

调研主办方



联合主办方



 **B2B**

# 销售培训 及绩效改进 调研报告

B2B Sales Training  
and Performance  
Improvement  
Research Report

© 版权声明 本调研报告属智享会 & Richardson 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Richardson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Richardson is prohibited.

## 首席顾问

## CHIEF ADVISOR



**宋志远**

**Richardson**

中国区总裁、高级顾问

## 联合指导

## JOINT GUIDANCE



**孟雪燕**

**Richardson**

Richardson 高级认证顾问  
Solution Selling® 解决方案销售认证讲师



**肖艾**

**Richardson**

Richardson 高级认证顾问  
Solution Selling® 解决方案销售认证讲师

## 顾问团

## ADVISOR GROUP



**胡小杰**

美敦力(上海)管理有限公司  
商务培训总监



**刘畅**

爱德万测试(中国)管理有限公司  
组织 & 人才发展总监



**吴璞**

华润电力苏南公司  
资深经理



**赵颂恩**

思特威(上海)电子科技有限公司  
副总经理 & 人力资源负责人

## 作者

## AUTHOR



**方麻迪 MAY FANG** [may.fang@hrecchina.org](mailto:may.fang@hrecchina.org)

方麻迪女士在本次调研中负责数据分析、报告撰写等工作。

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管 (Survey Leader, Research and Survey) 一职, 具有近10年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有: 中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

方麻迪女士毕业于中国人民大学人力资源管理专业, 获得管理学硕士学位。

# 目录 Contents

01. 前言	2
02. 主要发现	3
03. 不确定性持续增加的外部环境下,销售团队面临的业务挑战	4
04. 竞争加剧,销售团队的作战模式所发生的变化	12
05. 企业销售培训现状	13
● 业务培训需求情况	13
● 企业现有销售培训体系支持度	15
● 企业销售培训流程现状	21
● 培训效果评估现状	23
06. 基于现状提炼销售培训挑战点	25
● 现状梳理与挑战提炼	25
● 企业销售培训挑战分布情况	26
07. 内外联动,共同解决培训挑战	27
● 销售能力诊断:当前业务环境下,销售需要的能力是什么?	27
● 销售流程敏捷性梳理:人力资源(HR)部门如何有效利用销售流程,从而做好培训需求识别	33
● 销售培训落地转化:如何做好销售培训项目设计,并确保销售能够将其使用到真实业务场景中,从而有效支撑业务战略和销售能力提升的需求	36
● 培训效果评估:如何在转化层面看到培训效果,证明培训价值	40
08. 附录	43
● 本次参调情况与参调样本	43
● 企业外部资源采购现状对标数据	45
● 其他相关数据	47
09. 企业案例	48

# 01. 前言



在多重不确定性交织的商业环境中，动态竞争格局与多层决策结构放大了中国市场业务挑战的复杂性，这促使企业通过组织架构转型与KPI体系升级应对市场压力。销售团队正经历着比过往更大的挑战。与此同时，传统销售赋能机制与敏捷业务需求之间也存在着巨大的断层——培训体系受困于资源约束与闭环缺失，难以支撑战略落地的终极诉求。

破解这一矛盾，亟需从销售能力诊断、培训需求识别、实战转化机制、效果验证体系四大维度构建突破性解决方案。即面对转型阵痛，企业需优先突破四大关键瓶颈：其一，在动态业务环境下精准识别销售团队的核心能力缺口，避免战略目标与能力建设的脱节；其二，通过销售流程深度梳理，为销售流程注入敏捷性，从而做好培训需求洞察；其三，设计高度场景化的培训项目，打通从知识习得到业务应用的转化路径；其四，建立涵盖了行为转变、销售漏斗改善及对业绩影响的成功标准衡量机制，使培训效果可量化、可追溯，扭转当前培训价值难以体现的被动局面。

在这样的背景之下，智享会携手全球知名销售培训与咨询服务公司Richardson开展本次调研，调研以现状解析和挑战应对作为锚点，整合领先企业的实践和专家洞察，提炼破局之道：通过战略级能力建模确立培养方向，借助敏捷的协同销售流程精准把握培训需求，借力沉浸式训战融合加速行为转化，最终依托全面的成功标准衡量体系验证价值贡献，这将为企业锻造穿越周期的销售战斗力，也为企业提供系统性的销售培训框架和方法论。



## 02. 主要发现



中国市场的内卷加剧、采购方愈发倾向于以价格作为核心决策依据、监管政策收紧及供应链成本上升，放大了竞争威胁和采购决策的不确定性，销售组织面临着更严峻的挑战，提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。



在团队协作模式方面，企业高度重视销售团队能力建设，推动销售团队从传统的内部协作向跨部门协同的全面转型。



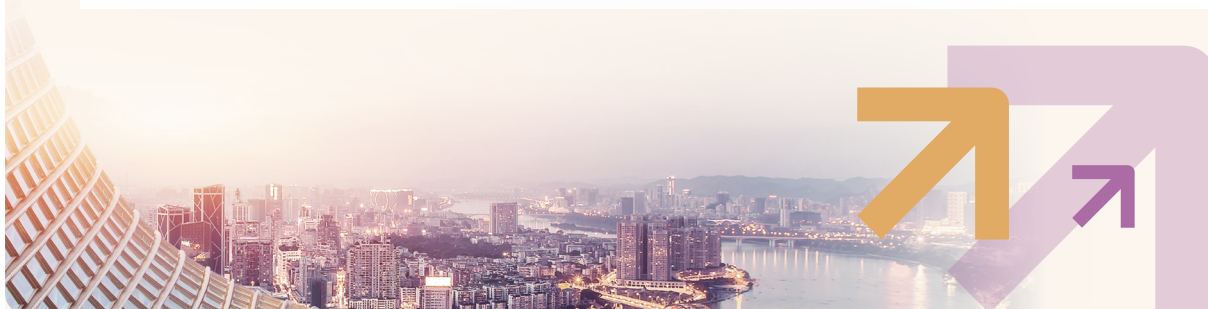
企业销售培训体系普遍面临资源投入不足和体系化程度低的挑战，导致其难以有效支撑业务战略和销售能力提升需求。销售培训多呈现碎片化、被动应对的状态，缺乏前瞻性的思考、设计和运营管理，整体效能受限。



企业销售培训评估逐步普及，但深度和广度与管理者的期望仍存在不小的差距，与驱动业务增长的链接较为薄弱。



随着以业务结果为导向的培训需求日益频繁且趋于定制化，销售培训正逐步向“敏捷响应业务节奏+精准匹配场景目标”的赋能模式转变。



## 03. 不确定性持续增加的外部环境下, 销售团队面临的业务挑战 ↗

中国市场的内卷加剧、采购方愈发倾向于以价格作为核心决策依据、监管政策收紧及供应链成本上升, 放大了竞争威胁和采购决策的不确定性, 销售组织面临着更严峻的挑战, 提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。

您认为当前企业销售团队面临的挑战是什么?

选项	中国本土数据	全球数据 <sup>1</sup>	差值
针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息	60.98%	57.00%	3.98%
争取潜在客户的首次会面机会	45.12%	50.00%	-4.88%
制定清晰且有说服力的价值主张	59.76%	45.00%	14.76%
客户的决策迟疑与摇摆	69.51%	62.00%	7.51%
向客户传达不作为的代价	23.17%	40.00%	-16.83%
难以识别并接触具备购买决策权的关键人物	50.00%	37.00%	13.00%
竞争威胁显著加剧	79.27%	40.00%	39.27%
销售人员难以平衡客户管理和客户增长	30.49%	39.00%	-8.51%
通过提升数据驱动的洞察力来拓展客户难度大	41.46%	37.00%	4.46%
销售人员难以提供明确的业务增长构想和 ROI 分析, 并树立值得信赖的顾问形象	53.66%	33.00%	20.66%
获得客户在特定时间采取具体行动的承诺	46.34%	68.00%	-21.66%
保护价格并确保盈利空间	70.73%	34.00%	36.73%
在销售后期应对采购与法务层面的异议	34.15%	33.00%	1.15%
客户未承诺采取行动或未履行约定	52.44%	60.00%	-7.56%
销售后期客户出现决策迟疑	48.78%	48.00%	0.78%
过度依赖采购组织中单一决策人的支持	48.78%	45.00%	3.78%

1. 来自 RICHARDSON 《2025 销售挑战研究报告》。该调研参与者以销售、业务人员为主。

本土 TOP5	全球 TOP5	差异 TOP5
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 竞争威胁显著加剧 79.27%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 获得客户在特定时间采取具体行动的承诺 68.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 竞争威胁显著加剧 (本土更高)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保护价格并确保盈利空间 70.73%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客户的决策迟疑与摇摆 62.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保护价格并确保盈利空间 (本土更高)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客户的决策迟疑与摇摆 69.51%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客户未承诺采取行动或未履行约定 60.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 获得客户在特定时间采取具体行动的承诺 (全球更高)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息 60.98%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息 57.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 销售人员难以提供明确的业务增长构想和ROI分析,并树立值得信赖的顾问形象 (本土更高)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定清晰且有说服力的价值主张 59.76%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 争取潜在客户的首次会面机会 50.00%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向客户传达不作为的代价 (全球更高)</li> </ul>



## 中国本土挑战解析

中国市场的动态性、价格敏感文化以及多层决策结构,放大了竞争威胁和采购决策的不确定性,销售团队需更敏捷。

### ● 竞争威胁显著加剧 79.27%

中国销售团队面临激烈竞争,其背后是宏观环境与市场结构的深刻变化。经济学家指出,中国经济增速放缓进入“新常态”,市场从增量转向存量博弈,企业为争夺有限订单必然加剧价格与资源竞争。政治层面,地缘政治不确定性及“双循环”战略<sup>2</sup>推动本土产业链快速成熟,大量新玩家涌入市场,同质化竞争加剧。同时,反垄断、数据安全等监管政策重塑了行业格局,迫使企业在本土市场进行更激烈的近距离搏杀。在需求收缩、供给冲击的预期下,企业普遍采取激进的市场策略,“内卷外堵”导致竞争强度陡然提升,销售团队直接承受了这一压力。

2. 中国的双循环战略是指加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

### ● 保护价格并确保盈利空间 70.73%

其核心原因植根于“双循环”战略下的市场质变。国内大循环主导下，市场从增量扩张转入存量竞争，同质化供给加剧，客户议价能力增强，价格战成为常态。同时，监管政策（如反垄断）及供应链成本上升，进一步压缩利润。经济学家指出，企业短期内为保份额被迫牺牲溢价，但长期需依靠价值创新。商业领袖强调，销售团队必须从关系驱动转向价值驱动，通过提供更领先的商业洞察、技术定制、服务深化等构建差异化优势，否则在“内卷”中难以维持盈利空间。

### ● 客户的决策迟疑与摇摆 69.51%

经济波动使客户风险厌恶增强。企业在决策过程常涉及多层审批和关系网络，导致决策链条长且易变，销售团队需反复应对需求变化。

### ● 针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息 60.98%

根据Gartner发布的报告，当今企业的B2B采购决策团队平均包含11人。采购决策涉及多个利益方（如技术、财务和采购部门等）。销售团队需高度定制化沟通，但这对销售人员的知识、技能、资源和时间，都有更高层次的要求。

### ● 制定清晰且有说服力的价值主张 59.76%

在“双循环”驱动的存量市场中，产品与服务高度同质化，难以凭借单一功能脱颖而出。客户决策更理性，关注综合解决方案与长期ROI，而非单纯价格。然而，许多企业未能及时将优势从“产品参数”转化为“客户价值”，缺乏对特定场景的精准洞察和数据支撑，导致价值主张空泛、缺乏差异化，无法有效说服利益相关者，陷入价格比拼的困境。



### 中国本土与全球挑战差异解析

中国与全球差异源于市场成熟度和文化导向。中国市场基数大但多数已进入红海竞争，竞争和价格压力突出；全球市场流程规范但决策周期长，行动拖延明显。中国销售更依赖关系，全球更依赖数据和风险管理。

### ● 竞争威胁显著加剧 (本土更挑战)

中国市场竞争远超全球，主要原因在于市场整体获利机会近年来有所缩减、盈利增量减少、蓝海赛道相对有限。例如，科技和新能源等行业价格战频发。而全球市场集中度高，竞争相对稳定。

### ● 保护价格并确保盈利空间 (本土更挑战)

中国市场成本压力大 (如供应链中断和人力上涨), 客户压价文化盛行。全球企业更多通过品牌溢价和长期合同保护价格, 但中国销售团队难以抵御低价冲击。

### ● 获得客户在特定时间采取具体行动的承诺 (全球更挑战)

欧美客户更独立, 强调透明度, 流程推进慢且需详尽分析, 而中国销售团队更关注关系推动, 流程推进灵活, 客户行动相对快速。

### ● 销售人员难以提供明确的业务增长构想和ROI分析 (本土更挑战)

全球销售团队对于咨询式或解决方案式销售模式的探索和培养更成熟, 其中投资回报率 (ROI) 分析已成为销售人员的核心必备技能。相比之下, 中国销售团队普遍在专业能力方面较缺乏训练, 尤其体现在数据驱动的业务洞察与财务论证能力不足。此外, 尽管中国企业决策者可能认可销售方提供的ROI分析, 但在最终决策阶段仍倾向于回归价格谈判, 并常常参照不具备同等能力水平的竞争对手报价, 进行非对等的“杀价”, 从而削弱了高价值解决方案的议价空间。

### ● 向客户传达不作为的代价 (全球更挑战)

风险沟通是成熟市场的常用策略 (如强调机会成本)。而中国销售文化更侧重宣扬积极价值 (如“增长机会”), 避免负面信息。因此这一挑战在全球销售市场中更为凸显。

## 专家洞察

宋志远 Shepherd  
Richardson | 中国区总裁、高级顾问



### 中国本土与全球所面临的挑战中, 有哪些值得关注之处?

#### ● 关注中国本土与全球都共同存在的挑战点

从调研数据来看, 一个突出的共性问题是“客户决策的迟疑和摇摆”。这源于两大关键环境变化: 一是客户预算普遍收缩, 花钱更为谨慎; 二是产能过剩导致客户选择增多。预算减少与选项增多共同作用, 显著延长了客户的决策周期, 对销售造成最直接的冲击, 过去的经验和谈判节奏不再

有效, 销售组织需要适应全新的挑战。

还有一个共性的挑战点是“针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息”, 这与两大环境趋势紧密相关。首先, 各行业普遍推行集中采购和集中决策以进一步降本增效, 这增加了销售需要协调的决策层级和复杂性。其次, 经济下行导致企业普遍裁员, 并且裁员对象集中在一线到中层管理层。这

使得决策责任上移，高层管理者决策负担加重，时间更少、耐心更低，对风险的关注度显著提升。销售面对更高层级决策者时，必须在更短时间内提供更具价值、针对性更强（符合其风险关注点）的沟通内容。

无论是决策迟疑还是针对不同利益相关者的定制化沟通需求，其背后都指向销售能力要求的转变：销售人员需要深刻理解客户业务、面临的挑战、市场竞争格局以及自身解决方案的独特价值，才能在有限时间内提供高层管理者真正关心的、能缓解其风险顾虑的关键信息。

### ● 关注中国本土与全球有较大差异的挑战点

“竞争威胁显著加剧”这一挑战在中国本土有着较高选择率，但这并不意味着说全球市场就不关注这一挑战，竞争的加剧是全球都普遍面临的问题。另外，业务部门（如销售团队）和人力资源部门（HR）在看待“竞争威胁显著加剧”这一挑战时存在一定的认知差异。业务人员更关注竞争在具体商业环境中的表现，例如价格冲击、产品创新不足、服务水平跟不上或客户要求变高等实际问题。而HR部门则倾向于从更宏观的组织视角出发捕捉挑战。在进行培训需求调研、方案设计等支持性工作时，他们更会将“竞争威胁显著加剧”作为一个概括性的、普遍性的挑战指标来记录和关注。

“保护价格并确保盈利空间”是另一个显著的差异点。根据现有信息分析，该差异背后潜藏若干关键挑战。首先，从全球视角观察，发达国家的产业布局主要集中于“微笑曲线”的两端。历史上，中国产业则聚焦

于该曲线的底端，即制造业环节。当前，中国制造业在产能规模与供应链整合能力方面确实具备显著优势。对于全球格局而言，发达国家曾长期依赖知识产权和设计优势占据价值链高端，攫取金融、设计、创新与开发环节的超额利润，而主动放弃了制造环节。然而，当前趋势表明，包括美国在内的部分主流发达国家均在推动制造业回流，知识产权、创新及金融等领域的红利期正逐步缩减，这实质上是应对微笑曲线两端传统优势衰减的举措。因此，这些国家开始接受利润率的压缩，并积极寻求下一个新的利润增长点。反观中国企业，其总体上面临着从制造业向高质量生产力攀升的转型挑战。许多企业发展历程相对短暂，虽已形成一定规模并趋于稳定，但普遍缺乏放弃利润的决心与底气。核心原因在于其所处的微笑曲线底部位置，利润空间本就有限。多数中国企业难以承受大幅让利，因此常陷入一种两难境地：必须维持当前价格与盈利以确保企业生存，又需为未来转型投入资源。总体而言，全球市场与中国企业所处发展阶段的差异，直接导致了销售策略的根本区别。

另外一个有趣的现象是“获得客户在特定时间采取具体的行动承诺”挑战差异，在欧美市场，B2B销售通常遵循高度结构化的流程，追求流程的精确和透明。这些市场的企业在推进商机时，非常依赖明确的里程碑（Milestones）和书面承诺。当销售人员试图在CRM中推进商机时，流程要求他们必须填写“客户的下一步行动及承诺日期”。如果客户迟迟不给这个明确的承诺，销售人员就无法将商机推进，因此，“难以获得明

确承诺”自然成为一个巨大的挑战。

在中国本土市场，销售流程往往带有更强的关系导向和灵活性。在中国商业文化中，基于信任和关系的口头意向和非正式承诺往往具有更高的价值。客户可能因为信任销售人员或高层关系而口头表达“没问题，下周可以搞定”，即使没有正式的、书面的行动承诺。相较于国外企业严格的流程驱动，中国本土企业的流程可能更灵活，可以根据关系和紧急程度跳过或简化某些书面步骤。

如果一个销售人员可以凭借关系或口头保证推进商机，他们对“正式书面承诺”的依赖度和感受到的挑战性就会降低。他们可能更关注“最终成交”的挑战，如之前提到的“决策迟疑”，而不是“获得流程推动承诺”的挑战。虽然本土挑战率低，但这并不意味着风险低。这种推进方式可能导致商机质量 (Quality) 的不可靠，即：口头承诺多，但最终转化率低。

而“**销售人员难以提供清晰的业务增长构想与投资回报率 (ROI) 分析**”这一挑战的出现，可归结为几个深层原因：

第一，多数销售人员在数据驱动决策方面的基础能力较为薄弱。他们多倾向于依赖经验驱动的感性行动模式，偏好与客户的直接现场沟通，而对案头分析工作存在抵触。这反映出相当一部分中国销售从业者对专业销售工作内涵的认知尚不清晰。

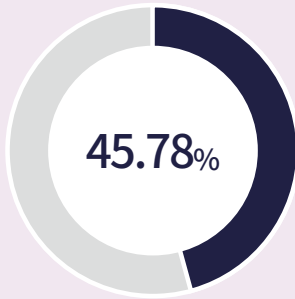
其次，真正有效的ROI分析难以由销售人员独立完成。它涉及复杂的商业计算逻辑与模型构建，本质上是与客户共同探索与确认的过程。若仅由销售方闭门计算或套用简

单公式，其结果往往缺乏客户认可度或参考价值。许多销售人员将ROI分析狭隘理解为公式套算，而非价值共创，导致在实际应用时困难重重。

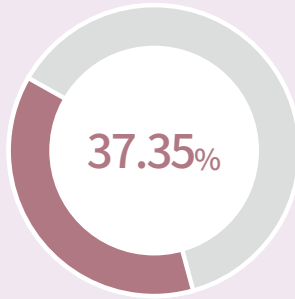
第三个原因则与客户侧的变化密切相关。通过近年来的观察，我们发现即使提供详尽的ROI分析，其对客户决策的影响力也在下降。也就是说，即便论证显示投入能带来显著回报，客户的信任度仍显不足。其深层背景是全球经济下行压力之下，客户资金趋紧、支出更趋审慎。在经济低迷时期，企业整体信心不足，对任何正向收益承诺的信任度都会降低，这也部分解释了客户的决策犹豫。

这也引出了在全球范围内强调“**向客户传达不作为代价**”的重要性。ROI分析通常有两个维度：行动带来的收益与维持现状（不行动）的成本。传统观念中存在“不做就不错”的保守心态，但在当前环境剧变、可预测性降低、竞争加剧的背景下，维持现状的风险正急剧攀升——客户可能因无所作为而迅速被竞争对手超越甚至淘汰。因此，销售人员需要有效说服客户，使其认识到“不作为可能成为失误”。在中国市场实践中，确实存在偏好宣扬积极价值、回避尖锐风险沟通的倾向。但值得注意的是，在真正的高层业务对话中，风险沟通已被置于重要地位，决策者更强调风险，对单纯宣扬积极价值的做法兴趣减弱。当然，整体而言，中国市场在风险沟通的成熟度及开展直接“商业论证” (business case) 对话的能力方面，与欧美市场相比仍有差距，这也是销售实践需要提升的方向。

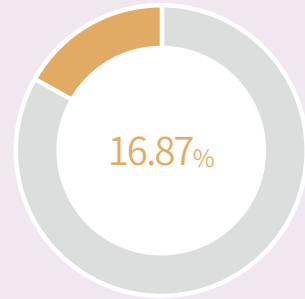
近两年企业对销售团队的KPI设定是否更严格 (N=166)



是, 我们的 KPI 要求更高



是, 我们的 KPI 指标更多元化



否, 几乎无变化



提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。

● 销售团队KPI要求更高 45.78%

说明在市场竞争加剧的背景之下, 大量企业期望通过更精简的销售团队来完成更高的销售任务, 以提升企业的营收和盈利能力。

● KPI指标更多元化 37.35%

在业绩未能达成企业目标时, 许多公司会增加对销售团队的KPI考核管理, 如销售收入中的新老客户比例, 产品组合比例等, 也有的会对销售工作的频率 (如拜访数量等) 进行考核。





## 在当前的市场环境之下, 要更为高效地达成财务目标, 我们应该如何调整销售团队的KPI?

### ● 通过领先指标的设定来影响结果, 从而提升销售管理的敏捷性

在销售考核机制的演进中, 传统方法通常较为直接, 主要以订单额或销售收入作为核心评估指标。进一步的细化可能体现在区分不同产品线、区域或客户类型(如新客户与老客户), 并据此设定差异化的目标要求, 这些都属于常规操作。

然而, 更为先进的企业开始引入“领先指标”考核体系。这种做法的关键在于: 企业会根据其具体的业务增长策略, 识别并设定那些能够驱动最终业务目标达成的关键前置性运营指标作为领先指标, 用于短周期的阶段性考核。在整体的年度薪酬与绩效框架内, 最终评估仍与核心的财务及业绩目标紧密挂钩; 但领先指标被设计为

短期内的动态管理工具, 旨在及时干预和影响结果达成。为此, 企业在预算规划时需专门配置相应的专项激励机制或配套考核措施以支持领先指标的落实。

此举实质上提升了销售组织管理的敏捷性——因为仅依赖滞后的财务结果指标进行考核, 往往只能事后评判而难以在过程中有效干预。按月或按季度追踪过程性的领先指标, 正是实现过程管控、及时调整的关键。这种考核方式的变革, 特别是领先指标的引入, 必须与销售组织架构的调整同步配套。如果仅仅重组了销售团队或合作模式, 而考核机制却仅停留在叠加不同维度的财务指标层面, 那么组织变革的效果将大打折扣。因此, 强化领先指标考核至关重要。

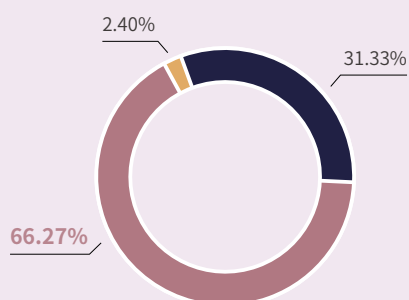


# 04. 竞争加剧，销售团队的作战模式所发生的变化



在团队协作模式方面，企业高度重视销售团队能力建设，推动销售团队从传统的内部协作向跨部门协同的全面转型。

近两年贵公司销售团队的主要作战模式更倾向于哪一种? (N=166)



- 单兵作战模式：销售人员独立负责各自区域或客户群体的业务开发、跟进和维护。
- 团队销售模式：销售人员及其他部门同事（如研发，项目管理等）组成团队，共同开发和服务客户，实现方案快速迭代和协同作战。
- 其他



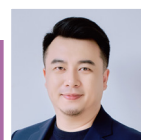
团队协作模式成为绝对主流，团队协作能力、顾问式销售能力的重要性日益提升。

● 团队销售模式是绝大多数企业的主要协作模式 66.27%

越来越多的客户需要技术适配、定制化交付及快速迭代，单一销售无法独立闭环。因此大部分企业正通过矩阵式作战、打破部门壁垒以应对复杂需求。这意味着传统单线销售将难以支撑客户全生命周期管理，尤其在需要整体性解决方案的销售场景中价值有限。

专家  
洞察

宋志远 Shepherd  
Richardson | 中国区总裁、高级顾问



## 团队协作模式之下，销售团队的管理应该注意什么？

### ● 团队销售高效运作的必备前提：统一的方法论体系

推行团队销售模式的关键基础在于建立统一的销售方法论。由于团队中各成员的角色定位、认知视角乃至专业知识结构存在显著差异，这些差异天然会对协作产生影响。若缺乏一套共同遵循的销售方法论作为支撑，团队销售模式在整体层面将难以实现高效运行。这就好比一个国家的治理有指导思想和纲要，一个企业组织的治理有企

业文化，一个销售组织的方法论就是这个销售组织的“中心思想”，它会真正在意识层面引导一个团队的专业发展和变化。

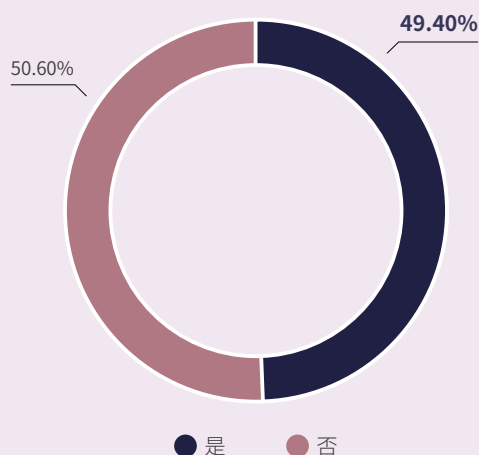
诚然，个别成员能力强、配合默契的小团队可能取得局部成功，但若系统性地提升所有团队销售单元的整体效能，则必须依赖统一的销售方法论提供核心支撑。因此，一套统一的销售方法论是众多优秀销售组织普遍具备的核心要素，是其成功开展团队销售不可或缺的基础保障。

# 05. 企业销售培训现状

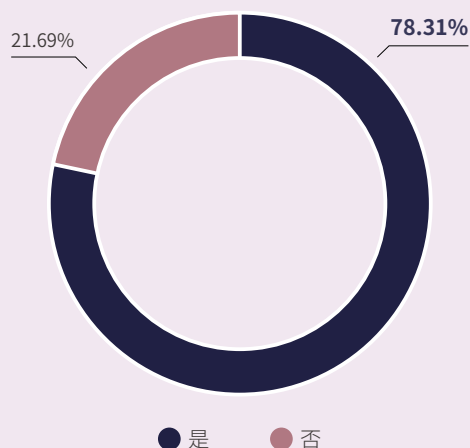
## 1 业务培训需求情况

随着以业务结果为导向的培训需求日益频繁且趋于定制化，销售培训正逐步向“敏捷响应业务节奏 + 精准匹配场景目标”的赋能模式转变。

近两年贵公司由业务部门提出的销售培训需求是否更高频? (N=166)



近两年贵公司基于业务场景和目标提出的销售培训需求是否定制化要求更高? (N=166)



**业务端培训需求高频化，培训场景深度定制化，促使企业销售培训从传统的标准化知识普及，向“敏捷响应业务节奏 + 精准匹配场景目标”的赋能模式转变。**

### ● 业务培训需求的提出日益高频 49.40%

核心驱动因素可能是外部业务环境变化加快，市场竞争加剧，从而倒逼企业实现销售培训能力升级，这将进一步推动销售培训向敏捷化模式转变，从而匹配业务发展的步伐与节奏。

### ● 定制化销售培训已成为主流趋势 78.31%

市场竞争与客户需求多元化（如场景化解决方案、行业垂直化），迫使培训内容必须精准匹配具体业务场景，通用课程无法解决实际痛点。这将促使销售培训从一种“知识普及”行为转型为一种“业务训战合一”的精准赋能工具。



### 如何看待“培训场景深度定制化”这一趋势？外部服务商可以赋能之处是什么？

在企业培训领域谈及定制化项目时，许多企业对于“定制”的具体含义和范围缺乏清晰界定——不清楚应在哪些方面进行定制以及定制什么内容。例如，部分企业强调必须严格保留外部方法论体系，仅要求在授课时结合本公司的特定场景案例进行赋能。而另一些企业则期望供应商直接为其独特需求设计全新的定制化课程。这两种方式代表着截然不同的定制理念。

一个普遍存在的问题是，众多企业未能深入理解定制化本质上是一种手段，其关键在于明确定制的内容（知识、课程等）以及希望通过定制解决的具体业务问题。企业内部对于定制的认知往往是：认为定制化必然优于标准化产品，能更贴合需求。但要实现这一目标，前提是**企业能清晰界定所需定制的核心要素，才能更高效地达成目标**。部分企业在将业务需求转化为培训需求的过程中，由于自身积累不足，容易出现需求判定不精准，从而资源匹配不准确的

问题。例如，当企业明确知晓某些特定的知识、方法论或内容无法在市场上直接获取时，主动定制课程就更为合理。但此类定制需服务商具备相应条件，即要拥有能够承接该定制内容的内训资源和团队。

反之，若不具备上述条件却执意进行高成本定制，企业通常面临两种局面：**一是投入的定制资源与其最终带来的效果提升不成正比，性价比不高；二是企业只能将定制聚焦于非常具体且确定的领域。**

成熟的企业通常会依据项目落地的具体目标来做出定制化决策。由于这类企业的培训体系较为完善，对于外部采购（outsource）的课程定位较为明确。因此更倾向于学习完整的方法论体系，同时辅以高度个性化的案例和场景训练。这种“标准化方法论+个性化场景训练”的模式是目前成熟企业的主流实践。

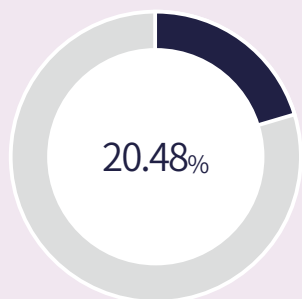


## 2 企业现有销售培训体系支持度

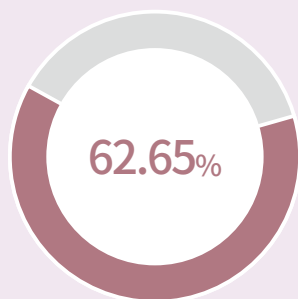
企业销售培训体系普遍面临资源投入不足和体系化程度低的挑战，导致其难以有效支撑业务战略和销售能力提升需求。销售培训多呈现碎片化、被动应对的状态，缺乏前瞻性的思考、设计和运营管理，整体效能受限。

### 销售培训方法论体系化程度

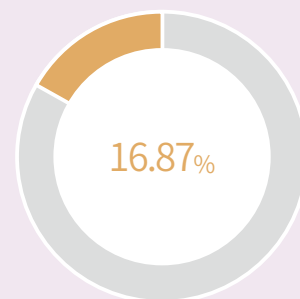
基于当前的业务目标和战略目标，贵公司销售培训人员是否有较为成熟的赋能手段和方法论？(N=166)



有，且是一整套较为体系化的方法论



有，但主要是一些碎片化的培训手段或培训课程



否，目前尚无

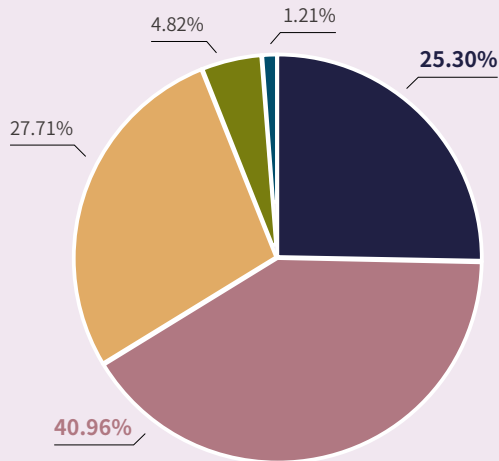


**企业销售培训手段整体较为碎片化，缺乏体系化方法论，这将导致培训的设计缺乏前瞻性和系统性，最终难以支撑业务和战略的发展。**

● 销售培训人员目前主要开展的仍是碎片化的培训手段或培训课程 62.65%

销售培训手段碎片化的根源在于其与核心业务战略的关联不足，且缺乏成熟方法论的引导，这将导致培训的设计缺乏前瞻性和系统性；同时，资源（预算、人力、时间）投入有限或分散，难以支撑体系化建设所需的持续投入。此外，在业务快速变化和追求短期业绩的压力下，企业更倾向于采用“救火式”的零散培训应对即时需求，最终陷入缺乏顶层设计、资源不足、基础不牢、效果不明和忙于应付的恶性循环，无法形成闭环赋能体系。

## 销售培训体系成熟度

贵公司销售培训体系成熟度如何?<sup>3</sup> (N=166)

- **初始级**：企业销售培训活动基本上为临时发生或者没有
- **可管理级**：企业对销售培训活动进行了统一的管理，销售培训被计划和执行。培训部门基本上是以监控者的角色存在
- **已定义级 - 专业级**：销售培训部门为培训的执行提供了知识、技能、标准、方法的支持，培训更加关注战略与员工绩效，培训部门基本上是以业务部门伙伴的角色存在
- **已管理级 - 变革级**：企业销售培训活动基于知识管理与信息技术开展，同时员工学习的方式更加自由。此时培训部门基本上是以知识与学习服务提示者的角色存在
- **优化管理级**：销售培训体系持续改进，并不断寻求创新和优化



**销售培训体系成熟度整体较低，这容易使得培训无法释放人力资本潜能，更难以构建有机循环体系。**

● **企业销售培训体系成熟度大部分较低（初始级+可管理级共计 66.26%）**

大部分企业仍处于培训体系的基础建设或初步规范化阶段。说明企业普遍将培训视为成本负担而非生产力工具，这种根深蒂固的认知偏差导致其在战略层面未能将培训纳入核心价值创造链条，仅将其定位于被动消耗性职能。通过与部分人力资源从业者的访谈，我们发现对于部分企业而言，尤其国内民营中小企业，HR团队的能力与资源，对于建立健全的销售培训体系，也是力有所不逮。另外，培训的投资回报在很多企业中难以测算也是难点之一，导致培训的价值难以被看见、被认可。由此衍生出战略目标与人才发展脱节、执行机制流于形式化管控、组织文化缺乏知识沉淀动力的割裂——培训既未承接业务战略的前瞻需求，也缺失驱动行为转化与持续优化的闭环设计，更未能激发组织内部的经验共享与创新活力。这种系统性割裂最终使培训成为游离于业务实质之外的孤立环节，既无法释放人力资本潜能，更难以构建有机循环体系。

3. TCMM 模型与 CMM/CMMI 模型有密切联系。培训成熟度模型 (TCMM) 是在美国卡内基梅隆大学能力成熟度模型 (CMMI) 基础上建立的。它参考了 CMMI 的分级模型，将企业培训成熟度由低到高分五级：初始级、可管理级、已定义级 - 专业级、已管理级 - 变革级、优化管理级。本次调研的成熟度描述基于该模型，结合了销售培训的实际场景调整。



### 销售培训体系成熟度不足，主要原因有哪些？

销售培训方法论的构建与应用，涉及从识别需求、建立框架模型、内容生成与选择，到实施与跟踪等系统性环节。然而，在中国企业的实际应用中，这一体系的建立与效能面临若干关键挑战。

**首要挑战在于企业领导层的意识不足，培训在企业内部的优先级往往不高。**只有当高层管理者深刻认识到培训的战略价值，才有可能在组织内配置足够的资源与能力来构建有效的赋能体系。

**其次，即便管理者认知到位，销售培训的实施也面临着现实的运营与组织上的困难。**中国地域辽阔的特征，使得大部分B2B企业的销售团队必然呈现跨区域分布状态，这种分散性导致组织集中培训的难度显著高于其他职能领域。

**第三个挑战源于企业长期以来形成的认知习惯。**中国过去依赖劳动密集型产业的国情，形成了侧重“人海战术”的管理惯性——即认为个

体效能不足时，更倾向于通过快速替换而非培养来解决。尽管人口红利已日益消退，且众多企业正普遍抱怨优质销售人才稀缺、招聘困难，但许多管理者的思维模式尚未及时转变，他们仍倾向于使用短期替代策略，而非投入精力培养人才，进而导致销售培训呈现碎片化、效果难以持续的困境。

**其根本症结在于，销售人才培养尚未被普遍视为一项战略性工作，而仅被大多数销售管理者视为常规管理事务。**需要强调的是，问题的核心并非人力资源或赋能部门缺乏销售培训方法论知识；相反，他们是这方面的专家。真正的瓶颈在于缺乏高层支持的资源投入，以及领导层对培训战略价值的认知不足。因此，赋能部门的关键任务在于，如何将自身定位为业务合作伙伴，协同外部力量（如第三方专业机构），共同影响业务管理层的观念，最终推动企业将销售人才培养提升至战略高度。



## 整体资源支持度

您认为贵公司当前的销售培训资源（包括预算、师资、时间等）是否能够充分满足员工的培训需求（N=166）

可以满足	基本满足	难以满足
13.25%	49.40%	37.35%



企业销售培训资源支持度普遍不足，说明管理层尚未真正将销售能力建设视为战略投资，并在资源上给予实质性的承诺和支持。

● 企业销售培训存在资源缺口（基本满足+难以满足共计 86.75%）

企业销售培训资源支持度不足通常是多种因素交织的结果。核心在于管理层是否真正将销售能力建设视为战略投资，并愿意在资源上给予实质性的承诺和支持。同时，培训资源的有效性（是否精准匹配需求、形式高效、易于获取和应用）和管理效率（是否合理分配、充分利用、有效评估）也是关键因素。

## 销售培训团队情况

2025财年年初相比2024财年年初销售培训团队人数变化情况如何（N=166）

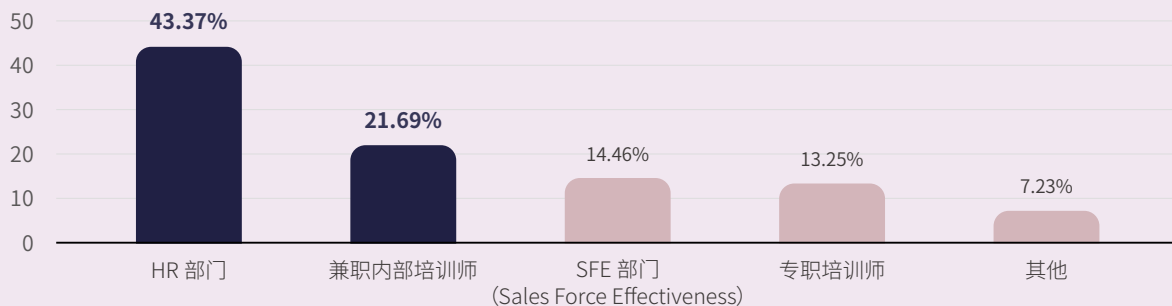
增加	减少	几乎不变
16.87%	16.87%	66.27%



销售培训团队人数总体稳定，既体现了企业对现有团队的高度认可和维持意愿，也反映出其业务策略偏向保守。

● 销售培训团队人数总体稳定 66.27%

一方面，这最直接地反映了企业对现有销售培训团队的高度认可和维持意愿；另一方面，这或许也预示着企业没有大规模地开拓新市场、推出革命性新产品或服务，整体业务发展策略较为保守，因此尚不需要增加销售培训人力。

贵公司销售赋能工作的主要承担者<sup>4</sup> (N=166)

**HR 部门仍是销售赋能的绝对主力，兼职讲师模式作为重要补充，未来或因业绩压力与激励缺失面临可持续性挑战。**

● **HR部门是销售赋能工作的绝对主力 43.37%**

这反映出在很多企业中，销售培训仍被视为HR的传统职能范围。

● **兼职内部培训师是重要补充 21.69%**

兼职内部培训师是仅次于HR的第二大销售赋能工作的主要承担者。兼职内部培训师，通常由业务骨干（尤其是销售明星或资深管理者）担任，凭借其丰富的实战经验和业务理解力，在传授具体销售技巧、产品知识、客户应对策略等方面具有独特优势。但当前外部竞争压力和内部资源约束下，该模式面临的严峻挑战：

**第一，业务人员（销售）的业绩指标压力前所未有地增大。**他们投入大量时间和精力完成业绩已属不易，额外承担备课、授课、辅导等培训工作，会挤占其核心销售时间，甚至可能导致精力透支、业绩下滑或工作倦怠。

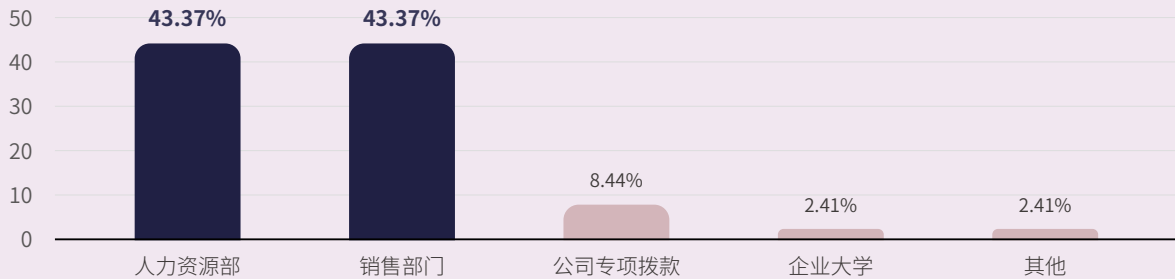
**第二，企业在压力下往往优先保障核心业务投入，用于兼职讲师课酬、奖励或职业发展通道建设的预算可能被压缩或冻结。**缺乏足够吸引力（物质或非物质）使得业务骨干担任兼职讲师的意愿大幅下降。“免费”或“象征性”的课酬难以匹配其付出的时间和机会成本。因此依赖由一线业务骨干担任兼职内部培训师的模式，其可持续性正在降低。

**此时，将培训任务外包，能显著减轻内部业务骨干的压力，让他们更专注于核心销售工作。**专业的外部培训公司/顾问通常拥有成熟的课程体系、专业的讲师团队、高效的教学方法和项目管理经验，能在较短时间内交付高质量的培训成果。

4. 此处的主要承担者指在内部培训流程管理、寻找外部资源、内训师的选育用留管理、培训场域打造等工作的承担者。

## 销售培训预算投入情况

贵公司销售培训预算的主要承担部门是 (N=166)

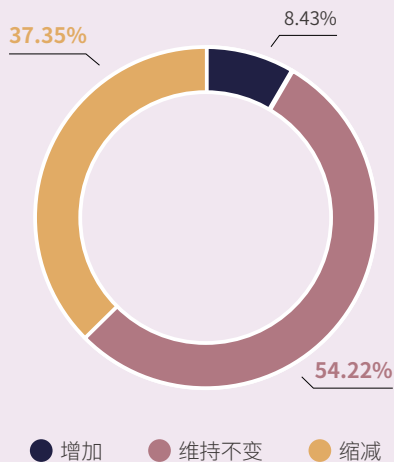


销售培训预算的承担角色呈现出“平分秋色”的态势，人力资源部和销售部门是绝对主力。

● 人力资源部和销售部门并列成为销售培训预算最主要的承担者 43.37%

这表明在受访企业中，销售培训预算的责任存在两种主要的模式：一种为HR主导模式，即将销售培训视为整体人才发展和培训体系的一部分，由人力资源部统一规划和管理预算；另一种则为业务部门主导模式，即销售部门将培训视为达成业务目标的直接投入，自行承担相关预算。

贵公司近两年销售培训预算的变化趋势为: (N=166)



近两年企业销售培训预算投入趋于保守，预算压力整体较大。

● 预算维持不变是主流趋势 54.22%

这表明在当前环境下，大部分企业采取了相对保守的财务策略，对销售培训预算既未增加投入也未进行削减，维持现状是主流。

● 预算紧缩压力显著 37.35%

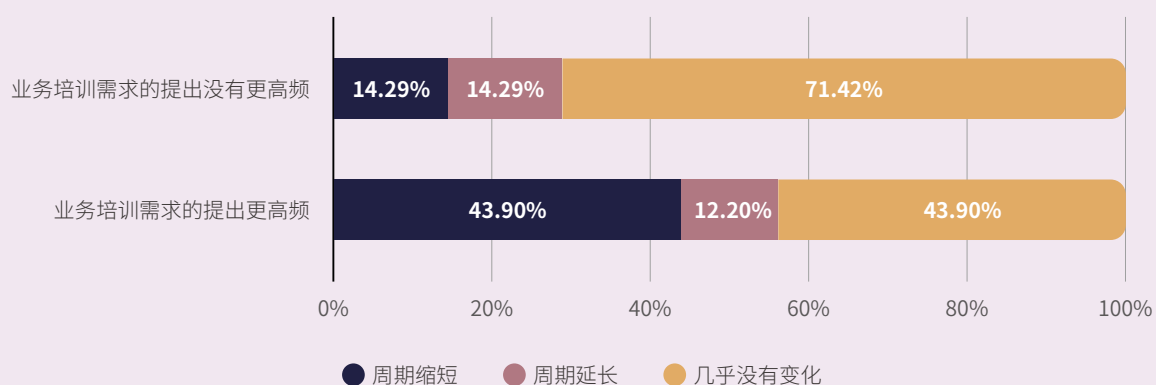
这反映出部分企业面临着成本压力，或是对销售培训的投资回报率存疑，因此选择减少预算。

### 3 企业销售培训流程现状

业务培训需求频次增加推动销售培训周期缩短，同时企业显著强化实战导向的在岗训练。

#### 培训周期

业务培训需求的提出是否更高频，对企业目前平均销售培训项目周期变化的影响<sup>5</sup>



业务培训需求提出频率增加推动了销售培训周期缩短，因此实现销售培训流程的敏捷响应、快速迭代至关重要。

在“业务培训需求提出更高频”的企业中，大量企业表示其销售培训项目周期缩短了 43.90%

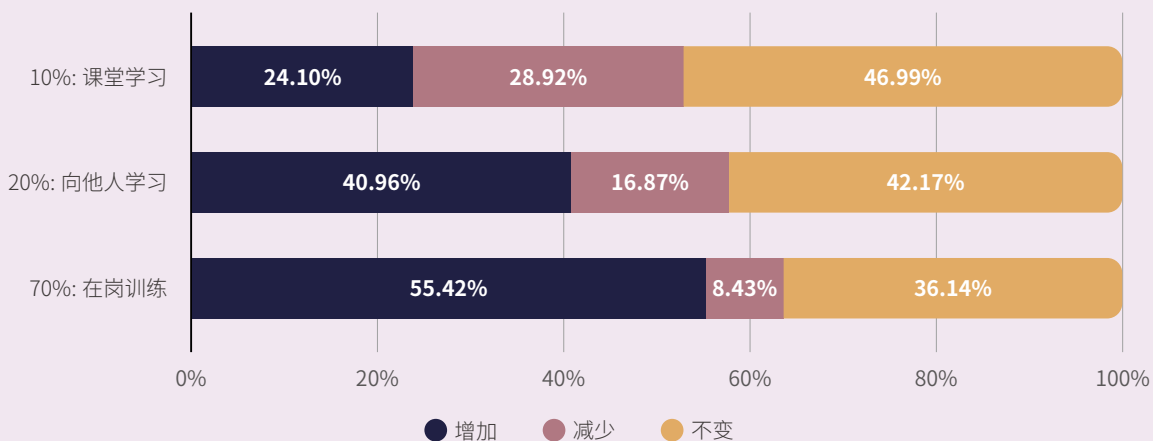
这表明，对于相当一部分企业来说，更频繁的业务培训需求确实促使了他们加快培训节奏。说明对于企业销售培训而言，既需要注重对业务需求快速响应，实现敏捷迭代，又要避免因压缩周期导致培训“走过场”。



5. 该图表旨在研究当业务培训需求的提出更高频时，是否会对销售培训项目周期的长短产生影响。

## 培训形式设计

贵公司近两年销售培训的形式在70-20-10原则的基础上是否发生分配变化？



### 企业正不断强化销售实战能力的培养,并且重视经验共享机制的建设。

#### ● 在岗训练的“增加”比例远高于其他形式 54.22%

说明企业明显在推动基于实战经验的学习。

**在岗训练的增加符合现代学习趋势（如敏捷培训），**能提升员工实战能力。这也深刻反映了销售技能习得的本质需求——即时性和场景化。销售能力的提升往往发生在真实的客户拜访、价格谈判、异议处理等高压瞬间，课堂培训难以模拟这种动态的复杂性。因此，企业越来越倾向于将资源投入实战演练。这不仅能快速响应业务需求、降低脱产培训的成本，更能提升培训的转化率。

**但同时，企业也需要注意：若缺乏系统设计（如明确的关键任务清单和反思机制），可能沦为一种“放羊式”式的学习，**导致新人只模仿表面动作而忽略其底层思维和背后的方法论，或过度聚焦短期业绩而忽视长期客户关系管理等战略能力。因此，企业在开展在岗训练时，必须注重结构化设计，避免实战训练的低效化。

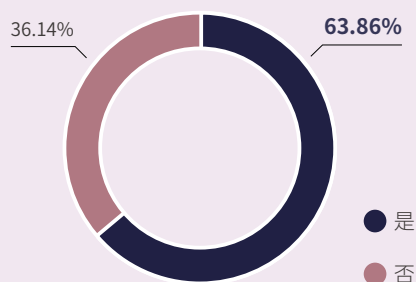
#### ● 向他人学习的“增加”比例也值得关注 40.96%

这很可能源于销售工作本身高度依赖经验传递和协作的属性。在瞬息万变的市场中，快速复制顶尖销售的成功策略（如特定行业客户的突破方法或应对新竞品的技巧）变得至关重要，这使得内部经验分享、老带新陪访和基于实战案例的复盘会等“向他人学习”的形式价值凸显。

## 4 培训效果评估现状

企业销售培训评估逐步普及,但深度和广度与管理者的期望仍存在不小的差距,与驱动业务增长的链接较为薄弱。

贵公司的销售培训是否对培训效果进行评估 (N=166)



贵公司的销售培训评估目前可以做到哪个阶段 (N=106)

选项	比例
学习反馈层面:如学员满意度、课程得分	30.19%
技能掌握、应用层面:如相关技能测评结果	24.53%
工作行为层面:如销售工具使用的熟练度、客户交互的熟练度	24.53%
销售转化漏斗过程指标层面:如销售周期、机会数量	13.21%
业务结果层面:如利润、收入	7.54%



多数企业已意识到销售培训评估的重要性并建立了基础机制,但仍有相当比例企业缺乏系统性评估体系,且当前的培训评估普遍停留在较浅的效果层面,与业务的链接严重不足。

### 大多数企业会对销售培训效果进行评估 63.86%

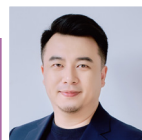
这说明大部分企业已建立基本的评估机制,并且认识到培训评估的重要性。这可能源于企业对培训投资的回报(ROI)关注,或销售培训实践不断成熟所推动的规范化实践。

### 仍有相当比例的企业尚未对销售培训效果开展评估工作 36.14%

这意味着仍存在部分企业缺乏系统性评估体系,这可能会导致培训效果无法量化,以及培训资源的浪费,或培训内容与实际业务需求脱节,最终无法凸显销售培训工作的价值。

### 培训效果评估的深度仍严重不足,与业务的链接较为薄弱(销售漏斗过程转化层面+业务结果层面共计 20.75%)

大多数企业停留在较浅的评估层次(学习反馈、技能掌握层面),而能实现深层评估(销售转化漏斗过程指标层面、业务结果层面)的企业比例较低。越深层的评估越难实现,因为往往需要更多资源、数据的支持,以及跨部门的协作。销售培训评估更应该重视业务结果,因此企业需重视培训数据、行为数据、业务过程和结果数据的跟踪与积累,以及搭建跨部门协作的场域,以助力培训效果的评估能够进一步延展至行为或业务层面,在更具备战略高度的层面体现培训的价值。



### 销售培训效果评估与业务的链接严重不足，如何看待这一问题？

尽管培训领域存在如柯氏四层评估等经典方法论，但企业在开展培训效果评估时，真正的难点聚焦于第三级（工作行为评估）和第四级（业务结果评估）。**进行工作行为评估的关键在于厘清特定工作行为与最终业务结果之间的因果关系。**然而，许多组织恰恰缺乏对这种关系的清晰认知。例如，常见的管理指令要求销售人员每周完成特定数量的电话拨打或客户拜访。虽然这种做法本身并非错误，但它往往停留在“量变引起质变”的粗放层面，未能深究何种具体行为模式能有效驱动业务目标。

因此，**在培训设计之初就必须秉持“以终为始”的原则。**这意味着首先要明确期望达成的业务结果，并据此设定相应的考核目标。接下来，需要深入思考驱动这些业务结果的关键领先指标是什么——这是销售策略分解的核心问题。如同追求健康体魄需要关注体脂率或肌肉量等具体生理指标一样，**实现销售目标也必须识别**

**并锁定那些能预示最终成果的先行关键行动。**

当这些领先指标被准确界定后，就能清晰地推导出销售团队需要执行的具体行为要求，并且这些行为要求可以分解到季度、月度或周度等不同执行周期内。

当前评估效果困难重重，还有一个原因便是企业期望通过单一培训课程直接衡量业务结果。**培训并非直接解决业务结果问题的工具，它最直接的影响对象是人员的技能水平和行为模式。**有效的培训旨在提升技能、引导和塑造期望的工作行为。只有通过这种对行为和技能的干预，才可能间接地、逐步地影响最终的业绩成果。因此，评估的合理路径应首先聚焦于衡量培训是否成功改变了关键的工作行为（第三级评估），这是连接培训投入与业务产出的关键桥梁。试图跳过这一环节而直接评估培训对业务结果的贡献，本身便是有失偏颇的。



# 06. 基于现状提炼销售培训挑战点

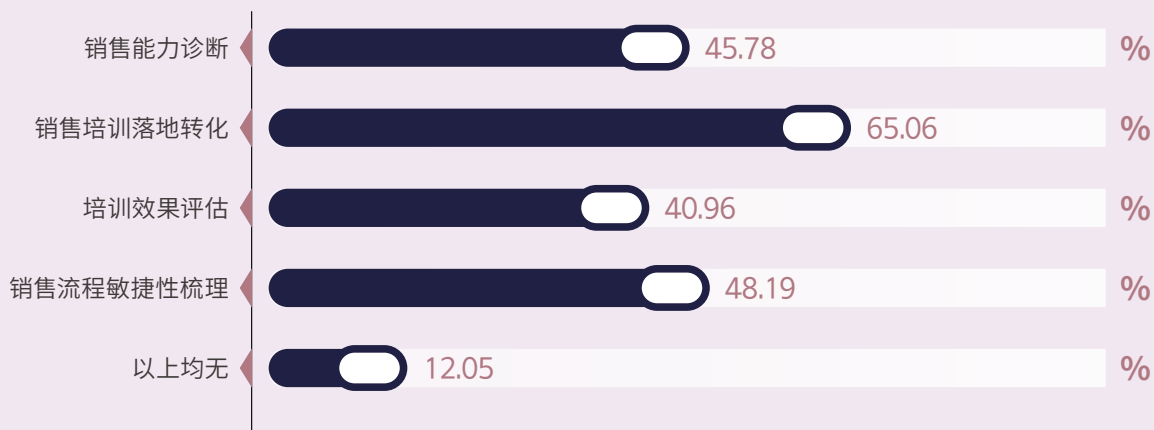
## 1 现状梳理与挑战提炼

现状	思考	挑战提炼
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国市场的动态性、价格敏感文化以及多层决策结构,放大了竞争威胁和采购决策的不确定性,中国销售团队面临着更严峻的挑战,提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。</li> <li>● 企业高度重视销售团队能力建设,推动销售团队从传统的内部协作向跨部门协同的全面转型。</li> </ul>	<p>当前业务环境下,销售需要的能力是什么?</p>	<p><b>销售能力诊断</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业销售培训体系普遍面临资源投入不足和体系化程度低的挑战,导致其难以有效支撑业务战略和销售能力提升需求。销售培训多呈现碎片化、被动应对的状态,缺乏前瞻性的思考、设计和运营管理,整体效能受限。</li> </ul>	<p>人力资源(HR)部门如何有效利用销售流程,从而做好培训需求洞察</p>	<p><b>销售流程敏捷性梳理</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 随着以业务结果为导向的培训需求日益频繁且趋于定制化,销售培训正逐步向“敏捷响应业务节奏+精准匹配场景目标”的赋能模式转变。</li> </ul>	<p>如何做好销售培训项目设计,并确保销售能够将其使用到真实业务场景中,从而有效支撑业务战略和销售能力提升的需求?</p>	<p><b>销售培训落地转化</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业销售培训评估逐步普及,但深度和广度与管理者的期望仍存在不小的差距,与驱动业务增长的链接较为薄弱。</li> </ul>	<p>如何在销售结果转化层面看到培训效果,证明培训价值</p>	<p><b>培训效果评估</b></p>

针对上述挑战的提炼,我们发现这些痛点并非孤立存在,而是在实际企业实践中得到了广泛验证。为了进一步量化问题根源,我们对企业的销售培训人员进行了专项调研,结果清晰揭示了各挑战环节的普遍性问题分布,从而为后续改进策略提供了数据支撑。以下是具体调查结果。

## 2 企业销售培训挑战分布情况

贵公司的销售赋能项目中，哪些环节存在问题: (N=166)



**企业在销售赋能项目的各个环节均存在一定的挑战，其中落地转化的挑战最为凸显。**

- 销售赋能各个环节的选择率分布较为均衡 (均在 40.00% 以上)，其中“销售培训落地转化”这一挑战的选择率最高 65.06%

不难发现，当前销售赋能项目在多个关键环节均存在不同程度的挑战。在所有被指出的问题中，“销售培训落地转化”的占比成为压倒性的最大痛点。这充分反映出培训内容与实际业务场景脱节、缺乏有效的训后跟进支持机制，导致所学的知识、技能未能有效转化为销售人员的实战行为和业绩提升。

根据调研结果，企业在销售赋能项目中，各关键环节均存在不同程度的挑战。销售培训落地转化成为最普遍痛点，销售流程梳理、销售能力诊断以及培训效果评估也集中暴露了显著的问题。

这些痛点清晰揭示了销售培训从设计到落地的关键瓶颈所在。然而，这些问题并非不可逾越。接下来，我们将结合具体企业的实践案例和行业专家的深度洞察，针对上述核心挑战，逐一探讨切实可行的解决方案。

# 07. 内外联动, 共同解决培训挑战



## 1 销售能力诊断: 当前业务环境下, 销售需要的能力是什么?

结合企业实践与专家洞察, 我们的建议:

### → 如何进行销售能力诊断与构建

- 首先, 从组织与个体两个层面进行系统性地审视所需要的销售能力

能力层次	含义	举例
组织层面 销售能力	关注企业内部的价值传递机制, 这类能力的诊断涉及组织内部流程、跨职能协作状态, 以及整体商业价值传递链条的通畅性。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织是否协作将解决方案与公司能力与目标市场客户进行链接, 形成商业洞察和价值主张</li> <li>● 组织获取的政策与市场洞察等战略信息有效地转化为销售的策略指导、行动依据和支持</li> <li>● 组织销售流程的采用程度等</li> <li>● 如何将组织获取的政策与市场洞察等战略信息有效地转化为销售团队的行动依据和支持</li> <li>● .....</li> </ul>
个体层面 销售能力	聚焦于销售人员自身在具体业务场景中的表现。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 销售计划能力: 针对不同销售模式制定有效的行动计划</li> <li>● 销售执行能力: 强调销售人员能否遵循并有效执行既定的销售流程</li> <li>● 销售管理能力: 包括销售人员的自我管理能力和团队负责人管理他人的能力</li> </ul>

- 其次，结合企业当前销售培训体系成熟度发展阶段确定能力构建与诊断的优先级。
- 最后，深入了解客户所处的情境，使相关能力的发展更贴合业务发展的需要，进一步获取客户的信任。

▶ 了解客户所处的情境的重要性

客户希望与真正了解其业务与问题的销售人员打交道。销售需要能够了解客户的处境，深知如何帮助他们解决问题。客户难以接受那些只关心推销自己的产品或服务，而且咄咄逼人的销售人员。客户想要的是往往是能为他们的情境增加价值的顾问。否则，客户只需要上网查询产品的信息与价格即可。销售人员必须将价值增加到客户的情境之中，否则无法获得长远的发展。

▶ 帮助销售人员熟悉情境并获得客户信任的相关能力要素

- ◆ **政策与市场洞察能力:** 当业务环境受政策影响较强时，销售需快速响应外部变化，避免风险并捕捉机会。该能力主要包括敏锐的政策法规理解、市场动态分析和趋势预判能力。
- ◆ **创新与应变能力:** 业务环境快速演变，销售需敏捷适应，确保团队高效运作。该能力项包括创新思维、快速响应变化。
- ◆ **战略思维与商业分析能力:** 销售需从“点状”专家转型为“面状”的综合管理者，以优化资源配置并提升人均效能。该能力包括区域市场分析、竞争态势评估、战略规划和业务决策能力。
- ◆ **沟通与协调能力:** 销售工作日益跨职能，需打破孤岛，确保内外部协同。该能力项包括跨部门协作、政府沟通、全球与本土协调、情商素质、心理分析、身体语言、诚信及态度等。
- ◆ **技术与专业能力:** 对于高度专业化的行业，销售需以技术赋能，提供定制化价值而非简单产品推销。主要包括行业专业知识、技术实力、以及解决方案设计能力。
- ◆ **客户管理与关系构建能力:** 客户需求日益复杂，销售需从交易转向长期伙伴关系，提升客户忠诚度。其主要包括谈话技巧、倾听技巧、谈判技巧、提问技巧、结案技巧以及演示技巧等。

专家  
洞察宋志远 Shepherd  
Richardson | 中国区总裁、高级顾问

在当前复杂多变的商业环境下，企业销售团队面临诸多挑战，这促使我们深入思考销售所需的关键能力。关于企业销售能力的构建与诊断，首先需要从组织和个体两个层面进行区分。组织层面的能力关注企业内部的价值传递机制，例如产品、市场与销售部门之间的协作效率，以及如何将组织获取的政策与市场洞察等战略信息有效地转化为销售团队的行动依据和支持。这类能力的诊断涉及组织内部流程、跨职能协作状态，以及整体商业价值传递链条的通畅性。

个体层面的能力则聚焦于销售人员自身在具体业务场景中的表现，可进一步细化为三个核心维度：

一个是**销售计划能力**，体现为系统思维与策略性规划，涵盖区域市场分析、竞争态势评估、业务决策等，其核心在于能否针对不同销售模式（如新客户开发或大客户管理）制定有效的行动计划；

第二是**销售执行能力**，关注将计划付诸实践，强调销售人员能否遵循并有效执行既定的销售流程，具体表现为与客户的互动、对话以及在销售各环节中精准完成所需任务的能力；

第三是**销售管理能力**，主要包括销售人员的自我管理能力和团队负责人管理他人的能力。

无论是组织还是个体层面的诊断，最终都需将抽象的能力概念转化为具体、可观察和评估的行为标准，这样才能清晰地识别能力缺口，并为后续的能力提升方案提供明确的方向和可衡量的依据。

基于销售培训体系成熟度模型的发展阶段，建议企业在不同层级采取差异化的能力诊断策略：当企业处于初始级至可管理级阶段时，应优先聚焦个体销售能力的定义与诊断；而企业从定义级向专业级乃至变革级进阶的过程中，则需将重心转向组织层面的销售能力体系化诊断，以支撑更复杂的业务发展需求。



企业  
案例

## 企业当前业务背景与能力要求

华润电力



电力行业受国家政策调控影响显著，且各省份存在“一省一策”的差异化特点，例如江苏、浙江、山东、广东等地在直供电、大客户协议、中长期交易及现货交易等方面各有不同。这些特性要求销售团队不仅要掌握专业知识，还需具备敏锐的政策洞察力和市场应变能力。

因此，华润电力在销售管理团队培养中，始终将行业知识、政策法规、市场动态作为核心内容，确保销售管理人员能够准确把握市场环境，有效开展业务工作。

- **专业化要求塑造培养内容**

电力营销对专业性的要求远超如

消费品等行业的要求。针对市场开发团队和电力市场化营销团队的不同需求，华润电力制定差异化的培养策略。

- ▶ **项目业务开发团队**需要具备政府沟通、大客户谈判、市场分析等能力，公司为此提供了专项培训，旨在提升其与政府、大客户沟通的能力，以及分析市场、制定营销策略的能力。

- ▶ **电力市场营销团队**则需要熟悉电力交易规则、报价系统等专业知识，公司组织了相关培训，帮助销售人员掌握电力交易的核心技能。

企业  
案例

## 企业当前业务背景与能力要求

美敦力



- **美敦力技术销售代表转型：肩负区域整合与商业分析新使命**

为提升人均效能并优化整体资源配置，美敦力部分业务团队正积极推行产品线整合战略。这一举措导致技术销售代表的工作重心发生转变，其职责范围从原先专注单一细分产品或业务线，扩展至负责区域内涵盖多条产品线的综合业务。

此转变对技术销售代表的能力体系提出了更高要求。他们不再局限于作为特定产品的专家，而是需要进化为区

域市场的商业分析师，具备敏锐洞察区域整体市场需求、竞争态势及未来发展趋势的能力。同时，他们必须掌握更为复杂的客户管理技巧，不仅要继续深耕临床医生等传统客户群体，还需拓展非临床部门的客户关系。

本质上，这种角色定位是从“点状”专家向“面状”区域负责人的跨越。这要求技术销售代表必须具备更强的战略思维能力、更全面的业务知识储备以及更灵活高效的沟通协调能力，以适应新的工作要求。

### ● 应对政策变局: 销售工作从“服务临床”到“服务全链条”的转型

为适应政策变化, 技术销售代表的工作方式正在逐步调整。传统上, 技术销售代表的工作重点主要集中在专业技术支持, 通过学术推广支持患者治疗。然而, 随着产品准入和支付政策的不断变

化, 仅聚焦于单一互动模式已无法满足需求。当前, 技术销售人员需要主动拓展到全链条支持的综合模式。这一转变不仅扩大了销售工作的覆盖范围, 也对技术销售人员的知识储备和跨部门沟通能力提出了更高的要求。这些变化为销售团队的整体能力建设带来了新的挑战。

## 企业案例

### 企业当前业务背景与能力要求

思特威



伴随业务版图和产品线的战略性扩张, 思特威电子科技销售团队呈现出规模与能力同步升级的鲜明特征, 团队规模显著扩大, 从单一安防销售架构转型为覆盖三大业务领域的复合型组织体系。

- 在人才结构方面, 公司积极引入具备创新思维的新生力量, 通过构建多层次销售梯队, 聚焦销售模式创新与战术创新, 为持续发展奠定坚实基础。

- 同样, 销售赋能目标正经历深刻变革:
  - ▶ 销售人员需具备跨场景资源整合能力, 从传统销售模式转变为销售生态模式。
  - ▶ 团队强化快速响应与标准化落地能力, 确保新成员在客户对接、关系建立等关键场景中实现动作标准落地。





市场部人才是顾问式销售体系落地的核心载体，团队通过“系统化学习赋能+文化渗透引领”的双路径，将技术优势转化为市场人员的专业能力，打造“懂技术、通市场、善服务”的复合型团队：

● **定制化能力培养：让销售从“卖设备”到“解难题”**

聚焦销售人员的“技术解读+方案输出”能力，实行“技术导师带教+实战历练”机制：为每位市场销售配备专属技术支持，通过“客户痛点诊断-技术方案拆解-沟通场景模拟”三步训练法，提升其对接客户技术团队的专业度；同时企业要求市场部人员深度参与高端客户研讨会，全程跟进“需求挖掘-方案定制-落地验证”全流程，在实战中成长为客户认可的“问题解决顾问”。

● **全球化学习体系：为市场销售注入“全球技术+本土洞察”双引擎**

以“协同作战”文化为纽带，构建

高效学习体系：联动全球研发中心开设“前沿技术集训营”，每月聚焦一个新兴领域（如AI芯片、车规芯片测试），确保市场部人员掌握核心技术参数与应用场景；通过“全球方案本土化”工作坊，组织销售复盘海外案例的适配逻辑，提升方案定制精准度；每季度安排与海外团队“项目结对”，实现全球经验与本土需求的双向融合。

● **文化驱动的成长闭环：让销售能力随行业共升级**

将“以客户为中心”融入培养全链条：通过“技术月报+客户反馈”动态更新培训内容，确保销售知识储备跟上行业迭代；推行“服务案例星级评定”，鼓励提炼最佳实践并形成“市场销售能力手册”，加速团队整体成长；中国区CEO定期参与“成长复盘会”，根据战略要求校准培养方向，确保市场销售能力与“顾问式销售”定位深度匹配。

## 2 销售流程敏捷性梳理：人力资源（HR）部门如何有效利用销售流程，从而做好培训需求识别

### 结合企业实践与专家洞察，我们的建议：

#### → 如何有效利用销售流程，从而做好培训需求识别

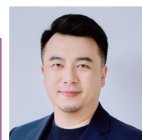
##### ● 认识销售流程对于人力资源（HR）部门开展需求诊断工作的作用与价值

销售流程往往需要匹配实际的“客户旅程”，这是一个业务层面的议题，与人力资源这一角色并不直接相关。但人力资源（HR）部门可将销售流程转化为一种诊断工具，来系统性地识别培训需求，从而支撑业务发展。

由于 HR 往往难以直接参与业务部门的流程优化讨论，所以提升对销售流程本身的理解力至关重要。HR 应避免直接评判流程优劣，而是要重点关注销售人员在流程执行中的行为偏差与能力差距。通过分析这些偏差，HR 能够逐步揭示流程设计本身的不足或业务执行中的深层问题，进而精准定位培训需求。

##### ● 进一步结合业务情况与销售流程，精准诊断销售培训需求

- ▶ 首先，从高层视角进行全局诊断，通过系统访谈销售团队管理者，借助其战略视野与经验洞察部门级流程瓶颈与能力短板，避免受限于一线人员的局部视角，确保需求诊断有一定的高度与客观性。
- ▶ 其次，深入客户全周期价值链条，通过参与客户研讨会等形式，识别客户在研发、生产、销售等环节的痛点，借助外部视角进一步增加对培训需求了解的深度。
- ▶ 当业务专业壁垒较高，培训管理者难以在短时间内掌握业务全景与培训需求时，不妨转型为“平台搭建者”，连接内外部专家资源，设计互动式学习场景。此时销售人员可以根据自己的学习诉求，在平台上寻找相关资源开展学习。



### ● 为什么我们需要优化或梳理销售流程？

企业之所以需要优化或梳理销售流程，核心原因往往在于现有流程无法有效匹配实际的客户旅程，这是一个关键但可解决的问题。销售流程在组织内部应呈现的形式及其颗粒度，需依据组织当前的发展阶段来确定。例如，不同发展阶段的企业无法直接套用华为的销售流程，至多只能参考其优秀实践。

### ● 销售流程对于企业的价值点在何处？

一个优秀的销售流程能够在组织、个体、执行、管理乃至培训体系构建等多个层面发挥效能。在B2B销售组织中，它如同至关重要的“龙骨”，支撑并决定着整个销售体系的发展与丰满程度。因此，有必要深入阐述其价值，以增进理解。

### ● 人力资源（HR）部门如何影响、参与销售流程的梳理？

对于人力资源（HR）部门而言，介入销售流程优化常面临挑战：业务部门可能质疑HR（特别是培训职能）的介入

动机，认为这与HR无关。实践中，销售流程优化的需求通常直接来自业务端而非HR。HR的难点在于难以直接与业务部门探讨流程梳理优化的话题。然而，HR可以通过两种途径发挥作用。

首先，HR需深度理解销售流程的核心作用及其理想形态，这是HR作为业务伙伴这一角色亟需加强的关键素养。

其次，HR可将销售流程转化为一项诊断工具。销售流程本质上是销售组织的工作指导标准与产物。当HR不便直接评判业务部门流程优劣时，可采取的策略是：提升自身对流程有效性的判断力；另外，避免直接对销售流程进行评价，而是将其作为一把“尺子”。利用这把尺子，HR可以分析判断销售人员在执行该流程时存在的偏差与问题。

在将销售流程作为诊断工具应用的过程中，HR能够逐步识别流程本身的不足以及业务本身可能存在的问题。此时，HR便可在赋能项目中设定明确目标，从而自然地引导出具体的培训与发展需求。



企业  
案例

## 使销售培训更贴合业务需求的举措

美敦力



过去,许多企业培训部门主要职责是开发和制作培训课程,然后组织员工参加。此模式下,培训部门常被视为相对独立、与业务部门有一定距离的职能部门。但美敦力商务培训学院深刻认识到,市场快速变化下,即使具有丰富SARS/SOS管理背景的培训师,也难成所有业务的领域专家。他们无法预知未来所有挑战,难设计适用所有情况“完美”课程。

因此,美敦力培训部门逐渐从传统“课程制作者”角色,转型为“学习共创平台搭建者”。此角色的核心在于,不再仅关注“教什么”和“怎么教”,而是更关注“如何创造有效学习环境”,让学习真正发生,让知识有效转化。培训部门的工

作重心,从闭门造车设计课程,转向搭建平台、连接资源、促进互动。需深入了解业务部门痛点和需求,识别关键学习议题;设计能激发参与、促进共创学习活动的形式;连接内外部专家资源,为学习提供支持;建立有效反馈机制,持续优化学习体验。

未来,美敦力商务培训部门将持续关注以下两个方向:一是如何前瞻性地应对快速变化的市场需求,确保培训体系的敏捷性和适应性;二是如何在高度个性化的学习体验与系统性知识传递之间找到最佳平衡,以兼顾灵活性和标准化。

企业  
案例

## 使销售培训更贴合业务需求的举措

思特威



在**课前阶段**,思特威电子科技深度协同业务部门,对培训对象直属领导进行**系统性训前访谈**。这一策略旨在通过管理层的高阶视角,精准识别部门的核心痛点与实际需求,确保对问题本质及具体期望的全面把握。

**此举有效规避了“当局者迷”的潜在局限。**

参训者身处具体业务场景中,往往难以完全客观、系统地梳理自身痛点并将其有效转化为明确的培训需求。思特威电子科技选择借助直属领导的资深经验与全局视野,为参训者提供**更具高度、洞察力的需求诊断与痛点定位**,从而为后续培训的精准赋能奠定坚实基础。

### 3 销售培训落地转化: 如何做好销售培训项目设计, 并确保销售能够将其使用到真实业务场景中, 从而有效支撑业务战略和销售能力提升的需求

## 结合企业实践与专家洞察, 我们的建议:

### → 销售培训项目如何设计能更贴合真实业务场景, 并使得培训成果能在实战中落地应用

#### ● 角色设置层面: 建立专业客户成功管理 (CSM, Customer Success Management) 团队

该角色超越传统讲师职能, 旨在将培训成功进一步转化为业务成功, 并且充当企业的顾问伙伴, 协助其在培训后规划和执行一系列内部措施以实现行为改变。其核心职责是利用专业数据模型深度分析客户业务目标、关键绩效指标、销售行为与学习内容之间的关联, 提供深度洞察。CSM 与 HR 及业务领导紧密协作, 共同设计并落地变革管理方案, 营造促进行为变的组织环境, 长期陪伴企业构建可持续的、与自身文化匹配的销售绩效文化, 确保培训效果的持久性。

#### ● 数字化工具层面: 深耕业务数据, 利用数字化平台和 AI 模型重构企业的销售赋能逻辑

在数字化工具应用层面, 需以业务数据为驱动起点, 通过 AI 模型深度解析 CRM 等系统中的销售行为与结果数据。这种数据赋能逻辑能精准识别个体在不同业务场景下的能力短板, 例如特定客户谈判中的策略缺陷或商机转化瓶颈, 进而生成短周期、高针对性的学习建议。

#### ● 培训流程设计层面: 重视训战结合, 将业务实战场景嵌入培训流程

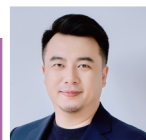
训战结合是能力转化的重要载体。培训设计须深度嵌入业务链条: 将典型案例复盘融入月度、季度业务会议; 同时构建高压模拟战场, 通过限时谈判推演、客户角色互换、沙盘模拟等沉浸式演练, 锤炼销售人员的临场应变与策略思维。每次演练需配备结构化反馈机制, 由观察员基于能力模型评分表结合视频回放, 提供即时、可操作的行为改进指南。

#### ● 培训流程优化更新层面: 建立敏捷迭代机制, 让培训内容与业务需求动态契合

重视内容敏捷优化, 建立持续学员反馈机制, 快速淘汰低效内容, 聚焦核心能力培养, 保持内容与业务痛点的强相关性; 开展培训时更重视“短平快”, 增加学习频率, 提升紧迫感与知识留存率, 采用微学习、碎片化学习等方式适应业务节奏。

#### ● 内外资源整合层面: 重视外部资源与第三方视角的引入

引入跨领域专家, 如政府官员、政策专家、行业分析师等, 提供宏观趋势解读、政策精髓解析, 助力销售人员提升与高层客户进行战略对话的能力; 邀请相关领域专家参与课程设计或作为特邀讲师, 确保培训内容反映业务的真实全貌。

专家  
洞察宋志远 Shepherd  
Richardson | 中国区总裁、高级顾问

首先，**培训落地转化本质上是一个业务问题而非单纯的培训问题**。为此，Richardson 投入资源构建了“客户成功管理”（Customer Success Management, CSM）角色，旨在将**培训成功进一步转化为业务成功**。CSM 的核心作用在于**充当企业的顾问伙伴，协助其在培训后规划和执行一系列内部措施以实现行为改变**。其工作聚焦于三个关键环节：一是利用 Richardson 的数据模型分析并打通客户从业务目标到领先指标、行为表现及学习内容之间的相关性，为企业提供其内部难以完成的专业数据分析洞察；二是与客户的 HR 团队协作，共同设计和落地变革管理方案，创造促进销售人员行为改变所需的环境支持和内在驱动力；三是着眼于长期，协助企业构建与其企业文化相契合的销售绩效文化，确保变革成果的可持续性。CSM 的角色

定位是持续帮助企业分析业务问题、设计解决方案并陪伴执行的顾问，而非仅是授课讲师。

此外，Richardson 正在全球范围内实践另一重要举措：**运用数字化平台和 AI 模型重构赋能逻辑**。其核心创新在于将起点置于企业的业务数据（如 CRM、SFA 等系统数据），利用大数据和人工智能技术对销售人员的海量行为数据与业务结果进行深度分析。这种分析超越单一指标对比，能结合多维度能力和行为数据（如关键能力、核心行为），精准识别个体销售人员不同场景下的能力短板，从而提供短周期、快速且精准的赋能建议。因此，区别于传统始于课程或能力模型的数字化学习平台，当前销售组织数字化赋能的创新点在于其起点是业务数据的深度洞察，并以此驱动人才培养策略，实现真正的业务导向和精准赋能。

企业  
案例

使销售培训项目设计贴合真实业务场景的实践

华润电力



华润电力将培训体系深度融入日常运营机制，依托月度例会、季度复盘会等常态化工作场景，系统开展实战化经验交流与政策研习，确保培训与业务实践无缝衔接。月度例会聚焦销售技巧分享与疑难共商，组织团队交流客户沟通策略、剖析成功案例、协同解决业务难题；季度复盘则驱动系统性总结与持续改进，引导

团队审视成果、深挖问题根源并制定针对性提升方案。

同时，公司大力倡导自主知识管理，鼓励销售人员利用碎片化时间主动研读行业报告、深化专业研习，持续拓展认知广度与深度，全面构建复合型能力体系。融入人才发展体系，拓宽职业通道。



在快速变化市场环境中，任何固定培训模式都可能失效。美敦力赋能中心深谙此道，因此在人才培养方面始终保持高度敏捷性和适应性。这种敏捷性不仅体现在课程内容更新上，更体现在培训流程、组织方式以及对新兴挑战快速响应上。美敦力认识到，即使精心设计课程，也需要根据实际情况动态调整。

### ● 响应一线：迷你MBA培训周期的战略性缩短与效率提升

以大区经理“迷你MBA”培训为例，最初设计可能更侧重知识系统性，但实践中发现，过长学习周期可能影响学员业务一线投入，降低学习新鲜感和紧迫感。因此，美敦力迅速采取行动，将第一阶段时间从一年缩短至半年。这种调整并非简单压缩，而是基于对学员学习情况细致观察和精准判断。具体通过两种方式实现：

- ▶ **取消低关联性课程。**通过学员学习过程持续跟踪和反馈收集，识别哪些课程内容与学员实际工作关联度不高，或哪些内容可通过其他更高效方式获取。对这类“低效”课程，果断取消或替换，将宝贵培训时间集中于核心能力培养。
- ▶ **二是深化内部资源，联合公司部门深度合作。**许多看似“通用”的管理课程，脱离公司具体语境，学员

需花费大量时间理解背后假设和逻辑。如财务课程对非财务背景的销售管理者，充满了专业术语和复杂模型，学习成本高。为解决此问题，企业不再依赖外部标准教材，而是主动联合公司内部财务专家共创课程内容。这种共创方式使课程语言更贴近销售管理者日常工作场景，避免重复财务语言学习和转换，提高学习效率。通过此方式，美敦力不仅提升培训针对性，也促进了跨部门知识共享和协同。

### ● 敏捷破局：行动学习周期压缩与双向选题机制构建

除了系统性的课程培训，美敦力还运用行动学习的方式，帮助管理者敏捷地解决实际业务问题。但行动学习小组的有效运作面临共同痛点：来自不同部门、区域成员如何协调繁忙业务时间，保证学习的连续性和投入度。针对此痛点，美敦力将学习周期从半年压缩至三个月，并通过“学员初选痛点议题+业务负责人终审”的双向选题机制，确保行动学习聚焦实际业务挑战且符合战略方向，加速培训成果落地。目前选题集中于两个方向：既往业务挑战经验总结；现有业务挑战如何通过跨部门协作共创解决方案。

企业  
案例

## 使销售培训项目设计贴合真实业务场景的实践

思特威



在课内知识传递环节, 思特威电子科技采用了高度互动与沉浸式体验相结合的创新方法:

- **场景化:** 公司升级经典的“销售实战模拟 (Role Play)”, 模拟真实、复杂甚至刁难的客户场景。
- **结构化反馈:** 引入“观察员”角色, 使用基于核心销售能力模型和绩效目标设计的结构化评分表, 进行即时、具体、可操作的反馈, 录制视频回放分析效果更佳。
- **设置“高压锅”环节:** 如限时谈判、多人围攻等, 有效锻炼学员的临场应变能力。

- **客户视角扮演:** 让学员轮流扮演客户, 深刻理解客户心理和决策过程, 学会换位思考。
- 引入“情境沙盘推演”, 设计虚拟市场环境, 让学员模拟市场变化、客户需求波动、竞争对手动作、公司策略调整等动态因素, 要求通过尝试学员制定销售策略、分配资源、进行客户谈判、达成销售目标。

**其优势之处在于:** 考验学员的全局观、策略思维、团队协作、在复杂动态环境中做决策的能力。其结果直接可见, 竞争性强, 趣味性高。



## 4 培训效果评估: 如何在转化层面看到培训效果, 证明培训价值

### 结合企业实践与专家洞察, 我们的建议:

#### → 如何评估销售培训的效果?

- **整体评估逻辑: 以终为始, 首先明确希望通过培训提升哪些具体行为或能力, 并设定相应的评估指标**

企业应首先明确要通过培训来改变的具体行为或能力, 并设定相应的评估指标, 再据此设计培训课程。通过对比训前与训后的行为变化与能力变化, 才能有效证明培训对绩效提升的实际贡献。通过有意识地设计行为转化层面的评估, 企业能够收集到切实证据, 证明学员的工作行为因培训发生了积极改变。这些证据虽不直接等同于业务结果, 却是培训产生实际效果、连接学习与绩效改进的最可靠且可操作的证明, 从而使培训价值变得“看得见、摸得着”, 为优化培训项目和资源投入提供坚实决策依据。

- **评估销售培训效果的主要指标: 跟踪行为及绩效, 通过绩效变化来确定行为影响, 通过数据来持续校准策略 (注: 以下指标罗列来自于 Richardson CSG 服务内容)**

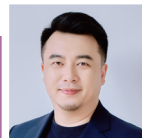
指标分析方法	关键销售举措要达成的具体业务目标是什么?	什么销售漏斗指标可以衡量这些销售举措的达成情况?	目标群体的那些关键销售行为的改变能够产生这些关键销售指标?	哪些是改善这些销售行为所必须提升的关键销售技能?	哪些结构化的内容是针对提升这些具体技能?
衡量等级	5. 业务结果 (ROI) 	4. 销售漏斗影响 	3. 工作行为 	2. 技能掌握 & 应用 	1. 学习反馈 
衡量领域 (示例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利润</li> <li>● 收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 赢率</li> <li>● 销售周期</li> <li>● 项目规模/客单价</li> <li>● 机会数量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客户交互</li> <li>● 销售工具使用</li> <li>● 管理节奏</li> <li>● 任务观察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 区域规划技能</li> <li>● 机会审核技能</li> <li>● 业务诊断技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引导师有效性</li> <li>● 学员满意度</li> <li>● 课程得分</li> </ul>
可用于衡量的数据类型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部CRM系统数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部CRM系统数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 问卷数据</li> <li>● 经验数据</li> <li>● 对照组数据</li> <li>● 内部CRM系统数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 经验数据</li> <li>● 测试数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 问卷评估数据</li> </ul>
跟踪衡量周期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训 / 辅导实施后 12~18 个月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训 / 辅导实施后 6~12 个月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训 / 辅导实施后 6~9 个月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训 / 辅导实施后 1~3 个月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训 / 辅导后立即</li> </ul>

### ● 评估难点：难以建立从培训到最终业务绩效提升的清晰因果链

评估销售培训效果的核心难点在于其复杂性与间接性。一方面，培训成果需通过学员的行为转化间接作用于最终业务绩效，而行为改变本身受多重因素干扰：市场波动、客户需求变化、团队协作效率、个人动机差异等均可能稀释培训的直接影响，导致难以建立清晰的因果归因链。另一方面，行为转化具有滞后性与隐蔽性——学员需时间消化知识、适应新技能，且部分行为难以被实时、全面地捕捉。而销售岗位要求给企业带来真正的财务回报，这一特性决定了行为与结果层面的评估是非常重要的，若无法在结果层面实现真正的转化，其培训的价值也容易遭到质疑。

### ● 企业目前可考虑采用的评估方式：内外部视角相结合，必要时可引入数字化工具

- ▶ **学员自评 + 直线经理他评：**学员自评是指在培训结束一段时间后，通过结构化的评估问卷，让学员回顾并自我评估他们在工作中尝试或应用培训所学技能、知识的具体情况。而直线经理他评是指邀请学员的直接主管（直线经理）基于日常工作工作中的直接观察，对学员的行为变化进行评价。直线经理身处管理一线，能更客观地判断学员是否真正表现出新的、符合培训目标的行为模式。这种方法能更全面地捕捉行为变化的信号。相比于直接证明对最终绩效数字的影响，收集关于具体行为是否改变的证据更为直接，也更容易操作和归因，有效规避了绩效层面复杂的因果链问题。
- ▶ **实地观察与辅导：**对于核心或关键技能培训，可安排培训师、内部导师或项目组成员深入学员的实际工作场景进行观察（如陪同拜访客户、观察工作流程）。观察者直接在现场评估学员是否及如何应用培训中的关键行为。这种方式虽成本较高，但能提供最直接、最真实的行为证据。通过观察者的亲眼所见，为学员的行为改变提供了强有力的现场佐证。观察到的行为实例本身就是培训效果最直观的体现。
- ▶ **借助数字化平台与工具，使评估从主观走向客观：**在数字化条件允许的情况下，企业可借助工具追踪和分析销售行为数据。如：在销售常用工具（CRM、企业微信、会话录音系统）中预埋行为采集点，自动抓取关键动作；自动解析电话 / 会议录音，识别关键行为；借助数据对训前 - 训后的相关欣慰进行对比分析；通过算法和模型探索行为改变与绩效的关联强度，等等。
- ▶ **借鉴第三方成熟的销售方法论。**这些方法论并非个体经验，而是基于大量机构样本研究得出的成果，具有参考价值，通过第三方平台提供的标准化行为建议、模型或数据进行综合诊断，能精准识别团队在具体行为或能力上的问题和相应的变化。

专家  
洞察宋志远 Shepherd  
Richardson | 中国区总裁、高级顾问

销售行为的评估方法多样，但企业可以考虑主观评估与客观评估相结合的方式。

实现客观评估的核心在于如何有效统计行为数据。当前，借助数字化工具来追踪和完成销售行为，进而在组织层面收集、分析相关行为数据，正成为关键发展方向。

**在尚未充分实现数据化和人工智能化的阶段，则可借鉴成熟的销售方法论。**这些方法论并非个体经验，而是基于大量机构样本研究得出的成果，具有更普适性的参考价值。**此时，可结合外部资源（如第三方平台提供的标准化行为**

**建议、模型或数据）进行综合诊断**，精准识别团队在具体行为或能力上的问题。

**值得注意的是，评估逻辑应前置：首先明确希望通过培训提升哪些具体行为或能力，并确定相应的评估指标，然后据此设计培训课程。通过对比训前与训后的行为和能力变化，才能有效证明培训对提升绩效（ROI）的实际贡献。**这意味着，培训效果的验证依赖于预先设定的、可衡量的行为改变和能力提升，而非培训完成后才确定评估方式。

企业  
案例

## 培训效果评估方式

美敦力



再好的培养方案，若不能转化为实际绩效改进，其价值也难以体现。美敦力深知培训效果评估的重要性，因此建立了相对完善追踪体系，确保人才培养投资能获得实际回报。除了常规的培训一级和二级评估，美敦力为了客观有效地评估学员行为是否改变，有些重要的培训项目企业还会采取以下两种方式进行追踪：

## ● 评估问卷和直线经理评价

培训结束后一段时间，美敦力通过评估问卷让学员自我评估行为改变的情况，同时请直线经理根据观察评价学员行为变化。直线经理处于管理一线，对学员工作表现有直接了解，其评价更具参考价值。结合学员自评和直线经理他评，美敦力能更全面地了解培训对学员的行为影响。

## ● 培训师协访

对部分重要的培训项目，美敦力会安排培训师或项目组成员到学员实际工作种，根据其行为表现，判断学员是否应用培训所学。例如，观察一线销售与客户沟通时是否尝试新沟通技巧，是否主动与非临床部门接触。这种深入一线的协访方式，虽成本较高，但能提供最直接、最真实的行为证据，增强行为评估准确性和说服力。

通过多维度、多层次评估体系，美敦力不仅能了解培训项目短期效果，如学员满意度、知识掌握程度，更能追踪培训对学员长期行为和绩效的影响，为培训项目持续优化和资源投入决策提供有力数据支持。

# 08. 附录



## 1 本次参调情况与参调样本

本次调研我们共收集问卷 243 份，剔除无效、重复问卷数据后，最后共获得 198 个调研样本。从参调者的画像上看，样本在多个维度上分布广泛，覆盖了不同企业类型、规模、行业和部门，这体现了较强的多元化和代表性。

✔ **参调者所在企业所有权性质多元化：**样本覆盖了多种所有制形式，包括外商独资（27.27%）、中外合资（4.04%）、国有企业（7.07%）、民营企业（60.61%）等。其中，民营企业占主导（超过60%）。

✔ **参调者所在企业员工规模多元化：**本次调研样本企业规模分布广泛，从少于100人（17.17%）到30000人及以上（5.05%），覆盖了中小型到大型企业。比例较均匀：100~499人（21.21%）、500-999人（21.21%）、1000-2499人（15.15%）等。这种规模梯度表明样本包括了不同发展阶段的企业，能够代表从初创到大型集团的多样性。

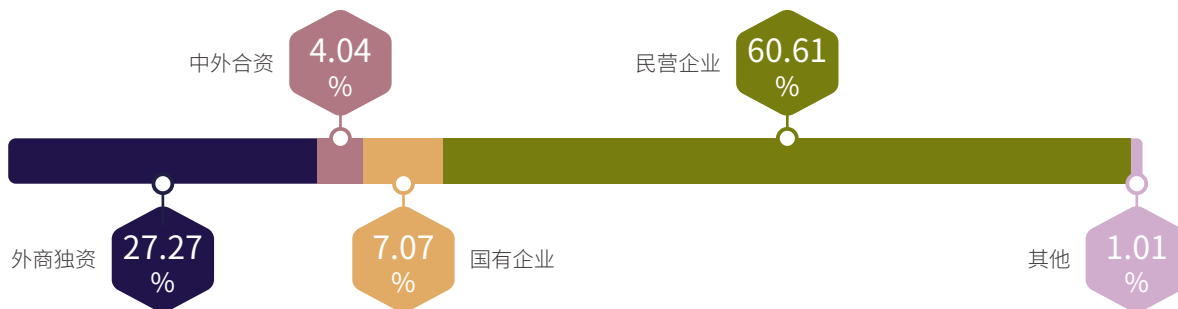
✔ **行业分布多元化：**样本覆盖了20多个行业，体现了高度多样性。信息技术、半导体及通讯业比例最高（16.16%），紧随其后的是机械制造（10.10%）、生命科学（12.12%）等热门行业。但其他行业如零售与电子商务（7.07%）、专业性服务（8.09%）、农业（4.04%）等也均有一定比例的企业参调。

✔ **参调者所在部门多元化：**本次参调者来自不同职能部门，包括人力资源学习发展部门（53.54%）、销售培训部门（隶属于人力资源或销售部门，合计19.19%）、销售部门（6.06%）、企业大学（3.03%）等。这种分布确保了数据不是仅来自单一视角（如仅销售部门），而是整合了人力资源、培训等多部门意见，提升样本的代表性和可信度。

✔ **以B2B企业为主：**样本企业的主要业务模式以B2B（企业对企业）为主导。这体现在业务模式分布数据中：B2B模式合计比例高（49.49%），且混合模式（30.30%）很可能包含B2B业务，这进一步强化了B2B的主导地位。B2B销售培训需求更复杂且刚性，企业需要进一步投资销售培训以提升销售的专业度。因此本次调研主要以B2B企业为主来开展调研与分析。

✔ **销售团队规模分布多元化：**样本全面覆盖了从1人微型团队到500人以上超大型团队的完整企业梯队，各规模区间比例均衡且无断层缺失，精准映射了真实市场中初创企业、成长型公司和行业巨头的并存生态，充分体现了样本的多元化和代表性。

## 您所在公司的所有权性质: (N=198)



## 贵公司(包括分公司和子公司)在中国大陆的员工数量: (N=198)

选项	比例	选项	比例
少于 100 人	17.17%	2500-4999 人	7.07%
100~499 人	21.21%	5000-9999 人	9.09%
500-999 人	21.21%	10000-29999 人	4.04%
1000-2499 人	15.15%	30000 人及以上	5.05%

## 贵公司所处的行业是: (N=198)

选项	比例
多元化产业	5.05%
消费品	5.05%
零售业与电子商务	7.07%
金融服务(如, 银行, 保险, 财富管理)	5.05%
汽车及零部件	4.04%
机械制造	10.10%
生命科学(如, 生物工程, 医药, 医疗器械等)	12.12%
信息技术, 半导体及通讯	16.16%
化工与石化	3.03%
电子电气	0.00%
运输及物流	1.01%
能源动力	1.01%
建筑建材	1.01%
房地产	1.01%
造纸, 包装及森林业	1.01%
环境科学	1.01%
互联网与游戏业	5.05%
专业性服务(如, 法律, 咨询, 教育, 旅游等)	8.09%
农业	4.04%
文化传媒	1.01%
贸易业	3.03%
其它	5.05%

## 参调者所在的部门为: (N=198)

选项	比例
专门的销售培训部门, 隶属于人力资源部	12.12%
专门的销售培训部门, 隶属于销售部门	7.07%
人力资源学习发展部门(没有专门的销售培训部门)	53.54%
企业大学(含教学开发等专职人员)	3.03%
销售部门	6.06%
其他	18.18%

## 贵公司销售团队的主要业务模式: (N=198)

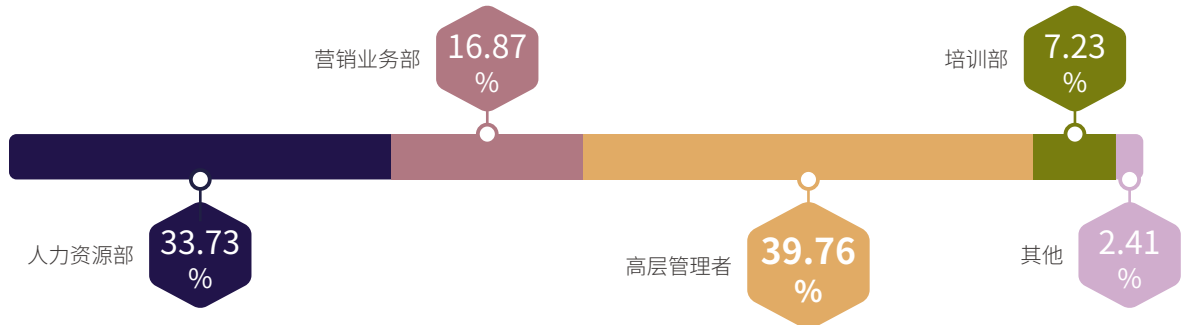
选项	比例
B2B(以企业客户为主)	49.49%
B2C	17.17%
B2G(以政府客户为主)	3.03%
混合模式	30.30%

## 目前贵公司销售团队人数是: (N=166)

选项	比例
1-10 人	19.28%
11-20 人	12.05%
21-50 人	16.87%
51-100 人	16.87%
101-500 人	19.28%
500 人以上	12.05%
不确定	3.61%

## 2 企业外部资源采购现状对标数据

目前贵公司采购决策的主导部门: (N=166)



外采销售赋能供应商选择的核心考量: (N=166)

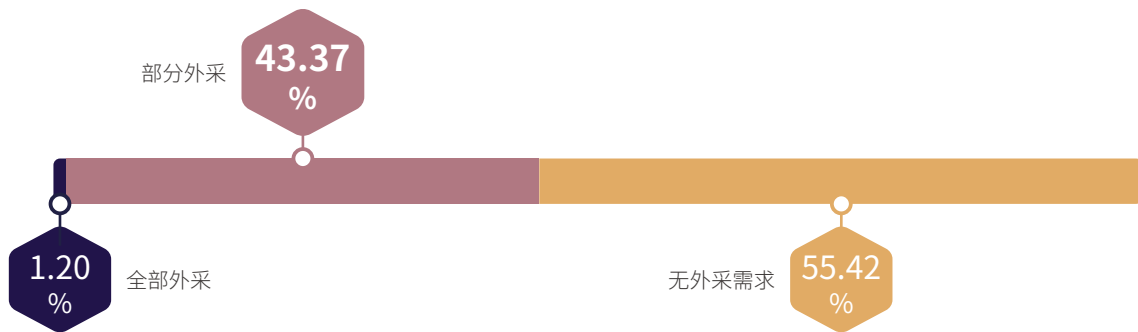
选项	选择率	综合得分 <sup>6</sup>
课程与战略匹配度	90.36%	5.88
性价比	49.40%	2.30
品牌口碑	33.73%	1.64
售后服务	25.30%	1.20
交付可靠性	49.40%	2.39
合作体验	31.33%	1.11
其它	1.20%	/

选择外采销售赋能供应商的产品与服务时, 更倾向于选择: (N=166)

选项	比例	综合得分
本土版权课 / 咨询公司	60.24%	2.45
全球性专业版权课 / 咨询服务机构	44.58%	2.02
本土平台性培训公司	37.35%	1.41
直接与个体老师合作	20.48%	0.81
其他	6.02%	/

6. 此分值计算方式: 参调者基于所选择项进行排序, 排序题的选项平均综合得分根据所有填写者对选项的排序情况计算得出, 它反映了选项的综合排名情况, 得分越高表示综合排序越靠前。计算方法为: 选项平均综合得分 =  $(\sum \text{频数} \times \text{权值}) / \text{本题填写人次}$ 。权值由选项被排列的位置决定。例如有 3 个选项参与排序, 那排在第一个位置的权值为 3, 第二个位置权值为 2, 第三个位置权值为 1。例如一个题目共被填写 12 次, 选项 A 被选中并排在第一位置 2 次, 第二位置 4 次, 第三位置 6 次, 那选项 A 的平均综合得分 =  $(2 \times 3 + 4 \times 2 + 6 \times 1) / 12 = 1.67$  分。

## 贵公司目前销售赋能项目是否有外采? (N=166)



## 贵公司目前外部采购的主要的销售赋能资源类型: (N=74)

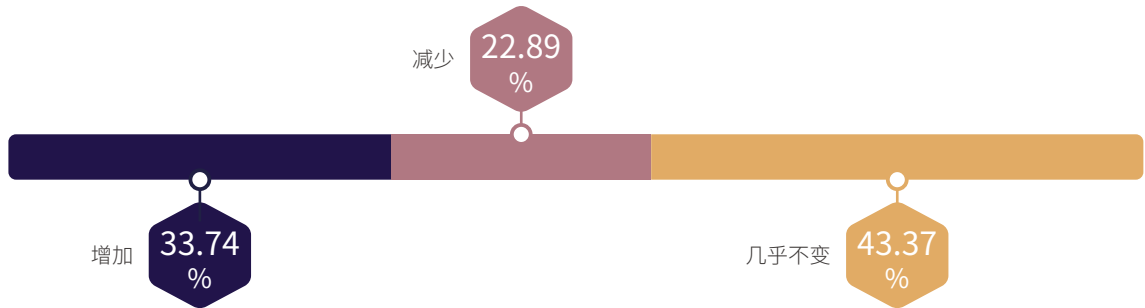
选项	比例
讲师线下面授培训	63.51%
数字化学习平台	33.78%
整体销售赋能解决方案	27.03%
团队销售能力测评	20.27%
讲师线上实时工作坊	17.57%
咨询服务	17.57%
组织销售流程健康度诊断与优化	16.22%

## 贵公司未来会加大投入采购的销售赋能资源类型有哪些: (N=74)

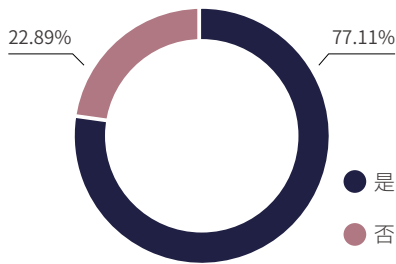
选项	比例
讲师线下面授培训	48.65%
整体销售赋能解决方案	33.78%
组织销售流程健康度诊断与优化	31.08%
数字化学习平台	29.73%
讲师线上实时工作坊	27.03%
团队销售能力测评	21.62%
咨询服务	14.86%
无 / 不确定	13.51%

### 3 其他相关数据

2025财年年初相比2024财年年初销售团队人数变化情况如何? (N=166)



贵公司目前是否有相对标准化的销售流程与销售方法? (N=166)



贵公司目前销售赋能项目外采和内部讲师培训的比例如何【比重分配题】

选项	比重平均值
外采	24.86
内部讲师培训	75.14

贵公司内部培训团队人数【填空】

平均值	25分位值	50分位值	75分位值
7	2	6	10

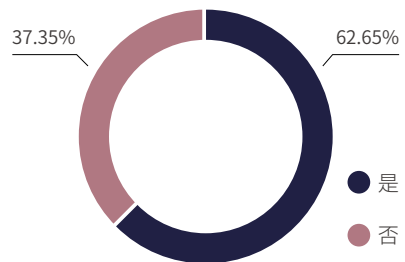
贵公司目前销售培训专职培训师和内部兼职培训师占比情况如何【比重分配题】

选项	比重平均值
专职培训师	28.54
内部兼职培训师	71.46

近两年贵公司平均销售培训主题数【填空】

平均值	25分位值	50分位值	75分位值
5	2	3	5

贵公司是否考虑提高内部兼职培训师的比例? (N=166)



贵公司销售培训目前线上线下培训内容占比如何【比重分配题】

选项	比重平均值
线上	50.47
线下	49.53

# 09. 企业案例



**胡小杰**  
美敦力(上海)管理有限公司  
商务培训总监

## 销售培训进化论：美敦力商务培训部如何赋能未来

### ● 企业背景

美敦力作为全球前沿的医疗科技公司，其创新成果包含心血管、手术及重症、神经科学以及糖尿病等核心医疗领域，业务已拓展至七十余种重点疾病治疗范畴。大中华区拥有十五支业务团队，耗材领域涵盖低值耗材和高值耗材；设备领域从患者可随身携带的胰岛素泵到手术机器人等数千种产品。

近年来，美敦力与众多医疗企业一样面临多重挑战，包括医药集采政策冲击、VPB与非VPB产品的差异化竞争、地缘政治风险以及国产产品的崛起。

然而，凭借其强大的产品矩阵和敏捷的战略转型能力，美敦力依然保持了行业领先的市场表现。基于这样的复杂业务背景，美敦力销售团队的工作职责正逐渐发生转变。

### ● 销售团队角色与能力要求的转变

#### ▶ 美敦力技术销售代表转型：肩负区域整合与商业分析新使命

为提升人均效能并优化整体资源配置，美敦力部分业务团队正积极推行产品线整合战略。这一举措导致技术销售代表的工作重心发生转变，其职责范围

从原先专注单一细分产品或业务线，扩展至负责区域内涵盖多条产品线的综合业务。

此转变对技术销售代表的能力体系提出了更高要求。他们不再局限于作为特定产品的专家，而是需要进化为区域市场的商业分析师，具备敏锐洞察区域整体市场需求、竞争态势及未来发展趋势的能力。同时，他们必须掌握更为复杂的客户管理技巧，不仅要继续深耕临床医生等传统客户群体，还需拓展非临床部门的客户关系。

本质上，这种角色定位是从“点状”专家向“面状”区域负责人的跨越。这要求技术销售代表必须具备更强的战略思维能力、更全面的业务知识储备以及更灵活高效的沟通协调能力，以适应新的工作要求。

#### ▶ 应对政策变局：销售工作从“服务临床”到“服务全链条”的转型

为适应政策变化，技术销售代表的工作方式正在逐步调整。传统上，技术销售代表的工作重点主要集中在专业技术

支持,通过学术推广支持患者治疗。然而,随着产品准入和支付政策的不断变化,仅聚焦于单一互动模式已无法满足需求。当前,技术销售人员需要主动拓展到全链条支持的综合模式。这一转变不仅扩大了销售工作的覆盖范围,也对技术销售人员的知识储备和跨部门沟通能力提出了更高的要求。这些变化为销售团队的整体能力建设带来了新的挑战。

### ● 美敦力赋能中心通过系统性的人才培养和精准赋能方案,帮助销售团队适应变化、提升能力,以驱动业务持续发展

面对销售团队职责和能力要求的巨大变化,美敦力赋能中心展现了系统性的思考和前瞻性布局。人才培养不是临时补救,而是驱动业务持续发展的核心引擎。因此,美敦力赋能中心商务培训学苑,针对不同层级、不同需求的销售,设计并实施了系列精准、高效的赋能方案,核心目标在于帮助销售团队快速适应变化,提升能力,最终驱动绩效改进。

#### ▶ 针对一线销售(TSR):强化区域分析与全客户关系管理

一线技术销售代表(Technical sales representation,简称TSR)是连接公司与客户的桥梁,是市场策略落地执行者。其能力直接决定区域市场表现。在产品线整合和客户关系拓展的双重挑战下,美敦力赋能中心商务培训学苑心为一线技术销售代表量身定制了两大核心赋能方向:

◆ **强化区域商业分析能力。**当TSR需同时负责多条产品线时,仅了解单一产品知识已不足,在补足产品知识的同时,他们必须具备从区域整体视角出发,分析市场格局、竞争对手动态、

客户需求变化的能力。

美敦力的培训项目因此特别强调区域商业分析技能培养。这包括如何解读区域经济数据、人口结构变化、医疗资源分布;如何进行竞争对手产品分析、价格策略分析、渠道策略分析;精准把握区域内不同层级医院、不同科室的需求痛点。

通过提升区域商业分析能力,一线技术销售代表能够更科学地制定区域销售计划,更有效分配资源,更精准定位目标客户,从而在复杂市场环境中找到增长突破口。

◆ **提升多客户关系管理能力。**随着销售工作范围扩大,一线销售代表需建立和维护的关系网络也更为复杂。除传统临床客户(医生、护士等),还需与非临床部门建立有效沟通渠道和良好关系。这对许多习惯与临床专家打交道的技术销售代表是全新挑战。美敦力的赋能方案因此特别强调非临床客户关系建立的重要性。通过系统化培训和实践指导,美敦力旨在帮助一线技术销售代表打破“只认临床”思维定式,构建覆盖医院内部全链条、立体化客户关系网络,为产品准入、市场推广和销售增长创造有利条件。

#### ▶ 针对大区经理(RSM):构建战略视野与实战管理能力

如果说一线技术销售代表是“战术执行者”,那么大区经理(Regional Sales Manager,简称RSM)则是区域市场“战略指挥官”。尤其在业务整合和外部环境剧变背景下,大区经理战略视野、团队管理能力和资源整合能力尤为关键。

部分新任大区经理缺乏足够战略高度和系统化管理经验，难以有效应对区域市场复杂局面。为此，公司推出为期两年的“迷你 MBA”项目，旨在系统性提升大区经理综合管理能力。

该项目分两个阶段：

#### ◆ 第一阶段：建立管理思维框架。

此阶段目标在于帮助大区经理构建完整管理知识体系。课程内容广泛深入，涵盖区域市场研判、市场战略落地、创新管理推动、经营思维构建以及高绩效团队打造。这些课程非简单理论灌输，而是紧密结合美敦力自身业务实践和行业特点，旨在让学员理解各项管理职能背后逻辑和相互关联。同时，行动学习小组也让学员有机会将理论与实际相结合

通过此阶段学习，大区经理能建立战略思维基本框架，为理解公司战略以及制定与公司战略匹配的区域策略奠定基础。

出于业务时间和课程消化运作过程平衡考虑，美敦力对此阶段进行了快速迭代，将原一年周期缩短至半年。这种敏捷调整体现了美敦力对培训效率高度重视。

#### ◆ 第二阶段：运用沙盘模拟仿真课程，将管理思维应用于实战。

在掌握管理理论框架后，学员需将所学转化为实际操作能力，因此，企业引入了沙盘模拟仿真课程。在此高度仿真商业环境中，学员需根据第一阶段所学，结合区域市场具体特点，针对现金流、物料流、人才流以及信息流进行规划，产生业务结果。

此过程不仅考验学员知识掌握程度，更考验其决策能力、应变能力和解决问题能力。模拟结束后，项目组会对学员应用情况和改进方法进行跟进，确保学习效果真正落地。通过“学-练-用-反馈”闭环学习模式，大区经理能将抽象管理理论转化为解决实际问题的能力，显著提升其区域市场管理实战水平。

### ● 敏捷迭代：美敦力人才培养与销售赋能的快速进化与效能平衡

在快速变化市场环境中，任何固定培训模式都可能失效。美敦力赋能中心深谙此道，因此在人才培养方面始终保持高度敏捷性和适应性。这种敏捷性不仅体现在课程内容更新上，更体现在培训流程、组织方式以及对新兴挑战快速响应上。

美敦力认识到，即使精心设计课程，也需要根据实际情况动态调整。

#### ▶ 响应一线：迷你 MBA 培训周期的战略性缩短与效率提升

以大区经理“迷你 MBA”培训为例，最初设计可能更侧重知识系统性，但实践中发现，过长学习周期可能影响学员业务一线投入，降低学习新鲜感和紧迫感。

因此，美敦力迅速采取行动，将第一阶段时间从一年缩短至半年。这种调整并非简单压缩，而是基于对学员学习情况细致观察和精准判断。具体通过两种方式实现：

◆ **取消低关联性课程。**通过学员学习过程持续跟踪和反馈收集，识别哪些课程内容与学员实际工作关联度不高，或哪些内容可通过其他更高效方式

获取。对这类“低效”课程，果断取消或替换，将宝贵培训时间集中于核心能力培养。

- ◆ **深化内部资源，联合公司部门深度合作。**许多看似“通用”的管理课程，脱离公司具体语境，学员需花费大量时间理解背后假设和逻辑。如财务课程对非财务背景的销售管理者，充满了专业术语和复杂模型，学习成本高。为解决此问题，企业不再依赖外部标准教材，而是主动联合公司内部财务专家共创课程内容。这种共创方式使课程语言更贴近销售管理者日常工作场景，避免重复财务语言学习和转换，提高学习效率。通过此方式，美敦力不仅提升培训针对性，也促进了跨部门知识共享和协同。

#### ▶ **敏捷破局：行动学习周期压缩与双向选题机制构建**

除了系统性的课程培训，美敦力还运用行动学习的方式，帮助管理者敏捷地解决实际业务问题。但行动学习小组的有效运作面临共同痛点：来自不同部门、区域成员如何协调繁忙业务时间，保证学习的连续性和投入度。针对此痛点，美敦力将学习周期从半年压缩至三个月，并通过“学员初选痛点议题+业务负责人终审”的双向选题机制，确保行动学习聚焦实际业务挑战且符合战略方向，加速培训成果落地。目前选题集中于两个方向：既往业务挑战经验总结；现有业务挑战如何通过跨部门协作共创解决方案。

- ▶ **共创生态：在市场高速变化，高不确定性环境下，标准答案已经难以适用，因此美敦力赋能中心致力于打造“开放，共赢”**

#### **的共创氛围**

在 VUCA (易变、不确定、复杂、模糊) 时代，传统基于过往经验的“权威答案”不再适用。市场环境瞬息万变，新挑战层出不穷，任何单一解决方案可能失效。

因此，美敦力鼓励每位参与者带着应对新挑战的实践经验和思考来到学习平台。这里非单向灌输知识场所，而是多元思想碰撞、共同探索解决方案。

为有效构建和运营此“无标准答案”共创生态，主要从两大维度着手：

#### ◆ **经验交互场——打破“权威答案”，沉淀可复用方法库**

传统培训模式强调讲师权威和知识系统性。但在美敦力人才培养体系中，管理者非唯一“知识来源”。

公司鼓励各级管理者，尤其一线成功应对新挑战者，打破“权威答案”思维，分享实战策略、困难、解决方法和反思。此分享非单向“传道授业”，而是平等双向交流。经验交互场中，不同层级、区域、业务线管理者围绕共同议题深入讨论碰撞。过程中，不同观点、方法、经验交织，能启发思考，更助参与者多角度理解问题，找到更优解。

更重要是，此交互非流于形式，而是有意识引导参与者提炼总结实践检验、普遍适用方法技巧，形成可复用“方法库”。此方法库非僵化流程手册，而是动态更新、基于真实实践的知识沉淀。它为后续管理者和技术销售代表应对类似挑战提供宝贵参考，缩短摸索试错时间，提升组织整体学习能力。

#### ◆ 跨职能资源池——打破部门壁垒，促进资源互换与信任提升

大型企业中，部门壁垒常制约组织效率和创新能力。销售团队许多挑战非单一部门能独立解决，需市场、产品、运营、财务等多部门协同。但日常的繁忙往往容易导致沟通的缺失，美敦力在人才培养项目中，刻意创造机会，让销售、市场、产品、运营等不同职能管理者，在解决共同课题时走到一起。

如行动学习小组中，可能有销售、市场、产品部门成员，需共同为区域市场增长挑战出谋划策。过程中，不同职能背景成员从各自专业视角贡献独特见解和资源。销售了解一线客户需求 and 反馈；市场部门掌握品牌推广和竞争情报；运营部门了解供应链和物流保障。

这种跨职能协作，能汇聚多元智慧，找到更全面解决方案。更重要是，它搭建直接沟通平台，管理者相互了解、建立基于信任的协作关系。这种关系建立，不仅拓展个人人脉，更促成部门间资源互换和信任提升。当信任协作成常态，跨部门协同效率自然提高，为销售团队应对复杂挑战提供更有力组织保障。

#### ● 培训效果评估：让培训价值看得见、摸得着

再好的培养方案，若不能转化为实际绩效改进，其价值也难以体现。美敦力深知培训效果评估的重要性，因此建立了相对完善追踪体系，确保人才培养投资能获得实际回报。除了常规的培训一级和二级评估，美敦力为了客观

有效地评估学员行为是否改变，有些重要的培训项目企业还会采取以下两种方式进行追踪：

#### ▶ 评估问卷和直线经理评价

培训结束后一段时间，美敦力通过评估问卷让学员自我评估行为改变的情况，同时请直线经理根据观察评价学员行为变化。直线经理处于管理一线，对学员工作表现有直接了解，其评价更具参考价值。结合学员自评和直线经理他评，美敦力能更全面地了解培训对学员的行为影响。

#### ▶ 培训师协访

对部分重要的培训项目，美敦力会安排培训师或项目组成员到学员实际工作种，根据其行为表现，判断学员是否应用培训所学。例如，观察一线销售与客户沟通时是否尝试新沟通技巧，是否主动与非临床部门接触。这种深入一线的协访方式，虽成本较高，但能提供最直接、最真实的行为证据，增强行为评估准确性和说服力。

通过多维度、多层次评估体系，美敦力不仅能了解培训项目短期效果，如学员满意度、知识掌握程度，更能追踪培训对学员长期行为和绩效的影响，为培训项目持续优化和资源投入决策提供有力数据支持。

#### ● 经验及未来展望

人才培养体系演进中，销售培训部门自身角色定位发生深刻转变。此转变既是对市场快速变化回应，也是美敦力对人才培养高度重视内在体现。

#### ▶ 从“课程制作者”到“学习共创平台搭建者”

过去，许多企业培训部门主要职责是开发和制作培训课程，然后组织员工参加。此模式下，培训部门常被视为相对独立、

与业务部门有一定距离的职能部门。但美敦力商务培训学院深刻认识到,市场快速变化下,即使具有丰富 SARS/SOS 管理背景的培训师,也难成所有业务的领域专家。他们无法预知未来所有挑战,难设计适用所有情况“完美”课程。

因此,美敦力培训部门逐渐从传统“课程制作者”角色,转型为“学习共创平台搭建者”。此角色的核心在于,不再仅关注“教什么”和“怎么教”,而是更关注“如何创造有效学习环境”,让学习真正发生,让知识有效转化。培训部门的工作重心,从闭

门造车设计课程,转向搭建平台、连接资源、促进互动。需深入了解业务部门痛点和需求,识别关键学习议题;设计能激发参与、促进共创学习活动的形式;连接内外部专家资源,为学习提供支持;建立有效反馈机制,持续优化学习体验。

未来,美敦力商务培训部门将持续关注以下两个方向:一是如何前瞻性地应对快速变化的市场需求,确保培训体系的敏捷性和适应性;二是如何在高度个性化的学习体验与系统性知识传递之间找到最佳平衡,以兼顾灵活性和标准化。



刘畅

爱德万测试(中国)管理有限公司

组织 &amp; 人才发展总监

## 以客户信赖破局：爱德万测试(中国)的技术赋能打造敏捷的顾问式销售团队

### ● 企业背景与市场定位

作为全球半导体测试设备领域的领导者，爱德万测试凭借先发优势与持续研发投入，构建起覆盖中高端测试设备的全球化业务与服务体系。在中国市场，其精干高效的市场团队依托技术可靠性与深度服务经验，占据行业首位市场份额，尤其在SoC芯片、存储芯片等高端领域，以定制化整体测试解决方案积累了大批长期合作客户，成为本土企业技术升级过程中的“可信赖伙伴”。

面对中国半导体产业高速发展的机遇与挑战，团队始终以技术为根基，凭借全球化资源整合能力输出领先技术，践行“立足中国、服务中国”的稳健发展承诺。许多合作客户坦言：

“我们很高兴和爱德万测试合作！”，这既是对其全球技术资源整合能力的认可，更是对“全球视野+本土落地”服务模式的深度信赖。

### ● 技术加持，打造顾问式解决方案能力

在全球半导体产业链重构背景下，市场团队的角色已从“产品销售”转型为“技术顾问”，通过“全球技术+本土洞察”的深度融合，构建起以客户信赖为核心的顾问式合作模式，核心竞争力体现在三个递进维度：

#### ▶ 全球技术托底：筑牢信赖基石

依托全球统一的研发标准与技术迭代体系，团队可快速将分布于全球研发中心的最新成果（如高精度测试算法，涵盖

各种类型芯片测试需求的新板卡和测试设备整机，在芯片研发和生产等环节与之配套的相关组件以及基于这些硬件的使用所开发的应用软件产品和云平台服务等）转化为本土化方案。这种“全球技术同步+本地快速响应”的能力，让客户在芯片测试可靠性、安全性、成本等核心需求上获得稳定保障。多年来，国内头部芯片企业持续选择其定制测试设备，将其纳入核心供应链体系，技术可靠性成为客户长期合作的首要信赖点。

#### ▶ 本土化价值共创：深化信赖纽带

突破“设备买卖”模式，团队通过高端客户研讨会直连企业研发、生产端，精准识别芯片设计验证、量产测试等环节的痛点。如，针对某SoC芯片客户的特殊工艺需求，团队协同技术与应用团队定制“研发-量产”全流程测试方案，既满足其工艺适配要求，又通过设备资源优化实现成本与效率的平衡，达成“技术适配+成本优化+效率提升”的三重价值。这种以客户业务成果为导向的合作模式，推动团队从“供应商”升级为客户战略层面的“价值共创者”。

#### ▶ 敏捷市场响应：巩固信赖黏性

扎根中国市场多年，团队深刻理解本土企业在产能扩张、技术爬坡中的阶段性需求：当政策推动车规芯片国产化时，迅

速联动全球技术资源推出车规级测试专项方案；当中小客户面临合作初期的资源约束时，创新“云测试”服务模式降低合作门槛。这种“全球视野预判趋势+本土落地匹配需求”的敏捷响应，让客户在关键发展节点实时感受到“被重视、能依赖”的服务温度，合作黏性显著提升。

### ● 以学习驱动技术赋能，以文化强化市场部人才的培养

市场部人才是顾问式销售体系落地的核心载体，团队通过“系统化学习赋能+文化渗透引领”的双路径，将技术优势转化为市场人员的专业能力，打造“懂技术、通市场、善服务”的复合型团队：

#### ▶ 定制化能力培养：让销售从“卖设备”到“解难题”

聚焦销售人员的“技术解读+方案输出”能力，实行“技术导师带教+实战历练”机制：为每位市场销售配备专属技术支持，通过“客户痛点诊断-技术方案拆解-沟通场景模拟”三步训练法，提升其对接客户技术团队的专业度；同时企业要求市场部人员深度参与高端客户研讨会，全程跟进“需求挖掘-方案定制-落地验证”全流程，在实战中成长为客户认可的“问题解决顾问”。

#### ▶ 全球化学习体系：为市场销售注入“全球技术+本土洞察”双引擎

以“协同作战”文化为纽带，构建高效学习体系：联动全球研发中心开设“前沿技术集训营”，每月聚焦一个新兴领域（如AI芯片、车规芯片测试），确保市场部人员掌握核心技术参数与应用场景；通过“全球方案本土化”工作坊，组织销售复盘海外案例的适配逻辑，提升方案定制精准度；每季度安排与海外团队“项目结对”，实现全球经验与本土需求的双向融合。

#### ▶ 文化驱动的成长闭环：让销售能力随行业共升级

将“以客户为中心”融入培养全链条：通过“技术月报+客户反馈”动态更新培训内容，确保销售知识储备跟上行业迭代；推行“服务案例星级评定”，鼓励提炼最佳实践并形成“市场销售能力手册”，加速团队整体成长；中国区CEO定期参与“成长复盘会”，根据战略要求校准培养方向，确保市场销售能力与“顾问式销售”定位深度匹配。

### ● 前瞻性布局：让信赖成为长期竞争力

为持续深化客户信赖，公司启动全团队能力评估项目，全方位加强人员培养和发展。

通过系统性升级，爱德万测试（中国）团队正以技术为纽带，将“全球技术、本土落地”的价值主张转化为客户可感知的信赖体验，在“技术领先+服务可靠”的双重优势下，与中国半导体产业共同成长。



吴璞  
华润电力苏南公司  
资深经理

## 在政策与市场中成长：华润电力销售管理人才培养之道

### ● 案例背景：华润电力的行业定位与营销战略

华润电力是华润集团旗下香港上市公司，是中国效率最高、效益最好的综合能源公司之一，其业务版图遍布全国。核心业务涉及风电、光伏发电、火电、水电、分布式能源、售电、综合能源服务、煤炭等领域。

公司的营销战略主要聚焦于两大方向：一是**业务开发类营销**，该模式侧重于与政府及大型客户建立深度合作，旨在获取发电指标、区域开发权及电量配额等关键资源，是顶层资源开拓型的营销策略；二是**电力市场化营销**，通过售电公司或市场营销部门直接面向终端客户，提供电力交易、供电保障等专业服务，这一市场化模式对销售团队的专业化程度提出了较高要求。

华润电力基于能源行业“**技术密集、政策导向、安全为重**”的鲜明特点，打造了一支高度专业化的销售团队。公司要求销售人员不仅掌握电力市场交易、新能源政策等专业知识，还需具备技术解读与安全风险管控能力。通过“行业知识+销售技能”的双重培养体系，团队在绿电交易、综合能源服务等新兴领域展现出显著竞争优势，成为推动公司业务增长的核心力量。

### ● 华润电力销售管理团队培养模式的特点：以行业特性引领

#### ▶ 行业特性引领培养方向

电力行业受国家政策调控影响显著，且各省份存在“一省一策”的差异化特点，例如江苏、浙江、山东、广东等地在直供电、大客户协议、中长期交易及现货交易等方面各有不同。这些特性要求销售团队不仅要掌握专业知识，还需具备敏锐的政策洞察力和市场应变能力。

因此，华润电力在销售管理团队培养中，始终将行业知识、政策法规、市场动态作为核心内容，确保销售管理人员能够准确把握市场环境，有效开展业务工作。

#### ▶ 专业化要求塑造培养内容

电力营销对专业性的要求远超如消费品等行业的要求。

针对市场开发团队和电力市场化营销团队的不同需求，华润电力制定差异化的培养策略。

◆ **项目业务开发团队**需要具备政府沟通、大客户谈判、市场分析等能力，公司为此提供了专项培训，旨在提升其与政府、大客户沟通的能力，以及分析市场、制定营销策略的能力。

◆ **电力市场营销团队**则需要熟悉电力交易规则、报价系统等专业知识，公司组织了相关培训，帮助销售人员掌握电力交易的核心技能。

#### ▶ “放权+赋能”管理模式

华润电力总部将具体业务团队建设

下放至各大区和区域公司，给予基层团队更大的自主权，使其能够根据当地市场特点制定更贴合实际的培养方案。同时，总部通过年度技能大赛等方式，对各基层业务团队的建设情况进行评估和指导，确保销售管理团队建设方向与公司整体战略保持一致。

例如，公司每年都会举办电力现货交易模拟、报价系统竞赛等技能大赛，通过模拟真实的电力交易场景，检验营销人员的专业能力，并从中选拔优秀人才进行重点培养。

基于华润总部“战略引领、授权赋能”的管理导向，紧密围绕“3+1”人才培养体系的核心目标，在营销团队培养上采取“抓体系放执行、育菁英促生态”的创新模式，通过构建竞赛赋能机制，系统性锻造复合型营销铁军。

## ● 华润电力销售管理团队培养模式的挑战

### ▶ 人员背景差异

部分由生产技术岗位转岗的销售人员，面临从“技术思维”向“客户价值思维”转型的核心挑战，在销售思维体系、高阶沟通技巧及战略型客户关系管理方面存在系统性短板。

典型表现为：

- ◆ **产品推介**时过度聚焦技术参数而忽视客户痛点和商业价值；
- ◆ **销售谈判**中策略单一、缺乏灵活应变能力；
- ◆ **客户维系**上止步于事务性沟通，难以构建深度信任与长期伙伴关系。

这些能力断层直接制约了高价值订单获取及客户生命周期管理效能为业绩

持续增长的瓶颈。

公司针对性地打造了“**培训 + 实战 + 传承**”一体化赋能机制：

- ◆ **体系化培训筑基**：强化“新员工销售转型”系统植入市场分析客户心理学、价值销售等核心知识模块，完成思维转型；
- ◆ **场景化特训强技**：周期性开展“专项技能攻坚”，通过沙盘推演、标杆案例拆解提升实战能力；
- ◆ **常态化导师护航**：全面推行“金牌导师 1+1 带教”，不仅传授销售技巧，更在真实商机中指导客户关系破冰、竞争策略制定及风险预判，实现经验传承。

### ▶ 学员地域分散且工作时间各异，集中培训协调难度大

华润电力依托全国性业务布局，外勤业务人员高度分散，且因客户拜访导致时间碎片化，传统固定时间、地点的集中培训模式组织困难。

为此，公司创新利用月度经营会议、季度战略检讨会议及年度工作总结会议的核心场景，将培训深度嵌入会议议程。在开展目标复盘、市场策略检讨与绩效反思的同时，针对性植入专业培训模块，形成“会议即课堂，复盘即教学”的闭环机制。

此举不仅有效化解时空矛盾，更确保知识传递与业务实战紧密联动，显著提升培训时效性与转化率。

### ▶ 资源的配备难以因地制宜

受限于行业特有的**强政策关联性、高技术门槛及快速迭代属性**，市场上具备深度行业认知与实践经验的培训讲师及供应商储备严重不足。

公司积极与中电联、省市能源局、发改委电力行业协会、高校科研机构等合作，邀请电力行业专家、学者进行授课，提升培训的专业性和针对性。公司同样鼓励内部优秀销售人员分享经验，开发内部培训课程，形成内部培训资源库。此外，华润电力还积极探索线上培训模式，利用互联网技术，开发线上培训课程，方便销售人员随时随地学习。

## ● 华润电力销售管理团队培养模式的实践

### ▶ 融入日常工作，强化实践学习

华润电力将培训体系深度融入日常运营机制，依托月度例会、季度复盘会等常态化工作场景，系统开展实战化经验交流与政策研习，确保培训与业务实践无缝衔接。月度例会聚焦销售技巧分享与疑难共商，组织团队交流客户沟通策略、剖析成功案例、协同解决业务难题；季度复盘则驱动系统性总结与持续改进，引导团队审视成果、深挖问题根源并制定针对性提升方案。

同时，公司大力倡导自主知识管理，鼓励销售人员利用碎片化时间主动研读行业报告、深化专业研习，持续拓展认知广度与深度，全面构建复合型能力体系。融入人才发展体系，拓宽职业通道。

### ▶ 加强跨企业交流，提升综合能力

华润电力将持续深化跨企业交流合作，重点引入国家及省级发改委专家、资深政府官员、党校教授等外部高端资源进行赋能。此举旨在拓展人才视野，促使其深入理解更广泛的社会经济与行业领域。

通过搭建这一高层次交流平台：

- ◆ **精准把握政策与前沿：**销售人员得以

实时掌握行业最新动态、政策法规精髓及宏观趋势；

- ◆ **强化高阶沟通能力：**与权威专家及资深人士的深度互动，有效锤炼销售人员的战略沟通与复杂议题应对能力。

## ● 华润电力销售管理团队培养模式的未来方向

### ▶ 坚持月度例会与学习机制

华润电力将持续通过定期召开的月度例会和季度复盘会等形式，强化团队交流与监督机制，全面提升业务能力。这一机制不仅能够确保销售人员及时掌握公司最新政策与市场动向，更能搭建有效的经验共享平台。

具体而言，公司可系统性开展以下工作：

- ◆ 定期组织优秀销售案例分享会，通过典型案例的深度剖析，提炼可复制的成功经验；
- ◆ 建立失败案例研讨机制，通过行动学习，引导团队共同分析问题根源，形成改进方案；
- ◆ 反思发现的问题与分组研讨成果做分类梳理，并研究处理方案，提前部署年度客户营销、售电市场以及年度长协等工作；
- ◆ 整合实战经验，持续优化销售策略与方法论。

此外，公司将充分利用定期会议机制，建立科学的绩效评估体系，通过结构化反馈帮助销售人员精准识别提升空间，并制定个性化改进计划，实现业务能力的阶梯式提升。融入人才发展体系，培养复合型人才。

### ▶ 深度构建人才发展体系

华润电力将深度融入公司人才发展体系，系统化构建营销与销售团队的培养机制。通过将销售人员培养纳入整体人才发展规划，公司将拓宽其职业晋升通道，着力打造兼具业务专精与管理素养的复合型人才队伍。

- ◆ **管理能力进阶:** 为绩优销售人员提供专项管理培训，提升其领导力与管理技能，为未来管理岗位奠定基础。
- ◆ **跨领域实践:** 设计跨部门轮岗机制(如生产、财务等部门)，帮助销售人员全面了解公司运营，提升综合视野与协作能力。
- ◆ **专业资质提升:** 鼓励并支持销售人员考取电力市场营销师、电力交易员等专业资质认证，持续强化专业深度与行业竞争力。

### ● 华润电力销售管理团队培养模式的启示:

华润电力销售管理团队培养模式的成功经验，为其他企业提供了宝贵的启示。

- ▶ **行业特性决定培养模式**，销售团队培养模式应根据行业特性进行调整，注重专业知识和技能的培养。
- ▶ 融入日常工作，灵活调配资源，**将培训需求融入日常工作中**，并根据实际情况灵活调配资源，提高培训效率。
- ▶ 人才培养体系建设，将销售团队培养纳入公司人才发展体系，**培养复合型人才**，拓宽晋升通道。
- ▶ 加强跨企业交流，与同行业、政府部门、党校

等机构的交流，拓宽视野，提升综合能力。

能源市场改革仍在深化，用户需求日趋多元，绿电、储能等新业态不断涌现，挑战与机遇并存。作为华润电力销售管理人员，更多的从六方面要求全力提升。

一是要抓住优质客户，提高客户忠诚度及粘性；

二是要与其他发电集团共同维护好良好的市场秩序，积极参与政策制定，为年度长协签订工作创造条件；

三是要做好营销业务分工，厘清大区、区域公司及售电公司的职责定位；

四是要结合电力总部年度电量营销的工作要求，推动煤炭市场与电力市场同向发力，稳住公司经营基本盘，为实现公司全年经营目标和平稳经营打好基础；

五是要做好风险控制，提升风险应对能力，在规范居间管理要求下，用好优质居间商，同时要知敬畏、存戒惧、守底线，增强廉洁从业意识；

六是要通过正向激励和组织保障，提升营销团队的业务核心竞争力。

未来，华润电力销售管理团队将继续以“专业、精细、创新”为准则：在市场化电量争取上，探索“大数据+AI”预测模型，提升计划精准度；在用户服务上，推动“能源管家”模式，为用户提供“购电+节能+碳管理”一站式服务；在绿电领域，聚焦“绿电+绿证+碳交易”融合营销，助力公司绿电交易规模再创新高；同时，持续深化政企、村企合作，让华润电力的能源服务覆盖更广阔的区域。



赵颂恩

思特威(上海)电子科技股份有限公司

副总经理 &amp; 人力资源负责人

## 创新驱动，知行合一：思特威电子科技销售团队培养新路径

### ● 企业简介

思特威电子科技作为全球CMOS图像传感器领域的创新引领者，以十余年的战略演进，成功实现了从安防领域专家向多元业务综合体的发展。公司当前深度布局安防、车载及手机三大核心赛道，以技术领先优势持续扩大全球影响力。

在这三大领域，思特威电子科技都以突出优势占全球领先地位，多赛道协同发展的战略格局，为销售团队的能力建设开启了全新维度。

### ● 销售团队现状

伴随业务版图和产品线的战略性扩张，思特威电子科技销售团队呈现出规模与能力同步升级的鲜明特征，团队规模显著扩大，从单一安防销售架构转型为覆盖三大业务领域的复合型组织体系。

▶ 在**人才结构**方面，公司积极引入具备创新思维的新生力量，通过构建多层次销售梯队，聚焦销售模式创新与战术创新，为持续发展奠定坚实基础。

▶ 同样，**销售赋能目标**正经历深刻变革：

◆ 从传统大客户管理模式升级为生态化销售模式，销售人员需具备跨场景资源整合能力，从传统销售模式转变为销售生态模式。

◆ 团队强化快速响应与标准化落地能力，确保新成员在客户对接、关系建立等关键场景中实现动作标准落地。

### ● 挑战升级：思特威电子科技面临全新课题

业务多元化与团队快速扩张为思特威电子科技带来了前所未有的发展机遇，同时销售赋能目标的迭代也对销售团队的赋能工作提出了更为严峻的挑战。

▶ 在**赋能目标**上，传统的、标准化的培训已难以满足多元化的业务场景需求。

◆ 随着业务形态的多元化和客户互动方式的升级，单纯依赖对某一产品线的熟悉或固定销售技巧，已无法让销售人员在激烈的市场竞争中脱颖而出。因此，公司需要帮助销售团队实现关键思路的根本性转变，能够灵活应对跨业务、跨场景的销售挑战。

◆ 在业务快速增长及团队迭代的背景下，确保新业务销售团队迅速上手，并达到既定能力基准，并实现一些关键销售动作的标准化与可复制，直接关系到业务扩张的效率和质量。

这两大核心挑战，促使思特威电子科技必须对其销售团队的赋能目标进行深刻反思与调整，寻求更加精准、高效且可持续的培养路径。

### ● 精准聚焦，体系重塑：思特威电子科技销售赋能新方向

应对上述挑战，思特威电子科技并未墨守成规，而是展现出了卓越的创新精神和务实的行动力，积极构建以行为改变和绩效提升为导

向的销售团队培养体系。

▶ 在**培养对象的聚焦**上，公司精准聚焦于三大关键群体：大客户经理、复合型销售人员及资深销售。

◆ **大客户经理**作为公司核心客户关系的主要维护者和价值创造者，其培养的核心目标在于引导他们从传统的交易型销售思维向更具战略深度的伙伴型顾问角色转变，致力于实现客户终身价值最大化的长期目标。

◆ **复合型销售人员**，则被定位为能够高效切换不同业务场景、整合内外部资源以完成复杂交易闭环的“多面手专家”，提升其跨领域协作和资源整合能力成为赋能目标的首要目的。

◆ **对于资深销售**，转变传统思维，主动拥抱新生代理念及变革趋势是提升公司整体绩效的重要举措。

▶ 在**课程设计**方面，思特威电子科技充分考量了不同培养对象的目标差异。

◆ 针对**大客户经理**，公司精心设计了包括“大客户核心销售场景化技巧”、“战略客户规划”、“价值共创设计”等一系列高度专业化的课程，系统性提升大客户经理的**战略思维、客户洞察、关系经营和风险管控能力**。

◆ 针对复合型销售人员，课程则更侧重于帮助他们快速掌握跨领域的必备知识，如“产品知识图谱”，以提升**工作效率和资源联动**的实用技能，如“时间与精力管理”、“解决方案组装”等。

◆ 针对**资深销售**，HR团队助力**视角切换**，将**资深销售的身份淡化**，转而以观察员的身份，观察新生代销售的培训和应用情况，引发自身思考与转变。

思特威电子科技深刻认识到，如果仅仅着眼于课程的实施，而忽视员工行为和绩效的改善，那么培训将流于形式，无法真正解决业务问题。

### ● 三阶并重，创新驱动：打造知行合一的销售成长链路

公司坚持将课前的组织、调研及需求的深度挖掘直至课后的落地转化及效果追踪视为培训工作的完整链路。因此，在课前，课中，课后三个阶段，思特威电子科技都以严谨的态度对待。

▶ 在**课前阶段**，思特威电子科技深度协同业务部门，对培训对象直属领导进行**系统性训前访谈**。这一策略旨在通过管理层的高阶视角精准识别部门的核心痛点与实际需求，确保对问题本质及具体期望的全面把握。

◆ **此举有效规避了“当局者迷”的潜在局限**。参训者身处具体业务场景中，往往难以完全客观、系统地梳理自身痛点并将其有效转化为明确的培训需求。思特威电子科技选择借助直属领导的资深经验与全局视野，为参训者提供**更具高度、洞察力的需求诊断与痛点定位**，从而为后续培训的精准赋能奠定坚实基础。

▶ 在**课内知识传递环节**，思特威电子科技采用了高度互动与沉浸式体验相结合的创新方法：

◆ **场景化**：公司升级经典的“**销售实战模拟 (Role Play)**”，模拟真实、复杂甚至刁难的客户场景。

◆ **结构化反馈**：引入“观察员”角色，使用基于核心销售能力模型和绩效目标设计的结构化评分表，进行即时、具体、可操作的反馈，录制视频回放分析效果更佳。

- ◆ **设置“高压锅”环节:**如限时谈判、多人围攻等,有效锻炼学员的临场应变能力。
  - ◆ **客户视角扮演:**让学员轮流扮演客户,深刻理解客户心理和决策过程,学会换位思考。
  - ◆ 引入**“情境沙盘推演”**,设计**虚拟市场环境**,让学员模拟市场变化、客户需求波动、竞争对手动作、公司策略调整等动态因素,要求通过尝试学员制定销售策略、分配资源、进行客户谈判、达成销售目标。**其优势之处在于:**考验学员的全局观、策略思维、团队协作、在复杂动态环境中做决策的能力。其结果直接可见,竞争性强,趣味性高。
  - ◆ **积分挑战类**
    - ✓ 通过设立**“积分榜与徽章系统”**,将培训中的学习行为、课后实践任务等都量化为积分,并设立不同等级的徽章,实时更新排行榜,营造积极竞争的氛围,激发员工热情。
    - ✓ **技能打擂:**围绕核心技能,如电梯演讲、产品FAB陈述、处理特定异议等设置挑战,学员自愿或抽签上台展示/比拼,由评委打分。
    - ✓ **实战项目竞赛:**分组开展真实业务微项目,包括分析潜在客户、设计销售工具或优化销售话术,最终成果展示评比,优秀方案将被公司采纳推广。
    - ✓ **“王者之路”闯关:**将销售能力模型分解为不同段位/关卡,学员通过完成特定任务和考核逐步晋级。
  - ▶ 在**课后知识传递与转化**环节,思特威电子科技同样不遗余力。
    - ◆ 公司通过在后续月度会议中跟进落地情况,设置“学习之星”等荣誉,鼓励学员分享成功经验、失败教训以及实用工具,促进知识的内部流动与沉淀。
    - ◆ 坚持推行“传帮带的带教模式”,通过老带新的形式,手把手地进行实践指导,显著提升了实用知识的转化效率。
- **优秀经验萃取**
- ▶ **“训前项目启动”阶段:如何让销售业务的老板深度参与到项目中?**
    - ◆ 优秀项目是能够锚定关键的业务痛点进行解决,这也是打动业务领导、邀请其深度参与的关键所在。
  - ▶ **“训中人员参与”环节:如何保证参训人员的课程参与度?**

思特威电子科技认为,这需要多管齐下:

    - ◆ 前期从上到下对齐培训目标,确保宣贯到位。
    - ◆ 内容为王,学习内容的设计开发及成功转化至关重要。
    - ◆ 训后的项目宣传及学习效果跟进同样不可或缺。
  - ▶ **“训后转化”环节:如何提升学习内容的转化率?**
    - ◆ 业务部门在课后主动安排后续的工具演练至关重要。
    - ◆ 公司的HR业务伙伴积极跟进,与各位业务部门负责人沟通协调,确保业务领导在过程中给予学员相应的关注和支持。
- **未来展望:构建面向平台生态的卓越销售能力体系**

为驱动业务持续增长并深化客户价值，我们将持续致力于引领销售团队实现**升级**：从精深的单一产品销售者，转型为**以客户需求全景为核心的生态型解决方案专家**。未来，我们将聚焦：

- ▶ **客户需求驱动的精准销售能力**：深度洞察客户群体的多元化、动态化需求，构建**精准识别与响应**的能力模型，确保我们的平台生态解决方案能**一站式、高效地**满足同一客户的复合型需求。
- ▶ **复合型专业能力的战略构建**：在巩固现有产品**专家级深度**的基础上，**战略性拓展**跨领域、跨产品的**解决方案整合与生态协同能力**，赋能销售人员成为客户信赖的**共创伙伴**。
- ▶ **赋能生态型销售的组织支撑**：通过**前瞻性的人才培养体系**与**创新性的绩效激励机制**，激发销售人员平台生态销售模式的动力与潜能。

为引领销售团队实现从产品专家到生态型解决方案顾问的**战略跃迁**，企业将打造**数据赋能的个性化培养体系**与**沉浸式实战赋能平台**，希望逐步达成以下目的：

- ▶ **定制化学习驱动精准能力进化**
  - ◆ **角色化成长路径**：为新销售、资深精英、管理者及跨区域 / 产品线人员设计**专属进阶路线**；
  - ◆ **动态能力诊断**：整合 CRM 数据、交互质量分析、绩效数据分析等**实战数据洞察**，精准定位个体能力缺口；
  - ◆ **AI 伴学系统**：基于工作场景、学习行为和情境智能推送**情境化“微学习”内容**，支持移动端**碎片化时间高效学习**；
  - ◆ **自适应学习空间**：开放**自驱式学习门**

户，提供短视频、交互模块等**轻量化知识胶囊**。

- ▶ **沉浸式战场锻造生态型作战能力**
  - ◆ **VR/AR 仿真实验室**：构建高风险谈判、复杂产品演示等客户互动场景，让销售在**零风险训练场中反复练习**，强化肌肉记忆，适用于高风险、高价值或复杂产品的销售训练；
  - ◆ **AI 虚拟陪练官**：通过对话机器人实现**全时段实战对练**，实时优化话术策略与情感共鸣；
  - ◆ **生态沙盘推演**：模拟多角色协作的**全景化商战推演**，培养资源整合与跨部门协同智慧。
- ▶ **社交化知识生态激发集体进化动能**
  - ◆ **专家智慧网络**：建立**销冠经验共享平台**，鼓励销冠、领域专家分享最佳实践、成功故事、处理棘手问题的经验，萃取**最佳实践资产**；
  - ◆ **跨团队共学机制**：通过导师计划与线上社区**激活组织智慧流动**；
  - ◆ **实战型同行评议**：在模拟推演中植入**多维度互评机制**，促进反思性成长。
- ▶ **持续学习与“Just-in-Time”支持**
  - ◆ **全周期成长旅程**：将培训转化为**持续学习旅程**，深度嵌入销售 workflow；
  - ◆ **“Moment of Need”支持**：在客户异议处理等**关键决策点**提供**智能知识补给**，通过移动端快速提供“微内容”或连接专家；
  - ◆ **长效能力固化**：通过智能知识库与销售工具包，如话术引擎，价值主张生成器实现长期记忆和应用。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴, 赋能 HR 的日常工作, 支持 HR 的职业发展。

### 截止至 2024 年 6 月 30 日:

- ◆ 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- ◆ 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- ◆ 其中本土领先企业约占 **51.2%**, 外资企业约占 **48.8%**
- ◆ 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中, 超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- ◆ 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 **26.5%**, 人力资源经理级别占 **48.1%**
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年举办近 **200** 场会员专享活动
- ◆ 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参, 读者人数超 **4** 万名
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 **12** 份研究报告人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下“HR 年度采购指南 (TPG 红宝书)——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险

## 关于智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题, 每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量: 全年 24 份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+ 位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。



#### 了解更多详情

电话: 021-31065698

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

Richardson Sales Performance 是一家全球性的销售绩效提升培训与咨询服务公司, 由 Sales Performance International(SPI)、Richardson 以及 Challenger 三家公司合并而成。

公司拥有近 50 年的行业经验, 是 Solution selling® 解决方案销售系列方法论、Consultative selling 顾问式销售、Sprint selling™ 敏捷式销售以及 Challenger Sales® 挑战式销售方法论的独家发明者与版权拥有者。作为一家全球销售培训与绩效提升公司, Richardson 助力全球 50 多个国家的跨国公司 & 本土企业实现持续的销售行为改善、提高销售效率, 产生可量化的绩效提升。



Richardson 专注于通过解决方案式销售、顾问式销售方法论研究、销售流程与评估咨询体系搭建、销售领域版权课程研发、销售大数据分析等内容, 助力全球千余企业实现持续的销售行为改善、提高销售效率, 产生可量化的绩效提升。

- ◆ 3,500,000+ 名职业销售人员掌握了解决方案式销售
- ◆ 1,000+ 家全球大客户
- ◆ 350+ 名专业顾问
- ◆ 在 50 多个国家用 23 种语言为客户提供高质量的服务
- ◆ 45 年的经验积累
- ◆ 业务网络覆盖全球 50 多个行业
- ◆ 解决方案式销售® 发明者和知识产权拥有者, 持续专注与销售组织与行为研究
- ◆ 连续 15 年被评为 10 大专业销售咨询服务机构之一
- ◆ 入选美国权威杂志《CIO Review》全球百大 Big Data 公司

## Richardson 的部分客户



### 联系方式

Tel: +021-32577032

Email: info@richardsoncn.com

www.richardson.com | www.richardsoncn.com | www.challengersalesinc.com

解决方案销售圈



# B2B 销售培训 及绩效改进 调研报告

B2B Sales Training  
and Performance  
Improvement  
Research Report

调研主办方



联合主办方



RICHARDSON  
SALES  
PERFORMANCE  
Growth, simplified

© 版权声明 本调研报告属智享会 & Richardson 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Richardson. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Richardson is prohibited.

