

Sales 2.0
Improve Business Results Using Innovative
Sales Practices and Technology

营销

在销售2.0

创新销售
获得竞争优势



[美] Anneke Seley Brent Holloway 著
舒文琼 刘江 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

赢

在销售2.0

创新销售

获得竞争优势

Sales 2.0

Improve Business Results Using Innovative
Sales Practices and Technology



[美] Anneke Seley Brent Holloway 著
舒文琼 刘江 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

赢在销售2.0: 创新销售获得竞争优势 / (美) 西莉
(Seley, A.), (美) 霍洛维 (Holloway, B.) 著; 舒文琼
, 刘江译. — 北京: 人民邮电出版社, 2010. 1

(网络营销丛书)

书名原文: Sales 2.0: Improve Business Results
Using Innovative Sales Practices and Technology
ISBN 978-7-115-21754-7

I. ①赢… II. ①西… ②霍… ③舒… ④刘… III.
①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第206634号

版权声明

Copyright ©2009 by Anneke Seley and Brent Holloway. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, or online at <http://www.wiley.com/go/permissions>.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由人民邮电出版社独家出版。版权所有, 侵权必究。

网络营销丛书

赢在销售 2.0——创新销售获得竞争优势

- ◆ 著 [美] Anneke Seley Brent Holloway
- 译 舒文琼 刘江
- 责任编辑 戴如梅
- ◆ 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
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 11 2010年1月第1版
字数: 207千字 2010年1月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2009-6931号

ISBN 978-7-115-21754-7

定价: 32.00元

读者服务热线: (010) 67119329 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

内 容 提 要

互联网和在线交流等高科技革命改变了人们的沟通方式和购买方法，但是尚未引起销售战略的变革。销售 2.0——一种新的、更好的销售途径，可以用来确定客户并与之交流；它是一种销售艺术，能够在现今的在线时代不断更新最佳销售实践，创造可预测、可衡量的销售业绩。

本书解密了正在浮现的销售 2.0 潮流，提供了可以在组织中使用的框架；全面论述了为什么要创新销售，创新销售 2.0 是什么；讨论了销售 2.0 的成功案例及启示；展示了如何根据客户机会来配置销售资源，以实现更好的销售资源分配和区域覆盖。本书有理、有例、有操作“节奏”，教你如何去实践销售 2.0，回避可能出现的各种偏差，正确运用并不断创新销售 2.0。本书对各类公司的管理者、营销人员有着广泛的指导、参考价值。

译者序

目前，以互动、合作、沟通为主要特点的 Web 2.0 风靡全球，诸如 Facebook、维基、Youtube 等典型 Web 2.0 应用深受用户欢迎，甚至成为了很多人网络生活中不可或缺的一个部分。

2.0 的风潮不仅刮到了网络领域，而且出现在了销售领域。近年来，Oracle、WebEx、Genius.com 和 Syneron 等公司都在革新传统的销售方法，实践销售 2.0 的理念。正是因为有了创新的销售理念，这些公司才能对用户需求给予第一时间的反应，才能以更低的成本、更有效的方式覆盖最广的客户范围，才能在激烈的市场竞争中保持优势。2007 年，包括 Genius.com 在内的先锋们召开了全球首届销售 2.0 大会，将销售 2.0 的概念推向了一个新的高度，也引起了更多公司销售部门的关注。

那么销售 2.0 究竟是什么呢？根据本书的说法，销售 2.0 是一种创新的销售理念和方法，它使用了 Web 2.0 和下一代技术，可同时为卖方和买方带来价值。如果说销售 1.0 推崇的是个人主义，那么销售 2.0 崇尚的就是团队精神；如果销售 1.0 离不开舟车劳顿的差旅奔波，那么销售 2.0 更多地利用了网络和电话技术，节省了大量的成本和时间开支；如果说销售 1.0 更是一门艺术，那么在 2.0 时代，销售也可以具有科学的色彩，能够让您精确管理和控制用户，防止用户流失。总之，进入 2.0 时代，请抛弃传统的销售观念，接受一种高效、合作、精准的全新销售理念。

本书反复提出，向销售 2.0 转型不是一朝一夕就可以实现的，而是需要一个较为漫长的过程。因为销售 2.0 不是一个产品或者软件，它需要公司在战略、人力、流程、技术等各个方面进行转变，每个方面又涉及许多非常具体的环节，需要周详考虑和全面部署。例如，就人力而言，公司需要招聘合格的电话销售和网络销售人员，需要让现场销售人员接受可能和他们发生竞争的同事，并学会怎么与这些同事合作。在此过程中，人的工作最为关键，也最为困难。

判断一个公司是否实现了销售 2.0 没有明确的标准，或许，在您向销售 2.0 迈进的过程中，您的公司就可以称作销售 2.0 的公司。

不管过程有多么麻烦，销售 2.0 的前景非常诱人。所以来吧，让我们向销售 2.0 进发。

舒文琼 刘江

序

我们正处于一项被称为销售 2.0 运动的初期。具有前瞻性眼光的公司在应用销售 2.0，技术服务商在提供实施销售 2.0 的各种工具。随着客户偏好的变化，销售 2.0 公司每天都在创新销售实践。

为什么现在要实践销售 2.0 呢？因为它能使公司更快地得到更多的订单，能加快销售流程，优先满足最佳销售机会，充分利用稀缺性专业资源，复制最佳销售实践，促进下一代销售人才尽快步入成熟期。

销售 2.0 的创新之处在哪里？它要求销售管理风格进行大的转换，它测量、追踪销售团队业绩，是指标导向的管理哲学。它要求销售代表提供一盏明灯，在正确时间、正确地点为客户提供正确的信息。销售 2.0 的工具可以帮助实现这一点。

销售 2.0 同样也要求真诚，而不是传统的夸夸其谈的销售人员。销售 2.0 代表帮助客户做出购买决策，而不是“销售给他们”。销售 2.0 的回报是客户的忠诚度和业务订单。

销售 2.0 的底线是什么？实践“不强求”、“不虚夸”、“少摩擦”的销售，你会看到“更多的行动”和“更大的吸引力”。

——Geoffrey Moore

畅销书作者，TCG 公司管理董事

MDC 公司顾问和风险合伙人

献 辞

谨以此书献给我们的客户，他们实践了我们的销售 2.0 的理念，并以其出色的业务表现证明了销售 2.0 理念的效果。

致 谢

在写作本书的过程中，很多人提供了无私的帮助，我们受益匪浅，在此表示诚挚的感谢。正如销售 2.0 一样，本书也是合作和思想分享的产物。

思科 WebEx 公司的 Jeff Weinberger 最初作为业务联络人和我们接触，但他很快就成为我们的智力向导和亲密朋友。他花费了大量时间来阅读、编辑本书，帮助我们思考销售 2.0，并撰写了本书的跋。

Phone Works 的 Anneke 团队，尤其是团队中的 Sally Duby、Cathie Dodge、Charissa Franklin、Anita Gryska 和 Leslie Rearte 为本书拟定了提纲，并提供了重要观点。我的伙伴和朋友 B.J.Bushur 把我引荐到了 Syneron 等本书中提到的一些客户导向型公司。此外，还要感谢 Hank Oswald，他对本书提出了很多修改意见。

Sherry Pattera 为本书提供了重要指导。她是我们的良师益友，也是销售 2.0 业务的最初领导者，在从战略思考到逐行编辑等各个方面都给我们提供了帮助。

Aaron Ross 为本书初稿提供了重要意见。很高兴能与他合作，并分享他的经验。

CSO Insights 公司 Barry Trailer 和 Jim Dickie 的相关研究使得本书观点更加令人信服。

职业编辑 Lauren Hauptman 帮助我们浏览了本书主要章节，增强了我们的信心。作家和企业家 Ken Fromm 也为完善本书提供了许多有价值的建议。

Genius.com 的 Dave Thompson 和他的团队推动了销售 2.0 的早期传播，召集销售 2.0 的先锋们一起在 2007 年召开了首届销售 2.0 大会。

Geoffrey Moore 提出了销售 2.0 大会的设想，他为本书撰写了前言。

Lisa Herling 教给了 Anneke 很多出版行业的事情，并把我们的推荐给了 John Willig，后者成为我们著作的经纪人。

John Willig 把我们介绍给了 Matthew Holt，他作为 John Wiley&Sons 公司的执行编

辑，说服自己相信一本销售 2.0 著作是一项好的投资。

Wiley 公司的团队提供了杰出的支持服务。如果没有 Matthew Holt 同意这一项目，没有 Jessica Campilango 在整个流程中的协助，就不可能有本书。Christine Moore 阅读了我们的初稿，修改内容使其充满生机。Christine Kim 作为营销经理，帮我们解决了促销的问题。

感谢 Ellie Koss、Brian Anderson、Bill Concevitch、Barry Trailer、Aaron Ross、Sramana Mitra、Mike Saylor、Dave Green，以及其他在写作、编辑、出版和创新流程上给我们提出过早期建议并给予我们鼓励的人。

Kathleen Bruno、Jennifer Brandenburg、Frances Evensen 帮我们联系了许多重要人物接受访谈。良好的关系很重要！

很多人乐意接受访谈，或在书中被引用。虽然本书并没有提及每个人的故事，但我们非常高兴能与他们交流。感谢他们花费时间参与本书的撰写！

感谢我们的销售经理们，他们不仅鼓励我们写作，提供了内容上的支持，还教给我们如何销售和管理销售。他们提供的职业机会和指南提高了本书的可信度。Anneke 特别感谢 Craig Conway、Mike Seashols、John Luongo、Tom Siebel 和 Mike Humphries。她还感谢 Larry Ellison 将她招聘到了 Oracle 和 Marcia Wells-Lawson 公司。作为她在职业生涯中遇到的第一个经理，Larry Ellison 耐心教给了她很多商务基础知识。Brent 感谢 Doron Aspitze、eff Schmidt、Roger Nunn、Brian Anderson、Omar Kassem、Gary Trudo、Brad Mirkovich 和 Bill Ryan 等创新型销售经理的领导。

写作一本书在情绪上就像经历一次过山车，我们的爱人们帮我们分担了压力，使我们能在短短 5 个月期限内交出手稿。Anneke 感谢 Jack Oswald 在一开始就催促她写作，并不停地提醒她销售 2.0 的战略价值和时效性。Jack 的洞察力帮助我们建立了书的框架，使本书更切合经理人和商界领袖的需要，并可据之行动。Brent 感谢妻子 Cindy Holloway 的持续支持和鼓励。

前 言

1876年，亚历山大·格拉汉姆·贝尔发明了电话，首次提供了一种可以不通过邮件和面对面的接触来交换信息的替代方式。时至今日，我们能接触到的各种在线产品、移动设施和自动服务令人眼花缭乱，它们改变了我们的交流方式，也因此改变了买卖双方的交易形式。然而，虽然技术进步持续了一个多世纪，我们今天仍面临着提高销售效率的问题。

思想领袖和技术提供商定义了一种被称为销售 2.0 的现象，它能以更新、更好、更有效的方式来确定客户，并与客户交流。就像 Web 2.0 将互联网定义为开创新业务的平台一样，销售 2.0 作为一个总称，描述了那些能改善商务结果的、可预测的、可衡量的最佳销售实践。虽然“2.0”这一数字意味着基于互联网的销售工具可以帮助厂商改善业绩，但销售 2.0 并不只是关于互联网和网络 2.0 的先进技术。销售 2.0 的核心是可测量的、以客户为中心的销售流程，密切的客户联系，策略性使用销售资源以获得最大利润。实际上技术是使销售 2.0 得以实行的手段。

本书的目的是解密正在出现的销售 2.0 潮流，展示如何利用这些想法并从中获益。我们从经验丰富的销售经理角度提供了一个框架，帮助商业领袖和专职销售人员了解销售 2.0 的众多方面。鉴于变革通常比较困难，且执行销售 2.0 需要不同的思考方法，我们提供了如何在组织内引入销售 2.0 以达到持续成功的指导方法。纵贯本书，我们展示了销售 2.0 如何在现实世界中产生更好的商业结果，将主题从学术上的好奇转为有说服力的商业案例。

第一部分介绍了销售 2.0 的一般概念以及重要性，解释了为何必须改变销售方式，讨论了一些阻碍从销售 2.0 中获益的错误观念。第二部分探讨了销售 2.0 中电话和网络销售的实践，展示了内部销售为何是销售 2.0 创新的战略切入点和基础。第三部分列举了 4 家创新公司使用销售 2.0 的实践，创造出竞争优势，得到了优异回报。第四部分总结了着手销售 2.0 的一些实际做法，包括公司如何使用技术产品来支持销售实践，改善商业结果。

销售 2.0 战略包括将销售和营销结合，将销售资源与客户机会结合，从而创造出

一种杠杆手段，来配置销售资源和进行区域覆盖。这意味着划分销售流程步骤，划分客户和销售机会，使用最佳的销售途径和交流媒介来锁定更多客户。这样，在销售部门中设立内部销售（用电话和网络与客户进行交流）的公司就获得了竞争优势。进一步，内部销售团队的销售挖掘和电话销售具有流程驱动、技术导向的特点，并具有高度的开放精神，公司会因这一团队接受销售 2.0 获得更多的订单。在销售挖掘（开发潜在客户并判断是否合格）和电话销售（电话和网络销售）中实践销售 2.0，公司可以在多渠道销售组织的整体转型中充当领跑人。

我们在 20 世纪 80 年代和 90 年代创建并管理内部销售团队，创建了销售 2.0 概念，到今天仍在继续完善销售 2.0 的各种方法。虽然销售的辅助技术产品的数量和质量增长了很多倍，但基本的销售实践并没有变化。在客户购买偏好不断改变的情况下，对于那些尚未充分利用电话和网络这类高效低成本手段的公司来说，在销售流程中使用它们是一个巨大的机会，很多业务和市场都要求将内部销售作为主要的销售渠道。

在离开 Oracle 公司将近 20 年后，Anneke 将她在该公司学到的最佳销售实践推广运用，并在与 Phone Works 公司（她服务的销售咨询公司）的客户打交道时完善了这些实践。她在 Oracle 公司的前同事 Sally Duby 领导了 Phone Works 公司的一个咨询师团队，设计、实现并重新推出了为众多客户服务的，具有可测量、可预测特点的销售团队。Anneke 通过自己的经验认识到内部销售是一种商业战略要素，能带来竞争优势，具有重要价值。本书谈及了这一点。

Brent 在高成长性软件公司中担任销售经理逾十年。在 Verint Systems 公司中，他一直在寻找新办法来提高电话销售团队的生产率，通过与客户的持续接触，他的团队每年创造收入几百万美元。Brent 从一个真正的内部人视角出发，对内部销售的一些问题进行了讨论。他撰写了关于执行销售 2.0 中人事、流程和技术方面的研究与报告，集中讨论了如何在那些与他自己管理的团队类似的组织中获取定量结果取得可测量的结果。

鉴于我们自己的工作经历以及我们供职过的公司的特点，本书重点描述了销售 B2B 产品的科技公司。这些公司销售的产品比较复杂，通常在客户做出购买决定前，需要销售人员和客户之间进行多轮交流。虽然你可能认为销售 2.0 只对硅谷的软件和技术公司有效，但实际并不是这样。正如哈佛大学商学院教授 Andrew McAfee 在其博客（《商业追求》，<http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee>，2007 年 4 月 14 日）中写道：“我经常通过观察高科技公司来了解商业实践所处的阶段。在高科技领域，激烈的竞争和人才的较量使该行业成为创新的实验室。”这段话表明，本书传递的信息对于销售流程同样复杂的其他行业的读者具有重要意义；对使用新技术来进行交流的读者来说也是如此。

我们也发现，销售 2.0 的适用范围比我们最初想象到的要广得多。通过与非技术行业销售专家讨论（其中包括旧金山湾区一家杰出的非营利机构的共同创建人，一个试图改变健康保险行业的企业主），我们了解到只要人们接受功能和战略资源配置的核心概念，以及可测量可预测的流程、在线联络等方法，销售 2.0 方法就可以改善所有公司和组织的业绩。

我们希望能听到您使用销售 2.0 的经验，并在本书出版后继续分享我们的观点。让我们持续关注销售 2.0 的消息，在网络上聊天，保持长久的联系！请加入我们的网站 www.sale20book.com。

感谢您阅读本书。

目 录

第一部分 21 世纪的销售	1
第 1 章 什么是销售 2.0	4
第 2 章 为什么销售 2.0 势在必行	7
第 3 章 从销售 1.0 到销售 2.0: 改变心态	12
第 4 章 销售 2.0 的结果和回报	15
第 5 章 关于销售 2.0 的 7 个误解	18
第 6 章 销售 2.0 的 8 条规则	23
第 7 章 销售 2.0 清单	35
第二部分 销售 2.0 入门	37
第 8 章 什么是内部销售	40
第 9 章 销售挖掘: 开发、评价和管理潜在客户	42
第 10 章 远程销售: 用电话和网络进行销售	53
第 11 章 内部销售的好处	62
第三部分 4 家销售 2.0 先行者的故事	67
第 12 章 Oracle: 销售 2.0 最早实践者	69
第 13 章 WebEx 通信: 软件服务的领袖, 销售 2.0 的典范	90
第 14 章 Genius.com: 销售 2.0 新秀	105
第 15 章 Syneron: 未知行业中富有远见的销售领先者	113
第四部分 从销售 2.0 起步	125
第 16 章 你的销售 2.0 计划: 进行变革	127
第 17 章 销售 2.0 战略: 改变销售组织	129
第 18 章 销售 2.0 人员: 确定人员、培训和薪酬机制	131
第 19 章 销售 2.0 流程: 定义并评估以客户为中心的销售步骤	134
第 20 章 销售 2.0 技术: 选择正确的工具	137
跋	152
销售 2.0 的资源	155

第一部分

21 世纪的销售

PART 1

互联网的迅猛发展和普及，社会的种种变化，正悄悄地改变着人们的购买方式，改变着企业的产品营销模式。基于 Web 2.0 和下一代技术、致力于同时为买家和卖家创造价值的销售 2.0 模式正在崛起。

硅谷怎样开始创新的销售

20 世纪 70 年代，IBM 是高科技领域争相效仿的公司。IBM 的销售人员也被认为是业界最佳的销售人员，他们的形象——深色西装配以熨烫平整的白色衬衣和领带的标志性穿着——代表了专业化的高度。IBM 的客户服务和销售培训课程也颇具传奇色彩。像 Mike Seashols 这样从在 IBM 做销售开始其职业生涯的专职销售人员，获得了人们的高度评价，并成为高科技公司物色高管人员时的潜在对象。在 Oracle 公司快速成长的 20 世纪 80 年代，Seashols 被挖去领导 Oracle 的销售团队，现在 Seashols 是 Avolent 公司的总裁兼 CEO。IBM 的销售人员事实上是和客户一起生活的。例如 Steve Jobs，为了确保客户能得到快速响应，并且对 IBM 的产品完全满意，他在客户公司比在 IBM 办公室待的时间还长。客户对这种高水平的服务反应良好，作为回报，就把更多的订单给了 IBM。有一种说法是，“没有人会因为购买了‘蓝色巨人’的产品而被解雇。”

在个人计算机没有问世、互联网尚未商用时，计算机的成本会高达数十万美元，它还需要大型、专用、有温度控制的房间和专门的技术人员，才能确保正常运转，另外还需要花费数十万美元到百万美元购买相关软件。软件的销售是自上而下的，通常会经过高管批准，卖给类似于现在的首席信息官（CIO）的人。软件都拷贝在磁带上，在获得永久使用权后，由技术专家或技术团队给用户安装，之后对其小心监测，直到应用程序可稳定运行。软件升级同样也需要技术专家现场安装。

Mike Seashols 回忆到：“典型的 IBM 销售周期为 12 个月或者更长，销售代表一般每天要给客户打 4 个电话，上午两个，午饭后两个。”如果涉及的投资规模较大，需要获得客户管理层级的批准，或者需要教给用户使用新产品的方法，要完成销售还需要召开很多次会议。此外，在销售产品之前还有漫长的合同谈判过程。为了确保公司的利益以及得到最有利的条款，双方的法律部门以及合同管理人员还会履行相关职责，这又会增加几个星期的时间。

由于计算机成本高昂，因此当时只有大型公司和政府机构能够支付得起。这些客户不仅希望得到专用的、能够顺利而成功使用的技术资源，而且还希望得到一些特权。这些客户通常非常乐于被邀请参加昂贵的宴会，或者打高尔夫球，销售人员还得作陪。其结果是，技术厂商的销售成本和客户服务成本居高不下，销售代表的效率则非常低，以至于为了确保相当的收益，公司只有将目标瞄准那些最大的合同和最大的客户。

上述内容就是硅谷销售 1.0 时代的情形。这些已经成为过去，随后世界发生了改变。

20 世纪 80 年代中期，随着计算机变得小型化、可支付得起以及更加普及，计算机市场迅速打开，便宜的软件和硬件使更多的潜在用户对计算机产生了兴趣，复杂的计算机不再只是财富一百强公司以及大型政府机构的特权。面对新的市场和客户，或者说需要大规模销售的产品，传统的高频率接触、需要花费大量人力的销售方式显得非常不经济。硅谷的销售战略和分销渠道不得不向前发展。

过去的销售方式也不适合新的买家。微型计算机拥有者的自给自足能力比较强，通常不需要麻烦公司的 IT 部门，或者不通过 CIO 以及高管批准就能自己安装软件。小型系统的购买合同也开始简化，相关软件被刻在光盘上，产品包装变小了，这种方式使得法律部门越来越没必要进行相关条款的谈判。当人们可以通过互联网获得软件使用许可时，更多的软件可通过链接网址下载获得，用户只需在网上点击“接受”按钮，就表示接受合同条款。发送、安装、合同要求的简化缩短了销售周期长度，降低了销售成本，为更多的软件销售铺平了道路。

有人可能会说，Oracle 于 1985 年首次将电话引入到销售过程中，使得电话成为销售 2.0 的第一项颠覆性技术。在某些情况下，如果客户的问题能够通过电话得到迅速准确的回答，并能够通过电话讨论产品怎样满足他们的业务需求，那么这种交流会让人感到舒适，人们甚至会通过电话购买复杂的技术产品，例如套装软件。这些人往往对于数额较小的交易具有签单权和预算决定权，与漫长的流程和现场会议经常被延期相比，他们更喜欢电话交流的高效和即时的满足。现在，一些软件开发商还在网站上向用户提供试用版的软件。

由于人们渴望提高购买效率，因此这种舒适便利的购买方式得以扩展，并且进入了销售周期复杂、涉及金额更大的其他技术领域，同样还扩展到了其他行业。随着客户的改变，开放、灵活改变销售方式的公司的竞争优势得以增强，墨守成规的那些公司则被抛在了后面。

这种崭新的正在出现的用于在 21 世纪提升销售效率的基准架构，被称为销售 2.0。