

麦肯特营销资源库

中国营销传播网
EMKT.com.cn

营销新干线

销售革命

Rethinking the Sales Force



尼尔·雷克汉姆 著
(美) 约翰·R·德文森蒂斯
陈叙 易丽娜 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

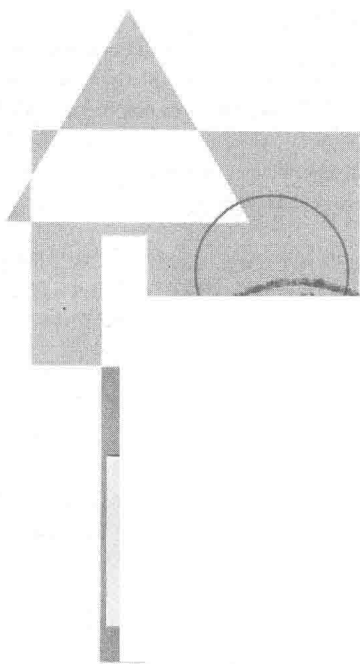


Education

营销新干线

销售的革命

Rethinking the Sales Force



(美) 尼尔·雷克汉姆 著
约翰·R·德文森蒂斯
陈叙 易丽娜 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Neil Rackham, John R. DeVincentis: **Rethinking the Sales Force**

ISBN: 0-07-134253-2

Copyright © 1999 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies Higher Education Group. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in 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 Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业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 公司激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号: 01-2001-4953

图书在版编目(CIP)数据

销售的革命 / (美) 雷克汉姆 (Rackham, N.), (美) 德文森蒂斯 (DeVincentis, J. R.) 著; 陈叙, 易丽娜译. — 北京: 电子工业出版社, 2002. 2

(营销新干线)

书名原文: Rethinking the Sales Force

ISBN 7-5053-7346-3

I. 销... II. ①雷... ②德... ③陈... ④易... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 003230 号

责任编辑: 苑海波

印刷: 北京天宇星印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.875 字数: 217 千字

版次: 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数: 6000 册

定价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。联系电话: (010) 68279077

推 荐 序

《销售的革命》一书的第一作者尼尔·雷克汉姆先生是全球著名的销售大师，他在改善销售技巧的研究与分析方面享有盛誉。其经典著作《SPIN 销售》（SPIN 模式是指销售人员在销售过程中会提出各种问题，将这些问题归类，得出四种类型的问题，即：情景性问题（Situation question）、探究性问题（Problem question）、暗示性问题（Implication question）、解决性问题（Need question）。研究发现多提出探究性问题、暗示性问题与解决性问题对达成销售至关重要。——译者注）是第一本以全新视角研究大型销售的书籍，书中倡导的 SPIN 销售模式风靡全球，成为推销高价产品和大规模销售的最佳利器。该书自 1988 年出版以来，不断再版，并获得了麦格劳-希尔公司最佳商业畅销书的殊荣。

自《SPIN 销售》一书后，雷克汉姆还有多部著作问世，并都登上了最佳商业畅销书排行榜，包括《大客户销售战略》、《管理大客户销售》以及《销售的革命》等等。

（注：雷克汉姆先生）不禁对作者封笔三赞：一赞其原文内容精彩，二赞其内容丰富的教科书与参考书所少见的精彩案例，三赞其内容对销售环境与剖析销售环境的

户按需求与采购流程分类,再自卖方的角度对销售力量做相应调整;三赞其为企业高层与销售管理者提出的实用的建议与方案,这些真知灼见使卖方与买方在复杂的采购环境中双方都成为赢家。

我本人在 IBM 公司工作有 20 余年,在惠普公司亦有 4 年左右,其间的工作有一半左右与销售直接相关,后来逐渐成为管理阶层;但愈往高层走,愈多牵涉到销售的决策。由于我是自销售的基层开始做起,因之对作者对销售环境、客户与销售人员、销售管理的分析,颇有“深渊与深渊相应”的喜悦,用“深获我心”来表达绝不为过。

根据作者对客户分析,以目前大环境中经济不景气、竞争较为激烈的情形,原则上客户有内在价值型客户、外在价值型客户与战略价值型客户等三类。内在价值型客户由于专注于产品本身的内在价值,可能已经是卖方所销售产品的专家,不需卖方太多的咨询服务。因此,卖方应专注协助这类客户易于取得本公司的资讯,方式可能是通过电话销售、目录销售即可达到目的,而且由于买方注重成本,因此价格上,卖方亦应具有价格竞争力。此类客户将带来极大且极强的竞争环境,使卖方穷于应付且获利辛苦,但是作者还是提出了必胜之道供您参考。外在价值型客户则注重产品以外的价值,他们可能对您的产品不甚了解,但却有需求,他们需要极多的咨询才能达成交易,而卖方必须自买方采购过程一开始即参与其中,协助客户,

提供客户需要的“价值”，如此亦步亦趋，直到销售完成。第三种则为战略价值型客户，此类客户更注重产品以外的价值，从战略目标着眼，主要是寻找战略联盟的伙伴，因之在销售过程中，销售人员必须动员本企业的各个职能部门与买方达到全体企业相关职能单位的“对口沟通”，亦即销售人员必须对买方企业的流程、价值活动有深入认识，然后再配合卖方的企业职能与活动寻求战略联盟之路，长期与买方互为伙伴而将对手远抛于后。这对于卖方而言，组织上亦应针对客户种类重新编组。

在叙述完有关买方采购流程与如何针对不同客户需求推出有效策略之后，作者又提出最佳销售流程的特性以供企业参考。其荦荦大者如下：

1. 流程步骤必须反应客户采购流程所需，而非闭门造车。
2. 流程必须能自我修订，改正错误，即流程必须能不断更新。
3. 流程必须能为客户、本企业以及销售团队创造价值。
4. 流程必须提高效率。
5. 流程必须对一般销售人员有帮助，而非仅针对优秀人员。
6. 流程要有延展性与复制性。
7. 流程针对实际的目标事项给予衡量，而非仅针对一个活动而已。

以上仅为部分内容，本书在开始与最后还提及企业如何调

整销售组织与人力以迎合今日的竞争环境。笔者提出销售人员是自觉意识很强的一群人，往往是一个企业变革过程中最不易配合的一群人，因为只有成功的销售人员会留在企业中，而成功的销售人员自有一套自己的销售逻辑。当企业被告知由于环境改变而销售亦必须改弦更张时，他们是最不易同意你说法的，因此，主管需要耐心地说服他们。想到以前在 IBM 的销售生涯，销售人员的确是公司中佼佼之辈。我想到我在 20 世纪 70 年代第一年当销售人员时，当时公司的老前辈们就告诉我：“在 IBM 销售人员最大，所有的人都是为我们工作，而我们为客户工作。”这些观念绝对是对的，但稍微有些太以自我为中心了，实际上全公司都应“舍我其谁”地为客户工作。当时 IBM 的销售团队是针对大客户、中客户、小客户来分的。此时此刻的 IBM 已经有相当的调整与转换，相当回应本书中所提的按客户需求的分法。由于作者与 IBM、惠普等公司的关系颇为良好，因此本书也反映了高科技跨国公司销售的原则与做法。读者深入细读，必能掘到宝藏。

因此，诸位，当您读完本序后，如果您尚未购买本书，请您立即购买并详读；如果您已购买了本书，则请您务必读完本书，身体力行。本书必能使您的销售能力百尺竿头，更进一步，从而成为优秀的销售人员或管理者。

麦肯特企业顾问有限公司首席执行官 刘欣光

2001年12月17日

目 录

推荐序

| | |
|----------------------|----|
| 第 1 章 新销售：从传播价值到创造价值 | 1 |
| 1.1 在所有层面上变革 | 5 |
| 1.2 销售队伍的作用 | 8 |
| 1.3 向客户传播价值 | 9 |
| 1.4 价值传播陷阱 | 12 |
| 1.5 新的营销近视症 | 13 |
| 1.6 超越价值口号 | 16 |
| 1.7 更多的利益还是更低的成本 | 18 |
| 1.8 按规模组织销售队伍的局限性 | 19 |
| 1.9 三种类型的客户 | 21 |
| 1.10 按客户规模划分销售队伍失败时 | 25 |
| 1.11 与客户的投入相匹配 | 27 |
| 1.12 按价值划分销售队伍 | 30 |
| 1.13 犯致命的错误 | 35 |
| 第 2 章 销售队伍管理：从新决定到决策 | 41 |

| | | |
|------|-------------------------|-----|
| 2.2 | 价值：困惑中的共识 | 47 |
| 2.3 | 新的现实塑造着采购环境 | 48 |
| 2.4 | 消费者价值观的变化 | 52 |
| 2.5 | 消费环境中变化的含义 | 59 |
| 2.6 | 企业采购中的变化 | 60 |
| 2.7 | 产品拥有期的终生成本 | 61 |
| 2.8 | 混乱采购的代价 | 64 |
| 2.9 | 逐渐减少供应商 | 66 |
| 2.10 | 细分供应商 | 68 |
| 2.11 | 新销售到底是怎样的 | 77 |
| | | |
| 第3章 | 对新的采购现实做出反应：三种正在出现的销售模式 | 79 |
| 3.1 | 在整个采购过程中创造价值 | 82 |
| 3.2 | 三种正在形成的销售模式 | 86 |
| 3.3 | 价值创造的机会 | 93 |
| 3.4 | 什么是关系销售 | 98 |
| 3.5 | 正在改变的信任的意义 | 100 |
| 3.6 | 哪种销售模式最好 | 102 |
| 3.7 | 使销售模式与客户类型相匹配 | 105 |
| 3.8 | 对价值创造的投入 | 107 |
| 3.9 | 使销售策略与采购策略相匹配 | 109 |
| 3.10 | 打破采购象限 | 112 |

| | | |
|-------|----------------------------|-----|
| 第 4 章 | 新的交易型销售：从利润丰厚到利润微薄 | 117 |
| 4.1 | 当没有价值可以创造时 | 121 |
| 4.2 | 交易型销售规模不必太小 | 121 |
| 4.3 | 同质化与变化的脚步 | 123 |
| 4.4 | 销售型采购的压力 | 124 |
| 4.5 | 在交易型销售中生存 | 126 |
| 第 5 章 | 新的顾问型销售：从销售高手到企业价值 | 151 |
| 5.1 | 到 20 世纪 70 年代中期，销售世界开始发生变化 | 154 |
| 5.2 | 顾问型销售的三种重要组成 | 156 |
| 5.3 | 顾问型销售何时起到最佳作用 | 158 |
| 5.4 | 为何如此困难 | 159 |
| 5.5 | 顾问型销售有何不同 | 160 |
| 5.6 | “摇滚明星”的出现 | 168 |
| 5.7 | “摇滚明星”陷阱 | 169 |
| 5.8 | “猎人”与“农夫” | 171 |
| 5.9 | 价值创造的驱动器 | 177 |
| 5.10 | 支持、工具与信息 | 183 |
| 5.11 | 将流程思考应用于销售之中 | 187 |
| 第 6 章 | 新的企业型销售：从大型销售到深层关系 | 189 |
| 6.1 | 企业关系 | 192 |
| 6.2 | 企业级产品 | 193 |

| | | |
|--------------|---------------------------|------------|
| 6.3 | 关系中平等的双方 | 196 |
| 6.4 | 在交界处创造价值 | 197 |
| 6.5 | 进入企业型销售的潜力 | 201 |
| 6.6 | 成功的企业关系的前提 | 202 |
| 6.7 | 在最高层建立企业关系 | 215 |
| 6.8 | 从高层开始：IBM 和蒙桑图是如何寻找到企业价值的 | 216 |
| 6.9 | 必要的勤奋：奠定企业的基础 | 218 |
| 6.10 | 运作企业关系 | 220 |
| 6.11 | 价值创造技巧的整合 | 222 |
| 6.12 | 企业关系的维护 | 223 |
| 6.13 | 企业型销售的未来 | 224 |
| 第 7 章 | 销售流程：照亮漫漫长夜的明灯 | 227 |
| 7.1 | 101 流程 | 229 |
| 7.2 | 界限问题 | 232 |
| 7.3 | 企业型销售、交易型销售及顾问型销售中的流程 | 235 |
| 7.4 | IBM 在企业型销售中的流程 | 236 |
| 7.5 | 建立企业流程的第二个步骤 | 240 |
| 7.6 | 冲破销售和营销的樊笼 | 241 |
| 7.7 | HP 公司交易型销售的流程 | 244 |
| 7.8 | 顾问型销售中的流程 | 247 |
| 7.9 | 流程的问题出在哪里 | 249 |
| 7.10 | 漫漫求索 | 249 |

| | | |
|--------------|----------------------------------|------------|
| 7.11 | 个体流程的思想 | 251 |
| 7.12 | 个体流程的设计 | 253 |
| 7.13 | 价值判断流程 | 263 |
| 7.14 | 优秀销售流程的七大特征 | 265 |
| 7.15 | 能够创造企业价值的流程 | 268 |
| 第 8 章 | 重新思考渠道以创造并获得价值 | 271 |
| 8.1 | 渠道在价值创造中的作用 | 277 |
| 8.2 | 开发渠道创造价值的潜力 | 279 |
| 8.3 | 渠道冲突 | 298 |
| 8.4 | 渠道的未来 | 304 |
| 第 9 章 | 改变销售队伍 | 291 |
| 9.1 | 告诫一：变革时间比你所想像的要长 | 310 |
| 9.2 | 告诫二：没有提高业绩的魔弹 | 311 |
| 9.3 | 告诫三：只凭雇用新人，不可能提高销售能力 | 312 |
| 9.4 | 告诫四：不提高销售管理的水平，就不可能 提高销售人员的业绩 | 313 |
| 9.5 | 四种变革的手段 | 314 |
| 9.6 | 交易型销售的考核 | 349 |
| 9.7 | 顾问型销售的考核 | 353 |
| 9.8 | 企业型销售的考核 | 358 |
| 9.9 | 唤醒沉睡的里普·范·温克尔 | 363 |

CHAPTER

1

第 1 章

新销售：

从传播价值到创造价值

假设30年前在工作中沉沉睡去的里普·范·温克尔（嗜睡的人，比喻时代的落伍者。——译者注）在沉睡30年后，今天第一次醒来。他困倦地环顾四周，发现他的企业发生了巨大的变化，以至于他都有点认不出来了。他漫步于制造车间，看着前所未见的新型机器和新技术，他禁不住揉揉双眼，以便看得更真切。尽管这些创新令他很吃惊，但他会很快发现更令他惊讶的事。他不禁会自言自语：“情况大不相同了”。因为现在的车间看起来更像是实验室，而非他记忆中的工厂。油污都不见了，成堆的半成品也不见了。但变化最大的不是技术或环境的变化，而是劳动力的变化。没有人在做单一的重复性的工作，这里也看不见质量控制检查员。发号施令的监督人员在哪里？谁是工人，谁是管理者？现在人们以团队方式去工作，取代了原来常见的指挥控制体系。他们似乎是在为自己做决策，一群人讨论着各种问题。这是一个很大的变化，因为在他那个时代，不鼓励员工在车间里讨论问题。在这里，没有人站在那儿等着别人指挥下一步该做什么。在生产车间，工作的根本性质已变得无法辨认。

变化这么大，以至于里普·范·温克尔无法在上班的第一天就将它全部理解，所以他想去找一些熟悉的事情。他向打字室走去，却发现它已经不复存在了。他试着去了其他几个部门，发现那里的情况跟他在制造车间所看到的一样。每个部门都采用了新技术、新方法，而且是与工作属性截然不同的方法。每个部门都发生了这样的变化吗？也不尽然。他曾经工作过的销

售部门就几乎和他30年前刚睡着时一样。尽管大多数人现在都用上了笔记本电脑，然而，令人奇怪的是，其中很多设备看起来更像是一种装饰，而并非是为了使用。再有就是现在销售部女性居多。而其余大多数事物仍是他所熟悉的。销售职能部还是按小型地域性客户、大型主要客户和全国范围的大型客户这三种类别去组织销售队伍。他陷入沉睡那年的组织结构就已经是这样的了。

现在公司决定让范·温克尔继续做他的销售工作。为了解过去30年间销售方面所发生的变化，他和销售部经理一起出发了。他惊喜地发现，与公司其他部门相比，销售部看来还是那样熟悉。当然现在产品范围很广，而且每种产品看起来确实更加复杂。竞争在加剧，事物发展的速度更快，客户的需求更多，而且他们已不像30年前那样易受别人的影响。现在棘手的销售任务似乎确实令人泄气，但即使在以前，他也是更喜欢通过关系而不是压力去销售产品。销售经理希望他能填写客户拜访记录，而现在不断提高的科技能使他利用电子设备而不是手工来编造各种借口。他比以前挣得更多，但与那些在生产车间的同事不同，同事们的薪资结构已发生了改变，而他的工资仍是底薪加上销售额的提成。他的销售经理向他讲述的情况是如此熟悉，以至于他觉得自己好像从来没有沉睡过。她（销售经理）谈到销售的特征和利益，谈到反对意见的处理，谈到开放式和封闭式问题，都是30年前的观点。事实上，即使范·温克尔不了解这些，她建议他去做的每一件事也都可以从1925年出版的

E·K·Strong 的经典著作《销售心理》中找到。“好吧，”范·温克尔想，“谢天谢地，销售终归还是销售。即使我再睡上30年，没准儿我还能获得成功。”

1.1 在所有层面上变革



温克尔的这种想法是错误的。因为一股不可抵挡的新生力量正在重新塑造着销售世界。现在每个公司的销售职能部门都处在变革的早期，与20年前开始的改变了制造业的变革相比，现在的变革是剧烈而深刻的。如果他再睡上几十年，他会发现自己处于一个完全不同的世界。最明显的是，他不太可能再回来从事他以前的工作了。据估计，现在的销售职位至少有一半会在五年内消失。销售的每个方面都在改变。我们会在下一章讲到，客户的希望正发生着根本的变化，他们的采购模式以及他们想从销售关系中得到什么都发生了根本的变化；销售组织也在发生变化。历史悠久的地理区域结构正在消失。按客户规模对销售队伍进行划分，几个人负责小客户，另外几个人负责大客户，一直以来都是组织销售队伍的一项重要原则，但现在却不再是一种行之有效的模式了。由于新一代的销售经理人正在出现，销售管理的角色和性质也在发生转变。不论是销售职能的改变，还是与客户关系上的改变，科技都是变革的主要推动力。我们会在第4章看到，由于因特网采购方案的多样性，电子商务正成为一种上升的力量。它不仅改变了销售，也改变了