

买方行为与卖方行为： 不断变化的挑战

在买方市场中提高销售效率

Copyright © 2011 CSO Insights
All Rights Reserved.

版权所有 © 2011 CSO Insights
保留所有权利。

Terms & Conditions

Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be produced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher except in the cases of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For additional information, contact CSO Insights, 4524 Northfield Court, Boulder, CO 80301, Phone: (303) 521-4410, email: jim.dickie@csoinsights.com.

The reader understands that the information and data used in preparation of this report were as accurate as possible at the time of preparation by the publisher. The publisher assumes no responsibility to update the information or publication. The publisher assumes that the readers will use the information contained in this publication for the purpose of informing themselves on the matters that form the subject of this publication. It is sold with the understanding that neither the authors nor those individuals interviewed are engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal or other expert advice is required, the services of a competent professional should be sought. The publisher assumes no responsibility for any use to which the purchaser puts this information.

All views expressed in this report are those of the individuals interviewed and do not necessarily reflect those of the companies or organizations they may be affiliated with, including CSO Insights, Insight Technology Group, or Sales Mastery. All trademarks are those of their respective companies.

条款与条件

于美国印刷。除在美国 1976 年著作权法许可范围内，未经出版商的书面许可，不得以任何形式或通过任何途径复制或传播本出版物的任何部分，或将其存储在数据库或检索系统中，重要文件和评论中的简短引用情况除外。如需了解更多信息，请联系 CSO Insights, 4524 Northfield Court, Boulder, CO 80301，您可以拨打电话 (303) 521-4410 或发送电子邮件至 jim.dickie@csoinsights.com。

出版商确保在准备本报告期间所用的信息和数据尽量准确。出版商对信息或出版物的更新均不承担任何责任。出版商假定读者使用本出版物所含信息的目的是了解本出版物所含内容。本出版物的销售不代表作者或受访者的任何法律、财务或其他专业服务。如果需要法律或其他专家建议，请向合适专家咨询。出版商对购买者以任何方式使用该信息不承担任何责任。

本报告中的所有观点都是受访者的个人观点，并不一定代表其所属公司或组织的观点，包括 CSO Insights、Insight Technology Group 或 Sales Mastery。所有商标归其各自的公司所有。

执行摘要

本报告的主要目的是探讨客户关系管理 (CRM) 是否能够满足当今销售代表日益增加和不断变化的需求。正如一位副总裁所说的：“每个人都知道销售业务不断改变，但采用的技术却远远无法跟上其脚步，这已是司空见惯。我们努力的目标是找到实际或者潜在的差距所在，同时尽力消除这些差距。”

我们进行本研究项目的目的是探讨现今使用的 CRM 系统是否能够满足销售代表们的需求，在买方期望日益提高的情况下，建立关系和寻求商机时的需求也在不断变化。共有 160 家年收入超过 2.5 亿美元的公司参与了此项调查。其中 85% 的公司已经实施了 CRM 系统；有三分之二的公司已采用此系统超过三年。

过去数年中，提升营收一直是销售的首要业务目标；然而，仅有不到 15% 的受访公司表示这是 CRM 带来的收益。

众所周知，买方逐渐习惯于自行研究学习潜在解决方案以满足各种需求；因此，他们对销售代表产品知识的依赖性程度亦随之降低，反而日趋要求销售代表对于买方的行业、组织及其业务挑战有更为深刻的了解。

在评估其 CRM 系统对这些关键销售行为的支持方面，当前的 CRM 系统便显示出了不足之处。例如，90% 受访的经理将“确保销售代表识别所有关键利益相关方以抓住商机”视为“非常重要”或“关键任务”。然而，大多数公司 (54%) 只将其当前 CRM 系统在为重要任务助益上评定为“有些许用处”或“价值极小/毫无价值”。

在以下内容中，我们将着重探讨截至目前为止所发生的特殊变化、CRM 存在缺陷的方面以及打造销售团队时所需考虑的各个方面。

每种作用力都会产生大小相等而方向相反的反作用力。

牛顿第三物理定律

简介

艾萨克牛顿爵士进行物理观察和建立理论时，他研究的是一个完美的系统。就是说，物体相互碰撞的反作用力是立即产生的。关于市场机制的讨论从未停止，但是总体来讲，事物并不绝对按照相同规律发展，效果也不是立即显现的。很明显的例子就是，购买行为在过去十年中发生急剧变化，因此销售行为也必须相应调整以适应或应对这些挑战。

企业必须要以更少的投入实现更大的收益以提高效率，保持竞争力，这就推动了买方和卖方的改变。科技，特别是互联网对这种模式转移起到了很大的推动作用，它可支持买方进行更多调查，获得更多信息，以及与其他买方建立网络等等。若以大小相等而方向相反的反作用力来诠释，销售业务则必须要调整，通常是技术调整，才能跟上发展的脚步。

有人说权利均衡的对象已经从卖方转向买方。以前，卖方在产品信息、规格和定价方面占有垄断地位。过去，“销售代表最有利的武器就是对产品的了解”是一条普遍准则。今天，买方在与销售代表进行交谈之前，就能在线了解产品信息、技术规格、客户评级（和抱怨！）和产品评价。

透过此次广泛且独立的研究，现在与买方进行初步讨论的门槛已经显著提高。在平等互惠的基础上，买方希望上门拜访的销售代表事前能够做足功课，以便更好地解答业务问题以及讨论买方所面临的业内挑战，还要能够很流畅地说明其他客户是如何利用卖方的解决方案/应用程序来应对迫切的业务需求。

过去的五年来，各公司均表示买方期望已经逐年提高或大幅提高。这期间的其他转变也日益增加，如新产品推出、产品复杂性、进军新兴市场和竞争活动也在增加。

技术可以应对这些变化，但是正如下文所述，单凭功能强大的 CRM 是无法跟上这些变化的。过去二十年来，CRM 的口号是“人员、流程和技术”。随着买方期望的提高、扩展而且更为迫切，奥林匹克的口号“更快、更高、更强”可能对 CRM 更为贴切。正如奥林匹克精神，当前面临的竞争亦不断挑战每个极限。

技术形式多种多样，从台式电脑到平板电脑、智能电话、包括高度拟真会议的在线协作（例如，[Cisco TelePresence](#)、[Polycom Halo](#) 等）再到 [Twitter](#) 留言，其间应用程序增加的速度是难以想象之快。这些新的应用程序和形式反过来为卖方带来了更大的移动性、灵活性和能动性，进而满足买方想要从与之接洽的卖方获取更快速、更深入的解答的期望。

问题并非仅是“销售代表如何跟上变化？”，这一问题已转变为涵盖范围更广泛的“在这种情况下，我们应如何最好地满足买方需求？”。这问题并非三言两语即可回答。卖方仍然需要识别关键角色或利益相关方、评估其需求和偏好，并提供及时与相关的见解和极具吸引力的投资回报率。在众多案例中，这就意味着您要发挥集体的智慧。销售代表与其经理、其他销售代表（最佳实践）、技术专家和其他内部资源之间的协作愈加普遍。对内结合后台系

统，对外结合合作伙伴的方式已逐渐成为制胜法宝中至关重要的一环，此外还要与买方保持密切合作。

这些做法皆说明了过去二十年来，购买与销售交换中的作用力/反作用力不断演进。虽然 CRM 技术也有重大发展，但依据我们的最新调查显示我们仍然需要更加全面的综合系统。

CRM 当前使用状态

在过去十七年中，[CSO Insights](#) 针对销售和 CRM 应用程序中的这些变化进行了研究和报告。然而今年，他们对 CRM 使用情况进行更深入的调查是为了确定技术如何更好地适应全新的市场现状和/或卖方应如何更好地使用现今的解决方案。

销售的反应已有所调整，并致力于应对购买方面的种种变化。过去，一些公司启动 CRM 和其他技术计划，但却缺乏明确的管理愿景和承诺；许多这些项目都因目标不明确，缺少对需要解决问题的明确定义而宣告失败。在其他公司已经启动全面的客户体验计划并设立首席客户收听官一职情况下，许多公司再次寻求技术以缩小差距时，都会考虑社交网络是否对销售产生影响。

本报告对年收入超过 2.5 亿美元的企业级公司进行了调查。在这个群体中，CRM 在此类公司中的忠诚度几乎无懈可击：其中 85% 的公司已经实施了 CRM 系统，超过半数 (57%) 的公司已经使用该系统超过三年时间。但是，由于销售代表销售环境已经发生本质上的改变，这些系统是否跟上了这些变化呢？这是我们要以量化方式回答的问题。

CRM 解决方案提供商已经就其应用程序进行了大量讨论和期望设定。承诺提高销售代表效率、加强沟通与协调以及提高报告的准确性和及时性，这只是上述这些讨论和期望的开端。实际上，许多目标均已实现——销售代表配额和销售代表完成配额比例均有所提升。您可以使用更多的数据来管理审查和规划。此外，销售代表能以崭新和创新的方式与客户联系沟通。下图展示了采用 CRM 所获得的收益。

大型企业：使用CRM带来的收益

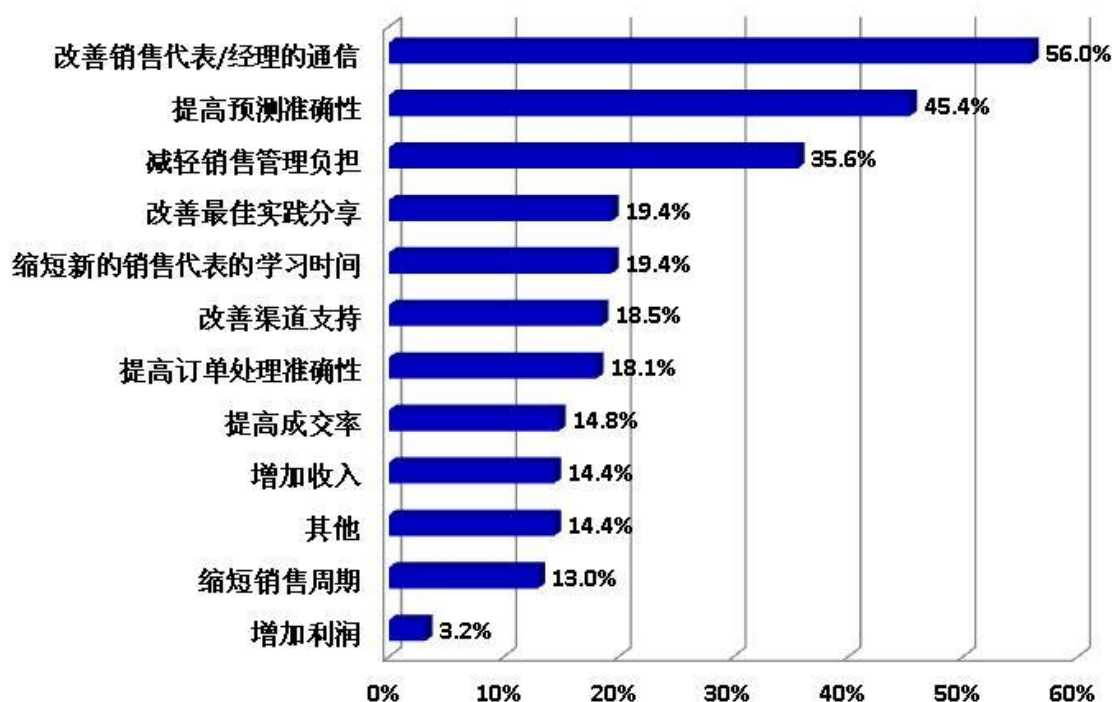


图1：尽管增加收入是首要目标，仍然有超过 85% 的公司未将其视为是实施 CRM 所带来的收益。

上述收益是否符合您的期望？是否符合当前的业务目标和销售代表例行性需求？

CRM 是否提高了销售效率？

显而易见，销售代表和经理之间的沟通已经得到了改善，而从各种活动和商机方面尽可反应此点。这带来了许多便利，且在一定程度上提升了效率，但它是否能应对现今卖方进行的全新且不断变化的销售活动，以及是否代表着销售效率的提高呢？

数据表明，这些问题的答案不尽如人意。过去数年中，提升营收一直是销售的首要业务目标；然而，仅有不到 15% 的受访公司表示这是 CRM 带来的收益。

如何扩大 CRM 的应用仍然是一大难题，因为只有 26% 的公司表示其超过 90% 的销售代表将 CRM 应用程序应用于日常的工作流程中。同样，在评估 CRM 系统的能力/实用性对当今销售要求发挥的支持作用方面，其结果也不尽如人意。

正如先前所述，买方逐渐习惯于自行研究学习潜在解决方案以满足各种需求；因此，他们对销售代表产品知识的依赖性程度亦随之降低，反而日趋要求销售代表对于买方的行业、组织及其业务挑战有更为深刻的了解。因此，我们经常听到：销售团队的重心由推销产品转向为提供解决方案以应对这种变化。

然而，在评估其 CRM 系统对这些关键销售行为的支持方面，当前的 CRM 系统便显示出了不足之处。例如，90% 受访的经理将“确保销售代表识别所有关键利益相关方以抓住商机”视为“非常重要”或“关键任务”。然而，大多数公司 (54%) 只将其当前 CRM 系统在为重要任务助益上评定为“有些许用处”或“价值极小/毫无价值”，如下图所示。

大型企业：CRM 支持识别账户中的关键利益相关方

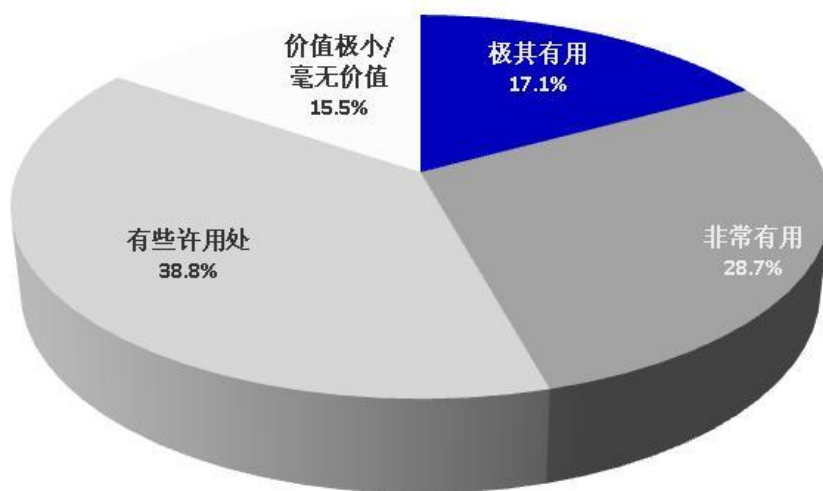


图2：在复杂的销售环境中识别关键利益相关方非常重要，然而大多数公司 (54%) 对使用 CRM 系统是否有助于此表示质疑。

为应对这种情况，几款点式解决方案被推向市场以改善传统 CRM 系统的功能。[InsideView](#)、[LinkedIn](#)、[OneSource](#)、[ZoomInfo](#) 等公司为数百万联系人提供了访问功能，且提供个人背景、工作经历、兴趣爱好等各种丰富的信息。同样，其他解决方案提供商如 [Savo Group](#)、[Qvidian](#) 和 [BTS](#) 也组织和提供了与行业和/或职位（例如，首席执行官、首席财务官、制造部门主管等）相关的内容。这些增值服务表明 CRM 已经成为一个功能强大的系统，涵盖多种组件和各种功能。

这个功能强大的系统可能属于一个独立的领域（即隔离区域），独立于其他操作系统/人员。如同总账被视作会计/财务工具一样，CRM 现已成为一种销售工具。然而，每个 CRM 皆包含对于其他 CRM 而言有用的信息，因此也出现了是否要采用更加全面和完整的解决方案的争议。它不仅仅是一款销售应用程序，营销、客户服务、专业服务和其他功能领域均能实现对采集、存储和用于评估及扩展客户关系信息的访问。

87% 的销售经理将“了解客户的市场”评定为“非常重要”或“关键任务”，由此可见这些附加服务非常重要，但是 63% 接受调查的公司将其当前 CRM 系统在帮助实现这些关键任务上评定为“有些许用处”或“价值极小/毫无价值”。（参见图 3）

我们稍后将在本报告中对此进行深入说明。现在，让我们继续关注销售和 sales 管理不断增长的需求。

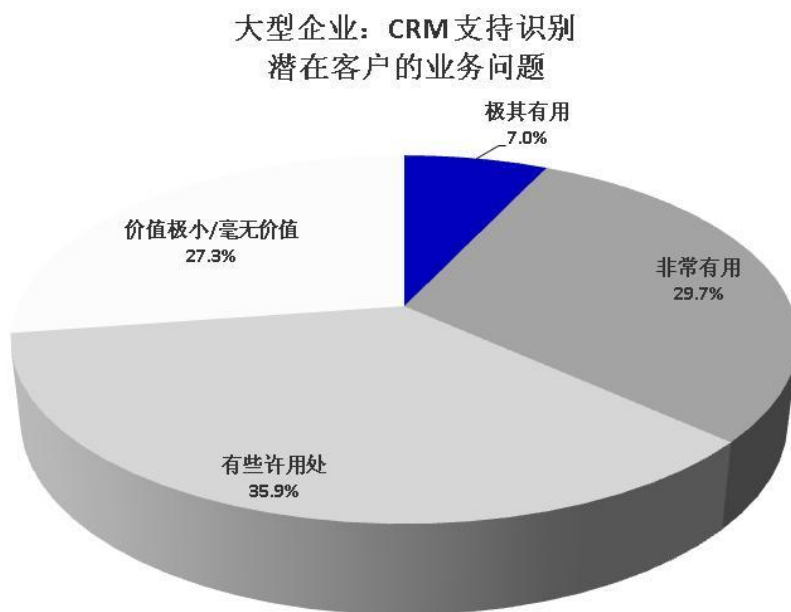


图 3：当前 CRM 系统在帮助销售代表识别潜在客户的业务问题上作用较小。

CRM 需要对功能进行改善

在当今瞬息万变的环境中，销售代表及其经理希望从 CRM 系统中获取什么样的帮助？在联系和协作日益紧密的环境中，获取知识、识别主题专家 (SMEs) 并与之进行协作以促成销售的能力是非常重要的。

研究结果表明：为了收集让销售代表有效进行销售的信息，有 90% 的销售代表除了 CRM 系统之外，还需要访问两个或三个其他网站。

关于协作，87% 参与此研究的公司表示销售代表需要三位或以上的人员帮助以促成销售。那么，当前 CRM 系统在知识访问和协作方面的作用如何呢？（参见图 4）

大型企业：CRM在知识访问和协作上的实用性

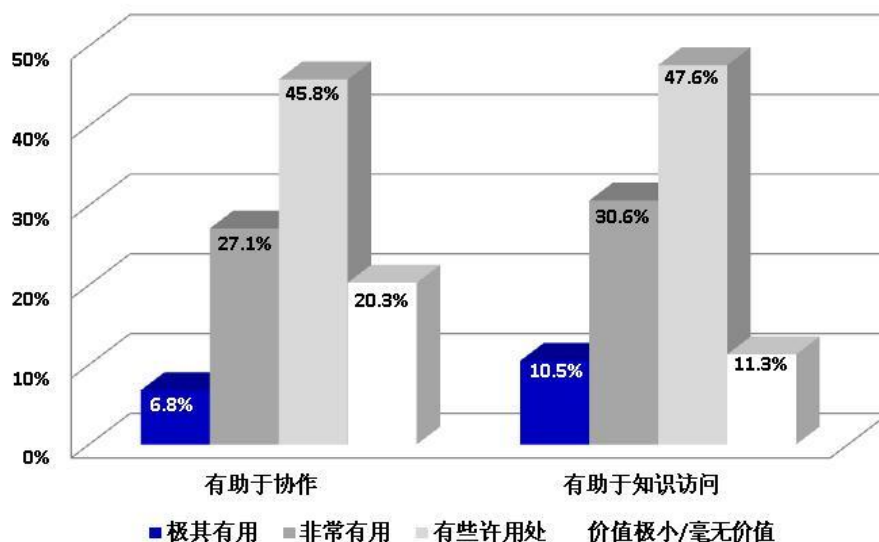


图 4：仅有少数销售组织将 CRM 在帮助管理销售流程期间的销售知识访问或销售协作支持上评定为“作用显著”。

商务智能 (BI) 是另一个新崛起的优异领域，协助销售代表和销售经理的并提供各种重要指标。分析工具可帮助经理主动地识别需要额外辅导/培训的销售代表，发现出现问题的交易并对销售漏斗进行整体健康状态评估（即价值、数量、周转率），无需进行搜索即可（通过仪表盘和警报）输入销售代表在关键绩效指标 (KPI) 上的完成情况，这些指标和其他绩效指标在提高流程实施水平上非常重要。

下面举出两个简单的示例：在本季度初，某地区于过去六个月中所分布的销售渠道共有 6 千万美元的商机。在本季度即将结束时，已经达成了 400 万美元的业务交易，而销售渠道中仍有 6 千万美元的商机。这是好是坏？若要回答这个问题，经理必须了解发生了哪些变化？若预测（后期阶段）业务中有 1 千万美元的业务的商机消失了，虽然有另外 1400 万美元的新（早期阶段）商机出现，但是销售渠道的整体品质仍是降低的。但是如果您关注的只是总量，而不是详细的分析数据，那要怎么区分好坏呢？

但是，为何要将 BI 像 CRM 一样仅仅局限于销售问题呢？销售运营始终试图做出合适的（即实用的、准确的）销售预测。而面临的第二个挑战是将预测数据和实际售出数据进行核对。注意：在 8 家公司中，只有 1 家公司表示实际达成的交易量与原始预测的交易量相吻合达 75% 或以上。因此，CRM 系统“了解”交易实际达成情况的唯一方法是销售代表在达成交易后返回系统并调整/更正最终交易详情。

所以，公司能了解到销售和交付情况，而该信息将记录在运输清单中。此外，由于销售代表的薪酬以达成的交易为基础，该信息也将记录在薪酬系统中。如果各个系统之间相互连接并能够进行通信，那么就可以自动完成预测和实际达成交易的核对。

这样不就节省销售代表和销售运营的时间了吗？那又如何？其实，利用闭环系统核对所有达成/预测交易可以发现具有较高稳定一致表现的销售代表；这并不只是 *预测收入*（最终达成的较早交易 **A** 的 15 万美元 和 **B** 的 35 万美元代替了交易 **C** 的 50 万美元，实现了同等收入，但未实现预测）一致性，还有 *预测业务*（即，交易 **A** 和 **B** 实际上达成交易）一致性。

这样的闭环系统是预测水平不断提高的基础，以实现更可靠的预测，这会带来更多业务收益：减少缓冲库存、减少过期和加速装运、通过减少重复工作增加利润、改善资源分配、提高股东的价值等。

换言之，缺乏这些功能则意味着销售代表在竞争中处于劣势，还会导致经理欠缺洞察力。这只是一个示例，用以说明如果 **CRM** 不是一个独立的销售/营销应用程序，而是成为协作和集成业务应用程序中的一部分，将会带来何种结果。

CRM 实际上与任何其他软件应用程序并无差别。**Microsoft Word**、**Excel** 或 **PowerPoint** 等软件的多数用户只利用了这些程序功能的一小部分。同样，用户只对 **CRM** 应用程序的多种功能进行了少量定制，系统实施前通常没有培训，持续改善做的也很少。

因此，**CRM** 有时仅会被用来执行基础的联系人管理、商机管理、区域管理、电子邮件和调度功能。您或许可以很好地准备文档、管理电子表格并进行演示，但这种有限的 **CRM** 系统运用是否为可接受的结果？

对于负责销售的人而言，回答一定是否定的。如果您的竞争对手充分利用了 **CRM** 和相关技术，而您未能跟上这些变化，您的公司与他们之间的差距就会变大。

制作报告一直是 **CRM** 中的一个薄弱环节，对于许多公司亦是如此，原因在于数据质量较低，使经理们被一些细枝末节所困扰。我们发现到分析工具可以有效改善这种情况，使经理能有效的发挥指导功能。

将工作流程集成到您的 **CRM** 系统中可帮助您提高执行销售流程的效率和质量。将其应用于后台系统和其他功能方面可帮助您满足客户日益提高的期望，进而达成交易。

当然，情况也可能并非如此。您可能会发现您的 **CRM** 系统功能已经发挥到了极致，或者不支持某些新需求。如果是这样，您可能正如不断增多的公司 (27%) 一样，正在考虑在一年内更新当前的 **CRM** 系统。

结论

我们已经确认绝大部分的企业级公司已经实施了 **CRM**，但用户采用率和对 **CRM** 应用程序功能的充分利用却是另一道难题。如果用户采用率低于预期，原因是否在于贵公司选择的应用程序与当前的销售任务需求不一致呢？

您是否拥有 **Sales 2.0** 销售代表和 **CRM 1.0** 系统？购买与销售等式中的其他挑战是否超出了 **CRM** 系统的能力范围，以致该系统仅仅成为了一个客户 *收益*（商机）管理系统，而不是一个强大的客户关系（协作）管理系统？

本研究调查的主要目的是探讨 CRM 是否能够满足当今销售代表日益增加和不断变化的需求。正如一位副总裁所说的：“每个人都知道销售业务不断改变，但采用的技术却远远无法跟上其脚步，这已是司空见惯。”我们努力的目标是找到实际或者潜在的差距所在，同时尽力在贵公司中消除这些差距。

有几点是需要我们关注的，但第一步是[下载调查工具](#)，看看您的回答是什么，并看看您能对多少问题做出确切的回答。该工具免费，您也可以由此获得更深入的了解。

或者，您可能希望自己进行调查，但无论您如何开始开展调查，时代已经改变。这没什么新鲜的，而我们所面临的新的问题是买方行为和期望对卖方的影响程度。如今的买方希望销售代表具有灵活性，能够在他们希望的时间以他们希望的方式与其取得联系，且了解买方的业务并能提供真正具有影响力的洞察力和解决方案。这些做法与协作性较差的销售代表做法截然不同，协作型销售代表会充分利用与当前问题相关的所有可用资源，他们在这种变化中更具优势。

如果您认为，“是的，我们已经拥有 CRM 了。”那么，请再想一想。CRM 所代表的意义与十年或五年前已大不相同，大部分的销售经理和销售代表发现他们需要更好地应对当今的买方提出的种种需求。

艾萨克爵士研究的是物理世界里一个完美的封闭系统。母球撞击台球，其相互作用产生大小相等而方向相反的直接反作用力。然而在商界中，可能会产生不相称的、间接的、滞后的或者是过大的反作用力。交易失败的事后分析总结指出，团队没有为最终演示进行充分的准备而导致失败。所以，马上行动为所有人员进行销售培训和演示技巧培训！

同样，当 CRM 在 90 年代早期取代销售团队自动化 (SFA) 时，曾经发起数以千计的“我要 CRM！”活动。这通常显示了财务投资的意愿，但对于强化工作却缺少明确的愿景和/或管理层的支持。买方行为已经发生了演变，这也引发了销售策略的相应变化，这些变化（电子邮件、移动电话等）的反应是顺应时势的，而有些变化（Twitter、社交媒体等）的最后结论还有待分晓。关键在于不能过度反应也不能反应过慢，一定要跟上发展的趋势。

在过去二十年中，CRM 得到了广泛的应用。这些系统不断协助销售代表提高效率，但是在商务世界中，随着销售业务朝着协作和联系日益紧密的方向不断演变，这些系统在实用性上太过滞后。大多数受访者（超过 80%）认为关键的功能被评定为在其当前系统只是“稍有用处”，因此其冲击是无声无息的。

最后，艾萨克爵士研究的不仅仅是一个完美/封闭的系统，还是一个简单的系统；台球以可预测的方式发生反作用，而买方和市场却并非如此。如果您最近没有这样做，请把握时间审慎评估当前销售进驻市场的战略，以及关注您当前技术平台的功能。您将需要确定支持您整个战略的系统是否能在这个不断变化的时代为您的销售和整个组织的成功提供全面支持（协作、BI、移动性等）。

对于本分析报告如有任何问题或看法，请联系：

Jim Dickie
管理合作伙伴
(303) 521 4410
jim.dickie@csoinsights.com

Barry Trailer
管理合作伙伴
(415) 924 3500
barry.trailer@csoinsights.com

关于 SAP

作为企业应用软件的市场领导者，SAP (NYSE:SAP) 致力于协助各种规模及行业的公司成为最佳运营企业。从后端办公室到董事厅、仓库到店面、桌面设备到移动设备，SAP 协助团队与组织更高效地相互协作，同时更高效地使用业务洞察，以在竞争中遥遥领先。SAP 应用程序和服务帮助超过 109,000 位客户实现可盈利运营、不断地适应新变化，并实现可持续的增长。有关详细信息，请访问 www.sap.com。

关于 CSO Insights

[CSO Insights](#) 以当今销售和营销组织面临的挑战为基准，跟进人员、流程、技术和知识使用的趋势以提高销售效率。十七年来，CSO Insights 对逾 12,000 项销售效率计划进行的研究调查成为了跟踪销售变化发展、探索影响销售绩效的挑战，以及公司如何解决这些问题的标准。

本报告由 SAP 提供和翻译