

99%

的销售指标 都用错了

破解销售管理的密码

[美] 杰森·乔丹 (Jason Jordan) 著
米歇尔·法森那 (Michelle Vazzana)

毛雪梅 译

CRACKING
THE SALES
MANAGEMENT CODE

The Secrets to
Measuring and Managing
Sales Performance

国际公认的销售管理培训大师呕心之作

彻底颠覆销售管理的传统观念
帮助企业走出销售管理误区，让销售重归正途

SPIN销售模式创始人
全球著名销售大师

尼尔·雷克汉姆

惠普前大中华区总裁
及优教育科技创始人

孙振耀

作序推荐

99%

的销售指标 都用错了

破解销售管理的密码

CRACKING
THE SALES
MANAGEMENT CODE

The Secrets to
Measuring and Managing
Sales Performance

[美] 杰森·乔丹 (Jason Jordan) ◎ 著
米歇尔·法森那 (Michelle Vazzana)

毛雪梅 ◎ 译

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

99%的销售指标都用错了：破解销售管理的密码 /
(美) 杰森·乔丹 (Jason Jordan), (美) 米歇尔·法森
那 (Michelle Vazzana) 著; 毛雪梅译. — 北京: 中
国人民大学出版社, 2017.1

书名原文: Cracking the Sales Management Code:
The Secrets to Measuring and Managing Sales
Performance

ISBN 978-7-300-23596-7

I. ①9… II. ①杰… ②米… ③毛… III. ①销售管
理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第270295号

99% 的销售指标都用错了：破解销售管理的密码

【美】杰森·乔丹 (Jason Jordan) 著

米歇尔·法森那 (Michelle Vazzana)

毛雪梅 译

99% de Xiaoshou Zhibiao Dou Yongcuo Le: Pojie Xiaoshou Guanli de Mima

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16开本

版 次 2017年1月第1版

印 张 16.25 插页1

印 次 2017年1月第1次印刷

字 数 180 000

定 价 55.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

本书赞誉

销售管理很多时候等于衡量销售绩效并管理它。这本书很聪明地把二者分开说明如何管理销售活动以达到期望的结果。对于想要聚焦和更好影响销售绩效的管理者来说，应当好好看看这本书。

詹姆斯·拉汀 (James Lattin)

斯坦福大学商学院市场营销系教授

这本书把你的重点从结果转移到驱动成功的输入活动上，给出了极具可行性的建议。如果你渴望不一样的结果，有足够的勇气改变你的行为的话，那作者为你提供了已经验证过的经验帮助你完成这个征程。读这本书，调动你的团队，享受最后的结果！

大卫·高斯 (David Gau)

美国盖茨集团公司总裁

我曾经被很多使用ISO管理体系作为管理平台、持续改善公司质量、环境和安全的高级管理者问及，为什么没有全球通用的销售管理体系。《99%的销售指标都用错了》现在就为我们提供了这样的方法论，它可以帮助任何一家公司构建销售管理系统，更好地管理和持续改善销售结果。

巴瑞·蒂明斯 (Barry Timmins)

必维国际检验集团销售市场部总监

一涉及到销售，人们很容易专注于结果。但是胜利从来不是偶然的。这本书给销售管理者们一个交付成功结果的方法！它打消了管理销售组织的疑惑，并为销售管理者提供了带领销售团队有意义且实用的行为准则。

托马斯·威森巴赫（Thomas J. Weisenbach）

国际纸业集团 xpedx 事业部前销售与营销执行副总裁

实用！《99%的销售指标都用错了》为新销售管理者提供了一个可以遵循的清晰路径，让有经验的销售经理能把自己的销售经验转变成可以重复使用的智慧锦囊。作者引人入胜地描写了他们是怎么一点点深入调查，一步步找到每一个销售密码的过程，最后带领我们拼凑出可以重复使用的藏宝图。非常实用的一本书。

乔·阿姆林（Joe Amlin）

斯伦贝榭集团销售培训经理

在我职业生涯的初期就得到过这样的建议：“你无法管理你不能衡量的东西。”这么多年我看到很多公司不是没有流程去衡量，就是希望能衡量所有东西。Vantage Point 绩效管理公司找到了完美的中间地带，通过衡量正确的指标来优化绩效。祝贺他们成功破解了密码。

迈克尔·高美斯（Michael Gomes）

贝尼菲特摩尔公司执行副总裁

中文版推荐序

管理是永远的蓝海，现代卓越的企业管理是企业保持核心竞争力和长久生命力的基础。

一方面，当今产能过剩，全球化竞争加剧，企业需要具备更高的灵活性来面对快速变化的经营环境，如果没有强大的管理能力，迅速应对变化的决策落地，那再伟大的构想也只是空中楼阁。

另一方面，企业需要具备跨越鸿沟的能力来面对成长过程中不同阶段的挑战，我把企业跨越鸿沟时需要应对的挑战归纳为三类：第一是强化，确保自己的核心能力让竞争对手难以超越；第二是复制，确保企业在扩大规模的过程中，不致遭遇量变引起质变的致命问题；第三是变革，确保企业在需要转型时，迅速且有序地执行变革战略。如果没有强大的管理能力，企业将无法持续发展，或困在鸿沟中，或被竞争对手超越，或随波逐流，最终消沉。

强大的管理能力来自两个基础：一是系统化的方法论；二是坚持的毅力。没有系统化的方法论，将陷入打鼠机似的事件驱动管理模式，管理者忙碌不堪，但同样的问题重复发生，治标不治本，也没有预见性。如果没有持之以恒的毅力，没有全面、完整、熟练地推动系统化方法论中的每一个模块，将无法从根本上提升其管理能力。

企业应对环境变化的不确定性，应对自身成长的挑战，应对外界竞争的压力时，首先要做出相应改变的通常是销售部门。因此销售部门的管理能力，也展现了企业的灵活性及跨越鸿沟的能力。在我任职

惠普公司的 25 年中，见证了销售部门从几人到上千人的发展过程，也多次经历了强化、复制及变革的循环，让我深深领会到系统化方法论对销售管理的重要性。

《99% 的销售指标都用错了》这本书极具实战性地阐述了销售管理系统中一个非常关键的部分，即结果与过程的关系。销售部门是非常重视结果的部门，因此多数管理者将管理结果视为首要的管理工作，而忽视了一个重要的道理，那就是这本书所强调的“我们无法管理销售结果，只能管理销售活动”的管理思想。这确实破解了销售部门难以强化、复制及变革的谜团。其最核心的要素就是掌握业务结果、销售管控、销售活动这三层指标之间的关系。

2016 年 4 月，我在北京创立了及优教育科技有限公司，其使命就是创建以实践驱动的管理系统来提升企业的管理能力，帮助企业跨越鸿沟，获得重生。而《99% 的销售指标都用错了》非常吻合及优公司的管理理念和管理系统，我们也在工作中采用了这套方法论。所以当雪梅向我提及她有意将此书翻译成中文版时，我表达了自己的鼓励和支持。雪梅是我在中国惠普任职期间的同事，也是我的得力助手。她长期专注解决销售领域各类管理问题，是销售运营的专家，再加上她良好的外语能力，相信她不仅能够翻译好这本书，也能够忠实地传递这本书的思想，帮助国内企业的销售管理者们更好地吸收书中的精华。

孙振耀

惠普前全球副总裁、大中华区总裁
及优教育科技创始人

推荐序

曾几何时，干销售是件多么简单而愉快的事情，大家觉得只要做好 3S——选人（Selection）、制定策略（Strategy）、传授技能（Skill），就能获得喜人的销售业绩。

选人：招聘真正具有潜力的销售人员。

制定策略：帮助他们针对每个客户制订缜密、可行且独到的销售计划。

传授技能：教给他们如何做好销售拜访。

只要你把上面三件事做对了，你就能打造一支高效的销售团队。

2010 年我去欧洲参加会议，有人问我 3S 是否还适用于今天越来越复杂的销售环境。我回答说：“是的，选人、制定策略、传授技能依然能引导销售取得成功。”好的人才就像金子一样稀缺，如果你能找到最好的人，自然就能成为赢家。策略和技能永远都是成功的基础，尽管这些年来，策略和技能变得比以前复杂了，但重要性毋庸置疑。听了我的回答，那人皱了下眉头，我知道这样的答案让她感到失望了。现在，我非常希望她能看看这本书，因为我非常想让她知道，她那紧锁双眉的反应让我又仔细思考了她问的问题。3S 依然是决定销售成功的密钥吗？近年来，在销售领域的变革过程中是否已经产生了新的、更重要的成功要素呢？

我不想低估选人、制定策略和传授技能的重要性，显然它们依然是销售组织迈向成功的必要条件。但越来越明确的是，它们已经不再是充分条件。最近几年，在我服务的销售团队中，很多企业拥有很好的产品、优秀的销售人员、合理的客户计划以及比竞争对手更高明的销售技能。如果根据 3S 原则，他们理应表现得更加抢眼，但却在和对手的竞争中丧失了市场份额。怎么会这样？他们的竞争对手究竟做了什么使他们更成功呢？有些时候，这个结果跟销售团队无关。竞争对手拥有更具竞争力的价格和市场策略，他们的企业文化更具活力，他们占有渠道优势。而且让我不愿意看到的是，越来越多优秀的 3S 型销售团队在市场上屡遭败绩。

这个问题不断困扰着我，让我夜不能寐，于是我倾注了大量的精力来研究这些案例。特别是，我是销售技能和销售策略领域的专家，挑战自己成功的基础并不是一件容易的事。经过一番痛苦思索之后，我最后得出了结论。如果一定要让我选出在新的销售环境中三个成功的要素，我会选择 3M，即管理（Management）、衡量指标（Metrics）及方法论（Methodology）。

管理：特别是一线销售经理的指导管控。

衡量指标：超越我们通常所说的基于销售活动的衡量指标。

方法论：成体系的、被遵守的销售方法。

让我们一个一个地来深入探讨在不久的将来助力销售成功的关键要素。在这里，我首先要指出这本书恰恰就是关于 3M——管理、衡量指标、方法论的。

在我不算短的职业生涯中，曾服务于五十多个销售团队，希望帮他们提高销售业绩。在此可以负责任地说，那些拥有优质潜力一线经理的销售团队，即使他们的销售人员有些平庸，我通常也能帮他们走出低绩效的泥潭。但如果情况相反，一线经理资质不良，就算销售人员水平尚可，我也很难有所作为。无论付出多少努力，怎么重组团队，开展多少培训，都不会有多大起色。在过去十年里，如果有公司想请我去帮助销售团队扭转不良业绩，我问的第一个问题永远都是关于一线销售经理的能力和潜力，因此古老的 3S 定律中的“选人”原则依然是关键要素。但是企业必须着眼于未来去竞争，在日趋复杂的商业环境中，选择好的一线销售经理比选择好的销售人员更加重要。

但是解决销售管控的问题并不能仅仅停留在选拔人才方面。尽管许多聪明的、具有潜力的、雄心勃勃的销售经理，愿意去做对的事，但却苦于没有人能告诉他们到底该怎么做才算正确。他们不能指望公司里的那些老前辈，因为他们的经验都来自于那个追求“战术简单，行动迅速”的旧世界。不幸的是，那些很多观念过时的高级经理要求自己下属做的正是他们认为正确的，而显然已经过时的事。这些新销售经理们又该从哪里得到建议呢？如果他们是销售人员，市场上有超过 5 000 本图书告诉他们该如何卖东西。不过历史上无数从成功销售沦为失去方向的销售经理的悲剧已经证明，销售和销售管理是完全不同的两回事。所以销售经理去读那些传授该怎么卖东西的书有什么用呢？据我观察，关于销售管理的书不超过 100 本，而且其中近一半已经绝版了。更糟糕的是，这些书很多都是关于如何进行人员管理，只不过是通用的“经理”这个词前面加了个销售而已。而专门针对销

售管理的好书凤毛麟角，这也正是我鼓励杰森创作这本《99%的销售指标都用错了》的原因。这本书中提供了非常具有针对性和实操性的适应新时代销售管理的方法。

这些具体的方法包括什么呢？让我来举几个例子。它告诉你 CRM（客户关系管理）系统能做什么，更重要的是它还告诉你 CRM 系统不能做什么；它非常清晰地说明了如何一步步把销售活动和业务结果关联起来，并提供了很多实用的工具，可以帮助销售经理在因销售复杂性而所带来的洪水猛兽般的管理问题中跋山涉水，一路前行。这些都是非常重要和实用的内容，销售经理们一定会喜欢这本书所给出的建议的。

衡量指标

我的客户经常问我：“什么是销售经理最需要了解的东西？”“衡量指标。”我的答案每次都是一样的。恐怕在销售管理活动中最被大家误解的就是“衡量指标”了。两百多年前，伟大的科学家卡尔文男爵（Lord Kelvin）就说过：“如果你没法衡量一样东西，没法用可以量化的方式来表达它，那就说明你对这类事物的理解就还不够扎实。”这就是“指标”之所以重要的原因。任何一件事物，如果你无法衡量，就无法改进。销售指标可以帮助我们去衡量、了解、控制和改善销售组织的绩效。但对销售经理来说，“衡量指标”通常又意味着什么呢？这个词很有可能会和销售活动管理联系起来，比如每天客户的访问数量、拜访报告、对每个销售任务的追踪以及利润率等。这些都是过往陈旧的“衡量指标”。本书极具说服力地挑战了那些经典的衡量指标。在今

天的商业环境下，它们不但不够准确，而且可能给销售组织带来困扰。

杰森、米歇尔及其同事们与销售教育协会一起，通过问卷调查的形式找到了被销售组织使用的 306 个“衡量指标”。你怎么能在这 306 个自主选择中，拨云见日而非一叶障目呢？本书就是来回答这个问题的，即如何得到正确的“衡量指标”，如何选择它们，如何测试它们，如何使用它们去运营一个高效的销售组织。好了，关于“衡量指标”，我在这里就不赘述了，免得破坏了杰森所讲述的结构。不过，我还是想强烈推荐销售经理们多花些时间好好了解下“衡量指标”的重要作用。这本书绝对是一个不错的选择。未来还会有更多关于销售管理衡量指标的令人兴奋的发展。比如 GE 公司已经在实验把六个西格玛和对“衡量指标”的掌握变成管理人员最基础的技能等，让我们拭目以待。

方法论

支撑销售成功的三根柱子的最后一个 M 是方法论。我选择这个词是因为它的范围足以涵盖那些可以帮助销售人员签单和预测销售的办法、工具和技巧。最常见的两种销售方法论分别是销售流程（也叫“销售管道”、“销售漏斗”）和 CRM 系统。销售流程是把销售周期分解成几个步骤，然后跟踪每个销售机会的进展情况。每个步骤都有一些相应的销售活动和衡量标准，完成了才能进入下一步。这样，销售预测就能变得更加准确。针对那些重要的销售机会，销售经理也可以在需要的时候进行诊断干预。这已经变成了销售最基本的要求。今天每个组织都会有些方法论去组织他们的销售活动并将其体系化。很多公司花了几十亿美元投资到销售流程和 CRM 系统，但通常收效甚微。造

成如此结果的一部分原因是因为软件公司对 CRM 的作用夸大其词了。但购买系统的公司也必须对此负责。他们幼稚地希望系统能一劳永逸地帮他们解决大部分问题，他们没有预计到推动销售方法论的难度和所需要付出的工作量有多大。

我讲这些，是想解释为什么使用销售方法论的经理会对它抱有怀疑。但遗憾的是，在今天的商业世界里，销售团队的成功更多的是依赖于好的销售方法论。我认为《99%的销售指标都用错了》对销售管理最大的贡献就是它对销售方法论提出了非常认真和平衡的看法。它既没有对 CRM 无条件地追捧，也没有因为存在那些糟糕流程的受害者就毫无根据地批评指责。这样客观平衡的观点是非常难得的。

所以我诚挚地建议你读读这本书。它会给你关于了解支撑新销售的三个支柱——管理、衡量指标、方法论的实用的帮助。祝你们能把这些想法成功运用到你们的销售管理之中。

尼尔·雷克汉姆
SPIN 销售模式创始人
全球著名销售大师

目 录

第一部分 用各种指标真能管控好销售团队吗

1

第1章 CRM、报表和对控制的错觉 /3

作战指挥室 /3

一切尽在掌控中吗 /5

问题的根源 /6

独特的销售部门管理路径 /8

第二部分 给你一支销售团队，你该如何管理

11

第2章 我们到底能管理什么 /13

优秀的销售人员 $\neq$ 出色的销售经理 /13

是你的销售经理太愚蠢吗 /15

你真的能管理数字吗 /18

混乱的销售团队衡量指标 /19

我们无法控制结果，却可控制行为本身 /21

销售活动、业务结果和中间地带 /24

路径清晰了，销售密码自然就被破解了 /29

第3章 业务结果指标：公司运营的健康指数 /35

销售庆功会上的明星 /35

干得漂亮 /36

“管理结果”所存在的问题 /53

第4章 销售管控指标：销售组织的任务 /59

销售管理真的需要那么复杂吗 /59

把握销售管控指标 /62

销售管理不能忘的几件事 /67

作为地面进攻部队的销售团队 /71

销售团队的能力至关重要 /75

客户的获取、维护、增长和重复 /80

有取舍地销售产品 /84

销售团队是营收机器还是战略武器 /87

第5章 销售活动指标：销售绩效的驱动力 /93

墙上遗落的衡量指标 /93

你是说销售流程吗 /95

构建管控销售绩效的基石 /98

事实：更好的销售流程 = 更优的销售绩效 /133

第三部分 用销售密码管理销售团队

139

第6章 构建管控的基石 /141

摆脱“结果管理”的窘境 /141

什么样的销售流程最适合我们公司 /143

给销售流程定“尺寸” /167

拿来主义和脱靶 /171

销售流程选择的灰色区域 /174

第7章 选择和收集衡量指标 /179

如果销售管理就是打响指 /179

选择 A-O-R 衡量指标 /181

A-O-R 指标让销售团队更专注于销售行为 /184

A-O-R 指标体系的形状 /187

学会放下过去 /189

谈一谈报表 /192

第8章 用流程和数据进行管理 /199

现在该去管理了 /199

客户拜访管理 /201

销售机会管理 /205

客户经理管理 /209

销售区域管理 /212

销售支撑管理 /216

哪个目标对应哪个管理流程 /217

销售管理的藏宝图 /222

更高进阶：为销售个体选择适当的 A-O-R 指标 /224

第9章 使命达成 /231

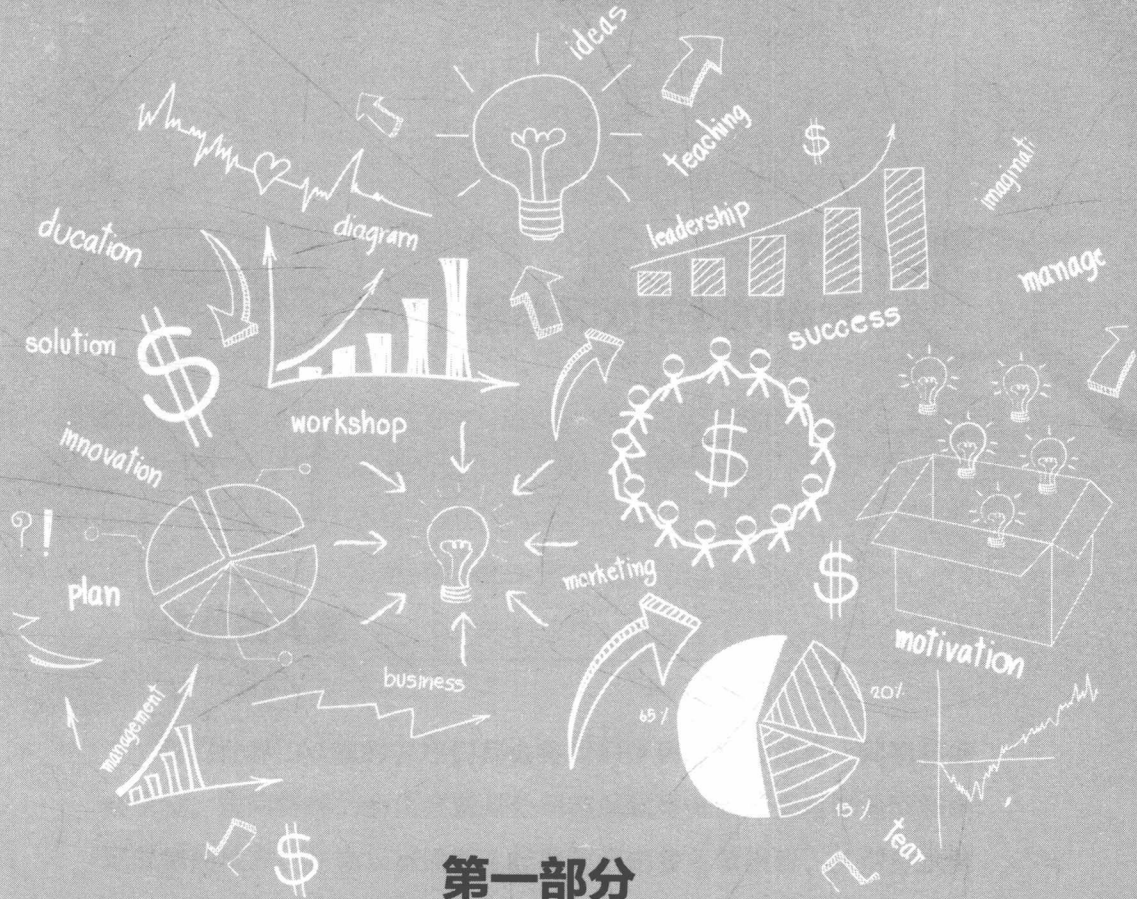
销售管理密码破解之旅回顾 /231

最后的销售状况检查 /232

给你的一点建议 /235

附录：销售管理的疑难问题 /237

译者后记 /239



第一部分

用各种指标真能管控好销售团队吗