

Pilot 派力营销图书

中国营销工具库

屈云波 主编

Selling Change: 101+ Secrets for Growing Sales by Leading Change



销售变革3.0

通过变革促进销量大幅提升的107个秘诀

【美】Brett Clay◎著
派力◎译



亚马逊网站五星级评价



荣获美国2010年度最佳商业图书奖
2011年度有助团队成功最佳好书奖
2011年度最佳畅销书奖

美国顶尖个人职业发展专家及畅销书作家博恩·崔西
畅销书《销售圣经》作者杰弗里·吉特默
惠普销售总监雷诺·迪·波诺

联袂推荐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

101 派力营销国际
101+ SECRETS FOR GROWING SALE

屈云波 主编



Selling Change
101+ Secrets for Growing Sale
by Leading Change

销售变革3.0

通过变革促进销量大幅提升的107个秘诀

【美】Brett Clay◎著
派力◎译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售变革: 通过变革促进销量大幅提升的107个秘诀 / (美) 克莱 (Clay, B.) 著; 派力译.
——北京: 企业管理出版社, 2011.10

ISBN 978-7-80255-887-8

I. ①销… II. ①克… ②派… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第193155号

SELLING CHANGE: 101+ SECRETS FOR GROWING SALES BY LEADING CHANGE
Copyright©2010 BY BRETT CLAY

This edition arranged with COLUMBINE COMMUNICATIONS&PUBLICATIONS
Through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2011-4946 号

书 名: 销售变革: 通过变革促进销量大幅提升的107个秘诀

作 者: (美) Brett Clay

译 者: 派力

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-887-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 16.75印张 310千字

版 次: 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

定 价: 45.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

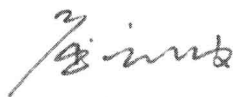
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2011年1月1日

Contents 目录



Chapter One

第一章

引言——变革的必要性 /1

概述 /2

秘诀1 世界在变化 /14

Chapter Two

第二章

认识变革领导力框架的假设条件 /16

概述 /17

秘诀2 人们只有在被迫时，才会掏钱 /19

秘诀3 你并不是力之一 /21

秘诀4 没有人需要你的产品 /23

秘诀5 采购是为了改变 /25

秘诀6 问题只是冰山的一角 /27

秘诀7 交付胜于合作关系 /29

秘诀8 机会只随变革而来 /31

秘诀9 成为变革领导者 /33

秘诀10 变革领导力框架 /35

第一个步骤——力场分析 /37

概述 /38

秘诀 11 成为业余心理学家 /40

秘诀 12 认识四种力 /42

秘诀 13 认识客户的内在需求 /44

秘诀 14 认识客户的行为 /46

秘诀 15 认识客户的策略 /48

秘诀 16 认识客户的环境 /50

秘诀 17 认识客户的生活空间 /52

秘诀 18 驾驭力 /54

秘诀 19 哪里有变化，哪里就有力 /56

秘诀 20 变革需要恒力 /58

秘诀 21 哪里有力，哪里就有变化 /60

秘诀 22 人总是在变的 /62

秘诀 23 人就像被挤压的弹簧 /64

秘诀 24 让客户满足是不可能的 /66

秘诀 25 观察到的不一定是事实 /68

秘诀 26 四种力随时都存在 /70

秘诀 27 力越强，越改变 /72

秘诀 28 每个力都有大小相等的阻力 /74

秘诀 29 力和变化就像风扇 /76

秘诀 30 人远不如计算机 /78

第二个步骤——变革响应分析 /80

概述 /81

秘诀 31 改变你的惯常方式 /83

秘诀 32 认识魔术箱的内部 /85

秘诀 33 认识处理策略 /87

秘诀 34 离开“鸡” /89

秘诀 35 跟住“变色龙” /91

秘诀 36 帮助“雁” /93

秘诀 37 期待“海狸” /95

秘诀 38 安抚“骡子” /97

秘诀 39 远离“海龟” /99

秘诀 40 对现实进行核查 /101

秘诀 41 不要痴心妄想 /103

秘诀 42 用单因接触来取胜 /105

秘诀 43 防备虚假共识 /107

秘诀 44 不要“锚定”在初始数据上 /109

秘诀 45 马拉松是有氧运动 /111

秘诀 46 不要被幻想所迷惑 /113

秘诀 47 将你对资源的最高估值加倍 /115

秘诀 48 从来没有的辉煌岁月 /117

秘诀 49 明智地选择变革 /119

秘诀 50 改变成功的路径 /121

秘诀 51 一份耕耘，一份收获 /123

秘诀 52 没有奇迹发生 /125

秘诀 53 不要暴跳如雷 /127

秘诀 54 捷径 = 短路 /129

Chapter Five

第五章

第三个步骤——功率分析 /131

概述 /132

秘诀 55 了解所需的工作量 /134

秘诀 56 了解变革的尺度 /136

秘诀 57 给阻力定性 /138

秘诀 58 估算阻力功率 /140

秘诀 59 减少紧张感 /142

秘诀 60 成为功夫大师 /144

秘诀 61 快速灵活 /146

秘诀 62 计算变革公式 /148

秘诀 63 计算变革力 /150

秘诀 64 确定作用点、增效因素和激发因素 /152

Chapter Six

第六章

第四个步骤——价值创造 /154

概述 /155

秘诀 65 成为挖掘者，而不是探矿者 /157

秘诀 66 创造机构价值 /159

- 秘诀 67 创造个人价值 /161
- 秘诀 68 创造战略性价值 /163
- 秘诀 69 攀登价值阶梯 /165
- 秘诀 70 客户拥有金矿 /167
- 秘诀 71 改变规则 /169
- 秘诀 72 维持高价值 /171
- 秘诀 73 追求卓越 /173
- 秘诀 74 依靠自己 /175
- 秘诀 75 乐于离开低价值变革 /177
- 秘诀 76 不要乞求客户，而要提高价值 /179
- 秘诀 77 没有不透风的墙 /181

Chapter Seven

第七章

第五个步骤——启动变革 /183

概述 /184

- 秘诀 78 成为变革代理人 /186
- 秘诀 79 启动变革，而不要主宰变革 /188
- 秘诀 80 眼光放远，逐步实施 /190
- 秘诀 81 始终有规划 /192
- 秘诀 82 三思而后行 /194
- 秘诀 83 大成功 = 大风险 /196
- 秘诀 84 不幸和失败的两个根源 /198
- 秘诀 85 坚持不懈才能成功 /200
- 秘诀 86 总有多种选择方案 /202

- 秘诀 87 发展你的变革团队 /204
- 秘诀 88 天下没有免费的午餐 /206
- 秘诀 89 未雨绸缪，但要首先实施第一阶段的变革 /208
- 秘诀 90 “1.0 版”变革看似垃圾 /210
- 秘诀 91 如何应对批评家们 /212
- 秘诀 92 哪里有变革，哪里就有争议 /214
- 秘诀 93 保持积极动量 /216
- 秘诀 94 成为总是信任的怀疑者 /218
- 秘诀 95 推动变革意识 /220
- 秘诀 96 承认现状 /222
- 秘诀 97 解冻现状 /224
- 秘诀 98 做出变革 /226
- 秘诀 99 巩固变革 /228

Chapter Eight

第八章

成为变革代理人 /230

概述 /231

- 秘诀 100 创造价值需要时间 /233
- 秘诀 101 不要跳过某个步骤 /235
- 秘诀 102 人需要靠自己学习 /237
- 秘诀 103 确定所有者 /239
- 秘诀 104 注重方法，而非蛮干 /241
- 秘诀 105 把交易型销售转移到网上进行 /243
- 秘诀 106 遵循变革领导者行为模式 /245

Chapter Nine

第九章

总结 /247

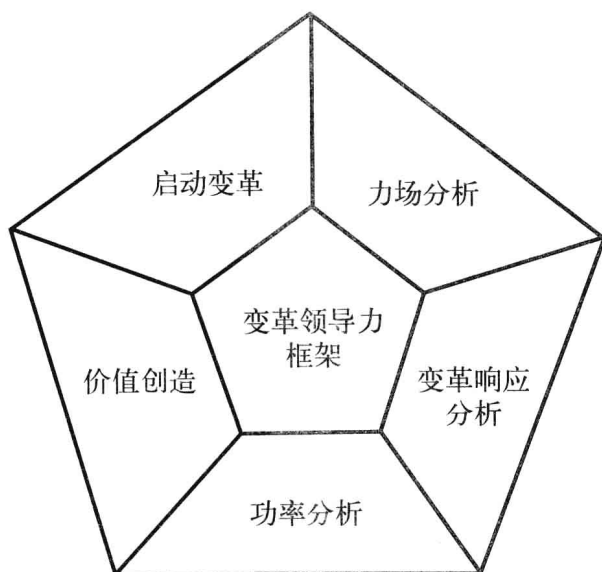
秘诀 107 行动成败取决于你自己 /248

第一章



Chapter One

引言—— 变革的必要性





概述

为什么你需要这本书

常言道，变化是永远存在的。而在当今世界，变化更是势在必行的。要想在 21 世纪取得商业上的成功，销售人员及其所在公司不能只是顺应变化，还应领导变革，为其客户达成实质性的目标。

“变化不只是生活中的必要元素——变化就是生活。”

——阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）

本书将告诉你当巨大的变化影响到销售这一职业以及拥有销售人员的公司时，要怎样生存下去并蓬勃发展。你将学到：

- 使你和你公司变成客户的无价之宝的五个步骤——客户会主动把生意送上门。
- 变革的心理学秘密，这一秘密将使你成为高效的变革代理人以及客户的重要资产。

在分析销售变革与传统的解决方案式销售方法和战略式销售方法有何不同之前，让我们首先来探讨一下为什么变革是关乎生存的要素。



改变世界的四种力

引起变化的力量有无数种，但最重要的是四种力在改变着你所生活的世界，威胁着从事销售工作的你、你所在的公司，以及你进行销售的公司和个人的生存。

1. 扁平的世界

正如你所知，你现在所处的是一个平整的运动场，这个运动场有地球那么大，延伸到各个角落。在普利策奖获得者、记者托马斯·弗里德曼所写的《世界是平的》这本书里，列举了十种把世界变平，让全球所有人都拥有平等机会在同一领域竞争的力量。他把这种演变称为“全球化 3.0”。在这里，针对同一机会相互竞争的不是公司与公司（全球化 2.0），不是国家与国家（全球化 1.0），而是个人与个人。

在一个扁平的世界里，所有参与竞争的人的产品价格必须做到和其中成本最低的那个人的产品价格相媲美。因此价格在竞争区域内变得更为扁平化，环境转变成了达尔文式的物竞天择，效率得到了提高。

全球化 3.0 的主要意义在于，你所拿的钱必须要与和你能力相当、拿着最低工资的人所拿的钱相等。这对你的客户来说也一样。

弗里德曼还强调了全球化 3.0 所带来的另一个意义——销售人员的消失。作为销售人员，你最大的竞争不是来自别国的销售人员，而是互联网。弗里德曼称，互联网让采购商获得了前所未有的权力，可在销售人员不参与的情况下获得最好的商业条款，把传统销售人员报价并协助采购的职能大大削弱，甚至完全去除了。弗里德曼写道：“就好像他们（客户）把所有多余的部分（销售人员）排除在生意之外了，使其成为了纯数字游戏。”

2. 虚拟整合

阿尔文·托夫勒、查尔斯·汉迪、杰弗里·摩尔等人均预测，各个公司会越来越依赖其他公司与个人来完成重要的任务。在过去，每个公司都想把业务中的各个环节整合到内部，从而达到控制成本和控制市场动态的目的。比如，IBM 原来不但设计和制造计算机中的所有部件，组装计算机系统，编写软件，直接向客户销售计算机和软件，还向客户提供专业服务和支
持。现在，中国的联想公司制造并销售计算机，而 IBM 则为联想的客户提供技术支持。为什么？因为联想可以用更低的成本制造计算机并创造利润，而 IBM 则可以专心提供其利润率更高的专业服务。事实上，IBM 努力创造出了一种低耦合度的组织结构，以至于现在在 IBM 员工之间流传着一个笑话，称 IBM 的意思是“一切都得我自己来”（I'm by Myself）。这与原来那种自上而下，指挥与控制，整合一切的做法相比，是一个巨大的转变。

杰弗里·摩尔把这种战略称作“外包外表，内包核心”。他说：“当一项任务直接影响到公司在其目标市场上的竞争优势时，那就是核心。这就是公司差异化的基础，核心工作的目的就是为了创造并保持这种差异。”不能创造公司差异性的其他任务就是“外表”。

摩尔称，公司专心从事其核心工作，外包其他工作才能为股东创造最大的价值。换句话说，如果你在某项任务上不能完成得比别人好，就应该聘用能够做得更好的人来做。当然，这种说法并不新颖——亚当·斯密在 1776 年出版的《国富论》中就提到过通过区分劳动力来提高效率。新颖的地方在于我们这个由技术，即互联网所带来的扁平的世界，一个通过点击鼠标就能找到可以最有效率地完成某项任务的伙伴的世界。

这种推动公司向虚拟整合发展的力量给销售人员带来了两项挑战：（1）公司与公司之间更为相互依赖；（2）各个公司不仅要优化自己差异化的任务，



还要优化公司和公司之间的协作。其所带来的结果就是公司之间的关系从“买家—卖家”（即“给我最好的价格，我不管你赔不赔钱”）变成了“伙伴—伙伴”（即“我们一起合作，创造出最大的差异化”）。最优秀的销售人员会适应角色的转变，并在这种愈加紧密的合作关系中创造出价值。

3. 未来的冲击

在1970年出版的《未来的冲击》(Future Shock)一书中，作者阿尔文·托夫勒预测世界会变得很快，以至于仅凭人类的能力将无法适应。你是否曾经有过这样的经历：你购买了一台电脑或一部手机，但是仅仅在一个月后你发现，一个更好、更便宜的产品出现了？在你还没来得及为这台电脑或手机通过信用卡还完款，学会使用所有的新功能之前，它就已经过时了。这就是未来冲击的一种。

托夫勒称，因为新技术的出现，变化的频率会越来越高，“永久”这种概念，如终生聘用、毕生职业等将会消失。他提出生活中的各个方面不仅只是暂时的，更会是瞬间的——不断地从一种状态转换成另一种状态。他称，一个人一辈子不能只会从事其一个职业，而要学会若干个。那些不想改变或没有能力改变的人会因突然变得贫困起来而受到冲击。《无理时代》(The age of Unreason)的作者查尔斯·汉迪更进一步指出，每个人都需要多种职业的“组合”，多个雇主的“组合”。

有关托夫勒和汉迪所预测到的变化速度的加快及其意义证据很多。“唯一不变的就是变化”这句话可能已经不正确了。变化不是“不变的”，而是在加速。