

Mc
Graw
Hill

HZ BOOKS
华章经管



HOPE IS NOT A STRATEGY

The 6 Keys to Winning the
Complex Sale

[美] 里克·佩奇 (Rick Page) 著
张楚武 陈芳芳 译

营销关键点

赢得复杂销售的六个步骤



世界级销售与客户咨询服务的大师学习销售策略!

如何通过先发制人的客户管理方式在客户评估程序开始
之前就赢得评估，或者干脆让客户放弃竞争性评估？

在竞争性压力下如何解决问题？



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 里克·佩奇 (Rick Page) 著
张楚武 陈芳芳◎译

HOPE IS NOT A STRATEGY

The 6 Keys to Winning the
Complex Sale

营销关键点

赢得复杂销售的六个步骤



机械工业出版社
China Machine Press

Rick Page. Hope Is Not A Strategy: The 6 Keys to Winning the Complex Sale.
ISBN 0-07-141871-7

Copyright © 2002 by Rick Page.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-7592

图书在版编目(CIP)数据

营销关键点:赢得复杂销售的六个步骤/(美)佩奇(Page, R.)著;张楚武,陈芳芳译. —北京:机械工业出版社,2011.7

(金牌销售员秘术)

书名原文:Hope Is Not A Strategy: The 6 Keys to Winning the Complex Sale

ISBN 978-7-111-35090-3

I. 营… II. ①佩… ②张… ③陈… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第116718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:许可 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年7月第1版第1次印刷

147mm×210mm·7.625印张

标准书号:ISBN 978-7-111-35090-3

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com



Preface

前言

本书为何与众不同

当我还是一名销售经理的时候，我读过一本关于销售战略的书。该书写到，销售人员应该使用战略，但它却没有给出任何战略。

市面上不乏关于顾问式销售的好书，但它们忽略了竞争的因素；也不乏关于竞争性销售和权术式销售的课程，但它们又忽视了业务问题的解决方案——就好像你可以置利益于不顾，单靠玩弄权术就能赢得业务似的。

本书首次填补了这个空白，超越了以往那些书籍和课程。它把顾问式销售、竞争性销售、权术式销售以及团队销售等领域成功从业者的最佳作业经验融合起来，形成了统一而简单的战略流

程，去赢得销售和控制客户。

虽然客户关系管理（CRM）如今备受推崇，但销售人员首先必须充分了解客户，然后才能实施有效的管理，而且许多现有客户仍然保持着竞争性。本书主要探讨了企业间（B2B）直接销售的“机会管理”流程。它着重针对竞争性评估中多买家的团队销售解决方案来制定销售战略。本书的最后一部分还提出了如何在评估开始之前，运用前瞻性的客户管理来赢得评估，或者彻底避开评估。

此外，本书还提出了崭新的理念，比如针对各种变幻莫测问题的时间型销售战略，有效的团队销售人才结构，针对市场、客户、机会和个人销售的四级动态销售流程。

本书将使你的销售主力军更上一层楼。

关于书中的故事

在本书里，我们将担任业务员与业务经理的经验以及客户在复杂销售（the complex sale，TCS）中的经历当成趣闻来说明阐述，这也是TCS的客户对本书最欣赏的地方。这些故事和趣闻将营销领域的概念与生活中的经验相结合，使得这些构想展现得淋漓尽致。

但是，一定要正确运用我们书中的营销方式，一定要记得寻

找那些放之四海而皆准的道理去学习借鉴。如果书中讲述的时间、产业以及地理位置与你的情况不符，那么你大可不去理会。到目前为止，许多国家的信息科技、顾问、医疗以及通信和财务产业已经成功地运用了这套程序，并且这套程序中有些部分能够成功地运用到其他产业领域中去。

我们在这本书里将每一个销售小故事独立出来，读者朋友就能够根据兴趣和爱好选择阅读哪一部分，在谈到复杂销售的六个章节的最后，我们还做了简短的摘要。请记住，这些章节是该程序的中心。

致营销顾问

我们想对顾问说的是，据我们的了解，无形服务与实体产品的销售模式之间有很大的不同，因为无形服务与实体产品这两者之间有很大的不同，我们专门为那些专业服务公司开发了另一套程序。我们还了解到，在许多产业中，业务员还被称做业务开发者或者合作者。在本书中，我们一律称之为业务员。

书本身并不能解决问题，它只是我们解决问题的参考，它只能带动你产生意识或者确认意识。管理阶层应该先因地制宜，运用一套通用的销售模式以及适用于整个产业的产业语言，通过受大家尊敬的销售管理人员传达这种模式和语言，并在企业文化中

一再强化这种模式和语言。企业的竞争优势往往就是来自受过训练并且习惯于运用这种程序的管理人员。

“希望”不能拿来当做销售策略

我知道，对于人生来说，希望、信仰以及爱都很重要。希望发生在你无法控制事情的时候，但是我们构成策略需要的是，那些能将人的希望转变为成果的行动和战术。我们之所以拿“希望”和“策略”进行比较，是为了向读者朋友强调：积极的态度并不同于积极的行动，如果两者不能兼顾会给你带来损失。



Contents



前言

第一部分 挑战——错综复杂的销售

第1章

失去控制	2
------------	---

第2章

是什么使复杂销售变得更复杂	16
---------------------	----

第3章

竞争评估	25
------------	----

第4章

人才和团队销售	30
---------------	----

第5章

竞争优势的“军火库”	56
------------------	----

第二部分 解决方案——R. A. D. A. R.

第6章

R. A. D. A. R. ——让复杂销售变得简单	66
----------------------------------	----

第7章

关键一：建立解决方案与痛苦（或收获） 之间的联系	70
-----------------------------------	----

第8章

关键二：挑选潜在客户	94
------------------	----

第9章

关键三：建立竞争偏爱	104
------------------	-----

第10章

关键四：确认决策制定程序	117
--------------------	-----

第11章

关键五：向有权人士推荐	131
-------------------	-----

第12章

关键六：传达策略计划	148
------------------	-----

第三部分 执行时的策略

第13章

16种机会层级的销售策略	166
--------------------	-----

第 14 章

改变议题以及以时间为基础的销售战术	187
-------------------------	-----

第 15 章

10 种个人层级策略	198
------------------	-----

第 16 章

在“高层”销售——锁定高层管理人员	204
-------------------------	-----

第四部分 在开战前获胜——客户管理

第 17 章

从机会管理进入客户管理	220
-------------------	-----

第一部分

挑战——错综 复杂的销售



第 1 章

失去控制

这笔交易在一开始的时候一切都挺顺利，但是，你现在就觉得有些不对劲了。你的潜在客户连续 3 天都没有打电话给你，今天却突然提出了一个新的要求——一个你无法做到的要求。评估委员会中多了一张你不认识的新面孔，而你刚刚得知委员会中有两个委员似乎都还挺喜欢你，可是其中一位却在帮着竞争对手说好话，另一位呢，在公司里不受尊重，也没什么地位可言。

功能演示设计得不算好，没有抓住重点，而你呢，又刚在一个错误议题上花了太多时间。为了想出一份议案，你不知道投入了多少时间和精力。但是你依然没有办法与高层管理人员见面，也没有什么迹象可以表明你的潜在客户可以做出最后决定，因为他此时正在要求提供折扣。这笔交易就是这样完全失去控制了。

眼下，这样的潜在客户还有很多，你可能得告知首席执行官

官本季度销售额会很乐观了。另外，你还有一堆坐在板凳上整天无所事事的顾问。更加糟糕的是，你可能发现你的客户经理早已经把这笔交易收入算到本季度的收入范围了。

过度乐观主义再一次击败了批判性思考。

希望并非策略。

变革就像流星雨一样，正洒落在销售世界中，许多业务员发现自己与他们手中的交易都失去了控制。

在过去的 10 年里，销售这门艺术或者说销售这门科学已经演化了数个时代，从销售实体商品到向商务伙伴销售策略性解决方案。而不幸的是，销售行业发生了变化，有些业务员和经理人并没有随之改变，他们真可谓是销售恐龙——一种濒临灭绝的物种。

由于以下 5 种销售变化的冲击，买卖关系模式正在迅速地发生改变。

1. 产品商品化。技术半生期的缩短意味着产品具有竞争优势的时间越来越短，这也代表产品间的差异往往来自从中拓展的解决方案、相关的服务、整合性、合作伙伴关系、供应链、财务状态或者信任。

2. 去中介化。传统中介角色的消失是商品购买者致力于降低供应链成本所造成的结果，但是某些类型的购买者还在

肯定并出钱购买中介角色提供的存在价值。我们所采用的策略是什么样的呢？那就是一套能够配合每位顾客购买方式的销售模式。

3. 电子商务。网络的发展会使一些业务员失去饭碗，同时也会改变一些业务员。对于那些顾客能够自行了解商品的优点，并且搭配订购项目的产品以及重复性高的订单而言，网络将取代业务员的地位。以后，这些业务员能否做些更有生产性的工作（即在竞争激烈的业务领域中取胜），或能否帮助顾客管理更多复杂的解决方案，将取决于业务员增加新价值的能力。业务员若不能一直进步，就会遭受被淘汰的厄运。

4. 客户关系管理。即使是软件系统，也不能拿来当做策略。虽然这些系统在售后服务领域能够发挥效果，但是相对于现场销售人员来说，自动化销售系统出错的概率要高很多。客户资讯储藏库与竞争优势之间所欠缺的环节是一套销售程序，这套程序能够及时地将资讯提供给业务员，具有策略性、竞争性以及咨询性。因此，客户就会对我们的公司、产品和服务以及我们的人员产生信任感。

5. 商务结盟。商务结盟有两种形式：一种是与其他公司合作，共同提供整合性的解决方案；另一种是与客户合作，共同解决他们的顾客及委托人的问题。这两种方法建立在利益共享以及相互信任的基础之上，意味着必须以新的销售模式推销这

类新型业务经营方式。

今天，业务员眼中的这种发展变化都是为了给客户带来更高的价值，业务员也必须为了个人职业生涯进行新的规划。对业务员而言，这代表着个人的成长，同时还意味着他们与客户之间那种惯常的胁迫性关系变为共同解决问题、互相帮助共同管理客户业务的合作关系。对于销售经理而言，这种变化代表着销售团队以及客户策略的重建建构；对于首席执行官而言，它代表着要根据新的产业市场、竞争者以及科技调整销售模式和销售信息；对于顾问合作伙伴而言，它意味着更多更主动积极的道德竞争，以便争取为数不多的高价值客户。总的来说，现在正在发生的就是计算机化的客户关系管理。

你别无选择，必须将销售策略与顾客的关系以及个人的销售能力提升到下一个阶段。

那些自以为是、自认为无所不知的业务员已经落伍，如果需要寻找，请在化石中寻找他们的足迹吧。

变革的冲击

销售的复杂性并不仅仅是指购买者的人数有很多。复杂销售的定义在最近的10年里有了突破性的变化和发展，这种变化和发展中出现了很多挑战，不仅业务员，就连业务经理都难以

应对。因此，唯有制订简化处理程序的计划才能妥善应对这一局面。

由于购买者偏爱整合性的解决方案而不仅仅是购买产品，供应商就必须在组织内外建立由多名业务员组成的团队，用来协助客户认识复杂产品或者复杂服务。不同部门的成员应该组成采购委员会，这样，在瞬息万变的竞争评估程序中，委员会就可以提出各种不同的需求以及应对的策略。这些都是本书将要谈到的重点问题。

由于无法了解也难以适应今日买卖过程中的巨大变化，那些经验丰富的业务经理与顾问伙伴在这些年内都经历了以下交易失控的状态。

没有回电。以前客户都会在接到电话后两小时内回电，现在客户回电一般都得两天以后。不仅如此，客户回电时，他们的声音听起来既冷淡又公式化。当然更糟糕的是完全沉默（如果想从你这里买东西，那么客户一定会提出更多的问题）。

无法接触决策者。你提议说：“我的老板下周会过来与您的老板会面，我们能否安排一下面谈呢？”对方却回答说：“不用，我觉得没有这个必要。”如果有意从你这里买东西，那么客户一定会抓住让双方管理者会面这样的时机。因此，由下而上的销售工作非常难于进行。

在采购程序后期补提新的要求。在评估程序中，你的客户

突然提出新的要求，而对你来说，这项要求几乎无法完成。你会想，这个要求是从哪里蹦出来的？这个要求是来自你的竞争对手，你现在已经成为他们的议程之一了。你是否会觉得客户正在要求你帮助你的竞争对手解决问题呢？有经验的业务员对于这一点一定比较清楚。其实，客户现在所做的，无非是想表明自己不想从你这里购买，他得为此找到合乎逻辑的正当理由。

当然，如果是菜鸟级业务员，他此时一定想给客户满意的答复，他会冲回办公室，然后写出一份 20 页的文件，可是他一点儿也不知道客户现在提出要求只是拒绝购买的小伎俩而已。

分析瘫痪。顾客一再评估，可是就是不肯朝做决策的方向迈进，这时的你也已经无计可施了。你已经将说明性文件寄给了他们，而且也做完了演示，完成了技术审查以及对管理人员的概要说明。此外，你也已经去过顾客所在的总公司以及他的办公地点，但是他们购买的欲望并没有因此而高出哪怕一点点。

这种情况让许多业务员甚至是业务经理感到困惑，但是答案实际上很明了。没有人有足够的权力为评估工作下结论，或者说，业务问题并没有严重且迫切到促使他们做出决策的程度。如果评估过程中少了销售行为的辛勤耕耘或者赞助者的策略计划，那么这场交易就永远无法完成。不幸的是，业务经理也指望不上，他很可能会在交易完成之前就卷铺盖走人了。