

DELTA T-销售系统

DELTA T-selling: T, T 及 T

本文源自 UNBLOCK THE POWER OF YOUR SALESFORCE! 摘录文

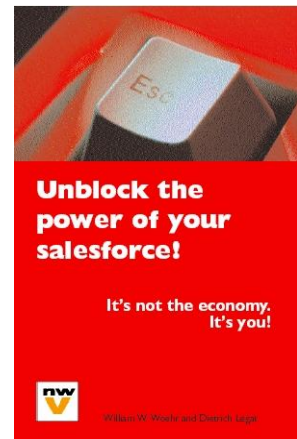
ISBN 3-7083-0082-3 (German: ISBN 3-7083-0166-8) 第三章。

Copyright © W.A.Woehr, D.Legat 版权所有

概观 (Overview)

有一种销售的方式 -- 看待销售 (sales) 为一个系统 (one system) 的方式, 聚焦于一个目标 (one goal), 迅速并成功地消除限制 (constraints), 大幅降低次最优化 (sub-optimization) 的作用, 产出比想象中更多的 T, 有效产出。

什么是你要销售的附加价值呢? 营运费用, 投资 (库存) 或有效产出呢? (What added value are you selling? OE, I or T?)



仔细考虑三种整体性的指标, OE、I 及 T 中哪一个作为销售标的 (target) 是相当重要的。换句话说, 你的提案将为你的顾客解决哪一个议题呢?

假设你经营一家五金店, 有位顾客想买一把铁锤。在古典的思惟 (the classical frame of mind) 下, 你会问『你想要花多少钱?』换句话说, 你的眼睛盯住顾客的钱包: 分享他的钱包是你最要意之事。你的思维放在 OE, 你对顾客进行『出售 (selling to)』, 而他买铁锤要做什么则不该你的事。你的附加价值在于减少 OE, 因为如果你能给购买者最低花费, 则能完成交易。对客户采取像这样的销售方式, 即是种成本中心的销售作法 (selling to cost centers.)。

假如你以顾客的『I (投资/库存)』为经营商店的附加价值, 可能会使用铁锤租用的方式, 你的提案能使顾客维持少量的工具库存, 利于节省库存所需的存放空间。当顾客是供应链 (the supply chain) 时, OE 及 I 之销售范畴是『古典的假设 (classical assumptions)』, 因为原则上对供货商而言, 主要好处在于减少成本或库存。

然而, 如果你聚焦于销售 T (有效产出) 的话, 就会问『你买铁锤做什么用呢?』以进一步了解该如何提供顾客服务。你会发现他想要搭建篱笆, 不仅需要铁锤还需

要其他东西。如此一来，于销售系统上你延伸了视野，让你能看到『通过销售（sell through）』比『出售（sell to）』的生意一般大多了。以 TOC 思维来看，聚焦于客户的 T 范畴，显然比 OE 和 I 范畴会有更多的商机。

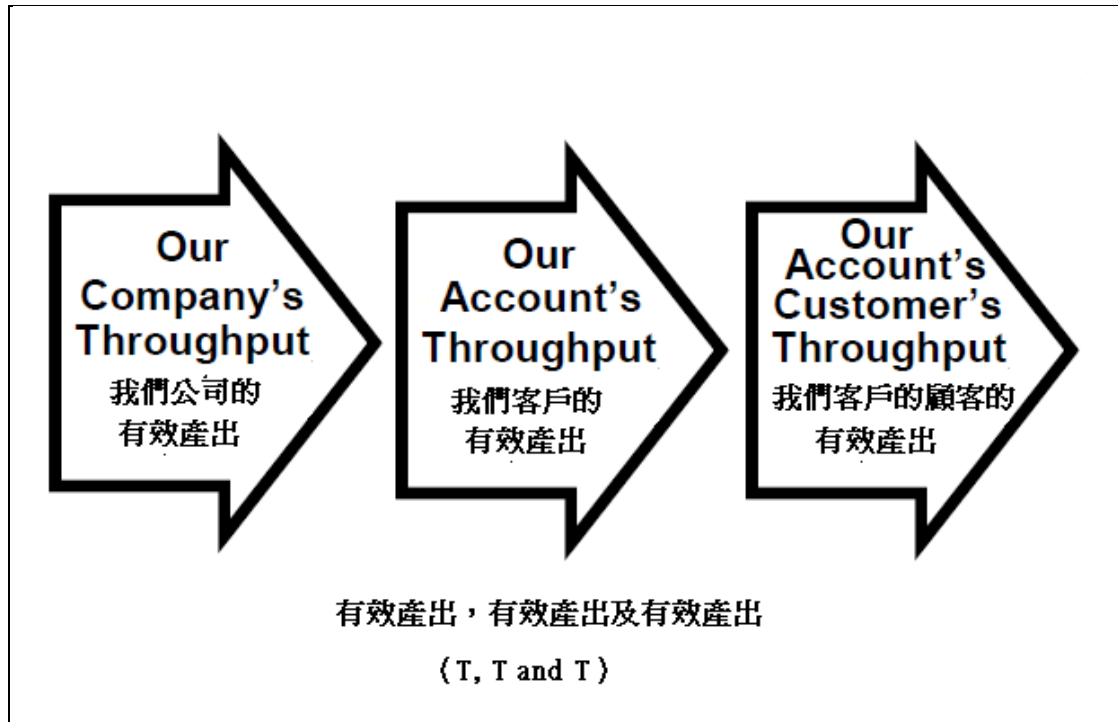
当将客户的需求聚焦于 OE 范畴，顾客的成本预算会局限你的订单大小（the customers cost budget will limit your order levels）。然而，将客户需求聚焦于 T 范畴，只有市场大小是客户的限制（only market limitations will be your client's limit）。

销售全部专注于有效产出、有效产出及有效产出（All selling focused on T, T and T）

销售系统专注于 OE 或 I，与专注于 T 之间相当不同。OE 或 I 系统以客户的成本预算为销售标的，当客户处于缩减成本的态势时，如经济不景气的传言四起，市场萎缩，大家都要缩减经费。为什么？本质上是因为以客户的成本预算为销售标的，其根本趋势是减少（reduction）。你的提案是『给我钱，而我能让你的订单省钱。』任何具有正确思考的人会回答，『你把顺序弄错了。』你的销售系统是这样的情况吗？例如以一种高折扣价进行销售，而你的顾客是采买、订购或内部服务部门（即财务、制造、市场营销、信息技术）的话，就是这样的情形。

当销售系统聚焦于 T 是不一样的，『给我钱，而我能增加你的 T 值』。你以客户的收益流（revenue stream）为销售标的。在此根本趋势是增加（increase），欢迎任何利于增加 T 的方式。

当顾客压缩成本时，专注于 OE 或 I 的销售系统会宣称经济不景气。当宣称经济『下滑』时，相较于竞争对手，专注于 T 的销售系统能获得有价值的市场份额（valuable market share）。这个问题不在于经济，而在我们（It is not the economy. It is us）。



专注于T(而非 OE 或 I)促使我们去观察T的整体流动情况，而非只是我们的订单。我们必须依序理解我们自己的T，客户的T，和客户的顾客的T之间的连结性。

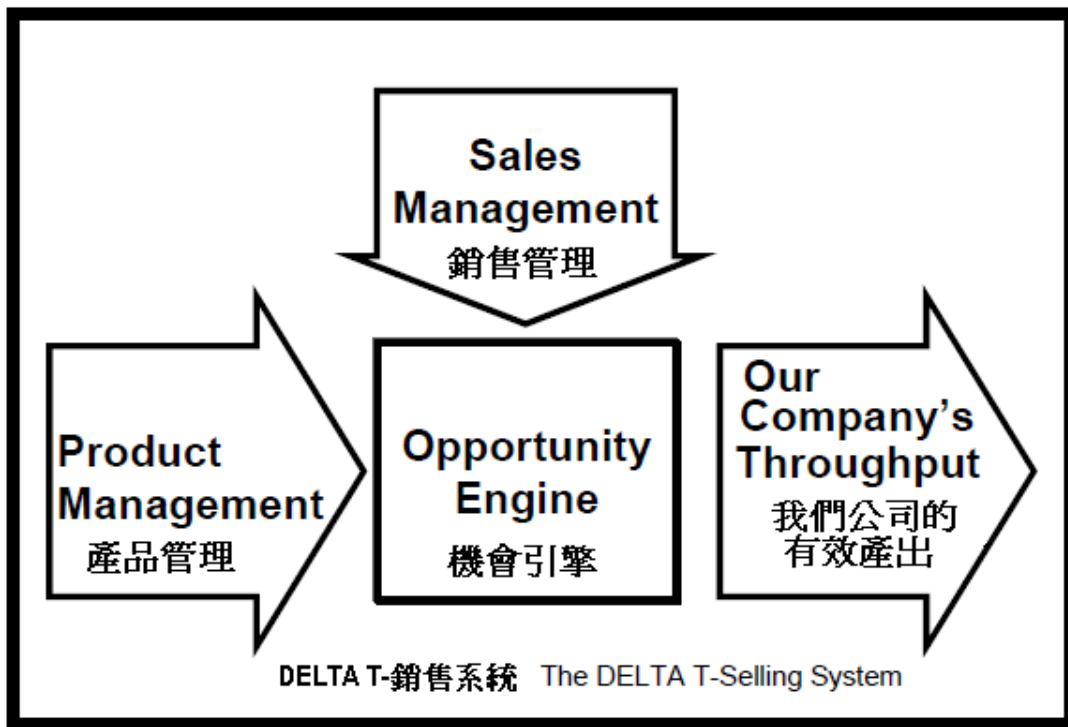
为能成功促成客户的收益流，你必须理解整体流动性，和你的贡献之处：

- 你的客户的顾客的T（你的起始点）
- 你的客户的T（你的主要贡献之处）
- 你公司的T

这样的流动原则必须作为你的销售系统中每个人的总体指导性观点。据此发挥销售团队的力量。

一套销售系统 – 不是多套系统 (One sales system – not many)

接着你需要怎样建立你的销售系统，以将销售力量聚焦于T, T及T呢？DELTA T-销售系统就是答案，包含三个要件：机会引擎、销售管理及产品管理（Opportunity Engine, Sales Management and Product Management）。DELTA T-销售系统的整体目的是，今天的销售值比昨天多（to sell more today than you did yesterday）。



1. 机会引擎 (Opportunity Engine)

有效产出包含获得机会。因此，DELTA T-销售系统的核心是机会引擎，目标为发掘与赢得机会，该机会为公司创造T。专户经理 (Account Managers) 及其销售团队获得并经营该机会。销售经理 (Sales Managers) 及产品经理 (Product Managers) 掌舵及协助之。

2. 销售管理 (Sales Management)

设定T目标，带领化解限制的方案。化解系统性的限制。最少化及消除次最优化的作用，整体系统负起责任。机会引擎像瑞士时钟般良好地运转。当机会引擎不顺利时，调整它，销售经理必须修理之。

3. 产品管理 (Product Management)

提供『适合该机会引擎』的产品。清晰地为某个专户的T提出能带来优等利益的产品。当专户的需求改变，能迅速响应。化解系统性的限制以利提供产品。为机会引擎提供最好的燃料。

聚焦于化解妨碍T的限制 – 不是成本和缩编 (Focused on resolving constraints

for T – not on cost and downsizing)

现在，假设订单提停止成长，甚至更糟，订单减少。受 OE 或 I 操控的销售系统会怎样呢？一套基于降低成本或库存的销售系统会怎样呢？我们都知道在这样的系统中，我们会减少费用。换句话说，我们动手降低自己销售系统的 OE 及 I，而造成 T 的恶化结果。

在 DELTA T-销售系统中，你不会落入这个古典的陷阱。你从了解系统的限制，并指出系统中何处缺少产能，或被某个政策（policy）所阻碍。你理解 DELTA T-销售其实是化解系统限制的方案。作法是你的客户化解其顾客的限制，而你化解你的客户的限制，因为你受制于得这样做。你知道这样一来（以 DELTA T-销售方式），你能修正问题。如果你的订单减少，问题不是在于经济情况，而是你的缘故。如果你的 DELTA T-销售系统有个限制，修正它，不要指责经济环境。

只有一个目标 – 不是多个目标（One goal only – not many）

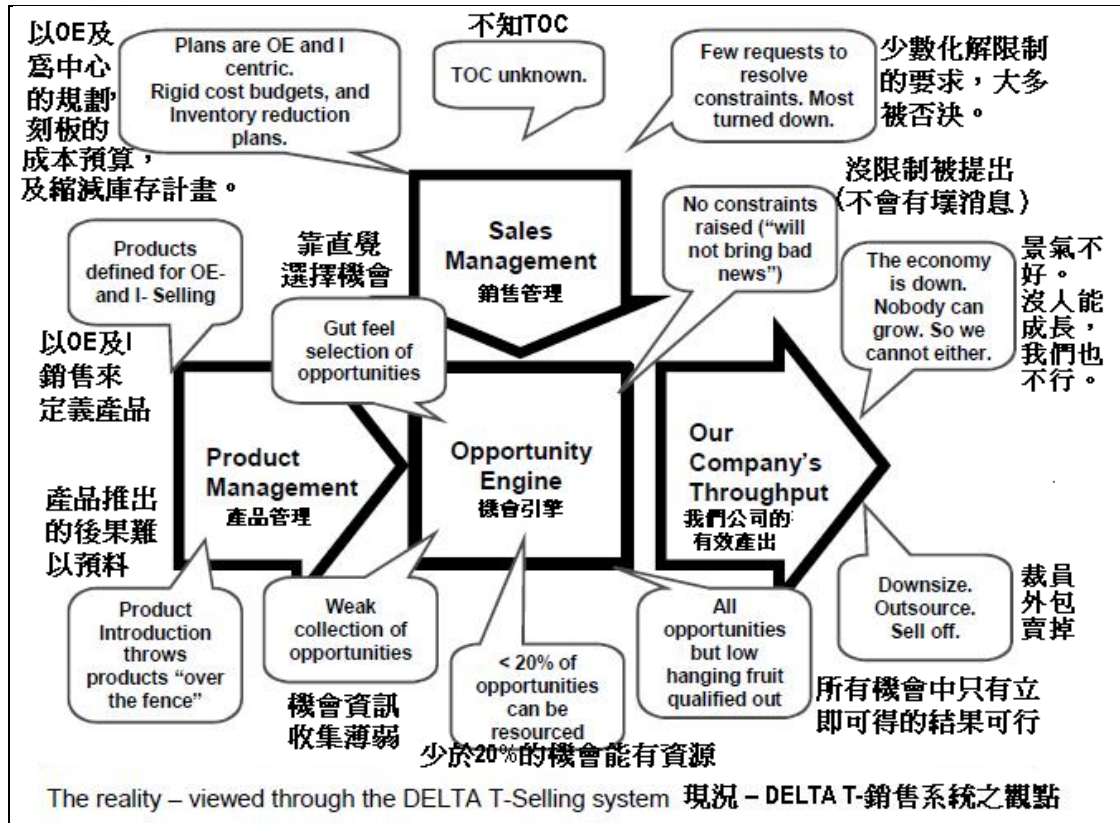
赢得机会创造 T。组成机会的『组件』有：产品、服务、合作伙伴的贡献（products, services, partner contributions）。这些是获得客户订单的元素。农业经济（the agricultural economy）的古典假设是，必须设定每个组件的目标：产品配额、服务配额、产业配额及通道配额（product quota, service quota, industry quota, and channel quota），这些组件目标驱使次最优化及销售团队。

首先，DELTA T-销售系统专注于机会，而非组件。如此就得做到消除次最优化的机制。看待产品就是个产品，机会的组件之一，就是这样而已。

接着，该系统只有一个目标，以使明天赢得比今天更多的机会。重复之处是机会，而非产品订单。这样做的话，销售团队与销售经理的职权（authority）就能确实发挥，即是销售团队选择能增长 T 的机会，而销售经理领导机会引擎达成目标。

这里有任何新的作法吗？（Anything new here?）

可能你会问自己『又怎样呢？』我的组织现在就是这样！然而，下图呈现我们在许多组织看到的情况：



透过 DELTA T-销售系统观察的现况

如果你觉得似曾相识，那么 DELTA T-销售系统适用于你的情况。

接着我们将带领你一项接一项地认识 DELTA T-销售系统。首先，我们详细来看机会引擎。请以专户经理的角色，体会 DELTA T-销售系统如何改变你对销售系统的看法。然后，请你以产品经理的角色，最后是你自己的销售经理或领导的角色。这样的角色转换，当需要微调及经营机会引擎时，能助你理解该如何变更任务。

机会引擎只有一个目标：现在及未来赢得更多的机会。因此，你的部门执行其任务：增长企业的T。

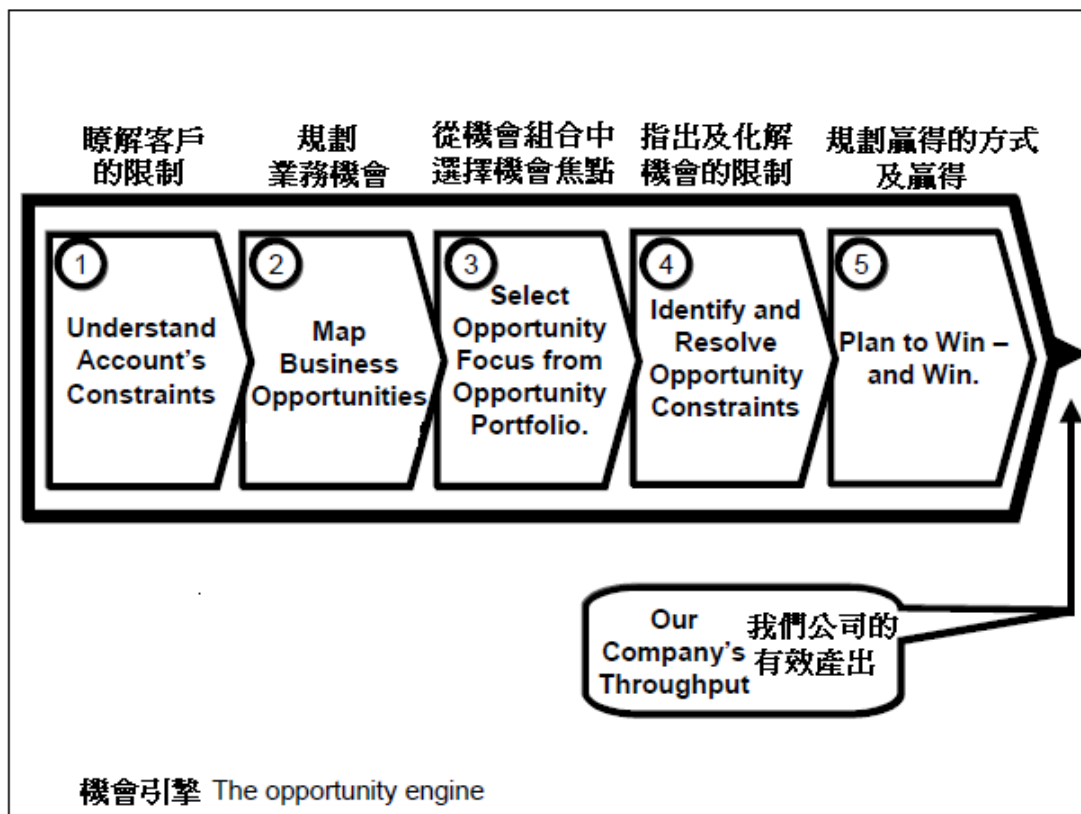
机会引擎（The opportunity engine）

五项主要元素（Five key elements）

为了使企业持续赢得 T，你需要有持续涌进的机会。我们习惯看待客户规划为一个接一个的作业程序（account planning as a sequential process），这不是在此描述的方式。我们在说一个『引擎（engine）』，一个顺畅运转的机器。不是一年一次的客户规划作法，而是一个引擎。这个引擎持续与快速地转动五个『活塞

（pistons）』，产出企业的 T。使你能持续与迅速地：

- 了解你客户的限制及你客户的顾客的限制。
- 找出营业的机会（the opportunities for business），你能协助客户化解其限制。
- 选择适当的机会（the right opportunities）。那些机会你需要获得的机会，以能达成你客户的 T 目标。做选择时以有价值的组合观点专注于『适当的机会』（This selection focuses on the “right opportunities” from a portfolio view）。
- 对于你所专注的机会，指出和化解其系统之限制，因而进入可能达成 T 的 T 空间（T-Space）。
- 设计一个简单的、清晰的好计划，用于克服取单取得的障碍。



难怪我们停止成长（No wonder we have stopped growing）

从销售的实务经验上，我们发现有许多地方，机会引擎无法在『所有活塞(all pistons)』持续与迅速地运转。这里是一份我们在真实公司里观察所得的清单（有些可能对你而言似曾相识）：

- 销售人员认为，客户可能有钱和可能有某些计划要做。
- 销售人员不了解客户的限制。事实上，销售人员对于客户试图卖给其顾客什么

东西很不清楚。

- 客户的销售计划一年检讨一次。然而，客户活在现实中，他们需要化解限制的方案比销售人员能调节销售计划还快。销售人员经常在状况外。
- 没有系统化的方法去收集和检视整体的销售机会。
- 获得机会的限制看不见。
- 销售人员被训练成追求立即可得的结果。销售人员不想投入有限制的机会。积极提出化解限制方案的销售人员被视为麻烦制造者。
- 销售管理（你）无法分别你能化解的真限制与销售人员的借口。
- 当你知道无法获得所有机会时，哪一个值得投入呢？除了直觉之外，你没有一套系统化的决策方式。
- 限制未被提到你的层级。如果要提到你的层级，得花很长的处理时间。
- 未有足够的投入于规划如何获得机会。没花足够时间去计划取得机会的方式。

总而言之，假如上述的情况有些发生在你的销售系统中，那么机会引擎的表现会低于其实际可发挥的产能。你会感受到不是 T 停止成长，就是降低成本的压力，或是两者都有的情形。

现在，我们一步步来看你的机会引擎。请以销售经理的角色来认识 DELTA T-销售。回到你是销售人员的日子。

机会引擎的每个步骤各含四段描述：

1. 简洁陈述该步骤中 TOC 的主要原理。
2. DELTA T-销售于该步骤的要项。
3. 总括该步骤的主要原则。
4. 一张检查清单用于诊断你自己的销售系统的成熟度。

本文源自 UNBLOCK THE POWER OF YOUR SALESFORCE! W.A.Woehr, D.Legat , ISBN 3-7083-0082-3 (German: ISBN 3-7083-0166-8)第三章。