

最权威 最全面 最实用

管理者测评必备参考书 | 销售人员自我管理指导手册

Magic Numbers for Sales
Management

魔力数字

测评销售成功的关键因素

[美] 约翰·戴维斯(John Davis) 著
李娟 译

东方出版社



Magic Numbers for Sales
Management

魔力数字

测评销售成功的关键因素

[美] 约翰·戴维斯(John Davis) 著
李 娟 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

魔力数字——测评销售成功的关键因素/[美]约翰·戴维斯 著. 李娟 译. —北京: 东方出版社, 2008. 2

ISBN 978 - 7 - 5060 - 3079 - 3

I. 魔… II. ①戴… ②李… III. 企业管理: 销售管理—人员测评工程 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 019910 号

Magic Numbers for Sales Management: Key Measures to Evaluate Sales Success by John Davis

Authorized Translation from English language edition published by

John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press

All rights reserved

This translation published under license

中文简体字版由 John Wiley & Sons International Rights, Inc. 授权出版

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01 - 2007 - 4721 号

魔力数字——测评销售成功的关键因素

作 者: [美] 约翰·戴维斯

译 者: 李 娟

责任编辑: 龚 晨

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 2 月 1 版

印 次: 2008 年 2 月 1 次

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 3079 - 3

定 价: 35.00

发行部电话: (010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

致



我在自己职业生涯的早期就开始从事销售并爱上了这份工作。当我在带领全球营销队伍，并需要承担更多的责任时，我早期学到的销售技巧在我的整个职业生涯中被证明是非常宝贵的。从难以衡量但绝对关键的人际交往技能到严格的规划和目标设定，销售给我上了商业第一课。

这是我与约翰威利父子有限公司合作的第三本书。尼克·沃尔沃克是一位热心的支持者，他在每本书的出版过程中都给予了我很大的帮助。他的幽默智慧和无限活力对我起到了振奋和激励的作用，而他也得到了一支优秀团队的支持，尤其是贾尼斯·苏。我从威利公司得到了大量的日常支持，而贾尼斯又从营销理念到文字编辑等方面对我给予了指导。她对我这本书和上两本书给予了热心周到的支持。至于我的一些前期工作，布里克沃克顾问公司在几个关键性的公制度量单位上给我提供了研究支持。沙谢克·尼盖姆是新加坡管理大学一名聪明伶俐、有着雄心壮志的学生，他协助我创作本书和上本书《衡量市场营销：每一位销售商都需要的 103 项关键指数测量》，并花费了许多时间帮助我克服在写书过程中遇到的一些困难。当然，也有很多同事都尽力帮助了我，但曾在美国著名的卡夫通用食品公司、环美公司、迪安食品公司带领销售团队的唐·斯克罗斯先生在有关销售过程及在整个销售周期中如何提升业绩等方面则为我提供了更为周到而详细的指导。我亦从抽出时间在我职业生涯中陪伴我工作的良师益友们那里获得了非常好的建议，而且我还曾与一些业内最好的销售精英共事。从伍德塞德连锁酒店、耐克、环美到英孚美软件公司，也包括自己的创业公司等机构的专业销售人员们一直是我灵感的来源。在过去几年里，我曾

有幸与美国和亚洲的 100 多家公司合作，同他们的领导人谈话并进行现场管理。这些领导人的真知灼见也促进了本书内容的形成。编辑约翰·欧文与我已经是二度合作了，他还提供了一些必要的清晰化指导，特别是对于那些难以解释的概念。

我的妻子芭勃和我的孩子凯蒂、克里斯和布里奇特的支持是使我完成本书创作的根本原因。他们一直在身旁鼓励我，并且也给了我足够的创作空间。虽然听起来未免像陈词滥调，但我的确是这个世界上最幸运的人。

序言

销售管理与现场销售活动是商业能否取得成功的关键。如果没有优秀的销售人员，大部分组织都只能勉强生存。高级经理层和经理层负责主要业务，但他们都远离销售队伍，看不到销售人员每天面临的挑战。通常，业务人员甚至不知道谁是销售人员，这是一种羞耻，因为对客户而言，销售人员代表了公司的形象。同样，许多销售人员都远离公司总部，不断流动而且即使有机会也很少与总公司的同事见面。既然业务人员要负责完成销售队伍带来的订单，那么销售代表必须努力与公司的业务代表沟通联系。倘若要求每个员工天天如此，那么这种双向的沟通即使听起来很简单，实际上也难以做到。尽管如此，努力改善这种状况对公司在财务和社交方面无疑是有好处的，同时可消除误解并改善全域范围内的沟通。当然，客户也将从中受益。

清楚地表述销售人员如何完成销售任务是改善公司沟通的一个好方法。对销售管理层和他们的现场销售代表来说，业绩的衡量对公司的成功至关重要。至于销售活动，目前还没有通用公式来衡量销售业绩或是完全准确地预测未来。销售过程十分复杂，还有安排给每个销售代表及团队的任务以达到公司的收入预测。业绩优秀的销售代表们还必须做更多的事：他们必须对自己的产品和经营场所的竞争环境有一个透彻的认识；他们必须了解客户与客户的需求，这就需要有有效的咨询、沟通和时间管理技巧，它将有助于建立长期有利的客户关系；销售代表们必须能够与自己所在公司的经理紧密联系，以确保产品和服务的顺利交付和支持，这样既满足了客户的期望，又能实现公司每年的既定目标，这就需要仔细规划并随时保持记录；他们必须能够扩展财政论据来说服客户和本公司的财务人员。当然，

他们也必须能够承受住经常被拒绝的挫折。

这里列出的内容并非完美无缺。我只是想说销售人员的工作是比较艰难的。许多成功的销售行为都是主观活动，如劝导艺术的结果，但却没有一个完全成形的公式来指导每次完美的行为。这些主观因素都是具有挑战性的衡量。

销售人员进行个人对个人的销售仍是推销产品的最有效方式之一。但与整合营销传播所建立的广泛联系相比，单个销售人员联系到的客户数量有限，因此成本较高。尽管如此，商业事务仍主要是基于公司与客户关系的经营方式，所以销售人员扮演着关键角色。

销售人员要发现买家——无论是零售买家、批发商、B2B 采购队伍，还是零售商店里的个人消费者的需要。优秀的销售人员一般都拥有独特的商业智慧、积极进取的精神、非凡的人际交往技巧和一股强烈的好胜心。

然而，成功的销售是一个靠关系推进的过程。无论您的定量分析做得如何优雅或精密，最后的结果还是取决于人际关系，其中信任是关键。五类大使框架图^①描述了优秀商务人员，尤其是那些从事销售行业人员的行为（见图 1）。销售和市场管理层在发展自己的计划时应当慎重考虑这些因素，因为公司最终会需要人才来确保销售计划的顺利实施。

五类大使框架图描述了优秀商务人员的行为。本图历经了五年多的发展，最初是基于同美国公司 CEO 和优秀销售人员的访谈总结而来，后来又通过与亚洲和欧洲公司 CEO 进行讨论、来自各行业优秀销售人员的反馈以及学生自 2001 年对美国和亚洲 90 多家公司的研究得到了进一步完善。

五类大使中的每一项都是优秀商务人员在工作的不同时期所展示的某一具体行为。通常，这些行为在个人推销一种产品、服务或观念时最为突出。优秀商务人员可以根据他们当时所面临的具体商务情形毫不费力地从某类大使角色转换到另一类。当这些优秀商务人员寻求另一方的援助（资金、预算增加、项目帮助）时，也会表现出五类大使行为，而这些行为一般都是无意识的。优秀商务人员并没有在心里想：“我现在必须扮成一位资源大使。”相反，五类大使行为是一组灵活可变的行为，并最终说服对方相信论据所呈现的优点。五类大使行为的每一项本身也包含多重行为，但这些行为都非常类似，可归纳到更加广泛的大使名称下。单独来看，五类大使行为的每一项都是一组绝佳的行为特征。整体来讲，它们又是一个促成

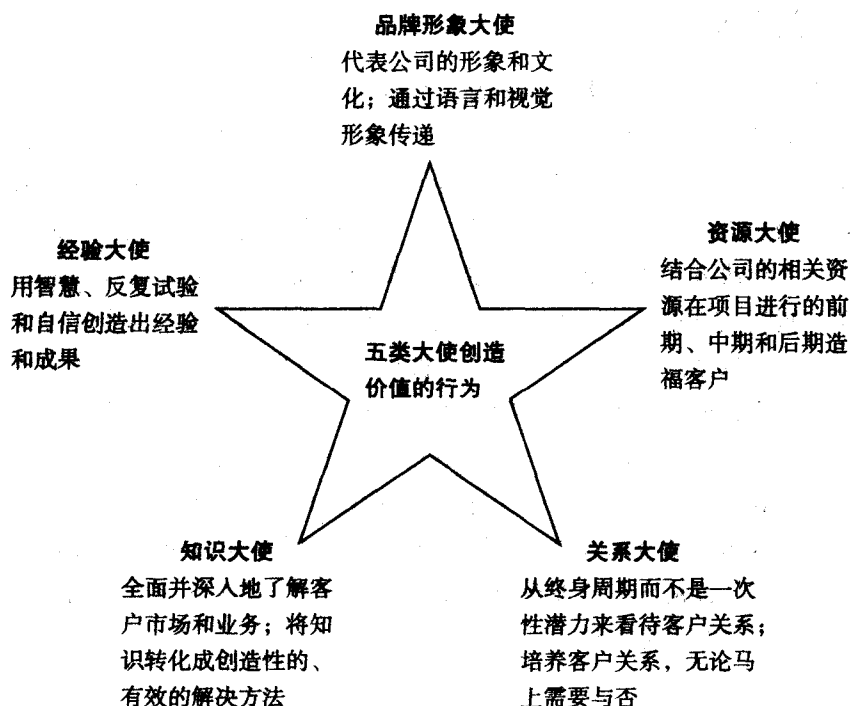


图1 五类大使框架图

公司整体成功的强大技巧组合体。最后要说的是，这五类大使行为并不是按顺序进行的行为，它们常常是同时起到作用。

品牌形象大使

品牌形象大使形容一个人通过视觉或语言形象努力向另一个人或群体（客户、供应商或另一公司部门）展示他所在的公司、公司产品或部门。视觉形象是显而易见的：优秀商务人员善于利用相关的视觉实例来充实他们的陈述，以便听众容易记住并将陈述与最初展现的形象联系起来。语言形象则涉及对文字描述进行润色时采用的措辞。

资源大使

资源大使形容的是优秀商务人员对他（或她）自己公司的了解。这不单是指对该公司产品的一种表层认识，还是对公司组织的深入了解：最有影响力的人，各部门的贡献有怎样的不同以及哪些资源对购买方或接收方将最有吸引力和相关性。它往往是作为一种明确说明哪些部门或活动是所出售项目解决方案的一部分来展现的。举例来说，在软件企业中，一种产品的销售远远不止是软件本身，它包括工程上的支持、客户服务、保修证书、咨询和其他许多方面。一旦产品被售出，客户就会要求该产品正常工作而且具有说明书上指定的功能，如果没有的话，他们想知道有什么补救措施。优秀商务人员懂得这一点，并会在售前过程中努力地描述这些不同的资源，说服客户相信该公司支持其产品而且其产品不同于其他的同类竞争产品。关键点是资源大使行为让公司与客户之间的联系超越了核心产品的购买，将产品的定义延伸到包括支持它的方面。这样，客户会增强该公司将支持其销售产品的信心。

知识大使

知识大使概括了优秀商务人员所拥有并用于向买方描述如市场状况、经济环境的发展趋势和相关信息的知识。优秀商务人员在整个销售或说服过程中介绍这些信息，以帮助客户了解外部环境和可以影响他们商业的因素（解释为什么“需要”购买产品）。这些信息从多种来源（因特网、杂志、报纸）收集而来并成为优秀商务人员努力争取顾客的一个关键环节。优秀商务人员经常更新他们的市场知识，以便说服客户和自己的公司，并证明为什么顾客在具有挑战性的描述环境下需要使用他们的产品来取得成功。知识大使行为帮助客户在自我业务方面变得更加精明，并明白为什么卖方的产品是构成他们成功的必要部分。

关系大使

关系大使描述的是卖家如何与买家建立联系。销售人员必须对自己产

品的买主——不仅针对整个公司还针对个别买家，有一个深刻的认识，包括他们是谁、他们的喜好及厌恶、他们的兴趣所在、他们购买前的想法和他们为什么购买。即使销售已经完成，关系大使的行为仍会继续下去：卖方转向了更加非正式的关系，但始终与买方保持着联系。卖方想成为买方准备再次购买时最先想到的那个人。

经验大使

经验大使涉及来源于反复试验的智慧以及日常的智慧应用。

总体说来，五类大使是优秀商务人员展现的、浑然一体的行为模式。优秀商务人员不是用系统的、严格的、概括自己行为的计划来处理每项业务关系，而是将即兴创造与周密规划结合起来以便实现其目标。

销售经理理解量化和质化测量的双重需要。目前的挑战是决定哪种测量最重要以使销售人员的业绩能有所提高。

公司花了大量资金在他们的销售队伍上，并希望看到他们从新顾客和现有顾客身上成功地创造出定期销售流。销售管理层必须根据公司目标、市场情况和每个销售人员的业绩期望来计划自己每年的销售活动。由于市场、客户和竞争对手都在不断变化，因此挑战的难度也相当大。销售管理层只能通过配额和指标来确立正确的期望，监控每位销售人员的活动，保持集中发展业务的销售队伍，激励团队继续努力工作并尽量减少来自组织中的非销售人员的干扰。

但销售也是有组织化、可测评的。销售人员的薪酬都是基于他们是否以及如何达到一定的预期业绩。本书描述了这些客观测评。这里提出的魔力数字可帮助销售管理层越过销售人员的正常活动，如以打电话次数对其业绩进行评估，并将重点放在更有启迪作用的测量上。

这本书里共有 50 类销售测评数字，可分为三个部分：销售规划的魔力数字；销售管理和营销的魔力数字；销售业绩与总结的魔力数字。

第一部分：销售规划的魔力数字

本部分的魔力数字将帮助销售管理层发展销售计划，包括理解销售情

况、预测机遇、确定销售队伍的理想规模以及制定客户层的价格。

第二部分：销售管理和营销的魔力数字

本部分的魔力数字集中在两个方面：薪酬和客户。薪酬公式帮助销售管理层确定和评估支付给销售人员的酬金，同时客户量度可提供洞察客户关系的财务质量和销售人员与其客户群成效的能力。

第三部分：销售业绩与总结的魔力数字

本部分的魔力数字帮助销售管理层对销售人员的绩效进行考核，将实际业绩与计划业绩加以比较。

每项考核都包括下列五类因素：

1. 定义；
2. 公式及其构成；
3. 数据来源；
4. 计算；
5. 含义和潜在的挑战。

最后，虽然本书的写作目的是使其成为销售管理层和现场销售代表的一个参考，但市场营销人员和高级管理人员也将从记述的各项测量中受益。高层管理人员、中层经理和员工们越是了解销售，就越能增强对销售过程的理解，帮助整个组织更充分地理解每家公司销售人员发挥的重要作用。

注释

①约翰·戴维斯：《消费者营销的魔力数字》——约翰威利父子（亚洲）有限公司 2005 年出版。

致谢 /001

序言 /001

第一部分：
销售规划的魔力数字

魔力数字1：市场份额 /003

魔力数字2：市场增长 /006

魔力数字3：市场渗透 /010

魔力数字4：市场需求 /017

魔力数字5：因果预测法 /020

魔力数字6：时间序列分析 /026

魔力数字7：独立销售代表分析 /033

魔力数字8：销售百分比 /038

魔力数字9：流动率 /043

魔力数字10：招聘 /047

魔力数字11：分解方法 /050

魔力数字12：工作负荷法 /054

魔力数字13：价格 /060

魔力数字14：溢价价格 /065

魔力数字15：目标收益价格 /069

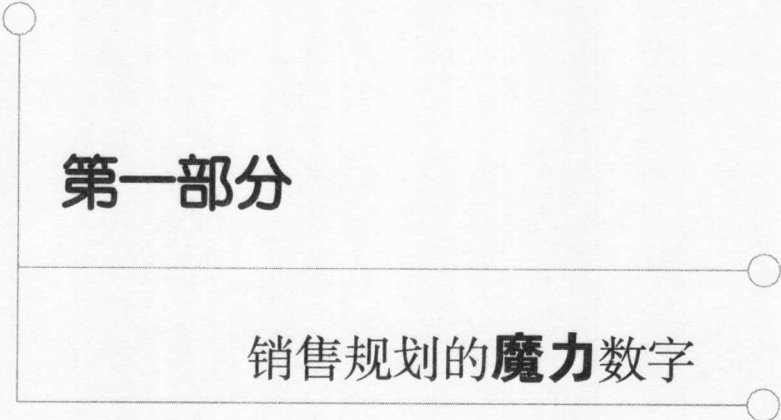
魔力数字16：净销售额贡献 /072

第二部分：销售管理与营销的魔力数字

- 魔力数字 17: 单纯佣金 /077
- 魔力数字 18: 基于利润的佣金 /081
- 魔力数字 19: 单纯薪金 /083
- 魔力数字 20: 薪金加佣金或奖金 /087
- 魔力数字 21: 薪金加佣金和奖金 /091
- 魔力数字 22: 佣金加奖金 /093
- 魔力数字 23: 团队销售薪酬 /096
- 魔力数字 24: 部分收益率 /100
- 魔力数字 25: 客户份额 /105
- 魔力数字 26: 客户购置成本 /108
- 魔力数字 27: 收支平衡分析 /112
- 魔力数字 28: 客户收益 /124
- 魔力数字 29: 客户资产与客户终生价值 /127
- 魔力数字 30: 客户流失率与客户丢失 /132
- 魔力数字 31: 客户特权 /137
- 魔力数字 32: 赢得新客户 /141
- 魔力数字 33: 客户收益 /144
- 魔力数字 34: 项目与非项目费用比率 /148
- 魔力数字 35: 项目费用与工资总额比率 /150
- 魔力数字 36: 时间驱动作业成本法 /153

第三部分：
销售业绩与总结的魔力数字

- 魔力数字 37:绝对指数 /159
魔力数字 38:相对指数 /162
魔力数字 39:销售业绩配额 /165
魔力数字 40:每次电话的平均销售额 /172
魔力数字 41:结单过程与结单比率 /175
魔力数字 42:每次电话的成本 /179
魔力数字 43:收支平衡销售额 /182
魔力数字 44:销售生产力 /186
魔力数字 45:四因素模型 /189
魔力数字 46:销售差异分析 /193
魔力数字 47:销售价格差异 /199
魔力数字 48:销售总量差异 /203
魔力数字 49:销售赠品 /207
魔力数字 50:销售收益率 /210

A decorative graphic consisting of a vertical line with a circle at the top, a horizontal line extending to the right, and another vertical line extending downwards from the horizontal line, ending in a circle. The word "第一部分" is placed to the right of the top circle.

第一部分

销售规划的**魔力**数字

规划销售目标需要了解市场、预测、确定销售队伍规模以满足目标，同时与销售商合作来影响价格的制定。每份销售目标开始要有周全的计划，来帮助专业销售人员更好地了解自己的市场并概括他们的工作。强烈的市场意识能让成功的专业销售人员更有效地确定如何组织销售队伍以利用公司的优势和市场机遇。

第一部分由此可划分为四大类：市场评估；预测；销售队伍的规模以及定价时需要考虑的因素。

市场份额

定义

市场份额描述了公司销售（销售量或销售额）在某一特定行业、市场或产品领域占总销售的百分比。

公式及其构成

市场份额可以表示为下列公式：

$$M_{it} = \frac{S_{it}}{\sum S_{it}}$$

式中 M_{it} ——i 公司在 t 时间段内以百分比表示的市场份额；

S_{it} ——i 公司在 t 时间段内的销售（销售量或销售额）；

$\sum S_{it}$ ——在 t 时间段内的销售总和（销售量或销售额）。

数据来源

公司的销售数字可见于会计或财务部门。同一产品市场竞争对手的销售数字可见于其年度报告（如果是上市公司的话）、行业出版物和商业期刊，也可以从市场研究报告和咨询公司中得到。一旦测量标准已经确定（例如销售量或销售额、广阔的市场或狭隘的地域界限、产品定义），就可以收集相关资料对比市场同类产品的总销售来总结出自己的销售数据。

由于数据收集时间不同，报告的时间、收集方法和测量标准的精度也不同，因此销售和市场部经理应该比较多种来源的数据。