

协同销售

新常态下场景化
价值驱动的销售新模式

[美] 基斯·M·伊迪斯 (Keith M. Eades) 著
蒂莫西·T·苏里文 (Timothy T. Sullivan) 译
武宝权

The Collaborative Sale

Solution Selling in a Buyer-Driven World

- 阐述新解决方案销售的角色要求
- 介绍自媒体、场景构建、价值驱动、数据挖掘的实用方法

协同销售

新常态下场景化
价值驱动的销售新模式

[美] 基斯·M·伊迪斯 (Keith M. Eades) 著
蒂莫西·T·苏里文 (Timothy T. Sullivan) 译
武宝权

The Collaborative Sale

Solution Selling in a Buyer-Driven World

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Keith M.Eades and Timothy T.Sullivan:The Collaborative Sale:Solution Selling in a Buyer-Driven World

ISBN: 978-1118872420

Copyright © 2014 by Sales Performance International, LLC.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5776

图书在版编目(CIP)数据

协同销售:新常态下场景化价值驱动的销售新模式 / (美)伊迪斯 (Eades,K.M.), (美)苏里文 (Sullivan,T.T.) 著; 武宝权译. —北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: The Collaborative Sale: Solution Selling in a Buyer-Driven World
ISBN 978-7-121-28278-2

I. ①协… II. ①伊… ②苏… ③武… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 045898 号

责任编辑: 丁沛岚

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.5 字数: 130 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录

第 1 篇 协同销售的基础

第 1 章 什么是协同销售	2
乔恩的故事（一）	2
新的买卖模式	6
协同销售的定义	8
第 2 章 遇到新型客户	11
买家 2.0——新一代客户的出现	13
信息对客户行为的影响	14
“千禧一代”的崛起	18
经济不确定性	20
买家 2.0 VS 买家 1.0	23
适应客户新常态的购买行为	25
从解决方案销售到协同销售的演变	29
乔恩的故事（二）	31

第3章 客户在期望什么..... 33

 销售人员的灵活性.....36

 情景应变能力.....38

 情景应变能力的组成.....40

 招聘具有情景应变能力的人.....45

 开发情景应变能力.....46

 信息技术在情景应变能力中的作用.....47

第2篇 协同销售的三种角色

第4章 微营销专家..... 52

 为什么要成为一名微营销专家.....54

 微营销专家展示情景应变能力的障碍.....55

 建立个人品牌.....57

 实施微营销专家战略.....59

 微营销专家角色的实现.....65

 乔恩的故事（三）.....70

第5章 愿景构建专家..... 73

 什么是愿景构建专家角色.....74

 预见未来的能力.....79

 愿景构建专家的说话方式.....82

拥抱愿景构建专家.....	87
乔恩的故事（四）.....	88
第6章 价值驱动专家	91
什么是价值驱动专家.....	93
采用联合工作计划规避风险.....	101
控制的神话.....	105
创造在线合作的平台.....	106
合作的完成.....	107
价值驱动专家的实现.....	108
乔恩的故事（五）.....	110

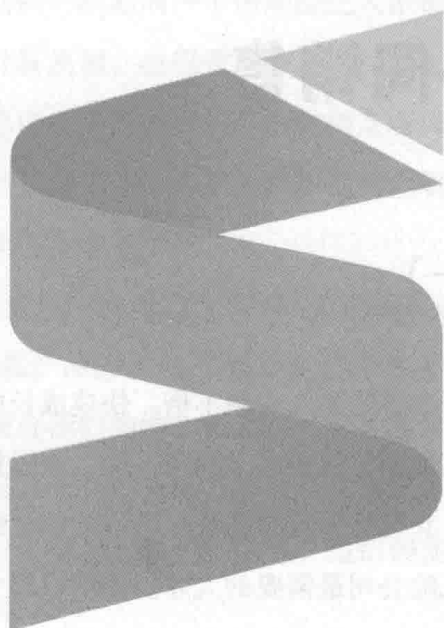
第3篇 实现协同销售

第7章 动态的销售过程.....	114
适应客户的销售流程.....	118
动态销售流程.....	120
自动化动态销售流程.....	122
拓宽销售流程的视野.....	123
通过销售流程实现管理和市场营销.....	124
第8章 培养协同性销售人员.....	126
销售管理的基础.....	128
驱动力.....	134

第 9 章 执行协同销售	138
正确的流程.....	140
正确的工具.....	143
正确的人.....	148
走向成功.....	153
乔恩的故事（六）	154
附录 A	155

第 1 篇

协同销售的基础



第 1 章

什么是协同销售

乔恩的故事（一）

乔恩是一位超级销售明星，业绩不俗。快速成长的艾希风险公司急切地希望乔恩能够加入他们，在业务上独当一面。乔恩擅长在金融服务行业销售技术解决方案，并有着丰富的经验，再加上他沃顿商学院 MBA 的教育背景，正是艾希风险公司最需要的人才。艾希风险公司是一家开发金融风险分析模型软件的公司，位于旧金山地区。最近，艾希风险公司被一家私人企业收购了，这家成立了 4 年的公司正面临着拿业绩说话的巨大压力，

因此急需一位顶尖的销售人员。

但在被雇用6个月后，没有人比乔恩自己更加吃惊：他在新公司里没有完成一次成功的销售。

乔恩在加入艾希风险公司后，他复制着过去成功的工作方式：利用自己的社交关系向高级别的潜在客户介绍他的产品。会面时那些潜在的客户都对艾希风险公司表示了兴趣，但是乔恩却无法说服他们使用艾希的试用软件。他们拒绝乔恩的原因有许多，但归结起来主要有两个：一是“如果我们有一个新项目，那这个产品就再合适不过了，但是现在我们手上的都是执行中的项目”；二是“我们的预算有限，所以你不必浪费时间让我们试用不会购买的产品”。

乔恩最接近成功的一次是向一个保险经纪人推销产品。这家公司主要为风险池设计风险计算模型，乔恩觉得和这个经纪人合作是一次很好的机会，对方可以帮自己向其不同领域的客户推销艾希风险公司的产品。于是乔恩乘飞机前往纽约参加了这个经纪人组织的行业研讨会。作为沃顿商学院校友，两人第二天还共进了早餐。

大会结束后，艾希风险公司的首席执行官向返航途中的乔恩询问情况。“他就是无法领会这款产品的优点。”乔恩这么评价那个经纪人，“他告诉他们需要集中精力做好他们的核心产品，之后才考虑与我们合作的事宜。”

这样的理由首席执行官已经听乔恩说过很多次了。在乔恩的眼里，似乎全世界的潜在客户都是目光短视的家伙。他们即使接触到了好的产品也不懂得欣赏它的好处。

当首席执行官和乔恩通话时，公司董事南希正好听到了两人的对话。南希对着电话说：“乔恩，你好，我是南希。你能够告诉我这个保险经纪人

所面临的商业问题是什么吗？”

乔恩回答道：“我向他推荐一款好产品，可以帮助他们公司在现有的客户里获得更高的收益。谁不想要这样的产品呢？”

南希听了乔恩的回答有些不满：“那你告诉我你了解他们在赢利方面面临的问题吗？”

乔恩回答道：“他们需要更好的东西。谁不需要呢？听着，飞机上的空乘人员要求乘客关闭手机了，我要挂线了。”

南希说：“乔恩，我今天下午会在机场和你碰面。我们需要制定一个新的销售策略。”

下机后，乔恩收到了南希的短信，她将在达美航空的贵宾室等他。贵宾室的服务员向乔恩指了指南希预订的房间。南希也和乔恩一样，具有在金融和技术方面的背景。但是和乔恩不同的是，她是从分析员的职位起步的，所以乔恩不确定以南希的专业知识是否能够指导他的销售工作。

乔恩深吸了一口气，带着“明知山有虎，偏向虎山行”的勇气走进了房间。

南希正盯着笔记本电脑，听到乔恩进来便抬起头来，站起来和乔恩握了握手。南希对乔恩说：“很高兴你的航班准点了，我的航班将在3小时后起飞。”然后南希合上了笔记本电脑的盖子，把手机调成振动模式，对乔恩说：“我们开始谈谈业务的问题吧。”

乔恩把背包放在靠窗的椅子上，然后调整座位，隔着人造大理石桌子面向南希。这是乔恩第一次单独和南希会面，以前都是在董事会议上碰面。

“乔恩，我在等你航班到达的时候看了你的简历。你在之前的高科技公司取得过很好的工作业绩，但告诉我你为什么每两到三年就更换工作呢？”

“哇，南希，这真是一开场就一记凌空抽射啊。”乔恩幽默地说。乔恩平整了一下他的裤子，接着说道：“我不是一个频繁变换工作的人，我只是一个懂得管理自己职业生涯并且努力向上攀登的人而已。我十分擅长我现在的工作，只是不知道艾希风险公司的产品出了什么问题。”

南希微微一笑了一下，说道：“你说的跟我预计的一样。”她靠在椅背上，说道，“这番话在过去几年里我也曾向别人说过。我知道你过去的成功就像你背后一股强大的风。”乔恩张开嘴准备说话，但南希举起手指示意，阻止他说出一些让两个人都会后悔的话。

“你过去加入别的公司的时候，正好那个公司拥有独具特色的产品，面对的竞争比较小，这意味着你可以将销售重点放在产品的独特性上。由于你的销售数字十分可观，于是下一家公司就把你挖了过去。你过去的经历里没有任何负面的东西。”

乔恩闭上了嘴巴，南希继续说道：“我必须指出，艾希风险公司的产品并没有你之前所销售的产品的独特性。如果要把我们的产品卖出去，你必须更好地领悟你该向什么人销售产品，以及他们购买你的产品的原因。”

“我向什么人销售产品？我正在向从事金融服务的公司销售软件啊。”

“我知道。”她一边说一边把手靠在桌上，双手扣住，“让我们来谈谈这个保险经纪人吧。你做了什么让这个客户认识到艾希风险公司产品值得购买？你接触了多少个类似的保险经纪人？”

“这是我接触的第一个保险经纪人。”他说道，“我一直向客户展示我们的产品可以做什么，并通过头脑风暴的方式告诉他们可以怎样使用我们的产品，并借此取得成功。我从第一份工作开始，一直都在用这个推销方式，这就是一个合作的过程。但这是我第一次遇到连试用都需要推销的产品。”

“噢，乔恩。我十分欣赏你能够进入合作这个主题，只是你完全偏离了中心。当你跟潜在客户说‘让我们来做头脑风暴吧’，你恰恰是在暗示他你也不确定你能够如何帮助他们。客户的时间总是非常珍贵的，因为时间就是金钱。你必须记住这点。”她压低声音说道，“你不是在向他们销售一些他们这辈子都没有见过的东西。”

乔恩想了一会儿，问道：“那我应该怎么做呢？”

新的买卖模式

像乔恩一样，销售专业人士觉得日子越来越难过。他们觉得机会越来越难获得，客户越来越不愿意参与到销售过程中，令人满意的结果也越来越难取得。许多销售人员觉得客户行为有了根本性的改变，过去传统的销售方法现在已经很难再获得成功了。

客户的购买行为确实改变了，而且以一种十分强烈的方式在发生改变。他们获得的信息比过去任何时候都多，对销售人员的依赖也越来越少。与此同时，客户更加谨慎并且高度厌恶风险。这样的改变让销售人员很难接近他们，说服他们做出购买决定也变得更加困难。

客户对销售人员的期望也发生了改变。他们要求销售人员能够带来有价值的专业意见，以及比以往水平更高的工作能力和职业素养。

许多销售人员会在当前更具挑战性的环境下产生动摇，但仍然有许多销售人员能够取得成功，只要他们能够适应客户的期望。无论是在今天还是未来的10年里，那些能够认识到销售是一个客户和销售人员进行平等合作并通过双方共同努力取得最优化结果的过程的人，才能成为一个成

功的、专业的销售人士。

这本《协同销售》，代表了我们对销售方式的最新研究成果。它来自我们对上百位客户进行的研究和取得的经验。它建立在我们公司独特的差异化产品和服务——解决方案销售方法论的基础之上。这个方法论在我们之前出版的书籍《新解决方案销售》和《解决方案销售实施手册》中已进行了阐述。这种销售方法论的基础是以客户为中心，也是销售过程的核心。因此，这个方法论被证明能够很好地适应在过去几十年里不断变化的客户行为，也为数百万销售人员提供了一个综合、系统的辅导，使他们能够持续改善销售业绩。

但是，在研究客户行为的最新趋势时，我们发现客户和销售人员之间的互动发生了深刻的变化。这一点我们将在下一章详细阐述。我们发现销售人员要想成功地把产品销售出去，最重要的是学会如何与他的客户合作，这种合作必须贯穿于销售过程的每个阶段。

所幸的是解决方案销售一直把有效合作的原则作为方法论的重要组成部分。当然，我们发现一些与客户合作的全新方法和技巧可以加入其中，其他原有的一些方法也可以进一步改进。

在过去1年多时间里，我们与各行各业的客户合作，对协同销售的方法、工具、技术和原理进行了深入的研究和多样化试验。试验成果是我们得到了有效销售方法的最新版本。我们把它称为“协同销售”，即买方市场下的解决方案销售。这个方法被证明能够十分有效地帮助销售人员适应当代客户的习惯，并让他们在消费者群体中深受信任：不仅仅通过他们所销售的东西，更重要的是通过他们向客户推销产品的方式。

协同销售基于有效的市场调研和真实世界的实际应用。比如说，2013

年由 RAIN 研究机构进行的独立研究表明，表现优秀的销售人员具有两个重要的特征：一个是能够为客户提供新的想法和观点，另一个则是能和客户展开深入的合作。

此外，ES 研究机构的独立研究表明，买卖双方中的大多数都乐见销售谈判变成一个合作的过程，并且相信在未来的 3 年里会变得更加亲密。这份研究还表明，买卖双方都强烈认同以下因素会积极影响他们的互动：

- 买卖双方一起合作，在解决方案出来之前共同确定需求；
- 把可计算的价值进行量化，确定一个双方认可的标准，压缩谈判和决策时间；
- 有意识地让客户的利益相关者参与到购买过程中来，包括最终使用所销售产品或服务的用户，协助对采购团队进行培训，培训内容包括选购准则、产品或服务的价值点和其他内容。

协同销售的定义

词典里对协同的定义十分简单：“各方互相配合或甲方协助乙方做某事。”虽然这个定义描述了合作这个行为，但却没有说明人们为什么要进行合作。一个更加深入的定义可以在伊万·罗森（Evan Rosen）的《合作的文化》（*The Culture of Collaboration*）一书中找到：“一起工作以创造价值，并同时分享虚拟和真实的空间。”合作的目的是让合作的参与者获得新的价值，而这个价值是无法通过单独一方完成的。罗森同时也承认合作可以通过本人实际或者虚拟参与的方式进行。科技让人们可以通过多种方式进行联系和合作。

许多人理所当然地认为与单独行动相比，合作一定能创造出更好的结果。他们假设把一堆不同的意见和观点组合在一起，就能以更加创新的方式看待一个问题或潜在机会。但实际上并不一定如此。

利·汤普森（Leigh Thompson）博士是西北大学凯洛格商学院的教授，他在《创造性协作：合作突破的新规则》（*Creative Conspiracy: The New Rules of Breakthrough Collaboration*）一书里提到，如果团队合作之前个人先行对问题进行独立研究，可以产生比一群人进行头脑风暴多3倍的想法，而且想法的质量也更高。另外，其他心理学家的研究也指出，最有成效的合作不是自由发挥的互动，而是按照精心设计的框架进行的，并且采用普遍适用的流程。

这些研究成果给销售人员提供了两条重要的经验：

- 如果要有效地与客户合作，销售人员必须首先了解客户面临的问题，设身处地思考如何应对这些问题；
- 销售人员应采用透明化和大家普遍接受的模式与客户进行合作，这样做的效果比没有准备或者按照很粗犷的模式进行合作要好得多。

所以说协同销售不是单纯地与客户为共同的利益一起工作，而是买方和卖方按照透明化和大家普遍接受的框架把他们的想法和观点融合在一起，通过分享实际或者虚拟的空间，一起解决共同发现的问题，或者在发现的机会中共同获益，创造出可被量化的价值。

许多销售人员没有意识到他们可以与客户合作至哪种程度，因此，错过了许多向新客户展示专业知识、共同描绘解决方案，以及提供重要价值的机会。通过协同销售的方法，销售人员可以：

- 通过创造、发现、拓展更多机会，提高销售漏斗的数量和质量；
- 在客户采购初期的评估阶段就可以接触到潜在的客户；
- 通过向客户展示产品或服务的差异化优势，能够在众多备选方案中脱颖而出；
- 通过与客户的分享和合作，使销售过程变得开放和透明，使自己进一步与其他销售人员区分开来；
- 通过精心设计的合作，让客户在自己组织内部推荐的解决方案得到支持；
- 让买方采购团队的所有成员都积极参与到购买的过程中来，从而实现更有效的合作；
- 向每个采购团队提供一个适用的方法，帮助他们做出购买决定，并把这个方法在安全的合作网站上进行分享；
- 与客户共同计算产品将为客户创造的价值，计算的结果应能够被双方共同接受，并且这个价值能成为让买方做出购买决定的重要原因；
- 在适当的时候做出终止销售或者为销售设定条件的决定，并且照顾到买卖双方的共同利益。

销售人员用一种合作的方式与客户共同努力，能够为买卖双方都带来更好的结果。这种合作的销售模式需要销售人员具备新的技巧和能力，而这些技巧和能力是可以通过学习和训练获得的，他们只需要知道和掌握适当的学习方法，这正是接下来的章节将详细解说的。