

营销人员客户开发竞争力评价体系研究

徐齐利 王文举

(首都经济贸易大学经济学院,北京 100070)

[摘 要] 客户开发是营销人员核心业务之一,对营销人员客户开发竞争力进行合理评价有助于促进企业的营销管理。本文从客户开发的业务流程和基本特征出发,将营销人员的客户开发纳入投入、产出、转化分析框架,对营销人员客户开发流程上各关键业务点构建分项竞争力指数,进而按照指标间的层次关系构建综合竞争力指数,最后构建营销人员集体表现出来的部门竞争力指数,并对百度北京分公司进行实证分析,导出该评价体系的应用法则。

[关键词] 客户开发;竞争力评价;营销管理
[DOI 编码] 10.13962/j.cnki.37-1486/f.2016.04.021
[中图分类号]F274 **[文献标识码]**A **[文章编号]**2095-3410(2016)04-0152-09

一、引言

市场营销人员每成功开发一位新客户,都将经历从客保到商机再到订单最后到交付的一套完整流程。对于企业营销管理而言,面对不同的营销人员在客户开发各环节上的差异性,如何全面、重点、动态的掌握营销人员及其部门在客户开发业务上的竞争能力,本文试图通过构建营销人员客户开发竞争力评价体系来解决这一现实问题。

有关市场营销竞争力评价研究,曾晓洋、李劲松(2002)^[1]与陈胜荣、蒋志锋(2005)^[2]分别提出了市场营销竞争力评价指标体系的构建原则,花葩、陈鹏(2005)^[3]与杨长峰、亓晶晶(2011)^[4]则分别以中国移动和家具市场为例对企业营销竞争力研究和评价指标体系构建进行了实证分析,其研究主要集中在市场层面上以企业为单位的营销竞争力评价体系,而在企业层面上以员工为单位的营销竞争力评价体系还没有出现,本文试图填补这一空白。鉴于焦俊刚、孙梦雅(2011)^[5]和田青、黄庚保(2014)^[6]的企业所有员工竞争力评价体系中员工业务的不可

比性,本文旨在构建企业内营销人员在客户开发业务上的竞争力评价体系。

本文从梳理营销人员客户开发的基本特征出发,将营销人员都需经历的从客保到商机再到订单最后到交付的整个业务活动纳入投入、产出、转化分析框架,据此构建营销人员竞争力评价逻辑和方法:首先,构建营销人员单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数共 7 个分项竞争力指数。然后,根据客户开发业务的层级结构,分层设权构建营销人员客户开发的综合竞争力指数。随后,根据营销人员的竞争力指数构建所在部门的竞争力指数。最后,对网络营销企业百度北京分公司进行实证分析,以导出该评价体系的应用法则。

二、营销人员客户开发业务基本特征

客户开发整个业务过程可看成是一个生产过程,从客保到商机再到订单最终到交付形成了一个完整的生产链条,如图 1 所示。在生产链条的每个环节都需要营销人员的劳动投入,同时也应该伴随

[基金项目] 本文受到首都经济贸易大学研究生学术新人计划资助。
[作者简介] 徐齐利(1986-),男,湖北孝感人,首都经济贸易大学经济学院博士研究生,统计师。主要研究方向:企业管理的计量方法。

有劳动产出,如客保、商机、订单、交付环节上的劳动投入主要是花费在相应环节上的工作时间,而对应环节的劳动产出则分别是客保量、商机量、订单量、交付量。在整个生产链条上,只有在交付环节的交付量才是最终产品,而在其他环节的产出量都只是作为下一生产环节的生产资料,也就是说,客保量、商机量、订单量在整个生产链条上只是中间产品,产生中间产出的生产环节就是中间产品生产环节。中间产品生产环节除了必要的投入和产出之外,还有转化这道工序:在客保、商机、订单环节分别涉及客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化。总之,在客户开发业务上,最终品和中间品环节都涉及营销人员的劳动投入和产出,在中间品环节还要涉及投入对产出的转化。

营销人员的劳动投入可以考察其工作时间、接触量、沟通时长等指标,其劳动产出及转化的考察则是按照图 2 所示的指标依环节分单元逐一量化。交付、订单、商机、客保环节依次核算营销人员的交付量、订单量和订单对交付的转化率、商机量和商机对订单的转化率、客保量和客保对商机的转化率。如此则形成了如图 2 所示的各指标之间数量关系的二叉树结构:商机量等于客保量乘以客保对商机的转化率,订单量等于商机量乘以商机对订单的转化率,交付量等于订单量乘以订单对交付的转化率。

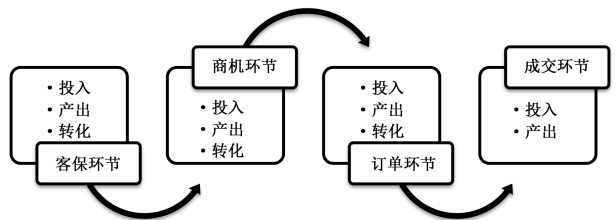


图 1 客户开发业务的生产链条

营销人员在客户开发整个业务流程中各环节的劳动投入、产出、转化的差异因人而异,而导致因人而异的核心因素则是营销人员的三类属性,即部门属性、司龄属性、级别属性(除部门、司龄、级别外还有许多非核心因素影响营销人员的业绩,如性别、学历、家庭背景等),从而使得竞争力评价成为必要和可能:同等级别、同等司龄阶段的营销人员之间在同一指标上的竞争力强弱对比很容易判别;不同

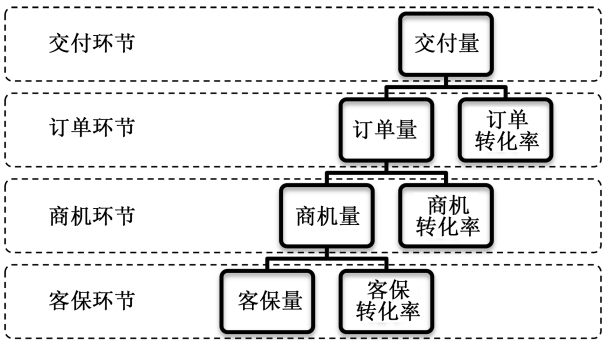


图 2 客户开发业务各环节的量化指标

级别、不同司龄阶段的营销人员之间在同一指标上的竞争力强弱对比则需要设定不同的标杆值方可比较;在整个生产链条上考虑所有指标之后的营销人员之间的综合竞争力则需要将分项指标有机地结合起来考察。这将在下一节营销人员竞争力评价逻辑及方法中予以解决。

三、营销人员竞争力评价逻辑及方法

(一)评价模型考察的维度

通过上一节对客户开发业务基本特征的了解,基于投入、产出、转化关系,营销人员客户开发竞争力评价体系是将营销人员在整个生产链条中劳动投入、每个生产环节的产出、以及中间品生产环节的转化全盘纳入考察范围,具体考察 7 个方面的竞争力问题:单位投入的客保产出量竞争力、单位投入的商机产出量竞争力、单位投入的订单产出量竞争力、单位投入的交付产出量竞争力、客保对商机的转化率竞争力、商机对订单的转化率竞争力、订单对交付的转化率竞争力。

(二)分项竞争力的测度

将上述 7 个维度的营销人员客户开发竞争力以指数的形式进行量化,即形成单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数共 7 个分项竞争力指数,公式如下:

营销人员分项竞争力指数 = $\frac{\text{营销人员实际值}}{\text{营销人员标杆值}} \times 100$ (1)

例如,百度北京分公司某营销人员在某月单位投入的订单产出量实际值为 0.2857,按照其司龄为 (12,24]月和级别为 S3 得知其单位投入的订单产出量标杆值为 0.2616,则该营销人员单位投入的订

单产出量竞争力指数为 $0.2857/0.2616 \times 100 = 109.2$ 。

从计算公式可以看出,当营销人员某分项竞争力指数取值小于 100 则表明其在相应考察维度上的实际值低于标杆值,在该维度上竞争力较弱;反之,当营销人员某分项竞争力指数取值大于 100 则表明其在相应考察维度上的实际值高于标杆值,在该维度上竞争力较强。

(三) 标杆值的设定

从上述分项竞争力指数的测度公式中不难看出,营销人员各分项标杆值的设定比较重要。

下面分产出量的标杆值和转化率的标杆值两种情况分别介绍各自标杆值的设定方法。

1.单位投入产出量的标杆值设定

营销人员有两个基本属性,司龄和级别,理论上,不同司龄和不同级别对营销人员的单位投入的产出量有着不同程度的影响,这就是说,营销人员的司龄和级别在一定程度上决定其单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量。故可以从对应环节单位投入的产出量关于司龄和级别的回归方程中得到单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量标杆值,回归方程如下。

$$\text{Output}_{k,i} = \beta_{k0} + \beta_{k1} \cdot \text{Age}_i + \beta_{k2} \cdot \text{Grade}_i + \varepsilon_{ki} \quad (2)$$

以百度北京分公司为例,i(i = 1, ..., n) 表示营销人员,Age_i = 1, 2, 3, 4 分别表示其司龄处于以月计量的(0, 6]、(6, 12]、(12, 24]、(24, inf) 阶段,Grade_i = 1, 2, 3, 4, 5, 6 分别表示其级别处于 S1、S2、S3、SS1、SS2、SS3 水平;k = 1, 2, 3, 4 时的 Output_{k,i} 分别表示其单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量,以各环节的月度产出量除以月内出勤天数的比值来计量营销人员在对应环节的单位投入的产出量。以该企业营销人员三、四、五月的单位投入的产出量为样本,分别作单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量关于司龄、级别的回归分析,回归结果如表 1 所示。

根据表 1 揭示的回归方程即可估计出不同司龄和级别组合时营销人员在单位投入的期望产出量。例如,根据回归结果,单位投入的订单期望产出量具有如下性质:营销人员司龄越大(小)单位投入的订单期望产出量越多(少);其级别越高(低)单位投

入的订单期望产出量越多(少)。以司龄和级别共同决定的营销人员的单位投入的期望产出量作为对应司龄与级别组合下营销人员的单位投入的产出量标杆值,根据表 1 的回归结果可直接得出不同司龄与级别组合下单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量标杆值。例如,考察百度北京分公司,对于司龄在(12, 24] 月范围内、级别为 SS1 的这类营销人员,其单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量的标杆值分别应为 3.11、0.53、0.29、0.31。

表 1 营销人员单位投入所得产出量
关于司龄、级别的回归结果

检验	客保量	商机量	订单量	交付量
常数项	2.887 *** (0.209)	0.379 *** (0.018)	0.053 *** (0.013)	0.071 *** (0.014)
司龄	-0.089 (0.086)	0.006 (0.008)	0.039 *** (0.005)	0.036 *** (0.006)
级别	0.124 ** (0.057)	0.033 *** (0.005)	0.031 *** (0.004)	0.032 *** (0.004)
F	2.5 *	44.4 ***	197.2 ***	152.5 ***
R ²	0.004	0.068	0.246	0.201
adjust R ²	0.003	0.067	0.245	0.200
RMSE	2.608	0.230	0.158	0.179

注:1.括号内为标准差;2.***、**、* 分别表示在 1%、5%、10% 水平下拒绝原假设。
资料来源:百度北京分公司。

2.生产链条上转化率的标杆值设定

生产链条上两相邻产出之间具有非常明确的支撑关系:客保支撑商机、商机支撑订单、订单支撑交付。这种支撑关系同时涉及两个方面的问题,一是用来支撑的量有多少;二是在一定量上的转化率有多高,而且支撑量和该量上的转化率之间也是相互联系的。支撑量与该量上的转化率之间的逻辑关系可描述为,支撑量越高,在一定时间内将这些量全部转化出去就越困难,即与高支撑量相对应的转化率在逻辑上会适当低一些;支撑量越低,在一定时间内将这些量全部转化出去就越容易,即与低支撑量相对应的转化率在逻辑上会适当高一些。这就是说,逻辑上,高支撑量往往伴随着低转化率,低支撑量往往伴随着高转化率。

生产链条上两相邻产出之间的支撑关系可由下面的回归方程来刻画。

$$\text{Output}_{k,i} = \alpha_{k0} + \alpha_{k1} \cdot \text{Output}_{k-1,i} + \varepsilon_{ki} \quad (3)$$

(3) 式中 i(i = 1, ..., n) 表示营销人员,Output_{k-1}, Output_k 分别表示支撑关系组合中的支撑量与被支

撑量,在 $k=1,2,2,3$ 时(3)式分别表示客保量支撑商机量、商机量支撑订单量、订单量支撑交付量的三个回归方程。进一步导出方才叙述的支撑量与对应转化率两者之间的作用模式:根据(3)式,当支撑量为 $Output_{k-1}$ 时,则此时的期望被支撑量为 $E(Output_k | Output_{k-1}) = \alpha_{k0} + \alpha_{k1} \cdot Output_{k-1}$,记支撑量为 $Output_{k-1}$ 时的期望转化率为 $\eta(Output_{k-1})$,则期望转化率与对应支撑量之间的关系由(4)式表示。

$$\eta(Output_{k-1}) = \frac{E(Output_k | Output_{k-1})}{Output_{k-1}} = \frac{\alpha_{k0}}{Output_{k-1}} + \alpha_{k1} \tag{4}$$

(4)式表明,支撑量越高期望转化率越低,支撑量越低期望转化率越高,并且随着支撑量的增大,转化率不会无限制的下降,支撑量再大也会有托底转化率,即转化率的底线,该底线就是(4)中的向下的水平渐近线 $\eta(Output_{k-1}) = \alpha_{k1}, Output_{k-1} \rightarrow \infty$ 。

以回归出的期望被支撑量与对应支撑量之间的比值作为与该支撑量相对应的期望转化率,该期望转化率即可作为与该支撑量相匹配的转化率标杆值。由(4)式知,转化率的标杆值是由两项相加而成,其中一项是支撑量对被支撑量的回归系数,另一项是由回归方程中的常数项与支撑量之间的比值构成。由此可见,随着支撑量的增加,与支撑量相匹配的转化率标杆值随之下降,但转化率标杆值不会无限制地下降下去,它下降的底线就是支撑量对被支撑量的回归系数。从几何上看,转化率标杆是一条随支撑量单调递减且以回归系数为水平渐近的曲线。由此可见,转化率标杆值的设置方法是合乎逻辑的。

还是以百度北京分公司营销人员三、四、五月的产出量为样本,分别回归出客保量支撑商机量、商机量支撑订单量、订单量支撑交付量的三个回归方程,回归结果如表 2 所示。根据表 2 报告的回归结果,可计算出与不同支撑量相匹配的转化率标杆值。例如,当营销人员单位投入的商机产出量分别为 0.30、0.40、0.50、0.60 时,则对应的商机对订单的转化率标杆值分别为 0.574、0.555、0.543、0.535。

(四)营销人员竞争力评价综合指数的形成
营销人员的某一分项竞争力指数只能孤立反映其在某一侧面的竞争力情况及营销人员彼此之间在

表 2 客保对商机、商机对订单、订单对交付的回归结果

检验	商机	订单	交付
常数项	0.470 *** (0.011)	0.023 ** (0.009)	0.049 *** (0.006)
客保	0.020 *** (0.003)		
商机		0.497 *** (0.017)	
订单			0.887 *** (0.019)
F	58.1 ***	884.2 ***	2262.4 ***
R ²	0.046	0.422	0.652
adjust R ²	0.045	0.422	0.651
RMSE	0.233	0.139	0.118

注:1.括号内为标准差;2.***、**、* 分别表示在 1%、5%、10%水平下拒绝原假设。
资料来源:百度北京分公司。

这一侧面的竞争力强弱对比。在 7 个分项竞争力指数的基础上,需要一个综合指数来全面反映营销人员在整个客户开发业务上的综合竞争力情况。

综合竞争力是考察营销人员在各业务流程和业务点上的整体竞争情况,则综合竞争力指数应该取单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数共 7 个分项竞争力指数的组合。给 7 个分项竞争力指数分别赋予一定的权重,然后形成加权平均的综合竞争力指数。

结合图 2 所示的生产及转化的二叉树结构,权重设定如下:从交付到客保共 4 个层级,交付环节只有交付量这一个结点,故交付量在交付层的权数为 1 且累积权数也为 1;订单环节由交付量分解为订单量与订单转化率两个结点,故订单量和订单转化率在订单环节的权数均为 0.5,进而订单量和订单转化率在由交付环节至订单环节的累积权数均为 $1 \times 0.5 = 0.5$;商机环节由订单量分解为商机量和商机转化率两个结点,故商机量和商机转化率在商机环节的权数均为 0.5,进而商机量和商机转化率在由交付环节至商机环节的累积权数均为 $1 \times 0.5 \times 0.5 = 0.25$;客保环节由商机量分解为客保量和客保转化率两个结点,故客保量和客保转化率在客保环节的权数均为 0.5,进而客保量和客保转化率在由交付环节至客保环节的累积权数均为 $1 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5 = 0.125$ 。最后将各结点累积权数除以所有结点累积权数之和得出各结点的最终标准权重。

因此,分项竞争力指数在综合竞争力指数中的

最终权重配置是：单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数占比分别为 4.55%、9.09%、18.18%、36.36%，客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数占比分别为 4.55%、9.09%、18.18%。

综合竞争力指数得分小于 100 的营销人员在整个客户开发业务上表现出弱竞争力，并且得分越低表明综合竞争力越弱；综合竞争力指数得分大于 100 的营销人员在整个客户开发业务上表现出强竞争力，并且得分越高表明综合竞争力越强。

（五）营销人员部门竞争力指数的形成

在营销人员竞争力的基础上，考虑营销人员的部门属性，将部门内所有营销人员看成集体，构建部门竞争力指数。将部门内所有营销人员分项及综合竞争力指数得分的平均值作为该部门对应分项及综合竞争力指数得分，如此则得出营销人员单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量部门竞争力指数和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率部门竞争力指数共 7 个分项指数，以及部门综合竞争力指数，而且部门综合竞争力指数与部门 7 个分项指数之间还保持了营销人员竞争力综合指数与 7 个分项竞争力指数之间一样的权重关系。由此则在营销人员竞争力评价体系的基础上形成了部门竞争力评价体系。

部门分项及综合竞争力强弱对比的分界线就是指数得分 100，指数得分大于 100 的部门说明该部门竞争力强，反之则弱，而且得分越高竞争力越强，反之则竞争力越弱。

四、营销人员竞争力评价的实证分析

按照上节给出的营销人员竞争力评价方法，针对百度北京分公司，利用三、四、五月份营销人员实际出勤天数、客保量、商机量、订单量、交付量测算出每位营销人员在相应月份表现出来的单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数得分和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数得分以及综合竞争力指数得分。

（一）营销人员综合竞争力

上文已述，营销人员综合竞争力强弱关系的判断标准是：综合竞争力指数得分小于 100 的营销人员表现出弱综合竞争力，且指数得分越低则表明综

合竞争力越弱；综合竞争力指数得分大于 100 的营销人员表现出强综合竞争力，且指数得分越高则表明综合竞争力越强。根据这一判断准则，分别利用三、四、五月测算出来的营销人员各自的综合竞争力指数得分来分析他们表现出来的综合竞争力情况。

单独月份来看，五月份共 390 个营销人员中，表现出强综合竞争力的营销人员有 162 人，占总人数的比例为 41.5%，其中表现出超强综合竞争力（指数得分在 150 以上）的营销人员有 19 人，占总人数的比例为 4.9%；表现出弱综合竞争力的营销人员有 228 人，占总人数的比例为 58.5%，其中表现出超弱综合竞争力（指数得分在 50 以下）的营销人员有 40 人，占总人数的比例为 10.3%。

三个月一起来看，三个月都表现出强综合竞争力的营销人员共 59 人，占三个月都在岗营销人员 343 人的比例为 17.2%。这 59 人主要是高司龄、高级别的营销人员：司龄在 1 年以上的营销人员 41 人，占比 69.5%；级别在 SS 级别的营销人员 46 人，占比 78.0%；司龄在一年以上且级别在 SS 级的营销人员有 36 人，占比 61.0%。也偶有 8 人入职不足一年且级别仅 S 级，在业务经验明显不足的客观条件下也能够三个月都表现出强综合竞争力，实属可贵，公司应该对他们多加关注、重点培养。三月份都表现出弱综合竞争力的营销人员共 47 人，占比在在岗营销人员 343 人的 13.7%。这 47 人中高司龄的人有很多，司龄在 1 年以上的营销人员 28 人，占比 59.6%；级别方面有 10 人五月份降级了，也就是说，对于这 10 个人而言，尽管五月份给他们的级别下降了，即他们的标杆降低了，但他们仍然表现出弱综合竞争力。这 10 人司龄都在 2 年以上，所处的级别也在 S 级，但他们却在三个月都表现出弱综合竞争力，也就是说这几位营销人员，业务经验已经非常丰富，并且低级别也意味着低标杆，在这么有利的主客观条件下表现还比较差是值得反思的。在得知营销人员的综合竞争力情况之后，自然就需要知道营销人员各分项的竞争力指数得分并分析其分项竞争力情况。

（二）营销人员分项竞争力

上文已述，营销人员分项竞争力强弱关系的判断标准是：若营销人员在某一分项竞争力指数得分

小于 100,则说明其在该业务点上的实际值低于与之相匹配的标杆值,即该营销人员在该业务点上表现出弱竞争力,并且指数得分越低则表明该营销人员在该项业务点上的竞争力越弱;若营销人员在某一分项竞争力指数得分大于 100,则说明其在该业务点上的实际值高于与之相匹配的标杆值,即该营销人员在该业务点上表现出强竞争力,并且指数得分越高则表明该营销人员在该项业务点上的竞争力越强。根据这一判断准则,利用五月份测算出来的营销人员各自的分项竞争力指数得分来分析他们表现出来的在各业务点上竞争力情况。

五月份营销人员分项竞争力指数测算结果显示,即便是综合竞争力很强的营销人员,也很少有人 7 个分项竞争力都很强,绝大部分营销人员都会在某一个或几个分项竞争力方面较弱。162 位强综合竞争力营销人员中只有 3 人各项竞争力指数都在 100 以上,其他 159 位营销人员都呈现出在一个或少许几个侧面上竞争力较弱。另一方面,即便是综合竞争力很弱的营销人员,也很少有人 7 个分项竞争力都很弱,绝大部分营销人员都会在某一个或几个分项竞争力方面较强。229 位营销人员中只有 35 人各项竞争力指数都在 100 以下,其他 194 位表现出弱综合竞争力的营销人员都呈现出在一个或少许几个侧面上竞争力较强。如此一来,在合计 391 位营销人员中 7 个分项竞争力都表现较强或都表现较弱的营销人员一共只有 37 人,剩余 254 人综合竞争力无论强弱都有强分项竞争力和弱分项竞争力共同存在。这就是说,对于绝大部分营销人员来说,强综合竞争力的营销人员通常也伴随有弱分项竞争力,弱综合竞争力的营销人员通常也伴随有强分项竞争力。

在考察分项竞争力方面,最应该受重视的就是单位投入的交付产出量竞争力,因为该项竞争力指数在综合竞争力指数中的权重最大,占比 36.36%。五月份表现出强综合竞争力的 162 位营销人员中,在单位投入的交付产出量竞争力方面基本没有非常弱的,除 16 人外,其余 146 人该项指数得分都在 100 以上;五月份表现出弱综合竞争力的 229 位营销人员中,除 5 人外,其余 224 人该项都呈现出弱竞争力。由此可见,营销人员单位投入的交付产出竞

争力非常关键,该项竞争力指数得分做到 100 以上会对综合竞争力指数得分起到很积极的作用,否则起到很消极的作用。

在考察分项竞争力方面,订单环节的两个指数,单位投入的订单产出量竞争力指数和订单对交付的转化率竞争力指数在综合竞争力指数中占有举足轻重的地位。162 位表现出强综合竞争力的营销人员中,单位投入的订单产出量竞争力指数得分在 100 以上的有 134 人,订单对交付的转化率竞争力指数得分在 100 以上的有 75 人;229 位表现出弱综合竞争力的营销人员中,单位投入的订单产出量竞争力指数得分在 100 以下的有 198 人,订单对交付的转化率竞争力指数得分在 100 以下的有 175 人。这就是说,在强综合竞争力的众多营销人员中,绝大多数营销人员单位投入的订单产出量竞争力很强,大部分营销人员订单对交付的转化率竞争力很强;在弱综合竞争力的众多营销人员中,绝大多数营销人员单位投入订单产出量竞争力很弱,绝大部分营销人员订单对交付的转化率竞争力很弱。

事实上,根据综合竞争力指数与分项竞争力指数之间的关系,可以看出,在交付环节竞争力指数得分低于基准 10 个点的情况下,要想保持综合竞争力指数得分基本不变则需要在订单环节指数得分提升 20 分,或在商机环节指数得分提升 40 分,或在客保环节指数得分提升 80 分;在订单环节指数得分低于基准 10 个点的情况下,要想保持综合竞争力指数得分基本不变则需要在交付环节指数得分提升 5 分,或在商机环节指数得分提升 20 分,或在客保环节指数得分提升 40 分;在商机环节指数得分低于基准 10 个点的情况下,要想保持综合竞争力指数得分基本不变则需要在交付环节指数得分提升 3 分,或在订单环节指数得分提升 5 分,或在客保环节指数得分提升 20 分;在客保环节指数得分低于基准 10 个点的情况下,要想保持综合竞争力指数得分基本不变则需要在交付环节指数得分提升 1 分,或在订单环节指数得分提升 3 分,或在商机环节指数得分提升 5 分。反之则反是。

图 3 给出了综合竞争力指数在 100 左右的三位营销人员各分项竞争力情况。从图中可以看出,虽然他们的综合竞争力基本相当,但在各分项竞争力

上的差异却较大。这说明,营销人员综合竞争力相当于对营销人员业务体检之后得出的健康状况的一个整体评估,分项竞争力相当于对其各项业务技能的具体体检评估,用于发现哪项技能存在缺陷,需要弥补。

通过上述分析,已经明确,首先考察特定时期营销人员的综合竞争力指数,以便掌握其整体竞争力强弱情况。然后考察该时期分项竞争力指数,以便分析其在具体业务技能上的不足和优势。接下来则是考察其综合及分项竞争力指数随时间变化的动态情况。

(三)营销人员竞争力动态

对于营销人员竞争力动态,不仅要考察其综合竞争力动态,而且还要考察其分项竞争力动态;不仅要从数值上考察竞争力指数的变动点位,而且还要从走势上考察其变动态势。

不妨以某王姓营销人员为例,分析其综合及分项竞争力动态。从数值上看,首先,综合竞争力方面,三、四、五月份连续三个月该营销人员都表现出强综合竞争力,且指数得分非常高,依次是 174.6、141.0、130.9;其次,分项竞争力方面,连续三个月都保持强竞争力的业务点有单位投入的商机、订单、交付的产出量竞争力及客保对商机、商机对订单转化率竞争力共 5 个分项;再次,其他两项竞争力,单位投入的客保产出量竞争力其实并不弱,仅五月份较低,得分 97.5,相比之下订单对交付的转化率竞争力较弱,四、五月份得分分别为 83.7 和 81.8。从走势上看,其一,综合竞争力处于从高位逐步回落态势;其二,单位投入的商机、订单的产出量竞争力及客保对商机的转化率竞争力共 3 个分项竞争力一直处于良好的高位运行态势,指数得分每次都在 150 以上;其三,单位投入的交付产出量竞争力处于从高位逐步回落态势;其四,商机对订单的转化率竞争力处于从高位回落之后又开始向高位反弹态势;其五,单位投入的客保产出量竞争力、订单对交付的转化率竞争力处于由强入弱,进而企稳态势。

五、部门竞争力评价的实证分析

按照第三节的阐述,部门竞争力指数是部门内所有营销人员相应竞争力指数的算术平均,用以反映部门内所有营销人员分项及综合竞争力的集体表

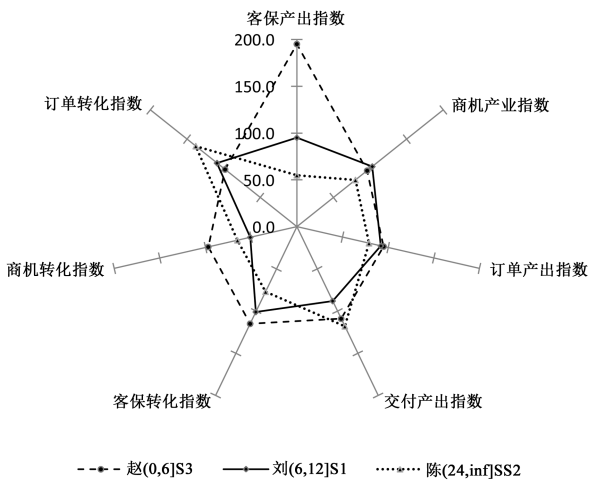


图3 五月份综合竞争力指数得分在 100 附近的三位营销人员的分项竞争力指数得分
资料来源:百度北京分公司

现。

(一)部门综合竞争力

部门综合竞争力指数反映部门内所有营销人员综合竞争力的集体表现;指数得分大于 100 表明部门内所有营销人员集体具有强综合竞争力,且该值越大则集体综合竞争力越强;指数得分小于 100 表明集体具有弱综合竞争力,且该值越小则集体综合竞争力越弱。

44 个小部,单月来看,三、四、五月份表现出强综合竞争力的部门分别有 31、9、11 个;表现出弱竞争力的部门分别有 7、35、33 个,且指数得分低于 80 的部门分别有 1、14、7 个。三个月一起来看,三、四、五月份都表现出强综合竞争力的部门只有 3 个,都表现出弱综合竞争力的部门有 9 个;所幸的是,都表现出弱综合竞争力的部门中,四、五两月份综合竞争力指数得分都在 80 以下只有 1 个部门。

(二)部门分项竞争力

同营销人员竞争力分析思路一致,在得知部门综合竞争力强弱情况之后,就要进一步了解部门内所有营销人员集体表现出来的在各业务技能上的分项竞争力情况。

单月来看,三、四、五月份各分项竞争力指数得分都在 100 以上的部门分别有 2、0、1 个;各分项竞争力都较弱的部门分别有 2、13、6 个。由此说明,其一,只有极个别部门会出现各项竞争力都强的良好局面,但这种良好局面并不具有持续性;其二,只有

极少部门会出现各项竞争力都弱的不利局面,而且这种不利局面会在个别部门身上具有持续性;其三,大部分部门都呈现出各项竞争力强弱互现的局面,即便是综合竞争力强(弱)的部门也会存在弱(强)分项竞争力。

就单位投入的交付产出量部门竞争力而言,三、四、五月份分别表现出强综合竞争力的 31、9、11 个部门中该项竞争力表现较弱的部门分别只有 1、2、0 个;分别表现出弱综合竞争力的 7、35、33 个部门中该项竞争力表现较强的部门分别只有 4、0、1 个。由此可见,单位投入的交付产出量部门竞争力强(弱)则在很大程度上会促使部门综合竞争力也强(弱)。实际上,从综合竞争力指数构成得知,单位投入的交付产出量竞争力指数的权重是 36.36%,处于至关重要的地位。

同营销人员竞争力分析类似,首先考察部门综合竞争力强弱情况,随后考察导致综合竞争力强弱结果的分项竞争力情况,接下来则是考察部门竞争力动态。

(三)部门竞争力动态

对于部门竞争力动态,不仅要从数值上考察部门综合及分项竞争力指数的变动点位,而且还要从走势上考察其变动态势。以 B 部为例,三、四、五月份该部呈现出 V 形强综合竞争力走势。从数值上看,单位投入的商机、订单的产出量竞争力和客保对商机的转化率竞争力一直处于强竞争力状态;单位投入的客保产出量竞争力则一直处于弱竞争力状态;单位投入的交付产出量竞争力、订单对交付的转化率竞争力则时强时弱。从走势上看,除商机对订单的转化率竞争力指数呈现倒 V 形走势外,其余各分项竞争力指数都呈现出与综合竞争力指数类似的 V 形走势。与此同时,呈现 V 形走势的各分项指数之间也呈现出一定的差异性:单位投入的商机、订单的产出量竞争力指数和客保对商机的转化率竞争力指数一直在强竞争力区间内呈 V 形走势;单位投入的客保产出量竞争力指数一直在弱竞争力区间内呈 V 形走势;单位投入的交付产出量竞争力指数由强区间滑落至弱区间后又及时回复到强区间;订单对交付的转化率竞争力由强区间滑落至弱区间后,由于跌落太深致使五月份虽有反弹但短期内难以恢复

至强竞争力状态。

通过以上实证分析发现,对于营销人员客户开发竞争力评价体系的应用,无论是考察个人还是部门,首先应掌握其综合竞争力强弱情况;然后分析其分项竞争力强弱情况,找出对应业务能力方面的优势和劣势,为提升业务能力提供解决方向;最后识别竞争力动态情况。

六、结论

为了便于对企业客户开发业务的人力资源进行管理,本文首次提出了一套营销人员的竞争力评价体系:在理念上,从客户开发的生产特性和营销人员的行为特性出发,将营销人员的业务活动纳入投入、产出、转化分析框架。在逻辑上,首先,构建营销人员单位投入的客保、商机、订单、交付的产出量竞争力指数和客保对商机、商机对订单、订单对交付的转化率竞争力指数共 7 个业务技能方面的分项竞争力指数;进而,在分项竞争力指数的基础上构建综合竞争力指数;最终,将部门内营销人员看成一个集体,在营销人员竞争力指数的基础上构建部门分项与综合竞争力指数。

在方法上,一是构建 7 个分项竞争力指数的总原则是实际值比上标杆值:对于产出量标杆,以营销人员的司龄和级别属性决定的产出量理论值作为标杆值;对于转化率标杆,将生产链条上相邻两产出量之间的支撑与被支撑关系决定的转化率理论值作为标杆值。二是构建综合竞争力指数的原则是 7 个分项竞争力指数的加权平均,权重根据客户开发业务的层级结构关系设定。三是构建部门分项与综合竞争力指数的原则是部门内所有营销人员对应竞争力指数的算术平均。

对从事网络营销的百度北京分公司进行实证分析发现,对于该评价体系的应用,应按照以下原则逐步展开:首先,考察营销人员/部门的综合竞争力,根据综合竞争力指数表现判断其综合竞争力强弱情况;然后,考察营销人员/部门分项竞争力,找出具体业务技能上的不足和优势;最后,还需要动态化考察营销人员/部门综合及分项竞争力的发展情况。

参考文献:

[1]曾晓洋,李劲松.论市场营销竞争力评价指标体系的

构建[J].商业经济与管理,2002,(05):9-13.

[2]陈胜荣,蒋志锋.构建企业营销竞争力的评价指标体系[J].企业技术开发,2005,(07):46-48.

[3]花葩,陈鹏.企业营销竞争力研究和评价指标体系构建——中国移动营销竞争力之实证分析[J].中国科技产业,2005,(04):68-71.

[4]杨长峰,亓晶晶.层次分析法在家具企业营销竞争力

评价中的应用[J].中国林业经济,2011,(03):23-25.

[5]焦俊刚,孙梦雅.基于生态位理论的员工竞争力评判模型构建[J].工业工程,2011,(03):25-28.

[6]田青,黄庚保.基于信息熵及灰色关联法的企业员工竞争力研究[J].企业科技与发展,2014,(05):56-59.

(责任编辑:程美秀)

Competitiveness Evaluation on Marketers’ Customer Development

XU Qili,WANG Wenju
(School of Economics,Capital University of Economics and Business,Beijing 100070,China)

Abstract: Customer development is one of the core businesses of marketers and reasonable evaluation of competitiveness of marketers’ customer development is conducive to promote enterprises’ marketing management.In this paper,starting from the general business process and basic features of customer development,marketers’ customer developing business was brought into the inputs,outputs and transformation analysis framework. For each key business point in process,sub competitiveness evaluation indices were constructed, and a comprehensive competitiveness evaluation index was formed in accordance with AHP. Then,competitiveness indices of departments were made to reflect collective competitiveness of all marketers within the department.Finally, the application methods of the marketers’ and departments’ competitiveness were derived by an empirical analysis from Baidu (Beijing).

Key Words: Customer development; Competitiveness evaluation; Marketing management

