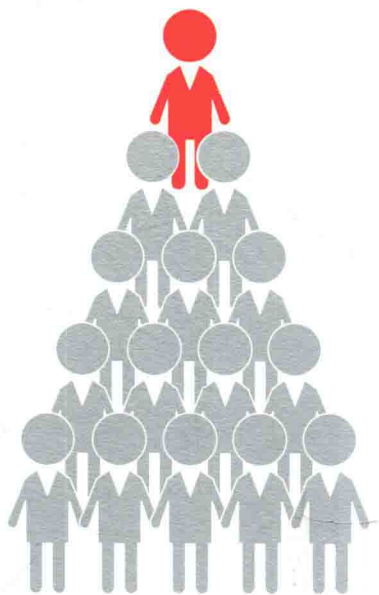


百万级畅销书
《输赢》实践版

IBM、三星、惠普、华为、联想、泰康人寿
等企业的销售教练



VALUE SELLING METHOD

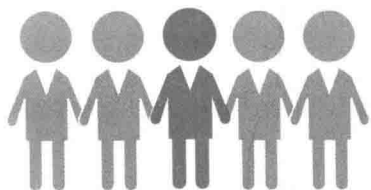
价值竞争

以客户为中心的销售转型

付遥 著



机械工业出版社
China Machine Press



VALUE SELLING
METHOD

价值竞争

以客户为中心的销售转型

付遥 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

价值竞争：以客户为中心的销售转型 / 付遥著. —北京：机械工业出版社，2017.6

ISBN 978-7-111-57119-3

I. 价… II. 付… III. 销售 - 方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 118773 号

本书是作者在几十年的销售职业生涯中工作、学习和培训的经验总结。得益于丰富的工作经历，作者写出了以销售为背景的百万级畅销书《输赢》，而本书则是《输赢》的理论版。本书从销售的历史演进，以及互联网对销售的影响入手进行分析，提出了价值竞争——以客户为中心的销售方法论，并分别针对客户管理和孵化、建立信任、激发需求、促成立项、建立购买标准、屏蔽对手、成交、管理期望、收款、销售指挥体系、赋能等 12 个方面提出了一揽子的解决方案。本书既有对销售本质的深刻洞察，也有针对各种问题的解决方案。本书以大量的图表、生动的语言、丰富的案例为读者奉上一道关于销售的“思想大餐”。

价值竞争：以客户为中心的销售转型

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：杜若佳

责任校对：李秋荣

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：13.5

书 号：ISBN 978-7-111-57119-3

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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

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

随着中国改革开放的迅猛发展，中国市场营销从初期的紧缺时代（1978～1990年），度过了跑马圈地时代（1990～2012年），进入了“新常态”。在新的市场环境中，企业增长速度减缓，同质化导致盈利水平下降，企业税费居高不下，房地产价格和水电煤气费成本增长，企业营销

面临着新的挑战和转型，以往以产品为中心的销售方法已经失效，以产品为中心的企业越来越难以生存，就像华为创始人任正非指出的：“我们的对手是谁？是‘烧钱’的公司，因为它们不是以客户为中心的。”

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

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

付彦

2017年5月1日

前言

第1章 传统销售方法的崩溃 / 1

随着时代滚滚向前的销售方法	2
传统的销售模式	5
传统销售方法的特征	8
互联网对传统销售方法的颠覆	13
传统销售方法的本质	18
以客户为中心	22
销售方法的演进	25
价值竞争的特征	28
销售方法论是企业销售体系的基石	33

第2章 客户管理和孵化 / 37

客户生命周期	38
攻守模型	40
互联网时代的客户孵化	43

第3章 建立信任 / 49

客户既感性又理性，但归根结底是感性的	50
--------------------	----

兴趣和需求	52
客户购买角色	54
客户性格类型	56
客户关系阶段	60
第一印象	64
客户关系发展表	67
第4章 激发需求 / 69	
成为对客户有价值的顾问	70
什么是需求	74
顾问式销售	76
解决方案销售	80
痛点分析表	84
第5章 促成立项 / 87	
决策者的特点	88
证明价值	90
价值建议书	92
价值建议书的数据来源	94
拜访决策者的技巧	96
第6章 建立购买标准 / 101	
购买标准	102
购买标准和竞争壁垒	105
招投标	108
招投标的计分方式	113
建立购买标准	117
竞争矩阵和竞争策略	119
工具表格	124

第 7 章 屏蔽对手 / 127

引导期和竞争期	128
优点和缺陷	129
屏蔽对手的方法	133
屏蔽对手的三种销售技巧	136
大型采购中的桩脚	140

第 8 章 成交 / 143

购买风险和成交	145
购买风险	149
预防和补救计划	152
缓解购买顾虑促成成交表	154

第 9 章 管理期望 / 155

客户满意度和口碑	156
期望值和满意度	158
客户不是上帝	159
蜜月期和磨合期管理	161
成功期和平淡期管理	163

第 10 章 收款 / 167

收款存在激烈竞争	169
防范恶意欺诈	172
因为质量导致的应收账款	174
催款流程	176

第 11 章 销售指挥体系 / 179

销售漏斗管理	181
销售漏斗的原理	183

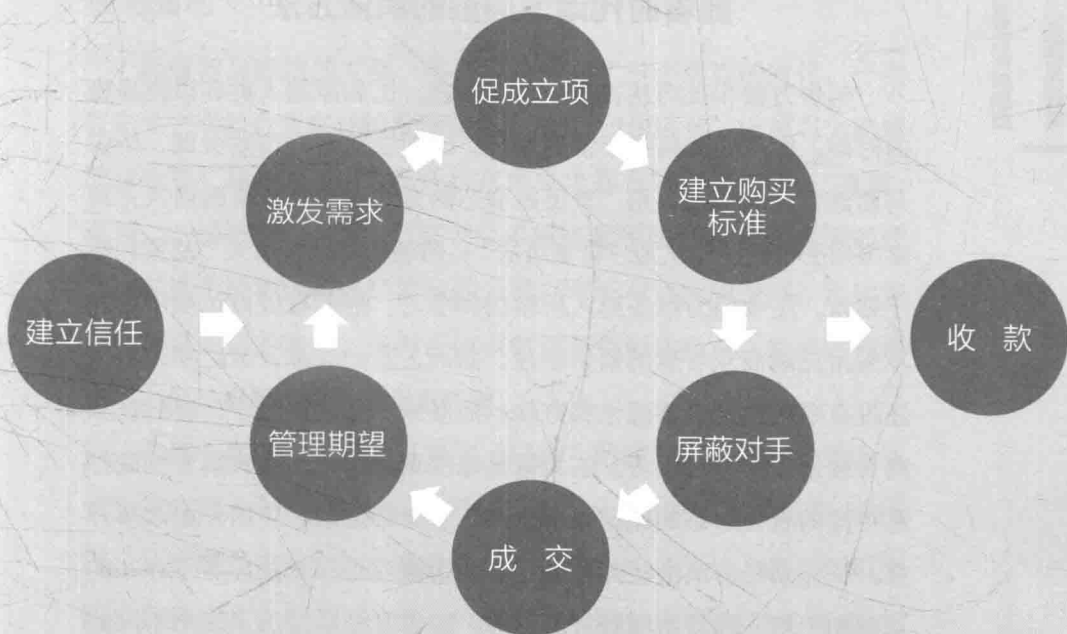
销售漏斗的设置和指标	186
销售漏斗报表和工具	188

第 12 章 赋能 / 191

知易行难	192
销售技能	196

词汇表 / 201

后记 / 207



第1章

传统销售方法的崩溃

随着时代滚滚向前的销售方法

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

紧缺时代

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

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

跑马圈地

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

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

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

新常态下的销售转型

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

首先，企业不再高速成长，客户身边充满强劲的对手，以往那

种粗放的方法其实是投入巨大的市场费用，用杀价换来市场份额。但是，由于不再存在巨大的成长空间，这种野蛮人的方法无异于“杀敌一千，自损八百”。

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

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

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

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

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

传统的销售模式

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

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

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

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

B2B 和 B2C

一般来说，市场分成两大类：商用市场和家用市场。商用市场包括企业和政府机构等，这是通常所说的 B2B 市场，或者工业品市场；个人市场被称作 B2C，即针对个人和家庭的消费品市场。这两类市场存在着本质的不同。

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

四种销售模式

即便在 B2B 和 B2C 市场也存在不同的销售模式，这取决于产品的价值和复杂程度。B2B 客户也会购买办公文具这样的简单产品，

采购量可能不大，价格不高，风险很低；B2C 客户有时也购买价格高昂的产品，最典型的就是房产和汽车。我们将 B2B 和 B2C 作为横轴，将产品价值作为纵轴，将销售模式分成四种，分别是零售、代理、专卖和直接销售如图 1-1 所示。



图 1-1 四种销售模式

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

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

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

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

销售方法的交叉和演变

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

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

传统销售方法的特征

从改革开放以来，中国经济勃然兴起，从早期的产品稀缺、凭