

个人销售时代终结

团队营销时代开始

顾问式

复杂产品销售模式不可逆转的 变革方向

销售团队

陈关聚◎著



机械工业出版社
China Machine Press



顾问式

复杂产品销售模式不可逆转的 变革方向

销售团队

陈关聚◎著



机械工业出版社
China Machine Press

顾问式团队销售是复杂产品销售模式变革的方向，如何将这一销售战略落实为具体的行动？如何打造一支高效的顾问式销售团队？作者剖析了大量成功与失败案例，从实战的角度出发，诠释了顾问式销售团队的5大核心问题：顾问式销售团队组织设计；顾问式销售团队成长管理；顾问式销售团队运作机制；顾问式销售团队冲突管理；顾问式销售团队绩效管理。本书案例丰富，理论框架清晰，语言流畅，通俗易懂。

本书适用于企业营销部门、人力资源部、售前服务支持部门的管理者、售前顾问及销售人员。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

顾问式销售团队 / 陈关聚著. —北京：机械工业出版社，2007.1

ISBN 7-111-20195-7

I. 顾… II. 陈… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第125659号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨

版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 11印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

作者简介

陈关聚 西安交通大学管理学博士，高级经济师。曾在联想集团、北京东方通信、北京用友软件集团等企业任职，从事人力资源管理、销售管理、项目管理和ERP高级顾问等工作，具有丰富的实战经验。现供职于西北大学经济管理学院，从事教学与研究工作。

顾问式团队销售是复杂产品销售模式变革的方向。如何将这一销售战略落实为具体的行动？如何打造一支高效的顾问式销售团队？作者剖析了大量成功与失败的案例，从实战角度出发，诠释了顾问式销售团队的五大核心问题：

- 顾问式销售团队组织设计
- 顾问式销售团队成长管理
- 顾问式销售团队运作机制
- 顾问式销售团队冲突管理
- 顾问式销售团队绩效管理



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室郑琳琳 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓名：_____ ☐ 先生 ☐ 女士 出生年月：_____ 学历：_____

工作单位：_____ 职 务：_____

联系电话：_____ 手 机：_____

E-mail：_____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？
☐新华书店 ☐普通书店 ☐书亭（摊） ☐网上书店 ☐赠阅 ☐其他
2. 您通过何种渠道最早了解本书？
☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视
3. 您手上的作品大致传阅人数为：
☐1-2个人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上
4. 您愿意向别人推荐本书吗？
☐非常愿意 ☐如有机会、愿意 ☐没考虑过 ☐不值得推荐
5. 您对本书的整体评价
内文水平 ☐很好 ☐较好 ☐一般 ☐较差 ☐很差
封面设计 ☐非常出色 ☐平凡普通 ☐毫不起眼
编 排 ☐利于阅读 ☐一般 ☐较差
印 刷 ☐质量好 ☐质量一般 ☐质量较差
6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？
☐专业培训 ☐专业会议 ☐期刊 ☐书籍 ☐电视 ☐广播 ☐业内朋友
7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？
☐愿意 ☐不愿意
8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？
☐愿意 ☐不愿意
9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？
☐愿意 ☐不愿意
10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？
☐愿意 ☐不愿意

读华章俱乐部反馈卡

推荐序一

用友软件自1988年成立以来，已经走过了18年的风雨历程。从最初的一家研发销售单一财务软件产品的小公司，发展成为亚太本土最大、中国最大的管理软件和ERP软件供应商，用友软件的成功，与用友软件销售模式的持续创新密不可分。

在用友软件发展的早期阶段，销售模式比较简单，那是由财务软件产品功能及应用的简单和销售理念的时代局限性所决定的。今天，在用友软件的简单产品的销售中，如财务通这样的小型管理软件及面向中小型企业U8软件的部分产品，销售人员经过严格的产品培训，就能够为客户提供服务了。但ERP-NC系列高端管理软件是极为复杂的产品，它涉及多种技术领域，跨越多个管理学科，产品更新换代很快，远远超出了销售人员可以培训的能力极限，依靠销售人员上门推销或单纯的关系型销售都不可能续写昨日的辉煌。面对这种状况，用友及时进行了销售模式的调整，成立了售前顾问队伍，和销售人员协同为客户提供全面的解决方案。这一调整不仅是销售工作的需要，也贯穿了用友一贯倡导的帮助客户提升管理的理念，我们希望在用友软件专业顾问的参与下，更好地实现用友为客户创造价值的初衷，做用户可靠而永远的朋友。

顾问式销售不能仅停留在理念上，更需要很好地执行，需要企业做出一系列组织变革和管理流程调整，这是非常细致繁重的工作，也是该理念能否成功的决定性因素。我们可以看到、听到很多企业把顾问式销售作为自己的营销战略，甚至上升到企业文化层面，但却没有对具体的实施给予足够的重视，缺乏配套的措施、工具。战略构想与管理执行的脱节，使很多企业没有达到预期的目标。

陈博士曾担任用友软件高级管理顾问，参与了众多销售项目，具有丰富的工作经验。本书详细描述了顾问式销售团队的建设与管理，是他对实践工作的提炼与升华，既具有实践借鉴意义，也不乏较高的理论价值，希望能对广大读者有所启发，同时对销售管理理论的建设有所贡献。

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

推荐序二

我和关聚相识于1999年，那时我在联想集团担任西南总部和西北总部总经理。关聚是联想集团创建西北总部的第一批干部，他留给我的印象是非常勤奋、爱学习、爱思考问题。联想集团战略拆分后不久，我回到联想控股公司总部，他去西安交通大学继续自己的学业。2002年8月我出任卓越网总裁，之后我们见面的机会少多了，但一直保持着联系。他请我为其新作写几句话，我感到很欣慰。

细读这部书稿，我觉得有以下几个特色。

一是选题比较新颖。近来，顾问式营销或方案营销的概念得到推崇，图书市场上可以看到这类书籍，培训市场上此类培训信息也很多，但其内容多集中在销售人员个人技术和技巧的训练上。团队销售比个人销售行为更复杂，不仅涉及团队成员个人能力的训练，更重要的是涉及到团队配合、团队管理、团队激励等，如何带领这样一支队伍去攻城略地，不是一件简单的事情。本书从销售管理的视角，系统讨论了顾问式销售团队的成长特点、运作机制、冲突管理和绩效管理等内容。

二是原创案例丰富。作者根据丰富的销售管理实务经历，撰写了大量的原创案例，勾画了顾问式销售团队的方方面面。这些案例仿佛在我

们身边都能找到一点影子，但遗憾的是都被大家忽视掉了，没有引起足够的重视，更没有进行深入系统的思考。本书的案例对从事销售和销售的同行，具有积极的参考与借鉴价值。

三是文风活泼，可读性强。本书有清晰的理论框架，是研究顾问式销售团队的一部系统性的著作，但本书没有使用枯燥、深奥的专业术语，而是使用了最浅显易懂的语言，以生动的案例或故事讲述理论问题，这种写作风格充分照顾了读者的阅读方便，大家可以轻松读来，毫不吃力。

我们都知道营销是一门艺术，我想凡是当前在营销实践中对此感兴趣的读者都能从中得到收益。

林水星

美国华美21世纪有限公司

北京代表处 首席代表

目 录

推荐序一（王文京）

推荐序二（林水星）

第1章 步入顾问式销售时代/1

销售模式的变化/2

上门推销/3

店面销售/4

关系型销售/6

顾问式销售/7

顾问式销售单兵与顾问式销售团队/9

顾问式销售单兵/10

顾问式销售团队/13

顾问式销售团队模式的优势/19

以客户为中心的销售视角/19

发现问题的诊断能力/21

为客户创造价值的解决方案/22

顾问式销售团队是不可逆转的变革方向/23

产品复杂化挑战销售员的智力极限/24

客户采购活动利益相关者多元化/24

大客户销售活动呈现项目化特征/25

专业化分工，符合效率原则/26

本章小结/27

第2章 顾问式销售团队组织设计/29

无助的张文/30

顾问式销售团队的组织设计/34

矩阵式组织模式/34

专业化团队模式/38

顾问式销售团队的角色设计/40

顾问团队的薪酬变革/44

顾问为什么变成了懒猫/44

选择什么样的薪酬模式/45

选择何种组织设计模式/49

本章小结/52

第3章 顾问式销售团队的成长/54

张雄的生死团队/55

选择适当的团队成员/58

问题解决能力/59

行业背景经验/61

人格特点/63

表达能力/65

客户优先级对顾问资源配置的影响/67

顾问式销售团队成长阶段/70

形成阶段/70

磨合阶段/72

规范阶段/75

执行阶段/76

解散阶段/78

本章小结/79

第4章 顾问式销售团队运作机制/81

会议磋商机制/83

KISS原则的首次会议/83

接触客户前的沟通会/84

关键需求讨论会/90

讲标前的准备会/91

团队会议为什么失败/92

信息沟通机制/95

确立沟通工具与沟通规范/95

团队例会制度/96

销售经理信息反馈机制/97

过程监督机制/98

工作周报/98

项目进度状态反馈机制/99

销售项目结果汇报机制/100

顾问式销售团队费用保障机制/101

策略1 公司总部承担策略/102

策略2 销售机构承担顾问费用策略/102

策略3 异常情况下的费用处理策略/106

本章小结/106

第5章 顾问式销售团队冲突管理/108

顾问式销售团队的冲突源/110

小环境与大环境的碰撞（管理程序冲突）/110

争夺有限的资源/114

思维差异/116

个性碰撞/117

多项目环境/117

顾问式销售团队的“挖坑”/119

冲突的平均强度/120

平均冲突强度/120

销售项目生命周期中的冲突强度变化/121

冲突解决模式/126

5种冲突解决模式/126

冲突解决方法/127

项目经理的冲突管理程序/129

本章小结/131

第6章 顾问式销售团队绩效管理/133

顾问式销售团队绩效管理难点/136

顾问式销售团队个人绩效评价策略/140

销售项目生命周期考评策略/140

绩效考评方案标准化策略/141

团队成员价值贡献岗位驱动策略/141

考评结果独立使用策略/142

顾问式销售团队个人绩效评价反馈/146

绩效反馈面谈的准备/149

绩效反馈面谈的准则/150

绩效反馈中的问题/153

个人绩效评价的注意事项/154

团队绩效评价/157

团队绩效考核的指标体系/157

团队绩效考核的考核人/158

团队绩效考核的注意事项/159

本章小结/160

参考文献/162

后 记/163

第 1 章

步入顾问式销售时代

什么是顾问式销售？它与上门销售、店面销售、关系型销售有什么本质的不同？为什么复杂产品的销售要实现销售模式的变革？顾问式销售团队模式将为客户和销售商带来什么价值？

本章将为你讨论以下几个问题：

- ◆ 销售模式的变化
- ◆ 顾问式销售单兵与顾问式销售团队
- ◆ 顾问式销售模式的优势
- ◆ 步入顾问式销售团队

众里寻它千百度；蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。

辛弃疾，《青玉案·元夕》

销售模式的变化

决定企业销售模式的最重要因素源于产品和客户两个维度。或许没有人会否认，人类古老的物物交换也可以视做一种销售模式。你可以设想，一个拥有兽皮的猎人寻找拥有谷子的农民，用皮子换回谷子，这个过程具有现代销售概念的基本特征：产品的拥有人寻找客户，实现产品所有权向客户转移，换回货币，只不过当时没有金币或纸币，换回的是谷子而已。现在的销售人员有销售业绩指标，如果完不成任务，其工资、奖金会受到影响，房子、车子还贷压力扑面而来。但你也可以设想，猎人在饥肠辘辘的时候，肩上背着皮子寻找客户时的心情也会很焦急，他不知道哪位拥有谷子的农民需要皮子以及所需皮子的厚度、毛长、花色是什么，即猎人不知道自己的客户在哪里，也不知道自己产品是否能满足客户的需求。猎人在大街上高声吆喝，唤来求购皮子的农民，双方难免展开一场激烈的讨价还价，之后完成交易。

时过境迁，人们进行交易的形式、内容已经发生了极大的变化。卖方市场时代，企业的命运系于生产，生产多少就能卖多少，企业里老总眼睛主要盯在生产上，“二把手”一般是生产副总，生产副总是客户人人求之的岗位。现在，除了铁矿石、石油、房子、春运时期的火车票等少量产品和服务凭证之外，你恐怕很难找到供不应求的产品了。产能过剩的结果是买方市场的时代到来，销售成了企业最重要的职能，成功的企业一定是销售做得好的企业。老总转而把眼睛盯在销售上，“二把手”角色发生了戏剧性变化，生产副总换成了销售副总。所不同的是，销售副总不再是客户人人求之，而是他求之人人（客户）。销售副总在企业里承受的压力最大，每周一次的工作例会上，要报告上周销售合同签订量、完成的销售收入、纳入销售漏斗的客户情况等。对销售业绩不理想的副总来说，这种工作汇报无疑是一次次的过堂受审，是一种煎熬。他承担的心理压力与站在街头等待农民的猎人没有本质的区别。所以，你如果见到某位销售副总随身携带安定片，一定不要大惊小怪。

销售副总的压力肯定要通过销售组织层级进行释放，分解到每一位销售人员身上。但销售组织如何设计，取决于企业采取何种销售模式。企业在制定销售模式时主要考虑的是产品及客户因素。产品的技术特点、功能、花色、