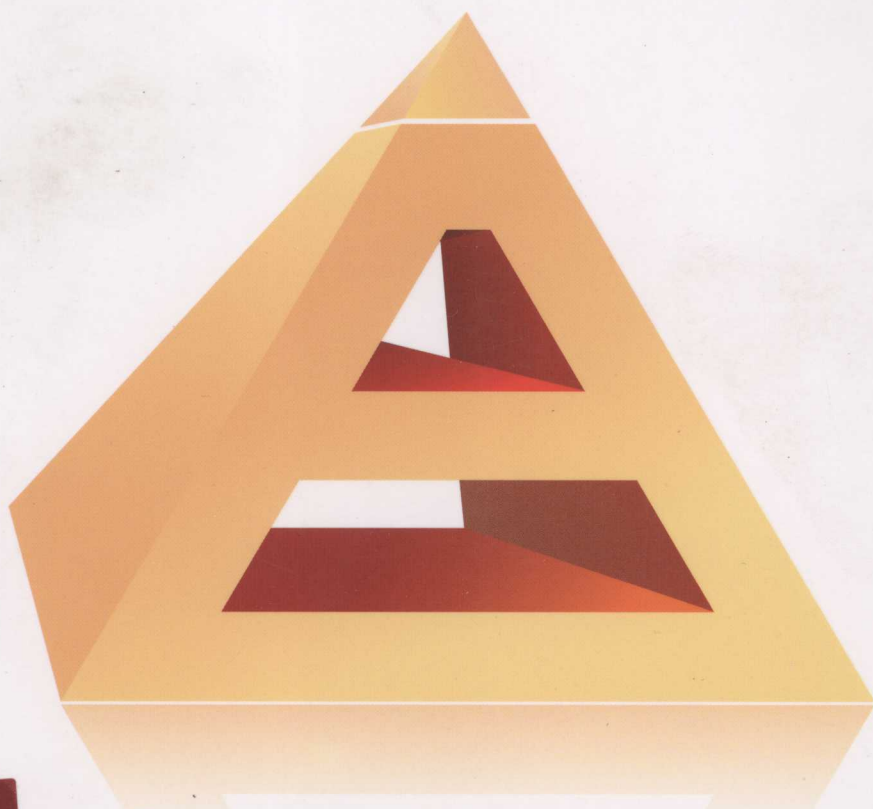


Mc
Graw
Hill Education

《高效能人士的七个习惯》作者
史蒂夫·柯维作序推荐

卓越销售员 的8大策略

[美] 马克·库克 (Mark Cook) 著
曹熾恒 译



SALES BLAZERS

Mc
Graw
Hill

東方出版社

卓越销售员 的8大策略

[美] 马克·库克 (Mark Cook) 著
曹熾恒 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越销售员的 8 大策略/[美] 库克 著. 曹熾恒 译. —北京: 东方出版社, 2009
ISBN 978-7-5060-3481-4

I. 卓… II. ①库… ②曹… III. 销售—方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 052226 号

Mark Cook: Sales Blazers: 8 Goal-Shattering Strategies From The World's Top Sales Leaders.

ISBN: 0-07-154684-7. Copyright © 2008 by O. C. Tanner Company.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by any means,
or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co.
and Oriental Press.

本书中文简体字翻译版由东方出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售

著作权合同登记号 图字: 01-2008-4254 号

卓越销售员的 8 大策略

作 者: [美] 马克·库克

译 者: 曹熾恒

责任编辑: 姬 利 张 仞

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 12.25

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3481-4

定 价: 28.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

推荐序

我在推荐一本书之前，会考虑四件事情：作者、原理、实用性，以及该书带给读者的视野。本书在这四个领域的表现均超凡，是一本经典佳作，任何率先从中吸收应用精华的个人或公司，都将有所收获。

首先来看作者。我了解马克的工作，同样重要的是，我也清楚他的过去。他受到家族传统的影响，素来专注于人文素养的提升。马克早在富兰克林·柯维公司（FranklinCovey）服务时，便表现出对业绩成长的专注：他积极寻找成长的机会，以创造更多的收入。他曾经协助我们拓展商店的销售，使之成为世界上最受关注的全国性连锁专卖店之一。马克不断地通过新的商品目录、训练及出版开拓生意，是一个聪明的推销员、一个罕见的领导者。在他职业生涯的早期，曾为我的儿子小史蒂夫·柯维（Stephen M. R. Covey）工作过。我儿子说他是一个“货真价实的销售力领导大师”。马克不改其志，创立了一项成功的科技新兴事业，现在则为坦纳（O. C. Tanner）——一家杰出的绩效顾问公司效力。所以，你绝对可以信赖他在销售策略方面的经验。

其次来看本书背后的原理：扫除工作中的无形障碍、提供符合人性的需求、创造真正的价值、促进部下协同合作，并让他们专注于工作本质、提供给他人建议，以及表彰其成长佳绩。马克

向业界许多优秀的领导者取经，展现出最为新颖的策略差异化因子，使这些看似基本的原则对追求事业上的成功来说弥足珍贵。也正是这些基本原则，让我决定向读者介绍这本书，因为这对每个人的成功来说同样重要。

第三，则是你即将领略到这些策略的实用特性。现在市面上充斥着成千上万本销售书籍，却少有作者能使作品做到像本书这样，可以立即直接地应用在你的工作上。为了追求新的成长，领导者每年都要实施新的管理计划；销售人员也为了同样的理由采用新的销售技巧。但是，本书则替销售团队带来了管理或技巧以外的、也就是使企业成长的可靠策略——不仅适用于今天，更能长久流传。书中所提到的都是实际而持久不衰的策略，是瞬息万变的商业环境中的一股清流。

第四，本书可以大大开阅读者的视野。因为，本书最重要的方面在于这些策略让我们感到有希望，也有成功的可能。通篇读来，你将发现，本书通过简洁的故事凸显出每一项策略，如能按图索骥，相信今年或明年的增长也会发生在你跟你公司的身上。本书不具娱乐性，而是去启发你，进而构筑一幅你需要的成就愿景图，以便打造出你的职业生涯中最为辉煌的一年及以后十年的光景。享受本书带给你的愉快吧，这将会是你所读过最为重要的一本书。

史蒂夫·柯维 (Stephen R. Covey)

富兰克林·柯维公司联合主席

前言 | 卓越成长的英雄诗篇

这些年来，我一直在寻找创下空前增长率的销售团队；这些人能够不为大势所趋，从而突破挑战，进而超越对手。我想要从中找到他们业绩巨幅增长的秘方，发掘可以复制在任何销售人员身上的领导策略，帮助他们成为销售领域的卓越领导者。在研究过程中，我逐渐掌握了许多个制胜策略，也与很多领导者合作过。这其中有个故事相当震撼人心，听后让我印象深刻。

史考特（Bo Scott）的故事简直就是个传奇——他通过感染周围的人来取得销售佳绩，且包含了所有的制胜策略。他的经历提醒我，我已经找到了使团队卓越成长的领导秘方，最重要的是，史考特的秘方是可以复制的。

史考特在一家销售工业系统、年营业额数十亿美元的公司担任地区销售经理。而由于他自己刚组建一个小家庭，所以花了两年的时间才适应忙碌的新工作。两年之后，史考特的业绩出现了惊人的增长。他与手下一名销售代表向我们讲述了业绩取得的经过。

“前一年我们这组团队的业绩出人意料地增长了 18%，营业额刚好突破 5 000 万美元，增长率在公司排名第二。”史考特说，“不过，公司的一份分析报告显示，销售部门需要增加 30% 的人手，以注入更多能量。这个大方向没错，但是却没有特别考虑到增加人手所需要付出的代价。”

“你知道是谁要来承担增加人手的后果，对吧？所以我们的年度业绩目标由前一年的 18% 增加到了 20%，这远远超过 5 000 万美元的额度。”

史考特细述着增聘新人所带来的负担：人员还没到位，招募费用就节节上升，工作的节奏也被打乱。然而，真正的问题却刚刚到来。



“我们这个部门当时正在合并另外一个领域，所以我们也要负责另一项产品的销售，”史考特说，“但是对产品部门来说，一些重要的新产品要推迟到明年才能上市。最惨的是，所有可能遇到的问题几乎都让我们碰上了，在制定第二年年度业绩目标的过程中，财务部门改变了认定收入的方式，结果一些原本可以算为我们部门年度业绩的合同因此被排除了。”

此外，他还指出就在这些事情发生之前，公司调整了奖励忠实客户的做法，使得以往跟客户建立起来的良好关系几乎一半都因此而破裂。整个情况跟前一年的处境比起来，有如天堂与地狱。然而，更糟的还在后面。

“因为收入认定的方式变了，所以财务部门决定重新计算业绩目标增长率。”史考特接着说，“他们拿两个风马牛不相及的产品来作比较，然后告诉我们，其实我们的业绩目标才增长 10% 而已。这真是疯了，这些人都是聪明人才对，对于同一个客户，如果你拿今年的业绩目标与去年同期的比较，增长率明明是接近 29%。”

“结果，财务部门的人并不认同。”

“看来，公司不但给予我们团队一个难以达成的业绩目标，还有些人甚至不肯承认这个数字。这对一个原本风风光光、增长率排名第二、业绩达标率 115% 的团队来说，真是再沮丧不过了。”

“公司的人只说：‘看！很快就会有更多的新人到位，你有实力雄厚的团队，还有好产品在手上。没错！新产品上市时间是慢了点，可是你们一定做得到。’”

“这种盲目的信心真是让我倒胃口。我不止一次这样想：我的部下很信任我，我实在没办法跟他们说这是一件容易办到的事。他们虽然说：‘好，我们会开始做。’不过，他们会在心里认为这是不可能完成的任务。”

✕ 去年的成功就是今年最可怕的对手

这个故事的前半段，点出了一个相当常见的问题：你千辛万苦达到了目标，主管却没有给你什么，还期望你明年能更大幅度地提高业绩目标——他们用这种方式来回报你今年的辉煌战果。这种事情屡见不鲜。



几乎所有的销售主管年年都被要求创造奇迹，他们必须整合客户、销售代表、支持小组或整个公司的人力资源来完成使命。

本书之后提到的许多销售大师所面临的各种挑战不一，有些人的收益增长曲线已经非常陡峭了，但还是被要求加快增长速度；有些人要化腐朽为神奇；有些人被要求保持业绩一路飘红。

销售部门比以前更卖力地工作，却不见成效，但是公司一直要求成长，责任变得更加沉重。对那些已经没日没夜工作的销售部门来说，得到的答案通常只是“再努力一点”。

我知道还有更好的解决方案。

一般来说，销售人员总认为所有的业绩都是在由他们扛。不过，来自化工大厂 Nova 的营销副总裁丹尼表示，其实业绩压力会从上到下一路冲击到营销部门跟支持团队的每一个人。

“这种情况就像是连锁反应。每年当业绩目标确定并分配下去的时候，营销部门的每一个人都会倒吸一口冷气，心中怀疑世界上有谁能做到这个数字。股东和董事会先把压力施加在总经理身上，接着，就轮到高层，然后，经销商和销售主管也将感受到这种压力。”

“当主管把业绩目标分配给销售人员的时候，”丹尼接着说，“就轮到销售代表来面对。有些销售人员的反应是：‘这个业绩目标太不现实了！’然后说出 50 个做不到的理由。有些人会惊慌失措，不会去想公司上下每个主管都面临这个困难，而不单只有他们要面对而已。达成去年业绩的成就感，当然很快就烟消云散了。”

尤其当前一年的成功是因为签下了百年难遇的大订单时，第二年公司加速成长的命令便显得更难执行。凯文是一家人力资源服务公司的副总裁，他解释了为什么在这种时候压力会更大。

“两个销售代表同时做成两笔大买卖，因为交易金额跟时机都太少见，所以你应该知道这种事情只会发生一次，明年绝对没办法再来一次。可是不管怎样，公司还是期望你能做到。这真是讽刺，有时候，前一年的成功反而变成今年最可怕的对手。”

史考特与凯文身为销售主管和副总裁，在这种情况下，仍要作出提高今年业绩的计划。史考特说：“在实际计算之后，我们发现业绩目标足足有 6 000 万美元。我们必须开始干活了，可是我花了四个月的时间才让手下的销售代表接受现实，说服他们接受公司要我们做到的这个

疯狂的数字。有一个好消息是，我们的新任副总在升职以前，也是公司业绩的第一名，他跟我站在同一阵线，且明白我不是随便抱怨而已。可是，他的态度却相当乐观，因为我们做到了他的业绩，现在有业绩第一名跟第二名的团队在帮我们完成这个数字。事已至此，也只能奋战到底了。该是时候好好想一想了，我得使出领导者的浑身解数才行。”

✧ 销售大师

这些销售大师不但能够说服众人，而且还能帮助大家超越局势的限制与对手的竞争，进而提高收入。他们不靠惊天动地的广告活动、不依赖于当地的经济形势改变，也不光靠某个销售代表的个人绩效，便能缔造卓越的增长率。收入要增加，全凭销售大师的新方法。

只要是在日常工作中与人际关系沾上边的销售人员，就一定要去引导他人。或许你要让一个有影响力的人支持你；或许你要使一个大型提案被拍板定案；或许你要带领一个支持团队，而其中的成员或专家甚至不受你的管辖；又有可能，你要鼓舞直属于你的 10 万名销售人员，鼓励他们创造出前所未有的业绩成长。不管是哪一种情境，我们最大的挑战，是在这滚滚洪流中，成为一个出色的领导者。

这本书不是要你改变你原有的销售步骤，也不是在讲静态的管理，而是在探讨如何形成一套能够有效影响他人的体系，一种足以让收入冲到最高点的领导策略。

市面上有关销售流程与销售管理的书籍已经汗牛充栋，可是，向现实生活中的销售大师们取经，萃取他们的宝贵经验，编写出一本有关领导策略的著作却少之又少。值得庆幸的是，我在许多世界一流的公司里发现了这样的销售大师：通用汽车、甲骨文、雅芳、通用电气医疗集团、辉瑞制药、电信业中的 Sprint，以及其他《财富》杂志前 500 强的企业；本书还包括来自各种规模的组织、各行各业及各阶层、跟超过 100 位销售大师合作过的人们对这些销售大师的观察与感想。

寻找销售大师是一个耗时多年的辛苦过程。要销售人员把他们的明星销售主管以及销售策略曝光，他们当然在一开始会抱有迟疑保守的态度，而且绝大多数人都会要求保密。基于这个原因，本书将隐去受访者姓名以及某些企业的名称，而只保留对他们的观察结果。我的研究只有

一个目的：向这些罕世奇才学习秘诀，找出业绩成长的根本之道。

当你阅读下去，你会发现销售大师们为了增加收入而创造出一套海纳百川的体系。但是，这些大师在分享他们的傲人成果时，却表现得谦虚谨慎。

“这些努力绝非我一个人的能力所能办到，”史考特说，“如果要达到这个业绩数字，单凭基本的销售与管理能力是没办法做到的。要促成营业增长，还要靠一些额外的东西才行。最后，我们的业绩达标率为 105%。”

销售大师的业绩跟一般人比起来，差异相当大。甚至有“从 6 000 万美元增加到 1 亿美元”的案例，撇开领导指挥的层面不谈，这个差距等于从 5% 的增长率到 31%（详见图 1）。

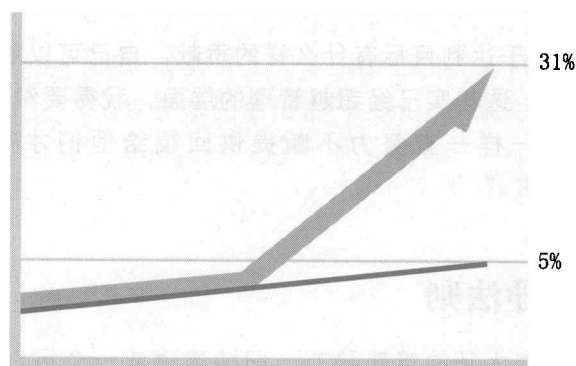


图 1 销售大师的成长曲线图

“我做销售 20 年了，我的业绩达标率曾为 200%，在担任地区销售主管时也超过 150%，但是都没有这次做到 105% 意义重大——尤其是在增聘 60% 的人手时要面临巨大的挑战。打个比方，我们就像一边让车子继续前进，还一边换轮胎的人。我们不但要背负沉重的业绩压力，同时还要增加新鲜血液。我亲力亲为，在这一时期参与了一个传奇的缔造。我们做到了 105% 的业绩，增长率接近 35%。”



※ 怎么做

“你是怎么做到快速成长的？”这是销售大师最常被问到的一个问题。假设其他人跟销售大师在同一家公司服务，当每个人的收获都非常有限时，销售大师要如何加快成长脚步？

我问史考特：“去年才刚达到 18% 的增长率，你如何能让大家接着创下 34% 的增长率？”他的回答使本书的观点清晰而具体化，并随着我们探讨的深入，本书更全面地向我们展现了销售大师们的形象。

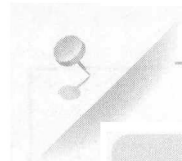
“我一开始就冷酷到不准大家有分心的念头，”史考特说，“接着我花了很多的时间跟每位部下一对一恳谈，让他们明白这个目标不只是关于数字与金钱，还跟他们是个什么样的人、他们相信什么样的可能有关。”

“从去年一开始，我们就在这上面下了很大的赌注，所以每个人都要具备相匹配的能力才行；想要克服困难，就不能只顾自己，而必须要紧密合作。”

“每一个人对于达到目标有什么样的贡献、自己可以拿到多少报酬，都必须非常清楚。这其实已经超越管理的层面，我得要做个更好的领导者，像球队教练一样一直努力不断提供回馈给他们才行。更重要的是——要论功行赏。”

※ 销售力领导法则

我将所有销售大师的策略秘方，归纳建立一个可以复制的架构，并称其为销售力领导法则。我们在超过 100 位销售大师身上观察到许多成功的元素，其中有八个共通的策略可以加速团队的业绩成长。这些策略方法适用于内外勤销售团队，且不受限于公司的规模。所有案例的业绩增长数字都是真实的，以确保其可靠实用。一名销售大师跟一名二流销售主管的差别，就在于前者坚持运用这完整的八个策略来加快成长脚步。



策略差异化因子：这八大策略是领导力策略差异化的体现，它们能创造卓越的成效。观察、日常生活的总结和可复制的原则，组成了这些策略。

※ 业绩成长的八大领导策略

1. 做好体检再出发；
2. 点燃追求绩效的热情；
3. 拿下快速通关券；
4. 派出最佳出场阵容；
5. 有效期望；
6. 专业教练指导术；
7. 建立回馈与反应的双向沟通；
8. 加强奖励。

本书每一章探讨一个策略。我不打算长篇大论，而会运用引述、比喻及案例，还有专家的专业意见来阐述这些观点。不论你是做外勤销售还是内勤支持，本书都将方便你了解并运用每一个策略。

这些策略虽然各自独立，但是也有一套顺序；销售大师运用这些策略有如行云流水般，且和谐一致。前三个策略旨在帮助我们做好准备；策略四以及策略五为我们提供获得团队成员承诺的新办法；最后三个策略则用来提高我们的领导力。每一个策略都构建在前一个策略的基础上，以准备、承诺、领导这样的顺序构成了一套整体概念（详见图2）。

• 做好体检再出发。这个策略帮助你发现影响业绩的重大风险，并优先处理，不使任何原本预计实行的重要步骤被迫取消。

• 点燃追求绩效的热情。这个策略谈的是如何用高效能的方式去了解、激励每一个与你共事的人。

• 拿下快速通关券，旨在以更为聚焦、更有竞争力的方式去了解你

的客户与竞争对手。

- 派出最佳出场阵容，则是一种运用对人、客户、竞争对手的新知识来调整团队追求成果的步调的策略。

- 有效期望是一套理清实际贡献度的具体策略。

- 专业教练指导术教给你如何获得他人尊重、如何提高每一个销售情境的动能，让交易金额极大化的方法。

- 建立回馈与反应的双向沟通，讲述了为了收获更好的成果，应如何提供好的回馈。

- 加强奖励，则是一种以更为个人化的奖励方式来加速成功的策略。



图2 销售力领导法则完整示意图

不论是客户、手下的销售代表，还是从管理高层开始向下传递的一种追求可观增长的文化，其进步或发扬光大都有赖于你的行为。

对销售代表、经理人、支持团队、经销商、经营高层，或是每一个负有增加收益责任的人来说，这项销售力领导法则都能给予他们充分的指导。想要明显地提升业绩，就必须谈到每个人对每位客户的每日表现。

销售人员可以运用这八个策略来提高对客户销售金额；高层销售主管可以用这套方法从一群有进取心、起中坚作用的销售人员当中培养



出领导者；经营高层如果把这些策略传授给全公司的主管，就可以促成公司的文化、组织功能以及获利能力的变化，进而大幅提升整个公司的收入。而在较不正式的组织里，如果个人的收入全凭手下的销售业绩而定，也可以运用这项领导法则来增加收益。无论哪一种情况，你都可以使以往的领导与部下的关系向更加积极的方向转化，进而创造出个人、团队与公司的成功。

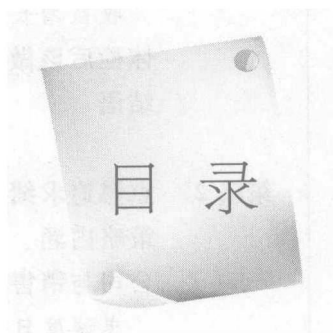
※ 时间在谁手上

销售力领导法则是一个让你的事业发光发热的关键因素，让我们来看看这些令人兴奋的细节与新方法。

就像史考特所说的：“读者最好已经具备一些基本知识”，包括“销售流程与渠道、自己的价值观、销售竞争情况、解决方案、你的客户，以及一些基本的销售准则”。

“问题是，大家每一年都在做相同的事，我们凭什么可以期待不一样的结果呢？因为这本书已经把这些‘事情’提升到另外一个境界。如果你已经有一些经验基础，那么得益于本书的程度将会远远超过刚进入社会的新人。如果你已经有了一些工作经验，无论经验是正面的还是负面的，都能基本体会到本书的思想。只要执行了，就会有所不同。”

我们在最后一章将会教你如何集各家所长。我保证将会带给你一套迈向成长的行动计划，不但完全可行，而且不会比你现在的做法更耗费时间。销售力领导法则并非一种全新的做法，而是在教你如何摆脱平庸。本书的策略可以经由复制而成为人们自我评估的一种标准，将由你决定自己是否能够创造新的成长，成为另一名销售大师。



▶ 推荐序	/ 1
▶ 前 言 卓越成长的英雄诗篇	
去年的成功就是今年最可怕的手	/ 4
销售大师	/ 6
怎么做	/ 8
销售力领导法则	/ 8
业绩成长的八大领导策略	/ 9
时间在谁手上	/ 11
▶ 策略 1 做好体检再出发	
策略内涵	/ 001
多倾听，少议论	/ 001
致命的弱点与干扰	/ 002
外行人才用若无其事的态度看待常见的问题	/ 003
逆境重生	/ 004
做好体检再出发	/ 005
正视隐而不彰的问题	/ 006
发现弱点	/ 007
侦测问题的实际案例	/ 009
实际案例	/ 011
策略的差异性	/ 013

收益增长	/ 013
体检后该做什么	/ 017
结语	/ 018
策略 2 点燃追求绩效的热情	
策略内涵	/ 021
公司与销售人员渐行渐远	/ 021
忠诚度日益下降	/ 022
员工不忠诚	/ 022
同床异梦	/ 023
点燃追求绩效的热情	/ 024
奇基塔	/ 024
没有一匹马是相同的	/ 025
心之所向，家之所在	/ 027
俘获销售人员的心	/ 028
玛雅金字塔论	/ 030
禁区：私密层面	/ 031
个人层面	/ 031
职业层面	/ 034
工作层面	/ 035
追寻之道——内化	/ 037
不只是马斯洛	/ 039
点燃热情的三个步骤	/ 041
化热情为行动的重要案例	/ 042
策略的差异性	/ 044
策略位置	/ 044
策略 3 拿下快速通关券	
策略内涵	/ 047
只有一人胜出	/ 047

拿下快速通关券	/ 048
做功课与建立关系的前提条件	/ 049
提早投入，多花时间	/ 050
竞争性规划	/ 050
做功课如挖新闻	/ 051
销售人员的功课：内部独家消息	/ 051
做好准备、挖到独家	/ 057
于不寻常处嗅到机会	/ 058
挖掘真相	/ 060
最终使用者大曝内幕	/ 061
同病相怜	/ 063
突然伸出援手的决策者	/ 064
取得独家的必要条件：热情与牺牲	/ 064
挖出销售独家的范例	/ 065
有影响力的关系	/ 067
混沌之初	/ 068
贡献一点自己	/ 069
第二层关系	/ 070
提供资源，建立信心	/ 072
策略差异性	/ 073
快速通关券的战略位置	/ 073

► 策略 4 派出最佳出场阵容

策略内涵	/ 075
僵固不变的组织架构	/ 075
传统	/ 077
惯例为谁而存在	/ 078
派出最佳出场阵容	/ 079
连续纪录	/ 081
为团队成员定位	/ 082