


大客户销售

谋攻之道

徐晖 齐洋钰 著

KEY ACCOUNT SELLING

STRATEGY AND PLANNING

 中国人民大学出版社

版权信息

COPYRIGHT

书名：大客户销售：谋攻之道

作者：徐晖；齐洋钰

出版社：中国人民大学出版社

出版时间：2015年10月

ISBN：9787300204741

本书由中国人民大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

序言

1993年夏天，我在篮球场遇到一名教练，向他请教打球秘诀，他拿起球走到篮下，轻松上篮，“看见吗，99%的比赛都赢在这样的投篮上，不要错过机会。”然后他就走开了。当时我觉得他在应付我，直到20年后我才发觉，这是我上过的最好的一堂课，将注意力放在最基本的原则上，99%的订单都是这样做成的。

本书的两位作者经年累月沉浸于销售咨询，他们对销售的热爱与专注在我所认识的人中实属罕见。

大客户销售入门易，有成就难；学销售技巧易，临阵应对难；满足客户需求易，引领客户需求难；达成合作易，持续合作难.....诸多难易，唯有多年努力与沉淀方可小有收获。感谢本书的两位作者为我们描述了销售人员的成长之路，提醒销售人员严肃冷静地审视自己，把销售生涯当做自己将要创作的最重要的作品来对待，细察销售技术，远瞻销售格局，方能亦术亦道，挥洒自如。

大客户销售真正的赢家是这样的销售人员：每次都投入心力达成卓越，精益求精，一丝不苟，不断提升，不计较一单之输赢，对追求合作的极致从不退缩。本书的字里行间推崇这样的赢家，引领销售人员树立正确的价值观。卓越的销售人员不会把数字放在第一位，他们追求与客户在情感上的共鸣。

大客户销售，虑之贵详，行之贵力，其中的优秀者，当以承担社会责任为己任，以推动社会进步为目标。

祝每位读者，使命必达。

邢波

《哈佛商业评论》作者，东软集团副总裁

前言

销售的术与道

客户已经做过两轮产品考察了，居然又取消了本年度的采购计划，销售预测出现了巨大缺口。

明明是你的铁杆内线，开会讨论时居然摆出一副公平公正的态度不帮你说话。

拿到的标书一看就是比照着对手的参数来写的，就算把价格放到底，也难有机会。

明明都已经签合同了，款项就是迟迟不到位。

机器终于顺顺当当进场了，还没来得及高兴，售后服务出了问题，紧跟其后的更大规模的招标中，被客户全面封杀。

如果你非常熟悉上面这些场景，如果这些问题仍然在困扰着你，这本书你就买对了。

一家企业的销售行为，如果按照面向的客户来分类，可以分为面向个人消费者的销售（business to customer, B2C）和面向企业客户的销售（business to business, B2B）。这两类销售行为有着巨大的不同，比如，上面的五个场景，对于B2B的销售人员来说不会陌生，而B2C的销售人员可能完全不知道是什么意思。

这本书是写给B2B的销售人员看的。在大客户销售中，销售人员需要具备两项本事。一项是“术”，也就是销售技巧，指的是在一次销售拜访中搞定一个（或几个）人的本事，考验的是销售人员的即时反应、察言观色、沟通技巧，在“术”上修炼优秀的销售人员，在交谈中总能让人觉得愉快、自然、不会冷场、有感染力，甚至在生活中接触也让人觉得很舒服。另一项本事是“道”，也就是策略能力，指的是在一单生意中怎么布局，在面对客户多人决策时，先见谁、再见谁，在比较漫长的销售周期中，先干什么、再干什么。在“道”上有着很好修炼的销售人员，也许不那么显山露水，但是在长达数月甚至跨年的大项目上，有着精准的判断和有效的控制。

拿B2C销售来说，比如店面销售中，销售人员只需要把“术”的技巧练好就可以了，如果在有限的接待时间内不能和客户签约或者激起客户的购买欲望，这一单生意多半就黄了。即使一些销售周期比较长的产品比如汽车、个人理财等，销售人员也不会面临多人决策的问题，施展高超的“术”让客户信任就可以了。然而，大客户销售中，对“道”的理解要超

越对“术”的运用，一个在“术”上没有问题的销售人员，在“道”上犯了错误依然不可能成单，找了不该找的人，在错误的时间呈现方案等，这些都会毁掉一单生意，一名“术”的技巧高超的销售人员，有可能在开好了每一次会、每一次都让拜访对象对自己赞赏有加的情况下，由于“道”上的失误而丢掉业务，这样的案例数不胜数。

本书的目的是厘清大客户销售中“道”的问题，而关于“导向成交的话术”、“必然成单的收尾技巧”等“术”的层面的问题，不是本书讨论的话题，甚至我们也不相信在面向大客户的复杂销售中会存在一种必然成功的话术和技巧。

本书将讨论大客户销售的三个基本问题：

第一个是人。虽然面对的客户是企业，但做出采购决策的是企业中的某些人，最终的采购决策是这些人代表各自的利益博弈的结果。人是大客户销售中最重要的因素，每个人究竟基于什么理由做出采购决策是销售人员必须掌握的。本书将通过五维模型和销售路径来剖析人的问题。

第二个是流程。在长达几个月甚至跨年的项目销售过程中，客户有自己的采购流程，在每个阶段有不同的问题需要解决。销售人员要做的是踩准客户的采购节奏，帮助和引导客户做出有利于己方的决策。本书将把采购流程分为四个阶段，对每个阶段的问题和销售人员应该完成的工作进行阐述。

第三个是方案。在产品同质化越来越严重、信息越来越透明的今天，很多销售人员都会抱怨公司的产品和价格有缺陷，与竞争对手相比没有优势（有趣的是，几乎所有的顶级销售人员都不会认为这是个障碍）。本书将通过BVF模型、标准建立等工具，来阐述如何让方案显示出差异，成为客户的首选。

从事大客户销售是一项非常具有挑战性的工作，希望本书能够对从事这一职业的人有所帮助。

第1部分
大客户销售的基本概念

第1章

销售“格言”的局限性

——大客户销售的特点

在大客户销售中失效的“格言”

走上销售岗位之后，销售人员肯定听过很多的故事和格言，那些丑小鸭变成白天鹅的传奇故事总是让新入行的销售人员热血沸腾，但是我们发现，很多著名的故事和格言在B2B中是没有用的。

1.坚持就是胜利

“坚持”在销售领域里被提到的频率非常高，经常会有人举出对一个客户连续拜访数次后成功的例子来证明坚持的重要性。每一次大客户销售的培训课上，我们都会要求学员撰写自己的亲身案例供教学使用，在收集到的上千个各行各业的大客户销售案例中，很多学员把“精诚所至，金石为开”列为成功的重要因素，出现的频率高居前三位（还有两个因素是“领导重视，身先士卒”和“兄弟同心，其利断金”）。可是，把大客户销售的成功归结为坚持是错误的，或者说是无效的。

案例

刘丽是某市一家保险公司团体保险的销售人员，2006年她和该市的一家企业做成了一笔500多万元的业务（这笔业务是当时她所在分公司的历史最大单），在分享成功经验时，刘丽称自己在客户那里“上了两年班”、“每周去拜访客户三次”，和企业的人力资源部建立了很好的关系。在长期接触之后，2006年该企业人力资源部经理突然表现出了明确的采购意向，不过，希望采购的产品根本不是她在两年里持续推荐的补充养老保险，而是补充医疗产品，刘丽按照客户的要求提交了相应的方案之后，迅速签下了这一单。由此，刘丽得出结论，这一单成功的原因就是坚持，此后，刘丽将市里的知名企业列了张清单，从中选出五家，准备用这个方式逐一攻克。不过，此后两年，这五家客户无一签约。

类似这样的案例在很多公司都会看到，也会被当成“坚持就是胜利”的范例加以表彰，但是在这个案例当中，销售的操作手法存在着巨大的风险：首先，没有任何客户会对销售

人员每周去三次不感到厌烦的，对销售人员来说这是一个巨大的挑战；其次，两年里，刘丽并不知道对方的真正需求是什么，也没有做出任何有效的行动推动客户决策，销售机会的出现完全是一个意外，也就是说，这一单实际上是失控的，刘丽并没有有效地引导和控制客户的采购行为，如果竞争对手中有高手参与这一单，恐怕刘丽就拿不到这笔业务了；再次，花两年时间如此高频度地维护一个没有任何产出的客户，成本非常高，如果每一单都要如此投入，恐怕很难得到公司的支持而必须放弃。

在很多类似的案例中，坚持并不是获胜的原因，充其量只是因此得到了和客户接触的机会，“坚持就是胜利”这句话在大客户销售中是无效的。

2.拒绝是销售的开始

这里的拒绝亦可称为异议，指的是客户提出的不同意成交的理由。

在刚入行时，我们就听到过“拒绝是销售的开始”、“客户通常会连续拒绝你六次”之类的格言，引申开来，还有“嫌货的才是买货的”、“客户提出异议是对你感兴趣的表现，欢迎客户提出异议”。直到今天，这些格言仍然很流行，有很多的销售训练是针对客户拒绝（或者异议）的话术，力争在第一时间解决客户的异议，说服客户进行采购。

可是，这样的观点对于大客户销售也是不适用的。著名的销售专家尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）在他著名的《销售巨人》（Spin Selling）一书中，对异议有下面的结论：

“异议处理不像许多培训课程强调的那样是非常重要的技巧；异议来自卖方的比来自客户的要多；技巧熟练的销售人员收到的异议要少一些，因为他们学会了防范而不是处理。”

把这段话说得再直白一些，意思就是：

（1）客户的异议往往是销售造成的，是销售人员的错误行为导致了客户的对抗反应。这些错误行为的根源在于：没有帮助客户厘清真实需求就推荐了产品，这种推荐通常是不合适的，也不能得到客户的认可，于是就产生了异议。

（2）异议不是采购的信号，恰恰相反，收到的异议越多，丢掉单子的可能性越大。异议不是客户感兴趣的信号，而是客户对你的产品不认可，这种不认可越多，当然无助于销售。在大客户销售中，通常客户有足够的时间来考虑你的提议，深思熟虑之后的异议，往往是致命的。

（3）异议需要防范而不是处理。销售训练中应该教会销售人员如何防范异议、不要

让异议发生，而不是训练销售人员怎么处理异议。

在大客户销售中，处理异议是一件比较困难的工作，如果客户提出异议仅仅是因为误解，澄清起来还比较容易；如果客户认定你不符合他的需求，异议是很难处理的，即使销售人员处理了某个异议，客户也会有其他异议陆续冒出来，即使客户在销售人员高超的话术面前哑口无言（通常不会出现这种情况，说到底，客户还有一句异议是销售人员无法应对的——“你说的挺好，但我还是认为这不是我们想要的”，关于异议的处理问题，我们会在第8章详细讨论），心里的不满也无法消除。优秀的销售人员需要提前防范异议而不是事后处理。防范异议指的是通过前期的需求开发，让客户与销售人员就此次采购的目标、关注点、收益等问题达成一致，这样当销售人员呈现方案时客户不会提出异议。

“拒绝是销售的开始”往往会和“坚持就是胜利”一起出现，两者的共同点是强调态度决定一切，以勤奋来代替技巧。态度和勤奋的确很重要，但大客户销售是一种复杂的销售形式，销售人员对销售规律的深度把握和高超的销售技巧才是成功的关键。更为糟糕的是，强调态度很容易走到以自我为中心的道路上，忽略对客户的深度分析，不理睬客户的拒绝和不采购的理由，“反正我就是要坚持到底”，这样的做法完全背离了大客户销售的基本要义。

3.要学销售，先学做人，客户接受了你的人，也就接受了你的产品

这也是一句让销售人员耳朵听出茧子的“金玉良言”，很多销售故事讲的都是销售人员如何真诚对待客户，让客户的态度从排斥转变为接受，最终变为热情，然后谈成了生意。

然而，这句话是有问题的：

（1）客户不接受你的人，未必是你做人有问题。在大客户销售中，客户不接受销售人员，未必是销售人员做人有问题。引起客户拒绝的原因有很多，比如，为了避嫌可能对所有的销售人员都敬而远之、公事公办；已经和竞争对手达成合作意向，因而对其他家的销售人员不理不睬；暂时没有采购意向而不想浪费间接接待销售人员；采购你的产品会触动他的部门利益。凡此种种，跟销售人员如何做人并没有关系。

（2）客户接受了你的人，未必会接受你的产品。我们承认，在大客户销售中关系非常重要，但是关系好并不意味着销售成功。

案例

王经理是某银行的对公客户经理，他有一家合作了多年的客户，王经理跟这家客户的

财务经理关系非常好，五年前他跳槽到新银行时，凭借良好的个人关系迅速和这家客户开展业务往来，目前每年有2亿元左右的贷款，在分行里也算一个大客户了。

可是，分管行长对王经理的工作并不满意，因为王经理在这家客户身上分到的业务规模不足5%，而且最近三年始终没有变化。

如果不深入分析，这个案例中的客户会跟着王经理与新的银行展开合作，简直就是“客户接受了你的人，也就接受了你的产品”的例证，可是，仔细分析，王经理在客户那里的份额无足轻重，也没有办法进一步拓展，现有的业务几乎就是客户看人情面子“施舍”的。

在大客户销售中，貌似跟客户关系不错，但始终没办法开展业务合作的例子屡见不鲜。我们以业务帮助和个人关系为纵轴和横轴，可以把销售人员分为四类，如图1—1所示。



图1—1 销售人员分类

第一类是个人关系差、业务帮助小的销售人员，基本没什么业务机会。可能性格温和一些的采购者不会让销售人员太难堪，对于日常的联系也不排斥，但是不会寻求合作。

第二类是个人关系好、业务帮助小的销售人员。出于对朋友的照顾，客户会给销售人员一些单子，但通常会控制在额度低、风险小、对业务影响不大的范围内。对于这一类销售人员，我们确实可以说是靠关系获得订单了，但是产出往往没有达到最优，浪费了良好的个人关系。

第三类是个人关系差、业务帮助大的销售人员。这一类销售人员通常凭借出色的方案获得业务。有些时候，即使客户与销售人员的个人关系不好，甚至不喜欢与这个销售人员

打交道，但是在产品的吸引下，依然有可能成交，只是一旦有能提供同样品质产品的供应商出现，客户会倾向于更换。

第四类是个人关系好、业务帮助大的销售人员。这一类销售人员会被客户当作业务伙伴，有长远的发展。

因此，仅凭个人关系可以获得业务，但是获得不了大单（当然，仅凭产品也做不到）

。

大客户销售的特点

如此之多的格言在大客户销售中不能奏效甚至起反作用，源于大客户销售的特点。
让我们看下面两段描述：

张涛是申美公司最年轻的销售代表，每天都要手持客户卡去订货、理货、回款、促销，按照要求要面对面拜访不少于30家客户，客户总数超过300家，都是小店，每张订单从100~1000元不等，接受过的培训包括销售拜访八步骤和公司的订单流程等，时间久了，他和客户的关系逐渐密切起来，现在多数已经像朋友了。张涛的上级是销售主任，管理着12名像他这样的销售代表，每天负责督导运营协调的工作。销售主任与张涛经常的谈话内容是教他如何勤奋、细致访问更多的客户，获得更好的销售业绩。

叶枫服务于新思维数码公司，隶属于系统集成部，上一年成功签单三笔，每一单成交金额均超过百万元，获得公司年度最佳新人奖。除了维护这三个老客户以外，目前他负责的最主要的工作是某国有银行的升级项目，接受过的培训多数是叶枫最渴望的IT技术培训。他的上级是项目小组的组长，组长和他差不多，也从事直接接触客户的销售工作。工作中谈得最多的是某个客户有什么特点，如何应对复杂情况的客户。

显然，张涛和叶枫的销售模式是不同的，对于张涛而言，他需要研究客户的共性，高效地拜访尽可能多的客户，靠勇气和勤奋出单，前面的那些格言对他来说很可能有用；叶枫需要研究客户的个性，提高跟单个客户的合作紧密程度，靠智慧和客户经营出单，前面的那些格言对他来说基本没用。

根据客户的不同，销售可以分为B2B（企业对企业，如叶枫）与B2C（企业对个人，如张涛）两大类，两者的销售特点不同，销售规律也有很大的差异。两者的差异如表1—1所示。

表1—1 B2B和B2C销售差异

	B2B	B2C
决策人员	多	少
采购周期	长	短
采购金额	大	小
采购风险	大	小
客户决策时销售人员是否在场	否	是

1.B2B销售面临多人决策

与B2C的销售不同，B2B的大客户销售面对的是多人决策。多人决策会带来三个问题：

第一，不同采购者的倾向性和关注点不同。在某个采购者看来的优势在另外的采购者那里可能就没有吸引力甚至是缺点，这就需要销售人员对参与采购的每个人（部门）都有足够的关注，在方案的设计和呈现上对技能的要求也很高。

第二，不同的决策者之间经常会有对抗。在零售领域里，做出采购决策的人数少，通常一两个人就能做出决策，而且在决策人数超过一人的情况下，这些人的利益分歧往往也比较小，比较容易协调。在大客户销售领域里，不同决策者之间经常会有利益冲突甚至是不可协调的利益冲突，这些冲突会对销售有影响。

第三，不同的采购阶段需要关注的采购决策者不同。在不同的采购阶段出场的人物不同，权力分配也不同，很有可能采购前期拥有较大权力的人在采购后期基本说不上话了，再者，很多人不能帮你成单，但是可以让你成不了单。

2.B2B销售的采购周期长

B2C销售的采购周期比较短，客户决策通常很快（当然，金额高的耐用消费品如住宅，采购周期也会比较长，呈现出B2B的销售特征），比如电脑、服装等的店面销售中，从接触客户到成单通常会在半个小时以内完成。B2B的采购周期往往比较长，通常需数月甚至跨年。

决策人员多、周期长，使得大客户销售的不确定性大大增加。

3.B2B销售的采购金额大、决策风险大

当采购者代表公司进行采购时，由于金额大、参与人员多，一旦采购决策失误，对公司造成的损失和负面评价都很严重，采购者面临的风险很高（比如，如果采购部采购的产品价格高于市场正常价格，其他人员就有理由质疑）。即使选择了最优秀的供应商，后续的实施过程中也面临大量的内部合作问题（比如，机器的安装试用、管理系统的上线都会涉及多个部门的工作），很难保证参与的各个部门都没有抱怨。

4.B2B销售中，客户决策时销售人员通常不在场

在B2C的销售中，通常客户是当场做出采购决策，销售人员有足够的机会在客户做出最终决策前当场施加影响（这也是为什么零售特别注重话术和异议处理的原因）。B2B销

售中，客户决策时销售人员通常不在场，这就对销售人员提出了新的要求。

首先，在客户内部一定要有支持者。当客户内部进行讨论时，由于销售人员不在场，一定要有人帮助销售人员说服其他人。

其次，需要培训好自己的支持者。在信息的传递过程中，会产生信息衰减，支持者在内部传递哪些信息是需要销售人员事先规划好的。

在以上这些特点中，最重要的是第一个：多人决策。大客户销售正是因为存在这一特点，才显得复杂和扑朔迷离，需要销售人员对客户组织结构和内部关系有准确的了解。大客户销售与零售有着本质的不同，那些在零售领域里能取得不错效果的格言往往无法应对大客户销售的复杂情况。

销售模式的演变

在销售发展的历史上，得到公认的销售模式有两类：

第一类是传统销售模式。以1925年斯特朗（E.K.Strong）出版的《销售心理学》为标志。这本书介绍了一系列销售技巧，例如确定销售目标、确定需求和收益、开放式和封闭式的提问方式、异议处理、促成技巧等。这本书问世之后广泛用于销售培训，也让人们相信可以通过学习销售技巧来进行更有效的销售。直到今天，该书中的很多技巧仍然在使用，也是培训初级销售人员的重要内容。这一模式的局限性在于：它是站在销售人员的角度看销售，并不专注于研究客户的个性特征，在此基础上发展起来的各种理论，强调的都是销售人员对客户的控制和压力（而不是理解），通过技巧迅速推动客户做出决策。

第二类是顾问式销售模式。20世纪70年代，尼尔·雷克汉姆发现，小规模销售和大规模（或者复杂）销售所需要的技巧截然不同。经过长达12年的研究，他出版了《销售巨人》一书，由此开始了顾问式销售的时代。顾问式销售从客户的角度看问题，强调对于客户问题的理解和需求的挖掘。在随后出版的《销售的革命》和《大客户销售》中，他更是清晰地列出了客户的采购阶段、销售流程以及在各个阶段销售人员靠什么来创造价值。

顾问式销售模式的问世是销售史上的重大革命，以此为基础，对大客户的复杂销售才真正有了指南。

大客户销售的道与术

基于大客户销售的这些特点，有两方面的关键技能是销售人员必须具备的：

一个是“术”，指的是一次拜访中的沟通技巧，包括为本次拜访设置目标、提问和倾听的技巧、挖掘需求、呈现方案、谈判、根据不同的对象调整沟通风格等。

另一个是“道”，指的是在销售中布局的能力，包括为本次销售设置目标、分析组织结构、寻找销售路径、设置竞争壁垒等。

“道”是策略，通过策略分析，保证销售人员在正确的时间，约见正确的人，做正确的事。“术”是战术，是在见到了正确的人之后，通过高超的销售技巧，让这个人接受和信任。

在销售中，两者同样重要，但是很多公司和销售人员只强调“术”，而忽略了“道”，到了丢单时才发现自己走在错误的道路上（甚至不知道自己为什么丢了这一单）。

案例

吴佳是一家培训公司的销售人员，他和X公司人事部主管培训的徐经理在一次展会上相识，聊得不错。徐经理对吴佳介绍的两门课程有兴趣，也正好有预算，按照徐经理的要求，吴佳做了培训方案和报价。几周之后，徐经理告诉吴佳，老板很重视这件事，项目的范围会扩大，参加的人数和场次都有增加，要选择的课程也不只两门，吴佳很高兴，重新做了方案提交。沟通中，徐经理提到业务部门的负责人也推荐了一家培训公司，不过他更看好吴佳。在等待这个项目决策的同时，徐经理在自己的权限范围内和吴佳签了一个小的培训单子，老师讲得很精彩，参训人员都非常满意，徐经理也很高兴。一切都很顺利，看来只要X公司的内部流程走完，签下这单只是时间问题。又过了几周，徐经理那里传来消息，大老板拍板，选择了另一家培训公司，人事部这边也没办法，很遗憾。

事后，吴佳得知，那家竞争对手和业务部门的负责人达成一致，把这个项目的范围扩大到整个销售管理体系的重建，而不是上几门课这么简单，并且那家公司通过业务部门找到了老总，将这个项目作为今后三年业务推动的有效手段，打动了老总。

在这一单里，销售人员吴佳欠缺的就是策略上的修炼，对客户的决策流程和决策人员不清楚，对竞争形势的变化也不敏感，虽然和徐经理的沟通做得不错，但是仍然丢掉了这个单子。从中我们可以看出，即使销售技巧的“术”没有问题，“道”上的巨大差异也会导致

一单的完败。

关于“道”，我们用孙子兵法里的几句话来加以描述。

第一句是：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”

这句话说的是战斗开始之前，古时君主在宗庙里举行仪式，商讨作战计划，大战还没开始，就已“庙算”周密，充分估量了有利条件和不利条件，开战之后往往会取得胜利；开战之前没能进行周密“庙算”，很少分析有利条件和不利条件，开战之后往往就会失败，更何况开战之前无“庙算”呢？可见，将帅的智慧谋略在战争中是何等重要。

大客户销售过程中，接触客户前的准备，与客户交往过程中对需求的挖掘，提交方案前对标准的认识、影响和匹配，以及在成单后对客户疑虑和关系的管理，都需要“庙算”，而不是打无准备之仗。

第二句是耳熟能详的“知己知彼，百战不殆”。其中的“知己”有三层含义：一是知道自己的销售目标，即这一次销售当中希望卖给客户的具体的产品/服务，目标不同将导致销售手法和竞争局势不同，如果发现自己的销售目标和客户不匹配，就该调整；二是知道自己可以调动的资源；三是知道自己的推进流程和节点。

“知彼”同样有三层含义：一是客户的采购流程和关键节点，以此来判断自己身处何处；二是客户关于此项目的决策结构及成员的关注点（在第3章的“五维分析”里我们会详细阐述这个问题）；三是客户对参与竞争的各家供应商的看法，或者说各竞争对手的行为对客户的影响。

第三句是“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”。指的是能够取胜的军队往往在投入战斗之前，已经做了深入的分析，有了如何取胜的策略，而吃败仗的军队往往不管能不能胜，先打了再说。虽然大客户销售需要勇气，但是一有项目信息就投入，是不会成功的。

案例

老孟是一家公司大客户部的负责人，常驻北京，他在北京选了60家重点企业作为年度的重点目标。工作计划被副总裁驳回，要求其放弃20家完全处于劣势、基本没有希望的客户，将工作重心放在剩余的40家上。

销售是艺术还是技术

很多人强调销售是艺术，艺术是不可复制和重现的，甚至让原创者本人再来一遍也无法做到。金庸先生的《笑傲江湖》里有一段讲道，在梅庄里，秃笔翁和令狐冲一战之后，倒了一桶酒作墨汁在墙上写字，写完之后自称再也写不出这样一幅字了。这种连本人都无法复制的创作，可以称为艺术了。

技术指的是有规律可循，可以复制，通过系统训练能提高成功率。

把销售看成艺术，就只能依靠销售人员的天赋和临场发挥了，虽然这两条也很重要，但是如果一家公司的销售人员都在凭着自己的天赋想怎么干就怎么干，这是十分可怕的。把销售看成技术，则意味着要从中寻找规律、梳理流程、找到关键点、提高每个环节的成功率，只有这样才能有效提高销售团队的战斗力。

第2章

缺乏常识做不好大客户销售

——大客户销售的常识

人们购买的从来都不是产品，而是产品带来的生活变化。

案例

日本人吉田正夫有一次去外地省亲，在市集上看到一位渔民在摆弄一种小虾，这种小虾不是吃的，而是用来观赏的。这种小虾产于日本的南方，自幼习惯于成双成对地生活在石缝中，长大以后再也无法从石缝中游出来，就这样在石缝中度过一生。渔民根据这种虾的特性，捕捞后把它们一对对放在稍做加工的石缝中，注入清水，略加装饰，作为观赏品出售。

吉田正夫想，这些小虾成双成对地在石缝中生活一辈子，不是可以作为爱情专一的象征吗？吉田正夫顾不得省亲，急匆匆赶回东京。经过一番筹划，他在东京开了一间结婚礼品商店，专卖这种小虾。他经过精心设计，使用一种小巧玲珑的玻璃箱，将人工制作的假山石置于其中，成为小虾的“石房子”，再装饰一些水底植物，放入清水，让小虾在“石房子”中生活得十分安逸。商品上还附有简短的说明，把小虾从一而终、白头偕老的故事描绘得真切动人，这也是新婚夫妇的共同心愿，大家觉得结婚时非买这种吉祥如意的纪念品不可，甚至许多老夫老妻看到后，也纷纷买一件回家观赏和纪念。

同样一种东西，换一种方式和角度去经营，收到的效果会完全不一样。

这个故事流传了很多年，在销售领域里，无数的经典理论和案例都在说明同一个问题，即“人们购买的从来都不是产品，而是产品带来的生活变化”。说得直白一点，就是客户买任何产品都不是因为那件产品的质量有多么好，而是为了解决自己的问题，实现自己的愿望。因此，销售人员应该忘掉自己的产品，而关注客户要用这件产品干什么，要解决什么问题，获得什么收益。可是，在实际工作当中，很多销售人员做不到这一点，真正能做到这一点的销售人员并不多。

大客户销售的常见错误

在大客户销售当中，销售人员要“以客户为中心”开展销售，可惜，很多销售人员做不到这一点，犯了各种各样的错误。

1.拿客户当上帝

拿客户当上帝的销售人员认为客户非常明白自己想要什么，只要把客户交代的事情处理好就可以了，客户自己能判断哪家供应商的东西更合适。客户叫他干什么就干什么，经常是被动地做了很多事情，单子的推动却没有什麼进展。

其实，在大客户销售中，客户是需要销售人员帮助的。如此复杂的采购，有可能客户自己之前也没有接触过。这里的帮助包括：销售人员能发现客户现存的问题，销售人员比客户更懂产品的应用，销售人员能很好地帮助采购者减小采购风险等。一流的销售人员并不是靠对客户唯唯诺诺来拿单，而是能够帮助客户正确采购，向其证明采购是正确的。客户之所以愿意采购，不是打赏销售人员生意，而是等价交换，销售人员提供了有价值的意见和建议，客户觉得销售人员足以信任。

如果客户真的什么都清楚了，最有可能的是竞争对手把他教清楚了，但是为了体现过程的公平，他必须要拉上其他供应商一起玩，因此，他就叫上你去凑数。

案例

几年前，在一个培训班上，有一名学员突然要请假，说有个客户有急事，要赶快去拜访。仔细一聊，得知这家客户是他的一个老客户，有大量的资金放在他那里管理。客户的一把手刚换，新来的局长一上任就非常关注这个项目，要求调整管理模式，召集几家现有的管理人重新分配，并且要求几家管理人尽快上门沟通。这名学员显得很兴奋，因为客户提出的新模式恰好是他的强项，在这种模式下他的公司在这个市场上是最优秀的。他在培训中接到了客户的电话，要急着回去按要求准备材料。我问他两个问题，第一个是“这位新局长你以前接触过吗”，第二个是“这种新模式你以前向客户建议过吗”，他的回答都是否定的。于是我委婉地提醒他，如果不是竞争对手做了手脚，一个新上任的局长没有理由对此事如此关注，与他新接手的千头万绪的工作相比，这个项目根本算不上大事。

时隔不久，这位学员跟我联系，确实如我所料，调整之后他虽未出局，但是份额大大减小，做局的竞争对手斩获颇丰。

2.欺骗客户

案例

李总是一家公司的领导，在全国的销售培训会议上，做了如下讲话，“我们在某些方面是有缺点的，在为一些大客户提供服务时，也确实出过问题，有失败案例，但是不要紧，这些缺点只要我们不说，客户是不会知道的。缺点就像背上长了个瘡子，你没事让人看瘡子干吗呀。我们只要告诉客户我们是最好的就可以了，只要有足够的自信，客户一定会相信”。

事实上，在今天这样一个信息高度发达的时代，客户越来越成熟，销售中有什么缺陷想要瞒住客户是不可能的。打个比方，自作聪明的销售人员就像考场作弊的学生，以为自己做得足够聪明，可是一举一动都在监考老师的眼里，抓不抓你完全看心情。何况，就算客户真是傻瓜，还有竞争对手的销售人员在旁边看着呢，他们巴不得你对客户“坑蒙拐骗”，然后借此机会向客户告状，把你踩在脚下。

即使有些时候客户真的被蒙蔽了，或者没有其他供应商可选，这笔生意也做不长，如果有漫长的实施阶段和一定的尾款，客户有足够的手段让销售人员后悔做了这笔买卖，就算一切顺利，在今后的项目当中，销售人员也将面临无比困难的局面。

3.过度承诺

过度承诺指的是销售人员为了拿下业务，在客户面前大包大揽，承诺了原本不应该承担的工作和责任。

过度承诺分两种情况。一种是压根儿就没打算做，先承诺了把单子拿到手再说，只要业务到手就赖账，这是典型的一锤子买卖的思维，以后就别打算再去见客户了。

另一种是承诺之后花费了远远超过正常水平的成本，在客户那里还没挣着情分。

4.客户买我的产品是因为我的产品好

这个错误有两类表现。第一类，销售人员死抱着产品不放，认为自己的产品和技术天下第一，客户不买是他没理解产品好在哪里，因此，一定要把产品给客户讲清楚，客户自然就会买（当然，在他们心中，如果讲清楚了客户还不买，那就是客户蠢了）。

案例

老徐想买一台电脑，他不喜欢网上购物，还是希望能实地看一看。他走进离家最近的

电脑城，每一台样机旁边都放着一张卡片，上面基本这样写着：“14英寸i53320M 4G 500G 7200转2G独显，¥3919”。老徐看不太懂，找销售人员了解一下，接待老徐的是一个小姑娘。小姑娘对产品背得很熟，张嘴就来“这台电脑最出色的地方是屏幕，是最新的××技术，你从各个角度看都非常清晰。使用了最新的××处理器架构，××技术让您观看高清电影……”老徐忍不住打断她，“我经常出差，想买台轻点的”，“这台就很轻啊，别着急，我先给您介绍完屏幕……”

这个案例不是笑话，是笔者的亲身经历。从事大客户销售的销售人员也不乏案例中这样的行为，可是，客户内部能做出最终采购决定的决策者，几乎不会关注产品的技术细节，他们只关注产品能带来什么收益。

第二类，销售人员认为产品必须十全十美才能拿下客户，需要在各个方面都比竞争对手强才可以。产品高度同质化的今天，几乎没有哪家的产品会有绝对优势（如果硬要找出一个，价格也一定是最贵的），相互的替代性很强，甚至在一些服务领域里，把某一家供应商的方案换上竞争对手的LOGO也一样能用。谁能最终拿到订单，更多的是比拼销售人员能否找到客户的需求，在产品上做到十全十美，既不可能也没必要。

案例

李刚是某电气公司的销售人员，最近刚刚丢了一个项目，丢单的主要原因是他的价格比竞争对手高出30%。李刚向客户解释，他的产品之所以价格高，是因为产品性能远远超过竞争对手。客户回答，竞争对手提供的产品已经能满足其性能要求，不需要再费钱追求高端产品。

在销售领域，有一种产品陈述的技巧称为“FAB”，这种技巧的核心就是要从客户的需求出发介绍产品。

F（features）——功能：描述产品或服务的性能及功能。比如，这台笔记本电脑的重量只有1.2公斤。

A（advantage）——优势：描述产品或服务的功能所带来的优势，以及如何帮助客户。比如，这台笔记本电脑的重量只有1.2公斤，是目前市场上最轻的一款，携带非常方便。

B（benefit）——利益：描述产品给客户带来的利益。比如，你需要经常出差，这台笔记本电脑的重量只有1.2公斤，携带非常方便，你出差带着它不累。这里有一个关键点

是，必须从客户的需求出发，对于一个要带着笔记本电脑出差的人来说，重量轻是利益，但是对于一个买台笔记本电脑是为了放在家里打“魔兽”游戏的玩家来说，电脑是重点还是轻点无所谓，某个以性能好、价格贵出名的品牌笔记本电脑，重量就不比台式机轻。

销售人员认为的产品的优点，未必是客户认同的。你说白色是流行时尚、高端大气上档次，客户偏偏认为黑色更耐脏；你说上了这个系统可以提高效率减少人力，客户认为减下来的人力无法安排更加麻烦；你说这台设备的技术是目前最先进的，客户认为能满足基本的要求就可以了，最新的技术还要安排人员培训而增加工作量。归根结底一句话，产品好不好是客户说了算，不是销售人员说了算，死抱着产品不放是无法说服客户的。

5.大客户销售还是凭关系

持这种观点的人更多，很多销售人员花费大量的时间和精力去研究客户的家庭、籍贯、经历、爱好，希望能找到私人关系的切入点。有些公司采用“双高”（高干子弟、高额费用）的做法去开拓业务。有些销售人员甚至频繁使用不光彩的手法（“拉拢”和“腐蚀”）去建立私人关系，赢得业务，还给这种手法起了一个名称叫“关系销售”。

在第1章里我们已经分析过，大客户销售中的关系确实非常重要，但仅仅凭借关系是做不好业务的，而且个人关系的经营也绝非提供折扣那么浅薄，只会在酒桌上喝翻自己并不能得到客户的尊重。

6.希望靠搞定一个人拿下业务

单线联系是很多销售人员容易犯的错误。组织采购讲究流程和分工，客户最终的采购决策是多人博弈的结果，寄希望于搞定一个人拿下业务是不太可能的。即使搞定了客户的最高领导，也需要在中基层有人帮助推动销售和实施采购，何况大多数时候，销售人员只是搞定了某个职能部门的人，凭借这点儿支持是拿不下业务的。

这种想法误解了大客户销售的本质。销售的本质不是坑蒙拐骗、瞒天过海，而是帮助客户买到合适的东西，让客户获益。这涉及两点：一个是为客户着想；另一个是双赢。

为客户着想

为客户着想指的是站在客户的角度考虑客户需要解决哪些问题，面临哪些风险，希望获得哪些收益，自己以前的客户有哪些类似的问题和解决方法。琢磨过这些之后，要去和客户交流和验证，并且站在客户的角度去推动项目。遗憾的是，虽然这个道理讲了很多年，但还是有很多销售人员不这么做，得到一个项目机会后，首先想的还是自己可以卖哪些产品，然后硬要客户买自己的产品。

买卖是发生在人与人之间的，客户不是从建议书、投标书、说明书、广告或者其他诸如此类的东西那里购买，而是从一个活生生的人那里购买。在很多时候，客户也不知道该怎么买和买谁的，他需要销售人员真正帮助他解决问题，而不是只想着卖产品。谁关注客户的需求、问题和利益，客户就觉得谁可以信任，就愿意和他做生意。

说白了，销售不是卖，而是帮助客户买。

双赢

双赢有两层含义：

（1）在本次项目中达到双赢。客户买到了对自己最适合的产品，完成了项目且实现了个人目标，而且整个过程没有风险，同时，销售人员以合适的价格卖出了产品，实现了业绩，拿到了佣金。

（2）可以持续双赢。想知道一个项目是否成功，最直观的一个指标就是有没有后续项目。双赢意味着双方在本次项目合作中互相信任，觉得对方是值得长期合作的伙伴，下一次有新的项目还可以继续合作。

在一次项目合作中，有可能出现如图2—1所示的情况。

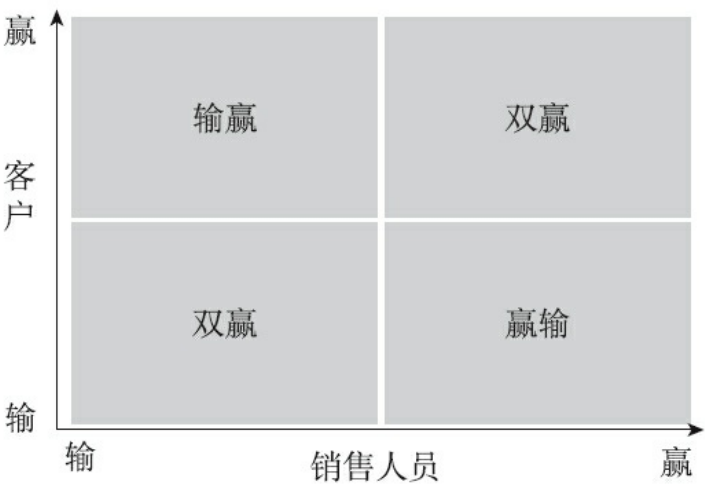


图2—1 项目合作中出现的四种情况

这四种情况具体如下：

（1）你赢我输。在一笔交易中，客户赚了，销售人员赔了。客户以极低的价格买走了好东西，销售人员将面临巨大的内部压力，在内部无法获得足够的支持，项目的后续实施和服务都有可能受影响，甚至有可能通过偷工减料来降低成本。这些都会对合作产生负面影响，一来二去，造成了双输的局面。

（2）我赢你输。销售人员凭借高超的销售技巧，让客户买了不合适的东西（或者出了很高的价钱）。销售人员赚了，可是客户赔了。当客户意识到自己做了错误的购买决策时，即使出于种种考虑仍然会维持这个购买决定，也会有足够的手段为难销售人员，后续

的合作也绝无可能，结果还是双输。

（3）你输我输。一次交易中双方都赔了，烂产品卖低价就是典型的例子。我曾经参加过一次陌生客户的培训项目邀标，客户在说明会上第一句话就是“去年和我们合作过的供应商本次一家都没邀请”。了解后才知道上一年客户选了报价最低的两三家供应商进行合作（经过谈判之后的成交价低到客户都觉得有点不好意思），实施的效果极差，人事部门受到了批评。培训公司没挣到钱，也没有了后续的销售机会，客户花钱买了个教训，项目直接负责人的发展都有可能受到影响。

（4）你赢我赢。这是最好的结局，客户得到了想要的东西（不仅仅是产品），销售人员得到了合同，更重要的是，销售人员和客户都得到了一个长期的合作伙伴，当有了新的项目时，客户会最先想到这位销售人员，甚至会出现无论该销售人员卖什么东西，客户都愿意接受。就算没有后续的合作项目，客户也愿意为销售人员介绍更多的客户或者作为第三方证明人。

通过上述分析可以看到，从长远来看，只有双赢和双输两种可能，只要不是双赢，就一定是双输。

在大客户销售中，销售人员不是卖东西，而是帮助客户购买。销售人员对自己的产品、公司、方案的看法都不重要，重要的是客户的看法。销售人员要抛弃传统的销售思维，不要只考虑“如何卖”的问题，而要考虑客户“如何买”的问题。

第2部分
客户采购行为分析

第3章 人、流程、方案 ——大客户采购的三个关键因素

“客户如何买”这个问题涉及三个要素：人、流程、方案。这三个要素也是大客户销售的核心。

人

第一个要素是人，这涉及三个问题。

1.决策结构是什么？即哪些人参与采购，最后谁说了算

有很多人都参与采购，都对采购结果有影响，一个项目可能会涉及采购、技术、业务、客户等多个部门，任何一个部门提出强烈反对都有可能让你出局，这也是我们要求不能单线联系的原因。

很少有某一个人能说了算，保证你一定拿到单子，销售人员不能在一棵树上吊死。无数的案例表明，那些拍着胸脯说“这事由我全权负责”的人往往是没有搞清楚状况的角色，他充其量可以负责筛选，但绝对负责不了决策，只靠这样的人拿不下业务。即使搞定了客户的一把手，他也未必愿意承担单独决策的风险，他的决策也需要相关部门提供分析对比，给以足够的支持，况且，极端情况下，还有中层跟一把手对着干呢。

案例

李菁是某知名医疗设备公司的销售人员，她熟悉的一位医院院长刚刚调到另一家规模和名气都更大的医院担任院长。这家医院计划进一台大设备，以前这家医院一直被李菁的竞争对手把持，李菁的公司完全没有机会进入。这一次李菁借着院长的关系参与了项目，院长也很支持她，但是三个参与设备采购的职能科室的负责人联合出具了一份报告，力挺竞争对手，院长也只能无奈地同意。

不同阶段说了算的人可能不同，会有多次变化。

案例

某年10月，一家企业的业务部门在做下一年的工作规划时，提出要在下一年对销售人员进行轮训，这个建议也得到了企业领导的支持。于是，人事部对此项目立项，开始寻找供应商。人事部先进行了一轮电话洽谈，选择11家公司进行第一轮方案展示。这一轮只有人事部参加，从11家供应商里选择6家进入第二轮。6家供应商进行了深入的调研，对方案进行修改之后，再进行第二轮竞争性谈判，该轮谈判参与的部门有人事部、审计部、业务部和财务部。4个部门的7人小组（财务部1人、审计部1人、人事部2人、业务部3人）对6家供应商进行打分，选择综合分数最高的一家。方案上报总经理之后，总经理提出本项目

非常重要，要求在当年年底选择3家供应商各开展两期培训班进行试点，留下试点中表现最突出的供应商。

在这个过程中，不同阶段的不同人员的影响力不同，有权决定谁能进入下一轮的人不同。初期主要权力在人事部，第二轮中有4个参与部门，但是明显可以看出业务部的发言权更大，后期的主要决定权在总经理，到试点阶段谁能更胜一筹又要看人事部和业务部的评价了。

销售人员在整个销售过程中，要敏锐地把握决策人员的变化，为了让局势对自己更有利，有时还要促成这种变化，引进更多的人参与决策。

有一个重要的概念叫预算边界。在企业里，某一层级以下的人负责执行预算，该层级之上的人负责制定预算，区分这两类人的边界就称为预算边界。跟预算边界下的人接触，只能在预算范围内商讨；要想突破预算，只能找预算边界之上的人。预算边界示意图见图3—1。

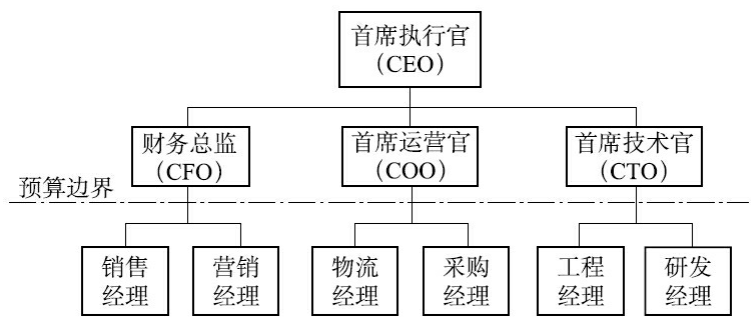


图3—1 预算边界示意图

2.通过谁能找到说了算的那个人

曾经有研究机构对客户销售中的难点进行调研，排名第一的是“无法到达决策者”。对于如何构建销售路径，找到决策者，我们将在第5章进行深入阐述。

在这里，我们讨论大客户销售中经常遇到的一个问题：有关系用不用？

在中国这个市场上，销售人员非常迷信关系，如果争取一个项目时听说竞争对手是该项目公司老板的弟弟的同学介绍来的，就紧张地跟领导说：“对手关系硬啊！”如果自己和客户的经理经朋友介绍吃过一顿饭，于是有了进项目的机会，心里还是七上八下吃不准到底这个关系铁不铁。

不管关系到底如何，销售人员总是有关系不用，过期作废的心理，把一切能用的关系

在项目上用到尽！那么，关系有用吗？使用关系的成本值得吗？关系会不会起反作用？

天下没有免费的午餐，使用关系的代价和成本很多时候是销售人员不愿意看到也难以承受的，更让人抓狂的是，有时候打了招呼反而坏事。客户会说：你不是和局长熟嘛？局长说用你们就用你们！事实上竞标的安排却并非如此，局长也不方便出面直接干涉这个项目。这到底是怎么回事呢？不都说官大一级压死人吗？不都说基层和中层都在琢磨着怎么拍领导马屁吗？怎么领导发的话不管用了呢？

要找到原因，我们需要分析一下在打单过程中都会遇到客户的哪些层面的人？他们对项目的不同影响力是什么？一般情况下，项目会涉及的客户内部的层级大致可以归为四类：执行层、决策层、外围高层和业内专家。在大项目中，一个企业的中层是执行层，总经理或董事长是决策层，政府主管部门和集团高管是外围高层；在小项目中，可能办事员是执行层，部门领导就是决策层，企业的总经理和董事长变成了外围高层。一般外围高层不插手具体项目的采购过程，要么他们不关心，要么他们不方便过问，究竟是什么原因要具体项目具体谈了。

让我们来看看下面这种情况。

如果我们用一个圈代表一个层级，圈与圈相交面积大，表示这两个层级是利益共同体，即这两个层级之间的信任已经很深了，而圈与圈不相交代表要么外围高层不管这事，要么外围高层和决策层之间不那么和睦（参见图3—2）。在这种情况下，按照关系不用，过期作废理论，你动用关系打招呼，如果找到外围高层打个招呼，难免会激起决策层和执行层的不愉快：“买个啥都有人来打招呼，到底是我做主不？”如果竞争对手抓住这种不愉快感，哪怕只搞定了执行层，执行层也有能力去和决策层说：“老大，这个项目事关我们...那××推荐的真不行，再说那××的供应商来了，我们不是做啥上面都知道了嘛？不方便啊！”那么，你觉得是向不管事或者与决策层不太和睦的外围高层打招呼管用，还是具体负责人的建议管用呢？即使你的招呼打到决策层，那么你觉得决策层是和多年共事的执行层感情深，还是和刚认识的你感情深呢？这样的项目应在执行层下工夫，侧面进攻一下决策层已经足够了，何必再动用外围高层关系呢？

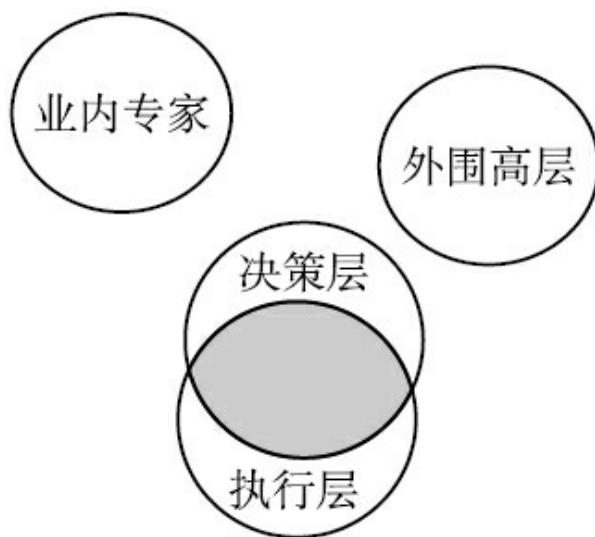


图3—2 客户内部层级关系 I

还有另一种情况。

圈与圈相交面积很小，表示下一层与上一层的关系并不紧密，执行层在猜决策层的意思，决策层在猜外围高层的意思，每个层面都想猜准上一层的意思（见图3—3）。这种情况下，一个从外围高层打下来的招呼那真是价值万金啊，会让项目进行得异常顺利！我曾经见过这样的事例，某咨询公司老总处处打着和某银行行长熟悉的招牌，两年间从该银行的一家市级分行承接了两三千万元的咨询项目，其实该咨询公司老总也不过就是在一个论坛上演讲时，和该行行长认识，然后到该行做了一次例行拜访而已，可是由于当时该行长刚刚上任，下属都不熟悉他，人人都想得到该行长赏识，于是都心甘情愿地被该咨询公司老总忽悠，后来渐渐发现问题，但已经哑巴吃黄连有苦说不出，只能逐步减少给该咨询公司的生意，最终渐渐断了合作。

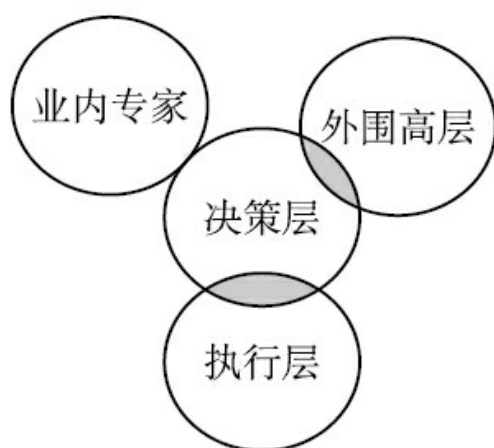


图3—3 客户内部层级关系 II

这就是一种关系和招呼很有用的情况，但会产生误导，让销售人员以为通过关系可以拿到订单，可是不同的项目，情况也不一样，需要根据不同项目的情况进行分析，决定采用何种方式。

3.每个人想从本次采购中得到什么

我们用买点和卖点这两个概念来说明这个问题。

买点指的是采购者从某供应商采购的个人理由，也就是做了这件事情对他有什么好处。每个参与采购的人员目的都不同，每个人都会选择对自己最有利的供应商。需要说明的是，此处的“利”并非不合法的见不得光的灰色利益和潜规则（当然，不排除有些单子中存在这种不合法的利益），而是一个人在采购中的正当诉求。比如，一名技术控采购者希望在采购设备时选择最先进的设备，一名采购经理选择总经理介绍来的供应商以减少麻烦，一名总经理不用老供应商希望以此提醒和老供应商有利益往来的员工收敛。这些个人利益就是买点，是销售人员需要去识别和满足的。

购买同一件产品，不同的人的买点是不同的，同一个人也可能有多个买点，哪家供应商能满足的买点更多、更重要，采购者就倾向于选择哪家供应商。

卖点指的是销售方的产品优势。对于采购者来说，卖点是用来说服组织内其他人支持自己选择的供应商的理由。比如，技术控采购者提出选择最先进的设备是为了便于自己学习，但是在内部讨论时他不能这么说，而只能强调设备的高性能。

大多数情况下，买点和卖点是有关联的，比如设备供应商对使用部门提供培训，可以

让操作人员更快上手、更高效地使用，这是卖点；对于采购部门的负责人来说，这样做可以极大地减少实施的风险，使用部门也会因此感谢该供应商，这是买点。有些时候，买点和卖点有可能割裂甚至矛盾，比如，给回扣这个买点就是和任何卖点都割裂的。

在买卖双方没有建立信任之前，采购者和销售人员谈的都是卖点，但真正让采购者做出决定的是买点，这就需要销售人员去发现对方究竟在意什么。

采购流程

第二个要素是流程。从采购流程来看，一笔大单的采购通常会经过四个阶段：确认需求、评估方案、解决疑虑、实施安装。

（1）确认需求，即客户决定是否采购的阶段。通俗一点说，就是从未采购过同类产品的客户决定是否采购，有过类似采购经验的客户决定是否升级或更换供应商。这个阶段又有两个小的里程碑。

第一个里程碑是发现问题。问题可能是客户发现的，也可能是销售人员发现的。如果客户没有意识到自己的问题，就不可能有改变。

第二个里程碑是决定采购。客户发现了问题，并不意味着马上要做出改变而进行采购。如果问题不大或优先级不够高，客户也可能会继续忍受问题，只有当客户认为问题必须解决，才有可能启动采购。

（2）评估方案，即客户选择供应商的阶段。该阶段同样有两个小的里程碑。

第一个是建立标准。在这个阶段，客户确定最适合自己的采购指标，作为筛选供应商的标准。需要注意的是，客户在建立标准时往往会与多家供应商进行会谈，在考察后确定。这个过程是销售人员树立影响力的过程，在这个阶段抢占先机往往意味着最后的赢单。

第二个是评估方案。客户按照已经确定的标准来评估各家供应商，确定最优的供应商。

（3）解决疑虑，即客户从基本确定供应商到最终签订合同实施采购之间经历的阶段。

这个阶段是采购的后期阶段，一旦最终确定供应商，就进入实质性的合作阶段，客户会对潜在风险和可能的问题再次进行评估。说得直白一点，就是一旦选定，再反悔就来不及了，因此一定要抓住最后的机会好好看清楚。

（4）实施安装，即设备进场使用（或者服务方案开始实施）之后的阶段。

在这个阶段客户会评估此次购买选择是否正确，是否达到了预期目标。如果是一个分阶段的大项目，将启动后续采购。

下面我们举例说明采购流程。

案例

虽然私家车越来越普及，但是我一直没买车，也不会开车。我觉得打车很方便，费用

也不高，完全没必要自己买一辆车。虽然有时周末跟朋友出游不是很方便，但这样的時候毕竟少，蹭蹭别人的车也可以。

直到有一天，我妻子下班回家后跟我提学车的事。那天是小长假的前一天，她下班后正好赶上学生出行的高峰，根本打不着车。好不容易挤上公交车，由于交通状况不好，平常半小时的车程这次花了两个多小时才到家，还把腰给扭了，生了一肚子气。再想想以前遇到天气不好时，总是搭同事的顺风车也不好意思，一到聚会别人都开车来自己没车挺没面子……“新仇旧恨”一齐涌上心头，要求我一定要去学车，并且给了明确的期限。

这个阶段就是采购当中确认需求的阶段，我妻子觉得问题已经无法忍受，做出了采购决定。

决定以后，我在网上搜索驾校，我希望找个离家近点的、报名之后排队时间短一点、价格便宜一点的驾校。根据这些条件我在网上找了三家驾校，看了点评，打了电话去咨询。

这个阶段就是评估方案阶段，在这个阶段，我建立了自己的标准，并且以此去评估驾校。

最后，我确定了一家驾校，准备正式交钱报名之前，我又有點犹豫，担心由于工作忙不能保证学车时间，担心教练态度不好找我要红包，担心考试考不过……

这个阶段就是解决疑虑阶段，在这个阶段，出于对风险的考虑我产生了犹豫。

报名之后，发现学习过程还比較顺利，排队时间不长，每次去学车前都能收到驾校发来的提醒，一个教练带两个学生使学习时间也有保障，教练的态度挺好的，我踩错油门把车撞树上去了他也没责怪我……顺利考完驾照。此后，但凡有朋友想学车我就推荐这家驾校。

这个阶段就是实施阶段，在这个阶段，我得到了想要的服务，评估之后自愿为这家驾校做推广。

采购流程是客户必须要走的过程，销售人员可以帮助客户走完这个过程，但是不能取消其中的任何一个阶段。比如，在确认需求阶段，销售人员可以引导客户发现问题，也可以帮助客户分析和扩大问题以推动客户立项。不能跳过这个阶段，比如一上来就拿出方案和报价，可能你的方案是合适的，价钱也是最优的（当然这种可能性非常小），但是客户没有走完该走的流程，就不可能认可你的方案。

预算周期

与采购流程密切相关的一个概念是预算周期，预算周期指的是客户做预算的时间表。客户通常会在上一个财务年度末做下一个财年的预算，只有在客户制订预算的时间切入，才能提前布局，将自己的产品和方案纳入客户的预算，为来年的业务做好准备。

千年老二

“千年老二”指的是屡败屡战的销售人员，他们接到一个信息就兴冲冲地参加，即使不中也美其名曰重在参与，号称“胜利往往产生于最后一下的坚持”。

不排除有些订单在最后一刻风云突变，但是大多数项目不需要走到签合同或开标那一天，客户就已经心有所属了。然而，哪怕客户不选你，客户也不会告诉你已经出局了，而是会继续拉着你一起玩，原因如下：

（1）符合流程。采购制度要求选择多家供应商，采购者要拉几家来凑数，向其他供应商表示自己完全按照流程行事，甚至有时候会在前几轮筛选中把有竞争力的供应商淘汰掉，留下实力明显有差距的几家陪着采购商中意的那家走到最后。

（2）备胎。采购要不断地甄别，采购商也怕受骗，因而要留下两家以防不测。

（3）压价的工具。留下几个供应商以便自己压低那个选定供应商的价格。

方案

第三个要素是方案。对于销售人员来说，一个好的方案要具备两个特性。第一个是符合需求。一是符合业务需求，即能够解决客户业务发展的的问题；二是符合个人需求，即能够满足采购者的个人利益。第二个是差异性。好的方案要能够与竞争对手相区分。

方案是不是符合需求，是不是有差异性，不是销售人员说了算，而是客户说了算，因此，我们把方案排在第三位，找对人，走对流程，才能做出好的方案。

第4章

不是每个人都可以“搞定” ——客户决策结构分析

大单采购一定会涉及企业里多部门的多人决策，最终的结果是多人博弈的结果。搞不清楚这些采购者的状况，即使知道每个阶段的正确策略，也无法推动销售进程。例如，在确认需求阶段，客户看似毫不着急，销售人员知道此时要挖掘需求，但是不知道对方在意的是什麼，什麼事可以刺激客户早早立项。在评估方案阶段，客户已经有中意的供应商，销售人员知道要重新建立标准才有可能翻盘，可是不知道要找谁替自己说话。一句话，分析不清楚人，销售之路一定会步步惊心，不定哪一天就会被淘汰掉。

在对待人的问题上，销售人员经常会走进两个误区：一是不考虑人，只考虑产品、方案、价格等硬性指标，认为只要东西好客户就一定会买；二是认为关系是最重要的因素，销售过程就是比谁认识的人多、谁认识的人官大，而不考虑关系的建立和发展需要遵循的规律。无数的案例都告诉我们，不是东西好就能拿单，也不是搞定了老大就能拿单。

于是，又有销售人员走进了新的误区——不可知论，认为“好的大客户销售技能是天生的，拿到大单的偶然因素太大，大客户销售是艺术，不可复制”。甚至在很多销售案例里强调某些突发事件，其精彩程度不亚于小说。

其实，对人的分析是有规律可循的。对人的分析分为两个方面：一是微观分析，即某个人的需求和关注点；二是宏观分析，即本项目的决策结构与决策人之间的关系。

五维模型

我们采用五维模型来对客户的决策结构进行分析。在过去十几年里，我们一直运用这套方法论开展销售，也对不同行业的众多企业进行了大客户销售的培训和打单指导。当用这套方法论分析受训者的案例时，我们对案例的分析比绝大多数受训者本人的分析更加清晰，对正在进行的销售的预判也更为准确。五维模型如图4—1所示。

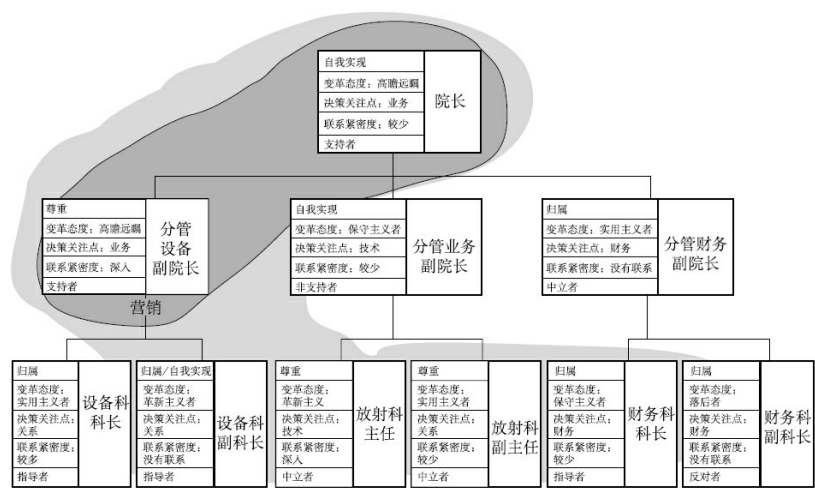


图4—1 五维模型示意图举例

乍一看，图4—1所示的基本框架有点像组织结构图。在大客户销售中，绘制客户的组织结构图对客户经理来说是家常便饭，清晰的组织结构图对销售能起到积极的作用，但是用组织结构图做分析有两点不足：一是只能揭示正式结构，不能揭示非正式结构；二是对采购者个人的分析不够，对销售的指导不足。五维模型侧重决策结构分析，在五维模型中可能会将组织结构之外的人也纳入进来。完成五维模型要做微观分析和宏观分析两方面的工作。

客户微观分析

从五个因素（马斯洛需求层次、对待变革的态度、决策关注点、联系紧密度及对我方的态度）出发对每一个采购者进行分析，能够形成对采购者较为完整的认识，我们称这五个因素为五维，五维模型因此得名。图4—2为对客户内部一个人进行五维分析的示意图，将对每个人的五维分析嵌入客户的组织结构图中，再标明相互之间的影响力和政治派系，即可得到全面展示客户内部关系的五维模型示意图。

马斯洛需求层次	姓名： 职位：
对待变革的态度	
决策关注点	
联系紧密度	
对我方的态度	

图4—2 对某个人的五维分析

第一维 马斯洛需求层次

马斯洛需求层次用来分析采购者的个人需求，共分五个层次。

第一个层次是生理需求，指的是采购者希望在项目中从销售人员处收取好处。通常来看，企业里较低层次的人、项目当中职位很低的经办层会有此类需求，在交往过程中，销售人员往往给予一些不违反公司规定的小的物质利益（比如小宴请、小礼物）就能取得他们的支持，得到重要的信息。

有一些销售人员认为客户里有很大比例的人有该层次需求，甚至认为销售就是比哪家的回扣给得多。受社会环境的影响，可能确实有一定比例的客户并不排斥接受销售人员给予的物质利益，但是就此认为他们的需求就是生理需求是错误的。究其原因，很大程度上是因为销售人员无法在更高的层次与客户沟通，只会在生理需求上下工夫。

第二个层次是安全需求，指的是采购者希望保护自身的职位安全，不愿意在采购中承担风险。安全需求的常见表现为：

- （1）推迟采购。若干年前，我所在的行业推动一项新业务，市场空间非常大，与普

通的业务不同，企业完成此项采购必须要通过政府相关部门的审批。在一个经济发达省份的省会城市，各家公司都无法开展业务，原因就是负责审批的处长即将退休，不希望在尝试新业务中出现问题，对于所有的采购均不予批准。

（2）不出头，不发表意见，随大流。

（3）看似非常中立，对供应商无倾向性，回避与供应商接触。

以下几类情况下容易出现安全需求：初到某地或者即将退休的中高层；当地政治斗争激烈，这个项目会被对手作为攻击的借口；项目受到多方关注，采购者谁也不想得罪；以往类似的采购中出过事，本次采购面临较大压力。

具有安全需求的采购者对供应商不一定没有倾向性，但是会做出对所有的供应商一视同仁的姿态，甚至为了避嫌，会对与自己关系好的供应商表现出疏远的态度。销售人员需要做的是在客户内部扩大己方影响，打消对方的顾虑。

第三个层次是归属需求，指的是采购者希望利用此项目向更高层的领导表忠心，具体表现为采购者对供应商的态度和高层保持高度一致，会随高层态度的变化而变化。常见以下一些情况：新上任的中层需要得到领导的支持；有新的升职机会的中层需要做一些事情向领导表功；企业内部有政治斗争，中层需要表明立场“站队”。

销售人员在与此类采购者接触中，要主动帮其分析高层的态度，显示己方与高层的关系，展示与己方合作可能给高层带来的利益。

第四个层次是尊重需求，指的是采购者希望借此项目向他人证明自己的权威，表现为一定程度的偏执甚至不惜与大多数人意见相左。常见的情况有：在某地地位未稳的高层；内部有政治斗争，权威受到挑战的中高层。有些时候，某些技术专家也会表现出尊重需求。

案例

韩经理是一家电气元件公司的销售经理，最近，他在一家老客户身上遇到了不小的麻烦。过去几年，韩经理和该客户采购部的关系处得非常好，某项产品的销售额更是占到了公司全年销售额的20%。今年，韩经理希望用一种新型的产品替换老产品，一旦成功替换，韩经理的利润将有一个很大的增长。由于技术革新，新产品的质量和性能都比老产品更好，而且客户的采购成本也更低。

韩经理向采购部的经办人张科长提出了这个建议，张科长一口应承，然而，几天之后麻烦来了，张科长打来电话说仍然按以前的方案进货。原来，按客户最新的采购规定，更

换元件型号需要技术部签字认可，而技术部负责此事的李工反对更改型号。

韩经理通过张科长约见李工，李工的态度十分不友好，韩经理未取得任何突破就被轰了出来。再通过采购部约见了技术部王部长，王部长很客气地表示欢迎和愿意合作，然后表示这件事情的技术把关是李工，只要李工认为技术上合格，他完全同意更换。

韩经理只能再去找李工，这一次李工的态度稍好一点，但仍然表示对于更换产品不放心，要求韩经理拿出证据来表明新产品的质量完全没问题，提出要韩经理进行某项实验测试，要拿到测试合格的报告才行，而这项测试需要花费较长的时间和较多的资金。

无奈，韩经理转而找采购部帮忙，希望采购部的赵部长能在内部会议上力挺一把，可是，赵部长表示这事是公司规定，他不太方便说话。韩经理分别约了张科长和另外一位该公司内部的朋友出来喝酒，得知该公司内部有一些不利于采购部的传闻，赵部长不太愿意在内部明确表示支持哪家供应商，而技术部的王部长一向与赵部长不太对付，此次李工不签字，也无非是在王部长的授意下借机为难。

这个案例中，王部长很明显地表示出了尊重需求，韩经理和采购部的关系越深，就越容易受到王部长的排挤。很少有销售人员能够同时受到客户内部“敌对”双方的欢迎，销售人员需要做的是分清阵营，不要搭错线。

第五个层次是自我实现需求，采购者以实现某一业务目标和个人的成就感为目标，表现为关注业务的突破、企业市场地位的提升和个人的功成名就。自我实现需求强烈的往往是企业的高层，他们或者是面临一个新的市场机会而踌躇满志，或者希望在卸任前完成某个夙愿，或者希望在任期内拿出好的业绩以期有更好的发展。面对这样的采购者，销售人员必须站在对方的角度去观察企业的业务发展，为其描绘宏伟而美好的蓝图。需要注意的是，未必处于高位的人的需求层次就一定是自我实现需求，例如，一个新到任的领导，在组织内尚未建立起个人权威之前，表现出来的往往是尊重需求。

第二维 对待变革的态度

对企业来说，买新的设备、换新的供应商都意味着变革，而面对变革不同的人会表现出不同的态度，我们把这些态度划分为五种，分别为革新主义、高瞻远瞩、实用主义、保守主义和落后。

革新主义者关注技术的创新性，他们希望用最新和最好的东西，往往是一些技术控，对于某些未经尝试的领域，革新主义者甚至可以接受试错。销售人员面对此类采购者，要突出自己的技术领先和客户是同类企业中最先采用此技术的。

高瞻远瞩者关注此次采购对企业未来一段时间的影响，他们希望使用的产品能在较长的时间里帮助企业。销售人员面对此类采购者，要突出自己的方案能够与企业的战略目标相吻合，将在未来一段时间里提升或者保持企业的竞争优势。

实用主义者关注此次采购如何解决目前的问题。销售人员需要突出对其目前处境的理解以及自己的方案如何帮助其解决问题。

保守主义者除了关注此次采购如何解决问题，更加关注风险。销售人员需要突出自己的方案的成熟度和成功的案例。

落后者是在不得不采购的情况下才倾向于采购，他们不喜欢变化，此类人不是销售人员喜欢的人，对于落后者最好放弃，不作为进攻的主线。

在人群中，实用主义者和保守主义者大约占80%，企业的高层往往表现出高瞻远瞩的特性，这就要求大客户经理面对不同层级的人，对方案要有不同的呈现手法，既能在高层面前谈企业的长远发展，又能在中层面前谈如何解决具体问题。

第三维 决策关注点

在决策过程中，不同采购者的关注点不同，在五维模型中，我们把关注点分为四类，分别为业务、技术、财务、关系。

面对关注业务的采购者，销售人员需要谈的是本次采购对客户业务的促进作用；面对关注技术的采购者，销售人员需要谈的是产品和方案的技术优势；面对关注财务的采购者，销售人员需要谈的是成本和收益，如果己方单次采购成本偏高，需要强调总成本低（例如，使用成本和维修成本低）或收益高；对于关注关系的采购者，销售人员需要与其本人及所处的圈子发展良好的关系。

通常情况下，企业的高层关注业务，即企业的长远发展，对于技术细节、成本等问题则是相关职能部门考虑得比较多。很多销售人员习惯于和客户的中基层人员打交道，见到高层仍然偏重讨论细节问题，而无法与业务相关联，就会失去高层的信任。

案例

在一次培训前的案例调研中，一位销售人员提到他面对的那位董事长提了一些要求，让他很为难，这些要求是：设备必须是在国外生产和组装的，必须保修五年（业内的惯例是保修三年），项目实施时必须要有国外专家参与。我当时很奇怪，这不应该是董事长关注的问题，在我的追问下，该销售人员表示刚一见面时，董事长提到了两个关注点：一是公司的销售额；二是公司的盈利。此次新项目上马的核心目标是这两个，对此会有一些严格

的要求。遗憾的是，销售人员没有在这两个问题上展开讨论，而是转向了细节。最后，竞争对手提供了一个可以降低成本和提高运营效率的整体解决方案，赢得了这一单。

判断个人需求和决策关注点都不是容易的事情，对于销售人员来说，可供使用的方法有如下几种：

（1）推断。推断的依据有这样几个：一是职位，同类职位的采购者的个人诉求往往相近；二是采购者的行为表现。需要注意的是，推断不是瞎猜，而是根据采购者的现实表现做出合理的推测（当然，推测完了还需要验证）。在这个问题上，一些老销售人员更容易犯错误，他们会根据自己的经验和感觉来凭空猜测一些东西，比如对方不接触我们就一定是因为收了对手的好处等。

（2）找自己的内线验证。打大单一定要在客户内部有自己的内线（即下文会谈到的支持者和指导者），内线的一个重要作用就是验证对不同角色的分析，对于这些人在内部的行为表现，你的内线比你清楚得多。

（3）直接问当事人。除了对内线可以直接问个人需求外，对其他的人不能冲上去就问“你有什么个人需求？你想要得到什么好处？”那是赌博而不是销售。你可以问“你觉得这事怎么样？”“你希望达到哪些效果？”“出现什么样的结果你觉得基本满意？”之类的问题，根据客户的回答进行判断。

第四维 联系紧密度

这一维度分为四个层次：没有联系、联系较少、联系较多、联系深入。其中，前三项的多与少是相对的，没有一个明确的数量标准，而最后一项联系深入指的是联系的质而非量。联系较多和联系深入有一定的关联，和一个人频繁多次接触，从概率上说是有利于双方关系深入的，但是两者之间没有必然联系。客户不拒绝接触销售人员，不拒绝和销售人員一起吃吃喝喝，并不意味着双方联系深入，也不代表客户就一定支持销售人员。

每次和销售经理谈到他们如何判断下属和客户的联系是否深入，都是一个非常有趣的话题，每个人使用的方法都不同。曾经有一位销售总监说，他判断联系是否深入的标志是四顿饭，“能不能约出来单独吃饭”、“能不能在非工作日约出来吃饭”、“上级领导来了能不能约出来吃饭”、“能不能上客户家里去吃饭”。

联系是否深入的主要衡量指标是采购者透露给销售方的信息多少和隐秘程度，只有当采购者愿意告诉销售人员隐私信息（不向其他供应商透露的信息，比如个人需求），才能判定双方进入到联系深入的层次。

很多销售人员会根据采购者对自己的态度是否友好来决定与其交往的频率，有意减少对一些看上去不太好打交道的人的拜访。通过这一维度，我们可以看出来销售人员是否在重要的人身上花了足够的时间，是否取得了理想的效果。

第五维 对我方的态度

按照对我方的态度，客户可分为五种，依次为：中立者、支持者、指导者、非支持者、反对者。

（1）中立者。中立者不表示出任何偏好，哪家供应商赢得项目对他来说都无所谓。中立者分为两种情况：一是这个项目真的和他没什么关系，销售人员需要找到其个人需求，打动其支持自己；二是出于强烈的安全需求而保持中立，销售人员需要满足其安全需求，使其放心支持自己。

（2）支持者。支持者在竞争对手和我方之间倾向于我方，希望我方能赢得项目，但是如果内部有较大的支持对手的压力，支持者可能退缩。销售人员需要找到并满足支持者的深层次需求，激励其成为指导者，同时，需要多管齐下在企业内部扩大影响。

（3）指导者。指导者是我方坚定的支持者，可以为我方提供反馈、指导、内部关系和竞争者信息等方面的帮助，有的指导者还会承担内部销售的工作，在客户内部明确支持我方的方案。销售人员要始终关注指导者的需求，不要做有损于指导者利益的事情，同时，可以通过指导者用更有力的手段在客户内部扩大我方影响。

合格的指导者需要满足三个条件：一是我们很清楚其需求，知道他为什么要帮助我们；二是双方有足够的信任，我们相信指导者对内部十分熟悉，也有足够的影响力，指导者相信我们能赢得这一单，同时满足其个人需求，双方并不隐瞒；三是很多销售推进工作是双方共同协商的结果，在采取重大的销售行动之前双方会通气。有些时候销售人员以为客户内部的某些人是指导者，但仔细分析后发现其并不满足这三个条件，对方可能是在没有其他选择的情况下才支持我们，并没有跟我们建立起足够的信任和合作关系；有些时候销售人员只是被客户当成了棋子。

案例

老王是某家跨国企业的设备销售人员，在过去两年里，当地一家大客户始终使用一家本地企业的产品，虽然每次采购都走招标流程，程序上无懈可击，但是每一次那家本地企业在技术分和商务分上都能拿到第一，客户方负责采购的副总经理和采购部长也都很支持那家公司。老王的公司是业内公认的技术最优秀的公司，老王找到了该客户的总经理“投

诉”，以前一直不对采购发表意见的李总经理对老王的“投诉”很重视，亲自过问此次的设备采购，在内部会议上也有意无意地敲打了采购副总和采购部长。李总的态度发挥了很大的作用，第一轮那家本地企业就出局了。

进入第二轮后，老王认为这次得到了李总的支持，获胜概率大增，为了有更大的胜算，便再次接触采购副总和采购部长，在他们一直支持的公司已经出局的情况下，这两位也答应了老王的请求，转而在本次采购中支持老王。老王认为已经稳操胜券，但最终的结果是另外一家公司获得了这张单子，客户给出的理由是其价格比老王低。在这样一张价值几百万元的单子中，竞争对手的报价只比老王低了几万块钱而已，差异不到2%，几乎可以忽略不计，老王实在想不通为什么自己得到了各位关键人物的支持还会丢这个单子。半年多以后，听说采购副总和采购部长的职位都有所调整，先后离开了公司，老王才有点明白当初为什么会丢这一单。

其实，老王没能准确判断李总的需求和态度，李总虽然面对老王的“投诉”表示出了关切和支持，但其实不是为了支持老王，李总根本就不是老王的指导者，而是想借此机会对采购部门的问题进行清理，而老王错误地判断了局势，没有跟李总建立起更深的信任，做出了错误的行动。可以说，从采购副总和采购部长内部表态支持老王之时起，就已经宣告了老王的失败。

在大客户销售中，没有指导者是危险的，这意味着我方在客户内部没有稳定的同盟者，即使一时拿下单子，也有无穷隐患，因此，增加指导者是销售人员必须完成的工作。

在对待支持者和指导者时，销售人员还需要注意两点：

一是不要让支持者和指导者承担销售人员的工作。虽然支持者和指导者能够给销售人员提供巨大的帮助，但是打下这一单仍然是销售人员的本职工作，不能把工作扔给支持者。一方面，如果销售人员不能证明自己的销售能力，支持者也会退缩。比如，支持者已经给销售人员指明了方向，指出下一步要争取的人，但是销售人员完全没有办法取得该人的信任，只能寄希望于自己的支持者去搞定这个人。再比如，支持者帮销售人员安排了一次技术交流，但是在交流现场销售人员的表现很差，完全没有得到相关人员的认同，只能让支持者再次安排。这样的情况出现后，会使得支持者开始怀疑销售人员的能力，并且越来越远离销售人员。另一方面，有些工作超越了支持者的权限。强行推动支持者去做这些事，只会给其工作带来风险，让其承受不应有的内部压力，最终反而会减小他们的影响力。

面对停滞不前的局面，销售人员很容易犯这个错误，他们会期待支持者凭借良好的关

系力挺他们，却忘记了自己也要做到足够好才能让支持者在内部有机会说话。

案例

小李是一家培训公司的销售人员，A公司的培训经理卢经理去年认识了小李，对小李的公司和课程非常认可，并且在制定今年的培训预算时做了相应的计划。不巧的是，今年A公司的人力资源总监换人，新上任的王总监很关注培训，力主引进新的培训课程。卢经理觉得小李推荐的课程和老师还是很不错的，与新引进的课程有互补性，于是向王总监做了引荐。在卢经理的安排下，小李和课程顾问一起拜会了王总监，可惜的是，这一次会面没有给王总监留下特别深的印象，他觉得小李的课程虽然不错，但是也没有特别的地方，不用急着引进。

在小李的催促下，卢经理又连续向王总监推荐了两次，并且联系了业务部门（小李推荐的课程是供业务部门使用的）负责人来共同评估。当卢经理再一次提起此事时，王总监收起了一贯的笑容，提醒卢经理还是先把已经引进的课程的相关工作做好。当卢经理离开王总监的办公室时，王总监问了一句：“那家公司跟你合作很久了吗？”被王总监这么一问，卢经理再也不敢在内部大力推动此事了。

二是不要让所有人都认为销售人员是某个人的供应商，一旦打上了这个烙印，销售的回旋余地就会小很多。

案例

王天是A公司的大客户部经理，他到河北进行业务督导时，参加了一个客户的技术交流会。这家客户也算是老客户了，此前，在该客户技术部的朱工程师的大力支持下，与该客户有过某个机型的合作，但是该客户的采购份额并不高。此次的新机型开发，朱工程师仍然是技术负责人，王天参加的这次技术交流会是由朱工程师发起的，除了技术部之外，还邀请了生产部门和销售部门的人参加。会议当中，王天看得出来，朱工程师对王天的公司非常支持，而且丝毫不掩饰这种支持，甚至身上穿的T恤、手里拿的笔，居然都是有王天公司LOGO的。同时，王天也发现相关部门派来的人员都很给朱工程师面子，对自己的态度都不错，但是几乎没有什么人发表意见，就像走个过场。

事后，王天要求销售人员多线联系，从其他部门打开口子。随着工作的铺开，了解到因为朱工程师对A公司的支持表现得太明显了，相关部门都认为A公司是他的“指定供应商”，因此，对这单或多或少有些想法，不愿意跟A公司过多接触，也不希望就这样让A

公司拿走这一单，单子的推进很缓慢。

销售人员要做的是借助支持者的帮助，去接触其他的采购参与者，解决他们的问题，得到更多的人支持，而不是打上某个支持者的烙印，去向所有人炫耀自己有某某人的支持。

（4）非支持者。与支持者相反，非支持者在我方和竞争对手之间倾向于支持竞争对手，会做出有利于竞争对手的举动，同样，非支持者在遇到较大的支持我方的压力时会退缩。销售人员要做的是一方面与非支持者保持接触，另一方面在客户阵营里创造对己方有利的氛围，推动非支持者转变态度。

（5）反对者。与指导者相反，反对者非常不希望我方赢得项目，会对我方封锁信息，同时将我方的产品和方案透露给竞争对手，在方案评估时建立对我方不利的评估标准，甚至以强硬的态度明确反对我方。

通常来说，反对者的出现有两种可能：

第一种，反对者是竞争对手的指导者，已经和竞争对手结成了同盟，只要竞争对手不犯错误，反对者几乎不可转化。对于这样的反对者，我们不建议在其身上多做工作，甚至要考虑对其屏蔽信息。

第二种，销售人员的某些行为得罪了反对者，导致其对销售人员强烈不满，因而要想办法反对。一些走上层关系获得单子的案例里，销售人员经常会忽视与中层的沟通，以致在中层制造出反对者。

案例

李军是某保险公司团体保险业务的销售人员，他和当地一家企业的老总关系很好，向该老总推荐了一款产品，恰巧该企业也正好有笔预算用于员工的医疗费用补贴，两下一拍即合。老总吩咐人力资源部负责此事，人力资源部的刘经理是个薪酬福利的专家，对李军提交的方案提出了很多修改意见。李军觉得老总已经搞定了，人事那边只是走个过场，就没有理会刘经理的意见，越过人力资源部，直接找到老总把合同签了。

第二年，该公司发生了一些人事变动，该老总退休，空降了一位新老总。刘经理得到提拔，成了分管人事的副总，上任之后很快就终止了与李军的合作，宁可付手续费也要退保。人力资源部的朋友私下告诉李军，刘经理原本对李军并不反感，对方案提意见完全是出于工作考虑，希望能更细化一些，不要让员工有意见，可是李军完全没理会刘经理，借

着老总的关系强压下来，让刘经理很恼火，工作中也添了不少麻烦，因此，刘经理才会这么快换掉李军。

宏观分析

通过五维模型对某个人进行了微观分析之后，还需要对整个决策结构进行宏观分析。管理大师明茨伯格曾经说过，每一家公司都存在着一套看不见的权力机构，而这套权力机构与组织结构并无多大关系。也就是说，一个人在组织里的权力和影响力往往是不对应的，从组织结构上看不出来。

案例

陈飞是某电脑代理商的销售人员，正在打一所大学的单子，负责本次采购的设备科科长有自己中意的供应商，陈飞难以撼动。在内线的帮助下，陈飞了解到除非校长出面，否则这一单就没希望了，而跟这事相关又能影响到校长的人居然是设备科的副科长。通过这条线，陈飞最终得到了校长的支持，赢下了这一单。

类似的案例在大客户销售的实战中随处可见，销售人员需要通过宏观分析，弄清楚采购者之间的影响力和不同派系的圈子。

五维模型如何指导销售策略

通常情况下，五维模型可以揭示两个层面的问题。

一是在宏观层面，五维模型可以清晰地展示客户内部的职级层次、不同派系的关系和构成等信息。从客户方来看，每位采购者通常都会有一个有倾向的供应商，极少有人会同时支持处于竞争状态的多家供应商（即使为了平衡关系而同时采用两家以上的供应商，在业务分配上也会有倾向）；从销售方来看，大客户经理基本上不可能让客户内部相互敌对的双方都倾向于自己，与某一方关系深入的同时也往往意味着必须放弃甚至得罪另一方。清楚了这一点，销售人员就可以少犯错误，不要在销售初期就接触不该接触的人、动用不该动用的关系或者搞错了接触的次序，给自己带来隐患。

需要注意的是，有些人可能在采购中影响力不大，在传统的大客户销售理论里几乎不会被关注，但是由于他们可以传递信息或搭上更上层的关系，在建立五维模型时必须将其考虑在内。

二是在微观层面，从过去的经验来看，我们建议从第五维即对我方的态度入手进行分析。如前所述，对待反对者的做法是孤立他，但如果反对者是采购中的最高权力者，就必须找到足以与之抗衡的权力中心，有些时候，这个权力中心甚至要到客户的外部去找。对于其他的四种角色即非支持者、中立者、支持者、指导者，前面已经说了基本规则，想要推动他们向对我方有利的方向转化，就要分析他们的关注点和需求层次以便有效应对。

通过五维模型对客户进行精准分析，可以在两个方面帮助销售人员：一是充分认识企业内部的政治派系，不踩政治地雷；二是找到与每一个采购者打交道的策略和路线，可以有计划、有目标地发动进攻。

五维模型的挑战

在绘制五维模型图时，销售人员不一定有足够的信息一次性画出此图，这就要求销售人员根据缺失的部分有意识地去寻找和补充信息，通常这些信息是通过支持者和指导者来获得的。

对五维的分析判断具有一定难度，特别是对于一些职场经历较少，自身职级也不高的大客户经理更是如此，他们难以理解位居高位的人的想法，往往会做出错误的判断。在具体的实践中，关注以下三点可以帮助大客户经理更好地做出判断。

（1）五维是混合的。以马斯洛需求为例，在同一个人身上，不同层级的需求可能会同时出现，但是会有主导需求。例如，现实当中，不乏客户的高层人员表现出生理需求的例子，也不乏销售人员依靠高回扣等手段拿下订单的例子。遇到这样的局面，销售人员需要问自己：是不是由于无法满足客户的高层次需求，才让其在自己面前表现出来需求层次下降，其真实需求到底是什么？

（2）五维是变化的。同样以马斯洛需求为例，随着企业内部形势的变化，或销售人员成功地发现并且满足了某一需求后，客户的主导需求可能会有变化。例如，刚上任的领导会表现出强烈的尊重需求，经过半年到一年地位稳定后会表现出自我实现的需求。

（3）五维是相关的。五维的几项指标是互相关联的，如果同一个人的不同指标的关联反常，往往隐藏着一些重要信息，通过探寻其背后的原因，可以帮助销售人员找到进攻方向。例如，一个高瞻远瞩者往往会对业务发展有要求，需求层次也会比较高，如果判断他的需求层次是安全需求，要么是销售人员判断错了，要么预示着企业内部有一些斗争，使这个人有了顾虑，销售人员要做的是了解这些顾虑并帮助他解决。

新工具的使用不会是一帆风顺的，使用五维模型分析，要做出准确的判断，也需要勤加练习。根据我们的经验，销售人员进行密集的练习，用该模型分析十个以上的案例之后，判断才会逐渐精准。

第5章

一个好汉三个帮

——销售的进入路径

在大客户销售中，见到决策者是一项非常重要的工作，也是令销售人员头疼的事情之一（相信把“之一”两个字去掉也会得到很多人的认同）。

当问起销售人员“你们去见客户的老大吗”（这里的老大指的是对项目有最终决策权的人，不一定是最高领导）这个问题时，比较有代表性的回答有几类：

第一类是“不用见”。“我接触到的××说这事就是他说了算，不用见老大”。

在大客户销售中，明确表态这事自己说了算的，基本都说了不算。真正有权决定采购项目的通常不会跳出来直面供应商，把所有的事都揽在自己身上。说了不算的人跳出来说自己说了算，往往有几种原因：

（1）他真以为自己说了算。这种情况下，自认为说了算的人是有建议权的，也可以做出一定范围的筛选，甚至有可能得到了一定程度的授权，因而错误地认为这事自己说了算。可是，这件事情的最终决定权仍然在高层决策者手中，哪怕手下只推荐了唯一的备选供应商，决策者还是有权决定“不买”。

（2）销售人员忽视了他的要求。他跳出来告诉销售人员这事他说了算，可能是设个圈套让销售人员吃点苦头以换取对他的顺从。

（3）他知道自己说了不算，但是还没有完全信任销售人员，没打算把销售人员引荐给自己的老板，但又要有理由拖住销售人员，因而就表示自己说了算，不用再向上汇报了。

总之一句话，销售人员错误地相信了这个自称“说了算”的人（也可能不相信，但是没办法，就自欺欺人地相信了），没能见到决策者。

第二类是“见不着”。“想见，可是见不着”。

销售人员不知道用什么方法可以见到老大。要见到客户高层，有这么几种方法：一是陌拜，包括电话、信函、直接上门、堵门等；二是通过外围的关系圈引荐；三是客户内部人员引荐。虽然销售传奇故事大多是关于前两类的，但最有效的方法是第三种（即便使用前两种方法，在见到决策者时，也需要有足够的准备才能取得对方的认可，这同样需要在

客户内部发展出足够的支持者，获得足够的信息）。

销售人员会遇到一个障碍，即接触到的人不愿意向上引荐。我们来看看不愿意引荐的原因：

（1）不认为你能帮他解决问题。有可能对方根本没问题要解决，也有可能销售人员根本没有关注到对方的问题，只强调自己的产品能够解决的问题。

（2）感觉不到销售的价值。即使把你带到领导那里去，你人微言轻，他也不知道你在领导那里能帮自己做什么（比如帮他协调资源、帮他树立形象、表扬他的工作等）。

（3）不信任销售人员的水平。有些人会因为你的公司品牌和成功案例而对你感兴趣，但接触下来发现你水平太差，把你带到领导那里去十有八九会丢自己的人，领导会骂他办事不力（这种情况下，对方往往会要求销售人员带技术专家或上级领导去拜访）。

（4）根本没打算选你。能引荐供应商的次数是有限的，总不至于把找上门来的供应商都引荐一遍吧，因此，不打算选的供应商，就不麻烦领导了。

再来看看愿意引荐的原因：

（1）双方有共同利益。在这个项目里，你清楚他的需求，双方有共同目标，你赢下这个项目能帮助他实现个人目标，因此他愿意帮你。

（2）需要你帮他在老大面前说话。需要销售人员去说的话，有可能是帮助他协调资源，有可能是在老大面前替他表忠心，有可能是提前预示风险以减轻他的责任。总之，有些话自己去跟老大说可能不太好开口，需要销售人员从第三方的角度去说。

（3）问题超出了他能解决的范围。当他发现这个项目超越了个人的职权范围时，会愿意带销售人员去见上一级的领导。

因此，无法通过内部人员向上引荐，归根结底是销售人员没能有效规划自己的销售路径，没能打动对方，把对方变成自己的支持者。

第三类是“不配见”。“客户的高层讲究级别对等，只有我们的老板去了才有可能见得到客户的老板”。

身在国企且以国企为主要客户群的销售队伍，给出这种回答的比例更高一些。顺着这个回答再问下去，“如果你的名片上印上销售总监的头衔，或者干脆就任命你为销售总监，是不是就可以去见了？”得到的回答仍然是否定的。同样的问题，我们也问过一些销售经理和总监，其中，一家国有大银行的支行行长的回答很有代表性，“是有级别对等的问題，但更多的原因是我的客户经理没办法跟高管对话，只能每次都让我去。”

说得直白一点就是，除了能借用自己老板的地位为自己加分之外，销售人员无法创造

别的足以引起客户决策者关注的价值。

第四类是“不敢见”。给出这个理由的销售人员比较诚实地说出了自己的烦恼，“见了不知道说什么”。

通常情况下，高层领导无论是年龄、阅历、社会地位都高于一线销售人员，面对他们销售人员觉得有压力，一开始交谈更是觉得无论是聊工作还是聊生活，双方都完全不在一个层面上，高管讲的很多东西销售人员觉得太“高大上”，和自己的产品、方案完全没有关系，根本不知道该怎么接话，情急之下，出现跟董事长聊设备产地和保修期限的情况也就不奇怪了。

从以上的反馈来看，见决策人是一个难度很高的事情，约见难，见面以后如何取得决策人的支持也难，很多销售人员的行事遵循“从易原则”（即做看起来简单的事情），因此会忽略掉决策人，只跟中基层人员打得火热，希望借此来赢单。可是，取得决策人的支持，在销售中有很多重要意义：

（1）决策人才是可以最终拍板的人，可以完全否定你（或者你的竞争对手）之前做的所有工作。

案例

何经理刚刚输掉了虹天公司的一张单子。这个项目没有走严格的招标流程，而是请了三家供应商来做方案展示和报价，由评委会当场评议决定最后的赢家。参加评委会的七个评委何经理都有接触，并且成功地做通了其中四个人的工作，其余的三个人中除了有一个怎么也做不通工作外，另外两个多半会保持中立。事先，何经理也拿到了评分规则。方案宣讲的当天何经理排在第三个宣讲，在进入会议室之前，他已经得到了前两家的最终报价。看起来一切都正常，唯一不正常的是他一直没有接触过的虹天公司的董事长兼总经理李总前一天突然决定参加本次评审，并且没有表示过态度。

最终，何经理输掉了这一单，内线透露，当三家都宣讲结束后，李总表示，计算分数不能明确体现各位评委的倾向性，有可能得到多数人支持的公司最后在小分上还落后，这不公平，因此他建议用举手表决的方式来投票，并且率先为A公司（何经理的竞争对手）举了手，结果也就不言而喻了。

虽然如此极端的例子并不多见，但是在最后阶段由于高层参与使得项目发生根本性变化的事件屡见不鲜。有没有决策人的支持，一张单子的赢率会有巨大的不同。

（2）取得决策人的支持，才有可能把项目“搞大”。有些销售人员在解释不见客户高层的理由时，会提到自己做的生意不大，根本就不需要麻烦客户的高层。其实，生意大小取决于销售人员解决谁的问题。解决基层人员的操作问题和解决高层人员的业务问题价值完全不同（产品和方案可能差异并不大）。很多时候，基层人员限于眼界和权限，只能在自己的预算范围内花钱，解决眼前的问题，只有惊动了高层，才有可能获得更多的预算甚至突破预算，把一个小项目做大。如果一个销售人员把买卖做到客户的高管都没有兴趣知道的份儿上，离出局也就不远了，很容易被其他供应商替换。

（3）与决策人接触可以加速业务进展。获得决策人的支持，可以对采购组织中的其他人（特别是对那些有着强烈归属需求的人）形成暗示，加速业务发展。即便决策人没有表现出支持，也会加速业务进展。决策人都出面了，具体的负责人对于项目就要尽快有一个明确的说法了。

说了这么多，得出两个结论：（1）决策人非见不可，特别是在中国的文化中，权力的作用往往超乎想象，见不着决策人，拿单的概率很低；（2）决策人不好见，需要谋定而后动。

下面我们重点谈两个问题：一是如何构造销售进入路径；二是见到决策者说什么。

销售的进入路径

销售进入路径指的是销售人员如何在客户内部找到自己的支持者，并且一步步见到决策者。销售人员可以在三类角色中寻找支持者，这三类角色分别是接纳者、不满者和权力者。

接纳者指的是企业内部存在着这样一些人，他们愿意倾听和了解销售人员的介绍，乐于接受销售人员提供的信息。不满者指的是对现状或者销售人员的竞争对手不满的人，由于存在这些不满，他们愿意帮助销售人员一起改变现状。权力者指的是最终有权决定这一单归属的人，也即决策人。销售人员可以通过接纳者——不满者——权力者的顺序来构建自己的销售路径，最终实现销售。

接纳者

在组织机构中，接纳者主要是下面几类人：

（1）以前合作过的老客户（或者之前对销售人员的品牌和产品有了解），对合作比较满意，有一定的倾向性。

（2）和销售人员有一定的私交。

这两类人比较好发现，销售人员如果有这样的关系，也一定会使用。

（3）参与本次采购，是执行层中职位比较低的人员。

（4）组织机构中的信息交换中心，如前台、秘书、助理等。

这两类人职位低，对于销售缺乏警惕性，平时也不太受人关注，在销售人员的攻势下，很容易和销售人员建立起比较好的关系。

案例

沈飞是一家IT企业的销售人员，他的目标客户群主要是一些国企和研究所。沈飞有个习惯，每次去客户那里，都会和门卫聊几句、递根烟，混熟了之后，每次都能从门卫口中或访客登记记录中发现竞争对手的动向。

（5）组织机构中曾经拥有一定的权力，现在被边缘化的人员。这类人曾经风光过，但现在门前冷落，如果销售人员对其表示出一定的尊重，也会比较容易接近。

通过与接纳者接触，销售人员需要达到两个目的：

（1）获取客户内部信息。这为下一步的销售行动提供依据。通过接纳者，销售人员

可以了解到以下信息：

第一，客户背景。包括客户的业务发展、行业动态、本项目的立项背景等。

第二，决策结构。有哪些部门/人参与该项目的采购，他们的职责分别是什么，关注些什么，相互之间的关系如何，对现状有什么不满意的地方。

第三，竞争情况。有哪些竞争对手参与了竞争，参与采购的人与竞争对手是什么关系，对各家供应商的态度如何。

很多销售人员都是从接纳者透露的信息中找到机会和预知危机的。

（2）通过接纳者接触到不满者。当项目推动遇到障碍时，只有找到有意于改变现状的人才能获得进展。通过接纳者，销售人员可以了解参与采购的人员的关注点，也可以了解他们有哪些不满，从而找到不满者，进行有效沟通。

在与接纳者打交道的过程中，销售人员容易犯以下错误：

（1）分散注意力。接纳者通常对销售人员的态度非常好，很多时候接纳者也会对销售人员的产品和方案表现出兴趣，但是由于接纳者通常在组织里的位置比较低，影响力比较小，因此接纳者对销售人员好，并不代表项目有希望。如果销售人员把注意力放在这种良好的感觉上，就容易忘记接触接纳者的目的是获得信息和接触到更高层级的人员，这是非常危险的。

（2）过早展示。在对接纳者时，销售人员很有可能向其展示方案（很多销售人员都喜欢见了客户就展示自己的产品和方案）。向接纳者展示方案没有必要，一则大多数接纳者没有决策权，向接纳者展示方案是在浪费销售机会；二则有些接纳者对各家供应商都是接纳者，很容易就把你的信息透露给竞争对手（当然，如果竞争对手给了他什么信息，他也很容易透露给你），因此，销售人员对接纳者无须展示方案。实在要给点东西，就给一些标准化的公司和产品介绍即可。当然，这并不是要销售人员在接纳者面前摆出一副“你不够格看方案，不见到老大我不给方案”的嘴脸，对接纳者表示友好和尊重，保持个人的情感联系还是必需的。

（3）误读信息。接纳者会提供很多信息，但是由于很多的接纳者远离权力中心，提供的信息未必准确，销售人员要能够分辨信息的真伪，避免误读。这就需要多找几位接纳者，或者通过不满者，再核实和重整信息，从而制定准确的销售策略。

不满者

不满者指的是客户中对现状和竞争对手不满的人，他们希望通过新的销售人员的加入引起改变。不满者的不满主要来源于以下几方面：

（1）对业务现状不满。这些不满来源于实际的业务问题。比如，车间主任对于现在的生产效率不满，总是不能按期完成生产任务；设计师对于现在使用的电脑的性能不满，做图形总要浪费大量的等待时间；销售经理对于销售业绩下滑不满；董事长对于股价下滑不满等。这些业务问题通常可以通过供应商提供的方案和服务加以改进。

（2）对原有供应商不满。这些不满可能来源于三方面：

第一种是对产品不满，认为原有供应商提供的产品、方案、服务不能达到要求，通常是合作中出现了一些问题，给不满者带来了不良影响。

第二种是对销售人员不满，通常是原有供应商的销售人员做了一些错事，得罪了不满者，虽然暂时还要合作，但只要一有机会，不满者就会不遗余力地替换掉原有供应商。

第三种是由采购制度引起的。比如，很多公司规定不能用唯一的供应商，甚至规定合作满多少年必须更换供应商，这类不满对原有供应商最为不利，因为这意味着这些供应商就算没有做错任何事情，也要减少甚至丧失份额。

（3）对政治地位不满。这种不满是由于内部斗争引起的，不满者对现有的采购格局不满（比如，每次采购都是某些人说了算，虽然最后选中的供应商并不差，但是自己根本没有发言权），希望在内部有更大的权力和影响力，因此，需要通过力挺某家供应商来打破原有的格局。在销售工作中，我们经常会遇到客户中高层人员变动导致供应商洗牌，就是因为新上任的领导希望扶持自己的供应商。

有效地向不满者销售，是迈向销售成功的转折点。影响不满者的目标主要有两个：

（1）发现不满，扩大不满，催促行动。发现不满者有时候比较简单，他们一直在苦苦等待着新的供应商到来，好让自己有改变现状的盟友。当有新的供应商加入时，他们表现得很热情，也有一些人会主动寻找新供应商。

案例

某医院放射科刘主任是省内著名专家。当年放射科采购CT设备时，因为院长打招呼而采购进来的CT设备在使用过程中反复出现问题，让刘主任非常不满。此后，医院讨论采购核磁设备，虽然刘主任很想采购新的核磁设备，但是他知道凭着院长的关系，一定会采购与CT设备同一品牌的核磁设备，设备一定不令人满意，于是硬顶着三年不立项，直到院长换届后才重启该项目，并且找到了自己一向关注的品牌的销售人员来参与竞争。

这种情况下，不满者的不满已经足够强烈，销售人员要做的是证明自己的实力，催促

行动。

有些时候，找到不满者并不是一件轻松的工作，不满者甚至不在销售人员接触的范围之内，需要通过细致的分析才能找到。

案例

林经理是某银行的对公客户经理，X公司是当地有名的龙头企业，林经理一直在和X公司的财务人员接触，他了解到X公司的应收账款过高，财报不理想，甚至影响到了股价。林经理原打算以此为突破口寻找业务机会，可是财务部对他的提议没有什么兴趣。了解后发现，针对应收账款过高的问题，财务部并不打算和银行进行合作，而是希望收紧对下游客户的信用政策，对账期和首笔付款都设置了比以往严格得多的条件，同时，试图影响销售人员的考核和佣金发放制度，大幅提高对回款的要求。如果按照财务部的思路走下去，林经理没有任何机会切入，原以为财务部肯定是不满者的想法落空了。

此时，林经理改变了进攻方向，从销售部下手。如果销售政策收紧，销售总监将面临业务拓展和安抚手下的双重压力，因此，他对财务部的提议非常不满，林经理的出现让他非常高兴，在他的帮助下，林经理终于得到了和X公司合作的机会。

有些时候，不满者的不满并不强烈，甚至也没有意识到问题的严重性，销售人员要做的是扩大这种不满，让不满者觉得不可忍受而采取行动。

（2）引导你接触权力者。通过上面的分析我们可以看到，不满者是客户中对改变最积极的人员，他们有自己的问题需要解决，希望销售人员帮助他们，因此，不满者是最有可能成为销售人员有力同盟的人，他们可以引导销售人员接触到权力者，极大地提高销售效率和赢率。

案例

刘经理是A银行的对公客户经理，X大学是他的老客户，他和X大学的财务处蔡处长关系很好。在一个新项目上，刘经理面临着B银行的竞争。分管财务的孙副校长和财务处的马副处长都支持B银行，压力之下，蔡处长也准备向刘经理说抱歉。

仔细分析后刘经理发现蔡处长和马副处长一向不和，而孙副校长再过两年就要退休了，在这两年里，很有可能通过种种运作，一点点顶马副处长上位，而把蔡处长打发到闲职上。如梦初醒的蔡处长准备展开反击，想通过和校长的关系帮助自己。

在刘经理的提示下，蔡处长说出校长非常看重学校 and 个人的声望，有可能给学校带来

负面影响的事情绝对不干。于是，刘经理准备了详细的方案对比，证明A银行比B银行更合适，如果换掉A银行肯定会引起学生的不便和抱怨。最终，蔡处长请动了校长，否掉了孙副校长的意见。

在与不满者接触时，需要避免如下情况：

- （1）在没有核实信息的情况下就开始和不满者探讨不满。
- （2）没做好功课，无法充分发掘不满。
- （3）触碰你现在解决不了的不满。

权力者

权力者指的是有权决定这次采购的人，他可以批准或阻止采购，也可以改变采购的进程。权力者不一定是公司的最高领导，但多数情况下位居高层。

权力者通常具备两个特点：

（1）忙。权力者都很忙（不忙也会装出很忙的样子），时间和精力有限，销售人员眼里的大项目在权力者看来很可能只是他诸多工作中的一项。因此，即使有不满者引荐，销售人员能和权力者见面的次数和时间也有限，一击不中，就没有下一次机会了。

（2）目标导向。权力者通常不在乎细节，而在乎最终结果和收益。大客户销售领域里流传着一个段子，说的是一家公司的销售人员向客户展示其管理系统时，受到了IT经理的嘲笑，就在IT经理大谈该系统技术落后、数据库架构差时，这家公司的CEO说，“如果这个系统真的能像他们说的那样给我们带来这么大的收益，我不在乎系统的技术和架构，我完全能承担得起重建一套管理系统，甚至新设一个IT部”。

三类角色的混合

需要注意的是，接纳者、不满者、权力者三类角色可能是分开的，也可能出现多种角色身份混合的情况。

案例

某厂商多年来只与某品牌厂商进行单一合作，董事长颇有微词，近期该厂要上一条新生产线，董事长认为这是一个可以把鸡蛋分放到不同篮子里的机会，借此可以看看其他品牌厂商的产品。于是，分管销售的副总经理、销售经理、技术经理等人在洽谈过程中都心领神会地对另一家供应商大开绿灯。原有供应商虽然深得采购部的支持，却还是麻烦不断，几乎其产品的所有不足都被翻了个底朝天，即使给出史上最低的价格也难挽颓势，反而

被人说成是“看来以前要的价钱很有水分啊”，非常无奈地输了这一单。

在这个案例中，董事长作为不满者对企业核心业务只用一家供应商颇有疑虑，同时作为权力者，当然可以将这一疑虑传达给有关部门负责人，并产生极大的影响力，这就是不满者、权力者两种角色合二为一的情况。对于销售人员打单，最妙的莫过于遇到这种情况，能做决策的权力者同时还是不满者，那么该项目的赢率会大大提高。通常在一些小项目里，如果部门领导就能拍板做主，则还可能发生角色身份三合一的情况。比如，某部门经理一开始愿意接待销售人员，成为销售人员有可能切入项目的接纳者，渐渐地透露出不满意的态度，希望引入新竞争，此时他扮演的是不满者的角色，最后，销售人员发现这位部门经理就可以对这个项目的立项甚至采购做主，他又成为权力者。面对这种一人三角的复杂情况，销售人员要明白客户在不同角色状态下的不同需求，以及如何引发他进入下一级角色。

见到决策者说什么

做好准备

在没有充分准备的情况下就和客户的决策者会面是非常危险的，必须要对客户/项目所涉及的人和事有充分的分析和了解，能够很清楚地击中高层需求，说明你所提供方案的价值，才能与高层接触。

见决策者（权力者）之前要做好下面几方面的准备：

（1）客户公司的基础信息。见到决策者不要再问客户公司的基础信息，问这些等于向决策者表示你没做任何准备。销售人员需要做的是，通过前期对基础信息的汇总分析，一开口就让决策者觉得你对他们已经有足够的了解。

这里需要补充一点，你需要对客户的情况足够了解，但不要指望决策者对你的公司甚至项目情况足够了解，可能有一些事情和工作是他不知道的，你需要在会面中说清楚。

（2）同行业案例。这是指在你的客户中，与当前客户在同一个行业并且做得比较成功的案例。案例要着重描述样板客户是怎么做的，以及取得了什么效益。如果销售人员没有类似的案例，就拿公司里其他销售人员的案例作说明。

（3）客户公司战略。这个问题可能会涉及两个方面：一方面是行业趋势、产业政策等宏观形势的影响，需要销售人员对客户所在的行业有一定的研究，如果没有，就要求助于公司内部这方面的专家或销售支持人员；另一方面是客户公司的战略，除了从支持者那里探听消息之外，还需要关注领导讲话、公告、发展规划报告等，从中找到决策者的关注点。

见到决策者谈什么

技术细节肯定不能谈，决策者通常不关注技术细节（也很可能不懂技术）；对公司和个人的仰慕之情和美好愿望等也别谈，那是确定了合作之后，两家公司领导坐在一起说的话。可以聊的话题有：

（1）价值。即这个项目有什么好处，包括业务（收入、利润）增长、新市场的开拓、成本降低、人员培养等。如果能量化就更好，做领导的喜欢忽悠别人，但不喜欢被人忽悠，需要看到具体的数字和证据。

（2）愿景。即这个项目在中长期对客户有什么帮助，是如何符合客户的战略目标的。

（3）差异性。销售人员需要体现自己和竞争对手的差异，以促使决策者做出决策。

谈差异性时要注意两点：一是差异性一定要对他有意义，要能和决策者的需求建立联系，因此，这些差异通常都不是产品的特性带来的；二是你比竞争对手做得好。

（4）标杆。决策者通常都会关心行业里的龙头企业是怎么做的（要是他的学习对象，要是他的主要竞争对手），树标杆让销售人员从一个外部专家的角度给决策者提一些建议，会激起他的兴趣和需求。

见过决策者后的追踪

见过决策者之后，销售人员应该给决策者写封信，对面谈的内容做一个总结和确认。这封信需要包括几方面的内容：

- （1）客户通过这次采购要实现的目标。
- （2）当前客户情况及面临的问题。
- （3）需要什么来解决问题，实现采购目标。

（4）下一步的行动计划。这个行动计划不仅指销售方的行动计划，而且要包括客户方采取的行动。

见决策者需要避免的错误

（1）没有内部的支持。虽然在项目中并非人多力量大，但是如果有与决策层同一阵营的执行层的核心人物支持你，并且不断为你上下斡旋，和你孤军奋战相比，显然要有利得多。

（2）找错决策者。客户中可能存在多位高层，谁才是最终决策者，你的判断很重要。如果你在非最终决策者身上下工夫，就会事倍功半，甚至适得其反。

时光倒流法

上一章的五维模型分析和本章的销售路径都在强调一件事，即销售人员在进攻一个项目时，找对人非常重要，这将直接影响销售的推进。对销售人员来说，如何搞清楚错综复杂的关系，特别是在销售初期如何尽快找到切入点很关键，我们建议用时光倒流法来收集信息。

时光倒流法指的是在项目早期找到接纳者之后，通过了解客户内部上年或者之前进行的大项目的情况，来了解客户内部需求决策链和人际关系。

在销售早期，销售人员首先接触的处于执行层的人员可能并不知道公司真正的需求是什么，即公司或者高层到底为什么要做这个项目，他们也只能了解到公司或者高层的要求是什么。关于他们公司内部的人际关系，更是敏感话题，一般很忌讳讨论，因此销售人员很难了解实际情况。谈过去的项目，客户会放松很多，通过闲聊，销售人员有可能了解到客户内部的需求决策链和人际关系。销售人员可以有意识地了解领导们不同的决策倾向和所支持的供应商，了解以前那个项目前后的变化，这样销售人员可以对客户内部错综复杂的利益关系有一定的认知。

培训支持者

有些时候，需要让你的支持者在内部帮你说话。虽然有时候你的支持者很想帮你说好话，但是他们往往不会说，因为他们根本不了解你的产品，或者不知道怎么帮你说。支持者既要说得有说服力，能打动人，又要不露声色，难度挺高，需要销售人员在自己不能出面时培训好支持者。

基本的原则仍然是从对方（你希望最终影响的那个人）的需求出发，你需要和你的支持者一起讨论要说服的那个人关注什么。比如，前文提到的那个银行和高校合作的案例中，刘经理通过蔡处长了解到校长关注名声，才有效地设计了能打动校长的方案。

第3部分
大客户销售流程

第6章

谋定而后动

——销售流程VS采购流程

在销售培训中，每次课前我们都会问学员三个问题：

- （1）你的销售流程是什么？每个阶段的销售动作是什么？
- （2）你的客户的采购流程是什么？每个阶段的关注点是什么？
- （3）你的销售流程和销售动作与客户的采购阶段匹配吗？

通常情况下，大部分参训人员都能比较顺畅地回答第一个问题，对第二个问题也能说上一通，但是对于第三个问题，很多人没有信心，这时在培训现场往往会出现短暂的沉默。

这种沉默在一定程度上说明了销售与采购的关系现状。理想的状态应该是销售与采购高度匹配，销售方卖出了产品，得到了利润，采购方则满足了需求，解决了问题。在实际情况中，太多的销售人员过于关注如何卖出东西，却不太考虑客户的需求点，使得销售动作与采购阶段相脱节。销售人员往往在客户不同的采购阶段采取错误的销售动作，比如，客户还没有决定立项，销售人员就忙着提供产品和方案，白白耗费售前支持人员的时间和精力；或者把自己的关注点当成客户的关注点，由于对自己产品偏爱，就想当然地认为客户一定也会关注产品优势，忽略了产品优势与客户需求之间的联系；或者忽略自己和竞争对手的不同起点，比如，甲公司已经和客户就采购项目进行了深入沟通，开始进入投标阶段，乙公司则是收到招标函后才知道有这么一个项目，这时候，甲乙双方的销售动作就应该完全不同。上述忽视采购方的种种行为，会让销售动作不能产生良好的效果，人为地增加销售难度，甚至危及整个销售机会。

其实，销售的产品和方案越复杂，客户就越希望得到销售方的帮助，希望销售人员在采购的各个阶段帮助其解决各种问题。销售人员如果能够关注客户的采购阶段，就会在竞争中占得先机。

上述道理几乎所有销售人员都会认同，但是对大多数销售人员来说，仅凭经验和感觉是很难做到的。

在第3章中，我们简单介绍了采购流程，本章我们将结合采购流程来说明销售流程。

从采购流程来看，一次大订单的采购通常会经历四个阶段：确认需求、评估方案、解决疑虑和实施安装。在每个阶段，客户都有自己的典型问题和阶段转移标志，销售也有相对应的措施（如表6—1所示）。

表6—1 采购阶段和销售阶段

常见错误	销售动作	销售阶段	采购阶段	客户典型问题	阶段转移标志
● 是幸灾乐祸 ● 每单都付出同等的努力和资源	● 准确进行客户定位和机会定位	评估商机		● 我们有问题吗？ ● 问题是否严重到必须解决？ ● 严重到要花费多大成本？ ● 现在是解决问题的时机吗？	客户认为问题严重到必须解决，因此决定立刻采取行动
● 未能了解客户需求背后的问题 ● 过早地做产品展示	● 深入了解客户需求背后的问题，扩大问题，促成决策	挖掘需求（让你买）	确认需求（买不买）		
● 不了解客户制定决策所采用的标准 ● 没有试图去改变或影响已存在的标准	● 根据客户需求建立标准，匹配标准 ● 发现标准，根据客户需求影响标准，匹配标准	建立标准（买谁的对，我最好）	评估方案（买谁的）	● 我们的采购标准是什么？ ● 哪个供应商更符合标准？	客户已经有明确的决策机制与标准，可以用其来选出一个或多个最终供应商
● 忽视客户疑虑 ● 施加压力以促使客户尽快做决策	● 主动发现客户疑虑，解决疑虑 ● 创造疑虑，扩大疑虑	确认合作（买得好）	解决疑虑（真要买你的吗）	● 潜在的风险是什么？ ● 如果出現问题会怎样？ ● 我们能信任这些人吗？	客户做出购买决策
● 不能把实施作为一种销售机会 ● 不能预期实施中的薄弱环节	● 有效参与实施安装 ● 积极开发新需求	管理客户（买得好，继续买）	实施安装（买对了没）	● 我们能从这一决策中获得什么价值？ ● 我们多快能看到结果？	产生新的需求及不满

各位读者可以先看一看下面这四段对话，判断一下分别处于采购流程的哪个阶段。

A：“××公司，知道，你们新出的X系列芯片我也听说过，是好东西。可是，我们网吧的机器刚刚换了一年多，生意也挺好，现在还用不着换机器。”

B：“我们医院今年准备进一台CT机，预算已经有了，你什么时候能带我们去考察一下你们的产品啊？”

C：“你们是××培训公司吧，我们要采购谈判技巧课程，请你们参加招标。今天是周一，如果你们有兴趣参加，请在明天中午12点前回复。周三我们会把标书发出来，本周五下午讲标。”

D：“你还好意思来谈生意，上次你们卖给我们的设备，就没好用过，一用就坏，修的时间比用的时间都多。”

买不买

——大客户采购的确认需求

对于任何采购项目，客户首先要决定的当然是要不要采购，是否有这个需求。通俗一点说，就是从未采购过同类产品的客户要决定是否采购，有过类似采购的客户要决定是否更换供应商。

在确认需求阶段，客户关注的是自己的需求，只有需求足够强烈，客户才会决定采购。在考虑自己的需求时，客户会做出三个判断：

（1）我们有问题吗？有问题才会有需求。问题是现状与期望之间的差距，它可能源于现在使用的产品不令人满意，或者无法满足企业今后发展的需要，也可能是与供应商的关系出现了裂痕。

在大订单采购中，实施采购行为的是一个具体的人，他们关注的需求通常有两类：一是企业的需求，即本次采购能给企业带来什么好处，如降低成本、提高效率、扩大市场等；二是个人的需求，即本次采购能给采购者个人带来什么好处，如树立权威、提升职位、巩固派系等。销售人员需要从这两方面入手去发现客户面临的问题（其中个人需求起到决定作用），推动其做出采购决定。

（2）问题是否严重到要花成本解决，花多大成本？客户愿意支付的成本取决于其对问题严重性的认识程度。有时候，客户的需求是明确的，他们清楚地认识到自己面临的问题以及需要采购何种产品，但是多数情况下，客户并不清楚自己面临的问题，或者认为问题不大，不需要花太多成本就可以解决，甚至不解决也无所谓。这时候，销售人员就需要帮助客户对现状进行分析，让客户看到解决方案的潜在价值，使他们降低对成本的担忧。

（3）现在是解决问题的时机吗？即便客户已经认识到问题的严重性，也未必会马上着手解决。一方面，企业的资源有限，需要按问题的轻重缓急和内部平衡来确定资源的分配次序；另一方面，客户会出于自身利益的考虑来决定何时启动和完成项目，比如项目必须在某个特定的时间点完成。这就需要销售人员站在客户的立场对采购时机进行判断，销售人员既要具备精深的客户行业知识，对客户内部的人际关系也要有深度把握。

上文的对话A，网吧就处在确认需求的阶段。具体来说，该客户并不认为自己的网吧有什么问题，也不觉得有更换机器的必要，没有需求。

确认需求阶段的销售策略

当客户处在采购流程的第一阶段时，销售人员需要做两件事：评估眼前的销售机会；

帮助客户发现自己的需求。

（1）评估商机。并不是所有的销售机会都值得销售人员去全力争取，销售人员需要在接触初期就对客户做出一个基本评估，以确定自己投入多大的精力。销售人员需要评估两个方面：

一是值得赢吗？这需要销售人员评估此单的收益和成本。从收益来看，可以根据当前业务的大小和在本区域影响力的大小把客户分为四类：第一类是业务大、影响大的客户；第二类是业务大、影响小的客户；第三类是当期业务比较小但是区域影响力大的客户；第四类是业务和影响力都小的客户。从成本来看，需要考虑拿单的成本和机会成本（即如果将资源投入到其他的项目可能带来的收益）。

二是可能赢吗？需要考虑竞争双方的实力对比、我方能否为客户创造独特的价值，以及我们和客户的关系如何。对于大客户销售人员来说，还要考虑客户的要求自己的公司能否满足。

销售人员常犯的错误是，只要看到销售机会就投入精力，这往往会造成资源的浪费和分散，也会为自己带来一些不必要的失败，影响士气。正确的做法是，在初期对商机做出评估，制定目标（拿下全部业务还是分得一部分业务就好，是志在必得还是装装样子），并据此投入相应的资源和精力。

（2）挖掘需求。在确认需求阶段，销售人员最容易犯的错误是，在没有深入挖掘客户的需求之前，就忙着进行产品展示。在销售机会（往往还是巨大的销售机会）面前，销售人员往往难以抑制内心的冲动，过早地展示产品、提交方案、安排考察。这样做有两个坏处：一是在采购需求没有确认的情况下，这些举动会大量增加成本；二是很有可能在没有摸清客户内部关系的情况下，向竞争对手的内线泄露了自己的机密。

另一种常见错误是过早报价。在客户尚未认识到自己的问题和销售方案的价值之前，销售人员无论报什么价格，客户都会觉得贵。

还有一种错误的销售行为是，销售人员在这个阶段忽悠客户购买了过于高端的产品，导致客户付出过高的成本。从这个订单来看，企业可能获得了较高的销售收入，但对今后的长期合作一定会带来负面影响，因为客户终究会醒悟的。

对A对话中的那家网吧来说，向其提供配置方案、做整机测试的效果都不好，因为对方没有需求，几乎不可能完成销售。

在确认需求阶段，正确的销售行为应该是揭示和扩大客户面临的问题，挖掘其需求，同时展示自己的产品或方案的价值。例如，告诉老板附近新开的两家网吧都配置了高端的

机器，吸引了大量的客流，对本网吧形成威胁，如果迟迟不更新设备会导致客户数量大幅下降；现有机器功耗比较高导致电费较高，而且会因为温度过高使主板经常出故障，机器无法正常使用，等等。通过提出这些问题，激发客户的需求。在大客户销售中，由于参与采购的人员多，对不同的人需要挖掘不同的需求，例如，上例中，向网吧老板提出第一个问题更有效，第二个问题向网管（负责网吧的机器维护）提出来会更有效。

销售人员越早帮助客户确认需求，就越容易取得客户的支持，并在此后的招标中占得优势。由于大订单采购金额巨大，通常客户会在年初甚至上一年度就确认需求，并规划相应的采购预算，这就要求销售人员尽早下手，帮助客户做出采购立项的决定和采购预算。我们往往会看到，优秀的销售人员的单子大都是上一年度打下来的，而到了第四季度，他们的工作重点已经转向为下一年度打基础。

如果销售人员始终无法让客户意识到自己的问题，那么他们能做的就只有等待，等着客户自己发现问题。当客户明确了自己的需求，制定了采购预算，并正式立项后，确认需求阶段也就结束了，接下来客户该挑选供应商了。

买谁的

——大客户采购的评估方案

明确了需求和采购的必要性后，客户就要确定采购标准，然后据此选定供应商。在这个阶段，客户通过考察不同供应商的方案和产品，确定最适合自己的采购标准和最符合这些标准的供应商。发出标书和得出评标结果是这个阶段两个典型标志。对于不走正规招标流程的采购项目，这两个标志可能并不明显，但是客户依然会通过内部会议的方式确定评价标准和拟合作的供应商，销售人员通过客户内部的支持者，依然可以得到相关信息。

在评估方案阶段，客户关注的是产品和方案，需要解决的问题主要有两个：

（1）我们的采购标准是什么？也就是说，客户要建立采购标准。采购标准可能是客户自发形成的，也可能是某个供应商与客户内部参与采购者共同讨论的结果。根据采购标准，销售人员或多或少可以判断出客户对供应商的倾向性。

（2）哪个供应商最符合标准？客户会根据采购标准对诸多供应商进行比较，然后做出选择。由于在建立标准的过程中，客户已经有所倾向，因此，不同的供应商在这个阶段的待遇也有所不同。客户会对自己所倾向的那个供应商进行详细的讨论和考察，对其他供应商只是提出一些指向性明确的问题进行验证（比如针对产品的某项参数提出具体要求），甚至在选中了供应商之后对其他供应商只是要个方案以保证采购流程符合规定。

在前面举例的对话中，B和C客户都处在评估方案阶段。其中，B客户对如何采购尚未有形成标准，处在评估方案的初期，而C客户很可能已经确定了供应商，被临时通知来参加竞标的是来陪标的。

评估方案阶段的销售策略

在本阶段，销售人员绝不应该放弃建立和影响客户采购标准的机会。在大订单销售中，参与采购的人员众多，销售人员帮助建立采购标准，就是为自己在客户内部的支持者寻找说服其他人的合理和正当的理由，特别是在客户内部不同人员支持不同供应商的情况下，建立符合企业需求的采购标准是在内部讨论中获胜的关键因素。如果销售人员放弃这一点，在竞争中必然处于不利地位。

当客户在竞争对手的影响下建立了对己方不利的采购标准时，如果不改变这一标准，按照竞争对手定下的规则参与竞争，己方获胜的希望将更加渺茫。例如，当一家规模较小的全国性商业银行与一家国有银行竞争时，客户提出把银行的网点数量、资产规模等作为评价标准，小银行就很难赢得这一标。

在这个阶段，销售人员首先要判断客户是否已经建立了采购标准，然后采取相应的行动。一般来说，如果客户和己方的讨论是开放式的、详细的，客户对于产品和方案的认知还比较模糊，那就说明客户仍处在考察的初期，还没有形成采购标准。销售人员要做的就是将己方的优势加进采购标准，并尽量将竞争对手的优势排除出采购标准，如果无法排除，则尽可能降低竞争对手优势项的权重。例如，面对B客户，销售人员可以做的是，向客户说明根据医院现阶段的发展情况，采购一台CT机需要考虑哪些因素，应该选择什么档次的机器，哪些指标应排在首位等。除了产品本身之外，公司的品牌、服务、市场占有率等也是常见的采购标准。理想情况下，公司的售前支持人员应该协同销售人员，按客户需要的格式给出评分表，供客户内部对供应商进行打分。

如果客户给予己方的会谈时间有限，而且提出的问题指向性明确，考察的项目和日程安排也基本上由客户提出，往往表明竞争对手已经给客户建立了标准。虽然客户也将你纳入了供应商名单，甚至跟你的关系也不错，但你恐怕只是个替补，是用来验证和压价的。这时候，你应该做的就是重新审视客户的需求，找到客户忽视的问题，以此向客户说明现有的采购标准并不合适，进而让客户考虑将你方的优势列入采购标准。例如，对于C客户，通常情况下销售人员应该要求见面，在见面中弄清和改变关键人的采购标准，才有可能让自己和竞争对手站在同一起跑线上。如果无法争取到见面的机会，销售人员有三个选择：一是搅局，提出一个全新的方案（例如，表示大多数情况下销售人员不是谈判出了问题，而是开发需求的动作做得不够才带来了巨大的谈判压力；表示培训只讲一天课没有用，要有训后追踪），或者以一个极低的价格来增加客户判断的难度；二是放弃，不为不可能到手的项目浪费资源；三是老老实实陪标，给客户留下好印象，寄希望于下次业务机会。

总之，销售人员需要尽早给客户建立标准，如果在确认需求的阶段就能影响客户接受自己对于产品选择的一些建议则更好，这样更容易建立自己的优势。

真要买你的吗 ——大客户采购的解决疑虑

到了本阶段，虽然已经基本确定了供应商，但在双方签署正式采购合同之前，客户心里总免不了忐忑，担心可能的风险和供应商的可靠性。双方签署正式采购合同是这个阶段的显著标志。

在这个阶段，客户关注的是风险和成本。由于此时已经进入采购末期，一旦签署了正式合同，供应商几乎不可更改。由于大订单采购责任重大，客户会对潜在风险和可能的问题进行再次评估，同时，还要评估即将合作的销售方是否真的值得信任。客户会对销售方提出新的质疑，表示自己对于项目还有一些不放心的地方，但有趣的是，由于此前已经对方案做过全面细致的评估，此时客户提出的问题在销售人员看来，绝大多数都已经讨论过，或者是这个项目本身无法避免的（例如，一个新系统上线几乎都会遇到员工排斥），有时客户提出的问题甚至是难以接受的（比如提出苛刻的成交条件）。究其原因，客户此时提出的很多有关风险的顾虑是出于情绪而非逻辑，是人们在作出重大决策之前的正常反应，提出低价也无非是出于对风险的控制，希望能够以最低的成本成交来尽量减少风险。

解决疑虑阶段的销售策略

进入解决疑虑阶段后，大局基本已定，销售方已经知道自己是否中选，即便如此，这也并非板上钉钉的最终结局。对于中选方的销售人员来说，他们可能会忽视客户的疑虑，试图施加压力（如降价）来推动最终成交。殊不知这样做可能反而进一步强化客户的疑虑，导致客户推迟最终的采购，甚至将已经出局的供应商召回，重新进行评估。

因此，中选方的销售人员首先需要调整心态，直面疑虑。其实，从客户的表现中发现其疑虑并不难，只是销售人员往往掉以轻心或急于求成，忽视了疑虑。对于销售人员来说，丢单的后果通常只是失去一个订单或一个客户（虽然对自身的职业生涯会有影响，但影响通常不大，毕竟，能一锤定生死的超级大单可不会经常遇到），而对于采购者来说，一单采购的失败对其职业生涯往往会造成很大的影响，因此，他们产生疑虑也是正常的，销售人员无须回避。顺便说一句，“挑货的才是买货的”这句话只有到了这个阶段才是对的，因为在这个阶段，客户只有在其认为最合适的供应商面前才会表现出担心、挑剔甚至吹毛求疵，他们不会在已经落选的供应商身上浪费时间。

客户真正寻找的是共鸣和保证，销售人员应该通过频繁交流加强与客户的情感联系和个人认同，对客户的担心表示理解，共同寻求解决方案，并通过高层互访强化承诺。一句

话，销售人员需要消除客户心里那种欲言还休的不安，夯实双方的情感。

对于落选方来说，也不是一点希望都没有了，不乏绝处翻盘的精彩例子。销售人员需要设法制造和扩大客户的疑虑，让客户对基本选定的供应商产生怀疑和不信任。如果销售人员确实回天乏术，那就愿赌服输，切忌激怒客户，应该与客户保持联系，留下好印象，期待在下次采购中打个翻身仗。

买对了吗

——大客户采购的实施安装

采购合同签订后，供应商就要履行合同，按时交付产品或实施服务方案。不过，无论对供应商还是客户来说，双方的合作并没有就此结束。

在这个阶段，客户会评估此次采购是否正确，是否达到了预期目的。客户会看此次的新产品在使用过程中带来了哪些成果，是否解决了在确认需求阶段所明确的问题。在一些特别大的项目中，客户会分阶段进行采购，甚至会在初期让几家供应商都中标一项业务，根据供应商的表现来决定下一阶段是否继续合作。

实施安装阶段的销售策略

进入这个阶段后，由于单子已经拿下，销售人员对客户的关注和投入往往会减弱，并开始转向新的客户。于是，他们可能没有跟进后续的安装和实施过程，对安装和实施后出现的问题推托不理，或者没能展示出阶段性成果。如此一来，客户就会有一种上当受骗的感觉，不仅破坏双方关系和后续合作机会，更有甚者还会出现法律纠纷。D客户即处于此阶段，而且该阶段的进展并不顺利。对任何一个客户来说，合作开始之后总是希望新的产品能给企业带来收益（除非是反对者希望出事好换供应商），这样自己好表功，而一旦自己支持的供应商出事，不仅不能表功，反而会让其他人有攻击自己的口实，那些平时与自己意见相左的人会质疑自己在有多种选择下为什么会选中这样一家供应商，是不是从中收了什么好处等。为了避嫌，只能对自己支持的供应商严加指责，甚至给予严惩。对于销售人员来说，此时应该解决问题，并且消除在客户内部造成的不良影响，这样才会有后续的合作机会，如果不闻不问，基本上就出局了。

此外，销售人员可能没有将实施安装看作创造新业务的机会。通常情况下，销售人员一定会希望从老客户身上出新单，不会对老客户弃之不理，但是如果只依靠个人关系要求新的业务合作，而不能从客户的业务发展和个人发展出发来创造新的需求，那么后续的合作机会是很难得到的——或许只能凭借关系拿下一些小单，企业也无法成为客户的核心供应商和战略合作伙伴。

销售人员在这一阶段需要分三步走：

首先，管理客户的期望。通常情况下，客户通过了一个新方案后，总会抱有比较高的期望，希望尽快出成果，但是一个新方案在实施中需要一个磨合期，客户在新鲜感过后，会发现新方案的顺利实施需要付出一定的学习成本，而当期的效益产出可能又不明显，于

是会对此次采购的正确性产生怀疑。要避免出现这种情况，销售人员就要提前揭示这个阶段，提醒客户新方案实施过程中可能产生的学习和使用成本，从而控制客户的期望。这样，当实施过程中出现一些小挫折时，客户就不会觉得意外，也就不会产生强烈的不满情绪了。

其次，展示阶段性成果。销售人员可以帮助客户撰写内部报告，举办内部研讨会，通过这些方式展示新方案实施的阶段性成果，帮助采购者在客户内部证明此次采购的正确性，从而确保此次合作成功。

最后，挖掘新的需求。销售人员需要在合作中发现新的商机，推动客户进行重复采购和升级采购，以此巩固和客户的合作。新的商机依然要从企业需求和个人需求两个方面去发现，此时，客户回到确认需求阶段，新一轮的采购流程再次展开。

采购流程的反复

从整体上看，客户的采购流程遵循着上述规律，但是对于任何一个大订单来说，采购流程都有可能出现反复。

来自客户内部的新意见可能导致采购流程的反复。客户已经完成招标，但由于高层势力的介入，不得不以种种理由宣布废标重招。竞争对手的有力推动也会让采购流程发生反复，例如，客户已经进入评估方案阶段，此时在竞争对手的提醒下，发现有一些问题忽略了，需要对自己的需求重新确认。

客户的采购节奏是以自己的采购流程为主的，销售人员必须以采购流程为基础来决定自己的销售行为，而不能以销售流程为基础，认为自己“做过了”就万事大吉。我见过最离谱的一次招标，客户找出种种理由，三次宣布废标，前两次都是因为有新的领导介入导致需求发生了变化，第三次是因为按条件筛选出来的供应商谈下来并不能让人放心，只好重新来过。

销售人员也需要有意识地影响采购流程。在打单过程中，销售人员需要随时问自己一个问题：如果这一单今天就出结果，客户会选我吗？如果答案是肯定的，销售人员需要推动采购流程，让客户早做决定；如果答案是否定的，销售人员就需要设法延缓采购流程，甚至让客户回到前一个阶段。例如，客户已经进入到评估方案阶段，并且已经建立了采购标准，处于不利位置的销售人员通过挖掘客户问题，促使客户重新考虑需求，采购流程退回到确认需求阶段。

无论采购流程是否有反复，在任何一个采购阶段，有一个因素是销售人员必须始终关注的，那就是“人”。任何一个决策都是人做出的，想要在采购流程的各个阶段都取得领先，销售人员需要关注人。

从第7章到第11章，我们将逐阶段分析销售流程，阐述各阶段的关注点。

第7章

不要在错误的客户上浪费精力 ——大客户销售的商机评估

在大客户销售中，所有的销售机会似乎都有很大的诱惑力，通常一有销售机会，销售人员便会全力争取。然而，这种策略只会造成资源的分散和浪费，而草率投入导致项目失败也会影响销售人员的士气。因此，在获得项目信息时，销售人员首先要对销售机会进行评估，以确定哪类客户值得争取，又该如何开局。

对于大客户销售中的商机评估，全球知名的销售管理咨询机构TAS公司开发了全套的评估工具，总结了“是否有机会”、“是否可以参与竞争”、“是否能赢”、“是否值得赢”4个方面共20个问题对销售机会进行评估。可是，在实际使用中，这套工具显得过于复杂，对于非战略级的销售项目，用这套工具来评估有些大材小用，特别是在项目初期，销售人员获得的信息有限，他们又必须根据有限的信息判断是否要投入资源以及如何切入项目，这时候，TAS工具就不太适用了。

在接触项目的初期，销售人员如何才能快速准确地评估商机，以确定要不要对项目进行投入，以及做出投入决定后如何迈出第一步？我们总结了自己十余年来的销售和培训经验，认为从客户价值和开局定位两个方面可以对销售机会做出评估。对客户价值的评估，决定了这个项目在公司内部的优先排序，而对开局定位的评估，则决定了下一步的销售策略。

客户价值

客户价值的大小会影响公司对销售项目的资源投入和对最终成交条件可能做出的让步。对于客户价值，我们可以从两个维度进行评估。

短期收益与长期影响

短期收益包括两个方面。一是销售项目可能带来的一次性销售业绩。在销售初期，销售人员需要了解客户大概的采购金额。即使销售人员还没有在客户内部培养出“内线”，根据客户的业务规模、采购意向和市场价格也可以大致做出判断。二是对完成当期销售业绩指标的影响。在某些关键时刻，一单业务可能会对销售指标的完成起到决定性作用，甚至会决定相关销售人员能否继续留在公司。很多时候，新到一地的销售经理会对当期指标达成率极为关注，因为这往往关系到他能否取得组织的信任。

长期影响是指销售项目对公司整体业务发展的影响，通常一次业务带来的长期影响包括三个方面：

第一，可能带来后续销售机会。销售人员可以根据目标客户的业务发展趋势、业务规划、采购历史等信息，判断出在这个客户身上可能会有多少后续业务机会。例如，某家医院新院长上台，提出要在三年内从二级医院升到三级医院，由此销售人员基本可以断定，在此后几年内这家医院在医疗设备和系统升级方面将有较大的投入。再如，某个大型建设项目上马开工，虽然一期招标额较小，但可以预见此后将有大量的相关采购发生。

第二，对公司品牌和声誉的影响。在某一区域或某一行业内，会有一些业内公认的标杆企业，如果能够成为这些企业的供应商，将对销售人员在这个区域或行业里开拓新业务起到示范作用，特别是当某一类新产品刚刚推向市场时，所有的竞争对手都急需抢先实现销售，树立样板客户，此时，拿下有影响力的企业对公司品牌和声誉的影响很大，对取得其他客户的信任也会起到积极作用。

第三，对销售团队士气的影响。一些特别的销售项目会极大地鼓舞销售团队的士气。例如，销售业绩低迷时期拿下一个项目，与主要竞争对手激烈角逐后赢下一单或拿下了竞争对手长期合作的某个客户，通过一单业务补齐了销售指标缺口，或在销售竞赛中获胜，类似这样的情况都会提升团队的信心，鼓舞士气。

客户价值矩阵

销售人员获得项目信息后，可以对客户价值的上述两个维度分别进行判断，然后根据结果将接触到的所有销售项目分成四类（见图7—1）。将销售项目分类后，销售人员基本上就可以决定要投入的项目以及投入多少资源。

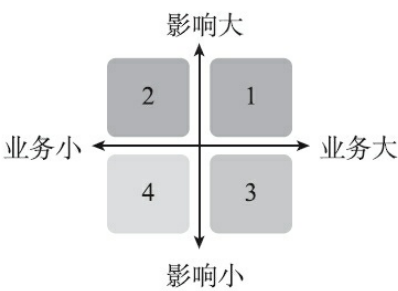


图7—1 销售项目分类

第1类项目是业务大、影响大。这类项目带来的一次性业务量和将来可能带来的长期价值都非常大。对于这样的项目，公司一定要投入最优势的资源去争取，在拿下本次项目的同时，为今后的长期合作打好基础，给竞争对手设下壁垒。在一些特别大的项目中，采购方可能会将项目分拆给若干供应商，这时候公司应该力争成为主要供应商。

第2类项目是业务小、影响大。这类项目带来的短期业务量可能有限，但是与客户建立供应关系会带来长期有益的影响。例如，该类项目是公司成功打入大客户的一个契机，成为这个客户的供应商能让公司在当地市场取得很大的影响力等。对于这样的项目，公司需要投入较优势的资源，甚至给出一些短期的特别优惠条件，力争拿下客户。

第3类项目是业务大、影响小。这类项目带来的一次性业务量很大，但是长远来看没有特别的价值。这种情况常见于特殊的一次性采购项目，例如，某些工程的改造、添置某种大型的耐用设备、从上级主管部门申请到一笔专项资金用于某个特定项目等。在可以预见的未来，客户不会再有类似的采购。此类项目是一锤子买卖，公司应该在项目中力争拿到最好的交易条件，做到利益最大化。

第4类项目是业务小、影响小。这类项目带来的短期业务量很小，而且没有什么长期影响，公司一般不会将此类项目作为新的业务增长点。因此，在项目优先排序中，此类项目放在最后，公司可以投入较少的精力去试试，或者作为新销售人员练手的对象。

通过分类，如果发现手中的项目过于集中于某一类，往往说明公司在客户积累方面出

了问题，这时候销售经理应该有意识地调整对销售团队的管理。

在第1类项目占比过高的情况下，对于销售人员来说，依靠一两家大客户长期出单还可以接受，但是对于一个区域而言，全是只许赢不许输的大项目，则说明客户储备不够，任何一个项目的丢失都会带来巨大的影响，此时，销售经理需要逼迫销售人员增加活动量和客户积累。

如果第2类项目占比过高，这可能是一个处在发展期的团队。对于销售经理来说，应该筛选出一些成功率高的客户，带领销售团队重点攻关，挖掘出大项目。

对于第3类项目占比过高的情况，很可能是销售人员过于关注短期利益，业务的长远发展相对乏力。此时，销售经理需要指出新的潜在客户群，要求销售人员进行开拓。

在新的销售团队中往往会出现第4类项目占比过高的情况。这时销售经理需要加大对团队成员的训练，提升其销售能力，同时，为了应对业绩压力，销售经理需要亲自操作一两个大单。

开局定位

根据客户价值评估，销售人员初步确定了要把资源和精力投到哪些项目上。接下来，他们需要判断每个项目的开局定位。面对不同的项目，销售人员在实际推进销售时首先要解决的问题是不一样的，只有认清了自己所处的形势，他们才能找到项目销售的切入口。那么，什么是开局定位呢？我们通过两个维度进行考察。

地盘是谁的与目前谁领先

要判断某个客户属于谁的地盘，只需回顾一下公司和竞争对手在同类产品上与这个客户达成的历史交易规模，谁占的份额高，谁就拥有这块地盘。因此，这个维度可以分为三种情况：我方销售份额领先的我方地盘、我方和竞争对手销售份额相当的中立地盘（双方与客户都未曾合作的情况也属于此类），以及我方销售份额明显少于竞争对手的敌方地盘。

不管客户属于谁的地盘，就新的销售项目而言，在两家以上的供应商参与项目时，势必存在谁更领先的情况。这时候我们也可以发现三种情况：我方领先——我方抢先获得信息，甚至客户采购立项就是我方和客户共同讨论的结果，或者客户方的关键人物在项目初期就表现出偏向我方；敌我势均——客户公平对待各方，关键人物也没有表现出偏好；我方落后——我方较晚获得信息，关键人物偏向竞争对手。

开局定位九宫格

根据上述两个维度，我们可以将销售项目的开局分成九种情况（见图7—2）。对于这九种开局，我们又可以分为三大类，即正常开局、问题开局和不正常开局。

落后	开局	A	B	C
中立	开局	D	E	F
领先	开局	G	H	I
		我方地盘	中立地盘	敌方地盘

图7—2 开局定位九宫格

正常开局

B，C，E，G，H均为正常开局。通常情况下，竞争各方在客户的历史份额往往代表与客户的关系紧密程度，也预示着新项目的走势。正常开局指的是过去的份额与新项目的开局竞争比较一致，过去份额高、合作紧密的一方在新项目的争夺上处于领先地位，领先方需要守住领先地位。在中立地盘情况下，任何一方领先或双方平分秋色的开局都是正常的，双方比拼的是谁的动作更快，谁能够在相持局面下抢先取得突破。

（1）G开局。我方地盘、我方领先。这种开局说明我方在过去的客户经营中已经建立人脉，在当前项目中客户属意我方。销售人员需要加速客户的采购进程，推动客户尽快招标、开标、定标，以免夜长梦多。

案例

孔经理与某客户的关系一直很好，过去的份额达到90%，当客户有一个新的采购项目出现时，从立项开始，孔经理就参与其中，并且直接协助客户撰写立项报告。该项目需要政府主管部门批复，在批复前，孔经理通过客户内部的支持者对竞争对手封锁消息。批复

一下来，又迅速推动客户启动招标流程，在三周之内完成了内部审批和招标的全过程，只给竞争对手留了很少的准备时间，使得对手难以开展工作。

（2）C开局。敌方地盘、我方落后。与G开局相反，此种情况往往是竞争对手已经布好了局，我方非常被动，取胜机会不大。销售人员要设法延缓客户的采购进程，等待和寻找突破口。例如，等待竞争对手出现失误、露出破绽；等待客户业务发展出现竞争对手无法满足而我方可以满足的新需求；在客户的决策人中发现被竞争对手忽视且影响力巨大的人物等。如果在项目中始终找不到转机，公司需要认识到自己只是一个陪标的角色，展现出专业性和希望合作的诚意就可以了。

案例

李经理是一家电气元件公司的销售经理，经过长期的努力，他和当地一家大客户的总经理、副总经理、技术经理都建立了良好的私人关系，也做了一点业务。可是，每当他提出希望能分享竞争对手牢牢掌控的某机型的业务时，这些人总是很客气也很为难地告诉他，没有任何理由可以替换掉竞争对手。无论是从产品还是人际关系上，李经理都找不到突破口，只能等待。

（3）H开局。中立地盘、我方领先。出现这种情况，可能是因为我方的品牌和声誉影响力更大，或者我方的客户关系稍强于竞争对手。这时候我方的领先优势并不明显，需要继续挖掘客户需求，拓展内部人脉，扩大目前优势。

案例

某专科学校的动漫专业获得专项资金的扶持，准备采购一批高端IT设备供教学使用。X、Y两家公司此前和该校都没有业务合作，X公司的销售人员和该专业的系主任关系良好，因而首先介入了该项目方案设计，但是学校设备科科长支持Y公司，系主任提出的直接从X公司采购的方案被否，需要走正式招标流程。X公司在系主任的支持下，迅速了解了招标委员会的组成，并对七名成员开展工作，抢先获得了招标委员会里三名主要成员的支持，最终拿下此单。

（4）E开局。中立地盘、敌我势均。在这种情况下，我方和竞争对手在同一起跑线上，谁能抢先抓住客户需求，在人脉关系上取得突破，谁就会占得先机。

案例

若干年前，某市中小学掀起过一阵信息化教学的浪潮。在市教育局提供财务专款的情况下，某重点中学决定为学校的每一个教室配置一台电视机，学校教导处副主任负责该项目。他给两家知名电视机厂商在当地的销售部打了电话，并发去了基本要求。X公司的销售人员按照要求制作了方案并传真到学校。Y公司的销售人员则在电话中请求面谈，得到同意后在当天下午就赶到学校，就型号、尺寸、安装时间、学生视力保护等问题向采购负责人做了介绍，并成功建立了采购标准。由于教育局对项目的完成时间有要求，校方甚至取消了原定的招标步骤，直接从Y公司进行了采购。

（5）B开局。中立地盘、我方落后。这是与H开局相对应的情况，此时竞争对手领先，但优势不太明显，特别是如果双方与客户都没有合作过，客户在初次选择时会比较谨慎。在这种开局情况下，销售人员需要重塑客户需求，重新建立采购标准。

案例

某医院要从二级升到三级，需要采购一批医疗设备。该医院已经几年没有进行过大规模采购，X、Y两家供应商也只是和该医院相关人员保持联系，并没有实现销售。当X公司的销售人员得知该医院要采购彩超的消息时，医院的采购科已经对Y公司完成了产品的考察，比较倾向于Y公司的产品（从性能上看，Y公司主推的产品性能在市场上处于领先地位，而且市场占有率最高；X公司主推的产品很新，一流的医院才有。从价格上看，Y公司的价格要比X公司便宜很多），上层领导对此也无特别的异议。X公司的销售人员重新分析了采购者的需求，发现分管业务的副院长是超声科主任出身，希望在学术上扬名立万，于是，他决定以该副院长为突破口，向其宣讲X公司产品的领先性，让其认识到装机量大的主流产品不是最先进的，无法满足在学术上领先同类医院的需求。通过这些工作，X公司争取到副院长的支持，扳回了劣势，最终拿到了这一单。

问题开局

在九种开局中，有两种开局与上述正常开局有些偏差，我们称之为问题开局，即正常情况下应该领先的一方未能领先，双方形成了势均力敌的局面。

（1）D开局。我方地盘、敌我势均。通常情况下，我方地盘意味着在过去对于这个客户，无论是客户关系还是产品方案，我方都做得不错，在新项目出现时我方应该处于领先地位，而实际情况却是出现势均局面，说明出现了一些状况，可能是竞争对手发现了客

户的新需求，或者竞争对手找到了新的高层关系介入，或者我方在以往的合作中出现了一些不足，让客户心存顾虑，或者客户想在这个项目中尝试一些新的东西，或者客户内部的采购制度要求必须保有一定数量的供应商来相互制衡。这时候我方要找自己的内线了解情况，找出客户不倾向于我方的原因，再做工作。

案例

X公司一直是某公司的主要供应商，连续合作了六年，Y公司只在一年前与该公司有过零星合作。2012年，该公司新的项目采购没有顺理成章地花落X公司，反而要求引入Y公司和其他两家供应商共同竞标。主要原因是，该公司分管采购的副总和技术部经理都换了新人，原先支持X公司的只剩下设备部的总经理。在这种情况下，Y公司凭借与技术部新任经理的良好关系与X公司分庭抗礼。面对这种情况，X公司只能在客户内部发展新的人脉，并最终得到总经理的支持，拿下了这一单。

（2）F开局。敌方地盘、敌我势均。本来应该是竞争对手领先的局面却变成了势均力敌。产生这种情况的原因与D开局类似，只是我方与竞争对手换了位置。这时候我方需要了解是什么原因导致客户对竞争对手持保守态度，进而扩大竞争对手的不足和问题。

案例

某公司由于业务发展需要，新增了一条产品线，由此产生大量的核心配件采购需求。此前，Y公司是其主要供应商，X公司得到的业务份额极少。在此次采购中，X公司的销售人员通过内线了解到，客户公司的总经理希望在供应商条件相同的情况下，在不同的产品线选择不同的核心供应商，以避免今后业务发展受某个供应商的影响太大。得知这个信息后，X公司明确了主攻方向，在和关键人物沟通时不断突出Y公司在方案、价格等方面没有给客户最好的条件，进一步扩大了客户对Y公司的担忧，最终成功赢得了该项目。

不正常开局

不正常开局是指在正常情况下本应领先的一方，在项目开始时反而处于落后状态。之所以出现这样的局面，可能是项目中发生了一些重要的事情。对于销售人员来说，这些事情可能是重大机遇，也可能是严重危机。

（1）A开局。我方地盘、我方落后。如果说D开局可能是因为我方犯了一些小错误而给了对手机会，出现A开局则通常是因为我方在过去的合作中犯了重大错误，使得客户不

愿或不敢再和我方合作。此时，销售人员应该从两方面开展工作：一方面，向内线了解情况，请他们帮忙延缓采购进程（在这种情况下，通常内线不会或不敢在内部继续明确表态支持我方，能够延缓采购决策已经是帮了很大的忙）；另一方面，尽快解决历史遗留问题，在客户内部产生积极正面的影响，赢回客户的信任和好感。这个动作称为重塑价值，核心是消除以往事件的影响，比如，设备出了问题，不仅要及时维修好，更要了解这个问题影响了哪些人，如何才能在内部消除这些影响，重新赢得这些人的信任。做到了这些，销售人员才有可能继续参与项目，否则很难扭转落后的局势。

案例

贾经理是X公司的客户经理，刚刚接手了一个“烫手”的客户，由于之前的售后服务不到位，该客户终止了合作。贾经理接手后，打通了采购部和信息部的关系，两位部长均表示，对贾经理的为人很认可，可是由于有前车之鉴，公司的总经理对X公司极为不满，公司上下无人敢帮X公司说话，目前的项目也根本没X公司什么事。信息部长甚至表示，如果贾经理愿意跳槽到竞争对手那里，他可以牵线，去了之后肯定能拿下这个项目。

贾经理准备好整改方案，请自己的老板出面去见客户的总经理，在去之前，贾经理就事先说好这次是去挨骂的，让客户的总经理好好地出了一口气之后，终于获得了参与后续项目的机会。

还有一种情况可能导致A开局，即竞争对手从一个与我方关系薄弱的人或部门取得了突破，而这个人或部门在此次项目中有很大的权力，屏蔽掉我方后和竞争对手开始了前期的选型和采购标准制定。此时，销售人员一定要利用自己的内部关系向竞争对手的支持者施压，靠权力的博弈来扭转局面。

极端的情况是，客户内部原本就有派系斗争，之前支持我方的一派占据上风，因而我方能够一直拿下业务，而从这个项目开始，客户内部的政治力量发生了变化，之前反对我方的一派占据了上风。如果出现这种情况，销售人员需要在人脉上取得突破，找到并满足新领导的个人需求。如果做不到这一点，客户内部的政治格局短期内也无法变化，那么在一定时期内，对这个客户的业务会受到巨大的影响，销售人员对此要有心理准备。

案例

某省的某政府部门和X公司有着良好的合作，长期以来该部门的IT设备采购都是选择X公司的产品，但是在一次涉及全省办事大厅的IT设备采购中，X公司的竞争对手Y公司在该

部门的信息中心取得了突破，提前进行了机器测试和采购标准确认，这样X公司就只能按照Y公司制定的标准参与竞标。了解内情后，X公司的销售人员如梦初醒，调集公司的精兵强将参与此次竞标。一方面，他们在方案和价格上针对Y公司逐条分析优劣，有针对性地准备竞标材料；另一方面，通过良好的高层关系将招标日期向后推迟了一个月，同时对Y公司的支持者施压，迫使后者在后期不再强烈反对X公司。最后，X公司险胜此单。

（2）I开局。敌方地盘、我方领先。这种开局与A开局相反，出现这种开局的原因与A开局类似。一种可能是竞争对手在工作中犯了严重错误，这时候我方需要继续找全对手弱点，充分暴露这些弱点的不良后果，促使客户不敢和对手继续合作；另一种可能是我方在这个项目中取得了人脉关系的突破，抢先介入了此项目的采购，占据了先机。此时，我方需要继续扩大人脉关系，加速采购进程，利用先发优势打竞争对手一个措手不及。例如，在前述政府部门采购的案例中，如果此次采购有很紧迫的时间限制，或者信息中心能够顶住压力，或者Y公司在信息中心的帮助下争取到高层的支持，哪怕是中立的态度，X公司就会面临非常困难的局面，最终的胜负就很难说了。

在上述各种开局中，除了E开局，其余八种开局可以分成四组，即A与I、B与H、C与G、D与F，每组开局都是两两相对。例如，某个项目对我方来说是A开局，对竞争对手来说就是I开局。竞争对手可以采取的销售行为是我方需要严加防范的。例如，处于I开局的竞争对手要找全和扩大我方的弱点，而处于A开局的我方需要赶紧消除过去的不良影响。销售人员可以参照这八种开局策划自己的攻防动作。

对于销售管理人员来说，可以对项目开局进行数量统计，通过各种开局的百分比来发现一些问题。例如，在为一家知名跨国公司做销售培训时，我们发现某业务线的销售团队所提交的所有案例中不乏A开局，而G开局的数量为零，也就是说，在我方地盘很少出现我方领先，反而经常出现我方落后。这种状况在一定程度上暴露出这个团队在老客户的维护上存在问题。

根据客户价值和开局定位的评估，销售人员在面对销售机会时就可以迅速做出是否跟进以及项目如何切入的正确判断，为下一步销售动作的开展起到指导作用，避免无效工作和浪费资源。当然，随着销售进程的展开，项目的局势会出现变化，销售人员需要根据客户所处的不同采购阶段，时刻留意和评估客户的关注点，随时调整自己的销售行为。

案例复盘

在棋类项目中，有一个术语叫复盘，也就是一局结束后双方棋手把刚才的对局再重复一遍。复盘也可以用别的对局来进行，这叫打谱。复盘是棋手提高水平的有效手段，日常的大量训练并不是和别人搏杀，而是复盘。

在复盘过程中，双方进行双向交流，对自己和对方走的每一步的得失进行分析，同时提出假设，如果不这样走，还可以怎样走，怎样走才是最佳方案。通过复盘，当某种类似的局面出现时，你能够知道将如何应对，在你的脑海中会出现应对的方法，对自己下一步的走向作出判断。

我们把这个概念引入到销售培训中，复盘就是通过对销售案例的回顾、讨论与模拟重现来提高销售人员的实战水平。

复盘在三个方面对销售人员起到正面作用：

一是眼界的提升。让销售人员可以见识到数倍于自身经历的案例，在较短的时间内领略到高手的做法，特别是当出现开局类似但结果迥异的案例时，更能形成强烈对比，加深印象和引起思考，见识多了，在销售中就能处变不惊。

二是方法论的提升。就单个案例而言，成败的偶然因素会显得比较突出，但是经过大量的案例分析之后，销售人员会越来越强烈地感受到这些案例背后的规律，从而形成较为规范和符合销售常识的流程和做法。无论面对如何复杂的销售形势，都能按照胜率最大的途径前进。

三是实战技能的提升。说到底，销售的成功还要依靠销售人员搞定一个一个的采购决策人，这就涉及很多的建立一对一关系、赢得信任的技巧。复盘可以通过反复打磨，研究出成套的话术和做法，提高销售人员使用这些话术的熟练程度，从而提高效率和影响力。

在企业的销售培训中，与复盘相关的常用方法有三类：

一是销售高手的经验分享，即由企业中的顶级销售人员进行经验分享，在分享中能听到大量的其本人的实际案例，其中不乏一波三折的经历，令后辈大有收获。此类培训的权威性和说服力足够，但除非分享者同时也是一位受过授课训练的内训师，否则在方法论的提炼和可复制性上往往存在不足。

二是指定场景的模拟演练，即由学员扮演销售人员，进行客户拜访的模拟演练。此类培训可以提高学员的实战能力，特别是对某一固定场景进行多轮反复演练，学员应对此类场景的能力在短期内能迅速提高。此类做法的不足在于对于演练脚本和客户扮演者的要求

都非常高，否则，在虚拟的环境中难以模拟出真实感，也很难体现后续的变化。

三是在课程中进行案例分析。精选案例配合方法论进行分析，可以兼顾理论和实战。存在的不足是为了授课方便，案例通常是一些在较长时期内使用的固定案例，可能与学员的实际情况不太吻合。

在以往的培训中，我们总会以开局定位九宫格为基础帮助客户做案例集，每次的课程也只分析参训学员自身的案例，这样的做法收到了很好的反馈和效果。

第8章

从哪儿来？到哪儿去？ ——大客户销售的需求挖掘

据说，每一家企业的门卫都是哲学家，因为他们见到陌生人来访就会问三个哲学上的终极问题：“你是谁？你从哪儿来？你到哪儿去？”本章中，我们讨论关于需求的问题，需求是什么？需求是怎么来的？需求会走向何方？

需求的定义

在销售中，需求指的是现状与期望之间的差距。有两种原因会产生需求。

第一种是现状比较糟糕，也就是出了问题，这个问题不解决掉会带来大麻烦。比如，总是不能准时供货带来了客户投诉和流失，现有设备陈旧带来了极大的运营成本，人员流失率居高不下使得招聘和培训工作压力巨大等。

第二种是现状还可以，但是对未来有着更美好的憧憬。比如，已经做到了区域的龙头企业还想向全国一流靠拢，已经做到了中国市场的老大还想向世界进军，政绩已经很不错了还想更上层楼等。

拿《西游记》里师徒四人来打个比方，孙悟空和沙僧之所以愿意去西天取经，就属于第一种情况，孙悟空被压在五指山下饥食铁丸，渴饮铜汁，沙僧被贬在流沙河每七日飞剑穿肋下千次，但凡能有人来解救，别说去西天取经了，干再难的事也不在话下。唐僧和猪八戒则属于第二种情况，唐僧已经钻研佛法有成，出于对大乘佛法的敬仰和普度众生的追求选择了取经，而猪八戒在高老庄有吃有喝有娘子，去取经是为了重得正果。

需要注意的是，这里说的差距指的是不是客观事实，而是客户的认知，即客户认为有差距。客户觉得差距越大，需求就越强烈，客户觉得没有差距，就没有需求。因此，经常会出现销售人员觉得现状已经一塌糊涂，而客户依然自得其乐的情况。

案例

我曾经有过一次非常失败的会面。作为课程顾问，我陪同销售人员去见一位培训经理，对方在介绍自己的培训规划时显示出非常强的自豪感和优越感，也能听得出来他在公司里异常强势，销售培训的事情完全由他说了算，业务部门根本无法对他构成挑战。谈话中，无论我提出任何有关销售培训的问题，他的回答永远是一个意思，即“这个问题我们解决得很好”。虽然从专业的角度看，我不认为他的工作做得完美，但客户的认知是无法靠辩论来改变的，我只能提前结束这次拜访。

明确需求和隐含需求

需求可以分成明确需求和隐含需求。

明确需求指的是客户清楚自己要什么，对供应商提出明确的要求。隐含需求指的是客户对于现状不满，有了想改变的意愿和冲动（有时候这个意愿可能还不明显）。

明确需求和隐含需求的提法是雷克汉姆在他的《销售巨人》一书中明确提出的，雷克汉姆认为，处于隐含需求的客户是不会做出采购决定的，销售人员一定要把隐含需求变为明确需求才会让客户做出采购决定。

这个说法是没错，但存在一个误区，即让销售人员误会明确需求比隐含需求更重要。其实，发现客户的隐含需求非常重要，对于销售人员来说，如果面对的客户没有隐含需求，全是明确需求，是一件很可怕的事情，原因很简单，这个市场上不止你一家供应商，你不做或者还来不及做的事情，竞争对手会做的。

我们来描述两个场景：第一个场景，假设你是一家电脑代理商的销售人员，有一天你接到了一个学校的电话，这是一个陌生的客户，对方要购买一批电脑，明确告诉你数量和配置的要求，请你在三天内给个报价；第二个场景，你的身份不变，客户的身份也不变，不过这一次客户告诉你他们想做一个信息化教学中心，找你去聊聊。这两个场景，你觉得哪个更有利一些？

第一个场景，客户提出了明确需求，但是很遗憾，大多数情况下，这种明确需求和你没啥关系，是被竞争对手开发出来的，这也意味着你在竞争中处于劣势，之所以找你，可能是因为采购制度规定必须要有几家供应商，你成了备胎，也可能要利用你去压低竞争对手的价格。

第二个场景，客户提出的是隐含需求，或者说只是一个目标、一个想法，具体怎么做不知道。销售人员有大把的机会在接触的过程中去挖掘和引导需求，占据先机。

概括来说，客户的隐含需求当然要变成明确需求才会购买，如果这个改变的工作不是你做的而是竞争对手做的，对你来说也没用。

业务需求和个人需求

具体到每个采购者，需求可以分为业务需求和个人需求。

业务需求指的是这次采购能给采购者所在的组织带来哪些好处，比如效率提升、成本下降、利润增加等。

业务需求的来源通常有以下几方面：

- (1) 企业内部的目标，比如，为了开辟某个新市场产生的采购需求。
- (2) 政策和宏观环境的影响，在中国，政策的影响力尤其明显。
- (3) 竞争对手的影响。
- (4) 客户的供应商、客户的客户的影响。
- (5) 新技术和商业模式的影响。

还是那句话，做大客户销售，要密切关注目标客户的行业趋势和动向，才能更好地发现业务需求，找到业务机会。

个人需求指的是这次采购能给采购者个人带来什么好处。这些好处包括个人的职位提升、在组织内部的权力和控制力增大、得到领导的赏识等。第4章的五维分析就是对个人需求的深入分析。

一提到个人需求，销售人员就容易往桌子底下的事情去想。个人需求当然不能挂在嘴边，但是绝大多数情况下，个人需求并不是不合法的，而是一个采购者在组织内部的正当的个人诉求。很多时候，采购者需要通过完成任务来实现自己的个人需求，比如，选择了优秀的供应商，做出了成绩，受到领导的赏识。

在采购者做出采购决策时，对中基层人员来说，个人需求的作用要超过业务需求，或者说，只要有资格进入采购候选名单的供应商，几乎都可以满足业务需求，谁能赢取决于谁能更好地满足个人需求。业务需求是靠产品和方案来满足的，个人需求是靠销售人员来满足的，遗憾的是，太多的销售人员只关注业务需求，不关注个人需求，也就得不到采购者的信任和支持。

对企业的高层而言，业务需求和个人需求往往合二为一，特别是已经处于自我实现层次的老板，个人需求就是为企业带来更好的发展前景。

需求的瀑布链

在组织内部，每个人的需求不是独立存在的，而是相互关联的，如图8—1所示。

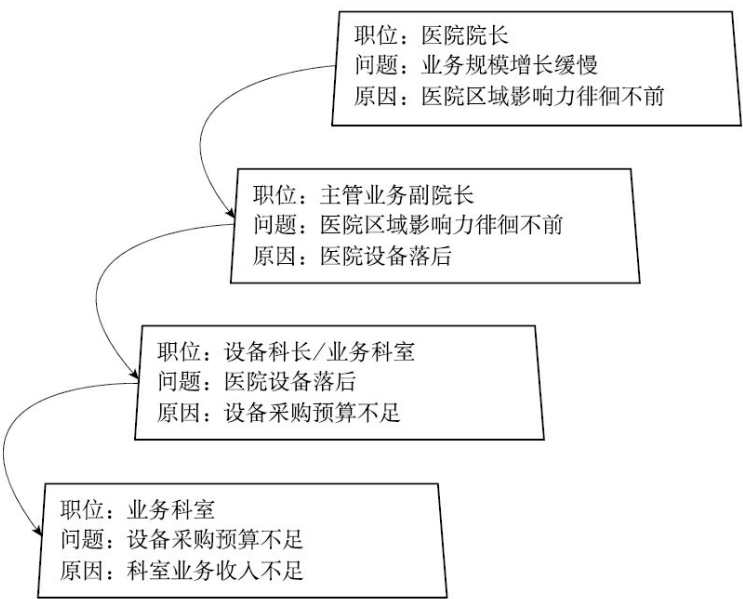


图8—1 需求的瀑布链举例

每一级人员的需求都来源于上一级的关注点，上级觉得哪里有问题，下一级就要做出改变。你只要找到任何一个人的问题，就可以顺着它向上或者向下去厘清全部的问题。解决不同人的问题，销售人员创造的价值是不同的，获取的销售机会也不同。

现实当中，销售人员在打一个项目的初期，往往接触到的是客户的基层人员，得到的需求往往比较具体、范围小，做不成大项目或挣不了几个钱，但是如果能根据需求的瀑布链上溯到高层的需求，结果将会不同。

案例

罗经理是一家电信运营商的销售人员，当地某省局的内网建设是他几年前拿下的单子。去年，该省局的信息科长给他打电话，说随着业务的发展，带宽有些不够用了，内部开视频会议时不时出现卡顿，请他来谈谈增加带宽的事情。经过深入分析和沟通，罗经理发现局长关心的是整个信息系统的升级建设，带宽只是其中一个出事的问题。从这个层面下手，罗经理又斩获了一张大单，并且早早地将竞争对手都屏蔽出局。

通过BVF模型分析业务需求

一个成功的销售人员应该充分理解客户的业务，能够阐明自己的产品方案如何对客户业务产生影响，发现客户的作业流程哪些方面有待提高，哪些指标受到影响，并反映到相关的客户关键绩效指标（KPI）变化上。

如果把需求的瀑布链扩充得更为完整，我们可以得到一个模型，即业务价值框架（business value framework, BVF），如图8—2所示。

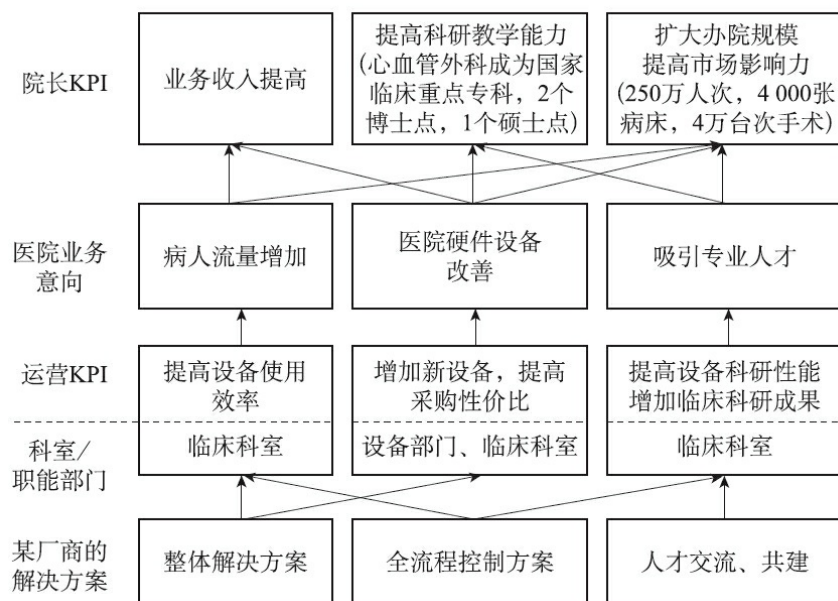


图8—2 业务价值框架（BVF）举例

BVF包括四个层次：（1）高管KPI。销售人员通过了解客户业务，列明需要提高的高管KPI，最好量化客户期待的KPI提高比例。（2）业务意向。为了实现高管的目标，客户准备实施哪些业务动作。（3）运营KPI和职能部门。业务动作会分解到哪些部门来完成，对这些部门的考核指标是什么。（4）供应商解决方案。供应商提供怎样的方案来帮助各部门达到指标。这四个层次之间存在相互关联。

下面我们一步步来看如何构建BVF：

第一步，通过对客户的业务了解，罗列客户需要提高的高层KPI，通过了解客户的业务计划，量化客户期待的KPI提高比例。

第二步，列出你的KPI和业务目标。

第三步，将你的KPI与客户高层的KPI相联系，去除客户KPI中你不能满足的部分，以及你的KPI中与该客户无关的部分。

第四步，针对客户高层KPI，确定需要做些什么来完成（业务意向），并且将它与上一层按逻辑关系连接在一起。

第五步，针对客户的业务意向，将下一步工作分解到具体的职能部门，确定部门的KPI，并且将它与上一层按逻辑关系连接在一起。

第六步，根据客户具体部门的KPI，再次调整你的产品和方案，并且将其与具体部门的KPI相联系。调整后你的产品和方案要满足三个要点：体现公司的差异化优势、效果可衡量、分阶段实施。

借助BVF，销售人员可以完成几方面的工作：

（1）理解。销售人员可以系统分析客户高层和管理团队的动力、战略、投资意向以及希望提高的业务流程。在面向客户中低层人员提出的具体要求时，销售人员可以更好地理解这些要求背后的原因和驱动力。

（2）匹配。销售人员可以更好地让自己的解决方案与客户的业务战略方向相匹配。一方面，可以更好地吸引客户的关注；另一方面，为销售人员在销售目标的排序和取舍上提供依据。

（3）沟通。销售人员可以针对不同层级管理人员的兴趣和关注点调整沟通内容。

（4）发现。销售人员可以发现除了目前接触的人员外，还有哪些部门可能对这个采购项目有兴趣和影响力，从而扩大自己的接触范围，增加销售路径。

从接触客户开始，销售人员就应该着手进行BVF的绘制，随着联系的逐步深入，不断修改BVF。在正式方案提交之前，销售人员要能够勾勒出完整的BVF，才能保证方案与对方的关注点相契合。这对销售人员提出了两个要求：一是战略思考的能力。销售人员需要像客户的高管一样思考，需要了解客户的行业状况、客户企业的中长期发展目标、高管的个人愿景。二是需要在客户内部有足够多的支持者，以便收集信息和印证自己对客户的判断是否正确。

案例

图8—2是一家医院的BVF，我们以此为例来介绍BVF的使用。

X医院是中部某省会城市的三甲医院，院长年富力强，其上任之后，医院发展很快。2013年，医院的新院区建成使用，预计2014年门诊量很快会达到150万人次。医院的3年规

划是增加床位到4000张，年门诊量达250万人次，年手术4万台次。X医院的定位是学科设置齐全，专科实力强大。医院希望心血管外科在2年内申请成为国家临床重点专科。作为科研教学基地，医院设有2个一级学科博士点，1个一级学科硕士点，院里还希望尽快吸引博士后及博导人才，加速人才引进和梯队建设，增加区域内科研影响力，扩大市场影响力。现在，X医院准备采购一批新设备。

根据这些信息，销售人员分析得出医院高管KPI集中在三个方面：提高业务收入、医院规模和科研能力。为了实现这些目标，医院需要改造硬件，吸引人才和增加病人流量。要落实这些业务意向，设备部门和临床科室需要采购合适的新设备，提高科研能力，利用新设备多出科研成果，提高设备的使用效率。对于销售人员来说，可以通过提供整体解决方案、全流程控制方案、人才共建等一揽子产品和服务，帮助设备部门和临床科室完成这些指标。

通过上述一番分析，销售人员制作了业务价值框架，并在呈现方案时利用这个框架针对中层和高层人员的不同关注点强调不同的方案内容。例如，在面向院长时，可以先谈医疗行业的发展趋势、本区域内医院的水准和名声，再谈使用自己的产品将如何帮助医院确保在本区域的领先，如何通过对全国范围内的著名医院考察和交流扩大医院的影响力。在面向临床科室的负责人时，可以谈使用自己的产品如何帮助临床提高科研能力，多出科研成果，也可以谈设备如何提高门诊量，如何安排对其他著名医院的考察和专家交流。当然，如果能谈到自己的方案如何满足院长的要求，往往会对中层科室的负责人起到更好的推动作用。

需求和要求

销售人员经常面对的不是客户的需求，而是客户的要求。凡是客户提出的清晰的甚至可量化的指标，比如，产品的规格、型号、技术参数、数量、金额等，都不是需求，而是要求。

客户的要求不稳定，随时会变，而且变化往往会让销售人员摸不着头脑，甚至一线的采购人员也摸不着头脑，只会说“领导的要求变了”。其实真正的决策人心里都有目标，各种要求都是围绕着这个目标提出的，这个要达成的目标或者要解决的问题，才是客户的需求。

要求的出现有几种可能：

（1）客户的需求已经明确，销售人员看到的只有要求。客户的需求开发已经由竞争对手完成（越复杂的项目，客户越没可能自己想明白），而且得到了客户的认同，但是大多数情况下，客户不会从头到尾都只接触一家供应商，因此，在有了有倾向的供应商的情况下，还会拉上另外一些供应商来聊聊，不过，客户又不愿意在这些供应商身上花费太多时间，就会提一些明确的要求，要求供应商提供方案和价格以供选择。对于这种要求，你做得再好，也是备胎。

还有一种可能，销售人员开始接触的往往是一些职位不高的人员，很多时候他们看不到真正的需求，只把采购当成某个具体的任务来完成。如果在这个层面做单，很难做大，也很难建立竞争优势。

（2）客户的需求也不明确，但是销售人员没有挖掘需求，只是围绕着要求打转，双方都很苦恼。比如，客户要找我们做一个课程，给了明确的大纲和模块。照着这个做下去，发现客户不停地要为课程增加新内容，明明是销售技能类的课程，还要加心态调整的内容，要加策略分析的内容，可能拿给使用部门看了之后又要加品牌、产品的内容，最后搞出一个四不像的东西。客户的要求也有道理，这些内容都很重要啊，你凭什么不往里加，你不加，我就去找愿意往里加的人来做。

究其原因，是客户也不知道这活该怎么干，只能不停地提出要求去试错，为了减少风险，就再去拉一些人来提供意见，如此下去，这活就没法干了。

凡是满足要求的行为，在大客户销售当中结果往往不妙，销售人员应该做的是回溯需求。

回溯需求的三个关键问题是：为什么？谁说的？是时机吗？

“为什么”指的是对方为什么会有这个要求，想要解决什么问题。通过这样的探询，往往会发现对方提出的要求不是解决问题的最佳方案，也就不需要去响应。很多时候客户也不知道该怎么干，如果有人帮他厘清了问题，客户也就明确了方向，不会有那么多稀奇古怪的要求。

“谁说的”指的是这个要求是谁提的，要解决的是谁的问题。销售人员不能笼统地说这是客户的要求，而要搞清楚具体是谁的意思。有些人的要求算不了数，可以不用理睬，或者说得极端一点，在搞不清楚决策人的需求之前，其他人的要求都不算数。有些时候，甚至会发现某个要求是销售人员造出来的，根本找不到客户内部具体的人对此要求负责。

案例

有一次，我受朋友之托去他的软件公司帮他做销售项目分析。他手下的一个销售人员号称有一个大项目，客户表示建这个系统是今年的头等大事，需要技术人员加班提供详细的系统功能介绍。在接下来的十分钟里，我只追问一个问题：“谁说的？”这位销售人员从一开始的活灵活现到闪烁其词，最后得出一个结论，没有任何人明确表态这个系统很重要，也没有任何人和他讨论过这个系统可以解决什么问题，“提供详细的系统功能介绍”这个要求完全是销售人员一厢情愿提出来的，或者说是客户为了搪塞这个销售人员提出来的。方案交上去了，只能是给对方淘汰掉我们的借口，随便找出哪个功能不符合要求就可以了。

“是时机吗”指的是目前是不是解决这个问题的最佳时机。时机不对，做了也白做。比如，在客户高层动荡时期，只适合做常规的项目，能出彩、能带来巨大收益的项目都不适合推进，因为不知道会不会得到高层支持，风险太大，就算侥幸做出了效果，也很难形成足够大的内部影响力（不能表功），还不如暂缓。

通过追问这三个问题，销售人员才能真正发现客户的需求，销售工作才能有效开展。

通过提问挖掘需求

通过提问挖掘需求已经成为大客户销售中的必备手段，奠基理论当然是雷克汉姆的SPIN。

SPIN是四类问题的统称，其中：

S（situation question）指的是背景问题，即探询客户的业务现状的问题，比如“这些设备使用了多久”、“现在你们交货的准点率是多少”、“下一年度公司有什么业务目标”等。背景问题主要用来收集信息。

P（problem question）指的是难点问题，即发现客户的问题、难点和不满，例如，“只有85%的交货准点率，客户满意吗？”找到难点才能激发客户的不满。

I（implication question）指的是暗示问题，即任由这些难点发展下去会带来什么后果。例如，“客户对交货率不满会有什么影响呢？”通过扩大这些不满激发客户的需求。

N（need-pay off question）指的是需求效益问题，即解决了这些困难能给客户带来什么好处。例如，“如果我能帮你把交货准点率提高到95%，对你会有什么帮助吗？”

如前所述，只有当客户对现状的不满或者对未来的憧憬足够强烈，才会做出采购决定，而SPIN就是刺激客户产生不满的技巧。

SPIN的问世对销售领域是一个重大的变革，其影响力经久不衰，介绍SPIN的《销售巨人》一书的中文版自2001年问世以来畅销不衰。SPIN看似简单，但其他各个流派的提问技巧都没有超出SPIN（套用一句广告词，叫“一直被模仿，从未被超越”）。成千上万的销售人员在使用SPIN技术，可是往往使用得不够好，要么是只说不问，要么是模式化地提问（经常有年轻的销售人员跟我说他们很注重提问，但就是问不到点上），都没能抓住SPIN技巧的精髓。

在使用SPIN挖掘客户需求时，有以下几点要注意：

（1）SPIN不是“卖拐”，客户的问题是确实存在的，而不是忽悠出来的。赵本山的小品《卖拐》相信很多人都看过，卖拐的过程从“没事走两步”开始，先让范伟出现了瘸腿的症状，再解释这个症状的成因（小时候扭了脚，大了职业很不利），揭示这个症状持续下去的后果（轻则颠脚、重则偏瘫，严重了就是植物人），最后说得范伟主动掏钱，临走时没有一点对推销的不快，还一个劲地说“谢谢啊”（第二年的《卖车》也基本是这个套路，连揭示的后果都一样，“一个崭新的植物人即将诞生”）。

乍一看，这个套路和SPIN很像，但是两者有本质的区别。SPIN是揭示客观存在而客

户没有发现和意识到的问题，而卖拐是无中生有制造问题，前者是销售，后者是欺骗。

SPIN不是使用技巧蒙骗客户（只要你这么做，客户一定会感受到），而是真的在为客户着想去发现问题。

（2）SPIN不是控制，不是预设答案。有一个传统相声，说的是一个算命的自称很准，他在一块木板上写下两个字“没有”，反扣在地上。只要有人来算命，算命的就问他问题，比如“父母还在不在啊”，“有没有上过学啊”，“有没有兄弟姐妹啊”之类，总之一定要问到来算命的这个人回答“没有”，然后翻开木板显示自己算准了。

有些销售人员在挖掘客户需求时也有类似的倾向，在心中已经预设了客户存在的困难和答案，用提问拼命把客户朝这个方向引，只要客户回答的不是预设答案就自动忽略，客户回答的和预设答案沾边就赶紧帮客户判断总结，然后掏方案。

作为销售人员，当然要对客户的问题有自己的分析，可是这并不意味着你可以去控制客户，预设答案也是以销售为中心的行为，不可能真正探询出客户的需求。

（3）SPIN不是盘问，不要只问，要有付出和交换。销售人员没有盘问客户的权力（反而客户有盘问销售人员的权力，因为你想从人家口袋里掏钱），盘问往往是强势一方的权力，销售人员的追问会让客户不舒服。

销售人员要想提问，可以有两种方式：一是解释自己为什么要问这个问题（当然是为了客户好才问的），比如“为了更好地给你出个方案，我是否可以请教几个问题”；二是要给出自己的经验、案例、初步的设想之后再继续问，这样你对客户有付出，客户得到了有价值的信息，当然也就会回答你的问题。

（4）见不同的人问不同的问题。不是面对所有的人都可以把SPIN的四类问题从头问到底，比如，对接纳者可以主要询问背景问题，但对权力者就不可以问背景问题，而要多问需求效益问题。

（5）不一定非要问，也可以说。SPIN的核心是揭示客户的问题，利用客户的问题推动销售，如果销售人员能准确地揭示问题与客户产生共鸣，不一定要拘泥于形式。

总之，在确认需求的阶段，销售人员一定要做足挖掘需求的工作，后续的工作才可能有效开展。

第9章

在同质化的时代制造差异化 ——大客户销售的方案呈现

经过确认需求的工作，客户已经决定要进行采购，明确立项。接下来，客户要在众多的供应商里选择其认为最合适的，这就进入了评估方案阶段。

在这个阶段，客户通常会经历下列步骤：

（1）辨别差异性。客户认为这次采购中哪几项因素很重要，这几项因素有助于其识别供应商之间的不同。比如，客户选择了稳定性、质量、兼容性、价格、售后服务等几个因素作为评估供应商的依据。

（2）设置差异化指标权重。客户根据自己的需求来确定这几项因素孰轻孰重，并进行排序。比如，客户把质量和稳定性排在前两位，把价格排在最后一位。

这两个步骤就是客户为自己建立采购标准的阶段。

（3）客户根据排序后的差异化指标（即采购标准）评估供应商的方案。

销售人员在这个阶段需要敏锐地感知客户的倾向性，同时主动发现客户判断的标准是什么，如果没有标准，就应该利用在需求挖掘阶段对客户需求的理解，建立对自己有利的标准，如果标准业已存在，那么就应该主动影响标准。

如何判断客户是否已有采购标准

在建立标准阶段，不同的供应商已经分出了高下，那些抢先开发需求并建立了标准的供应商将成为首选。

如果你已经跟着客户走过了挖掘需求的阶段，判断客户是否已有采购标准就不是问题了。

假设你是在客户立项之后才参与的，可以通过以下几方面来判断客户是否已有采购标准：

（1）客户是否清楚下一步工作。如果客户只是立了项，但对于买什么还有很多疑问，自己也不太清楚需要什么样的供应商，对下一步的采购工作如何推进也没有什么概念，基本上此时还没有建立标准；反之，如果客户可以做出明确的安排，你完全在其指挥棒下打转，那么估计客户已经把这事分析得差不多了，已经有了选择标准。

（2）客户跟你讨论的问题范围宽还是窄。如果客户跟你讨论的问题很宽泛，愿意和你讨论与产品有关的各个方面，而且愿意跟你谈论他的目标 and 需求，多半还没有建立标准。如果客户上来就找你谈某个具体的问题，比如某项指标、价格、供货期等，通常表示客户已经有标准了，正拿着这个标准在筛选供应商呢。

（3）直接问你的支持者。这是最干净利索的方式，毕竟选择标准要在内部公开和得到确认，直接问你的支持者就可以知道客户是否已有选择标准。

建立标准

如果客户还没有明确的筛选标准，销售人员要做的是通过自己的支持者尽快建立标准。如果按照你建立的标准筛选，大多数情况下，竞争对手肯定竞争不过你。

一个好的标准要满足以下三个条件：

一是要能与竞争对手相区分。建立标准的目的是把竞争对手挡在门外，减少后续的竞争压力。建立的标准要么是竞争对手不具备或明显偏弱的，要么是为了达到这个标准，竞争对手要付出额外的努力从而在其他方面会呈现劣势的（比如，为了达到某项技术指标而拉高成本）。

二是要把软性差异与硬性差异相结合。硬性差异化指标是指能够被客户客观测量的差异化指标（可量化指标），如价格、设备参数、成像质量、供货时间等。软性差异化指标是指只能主观判断，不能被客观测量的差异化指标（不可量化指标），如品质、信誉、服务标准、道德规范等。

三是标准要与客户的需求相关联。你的优势要能给客户带来价值，否则没有意义。

越早建立标准，越容易被客户当成首选供应商，甚至有些时候，在某些方面竞争对手并不弱于你，但你先提出了标准，客户就会倾向于你，竞争对手的追随只会印证你建立的标准的正确性，巩固你的领先地位。

改变标准

如果客户已经有了采购标准，销售人员要做的是改变采购标准。通常情况下，这些标准对你不利，在这个标准下无法建立竞争优势，就算能做到和竞争对手一样好，由于先入为主的观念，客户仍然会倾向于竞争对手。当然，如果在标准的竞争上处于落后位置，有时候凭借一些非常手段（例如追加资源以满足标准、给出极低的价格、通过强势的高层介入）也有可能拿下订单，但是利润率和客户健康度将惨不忍睹。在落后状态下只有影响标准，才能扳回局面。

想要改变标准，最佳的选择仍然是先探询需求，搞清楚客户的目标以及为什么要建立这样的标准，然后从需求下手试图重建标准。如果能够让客户认识到新的需求，则可以使客户重新认识和评估现有方案，竞争对手已经设置的标准也就需要重新评估了。

案例

我的第一部数码相机是柯达的，当时数码相机的技术还比较落后，我买的柯达相机的像素只有300万。

当我走到柜台前看相机时，我问的第一个问题是：“这个相机的像素比较低？”销售人员拿起了两张同样大小的照片问我：“您拍完了照片洗出来基本上有这么大吧？”“是的。”“这两张照片，一张是300万像素拍的，一张是500万像素拍的，您看看是不是差不多？”确实，在这样的大小，两张照片我看不出明显的差异。销售人员接着说：“如果把照片放大到婚纱照那么大，300万像素和500万像素是有差别的，可是真要拍那么大的照片，您要请人来拍，不会用自己的相机吧？”

当时，我抱着一岁多的女儿，销售人员接着说：“用数码相机给小朋友拍照，要抓拍才能拍到最好的瞬间，因此，如果不是专业人士，相机有防抖功能很重要，如果没有，很容易拍模糊。”

最后，我买了他的产品，因为他成功地找到了我的需求，把我的决策标准改了。事后看到朋友的相机，我才知道防抖并不是什么了不起的功能，其他的相机也有，但是当时我完全相信了那位店员的话，也认为他说的很有道理。

对现有标准进行攻击有四种方法：

第一种是反客为主，即强调某个原先排序较为靠后但我们占有优势的标准，用以取代

原标准。

案例

老陈是一家建筑公司很能干的推销员，他在与客户的沟通中发现了一个关键的决策标准，他希望这个决策标准可使削价让步变得不必要。他注意到评估备选方案时顾客仔细地问他，安装这套设备能否不破坏建筑物。“我们对所有的销售商都要问到这点”，这位顾客告诉老陈，“由于这是幢极好的古建筑，当你们安装电缆线时我们不愿意你们在上面打洞。”

在最后的阶段，这位顾客与老陈以及老陈的竞争者进行谈判。竞争者同样为能否得到这桩有吸引力的生意而担心，他做出了一个极大的价格让步，这一下使得老陈的方案要贵将近20%。老陈知道，即使经理给他的10%的削价权派上用场，他的价格也比不上竞争者的价格有利。他到了打出王牌的时候。“你说安装设备不应该对该建筑物有任何损坏，这是至关重要的”，他提醒这位顾客，“我们相信已经找到了这样的办法。整个安装工作将在一个古建筑专家的监督下进行。遗憾的是，由于这将是一个花费很多的工程，我不能给你提供任何追加的价格让步。”“好极了，”这位顾客回答道，“假如你打算按你刚才所说的进行安装，那么对我来说，这种做法的价值比几千美元的价格减少要大得多。”

老陈得到了这笔生意。把专家在安装工作中的所有成本都加起来，也只占降价数额的1.5%。他成功了，是由于他认识到让步的价值应该由顾客依其决策标准而不是货币的数量来加以衡量。他的竞争者（告诉我们这个故事的人）失败了，是因为他没有理解这个简单的原则。他告诉我们这个故事说明顾客的有些行为是不容易弄懂的，“我提供的折扣是他们安装方案价值的10倍，”他解释道，“但我还是失去了做这个生意的机会，我不能理解其中的原因。”

第二种是偷梁换柱，即对标准进行重新定义。当客户提出某个标准时，他对这个标准的理解是可以变更的。例如，当客户谈到成本时，也许我们的设备价格高于竞争对手，但是后续使用的成本低于竞争对手，我们需要提醒客户在考虑成本时应该包括设备的采购成本和后续使用成本。

第三种是鱼和熊掌不可兼得。如果满足客户的关键决策标准，那么客户需要在另外一个重要方面做出让步或者牺牲。通过强调客户为了坚持某一标准所影响的其他重要事项，来劝说客户放弃该标准或者减小该标准的权重。

图9—1曾经在网络里被无数次转发，这张图充分说明，想要各项指标都占优是不可能的。

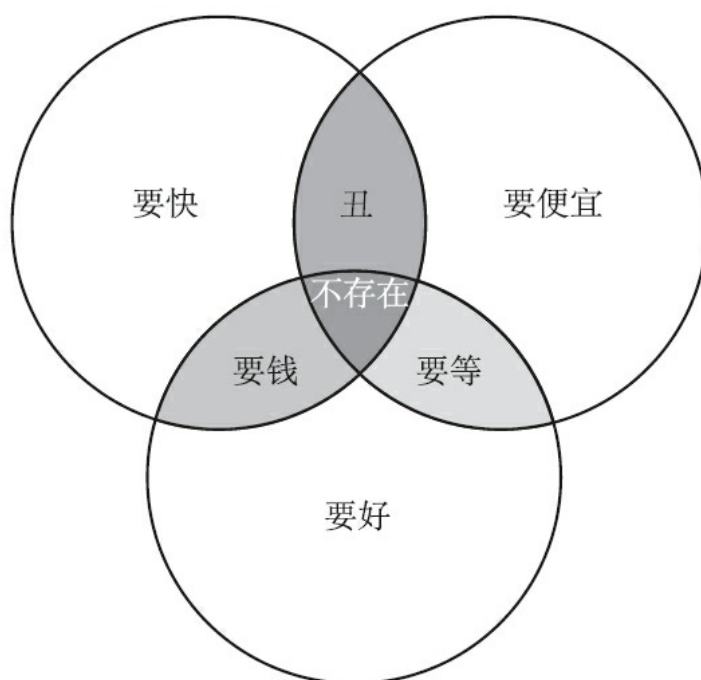


图9—1 鱼和熊掌不可兼得

第四种是调虎离山，即创建全新的解决方案来满足客户需求，可以使基于原方案建立的标准失去存在的理由。

案例

侯经理是一家银行的客户经理，他和X集团的董总很熟。董总是X集团的副总，分管海外业务。侯经理和董总谈妥了海外业务的合作。按照流程，两家银行被报到集团办公会上进行讨论。董总力挺侯经理，侯经理的银行在利率、服务等方面也确实占据优势。关键时刻，分管财务的方副总表示，为了加强集团的财务管理，建议先上现金管理平台，集中全集团的资金，在此基础上再确定各子公司的业务合作。这个建议得到了大部分与会人员的认同，竞争对手得到了这笔业务。

如何评价竞争对手

在建立标准阶段，不可避免地会涉及评价竞争对手的情况，基本原则是不要攻击竞争对手，诋毁竞争对手会破坏你在客户心目中的形象。

如果一定要评论竞争对手，可以使用下面两种方法：

（1）间接显示竞争对手的弱势。例如，“××公司也很不错，一直都是我们的竞争对手，不过，我们长年致力于客户化，在这方面我们做得更好一些。”

（2）不要特别明确竞争对手的弱点，只谈造成其弱点的原因。例如，“与我们这样的老牌公司相比，××公司确实发展很快，对人才的使用也更放得开。我们团队里的一些年轻人这两年也被挖去了不少，而且都给了很高的位子。”

提交方案的时机

在大客户销售中，向客户提交方案往往被认为是有效的销售推动手段。在很多公司的销售管理漏斗中，会把“提交方案”作为一个重要的里程碑，甚至会对完成了这个动作的项目进行较高的赢率预测。靠“量身定做的解决方案”吸引客户也成了很多公司的口号，特别是一些在技术上较为领先的公司更是热衷此道。可是，提交方案并不是一个简单的动作，很多销售人员认为优秀的方案未必能得到客户的青睐，甚至对于精心准备的方案，客户可能草草浏览一番就束之高阁。

让我们来看三个场景：

A.甲公司的销售人员听说了X公司的采购项目，靠朋友引荐，他见着了X公司的采购经理，问了问项目的基本情况。临走时，销售人员表示下周提交一份方案，客户同意了。

B.乙公司的销售人员接到Y公司的电话，采购经办人发来了标书，请乙公司两周后提交方案参与竞标。

C.乙公司准备采购和实施一个项目，丙公司的销售人员在上一年就和乙公司有过接触，针对项目的各参与部门进行了调研，项目的立项申请和预算基本上是按丙公司的意见准备的。本年度，在项目正式立项后，乙公司请丙公司提交正式的方案。

也许连没有什么销售经验的人都能看出这三种情况的不同。在不同的情况下，销售人员是否该提交方案，该提交什么样的方案也是有区别的。

首先，我们给方案下个定义。在大客户销售中，方案指的是销售人员针对客户需求所设计的产品和服务介绍及行动计划。这里的关键词是“针对客户需求”，如果销售人员根本不了解客户的需求，或者只是猜测客户的需求，制作出来的方案就不可能合格，更不可能帮助其赢得订单。销售人员手中标准版的公司介绍、产品介绍和案例，都不能算作方案，至多是方案的一个组成部分。

在向客户提交方案之前，销售人员必须问自己两个问题：我清楚客户的需求吗？我和客户一起制定了对供应商的评价标准吗？这两个问题的回答可能出现三种情况：

情况一，两个问题的回答都是“是”。此时，无论是客户提出要方案，还是销售人员主动提出方案，提供方案的时机都已经成熟，接下来的工作就应该是方案设计和方案呈现。

情况二，两个问题的回答都是“否”。此时，销售人员不应该草率行动，因为在这样的情况下，销售人员根本不知道该提供一个什么样的方案，即便勉强提供，也难以打动客户。

在实践中，即便在情况二下，仍有很多销售人员会主动提供方案，前面提到的A场景就属于此类。事实上，很多销售人员都有这个习惯，有时候刚刚开始接触客户就主动提供方案，也有的时候觉得没什么事可干了，就主动提出要给个方案。究其原因，还是销售人员或所在公司的销售理念有问题，认为只要给了客户方案，销售就向前推进了一步，殊不知，由于不知道对方的需求，只能按照自己的猜测或者给其他同类客户做过的方案来制作，给客户的是自以为合适的方案，客户是否认为合适只有天知道了。虽然这种做法也有成功的可能，但前提是销售人员提供的方案恰好能解决客户的问题，同时竞争对手又恰好是菜鸟，而要让这两个“恰好”同时成立，可能性并不大，因此，销售人员想通过这样的方法来赢单，纯粹是在碰运气。

如果是客户要求销售人员提供方案呢，销售人员也不提供吗？这时候，销售人员需要思考客户要求提供方案的几种可能：

（1）客户被销售人员缠得没办法了，断然拒绝又怕得罪供应商（特别是供应商的市场地位和品牌影响力比较强），于是就请销售人员去做个方案，好把他打发走，下次说“不”也就有了“方案不合适”的借口。此时，无论销售人员给出什么样的方案，结果都是客户说“不”。

（2）客户已经有了比较中意的供应商，想再拉几家供应商来验证一下，或杀杀价，或出于采购制度的规定走流程。此时，销售人员给出的方案不可能打动客户，充其量让客户觉得“还行吧，不过对我来说不太合适，我还是选原定的那家”，然后毙掉。

（3）客户也不知道该怎么选，暂且请销售人员给个方案。此时，销售人员面对的情况稍好，不像前两种面临必然被淘汰的命运，不过，由于不知道客户的需求，也就很难设计出合适的方案，项目成功与否又得托付给运气了。

总之，在既不知道客户需求，又不了解客户的选择标准的情况下，无论是客户要求提交方案，还是销售人员主动想提供，销售人员都不应该勉强为之。当然，如果实在推不掉，也得给，但是一定要以给方案为条件要求进一步沟通。

情况三，第一个问题的回答是“是”，第二个问题的回答是“否”，即知道了客户的需求，但是没有和客户一起制定供应商选择标准（前者“否”后者“是”的情况不存在，因为供应商在不清楚客户需求的情况下不可能和客户一起制定出选择标准）。此时，又可以分三种可能：

（1）客户还没有建立选择供应商的标准，即客户也不清楚该选什么样的供应商。这时候销售人员要先和客户建立标准，然后提供方案；或者可以给出简单的方案，不涉及细

节，只列关键点帮助客户建立标准，明确标准后再给详细方案。

（2）客户已经和竞争对手一起建立了选择标准，前面的B场景就属于这种情况。由于标准不是由己方建立的，按照现有的标准做方案胜算不大，而按照己方的优势做方案客户也不会认可。这时候销售人员要试图改变标准，可以采取的方法有：向客户表示提供方案是一件很慎重的事情，要求见到相关人员，在调研之后才能给出具有针对性的方案，在与相关人员面谈时，要抓住机会重新挖掘需求，进而改变标准；指出现有标准的不足，请客户慎重考虑；动用个人和公司的资源找到关键人，影响现有标准。

如果做不到这些，销售人员就不用出方案了，因为出了也没用。放弃没有胜算的单子并不可惜。销售是只有冠军的游戏，第二名不但没有意义，而且比倒数第一名还要惨，至少第一个出局的人不需要太大的投入。

（3）客户自己建立了一套相对公平的选择标准，对各供应商没有明显的倾向性。这时候销售人员要做的依然是先影响标准，如果实在影响不了，也可以出方案，此时就要各供应商硬拼方案设计和呈现的本事了。

综上所述，销售人员提供方案的最佳时机是明确了客户的需求，并且和客户共同建立了选择标准之后，至少也要做到明确客户的需求，并且在客户的选择标准上没有明显的劣势，过早提交方案不可取。

方案该包括哪些要素

如果上述时机成熟了，接下来就该设计方案了。应该说，每个销售人员都有制作方案的经历，但是很多方案并不合格。经常能看到这样一些方案：

（1）只谈自己的产品，不谈客户的现状、困难及需求。往往是在标准模板的基础上复制粘贴，我们遇到过的“极品”方案把客户的名字都粘贴错了，这样的方案对客户毫无价值。

（2）谈产品，也谈问题，但是缺乏针对性。比上一种略好，这样的方案里谈到了产品可以解决的问题，但这些问题是销售人员自己猜测出来的（或者是其他客户的问题），对收到方案的这个客户没有针对性，如果运气好，碰对了会有效，但大多数情况下是无效的。

（3）体现不了与竞争对手的差异。虽然对任何一个行业来说，标准的产品和服务都呈现高度同质化的特征，但是具体到一个大客户，一定可以提出不同的方案，以便客户选择。如果销售人员给的方案与竞争对手给的方案换了LOGO后没有差异，客户将无从选择。

什么样的方案才算合格呢？我们见过两三页的建议书，也见过几百页的标书，厚薄不是确定方案是否优秀的因素（很多时候，标书做的厚是因为有一些形式上的要件必须放进去），从方案的定义中，我们就可以大概知道方案应该包括哪些要素。

（1）客户需求。毫无疑问，客户需求是任何方案的最核心要素，也是方案能否打动客户、赢得青睐的关键。如果销售人员能在方案中一针见血地分析透客户的需求，并据此提供个性化的产品和服务，这无疑会“说到客户的心坎里”，项目成功的可能性就会大增（对于需求的分析已经在前一章展开，在此不再赘述）。在给客户的方案中，必须包含对客户现状的分析，能够指出客户存在的问题，而且要把问题的影响放到足够大。这样做有两个原因：一是让客户认识到有问题，这才会有需求，问题越大，需求也就越大，客户也愿意花更多的钱；二是谈客户的问题，客户才会关注，如果方案中不谈客户的问题只谈自己的产品，是不会引起客户兴趣的。

在向客户提交的方案中，必须包括组织需求，而很多个人需求不可以写在方案内，只能靠口头沟通来让对方明白。举个例子，某集团公司要做集团网银，将财务权限上收，提高对各子公司的现金控制。对于集团来说，这样做提高了资金利用率，降低了财务成本，这是组织需求，可以在方案中体现。对于集团的财务总监来说，这样做意味着他可以加强

对下属公司的控制，集团财务部和他人本人的权力和地位就会明显提高，这是个人利益，在方案中就不能写得那么明显，更多要依靠口头沟通。

（2）产品和服务。在这一部分，有两个关键词。一个是价值。方案中提到的产品和服务，要强调给客户带来的价值，而不仅仅是产品本身。例如，客户要采购一台新设备，能得到的价值是可以多接活、多赚钱，而不是这台设备的先进技术代表了最新潮流。有些价值是有形的，可以用数字来衡量，如成本的降低、收益率的提高等。对于此类价值，需要以数字明确。有些价值则是无形的，如企业凝聚力的提升、工作环境的改善等。对于这些无法用数字明确的价值，应该通过案例来打动客户。

另一个关键词是差异化。你的方案与竞争对手有什么不同？有哪些地方优于竞争对手？在方案中，你不需要提到竞争对手，但需要体现差异化，以此作为客户区分你和竞争对手的依据。例如，你不用提你的市场占有率比竞争对手高多少，但是可以提出在选择供应商时市场占有率是一个重要指标，然后提供你的市场占有率数字就可以了。

如果选择供应商的标准是你和客户共同制定的，这个标准就是你的优势，体现差异化会比较容易。如果标准是客户自己制定的，你在表明自己也能满足客户标准的同时，可以提出一些差异化的标准来提高胜算。如果标准是客户和竞争对手一起制定的，你就必须提供有别于原标准的差异化指标，为翻盘做最后一搏。

方案中当然要提到具体的产品和服务细节，但是如果这些细节与价值和差异化没有关联，在客户眼中就没有什么吸引力，充其量只能证明你的细致和用心，影响力有限。

（3）行动计划。行动计划是项目的实施计划和流程，甚至包括从本项目延续下去的中长期规划和目标。对于客户而言，选定供应商和产品只是大项目采购的开始，实施过程至关重要。合理的行动计划有三个作用：

第一，让客户放心。清晰的行动计划会让客户觉得后续实施有章可循、可控制，从而感到放心。如果在行动计划中对项目的实施过程进行风险预测，同时提供相应的解决对策，可以让客户更放心。

第二，控制客户的期望。大型项目的实施是分阶段的，每阶段能达到的目标和收益都不同，客户没有耐心等到项目全部实施完再来评估成果，而是希望尽早受益。行动计划列明了阶段工作和目标，有助于控制客户的期望，同时让客户看到阶段收益，有利于客户做内部宣传和推广。例如，某个客户由人力资源部牵头要做一个能力测评项目，预计耗时半年。一种做法是列明季度甚至月度的工作和成果，另一种做法是让客户等上半年拿到最终报告。虽然这两种做法都是在半年后才实现客户的最终目标——拿到测评结果，但是客户

会选择第一种方案，这是不言而喻的。

第三，激发客户长期合作的兴趣。长期规划中有些工作可能会超出本期项目的范围，这样既可以显示销售人员的专业性和大局观，又会激发客户长期合作的兴趣。仍以上面的能力测评项目为例，虽然本期项目只限于测评，但如果能在行动计划中对测评后的培养计划给出建议，无疑会给方案加分。

（4）价格。在大客户销售领域，关于价格有一些普遍的共识：一是不要过早报价，不要在销售初期就落入价格谈判的陷阱；二是价格由价值决定，为了达成销售，销售人员应该展现产品的价值，而不是降低价格；三是大多数情况下客户并不会一味要求低价，低价取胜并非大客户销售的首选策略。

在方案中，如果客户明确要求列明价格，那么销售人员在制定价格时就需要考虑以下因素：（1）收益，除了当期的收益，还要考虑本项目带来的影响；（2）客户预算，这是一个硬性条件，如果产品价格不可避免地超过客户预算，最理想的办法是找到客户方有足够权力的人去突破预算，如果做不到这一点，报价就不能超过客户预算，否则方案再好客户也只能忍痛割爱；（3）竞争对手，需要考虑竞争对手的报价和客户对价格的评判标准，以此来估测合适的价格；（4）理由，报价要有充分的理由，减少客户的质疑。销售人员在方案中呈现了非常大的价值和稳妥可靠的行动计划后，就有足够的理由报出较高的价格。

至于方案具体怎么做，最合理的做法是和客户一起做，也就是说，在做方案的过程中，不是销售人员说了算，而是要和客户充分沟通意见，把客户的思想和观点融入方案中，这样客户就会觉得这是“自己的方案”，从而会给予足够的支持，为推动销售和后续实施减少障碍。

方案如何呈现

方案做好后，销售人员要带着方案去跟客户沟通（在方案制作过程中，也需要与客户沟通），以取得客户内部各方势力的支持。摆在销售人员面前的一个问题是，如何向客户方不同的人呈现方案。客户方不同的人对方案的关注点不同，而销售人员不可能对同一个客户做出不同的方案，因此只能在面对不同的人时以不同的方式来呈现方案。

向个人呈现

在大客户销售中，销售人员往往需要向两个层级的人呈现方案：中层人员和高层人员。

（1）中层人员。他们往往是参与采购的各部门负责人，需要对供应商做出某方面的评估，对项目有一定的影响力。不同的部门对方案的关注点不一样。技术部门会关注方案的技术指标能否达到要求；使用部门会关注产品是否易用，使用之后对本部门工作有何影响；财务部门关注成本是否超过预算，等等。因此，销售人员需要根据不同部门的需求，有针对性地强调方案中相应的部分。

（2）高层人员。高层人员负责对采购做最终决策。在大客户销售中，如果没有客户高层的支持，赢单的可能性就不大。在实际销售中经常会出现这样一种情况：销售人员很希望取得客户高层的支持，但又不敢去见客户高层，怕见了也不知道该怎么谈。

不止一位跨国企业的销售总监向我们表示，他们很为销售人员如何去见客户高管这个问题头疼。若干年前，跨国企业刚刚进入中国，凭借品牌的光环和领先的产品，很容易就拿下客户，但是随着客户不断成长，销售人员在对方高管面前已经完全无法对等交流了，因为客户高管谈的内容听起来都很宏大，跟供应商的产品和服务没有什么关系，普通的销售人员根本不知道跟他们谈什么。

通常客户高层会关注以下几个方面：

（1）业务，包括竞争优势、客户满意度、并购、增长率、市场份额、新市场开发等。

（2）财务，包括投资回报、现金流稳定、财报美化、对投资者影响等。

（3）政治，包括个人声望、政绩体现和政治前途、在内外如何获得同盟和支持等，在中国，国企、事业单位、政府部门都是重要的客户，有些时候采购不是为了业务和财务，而是为了政治正确。

（4）文化，包括管理规范、沟通顺畅、思想统一、人才梯队建设等。例如，当一家

企业决定采用ERP系统时，IT部门可能会关心系统架构，财务部门关注系统成本，企划部门关注系统的功能模块，而总经理一定会关注系统实施后对业务发展有什么帮助，能否提高效率、降低成本、规范管理等。

总之，见不同的人要说不同的话，我们曾经遇到过一位销售高手就同一个方案出了两个版本，都只保留对方最关注的部分，分别呈现给不同的人。

向团队呈现

除了向不同层级的人员呈现方案外，有时候销售人员可能需要同时向多个部门的多个层级人员陈述方案。典型的讲标，在这种情况下，销售人员不可能兼顾到所有人，需要关注场内级别最高、影响力最大的人，赢得他们的认可有助于获得其他人的支持。如果可以一锤定音的决策者也在场，销售人员就需要投以极高的关注，因为销售人员平常很难见到这样的决策者，这时候一定要给这个人留下深刻的印象，甚至可以为他改变原有计划。

案例

在一次讲标中，张经理排在最后一个出场，留给他的时间只有15分钟。这家客户是一所专科学校，事先张经理已经知道校长会参加此次评标，并且校长最关心的是学校的专升本。于是，张经理完全舍弃技术细节，从专升本的政策和学校的现状入手，分析自己的方案在哪些方面能帮助学校达到专升本的条件。还没等他介绍完，校长就已经拍板决定与他合作。

第10章

如何克服“婚前恐惧症” ——大客户销售的解决疑虑

解决疑虑不是处理异议

本章中所说的疑虑和很多销售人员嘴里的“异议”是两回事，本章所说的解决疑虑，与异议处理也是两回事。在第1章中我们曾经说过，异议在大客户销售中不是购买信号，而是警示。在这里，我们再用一些篇幅来重申一下这个问题。

通常情况下，销售人员会遇到的异议有这样几种：

1. 我们不需要

说实话，如果是个沿街兜售的小贩，遇到这样的异议还情有可原，在大客户销售中，遇到这样的异议则不可理解。

造成这样回应的原因无非有两个：一是找错了客户（或找错了人），坐在你对面的那个家伙真的不需要你的东西，再怎么费力销售都没用。说得难听一点，把梳子卖给和尚这事不是创举而是神经病，有那么多需要梳子的人你不找，跟和尚较什么劲。二是对方的问题还不够大，客户不认为现在需要解决，哪怕你的东西真的很好，能解决问题，客户的回答也还是不需要。

因此，回答“我们不需要”，几乎可以肯定销售人员尚未完成需求开发的工作就推荐产品和方案了，完全是销售人员自找的。

2. 你的东西对我没什么用

这一类的异议比上面那种好点儿，客户需要你提供的这类产品，但是对你提出的优势表示没意义。比如，你告诉他这款笔记本电脑很轻，方便员工携带，他告诉你他们公司禁止将笔记本电脑携带出公司；你告诉他你的培训可以完全使用他的案例进行实战分析，他告诉你他认为外脑应该带来方法论，案例分析这事公司的内训师就可以做了；你告诉他使用了最先进的配件来组织新机型，他告诉你根据他的制造工艺要求，差两个档次的配件都够用了。

出现这样的异议，主要原因是销售人员无法把自己的产品和方案与客户的需求相关联。对于复杂产品和方案，客户往往搞不懂你的产品功能和他的问题之间有什么关系，需要销售人员去建立联系，如果销售人员不能告诉客户这东西有什么用，遇到异议是正常的。

3.我要的东西你没有

客户对你提出了超出你能力范围的要求，可能需要你花费很大的精力和资源才能够满足，也有可能是你根本满足不了的，最让人觉得难以接受的情况是可能你的竞争对手也完全满足不了，已经完全超出了这个行业的惯例，而且你很难改变客户的这个要求。

这并不是客户不讲理（压榨供应商是常态），而是你没能界定问题的优先级，没能让客户认识到，只要解决掉你界定的问题，就能获得巨大的收益了。

4.你的东西太贵了

只要你报价，说“贵”是客户的正常反应。可能有几种原因：

（1）真的太贵了，超出了客户的采购预算。销售人员应该在接触的初期就搞清楚客户能承受的预算范围，制定合理的销售目标，如果两者不匹配，就不应该再深入，避免到销售后期因为预算问题而无法成交，浪费精力。

（2）这个价格可以承受，但是没觉得值这个价。这是因为销售人员没有充分展示价值造成的，眼里只有产品功能的销售人员，非常容易引发这类异议。

（3）习惯性反应和面子问题（如果是这种原因，嫌贵不算是异议），面对报价总归要说一声贵吧，一点价都讲不下来不符合规矩，没法在内部交代。如果销售人员熟悉客户的采购习惯，早早可以留出让步空间。

案例

我的一位客户是合作多年的老客户，多年来我们在价格上从未发生过争论，给出的价格是双方都认为合理和可以接受的。今年，由于客户内部的采购制度调整，在一个新的项目上引入了专门的采购人员进行价格谈判。我们事先从支持者那里了解到采购人员的要求，在报价时做出了调整，预留了降价空间，最终成功地守住了较为理想的价位。

5.我们还要再考虑

客户没有明确拒绝或否定你，但是销售进程陷入停滞。类似的理由还有“现在很忙，顾不上这个项目，等等再说”，“这事要领导同意，可是领导很忙，还没顾得上汇报呢”，“

这个事要委员会开会，可是凑齐开会人数不容易”。

此类异议的原因无非有两个：一是“买不买”的问题，即问题不够大，客户没有决定要马上购买，但是需要你继续为他出主意；二是“买谁的”问题，即还处于评估阶段，比较倾向于竞争对手，但是又想给你点希望，让你做备胎或压价的工具。

6.你说的我不同意

这一类异议指的是客户总能找出不认同你的理由。你跟他讲定制方案他要求业内最佳实践方案，你跟他讲行业案例他告诉你他们的企业是非常特殊的，你跟他谈战略意义他要求着力解决当下问题，你跟他谈当下问题他表示只解决这个问题实现不了项目的目标。

出现这种情况，很大程度上是因为客户根本不想选你但又不想明说，因而有意刁难，希望你知难而退或者找一个淘汰掉你的借口。

以上我们列举了种种常见异议，通过分析可以看到，没有哪一种异议是可以通过话术来处理掉的，异议的出现代表着销售动作出了一些问题，需要找到原因去弥补。

疑虑和异议是两回事，异议是客户压根儿就没打算选你，在销售的任何阶段都会出现，而疑虑指的是客户在完成了评估方案，基本确定选你，在正式签订合同和实施之前的那个阶段出现的心理变化。

临近签约的客户心理变化

让我们先来讲讲婚前恐惧症。经历了漫长的爱情长跑，确定了婚期，预订了酒店，做好了一切准备，准新郎和准新娘开始憧憬婚后的美好生活，可是此时他们脑子里浮现的不仅仅是恩爱夫妻的例子，也会想到一些婚后并不和谐的伴侣，他们会想到对方的一些小缺点，甚至有点怀疑这个人是不是要共度一生的人，此时，如果发小或闺蜜揭露一点对方的小缺点，会让准新郎（娘）心里产生巨大的不安（在热恋期，如果有人说另一半的坏话是根本听不进去的）。他们会想到婚后还要和对方的家人打交道，这是非常容易产生冲突的事情。可能还会想到之前在众多追求者中选了这一位，家人和朋友并不赞同，万一婚后另一半的表现不够好，诉苦都找不着人去说。种种的不安涌上心头，他们可能会想“也许过几个月再做决定更合适一些”，甚至真的会为了一个小小的冲突而推迟乃至取消婚期，当面对无辜的另一半质问时，他（她）也说不清楚到底是什么原因，只好同样蛮横地回答：“我觉得你不够好，这个理由足够了。”

这并不是发生在电影里的故事，而是人们决策过程中一定会经过的一个阶级，决策越重要，这个阶段就会表现得越明显。

在大客户销售中，客户在采购周期即将结束，即将做出决定并最终付款时，也会经历类似的思维过程和心理情绪。

如图10—1所示，销售早期销售方关注客户能够得到什么，客户的关注点也都放在方案和利益上，但是到了临近决策时，客户开始担心支出的成本，这些成本不仅包括单次的采购成本，也包括实施的风险。客户开始设想项目将如何实施，实施过程中哪些方面可能出现的问题，从而引发了对风险的担忧。如果说采购确定之前，主动权在客户手里，发现供应商有缺点可以随时换掉，那么一旦确定合作，客户和供应商就绑在了一条船上，项目实施失败，对客户的影响往往超过对供应商的影响，对供应商来说，最坏的结果也不过是丢掉这个客户，但是对力主选择这家供应商的人来说，要承担选择错误的责任，会影响其今后的发展，损失是巨大的。同时，一旦供应商正式确定下来，将意味着客户的选择减少，回旋余地减小。

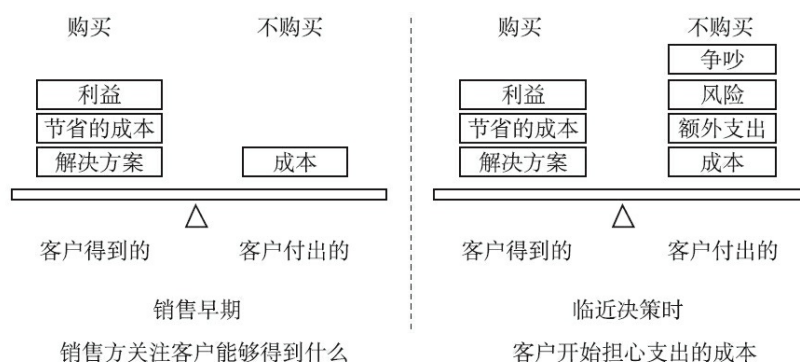


图10—1 客户决策过程中的心理变化

临近决策时，客户的心理会发生微妙的变化，再次犹豫不决，开始担心此次采购能否真的达到自己的期望。在销售的最后阶段客户出现疑虑并不是坏事，这往往表明客户已经中意于你，毕竟，客户的时间和精力也是有限的，不会在不入选的供应商身上浪费时间。

疑虑的表现

1. 额外要求

客户会对实施计划中的风险和保证实施的措施非常关注，甚至会要求销售人员提供额外承诺，比如希望提供更为完整的培训材料、指定某些技术人员必须参与实施等，也有可能要求销售人员调动一些额外的资源，比如增加向相关人员汇报的环节，请专家和高层会面等。有些时候，销售人员会觉得这些要求没有必要，比如，派一个技术专家和一个普通的工程师来，对项目并不会有什么影响。

这些要求都是出于对未来风险的担忧，希望销售人员更加重视，其心理状态跟我们所讲的婚前的心理状态差不多。

2. 价格

谈价格并不是只要一个再次的报价，客户会把另外两个问题绑在一起和你讨论价格：精确的需求和可能的风险。之所以如此，一方面，因为这时客户已经对自己的需求和你的产品都比较清楚了，很容易确定哪些东西要，哪些东西不要；另一方面，客户已经开始做实施的心理准备了，他们当然想价格低一些，但是又担心价格低会带来更多的实施风险，因此，他们会倾向于在不带来额外风险的前提下和你谈价格。

需要注意的是，到了这个阶段，客户已经为选择供应商付出了大量的努力，也已经属意于你，客户希望能够迅速成交，推动项目进行，希望你解决他的问题。因此，无论是提要求还是谈价格，不会出现不讲道理一定要给你出难题的情况，如果你需要做一些其他工作（比如调研），他甚至愿意调动自己的资源帮你做以减少实施的风险。如果此时客户提出了你解决不了的问题，而且你解决不了他好像并不遗憾甚至还挺高兴，往往说明你不是对方中意的那家供应商，你只是陪着玩到现在，客户要淘汰掉你总要想一个大家都能接受的理由，不然下次你就不陪他玩了。

领先时的对策

领先指的是客户已基本决定与我方合作，此时，销售人员需要发现和解决疑虑。

发现疑虑

客户疑虑的表现前面已经提过，只要客户出现这种情况，销售人员即可判断客户存在疑虑，要着手解决。有时候，甚至不要等到客户出现这种情况，只要自己入选的迹象明确（比如有中标通知，或客户公开表过态），就要主动和客户接触，发现疑虑。

销售人员需要主动联系自己的支持者，通常此时你已经得到了权力者的支持，之所以迟迟签不下合同，要么是决策者心里仍有疑虑，要么是客户内部还有一些说法，需要做点事去堵住其他人的嘴。通过支持者了解清楚情况才能有效应对。

解决疑虑

面对客户疑虑，如果销售人员不能感知客户的情绪变化，采用以成交为目的的销售行为，容易犯以下三个错误：

（1）淡化问题。

淡化客户关心的问题，否定其重要性。比如，告诉客户这点小事根本不会影响后续的实施，根本无须担心。可是，既然到了最后关头客户还对这个问题有所疑虑，销售人员根本淡化不了，淡化的后果反而会让客户觉得你根本没有考虑过这方面的问题。

（2）开处方。销售人员不探明原因就向客户推荐解决问题的方案、建议或主张，或给出无根据的承诺，可是，客户担心的是在实施中会出现问题，这些问题都是需要采购者自己解决的，而不是销售人员能解决的。比如，销售人员承诺新系统上线可以大大提高管理效率，但系统只是个工具，如果使用人员不配合，相应的管理制度不能配套推进，管理效率仍然不能提高。这个系统的最终效果如何取决于客户是否愿意承担责任去推动实施，销售人员的承诺并不可信。

（3）给予优惠。即给予价格方面的优惠推动客户作出决策。这可能是最差的一种做法，客户一有担心销售人员就降价，只能证明客户的担心是有道理的。

这些错误的核心问题都是不关注客户的情绪，试图通过施加压力的方式催促客户签约，但是这些举动带来的结果却事与愿违，这些做法没有压制客户的疑虑，反而印证了客户的担心，令其确信确实有风险存在。这种心理状态发展下去，客户可能做出的选择有三种：一是推迟决策。二是对供应商的选择不变，但成交条件更为苛刻，比如降低价格、缩小项目范围等。毕竟，更改供应商的成本比较高（仍然拿婚礼来打比方，喜宴定了、请帖发

了，再取消婚礼是件挺难交代的事情），但是改变项目范围、金额等也会影响你的销售额和利润。三是推翻原有结果，把已经出局的供应商拉回来，重新进行评估和选择。

正确解决疑虑的方法有两个：

一是和客户进行深入交流，回顾双方的共同目标和利益，唤起对方合作的热情。

在解决了情绪问题后，让客户自己来判断最佳的采购时机和应对方法，毕竟，这些在客户选你之前已经讨论过无数次了，你要让客户此时相信你是个可以合作的伙伴，明确自己该承担的责任，就可以推动最终决策。

二是高层互访。最后阶段的高层互访不是让高层施展高超的销售技巧去搞定订单（当然，业务部门的高层往往是从一线升上来的，确实有着极高的销售技巧），而是通过高层互访显示对此项目的重视和承诺的有效性，再次夯实客户的信心，打消客户最后的顾虑。同时，利用高层互访的机会，也可以让客户的高层当众做出合作的姿态，减少项目执行层的压力。

需要注意的是，请高层出面是为了让其最后推动采购成交，不是自己搞不定而让高层去当炮灰。大局应该是销售人员掌控，甚至高层去了干什么也是销售人员事先安排好的。

落后时的对策

落后指的是客户已经基本决定选择竞争对手，不出意外，我方已经出局。销售人员有两个选择：一是愿赌服输，干净利落地退出，去找其他的客户；二是创造疑虑，等待竞争对手犯错，最好是废标再来，即使此单最终无可挽回，依然可以在后续项目上占据主动。

创造疑虑指的是针对竞争对手的弱点，指出在后续阶段可能出现的问题，在客户心中埋下不满的种子。

案例

十多年前，我有过一次买电饭锅的经历，这次经历给我留下了深刻的印象。当时，在商场里有一家电饭锅厂家的销售人员跟我详细介绍其产品，我认为不错，可是他的东西太贵，我觉得只要能把饭煮熟就可以了，不需要买一个那么贵的，于是，就买了另外一个牌子的产品，价格只有他的一半多一点。当我拎着包装好的电饭锅离开那片区域时，这名销售人员对我说：“这个牌子的电饭锅也挺不错，销量我们排第一他们排第二，不过，这锅的出气口设计得不是很好，煮饭时会往外喷水，你要稍微注意一下。”

回家以后，我赶紧煮了一锅米饭，果然，那个出气口往外喷水的情况挺严重，锅盖和周围洒了一圈米汤。当天，我就拿着那个锅去退换了。事后想起来，其实这个问题并不是一个大问题，增加的清理工作量也不大，如果那个销售人员不特别提醒一下，我可能不会把这个问题特别当回事，毕竟价格要便宜那么多，有点小问题是正常的。

大客户销售中的创造疑虑，当然不像这个案例里这么简单，但有相似之处，即并不否定客户的选择，只是指出此后可能出现的风险，让客户重新考虑和选择。如果这个风险能 and 个人的职场前途相关联，效果则更好。

谈判

谈判是在正式签约之前经常要经历的一个步骤。经常会有客户找到我们询问能不能讲谈判的课程，大多数时候，在经过深入沟通后，我们发现销售人员欠缺的不是谈判技巧，而是销售上出了问题，导致遇到极大的谈判压力。常见的问题有：

1.未展示价值即开始谈判

谈判和销售的区别在于：销售时，销售人员并不改变自己的条款，而是不断地施加影响力，试图以价值打动客户；谈判时，双方有权改变自己的条款，希望以让步达成共识。

也许因为谈判看起来是签约前的最后一步，所以有很多销售人员经常过早地开始谈判，与客户讨价还价，希望以好的价格和成交条件吸引客户采购。可是，如果客户并不认可你的价值，根本没兴趣跟你谈，谈判就注定会失败。

客户不认可你的价值，也就不在乎能不能跟你谈成。销售人员对这单志在必得，不惜一切代价要拿下，而客户认为你可有可无，大不了谈崩了找另一家，在这种情况下，销售人员就算谈判技巧再好也没用。

2.不知道什么条件才能打动对方

与第一种情况类似，因为销售没做好，所以不知道对方在意的到底是什么，自以为重要的条件根本无法打动对方，即使做出了巨大让步在客户看来也无足轻重，客户一定要的条件销售人员又满足不了，这样的谈判很容易陷入僵局。

3.不知道该向谁让步

举个例子，前期业务部门负责对供应商的筛选，最终选择了你和另外一家供应商进入后续的谈判（按照对方的采购制度，必须要有两家进入谈判）。此时，来跟你谈价格的换了一拨人，是以前没有打过交道的采购人员，他们一上来就把你的东西贬了一通（虽然说得极不靠谱但也不听你解释），然后要求降价，并且声称不降价就选另一家。降不降呢？不降吧，担心过不了这一关；降吧，之前业务部门提出这个要求时你可是一点都没让步，难道换了一批人你就降了，怎么向业务部门交代呢？降了就一定能拿到这单业务吗？应该降多少呢？都是挺麻烦的问题。

在这个场景中，让销售人员陷入两难境地的同样不是谈判技巧的问题。如果早早取得业务部门的信任，达成一致，那么报什么价、留多少让步空间、怎么降既能满足采购的K

PI又不让人觉得你是乱报价等问题，在见采购人员之前就已经商量妥当了。

把这个问题扩大到一些普遍的场景，客户里有不同的人 and 不同的部门跟你接触，都想把条件谈下来一点，可你手里的资源就那么多，该向谁让步呢？

该给谁面子，不该给谁面子，对谁可以让步，对谁一定要死扛到底，这涉及的都是销售问题而不是谈判问题。

谈判中的三要素

谈判中的三个基本要素是保留价格、协议空间和条件换条件。

保留价格指的是销售方的底线，即哪些问题不可以谈，哪些条件不可以妥协，如果客户提的要求超过了底线，那么销售人员就该走人了。

协议空间指的是双方底线之上有多少重合的部分，没有协议空间就没什么可谈的了。

如果销售人员摆明了底线而客户依然要突破，双方没有协议空间，要么是客户不相信销售人员而故意诈一下，要么是这个客户根本就不是目标客户，初期的选择就错了。

条件换条件指的是双方在有协议空间的情况下，通过相互的让步来达成共识。销售人员在给出一些条件的同时，也需要得到一些回报，可能是成交条件上的回报，也可能是人情关系上的回报。这同样需要销售人员对客户的关注点十分清晰，才有可能构建自己的谈判策略和替代方案。

综合以上关于谈判的分析可以看到，在大客户销售中很多问题貌似最后的谈判问题，其实都是销售能力不足的问题，“价格不能再降了”、“对方的条件我们不能满足”等都是借口，销售做得很差，全指望最后的谈判力挽狂澜，是谈不出什么好结果的。

当然，这并不是说谈判不重要，套用一句网上的流行语“你的努力程度之低，根本轮不到和别人拼天赋”，用到谈判上就是“你的销售能力之低，根本轮不到和对方拼谈判”。

第11章

打造长期的生意

——大客户销售的方案实施

方案实施阶段的常见风险

经历了漫长的过程，这一单终于拿下，可是这并不意味着万事大吉。客户开始使用你的产品，会评估本次采购是否达到了预期的效果。销售人员对客户关注程度会直接影响合作的效果，往小了说，会影响这一单的回款和结项，往大了说，会影响以后和这家客户的合作。

大部分新产品、新系统在引入和执行阶段都会经历三个阶段，如图11—1所示。

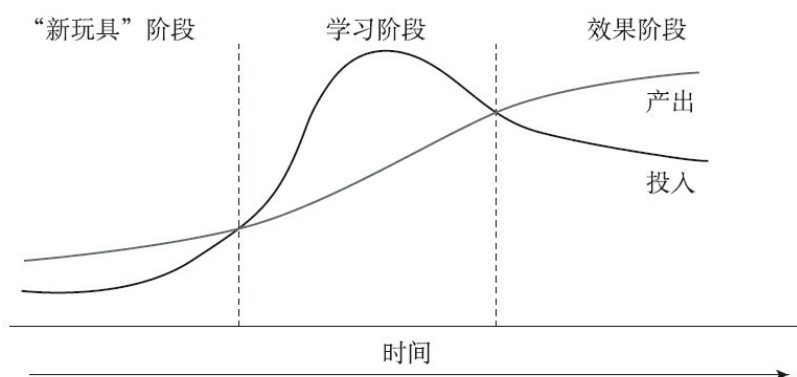


图11—1 实施中的三个阶段

- (1) “新玩具”阶段。客户付出的努力不多但立刻能享受到一些明显的好处。
- (2) 学习阶段。客户付出了很大努力试图全面掌控，但过程艰难，回报似乎不明显。
- (3) 效果阶段。新产品、新系统运作畅顺，客户得心应手，付出较少努力即可获得想要的效果。

在整个实施阶段，客户的积极性一般不会维持在同一水平上。在决定购买之后的“新玩具”阶段，客户通常会有较高的积极性。当进入学习阶段后，积极性可能急速下降，这也是实施阶段中一个高风险期。对客户而言，当他们意识到选用你的产品或服务需要付出

努力，却不能马上见到成效的话，积极性便会下降。对项目的期望值越高，积极性就会下降得越快，也有可能怀疑本次采购是否正确，对供应商产生不满，矛盾就此产生，竞争对手卷土重来的机会也就出现了。

为了避免学习阶段出现问题，销售人员可以采取三种策略：

（1）提前预示风险。销售人员需要提前告知客户在使用新产品的过程中可能出现的问题，适当降低客户的期望。

客户满意度的高低取决于两个因素：一个是产品的效果；另一个是客户的期望。在销售过程中，销售人员倾向于提高客户的期望，给客户描绘美好的未来，激发客户的采购意愿，但是如果在实施阶段仍然一味提高预期，会给自己带来麻烦。

我们拿日常生活中的小事来举个例子。假设你半夜肚子疼去医院，医生给你开了药，这药的效果很好，发挥作用也很快，但是有点副作用，即在你吃下去之后一个小时内，你的疼痛无法减轻甚至可能加剧。如果医生不告诉你这点，开药时只说“这药不错，吃了很快就好”，当药物发挥作用你感觉更疼时，对医生的评价会是什么？估计会说这医生很烂，这药没啥效果，还会疑神疑鬼，担心这个庸医给你看错病了，有可能会熬不住再找另一家医院去看病。即使硬挺到第二天好了，估计对那位医生的评价也不高，甚至不愿意归功于他，而会归功于自己临时的一些土办法（比如拿热水袋焐肚子）。

反之，如果医生开药时说：“这药不错，吃了很快就好，但是刚吃下去那一个小时，你会觉得肚子更疼了，没有关系，这是药物的正常反应，多喝水，很快就好了。”当肚子更疼时你是什么反应？应该很镇定吧，会认为医生说得很准，出现这样的情况是正常的、可控的，信心也就更强了，病好之后会觉得这位医生真不错。

因此，在开始实施后，销售人员要降低客户的期望，告诉他可能发生的问题和风险，让他对未来有一个合理的预期。相对于40分的现状来说，提升到80分就是一个巨大的成功，如果你让客户觉得要提升到120分才能满意，那是自己跟自己过不去。

（2）请客户参与。销售人员应该请客户参与实施计划的制定，并且共同商量出现问题时的应对措施，让客户心中有数。

与问题相比，人们更讨厌的是问题不可控。当客户对未来的行动计划很清楚，知道自己要承担哪些责任，付出哪些努力，并且可能出现哪些问题，有哪些应对的预案，就不会在问题出现时茫然无措。

（3）展示阶段性成果。一方面，销售人员要给客户描绘美好的未来，坚定客户的信心；另一方面，在效果部分出现（甚至还没有实质效果出现）时就要想办法展示成果，在

客户内部营造此次采购取得了重大利益的舆论氛围。

大项目全部实施完成可能需要很长的时间，不能等到全部完成再向客户汇报成果。钱花出去了，人力铺上去了，你的支持者必须要有成果向自己的领导汇报，向其他人证明本次采购的正确性。因此，销售人员一定要想办法在项目的实施过程中展示阶段性成果，让客户放心。比如，某银行准备在全省的所有网点都设置好免费WiFi，当首批网点施工完成开始使用后就要有效果反馈，而不能等到所有的网点都完成了再总结。

有些时候，即使产生实质性的阶段成果也要花很长时间，这就需要在宣传上动脑筋，比如，办签约仪式、开现场会、动用当地媒体进行动工的报道等。如果这个项目是“形象工程”、“政绩工程”（没有贬义，做好了项目需要得到上级肯定是非常正当的需求），就更需要在内外部宣传上下工夫了。

实施中出现问题及时沟通

有一次，在给银行的客户经理培训时，我问了一个问题：“如果你们推荐给客户的基金净值下跌，你们会及时通知客户吗？”有相当比例的人选择不说，问理由，回答是出事了谁敢说，得等升回去再说。可是，万一过了很久才升回去呢？万一升不回去呢？万一还没等升回去，客户自己就发现了呢？

还是那句话，与问题相比，不可控更令人讨厌。可是，很多销售人员在出现问题时，往往不是第一时间与客户沟通，而是隐瞒消息，试图等问题解决了才汇报，这是非常糟糕的做法，最有可能出现的结果就是出力不讨好，因为客户根本就不知道销售人员做了些什么。

出现问题不及时沟通还可能造成另一个后果，即客户没有及时采取行动，使问题恶化。签约之后，销售人员和采购人员已经站到了同一阵线，销售人员的支持者也愿意采取行动尽早解决问题，与花些时间和精力解决问题相比，把问题拖到无法解决而暴露于大庭广众之下是你的支持者更加不愿意看到的，更何况，有些在你看来很严重的问题，在客户看来解决起来并不麻烦。

案例

熊经理刚刚跟当地的教育局签下了一张电脑采购的单子，可是调货出了点问题，无法按原计划按时到位。熊经理急着和后台沟通，不敢跟客户说，也不敢露面，连电话都不敢接。拖了几夭，负责本项目采购且力挺老熊的一位处长打通了老熊的手机，了解完情况后说：“到不了货你早说啊，我把计划往后延延就行了，你一直不告诉我出了啥事，我咋

给领导汇报。”

开发新需求

没有一个解决方案是一劳永逸的。不管是客户的内部、市场、科技或产品等，都不可避免地变化着，新的不满也就随之产生。这种情形周而复始地发生，销售人员必须敏锐地觉察这些变化，从中发现新的需求。

需要关注的变化依然是业务和个人两个方面。随着新项目上马，原有的一些问题解决了，也会给客户带来新的机遇和期待，会产生新的业务需求。在合作中，销售人员可以加深对客户认识，也就更容易找到新的需求。在业务需求的挖掘上，销售人员可以做的事情有：

（1）树标杆。销售人员可以针对某一个行业，将客户分为若干级别，研究每级客户的主流需求和业务发展方向。例如，医院会分为三级甲等、三级乙等、区域中心医院等。然后，针对某个客户找一个可参照的同类客户作为标杆，例如，对三级乙等医院以附近的三级甲等医院为标杆，对地市的中心医院以省会城市的医院为标杆。有了标杆，也就有了具体的发展目标，相应的业务机会也就有了。

（2）做规划。为客户规划后续的发展目标。要求销售人员始终牢记项目的初衷，在取得了阶段性的成果之后，还可以在此基础上做一些事去满足客户新的需求，配合客户的目标，由此确定下一阶段的业务机会。要想与一个客户长期合作，如果只销售某一类产品，很容易被竞争对手替代，只有不断配合客户的新阶段业务目标，才能持续地合作。

（3）关注环境的变化。在第7章里已经提到过，业务需求往往源于外界的变化，销售人员需要时刻关注环境的变化。在很多公司里，会把销售人员按客户行业进行划分，就是为了让销售人员对客户的业务有更多的了解，对行业趋势能够更好地把握，也就更容易发现新需求。

在人的方面，销售人员可以做几件事：

（1）安抚之前的非支持者和反对者。在商业社会，没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益交换。时过境迁，如果反对者和你合作能让其利益最大化，他不会一直跟自己的利益过不去，关键是销售人员要迈出和解的第一步。当然，前提仍然是不能犯政治错误，不能激起支持者的不满。

（2）扩大在客户内部的人脉关系。在项目做成之后，对很多之前接触不到的人就有了接触的机会，特别是如果之前是靠着少数人的关系做成这个项目的，更要借助实施的机会扩大人脉，把自己缺失的支持者补上。比如，是靠着大老板打招呼做下的项目，要借助

实施与执行层搞好关系，形成良好的内部口碑；靠某个中层的支持拿到了小项目，要借此机会向其他部门和高层渗透。任何时候单线联系都是高风险的行为。

（3）关注客户内部的人事变化。人事变化对供应商的影响不言而喻，“一朝天子一朝臣”的说法并不夸张。新上任的各级领导，总是希望扶持自己的供应商。销售人员要能关注到这种变化，能在新领导上任之前就搞好关系，如果不能，也要在第一时间表达出合作的诚意。

案例

曾经我的一家客户的人事经理突然变动，经常和我接洽的薪酬主管私下告诉我前任人事经理和公司分管人事的副总因为一些问题同时被免职，接手的人事经理是之前的总经理办公室主任，是总经理的心腹。前任人事副总分管的领域都有较大的人员调整，原有的供应商纷纷被替换掉。这位主管嘱咐我多加小心，同时表示为了避嫌，他也不可能在新领导面前说我们好话，而且说了估计也是负作用。果然，此后他在办公室里都不敢接我的电话。

我马上联系了新上任的人事经理，因为相关的业务事项必须要和他沟通，他同意我登门拜访。由于他临时有事，我等他一个多小时。当这位经理看到我根本没去人事部的大办公室和他的下属（他肯定知道我和这些人其实很熟悉）攀谈而是在他的小办公室门外恭候时，脸色和缓了不少。我准备了非常详尽的材料给他，向他暗示了三点：一是当初选择与我们合作不是前任经理的个人意见，而是集体决策；二是与我们合作确实给员工带来了实实在在的好处，人事部门也减轻了工作量；三是以后我会唯他马首是瞻，后续的合作如何开展肯定以他的意见为主。

经过多方努力，我维护住了这个客户，并且帮助那位薪酬主管和新任经理建立了良好的关系。

应该说，在这一单里，除了应对得当之外，还有一些幸运的成分。有些时候，销售人员没有办法和新上任的权力者建立关系，就只能在人事变动之前尽可能扩大销售额了。

案例

齐经理是一家医疗设备公司的销售人员，当地的一家大医院是他的老客户。齐经理的支持者是这家医院的院长，齐经理在这家医院的销售份额一直很高。不幸的是，院长年龄到了，一年多以后就将退休，而被上级钦定接任的副院长和齐经理一直关系不好，是竞争

对手的支持者。可以预见，当这个人事变化发生后，齐经理在这家医院将完全失去业务机会。于是，齐经理抓住最后的机会，帮助院长完成了一系列的采购，使得医院在很长一段日子里不再需要新增大型设备。

第4部分
大客户经理的自我修炼

第12章

大客户经理的个人成长

销售人员是干什么的

很长一段时间以来，当人们谈到销售人员特别是做B2B销售的人员时，评价都不算高，或者说不算正面。

常见的一些认识有：

（1）酒量好，对娱乐场所比较熟悉等。我在和一些认识时间不长的朋友吃饭时，他们对我酒量欠佳这事总觉得不能理解，话里话外透出的意思都是“不喝酒你怎么做业务啊”。网上曾经流传过一段以梦想为主题的视频，里面那个以研究天文学为梦想的大学生，在应聘销售人员时，考官出的考题是拿出一瓶白酒来测酒量。为什么销售人员一定要酒量好呢？这两者之间并没有直接的关系。

（2）口才好。这里的“口才”是指“能说”、“话多”、“花言巧语但当不得真”等。我认识很多不那么能说会道的销售高手，他们注意倾听、诚恳、话不多但都能说中要害，完全不是那种口若悬河的人物。

（3）认识的人多，喜欢和人打交道。

类似的说法还有很多，每一条特征总能找到一部分销售人员非常符合，也总能找到一部分销售高手完全不符合。这些特征和销售业绩有什么内在关系吗？销售人员到底是干什么的？

我们去超市购物、在网上购物时，虽然发生了购买行为，但是没有销售人员在场，那么销售人员会被网络取代吗？

在过往的培训班上，对这个问题众口一词的回答是“不可能”，大客户销售人员无法取代。我同意这个回答。按照雷克汉姆的理论，客户可以分为三类：

第一类是内在价值型客户。这类客户对产品非常熟悉，只认可产品本身的价值，他们认为销售人员没有价值，销售人员的存在只会增加成本和价格。对应的销售模式为交易型销售，着力提供更为便捷的交易和更低的价格。

第二类是外在价值型客户。这类客户看中的不仅是产品本身的价值，也看重销售人员

的价值。他们需要销售人员帮助其完成对需求的理解、方案制作、供应商的筛选等多项工作，需要销售人员帮助他们发现和解决问题，离开销售人员他们无法实现采购，也用不好产品。对应的销售模式为顾问型销售。

第三类是战略型客户。这类客户需要供应商投入极大的资源去满足客户的战略发展需求，这类客户的需求不再是定制这么简单，而是产业链上的一种互补。这种情况需要极大甚至全部的销售资源投入，供应商与客户是紧密合作关系，当双方人员在一起工作时，甚至看不出谁是供应商，谁是客户。对应的销售模式为企业型销售，单个销售人员在其中的作用有限。

本书中讨论的销售属于面对外在价值型客户展开的顾问型销售。在销售过程中，销售人员必须创造出产品和方案之外的价值，才能得到客户的青睐（你不做，自然会有竞争对手去做）。

案例

南方一家很大的饮料生产企业的董事长在谈到销售人员的分类时，将销售人员分为三类：“PE瓶子”、“马口铁”和“利乐包”（饮料的三种包装材料）。

“PE瓶子”型的销售人员，每次和客户沟通只谈产品、采购量、价格，以价格取胜做下生意，但是基本上赚不着什么钱。

“马口铁”型的销售人员，和客户沟通的范畴超越了产品，可以聊聊生产、排班、质管等问题，与“PE瓶子”相比，这类销售人员更受客户欢迎，也赚到了一定的利润。

“利乐包”型销售人员，第一次出现时不谈产品，不谈生产，只给客户一份关于饮料市场的调研报告，正是看了这份报告，董事长决定引进“利乐包”生产线。此后，每一次销售人员出场，谈的都不是产品，当生产线开始运行时，销售人员来谈的是如何提高生产效率和产品质量；当生产比较稳定时，销售人员来谈的是如何拓展渠道增加销量。每一次都做成了后续生意，赚了很多钱。用董事长的话来说，对这类销售人员，他是又爱又恨，爱是因为每次销售人员出现，都解决了企业的现实问题，恨是因为这样的销售人员赚走了很多钱。

从事大客户销售的销售人员应该让自己成为“利乐包”型的销售人员，只有这样才是不可替代的。

销售的“五才”

——大客户经理的能力要求

销售可能是门槛最低但淘汰率最高的岗位了。门槛低，好像不需要什么硬件条件就可以上岗；淘汰率高，一年甚至一个季度都有可能大换血。我们经常在培训班上做的一个练习是请学员拟一则招聘新销售人员的广告，结果发现列出的条件五花八门，从“酒量好”到“人脉广”应有尽有，那么到底具备哪些能力才能做好销售呢？

套用一下《六韬》中评论将领的“五才十过”，我们来谈一谈销售人员需要具备的五种才能。

（1）情。情指的是销售人员以情动人的能力。销售说到底是依靠和人建立联系而达成的，能否换位思考，能不能迅速与别人拉近距离，是销售人员需要具备的重要能力。

在工作和生活中，我们都会遇到一些根本不具备同理心，不为他人考虑的人，没人喜欢和这样的人打交道，这种人是做不好销售的。

（2）信。信指的是销售人员要信守承诺，不能用欺骗的方式来完成销售。只有诚信才能取得客户的信任，大客户销售不是旅游景点宰客的无良小贩，别说宰不着，就算能宰着，下一次你还想不想做生意了？行业内的客户、供应商、渠道商数量都有限，圈子不大，把名气做坏了，也就做到头了。

（3）勇。勇指的是勇气，面对复杂形势敢于冲锋，面对不利局面不退缩。不可否认，销售工作遇到失败的比率、面临的挑战和压力远远高于其他职位，勇气不够是坚持不下去的。

（4）忠。忠有两层含义：一层是忠于客户，不欺骗不忽悠；另一层是忠于公司。在销售这件事上，有损客户利益的事情不能干，有损公司利益的事情更不能干。当两者发生冲突且不可调和时，宁可放弃客户，也不能损害公司利益。

（5）智。智指智慧，即学习、思考、总结、分析的能力，大客户销售要能在复杂形势下做出正确的判断，需要智慧。

$$\text{销售业绩} = \text{销售机会} \times \text{赢率} \times \text{销售金额}$$

对于小额销售来说，销售机会是无限的，赢率和销售金额相对固定，销售人员提升业绩更多靠勤奋，接触更多的客户，勇和忠更为重要。

对客户销售来说，销售机会是有限的，提高业绩的主要手段是提高赢率，情、信、智三个要素更为重要。大客户销售中，智慧比勤劳更重要，方法比汗水更重要，抬头看路比低头拉车更重要。

大客户经理的这五项能力，不仅体现在与客户的沟通上，也体现在内部沟通上。很多时候，销售人员需要调动内部资源去打单，这也考验销售能力，其基本的原则与见客户相同，即为对方着想。

案例

我当年在公司总部工作时，有时候会去支持分公司讲标。

有一次，在接到一家分公司的申请时，我了解到前期的销售工作做得不够好，和评委的关系不好，没什么支持者，标书里的评标条件也对竞争对手有利。这家分公司给我的答复是“所以我们申请总公司有经验的人来讲标，如果讲得好，还是有希望的”。这样的做法对我是一个很大的挑战，让我承受了比较大的压力，而且去支持后再丢单是一件很没面子的事，好说不好听。此后，这家分公司被我们部门整体排斥，没有人愿意去支持。

大客户经理的成长之路

一个大客户经理的成长，在不同阶段有不同的能力要求。我套用当年央视“你幸福吗”的主题编了一个段子来说明这个问题。

你幸福吗

——记者与销售人员的对话

人物介绍：

××电视台记者，需要以销售人员的生活状态做一期节目，以下简称记

菜鸟：大客户经理，入职半年

中鸟：大客户经理，入职五年

老鸟：区域销售经理，入职十年，因为销售业绩突出，半年前被提拔为区域销售经理

神鸟：销售总监

记：感谢各位参加今天的节目，今天我们讨论的话题是“你幸福吗”。我想首先请问菜鸟先生，你幸福吗？

菜鸟：我不姓福，我姓菜。

我入职之前，总有人告诉我销售这个职位如何赚钱、如何令人成长，我对这个职位很憧憬。入职以后我才发现很不好做，我交上去的方案往往石沉大海，好不容易成交了，价格也被压得很低，连我的佣金都受影响。

我参加过一些销售培训，也看了一些成功学之类的书，那些神一样的老师告诉我只要坚持就会有收获，告诉我要感恩，要将心比心，可是我每天都很努力，对客户也像对亲人一样热情，可是我的业绩仍然不好，而且我觉得客户总是不信任我，也不尊重我，这感觉很差。我曾经很热爱这个职业，可是现在我有点怀疑是不是入错行了。

记：我们都明白了菜鸟先生的苦恼，我想问一下中鸟先生，对于菜鸟先生面临的这些问题，你怎么看？

中鸟：我认为这是一个销售技巧不足导致的问题。

年轻的销售人员需要掌握三个层面的技巧：一是销售流程，也就是说一次拜访当中，需要做哪些事情会给人比较专业的感觉。具体而言包括拜访前准备、开场寒暄、通过提问来挖掘需求、方案展示、异议防范和处理、取得进展、拜访后跟踪等步骤，每一步应该做些什么事才不会出错是有一定之规的。

二是针对不同的人采用不同的沟通方法。销售人员对销售流程熟悉了之后就会发现，用同样一个流程无法搞定不同的人。中国有句古话叫“己所不欲，勿施于人”，但是在销售中这句话有点问题，因为人与人是不同的，正确的做法应该是以客户感觉舒服（不是自己感觉舒服）的方式跟他沟通，通俗的说法就是“见人说人话，见鬼说鬼话”。

为了达到这个境界，需要销售人员搞清楚三件事：客户的风格、自己的风格，以及不同的风格如何相互影响。这就需要将客户进行分类，将销售风格也进行分类，每一种客户类型对应一种最有效的销售风格。通过这样的划分，销售人员就可以清楚对不同的客户有效的沟通方式是什么。

同时，还需要附带工具来测试销售人员的销售风格，这样就可以让销售人员很清楚地知道自己适合面对谁，不适合面对谁，如果遇到不适合面对的客户该如何去调整，如果无法调整该如何在团队里找人互补。

三是挖掘需求。需求产生于客户的问题，也就是对现状的不满或对未来的憧憬，我们将之统称为客户的“痛”，只有感到“痛”足够强烈，客户才会购买，才愿意花大价钱购买。如何寻找客户的“痛”，如何让客户感到“痛”，如何利用客户的“痛”来做一个“局”去推动客户购买，是销售人员要掌握的第三个技巧。

顺便说一句，销售是需要激情和毅力的，但是仅凭激情和毅力做不好销售特别是大客户销售，因此，在选择销售培训时还是技能提升类的培训更靠谱一些，选择经过长期实践的成熟的方法论更靠谱一些，励志的培训适可而止，没有方法论支撑的纯经验之谈也听听就好。

记：看来您对销售技巧非常精通，那么您在这个职位上一定得心应手。您幸福吗？

中鸟：我也不幸福。

记：为什么呢？

中鸟：我主要面临两个困扰。

一是随着单子越来越大，面临的情况也越来越复杂。我总是试图与参与采购的所有人员都保持良好的关系，但这很难做到，而且往往事与愿违。

二是随着单子越来越大，我见对方高层的机会也越来越多，我觉得无法与高层很好地对话，也没有什么人脉关系。

这两个问题不解决，我做一辈子销售也就是个跑腿的。

记：刚刚菜鸟先生的问题中鸟先生解决了，我们来看看中鸟先生面临的问题老鸟先生能不能解决？

老鸟：我想先说两个概念。第一个概念是“术”，“术”是两军对垒战士之间互相砍杀的技巧，在销售范畴里，就是当我们面对面与人谈话时所要使用的技巧，能不能在一对一谈话中搞定对方，考验的是销售人员“术”的本事，刚刚中鸟提到的三种技巧，都是“术”。在“术”里面最高等级的技巧是搞定对方的高层，也就是中鸟面临的第二个问题。我们会发现一个企业的管理者，要么不说话，要么一说话蓝图太大，好像跟我的生意不搭边，如何去搞定高管，还是要站在他的角度去看问题，去看这次采购对企业的意义，要有高管的眼光和境界。

第二个概念是“道”。“道”是运筹帷幄之中，决胜千里之外的能力。要拿下一个大单，短则三个月，长则一两年，甚至还有长达数年的布局和斡旋，销售人员要见很多人，见很多次，要想控制整个过程，必须对全局了然于胸，能够有计划、有预谋地推动局势发展，当出现突发状况时，要有应对之规。

掌握“道”，也有三个层面的要求。第一个层面是掌握组织结构。其核心要义有三点：第一，精研采购流程和销售流程，两者要吻合，在不同的采购阶段做出合适的销售行为，踩错点，就会不断地做无用功；第二，对组织结构和人的剖析，组织的政治结构和非政治影响力结构是怎样的、不同位置的人在想什么、其任务动机和个人动机是什么、为什么会帮我或不帮我；第三，怎么给方案，怎么屏蔽对手。

掌握了这个层面，可以解决中鸟说的第一个问题，其实大客户销售中不可能讨好所有的采购者，特别是对内部有明显的政治派系和斗争的客户根本不可能做到，朋友的朋友是朋友，朋友的敌人是敌人，无法两面讨好。

第二个层面是掌握人际关系。受中国文化的影响，在中国做销售很讲究人际关系和圈子，这就需要销售人员把人际关系分析彻底，知道客户出现什么行为表明他和你的关系到位了，出现什么行为表明关系一般，出现什么行为表明他已经完全偏向竞争对手了，并且你可以有效应对。

第三个层面是如何绑定一个客户持续出单，这就涉及大客户管理的内容，要时刻关注客户的组织变化和业务变化，不断发展你的支持者。

“道”和“术”是相辅相成的，“道”指挥“术”作战，除非你有万军丛中取上将首级的“术”，见什么人都能搞定，你才能够搞定一个大单，这种在“术”上面达到登峰造极程度的天才不超过5%。对于剩下95%的人，只有“术”而没有“道”，会跑偏方向，浪费资源。同时，“道”要靠“术”来支撑，光有“道”而没有“术”，你去见人而搞不定也没有用。

记：看来老鸟先生确实可以解决中鸟先生的问题。可是，您会不会也有自己的问题呢，您幸福吗？

老鸟：确实，幸福的销售都相似，不幸的销售各有各的不幸。我面临的问题是，我怎么去管理这片区域，怎么带自己的队伍。我现在是销售经理，但总感觉还是所有问题都自己扛，累个半死还是完不成对区域业绩和队伍培养的要求。

记：看来，这个问题要神鸟先生来回答了。

神鸟：刚刚老鸟讲了两个概念“道”和“术”，我补充一个概念——“法”。

常言道没有规矩，不成方圆，“法”是你管的一亩三分地，这个区域的经济特色是什么，竞争对手有什么不同，你的目标客户怎么定位，你的区域管理应该怎么做，你能够用到的渠道怎么管理，你怎么管理销售队伍，“法”讲的是这些内容。

记：那么，神鸟先生，您幸福吗？

神鸟：我很幸福。我是真的在帮我的客户解决问题，他们很尊重我，我也真的在帮我的兄弟们成长，他们也很尊重我。我从事一份我喜欢、擅长的工作，这份工作带给我满意的收入和他人的尊重，我当然幸福。

记：您说得太好了，能不能请您再对这个职业做个总结，来作为我们今天节目的结尾。

神鸟：我们在推广新产品、新技术、新体验，我们在靠自己的专业知识和技能给这个世界带来更美好的生活方式、推动社会的进步。这是一个充满了自尊、爱心和智慧的职业，我祝愿所有的销售人员都幸福。

套用这个结尾，我们也希望所有的大客户销售人员能够在销售中创造自己的价值，在工作中体会到幸福。

后记

下定决心写这本书源于2012年8月所做的一次案例调研。

当时，有一家全球著名的外企要为多个事业部进行大客户销售的培训，我们赢得了这个培训项目，战胜的对手是与客户总部签了全球合作协议的著名销售咨询公司，而且我们的价格比对手还要高。赢下这一单之后，我们花两周时间调研了几十名销售人员，收集他们的案例。在这个过程当中，有两个案例引起了我们极大的关注。

第一个案例，客户已经和竞争对手一起完成了考察，我方才知道这个项目，而且从当时的一些现象来看，客户与我方的关系极为糟糕，负责这个客户的销售人员也被客户认为是不受欢迎的人。在这样的局面下，销售总监亲自上阵，硬是在高中基层都找到了自己的支持者，漂亮翻盘，不仅在这一次的项目中取得了胜利，而且把这个客户做成了自己的堡垒。

第二个案例是一个失败的案例，三家竞争，我方成功地挤掉了一直在客户那里占据绝对份额的老供应商，但在形势一片大好的情况下意外输给了另外一家。负责这个单子的销售人员在电话里非常郁闷和不平地说，“这就是那家的销售人员运气好，其实他们什么工作都没做，我花了大力气把那家老的（供应商）给挤掉了，他们凭着价格捡了个便宜。”访谈下来，我们一致认为是当时销售人员找错了人，引起决策者的反感而导致丢单。获胜的那家销售人员确实什么都没做，也正因如此，成为决策者看来唯一没有“站错队”的供应商。

那次调研之后，我们决定把这些年来对大客户销售的实践和研究写出来，帮助更多的销售人员少走弯路。

写书的过程比预期的要艰苦得多，众多工作缠身，总觉得时间不够，而且写书不像讲课，没有现场的互动和讨论去帮助读者理解，必须把相关的问题用文字表述清楚，总觉得写得不够好，反复修改甚至推倒重来。当终于成稿之时，脑子里冒出来的第一个念头不是喜悦，也不是轻松，而是那句著名的“你知道凌晨四点洛杉矶街头的样子吗”。

我要感谢SCG的各位同事，没有他们在工作上的支持，我不可能有机会完成本书。

我要感谢我的妻子徐英，作为一所大学的教授，她的学识远胜于我，工作也很繁忙。

为了让我集中精力来完成工作，她承担了大量的家庭事务。我要感谢我的女儿，她是我欢乐的源泉。我要感谢我的父母，几十年来，他们的期待一直是我前进的动力。

我也要感谢你，这本书的读者，希望这本书能够帮助你在销售这条路上走得更好。

徐晖

2014年10月于上海