

学校编码：10384  
学号：17920081151089

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

硕士学位论文

## XA 公司销售模式转型的研究

A Study on Sales Model Transformation for XA Company

李奕峰

指导教师姓名：许志端 教授

专业名称：工商管理

论文提交日期： 年 月

论文答辩时间： 年 月

论文打印日期： 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评阅人：\_\_\_\_\_

2012 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘 要

作为天然气能源供应商的XA公司,由于依靠资源的销售模式受到竞争挑战,和客户越来越希望集中精力于主业的愿望,XA公司依据自身的战略优势,提出了为企业级用户提供清洁能源整体解决方案的战略,即集合方案咨询、技术服务及能源供应为一体,正积极探索从“资源导向型”向“客户需求导向型”的战略转型。然而,XA公司传统能源分销模式下的销售运营管理现状将难以适应未来能源服务的业务模式,因此本文提出了XA公司销售模式转型的研究。

本文试图通过对能源服务行业特点的分析,对相关企业如安然、IBM、达尔凯、霍尼韦尔等公司在销售管理实践的研究,以及对XA公司销售运营现状的调研,然后提出符合XA公司实际情况且具有前瞻性的销售运营管理方案。该方案需要考虑既不影响XA公司传统能源分销模式,也能够满足能源服务模式,因此,本文分别从销售组织、销售流程以及销售管理等销售运营管理相关方面提出关键转型要点的设计。首先,考虑能源服务与能源分销的客户需求差异,根据市场特点规划跨板块的销售组织结构,并为了提升销售与交付团队协同的有效性构建市场通路。其次,考虑能源服务与能源分销的销售过程差异,根据营销特点统一销售阶段、销售步骤等销售语言,并重新定义销售角色便于商机管理。最后,考虑经营分析与绩效管理的需要,根据商机特点定义不同销售阶段的赢率,设计基于商机管理的销售预测,以提升销售业绩过程管理的有效性。

**关键词:** 能源服务; 销售转型; 商机管理; 客户覆盖; 市场通路

## Abstract

As a natural gas provider, XA Company is facing considerable challenge on its business model that its competitiveness is highly resource-based, and in meeting the desire for concentration on its main industry by customers. XA is aiming at providing clean energy total solution for corporation customers, with an integration service of project consulting, technology service and energy supply, thereby, a transition from 'resource-oriented' strategy to 'customer-oriented' strategy. However, the original energy distribution sales model will not fit in the transformation of its business model into energy service industry. This paper aims to study the sales model transformation for XA Company.

Through examining the characteristics of energy service industry, and careful study of the cases in sales management practice of Enron, IBM, Dalkia and Honeywell, along with the sales operation condition of XA Company, this paper proposed a sales operation management solution for XA Company. The solution suited for not only its original energy distribution sales model, but also the energy services sales model. Three segments will be considered as follow.

The first, Customer Coverage and Go-to Market Route needs to be redefined. This includes reconsidering distinctions in target market between energy service and energy distribution, determine how to divide sales region, how to establish sales team, how to sales team and service team could collaborate. The Second, The sales process needs to be unified for opportunity management. This includes redefining sales activities and sales roles, in order for the sales language to be unified within the organization, meeting the requirement of opportunity management. Finally, the sales forecast and performance management needs to be formed. This includes considering how to make sales forecast and review effectively in light of opportunity management, in order to meet the requirements of sales performance management by the organization.

**Key Words:** Energy Services; Sales Transformation; Opportunity Management; Customer Coverage; Route to market;

## 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究的背景及意义 .....	1
1.2 研究的目的与内容 .....	2
1.3 研究的方法与论文框架 .....	2
1.4 研究的理论基础 .....	4
<b>2 能源服务行业及企业分析</b> .....	<b>8</b>
2.1 能源分销与能源服务的区别 .....	8
2.2 国内外能源服务市场分析 .....	10
2.3 XA 公司概况及未来发展战略 .....	15
2.4 国内外先进企业的销售模式转型经验 .....	18
2.5 销售模式转型的关键成功要素 .....	23
<b>3 XA 公司销售模式现状分析</b> .....	<b>25</b>
3.1 XA 公司销售状况分析 .....	25
3.2 XA 公司销售运营管理现状 .....	27
3.3 XA 公司销售模式转型的变革要点 .....	30
<b>4 XA 公司销售模式转型方案设计</b> .....	<b>33</b>
4.1 设计指导思想与总体框架 .....	33
4.2 客户覆盖与市场通路 .....	34
4.3 销售方法论与商机管理 .....	40
4.4 销售预测与回顾 .....	46
<b>5 试点实践与转型效果</b> .....	<b>50</b>
5.1 试点实施措施 .....	50
5.2 实施效果评价 .....	51
<b>结 论</b> .....	<b>53</b>
<b>参 考 文 献</b> .....	<b>54</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>56</b>

## Contents

<b>1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Research Background.....	1
1.2 Research Objective and Content .....	2
1.3 Research Method and Thesis Framwork.....	2
1.4 Theoretical Principle of Research .....	4
<b>2 Energy Service Industry Analysis</b> .....	<b>8</b>
2.1 The Difference of Distribution and Service Model .....	8
2.2 The Trendency of Energy Service Market.....	10
2.3 The Corporate Overview and Strategy of XA Company .....	14
2.4 The Sales Tranformation Experience of Best Practices .....	18
2.5 The Critical Success Factors of Sales Transformation .....	23
<b>3 Analysis on Current Sales Model of XA Company</b> .....	<b>25</b>
3.1 XA Company Sales Status Analysis.....	25
3.2 XA Company Sales Operation Management Status .....	27
3.3 XA Company Sales Transformation Essentials.....	30
<b>4 Management Measures on Selling Service Model</b> .....	<b>33</b>
4.1 Guiding Theory And Overall Framwork.....	33
4.2 Customer Coverage and Route to Market Strategy .....	34
4.3 Sales Selling Method and Opportunity Management.....	40
4.4 Sales Forcast and Review .....	46
<b>5 Pilot Practics and Impact</b> .....	<b>50</b>
5.1 Pilot Implementation Measures.....	50
5.2 Implementation Evaluation.....	51
<b>Conclusion</b> .....	<b>53</b>
<b>Reference</b> .....	<b>54</b>
<b>Acknowledgements</b> .....	<b>56</b>

# 1 绪论

随着社会分工程度的提升和客户希望集中精力于主业的愿望,从事传统天然气能源分销的 XA 公司正积极探索从“资源导向型”向“客户需求导向型”的战略转变,尝试进入能源服务市场。本章从 XA 公司的销售模式转型背景出发,对研究内容和结构安排做了概述。

## 1.1 研究的背景及意义

根据国家能源局透露的“十二五”能源规划有关内容,到 2015 年,来自天然气、水电与核能,以及其他非化石能源(主要是风能)的电力消费比重将从目前的 3.9%、7.5%、0.8%上升到 8.3%、9%、2.6%,如表 1.1 所示。

表 1.1 国家能源局“十二五”规划能源电力消费比重变化情况

能源种类	2010 年	2015 年
天然气的电力消费比重	3.9%	8.3%
水电与核能的电力消费比重	7.5%	9%
其他非化石能源的电力消费比重	0.8%	2.6%

资料来源:国家能源局“十二五”规划新闻发布会

同时,在节能减排方面,2009 年中国政府向世界承诺到 2020 年,单位国内生产总值二氧化碳排放量将比 2005 年下降 40%到 45%。这意味着,天然气消费市场与节能减排市场都存在着巨大的潜在需求。

另外,在 20 世纪 70 年代,市场经济发达的国家已经逐渐发展起了“合同能源管理”的运作机制,并出现了许多专业化节能服务公司,通过节能技术改造提升能源的使用效率。而中国自 1997 年引入合同能源管理(EMC)机制后,在“十一五”期间全国节能服务公司发展到了 782 家,并预计“十二五”期间将发展到 2500 家,可以实现节能产值 3000 亿元<sup>1</sup>。

此时,XA 公司作为中国首家以市场化经营方式,进入国有企业垄断的城市

<sup>1</sup> 齐茂忠.加快推进天津市合同能源管理及节能服务产业的发展[J].资源节约与环保,2011,6: 28-29.



燃气分销行业的企业，洞察到了未来能源市场的需求增长点，提出将成为国内清洁能源服务与供给市场领先企业的战略目标，探索从简单燃气产品分销业务模式向提供综合能源解决方案端到端的服务模式转型。在这样的背景下，本文提出了为满足 XA 公司销售模式转型，提供销售运营管理方案的设计思路。同时，希望本文研究内容能够为从“资源导向型”向“客户需求导向型”进行产业升级的企业提供借鉴。

## 1.2 研究的目的是与内容

为了满足 XA 公司的战略目标，从销售模式的角度而言，除了销售内容的复杂度增加之外，对销售团队组建与销售过程精细化管理都提出了更高要求，需要迅速提升组织销售能力。本文通过对能源服务销售模式的特点进行分析，结合国际领先企业销售运营管理实践的研究，然后提出 XA 公司销售运营管理变革的关注点，并对如下几个方面加以设计：

(1) 客户覆盖与市场通路，研究不同销售模式下，如何根据市场特点和战略目的划分销售区域，如何组建销售团队，以及如何协同销售与服务团队；

(2) 销售语言与商机管理，研究不同销售模式下，如何通过销售流程再造，统一销售组织内部的语言，以便进行商机管理；

(3) 销售预测与业绩管理，研究不同销售模式下，如何进行有效的销售预测与回顾，以满足销售组织的业绩管理。

虽然本文研究内容不尽责帮助 XA 公司解决所面临的所有挑战，但这些研究仍然是必要的，只有充分认识到不同销售模式下的差异，才能为下一步提升 XA 公司销售运营管理能力提供依据，从而实现销售模式转型的平稳过渡。

## 1.3 研究的方法与论文框架

本文通过 XA 公司的企业内部调研访谈，结合国内外销售模式转型案例研究，以及文献研究、定性研究、实证分析等研究方法，试图找出 XA 公司销售模式转型中的销售运营管理变革要点，并提出解决思路与对策。

论文分为五个章节，第一章为绪论，第二章至第五章是论文的主要内容，详细讨论了 XA 公司销售模式转型所进入的能源服务行业特点、XA 公司的销售运营管理现状、XA 公司销售模式转型变革要点的方案设计，以及 XA 公司试点实施的

实践与评价，最后，结束语对本文研究为 XA 公司销售模式转型所带来的启示与不足加以总结，并对进一步的研究方向提出展望。

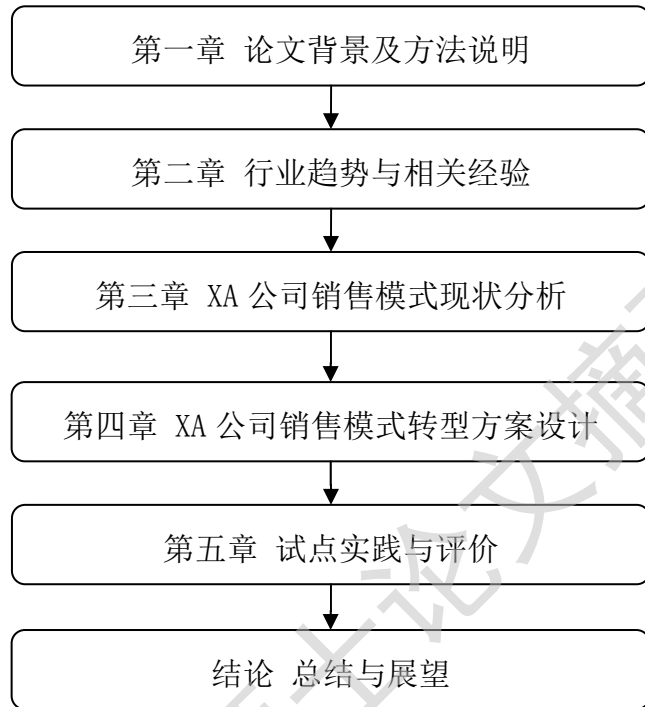


图 1.1 论文的基本框架

第一章：对论文研究的背景及意义、研究目的和内容、研究的方法和论文框架、研究的理论基础进行了概述。

第二章：对能源分销、能源服务两种不同销售模式加以比较，并研究能源服务市场的发展趋势与特点，以及国内外先进企业在能源服务及销售转型等方面的成功经验。

第三章：分析 XA 公司销售模式现状，指出目前 XA 公司销售管理对未来能源服务模式支撑存在的不足，说明进行销售运营管理体系设计的必要性，然后提出销售模式转型的变革要点。

第四章：给出了销售模式转型的相关设计方案，分别从设计总体框架、客户覆盖与市场通路、销售方法论与商机管理、销售预测与回顾等模块提出销售模式转型过程中所将涉及到的变革方案。

第五章：研究 XA 公司的销售模式转型初步变革方案的试点措施，并对试点实施效果加以评价。

结论：对全文为 XA 公司销售模式转型所带来的启示进行了概括和总结，并对 XA 公司持续进行销售管理变革的前景加以展望。

## 1.4 研究的理论基础

本文主要运用所学知识，包括运营管理理论、营销理论、客户关系管理、销售管理理论和激励理论等，针对 XA 公司在销售模式转型中所面临的销售管理挑战进行研究，并对部分研究成果通过试点企业的实践进行验证。以下对本文中所涉及的主要理论概念加以归纳：

### 1.4.1 企业转型的概念

企业转型是指企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，是企业重塑竞争优势、提升社会价值，达到新的企业形态的过程。没有一直成功的企业，因为在面对产业环境内在和外在变化的冲击下，企业若不选择改变，将会面临被竞争者、消费者和市场环境所淘汰。另外，许多学者对企业转型也都提出过自己的看法<sup>[2]</sup>：

(1) Shaheen(1994): “整个组织在价值、形态、态度、技巧和行为上的转移，使组织更有弹性，能及时反应环境各种变化。转型的主要目的是企业在经历一段时间的努力之后，能大幅改善竞争绩效，并维持和提高企业竞争力。”

(2) Joyce&Tim(1995): “从思考性的角度切入，一个组织无法自己转型，除非他本身改变自己的思考方式。组织中的思考指组织中的心智活动、观念开发、学习技巧改进，信息交换、策略方面改进、计划、沟通、市场调查、问题解决和过程改善等等，这些构成了组织的整体知识活动。”

(3) 林佩 (2002): “转型通常指跨出原有核心技术及经验领域，而升级则是在原有核心技术及经验领域上提升。转型的先决条件是企业本身是否具有‘核心能力和技术’，足以进可攻退可守，防止竞争对手超越。而转型成功是指转型各项指数加乘的综合成效，通常需要一段时间后，才能看见结果。”

XA 公司的销售模式转型，是在企业思考方式发生变化之后，从“资源导向”向“客户需求导向”转变，并在自身先决能源分销销售模式仍具备优势的基础上所提出的转型，为企业所面临的长期发展思路建立一套适应未来的新经营模式，以期有效的改善企业的核心能力和竞争优势。

### 1.4.2 流程再造的概念

流程再造的概念已经出现了近二十年，由美国麻省理工学院的迈克尔·哈默教授于 1990 年在《哈佛商业评论》上首次提出，把流程再造定义为“从根本上

对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底的再设计，使当前绩效考核的关键指标得到较大的改进，如成本、质量、服务和速度。”

当公司在很多方面都面临着环境改变时，就必须开始进行流程再造。为此，哈默教授提出了七条流程再造的基本原则<sup>[3]</sup>：

原则 1：流程再造应着眼于最终结果，而非具体任务。

原则 2：对需要使用流程产出的人员，请他们参与流程再造。

原则 3：把信息处理工作整合到产生这些信息的实际工作中。这意味着信息收集人员应该同时负责处理信息。

原则 4：把地理位置上分散的资源集中化。可以让许多独立的组织执行同一项任务，实现并行工作，同时改善了公司的整体控制。

原则 5：将并行活动联结起来，而不只是合成其工作成果。仅仅将并行活动的工作成果进行合成，是重复工作、高额成本以及推迟整个流程的产出的主要原因。

原则 6：把决策点放在工作的执行过程中，并对流程实行控制。

原则 7：获取源头信息。第一时间在公司在线信息系统上收集和處理信息，这样能避免收集到错误信息，以及重新获取信息的高额成本。

当 XA 公司的销售模式发生改变的时候，所涉及的业务流程是需要重新构造的，并且可以参考以上的流程再造原则进行设计。

### 1.4.3 客户关系管理思想

客户关系管理理念的产生早在 20 世纪 70 年代末至 80 年代初，但真正走向实用化阶段大概在 20 世纪 90 年代中期，期间包括著名营销专家格鲁诺斯提出的客户关系生命周期理论；以及客户价值理论的代表性人物 Robert B Woodruff 和 Sarah Fisher Gardial 在共同出版的著作《洞察你的顾客》中提出客户价值的确定流程和企业价值交付战略。这些关于客户关系管理的思想都主要强调根据客户关系的不同时期采取针对性策略，建立以客户为核心，以市场为导向的经营管理模式。目前，CRM 的理论路线主要是以客户的生命周期进程展开，即发现客户、识别客户、分析客户、保持客户、发展客户等研究领域<sup>[4]</sup>。

在许多行业中，当企业从“产品”导向转变为“客户”导向时，一个企业的命运是由客户的选择决定的。XA 公司从能源分销向能源服务的销售模式转型，

其本质上的转变是关注客户价值。因此，本文研究客户关系管理理论，希望帮助XA公司建立基于客户关系管理的销售模式。

#### 1.4.4 销售管理范畴

“营销学之父”菲利普·科特勒总结了营销观念的五个发展阶段：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念，并认为销售管理就是对销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬等进行设计和控制。另外有些学者认为，销售管理就是解决销售过程中出现的问题，是对人员推销活动的计划、指挥和监督。

本文更倾向于前者销售管理的广义定义，为了实现企业销售和盈利目标，销售管理的过程应该包括：

(1) 制定销售计划及相应的销售策略，根据产品、价格、广告、促销及自身条件提出为了达成销售目的之各种手段，指导销售人员进行销售计划执行。

(2) 建立销售组织并对销售人员进行培训，根据市场定位，明确客户群体，建立与之相匹配的销售团队进行客户覆盖，并根据所覆盖的客户群体特点进行销售过程辅导；

(3) 制定销售人员的个人销售指标，并通过定期销售目标的执行、监控与调整，促进销售计划转化为销售业绩；

(4) 建立定期销售回顾与预测机制，对销售计划的成效及销售人员的工作业绩进行评估，辅以激励办法促进销售积极性。

即使销售内容存在差异，但销售管理范畴是相似的。因此，XA公司在销售模式转型过程中销售管理范畴所需要考虑的是不同销售管理环节的具体差异。

#### 1.4.5 顾问式销售理论

顾问式销售是一种全新的销售概念与销售模式，它起源于20世纪90年代，具有丰富的内涵以及清晰的实践性。它是指销售人员以专业销售技巧进行产品介绍的同时，运用分析能力、综合能力、实践能力、创造能力、说服能力完成客户的要求，并预见客户的未来需求，提出积极建议的销售方法<sup>[5]</sup>。

(1) 与传统销售理论的区别：传统销售理论认为，顾客是上帝，好商品就是性能好、价格低，服务是为了更好地卖出产品；而顾问式销售认为，顾客是朋友、是与销售者存在共同利益的群体，好商品是顾客真正需要的产品，服务本身就是商品，服务是为了与顾客达成沟通。可以看出，顾问式销售将销售者定位在

客户的朋友、销售者和顾问三个角度上。因此，如何扮演好这三种角色，是实现顾问式销售的关键所在。

(2) 顾问式销售的实施：首先，细分客户，选出服务对象。其次，提高营销人员的专业素质。最后，建立销售与交付团队的合作。由于顾问式营销工作专业性强，对员工的素质要求起点高，在个人能力有限的情况下，势必要打破原有的服务模式，形成团队服务的格局。

(3) 顾问式销售流程：由于顾客的购买行为可分为产生需求、收集信息、评估选择、购买决定和购后反应五个过程，因此，顾问式销售可以针对顾客的购买行为分挖掘潜在客户、拜访客户、筛选客户、掌握客户需求、提供解决方案、成交、销售管理等几个步骤来进行。

为了实现“客户需求导向”的转变，并且把服务当作产品加以销售，那么XA公司的销售能力必须首先满足顾问式销售的理念。

## 2 能源服务行业及企业分析

### 2.1 能源分销与能源服务的区别

在研究能源分销与能源服务的区别时，本文试图选取一个角度进行切入，但发现这是困难的。最终，本文分别站在人们思考方式的角度，以及业务价值链的角度对能源服务与能源分销的区别进行分析。

首先，从思考方式的角度来讲，能源服务不仅仅是整个能源供给行业的一个组成部分，而是思考方式的根本改变。它不仅仅是考虑生产或销售多少千瓦时电力、多少立方天然气、多少吨煤的问题，而是首先考虑购买方的想法和利益。客户实际上不一定需要抽象的千瓦时电力，而是需要照明、机器运转的驱动力、空调的空间等；或许，客户实际上也不需要抽象的立方天然气，而是需要在确定的地点、确定的时间获得相应压力和温度的工业蒸汽、供暖等。由于大多数销售人员已经深深陷入“供给方”的思考方式，而此时，无疑最需要转变的是以客户为中心的企业思考方式。

其次，从业务价值链的角度来讲，能源服务主要是在传统能源分销价值链的基础上、在能源采购与能源供给之间，导入了咨询规划/诊断、节能/用能实施、运维管理等业务价值环节，如下图 2.1 所示：

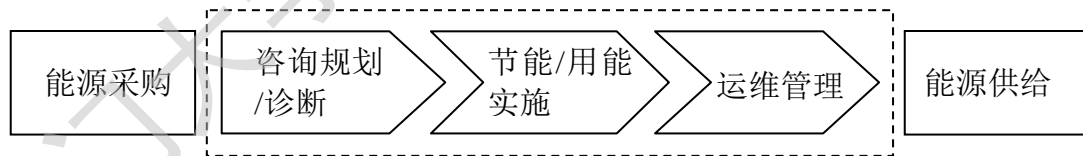


图 2.1 能源服务的业务价值链

目前，市场上常见能源服务的业务模式主要包括能源经纪、节能项目服务、能源外包等形态，而传统的能源分销主要以能源经纪形态存在。各类形态的主要特征如下，

(1) 能源经纪：为企业实施能源采购，帮助企业降低能源采购成本和波动性。比如，像城市燃气公司等，拥有一定量能源供给的公用事业公司。XA 公司以往的能源分销模式便是属于此类型。该业务形态主要覆盖能源服务业务价值链中的能源采购与供给环节，如下图 2.2 中箭头起止所示意的业务环节：

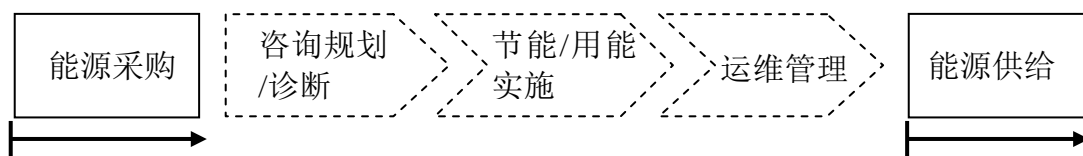


图 2.2 能源经纪形态

(2) 节能项目服务：包括三种类型的节能服务：1) 为企业提供咨询设计；2) 为企业提供咨询到项目实施，但不进入运营，不承诺节能效果；3) 为企业提供包括咨询设计、项目实施，以及（一定年限的）运营，并以绩效合同保证节能效果的实现。通常为独立的节能服务公司或节能设备生产商，比如像中国节能、美国通用、西门子、远大集团等，主要覆盖如图 2.3 中箭头起止所示意的业务环节：

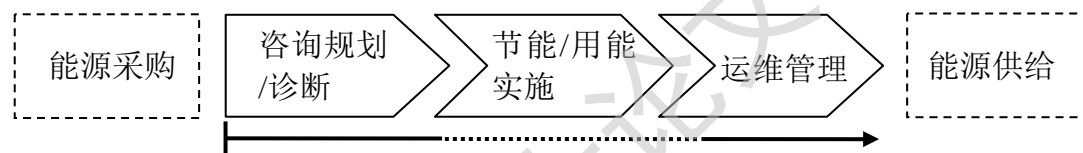


图 2.3 节能项目服务形态

(3) 能源外包：为客户提供能源外包服务，负责客户端一系列能源直接应用形式（包括电、蒸汽、供冷供热、压缩空气等）的供应。比如像美国壳牌、Dalkia(达尔凯)等能源外包公司，覆盖如下图 2.4 中箭头起止所示的几乎所有业务环节。

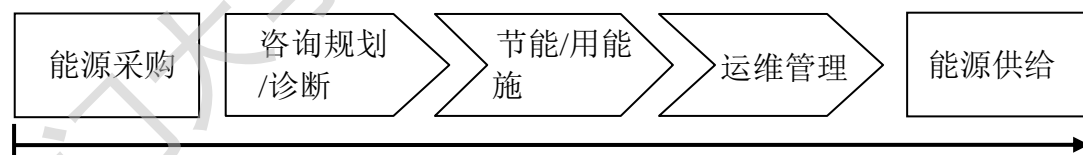


图 2.4 能源外包形态

狭义概念下，能源服务公司是一种基于合同能源管理机制运作的、以盈利为目的的专业化公司，它根据节能绩效合同，向客户提供能源审计、可行性研究、项目设计、项目融资、设备和材料采购、工程施工、人员培训、节能量监测、改造系统的运行、维护和管理等服务，并和客户分享项目实施后产生的节能效益，获得利润，滚动发展。这种狭义的能源服务公司又被称为节能服务公司。随着经济及社会发展，促进了能源服务内涵的扩大。

广义概念下，能源服务公司业务范围除了包括上述节能业务外，还扩充到能



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库