

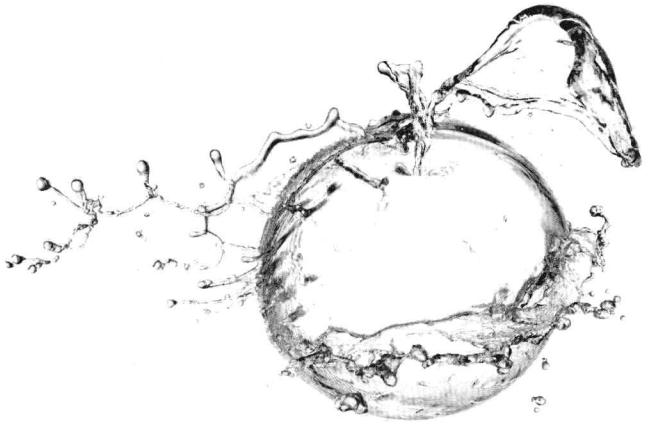
# 销售团队管理

通过应用心理学  
打造高绩效销售团队

(美) 南希·马丁尼 (Nancy Martini) 著  
杰弗里·詹姆斯 (Geoffrey James) 著  
高晓燕 黄莉莎 王惠 译  
中汇管理咨询有限公司 审校

## SCIENTIFIC SELLING

Creating High-Performance Sales Teams through  
Applied Psychology and Testing



# 销售团队管理

通过应用心理学  
打造高绩效销售团队

(美) 南希·马丁尼 (Nancy Martini) 著  
杰弗里·詹姆斯 (Geoffrey James) 著  
高晓燕 黄莉莎 主惠 译  
中汇管理咨询有限公司 审校

SCIENTIFIC SELLING

Creating High-Performance Sales Teams through  
Applied Psychology and Testing

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

Nancy Martini with Geoffrey James: Scientific Selling: Creating High-Performance Sales Teams through Applied Psychology and Testing

ISBN: 9781118167977

Copyright © 2012 by Nancy Martini

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-6283

图书在版编目(CIP)数据

销售团队管理:通过应用心理学打造高绩效销售团队 / (美)马丁尼(Martini,N.), (美)詹姆斯(James,G.)著;高晓燕,黄莉莎,王惠译. —北京:电子工业出版社, 2013.1

书名原文: Scientific Selling: Creating High-Performance Sales Teams through Applied Psychology and Testing

ISBN 978-7-121-19136-7

I. ①销… II. ①马… ②詹… ③高… ④黄… ⑤王… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第286333号

责任编辑:马晓云

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开本:720×1000 1/16 印张:14.25 字数:177千字

印次:2013年1月第1次印刷

定价:38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

# 中国版序 |

## 为什么《销售团队管理》有益于中国

随着中国经济持续快速发展，中国的企业面临着诸多销售方面的挑战。通过网络，世界各地的购买者手中拥有的信息之多，是人们在 10 年前根本无法想象的。在数秒钟之内，潜在客户就可以掌握有关一家公司、其竞争对手及其所在行业的大量信息。在全球化市场中，销售人员必须具备迅速吸收信息的才智、克服压力从而达到卓越的毅力，以及促成并顺利完成各种购买过程的智慧。

毫无疑问，中国的销售人员需要更好地了解各种销售技巧，以帮助中国企业在竞争日趋激烈的商界取得更大成功。但遗憾的是，对销售知识的追求有可能使一些个人和公司误入歧途。

每年出版的有关销售的英文书籍数以千计，其中大多数是在美国出版的。而这些书籍中有很多都毫无用处。不仅如此，这些书籍运用到美国之外的国家时，其作用甚至会适得其反。由于中国的企业文化与美国的企业文化有很大差异——中国的销售与销售团队的角色处于更大的

企业格局内，因此，这种情况在中国更加普遍。

在美国，人们习惯性地认为，理想的销售人员应该爽直、外向和咄咄逼人，甚至达到粗鲁的程度。美国出版的许多销售书籍反映并强化了这种“销售性格”。例如，当今美国最流行的一本有关销售的书 *The Challenger Sale*，把“建立关系”说成一种“失败的方法”，并且鼓励销售人员要“坚定而自信，必要时要予以反击并控制销售”。

这种销售理念与平时在中国做生意的方法完全不同。在中国，“关系”对生意的成功起着至关重要的作用。在中国，销售人员要是带着“控制销售”的理念走进首席执行官（CEO）的办公室，就很可能被轰出门外。

就销售而言，中美企业文化之间还存在着其他根本差异。在美国，非销售岗位的员工和高管充其量把销售人员视为讨厌鬼——这在美国并不罕见。也许正是这个原因，在美国自愿选择做销售工作的人寥寥无几，很多人觉得在向外人透露自己从事销售工作时应该向对方致歉。在中国，情况并非如此。在中国，从商（做销售）历史悠久，受人尊敬。

多数美国作家认为（如同美国企业文化一样），销售人员不仅要有销售效益，还必须向自己的公司证明自己的价值。多数美国出版的销售书籍基于这样一个前提——销售人员是局外人，他们的利益与他们为之工作的公司的利益不一致。这种态度在世界其他国家并不常见，而在亚洲国家更为罕见。

美国销售文化和中国销售文化之间另一个巨大差异是它们对政府的总体态度不同。尽管美国有书籍解释如何向政府进行销售，但书中一个不变的假定是：政府是商务的绊脚石。对于多数美国企业而言，新兴

企业和国有企业通过合作而获得成功的理念简直不可思议。

美国出版的销售书籍中的案例研究无外乎大公司向其他大公司进行销售。在美国，在一家大公司从事销售工作是职业生涯的顶峰，寻求（或想要）在比较小的公司从事销售工作的人寥寥无几，而在家族企业从事销售工作的人更是屈指可数。美国企业文化中缺少中国人的观点，也就是中国俗语所说的“宁为鸡首，勿为牛后”。

最后一点，美国商学院数十年来信奉的是管理大师彼得·德鲁克的理论——营销的最终目的是使销售人员成为明日黄花。毫无疑问，尽管美国出版的销售书籍把自己标榜为体现“销售的艺术与科学”（一个很常见的副标题），但这样的书籍，却用所谓“艺术”掩饰了其微乎其微或子虚乌有的“科学”光泽。

本书绝非如此。与绝大多数销售书籍不同，本书介绍的是真正的科学方法。这些科学方法可使公司对员工的潜质进行评估，使其在任何销售环境中做高效的销售人员——包括美国之外的销售环境。

与其他销售类书籍不同，本书没有声称已经找到了完美销售人员的性格特征。恰恰相反，它阐述的是，如何发掘在真实销售环境中最奏效的销售技巧与行为，以及如何识别具有相同技巧与行为潜质的其他员工（现有员工和新招聘员工）。

《销售团队管理》背后的科学确实可以帮助公司找到进取心十足的销售人员，这种销售人员在某些美国公司里显然是理想的销售人员。然而，同样的衡量与标定原则具有可复制性，可以帮助公司找到更善思考和在复杂的人际和政治关系中游刃有余的销售人员。

本书所基于的原则已经经受了 60 多年的验证，其客观性、信度和

科学效度得到了证实。世界各地逾百万人员已使用这些原则和方法来评估企业绩效，改进其招聘和部署销售团队各种角色员工的方式。

每年，数以十万计的工程师和科学家走出中国大学的校门。这些接受了高等教育的优秀人才中很多人要创办企业，或者使现有企业取得更大成功。本书有助于这些天生的企业家在销售领域获得技术学科及其他行业的严谨性。

因此，本书中文版不仅对中国的个人及他们创建或加入的企业有益，也会对不断融入世界的中国经济产生重要和积极的影响。

南希·马丁尼

杰弗里·詹姆斯

# 序 |

在商界，真正了解销售到底是什么的人寥寥无几。事实上，人们对销售人员及已有数十年历史的销售行为心存的偏见由来已久。

20世纪80年代我做电脑程序员时，工程师行业的所有人都认为销售人员是虚情假意的人，其唯一的天赋是可以没完没了地与人闲聊。我们完全确定，我们精湛的技术一目了然，销售团队的唯一优点就是，告诉客户合同上的签字位置在哪儿。

具有讽刺意味的是，当时正值个人电脑革命初期，而我们的推销员销售的是价值百万美元的电脑系统。这些销售人员是英雄。正如事实所证明的那样，他们实际上可以销售任何东西。然而，我很不好意思地说，我们工程师们把他们当成了大笨蛋。

有些事情永远不变。几天前，我与一位失业的程序员共乘一辆车。当我告诉她，我正在撰写有关销售的书时，她说的原话是：“我觉得推销员令人厌恶。”当然，我本来可以为这个职业严词辩解，但只是轻描淡写地说了句：“你现在知道你们的公司为什么关门歇业了。”

这句话让她无话可说。真希望过去也有人这么回敬我一句。



而事实上，因为对销售人员心存偏见而在市场上陷入困境的并非只有工程师之类的职业。离开工程师行业后，我在一家《财富》50强公司的市场营销团队工作。你猜怎么样？市场营销人员和工程师一样对专业销售人员不屑一顾。

在6年时间里，我目睹（并帮助）这个市场营销团队把上亿美元的资金花在了这些东西上：① 没人阅读的宣传册；② 没人看的视频；③ 没人懂的市场研究报告；④ 充斥着商业的夸夸其谈和彻头彻尾的浮夸、语言冗长而费解的产品介绍。

尽管我们像这样浪费资金还有个终结之日，但是市场营销人员在一起却对销售人员冷嘲热讽，说他们如何天真、愚蠢。我们的用语是“营销带动销售”，好像我们在某种程度上掌握了主动权，而销售团队则是听从命令的骡子——我们指向哪里，他们就走向哪里。

无论什么时候回想起我当时的想法，我都会懊悔不已。

事实是，公司幸存下来的唯一原因是，销售人员在大量地销售高度定制化的硬件、软件和服务。他们销售的是极其复杂的产品，而且由于他们必须把市场营销团队编造出来的废话解释清楚，这使得他们的工作难上加难。

我希望自己可以说，这种事情不会再发生了，但我做不到。

我每次在自己的销售工作与销售博文中解释“战略性营销”是一种矛盾的说法时，我都会收到专业市场营销人士数十条愤愤不平的评论，他们有时候使用的是“营销带动销售”这句现成的话。这些人跟我过去一样一无所知，我真同情那些必须与他们共事的销售人员。

那么，你会认为高级管理人员不会像工程师和市场营销人员一样浅

薄。可是，你想错了。

在过去 10 年中，我采访过数十位高级管理人员，而当谈及有关销售的话题时，绝大多数人持有同样扭曲的观点。

我听到身价十亿美元公司的首席执行官们说过这样的话：“我对销售小组的运作一无所知。”有一次，我听到一位首席财务官就销售团队在报销账单上花了多少钱，喋喋不休地说了 15 分钟，而这个数目还不到销售团队创造收益的 1%。真令人难以置信。

荒唐可笑，不是吗？

不妨考虑一下：整个商界甚至全球整个市场体系，都完全取决于专业销售人员。（即使大众市场的零售消费品也离不开一个数十名销售人员组成的供应链。）虽然如此，他们仍然“得不到尊重”。

如果你环顾四周，你就会看到多数公司里各个级别的人对销售团队具体做什么一头雾水，这还是最好的情况，最糟的情况是将专业销售人员视为不受欢迎的人。

毋庸置疑，所有这些困惑和敌意不会让销售变得轻松。恰恰相反，从我的经验来看，这些反销售的态度在即将倒闭的公司内部最为明显。那些历经艰难而幸存下来并蒸蒸日上的公司，尤其在艰难的时期，拥有十分尊重销售工作的企业文化。

令人遗憾的是，这样的公司凤毛麟角。

自从撰写有关销售的文章以来，我与几十位销售权威及培训师讨论过这种问题。他们的反应从“情况就是这样”到“销售额上去时，人们会觉悟的”，五花八门、各不相同。

直到我采访了南希·马丁尼后，我才得到了一个讲得通的答案。她

说：“销售团队得不到尊重的原因在于公司衡量的是错误的事物。”

这不是说销售团队没有被衡量，而是说衡量标准（如收益和转化率）不够细致，无益于打造销售团队或解释销售业绩背后的“为什么”。这就如同用码尺测量沙粒一样。你可以这么做，但这么做不能给你带来任何有实用价值的的数据。

缺乏有实用价值的的数据意味着销售仍然只是一个没有人了解的“黑匣子”。而当人们不了解某事物时，这一事物就会给人带来恐惧、怀疑和误解。这正是销售工作得到了一个坏名声的原因。

科学销售（这一概念，而非本书）会改变所有这一切。

科学销售使准确无误地衡量潜能、培训团队与个人，以及衡量业绩变得既可能又可行。科学销售不仅使销售团队能够制定更大的衡量标准（这个标准显然还是必不可少的），它还更易于使销售经理向公司的其他部门介绍销售工作是什么。

更为重要的是，科学销售揭示了一个隐藏了非常久的事实真相：销售是一个只有某些类型的人才能从事的专业工作，而且是一份值得每家公司的每个人尊敬的工作。

总而言之，销售人员形象问题的改善是一门大科学。

这正是我对本书和它的面世感到兴奋的原因所在。南希正在开创一个先河，她正在而且将继续改变销售文化及人们对销售的想法。

这将是巨变。

杰弗里·詹姆斯

# 前 言 |

我特别喜欢销售。有关销售的一切都有意思——它有趣、迷人、具有挑战性、需要战略性的眼光，而且每天都要被衡量。今天，你需要表现良好才能销售成功。

除了对销售感兴趣外，我还对为什么有些人销售成功，而有些人不成功这个问题非常好奇。这正是我为什么求助于科学销售方法的原因所在。科学为可预测的销售业绩提供令人兴奋的洞察力和具体的答案。

我说的“科学”既非伪科学，也不是将在过去一个半世纪的销售培训课程中所充斥的古老的民间智慧冠以一个听上去科学的词汇。

我谈论的是硬科学，对人类行为进行量化的、统计学上有效的衡量，对这个行为进行改变，并且对改变后的结果进行重新衡量。我谈论的是货真价实的数学，是具有博士水平的研究。

以前，我并不一直这么认为。我以前认为，销售充其量是一门艺术。

本书是采用科学方法进行销售的宣言书。但是，本书同时也讲述了我的科学世界观转变的过程，以及这一转变对我的工作、生活和销售能力所产生的影响。

从跨入大学校门起，我就知道我要进入销售领域。尽管我在商务课程上尽量认真听讲，但我忍不住地想，我应该销售些什么东西。所以，和我前面的销售人员一样，两年后我离开学校，目的就是开始从事我命中注定要做的事业——销售。

为了考验我自己及我的决心，我选择了最艰苦和最具挑战性的行业——人寿保险。我心想：我要是能做好这种销售，其他的就不在话下。

聘用我的公司恰好代表了人人都厌恶的那种销售方式。例如，我的销售经理在星期一上午的销售会议上不停地告诉我们“你们是白痴”，并向我们大喊大叫，让我们提高销售额。销售培训内容是一系列骗人的小把戏，目的就是诱导人们从我们手中购买他们根本不需要的产品。

我记得自己当时坐在那里，听着培训人员不着边际地胡扯。我只在想：“你在开玩笑吗？”我还发现，这家公司每年都会有 90% 的销售人员流失。所以，我想如果我要事业有成，就应该走出去，与培训人员的所授内容反其道而行之。

我们的销售小组要去大学校园，用培训人员教授给我们的销售技能向大学生们推销保险。然而，我觉得大学生对人寿保险的需求不多，他们的购买力也有限。因此，我就向大学生们大谈他们的父母购买人寿保险的必要性。

这使得我有机会接触为其家人购买人寿保险的人。于是，只有 22 岁的我走进大学校园，向那些工作一周比我工作一年挣钱还多的 50 多岁的学生家长推销保险。年龄差距不是问题，因为我对这个产品有信心，并确实认为这些父母真的需要这些产品。由于我了解我的产品，也理解这些家长需要什么产品和为什么需要这些产品，而这些家长并不介

意我和他们的子女是同龄人。

这是我作为成年人在销售方面的第一课——销售不是小把戏和技能，而是了解人们的需求并设法满足他们的这些需求。

当然，我不是发现这一道理的第一人（也不是最后一人）。然而，这一发现是科学销售的基础，因为如果你把科学运用到错误的行为上，你将会得到错误的结果。

那家保险公司从未发现这一点。恰恰相反，它继续大肆宣传那些陈旧的销售技术，只是模糊地感觉到这些技术并不十分有效。同时，它的人员流失量非常大，生产力的丧失非常严重。

在保险业工作一整年后，我在公司全美国的150多名销售代表中脱颖而出，并赢得了“全国年度最佳新人奖”。试想一下，如果公司能够对我、对其他少数几位优秀销售人员所进行的销售进行衡量，那么情况会发生多么大的变化！

不妨试想一下，如果这家保险公司当时有办法更为广泛地实施这些销售行为，然后进行重新衡量，以确认这些新技术行之有效。这家保险公司如今会主宰整个保险业，对此我心中毫无疑问。

在销售了一段时间的保险后，我环顾四周，寻找新的挑战。我觉得在尝试着销售了无形的东西（如保险）之后，我想找个机会销售一下有形的东西。于是，我到一家报警器公司上班了。

正如很多专业销售人员所知，销售有形的东西（如报警器）与销售拿不着、触不着、摸不着的东西有着本质上的区别。

销售无形的东西时，你销售的永远是一个解决方法，而且有很大的回旋余地，可以精心地打造这个解决方法。销售有形的东西时，你的产

品总有成为商品的风险。在这种情况下，你的唯一选择余地是价格。用最低价格销售，这种销售方法得到的利润低而且会引发价格战。

由于我要销售的是一种迥然不同的产品，新老板坚信我需要循序渐进，在真正尝试做交易之前多学习一些知识，这就不足为奇了。不管怎么说，我的新老板见到过很多新员工折戟而归，他不想再有一个代价高昂的失败者。

这家公司的领导者坚信，要想销售有形的产品，需要强调你的产品优于其他产品。因此，他希望我花3个月时间接受培训，了解产品的所有特色，与安装人员一起工作，与一位久经历练的销售人员进行电话销售，如此等等。

但事实是，我准备从一开始就销售产品。

上班的第二个星期，我开车路过当地一家餐馆。这家餐馆正在进行装修改造。我把车开到路边停下，走进餐馆，找到餐馆经理并说道：“你餐馆的墙皮被揭开了，所以现在可以考虑在里面安装一个报警系统。”

餐馆的经理说他最关心的是通过安全检查。于是，我给一个安装人员打电话，让他过来看需要做些什么。餐馆的经理给我写了张支票。

第二天，我来到首席执行官的办公室，告诉他我做成了第一笔生意。他说：“不，你没有。”并且继续解释说，我对产品的了解还不够多，不可能把它卖出去。

我把支票递给他。当他盯着支票看时，我解释说：“报警系统的卖点不是电子器件和产品特色，而是心境的安宁。那位餐馆经理想要得到的是心境安宁，让自己的餐馆通过安全检查，而且愿意为这个心境安宁掏腰包。”

因为我在上一份工作中一直与心境的安宁打交道，所以我现在本能地知道这一点。然而，我的新老板在没有办法看到我的这一本能之前就已经雇用了我，希望我有潜力和希望。他没有任何办法去发现我是否具备销售所需的潜能。

更为糟糕的是，他自己并不知道成功销售警报器需要什么特质。他认为成功销售需要的是技术上精益求精，能够谈论产品的特色与功能。成功销售真正需要的却更接近我所具备的能力：使人们确信自己正在做出正确的决定。

如果我的新老板能够从一开始就能衡量我的能力，并且把我的能力与同领域的其他成功的专业销售人员进行比较，那就会省去很多麻烦。他会很快发现，在销售“心境的安宁”时，精于技术固然重要，但远不及精于人重要。

随着我继续从事销售工作，我开始在当地的商会集会上结交朋友。一天，一位首席执行官找到我说：“我注意到你的销售量高得出奇，我不知道你是怎么做到的。你能给我一些建议吗？”

我对指导一位首席执行官不是特别感兴趣，但我们最后一起共进了午餐。他提出了自己正在处理的一些事物。我给他出了几个点子。他对此印象非常深刻，便问是否可以付钱给我，帮他多出一些点子。他还提到，他有几位做首席执行官的朋友，他们也可以从我提出的建议中受益。

我对他说：“谢谢，但我已经有了一份工作。”但后来，当我有时间认真考虑这件事情时，我发现做销售咨询和销售培训可能非常有意思，这会让我有机会影响更多的业务和更多的人。

我创办了一个名叫 NetWorks 的公司，并且开始教授社交沟通技能



和潜在客户开发流程。这很快发展成一个涉及销售步骤的、更全面的销售培训项目，并发展为全球销售联盟。我的公司迅速发展壮大，业务迅猛地从地方拓展到全国，并最终走向了世界各地。

然而，我意识到我在教授有价值的技术时，总是有这样一种感觉，我的课程并不总像人们所期望的那么有效。销售的过程很容易教，但我对销售人员及他们运用知识的能力所掌握的数据有限。我逐渐认识到，不同的销售人员觉得“客户导向型销售”（这正是培训的最终目的）要么难以实施，要么轻而易举，这取决于销售人员的个性。

此时，科学销售首次进入我的销售世界。

培训早期，我最喜欢的一个客户是名叫 PI 国际的公司。这是一家自 1955 年来发布预测指数（Predictive Index, PI）的公司。与这家公司进行了短暂的合作之后，我说，“我的每位客户都需要 PI 方案来了解他们的销售人员。谁能离得了 PI 方案呢？”

使用 PI 方案的客户取得了巨大的企业绩效，其中包括降低员工流失率和提升销售利润。客户使用 PI 方案来评估新老员工的性格特征。通过接受 PI 方案的培训后，我发现我可以通过查看他们的 PI 结果就可以预知，谁最适合运用“客户导向型销售”技能。

因此，我发现自己频繁地向客户们推荐 PI。

即便如此，我注意到行为评估并非总能如愿以偿。我遇到过一些案例，在这些案例中，销售人员的 PI 模式符合销售的类型，但这些人似乎不愿意或不能够实际应用将提升他们销售业绩的具体技能。我因此认为，这是一个值得研究的领域，并且与一位专家一起努力钻研高效销售所需的具体技能。