

# 精通社交销售：针对数字化买家急需提升的销售技能

作者：【美】杰米·尚克斯, 葛斐, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 前言

我的生活于2012年4月18日在得克萨斯州的达拉斯城发生了永久的改变。在那特殊的一天，我第一次参加了美国内部销售专员协会（American Association of Inside Sales Professionals，缩写为AA-ISP）的年度领导力峰会。我那时是AA-ISP多伦多分会的总裁。我因为缺钱而没能参加2011年的会议。2011年是我的公司所经历的灾难性的一年，在这个前言的末尾你会了解当时的状况。我在AA-ISP 2012年度领导力峰会上如鱼得水。在那次活动中，有许多内部销售领域的著名人物——安妮克·西莉（Anneke Seley）、特里什·贝尔图齐（Trish Bertuzzi）、肯·克罗格（Ken Krogue）和吉尔·康拉斯（Jill Konrath），还有成百上千的其他人物。来自加拿大的我，33岁，是这个行业的无名小卒。我在那里学习，做追星族。我心目中的英雄都是商界领袖，而当时我就和这些拥有世界一流销售思想的人在同一个房间里。我不断对自己说：“我遇到的这些人就是我家书架上那些图书的作者。”我只希望有人注意到我。

为了让你更容易了解我当时的绝望心情，给你描绘一下我那时面临的糟糕财务状况。故事回到几年前。那是2009年的夏季，当时，我自诩为了不起的销售精英，每次拿起电话就能让奇迹发生。我确信当一个雇员领导一个销售团队是在浪费自己的才能，因为我自以为能以企业家的身份同时给10个销售团队做咨询。2010年1月4日，我从一家位于多伦多的软件即服务（Software-as-a-Service，缩写为SaaS）初创公司销售总监的职位上辞职，成为一名咨询师。我从咨询行业学到的第一件事就是：这个行业的进入门槛为零，却有99个意想不到的状况让人摔个嘴啃泥！我让自己相信，多伦多本地的技术型公司将会投奔我。我不用给你讲18个月中发生的“恐怖故事”，简单地说，我的生意很失败，完全看不到盈利。我不断问自己：“为什么生意一败涂地？”答案几年后变得清晰起来。

■作为自诩的销售专家，我甚至“没吃自己的狗粮”——我没有坚持每天都拓展自己的销售渠道。

■我对如何恰当地管理公司的现金流完全没有想法，在MBA商学院学习现金流分析的时候我肯定一直在睡觉！

■我没有建立任何个人品牌。电话销售固然能够较快地命中目标，但是到2011年，商业巨头们已经转向依靠互联网来寻找自身所存在的问题的答案。我在网上根本找不到！

公司创建后两年，即2011年3月，我已徘徊在破产边缘。然后，像挨了一记耳光，就在我婚礼的前三天，一颗“炸弹”落下了！我去拜访了自己客户列表上排名第一的公司，而它的大门紧锁。我了解到，这个公司的某些高管犯了欺诈罪，他们从公司非法套现。所有非持股的企业高管、员工和无担保承包商一夜之间全被骗了！作为无担保的承包商，我的业务无法再收回款项了。我被拖欠了35000美元，但就当时的财务状况而言，不妨说是被拖欠了1亿美元。我死定了！我几乎没有多少客户资源来应付这如山的债务，而我正要去哥斯达黎加举行婚礼，然后去法国巴黎度蜜月，就是在这变化无常的三天之后！我无法向即将成为自己妻子的人坦承这些事情。我推想，如果我说了，这段婚姻会在开始前就结束了。

从惊艳而昂贵的婚礼和蜜月回到家后，现实的困境让我必须打起十二分的精神。2011年3月下旬，我返

回了阴雨连绵的多伦多，充分体会了生意的衰败。我得面对解雇所有员工，连续两个月自己没有工资且难以维持家庭生计的前景。我很害怕，几乎每天都害怕到恶心。我处于绝望模式中，绝望模式是定义自己是谁的几个时刻之一。世界上许多企业家都遇到过与我相似的时刻，而很多次，他们最棒的“重生”时刻正是从绝望中迸发出来的。我的“重生”时刻点燃了下半场的回归，如此才让我可以给你讲这个奠定本书背景的故事。

整个2011年夏季，我努力服务自己所剩不多的客户，但一直在思考发展自己的新业务。晚上，每个晚上，有很多次在凌晨3点，我在自己的备用卧室中无目的地盯着自己的笔记本电脑，希望有某些意外的惊喜事件可以挽救我的生意。我对这些夜晚就像单曲循环似的噩梦记忆犹新。说来也怪，我开着领英（LinkedIn）的主页，不记得为什么是领英。我一个小时又一个小时地反复琢磨如何用电话方式成功地发展自己的生意，想着如何能大规模地提升与潜在买家的沟通速度。这个快速沟通市场的想法可能是让我盯着领英的原因。我开始真正看到领英的潜能，是我作为许多多伦多公司销售副总裁的1度联系人的时候。可惜，我不能找到最佳的在线方式帮助我将领英资源变现。我想到自己电话销售的方式，努力在脑中反向思考自己在领英中的流程。慢慢地，经过2011年夏季的思考，我开始通过领英找到新的方法来创造自己的销售机会。每次，我都突破前一晚的进展，第二天早上，我就能向现有客户展示自己所用的战术。我发现客户在学习领英销售战术时非常兴奋，超出对我现有销售咨询服务的兴趣。周复一周、月复一月，我越来越好地把领英的力量变现。不仅我自己利用社交工具变得更有效率，而且在我的战术帮助下，客户也反复获得成功，收获可量化的回报。到2011年秋季，创业的灵感在我脑海中点亮了——“我是否能够找到一种方法，把自己新的领英销售战术融合到业务中去？”

让我们回到2012年4月18日得克萨斯州达拉斯城AA-ISP领导力峰会的那个下午。在那次大会中，有一场乔西安·费吉恩（Josiane Fegion）命名为“醒醒吧，换个眼光看社交媒体”的分会。我刚到峰会会场时就注意到议程上的这场会议，预先做了计划，这将是我在全体参会人员面前讲述自己领英战术的时刻。我走进这个分会场，在右边的中排找位置坐下。我并不知道周围坐着的都是当时销售界和营销界的超级明星：

■我的左边是盖瑞·安布罗斯（Gary Ambrose）——时代交易（TimeTrade）公司的首席执行官；

■我的右边是拉尔夫·冯索森（Ralf VonSosen）——社交数据整合服务商InsideView公司的首席市场官，后来成为领英销售解决方案部的首席市场官；

■我的后面是肯·克罗格——InsideSales.com的联合创始人。

大约乔西安演讲开始后10分钟，她邀请听众们举出利用社交媒体成功实现销售的具体例子。我像一只准备攻击瞪羚的美洲豹一样弹了起来！我大喊：“我们已经帮助客户发送领英站内信（InMail）给潜在客户了，取得了12%~20%的创建新销售机会与消息发送之比。”那就是永久性地改变我一生的时刻。坦率地说，我可以精确地描述那个时刻。这个分会场的气氛似乎变了，嗡嗡的议论声开始出现。人们看着我，好像我发明了火。几乎同时，有人从后排大声问：“你能准确地描述在领英上做了什么吗？”所以，在后面的几分钟，我解释了自己后来称为影响销售流程之领域的内容。我感到摇滚明星的身份首次落在自己身上。我可能创造了人们正需要的咨询服务！

在那场分会结束后，盖瑞·安布罗斯和肯·克罗格走向我，与我交换了名片。他们都邀请我给他们打电话，讨论就领英主题做一场联合在线研讨会和电子书。我走进会议中心的大厅，心中充满了希望和前所未有的自信，这是两年来都不曾有过的。随后，我给生意伙伴乔治·阿尔伯特（George Albert）打电话。这个电话应该录下来，我应该把对话的文字贴在自己公司的墙上。

杰米：“乔治，我是杰米。”

乔治：“杰米，会开得怎么样？有没有大的销售机会？”

杰米：“乔治……告诉你，我们得到了一切！我谈了关于我们用领英的事情，这里的人称之为‘社交销售’。乔治，我们得停下所有的其他服务，只培训人们做社交销售！”

乔治：“你疯了吧？”

乔治可能会告诉你，他不是这样说的，但我有不同意见。他是对的：我们怎么能放下正慢慢爬出谷底的生意去搞这个名为“社交销售”的玩意儿呢？但对我来说，原因很简单，彼时世界上只有很少的人能够定义社交销售。我对于用社交媒体做销售的欲望正呈指数级上升。

整个2012年夏季，我开始测试自己有关社交销售需求的假想。乔治和我一致同意：我设计一个基础课程，免费培养10个客户！根据他们的反馈和成果量化数据，我们就对需求有了感觉，并且手握10个客户的成功案例可以向未来的买家展示。免费提供培训是我做出的最聪明的商业决定。90天内，我们有了10个满意度极高的拥护者，从他们那里收集了成功的销售实战经验。

我猜你会说，剩下的都是历史。过去四年，我们创造了世界上最大的社交销售培训系统，并将其称之为“精通社交销售”。截至本书出版时，我们的系统已经有全球超过60000名销售和营销专业人士在用，并呈指数级上升。我们帮助公司取得了亿万美元的新增销售渠道和收入。看到我们的课程在每个大陆、各种不同体量的公司、几十个行业中使用，真是难以置信！免费培训首批客户换来的反馈鼓舞我们集中资源发展未来的课程。我们当前的课程是本书的基础，在全球用得最多、最广，因为它是从销售和营销人员的反馈中不断发展而来的。

我想与你分享这点微末的社交销售初始课程，它证明，每个人都可以建立个人品牌。建立个人品牌是你用来在新的数字经济时代扩大公司业务的重要步骤。如果你与自己的整个销售团队和营销团队应用了基于本书的原则，我保证，社交销售方法将对贵公司的成长轨道产生积极影响。我等不及地想听到你社交销售成功的故事！

——杰米·尚克斯

本书由“[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM)”整理，[ePUBw.COM](http://ePUBw.COM) 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 致谢

如果没有我美丽的妻子丽贝卡·尚克斯（Rebecca Shanks）的帮助，我无法完成这本书。她的贡献超出了对本书出版的贡献。没有她，我无法运营一个公司。丽贝卡是一家之长，是家庭财务的稳定器，这保障了我创业时候的生存。

我和丽贝卡很幸运，有两个超棒的孩子，亨特·尚克斯（HunterShanks）和亨利·尚克斯（Henley Shanks）。我不能完全说清楚究竟我所做的一切能够给他们提供多少更好的帮助。我曾经读到过：父母的工作会成为孩子的美好记忆。这也是本书让我激动的原因。我的孩子（本书英文版出版时他们分别为4岁和2岁）会知道创业公司给我们家庭带来的成功，而且本书记录了丽贝卡和我为了取得这个成功而付出的努力。

我的商业伦理基础继承自我的父母。他们自己不是企业家，但是他们比我知道的任何人都更努力地工作。他们还支持我曾经想到的任何商业狂想。我从他们那里学到的是允许让孩子自由选择他们自己的道路，无论这条路与你自己的相差多远。我的父母任我尝试，任我摔倒。我相信，企业家是从非常年幼的阶段浇灌培养起来的。我便属于这些幸运儿中的一员。

我最亲密的朋友米奇（Mitch）、特拉维斯（Travis）、乔治（George），以及我的兄弟凯西（Casey），我的妹妹香农（Shannon），他们在我这几年的创业生涯中都一直陪伴着我。他们都给出了很棒的意见，我爱他们。

最后，由于终生销售（Sales for Life）公司、乔治·阿尔伯特和我创建的伟大公司文化促使我写了本书。我们快速发展的团队一直在对全球社交销售和数字销售做出贡献——这都是从培育发展创新的文化开始的。

## 导言 数字化变革的路线图

“协同”的定义：整体大于部分之和。

——亚里士多德

我用亚里士多德对“协同”（synergy）的定义来概括贵组织内部数字化变革的路线图。我要不厌其烦地强调一点：社交销售的成功往往体现的是一个团队的成功，而不在于彰显个人的伟大贡献。紧密团结的伟大球队总比收集一堆个人天才的团队能赢得更多比赛。如果你只记得本书中的一些小故事，那么请记住这个“协同”的定义，以及团队的表现如何总是好于真空中的个人。

每个组织，不管其在传统销售原则下多有效率，都会从简单的阶段开始自己的数字化改革。对旧金山成百上千的技术型公司来说，这种进化已经发生了，但是对全球许多金融服务公司来说，种子才刚刚种下。所有公司，无论处于进化流程的哪个位置，都将面临六个阶段的数字化变革。你必须问自己这个问题：在这个进步的过程中，我的组织位于哪个阶段？

### 阶段0：维持现状

处于这个阶段的公司只会满足现状，继续按一直以来的方式销售。你没有给销售团队灌输社交销售和数字化沟通可以对业务带来积极影响的观念。商务领导很少或没有考虑社交媒体的有效性，没有社交沟通的管理，没有社交销售的正式培训。“销售来自火星，营销来自金星”的格言很真实。这两个部门隔膜很深。这是贵公司的现状吗？销售部和营销部只有一个说了算？它们甚至处于同一个国家、同一座城市或同一座大楼？

### 阶段1：随机社交销售行为

“随机社交销售行为”，是为领英提供数据分析和应用服务的PeopleLinx公司提出的流行词。社交销售的种子在贵组织内部到处播撒，却没有像病毒一样被传播。以高绩效销售专员为代表的一些个人试图做出海啸般的变革。问题是，很少或没有什么经验证据来支持社交媒体在销售方面的有效性。一些商务领导可能相信社交战略的作用，而公司销售方式却很大程度上仍维持现状。社交销售概念只在销售部和营销部的大厅里私下流传。

### 阶段2：创造业务案例——领英或社交媒体培训

在这个阶段，贵组织对社交销售的最佳实践已经有充分的内部需求，有人努力制订一个工作计划或开创一个业务案例。除了这些，你或你的团队成员可能已经将领英和社交媒体等同起来或看成同样的事物。因此，你可能做了以下这些投入。

■多个领英销售导航仪的授权。你们的部门销售工具的跟踪工作需要标准化为一个领英产品。

■培训会议。贵公司的某人被选中来协调培训事宜。（提示：社交媒体营销人员或对数字化很懂行的销售专员可以胜任这个职位。）

你的销售支持团队努力从充满各种提示、技巧和战术的“社交销售101”会议中收集点子。你和销售团队会学到社交销售的基础技能，开始重新设计你们的社交形象。可惜，这些培训会忽视两个要点：第一，超越这些初始培训会议的改变全球范围业务的路线图，它可以测量成功的程度；第二，当销售团队没有新的信息内容与客户分享时，你就应在这个社交销售公式中加入市场营销的成分。

### 阶段3：精通社交销售

你的组织到了精通社交销售这一阶段，需要具有自上而下的执行支持体系来优先开展社交工作。你的一

线销售领导推动销售队伍各司其职，以确保社交销售行动达到设定的可测量里程碑阶段。数字营销团队与销售专员并肩作战（比如提供信息内容），销售专员会使用这些信息内容与买家交流。

社交销售工作超越某个业务部门，在整个销售组织和营销组织中寻求标准化。要成为精通社交销售的公司，你得明白社交销售的有效性并不是由几场培训会完成的。你和销售支持团队要努力将社交媒体编织进现有销售流程的基因。社交销售工作是增量，而不是现有的团队销售模式的替代品。你还要保证填补现有销售专员和未来新雇人员之间的技能差，即通过入职培训中的社交销售模块来解决。

在所有业务部门，你的销售团队和营销团队“每一单、每一天”[从吉尔·罗利（Jill Rowley）那里借用这个词]都在使用社交方式，将它作为社交销售的以下三个交叉支柱（见图0-1）。

图0-1 社交销售三个交叉支柱的关系示意图

■基于触发事件的销售：你的买家周围有内部或外部事件发生。数字化信息可以实时提醒销售专员，使他能高度地利用背景知识与买家对话。

■基于信息内容的销售：根据弗雷斯特研究（Forrester Research）公司和企愿（Corporate Visions）公司的数据：“74%的买家选择那些在其采购过程中最先提供价值和信息内容的销售团队。”尽早塑造买家的采购流程很关键，使用数字化信息内容将可以帮助他们获得信息，做出有信息支持的决策。

■基于推荐的销售：人们从别人那里采购。关系路线图可以通过领英和推特（Twitter）之类的工具来做到机械化。你可以建设关系路线图来与买家建立更深的联系。

#### 阶段4：销售部与营销部的协同工作

社交销售仅仅是销售部和营销部整个组织大规模协同工作的副产品。我们已经碰到过打算将社交销售命名为“数字销售”的公司，它们认识到，数字化沟通不局限于诸如领英之类的社交平台。这些公司在销售和营销之间架起了畅通的沟通之桥，增强了数字化信息内容新思想的流动。在战术层面，你的公司会有一个信息内容委员会，在这个委员会里，一群销售专员定期与营销部开会，开发出新的数字化信息内容，为销售谈话补充燃料。这个不断发展的知识产权（IP）被我们创造为所谓“知识产权转化圈”（IP Transfer Loop）的流程所代替。知识产权转化圈有一个销售专员根据买家遇到的问题讲一个创意故事，然后营销团队将这个创意转化为新的数字信息内容，让销售专员用于与买家的沟通。当销售专员把这些数字信息内容用到市场上后，买家们会以拒绝、关注和提问等形式提供反馈。这个循环不断重复，带来更多的销售反馈，发展出越来越多点点滴滴对买家十分有用的信息内容（见图0-2）。

图0-2 销售部与营销部的协同工作

销售部和营销部协同工作也开始形成测量成果的新方法。取得了非凡业绩的社交销售团队认识到，买家的采购流程涉及营销部和销售部两方面的工作，因此，营销部和销售部的每个人都有责任赢得那个买家。当营销团队不再将网站流量或销售机会数量作为自己工作的关键度量值时，你会看到销售部和营销部更强大的协同作用。当你的团队开始创造围绕销售部和营销部合作有关的度量值时，协同作用就发生了，可以是适于销售的商业机会或其他机会类别的指标。营销部负责提供一定比例适于销售的机会，帮助销售专员完成定额，销售部负责用社交销售的最佳实践及时跟踪这些销售机会，并恰当地培养这些销售机会。每个人都对新的销售订单负有根本责任。战术上，销售部和营销部之间的服务级协议采用表格形式，并成为全体团队成员的蓝图。

#### 阶段5：销售和营销整合

在阶段5的组织中，你坚信，销售部和营销部之间的整合是与买家商业互动的未来。在我们看来，团队收入是我们营销部和销售部的工作相互交织的成果。你的商务团队要重点认识到，数字营销和销售中的每个人都要负责协助买家完成采购流程。所有的团队成员完全接受亚里士多德关于“协同”的定义，他们

知道，没有哪种角色的重要性高于另一种角色，并且了解到，成为一个成功的数字销售组织没有捷径可走。我们认识到，销售人员和营销人员的名片及领英介绍都会向外部世界展示他们的传统角色和头衔，而在内部，他们都是一个单位的成员。他们只对一个数字负责——销售订单！

通过本书，我们探索了战术步骤，帮助你达到阶段3——精通社交销售或更高阶段，你就可以在销售部和营销部之间建立更强的合作。我真的梦想有一天，看到在销售和营销联合会议上，销售和营销人员都平等参与、合作并交换最佳实践，如同他们分担共同的责任。我还梦想有一天，营销人员在销售启动活动（Sales Kick-off Events，缩写为SKOs）中深度参与，与销售手拉手合作，更好地描述客户的需求。销售部和营销部整合的时代就要来了，记下我的话。精通社交销售将成为贵公司整合过程中的最大飞跃。

我们在终生销售公司培训了超过250家公司，规模从5名销售和营销人员到25000名遍布全球的专员。我个人曾经帮助1000余个董事会（实体或虚拟）评估它们的公司在社交销售阶段0、1和2的状况下的基本启动。

在审查了数字化变革的六个阶段后，如果你认为自己的组织离阶段3——精通社交销售——还非常非常远的话，也请别泄气，本书就是给你的指南和路线图。

如何使用本书

我在写作本书时已经为你采取了两个精细的步骤。

## ■ 本书非常利于实战

我希望你和你的组织拥有这份成功开展社交销售的路线图。你很快就会注意到，我们没花什么时间为你组织中的社交销售编写案例。答案显而易见，网上有成百上千的文章可供你阅读。我假设你买本书的前提是因为你的组织卡在精通社交销售阶段1或阶段2，而且你需要通向阶段3的路线图。我向你保证一件事：本书非常利于实战，对从背负销售任务的销售专员一直到公司高管的每个人都适用，它展示了一个全球级培训课程。如果你觉得它是你社交销售的圣经的话，我就实现了我的目标。你从终生销售公司获得了四年以来的脑力成果经验集合，包含成百上千的客户互动和最佳实践的总结。我想合理地改变你的生活，以及你的公司获得成功的轨迹。

## ■ 大规模社交销售

规模——这是我遇到的其他每本书和每个培训项目都缺失的成分。它们的项目在帮助销售专员启动社交销售活动方面做得不错。可惜，它们都没有将社交销售作为全球工作计划，没有处理好多部门利益相关部分的复杂性，没有强化行为改变的培训交付点，也没有推动销售对公司底线真实影响之全球关键绩效指标（key performance indicator，缩写为KPI）的测量等。基于单个销售专员活动的社交销售执行就像驾驶一艘没有航线的船。根据300余名销售专员持有的终生销售公司、PeopleLinx公司、Sales Readiness集团、VorsightBP公司和桑德勒（Sandler）培训公司的信息内容，反馈系统（Feedback System）公司指导我们做了一项独立研究。根据这项研究，我们发现69%的社交销售者都是自学的，没有经过正式培训，他们无法把自己的流程完整化。这些成功的社交销售者几乎说不清是什么让他们的流程如此特别。这种问题同样会出现在你的公司，答案其实很简单：核心业绩者（通常占你销售队伍的50%~70%）没有按照最佳业绩者的指导书去执行。按照公司高管层的说法：“将核心业绩者的销售业绩提升5%，就会比那些将高业绩者的销售业绩提升5%的公司收入多提升60%。”在你强调规模重要性的因素后，这点是很明显的。这正是为什么你需要将社交销售看成协同系统的一部分。在保持做到这点的情况下，本书的所有元素都同等重要；它们绝不仅仅是销售专员在自己的真空环境中工作的小技巧。本书是按照你的组织中每位销售专员日常销售节奏设计的，当然也有一线销售经理、销售运营和支持部门及数字营销部门的关键步骤。所有这些业务部门都必须以整体方式学习、执行和测量。

在你挖掘本书内容之前，有一个重要贴士：不要跳过章节，即使这些章节不是你当前工作岗位描述的部分也不要跳过。本书是按岗位功能划分章节的，请仔细阅读每一章节。我所写的每个章节都是在对那个适用岗位功能的领导直接对话。如果你在读的部分与你当前的角色不一致，还是要读下去。把自己当成

那个部门的领导，从领导的角度来阅读这个部分及相应的章节。只有明白整个系统整体运作的方式，你才能成为最终的社交销售者。我希望你理解每个部门对社交销售取得成功都很关键。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

## 第一部分 创建走向数字化变革的思维模式

### 第一章 我为什么现在就要做出改变，明天不行吗

90%的客户购买决策是在线上开始做的。

——2011年弗雷斯特研究公司

上述统计数据已经是好几年前的调研结果了，但依然无比真实。商业中的普通买家就是你我这样的：晚上靠在沙发上，上网闲逛之中就做出购物决定。买家们在网上买衣服，买电视，甚至买汽车和房产。你以为他们不会用同样的方式调研软件、人力资源最佳实践、保险或公司医疗政策吗？

我自己的业务、我们客户的业务及你的业务已经发生了永久性改变，因为买家变了，买家们要为自己收集更多信息来做决策，而不是像以往那样在信息缺乏的情况下盲目决策。现在，他们可以在领英、推特和脸书（Facebook）这类社交平台上联系到同伴，了解挑战和陷阱是什么，以及实施任何解决方案过程中的成功之处。2012年，业界出现了有关推动社交销售的买方行为变化的其他统计数据：

■有57%的买家购买过程在专业销售人员介入之前就发生了；

■有75%的公司对公司（B2B）买家使用社交媒体调研供应商。

在2011年和2012年，这些核心数据唤醒了某些积极进取的公司，因为它们的专业销售人员看到了社交媒体在销售漏斗顶部的活动中起到的至关重要的作用。销售和市场营销部门需要改变工作方式，让自己成为买方的供货信息资源，而不是等到专业销售人员发现有买卖机会之后才开始销售工作。在过去4年中，我自己就发现几十个客户通过社交平台将“蓝知更鸟”（bluebirds, B2B客户）吸引进他们的销售渠道。首先，我将这些看上去偶然发现的机会归诸好运气，但很明显，向别人提供价值已经成为业务催化剂。2012年5月，安本（Aberdeen）集团提供了一项社交型销售公司的研究结果：“79%的专业销售人员在自己的上一财政年度完成了销售定额，而非社交型销售公司只有58%的销售人员完成任务，他们拖了行业平均销售业绩的后腿。社交型销售公司的整体销售收入提升了16.3%。”这些实证证据不容忽视。

2013年，《转变》（Shift）一书的作者克雷格·伊莱亚斯（Craig Elias）给我看了从弗雷斯特研究公司得到的惊人数据：“74%的买家会选择为其采购过程最早提供价值与见解的专业销售人员和公司。”这是什么意思呢？这意味着，在你考虑通过电话、邮件或演示向潜在买家提供价值之前，买家已经在没有你帮助的情况下了解相关信息了。买家收集足够多的信息，可以选出哪些供应商最符合自己的业务需求。他们在与专业销售人员交谈前就完成了所有这些工作。在决定选择哪家供应商时，买家通常选择第一个向他们展示新想法、新概念和新路径的人。所有这些学习过程都是在你没有介入的情况下发生的，吓人吧？竞争对手已经在用其博客、视频、信息图表、电子书、网络研讨会和成功的案例教导你的潜在买家了。甚至在你给买家打出第一个电话前他们就已经在排列供应商优先级了。想象一下这个场景：你正打算在买家董事会会议室里做一个重要演示。你已经准备好了统计数据、投资回报率的计算结果，以及为什么自己的公司是他们这个项目的最佳供应商。但问题是，在你开始做演示时，事情根本不按你计划中的那样发展，客户似乎已经完全了解了你的市场——特征、执行战略、最佳实践及定价。实际上，谈话过程就像一次法庭调查，买家准备的问题布满了“地雷”。猜猜怎么着？作为社交型卖家的我就是布下“地雷”的人！我已经在好几个月前与买家分享过最佳实践、执行路线图和定价方案。现在，买家把我的解决方案当作基准，因为我教会他们当心所有的陷阱，而你的解决方案看上去是卖给公司的，而不是真正适合公司的。这是对社交型销售公司影响力的一个过于简单化的描述，但也解释了社交媒体如何影响买家和你。

现在来客观地观察一下你的业务。用电话或电子邮件是不是很难接触到决策者呢？这些历久弥新的联络方式与几年前比使用效果还一样吗？此外，买家不再只是一个人了。根据CEB公司（Corporate Executive Board，美国领先的会员制顾问公司）的说法：“现在平均由5.4个决策者、倡导者和影响者一起形成一项购买决策。”你通过电话向组织中的这五六个倡导者、影响者和决策者提供丰富的资讯并施加有效影响了吗？这是社交媒体成为销售专业人士之工具的另一个原因。在社交媒体上分享一篇文章，我立刻就能引领一个客户公司的5.4个决策者及成千上万个其他人成为他们的资讯资源。这样的规模是电话和电子邮件无法匹敌的。

2014年，领英网针对5000名处于领导岗位的购买决策者做了一项调查研究：92%的买家希望自己接触的销售专业人士是行业内有真知灼见的知名人士，只有17%的买家不在乎是谁打来的电话。2015年，又有新的分析观点涌现：34%的B2B调研者是“千禧一代”。购买决策者可能是X一代或婴儿潮一代，而商品的功能使用者和支持购买潮的倡导者则很可能是数码族。

如果你没有引领与客户的谈话，这会置你和你的组织于何地呢？你就是一个迷失在海洋中大声尖叫的鬼魂。你被找到的概率能有多少呢？你在财富2000强公司工作，转下你的眼珠想一会儿：“这不适合我，我在某某公司工作，我们的品牌是市场领导者。”如果你做出这样的反应，你的未来就更堪忧了！从宏观层面来看，弗雷斯特公司的研究显示，到2020年，将减少一百万个销售岗位。这些削减的销售岗位将是接单员（下降37%），讲解员和演示工作的专业销售员（下降27%），导购员和关系维护专业销售员（下降17%）。所有这些岗位都会减少，因为它们没有呈现出这个行业本该有的形象。你不是塑造卖家采购过程中的咨询师，你只是一路回答问题的人。从微观层面及个人层面来看，在大公司工作的人们不是特别灵活，他们不能像自己的小型竞争对手公司那样发动游击战似的营销活动。

你不要认为，仅凭你的名片就能证明自己是合适的供应商人选，这种念头想都别想。人们买东西首先看卖东西的人，然后才看这个人提供的解决方案。比起小公司的竞争对手，你的公司名片也许会带来多一点的见面机会，但在很多情况下，名片价值仅限于此。灵活的小公司会发起开创性观念，从而打乱你的销售周期。现在，你的买家吸取了许多市场信息，这很危险，你怎么做才能脱颖而出呢？他们为什么需要你？

如果一家信息技术公司或通信公司在2016年没有执行全面的社交销售，那它就不是一个提前创新者，它就已经落伍了。正如领英网在拉斯维加斯（Las Vegas）举行的2015年销售人员高端联谊（2015 Sales Connect）活动上提出的，2016—2020年将成为许多技术专注型公司“跨越死亡之井”的年头。对于那些其他行业（如专业服务、健康医疗、金融或制造业）的公司来说，市场变化飞快！这不是一个用来吓唬人的策略，而是提醒人们必须面对现实。

你需要改变思维方式，在传统销售职责之外多加入社交销售。销售运营、销售支持，特别是市场营销行为是如何影响你与买家的数字化互动的？这与你的公司规模并没有关系。在本书中，我们将使用“大局”一词作为整个组织的通用称谓。最重要的是，你改变了思维方式，从“我”的活动变为“我们”的活动，更具大局观。如果要提高整个公司服务买家的能力，“我们”是唯一重要的。就是这样！没有其他事情与社交销售相关，或与任何类型创新销售流程相关。你的销售方式必须为你自己提升买家体验的能力带来积极影响。我已经看到B2C（企业到用户的电子商务模式）公司多年前就改变了它们的数字化方式，以此来提升买家的体验。很不幸，B2B公司将社交销售方式当作一系列个人为迅速创造业绩而执行的销售“黑客”行为，而对于买家与卖家互动中长期信任度的提升而言，它们做得很少。

我知道长远考虑不容易。我明白：你的业绩是以月度或季度目标完成情况来衡量的，所以很难考虑从现在开始2年、3年或5年后的商业模式。你在寻找这个季度就能起作用的实质性措施，社交销售贴士、技巧和策略会让你立即获得见面并创造快速成交的机会。我可以将这点直接关联起来，终生销售公司就是这样在2012年开始其社交销售培训的。但我可以向你保证，不断涌入我脑海的隐喻会变成现实：画一幅向你的“大坝”涌来的巨浪的图景，“大坝”代表你的公司。你的买家利用社交媒体和数字媒体掌握信息，做出采购决策。很显然，这股浪潮不可避免地要击打你的“大坝”。你修补“大坝”缺口的方式是使用社交媒体黑客方式。这就像使用水泥填充料修补“大坝”的裂缝一样。这些贴士、技巧和策略可以短期内

稳固住你的“大坝”。但是，内心具有工程师本性的你明白：如果不能找到一个长期可扩展的解决方案的话，你就在劫难逃。不要举起双手嚷嚷：“那不关我的事。”也许你独自一人不能修好“大坝”，但请别拒绝成为一个改革推动者，别放弃推动整个新结构的建设。你买下本书，带给你公司的将是社交销售的路线图和社交销售的战术手册。在本书中，我们将帮你在公司内部找到取得社交销售成功的重要选手。最重要的收获是：在诸如领英网这样的社交工具中使用社交媒体贴士、技巧和策略时，它们对于促成“认同”式社交销售是很重要的。然而，你读本书不是来读“认同”的，你是想要一个全面的精通社交销售的课程，通过学习这门课程，你能超越一些高业绩的专业销售人员。如果这个描述符合你的真实情况，你首先得改变思想观念，即需要考虑组织的长远业务运营，而长远业务运营需要团队协作。

提升社交销售的思想观念中包含哪些方面呢？促成高管认同是首要方面：让每个岗位上的人负责按照预定义的KPI来开展工作，这些KPI与公司目标相一致。

一项具有大局观的社交销售部署会涉及哪些部门呢？

■C级商业领导（即“首席”级别的领导，主要是指营收官）。

■副总裁、总监或一线销售经理。

■来自以下部门的所有专业销售人士：

○需求或订单生成部门；

○定额销售结单部门；

○客户成功或账户管理部门；

○渠道合作伙伴部门。

■销售运营和销售支持。

■数字化内容营销。

多数在执行社交销售的一级和二级组织并没有考虑所有这些部门的“棋子”力量。我遇到的这类组织，它们可能正在销售部内部做试验项目，或者在某个地区有一个业务部门或产品小组在试验社交销售。几乎甚至根本没有一个连接销售、市场推广、销售运营及支持规划与执行等部门的联合工作组来参与。这个试验结果有较高的可预测性，因为它们的社交销售项目对收入影响甚微。当然了，当它们提到其他诸如提高了黏度或得到更多订单等KPI时，项目似乎是成功的。但是它们的努力真的使组织有明显改观吗？除了缺乏各部门参与外，更大的问题在于会导致公司内部分裂。某些业务单元运作所遵守的战术手册与其他业务单元的目标并不一致，尤其当市场营销部门没有参与时更是如此。从本质上讲，你是在真空中做销售。

在你第一次将利益相关方（销售团队、营销团队、运营或支持团队）整合一致时，这看上去有点疯狂，但这绝对是三级公司——精通社交销售型公司——最先完成的。这类公司认识到，在真空中销售是无效的，每个部门都懂得结成一个相互联系的系统来工作会对各自业务单元的成功产生深远影响。就像一个纸牌屋，去掉其中一根柱子，整个房子都会倒塌。

## 第二章 领导力执行纲要

仅有知识是不够的，还应活学活用；光有愿望是不够的，还应付诸行动。

——李小龙

在你读了本书之后，我希望你对我说：“这是社交销售的MBA（工商管理硕士）教材。”每章都先从理论和原则讲起，然后深入下去谈战术，这些战术需要在日常运营中执行。本书根据公司运营工作的顺序精

心写就。别跳着章节读。即便要花上几个月的时间，也得优先学习与领导力相关的第三、四、五章。我们首先要讲讲组织中的“大象”——高级领导者，然后再谈精通社交销售的问题。这些高级领导者必须支持和推动问责制，加强社交销售并推广社交销售。这似乎像一句套话，却是最直截了当的话。建立这样的高级领导层是你从事社交销售必须跨过的第一座桥。领导力章节将解决下列问题。

■谁需要参加你的社交销售项目？

■每位领导的职责是什么？领导们如何在销售部及数字营销部的所有员工中推动问责制？

■我们如何从头至尾测量社交销售的成功程度？如何准确看待学习吸收与渠道提升之间的关系并让两者真正关联起来？

■什么是成功的预测指标？我们应该在自己的销售和数字营销团队中找出哪些领先指标和现行指标？

在推动问责的领导机制形成之后，你就可以启动一项销售和市场营销计划。本书首先向专业销售人员展示最佳实践案例，并同步开展营销的培训和开发工作。同时，本书也描述销售和营销部门的学习过程，并在所有成员深入学习时找到更好的整合方式。你的专业销售人员将掌握一条社交销售的常规路径，我们称为FEED，代表寻找（find）、培训（educate）、参与（engage）和开发（develop）。这将成为他们“四步舞”中的一整套动作，借此可以大规模地提高销售业绩。FEED系统要确保专业销售人员答对以下的社交问题。

■我如何创建社交形象，让我的买家产生共鸣？

■用社交手段找到销售机会最有效的方式是什么？

■我如何让交谈引人入胜，敲开买家的大门？

■提升我的社交形象最有效的方式是什么？

■要最大化我的努力-回报比，每日应做哪些常规工作？

类似的情况是：数字化营销团队也在进行它们的“四步舞”，称作CODE，代表创建（create）、组织（organize）、发现（discover）和评估参与度（evaluate engagement）。这个特别设计的流程是为销售团队的社交销售机器添加动力的。数字化营销将市场营销部转变成数据推动的“重型卡车”，依靠经验来测量其激发新客户购买欲望的能力（通过影响力和归因方式，无论是直接地或是间接地）并帮助销售团队完成定额。市场营销工作需要回答以下几个问题。

■我们如何将内容制作与推动可预期的销售业绩联系起来？

■我们如何大规模且有目的地创建内容，推动销售业绩？

■为使得销售团队尽可能地积极参与，对于内容的组织有什么样的最佳实践？

■加速我们的曝光度及推动销售高速成单的分销贴士和黑客手段是什么？

■我们如何测量趋势，制定路线图，更好地提升我们推进销售增长的能力？

最后，销售和市场营销的黏合剂就是销售支持团队。这个团队会将社交销售融入你的销售流程中。销售支持团队和运营部门将整合正确的人、流程和必要的技术，全面提升规模效应。只要再整合出一个系统，能测量出项目从成立到实际部署，再到强制执行、产生投资回报整个过程的效能，就有可能产生规模效应。

如我在前文提到的，这是你的社交销售MBA教材。

### 第三章 我如何让组织产生共鸣并接受问责制

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《精通社交销售：针对数字化买家急需提升的销售技能》【美】杰米·尚克斯，葛斐

请登录 <https://shgis.cn/post/1099.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

