

5.6 關於業務：銷售文化之死

傳統上，業務人員是以佣金維生，意思是等顧客完成交易之後，業務員會獲得成交金額的一定比例，或是根據成交的每筆交易得到獎金。成交金額越大，成交數量越多，他們的支票就

一般人都認為這是將公司目標和業務團隊目標結合，並達到營收目標，以讓投資人看見實際進展的最佳方式。大家會告訴你，長久以來就一直都是這麼做的，這是唯一的方法，也是聘用優質銷售

就算表面上一切看來都行得通，傳統式佣金完全落實後，其實會有很多缺點。最重要的便是，這將孳生出過度競爭和自我中心，並鼓勵快速賺點快錢，而非確保顧客和公司獲

有另一個以分期式佣金為基礎的商業模式，能結合短期的商業目標，同時也不會忽視長久的顧客關係。

比起專注在成交後馬上獎勵銷售人員，把佣金改成分期發放，將使你的銷售團隊擁有動機，不僅努力開發新的顧客，同時也

以下便是如何在你的公司建立這樣的文化：

1. 如果你正要創立新的業務團隊，就不要提供傳統的月結式現金佣金，最好是用一視
2. 每一筆銷售都應該要是團隊銷售。所以如果你擁有顧客成功團隊（也就是真正負責把賣給顧客的東西交出去、設定好、並加以維護的團隊），那麼每筆銷售都應該要由其核准。業務和顧客成功團隊應

我並不是在General Magic公司學到這些事的，也不是在飛利浦、蘋果、Nest。

我一開始是從我爸那邊學到的。

他在1970年代擔任Levi's的業務員

所以他會給他的顧客看所有產品，並告訴他們哪些賣得好，哪些賣不好。他會把他們引導到酷炫的風格，遠離那些沒人會買的設計。要是顧客想要他沒在賣的東西，他也會跟他們介紹有在賣的競爭對手。

那些顧客都記得他，然後下一季、下一年、十年後，他們就會再次打給他，他們會下訂單，下一季再下，下下季再下。

我爸是賺佣金的，但他常常會為了和顧客建立關係，寧願犧牲一筆訂單。最棒的業務員就是那些即便這代表今天沒錢賺，卻仍

這也是你會想要延攬的那種銷售員。因為要是你的方法正確，那他們就真的會變成公司團隊的一分子，而非突然冒出來，賺完錢就跳船到下一間炙手可熱的公司，留下一大堆問題的唯利是圖小人。

傳統式佣金銷售模式的危險在於，這樣會創造出兩種不同的文化：公司文化和業務文化。而分屬不同文化的員工會有不同的獎勵方式和思考模式，在乎的也是不同的事。順利的話，你公司的多數人會專注在使命上，想要一起達成某件偉大的事，一起為共同

公司規模越大，這兩種文化就會變得越疏遠。大筆佣金、銷售獎金

我並不是在說業務不重要。業務非常重要，能帶來維持公司生存絕對必須的顧客和现金流。但業務並不會比工程、行銷、營運、法務、或其他任何團隊還更重要。業務團隊只是諸多重要團隊的其中之一而已，而所有團隊都同心協力，以打造出偉大

但要是業務團隊跑到一邊自行其是，幾乎已不屬於公司的一部分，卻仍穩定達到每月目標，就可能會孳生出一種業務掛帥的隔絕文化。而這種文化對待顧客的方式可能非常殘酷。即便是在你以為業務人員應該好好對待顧客才能賺到錢的地方，

我領佣金當薪水就只有過那麼一次。當時我16歲，在一間叫作馬歇爾費爾德（Marshall Field's）的百貨公司賣水晶和瓷器，而且我幹得非常好，年長的女士都很愛我，她們會捏捏我肥肥的臉頰、問我媽過得怎樣、跟我

這就是在他媽的馬歇爾費爾德百貨發生的事。而隨著交易金額變高，壓力越來越大，這種感受也會以指數倍成長，事情會變得越來越嗜血，大家也會開始無所不用其極。

有很多電影都描繪過糟糕的業務文化，比如《

這在所有地方都會發生，從矽谷到紐約到雅加達，小型公司和大型企業無一倖免。公司總以為他們可以控制最糟的情況，所以小小的脫序行為只不過是讓業務團隊精力充沛的代價

。反正只要每個人都達到業績目標

問題在於有天一定會有事情出錯，有可能是出在產品上面，你會發生問題，事業成長趨緩。而在這個時候，當你最需要業務團隊的時候，他們將棄你於不顧，跑去市場最好的地方。如果他們現在賺不到錢，那他們幹嘛要跟你同甘共苦

或是你會發現，他們交出來的亮眼成績到頭來其實也不是那麼亮眼，搞不好他們對你團隊的能力或產品的性能撒了點無傷大雅的善意謊言，以符合顧客的需求；或許所有那些流向你公司的顧客，買的其實是你根本無法賣給他們的東西，而他們現在氣

當你展開事業時，你最初的那群顧客極其珍貴。他們會是最愛你的顧客，在你身上冒險的顧客，而他們可以成就或摧毀你的公司，他們便是你最初所有口碑的來源。一開始你會覺得你完全認識每個顧客，知道他們的姓名、長相、推特暱稱，但是隨

不過就算你處在過度成長模式，顧客也還是人，你和他們建立的關係仍然具有意義，而且必要。真正優秀又睿智的業務員會緊抓這種關係

如果你的業務文化是由成交驅策，那麼業務員培養出來的所有關係，在顧客簽名同意之後就會瞬間蒸發。你是不會和自動提款機建立關係的，你只會走過去領錢而已。而一旦顧客覺得自己像是自動提款機，要讓他們回心轉意就幾

但你最後很可能還是會失去那個顧客。

理想上來說，從一開始就應該用這樣的方式建立你的事業，所有人的報酬都以薪水、股票、表現獎金支付，不管是業務、客服、行銷、工程、顧客成功團隊都一樣。這不是說他們全都要拿到同樣的金額，

而且成交永遠都不是一個人的功勞。在銷售過程中，業務人員會獲得支援。來自顧客成功團隊、客服團隊、或任何在成交後會和顧客密切合作的團隊，大家同心協力促成這次交易。永遠不會出現任何驚奇。大家

如果你公司的銷售文化已經是成交導向，但想要轉換到以關係為基礎的模式，那就會比較

首先設立一個小型的內部委員會，由其他相關團隊組成，包括客服、顧客成功、營運團隊，以核准每一筆銷售。這會開始帶動心態轉變，從孤狼業務員變成團隊的一份子。接著

一旦佣金開始依照是否有無將顧客關係視為優先事項而分期發放，原先那些時常會汙染業務文化的醜事就會消失。業務人員會找到更優質的顧客，過度競爭會減緩，互捧文化不見

了，各團隊同心協力朝期望和目標邁

這樣一切就是會更好，對所有人來說都是。

傳統的佣金模式已經是古董了，不僅過時，也會獎勵所有糟糕的行為。不過在一件事上很有用：趕走渾球。

世界上有很多超棒的業務人員，聽見分期式佣金的構想時會抬起眉毛表示興
不要雇這種人。

尋找那些對分期式佣金構想有興趣的人，尋找那些知道用這種方式他們其實可以賺到更多錢的人，尋找那些同時也擅長銷售的好人，尋找那些會在乎你的使命，並對於他們在促成使命成真的過程中即將扮演重要的角色，會感到興奮的人。

這可能不容易，特別是如果也有一大堆競爭對手在尋找人才時。而在某些狀況下和某些產業裡，打造一整個全新的業務文化和組織，有可能就是辦不到。在這類情況下，你只需要一個人就好。找個了解並珍視顧客關係的業務團隊領導者，找個無法忍受自我

這些人真的存在，他們也厭倦成交文化了，他們想要好好對待他們的顧客