

增加销售的 12种核心技术

“全球 2000 家”公司中的
销售与营销经理们的致胜战略，

作者 15 年来
对全世界最好的营销商
进行指导的个人经验结晶

[美] 斯蒂芬·G. 戴阿利奥 © 著
毛世英 译

增加销售^的 12种核心技术

斯蒂芬·G.戴阿利奥 著

毛世英 译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

增加销售的 12 种核心技术 / (美) 戴阿利奥著; 毛世英译.

—北京: 中国财政经济出版社, 2004.1

书名原文: **Beyond E**

ISBN 7-5005-6926-2

I. 增… II. ①戴… ②毛… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 112174 号

著作权合同登记号: 图字 01-2002-2378 号

Beyond E

Stephen G. Diorio

ISBN 0-07-137649-6

Copyright © 2002 by Stephen G. Diorio. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

English edition published by McGraw-Hill.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18 印张 300 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 7-5005-6926-2/F·6056

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

鸣 谢

在过去 20 多年里，我一直在同数百名客户、销售和营销专家、研究人员以及学者一起工作。本书是将我的研究经验与我曾经与之共同愉快工作过的许多重要人物的思想结合起来的产物。

我十分感激在本书写作过程中给与我有支持的人。如果没有麦格劳 - 希尔 (McGraw-Hill) 教育出版集团的编辑米亚·艾马托 (Mia Amato) 的编辑和辅导以及理查德·纳拉莫尔 (Richard Narramore) 的指导和支持，这本书的出版是不可能的。特别感谢戴尔·库尼克 (Dale Kutnick) ——META Group 公司的总裁，他对技术将如何演变的认识是无人能比的，他那敏锐的洞察力以及严格的编辑指导使本书的思想和逻辑最终成形。此外，我要感谢里克·布鲁那 (Rick Bruner)，他在互动式营销和网络通信方面的知识和洞察力，对本书前 3 章的写作产生了重大影响。

IMT 战略公司——我于 1998 年创立的销售和营销咨询公司——的几位分析家和附属机构成员为本书提供了资讯。他们是：马可·菲尔德曼 (Marc Feldman)，他对病毒式营销、事件触发式营销以及外包方法提供了研究上的支持和建议；劳里·黑斯 (Laurie Heiss)，他的实际销售经验在关于区域销售的一章的撰写中起到了作用；格雷格·艾罗费尔 (Greg Amroffell)，他强化了本书对客户关怀和客户关系管理 (customer relationship management, CRM) 的研究；罗布·玛当娜 (Rob Madonna) 和格雷格·凯茨 (Greg Katz)，他们的数据列表和重要调研给本书提供了大量内容；奥德丽·曼玲 (Audrey Manning)，她对许可营销的分析及其才华横溢的著述给与了我一种灵感；比尔·麦金利 (Bill McKinney)，他尝试并克隆了大量研究内容，以保证它们确有合理的意义；还有埃里克·威尔逊 (Eric Wilson)，他兢兢业业地做了许多调查工作。

来自 META Group 公司——一家领先的国际信息技术咨询公司——的几位分析家，深刻影响了本书对正在冲击销售和营销战略的核心技术的分析。我特别要

感谢迈克·哥特 (Mike Gotta)、莉斯·沙哈纳 (Liz Shahn timer) 和瓦尔·斯里巴 (Val Sribar), 他们帮助我领略了关于 CRM 技术的拜占庭式的风景画, 以及他们关于销售组织如何使这些解决方案发挥作用的实用想法; 感谢彼得·布利斯 (Peter Burris), 他在本书中精心提炼了那么多更好的创意, 愉快地向其他观念发起了挑战; 感谢戴夫·约克尔逊 (Dave Yockelson) 在在线市场和外包发展趋势方面的洞察力; 感谢恰克·约翰斯顿 (Chuck Johnston), 他与金融服务和保险行业的领导者一起工作的经验使我能够瞥见未来; 感谢玛丽亚·沙菲 (Maria Shaefer), 她在对理解技术将改变组织起到关键性作用的技术战略的人力资源方面, 做了彻底、详尽的研究。

此外, 我要感谢对本书各章节做了直接贡献的在这一领域中领先的专家: 玛丽亚·巴林豪斯 (Maria Barringhaus), 她愿意与大家共享她领导呼叫中心 (call center) 改革的经验; 查尔斯·雅克宾 (Charles Jacobina) 教授, 他的明智意见, 及其在线营销和品牌经营的多年教学经验, 渗透于全书之中; IBM 公司的弗瑞德·法斯曼 (Fred Fassman) 和罗布·斯塔诺 (Rob Stagno), 他们为有关互动营销和呼叫中心战略的章节提供了资料; Nielson/NetRatings 公司的吉恩·尼维斯 (Jean Nives), 他对全球性电子营销的发展趋势提出了大量深刻的见解; Ajunto 公司的斯坦·莱佩克 (Stan Lepeak), 他在外包趋向和做好使产品进入以技术为依托的渠道的准备方面, 提供了渊博的知识。

我要感谢我的代理人罗恩·戈德法伯 (Ron Goldfarb)、瓦特·韦克 (Watts Wacker)、唐·珀波斯 (Don Peppers), 以及后来的查尔斯·特来泊 (Charles Trep per), 是他们教导了我写书应该利用什么资料。

有那么多客户、同事和朋友在营销理论的学习和研究方面给我提供了帮助, 令我在思想上受益匪浅。在这里, 我要感谢我一直幸运地与之一起工作的那些智慧过人的人, 他们是: 迈克尔·凯舍 (Michael Kaiser), 他向我说明了伟大的战略看起来是什么样的; 托尼·鲁格 (Tony Ruegger), 珍妮·罗塞米 (Jeanne Rossomme) 教授和鲍勃·加伦 (Bob Gannon) ——在通用电气公司 (General Electric, GE) 的营销部门与我一块工作的同事, 他们的思想足以写成几本书; 罗兰·莫里亚替 (Rowland Moriarty), 他在销售和分销战略方面的工作比他所处的时代超前了 15 年; 直接营销协会的安·齐勒 (Ann Zeller), 他的研究和协作的价值是难以估量的。我还要感谢杰克·贝尔根 (Jack Bergen), 是他教会了我如何做通信业

务，并尽力帮助我提高写作效率；感谢卡伦·奎恩（Karen Quinn），是她耐心听取了我的很多想法，然后谨慎地指出了其中较好的一些想法；感谢包装商品航运公司（Sealed Air Corporation）的保罗·霍根（Paul Hogan），是他帮助我将这种对新的——通常是“大肆宣传的”——技术的探索与在真实世界里几十年的销售经验和实用忠告结合起来。

最后，我要感谢我的妻子丽恩（Lyn），感谢她对我经常熬夜写作所表现出的体贴和耐心；感谢我的父母罗恩（Ron）和艾琳（Arlene），是他们的鼓励增强了我表达自己意见的信心和勇气。

目 录

鸣 谢	(1)
绪 论 运用技术促进收入的增长	(1)
从“超越 e”的角度看你的营销技术战略	(2)
用技术建立高性能的增长引擎	(3)
使技术适应销售和营销组合的挑战	(5)
销售和营销主管人员的 12 种机会	(6)
从何处开始	(8)
第一章 设计与销售渠道相适应的产品——为产品适应和超越电子 商务做好准备	(9)
戴尔计算机公司：做好使产品适应新渠道的准备	(10)
开发以技术为依托的渠道的独特利益	(12)
短期战略：对技术正在改变渠道的方式进行评估	(14)
长期任务：为适应以技术为依托的渠道而重新包装产品	(19)
概 要	(29)
附 录 产品渠道准备状况的评估计分卡——简化的概述	(29)
第二章 在线市场的作用——在网上拍卖和交易活动中最大限度地 促进收入和利润的增长	(33)
伊斯曼化工公司：在销售组合中发现适合于在线市场的角色	(34)
为什么你的客户会使用在线市场？	(35)

在线市场会给予客户更多的权利	(37)
短期战略：谋求生存和缓解风险的策略	(39)
FreeMarkets：将适当的要素融入到市场中	(45)
美国航空公司：做同行中的领头羊	(48)
长期任务：创造价值并使利润最大化的 3 种策略	(49)
概 要	(53)
附 录 在线市场的 5 种特征	(53)

第三章 技术如何改变品牌经营战略——21 世纪关于品牌的知名度、

识别和忠诚度的变革法则	(59)
巴诺书店与亚马逊网上书店的品牌大战	(59)
将品牌扩展到电子渠道	(61)
电子品牌经营：等待发生的偶然事件？	(63)
短期战略：弄清楚在何处以何种方式扩张你的网上品牌	(63)
品牌大战之二：Toys “R” Us 与 eToys 的较量	(74)
长期任务：保持品牌常青的 3 种新方法	(75)
cKOne：用“赛博肥皂剧”瞄准 Y 一代	(77)
概 要	(79)

第四章 互动式直复营销——提高营销绩效、预测客户行为的

新工具	(81)
GM 公司：利用互动式直复营销来获得客户	(81)
互动式直复营销是直复营销的未来	(83)
提高营销绩效，了解客户行为的变化	(83)
短期战略：掌握互动式直复营销工具包	(88)
长期任务：将互动式直复营销工具纳入营销组合中	(91)
花旗银行销售点信息系统：全力应付来自杂货商的客户资料	(98)
概 要	(99)
附 录 Internet 直复营销工具包	(100)

第五章 管理多重销售和营销渠道——为发展及提高获利能力

而组合渠道	(111)
科瓦德通信公司：使各个销售渠道共同发挥作用	(112)
为什么管理多重销售和营销渠道是重要的？	(113)
短期战略：寻找协调运用多种渠道来全面提高销售绩效的方法	(115)
惠普公司：按市场覆盖模型来适应业务伙伴和 Web 渠道	(122)
长期任务：改革计分卡，转向评估目标和绩效	(125)
概 要	(127)
附 录 为变革而付费——多渠道销售的经济学	(127)

第六章 给销售增添价值——帮助区域销售队伍运用技术

破除障碍，提高区域销售绩效	(134)
技术正在怎样改变区域销售的作用？	(135)
脊柱按摩师：重整销售队伍是一个战略重点	(136)
短期战略：为解决问题而设计的 9 种销售价值调整措施	(138)
长期任务：除去成功的障碍	(144)
概 要	(150)

第七章 把握合作伙伴、媒体和中间商的网络以便有效影响市场

.....	(151)
Napster：叛逆的“分销商”	(151)
维持力量的平衡：覆盖与控制	(153)
短期战略：驾驭正在改变的第三方环境	(157)
长期任务：思想倾向必须转变的 5 种途径	(163)
概 要	(166)
附 录 将会改变第三方的营销、沟通和分销的 6 种网络方法	(166)

第八章 把呼叫中心安置在活动中心——将呼叫中心变成一种

战略性销售和营销资产	(173)
------------------	-------

4 增加销售的 12 种核心技术

使呼叫中心成为销售队伍一部分的挑战	(174)
为什么呼叫中心必须成为一种企业战略资产	(175)
呼叫中心是销售和营销方法变革的摇篮	(178)
短期战略：创建一个 Tele-web 指挥中心	(181)
长期任务：促进呼叫中心角色的演变	(183)
计算变革的成本：新的 Tele-web 工具的投资收益率	(187)
概 要	(188)
附 录 IBM 公司如何创建了一条价值 86 亿美元的 Tele-web 渠道？ ..	(190)

第九章 围绕客户进行重组——转变组织，使之从 CRM 投资中获取

最大价值	(195)
Cadence 公司：创建一个客户中心	(195)
利用客户数据推动增长	(197)
短期战略：对以客户为导向的关键功能和商业活动进行辨认并编制目录	(199)
长期任务：建成一个更好的以客户为中心的组织的 4 项措施	(203)
第一国民银行：掌握客户细分的艺术	(206)
富达投资公司：通过多种渠道跟踪客户	(208)
概 要	(209)

第十章 创建客户关怀系统——将客户服务扩展到电子渠道

eBay：提供没有电话的客户关怀	(212)
将电子客户互动纳入到服务和支持战略中	(213)
e 时代启示录：即将到来的电子查询浪潮	(214)
短期战略：捕获入站的电子客户查询	(215)
长期任务：使客户关怀成为销售和营销过程的组成部分	(219)
概 要	(225)

第十一章 用 CRM 重建客户退出壁垒——留住客户

作为一种退出壁垒的客户合作	(227)
运用 CRM 技术围绕客户构筑壁垒	(228)
什么是 CRM? 为什么它是重要的?	(230)
为 CRM 制作蓝图: 9 种客户退出壁垒	(233)
BMG Direct: 以个性化方式构筑壁垒	(234)
短期战略: 借助不同的眼镜观察产品和服务	(236)
长期任务: 为构筑壁垒选取合适的 CRM 建筑砖块	(239)
概 要	(241)
附 录 面向未来的 9 种客户退出壁垒	(241)

第十二章 购置外部服务——管理一个由技术服务、代理机构和

解决方案提供商组成的新世界	(249)
超越 IBM 公司: 购买技术不再是简单的了	(249)
营销商必须懂得如何购买技术	(251)
短期战略: 了解你正在购买的东西	(255)
长期任务: 开发战略伙伴关系的 4 种新的关键措施	(260)
缔结一次美好的“婚姻”	(261)
概 要	(266)
附 录 外包的世界	(267)

绪 论

运用技术促进收入的增长

今天的企业领导人正在力图看透关于电子商务的大肆宣传，以了解销售技术究竟会怎样帮助企业来增加收入并使顾客更加满意。多年以来，技术维持着把销售和营销系统转变成促进收入增长的高性能引擎的这一令人困惑的承诺。我们中的大多数人还在等待着这些结果，因为一般来说，我们未能认识到技术是如何改变竞技场的，也未能调整我们的比赛计划以充分利用这种潜力。

与此同时，一些最好的公司正在精明地利用通信网络、数据库，以及进一步扩展其销售和营销预算的新媒体等诸领域中获得的新成果，并迈出了超前于他们的客户需要的一步。Dell 公司（戴尔计算机）、IBM 公司、嘉信理财公司（Charles Schwab）、亚马逊公司（Amazon）以及 eBay 公司都表明，那些尝试利用刚问世的新技术、并领会到该如何最有效地利用新工具来支持其销售方法的营销商，能够在市场竞争中赢得优势。

本书的目标，是要向销售和营销主管人员说明可用来促使他们的企业更快地发展，并可以从销售和营销资金中获得更多收益的 12 种最好的方法。本书详细阐述了企业领导人如今必须采取的最重要的措施，以及能够帮助企业列入到对企业组织有利的一些最好排名中的方法。

本书中的致胜战略是建立在对“全球 2000 家”（Global 2000）企业的客户和销售与营销经理们的数千次采访的基础上的。他们也是作者 15 年来对全世界最好的营销商——包括 IBM 公司、GE 公司、美国运通公司（American Express）、花旗集团（Citigroup）以及吉列公司（Gillette）在内的一些公司——进行指导的个人经验的最高总结。

从“超越 e”的角度看你的营销技术战略

不管围绕电子商务（e-business）的大肆宣传及其余波是怎样地喧哗和混乱，大多数销售人员还是接受了这一事实，即：不论他们卖的是什么商品，日益增长的销售量客观上已经要求他们筹划一个技术战略。与人们通常的看法相反，那些一直在传统企业中从事销售和营销工作的专业人员恰好“需要这一战略”。任何一个经验丰富的销售和营销专业人员都很容易就接受了“电子商务”和“客户关系管理”这两个概念。他们也清楚地知道，困难的地方在于如何设计技术革新，使之结合到一个实体公司的销售和营销过程之中。

数十年里，已经有不少企业通过实现工厂自动化和“再造”企业的供应链，成功地将技术应用到他们的业务中。因此，“制造产品”的成本费用已经大幅度跌落下来，而一般雇员的生产效率则得到了极大的提高。

以较低的成本“销售产品”已经被证明更具有挑战性。绝大多数销售和营销人员，还在努力去理解应该如何以及在何处使用技术来提高销售和营销的绩效。将技术结合到销售过程中，这不同于在工厂中的情况，因为客户并不会长时间地等待着工程师去“测量”他们，然后设计出适应他们的系统。营销创新是难以被软件程序设计师进行编程处理的。很少有人真正了解技术是如何影响客户关系的。

结果，像 CRM、电子商务、在线市场以及销售能力自动化这些前程远大的技术，还未能产生出销售主管们一直期望的结果。例如，大多数大型销售队伍在最近的 10 年里已经在（至少）一种销售能力自动化软件方案上进行了投资，但只有不足 1/3 的人感到他们实现了有意义的结果（根据 Insight Technology 公司提供的数据——它每年对 122 个销售能力自动化项目进行年度调查）。当 IMT 战略公司在 2000 年研究了 50 个最大的 CRM 项目后，他们发现有不足 10% 的项目能够证明积极、有效的结果，尽管这些公司的平均投资超过了 1000 万美元。事实上，其中 3/4 以上的公司都还在考虑如何测定这些投资的回报率。

新近出现的许多“.com”革新家们作出了承诺，他们将指导我们如何以低于我们现行渠道的费用来搭建电子销售渠道。但是，这些电子销售渠道大多数都未

能取代他们传统的竞争者（eToys 公司并没有战胜 Toys “R” Us），由此在众多投资商的嘴里遗留下一股辛酸的滋味。在 2000 年，有 1000 家以上的在线市场开张，他们希望将买卖双方都集中到有效的电子市场中，以使买卖过程变得更为便捷。迄今为止，只有几家市场有一些有分量的交易。当然，类似于纽约证券交易所（New York Stock Exchange, NYSE）那样的交易站点无疑是不存在的。

本书阐释了一些顶尖的公司是怎样正在运用技术来建立高性能的促进收入增长的引擎的。这些市场领导者将要运用这些引擎来促进市场份额的增长，就像日本汽车制造商在 20 世纪 70 年代能够在美国赢得大量汽车市场份额一样。

用技术建立高性能的增长引擎

在 1973 年，平均来说，美国制造的汽车每燃烧 1 加仑汽油能够行驶 13 英里。那是第一次国际石油禁运开始的头一年，是“能源危机”的开端。当汽油的价格突然翻番时，美国国内的大多数汽车司机，都处在设法以一箱汽油行驶更长距离的严峻形势的压力下——假如他们还想要开车上下班并将花销控制在家庭预算范围内的话。

当时，日本的汽车公司提供了使汽油燃烧得更为经济、有效的汽车。与美国汽车相比，这些汽车用 1 加仑汽油能够行驶更远的距离，而且它们畅销的原因还包括功率、大小以及伸腿空间等其他特点。日本的一款汽车——达特桑 210（Datsun 210）——被美国交通部列为在美国销售的最经济型汽车，每耗费 1 加仑汽油能行驶 33 英里。这种汽车的效率是当时美国汽车平均效率的两倍半。随着时间的推移，这种性能上的“优势”转化为销售额的快速增长和市场份额的增加。美国汽车制造商开足马力地工作，力图消除这一性能上的差距，但他们的行动未能快到足以保住自己的市场。截至 1980 年，日本汽车制造商已经拥有了美国汽车市场份额的 30%。

这一教训对于所有从事销售、营销以及服务工作的人员都是深刻的，如果忘记了这样的教训，他们就会执迷不悟地错过一个重要的机会。那些能够促使自己考虑将技术与其他销售和营销资源结合起来，以建立强大的“增长引擎”的公司，将会就在某个领域使用技术来提高其绩效作出更有理性的经济决策来。类推

其原因，相当简单。一个销售和营销队伍如果能够使用技术来建立一个“增长引擎”——比其他公司更快的引擎，并且每耗费 1 加仑汽油可以行驶更多英里——它就一定会在竞争中获胜。例如，戴尔计算机公司就建立了一个增长引擎，它能够在销售和营销方面比竞争对手走得更远，因而在十多年里取得了相当可观的成绩。从 1990 年到 2000 年，戴尔公司将呼叫中心和 Internet 店面这两种技术支持的销售渠道结合起来，直接面向消费者销售 PC（个人电脑）。它利用被称为“产品配置”（product configuration）的软件来支持这些销售渠道，从而使得人们通过上网或打电话来了解和购买个人电脑变得更为容易。当时，该行业的其他公司，诸如惠普公司（Hewlett-Packard, HP）、康柏公司（Compaq）、苹果公司（Apple）以及 IBM，都在通过由众多花费巨大的区域销售人员，以及数万家企业伙伴组合的传统销售渠道，来销售 PC。这些竞争对手都在浪费开支，平均来说，他们销售额的每 1 美元中大约有 20 美分要用于支付他们在销售和营销上的开支。

比较而言，戴尔公司运用它的直接营销方式销售 PC，其费用在每 1 美元销售额中约占 12 美分。这等于说，对于他们实际支出的销售和营销预算中的每 1 美元，戴尔公司在销售额中又追回了 8 美元。该行业的其他对手，对于他们花费在营销上的每 1 美元，在销售额中则能够获得 5 美元以上。换句话说，当其他对手用 1 加仑汽油行驶了 5 英里时，戴尔公司用 1 加仑汽油行驶了 8 英里。

戴尔公司采用了这种高性能地提高收入的引擎，向整个行业发动了一次竞赛挑战，看看谁能够以 1 箱汽油增长得更快。截至这个 10 年期结束，戴尔公司在美国市场以第一名的身份超过了康柏公司，而且其增长速度是该行业其他竞争对手的两倍以上。

在一般公司中，总是有利用技术来建立销售和营销引擎以促进收入增长的大量机会。在大多数公司中，增长引擎的效果一般来说是相当糟糕的，每耗费 1 加仑汽油只能行驶 4~5 英里（就是说，花费在销售和营销上的 1 美元能够获得 4~5 美元的销售额）。通常的销售引擎加速太慢——尽管两位数的增长是特别难以实现的。

正像一个新的燃料喷射器和打火功能更好的火花塞能够提高一台引擎的性能一样，有一些技术“成分”能够用涡轮给你的销售引擎加压，可以使它运行得更快、更好。购买技术以推动销售的进程就像是把一个十几岁的孩子送到汽车配件商店学习如何调试汽车并接受一些驾驶课程一样。他可能带着用于他父亲的老式

雪佛兰轿车（Chevrolet）的新化油器和一些火花塞出门，但是，他不一定非要会安装和操纵变速杆不可。

解决方案是：销售和营销人员不得不花时间“重建”新一代收入增长引擎，来寻找重点项目进行投资。对数千项客户交易和对话的分析——影响客户并销售产品给客户的需要——将揭示出技术能够在销售和营销中的众多地方起帮助作用。例如，IBM 公司发现，一个技术装备起来的呼叫中心代理人，能够做和一个区域销售代理人同样多的工作，而且能减少 40% 的费用。

许多其他的公司已经发现，Internet 可帮助他们完成客户服务中的许多繁重的向上输送工作，而所花费用仅相当于利用零售职员、电话推销员以及销售人员完成同样工作所需费用中的零头。例如，eBay 公司不用人力帮助，只利用在线“自助”工具，每 20 分钟就能处理 200 名客户提出的询问。一个经营贺年卡的小公司——蓝山艺术（Blue Mountain Arts），运用一种称做病毒式营销的网络技术，只用一小笔预算就打造出一个为数千万人所熟知的全国性品牌。他们运用在线网络和数码式贺年卡，能够使客户将电子营销信息送递到他们的同事那里。运用传统媒体将品牌打造到同样的知名度则需要花费数百万美元。

波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）的一个最新研究结果发现，那些将 Internet 渠道与销售和营销引擎（如零售商店、纸制产品目录、呼叫中心）中的其他部分结合起来的销售和营销组织，每耗费 1 加仑汽油可行驶更多的里程。一般将 Internet 纳为其销售系统一部分的“鼠标加灰泥”（clicks and mortar，意为虚拟与实体的结合）式公司，其所花费的营销成本在其收入的每 1 美元中约占 13 美分。这已经接近于“每耗费 1 加仑汽油行驶 8 英里”，大约是最好的“.com”公司效率的两倍（根据同样的研究，亚马逊网上书店每耗费 1 加仑汽油行驶 4 英里），也是一般公司（通常是竞争对手）效率的两倍。

使技术适应销售和营销组合的挑战

那么，现在为什么没有更多的公司利用技术实现每耗费 1 加仑汽油行驶更多的里程数呢？这绝不是因为技术无效。如今，有效、可用的技术已经成熟到足以大幅度地提高你的销售和营销引擎的效率。而问题出在几个明显的和不那么明显

的地方。

显而易见的问题是，那些从事销售、营销和组织服务工作的主管人员，已经将时间、金钱和政治资本作了限定，未能够对发生在身边的新技术开发给与充分的投资。他们正被要求对数以千计的具有促进销售和发展业务关系潜力的新技术进行评估。

表现不大明显——但比较严重——的问题是，绝大多数的销售和营销领导人，都未能看到这些技术是怎样改变游戏进程的。他们没有很快地改变一揽子交易、做市场以及销售产品（和服务）的方式，所以抓不住新技术给他们带来的机遇。

销售和营销主管人员的 12 种机会

本书略述了销售和营销主管人员能够借以更好地利用新技术，以促进包括其 Web 站点在内的业务发展的 12 种核心技术。本书引用的原始研究数据，都是由 IMT 战略公司在 1999~2000 年间提供的，覆盖了一个改变销售和营销的实践活动的技术倾向的交叉区域，包括在线市场中的电子业务、互动性直接营销以及 CRM。来自 META Group——一家处于领先地位的国际信息技术咨询公司——的分析家们，对这些倾向背后的核心技术作了专门分析。

然而，本书的大量论述并不是要说明设备和软件，而是在研究它们能够为你做些什么。这本书是由忙碌的销售和营销人员在心里写成的，包含着今天你需要发现的在保持长期增长的预期图景的同时，能够提供最大的“重击和美元”的机会的一切。

本书的每一章概述了技术将如何对销售和营销行为施加一个特殊的影响。每一章的重点都展示出利用这些机会的具体行动。本书对这些建议分别以短期的和长期的管理战略，简明扼要地表述出来。

例如，对于许多公司来说，“痛苦”起始于他们开始使用新的在线渠道和媒体来接触客户的时候。本书的第一部分就讨论了将营销的“4P”要素（产品、价格、地点和促销）应用于正在改变客户行为和技术方法的战略。第一章说明了该如何对产品进行重新包装和设计，以便它们能够通过 Internet 渠道，或一