

普  
华  
经  
管

 正略钧策  
ADFAITH

 McGraw  
Hill Education

**Make  
Winning  
a habit**

# 打造卓越 销售团队

——世界上最伟大的销售团队如何做事

【美】瑞克·佩吉 (Rick Page) 著  
方琳 宋大海 译

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



中国财政经济出版社  
China Financial & Economic Publishing House



中国财政经济出版社  
China Financial & Economic Publishing House

Make  
Winning  
a habit

# 打造卓越 销售团队

——世界顶级销售大师的制胜团队制胜智慧

WILLIAM W. ZUCKERMAN

著 王明波 译

中国财政经济出版社  
China Financial & Economic Publishing House

# 打造卓越销售团队

——世界上最伟大的销售团队如何做事

*Make Winning A Habit*

[美] 瑞克·佩吉 (Rick Page) 著

方琳 宋大海 译

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

打造卓越销售团队：世界上最伟大的销售团队如何做  
事 / (美) 佩吉 (Page, R.) 著；方琳，宋大海译. —北京：  
人民邮电出版社，2007.11

ISBN 978-7-115-16789-7

I. 打… II. ①佩… ②…方 ③宋… III. 企业管理：  
销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第139622号

## 内 容 提 要

本书从销售经理们经常面临的难题出发，帮助读者识别出销售成功的五个通用层面，即技巧、技术、人才、团队合作和信任；同时在销售策略的四个层次（个人技能、机会管理、客户管理和行业/市场信息宣传）示范了不同的应用方法，列举了数十个来自世界顶尖销售组织的成功做法，并向读者展示了如何借鉴这些成功做法，实现销售目标。

本书既适合销售人员阅读，也适合市场营销人员、管理和行政人员阅读。

## 打造卓越销售团队

——世界上最伟大的销售团队如何做事

- 
- ◆ 著 [美] 瑞克·佩吉 (Rick Page)  
译 方琳 宋大海  
责任编辑 许文瑛
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷  
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：13 2007年11月第1版  
字数：155千字 2007年11月北京第1次印刷  
著作权合同登记号 图字：01-2006-6442

ISBN 978-7-115-16789-7/F

定 价：28.00元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

## 译者序

竞争已经以前所未有的深度和广度渗透到我们社会的方方面面，小到个人、群体之间，大到国家与国家的实力较量。有竞争不可避免就会有输赢，每个参与者都会有赢的期望。问题的关键在于，如何才能赢？如何才能经常赢？

就企业而言，答案可能是多层次的。在整体层面，优秀的、与时俱进的战略可能是企业立于不败之地的保证，是一切企业活动的主导逻辑。而在业务层面，尤其在复杂销售中，本书作者佩吉先生尝试为我们提供的答案则是“培养赢的习惯”。对于如何培养赢的习惯，无论您是一位从事组织高层管理的领导，还是一位正在为自己销售部门业绩头疼的主管，您或许都将了解到，在组织层面您需要做到以下几点。

第一，重新深入思考自己组织的营销活动，及时发现潜在问题。根据多年的实践和咨询经验，佩吉先生在本书中概括出销售经理们经常面临的12个问题，比如缺乏清晰的销售流程；销售预测不准确；缺乏业务选择标准；不能向购买者的高层销售；不了解对方组织的政治和关系；销售人员各自为战，缺乏团队协作等等。这些问题，任何一个处理不当，都可能让看似完美的销售计划走向失败。

第二，了解销售难题的解决途径，并与世界上最先进的营销实践同步。围绕上述问题，本书以大量的篇幅解释了实现销售有效性必须需要关注的五个方面，即技巧、技术、人才、团队合作和信任。同时，在四

个不同的层面，即个人技能、机会管理、客户管理和行业/市场信息宣传方面分别示范了具体的应用方法。书中所给出的数十个来自世界顶级销售组织的最好做法，为您提供了足够的学习参考。

第三，了解可操作化的计分卡工具，快速对自己的组织进行缺口分析，并比照世界上最好销售队伍的做法找出团队的改进之处，充分发挥销售队伍的真正潜能。

第四，了解如何融服务营销、顾客关系管理、信息技术、品牌管理等先进理念于实践中。佩吉先生强调要与时俱进，变革创新，任何组织都需要结合自身实际，对组织的营销策略进行持续的改进。

从本书的适用性上看，佩吉先生所提到的组织面临的销售问题在中国普遍存在，特别在以B2B方式营销的组织，比如银行业、保险业、咨询行业、工业中间品等组织中诸如多头营销、销售个人主义、销售层级过低、销售组织间缺乏沟通与整合性等问题更为典型。因此本书对于国内大多数营销组织提升销售能力、增强组织竞争力、应对国际竞争，有很强的指导价值；对解决中国企业的一些实际问题，诸如如何诊断自身的销售问题，如何构建一个有效的销售团队，如何帮助销售经理加强领导，如何选择有价值的细分市场，如何击败对手，如何加强客户管理等问题具有很强的实用意义。

在本书行将付梓之际，非常感谢人民邮电出版社为我们提供了一次非常好的学习机会。全书的翻译和审校都由两位译者共同完成。在书稿翻译校对的过程中，我们得到了来自多个方面的直接或间接的支持，在这里一并感谢。翻译的过程实际上也是再创作的过程，限于我们的水平，书中有些译法可能仍有不妥之处，恳请读者批评指正。不过，我们相信，本书的阅读或许可引起您对自己销售活动的再思考，并采取一些提高有效性的措施，而这也正是我们翻译这本书的初衷。

## 英文版前言

一家大型咨询公司的最新研究表明，大部分CEO都认为他们自己的销售队伍表现不佳。我认为，他们是对的。当今时代，依靠出众的产品赢得的业务不到一半。差别就在于销售队伍上，在于企业是否能够始终如一地选用合适的销售人才，解决客户的问题，充分发挥公司的优势。

本书将带给您一种评估的方法，让您找到您与自己真实潜能之间的差距，发现您的组织与世界上其他销售组织最佳做法之间的差距。您能从本书中学到什么，要视您存在的特定问题以及您希望对销售组织进行多大程度的变革而定。

年复一年重复同样的工作，却期待不同的结果，这已经成为精神错乱的定义。系统不可能从内部进行自我变革，它需要来自外部的投入和反馈，去适应变革。

显而易见，销售技巧与技术仍将一如过去30年永不停息地发展演化。我们提到的企业只是那些我们知道的，我敢肯定，我们已经漏掉了许多有价值的企业。

在书稿付梓之际，本书中提到的一些企业可能早已破产，不再存在，但由它们积累的提升绩效和赢得优势的实践经验，仍将被其他企业或者内部销售组织传承。

无论如何，许多销售主管面临的一个共同困惑在于——如何让销售培训或者销售技术具有粘性。仅仅有做好的意识不能带来竞争优势——惟有始终如一的原则和执行方能美梦成真。本书将会与您共同分享其他公司已获竞争优势的真实实例。

<b>第一部分</b>	<b>销售组织面临的挑战与最优解决之道</b> .....	<b>001</b>
	<b>第1章 管理者，告诉我哪儿出了问题</b> .....	<b>003</b>
	我们需要有多好？多好才算好 .....	005
	致命12条：12个令销售经理挠头的问题 .....	005
	销售进程的演化 .....	009
	<b>第2章 持久优势之路</b> .....	<b>011</b>
	“没有愿景，人民灭亡” .....	014
	争取变革时间——设立管理预期 .....	015
	确定工作的优先顺序 .....	016
	销售工作转型八步曲 .....	021
	<b>第3章 销售团队计分卡</b> .....	<b>027</b>
	高效销售最佳做法：组织转型的五个“T” .....	028
	销售策略的四个层次 .....	030
	高效销售计分卡 .....	032
<b>第二部分</b>	<b>人才</b> .....	<b>033</b>
	<b>第4章 人才</b> .....	<b>035</b>
	企业CFO和分析家设计的陷阱 .....	035
	提前招聘，保持领先 .....	037



	书面标准——看得见的成功前景 .....	039
	糟糕招聘带来的成本 .....	041
	佩吉成功招聘的10个P .....	050
	在面试中开始绩效管理 .....	059
	人才计分卡 .....	060
<b>第三部分</b>	<b>技巧 .....</b>	<b>063</b>
	<b>第5章 技巧 .....</b>	<b>065</b>
	R.A.D.A.R. <sup>®</sup> : 机会管理的6P .....	066
	T.E.A.M.: 管理战略性客户的8个策略 .....	067
	完善和提升 .....	073
	定义适合您的组织的最佳销售模式 .....	085
	现在, 进行预测具有战略意义 .....	087
	技巧计分卡 .....	090
<b>第四部分</b>	<b>团队合作 .....</b>	<b>093</b>
	<b>第6章 团队合作 .....</b>	<b>095</b>
	团队销售 .....	096
	策略研讨会——您何时想要坏消息? 您想从谁 那儿得到这些消息 .....	102
	团队合作计分卡 .....	108
<b>第五部分</b>	<b>技术 .....</b>	<b>111</b>
	<b>第7章 技术 .....</b>	<b>113</b>
	CRM——讲究关系艺术的领域 .....	113
	CRM: 降低成本的管理 .....	116
	一线销售力量到最后才被考虑 .....	119
	销售人员个体所用的工具 .....	122
	科技辅助下的机会指导 .....	123

停止在茫茫客户森林中盲目搜索——开始指导，	
然后去赢 .....	126
机会与预测 .....	128
竞争情报技术 .....	130
客户管理工具 .....	132
新型搜索工具 .....	133
有效管理客户的障碍 .....	134
缩小营销与销售之间的差距 .....	136
技术计分卡 .....	140
<b>第六部分 信任 .....</b>	<b>143</b>
<b>第8章 信任 .....</b>	<b>145</b>
做事从心开始 .....	145
信任计分卡 .....	161
<b>第七部分 转型 .....</b>	<b>163</b>
<b>第9章 转型——增强粘性 .....</b>	<b>165</b>
销售人员如何学习：C.A.S.H.学习模型 .....	166
让它具有粘性 .....	168
进入第四段：持久优势 .....	174
动机如何 .....	180
获得持久优势 .....	182
总结：转型地图 .....	183
转型计分卡 .....	184
<b>附录 .....</b>	<b>187</b>
<b>R.A.D.A.R.®——赢得复杂业务的6P .....</b>	<b>187</b>

# 第一部分

## 销售组织面临的挑战与 最优解决之道



# 管理者，告诉我哪儿出了问题

一个销售组织究竟应该如何衡量自身的真正潜能呢？武断地为销售组织设定销售额度的做法，是大多数企业通常采取的方式（但这不是最好的衡量方法）。即便您过去已经将潜能发挥到了极致，您占有了多少市场份额呢？

但是，如果每个销售代表都实现了销售目标呢？如果所有的销售代表都赢得了他们为之努力的每一个销售机会呢？为什么他们不能？如果把给客户的折扣降低一个百分点呢？如果新进人员进步迅速呢？如果他们知道何时舍弃一些不好的机会呢？如果新产品推介得更好呢？假使您留住了所有最优秀的销售代表呢？您过去的行动与应该采取的行动之间，有什么差距？

您明明知道应该怎么做，而组织实际的做法却与此存在差距，是什么原因引起的，该如何改进？

我的第一本书，《竞争性销售》(*Hope is not a strategy*)（原书已在2004年由中国经济出版社出版——译者注）为我促成了150多场演讲的机会，使我得以评价世界各地数百个销售组织。在与这些销售主管的会晤过程中，有三个话题会反复提到：（1）相同的认识并不总会导致相同的做法；（2）一些销售主管仅满足于已落伍15年的标准，因为这样做让他们感到舒适；（3）很少有销售组织能持续自我改进，相反它们在适应和尝试中进行完善。

在公司知道的做法与实际一贯的做法之间，似乎总有差距。尽管组织中存在销售流程，但很多被弃置不用。更进一步来说，销售经理真正想知道的是，我们如何做比较？拿我们现在的做法与优秀销售组织的最好做法对比，存在什么差距？我们又该怎样坚持好的做法？最后，为了领先对手，我们需要做何创新？又该如何才能保持领先？

过去，我做销售代表时，可以对这些视而不见。不过现在，我做了管理者，所面对的挑战完全不同。如何才能把我考虑到的想法灌输到销售人员的头脑中去？

我刚刚接受了一项工作，管理一个由100名销售人员组成的团队，这支队伍已经连续好几个销售季度没有实现预期计划和销售定额。

尽管有一些人的个人销售技能不错，但他们缺乏销售策略。我搞不清楚他们是否选对了客户，或选对了销售对象。销售组织缺乏一贯的销售流程。

尽管组织内有CRM（客户关系管理）工具可用，但使用中缺乏连续性。绝大多数销售人员使用一种管理工具应对整体的战略，一些人则用管理工具来开发和联系客户，而有些人则用来进行客户分析——这些工具的版本都不一样，而一些人则什么工具也不用。

所有这些管理工具都不是集成型的，大多数时候，销售预测是用试算表算出来的（不是用这些管理工具制定出来）。

从整体上看，这些销售人员短视、机会主义、以收入为导向，他们在每个销售季度到来时才考虑该销售季度的事情，很少提前计划。大多数销售机会到了最后90天或更短的时间内才会被重视。这样，他们失败了，却并不真正清楚原因。

我服务的公司是一家上市公司，因此准确预测组织真实的收入很重要。在过去，草率的预测不止一次地迫使销售经理们为了完成业务（完成预期任务）而不得不向客户作出巨大的折扣让利。上个季度，由于销售额下滑，股票缩水20%，CEO甚为难堪。这种事情不容许再发生了。

有一些人能够在有些时候做正确的事，但缺乏连贯性或原则性。该组织缺乏合适的销售流程或最好的经验来指导最有潜力的员工持续创造佳绩。

我们如何在组织中培养赢的习惯呢？

## 我们需要有多好？多好才算好

销售经理是管理者中独特的一族，这是因为，对他们的绩效考核，总是按照下面四个层级标准进行。

1. 在他们已经知道如何去做的事情上，是否做得足够好？
2. 他们是否起码已把本行业内别人的最优做法，借鉴使用了呢？
3. 为领先对手，他们采用了什么样的“下一步的做法”和创新措施？
4. 有哪些反馈流程或持续改善的销售流程会让这些领先的措施变为具有自我改善能力的组织习惯，从而让组织获得持久的优势呢？

销售主管一般用什么工具来管理销售经理？答案很简单——施加更多压力、设定销售预期、为他们呐喊鼓劲，可能还给一些奖励。

这就是大多数销售组织的做法，但不是最好的销售组织的做法。这些最好的组织与绝大多数组织相比做法不同。为揭开他们的做法之谜，您需要和我一起开始一个小小的书香之旅。我们将看看一般销售组织的做法，看看我们很多客户已经运用成功的做法，再看看已被业界最好的组织使用得很好的方法。我们将为您探索出一幅转型地图，帮助您把那些现时最需要的做法制度化。

好，让我们开始吧。首先，看看您是否碰到过如下12种令销售经理们挠头的问题。

## 致命12条：12个令销售经理挠头的问题

当我们与销售主管和销售经理交谈，问及什么地方是他们的薄弱环节时，总体来说，他们的回答可以归纳为12类。

### 1. 销售组织缺乏清晰的销售流程，没有共同语言

“我们这儿经常会一直讨论一个客户。几乎会用一个小时的时间来

讲‘故事’，我不敢肯定我们是否已经把所有的事情都已涉及或者已经有了清晰的策略。我们不知道我们不知道什么。从全球竞争的视角对业务进行战略筹划，本应该更有效果，更有效率。”

## 2. 销售预测不准确，盲目乐观

“我们知道，积极的精神态度是好的，但这可能会干扰客观判断。我们的一些销售人员和管理者习惯于对赢的概率过于乐观。我们如何确保让组织中最有经验的管理者来指导和评估组织的销售业务呢？”

## 3. 缺乏业务选择标准

“我们认为，在面临销售机会选择时，主动淘汰和被动退出之间存在明显的区别。在销售工作中，人人都知道，您不可能去做一笔自己都觉得不会赚钱的业务。但是有谁能判断什么样的业务可能赚钱？对不值得做的业务，我们缺少共同认可的标准。”

## 4. 不能向购买者的高层销售

“我们已经注重营销，把向顾客提供‘产品’转为向他们提供‘解决方案’，这要求我们的销售人员向更高级别的人员销售。解决方案已经提升到战略层级，但我们许多销售人员依然在过低的组织层级上销售产品，开展业务。”

## 5. 销售人员缺乏有效信息，信息没有差异化

“我们的销售人员和营销部门不交流。实际上在绝大多数时候，他们甚至不喜欢对方。销售代表们收到大量的产品宣传材料，却不得不逐个筛选以获得适用的信息。产品线越宽，新来的销售人员进入角色和推介新产品需要的时间就越长。”

## 6. 被动应对竞争，丧失销售机会

“在太多的竞争中，竞争对手的销售量超过了我们，这让我们感到吃惊。从进行产品展示开始，我们就处于被动的反应模式下，似乎竞争早已被控制。”



## 7. 只懂卖产品，不懂卖方案

“我们中太多的销售人员都属于业务导向型，他们看不到更高层面的问题。他们想的仅仅是完成一次业务，而不是考虑把它变成为更大的整体的方案式销售。

“在购买周期的早期，我们为客户提供的解决方案没有传递价值，因此，采购方最终也就把我们提供的方案看作一种商品。再者，多年来，我们已经使客户练就了如何在季末才开始向我们采购的本领。”

## 8. 销售对象选择不准，不了解对方组织的政治和内在关系

“在发现客户的问题和为之挑选合适的解决方案上，我的部下已经接受过培训。但是，在判断对方组织中哪些人真正能够决定我们是否入选成为其供应商时，他们花费了太多的时间在那些并没有多少影响力的人身上，且没有找到真正的决策者。我们甚至一直没有找到那些我们从前不认识却真正参与决策的人。”

## 9. 销售人员各自为战，缺乏团队协作

“对我们而言，来自不同分支机构的多个销售代表争抢同一顾客太常见了。我们的客户只需要一名能代表我们组织的人员与他们接触，但当地的销售人员们看不到这一点。我们的分支机构之间甚至没有相互沟通，这就导致了相互矛盾的策略和尴尬局面的出现。”

## 10. 缺乏客户选择标准，没有细分市场

“我们不知如何判定应该在哪些客户身上投资，把所有客户都同等对待也没有意义。我们应该主要为哪些客户服务？哪些客户有待进一步开拓？哪些客户仅仅需要维持？可以与哪些客户建立伙伴关系？而哪些正在浪费我们的时间？我们如何判定？”

## 11. 销售经理对销售人员的指导工作不到位

“我的销售人员并没有从一线销售经理那里获得所需的策略指导。销售经理要么没有时间，要么不知道如何指导，这影响了我们的获胜几