

CHEERS
湛庐

硅谷蓝图

硅谷销售加速领域教父级人物雅各·范德库伊
基于全球220多家领先B2B企业和SaaS企业的销售实战经验

[美]
雅各·范德库伊
Jacco Van Der Kooij

费尔南多·皮萨罗
Fernando Pizarro 著

蔡勇 译

四川人民出版社

销售组织
极速增长的秘密

For A SaaS
Sales Organization

BLUEPRINTS

非虚构

BLUEPRINTS

For A SaaS Sales Organization

[美] 雅各·范德库伊 著
Jacco Van Der Kooij
费尔南多·皮萨罗
Fernando Pizarro
蔡勇 译

硅谷蓝图

图书在版编目 (C I P) 数据

硅谷蓝图 / (美) 雅各·范德库伊, (美) 费尔南多·皮萨罗著; 蔡勇译. — 成都: 四川人民出版社, 2019.4

ISBN 978-7-220-11299-7

I. ①硅… II. ①雅… ②费… ③蔡… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第041860号
著作权合同登记号
图字: 21-2018-720

上架指导: 营销 / 销售

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

GUIGU LANTU

硅谷蓝图

[美] 雅各·范德库伊 费尔南多·皮萨罗 著 蔡勇 译

责任编辑: 周晓琴 邵显瞳

版式设计: 湛庐 CHEERS

封面设计: 湛庐 CHEERS

四川人民出版社出版

(成都市槐树街2号 610031)

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

字数 120 千字 889 毫米×1194 毫米 1/16 14 印张 0 插页

2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-220-11299-7

定价: 69.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356

進取 CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

SaaS 正在改变 B2B 销售。新一代销售管理正在改变传统销售管理。如何改变，如何落地？本书阐明的不仅是一个方法论，同时也用大量细节指明了具体执行的路径。

传统销售管理经常固执于一种 2/8 法则，即 20% 的大单足以带领公司高速增长，20% 的销售精英足以撑起公司的全部业绩。可惜真正带过兵打过仗的人都会告诉你，这种思路不仅难以执行，也会带来大量的管理问题。一种经常发生的情况是，由于大单看上去很美好，公司寄予厚望而全力投入，从而忽视了其他所谓的小单。而大单由于种种原因迟迟签不下来，导致公司在关键节点没有做到预期业绩，直接导致下轮融资的失败。

至于如何实现高增长，传统销售思路一般是做简单的叠加。15 名销售人员做到了 3 000 万元，做到 6 000 万元再加 15 名销售就行了。而实际执行下来，做到 6 000 万元又加了 30 名销售。为什么？因为第一个 3 000 万元和第二个 3 000 万元的情况往往是不一样的。前者

商机更容易拿到，销售成单率也高，15 名销售也不需要太多管理。随着业绩的增加，销售效率开始快速降低，管理复杂性的增加也开始让预期业绩的达成充满不确定性。

而不确定的销售效率（业绩 / 成本）往往是 B2B 初创企业拿不到 A/B 轮之后投资的关键原因。过不了规模化这一关，公司就长不大。

因此《硅谷蓝图》这本书不仅负责销售的高管需要看，CEO 和 COO 更需要看。要知道现代销售管理的目的是打造一部稳定高增长的销售机器，而在互联网时代，造就这部机器的零部件选项正在变得越来越多。为什么不能 80% 的销售人员都完成业绩？为什么不能 15 名销售做到 6 000 万元？

作为负责公司业绩的高管，无论之前什么背景，无论今天公司什么体量，都需要提前知道自己的选项，提升自己的认知，开始销售进化之路。

销售效率的不确定性可以是个严重的问题。《硅谷蓝图》作者范德库伊做过二十多年的全球销售高管，是拥有将近 200 个一线客户的销售加速咨询公司的创始人，给出的解决方案是以客户为中心设计整体战略和每个触点的细节，在赢单基础上更加关注获客和客户成功，系统地提升销售速率，即在单位时间和成本投入的前提下，通过战略和战术的调整迅速提升收入增长事件发生的频率。

作者用亲身经历的案例和直击业务本质的“硅谷蓝图”来说明实施该方案会牵涉到的方方面面，包括商业模式和成本，包括流程每一步的设计、数据来源和转化，也包括市场定位、

销售模式、组织架构和文化。你不仅需要决定获什么样的“客”，而且需要决定赢什么样的“单”，如何让客户黏性更高，成为你的粉丝，给你带来更多的收入。你需要考虑如何用对的内容在对的阶段吸引对的客户，以及如何配合业务使用合适的销售自动化技术。

基于硅谷的最佳实践，作者不仅对以上所有问题抱有独特见解，自成体系，也详细描绘了一些最新的创新趋势，比如全能销售单元和销售运营中心。

从具体执行的角度，作者推崇的是首先站在战略高度对每个环节做设计，然后用培训和教练的方式将设计转化成战术，迅速落地固化。

可以把这本书看作一段公司提升内功的旅程，每一个环节的进步都会让你受益匪浅。

综合国内外风投和著名市场调研公司 IDC/Gartner 的数据，中国的 SaaS 类投资在 2015 年的全球高峰达到了美国同类投资的一半，而同年销售产出仅为美国同行的 5%。这里面有历史业绩积累的因素，同时销售效率的巨大落差也是毋庸置疑的。

一个通常的认知误区是，之所以有这个落差，是因为美国 B2B 销售人员的素质大大高于中国，市场成熟度大大超过中国。但是依我的了解，美国细分市场挑战同样巨大，而且美国的公司每天遇到的运营方面的烦恼与国内同行相比也是大同小异，销售人员也需要接受不断高质量的培训以达到岗位要求。

为什么美国销售效率那么高？两个原因：一是长期高强度竞争而达成的对最佳实践的行

业共识；二是高质量咨询公司的存在，使得对整个销售知识体系的主动积累、沉淀和提炼思考成为可能。在美国，VPS 大约每 18 个月到 36 个月也会换工作，不同的是每个新挑战都有可能找到优秀的咨询顾问和高管教练共同面对。在任何行业、任何国度，知识都是核心竞争力。

中国 B2B 市场竞争程度普遍低于美国一个数量级。从这个意义上说，只要拥有对的知识，以中国人的执行力，国内 B2B 公司的机会其实是大大超过美国同行的。

希望《硅谷蓝图》这本书给你带来的不仅是对的知识，更是对未来深刻的理解和把握。

BLUEPRINTS

前言

本书所包含的内容是我们多年来帮助高速成长的 SaaS 初创公司打造销售团队的经验的总结。身处这个不断变化的行业，我们作为销售领导者和顾问，曾亲眼见证了正确地打造销售团队是如何为初创公司的业绩带来爆炸式增长的，也曾目睹方式不对又是如何将公司一步步引向灭亡的。

我们注意到，这些高成长型公司之所以优秀，和它们当初持续在做的某些事情很有关系。于是我们将这些公司的最佳实践，通过分析和提炼，组成了一个系统化的内容框架，以供其他销售管理人员参考和运用。本书所讲述的“硅谷蓝图”，正是这个内容框架的基础，同时也是我们以往帮助 SaaS 企业实现规模化增长的指导来源，所以我们也希望本书所呈现的销售蓝图能帮助读者带领自己的公司实现快速规模化增长。

我们还要提醒的是，本书只适合销售行业的部分领域。具体来说，《硅谷蓝图》无法帮

助企业寻找合适的商业模式，也无法帮助企业构建具体的商业策略，读者若想实现这样的目标，推荐阅读弗兰克·塞斯佩德斯 (Frank V. Cespedes) 所著的《销售转型：让战略直达销售》 (Aligning Strategy and Sales) 。只有在 SaaS 企业进入规模化增长阶段时，本书所提供的课程才能为读者所用。至于如何确定企业是否已经进入规模化增长阶段，还请参考下面的标准。

公司的业务类型：

- ◎ B2B 或 B2B2C。
- ◎ 提供在线服务。
- ◎ 针对服务长期定期收取服务费。

公司已具备如下要素条件：

- ◎ 价格体系已基本建立。
- ◎ 第一批销售人员已到位。
- ◎ 目标市场已确立并证明有效。
- ◎ 产品形态已确定，已经渡过产品市场契合阶段。

公司的发展目标：

- ◎ 帮助客户解决或杜绝某个问题。

◎ 以月费营收为衡量依据，实现公司业务量快速增长。

◎ 提升公司估值。

我们提供过咨询服务的那些典型客户基本都符合以上标准。如将各公司纳入融资体系而言，那么本书对刚过 A 轮的公司是最为适用的。因为正常情况下，A 轮公司一般都还在调整自己的销售模式。

本书将通过分步指导，帮助企业建立以客户为中心、具备规模化增长能力的销售组织，从而开发出企业希望和梦想的营收体系。

人员及职位

- 线上销售经理 (Account Executive), 简称 AE
- 大客户经理 (Account Manager), 简称 AM
- 业务开发代表 (Business Development Representative), 简称 BDR
- 客户成功经理 (Customer Success Manager), 简称 CSM
- 首席营收官 (Chief Revenue Officer), 简称 CRO
- 首席客户官 (Chief Customer Officer), 简称 CCO
- 区域销售经理 (Field Account Executive), 简称 FAE
- 市场开发代表 (Marketing Development Representative), 简称 MDR
- 产品经理 (Product Manager), 简称 PM
- 销售开发代表 (Sales Development Representative), 简称 SDR
- 销售工程师 (Sales Engineer), 简称 SE
- 市场营销副总 (VP Marketing), 简称 VPM
- 销售副总 (VP Sales), 简称 VPS

SaaS 客户资源

- 潜在客户 (Suspect): 可能会有兴趣的客户
- 预期客户 (Prospect): 已经表达兴趣的客户
- 画像客户 (Marketing Qualified Lead): 表达兴趣并符合要求的客户
- 意向客户 (Sales Qualified Lead): 确定有购买意向的客户
- 待成交客户 (Sales Accepted Lead): 只差落实协议和付费的客户
- 成交客户 (WIN): 达成协议并付费后开始享受服务的客户
- 已激活客户 (LIVE): 已经付费激活账户并期待长期留存的客户

SaaS 业务

软件即服务（Software as a Service），简称 SaaS

年度合同价值（Annual Contract Value），简称 ACV

客户终身价值（Lifetime Value，简称 LTV）：通常为 ACV 的 3 ~ 5 倍

年度客户留存成本（Annual Customer Retention Cost），简称 ACRC

年费营收（Annual Recurring Revenue）：年度可重复性营收，等于月费乘以 12

月费营收（Monthly Recurring Revenue）：月度可重复性营收

企业面向企业（Business to Business），简称 B2B

企业服务企业（Business for Business），简称 B4B

企业面向消费者（Business to Customer），简称 B2C

客户获取成本（Client Acquisition Cost，简称 CAC）：获得一个客户的成本

客户留存成本（Client Retention Cost，简称 CRC）：一般以 12 个月为周期来计算

转化率（Conversion Ratio），比如开发一个意向客户所需的潜在客户数量

客户关系管理（平台）（Customer Relationship Management），简称 CRM

客户成功管理（平台）（Customer Success Management），简称 CSM

营销自动化软件（平台）（Marketing Automation Software），简称 MAS

PTC：人员（P）、工具（T）和内容（C）的成本总和

成交比（Win Ratio）：产生一个客户所需商机量

大型企业（Enterprises）：员工数量 5 000 名以上的公司

中大型企业（Small to Medium Enterprise）：员工数量在 500 ~ 5 000 名之间的公司

中小型企业（Small to Medium Business）：员工数量在 50 ~ 500 名之间的公司

微型企业（Very Small Business）：员工数量在 2 ~ 50 名之间的公司

专业用户（Prosumer）：具备企业用户行为表现的个人用户

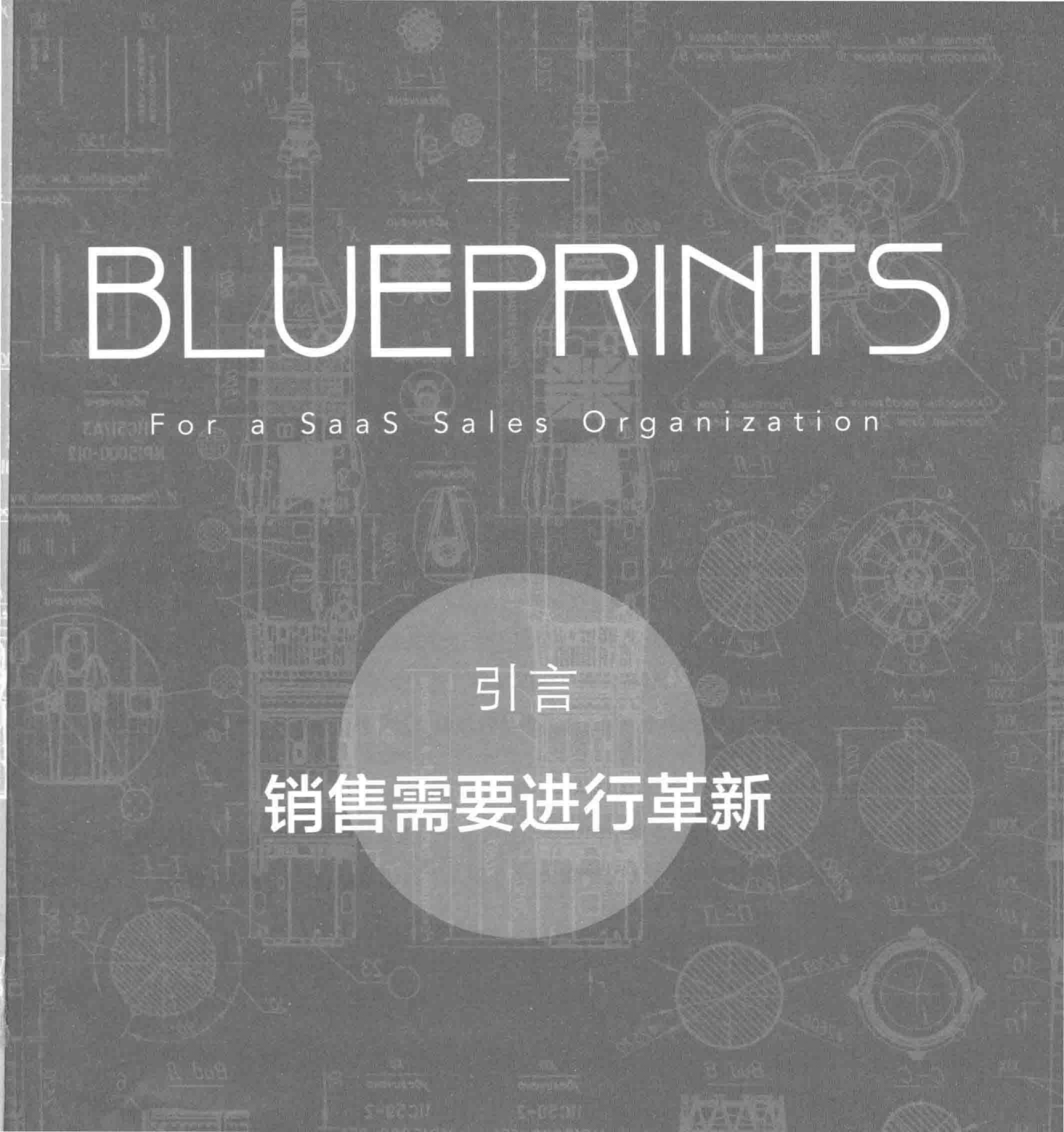
BLUEPRINTS

目录

引言	销售需要进行革新	/001
01	了解市场，建立销售业务的 3 个层级	/013
02	洞悉客户旅程，打造以客户为中心的销售模式	/025
03	理顺 CAC 和 CRC，重构销售成本	/041
04	培训 SDR，构建流畅的线上销售渠道	/057
05	合理部署销售人员，推进销售组织的进化	/067
06	解析关键指标，构建数据驱动型销售组织	/085
07	建立 SaaS 销售流程，将最佳实践规模化	/097

08	运用销售工具，提升销售速度	/109
09	利用内容营销，推动销售流程	/123
10	套用公式，打造 SaaS 销售模型	/139
11	构建全能销售单元，应对各种销售场景	/157
12	打造职业发展路径，激励销售人员	/175
13	建立销售运营中心，增强团队凝聚力	/187
结语	三大制胜要素，实现销售规模化增长	/197



The background of the entire page is a dark, textured surface covered with faint, light-gray technical drawings. These drawings include various mechanical components, gears, and structural elements, reminiscent of a blueprint. The drawings are scattered across the page, with some being more prominent than others, creating a complex, layered visual effect.

BLUEPRINTS

For a SaaS Sales Organization

引言

销售需要进行革新

