

第一部系统讲解策略销售的实战宝典

赢单九问



夏凯
田俊国
著

分享千万大单成交心得

揭示策略销售实用秘技

剖析扑朔迷离的销售困局

揭示经典实战的销售策略

探索与客户长期合作之道

 江苏出版社

赢单 九问

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

赢单九问/夏凯, 田俊国著. —厦门: 鹭江出版社,
2009. 12

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0151 - 1

I. 赢… II. ①夏…②田… III. 销售—方法—通俗读物
IV. F713. 3 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215926 号

赢单九问

夏凯 田俊国 著

责任编辑 / 叶菁菁

特约编辑 / 赵易

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499 (编辑部) 010 - 65921349 (发行部)

印 刷 / 北京同文印刷有限责任公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17.25

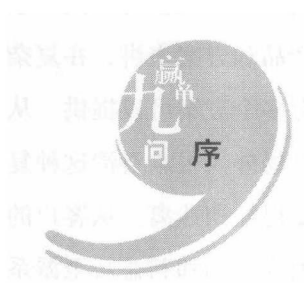
字 数 / 270 千字

印 次 / 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0151 - 1/I · 52

定 价 / 39.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)



- 该做的都做了，客户不签单，我也没办法
- 精心培养的 Coach，竟和我玩“无间道”
- 胜券在握的项目已是煮熟的鸭子，怎么突然就飞了
- 虽有长缨在手，怎样才能缚住那笔大单呢
- 单子签了，可再也不敢露面，不得不和客户玩“躲猫猫”
-

如果您遇到过上述情况，那就应该关注本书。

当今经济环境风起云涌，市场竞争日益激烈，销售环境越来越复杂，特别是大客户销售，产品本身差异越来越小，买方客户越来越成熟，客户需求越来越复杂化和个性化，客户内部管理制度和采购流程越来越标准，传统的销售方式和关系销售手段已很难适应如此复杂的环境。如何提高销售人员的专业化销售能力、赢得与客户的长期战略合作，就成为高级销售和销售管理者的困惑。

从远古的货货相易，到先秦时期的自由商人，人类的生产生活一直没有离开交易。不同于个人的购买，在社会经济价值流动的过程中，组织与组织之间的交易，构成了社会销售的重要组成部分，这种长期性与复杂性的销售行为，就是我们通常所说的复杂销售。

复杂销售是客户做出购买决策时要由多人表示赞同或提出意见的过程。从组织上来讲，复杂销售是“多对多对多”的关系，客户是多个部门和多个人参与，

每家销售机构也是有多个部门和多个人参与，同一家客户的项目会有多家销售机构同时参与。从客户购买的产品和方案来讲，在复杂销售中的客户，往往会有多个方案可供选择，销售方也有多个方案可以提供。从销售的周期和过程来讲，周期较长，过程也很复杂，并且局外人很难看清这种复杂性。正是因为这种复杂因素的存在，使得项目的局面变得扑朔迷离。从客户的内部来讲，对同一项目或事件的态度，不同的人往往会因为立场和利益甚至派系的不同，而做出相互矛盾的决策。客户内部的这种利益关系甚至政治格局，真正让局势变得复杂和充满未知。

正是因为复杂销售涉及角色多、销售周期长、决策流程复杂，才使其具有独特的魅力。在复杂销售中，很多营销人员存在着以下情况：

1. 销售行动目标不清晰，为行动而行动

我们开始关注客户的购买流程，对项目销售的流程、阶段划分、各阶段要做的工作已有了较深入的认识。恰恰是因为了解各阶段要做的动作，在听到风声或得到信息之后，很少进行项目分析和局势的判断，在没有策略的情况下而直接“行动”，第一时间做完应该做的动作，并不关注客户的态度和看法，更没考虑客户在“想什么”。

2. 习惯看点和线，不习惯看面

在复杂销售中，我们希望支持自己的人从头到尾都支持自己，并“依靠”或“陶醉”在自己的支持者中，忽略那些不支持我们的人和一些负面评价，更忽略支持竞争对手的人，不愿或不敢去想那些角色及其影响，希望支持自己的人能够左右局面，把自己的成败“下赌注”于客户的权势角逐和内部斗争。如果人或事发生变化，便慌了手脚，而使项目处于失控的状态。

3. 把“我认为”作为行动目标，不去探索客户的真正需求

我们常常习惯于根据自己的经验判断而采取行动，而缺少对客户真正需求的“探索”“倾听”“确认”的过程，不能“对症下药”，导致很多动作和资源投入之后，才发现放了空枪甚至起了反作用。加强分析每个角色的最新变化，每个角色关注的重点、真实看法和内心的真实感受是我们最需要的。很多有经验的销售也是源于经验和感觉，没有成熟的套路和方法。

4. 当未知或搞不定时，习惯把总经理或专家顾问推在前面

我们习惯做自己能搞定的事情，对搞不定的事情就束手无策，比如遇到“客户某关键角色的不认同”“客户某关键角色的不支持”“某位高层领导的不信任”之类的问题，很少自己去探索客户为什么不认同、不支持、不信任，而是希望寻求资源直接解决问题，比如请专家改变客户认知，请顾问把技术和方案讲明白，或请总经理出面表示重视等，而忘记了在大项目销售中自己才是总指挥官、总导演。

5. 没有资源投入和费用的概念，投入不看效果

我们之前很少针对一个项目统计所投入的所有资源，比如总经理、专家、顾问、客户经理等人投入的时间，比如样板参观、高层会面、商务活动等消耗，我们可以管理项目发生的直接费用，而资源等的间接费用消耗统计下来真是大得惊人。这是影响我们的工作效率和效果的关键因素，因为很多人认为“客户的需求是第一位的”“现在需要也必须这样做”，等等。

6. 按竞争对手的行动而采取行动

往往是因为“竞争对手提交方案了”“竞争对手与客户高层会面了”“竞争对手报价了”等，我们就要急着做同样的动作，希望不落在竞争对手的后面。关注竞争对手而不关注客户的感受，是目前营销领域比较严重的问题之一。更有效地关注客户的认知和感受，关注竞争对手所做动作对客户产生的影响，探索客户的认知和真实感受，往往比跟着对手做动作更有效。

在日常工作和培训过程中，很多从事复杂销售的营销人员也提出了以下问题：

- 如何知道客户的真正需求？
- 如何全面地找到能够影响结果的相关人？
- 如何避免接触没有决策权的人员？
- 如何争取生硬固执的技术负责人的支持？
- 如何应对真正影响决策的人？
- 如何面对纷繁复杂的客户内部关系？
- 如何应对客户中反对自己的关键角色？
- 如何把控好销售周期长的大项目？

- 如何面对项目中突如其来的变化？
- 如何发现存在的危险信号？
- 如何在弱势情况下取胜？
- 如何有效使用内外部销售资源？
- 如何处理进退两难的单子？
- 如何预防竞争对手的暗算？
- 如何实现客户的长期经营？

.....

经过系统研究和分析，我们将这些问题汇总成九个最关键的问题：

- 第一问：客户究竟要什么？
- 第二问：我的位置在哪里？
- 第三问：如何识别关键人？
- 第四问：客户如何评价我？
- 第五问：究竟是谁说了算？
- 第六问：客户到底想什么？
- 第七问：如何应对关键人？
- 第八问：如何有效用资源？
- 第九问：面对竞争怎么办？

“赢单九问”在复杂销售中虽然看似简单，却为我们带来了无尽的思考。

“赢单九问”告诉我们，关注的应该是面而不是点和线，时时刻刻关注客户的每个角色和决策影响力，关注针对决策影响力的认知和变化，以客户的认知和内心感受为导向，以满足客户的企业价值和每个角色的个人价值为出发点，有效制定针对每个角色的每次行动的目标，选择最优的行动类型和行动方案，动用完成这个任务最合适的资源，以赢得客户全面长期的支持为最终结果，来开展我们的销售工作。

本书将重点探索在客户经营时代如何打造最有价值的专业化销售，如何更加关注以客户为中心、客户认知导向、面向长期经营的双赢策略，从传统的营销“推”动，到客户认知和需求的“拉”动，从而能够赢得客户的长期信任和合作。



序 / 1

开篇 | 销售的艺术

亲身经历的典型案例 / 003

销售男的公众印象 / 006

丢单的迷惑与赢单的迷茫 / 009

策略与战术 / 011

真正的成功之道 / 013

第一篇 | 识局

第一问 客户究竟要什么? / 017

“知止而后有定”，目标决定行动。如果你知道去哪里，全世界都会为你让路。

需求和目标清晰吗 / 017

客户为什么购买 / 020

第二问 我的位置在哪里? / 025

知道了自己的位置在哪里,才知道如果要达到目的下一步应该怎么走。

什么时候踩刹车 / 025

销售漏斗会误导吗 / 028

如何判断竞争形势 / 032

如何感知项目温度 / 035

第三问 如何识别关键人? / 038

我们要尽可能地面对所有角色做工作,因为对任何角色的忽略都会有风险。

哪些人影响决策 / 038

销售里的“帅马车炮” / 041

局里还有潜伏者吗 / 053

第二篇 | 拆局

第四问 客户如何评价我? / 063

我们必须针对每个角色进行分析和判断,获知每个角色的态度,然后才有可能将这些态度和力量进行综合,并据此制定有效的销售策略和行动计划。

决策者的态度如何 / 063

支持程度如何衡量 / 072

如何给角色贴标签 / 076

如何标示优势与风险 / 078

如何拆析项目局势 / 082

第五问 究竟是谁说了算? / 086

我们始终强调要关注所有可能影响决策的人,否则身边可能就又多一颗随时会爆炸的雷。

小角色有多大影响 / 086

角色参与程度如何衡量 / 088

影响程度由何决定 / 093

如何洞察潜在的博弈力量 / 099

第六问 客户到底想什么? / 104

真正让客户做出决策的内在动力源于客户个人的“赢”,即方案所带来的变化对个人利益和个人价值的影响。

价值能决定出路吗 / 104

决策有何隐性理由 / 114

如何寻找决策动力 / 125

这次销售能双赢吗 / 130

第三篇 | 布局

第七问 如何应对关键人? / 145

如果对方真的想存心祸害谁,那一定是有着什么原因。

如何接近客户高层 / 145

如何面对技术选型者 / 167

如何关注应用选型者 / 181

如何发展与使用 Coach / 189



如何应对消极角色 / 205

如何应对自满角色 / 209

第八问 如何有效用资源? / 214

销售是指挥官,要善于排兵布阵,调兵遣将,确保每次战斗的胜利。

为什么要动用资源 / 214

销售都有哪些资源 / 217

怎么申请内部资源 / 221

如何有效运用资源 / 224

第九问 面对竞争怎么办? / 228

过度关注甚至攻击竞争对手,而忽略客户的真实需求,其实已经把主动权甚至是竞争规则的制定权交给了竞争对手。

关注客户还是对手 / 228

竞争对手根深蒂固 / 231

陶醉是危险的开始 / 234

无效的降价 / 240

如何应对客户邀标 / 241

结篇 | 探寻销售的规律

策略与销售漏斗 / 249

什么是专业化销售 / 251

成功销售的必备素质 / 252

跋 / 255

开篇

销售的艺术

销售是门艺术，是人和人打交道的艺术。

销售和其他艺术一样，源于生活，又高于生活。所以，大家公认没有任何一个销售高手是培训出来的，而是在血雨腥风中一路拼杀不断成长出来的，每当他们俯首舔舐自己的伤口时都会有新的感悟。

成功的销售不是满腹经纶滔滔不绝，不是西装革履油腔滑调，也不仅仅是销售流程和技巧，更不是常人所理解的尔虞我诈，而是一种严谨的逻辑，一种结构化的思维，一种坚忍不拔的性格，一种积极的人生态度，这些是从事复杂销售的人所需要具备的能力和特质。

有位朋友说过，如果你爱他，就请他做销售；如果你恨他，就请他做销售。

销售是走在天堂和地狱之间的生活。

亲身经历的典型案例

几年前，我在公司担任某行业的总监，负责该行业全国大项目的销售和售前。我们在S省的地级市有个非常好的项目，一家产值20多亿的流程制造企业想上一套管理信息系统，主要解决供应链和财务方面的管理问题。

我们早在一年多以前就通过当地的合作伙伴进入该项目，从前期的技术交流、需求调研，到方案讲解、样板客户参观等工作都很顺利，我们不仅为企业做了分析诊断，还把每个管理细节问题都做了深入的分析，并提供了有针对性的解决方案。在整个过程中，我们与客户方的主管副总，经营、财务、企管、信息等项目涉及的部门都有了很好的沟通。新任的总经理是从客户的控股公司调过来的，因为总经理到任时间不长，我们的专家专门为总经理和所有中高层做了一次集中管理的交流。总经理听了很满意，并当众表态这个项目对公司意义重大，是企业发展的必经之路。到后

来，以至于招标书和整个招标流程都是我们帮客户设计的，客户对我们很认可，可以说做得非常完美。

记得那是一个初夏的晚上，北京北部的温泉山庄里，足球场般的大厅中央有一块巨大的水幕从十多米的高空落下，屏幕变幻着美妙画面，幕前的舞台上俄罗斯姑娘在欢舞着，强劲的音乐让在场的每个人都不自觉地扭动着身体。我陪着客户方的十几个人坐在观众席上，这次他们由主管副总带队，一行十二人——基本是所有参与选型的人——专门来北京考察，全程由我们接待。那晚大家玩得都很尽兴，有不下五人拍着或搂着我的肩膀说：“放心，这个项目就是你们的了”“实施的时候你们一定要派最好的顾问啊！”……

接下来的几天，我陪着他们到几家硬件厂商去确定网络 and 硬件方案。其实最后客户选择的服务器、存储器和网络配置，正是我们当时推荐的方案。

这个项目整个的过程控制得非常好。在我们的精心运作下，标书终于按我们的计划发下来了。到手的标书都是我们起草的，又有那么多朋友支持我们，这让我想起了一句广告语：“一切尽在掌握。”

在我去现场投标之前，我们公司的主管副总裁问我：“这个项目怎么样？”我说：“没问题，这个项目肯定是我们的了。”有销售经验的朋友都知道，项目玩到这个层次，不是我们的还会是谁的啊？

评标那天我们起得很早，当时通知说是八点半到，我们是八点二十到现场的，发现很多投标厂商已经到了。国内几家比较大的软件公司基本上都来齐了，还有国外的公司。当时我们就想，好像以前没听说过有国外的厂商参与，不过他们无非是来陪标的，有他们在我们的价格会有优势。

八点半，评委都落座了。

总经理没出现，那个主管副总主持，还有其他几个副总和部长，基本上都是“我们的人”。有一个人坐在最边上，以前我们没见过。这个陌生面孔不是这家公司的，而是他们的控股公司——S省某集团企业的，不过我们事前得知控股公司会来个人。

对于他们上面有个控股公司的消息，我们早就知道了，也意识到了这里面的风险。我们也通过当地省级分公司和其控股公司的有关负责人沟通过，得到的答

案是控股公司不会干预此次选型，这个项目完全由这家公司自己做主。当我们在投标现场看到这个人时就想，请上级单位来个人，无非是向上级表个态度，或者充充门面罢了。

接下来是交标书、述标、答疑，然后就是在会议室的漫长等待。投过标的人都知道，这种等待是最痛苦的。人生最痛苦的时候就是该做的事情都做了，等着别人的宣判。

当时正值夏天，大约等到下午三点多的时候，其中跟我拍过胸脯、在我印象中是最诚恳的一个人出来跟我们说：“其实你们挺有实力的，别着急，再等等。”

过了大约二十分钟，又过来一个人，拎了一兜雪糕，说：“来来来，吃冰棍，这天太热了！”

过了半个多小时，又来了一个人，说：“其实你们真的挺有优势的。”……

大约晚上七点的时候，有个人踱着步走进来说：“你们今天就别等了，回去吧。”

当时大家感觉不太好，就问情况怎么样，那哥们儿摇摇头说：“不好说。”后来我才知道，那哥们儿就是和我“好”又和别人“好”的家伙。

回到酒店大家也是熬着，直到晚上九点多我收到一条短信，说是“出结果了”，是一个最老实、最不爱说话的“朋友”发的。

怎么办，要不要回个短信问一下“结果如何”？

当然不用问了，如果结果是我们中标，我的朋友们巴不得抢着第一个来和我“表功”。

经过考虑，我回了三个字：“为什么？”

随后再打电话，都关机了。

中标的是那家外国公司，以最高的价格中标。

来听听不选择我们的理由。

他们说是因为我们迟到了十分钟，别人八点十分到，我们八点二十到。还有个理由，说我们没有生产管理系统。我们解释说当然有生产管理

系统，对方说我们没有讲，我说在总体规划里讲了，他们又嫌我们没有当成重点讲，我说明明是一个财务供应链的项目，为什么要详细讲生产管理呢。对方说因为他们是个生产企业，当然要讲生产管理，为什么不讲呢？

蛮不讲理，真是无言以对！

这难道就是传说中的靠感性决策，用理性找依据？

这个高达千万元的项目就这么丢了，为什么？

苦心经营一年多，客户对我们的方案高度认可，还参观过样板客户，而对竞争对手既没有调研也没有参观样板客户，甚至客户连对方的方案都没看过，就选择了他们，为什么？

前期运作那么到位，那么多人支持我们，关键时刻怎么不帮我们说话了，为什么？

难道是因为评标过程中总经理进去了？

难道是因为那张陌生的面孔吗？

……

销售就是这样，从天堂到地狱，只有半步之遥，冰火两重天。

我们每天都在接受这种蹂躏和自虐，过的就是这种生活。

后来我听说，赢单的那家外国公司把“策略销售”做进了他们的销售管理系统，他们每个项目都是用策略销售的方法和思维模式分析，所有的策略和行动计划都是源于此。而我们现在要揭开的，就是“策略销售”的神秘面纱。

销售男的公众印象

销售饱受着折磨与煎熬，可公众会怎么看我们呢？

我问过很多人，大多都以在某某知名 IT 公司工作为荣，说起公众对他们的看法很是自豪，比如很职业很白领，衣着光鲜，每天拎着电脑包，开着自己的车，坐的都是飞机和火车的一等座，住的都是五星级豪华酒店，昂头挺胸地和很多社会上层人士打交道，如此云云。我也曾这样看自己。

就在今年年初，我从某知名网站看到一个很有意思的调查，题目是：“姐妹