

成交一定有方法

14年一线销售实战
系统性销售方案+线上精准营销指南
22招让客户自愿买单的实战技巧

实现逆向引流，倍增客户成交率，提升中小企业业绩增长率，实现迅速盈利。

原文作者：陈庆

笔记：行行

作者简介

陈庆

战地营销社群创始人，有10余年的互联网教育培训行业的创业经验，历任光华教育集团湖南分公司总经理、北京优才教育联合创始人&COO(获得创新工场李开复老师投资)、北京智同体科技有限公司创始人&董事长(获得和君集团旗下咨询团队数百万战略投资)。

长期辅导及培训中小企业**200多家85%**的企业业绩增长率超过**30%**，获得客户一致好评。





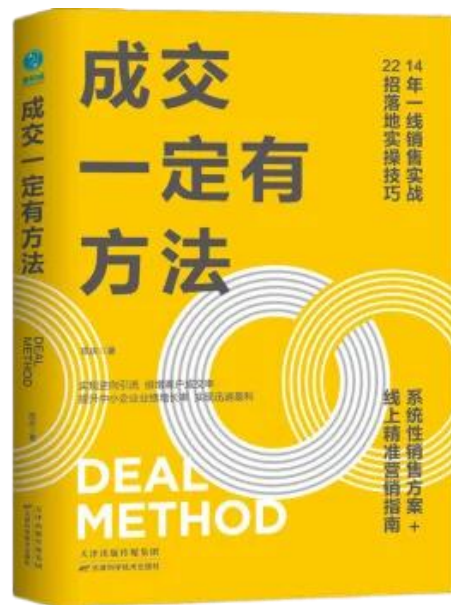
内 容 简 介

销售，有且只有一个目标：把产品卖出去，把钱收回来。

如何才能抓准客户需求，让客户主动购买，重复购买？

如何才能适应市场变化，为客户提供更好地产品和服务？

在《成交一定有方法》中，作者陈庆结合自身**14**年的实战销售经验，从市场分析、产品定位、客户分析、技术应用、团队经营、战后复盘等几个方面出发，透彻解答怎样找准核心市场，抓住客户刚需，快速成交，确保业绩持续增长。



邀约客户要话题

[激发欲望，引发共鸣]

上门拜访要工具

[短兵相接，武器第一]

产品呈现要技巧

[临危不乱，随机应变]

递交方案要专业

[发现问题，解决问题]

系统销售方案 八个关键

商务谈判要分工

[诚实守信，合作共赢]

销售逼单要技巧

[临门一脚，绝地成交]

项目实施要保障

[兑现承诺，超出预期]

客户关系要维护

[投其所好，相互成就]

◆ 本书推荐



→22招销售落地实操技巧，一看就懂，一学就会，一会就有效！

作者从销售实战的市场分析、产品定位、客户分析、技术应用、团队经营、战后复盘等各方面，通过22个实操技巧，结合具体实战案例分析，帮助销售人员快速找准核心市场，抓住客户刚需，实现成交率倍增。

→销售+营销相结合，所有销售人员都应该知道的底层销售逻辑！

面对变化无穷的销售市场，销售人员必须更好地适应市场变化。做销售，不仅要懂技巧，更要懂得底层销售逻辑。书中不仅有系统性销售方案，更是提供了线上精准营销指南，将营销与销售完美结合，彻底转变停滞不前的销售业绩，让销售团队实现迅速盈利。

→14年销售实战经验，对中小企业极具借鉴意义！

作者14年一线销售实战经验，长期辅导及培训中小企业200余家，其中85%的企业业绩增长率超过30%。这本书是他销售经验总结，对于中小企业如何逆向引流极具借鉴意义。

目录 CONTENT

01. 准备要充分

02. 出招要正确

03. 技术要用好

04. 团队要经营

PART 01

准备要充分

1.1 市场要找准
1.3 竞品要分析
1.5 伙伴要靠谱

1.2 客户要找对
1.4 产品要有料
1.6 思路要清晰



1.1 市场要找准

[先胜而后求战]

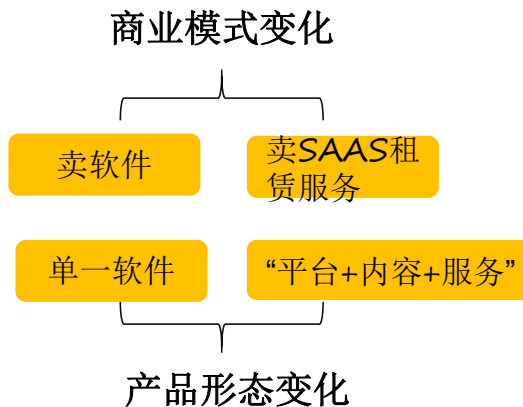
伍总的故事

伍总在这三年里，一直是市场推着向前跑，如今团队已经扩张到现在的一百二十人，营收也从之前的每年200万左右增长到现在的3000万。”

我迫不及待地打断了他的讲话，连问了他三个问题：第一，为什么市场会推着你向前跑，市场定位有调整吗？

第二，如果市场定位有调整的话，是不是产品也发生了变化？第三，产品发生变化的话，是不是商业模式也发生了变化？

提出卖SAAS（Software-as-a-Service的缩写名称，意思为软件即服务）的，提供“平台+内容+服务”整体解决方案。



第一种：作为市场的领导者

行业标杆企业一般采取防御战术，通过企业的自主创新来巩固市场地位。

第二种：作为市场的挑战者

行业排名比较靠前的企业一般采取进攻战术，在激烈的市场竞争中不断发现领导者的弱点，集中优势兵力，在领导者相对薄弱的市场发动进攻，快速抢占市场。



第三种：作为市场的追随者

行业中的中小企业一般采取侧翼战术，尽可能地找到没有竞争的市场或竞争极少的市场，出奇制胜。

第四种：作为市场的潜入者

行业中的小微企业（指高科技创新企业）一般采取游击战术，喜欢寻找一个特定的细分市场，利用自己的核心技术构建差异化竞争优势，抢占市场并守住市场。

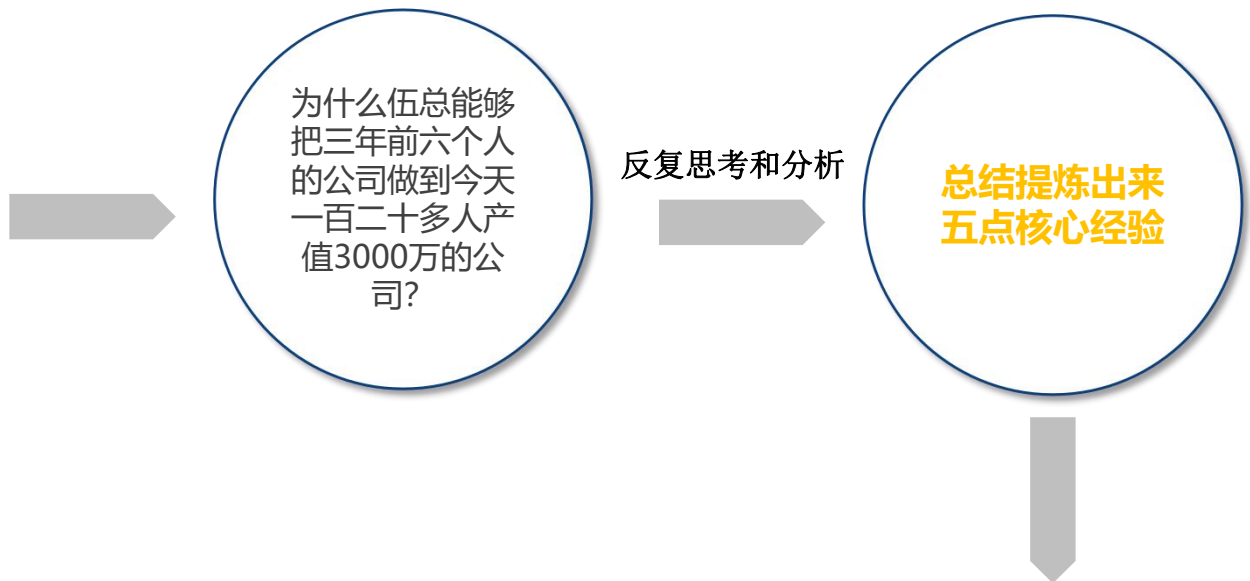
伍总企业属于第三种情况，市场的追随者。

总对市场进行了重新定位，把服务大型集团企业调整为服务中小企业。为了躲避激烈的市场竞争，伍总选择入驻企业微信、钉钉、头条这样的大平台，依靠大平台上的企业流量形成快速付费转化。



其一，去伪存真，选拔出真正优秀的战区负责人及销售精英。**其二**，鼓励能者上庸者下，形成团队内部的良性竞争。**其三**，业绩才是考核能力的唯一标准，并非其他人际关系。

总之，找准市场是成交的第一步。不仅市场要找准，而且市场要细分，要有主次。



市场定位很重要。伍总的公司由原来服务大型集团企业调整为服务中小微企业。

市场细分很重要。伍总的公司选择跟企业微信、钉钉、头条这样的大平台合作，成功地避开了激烈的市场竞争，选择了竞争较小甚至没有竞争的市场快速发展自己。

产品形态很重要。伍总的公司原来是单一的软件产品，后来调整为“平台+内容+服务”的综合性产品，产品组合之后更加具有竞争力。

商业模式很重要。伍总的公司原来是卖一套软件挣一笔钱，后来改为只租赁不售卖，按照使用人数收取年租赁服务费。

销售团队很重要。伍总的公司把销售团队分为五个战区，每个战区采取不同的战法，且采取业绩决定团队规模而不是团队规模决定业绩的做法，激发了战区负责人和销售精英的工作热情。



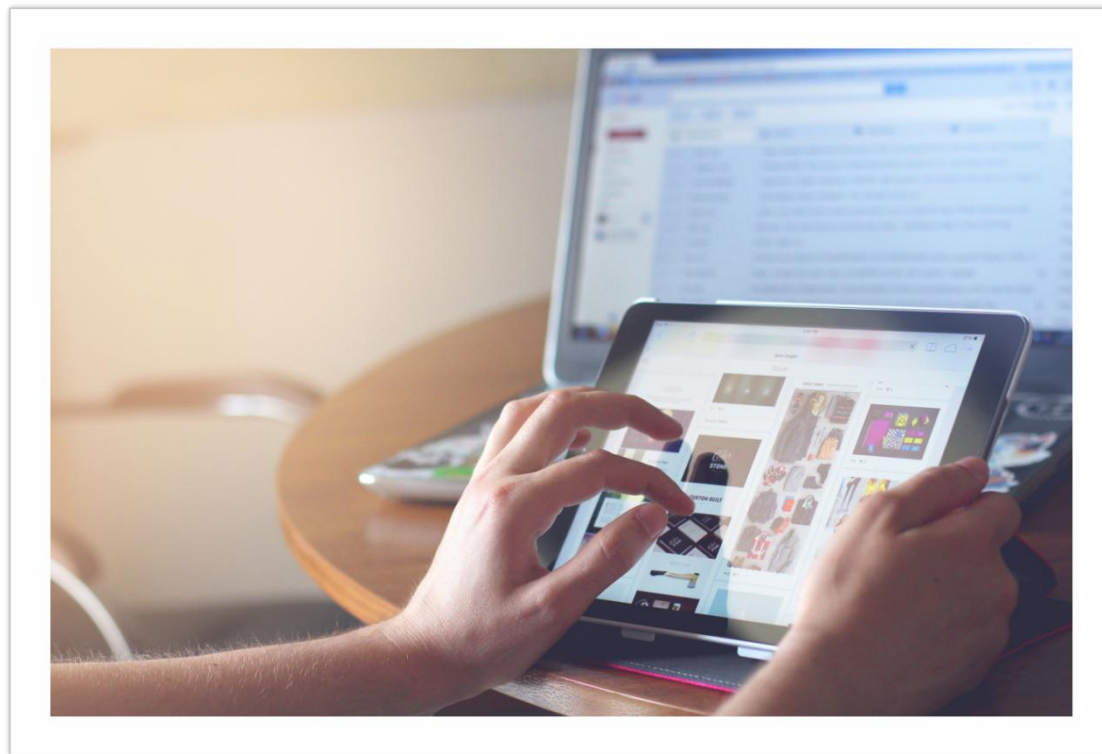
1.2 客户要找对 [磨刀不误砍柴工]

精准客户画像

对客户需求了解越详细越全面，识别度就越高。**成功销售的第二步**，只有找准市场、找对客户，才能让销售变得更简单更容易。

把梳子卖给和尚的故事，真正的原因是公司整体缺乏对客户的深刻了解和认知，没有精准的客户画像，不知道真正需要产品的客户长什么样子，缺失整体的销售规划和员工培训。

那么问题来了，公司有精准的用户画像吗？如何才能真正找对客户呢？如何开展市场调研呢？怎么去深刻地认识和了解客户呢？客户群有哪些明显的需求特征呢？如何做到一眼识别客户呢？



“如何才能真正找对客户”

竞争对手的客户就是你的客户，把所有竞争对手的代理商、合作伙伴、客户群做一个详细的摸底，基本上也就了解的差不多了。

操作方法：时时关注竞争对手的官网、公众号、产品手册、海报以及相关的宣传资料或宣传活动，还有竞争对手的业务人员分享的朋友圈动态资讯。

开展市场调研，采取“网络问卷调查+群内讨论+线下深度访谈+神秘体验”相结合的方式

a.为了确保网络问卷调查的针对性和有效性，尽量邀请竞争对手的代理商、合作伙伴、客户参与。

b.线上群内讨论。一般邀请三百人左右参加由行业资深专家主持的一次特定话题的讨论，

c.线下深度访谈。线下面对面，可以使调研的真实性提高、效果好很多。

d.神秘体验。扮演成客户去购买竞争对手的产品，体验竞争对手销售产品的全流程，了解竞争对手产品的优势和不足。



如何才能通过技术手段更好地找对客户呢？

推荐算法：分别基于内容推荐、协同过滤推荐、规则推荐、效用推荐、知识推荐。

为了找对客户，传统的做法主要是在市场调研的基础上，现如今，可以直接利用推荐算法技术，针对用户的真实使用行为进行数据采集、挖掘和智能分析决策，快速准确地找到客户。

如何深刻地认识和了解客户

拿出自己的真诚、善良、专业和时间去陪伴你的客户，去了解他们的工作场景，成为客户的朋友，才能够倾听到他们对于产品的真实感受和想法，才能够了解他们的真实需求。

客户有哪些明显的需求特征呢

客户的需求是多样化的，也是多变的，客户的抱怨或许就是他们最大的需求。好的销售，不是满足客户现有的需求，而是创造出新的需求，通过新的需求快速抢占客户心智。

如何做到一眼识别客户呢

a.运用客户关系管理软件可以对用户的真实行为进行数据采集、挖掘和智能分析，通过长时间的跟踪和抓取，提炼出客户最真实的需求特征，能让你做到一眼就识别潜在的意向客户。

b.凭自己的行业经验进行分析判断，也是一眼识别客户的常规做法。



1.3 竞品要分析 [知己知彼，百战不殆]

1、谁是你的竞争对手

“三问一参：问客户、问代理商、问合作伙伴、参加行业会议。”

客户方面，关系好的老客户会主动告诉你他们了解到的一些竞争对手的情况，尤其是他们觉得有特色、有亮点的竞争对手。

代理商方面，已经战略合作的区域，你可以直接问代理商、合作伙伴平时对接客户的时候都遇到过哪些同类企业，多听听当地代理商、合作伙伴的客观评价。

2、找出你的竞争对手

通过行业会议、代理商、合作伙伴、客户以及其他各种途径，可以搜集几十家甚至上百家国内外的竞争对手资料。找出主要的竞争对手之后，依据产品的相似度、客户重叠度、市场策略等排出优先级，产品相似度越高，客户重叠度越高的竞争对手，越要加以重视。依据4P、5R、6C等相关理论好好分析，画出竞争对手的详细图谱。

分析并了解竞争对手，主要的目的就是要掌握竞争对手的市场销售策略，以便我们策划出更好的、更具针对性的市场销售方案，来主导整个市场的销售，同时能够引导竞争对手的市场行为。

要想做好竞争对手分析，先问自己以下三个问题。

市场应对策略

全面系统地分析竞争对手，找到客户没有被满足的需求或客户抱怨比较多的产品及服务，才是了解竞争对手的最主要目的。分析竞争对手的目的是多种多样的，但简而言之就是为了公司能够更加有效地实施“进攻”或进行周密的“防御”

3、详细解剖你的竞争对手

要想深入剖析你的竞争对手，离不开以下八个层面，才能够真正做到“知己知彼，百战不殆”。

a.详细了解竞争对手的产品。

b.详细了解代理商运营的能力。要想提升代理商的真诚度，核心法门在于让利，让代理商挣到钱，而不是跟代理商争利。

c.详细了解竞争对手的价格策略。针对竞争对手最近两三年的产品价格政策，一是要了解产品或服务的定价策略是不是比较灵活，二是要了解价格调整的浮动性大不大，三是了解竞争对手议价能力强不强。

d.详细了解竞争对手的销售策略。对内要做实，对外可以虚一点，内外结合，实虚结合，这就是市场策略。

e.详细了解竞争对手的客户服务能力。产品好，是打通市场的第一步，代理商和合作伙伴给力、客户买单，是打通市场的第二步，把客户服务好了，才算落袋为安。

f.详细了解竞争对手的市场占有率以及增长潜力。竞争对手市场占有率比较高，说明竞争对手的整体综合实力比较强。竞争对手增长速度比较快，说明竞争对手的产品或服务比较受欢迎。

g.详细了解竞争对手的品牌影响力。

h.详细了解竞争对手的销售团队及薪酬制度。



1.4 产品要有料 [独一无二，奇货可居]

要想打造出来一款好产品，企业不光要花费很多的人力、物力和财力，还得有“懂客户、懂需求，并具备持续创新能力”的好团队。

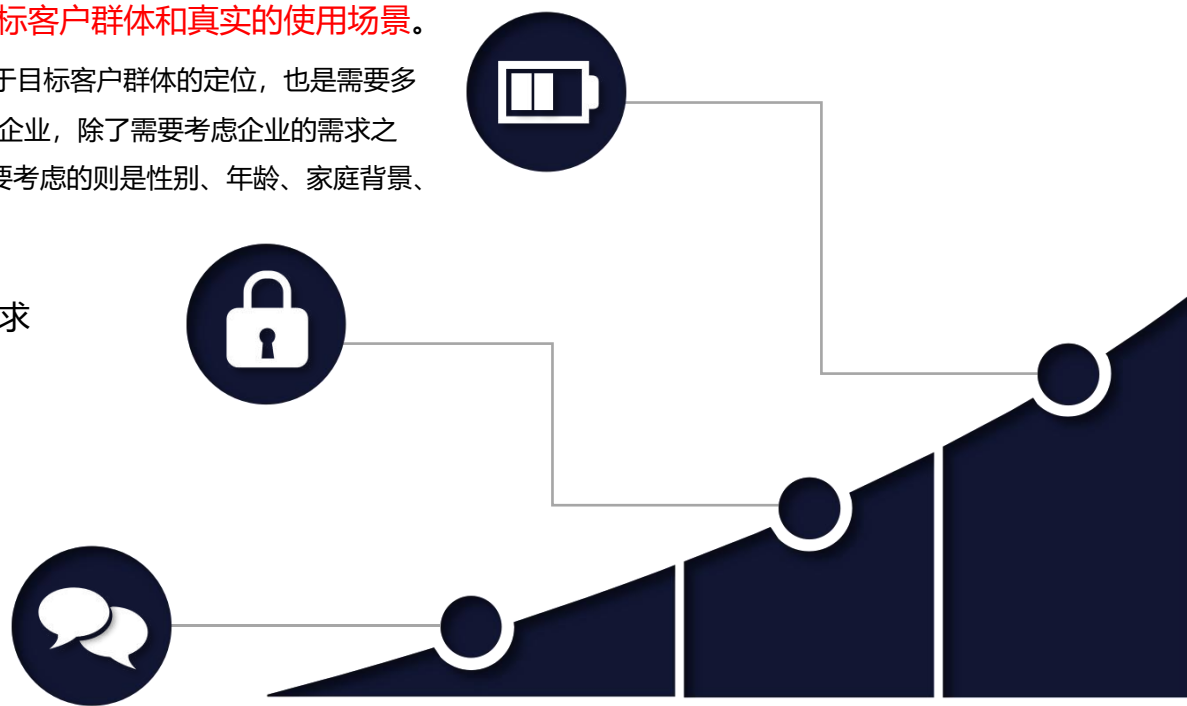
产品战略层面的思考

要想打造一款有竞争力的产品，首先要精准的定位目标客户群体和真实的使用场景。

不要试图满足所有客户的所有需求，聚焦最重要。关于目标客户群体的定位，也是需要多维度、全方位考虑的，2B企业跟2C个人是截然不同的，比如2B企业，除了需要考虑企业的需求之外，还得考虑企业所属的行业特征，企业性质等；2C个人，需要考虑的则是性别、年龄、家庭背景、文化水平等等。

要想打造一款有竞争力的产品，只满足客户的痛点需求还不够，还得有差异化甚至是独一无二的竞争优势。

要想打造一款有竞争力的好产品，还得有画面感，即对客户真实使用场景的还原。



总体来说，要想打造一款有竞争力的好产品，一是要客户聚焦，二是要技术创新，三是要独一无二，四是要物美价廉，五是要有持续增长潜力。

产品的执行层，拿互联网产品举例子，还得做好以下四点。



客户需求转化到产品功能层面的能力。

首先，要梳理需求清单及每一项需求所对应的客户真实使用场景，备注好每一项需求所对应的产品功能规格说明。

其次，需要做好需求的优先级排序。



产品功能的业务逻辑结构和页面流的设计能力。

首在客户的需求基础上结合客户的操作使用习惯来设计产品的业务逻辑，也叫作交互设计。要描述清楚客户在不同的场景下可能的操作习惯和使用行为，产品应该如何配合和响应这些行为，简单、直接、傻瓜式的将信息表达给客户。



具体页面的整体布局设计能力。

页面布局要符合用户操作使用习惯，比如将重要信息放在最佳视域（当眼睛偏离视中心时，在偏离距离相等的情况下，人眼对左上的观察最优，而后依次为右上，左下，右下最差。因此，左上部和上中部被称为“最佳视域”）。



视觉效果的设计能力。

这个是最直观的，无论打开哪个APP，你看到的所有形状、文字、色彩都属于视觉效果设计的范畴。



产品生产出来推向市场后，如何在最短的时间之内采取最快的速度触及到最大的客户群体，引起客户的关注、体验及购买，这是销售需要解决的首要问题。只有产品、销售都好，才能真正实现从“单品—精品—爆品—多品—品牌”的成长过程。以下是在销售环节中需要注意的几点。

一个感人的故事必不可少。

快速抢占用户心智，快速形成传播必不可少的道具。

流量在哪，销售在哪。

找到潜在目标客户群体最多、最集中且最活跃的渠道，抢占这个渠道客户的注意力，先在这个渠道做到第一。

饥饿营销要恰到好处。

不管是举办新品发布会、还是其他的打折优惠活动，都要与“抢购、拼团”相结合，才能激活社交，不仅让率先抢购、拼团成功的客户有炫耀的资本，还能弥补一下客户内心的空虚。

返利机制。

一套好的会员推荐返利机制的设计非常重要，它对能不能形成持续的重复性消费，能不能黏住用户，构建客户社群，形成真正的利益共同体来说，极其关键。

跟业内IP合作。

借助他们在业内的影响力及口碑、流量，进行大力传播。因为绝大多数的消费者都有从众心理。

只有基于客户价值和商业价值共同的价值基础之上设计产品和运营体系，才能打造出客户、用户、企业三方都喜欢的产品，也只有这样的产品才会更有生命力，才有可能被打造成为真正的爆品。



1.5 伙伴要靠谱 [志同道合，不离不弃]

干事业，**需要寻找那种有共同价值观**和远大抱负的人或代理商合作。能够真正在一起成就一番伟业的，都是那些不计较眼前小利的人或代理商。

干事业，**需要寻找那种有原则的人**或代理商作为事业合作伙伴。真正的事业合作伙伴，应该是讲原则、讲规矩、有诚信、重感情的人。

干事业，**需要寻找那种把集体利益放在最前面**的人或代理商。

“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，要想成就一番伟大的事业，仅凭一己之力是不可能的，每个人的时间、精力和能力都非常有限，一个人不可能把一个组织需要干的事情都干了。

干事业，比拼的不只是个人的业务技能。
干事业，比拼的是经营能人的能力。

干事业，**需要寻找那种有人情味**的人或代理商作为你的事业合作伙伴。他们会考虑你的付出，给予你认可和鼓励，增强团队的凝聚力。

干事业，**需要寻找那种有正能量**的人或代理商合作。看代理商有没有正能量，主要看这家代理商的老板及核心创始团队，还有企业文化。

干事业，**需要寻找那种懂得感恩**的人或代理商合作。跟一群懂得感恩的人在一起干事业，感恩思想也会感染到你的客户，能够让更多的客户愿意主动帮你，跟你合作，相互成就。

自知。知道自己能够做什么，能够做好什么，自己不擅长的事情记得找人补位，只有保持开放、包容的心态，和比自己优秀的人一起，组建一个优势互补的团队，才能走向成功。

正直。成功的创始人首先要为人正直，有好的人品，这是前提条件。

远见。要想成就一番伟业，创始人要有深厚的阅历和长远的识见，并以自己的才能作为辅助，辅助比自己更加优秀的人一起成功。

学习。创始人还必须要有极强的学习能力。

信心。创始人必须对自己创立的事业足够自信。

格局。创始人不但要与团队成员有良好的合作，还要与外界伙伴达成共识、密切合作。

我们对合作伙伴提了那么多的要求，那么，对自己又有何要求呢？

举例说明

我们中国就有一家拥有这种思想理念的民营企业-华为。

华为的“狼性文化”可以用这样的几个词语来概括：学习、创新、获益、团结。任正非极度重视企业文化和优秀人才，才会提出“不拘一格降人才”，“烧不死的鸟是凤凰、泥坑中爬起来的是圣人”，以及“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的集体主义精神和密切合作的精神。华为不接受外来资本，我猜一是不想大家的劳动成果被资本剥削，二是不想受资本逐利的影响，导致不利于公司的长远战略发展。

干事业，真正要找的是一群有着共同价值观、共同使命，且懂得相互欣赏、彼此尊重、互助互爱，能够一起成就伟大事业的合作伙伴。

应变。在瞬息万变的商场，作为创始人必须要有极强的应变能力，要能迅速做出决策、找到应对办法。

坚持。创始人必须具有坚毅的品质，百折不挠的意志，才能带领团队克服重重困难，奔向胜利。

勇气。决定开始创业，就意味着原来稳定安逸的生活消失了，就意味着要不断面临不确定性、不断面临抉择、不断面对风险。

勤奋。一方面自己要有处理大量事情的能力，另一方面也要去建立公司的勤奋文化，这对于促进团队成长是很有帮助的。

分利。在创业之初，就要规划好股权结构、退出机制、股份转让、分红机制以及薪酬激励体系等。

感恩。学会感恩，是一位优秀的创始人应该具备的基本能力。



1.6 思路要清晰 [运筹帷幄，决胜千里]

每一场销售战役的胜利，都可以归因于前期工作的精心准备，包括足够了解市场变化、客户需求、竞争对手以及自家产品的竞争优势和销售团队的整体实力。

1, 你的客户是谁?

对客户的发展现状，所属行业、行业地位、主营业务、竞争优势、企业文化、创始人以及核心团队、组织架构、最近的新闻资讯等，做一个全面深入的了解。

准备工作做得越详细，对客户以及客户所属的行业了解得越透彻，你表现出来的能力就越专业。

2, 痛点需求是什么?

好的产品或者说契合度比较高的产品，能够满足客户80%~90%的需求就已经非常不错了。

a.如果这剩余10%~20%的需求，不是客户的痛点需求的话，是完全可以引导客户的。b.如果这剩余10%~20%的需求非常重要，那么你需要详细了解重要的原因在哪里。c.如果是同行业客户的话，那么大多数客户的需求基本上都是大同小异的，一般情况下是能够满足需求的。

3, 如何组建项目团队?

原则就一条：什么样的客户需求，组建什么样的项目团队。

a.在最初接触客户的时候，就要了解项目的采购流程。b.需求采购部门、财务部门、综合办公室等部门的意见是否一致，c.客户方项目组人员都有哪些具体的想法。d.通过详细了解客户的具体情况。e.需要销售员自己找到项目中能够帮助和支持自己的人。f.结合客户方的项目人员架构组建自己的项目团队，而不是让一个销售人员去“打通关”。

“大客户销售八部曲” 其中五部曲



4, 如何有效跟进项目进度?

首先，需要了解项目的整个流程，清楚项目所处的发展阶段。每一个阶段的项目都要认真对待，态度真诚且热情专业，做客户的引领者。

要确保不被客户利用，就得与客户搞好关系，渗透到客户内部，培养内线。提前搞好商务关系，做好商务准备，让客户成为你的教练

(Coach)，告知你项目的具体情况，教会你具体的每一步该怎么做，你只需要按照教练的指示把每一个环节尽心尽力的办好就可以了。

5, 如何提高项目的成交率?

a.建立项目框架、组建项目团队尤为重要，在销售人员对接不到客户的时候，可以让项目团队的其他人员去对接。b.第一时间与项目决策者取得联系。c.找到“天使”（牵线搭桥的人）、教练和支持者很重要。d.作为项目经理，你不能只关注点，而要关注面。e.跟进要讲究策略，要了解全面情况。f.每天要求项目组全体人员更新项目的跟进情况及分享对项目的个人判断，全面剖析项目。g.时刻关注每一家竞争对手推进项目合作的过程。h.要有危机意识。i.不仅要让客户认可你的产品，还要让他们相比产品更加认可你这个人。

PART 02

出招要正确

2.1 邀约客户要话题
2.3 产品呈现要技巧
2.5 商务谈判要分工
2.7 项目实施要保障

2.2 上门拜访要工具
2.4 递交方案要专业
2.6 销售逼单要技巧
2.8 客户关系要维护



2.1 邀约客户要话题 [激发欲望，引发共鸣]

要想详细了解客户的需求，40%靠专业知识，30%靠人际关系，另外30%需要靠你的观察能力。以下14点是我个人经验的总结梳理。

(1) 找到客户的真实问题所在

一般而言，大多数人都会对三类事情感兴趣：一类是和自己工作相关的，一类是和自己生活相关的，还有一类是和社会发展相关的，且这三类事情都需要符合“新鲜、奇怪、特别”的特征。



(2) 学会扩大客户的“痛苦”

市场业务人员的首要职责就是发现客户的真实问题所在，找到问题背后的病根，阐述清楚导致“发病”的“病因”及具体的解决办法。

(3) 提出你的解决办法

要针对问题分清**主次和优先级**，落到实处，简单明了地告诉你的客户具体应该怎么做，如何提前做好防范和预警工作。



(4) 列出产品对客户价值

告诉客户他们能获得的实际价值，且这些价值要可以被量化、可衡量、可实现才行。

(5) 解释清楚你的产品为啥是最好的

向客户说明以下三点缘由：**一是产品设计的核心理念。二是产品真实的使用场景。三是产品能够解决的问题。**



(6) 向客户提供可证明你产品的“证据”

一是你的产品申请的专利、著作权、质量认证、安全认证等一系列的资质证书，二是你的产品在各种竞赛中获得的奖状、奖杯及荣誉证书，三是你的产品在业内的客户口碑及品牌美誉度。

(7) 提供一个让客户占便宜的价格方案

向客户提供的价格比较方案中，尤为重要的就是要突出你的产品、服务、质量不比竞争对手的差甚至还要好。



(8) 列出客户拒绝的各种理由

不同的销售人员，面对客户的拒绝，所表现出来的行为是不一样的。

(9) 了解客户所期望的结果

客户期望的核心结果无外乎三点：**产品质量好，售后服务好，而且价格便宜。**

(10) 塑造客户对产品的渴望程

销售，卖的不是产品，卖的是消费认知，卖的是客户拥有产品后的感觉，卖的是一种客户渴望。要想达到这样的效果，常规的做法就是“**饥饿营销**”。

(11) 解释清楚其他客户为什么要购买你的产品，购买理由是什么

客户见证是体现你产品实力最好的方式之一。只有好的客户口碑，才能形成好的网络效应，才能形成一种自传播，赢得更多客户的认同。

成功邀约客户拜访源于一个好的话题。

用好“问、听、说”，问对问题，听对需求，说对办法。

(12) 总结出客户不买你的产品所付出的“代价”是什么

不购买你的产品会有哪些损失，购买你的产品会有哪些好处，**做一个详细的对比分析。**

(13) 客户为什么必须要今天购买的理由

折扣是不能拒绝购买的理由之一，**数量有限**是不能拒绝购买的理由之二，**免费赠品**是不能拒绝购买的理由之三。

(14) 提问、聆听与回答

a.学会多问，问对问题（占比20%）。标准化的、缺乏情感的产品推销，客户或许直接把你当作智能机器人处理了。

b.学习聆听，赞美对方（占比60%）。如果是电话沟通，一定要找一个非常安静的环境，不能让客户听到第三者的声音。如果条件确实不允许，请记得戴耳机。

c.切忌多说，只说重点（占比20%）。电话沟通中，你要懂得客户随时有可能中断与你的沟通，所以你要保证沟通中的每一分每一秒都非常的高效。



2.2 上门拜访要工具 [短兵相接，武器第一]

“台上一分钟，台下十年功”。每一次客户上门拜访，都要做好精心准备，常规的配置是两至三个人：一个负责销售和商务对接，同时承担项目经理的职能；一个负责售前支持和技术对接；一个负责产品和了解客户需求。

搞定客户，从公司战略业务的视角来说，至少应该做好以下两点。

第一点，重视销售资料的收集、整理、优化和精进，至少保证一个月更新一次，最好一个礼拜更新一次。

第二点，销售工具的每一次迭代升级，销售团队内部都要高度重视，统一安排时间集中给大家做培训，培训从三个视角、分三拨人进行。

在实际的销售工作中，我对团队的要求是非常严格的，讲得最多的就是下面三句话。

- a.销售资料就是我们开启客户成交的金钥匙。
- b.每一位销售同事，都要对所有的销售资料熟记于心，必须能够做到盲讲，把资料一字不漏地背下来。
- c.如果连公司的销售资料都不熟悉，销售人员是应该被淘汰的。



- a.当你跟客户初次沟通之后，在邀约拜访前，客户要求你先给他发产品介绍等相关资料，此时如果你提供的销售资料不能引起客户的兴趣，邀约拜访的难度就会大很多。
- b.第一次上门拜访客户，走进客户会议室的时候，除了互换名片就是给销售资料了。
- c.网络销售变得非常重要，好的销售资料，不管是品宣、引流，还是付费转化，都是必不可少的销售工具。

为什么销售资料这么重要呢？
因为至少有三个场景需要用到销售资料。

如何准备好销售资料（销售工具），分享几个整体框架构建的小技巧。

好的销售资料（销售工具），首先要保证思路清晰，逻辑简单，条理清楚，能抓住客户最关注的话题，分主次，有节奏地进行阐述说明。

要想销售资料有竞争力，一是要收集竞争对手的销售资料做分析；二是要了解客户的喜好及市场上主流的展现形式；三是要结合企业自身的特色和优势进行设计，体现出差异化；四是要多听客户的反馈建议或意见，不断完善、优化销售资料；五是尽可能的邀请客户参与一起共创。

a.针对公司。首先要阐述清楚公司的愿景、使命、价值观及文化，比如阿里巴巴的马云提出的“让天下没有难做的生意，成就淘宝入驻的商家”；其次要展示公司获得的专利、证书、奖杯、奖状等；再次要展示公司合作的标杆客户及客户的良好评价。

b.针对产品。首先阐述清楚产品设计的核心理念及解决的痛点问题，其次详细说明应用的新技术和客户场景化使用后的效果。再次突出差异化的竞争优势，客户选择和你们合作的理由。最后分享一下未来两至三年的产品战略规划及详细开发计划。

c.针对项目方案。首先详细介绍客户项目背景及具体需求。其次提出具体的解决方案，主要包括产品响应需求的程度及实施服务。最后可以安排一至三次意向客户与成交客户之间的见面交流会或电话交流会。

d.向领导汇报的材料。首先详细介绍项目的优势和前景，面临的机会和挑战。再次详细说明此项目符合整体发展趋势，且同行企业实施效果良好。最后详细说说过往的项目实施经验及需要注意的细节。

e.客户案例。首先详细介绍一下为什么要实施这个项目，其次详细介绍项目的实施过程以及实施过程中遇到的具体问题，详细分享一下项目实施的经验总结以及需要注意的实施细节，最后详细分享一下客户方项目实施人员对公司产品及服务等方面的赞美和表扬。



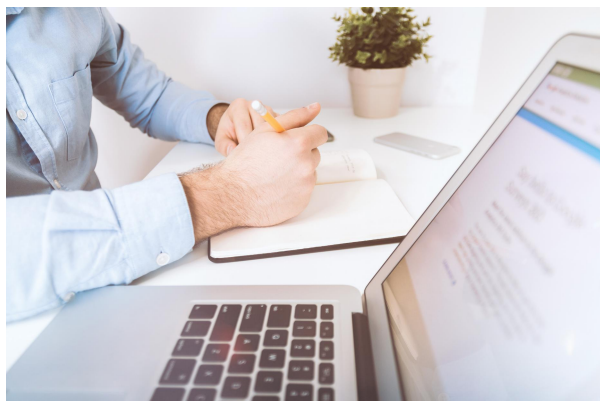
2.3 产品呈现要技巧

[临危不乱，随机应变]

案例一：陪同代理商临时拜访客户

针对刚刚拜访的项目简单做了一下复盘，同时安排好下一步的跟进计划：

a.小姜同学负责建立项目沟通群，把上午的会议纪要尤其是客户提到的需求及关注的问题分享到群里，大家查漏补缺一起完善（吃完中午饭后半小时内完成）；b.我负责整个项目的实施方案及报价方案（晚上12点之前完成）；c.小袁同学整理好感谢词并配上我们与客户的合影照片，同时配合客户做好产品体验（下午两点完成）；d.商务层面由魏总全权负责，其间及时同步项目进度，需要大家协同的部分及时沟通（不定时）。



想要搞定客户，不但要有前期的准备工作，还要看临场的应变能力，谁的应变能力更强，谁就拥有主动权。要想做好产品呈现，先要了解客户的真实需求，如果客户需求不清晰，可以分享两至三个同行业比较经典的案例给客户做参考，帮助客户梳理需求。讲解产品的过程中还要综合考虑竞争对手的情况，学会扬长避短，满足顾客需求的同时突出自己产品的核心竞争优势，尤其是独一无二的优势更加需要重点讲解。

案例二：出差武汉参与竞争性谈判

甲方项目对接人进来宣读了几条招标流程及注意细节：第一，五分钟后每家服务商派一名代表去A会议室提交报价单及标书；第二，十五分钟后评审委员会通知讲标的先后顺序（价高者先讲）；第三，有五分钟的时间，每家服务商在讲标的先后顺序上签字确认；第四，休息五分钟之后由第一家（价格最高）先讲；第五，每家服务商讲标三十分钟，互动答疑十分钟，请大家控制好时间。客户主动给小袁回了电话，简单问了几个问题，同时提出要再次体验一下我们的产品。值得欣慰的是，客户的这一通电话，证明我们暂时是安全的，没有被淘汰出局。



2.4 递交方案要专业

[发现问题，解决问题]

撰写一份好的项目实施方案并不难，把握几点要领、注意几个细节、掌握几个技巧就可以了。告诉客户你们公司是做什么的，优势是什么，行业标杆客户的成功实施案例来告诉客户，你们不仅可以保证项目的实施效果，**节约成本，降低风险。**

(1) 项目背景

项目背景分析是项目实施方案的第一部分，它涵盖了项目的起因，即为什么要实施这个项目，为什么势在必行。

(2) 投资收益

内容主要包括：**·投入成本以及成本明细构成；·投资回报率及投资回报周期；·如何规避风险确保项目的可行性。**

(5) 案例分享

想让客户案例更有说服力，需遵循以下三点原则：**a.行业标杆：**羊群效应，从众心理，客户会本能地对竞争对手感兴趣。**b.需求类似：**尽量找一个跟目前这个客户需求类似的且已经成功实施的客户案例，**c.客户好评：**不管是客户给我们送的礼物、写的感谢信、发的感谢邮件、颁发的奖状还是锦旗等，都要一一详细的展示出来。

(6) 合作模式

2B的两种常规模式，**a.买断模式：**常见的模式是将软件或硬件以成本价给客户，后期主要靠服务赚钱，服务一般包括内容服务、产品升级服务、运维服务。**b.租赁模式：**提供基础版的免费服务，在此基础上再提供高级版的会员收费服务。

如何撰写项目实施方案

(3) 项目需求

客户的需求包括两个部分，一部分是客户自己主动提出来的需求，还有一部分是我们跟客户深入交流，观察相结合发现的需求，这部分内容主要包括：**·都有哪些问题（问题即需求，找出痛点需求、关键需求）；·问题产生的原因（描述要具体，且结合实际工作场景）；·问题的重要程度（问题分主次、按优先级进行排序）。**

(4) 解决方案

主要包括以下五点：**a.产品：**公司现有产品是否完全满足客户需求；**b.技术：**原则上，客户对采用新技术认可度更高，要详细说明技术框架、业务逻辑、实现方式及竞争优势。**c.运营：**这部分内容体现的是如何保证项目实施的效果。**d.服务：**包括免费的基础服务和收费的增值服务。**e.团队：**重点强调五点，即行业从业经验、曾经实施服务过的标杆项目、擅长技能、获得的证书、客户满意度。

(7) 公司介绍

把握一个原则就好：要么只讲第一，要么只讲与众不同。**介绍公司遵循一个基本的思路：**

阐述清楚公司的愿景、使命、价值观及文化；展示公司获得的专利、证书、奖杯、奖状等；展示公司合作的标杆客户及业界的良好评价；说说公司在行业内的排名以及为行业发展做出的贡献。



2.5 商务谈判要分工 [诚实守信，合作共赢]

把客户当作朋友而不是被宰的羊，足够相信客户，并用心做好服务，你的生意才能细水长流。



当客户反馈我们的价格太高的时候，应该本能地做出以下三种反应。

第一，我们的竞争对手是谁？为什么对手的价格可以这么低？产品及服务有什么不同？第二，客户的需求只有我们的产品能满足还是竞争对手的产品也能够满足？第三，相比竞争对手，我们的产品及服务有何（独一无二的）特色、亮点及优势？

同时做出三种结果假设。

a.客户倾向跟竞争对手合作。 客户需求比较简单，我们和竞争对手都能够满足客户需求，且我们的竞争优势体现不出来，那么客户只关注价格低的服务商是对的。

b.客户倾向跟我们合作。 客户需求相对复杂，我们和竞争对手满足客户需求的程度不同，且我们的竞争优势相对明显，多结合客户的痛点需求构建真实的产品使用场景，充分说明产品的内在价值和独一无二的竞争优势。

c.客户没有特别明显的选择倾向。 可以适当降价，免费赠送一些收费的服务，同时分享一下新产品的亮点及上线时间节点，客户也许就会心动。

如果前期的“需求调研、客户邀约、上门拜访、产品演示、异议处理、方案呈现”这六个销售环节做到位了，商务谈判其实是一个顺其自然的过程。

商务谈判的关键总结为以下五点：商务谈判需要技巧更加需要真诚；有时候吃点小亏是为了不吃大亏；你的专业和勤奋才能够赢得信任；把客户当作朋友而不是被宰的羊；客户比你聪明记得用心做好服务。



2.6 销售逼单要技巧 [临门一脚，绝地成交]

销售的目的是要把产品或服务卖出去，把钱挣回来，把不可能变成可能，把可能变成无限可能。

基本上搞清楚团队士气低沉的原因，“1+1+1”的解决办法。

第一个“1”，即全体销售人员的动员会。第二个“1”，即一对一辅导。第三个“1”，即成交客户经验分享。



案例一：华北战区销售员小李成交农牧行业客户。

问题：客户对我们很认可，就是觉得价格太贵，正在体验一款免费的产品，迟迟不肯合作。

方案：我提醒小李从产品功能、产品性能、运营服务、更新迭代的周期和频次、使用效果、客户评价、品牌影响力及选择风险评估方面做一个我们的产品跟这个免费的产品对比分析，同时告知客户买二赠一的促销活动即将结束，下个月不但要恢复原价估计还要涨价。

成交：如果客户真正想和你合作，且你的技巧使用恰当，不但不会失败，反而会加速成交。这个客户就是小李把我们跟竞品的对比方案发给客户之后，再打了一通电话当天就签约打款了。

案例二：华东战区销售员小王成交餐饮行业客户。

问题：客户对我们很认可，就是担心合作后效果不好，迟迟不肯合作。

方案：我提醒小王把我们上周制作的餐饮行业运营实施专案和我们合作过的餐饮行业标杆客户案例分享给这个客户，并详细地告诉客户他们具体都是怎么实施的。

成交：行业标杆客户案例，是打消顾客疑虑的重要武器。多用客户案例做分享，成交概率至少提升30%，这个客户就是小王通过“一通电话+行业实施案例”在两天之内成交的。

案例三：华东战区销售员小程成交珠宝行业客户。

问题：客户对接人对我们很认可，但客户老板倾向价格便宜的。

方案：我提醒小程立马做一个可行性上报方案，方案中突出我们的优势，我们成功实施的案例，我们提供的详细运营服务和我们对客户的重视程度及合作意愿，另外再提供买二赠一的优惠活动，同时强调一下免费赠送付费服务包。切记：可行性上报方案记得打印盖章装订后快递给客户。

成交：客户对接人第二天上午收到可行性上报方案后汇报给领导，当天下午就直接跟我们签订合作了。

客户成交过程中出现的问题和解决方案



2.7 项目实施要保障 [兑现承诺，超出预期]



困境一：跟客户签署的合作协议附件中有详细的项目需求文档说明，为何客户可以随意修改及添加需求？

困境二：方案已经出了三版了，客户还是不太满意，设计师都快崩溃了。

困境三：客户方频繁更换项目负责人。

为了保障项目按计划实施，项目经理可以采取的六个步骤

a.明确项目目标。学会从“客户业务场景”的角度去思考问题，而不仅仅是技术实现。

b.分解总目标。阶段性的里程碑节点比最终验收节点更重要。

c.将工作责任到人。对待项目需求，必须要经过项目组人员一一签字确认，才能落地。

d.确保执行到位。项目执行过程中，提倡扁平化管理，明确项目组人员的职责、权利、义务非常重要。

e.及时监督检查。

f.做到奖罚分明。比较常见的奖罚机制设计是这样的：按照项目目标的总额的3%~5%作为项目团队的奖金。

实操案例（某集团公司信息化建设项目）具体如下

1

第一，项目启动。

a.客户方成立项目小组；b.我方成立项目小组；c.建立双方项目小组通讯录及沟通机制，日常交流通过微信群或钉钉群。

2

第二，项目沟通。

a.组织双方项目组人员集中开会，b.明确双方项目组人员各自的工作职责，彼此之间如何做好项目对接，c.建立项目问题反馈机制。

3

第三，项目开发。

a.从原型图、UI设计，到开发、部署、测试、试运营等严格把关，b.按照甘特图做好项目开发的明细管理，c.做好PC端、移动端（IOS/Android/小程序）、前端、后端的实时同步，确保开发框架、开发规则、页面整体风格等保持一致性。



4

第四，系统公测。

a.首先是通过系统自动检测一下平台的稳定性、兼容性、安全性，是否存在漏洞及BUG，b.邀请公司内部的测试人员及业务人员、客服人员进行人工测试，c.邀请客户方项目组人员进行测试，发现BUG第一时间进行修复。

5

第五，正式上线。

a.上线前3天，项目组人员24小时待命，实行两班倒，及时记录问题，及时修复问题，b.安排系统操作培训，采取“线上移动直播+线下集中面授”相结合的方法，c.策划一次项目启动会，邀请双方公司大领导出席会议并讲话，同时宣布相关管理奖惩制度，保持系统的高效实施。

6

第六，后期运营。

a.保证系统的稳定运行，使用过程中遇到任何问题，提供“7×24小时”服务。b.如有个性化的二次开发需求，按照项目开发管理流程执行：先提交需求，双方沟通、评估及确认需求，开发难易程度等，达成共识后签署二次开发协议并打款，走正式开发流程。c.结合客户真实的业务场景使用系统，提供系统的使用频次，发挥出系统的真正价值。



2.8 客户关系要维护 [投其所好，相互成就]

第一步：能力得到客户认可

要让自己成为“三家”：产品专家、行业专家、销售专家。只有成为产品专家，才能真正协助客户解决实际业务问题；只有成为行业专家，对行业未来的发展有自己独到的见解，能够启发客户新的思考，这只有成为销售专家，才能够更加懂得察言观色，投其所好。

第二步：品行得到客户认可

信任是合作的前提，建立信任不仅个人能力要强，还得有良好的思想品德。

人品比能力更重要。能力不行可以培养，如果名声坏了就一切都结束了。

第三步：工作得到客户认可

一是服务态度，要真正做到想客户所想，急客户所急，需客户所需。

二是危机处理及解决问题的能力，敢于直面问题且第一时间解决问题，让客户的问题都能够找到答案且圆满解决。

第四步：服务得到客户认可

真正好的服务，是超出客户的心理预期，给客户带来惊喜甚至惊讶，能够让客户发自内心、情不自禁地尖叫的。

提供好服务的基础，最主要的是要有创新。



第五步：价值得到客户认可

何为价值？狭义的理解：体现在商品里的社会必要劳动。

何为价值实现？价值实现是指企业创造的价值被客户认可并接受，从而完成了从要素投入到要素产出的转化。

商业模式的价值首选实现，表现为客户价值的实现，即客户认为购买所得大于客户支出的成本。到表现为伙伴价值。到企业价值，企业实现最终赢利。

第六步：利益得到客户认可

跟客户在价值共同体的基础上，成为利益共同体。要么帮助客户赚钱，要么帮助客户省钱。

第七步：兴趣爱好趋同

如果能够参与到客户的人脉社交圈子当中，陪同客户一起玩耍，可以让客户从心底里开始接受你，同时也愿意把他的朋友推荐给你认识。

第八步：价值观趋同

先有思想上的共鸣，才可能产生心智层面的共鸣，一旦心智上能够同频共振，就真的志同道合了。

“客户关系维护八步曲”： 比较完整地阐述了搞定一个陌生客户的全过程，从第一次与陌生客户见面，让客户产生好感、赢得客户欣赏开始；到赢得信任、让客户成为唯一；再到价值、利益的认同，兴趣爱好的趋同，最终到价值观的趋同。

PART 03

技术要用好

3.1 新媒体营销要话题

3.2 新媒体营销要故事

3.3 微信营销要方法

3.4 短视频营销要才艺

3.5 数字化营销要精准



3.1 新媒体营销要话题 [蹭热点、戳痛点、燃情点]

新媒体营销，是指通过现代化移动互联网手段，利用微信、微博、头条等新兴媒体平台工具进行产品宣传、推广的一系列营销手段。**新媒体营销的基本套路：追热点、戳痛点、燃情点。**

蹭热点的方式要正确

移动互联网时代的热点，一般具有以下三个特征：
影响范围比较广，传播速度比较快，有效时间比较短。蹭热点的本质就是借势营销，快速将热点的关注度转移到自己的产品或服务上来，让用户增加对产品或服务的认知，产生好感。

a.案例一：微商大军。

针对宝妈这个群体，微商抓住了宝妈们的三大痛点：

痛点一：大多数宝妈在家里带娃，有一份兼职的工作，不仅比较轻松，足不出户就可以顺便把钱赚了

痛点二：做得比较早的那批微商，尤其是一级代理商或品牌方确实赚了钱

痛点三：从事微商的朋友会反复告诉你，这是一个赚大钱的好机会

b.案例二：学区房房价。

戳中了家长们最大的一个痛点，所有的家长都不希望自己的孩子输在起跑线上，家长会想尽一切办法让孩子上最好的学校。

c.案例三：住院医疗费用。

某筹款平台能够快速崛起，就是因为准确地戳到了穷人没钱看病，需要通过众筹的方式集齐医药费这个痛点。后来他们又慢慢延伸到保险业务，提升穷人买保险的意识。

燃情点同样也要有策略

情感营销就是把消费者个人的情感差异和需求作为企业品牌营销战略的情感营销核心，**通过借助情感包装、情感促销、情感广告、情感口碑、情感设计等策略来实现企业的经营目标。**

例如在华为鸿蒙OS系统发布会后，就有好几个大咖级别的公众号从不同的角度去解读，有说好的也有说不好的，都是观点鲜明的评论文章，在朋友圈传播得都很不错，阅读量轻轻松松“10万+”。

戳痛点同样也要有讲究

真正戳到用户的痛点，才能引起用户共鸣，产品的价值才能被扩大，品牌才会更具传播力，才更容易推进销售。

除了“追热点、戳痛点、燃情点”，还得学会通过众多小号“养”大号，跟粉丝之间建立深度合作关系才行，让粉丝们成为你产品或服务的推广者和受益者。



3. 2新媒体营销要故事 [要真实、够感人、能励志]

真正优秀的营销高手，是自己创造故事，然后让别人去讲去传播。营销的首要目标就是要想办法让产品、服务或品牌形成自传播，传播的载体最好就是一个感人的、励志的、正能量的故事。

如何才能创造出一个好故事，让粉丝在朋友圈快速传播，吸引更多的潜在意向客户？从我自己的营销和销售实战经验来说，首先是要讲明白自己的动机，其次是要详细说明抉择的艰难，以及起步阶段的艰辛。再次说清楚坚持的过程，以及其中遇到挫折后的心理变化。最后让别人去讲、去传播故事的价值，给自己和他人带来的改变。



故事一：张瑞敏砸冰箱。



故事二：褚时健74岁再创业种橙子。



故事三：华为手机的崛起之路。

不管是海尔的张瑞敏、褚橙的褚时健，还是华为的任正非，都非常重视人才的引进和培养。不管是海尔的张瑞敏、褚橙的褚时健，还是华为的任正非，都非常重视标准化的、精细化的工艺生产流程建设和管理。一个好的网络营销故事，光靠编是不行的，还需要靠长时间的积累，靠耐得住寂寞，靠产品质量，靠科学技术，靠优质服务，靠用户口碑。



3.3 微信营销要方法 [基情感，输价值，建信任]



举个微信营销的例子：

首先需要盘点一下你的微信好友有多少。要知道，一个微信号最多也就5000好友，100%触达也才5000人，实际上能够做到20%的触达率就非常高了。

其次是微信群。

再次是微信朋友圈。三年前你发条朋友圈动态会有不少好友为你点赞，可现如今点赞的人数却越来越少了，这是为何？从结果来看说明你的触达率在下降，或许是朋友圈成为广告圈的原因，或许是你的好朋友们粉丝量都太多，导致你发的消息被覆盖，等等。

最后是公众号、订阅号或小程序。现如今打开订阅号看的人数都非常少了，更不要说新增关注和转发了。用户关注或转发你的文章，说明用户极度认同你文章的思想，尤其是打赏的用户，更是产生了强烈的共鸣。



作为一名销售从业人员，除了提升自己的销售能力之外最需要提升的能力是什么？主要是以下五点。

- a. 语言表达的能力。能否清晰、准确、风趣地表达自己的思想和观点，非常重要。
- b. 书写的的能力。这项能力不仅仅体现在文字的书写上，还体现在善于利用图文、语音、视频等编辑器上。
- c. 网络聊天的能力。能否制造风趣幽默的话题，讲一个感人的故事，让用户参与交流讨论，最终形成传播。
- d. 观察学习的能力。能否将他人的朋友圈及微信群分享的资讯和内容，快速转化成为自己营销的道具。
- e. 经营客户的能力。



3.4短视频营销要才艺 [秀才艺、会表演、讨人爱]

什么是短视频？截至今日还没有一个精准的定义。*SocialBeta*将其定义为“一种视频长度以秒计数，主要依托于移动智能终端实现快速拍摄与美化编辑，可在社交媒体平台上实时分享和无缝对接的新型视频形式”。

精准定位粉丝群体

a. 粉丝画像。粉丝画像包含性别、年龄、职业、婚否、兴趣爱好、地域、生活习惯、娱乐习惯、消费习惯以及经济条件等要素。

b. 粉丝的兴趣。学会投其所好，取悦你的粉丝，让粉丝“爱”上你。

明确你想要的是什么

为了传播品牌还是要实现付费转化？如果只是为了传播品牌，让用户对品牌有一定的了解就行了。如果要形成付费转化，让粉丝下单，就必须持续性地营销，围绕产品功能优势持续介绍，加深用户对产品或服务的印象。

短视频内容一定要迎合粉丝诉求

不同的粉丝有不同的内容诉求，所以为了迎合粉丝诉求，视频内容可能有走心的、无厘头的、魔性的、正能量的、伤感的、幽默的、实干的、吐槽的等不同类型。

广告植入一定要巧妙

粉丝看出来是广告，也要让粉丝觉得这广告非常有创意，有情感，能够引发共鸣，愿意支持你，帮你传播。

短视频要控制好时间长度

短视频长度最好是控制在六十秒以内，注意节奏，便于传播和无WiFi的情况打开。

国外比较有代表性的短视频发布平台有Instagram、Vine、Snapchat等，国内已有快手、抖音、微视、秒拍、美拍、微信短视频等平台。短视频的兴起引爆了一股营销的潮流，那么那些动辄刷爆朋友圈的短视频是怎么做到的呢？

短视频有品质，还需要把握好三个关键节点：a.内容必须是原创；b.让用户觉得有新鲜感和画面感；c.必须要做到让用户愿意主动帮你传播。

短视频剪辑和配字幕要到位

剪辑用的软件推荐三款：快剪辑，爱剪辑，还有会声会影。

配字幕我推荐两款软件：电脑端的字幕通和手机端的快影。

短视频要把握好发布时间

择合适的发布时间，可以让更多的用户及时看到你的内容。

比如说工作日中午11:30~13:30，下午17:30~18:30，晚上20:00~22:00。

标题和封面一定要有吸引力

标题和封面直接决定视频的生死，一定要抓人性。

利用外部平台进行宣传

用好短视频营销阵地：抖音、微视、微信短视频、秒拍、美拍、快手、小咖秀、A站、B站、腾讯视频、爱奇艺、优酷等扩散渠道。可以争取首页热门、频道推荐、排行榜等位置。**最省钱的方式是借助这些平台的流量。**

选择大V进行传播

分发传播时，找一个1000万粉丝大V的效果没有找五个200万粉丝的关键意见领袖（Key Opinion Leader, KOL）的效果好，因为多个号会给用户一种刷屏的感觉，也会更加吸引人点击。



3.5 数字化营销要精准 [低成本、高效率、全智能]

(1) 何为数字化营销

数字化营销是以计算机信息技术为基础，通过现代电子手段和通信网络技术，有效地调动企业资源开展市场活动，以实现企业产品或服务有效销售的一系列活动过程。要求企业以营销活动为对象进行数字化、网络化、移动化、可视化、智能化的信息集成、应用与共享系统建设，

数字化营销的本质仍然是营销，数字化只是一种手段，**单从数字化的内涵来看**，其主要内容包括网上信息收集与服务、数据挖掘、网络销售与购物、网络促销与广告宣传，电子结算等几个大的方面。**从市场营销过程来看**，数字化营销涉及从市场调研、市场细分、广告与公关、定价、渠道销售、新产品开发等整个过程。

(3) 如何做好数字化营销

- a. 扩大利用数字资源。互联网的各项功能慢慢趋于完善，其强大的数据资源对企业运营工作的辅助作用越来越强大，今后深层次的数字营销也将在企业营销中占据更大的比重。
- b. 信息数字化、可视化。用户的行为数字化，可通过分析数字，了解用户的体验习惯，也能更好地服务用户。
- c. 数字化平台的有效使用。
- d. 培养专业化的数字使用人才。
- e. 合理使用数字资源，不要对其过分依赖。

数字化营销

不管是组织结构，还是市场策略，甚至是组织运营管理，其实都是为了战略服务的。**数字化的目的，其实就是给决策者更好、更快地提供科学决策的依据，降低成本，提高效率及效益。**

(2) 数字化营销有何优势

- a. 更低廉的成本。将产品直接向消费者推销，可缩短分销环节；
- b. 更快更广的传播速度。
- c. 更精准的营销方式。不同的企业、不同的品牌有着自己独特的目标客户群体，通过建立公众号可以将自己品牌的潜在客户集中起来，保证每一次的数字营销都能精准地面向这些有可能购买自己产品的客户。
- d. 更个性化的营销服务。
- e. 更高的营销转化率。
- f. 更优的集成方式。数字化营销实现了前台与后台的紧密结合，不仅能快速响应客户的需求，同时还能实现商品信息、收付款、售后服务一体化服务，因而是一种比较全面的营销渠道。
- g. 更丰富的产品信息。用户也可以通过网络获得相关信息，方便省事且更快捷，能极大地提高客户对企业的好感度。
- h. 更灵活的市场。
- i. 更好的品牌发展。
- j. 提高参与度。
- k. 更精准的战略决策。

(4) 实际案例说明

从事传统软件外包服务的企业，两年后将企业战略转型升级为基于“钉钉生态”提供Saas云服务。这家企业的成功原因做了简单的分解：

- a. 商业模式升级。卖软件调整升级为卖Saas云服务；
- b. 重新定位市场。为大型集团企业提供软件外包服务调整升级为中小企业提供Saas云服务；
- c. 营销渠道选择。利用钉钉八百万家中小企业的流量快速变现；
- d. 深度挖掘客户需求。
- e. 组织架构调整。成立网络宣传部门，成立数据分析中心，成立了业绩增长部门；
- f. 团队能力培养。

PART 04

团队要经营

- 4.1 团队要配合
- 4.2 团队要激励
- 4.3 团队要赋能



4.1 团队要配合 [敬天爱人，行善利他]

组建团队的时候会充分调查、了解每一位团队人员的家庭背景、教育程度、成长环境、专业特长、性格特征、兴趣爱好、思维方式以及价值观。

(1) 学会换位思考

学会站在他人的角度思考问题，想想别人为什么要这么做，其中的道理是什么，背后的原因是什么。

一个团队中，彼此之间越是懂得换位思考，团队的向心力、凝聚力就会越强，战斗力也会倍增。

(2) 做最好的自己

为了更好地提升工作效率，把工作时间分为三个部分：第一部分就是要保质保量按时完成现有工作的时间，第二部分就是要腾出来处理临时突发事件的时间，第三部分就是要留出来及时纠错的时间。

学会善于利用时间，把头脑最清醒、思路最清晰的那段时间留给自己最重要的工作任务，因为这个时间段的工作效率是最高的。

(3) 信任自己的队友

只有懂得相互信任、相互尊重、相互欣赏，才能够赢得战争，赢得市场竞争。

(4) 主动付出，勇于承担

从公司领导层全局角度讲：每一个团队的核心，都应该有一位承担核心领导作用的人。

(5) 团队分工协作

明确的分工可以让每一位团队成员清楚地知道自己要做什么，高效的协作可以提升团队的绩效，高效的协作可以保证企业目标的实现。

明确的分工、高效的协作，有利于推动企业的创新。

如何提升
团队的整体绩效



案例：协同代理商拜访客户，成交客户

第一家：企业属于汽车制造行业，有好几千员工，对于数字化和智能制造建设比较认可，在这方面的设备/人才投入都非常大，参会的有他们IT信息部的总监，人力资源部副部长及另外两位同事。

按照常规的思路先做自我介绍、了解客户需求、演示产品、分享成功案例及实施服务流程。

初步的判断是客户有产品需求，分四步跟进。

第一步：写出一个可行性结合企业自身的特点修改后汇报给公司领导。结合企业自身的特点修改后汇报给公司领导。第三步：结合客户真实的体验数据写一份总结分析报。第四步：在客户体验完产品后，通过IT总监和HR副部长约客户的高层领导做一次详细深入的项目汇报，一旦邀约成功，会有80%的成交概率。

第二家：企业属于塑料制造行业，近两千名员工，但互联网信息化建设相对比较落后，此次我们拜访的是他们IT信息部负责人。

没聊出什么实质性的内容，听到的都是她对公司的抱怨，对我们产品的质疑和否定。

后期的跟进：第一步：负责完善刚才交流过程中做的笔记，同时发给参会和未参会的负责人，第二步：详细了解参会的这位负责人相关背景，第三步：必须找到新的对接人及决策者。

第三家：企业属于汽车零配件生产加工制造行业，五百人左右，对于智能制造和数字信息化建设非常认可，已经引进了两条全智能的生产流水线，想通过两至三年的时间打造出无人车间，参会的有三十人左右，各部门的负责人及优秀骨干员工都会参加。

负责人对我们的产品表示了肯定，并问了产品的价格及收费模式。结合这家企业的人员规模在市场价的基础上打了一个八折。

做好三件事：第一件：尽快给客户开通测试账号，多邀请一些人参与产品体验，尽快给他们做一个产品培训，最好是上门培训。第二件：等测试数据出来后，做一个测试总结分析，第三件：用心做好服务，真正为顾客持续创造价值，咱们不能干只成交不服务的事情。



4.2 团队要激励 [重赏之下，必有勇夫]

(1) 如何进行有效激励设计，七个具体方法供你参考

a.分析需求，提出假设。b.结果导向，分析成本。
c.政策宣贯，准确及时。d.给出建议，教会方法。e.
科学合理，公正公平。f.提前预热，把握火候。g.
关注反馈，持续改进。

正面激励主要分为精神激励和物质激励，精神激励主要有以下几种：榜样激励、目标激励、晋升激励、荣誉激励等；而物质激励比较简单直接，主流的就是加薪、奖金以及福利、期权股权激励计划等。负面激励往往有以下几种形式：批评，淘汰。

(2) 如何进行有效激励执行，经典八招供你参考

第一招：目标激励。

第二招：数据激励。采用数据大屏动态显示业绩和排名的方式，能够更加有力地激励员工的进取心。

第三招：榜样激励。运用榜样激励法：要树立榜样；要对榜样的事迹广为宣传；是给榜样以明显的使人羡慕的奖励。

第四招：晋升激励。晋升所需三个标准：首先是岗位的任职资格要求，包括学历、专业等；其次是岗位的能力要求；再次是绩效要求，即晋升这一岗位所需达到的绩效标准。

第五招：股权激励。

第六招：信任激励。上下级之间的相互理解和信任是一种强大的精神力量。

第七招：情感激励。

第八招：荣誉激励。(a.满足员工的自尊需要；b.对员工的贡献公开表示承认；c.不要吝啬头衔和名号。荣誉激励的具体措施有：a.开展优秀员工的评比活动；b.给予员工非业绩性竞争荣誉；c.颁发内部证书或聘书；d.借助荣誉墙和企业年鉴来激励员工；e.以员工的名字命名某项事物；f.进行奖励旅游；g.对后进员工进行荣誉激励。)

作为一名业务团队的领导者，需要学会激活团队，激活每一个人的工作积极性。激励手段必不可少。激励可以分为正负两个方面：正面激励可以提高团队成员的工作积极性，提升优秀员工的成就感和荣誉感，而负面激励主要针对犯错误，业绩指标未完成。

(3) 三个科学有效的员工股权激励的经典案例

案例一：商鞅变法。

商鞅变法的内容大致有以下四点：a.废井田，开阡陌，奖励耕织，重农抑商；b.废除世袭世禄，奖励军功，颁布按军功赏赐的二十等级制度；c.实行连坐法，改革户籍；d.燔诗书而明法令。

案例二：山西晋商票号业股权激励。

19世纪20年代，中国就已初步形成较为完善的股权激励制度，如晋商首创的山西票号的身股制。晋商山西票号的身股制，其设计的核心在于抓住了人追求“利”和“名”最基本的需求，以“利益共享”为核心，让人能实现“名利双收”为依归，真正破解了“为谁干”的激励难题，变“为别人干”为“为自己干”。

案例三：华为的股权激励。

华为的股权激励的演变历程（实股—虚拟股—虚拟股+TUP）如下

早期（1990—1997年），华为用实体股权激励获得内部融资，解决资金困难，也留住了员工、激发了动力。

中期（1998—2012年），员工对华为公司有一定信任，股权激励逐步由实体股转为虚拟股，扩大股权激励规模，帮助员工申请银行贷款。

近期（2013年起至今），公司资金充裕，逐步推出TUP计划（时间单元计划），给员工分利，给公司留权，为未来发展留下空间。

TUP计划实施框架：每年根据员工岗位及级别、绩效，分配一定数量的5年期权，员工不需花钱购买，可获得相应的分红权和增值权，5年后清零。



4.3 团队要赋能 [培养战神，教练先行]

团队要赋能，首先要有一位非常优秀的团队领导者，这位领导者必须承担团队教练的职能，负责在项目实战中提升团队的作战能力；其次还得有完善的人才培养体系。

要有一套完善的人才培养体系

a. 第一步：做好需求调研。第一，陪同销售人员走访客户，第二，采取“问卷+访谈”的方法针对销售/客服团队从十二个能力维度进行复盘，第三，结合销售团队实际的业务情况对市场发展趋势、客户需求、竞争对手进行复盘，由外而内地了解销售团队目前的状态。

b. 第二步：成立营销大学。第一，结合需求调研的结果规划设计销售团队的能力成长体系。第二，设计规划整个业务团队培养的教学体系、师资体系、课程体系、运营体系、晋升体系以及薪酬激励体系。第三，总结复盘及辅导、培训，通过“案情分析+案例分享”相结合的方式，通过“动态学习+常态辅导”相结合的方式，打造学习型组织。第四，通过每人每日经典一问，收集并整理实际工作业务当中的百问百答甚至千问千答。

c. 第三步：培养内训师团队。

d. 第四步：做好知识经验沉淀。（目的是即便公司部分优秀人才主动离开或被竞争对手高薪挖走，只要给团队两至三年的时间，就可以培养出更加优秀的人才。为团队赋能提供了非常实用的学习案例和销售工具：案例库、案情池、百问百答、项目管理）

要有一位优秀的领导者（教练）

成为一名好的销售团队领导者（教练），具备以下四项基本能力

a. 言必信，行必果。

b. 有激情，有热情。

c. 会选人，会用人。作为销售团队的领导者（教练），要想让大家能拧成一股绳去协同作战，先要学会选人。

d. 有目标，懂经营。作为销售团队的领导者（教练），要会统一思想，明确团队目标。

作为销售团队的领导者（教练），还要加强团队建设，提升团队凝聚力。

02

（3）案例分享：阿里巴巴中供铁军的故事

①中供铁军是什么？从B2B起家的阿里巴巴，依靠一批吃苦耐劳、任劳任怨的地推团队，培育了中国第一批电商，也培养出一大批阿里高管和明星创业者。

②中供铁军为什么牛？因为中供铁军不仅为阿里巴巴打下了江山，而且为互联网行业培养了一大批CEO和高管。从阿里巴巴中供铁军走出的行业大咖：程维，滴滴打车创始人兼CEO、干嘉伟，美团网COO、吕广渝，大众点评COO、陈国环，赶集网COO、张强，去哪儿网COO。

③中供铁军的荣耀源自“铁人三项”。a.铁的目标。b.铁的纪律。c.铁的意志。

④中供铁军的四个关键要素。a.军魂：阿里巴巴中国供应商直销团队，从成立的第二年开始，就主动从游击队开始向正规军发展。b.军校：阿里巴巴中供团队就开设了“百年大计”新人培训班。c.军政委：2015年，阿里巴巴提出并开始建立政委体系。d.军功章：阿里巴巴中供铁军根据销售人员上个月的业绩确定当月金、银、铜牌的排名（荣誉），根据排名确定当月的提成比率（行赏）。

⑤中供铁军的育人计划（阿里巴巴B2B业务的前CEO卫哲分享）。a.不轻易下放招聘权，b.招聘的决策权在业务部门，c.招聘能吃苦，d.找到能做非凡事的平凡人，e.新人培训（业务能力最强的一流干部，拿来做教官），f.重点培训：培训新人、培训新干部（公司内部提拔的、外面招来的）。

01

03



附录：战后要复盘

[让个体更优秀，让组织更高效]

①第一步：回顾目标。

回顾目标就是要回想一下当初期望的结果是什么。联想创立于1984年，在2000年之前一直在IT领域发展。**第一次转型**，是从科技成果“联想式汉卡”的研发和销售积累资金，到后来聚焦为IBM、HP、AST等国际PC品牌做代理商，**第二次转型**，是一边做PC代理商，一边逐步形成了自有品牌的PC业务。从销售汉卡到做PC代理商，从做PC代理商进而形成联想自有品牌的PC制造业务，两次关键的转型都始终**围绕着最初的目标：在公司初创期不断发现机会，探索业务模式，以保证企业的生存。**

②第二步：评估结果。

评估结果要对照原来设定的目标看完成情况如何。在评估联想这两次转型时，柳传志发现结果都超过了预期。第一次，因为技术进步，以硬件为依托的汉字系统将很快被淘汰，当时联想及时从做汉卡聚焦于做PC代理，避免了因技术换代而“猝死”；第二次，联想在做PC代理的基础上进一步开展了自有品牌PC业务，**截至2000年，联想的自有品牌电脑业务占中国市场的27%，稳居第一，远远超过最初的预期。**

复盘，围棋术语，也称“复局”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键，是提升自己棋艺的好方法。

联想公司实例（此案例来自联想控股微空间）

③第三步：分析原因。

分析原因是要仔细分析事情成功或失败的关键原因。

第一次从汉卡转型PC代理的成功，是因为高度重视技术发展的趋势，并能够积极应对。当时芯片发展速度已越来越快，随机存取存储器价格不断下降，汉字系统软件淘汰汉卡将成为趋势。

第二次成功战胜国际竞争对手的原因主要有以下三点。

第一，对大环境有足够的判断。中国PC行业在20世纪90年代飞速发展，当时的环境给了联想广阔的发展空间。

第二，对所处的行业和业务做深刻、系统的研究后，才能有创新的做法。当时联想除了对中国市场有足够的了解外，还深入研究了供应链管理、库存压缩，以及成本控制等，这些都为超过国外厂商增添了砝码。

第三，与国际竞争对手相差很远的时候，要更多地去想自身有哪些地方没有做到极致，以及如何做到极致。

④第四步：总结经验。

总结经验，包括得失的体会，以及是否有规律性的东西值得思考，还包括下一步的行动计划。

第一，企业处于上升期，是最适合开展下一步布局的时候。

第二，主观努力很重要。20世纪80年代，当时还是计划经济，像联想这么小的公司，没有办法拿到PC生产许可证，只能“曲线救国”，转战香港。

第三，领导人一定要“退出画面看画”，退出来看全局、看大局。

总结经验、规律时，不要轻易下结论，否则就会不客观，或者容易“自己骗自己”。一两次的复盘，未必就真的能摸索到规律，只有通过若干次复盘，才能逐渐总结出一个规律的趋向。

联想复盘的实际案例告诉我们复盘四步法中的四步是环环相扣且形成闭环的，平时做销售项目的复盘实践工作，也会参考联想的复盘四步法。

版权声明

起點
書院

此读书笔记版权归
起点书院&读书笔记原创作者
共同所有 侵权必究!