

图说 大客户销售

Key Account
Sales Roadmap

—— 从销售精英到销售高手的必读经典 ——

梁文胜 唐勇 ◎ 著 苏杭 ◎ 手绘插画

源于世界500强经典销售系统，中国大客户销售生动演绎

科学严谨 思想深刻 轻松易读 爱不释手

《O2O销售实战沙盘》第一人梁文胜老师十年商战培训精华

"为学日益良老师"销售人微信公众社群五万粉丝极力热捧！



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

图说 大客户销售

Key Account
Sales Roadmap

—— 从销售精英到销售高手的必读经典 ——

梁文胜 唐勇 ◎ 著

苏杭 ◎ 手绘插画



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

大客户销售又被称为团体销售、法人销售、B2B销售等，它具有订单金额大、项目周期长、组织结构复杂等特点。本书将源于国外成熟、科学的大客户销售体系，植根于国内本土企业的实战经验运用，从完整的销售周期角度解读大客户销售策略的特征。本书结构完整，逻辑清晰；文风亲切易读，插画生动形象；工具简单实用，案例触类旁通；独立成篇，又自成体系。无论是初出茅庐的销售新人还是久经沙场的销售精英，都会从中受益良多。

图书在版编目（CIP）数据

图说大客户销售/梁文胜，唐勇著. — 上海：上海交通大学出版社，2015
ISBN 978-7-313-13695-4

I. ①图… II. ①梁… ②唐… III. ①企业管理—销售管理—图解
IV. ①F274-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第205499号

图说大客户销售

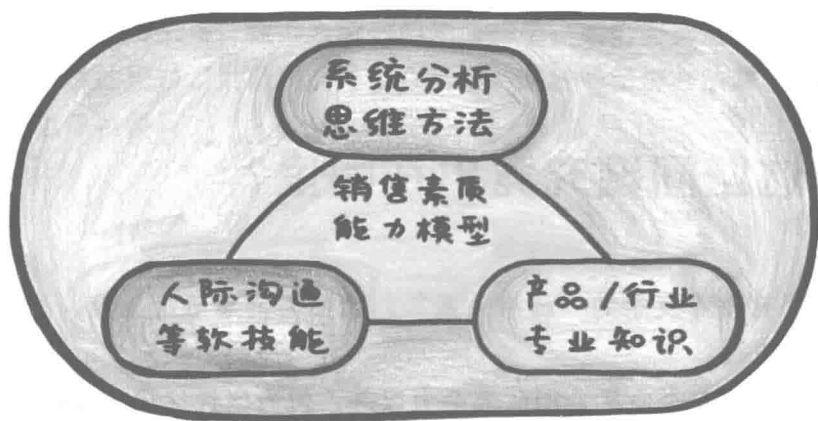
著 者：梁文胜 唐勇	地 址：上海市番禺路951号
出版发行：上海交通大学出版社	电 话：021-64071208
邮政编码：200030	
出 版 人：韩建民	
印 制：上海景条印刷有限公司	经 销：全国新华书店
开 本：710mm×1000mm 1/16	印 张：13.5
字 数：179千字	
版 次：2015年9月第1版	印 次：2015年9月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-313-13695-4/F	
定 价：78.00元	

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话：021-59815625

从销售精英到销售高手的必由之路

大客户销售又被称为团体销售、法人销售、对公销售、B2B销售等，其销售特点具有订单金额大、项目周期长、组织结构复杂、客户决策层分散等特点。大客户销售人员直接为企业创造营收，其技能培训一直被企业高度重视，但传统的销售训练中，往往只重视销售人员专业知识以及谈判、沟通、礼仪以及人际关系等软技能，这些只是停留于“术”层面的销售技巧，销售人员往往在角色复杂、周期长、决策流程复杂的大客户销售中却显得不知所措。



我们只有跳出“点”和“面”的线性思维，运用科学、系统的销售方法论，时刻关注客户的角色和决策影响力，关注客户认知和态度的变化，充分把握客户的利益和诉求，有针对性地在赢单的每个阶段制定最优的行动方案，动用最合适的资源，让大客户销售不再是捉摸不透的“黑箱”，而是有步骤、有方法的操作系统！

这就是本书所能带给您的最大价值！

QUESTIONS

- 在医疗设备采购谈判中，为什么明明关系“很铁”的张院长，最终选择了竞争对手？
- 在大型IT系统的升级改造项目中，传统的销售漏斗理论为什么会失灵，让公司错过近千万商机？
- 在企业员工体检项目采购中，为什么谈好了所有的条件，客户却迟迟不肯签约？
- 在人寿团险项目中，为什么单子签了，却无法有效执行，回款更是遥遥无期，客户会和自己玩“躲猫猫”？

? 这些问题究竟出在哪里？

- 面对国有企业复杂的“政治关系”，我们为何总是押错宝，选错“公关”对象？
- 面对市场的每个商机，团队都全力以赴，但为何往往成了甘做他人嫁衣陪标的“劳模”？
- 面对跨国企业的全国项目，那些号称“精英”的销售老兵，为何失败丢单情况也屡见不鲜？

? B2B销售究竟有没有规律可循？



从初出茅庐的菜鸟，到万人敬仰的销售高手，我们需要的不仅仅是技能的提升，人脉的积累，更重要的是学会科学、系统的销售方法和“以客户为中心”的思维习惯。

第一章 找到商业机会

1. 与大客户的沟通 /3
2. 回到原点——再谈与大客户的沟通 /5
3. 从原点出发——听对方想说的，说对方想听的 /7
4. 我们的必备武器——大客户业务中信息的掌握与运用 /9
5. 收集信息第一步——发展“内线” /11
6. 收集信息第二步——挖掘个人资料 /12
7. 收集信息第三步——分析客户的组织结构 /13
8. 收集信息第四步——判断销售机会 /14
9. 商机判断“四大妈” /15
10. “四大妈”之“一大妈”——是机会吗？ /17
11. “四大妈”之“二大妈”——是我的机会吗？ /19
12. “四大妈”之“三大妈”——我能赢吗？ /21
13. “四大妈”之“四大妈”——值得赢吗？ /23
14. 警惕“假大妈”！ /25
15. “四大妈”是人生哲理 /27
16. 客户定位 /29
17. 销售目标的确定 /31
18. 开局定位 /33
19. 九剑封喉，驰骋江湖 /35

第二章 挖掘客户需求

1. 重塑我们的价值 /45
2. 找到接纳者 /47
3. 用好接纳者 /49
4. 影响不满者 /51
5. 向权力者销售 /53
6. 五维组织分析概述 /55
7. 采购项目参与角色的确定 /57
8. 寻找咨询顾问 /59
9. 购买行为是如何产生的 /61
10. 需求层次分析 /63
11. 生存需求 /65
12. 安全需求 /67
13. 归属需求 /69
14. 被尊重的需求 /71
15. 自我实现的需求 /73
16. 需求层次分析的实战运用 /75
17. 他们依靠什么决策 /77
18. 如何寻找决策的动力 /80
19. 对待变革的态度 /83
20. 忘掉自己，“把自己变成客户” /85
21. 《来自星星的你》——遇到革新主义者 /87
22. 没有变化就没有采购 /89
23. 买奔驰巴士，还是买奔驰Smart——改革派的选择 /91
24. 遇到实用主义者 /93

第三章 密切客户关系

1. 与我方联系的紧密度 /97
2. 态度决定一切 /99
3. 与指导者建立密切关系 /101
4. 客户内部有没有中立者 /103
5. 客户中为什么会有“非支持者” /105
6. 天下事都是与人有关的 /107
7. “五维”助你拿大单 /110
8. 走进圈子，找到拍板的人 /113
9. 挖掘需求的综合运用 /117

第四章 确定采购标准

1. 买点、卖点分析 /123
2. 客户采购有标准吗 /125
3. 什么是好的标准 /127
4. 奔驰和宝马的差异 /129
5. 软性化指标如何硬性化 /131
6. 这单还有戏吗 /133
7. 为什么要影响标准 /135
8. 如何影响标准 /137
9. 不言放弃 /139

第五章 面对客户疑虑

1. 交易恐慌症——是什么让你的客户产生犹豫 /145

2. 如何帮助客户解除疑虑 /149
3. 解除疑虑的错误做法 /150
4. 如何发现客户疑虑 /152
5. 如何处理客户疑虑 /155
6. 为什么要使客户产生疑虑 /157
7. 如何制造疑虑 /160
8. 扩大客户疑虑 /162

第六章 赢单只是又一个开始

1. 实施安装 /167
2. 开发客户新需求 /170
3. 新需求的开发步骤 /172

第七章 攀登销售巅峰

1. 销售的速度 /177
2. 销售的温度 /179
3. 刹车、降温、前进 /181
4. 大客户销售——完美的客户体验 /183
5. 大客户销售中的虚与实 /185
6. 大客户销售需要正能量 /187
7. 销售战术定位——四招遍天下 /190
8. 销售训练是一种实践 /201

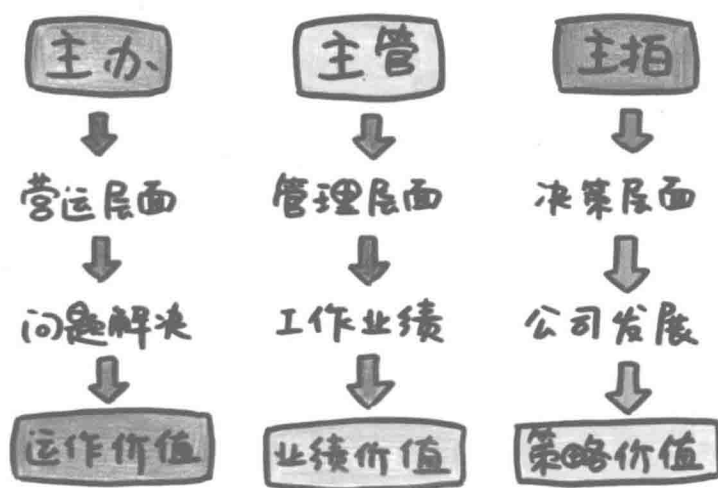
后记 /204

／ 第一章 找到商业机会／

1. 与大客户的沟通

大客户的沟通本身就不是一个人的沟通，是对一个组织的沟通；也就是我或者我们对一个有组织的群体中的众多人进行的沟通。

所以这种沟通很复杂，既要做到对于目标组织的各层级全覆盖，又要兼顾到目标组织中的各种关系。谈到覆盖是因为大客户的购买决定通常不是一个人做出的，这一点在超大型购买中尤为突出。中间每一个环节的阻滞都会影响到购买决定的顺利达成；同时目标组织中的各种关系，特别是非正常组织的影响力又是不可忽视的，一些组织中甚至存在相互对立的种种关系，简言之就是你同意的就是我反对的。认识到这种沟通的复杂性才能做到《孙子兵法》中讲到的“以虞待不虞”，做到有备无患。



对大客户的沟通，要针对各个层级的需求和关注点用不同方式和内容进行，一般情况下，营运层面（主办）更关注的是问题解决，我们更多的是要把运作价值（解决办法）讲清楚；管理层面（主管）关注的是这件事解决带来的工作业绩，我们在沟通中要指出这个业务带来的业绩价值；决策层（主

拍)关注的是这件事对于公司发展的影响,沟通中要发现或创造出这个业务的策略价值,及带来的长期合作伙伴关系。

对目标组织中各个层级的沟通也是不完全固定的,而是要权变。因为组织中沟通的最终对象还是人,是人就会因“事”、“时”、“地”等的不同而不同,这就需要我们的销售人员对于沟通对象的需求和性格有准确的判断,运用多种沟通工具,实施有效的沟通。“有效”就是要让对方能够接受和认同你,大客户销售永远是客户先接受我们的人,再接受我们所在的公司,最终接受我们的产品,以满足客户组织的特定需要。



无论怎么沟通,我们的最终目的是促成销售的达成。那么沟通的目的就是要获得客户的认同,大客户的沟通不在于你见过多少次客户,而在于你每次见客户“和客户的距离拉近了多少”!因为大客户的购买决定永远不是当着你的面做出的。那么在你不在场的情况下,要别人的决定倾向于你,就看你的沟通能力了。大家想一想,我们所有的销售动作和手段,总结起来就是这两个字——“沟通”。

2. 回到原点

——再谈与大客户的沟通

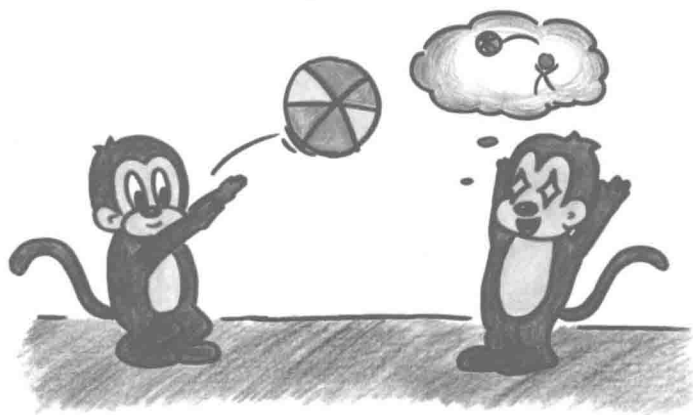


沟通，无人不会，但是否深谙其道就是一门学问了。“沟者”，构筑管道也；“通者”，顺畅也。如何构筑起与大客户各个层级的管道，并顺利地进行有效沟通？那让我们回原点，看看这种“顺畅”如何产生。

数年前，科学家在研究猕猴前额叶皮层的时候发现，当猴子扔球或吃香蕉的时候，这些细胞会兴奋起来。接着科学家让这些猴子看另外一些猴子扔球、吃香蕉，意外地发现看的猴子的前额叶细胞也会兴奋起来。换言之，当1号猴子看到2号猴子扔球的时候，1号猴子大脑里的反应就像它自己扔了球似的。这就是著名的“猴做猴看”试验，科学家把这些细胞叫做镜像神经元，因为这些细胞使猴子在脑海中“镜像映照”出其他猴子的举动。大家现在知道为什么我们看电影时，明明知道看到的是虚构的故事，但还会随着情节一起哭、一起笑。

我们是一面“镜子”，可以反映出我们是如何感知这个世界的。同时，我们也需要别人做自己的“镜子”，通过他人的反应，我们才能更好地了解和认识自己，这是我们成长的必备条件。事实是，我们的这些基本需求经常得不到有效的满足，我们每天都在寻找别人当我们的“镜子”，渴望别人的

了解。所以当别人体察到我们的痛苦或认可我们的胜利时，我们的感受会那么的强烈。



“猴做猴看”

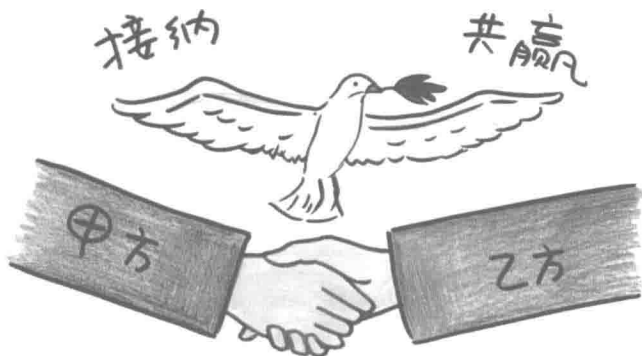
正是因为这一点，在我们和他人沟通中，都要努力去映照体察他人的情感，哪怕你并不认同这些情感。同理心在这个原点上开始建立，同理心是一切有效沟通的基础。

安慰一个哭泣的人，最好的方式不是说“不要哭”，而是说“你一定很痛苦，想哭就哭吧”或者“我陪你一起哭吧”，这就是“共情”，人类最高级别的安慰，就是理解别人的痛苦，并陪伴他。

了解他人的期望，并做出回应，满足人们想要得到的体察和映照的期望，这是你能够发现的最强有力的沟通工具之一，有了它，你可以在大客户的沟通中与任何一个层级的人有效对话。

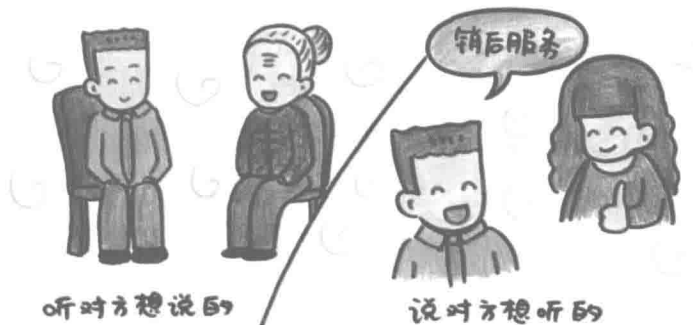
3. 从原点出发

——听对方想说的，说对方想听的



在我们进行大客户沟通时，我们往往面对不十分熟悉的组织和个人。我们的任务是让对方接受我们，而不是战胜对手。人们习惯上愿意接受的是和自己有共同点的事物，这就要求建立同理心，从原点出发，“体察”、“映照”对方的感受，从而进入“另一个人的心灵”。

过往的观点认为成功的销售，就是“能说”，把产品推销出去。但这在大客户的销售中往往不太适用！



- 如何体察对方感受——听对方想说的

这样使对方感到尊重，同时也可以获得很多免费信息，从这些信息中找到对方“想听的”。

- 如何映照对方感受——说对方想听的

运用复述、提问、分享等方式，让对方感觉到你理解他了。这就要求我们“对别人感兴趣”，而不是“对自己感兴趣”。

你这样做得越多，对方回报的“感激”就会越多，对你的感同身受就越强。正如《从优秀到卓越》的作者柯林斯所言：“不要逢人就讲自己的趣事。”以对方（客户）为中心，在沟通开始时让对方接受我们。

心理学中有个“情绪定律”，说的是人百分之百都是情绪化的，即使有人说某人很理性，其实当这个人有“理性”地思考问题时，也是受到他当时情绪状态的影响。“理性地思考”本身也是一种情绪状态，所以人百分之百是情绪化的动物，而且任何时候的决定都是情绪化的决定。

所以学会沟通，首先要理解对方的情绪，善于观察、发现。

大客户沟通的最终目的是达成交易，后面还有很长的路要走。

4. 我们的必备武器

——大客户业务中信息的掌握与运用

大客户业务中，“沟通”是我们运用的所有销售动作和手段。那么信息的掌握和运用就是“沟通”的必备武器。

因为我们销售的每一步都是建立在信息的“指引”下，这就有如战争中的情报工作，如果打一场没有情报的战争，其结果可想而知，不是得不偿失，就是一败涂地！

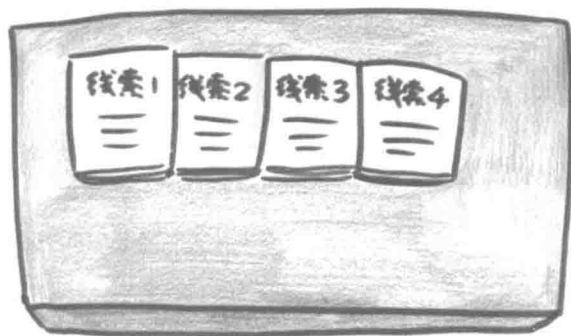


“广而泛”的信息帮助我们找到业务

- “广而泛”的信息帮助我们找到业务

我们每天都生活在信息社会中，接触到海量的信息。业务产生的背后是找到业务信息，如何找到业务信息比如何做业务更重要。

和人接触会听到信息，媒体上会发现信息，生活中有信息，工作中更有信息……这其中最关键的是对于业务的“敏感性”，有可能你认为没有用的，恰恰是重要的业务信息。笔者就曾在乏味的报告中、在例行的拜访中，发现了上亿级的大项目。



“窄而深”的信息帮助我们做成业务

- “窄而深”的信息帮助我们做成业务

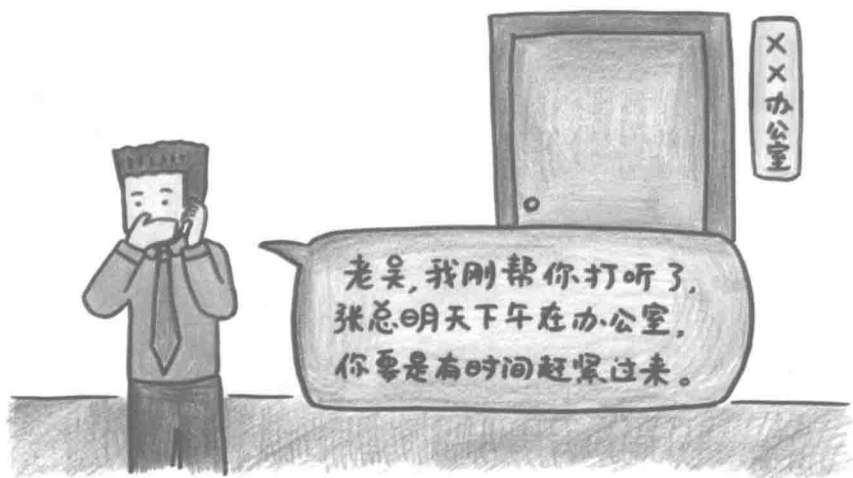
对一个具体项目而言，围绕整个项目，收集、整理、分析、运用所有能够得到的信息，甚至要有意识、有目的地去找那些看似不可能得到的信息。

信息帮助我们发现业务；信息帮助我们进入项目；信息帮助我们建立同理心，让客户接受我们；信息帮助我们进行商机判断；信息帮助我们选择关系策略；信息帮助我们制定竞争策略；信息帮助我们解除客户疑虑……

总之，对信息不能够掌握和运用，对一个大客户的销售人员来讲只能是纸上谈兵！

5. 收集信息第一步 ——发展“内线”

收集信息如同作战时收集情报，这是大客户销售的基本功。



收集信息第一步 —— 发展内线

收集信息的渠道可以是公开渠道、行业内部；也可以从自己公司内部；但最有价值的信息一定是从目标客户的内部获得。

这就要求我们在目标客户内部找到“内线”。“内线”就是在客户内部认同我们，并愿意为我们提供帮助的人。

我们的“内线”一定是“只为我们提供帮助的人”。

6. 收集信息第二步 ——挖掘个人资料

大客户是一个组织，组织由不同的个体组成，影响组织首先由影响个人开始。每个人都最关心和自己有关的事，那么围绕在这个人周围的个人资料就至关重要。



“人因相同而接受，因不同而购买。”

收集信息第二步 —— 个人资料

个人资料有利于我们和接触到的人建立同理心。在我们刚刚接触到目标客户的时候，同理心的运用会有效、快速地帮助我们找到接纳我们的人——他（她）愿意给我们提供更多的信息。

收集和运用目标客户组织内部关键人员的个人资料，会帮我们制定关系策略，促成关系升级；也会帮助我们找到影响力关系，对购买决定的做出者施加影响。

7. 收集信息第三步 ——分析客户的组织结构

大客户是一个组织，购买决定由组织做出。这句话的意思是目标客户组织中的相关人都会或多或少地影响到购买决定的选择。

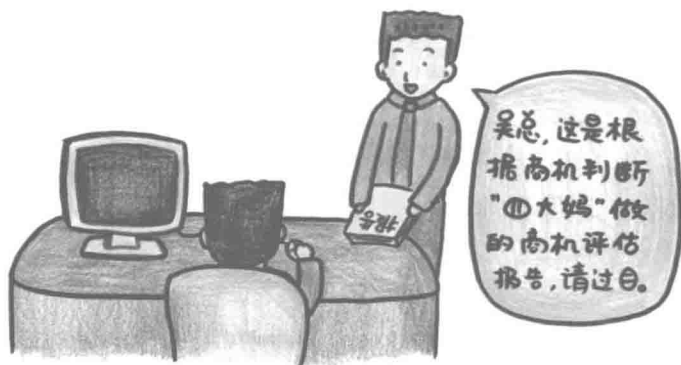
以往我们在大客户销售中往往不注意客户的组织结构，认为只要找到关键人就能搞定。可是在前进的过程中不是“小鬼难缠”，就是“老大不干”。



收集信息第三步 —— 客户的组织结构分析

只有我们了解了“对大客户的销售是对一个组织的销售”这个本质后，用多维组织分析（后面会详细介绍），找到切入口，了解客户的正式组织结构、非正式组织结构，使我们的销售直指影响力的中心，达成销售、形成购买。

8. 收集信息第四步 —— 判断销售机会



收集信息第四步 —— 判断销售机会

销售机会分析也叫做“商机判断”，商机就是商业机会，就是我们能否形成销售、达成购买的判断。

商机判断由四个部分组成：

- (1) 是机会吗？
- (2) 是我的机会（我们有产品和方案）吗？
- (3) 我能赢吗？
- (4) 值得赢吗？

每个部分又包括了若干问题，涵盖了客户的购买需求，产品的适应性和竞争力，我们和客户的关系深度，以及盈利要求。

商机判断决定了销售是否能进入下一个阶段。如果没有销售机会就不要进入下一步，免得将时间和资源花在不会产生订单的客户身上。

9. 商机判断“四大妈”



商机判断的四大部分叫做“**四大妈（吗）**”，对应各部分的小问题叫做“**十四小妈（吗）**”，下面的这张表可以让大家一目了然地对此有全面的了解。

这四个部分的判断可以帮助我们确定是否有机会，若没有机会就不要贸然投入。笔者接触的一些销售人员，跟踪一项目很久、投入很大、精力花费很多，但结果却不好，有时不是被不良客户耍了，就是到项目真正运作时被别人拿走了。

同时下表也指引了我们和客户进行接触时要询问和落实的内容。我们的销售人员和客户接触之前，要明确地知道这次接触的目的，不能只泛泛地讲“融洽了关系”。这“十四个小妈”的问题落实就画出了我们的方向。

四大妈(吗)?十四小妈(吗)?

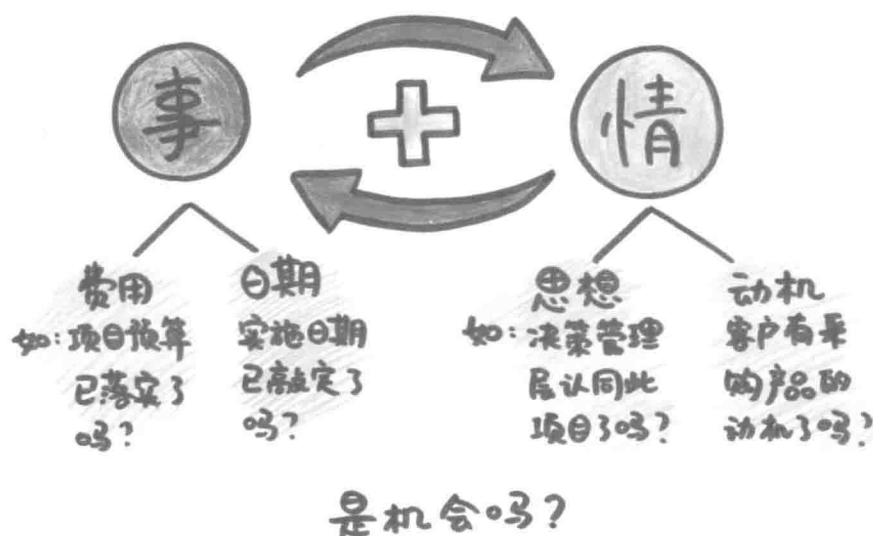
——商机判断解释

应用指引

- 销售预测
- 和客户每次接触时的方向指引
- 管理层在以销售为主的营销活动中的参与
- 资源请求或折扣促销申请
- 赢/失分析

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ① 客户有采购产品的动机了吗? | ⑤ 我们是客户考虑的供应商吗? |
| ② 项目预算已落实了吗? | ⑥ 客户是否有供应商筛选标准? |
| ③ 决策管理层认同此项目了吗? | ⑦ 我们的产品/方案及资源能满足客户要求吗? |
| ④ 项目实施日期已敲定了吗? | ⑧ 我们为客户提供的特有的商业价值得到认同吗? |
| ⑨ 客户决策层里是否有人认同并支持我们? | ⑫ 项目的短期回报/利润率高? |
| ⑩ 我们与客户间在各层面的人脉关系都到位? | ⑬ 项目的长线回报/战略性价值高? |
| ⑪ 我们早已参与协助客户为此项目进行立项? | ⑭ 项目的业务风险是可控制的,可接受的? |

10. “四大妈”之“一大妈” ——是机会吗？



商务活动的构成无怪乎两个字“事情”，何谓“事情”？就是“事+情”，围绕钱、日期等，构成了“事”；围绕人的思想、动机等构成了“情”。情会影响事，事也会影响情。

商机判断的第一问——是机会吗？由“四个小妈”组成。从“事”的角度看，项目预算已落实了吗？项目实施日期已敲定了吗？从“情”的角度看，客户有采购产品的动机了吗？决策管理层认同此项目了吗？“事”和“情”合在一起，就有事情了，机会来了！

客户有采购产品的动机了吗？动机是发动一件事情的原始动力，它可能来自外部，例如法规的要求、上级的布置；也可能来自内部产生的需求。大客户购买不是冲动型购买，一定是有需求，这种需求的出发点是客户采购产品的动机，它有着决定性的力量。

决策管理层认同此项目了吗？如果项目是决策层发起，一定是决策层认同的；如果是基层发起，必须得到决策层的认同，才可进行，因为大客户销售毕竟是组织的购买行为。



项目预算已落实了吗？商机也叫做“钱机”，没有钱肯定不会形成购买的，即使在当前互联网经济时代，所有商务的最终指向也是价值的交换。笔者20世纪90年代，做开发区建设时，常常遇到“吃开发区考察族”，他们每天到全国各开发区考察，各地远接高迎，但最终都不会投资、买地，因为没有钱！

项目实施日期已敲定了吗？这个问题包括三方面：客户做决定的最后限期？如果该项目拖延将会有有什么后果？如果该项目如期完成会对客户有什么回报？时间因素是大客户销售中要考虑的主要因素，因为组织活动都是有时间要求的。时间的拖延往往是项目危机的前兆。

11. “四大妈”之“二大妈” ——是我的机会吗？

商机判断的第二问——是我的机会吗？由“四个小妈”组成。我们是客户考虑的其中一个供应商吗？客户是否有明确的供应商筛选标准？我们的产品/方案及资源能满足客户要求吗？我们为客户提供的特有的商业价值得到认同吗？



——是我的机会吗？考虑的是我们参与项目的竞争力。——

第一个方面是客户有供应商筛选的标准，且我们是符合标准的供应商之一。这种标准未必是项目开始时就明确，但随着业务的进行，会越来越凸显，也会指向客户的需求所在。

第二个方面是找到客户的需求且我们所提供的商品或方案能够满足客户需求。客户的需求包括了两个方面：商务需求和个人需求。商务需求是大客户业务的特征之一：一定是有目的购买，而不是冲动行为。又因为大客户业务是组织行为，组织行为中的决策由“人”促成，那么就需要满足这些组织中相关利益关系人的需求，这种需求不一定是物质上的，很多是在精神层

面，比如“被尊重的需求”。

第三个方面是我们有独特的商业价值，独特就是我们有，别的供应商没有。有些业务员往往爱向客户表示：别人能做到的，我们都能做到。这句话从心理上暗示客户：我们能做的，别人都能做！反而起到了相反的效果。



“人因相同而接受，因不同而购买”。讲得就是我们有独特的商业价值。这种独特的商业价值还必须是能够满足客户近期或长远需求的，不然对客户来讲也不是价值。

12. “四大妈”之“三大妈” ——我能赢吗？



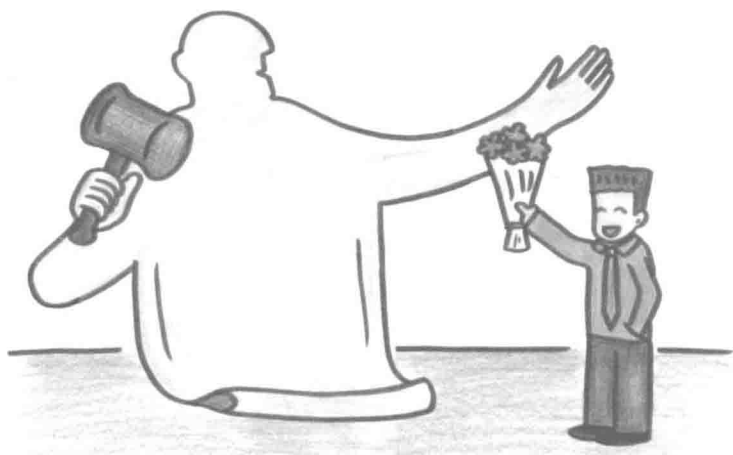
商机判断的第三问——我能赢吗？由“三个小妈”组成。客户决策层里是否有人认同并支持我们？我们与客户间在各层面的人脉关系都到位？我们早已参与协助客户为此项目进行立项？这三个问题都围绕着和客户的关系展开。

在前面《与大客户的沟通》一文中，我们提到大客户中的沟通层级简单分为三层：营运层（主办）、管理层（主管）、决策层（主拍），笔者把它们叫做“三主”。

“三主”是我们做大客户业务必须要突破的三层防线，哪一层关系不到位，都会对项目的决策产生不利影响。所以要求我们与客户间在各层面的人脉关系都要到位，即所谓“下通上不通，做不成；上通下不通，做不大”。

“决策层”就是要做决策的，如果没有人认同并支持我们，那怎么能使客户的决策偏向并选择我们的产品或方案呢？“主拍”起着至关重要的作用，无论我们从哪一层进入，都要最终把影响力指向权力的核心——“主

拍”。



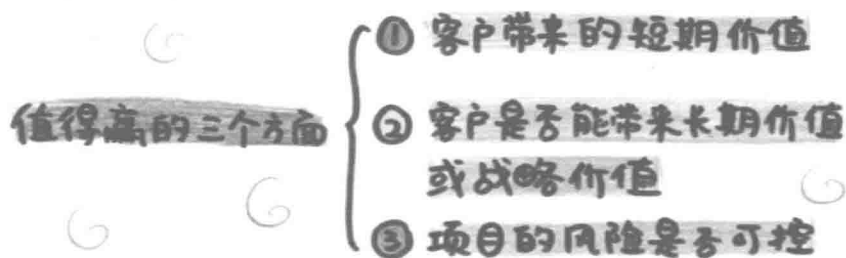
这里特别把“我们早已参与协助客户为此项目进行立项？”提出来，是因为这一条体现了我们和客户之间有超越竞争对手的优势，可能接触时间上比对手接触早，也可能是和客户某一层级的关系比对手深厚。这一优势另外的作用是我们有可能把我们的独特商业价值渗透到客户的选择标准中，这一点在后文中会重点讲解。

13. “四大妈”之“四大妈” ——值得赢吗？

“是机会吗？”针对客户的需求；“是我的机会吗？”针对我们所提供的产品或服务；“我能赢吗？”针对的是我们和客户的关系；“值得赢吗？”针对的是成本的考量。

所有商务业务开展的目的是为了获利，不以获利为目的的业务活动绝对不是商务活动，不管这种“获利”是短期、长期，还是战略性的，我们把它叫做“价值”。能够产生价值的客户才是值得我们开展销售的真正对象。

“值得赢吗？”的首要问题是判断这个客户带来的短期价值，简言之是这个项目带来的利润率和规模。利润率很好理解，规模对于我们现在的很多企业依然是追逐的目标，哪怕这个项目利润率极低，但带来相对大的规模。



“值得赢吗？”的第二个判断是这个客户是否能带来长期价值或战略价值。它指的是项目本身或短期价值不高，甚至亏损，但长期来看可盈利；战略价值是指该客户或项目短期看不符合标准，但它能带来上下游的利润。在当前最火热的莫过于移动互联网的崛起，很多“烧钱”行为的战略价值（目的）就是“获客”！由“获客”到“获利”！



“值得赢吗？”的第三个问题是项目的风险是否可控？从理论上说，所有的项目均有风险。有项目运作过程终止的风险；有项目失败的风险；有付款不到位的风险；有违反法律法规的风险；有社会、行业系统产生的风险……既然都有风险，只要风险在可控的范围内就可接受。

各位亲，你的项目值得赢吗？

14. 警惕“假大妈”！



在商机判断中一定要警惕“假大妈”，一位“假大妈”可能来自我们自己的错觉，因为我们太习惯用揣测的语气表述，“我觉得”、“我想”、“我相信”……从心理层面看，每个人都不愿意讲“我不知道”！依据这些做出的商机判断只能是“假大妈”，这样会大大消耗我们的时间和成本，甚至会错过有价值的项目。

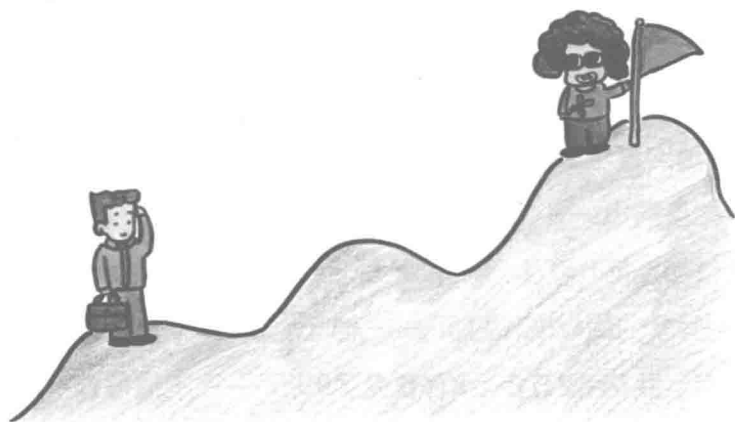


另外一位“假大妈”来自个别客户，有的项目根本没立项、没预算、没需求，只是客户内部几个人（一般处于较低层级）想了解下我们的产品，甚至可能只是他们不好意思明确拒绝你，所以才和你一来二往地接触着。



还有可能更险恶的，个别客户已经拿定主意购买别人的产品，但不是都要求要货比三家吗？他们必须找几家陪标的，找我们就是要用我们做“分母”，他们的评选报告里面就可以这样写，“经过对多家知名公司的产品的多方详细调研，综合评估，最终决定选择某某公司的产品。”你的所有心血和努力，只是被他们用来在报告里面提一下我们的名字。

15. “四大妈” 是人生哲理



跳槽先找“四大妈”

“四大妈”不仅可应用于商机判断，它也可应用在职业规划、生活、置业等各方面的选择。

A君想谋一职位，请教良老师。笔者搬出“四大妈”：

是机会吗？——这个岗位招人吗？

是你的机会吗？——你的技能胜任这个职位吗？

你能赢吗？——你是否能进入这个岗位领导选择的视线中，并脱颖而出？

值得赢吗？——未来从事这一职位的得失分析？

经过分析、努力，A君如愿以偿，得到了这一职位，且干得如火如荼。



B君想优惠购置学区房一套。

恰巧有楼盘推出 —— 是机会；

刚好首付加按揭100万，B君能承受 —— 是他的机会；

B君找到同学的同学能够打折 —— 他能赢；

前后打点，共花费2万多，B君享受了99折 —— 不值得赢！

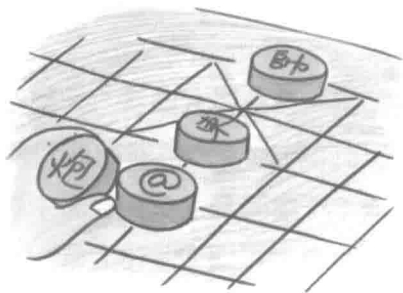
看来人生之中，“四大妈”可无处不用。那做业务时呢？

16. 客户定位

在普惠医疗器械公司的销售培训现场，大家听良老师讲《潜伏》中余则成收集信息的故事，都兴奋了起来，一个个讲着自己如何收集销售信息，有的是从公共信息挖掘出来的，有的是通过陌生拜访得来的，有的是通过客户介绍过来的……这样算起来还真不错，每个人手里都有两三个项目。良老师听着大家七嘴八舌的分享，打断道：“收集信息只是我们做大客户销售的第一步。信息还要经过有效的整理、分析，从而得出我们的客户定位。定位主要通过影响和大小两个维度，也就是影响大影响小，业务大业务小。”

在大客户销售中，经过大量的信息收集和有效初步接触，我们必须对手头的信息进行粗略的机会分析，从而做出策略判断，指导我们确定销售打法。

面对多个客户和多个业务机会同时存在时，业务员的精力是有限的，公司的资源也是有限的，所以不能也不应该一视同仁地对待所有销售机会。恰当分配宝贵销售资源和精力，可以有的放矢，提高销售效能。可是如何进行销售资源的配置和取舍呢？

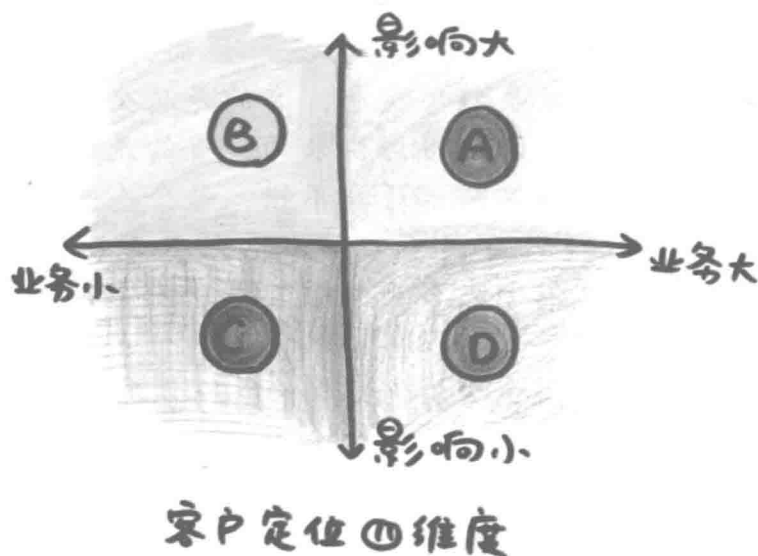


用业务和影响两个维度来衡量，我们就可以很清晰地确定将来销售过程中对客户的定位：

影响是指本次业务机会对公司带来的短期以及长期的业务或者品牌等衍生价值；

业务是指本次业务机会本身可能带来的业绩大小。

我们用象限图来表示，横轴两端是业务大、业务小；纵轴两端是影响大、影响小。

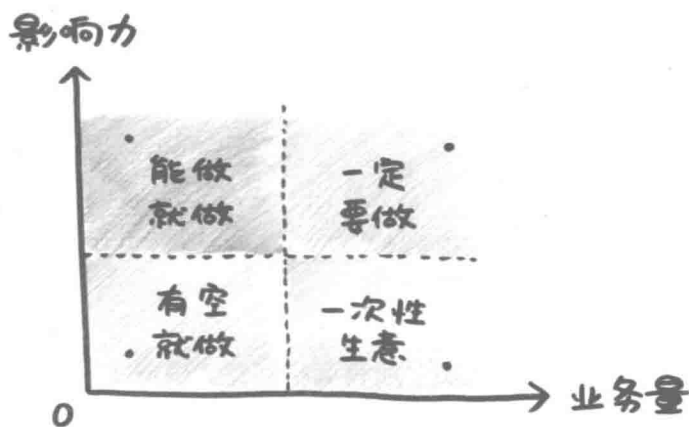


我们在这个阶段，主要应该关注本次业务可能带来的是一次性销售业绩？还是因此还会带来后续销售机会？

17. 销售目标的确定

大家都在自己的笔记本上画出了四象限图，良老师要求大家把各自的业务按照四个选项填了进去。然后问大家，“如果这个业务既影响大又业务大，大家认为该如何呢？”大家毫不犹豫答道，“一定要做！”良老师接着说：“对！但如果业务大、影响小，这对于我们来说就是一次性的生意；如果是小业务但影响大，我们能做就做；业务又小影响又小，我们只能选择有空再做。针对这样的客户定位，我们的下一步就要去设立销售目标。”

在大客户销售中，针对四个象限的不同客户定位，我们需要制定相应的销售目标。

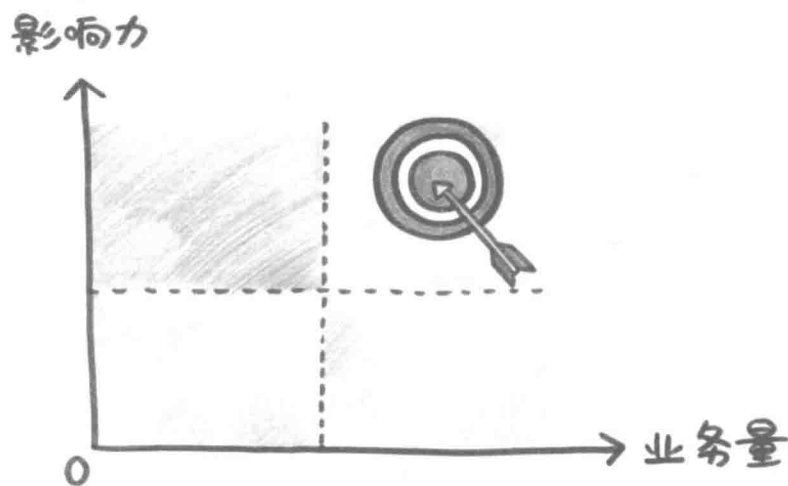


业务大、影响大的业务一定要做：本次商业机会有可能给你和公司带来的长期价值都非常大，这样的机会一定要投入最优势资源和最大的精力去做。集中优势兵力，全部拿下；如果不能，也要帮助客户平衡关系，争取抓大放小，拿大份额，取得优势地位。

业务小、影响大的业务能做就做：虽然本次机会可能带来的业务量有限，也许不是你目前被考核的重要指标，但是介入客户会对将来有长期有益的影响，那么我们为了要创造良好的客户感受，带来未来的机会，需要投入相对的优势资源去做。能做就做不是放弃，而是尽最大努力去做，因为未来有大的机会，只有进入了才可以深入。

业务大、影响小的业务属于一次性生意：业务机会很大，但长远来看没有特别的价值，我们应该把它看成一次性的生意，最大化我们的收益，能打包就打包，争取我们能争取到的最好条件。

业务小、影响小的业务有空再做：机会带来的业务本来就小，而且客户未来也不会有更多的业务机会给我们，客户在区域、行业内也没什么影响力，那么除非你资源充裕，现在又没有别的业务，否则不必要投入精力。



对于没有业务的销售人员，所有商机都是大业务！

对一个客户来讲，没有现在的业务参与，将来的业务机会就很渺茫！

18. 开局定位

普惠公司的培训还在进行，大家画完了客户定位图之后，老吴举起了手：“良老师，我们是不是根据客户定位，就可以开始下一步销售行动了？”良老师说：“这还不行，我们还要进行每一个项目的开局定位，也就是判断两个问题，第一个问题，阵地是谁的？这个客户原来是我们的还是竞争对手的？第二个问题，目前谁占先？我们和竞争对手相比，目前谁先出手了？以这两个问题进行我们的开局定位，依此决定我们的下步动作。



在大客户销售中，每个项目根据开局的形势进行判断，可以有效地指导我们制定下一步进入客户的销售行动。大致可以把各种情况按照下面两个标准简化为九类：

- 过去我们和竞争对手对于该客户的销售份额对比；
- 当前项目我和竞争对手对于该客户进入状态的对比。



上面两个维度可以形象地比喻为：

- 阵地是谁的；
- 目前谁领先。

可以按照如下标准进行判断：

- 我方阵地——我方过去份额领先竞争对手；
- 中立状态——以往我和竞争对手都未曾与客户合作过，或份额相当；
- 敌方阵地——我方过去份额明显少于竞争对手；
- 领先开局——客户立项，倾向我们；
- 中立开局——客户立项，并无明显倾向；
- 落后开局——客户立项，倾向对手。

落后局	3	6	9
中立局	2	5	8
领先局	1	4	7
	我方阵地	中立状态	敌方阵地

19. 九剑封喉，驰骋江湖

普惠公司的培训还在进行，大家忙着画了客户定位图、开局定位图之后，小王急急地举手提问：“良老师，我们做了这些分析，下一步销售行动怎么做呀？”良老师卖了个关子说：“今天我要教大家武林绝技——九剑封喉。”张经理打断良老师：“我们听过一剑封喉，还没听过九剑封喉？”良老师接过话说：“九剑封喉就是根据客户定位和开局定位，采取不同的行动，一共九招，招招见血、剑剑封喉。”

在大客户销售中，我们根据客户定位和开局定位，采取不同的行动，一共九招。

九种不同的开局定位，决定了我们下一步销售的方向。

剑，大约创制于殷末周初之际，距今三千多年。早期的剑都很短。西周时两军交战，以车战为主，远则弓箭对射，近则戈矛相接，用不上这样短小的剑，当时主要用来防身。春秋后期，吴越两国相继崛起，争霸于南方。两国均处于水网交错、丛林遍野的水乡，难于车战，步兵和水军遂成为吴越军队的主要兵种，剑成了军队的常规武器。所以，吴越两国都特别重视剑的生产，其铸剑技术也远远超过中原各国，成为中国古代的“宝剑之乡”。用剑法更能形象地讲解大客户销售方法，大客户的销售既是我和客户之间，我和竞争对手之间的短兵相接的较量，狭路相逢勇者胜。



玄铁重剑

金庸笔下第一神剑，由玄铁制成重八八六十四斤；由独孤求败所使，四十岁前持之无敌于天下。独孤求败死后为杨过所得并由独孤求败的“朋友”神雕引导，之后在神雕的指导下也根据独孤求败的独门秘籍及练功方法练成了一身天下无敌的“剑法”及内功心法。此剑法用于我方阵地且开局领先，下步行动要加速进程。

加速进程——我们已经有充足人脉，客户又倾向我们，毫无疑问应该立刻影响客户尽快招标、开标、定标，以免夜长梦多。

流星剑

三国东吴大帝孙权所藏六柄名剑之一，可做四方斩，挥舞时光芒宛如流星。此剑法用于我方阵地但开局中立，下步行动要探究原因。

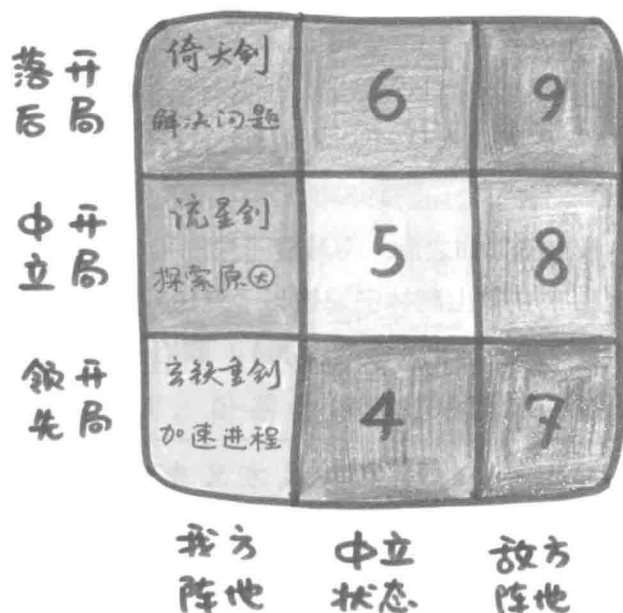
探究原因——首先我们应该了解客户没有表达倾向的原因，而不应该匆忙进入项目。

倚天剑

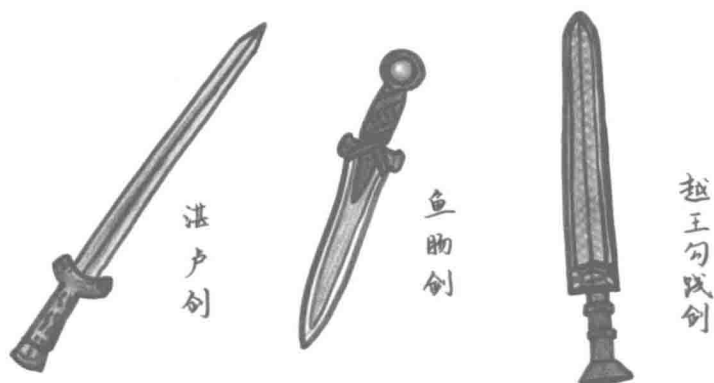
金庸小说《倚天屠龙记》中的名剑，剑内藏有《九阴真经》等郭靖和黄蓉的毕生武学精要。一直为郭靖之女郭襄所有，峨嵋传人孤鸿子曾被杨逍夺剑掷地而气死，剑就落入灭绝师太手中，后又落赵敏手上。周芷若使计夺取

刀剑，取剑中秘笈，倚天剑断为两截。后张无忌吩咐明教火工铸合宝剑，火工恶此剑斩杀明教弟兄众多，不肯持续。有倚天不出，谁与争锋的美誉。此剑法用于我方阵地但开局落后，下步行动要解决其中的问题。

解决问题 —— 尽量拖缓招标进程，赢得时间，尽快解决历史遗留问题，以此赢回客户关系，然后才可能继续参与项目，否则只会更加落后。



大家学过了玄铁重剑、流星剑、倚天剑之后，老吴问良老师：“良老师，您说的九剑就是对应客户定位和开局定位的九种情况，这我们理解，可为什么叫封喉呢？”良老师解释说：“喉咙是一个人呼吸系统和消化系统的第一道关，封喉就掌握了一个人的命脉。九剑封喉是在我们刚刚发现商机、接触客户的开局之时，确定下步行动的招法，在这一环节，如果我们不进行细致分析，确定正确打法，那么整个业务过程都是极其被动的，所以我们要学会运用九种招法先发制人。”



湛卢剑

据《越绝书》记载，公元前496年，越王允常恳求天下第一铸剑大师欧冶子为己铸剑。欧冶子奉命之后，带着妻子朱氏和女儿莫邪，从闽侯出发，沿闽江溯流而上，来到了山高林密海拔1230米的湛卢山，这里发现了铸剑所需的神铁（铁母）和圣水（冰冷的泉水）。欧冶子在这里住下后，辟地设炉，用了三年的时间，终于炼成。

保持领先 —— 中立的阵地，我方又先行和客户建立了联系，接下来一定不能放慢脚步，要保持开局优势，继续挖掘客户需求，拓展内部人脉，扩大目前优势。像湛卢剑一样，先生即贵，名列剑气指数之首，保持领先。

鱼肠剑

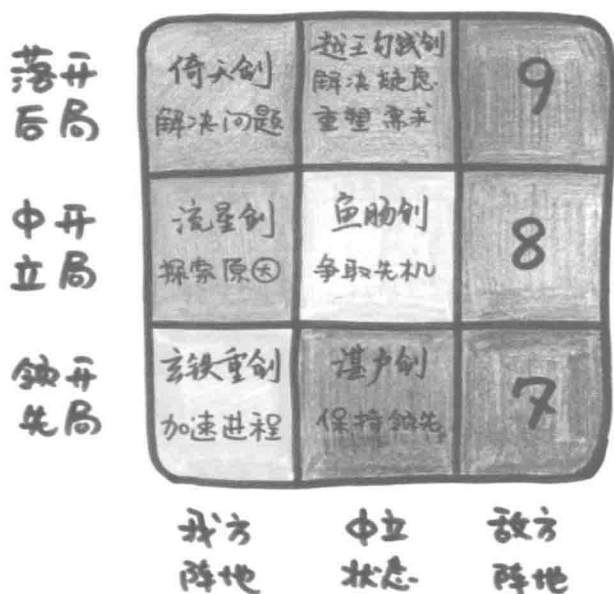
鱼肠剑是专诸置匕首于鱼腹中，以刺杀吴王僚，故称鱼肠剑，是为勇绝之剑。出典《史记·刺客列传》。据传是铸剑大师欧冶子为越王所制，他使用了赤堇山之锡；若耶溪之铜，经雨洒雷击，得天地精华，制成了五口剑，分别是湛卢、纯钧、胜邪、鱼肠和巨阙。此剑金光灿烂形状奇特，剑身犹如是一条蛇盘曲而成。蛇尾构成剑尖，蛇头藏于剑柄，握在手中甚是沉重，原是由黄金铸造而成。

争取先机 —— 阵地中立，开局中立，大家都在同一起跑线上，动作只有快，先抓住客户需求，先搞定客户人脉，才能占先机。像鱼肠剑一样，含而不露，但关键时刻会短小勃发抢占先机。

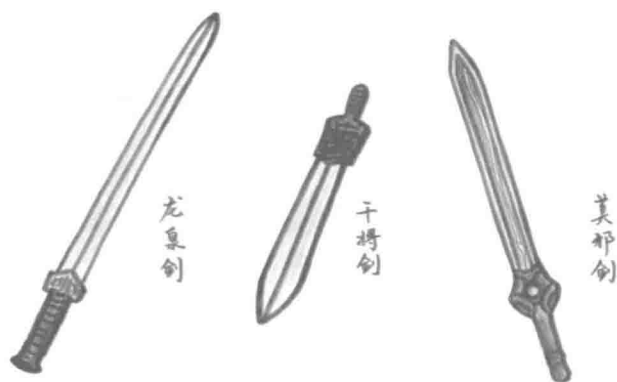
越王勾践剑

公元前494年，吴国和越国的军队进行了一场生死搏杀，越军大败。在献上了绝世美女西施后，越国的国王勾践成了吴王夫差的马夫。卧薪尝胆、忍辱负重二十年后，勾践回到越国，他任用贤臣，发展生产，东山再起。用了9年时间灭掉了吴国，并成为春秋时期最后一名霸王。“鸠浅”就是这位卧薪尝胆的越王勾践的名字。而这把剑就是这位春秋霸主的王者之剑。

解决疑虑，重塑需求 —— 中立阵地，我方落后。这一定要谨慎进入，首要任务是了解客户，了解对手给我们下了什么药，在此基础上重塑需求，解决疑虑！需要拖缓招标进程赢得时间。卧薪尝胆方能转败为胜。



大家越来越被良老师讲的各种剑法所吸引，张经理情不自禁地说：“良老师，您说的这些动作我们都在业务中用到过，但是就是归纳不出来，所以用到了也不知道是什么方法；用不到的也找不到方法，通过您这么形象地用剑法比喻，我们每一个业务的开局，就知道用什么武器了。”良老师讲解道：“这些剑法只不过是为了帮助大家便于记忆，及时运用所做的比喻，懂了剑法不一定会用，所以还要大家在业务中反复使用，最后变为自己的兵法，练成销售高手，驰骋江湖。”



龙泉剑

中国古代十大名剑之一，是一柄诚信高洁之剑。传说是由欧冶子大剑师所铸。欧冶子为铸此剑，凿开茨山，放出山中溪水，引至铸剑炉旁成北斗七星环列的七个池中，是名“七星”。剑成之后，俯视剑身，如同登高山而下望深渊，飘渺而深邃仿佛有巨龙盘卧，是名“龙渊”。故名此剑曰“七星龙渊”，简称龙渊剑。唐朝时因避高祖李渊讳，便把“渊”字改成“泉”字，曰“七星龙泉”，简称龙泉剑。

乘胜直击 —— 竞争对手原来就和客户开展过业务，而我们和客户还没有过合作，这样的情况下，我们反而有了开局领先的优势，说明不是客户和竞争对手之间已经有了裂隙，就是我们已经接触到具有极强影响力的关系。这

时，我们要用起龙泉剑，“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王”，继续寻找对手弱点，充分揭示其合作的不良后果，同时扩大领先优势。

干将剑、莫邪剑

干将是春秋末著名冶匠，相传为吴国人，欧冶子之徒，善铸造兵器。曾为吴王阖闾作剑，“采五山之铁精，六合之金英”，金铁不销，其妻莫邪断发剪爪，投入冶炉，于是“金铁乃濡”，成剑两柄，即名为干将、莫邪。

扩大问题 —— 竞争对手的阵地，中立开局。这时我们要进一步了解客户对对手持有保守态度的原因，找到问题扩大问题，“用干将剑”，根据对手弱点和客户需求重塑我方形象，尽早占先。

寻找突破 —— 竞争对手的阵地，我方开局落后，这是情理之中的事，但销售高手的基本特质就是不言放弃，要有不信邪的精神，挥动“莫邪剑”，寻找侧翼或者小的突破口，逐步蚕食。



／ 第二章 挖掘客户需求／

1. 重塑我们的价值



业务员小张怎么也想不明白，原来对自己无比热情的客户，为什么春节以后，变得冷淡了下来。百思不解的他找到良老师，良老师为他指了一条路，就是首先要去发现问题，看是否以前的服务，客户有什么不满；还是客户对现有的一些方案，心存疑虑，针对上述问题再找到解决问题的办法。总之要去重塑客户对我们的美好感觉。

“终于发现问题在哪了！”



大客户销售的过程太长，难免客户对于我们会有脸色不好的时候。但如何恢复客户的信心对大部分销售而言，是很有挑战的事情。对于这样的困境，我们称为重塑价值。

发现问题：通过信息的收集和与客户的接触，你需要做出判断，到底是下面哪种情况造成目前的困境？

历史遗留问题：对于老客户通常是由于售后服务没有跟上引起客户不满，再加上久拖不决，加剧了客户内部使用人员的不满。如果没有加以控制，负面消息发酵后上升到管理层面，使得原来的购买决策者也开始感到压力，形成自下而上的反对者阵营。

客户现存疑虑：过去并未曾有不愉快合作经历，但是竞争对手散布或者客户自己通过渠道接触到不利于我们的负面消息。以至于我们还没有开口，客户就觉得我们不可信。



解决问题：了解问题根源之后，就可以出对策，付诸行动了。

尽快提出解决方案：历史遗留问题的解决宜早不宜迟。必须要尽快地提出解决方案，否则参与当前项目就是在浪费销售资源。而客户存疑的最好解决办法就是用强有力的证据证伪原来的说法。

用实际行动表明诚意：只有方案没有行动是不能最终解决问题的，只有让客户真真切切地感到诚意，才能够从根本上重新树立起客户的信心与信任。而实际行动是唯一的途径。

客户对我们脸色不好，是因为客户还在考虑我们！找到问题是为了找到“问题给客户带来的感觉”；解决问题是为了“重塑我们的价值，进而重塑客户对我们的感觉”。

2. 找到接纳者

良老师在向高层销售中讲到了接纳者、不满者、权力者；胡总对小田说，“小田，你看看，你之前的那个客户叫什么来着，对对，江城医院，谈了多少次，就是见不到高层，上次你带我去，还差点被那个什么科长请出来，你要好好学学良老师讲的——向高层销售。”小田把头低了下去，良老师忙接过话来，鼓励着小田：“做大客户销售，谁也不能一下子就见到高层，但进入一个企业，一定要找到接纳我们的人，我们通过接纳者再接触到不满者，然后再去向权重者，也就是高层进发。”



大客户中的接纳型人是信息的门卫，我们为他画个像：他愿意倾听了解我们的介绍，并乐于为我们提供信息。特别是在倾听中有感同深受的表现，这个人就是愿意接纳我们的人了！

接纳型角色在组织机构中，会集中在下面几类人群：

- (1) 执行层中职位比较低的角色，期望被重视，希望得到关注；
- (2) 组织机构中被边缘化的角色，特别是曾经的权力层；
- (3) 组织机构中的信息交换中心，如前台、秘书、助理。



接纳者是我们最容易开始渗透的，但我们要问自己一个问题：他（们）为什么想要听你说？这是我们找到他接纳我们的动机，只有这样才能用好接纳者。

大客户销售是一种目的性很强的商业活动，它是以形成购买为最终目的。接纳者是我们达成目的的桥梁，我们要通过他穿越湍急的河流，而不是站在桥上看风景。急行军的感觉往往不如赏景看花的兴致，我们更愿意被温暖包裹，但却远离了目的。所以要善用接纳者这座桥梁，迅速前进，达成销售、形成购买。

3. 用好接纳者



当我们遇到客户中愿意接纳我们的人，往往喜出望外，抓住不放，但恰恰忘记了我们向接纳型角色销售的目的。由于一般的接纳者处于较低层级，所以他并不会直接决定项目的选择，甚至有的接纳者根本接触不到我们的目标项目。我们向接纳者销售的目的：一是发现尽可能多的“窄而深”的信息，根据这些信息，采取相应的关系策略；二是获得接触不满型角色的机会。不满型角色是项目进展中的拦路虎，绕都绕不开，必须接触。

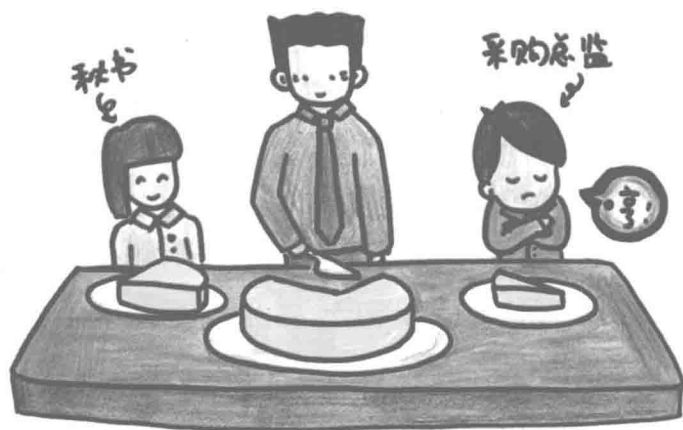
接触接纳型角色也存在危险，例如在和接纳者沟通中，销售新手有时会把客户对你的产品、服务的兴趣误解为业务的进展，忘记了我们接触接纳型角色的目的是获取信息和向不满型角色迈进。



有时也会面向大量信息，分散了我们的注意力，不往前走，停留在和接纳型角色的关系上，甚至过早地向接纳者展示核心产品和服务。这都是没有实在意义的。

4. 影响不满者

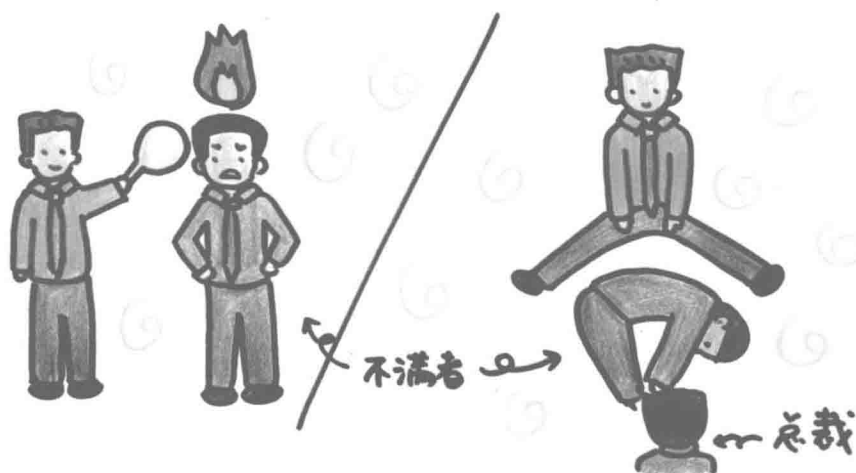
良老师转过身来看着小田，“小田，你说江城医院的设备科郭科长对你们态度不好，主要有什么表现呢？”小田若有所思地说：“他那天好像说了很多，主要是讲我们提供的系统太普通，对他们医院现行的管理系统没有太大的改善，还讲到如果用我们的系统，接口问题根本解决不了……”良老师打断了小田，“小田，从你说的来看，这个郭科长就是不满型角色，我们说的不满，不是对我们不满，而是对自己的现状不满，希望有所改善，记住，北方有句谚语‘褒贬是买主’。挑毛病的人往往会想买我们产品的人。”



如果要想成功渗入客户，那么你必须能够为客户内部有些人员、小组或者职能部门面临的问题提供解决方案。而他们就是曾经在初步接触阶段提到过的不满型角色。

向不满型角色的有效销售，是迈向成功的转折点。影响不满型角色的目标主要有两个：

- (1) 发现不满，扩大不满，催促行动；
- (2) 通过直接/间接的方式接触权力型角色。



影响不满型角色的目标

可以看到，这与我们接触接纳型角色的目标截然不同。他们是客户中对改变最积极的人物，并且有可能成为你最有力的同盟，引导你到权力型角色，极大提高销售效率。

我们在和不满型角色接触时，需要避免如下情况：

- (1) 在没有核实信息的情况下就开始和客户探讨不满；
- (2) 触碰你现在解决不了的客户不满；
- (3) 没做好准备功课，没准备好SPIN问题模板就和不满型角色见面，无法充分发掘不满。

——“不满”是对现状或竞争对手不满，这种人有和我们合作动机！——

5. 向权力者销售

小田听了良老师对江城医院郭科长的分析，高兴起来，“良老师，我有拿下郭科长的办法了，发现他真正的不满点，扩大他对现状的不满，提出针对性解决方案，我们就赢了！”良老师哈哈地笑了起来：“小田、小田，你忘了，我们进入目标客户，找到接纳型角色，影响不满型角色，都是为了一个什么方向？——向权力型角色进行销售。为什么呢？因为权力型角色能够批准采购，也能够阻止采购，还能够影响采购的过程。总而言之就是他对项目具有决策权。对了，江城医院的院长叫？”小田急忙答道：“孟成。”

我们进入目标客户，找到接纳型角色，影响不满型角色，都是为了一个方向——向权力型角色进行销售。



为什么呢？因为权力型角色能够批准采购，也能够阻止采购，还能够影响采购的过程。总而言之就是他对项目具有决策权。我们在《与大客户的沟通》一文中讲到：下通上不通做不成。就是说不向权力型角色进行销售，再搞定其他人，项目也很难拿下。

向权力型角色销售的第一步是找到并确认权力型角色，找到了为什么还要确认呢？很简单，因为有可能找错！有些人为了显示权威，有些人对自己定位不准，都会使别人感到他就是权力型的角色，我们面对这样一个陌生的

组织，会被忽悠。权力型角色是决策者，笔者根据多年的经验总结，在大型特别是特大型项目中，“决策者不决策！”——大部分高层决策者会告诉别人：这件事他不负责，会由别人具体主管。讲这样话的人极大的可能就是权力型角色。

第二步分析权力型角色的特征，对症下药。权力型角色一般都很忙，我们见面的机会和时间都有限，那么在短暂的接触中，要针对他的需求目标，对问题和解决方案都充分了解，提前做好资料、讲述、解答等准备，以及对于可能发生的各种情况的设想。你要见的对方，无论在交易中的地位，还是在项目背景资料的掌控等方方面面，都是相对于你来讲的“高手”，没有缜密的准备，是没有办法对决的。同时，面对“高手”保持自信，也会为你的“展示”加分。

向权力型角色销售要避免：第一，过早接触；第二，没有做售前准备；第三，找错权力型角色；第四，没有内部的声音支持你；第五，为自己设立太高的销售预期。

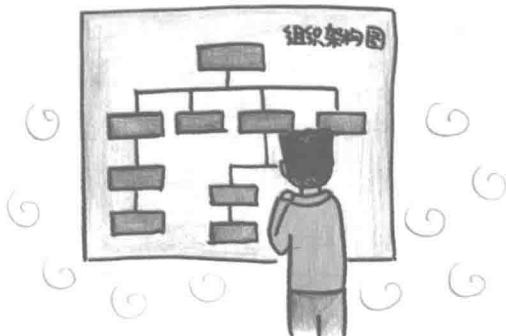


在我们向权力型角色销售时，“充分准备和了解你的客户是关键中的关键！”

6. 五维组织分析概述



“五维组织分析”是能够帮助我们对销售的目标组织进行定量（排序）和定性的判断，找到进入目标的途径、影响关系的策略、促成购买的办法。



大客户销售的目标客户是一个组织，它有着自己的组织结构（正式组织）和政治结构（非正式组织）。采购的决定由这个组织做出，对于组织的分析就至关重要。过去我们在业务的拓展中有意识、无意识地考虑过客户的组织机构，以及核心层、关系网等。

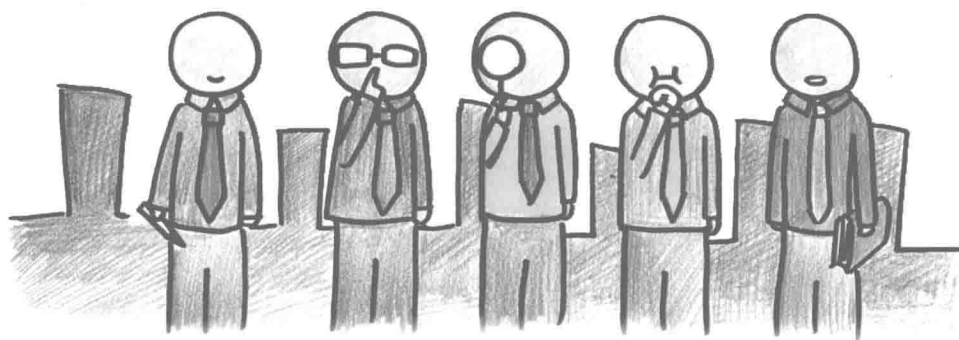
“五维组织分析”顾名思义就是从五个维度对客户的组织进行分析，首先要画出客户内部和此项目购买所涉及到的相关组织架构图，并标注出采购项目的相关参与角色。组织架构图好比行政地理图，作用就是呈现出一个最基本的上下层级、左右并列关系。可能你以前做业务时，还从来没有画过组织结构图，但专业的销售必须从专业的动作开始。



五维组织分析模型

对组织架构图中的各个角色进行分析，共五个维度：一是需求层次分析；二是对待变革的态度分析；三是决策准则分析；四是交往深度分析；五是与我方关系分析。这五维中每个分析又有若干方面的划分，要求销售人员根据掌握的信息资料做出判断，进而形成关系策略。

7. 采购项目参与角色的确定



记得一位资深老销售讲过：每一家公司都有两种组成结构——写在职位表上的正式结构和组织里活生生的人际关系。我们画出来的是销售目标组织的正式架构，我们进行的五维组织分析就是对组织里活生生的人际关系进行的判断。

在有了组织架构图之后，就需要理清所有与我们项目相关人员的个人情况，首先是角色定位。

采购项目参与角色共分为五类：

- (1)审批人——审核决策者的决定，并对采购项目进行正式签订工作，简言之就是签字的人；
- (2)决策人——对项目实施所产生的效果承担总责任；
- (3)调研人员——对项目需求进行分析，评估市场上的不同方案，并定出其中最合适的方案供决策者选择；
- (4)用户——项目实施后的最终使用者；
- (5)咨询顾问——决策人与审批人所信赖的对象，为项目提供意见。

审批人和决策人构成了三主中的“主拍”，有的项目中审批人和决策人也会重合；调研人员涵盖了“主管”和“主办”两个层级，他们会紧紧围绕项目的采购去分析、评估、选择一个或几个方案供“主拍”拍板。



大客户业务是由需求产生的购买，所以用户的体验在其中也会起到很大的作用，用户体验好是对项目“三主”的肯定和褒奖。

8. 寻找咨询顾问

在确定采购项目参与角色时，我们大多数情况下都不会在架构图上把咨询顾问标画出来，因为看起来这一角色好像是模糊的，又好像是谁都可以，注意我们对咨询顾问的定义：决策人与审批人所信赖的对象，为项目提供意见的人。

主拍信赖的对象，这可不得了，那不就可以直接影响项目的选择了吗？对的，所以我们要仔仔细细地研究哪些人是咨询顾问？

咨询顾问既然不好在组织结构图中标出，那他应该不局限在组织的内部，优秀的销售人员会打开视野，就像有一年的春节晚会黄宏演的小品《打扑克》，谁会影响董事长呢？



咨询顾问的定义涵盖了两个方面：一是决策人和审批人信赖的对象；二是为项目提供意见。信赖和提供项目意见缺一不可，“主拍”不信赖，提供的意见就没有价值；“主拍”信赖，但不为项目提供意见，跟项目就没有关系。

为什么要找到并咨询顾问帮助我们呢？因为他会影响“主拍”对项目采购的选择，我们在做大项目时，由于级别、时间、关系等限制，有时会很难接触到“主拍”，并施加影响。那如何使“主拍”在决策时倾向于我们呢？就靠他信赖的咨询顾问了！

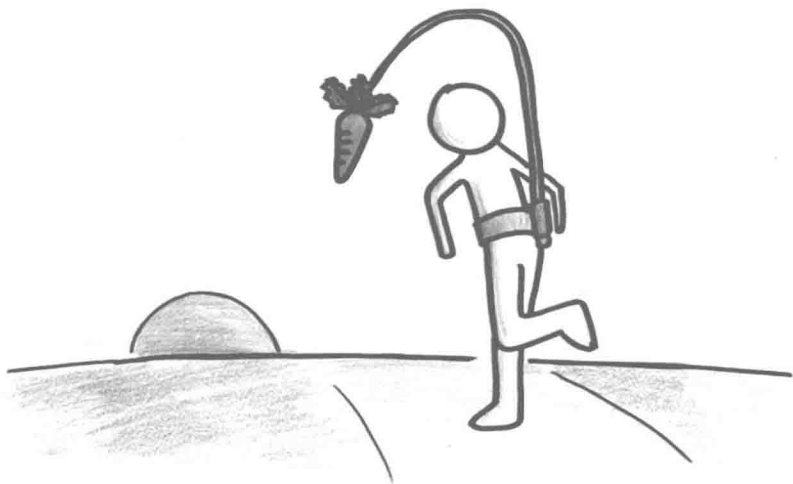
我们到哪里去找咨询顾问呢？可以是客户内部，但更要放眼客户的外部，“主拍”处于组织的最高层，下级依靠“信赖”去影响，甚至左右“主拍”的判断，这个人一定要具有很深的“信赖”关系。



在客户的外部，具有这种“信赖”关系的人，可以有很多，各位益友要打开思路，如还有些困惑，就看看黄宏的小品《打扑克》，这时的“信赖”已经转化对“主拍”的影响力了！

9. 购买行为是如何产生的

在大客户销售中,一系列的购买行为是如何产生的呢?购买行为的前端是购买的动机,动机顾名思义就是发动、促使人从事某种活动的机缘和念头。购买动机的前端是需求,需求由“需”和“求”两个字组成。需,需要;求,渴求。需求简而言之即对需要的渴求,想要满足某种需要的心理状态和意愿。



因此我们要学习销售,首先要研究购买者的需求,需求产生动机,动机产生购买行为。在众多的需求理论中,马斯洛的五层次理论是最实用和最好掌握的。

我们讲到需求产生动机,动机产生购买行为或做出购买决定,那是不是每个人都有需求呢?只要是人就有需求。在客户组织中的每个人都会有需求,没有无需求的人,也没有无动机的购买。这是大客户销售的初始定律。



笔者在长期的销售工作中，接触过不计其数的各类客户，用得最多的“武器”就是需求分析和性格分析。如果我们摸不准客户的需求，就找不准客户的动机，也就影响不了客户的购买选择。

我们这里所说的客户需求指的是和客户的商业需求交织在一起的个人需求，个人需求得到满足，才会满足商业需求，也就是促进购买行为的产生，反之会阻碍购买行为的进行。

10. 需求层次分析



给大家讲一个“杀老虎”的故事。很久很久以前，一个原始人饿极了，发现一只小老虎，经过搏斗，杀死了老虎，吃了虎肉，剥下虎皮披在身上。晚上为了安全，用石头垒了一个石屋。正睡着，忽然听到外面

有吵闹的声音，披上虎皮，出来一看，原来一群人正围着篝火在跳舞，我能一起跳吗？行，得把虎皮给我们；好。跳着跳着，发现所有的人都听一个头上插着鸡毛的人指挥。他是谁呀，我们族长，噢！我要是你们的族长多好啊！正说着，远处来了一群人，为首的浑身插满羽毛，谁呀，部落首领——突然，白人杀我们来了，他冲到最前面，对白人说，你们把我杀了，把他们放了……

“杀老虎”的故事是为了帮助大家把马斯洛需求层次理论形象地快速记忆，而且再也忘不了。



- 为什么杀老虎？饿极了——生存需求。
- 为什么垒石屋？怕狼来了——安全需求。
- 我能一起跳吗？想一起玩——社交（归属）需求。
- 我要是你们的族长多好啊！——被尊重的需求。
- 部落首领的责任，为了组织的利益牺牲自己——自我实现的需求。

这就是著名的马斯洛需求层次理论。马斯洛是美国人，管理心理学家。他1943年写了《人类激励理论》，首次提出了需求层次理论，到现在70年过去了，依然被广泛应用于企业管理、销售分析、沟通激励等方面。

需求层次理论在销售行为中的定义：

- **生存需求**：希望能满足采购者的物质欲望。
- **安全需求**：采购者希望保护自身的职位安全。
- **社交（归属）需求**：采购者希望利用在此项目的选择向更高层的领导表忠心或者成为采购者为高层领导心腹。
- **被尊重需求**：采购者希望借此项目向他人证明自己的权威。
- **自我实现**：采购者以某一业务目标的实现为个人的成就感的标准。

生存需求

希望能满足采购者的生活欲望，在项目中从销售处收取相应好处

安全需求

采购者希望保护自身的职位安全

社交(归属)需求

采购者希望利用在此项目的选择向更高层的领导表忠心或者采购者为高层领导心腹

尊重需求

采购者希望借此项目向他人证明自己的权威

自我实现

采购者以某一业务目标的实现和个人成就感为目标

需求层次理论在销售行为中的定义

11. 生存需求

在马斯洛需求五层次理论中，生存需求虽然处于最低的一层，但是在大客户销售当中，对于这种需求的分析，又是最为复杂的，因为有的时候目标客户组织中的某些人会希望从采购中得到一些好处，而进行采购选择，有的时候这种表现并不是真的生存需求。

通常来看，采购项目中职位较低的经办层可能会有此类需求。在交往过程中，销售人员往往通过一些不违反公司规定的小的物质利益（如小宴请、小礼物），就能取得他们的支持，得到重要的信息。当然，也不排除中高层人员有强烈的生存需求，以达到权力的“寻租”。



表面表现为“生存需求”的一些宴请、礼物，有时也会误导我们，把判断搞得复杂化。因为在我们和大客户的交往当中，有些需求往往会被物化。有的时候，某些人需要业务人员或更高层级来宴请、聚会，是因为他有这种建立社交关系的需求（归属、社交需求）；有的时候客户中负责采购的某些

人收你的礼物，是通过这种物化的方式享受被尊重的感觉。



所以在判断一些貌似生存需求的行为时，就显得相当复杂。如果判断不好，应对不符合真正的需求，往往是花了很大的成本，却取不到很好的效果。本来被尊重的需求，却找不到被尊重的感觉；本来想搞好的关系，却达不到关系升级的效果。

这就需要我们的业务人员“综合判断，谨慎应对”客户的各种需求。

12. 安全需求

在大客户业务中，客户的组织中会有部分人存在安全的需求，比如采购者在项目当中表现谨慎，不出头，遵循公平、公开的原则或随大流。这样的采购者希望保护自身的职位等安全，不想因为业务而影响和周围人的关系，特别是和上级或强势者的关系。

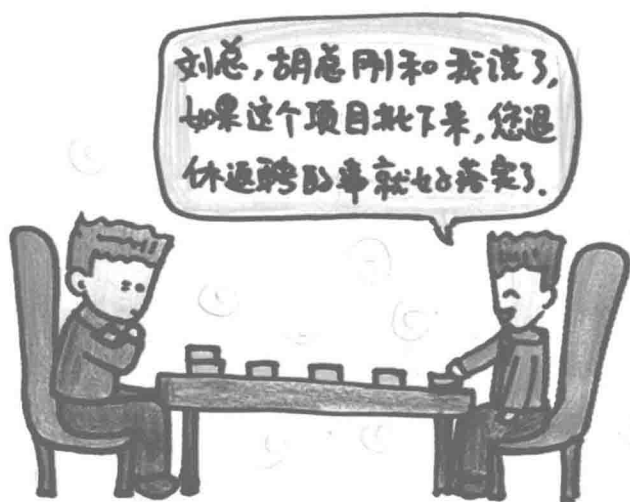
常见的场景：

- 初到某地任职或者将退休的中高层。
- 企业内政治斗争激烈，这个项目会被对手作为攻击的借口。
- 采购项目受到多方关注，采购者谁也不想得罪。



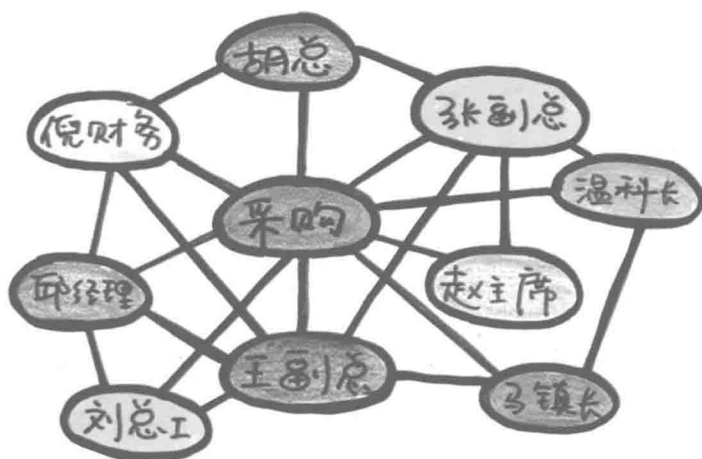
面对具有强烈安全需求的采购者，我们进行业务拓展的时候，是要让他感觉到安全呢，还是不安全呢？

正确的逻辑是：在没有决定采购我们的产品前，“制造”强烈的不安全感；一旦采购了我们的产品，就会得到安全的“感觉”。



13. 归属需求

归属需求也叫做社交需求。因为我们主要从事的是大客户销售，也就是我们反复讲的是对组织的销售，组织内部一定存在错综复杂的这样或那样的关系，因而对采购的决策链中各个层面的人员，除了要满足商务需求外，还要照顾到各种关系，这种心理层面的需求，就叫做归属需求。如果因为项目的采购而得罪了相关的领导或关系，这在大多数的组织中是不常见的。



那么在采购决策选择中，这种归属需求是如何表现的呢？

这种需求在客户内部叫做归属需求比较贴切，主要表现在下级对上级或主要权力者的意见要保持一致，以此表示自己是站在领导一边的，是忠诚执行领导意见的。高层的很多意向有时也会通过该人向外传递。

在外部我们把它叫做社交需求更加合适，也就是采购决策链中的主要人员受到外部（比如上级主管部门、监管部门等）有影响力的人施加的影响，希望能够协调好关系，不至于因为这次项目的采购，影响自己和外部各方面的关系。

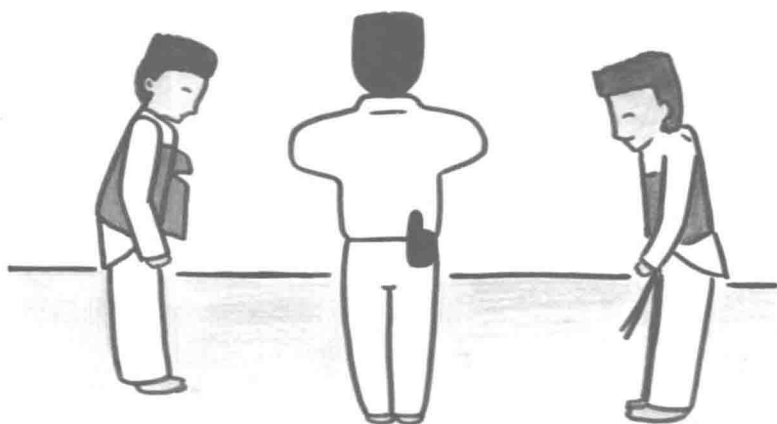
归属需求在大客户采购中可能的表现：

- 新到任的中层，在采购中通过自己的行动，要向提拔自己高层表示忠心。
- 高层发生变动，采购者为中层，要向新上任的领导显示执行力。
- 当地高层斗争激烈，采购者为中层，要向其中一派强势力显示站队。
- 采购者作为高层心腹，揣摩领会高层意愿，忠实执行。



懂得了归属需求的种种表现，当我们在大客户销售的过程中，发现这种情形，就要善于运用影响力中心，去透过“上”对“下”做工作，透过“外”对“内”做工作。这种工作主要是表现为对我们所提供产品的认同。

14. 被尊重的需求



其实在大客户的销售过程当中，甲、乙方的地位，从来就没有改变过，我们作为乙方，对甲方永远表现出是无限度的尊敬。也没有任何一个甲方，因为你不尊重他，而决定采购你的产品。所以在我们和大客户的沟通当中，无论是主拍、主管、主办，都要表达出我们对他们的尊重，因为地位不同，他们是我们的甲方。

尊重需求在采购的行为当中，具体表现为采购者希望借此项目向他人证明自己的权威或能力，其实在整个的采购过程中，甲方都一直保持着一种被尊重的感觉。甚至在有的情况下，采购当中的某一层级，表现出对于采购方案一定程度的偏执和执着，甚至不惜与大多数人的意见相抗衡，就是希望别人能够尊重他的意见。

被尊重这种需求还经常在江山未稳的高层当中出现，因为他们急于来证明自己是说了算的。有时中层某些技术专家也会在具体的技术环节中，表现出强烈的被尊重的需求。



另外一种就是采购者是新到任的高层，当各派势力对之并不完全服气的时候，他希望借此能够去树立自己的权威和分清哪些人是赞同自己的，站在自己一方的。

这种被尊重的需求，是贯穿于整个采购当中甲方对于乙方的要求和感觉。

15. 自我实现的需求



在我们和客户交往的过程当中，我们确实会发现一种类型的人，他们以某一项业务目标的实现，或者个人的成就感，为这次采购的一个终极目标；而不是以具体的个人物质上的或者是社交关系上的利益为考量。那么这一种需求，我们就把它叫做需求五层次中的自我实现需求。

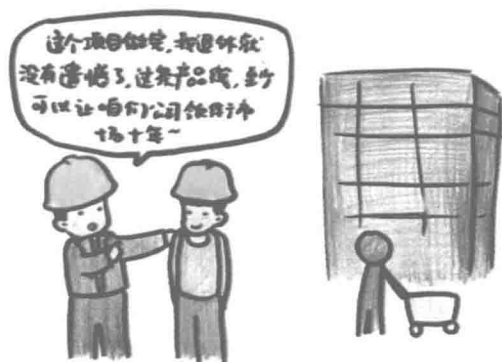
这种需求的表现形式和常见场景有哪些，以及应对的策略呢？

在自我实现需求的表现中，采购者关注的是业务的突破、企业市场地位的提升、个人的功成名就，也就是自我价值在组织中的体现。通过采购等具体的商业活动，把自我对于组织的独特价值展现出来。

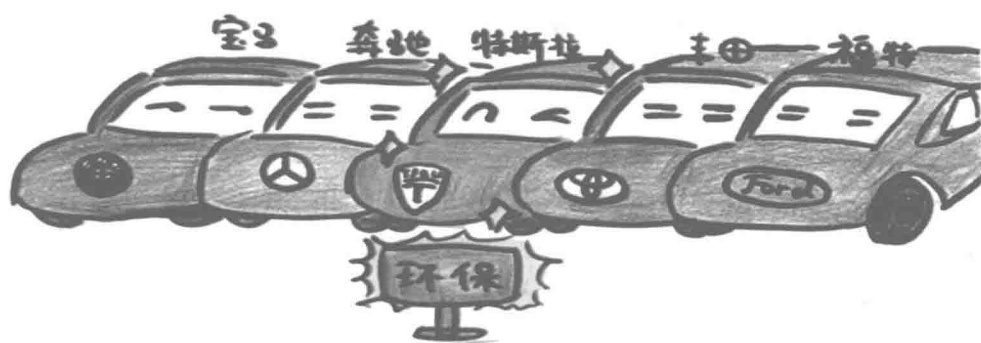
具体表现场景：

- 采购者为年富力强、风头正劲的高层，在此地已经树立了足够的权威，希望做些事情提升企业地位。
- 采购者为临近退休的高层，在企业工作多年，有抱负，希望在最后任期内再做点事。

- 采购者在业务上有追求，深受领导赏识和信任，希望做出新的突破。



面对自我实现需求，就要求我们作为供应方，一定要提供出不仅能够满足客户需求，而且具有“独特商业价值”的产品或服务，以满足采购者对于组织的贡献，同时突出自我价值的需要。



16. 需求层次分析的实战运用



我们从需求层面了解到了需求如何产生动机，动机如何导致购买，以及需求五层次在大客户销售中的表现场景。只说不练假把式！那么作为销售人员如何在销售过程中运用这把利器，今天给大家一些方法。首先每次和客户接触中销售人员必须预判，也就是接触的三句话之内，必须判断对方的需求。然后在拜访的过程中反复复核、印证预判结果，这样坚持严格练习30~50次，就能达到70%以上的准确率。

在需求层次分析的实战运用中，销售人员一定要把五个层次的需求结合对方的性格做综合判断，是人就有需求，有需求才有动机，有动机才会采购。但就个人的需求来讲，**要注意以下几个方面：**

- 只有未满足的需要才能影响人的行为。
- 人的需要按重要性和层次性排成顺序。
- 当人的低层次需要得到满足后才会追求高一层次的需要。
- 我们分析的需求是指主导需求，并不等于没有其他需求。

那么在分析过程中，要按照从高到低的顺序：自我实现需求、尊重需

求、归属需求、安全需求、生存需求，判断对方的需求特点，如果觉得不太像就向下一层寻找；如果判断正确，再往上一层印证，不是上一层的需求，那就证明判断结果正确。



马斯洛需求层次理论

马斯洛的需求层次论不仅揭示了人类行为动机的实质，而且对于大客户销售的组织行为判断具有重要的指导意义，这是因为：

- 需求是人类所有行为的根源，也一定是购买行为的根源。
- 需求是人类内在的、天生的、下意识存在的，也一定是客户内部采购人员存在的。
- 满足了的需求不再是“有效决定购买行为”的要素。



17. 他们依靠什么决策

五维中的第二个标准是决策的准则，也就是“主拍”依据什么去做决定。

我们把它划分为四种，一种是业务为主，一种是技术为重，一种是关系为上，一种是财政为导。

当然决策者做决策时，也不会简单地只依靠一个准则做决策，会综合判断。我们在这里分析决策准则的方法，就是要针对决策者的综合判断标准进行排序，确定他在这四项标准当中，更加注重哪一项？排序在大客户销售分析中是一种行之有效的定量分析法。

判断出他的决策准则，利于我们有针对性地向决策者进行推动，满足他的判断需求，促成采购向有利于我方的方向发展。

在采购决策过程中，无论是决策者还是影响决策者的人，都会有自己对目前采购决定的关注点，但极有可能不尽相同。我们把决策者的关注点叫做“决策准则”。

“业务为主、技术为重、关系为上、财政为导”，这四类关注点是比较典型的情况。

以“业务为主”的决策者主要会：

- 关注业务目标和问题的解决；
- 关注营运效率的提升；
- 关注企业总体拥有成本；
- 关注项目的转换成本。

总之就是他更在意的是这个采购项目“做与不做”。



以“关系为上”的决策者主要会：

- 关注上级领导、专家等影响力中心的意见；
- 关注合作关系；
- 关注销售人员和背后企业的亲和程度。

总之就是他更在意的是这个采购项目是什么渠道介绍来的。



以“技术为重”的决策者主要会：

- 关注性能、技术领先程度；
- 关注行业成功案例；

- 关注技术同行的权威意见；
- 关注技术验证、演示系统；
- 关注产品技术人员的专业化程度。

总之就是他更在意的是这个采购项目“技术与运作”。



以“财政为导”的决策者主要会：

- 关注预算、价格、折扣；
- 关注方案比较成本；
- 关注性能价格比；
- 关注付款条件。

总之就是他更在意的是这个采购项目“花多少钱和怎么花”。

对于关注业务的采购者，销售人员应该强调此次采购对客户业务的促进作用；对于关注技术的采购者，销售人员需要突出产品和方案的技术优势；对于关注财务的采购者，销售人员需要谈的是成本和收益，如果单次采购成本偏高，则强调总成本低（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，销售人员需要与本人及其所在圈子发展良好的关系。

18. 如何寻找决策的动力



如果无法找到客户采购决策上真正的关注点，就没有办法找到这个关键人的利益和价值，那我们就无法赢得客户的信任和支持。

如何去找找到决策人埋在心灵深处的动力，我们可以有多种方法。

可以从这个人所处的职位来判断，也可以直接询问客户，也可以请教你的销售主管或者教练。

当然最可靠和最直接的就是你自己通过和客户的接触，来作出真正的判断。

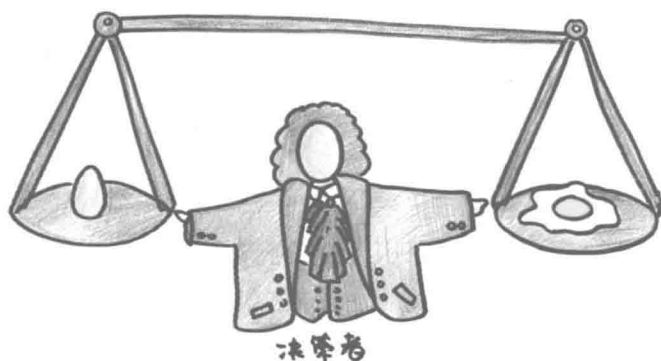
我们和客户沟通时都会聊一些对方感兴趣的话题，这样就可以感受到他的倾向。比如前面我们讲过的：在和客户沟通时“听他所说的，说他想听的”，以此来获得免费的信息。

例如我们看到客户新换了一辆车，当和他谈论起换车的时候，有的客户可能更多地谈车的“价格”；有的人可能更多地谈车的“性能”；也有的人是炫耀自己“换了一辆车”；还有的人会谈“他找了什么人的关系去买了这么一辆车”。这些都或多或少地显示出他做决策时的倾向。

另外当我们到客户的办公室或者家里去的时候，因为这是他的一个私人空间，会看到他的摆设、位置、朝向……这些无不都透露出他对于权力和生活的态度。通过这些大量接触当中实际的、真实的景象和我们得到的免费信息，就能够推断出这个决策者做决策的倾向。



当然销售的江湖老手还会根据对方的肢体语言，以及对方的形态、相貌等特征作出综合的判断和验证。



在大客户的销售中，参与决策的对象来自客户内部的多个部门，并分布在多个层级，从普通员工到部门管理者，再到公司领导层，销售的对象绝不仅仅是某位领导，而是一个复杂的“生态系统”。同时，参与其中的销售机构也不止一个；每一个销售机构也并不是仅凭某位“销售精英”的个人英雄主义就可以拿下订单，需要内部从产品到财务，从市场到销售多个部门齐心

协力的配合，发挥团队协调作战的优势，才能在这场“多对多”的战争中，击败竞争对手，占得先机。

正是由于大客户销售的复杂性，我们需要站在“系统思维”的高度通盘谋划布局，以把握客户中每一位参与者的性格与立场为出发点，时刻关注每位客户角色的影响力与态度的变化，兼顾平衡企业利益与个人利益，换位思考，精准出击，把每一个动作做对，用最聪明的战术和最经济的成本去夺取订单。

19. 对待变革的态度



任何一次采购行为都会引起变化，而面对变化，不同的人会表现出不同的倾向和态度，我们把它称为“对待变革的态度”。

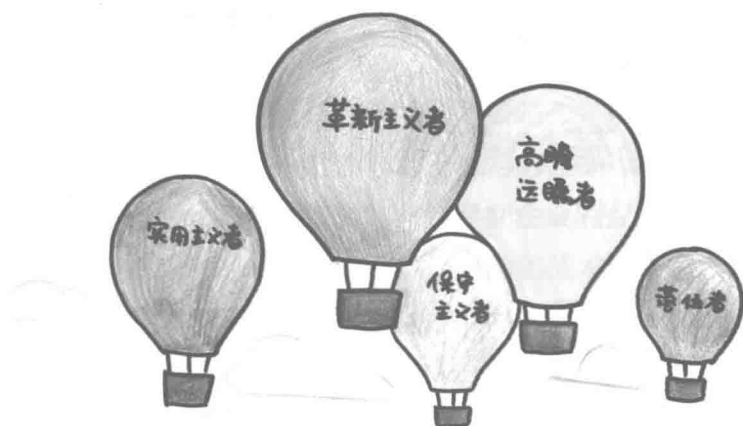
比如我们买iPhone手机，有的人喜欢追赶潮流，喜欢购买最新款的东西，不管价格高低，不管自己是否需要。而有的则随大流，看到别人都用iPhone，他也一定会买。有的守旧安逸型，他发现手机坏了，才会考虑去购买。而有部分人，一直用老手机，因为对新的型号有“功能恐惧症”。

可以说，每个人都会对采购带来的“变革”持有自己的态度，如何分析、运用这个工具呢？

任何一次采购行为都会引起变化，而面对变化，不同的人会表现出不同的倾向和态度，我们把它称为“对待变革的态度”。

我们通常把“对待变革的态度”归纳为下面五类：

革新主义者：对新事物极感兴趣，喜欢追赶潮流；紧贴市场变化，愿意尝试最新产品或接受新概念。



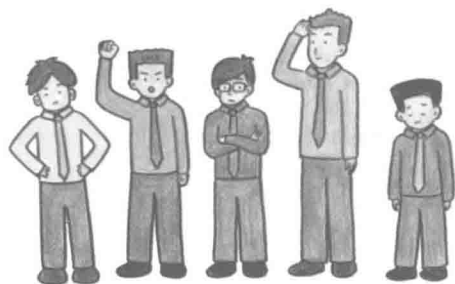
高瞻远瞩者：战略意识极强，若产品、方案能帮助建立竞争优势及市场地位，则愿意采纳。

实用主义者：不太认可新主意，必须和他谈成功经验；不愿创新但务实。产品方案必须有口碑，又可以帮助他，才会采纳。

保守主义者：没出事儿就这么办吧；跟随大势，别人都买了，我们也买吧。当方案、产品已成为市场标准，广为使用，才愿意采纳。

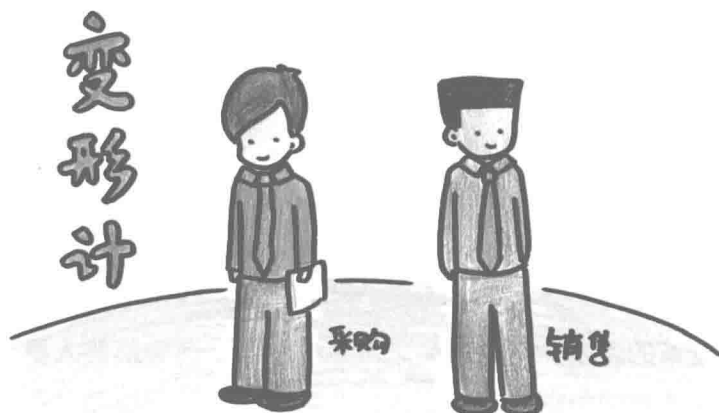
落伍者：易被淘汰，能不做尽量不做。到了最后时刻，再没有其他选择的情况下，才考虑采纳。

了解了这五种对待变革的态度，其实还是在了解人，只有了解人的类型、喜好以及行事风格，我们才能对症下药，研究对策。知道了每一个人的风格，再去施以影响，调整关系的布局以及产品、服务的推介方式。



接下来我们会详细介绍“对待变革的态度”在大客户销售中的应用，因为购买行为本身就是“对原有模式的改变”。

20. 忘掉自己，“把自己变成客户”



“盲目乐观”是很多大客户销售的通病，他们或许是出于与客户良好的“关系”，或是出于对己方产品优势的自信与骄傲，在谈判过程中往往掉以轻心，忘记了我们设计产品和方案的目的是为了炫耀企业品牌，而是为了解决客户的需求。

知易行难，在销售过程中，我们说得最多，但也是最不容易做到的却仍是“客户至上”，我们只有真正做到将心比心，换位思考，为客户着想，知道客户在乎什么，担忧什么，需要什么，才能有的放矢，把握销售的主动权。

就如同你追求一个妙龄少女，她把对你的态度默默放在心里不说，让你来猜。这时，如果你只顾耍酷扮帅，炫耀自己，即使有再好的条件，往往会适得其反，无济于事，甚至招来厌烦。同样，我们的客户也希望能遇到一位真正“懂我”的销售，彼此有共同语言和相似的价值观，成为可以信赖和倾诉的对象。



换位思考

任何一次大客户采购行为都会引起变化，而面对变化，不同的人会表现出不同的倾向和态度，我们把它称为“对待变革的态度”。

“对待变革的态度”不是指客户的性格。有人天生喜欢接受新事物，有人就习惯守旧，这与性格并不具有相关性。这里的看法是只针对我们提供的方案，在客户实施采购时，客户产生的特定看法，只有当你换位到客户方时，你才能感知出他的看法。

“对待变革的态度”不是对销售本人的看法。有些销售人员很讨客户喜欢，甚至很快彼此成为铁杆朋友。谈什么都可以，但你提到“采购项目”那件事，客户就闭口不言了。客户喜欢交往的是销售本人，但将销售行为视为危险的情况也是常有的。这样的人只是你通过销售交到的朋友，而不是客户。

“对待变革的态度”不是对销售所在公司的看法。有些公司规模很大，很有实力，客户把与这种公司保持联系，甚至参加一些公开会议，把受到这样大公司的礼遇，视为自己社会地位的实现。他非常愿意和这家公司的销售在一起，可是每当销售谈起采购项目，客户就会“无限期拖延”。客户喜欢销售所在的公司，但不一定支持销售所做的那个项目。

客户对采购所引起变化的看法一定是客户的看法，不是销售自己的推测或销售自己以为的看法。当我们换位思考并感同身受对方时，很多事情就明了了。

所以真正的销售成败在于忘掉自己，“把自己变成客户”，在自己与自己的战斗中，你永远是胜者！

21. 《来自星星的你》 —— 遇到革新主义者



《来自星星的你》在中国引发的热潮堪称近年来罕见。现在绝不敢在大街上说看韩剧是“脑残”，因为受众太多，如果你至今还没看过这部韩剧，那社交网络上发生的对话你可能完全看不懂，而现在你只要在微信或百度搜索框中输入“炸鸡和啤酒”，就会有雪花飘落。“星星”似已成为全民话题。

随着剧集的热播，其相关周边产品也受到追捧。在亚马逊图书网站，剧中男主角阅读的《爱德华的奇妙之旅》中英文版本出现脱销。剧中全智贤的服饰装扮成为时尚热点。在淘宝网，大量剧中服装、首饰、家居用品的仿制品开始出现并热销。

如果在大客户销售中您遇到了狂追“星星”的人，恭喜你——“革新主义者”出现了。

该剧想象力张扬恣肆，一举把目光抛向了浩瀚宇宙：400年前坠落在朝鲜的外星人，拥有不老容颜和非凡能力的都敏俊，在即将离开地球的前3个月，却意外陷入了和女演员千颂伊的爱情，其中夹杂着悬疑和凶险。韩剧作为韩流旋风席卷亚洲，让亚洲国家的众多年轻人，对经典韩剧和韩流明星如

数家珍，更因为剧集的传播对韩国文化充满向往。

当我们在大客户销售的过程中，遇到一个大谈《来自星星的你》的人，遇到一个曾穷追“土豪金”的人，那你可以准确地判断出这个人对待变革的态度，也就是对待采购的态度，他是一个革新主义者，又名狂热者。



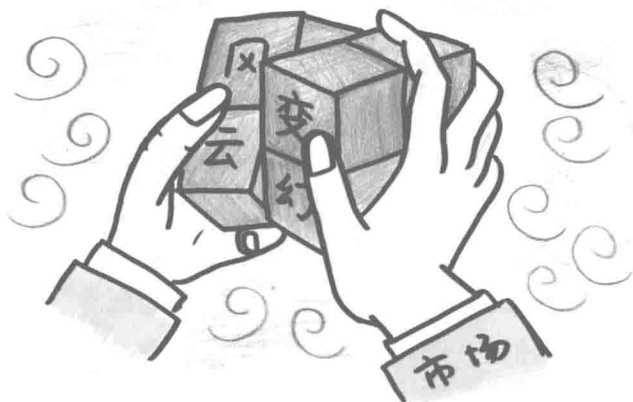
革新主义者想要的就是技术发展的领先水平，他们想买的就是最新的创新和尝试，他们的价值定位就是产品的优越性变革。

我们习惯上把革新主义者叫做“狂热派”，他们对于新事物产生的这种改变是狂热。革新主义者，在一个大客户组织中一般不会处于领导地位，在这一点上要区别于高瞻远瞩者（改革派）。



那么我们在大客户销售中遇到这种狂热的革新主义者，作用是什么呢？就是利用他们对新事物的敏感，把我们的想法、思路、方案、产品，率先地让他接受下来，并能够在企业中为我们进行二次销售。

22. 没有变化就没有采购

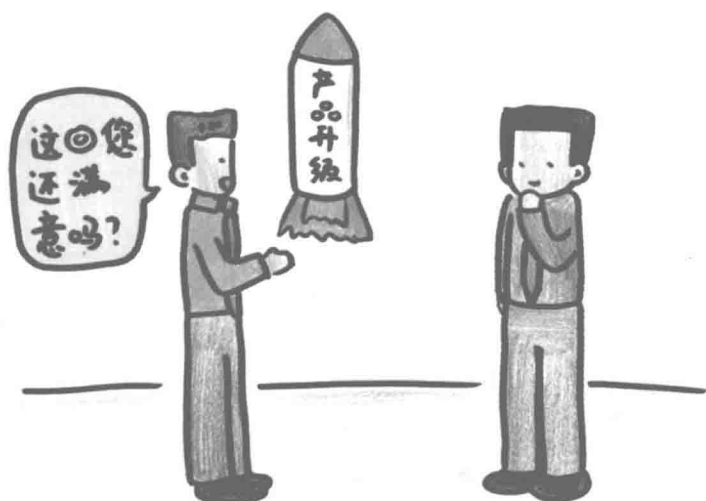


没有变化就没有采购，革新主义者最强调的就是这种产品和服务带来的变化。

我们身边一定有天天使用最新型手机的革新主义者。他不是认为现在自己使用的产品和服务不好才会决定购买，而是一旦出现比现在的产品和服务更好的方案时，马上愿意放弃对现在产品的使用，愿意去追逐梦想，对能够帮助他改善现状的方案和产品产生浓厚兴趣，而且多多益善，希望能够锦上添花。

一旦这种情况出现的时候，革新主义者的狂热性驱使他立刻要“重新做人”，实现根本改变。

当客户感觉到你所呈现的产品和服务，与现实拉开差距的时候，立刻就产生了改变现状的想法，就有了满足自己期望拥有的动力，这种理想与现实之间的差距，是客户改变现状以后所能达到预期效果的一种憧憬和向往。

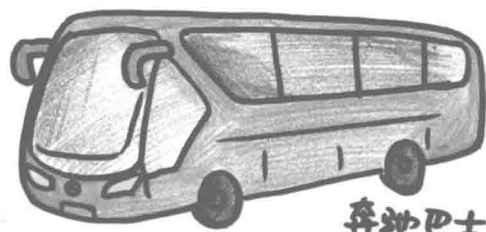


这也正是我们的产品和服务要满足的东西，或者说是“客户想要的概念”，所以在和革新主义者交往的过程中，“创造概念”远比“制造功能”重要得多。因为在他们的心里，这种差距不是距离，而是要彻底地去改变现状。

在大客户销售中碰到这种类型的人确实是销售的好运气，因为他们天生就是需要改变，需要去赶潮流，我们所做的事情就是帮助他能够脱胎换骨，这种感觉远比商务公关或者其他商务手段更加有效。

遇到这种类型的人，销售就要问自己，我们提供的产品和服务能不能使他感觉到对现实的超越，使客户感觉是立于潮头，这种强大的超越感来自于“我们为自己的产品和功能所包装的概念”。

23. 买奔驰巴士，还是买奔驰Smart ——改革派的选择



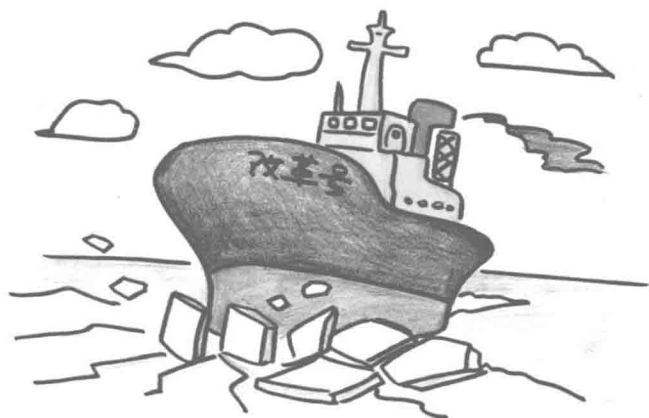
今天我们和大家谈一谈，运用多维组织分析时，对待变革的态度中的高瞻远瞩者，高瞻远瞩者也叫改革派。

大家经常看到在北京的街头跑来跑去，雄赳赳气昂昂的、性能无比优越、价值100多万的奔驰巴士，选择它是因为它烧柴油，运营成本低，动力性能好，热效率高，污染比汽油也会轻得多。

奔驰Smart是一款微型概念车，造型小巧，智能化、人性化的操控设计，如同一部聪明的大玩具车。

高瞻远瞩者，为什么在买车时会选择奔驰巴士而不是奔驰Smart？

在对待变革的态度中，有一种人叫做高瞻远瞩者，高瞻远瞩者也叫做改革派。那么他们对待变革时所持有的态度，就像买一辆奔驰车，不会只考虑自己如何拉风，更多的是要考虑到自己所在组织和其他组织的比较中能不能保持它的先进性，因此他会买奔驰巴士，装上一百个人，跑在时代的前列。



改革开放以来，由于社会趋势的选择，一般改革派在组织中，都或多或少有一定的权力。当我们在大客户销售过程中，在与决策者谈话当中，经常听到“组织”要如何如何？那么你就可以判断这个人对待变革的态度，有可能就是高瞻远瞩者，也就是一个改革派，他们对待采购的态度一定会以组织的利益为重。

高瞻远瞩者他们想要的就是变革能够被大家认同，他们想买的就是更优化的解决方案，他们的价值定位就是自己的组织在未来的竞争中保持一定的优势。这就是我们前文提到的，他与狂热派之所以不同，就是狂热派在意的是自己的先进性，而改革派更在意的是组织的先进性。

我们在大客户销售中，遇到高瞻远瞩者，也就是改革派，就要紧密结合他对组织的关注，把我们的产品、方案、服务，对于提升客户组织先进性的“好处”表达得淋漓尽致，并不断地去确认我们这种带给客户组织的利益，会使他的组织长期保持“未来的竞争优势”。

24. 遇到实用主义者



从前一个老板开了一个布店，来了一位顾客，老板忙上前推荐，客气地说：“你看我们家的这个布怎么样？”客官答道：“颜色染得不均匀，质地也不平，价格也十分贵。”老板听了十分生气，以为他无心要买布，又忙着去接待下一个客人了。

老板问下一个客人，客人答道：“颜色很好，而且你看，织得那么均匀，价格又合适，很好很好！”

两个顾客，究竟哪个是要买布，哪个无心买布呢？

北方有句谚语“褒贬是买主”，讲的是有人对你的产品和服务反复评价，特别是提出很多刺耳的意见，说明他在乎你提供的“东西”，他要“买东西了”。之所以挑刺，不是让你的产品和服务更加符合他的需要，就是要杀你的价格。实用主义者出现了，他在购买时，既要功用好，又要价格低。

我们在大客户销售的对象中，实用主义者占50%以上，多处于“主办”、“主管”层面。但是，企业的高层人员往往表现出高瞻远瞩的特性，这就要求大客户经理在不同层级的人面前，能够对方案有不同的呈现手法。

实用主义者们想要的就是解决问题的进展，他们想买的就是解决问题的方案，他们的价值定位，就是相关的成功案例。



对于实用主义者的销售切记一个“实”字。你的产品和服务的功用一定要“实”，不能忽悠；你的价格一定要“实”，高了不行；最后一个“实”——你还要给他举一个“实实在在”的、他知道熟悉的、身边的用了你的产品和服务的“实例”。如果没有这样的身边的“实例”，就要安排参观、考察，建立这样真实存在的例证影像。

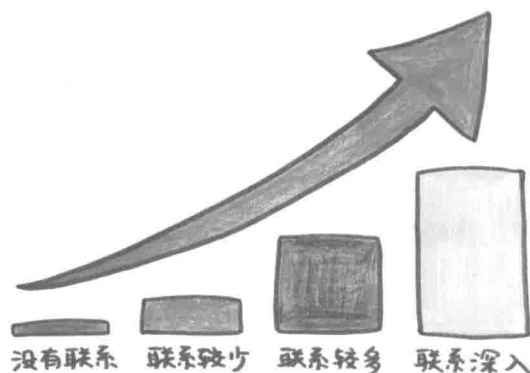
／ 第三章 密切客户关系 ／

1. 与我方联系的紧密度

销售的过程是不是可以衡量的？这对我们销售人员来讲，是一个纠结的问题，很多销售认为，我们在做销售中只能跟着感觉走，用关系搞销售，那么这种感觉和关系是不是可以用量化指标衡量出来呢？答案是肯定的，科学的本质就在于可量化、可衡量。

如何进行销售的衡量，可以用绝对计量法和相对计量法。

与我方联系的紧密度可以分为四个层次：没有联系、联系较少、联系较多、联系深入。



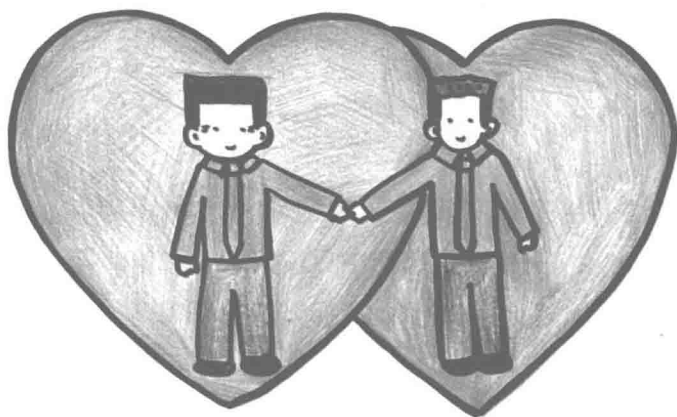
与我方联系的紧密度

首先我们要做拜访记录，对每一次的联系进行绝对计量；然后排序，这就是相对计量。多与少是相对的，要根据业务的大小、决策链的长短、关系的力度，设定一个明确的衡量标准。

联系是否深入的主要衡量指标，是采购者透露给我方的信息量，与联系次数并不是正相关的。

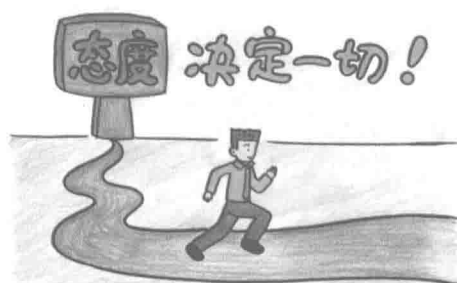
有些销售人员会根据采购者对自己的态度来决定与他们交往的频率，有意减少对不太好打交道的人的拜访。所以通过这一维度，我们可以看到销售

人员是否在重要人物身上花了足够多的时间，是否取得了理想的效果。



与我方的联系紧密度指标用来衡量我们和客户联系的频次，数量是衡量基础，衡量的目的和核心是“每次和客户接触，拉近了多少距离”。

2. 态度决定一切

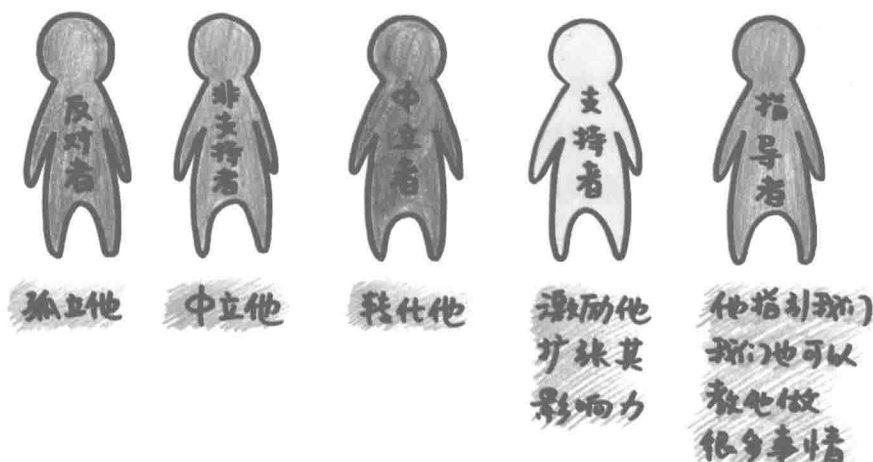


在大客户销售当中，客户决策层的各个层面，对我方的态度决定了我们这次采购成功与否。

我们根据组织架构中主拍、主管、主办对我方的态度，进行细致的分析，得出对我方态度结论，这个结果和他的位置一定是相关的。如果你的大力支持提倡者，只是一个位置不

重要的角色，对你的采购，一点作用也没有。反之，如果有一个反对你的人恰恰是你这个项目的决策人，那他对这个项目结果的影响就可想而知了。

采购决策者对我方的态度可以分为五类：指导者、支持者、中立者、非支持者、反对者。



中立者不表示出任何偏好，哪家供应商最终赢得项目都无所谓。

支持者倾向于我方，希望我方赢得项目。

与支持者相反，**非支持者**更倾向于竞争对手，并且会做出有利于竞争对手的举动。

反对者非常不希望我方赢得项目，往往是竞争对手的指导者。

指导者是我方的极端支持者，会为我方提供反馈、指导，以及内部关系、竞争对手等信息，还会公开宣称我方的方案是最好的。

3. 与指导者建立密切关系



吴国人和越国人经常打仗，积怨很深，当他们同坐一条船，遇到大风大浪，船就要被掀翻的危险时刻，他们忘掉了恩怨，互相关怀救助，好像一个人的左右手不分彼此，渡过了难关，也因此成为了兄弟。

大客户销售当中，在客户内部遇到这样的患难兄弟，他叫做极力支持者或指导者，有了指导者的帮助，你在整个销售过程中，就会乘风破浪驶向终点。如何找到这样的指导者并和他们建立密切的关系呢？

指导者就是你在客户内部的极端支持者。在项目采购中，和你的目标一致，可以为你提供反馈、指导、内部关系和竞争者信息等方面的帮助，还会公开宣称你的方案是最好的。这是你在销售过程中最可以依赖的人。

指导者是你的好朋友。你成功，他就成功。如果和你的成功连结在一起是有力的决策者，那是最好不过了，按图索骥就可以。但往往指导者最容易

出现在“主办”和“主管”层面，这还需要你花费一定的气力，在指导者的帮助下，向高层进发。但无论你的指导者在哪一层，都需要和他建立、发展、维护这种“密切关系”。

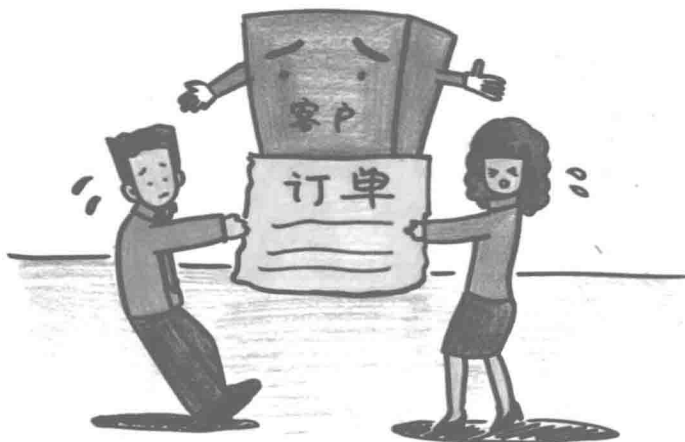
人与人之间关系的远近，就看两个人彼此了解对方的程度，量化标准是彼此掌握对方信息数量的多少？除了数量之外还有质量，这里的信息质量指的是“隐私信息——只告诉你不告诉别人的信息”。



隐私信息掌握得越多，关系就越密切，这叫做信任的关系。大客户销售人员要建立自己的客户关系档案，详细记录你和每个客户交往的时间、地点、时间等，并对所交换的信息，特别是隐私信息的数量进行计量。大客户销售过程是需要计量的。通过计量你会发现谁是你的真正指导者，关系推进的速度以及信息的质量。

坚持一段时间，你会惊奇地发现项目成功的秘笈原来就是“密切关系提供的隐私信息”。

4. 客户内部有没有中立者



小张做了一个大单，马上就要公开投标了，据小张自己的判断，七个评委当中，三个支持，两个反对，另外两个态度是中立的，所以他觉得胜券在握。等到开标时，小张一下子掉进了深渊，他流标了。因为投票中，根本就没有中立这一票，所以那两个所谓的态度中立者，会在支持与反对之间进行选择。

所谓中立者就是在采购中不表示出任何偏好，哪家供应商赢得项目对他来说都无所谓。有时候确实是无倾向性，有时是因为摆不平各方关系，不想得罪人而保持中立。但在实际当中，这种情况并不真实存在，因为在投票决策中，没有中立这一项，因此“中立者”必须在反对和支持之间选择。而恰恰因为“中立者”一直呈现出中立态度，所以一旦转身为反对者，对我们是极其危险的。

我们之所以认为客户内部有的人持中立态度，一般有两种情况：一种情况是这个人对我们的看法属于无关痛痒，选择谁无所谓。但是在组织内部，

他的态度会受到上下左右的影响，所以根本无法保持他的中立。



另一种情况是，我们还没有跟这个人进行深入交流，没有和客户进行深度的沟通，不清楚他的真实态度，客户没有明确表示支持和反对，或者是故意没有表示反对。我们对他的判断是一种推测。

所以对中立者的态度，我们应该更加深入地去了解，促使他转向支持我们的方向。

5. 客户中为什么有“非支持者”

在电话销售的过程中，如果希望跟对方约见，销售员往往会说，我能见你吗？我能占您一点时间，跟你介绍一下我们的产品吗？

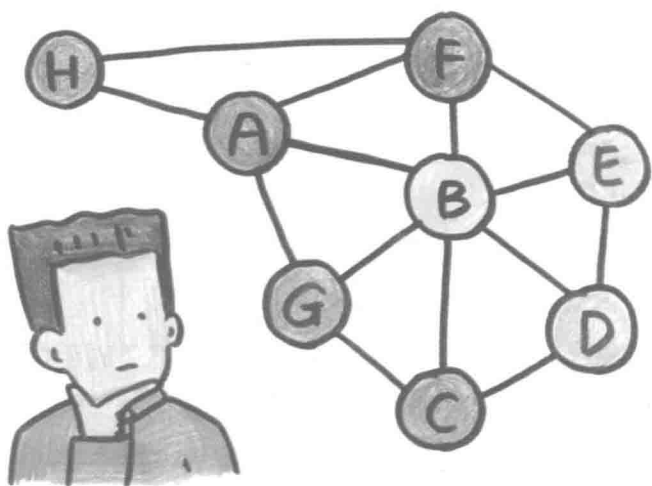
对方通常都不会答应，为什么呢？销售人员应该去想一想，自己给了对方想要的吗？占用了别人的时间推销自己的产品，这时候对方并不知道你产品对他有没有价值？交换需要设想自己拿什么有价值的东西和对方进行交换，希望从对方那里得到什么？那么你贡献什么呢？

“非支持者”不是“中立者”，他在我们和竞争对手之间倾向于竞争对手，所以会做出有利于你的竞争对手的举动，我们的策略是在客户阵营里营造出对我方有利的氛围，在压力下非支持者可能保持中立。

那客户中为什么会有“非支持者”呢？因为他没有和我们产生“交换”！如果你希望从别人那里得到什么，最简单办法是想想他们想要什么？然后尽量满足了他的需求，这样才能够达到你的目的。



非支持者之所以倾向于竞争对手，其根本原因是我们缺少和他的“交换”，这种交换绝大多数是无形的交换，包括信息的交换、情感的交换等。有的时候我们没有对非支持者提供足够的信息；有时候我们没有对他表达足够的尊重。也就是我们和非支持者之间有过隔阂，但他还没有完全站到我们的反对面。



商业交往的本质就是交换。

6. 天下事都是与人有关的

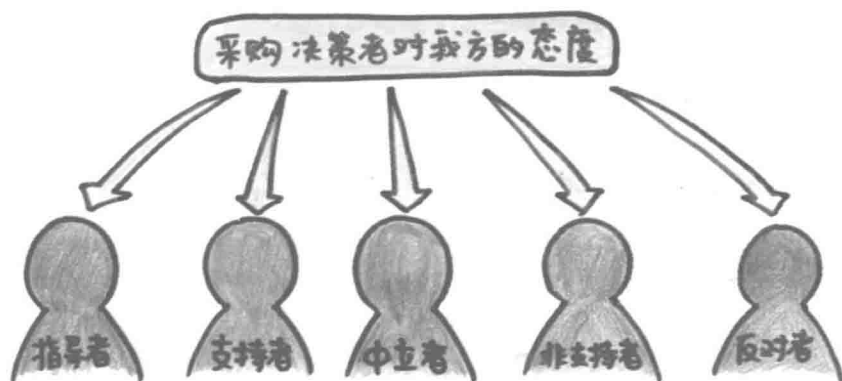


前两天良老师到了襄阳，也就是刘备三顾茅庐的地方。诸葛亮在《出师表》中讲“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中”。建安十二年(207年)，那时诸葛亮27岁，刘备到卧龙岗“三顾茅庐”，会见诸葛亮，问统一天下大计，诸葛亮精辟地分析了当时的形势，提出了首先夺取荆、益两州作为根据地，对内改革政治，对外联合孙权，南抚夷越，西和诸戎，等待时机，两路出兵北伐，从而统一全国的战略思想，这次谈话即是历史名篇《隆中对》。

可见搞定关键人物诸葛亮，对刘备建立蜀国的重要性。

刘备把逍遥世外的中立者诸葛亮转变为自己的指导者，结果小小的豫州牧刘备建立了三国鼎立之一的蜀汉王朝。那我们在大客户销售中对待客户中的采购决策者应采取哪些策略成就我们的“销售大业”呢？

采购决策者对我方的态度可以分为五类：指导者、支持者、中立者、非支持者、反对者。



指导者指引我们，是我们在销售过程中可以依赖的人。我们需要指导者在客户内部做很多事情，建立并不断强化战略伙伴关系，同进退、共输赢！

支持者虽然倾向于我方，希望我方赢得项目。但在压力下，支持者有可能退缩，向反方向转化。稳定支持者，加大对他的激励力度，提升他的支持影响力！

中立者在决策时是不可能保持中立的，只是有时候他们确实无倾向性，有时是因为摆不平各方关系，不想得罪人而已。施加影响力，将其尽可能转化为支持者。千万不可忽视中立者，如果中立者转化为反对者，我们“正负”丢失两票！

非支持者不是中立者，倾向于竞争对手，会做出有利于竞争对手的举动。在客户阵营里营造出对我方有利的氛围，施加压力使非支持者尽可能不要转变为反对者。

反对者往往是竞争对手的指导者。反对者很难转化，要使支持我方的力量远远大于反方，目的是孤立反对者！



天下事都是与人有关系的!

7. “五维”助你拿大单

“在大订单销售中，大客户经理如何卖更重要，还是客户如何买更重要？”对于这个问题，几乎所有的大客户经理都会选择后者。当然，顶尖的大客户经理会说“通过‘卖’去改变客户的‘买’更重要”，了解“客户如何买”的目的也在于此。

了解“客户如何买”这个问题涉及三个要素：

- 理解你的客户是如何做决定的；
- 理解你的客户的组织结构；
- 理解你的客户的业务。

五维组织分析就是从微观角度帮助销售人员去进行客户组织结构的定量、定性分析，从而确定“作战地图”，实施销售攻击。



五维组织分析为您导航

五维组织分析就是从五个维度——马斯洛需求层次、对待变革的态度、决策的关注点、与我方的联系紧密度以及对我方的态度出发，对每位采购者

进行分析，才能形成一个较为完整的认识。五维模型的作用就在于通过对客户组织结构和采购者的分析，清晰描绘出大订单销售的作战地图。

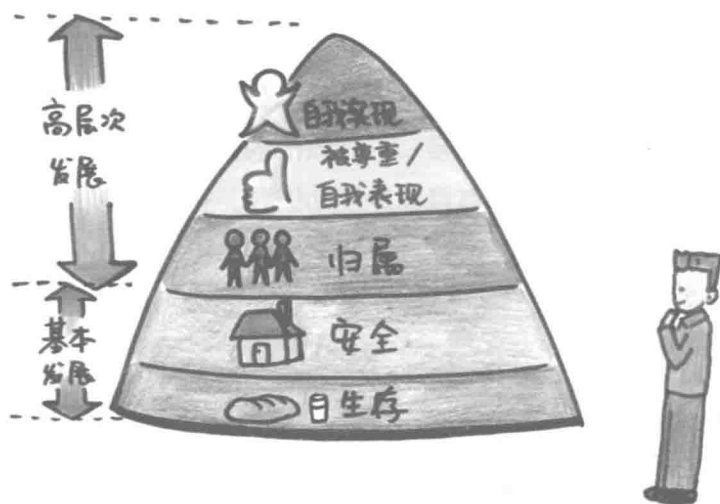
利用五维模型对客户进行精准分析，可以在两个方面帮助大客户经理：一是充分认识客户内部的政治派系，不踩政治地雷；二是找到与每位采购者打交道的策略和路线，有计划有目标地发动进攻。相信销售的高手都明白这两点在大订单销售中多么至关重要。

五维组织分析给了我们一套完整的工具，帮助我们分析、判断客户的关系：

- 指导我们每次和客户接触时，要获取哪些信息，要做哪些事；
- 分析关系、派系，找到和客户打交道的路线；
- 综合制定进攻的战略。

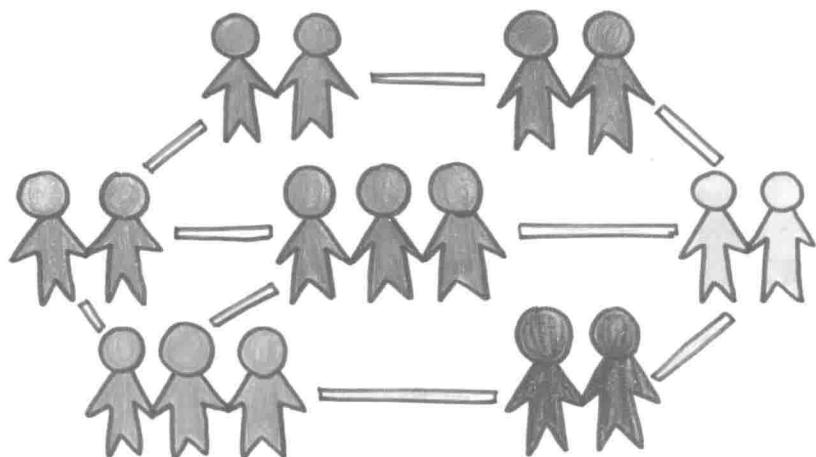


在进行五维组织分析时，销售人员不一定拥有足够的信息，这就要求我们有意识地去寻找和补充缺失的信息。通常，这类信息可以通过支持者和指导者获得。



五维组织分析也有一定难度，特别是对于一些职场经历较少的大客户经理更是如此，他们难以充分理解客户高层的想法，往往导致做出错误的判断。这就需要找到我们自己的“销售教练”，通过不断地学习、实践，成为百发百中的销售高手。

8. 走进圈子，找到拍板的人



五维组织分析从微观的维度给了我们一个工具，帮助我们分析、判断客户的关系。

通过对客户关键人员进行关系分析后，我们需要把这个人脉关系放在一个宏观的环境来验证，这些关系是否在这个公司项目中有足够的影响力，你的人脉关系铺设到位没有？有没有一些关键关系被我们忽略？

因为大客户销售的复杂性，所以我们通过宏观分析来确认各个微观的角度是否足够影响到购买结果。

把五维分析的个体人际关系放在一个大的环境中分析，看看你的关系在哪个圈子。我们首先了解两个提法：核心圈和影响力圈。

核心圈：就是权力核心，权力核心层人很少；不一定参与决策过程，但在审批过程可以“说不”的人物。

影响力圈：老板的红人，可以影响审批人的一个圈子。

影响力圈外的人没法影响决策，拿项目一定要联络“圈中人”，至少知



道公司的内部消息、内幕，最好还有表达权甚至决策权。不用花太多精力在“圈外人”身上。目标性绝对要强，你的精力是有限的，在其他不关键的人员处浪费了精力就会让你花费在关键人员的时间减少。

一个项目虽然参与人员好像很多，但需要区别核心圈和影响力圈里的人，才能有效运用你搭建起来的人际关系，这里的各种影响关系并不一定是组织架构中的，他们可能在组织架构中完全没有关系，比如较底层的人也许会影响高层，可能是亲戚，可能是朋友，可能是这个人保姆的孩子等，你可以发现人际关系潜在的影响线——关系网。



核心圈就是权力的核心，它人很少，但之所以称为圈子，主要包括了两种人——审批人和决策人。决策人就是最终决定用不用、用谁的那个人，也

就是在一个公司中真正掌握采购决策实权的人。他是核心圈中的核心。

在我们做大项目的过程中，由于客户领导艺术或内部政治的原因，真正决策者不会直接做出决策强行让下面接受，但是他的倾向性足以影响到购买决定的方向，这就是通常我们比喻的“决策者不决策”！



如果我们在做销售的时候，能够找到核心圈，但却不能找到最终拍板的人，往往也会导致项目的失败，因为最终拍板的人，可以在大多数人说同意的情况下说“不”；也可以在所有人说不的时候讲“可以”。

如何去找到一个公司真正掌握采购决策实权的人呢？

有多种方法：

- 一是内线告知；
- 二是公司其他职员的实证；
- 三是客户单位同一行业的相同组织架构；
- 四是客户单位的主管单位告知；
- 五是下属单位告知；
- 六是经办人的亲朋好友告知；
- 七是该单位的其他供应商告知；
- 八是银行等相关行业告知；
- 九是按照发言的顺序，观察人的态度判断。



当我们知道了这些信息后，如何验证它对与不对呢？

拍板的人肯定不是在公司的下层；销售购买的金额越大，越应该向更高层去寻找；拍板的人肯定和这次单一购买的项目运作相关；但有时也跟企业文化有关系，有的老板事无巨细，有的老板则习惯于授权。

这样看来去判断核心圈的核心——一个真正掌握采购实权的人还是有些困难，那么给大家最终的标准，就是“做完决策后不需要请示其他任何人”，这个人就是真正掌握决策实权的人。

9. 挖掘需求的综合运用



做医疗器械的小王跟随良老师学习了挖掘客户需求与密切客户关系这些招法之后，慢慢有所领悟，特别是良老师告诉他应该着重集中力量在三个项目上找到突破口，他根据上述理论逐一地分析了自己的每个项目之后，选定了三个最有可能的项目，集中力量突破。接下来，我们用小王的这三个项目，向大家解读大客户销售中“挖掘需求”部分的综合运用。

项目一

日光医院是小王跑过很多次的客户了，眼看全套CT设备就要从小王这里购买了，刚巧上次小王去旅游，日光医院的设备处发现了故障，医院希望小王的公司帮助维修一下，小王委托同事去联系安排维修事宜，同事去晚了，导致设备两天不能恢复使用。日光医院的设备处王处长对小王意见大了，原本每次都热情地接待，现在见面都不愿意打个招呼，小王试了几次不管用，也就心灰意冷了。这次通过请教良老师知道了，要让对你有意见的客户，特别是对我们服务不满的客户“重塑价值”，也就是找到客户对我们不

满的原因，去重新树立我们在客户心中的形象，给客户一种新的感觉。小王决定再次开始。

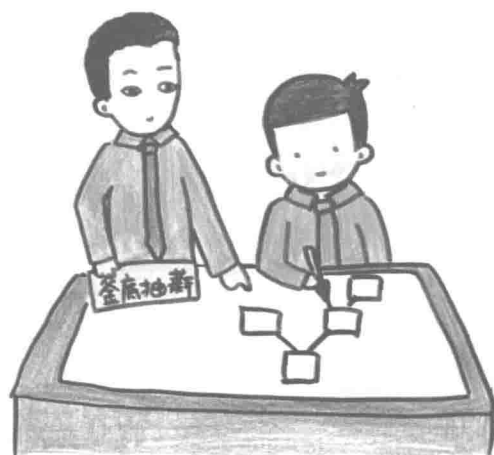


项目二

天安医院也是小王这半年来跑得最多的地方，天安医院的设备科李科长快50岁了，对小王特别热情，每次去了都斟茶倒水，但是小王一提出来卖设备，李科长总是说，我再做做其他人的工作，看看你们公司的产品能不能满足我们的要求？小王一直等待李科长做好其他人的工作。这次跟随良老师学习了“挖掘客户需求”之后，小王知道了，一定要去“找到不满者”，把不满者拿下，就一马平川了。

项目三

复兴康复中心刚刚建成，小王连去过四五次，每次拜访都很顺利，从他的主办、主管，就连中心主任都见到了。现在也正是复兴康复中心开始购置设备准备开业的关键时刻，可是从哪儿打开突破口呢？小王根据良老师指导，画了一张复兴康复中心的组织架构图，对他们的每个角色进行了五维组织分析，准备从复兴康复中心的中层入手。



学习是为了应用，挖掘客户需求，所涵盖的重塑价值、需求深挖、需求定位、战术定位这四个方面，是大客户销售方法论中最核心的部分，大家学习后要试着一点一点地应用起来，变工具为能力，变知识为价值。

/ 第四章

确定采购标准/

1. 买点、卖点分析



做医疗器械的小王选定了方向，马上就要对三个项目发动总攻了。进攻前他来找良老师，良老师问他，你知道对客户说什么会引起他们的兴趣吗？小王说，当然是我把我们的产品功能，背得滚瓜烂熟啊！良老师笑笑对小王说，你的这种做法无异于在给客户变魔术，客户不知道我们要做什么。我们要从客户的业务出发，发现他们业务中的问题，然后向客户呈现我们的产品和服务，能够帮助客户解决什么问题，达到什么效果？

这就犹如病人来买药，他不仅要知道这个药的特点，更重要的是要知道这药治什么病？服用后有什么效果？小王恍然大悟，就是我要了解到客户为什么买？再找到客户选择我的理由，就是我们如何去卖。

客户为什么来买我们的产品和服务，不是因为我们的产品有多好，而是因为客户有需要解决的问题，有他们的“痛”。

当我们了解客户的潜在问题越多，给客户的方案才有价值，客户才愿意花更多的钱来购买我们的产品。客户不愿意购买，是因为他们看不到我们的产品和服务给他们的价值，也就是说他们对这个产品或方案能不能解决问题？能解决什么问题？怎么样解决问题？并没有深入的认识。

买点：客户选择我们的理由 ——

- 抓住买点，才可以取得采购者的信任和支持。
- 多维分析的重要作用之一，就是找到买点。

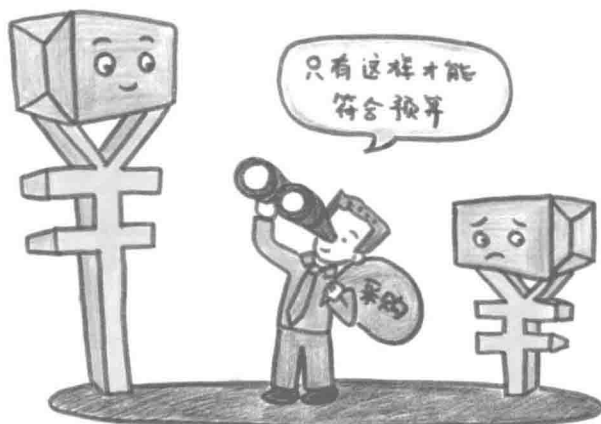
卖点：我们用来说服客户选我们的理由 ——

- 抓住卖点，才可以为自己找到正式的、为客户内部广泛接受的理由。



要让客户购买，就要让客户看到他的问题所在，看到我们的产品和服务给他们带来的价值，并以合适的价格成交。客户由我们的产品和方案获得价值，我们用产品和方案获得利润，这样才能够实现我们和客户的双赢。

2. 客户采购有标准吗

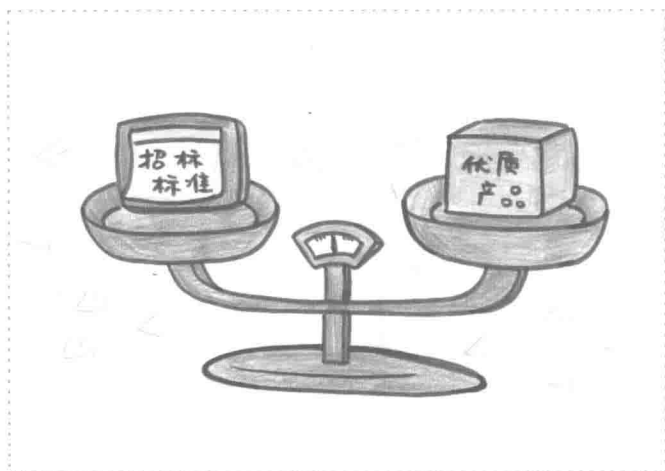


做医疗器械的张经理带着小王，在茶馆里请良老师喝茶。良老师问：“你们那里那个要辞职老李怎么样了？”张经理惋惜地说：“最后还是没留住，他辞职不干了。不过，我们的另一位老同志老吴，最近工作热情度很高，连续跑了四五家客户，这不晨星医院正在采购设备，老吴已经进入了，但还有三家竞争对手，晨星也没有办法，最近正准备进行公开招标，良老师您说他们会怎么去选择供应商呢？”

良老师喝了一口茶慢慢地说：“之前我给大家讲了，大客户销售如何去收集信息？如何进行商机的评估？如何挖掘客户的需求？今天开始我就给大家谈一谈，大客户采购如何去设定标准？

“客户往往购买他们想要的，而不仅仅是需要的东西”。当客户确定要解决问题之后，肯定有心中的优先顺序，根据优先顺序来评估供应商。这个排序的规则，就是客户选择的标准。

尤其是大宗采购的客户，其购买时的优先顺序、评估因素就非常复杂。既有台面上的，也有潜规则。通常来说，台面上的会表现为你收到的招标文件，中间列了很多条条框框，它反映优先顺序，可以说它就是购买标准。不过，并非你解读了招标文件，就有胜算。客户购买也要参考其他很多方面意见，比如他个人的职位升迁、其他受益；比如其他决策者的观点；再比如企业的顾问、专家；甚至有的还会考虑供应商的意见。



客户心中的标准

1. 能够辨别供应商的差异性

- 客户认为这次采购那几项因素很重要，而且这几项因素的建立有助于帮他识别供应商之间的不同。

2. 设置差异化指标权重

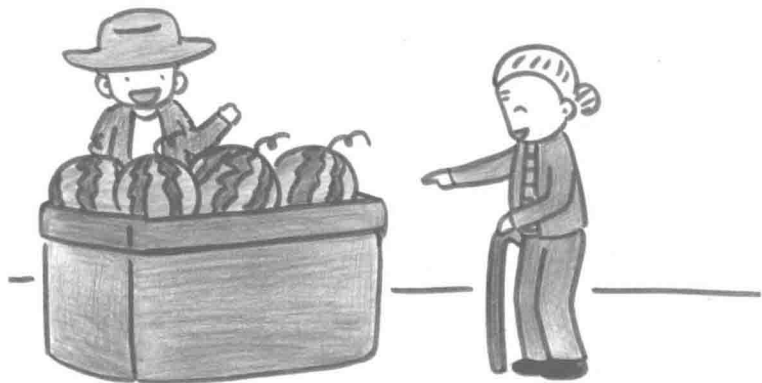
- 客户根据自己的需求来确定这几项因素的孰重孰轻，并强制排序。

3. 根据差异化指标选择评估方案

- 客户通过强制排序后的差异化指标，即采购标准，评估供应商的方案。

4. 确认备选方案中的首选方案

3. 什么是好的标准



老太太来到菜市场，问第一个西瓜摊主，“你的西瓜甜吗？”摊主说：“甜！”

老太太摇摇头走到第二个瓜摊，“你的西瓜甜吗？”第二个摊主说：“甜，不信你可以尝尝！”

老太太又走到第三个西瓜摊，“你的西瓜甜吗？”摊主说，“我的西瓜可甜了，不甜不要钱！”

老太太又走到了第四个瓜摊，“你的西瓜甜吗？”摊主说，“老太太，您不就是要买一个好西瓜吗？好西瓜可不能只看甜不甜，要看皮薄厚，籽大小，西瓜秧是否新鲜……综合判断后才能算一个好的西瓜。”老太太一听，这个摊主一定很专业，就买他家的了。第四个摊主无疑给老太太输送了一个好西瓜的标准，那么什么才是采购中好的标准呢？



什么是采购中好的标准

- 能有效与竞争对手相区分；
- 与客户买点、卖点相对应；
- 软性差异化与硬性差异化相结合。

硬性差异化指标：只能够被客户客观测量的差异化指标，如价格、设备参数、成像质量、供货时间等。

软性差异化指标：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)，如品牌、品质、信誉、服务标准、道德规范、策略联盟等。



采购眼中的好标准

在大客户销售中，我们应该主动帮助客户设定标准呢，还是积极响应标准要求？

4. 奔驰和宝马的差异



张经理饶有兴致地听着良老师的讲解，显得有些不明白：“良老师，这个硬性差异指标和软性差异化指标，都指的是什么呀？”良老师不假思索地答道：“差异化的指标就是指我们和竞争对手之间可以进行区分的一些标准，客户用它衡量我们和竞争对手，便于做出选择。硬性差异化指标就是指的量化指标，跟数字有关系；软性的差异化指标就是只能凭主观判断，不能被客观测量的差异化指标，服务、品牌等。讲起来不好理解，那我给你们举一个奔驰和宝马的例子：奔驰和宝马的硬性差异化指标包括百公里加速时间、百公里耗油、安全系数、噪音大小、制动距离等，各项指标都是可以量化的。那么什么是它们的软性差异化指标呢？”

大家都有一种概念叫做“坐奔驰、开宝马”。奔驰和宝马有什么差别？“懂行的人”会告诉你：奔驰的底盘较重，行使过程中的稳定性和安全性闻

名于世，因此非常适合乘坐，特别是坐在后排往往有点稳坐泰山的感觉，高级领导人一般都坐奔驰。宝马的前部造型非常有动感，车体的流线型设计充分符合空气动力学原理，澎湃的发动机动力使车体的操控性和机动性完美融合，让驾驶者游刃有余，因此适合驾驶。



这些就叫做软性差异化指标，其实软性指标是经过人刻意强调编出来的，久而久之就形成了口碑。

了解硬性差异化指标和软性差异化指标的区别：

硬性差异化指标：能够被客户客观测量的差异化指标（可量化指标，跟数字有关系），例如价格、尺寸、重量、速度、兼容性、物流配送等；

软性差异化指标：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，跟情感有关系），例如品质、信誉、服务标准、道德规范、策略联盟等。

竞争性销售中更多关注的是硬性差异化指标，但是如果销售人员具备相应的技能并进行了仔细的策略规划，软性差异化指标是和硬性差异化指标同等重要，甚至可以强化成更重要的选择指标。

5. 软性化指标如何硬性化

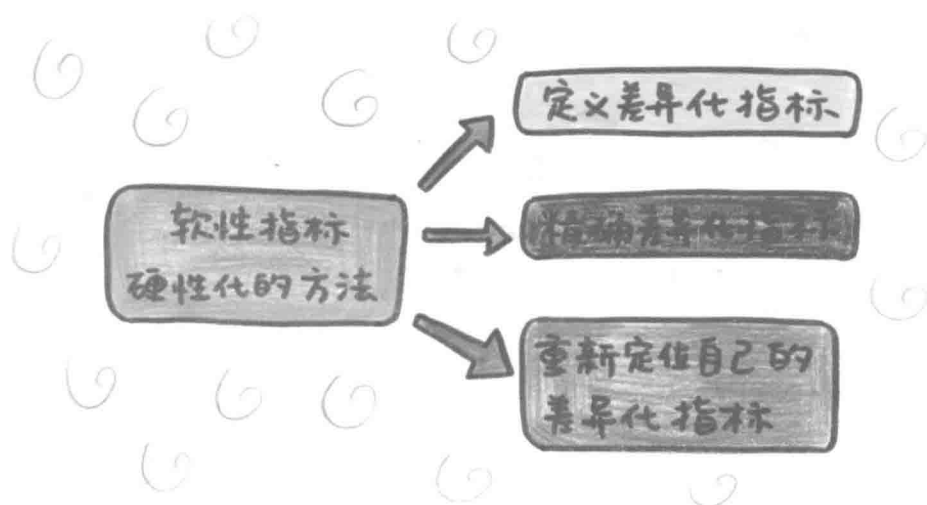


张经理和小王听着良老师的讲解豁然开朗。小王抢着说：“我明白了，其实客户在选择的过程中，对于硬性差异化的指标，各家公司没有太大的差别，我们必须能够创造出软性的差异化指标，然后再把它用客户的语言定义成硬性的差异化指标，以此形成跟竞争对手的明显差异。上次海尔空调到我家里维修，我跟维修师傅闲聊的时候，他跟我讲：他们就连到客户家敲门，都是有严格规定的，‘标准动作为连续轻敲两次，每次连续轻敲三下，有门铃的要先按门铃’，你看这不就把服务好给硬性化了。”

良老师接着小王的话说：“你说得对，我就从海尔的服务，给大家谈谈软性化指标如何硬性化。”

海尔的空调销售量一度非常好，就是会将软性指标硬性化。但海尔最好的还是服务，一旦坏了很快就来维修，而且服务很好。这就符合客户的心里“等着用啊！”

所以海尔着重强调了售后服务，看看他们的理由：买空调就选售后服务好的品牌，因空调主机在室外，风吹日照，又是耗电大的电器，难免会坏，所以从安装到以后使用全靠售后，这点很重要，有的是产品质量很好，但空调装好后三番五次上门调试维修，用户认为是空调质量问题，其实往往多数是安装不规范、技术操作不当造成的，而在安装和维修过程中造成的隐患，是无法恢复原厂质量的。所以售后服务很重要。海尔维修人员的每一个动作都是按规定操作的，保证了质量。通过描述将海尔的软性指标硬化了。



通常情况下，我们都需要在竞争性销售中采用差异化指标，而在竞争性销售中最有效的方式是硬化你的软性差异，具体方法如下：

定义差异化指标：让客户用自己的语言来定义差异化指标。

精确差异化指标：为了更加有效地对客户的定义进行补充，必须在客户自身对“软性”差异化指标定义的基础上，进一步精细化。所谓精细化指标，就是当我们用数字表述效果不明显的时候，就要用场景去描绘我们的精确化指标，客户对指标的认可程度会大大加深。

重新定位自己的差异化指标：通常情况下，客户仅仅对硬性差异进行判断，你需要考虑重新定位软性差异，使之硬化。

6. 这单有戏吗

端午节，张经理拿着粽子来看良老师，身后还跟着一个五十岁左右的人，张经理给良老师介绍：“这就是我和您说的老吴，晨星医院的单子就是他在跟。”老吴一见良老师立刻来了话：“良老师，谢谢您给我们讲了那么多大客户销售的知识，过去只知道做业务，从来没有停下来总结过，赢不知道为什么赢，输不知道为什么输。现在有您一指点，顿开茅塞啊。可还是有个难题，我现在攻的晨星医院项目，又找内线，又设定标准，这不内线告诉我下个月招标，有可能写进标书的几个指标好像都是竞争对手的强项，哎，我看这单没戏了！”

良老师接着话说：“不急，今天就说说晨星医院这一单。”



这单还有
戏吗？

在存在多个竞争对手的大客户业务销售中，如果我们不能把自己的强项植入到客户的选择标准中，这说明我们已经处于劣势。就好像客户画出的备选“脸谱”，怎么看怎么像竞争对手，这是一个很明显的信号——竞争对手向客户输出了标准，他处于阶段性强势地位。

这个时候我们必须先透过“内线”做两件事情：

搞清客户现在的采购标准是什么：现在我们处于落后状态，竞争对手已

经给客户设立了一些选择标准，这些标准我们可能知道，可能不知道，但设法了解到全部明确的要求，即使这些要求对我方不利。

搞清客户为什么设立这样的采购标准：北方有句谚语：“皮裤套棉裤，必有缘故；不是皮裤没毛，就是棉裤太薄。”讲的是凡事都有原因，我们要通过支持者发现这些采购标准背后的原因。这包括竞争对手和客户内部谁是同盟？竞争对手的这些“强项指标”数据如何？我们的一举一动是否在竞争对手的视线中？这些标准针对我们哪些弱项？



当我们了解了这些内情之后，就可以判断是否可以“影响标准”了。

7. 为什么要影响标准



老吴盯着良老师听得入神，恍然大悟地说：“良老师，我赶快回去，找我的内线——设备处的侯副处长，按照您以前说的大客户销售关注的人和事两方面，把对手的底细搞清楚，看看客户中谁是他们的代言人，弄清他们打击我们的子弹是什么？这个对手我分析了一下，好像就是西子医疗科技公司，我们好好准备一下，无论技术条件还是价格，和他们拼了！”

听了老吴的话，良老师哈哈笑了起来：“事情没有那么简单，你先喝口水，我还有话说。老吴，如果我们拼命去适应对手的条件或大幅度降价，会是什么结果？”

在有多个竞争对手的大客户销售中，客户已经被一个竞争对手影响，试图用一些标准使其占据优势。如果我们一味跟随，就犹如“削足适履”，因为鞋小脚大，把脚削去一块来凑合鞋的大小，即使穿上了鞋，脚也痛得难受。

如果竞争对手树立了标准，我们往往无法在这一标准上取得领先，就算是能做到和竞争对手一样好，由于竞争对手的先入为主，已经和客户中的关键人物结成同盟，客户仍然会倾向于竞争对手。

如果在标准上我们处于落后局面，甚至凭借一些非常手段（高成本满足标准、报极低的价格、通过外围层关系介入），我们也有可能拿下这一单，但是这会大大抵消我们的利润，甚至亏损。



所以在竞争落后的状态下只有设法去影响标准，从根本处着手，才有可能扳回局面。

8. 如何影响标准

老吴一脸茫然：“良老师您说的什么适履是啥意思啊？”良老师顿了顿说：“削足适履是个成语，削是削铅笔的削，足球的足，合适的适，如履薄冰的履。意思是说将脚削小以适合鞋的大小，比喻不合理地迁就现成条件。例如晨星医院项目，如果我们一味地跟随西子的条件，即使做到了，客户还会先入为主，选择我们的可能性不大。”

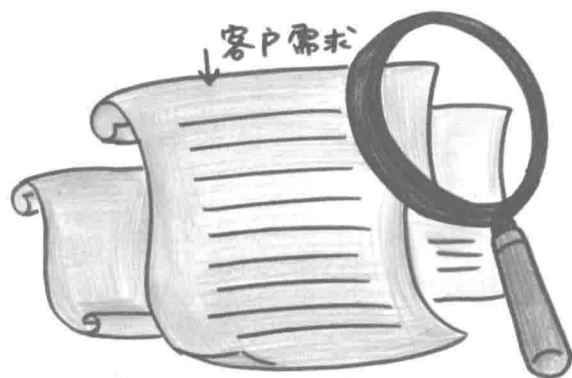
老吴一听急了：“良老师，难道我们就放弃吗？”良老师说：“那倒不用，现在我们还有一条路可走，就是影响标准。”



抓住客户新的需求

在有多个竞争对手的大客户销售中，客户被一个竞争对手影响，客户选择的标准倾向于竞争对手。如果我们一味跟随，就犹如“削足适履”，我们的脚会很痛！但我们还有一条路可走，就是影响标准。

如何去影响客户的选择标准呢？要去深挖客户还有什么新的需求；或者根据客户的需求，衍生、创造出新的需求，并让客户能够认识到新的需求的重要性。当然，满足这种新的需求必须是我们的强项。

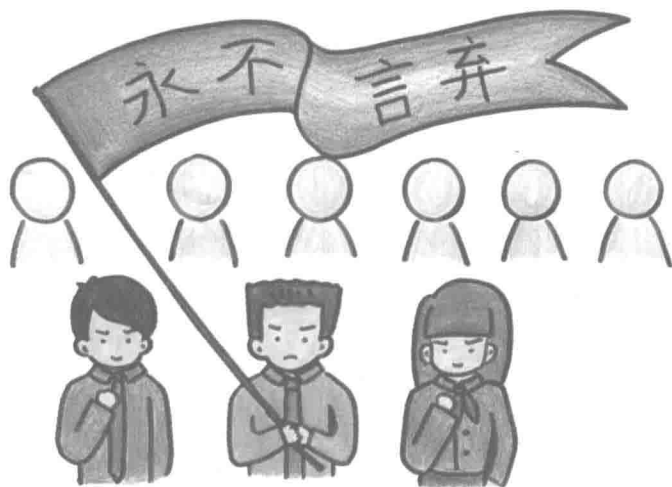


如果能够让客户认识到新的需求的重要性，就可以使得客户对现有方案重新认识和评估，竞争对手已经设置的那些标准也就需要重新评估。当客户认识到新的需求之后，围绕着该需求，促使客户重新树立标准。

我们还可通过专家论证、考察、对比试验等方法，证明新的标准更符合客户需求。

9. 不言放弃

老吴望着良老师说，“晨星医院我的确工作不够深入，只认识他们的主管层面，虽然设备处侯副处长是我的内线，但他也很难去左右上面的决定。如果我们不能改变他们的选择标准，良老师您看还有什么可挽回的办法？”良老师思考了一会说，“如果晨星医院对需求的认识没有办法改变，只有硬碰硬了。就是对现有的标准进行攻击，不过这样难度会很大，攻击现有标准的风险更大，成功率更低。但我们做大客户业务从来是不能够讲放弃的，我这里还有一些招法，你学习一下看能不能用上。”



在有多个竞争对手的大客户销售中，客户已经受完全竞争对手影响，我方处于极度劣势时，依然不能轻言放弃，因为大客户销售是复杂的过程，随时会有变化发生，我们自己放弃了，就输定了，因此在劣势时还要想出办法坚持下去。这里给大家一些方法供选择：

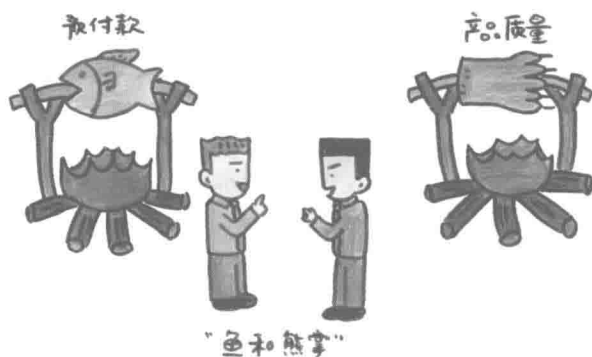
喧宾夺主：强调某一个原先排序较为靠后的标准，用以取代原标准

在客户已有标准中，排序靠后的某些标准我们占有优势，此时就需要强调那些标准的重要性，增加权重。



移花接木：对标准进行重新定义

当客户提出某一个标准时，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。我们就需要提醒客户在考虑成本应该包括设备的采购成本和后续使用成本。



鱼和熊掌：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到的其他重要事项，来劝说客户放弃该标准或是减轻该标准的权重。

声东击西：创建备选方案满足客户

创建全新解决方案来满足客户要求，可以使基于原方案而设立的标准失去存在的理由。

／ 第五章 面对客户疑虑／

1. 交易恐慌症

——是什么让你的客户产生犹豫

这两天一直在下雨，今天天气刚刚放晴，良老师正在路上走着，突然被一个人撞个满怀，抬头一看，原来是医疗设备公司的老吴。“老吴，晨星医院的投标怎么样了？”老吴惋惜地说：“最后还是丢标了。但您别看西子公司中标了，两个多星期了客户始终没有和西子公司签订合同，我通过内线打听了一下，好像还要拖些时间。您说为什么宣布招标结束了，客户还拖着呢？”

良老师和老吴边走边说：“所有大客户的购买都会有这么个阶段，这叫做交易恐慌症。”



在有多个竞争对手的大客户销售中，经过了反复的方案比较，客户终于基本确定了合作对象。可是，客户在做出最终决定前，仍然会有疑虑。这些疑虑是对即将支出的成本能否获得合理回报的担心，是对未来能否如卖方所言的那样美好的担心，是对卖方能否信守承诺的担心。说到底，这是对人的担心，是对是不是要完全信任商家的担心。我们把这种疑虑叫做“交易恐慌症”。

于是，客户又向卖方提出一些要求，其中最常提到的就是价格。销售人员会觉得不可理解，因为有关产品的性能、服务是之前你们反复讨论过的，客户为什么还会有疑虑？

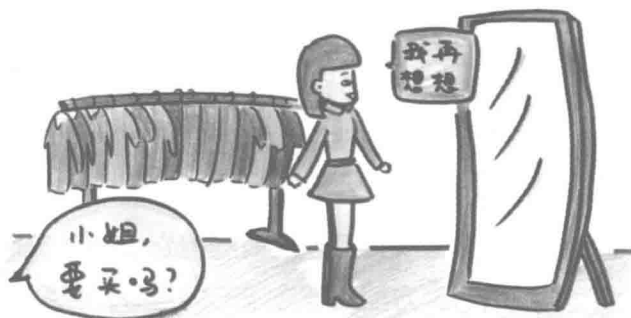
如果你无法解决客户的疑虑，这一单可能会拖延，竞争对手可能会再次获得机会。



解决最后的疑虑，靠的不是
产品和方案，而是关系和信任。

将心比心

在跟客户的沟通过程中，最重要的就是将心比心，能够站在对方的角度想一想。如果你此刻面临着一份关乎全家老小生活的大单子，你是否会轻易下决定？只要签了合同，就意味着把主动权交给你了，但如果还未签合同，对方最起码还保留着主动权，是否真的要相信你，这是在不断考虑和斟酌的阶段。



为什么会有交易恐慌症？

正聊着，良老师和老吴正好经过一家服装商店，老吴看着里面时尚的女装，站在门口恍然大悟地对良老师说，“我明白了，上次我太太看中一件大衣，左试右试，终于选中了。可是等到交钱的时候她又反复地问我‘我穿上真的好看吗？我穿出去大家都说好看吗？’这恐怕就是交易恐慌症了。那您说大客户销售又不是给自家买东西，为什么也会有交易恐慌症呢？”

良老师边走边说：“因为大客户购买是一个组织行为，涉及到方方面面，购买者在最后成交之前会顾虑到很多的事情，所以他的交易恐慌症就更加明显。”

对于大客户销售来说，产生交易恐慌症的原因有哪些呢？

项目的交易对客户业务营运与发展有很大的影响：

- 风险忧虑——投资错误，影响营运，资源问题。

客户有多个参与决策的人士：

- 政治忧虑——触犯内部关键成员，降低自己在内部地位。

面对多个重量级的竞争对手：

- 支援忧虑——卖方的信誉、能力、稳健关系。

需要较长的销售过程：

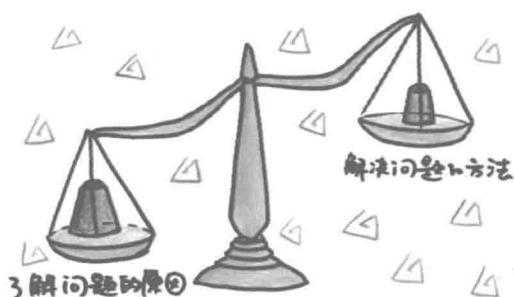
- 变化忧虑——项目变质，环境改变，时间压力，财政问题，方案老化。



客户忧虑的原因

尤其注意“需要较长销售过程”，是指销售周期漫长，不是使用周期漫长。项目变质指的是项目的出发点、性质，随着时间有些变化。

采购的操作者在最后时刻都会产生惶恐的心态：本来解决问题的，会不会变成了流言蜚语；本来解决问题的，会不会没有作用，甚至使问题更加恶化……



我们要解决客户的恐慌，就必须要了解他们的忧患，而且要主动了解，主动排解。

2. 如何帮助客户解除疑虑



以情动人，高频互动

疑虑的产生在于对人的信任程度仍然不够，要加大和客户的交流互动，加强信任感。

要和支持者创造出比较亲密的气氛深入交流，回顾双方的共同目标和利益，唤起对方对合作的情感。

高层拜访，强化承诺

利用高层人员的出现，显示出对此项目的重视，并应对客户的忧虑做出郑重承诺，用实际行动取得客户信任，重塑客户对我们的感受。

3. 解除疑虑的错误做法

良老师和老吴走进一家星巴克，老吴点了一杯冰拿铁咖啡，售货员看着良老师满头是汗，推荐说：“先生，天很热，我们这里新出品的草莓星冰乐，最能祛暑，您要不要来一杯？”良老师犹豫着，售货员马上接着说：“现在很多顾客来了都点这个星冰乐，特别受欢迎。”良老师说：“好，就来一杯吧。”坐下来良老师对老吴说：“你看刚才面对一个新产品，我就犹豫了，售货员及时解除了我的顾虑。如果晨星医院你中标了，老吴你如何去促成他们尽快签约？”老吴说：“那我就给他施加压力，告诉他们这个价格如果拖下去领导就不批了。”

良老师斩钉截铁地说：“错！今天我跟你说一说，解除疑虑的错误做法。”



发现客户的隐忧后，我们怎么办？当然是帮助客户解除忧虑，重塑对我们的信任。成熟的老业务员会提醒自己：不要急躁，更不要生气、发怒，理解客户的忧虑，不厌其烦地和客户解释、说明。

但一些刚出道的销售面对客户的疑虑，往往不知道这是“临门一脚”，

却自己慌了阵脚，采取了不恰当的做法：

漠视问题：漠视客户关心的问题，否定它的重要性或给出无根据的承诺。

乱开处方：销售人员不探明原因，向客户推荐一些非正相关的解决方案、建议或主张。

施加压力：给予价格、时间方面的压力推动客户做出决策。



在大客户销售中，销售方是地地道道的“乙方”，我们这些错误的做法，不仅不会有效地消除客户疑虑，反而会招致负面的结果：

埋下炸弹：客户提出的要求不一定是他真正的疑虑，三种错误方法只针对表象，没有探寻深层次的原因，压制了客户的真正疑虑，使其更不易觉察，埋下定时炸弹。

种下藩篱：很多疑虑是对人的疑虑，客户难以说出口，销售人员采用错误的方法处理，只会让客户感觉到双方还不够默契，销售人员还不能够深刻体会自己的处境，双方的关系会因此而产生隔阂。

一反其道：把自己在客户身上99%的努力都毁掉，反而衬托了竞争对手的正确性/重要性。



4. 如何发现客户疑虑



老吴一直听得入神，一边拿出了一本笔记本一边说，“良老师，您说得太好了，以前我还以为给客户加压力，就能起到作用，没想到南辕北辙了。可是要治病总该知道得的什么病吧，您说我们怎样才能发现客户的疑虑呢？”

良老师喝了一口星冰乐说：“一般的交易恐慌症都有征兆，比如平常客户都叫你老吴，突然改口成吴总；比如客户原来接电话现在不接电话了；比如客户把已经处理好的问题又旧事重提；比如客户对已经认可的解决方案又再度挑剔等等……这些都是交易恐慌症的症状。”

大客户如果患了交易恐慌症，我们通过什么样的症状来发现呢？销售人员人际观察能力强，察言观色是必不可少的。主要有以下几点，我们抛砖引玉，期望引发大家的思考，列出更多的症状：

- 客户把已处理好的问题旧事重提；
- 客户对已认可的解决方案再度挑剔；



- 没作解释就延误改期；
- 信息不畅。

凡事预则立不预则废，我们的销售人员懂得了交易恐慌症的存在，就要在销售的对应时期，善于发现客户的疑虑，临门一脚，促成交易。



A. 防患未然



B. 洞若观火



C. 努力发现疑虑

防患未然：

- 赢标后即召开疑虑恳谈会。

洞若观火：

- 客户重新提出原来已讨论过的问题，一定要求销售做出某种不合理的承诺；
- 客户纠缠于价格；
- 预定的共同活动被拖延或取消，最后采购期限被拖延；
- 难以约见客户和得到信息。

努力发现疑虑:

- 竞标后客户提出的附加要求，我们需要深入思考：到底哪些是真实的要求还是疑虑的表现；
- 与支持者进行坦诚沟通，探明是否有疑虑及原因。

5. 如何处理客户疑虑



老吴边听边记，很是认真；良老师边喝边讲，“老吴，就拿刚才售货员向我推荐星冰乐来说，他及时发现我的疑虑，但并没有任由我的疑虑发展下去，那样我就不买了；而是采取旁证的办法‘很多顾客都点了，特别受欢迎’来打消我的疑虑；同时指出‘天很热，星冰乐最能祛暑’来呼应我感受，这样我不买都有点不好意思了。记住在大客户销售中，找到客户的感觉，并让他知道你知道他的感觉，这才能打动他，这就叫同理心的作用。”

老吴马上说，“对对，我明天就去找侯处长，探探晨星医院现在有什么疑虑？”

良老师接着说：“疑虑是表面，更重要的是要找到客户此时此刻的感受！”

发现客户的隐忧后，销售人员怎么办？当然是帮助客户解除忧虑：一定要引导客户自己想通，这个问题没什么大不了；销售人员不能自己说太多，否则会让客户觉得你在说服他。销售人员与顾客沟通时，要理解并尊重顾客的思想与观点，要知道客户是上帝，客户存在疑虑，一定有他的原因，切不可采取质问的方式与顾客沟通。

对待交易恐慌症的措施：

- 不要忽视客户忧虑；
- 尽量挖掘客户的隐忧；
- 利用所建立的客户关系网找出具体忧虑；
- 帮助客户解除忧虑；
- 施以小恩小惠；
- 避免在这时向客户添加压力。

6. 为什么要使客户产生疑虑



老吴听着良老师的讲解，凝着眉头说：“良老师明天我去找侯处长，了解他们的疑虑在哪里，然后想办法打消疑虑？良老师这好像不对呀！”良老师哈哈大笑：“老吴，你若成功打消了晨星医院的疑虑，他们马上就和西子公司签约了，你想想是谁中标了？”老吴“啪”一拍桌子，差点把咖啡碰倒，“良老师您看我这脑子，学着学着，差点帮对手去了。”

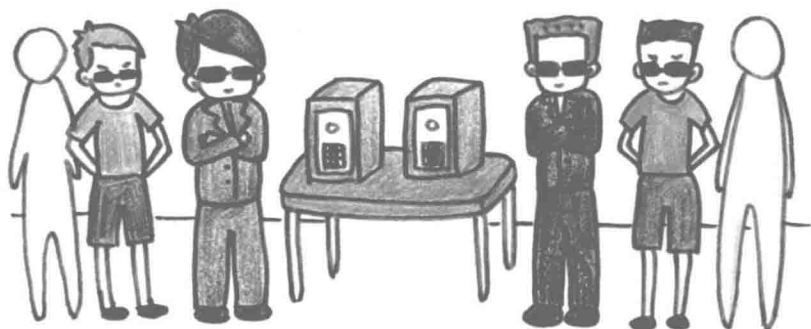


老吴手里捏着空咖啡杯，望着良老师不断地点头，“良老师，你说得太准了。侯处长告诉我，这次设备采购只是为了缓解门诊的压力，更新部分设备。接下来晨星医院要进行住院部的扩建，在北院建一个新楼，2万多平米，那才是大头。我一定按照您说的把晨星医院变成咱们的用户，长久地合作下去。”

良老师把最后一点星冰乐倒在嘴里，慢条斯理地说：“如果因为这次你失标了，就放弃晨星医院，那你就白白损失了先期投入的成本，不仅丢了小鱼，还溜掉了大鱼。接下来要抓住机会，制造晨星医院对西子公司的疑虑。”

大客户的销售用当今时髦的互联网语言表述，就是“B2B”销售，它最明显的特点是改变了我们以前对“客户”的定义，而变成了“用户”。客户的概念更倾向在每次交易中都获利；而用户的概念则是在长期的合作中，通过多条产品线或多项服务，产生双方互利的合作。

大客户的购买恰恰是建立这种“用户”关系，一是因为随着用户的企业发展，对于产品的升级换代会产生更高层次的需求；二是供应商的发展也会为用户提供更多的甚至衍生到上下游的产品和服务。所以这种“用户”关系万万不可因一次业务的失利而终止。



在大客户销售中如果我们失标了，这个时候我们要继续保持和客户的关系，期待有一天他会成为我们的用户。同时要利用客户和竞争对手处于交易恐慌症的时期，使客户产生疑虑、加大疑虑，从情感上制造只有和我们成交才是最安全的感觉。

为什么要使客户产生疑虑？

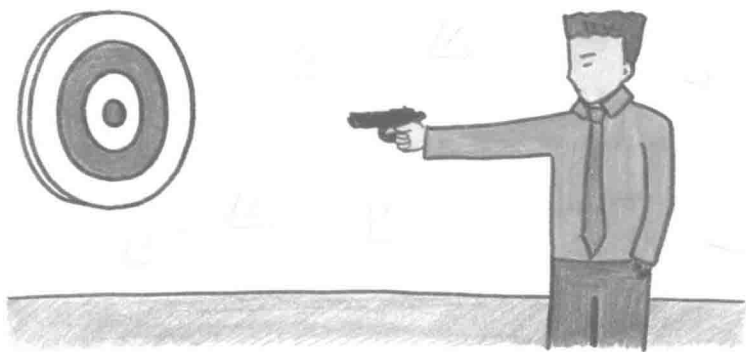
首先，因为此时竞争对手已经全面领先，和客户的合作意向已经基本确定。我们能做的，只有创造疑虑，然后等待竞争对手犯错。

其次，期待最佳状况的出现，就是废标再来。即使此单已经无可挽回，依然可以为后续项目创造机会。

7. 如何制造疑虑

老吴听着良老师的讲解，凝着眉头说：“良老师您说的就是如果我们中标，就要及时打消客户的疑虑，迅速成交；如果我们失标了，就要尽可能创造客户的疑虑，期待利好转向我们。”良老师哈哈大笑：“老吴，一点没错，你若现在打消了晨星医院的疑虑，他们马上就和西子公司签约了。”老吴“啪”地一拍桌子，差点把咖啡碰倒，“那我就坐等，看他们的好戏！”良老师语重心长地说：“等是等不来，你还记得我上次给你们讲得‘永不放弃’吗？这时候还要不放弃，去制造疑虑，再次进攻！”

大客户的销售是一场没有硝烟的战争，用交易的方式诠释着商业的游戏规则。在这种商业游戏中，只有胜负，没有“对错”。只要不违反法律、公司的制度即可，切不可凡事都用所谓的“道德”去为失败找借口，为不努力找理由。

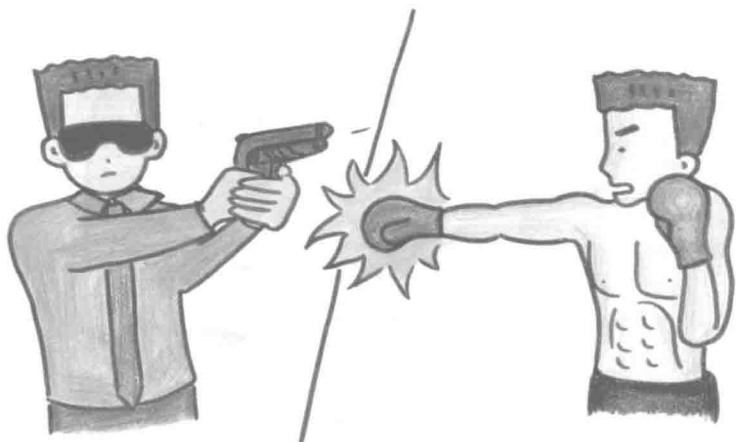


笔者有一次给一家大型国企的处长班讲课，一位处长对这些国际通用的销售方法不屑一顾，笔者问他，“你们怎么做销售啊？”处长回答：“我们

都是以德服人。”没过几年，纪这家国企就揪出一连串的腐败案。说说笑笑……

大客户销售中，如果我们失标了，有些销售人员会埋怨自己公司的产品、价格、服务，这无疑是宣布投降了；而且这样做的目的也只有一个，就是说“不是我无能，是我卖的东西不行”，借此缓解心理压力罢了。

失标之后正确的做法是始终坚信自己提供给客户的产品、服务是最好的；借客户交易恐慌症的当口，制造疑虑，具体做法：



精准打击

针对竞争对手的弱点，分析指出在后续阶段可能出现的若干问题，委婉地告知客户，在客户心中埋下不满的种子，形成对竞争对手的持续压力。

重拳出击

最大的疑虑、最重的隐患永远来源于政治因素，因此要结合五维组织分析和“政治阵营”，找到被忽视、弱化的隐患点，尽可能运用强的影响力中心对客户实施策略压力，争取废标重来的机会。

8. 扩大客户疑虑



良老师和老吴一前一后走出了咖啡店。老吴对良老师说，“明天我就去晨星医院找侯处长，按照您说的，先了解一下他们现在和西子公司合作的疑虑是什么？然后再择机想办法，到时候您还要帮我呀！”

良老师停下来说：“这么长时间了晨星医院都没有跟西子公司签合同，一定是在某些方面有疑虑，那么我们对于这种疑虑，发现之后，最有效的办法就是要扩大他的疑虑。使客户产生合作下去就不安全的感觉。我们等待有利于我方机会的出现。来老吴，我再教你两招。”

大客户销售中，如果我方失标，但客户却迟迟没有和竞争对手签单，这说明客户正处于交易恐慌症之中，在某些方面存在疑虑。这正是我方继续进攻的绝佳时机，但大多数情况下，我们不宜再给客户制造新的疑虑，这会把

我们推向不讨人喜欢的一方。正确的做法是将计就计，顺势扩大客户对竞争对手的疑虑，弱化客户的购买信心。



在这一继续向客户接触的环节中，我们要熟练使用SPIN技术，和竞争对手“死拼”一下：

用“背景问题”找出客户现在的状况和事实

感谢我们在客户中的接纳型角色在前期的对我们的鼎力支持；
从接纳型角色那里继续获取信息是有用的。

用“难点问题”询问客户现在所面临的问题、困难和不满

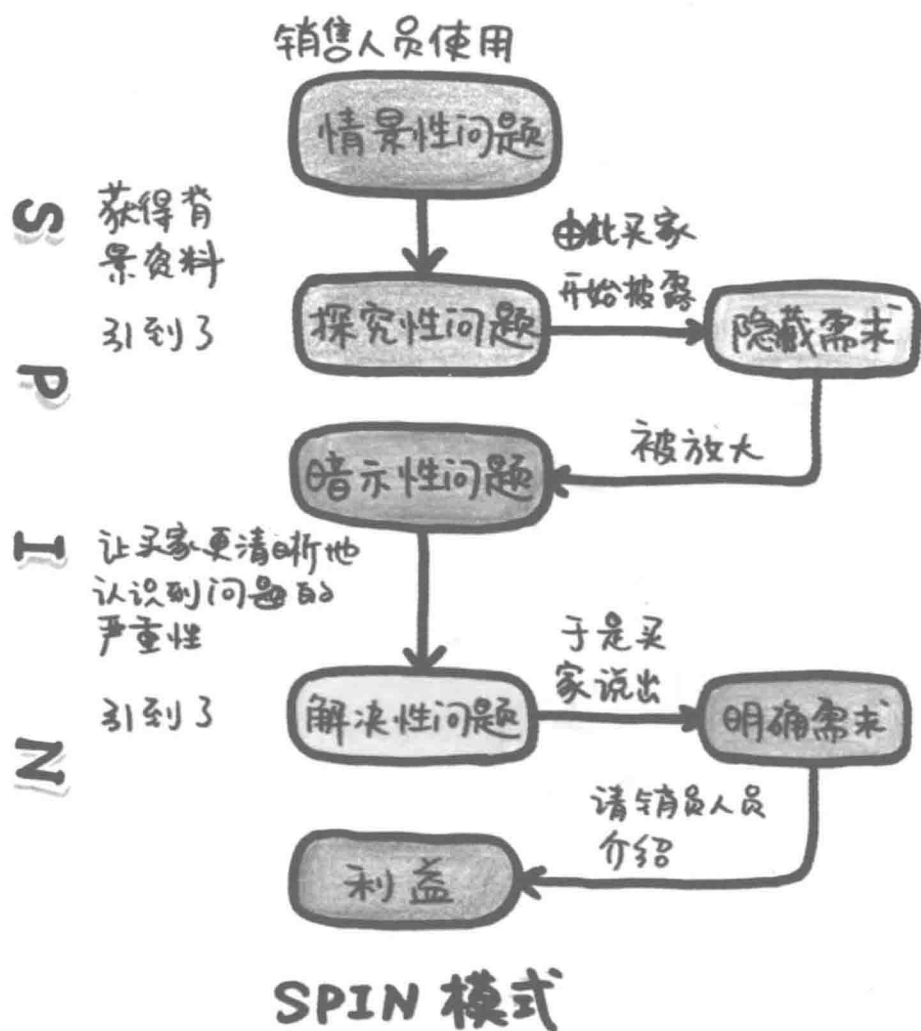
透过我们的支持者，找到客户疑虑的关键点；
再次确认招标后角色的变化，谁是我们的敌人、谁是我们的朋友。

用“暗示问题”询问客户的难点、困难或不满的结果和影响

最好的效果是向权力型角色施加影响；
同时利用我们的接纳型角色扩散不满。

用“需求效益问题”询问提供的对策的价值或意义

预演了我方解决方案的效果，同时诚恳表示愿意提供帮助；
对不满型角色以及权力型角色最有效。

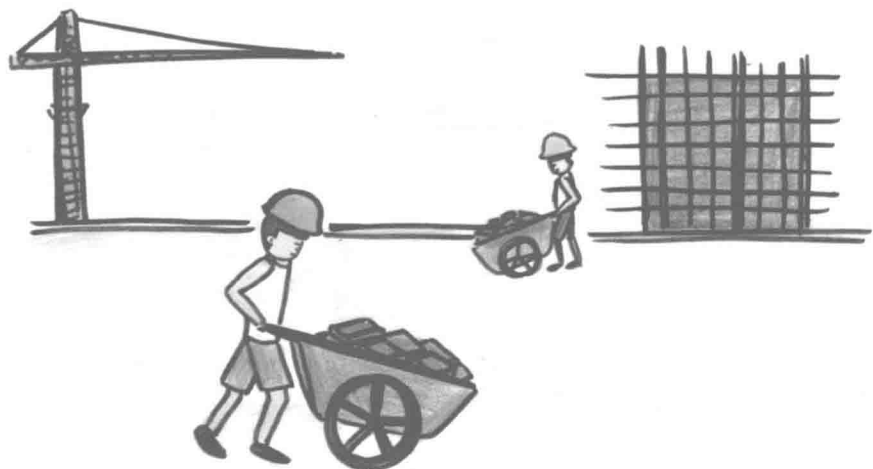


笔者把以上四步经典地概括为“套近乎、找伤口、撒把盐、开药方”，借此扩大客户对竞争对手的疑虑，增强对我方的好感。SPIN是很好用的技巧，不仅能引导出客户发现在与竞争对手的合作中可能产生的问题和带来的后果，而且可以扩大客户心中的疑虑。

／ 第六章

赢单只是又一个开始／

1. 实施安装



老吴在培训中跑出去接了一个电话，然后兴冲冲地跑回来向大家宣布道：“晨星医院经过这么长时间的拉锯战，终于有了效果。合同虽然还是跟西子公司签，但拿出了将近三分之一的份额给了我们，我们也算成功了！”良老师拍着手说：“祝贺老吴！接下来你准备做什么？”老吴毫不犹豫地说：“休假旅游，我这一阵子太累了……”良老师打断老吴：“错了，既然你拿到了晨星的份额，接下来就要准备实施安装。今天我给大家讲讲怎么在客户签约后实施安装？”

在大客户销售中，一旦我们拿下项目，销售人员一定要参与到安装实施和客户维护之中去，切不可认为销售已经完成，安装维护是公司其他人的事。

客户在使用新产品时会经历三个阶段：

- 试新阶段：客户对新产品充满新鲜感，觉得一切都很好，这个阶段通常会比较短。
- 学习阶段：在使用过程中可能会出现各种磨合问题，客户觉得迟迟见不到效果，从而产生不满。
- 效果阶段：经过磨合期，客户真正感受到新产品的好处，满意度会迅速提高。



客户使用新产品的三阶段

当客户进入学习阶段，积极性会迅速降低，可能因为不熟悉使用产生问题而诱发不满。

当我们实施安装时，针对客户使用新产品时的特点，采取相应的对策，遵循以下三个原则：

提前预示风险

- 销售人员需求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值。

邀请客户参与

- 销售人员应该请客户参与实施计划的制定，并共同商量出现问题时

的应对措施，让客户心中有数，共同应对。

提前展示效果

- 销售人员要给客户描绘美好的未来，坚定客户的信心。
- 在效果部分出现时，就要想办法展示成果，在客户内部营造出此次采购取得了重大利益的认同氛围。

2. 开发客户新需求



老吴一听良老师说中标了还要参与安装，不高兴起来，“良老师，我们销售管销售，安装管安装，铁路警察各管一路，您怎么啥事都要我们参加呀？”良老师顿了顿说：“参与安装不仅仅是为了把项目落到实处，让客户感觉好，更多的是要继续开发客户新的需求，卖更多的产品给他，难道老吴你不愿意多卖产品、多赚钱么？”老吴满脸堆笑结结巴巴地说：“愿意愿意。”“那好，我就给大家讲讲如何开发客户新的需求。不过先要给大家介绍两个财务概念，预算边界和预算周期。”

在大客户销售中，一旦我们拿下项目，销售人员一定要参与到安装实施和客户维护之中去。参与安装不仅仅是为了把项目落到实处，让客户感觉好；更多的是要继续开发客户新的需求，在实施安装的过程中，需要时刻关注客户的新业务变化，激发其产生新的需求。

新的需求就需要新的投入，所以首先我们要在客户的

资金预算上打开突破口，给大家介绍两个财务概念，预算边界和预算周期。

预算边界就是在企业里，某一层级以下的人负责执行预算，之上层级的人负责制定预算，区分这两类人的边界就称之为预算边界。关注预算边界会使我们明确销售的方向：要想突破预算，只能找预算边界之上的人。



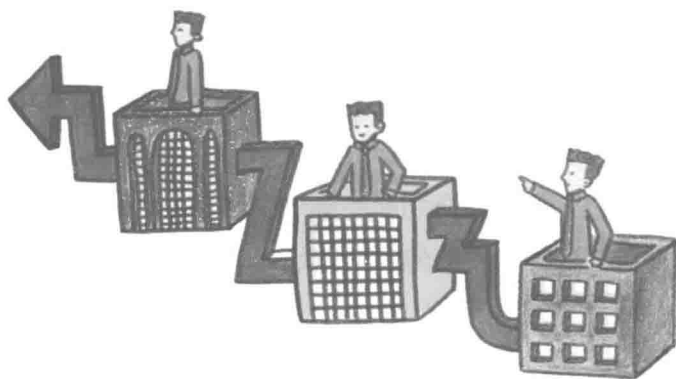
预算周期就是企业预算的时间表。为什么要关注预算周期呢？只有在企业制定预算的时间切入，才能提前布局，将自己的产品和方案纳入企业的预算，为来年的业务扫清障碍。

还记得前期我们介绍的商机判断的第一个问题：“是机会吗？”我们通过对客户预算边界和预算周期的分析，找出“人”和“事”的突破口，创造新的商机。

3. 新需求的开发步骤

老吴听着似乎有些顿悟，“良老师，晨星医院业务中，我们接触了设备处、财务处，但谈到预算，好像他们都做不了主，医院主管财务、资金的是财务总监马总监，那如果我们要突破预算边界，那就是要攻马总监这道关了。”良老师点点头肯定说：“对的，我们做客户维护最主要的目的是开发客户新的需求，努力让客户继续购买我们的产品，那就要有新的预算。但如何才能让客户在购买我们的产品上有新预算，还要有三个步骤。”

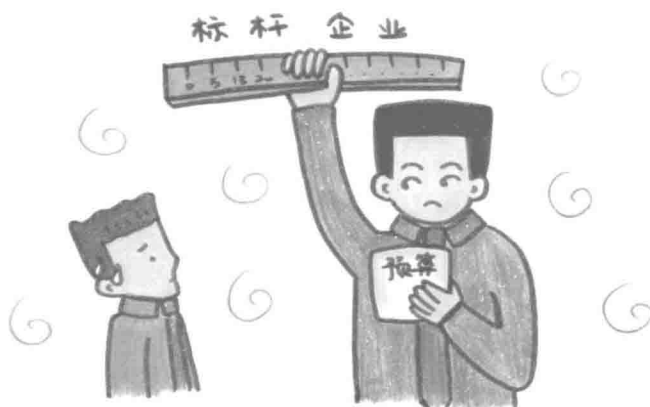
在大客户销售中，我们拿下项目后，销售人员要继续开发客户新的需求，首先考虑的是在本年客户制定下一年度的预算时要有额度，这就要突破预算边界，做上一层楼级的工作；同时要根据预算周期安排客户活动。



我们知道大多数的企业预算制定都是在第四季度的后期，那么我们应在第四季度的前期，根据客户在市场中的竞争地位和业务发展方向，为客户树立一个更高级别的标杆，指明其发展的具体目标。直白地说就是带领客户考

察、参观一个业务标杆企业，在活动中使客户认同自己的下一个发展目标是和“标杆”一样，协助客户进行业务规划。

第二步是在客户预算制定过程中，千方百计地使客户把项目的升级规划做进预算。



第三步是在第二个财务年度开始后，加大客户活动，通过新技术、新产品研讨会、展览会、客户使用经验分享研讨会等活动，把上年的“标杆”继续深化成客户采购的“标准”，也就是把我们产品的标准植入到客户采购的标准中，促成购买成交。



所有这些客户新需求的开发，必须基于我们自己先考虑清楚——对应于客户的发展目标，在今后一到三年，我们拥有什么样的业务机会。不然这些动作就是我们为竞争对手做了“一锅好饭”。

／ 第七章

攀登销售巅峰 ／

1. 销售的速度

很多读者还是第一次听说销售还是有速度的，这就像飞机，如果没有速度，是绝对飞不起来的。大客户的销售如果没有速度，就不会达成销售的目标，同时也会消耗过大的成本。

小王做医疗器械的销售有半年了，跑了很多的医院，结交了很多医院的朋友，但是眼看试用期就要到了，还没有一单能够成交，小王有些迷茫，不知道该不该投入，也不知道自己能不能过转正这一关。

他来问良老师，良老师告诉他：“你缺少了销售的速度啊！”

大客户销售也是有速度的，就是我们快速达成销售目标的一种能力。我们将速度的含义分解，它是由什么构成呢？一个是“去哪儿”，另外一个就是“怎么去”。

“去哪儿”就是销售目标的设定，在接触客户的时候，要牢记要实现的销售目标，是否能够在不同阶段，都可以落实向成交目标努力的具体行动，以及这样行动是否有力度、执行落实是否到位……

“怎么去”就是要把我们整个业务拓展的过程，划分成若干个阶段，每个阶段设立具体的小目标，这些小目标串起来就指向了我们最终销售目标的达成。举一个例子，我们将第一次拜访客户的具体目标列一个清单：

- (1) 了解客户现在用的是谁的产品；
- (2) 了解客户对现在使用的产品是否满意；
- (3) 了解客户可能什么时候需要这个产品；
- (4) 了解客户上次购买成本是多少；



(5) 了解客户决策购买时听取了谁的建议；

(6) 了解客户在这家企业工作了多久；

(7) 了解客户对这家企业的评价；

(8) 了解客户的爱好、生日、行程；

.....

如果每次都能将这些具体化的目标落实到位，回来总结记录在案，那我们距离签约的目标就不远了。

要推进销售的速度，就应该知道符合逻辑的下一步应该怎么办？也就是加强我们阶段性销售目标之间的逻辑关系。在销售中，我们还会遇到各种各样的挫折，是否前行，就要看我们坚持的程度。销售是一个具有超强目标导向的工作，我们能够牢牢地记住每个具体的目标，并制定符合逻辑的阶段性目标，坚持不放弃，一定会达到销售的巅峰。



销售的速度就是通向签约路上的每一个进步的加速。

没有交易的销售都是失败的销售。

销售没有速度等于天方夜谭。

2. 销售的温度

上次做医疗器械的小王来问良老师能否过转正这一关，良老师问他“你目前的这几个项目感觉如何”，小王回答说“还行”。

“还行”，这个答案是出于小王对这个项目有了一些信息的把握，也接触了部分关键人，自己也有了一些信心。良老师再追问小王，哪里“还行”？小王觉得有些心虚，因为他无法说出自己还行的具体理由。“还行”这个判断对制定下一步销售策略，不会有更清晰具体的指导作用。



大客户销售中每个业务人员都会对项目有一种感觉，这种感觉就像我们洗澡时对水温的感知一样，它直接和我们的体温比较，过热、过冷都会不舒服。热烫和冰冷都会让你逃出来，这就叫做销售的温度。

对项目温度的判断，给大家一个很简单的方法，就是问自己“客户此时此刻做决策，我的感觉如何？”如果感觉很舒适，那可能正是我们洗澡时舒

适的水温，表明你和客户基本同步；如果感觉冰冷，就要设法改变你的步伐，尽快拉近和客户的距离；如果感觉客户的温度已经 100°C 了，你已经洗不了澡了，说明客户和竞争对手都走在了你的前列。



知道了自己的位置在哪里，才知道达到下一个目标该怎么走？

这些问题的答案就是销售的策略和下步行动的计划，找到该做什么事情才能确保销售的成功。

3. 刹车、降温、前进

做医疗器械的小王这两天来，听了良老师讲的销售速度和销售温度，高兴地对良老师讲：“我要提高项目的进展的速度，可开到120迈，同时迅速提高我和客户之间的温度，达到100℃。”

良老师听了之后，笑了笑对小王说，“这就大错而特错了。120公里/每小时的速度开过去，道路前面顺畅当然可以，但是如果有什么情况，你又该怎么办呢？项目的温度是我们自己对这个项目把握的感受程度，由于人性的原因，我们的温度感觉总是偏高的。”

大客户销售是复杂的销售，在销售过程中会时不时出现新的不确定信息以及变化，随时会发生很多的意外。我们无论衡量销售的速度还是温度？都应该去动态地分析。



销售们平时都很忙，整天忙着拜访客户，忙着准备资料，忙着到客户那进行讲解，不得不按照自己的经验随时作出判断，以极快的速度去确定每次行动的目标，这样的判断和行动有多少是准确而合理的？这样的行动又会导

致什么样的结果呢？

小王这半年来都在做着“他认为应该做的事情”，紧张、忙碌，但却忽视了“大客户销售的成功是由多关键人、多种因素决定的，这些角色、因素之间有一种虚拟的关系”。良老师要求他“刹车”！对现有的项目进行分析，找出最有可能的三个目标项目，进行主攻。

针对小王对每个项目的感觉——“还行”，也就是温度在 35°C 到 40°C ，良老师指出要“降温”，个人对项目的感觉往往处于一种好于预期的状态，也就是把我们对于项目温度的判断减少 15°C ，基本上就与项目的真实感觉接近了，从“还行”到减少 15°C ，也就是 20°C 左右，你的感觉就是“不舒服”了，那么在“不舒服”的情况下，如何才能够使自己感觉到舒适，就找到了下一步进行的方法。



当我们“刹车”的时候，对项目进行了仔细的分析；把“温度降下来”，判断出自己的位置；知道“去哪儿”，明确了下一步的目标；找到了“怎么去”的办法，对项目做出了全局性、结构性分析，那么剩下来只有两个字了——“前进”！

4. 大客户销售

——完美的客户体验



清明时节一道红透大江南北的名菜——香椿炒鸡蛋跃上无数的餐桌，金黄翠绿相间，香醇味浓。大家之所以十分喜爱，主要还是因为香椿特别清香的口感，使得当今本已没有了味道的鸡蛋榜上了大款，香椿还具有若干功效，能增强人抗病防病能力。

在这一道名菜当中，是因为香椿才登入大雅之堂，还是因为鸡蛋？如果把香椿比作销售，把鸡蛋比作产品，这正是我们要探讨的在大客户销售当中，是销售重要还是产品重要？

一盘嫩嫩的、绿绿的、黄黄的香椿炒鸡蛋摆在你的面前，我们的极佳感受是香椿的新鲜口感，味道清香扑鼻，且被赋予了诸多疗效传说。特别是它的季节性特别强，又导致了它的稀缺。整个一盘香椿炒鸡蛋给大家的是一个完美的客户体验。

在这种完美的客户体验当中，如果用香椿比喻我们的销售技能，用鸡蛋比喻成我们的产品，那么可以说两者缺一不可！

在大客户销售中，如果产品的技术稀缺性越强，那么它对销售的依赖性越弱；如果这种商品的同质化很强，那么他对销售的要求就越高。



移动互联网时代，“世界变成了平的”，产品的技术稀缺性会越来越弱，也就要求销售人员必须用高超的销售技能，结合产品的特征，带给客户完美的体验才是真正的“王道”！

5. 大客户销售中的虚与实



在我们做销售的过程当中有两种销售人员,一种是对于产品和服务,以及人际交往特别能够夸张,我们俗称大忽悠。另一种人为人踏实,很不善于表达,对于产品和服务的介绍只能有一说一,不敢越雷池半步,我们俗称实在人。

这两种人在销售当中会有什么样的结果呢?大忽悠往往很难得到客户的信任,实在人也很难让客户得到对于产品和服务的渴望。

对于如何把自己塑造成了一个合格的大客户销售业务员,一位资深的销售大牌总结了四个字——“跑腿练嘴”。“跑腿”当然是指勤奋,要加强我们和客户频繁的接触,拉近和客户的距离。“练嘴”指的是我们要形象化地去推销自己,表达产品和服务。

这里先和大家谈一谈“练嘴”的虚实大法。

一是要虚拟形象,实则建立同理心。在大客户购买过程中,客户首先接纳的是我们销售人员,然后才接纳我们背后的公司,最后才接纳我们提供的产品和服务。那我们推销给客户的个人形象是什么呢?

“练习说自己”——销售人员根据自己的实际情况进行自我的包装，也就是像有的微信中的头像一样，要虚拟形象。这个形象一定是客户愿意接受的、和客户有共同点、能够产生共鸣的形象，目的是能够使客户产生同理心，从而接受我们。

二是虚怀若谷，实则探寻需求。大客户购买的最终目的是为了解决组织自身的需求。那客户的需求是什么呢？

“练习少动嘴”——在我们和大客户接触当中，不是去推销我们的产品，而是能够真正静下心来，听客户的期望，听客户的需求，听客户对于现实和希望之间的落差。我们产品的好与不好和客户没有关系，我们的产品满足客户需求的好与不好和客户有关系。所以一定要虚怀若谷，而不是王婆卖瓜。

三是要虚张声势，实则拉动产品和服务升级。团体客户和个人客户购买的不同之一是个客户大部分都是“买现在”，而团体客户是在“买未来”。举一个例子：个人买一个土豪金，他可能要得到的是当下用iPhone的体验；一个公司为它的员工都配了土豪金，把移动办公系统搬到上面，更希望得到的是未来整体组织办公效率的提升。对这两种客户的售卖，在表达上有什么区别呢？

对个人客户要“说现在”——用土豪如何“炫”；对团体客户要“说未来”——给组织效率带来的提升。虚张声势并无贬义，而是要把将来组织产生购买之后，所形成的好处，用语言表达出来，并形成对现实的超越。

—— “虚与实”的结合才是大客户销售的最佳境界。 ——

6. 大客户销售需要正能量



泰山之所以闻名遐迩，主要是因为东方是生命之源，象征希望和吉祥。那么地处东面的泰山，变成了万物孕育之所在的吉祥之山、神灵之宅。泰山也就成为了祈求风调雨顺的崇拜对象。

历代帝王为答谢天地的“受命”之恩，也必到泰山，呼唤下“正能量”，封神祭祀。自秦汉到明清历代皇帝到泰山封禅27次，刻石记功。

帝王都需要借助于正能量，到泰山来巩固自己的统治，那么在大客户销售当中，如何去释放正能量？

俗话说“点燃正能量、运气挡不住”。正能量，是一种积极的能量，正向的能量，它能给予人向上和希望，促使人不断追求，是让生活变得圆满幸福的动力和感情。

笔者把大客户销售的正能量定义为寻找客户、拓展客户、赢得客户而不断地去找到方法、付诸实施、取得结果的意愿和过程。

在大客户销售当中个别销售人员会认为市场是饱和的，客户已经被别的公司所争取……从而放弃深入地去挖掘自己公司产品所对应市场的需求点。

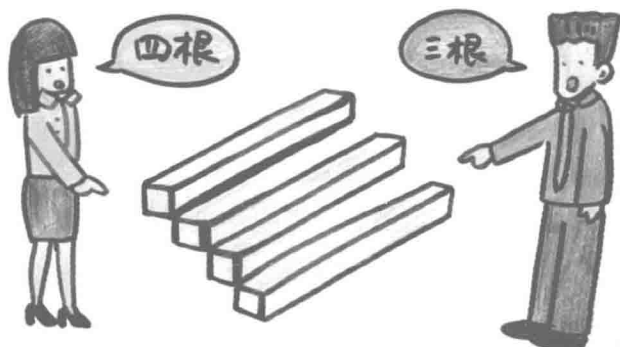
当我们调整心态、释放正能量，去寻找客户需求，甚至是去创造客户需求的时候，会发现这个“蓝海”如此之广阔，资源如此丰富。在寻找客户的过程中，如果你发现竞争对手不断地推出新产品，不断地去找到新的客户，那么我们就应该从我们的心态上去转变，不是抱怨、羡慕，而要找到解决的路径和办法。



在拓展客户当中，也有可能客户不认同我们，也有可能竞争对手比我们与客户的更好，但这不是放弃的理由，因为任何事物都是发展变化的，你从正向的角度去作出努力的时候，也许客户就会回到了我们的身边。

在赢得客户的过程中，负向的思维总是告诉我们“产品不行、价格不行”。如果换一个角度，我们正向去思考我们的产品如何才能够具备核心竞争力，也就找到了别人必须选择我们的理由。

换个角度看呢？



销售是一个需要正能量的职业，因为正能量会使我们大大增加去尝试的意愿和机会。大客户销售更是需要释放正能量，不断去找到解决问题的办法，并付诸实施，取得结果。只有这样才会出现好的销售结果。

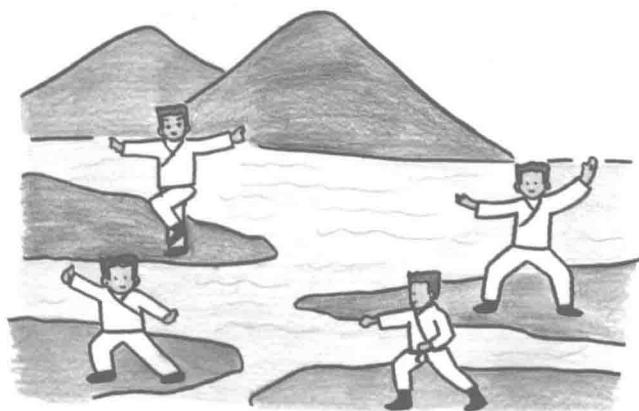
7. 销售战术定位

——四招遍天下



销售战术定位是基于我们前文提到的商机评估，深入挖掘客户需求，并且进行多维组织分析后，自然得出的销售战术选择。

通过销售战术定位，我们可以有效地使用销售资源，焦点集中，同时提高获胜概率。对于不同的情况，我们需要确定不同的“主攻”和“助攻”战术来达到目的。



在本篇，我们把销售战术定位的四招用图示分别展示给大家，大家结合赵毅的四个销售案例，仔细分析下“泰山压顶”、“釜底抽薪”、“暗度陈仓”及“黑虎掏心”四种招式。当然大客户的销售是复杂的销售，要“因人、因地、因时、因势”而不断变化，对于这种“道与术”的有机结合，正是销售高手的基本素质所在。

销售战术定位第一式——泰山压顶



案例背景

时间：2012年6—10月

地点：南江市

客户名称：京广中心

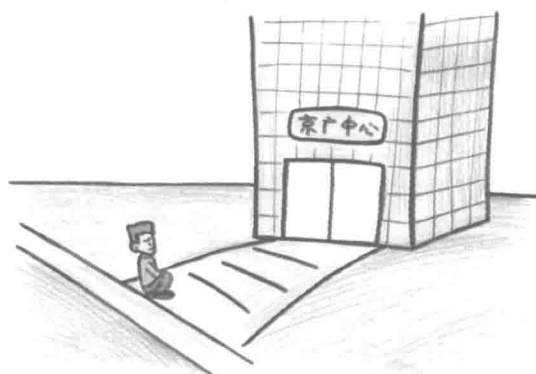
销售人员：赵毅，1973年4月生，东北人，加入世安装饰2年，前期在设计

案例描述

赵毅跟进京广中心装饰项目已经快一年了，他从内线得到信息，有五家竞争对手都在争夺这一个唾手可得的項目，项目总价达到一亿多。

京广中心的雷总经理混迹建筑业二十余年，自信心很强，凡事都不放手。京广中心的建设部、设计部、招标部的头头们，天天就被雷总搞得晕头转向，好像每件事都做不到雷总的心坎上。计财部的寇汶欣还算受到雷总的赏识，也许是她习惯上把一分钱掰成两半，上压供应商、下挤分销商的风格和雷总很合拍吧！

赵毅一年多来和京广中心从上到下都有了接触，而且从外围也找到了接触京广中心的人，但关系仅限于说说话、打打招呼而已。



案例思考

还有一个多月就要投标了，面对决策层、执行层和外围层，赵毅应该如何选择自己的销售战术呢？

- (1) 主攻哪个层面？
- (2) 助攻哪个层面？
- (3) 对哪个层面不进行攻击呢？

销售战术定位第二式——釜底抽薪



案例背景

时 间：2013年6月

地 点：南江市

客户名称：南江机场集团

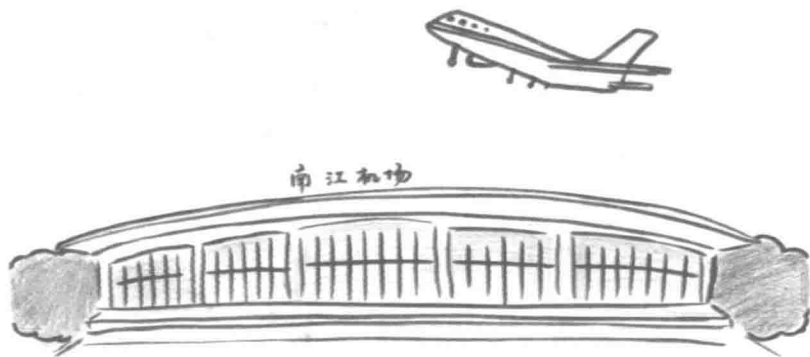
销售人员：赵毅，1973年4月生，东北人，加入世安装饰2年，前期在设计

案例描述

南江机场候机大厅的装修项目马上就要进行了。赵毅忙前忙后，基本上把负责这个项目的有关人员都拜到了。可是还有很多竞争对手也垂涎着这块肥肉。

机场集团赵副总全权负责整个机场的建设工作，赵副总是纯技术派，对装修的风格、特色要求严谨，对参与建设的施工部李经理和招标中心王主任充分信任。设计部的李美华经理总是跟不上赵副总的思路，赵副总对她的设计颇有微词。

赵毅的同学原来跟施工部的李经理是同学的同学。赵毅考虑了很久，不知道可不可以用这层关系去影响执行层。



案例思考：

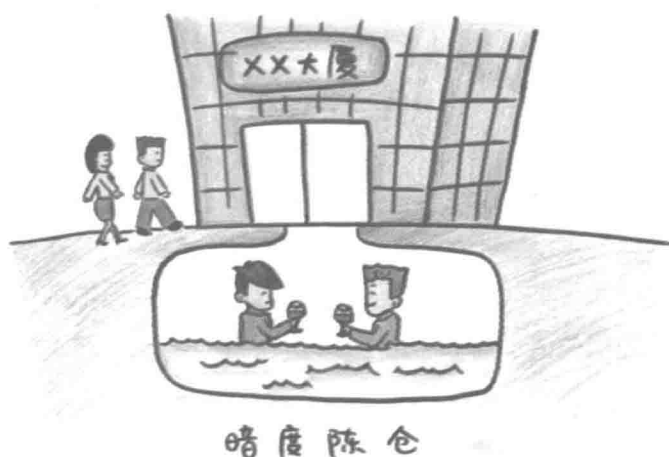
面对决策层、执行层和外围层，赵毅应该如何选择自己的销售战术呢？

(1) 主攻哪个层面？

(2) 助攻哪个层面？

(3) 对哪个层面不进行攻击呢？

销售战术定位第三式——暗度陈仓



案例背景

时 间：2014年3月

地 点：南江市

客户名称：浦江大厦

销售人员：赵毅，1973年4月生，东北人，加入世安装饰2年，前期在设计

案例描述

赵毅最近踌躇满志，自从拿下了南江机场和京光中心项目之后，一发而不可收拾，这不又一个项目摆在了眼前，就是海家嘴的浦江大厦。浦江大厦是南江金融中心的标志性建筑，如果能拿下它，对于将来整个业务的开展就成了广告牌。竞争对手比比皆是。

浦江大厦的陆总，为了整个建设项目，从早到晚没少磕头作揖。赵毅见过陆总两三次，都被陆总中规中矩的标准答案顶了回来，浦江大厦的几个作业部门也都为陆总命是从。赵毅没有办法，这不今天跟建设局王副局长一起吃饭，想向他讨教两招，如何才能攻进浦江大厦？



案例思考：

面对决策层、执行层和外围层，赵毅应该如何选择自己的销售战术呢？

- (1) 主攻哪个层面？
- (2) 助攻哪个层面？
- (3) 对哪个层面不进行攻击呢？

销售战术定位第四式——黑虎掏心



案例背景

时 间：2014年5月

地 点：南江市

客户名称：湖云度假村

销售人员：赵毅，1973年4月生，东北人，加入世安装饰2年，前期在设计

案例描述

赵毅也不是一帆风顺，这不今年以来整个经济下行，导致装饰行业一蹶不振，项目越来越少。前两天赵毅刚听一个同学谈到了湖云度假村正在准备招标，赵毅便一头扎了进去。通过他的同学找到了管理湖云度假村公司的上级单位的李处长，李处长推辞说，“现在大家都是按规矩行事，不好多说什

么？”赵毅没有放弃，又分别找到了湖云度假村建设公司的招标部、施工部、计财部……能找的都找了，还是一筹莫展。

但赵毅也不白跑，他得到了一个信息，湖云度假村的李总，是刚刚由南方公司调过来负责这个项目的。虽然现在和湖云度假村的上上下下还不太熟悉，但是毕竟在这个行业中浸淫了好多年，管理过好几个大型项目建设。

赵毅的脑子里浮现出良老师教的一招——黑虎掏心，这里的黑虎指的是一种象形拳，刚劲凶猛，拳脚生风，最大的特点就是能攻能守，灵活自如。



案例思考

面对决策层、执行层和外围层，赵毅应该如何选择自己的销售战术呢？

- (1) 主攻哪个层面？
- (2) 助攻哪个层面？
- (3) 对哪个层面不进行攻击呢？

■ 案例分析一

（一）泰山压顶——京广中心销售战术解析

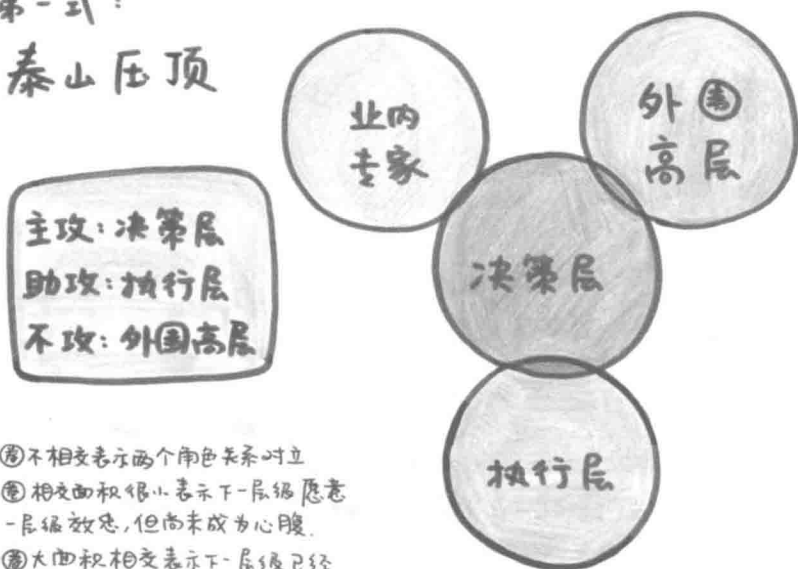
主攻：决策层——雷总经理

助攻：执行层——建设部、设计部、招标部

不攻：外围关系

第一式：

泰山压顶



注：

1. ①与②不相交表示两个角色关系对立
2. ①与③相交面积很小表示下一层级愿意向上层级效忠,但尚未成为心腹
3. ①与④大面积相交表示下一层级已经成为上一层级的心腹

雷总在当前京广中心项目已经拥有明确的控制权。执行层各部门还未能得到雷总充分的信任和授权，正在尝试通过各种手段争取建立信任。外围对此项目的影响力还比较有限。

所以赵毅要集中力量搞掂雷总，适当情况还可以透过计财部寇汶欣影响雷总；同时确保建设部、设计部、招标部充分了解上层意见。

搞掂决策层，用上影响下，是为“泰山压顶”。

■ 案例分析二

（二）釜底抽薪——南江机场销售战术解析：

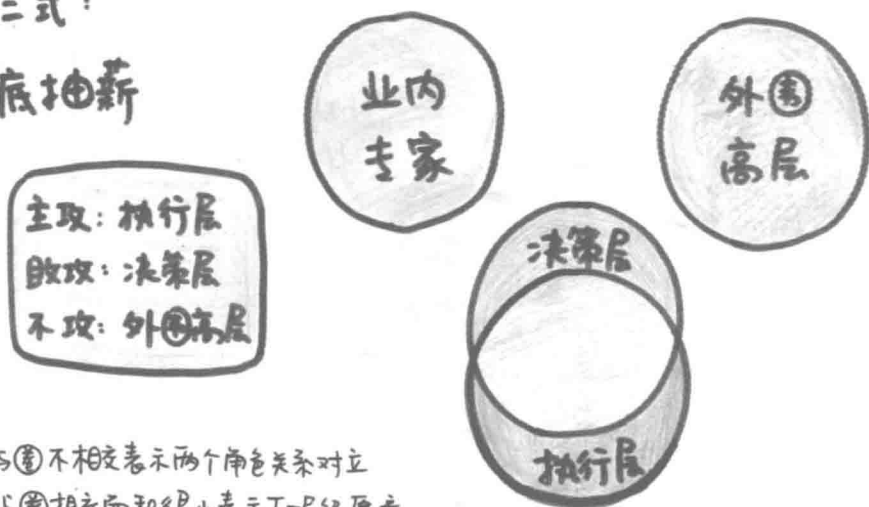
主攻：执行层——施工部李经理和招标中心王主任

助攻：决策层——集团赵副总

不攻：外围关系

第二式：

釜底抽薪



注：

1. ⑤与⑥不相交表示两个角色关系对立
2. ⑤与⑥相交面积很小表示下一层级愿意向上层级效忠，但尚未成为心腹
3. ⑤与⑥大面积相交表示下一层级已经成为上层级的心腹

决策层赵副总在当前项目已经拥有明确的控制权，而且有可以充分信赖的执行层——施工部李经理和招标中心王主任忠实贯彻执行。外围的影响力还比较有限。所以赵毅要把销售力量集中在执行层，同时确保决策层对事态进展的知情。

搞掂执行层，用下影响上，是为“釜底抽薪”。

■ 案例分析 三

（三）暗度陈仓——浦江大厦销售战术解析：

主攻：决策层——陆总

助攻：外围高层——建设局王副局长

不攻：执行层

第三式：

暗度陈仓



注：

1. ④与⑤不相交表示两个角色关系对立
2. ④与⑤相交面积很小表示下一层级愿意向上层级效忠，但尚未成为心腹
3. ④与⑤大面积相交表示下一层已经成为上一层级的心腹

外围高层建设局王副局长对决策层有决定性影响力（陆总为了整个建设项目，从早到晚没少磕头作揖），同时根据陆总的多维分析，他会成为外围高层的代言人。动用建设局王副局长影响陆总，集中力量做好陆总的工作。

透过外围对决策层施加影响，使决策层成为外围高层的代言人，是为“暗度陈仓”。

■ 案例分析 四

（四）黑虎掏心——湖云度假村销售战术解析：

主攻：决策层——李总

关注：执行层和外围高层

第四式： 黑虎掏心



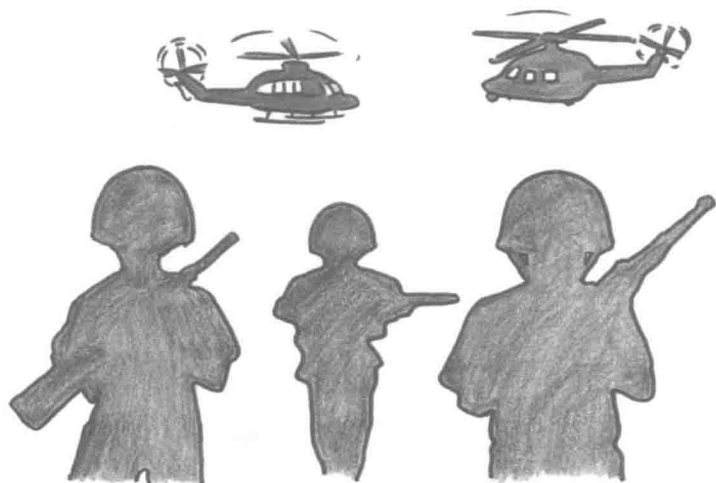
注：

1. ⑤与⑥不相交表示两个角色关系对立
2. ⑤与⑥相交面积很小表示下层级愿意向上层级效忠，但尚未成为心腹
3. ⑤与⑥大面积相交表示下层级已经成为上层级的心腹

外围高层、决策层与执行层高度分化。大家相互牵制，但任何阵营都没有共同利益。基于面前的情况，主要销售力量应该集中在决策层——李总，同时关注执行层和外围高层的倾向。

在各方力量互相牵制，且利益还没有交集的情况下，直接对核心决策层发动攻击，同时关注各方力量的变化，是为“黑虎掏心”。

8. 销售训练是一种实践



人生就是一场销售自己的过程。

大学生求职，一张简历上密密麻麻写着自己所有的经历和优势，这就是一种自我销售。“你看，我是有价值的，值得你花钱来请”。

职场上与人的交流，在生活中不断地和各式各样的人去接触、去沟通，说服别人接受我们的观点，讲解我们的想法，这也是一种自我销售。“你看，我的想法是有价值的，值得你给予肯定和信任”。

我们去参加面试，为了通过面试，又是准备求职攻略又是参加各种培训面试礼仪的学习班，向面试官表现出自己最好的一面，让对方能够接受我们，这还是一种销售。“你看，我的经历是有价值的，我的工作能力是有价值的，值得你付出同等价值”。

我们和同事讨论一个产品的方案，让别人接受我们的观点，这就是把我们的方案销售出去。

我们在微博、微信上不断地转发我们自己认为好的文章，实际上已经在销售我们的观念。



人生是在销售，但是却并不是每个人都能成功把自己销售出去的。

销售就需要训练，大客户业务销售训练，到底如何做呢？

大客户销售人员的训练，主要着眼于两个方面。

一是销售人员综合素质的提升。一个优秀的大客户销售人员，必须拥有良好的社会交往能力，因为大客户业务销售是对组织的销售，组织中分布的各个层级的人，如果没有一种很好的交往能力，就不能够把自己销售出去，更不可能把产品、服务卖给对方了。

人生最大的投资有两个，不是房子和股票，而是人和自己的脑袋。提高综合素质，就是要学会去投资自己的脑袋，学会一些必备的社交能力，这是一个人销售自己的基本技能。投资什么人，你将拥有什么人，跟什么人交朋友，跟随什么人，交什么样的朋友，是决定你的投资对象。能否跟那些对自己有帮助的人成为朋友，就要看你的自我销售能力了。

二是销售技能的提升。销售技能表现为销售行为，换言之销售需要具体的行为动作。销售过程包括了一系列人和人之间的交往，销售人员在其中表现出各种行为，给客户不同的影响。

这些行为包括我们如何能够迅速地去感知客户的需求？如何能够快速地和客户建立信任？如何去创造权威？如何快速成交？

我们每天在为学日益平台上和大家交流、学习、训练的，就是如何提升



大客户业务人员销售能力，而将来表现出来是销售实力的提升。

现在社会上对于销售的训练充斥着一些“资格认证、理论课程、务虚课程、红人讲座”，这种培养方式培养出来的销售人员只是“销售知道分子”而不是“销售实力分子”。

大客户销售人员的训练是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于你知道多少销售知识，而在于你的销售行为能不能带来销售业绩。

后记

成功之路没有捷径，成长的旅程充满着艰险曲折，大客户销售更是如此：遭遇客户无情的拒绝，承受半年没有开单的压力，直面上至老总下至保安的冷眼与歧视……失败并不可怕，怕的是重复地犯着同样的错误，却没希望；无知并不丢人，难为情的是学习后仍旧一知半解，不得其法。

上海17级的台风刚刚刮过，存在的还在；无数的销售故事过后，销售的真经还在。本书正是希望能够透过一个个销售人每天都在发生的故事，每天都在思考的问题，探求大客户销售背后成功的基因。真正地帮助那些心怀梦想、努力拼搏的销售人从全新的角度去认识销售工作，建立起系统的销售思维，提升赢单的概率。

销售是一门科学，也是一门艺术！

谈到大客户销售的本质，《SPIN销售巨人》的作者——世界营销大师尼尔·雷克汉姆曾说过大客户销售是基于逻辑分析判断之上的和客户的感性互动。的确，大客户销售本身就是一门系统的科学，但其操作和实践过程又是一门艺术。

作为一门科学，大客户销售有自身的规律。正如本书所言，成功的销售必须遵循收集信息、判断商机、客户定位、挖掘需求、密切关系、影响采购标准、解除客户疑虑、安装实施、新需求开发等一系列步骤。这个过程如果打乱了、颠倒了，或者任何一步没有做到位，就很容易陷入被动，前功尽弃，失去夺取大单的机会。

作为一门艺术，大客户销售却同样遵循着“师傅领进门，修行在个人”的古训。尽管人都是理性和感性的产物，但因基因结构、家庭生活、工作环境等因素的不同，人和人的行为模式又确实存在着很大的差别。同样的方

法、技巧，对一个人可能是蜂蜜，对另一个人可能是毒药。面对不确定的客户，要求销售人员从实际出发，基于销售场景的不同，机智、创造性地去应对变化，迎接挑战。

人因相同而接受，因不同而购买。只有在共性中建立同理心，在不同的解决方案中找到和自身契合的应用场景；将销售的规律谙熟于胸。而本书所期望帮助大客户销售同仁达到的正是这种人和技术的完美结合的状态。

最好的学习是模仿!

的确，对于博大精深、变幻无穷的大客户销售而言，本书只是帮您打开销售殿堂的一扇小窗。最好的学习是模仿，我们只有不断向大师学习，向销售高手学习，通过大量的实践与思考，才能形成自己的销售风格，提升拿单的成功率。

在2014年2月，我与唐勇老师一起研发了《破译大客户销售密码——赢单实战沙盘》的课程，全程沙盘推演，微信案例教学，开创了大客户销售O2O培训的先河，通过面向实战的销售全流程的模拟，帮助销售人员认识自己的局限，掌握系统性的销售思维方法。课程一经推出，广受销售同仁的喜爱。如对此有兴趣，欢迎您加入“为学日益良老师”销售人公众社群（微信公众号：weixueriyi），也可以与唐老师联系（手机：18516194166；微信号：weixueriyi-ty）。

在本书的最后，我虔诚地向销售大师致敬，向经典致敬，感谢这些睿智的前辈给予我在大客户销售管理工作和销售培训中的启迪。

我也要向奋战在一线的销售同仁致敬，尽管明知前面有无穷无尽的未知困难在等着自己，但你们依然不惧艰险，勤奋学习，追逐梦想！

梁文胜

2015年7月 上海

巍巍交大 百年书香

www.jiaodapress.com.cn

bookinfo@sjtu.edu.cn



策划编辑 提文静
责任编辑 徐唯
装帧设计 陈潮浩
责任营销 张翌望

大客户销售是基于逻辑分析判断之上的和客户的感性互动。

——《SPIN销售巨人》作者，世界营销大师尼尔·雷克汉姆

你是否天生掌握销售技能？不，你通过后天学习获得！

——《销售圣经》作者，销售和客服领域的全球权威杰弗里·吉特默

互惠原理能用作获取他人顺从的有效策略，原因之一在于它的效力实在是太强了！

——《影响力》作者，全球最知名的影响力研究权威罗伯特·西奥迪尼

上架建议：营销 畅销书



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
“书香交大”

ISBN 978-7-313-13695-4



9 787313 136954 >

定价：78.00元

[General Information]

书名=图说大客户销售

作者=

页数=205

SS号=13918717

DX号=

出版日期=

出版社=

封面

书名

版权

前言

目录

第一章 找到商业机会

1. 与大客户的沟通
2. 回到原点——再谈与大客户的沟通
3. 从原点出发——听对方想说的，说对方想听的
4. 我们的必备武器——大客户业务中信息的掌握与运用
5. 收集信息第一步——发展“内线”
6. 收集信息第二步——挖掘个人资料
7. 收集信息第三步——分析客户的组织结构
8. 收集信息第四步——判断销售机会
9. 商机判断“四大妈”
10. “四大妈”之“一大妈”——是机会吗？
11. “四大妈”之“二大妈”——是我的机会吗？
12. “四大妈”之“三大妈”——我能赢吗？
13. “四大妈”之“四大妈”——值得赢吗？
14. 警惕“假大妈”！
15. “四大妈”是人生哲理
16. 客户定位
17. 销售目标的确定
18. 开局定位
19. 九剑封喉，驰骋江湖

第二章 挖掘客户需求

1. 重塑我们的价值
2. 找到接纳者
3. 用好接纳者
4. 影响不满者
5. 向权力者销售
6. 五维组织分析概述
7. 采购项目参与角色的确定
8. 寻找咨询顾问

9. 购买行为是如何产生的
10. 需求层次分析
11. 生存需求
12. 安全需求
13. 归属需求
14. 被尊重的需求
15. 自我实现的需求
16. 需求层次分析的实战运用
17. 他们依靠什么决策
18. 如何寻找决策的动力
19. 对待变革的态度
20. 忘掉自己，“把自己变成客户”
21. 《来自星星的你》——遇到革新主义者
22. 没有变化就没有采购
23. 买奔驰巴士，还是买奔驰Smart——改革派的选择
24. 遇到实用主义者

第三章 密切客户关系

1. 与我方联系的紧密度
2. 态度决定一切
3. 与指导者建立密切关系
4. 客户内部有没有中立者
5. 客户中为什么会有“非支持者”
6. 天下事都是与人有关的
- 7 “五维”助你拿大单
8. 走进圈子，找到拍板的人
9. 挖掘需求的综合运用

第四章 确定采购标准

1. 买点、卖点分析
2. 客户采购有标准吗
3. 什么是好的标准
4. 奔驰和宝马的差异
5. 软性化指标如何硬性化
6. 这单还有戏吗
7. 为什么要影响标准

8. 如何影响标准

9. 不言放弃

第五章 面对客户疑虑

1. 交易恐慌症——是什么让你的客户产生犹豫

2. 如何帮助客户解除疑虑

3. 解除疑虑的错误做法

4. 如何发现客户疑虑

5. 如何处理客户疑虑

6. 为什么要使客户产生疑虑

7. 如何制造疑虑

8. 扩大客户疑虑

第六章 赢单只是又一个开始

1. 实施安装

2. 开发客户新需求

3. 新需求的开发步骤

第七章 攀登销售巅峰

1. 销售的速度

2. 销售的温度

3. 刹车、降温、前进

4. 大客户销售——完美的客户体验

5. 大客户销售中的虚与实

6. 大客户销售需要正能量

7. 销售战术定位——四招遍天下

8. 销售训练是一种实践

后记

封底