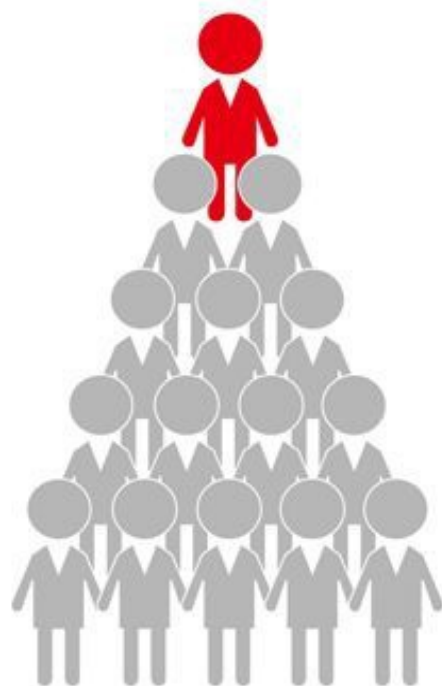


百万级畅销书
《输赢》实践版

IBM、三星、惠普、华为、联想、泰康人寿
等企业的销售教练



VALUE SELLING METHOD

价值竞争

以客户为中心的销售转型

付遥 著



机械工业出版社
China Machine Press

价值竞争：以客户为中心的销售转型

付遥 著

ISBN: 978-7-111-57119-3

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

[前言](#)

[第1章 传统销售方法的崩溃](#)

[随着时代滚滚向前的销售方法](#)

[传统的销售模式](#)

[传统销售方法的特征](#)

[互联网对传统销售方法的颠覆](#)

[传统销售方法的本质](#)

[以客户为中心](#)

[销售方法的演进](#)

[价值竞争的特征](#)

[销售方法论是企业销售体系的基石](#)

[第2章 客户管理和孵化](#)

[客户生命周期](#)

[攻守模型](#)

[互联网时代的客户孵化](#)

[第3章 建立信任](#)

[客户既感性又理性，但归根结底是感性的](#)

[兴趣和需求](#)

[客户购买角色](#)

[客户性格类型](#)

[客户关系阶段](#)

[第一印象](#)

[客户关系发展表](#)

[第4章 激发需求](#)

[成为对客户有价值的顾问](#)

[什么是需求](#)

[顾问式销售](#)

[解决方案销售](#)

[痛点分析表](#)

[第5章 促成立项](#)

[决策者的特点](#)

[证明价值](#)

[价值建议书](#)

[价值建议书的数据来源](#)

[拜访决策者的技巧](#)

第6章 建立购买标准

购买标准

购买标准和竞争壁垒

招投标

招投标的计分方式

建立购买标准

竞争矩阵和竞争策略

工具表格

第7章 屏蔽对手

引导期和竞争期

优点和缺陷

屏蔽对手的方法

屏蔽对手的三种销售技巧

大型采购中的桩脚

第8章 成交

购买风险和成交

购买风险

预防和补救计划

缓解购买顾虑促成成交表

第9章 管理期望

客户满意度和口碑

期望值和满意度

客户不是上帝

蜜月期和磨合期管理

成功期和平淡期管理

第10章 收款

收款存在激烈竞争

防范恶意欺诈

因为质量导致的应收账款

催款流程

第11章 销售指挥体系

销售漏斗管理

销售漏斗的原理

销售漏斗的设置和指标

销售漏斗报表和工具

第12章 赋能

知易行难

[销售技能](#)
[词汇表](#)
[后记](#)

前言

2002年，我在戴尔负责销售培训期间写了第一本书《八种武器：大客户销售策略》。2006年，写了商战小说《输赢》，将销售技巧和方法融入一个案例，使读者可以边看边悟，获得了广泛的流传和认可。此后，我不断创作小说，减少了专业书籍的写作。

写书之余，我将大量时间用在研究和传授销售方法上，培养销售团队才是我的主业。我不仅有八年在跨国公司销售和管理的经验，从2000年起还一直向企业提供销售方法论的咨询和培训服务，这些企业包括IBM、华为、联想、中国移动、雷士照明、东方雨虹、四方继保、烟台万华、深圳迈瑞、泰康保险等大型企业，也包括无数中小企业。我常常前往全球各地的学习论坛，跟踪研究最先进的销售方法论。与此同时，我用了十年的时间持续开发商机关系系统，无论是在理论水平还是实践方面，都处于这个领域的前沿。因此，我通过这本专业书籍，将这二十几年的学习和实践经验总结出来。

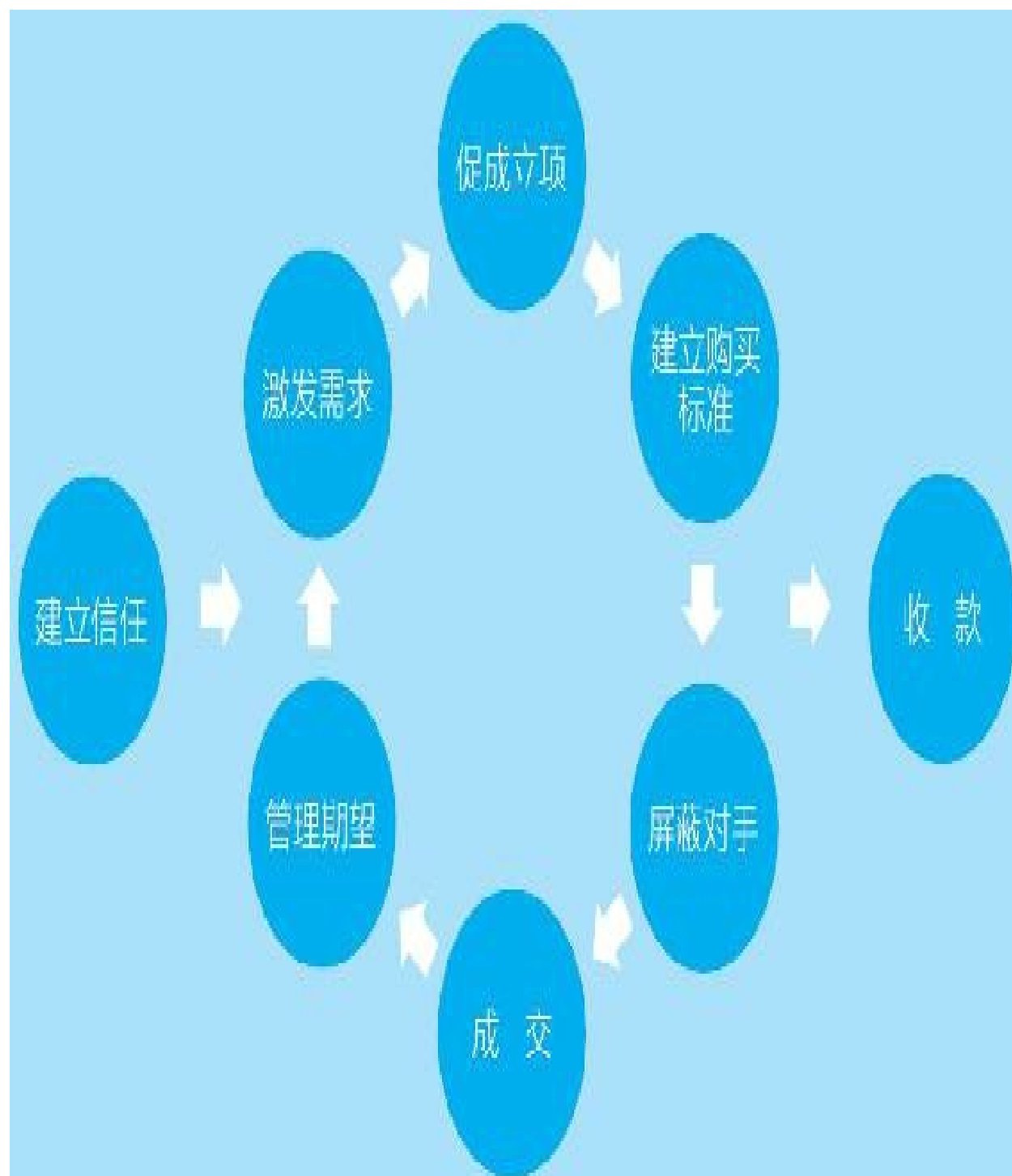
随着中国改革开放的迅猛发展，中国市场营销从初期的紧缺时代（1978~1990年），度过了跑马圈地时代（1990~2012年），进入了“新常态”。在新的市场环境中，企业增长速度减缓，同质化导致盈利水平下降，企业税费居高不下，房地产价格和水电煤气费成本增长，企业营销面临着新的挑战 and 转型，以往以产品为中心的销售方法已经失效，以产品为中心的企业越来越难以生存，就像华为创始人任正非指出的：“我们的对手是谁？是‘烧钱’的公司，因为它们不是以客户为中心的。”

很多企业还在沿用错误的销售方法论：以产品为中心而非以客户为中心，比拼产品的性价比而非为客户创造价值；在同质化竞争的“红海”中拼命，却不明白每个客户都不一样，不知道如何进行差异化竞争；还有的企业缺乏销售指挥体系，导致销售和管理“两张皮”，无法指挥对客户的争夺。

本书就是从客户的购买行为出发，研究客户的购买规律，为企业构建一套以客户为中心的销售方法论。希望本书对广大读者有所帮助。

付遥

2017年5月1日



第1章 传统销售方法的崩溃

随着时代滚滚向前的销售方法

销售方法和技巧从古至今一直存在，比如原始人类在以物易物的时候，很可能就用到了谈判技巧。比如协助勾践击败吴国、传说与西施泛舟的范蠡，用“贵出贱取”的方法来盈利；秦国商人见到秦国质子子楚，便认为“奇货可居”；清朝的“红顶商人”胡雪岩善于钻营，至今仍为很多商人所模仿和学习。他们在经商过程中，无不采用充满商业智慧的销售手段。然而，直到改革开放之初，中国还没有系统性的销售理论和方法，而儒家一心君臣父子，将科技和商业理论当作奇技淫巧。这大概是每次革命和改朝换代就会彻底打乱中国的社会形态的原因。十一届三中全会之后，中国开始改革开放，从计划经济渐渐转向市场经济，销售理论和方法才有了存在的基础和土壤，随着中国经济的发展，销售方法也经历了三个不同的阶段。

紧缺时代

在改革开放之初，生产极度紧缺，产品供不应求，那时很多产品都要凭票供应，比如粮票、油票、肉票、肥皂票、火柴票。我还记得父母凭票买回第一辆自行车和第一台电视机时的情形。在这种时代，企业不需要销售技巧，客户排队来买，拦都拦不住，谁还有心思做广告，组建销售团队？

紧缺时代虽然过去了，但是个别产品还是常常出现短缺，比如十几年前本田雅阁特别火的时候。我曾经去4S店，一名销售人员趴在桌面犯困，向旁边的记事本努努嘴对我说：登记。您排在一千多位，估计得等一年。我和他聊了几句，他曾经是很棒的汽车销售，现在却很无奈，没货卖，英雄无用武之地，他的销售心态和能力在逐渐退化。在那个时代，只要有产品就能赚钱，就像那个时候的一句笑话：研究导弹不如卖茶鸡蛋。

跑马圈地

随着商品经济的发展，中国经济迎来了一个辉煌的时代，一些有先见之明的企业家开始发现营销的意义。1984年，一家名为燕舞的录音机厂家，用40万元开始在中央电视台做起了广告：“燕舞，燕舞，一曲歌来一片情！”这个广告标志着中国企业营销意识的萌芽。在这个阶段，市场经济风起云涌，市场有巨大的空间，比如华为在深圳创业的时候，当时全国有数百家类似的企业，短缺时代结束了，但是市场空间仍然无比广阔。

在那个时代，企业家开始了“狂奔”的历程，各行各业的龙头企业都在那个时代大战群雄，开疆拓土。比如，华为注册于1987年，从香港进口鸿年的小交换机，进货价大约3万元，每台可以卖到7万元左右。联想成立于1984年，从国外进口IBM的兼容机，在中关村零售，每台可以赚到5000元以上的利润。海尔也创立于1984年，TCL创立于1981年。可以说，很多企业都是在那个跑马圈地的时代诞生和壮大，所谓时势造英雄，这些企业“野蛮成长”，已经成为各行各业的巨头。

在这个阶段，市场营销“轰轰烈烈，火力极猛”，模式却很简单，其本质是以自己为中心，拼命向各个市场推销。

新常态下的销售转型

经过轰轰烈烈的发展，中国的经济规模仅次于美国，我们的经济在改革开放30年后取得了巨大的成绩。然而，任何经济体都不可能永远地高速狂奔，中国经济终于进入新常态，并体现出了三个特点：第一，经济增长从高速转为中高速；第二，经济结构不断优化升级；第三，从投资驱动转向创新驱动。由于新常态的到来，企业也面临了巨大的挑战。

首先，企业不再高速成长，客户身边充满强劲的对手，以往那种粗放的方法其实是投入巨大的市场费用，用杀价换来市场份额。但是，由于不再存在巨大的成长空间，这种野蛮人的方法无异于“杀敌一千，自损八百”。

其次，同质化竞争导致利润率下降。由于中国人敏锐的商业头脑，企业刚刚研发出新的产品和技术，但在很短的时间内，竞争产品就会涌现。客户早就学会利用这种竞争关系，获得更好的购买条件，于是企业之间陷入同质化的“红海”之中，必然影响企业的盈利能力。

再次，企业税负高企。由于中国国情，政府税收大都来自企业而非个人和家庭，这导致企业税负负担越来越重。2017年，联想总裁杨元庆在亚布力论坛中谈道：“把消费税完全以增值税的形式转嫁给企业，并由企业预先扣缴，导致消费税在企业内积累，占用企业资金，17%的增值税在各国增值税中是较高的，导致宏观税负接近40%。”

最后，房地产和人力成本急剧攀升。2016年底，福耀玻璃董事长曹德旺在接受《第一财经》采访时，将中国企业的经营成本与美国做了比较，大意为：美国以所得税为主，美国的土地成本很低，美国电价格是中国的1/2，天然气价格是中国的1/5。

显然，紧缺时代早已与我们告别，跑马圈地的飞速发展也停下了脚步，我们进入了一个新的时代：增长放缓，税负影响企业盈利，房地产、能源和人力成本推高了企业成本和费用。如果企业还采用以产品为中心的粗放式销售方法，在同质化的“红海”中搏杀，企业盈利堪忧，中国经济实现转型升级也比较困难。

新的时代呼唤新的商业模式，当传统销售理论走到了死胡同时，唯有彻底改变和颠覆传统的方法，我们才能从客户的角度出发，改造我们的企业，生存下去，并迎来新的发展机遇。{书籍朋友圈分享微信Booker527}

传统的销售模式

2002年是我个人的一个分水岭，那时外企待遇非常好，品牌自带光环。我在戴尔电脑公司负责中国内地、香港、台湾三个地区600多人的销售队伍的培训，每月领着几万元薪水。老板在新加坡，同事在厦门和上海，我偶尔在清华大学讲讲课，还出版了我的第一本书《八种武器：大客户销售策略》，偶尔出差到中国香港和马来西亚、新加坡，一边学习一边授课，过着优哉游哉的日子。那时，北京房价还处于每平方米8000元的水平，睡到自然醒，钱也不少，离开环境优渥的外企简直是瞎折腾，想都没有想过。

那一年的5月，我接到联想公司的电话，邀请我去聊一聊。联想凭借渠道起家，却受到戴尔直销模式的冲击，大量商业客户被抢走，联想高层受到极大震动，希望组建大客户部门，模仿戴尔的直销模式，而我正好负责戴尔的销售培训，是最恰当的人选。我那时无意辞职，但联想很执着，并给我出了个主意：“你不如辞职，开一家培训公司。”我数数联想的订单，的确可以很舒服地活下来，于是提出辞职请求。

美国老板同意了，希望我把替代人选好，我用了五个月的时间找到接替者，期间联想耐心地等待。我辞职之后的半年都为联想提供服务，上至杨元庆，下至七个区域公司的上千名大客户销售团队，都是我的学员。

联想的领导团队十分坚强，仅仅三年就建立了强大的大客户销售团队，在中国市场挡住了戴尔的进攻，并牢牢占据市场份额的前茅，后来收购了IBM的PC业务，成为全球第一的PC企业。我也从此离开外企的大船，跳入“海”中，现在看来是如此幸运。联想的变革是我个人生涯的转折，我进入培训和咨询行业遇到的第一个课题便是：消费品市场和商用市场差别有多大？联想为什么放弃传统的渠道优势，组建大客户销售团队？

B2B和B2C

一般来说，市场分成两大类：商用市场和家用市场。商用市场包括企业和政府机构等，这是通常所说的B2B市场，或者工业品市场；个人

市场被称作B2C，即针对个人和家庭的消费品市场。这两类市场存在着本质的不同。

B2B客户购买能力更强，企业购买机器厂房和原材料，金额在数十万元以上，而电信运营商和银行购买网络设备、大型服务器和存储设备常超过数亿元，医院购买尖端的超声波设备也价格高昂。B2B客户的购买行为更加复杂，导致购买风险增加，电信、金融和电力这种基础设施的采购涉及国计民生，任何微小的失误都将导致灾难性的后果。因此，不仅采购部门参与其采购，往往还有产品的使用者和相关的技术专家提出需求，经过可行性论证后，向上级申请预算，组成专家小组进行招投标，过程长达数月。相反，B2C市场的购买金额和复杂程度则小很多，常常是针头线脑的产品。这种差异导致了购买风格的不同，B2B市场更加理性和专业，需要专业的销售团队上门沟通，确认方案，做出报价；B2C市场则要感性得多，企业喜欢找明星来代言，在媒体投放广告，促使消费者冲动购买。B2C以市场宣传为主，销售为辅，其传统的营销理论是4P，即产品策略（products）、渠道策略（place）、价格策略（price）、促销策略（promotion），销售部门是市场部门的附庸。B2B市场则以销售为主，市场宣传为辅，客户更加注重专业性，比如华为在进入手机市场之前很少为人所知，直到进入消费品市场才大做广告，知名度大涨。

四种销售模式

即便在B2B和B2C市场也存在不同的销售模式，这取决于产品的价值和复杂程度。B2B客户也会购买办公文具这样的简单产品，采购量可能不大，价格不高，风险很低；B2C客户有时也购买价格高昂的产品，最典型的就房产和汽车。我们将B2B和B2C作为横轴，将产品价值作为纵轴，将销售模式分成四种，分别是零售、代理、专卖和直接销售如图1-1所示。



图1-1 四种销售模式

零售模式适合向个人和家庭客户销售简单和低价值的产品，包括日常所用的产品，例如洗发露和食物等，一般称之为快速消费品，但有时金额相对较大，比如数码产品和家具。为了方便消费者购买，企业通过零售渠道进行分销，既有大型的连锁超市，也包括街边便利店。在零售市场，品牌和促销只重于销售，消费者到收银台结账。有时，企业在超市中设置促销员，向顾客分发产品或者演示产品，吸引消费者注意。

专卖店模式适合向个人和家庭销售昂贵的产品，最典型的是房地产售楼处和汽车4S店，产品金额较大，客户购买慎重，喜欢货比三家。企业精心设计产品展示（样板间），销售人员受过专门训练，按照设计好的流程向客户销售产品。有趣的是，为了凸显产品的价值，一些零售产品也通过店中店的形式来销售，比如苹果的数码产品以前通过电子市场销售，可是那里“鱼龙混杂”，真货、假货并存，销售人员极不专业，常有坑蒙拐骗的销售行为，所以苹果建立专卖店来销售。奢侈品也是这样，箱包、皮鞋和服装价格数倍于一般的商品，显然不能与普通产品摆在超市里一起销售，所以企业租用并装饰成豪华舒适的专卖店，提供更加专业的导购和体验更佳的购买氛围和服务。

代理模式适合向机构客户销售简单产品，比如向政府机关和企业销售商用电脑，向医院销售简单的纱布和试剂产品。通过代理销售可以降低销售成本并提高市场的覆盖能力，对中小型客户和三四线城市客户市场尤其如此。

直接销售模式适合向大型客户销售昂贵和复杂的产品，例如向电力公司销售发电机组，向银行和电信运营商销售网络设备和计算设备，向医院销售昂贵的手术设备和检查设备。客户常采用招投标的方式进行购买，企业组建专业销售团队与客户建立联络，最终通过谈判完成销售。

销售方法的交叉和演变

这四种销售模式存在巨大的不同，但销售模式本质上又是相通的，常常互相借鉴和交叉。例如，三星电子的手机、平板电脑和电视机属于传统的消费品市场，可是，2015年我曾经帮助三星电子完成行业销售的转变：银行、保险、酒店行业常购买大量的电子产品，于是三星电子组建行业销售部门，探索行业解决方案销售的模式。步步高通过手机连锁店进行销售，是典型的零售模式，我2010年协助步步高探讨解决方案销售，寻找手机连锁店的痛点，比如客流不够、人手不足、库存积压，提供整体促销解决方案，最终促使连锁店买入和卖出步步高的手机产品，这也是典型的B2B销售模式。

零售、代理、专卖和直接销售，这四种传统的销售模式壁垒分明，“井水不犯河水”，它们其实在本质上却是一样的，只是存在鲜明的特征。

传统销售方法的特征

从改革开放以来，中国经济勃然兴起，从早期的产品稀缺、凭票供应到产品日益丰富，竞争越来越激励。然而，我们的营销方法没有随之而变，渐渐与市场脱节，已经很难满足市场竞争的需求。传统的销售方法一言以蔽之，就是以产品为中心，这种方法的产生是中国从计划经济走向市场经济的必然，具备以下几个明显的特征。

注重产品性价比的竞争

在西方，销售方法已经从推销，经过顾问式销售、解决方案销售，转变成了价值销售，而国内企业还在笃信性价比。我做过大量的调查，询问客户是否会购买性价比好的产品，大多数企业给我的回答都是肯定的。比如小米在营销过程中常常堆砌指标和跑分，凸显自己高性价比的优势，但其错误的理解导致了完全错误的产品定位，被定位为低端产品。

我们可以通过很多例子看到客户并非总是采购性价比好的产品，比如，苹果手机性价比真的超过小米吗？奔驰、宝马、奥迪的性价比或许不如帕萨特和凯美瑞，后者性价比不如吉利和比亚迪，吉利的性价比不如二手车。如果你居住在北上广，住房质量与二三线城市差不多，价格却高出几倍，二三线城市住房的性价比又远比不上乡镇和农村。显然，我们常常不购买性价比最好的产品。这很奇怪吗？人们向往美好的产品和服务，而不会仅向往性价比好的产品。

客户在购买不同产品的时候，有不同的购买因素，看看身边的产品，大都并非性价比最好的产品，比如苹果手机、一线城市的房产、名牌的服装和箱包，即使是日常使用的牙刷、香皂和餐饮也一样。其实，性价比是把客户需求简单化了，我们要承认客户的购买很复杂，影响因素有很多，比如我们购买房产并非依据其性价比，而主要考虑投资回报率；我们选择日常消费品，品牌信任度更为重要。

另外，每个客户都不一样，王思聪会购买性价比好的产品吗？统统归结为性价比是巨大的错误，因为客户的购买因素很复杂。性价比是产品的性能和产品价格之间的比值，只看重性价比是典型的以产品为中心

的思维模式，忽略了客户的差异化。

覆盖部分客户采购周期

谁更了解客户的需求？是客户自己还是销售人员？很多人的答案都是客户，但这也是错误的答案。我们和客户的关系很像医生和患者的关系，患者的确更懂得感受和症状，但他们只知道表面的原因，医生却能找到真正的症结点，懂得疾病的原理，并提供治疗方案。比如，我在IBM时常委婉地向电信运营商表达：“您懂电信运营，但是我们IBM才是IT的专家。”这是重要的事实，生产饲料的正大集团应该比养殖户更懂饲料，雷士照明应该比购买灯具的酒店更懂照明，如果不能比客户更懂需求，我们对客户还有什么价值？

由于很多人认为客户更懂需求，这导致错误的销售方法：他们销售的重点是挖掘需求，而非引导客户需求。他们在客户货比三家的时候才介入，而没有在前期“播种和锄草”，太晚介入客户的购买周期了。

同质化竞争

由于没有在早期介入并对客户需求进行引导，同质化竞争导致客户比较价格，产品利润率越来越低。这是以产品为中心的销售方法带来的弊端。产品是用来满足客户需求的，每个客户的需求都不一样，我们应该深入了解其需求，帮助客户建立购买标准。传统销售方法注重推介产品，忽略对竞争对手的研究，不去引导客户需求和研究竞争对手，无法逃脱同质化竞争的“红海”，“杀敌一千，自损八百”，赢了订单输了利润。随着中国经济的转型升级，企业成本增长极快，利润率又不断下行，直接影响到企业的盈利能力。只有创建差异化的竞争策略，才能从制造转向创造，完成企业的升级和改造。

凭借关系竞争

很多企业明显感受到了传统销售方法的弊端，因此在寻求突围，另

辟蹊径，很多企业走上了关系型销售的道路。这种销售方法在中国由来已久，清朝著名“红顶商人”胡雪岩在太平军攻杭州时，从上海运军火和粮米接济清军，帮助左宗棠创办船政局，主持采运局，采供军饷和军火，深得其赏识，官居二品。凭借关系，他在上海筹办私人钱庄，在杭州创立中药店，供军民之需。后来，官僚竞相提款，敲诈勒索，胡雪岩外受洋商排挤，被革职查抄家产，郁郁而终。时人评曰：“为官须看曾国藩，为商必读胡雪岩。”

随着反腐倡廉制度的建设，这种依靠关系维持的销售模式蕴含的风险越来越大，而且这种模式并非纯粹的商业行为，巨大的关系费用为企业带来极大的负担，这是一种难以持续和极不健康的道路。

传统销售方法的崩溃

以产品为中心的销售方法和关系型销售在特定的历史时期是行之有效的，但从20世纪70年代改革开放以来，中国的经济环境发生了巨大的变化，以往行之有效的方法不一定适合今天，销售方法论也应该不断成长。以往，医疗和医药企业凭借关系拓展生意，随着医疗行业的反腐败，以往的方法不能再用了，很多医疗企业对正规的销售方法表示出浓厚兴趣，比如我服务过的深圳迈瑞、宁波美康。一些企业依赖性价比竞争，发动惨烈的价格战，“杀敌一千，自损八百”，却不知道客户并不总看重价格；还有企业的应收账款问题变得突出起来，产生大量烂账。这些都是传统以产品为中心的销售方法带来的弊端。

在改革开放初期，市场存在巨大空白，企业的销售行为如同跑马圈地，但时至今日，除了个别前沿领域，大多数行业已经从“蓝海”进入“红海”，形成了充分竞争之后的巨头垄断，大多数行业在“红海”之中惨烈搏杀，同质化竞争愈演愈烈。同时，劳动力成本和固定资产价格持续走高，税收和财政收入的增速远高于GDP，企业负担更加严重，利润空间被快速压缩，许多企业游走在倒闭与盈利的临界点，传统销售方法走到穷途末路。

销售方法的升级也是企业自身管理的需要，具有强有力作战能力的企业都有自己的销售套路和语言。2002年，联想依赖起家的渠道销售模式受到戴尔的严重挑战，缺乏B2B模式的销售理论和方法。通过学习，更主要的是通过摸索和实践，联想建立起了自己的套路，在企业市场的

份额超过戴尔。可是，很多中小企业，甚至某些上市公司，完全依靠三招两式和产品或者价格优势，没有完整先进的销售方法论和共同的语言，这是“游击队”的打法。我并非否认“游击队”的价值，这适合企业的初始发展阶段，但在成长过程中，应该将自身实践和先进的理论相结合，不断淬炼销售团队，完成从“游击队”到“正规军”的转变。

很多企业的销售方法和指挥体系是两张“皮”，没有明确的关联。指挥体系如同汽车驾驶舱，必须根据反映真实的驾驶情况，管理者才能够加油和刹车，控制车速、燃油和水温。可是，很多企业的销售报表设计不合理，主管不知道如何阅读销售报表，在销售例会中有事汇报，没事散会，更不懂得在日常工作中持之以恒地用销售方法来辅导下属，只知道作战，不知道学习和成长。处在顶层的企业高管，每天收到无数的报销发票，却不知道有多少订单在争夺，处在什么程度，“两眼一抹黑”。

凛冬将至

更可怕的是，一股前所未有的浪潮扑面而来，摧毁和吞噬着传统的销售模式，一些企业已经死在昨日，还有一些企业用过去的姿势“扑腾”，即将淹死。这并非危言耸听，这个巨大的浪潮就是互联网，诺基亚和柯达这些曾经不可一世的巨头已被巨浪覆没，中关村电脑市场的客源被京东吸引了大半，IBM和惠普等巨无霸显得老态龙钟。互联网浪潮颠覆了传统的零售市场，正在吞噬B2C行业，企业不能对抗趋势和潮流，只能顺势而为。采用全新的销售模式才能生存，甚至成为时代的弄潮儿，如同阿里巴巴和京东一样，利用互联网对销售模式进行创新，成为时代商业领袖。一将功成万骨枯，成功者踏着失败者的“尸骸”走向巅峰，您的企业做好准备了吗？

互联网对传统销售方法的颠覆

面对互联网大潮，要么把头埋在沙土中，无视新兴商业模式的挑战，要么勇敢地迎接大风大浪，我们只能选择后者。那么，互联网的本质是什么？怎么用互联网来改造传统的销售模式？

简单销售和复杂销售

销售模式大概分成两种：简单销售和复杂销售。比如联想就有T（transactional）模式和R（relationship）模式，其销售方法和能力要求完全不同。T模式是简单销售，比如客户在网站或者专卖店购买一台电脑，在很短时间内完成交易，销售团队需要店面销售技巧和销售话术。R模式针对大型订单，往往需要几个月的时间来完成交易，需要建立关系、激发需求、采取正确的竞争策略，谈判和实施回款流程。

类似的还有华为，其业务可以分成三大类。第一类是其赖以起家的是运营商客户，核心客户是全球前50家电信运营商，他们采购大量的基础电信设备，订单常达到几千万美元，这需要强大的团队建立关系发掘需求，完成招投标和谈判。第二类是企业级产品，销售路由器、网络交换机以及计算和存储设备等，每个订单大约几十万元，华为更多依靠代理。第三类是手机，通过线上和店面进行销售，这属于简单销售模式。这三种模式有完全不同的销售组织和模式，既存在巨大的不同，又有相通的理论。

正大集团是国内领先的饲料企业，其客户是猪牛羊鸡养殖户，以500头存栏数作为大客户划分的基准，专业销售团队对大型养殖户进行深入的跟踪和推广，那些较小的养殖户则通过传统饲料渠道进行销售。

互联网彻底颠覆简单销售模式

在简单销售模式下，一边是淘宝和京东的线上狂欢，一边是零售店面门可罗雀，“冰火两重天”。中关村等电子商场辉煌不再，纷纷倒闭，购物中心向娱乐和餐饮转型。传统的4P营销理论已经被互联网颠覆，形

成了以入口、流量、转化、流行款、口碑为主的全新的电商模式。

也有一些企业岿然不动，继续吃老本，照样拜访客户，进行方案交流、谈判。其实，互联网企业已经崛起，阿里巴巴建地推团队，攻城略地，找钢网试图利用电商模式垂直深入，试图颠覆钢铁行业；京东开通企业购抢夺了很多礼品和办公文具厂商的市场。有趣的现象是，互联网企业不断学习和借鉴传统销售方法，比如京东创始人刘强东将沃尔玛当作蓝本，打造高效和低成本的运营和销售模式，但传统企业的互联网转型之路极为艰难。我曾经遇到一家酒店，为了摸索互联网营销，斥资几十万元开发了网上客房订购系统，一年下来只卖出一晚客房。显然，互联网已经彻底颠覆了零售模式，正在像潮水一样开始侵蚀专卖和代理商的“蛋糕”。

互联网是百年一遇的技术浪潮，必然会像蒸汽机、电力和电话的发明一样，改造我们的商业模式，互联网对传统销售方法的冲击包括以下六个方面。

1. 高效、低成本，去除中间环节

在传统销售模式中，我们将产品分销到店面，再由店面导购出售，中间商吃掉了巨大的利润，样品和库存占据了大量的现金流。互联网挤掉了巨大的中间环节，消费者也不需要前往店面，互联网上的图片和视频可以很好地展示产品，提高购物效率。如果在店面购买，一天看不了几家店，却可以在互联网上搜索成千上万的店面和产品来比较，大大提高了购买效率。一般来说，店面分销需要吞噬25%左右的中间成本，而京东已经能够控制到6%以下。当电商让利消费者的时候，互联网爆发了惊人的营销能力。

2. 随时随地，打破时间和地域限制

移动互联网为消费者带来了另一个益处，消费者使用智能手机随时随地购买产品，一边开会一边打开购物网站，选外卖午餐，在夜间11点也可以购买商品，第二天就能到货。购物地点也不再受地理位置的约束，客户可以在广州出差的时候，在网上为北京的家里购买一台空气净化器。我有一位好友，家里在乐山承包山林种植柑橘，味道极好，每年秋天和春天，柑橘成熟，我当天下订单，他父亲上山拍了果树的照片发给我，然后采摘，第二天就可以寄出。互联网已经打破了时间和地域的

限制，为消费者带来了极大的便利。

3.社交媒体和口碑传播

让人吃惊的是，消费者认为网络上的产品更加可信，即便在店面购买，也可能打开手机查看产品的好评度和价格，用来判断产品。在传统市场营销理论中，一个对产品满意的客户会将体验告诉七八位朋友，不满意的客户会传播给十五六位朋友。在互联网时代，如果满意某种产品，客户发一条朋友圈覆盖几百位好友，有时还会将链接推荐给朋友，促成直接的购买。购物网站建立了严格的评论体系，口碑被精准量化，消费者越来越少看产品说明，而是查看好评和差评，互联网将口碑传播变得越来越容易，消费者越来越依赖口碑购买。口碑的明确化和量化彻底改变了传统的销售模式，那种依靠广告忽悠的厂家会渐渐被淘汰，那些勤勤恳恳完善产品和服务，并管理客户期望值的企业能够获得长久的成功。

4.吸引眼球和流量

营销常常是吸引眼球的游戏，传统营销理论通过电视、广播、杂志和报纸传播品牌，可是传统媒体在互联网的冲击下，开始了没落和沉淀的过程。企业发现，互联网本身就能带来客户流量，并形成了一个互联网的闭环，从发现商品到购买和支付再到服务，全部在网上完成。互联网时代明显是去中心化的，传统媒体那样通过总编和审查的模式受到极大削弱，自媒体生机勃勃，“网红”覆雨翻云，他们都是去中心化的个体，凭借独一无二的特色吸引着人们的眼球和流量。

5.生态系统

互联网还颠覆了产品形态，传统销售模式经历了从产品销售到解决方案销售的转变，从解决客户单一痛点，转向全面完整地发掘客户痛点，并提供一揽子解决方案。互联网更向前一步，根据痛点之间的强弱和缓急，构造一个能够产生化学反应的生态系统。比如，乐视低价占领手机和电视入口，通过广告盈利；腾讯的微信也是如此，通过免费入口，集成游戏、购物和支付服务。互联网企业的运营核心之一便是转化，按照设计好的生态系统，完成从流量到盈利的转变，传统企业根本难以招架。

6.支付

互联网具有极强的生命力，不断衍生和发展出新鲜的功能和特点，这对传统销售模式来说更为可怕。支付功能就是这几年随着移动互联网渐渐普及的功能，这意味着店面和钱包都集成在小小的手机上，交易不需要借助信用卡和现金。我12岁的小侄女在寄宿学校，她在网络上购买了她的偶像赵丽颖的礼品包，并完成了支付，在手机上就完成了整个购买过程。

销售存在多种模式，在图1-2中，我们可以通过销售成本和产品价值两个维度将销售划分成四种模式，分别是零售、代理渠道、专卖和直接销售。由于互联网的快捷和低成本，已经颠覆了传统的零售模式，比如京东和淘宝上销售的大多是这类产品。但是，传统专卖店、代理商和直接销售模式依然如故，我们还在专卖店卖汽车、在售楼处卖房子、参加招投标完成政府采购。虽然没有颠覆，我们却看到很多互联网带来的改变，比如我们不再和客户索要电话号码，而是使用微信保持联络，客户使用互联网搜索房产和汽车，政府客户开始在网上完成招投标。

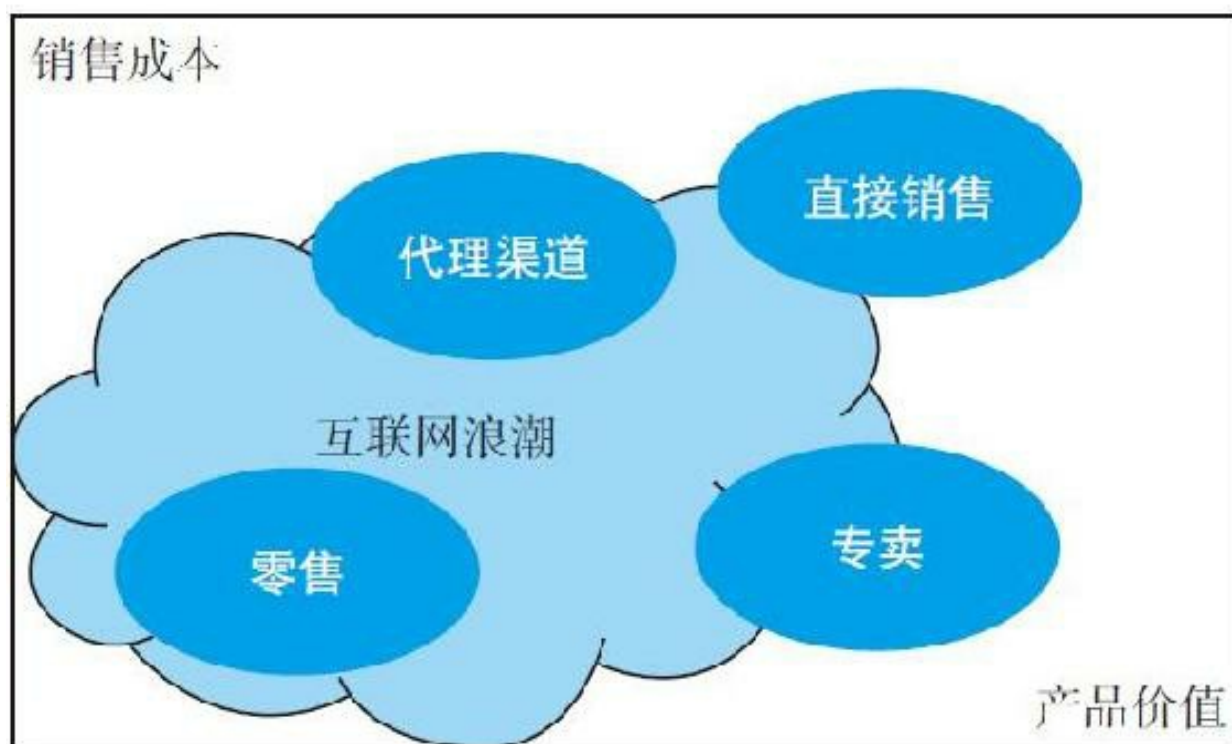


图1-2 产品价值和销售成本

由于上述六个特性，互联网对传统销售模式造成巨大的影响，然而这场颠覆只是开始而非结束，销售模式必然受到长久而持续的影响，也刺激我们不断摸索新的销售模式。如果不开始改变，传统企业将无法抵御互联网大潮，而沦为为互联网巨头打工的境地。更可怕的是，互联网企业不断学习和借鉴传统销售方法，组建地推队伍来赠送产品，甚至给予补贴，以拓展市场，如美团和百度外卖向餐饮商家提供补贴，腾讯和支付宝向商家提供支付服务。当互联网大军杀入传统行业的时候，我们该如何生存？

传统企业转型之路

互联网企业风生水起的时候，我们却看到了传统企业的逆袭。步步高和华为采纳线下作战，在三四线城市崛起，击败了小米。尽管百脑汇和中关村受到了来自电商的不小的冲击，顺电却逆势成长，从线上起家的小米也在线下开始实体店经营，增强客户体验。传统销售方和互联网思维并非对立，它们正在从颠覆走向融合，从冲突转向交叉。就像万达董事长王建林所说，网络购物和传统实体店之间应该相互依存，才会活得很好。互联网不能百分之百取代客户拜访、见面沟通、谈判和实施服务。传统企业应该立足传统，并与互联网思维融合，产生新型的销售方法，而非简单地抛弃原有的套路。

转型如同登山，我们在这个山头，不能飞跃到另外一个山头，只能先下山再上山，走捷径只会摔死，因此我们先从传统销售方法开始复盘，从中找出问题，再渐渐地衍生出全新而又独特的销售方法。

传统销售方法的本质

传统的销售方法是自然而然产生的，因为市场总是从无到有，从稀缺到充分竞争。我们可以想象，在70年代末，产品稀缺，不得不凭票供应，比如粮票、油票、布票、自行车票、电视机票。我记得小时候和妈妈来北京，北京人都买瘦肉，我妈妈偏要买肥肉回家炼油，北京老百姓特开心，我妈不用排队，直接买肥肉走。在那个物资极度短缺的时代，我们甚至不需要销售，客户排队来买，我们只要把产品说清楚就行了，根本没有竞争，也不需要满足客户的独特需求。

对于销售人员，传统的销售方法也是自然而然的，新员工来到公司，参加简单的公司和产品培训后就去见客户，先介绍公司再介绍产品，这是特别顺理成章的方法。我大学毕业时做产品研发，后来转向销售，一开始就非常自然地用传统方法进行销售。

我的推销生涯

我大学毕业做了一名程控交换机的研发工程师，每月66元基本工资，低薪水能忍，却受不了无所事事，愤而辞职来到深圳。当时深圳有三家比较大的通信设备公司，华为、中兴通信和长虹通信，我加入了长虹，但如果加入了华为和中兴，人生就是另外一个轨道了。由于朝九晚九地编程，羡慕外面生活的自由自在，于是转到销售岗位。

我父母都是老师，这种家庭出来的孩子不懂得迎来送往，缺乏待人接物的训练，所以我的销售生涯从零开始。公司没有对我进行系统的销售培训，就让我负责北方市场，我理所当然地认为，销售就是向客户介绍公司和产品。我拎着装满资料的大旅行箱，沿着铁路线跑遍东北三省，从沈阳到长春到哈尔滨再到黑河，见到客户就推销，客户常说“嗯，好，不错。把资料留下来，有需求联系你”。

我信以为真，以为付出就有回报，跑了无数地方，见了非常多客户，满怀希望地等待，到今天20年过去了，一个电话都没有等到。销售业绩可想而知，经历了大半年的碰壁，颗粒无收。我意识到这样到处推销的方法完全行不通，我应该长期扎根下来，盯住一个市场不放，做透、做扎实。

我第一个订单是周末逛街碰到的，街边有家通信器材商店，我和老板闲聊，他痛快地定了一台五六万元的产品。我尝到了甜头，和经销商打交道简单痛快：代理商“通风报信”；我对客户的“风吹草动”了如指掌，代理商出谋划策，我找到了接近关键客户的方法，代理商穿针引线，我开始在河南电信系统建立了人脉。代理商为我说话，市场上已经不仅仅是华为和中兴通信的声音。

转折出现在一年以后，代理商通知我，客户领导要前往广东考察。我意识到这是一个难得的机会，公司也非常重视，大老板亲自与客户约定时间，接待工作细致而又隆重。接着，大老板迅速回访，客户礼尚往来，隆重接待，为合作打下良好基础。后面的事情顺理成章，客户邀请我们参加当地通信展，当时就签下了将近1000万元的合同。

这对我是自然而然的，我是研发工程师，对产品滚瓜烂熟，见到客户就推销，可以形象地被称为“卖点轰炸”，这是最原始、最简单的销售方法——推销。中小企业常采用这种销售方法，尤其为新人所爱用，因为其最大特点是简单易学，销售周期短，不需要高水平的销售团队。如果产品具有高性价比优势，这不失为一种低成本、高效的方法，使销售能拿到订单，生存下去。

关系型销售

我的销售也有变化，从简单的推销转变到了关系型销售。中国是人情社会，关系有时候比产品价格还重要。有了客户关系，我们甚至不需要什么销售技巧，客户会主动说出需求，甚至出谋划策，为你说话。

关系型销售方法有时会触及法律底线，给企业带来巨大的伤害和风险。随着十八大后的“反腐倡廉”，政府和央企的风气好转，关系的作用稍微减弱，在很多行业中，推销和关系型销售已经走到了穷途末路。

以产品为中心的传统销售方法的本质

传统的销售方法，先介绍公司，再说产品的特点和益处，如同机关枪扫射，偶尔能够打中，大多数时间却在浪费子弹；忽略客户的购买规

律，但客户在不同的购买阶段需要我们提供不同的帮助。销售就像跳双人舞，要根据客户需求进行调整，不能只顾自己。在激发需求阶段应该帮助客户分析痛点，在立项阶段帮助客户分析投资回报率，在引导指标阶段为客户建立购买标准。推销是千篇一律的蛮横做法，本质上是为了完成销售目标，却不管客户需求，不关心客户遇到的问题和风险，极为自私。

传统的销售方法，推销介绍完产品和公司，就不知其他，拜访变成蜻蜓点水，无法深入。客户采购周期很长，考虑很多因素，绝不是把产品讲清楚了就行。在不同阶段有不同的方法和技巧，就像打篮球一样，有抢篮板的技巧、传球技巧、投篮技巧、运球技巧，在不同阶段采用不同的方法和技巧才能获胜，推销太简单粗暴，无法满足客户采购的需要。

传统的销售方法，推销过于简单，极易被替代，为了赢得客户，常常夸大产品的益处，导致坑蒙拐骗。顾客渐渐学乖，加强提防心理，反过来导致推销更加艰难。最终，客户发现，与其钩心斗角，还不如在网上购买。

这些都是传统销售方法的弊端，但我又一直强调传统销售方法的存在必有其合理性，那传统销售方法的本质是什么？

市场中显然存在几种角色，第一个当然是我们自己，传统销售方法就是以自身为中心，向客户推销公司、产品和服务。后来我们发现，要想完成交易，必须了解客户需求，并根据客户需求来介绍产品和方案。同时，客户要货比三家，市场上还存在竞争对手，我们需要制定正确的竞争策略，才可以取胜并获得合理的利润。所以销售方法的演变是一个自然的过程，从以自我为中心转向到以客户为中心，兼顾竞争的过程。销售中的角色关系如图1-3所示。

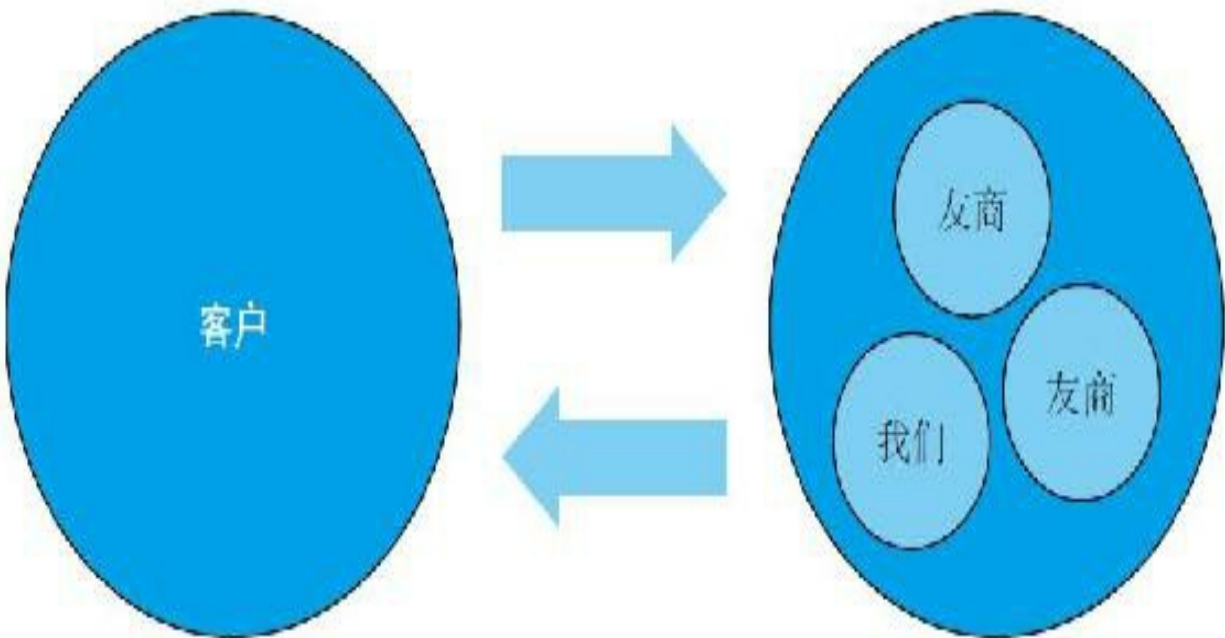


图1-3 销售方法中的角色

值得重视的是，以自我为中心，或者以产品为中心，必然导致企业以KPI为中心，又渐渐演变为以老板为中心。这将给企业文化造成巨大的冲击，创业型企业转向官僚主义和腐败的金字塔结构。

只有以客户为中心，员工才能面向客户，以“屁股”对着老板，减少企业的PPT文化。换句话说，以客户为中心，以奋斗者为本是统一的，缺一不可。{书籍朋友圈分享微信Booker527}

以客户为中心

销售和采购就像一张纸的两面，也像双人舞，由客户和销售两个角色构成，忽略客户肯定不能成交；销售也像恋爱，全心全意为对方考虑才是真谛。当我们的思路从自我渐渐转移到客户的时候，才会发现采购其实比销售还要复杂。

客户购买周期

以客户为中心不是一句口号，而是拥有丰富的内涵，因为客户购买比销售更加复杂。销售是追求的过程，采购则是选择的过程，选择常比追求更困难，选择失败比追求失败更痛苦，风险也更严重。以买车为例，一位销售顾问每个月总能卖出几辆汽车，拿到几百元到几千元的提成，可是客户几年才换一辆汽车，要付出几万元到几十万元的金额，这辆车将成为家庭成员，对一家老小至关重要。对比一下，这个交易对谁更重要？显然是客户。

购买是选择的过程，选择有巨大风险，这就像女孩子一旦嫁错人，很可能会毁了一辈子的幸福。在很多时候，客户常常不知道如何选择和判断，比如我在十年前买房子的时候，两栋价格差不多的楼盘，我急于入住，做了错误的选择，十年过去，两栋房子的环境和物业大不相同，价格也差了不少。

既然采购比销售更复杂、风险更大，那么，客户采购的规律是什么？一般的研究方法是先研究客户的购买周期（如图1-4所示），再找出关键的购买要素，进而分析如何满足这些要素。

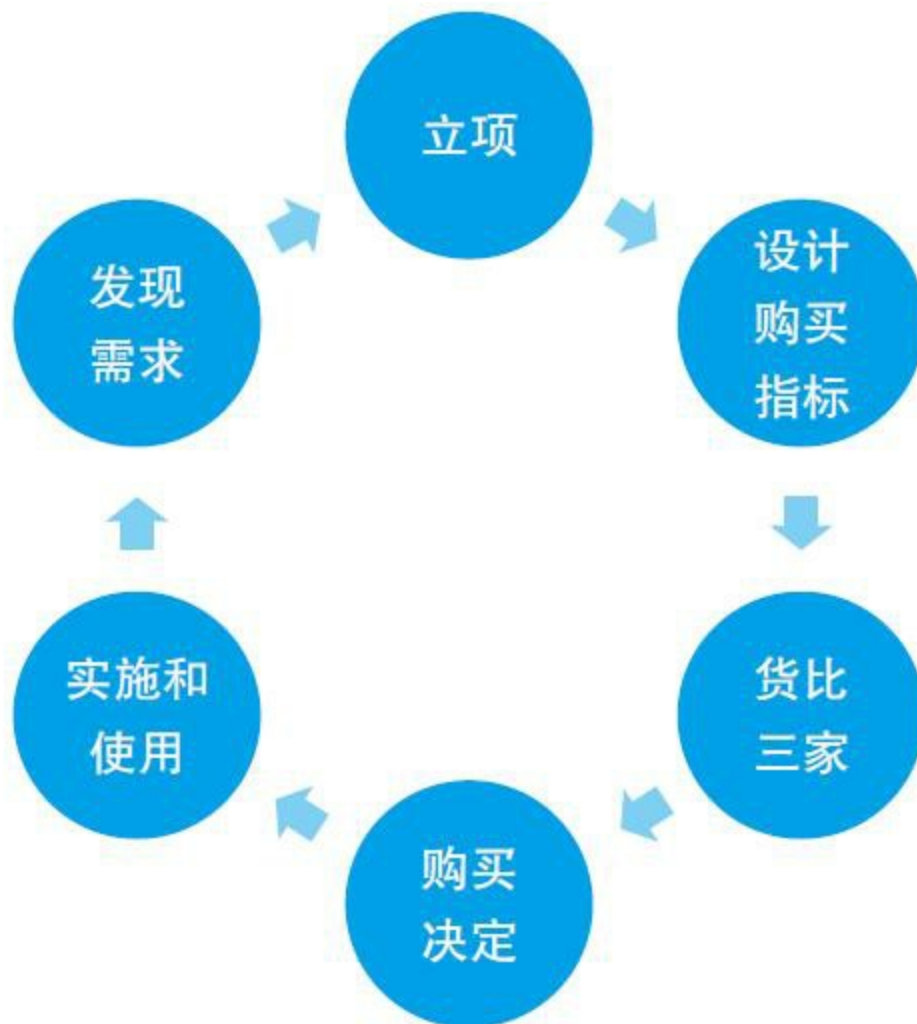


图1-4 客户购买周期

1.发现需求

发现需求是购买的第一步，以吃饭为例，当我们有饥饿感的时候，就产生了吃饭的需求。这个阶段的核心是痛点，同样一个采购，客户可能有不同的痛点，吃饭的痛点可能是饥饿，也可能是社交，请朋友或者客户吃饭，但由于痛点的不同，选择餐馆的需求也大不一样，痛点是引导客户需求的关键。

2.立项

客户确定购买时间和预算就是立项，客户并非有需求就一定会购买，比如我们都有环游世界、购买豪华游艇和别墅的需求，可是我们不

会真的购买。客户确定购买时间和预算，采购才真正确认。预算极为重要，5元钱买包方便面，20元吃顿黄焖鸡，50元喝次漫咖啡，500元吃顿牛排，什么决定预算？是投资回报率，而非性价比。比如购买房产，北上广房产的性价比不如二三线城市，很多人还是会买北上广，因为这里的房价可能上涨，二三线城市不会。投资回报率是影响购买预算的关键。

3.设计购买指标

客户在购买过程中，会依据一定的指标，比如在挑选餐馆的时候，口味、位置、环境、价位和卫生条件都是其考虑因素，这就是购买标准，或者采购指标。在大型采购中，购买指标被写入招投标文件，具备法律约束力，厂家严格按照标书提交方案和报价。在小型采购中，购买指标往往是模糊的、不全面和不科学合理的，比如我在购买牙刷的时候，判断标准只是牙刷是否柔软，其他方面就考虑得极少。购买指标影响重大，必须有厂家的配合才能完成这些指标，谁能够引导客户的购买标准，谁就会在竞争中处于优势。

4.货比三家

聪明的客户都知道，每个厂家和产品都有其优点和缺点，而且它们一定会夸大优点、隐瞒缺点。多比较才不吃亏，尤其是初次购买某种产品的时候。以往，我们大概真的只能货比三家，但是互联网出现之后，足不出户就可以在网络上从成千上万的厂家中筛选，筛选的方式也和过去大不相同。比如，我们可以按照销量排序，再根据好评度购买。然而，由于精力和时间的原因，客户深入比较的产品通常不会超过三家。

5.购买决定

经过货比三家，客户将做出购买决定，然而购买有风险，比如当我们打开衣柜时，会发现很多不常穿的衣服，这就是购买失败的风险。原因很多，比如吃胖了、款式不流行了，我自己总记不住有什么衣服，常买了很多重复的，这都是购买风险，采购金额越大，风险就越大。购买风险最终体现在合同中，因此降低购买风险往往就能成交。在这个阶段，讨价还价也是重要的内容，这是谈判的过程。

6.实施和使用

合同并非采购的结束，产品到货安装直到使用，都是采购的延伸。在这个过程中，客户如果感到不满，在大型采购中就会拒绝支付剩余账款。在简单采购中，在发达国家，无理由退货已是常态，给厂家带来更大的损失。在中国，无理由退货在实体店还没有普及，店家总会找出各种各样的理由避免退货，但是越来越多的企业意识到，允许无理由退货是一种“倒逼机制”，能促使企业不断提升产品质量和服务水平。客户的使用体验不仅影响客户的重复购买，还会产生口碑，在互联网上传播，影响到其他客户。

为客户创造价值

客户要成功完成购买，必须得到厂家的帮助，当我们应该尽量参与到客户的购买周期中时，在每个阶段为客户创造价值，是一个双赢的选择，因为，这样我们既可以帮助客户，也更可能获得客户的青睐。在客户购买周期中，每个阶段都有不同的关键要素，比如痛点、投资回报率、购买标准、厂家和产品的优缺点、购买风险、满意度，我们针对这些关键要素构建销售方法，就是为客户创造价值的过程，也是以客户为中心的销售方法论的基础。

销售方法的演进

销售方法从以产品为中心转向以客户为中心，并非一蹴而就，而是经历了漫长的过程。在西方国家，从20世纪的大萧条时代，至罗斯福经济新政，再至第二次世界大战时代，正是资本主义工业化大生产迅速发展的时代，销售方法简单，是典型的以产品为中心的推销。在中国，从20世纪70年代改革开放开始，市场从产品稀缺到产品琳琅满目、充分竞争，销售方法也开始了从以产品为中心到以客户为中心的转变，而且我们可以看到明显的趋势。这往往是一个优胜劣汰的过程，那些以产品为中心的企业被市场无情地消灭，只有那些真正以客户为中心的企业，才能生存壮大起来。

顾问式销售

20世纪80年代，美国营销专家Neil Rackham在跟踪了大量的销售行为后，发现了一个出乎其意料的结果。在我们的印象中，优秀的销售人员应该口若悬河、能说会道，然而Neil Rackham却发现，优秀的销售人员很少介绍，而是善于提问。Neil Rackham在1988年出版的SPIN Selling这本书中，总结出了一种被称为“SPIN”的提问方式，包括现状提问

（situation questions）、痛点提问（problem questions）、暗示提问（imply questions）和获益提问（need pay-off questions），被形象地称为顾问式销售，本质是帮助客户发现问题并提供解决方案。这种方式迅速被企业采用，销售人员的称呼也从以往的“业务员”和“推销员”，转变为“销售顾问”，例如保险推销员成为理财顾问、售楼员成为置业顾问。

能说会道和口若悬河都是以产品为中心，而更多的提问意味着真正关心客户需求，SPIN的出现标志着传统推销的动摇，成为流行的销售技巧，然而SPIN只是一种提问技巧，只能覆盖客户采购的第一个阶段——发现需求，缺乏对客户采购流程的全部覆盖，是一种实用的销售技巧存在，而非完整的销售方法论。比如，我曾经为大金空调提供咨询和培训，以往地产商分散采购，大金空调的销售人员使用顾问式销售，帮助客户分析缺乏空调系统的弊端，比如档次低、价格卖不上去等；对于那些已经决定购买空调的楼盘，他们劝说客户分析分散制冷系统的缺陷和危害，他们建议集中空调系统，这是大金最有优势的部分。在这个过程

中，顾问的销售技巧起到了重要的作用，后来万科、万达、保利等大型地产公司采用集中规划，集中购买，客户根本不需要引导就能做好规划，因此顾问更多地面临招投标和价格竞争，此时顾问式销售很难发挥效果。

解决方案销售

由于SPIN只是一种销售技巧，而非完整的销售方法，解决方案销售应运而生，最典型的的就是IBM的SSM和被微软采用的SPI解决方案销售。

既然市场存在客户和供应商两个元素，那么就产生了销售流程和购买流程，将这两个流程打通和贯连，就是解决方案销售的核心。比如，IBM曾经采用SSM（signature selling model），有人按照发音将这种方法称为“傻傻卖”，IBM还有一套基于SSM的销售管理体系SSL，被称为“傻傻乐”。SSM和SSL构成了一套行之有效的销售管理体系。我加入IBM时，SSM还没有被引入，我在新员工培训里学习的还是推销那一套，叫作logical selling process。不过，我在IBM的老同事和好朋友韩玮是SSM的认证讲师，有一段时间，他花了大量时间向我讲述SSM。

图1-5的上方是客户采购流程，包括评估业务环境与策略、细化业务策略与发展方针、确立需求、评估选项、选择解决方案选项、解决顾虑做出决定、实施解决方案并评估结果；下方是销售流程，包括理解客户业务与IT环境并建立关系、与客户探讨产生的商机、协助客户建立购买愿景、阐明IBM的能力并确认商机、与客户共同开发解决方案、完成交易和监控实施以确保满足期望。SSM的重点在于两个流程的互动关系，并为此提供繁杂的工具和表格。我想再次强调，IBM还为主管提供销售管理体系SSL，让主管学会通过销售报表、销售例会和辅导来管理销售。很多公司既没有销售方法论，也没有管理体系，销售和管理脱节，导致销售方法无法与销售报表、销售例会和辅导结合，实施效果大打折扣。

美国咨询公司SPI也看到了销售流程和采购流程之间的关系，与IBM不同，其认为两个流程不是平行而是相互交叉的。换句话说，销售人员接触客户的时候，两个流程相遇而纠缠，在这之前两个流程各自平行发展，形状很像英文的“Y”，SPI将这种销售方法称为解决方案销售，

并衍生出了九宫格工具。

无论是IBM的SSM，还是SPI的销售方法，它们都属于解决方案销售方的范畴，这种方法曾经受到了跨国公司的青睐，解决方案的概念因此大为流行，从产品销售升级为解决方案销售，取得了重大的跨越。

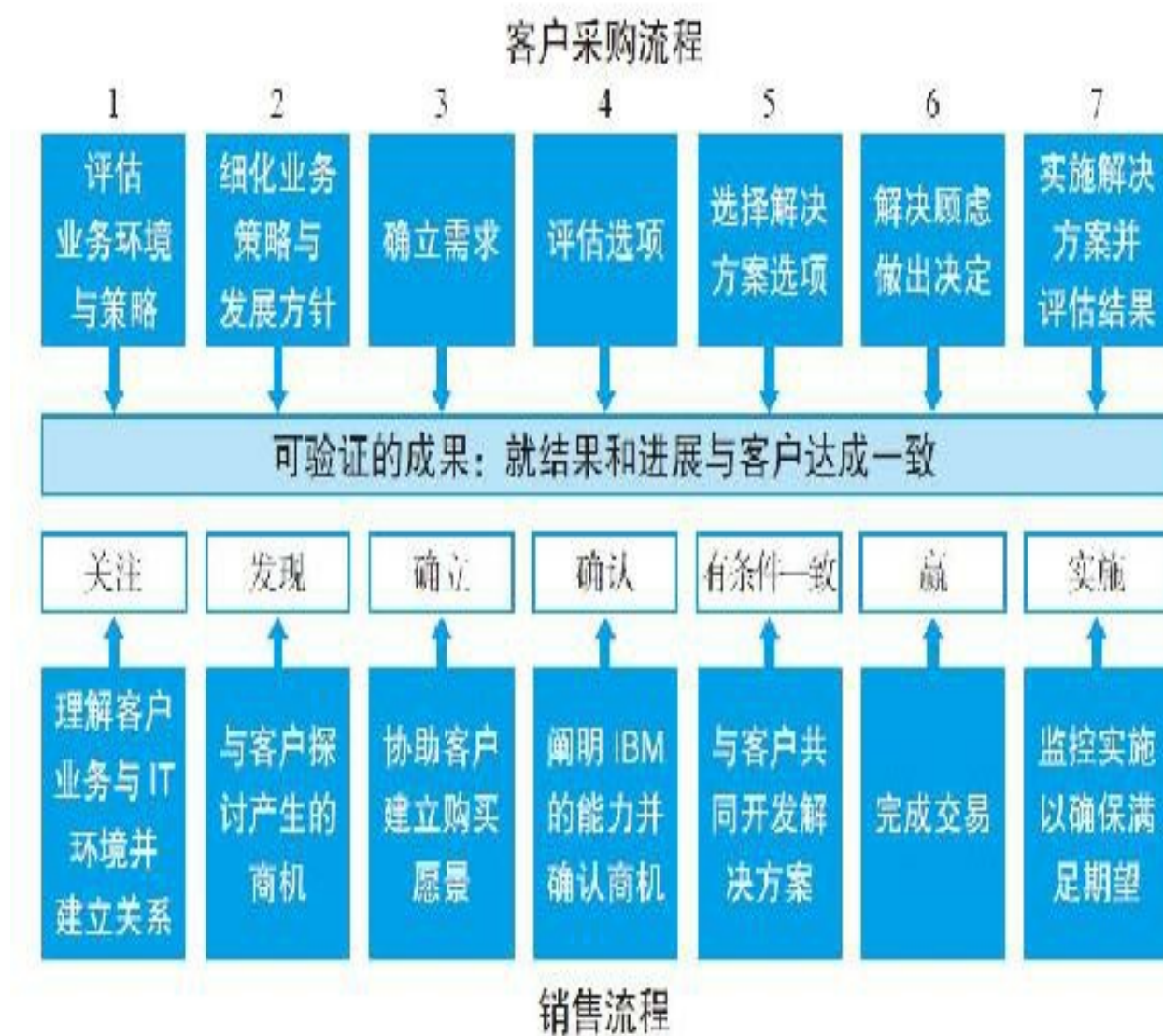


图1-5 客户采购流程和销售流程

然而，解决方案销售强调销售流程和采购流程的互动，把销售和采购放在同样重要而又对立的位置，是“脚踩两只船”的妥协，仍然不是真正的以客户为中心，销售团队夹在企业与客户之间，难以找到清晰的定位。另外，销售并非厂家和客户间的游戏，还有虎视眈眈的竞争对手，

解决方案销售缺乏竞争策略和方法，只是一种过渡型的销售方法论。然而，这种方法在实际中仍有巨大的价值，比如能帮助企业产品从低端走向高端。比如，我曾经帮助多家企业完成从产品销售到解决方案销售的转型，比如帮助华为设计销售案例；帮助销售团队从卖简单的网络产品，转向销售复杂并且高利润的解决方案；宁波美康从向医院销售医用检验产品转向提供整体、集约的外包医疗诊断服务，这些转型都能够帮助企业摆脱同质化竞争。

价值竞争的特征

销售方法的演进，本质上都是以产品为中心向以客户为中心转移。

大约在2010年，IBM的销售方法发生了转变，放弃SSM，进化到CVM（create value method），强调为客户创造价值。几乎与此同时，各大跨国公司的销售方法都演进到了价值销售，这种销售方法论有以下几个特征。

1.与客户建立更广泛的深入和持久的关系

在传统销售模式中，由于同质化竞争削弱了企业利润，销售团队很难拿出充足的预算来经营客户关系，因此通常是与客户的采购部门和技术部门维持关系。然而，对于大型解决方案的采购，使用部门和决策者对购买的影响更大。例如，步步高在与数码连锁店的合作，绝不仅仅是在采购部门，而是与客户的市场、销售、财务、仓储建立了广泛的联系，挖掘并满足其需求，做出完整的促销解决方案。

2.更早地介入客户购买周期

销售团队常常在客户货比三家的时候介入客户购买周期，但已经错过了客户购买的前三个阶段：发现需求、立项和设计购买指标。没有帮助客户发现需求、没有接触决策者、没有引导购买指标，即使赢了，也是所谓的“杀敌一千，自损八百”，赢了订单输了利润。在价值竞争销售方法论中，我们应该在前期“播种”（帮助客户发现需求），证明价值，帮助客户确定预算和购买时间，“锄草”（引导客户的购买指标，屏蔽对手），对客户“精耕细作”。

3.证明价值

很多销售人员都喜欢对客户说：“我们的产品可以大大改善你们的服务质量、大大提高生产效率、大大降低运营成本。”客户询问“大大”是多少，销售人员却往往说不出所以然来，可是我们向客户收取的费用是明确写在合同上的，怎么能不向客户说明产品带来的明确的和量化的价值？

我们在前面谈到，客户并非总选择性价比好的产品，而是更注重投资回报率，因此我们就需要向客户说清楚，我们能够帮助客户解决什么问题，以及解决这些问题会带来多大的价值。

这样讲很笼统，举个例子来说明吧。AVAYA是全球领先的语音和数据通信企业，其向客户销售的时候，常说：“我们的产品可以大大改善您的客服系统、大大提高客户满意度、大大改善员工办公设施、大大提高员工办公效率”。当客户询问大大是多少的时候，销售人员往往没办法讲清楚能为客户带来的价值。我们的产品报价非常明确，却很难讲清楚为客户带来的价值，客户也很难比较产品带来的价值是否能够超过其购买成本。

采用价值销售方法之后，AVAYA的销售人员发现，他们可以帮助客户解决四个问题：话费高昂、办公场地紧张、维护成本高、出差频繁导致的费用高。AVAYA给了客户以下四个建议。①租用专线以节省电话费，按单价0.1元/分钟，每人每月200分钟通话时长计算，600人每月节省1.2万元市话费；通过公司内网拨打电话，节省长途话费，按单价0.15元/分钟，每人每月打50分钟计算，600人每月节省0.45万元。②使用移动办公方案，假设5%的员工（即30人）移动办公，按租金6元/天/平方米计算，每人使用面积3平方米，每月节省1.62万元。③AVAYA的产品还可以降低维护成本和管理成本，按照每人6000元月计算，减少两名维护工程师，每月减少1.2万元。④采用AVAYA的视频系统，假设10%（60人）的员工每月减少出差一次，每次出差2000元，则节省12万元。

四项相加，一年共计节省197.64万元，AVAYA的系统报价为150万元，大约九个月收回购买成本。按照财务折旧，通信设施五年折旧，投资回报率极为划算，这就是为客户创造价值。销售方法论正在渐渐摆脱性价比的概念，转向投资回报率，我们和客户的关系将不是对立，而是双赢。要想衡量为客户创造的价值，必须以客户为中心，深入寻找客户痛点，并结合客户实际情况，根据产品特点才能计算出为客户带来的价值。

4.帮助客户设计购买指标

在销售过程中，满足客户需求更重要，还是竞争更重要？你能满足需求，别人也能，客户需要货比三家。现在同质化竞争十分严重，极大

地伤害了企业利润，但企业不能无底线降价，损害盈利能力，削弱产品研发、生产和服务能力，损害客户的长期利益。客户向往美好的差异化产品，而非一成不变的陈旧产品。大约在十年前，我曾和上市公司恒生电子的销售副总裁谈到了这一点，他研究的很多销售方法论都缺少竞争策略。

产品趋向同质化，导致了恶性的价格竞争，这是竞争策略的难点。有一次我在吃自助餐时，获得了极大的启发。那是和金光纸业的一次午餐交流，酒店提供同样的自助餐，每个人餐盘中的食物却完全不同，有人饭量大、有人饭量小，有人吃素、有人大鱼大肉，有人喝矿泉水、有人喝啤酒。为什么同样的自助餐，每人取来的食物却不相同？这说明，产品可能同质化，但是客户的需求存在巨大的差异化，购买标准不一样，当我们放弃以产品为中心的思维模式，改换成以客户为中心的时候，就能够找出客户需求的差异化，进而帮助客户建立购买指标，并提供差异化的产品。举个简单的例子，虽然汽车和数码产品越来越同质化，但是王思聪的需求显然和一般消费者不同，当我们聚焦在客户身上，而非产品的时候，我们就能找到差异化的竞争策略。

所以，竞争策略并非以竞争对手为中心，而应始终坚持以客户为中心，找出客户差异化的需求才是竞争的本质。竞争策略可以分成两个部分，一是帮助客户设计购买指标，这就像选择和布置战场，建立堡垒保护优胜指标，为竞争对手埋地雷。

大多数客户并不了解如何分辨产品，就像我买第一套房产的时候，注重位置、交通却忽略了开发商实力，导致第一次购买并不成功。客户常常不能全面和深入地设计购买指标体系。我在为联想提供咨询的时候发现，太多专卖店的销售人员喜欢向客户推销产品，我却遇到一位很善于帮助客户建立购买指标的销售代表，他常常这么提问：

欢迎光临，请问您想看看什么样的电脑？玩游戏的啊？游戏本最重要的是显示，其次是键盘操控。您知道怎么选择显示好的游戏本吗？其实显示器只是排在后面，首先还是要看显卡和显存，您知道怎么分辨显卡吗？

这位销售代表花了大量时间帮助客户设计购买指标，这样既对客户有利，也能把客户的购买指标引导到自己的产品优势上来。

5.屏蔽对手，帮助客户避开购买陷阱

每个厂家都会拼命推销自己的优点，对产品缺陷避而不谈，这样常常导致客户的购买失败。因此，我们不仅要懂得自己的优点，还要知道竞争对手的缺陷。在客户货比三家的时候，帮助客户意识到竞争对手缺点带来的危害和购买陷阱，可以堵死对手方案和产品，让我们处于竞争优势。

6.管控风险，确保收款

价值竞争有利有弊，在获得更大的销售收入和利润的同时，也存在销售周期延长、销售费用提升，而且当我们提供全面和完整方案的时候，收款风险大大增加。

客户的购买风险始终存在，如果不去有效地管控这种风险，既给客户造成损失，也将导致签了合同收不到款。

为客户创造价值和竞争博弈构成了新的销售方法论，我们可以称之为价值竞争，也是这本书的主题，这是先进而又落地的销售方法论，足以支撑企业的销售体系。我在2006年出版的《输赢》中，借鉴武侠小说的写法，将销售方法称为“摧龙六式”并融合到故事中，没想到小说大受欢迎，这个名字也不胫而走。这十年以来，我不断与企业接触，通过研究和学习，将销售方法升级为“摧龙八式”，我在课堂上和在线课程中也沿用这个名称，但是正式的名称还是价值竞争。

销售方法论是企业销售体系的基石

采购流程分成六步，再加上前期与客户建立关系和后期的收款，就构成了价值竞争的八个步骤，分别是：建立信任、激发需求、证明价值、引导指标、屏蔽对手、成交、赢得口碑和回收账款。这些步骤和阶段极为常见，然而方法论有更深的内涵。首先，销售方法论要解决在什么时机帮助哪个购买角色解决什么问题。这意味着我们常常要询问自己：客户处在什么购买阶段？什么人起到关键作用？客户在关心什么？这构成了销售方法论的主轴。其次，针对不同的购买要素，应该使用工具和模型。比如在建立关系的时候可以使用PDP性格分析模型和客户关系发展表；在证明价值阶段，应该使用价值建议书。企业的销售方法和指挥体系如图1-6所示。

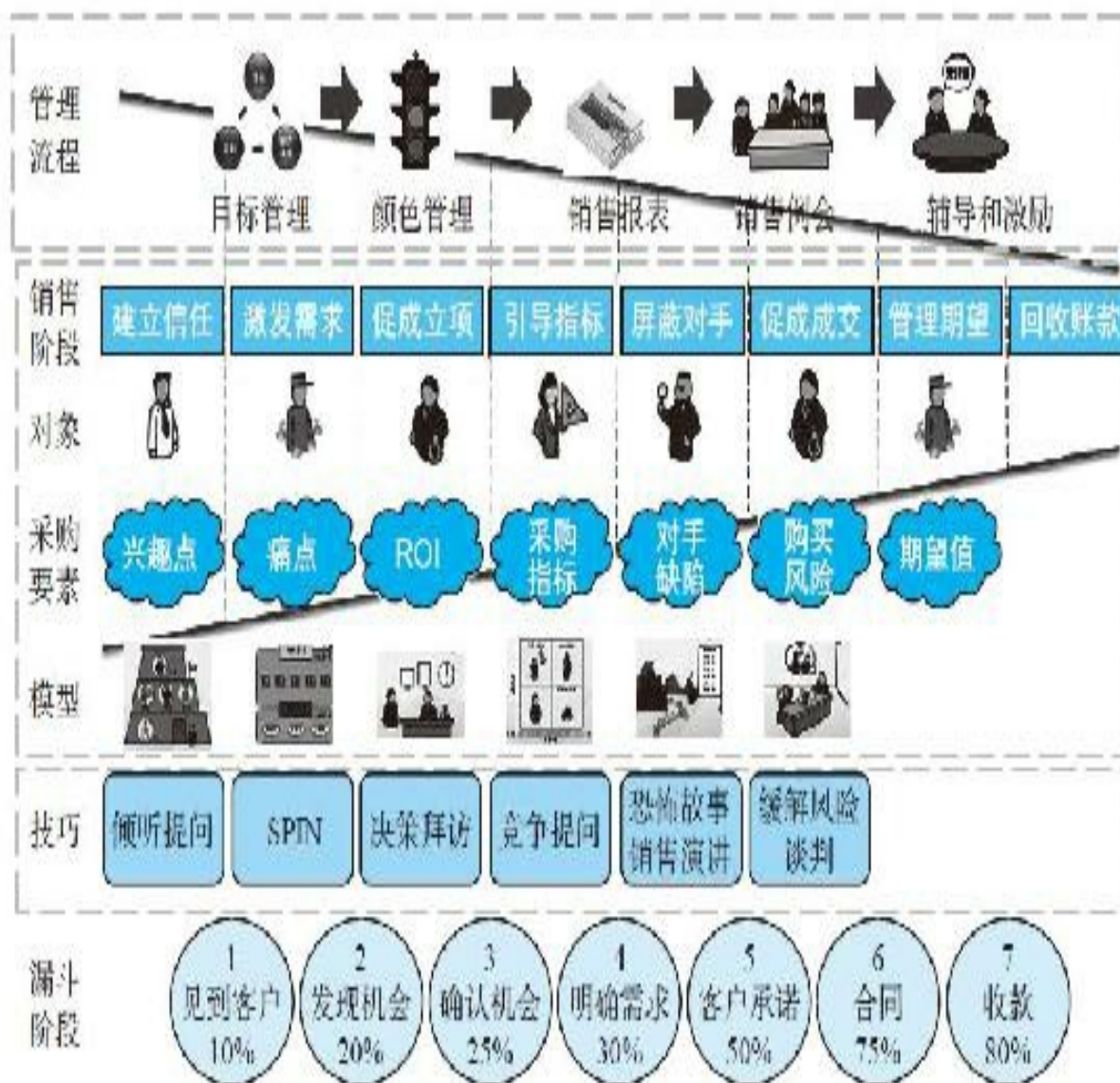


图1-6 企业的销售方法和指挥体系

销售管理体系的基石

很多公司的销售管理体系独立于销售方法论，本来应该像齿轮一样地推动销售业绩，但实际上是两层“皮”，脱节并且流于形式。销售管理流程包括目标管理、颜色管理、销售报表、销售例会、辅导和激励。其中，销售报表至少应该包括客户、销售线索、销售活动三大类信息，应该用销售方法论来定义，比如客户资料中的客户的购买角色、关系阶

段、客户性格类型、兴趣点都是销售方法论中的内容。在销售活动中，活动目标应该涵盖销售方法论中的主要步骤；在销售例会、辅导和激动中，主管和销售团队应该使用相同的销售语言，确保公司有先进而又统一的销售套路。

销售技巧

在不同阶段，面对客户的购买角色不同，针对的关键要点不同，和客户的沟通方式也不相同。比如在建立信任阶段，搜集资料需要我们使用倾听提问技巧；在激发需求阶段，我们使用赫赫有名的顾问式销售技巧，帮助客户发现痛点及其影响，在促成立项阶段，要使用决策者拜访技巧，证明投资回报率。不同的企业由于产品和客户不同，销售技巧体系也不相同，比如汽车专卖店的销售顾问要将很多步骤合并一次完成，而像华为和IBM销售千万级别的产品就需要将每个步骤分成多次，逐次完成。

值得注意的是，由于客户不同，销售方法也应该随之改变，比如大订单和小订单、新客户和老客户，我们都要调整销售方法，不能生搬硬套销售方法，应灵活应变，随客户“起舞”才是正确的做法。

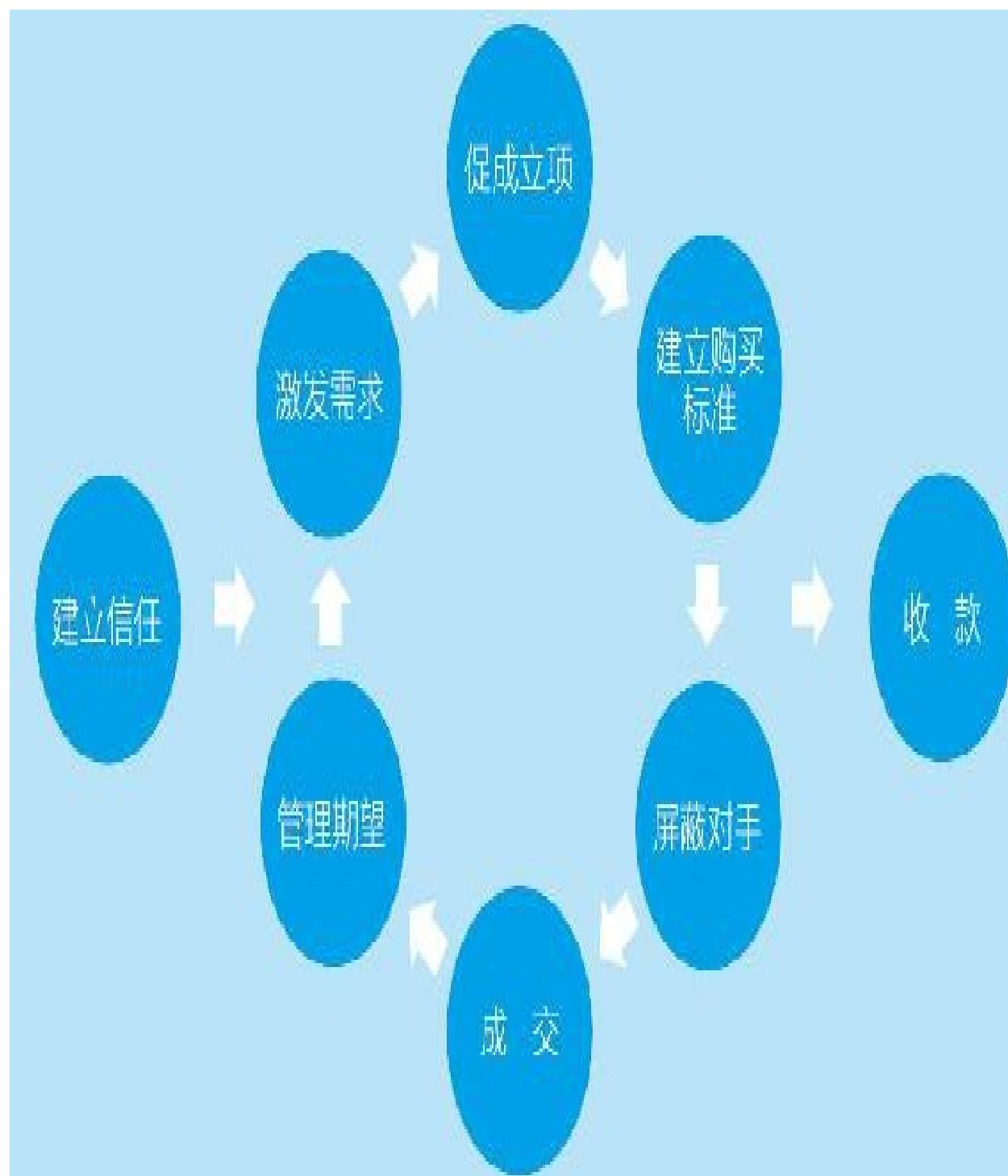
CTL和LTC

销售方法论通常包括两个部分，第一部分是客户（customer）到线索（leads），即CTL（customer to leads），这是客户管理和孵化的过程，第二部分是线索（leads）到现金流回收（cash），即LTC（leads to cash），这是打单的过程。很多企业常不区分这两个流程，销售人员自己寻找客户，孵化销售线索，但这种做法并不高效。

一般来说，从客户孵化出销售线索，往往涉及市场分析和定位、市场活动（行业展览和广告宣传），从大量客户中筛选培育的周期很长，需要广泛、持久而低密度的覆盖，很像播种和发芽的过程。很多企业没有这个流程，销售人员“一个萝卜一个坑”，谁播种，谁收获，就像加热冰水一样，过早投入销售力量既浪费资源又毫无效果，还引起客户反感。LTC是客户有了明确的购买意向后，销售团队在限定时间内深入跟

进，打败竞争对手，赢取客户承诺，很像锄草和收割，但我们应该区分这两个截然不同的流程。

在互联网时代，LTC过程很难在线上完成，受到冲击较小，而CTL过程却大大不同，我们越来越多地利用互联网来完成客户的管理和孵化。在后面的内容里，我们先介绍从客户孵化销售线索的流程，再更加详尽地介绍从线索到现金流回收的流程。



第2章 客户管理和孵化

前面说到，销售团队都关心销售线索，扑上去拿下来，可是客户并不总在采购，这就像烧开水一样，需要将客户从常温加热接近沸点，此时才是合格的销售线索。

企业应该建立和完善CTL流程，源源不断地将合格的销售线索（而不仅仅是客户）分配给销售团队，销售流程才水到渠成，瓜熟蒂落。这个过程包括客户分析和划分、目标分解、市场活动等不同的阶段。在互联网时代，相对于LTC（线索到现金流回收），CTL受到了更大冲击，企业正好趁着互联网浪潮先改造这个流程。

客户生命周期

客户划分

正确的客户定位对于销售意义重大，应该在肥沃的土地而非盐碱地来耕作。一般来说，我们按照下面的方式进行客户群划分。在金字塔底层是数亿家庭客户，他们购买力有限，而且非常感性，我们通过市场和渠道进行覆盖。第二层是数百万中小企业市场客户，他们自生自灭，购买力不强，我们采取打猎的策略，不“播种”不培养客户，发现销售线索的时候再争取订单。第三层是大型企业，比如国内数千家上市企业，购买量较大，需要专业的销售顾问精心照料，“播种、发芽、锄草、施肥和收割”。金字塔最顶层是行业客户，包括政府、教育、医疗、金融、电信、交通、能源和基础设施等行业客户，只要吃下任何一个行业都足以支撑企业发展上市，此时，企业往往需要一个销售团队支持一个客户。

这四类客户差异极大，在很多企业都建立不同的组织结构和业务流程进行销售。比如华为2015年的销售收入是3950亿元，其中电信运营商业务为2323亿元，企业业务为276亿美元，消费品业务1291亿元。运营商业务占据58%的业务，几乎只来自全球前50家电信运营商，极少数客户贡献了极大的价值。

不同行业差异极大，对客户进行正确地划分，才能因地制宜地制定销售策略。例如，正大集团就根据养殖户的存栏数进行客户划分，存栏500头算作大型养殖户；戴尔电脑则根据客户员工人数进行客户划分，大于1500人算作大型客户，否则属于中小企业客户。

客户的生命周期

客户有一个从诞生到流失的过程，这就是客户生命周期，一般分成四个阶段：获取、发展、保留和流失（如图2-1所示）。在这四个阶段中，经营目标大不相同，绩效考核指标也有不同侧重。

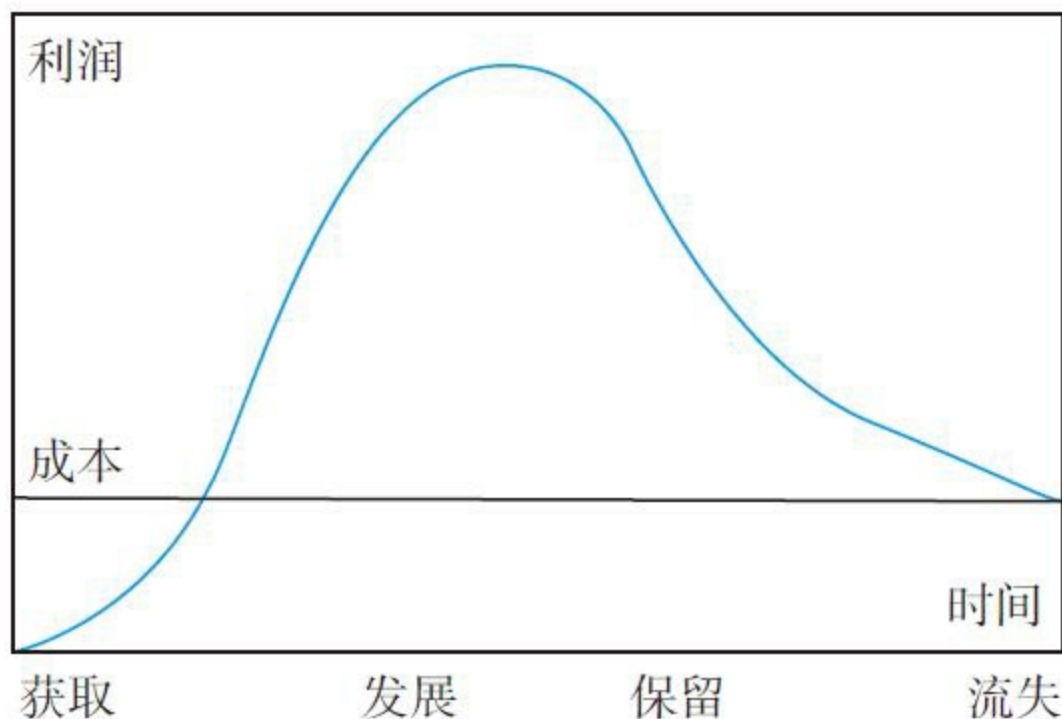


图2-1 客户的生命周期

在客户获取（acquisition）阶段，企业支出大量市场拓展和销售成本，用来建立关心和品牌，但新客户更加关心价格，导致利润率偏低，因此这个阶段的经营重点是销售收入的增长。在发展（development）阶段，客户有了品牌认知，销售费用开始下降，企业也从销售简单产品走向解决方案销售高价值产品，攫取合理的利润。此时，考核目标注重盈利，减少了对销售增长的关注。在保留（retention）阶段，应该对客户进行区分，试图抓住所有客户不现实而且并不明智。根据客户的贡献和信用，提供选择性的服务。比如，航空公司根据里程为旅客分成银卡、金卡和白金卡，分别在办理乘机手续、升舱和里程计算方法上提供差异化服务。银行同样如此，招商银行向常年有50万存款以上的客户发放金葵花卡，有独立的贵宾室和专属的柜台提供服务。在流失（customer lost）阶段，最大的风险来自应收账款和烂账。有时，客户流失是由于产品和服务的瑕疵造成，极易带来应收账款和烂账，此时预警工作极为重要，应确认客户的购买量是否下降，投诉是否增加，是否需要更换销售团队来弥补客户关系？我曾经为广东移动的集团客户部提供咨询服务，他们特别注意保留阶段。当客户流量和话费下降的时候，CRM系统预警，销售人员与客户沟通，找出原因，并通过优惠套餐将客户继续绑定。

攻守模型

将客户购买潜力放在横轴，企业的销售份额作为纵轴，就产生了一个矩阵，可以称为攻守模型（如图2-2所示），这是指引企业分解销售目标和制定策略的基础。



图2-2 攻守模型

“根据地”是指那些客户购买潜力很大，我们占有的市场份额极高的客户群，这些客户源源不断地产生盈利，用于市场扩张。一般来说，这个区域有些像精耕细作（播种、发芽、灌溉、锄草和收割），只有这样才能有良好的收成。销售团队应该能够覆盖完整的购买流程，具备顾问式销售技巧，向客户提供深入和完整的服务。“进攻”的市场中是那些极具潜力，但是我们占有的份额较低的客户群，我们应该组建强有力的销售团队，重点进攻，对竞争对手强大的市场进行细分，在细分领域形成优势，渐渐吞噬对手的份额。对于这类客户，我们通常有较大的投入，应该注重销售收入的增长，而不要太看中短期利润。“维持”是指那些市场潜力萎缩，但是我们仍然占据优势的市场，这不能轻易放弃，而应该源源不断产生利润。有时这个市场是夕阳产品，但由于竞争对手的退出，盈利能力相当可观。市场不大，我们份额也不大的市场，不要轻易放弃，否则就是对竞争对手的养虎为患。一家广东企业在北方地区业务极少，销售力量暂时不能覆盖，却不想竞争对手做大，便在北方发展区域代理，不断骚扰，虽投入不大，但也可以产生一定的销售收入，而且可以判断市场走势，投石问路。

业务的攻守转换

这种攻守转换不仅适合客户群，也适合产品和业务，而且这种螺旋式的转换和平衡对于企业发展极为重要。华为2016年的销售收入已经达到5200亿元，却是从极小的交换机业务发展起来。在20世纪80年代，华为依靠代理香港的用户交换机起家，到了90年代初，用户交换机业务成为华为的“根据地”，产生源源不断的利润；后来，华为重点开发HJD256，这是进攻的业务。当新产品成熟之后，华为进军农村和乡镇用的大型交换机，蚕食爱立信和西门子的市场。如今，华为赖以起家的用户交换机早已萎缩，华为就是在这个攻守转换之间发展壮大起来的。

在攻守转换的过程中，进攻的领域往往是竞争对手的根据地，应参考《孙子兵法·谋攻篇》：“十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。”在细分产品和细分区域形成绝对优势，势如破竹。我们通常在进攻、侵扰和维持时采用类似打猎的销售方法，基本不培养客户，而是寻找商机，扑上去拿下订单，周期短、见效快，以销售拳头产品为主，但利润也有限。

“打猎”和精耕细作应该能互相协调、随时转换。比如，国内领先的饲料企业双胞胎集团在快速崛起的过程中，组建了强大的突击队，在重点市场投入“兵力”，开着卡车来到乡镇，张贴广告，“敲锣打鼓”拜访养殖户，横扫市场，留下维护人员跟进，卡车再开进下一个村庄进行市场“扫荡”。这就是典型的由重点进攻再转向精耕细作的例子。华为也是如此，在细分市场放置“铁三角”，由负责关系的AR、负责技术的SR和负责售后服务支持的FR组成，负责打猎，发现小订单就“一口吃掉”，不断蚕食对手的市场。一旦发现大订单，地区总部的“重装旅”，气势汹汹“杀”过去，男盯男、女盯女、技术盯技术、老板盯领导，确保24小时不失控，毕其功于一役。华为强调要在听到炮火的地方指挥战斗，其实就是强调前方与后方的快速协同配合。

华为和双胞胎的业务模式和发展阶段不同，双胞胎将突击力量放在进攻上，而华为将力量放在“根据地”，但我相信，当双胞胎占据较大份额之后，也会将突击力量放回“根据地”。无论如何配置销售力量，快速协同和配合都是关键。

考核方式

企业进入市场不应该冒失，应分批逐次投入力量，争取形成良性循

环。这就要控制进攻和防御的节奏。戴尔刚进入中国市场的时候，先在北上广建立办事处，招聘和培养销售队伍，摸着石头过河，其绩效考核主要指标是销售收入。第二年，一线市场进入精耕细作，产生利润，考核指标一半是销售收入，另一半是盈利，在团队和资金进入二线城市后，以考核销售收入指标为主，鼓励销售团队大力扩张。所以，市场进攻和防守之间应该保持平衡，使防守区域产生的盈利能够支持新市场的拓展，但这需要经过精心的计算。

能力要求

“打猎”和“精耕细作”对销售团队的要求有极大的不同，就像武将打江山、文臣守江山。通常来讲，“猎手”经常出差，常常遭遇陌生客户拒绝，但态度要非常积极，有抗压能力，通常选择年轻的销售人员，因为他们在客户有明确需求的时候介入，精通产品。对他们的考核应以销售收入为主，不要过多考核利润，目标应该比成熟市场稍低。负责新市场的“猎人”的销售目标通常是成熟市场的一半，如果进攻和防守区域的目标相近，将会导致新人频频“阵亡”，而老人“躺在床上”都能完成任务的情况。

“农夫”负责根据地，全程介入客户的采购，他们不仅要熟悉产品，还要懂得客户的行业趋势，能够在客户没有发现需求的时候进行“播种”，帮助客户发现痛点，让需求生根发芽。农夫还要管理客户期望值，参与实施，确保客户满意度，稳固核心客户，所以知识面、能力和经验要比“猎手”更加全面，常常选拔年纪稍长的资深销售顾问。他们的绩效目标也要高于“猎手”，不仅要求更高的销售收入指标，还应该考核盈利和应收账款指标。

客户从“打猎”到“精耕细作”的过渡，有一个让人头疼的问题，那就是很多公司采取“打江山者坐江山”的原则，这会带来不少的隐患，销售人员认为这是他们“抛头颅洒热血”打下来的，是他们的资产，谁也不能碰，哪怕老板都不行。这样下去难免形成藩镇割据，尾大不掉。健康的企业应该建立客户划分机制，将销售团队分成“猎手”和“农夫”团队，即“猎手”打下来的客户转交给“农夫”深挖潜力，但这也不是放之四海而皆准的方法。客户交接容易伤害销售人员的积极性，又使客户莫名其妙，应以三四年为宜。

“流水不腐，户枢不蠹”，客户交接与销售人员的发展和转职紧密相关，这也是企业人才发展战略，涉及面极大，不可不察，但既不能轻举妄动，也不能尾大不掉。客户划分、绩效考核和能力培养紧密相关，牵一发而动全身，需要全盘慎重的考虑和策划。

互联网时代的客户孵化

在传统意义上，我们依赖市场部来“加热”客户，孵化销售线索。首先建立客户资料库，有针对性地安排市场活动，邀请客户参加，帮助销售团队在有利的场合和时机与客户认识，避免陌生拜访，请客户填写反馈表，直接找到销售线索，再转移给销售团队。我在负责销售团队的时候曾经算过一笔账，假设在一个区域市场有100个目标客户，每天可以拜访4个，需要一个月以上的时间，薪水加上交通应酬的费用，可以达到几万元，而且陌生拜访效果极差。我更喜欢请市场部在环境优美的地方举办研讨会，列出客户名单邀请客户参加，更加高效，费用也不见得增加多少，效果好很多，而且通过反馈表总能找到几个销售线索。

互联网时代，在复杂的销售过程中，LTC流程（从线索到现金流回收）依赖于线下，很难完全在线上完成，但是从客户孵化销售线索的CTL流程却可以将线上和线下相结合，颠覆了以往的做法。

我们开发了赢销动力销售协同App，我熟悉的当然是用传统的方式寻找目标客户并完成销售，但是组建销售团队成本太高，我转而采用线上模式来获取并培养客户，并取得了不错的效果。

我们和国内领先的培训机构合作，举办大型公开课和企业内部培训，每次多则500名学员，少则20名，课程结束时在微信公众号上进行考试，将学员转化成粉丝，并在公众号上连载文章、声音和视频，通过自媒体的转发来获取新粉丝，这是入口和流量。粉丝看见赢销动力的介绍便可以申请免费使用，经过筛选，我们将满足条件的客户拉入微信群，深度沟通后，筛选出合格的销售线索。我们没有聘请销售人员，而是采用线上模式，完成了孵化客户的流程，包括建立入口、自媒体运营、吸引流量、多层级转化、形成“爆款”和提升客户口碑的循环，80%的销售行为在线上完成，与线下传统拜访和演示相结合，走出了一条新路。这方面的探索非常前沿，以下内容是我们摸索出来的方法论，供大家借鉴。

扩大流量入口

寻找足够多的目标客户是孵化客户的关键，扩大流量入口是找到目

标客户的关键。普通消费者使用百度、微信、微博和QQ搜索，专业客户更依赖于专业网站和线下活动，这都是流量入口。互联网经历了从PC到手机的迁移，十年前以文字入口为主，那是门户网站、博客和论坛时代；五年前，互联网进入图片时代，朋友圈和微博大行其道。从2015年开始，视频爆发增长，全民直播、视频网站控制着相当大的流量入口，这包括腾讯视频、爱奇艺，大量入口被掌握在互联网企业中，比如腾讯、百度、喜马拉雅，然而，它们一般顾不到垂直领域和细分领域。

企业应该结合自己特色采纳适当的流量入口策略，比如黄太吉的创始人在各种论坛上大谈煎饼梦想，声称很快将用飞机运送煎饼，这些论坛就是他的流量入口。在朋友圈中，我们见过斯巴达勇士外卖被北京警察镇压的图片，闹剧背后的商业逻辑是吸引眼球，成为流量入口。在行业展览、拜访客户时扫微信二维码加好友是传统的线下入口，这也不能忽视。

自媒体

我们必须将流量导入我们能够管理和运营的企业门户，它可能是企业网站、淘宝店、公众号或者创始人微博。要想吸引粉丝，需要精心设计入口内容，比如我们将考题放在微信公众号上，几乎百分之百地能将学员转化成公众号的粉丝。要想保留和吸引粉丝，就要有吸引人的内容，通过文章、图片和视频形成企业自媒体。互联网时代的内容与传统媒体有很大不同，标题新颖，内容简短、有趣，图文视频搭配，要切中热点。

除了生动的自媒体，“网红”也是吸引和保留粉丝的关键。“春江水暖鸭先知，流量懵懂网红先”，在“网红”概念还没有出现的时候，“芙蓉姐姐”、罗玉凤、“ayawawa”“呛口小辣椒”成为“网红”始祖。如今，“国民老公”及其历任女友、“papi酱”“天才小熊猫”爆红网络，吸引了大量流量。“网红”们不按常理出牌，总以出乎意料的方式爆红，有时又倏然陨落，他们自带光环，野蛮地从入口获取流量，如果持续经营，可以保持很久的生命力。我曾接触一个四人小团队，摄影、文案、“网红”互相配合，只用了短短一个月就将粉丝量提升到10万个。

孵化销售线索

简单产品可以直接转化和变现，比如罗辑思维的书籍、吴晓波的黄酒，都是在社群的基础上产生了大量的销售收入。对于高价值产品，客户购买很慎重，很难在线上直接成交，这也是B2C市场被互联网颠覆而B2B市场仍然屹立不倒的原因。

然而，互联网可以孕育客户，完成从客户到销售线索的孵化，再通过线下传统的方式成交。当我们积累了大量行业和专业粉丝之后，邀请他们参加展览会和交流，巩固关系的深度，通过促销文案，将感兴趣的粉丝拉入微信群，经过筛选，组建更高层级的质量更高的微信群。当每个销售人员都能建立多个500人微信群的时候，便可以随时孕育出销售线索。

我们就采用这种方法来孵化赢销动力的客户，在产品上市的短短两个月里，进行了十几期的线上分享，大约两三百家企业报名参与，再从中筛选出合格的潜在客户，帮助他们使用我们的产品。

转化和“爆款”

我们不仅可以在线上孵化销售线索，还可以销售简单的小产品。当我们的粉丝群建立起来之后，做出了一款价格低廉的销售专用记事本，定价68元，便成为第一个“爆款”，大约10%的粉丝有购买，这是很惊人的数字。如果我们继续扩大流量入口，销售这种短、平、快的产品是很不错的生意。定位和差异化是“爆款”的关键，促销也很重要，促销期走量，平常赚利润，完全可以结合产品特色，在春节、情人节、五一、中秋、国庆、“双11”、圣诞节规划促销时机。

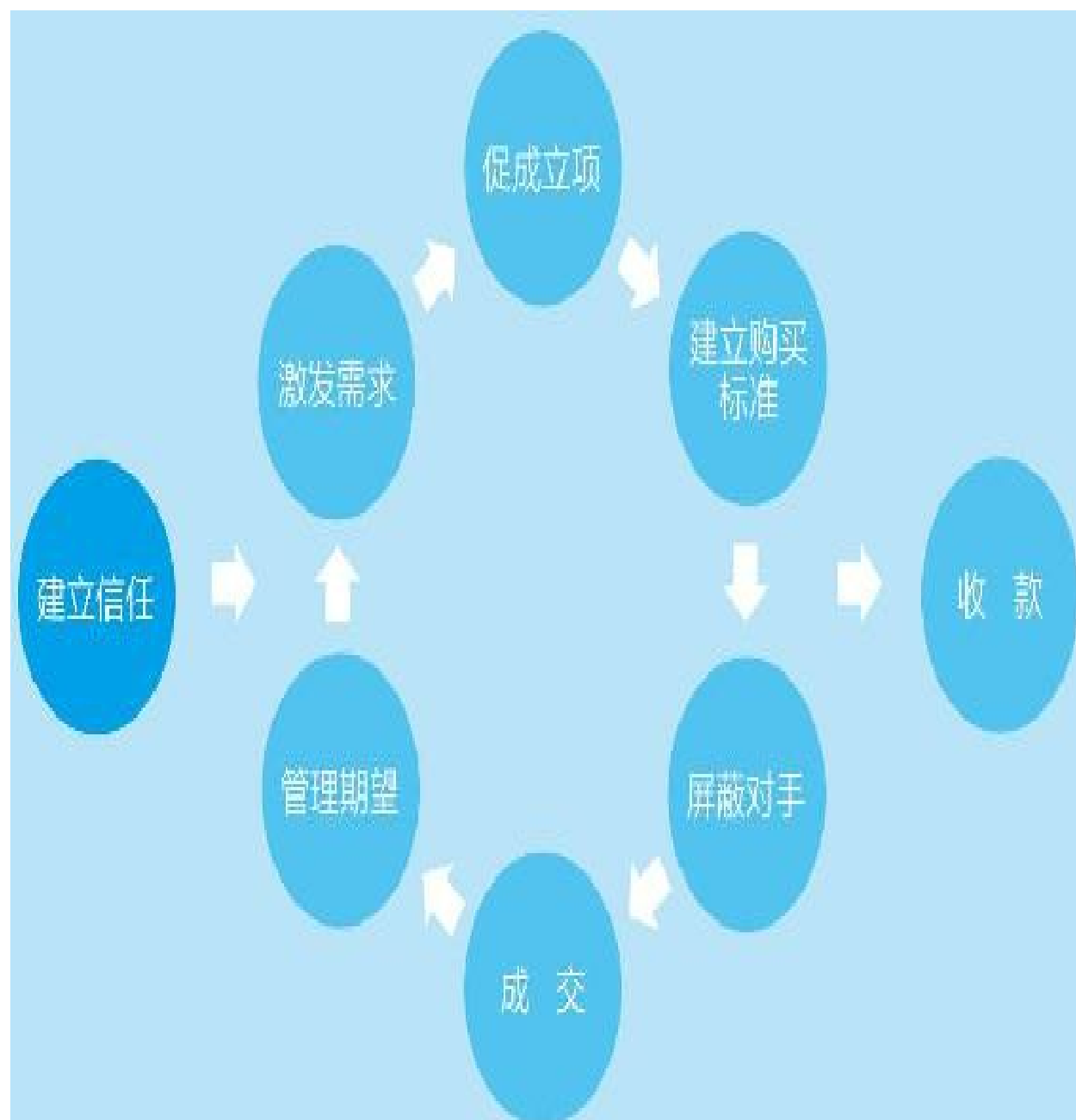
口碑和服务

有条轰动一时的新闻，一位武汉顾客在购物网站购买苹果手机后发现电源是第三方产品，立即给了一个差评，电商邮寄了原装电源，要求顾客更改差评。这位顾客很慎重，又买了一部，电源已改成原装，但他

却没有修改以前的差评，反而随手给了一个中评。电商企业拼了，主管从深圳飞往武汉，找这位客户理论：“我们更换了原装苹果电源，你又买个原装手机，质量过硬，为什么还给中评？”这位主管发出威胁：“你是恶意客户，如果不更改评论，我就公布你的购物记录和信用卡信息！”这件事最终成了新闻。我们不去评价双方行为，但由此可见口碑的重要性。

我们也利用微信群提供售后服务，在传统意义上，企业提供“400”电话服务和支持。我们则将“赢销动力”的使用者拉入微信群，有任何问题，截图到微信群里，我们团队所有成员都在其中，工程师直接面对客户，迅速解决问题，很受客户欢迎。

我们通过流量入口，将粉丝吸引到微信群中，孵化销售线索、完成简单销售并提供售后服务，这是非常前沿的探索。针对复杂销售，利用互联网孵化销售线索，是我一直在研究和实践的内容，期待更多企业摸索出珍贵的经验。到此为止，我们谈到了从客户孵化销售线索的过程，下面就要将线索变成订单，再转化为现金流的回收。



第3章 建立信任

在传统的销售方法论中，我们与客户的关系并不广泛、深入和持久，导致我们只能卖出简单的产品，却不能提供完整的解决方案。这使得销售利润下降，企业不能提供充分的利润发展客户关系，最终让企业的销售陷入一种不良的循环中。

客户关系是销售的基石，如果没有信赖感，客户只会透露表面信息，不会讲出心里话；如果没有信赖感，客户不会为你说话；如果没有信赖感，客户只会告诉你采购指标，而不会告诉你购买动机；如果没有信赖感，客户永远不会告诉你竞争对手做了什么；如果没有信赖感，客户永远不会说出心中的顾虑和担心。所以，建立良好的客户关系，永远是销售的基础。

我们在前面谈到，销售方法正在从推销和关系型转向价值竞争，然而，推销和关系型销售存在巨大的差异。推销以产品为中心，关系型销售却重视客户，偏向以客户为中心，只是比较偏向，认为拉关系就可以完成销售，忽略了价值和竞争策略。所以，价值竞争并不排斥与客户的信赖关系，而且不仅要建立私交，还要升级到同盟阶段。

客户既感性又理性，但归根结底是感性的

客户都是感性的，他们有时既不购买性价比好的产品，也不买投资回报率高的产品，而是购买他们信赖的产品，尤其在小型采购时，比如购买牙刷和牙膏，谁也不会考虑性价比和投资回报率，顾客根据品牌进行购买，这是产品带给客户的信赖感。在大型采购中，购买变得理性，却始终存在感情的成分。客户在真正发起购买和做出购买决定的时候，常常是感性的，理性体现在购买过程之中，客户经过慎重调研，全面和深入地比较，这种理性是服从于感性的。

既然采购是感性的，人的作用就十分关键。我在戴尔负责培训的时候，常有培训公司上门拜访，秘书把他们拦在前台，我会出去与他们聊聊，如果他们形象专业、回答得体，公司也有名气，而且我有相关需求，便把他们请进会议室详谈。相反，如果没有良好的第一印象，我通常会在前台聊几分钟，留下资料后，把他们送出办公室。

我做过调查，购买因素对于不同客户有着巨大的差异。政府机关更注重购买风险，私企和外企更加注重投资回报率和性价比。当然，由于购买的产品不同、购买阶段不同、客户对产品的熟悉程度不同，购买因素的有限顺序会随之改变。客户首要购买因素相关调查如图3-1所示。

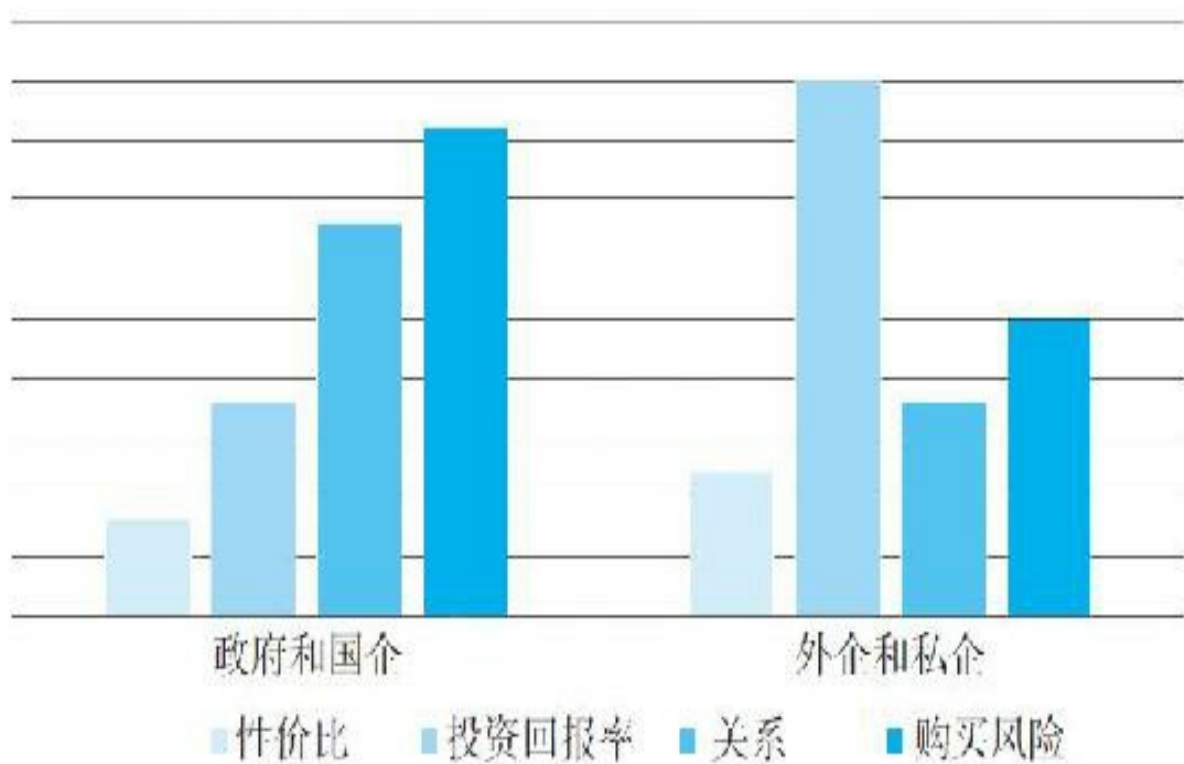


图3-1 客户首要购买因素调查

做好关系是销售的常识，可是很多技术出身的销售始终抵触搞关系。对于这种情况，我的建议是，如果不想迎来送往，干脆就别做销售了，像我这样做做研发、写书和讲课也不错，行行出状元嘛。

不懂关系害死人

很多人不懂关系，不善于判断关系，我曾经向两名下属询问客户关系，第一名沾沾自喜回答说：“很好，我天天泡在客户办公室”。另外一名回答：“还好，上个月陪客户的家人帮他买了一份生日礼物。”两人中谁的客户关系更好？显然，第一名只是与客户认识，是最初始的关系阶段。如果不能判断出来关系好坏，所托非人，希望寄托于浮萍，往往竹篮打水一场空，这对于初级销售人员十分关键。

丢失订单还不是最严重的后果，清朝戊戌变法时，谭嗣同向光绪皇帝自告奋勇，说服袁世凯发动政变，杀死直隶总督荣禄，囚禁慈禧，推动维新。他得到光绪首肯，连夜前往天津小站军营，袁世凯当面答应，

送走谭嗣同后，转身向荣禄告密，导致光绪皇帝被囚禁，戊戌变法失败。这么人命关天的事情，谭嗣同和袁世凯的关系到底怎么样？其实没见过几次，谭嗣同主张变法，慷慨激昂，高谈阔论，中国必须变法图新，袁世凯知道他是皇帝眼前的红人，向谭嗣同说：“今闻先生高义，茅塞顿开，袁世凯为变法，愿意追随先生，肝脑涂地在所不惜。”这是袁世凯老于世故的客套话，没想到谭嗣同却当了真，在关键时刻寄希望于袁世凯。书生不懂关系害人害己。如果谭嗣同懂得销售技巧，他就会明白他和袁世凯只是相识，而袁世凯与荣禄早就建立私交和政治同盟。就像很多销售人员，没有打听好客户关系，便贸然开展销售，却不知道客户已经有了合作很好的供应商。

还有很多人吃喝玩乐三板斧，花费时间和金钱来堆砌关系，却不善于驾驭关系。三板斧时灵时不灵，对某些男性客户有效，对女性客户却毫无用途；基层客户吃这一套，决策者却把吃喝当作了负担，对三板斧毫无兴趣。迅速而又顺其自然地推进关系的诀窍是什么？关键就在于兴趣点。

兴趣和需求

客户提问体现兴趣点

客户的兴趣点都不一样，技术男喜欢网游，女客户妇女喜欢谈孩子、没孩子的谈美容，四五十岁的男人喜欢历史，有人兴趣广泛，有人单调枯燥，人人都有兴趣点。从内线掌握客户兴趣点，看似简单，其实这并不容易。当年康熙朝九王夺嫡，八王胤禩结交宦官，打听康熙帝平常阅读的书籍，找来研究，在朝堂上对答如流。康熙初时极为欣赏，后来却起了疑心，发现他私交内宦，打探自己，从此对他憎恶起来。同样的道理，如果我们从内线那里得到了私密的信息并用来推进关系，客户肯定会产生提防之心。

寻找兴趣点的关键是观察和提问，看看办公室就能找到蛛丝马迹；在交谈的时候，客户的提问通常体现出了兴趣点。每次与客户接触之后，我都会反复回味、咀嚼其中的言外之意，常可以找到当时忽略的客户兴趣点，这是很好的习惯。

四种关系类型

我们可以从兴趣和需求两个维度来分析，将客户关系分成以下四种类型（如图3-2所示）：①既不能满足需求也不能满足兴趣的是局外人，在门口打转，不得其门而入。②能满足兴趣却不能满足需求的是朋友，可以先交朋友再做生意。③能满足需求而不能满足兴趣的是供应商，凭借产品的性价比说话。无论是朋友还是供应商，都不是最稳定的关系，生意必定不长久。如果和客户是朋友，一旦客户的组织机构调整，你很可能出局；如果是供应商，一旦竞争对手拿出类似产品，你就可能被替换。④能同时满足需求和兴趣的是合作伙伴，这才是长久稳定的客户关系。一般来说，需求在办公室谈、兴趣在办公室外满足，需求在台面上、兴趣在台面下，需求白天谈、兴趣晚上聊，所以做销售很辛苦，白天晚上都要陪客户，两手抓两手都要硬。



图3-2 四种客户关系类型

从局外人到客户信赖的合作伙伴需要一个过程，一条路径是先做朋友再做生意，这是“红顶商人”的做法，放长线钓大鱼。第二种是先做生意再做朋友，在西方国家比较常见，西方政府和企业有严格规定，商业中没有大吃大喝的风气，大家都是当面谈需求，做成生意之前都是干干净净的，但是购买结束之后，关系会继续维持，比如我在IBM的时候参加全球的电信论坛，招待很多欧美电信公司的客户来到风景秀丽的圣地亚哥，在五星级酒店里吃喝玩乐。如果想知道美国人是怎么搞关系的，去拉斯维加斯看看就明白了。由此可见，兴趣和需求，无论是国内还是国外，无论现在还是未来，都是影响购买的两个重要维度。

团队作战

在大型采购中，一个人难以同时应付兴趣和需求，很多公司建立矩阵式的组织结构，分工协作，团队作战。比如，IBM的销售顾问负责客户关系，通常在晚上办公室之外做工作；产品部门负责技术和解决方案，白天在办公室谈需求。华为有“铁三角”，AR（account rep）负责客户关系，负责满足兴趣点；SR负责售前支持；FR负责售后服务和实施，负责满足客户需求。那种拎着包独自东跑西颠的销售人员，大概只能拿下几十万元或者几百万元的生意，规模更大的项目，就必须团队协作了。

团队作战还有其他的益处，尤其从简单产品销售过渡到整体解决方案销售时，需要更多的技能，也常常需要团队协同。

客户购买角色

在复杂购买中，不是一个人就可以完成购买，可是年轻的销售人员往往盯住一人不放，有经验的销售则先找出所有与采购相关的客户，分析他们在采购中的作用，再有的放矢地推进关系的发展。

我们必须要了解客户组织结构，我们还要了解他们的个人信息，比如家乡、家庭、教育背景等，这些都依赖于收集客户资料。要建立信赖关系，必须先收集资料。

客户的购买角色

收集客户资料是为了全面详尽地掌握客户的情况，做到知己知彼。资料分成两种，第一种是关于采购的，包括客户的现状和经营目标，用来分析客户痛点，激发需求，这部分留在下一章来详谈；第二种就是关于人的，这便是客户购买角色的资料。

无论是大型的复杂采购还是小金额的简单交易，客户都扮演着不同的角色，可以被分成发起者、决策者、设计者、评估者四类，分别在采购的不同阶段起到关键作用，并且关心不同的购买要素。

发起者：意识到痛点并深受痛点影响的人，往往出现在产品的使用部门。**决策者：**决定是否采购、采购时间和预算，并做出最终采购决定的人，往往处于客户组织结构的高层。**设计者：**规划和设计采购方案和建立购买标准的人，常由技术部门负责。**评估者：**进行货比三家的人，评估潜在供应商的优缺点，并向决策者提出购买建议，常常由多人组成，包括使用者、技术部门和采购部门。

购买角色与客户的采购周期存在着密切的关系，发起者在发现需求阶段起到主导作用；决策者在立项阶段决定是否购买并在购买承诺阶段做出购买决定；设计者在设计购买指标阶段发挥作用；评估者在货比三家阶段评估潜在供应商。这四者结合就是购买的天时（购买周期）、地利（购买要素）、人和（购买角色），但我们需要采取不同的销售技巧。客户的购买角色和销售技巧见表3-1。

例如，我曾在泰康人寿提供企业寿险服务，销售人员往往抓住企业内部将要退休的有迫切而强烈的需求员工，他们是寿险业务的发起者，在他们的穿针引线下，销售才能不断发展，否则，如果从企业采购部门和人力资源部门入手，难度极大。

表3-1 客户的购买角色和销售技巧

购买角色	购买周期	购买要素	销售技巧
发起者	发现需求	痛点	顾问式销售技巧（SPIN）
	实施和使用	满意度	—
决策者	立项（预算和购买时间）	投资回报率	决策者拜访技巧
	购买承诺	购买风险	促成成交技巧和谈判技巧
设计者	设计购买指标	购买指标	引导指标的技巧 销售演讲技巧
评估者	货比三家	优缺点	屏蔽对手的技巧

在小型采购中，四种购买角色很可能重叠，一个人可能扮演多个角色，区分购买角色十分重要，能确保我们在正确的阶段使用正确的销售技巧进行沟通。在找出这四类购买角色之后，就需要分别建立关系，他们的年龄、家乡、家庭、教育背景和经历当然特别重要，我们都必须详尽地掌握，但是最关键的是他们的个性，由此我们才能找到与其打交道的方式。

客户性格类型

每个客户都不一样

人和人的差异巨大，必须针对不同客户采取不同的沟通方式。我仔细回忆，我能够签下来的合同，客户大多也是有技术背景的，没有技术背景的客户，我就很难应付。我有技术背景，曾经试图让自己变得有趣和随和，也试图强迫自己陪客户去喝酒、唱歌，结果自己痛苦，客户觉得别扭，变成了“邯郸学步”。

与不同类型的客户打交道，是一个巨大的难题，我们甚至无法区分众多类型的客户，年长的和年轻的不一样，男的和女的不一样，搞技术的和搞政治的不一样，南方人和北方人不一样，即使同样是南方人，广东人和上海人又是天差地别。按照年龄、性别、技术背景、地域来划分客户其实并不精准，那么怎么样才能快速分辨，并采取正确的做法，是困扰我很久的问题。

每个销售都不一样

更加重要的是，很多人对自身懵懂无知，不知道自己的类型和风格，有人想当然地认为销售就是请客吃饭，这当然没错，但是面对技术型客户却会遇到麻烦。我刚做销售的时候，模仿别人陪客户应酬的方式，可是我天生缺乏这方面的才能，不得不勉为其难地继续应酬。后来我干脆放弃无聊的应酬，先做供应商，再慢慢相处，缓慢和持久地建立关系，争取做到踏实靠谱。到现在为止，我们甚至不用主动销售，因为很多生意都来自老客户。

人的性格很难改变，很多年轻的销售试图模仿别人的套路，画虎不成反类犬，只有在实践中慢慢认识自己，知道自己的优势和缺陷并接受它们，才能发展出独特的套路。要想成为灵活多变的销售人员，先要了解自己，再了解客户，才能因此找到恰当的沟通方式。

在寻找自己和客户沟通风格的时候，通常要用到一些性格分析工

具。我接触过很多性格分析的方法和工具，常用的方法有三种：在中小企业极为流行的九型人格（九种性格类型），在外企中普遍接受的MBTI（16种性格类型），以及PDP（五种性格类型）。这三种方法在性格分析方面各有利弊，在销售方面，由于与客户见面的刹那就要做出判断，我比较青睐最简单易用的PDP。

PDP的性格划分维度

PDP从两个维度来判断性格，第一个维度是外向/内向，或者理性/感性。一般来说，理性和内向的客户做出采购决定的主要依据是技术、产品和方案，应该在公室里做深入沟通。这类客户很容易从外表判断出来，他们穿着简单，没有太多佩饰（耳环、项链、手镯）。外向和感性的客户更多根据人而非产品来决定购买，他们要找到靠谱的人来提供产品和服务，尤其是在产品同质化严重的情况下，我们不仅要在办公室里与他们接触，还应该在八小时之外把他们请到办公室外面，先交朋友再做生意。感性客户的外表特点也很明显，他们发型精致，尤其女性客户常常烫发和染发，佩戴较多佩饰，服饰多姿多彩。

判断性格的第二个维度是强势/随和，这稍微难一些，需要通过简单的沟通。强势客户喜欢提问，大声说话、充满活力、直截了当，喜欢支配和影响他人，快速和积极，健谈并具有煽动性，喜欢决策，往往是团队中的领袖。随和的用户安静平稳，喜欢倾听，深思熟虑，显得谨慎，常常委婉和被动地请求，善于妥协和放弃。

初见客户时应该养成判断客户的习惯，偷偷问自己两个问题：他是外向还是内向？强势还是随和？根据这两个维度，我们可以将客户分成四种类型。

四种客户类型

根据性格的两个维度，可以将客户分成四种：外向强势的孔雀、外向随和的考拉、内向强势的老虎、内向随和的猫头鹰（如图3-3所示）。PDP性格测试中还有第五类角色——变色龙，他们同时具备分裂特质，能够在几种类型中变化，但是难以在短时间判断出来，我常常放

弃这种类型，只区分上述两个维度和四种类型。

“孔雀”喜欢让人眼前一亮的功能和尊崇的感觉，他们常出现在客户市场和销售岗位，不喜欢在办公室中研讨和沟通，应在娱乐活动中推动关系发展，请他们吃饭，一定要预订包间，按照VIP规格接待，显示出他们的尊贵身份，他们喜欢刺激的运动，比如蹦极等。如果买车，他们会更喜欢个性鲜明、色彩鲜艳的跑车。

“考拉”喜欢尝试和接触，他们友好热情、乐于助人、注重他人感受、善于聆听，他们喜欢唱歌、跳舞和聚餐等活动。他们往往是助理和秘书，倾向于采购安全和稳定的产品，是很好的内线，但不要在他們身上花费过多的精力和销售费用，因为他们很难坚持自己的想法。如果买车，他们大概喜欢Polo、Mini Cooper这样的舒适又没有压迫感的汽车。

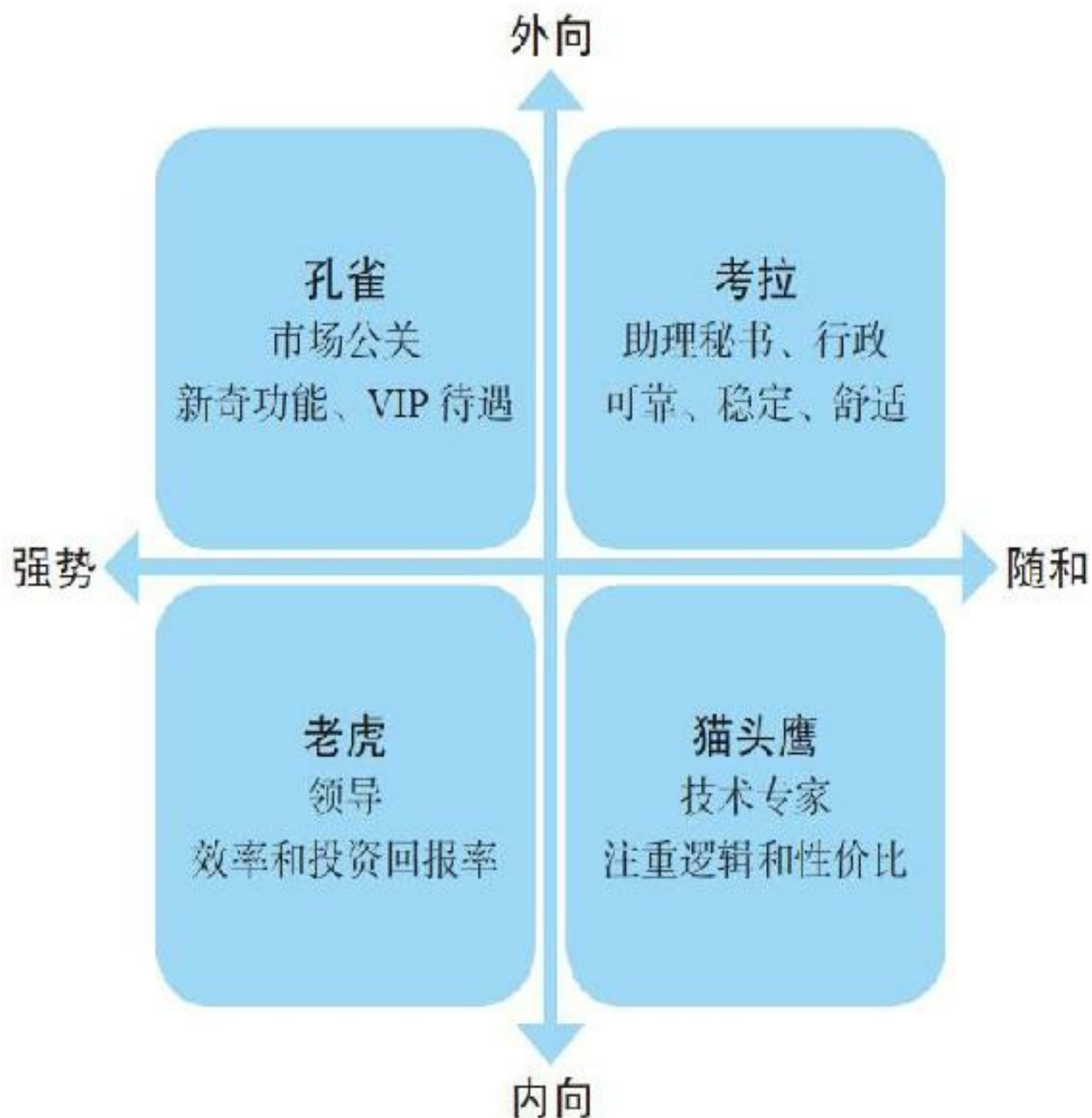


图3-3 四种客户性格类型

“老虎”高效精确，注重投资回报率，往往出现在客户组织结构中的中高层，高效注重实际效果，不愿意浪费时间，他们往往喜欢健身房和跑步等较小范围的运动，他们会购买奔驰、宝马这样高大上的汽车。

“猫头鹰”重视事实，喜欢计划和思考，有自控能力，谨慎，较少有肢体语言和接触，不善于感受外界，显得严肃和冷漠，他们注重数字、逻辑和详尽的产品描述，喜欢围棋、电子游戏等个体活动，他们常出现

在客户的技术和研发部门，注重性价比。买车往往选择帕萨特、凯美瑞这样的性价比有优势的汽车。

对客户性格的认知过程

我们对客户的判断可能并不精准，我曾遇到一位穿着花衬衣的客户，以为他是外向特征，接触后却感觉越来越不对，他明明是个“技术宅”。后来，我才知道花衬衣是他女朋友买的。此外，年纪越长，性格特征通常越不明显，维度也更加复杂，你越难看透。性格远远不止内向/外向、强势/随和这两个维度，将客户分成四种类型是非常笼统的做法，所以当我们有了初步判断之后，还要在接触过程中慢慢修正，不能作茧自缚，故步自封。

客户关系阶段

在寻找客户购买角色，分析他们的性格类型，寻找到其兴趣点之后，便可以自然而然地推进客户关系发展了。我2011年在华为做咨询项目的时候，听到了一个真实的故事。我有位朋友几年前工作于四川移动，但客户一直使用摩托罗拉的产品，他在省通信大楼里泡了几个月，上上下下都认识了，却一直没有突破。因为，华为的无线基站刚刚研制出来，摩托罗拉的产品已经用了十年，可靠稳定，销售难度很大。

他多次拜访省公司领导，这位领导给他出了一个主意：基站都用在分公司，你不如到下面做做工作，打开突破口。他心里觉得这位领导可能在踢皮球，却不能拂了领导面子，同意下去跑跑，但向领导提出一个要求，能不能帮他打个招呼。领导勉为其难打了几个电话。他离开成都，在全省跑起来，吃吃喝喝，与客户很快就打成一片，但是一提采购，分公司就说：“我们虽然直接采购，但是上面领导不开口，我们很难选择华为。你还是先取得省公司认可，我们这里才好办。”

他诉起苦来：“省公司领导让我在下面跑，你们又让我去做省公司工作。我是没办法了，估计今年年底，我做不出业绩，也就辞职回家了。”客户很同情，给了他一个建议：“下个月我们在都江堰有个全省工作会议，你不如趁这个机会上下一起做工作。你和省公司谈谈，在文件袋里放些华为的产品资料，就等于省公司认可了你们，或者你们干脆赞助些，让你们在会上发个言，就算省公司认可你们了。”

他很兴奋，回到省里要求赞助工作会议并提出条件，省公司领导拒绝了，没这个先例。他继续做客户工作：“不赞助，您提提华为行不行？”省公司领导又拒绝了，工作会议谈网络升级，谈华为有难度。他正在为难之际，省公司领导给了一个建议：“我们省领导不能提华为，但是分公司可以啊。”他顿觉柳暗花明，向领导说：“如果分公司提了华为，您得附和几句。”省公司领导笑而不语。

他又跑到熟悉的分公司，转述了省公司领导的话，分公司领导一脸为难：“我又没用过你们的产品，怎么好开口提你们？”这位华为销售眼珠一转说：“您没用过华为，用过摩托罗拉吧？提摩托罗拉总行吧？”分公司领导不明就里：“你是华为，我提摩托罗拉干吗？”华为销售附耳过来，如此这般，出了一个主意。

工作会议召开，布置网络升级改造，省公司领导的讲话不偏不倚，哪个厂家都没提。接着是分公司轮流发言，轮到这家分公司的时候分公司领导，先说了成绩，话音一转说：“我上个月去北京开会，和湖北省公司的一位领导住在一个房间，聊了很久，很有感触。我们组网也存在不少问题，不知道在工作会议上该不该讲。”

省公司领导立即说，“畅所欲言，言者无罪”。分公司领导继续说：“湖北七国八式，大城市用进口设备，乡镇和农村用国产的，用国产杀进口设备的价格，我打听了一下，咱们采购摩托罗拉的数量远超湖北，价格却比人家贵了不少，咱们这买卖吃亏了。”

这“一炮”放出来，参会者面面相觑，沉默不语，都等着省公司领导发言，查看领导意图和风向。省公司领导犹豫了一会儿说：“这位同志的敬业精神值得我们学习，在北京不忘家里的工作，值得肯定啊！来，给些掌声。企业都是要赚钱的，跨国公司也不例外，我们必须坚持货比三家的原则，不能当了冤大头！”

这段话等于给采购定下了基调，分公司领导们听出了风向，在分组讨论的时候，支持华为的几位分公司领导煽风点火，最终采购被分拆成核心城市和农村两个包，用国产设备压别国公司的价格。功夫不负有心人，华为顺利地拿下农村网络几亿元的订单。通过这个真实的案例，我们能够体会到什么？

关系的四个阶段

客户关系可以分成四个阶段：认识、互动、私交和同盟（如图3-4所示）。

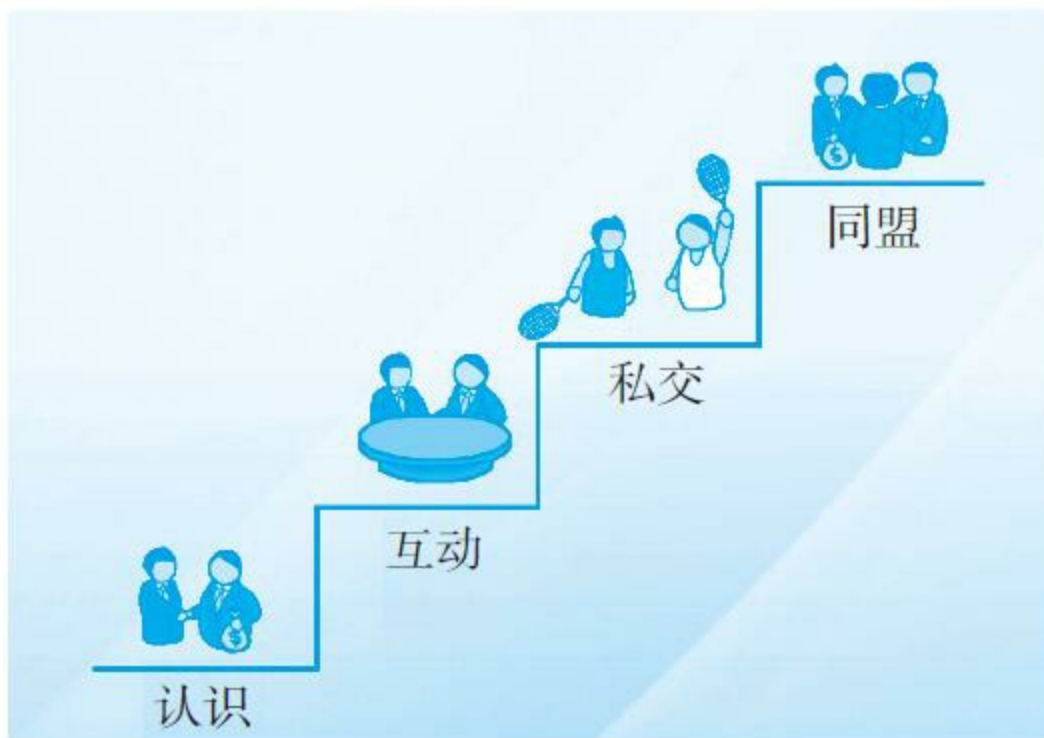


图3-4 客户关系的四个阶段

我这位华为的朋友刚到四川的时候，在省公司通信大楼里泡了几个月与客户认识，这是极为重要的基本功。认识是客户关系的第一个阶段，第二个阶段是互动，围绕客户需求，有来有往，比如拜访、交流、工作餐、参观等，此时客户仍然处于中立的阶段，比如省公司的领导在初期不见得支持华为。私交是第三个阶段，围绕客户兴趣产生一系列活动，比如运动、旅行、生日聚餐，唱歌跳舞，此时客户明显有了倾向性，他们愿意建立私交，也说明他们认可了我们，他们如果肯定不选择我们，一般也不会和我们走得过近。

认识、互动和私交是我们推进关系的步骤，却非目标，我们希望能够驾驭关系，或者说建立关系为我所用。所以，销售不是请客吃饭，而是为了驾驭关系，这就需要建立同盟并善于运用，这就是关系发展的第四个阶段。在同盟阶段，我们与客户达成共识，客户愿意协助我们夺取订单，我们也帮助他们解决问题。

在华为的案例中，我这位朋友不断推进关系，“小步快跑，细火慢炖”，从认识到渐渐和省公司领导建立良性互动，又在分公司达到私交的阶段。在推进关系的时候，我们不能采取类似三板斧的做法，先吃饭喝酒再唱歌，其实吃喝玩乐都在私交阶段，关系原地踏步。识别关系阶

段，结合客户兴趣点，逐次推进才是高效的做法。

同盟虽然也是关系的四个阶段之一，作用却完全不用，因为我们不仅要善于推进关系，更要善于驾驭关系，让客户为我所用。

华为销售善于利用关系，省公司领导让他到分公司做工作，其实是在给他出谋划策；他请省公司领导打招呼，对于他在下面的工作有极大的帮助，这是利用影响力穿针引线。同样，分公司为他透露了工作会议的消息，还为他在关键时刻说了关键的话，虽然不是说华为的好话，却咬死了对手，况且还有省公司领导的附和。

在同盟阶段，客户可以为我们透露情报、出谋划策、穿针引线、为我说话。透露情报就是内线，这是我们收集客户资料的最重要的手段。

我每年都接触成千上万的销售人员，很多人请我出主意，但我不了解客户情况，因此常常感到为难。一般这个时候，我都建议找个客户内部的人，请他喝杯茶参谋一下，就像在华为的案例中，无论省级领导还是分公司领导，都提出了很多有价值的办法。

“胳膊拧不过大腿”，我们和客户关系再好，也比不上客户内部的影响力。我认识一位女销售，每次与客户做交流的时候，她总会将客户的领导请来，简单发个言再亲自扶着送走，悄悄低语，消失在视线之外，总会给其他客户留下深刻的印象，起到类似狐假虎威的作用。

在很多购买环节，客户闭门商议，我们不能参与，此时就必须有人为我们说话。为我们说话并不仅仅是说我们的好话，有时候说对竞争对手不利的话可能更加重要，就像分公司，打击摩托罗拉就是支持了华为。当别人攻击我们的时候，为我们解围就是为我们说话。在大型采购中，有三种人极为重要，有人说我们好话、有人解围、有人打击对手即有人保护我们，缺一不可。

关系的拿捏

在推进关系的过程中，我们应该注意力度的拿捏，避免两种倾向：第一种是原地踏步，今天请吃饭，明天请喝茶，浪费资源，客户莫名其妙，为做关系而做关系。第二种是速度过快，直接用钱去砸，糖衣炮

弹，金钱美女，过于赤裸裸，风气不好。我认识的好的销售与人相处时，不卑不亢，让客户感觉如沐春风。

真正关心客户，注意他们的一言一行，从中发现其兴趣点，“小步快走，小火慢炖”，有时候反而瓜熟蒂落，水到渠成。在这个过程中，我们应该避免主观和假设，关心对方应该从仔细倾听和观察开始，而不是自以为是地撒钱。咱们又不是某些“富二代”，买豪华汽车送女友如同买白菜一般，这其实是感情上的短择，不能长久。

第一印象

人生若只如初见

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。

从认识到互动到私交到同盟，这个过程并不容易，很多人见到客户之后，难以发展关系，客户总是很忙，出差、开会、不在办公室，这些都是借口，根本原因是第一印象欠佳。这就像相亲，如果没有留下良好的第一印象，人家就会找各种理由推脱不见。

前面谈到，我在戴尔负责培训的时候，很多培训公司的销售来拜访我，但都被前台拦住，如果留下不错的印象，才会被我请进办公室，否则就会留下资料，尽快打发。我多次自问，到底是什么原因让我见某些销售，而拒绝另一些，原因就是第一印象。

清朝诗人纳兰容若有一首诗：人生若只如初见，何事秋风悲画扇。大意是，如果只留下初见时的惊艳和倾情，那该多好，可见第一印象的重要。我们总能记得与心爱之人初遇的情景和她的样子，同样的道理，我们应该力求在客户面前留下最佳的第一印象。

亮点

初见客户的时候有两个错误的倾向。一是过于随意，不精心修饰，掉在人堆里根本识别不出来，难以给客户留下深刻的印象，尤其是从技术。转过来的销售常这样。第二种是过于浮夸，爱马仕的腰带、菲拉格慕的皮鞋、巴宝莉的修身衬衣，头发根根锃亮，过于高调而不专业，亮点过多，却没有表达出有价值的信息。

我们应该向客户展示专业形象，总体低调却有亮点，如同我们在医院见到的医生，与职业无关的亮点毫无必要。我在见客户时，喜欢背一个Tumi的双肩背包，这种背包在咨询行业比较流行，反映出我内心工程师的情节。当我坐下时，取出质地极佳的记事本摊在面前，用来记录

客户的需求和兴趣点，然后我会拿出两支笔，一支是万宝龙，另一支是真正记录用的Lamy笔。背包、记事本和笔都是与销售相关的东西，它们才是体现职业特点的奢侈品。

贴标签

见到客户做自我介绍的时候，也是一个难得的留下良好印象的机会。比如，我会这样介绍自己：“很高兴认识您，我是付遥，曾服务于IBM和戴尔，有20年的销售领域的研究和咨询经验，曾经为华为、惠普等企业提供过销售咨询。”

在这短短一句话中，我给自己贴了三个标签：IBM的工作经历，20年的咨询经验，曾经为华为和惠普提供过服务。我经常鼓励销售人员在自我介绍中用一句话将自己最辉煌的职业经历和成就讲述出来，让客户记住。如果自己实在太年轻，真的没有值得称道的内容，那么就将自己公司的成就介绍出来，比如，有一家建筑设计企业向客户做自我介绍的标准话术是：“您好，我自某某公司，我们为奥运会水立方提供了整体设计。”可以想象，如果对方经营运动场馆，肯定会对你充满敬意，并愿意和你聊聊。

目光和肢体语言

有人让人如沐春风，有人让人如同嚼蜡，见面三分钟固然可以建立良好的第一印象，但相处愉快才能保持住得来不易的成果。

我一直跟踪研究国外的销售方法和理论，2014年，我在美国参加培训和咨询行业的ASTD论坛，有一个题目吸引了我的注意，一位哈佛教授出版了关于第一印象的专业书籍，其理论被应用于销售行业，取得了极佳的效果。第一印象是感觉，绝不是外表那么简单，还包括更深刻的内容。目光、笑容、声音和肢体语言，都直接影响到第一印象。

专业性

我还认识一些销售，他们善于做关系，却对专业知识一知半解，客户愿意和他一起玩儿，适当地甩给他一些小生意，却不认为他能够提供更高的价值。他们就像花瓶，中看不中用。我们在建立第一印象的同时，应该保持足够的专业度，让客户在与我们的交往中获得源源不断的营养。

氛围和情绪

保持良好第一印象的关键在于氛围，甚至我们和客户谈了什么都不如氛围重要。氛围好，客户才愿意说得更多；氛围不好，客户就会结束见面。氛围由两个人的情绪共同组成，我们要具备极高的情商，才能不断升温第一印象，如同佳酿，越品越有味道。

既然情绪是人们对外界刺激的反应，当拜访客户的时候，我们就是重要的外界刺激，所以客户的烦躁和愤怒常常由我们引起，比如我们不断推销而过于急功近利、言过其实，都会引起客户的负面情绪。我们应该时时观察、注意客户的肢体语言和表情，一旦发现负面情绪，就应该立即调整话题，将客户的情绪引导成好奇和兴奋，甚至敬佩。

我曾经参加过情绪管理的课程，它对我助益极大，我认为提高情商始终是提升销售能力的不二法门。

客户关系发展表

在价值竞争的销售方法论中，我将会提供六张关键的表格，将方法的内容落地。在我们的课堂培训中，先通过预习让学员们掌握知识，在课堂上让学员们结合客户和产品，完成六个表格，再通过考试的方式让主管检查。通过表格，可以将方法论和实践相结合，指导我们的销售工作；通过反复的针对不同销售项目的演练，可以养成行为习惯，以确保真正掌握这些方法。这些表格还可以用于销售例会、内部沟通和辅导，既利于团队作战，又利于上下配合，形成企业共同的销售方法和语言。

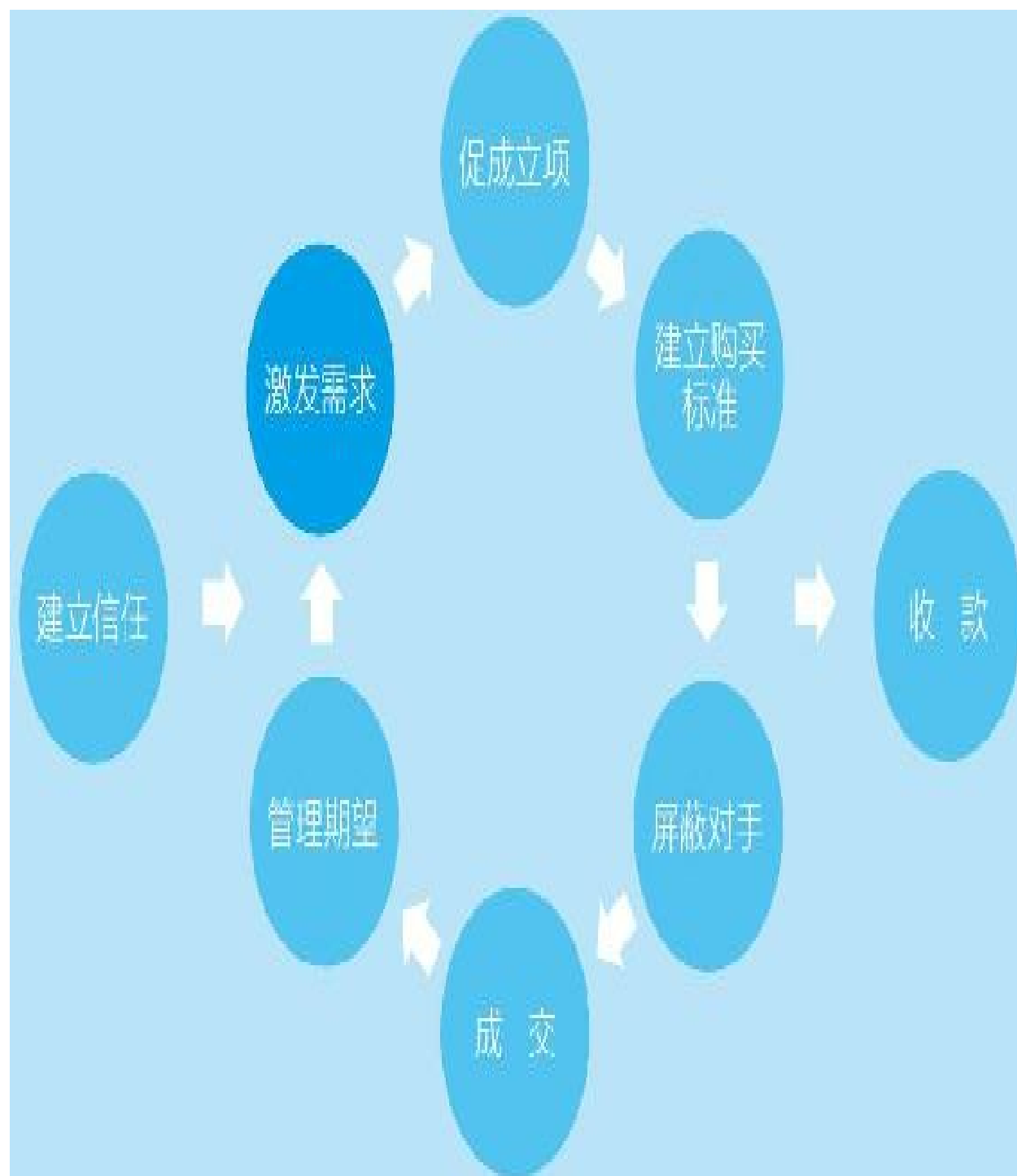
要完成这些表格，既需要客户信息，又需要产品特性，这就是理论与实践相结合的过程。通过建立模板，可以产生企业独特的销售方法论，形成套路，并且在实践中不断完善和进步。因此，书中的表格具有极为关键的作用，销售方法论就落实到了这六张表格之中。

第一张是客户关系发展表（见表3-2）。对于小型项目，可以在大脑中思考和判断一下；如果是大型项目需要团队协作，就需要将这个表格画出来，一起分析探讨，找出推进关系发展的具体路径和计划。

表3-2 客户关系发展表

购买角色	姓名	性格类型	兴趣点	关系阶段	行动计划
发起者					
设计者					
评估者					
决策者					

当我们与客户建立信赖关系之后，就需要激发并满足客户需求，这才是生意的核心。



第4章 激发需求

在传统的销售方法论中，客户渐渐意识到需求，确定购买预算和时间时开始货比三家进行采购。然而，在大多数时候，客户习以为常，并没有意识到需求的存在，他们需要与专业的销售顾问沟通，找到痛点的本质，并确定解决方案。在价值竞争销售方法中，我们应该帮助客户发现需求，而不仅仅是简单地了解客户需求。

成为对客户有价值的顾问

既然需求是购买的核心，我们就必须回答一个问题：谁更了解需求，客户还是销售人员？答案直接影响到我们和客户沟通的方式。如果我们认为客户更了解需求，销售的重点将会转向对需求的挖掘和理解，我们常会这样提问：

您想看看什么手机（或电脑、家具、汽车、房产）？

哦，您想看屏幕大的（或结实耐用的、省油）？多大才能满足您的要求？

您为什么要这么大的屏幕（或省油、结实）？

哦，明白了，除此之外您还有其他要求吗？

嗯，您的要求是……，我理解正确吗？您还有补充吗？

如果是客户更懂需求，我们就要等待客户产生需求后再去销售，换句话说就是，应该“打猎”而非“耕种”。

如果是我们更懂需求，我们就应该在客户发现需求之前介入，告诉他们哪些问题需要解决。

很多人自然而然地认为客户更了解需求，比如购买汽车，只有客户自己才知道他们喜欢的外观、安全、空间的要求；购买电脑时，只有客户才知道用电脑来做什么。可是，苹果创始人乔布斯却认为：客户根本不了自己的需求；他们只知道表面、模糊、笼统和矛盾的需求。比如，用户要求手机好看，什么是好看？塑料外壳还是金属外壳好看？白色、粉色和黑色，哪个更好看？客户常常不知道。客户还希望手机轻薄，又要求电池能够支撑两天，但这两点是矛盾的，手机轻薄了，电池容量就受到限制。当我们追问客户，在轻薄和电池容量之间哪个更重要的时候，客户一脸不解。乔布斯还曾经举例，如果亨利·福特在发明汽车之前去询问客户，他们只会要求更快速和舒适的马车，不可能提出任何关于汽车的需求。乔布斯在发明iPad前根本不做需求调研，因为客户那时还热衷于上网本，对平板电脑完全没有概念。

如果我们更了解需求，就应该帮助客户发现需求，并且提供解决方案，沟通方式应该是：

好久未见，最近怎么样？

最近生产怎么样？成本高吗？能够满足市场需求吗？

如果产品不能推陈出新，对您的企业有什么影响？影响严重吗？

既然存在问题，您觉得应该怎么解决呢？

嗯，其实针对您的需求，有三种不同的思路，需要我介绍一下吗？

谁更懂客户

上述两种沟通方式，哪一种更好一些？仁者见仁智者见智，没有绝对的答案，两种销售方式都十分重要，应互为补充，而不是取舍。正确答案是：我们和客户各掌握一部分需求，有时我们懂得更多，有时客户懂得更多一些。但是，如果我们能够比客户懂得多些，我们就对客户更有价值，并可以更早地接触客户。

这就像病人看医生，病人知道自己哪里不舒服以及最近吃了什么、喝了什么，这是症状。医生通过诊断和检查，掌握更深层的症结，比如是急性阑尾炎还是胃炎，他们还懂得疾病形成的病理，并能够提供治疗方案。因此，我们在销售过程中，应该先掌握客户已知的需求，据此作为激发需求的依据。

成为对客户有价值的顾问

我在IBM的时候，中国电信行业大发展，如饥似渴地吸收国外的先进管理方法，IBM在电信行业数十年，为世界主要的电信运营商提供服务，刚刚发展起来的中国电信运营商急于借助IBM的经验和技術。他们常邀请我们做交流，IBM甚至从澳大利亚电信派来一位有经验的顾问在电信总局上班，带着客户到全球各地参观电信运营商，制订计费规划。

当然，客户购买了大量的IBM超级计算机。一晃十年过去，中国电信运营商充分掌握了这些技术，再也没有兴趣与IBM做深入的交流，而是采用集中招投标，请IBM做非常简短的产品和方案介绍。电信运营商甚至发现，他们用了IBM的产品十几年，比销售队伍懂得还要多。当客户比我们懂得更多的时候，我们的价值就会降低，客户独自完成招投标文件、集中采购，结果可想而知，IBM不得不给出惨烈的折扣，高达95%。这导致了灾难性的后果，IBM沦为没有技术含量，只能靠拼价格求生的三流厂家，既得不到客户的尊重，也得不到合理的价格。

所以，我们和客户对需求的理解类似于蛙跳，当我们不断创新以解决客户未知的需求时，拿出新技术和新产品，就能为客户创造价值，并从中分利；而如果我们提供同质化的产品，客户就得不到新的价值，我们便只能在性价比上竞争。所以，尽管我们和客户都掌握一部分需求，但仍然应该争取比客户懂得更多一些，这意味着我们要做到以下几个方面。

1.比客户更早地发现需求

在很多时候，客户感觉到某种不满或者看到一些症状，却还不清楚真正的原因和症结。比如很多客户采用传统照明技术，并没有感觉到节能的需求，习以为常地支付电费。当雷士推出LED的产品，数十瓦的灯泡被几瓦的LED技术取代。雷士与客户接触，向他们介绍LED技术后，才帮助客户意识到节能需求的存在，培养出了客户需求，最终处于主动地位。那么，客户到底有没有节能需求呢？有，他们只是没有发现而已。

2.比客户更广泛地发现需求

客户常常感到某种需求，却不能完整全面地掌握全部需求。比如因结婚买房，客户可能注意到了改善住房条件的需求，却没有注意到或许几年之后会有两个孩子，并没有意识到户型和附近教育设施的配套。我们应该帮助客户找到更广泛的需求，为客户创造价值。这是非常普遍的情况，客户常常因为一个痛点而发起采购，但是他们常常存在多个痛点，就拿最简单的洗发露为例，我们因为头发脏了去清洗，但是宝洁几十年如一日地告诉我们，我们还有头皮屑、掉发、脱发的痛点。

3.懂得客户更深层的需求

病人肚子疼的时候，知道自己最近吃了什么，却不知道是胃炎、肠炎还是阑尾炎。正大集团是国内领先的饲料企业，其发现养殖户饲养的猪毛皮不光亮，吃饲料长肉慢，料肉比高，但这都是表层问题。当其深入研究的时候发现，养殖户采用小麦饲料，使猪营养流失才导致这些问题。养殖户是养殖专家，却不是饲料营养专家，当正大集团发现问题的时候，研发出新产品替代了原先使用的饲料产品。因此，我们常要多问一些为什么，找到客户没有看到的深层原因，显示出我们的专业性，当我们能够说清楚痛点根源的时候，就取得了客户的信赖。我们还要帮助客户分析痛点带来的影响，比如养殖户知道吃饲料不长肉的问题，却不知道影响有多大。正大集团通过养殖户的对比，可以分析出来，一头猪少长肉50斤，每斤猪肉市价11元，500头损失达到27.5万元，养殖户大吃一惊，意识到问题的严重性。

4.不仅懂得需求，还能提供解决方案

客户即使知道需求，也常无能为力，就像吃饭，顾客知道自己的口味，却无法做出来；也像装修房间，顾客提出装修风格和细节，却不能施工和设计，需要设计师将想法变成效果图，征得同意后按照效果图施工。希地集团（CCDI）是国内领先的建筑设计公司，向客户提供大型的设计方案，包括居民小区、高楼大厦、体育馆和医院，具备专业的能力，能将建筑、水电、电梯、空调、照明毫无疏漏地集成在一起。我们应该善于向客户提供全面和完整的解决方案，而不仅仅是推销产品。

帮助客户发现需求如此重要，就像播种后才能发芽和收割，那么，什么是需求？

什么是需求

一位老太太来到菜市场买水果，小贩打招呼：“您好，要点儿什么？”老太太要买李子，小贩立即推销李子又大又甜。老太太摇头走了，遇到第二位小贩，小贩知道她要买李子之后，继续询问：“您要什么样的李子？我这儿有好几种，进口的、国产的，酸的、甜的。”老太太要酸点儿的，小贩好奇：“别人都要又大又甜的，您为什么要酸的？”老太太的儿媳妇怀孕了，想吃酸的。小贩：“恭喜您，要抱孙子了。”又问她知不知道孕妇需要什么营养，并告诉她一定要为儿媳补充维生素，如果缺了维生素，后果很严重。小贩又问：“您知道哪种水果维生素最丰富吗？猕猴桃啊，每天补充一个，您孙子肯定不会缺维生素了。”老太太很高兴，买了李子又买了猕猴桃。

需求的结构

这个案例说明了什么是需求，买李子只是表面需求，抱孙子才是深层的需求，这是老太太购买的动机和目标；担心儿媳妇营养不良是痛点，这是达成目标的障碍；购买李子开胃是解决方案，李子是解决方案中包含的产品，酸是对产品的具体要求，就是购买标准。这样一个树状结构就是需求（如图4-1所示），需求从购买动机渐渐演变到痛点、解决方案、产品和购买指标，客户再经过货比三家，完成购买。在复杂购买中，这个过程可能会持续几个月甚至更长时间。



图4-1 需求结构树状图

我们一般将客户对产品的要求称为表面需求，这是客户肯定会说出来的需求，厂家必须一一满足。客户的购买动机和痛点是深层需求，这是我们引导购买标准的核心。

善于倾听和提问

第一个小贩喜欢介绍产品，是典型的以产品为中心的推销，第二个小贩善于通过提问来发掘和引导客户需求，采用了顾问式销售，再有针对性地介绍产品，偏向以客户为中心。在挖掘客户潜在需求的时候，提问十分重要，第二个小贩正是通过提问，找出了老太太相对完整的需求，并引导了需求。

提问重要，但倾听更重要，比如老太太要买李子，第一个小贩以为自己听懂了，开始推销又大又甜的李子；第二个小贩没听懂，继续问老太太的需求。倾听是最重要的销售技能，比如客户说：“我们最近的确要采购一批设备。”如果不会倾听，就会铸成大错。一批是多少？最近是什么时候？本月还是今年？设备又是指什么？“我们”说明采购并非一

个人负责，那么还有哪些人参与？他们的购买角色是什么？“的确”又是什么意思？

我们不仅要用耳朵倾听内容，还要听出语态、语气和语调的变化，再通过目光观察表情和神态和肢体语言，用心琢磨对方的言外之意。当我们听出问题来时，提问方法很重要，这就是赫赫有名的SPIN。

顾问式销售

假设在刮风下雨的天气，两栋高层楼房的阳台之间有一块木板，你在楼这边，对面的阳台里面有10万元，爬过去就是你的了，你愿意爬吗（如图4-2所示）？大多数人不会，如果有100万元呢？这可以在北京五环外出一套房的首付了，或许有人动心了。如果对面阳台里是你的爱人，爬过去就可以解救她，爬不爬？如果你还不愿意爬，对面是你三岁的儿子，爬不爬！肯定义无反顾了。如果阳台对面没有任何东西，你愿意爬吗？肯定不爬吗？但如果你这边着火了呢？

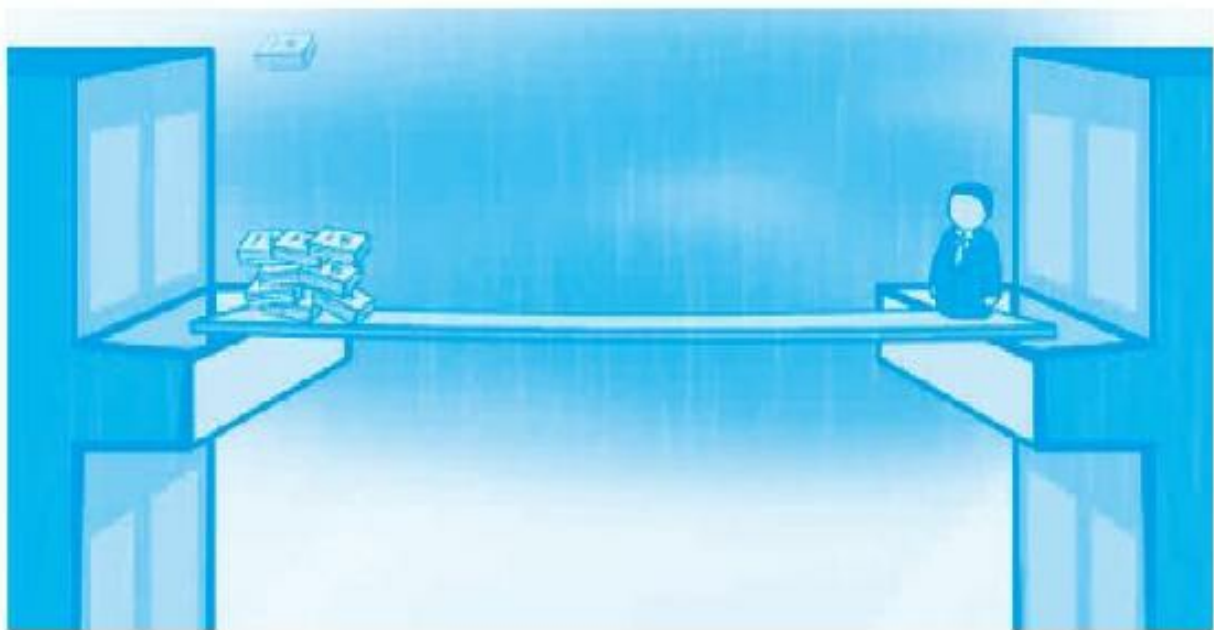


图4-2 推销和顾问式销售

这个故事说明了销售的两种基本方法，一种是不断介绍自己产品的好处、优势和益处，就像阳台对面的10万元、100万元和孩子，总有一点能够打动客户，这是推销。第二种是就像客户背后着火了，遇到燃眉之急，我们帮助客户发现痛点以及严重性，并提供解决方案，这是顾问式销售。

SPIN销售法

在20世纪80年代之前，推销非常普遍，在我们的印象中，销售人员应该能说会道，口才极好。1988年，美国销售专家Neil Rackham跟踪研究了上万名销售人员，发现了一个出乎预料的结论，他发现：业绩好的销售是那些善于提问的人，他们并不轻易地介绍产品，而是善于提问。他出版了SPIN Selling这本书，提出顾问式销售的概念，将提问分成现状提问（situation questions）、痛点提问（problem questions）、暗示提问（imply questions）和获益提问（need pay-off questions）（如图4-3所示）。这本书对销售行业影响巨大，从此之后，各行各业都开始从推销员向销售顾问转变，比如，保险推销员变为理财顾问、房地产销售通常自称为置业顾问等。

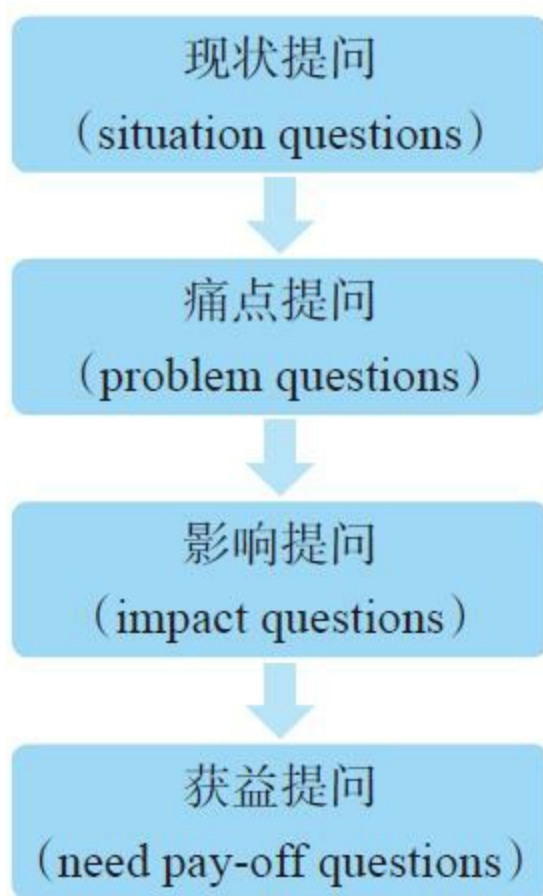


图4-3 顾问式销售的步骤

需求包含表面需求和潜在需求，潜在需求是客户的购买动机和痛点。显然，SPIN是通过现状帮助客户找到痛点，针对潜在需求激发需求。顾问式销售方法颠覆了传统的以产品为中心的销售理论，迅速为很多跨国公司所采用，风靡全球。Neil Rackham将顾问式销售分成简单有

效的四个步骤（其中的暗示提问，我个人喜欢替换为影响提问（**impact questions**）），直到今天仍然是帮助客户发现需求的实用的销售技巧。

1.现状提问

现状提问（**situation questions**）。我们要帮助客户发现痛点并提供解决方案，不能见到客户就直指其痛点，这样既不礼貌也不合理，我们需要调研客户症状，就像医生询问病人病情一样。如果不详细检查和询问，一上来就说出其痛点，客户难以接受。全面完整地理解客户的症状，是我们激发需求的前提，也是很好的开场白和过渡，要自然而然地进入顾问式销售的过程。

2.痛点提问

痛点提问（**problem questions**）。我们与客户沟通现状的时候，自然而然就能找到客户的痛点，但最好让客户自己说出来，而不要我们给出结论。实际上，戳痛点有两种方式，第一种是从客户症状出发，寻找我们能够解决的痛点；第二种是先分析我们的产品能够解决客户的什么痛点，在照猫画虎去寻找。戴尔将客户痛点总结为**SPAMS**、**scalability**（扩充性）、**performance**（性能）、**availability**（可用性）、**manageability**（可管理性）、**serviceability**（服务和支持），要求销售团队按照这个逻辑戳痛点。我更喜欢第一种方式，这才是真正地以客户为中心。第二种方法简单，好像有了榔头，就将所有问题当作钉子去砸，我们在课堂上喜欢采用这种方式，易于迅速上手。

在拜访客户时，通常要准备两个痛点，一个戳不中，立即换一个痛点。不管客户的反应，使劲儿戳一个痛点很不明智。如果两个痛点都没有戳中，说明要么关系出了问题，要么拜访客户前没有做好充分的准备，应该重新向研究客户资料，再来拜访。

痛点是现状和目标之间的差距，比如我有时会询问客户：您的部门（企业）今年的目标是什么？主要障碍是什么？这其实就是根据客户的经营目标寻找痛点。我们还应该跳出采购部门，扩大接触面，这有利于找到更广泛的痛点。综合分析客户的价值链，从研发、生产、运输、销售以至客户的客户（如图4-4所示），分析**KPI**体系，找出达成目标的差距。例如，步步高在向手机卖场销售的时候，绝不会只与其采购部门打交道，而是扩大到了手机卖场的整个价值链。



图4-4 综合分析痛点

价值链与痛点的具体内容见表4-1。

表4-1 价值链与痛点

价值链	痛点
企划（促销）	<ul style="list-style-type: none">▪ 氛围淡，入店客流少▪ 缺少促销物资
销售	<ul style="list-style-type: none">▪ 销售技巧欠佳，成单率低▪ 销量大的，利润率低
财务	<ul style="list-style-type: none">▪ 进货成本高
人力资源	<ul style="list-style-type: none">▪ 逢年过节时导购休假，离职率高▪ 人力成本攀升
采购	<ul style="list-style-type: none">▪ 产品品类过多，库存增加▪ 库存存在不足，客户要买的，没有存货
客户的客户	<ul style="list-style-type: none">▪ 产品退货▪ 抱怨买到二手机

针对这一系列的痛点，步步高给出促销解决方案，包括在节假日向店面派出导购、在闲暇时为店面导购提供培训，提供盈利能力强的金牛产品等，这样就形成了完整的解决方案。

3.影响提问

影响提问（impact questions）。在SPIN Selling这本书中的是暗示提问（imply questions），我个人比较喜欢使用影响提问这个词。在爬阳台的故事中，如果着火了，一定要爬阳台吗？如果火还在很远的地方或者只是小火苗，我们肯定不冒风险。我们对所有产品都有需求，比如购买房产、豪华汽车、出国旅游，奢侈品，但是我们真的会买吗？只有当问题严重到一定程度之后，才会真的购买。决定购买时间的是痛点的紧迫性，决定购买预算的是痛点的重要性。

既然决定购买时间和预算的是痛点紧迫性和重要性，我们就应该帮助客户意识到问题的重要性。比如我们前面提到的，正大集团的销售人员只谈到，猪只吃饲料长肉慢，养殖户并不动心，但是当我们经过计算，500头猪延长出栏两周，需要多消耗5000斤饲料，增加25万元的养殖成本，而且每头猪少增重50斤，每斤猪肉11元，减少收入27.5万元的时候，养殖户几乎立即更换了原有饲料，开始试用正大的产品。

在复杂的销售模式下，痛点的影响来自四个方面：对未来发展的影响，是否影响到客户的收入、成本和品牌，长此以往会导致什么后果；对业务流程的影响，是否影响研发、生产、运输、销售、服务和收款等；对部门间的影响，会不会招致其他部门的抱怨；对个人的影响，会不会导致个人工作量增加而加班，会不会影响个人工作效率以及个人发展。我们越全面深入地找到问题和影响，就越能帮助客户意识到问题的严重性，并为客户创造更大的价值。

我们还常常使用“如果、更严重的是、万一”这样的词句，让客户意识到极端情况下的严重后果。比如，体检的时候，医生说，如果不治疗，脂肪肝就可能从轻度发展到重度，万一发展到肝硬化，那可就非常危险了，听到这些，病人还能无动于衷吗？

4. 获益提问

获益提问（need pay-off questions）。由于顾问式销售技巧的普及，很多人学会了戳痛点。想象一下，每天一堆人来戳痛点，就为卖出自己产品，客户的感受是什么？在烦恼之余，客户早已练就一身“钢筋铁甲”，我们常戳不中其痛点，反而折了自己的手指头。所以，我们应该用询问（问题真的很严重吗？解决之后会有什么价值？）来验证和确认，也为进入下一个阶段的销售做好准备。

解决方案销售

帮助客户发现痛点，能帮助我们从小产品销售转向解决方案销售，从而为客户创造价值，也可以帮助我们销售更加复杂、利润更高的产品组合，这是摆脱同质化竞争的方法之一。

研究各行各业之后，我们发现，医院几乎是最佳的商业模式。病人生病去药店买药是最简单的产品销售模式，简单、低价值，面临同质化竞争。但是病人如果来到医院，先挂号，再支付检查和诊断的费用后，轻则吃药打针，严重的住院做手术，在住院期间，病床、营养液、护理都需要付费，医院提供的是一揽子解决方案。药店只能销售廉价的药品，医院却能提供从几百元到几十万元的综合治疗解决方案。

解决方案销售的特点

产品销售也需要寻找客户痛点，更多站在产品的角度，但是解决方案销售需要从客户的组织结构出发，更加全面、完整、深入地寻找痛点，提供完整的产品和解决方案。比如IBM销售综合布线解决方案，不仅提供IBM的产品，甚至还要负责为机房的卫生间选购马桶盖。

在销售产品的时候，客户比较注重产品性价比，但是解决方案则主要围绕投资回报率或者投入产出比。每个客户的情况不一样，痛点带来的影响不同，解决方案的价值不同。销售顾问要具备更强的诊断能力，销售周期更长。解决方案销售需要我们在早期介入，而产品销售不需要这个过程，常常在客户货比三家的时候才介入，这导致解决方案销售的时间远远超过产品销售，而且需要更丰富的经验。

交付产品相对简单，客户购买风险也小，不涉及实施和产品安装，拿来就能用。解决方案常包括安装实施和验收，而人员的实施能力对成败影响极大，就像做手术的大夫需要具备很强的临床经验，但这往往又是不好衡量的。当我们购买产品时，常一手交钱一手交货，但由于解决方案的复杂性和风险，客户常要求根据实施进度付款，这样就带来了巨大的应收账款的风险。

1. IBM的解决方案转型

20世纪90年代，IBM面临激烈的竞争，PC打不过康柏，网络产品竞争不过思科，软件产品被微软颠覆，小型机的性价比远不如惠普和DEC，数据库的竞争力也不如Oracle，华尔街建议分拆IBM，使其成为单一的产品公司。IBM刚刚上任的CEO郭士纳认为，客户不仅需要购买产品，还需要有人能够提供完整的咨询和解决方案，领导IBM从产品销售转向解决方案销售。

我当时在IBM正好经历了这种转型，竞争对手推销他们产品的优势——性能更高、价格更加便宜，但这只能打动技术部门。我直接拜访客户决策者，探讨电信的未来趋势：怎么推出灵活的计费方式与对手竞争？怎样避免电信欺诈，如果不能发现电信欺诈会造成多大的损失？我们采用这种方式，轻而易举地击败了那些产品具有性价比优势的公司。如今，那些产品性价比具有极大优势的公司早已被市场淘汰，而IBM仍然具有极强的盈利能力。IBM从产品销售转向解决方案销售，不仅打败了竞争对手，还赢得了销售收入和利润的同步增长，成为解决方案销售的标杆。

2. 华为的解决方案销售

我在2011年参与了华为的咨询项目，帮助其从产品销售转向解决方案销售，但华为一向具有性价比优势，采用解决方案销售的动机与IBM完全不同。IBM是因为产品竞争不利而转向解决方案销售，但华为“笑傲江湖”，“拔刀四顾心茫然”，是在客户要求下走向解决方案销售的。华为经过激烈的市场竞争，击败了诺基亚、西门子和摩托罗拉，三家公司合并后击败了阿尔卡特和朗讯，两者合并成为阿尔卡特-朗讯。华为成为全球最大的电信供应商，但也遇到了前所未有的局面。马来西亚电信认为IPTV（互联网电视）是通信的未来，由于竞争对手都被华为击败，华为承担了建设的责任。华为善于销售产品，却没有将各种产品集成在一起的能力，项目极不顺利。华为意识到，成为世界第一意味着更大的责任，不能总是销售产品，还要与客户规划未来，提供整体解决方案。

然而，关于解决方案销售，华为内部存在分歧。一种思路是solution selling（解决方案销售），这是销售团队提出的需求，他们认为任何产品都可以采用解决方案销售。另外一种思路是selling solution（销

售解决方案），这是总部提出来的要求，不仅要卖简单产品，还要有利润更高的复杂系统。两种思路存在巨大的差异，一旦采纳第二种思路，销售团队一定会增加利润指标，但每个客户的情形都不一样，销售复杂方案的难度也很大。这种分歧给我们的咨询带来了极大的困难，使我们处于一线销售团队和总部之间的矛盾中，后来我们不得不求同存异，寻找双方交集，找出了解决方案转型的方法。下面这段话来自华为轮值CEO徐直军2017年的新年献词，我们可以从中看到华为对解决方案的理解和定义。

基于战略和业务变化的构筑能力，可以真正帮助客户应对挑战和困难。面对行业转型，客户认为设备商把自己定位成“你有什么需求，我来满足你”的时代已经过去，迫切希望华为从一个网络设备供应商转型为商业解决方案提供商，成为能够与客户一起探索未来、与其一起面对未来挑战与风险的商业合作伙伴。

3.ViVO和OPPO的解决方案销售

2016年，步步高的ViVO和OPPO异军突起，销量飞速成长，采纳解决方案销售进行线下促销是其成功秘诀之一。大约在五年以前，步步高邀请我提供咨询和培训，以借鉴解决方案销售。

由于我一直研究复杂销售模式，对手机零售不熟悉，但步步高坚持请我讲课，让我莫名其妙。经过调研，步步高对手机连锁卖场的研究十分深入，他们将节假日当作解决方案销售的核心，比如新年、春节、情人节、五一、暑假、中秋、国庆、圣诞节。连锁卖场存在很多痛点，比如人流过少、促销员放假回家、销售能力不够、没有主打产品等，他们对此提供了整体解决方案，比如圣诞大促方案，在店面放音乐、堆头，派遣销售人员入店，提供主打产品，条件只有一个，就是让手机连锁店压货。

我后来又为步步高的省级分公司提供培训，建立的节假日促销整体解决方案体系，终于发挥了巨大的效果，助步步高在三四线城市的销售取得成功，得到了难以置信的效果。难能可贵的是，那个时候互联网思维满天飞，而步步高踏踏实实以客户为中心，毫不动摇，终于取得了绝地反击的大胜利。

外包服务

解决方案销售发展的极致便是外包（outsourcing）。IBM与大型金融机构、电信运营商签署外包协议，比如AT&T共支付30亿美元，并将3000名IT工程师转入IBM工作，IBM为其提供十年的全面的IT技术支持，客户提出任何与IT相关的要求，由IBM来实施。AT&T可以做到战略聚焦，集中精力提供电信服务，不擅长的IT技术就交给专业企业负责。IBM获得了更大的销售收入和利润，并借助这3000名员工，向全球电信客户提供专业服务。这种外包服务模式在中国也越来越广泛，比如我们的客户华拓金服，其在大庆建立了有数千人的团队，向银行提供银行各个流程环节的外包服务。

宁波美康是国内医疗试剂的领先厂家，向医院检验科提供各种疾病检测产品。郊县的小型医院常没有足够的资金来购买多种多样的检验产品，由于技术限制，误诊率也很高。基于这种需求，美康提供集约式的检测外包服务，不仅提供产品，还向医院提供一整套检测服务。医院将样品交给美康，美康提供检验结果。与医院达成集约式服务协议之后，产品层面的竞争彻底消失，检验服务的利润远超检验产品，并彻底拦截了竞争对手的产品。

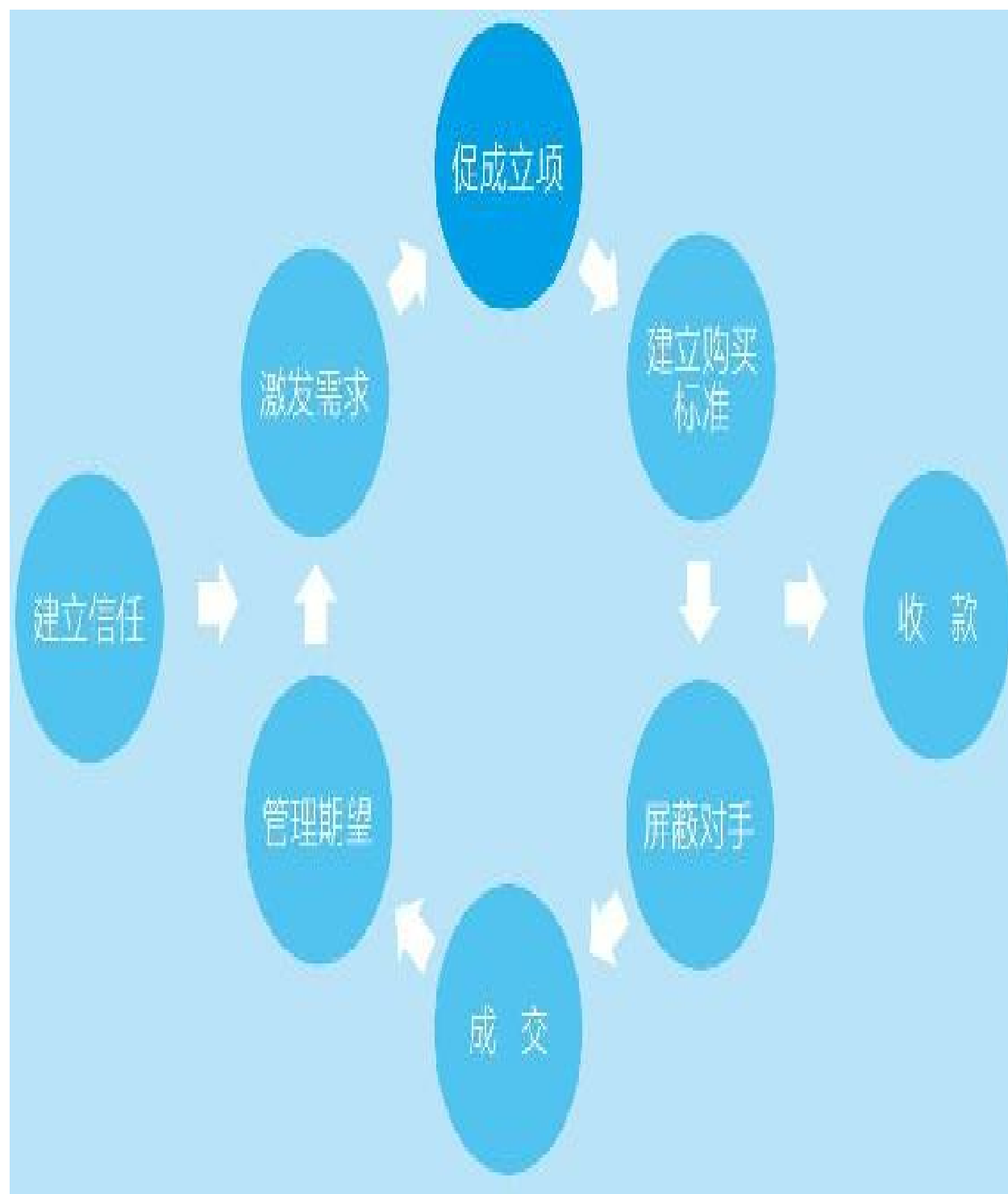
痛点分析表

企业应该针对产品和服务做详细和深入的分析，找出能够帮助客户解决的痛点，以及客户可能存在的症状及其潜在影响。销售团队使用模板快速诊断客户需求，这是提高企业顾问销售能力，并建立解决方案销售的有效方法。痛点分析表包括痛点、症状和影响三个部分，痛点是其中的核心，症状和影响为辅（见表4-2）。当客户组织结构很复杂的时候，应该结合客户的相关部门再做出更加细致的分析。

表4-2 痛点分析表

痛点	症状	影响

痛点影响分析表应该有多个模板，以满足不同产品和客户的需求。比如，我曾经服务于深圳海洋王照明，其产品 在铁路、机场、化工、体育场馆和军队均有使用，但在不同行业用途差异极大，比如铁路室外施工，抗震性极为重要，是核心痛点；体育比赛的场馆特别注重防炫光，应避免影响运动员视线。雷士照明也是这样，其产品有LED、花灯和室外霓虹灯，能够解决的痛点也不一样。



第5章 促成立项

在传统销售方法论中，我们向客户提供明确的报价，却只能笼统地说出益处，客户无法比较投资回报率或者投入产出比，这导致客户难以下决心采购。当我们能够证明解决方案的明确性和量化价值时，客户的注意力将转向价值，而非性价比。

对于世界上的每种产品，都有人有需求，却不一定购买。那么怎样促使客户做出购买决定呢？其中有两个因素：第一是人，发现需求的人，但他不一定有权力做出购买决定；第二个是投资回报率，客户想得到明确的价值。

决策者的特点

企业中每个部门都有各自的预算，能够主宰预算的人就是决策者。决策者不总参与购买，却做出几个关键的决定：买不买、购买时间、预算，以及最终决定购买的厂商。在小型采购中，发起者和决策者很可能是一个人，但在大型采购中，决策者往往处在客户组织结构的顶端，他们具备以下几个特点。

年纪较长，经验丰富

我曾经拜访一位在商场拼搏几十年的企业家，试图用顾问式销售技巧去戳他的痛点，对方静静看着我，缓了很久才说：“小付啊，我们都在商场很久了，别绕圈子，有话直说吧。”我立即无言以对。所以，千万不要在决策者面前耍“花枪”，人家都是“老江湖”。

时间紧迫

除非关系深厚，否则我们很难与决策者聊上一个小时，所以根本不能使用SPIN与客户沟通，因为我们根本没有时间找到并确认其痛点和症状，并充分阐述痛点带来的影响。我拜访决策者的口头禅是：“就占用您三分钟”。为此，我常常将所有要讲的内容放入一张文件，在拜访决策者时交给对方。

集体决策

决策者有时不会给我们正确的答复，因为他们通常拥有专业的下属，他们有多年的汇报关系，“胳膊拧不过大腿”，我们的影响力肯定比不上客户之间。大型客户内部有采购部门和固定的购买流程和制度，即使是决策者，也不会随意打破。比如，医院要采购价值数百万美元的射波刀产品，必须有卫生部的批准，再经过公开和正规的招投标，决策者必须按照这个流程集体决定。但是，有些决策者放弃了自己的权力，数

千万元、数亿元的采购由一些年轻人来决定。

汇报而非调研

我常强调，提问比介绍更加重要，但是并非绝对，我们很难向决策者提问，他们并不具体负责，比如我销售电脑的时候，很难询问决策者对电脑CPU和显卡的要求。雷士照明的销售团队向星级酒店销售灯具的时候，也很难询问决策者对能耗和实施细节的要求。决策者更多听取我们的汇报，而非接受我们的调研，我们需要使用非常独特的决策者拜访技巧。**SPIN**是很重要的提问技巧，却不能放之四海而皆准，它更多被用于寻找需求，面对决策者却无能为力。当面对决策者的时候，我们应该已经找到了痛点，并拿出了解决方案。

No Pain No Gain

尽早接触决策者是销售的秘诀之一，却不代表应该毫无准备地拜访决策者，必须做好充分的准备，一击即中。首先，应该收集决策者的资料和研究其主要思路。更加关键的是，决策者将要判断方案和产品价值，以决定是否购买，西方有句谚语：**No Pain No Gain**，意思是没有痛苦哪来的收获。因此，在拜访决策者之前应该详细调研，将客户遇到的问题照出来，做出解决方案并准备汇报方案将带来的价值。

证明价值

决策者根据投资回报率决定购买时间和预算。在大型采购中，客户通常做出可行性分析，最主要的就是评估投资回报率和购买风险。道理很容易理解，以炒股票为例，假设现在股票指数是3000点，你相信年底将涨到6000点，你肯定会大笔买入，没钱也要买，但如果你觉得年底会跌倒1500点，则肯定会抛售。

在本书开始的时候，我们讨论过客户会不会购买性价比高的产品，实际上，客户更看中投资回报率。这就是为什么北上广的房价远超欧美某些地区，但我们仍然会购买，一方面是刚需的驱动，另外一方面是我们坚信房价会继续上涨。当我们用投资回报率来说服客户的时候，常能发挥巨大的效果。

西沃汽车是沃尔沃与西飞集团的合资企业，生产沃尔沃品牌的大客车在中国遇到激烈的竞争，宇通是其主要竞争对手，同样是40多个座位的大客车，西沃客车的价格是宇通的两倍多，性价比处于极大劣势。西沃的对策是帮助长途运输公司进行运营分析，由于沃尔沃的品牌优势，假设每辆客车能够多乘坐5名乘客，一张票100元，每天来回一次，增加收入就有1000元，假设每年运营300天，增加收入就有30万，一年多就能收回购买成本。客户算清楚这笔账的时候，毫不迟疑地购买了西沃客车，没有选择宇通客车。西沃的销售团队凭借投资回报率分析，获得了大量的订单。

投资回报率和投入产出比

投资回报率适合固定资产，一般来讲，房屋建筑物有20年折旧期，飞机、火车、轮船、机器、机械和其他生产设备有10年折旧期，与生产经营活动有关的工具和家具折旧期5年，其他运输工具有4年折旧期，电子设备有3年折旧期。这意味着我们为客户带来的价值应该在上述期限内超过购买成本。以电脑设备为例，我们通常要证明在两年内可以收回投资，如果能够证明此，在财务上就是非常划算的投资，决策者不可能不知道这一点。

对于归属于财务费用的产品，尤其是服务，无法计算投资回报率，

应该计算投入产出比。比如我的客户酶制剂厂家杰能科向食品制造企业提供安全的食用酶，按月售出，很难计算投资回报率，却可以计算由于使用食用酶而导致的食品在运输、储运和销售环节减少的损耗，即计算投入产出比。正大集团向养殖户销售的饲料假设与本地便宜饲料相比每月增加10万元的养殖成本，却能够使得每头猪增加重量，使养殖户增加收入50万元，那么投入产出比就是5。我们的另外一个客户——大田物流，它提供典型的物流服务，也不能计算投资回报率，却可以通过计算节省的损耗和缩短的运输时间来计算出投入产出比。

当从性价比转向投资回报率的时候，我们与客户的合作才是真正的双赢，否则就变成杀价的游戏。记得我向电信运营商销售大型计算机设备的时候，谈判期间，客户领导上厕所，我跟着出去，他随口问我一句，你们有打印机吗？我说有，他问多少钱，我说大概50万美元一台。客户问怎么这么贵？我说这是国外大型电信局打印账单用的，还可以自动在账单中打印和夹带广告宣传页，每个月打印50万份账单都夹带广告的话，一年就能把打印机的钱赚出来。客户十分动心，加上购买预算超出我们的底价，客户当天就订购了两台。证明投资回报率的本质就是，客户赚大头、我们赚小头，客户算清楚这笔账，有时就不会斤斤计较于我们的产品和报价。

价值建议书

在拜访决策者，证明价值的时候，不能只笼统地说说而已，而应该做出相对正式的文件，说明痛点、解决方案和投资回报率（投入产出比），这就是价值建议书。决策者时间紧张，不太可能看厚厚的文件，因此建议将价值书控制在一页之内。

价值建议书的逻辑是首先要讲清楚客户的现状和痛点、解决方案及其带来的价值、购买成本和投资回报率（投入产出比）。我帮助过很多企业制作价值建议书模板，它们的差异极大，基本上可以反映出销售团队的水平。在这里我举出两个例子，以区分价值建议书的优劣（见表5-1、表5-2）。

表5-1 失败的价值建议书

××基金公司通信系统价值建议书		
概述	××基金公司致力于建立高效的销售渠道、提供优质的客户服务、实施一流的投资风险管理，稳步发展成为中国最佳的资产管理公司之一。然而，随着客户群体的壮大，其通信系统面临着巨大的压力和严峻的挑战	
问题挑战	办公电话平台老化、不稳定，带来员工抱怨	今年已发生两次全系统瘫痪的重大故障，采用全新系统后，将完全杜绝此类现象
	呼叫中心经常出现不明故障，客户电话无法转接，引起客户投诉和流失	呼叫中心系统升级后，将杜绝不明故障，更好地为客户提供优质的咨询及交易服务
	系统版本过于老旧，导致话机兼容性差	系统升级后支持以往老旧话机，功能得到完全发挥，并能够拓展新功能，整合即时通信和通信录功能，使语音平台赶超同行标准
解决方案	交换机	70 万元
	服务成本	20 万元
	总计	90 万元
投资回报	大大改善客服系统，大大提高客户满意度，大大改善员工办公设施和效率	

这份价值建议书似模似样，格式工整，却是失败的。首先，这份价值建议书并没有全面完整地找出痛点，自然不能计算出解决这些问题带来的价值，最终用“大大的”来形容价值，其实没有量化，客户投入的90万元到底值不值，没有体现出来投资回报率。我们来看看来自同一家公司销售同样产品的另外一份价值建议书（见表5-2）。

表5-2 成功的价值建议书

× × 集团通信解决方案		
概述	× × 集团在全球拥有近 900 家分支机构，进入中国市场以来，分支机构迅速发展到十多个城市，公司原有的通信体系面临巨大的挑战	
问题挑战	话费高昂	租用专线，内部通话免费，按单价 0.1 元 / 分钟，每人每月 200 分钟计算，600 人每年节省 14.4 万元。通过内网拨打外部电话，节省长途话费，按单价 0.15 元 / 分钟，每人每月打 50 分钟计算，600 人每年节省 5.4 万元
	办公场地紧张	移动办公，5% 的员工在家办公，按本地租金每天 6 元 / 平方米计算，每人使用面积 3 平方米，每年节省 19.44 万元
	维护成本和故障率高	减少两名 IT 管理人员，每月节省 6000 元 / 人，每年节省 14.4 万元
	出差频繁，差旅费高昂	假设 10% 的员工（即 60 个员工）每月减少出差一次，60 人每月减少出差 60 次，每次出差 2000 元，每年节省 144 万元
	总计节省	197.64 万元
投入	语音设备	150 万元（600 门，每线价格 2500 元）
	数据和带宽	利用现有设备
	年维护费用	15 万元
	总计	165 万元
投资回报	采用全新设备，提升通信质量，11 个月回收成本	

这是一个基本正确的价值建议书，全面完整地找到了客户的痛点，展现出更多的价值。价值明确和量化，进而计算出了投资回报率，客户得到全新设备的同时，还节省这么多成本，这足以打动客户。

新产品可以提升通信质量，减少断线率，这是最主要的价值之一，但这份价值建议书也有缺点。如果能够计算新设备提升的沟通效率，以及减少的客户流失带来的价值，投资回报率显然可以大大提升。客户显然知道这个价值，我们却说不清楚，略有遗憾。

要做出合理科学的价值建议书，特别依赖于对客户需求的理解，如果没有充分的调研，我们是拿不出这些数据的。我在检查销售团队工作的时候，特别喜欢让销售人员先画出客户关系发展表，再展示价值建议书，到底是“拍脑袋”编出来还是真做了深入的工作，一目了然。

价值建议书的数据来源

保险公司特别擅长用价值建议书进行销售，我曾经旁听过一家寿险公司的产品说明会，在五星级宾馆邀请了大约100位退休老人，为其介绍保险理财产品。该产品要求客户每个月购买保险，因为这样不仅能够得到保险服务，还能得到分红。他们做了一份详尽的样本分析，告诉老人每个月存多少钱，未来10~20年能够得到多少分红，计算出的投资回报率相当可观，这很能打动客户，可是我却很关心这些数字是怎么计算出来的。于是，我与保险顾问进行了沟通，我问道：“你们每年8%的回报能保证吗？”他拿出一份资料来显示他们的回报率投资，最低的都在8%以上，平均在10%以上。我又询问：“能不能给我看看你们全部的基金投资回报情况？”保险顾问说有好几千种，没法一一显示。我立即明白了其中的诀窍，这家保险公司至少投资了1000家基金，拿出来演示的投资回报率是用最高的投资回报率来计算。实际上，当我们购买了分红型保险之后，根本做不到8%的投资回报率，能做到4%就很不错了，分红远远达不到他们所描述的效果。可是，保险理财顾问却这样来说服客户，而当我们购买保险发现回报达不到预期的时候，我们基本很难退保。

这种做法有误导客户的嫌疑，这并非价值建议书的错误，而是数据和样本选择的问题，因此不能因此否认价值建议书的作用。实际上，在制作价值建议书的时候，量化关键因素比较困难。很多人担心：客户会不会把价值建议书放入协议，万一达不成投资回报率怎么办？还有人根本计算不出量化的价值，那么我们先来看看价值建议书的数据来源。

价值建议书首先来自合理的计算，比如假设每人每月通话200分钟，这是合情合理的假设，自然而然得出了节省的费用，而只要采纳合理的数据，客户是不会质疑的。再比如，雷士照明节省的电费，正大集团帮助养殖户节省的饲料成本和因为猪重量提升带来的收益，大田物流节省的库存成本，都可以这样推算出来。

数据还可以来自成功的案例，在复杂产品销售过程中，通过试点建立成功标杆十分重要。我们可以搜集到真实的数据，用以衡量产品的价值。比如，IBM在上海推广智能交通解决方案的时候，拿出纽约和东京的成功案例和数据，上海客户都能接受。如果选错案例，说服力就会下降，比如在为大地地区拿出小地区案例，客户一定嗤之以鼻，不符合其国

际化大都会的形象。所以，我们要特别重视标杆客户的价值。

数据还可以来自客户内部，我们在前期激发需求的时候，常常要被问：“您觉得这个问题解决了会有什么效果？”当决策者询问的时候，我们就可以说：“这是你们内部的判断。”

在计算投资回报率的时候，最好的数据当然是金额，比如增加多少销量、带来多少利润、减少多少成本。可是，很多价值不能完全用金钱衡量，比如减少员工加班，减少加班费当然可以用金钱衡量，但是减少一半加班时间、提升员工满意度，无法用金钱衡量。在这种情况下，非金钱化的数据也很重要，无须牵强都用金钱来衡量。实际上，按照平衡计分卡，企业绩效指标绝不仅仅是财务指标，还应该包含流程指标、员工满意度和学习发展指标、客户体验指标等。

在价值建议书中，我们往往要说明购买成本，这是客户确定预算的参考，而非最终的合同价格，一定要笼统，而不要提供详尽的报价。

价值建议书对于证明价值十分重要，只有在发现需求阶段，全面完整地找到客户痛点，找齐价值点，并计算出投资回报率（投入产出比）。然而，不能将价值建议书通过邮件发给客户，我们要争取到见面的机会，当面说服决策者。

很多人对决策者充满恐惧，站在其办公室门口浑身发抖，就像要上刑场一样。这不是夸张，我自己就有这样的经历。还有一些人，他们善于迎来送往，他们轻松敲开领导的办公室门，三五分钟谈成，拿走订单，他们认为只有决策者才能做出决定，何必在下面花费时间。会者不难，难者不会，只要掌握了拜访决策者的技巧，经过摸索取得成功之后，我们都会喜欢上得到决策者认可的感觉。

投资回报率只是客户购买的重要因素之一，还有很多其他的因素左右着客户的购买。

价值建议书的表格

价值建议书（见表5-3）是价值竞争方法论提供的第三个表格，却是销售前期的核心，第二个表格痛点分析表，会成为价值建议书的一部

分。价值建议书是唯一不经修正就可以提交客户的文件，能推动销售的发展，因此这份表格几乎是销售前期最重要的工具。我特别鼓励企业根据产品和客户特点做出价值建议书模板，便于销售人员学习和使用。

表5-3 价值建议书

价值建议书		
概述	客户取得的成就和面临的挑战和机遇	
	痛点	解决方案和价值
1		
2		
3		
4		
投入	产品 1	报价
	产品 2	报价
	汇总	
投资回报率		

拜访决策者的技巧

前面谈到，促成立项证明价值，必须面对决策者以证明投资回报率，这时我们就需要使用决策者拜访技巧，这种技巧与其他销售技巧存在巨大的差异。决策者时间有限，除非有特别的原因，否则我们很难多说。决策者具有全盘视野，不需要知道过多细节，他们希望得到宏观和战略性的结论，我们也不太可能持续提问，因此应该采取汇报的方式，并准备回答他们的质询，因此拜访决策者的技巧十分不同。

我曾经拜访过一位决策者客户，从中可见拜访技巧。

销售：（敲门）

决策者：哪位？

销售：我是IBM的销售顾问，很高兴见到您。

决策者：我马上有个会议。

销售：我特意从北京过来，就占用您三分钟。（客户同意）上海交通在“十一五”期间，运载里程和人数高速增长，运载人次达到了1500万人次，取得了长足的发展。

决策者：这些我比你清楚。

销售：上海正在加快发展成为国际性大都会，汽车保有量持续增长，在2010将达到150万辆（当时的预计，实际上远超过这个数字），又将举办成功、精彩、难忘的世界博览会，这将为我们城市交通体系带来巨大的压力和严峻的挑战。

决策者：哦，你说说。

销售：第一，交通拥堵，成为百姓关心、媒体追踪的焦点；第二，恶性交通事故频发；第三，交通罚款流失；第四，交警在恶劣环境中工作，严重影响到他们的健康，这是我们调研中看到的问题。

决策者：哦，你们IBM有什么建议吗？

销售：智能交通解决方案。首先，我们的智能交通解决方案在主要路口架设自动感应摄像头，监控违章，能将交通监控范围内的违章行为减少30%，缓解因为违章带来的交通拥堵。其次，在无人值守路口安装摄像头，避免闯红灯和高速驾驶行为，将恶性交通事故减少50%。再次，避免罚款流失，假设150万辆汽车每年被拍摄违章十次，每次200元，与现在罚款收入相比，能避免24.8亿元的罚款流失，随着司机养成良好交通习惯，罚款逐年递减，达到以罚制管的目的。最后，用摄像头替代交警，交警暴露在污染环境的工作时间减少50%。

决策者：24.8亿元？你们系统大概多少？

销售：大概不到3亿元，您看这份文件，我们要不要做个详细的交流，让我向您做具体的汇报？

客户在询问报价的时候就已经动心，仅仅一个半月的罚款就能购买整个系统，非常划算。这个时候，客户是不太关心性价比的。在拜访决策者的时候，应该包括开场白、罗列痛点、证明价值和下一步行动四个步骤。值得注意的是，我们在准备拜访决策者的时候，按照三分钟来预估，但是能够将会谈延长才证明拜访卓有成效。

开场白

拜访决策者与普通拜访有很大不同，用一句话给自己贴一个标签，做完自我介绍，就应该简述客户取得的成就，再指出客户面临的挑战和机遇，罗列痛点时避免刺激客户。一般来讲，我们在自我介绍应该控制在半分钟之内，这要求很多销售人员改变销售习惯，因为他们常常可以用两个小时来介绍自己的公司和产品。

罗列痛点

决策者不必要了解具体的细节，我们不要逐条与客户讨论痛点、症状和影响，只需将前期调研找到的痛点和影响罗列出来，避免将无关痛痒的细节放入价值建议书。在列举痛点的过程中，应尽量从外界变化和技术趋势方面来阐述，我们没资格也没必要指责客户。这就像医生在与

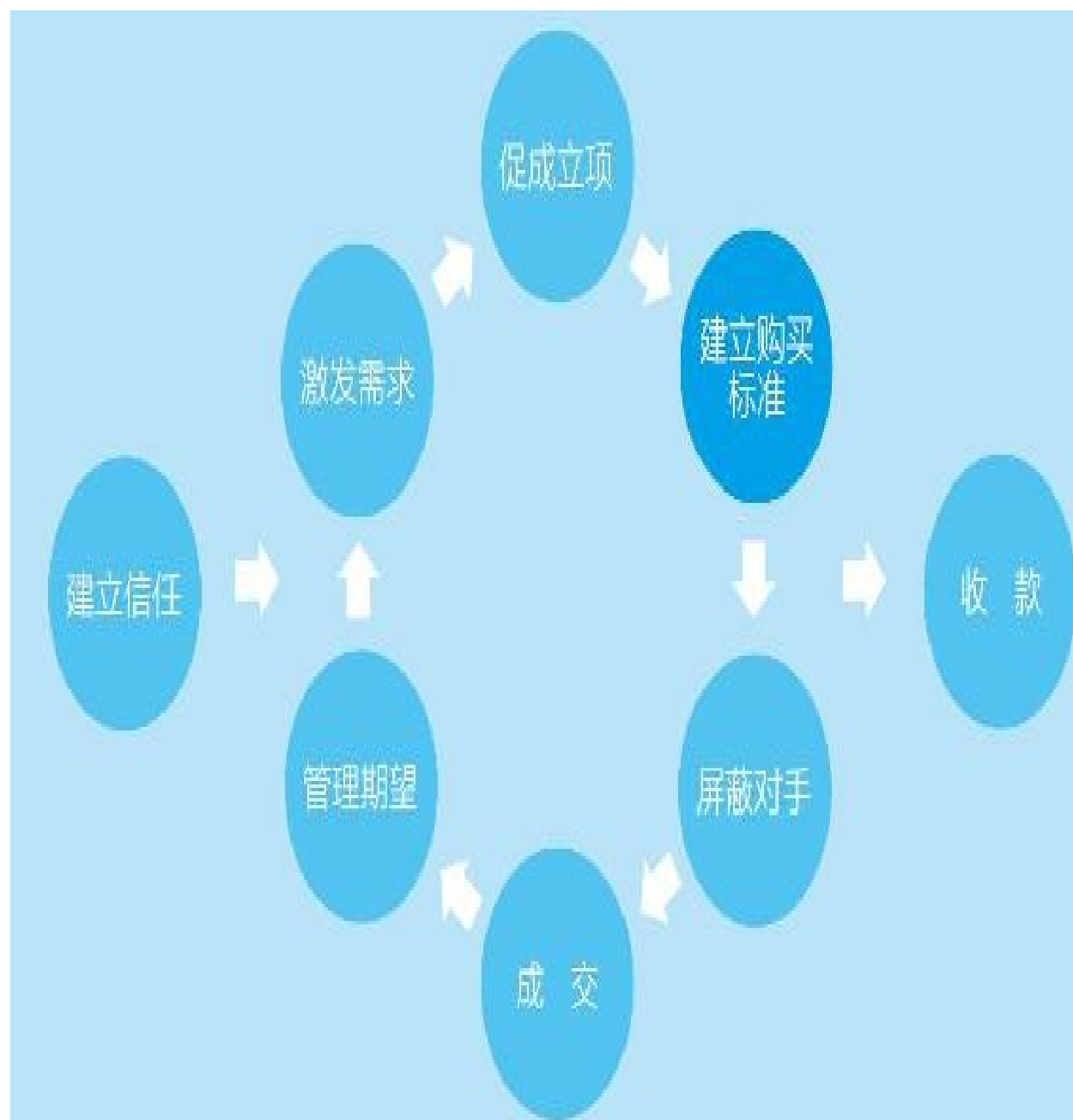
病人讨论病情的时候，要针对疾病的机理和症状，而不要针对病人。我们还要增加适当的提问，确认客户的反应，避免单向沟通。

阐述解决方案和价值

避免推销，从客户需求出发，针对每个痛点介绍解决方案的价值，避免“大大的”“有效地”这样模糊的语言。时时注意客户反应，判断客户认可度，并提交价值建议书。尤其需要注意的是，如果客户没有追问，则不要主动报价，放在书面文档之中既可。这是拜访决策者最关键的部分，如果客户深入询问，就要详细回答，不可拘泥于三分钟，能够将计划中的三分钟拜访延长到30分钟，才能真正证明拜访的成功。

商讨下一步行动

拜访目的是促成客户立项，应该在结束拜访的时候，不失时机地利用决策者的影响力推动项目发展，并在客户中建立起优势。根据客户采购流程，我们还应该帮助客户从立项阶段，转向设计购买指标，我们应该获得决策者同意，与相关客户展开这方面的交流。



第6章 建立购买标准

有经验的客户常常能够制定出详尽和完善的购买指标，但是大多数新客户毫无经验，不知道从哪些方面来评估和判断解决方案，这常常导致购买失败。比如买鞋的时候，忽略了鞋子的皮质，穿上之后磨脚不舒服，导致购买失败。我们如果不帮助客户建立购买标准，常常钻入竞争对手的指标体系，即使艰难取胜，也无利可图。因此，在价值竞争方法论中，帮助客户建立购买指标是十分重要的步骤。

购买标准

满足客户需求和竞争，哪个才是销售的本质？很多人认为，既然是以客户为中心，满足客户需求当然是销售的核心。但是，货比三家本来就是客户的需求，创造竞争环境，客户才能获得最大的购买空间。所以，竞争与满足客户需求一样，都是销售的本质。

让我们继续站在客户的角度来看，当客户购买汽车的时候，他们会考虑外观、空间、驾驶乐趣、油耗、安全性等；购买房子时，会考虑位置、交通、户型、配套设施；这些都是购买指标。可是，每套房子各有特色，客户都喜欢、都充满期待，但面对琳琅满目的产品，客户往往会迷失自己，那么他们对房子的要求还清晰和明确吗？知不知道什么重要什么不重要？会不会遗漏一些重要的需求？如果没有建立正确的购买标准，就很可能导致购买的失败。在这个充分竞争的时代，厂家各有优势，“半斤八两”，谁也没有压倒性的优势，客户真的无从下手。

我十年前在北京购买房产时，在三元桥和国贸的两栋楼盘中犹豫。由于急用，我最关心入住时间，其次才是位置和户型，而忽略了开发商的实力和配套设施。我最终选择了三元桥的房产，没有购买北京国贸旁边的房产。十年过去了，那处由香港知名房地产商开发的项目已经成为北京最高档的楼盘之一，而三元桥房产十分普通，增值也远比不上它。每次路过国贸，我都不由得想起那次失败的购买经验，充满遗憾。追其根源，就是因为购买指标的不健全，客户需要与专家讨论，从哪些方面评估楼盘，以及怎么辨别配套、开发商实力等。

再拿恋爱举例，如果女孩子没有正确的择偶标准，忽略或者不会辨别某些指标，比如人品、脾气和性格，而做出了错误的选择，将会导致什么样的后果？“男怕入错行，女怕嫁错郎”，一辈子的幸福都岌岌可危。由此可见购买标准的重要性。因此，客户需要全面完整地建立购买标准，并且学会如何辨别，才能避开购买陷阱，要选择真正符合需求的产品，否则会导致购买的失败。建立正确的购买标准并不容易，很多指标是软性的，很难衡量。

软性指标和硬性指标

采购指标可以分成软性指标和硬性指标两大类。硬性指标指的是尺寸、重量等容易衡量的判断标准，比如手机的重量、尺寸、电池容量、摄像头的分辨率等，或者相亲中的年龄和身高等。这些指标容易衡量，我们却不能改变，这就是硬性指标，这种指标能够构成坚实的竞争壁垒，比如在招投标的过程中引导客户将笔记本电脑的重量设为1.2公斤以下，因为我们产品的重量是1.1公斤，而竞争对手是1.3公斤，但是聪明的客户不为所动，他们通常愿意将重量的要求定为1.3公斤以下，让两个厂家互相杀价。硬性指标易于比较，容易形成竞争壁垒，是既成事实，它难以操控和引导。

软性指标更为重要，比如相亲中的人品和性格，这极为模糊，我们可以将人品区分成孝顺、专一、责任心等，以建立细分的标准。我们应该成为购买标准的专家，研究出多种对策和打法，就像争夺每一块战场一样，当我们与客户沟通，让他使用我们的标准时，我们自然处于优势的地位。举个例子，我曾经帮助一家法国信用卡服务企业梳理招投标策略，银行客户常常考核公司实力，这是软性指标。这家公司在全球只有几千人，远远比不上有40万员工的IBM。我们建立的策略是不去比较员工人数、营业收入这些有明显劣势的指标，而是询问，公司实力是指公司规模，还是专业实力？员工人数虽多，但是不是与信用卡外包相关？如果选择专业能力，是否用成功案例更加合理？最终客户接受了这个观点，这家几千人的公司在公司实力方面的得分竟然超过了IBM。在后面的案例中，我们可以看到这个引导之后的评分细则。

购买标准的变化

客户的购买标准随着经验积累在不断地发展和变化，这就是所谓的久病成医。我可以再用相亲举例，18岁的时候主要看外表和能不能玩儿到一起；28岁时经验一定会多一些，学会了看人品，变得实际一些了，会考虑经济条件；38岁看性格；68岁看健康，择偶标准随着年龄的改变而改变。客户的购买标准也是这样，新客户容易被忽悠，随着购买经验的提升，其购买标准越来越细化，我们很难引导，只能通过创新和产品迭代才能驶入蓝海，这是研发部门的职责，并非销售部门可以独自解决的。

我曾经为雷士照明、罗格朗、大金空调提供培训和咨询服务，其目标客户都包含房地产企业。以前的房地产企业分公司各自采购，采购指

标各不相同，存在极大差异，销售团队也极易与客户沟通并引导其采购指标。后来，随着客户购买经验的积累，渐渐统一集中招投标进行采购，由规划设计院设计购买标准，厂家按照规格招投标。这既可以保证产品质量，又可以压低购买成本。客户更多听取专家评委意见，极难被厂家引导。

我在IBM也经历过这样的变化，在2000年之前，各个省分散购买，我们总能建立关系，引导客户购买标准，以获得相对合理的价格和利润。后来，客户购买经验丰富了，全国集采就是赤裸裸的价格“血战”，生意变得无利可图，我们的折扣常常可以压低到90%以上，这意味着以前100万美元的产品，现在只能卖到10万美元。

集中采购并非总是对客户有利，现在政府采购越来越成熟，大都通过招投标购买。某些单位提出需求购买笔记本电脑，再交给第三方招投标公司，它们严格遵守招投标要求，结果总是买到不知名的笔记本电脑，搞的一线人员苦不堪言，他们几乎很难用上苹果或者联想ThinkPad这样的品牌产品。相反，招商银行和工商银行就有不同的招投标策略，虽然多花一些钱，却能够给最终使用者配备其喜欢的产品。对于招投标的引导，厂家和客户都需要配合，否则就变成了赤裸裸的价格竞争，最终并不利于客户的购买。

购买标准和竞争壁垒

在上一节里，我们介绍了完整、全面、清晰的购买标准对客户的采购至关重要，但是很多销售人员并不参与客户购买标准的制定，而是在拿到客户需求后直接做方案和报价。事实上，在传统的销售方法论中，满足需求和创造价值是销售核心，很少用竞争博弈的方法。

帮助客户建立购买标准，可以避免客户因考虑不周带来的购买失败。但是，很多销售人员急于卖出产品，也不管客户是否称心如意，比如顾客在买衣服的时候询问店员：这件衣服好看吗？大多数服务员都会说“好看极了”，只有极少数的店员会询问“您在什么场合穿？哪种颜色比较搭配您的肤色？”我们大可耐心一些，不必着急地推销产品，通过提问帮助客户建立完整和科学的购买标准，真正为客户创造价值。

销售团队常常不善于引导购买标准

销售团队不善于引导购买标准和绩效考核方式有一定的关系，传统的绩效考核以销售收入为主，利润只占较小的百分比，所以在面对竞争的时候，销售人员更喜欢向公司申请低价，而非创造竞争壁垒，因为后者显然比申请低价的难度更高。这是销售不善于引导购买标准的一个原因。

销售人员总是先了解自己的产品和价格，再去了解客户需求，而对竞争对手的产品常常“两眼一抹黑”。要引导购买标准都无从引导。这是销售不善于引导购买标准的另一个原因。所以，企业产品培训绝不能只培训自己的产品，也要做好竞争对手情报分析，加强对竞争对手产品的培训。

引导购买标准有利于销售

商场如战场，“交战”无非三种情况。第一种是我们进入竞争对手的布局，处于不利的情况，即使击败对手也是“杀敌一千，自损八百”，赢了订单却输了利润。第二种情况是客户主导采购指标的设定，我们和竞

争对手狭路相逢，短兵相接，拼个你死我活。第三种情况是竞争对手掉入我们的陷阱，我们利用优势铸成堡垒，为对手埋好地雷，取得真正的胜利。

举个例子，如果你喜欢却追不上一位“女神”，一怒之下去旅行，飞机失事，你在大海中拼命地游啊游，到了一座荒岛，睁开眼睛，发现这个岛上除了你之外还有一个人，就是那位“女神”，这时候还追不上吗？这个例子有些不好，却很能说明道理。一定追得上，“女神”也有需求，又深又宽的太平洋拦阻了竞争对手，你不追她，她会倒追你。所以，当我们创造出隔开竞争对手的“海洋”，建立了竞争壁垒，我们的销售就会变得容易。

破解同质化竞争的关键

当客户确定购买时间和预算之后，会进行货比三家，以避免购买陷阱，从而获得最佳的购买价格和服务承诺。比如，我们在汽车专卖店更换轮胎的时候，拿出手机搜索出相同产品的报价用来讨价还价，压低价格。这已经成为客户保护自己利益的手段，因此客户总是试图寻找相同的产品来比价，这是同质化竞争的起因。

客户寻找类似产品比价，导致了同质化竞争。我们听到过太多的抱怨，而客户只注重价格，但其实产品同质化是一个伪命题。产品是为了满足客户需求，但客户又各不相同，比如在苹果手机成为“街机”的时候，我们总期待苹果手机有全新的设计，因为客户总是标新立异，喜新厌旧的。差异化竞争是企业获得利润的不二良方，也是走出性价比怪圈为客户创造价值的关键。我在戴尔工作的时候，戴尔在全球的市场份额排名第二，利润却是当时全球销量第一的康柏电脑的数倍。戴尔采用按订单生产的模式，按需配置，鼓励客户选配差异化的内存、显卡和服务，即使在运输方式上也提供七天的陆路运输和两天的航空运输两种选择，但价格各不相同。（以前的物流速度和现在不能相提并论，现在在购物网站下订单后，第二天产品就可以到达），康柏陷入了十分为难的境地，不降价，销量持续下降，降价便要赔钱。走投无路之际，康柏只好寻求与惠普合并。同样的道理，现在的苹果凭借iOS的差异化，虽然市场份额落后于三星，但获得的利润远远超过其他厂家利润的总和。

寻求差异化、避免同质化，才是真正的以客户为中心。客户是表里

不一的，口口声声用同质化来杀价，内心却渴望与众不同的产品。顺便说一句，总说产品同质化的销售人员，一般都来自那些产品培训不完善的企业，而那些产品培训做得好的企业销售人员，总是能够说出大量的差异化内容。比如，我曾经研究过安利的销售模式，从简单的洗涤剂到相对复杂的空气净化器和饮水机，安利的销售人员总能说出产品巨大的差异化。这就能解释为什么安利的空气净化器比某些品牌的产品贵了十倍以上。其实，差异化和竞争壁垒不是我们凭空创造出来的，而是天然存在，这就是客户的购买标准。

招投标

对于小型采购，大多数客户采用招投标的方式，流程服务于决策者的商业利益，但招投标规则并非铁律，而是客户与厂家斗智斗勇的结果。他们常与多个供应商沟通，完善购买标准，再让厂家提供商务条件，以期最佳的购买结果。这些机构偏向于投资回报率，只要能够为客户创造价值，它们便愿意修正购买标准。

在大型采购中，客户邀请专家书写标书，要求厂家提供书面的方案和产品配置进行招投标。政府采购越来越正规，随着“反腐倡廉”力度的加强，招投标趋向公正、公平、公开，避免暗箱操作将成为现实。国务院于2012年2月实施的《中华人民共和国招标投标法实施条例》，条例共85条，约19000字，详细规定了招投标的流程，这里只列出了一些重点的内容：

！ 招投标范围 ！

国有资金占控股或者主导地位的必须进行招标，以下情形可以邀标：技术复杂、有特殊要求或者受自然环境限制，只有少量潜在投标人可供选择；采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大。下列情形之一的可以不进行招标：不可替代的专利或者专有技术；采购人依法能够自行建设、生产或者提供；向原中标人采购工程、货物或者服务，否则将影响施工或者功能配套要求。

！ 招投标流程 ！

招标人应当按照规定的时间和地点发售招标文件，发售期不得少于5日。组织委员会审查资格预审文件。资格预审结束后，招标人及时向申请人发出通知书，未通过资格预审的申请人不具有投标资格。通过资格预审的申请人少于3个的，应当重新招标。

招标人可以对招标文件进行澄清或者修改。投标人对资格预审文件有异议的，应当在提交资格预审文件截止时间2日前提出；对招标文件有异议的，应在投标截止时间10日前提出。招标人应当自收到异议之日起3日内做出答复，答复前，应当暂停招标投标。

招标人不得利用划分标段限制或者排斥潜在投标人，不得利用划分标段规避招标。投标保证金不得超过招标项目估算价的2%，招标人不得挪用投标保证金。

对技术复杂或者无法精确拟定技术规格的项目，可分两阶段进行招标。第一阶段，投标人提交不带报价的技术建议，招标人确定技术标准和需求后编制招标文件。第二阶段，投标人提交包括最终技术方案和投标报价的投标文件。

招标人不得以不合理的条件限制、排斥潜在投标人或者投标人，不能就同一招标项目向投标人提供有差别的项目信息；不得设定与招标项目不相关的资格、技术、商务条件；不得以特定行政区域、行业业绩、奖项作为加分条件或者中标条件；不允许对投标人采取不同的资格审查或者评标标准；不得指定特定的专利、商标、品牌、原产地或者供应商。

投标不受地区或者部门的限制，任何单位和个人不得非法干涉。与招标人存在利害关系的法人和个人不得参加投标。负责人相同或者存在控股和管理关系的单位，不得参加同一标段投标。

！ 避免串通投标 ！

下列情形属于投标人串通投标：①投标人协商投标报价等投标文件；②投标人约定中标人；③投标人约定部分投标人放弃投标；④同一集团、协会、商会等组织成员的投标人按照该组织要求协同投标；⑤投标人为谋取中标或者排斥特定投标人而采取的其他联合行动。

下列情形被视为投标人相互串通投标：①不同投标人的投标文件由同一单位或者个人编制；②不同投标人委托同一单位或者个人办理投标事宜；③不同投标人的投标文件载明的项目管理成员为同一人；④不同投标人的投标文件一致或者投标报价呈规律性差异；⑤不同投标人的投标文件相互混装；⑥不同投标人的投标保证金从同一单位或者个人的账户转出。

下列情形属于招标人与投标人串通投标：①招标人在开标前开启投标文件并将有关信息泄露；②招标人直接或者间接向投标人泄露标底、评标委员会成员等信息；③招标人明示或者暗示投标人压低或者抬高投标报价；④招标人授意投标人撤换、修改投标文件；⑤招标人明示或者

暗示投标人为特定投标人中标提供方便。

下列情形属于弄虚作假的行为：①使用伪造、变造的许可证件；②提供虚假的财务状况或者业绩；③提供虚假的项目负责人或者主要技术人员简历、劳动关系证明；④提供虚假的信用状况。

！ 招标投标过程 ！

招标人应当按照招标文件规定的时间地点开标。投标人少于3个不得开标，应重新招标。投标人有异议应在现场提出，招标人当场答复。省级政府和国务院有关部门应组建综合评标专家库，专家成员应从专家库内相关专业的名单中以随机抽取方式确定。任何单位和个人不得明示、暗示参加评标委员会的专家成员。评标委员会成员与投标人有利害关系的，应当主动回避。

招标人应当根据项目规模和技术复杂程度等因素合理确定评标时间。超过三分之一的评标委员会成员认为评标时间不够的，招标人应当适当延长。评标过程中，评标委员会成员有回避事由、擅离职守或者因健康等原因不能继续评标的，应及时更换。

评标委员会成员不得私下接触投标人，不得收受投标人给予的财物或者其他好处，不得向招标人征询确定中标人的意向，不得接受任何单位或者个人提出的倾向或者排斥特定投标人的要求，不得有其他不客观、不公正履行职务的行为。

标项目设有标底的，招标人应当在开标时公布，标底作为评标参考，不得以投标报价是否接近标底作为中标条件，也不得以投标报价超过标底上下浮动范围作为否决投标的条件。评标完成后，评标委员会应当向招标人提交书面评标报告和中标候选人名单，中标候选人不超过3个，并标明排序。

投标人对评标结果有异议的，应当在公示期间提出。招标人自收到异议之日起3日内做出答复，答复前应当暂停招标投标活动。

招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人，如果中标候选人放弃，招标人可以按照投标候选人名单排序依次确定其他中标候选人为中标人，也可以重新招标。招标人最迟应当在书面合同签订后5日内向全体投标人退还投标保证金及银行同期存款利息。

投标人认为招标投标活动不符合法律和行政法规规定的，自知道或者应当知道之日起10日内向有关行政监督部门投诉。行政监督部门应当自收到投诉之日起3个工作日内决定是否受理投诉，并自受理投诉之日起30个工作日内做出书面处理决定。

资料来源：《中华人民共和国招标投标法实施条例》，2012年2月。

政府招投标的变化趋势

十八大之后，政府对招投标的管控越来越严格。首先，招投标覆盖更广泛，比如建设银行以往各个分行或者支行可以购买电脑设备，如今大量采购集中到了总行，2015年一次性购买了大约4亿元的个人电脑。根据业内人士估计，如果分散购买，购买金额将达到6亿元，集中采购大大节省了开支。其次，客户在购买中的作用受到限制，提出购买需求之后，由招投标公司组成专家评委进行采购，客户失去了最终购买的发言权。购买标准越来越公正，纪委干部坐镇，如果哪项标准不合理，厂家随时可以提出申述。排他性指标难以操作，以往招投标对企业资质有明确的要求，但是政府鼓励中小企业发展，公司注册资金、员工人数和销售收入都不能作为评估标准。对于标准和成熟的产品，价格占的比重越来越高，常常是最低价中标。这种做法其实是双刃剑，虽降低了政府的购买成本，却常买到质次价低的产品，使用单位虽然叫苦不迭，却也没有办法。针对政府招投标的变化，销售工作显然要有所变化，这体现在以下四个方面。

1.客户

在严格的政府招投标中，客户不再是压倒性的一方，他们有时从招投标和谈判过程中撤退出来，只是对需求进行诠释。但是，不同行业差别极大，比如医疗系统购买复杂的医疗设备，涉及病人性命，招投标公司还是非常注重医院方的意见。在合理的销售费用情况下，我们还是应该做通客户的工作，掌握客户的预算和招投标的底。

2.专家评委

针对不同行业，应该有针对性地研究客户专家库，利用展览和行业交流与专家评委建立联系并取得认可。这些工作往往不是针对一个订单，因此长期而又广泛，很难由销售人员完成，所以应该在市场部制订计划，统一推进。

3.招投标公司

我一直为企业提供销售培训和咨询，曾经有一次，招投标公司邀请我授课。课程结束之后，该公司制定出一些纪律来限定招投标的行为，比如不能充当企业内线、不能透露评分细则等。然而，厂家和客户之间并非永远对立，它们应该像恋人一样，互相协助和双赢才是相处之道。厂家和客户还是应该做好沟通，了解招投标规则，保持良好的互动关系。一般来讲，招投标公司对采购结果影响不大，只要保持正常工作关系既可。

4.代理商和厂商的关系

当有代理商介入招投标的时候，其夹在客户和厂商之间，地位极其尴尬。一方面，各个代理商很可能推荐一模一样的产品，彻底同质化；另外一方面，价格由厂家主导，很难给代理商留下足够的空间。代理商为破局，常采取极端措施：“狸猫换太子”，更换零部件获取利润；或者在招投标后变更协议以攫取利润；更有甚者，代理商与厂家销售代表勾结，牺牲厂家折扣，大家瓜分利益。这些行为都是过度竞争导致的负面结果。这是双输的结果，厂家无利可图，违背商业本质，客户得到质次价低的产品，市场劣币驱逐良币。

客户向往好产品，又舍不得花钱，总在性价比和价值之间摇摆。就像我自己，不懂得穿着打扮，总是购买便宜舒适的衣服，却发现一些衣服很少穿，于是开始注重衣服的品牌和品质。换句话说，客户从性价比向价值转型，不是一蹴而就的，而是需要一个过程，甚至反复。因此，企业存在两个发展方向，要么追求低成本、高效率，采取类似沃尔玛和京东一样的策略，大规模制造，降低成本；要么致力于创新，生产制造差异化产品，树立品牌。实际上，企业应该有两手牌，既有走量的产品，也有增值产品，双手互搏，比如低价赢取招投标，再向客户销售非标的产品，就像京东和沃尔玛，并非所有产品都是廉价的，它们也有相对高利润的产品。

这就是所谓的“红海”和“蓝海”，我们始终要在“红海”中寻找“蓝海”，就像IBM在十几年前看出PC市场的恶化，彻底抛弃PC生意，“壮士断腕”，卖给联想，现在看来这十分明智。这已经不是销售方法论的范畴，而是企业的战略判断了。

招投标的计分方式

一般来说，招投标的计分包括三个部分：商务分、技术分和价格分。商务分是对投标人的资格审查，比如公司实力和资质证明；技术分取决于与投标文件的差距；价格分是根据报价和折扣，按照规定的公式计算出的得分。

帮助客户建立购买标准，提升技术分和商务分，既可以帮助我们赢得订单，又可以避免不分青红皂白地杀价。然而，很多人总会要求公司降价，赢了是自己的功劳，输了便将责任推卸给公司的价格。我们应该先了解三种最常见的价格分计算方法，再申请投标价格，或者由主管在批复折扣的时候，询问客户的价格分计算方法。

1.最低价中标

满足技术要求的厂家，最低价者中标，客户极为看重减少购买成本时的招投标方式。然而，这种方式极不科学，常导致供应商偷工减料，影响产品质量。一分价钱一分货，最低价格最终一定会买到质量最差的产品。

我曾在北京购买了一套房产，房地产企业采用最低价中标的方式，导致电梯、空调和地板产生严重质量问题。楼房电梯常有故障和停驶问题，地板一年之内基本起翘，开发商不得不全部更换；室内空调最要命，噪音极大，并且不制冷，经过反复投诉，房地产企业改造房间，增加隔音层，耗费了巨大的费用，还有好几位工程师负责处理客户投诉。我猜测，维修和更换产品所花费的资金十倍于当时节省的购买费用。

2014年，一些中小学通过招投标采购并铺设塑胶跑道，投入使用后，气味刺鼻，孩子们流鼻血、咳嗽和皮肤过敏，毒跑道事件频发。2016年6月，中央电视台《经济半小时》节目调查发现，塑胶跑道含有重金属和有毒化学物质，甲苯和二甲苯超标139倍。央视记者在暗访生产厂商时看到，散发臭气的废轮胎和电缆等橡胶垃圾被打成颗粒制作成为塑胶跑道。性能好并且安全的塑胶跑道应该在每平方米280元左右，但实际招投标的价格低于每平方米150元。当客户采用最低价中标的时候，企业只有压低成本才能中标。

最低价中标将会形成劣币驱逐良币的效应，最终对客户造成灾难性的后果，可是很多客户不明白这个道理，仍固执己见。对于这种情况，我们应该耐心劝说客户，千万不可偷工减料、降低质量以减少成本，因为这必将自吞苦果。

前面谈到建设银行全国统一集中采购，导致建行很难购买到联想ThinkPad、惠普和戴尔这种主流的产品，反而让一些二流厂家存活下来，它们的产品连普通消费者都不买。某公司有一段时间也采取这种做法，记者和编辑使用最普通笔记本电脑采访，故障连连，以至于他们强烈抗议，才改变了招投标方式。

2.最低基价法

这也是常见的计算招投标分数的方式，首先确定技术、商务和价格的分值，比如技术65分、价格35分。在计算价格分的时候，符合条件的最低价得到满分，再根据公式计算出其他厂家的得分。下面的公式是一家银行的招投标评分细则，很有参考意义。

报价得分=满分-（报价-基价）×满分/基价

（满分为35分，基价为最低报价；最低得0分，报价超预算得0分）

假设最低报价为A厂家的100万元，B厂家报价120万元，C厂家报价150万元。A厂家分数最低得满分35分，B厂家为27分，C厂家为17.5分。当我们精准地估出最低报价之后，基本可以算出自己的得分，再结合技术分的领先程度，大概可以估出合理的报价。

这种计分方式试图追求价格和技术要求的平衡，却难以应对围标，只要某个厂商报出超低价格，整个计分体系就会被打乱，变得不可参考。在上面的案例中，假如A厂家报出了10万元的最低价，理所当然地成为基价，A厂家得分35分，B厂家和C厂家的价格分就都将为0分，公式毫无意义。厂家得分只取决于每个厂家的报价，与客户购买预算毫无关联，根本不合逻辑，特别容易受到厂家报价策略的干扰，厂家可以合法地邀请其商业伙伴压低或抬高基价，进而对招投标进行一定程度的操控和干扰。

3.线性插值法

我曾经研究过广电系统为有线电视用户采购数十万台机顶盒的案例，其采用线性插值法计算价格分，这是一个非常典型的案例，以下内容是其计分方式：

招标人设采购控制价，在采购控制价100%~90%范围内的投标报价参与评标基准值计算，在采购控制价100%~90%范围内投标报价的算术平均值（若投标单位超过5家则去掉一个最高分和一个最低分）和招标人的采购控制价相加除以2作为评标基准值（若投标人的投标报价全部都没有进入采购控制价100%~90%（含100%和90%）的范围内，则评标基准值=招标控制价×95%）。

投标报价与评标基准值相比，等于评标基准值时得26分；高于评标基准值时，每高1%从基本分上扣1分，扣完为止；低于评标基准值时，每低于评标基准值1%从基本分上加1分，最多加4分；低于评标基准值4%时（不含4%），按每再低1%在30分的基础上扣0.5分的比例进行扣分，扣完为止。

这种计算方式不以最低价作为基价，而是将购买预算（采购控制价）和厂家报价的平均值作为基价，考虑了客户和厂家两方面的情况，十分合理。去掉最高价和最低价的机制，避免了恶性的围标。价格越高得分递减，抑制了厂家价格虚高；价格越低分数高，即鼓励了厂家进行价格竞争，又避免了恶意的低价低质竞争。这是国际主流的招投标方式，为正规的招投标所采纳。

客户采用线性插值法，也是“吃一堑长一智”的结果。他们上一轮采购时采用最低价中标，购买了几十万台机顶盒赔给全省电视用户，但产品质量不过关，遥控器不好用，有线电视用户大批量维修和退货，给其带来了巨大的维护成本和投诉。尤其是电视台并非商业机构，《新闻联播》等节目具有很强的政治意义，大规模收视中断造成了极其恶劣的政治影响，因此客户意识到，购买价低劣质产品根本不划算，于是从此改弦更张，采用了更科学的招投标方式。

4.竞标中的报价策略

很多人在搞不清客户价格分计算方式的情况下就申请低价，如果客户采用线性插值法，低价反而失分。不同的计算方式有完全不同的报价策略，做足技术分和商务分，尽量取得技术优势，在报价时还要分析竞争对手的报价，反复推演标书和评分细则，估出我们领先或者落后的分

数差距，再根据价格分计算公式，申请合理和稳妥的报价。

我们应该怎么帮助客户建立购买标准，引导其采购指标，建立竞争壁垒？这个问题的答案在小型购买和大型招投标中都极其重要。

建立购买标准

在一次大型公开课上，一位销售建材的女老板突然举起手说：“老师，您讲的那些理论和我们有什么关系？我店面装修豪华，服务好，但是大理石都一样，价格高一些，很多客户看看就走了，我该怎么办？”我请她上台扮演顾客，为她演示如何帮助客户建立购买标准。

销售：欢迎光临，您看些什么？

顾客：随便看看。

销售：大理石有很多种，有进口的、国产的、天然的，还有人造的，您想看哪种？

销售：天然的和人工的，您知道怎么分辨吗？

顾客：怎么分辨？

销售：您来看，这种大理石颜色艳丽但不自然，没有色差，这就可能是人造大理石。另外从大理石侧面看，有颜色渗透的层次，很可能是人造的，亮泽度也低于天然石材，您能分辨出来吗？

顾客：我怎么看着都差不多？

销售：那您还可以敲一下，听声音，天然石材敲击声清脆悦耳，人造大理石内部存在细微裂隙或因风化导致颗粒间接触变松，敲击声粗哑。还有最后一招儿，您看，在石材背面滴一滴墨水，墨水很快四处分散浸出，这是好的还是不好的石材？

顾客：应该是不好吧。

销售：厉害！这说明石材颗粒松动或有缝隙，质量不好，若墨水滴在原地不动，则说明石材密、质地好，就像鉴别瓷砖一样。

顾客：哦，谢谢啊，我再看看。（转了出去，跑到其他建材店，过了一会儿又匆匆跑回来，喊着“那个店太坏，不让我滴墨水”）

我们通过有趣而实用的对话，唤起客户兴趣，用“一看、二摸、三

听、四滴”的方式，帮助他们建立了购买标准，当顾客沿用这套标准的时候，我们显而易见地占据了优势。

安利很善于帮助客户建立购买标准，我曾经深入安利，还购买了净水器和空气净化器，以研究其销售方法。他们有非常强大的销售套路，常用魔术般的手法来进行产品对比，彰显安利的优势。比如用安利净水器处理过的饮用水与各种矿泉水进行沉淀物的比较，证明安利净化过的水更加纯净；他们还用安利清洗剂漂洗衣服，让客户检查清洗的效果。我不知道这些方法是否做了手脚，也不知道这些方法是否科学，但是安利的行为方法很深刻。

创建购买标准十分重要，但大多数企业没有整理出来并研究出销售话术，销售人员还是采用推销的做法生硬地推荐产品，而不是站在客户角度销售，这是令人十分遗憾的现状。帮助客户建立购买标准不仅对我们有利，还可以帮助客户避开购买陷阱。购买标准是客户需求的延伸，如果没有厂家的协助，客户根本无法提出购买标准。既要做出模板又要与客户沟通，才能在客户设计购买标准的时候为他们创造价值。

竞争矩阵和竞争策略

在小型采购中，我们通常帮助客户建立三个最重要的购买标准即可，但是对于大型采购，客户标书中的购买标准非常复杂，但更加复杂的是评分细则。我们需要更详尽地分析客户的购买指标，制定出竞争策略。表6-1是一家银行购买外包服务的招投标文件，我们用这个案例来分析竞争策略。

表6-1 某银行投标文件

评审项	评审指标	分值	评分细则
公司实力	大型银行案例	3	近 5 年做过国内大型银行相关案例，每个得 1 分，最多不超过 3 分；没有不得分。需提供合同复印件
	其他同业案例	2	近 5 年做过其他银行案例，每个得 0.5 分，最高不超过 2 分；没有不得分。需提供合同复印件
专家团队	人力资源投入	4	至少提供 2 名外籍资深专家参与项目，满足人数要求得 2 分，每多提供 1 名加 1 分，最多不超过 4 分
	专家资质	4	核心专家有超过 15 年规划及实施经验，得 4 分；超过 10 年规划及实施经验，得 2 分；否则不得分
	参与方式	4	保证在项目期内的时段内 100% 的时间采用现场办公方式，得 4 分；否则不得分
	人员稳定	3	承诺在项目实施期内未经同意，项目组人员不得随意更换，满足得 3 分；否则不得分
		3	承诺在项目实施期内，项目组人员不能满足要求时应及时更换人员，满足得 3 分；否则不得分
项目支持	需求理解	3	能够准确理解项目的需求，得 3 分；有一处错误扣 1 分，扣完为止
	项目经理	1	配备固定的全职项目管理人员，得 1 分；配备固定的兼职项目管理人员，得 0.5 分；否则不得分

(续)

评审项	评审指标	分值	评分细则
项目支持	进度控制	2	应标方案中有详细的项目进度安排及细化明确人员分工，得 2 分；否则不得分
		3	承诺在 12 周内完成全部目标，得 3 分；每增加一周扣 1 分，扣完为止；超过 15 周不具备服务资格
	测量验证	2	对于项目设计中的关键质量因素，通过测量方法证实能够符合设计预期，满足得 2 分，不满足不得分
	知识转移	3	有完善的知识和技术转移机制，形成完备文档，保证知识的完整性，满足得 3 分；否则不得分
		3	有详细的培训计划和培训方案，以保证知识和技术转移的具体落实，满足得 3 分；否则不得分
	实施指导	3	至少有 1 名主要参与成员现场指导实施工作，每周不少于 4 天，满足得 3 分，不满足不得分
	上线支持	2	提供实施指导人员在系统投产上线时进行现场支持，涉及北京、上海两地，满足得 2 分；否则不得分
	售后支持	2	承诺在系统投产 1 年后，提供 2 次以上客户回访服务，回答疑问，满足得 2 分，不满足不得分
价格	采购价格	35	$\text{报价得分} = \text{满分} - (\text{报价} - \text{基价}) \times \text{满分} \div \text{基价}$ (满分 = 35 分，基价 = 最低报价；最低得 0 分，报价超预算得 0 分)

表6-1中我删除了不宜公开的机密信息和一些细则（所以总分不是100分）。通过这个评分细则，我们可以清晰看见客户是如何设定评分细则的。由于客户购买的整体解决方案大多数是软性指标，所以我们应该先向客户了解购买标准，有针对性地做出方案，确保技术得分。

购买标准的重要性和竞争性

我们应该先询问客户对采购指标的要求，看客户是否全面完整地列出了采购指标，判断其是不是有所疏漏，然后询问客户对采购指标的具体要求，比如客户要求手机屏幕大，我们就询问多大才算大，5寸还是5.5寸或者其他的尺寸。在上面的案例中，客户要求公司实力，我们就应该询问，“您从哪些方面衡量公司实力”。我们还需要找出购买标准的优先级，比如：您比较看中哪一项？原因是什么？在招投标中，指标的重要性决定了每个指标的权重（分值）。比如，公司实力只占5分，其重要性远远低于项目支持和专家团队。通过这样的提问，确保自己全面、完整、明确地了解客户对采购指标的要求以及其重要程度，这是我们引导购买标准的前提。

我们还要明白自己的竞争态势，了解在客户看来我们的产品是处于优势还是劣势。比如：我们的产品能达到您的要求吗？与其他厂家相比有优势吗？在企业内部产品培训中，企业向销售灌输产品的优势，却不多谈自己的劣势，导致销售团队盲目乐观，常常不能正确判断竞争形势，失去了扭转客户印象的机会。我们的产品优势是相对的，比如我们的客户亚信是领先的电信运营服务商，其竞争对手是当地小公司，所以公司实力就是亚信的优势，但有时候对手是华为，其公司实力就处于劣势。我们必须先判断出来谁是我们真正的对手，才能判断出竞争形势。在这个过程中，千万不要推销产品，而应该站在客户角度，客观地看待自己的优劣势，做到知己、知彼、知对手。

总之，应该先了解客户对购买标准的要求，才能引导购买标准。

竞争矩阵和竞争策略

传统的竞争策略使用SOWT分析，即通过分析我们的优势

（strength）、劣势（weakness）来找出我们的机会（opportunity）和威胁（threats），但这种方法缺乏指标重要性维度，并不适用于分析销售，竞争矩阵更适用一些。

当我们充分了解购买标准的内涵、重要性和竞争性后，就可以画出竞争矩阵如图6-1所示。客户认为重要而我们处于优势的指标，称为优胜指标，这是我们需要强化的区域；客户认为重要而我们却处于劣势的指标，称为杀手指标，在这一区域中需要淡化和转化概念，化劣势为优势；客户认为不重要而我们处于优势的指标，称为沉睡指标，在这一区域中需要我们唤醒和加强优势；还有一种叫无价值指标。对于优胜指标、杀手指标和沉睡指标，我们有完全不同的引导策略。



图6-1 竞争矩阵

1.细化和量化优胜指标

在上面这个案例中，专家团队和项目支持是客户分数较高的指标，而且我服务的这家公司也处于优势。所以，他们询问客户如何衡量项目支持能力，将这个指标细分，包括需求理解、项目经理、进度控制、测

量验证、知识转移、实施指导、上线支持、售后支持八项，以确保自己得分。

我在IBM做销售的时候，产品可靠性既是客户看重的，又是我们的优势，这是我们的优胜指标。我们想办法将这个指标拆成多个指标，比如冗余电源、数据存储、热插拔功能、双机热备份等细分指标，如果每项占十分，那么我们可以将产品可靠性的权重加大，还可以将劣势指标的权重压低。除了细分之外还应该量化，形成门槛，挡住竞争对手，比如我们的笔记本电脑2.3公斤，对手的2.5公斤，我们就希望将2.4公斤当作门槛，放入招投标，这样便能将我们和对手区别开来。

2.淡化和转移“杀手”指标

在上述案例中，这家法国公司的实力与IBM相比当然处于劣势。然而，每个购买标准的衡量方式都不一样，我们可以想象，汽车的外观、谈恋爱中的人品、是“仁者见仁，智者见智”的事情，我们必须结合产品和服务特征来具体分析。换句话说，劣势都是相对的，我们应该用竞争矩阵看清楚竞争状况，然后我们总能找到办法扭转这种劣势。比如，这家法国公司的竞争对手是IBM和埃森哲，经过引导，客户不将企业的营业收入和规模当作衡量标准，而采用在银行业的成功案例，如此一来，劣势指标变成了加分项。

我在做销售的时候，IBM的性价比处于劣势，这是“杀手”指标，除了强化产品可靠性指标压低性价比之外，我们想尽办法扭转这些劣势。客户很看重处理能力，所以我们会询问客户：“处理能力的确很重要，但是处理能力包括CPU主频、缓存、总线和磁盘读取，您觉得哪个指标最重要？CPU主频是3G每秒，总线400M每秒，这都不是瓶颈，您知道磁盘每秒多少转吗？只有7200转，CPU和总线再快都没用，关键是尽快把数据读出来，是吧？所以IBM认为最重要的是磁盘读取速度。”当客户接受这个观点的时候，我们就能从杀手指标中细分出一个优胜指标，这就是“偷梁换柱”。我们还会反问客户：“您知道我们的CPU主频为什么不做那么高吗？因为CPU发热会引起机箱温度升高，影响线路板和元器件，导致产品故障。这是银行的关键系统，绝不容有失啊。”

客户整天被厂家忽悠，当然不会轻信，我们还有后手：“这些处理能力的数据都是在实验室里测试出来的，最好还是把服务器运到您这边，一字排开，现场比速度。”如此，客户才不得不信。我真的做过这

样的测试，配备性能调试工程师，做了大量优化，竟然比对手快了十倍，让客户大吃一惊，变得彻底不相信那些性能指标。

我曾经和某个销售团队聊过，他们向公安系统销售某款越野车。油耗是很重要的指标，该产品处于劣势，他们劝说客户实测，客户欣然接受。他们竟然测出了每公里4.9升的油耗，人人大吃一惊。原来，他们挑选夜间无人的时间，避免堵车，他们还选择从八达岭向北京方向开，那是一个大下坡，然后把后排座椅和备用轮胎全都拆掉，减轻车重。客户当然不傻，在这次招投标之后严格规定了测试环境，使得测试过程更加科学和公平。实测结果虽然未必都能如愿，却能把局面打乱，给我们反败为胜的机会。

唤醒沉睡指标

沉睡指标是我们处于优势客户却不重视的指标，当我们推出新产品和新功能的时候，常遇到这样的情况。如果不能唤醒，优势就会白白浪费。在这种情况下，我们使用顾问式销售技巧（SPIN），帮助客户意识到这些指标的重要性和严重性。比如，要打败“高富帅”夺得“白富美”，平常人在经济条件、身高形貌方面都处于劣势，只能通过性格和人品取胜。我有一位朋友暗恋一位条件极好的女同事，他极有耐心，无微不至地关心照顾她，可是女同事追求者很多，从来没有动心。直到有一次出差，女同事在海南病倒，我这位朋友义无反顾，在床头全心全意照顾，终于感动她，最终两人喜结良缘。在这个案例中，善于照顾人是沉睡指标，当女同事病倒之后，这个指标才真正被唤醒。俗话说，“鲜花插在牛粪上”，其实是“牛粪”具有永不放弃的积极心态，并懂得销售技巧，我们应该走出自己的逆袭策略和道路。

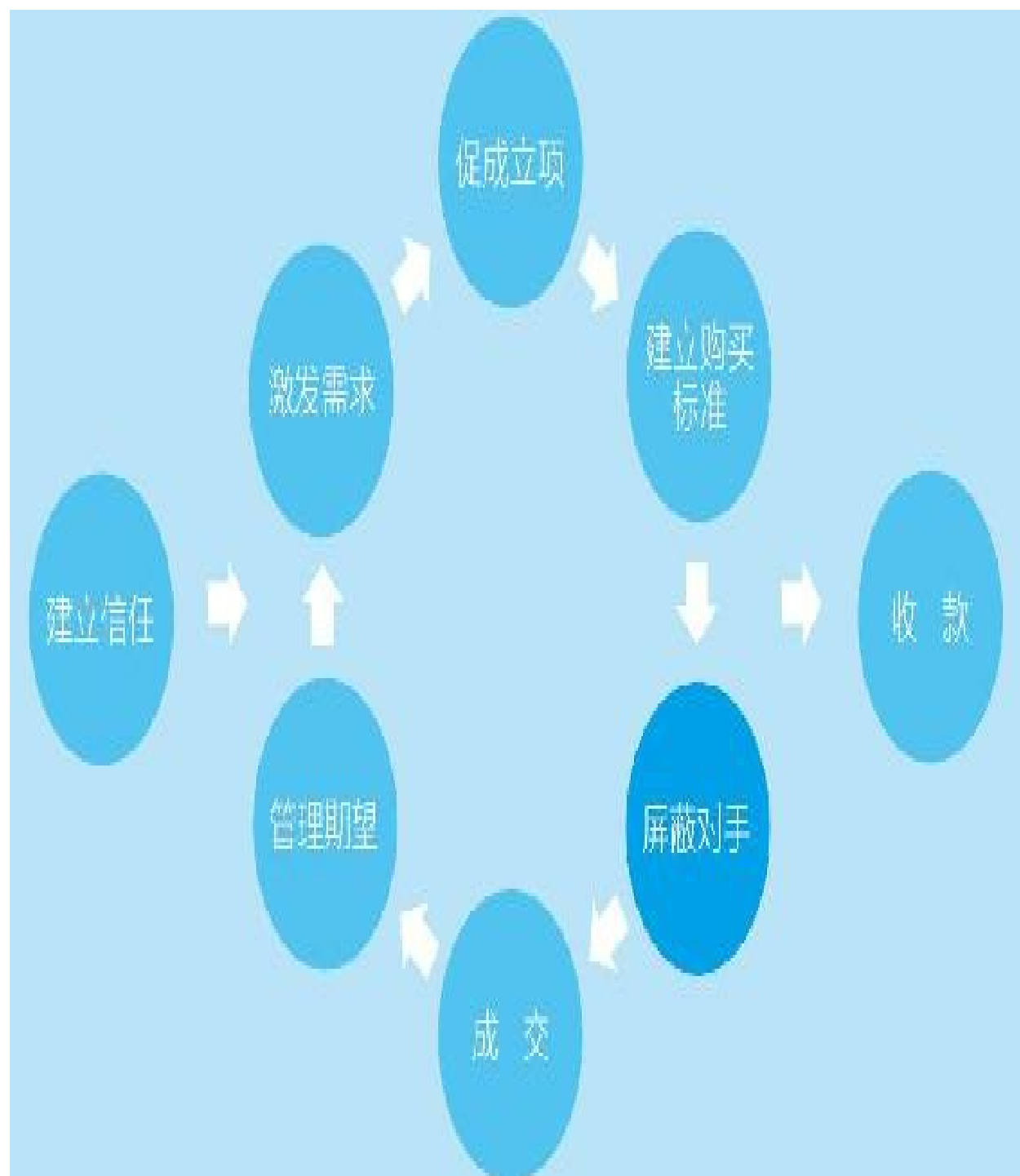
工具表格

每个购买标准都是一个战场，企业应该为自己“筑堡垒”，为对手“埋地雷”，“战前”的准备越充分，在竞争中就越得心应手。可是我接触的那么多企业，几乎都没有做好充分准备，这让我很吃惊，这么漫不经心，肯定要付出巨大的代价。在我眼中，这些销售团队还不如明末世袭军户，不习军事久矣，平常打打土匪还很威风，其实却上不了大阵仗。

建立竞争壁垒，不是销售团队能够独立完成的，很多产品的技术指标需要很强的技术背景和理解能力，服务方面的指标也需要售后服务团队的参与。表6-2中，“指标”主要指客户采购指标的大类，比如汽车的外观、油耗、动力、安全性、空间、舒适性等。其中，空间可以分成驾驶空间、后排座椅空间、后备厢空间，油耗可以分成市区拥堵油耗和高速油耗，这是细分指标。“重要性”因客户而异，要与客户沟通；“竞争性”是在客户眼中我们处于优势还是劣势；“评判标准”就是能够将我们和竞争对手区分出来的门槛。

表6-2 引导客户购买标准表

指标	细分指标	重要性	竞争性	评判标准



第7章 屏蔽对手

每个厂家的每位销售人员都“王婆卖瓜，自卖自夸”，系统性地隐藏产品的缺陷和危害，这极大地影响了客户的购买。所以，在价值竞争销售方法论中，我们在介绍自己的产品优势和益处之前，应该帮助客户发现竞争对手的缺陷和危害，这样做既为客户创造价值，也让自己处于更加有利的地位，这是极为重要的步骤。同时，我们还应该保持风度，尊重友商，客观分析竞争产品而不只是不在背后说竞争对手的坏话。这需要高超的技巧和方法，否则会适得其反。

引导期和竞争期

购买流程在经过发现需求、促成立项和建立购买标准后，终于进入购买后期，客户开始货比三家。我们将购买的前三个阶段称为引导期，在这三个阶段，购买还浮在水面之下，客户也没有正式向外公布，只和部分厂家交流和沟通。到了货比三家阶段，客户公布购买信息，邀请厂家参与和交流，谈判采购进入了竞争期，这是采购的分水岭。

引导期包括客户购买的前三个阶段，第一个阶段——发现需求，这很像播种，是要帮助客户发现未知的需求；第二个阶段——促成立项，像是发芽；第三个阶段——建立购买标准，排除竞争对手的潜在威胁，就像锄草。到了竞争期，我们更像猎人，先提交方案和报价，再谈判，最后获取订单。

我刚加入IBM的时候，部门只有四个人，负责全国市场，跑都跑不过来，根本没有时间精耕细作，而是到处招投标，通过覆盖采购流程的后期来迅速提升销量。考核以销售收入为主，不太看中利润和费用，只追求高速增长。随着业务壮大，部门的人越来越多，两三年之后已经有了十几位销售，每人负责一个省。客户和销售线索都减少了，销售人员不用再东跑西颠，慢慢扎根在客户组织结构内部，与每个部门接触，寻找其痛点，重点覆盖采购流程的前期。当客户开始购买的时候，只做台面上的工作，台面下的事情已经不需要做了，销售模式从“打猎”转向了“精耕细作”。

“打猎”和“精耕细作”的考核方式以及能力要求都不一样，“打猎”注重销售收入增长，通常是进入新的行业或者区域市场，而“精耕细作”更加注重盈利能力。企业应该区分在哪个区域市场进行拓展、在哪个区域精耕细作以获取利润。

华为采取了类似的做法，这就是赫赫有名的“铁三角”和重装旅。“铁三角”在细分市场“打猎”，发现小项目就一口吃掉，遇到大项目，就精耕细作，并呼唤“炮火”，于是重装旅气势汹汹“杀”过来，销售担任总协调、技术盯技术、主管看住客户领导，男盯男、女盯女，确保24小时不失控，毕其功于一役。

饲料行业竞争激烈，企业在为销量激烈“搏杀”。双胞胎集团选择重点区域实施广告“轰炸”，组建强力团队开着卡车，敲锣打鼓地走村串

户，张贴标语，“兵团作战”，“决战终端”。通过标准化的销售动作和数字化考核管理，虽然市场人员整体学历不高，却经过严格的标准化培训而具备很强的执行力，铺天盖地地“兵团作战”横扫市场，一战成名，再留下驻场服务团队“精耕细作”，提供培训和支持，不断进行市场渗透，逐渐扩大市场份额。

华为和双胞胎的案例，我们在前面都引用过，他们组成的不同团队分别应对引导期和竞争期，覆盖客户不同的购买阶段，采用不同的招式和技巧，既有奔放的“打猎”，突击市场，又有技术含量很高的“耕作”方式，慢慢巩固，两者相得益彰，互相补充，达成市场攻守的平衡。

优点和缺陷

当采购进入货比三家阶段的时候，客户显然在比较每个厂家的利弊。任何产品都有两面：优点和缺陷，没有人是完美的圣贤，也没人是纯粹的人渣，任何人都一定各有利弊。客户在购买产品的时候，到底更看中产品的优点还是缺陷？

在很多销售看来，当然优点更重要，因为他们总是滔滔不绝地介绍：第一段是公司实力，第二段是我们的产品有多好，第三段是竞争对手有多烂。这种销售套路的核心就是介绍我们的优点，兼攻击竞争对手，给客户洗脑。但是，这不是以客户为中心的销售方法，这种方法往往是，你越说你好，别人越不信，“王婆卖瓜，自卖自夸”。

实际上，缺陷和优点同样重要。作为消费者，你在网上购买产品时，看好评还是差评？我曾在网上购买跑步机，先按销量排序，然后就去查看差评，评论说这跑步机几十公斤，还不包运输和安装，上不了楼。我果断放弃购买，选择了另外一个包运输和安装的产品。

吸引客户靠优点，成交看缺陷

我们必须搞清楚优点和缺陷的关系，这很像相亲，每个人都精心打扮，展示自己的优点。我们起初被对方的优点吸引，与对方接触，在相处过程中因为缺陷而争吵，是否在一起往往取决于能不能忍受对方的缺陷。在相处过程中渐渐发现对方的缺陷及其危害有多严重。因此，优点和缺陷同样重要，只是在不同的阶段发挥影响，采购前期看优点，中后期看缺陷和风险。在货比三家阶段，客户要寻找并了解厂家的缺陷，否则将会有重大损失。

2013年，我开发CRM软件，评估了五六个厂家，其中一家展示出明显的技术优势，于是签下合同，预计三个月开发完毕。我们充满期待，希望看到阶段性进展，他们却推脱说封闭开发，不希望我们过多介入，我们只好被动等待。三个月过去了，我们做好推广计划，万事俱备，看到产品却傻了眼，产品只有几个界面，功能基本没有实现。我们骑虎难下，只好再给他们时间，又过了六个月产品才算成型。当我们向投资人展示产品的时候，投资人说：“付老师，这是您的产品吗？您讲

讲课、写写小说其实挺不错的，何必要做App？”

我们的投资打了水漂，还浪费了两年时间，错过了“风口”。后来，他们吞吞吐吐告诉我：“在接您项目的时候，在谈招商银行的一个外包项目，没想到都签下来了，技术团队被派去招商银行的项目，只留了一个新人。”难怪做成那样。通过这件事我深深体会到，当客户不了解厂家缺陷的时候，将会带来多么严重的损失。两年之后，我们重新出发，在评估软件团队之前请来真正懂行的专家，仔细寻找软件开发商的缺陷，评估严重性，最终选择了供应商，成功避开了致命的陷阱。

在电视连续剧《虎妈猫爸》中也有这样的情形，赵薇饰演的毕胜男给女儿买了学区房，入学的时候兴冲冲地去学校，却被拒绝入学，她这才发现房屋中介隐瞒了入住两年才能入学的规定。销售人员为了成交，不仅自卖自夸，还常隐瞒缺陷，有经验的客户能够想办法了解厂家的缺陷，避免购买陷阱，没有经验的客户却常常掉进陷阱也不知道，后悔都来不及。

客户对缺陷也不能过于苛刻，优点和缺陷就像一张纸的两面，相对存在。谁都有缺陷，就像外向的人相处起来有趣，却可能婚后在外面应酬不爱回家。产品缺陷常常由于技术和产品定位导致，比如机身薄是优点，但就会带来电池容量较小的缺陷。关键的问题是，销售不愿意诚实地向客户说清楚缺陷，这是谁的错？企业向销售团队系统性地隐瞒了自己产品的缺陷，这是普遍存在的现状。

“王婆卖瓜，自卖自夸”

我在戴尔电脑负责销售培训时，曾经邀请两位产品实验室来的专家为销售团队培训。那时正是金秋时节，天空瓦蓝，机场高速两边鲜花茂盛，两位美国专家住在五星级酒店，培训在街对面的团结湖公园的湖心别墅。早上，公园里老头儿、老太太跳着广场舞、打着太极拳，别墅是以前英国人留下的，里面有丰富的英文藏书，两位专家佩服不已。国外媒体总报道中国的雾霾和人权问题，所以他们带着负面的印象来到中国，却观感大变，连说国外媒体不靠谱。

培训的时候，他们带来竞品，拆开来看，戴尔笔记本的线路板共有八层，对手却只有两层，尺寸极大，还有跳线。我们的电源采用氧化工

艺，不会生锈也不会漏电，对手电源就是普通的铝镁合金。我们信心大增，这些优势亲眼所见，十分可信。曾经有一位销售对产品坚信不疑，极有信心地将几个笔记本电脑垫在脚底下，站上去演示，客户对这么坚固的笔记本电脑啧啧称奇。我也曾当着客户的面摔笔记本电脑，以印证其坚固性。可是，我在IBM工作时用过好几个ThinkPad，觉得质量要比戴尔的好，因此充满疑问。晚上我请两位美国专家吃饭，他们连夸北京的西餐也比美国的好吃，超过鼎鼎大名的得克萨斯小牛肉。我喝了几瓶啤酒之后问：“我用过ThinkPad，好像也不错。”美国佬低头喝酒不回答，过了许久，我又问了这个问题，其中一人回答：ThinkPad不错。他们白天进行产品培训，却把ThinkPad贬得不轻，难道是假的？真相是，他们在实验室做产品对比的时候，戴尔的优点有60多条被做成培训教材，用于培训洗脑；而缺陷有60多个，但他们当然不会讲出来，而是交给实验室改进。

“王婆卖瓜，自卖自夸”是商业惯例，缺陷被隐藏，销售团队不知道，这是企业的产品培训体系决定的，这导致了客户购买的失败。不公布产品缺陷的情况的确普遍存在，只有极少数行业有一些规定，比如保险行业必须向客户详尽解释产品的优点和缺陷，并请客户签字确认，而且给客户15天的犹豫期。其他行业没有这样的规定，只提供详细的产品规格，至于是优点还是缺陷请客户自行比较。感谢互联网、感谢电商，客户购买后留下好评和差评，帮助潜在客户了解产品缺陷，可是在复杂销售中，还没有这样的客观评价供我们参考。

当客户询问我们的缺陷时，我们应该怎么回答？标准答案是，我们的产品和服务都是一流的，唯一的缺陷就是价格有些贵。在这种情况下，产品缺陷被有计划的隐瞒起来，客户可能因此踩了地雷，重蹈我开发软件的覆辙。寻找出厂家缺陷是客户的需求，此时，我们得到了一个难得的机会。销售成功始终有两种方法，一种是介绍我们的优点，另外一种屏蔽对手，让客户除了我们没有其他选项。当我们帮助客户意识到竞争对手缺陷的时候，既为客户创造了价值，满足了客户需求，又非常有效地推进了销售。

屏蔽对手的方法

我们都知道的一个最基本的做人底线就是，不在背后说别人坏话，否则就是人品有问题。可是，从另外一个角度来看，我们是不是应该眼睁睁地看着客户在被竞争对手隐瞒其产品缺陷的情况下被夺走，最后损失惨重？比如，你爱的女孩子就要嫁给另外一个男人，那人在外面吃喝嫖赌，却把她蒙在鼓里，你要不要告诉那个可怜的女孩子？你如果坚持不在背后说别人坏话的原则，是不是会毁了女孩子的幸福？如果在商场，我们不攻击对手，实际上是不是害了客户？

关键在于，我们应该善于屏蔽对手，而非攻击对手。我们应该对竞争对手抱有尊重，SAP和Oracle是软件行业的巨头，它们向大型企业提供管理软件，表现出了对彼此的尊重。一旦客户有选择对手的倾向，另一家就会立即退出，绝不死缠烂打。这样反而带来了好处，客户无法创造两家之间的竞争，因此两家公司利润丰厚。与此相反，在饲料行业，前一段时间，厂家之间在养殖户面前互相攻讦，“你说我饲料里有激素，我说你使用瘦肉精”，话语越传越广，连普通消费者也听到了这样的消息，人人自危。这样反而是“自毁长城”，反而让国外的饲料厂商占据了竞争优势，这是“狗咬狗一嘴毛”的做法。

这就需要注意方法，用委婉的方式提醒客户对手的缺陷，而非指名道姓的攻击。这两种方式看似都是为了帮助客户避开购买陷阱，效果却大大不同。本质上，屏蔽对手是以客户为中心，攻击对手却是自私自利的以自我为中心，这两种方式给客户的感受大不相同。这似乎是两难的选择，既不能说对手坏话，也不能看着客户向“火坑”里跳。就像刚才说到的例子，你喜欢的女孩子被一个金玉其外、败絮其中的男人追求，你当面说出对方的缺点，但拿不出证据就是诋毁，不但客户不信，你也会形象受损。拿到确凿的证据是第一步，这是屏蔽对手的关键，但也要注意方法和技巧，要经过精心的设计和训练。

可是销售团队对自己的产品优点滚瓜烂熟，对客户需求掌握一些，对竞争对手常常两眼一抹黑，捕风捉影，没有说服力。这需要企业进行完善和全面的竞争分析。我们常常在培训课堂上将工具表格发给销售团队，共同整理和分析竞争对手的产品，最终做出模板，供销售团队参考。

在屏蔽竞争对手的时候，不能从以产品为中心转变到以对手为中

心，换句话说就是，我们不要针对对手，而是帮助客户避免缺陷和风险，销售从头到尾只能有一个中心，就是客户，这极大地体现在沟通技巧上。

一家餐饮企业主打高端产品，但附近有很多类似的餐饮会所，顾客流失率很高。我曾经和他们探讨怎么留住老客户，最终商讨出了话术。当顾客吃完，服务员通常会陪着他们从包间进入电梯，送出门外，这几分钟刚好够用。

服务员：今天吃得满意吗？

顾客：挺好。

服务员：有没有觉得今天的饭菜和往常不太一样。

顾客：哦，有什么不一样？

服务员：今天的饭菜味道淡一些。

顾客：哦，有吗？

服务员：是的，我们用了意大利进口的橄榄油，脂肪含量特别低，降低血糖，就是味道比较清淡，尝出来了吗？还有啊，有没有觉得今天的菜也不一样？

顾客：是吗？

服务员：叶子小了一些，因为全是从特供基地采购的有机菜，没有化肥的。

这段对话收效很好，关注健康的顾客在心理上觉得放心，成了回头客，而且没有丝毫贬低竞争对手的意思，却暗示周围的店面没有采用橄榄油和特供蔬菜，有效屏蔽了对手。这是以客户为中心的沟通方式。如果采用相反的做法，攻击对手，话术就变成了：

服务员：今天吃得满意吗？

顾客：挺好。

服务员：您算是选对餐馆了，隔壁那些餐馆用的都是地沟油，自己不吃，专门给顾客吃。

顾客：这样啊？

服务员：不光这样呢，他们用的那些烂菜，猪都不吃。

顾客：（一脸震惊）

这是典型的攻击对手，“狗咬狗一嘴毛”，顾客不去隔壁餐馆，回家吃老婆做的饭菜，再也不出来吃饭了，损人不利己。

保持风度，避免指名道姓

当我们在各种场合提及竞争对手的时候，应该保持风度，这是高手采取的态度，随便攻击对手便有如心胸狭窄的地痞无赖。保持风度的第一个秘诀是不要指名道姓。我在IBM的时候，在公开场合都称呼对手为友商，绝不指名道姓，现在很多人常常针锋相对，修炼不够啊！

如果必须提及对手，通常会为竞争对手贴上标签，当我们在IBM和思科竞争的时候，通常会说采用交换技术的产品指我们自己，说采用共享技术的厂家来影射思科。这个标签是中性的，既非贬低也不是褒扬，却能够暗示客户各自的特点。再比如，汽车行业的销售人员在提及日本车的时候，常常意味着不安全，提到美国车的时候意味着油耗高。可是，我在与企业接触的时候，很多销售人员不善于贴标签，比如常常说低价厂商，这在一些客户眼中并非缺陷而是优点。

强调危害，而非缺陷

客户关心缺陷带来的危害，而非竞争对手的缺陷本身，危害是针对客户的，缺陷是竞争对手的，我们应该多谈危害，不要总揪住缺陷不放。这才是以客户为中心。如果一定要让客户意识到竞争对手的缺陷，可以通过提问的方式，如：您觉得为什么会产生这样的危害？让客户讲出来，他们才会相信，我们灌输的，反而遇到抵触。

屏蔽对手的三种销售技巧

我们在介绍产品之前，要问自己四个问题：我是否了解客户背景？是否已经找到了客户的痛点？对面是否是客户的决策者？有没有屏蔽对手？如果答案都是肯定的，再介绍产品，而且应压缩介绍内容，争取几分钟讲清楚。屏蔽对手是重要的销售技巧，对于小型采购极其见效，基本立竿见影，然而很多人常常忘记这一点。

销售：所以您的要求是……，您看我理解正确吗？

客户：没错，你们有什么产品？

销售：针对您的需求，我们的这款产品正好能够满足您的要求？要不要我简单介绍一下？

这是错误的做法，经不起客户的挑逗，对产品滚瓜烂熟，迫不及待地介绍产品，忽略了屏蔽对手，正确的做法应该是先“侃翻”对手，再伺机推荐产品。

销售：所以您的要求是……，您看我理解正确吗？

客户：没错，你们有什么产品？

销售：您的企业加工水平处于国际领先地位，对加工设备要求也很高，我还要再研究一下，暂时还不确定哪款产品更适合您。根据我的经验，在挑选产品的时候，有两个方面要注意。第一，慎重选择德国进口的产品，它们精度很高，却不太适合国产原料，生产半年之后精度就会下降。第二，还有一些国内小作坊，也要小心，公司就十几个人，卖了就跑，我最近遇到很多企业，叫苦不迭啊。

客户：那应该怎么选择呢？

销售：这样，我回去之后和工程师再研究一下，将产品资料和报价发给您，可以吗？

这段话显然要好一些，先屏蔽了竞争对手，少了推销，多替客户考虑一些。在与客户的接触过程中，常用的屏蔽对手的技巧有以下三种。

三种方案

客户既然货比三家，我们就不该只推荐自己的产品，而应该站在客户的角度，推荐三种不同的方案。客户必然会分析每种方案的利弊，此时就是屏蔽对手的时机。沟通技巧来自中国古代的智慧，当皇帝询问大臣对策的时候，鲁莽的大臣会直接说出计谋，而聪明的大臣会说：“臣有三策”。他们尽量不推销自己的想法，而是站在皇帝的角度分析当前的局面以及可选的对策，先否定对手，自然而然就剩下自己的建议。所以，当客户询问我们产品的时候，我们应该说：“针对您的需求，我们有三种思路。”

为什么只有三种方案？因为客户货比三家，千万不要说我有85种解决方案，客户根本不可能对这么多潜在厂家进行深入评估，但是万一客户说：“嗯，你考虑周全，很好，麻烦你今晚都写出来，明天交给我，好不好？”我们就只能连夜加班了。

提醒客户注意

我看过一本杂志，讲了一位大学老师和主持人的故事，很好地说明了屏蔽对手的技巧。这位老师当时是副教授，认识了一位电视台主持人。他的优势是学历高，有时间照顾家庭，孩子可以入读附小，不用坐班，可以在家做饭带孩子；缺点是没钱、没车、没房，那些追求主持人的都开豪车、住别墅。老师如果喋喋不休地推销自己的优点其实毫无意义，所幸他学过经济学，不从自己的优势入手，而是研究对手的缺陷。追求主持人的有两类人，高官和富商，他们有钱有势，却也有缺陷。一次，他和主持人喝茶聊天的时候，开始了屏蔽对手。

老师：你条件这么好，什么人才配得上呢？

主持人：您是教授，又是博士，您觉得呢？

老师：我不知道，（主持人略有失望），世道这么乱，要小心啊，尤其两类人。

主持人：哦，哪两类？

老师：第一类当然是大款了，有个很有名的主持人，嫁了一个“钻石王老五”，因为那富商是做钻石生意的，后来怎么了？嗯，离了，有钱人都挺花心的。

主持人：哈，我知道的，还有什么人？

老师：高官呗，以前有位主持人认识了一位高官，俩人开始谈恋爱，但高官有家室，怎么可能牺牲仕途离婚呢？最后还不是人家的玩物？

主持人觉得挺有道理，回家之后仔细想了想，列了个名单，把富商和高官都划掉，最终嫁给了这位老师。这老师没有推销自己的优势，其实他的优势不一定拿得出手，所以他干脆先屏蔽了对手。可是后来，这位主持人在出名之后，还是和大学老师离婚了。唉，销售技巧能够拿到订单，留不住“老婆”是产品和售后服务的问题，不能因此否定了屏蔽对手的销售技巧。主持人见多识广，哪儿是一个大学老师能够驾驭的？

恐怖故事

这是一种极为有效的沟通方式，我以前在戴尔的老同事老杨后来在山东荣成养殖海参，我自然而然成了他的客户。我不怎么逛商场，直到有一次偶然发现商场里的海参比老杨的便宜很多，于是，我和老杨打台球的时候，就问起了此事儿。

我：老杨，你那海参怎么比超市贵了不少？

老杨：那不是一回事儿。

我：都是海参，有什么不一样，人家的比你的还大些。

老杨：我是海中野生散养，和那些人工养殖当然不一样，为了海参长得快，你知道他们喂什么吗？避孕药！（此处转述老杨的说法）里面有激素，海参长得贼快，敢吃吗？女人吃了都长胡子！

我：（被吓傻了）

老杨：那些海参为了颜色好，先放硫酸铜再放福尔马林，慢慢发开，为了颜色好还用硫酸铜泡，你可千万别买那些超市里的。

我狐疑地看着老杨，不知道他话里的夸张程度，却也不敢买超市里的海参，继续从老杨这儿买。这就是恐怖故事，有时间、地点、原理和后果，真实性很强，后果可怕，威慑作用明显。

在提醒客户时，三种解决方案和恐怖故事应该被用在不同的场合，前两种比较适合正式的拜访，后者适合在私下场合，具体用哪种方法，看人、看场合和时机吧。

大型采购中的桩脚

在大型采购的时候，客户闭门讨论做出决定，我们根本没有机会面对面屏蔽对手。在大型招投标中，评委不得与厂家私下接触，闭门打分，统计分数，因此我们必须提前做工作，布好桩脚，让客户在决策时按照剧本来说。桩脚可以分成以下三类。

说好话的

他们无须强调我们的优势和特点，站在工作立场提出合理的原因即可。比如，IBM一直强调产品可靠性，我们的桩脚就会说：“银行每天都有数十亿元的交易，可靠性是重中之重，绝不能马虎，一定要选择最稳定可靠的产品，否则出了问题，咱们都承担不起。”这其实就是我们的支持者。没人说好话，一定赢不了。

“咬死”对手的

有位很帮我的客户在大型采购的内部评委会议上，直指竞争对手缺陷，最后他说：“如果采用这种方案，我不能保证项目成功，出了责任我不负责！”由于他负责实施，没人可以忽略他的意见，他“咬死”对手缺陷不放，使我成功拿到订单。“咬死”对手就像抛炸弹，十分见效，甚至比说好话还重要。

解围的

在竞争激烈的采购中，客户常分成两派，有人支持我们，有人支持对手而围攻我们，此时就要有人解围。比如，有人攻击我们价格高，我们就应该做通财务部门工作，替我们解围，在决策的时候瓦解困局：“这个项目是重中之重，好钢用在刀刃上，只要不高于预算，我们财务部门一定全力配合和支持。”这样便让对手的攻击落空。

在屏蔽对手的时候，我们可以借鉴中国古代的智慧。刘封是刘备的义子，性格刚猛，随赵云和张飞等扫荡西川，颇有战功，后又统领孟达攻取上庸，深得刘备信任。刘备曾经想立刘封为太子，关羽劝说道：“陛下有亲子，岂能立义子？”“咬死”了刘封。后来，关羽北伐曹魏，要求刘封起兵相助，刘封不从，导致关羽败走麦城。对于后主刘禅来说，关羽就是桩脚，起到了关键的作用。公元655年，大唐永徽六年，高宗李治想废除王皇后，立昭仪武氏为皇后。朝中大臣反对，唯独李勣一语不发。细心的武则天听到这个消息，不去做长孙无忌和褚遂良这些反对自己大臣的意见，反而召见李勣。李勣说：“这是陛下家事，何必问外人？”于是唐高宗李治决定废王立武，李勣因此得到了武则天的信任。在这场宫斗中，李勣也是武则天的桩脚，不攻击王皇后也没有说武则天好话，而是巧妙地给唐高宗和武则天解围，这起到举足轻重的作用。话又说回来，这种内部政治的钩心斗角和倾轧十分危险，关羽败走麦城，刘封不来援助，何尝不是当年劝立刘禅的后遗症。李勣“南定维扬，北清大漠，威振殊俗”，功劳极大，却因为支持武则天，被后世诟病，这是题外话。

在大型项目中，说好话的、“咬死”对手的、解围的，三种人都要有，并且要做好话术的演练，配合默契，不要一窝蜂涌上去“咬”对手，应该有攻有守，互相协同，这都需要我们在台面下做足功课。

工具表格

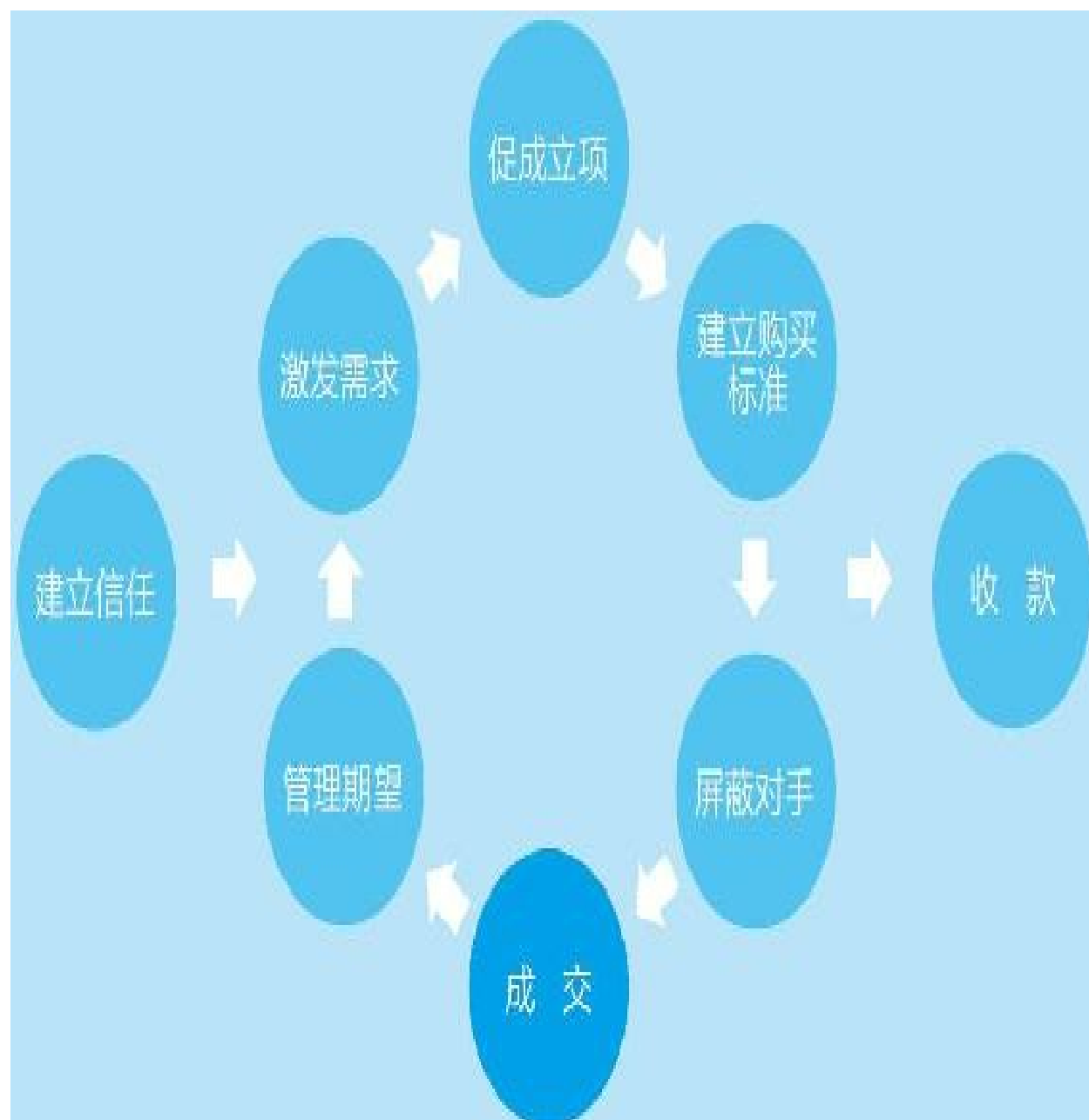
我们谈到了屏蔽对手的原理、方法和销售技巧，可是很多企业不了解竞争对手的情况，“巧妇难为无米之炊”，根本无法有效地屏蔽对手。我常使用表7-1来收集和整理竞争对手（友商）的缺陷和危害，系统地分析和研究对手，这是屏蔽对手的基础。

表7-1 竞品分析表

友商	技术标签	缺陷	危害 (客户、时间、危害和影响)
A			
B			
C			

在这个表格中，每个竞争对手可以有多个标签，以便在不同场合来屏蔽对手，这些标签最好是技术标签，显得中立和客观，比如正大饲料给当地竞争对手贴的标签是小麦饲料，以此来区分自己的玉米饲料。

在沟通过程中，应尽量避免对手缺陷，而重点阐述缺陷给客户带来的危害和影响，而且要有实例。比如希地集团的竞争对手在设计一栋大楼的时候，竟然忘记设计楼梯，直到施工的时候才发现，导致施工延迟了三个月，损失巨大。在使用类似案例的时候，一定要有根据，不能乱讲一气。



第8章 成交

在传统的销售方法论中，并没有意识到购买风险、客户满意度和收款之间的紧密关系，也没有形成系统的方法论。这既导致客户购买的失败，又导致我们不能完成临门一脚，没有管理客户期望值导致客户满意度下降，最终“搬起石头砸了自己的脚”，造成应收账款的灾难。

客户经历货比三家，再进入购买承诺，购买风险将成为客户考虑的核心要素。我做过大量调查，请客户对性价比、投资回报率、关系和购买风险进行排序，确定哪个才是影响购买的最重要的因素，超过一半的客户选择购买风险，尤其在政府行业的大型和复杂购买中更是如此。对于政府客户，投资回报率、产品性价比远不如风险重要，因为一旦出了事情，那是要掉“乌纱帽”的。

购买简单产品也有巨大的风险，以买衣服为例，我们的衣柜里充满衣服、鞋子和包包，但真正常用的有几个？那些不常用的算不算购买失败？导致购买失败的原因有很多：身体发胖穿不下、洗了之后缩水、家里有类似的、促销期间的冲动购买。这些都是购买风险。购买风险产生的顾虑导致客户在厂家之间摇摆不定，每个厂家都有不确定的地方，致使购买常常就像赌博。这时，得到订单不靠运气，而应该依靠积极的心态和正确的销售方法。缓解购买风险，打消客户顾虑，为他们创造价值，就可以完成赢取客户的临门一脚。

欧美国家对消费者有充分的保障，其意识到购买风险的存在，制订了对保护消费者的保障和召回计划。也有某些国家由于法律的欠缺，常出现汽车或者手机在其他国家大规模召回，却在这些国家继续销售，给消费者造成巨大的损失。

我在国外居住的时候，很喜欢Costco超市，产品没有沃尔玛那么琳琅满目，却都是精选，品质和价格都略高一些，受到中产阶层的喜爱。Costco提供一个月的无理由退货，减少了客户购买风险，这是众多客户喜爱它的原因之一。在四年一度的世界杯或者奥运会期间，总有些学生购买大屏幕电视，观看完毕再退货，这也成为一个景象。

无理由退货也避免了降价的风险，但只要在产品购买一个月内有促销，Costco为了给消费者减少麻烦，不需要客户退货，只要客户拿来收据，Costco就会直接将差价返给消费者。其实这就是双赢，Costco通过

这种方式，减少了客户购买风险，带来了更好的口碑和销量。无理由退货肯定会为企业造成包装、运输的成本上升，但这已经是厂家的标准服务，没有这种服务承诺，产品很难销售。

这种无理由退货为消费者带来了极大的益处，已经成为欧美企业流行的做法。但是，对于大型和复杂产品，存在不可逆性，换句话说就是，客户支付预付款，厂家开始生产、运输和安装，当产品出现瑕疵的时候，很难退货。即使在欧美国家，复杂产品和解决方案很难通过无理由退货来解决，这需要更复杂的销售方法和技巧。这有些像婚姻，双方有了巨大的投入和付出，绝非简单离婚就可以解决问题。

购买风险和成交

购买风险贯穿购买全部过程，却在最后一刻起到决定作用，是销售的临门一脚。曾经有保险公司和我探讨退保的问题，很多老人在购买保险回家之后，遭到子女反对，不少人返回保险公司退保。由于国家规定了15天的犹豫期，保险公司必须毫无保留地退款，吃到嘴里的“肥肉”又吐了出来。

当我们做了深入的研究后，发现很多销售人员担心客户拒绝购买，于是总是将产品吹得天花乱坠，对风险和缺点避而不谈，导致了客户的购买反悔。后来，我给出的建议是在客户购买保险前详尽地说明各种风险，比如保险和投资的关系、退保的条件等，虽然可能会带来一些沟通的麻烦，老人回家之后却可以向子女讲清楚，减少了退保的情况。这个案例说明，我们不应该隐瞒购买风险，而应将购买风险当作成交手段，促成生意。

我在国外体会了到中外房地产经纪人的差异，加拿大购房有充分的保障，成交之后有验房流程，通常由专业人士做全面完整的检查，一旦出现问题，交易就会失败，资金从第三方账户自动退回。因此，房地产经纪人不敢隐瞒，反而帮助购房者仔细寻找购买风险，并提出预防和补救计划，确认客户知道后，才敢成交。国内的经纪人常常两头隐瞒，能糊弄就糊弄，引发了不少的争执。更关键的是，如果我们试图隐瞒，而竞争对手却直言相告，客户会做出什么选择？这将会导致订单丢失，前功尽弃。

购买风险和合同

购买风险和合同之间存在着紧密的关系，请回忆一下合同条款，大都和购买风险相关。比如到货时间，客户担心不能按时拿到产品，验收是对产品质量的担忧，安装和服务条款与产品使用过程中的风险有关。当我们开始处理客户风险的时候，就是谈判的开始，也是成交的关键时刻。在这个阶段，我常常使用下面这些话术，通过购买风险完成成交。

销售：您再看看，对我们的产品和服务还有顾虑吗？

客户：嗯，我很担心到货时间，我们时间非常紧张。

销售：我理解，这点的确特别重要，这样好不好，我承诺一个月到货，如果您担心，每延迟一天，我认罚万分之五，可以吗？

客户：好吧。

销售：您还有其他担心吗？

客户：暂时没有了。

销售：那我把这些内容落实到书面，发给您看看，好不好？

可以想象，客户得到的就是合同。由于购买风险体现在合同上，能打消客户顾虑，而落实在书面上就是自然而然地成交。很多人不知道这一点，不主动完成这临门一脚，等着皮球自己进门，却贻误了战机。

2014年，我出版了小说《创业时代》，几家影视公司都有兴趣改编，我却有个顾虑，担心影视公司购买改编权之后却不开机。这种情况很常见，一部连续剧投资上亿元，远远超出购买改编权的价格。当我说出顾虑的时候，第一家影视公司表示：“现在大众创业万众创新，上级主管部门很重视这类题材，您的顾虑大可不必，主管部门一定催着我们赶紧开机。”

我的顾虑并没有打消，因为《输赢》出版十年，多次转让改编权，却一直没有拍出来。我又向第二家影视公司提出顾虑，这家公司表示：“付老师，您的担心很有道理，磨剧本很耗时，剧本不过关，我们坚决不能开拍。但是我们真的喜欢这部小说，这样好不好？您给我们三年时间，如果不开机，您收回改编权，一分钱都不用退！”我心里满意，却举起两根手指说：“两年！”经过协商和谈判，大概确定了条件和改编时间。我第二天出差去南京，在火车上接到这家公司的电话：

影视公司：付老师，昨天谈的内容已经整理好了，发给您看看。

我：好，发我邮箱吧。

影视公司：您什么时候能看？

我：我在高铁上，大概五点下车，晚上到酒店看。

影视公司：您在火车上啊？反正闲着也是闲着，我发您微信吧？

我：好吧。

影视公司：（过了十分钟又打来电话）付老师，您收到了吗？

我：收到了，正在看。

影视公司：您有什么问题吗？一边看一边说。

我：哎，别急，咱们都谈好了，我不变了。

影视公司：都互联网时代了，唯快不破，您有不满意的尽管说。

我：好吧，我觉得这几条有些问题。

影视公司：（边听边记录）我都记录下来标红了，我们商量一下。

我：好，不急，你们慢慢商量。

影视公司：（过了一个小时又发来新的文件）按照您要求都改好了，您还有什么问题吗？

我：（看着微信中的新版文件），应该没问题了。

影视公司：那我就寄出了。

我：别急，我再想想。

影视公司：您慢慢想，我先寄出，您有问题咱们再改。

三天之后，我返回北京办公室，协议已经摆在桌面，也真的没有什么可修改的了，只好签字寄出，达成协议。由此可见，打消客户顾虑，落实到书面就是自然而然地成交。

很多人就不知道这一点而错失良机，这就像耕作，播种、浇水、育苗、锄草，该做的都做了，就是不收割，简直是巨大的浪费。前期是过程，签合同收款才是结果，机会稍纵即逝。

抓紧时机，临门一脚

成交机会稍纵即逝，一旦客户与其他公司签约，就为时已晚，无法挽回。我接触过一些很棒的华为销售，他们在做大型订单的时候，做到了人盯人，白天晚上有人盯牢，24小时不失控，确保万无一失。拿破仑曾经说过，“弹尽粮绝，士兵伤亡，坚持不下去的时候，我都要坚持到底。因为敌人一样困难，就看谁能坚持到最后一口气。”销售也是这样，成交就是黎明前的黑暗，是较量意志的时刻。

一家3D打印公司的创始人向我讲过他创业的故事，他的客户是郑州日产，他们已经达成供货意向。马上就到中秋了，他想回家陪父母，于是请客户喝了一次酒，对方拍胸脯保证，所以他放心地回家过节去了。谁知道日本的竞争对手不放假，听说郑州日产正在和中国本地公司谈判，先做通日本总部工作，然后飞到郑州，从上面向下压，将订单截走。这位朋友过完国庆，来到郑州要签合同的时候，日本人拿着合同回国了。在这个节骨眼儿没有顶住，销售变成了悲剧！

做出购买决定的是决策者，我们一定要和决策者保持联络。我曾经做过一个项目，觉得自己已经赢了，结果竞争对手带着老板堵在客户决策者门口，问：“您还有什么要求，只要您提出来，我们一定满足。”结果这个订单被对手抢走，这让我印象极为深刻，发誓再也不犯这种错误。

成交一靠心态、二靠方法，我们预估出客户的顾虑，做好充分的准备，才能完成临门一脚，区分不同的购买风险，才能未雨绸缪。

购买风险

保持积极心态盯住决策者是心态问题，能不能打消客户顾虑是能力问题。销售团队接触过很多客户，客户有什么顾虑，他们要心中有数，将常见的购买风险列出来，并准备好预防方案和补救措施，才能抓住机会，一击必中。我们将购买风险分成四种，确保没有遗漏。

四种购买风险

1.战略风险

战略风险指的是客户担心未来市场变化、技术革新、政策法规变化，导致购买失败。比如，客户要扩大生产规模，却担心未来市场的变化，如果市场下调，现金流被占，员工的薪酬福利必须按时发放，现金流会不会断裂？那么，真的需要购买生产设备吗？这属于典型的战略风险。顾客担心未来房价下跌而犹豫不决；企业寻找代言人，却担心艺人搞出负面新闻，这都是战略风险。

对于战略风险，应该开诚布公，分析停止采购的损失与未来的不确定性相比，孰重孰轻？同时，做出补救方案，确定一旦真的发生不可预测的情形，将怎样减少损失。比如企业担心代言人闹出负面新闻时，就可以与代言人约定，一旦发生这样的情况可以与其解除合同，并停止支付酬劳。

2.实施风险

制造业企业在购买生产设备的时候，切换生产线有巨大的风险，这常常影响客户的购买决策，所以客户宁可牺牲效率也要硬着头皮使用老旧产品。饲料销售人员也常遇到这样的问题，很多养殖户顾虑重重，担心在更换饲料之后，会不会影响猪出栏；会不会导致猪拉稀；猪会不会吃料不长肉？如果不能打消客户顾虑，就会导致购买的延迟。

这是比较容易打消的顾虑，我们通常会做出实施方案，并承诺延迟到货或者支付产品故障的违约金就可以，这些内容通常在标准合同中

有。

3.政治风险

客户内部常存在分歧，导致客户犹豫不决。我有位IBM的同事移民加拿大，当地有家银行使用20世纪80年代的数据库，有30多个工程师在维护，但开发效率极低，而且与现在的互联网技术不接轨，很难开发新功能。他认为这是一个难得的机会，便开始与客户沟通，用IBM最新的数据库替代老产品，列出了种种好处。谁知，他推了半年也没有结果，客户对他十分严厉，没有好脸色，他百思不得其解。

终于有人告诉他：这不是抢人家饭碗吗？那些人30年前就用那个数据库，当时得了无数的奖，人家一辈子的骄傲，让他们学习新数据库？他们都四五十岁了，能不能学会？学不会怎么办？面临失业！其实，银行其他部门提了很多次都被技术部门否决了，你天天去推销，砸人家饭碗，人家还有好脸色给你？这是典型的政治风险，客户内部意见不一致，这种情况极为常见，需求本身常常就是矛盾的。便宜的一定质量不好，效率高的常常消耗大，结实的笨重，安全的产品一般都操作麻烦。当客户内部产生分歧的时候，我们应该求同存异，争取扩大客户之间的共同点，渐渐整合客户意见，达成一致。

4.个人顾虑

不仅部门之间的需求有矛盾，个人也常与采购利益不一致。我在企业负责培训的时候，协调培训时间十分困难。如果周末两天培训，就要连续上班12天，老板又不希望利用工作日培训。培训虽然不影响采购，却是一个顾虑。培训公司给出的妥协方案是周五和周六上课，占用一天休息时间，这虽然简单却也贴心。

回扣也是典型的个人顾虑，在很多行业中很常见。我非常反感送回扣，这不是销售方法，而是违法。回扣是把双刃剑，虽然有时对生意有明显的助益，但最后一定会为企业带来极大的损失。

回扣损害企业利润，从各种公布出来的审判记录中可以看到惊人的巨大金额，不少都来自工程腐败。现在企业经营十分困难，先不说所得税和增值税，写字楼租金高企，五险一金就已将企业压得喘不过气来，还要拿出利润分回扣，企业还有什么资金研发产品、扩大生产？销售人

员有时与客户瓜分回扣，他们知道公司利润底线，常常是公司赔钱，销售和客户大把挣钱。回扣必然违规、损伤害企业文化，企业注重诚信经营，回扣显然有悖于此。有些客户拿回扣却不能做主，也不办事儿，作用有限。现在，越来越多的企业开始旗帜鲜明地反对回扣。

我们应该扎扎实实做好全部客户的工作，不将赌注压在一人身上，宁可丢失个别订单，也不能违背原则。回扣是邪路，如同吸食鸦片，就算在短期拿到订单，也会深受其害。IBM绝对禁止向客户提供回扣，反而能够与客户保持几十年的生意往来。与客户保持全面和深入的沟通，以专业水准征服客户才是长久之道。

客户购买信号

当客户意识到购买风险，产生购买顾虑时，很可能推迟采购而去找有经验的人商量，或与其他厂家协商，这就造成了极大的危险。我们必须第一时间察觉出客户的犹豫，主动出击，而不是被动等待。

我转让改编权的时候，第一家影视公司要帮我订机票和酒店，被我拒绝了；要去机场接我，我说有朋友来接；他们想一起吃饭，我也说和朋友约好了。这些是实情也是借口，都是购买顾虑的信号，可惜被他们忽略了。在成交的关键时刻，我常到神经质的程度，客户的每句话和每个表情，甚至看了一下手机，我都担心是不是竞争对手的消息。记得有一次，在与客户的会议中，决策者放下手机然后离开了办公室，这让我极为担心，立即跟出去，却发现他只是上个厕所，我跟进去聊，他还真在厕所里说出了顾虑，好在最后没有功亏一篑。

预防和补救计划

当我们看出客户犹豫之后，应该拿出让客户满意的预防和补救计划，再与客户沟通和协商。

预防计划

预防计划就是避免产生购买风险的解决方案。在影视公司购买我的小说版权过程中，我的顾虑是购买改编权后不开机拍摄，而影视公司拿出了PPT文案，拟邀请哪个导演和明星，投资和开机时机也写得清楚，这就是预防计划，以此来减缓我的顾虑。娱乐圈鱼龙混杂，我常会反问，“很好啊，导演看了小说感觉怎么样”？能不能约出来聊聊，这时就是考验对方的时刻，如果他们不认识导演也没有资金，我便能辨别出来。

预防计划应该具体明确，而不能是简单的忽悠。客户不傻，一旦觉得我们处理不好，或者觉得我们言过其实，那我们反而是“搬起石头砸了自己的脚”。

补救计划

另外一家影视公司之所以能够打动我，是因为它没有忽悠，反而肯定了我的顾虑。我既为这种诚恳的态度欣然，又觉得顾虑更为重要，对方拿出了“真金白银”：三年不开机，改编权原样奉还。这是实打实的条款，也证明了他们的信心，这就是补救计划。当购买风险真正发生时，能拿出什么对策？比如客户担心：你们产品如果不能一个月内按时到货，影响工期怎么办？预防计划是：“我们帮您预订了产品，一周生产，一周运输，应该十五天到货，而且留出了富余量。”补救计划简单直接：我们做好了充分准备，有信心，延迟一天，您罚我！

应该注意的是，在打消客户购买顾虑之前，我们应该通过提问让客户说出顾虑，不要将购买风险堆砌在客户面前，吓跑对方。在客户说出顾虑的时候，先拿出预防计划，而不要轻率说出补救计划，否则这往往

需要付出代价。处理好客户顾虑之后，要将结果落实到书面，趁热打铁，拿下合同，否则客户又会有新的顾虑，购买总有风险，没有十全十美。

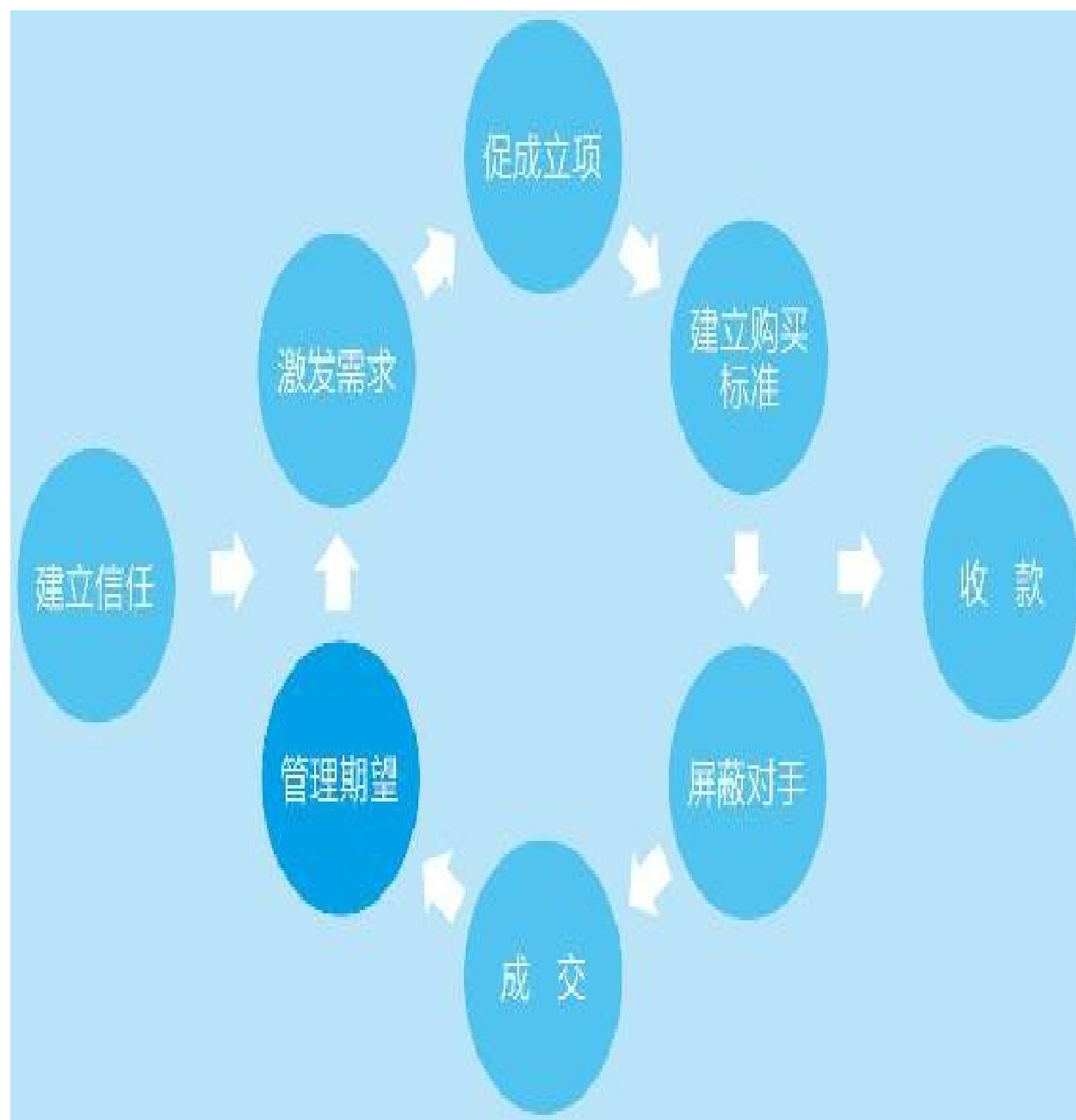
对于大型采购，我们很难通过寻找客户购买顾虑来成交，招投标中一定会有答疑流程，并要求我们留下书面承诺，这是销售的重要步骤。企业可以按照表8-1梳理出客户的常见购买顾虑，每位销售都应该熟练掌握，确保成交。

缓解购买顾虑促成成交表

表8-1中包含四种购买风险，我曾经帮助不少企业整理过，每个客户购买风险的相似度都很大，基本可以做到用一套表格解决客户购买顾虑，完成成交。

表8-1 缓解购买顾虑促成成交表

类型	购买风险	预防计划	补救计划
战略风险			
实施风险			
政治风险			
个人顾虑			



第9章 管理期望

合同并非销售的结束，而是服务的开始，就像领结婚证不是恋爱的结束，而是新生活的开始一样。我见过很多业绩出众的销售，他们并不能言善辩，也没有高超的销售技巧，但他们懂得一个道理：做人要有信用，做人要懂得感恩。他们或许不能拿到很多订单，却依然服务好每个客户，真心诚意以客户为中心，将客户当作衣食父母；他们看起来很笨，却能留住客户，其客户基础不断成长，积少成多，缓慢却稳定的发展，获得客户的良好口碑，并在客户之间口口相传，生意越做越大。

还有另外一些很聪明的销售人员，他们拿到订单就去追逐新的销售机会，但当客户遇到问题时，只是协调售后服务去解决。他们留下失望的客户，如同掰玉米的猴子，掰一个丢一个，最终赚到小钱却丢了客户，这类销售通常做不长久。

客户满意度和口碑

我有位戴尔的老同事负责银行系统的销售，她当初的销售业绩平淡无奇，但她抱着坚定持久的信念，20年如一日地销售产品并为客户做好服务，如今她已经成为戴尔金融行业的销售总监，她当初接触的客户也成长为银行的骨干。他们一起经历过很多考验：产品短缺、到货延迟、严重的故障和事故，但最终一起解决了问题，经历了考验。尽管不断有厂家崛起，她还是有很好的业绩，因为客户信赖她的人品，能给的订单一定给她，不能给的也向她说明原因。

这就如同金庸的《天龙八部》中描述的武功和佛法的关系，销售能力如同武功，心态和人品相当于佛法，虽不断提升销售能力，却人品低劣，刚开始成长速度很快，但很快就会遇到瓶颈。所以，我经常提醒销售团队，到底是当个朝三暮四的过客，还是认同这个行业，愿意天长地久做下去。如果愿意长期发展，就要做好服务，注重客户满意度。人要想做出些成就，必须沉下心来，踏实守信，朝三暮四看似聪明，却是“搬起石头砸自己的脚”，浪费时间。当我们签署合同之后，销售并没有结束，而是服务的开始，我们必须确保客户满意度。

在大型采购中，还有一个非常现实的问题，就是收款，客户满意才会付款，如果不满意，客户不会付款。即使在消费品行业，客户不满意就退货也会导致不仅前期的促销和推广都前功尽弃，还要承担运输和退货的巨大成本。不管短期还是长期，生意还是人品，做好售后服务都是我们的责任。

互联网时代的口碑

在互联网时代，满意度带来口碑，口碑极大地影响客户的购买，这已经对传统销售模式构成了巨大的颠覆。

图9-1是一张京东购物的页面，总共1682个评论中有1589个好评，95%的好评度，口碑已经被量化。客户常常搜索相关产品，按照销量做个排序，再看好评度，很少详细去看网页上的产品说明和描述。客户不仅看好评，更会研究差评，如果产品没有致命缺点，客户才会下单订购。



图9-1 京东购物商品评价

收到产品后，如果包装精美，客户会拍几张照片在社交媒体上炫耀一下，其他人看见之后或许会询问产品好不好、推荐不推荐？客户分享使用心得，比任何广告都有效果，极大地影响了朋友圈的购买行为，这就是口碑的力量。

在五年前，我们谈起客户满意度的时候，常列举一组数据，如果客户满意，平均会告诉七八位潜在客户，如果不满意会告诉十五六位。在互联网时代，口碑传播速度和广度被社交媒体颠覆，当你发出一个精彩的评论时，可能被置顶，帮助成千上万的潜在客户购买。当你晒出朋友圈的时候，也能影响你社交网络中每位好友的购买，速度和数量远超以往。互联网导致销售发生了巨大的变化，营销跳出了传统的4P概念，电商企业注重入口、流量、“爆款”、转化率和口碑，口碑再通过入口带来

新的流量，与传统的产品定位、渠道、促销和价格策略一起，成为推动互联网销售模式的重要手段。

期望值和满意度

怎样建立良好的口碑？口碑由每个客户的满意度积攒形成。有人认为满意度由产品和服务质量决定，和销售团队关系不大，销售成功之后就“大撒把”，追逐下一个订单，这是很大的误解。

客户满意度由客户期望值以及产品和服务质量共同决定，期望值越高，满意度越低，期望值越低，满意度反而越高，这是人人都知道的道理。期望值从哪里来？它常常是受销售团队影响的，我们为了让客户购买，大大提升客户期望值，却导致满意度的下降。

典型的例子来自一家号称专注极致口碑的互联网公司，但它常反其道而行。2016年，该互联网公司关联企业发布了一款笔记本电脑，对外号称此款笔记本电脑将比硬币还要薄！作为笔记本电脑发烧友，我听后“疯”了，如果真能够做到这一点，那将要颠覆整个市场！这样做的技术难度极大，我心里有极大怀疑，可是该公司言之凿凿，我又不得不信。在笔记本电脑的发布会上，比硬币还薄的笔记本电脑终于亮相，还配了一张图片来说明。该公司真“聪明”啊，把客户都当傻瓜了。

这家互联网公司赢了，很多人纷纷在社交媒体转发这张图，所有人都知道其笔记本电脑。真的全是套路啊！可是，市场营销团队在达成宣传效果之余，有没有想想对口碑的影响？吹牛的确不用上税，可是如此拔高客户期望值，会获得好的口碑吗？

这种玩笑这家公司开了不少，但基本都是套路。所以，它在达到高峰之后经历了断崖式的下跌，这和口碑不无关系，但口碑一旦形成，还能扭转回来吗？企业千万不要为了一时的销量而牺牲口碑！

从心里说，作为一名技术男，那公司的产品，尤其是配置是很有诚意的，在性价比方面具有很不错的优势。可是，其营销是以产品为中心，而不是以客户为中心，这是它份额下降的关键原因。其实以客户为中心作为口号很容易，但能够踏踏实实变成方法论，落到实处，是不容易的。做人要本分，客户即使不是上帝，也不是傻瓜，在销售和服务过程中应该多一分踏实和质朴，少一分忽悠和取巧。我曾经参观过海尔，在改革开放之初，其产品质量不合格，张瑞敏勃然大怒，怒砸有瑕疵的冰箱，绝不让不合格的产品流入市场，不让客户失望，这直到现在都值得我们学习。

客户不是上帝

很多企业都宣称客户是上帝，但我并不认同，有时候甚至相反，比如在“果粉”眼中，乔布斯才是受膜拜的“上帝”，有人即使“砸锅卖铁”也要购买苹果手机。既然客户不是上帝，我们就不能无条件地为客户服务，这毕竟包含大量的成本，所以我们应该适当管理客户期望值。

管理客户期望值

武大郎身材短小，长相猥琐，如果能够管理潘金莲的期望值，或许可以求得善终，可是他生性懦弱，被潘金莲欺压不敢出声。后来，潘金莲与西门庆勾搭成奸，合谋毒死武大郎。如果从销售角度来看，管理潘金莲的期望值才是武大郎的求生之道，而不是无限纵容。

有人说，武大郎是死于“产品”不好，才达不到潘金莲的期望值。实际上，即便自身产品过硬、售后服务能力很强，也要管理好客户期望值，因为客户会永不知足，在用尽我们的售后服务能力后，并不知足，随时准备“找下家”，而在现在这个充分竞争的时代，客户的期望值甚至是超过潘金莲的。

客户应当是被销售“宠”的，但“宠”客户应该来自服务细节，而非惊天动地的大声“示爱”，无限提升客户期望值，让客户觉得一切都理所当然。该“宠”肯定要“宠”，但是之后一定要进行期望值管理。

销售和管理期望值之间存在矛盾，销售人员处于两难之间，既要提升客户购买欲望又要降低其期望值，这本身就存在矛盾。比如求婚时，她问你：“你会一辈子对我好吗？”第一个回答是：在天愿为比翼鸟，在地愿为连理枝，一生一世，执子之手，白头偕老，此情不渝，海枯石烂，永不变心！第二个回答是：相恋易、相处难，且行且珍惜，感情和婚姻需要两个人共同努力！我们应该选择哪个答案？如果选择第一个答案，显然提升了期望值，也许会导致婚后满意度下降；如果选择第二个答案，对方根本就不会嫁给你！客户和新娘一样，本质上都是感性的，他们不需要冷冰冰的真理，他们要的是真心保证。就像在签约仪式上客户问你：你能保证项目成功吗？也有两个答案，第一个是：多谢领导信任，我们已经做好充足准备，保证完成任务！第二个答案是：客户请自

重，项目成功既取决于产品和服务，也取决于你们的配合，任何产品都有瑕疵！客户还会签合同吗？肯定不会。很多时候，我们需要热情和真诚，不能总是冷冰冰的逻辑。

管理客户期望值的关键在于时机，当我们与客户签署协议，并拿到预付款之后，才可以管理客户期望值。一般来说，我们可以将签订合同分成四个阶段（如图9-2所示）。



图9-2 使用和实施的四个阶段

蜜月期和磨合期管理

该晒幸福还是要晒，该“宠”客户也要继续“宠”，但必须讲清楚、说明白服务底线。关键在于时机，签合同收了预付款，客户流失的可能性会大大降低，此时管理客户期望值就没有了后顾之忧，就可以理性地和客户沟通。

蜜月期管理

签署合同到产品到货通常会有短暂的时期，如同度蜜月，这是管理客户期望值的最佳时机。我们应该与客户沟通：“尊敬的客户，感谢您选择我们，我们必将全力提供优秀的产品和服务。”然而，任何产品都可能存在瑕疵，我们需要做好预案，确保万无一失。首先，我们已经提前下了订单，万一延迟怎么办？一旦产品出现瑕疵，我们应该有对策；万一实施不顺利，我们也该有计划。这样既降低了期望值，又拿出了预案，从而应对随着产品到货而来的磨合期。

磨合期管理

磨合期是指产品到货到正常使用产品的这段时间，客户使用我们产品的时候常常不会一帆风顺。我做销售时遇到过严重的事故，工程师安装完毕刚上飞机返回北京，网络就整体瘫痪了，30多个电信营业厅瘫痪，交话费、故障处理、开通服务，全部都得停止。工程师一落地北京，我们就联络到他，于是他立即返航。重新启动系统后观察了一夜，可谁知道，他返回北京的当天，系统再次瘫痪，连当地报纸都刊出了这一新闻。

我连夜前往客户现场，一起解决问题，其实我不懂安装，只起到了沟通的作用。当时，系统特别不稳定，随时可能宕机。工程师认为是软件问题，需要美国的研发部门升级软件，于是提出了一个临时解决办法：一旦宕机，立即重启，十几分钟就能恢复。客户当然不能接受，这么重要的营业厅系统竟然频频死机，简直不可想象。

客户不想声张，因为一旦被上级领导知道，后果非常严重，谁都承受不了，大家都尽力瞒着。一周之后，消息层层上传，到达我的大老板那边，他订机票从台湾来到客户现场，与我一起拜访客户。客户非常愤怒地指着窗户说：“今天不解决问题，我们就从这儿跳下去，你看着办吧。”我的老板也解决不了问题，这属于软件的设计缺陷，需要美国的实验室重新开发，不是一时半会儿能解决的。我“捏了一把汗”。老板不慌不忙，拿出一台ThinkPad递过去道歉：

“首先非常抱歉发生这么严重的问题，这是最新型号，特意送给您使用。”客户没收，我老板只好将笔记本电脑放在茶几上，又说：“我们已经找到了原因，比较复杂，实验室正在开发新版本，解决问题的时间还难以确定。”听到这话，客户脸色立即沉下来，我老板又说：“不过，我保证，只要问题不解决，我们工程师就不离开，确保营业厅正常工作。”客户脸色稍好，我老板表示：“这次事故全是我们的责任，如果有必要，我去上级部门解释，把事情说清楚，我们IBM不推卸责任。”

我特别佩服我老板的镇定自若，他在郑州停留了几天，把所有领导都见了一遍，晚上还和他们一起商量对策，跟美国研发部门沟通，为客户力争时间。他走后一个月，新版本出来，重新升级大功告成。我心里七上八下，因为很快就有第二期采购，我担心因为故障泡汤，谁知客户根本不受影响，按计划采购了200万美元的产品。客户后来告诉我：“我们这么多建设项目，出问题的多了，这很正常，你们态度还是很好的。”

回想我的销售经历，这种经历很难得。大多数时候，是我们有求于客户，两方地位不平等，但是合同签了，地位就调整了：客户花钱之后总是提心吊胆，就像病人看医生，有求于我们。如果我们怠慢客户，必然对未来的生意造成潜在的影响；而如果诚心诚意和客户一起解决问题，与客户的关系经过磨合和考验，对我们大有裨益。采购有风险，客户有了稳定的供货商，一般不会随便更换。而且小订单利润可观，戴尔曾经统计过，有一段时间，小订单占销售额的比例大概在30%，却占了利润的大头。

通过这件事，我还意识到，在处理产品问题时，应该先处理客户的心情，再去处理事情。售后服务工程师是解决问题、处理事情的，而我们销售团队必须处理客户心情、照顾客户情绪。

成功期和平淡期管理

当客户验收的时候，采购进入成功期。我们在做一个咨询项目时，由于对解决方案销售的定义分歧以及客户内部分歧导致项目不顺利，我们很担心收不成款。在最终验收之后的聚餐上，我们请领导发言，在征得客户同意后，我们举起手机原原本本录了下来。这段视频用途极大，既可以拿视频找财务要钱，又可以作为标杆，拿给其他客户看。

成功期管理

在大型采购中，客户常采取分期付款方式，如首付30%，到货验收60%，尾款10%；有些更复杂的项目，还要分四次或者五次来收款。能不能拿到款项，很大程度上取决于客户的满意度。当产品到货和实施之后，举办验收仪式，稍稍庆祝一下，既犒劳了双方的实施人员，加深感情，也是为了更容易收款。验收是购买进入成功期的标志。

每个成功企业背后都有很多成功的客户，当客户进入成功期之后，应该将成功的客户当成标杆，作为推广的堡垒和根据地。我是2002年从事培训和咨询行业的，从不主动推销，超过一半的生意来自老客户的转介绍。2016年初，我们推广赢销动力App，辅导老客户使用，一分钱不收，打造了一批高度满意的客户。他们在使用过程中有任何问题，都会在微信群里提出，工程师和产品经理立即解决，效率远超“400”客服电话。当我们推出销售专用记事本的时候，群里的成员大量订购，还将文案发到朋友圈，将我们的产品传播出去。在互联网时代，这种标杆和分享的方式极为重要，善用社交网络以及购物网站的点评，将会为我们带来大量的流量和良好口碑。

平淡期（“七年之痒”）管理

一家印刷企业一直为我们印教材，七八年来我们一直比较满意，但总觉得应该改善教材的质量，比如彩色印刷和更好的装订方式，然而这家公司一成不变。我们提过几次，知道大概是印刷设备的原因导致始终

没有变化。我们接触其他的印刷公司，试图寻找更好的解决方案，但由于成本的原因，我们更换了印刷公司之后，最终还是采用黑白印刷，只是调整了尺寸和装订方式。这件事给了我极大的启发，先前那家印刷公司为什么会失去我们的生意？

显然，客户不是一直忠诚于某个产品或品牌的，更不会死心塌地。他们喜欢猎奇，充满好奇心，而且常常很苛刻，随时准备购买其他公司的产品或服务；他们往往希望降低采购成本，却要求得到更好的产品和服务。大多数企业在采购消耗品的时候，要求每年招投标，货比三家后再决定购买份额，并且会替换不满意的厂家。

婚姻也是这样，分手常发生在两个阶段，即磨合期和平淡期（七年之痒），发生原因却截然相反，发生在磨合期是因为双方的矛盾和分歧无法调和，发生在平淡期是因为老夫老妻了，日子越过越平淡，彼此间没有了吸引力。那家印刷公司就是这样，它的生产设施没有改善，装订方式也没有新鲜感，平平无奇。

这是很可怕的情形，我们必须调整心态，不能总是一成不变生活没有创新，这是要恶心客户吗？如果一味地一成不变就意味着老客户终将离去。相反，我们应该保持活力，推陈出新，不断为客户带来新鲜感，感情才能历久弥新。

对此，IBM是个中高手，很多客户几十年如一日的跟随它。我在IBM工作时，有一天在办公室听到广播，要求我们在会议室观看录像，这极为少见。在我的印象中，只有火警才会动用广播系统。我来到会议室，看见一个胖胖的穿着深色西装的“老大”在电视中表现得激情四射，他是当时IBM总裁郭士纳，他在大谈电子商务。我听得晕晕乎乎，他说：“我们未来将在互联网上看电影，在网上看世界杯，在网上购物，未来将是电子商务的时代，IBM将是电子商务领导者。”我不太相信，那个时候上网还用“猫”，速度慢得不得了，怎么可能在网上看电影？网上购物？

我参加培训之后，按照公司要求与客户大谈未来，大谈电子商务，颇有吸引力。我常问客户：“您这个行业未来五年或者十年会变成什么样子？”客户茫然摇头，我就会向客户说：“电子商务！”未来客户将在网上支付，而不在营业厅，由于电子商务的普及，数据流量收入将快速增长，甚至超过语音业务。客户将信将疑，我就推荐他们参加IBM大型论坛，畅想未来。

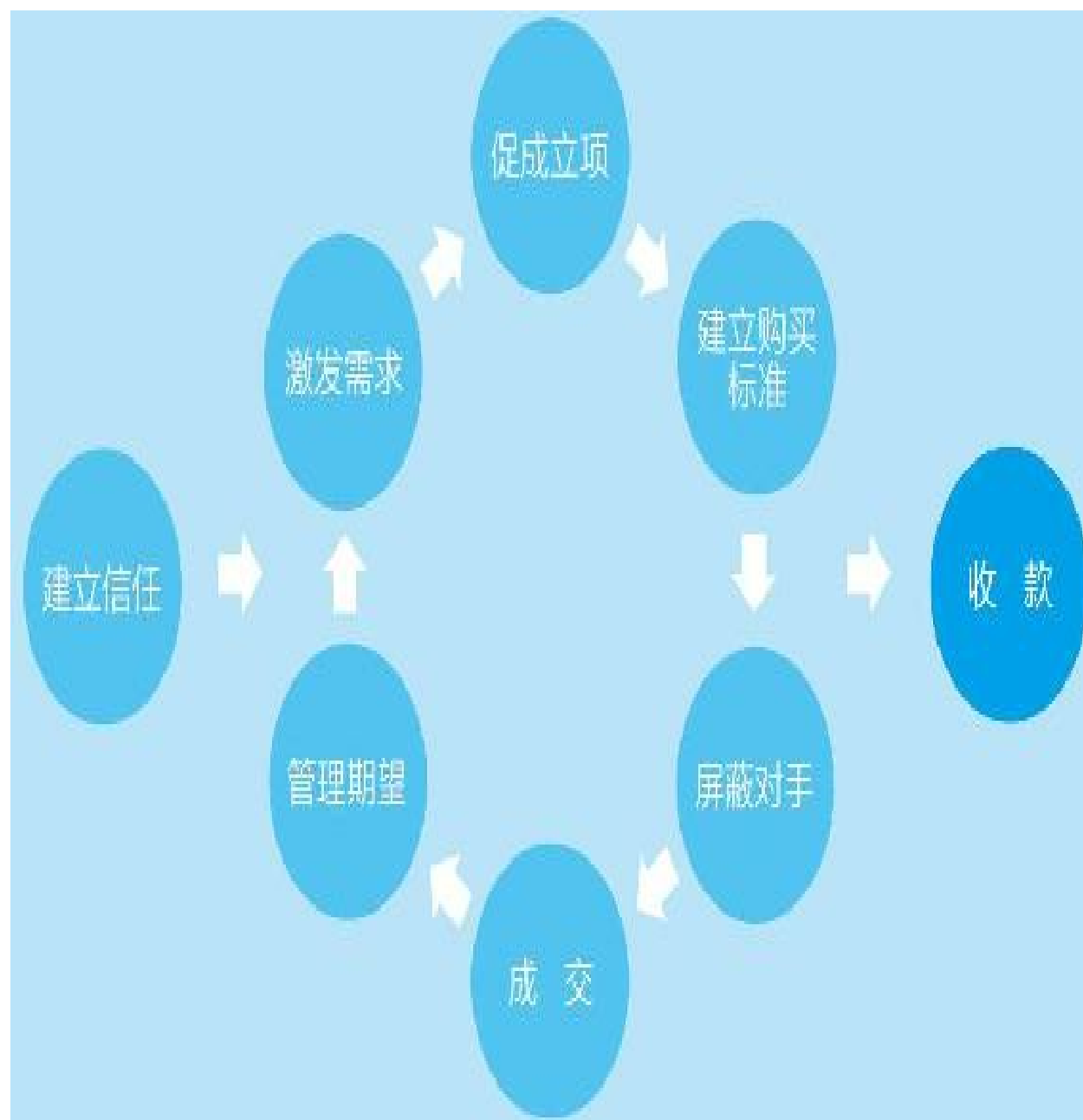
我们不仅要和客户谈现在的需求，还要谈趋势、谈未来，这是激发客户兴奋点的关键。真正好的销售不仅要为客户说明白，还要把客户说糊涂，这样客户才有需求，才能按照我们的产品路线发展。IBM有一些很棒的销售，比如我的朋友韩玮，他总能颠覆客户的认知，或至少让客户充满好奇，不再“左手拉右手”。

IBM每隔五年到十年就会创造出一个新的概念，事实证明这是正确的预测。IBM曾经提出“智慧地球”的概念，我当时想不明白，IBM又不是农业和环保公司，做这个干吗？后来IBM的“智慧地球”开花结果，“智慧城市”“智慧医疗”“智慧交通”盛行，交通管理部门架设摄像头，监控违章减缓拥堵，这些概念都源自“智慧地球”。现在，IBM又推出“认知计算”，我现在仍然搞不懂内涵是什么，但是我知道这是对的；客户肯定也糊涂，但他们至少感到了新奇，给了我们创造需求的新机会。

签合同绝不是结束，只是服务的开始，通过蜜月期、磨合期、成功期和平淡期，我们才能扎根于客户，企业才能基业长青。对于我们个人，确保客户满意也是责任和义务，有始有终、言出必行，才能在收获订单之后，再收获人心，人脉广阔、眼光长远，道路越走越宽。

然而，销售并没有结束，一个订单结束的标志并非签合同，也不是交换和验收，而是收款。

下面的章节便是有关收款的内容。



第10章 收款

销售重要还是收款重要？这是一个必须搞清楚的问题，因为很多企业存在严重的应收账款问题。极少数的人说，“收款是销售的一个环节，当然销售重要”。也有人说，“销售和收款同样重要，但是企业以追求利润为天职，收款是销售的目的，目的重于过程”。这就像足球比赛，踢球重要还是进球重要？决定是否出线是否夺冠的关键是进球，而非比赛过程。

举个例子，一笔10万元的销售线索重要，还是一笔10万元的应收账款重要，显然是应收账款。假设企业毛利润是10%，100万元的订单才能产生十万元的现金流，还要花费销售费用，谁也不能保证能够赢下来。所以，我常说，应收账款的重要性是销售线索的十倍。

企业都追求发展，而发展意味着销售收入、人员、生产和服务设施的扩张，这就是所谓的做大。发展的第二个维度是盈利、控制成本，通过差异化产品和服务获得更好利润，这是做强。企业经常讨论先做大还是先做强，其实企业发展还有第三个维度，就是资产的流动性，它决定企业的发展速度（如图10-1所示）。很久以前是“大鱼吃小鱼”的时代，后来是“强鱼吃弱鱼”，现在则是“快鱼吃慢鱼”。

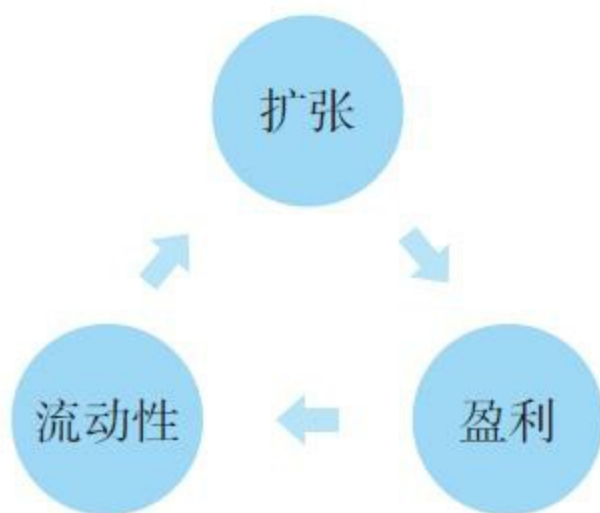


图10-1 企业发展的三个维度

资产流动性的重要性不低于销售收入和利润，如果用100万元做生

意，一年周转一次，每年获利十万元；如果一个季度周转一次，获利就是46.3万元；每个月周转一次，利润滚入周转资金，一年就可以获得200多万元的利润。销售价格和利润率不变，加强流动性，经营结果就大大不同。

资产之中，最具有流动性的是现金，现金一旦转变为固定资产、生产资料和库存，流动速度就会下降。迅速生产和销售、尽快回收账款，已经成为企业的核心竞争力。戴尔电脑尽量保持零库存，收到客户预付款后再付给供应商，账上便有惊人的现金流；微信通过发红包和支付功能，鼓励用户绑定信用卡，沉淀现金流；腾讯获得数百亿规模的资金，哪怕存在银行都有巨大的利益；阿里巴巴的支付宝也是如此。

决定企业生死存亡的不是产品，也不是人才、技术、产品和品牌，而是现金流。有了现金，企业就可以买到人才和技术，做出产品；没了现金，即使有好产品，也难以为继。必须控制资金的出入，才能提升现金流。现金从采购流出，流入端是收款，收款是改善企业现金流的核心之一。在大型复杂的采购中，客户只支付预付款，到货和验收之后才能付全款，这往往需要半年到一年甚至以上，一旦控制不好，应收账款便会变成烂账，严重危害企业现金流。资金链的断裂存在极大的偶然性和突然性，现金在企业、供应商和客户端流动是一个动态的过程，一旦金融环境变化，市场震动、资金链抽紧，企业现金流就会迅速崩溃，跳楼都来不及。现金流必须常抓不懈，否则企业就如同充满漏洞的大船，风雨一来立即倾覆。

收款存在激烈竞争

假定你欠A和B各一万元，A的钱是你前年借的，答应去年还，B的钱是你今年借的，答应年底还，现在你手里刚好有一万元，会先还给谁呢？按理说，应该先还A，但是已经失信在先了，他还会再借钱给你吗？所以，企业为保持信用，当然先还B，而不会先还A。这个例子说明，催款要及时，不能熬年头，“坐冷板凳排队”。其实，你会真的还给谁呢？应该是拿着菜刀来堵门的人，催款一定要及时，力度一定要大。

有人认为，签合同前有竞争，之后就没有了，所以不急着收款，这是极为错误的想法。合同签订之后竞争对手更多，税务局要钱、员工要薪水、房租和水电费，这些付款的优先级都高于供货商。无数人在催款，客户的资金有限，一定要排个顺序。平时还好，一旦资金紧绷，所有厂家都“打破头似的要”收款，竞争对手之多，远超与你争夺订单的同行。我曾经有位朋友被厂商欠了一大笔钱，企业宣布停业，要求供应商来结算，他到达的时候吃了一惊，无数供应商的人马，那景象真是惊心动魄。只有见过这种场面的人，才知道要钱的人有多少、竞争有多激烈。

收款必须纳入绩效考核

一家电力系统的领先企业，产品和技术实力很有竞争力，然而收款管理极为混乱，应收账款达到了几十亿元。电力行业处于下调周期，压力大，举步维艰。通过访谈，我们发现这家企业的销售团队以签合同为终点，绩效考核和提成很不合理，与收款无关。这家公司的销售提成是1%，年底计算合同和收款，假设合同约定金额为1000万元，有800万元回款，那么他拿走八万元提成，看起来很公平，其实有严重的问题。这家公司的利润率大约是10%，意味着公司还有100万元负利润，而销售人员却拿走了8%的提成，没有动力去收款，而去追逐新订单，以拿到更多提成。这家公司销售人员流动率极高，人走茶凉，没人接替去收款。

另外，销售团队与使用部门谈需求、和采购部门谈合同，却常疏漏财务部部门，甚至不知道财务部的门开在哪儿，这就为收款制造了巨大

的难题。销售团队天生喜欢追逐订单，到货验收属于售后部，收款属于财务部，销售卖完就跑，根本没有意识到收款的重要性。要想改变这一点，就必须改善绩效考核方法，扭转观念并与实际利益相结合，绝不能让销售只关心签合同不关心收款。

绩效考核的方法

我见过林林总总的计酬方式，常常只注重销售收入和毛利，忽略应收账款。要想制定合理的考核方法，必须区分应收账款和烂账。换句话说，企业要根据欠款的严重性，设定合理的考核目标。

与应收账款相比，烂账更适合作为绩效考核的依据。有人认为，烂账就是无法回收的账款。这是错误的定义，将导致无限期地拖延欠款。按照财务规定，烂账应该从应收账款中计提。

应收账款：按照合同应该回收还未回收的账款。

烂账：根据财务计提规则计算出来的应收账款。

一般来讲，常规做法是采取计提方式（见表10-1），收款问题严重的企业，或者安装和验收周期较短的企业，常会缩短计提时间，企业应根据实际情况调整计提时间和比例。

表10-1 烂账计提方式

	一个月	二个月	三个月	半年	一年	二年
常规	—	10%	20%	30%	50%	100%
应收账款严重	10%	20%	30%	50%	100%	—

绩效奖金=当期销售利润（销售收入）×

提成比例-当期的烂账×提成比例

这种方式只是一种参考，每家企业的战略不同，经营目标也不同，

应该灵活调整应收账款和其他考核指标的关系。考核时还应该注重团队协作，销售和主管有不同的考核目标，如果应收账款问题不严重，可以把烂账作为销售主管的考核目标；如果问题严重，大家一起分摊这个指标。这一点特别重要，不和利益挂钩，公司的强调和压力都会变成老生常谈，无济于事。

每个企业的绩效考核方式不同，阶段性经营目标不同，不同区域的应收账款严重性也不一样，绩效考核方式因人因时因地各不相同，需要通盘考虑。绩效考核是解决催款动机的有效方法，防患于未然，避免产生应收账款才是第一位的。那么，造成应收账款的原因是什么？应该怎么应对？

造成应收账款的原因有三种：恶意欺诈，客户因质量问题拒绝支付，客户不愿意支付。针对这三种情况，我们有不同的收款策略。

防范恶意欺诈

我印象最深的恶意欺诈出现在20年前，当时有一家全球销量第一的个人电脑公司，为了迅速在中国市场“再下一城”，强迫经销商吃下大量库存。这种情形很常见，既可以在短期拿到业绩，又可以占据经销商库存，屏蔽对手。由于这家公司内部钩心斗角，新的中国区领导上任后，突然降价，使经销商措手不及。如果库存电脑按照新价格出货，必然血本无归；而如果按照原价销售，库存卖不动，必然变成废铜烂铁。

IT产品贬值极快，经销商不敢压货而降价出货，恼羞成怒与这家公司交涉，但对方态度傲慢。这几个经销商于是碰头协商与其虚与委蛇，继续大量吃货。这家公司心里“乐开花”，果然在那一年成为中国市场第一。但它的乐观情绪只持续半年，就发现经销商降低了付款的速度却继续大批量进货，催款时，经销商就打过来一些，然后再进一大批货，渐渐在手里积攒筹码。时间久了，经销商压了数万台电脑，金额上亿美元，这家公司收款恶化，严令不付款不给货。经销商旧事重提，要求它补偿降价带来的损失，否则拒绝付款。

双方关系极度恶化，水土不服的这家公司将经销商诉之法庭，协商彻底终止。这个官司轰动一时，美国政府也为这家公司发声，成为不大不小的政治事件。最终，这家公司赢了官司却一分钱都没有拿到。经销商将资产转移，法院执行的时候，公司早已没有了值钱的资产。这家公司从此在中国一蹶不振，上一年还是中国市场第一，第二年便退出前三，后来被并购，在中国市场几乎销声匿迹。

因为应收账款，在中国多年的努力耕耘毁于一旦。这种例子数不胜数，许多公司都是因为经销商或者分公司恶意拖欠账款，导致资金链断裂，企业彻底崩盘，人生也走向谷底。

营业执照审查

恶意欺诈容易发生在渠道和代理之间，双方恩怨纠缠，难分难解，在生意欣欣向荣的时候，大家能赚到钱，矛盾被隐藏，一旦生意滑落，矛盾就会激化，极端情形就是恶意欺诈。面对恶意欺诈，由于妄自尊大和对中国国情的不了解，上述案例中的公司采取了完全错误的对策，最

终赢了官司却于事无补，因为经销商早就做好了准备，将资产转移，由于是有限责任公司，法院不能无限制的追查。所以，为了避免恶意欺诈，企业应该做好预案，将风险消弭于无形。

只要分期付款，第一步就是营业执照审查和核实，最为关键的是对方注册资金，分期付款的总额不能超过注册资金的一半，这样可以缓解携款潜逃的风险。我们还应该在网站上查询对方的信用情况，一旦存在违约和纠纷，生意可以继续做，只是必须先把款付清。

合同审查

由于某外企的直销模式要求销售团队采用公司的标准合同，刚进入中国市场的时候，遇到很多麻烦。我曾经参与A公司的招投标，该公司拿出了标准采购合同准备签字，我们说要送到公司法律部门审查，客户当场崩溃，指着外面的厂商说：“他们的印章就揣兜里，拿出来就盖章，你们就不能随身带来吗？”我都不知道该怎么解释。

外企的律师是美国人，我将客户要求翻译成英语，一条条解释，律师说着和我们完全不同的语言，每个英文单词我都懂，连成一句后却不明白，从此我对企业法律部门留下了心理阴影，基本不敢和他们说话。合同中有一条，“因乙方产品质量问题造成的损失，乙方将承担损失”，我们的律师坚决反对这一条。

A公司没有遇到过这样的事情，这是他们的标准合同，从来都这样执行。当地小公司注册资金只有几十万元，真出了要命的大事儿就倒闭公司。某外企是全球性公司，这批产品用于电力计费，如果真的造成几亿元的损失，不能因为100万元的合同，将整个公司的利润都搭进去。双方陷入僵局，客户垂头丧气，如果不是公开招投标，肯定就放弃该外企了，现在招投标已经公示，它们也骑虎难下。现在是律师之间的战争，我们和客户都无能为力，只能隔着办公桌发呆。

最终，外企的律师拿出《合同法》，指出A公司的标准合同条款属于无限赔偿条款，而《合同法》中有一条，大意是“赔偿金额应在合同中约定，不能无上限赔偿”。A公司面对国家法律，不得不低头，在赔偿条款后面又加了一条：赔偿金额不超过合同金额。

当产品和服务产生瑕疵的时候，双方必然以合同为准绳，如果没有慎重审查合同条款，就会处于被动。

因为质量导致的应收账款

很多客户因为产品瑕疵拒绝支付货款，要求必须解决问题才能付款，这是合理的要求吗？

我曾经向新华社销售了300台笔记本电脑，产品到货之后开箱验货，有15台不能开机，客户很生气，严令尽快更换，不会支付货款。我坚持客户先付款，客户极为生气，认为产品质量这么差，怎么能验收付款。我坚持：“您订了300台，只有15台有故障，要不先把那285台的款付了？”客户被气笑了，他认为15台不能开机，合同不完整不能执行，更换才能付款！我和物流公司唱起了双簧，物流公司坚持立场，如果不验收付款，就将300台全部拉走。我扮演和事佬的角色，客户急于使用产品，最终验收付款，同时签署备忘录，要求我们在15个工作日内更换电脑。

到底谁对谁错？15台故障，产品质量确实有问题，是不是应该更换之后再付款？很多财务规定不严的公司都会这么执行。可是，更换15台之后，客户会不会又找出其他瑕疵？再去解决新的瑕疵，会不会货款一直拖下去？这是一个可怕的结果。任何产品都有瑕疵，那么，客户是不是可以一直将货款拖延下去？

更可怕的是，我发现很多销售理所当然地认为，产品有瑕疵，客户当然不应该付款，这是导致应收账款的一个重要原因。我们一定要区分瑕疵和产品质量问题，如果300台电脑有100台不能开机，当然属于质量问题，可是15台属于瑕疵的范畴。一般来讲，合同中一般没有严格的规定，这就需要我们力争，通过售后服务解决问题。在这个过程中，销售通常扮演协调者的角色，公司应该建立坚定的收款控制流程。

建立质量和收款的控制流程

刚性的控制流程和友好协商是收取应收账款的保障，销售人员常常承担后者的角色，而企业应该建立详细、严格的规章制度。从签订合同开始，到生产、出货、到货和验收，都需要详尽的记录，并发送给客户。生产时发出开工通知，出货时发出货函，到货要有验收报告，让客户看见从生产到运输的全过程，尽早打消客户退货的想法。这是人之常

情，比如我们在餐馆吃饭，一道菜久等不到，我们威胁要取消这道菜，服务员都会说，“厨师正在装盘，马上到”，我们一般都会再等一下。财务还要发出催款函，客户不会主动翻看合同去查找哪笔款项到期了，他们乐得你不来催款，好把资金存在银行账户里吃利息。一旦客户没有按照合同付款，企业的财务应该立即发出逾期支付函，提醒客户每天有多少的逾期罚款。

很多销售害怕得罪客户，不喜欢这样的流程，其实这是正常的商业流程，也不需销售团队介入。这些文件对于收款意义重大，本身就是书面的催款通知，一旦出现争议，这些文件也将作为双方争执的依据，甚至万一诉诸法律，这些文件都是重要的证据。实际上，这些文件才是双方私下和解，而不要走向法庭的关键。

催款流程

即使避开恶意欺诈和产品质量带来的应收账款，欠款还是常常发生，原因特别简单，谁都希望将资金放在自己手中，能拖就拖。我们应该两手抓、两手硬，做好防范工作，也应该强化催款流程。

协同收款

一旦发生应收账款，第一步当然是财务启动催款流程，财务对财务，通过到货函、催款函和逾期通知函来收款。如果催款不顺利，则应编制到应收账款的报表中，发送销售团队，提醒应收账款可能变成烂账，影响每个人的绩效考核。

销售团队也要参与催款。有一家规模很大的展示公司为客户定制专卖店的展示货柜，一种直柜和一种转角柜。直柜在广东生产，转角柜在江苏生产，当时正好是江南梅雨季节，气候潮湿。生产完毕，质检过关，发货到客户在全国的几百家专卖店。当客户打开包装时，发现两种货柜的颜色不一样，有严重色差。客户当然拒绝付款，要求厂家将货柜重新运回刷漆，工作量巨大，成本肯定增加，而且气候已变，即使收回一种货柜重新刷漆也不能保证颜色一致。

这属于瑕疵还是严重质量问题？客户拒绝验收，尾款将近2000万元，势必对企业造成严重打击。这家企业早有对应流程，销售全力以赴收款，负责与客户沟通。然后，公司派出收款小组，其中一人曾是公司的保洁阿姨，脾气特别好，受过训练之后，也懂些售后服务和财务知识，她的职责是在客户负责人家里做思想工作；另一人从保安部门出来，人高马大，在旁边陪着。三人组成收款“铁三角”，从夏天一直到秋天，但质量问题解决不了，客户仍然拒绝付款。

这家企业的专卖店计划在中秋节前开店促销，销售常到店面侦察，专卖店促销计划已定，根本不可能不开店，纷纷将陈列柜安装起来，堆上产品和各种宣传图片，一般顾客根本看出来色差。销售拍了照片，拿到证据，销售总监出面拜访客户，同意回收全部货柜，重新上漆，并按照约定的违约金认罚。客户无言以对，陈列柜已经投入使用，不可能再把产品下架，只好妥协。经过双方协商，以剩余货款支付80%，将此

事了结。客户还算满意，货柜不影响使用，还节省了购买成本，这家展示企业无利可图，却避免了一场应收账款的灾难，吃一堑长一智，以后严格控制色差，也算交了学费，避免了最糟糕的情况发生。这家企业的原则是，收款比天大，活下来就是胜利，收款是核心竞争力。催款不能单打独斗，应组建收款队伍，当作一场硬仗来打。

收款是核心竞争力

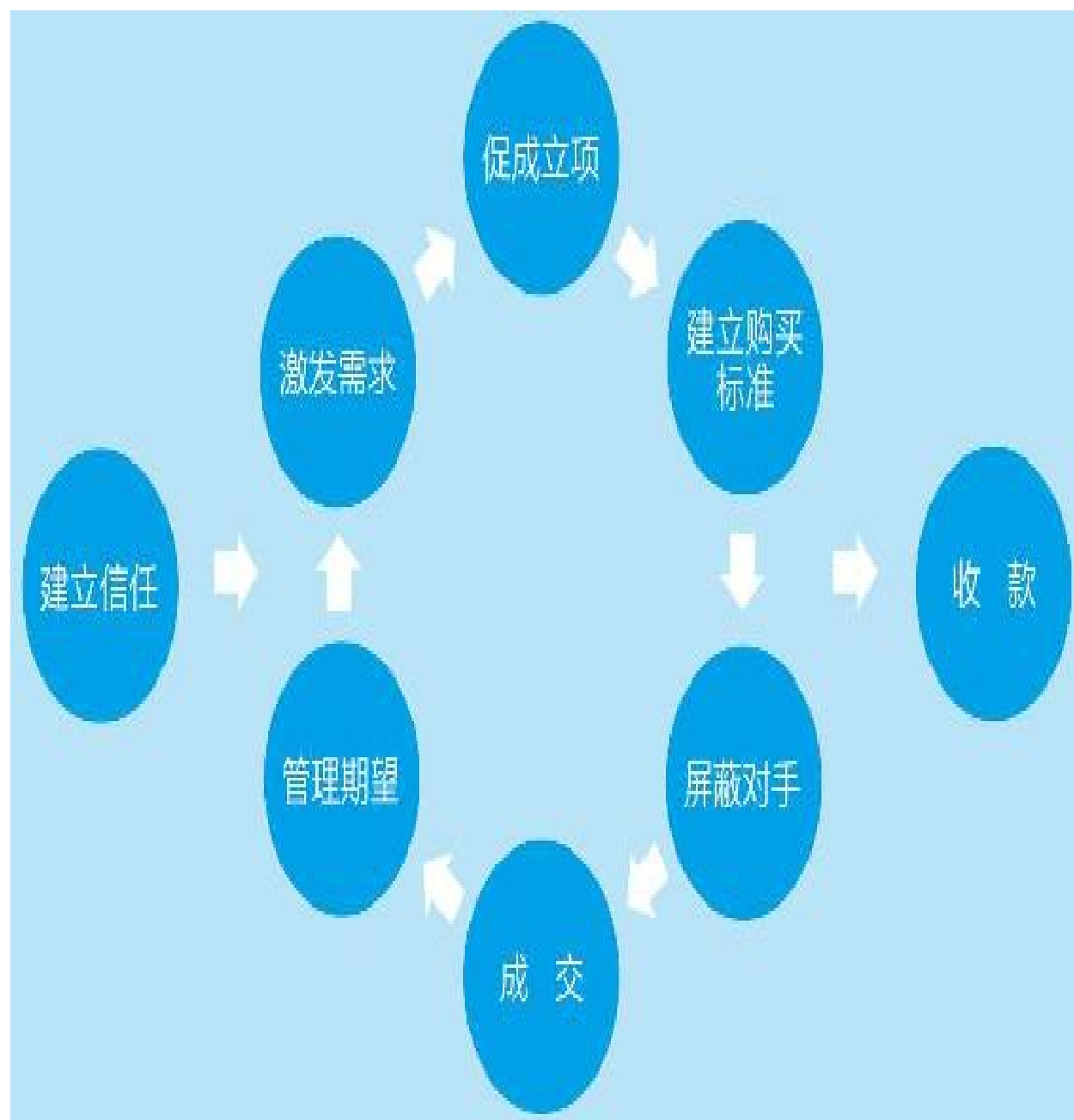
同样是为了避免烂账，另外一家灯具企业采取了相反的做法。很多房地产企业销售精装修楼盘，购买照明灯具，由于市场不景气，房企资金链紧张。为了规避收款风险，这家企业从2015年开始，放弃部分房企市场，避免收款风险。这是极端的做法，企业应该建立黑名单，将那些具有严重应收账款的客户列在名单上，生意可以继续做，但是必须付全款，绝不在“泥潭”里奔走。

诉诸法律是最后一步，很多企业对此顾虑重重。一家煤炭挖掘设备公司向东北煤业集团销售井下设施，前几年生意极好，煤业集团大把花钱，但这几年经济下行，煤炭价格暴跌，设备公司严重亏损，大量账款无法回收。这家企业与客户感情极深，迟迟不采取法律行动，只好暂停销售，向其他行业转型。幸好，这家企业在十年前曾在北京购买了地产用于办公和生产，增值了数倍，资金雄厚，而其他企业由于烂账陷入困境，只好诉诸法律。设备公司为了避免在法庭上败诉，与煤业集团私下协商，虽然没有拿回全款，却也没有血本无归。

没有支付能力的客户就是劣质客户，失去也不可惜，做企业不是做慈善，收款是企业的权力。实际上，律师对律师，不一定得罪客户，反而可以赢得客户尊重，但在大多数时候，双方是可以协商解决的。收款绝不能过于依赖法律，一审、二审耗时极长，即使赢了，也常常拿不到钱；而一旦官司打输，客户破产，拍卖资产之后先付员工欠薪，然后是政府税收，轮到供应商的时候，恐怕“一口汤”都分不到了。所以，法律手段常起到威吓的作用，慎之又慎，却是取得协商和和解的有效手段。

收款永远是销售的最后一步，然而，这只是一个订单销售的结束标志，我们应该推动客户产生新的需求，完成下一轮的销售，巩固客户满意度收款，形成良性循环。销售方法论也不是到此为止，我们还要在销售方法论的基础上构建企业销售指挥体系，并向下演变成为能力体系和

销售技巧，影响我们和客户的沟通，促进销售发展，我们将用两个章节来介绍。



第11章 销售指挥体系

我们前面谈到，价值竞争的核心从以产品为中心转变到以客户为中心，完成了以下五个方面：从产品性价比转向投资回报率；更全面地覆盖客户购买周期；从单点到全面“开花”的客户关系体系；管控风险；促进应收账款管理。

华莱士是中国领先的本土餐饮连锁企业，拥有3000多家连锁餐饮店，员工数万人，采取从“农村包围城市”的策略，从二三线城市向一线城市扩张。由于房地产上涨，导致租金高企，员工薪酬水平增加，极大地影响了华莱士的经营业绩。比如，在五道口开一家200平方米的餐馆每天房租就高达3000元，假如一个中层管理人员年薪税前十万元，扣掉个人所得税和五险一金，每月6000元左右，员工支付将近一半的薪水用于房租，还有手机话费、交通、吃穿成本，若一个月约会一次，打车、吃饭、看一场电影，都是奢侈的开支，而华莱士一个汉堡包的销售价格是8元，那么它每天要销售多少汉堡包才能维持一个店面？租赁店面成本和人工成本大大挤压了企业盈利空间。面对这种局面，企业无非有两条道路，一是提高效率、降低成本，类似于沃尔玛、富士康和京东，二是创新并提升价值，比如苹果、谷歌和IBM。企业要么向上升级，要么向下沉沦。华莱士坚持后一条道路，对供应链精益求精，不断创新，发展壮大，而那些坚持低成本，不断压缩店面环境和员工福利的餐饮企业大规模走向倒闭。

中国改革开放30多年，现在是企业最艰难的时刻，唯有坚持创新，坚持以客户为中心，才能度过这个“冬天”，等待下一波经济浪潮的“春天”。在这个过程中，企业管理体系要坚持以客户为中心，才能不断创新，可是很多企业忽略管理体系的转型，实际上是单轮行驶，内部磨损，消耗极大，转型艰难。当企业要从以产品为中心转向以客户为中心的时候，销售方法论应该向两个维度延伸，首先是管理体系的转变，形成以客户为中心的销售指挥体系，其次是完成人的转变，构建以客户为中心的能力培养体系。如果不完成这两个方向的延伸，销售方法论不能落地，只能发挥极小的效果，以客户为中心只会是一句口号，而不能变成企业的核心竞争力。在这一章里，我们将站在更高的角度来看待以客户为中心的销售方法论，以此为基础构造企业销售指挥体系。

销售漏斗管理

销售漏斗管理又叫商机管理、销售线索管理，本质上是对销售过程的管理，是复杂销售模式下管理销售过程的通用管理方式，为广大企业所采用。比如，华为的LTC（leads to cash），L（leads）是指销售线索，C（cash）就是把从线索到收款的流程管理起来。如果企业已经采纳销售漏斗管理，只要修改漏斗阶段的设置，就能从管理制度上完成从以产品为中心到以客户为中心的转变。然而，很多企业还没有销售漏斗管理的概念，所以我先来完整地介绍这个方法。

管理销售过程的工具

订单是既成事实，唯有过程才可以管理，销售漏斗是管理销售过程的工具。很多大型采购的时间短则持续数月，长则一年，若加上回款周期，甚至会更长。在这个过程中，企业投入人力和财力，稍有不慎，便会丢失订单，前功尽弃，因此过程不能不管理。比如，一家企业销售收入五亿元，平均每个订单100万元，赢了大约500个订单，如果胜率是30%，就是找到了1500个销售线索。如果明年要做到六亿元，必须赢600个订单，找到1800个销售线索，这从哪些客户来？从哪个地区来？从哪个行业来？这就是“吃着碗里”的订单，看着“盆”里的销售机会，惦记着“锅”里的目标客户。

形成共同的销售战术语言

大多数中小公司如同游击队，见到生意如见猎物，拎起刀枪就去打，没有章法和配合，也谈不上战术，更谈不上共同的销售语言。企业需要一套打法和套路，并形成企业共同的销售语言。

比如，我2011年参与华为咨询项目的时候就能够感受到其共同语言，即“发现第二根骨头，拉长两端，做厚中间。‘铁三角’前期能够挖到土豆，中间筑堡垒，为对手埋地雷，呼唤炮火，取得重装旅支持，后期管理预期，减少实施风险，形成作战蜂群”。企业外面的人很难全部听

懂，其实“发现第二根骨头”是指跳出传统的销售流程，深入研究客户的采购心理、周期和行为；“拉长两端”，不仅要做好招投标工作，还要挖出看不见的需求；引导客户采购指标，将优胜指标“埋进去”，“筑起堡垒”，把对手的致命缺陷体现出来，“埋下地雷”；销售之后还要管理实施风险，确保客户满意度和应收账款的回收。其中，“铁三角”由负责关系的客户经理、负责技术的售前工程师、负责服务的实施工程师组成，并在细分市场充当先头部队，将小项目“一口吃掉”，一旦遇到大型项目，总部的解决方案就是“重装旅”气势汹汹“杀”过来，团队作战，毕其功于一役。

通过上面这段话，我们能够看出来，华为有自己的强大的销售套路，而且能够“吃透”，并用自己独特的语言表达出来。我接触过很多销售团队，与其简单聊一聊就能判断出来这家公司有没有自己的套路和打法。

IBM采用矩阵式销售，是团队作战的鼻祖，其客户经理负责建立关系，冲在最前，技术团队在后方支持。然而，团队作战并不容易，团队之间必须有共同的语言，在会议上把情况说清楚，比如客户处在什么采购阶段、发起者是谁、决策者是谁、客户痛点是什么、进行投资回报率分析；如果客户在设计采购指标阶段，就要说清谁是设计者以及优胜指标、致命指标和沉睡指标是什么。共同的销售语言标志着企业的作战能力和水平，如果没有共同的销售语言，就会像游击队的打法，只能有些小订单，一旦遇到“正规军”，只能夹着尾巴落荒而逃。

销售预测的工具

销售团队常抱怨生产部门缺货，导致好不容易谈下来的订单产生波折，但生产部门也有苦楚，它们需要销售预测数据才能生产，否则卖出的缺货，没卖出的积压，会造成严重的问题。缺货不完全是生产的问题，和销售预测也有极大的关系。销售漏斗可以解决这个问题，只要在销售线索信息中录入产品信息，便能生成销售预测报告，指导生产。比如，戴尔电脑特别注重库存管理，将库存周期控制在七天左右，大大减少了现金流压力。

销售方法论的精华

销售漏斗还体现了销售方法论的精华，销售团队按照流程一步一步走下来，养成了良好的销售习惯。在经典的销售漏斗中包含接触客户、发现机会、确认机会、明确需求、方案报价等几个阶段，这其实就是销售步骤。在销售步骤中再加入细分销售动作，比如在接触客户阶段，需要完成收集客户资料、客户购买角色分析、了解关键客户兴趣点、推进认识、增加互动、私交到同盟的关系发展，便能体现出销售方法论的精华之所在，帮助销售团队掌握销售方法论的精华。

值得注意的是，销售漏斗是传统的销售管理方法，既适合推销也适合以客户为中心的价值竞争。如果企业已经有了这种管理方法，就需要调整销售漏斗的阶段，使这套方法适应以客户为中心的销售方法论。

销售漏斗的原理

2014年10月，我攀登哈巴雪山后，更深入地理解了销售漏斗的精华。我们10月3日到达丽江，检查装备，又开了一个会议沟通登山计划，并在聚餐中互相介绍彼此。4日乘车到达哈巴村，5日开始攀登，在风景秀丽的营地吃午餐和休息，下午四点到达黑海子露营地。早晨起来，太阳照耀在哈巴雪山，散射出瑰丽的光芒。休整一夜后，步行到海拔4400米的大本营，早早休息，凌晨3点冲顶。不管有没有冲顶成功，都必须在中午12点原地返回，否则顶峰下午降温，气温骤降到零度以下，石板坡结冰，如果不能下山，后果不堪设想。

这段登山旅程给我启示是，销售如同登山，我们应该像攀登哈巴雪山一样准备路书（如图11-1所示），确定关键阶段（丽江—哈巴村—黑海子露营地—大本营—顶峰）和关键动作（在丽江检查装备、开会、团队聚餐），确定时限，比如登顶时必须在中午12点之前完成，否则一旦气温下降，返程道路结冰，就会造成巨大的风险；还应该保持沟通和协作，并不断激励彼此，我们才能完成这段艰苦的过程。



图11-1 销售路书

漏斗模型

通过关键节点、关键动作、时限、沟通和激励，可以管理好一个销售线索，但是企业有多位销售人员，每人都可能有几条到几十条销售线索，有什么好办法统统管理起来？在图11-2中，如果把销售线索想象成

小球，将按照销售流程从上向下流动，有些销售线索可能流失也可能停滞，导致上边多下边少。如果企业能够发现全部的销售线索，那么下边流出的订单金额除以上边发现的销售线索，正好是市场份额。这就形成了上大下小，从上向下流动销售漏斗模型。

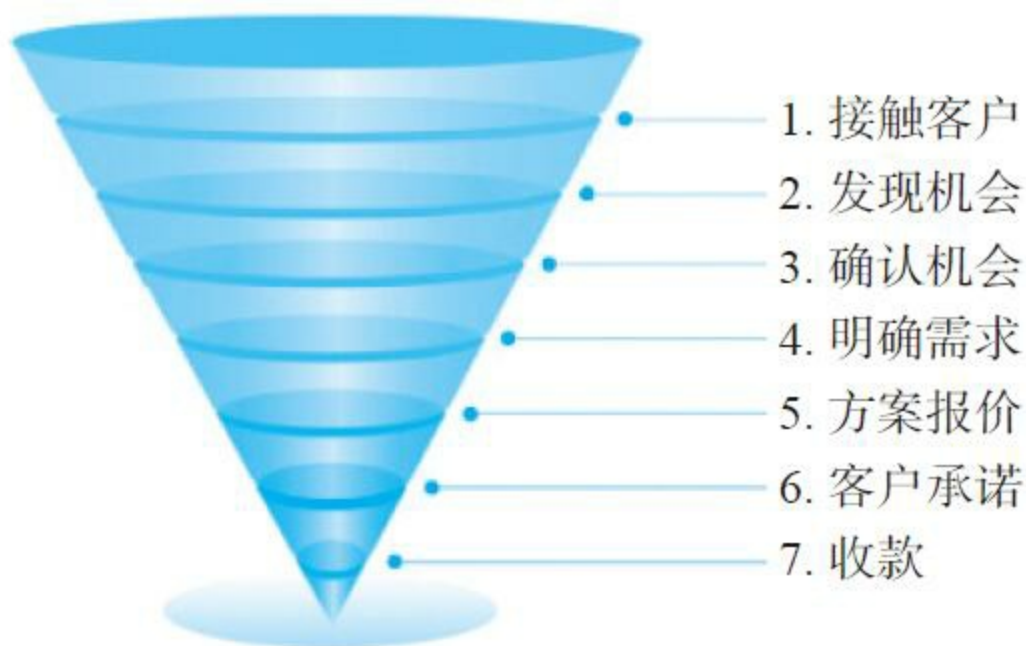


图11-2 销售漏斗模型

1996年初，我在IBM使用OMSYS（Opportunity Management System），即销售机会管理，后来我加入戴尔，使用表格管理销售漏斗，每周把销售团队的报表收集起来，开会讨论销售策略和方法。2000年，我转到培训部门，在新员工培训中讲授Account Planning，教会他们使用销售漏斗表格。后来没过多久，表格就变成一个简单软件，供全国销售团队使用。

离开外企之后，每年讲授几十场销售课程，包括像惠普、华为和中国移动这样的大型企业，也包括众多中小企业，每次我都会讲授销售漏斗的原理和方法，并提供我改良的销售报表。惠普用销售漏斗进行渠道的商机管理；海洋王用销售漏斗管理全国上千名的销售人员；泛音使用这些表格管理电动工具的销售，其销售团队提交报表，通过销售例会，用销售漏斗的理念进行管理。要成功使用销售漏斗模型，需要具备几个关键要素：第一，管理者真正懂得销售漏斗的原理和作用，能根据企业实际情况来设计其表格和管理体系；第二，有强有力的管理能力（比如目标分解），有绩效考核、销售例会和辅导体系；第三，有得力的销售

运营部门收集数据并进行汇总和分析，在销售会议中简述销售状况；第四，选择正确的销售漏斗工具，千万不要轻易使用CRM软件，应先建立销售方法再购买软件。

销售漏斗的设置和指标

销售漏斗的设置

销售阶段是销售漏斗的关键要素，这与销售方法论紧密相关，以产品为中心还是以客户为中心，完全可以从关键阶段和关键动作中体现出来，但是销售阶段划分很模糊，比如建立信任和激发需求可能贯穿整个销售过程。销售漏斗只是将销售阶段的界限定义出来，企业应该用自身的词汇进行描述，比如“发现机会”可以描述为“找到客户痛点”，“确认机会”改为“确认客户的购买时间和预算”，“明确需求”为“得到客户标书”，它们与动作和时限结合构成了销售漏斗（销售阶段的设定见表11-1）。

表11-1 销售阶段的设定

销售阶段	动作	漏斗阶段	时限
建立信任	<ul style="list-style-type: none"> • 收集客户资料 • 组织架构分析，识别客户采购角色 • 分析客户性格和沟通方式 • 寻找客户兴趣点，推进关系 • 请客户出谋划策、穿针引线、为我说话 	接触客户	10 天
激发需求	<ul style="list-style-type: none"> • 分析客户的现状和目标 • 寻找客户痛点及其影响 • 使用顾问式销售技巧，激发客户需求 • 确认客户采购流程和相关购买角色 	发现机会	15 天
促成立项	<ul style="list-style-type: none"> • 通过调研完整清晰地找到客户痛点 • 通过价值建议书证明投资回报率 • 拜访决策者，促成立项 	确认机会	10 天
引导指标	<ul style="list-style-type: none"> • 与客户沟通采购指标 • 竞争矩阵分析，制定竞争策略 • 帮助客户建立购买标准 	明确需求	15 天

(续)

销售阶段	动作	漏斗阶段	时限
屏蔽对手	<ul style="list-style-type: none">分析对手缺陷及其对客户造成的危害在客户内部找到同盟者，建立桩脚与客户沟通，屏蔽对手	方案报价	10 天
赢取承诺	<ul style="list-style-type: none">预测客户采购风险，寻找客户购买顾虑制订预防和补救方案，缓解客户顾虑与客户沟通，打消购买顾虑，促成交易	客户承诺	10 天
管理期望	<ul style="list-style-type: none">在蜜月期，管理客户预期在磨合期，解决客户遇到的问题在成功期，巩固客户满意度，进行转介绍销售在平淡期，发现并不断刺激客户的新需求	验收	10 天
回收账款	<ul style="list-style-type: none">信用和合同审查收到首付款到货和验收，收到验收款回收尾款	收款	30 天

每个企业的产品和客户都不同，销售方法论肯定不一样，只有根据自身销售特点进行梳理，才能制定出适合的销售套路。此外，企业还应该完成六个核心的销售方法论报表，这些已经在前面做了介绍，包括：客户关系发展表、痛点分析表、价值建议书、引导客户购买标准表、竞品分析表、缓解购买顾虑促成成交表等，并深入销售技巧层面，反复演练，才能在实际销售过程中取得效果。

销售漏斗指标

漏斗是一个容器，它的第一类衡量指标是容量性指标，包括商机的数量和金额，其中最重要的指标是销售预测，将商机金额与赢率相乘的累加值加上已经完成的状况，和销售目标相比，可以用来判断漏斗中的销售线索能否完成任务。漏斗中的销售线索还在流动，第二类指标便是流动性指标，新增商机的数量和金额、向下流动商机的数量和金额、停滞商机的数量和金额、流失商机的数量和金额、成交商机的数量和金额。针对这些指标进行排列，便可以一目了然地看出团队每个成员的表现。

容量性指标和流动性指标可以帮助销售管理者一目了然地掌握销售过程，发现问题、采取措施。

销售漏斗报表和工具

要实施销售漏斗，就需要设计报表来收集相关资料。我曾帮助联想设计过销售报表，其管理层要求很细，于是我做了密密麻麻的四个表格，其中包括客户信息、商机信息和活动信息三大表格。客户信息表包括组织结构，关键联系人的电话、家乡、经历、兴趣等，但销售团队怨声载道。公司抓得紧，大家便填写，稍微放松一些就没人交报表，反复折腾，但还是没有推行下去。很多企业都喜欢表格的内容越详尽越好，却给销售团队增加了巨大的负担。销售报表不能过于复杂，销售人员应该与客户在一起，不该成天坐在电脑面前填数据、编故事，变成“表哥表妹”。主管们还应该学会看报表，并辅导下属，否则填写报表就是浪费时间，毫无收获。量化的数据才可以分析，量化的信息尽量不要，要做到极简输入和输出最大化。

传统的销售漏斗报表

在复杂销售模式下，销售漏斗是销售报表的核心，主要包含客户名称、商机名称、产品、金额、合同时间和销售阶段。表11-2非常简单实用，是很多外企都在采用的报表方式。

表11-2 销售漏斗报表

客户	项目名称	产品	金额	合同时间	阶段

这个报表存在缺陷，比如当商机不够的时候怎么办？所以报表中应该增加客户信息。还有，能不能赢得商机？唯有销售活动才能推动商机向下流动，所以报表中也应该有销售活动信息。

改良的销售漏斗报表

大约在2002年，我开始思索和研究新的销售漏斗报表，并通过增加客户信息和活动信息来完善销售漏斗报表。其中，客户信息可以包括客户名称、联系人、关系阶段、联络方式等；活动信息包括活动类型、对象、活动目标，企业完全可以根据自身情况进行调整。在设计销售报表的过程中，可以使用Excel表格中的下拉菜单，既节省时间又能保持统一的用语，便于统计分析。如果有可能，还可以设计公式进去，得到统计和汇总的数据。传统的销售漏斗报表只能管理销售线索，新的报表打通了客户、商机和行动的整个流程，销售主管可以从中看出问题，进行辅导，并将行动计划放进去。

销售主管如果只看本周的销售报表，只能看出容量性指标，只有结合前后两周的数据，才能看出流动性，比如有哪些商机新增、向下流动、停滞、流失或成交。我特别建议主管使用带活页的记事本，将下属

每周的销售报表打印出来，按照时间顺序装订起来。我在课堂培训之后，都会提供这样新型的报表给学员，事实证明这样做取得了良好的效果。

谨慎使用CRM

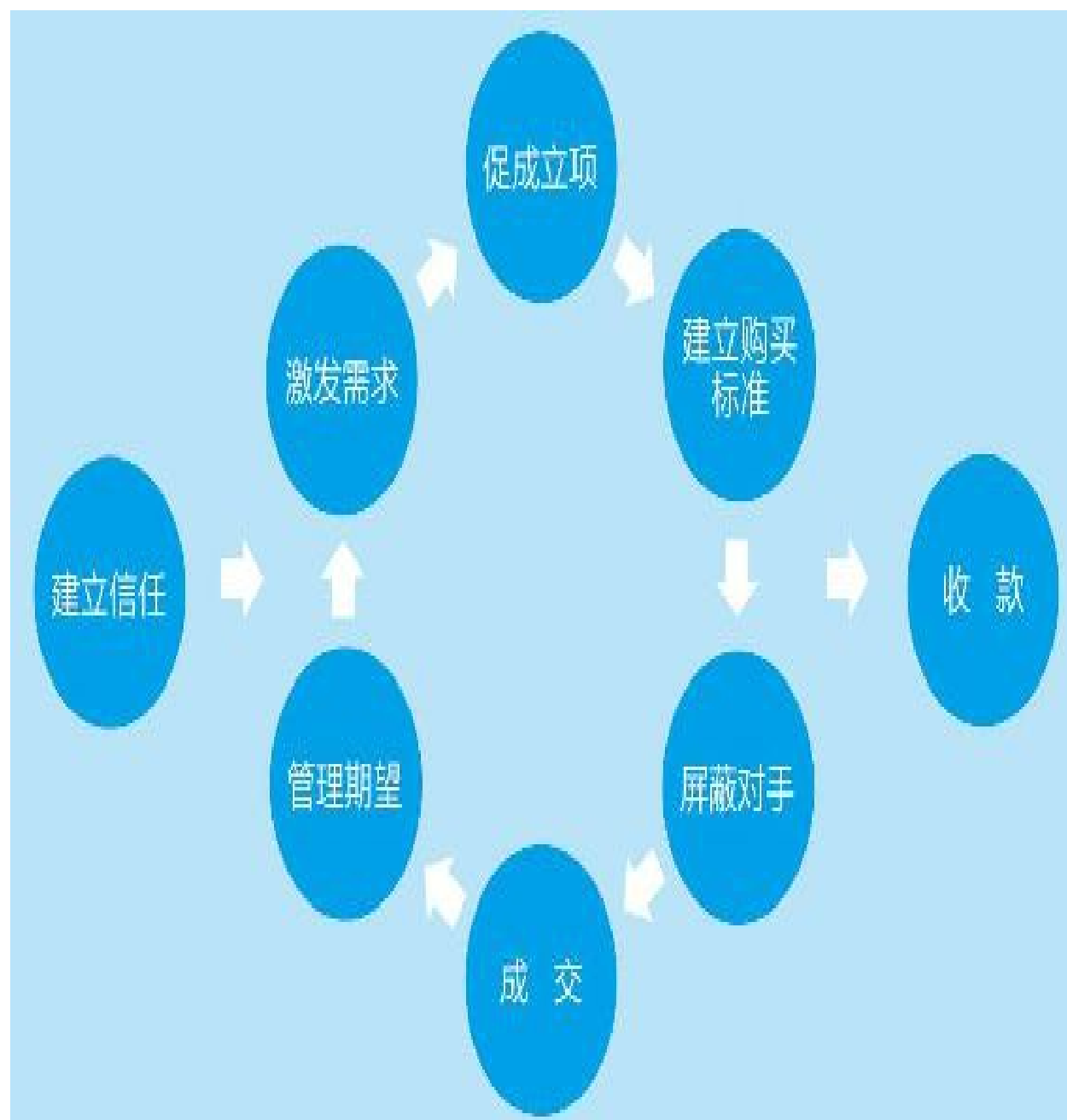
表格难以计算和统计销售漏斗指标，比如平均订单周期、平均订单金额、销售活动和阶段的交叉分析。企业需要一款具有录入、分析和管理的销售管理系统，于是引入CRM，却常常导致灾难性的后果。

IBM（中国）在1996年实施CRM，当时名叫OMSYS（Opportunity Management System），公司上下对此极为重视，老板亲自上阵，数百人参加培训，大张旗鼓地推动OMSYS，强令录入所有销售机会。销售团队开始很烦，后来不约而同地请助理将销售信息录入系统。CRM成了痛苦的摆设，公司抓得紧，大家就让助理凑数上去；公司放松一些，这套系统便形同虚设。IBM是IT业老大，是世界领先的企业，人员素质极高，但都用不好CRM。为实施销售漏斗而购买CRM，就像为了买二两里脊肉，却买了一头猪。传统的CRM主要用于客户关系管理，其功能齐全，适合在电信运营商和银行使用，以对老客户进行分析和挖掘，却不适合用来管理销售线索。可是，销售漏斗功能足够吸引人，软件公司便将销售漏斗功能集成进去，得到了极其复杂的CRM。这看似划算，但是使销售人员的负担加重，所以他们根本不爱用。

由于移动互联网的突飞猛进，市场上出现了很多移动CRM产品，在手机上就能实现销售漏斗功能，这确实是合情合理的选择。然而，销售管理是一个伪需求，换句话说，主管有管理销售的需求，一线销售团队却根本不愿意被管理。我们把销售管理细分成计划、实施、检查、激励和沟通反馈等要素，在这方面做了大量的研究和摸索，不断研究能使销售方法论落地的工具，也希望志同道合的企业在这方面展开探索和研究。

将以客户为中心的销售方法论当作理论基础，建立企业销售指挥系统，才能形成从上到下的企业销售流程，驱动销售转型。然而，销售指挥系统始终都在制度层面，我们还需要帮助团队完成心态、销售方法和技巧的转变，才能真正地落到行为层面，彻底形成以客户为中心的销售

指挥系统。



第12章 赋能

以客户为中心，说起来容易，理解起来也很容易，但是真正实施起来十分困难。我每年都会为大量的企业提供培训，我发现，绝大多数销售团队听的时候感觉很好，也很认同这种理念，可是过了三个月我们再回访的时候，他们大概就只记得“客户不是上帝”和“老太太买李子”“爬阳台”这些故事，课堂中讲授的技巧和方法早就被忘到了“爪哇国”，很少在实践中应用。即便一些企业建立了销售漏斗管理、销售例会、销售报表和辅导机制，但仍然收效甚微。这是困扰企业的重要难题。

知易行难

销售方法的转变不是一蹴而就的，很多时候，制度是建立起来了，但实施却遇到了困难，因为销售方法的转变也一样，包括制度和人两个方面，人的因素甚至比制度更为重要。企业要想从以产品为中心转变为以客户为中心，人的转变更为重要，称之为赋能。

赋能是华为提出的概念，按照华为的定义，赋能首先包括能量，也就是心态，即我们为什么要转变？意义是什么？有先进销售方法论的企业在新员工培训时，就会讲授销售方法论，然后介绍管理体系，并教会新员工使用。这是最有效的方法，进入公司就自然而然地接受转变，抵触被降低到最小的程度。

赋能，知易行难

王守仁说“知行合一”“知易行难”，我们即使知道了以客户为中心的理念，却不见得能够在拜访客户的时候正确运用。人的转变没有那么容易，一般可以分成几个阶段。第一个阶段是“心中无剑，手中无剑”，这就像我们第一次打高尔夫球，不知道怎么打。第二个阶段是“心中有剑，手中无剑”，这就像上过一堂高尔夫课程，却没有经过训练和实践，知道打球的知识 and 理念，但仍然会把球打飞。第三个阶段是“心中有剑，手中有剑”，知道知识和理念并能做到，但这需要反复训练。最高的阶段是“心剑合一”，我们忘记套路，能随客户而变，见招拆招。将知道变成灵活掌握，就是赋能的关键。

任正非对赋能的理解

2016年，华为创始人任正非在华为战略预备队指导委员会听取汇报时，发表了讲话，题目是“人力资源政策要朝着熵减的方向发展”，他深入浅出地讲述了能力发展和赋能。我择其要点，将华为当作标杆来研究。

关于“训战”场景选择的内容如下：

战略场景规划要来自公司的战略规划，“训战”的场景和“战场”选点都不要铺得太多，积累经验后可以再扩张，要高水平地训练一批优秀队伍走出“战场”。“战场”选点由各分队长负责。从各机关抽调的干部、专家应该对参加什么场景的训战有自由选择的权力，可自由选择进入哪个场景。“作战”要聚焦，培训不聚焦，允许各种思维出现。

“训战”的四组一队，任何一个组都必须要有当地熟悉场景的人员参与，跟着同步训练。否则只有机关专家，就会是“空军司令”在天上——不接地气。

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的“作战”。预备队方式的“漩涡”越旋越大，把该“卷”进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。这么大的一次组织换血，这2000多名高级专家和干部作为“种子”，会激活整个公司组织结构的活力。同时，一定要把外籍员工“卷”进来，避免出现新的知识鸿沟，代表处的本地员工也要参与循环赋能。翻译部作为二线“作战”团队，扩招翻译，组建翻译连，背上同声翻译设备，一同走上战场，让外籍员工也理解高端的解决方案。不然会形成“两张皮”，缺乏整体战斗力。

机关干部和国内研究所干部、专家要逐步地循环“参战”，在循环流动中成长起来；国内研究所一定级别以上的专家、干部，三年必须有半年参加基层实践，取得成功经历。秦淮河边的温柔之乡成长不起世界的领袖来。还要限定某个级别以上的高级干部，一定要具备项目全流程的经验，在没有项目的混沌中厮杀出一个项目来，从项目的跟踪、发生、获得、交付到服务，全流程贯通，否则将来就是一批“软兵”。

资料来源：2016年，华为创始人任正非在华为战略预备队指导委员会的讲话。

从这段话中，我们可以看出，华为的场景和训练其实是一种案例演练，我们曾经为华为设计过销售案例，这才是理论结合实际的关键。可是，很多公司喜欢请讲师讲一通理论，所用案例都是各行各业根本没结合自己产品和客户设计的案例，这是它们与华为巨大的差异。另外，任正非强调外籍员工和总部和研发部门的介入，这也极为重要。我们在帮助企业完成案例的过程中发现，很多销售方法的出发点都来自研发部门，如果没有研发部门的介入，痛点分析表和价值建议书以及竞争分析，根本没法做出来。此外，研发和销售是企业的核心，一定不能各行

其是，必须有统一的思路，换句话说就是，仅仅销售部门以客户为中心，产品研发部门仍然以产品为中心，将会变成“两张皮”，造成矛盾和困扰。

战略预备队要以考促训，在实战结果中鉴定队员的实战能力。节选相关内容如下：

推荐过关后要考试，以考促训。你是英雄，但不具备一些各分队的基本要求条件，你就跟不上队伍，英雄必须在入队之前完成自学，因为入队是接受考核而不是学习。考试完全靠自学，就看你能不能够承受，别指望别人给你“浇水”，没人会因为你曾经做过贡献，就自然培养你上“航母”。

预备队在“作战”中做出成绩的，要给予鉴定，鉴定一定要有水平。第一，不是对人做全面鉴定，而是突出这个人在“训战”中的情况，评价他能在什么方面有什么用。鉴定要清晰地说明这个人，从而能让我们凭鉴定就能用人。第二，我们现在很容易识别有功的员工，但对尚未成长起来的“苗子”，基本上还没有能力识别。人力资源资格管理的预备队也背上背包，一边“参战”，一边拿着小本子记录，在实地、实战中摸索总结实战中鉴定人员能力的方法。

华为特别注重战略预备队，这是赋能的种子和关键的推动力量，因此训练是针对战略预备队进行的。预备队其实是华为领导力梯队的一部分，由徐直军、郭平和胡厚崑带领，这三个人都是华为的轮值CEO。可是，我们在培训的时候发现，很多企业认为这是销售方法的培训，管理层和老板根本不参与，有些领导只是在最后露面，一起拍个合影而已。

“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，销售方法要落地，销售主管不仅必须自己理解，并且在实践中要能指导销售团队。我们发现，在企业销售方法的建立过程中，企业管理层起到决定性的作用。

华为强调以考促训，我们可以想象，如果没有期中、期末考试，没有中考和高考，学生们还会好好学习吗？如果没有比赛，篮球和高尔夫的训练有什么意义？如果没有驾驶执照的考试，交通规则和驾驶课程有存在的必要吗？没有考试的学习就是浪费时间和资源。很多企业的培训没有考核和认证，受训人员住在豪华的宾馆中，有咖啡、水果和茶水伺候，学习是给员工的福利，但他们就像在开神仙会议，七嘴八舌，海阔天空，“一拍屁股鸟兽散”，原来什么样还是什么样。

所以，我们在学习之前都要先预习在线课程、在培训前先考试，上课做案例和演练，晚上做作业“魔鬼训练”，第二天由管理层担任考官，检验我们的行为改变。可是，根据我们的统计，一般预习的比例只能达到20%。

大多数的企业与华为差距极大，幸好不是所有行业都有华为这样的销售队伍，否则华为很可能一战即溃。华为凭借这股“作战”力量，“杀入”手机行业、海外市场和企业级市场，基本是摧枯拉朽，无往不利。在下面的内容里，我将介绍如何训练和考核销售团队，确保完成人的转变。

销售技能

销售技能的转变并不容易，养成行为习惯更难。我们将场景中的动作集合称为技能，而技能又可以包括销售技能和销售管理技能。销售技能主要包括销售沟通技能、顾问式销售技能、拜访决策者技能、谈判技能、销售演讲技能等；销售管理技能主要包括领导能力、目标管理和销售辅导等（如图12-1所示）。



图12-1 销售技能

销售沟通技能，即拜访客户的技能，包括开场白、提问、倾听、建议和下一步行动计划，用于收集客户资料 and 了解客户需求。顾问式销售技能，即通过现状提问、痛点提问、影响提问和获益提问帮助客户意识到问题及其严重性，并帮助客户寻求解决方案，激发客户需求。拜访决策者技能，即拜访客户决策者，列举客户存在的痛点和影响，提供解决方案，并分析投资回报率，促使客户确定购买时间和预算。谈判技能，即分工协作，建立协调者、谈判者、决策者三方面协作体系，根据客户认可度以及竞争形势，制定谈判目标和策略，寻找谈判筹码，通过妥协和交换探寻对方底线，逐级让步，接近谈判目标，当让步达到客户觉得可接受的程度，就达成协议。销售演讲技能，即向多位客户介绍产品和方案的技能，包括正确的肢体语言（站姿、形象、位置、手势），声音、语气、语调的控制，内容安排以及回答提问的技能。

销售管理者除了掌握销售技能，还要掌握销售管理技能，主要包括目标制定和细分。世上无难事，只怕肯细分，现在是唯快不破的时代，

不能每年或者每季度分配、检查和激励，应该加快管理周期，至少做到每周计划、分析、总结和改进。销售辅导和激励，即在定期的销售例会中总结、分析和改进，邀请优秀成员分享经验，深入分析和讨论销售存在的问题，并提出下一阶段的工作计划，给予激励。

这些技能十分重要，IBM在新员工培训的时候就讲授了这些技能，并且通过模拟拜访进行考核，保持一定淘汰率，确保销售团队进入“战场”之前已经充分掌握这些技能。然而，邀请外部讲师覆盖所有员工的成本极高，而且不利于将理论和企业实际情况相结合。

提升训练效果

学习可以分成两类，一类是知识，一类是技能，两者的学习方式完全不同。我们一般在课堂上学习知识，但是驾驶、打篮球和销售包含大量技能，需要身体的配合，而不仅仅是大脑的吸收，这就需要训练。比如，打篮球不能在课堂上学习，而应该在篮球场上反复练习。完成这样的训练并不容易，我刚离开戴尔的时候，曾经多次在清华大学、西安交大、中山大学的企业高管班授课，学员习惯于课桌式的学习，希望多听些干货，少些案例讨论和训练，这是学校带出来的习惯。

训练需要场景，比如拜访客户，向客户演示产品、与其进行技术交流和谈判，不同场景需要不同的技能，要想完成相关训练就必须设计案例，让学员和考官分别扮演客户和销售人员，利用案例在沟通中完成训练。华为在这方面就做得极好，它常常组织红队和蓝队对抗。这种“大练兵”极大地加强了销售人员的“作战”能力。其实道理很简单，哪支有“作战”能力的队伍不经过训练？

仅有课堂训练还远远不够，在培训行业有个非常有名的柯式四级评估体系，其第一个层面是感受学员感受，通过培训后的满意度调查就可以完成；第二个层面是笔试，即考核学员得到的知识；第三个层面是行为转变；第四个层面是绩效考核，针对不同的技能有不同的考核方式，对于销售方法论，在学员完成六个工具表格并向高管汇报后，便能立即得到每个学员的考核分数。

我们在为惠普提供服务的时候，还听到一个理论，即一个人行为改变的大约10%来自课堂学习，20%来自工作中模仿和借鉴同事的做法，

70%来自对自身实践的体会、吸收和总结。因此，建立一种从上到下的学习型组织也是保证组织转变的关键。

为了加强学习效果，确保行为转变和销售习惯的培养，我们一般建议企业的赋能应该包括以下几个步骤：在线预习，借助视频和音频，掌握基本知识；笔试，确保学员完成预习并考试及格；讲授，在课堂上对知识点进行简单的重复；分组讨论，帮助学员使用工具表格，将理论与产品和客户相结合；角色扮演，分别扮演客户、销售人员和观察者，完成销售关键动作训练；作业，学员形成学习小组，反复演练，准备参加答辩和考核；答辩考核，公司管理层担任考官，既利于检验学习效果，又便于在培训后的实践中检查和辅导学员；跟踪，使用落地工具，在销售例会和实际销售中采纳新掌握的销售方法，推进实际销售工作。

如果没有这个赋能的过程，课堂培训就完全依赖于个人的悟性和自觉性，起到零零散散的效果，而赋能无异于企业的销售转型。

培训培训师

如果邀请外部讲师为全体销售团队进行训练，不仅成本极高，而且很难将理论和企业的实际情况相结合。此时，最佳的方法就是培养企业管理层担任讲师，他们首先要懂得以客户为中心的销售方法，并成为教练，在日常工作中指导下属。销售管理者不仅应该是学习者，还应该是传授者，这样既能巩固自己的学习效果，又能培养团队，为企业节省大量的培训费用；更为重要的是，他们可以将销售方法和自己的案例相结合，促成销售理论的落地。

在培训行业，我们称之为TTT（Train the Trainer）的人是有潜力的销售主管变成的内部讲师。在IBM内部，所有新员工的销售方法培训和考官都由内部讲师提供。在华为的咨询项目中，我们最终提供的也是为华为定制的案例，以及对华为大学的内部讲师的培训。华为的内部讲师巡回出差，召集办事处的团队，分成红队、蓝队和客户，使用编制好的案例，反复练习，打造“强兵铁军”。

对于小型企业，老板除了要加强自身的学习，善于利用外部的学习资源，还要建立机制，灵活简单地完成销售团队训练。

态度决定一切

自此，我已经全部介绍了以客户为中心的销售方法论，或者称之为价值竞争，又在最后两章介绍了将这套方法在企业中落地的思路。然而，销售能力始终由团队的销售方法和心态共同决定，心态的重要性甚至超过销售方法。

苏薇是来自法国的美容美发产品供应商，具有一只极有“作战”能力的销售团队。我曾经参加苏薇的年会，其销售团队上台表演舞蹈，有五六女孩子是光头，我便询问是怎么回事儿。苏薇全球总裁Lucy告诉我，她们没有达成目标，自动剃发。我很激动，立即上前合影一张，以后每次课程结束的时候，我都拿这张图片来阐述心态的重要性。

销售团队必须具备积极、永不放弃的精神，坚持以客户为中心，同时善于学习和改变，保持团队精神和意识。这种精神的力量，才是企业战无不胜的保障！在华为和步步高等企业身上，我都看到过类似的精神，但也有些企业在学习过程中走马观花、嘻嘻哈哈，案例讨论和作业浮于表面，任何销售方法和套路对于这种企业都毫无意义。

心态和方法两手抓、两手硬，加强赋能和管理系统，企业才能打造出一支真正以客户为中心的销售强军。

词汇表

推销 以产品为中心，不断介绍产品的特点、优势和益处，常忽略客户需求。

顾问式销售 以客户为中心，取得客户信赖，帮助客户发现问题并提供解决方案。

采购周期 从客户发现需求到购买结束的过程，包括发现需求、促成立项、设计（采购指标）、评估比较（货比三家）、购买承诺、安装使用六个阶段，每个阶段都有不同的关键点。

摧龙八式 在客户采购周期的不同阶段为客户创造价值，包括建立信任、激发需求、促成立项、建立购买标准、屏蔽对手、成交、管理期望和收账。

价值竞争 销售方法从以产品为中心，发展到以客户为中心，兼顾竞争对手，形成价值竞争的销售方法论。

局外人 既不能满足客户兴趣，又不能满足客户需求。

朋友 能够满足客户兴趣，却不能满足客户需求，与客户交往主要在办公室外，在工作的八小时之外。

供应商 不能满足客户兴趣，只能满足客户需求，与客户交往大多在工作时间。

合作伙伴 既能够满足客户兴趣，也能满足客户需求；既能与客户在办公室里沟通，又能够在办公室外建立关系。

内线 最了解客户资料的人肯定在客户内部，他们就像火炬，照亮我们前进的道路。

发起者 在客户内部，受痛点影响，并且意识到其严重性，推动采购启动的购买角色。

决策者 做出采购决定的购买角色，包括采购时间、预算和最终购

买的厂家和条件，往往年龄较大，有丰富的社会经验，经济条件较好，效率高。

设计者 负责设计采购方案和指标的购买角色。

评估者 参与货比三家的客户购买角色，在大型采购中往往组成评标小组。

认识 与客户关系的第一个阶段。

第一印象 决定了客户是否愿意继续与我发展关系，良好的第一印象取决于良好的穿着打扮、言谈举止、声音语调和专业学识。

互动 基于客户采购，客户与我们见面、吃饭、共同参观和交流，并不代表客户支持我们，他们仍然可能处于中立。

私交 成为朋友，在没有采购的时候，一起运动、旅游、过生日、办家庭聚会，在采购时，客户将会倾向于我们。

同盟 在私交基础上建立价值同盟，可以起到四种作用：通风报信、出谋划策、牵线搭桥和为我说话。

兴趣点 客户在采购中的个人兴趣往往表现于他们的提问中，抓住其兴趣点，推进关系就如同顺水行舟，否则事倍功半。

透露情报 同盟者的第一个作用是为我们提供至关重要的资料，包括客户的背景资料、组织结构、购买信息和个人信息等。

出谋划策 客户永远比我们更了解客户，也永远比我们更有办法，所以在遇到难题的时候，我们应请客户在咖啡馆喝杯咖啡出个主意。

穿针引线 利用客户的影响力拓展我们的人脉，建立关系网络。

为我说话 客户常常闭门讨论，做出购买决定，我们需要有人为我们说好话，以屏蔽对手，或者当对手攻击我们的时候，有人为我们辩解。

需求 妨碍客户达成目标的燃眉之急。需求包括四个层次：目标、痛点、解决方案、采购指标。

痛点 客户遇到的问题和障碍，客户的燃眉之急。

SPIN 美国营销大师Neil Rackham经过大量调查研究，出版了SPIN Selling一书，帮助推销员转变为销售顾问，包括situation questions（现状提问）、problem questions（痛点提问）、imply questions（暗示提问）、need pay-off questions（获益提问）。

现状提问 SPIN的第一步，既是与客户的寒暄，又是自然而然地引导客户说出痛点，要问出好的现状提问，须事先研究客户资料。

痛点提问 SPIN的第二步，是导致客户找出问题的关键症结点，我们应该比客户看得更深一层，才能让客户觉得有价值。

影响提问 在雷克汉姆的SPIN中，应该是imply questions（暗示提问），但是我更喜欢用影响提问，因为它不仅能够起到暗示提问的作用，而且易于操作。痛点的影响包括战略和宏观影响、财务影响、部门影响和个人影响，通过提问可以帮助客户意识到痛点的严重性，并促成采购。

获益提问 询问客户对解决痛点之后的看法，既可以确认客户是否认可痛点，还可以得到一些数据来证明采购可行性。

投资回报率 影响采购预算的关键因素，往往适用于固定资产的采购，我们必须证明产品的价值应该在更短的期限内被收回。

投入产出比 适用于原材料和服务的采购，财务统计为费用，客户使用我们产品所产生的价值与增加费用的百分比。

拜访决策者 拜访决策者应该遵循以下步骤：①对客户宏观经营层面的褒奖；②阐述客户内外变化带来的挑战；③罗列痛点，直截了当地罗列出客户的痛点，讲述其宏观和战略层面的影响；④陈述价值，提供价值建议书，提供明确的和量化的价值。

价值建议书 拜访决策者时间有限，我们常将核心内容浓缩在一张纸上，这就是价值建议书，其核心是我们产品和方案的投资回报率。

采购指标 客户对产品和服务的要求是货比三家时的价值标准。我们应该筑起堡垒保护优胜指标，为竞争对手埋下“地雷”。

软性指标 模糊的、难以衡量的采购指标，比如外观和服务。软性指标难以比较和评估，我们往往要花费更多的精力来引导客户。

硬性指标 明确和清晰的采购指标，比如重量、厚度和材质等，容易区分和比较。

指标重要性 客户的每个指标的重要程度，在招投标中，指标重要性直接影响到指标的权重。

指标竞争性 每个厂家在这个指标上的表现，在招投标时直接影响到打分。

竞争矩阵 通过与客户的深入沟通，根据指标的重要性和竞争性，将采购指标区分为优胜指标、“杀手”指标和沉睡指标，每种指标有不同的引导策略。

优胜指标 客户重视，我们处于优势的指标，应该进行细化和量化，将竞争壁垒做宽、做厚。

“杀手”指标 客户重视，我们处于劣势的指标。对于这类指标，首先，可以“偷梁换柱”，将劣势指标拆开，再找出我们处于优势的细分指标，替代原先的劣势指标；其次，淡化、模糊化或者合并这个指标，减少失分。

沉睡指标 我们处于优势，客户觉得无所谓的采购指标，使用顾问式销售技能，激发客户痛点，让客户意识到其严重性。

FAB 传统推销常采用的销售话术，介绍产品和方案的特点（feature）、优势（advantage）和益处（benefits）。过去常印刷在产品说明书上，现在体现在购物网站，结合视频和图片处理，效果更好。如果客户很容易获取这些信息，销售人员介绍FAB便没有太大价值。

攻击对手 我们应该帮助客户意识到对手产品的危害及其严重性，而非攻击对手的缺陷，我们永远应该以客户为中心，而非竞争对手。

屏蔽对手 客户在货比三家时，不仅要知道产品的优势，也要了解其缺陷和危害。厂家连番累牍介绍产品优势，隐藏缺陷，客户往往深受其害。我们应该帮助客户意识到对手产品的缺陷和危害，为客户创造价

值。

对手缺陷 与己方相比，对于对手产品和服务中的劣势，应避免指名道姓地攻击。

竞争危害 对于对手的产品缺陷为客户带来的害处，应该帮助客户意识到竞争对手产品缺陷带来的危害，为客户创造价值。

技术标签 攻击竞争对手，会严重损害自己的形象，不能为我们加分。我们应该给竞争对手贴上技术标签，而非指名道姓地攻击。

恐怖故事 常用的屏蔽对手的技巧之一。向客户讲述其他客户曾经遇到的事故，包括时间、地点、人物以及严重后果，并分析导致问题发生的原因，让客户意识到对手产品的缺陷。

提醒注意 常用的屏蔽对手的技巧之一。避免向客户介绍己方的产品和方案，提醒客户在购买时的注意事项。

三种方案 既然客户要货比三家，就向客户提供多种解决方案，重点分析竞争对手方案的缺陷和危害，在沟通过程中，使用技术标签替代竞争对手的企业名称。

购买风险 导致客户购买、到货、安装和使用产品失败的原因，包括购买到残次品、到货延迟、未能如期完工、产品不好用等。

宏观风险 由于趋势、竞争和技术变革等不确定因素，导致购买无法达成而逾期。解决办法是强调投资回报率，让客户意识到采购的利大于弊、得大于失。

实施风险 产品到货、运输、安装和使用产生的问题，往往成为谈判中讨价还价的焦点，并形成合同条款。

部门影响 在采购过程中，不同部门的需求不一样，甚至有可能引起其他部门的抱怨和投诉，引发部门之间的冲突和矛盾。

个人影响 客户个人对采购的担忧，比如个人能力是否适合新的产品、工作职位会不会被产品和设备替代、会不会经常加班等。

顾虑 由于采购风险而产生的犹豫和担忧，客户常声称出差和召开

会议，与我们有较长时间不联系，不回我们的邮件、短信或微信，或者在内部商量和研究等。

购买信号 当客户询问细节和报价，展现出顾虑并表达异议的时候，说明客户已经准备购买，这些都是购买信号。

预防计划 掌握客户购买顾虑后，应该制定一系列措施，确保采购风险发生概率的大幅降低。

补救计划 我们还必须做出万一风险变成现实时的应对措施，包括应对计划和赔偿计划，双管齐下才能彻底打消客户顾虑。

成交 对采购风险的防范是合同中的重要内容，比如到货期、售后服务以及赔偿条款，当我们与客户探讨预防与补救计划的时候，已经进入合同环节，必然会成交。

期望值 客户满意度既取决于产品和服务的质量，也取决于客户的期望值。期望越高，满意度越低，期望值越低，满意度越高，我们必须管理好客户期望值。

口碑 对产品的体验超过期望值的时候，客户满意度提高，就会形成口碑。互联网时代和电商的发展，使得口碑变得可以衡量，而大大影响到采购。在网络上购物时，客户常会根据销量排行寻找产品，以满意度作为购买依据，并查看中评和差评，寻找产品缺陷，作为购买的关键标准。

蜜月期 从客户签订合同、支付预付款，到产品到货，这段时间是蜜月期，是与客户沟通、管理客户期望值的最佳时机。

磨合期 客户使用新产品常不顺利，需要我们参与协调，我们要先处理好客户的心情再处理事情，确保客户满意度。

成功期 做好成功期管理既有利于提升客户满意度，又有利于收款。此时，我们需要巩固客户满意度，并寻求客户转介绍。尤其在互联网时代，客户在社交媒体的口碑相传，是扩大“粉丝”和客户群的关键手段。

平淡期 即所谓的“七年之痒”，客户一直使用一个厂家的产品和服务

务的时候，会渐渐失去新鲜感，受到货比三家的影响，常“出轨”寻找新鲜感和刺激。此时，我们需要提供新的产品和概念，不能总一成不变。

财务指标 企业财务指标分成三大类：增长指标、盈利指标和流动性指标，销售部门的目标应该做到三类指标的平衡。

增长 反映企业的规模，包括销售收入、人员、固定资产、成本和费用，其中销售收入是衡量销售团队的重要指标。

盈利 由销售收入、费用和成本决定企业的强大与否，品牌和差异化策略是获得更高利润的关键。

资产效率 决定企业周转速度，现金是最易于流动的资产，现金流是衡量资产效率的关键，在互联网时代，速度超过规模和盈利，成为企业经营最重要的因素。

现金流 企业保持现金的能力决定了企业的生死存亡，回笼资金的速度极大地影响现金流。

应收账款 按照合同，应该回收却未回收的款项。

烂账 依据合同，按照比例计提出的应收账款，一般的计提期为6个月到2年。

销售漏斗 销售线索流动，形成上大下小的形状被称为销售漏斗模型，是高价值销售模式的通用管理模型，跨国公司普遍采用的管理销售过程的理论模型。

容量性指标 销售线索（商机）的数量和金额，与销售目标对应，帮助管理者确定达成目标的差距，销售预测和V值是常用的容量性指标。

流动性指标 销售线索流动的情况，包括新增率、向下流动率、停滞率、流失率和成交率。

销售预测 销售线索的金额与赢率相乘的累加值，加上已经完成的销售收入，除以销售目标的百分比，预期完成任务的比例。

V值 联想公司的发明，是与销售预测相比更为粗略，却易于计算

的容量性指标，销售线索的总额除以待完成的销售目标。

DMAIC 优化流程的基本方法和步骤，包括定义（define）、衡量（measure）、分析（analysis）、改进（improve）和控制（control）。

CRM 客户关系管理系统（customer relationship management），利用信息技术协调与顾客在销售、营销和服务上的交互，提供差异化服务，吸引新客户、保留旧客户以及将已有客户转为忠实客户。其中，分析型CRM被广泛应用于电信、金融等海量客户分析中，并取得了良好效果。但是，试图规范销售行为的操作型CRM大多以失败告终。

新增 新增加的销售线索。当销售线索不足时，寻找目标客户发现销售线索就成为关键。

向下流动 销售活动应该推动线索向下流动，向下流动销售线索的金额和比例是重要的衡量指标。

停滞 在一个销售阶段时间过长的销售线索常常是有问题的，需要我们识别出来，并商讨活动计划。

流失 包括失利、客户停止采购、主动放弃三种，通常需要我们分析丢失订单的原因并对产品、价格和服务加以改进。

后记

谢谢大家看我的这本书，希望对您的企业和销售团队有所帮助。

本书的内容来自三个方面：我在IBM和戴尔八年的销售和管理经历，让我能够真正深入理解销售的本质；在这十几年间，我既为IBM、惠普和三星这些跨国公司提供培训和咨询，又服务于华为和联想这样优秀的中国企业，也接触了中国移动、中国电信这样的大型企业，还为大量的中小企业提供咨询和培训；每年接触上万名销售人员，他们的案例和经验也是我不断研究和学习的来源。我持续参加课程和学习论坛，不断追踪全球先进的销售方法论。

为了帮助大家学习和实践，我们将大量视频、音频、考核内容、销售工具放在我们的微信公众号中（见下方二维码），欢迎关注，并与我们保持互动。



赢销动力公众号

Table of Contents

[前言](#)

[第1章 传统销售方法的崩溃](#)

[随着时代滚滚向前的销售方法](#)

[传统的销售模式](#)

[传统销售方法的特征](#)

[互联网对传统销售方法的颠覆](#)

[传统销售方法的本质](#)

[以客户为中心](#)

[销售方法的演进](#)

[价值竞争的特征](#)

[销售方法论是企业销售体系的基石](#)

[第2章 客户管理和孵化](#)

[客户生命周期](#)

[攻守模型](#)

[互联网时代的客户孵化](#)

[第3章 建立信任](#)

[客户既感性又理性，但归根结底是感性的](#)

[兴趣和需求](#)

[客户购买角色](#)

[客户性格类型](#)

[客户关系阶段](#)

[第一印象](#)

[客户关系发展表](#)

[第4章 激发需求](#)

[成为对客户有价值的顾问](#)

[什么是需求](#)

[顾问式销售](#)

[解决方案销售](#)

[痛点分析表](#)

[第5章 促成立项](#)

[决策者的特点](#)

[证明价值](#)

[价值建议书](#)

[价值建议书的数据来源](#)

[拜访决策者的技巧](#)

[第6章 建立购买标准](#)

[购买标准](#)

[购买标准和竞争壁垒](#)

[招投标](#)

[招投标的计分方式](#)

[建立购买标准](#)

[竞争矩阵和竞争策略](#)

[工具表格](#)

[第7章 屏蔽对手](#)

[引导期和竞争期](#)

[优点和缺陷](#)

[屏蔽对手的方法](#)

[屏蔽对手的三种销售技巧](#)

[大型采购中的桩脚](#)

[第8章 成交](#)

[购买风险和成交](#)

[购买风险](#)

[预防和补救计划](#)

[缓解购买顾虑促成成交表](#)

[第9章 管理期望](#)

[客户满意度和口碑](#)

[期望值和满意度](#)

[客户不是上帝](#)

[蜜月期和磨合期管理](#)

[成功期和平淡期管理](#)

[第10章 收款](#)

[收款存在激烈竞争](#)

[防范恶意欺诈](#)

[因为质量导致的应收账款](#)

[催款流程](#)

[第11章 销售指挥体系](#)

[销售漏斗管理](#)

[销售漏斗的原理](#)

[销售漏斗的设置和指标](#)

[销售漏斗报表和工具](#)

[第12章 赋能](#)

[知易行难](#)
[销售技能](#)

[词汇表](#)
[后记](#)