

# 销售团队的薪酬设计

## Compensating the Sales Force

(美) 大卫·J·西克海利 著

王 天 谢子力 译



電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

David J. Cichelli: Compensating the Sales Force

ISBN: 0-07-141188-7

Copyright ©2004 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字:01-2004-0177

图书在版编目(CIP)数据

销售团队的薪酬设计/(美)西克海利(Cichelli, D. J.)著;王天,谢子力译. —北京:电子工业出版社,2004.6

书名原文:Compensating the Sales Force

ISBN 7-5053-9999-3

I. 销... II. 西... 王... 谢... III. 企业管理:销售管理:劳动工资管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第043013号

责任编辑:宋其慧

印刷:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:11.75 字数:211千字

印次:2004年6月第1次印刷

定价:23.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



## 前 言

欢迎来到这个强有力的（但有时也是令人不解的）销售薪酬的世界。

如果你在读这本书，那么你可能在与一个销售团队一起工作，而且提高销售业绩是你永不停止的目标。你的公司也许是一个生产商、服务供应商、批发商或者零售商；你的客户也许是其他工商企业或者是消费者；你的公司也许是直接对终端用户销售，也许是通过与他人合作的渠道进行销售；你的销售团队可能很小，也可能很大。

你知道销售薪酬是能够帮助你指导公司提高销售成果的许多工具中的一种；你也知道如果运用得当，销售薪酬能显著地提升业绩，如果运用不当，则会损害你们的销售成绩。

不管你是销售总监、销售经理、销售运营专家、财务总监、人力资源薪酬经理、信息技术专家、部门总经理，还是你们公司的 CEO，你都知道能提高为公司带来收益的销售要直接依赖于销售团队。

让我们假定你有以下的两个目标之一，你或许：（1）想确认正在使用的一个大的销售薪酬方案是否合适；（2）需要启动一个新的销售薪酬方案。本书将告诉你正在寻找的答案。



怎样给销售人员支付薪酬对他们的业绩表现有极大的影响。虽然我们应该给尝试解释销售薪酬的有效性与其关系的工作以适当的尊重，但我们要避免掉进它的泥沼。正如一些销售经理证明的那样，销售人员对他们的销售薪酬方案非常关注。不，销售薪酬决不是销售人员成功或失败的惟一原因，但它在整个销售管理工具的全面组合中扮演了至关重要的角色。



### 为什么要选择本书

销售薪酬是一个有效力的工具，但它也可能会令人难以理解。设定目标薪酬、选择适当的绩效指标、确定配额、确定薪酬搭配及加薪时机，以及构建正确的公式只是那些负责设计正确的销售薪酬方案的设计者们所需要面临的许多选择中的几项。本书的目的是自始至终地指导你，帮助你做出正确的选择。

多年来，我有幸教授了数千名专业人士怎样设计和实施成功的销售薪酬方案。当我们在一起工作，设计有效的销售策略时，我非常感谢他们对我的支持。你会看到其他资料丰富的、有用的、尤其是阐述战略怎样驱动战术的有关销售薪酬方面的书籍。而本书将通过告诉你怎样构建有效的销售薪酬方案来带领你进入销售薪酬的更深层次。

虽然这将包括无数技术性的论题，但它决不会偏离以下这个实用性主题太远，即销售薪酬如何明显地影响一个公司的业绩。当然，它也会影响到对员工的回报。



### 本书的结构

通过下面的章节，你将了解到怎样构建激励杰出销售业绩的销售薪酬方案。

第1章：为什么要设计销售薪酬方案？销售薪酬能帮助销售组织超越他们的目标。但销售团队和销售薪酬方案会很快变得陈旧而不合时宜，因此挑战就是要保持销售薪酬方案与销售工作的与时俱进。

第2章：销售薪酬设计的基本原则。这一章概述了销售薪酬设计的基本概念。这些概念超越了行业的差异。

第3章：谁拥有销售薪酬方案？这一章探索了有效的销售薪酬方案及其管理。

第4章：为什么是工作内容驱动销售薪酬的设计？销售薪酬设计的源头是销售工作的内容，而不是行业惯例，不是历史解决方案，不是管理者忽然兴起的念头。我们将通过探讨几种销售工作来说明销售薪酬是怎样因销售工作类型而不同

的。

第 5 章：计算公式的类型。在本章中你会看到销售薪酬方案的分类，本章还给出了公式类型、条件和应用系统。

第 6 章：计算公式的构建。本章介绍了构建和计算薪酬公式的方法。你会需要一个计算器。

第 7 章：支持方案：区域、配额和计分。没有有效的支持项目，销售薪酬也无法存在。支持项目有配额分配、销售计分、客户分配。

第 8 章：管理。为了保证支付薪酬的及时和准确，薪酬方案的好的管理方法是必需的。按照本章介绍的指导原则可以确保你得到正确的支持。

第 9 章：实施与沟通。实施新方案以及持续不断地沟通有助于把能让人感知到的公平带入方案。

第 10 章：方案评估。销售薪酬是否有用？本章提供了判断和改进当前方案的标准。

第 11 章：销售方案设计。本章介绍了怎样在你的公司一步步地重新设计销售薪酬方案。

附录 A 是销售薪酬方案的一个案例，附录 B 是一份销售薪酬调查公司表单，附录 C 是一份软件供应商的名单。



# 目 录

第 1 章 为什么要设计销售薪酬方案 .....	1
销售团队的任务 .....	1
销售薪酬设计方案为什么有效 .....	2
销售薪酬的力量 .....	3
工作内容——销售薪酬设计的源头 .....	4
销售工作和销售过程 .....	5
销售薪酬——为诉求点付薪 .....	7
销售团队的老化与销售薪酬 .....	8
客户关系管理的影响力 .....	9
总结 .....	10
第 2 章 销售薪酬设计的基本原则 .....	11
可变薪酬模式 .....	11
独立创收者与销售代表 .....	14



销售薪酬设计的基本原则 .....	17
销售代表的薪酬设计原则 .....	17
资格准入 .....	18
目标现金报酬总额 .....	19
薪酬的搭配与杠杆调节 .....	20
绩效指标和权重 .....	22
定额分配 .....	24
绩效区间 .....	25
绩效评估周期与薪酬支付周期 .....	27
总结 .....	28
<b>第3章 谁拥有销售薪酬方案 .....</b>	<b>29</b>
销售薪酬方案的所有权 .....	30
销售薪酬方案所担负的责任 .....	30
大型销售组织中责任的分配 .....	32
销售薪酬委员会 .....	33
流程经理 .....	34
总结 .....	35
<b>第4章 为什么工作内容驱动销售薪酬的设计 .....</b>	<b>36</b>
工作内容驱动销售薪酬设计 .....	36
销售工作的组成 .....	37
销售职位类型 .....	41
职位级别 .....	46
销售职位设计的错误 .....	47
由职位类型看销售薪酬实践 .....	48
总结 .....	49
<b>第5章 计算公式的类型 .....</b>	<b>50</b>
用坐标图说明薪酬支付公式 .....	50
两种主要的销售员 .....	51
独立创收者的付酬 .....	52

独立创收者的薪酬方案	52
销售者类别：销售代表	57
以目标激励额作为开始	57
计算工具：佣金与奖金	58
销售代表薪酬方案的范例	60
销售代表的 TI - 佣金	60
关联方案的设计	69
销售区域的容量不同时提供相同的收入机会	74
奖金方案	77
关联奖金方案	81
为销售团队设计方案	86
全职销售团队	86
机会销售团队	87
只采用基本工资支付形式	89
总结	90
第 6 章 计算公式的构建	91
构建销售薪酬公式的基础知识	91
独立创收者的经济结构	94
关于独立创收者佣金的深层次思考	96
构建销售代表的薪酬公式	98
公式架构表	102
总结	114
第 7 章 支持方案：区域配置、配额管理和销售计分	115
区域配置	116
配额管理	120
销售计分	125
总结	129
第 8 章 薪酬方案的管理	130
管理的组成部分	130



避免不必要的管理负担	137
总结	137
第 9 章 实施与沟通	138
实施	138
沟通	141
总结	146
第 10 章 方案评估	147
战略支持	148
雇员激励	150
最佳实践差异	150
投资回报	152
销售薪酬方案的普遍特征	153
总结	153
第 11 章 销售薪酬设计	154
销售薪酬设计过程	155
销售薪酬设计的 10 个步骤	155
总结	159
结束语	160
附录 A 销售薪酬方案案例	162
附录 B 销售薪酬调查公司	174
附录 C 销售薪酬管理软件销售商	175



# 第 1 章

## 为什么要设计销售薪酬方案



### 销售团队的任务

销售团队的任务是明确的，就是把公司的产品和服务出售给新客户以及现有的客户。

当然，我们大多数人都能很容易地想像出一个“典型的”推销员的形象：他能干而坚决，在自己负责的销售区域内奔波，拜访一个又一个的客户及潜在客户，从样品包里拿出最新的产品展示给客户，或者发送给客户印有详细介绍这些新产品的印刷精美的小册子。然而，这种典型的印象与今天新式而多元的销售情况已经不完全一样了。过去那种典型的区域销售代表今天仍然存在，只不过他们已经成为整个现代销售团队构架中的一员。很多公司现在都是通过多种渠道进行销售，销售代表只是包含了电话销售代表、大客户销售代表、产品专家以及管理者的一种多元模式中的一个组成部分。“产品”的定义也从有形的产品扩展到服务和解决方案。为增加可变性，销售收益的定义也从最初的出售产品产生的收入扩展到租



赁、租借、产品使用带来的收入以及产品维护收入。进一步来讲，当今的销售组织常常是以前互相分离的如客户服务、合同、客户财务、收款等这些与客户接触的部门的全面的整合。换句话说：以前那种典型的销售工作在很多公司中仍然存在，但一个又一个地去拜访自己负责的客户的销售代表如今只是一个更加多样及多元的客户覆盖系统中的一个组成部分而已。

出于习惯，在充分认清当今销售部门已经扩展了的特性的情况下，我们将继续把当今的销售覆盖系统称为“销售团队”。

不管销售组织的多元性和复杂性如何，销售团队仍然继续服务于其首要宗旨，即发展、保有及服务客户。销售部门的最高目标是其他部门所没有的，即设法从客户那儿为公司增加收入。



### 销售薪酬设计方案为什么有效

一些非销售人员认为销售代表仅仅是被金钱所驱动，因此他们认为管理销售团队最好的也是惟一的方法就是设计一个能使销售代表极度获利的销售薪酬方案。这当然是不对的。对销售代表的这种以金钱为中心的认识会助长一种对销售代表的草率而不准确的设想，导致对销售薪酬的重要性做出错误的结论。

关于有效管理的根源有多种学说，虽然这些学说的名称和主题各不相同，但它们至少都同意两个关键的因素：与领导层的沟通和绩效评估。一个好的销售薪酬方案会充分利用这两个因素：沟通（这是重中之重）和绩效评估（为上个月的业绩支付激励性报酬）。然而，明确的信息沟通和评估系统并不总是能完全适合某种销售薪酬方案，在销售人员的管理上有一些效果更好的方法，比如日常工作中贴近实际而且尽职尽责的销售监督就被认为是能充分实现销售目标的最好的“系统”。

一个一线经理与他的销售团队之间的典型对话听起来应该是这样的：“女士们，先生们，我们现在正处于完成本月销售目标的节骨眼儿上。你们每个人都向我承诺会完成你们的月销售额，这对我很重要，对你们自己也很重要。在下一次的会议上，我们会把销售数字提交给董事会，那时你们就会看到谁会受到赞扬和激励，而谁只能受到讥讽和嘲笑！如果你们在完成配额上有任何困难，请相信我会帮助你，给我打电话，让我们安排一个面谈的时间。请记住，你们的成功也就是我的成功！”

一线经理的这种腔调显示了与领导层沟通的重要性(“……这对我很重要,对你们自己也很重要……”),也显示了绩效评估的重要性(“……在下一次的会议上,我们会把销售数字提交给董事会,那时你们就会看到谁会受到赞扬和激励,谁只能受到讥讽和嘲笑!……”)请注意,在这段对话中没有提及金钱,但是个体责任的分量及来自同事之间的压力却是显而易见的。

有趣的是,这段对话形象地说明了销售薪酬为什么会被认为是有效的销售管理的“弹性杠杆”。换句话说,对销售的监督做得越好,就越不需要用强有力的激励性方案来操控销售业绩。何况估计有 20%的销售人员只能获得基本的收入,而不能保证获得浮动收入。

让我们暂不去考虑薪酬支付方案。在这种情况下,高绩效的销售组织总是以不断发展与领导层的沟通以及牢固健全的绩效评估系统为特征的,不管这些功能是植根于销售薪酬方案内还是通过有效的销售管理来实施,抑或是使由销售薪酬方案与有效的销售管理相结合来发挥作用。

能够为提升绩效提供动力的确是激励性薪酬在经济行为上的价值,这点我们同意,但我们认为这只是实现完成业绩后的成就感、督导、团队合作、目标实现等因素后的一个补充。

运转良好的销售部门把销售薪酬当做实现有效管理的手段之一。销售薪酬与其他的 management 手段一起,为销售目标的顺利实现发挥着作用。因此,它不是销售管理中仅有的一种手段,如果缺乏了与领导层的沟通、对绩效的承诺以及通过有效的销售管理促发的进取心,而仅仅只有销售薪酬是不会成功的。



## 销售薪酬的力量

一个设计得当的销售职位和销售薪酬方案完全能够给一个公司的销售带来激动人心的增长。当产品、客户、销售领导团队、销售工作、绩效指标、奖励等因素结合得当的时候,销售结果就远不是显著这个词所能形容的了。销售薪酬能为收入的增长、利润的增加、产品研发的重心、客户覆盖以及解决方案的出售指引正确的方向。

如果销售薪酬方案是如此有用,为什么它还会招致如此多的噪声呢?在一个公司内部好像没有任何其他的薪酬方案会像销售薪酬方案一样,招致那么多的质疑和冲突。为什么会这样?这里有几个原因。有些原因是可以预见的,有些则是



拙劣设计和拙劣整合的结果。下面是一些有关质疑和冲突的例子。

- **首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）对销售薪酬方案所需的支付成本过高，而公司绩效却低于目标表示不满。**这种情形时有发生。在做出销售薪酬方案中薪酬支付过高的结论之前，你也许应该先看看销售部门的支出情况。销售部门的高支出也许并不是对个人的支付过高而是人员配备过多的结果。如果实际的薪酬支付太高，应该先去分析配额（quota，又称工作任务，指标）系统，也许是因为配额的完成太容易了。
- **产品经理希望销售团队给予产品更多的注意力。**产品经理们希望销售薪酬方案中为一些特定产品的促销提供额外的奖励。对产品的关注是制定销售薪酬的一个合理的权衡和分派，然而，在做出变化之前，产品经理必须先完成自己的责任，包括合理地制定产品的售价、划分客户的类别、提供给销售经理准确的客户群分类。
- **销售人员抱怨销售配额太难完成。**销售配额应该制定得不那么容易完成，这本来就是制定销售配额的目的——提高业绩。销售薪酬方案可不是什么绥靖方案。
- **销售薪酬方案中的某些部分似乎被销售人员所忽视。**这通常是销售薪酬方案设计拙劣的结果，与销售人员的动机无关。拙劣的设计常常是高层管理者在策略及整合上混乱的反映。太多的指标、不适当的指标或者不现实的目标都将导致销售人员对激励性方案中的一个或多个部分的忽视。解决办法：给那份销售工作一个新的定义，并设计一个新的销售薪酬方案。
- **公司在薪酬方案的管理上花费太多。**使用如桌面软件等低效率工具将导致方案管理者数量的增加，这也许并不是激励性方案本身的过错，而是没能对此项方案的管理提供适当的信息技术支持的结果。

销售薪酬方案是伴有噪声的，这有时是因为其设计本身有误，有时是对其整合的问题。作为一个销售薪酬的设计者，这本书将帮助你甄别出哪些问题是确实存在的，哪些其实并不是什么真正的问题，解决那些真正问题的办法在哪儿，以及怎样做出合适的改变。



### 工作内容——销售薪酬设计的源头

当在一个公司里问起销售薪酬方案的起源的时候，得到的回答通常如下：“它

一直以来就是那样的”，或者“它是行业惯例，别人怎么做我们也就怎么做。”

这些理由也许听起来很有说服力，但它们都没有为设计有效的销售薪酬方案提供一个强有力的理由。历史惯例（有时候也叫做承继方案）通常都已经不再适合当前的市场现状，或者它支持的只是一种已经不再存在的销售模式。

那么行业惯例呢？只有当你的公司与竞争对手完全相同，而且你的竞争对手已经找到了一种完美的销售薪酬方案的时候才应该遵循行业惯例。然而，最有可能的情况是，你们的产品、客户以及客户覆盖策略跟竞争对手都是不一样的。所以，跟着行业内的其他人的办法做通常不是有效的策略，因为正如我们在本书的后面将要了解到的那样：每个公司自己的销售薪酬方案设计都应该是独特的。

有效的销售薪酬方案以适当的策略整合开始，以有效的工作设计结束。有几点是销售经理在得出销售薪酬方案之前必须整合的：必须把正确的产品与正确的顾客整合；必须把正确的销售工作与正确的顾客整合；销售工作必须要有清楚的目的，它必须与销售任务整合；绩效评估必须与工作内容整合。

一旦销售经理对顾客、产品以及销售工作进行了适当的整合，他就可以精心设计出一个销售薪酬方案来支持这个整合后的销售策略了。在第 4 章中我们将会了解到，销售薪酬方案是由工作内容所驱动的，对工作内容的正确设计会使销售薪酬的设计变得容易；相反，混乱的、整合不当的销售工作会使任何销售薪酬方案都无法获得成功。



## 销售工作和销售过程

精心设计有效的销售薪酬方案的技术和艺术取决于对设计销售工作的控制能力——评估、计算、建构。错误的工作设计是销售薪酬方案失败的罪魁祸首。

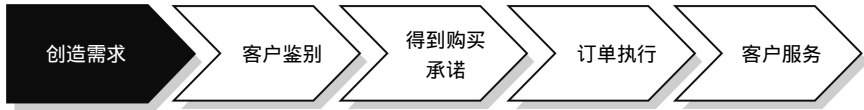
销售经理应对销售工作进行配置以服务特定的目标客户群。所有的销售过程都包括五个关键步骤，销售经理会根据产品、市场及客户把销售工作划定在以下五个步骤以内：

- **创造需求** 激活市场。
- **客户鉴别** 找出购买行为的决定者。
- **得到购买承诺** 获得订单。
- **订单执行** 提交产品或解决方案。
- **客户服务** 在首次购买后提供后续支持。

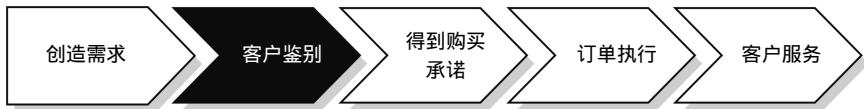


## 销售团队的薪酬设计

销售过程的每一步都有助于赢得及保持客户。销售工作通常都会涉及到销售过程中的每一步，然而涉及的程度会因公司的不同以及销售工作的不同而有明显的差别。下面是对销售人员可能会怎样涉及到销售过程中的每一步的描述。



**第一步：创造需求。**典型地说，市场部对创造需求负责。市场部通过广告、公关、商业展示以及直接的促销为公司的产品或服务创造需求。然而，在很多情况下，销售部会帮助为产品创造需求。当公司在市场上销售新的高端产品时尤其如此，这被称为“新市场”营销。在这种情况下，为产品创造需求最现实的方法就是雇用一个经验丰富的销售团队向目标客户促销产品。有些时候，一些销售，如药物的销售，只进行销售过程的前两步——创造需求和客户鉴别，而不涉及其他销售过程。在这种情况下，销售人员促销了产品，但却从不填写实际的订单。

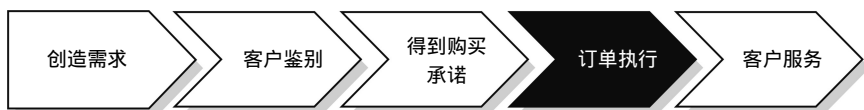


**第二步：客户鉴别。**一般来说，鉴别谁是能做出购买决定的客户都是销售人员的职责。当销售复杂的产品和服务时，区别哪些是真正有购买意图的客户尤其具有挑战性。许多销售培训项目和销售提升项目都会花大量的时间训练销售人员怎样与大量的个人及团体客户合作以便正确地鉴别出由谁做出购买决定。然而，其他的一些公司却不是由销售人员承担创造需求和客户鉴别这两种职责，而是市场部，他们通过邮件、电话或因特网从客户那儿获得直接的回复，由此，客户鉴别的工作被客户自己完成了。另外，一些公司的市场部鉴别潜在客户是通过对电话销售代表销售结果的研究而完成的，然后市场部再把这些潜在客户分配给销售团队，让他们去进行销售上的努力。

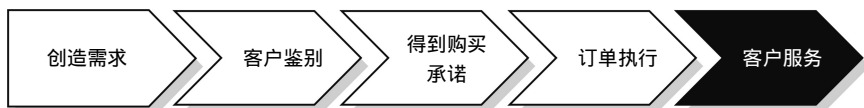


**第三步：得到购买承诺。**一个销售代表的主要目的就是让客户那儿得到购买承诺。这一步被认为是“结束”销售。我们都能想像出一个销售代表打开订单本，写下某个客户的订单的情形（那个现在看起来似乎有点奇怪的词“预定订单”就

是这样进入销售领域的术语中的)。然而今天还存在着一种高科技版的预定订单的情形,获得购买承诺可能是包括合同、履行义务以及交付承诺在内的一个错综复杂的过程。对许多公司来说,现在一份预定订单的到达是通过电子媒介,但是一些公司的销售部仍然要求他们的销售人员继续深入到交易活动的每一个环节中,以确保购买过程的所有部分都能成功地完成。可是,与这些公司的意愿相反的是,我们发现现在的客户对产品非常了解,他们不需要或者不想要销售人员参与到他们的购买过程中,这些客户更喜欢通过电话、传真或商务网站来下订单。



**第四步：订单执行。**把产品或服务交付给客户都称为订单执行。有些时候订单的执行由销售人员完成,但是大多数时候这一工作是由其他人来完成的。不过在很多销售模式中,销售组织都会要求在销售人员的指导和监督下将产品交付给顾客。顾客在等待产品交付期间常常会给销售人员打电话查询订单状态,或者在订单执行遇到问题时寻求销售人员的帮助。



**第五步：客户服务。**大多数销售组织都会与客户服务部合作提供售后支持。即使这样,销售代表有时候还是会因为客户对产品或服务不满意而被牵涉进客户服务这一过程中来。在一些公司,这是销售工作的一部分,销售人员要与公司内部的其他人员合作以确保客户能够满意。

以上的每一种行为——创造需求、客户鉴别、得到购买承诺、订单执行、客户服务——都有助于一个销售过程的成功完成。销售人员的任务会因为产品、客户以及公司的销售覆盖模式不同而有所不同。对这些销售过程中的任务的合理配置将决定销售工作的内容,销售工作的内容又驱动销售薪酬的设计。



## 销售薪酬——为诉求点付薪

销售人员所能提供的最大价值就是当客户拿不定主意或购买存在风险的时候



帮助他们做出决定，这被称为提供诉求点。销售薪酬的目的就是对成功地找到诉求点的销售人员给予奖励。

虽然销售人员参与销售过程的程度会因销售工作的不同而有所不同，但是构建正确的销售薪酬方案的任务却可以通过寻找诉求点而得到极大的简化。

在大多数情况下，我们发现诉求点存在于销售过程中的得到购买承诺这一步中，但也并非总是如此。例如，诉求点也许存在于第一步创造需求中。在这一步中，销售人员的诉求是让顾客了解到有关公司产品更多的信息。相应的，它也可能存在于销售过程后面的阶段中，比如订单执行，当客户对购买有第二种考虑的时候，销售人员必须重新让客户确定自己先前下的订单是明智的。利于发现、明确和权衡诉求是有效销售薪酬设计的重点。



### 销售团队的老化与销售薪酬

保持整合与避免老化是销售领导层永不停止的努力。销售团队的老化是在所有的销售部门里都会自然发生的情况。超过一个时间段之后，大多数销售团队都会老化，我们的意思不是说销售人员会变老，而是说销售部门的策略及其配置模式会变得老化。日积月累的对产品、客户及销售资源的不当整合就会导致销售团队的老化。

由于这种老化，诉求点会改变、转移或者减少。为了说明这点，让我们考虑以下的问题：“你愿意通过因特网购买鸟类的商业海报/画吗？”大多数人都会回答“愿意”，他们愿意通过因特网购买一幅画是因为他们理解买的是什么以及它的价值，他们完全不需要一个销售人员的帮助。然而，如果问题发生了改变，在没有销售人员的帮助下，人们就不是那么确定他们愿意通过因特网买画了。例如，考虑一下这个问题：“作为对珍贵的鸟类绘画作品的第一次投资，你愿意通过因特网购买一份印在 Havell 版的《美国鸟类》上的约翰·詹姆斯·奥特朋（1785—1851，美国鸟类学家，画家及博物学家）的画吗？”许多人会回答“不愿意”。他们为什么会回答“不愿意”？在一种情况下，一个人愿意通过因特网来购买一幅画，但在另一种情况下同一个人却不愿意，为什么？答案很简单，购买一幅珍贵的画是有风险和不确定性的。如果你自己并不具备减少风险和不确定性的专业知识，就会去向一个有这方面知识的、受人尊敬的销售人员寻求帮助。

再比如另一个例子：你愿意通过电话或电子商务网站购买个人电脑吗？今天，