

结束 销售部 和市场部的 战争

■ 菲利普·科特勒 (Philip Kotler)
尼尔·雷克汉姆 (Neil Rackham)
苏吉·克里希纳斯瓦米 (Suj Krishnaswamy)

搞 产品设计的人多年以前就明白了，若想既省钱又省时，就应该事先征询生产部门同事的意见，而不是将设计方案直接丢给他们了事。这两个部门的人都认识到，双方光是和平共处还不够，还得携起手

来为公司和客户创造更多的价值。由此，你也许会联想到市场部门和销售部门，因为这两个部门之间的关系也是盘根错节，尽管属于同一个公司，而且要一起做事，但它们之间却很难相处。若是销售情况不理想，市场部门就会指责

销售人员执行不力，把好端端的新产品推广计划给弄砸了；销售部门则会反唇相讥，认为市场部门定价过高，还说他们花掉的预算太多，而这些钱原本可以用来聘用更多销售人员或提高销售代表的佣金比例。销售部门有个普遍的想法

法，认为搞市场的人不了解客户的实际情况；市场部门则认为搞销售的有“近视症”——过于关注单个客户的感受，缺乏整体市场观，也看不到市场前景。简而言之，这两个部门经常相互贬低对方的贡献。

这两个部门不和最终会伤及公司的业绩。在多项研究和多个咨询项目中，我们一次又一次地发现这两个部门因为这种情况栽跟头，最后公司也跟着倒霉。相反，销售部门和市场部门若能精诚合作，那么公司在关键的业绩指标上就会大有起色：销售周期缩短，市场进入成本降低，销售费用减少。IBM公司将销售部门和市场部门整合为一个名为“渠道支持”（Channel Enablement）的新部门之后，就出现了这种景象。该公司的高管阿尼尔·梅农（Anil Menon）和丹·佩利诺（Dan Pelino）告诉我们，这两个部门在整合前总是各行其是——做销售的只关心如何满足客户对产品的需求，而不是创造产品需求；做市场的不将广告投入与产品的实际销量挂钩，这样一来销售部门自然就看不到市场工作的价值。由

于双方缺乏协调，市场部门推出新产品时，销售部门往往还没准备好，所以也就无法充分把握机会。

我们很想对销售部门和市场部门之间的这种脱节现象一探究竟，于是展开了一项研究，想找出一些有助于加强它们之间的合作、改善其整体工作状况的最佳实践。我们采访了数家公司的首席营销官（Chief Marketing Officer）和销售副总裁，了解他们的看法。我们还对一些公司的这两个部门的关系进行了深入剖析，这些公司包括重型设备公司、材料公司、金融服务机构、医疗系统公司、能源公司、保险公司和航空公司各一家，以及高科技电子产品公司两家。我们发现：

● 在产品生命周期的不同阶段，各个公司的营销方式各不相同，而这将对销售部门和市场部门之间的关系产生深刻的影响。

● 销售部门和市场部门之间的矛盾可分为两大类，即经济的和文化的。

● 判断销售部门和市场部门之间工作关系的好坏并不困难（本文将介绍一种诊

断工具）。

● 一旦明确了两个部门的现状，公司可以采取一些切实可行的举措来改善它们之间的关系。

市场部门的不同角色

在深入探讨这两个部门之间的关系之前，我们必须认清：不同公司的市场部门的工作性质是迥然不同的。

多数小公司（大部分公司的规模都不大）根本就没有建立正规的市场团队，它们的营销思想往往来自管理者、销售人员或广告公司。这种公司将市场营销等同于销售，没有从更广义的角度来思考营销活动，并将营销活动视为对公司进行市场定位的一个手段。

成功的小公司最终会增加一名（或数名）市场人员，帮助销售部门处理一些杂事。这些新成员通过各种调查来确定市场规模，选取最佳的市场和渠道，判断潜在购买者的消费动机和影响力。他们会与外部机构合作，进行广告宣传和市场营销。他们负责制作辅助材料，帮助销售人员吸引客户、拿到订单。最后，他们还利用直邮、电话推销或商贸会展等形式帮助销售部门发现

和筛选各种销售线索。在这一阶段，销售部门和市场部门都认为市场人员是在辅助销售队伍开展工作，两个部门之间的关系通常很融洽。

随着公司规模不断扩大、业绩不断改善，公司高管意识到：市场营销工作要取得成效，不仅仅是要确定“4P”，即产品（product）、定价（pricing）、渠道（place）和促销（promotion），还需要有精通市场细分（segmentation）、目标市场选定（targeting）和市场定位（positioning）的人才。一旦公司聘用了具备这些技能的营销人员，市场部门就会变成一个独立的机构，并开始同销售部门争抢资金。此时，销售部门的使命依然不变，市场部门的使命却发生了变化，于是开始出现纷争。两个部门都将自认为对方该做却没做的那些事情揽到自己名下。这样，人们常常会发现，公司的销售部门中有一个市场团队，市场部门中也有一支销售队伍。在这个阶段，做销售的人希望做市场的人把精力用来开发未来的商机（即长期战略），而把眼下的机会（即个人和团体销售）留给自己。

市场部门在处理诸如市场细分等高层次问题时，会与其他部门（尤其是战略规划、产品开发、财务和生产等部门）进行更为密切的合作。公司也开始关注品牌发展而不是产品开发，品牌经理在公司中的权力变得越来越大。此时，市场部门不再是销售部门谦卑的随从，他们的眼界提高了许多——市场人员认为，公司必须转变成“以市场营销为主导”。而当市场部门提出这一论调后，公司其他部门（包括销售部门）则会质疑：你们这些市场营销人员当真具备引领公司所需的才干、经验和判断力吗？

虽然市场部门在各业务部门中的影响力加大了，却极少在公司层面上占据主导地位。不过也有例外，例如花旗集团（Citigroup）、可口可乐、通用电气（GE）、IBM以及微软等在公司层面上都有一位高管专门负责市场。在诸如通用磨坊（General Mills）、卡夫（Kraft）以及宝洁（P&G）等大型包装商品公司中，市场部门对公司战略有较强的影响力。即便如此，经济不景气时，与销售部门相比，市场部

门也总会受到更多的质疑，而且市场营销队伍也更容易被裁员。

销售与市场为何不能和睦共处？

销售部门与市场部门之间的矛盾来自两个方面：一是经济上的，二是文化上的。造成经济冲突的原因是，双方必须分享公司高层给销售部门和市场部门下拨的总体预算经费。事实上，销售人员往往喜欢批评市场部门在“4P”中的3个“P”（即定价、促销和产品）上花钱的方式。以定价为例，市场部门面临着完成销售收入目标的压力，它们希望销售部门“卖出价钱”，而不是“靠价钱来卖”。销售人员则通常喜欢更低的价格，因为这样他们容易卖出产品，而且在谈判中能有更大的降价空间。此外，关于定价决策还存在着组织结构上的矛盾：虽然市场部门负责制定建议零售价或产品标价并制订促销定价方案，但成交价格最终还是销售部门说了算。需要实施特价方案时，负责销售的副总裁会直接去找财务总监，往往不给市场部门任何信息，这可让市场部门不大高兴。

促销费用也会引发争端。市场部门必须投钱，来建立顾客对产品的认知、兴趣、偏好和购买欲，但销售人员往往将巨额的促销费用，尤其是电视广告费，视为一种浪费。主管销售的副总裁总认为，将这笔钱用于扩大销售队伍规模、提高销售队伍素质会更有意义。

当市场人员协助推出新产品时，销售人员经常会抱怨该产品的功能、款式或质量无法满足自己客户的需要。这是因为销售人员的观点受的是自己客户的个体需求的影响，而市场部门更加关心的是推出的产品要有广泛的吸引力。

两个部门所获得的预算也能反映出哪个部门在公司中拥有更大的权力，这是一个非常重要的因素。在预算分配上，CEO往往会偏向销售部门。一位公司负责人曾对我们说：“既然通过增加销售人员就能提高公司业绩，我又何必在市场营销方面加大投资呢？”CEO总是认为销售活动更加实在，更容易在短时间内见成效，而且销售部门对公司利润有多少贡献也比市场部门更容易判断。

销售部门和市场部门之

间的文化冲突与经济冲突相比，若说有什么区别的话，那就是文化冲突更加根深蒂固。造成这种状况的部分原因在于，两个部门吸收的是不同类型的人，他们把工夫花在不同的地方。做市场的人所接受的正规教育一直比做销售的人多（这种情况直至最近才有所改变）。他们非常强调运用分析方法和依靠数据说话，并围绕一个个项目开展工作。他们把全部精力都放在为未来建立竞争优势上面。他们对项目结果的评判不带感情色彩，对失败的项目毫不留情。然而，在销售部门的同仁看来，市场部门这种做法并不是什么真功夫，因为这一切都是坐而论道，并非来自实战。与之相比，销售人员把时间花在与现有的和潜在的客户进行沟通上面；他们善于建立关系。他们不仅熟谙客户的购买意愿，而且清楚哪些产品功能会受欢迎，哪些会没有市场。他们喜欢到处跑。他们已经习惯了被人拒绝，所以不会气馁。他们的唯一目标就是让销售成交。如此一来，这两种人合不到一块也就不足为奇了。

倘若公司未能很好地协

调激励措施，这两个部门还会在一些看似简单的问题上产生冲突。例如，销售人员愿意推销利润较低的产品，以便完成销售指标；市场部门则希望他们推销利润较高、前景更好的产品。另外，两个部门的业绩考核方式在总体上有很大的差别。销售人员靠成交来维持生计，除此之外再没别的；哪个人（或哪个产品）表现出色，大家一目了然。市场部门的预算则是分配到项目而非个人；至于某一项目是否有助于公司建立长期的竞争优势，需要假以时日才能下结论。

四种关系

因为潜藏着经济冲突与文化冲突，所以这两个部门之间的关系难免会紧张。事实上，就算它们的头儿之间关系很好，也还是会遇到一些问题。在我们研究的公司中，这两个部门之间的关系呈现出四种类型，并随着双方的不断成熟而发生变化——双方从步调不一（而且常常存在冲突）转变为完全整合（通常没有矛盾）。不过，我们只在少数几个例子中看到这两个部门真正实现了完全整合。

分工不明 当双方关系处

于分工不明的状态时，销售部门和市场部门都是独立发展，基本上是自扫门前雪，各自为政，双方都不太清楚对方在做什么——直至冲突产生。双方的会谈都是应急性的，探讨的也往往是如何解决冲突，而不是在冲突发生前主动寻求合作。

分工明确 一旦双方的分工明确下来，就会建立各种程序和制度，以避免争端。这是基于“篱笆扎得牢，邻居做得好”的指导思想。在这种情况下，市场人员和销售人员都清楚各自的职责，而且在大多数情况都能各司其职。在一些可能出现争议的领域，例如“我们如何来界定销售线索？”等问题，大家开始达成共识。开会的时候，大家的反思也比过去多了，比如会提出“我们对彼此的期望是什么？”等问题。在诸如客户会议和商贸会展等大型活动中，双方会携手合作。

协调一致 当销售部门和市场部门协调一致时，它们之间的界线仍然泾渭分明，但这些界线是可以变通的。双方共同进行业务规划，一起参加培训。销售人员明白了“价值主

销售部门与市场部门合作愉快吗？

此工具旨在帮助公司判断自己的销售队伍和市场团队之间的协调和整合程度。你可以让公司销售部门和市场部门的主管（以及他们的下属）按照1-5分给以下各项打分。其中“1分”表示“完全不同意”，“5分”表示“非常赞同”。把所有各项的分数加起来，就可以判断自己公司这两个部门之间的关系属于哪种类型。得分越高，说明它们的整合程度越高。（我们在研究中发现，有几个公司的销售人员与市场人员的看法相去甚远，这一现象本身就非常耐人寻味）

答案

20 ~ 39分：分工不明	60 ~ 79分：协调一致
40 ~ 59分：分工明确	80 ~ 100分：完全整合

张”（value proposition）、“品牌形象”（brand image）等营销术语的含义，并且开始使用它们。市场人员也会与销售人员进行商量一些重大问题，而且还会参与一些销售工作。

完全整合 销售部门和市场部门实现完全整合之后，它们之间的界线就变得模糊起来。双方都会调整彼此之间的关系，以便实现组织结构、系统以及收益的共享。市场部门开始关注一些像市场感知（market sensing）之类具有战略性和前瞻性的任务（销售部门也关注这些工作，但程度略低），有时该部门还会细分成两个团队，分别负责上游和下

游的工作。市场人员会深入到重要客户的管理之中。这两个部门会制定并采用同一套考核指标。预算分配变得更加灵活，因为预算而产生的冲突越来越少。这样，就会逐渐形成一种“荣辱与共”的文化。

我们设计了一种评估工具，公司可以用它来判断销售部门和市场部门之间的关系（参见副栏“销售部门与市场部门合作愉快吗？”）。我们设计这一工具，原本是为了方便自己解读在研究过程中观察到的现象，但我们的研究对象——那些企业的高管很快就把它借用过去了。此前，由于缺乏此类客观工具，他们很

做出合理的判断。

改善关系

在理解了销售部门和市场部门之间的关系之后，公司

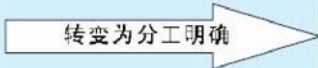
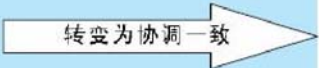
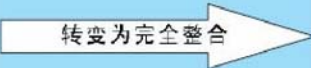
高管也许会希望它们能够更加协调一致。其实，并非所有企业都得如此。你可以对照副栏“有必要更加协调一致

吗？”，判断自己的公司是否需要改变现状。

从分工不明转变为分工明确 规模较小的业务部门或

有必要更加协调一致吗？

不同公司中销售部门和市场部门之间的关系性质可能大不相同，从分工不明（双方各行其是）到完全整合（双方采用相同的组织结构、系统以及奖励机制），不一而足。但是，并非所有公司都希望（或应该）将这两个部门之间的关系从分工不明转变为分工明确，或从分工明确转变为协调一致。以下表格可以帮助你决定，公司在何种情况下应该对这两个部门做进一步的整合。

	分工不明	分工明确	协调一致
在这些情况下无需任何改变：	<p>公司规模较小。</p> <p>员工之间有着良好的私人关系。</p> <p>市场部门只是辅助销售部门的工作。</p>	<p>公司的产品和服务都十分老套。</p> <p>传统的营销和销售手段在市场中能够发挥作用。</p> <p>没有明确、迫切的理由去改变现状。</p>	<p>公司尚未形成责任共担的文化。</p> <p>销售部门和市场部门分别向自己的上司汇报工作。</p> <p>销售周期相当短。</p>
在这些情况下应该强化联系：	<p>双方明显存在冲突。</p> <p>双方的工作中存在重复劳动，或因衔接漏洞导致有些工作无人问津。</p> <p>双方相互争夺资源和资金。</p>	<p>即使对工作进行了认真的界定，仍然存在重复劳动，或者有些工作无人问津。</p> <p>产品变得大众化（com-moditized），采用传统销售队伍的成本变得很高。</p> <p>公司在销售过程中需要对产品进行开发、制作原型或从事大量的定制工作。</p> <p>产品生命周期在缩短，技术更新速度在加快。</p>	<p>可以创建一个统一的流程或业务漏斗，对各种创收活动进行管理和评估。</p>
	<p>转变为分工明确</p> 	<p>转变为协调一致</p> 	<p>转变为完全整合</p> 

公司，其销售部门与市场部门人员之间的关系一般比较融洽和随便，没有必要加以改变。当市场部门的主要任务是辅助销售人员开展工作时，就更是如此。但如果双方经常发生摩擦，公司高管就得加以干预。正如我们前面所提到的，这种情况通常是由于双方争夺有限的资源或双方的职责界定不明确所造成的。因此在这一阶段，管理者必须制定明确的衔接规则，比如确定销售线索跟进这类关键工作的交接点等等。

从分工明确转变为协调一致 分工明确也许是一种令双方都感到适意的状态。“这或许还不完美，但比以前好多了。”一位负责销售的副总裁如是说。然而，如果所在行业正在经历重大变革，那么你就不能一直保持这种状态。比方说，如果市场呈现产品大众化的趋势，那么继续采用传统的销售队伍，成本就会变得很高。市场若是转向产品定制化，销售队伍就必须提升自身的技能。在这个转变过程中，两个部门的领导可能希望建立起更加协调一致的关系，共同培养新的技能。为此，他们

必须：

提倡规范化的沟通。不管是两个什么部门，若想改善它们之间的关系，首先要改善的必定是它们之间的沟通。这并不是简单地增加沟通次数——增加沟通不但花钱，而且还浪费时间、延误决策。我们提倡的是更加规范化的沟通。销售部门与市场部门应该召开例会（一个月或两个月召开一次，至少每季度一次），确保重大商机以及各种问题及时得到讨论。在讨论中，双方的关注点应该是如何在下次会议之前把问题解决掉，或者如何创造商机。销售人员和市场人员必须清楚自己应该在何时与何人进行沟通。公司应该为此制定系统化的流程和指导方针，比如“凡金额超过200万美元的销售业务，都必须让品牌经理参与”，“未经销售人员审阅，不得印制任何辅助营销材料”，或者“对前10位关键客户的评估工作必须邀请市场部门参加”等等。公司还必须建立一个更新及时、便于使用的“联络名单”——如果找错求助对象，人们不仅会变得心情沮丧，而且白白浪费时间。

创建共同任务；轮换工作。在两个部门变得更加协调之后，应该创造一些机会让市场人员和销售人员并肩作战，这有助于他们熟悉彼此的思维方式和工作方法。偶尔让市场人员（尤其是品牌经理和研究人员）与销售人员一同去拜访客户也是颇有裨益的。市场人员应该在销售的最初阶段参与为客户制订备选方案的工作，并且参加重要的客户策划会议。与此同时，销售人员应该协助制订市场计划、出席产品策划会议。他们还应事先查看广告和促销活动，并与大家分享自己对客户购买习惯的了解。针对各个细分市场中的前10位客户，市场人员和销售人员必须共同制订业务拓展方案。他们还应该携手合作，共同策划各种活动和会议。

市场部门指派一名联络员负责与销售队伍打交道。这位联络员必须是双方都信任的一个人。他能帮助化解冲突，将其中一方的隐性知识（tacit knowledge）传递给另一方。切莫对联络员的工作管得过细。一位市场人员向我们这样描述联络员这个角色：“此

人与销售队伍待在一起。他参加销售人员会议，参加客户会谈，还参加有关客户战略的会议。他自己不会独立开发产品，但他回来告诉大家，这个是市场现在需要的，那个是新趋势，然后与销售人员和关键客户一起开发产品。”

安排市场人员和销售人员在同一地点工作。距离近，往来就多，合作也就可能更融洽，这是一个古老而简单的道理。例如，我们研究的一家银行将其销售部门和市场部门设在一座空置的大型购物中心内，两个部门的不同小组和

团队各占一个店面。特别是在强化部门关系协调性的早期阶段，这种距离上的接近是非常有利的。而在现实中，多数公司对市场部门实行集中管理，销售人员则是分散在不同的地方工作。为了增进这两个部门之间的沟通，并让它们携

整合检核表

为了实现销售部门和市场部门的完全整合，你们公司必须关注以下事项。

整合活动	整合流程和系统	培育文化	整合组织结构
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 让销售部门和市场部门联合制订产品规划和设定销售目标。<input type="checkbox"/> 让销售部门和市场部门针对不同细分市场联合制定价值主张。<input type="checkbox"/> 让销售部门和市场部门联合评估客户需求。<input type="checkbox"/> 让销售部门和市场部门联合审批广告材料。<input type="checkbox"/> 让销售部门和市场部门联合分析各个细分市场中存在的重大商机。	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 部署适当的系统，对销售部门和市场部门之间的合作进行跟踪和管理。<input type="checkbox"/> 开发并且定期更新共享数据库。<input type="checkbox"/> 建立统一的指标，用来衡量销售部门和市场部门的总体业绩。<input type="checkbox"/> 建立奖励机制，用来表彰销售部门和市场部门的成绩。<input type="checkbox"/> 要求销售团队和市场团队定期会面，检查并增进双方的关系。<input type="checkbox"/> 要求销售部门和市场部门的负责人彼此出席对方部门与CEO进行的预算审查会议。	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 强调公司不同部门对最终结果共同负责。<input type="checkbox"/> 强调指标的重要性。<input type="checkbox"/> 根据结果论功行赏。<input type="checkbox"/> 要求各部门遵守系统和流程中的各项规则。	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 将市场部门分为上游团队和下游团队。<input type="checkbox"/> 任命首席营收官。

手合作，这种公司就需要付出更大的努力。

加强销售队伍的信息反馈。市场人员总是抱怨销售人员忙得顾不上与大家分享他们的经验、想法和见解。的确，没有多少销售人员愿意抽出宝贵的时间去跟市场部门交流客户信息。他们毕竟有指标要完成，所以总想把有限的时间用来见客户、卖产品。为此，公司高管若想使这两个部门的更加协调一致，那么在挖掘销售人员的经验时，应尽量避免影响他们的销售工作。比方说，市场部门可以请销售副总裁每月或每季度对销售人员的各种意见做一个归纳总结；该部门还可以设计一些简短的信息收集表，自行检视客户拜访报告和客户关系管理（CRM）数据；他们还可以向销售人员支付酬金，让后者参加市场部门的访谈以及总结其他销售人员的想法等等。

从协调一致转变为完全整合 当销售部门和市场部门协调一致时，多数公司都能运作良好。当销售周期较短、销售流程相对简单，并且公司文化并不很强调责任共担时，情况更是如此。倘若环境复杂多

变，那么就有必要使这两个部门之间的关系走向完全整合。

（参见副栏“整合检核表”）整合的内容既包括一些简单的工作，例如规划制订、目标设定、客户评估和价值主张确定等，也包括一些难度较大的工作，例如双方的流程和系统。对于原有的各种流程和系统，公司必须采用统一的流程、衡量指标和奖励机制取而代之，并且建立共享数据库和持续改进机制。在整合过程中，最困难的莫过于改变企业文化。我们发现，在整合方面做得最好的那些公司，都非常强调责任共担和有序规划，它们以指标为准绳，将报酬与结果挂钩，依靠系统和流程进行管理。为了实现这种转变，企业必须：

任命一位首席营收官或首席客户官。公司之所以要完全整合销售部门和市场部门，是因为它们有着共同的目标，即不断提高营业收入和利润。因此，让一位带有“首席”头

衔的高管来统领它们是有道理的。金宝汤（Campbell's Soup）、可口可乐以及联邦快递（FedEx）都设有一名首席

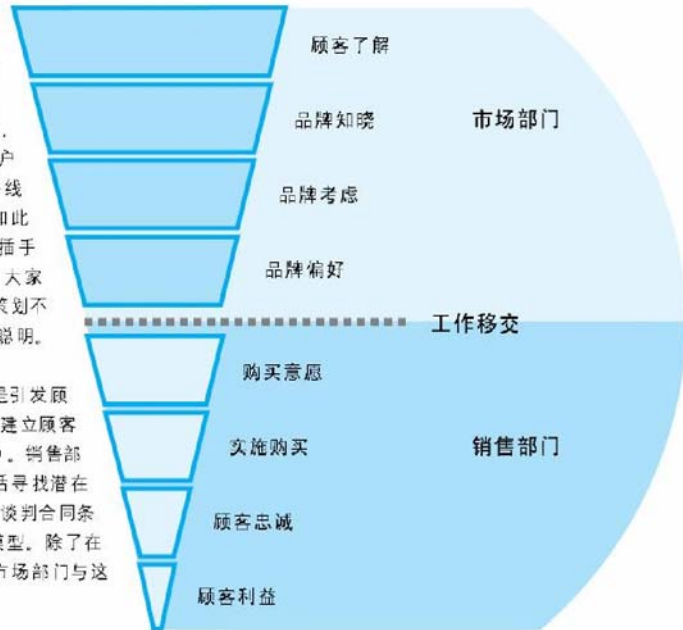
营收官（Chief Revenue Officer），负责制订并实施营收计划，来达到公司的各项目标。他必须有权指挥那些影响公司营收的各个部门，尤其是市场、销售、服务和定价部门。他们也被称为首席客户官（Chief Customer Officer），凯洛格食品（Kellogg）、西尔斯-罗巴克百货（Sears, Roebuck）以及联合航空（United Airlines）等公司采用的就是这一头衔。在某些公司中，他更像是一位处理客户投诉或维护顾客利益的官员，不过这一头衔也意味着他还要在营收方面承担更大的责任。

明确界定市场和销售漏斗中的各个步骤。销售部门和市场部门通过一系列的活动和工作（有时也称作“漏斗”）引导客户购买产品，最好还能与之建立长期的关系。人们可以从客户的角度，也可以从销售者的角度来描述这些漏斗（参见副栏“购买漏斗”，这是根据客户做出决策的步骤绘制的一个漏斗模型）。通常，市场部门负责最初几个步骤：培养客户对品牌的意识和偏好，制订市场计划，以及开发销售线索。接下来，销售部门

购买漏斗

传统观点认为，在典型的购买漏斗中（我们从中可以看出市场部门和销售部门分别以哪些方式来影响客户的购买决策），市场部门应该负责最初的四个步骤，也就是了解顾客、建立品牌知晓度、让品牌成为顾客的考虑对象，以及培育顾客对品牌的偏好。市场部门培育客户对品牌的偏爱、制订市场计划，并且开发销售线索，然后将具体实施和跟进交给销售人员。如此分工能使市场人员关注战略性活动，避免他们插手具体的销售工作。但是，一旦销售情况不好，大家就会相互埋怨——销售部门对市场部门的品牌策划不满，市场部门则批评销售部门工作不力或不够聪明。

销售部门负责漏斗的后四个步骤，也就是引发顾客购买意愿、处理购买过程中的有关事务、建立顾客忠诚，以及维护顾客利益（customer advocacy）。销售部门通常会针对前两个步骤中的各项任务，包括寻找潜在客户、确定顾客需求、准备并提交解决方案、谈判合同条款以及履行销售合同等等，建立自己的漏斗模型。除了在寻找潜在客户阶段提供一些销售线索之外，市场部门与这些工作往往毫不相干。



开始执行市场计划，负责销售线索的跟进。这样分工的好处是简单易行，而且能防止市场部门过多地参与具体的销售工作，从而忽略那些战略性的任务。不过，双方工作的衔接可能会出现严重的问题。如果销售情况不好，销售部门会说那是因为市场计划太差，市场部门则会抱怨是销售人员工作不力或者不够聪明。市场人员一旦把工作移交给销售人员，他们与客户之间的联系就被切断了。与此同时，销售人员往往会根据销售工作的次

序来制定自己的“漏斗”。此类“漏斗”通常被整合在客户关系管理系统、销售预测和客户评估流程当中，成为销售管理中日益重要的核心内容。令人遗憾的是，市场部门往往与这些流程毫不相干。不过在我们的研究中，有一些公司将市场部门与销售“漏斗”结合起来。比如，在考察、筛选阶段，市场部门会帮助销售人员建立统一的标准，用来评估销售线索和商机；在需求明确阶段，市场部门则帮助销售人员提出价值主张；在解决方案的

制订阶段，市场部门会提供“解决方案辅助材料”也就是—些系统化的模板以及定制指南，帮助销售人员在制订解决方案时避免重复劳动；当客户处于决策阶段时，市场部门通过提供案例分析材料、成功故事并安排实地考察来打消客户的顾虑；在合同谈判阶段，市场部门会针对规划和定价问题为销售团队出谋划策。当然，单纯让市场部门参与销售漏斗的工作是不够的，销售部门也必须相应地涉足上游工作，即参与市场部门的战略

决策过程。在市场部门和研发人员决定如何进行市场细分、向各个细分市场推出哪些产品，以及如何进行产品定位时，销售人员都必须参与其中。

将市场部门一分为二。将市场部门分为上游和下游两组，分别负责战略性和战术性事务，这不失为一种合理的做法。分管下游的负责设计广告和促销活动、制作辅助材料、整理案例以及开发销售工具等，并且帮助销售人员开发并筛选销售线索。下游团队还要借助市场研究以及销售代表的反馈信息，将现有产品推广到新的细分市场、创作新的广告词，以及设计更好的销售工具。分管上游的则负责客户感知（customer sensing），也就是倾听客户的呼声，从长远发展的角度分析公司面临的机会和威胁。他们还要把自己的见解传达给公司高管和产品开发人员，并且参与产品的开发。

建立统一的营收目标和奖励机制。除非销售部门和市场部门都必须对完成营收目标负责，否则就不可能实现完全整合。一位市场经理告诉我

们：“我会采取一切手段，确保销售部门能高效运作，因为最终评判我的工作时，还要看销售目标的完成情况。”然而，要做到这一点并不容易，其中的障碍之一就是很难统一奖励机制。长期以来，销售人员都是拿佣金，市场人员则不然。要想将两个部门成功地整合在一起，管理层必须重新考虑公司总体的薪酬制度。

整合销售部门和市场部门的各项指标。随着市场人员越来越多地参与到销售过程中，销售人员也在市场部门发挥越来越积极的作用，建立统一的指标就变得十分关键了。荷兰全球人寿保险公司（Aegon）美国分公司旗下的金融市场集团（Financial Markets Group）总裁拉里·诺曼（Larry Norman）指出：“为了保持公司亲近客户的特点，我们必须做到从指标出发，让指标同时反映出销售部门和市场部门的业绩。”在宏观层面，通用电气等公司提出了“数字目标”，即销售部门和市场部门都要致力于完成的销售指标。有一个事实是无法避免的，那就是无论这两个部门整合得有多么完美，公司仍

然需要一些适当的指标对它们分别进行评估和奖励。

销售指标的制定和跟踪比较容易。一些最常用的指标包括销售定额完成的百分比、新增客户数、销售成交数、单个客户的平均毛利、销售成本与总销售额之比等等。当负责下游工作的市场人员参与到销售工作中时（比如成为关键客户团队的成员），对他们进行评估和奖励的合理依据只能是销售指标。那么又该如何评估负责上游工作的市场人员呢？根据他们对产品预测的准确度，抑或新发现的细分市场数量吗？事实上，市场营销工作的类型不同，采用的衡量指标也应不同。所以，公司高管必须为品牌经理、市场研究人员、营销信息系统经理、广告经理、促销经理、细分市场经理以及产品经理制定不同的考核指标。如果能明确概括出市场人员的目标和任务，那么建立一套考核指标就比较容易。但尽管如此，由于负责上游工作的市场人员侧重的是为将来的发展打基础，而不是协助获取眼前利益，所以他们的绩效评估指标必然是比较模糊、比较主观的。

显然，在评价当前成果与判断未来结局之间是存在差异的，这使得公司为这两个部门制定统一的衡量指标这项工作变得更加错综复杂。对于负责上游工作的市场人员，更是必须根据长期的工作成果对他们进行评判。销售人员的任务则是将潜在的需求转化为当前的销量。随着这两个部门在工作中互动增多、相互依赖性增强，实现整合后的公司还要继续与这一棘手但并非无法克服的问题作斗争。

※ ※ ※

公司的高管常常认为销售部门与市场部门之间的工作关系不尽如人意，因为这两个部门之间缺乏沟通、工作表现欠佳、牢骚过多。虽然不是所有的公司都希望（或应该）将这两个部门之间的关系从分工明确提升到协调一致，或从协调一致提升到完全整合，但是所有的公司都能够而且必须改进它们之间的关系。通过周密的计划改善双方关系，就能把销售人员近距离接触客户所获得的信息传递到公司的核心层。关系的改进不仅有利于公司更好地为现有客户提供服务，还有助于公司今

后开发出更好的产品。它们也将有助于公司把软性的客户关系培育技巧与硬性的分析推理能力结合起来。它们还将促使公司认真审视自己的薪酬制度，以及判断这些制度是否对各个部门都适用。当然，最大好处在于，它们将推动公司的营业收入和利润共同增长。

作者简介： 菲利普·科特勒，美国西北大学凯洛格商学院（Kellogg School of Management, Northwestern University）庄臣（S.C. Johnson & Son）国际营销学教席杰出教授，该学院位于伊利诺斯州埃文斯顿市（Evanston）。本文是他在《哈佛商业评论》发表的第11篇文章。尼尔·雷克汉姆，英国普茨茅斯大学（University of Portsmouth）访问教授，麦格劳-希尔公司（McGraw-Hill）1988年出版的《销售巨人》（Spin Selling）一书的作者，他还与人合作撰写了Rethinking the Sales Force（麦格劳-希尔公司，1999年）。苏吉·克里希纳斯瓦米，Stinsights公司的创始人兼负责人。该公司是一家经营战略与市场研究公司，专门从事销售部门和市场部门相互关系的研究，总部设在芝加哥。

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：
editorial@hbrchina.com