

## 关于精神 –Worthington Cylinders销售专业化

作为一家高压钢瓶制造商，Worthington Cylinders公司非常自豪其长期生产优秀的产品并保持较高的客户忠诚度。通过彻底检查其销售和营销实践，包括贯彻战略销售流程，公司能更专业地处理销售情况和进行客户剖析，实现了效益和利润增长，获益颇多。

Worthington Cylinders GmbH公司位于澳大利亚乡村，生产“沃辛顿”（Worthington）牌高压钢瓶，以产品轻巧和安全标准高而闻名。其金贝格（Kienberg）工厂每年生产630,000个气瓶，出口到60多个国家，客户有BOC、空气化工产品公司（Air Products）和法国液化空气集团（Air Liquide Group），投入一系列应用领域，包括工业、天然气、潜水、排气和灭火等。

截止1998年，企业均为家族所有性质。在那以后，公司并入全球主要气瓶供应商，总部在美国的沃辛顿工业（Worthington Industries）公司旗下。

2001年，招募了总经理大卫·约翰·凯利（David J. Kelly）来负责高压业务，这方面业务收入为8000万欧元。他还负责捷克共和国国内石油液化气低压瓶和针对沃尔沃和MAN这些主要的卡车原始设备制造商的储气罐业务的运营，营业额为2000万欧元。

过去5年里，销售大幅上升，经营收入增长同样可观，甚至在市场钢铁需求强劲的背景下提高价格。销售数字表明其取得了重大的成就。

与此同时，公司彻底的调整了公司销售方法。将Miller Heiman的方法作为统一销售流程，用于分析销售情况。这结合了大量其它供应商提供的销售思路，例如销售电话筹备和进行谈判等。这些课程与其它营销活动方案一起，对业绩产生了重大影响。

“虽然很难将任何影响收入的因素分离出来，但我相信如果没有采用战略销售，不会取得这么大的进步。”大卫说。

### 与专业性匹配

他的首要任务是解决生产问题，但是当他把注意力转向销售时，很明显，公司已经走到了一个十字路口：

“从以前来讲，客户已经超出了能力范围，但业务是在“直觉”和销售人员多年来与客户建立的密切关系基础上做成的。但是当时没有正式的销售人员，其缺点在于订货往往低于最优价格。”他说。

当时有几位关键销售人员退休，正好可以审核现有惯例。更为重要的是，天然气行业采购的专业化程度发生了变化，这涉及占公司业务量一半左右的大公司客户。

“随着其它方面的急剧变化，“肉麻式”的销售方法不再适用。作为一个销售机构，要达到优秀，我们需要更为积极的流程，可以让我们彻底地分析各种情况并保证我们不会忽略掉任何事项。我们还想加强销售的团队合作。”

大卫使用战略销售®方法已有10年历史，并成功在以前的公司贯彻落实了。他非常自信，因此，满足沃辛顿以下3个方面的目标：-

- 1) 更有效地构建销售活动
- 2) 确定“最合适”的客户
- 3) 减少低价业务量

“自然而然地，我们想增加销售收入。要做到这一点，重要的是人们要认识到，成功的销售需要结构化的思维过程和知识传输框架”

还采取了措施增加利润和缩短较长的间隔时间。正常情况下，订单会提前6-8个月下达。而现在更像航空公司在任何特定时间段内按照供需情况确定票价那样，倘若客户需要3个月内交货从而满足他们自己的订单需求，Worthington Cylinders能溢价销售。

## 达成共识

公司首次开办战略销售®工作坊是在2004年春，最初参加人员只有12人。其中包括客服人员。

随后，培训了澳大利亚和捷克公司30~40名员工，其中包括销售人员和各自的管理队伍。

一开始销售和客服人员不大愿意使用新体系，称他们已经做到了很多该体系主张的东西。但是，随着公司重组注入了新鲜血液后，人们的态度就改变了。

现在，战略销售®属于必要的工作方式中的一部分。每个客户文件都会配一份蓝表复印件，用来定期分析客户。这个程序让人们注重关键问题，如他们是否已经确定了所有的关键影响者以及如何推动客户业务发展等问题。表格上面也会记录关键客户联系人资料，包括谈判联系人的总部和之后与Worthington Cylinders接洽的分公司。

6周开一次小组会，使用Miller Heiman流程对大客户进行审核一开始针对每个100万欧元以上的客户实施，后来随着客户资料库的建立，门槛就降低了。将蓝表信息投影到墙上，这样整个团队就可以一起解决问题，正如大卫所讲的那样，‘熏出他们的长处’。

“整个流程让所有人都接触同一客户，包括客服人员。因为大家使用的词汇相同，人们更容易保持步调一致并感受到自己是为共同目标奋斗的一分子。”他说。团队精神和相互之间的合作意识较强。人们都了解彼此的位置和问题。比如，以前生产和销售打架的问题再也没有了。

## 理想客户

根据大卫的说法，其中一个最大的突破就是接受了Miller Heiman“理想客户剖析”的理念及其所带来的价值。“我们利用这个体系，根据非常具体的权重标准，比如战略、文化适应能力和企业理念来确定Worthington Cylinders’各种级别的理想客户资格。制定了这个文件，人们懂得了为何分析十分重要以及绕开不适合的客户的原因。”

战略销售® 已经成为文化的重要部分，公司甚至在寻求批准转成1周7天工作制的时候也使用。它根据澳大利亚法律规定，这个流程需要大量咨询当地和国家工会并与之进行广泛的协商。为了给他们创造最佳的成功机会，管理队伍运用蓝表流程分析了整个情况并完全理解了决策各方的意向。

同时，Worthington Cylinders公司继续投资推广Miller Heiman体系。新招募的面向客户的人员自然也要参加战略销售® 工作坊接受培训。还安排了二三十名销售人员、关键客服人员 and 高管人员参加补充培训模块“高管影响力”培训。这是根据研究确定的5项不同的决策风格，专门针对高管层如何进行决策，为了帮助Worthington Cylinders计划销售战略而量身定制的。公司还实施了大客户管理流程（LAMP），这会作为重点客户管理人员部分培训内容。

使用统一的销售流程和语言对销售业绩产生了积极的影响。但是，其中要具备相当广泛的背景情况才能带来收益。大卫说，“成功经营业务最基本的是要理解销售。Miller Heiman的方法对任何有志入主综合管理的高级管理人员来说，是获得发展至关重要的部分。”