



## 《哈佛商业评论》： 成功销售的关键环节

研究人员发现，企业在开展业务过程中面临的巨大挑战，并非是缺乏创新研发能力，而是缺乏将创新成果成功商业化的经验。调查表明，这一问题的主要原因是，企业缺乏正规的流程和有效的人才管理战略，从而限制了其获得应有的收益。研究对来自技术、金融服务、工业产品等行业的500名B2B公司的销售人员进行调查，最终得出结论：要想从创新研发成果中获取可观收益，就必须更多地关注新产品的销售环节。研究建议，那些投资数百万美元来实现创新的公司需要更多关注销售技巧。

以下几个环节是实现新产品成功销售的关键突破口：

一是，确保提供正确的产品信息。当产品推出时，产品开发团队通常把过多的注意力放在产品的新颖度展示方面，销售的首要关键是将创新概念带给所有的客户。但是，研究发现，促成新产品销售成功的首要前提是提供给顾客正确、有效的产品信息，并与客户建立信任。如果销售人员能够为客户提供产品后续维护、换新等问题的解决方案，将能更有效地促进销售量增长。这是许多企业在新产品的销售环节中缺失和忽略的。

二是，寻找合适的客户类型，集中关注、发展理想客户。企业和销售人员需要更多关注如何判断哪些是愿意尝试新产品的潜在客户？什么样的行为线索表明客户在认真考虑购买？销售团队应该制定出针对潜在客户的销售方案，尽可能满足他们的需求。研究发现，成功的企业经常通过制定客户管理战略来促进新产品的销售——企业培养战略客户经理，并将他们分配给最重要的客户，客户经理定期与客户进行会面，分析客户需求，并分析自身产品相对于市场上竞争对手的优势和劣势。

三是，培养学习导向而非业绩导向的销售人员。研究发现，新产品推出时，以学习为导向的销售人员愿意花更多的时间来获取新产品信息，并且会尝试不同的销售策略，而这段学习和尝试的时间会带来长期的回报。一旦了解市场，并找到了有效的策略，这些销售人员将为市场带来更显著的业绩。

在创新产品的销售过程中，企业需要学会合理分配时间，以长远眼光发展组织和培养销售人员，才能应对好创新产品销售过程中面临的一系列挑战。

## 《经济学人》： 小微品牌成长 革新消费品行业

小微品牌或直接面向消费者（DTC）品牌的成长，代表着消费品行业的深刻转变。这些品牌主要通过网络销售产品，用数字广告吸引顾客，绕开了传统的零售商和营销人员，颠覆零售行业。事实上，零售行业巨头们开始担心这些小微品牌和DTC品牌会是改变行业游戏规则的新来者。根据尼尔森咨询公司的数据，美国最大的25家食品饮料公司的产品销售额占美国该行业总销售额的45%，但在2011年至2015年间，这类品牌产品的销售额仅增长了3%，排名前100位之后的2万家公司则贡献了全部增长额的50%。

供应链和大数据应用使得小微品牌和DTC品牌的初创企业不再有库存顾虑，并且具备更多优势。相比许多不重视亚马逊销售渠道的消费品大公司，小微品牌和DTC品牌企业更愿意通过亚马逊销售产品，尽管需要承担成本，但在线巨头背后的航运服务和庞大的用户群仍能为他们带来巨大收获。直接向消费者销售，意味着小微品牌更容易获得丰富的数据，能够根据收集到的数据快速改变策略，及时精确地回应消费者的需求。他们使用Facebook等平台的在线广告，精准定位客户群体；他们以更低的价格、更多的产品选择空间、更短的交货时间、更宽泛的退货条件等优势逐渐博得行业内竞争优势。

而随着食品初创企业的数量激增，包装设计和生产商、产品配送商等其他的服务提供商，一方面愈加重视为小微品牌和DTC品牌提供服务，另一方面正在将成本向消费品巨头转移，产生行业规模经济。消费品巨头们清楚意识到微型品牌构成的威胁，他们采取的一种应对措施是收购，如联合利华在2016年以10亿美元收购了主打剃须刀生意的在线男性护理用品平台Dollar Shave Club，抢占了这家新贵从吉列手中夺走的市场份额；雀巢在2017年收购加州时尚咖啡品牌蓝瓶咖啡(Blue Bottle)，借助它涉足新的细分市场；全球最大的10家消费品公司近年来也都投资或收购小微品牌和DTC品牌创业公司。消费品巨头们采取的另一种应对策略是努力发展自己的品牌。今年上半年，卡夫亨氏推出了为小型颠覆性食品和饮料品牌打造的孵化器。

从长远来看，随着收购微型品牌的竞争日趋激烈，部分小微品牌会被吞并，但也可能导致行业巨头为虚高的收购价格买单。对于行业中的大型品牌企业来说，要想实现蓬勃发展，收购新兴的小微品牌或创立自己的新品牌并非根本解决之道，未来消费品行业的巨头们必须向小微品牌学习如何优化产品组合，使之兼具小微品牌和自身原有的优势。



国研经济研究院东海分院助理研究员 王斯佳