

销售为先：打造不可复制的销售竞争力

作者：【美】诺埃尔·凯普，【美】加里·图布里迪，郑毓煌，盛蓓蕾，
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！！

推荐序 如何成为一个优秀的销售或销售管理者？

当我第一次拿到《销售为先》这本书的时候，就被它的内容所吸引。细读的时候，我仿佛又回到了多年前的销售战场，因为书里写的许多案例和公司我都亲身经历过。在几十年的销售生涯中，我曾经在惠普、思科公司负责销售工作，甲骨文公司也曾经是我们的长期合作伙伴，施乐公司则是我们的竞争对手。看到书里的案例，许多往事都历历在目。这本书确实写得很实在，也很实用。

书中列举了许多优秀销售人员和销售管理者的标准：他们有使命感；他们以客户为中心；他们敢于试错；他们专业靠谱。以书中提到的销售人员必须有使命感为例，这使我想起了一件往事。某公司夏季要在北京开一个业务部门的会，由于北京六七月的天气变化无常，这时候南方的天气变化也较大，多雷雨天气，所以不同部门的反应是不一样的，有些部门的人员会临时提出因为航班延误等原因不能按时出席。但是，一个真正合格的销售绝对不是这样的，即使面临天气困难，他也会买机票飞到附近的城市，降落后再租车赶来开会；或者他会马上改乘高铁赶来开会；甚至他会自己开车千里奔波赶来开会。总之，一个真正合格的销售一定会尽一切可能来完成这项任务，做到使命必达。

这本书突出的两大特性是：系统性和实用性。我从2000年起在惠普商学院和清华大学继续教育学院任教，接触到许多企业家，特别是民营企业，大家都认为销售非常重要，特别是对于B2B（企业对企业商务关系）企业来说。然而，市面上大量的营销、销售类书籍要么是一些商战小说，要么是作者根据自己的经历自创的一些套路（诸如切割、搞定、战法之类），甚至还有许多励志鸡汤型的无厘头培训（例如教你怎么把梳子卖给和尚），根本不成体系。整体来看，中国企业界非常缺乏一种能够沉下心来，从优秀企业的实践中通过大量调研总结得来的、能够指导销售工作的理论体系。《销售为先》这本书就帮助我们解决了这个问题。

今天，世界已进入VUCA时代——我们正面对着一个易变（volatility）、不确定（uncertainty）、复杂（complexity）和模糊（ambiguity）的世界，这样的时代更需要理论的指导和实践的启发。要想改变世界，首先要走出去看看世界，了解一下世界上都有哪些好东西。不少中小企业家和创业者因为没有机会接触到先进、规范、成熟的管理经验和体系，就容易陷入“不知道自己不知道”的认知误区。《销售为先》这本书正好帮助这些企业家解决了这个问题，系统化的理论体系，有助于提升和强化他们的B2B业务能力。

我为什么觉得本书很亲切？因为我在几十年的实战中经历了许多书中所讲到的内容，而且也用到了书里讲到的许多理念和方法。然而，由于长年在销售一线打拼，我没有时间坐下来认真地思考和研究整理，没能像本书作者诺埃尔·凯普等大师级教授那样去调研更多的知名公司、去系统地总结这些经验。因此，我特别喜欢这本书里总结出来的打造优秀B2B企业销售力的5大要务：（1）前线领导：通过以身作则激励手下的领导力；（2）关怀下属，充分授权：清楚表达公司目标并帮助大家完成目标的管理方式；（3）提升销售的科学性与客户关系的艺术性：捕捉知识资本并产生有价值的客户关系的基础设施；（4）敢于试错：为了产生新的灵感，由底层自下而上的创新精神和承认错误的勇气；（5）在销售中践行使命：给予销售代表除了奖金和提成以外的更大使命感。

华为公司创始人任正非说过：“华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。”由此可见，学习先进的管理经验是多么重要。所以，我诚挚地建议每一个企业家和企业高管都要认真读这本书。这本书里总结的销售力5大要务对于每个企业家、企业高管和销售人员真是太重要了，非常实用，可以帮助企业真正打造一支优秀的B2B销售铁军，制定以客户为中心的战略和计划，并做到使命必达。

张坚 (Jerry Zhang)
营创·销售学院院长
思科中国区原副总裁
2018年6月

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

序 企业家如何持续成长并获得成功？

《销售为先》中文版终于出版了。

这本书是哥伦比亚大学商学院诺埃尔·凯普教授和我合著的第二本书。想到凯普教授，心里就不由阵阵温暖。能够和这位已年届81岁高龄的大师级教授再次合作出版新书，真的是我的荣誉和幸运。凯普教授的学识和为人，值得我学习一辈子。

举个例子。2018年5月，我邀请凯普教授来中国为营创学院的EMBA（高管工商管理硕士）学员们授课。在讲到即将出版的《销售为先》这本书时，凯普教授说：“销售领导力的第一秘诀就是以身作则。我们做个练习：假设这里是一个军营，你们每个人都是新兵，我是你们的教官，现在我要求你们每个人都趴到地上，做100个俯卧撑。”

当时，现场的企业家学员们每个人都带着迷茫和疑惑的表情面面相觑。

看到没有人反应，凯普教授突然放下话筒，迅速俯身趴在地上，用双手支撑身体，一口气做了几十个俯卧撑，震撼全场。

要知道，凯普教授今年已经81岁高龄！

在一阵雷鸣般的掌声之后，现场数百位企业家纷纷趴到地上开始做俯卧撑，我也趴到地上一起做俯卧撑，全场沸腾。

优秀的领袖就是要以身作则，身先士卒！这真的是在我从哥伦比亚大学博士毕业12年后凯普教授再给我上的一堂课，而且是我这一辈子都不会忘记的一堂课！

从一个玩泥巴的农村孩子，到今天在清华大学任教并创办营创学院，我真的要感谢清华大学和哥伦比亚大学对我的培养。回顾自己在清华大学和哥伦比亚大学读书期间，最大的收获就是结交到了一生的良师和挚友。凯普教授就是我在哥伦比亚大学商学院的老师，并因此和他结下了一生的友谊。正如中国古语所说，一日为师，终身为父。而我更要感谢凯普教授的是他对我一直以来的鼓励和支持。就在这次访华期间，他把营创学院“用1%学费，上哈佛、沃顿全球顶级师资线下EMBA”的实践写到了哥伦比亚大学商学院案例库中，并称之为全球商学院教育行业的“颠覆式创新”！

作为清华大学博导、营创学院院长，我指导过包括沃尔玛全球CEO（首席执行官）董明伦（Doug McMillion）、国美董事局主席杜鹃等在内的许多国内外企业家，亲眼观察到他们是如何成功的。今天，我希望做企业家和创业者们的良师益友，帮助更多人实现梦想。接下来我用30个字给大家讲讲，如何才能成为一位成功的企业家。

第一，眼界和视野。我18岁才第一次坐火车从家乡福建来北京，而北京的孩子可能3岁时已经坐过飞机5

次。所谓“读万卷书，行万里路”，眼界和视野特别重要，而且很多事情不是书本上能学到的。我在哥伦比亚大学商学院读博士期间，还认识一位杰出女教授席娜·艾扬格。大家可能想不到的是，她是个盲人。然而，虽然她眼睛看不见，却不仅成为哥伦比亚大学商学院教授，还被《金融时报》评为全球50大思想家之一！有了她这样的榜样，2015年我膝盖受伤时，我就想：“艾扬格教授眼睛都看不见，我膝盖受伤又算什么？”多接触伟大的人，你才能激励自己去变得更伟大。

第二，胆识和勇气。光有眼界和视野不够，还要有胆量去做。王健林来清华演讲时说过，“什么清华北大，不如胆子大”。这句话其实很有道理！2017年11月，我在清华主持了清华学生创业协会20周年的纪念活动。参会的十余位校友的公司市值合起来超过3000亿人民币，包括美团、中文在线、百合网、清科等。以美团为例，大家看到了王兴的成功，但是可能都想不到王兴是在美国读博士时辍学回国创业的。而百合网的联合创始人慕岩也是在美国读博士时辍学回国创业的。所以要创业，一定要有胆识和勇气。

第三，能力和智慧。有了眼界和视野，也有了胆识和勇气，企业家和创业者要想成功，还需要有能力和智慧。没有哪个人生下来或者大学毕业之后就会进行企业管理，所以企业家和创业者都需要终身学习。学习包括读书、面对面学习等多种形式，其中读书更多是开拓思维和增长知识，而要提高能力则更需要面对面学习，甚至最好有老师手把手地指导，再加上自己的实战演练。只听不练的话，很难真正提高能力。不信的话，想想看我们大多数人吃过多少次土豆丝，但是却永远不会炒土豆丝。

第四，连接和资源。有句话这样说：“你是谁不重要，重要的是你和谁在一起。”其实，不论在国内还是国外，人脉和圈子都非常重要。不论是清华大学还是哥伦比亚大学，最吸引人的除了优秀的教授，还有校友之间的连接和资源。营创学院的校友今天能够享受到很多福利，包括在沃顿中国中心、哥伦比亚大学全球中心学习，其实也都是我通过连接和资源给大家的福利。在今天的互联网时代，我更要鼓励大家多线下连接，而且要用真诚去连接。在学校里形成的师生关系和同学关系是最自然、最真诚的关系，大家要投入时间，多做奉献。

第五，努力和坚持。大家都知道努力和坚持的重要性，这是成功的必要条件。在创业路上，每个人都会遇到困难，谁也不可能一帆风顺。遇到困难时，如果坚持就有可能克服困难并获得成功，而如果放弃则只能承认失败。再以清华校友、美团创始人王兴的成功为例，王兴也是经历了“校内网”和“饭否网”等多次创业失败，才有了今天美团的成功！

第六，理想和使命。努力和坚持都很累，很多时候你坚持不下去。什么才能够支撑企业家和创业者坚持下去？伟大的理想和使命。脸书（Facebook）今天市值超过5000亿美元，创始人扎克伯格年仅34岁个人财富就超过巴菲特而名列全球前三。然而，在脸书最困难的时候，几乎所有高管都离开了他，很多人都劝他赶紧接受雅虎等其他企业的收购。最终，是扎克伯格希望连接全世界的理想和使命使得他坚持下去，而不是钱。如果为了钱的话，扎克伯格也就不会几年前就宣布把所有个人资产全部捐出去。

所以，没有高远使命，梦想难以成真。2018年5月初，我带领十来位营创学院企业家校友一起去斯坦福大学访问，再次受到了非常大的震撼。要知道，在斯坦福大学创立时，美国东部已有哈佛大学、耶鲁大学、哥伦比亚大学、宾夕法尼亚大学等多所百年名校。然而，斯坦福夫妇却在当时荒凉的西部农场创办了斯坦福大学，今天斯坦福大学不仅声誉上不输给哈佛大学等东部名校，而且还催生了硅谷，并影响了全世界的创新创业。

今天，我也给自己定下了后半辈子的使命：建设一所人人都上得起的“哈佛商学院”。目前，不管在中国还是国外，顶级商学院的门槛都非常高，哈佛、沃顿商学院的EMBA学费高达100万元人民币，清华、北大、长江、中欧的EMBA学费也高达60万元人民币以上。我自己出身农村，因为受益于教育而改变了命运，因此，我希望能够在“寒门难出贵子”的今天，在中国城乡差距空前巨大的今天，和大家一起来办一所新型的大学，以让更多的人能够改变命运，这是我创办营创学院的初心。

那么，如何才能建设一所人人都上得起的“哈佛商学院”？

清华大学校长梅贻琦曾经说过：“所谓大学者，非有大楼之谓也，有大师之谓也。”

因此，在2018年1月营创学院推出第一个EMBA项目之初，我们就决定：不惜一切代价，请来全球最顶级商学院的大师级教授来为大家面对面授课！

半年来，我们已经请来了多位全球顶级商学院的大师级教授来营创学院面对面授课：

2018年3月：有硅谷“创业教父”之称的史蒂文·霍夫曼（《福布斯》全球排名第一的孵化器Founders Space创始人）；

2018年5月：哥伦比亚大学商学院教授诺埃尔·凯普（全球营销大师、“关键客户管理之父”）；

2018年7月：沃顿商学院教授斯图尔特·戴蒙德（全球谈判大师、普利策奖得主）。

已经确认即将来授课的有：

2018年9月：斯坦福大学设计学院教授巴里·凯茨（全球设计思维大师）。

让我骄傲的是，这么顶级的全球师资，面对面线下授课，营创EMBA的学费仅为哈佛、沃顿、清华、北大的1%！

经过半年的努力，营创EMBA已有超过1000位企业家加入，成为全国最大的EMBA项目。接下来，我们会更加努力，继续努力，邀请全球顶级商学院的大师们来为营创EMBA的企业家们面对面授课！

营创学院的初心和愿景从未改变：建设一所人人都上得起的哈佛商学院！

半年来，我们走出了第一步。

当然，离这个终极愿景，我们还差得很远。

但是，所有的伟大，都源于一个勇敢的开始。

教育改变命运，我们改变教育。让我们一起努力！

郑毓煌

清华大学博导

营创学院院长

2018年7月

□

扫码关注营创学院

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

引言 打造优秀B2B企业销售力的五大要务

有这么一群人，身穿西装，一直保持露齿笑容，但是看上去却有些假惺惺的。比如房产中介、汽车销售，或者到你办公室推销打印机墨盒的人。卖什么其实并不重要，这群人最典型的形象是总带点“虚假”的好意。

这就是大多数人心中销售人员的形象，不招人喜欢，不受人待见。在很多传统的商业思维里，销售人员总是公司图腾柱最底层的员工，永远是公司选拔优秀人才或者提供升职机会时最后考虑的对象。

这是过去很多人对销售的一种刻板印象。事实上，这种想法是完全过时的，尤其是在本书重点关注的B2B现代化商业社会里。

没有销售，一切都不会发生：产品不会自动到达客户手里，客户需要的融资租赁也无法实现，也不会有

任何咨询服务，“即时生产”（Just-in-Time）的供应链也无法连接各个关键流程，也没有人可以领到薪水。这一切，都只有在销售人员建立客户和公司的关系、成功完成自己的工作职责后，才有可能发生。

然而，销售人员的工作并不局限于此。

面对各种重任，比如设计和履行各种可以影响客户公司运营的产品和服务方案，然后回到自己公司协调各部门使得这一产品或服务方案顺利开发（从财务部门到市场营销部门再到新产品研发部门），现代化的B2B企业的销售部门必须发展并应用最重要的知识资本。今天，全球顶尖公司的销售人员都勇敢地踏入了复杂和充满风险的市场领域，并在让客户和自己公司共同获益的价值主张（value proposition）中注入他们的知识资本。

因为身上肩负着对客户关系的责任，销售人员必须身兼公司道德方向标的监护人。对于销售人员来说，当务之急就是要保证企业以合乎行业道德的方式满足客户的需求。

看看今天最受人欣赏的企业家和企业，你会看到这些品质在这些企业和企业家身上得到了淋漓尽致的体现。很多白手起家的优秀企业家都是从销售起家，包括沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿（Samuel M. Walton）、IBM（国际商业机器公司）公司创始人托马斯·沃森（Thomas J. Watson）、松下公司创始人松下幸之助、前亚洲首富李嘉诚、京东公司创始人刘强东等。同样，在越来越多的公司里，要想成为企业领袖，都需要经历在销售部门的轮岗，以在销售部门的优秀表现作为基本要求。那些曾经在销售领域叱咤风云的优秀人才已经越来越多地成为各个公司的总裁、CEO、董事会成员，包括被称为“可口可乐之父”的可口可乐公司第二任董事长兼总经理罗伯特·伍德鲁夫（Robert W. Woodruff）、思科公司董事会主席兼CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）、甲骨文公司CEO（惠普公司的前董事会主席兼CEO）马克·赫德（Mark Hurd）、强生公司的董事会主席兼CEO威廉·威尔顿（William C. Weldon）、格力集团董事长董明珠、美的集团董事长方洪波等。1923年，罗伯特·伍德鲁夫当上了可口可乐公司的第二任董事长兼总经理后，常对人说这样一句口头禅：“我就是个推销员。”

众多企业领袖曾经从事销售工作不仅说明了销售工作的重要性，更重要的是，这也产生了一个新的真正以客户为驱动力的商业模式。

毫无疑问，今天最成功的企业无一不是以客户为驱动力的，其销售部门需要和市场营销部门、产品研发部门以及企业的其他部门共同识别客户需求，制订并呈现解决方案来满足客户需求。

这种演变并非一时的潮流或者一阵风。你可以观察一下，过去、现在以及将来都一直活跃在行业内的领袖级企业，它们都很早就认识到销售部门的运行和任何其他关键业务部门一样，需要投入大量的知识资本和职业道德资本。

这就是我们写《销售为先》这本书的意义所在。我们调查了各种B2B企业，它们有各自复杂的产品、服务和销售过程（你会吃惊地发现我们的调查范围非常广，从那些传统行业比如家用产品，到非常前沿的行业比如信息技术和生物技术），随后，我们问了自己如下问题：

- 哪些企业不管是在经济繁荣还是在经济萧条的情况下，一直都是商业赢家？
- 哪些企业是行业领袖，并值得行业内其他企业效仿？
- 哪些企业能够可靠地把有机复合增长率、收入增长及利润率结合起来？
- 最重要的是：以上这些企业在组织、文化以及公司运行方面有什么共同点？

带着这些问题，我们开始一一采访那些行业内领先企业的销售高管们。通过与他们坦诚和深度的交谈，这些高管给了我们很多数字背后的故事。然后我们又进一步做了定性和定量分析，包括分析持续市场占有率、收入和利润率，并继续跟进采访。下面就是我们采访的公司名单（按照英文字母顺序排名）：思科（Cisco）、联邦快递（FedEx）、健赞（Genzyme）、惠普（Hewlett-Packard）、霍尼韦尔（Honeywell）、强生（Johnson & Johnson）、江森自控（Johnson Controls）、万事达信用卡

(MasterCard)、甲骨文(Oracle)、必能宝(Pitney Bowes)、SAP Business Objects(思爱普商务智能产品公司)、索尼电子(Sony Electronics)、汤森路透(Thomson Reuters Legal)、惠而浦(Whirlpool)、施乐(Xerox)。我们坚信从这些企业获得的销售经验将会是巨大的智慧宝藏。

这些企业非常擅长销售的运行,比如招聘和培训优秀销售人才,让报酬和销售表现挂钩,细分客户类型,管理重要客户,以及在不同销售渠道分配资源,等等。我们在这些领域挖掘了它们百里挑一的经验 and 宝藏。

但是这些还不够,这些企业能够保持长期成功背后还有更多的原因。虽然它们在行业特点和具体销售方式上大相径庭,但是通过比较,例如强生公司和甲骨文公司的CEO对公司的看法,就会发现所有顶尖的企业都有着惊人一致的原则和特点。这些原则和特点才是使这些全球优秀企业鹤立鸡群的最重要的元素。

这就是销售力。通常真正以客户为驱动力的优秀B2B企业都在如下5个方面表现突出。

前线领导。在顶尖的销售组织里,销售主管都是以身作则,冲在销售第一线,亲自指导员工并参与销售。

关怀下属,充分授权。要为股东服务,必须更好地为客户、员工和社区服务。顶尖的销售组织通过关怀下属,并对销售团队充分授权,帮助销售团队做出优秀的业绩。

提升销售的科学性与客户关系的艺术性。顶尖的销售组织都会积极地磨炼和扩大知识资本,发展科学的销售方式,同时保持客户关系的艺术性,把传统和现代有机结合起来。

敢于试错。伟大的销售组织拥抱变革。它们经常尝试去改善已有的方法并创造新的方式。正是因为这个目标,它们愿意忍受甚至鼓励“犯错”。所有的试错都在透明开放的氛围里开展,而且第一时间识别试错的结果,并学习其背后的意义——不管是正面的、负面的,还是没有差异的。很多销售领袖都持有这样的观点:所有的员工都必须有“犯错的自由”,要想在未来取得成功,就要敢于试错。他们一直在质疑企业的商业模式,从不自满;与此同时,不停地创新和改变游戏规则。

在销售中践行使命。伟大的销售组织总是有更大的使命感,甚至说是崇高的使命感也毫不夸张,因为那是超越企业收入和利润目标的使命。作为企业和客户之间的桥梁,任何一个企业的销售部门都是企业职业道德和创造客户价值的最重要的守护者。当然,薪酬上的回报是一种鼓励销售部门及其员工的自然驱动力,这和任何商业并无不同。但是我们所采访的各行各业的企业领袖们都同意这样一个观点:优秀的销售人员绝不仅仅是一部投币式自动售货机,他们需要一个更伟大的使命以得到鼓舞和激励。

这就是打造优秀B2B企业销售力的五大要务。在之后的各个章节里,我们会详细讨论这五大要务。它们之间最大的共同点是所要求的知识资本越来越重要。总之,优秀的销售组织都是在这五个方面一起利用其知识资本,而且这五个方面很自然地互相交叉和联系。

在日常生活中,任何一个销售活动都会涉及多个销售问题。比如,当我们考虑领导力这个特定的话题时,就会谈到销售领袖有责任指导下属(见第一章“前线领导”)。当我们谈论招聘和培训环节时,也会谈到销售领袖的导师身份(见第二章“关怀下属,充分授权”)。虽然为了表达清楚,我们把打造优秀B2B企业销售力的这五大要务分成不同的章节去讨论,但是事实上这5个方面之间是紧密关联的,打造优秀B2B企业销售力需要整体合作。本书所采访的这些企业,它们都不仅仅在某一个方面表现出色,而是在这5个方面都保持高水平。

正是通过以上5个方面的出色表现,优秀的销售组织才能在几乎全球每个行业都供大于求的局面下实现成功。当它们的竞争对手无法使自己公司的产品实现差异化的时候,这些优秀的企业却轻而易举地做到了。

总而言之,本书中提到的优秀企业都在本质上有能力驱动并激励其销售人员。如果你的企业没有以下能力,就别指望你的企业能够有足够强大的销售力。

- 前线领导——通过以身作则激励手下的领导力；
- 关怀下属，充分授权——清楚表达公司目标并帮助大家完成目标的管理方式；
- 提升销售的科学性与客户关系的艺术性——捕捉知识资本并产生有价值的客户关系的基础；
- 敢于试错——为了产生新的灵感，由底层自下而上产生的创新精神和敢于承认错误的勇气；
- 在销售中践行使命——给予销售代表除了奖金和提成以外的更大使命感。

以上便是能吸引、激励、驱动并留住那些优秀销售人员的重要因素，从而使得企业成为有别于一般企业的顶尖公司。通过在以上5个方面的优秀表现，这些顶尖企业建立了以客户为驱动力的销售模式，能持续实现业绩指标，保持竞争力，并且有别于大多数产品和项目。这种销售竞争力难以复制，也就是说，以客户为驱动力的销售组织有着巨大的竞争优势。

在本书里，你找不到可以适用于所有企业的发展蓝图、销售方式或者市场策略等万能药，但是你会发现，伟大的B2B企业以及它们的领袖之所以成功，是有共同原因的。

我们采访的企业高管都深谙这个道理：客户的满意度和忠诚度不仅来自企业提供的产品和服务，而且来自企业的销售部门。他们知道销售部门是把市场营销部门对客户需求的理解和财务部门对利润方程式的理解连接起来的关键。这些顶尖企业的销售部门率先开始了一种新的“销售+”模式，把竞争对手远远地甩在后面。

这些顶尖公司的销售部门由此赢得了在企业内部进行关键商业决策的一席之地。正如销售主管已经是越来越多CEO的必经之路，很多顶尖的公司也把销售部门对客户需求的理解融合在企业的市场营销战略、产品研发以及其他流程里。

还有一点值得大家关注，就是以客户为驱动力的公司处理销售部门和市场营销部门关系的方法。传统的商业等级排序是：市场营销部门是出点子的“大脑”，而销售部门则只是跑腿的。根据这个传统观点，市场营销部门是制定策略、细分客户和设计市场方案的主体，而销售部门只是负责执行来自市场部门的指示。

但是以客户为驱动力的优秀公司不是这样的。在这些公司内部，市场营销部门和销售部门是平等的合作伙伴。它们群策群力，共同完成战略制定、市场细分以及客户方案等工作。

当然，市场营销部门和销售部门各有自己的专属功能。市场部门通常以自上而下、鹰眼俯瞰的视角面对各种机会和挑战。而销售部门是自下而上，它的手里有客户需求以及解决方案。这两个视角之间不可避免地存在互相推动和阻碍的力量。但是优秀的公司总是能使之健康地互动，让市场营销部门和销售部门“交叉授粉”。

在我们采访的这些顶尖企业，传统意义上的市场营销部门高于销售部门的等级制早已让位于流动性的自由的平等状态，即根据不同的情况，决定由市场部抑或销售部来引领大局。客户需求和竞争压力决定了两个部门需要互相尊重，紧密合作，共同对商业战略的制定和执行担负起责任。

在接下来的各个章节，你会看到我们采访的多家优秀B2B企业及其领袖人物所共同拥有的理念。这些理念在很多不同情况下都可以灵活地运用，甚至是在公司起死回生的重大转型期——从维持并扩展市场领先优势，到开发新市场，再到采用新型的商业和销售模式。

有些时候，甚至整个经济都面临着转型。例如，2007年出现并持续数年的全球经济危机威胁到各家企业、各个投资者甚至整个社会。原因很简单，因为受到短期利润增长的驱动，次级房贷和衍生产品市场的那些企业完全不考虑客户、员工和社会的长期需求。现在看来，这种不考虑客户、员工及社会长期需求的“纸牌屋”企业的全面倒塌，只是时间早晚的问题。

在本书中，我们采访并提及的企业都不遗余力地把客户、员工和社会作为企业关注的第一要素。所以在我们看来，它们能够如此持久地成为行业内最有影响力并最赚钱的公司，绝对不是一个巧合。因此，它们也能比其他竞争对手更好地经受住经济的起起落落。

我们坚信，不管是一线销售代表还是电话销售代表，不管是中层销售经理还是高级销售主管，抑或是管理整个公司的企业家、CEO等，这本书都能帮助他们更好地理解销售部门对于企业的核心角色和重要价值，帮助他们深入理解怎样用优秀的销售部门来实现更好的商业价值，并从中受益。这本书对于那些在企业其他部门工作的高管和员工也有很大价值，只要你的工作需要跟销售部门发生联系。

接下来，就让我们来认真学习这些优秀的B2B企业是如何打造销售力，把公司的商业战略、组织结构、员工表现等方面的管理结合起来，并在激烈的市场挑战中去领先竞争对手的。

让我们一起开启“打造不可复制的销售竞争力”学习之旅。

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

第一章 前线领导

要打造一个出色的销售部门，首先得有出色的销售领导人。在这一章中，我们就来探索一下优秀销售组织的领导是如何产生的：

- 身在前线，花大量时间在前线观察、检查、教学、指导并亲自销售。
- 以身作则，并与整个销售团队以及公司其他部门合作。
- 在整个组织培养领导力，保证从一线销售到高管各层级之间信息的有效传递。
- 打造出色的团队合作。
- 培养销售人员“像自己创业那样工作”的心态，主动创造和传递客户价值。
- 懂得倾听，通过公司和客户之间的双向沟通，获得市场洞察。
- 最快进入有风险且复杂的市场，并通过创新来创造和传递客户价值，率先建立销售模式和进行组织调整。

身在前线

我们接触过很多企业的高级总裁们，虽然各自表达方式和强调的重点不同，但都无一例外地同意销售管理者要经常从办公室走到销售前线，接触一线销售团队并亲自接触客户。甲骨文公司北美执行副总裁及销售负责人凯斯·布鲁克（Keith Block）曾经总结这种销售管理方式为“前线领导法”：“销售要做得好，有很多基本要素，比如好的产品和服务，优秀的销售模式和策略，出色的销售人才，适当的激励法则，恰当的行为举止，还有优秀的公司文化。但是，最重要的当然是优秀的领导力。你可以选择做一个冲在销售前线的指挥员，也可以做一个在后方指挥的老大。而我们永远选择冲在前线。”

仔细思考这个问题，我们会发现，但凡优秀的销售组织，都有这样一批领导人，不管是总部执行总裁还是地区销售经理，都是以身作则，并且和基层的一线销售人员展开密切的合作。当然，领导人以身作则并不意味着权责不分，相反，他们下达的命令更需要实打实地严格执行。那么，为何他们必须以身作则，并和下属紧密合作呢？这其实是一种知识资本，一种在血腥的销售战争中胜出的不二法则。

在如今的B2B市场，销售代表需要以更快的方式整合资源，给客户制订有价值的销售方案。而且，这些销售方案必须要满足客户和公司的双重利益。所谓的资源，包括商业智慧、内部影响力、高级总裁们的客户关系、销售团队和相关业务的业务知识，以及多样的产品和服务等。因此，这种前方冲锋的销售方

式，可以极大地促进公司和客户关系的黏度。直接获得客户的反馈，不仅可以帮助公司为其量身定做解决方案，而且可以大大促进公司的新产品开发。

更重要的是，销售领导人亲自在市场前沿冲锋作战，这种管理方法很好地解释了最优秀的销售组织为何能从容地应对市场的复杂性和风险性，灵活创造新颖的服务方式以满足客户需求并改变整个市场。

除了更好地渗透新兴市场，销售领导人还能够在产品开发和客户关系管理方面做到一般的销售人员或其他高管人员做不到的一点，那就是让公司对某些目标客户进行更长期的投资。这种能力其实也正是我们鼓励销售领导人身在前线的原因之一。当然，他们同时也要赋权给手下各级销售人员，使之能够更主动地投入资源并实现客户的最大价值。有趣的是，这种赋权，其实也需要销售领导人深入前线，去鼓励，去指导，才能促成他们想要的最优效果。

从优秀企业的身上，我们发现了它们惊人的相似之处，那就是销售领袖是如何身在前线，以及整个公司是如何鼓励这种价值观和行为的。我们从其身上学到的这一课，不管是在野蛮生长的行业，还是需要支持和培育的行业，都被证明是行之有效的。

以身作则

以甲骨文公司为例，它的销售团队过去给人的印象就如投币式自动售货机那样，对客户的感受漠不关心。

然而，近年来，甲骨文公司的销售部门发生了巨大的变化，已经没有人记得他们的“自动售货机”形象了。最近几年甲骨文公司的销售迅速增长，正是因为其销售部门在创造和传递客户价值的过程中已经成为世界一流，不论是售前、售中还是售后。

凯斯·布鲁克告诉我们，企业的高级销售管理人员要改变传统观点，学会深入销售第一线去观察、检查、教学、指导并亲自销售，从而进一步改变客户和公司的关系。

当然，甲骨文和任何一家大公司一样，都可能会犯错，也会遇到问题。凯斯·布鲁克坦承，甲骨文公司曾经有不少错误的观点：“我们过去一直认为，甲骨文只要负责制造产品，销售出去，就完事了，并不需要客户的反馈。20世纪90年代，甲骨文的产品不错，我们的销售业绩看起来也非常好。可是，当时如果你去调查客户对甲骨文的看法，他们的评价就不那么乐观了。现在，甲骨文已经完全不同了，和客户的关系非常紧密。如果你再去做个调查，结果会和以前的大相径庭。”

从那时起，甲骨文公司着手培养有领导力的销售团队，并因此获得了来自顾客的信任和忠诚。甲骨文过去一直是以竞争对手为目标（思爱普公司是其一直瞄准的对象），但是最近几年，它已经从以竞争对手为目标进化到以客户需求为宗旨。凯斯·布鲁克上任以来传递的第一条信息就是“一切以客户关系、解决方案和服务质量为终极目标，进而与客户建立长期的合作关系”。时至今日，这依然是甲骨文公司的金科玉律。

以此为标准，甲骨文着力培养另一种类型的销售代表：以客户为目标，更体恤客户，更能感同身受地体会客户的困难和需求，做到在任何情况下，不以牺牲客户利益为代价。

这种改变可能是颠覆性的。但要想实现这一目标，甲骨文公司的销售管理方式也需发生变化，从总部高层到区域经理都需要改变。如果没有及时到位的培训和指导，一个新的销售模式是不可能自发产生的。

在甲骨文公司内部，凯斯·布鲁克自上而下地推动销售文化的改变：“我看到好多销售管理人员长年驻扎在公司里，这样可不行，他们必须到销售前线去，我希望他们能够身在第一线，这样才能亲身观察并对手下的销售人员给予指导。要想做一个优秀的销售领导，首先要教会手下如何销售。这个工作其实跟教书是一样的。现在在甲骨文公司里再逛一圈，已经看不到销售高管了，他们都和销售代表一起与客户打交道，那儿才是他们应该待的地方。”

销售领袖需要身在第一线的一个主要原因是便于评估销售代表的业绩表现和工作效率。甲骨文公司一直

非常关注销售代表的业绩表现，而且每一季度都有区域性评估，实行“检查，检查，再检查”的原则。

但是，数字有时也非常具有欺骗性。凯斯·布鲁克解释道：“你看一个销售代表的业绩，发现他的业绩每年翻番，不由惊叹于他的表现，认为他是不可或缺的人才。但是，那可能并非故事的全部。他可能在业绩上实现了翻番，但与此同时，他粗暴的销售方式可能得罪了他接触的所有客户。”

当然，这并非说，在甲骨文公司，业绩指标就不重要了。甲骨文公司的文化是“关于业绩增长率”的文化。在甲骨文公司，竞争性和压力非常大，以至于你无暇为上一个季度的优异表现而沾沾自喜，因为你得想着下一个季度该如何主动出击，更上一层楼。所以在甲骨文公司，你永远需要加速赛跑。

此外，甲骨文公司的销售部门现在正变得越来越人性化。以前，如果你没有完成季度销售目标，就会被辞退。但是现在，甲骨文公司会看得更长远，开始善待销售人员。这是甲骨文公司打造销售力的一个非常积极的转变。

这种身在前线和以身作则的方式使甲骨文公司产生了巨变，不管是普通岗位的员工还是专业销售人员。甲骨文公司开始培养优秀销售人员，然后在以客户为驱动力的销售模式里确定他们各自的角色。关于这一点，我们会继续在本书的后续章节里进一步探讨。

让我们再来看看还有哪些公司和甲骨文公司一样，倡导前线领导。比如，甲骨文公司的死对头思爱普也非常认同销售高管们需要前线领导。思爱普旗下的SAP Business Objects公司的销售和营销高级副总裁兼总经理格雷格·罗登（Greg Lorden）告诉我们：“销售领导必须尽可能多地泡在前线，因为我们的工作就是和客户及手下在一起，这就是以身作则。如果你自己做不到或者不愿意去做，又如何能够让手下去做？”

除了格雷格·罗登之外，我们采访的其他很多公司的销售领袖也都表达了相同的观点：要打造企业的销售力，销售高管首先就要身在前线，以身作则。关于这一点，万事达信用卡公司全球执行副总裁格雷·弗拉德（Gary Flood）也认为，“好的销售习惯是自上而下的”。

事实上，几乎我们采访的所有优秀企业的销售高管们都同样强调这一点。在霍尼韦尔建筑工程解决方案（Honeywell Building Solutions）公司，公司转型也是从销售领导的改变开始，然后自上而下进行的。一个在电信公司工作的销售领导人告诉我们，重要的销售战略和销售模式的变化只有自上而下，才会成功。因为如果不这样，想要实现的结果就会因为企业其他互相冲突的事情和安排而无法实现。

多位销售领袖都提到任何企业的CEO都应该给予本公司销售部门真正的支持与尊重。思科、健赞、惠而浦和施乐等公司的高层在采访中都指出，在选择公司CEO时会考虑备选人的销售热情和销售背景。

例如，世界知名的思科公司CEO约翰·钱伯斯就有过当销售员的经历，这使得他一直都注意每个客户的感受。约翰·钱伯斯极其推崇思科最核心的价值观——像偏执狂一样关注并满足客户需求。当约翰·钱伯斯1991年加入思科时，思科的年销售额仅7000万美元，旗下仅有300名雇员。而到2000年时，思科年销售额已经高达180亿美元，雇员31000人。

类似地，在健赞公司任职长达25年的CEO亨利·特米尔（Henri Termeer）在MBA毕业后就加入了医疗行业，他年轻时曾经担任百特医疗（Baxter International）的销售和市场经理。惠而浦公司现任董事长兼CEO杰夫·费蒂格（Jeff Fettig）以及他的前任CEO戴夫·惠特万（Dave Whitwam），都从事过销售和市场部门的工作。21世纪初领导施乐公司大转型的CEO安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）也曾经担任过销售高管，而且她并非施乐公司内部第一个由销售领导转型为公司CEO的人。当时，如果没有整个施乐公司对销售部门的重视，这种转型成功是不可能发生的。在中国，很多优秀企业家也是从销售起家：亚洲首富李嘉诚、京东创始人刘强东、格力集团董事长董明珠、美的集团董事长方洪波等。

在对这些销售高管的采访中，我们发现没有其他主题能比前线领导引发更多的认同感，所有的销售高管都同意要身在前线和以身作则。正如索尼电子高级副总裁肯·史蒂文斯（Ken Stevens）说的那样，管理层和销售代表其实做的是同一个工作，而且不要用头衔来混淆领导力，因为光有头衔还谈不上领导力。

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

文档名称：《销售为先：打造不可复制的销售竞争力》【美】诺埃尔·凯普，【美】加里·图布

请登录 <https://shgis.cn/post/1174.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

