

360° 营销

(美国) 迈克尔·J·尼克 著
库尔特·M·科尼格
杨莉 等译

**可增加
收入 利润
顾客忠诚度**

投资收益 营销

360°

海天出版社

(美国) 迈克尔·J·尼克 著
库尔特·M·科尼格
杨 莉 张生萍 译
王 婧 龙建辉

投资收益 营销

360°

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

投资收益营销/ (美) 迈克尔·J·尼克 库尔特·M·科尼格 著.
杨莉等译, —深圳: 海天出版社, 2006

(伴随企业成长丛书)

ISBN 7-80697-770-8

I. 投... II. ①迈...②库...③杨... III. 企业管理—市场
营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 034622 号

著作权合同登记号: 图字 19-2005-104 号

ROI Selling by Nick, Michael J. and Koenig, Kurt M.

0 7931 8799 0

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖 译 (choate_ly@yahoo.com.cn)

陈 炯 (cj333@21cn.com)

责任技编: 卢志贵 封面设计: 关慧杰

版式设计: 何世领

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

开本: 787 mm×1092mm 1/16 印张: 16.875

字数: 120 千 印数: 1-5000 册

总定价: 90.00 元 (共三册 本册 30.00 元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

作者简介

● 迈克尔·J·尼克

(Michael J. Nick)

1998年创建 ROI4Sales公司，该公司创建了规范化的客观的价值评估销售工具，以帮助客户增加收益、避免亏损、缩短销售周期。公司客户范围很广，小到刚起步的公司，大到财富500强如大平原软件、甲骨文、S1和惠普公司。

● 库尔特·M·科尼格

(Kurt M. Koenig)

有25年从业经验，致力于开发、销售（采用ROI销售技巧）和支持工程管理软件系统，同时也是潘达科技公司的负责人。

责任编辑：廖 译

陈 炯

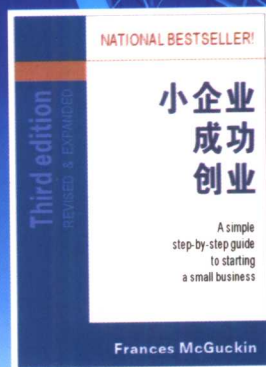
责任技编：卢志贵

封面设计：关慧杰

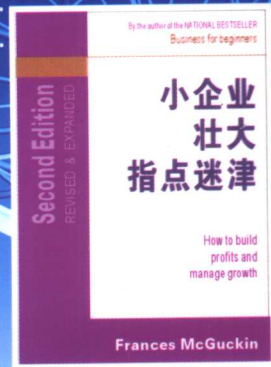
版式设计：何世领



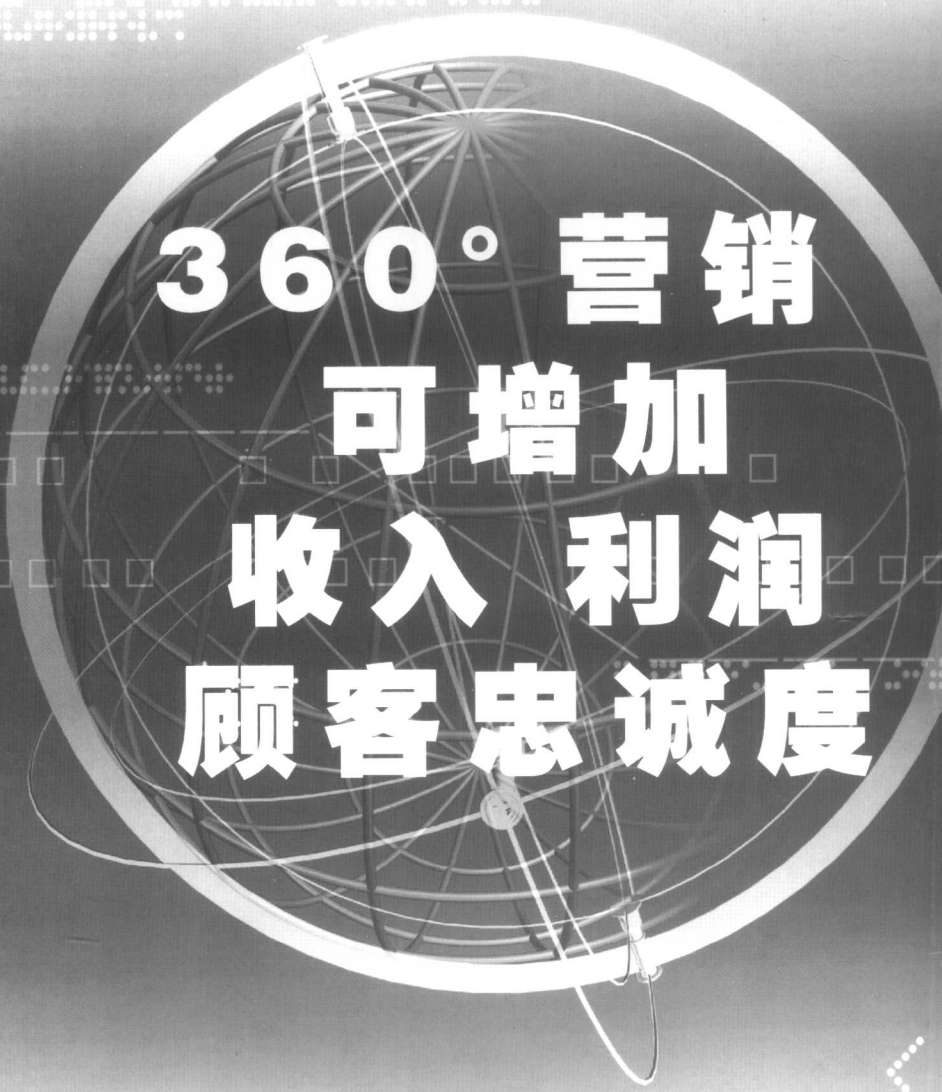
投资收益营销



小企业成功创业



小企业壮大
指点迷津



**360° 营销
可增加
收入 利润
顾客忠诚度**

序

为什么购买这本书？

这本书适合每一个在竞争性市场上面临产品和服务的鉴别和销售挑战的销售专业人员。如果你是一个负责团队销售绩效的销售经理或者是一个单枪匹马的“道路勇士”，《ROI销售》将帮助你开发和应用借以整合已有的销售和营销方法、程序和系统的工具，从而大大增加你从新老客户群体中所获取的收益。

直到今天，享受ROI实惠的公司还不多，这些公司都拥有资金聘请顾问，并且可以派人设计和实施一个项目。作者已帮助一些巨型公司开发和实施ROI销售项目，其中包括甲骨文公司（Oracle），微软大平原公司（Microsoft Great Plains），惠普公司（Hewlett-Packard）和罗克韦尔国际公司（Rockwell International）以及许多其他的公司。随着这本书的出版发行，曾经只为大型公司独有的销售工具和技术也开始扩展到小型公司和单个的销售员。

感谢你花时间阅读《ROI销售》这本书。我们希望你能发现这本书的用处并从中受到启发。我们相信书中包含的信息将使你能够从特色和功能销售顺利地过渡到销售价值。

请加入我们关于销售过程、营销程序和销售队伍自动化中的ROI的讨论中来，或者直接通过邮箱info@roi4sales.com联系我们，或者访问我们的网站<http://www.roiselling.net>。

“企业的秘密是知道一些他人所不知的东西。”

亚里斯多德·奥纳西斯

前言

假如你是一位销售专家，和你的客户形成友好的关系是一件美妙的事情，这当然会给你的交易增添更多的快乐并且通常能使你更有效率。正因为这个原因，所有优秀的销售人员都愿意投入时间和精力与客户形成和睦的关系，尤其是那些长期有业务来往的客户。

但是，设想你最重要的客户群中的老客户辞职不干、退休或者因为某种原因被解雇。然后，客户组织中的首席执行官（CEO）想起你，并要求你描述你给他的公司所传递的价值，你会怎么办？你能用CEO能够理解的语言来解释你所提供的价值吗？

不幸的是，大多数销售人员在表达他们提供给客户的价值方面存在困难。我们的公司，销售绩效国际公司（Sales Performance International）在全球已拥有50多万销售专业人员，但我们发现大多数销售人员不能用一种完整而有说服力的方法描述他们提供给客户的价值。

我经常发现销售员放弃潜在购买的价值计算而把这个重要的步骤完全留给了客户。许多销售员不会计算他们试图销售的商品或服务的潜在投资回报率——或者，甚至更糟的是，他们害怕自己不能证明投资的合理性！其实这些销售员都在冒一个可怕的风险。由于对自己将获得的潜在价值缺乏理解，客户会要求更低的价格、选择其他的解决方案甚至放弃购买。

在我的《新解决方案销售》中，我描述了价值证明在赢得销售机会中的重要性。顶级的销售专业人员认识到，他们必须不断地确定和展示每一次和客户关系进展中的每一份价值。最好的销售关系往往基于客户对你传递给他们的价值的理解，并依此得以维持。

在这本革命性的书中，迈克尔·尼克和库尔特·科尼格描述了一个确定和展示销售专业人员能传递给客户的潜在价值的循环往复的过程。在大多数销售专业人员的基本销售技能和能力中存在大片的空白，《ROI销售》中所描述的原理填补了这个空白。

多年来，我建议每个公司为销售员提供模型，帮助他们拿出令人信服的价值证明。在本书中，迈克尔·尼克和库尔特·科尼格提供了一套直观且符合逻辑的操作程序，以形成客户能完全理解的价值表达——进而提高那些拥有和应用这一重要方法的销售员的专业化水平。

《ROI销售》提供了一张实用的能帮助所有销售员的地图——不管是新手还是专家——帮助揭开价值分析和价值论证的奥秘。掌握了价值论证艺术的销售专业人员享受着这门艺术所带来的乐趣，其中包括销售的速决法、创造新的销售机会、折扣最小化以及避免当机不断。简而言之，这些销售人员正在享受更多的专业 and 个人的成功所带来的乐趣——相信你也能做到。

祝你好运，并祝销售愉快！

基思·M·伊德斯，销售绩效国际公司CEO，《新解决方案销售》的作者。

引言

《ROI销售》的内容涉及到创建和使用投资回报率（ROI）模型，以帮助你的产品和服务寻找更多新的销路并且改善和已有客户的关系和收益机会。在销售过程中，提供可靠的ROI数据以支持你销售过程中的价值陈述，这一能力正在成为企业对企业销售中的“桌面赌注”——在这个游戏中你需要ROI销售工具。CIOSearch.com网站的ROI权威人士最近发现，“超过80%的信息技术购买者依靠销售人员帮助他们量化解决方案中的价值陈述。”事实上，许多首席信息官（CIOs）正试图提高销售人员的能力，以前摄地证明他们的解决方案是五种最重要的选择标准之一。

与其他许多领域一样，成功的ROI销售的关键在于，比你的竞争者做得更好。本书通过提供如下优越的ROI工具装备让你在销售过程中如虎添翼：

- 融入你已有的销售程序、方法和销售队伍自动化软件工具。
- 提供一个双向反馈圈最大限度地配合你的营销项目，并使其效率最大化。
- 在销售过程的每一个阶段帮助你的销售团队更加高效。
- 产生一个让你的潜在客户和现有客户相信并且有说服力的结果。
- 提供材料以证明你的产品和服务所产生的结果，从而巩固客户的满意度。

如何使用这本书

《ROI销售》被认为是开发和运用ROI销售工具的指南，而这一工具是根据一种特定的、被实践证实了的方法发展而成的，它得益于作者40年的销售经验及其帮助许多公司设计和实施ROI销售项目的咨询经历。正如你在书中看到的那样，这本书的信息将引导你为你所销售的产品和服务创建和运用一套优越的ROI工具。因此，我们建议你依照篇章顺序通读本书。即使你在公司是ROI销售工具的终端用户，并且可能不会参与到这些工具的开发过程，但是，理解这些进入到你的销售程序中的思想和概念将帮助你成为一个更有效的使用者。

其他的读者也能够从简单了解一些基本的《ROI销售》中的概念而受益，如营销人员可以集中把ROI销售融入他们公司的营销项目和活动。读者应该仔细阅读引言和第1章，浏览第一部分和第二部分的其他章节，然后把注意力放在第三部分。

因为模型构建中所涉及的概念相互关联，它们在本书中的顺序我们经过了精心的策划，所以，我们强烈建议所有的读者应该按照顺序阅读。

请记住这本书的主要目的是通过创建ROI模型引导你的销售工作。它不会帮你销售产品。它仅仅是一种被你的销售队伍、营销职员以及在某些情况下的投资者所使用的工具。你建立的价值矩阵将帮助你组织和提炼市场信息。它能帮助投资者理解你提供给客户和潜在客户价值陈述。你的销售队伍将在他们的销售过程、预测以及在预备资格问卷中使用这个矩阵。

本书能怎样帮助你

《ROI销售》通过你提供给客户的产品和服务教你掌握真正的投资回报技术。由于投资于产品和服务，当一个公司实现了收益增加、成本减少或者成本避免，那么投资回报就发生了。我们（本书中的你和我）将依照这三种回报类型来构建ROI模型。我们将把你的产品或服务的具体特色和这三种回报类型中的一种联系起来。我们将判别、界定并量化每种回报类型。这种量化过程能帮助我们创建数据分析文档和最后的ROI模型中的数学算法。

公司在它们的销售过程中使用投资回报率有许多原因。例如，我们的客户已经告诉我们很多信息，如他们所需的销售培训、竞争优势或者一种老方法的新视角。这本书包括许多新技术，这些技术将帮助你增加收益，降低销售成本，并且尽可能地避免那些昂贵而不起作用的营销项目。

售前、售中和售后的重要工具

你在《ROI销售》中学习的技术将使你的公司在售中和售后收益匪浅。在销售过程中，《ROI销售》提供了以下技术：

- 在销售过程中的每个阶段为你和你公司中的其他销售人员提供一些被问的问题以及用于记录潜在客户回应的图表。
- 用一种有条理的方法分析客户回应的内容，拓展你现有的销售方式。
- 假如客户不购买或延期购买你的产品或服务，突出他们承担的痛苦或成本。
- 为你的产品和服务提供有形且有说服力的证明材料，并突出其有别于其他产品和服务的特点。

《ROI销售》也提供了一种简单而有效的方法，帮助你获得有价值的售后

信息，以增加未来的销售额并改进营销方法。人们在当今的竞争环境下达成一种认识，那就是，销售和客户关系管理比一个一次性的销售过程更像一个不间断的循环圈。当你的交易完成时，你的销售活动并没有结束。最大化（和传达）你为客户创造的价值是保持其忠诚度并且在随后的销售中增加收益的关键因素。作为销售专业人员应该意识到，上述目标需要一种新的、灵活的方法来处理客户关系。

这种已经进入我们企业且激发企业活力的新方法叫做360° ROI。360° ROI提供给你一种新方法，和你的客户一道进行我们所说的价值评估，售后使用ROI工具以证明客户实际上从你的产品和服务中获得的价值。360° ROI价值评估过程涉及到给你的客户打分（评分依照你在销售过程中所积累的ROI数据），注意使用同样的标准和度量。虽然你的许多竞争者在销售过程之中就已经提供了ROI分析，但是你售后分析的运用将增加你的可信度，并且能让你从众多的竞争者中脱颖而出。

运用 ROI 销售技巧，全公司受益

《ROI销售》更多的是告诉你如何开发ROI销售及售后价值评估的整套工具。这本书也将在以下方面提供特别指导，即把ROI工具和技巧融合到：

- 你现有的销售程序或方法。
 - 你的销售队伍自动化程序，把它从一个跟踪系统转变成为一个前摄性的管理和预测工具。
 - 你的营销活动，更有力地发挥你的销售和营销信息之间的协力优势。
- 在完全竞争的市场条件下，针对区分和销售不同的产品和服务所面临的挑战，许多销售培训和管理程序应运而生。ROI销售最强大的一个方面就是，它事实上不是一个普通的销售程序。ROI销售是一套价值认证工具，能改进任何的销售方法。为弥补主导性销售培训程序的不足，我们开发了这套ROI销售程序，它能让你的销售团队掌握关于客户购买和使用你的产品和服务所获得的回报等实质性的信息。实际上，在这本书中，我们提供了特别的指导，使ROI销售和你已有的销售程序相融合，并且使原来的销售程序功能更强大，效果更明显。

《ROI 销售》

概览——本书是怎样组织的

《ROI销售》由三个部分组成，以符合逻辑的、线性次序呈现了ROI销售的全过程。以下几节简单地描述了每一部分的具体内容。

第一部分：建立 ROI 模型的基础——收集和组织 ROI 数据

现有和潜在的客户必须发现你的ROI提议是完全可靠和可信的。你的ROI工具的可信度很大程度上取决于计算模型所采用信息的质量和关联性。因此，最初的信息收集阶段是你的ROI销售项目成功的关键决定因素。

第一部分我们描述了一个经得起检验的过程，在这一过程中收集你建立ROI销售工具所需要的数据，并且提供了一个帮助你组织信息的框架以支持ROI模型的形成。下面是你在这阶段将收集和引证的信息的快速浏览：

- 第1章，“理解ROI的创建过程”，通过纵览完整的ROI过程，把ROI销售的基本概念介绍给你，并且给你自己的ROI销售实践提供样板和形式。

- 在第2章，“创建购买原因陈述表”，我们将让你知道怎样识别和记录为什么企业和个人购买你这一类的产品，并且告诉你如何把这些信息作为你的ROI销售工具中有价值的成分来加以使用。

- 在第3章，“交易问题界定”，你将学会创建合理的交易问题陈述，和购买原因一并作为ROI模型创建中其余阶段的基础。

- 在第4章，“识别关键人物”，我们将告诉你如何识别你的潜在客户公司

中的决策者，你的交易问题陈述中所列示的各种问题或目标对他们的影响最大。

●第5章，“预期结果描述”，解释如何使解决方案或预期结果的表达符合决策者的期望，从而促使他们购买和使用你的产品和服务。

●在第6章，“特色和解决方案的确定”，我们将帮助你确定你的产品或服务的特色，而你期望能够凭这些特色来获得预期的结果。

●在第7章，“ROI类目和价值度量的分配”，你能探知ROI模型的核心。ROI类目描述了你所期望的ROI形式（成本减少、成本避免和收益增加），它们将被你的潜在客户视为购买你的产品或服务的结果。价值度量是用来量化这些回报的测量单位——如减少工时或开支。

第二部分：构建完美的 ROI 模型

本书的第二部分呈现了综合你已收集的信息使之成为一套工具的过程。这套工具能在销售过程中和售后用来计算和证明你的产品和服务能够为客户和潜在客户带来的价值。在《ROI销售》的第二部分你将看到：

●在第8章，“价值陈述表的创建”，你能学会制作价值陈述表，这能帮助你明确和理解你的产品或服务能够传递给你的潜在客户的价值。价值陈述表将你在第一部分收集的数据，连同购买原因、交易问题以及期望结果归并为单一的陈述表。

●在第9章，“价值矩阵分析”，你将学会分析你已经在ROI价值矩阵中收集的数据，并且组织这些数据以构建一个简单而有说服力的ROI模型。

●在第10章，“创设主要痛苦指数”，我们将告诉你怎样书写主要痛苦指数，也称做KPIs。KPIs是一系列问题，用来描述你的客户和潜在客户的主要痛苦、问题或者目标等。询问恰当的问题并从你的客户那里获得适当的信息，这是构建完美的ROI模型的关键因素。当你确定了主要痛苦指数，你将把每一个价值陈述变成与你的客户和潜在客户产生共鸣的问题，并且帮助他们说出交易问题具体的、可测算的影响。

●第11章，“需要分析问题的设计”，告诉你如何设计用来从潜在客户处获取明确信息的问题，这些信息将驱动ROI的计算，以解决每个客户各自的交易问题。一套设计完美的需要分析问卷通过你和客户之间展开对话的“剧本”，将为你的销售活动增加额外的价值，从而帮助销售人员（尤其是新手或缺乏经验的销售员）了解和掌握潜在客户的交易问题。

●第12章，“创建ROI算法”，描述了你的ROI模型中所使用的计算方法的创建过程。ROI模型包含了一定的数学逻辑，它将ROI类目和价值度量用于每一个交易问题，以便把你的潜在客户对需要分析问卷的回应用于投资回报率率的计算之中，而这种投资回报率是他们通过使用你的产品和服务所实现的。

●第13章，“ROI需要分析问卷界面的设计”，描述如何将你用于收集信息以及计算ROI结果的方法结合起来。我们的客户通常使用一种电子表格来创建ROI模型，如Microsoft Excel或者Lotus 1-2-3。这种电子表格在商业世界中无处不在。假如你不熟悉这些电子表格，我们建议你找一个朋友或助手帮助你顺利渡过这个阶段。

●在第14章，“ROI财务仪表板”，你将学会这一重要的显示工具的创建技巧。ROI财务仪表板以表格、图表等形式传递一个令人信服且容易理解的ROI总结，这是你的潜在客户使用你的产品或服务所期待的结果。你的ROI仪表板是一种迷人的销售工具，它将全面反映你的销售报告和提议的效度。

●第15章，“360° ROI销售”，告诉你如何将售后的跟踪情况融入你的销售方法之中。你的产品或服务已经被采用之后，在预定的时间内回访你的客户，这样你就能够证明ROI实际产生的效果，并且把这个结果与销售过程之中设定的预测结果相比较。在销售过程之中，我们所提供的360° ROI价值评估能让潜在客户知道你在履行价值传递的承诺。在售后，它将强化你和客户之间的关系。当客户开始使用你的产品时，任何问题都可能出现，360° ROI价值评估能够提供前瞻性识别和处理问题的良机，同时它也给你提供了真实的数据以编入你将来的ROI模型和报告中。

第三部分：把 ROI 融入你的销售和营销过程中

任何东西都有它特定的用途。不管你使用什么销售方法和软件，ROI销售最强大的优势之一在于，它将融合并强化你现有的销售过程、SFA工具和营销程序。在第三部分我们将就如何把你在第一和第二部分形成的ROI销售全套工具与你现有的销售方法和程序相融合提供特别指导。这是你在第三部分将看到的：

●第16章，“销售过程中的ROI”，为如何实施ROI销售提供可靠的建议。每一个销售过程都包括一系列把你的潜在客户变成交易对象的步骤或阶段。不管你所使用的是什么销售方法，在这一章我们将把销售周期分解成为这一过程的子阶段，并且描述在过程的每一阶段如何使你的ROI销售工具更有效以及产生更好的结果。

●第17章，“ROI和销售队伍自动化的整合”，告诉你在现有的自动化销售体系中如何使用你的ROI销售工具。许多公司和销售专业人员使用销售队伍自动化（SFA）软件以辅助管理并追踪销售循环的进展情况。这一章将告诉你，如何通过一种完美的方式将ROI销售和SFA软件联系起来，并加以应用，以此来实现ROI销售和SFA软件之间的协力。

●在第18章，“ROI营销”，你将学会如何把ROI的威力融入到你的营销活动 and 客户沟通中。ROI销售对于许多客户来说已经不仅仅是一个销售过程工具。你在此章中会知道，通过360°价值评估的运用，ROI销售将成为你呈现给市场的总体价值陈述的一部分。