

第四版

销售状态

来自近 6000 名销售专业人员的
深入见解，挖掘推动业务复原和
增长的要素



salesforce

您将在本报告中 发现什么

在我们的第四版《销售状态》报告中，Salesforce Research 对全球近 6000 名专业销售人员进行了调查，以探究：

- 内部和外部销售代表如何适应来自主管和客户的新期望
- 不断演化的责任和销售运营重要性的提高
- 在全球危机中销售主管正在采取的新增长战略和策略

方法

本报告中的数据收集自 2020 年 5 月 13 日至 2020 年 6 月 30 日进行的双盲调查，共有 5951 名全职专业销售人员（包括销售运营人员、销售代表和销售主管）参与此项调查。调查对象包括北美、亚太地区、欧洲、中东和非洲地区的 B2B 和 B2B2C 公司的销售人员。所有受访者都是第三方调查对象（不限于 Salesforce 客户）。

由于采用了四舍五入，本报告中的部分百分比总和并不等于 100%。所有比较计算均根据总数（非四舍五入数字）得出。有关详细信息，请参阅第 40 页。



Salesforce Research 提供数据驱动的见解，帮助企业转变推动客户成功的方式。在 salesforce.com/research 浏览所有报告。



全球将近

6000 名

专业销售人员参与调查

北美洲

亚太地区

欧洲

中东地区

非洲

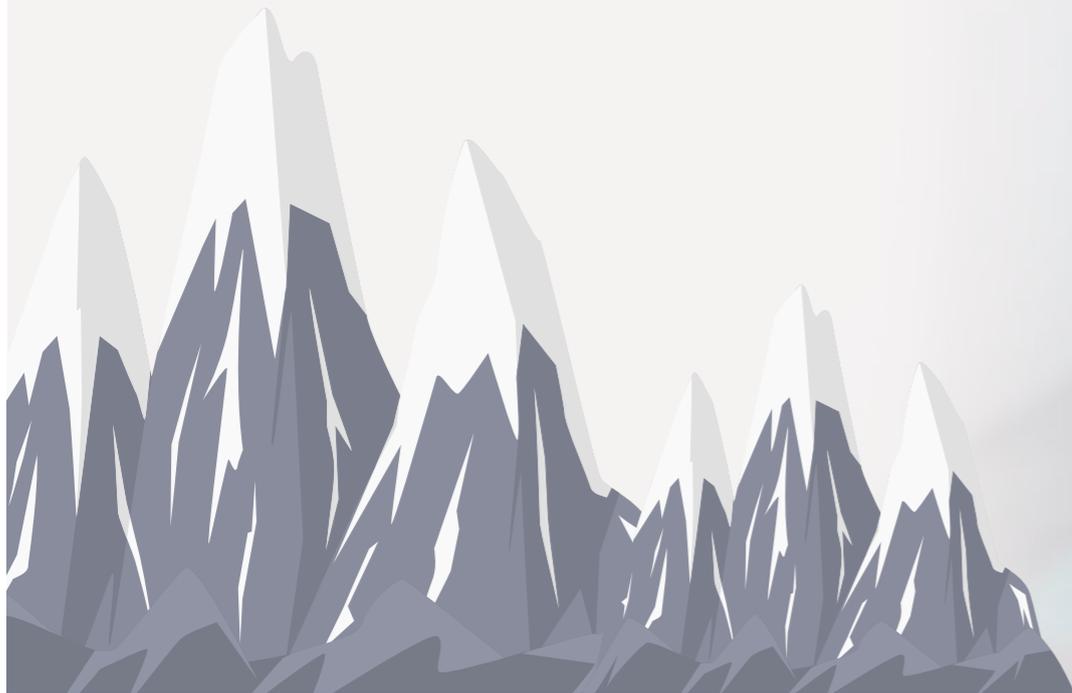


您将在本报告中 发现什么

本调研中使用的术语

在这项调研中，我们提到了几个抽样作答者小组，定义如下：

- **销售代表**：需完成配额任务的销售代表
- **销售运营人员**：包括销售支持人员、收入运营人员和交易平台工作人员
- **销售主管**：销售高管和经理
- **专业销售人员**：所有销售人员，包括上述小组
- **销售组织**：代表其团队回答问题的专业销售人员



您将在本报告中 发现什么

销售绩效级别分布

在本报告中，我们将调查对象按三个销售组织绩效级别归类。

68%

中等绩效者

所有其他销售组织

9%

绩效不佳者

对他们达成交易的能力信心不大或没有信心

24%

高绩效者

对自己达成交易的能力非常自信



目录

执行摘要	06
01 销售代表针对新销售格局重新调整策略.....	07
02 销售运营人员话语权加大	12
03 主管转向促进复苏和增长	20
展望未来：按行业而分的增长路径	24
附录	25
调查人口统计数据	39



执行摘要

销售的艺术和学问从来都不是静止不变的，但疫情的全球大流行让转型变得更为重要。

销售代表渐渐倾向于扮演战略关系构建者的角色，利用同理心和洞察力适应客户需求。同时，销售运营团队的战略地位也在不断提高，这有助于主管在前景未明的情况下展望新的未来。

本次研究试图了解销售团队如何在关键时刻适应复苏和增长。

01

销售代表针对新销售格局重新调整策略（请参阅第 07 页）

销售人员正在快速适应公司内部和外部客户的变化。高绩效销售代表认识到同理心、信任和洞察力对于建立能够度过当前危机的客户关系的重要性。**绝大多数销售代表 (79%) 表示他们必须快速适应新的销售方式。**

02

销售运营人员话语权加大（请参阅第 12 页）

随着销售格局发生变化，后勤部门正在成为焦点。团队正在加快步伐，让人员和流程适应新的挑战 and 机遇，提升销售运营的战略重要性。**85% 的专业销售人员认为销售运营正变得越来越具有战略性。**

03

主管转向促进复苏和增长（参见第 20 页）

在发生变化的环境下，销售主管正掌舵驶向复苏和增长。尽管未来充满了不确定性，但主管正在快速调整战略并实施所需的变革。**77% 的销售主管表示，他们的数字化转型计划自 2019 年以来就加速推进了。**

01

销售代表针对新销售格局重新调整策略

自商业诞生以来，销售策略就随着客户需求的变化而不断发展。新冠肺炎疫情以前所未有的规模和速度影响了客户的处境。因此，79%的销售代表表示他们必须快速适应新的销售方式。

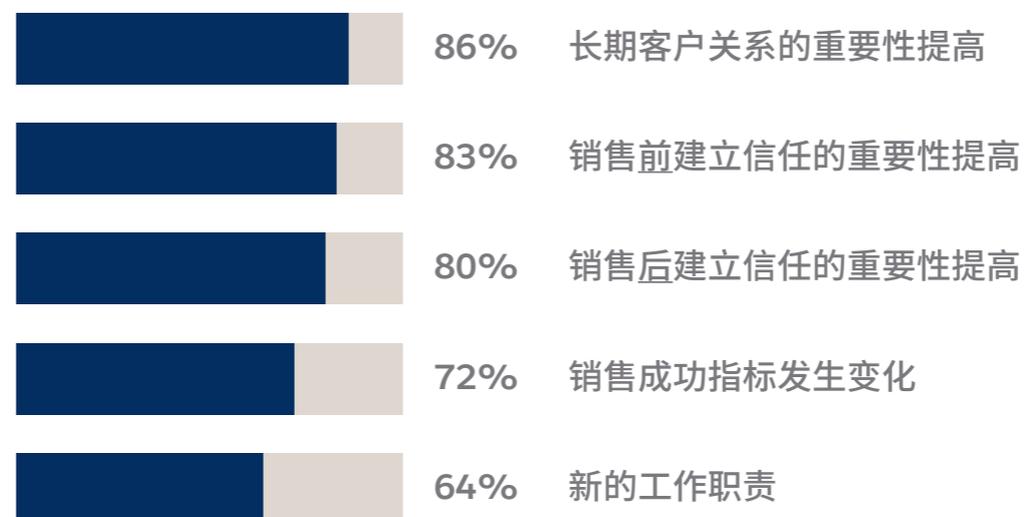
建立信任始终是非常重要的。但是，这一点现在变得更加重要，因为客户和潜在客户手握资源减少，看不清前景，对人们长期抱持的看法表现出质疑。

与此同时，销售代表们自己也在努力应对如洪水般纷沓而至的变化。在新职责、新指标和新销售方式之间，一切都明摆在桌面上。

58% 的销售代表预料他们的角色会永久改变。

客户面临前所未有的挑战，而适应是个中关键

报告当前经济状况下产生以下影响的销售代表占比



01

销售代表针对新销售格局重新调整策略

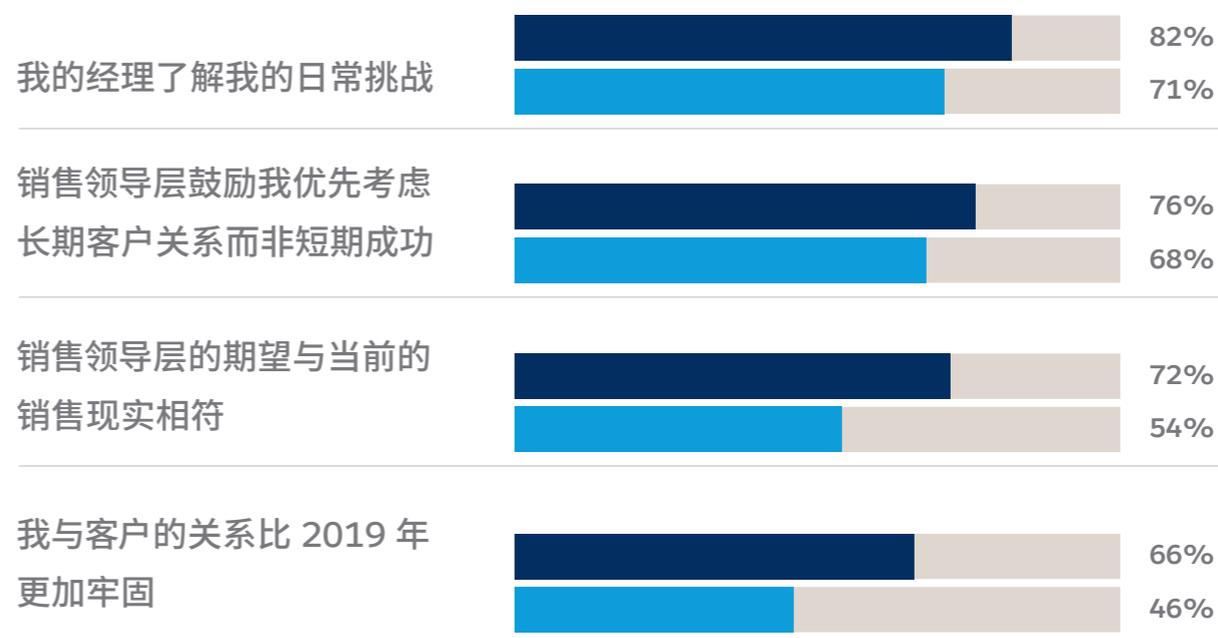
在公共卫生和经济危机期间开展销售对任何人来说都不容易，但对外部销售代表来说尤其具有挑战性。

过去，外部代表依赖面对面会议与客户建立信任，而现在需要通过浏览器窗口建立信任。许多人正在努力应对转型，并认为领导层的期望与其新的现实不符。

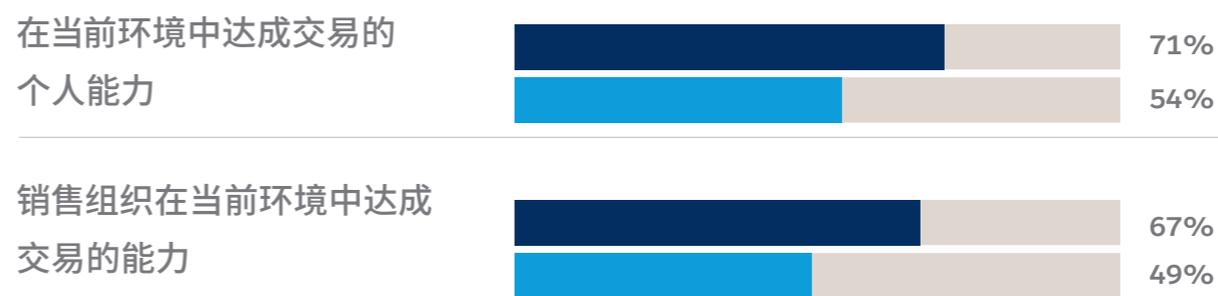
内部销售代表的工作并没有受到同样的影响。这些代表更有可能感到他们的客户关系正在加深，最终对他们达成交易的能力更有信心。

新的现实对外方销售代表的影响最大

同意以下内容的代表占比



对以下各项充满信心的销售代表占比 *



■ 内部销售代表 ■ 外部销售代表

* “完全有信心”或“挺有信心”的回答。

01

销售代表针对新销售格局重新调整策略

许多销售组织认识到没有一刀切的销售方法，因此允许销售代表享有自主权，以最灵活、最有效的方式开展工作。

但是，这并不意味着组织会放弃所有既定的协议。在机遇方面保持一致不再是走到同事办公桌前能解决的问题，许多销售组织正在抓紧对文书的管理。

随着外部和内部销售人员界限变得模糊，这种变化对于过去在现场工作的人员来说尤为明显。

73% 的销售团队加大了对外部销售代表活动的监管。*

* 基准：具有外部销售代表的公司的外部销售代表、销售运营人员及主管

组织平衡流程和自主权

销售组织如何鼓励销售代表开展业务

具有灵活性和自主性

走既定的进程和协议

56%

44%

销售代表如何与经理分享进展

通过非正式更新

通过正式报告机制

37%

63%

67%

的销售人员表示，活动日志记录的落实要求比2019年更加严格

63%

的销售代表记录的有关与客户互动的详细信息比2019年更多



01

销售代表针对新销售格局重新调整策略

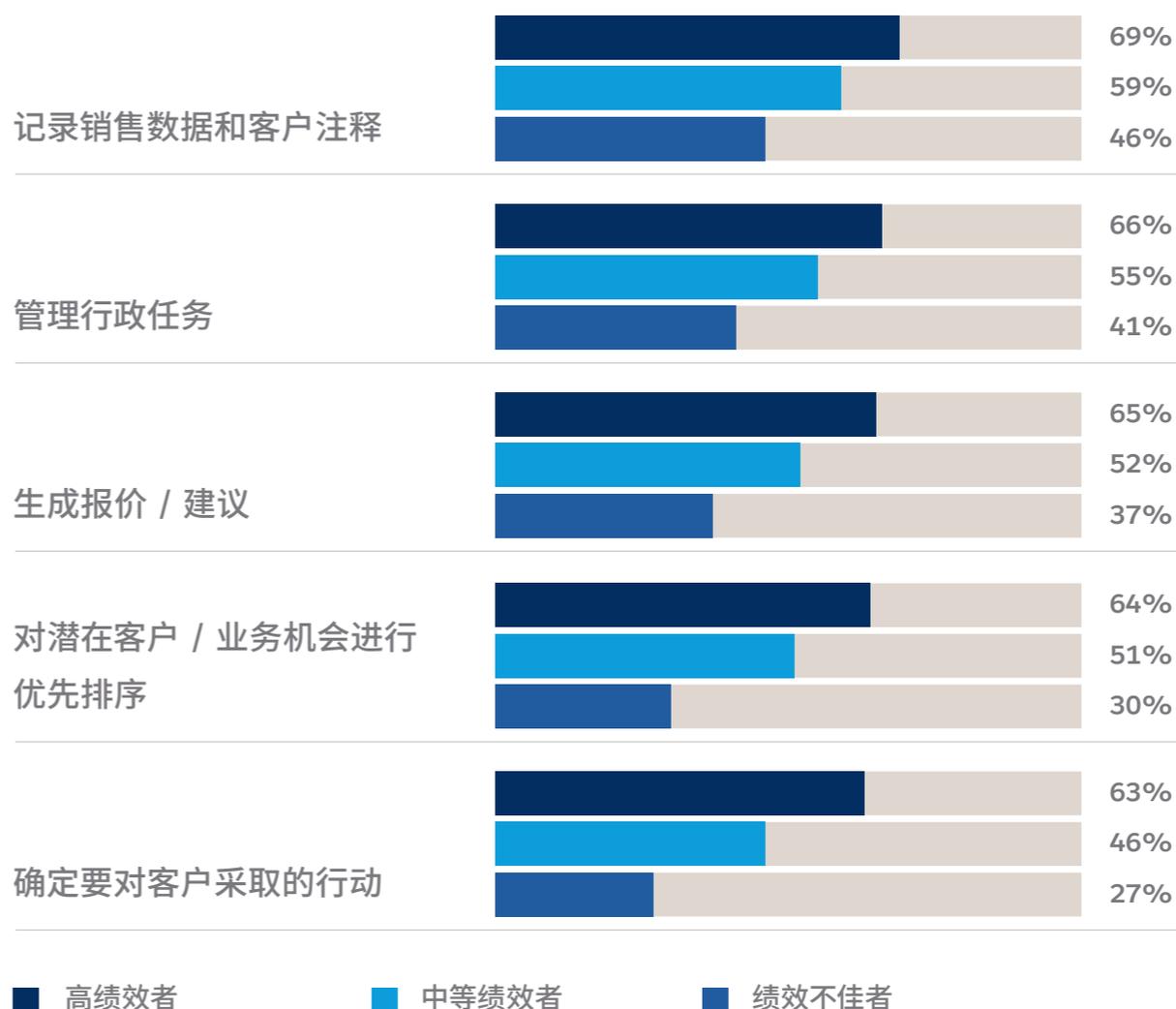
销售代表除了维护客户关系外，还有一长串工作职责。2018年，数据输入和文书工作等职责耗费了如此多的时间，以至于代表只花了三分之一的时间开展实际销售工作。*

幸运的是，随着人工智能 (AI) 等技术的成熟，销售代表在自动化技术身上找到了些许安慰。高绩效团队带头采纳相关技术，使代表能够花更多时间了解客户并与客户建立联系。

* “销售状态”，Salesforce Research，2018年5月。

顶尖绩效者会让重复性任务实现自动化

以下各项工作实现自动化的公司占比 **



** “完全自动化”和“大部分自动化”的回答。

焦点： 推动销售的洞察

销售代表贪婪地从多个来源获取信息，以便他们能够理解客户并向对方提供建议—推动一个名为洞察力销售的流程。

88%

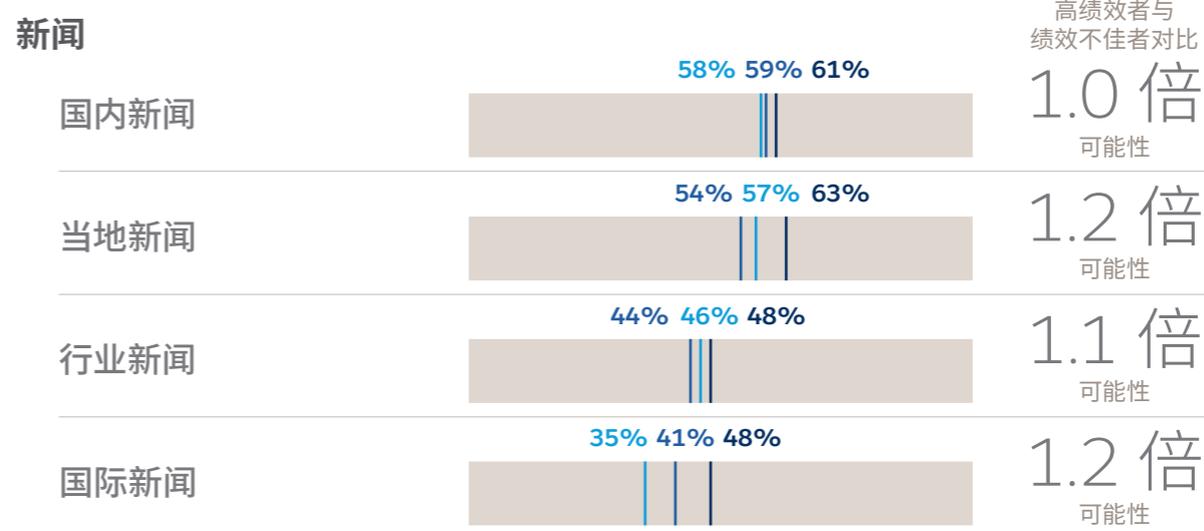
的销售代表表示，当前的经济状况令预测客户需求变得非常重要。

销售代表关注公开信息源的频率大体是一致的，这些信息源包括国内和国际新闻播报的宏观发展情况以及贸易杂志、行业播客等刊登的微观趋势等。

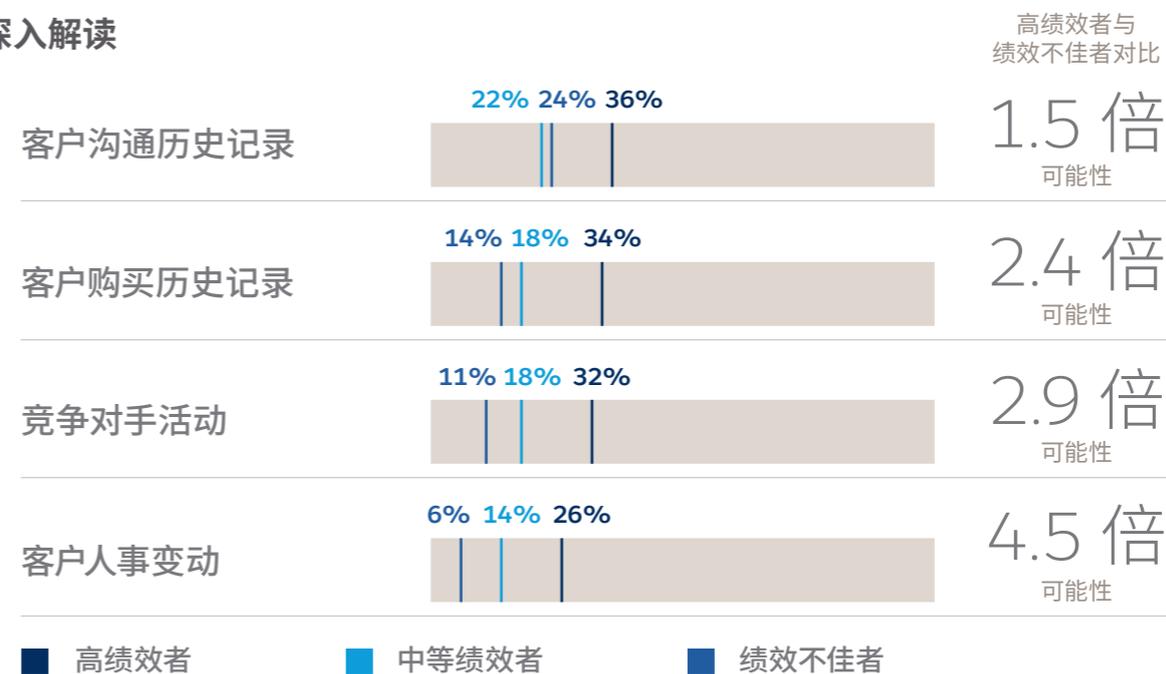
但是，当涉及到销售对话中经常透露并私下记录的客户特定洞察（如人事变动）时，就会出现一个有趣的分歧。从整体上看，高绩效组织更密切地跟踪这些洞察，利用这些洞察来全面了解客户的身份和需求。

顶尖绩效者密切跟踪更深入的客户洞察

每天监控以下信息源的销售代表占比



深入解读



请参阅第 27 页上有关监控频率的更多详细信息。

02

销售运营人员话语权加大

销售运营人员变得越来越具有战略意义

销售运营团队的工作范围

仅负责销售战略的执行

44%

包括制定销售战略

56%



基准：公司有销售运营人员。

运营角色在相当长的一段时间内一直是销售界的无名英雄，但现在同事都承认这一岗位一直该拥有的地位及话语权。

85% 的专业销售人员认为销售运营越来越具有战略意义。

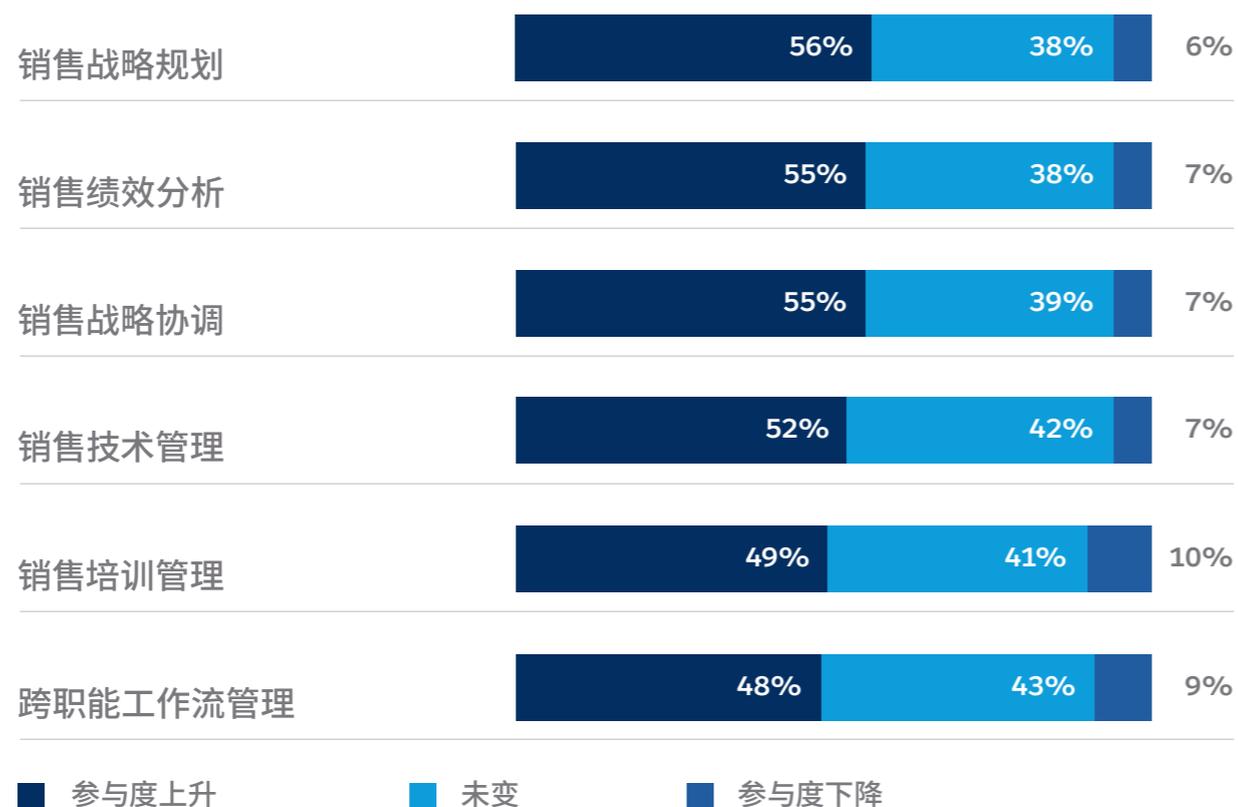
在旧规范不适用的动荡时期，运营效率和数据驱动的决策具有特殊的重要性。

许多公司都在利用销售运营人员的技能，这些员工不仅支持实施销售策略，还帮助定义销售策略。普遍的看法是，这不仅仅是一个暂时的、适时的转变。

销售运营人员话语权加大

销售运营人员的职位描述内容正在增多

自 2019 年以来销售运营人员参与的变化



基准：公司有销售运营人员。

请参阅第 29 页上有关这些活动中销售运营人员参与度的更多信息。

销售运营专业人员有着独特的优势，一只脚踏在现在，另一只脚踏进未来。

自 2019 年以来，从地区筹备等协调职责到营收战略等高级别规划，他们的责任广度有所增加。

从培训和技术到性能分析，销售运营人员如今都要身兼数职，而同事们也认识到运营团队在指明前进方向和制定发展战略方面的重要贡献。

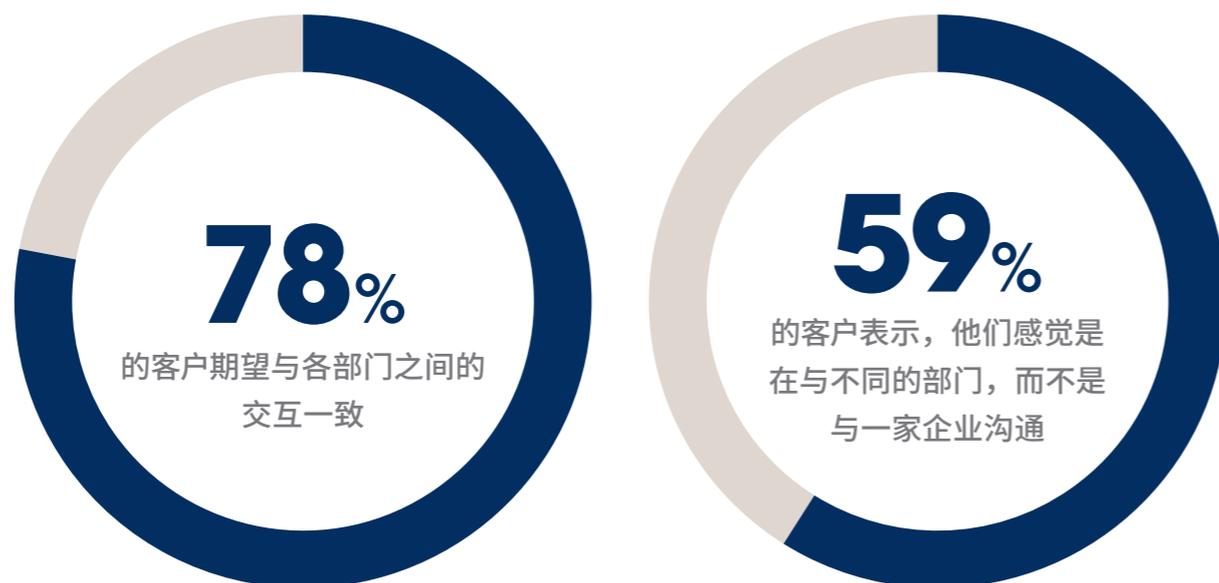
89%

的专业销售人员表示，销售运维在业务增长中发挥着关键作用。



销售运营人员话语权加大

孤立的部门会产生脱节的客户体验



来源：“互联客户的现状” (State of the Connected Customer), Salesforce 调查, 2019 年 6 月

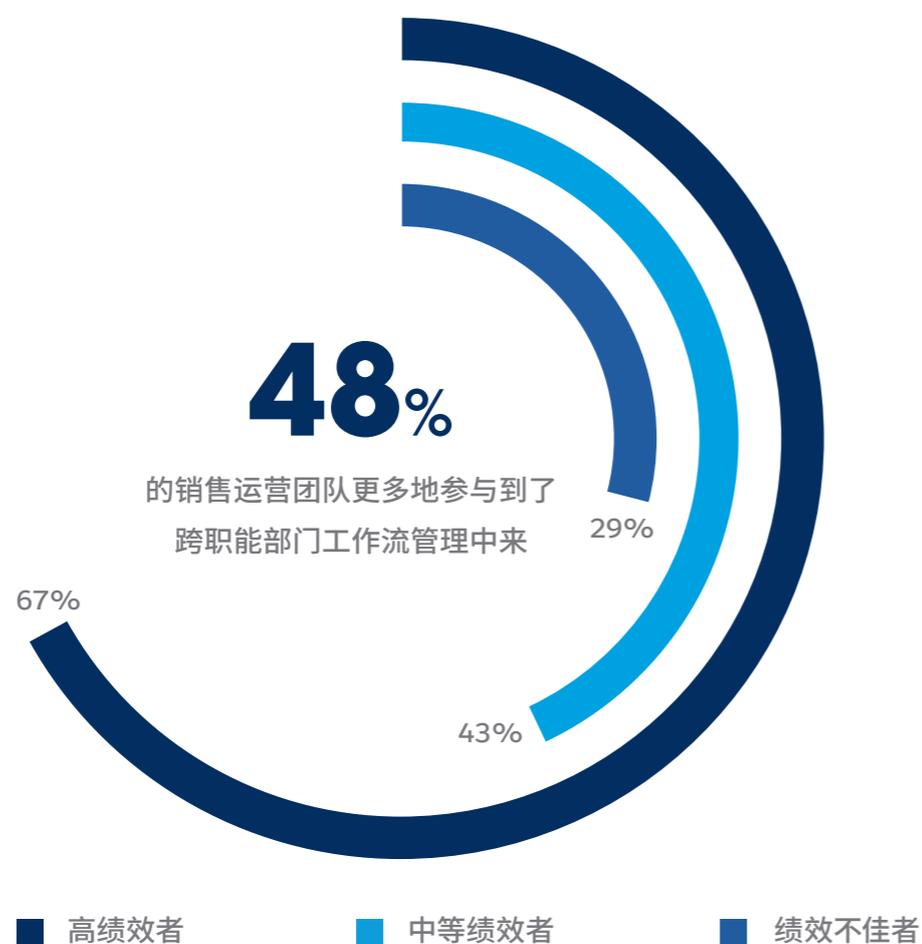
充当不同收入影响方之间的联系人是一项重要任务。当销售组织或整个公司内部存在脱节的流程时，客户可以感觉到这一点。

面对客户的团队孤立运营可能会导致令人不愉快的体验，这其中包括缺乏人情味或相互冲突的沟通以及完成任务所面临的耗时的障碍。

02

销售运营人员话语权加大

顶尖销售运营团队弥补了跨职能部门的不足



基准：在有销售运营人员的公司。

请参阅第 29 页上有关销售运营人员职责的更多详细信息。

在高绩效组织中，销售运营人员不仅是销售团队中不同人员和流程之间的联系人，也是其他团队（如基于客户的营销人员、客户服务主管等）中重要联系人的牵线者。

在这种职位下，销售运营人员可以加强关系以提高效率。

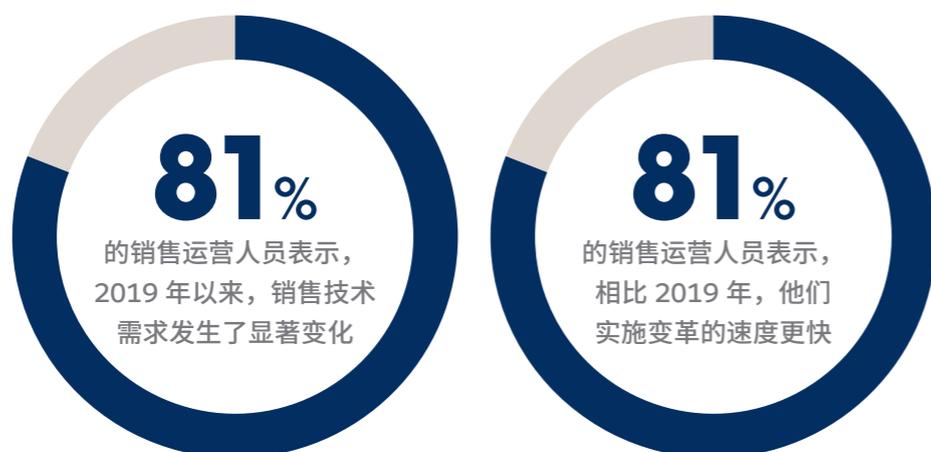
高绩效者与绩效不佳者对比

2.3 倍

可能会增加销售运营人员的跨职能工作管理任务量。

销售运营人员话语权加大

数字化转型正在加速



自 2019 年以来起变得更有价值的 5 大销售工具

- 1 视频会议
- 2 人工智能 (AI)
- 3 面向员工的移动销售应用程序
- 4 客户关系管理 (CRM) 系统
- 5 销售寻找客户工具

基准：使用该工具的公司的销售运营人员和销售主管。

销售运营人员的主要工作重点仍然是组织的销售技术需求——这些需求正在迅速发展。

84% 的专业销售运营人员表示，自 2019 年以来，数字化转型加速了。

洞察力销售，视频会议和其他技术密集型销售策略已被占据了主导地位。在价值越来越高的销售工具名单中，视频会议名列前茅——在大流行病中这种工具上位不会让人感到意外。AI 移动销售应用程序和 CRM 系统在销售工具包中也赢得了更突出的占位——因为销售运营人员努力为团队提供移动和数据驱动工具，来协助完成其工作。

02

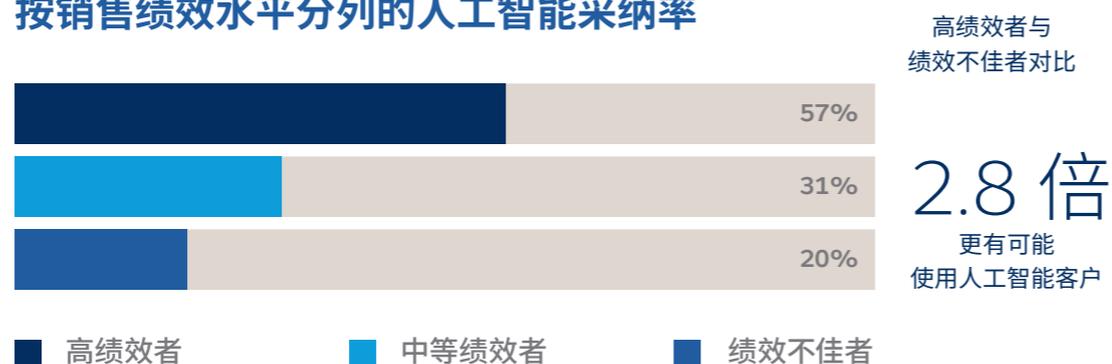
销售运营人员话语权加大

对顶尖绩效者而言, 人工智能达到临界规模

报告使用人工智能技术的销售组织



按销售绩效水平分列的人工智能采纳率



基准: 销售主管

人工智能是销售领域中一项增长速度特别快的技术。虽然人工智能在销售领域的普及程度不如在市场营销领域 (84% 使用人工智能技术), 但近年来其在销售领域的采用率直线上升。*

大多数高绩效销售组织 (57%) 已经在使用该技术改善内部流程和客户体验。

* 来源: “市场状态”, Salesforce Research, 2020 年 5 月。



销售运营人员话语权加大

人工智能的采纳迅速飙升带来了重大影响

人工智能技术所带来的影响的排名

- 1 了解客户需求
- 2 预测
- 3 了解销售代表活动
- 4 竞争对手情报
- 5 潜在客户优先次序排列
- 6 使用销售代表的时间
- 7 为客户提供个性化服务

基准：使用人工智能的公司的销售运营人员和销售主管。
按百分比排序，这部分受访者表示改进“巨大”。
请参阅第 35 页上的详细信息。

人工智能的使用案例涉及到销售人员的许多主要职责领域。但是，据销售人员表示，技术最重要的影响是了解客户需求。

在任何情况下，利用这些工具都是销售的核心，但当客户需求的演变速度与当下一样快时，完成这项任务变得尤为必要。

人工智能技术的第二大影响是提高预测准确性——换句话说，了解机遇。在提高预测准确性的情况下，即使在常态发生变化，也能帮助组织做出明智的决策。



焦点：

人工智能和销售招聘

尽管有一些担忧，但人工智能并没有在销售中取代人才。

人工智能推动的销售团队正在以比同行更快的速度扩招人员，这延续了我们在 2018 年调查中首次发现的趋势。^{*} 使用人工智能技术的销售组织也不太可能减少销售代表人数。

这种规律适用于我们所考察的所有销售角色，包括内部和外部销售代表、主管、销售支持和销售运营人员。^{**}

因此，人工智能在销售方面的增长代表了人力的扩展，而不是取代人力，因为销售代表肩负的任务更加复杂。

^{*} “销售状态”，Salesforce Research，2018 年 5 月。

^{**} 请参阅第 35 页，了解人工智能的相关数据，并了解其他销售职位的人数。

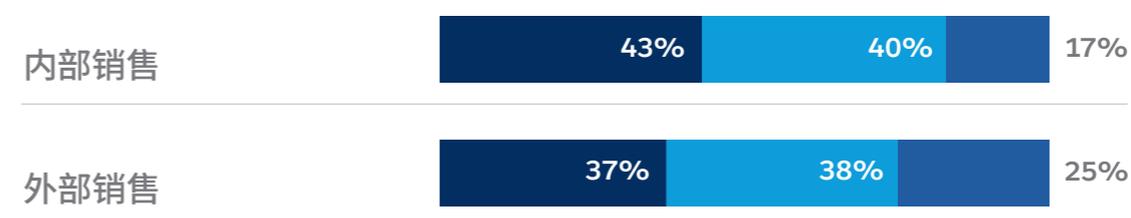
人工智能和招聘是相辅相成的

自 2019 年以来，使用人工智能技术的销售组织的员工人数变化

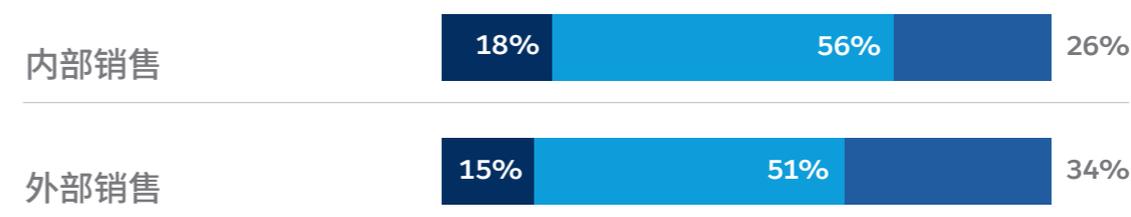
目前使用人工智能技术



打算使用人工智能技术



不打算使用人工智能技术



■ 扩招人员 ■ 未变 ■ 裁减人员

基准：分别设有有内部代表和外部代表的公司中的销售主管。

03

主管转向促进复苏和增长

销售代表持续关注实际情况并重新调整流程，而销售主管则小心翼翼，掌舵大船驶向不确定的未来。

虽然给大家带来信心是他们的职责之一，但许多主管对现状确实持乐观态度。

尽管如此，组织高层管理人员和跟销售代表与销售人员更接近的基层管理人员之间的信心度存在着明显差距。

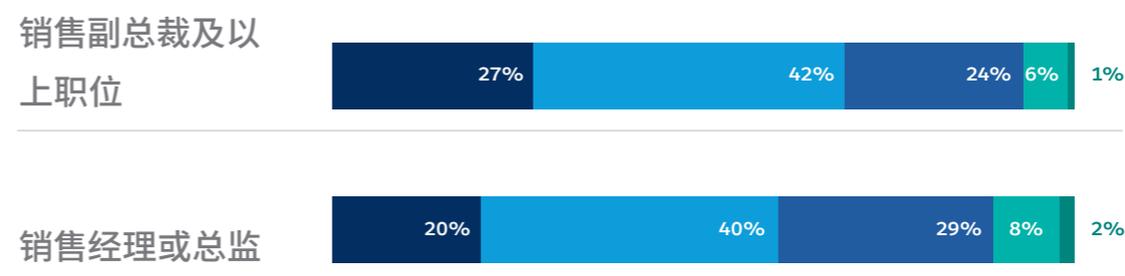
副总裁及以上职位的人员与经理 / 董事相比前者更可能对其组织达成交易的能力感到完全有信心（前者是后者的 1.3 倍）。

1.3 倍

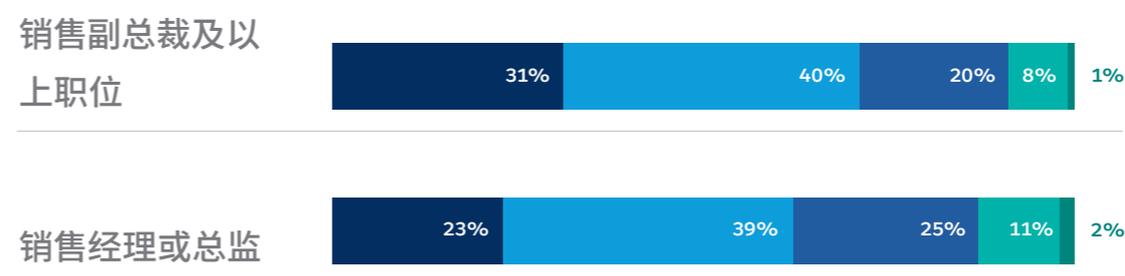
销售主管对未来持谨慎乐观态度

对以下方面有信心的销售主管占比

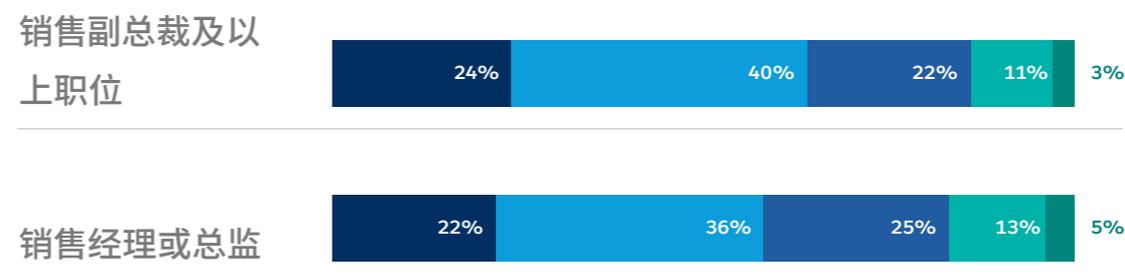
组织当前达成交易的能力



组织的敏捷性



公司未来 12 个月的增长战略



03

主管转向促进复苏和增长

经济和社会的巨大变化促使销售主管重新评估他们的需求。例如，在财政年度伊始制定预算时，很少有人会像往常一样预期会出现这样的急剧的业务变化。

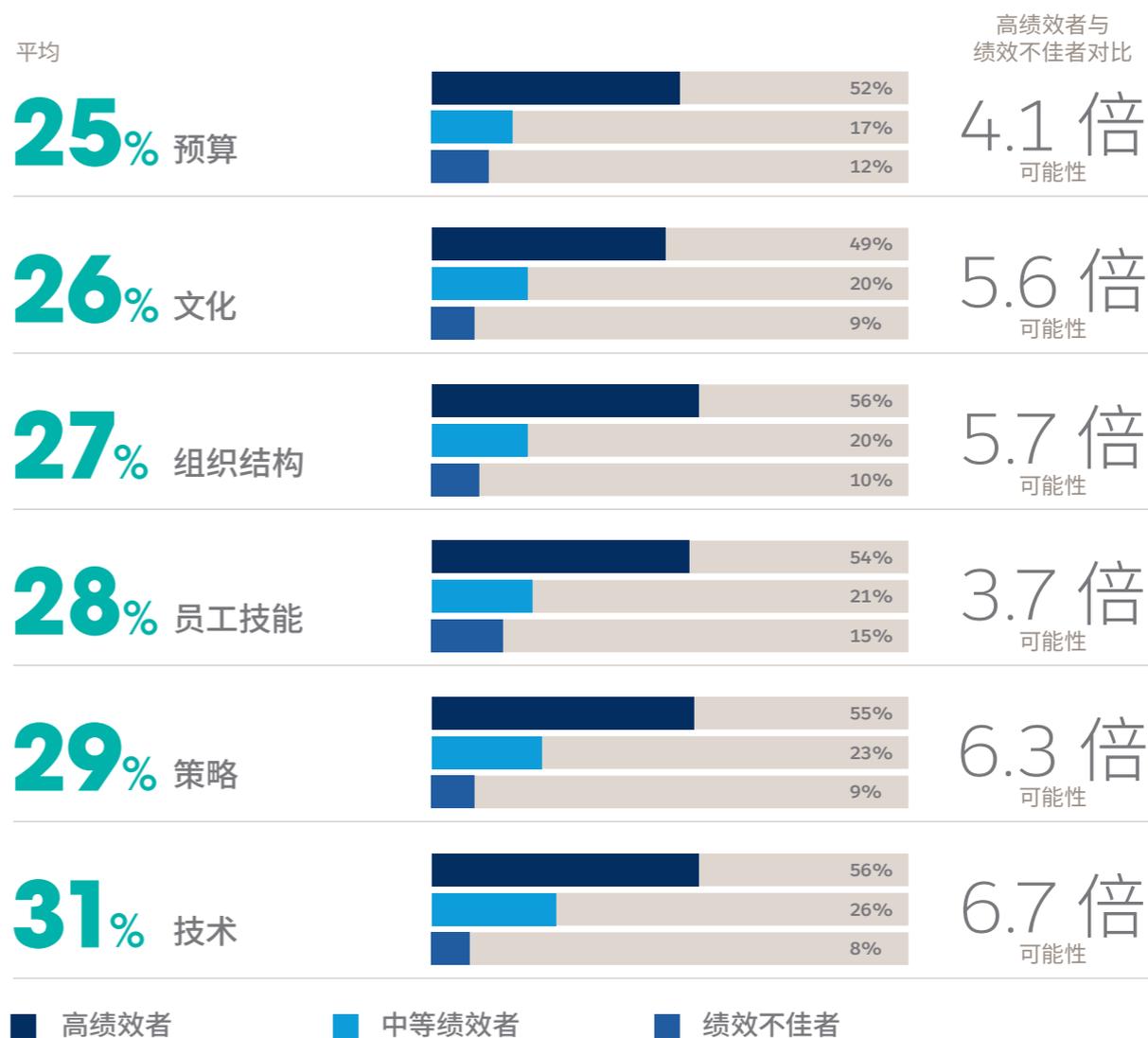
许多主管承认，他们还没有完全准备好将关键业务优先级与不断变化的环境相对应。例如，只有 26% 的员工认为完全能够适应团队文化，28% 的员工对员工技能也有如此看法。

但是，从总体来看，顶尖绩效者自我感觉做好了更充分的准备，应对未来的挑战——特别是在技术和销售战略方面。

77% 的销售主管表示，自 2019 年以来，数字化转型加速了。

销售主管重新评估其组织的需求

认为自己完全有能力适应以下变化情况的销售主管 *



* 有关销售主管能力水平的详细信息，请参阅第 37 页。

03

主管转向促进复苏和增长

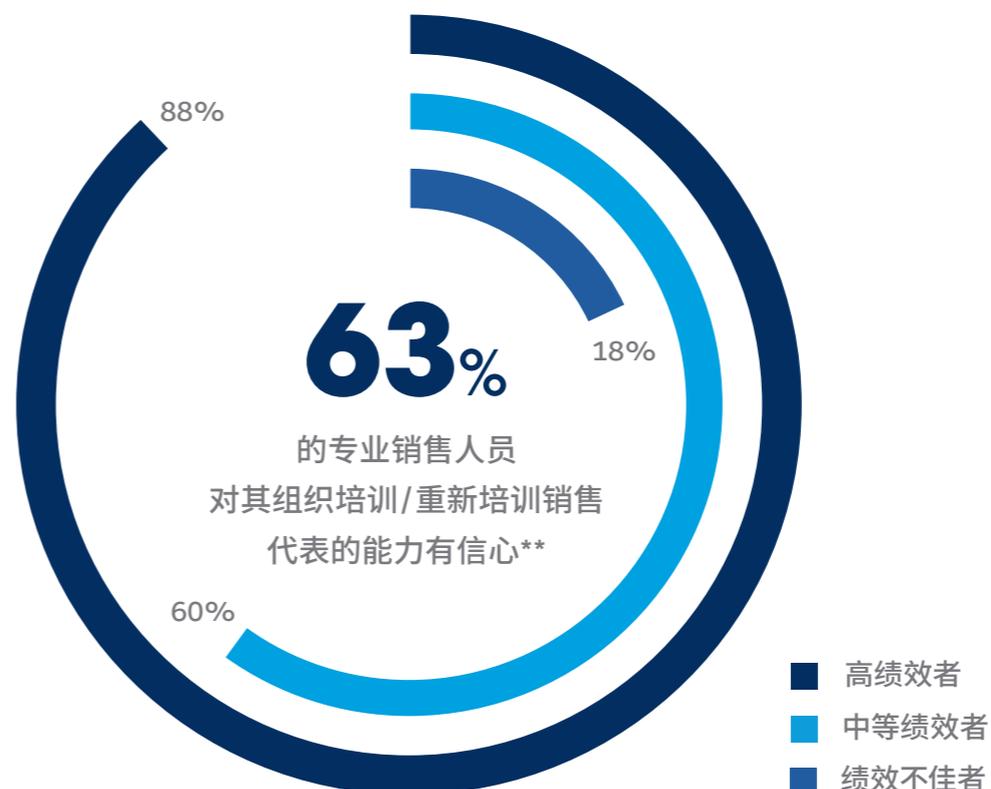
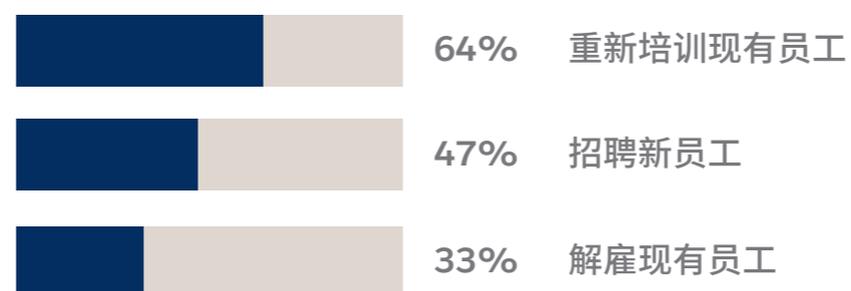
在可能的情况下，领导层不应动摇其团队的基础，而是通过重新培训员工以在组织中担任新的或不同的角色来适应新的人员配置需求。

尽管顶尖销售人员是这些行动的带头人，这不足为奇，但差距却很大：高绩效者对其训练能力的信心是低绩效同事的 4.8 倍。

随着销售场地的变化，重新培训的工作的重点在于外部销售团队。70% 的组织现在正在对现场代表进行再培训，使他们能够从家中进行销售，他们在家里勇敢接纳新技术和学习与客户互动的新方式。

销售主管重新评估其组织的需求

应对人员配置需求的计划策略 *



* 基准：销售领导层。

** “完全有信心”或“挺有信心”的回答。

03

主管转向促进复苏和增长

除了重新培训技能外，销售主管还可以使用许多其他工具来引导销售组织走向成功。

与往常一样，首要任务是适应客户需求。随着客户作出购买决定更加谨慎，过去行之有效的严苛交易条款可能需要修改。主管认识到灵活性是关键，将其评为未来 12 个月内取得成功的重要策略。

高质量，可访问的数据——明智决策的关键要素——也被视为很重要。

幸运的是，对于销售主管而言，在哪种策略将推动业务向前发展这个问题上，针对客户的调查结果与他们的看法一致。*

* 请参阅第 38 页，了解排名策略对应的每个角色的完整列表。

灵活性和数据指引前进方向

12 个月销售主管走向成功的 5 大策略

- 1 客户灵活性提高
- 2 数据质量和可访性改善
- 3 销售流程简化
- 4 个性化外联
- 5 跨职能伙伴关系改善





展望未来： 按行业分列的增长路径

不同行业的销售主管需要解决不同的客户难题。每个行业的销售团队将如何推动增长？
许多销售主管都希望尝试新的市场路线——如直接针对消费者的营销模式——并扩大其地理足迹。

访问 salesforce.com/stateofsales/tableau，按行业和国家细分更多数据。

行业的销售领导者指向待增长的领域

未来 12 个月推动公司增长的三大途径 *

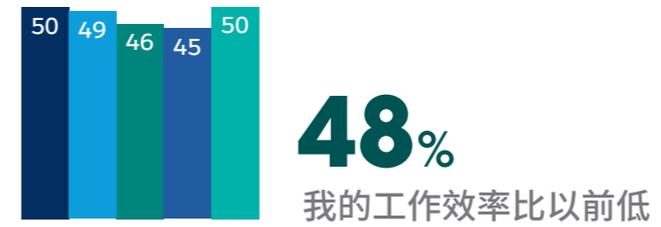
<p> 汽车</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 扩展到新的地理位置 2 进入新的垂直市场 3 将我们的产品包装得与众不同 	<p> 消费品</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展进入市场的路线 2 扩展到新的地理位置 3 进入新的垂直市场 	<p> 金融服务</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展内部关键客户 2 拓展进入市场的路线 2 进入新的垂直市场 	<p> 医疗、生命科学和生物技术</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展进入市场的路线 2 进入新的垂直市场 3 将我们的产品包装得与众不同 	<p> 制造业</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 扩展到新的地理位置 2 拓展进入市场的路线 3 获取全新徽标
<p> 媒体、娱乐和通信</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 扩展到新的地理位置 2 进入新的垂直市场 3 拓展内部关键客户 	<p> 专业和商务服务</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展进入市场的路线 2 扩展到新的地理位置 2 将我们的产品包装得与众不同 	<p> 零售</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展进入市场的路线 2 拓展内部关键客户 3 扩展到新的地理位置 	<p> 技术</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 扩展到新的地理位置 2 拓展内部关键客户 3 拓展进入市场的路线 	<p> 交通和酒店</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 拓展内部关键客户 2 扩展到新的地理位置 3 拓展进入市场的路线

* 按认为策略“至关重要”的作答者百分比高低排序。基准：销售主管。

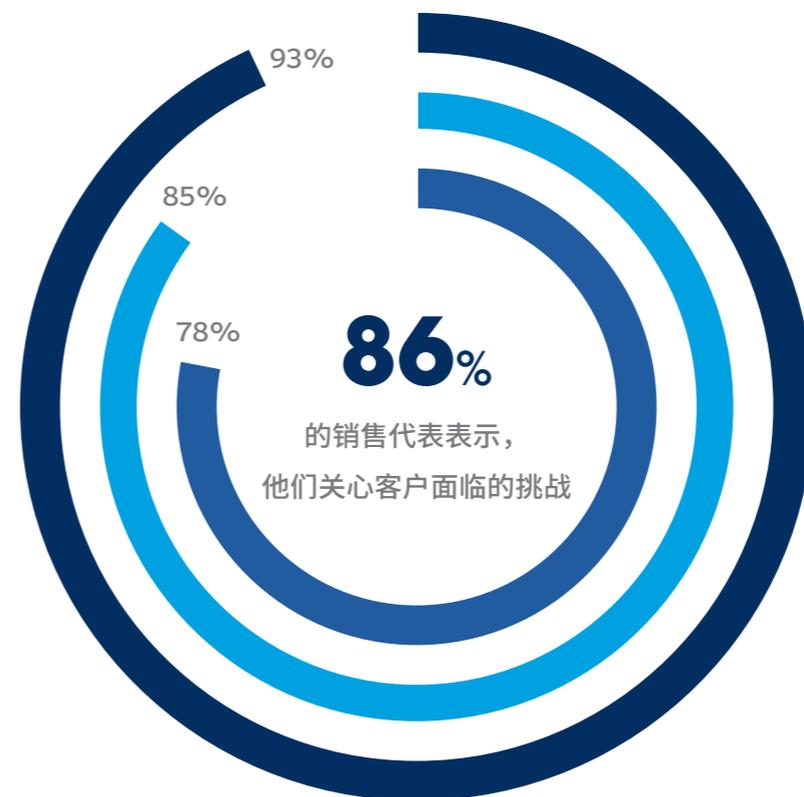
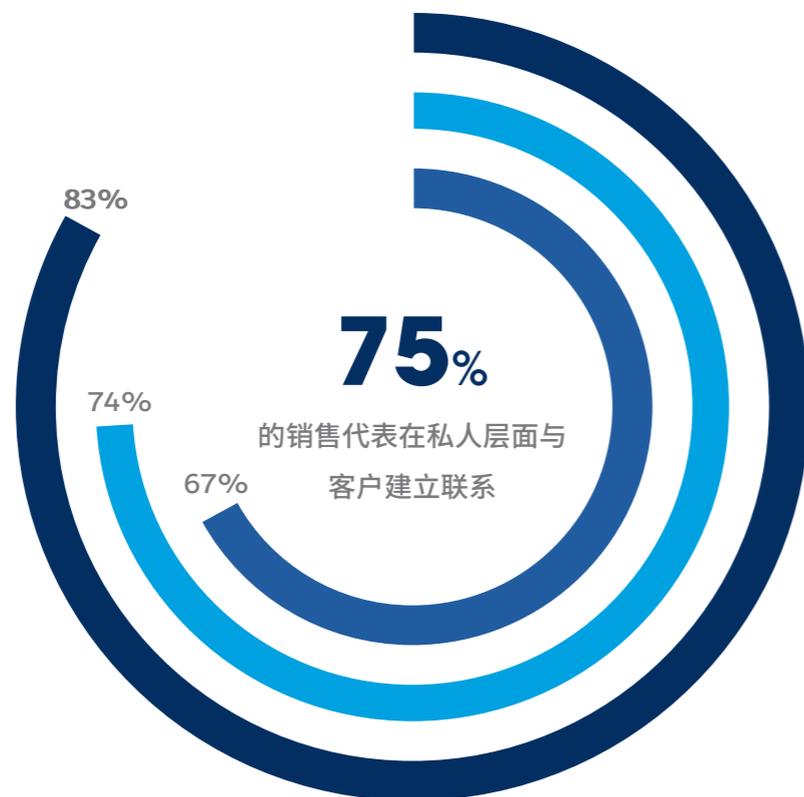
附录



同意以下内容的专业销售人员占比



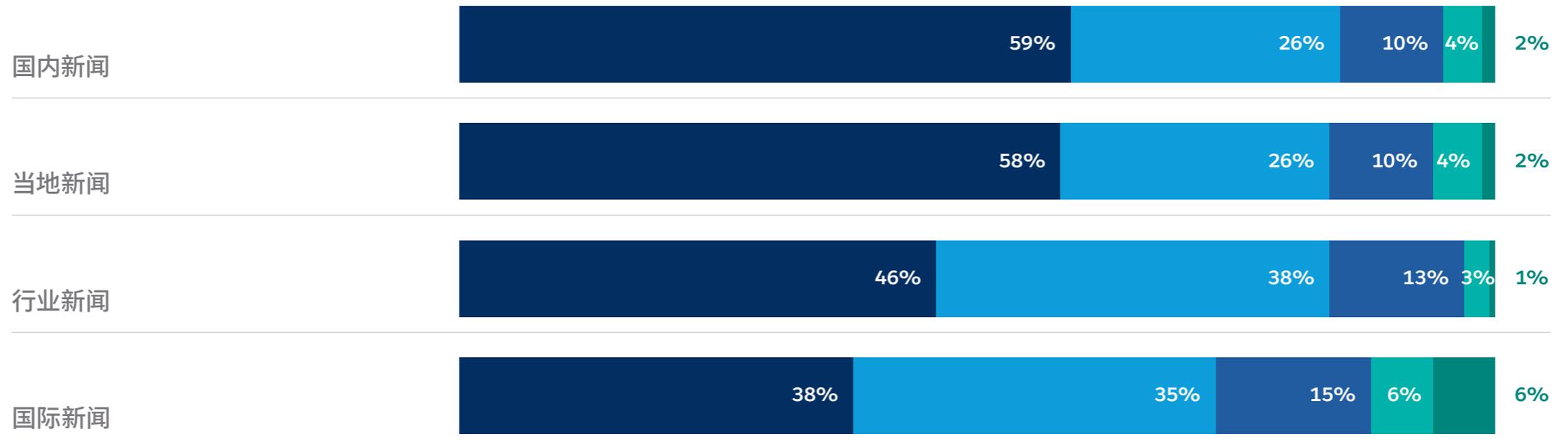
■ 销售主管 ■ 内部销售代表 ■ 外部销售代表 ■ 销售运营人员 ■ 销售支持



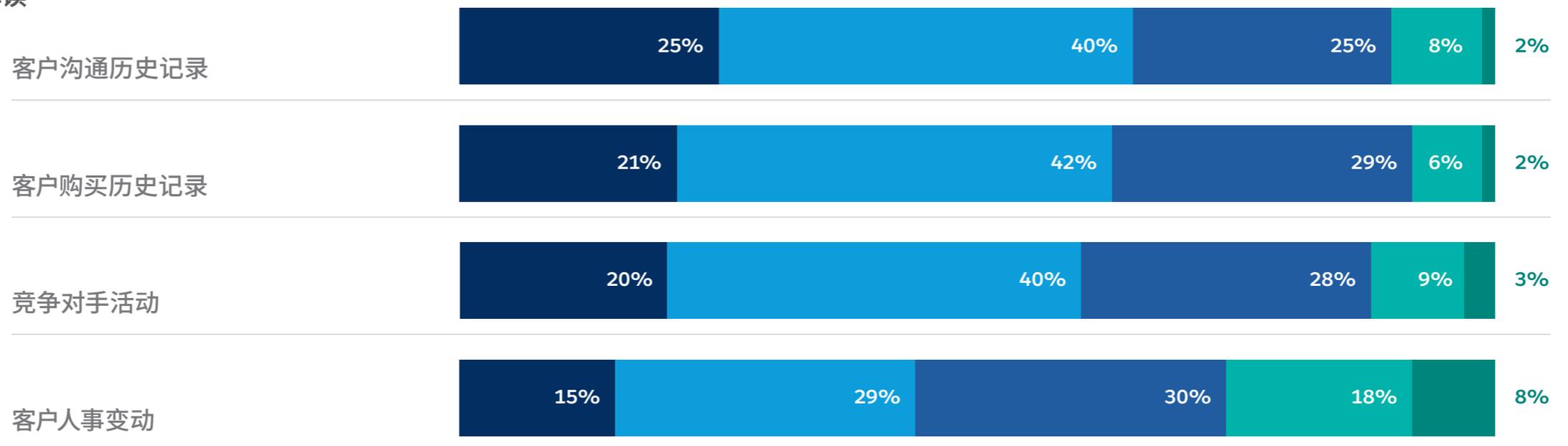
■ 高绩效者
■ 中等绩效者
■ 绩效不佳者

销售代表监控信息源以掌握销售信息的频率

新闻

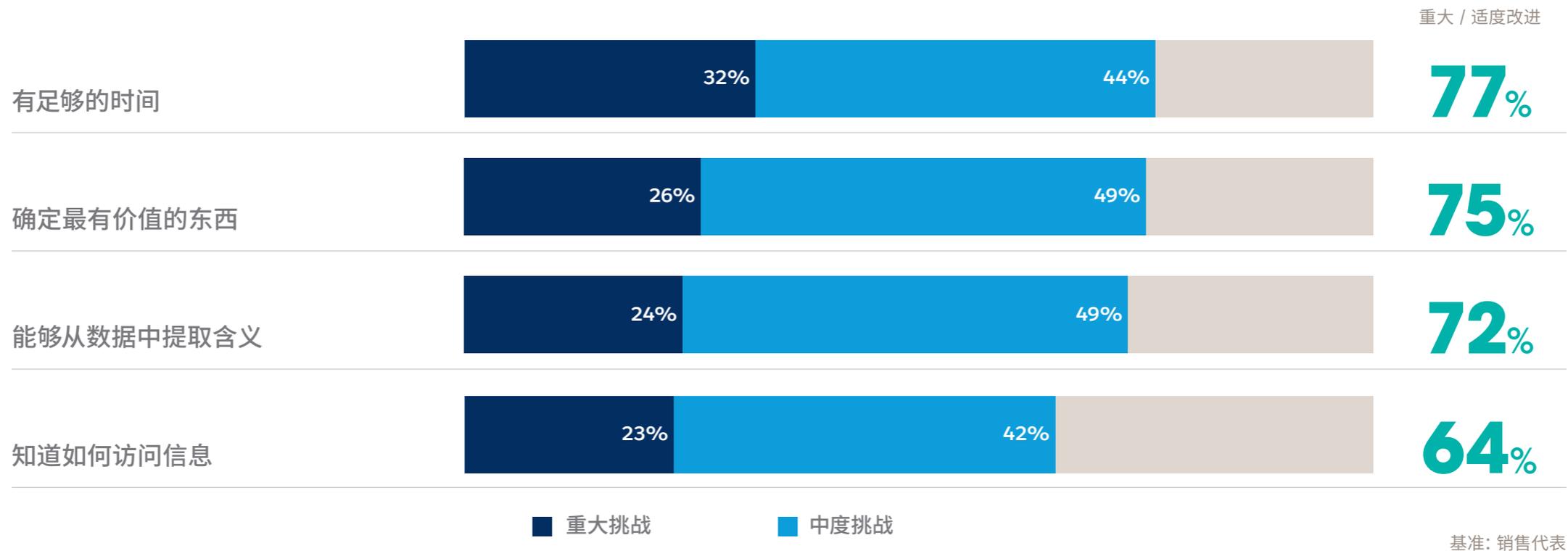


深入解读

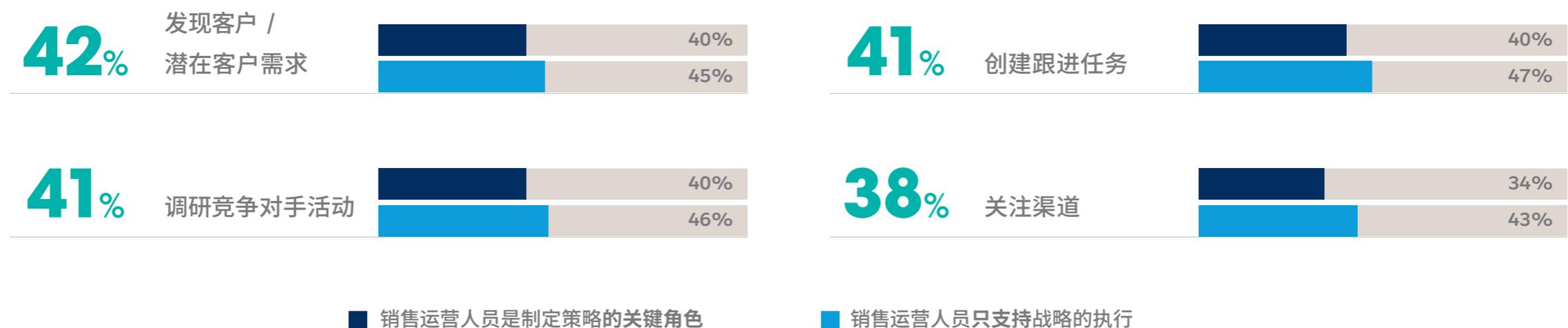


■ 至少每天发生
 ■ 至少每周发生
 ■ 至少每月发生
 ■ 频率低于每月一次
 ■ 从不

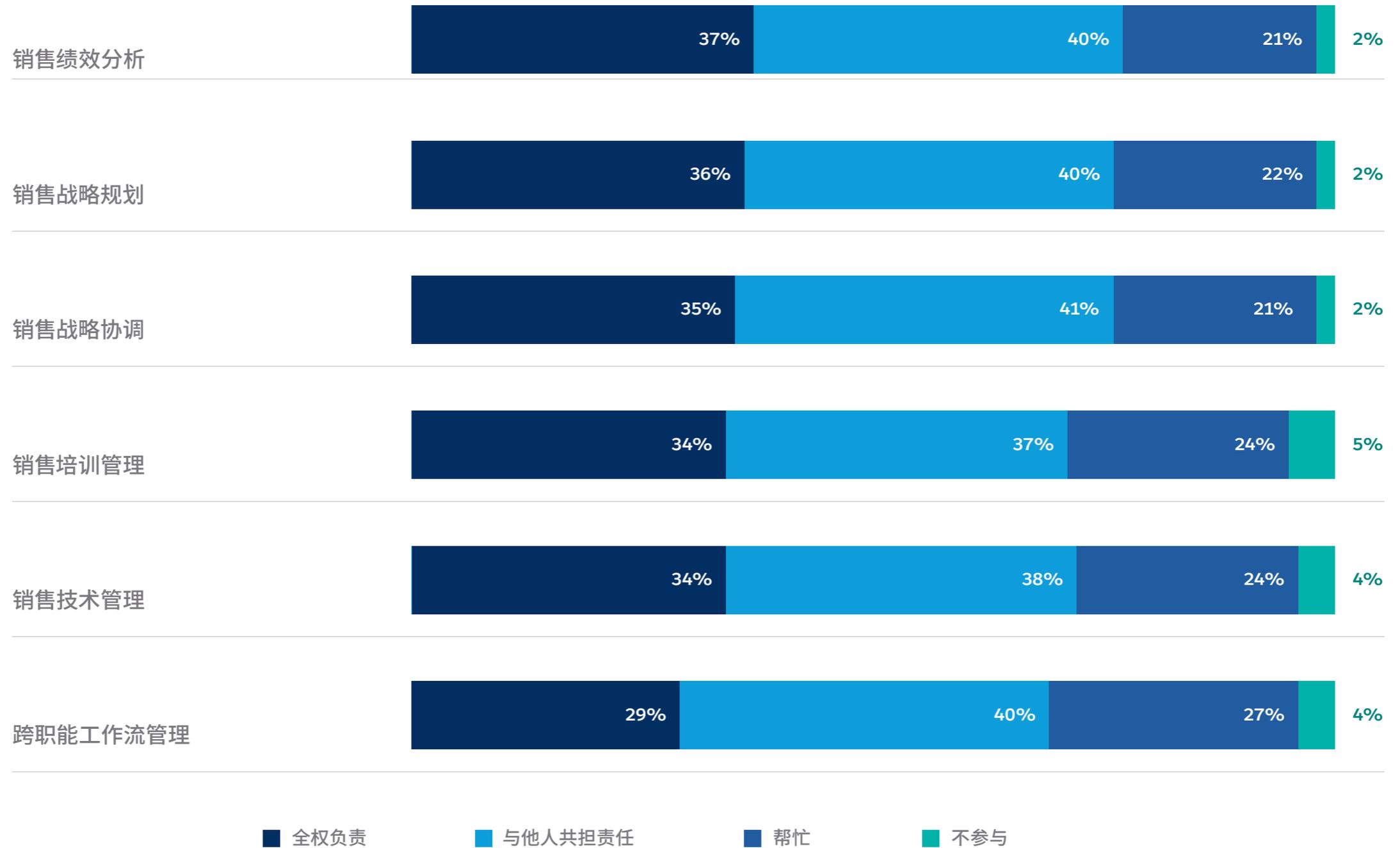
在搜寻客户洞察时, 代表面临的挑战程度



表示花费了太多时间来做以下事项的销售代表占比

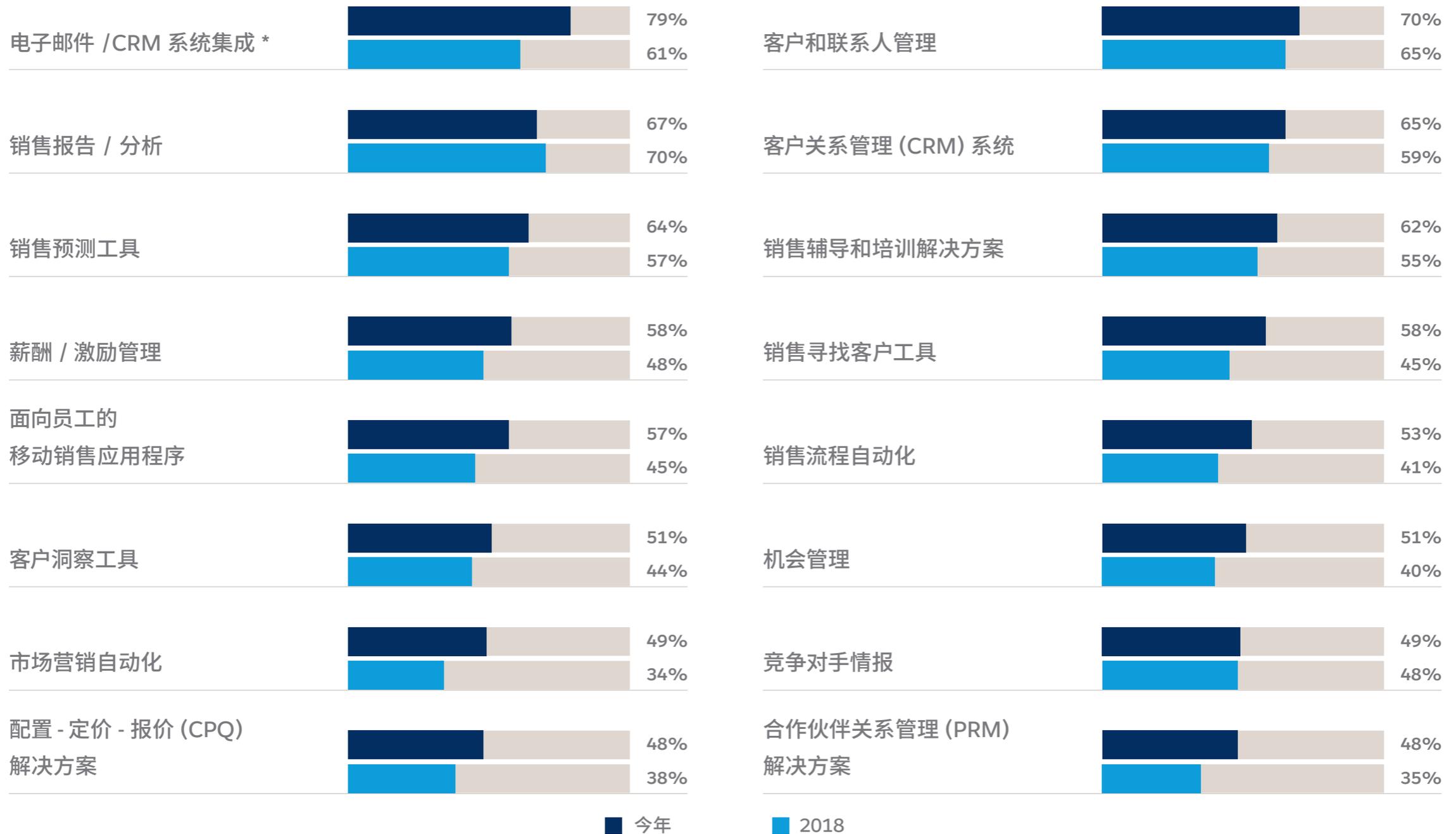


销售运营人员涉足以下方面工作的程度



基准：公司有销售运营人员。

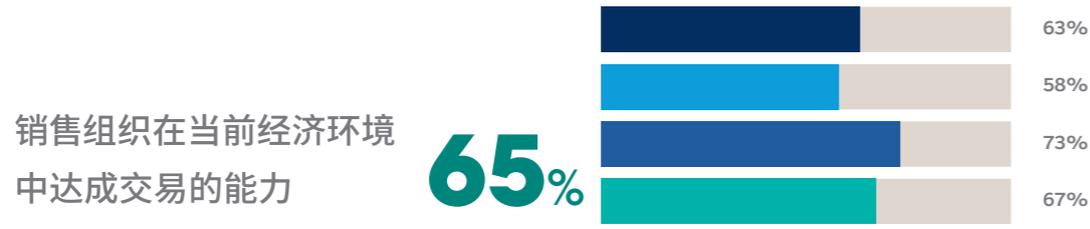
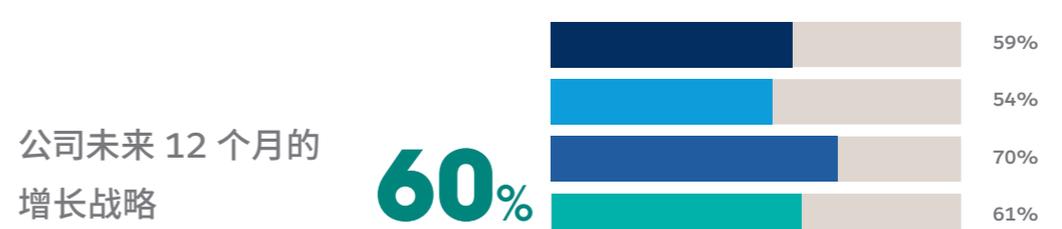
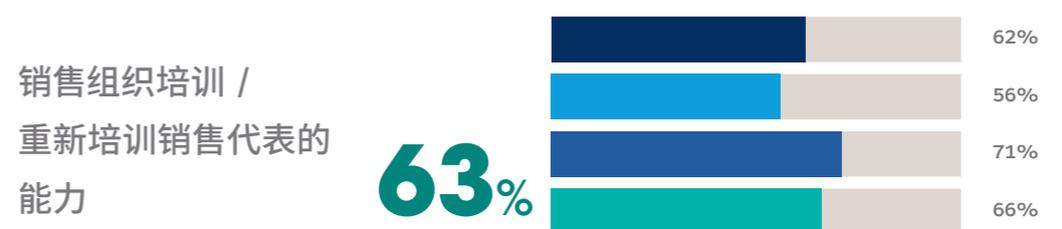
使用以下工具的销售组织



基准：销售运营人员和销售领导层 2018 年的“销售领导层”类别已被修改，排除 C 级高管，以匹配今年的数据。

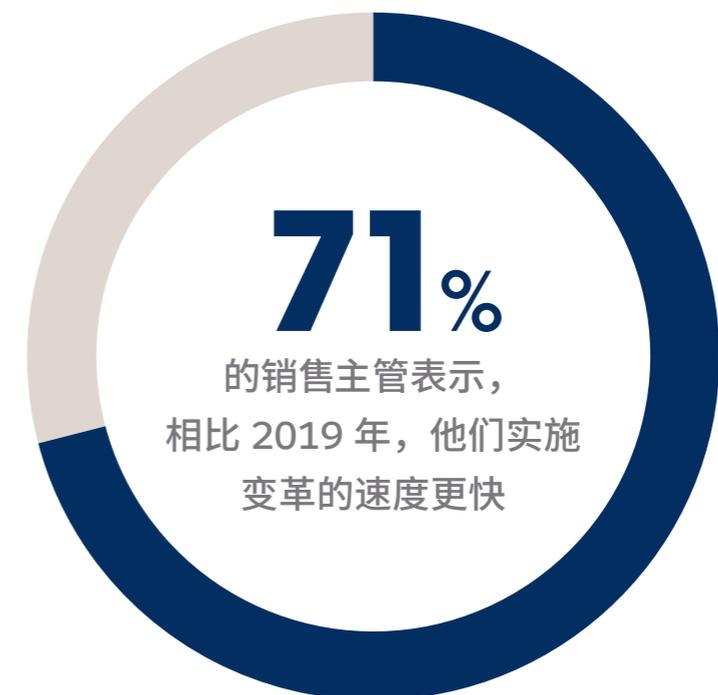
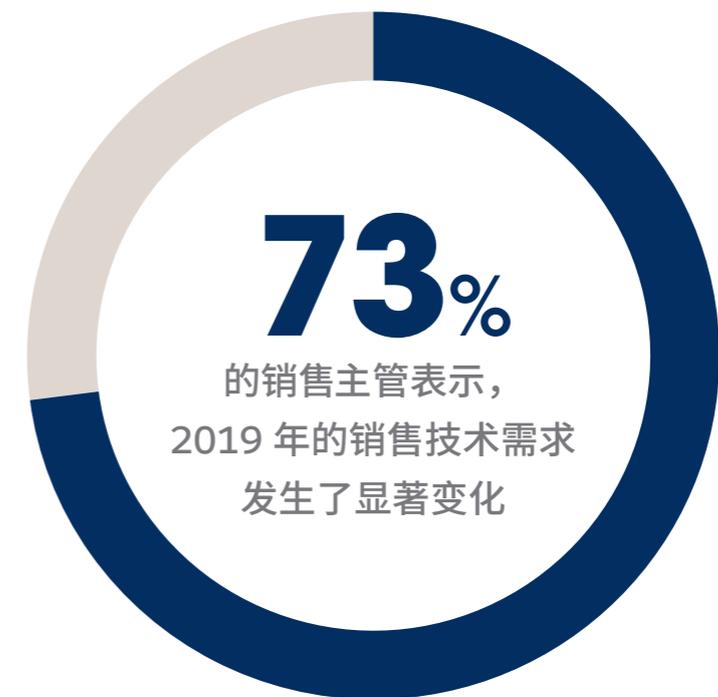
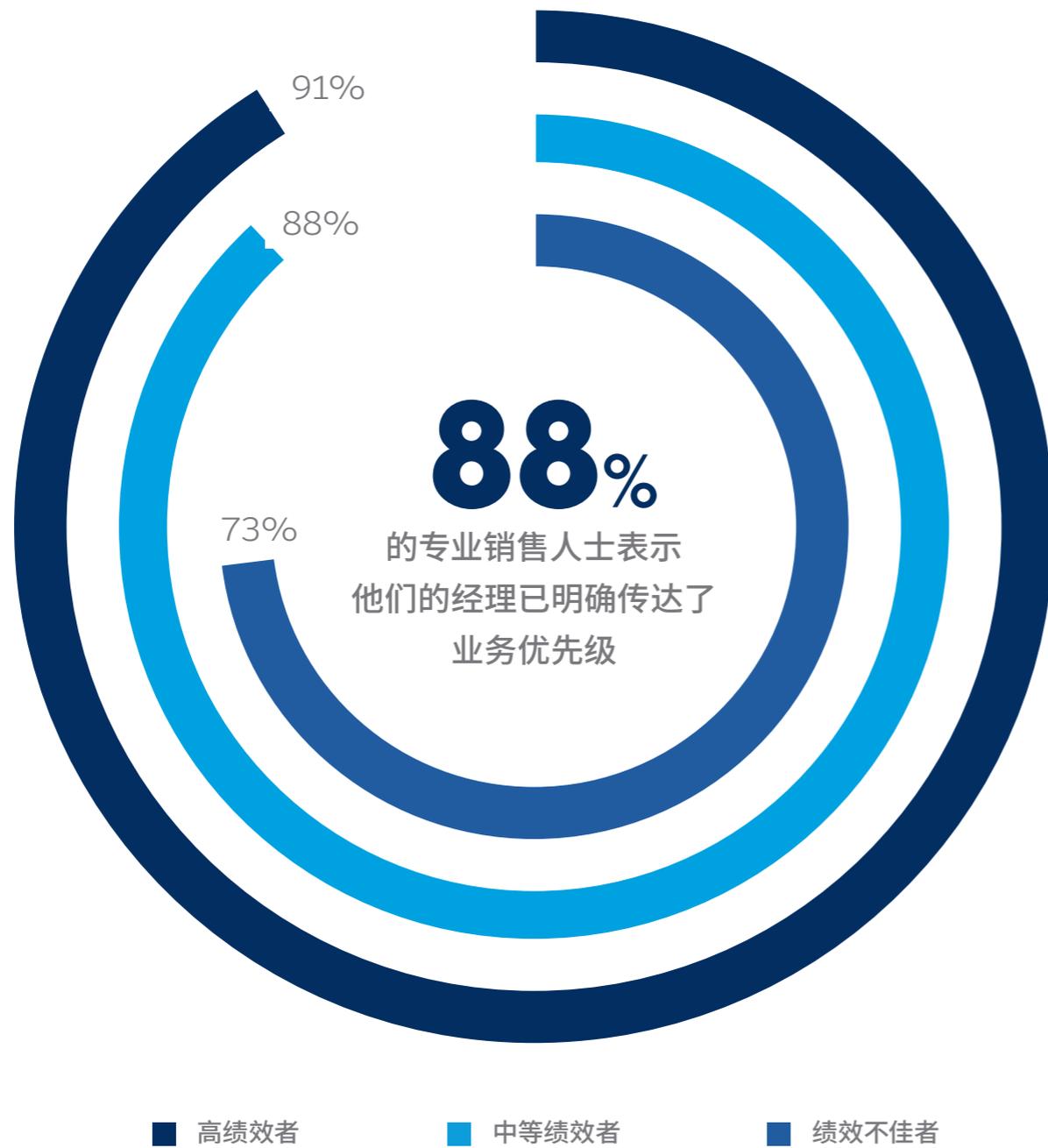
* 基准：使用 CRM 的公司的销售运营人员和销售领导层。

对以下各项有信心的专业销售人员占比



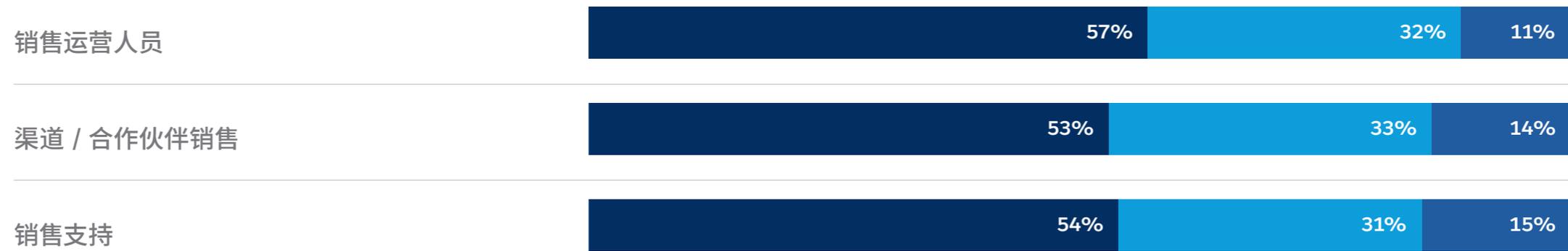
■ 销售主管 ■ 销售代表 ■ 销售运营人员 ■ 销售支持

“完全有信心”或“挺有信心”的回答。

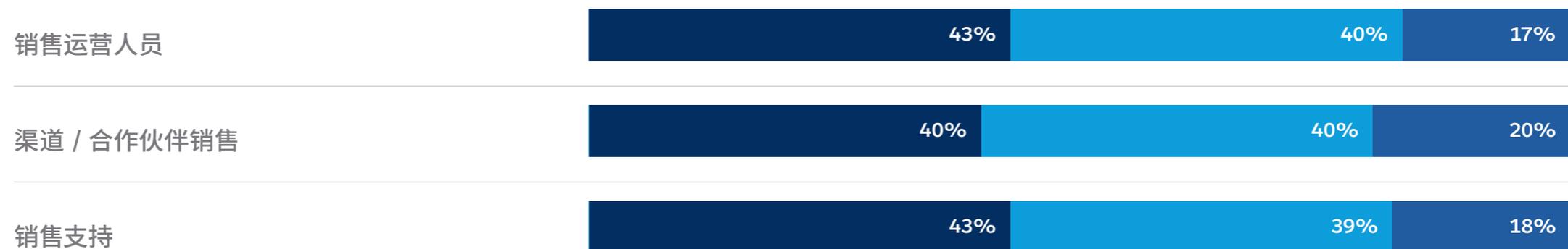


自 2019 年以来, 使用人工智能技术的销售组织的员工人数变化

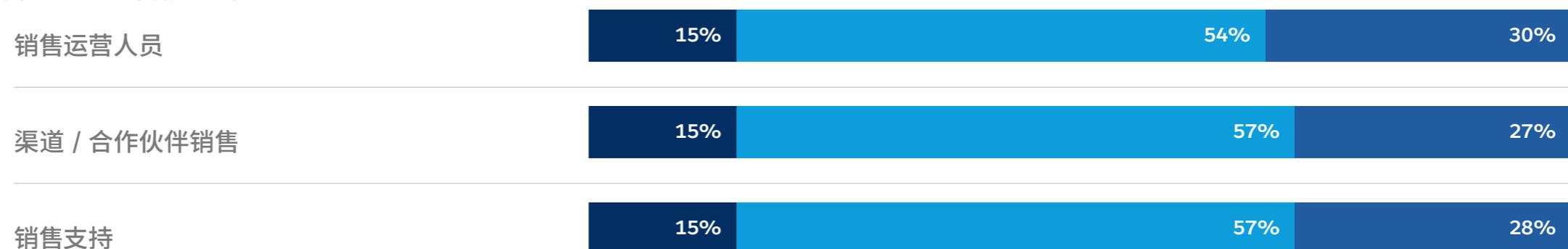
目前使用人工智能技术



打算使用人工智能技术



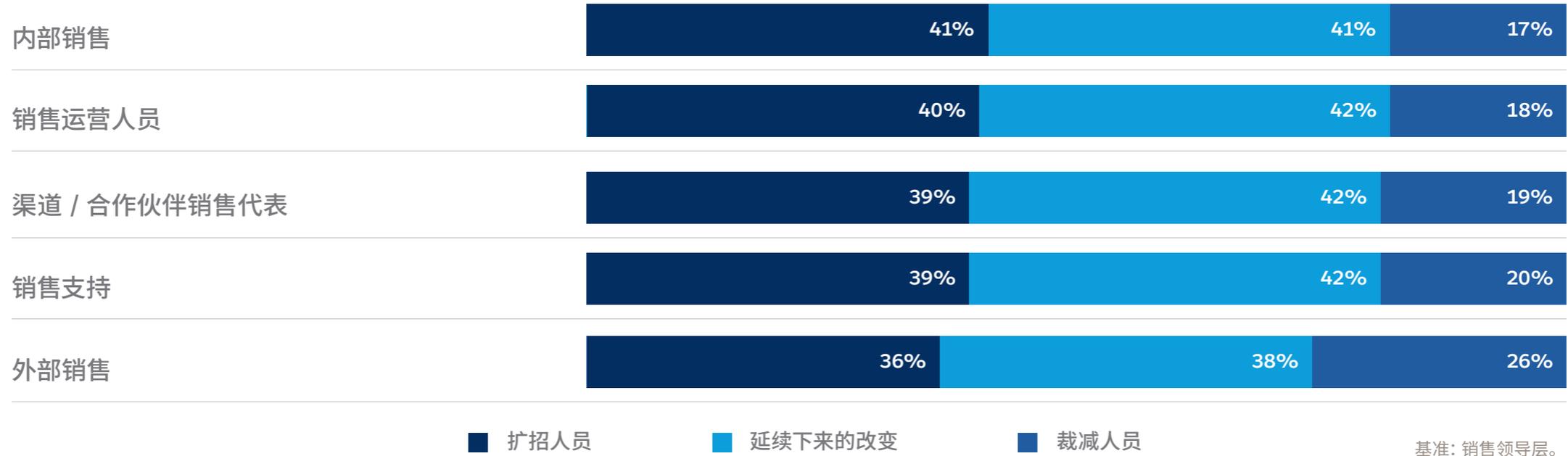
不打算使用人工智能技术



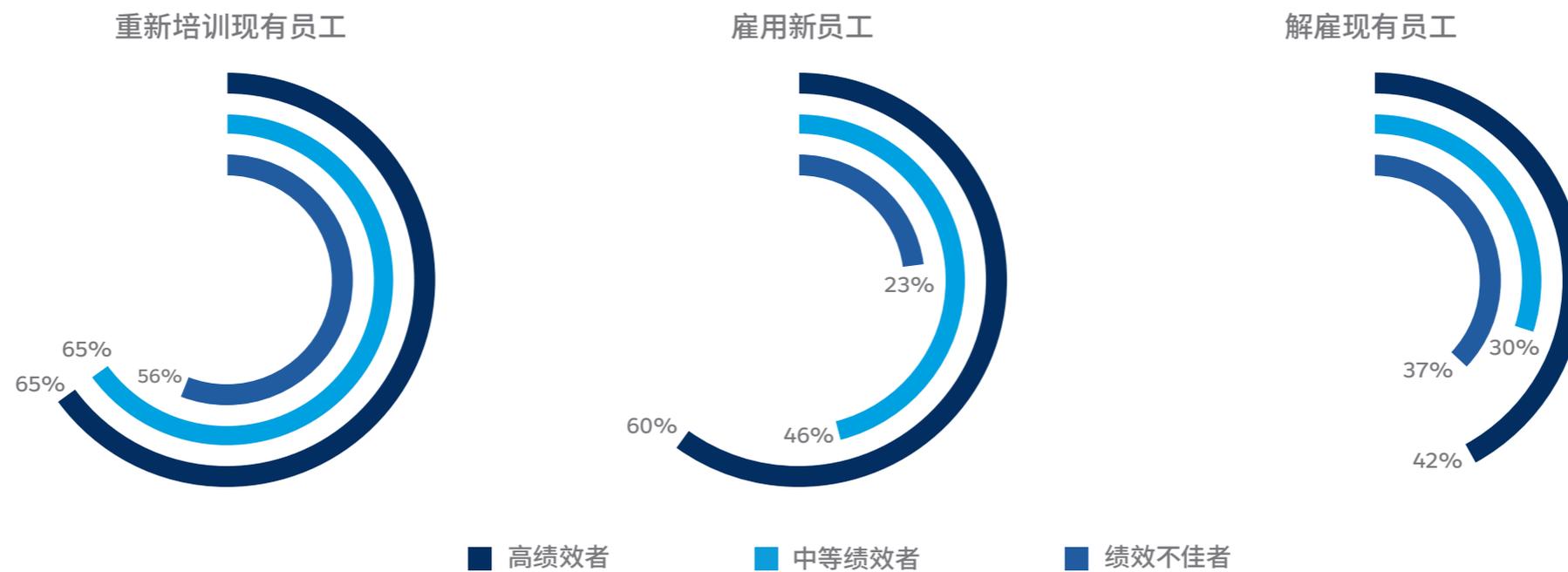
■ 扩招人员 ■ 未变 ■ 裁减人员

基准: 设有销售运营、渠道 / 合作伙伴销售及销售支持等岗位的公司。

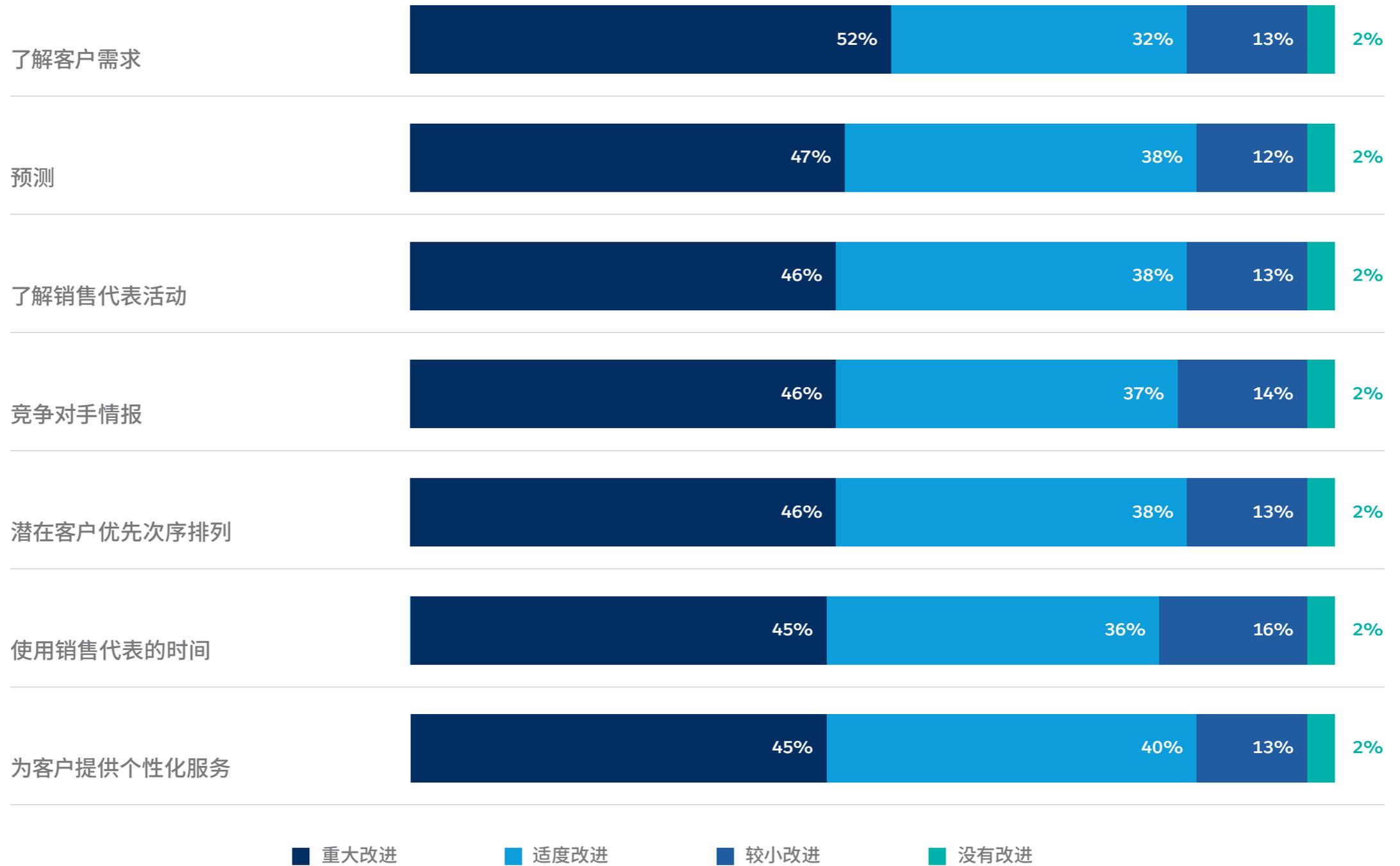
自 2019 年以来销售职位的人数变化



按以下方式调整人员安排的销售主管占比

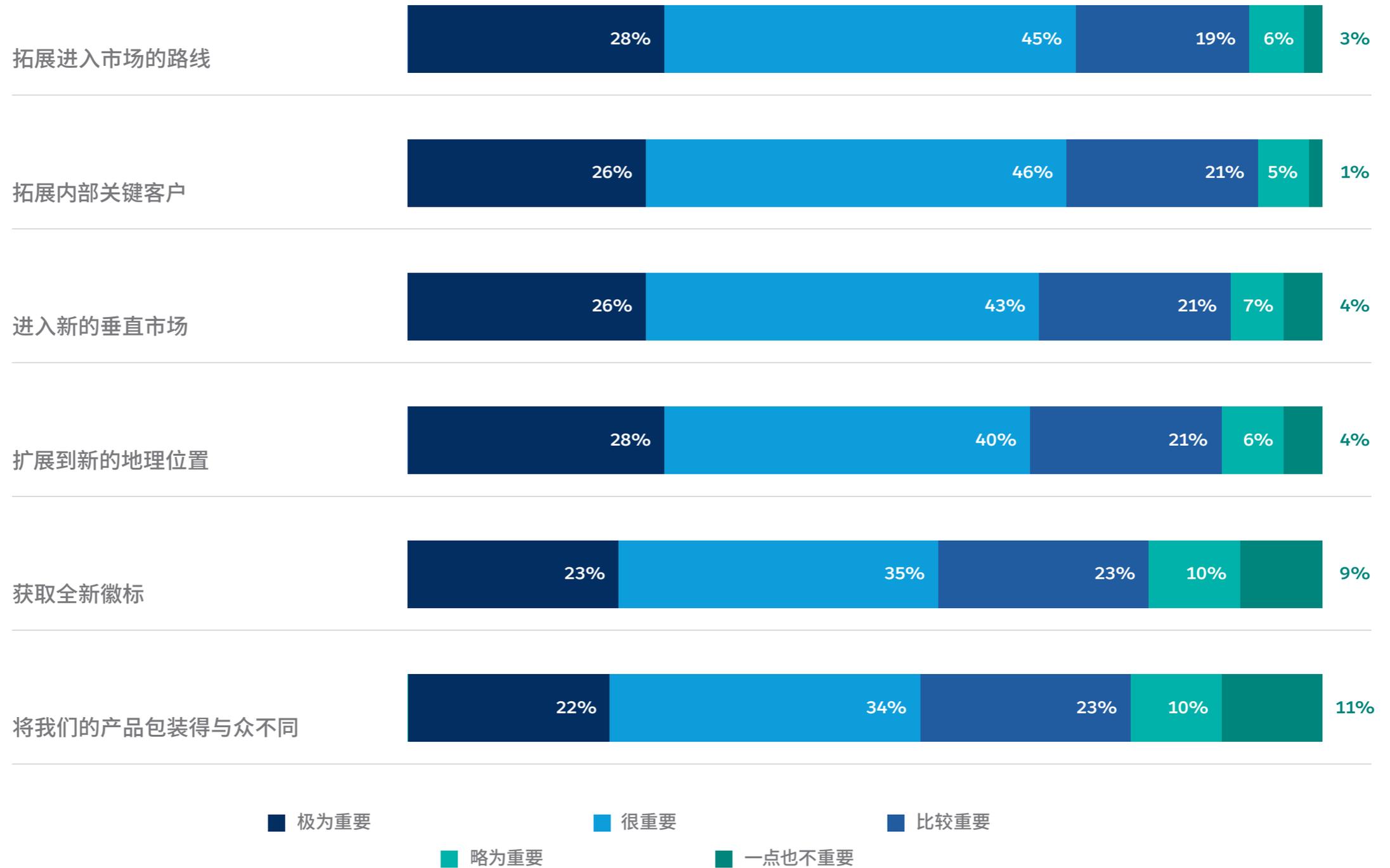


人工智能对以下方面的改进程度



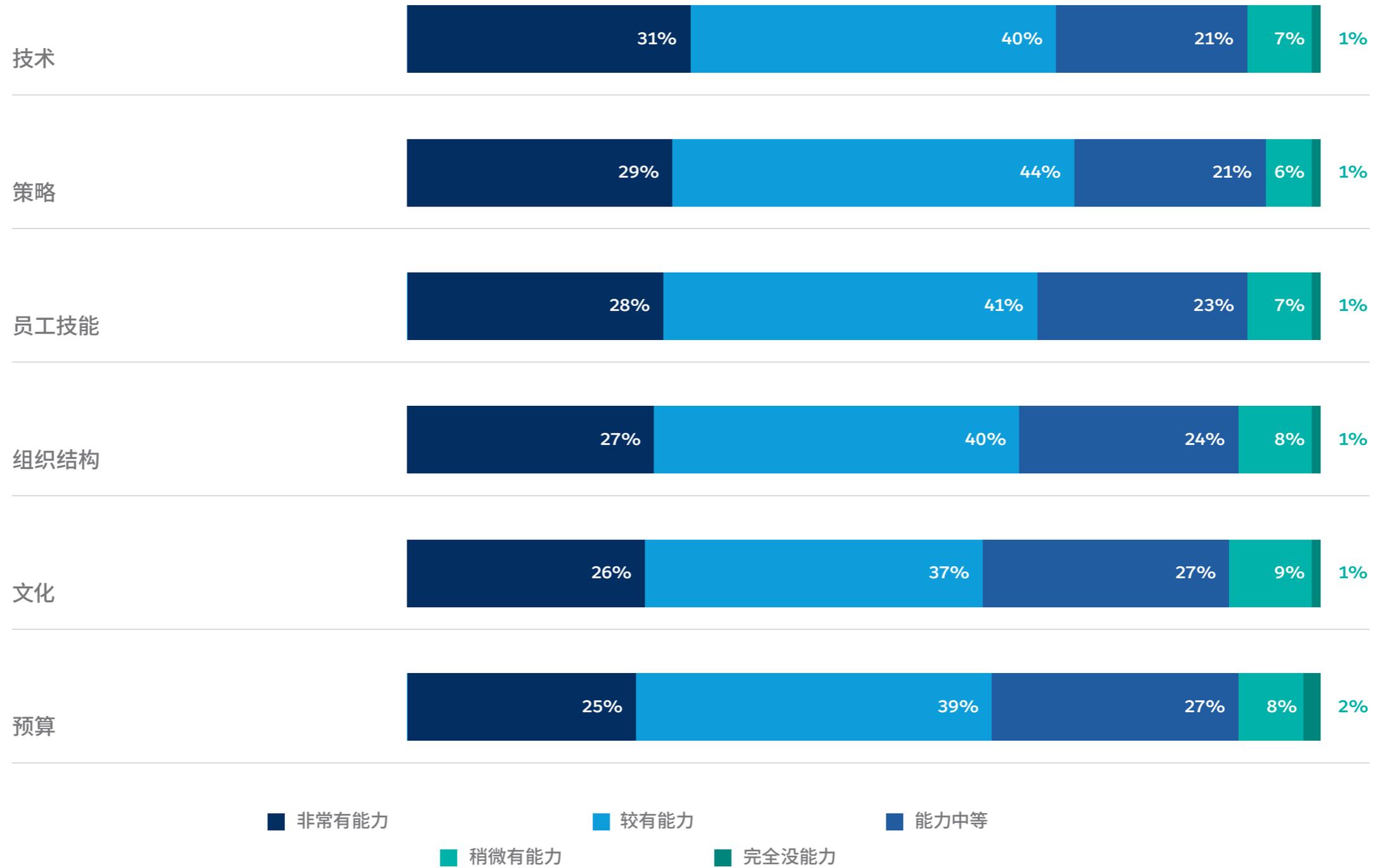
基准：使用人工智能技术的公司的销售运营人员和销售领导层。

以下各项对于推动公司在未来 12 个月发展的重要性



基准：销售领导层。

销售组织适应变化相关方面的能力



基准：销售领导层。

销售团队在未来 12 个月走向成功的主要策略

	销售主管	外部销售代表	内部销售代表	销售运营人员
1	客户灵活性提高	客户灵活性提高	客户灵活性提高	客户灵活性提高
2	数据质量和可访性改善	个性化外联	数据质量和可访性改善	数据质量和可访性改善
3	销售流程简化	销售流程简化	个性化外联	个性化外联
4	个性化外联	跨职能伙伴关系改善	销售流程简化	销售流程简化
5	跨职能伙伴关系改善	数据质量和可访性改善	跨职能伙伴关系改善	跨职能伙伴关系改善
6	调整 KPI	调整 KPI	调整 KPI	调整 KPI
7	调整销售人员培训	调整销售人员培训	调整销售人员培训	调整销售人员培训
8	调整潜在客户优先级标准	调整潜在客户优先级标准	调整潜在客户优先级标准	调整销售节奏
9	调整销售区域	调整销售节奏	调整销售节奏	调整销售区域
10	调整销售节奏	调整销售区域	调整销售区域	调整潜在客户优先级标准

调查人口 统计数据



调查人口统计数据

行业

技术	12%
建筑、工程和建造	3%
交通和酒店	4%
金融服务	7%
酒店业	2%
零售	17%
媒体与娱乐	2%
能源和公用事业	3%
汽车	4%
生命科学和生物技术	2%
通信	2%
消费品	9%
医疗保健	4%
制造业	16%
专业和商业服务	11%
其他	2%

公司类型

企业对企业 (B2B)	65%
企业对企业对消费者 (B2B2C)	35%

销售角色

销售领导 / 销售主管	11%
销售经理或总监	26%
销售代表：内部销售	13%
销售代表：外部销售	13%
销售支持	15%
销售运营人员	22%

公司规模

小型 (21-100 名员工)	16%
中型 (101-3,500 名员工)	56%
大型 (超过 3,501 名员工)	28%

辈分

婴儿潮一代	12%
X 世代	43%
千禧一代	44%
Z 世代	1%

地区

欧洲、中东和非洲	53%
亚太地区	34%
北美洲	13%

国家 / 地区

阿拉伯联合酋长国	1%
澳大利亚 / 新西兰	5%
北欧	3%
比利时	5%
波兰	5%
德国	5%
法国	5%
菲律宾	3%
韩国	5%
荷兰	5%
加拿大	5%
美国	8%
南非	4%
日本	5%
瑞士	4%
泰国	3%
西班牙	6%
新加坡	3%
意大利	5%
印度	5%
英国	5%
中国香港	3%

想要获得更多的销售技巧和智慧？



按国家 / 地区分列

按国家 / 地区分列的“销售状态”数据。

[了解更多 >](#)



按行业分列

按行业分列的“销售状态”数据。

[了解更多 >](#)



销售资源中心

了解更多增长趋势和销售趋势。

[了解更多 >](#)

