

第2章



诊断问题

刘易斯·托马斯（Lewis Thomas）不仅是耶鲁大学和纽约大学医学院的院长、纪念斯隆-凯特琳研究所（Memorial Sloan-Kettering Institute）的主席，还被尊为“现代免疫学之父”。托马斯先生曾经估算过，在20世纪之前，医院反而降低了病人生存的概率。在当时的技术条件下，由于诊断一般不准确，卫生条件也不足以避免传染，所以治疗方案往往也是不靠谱的。甚至还有人声称，这种情况一直延续到20世纪的前几十年，直到消毒剂和盘尼西林被广泛使用。尼古拉斯·尚福尔伯爵（Count Nicolas de Chamfort）有一句关于当时医疗和哲学的格言：“药很多，有用的少，能治愈的几乎没有。”参考我们在上一章中得到的结论，不少人大概会想：在当今的很多企业中，战略制定和销售执行是不是和一个多世纪前的医疗处在同一水平？

先谈谈诊断。如果你不懂得商业场景中的因果关系，那你极有可能采取错误的措施，就像 20 世纪前的医院，反而降低了患者生存的概率。请阅读以下 3 个场景，并思考问题出在哪儿：是公司的战略、执行战略的销售渠道，还是都有？

世事难料

有这么一家公司，我们权且叫它“文档安全管理公司”（Document Security Management, Inc.），简称 DSM。许多大公司、律师事务所，以及其他组织将文档的处理外包给它。有的文档直接被交给它销毁，有的则被安全地储存在库房中。在 20 世纪八九十年代，DSM 的生意一直非常不错，股价节节攀升。它的一个竞争优势源于它的先发优势和一站式服务的价值主张：DSM 提供全套的文档管理服务，企业因此可以将这些工作整体外包给 DSM，那些高薪的律师、高管和其他专业人士就可以更聚焦于高价值工作。它的另一个竞争优势源于它的销售团队。它的销售团队比竞争对手覆盖的范围更广，人数更多，而且经过数年的积累，他们掌握了非常好的客户关系，对买家和用户的认识也更深。

然而，进入 21 世纪，DSM 的核心业务明显受到了在线数字技术的挑战。DSM 的 CEO 决心先发制人。DSM 请了一家世界顶级的咨询公司来考察并提供战略建议。这些咨询顾问做了三件事。第一，他们重申了很明显的经验数据：更多的消费者

在使用在线存储服务，这些服务比 DSM 提供的服务价格要低得多。第二，DSM 不能坐以待毙，而应该利用自身的客户资源优势，引入自己的在线存储服务。第三，DSM 必须培训销售团队，让他们将数字服务和传统的捆绑销售。

DSM 采纳了这些建议，但结果却很不理想。引入在线存储服务意味着 DSM 的销售团队必须和客户组织中不同的决策人和相关利益者建立新的关系，并重新了解这些客户。IT 部门在采购流程中就起着更重要的作用。与销售团队之前接触的业务主管和行政助理不同，IT 部门的员工完全在说另一种语言，对事件优先级的考虑也完全不同。捆绑销售的定价也是一个问题：这种高客户黏度和高科技的在线存储服务对 DSM 成本有着完全不同的影响，因此价格也应该不同。而事实上，尽管销售人员都经过了培训，但是他们还是选择了阻力最小的销售途径，解绑销售或者仅仅销售低价的在线存储服务。传统合同的续约量在减少，DSM 的利润和每股收益也随之下降。因此，DSM 调整了销售激励政策。传统合同的续约量果然提升了，但在线存储服务的销售却下降了。而且在存储云化的大趋势下，竞争对手通过长期合同，已经有效地绑定了客户，将 DSM 屏蔽在市场之外。

数年后，销售人员和客户都提出了“品牌”的问题：“DSM 的市场定位究竟是什么，一个全业务文档服务提供商，还是另一个云服务提供商？”结果是：DSM 最终放弃了在线存储业务。现在的 DSM 已经变成一个利润丰厚的小公司，但再也不是资

本市场中耀眼的明星。

问题出在哪里呢？当然不能否认它的基本战略企图。我相信，任何人只要读过克里斯滕森教授关于颠覆性创新的著作，就一定不会反对 DSM 积极应对市场的变化。¹ 如果那样的话，这又会变成另一个对市场短视的反面教材。

我们应该责怪咨询顾问吗？他们好像又一次“看着你的手表告诉你现在是几点钟”。当然，任何组织都会积累惰性。总有些时候，因为这样那样的原因，组织中的所有人都不愿意说出显而易见的实情。这时候，外部的咨询顾问就体现出价值了。在 DSM 的案例中，咨询顾问针对市场的变化给高管提供了相应的数据，而销售人员更倾向于根据他们最近一次客户拜访得到的信息来应对所谓的市场变化。

是定价出问题了吗？向同一个客户销售两种定价完全不同的商品注定要失败吗？当然，在销售这些不同的服务的时候，定价策略确实反映了 DSM 的服务成本（参阅第 10 章）。低于成本销售的确是非常难赚钱的，尽管很多“新商业模式”专家（Guru）鼓吹这种定价模式。（正如彼得·德鲁克在一次访谈中说：商业人士叫他们“Guru”，是因为这个英文单词比“Charlatan”（江湖骗子）容易拼写。）

问题出在销售团队的组织结构和排兵布阵上吗？当公司引入一项新技术的时候，很多人都会提出类似的倡议：DSM 应该为在线存储服务建立专门的销售队伍。但如果 DSM 这么做了，

它在现有客户基数和销售成本上的优势还有价值吗？同时保留两支销售团队会不会加剧 DSM 定价和品牌定位上的问题？

是销售激励和奖金出了问题吗？只有生活在童话中的人才会告诉你金钱的激励不重要（我下一个例子就会阐述这一点）。DSM 尝试多种激励计划也没有错。正如我在第 9 章中会讲到的，你作为老板想怎么发薪水都行，但前提是这么发薪水能解决你的问题，要能让你的销售人员知道在潜在客户面前该如何做，如何找到正确的决策人。

是 DSM 的销售培训做得不够吗？（就像销售教父劝诫销售无赖。）DSM 丢单的原因只有一个：推销过度。是这样吗？不管最高管理层是否意识到这一点，新的战略就意味着新的销售任务和执行新战略所需要的销售行为。这也意味着需要新的销售激励政策、定价策略、客户管理策略和销售管控系统，包括如何进行绩效考核和辅导。市场一线的消息如何传递到管理层的文化也需要随之调整。当然还不仅仅是这些，DSM 必须调整最高管理层的监管方式，使之和销售一线对新战略的反馈相适应。一个销售培训能解决以上所有问题吗？你要是能找到这样的培训，尽管买下来，也别忘了告诉我。

诊断执行过程中的问题并使得战略和销售达成一致，这其中涉及的可变因素太多了。比如人就是一团完美的乱麻。和所有的恢复过程一样，我们首先要认识到这一点，并且不要（像很多管理类图书一样）假装能够通过培训、薪酬激励或者完全靠伟大的战略来解决这个问题。但在 DSM 案例中，有一点我

们至少可以肯定，他们最大的问题在于：在制定战略的时候，没有考虑到在客户面前执行此战略的关键人员所面临的现实。这些关键人员正是他们的销售经理。

意料之外的结果

多年以前，一家私人企业咨询我。他们当时刚刚买了一家消费品公司“Package Products Company”，简称PPCo。PPCo以坚果和薯条为主要产品，并且销量在美国领先于同类产品。这家私人公司的合伙人请我帮他们分析存在的问题。他们当时是这么描述的：“销售渠道没有尽最大能力提高利润，导致我们的利润率无法支撑我们扩展业务和传递投资主题。”

PPCo销售额超过80%的产品主要通过三个主要渠道销售：超市、大宗采购商和便利店。后两者的采购量比超市的采购量增长得更快，而且因为它们自助式的商业模式，需要它们的供应商提供更多的服务。PPCo在其主要产品领域也面临着与日俱增的竞争，很多新的低热量和微波炉食品正在抢占有限的货架资源。随着咸味零食总消费量的下降，PPCo的坚果和薯条的销量也在下降，而且因为随之而来的价格战，PPCo的利润率也在下降。好消息是：PPCo还有其他高利润产品可以通过越来越多的渠道销售，而且市场调研也表明这些产品确实是受顾客欢迎的。坏消息是：销售团队仍然聚焦在坚果和薯条的销售，并没有安排足够的时间和精力在其他产品上。这是为什么呢？

一个原因源于销售薪酬方案，薪酬由每笔业务的销售额决定。由于坚果和薯条是迄今为止销售额最高的商品，销售人员就很自然地把精力聚焦于此。为了提升单笔业务的销售额，他们与采购人员协商了很多寅吃卯粮的合同。他们通过降价促销，促使采购方在当季度囤积促销的商品，然后下季度的采购量就会锐减。结果就是，销售团队简单地对需求重新按时间洗牌，严重破坏了生产和物流部门的正常作业，还损害了PPCo的现金流和利润。但正如一位销售代表向我解释的：“我们只管卖，其他业务领域有了问题和我没关系。”

那应该怎么办呢？我们重新设计了薪酬方案，奖金不再是简单地和销售额相关，与产品脱钩。相反，我们给不同的产品分配了相应的“分数”，高利润产品对应更高的薪酬激励。我们还根据客户类型的变化，重构了销售团队。PPCo之前对超市分配了过多的销售人员，而对大宗采购商和便利店则投入不足。我们还重新设计了销售职责。过去，销售人员既要负责销售，又要负责服务，而且越来越多的渠道对服务的要求很高。我通过对销售人员行为的分析，发现销售代表普遍要花40%的时间在服务上，而他们更应该聚焦在销售上。PPCo可以用雇佣一个全职的销售代表所需的薪水，来雇佣三个兼职的业务跟单员去专门做服务。PPCo于是照做了。

还是先说接下来的好消息。PPCo的销售人员真的销售出了更多的高利润产品，寅吃卯粮的促销活动也变少了。而且在业务跟单员到位后，PPCo售后服务的成本也降低了，同时，

销售活动可利用的时间也增加了。当然还是少不了坏消息。坚果和薯条的销量在下降，而且在业务上引发了一系列多米诺效应。首先这影响了 PPCo 的采购，原材料采购量的下降减弱了 PPCo 对供应商的谈判力度，折扣就随之减少。这不仅仅影响了坚果和薯条的成本，几乎所有的产品都需要这些原材料。运输和后勤保障也受到影响：货物填不满他们的卡车，成本也随之上升。不管过去的利润率如何，所有产品的利润率都受到了冲击：因为采购和运输成本是分摊到产品线的，总体销量的下降意味着那些过去看起来高利润的产品现在要承担更多的平台成本，使得它们再也不是高利润产品了。

更糟糕的是，业务跟单员给门店销售活动带来了我始料未及的后果。实际上，他们从事的客户服务工作也是销售的一部分：这些工作使得 PPCo 的销售人员有机会面对客户的门店经理和区域负责人，获取诸如店铺货架陈列之类的关键信息，从而制订合理的销售计划。但现在销售人员不需要做服务，而做服务的业务跟单员没有能力（或者根本意识不到）去做这些直接或间接的销售任务。

结果是，经过两年的销售管理变革，PPCo 的 EBITDA（未计利息、税项、折旧及摊销前的利润）持续下降，我们又再次回到起点，重新设计。

和大多数人一样，我不喜欢揭露自己不成功的案例。事后诸葛亮当然更容易做。但是“出来混，总是要还的”。在管理

学这个行当中，没有认识到自身错误的作者要么完美无缺（这一点可能性很小），要么没有实战经验（这倒是很普遍），或者就是缺乏学习能力。因为商业和销售这两门学问都免不了从错误中汲取知识（这也是最有效的学习方法）。²PPCo 的案例说明了战略和销售之间存在重要的联结——一种影响着所有企业的联结。

案例中针对 PPCo 的销售体系所做的每一项变革都是有道理的。但每一项改变都不可避免地影响了公司价值链中的其他环节。销售薪酬计划的确没有起到应有的功能，销售团队也显然没有针对市场的变化优化 PPCo 的产品布局。尽管我的许多经济学同事不这么认为，销售薪酬计划从来不仅仅是一项激励政策。薪酬计划会不可避免地影响公司收到订单的数量和种类，财务部门手中的现金流，人力资源部门所面临的招聘和培训需求，以及销售与其他功能部门之间的组织互动。同样地，私企合伙人追逐利润和对外传递投资主题也没有什么错，或者也不能简单地定义为“贪婪”。合伙人的诉求其实是企业的战略目标（这里是为流动性事件做准备，可以出售公司或者 IPO 上市），而且当前的销售行为不应该成为放弃相关的战略目标的理由。

但是要将销售活动对准那些目标却是一个牵扯到战略、领导力和销售的问题。和在所有的情况下一样，在这个案例中，是不可能将战略和销售执行剥离开的，因为几乎不可能是某个单一原因导致了销售不佳或者其他业务问题。就算在销售管理领域，很重要的一个管理维度就是要将销售效益与战略联系起

来。PPCo 的销售人员是在销售，但他们是按照战略和 market 实际情况所需要的方式在销售产品吗？销售人员是在销售，但他们把时间和精力按照正确的比例分配到正确活动中了吗？销售人员是在销售，但他们有技巧、能力和动机去按照价格以外的考核标准销售吗？

最后，请注意我当时的分析所忽略的一个关键知识：那些像囤货和陈列货架之类看似平凡的门店服务活动与核心销售活动之间的联结。你坐在你总部的办公桌后面是不会了解到这种联结的。如果你是一个 CXO，而且不会定期地走出办公楼去拜访客户，我敢保证，你对这些关键知识一无所知。据我所知，这也是波士顿啤酒公司 CEO 吉姆·科赫至今仍然去拜访客户的原因。正如凯恩斯所希望的，“如果经济学家能够设法使自己像牙医一样谦虚和能干，那将是极好的”：真正理解究竟发生了什么问题，而且在有能力运用这些知识解决“问题”的同时不搞乱其他重要的事情。³

推销过度

销售领域最好的书之一就是戴维·多西 (David Dorsey) 所著的《原力》(The Force)。本书写于 20 世纪 90 年代中期，取材于施乐公司一年中在克利夫兰地区发生的事情，被改编成了一个引人入胜的戏剧，有趣地解析了人、客户群、销售周期波峰和波谷以及成功完成指标。多西着重描写了弗莱德·托马斯

和他的大客户销售团队，还有他的区域经理弗兰克·帕西塔的那些有时候奇怪但很有效的激励技巧。这是一本关于企业之间销售（B2B）的人类学伟大著作。

但当我们透过本章列出的标准再次审视这本著作时，这故事是那么让人扼腕。尽管托马斯和帕西塔成功地在销售，施乐公司却迷失了战略方向。这也是托马斯和他的团队进行销售拜访的每一个客户办公室中正发生的事实：越来越多的文件由连接到个人电脑的打印机打印出来，复印机处理的文件越来越少。托马斯和帕西塔在尽最大努力保持施乐在复印机市场的份额。但销售活动和战略的脱节却成了这本书戏剧性的潜台词（在这个案例中，他们缺乏一个战略来应对一项正在重新定义市场和用户习惯的技术）。

这一点连像多西这样伟大的作家和观察家都没有意识到。在本书的作者注里，多西这样解释：“我想描写一个美国式的成功故事。我想用一系列生动的故事讲述一个王牌销售员如何（和他的团队一起）在一个典型的销售财年达成特定的目标，以及这些活动如何影响相关人士的个人生活。”⁴ 在这一点上，他获得了令人瞩目的成功。但他也提到了，20世纪90年代，施乐在“文档处理”市场面临着相当大的竞争。他也列举了施乐的竞争对手：柯达、佳能、理光、3M、美能达、萨文，等等。但是他完全没有提到惠普、兄弟工业株式会社等低成本电脑打印机的制造商。而这些公司正蚕食着施乐领军的传统文档处理市场。于是，多西总结出了一个不合逻辑的推论：“曾经繁

荣一时的美国工业在被环太平洋地区国家蚕食市场后，痛定思痛，推行全面质量管理（Total Quality Management），提升生产力，开始重新赢得市场。克利夫兰地区复印机销售的方式正表明了……这种复苏。”⁵ 对此我不敢苟同。当销售（即便是有趣并有效地）背离了企业战略的主航道，那结果会怎样？

管理这些复杂因素

你可以看到以上这些例子都遵循同一个思路。许多“销售”的问题实际上是战略对标的的问题。不把你的公司的市场活动和这些既定战略目标联系起来，这些问题是解决不了的。如果企业领导不能正确地认识局势对症下药（就像当时的DSM、PPCo和施乐），他们就可能在需要优化战略的时候强化执行，或者在需要聚焦于销售执行基本功的时候改变战略方向，造成巨大的经济损失和混乱。这样的对话在组织中从未发生过：你也许制定并推广着战略，但销售却我行我素，于是公司整体业绩一直滑坡。

要建立并保持这些必要的联结，战略制定者和销售人员需要一个知识框架来帮助他们诊断和识别这些互动因素，给他们一个统一的语言，以及帮助他们把复杂的问题分解成可衡量、可管理的子问题。基于我与许多公司的合作和经验（也包括教训），我理出了一个知识框架。这个框架可以提升这些组织之间的对话效率，从而促进销售和战略构建。