


思科、雀巢、普华永道、阿尔卡特等名企高管 **联袂推荐**



The Relationship Advantage
Become a Trusted Advisor and Create Clients for Life

轻松搞掂 大订单

造雨者缔造关系的智慧



【美】汤姆·史蒂文森 (Tom Stevenson) 萨姆·巴克斯 (Sam Barcus) 著
黄建江 等译

打破长达100年的商业习惯，颠覆性地
批判传统销售模式，助你和你的公司提升关系缔造能力
和业务开拓能力！

不能盲目向军队学管理，要向咨询公司学习！



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

轻松搞掂大订单

造雨者缔造关系的智慧

【美】 汤姆·史蒂文森 (Tom Stevenson) 著
萨姆·巴克斯 (Sam Barcus)

黄建江 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

The Relationship Advantage: Become a Trusted Advisor and Create Clients for Life by Tom Stevenson & Sam Barcus.

English-language edition copyright © 2003 by Dearborn Trade Publishing.

Chinese (Simplified Characters only) © 2006 by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-2661

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松搞掂大订单: 造雨者缔造关系的智慧 / (美) 史蒂文森 (Stevenson, T.), (美) 巴克斯 (Barcus, S.) 著; 黄建江等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2005

书名原文: The Relationship Advantage

ISBN 7-5084-3268-1

I. 轻... II. ①史...②巴...③黄... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 106541 号

书 名	轻松搞掂大订单: 造雨者缔造关系的智慧
作 者	【美】 汤姆·史蒂文森 (Tom Stevenson) 著 萨姆·巴克斯 (Sam Barcus)
译 者	黄建江 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 13.25 印张 140 千字
版 次	2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷
定 价	25.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

作者简介

汤姆·史蒂文森

1965至1981年在IBM担任过多种管理职务，后来在多家高科技公司担任营销与销售副总，1990年创办了自己的咨询公司，1997年进入思科主持Worldwide Channel的运营。

萨姆·巴克斯

注册管理咨询师、注册会计师，曾在普华永道、德州仪器任职，目前经营自己的咨询公司。

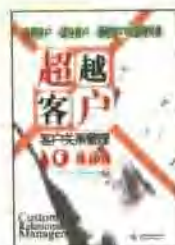


成功销售10步法

揭示从普通销售员快速成为销售主管的秘密

说服力

——赢得客户、攻心至上
最大化你的说服力和影响力，同客户迅速建立信任并达成交易



超越客户

赢得客户、留住客户和超越客户的管理风暴

谁是你的老客户？

打破传统营销理念与思维，
赢取商务成功无限空间



人脉

人脉即财脉，积累人脉改变命运

成交

赢得潜在客户，创造销售奇迹



责任编辑：贺维平

润和佳艺 | 专业书籍装帧设计 |
ART-RIVER® art-river@126.com

译者序

上个世纪末，经济飞速发展，尤其是与电子计算机和网络相关的高科技经济高涨，产品生产者似乎只要开足马力把产品生产出来，自然就会有顾客排队等着购买。然而进入新世纪，随着网络经济泡沫的破灭，金融股市的崩盘，人们陷入了信任危机，销售和市场部门首先受到影响，他们发现现在已经不能像 20 世纪 90 年代那样轻松地完成销售定额了。

本书就是在这样一个经济大背景下完成的，两位作者汤姆·史蒂文森和萨姆·巴克斯长期从事咨询工作，具有丰富的经验，前者还曾经任职于 IBM 等著名公司，担任过各种管理职务。他们一直致力于对销售人员和高层管理者的培训和指导，而这本书正是他们理念和方法的结晶。书中深入地描述和剖析了咨询业的公司制度、组织模式、经营管理和人员指导等内容，揭示了值得广大商务人士借鉴的咨询公司构建稳固客户关系、提升业绩的方法。这是一本适合企业经营者、管理者和销售团队共同阅读和学习的书。它并非简单销售技巧的堆砌，而是一种对传统销售模式的颠覆性的批判，将带给企业在客户关系管理、销售业绩等多方面的突破！

和许多合伙制企业一样，咨询公司把它们的顾客称为客户，虽然只有一字之差，所体现的关系却有很大不同。“客户”意味着双方有着长期稳固的关系，而“顾客”却隐含着许多偶然性和不确定性。咨询公司把每一个接受它们服务的人都当作“客户”，它们的目标不仅是销售自己的产品或服务，还要努力成为客户值得信任的顾问。

在构建客户关系的具体做法上，本书特别强调了同级匹配的方法，这是一种令人耳目一新的方法，也是咨询公司和传统企业最显著的不同。咨询公司认为要构建长期互信的客户关系仅仅依靠销售人员是不够的，高层管理者应当承担起构建关键客户关系的责任。

相对于其他行业，人们对咨询业的了解并不太多。在一般人眼里，咨询师是靠“嘴”吃饭的，他们的工作无非是给

企业提提建议。然而这其中的玄妙之处就在于：为什么企业的高层管理者愿意接受他们的建议，甚至还主动登门求助？或许本书能给你一个合理的答案。

本书对关系管理、顾问式销售、顾客维系战略和高层管理者的重要作用进行了系统而实用的介绍，它所讲述的方法和原则已经经过了千百次的实践检验。相信本书将对企业构建和保持长期客户关系、进而得到更多订单提供有益的指导。

本书融合了多位译者的辛劳和智慧，他们是：黄建江、李文娜、聂江涛、刘卫华、谢贱生、甘勇辉、葛波、杨军、雷敏、李新平。全书由黄建江统稿。本书的翻译和出版还得到了各方的支持和帮助，尤其是中国水利水电出版社的贺维平编辑，她为我们的翻译工作给予了巨大的帮助与鼓励。我们在此一并表示衷心感谢。

由于水平所限，书中难免有译释不当之处，恳请读者指正。

黄建江

2005年11月

引 言

20 世纪的最后十年见证了全球经济的空前大发展，这一强劲势头几乎席卷了每个行业。对于许多商家来说，成功的关键只在于生产足够多的产品以供销售；保持分销渠道货源充足；提高生产效率以保证几乎每种产品的供给数量；增加大街上和电话销售中心的销售人员；再安装一套客户关系管理（CRM）的计算机系统以便预测需求。无须费力向顾客和消费者推销产品，他们总是乐于购买。许多公司，尤其是那些提供科技产品和服务的公司，所施行的战略是“一味生产，顾客主动上门”。而且这一战略确实行之有效。消费者和商家们竞相追逐新经济的发展大潮。许多传统的商业惯例，包括某些会计准则都被修正，同时也出现了许多适应网络革命的新惯例和新规则。即使是像 GE 和 IBM 这样的蓝筹股企业也依照经理人员制定有效网络营销策略的能力来计算他们的奖金。

显然这种空前的高增长态势凭一己之力是难以为继的。事实也正如所料，人类进入新千年不久，世界金融市场便陷入一片混乱。美国所有主要金融市场的指数都跌至十余年来最低点。许多奉行“一味生产”战略的公司发现根本就“没有顾客上门”。网络经济的泡沫破灭了，而且这种破灭是毁灭性的。

泡沫的影响

股票市场崩盘的时候，我们的自由企业制度所承载的信任和信心遭受了极大的挑战，人们目瞪口呆，因为如此多的信用都遭到了破坏。几位具有远见的商界领袖也感染了盲目乐观的情绪，一度认为互联网革命为他们改写传统的商业规范提供了契机。后来其中的几位大亨被带上镣铐投进监狱的时候，电视画面又展现了他们另一种新步伐，这被播音员戏称为“罪犯的步伐。”安然公司在将近一个世纪的时间里都是会计审计

行业诚信的典范，然而它在帮助一批新经济客户的过程中，被迫逐渐背离了会计行业的职业道德操守，不恰当地放宽了通行的会计准则，最终不得不退出会计界。电信和网络服务的供应商勉强度日，它们要运行整个基础网络系统，耗费巨大，服务的需求量却远远不足。银行也发现它们的贷款组合中包含了太多的高风险投资。20世纪90年代繁荣时期投资在新兴高科技产业和生物科技产业上的几十亿美元都泡汤了，一些愤怒的股东们将那些最先鼓吹新兴公司原始股的股票经纪公司和分析师告上了法庭。养老基金和个人退休计划都遭受了巨大的损失。

到新世纪，人们已经不知道还能够相信谁。设想一下，如果你不再相信银行家、律师、经纪人、退休基金经理、会计师和电信服务商，甚至还有你工作单位高层经理，那你还能相信谁呢？信任有时甚至需要一生的时间来培养，却可能在朝夕之间便被破坏殆尽。

人们感觉一直以来所信任的财务和商业机构背叛了自己，他们几乎立刻就调整了自己的行动。例如，风险投资基金几乎都削减了他们在新经济上的投资。用于推广电子商务的预算也大幅缩水，结果导致许多雄心勃勃发展网络应用软件和服务的公司一败涂地。提供电子商务产品、服务和软件的领导厂商也开始陷入困境，进行了大规模的裁员。

当信任被摧毁之后，企业的所有者、领导者、高层管理者和其他相关个人都开始提高警惕，采取许多防范措施。他们更精于分析，而且开始用一些“信任模式”来衡量合作者和供应商，他们想方设法地保护自己，正可谓一朝被蛇咬，十年怕井绳。销售和市场部门首先感受到这些影响，他们发现现在已经不能像20世纪90年代那样轻松地完成销售定额了。互联网的革命似乎给人们提供了无需再投资于商业关系的充足理由。

在你的头脑中是否已经形成了一种个人的信任模式，并且根据这些自我保护的标准对同事、老板、卖家和其他人进行评估？当供应商让你签署订单的时候，你是不是会更加谨慎地进行分析？如果你从事销售和市场工作，你有没有发现销售周期似乎比你预想的要长一些？如果你是2003年以后才步入商界的，你是否注意到在你的公司文化中蕴含着很高——甚至走向极端——的警惕性？你是不是已经发现对于大多数人来说，当他们做出决定的时候信任因素占有着多么重要的地位？

当你关注他人的可信度的时候，不要忘记信任等式的另一面：

其他人也在根据他们自己的信任模式来评价你。

这个事实提醒我们每个人都应该停下脚步，反省一下我们自己在经济活动中的做法。信任是一种双向的情感。你知道是什么使你有时候魅力非凡吗？你了解人们喜欢你哪些地方或者不喜欢你哪些地方吗？在那些对你至关重要的人眼中你是否值得信任呢？如果你被认为是值得信任的，那你有没有将你的这笔财富或者说你的习惯和品质与他人分享呢？

综上所述，2000 到 2003 年间的经济危机在许多重要方面破坏了人们之间的互相信任，使大家变得更加小心谨慎，也更不愿意相信其他人以及各种方法、系统和组织。商业领导者和他们的销售人员现在必须把他们自己和自己的生意放在显微镜下审视。获取顾客信任尽管十分困难，但却是他们的首要任务。

为什么在此时写这本书

我们在过去 15 年一直致力于指导高层管理者如何构建和保持他们的商业关系。这些工作给了我们许多有益的经验，我们深知紧密的商业关系可以给企业带来真正的竞争优势。我们希望将这些经验与我们的读者进行分享。下面的这段话似乎不证自明，但还是请你仔细阅读，并把它放在你的组织环境中进行体会：

那些把建立深入的客户关系放在首位的组织在市场上具有独特的竞争优势。

你同意这一点吗？现在再看看下面这个观点：

很少有公司把创建客户关系作为他们的首要任务，而是把这项任务交给组织内人员更替最快的部门——销售团队。

在这本书中，我们把目光对准咨询公司的合伙人，看看他们是怎样构建和保持与客户之间的关系的，并通过大量细节来说明他们是怎样动员整个公司来参与这项工作的。这些方法也可以为你所用，并能使你获

得更多订单，达到更高的勇利目标！

本书分三个部分。在第一部分，我们描述并讨论了咨询业的合伙制性质，着眼于他们的文化和有利于咨询师与他们的客户构建互信关系的特性。第二部分描述了帮助咨询公司合伙人成功构建互信客户关系的人际关系技巧。第三部分是为那些希望提升客户关系品质的人们提供一些实用而可行的建议。

天生的模范

我们发现在客户关系构建方面最优秀的模范就是我们前面提到的会计师和咨询公司的合伙人。这些有趣而谦逊的商业人士早就与他们的客户创建了互信的关系，他们所使用的方法会使客户把他们当作“值得信任的顾问”。

最近安达信公司的事件并没有动摇我们对这些人的信心。我问过四个普华永道公司的员工他们是否愿意接手安达信的顾客，他们不约而同地表示了疑虑：“安达信公司的客户信任他们，普遍拒绝更换自己的会计公司，并且相信那只是一小部分人的过失。”

通过多年的分析和教学，我们发现咨询公司合伙人的文化特性和方法也适用于传统的商业领域，只要他们愿意接受新方法。本书对这些方法和行为进行了总体的概括和论述。在过去 15 年来，这种方法已经被呈现给数以千计的商业领导者、管理者和经营活动的其他参与者，包括 IBM 的全球销售队伍和思科遍及全球的渠道合伙人。我们始终不渝地致力于指导人们成为值得信任的顾问。

我们劝导传统企业的高层领导者和管理者所进行的转变既包括组织方面也包括个人方面。在组织上，成功构建客户关系必须进入组织的核心价值，也就是说在每一个层次上的每一个人都必须承担起构建和保持关系的职责。这种职责不应该被完全交给销售部门或者其他某个部门。咨询公司是按照一种特殊方式组织起来的，这种方式促使每一个员工都参与到构建客户关系的工作中来。尽管对于多数传统公司来说，咨询公司的合伙制组织方式并不适用，但是其中的许多原则和方法却可以为前

者所借鉴。我们写这本书的目的就是要详细地揭示咨询业的文化、组织和方法，以便企业组织可以仿效它们的一些做法。

再来看看个人层次上的改变。我们鼓励传统经济的领导者和管理者理解和体会合伙人所应用的人际关系技巧，这些技巧帮助他们赢得了客户的信任。合伙人是公司的最高层管理者，他们承担了公司与客户关系质量和客户满意度方面的主要责任。他们把自己的顾客称为“客户”，我们将在这本书中向你揭示以顾客为中心和以客户为中心的不同。咨询和会计师事务所的合伙人是以一种能建立信任的方式来接近顾客的，他们理解建立信任是一场马拉松，而不是百米冲刺，是一种战略上而不是战术上的行动，需要投入相当长的时间。咨询和会计业的合伙人的人际交往风格以及他们企业文化的品质都是靠真诚取胜的，然而，多数企业所应用的销售技巧都是控制性的，试图以最短的时间获得销售订单或者其他商业成果。

我们发现对这些方法和品质的理解确实会给企业的经营带来好处，我们认为在信任遭到普遍质疑的今天，推广这种做法的任务尤为紧迫。现在似乎更难建立相互间的信任，许多顾客犹豫不决，不知道是否应该与供货商进行长期稳定的合作。

建立相互信任在很大程度上需要心灵上的沟通，而我们一直接受的教导就是不要在生意中掺杂个人情感。本书旨在帮你重新把情感投入到商业互动中去。投入情感进行经营才能建立起互信的关系。那些学会建立信任的公司将成为未来市场的领导者。传统的企业要采用这种做法需要进行很大的转变，这种转变必须从高层领导做起。如果你居于管理高层，就应该为你的员工和顾客做出榜样。我们认为这是目前最紧迫的任务，希望你能成功完成这个挑战。

目 录

译者序

引言

第一部分 咨询业文化

1 值得信任的顾问	2
关键是执行	3
信任的力量	3
销售培训	6
赢取信任	8
小结	10
2 咨询业文化	11
顾客 VS. 客户	16
小结	18
3 金字塔结构	20
先发制人	20
销售定额 VS. 战略	22
易忽略的关键线索	23
金字塔和造雨者	24
初级员工	25
高级员工	26
主管	27
高级主管	28
合伙人	29
业务实践—管理—销售	31

小结	33
4 层级匹配	34
同级别匹配	34
服务 VS. 产品	36
传统企业也能从关系构建中获益	38
具体操作方法	39
另一种做法	42
小结	44
5 锁定价值	45
产品生命周期	48
后续新产品	53
价格 VS. 价值	55
小结	56
6 财富之轮	58
创建周期	58
小结	69

第二部分 个人品质和技巧

7 三个关键因素	72
声望	72
关系	73
交流方式	77
其他成功因素	82
小结	84
8 鲜为人知的秘密	85
造雨者的秘密	85
巨人的宝藏	86
小结	89
9 一个业务范例	90

造雨者的业务模式.....	91
棒球和大宗买卖	95
战术 VS. 战略	97
实战操练	99
小结	100
10 有效的提问	101
错误的提问	101
封闭式提问和控制欲.....	102
开放式提问和机会.....	104
良好的提问	104
两种开放式问题	105
结盟的妙处	111
一次缺少同盟感的个人经历.....	112
小结	114
11 罗盘式访问	116
诊断罗盘	117
关注客户而非你自己.....	119
从东方到南方	121
80/20 法则	123
乘胜追击	124
第二次会晤	125
开始旅程	125
恰当的陈述	128
本垒打还是一垒打?	128
错误是如何铸成的.....	130
把球踢回去	132
特别提醒	134
小结	135

第三部分 成功之路

12 诊断和处方	138
团队会见	138
设定预期结果	140
明确问题	142
撰写问题陈述	143
障碍在哪里	145
解决问题	146
造雨者的价值	149
小结	150
13 正常销售优于竞价销售	151
掌握先机 VS. 被动应战	151
案例分析	153
竞价的恶果	156
推销自己	157
小结	158
14 客户关系管理系统——是福是祸?	159
数据无罪，应用有误	163
游戏规则	164
造雨者如何使用 CRM 系统	164
特别建议	165
抽丝剥茧看问题	166
小结	167
15 最后的几点想法	169
警觉的高层	170
销售人员的恰当位置	170
谨慎派人	171
蜜桃杯	171

你能够走多远?	175
启动造雨者之旅	175
小结	177

第四部分 附录

A 咨询师应具备的能力	180
员工/高级员工、主管/高级主管应具备的能力	180
合伙人应具备的能力	183
B 业务开拓战术	186
C 确定潜在机会	188
范围	188
原因	188
方法	189
时机	189
D 搜集客户资料	191
客户信息	191
客户访问事项	193
推荐语	198