

销售

SALES EATS
FIRST

How Customer-motivated
Sales Organizations Out-think, Out-offer,
and Out-perform the Competition

[美] 诺埃尔·凯普
[美] 加里·图布里迪
[中] 郑毓煌

盛蓓蕾◎译

为先

打造
不可复制的
销售竞争力



全球营销大师
大客户营销之父

诺埃尔·凯普
全新力作



思科、甲骨文、
联邦快递、惠普、
索尼、惠而浦、施乐等
全球知名B2B企业
打造强力销售团队的
五大要务



打造同质竞争时代
不可复制的销售竞争力



销 售

打造不可复制的销售竞争力

为 先



[美] 诺埃尔·凯普

[美] 加里·图布里迪

[中] 郑毓煌

◎
著

盛蓓蕾◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

销售为先：打造不可复制的销售竞争力 / (美) 诺
埃尔·凯普, (美) 加里·图布里迪, 郑毓煌著; 盛蓓蕾
译. — 北京: 中信出版社, 2018.9

书名原文: Sales Eats First: How Customer-
motivated Sales Organizations Out-think, Out-offer,
and Out-perform the Competition

ISBN 978-7-5086-9241-8

I. ①销… II. ①诺… ②加… ③郑… ④盛… III.

①企业管理—销售管理 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 160654 号

Sales Eats First by Noel Capon, Gary Tubridy, and Yuhuang Zheng
Copyright © 2011 by Wessex Press, 1 Oval Court, Bronxville, NY 10708, USA
Chinese translation copyright © 2018 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

销售为先：打造不可复制的销售竞争力

著 者：[美] 诺埃尔·凯普 [美] 加里·图布里迪 [中] 郑毓煌

译 者：盛蓓蕾

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029）

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：6.75

字 数：155 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9241-8

定 价：55.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

《推荐序》

如何成为一个优秀的销售或销售管理者？

当我第一次拿到《销售为先》这本书的时候，就被它的内容所吸引。细读的时候，我仿佛又回到了多年前的销售战场，因为书里写的许多案例和公司我都亲身经历过。在几十年的销售生涯中，我曾经在惠普、思科公司负责销售工作，甲骨文公司也曾经是我们的长期合作伙伴，施乐公司则是我们的竞争对手。看到书里的案例，许多往事都历历在目。这本书确实写得很实在，也很实用。

书中列举了许多优秀销售人员和销售管理者的标准：他们有使命感；他们以客户为中心；他们敢于试错；他们专业靠谱。以书中提到的销售人员必须有使命感为例，这使我想起了一件往事。某公司夏季要在北京开一个业务部门的会，由于北京六七月的天气变

化无常，这时候南方的天气变化也较大，多雷雨天气，所以不同部门的反应是不一样的，有些部门的人员会临时提出因为航班延误等原因不能按时出席。但是，一个真正合格的销售绝对不是这样的，即使面临天气困难，他也会买机票飞到附近的城市，降落后再租车赶来开会；或者他会马上改乘高铁赶来开会；甚至他会自己开车千里奔波赶来开会。总之，一个真正合格的销售一定会尽一切可能来完成这项任务，做到使命必达。

这本书突出的两大特性是：系统性和实用性。我从2000年起在惠普商学院和清华大学继续教育学院任教，接触到许多企业家，特别是民营企业，大家都认为销售非常重要，特别是对于B2B（企业对企业商务关系）企业来说。然而，市面上大量的营销、销售类书籍要么是一些商战小说，要么是作者根据自己的经历自创的一些套路（诸如切割、搞定、战法之类），甚至还有许多励志鸡汤型的无厘头培训（例如教你怎么把梳子卖给和尚），根本不成体系。整体来看，中国企业界非常缺乏一种能够沉下心来，从优秀企业的实践中通过大量调研总结得来的、能够指导销售工作的理论体系。《销售为先》这本书就帮助我们解决了这个问题。

今天，世界已进入VUCA时代——我们正面对着一个易变（volatility）、不确定（uncertainty）、复杂（complexity）和模糊（ambiguity）的世界，这样的时代更需要理论的指导和实践的启发。要想改变世界，首先要走出去看看世界，了解一下世界上都有哪些好东西。不少中小企业家和创业者因为没有机会接触到先

进、规范、成熟的管理经验和体系，就容易陷入“不知道自己不知道”的认知误区。《销售为先》这本书正好帮助这些企业家解决了这个问题，系统化的理论体系，有助于提升和强化他们的 B2B 业务能力。

我为什么觉得本书很亲切？因为我在几十年的实战中经历了许多书中所讲到的内容，而且也用到了书里讲到的许多理念和方法。然而，由于长年在销售一线打拼，我没有时间坐下来认真地思考和研究整理，没能像本书作者诺埃尔·凯普等大师级教授那样去调研更多的知名公司、去系统地总结这些经验。因此，我特别喜欢这本书里总结出来的打造优秀 B2B 企业销售力的 5 大要务：（1）前线领导：通过以身作则激励手下的领导力；（2）关怀下属，充分授权：清楚表达公司目标并帮助大家完成目标的管理方式；（3）提升销售的科学性与客户关系的艺术性：捕捉知识资本并产生有价值的客户关系的基础设施；（4）敢于试错：为了产生新的灵感，由底层自下而上的创新精神和承认错误的勇气；（5）在销售中践行使命：给予销售代表除了奖金和提成以外的更大使命感。

华为公司创始人任正非说过：“华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。”由此可见，学习先进的管理经验是多么重要。所以，我诚挚地建议每一个企业家和企业高管都要认真读这本书。这本书里总结的销售力 5 大要务对于每个企业家、企业高管和销售人员真

是太重要了，非常实用，可以帮助企业真正打造一支优秀的 B2B 销售铁军，制定以客户为中心的战略和计划，并做到使命必达。

张坚 (Jerry Zhang)

营创·销售学院院长

思科中国区原副总裁

2018 年 6 月

《序》

企业家如何持续成长并获得成功？

《销售为先》中文版终于出版了。

这本书是哥伦比亚大学商学院诺埃尔·凯普教授和我合著的第二本书。想到凯普教授，心里就不由阵阵温暖。能够和这位已年届 81 岁高龄的大师级教授再次合作出版新书，真的是我的荣誉和幸运。凯普教授的学识和为人，值得我学习一辈子。

举个例子。2018 年 5 月，我邀请凯普教授来中国为营创学院的 EMBA（高管工商管理硕士）学员们授课。在讲到即将出版的《销售为先》这本书时，凯普教授说：“销售领导力的第一秘诀就是以身作则。我们做个练习：假设这里是一个军营，你们每个人都是新兵，我是你们的教官，现在我要求你们每个人都趴到地上，做 100 个俯卧撑。”

当时，现场的企业家学员们每个人都带着迷茫和疑惑的表情面面相觑。

看到没有人反应，凯普教授突然放下话筒，迅速俯身趴在地上，用双手支撑身体，一口气做了几十个俯卧撑，震撼全场。

要知道，凯普教授今年已经 81 岁高龄！

在一阵雷鸣般的掌声之后，现场数百位企业家纷纷趴到地上开始做俯卧撑，我也趴到地上一起做俯卧撑，全场沸腾。

优秀的领袖就是要以身作则，身先士卒！这真的是在我从哥伦比亚大学博士毕业 12 年后凯普教授再给我上的一堂课，而且是我这一辈子都不会忘记的一堂课！

从一个玩泥巴的农村孩子，到今天在清华大学任教并创办营创学院，我真的要感谢清华大学和哥伦比亚大学对我的培养。回顾自己在清华大学和哥伦比亚大学读书期间，最大的收获就是结交到了一生的良师和挚友。凯普教授就是我在哥伦比亚大学商学院的老师，并因此和他结下了一生的友谊。正如中国古话所说，一日为师，终身为父。而我更要感谢凯普教授的是他对我一直以来的鼓励和支持。就在这次访华期间，他把营创学院“用 1% 学费，上哈佛、沃顿全球顶级师资线下 EMBA”的实践写到了哥伦比亚大学商学院案例库中，并称之为全球商学院教育行业的“颠覆式创新”！

作为清华大学博导、营创学院院长，我指导过包括沃尔玛全球 CEO（首席执行官）董明伦（Doug McMillion）、国美董事局主席杜鹃等在内的许多国内外企业家，亲眼观察到他们是如何成功的。今

天,我希望做企业家和创业者们的良师益友,帮助更多人实现梦想。接下来我用30个字给大家讲讲,如何才能成为一位成功的企业家。

第一,眼界和视野。我18岁才第一次坐火车从家乡福建来北京,而北京的孩子可能3岁时已经坐过飞机5次。所谓“读万卷书,行万里路”,眼界和视野特别重要,而且很多事情不是书本上能学到的。我在哥伦比亚大学商学院读博士期间,还认识一位杰出女教授席娜·艾扬格。大家可能想不到的是,她是个盲人。然而,虽然她眼睛看不见,却不仅成为哥伦比亚大学商学院教授,还被《金融时报》评为全球50大思想家之一!有了她这样的榜样,2015年我膝盖受伤时,我就想:“艾扬格教授眼睛都看不见,我膝盖受伤又算什么?”多接触伟大的人,你才能激励自己去变得更伟大。

第二,胆识和勇气。光有眼界和视野不够,还要有胆量去做。王健林来清华演讲时说过,“什么清华北大,不如胆子大”。这句话其实很有道理!2017年11月,我在清华主持了清华学生创业协会20周年的纪念活动。参会的十余位校友的公司市值合起来超过3000亿人民币,包括美团、中文在线、百合网、清科等。以美团为例,大家看到了王兴的成功,但是可能都想不到王兴是在美国读博士时辍学回国创业的。而百合网的联合创始人慕岩也是在美国读博士时辍学回国创业的。所以要创业,一定要有胆识和勇气。

第三,能力和智慧。有了眼界和视野,也有了胆识和勇气,企业家和创业者要想成功,还需要有能力和智慧。没有哪个人生下来或者大学毕业之后就会进行企业管理,所以企业家和创业者都需要终身学

习。学习包括读书、面对面学习等多种形式，其中读书更多是开拓思维和增长知识，而要提高能力则更需要面对面学习，甚至最好有老师手把手地指导，再加上自己的实战演练。只听不练的话，很难真正提高能力。不信的话，想想看我们大多数人吃过多少次土豆丝，但是却永远不会炒土豆丝。

第四，连接和资源。有句话这样说：“你是谁不重要，重要的是你和谁在一起。”其实，不论在国内还是国外，人脉和圈子都非常重要。不论是清华大学还是哥伦比亚大学，最吸引人的除了优秀的教授，还有校友之间的连接和资源。营创学院的校友今天能够享受到很多福利，包括在沃顿中国中心、哥伦比亚大学全球中心学习，其实也都是我通过连接和资源带给大家的福利。在今天的互联网时代，我更要鼓励大家多线下连接，而且要用真诚去连接。在学校里形成的师生关系和同学关系是最自然、最真诚的关系，大家要投入时间，多做奉献。

第五，努力和坚持。大家都知道努力和坚持的重要性，这是成功的必要条件。在创业路上，每个人都会遇到困难，谁也不可能一帆风顺。遇到困难时，如果坚持就有可能克服困难并获得成功，而如果放弃则只能承认失败。再以清华校友、美团创始人王兴的成功为例，王兴也是经历了“校内网”和“饭否网”等多次创业失败，才有了今天美团的成功！

第六，理想和使命。努力和坚持都很累，很多时候你坚持不下去。什么才能够支撑企业家和创业者坚持下去？伟大的理想和使命。

脸书 (Facebook) 今天市值超过 5000 亿美元, 创始人扎克伯格年仅 34 岁个人财富就超过巴菲特而名列全球前三。然而, 在脸书最困难的时候, 几乎所有高管都离开了他, 很多人都劝他赶紧接受雅虎等其他企业的收购。最终, 是扎克伯格希望连接全世界的理想和使命使得他坚持下去, 而不是钱。如果为了钱的话, 扎克伯格也就不会几年前就宣布把所有个人资产全部捐出去。

所以, 没有高远使命, 梦想难以成真。2018 年 5 月初, 我带领十来位营创学院企业家校友一起去斯坦福大学访问, 再次受到了非常大的震撼。要知道, 在斯坦福大学创立时, 美国东部已有哈佛大学、耶鲁大学、哥伦比亚大学、宾夕法尼亚大学等多所百年名校。然而, 斯坦福夫妇却在当时荒凉的西部农场创办了斯坦福大学, 今天斯坦福大学不仅声誉上不输给哈佛大学等东部名校, 而且还催生了硅谷, 并影响了全世界的创新创业。

今天, 我也给自己定下了后半辈子的使命: 建设一所人人都上得起的“哈佛商学院”。目前, 不管在中国还是国外, 顶级商学院的门槛都非常高, 哈佛、沃顿商学院的 EMBA 学费高达 100 万元人民币, 清华、北大、长江、中欧的 EMBA 学费也高达 60 万元人民币以上。我自己出身农村, 因为受益于教育而改变了命运, 因此, 我希望能够在“寒门难出贵子”的今天, 在中国城乡差距空前巨大的今天, 和大家一起努力来办一所新型的大学, 以让更多的人能够改变命运, 这是我创办营创学院的初心。

那么, 如何才能建设一所人人都上得起的“哈佛商学院”?

清华大学校长梅贻琦曾经说过：“所谓大学者，非有大楼之谓也，有大师之谓也。”

因此，在 2018 年 1 月营创学院推出第一个 EMBA 项目之初，我们就决定：不惜一切代价，请来全球最顶级商学院的大师级教授来为大家面对面授课！

半年来，我们已经请来了多位全球顶级商学院的大师级教授来营创学院面对面授课：

2018 年 3 月：有硅谷“创业教父”之称的史蒂文·霍夫曼（《福布斯》全球排名第一的孵化器 Founders Space 创始人）；

2018 年 5 月：哥伦比亚大学商学院教授诺埃尔·凯普（全球营销大师、“关键客户管理之父”）；

2018 年 7 月：沃顿商学院教授斯图尔特·戴蒙德（全球谈判大师、普利策奖得主）。

已经确认即将来授课的有：

2018 年 9 月：斯坦福大学设计学院教授巴里·凯茨（全球设计思维大师）。

让我骄傲的是，这么顶级的全球师资，面对面线下授课，营创 EMBA 的学费仅为哈佛、沃顿、清华、北大的 1%！

经过半年的努力，营创 EMBA 已有超过 1000 位企业家加入，成为全国最大的 EMBA 项目。接下来，我们会更加努力，继续努力，邀请全球顶级商学院的大师们来为营创 EMBA 的企业家们面对面授课！

营创学院的初心和愿景从未改变：建设一所人人都上得起的哈佛商学院！

半年来，我们走出了第一步。

当然，离这个终极愿景，我们还差得很远。

但是，所有的伟大，都源于一个勇敢的开始。

教育改变命运，我们改变教育。让我们共同努力！

郑毓煌

清华大学博导

营创学院院长

2018年7月



扫码关注营创学院



打造优秀 B2B 企业销售力的五大要务

有这么一群人，身穿西装，一直保持露齿笑容，但是看上去却有些假惺惺的。比如房产中介、汽车销售，或者到你办公室推销打印机墨盒的人。卖什么其实并不重要，这群人最典型的形象是总带点“虚假”的好意。

这就是大多数人心目中销售人员的形象，不招人喜欢，不受人待见。在很多传统的商业思维里，销售人员总是公司图腾柱最底层的员工，永远是公司选拔优秀人才或者提供升职机会时最后考虑的对象。

这是过去很多人对销售的一种刻板印象。事实上，这种想法是完全过时的，尤其是在本书重点关注的 B2B 现代化商业社会里。

没有销售，一切都不会发生：产品不会自动到达

客户手里，客户需要的融资租赁也无法实现，也不会有任何咨询服务，“即时生产”（Just-in-Time）的供应链也无法连接各个关键流程，也没有人可以领到薪水。这一切，都只有在销售人员建立客户和公司的关系、成功完成自己的工作职责后，才有可能发生。

然而，销售人员的工作并不局限于此。

面对各种重任，比如设计和履行各种可以影响客户公司运营的产品和服务方案，然后回到自己公司协调各部门使得这一产品或服务方案顺利开发（从财务部门到市场营销部门再到新产品研发部门），现代化的 B2B 企业的销售部门必须发展并应用最重要的知识资本。今天，全球顶尖公司的销售人员都勇敢地踏入了复杂和充满风险的市场领域，并在让客户和自己公司共同获益的价值主张（value proposition）中注入他们的知识资本。

因为身上肩负着对客户关系的责任，销售人员必须身兼公司道德方向标的监护人。对于销售人员来说，当务之急就是要保证企业以合乎行业道德的方式满足客户的需求。

看看今天最受人欣赏的企业家和企业，你会看到这些品质在这些企业和企业家身上得到了淋漓尽致的体现。很多白手起家的优秀企业家都是从销售起家，包括沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿（Samuel M. Walton）、IBM（国际商业机器公司）公司创始人托马斯·沃森（Thomas J. Watson）、松下公司创始人松下幸之助、前亚洲首富李嘉诚、京东公司创始人刘强东等。同样，在越来越多的公司里，要想成为企业领袖，都需要经历在销售部门的轮岗，以在销售部门的优秀表