



销售转型

让战略直达销售

[美] 弗兰克 V. 塞斯佩德斯 (Frank V. Cespedes) 著

Aligning Strategy and Sales

The Choices, Systems, and Behaviors
that Drive Effective Selling



机械工业出版社
China Machine Press

Aligning Strategy and Sales

The Choices, Systems, and Behaviors
that Drive Effective Selling

销售转型

让战略直达销售

[美] 弗兰克 V. 塞斯佩德斯

(Frank V. Cespedes) ◎ 著

黄涛 会杰 ◎ 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

销售转型：让战略直达销售 / (美) 塞斯佩德斯 (Cespedes, F. V.) 著；黄涛，会杰译。
—北京：机械工业出版社，2016.3

书名原文：Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that
Drive Effective Selling

ISBN 978-7-111-53389-4

I. 销… II. ①塞… ②黄… ③会… III. 企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 065389 号

本书版权登记号：图字：01-2015-5646

Frank V. Cespedes. Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that
Drive Effective Selling.

Copyright © 2014 by Frank V. Cespedes.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized
for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic
or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system,
without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包
括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复
制或节录本书中的任何部分。

销售转型：让战略直达销售

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方琳

责任校对：殷虹

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2016 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：10

书号：ISBN 978-7-111-53389-4

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

赞誉

Aligning
Strategy
& Sales
The Choices, Systems,
and Behaviors that Drive
Effective Selling

以他务实和严肃的风格，弗兰克 V. 塞斯佩德斯详细阐述了大多数战略在实施中失败的根本原因，以及高管们应该采取什么具体措施来改变这种情况。塞斯佩德斯认识到从战略到销售的复杂性，否定了一些幼稚的想法，比如：我们的战略失败仅仅是因为“销售人员推销过度”或“我们没有采用正确的销售激励方案”。虽然这些说法有一定的道理，但现实往往要复杂得多。塞斯佩德斯让我们正面应对这种复杂性，给我们展示了一个能够管理这种复杂性的模型，从而增加战略成功的概率。

——李 S. 托马森

德勤咨询公司合伙人

阅读和应用《销售转型：让战略直达销售》中的理论，你将收获战略建议、实战技巧，以及深入理解如何提升战略和销售成绩。这些知识会帮助高管们向日益挑剔的客户传递更高的价值和更务实的解决方案。

——迈克尔·埃克哈特

鸿沟协会 (Chasm Institute) 总裁

《销售转型：让战略直达销售》多角度展现了驱动实现高效的销售和销售管理的各种因素。作为一个人力资源工作者，我很高兴地看到本书对绩效管理深入全面的讨论。另外，本书关于跨部门协作效率的讨论深入洞察了“横向”工作，而这恰恰是很多组织必须关注和加强的地方。

——托比 S. 曼海姆，人力资源高级副总裁
芬梅卡尼卡北美分公司和 DRS 技术公司

致中国读者

Aligning
Strategy
& Sales
The Choices, Systems,
and Behaviors that Drive
Effective Selling

很高兴《销售转型：让战略直达销售》就要在中国出版了。相信本书研究的课题、分析结果和案例对于中国的很多企业将会是一场及时雨。

仅仅 30 年，中国就从一个第三世界的贫穷国家发展成一个领导世界的经济体，这样的成就令人叹为观止。众所周知，中国过去的成功得益于成功的国企改革、劳动密集型的生产资源和高额的固定资产投资。这种对生产活动的重视确实产生了效果，而且消费者和贸易伙伴也从中受益匪浅。但是，在商业竞争环境中，成功最终取决于“相对优势”（relative advantage），这意味着生产力提升的焦点已经逐渐地从生产环节转向销售和其他市场活动。

对于中国企业来说，这种在技能、思维模式、管理和绩效指标上的转变尤为紧迫。传统的中国式销售模式强调客户关系。但客户关系仅仅是进行全球化拓展的公司使用的众多销售手段之一。同样地，低价策略也不是在任何市场都适用的。正如我们在《销售转型：让战略直达销售》中强调的，不能有效地联结企业战略、

竞争方向和目标的销售活动终将是一场无用功。企业要想赋予这种联结以智慧并且能够持续，那一定需要一张蓝图。本书就提供了这样一张蓝图来指引企业的转型。

本书的基本思想是企业必须将其销售组织内部的三个重要因素与外部的因素有机地整合在一起。内部的三个因素是：涉及的人，能影响他们行为的控制系统和这些控制系统在企业环境中的应用方式。而外部的因素则主要包括企业的战略和战略目标客户的特征。外部因素很大程度上决定了哪些销售任务是重要的，因为只有企业外部的市场才是创造价值或毁灭价值的地方。内部因素（人、控制系统和企业环境）将实实在在地影响实际的销售行为，决定销售任务的执行是否能与战略一致。当以上这些因素有机地结合在一起的时候，销售结果和战略设计都将得到优化。

因为客户始终是一切业务的核心，所以对销售的变革总是会对整个组织产生深远的影响。今天，围绕着销售方式的变革，很多中国企业正面临着前所未有的挑战和机会，包括：如何应用大数据技术，如何应对互联网和在线渠道所带来的采购流程的改变，如何面对更短的产品生命周期和更复杂的销售任务，如何在鼓励跨部门协作的同时不破坏专业深度和担责能力。要应对这些挑战，基本的一条就是联结战略和销售，本书将会在这方面助你一臂之力。

弗兰克 V. 塞斯佩德斯

马萨诸塞州波士顿

2015 年 12 月

我经营过公司，给全球的各种公司做过咨询，在哈佛大学给高管和 MBA 的学生们教了近 20 年的课。在此过程中，我认识到一件很重要的事情：对大多数企业而言，战略执行中最重要、最困难，也是成本最高的部分就是使销售以及市场进入活动协同公司既定的战略和目标。

这种协同从很多维度上看都是企业最大的挑战。而要想取得市场的成功和更高的公司估值，做好这一点又是必不可少的。激发企业增长潜力的一个关键就在于消除战略蓝图和具体执行之间的分歧。然而，在最近一次对超过 1800 名高管的调查中发现，超过半数（56%）的被访者认为他们最大的挑战就是：如何保证日常的决策与战略相一致，资源的分配能否支撑战略。¹ 销售与战略的错位意味着直接成本和机会成本的损失。直到今天，销售依然是大多数公司成本最高的执行环节。参考美国企业的利润表，销售环节的支出（包括薪水、福利和其他 SG&A 管理成本[⊖]）大概是每

⊖ SG&A 管理成本指销售、综合开销及行政管理费用。

年 9000 亿美元，是 2012 年全美媒体广告支出（1700 亿美元）的 5 倍，或者是 2013 年全美在线广告和营销支出（400 亿美元）的 20 多倍。²

协同战略和销售之所以是执行环节中最困难的，是因为这有赖于以下要素的有机结合：一个清晰的战略、正确的激励、招聘、建立绩效文化，以及在变幻莫测的市场中保障销售执行。这确实是个硬骨头，尽管像我这样的管理学教授有抱负（或者说痴心妄想）从理论上解决这个问题，但商业不像也永远不会像物理学一样。不同于数学和希格斯玻色子概念或弦理论，商业理论中大多数重要的东西都是说起来容易（就像幸运饼干上的建议：聚焦客户、战略驱动组织架构、团队协作，等等），做起来难。销售团队是由人组成的，就像我的一名研究员同事说过的，人是“由一堆不确定因素构成的”，拥有各不相同的能力和动机。你无法像控制温控器一样，通过算法来控制人。优秀的销售人员是灵活的、随机应变的，而且有能力定制一个价值主张、建立客户关系和获取资源以实现团队的成功。他们同时还“自负、需要保护和有个人诉求。和广告不同，销售人员不能打开和关闭。和网站不同，他们也不能在一夜之间扩容和升级。”³

持续提升生产效率和后端部门功能在最近几十年一直受到管理层的重视。很多公司瞄准过一些管理目标如六西格玛质量和生产周期的 10 倍缩减。观念产生结果，而且常常是好的结果。这些对生产环节的关注已经产生了结果，而且我们作为消费者也受益了。但是我们知道，在任何的竞争活动中，最终的胜利取决于相对优势，这些生产环节活动的成功意味着生产力提升的焦点正在

转移。在 21 世纪的第一个 10 年，生产效率的提升使得标准普尔 500 强公司平均商品成本降低了 250 个基本点，但 SG&A 管理成本在收入中所占的百分比却没有下降。⁴ 你会在哪里寻找你的下一个竞争优势呢？

分歧

因为战略和销售的协同对于获得商业成功至关重要，这一定是商学院和商业人士优先研究的问题，对吗？事实并非如此。

在学术界，很少有关于如何联结战略与具体执行细节的著作。当然，现在有很多关于战略构建和规划的图书和文章。有些基于行业分析，有些在寻找独立于行业状况的分化点（比如“蓝海”战略），但鲜有讨论销售渠道在战略执行中的角色。就算讨论到了销售，给出的解决方案无非就是“组织重构”和“激励”。但是事实上并不存在所谓的最佳组织方式（参阅第 8 章），而且销售组织的改组往往面临巨大的成本和风险，因为这会打乱已有的客户拜访模式和客户关系。有经验的销售主管也都知道，想要具体执行措施与既定目标方向一致，合理的激励是必要的，但绝不是充分条件。所以，这些有关战略的著作给了销售人员一个类似于教父给的如何上天堂的建议：“永远行善避恶。”毋庸置疑，这的确是个很好的建议。但是，就像大多数训诫一样，智者听之如醍醐灌顶，愚者闻之不知所云。

就算我们走下战略的讲坛，来到市场一线，情况也不会有什么不同。销售就好像是商学院课程和研究中众所周知的不具代表

性的后妈的孩子。⁵出版物的稀缺表明了我们过于集中的研究方向。业务是由战略、运作、营销、销售、人力资源以及其他构成商业模式所需的活动构成的。但跨职能的研究很难找到“正确”的期刊发表，渴望获得提拔的研究员们常常有意避开这种研究。当然，还是有大量的商业文献存在的（多数是轶事题材，但也有不少有很好的研究基础），主要出自推崇某种特定的销售方法的咨询师和培训讲师。但他们同样把销售和战略割裂开来了，而且这种对销售培训的过度专注会带来一种荒谬的效果：常常导致销售团队更努力地工作而不是更聪明地工作。

现实的情况是，几乎所有给管理者的建议要不就是聚焦于销售技巧，要不就是业务战略。正如我有一次在一位管理者的办公室中看到的一张讽刺性的标语：“理论就是知道为什么但不知道怎么做。实践就是知道怎么做但不知道为什么。在这里，理论和实践结合在了一起，没人知道怎么做，也没人知道为什么！”

如果实际情况中（我是指在实际而不是在标语和PPT中）战略和销售能够保持协同，那么以上所说的一切都无关紧要。但是事实不是这样。本书的主要工作就在于识别协同中的这种分歧，抛砖引玉，引起相关学者的重视。

目录

Aligning
Strategy
& Sales
The Choices, Systems,
and Behaviors that Drive
Effective Selling

赞誉
致中国读者
前言

本书着眼于如何取得和战略相关的销售成果。本章讨论了这其中涉及的人员，需要哪些联结，为什么在很多组织中这种联结断裂了，这给财务和人事造成了什么影响，以及为什么值得你花时间和精力去修复这种联结。

如果你不懂得业务环境中的因果关系，那么你极有可能采取错误的措施，比如：战略出问题的时候，尝试提升执行效率；在需要加强执行的时候，改变战略方向。本章考察了三种情况，并探究问题所在——公司的战略，执行此战略的销售渠道，还是两者兼有？

第一部分 问题

第1章 鲜少发生的对话 // 3

战略教父 // 5
销售无赖 // 7
竞争力陷阱 // 11
避免落入陷阱 // 13

第2章 诊断问题 // 14

世事难料 // 15
意料之外的结果 // 19
推销过度 // 23
管理这些复杂因素 // 25

本章为你提供了一个识别高效销售中各种互动过程的准则（包括市场特点、销售行为、销售环境，等等）。这些互动能影响任何组织中战略和销售的协同。本章解释了为什么这套准则能在重要的地方（日常与各种客户交流中）帮到你的企业。本章还概述了本书后面章节的逻辑和计划。

在大多数公司中，人们对“战略”一词的理解有很大的不同。本章着眼于为什么如此多的高管都误解了战略的目标，并且混淆了战略与公司中其他重要的流程。看看你和你的同事能否通过本章的测试。

战略是一种选择，是一个公司不能逃避的一系列重要选择。本章将审视这一系列的选择，并为阐明和沟通这一系列战略选择提供一种切实可行的方式，一种能够被忙碌的一线销售人员理解和使用的方式。

销售几乎是一个公司中最受环境限制的一系列技能了：在一个地方很好用的方法换个环境就未必行得通。本章将讨论有关销售有效性的研究，如何将战略转化成客户选择标准，如何才能成为好销售。如果你是销售经理，本章可能会改变你选择和使用手中销售资源的方式；如果你是CEO、战略家，或者需要评估销售数字的董事会成员，本章的内容能帮助你分解公司的销售任务，同时避免被油腔滑调的销售总结所蒙蔽。

第3章 定位问题 // 26

联结战略和销售：框架 // 27

聚焦“联结” // 30

本书其余部分 // 32

第二部分 联结战略和销售

第4章 战略的目标 // 39

对战略的回避 // 43

战略的作用 // 45

什么不是战略 // 48

什么是战略 // 55

第5章 制定和阐明战略选择 // 57

战略和选择 // 59

一系列的选择 // 60

阐明战略 // 63

目标、范围、优势 // 66

从战略陈述到销售行动 // 73

第6章 销售任务和战略 // 76

关于销售有效性，研究告诉了我们什么，没有告诉我们什么 // 76

边界角色人员 // 83

选择客户的重要性 // 87

划分 VS 细分客户 // 89

机会管理的原则 // 91

机会管理的成与败 // 94

战略、销售任务和绩效 // 97

第三部分 绩效管理

销售领域绩效管理的关键是使销售行为能与销售任务相一致。本章为你提供了一套流程，它能够指导你由战略推导出理想客户画像，优化销售行为。而且如果你希望你的公司超越个人英雄主义的影响，成为一个能不断扩张的盈利平台，那这套流程恰恰解释了为什么有必要将任务和行为联系起来。

本章着眼于通过理解成功必备的行为来招聘潜力大的销售人员。然后我们还要培训这些选中的员工。因为销售中很多能力的发展是要靠工作中经验的积累，本章还考察了销售组织的常见组织形式，以及新技术和网上购物方式对销售组织的影响，包括对销售人员提出哪些新的能力要求。

本章是有关金钱的。我们将会考察薪酬、考评和激励之间的联系，还会讨论为什么必须重新审视有关销售激励的一些传统智慧。本章还会向你提供一套流程，它能一步步地指导你设计一套与战略相一致的销售薪酬计划。如果你是一位CEO或者CFO，本章也许能帮你节省资金并教你如何合理地使用你的资金。如果你是一位销售主管，本章的内容会提醒你两点：①你的公司因为什么在支付你的薪水；②金钱代替不了管理。

第7章 从销售任务到销售行为 // 104

击败魔鬼：扩张销售流程 // 104
理解客户和所需的销售行为 // 107
描绘理想客户的形象 // 117
从销售行为到绩效管理 // 124

第8章 人 // 128

招聘、发展和销售组织 // 128
管理“人” // 128
一个关于人的流程 // 132
组建你的队伍：招聘和甄选 // 135
培育基本技能：培训和发展 // 140
销售组织：选择你的优势和局限 // 148
聚焦购买行为：多渠道管理 // 150
人的表现 // 154

第9章 控制系统：销售薪酬和激励 // 156

薪酬计划的角色和局限 // 157
薪酬、考评和动员 // 159
关于薪酬的传统智慧的重新思考 // 162
开发一项销售薪酬计划 // 166
有效的销售薪酬计划 // 178

在影响行为的手段中，绩效回顾是大多数企业最没有使用好的手段之一。但绩效回顾和用以评测销售效果的指标却有力地影响着战略执行的内部环境。本章关注为什么要给出绩效回顾和评测销售效果，以及该如何去做。有效的绩效考量和绩效回顾与其他的重要手段一起为你的企业构建了有用的“大数据”，避免了胡乱输入胡乱输出（Garbage-in-Garbage-out）的投资周期。

本章聚焦许多公司中的一个关键支点和长期计分点：发展销售主管，使他们能够将战略选择转化为绩效行为，从而进行管理和销售。如果你已经是或有志于成为销售领袖，本章给你提供了职业发展建议，以及一套用来评估销售管理岗位候选人的方法。如果你在人力资源部门，本章的内容能够帮助你与销售团队管理者建立更好的联结。

本章检查了销售和相关部門之间的协作。本章为你提供了一些能提升你的组织中团队效益的实用方法。我还为销售领导者总结了一些提升销售效率的建议，也为战略家总结了为什么这些提升是公司的财务结果和整体企业价值的基础，以及如何打好这个基础。

第 10 章 销售团队环境：绩效回顾和效果评测 // 180

绩效回顾 // 180
给出有效的绩效反馈 // 184
考量效益 // 192
管理者的必要性 // 203

第四部分 结论

第 11 章 公司内部环境：构建个人和组织能力 // 207

甄选销售主管 // 208
成为管理者 // 211
发展销售主管 // 214
一个统一的发展语言：含义 // 224
协调期望和行为 // 230

第 12 章 建立联结 // 233

为什么协作如此重要 // 233
销售和营销的协同 // 237
合起来：相互依存且各有不同 // 238
协作规则 // 241
管理战略→销售绩效循环 // 247
对销售领袖的总结建议 // 250
对战略家的总结建议 // 253

鸣谢 // 258

关于作者 // 261

注释 // 262

Aligning
Strategy
& Sales
The Choices, Systems,
and Behaviors that Drive
Effective Selling

第一部分

问题

时间是伟大的老师，但不幸的是，它
杀死了所有的学生。

——埃克托·柏辽兹 (Hector Berlioz)

第1章

鲜少发生的对话

本书着眼于如何取得和战略相关的销售成果。本章讨论了这其中涉及的人员，需要哪些联结，为什么在很多组织中这种联结断裂了，这给财务和人事造成了什么影响，以及为什么值得你花时间和精力去修复这种联结。

第2章

诊断问题

如果你不懂得业务环境中的因果关系，那么你极有可能采取错误的措施，比如：战略出问题的时候，尝试提升执行效率；在需要加强执行的时候，改变战略方向。本章考察了三种情况，并探究问题所在——公司的战略，执行此战略的销售渠道，还是两者兼有？

第3章

定位问题

本章为你提供了一个识别高效销售中各种互动过程的准则（包括市场特点、销售行为、销售环境，等等）。这些互动能影响任何组织中战略和销售的协同。本章解释了为什么这套准则能在重要的地方（日常与各种客户交流中）帮到你的企业。本章还概述了本书后面章节的逻辑和计划。