

针 对 工 业 品

[顾问决定] [价 值]

SPIN—顾问式销售技巧

丁兴良 著



20%的客户创造80%的利润

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

针 对 工 业 品

[顾问决定] [价 值]

SPIN—顾问式销售技巧

丁兴良 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

顾问决定价值——SPIN-顾问式销售技巧/丁兴良
著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-713-3

I. 顾... II. 丁... III. 销售—方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006) 第 132439 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

14.25 印张 217 千字

2006 年 11 月第 1 版

2006 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 29.80 元

书号: ISBN 7-80207-713-3/F·588

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

序言： 中国企业销售力——从价格走向价值之路

在 20 世纪末，全球 500 强大企业纷纷进入中国；21 世纪初，中国企业走向国际化的步伐不断加快，越来越多的企业开始到国际市场上参与竞争，例如，像海尔式的自有品牌的国际化，也有 TCL 通过收购外国品牌进行品牌国际化，联想收购 IBM 的 PC 业务等，对中国企业来说也是一种从价格到价值的尝试。但是，扪心自问，大部分的中国企业能够提供差异化和创新的产品吗？能够成为行业技术标准制定者吗？能够提升产品的新价值吗？能够把价格低的优良产品卖出去吗？能够把核心产品之外的价值体现出来吗？……让人深思啊！

在全球产品一体化的进程中，“中国制造”是深深烙印，我们还是在扮演全球加工的角色，所以，商品卖不了好的价钱；而且，国内的工业发展起步比较晚，只有 60 年不到，国外至少有 200 年以上，甚至还有 400 多年的，基础与科技含量不同，这决定了我国商品中的附加价值少，价格也就自然成为主要的问题了。

在中国工业发展的进程中，长期以来，企业的销售力受到计划经济与关系营销的两大约束，其成长速度就比较慢了，因为大家的思维不是放在如何提升销售力，而是放在如何搞关系。销售人员主要考虑计划控制在谁的手中，谁是有决策权的人，拍板的人有什么爱好，关系怎么做可以更好，这才是关键，甚至有许多老板都认为“不管白猫、黑猫，抓住老鼠（只要搞定订单）就是好猫（销售精英）”。因此，销售人员在自身的职业化能力、销售力、产品力上面下工夫自然就比较少了，特别是有些行业的销售人员存在低文化、低素质的现

象。同时，80年代末，市场逐步开放，整体的销售力在不断上升也是事实。

在销售人才职业化的今天，学历在提高，产品在提炼，核心力在提升，所以，对应的销售专业化也就是问题，这个问题最核心的内容就是提升产品的价值，改变他人的观念，使其从价格不断发展到价值的层面也就是核心问题。

任何产品的定义，价格只是产品的核心，其包装、服务、附加价值、品牌、诚信、信誉、成功案例、行业标准、技术实现、销售人员、职业化、销售力等就是其价值的综合体现。其实在老板心中，一直有一个声音在说：“价格战不能再打了，企业利润越来越薄，我该怎么办？”同样，在销售人员心中，也有一个声音在说：“我也想卖高一点价格，但是，价格高，就没有竞争力了！”所以，大家共同的心声就是：“我要价值，我不要价格，让我们提升销售力吧！”

要想提升销售力，就得改变销售人员的心智，让销售人员更加职业化，让专业化形象得以展示，让角色定位得以转变，让知识提升得以提炼，让技能娴熟得以发挥，让信任感得以延续……这就是销售力，这就是职业顾问的销售力。在这本书中，对顾问的理解上，我们提炼了一句经典的话：“我们永远要比客户提前一步看到结果；我们永远要比客户落后一步拥抱结果！”这句话暗示了三个销售精英最关键的技术。

1. 销售顾问永远要掌握销售过程中的主动权。当然，主动权不是讲话多，而是有目的地引导你的客户，建立信任，让客户沿着你的思维方式进行沟通，客户的参与程度越高，往往信任感越强，销售的可能性越大。

2. 销售过程中设计问题是非常有必要性的。因为销售不是讲出来的，销售是问出来的，问出客户的需求，问出客户的问题，问出对现有供应商的不满意，从而激发了客户的行动力而产生的；特别是工业产品更是如此，同时，客户经常问你的问题，只要你做过销售，基本上发现，客户问题的种类几乎是差不多的，所以，尽可能地设计好问答的问题，让客户更加满意，就是关键了。

3. 销售顾问只有让客户得到快乐，自己才幸福。因为客户问题被解决了，不满意消失了，客户得到了解决方案，自然我们会得到他们的“李子”，这就是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”啊！

这本书就是从这三个观念出发而编写的，它以案例为基点，有经典案例“把冰卖给爱斯基摩人”等，也有卖车案例“把小霸王卖给老板”等，也有卖无形产品案例“把思想卖给汽车周刊”等，本书一共设计了至少 80 个实际案例，而且还有一套系统工具“SPIN”，让你照着工具学会用。这是我们一贯的风格，希望以实务操作为动力，帮助企业成长，这也是我们培训与咨询的根本目的。当然，这本书没有结束，因为它只是一个开始，它的姐妹一共有《SPIN-顾问式销售》、《项目型销售与管理》、《行业性解决方案式销售》三本书，层次是逐渐上升的，希望对你有帮助，只有对你有帮助，我们三年后成立 IMSC 工业品营销研究院才有价值。

同时，这本书是以工业品产品为背景（针对大型机械设备、中央空调、IT 信息化、汽车行业、建筑工程、医疗器械等高附加值的行业），特别要感谢东风裕隆汽车的帮助，也感谢 IMSC 工业品营销研究中心的同仁（吴靖、李会玲、孔令富、杨建东、范晨等），也更感谢家人的协助！

丁兴良

2006 年 7 月 1 日上海写

前 言

自从1997年我接触到《SPIN Selling Skills》培训课程，便对它产生了浓厚的兴趣，因为，它是专门为附加价值比较高的大规模销售行业而设计的，而这些专业知识正是我们的销售人员所欠缺的。同时，有许多成功的企业案例来证明它的有效性，也更加证明了它的魅力所在。更重要的是它影响与改变了我的事业发展。现在，我个人的职业定位——大额产品营销培训第一人，就是来源于SPIN@课程中的大规模销售。今天仔细回想一下，大规模销售就是针对大额产品、工业品、高附加价值的产品或行业。因此，我内心非常感谢SPIN@的始作俑者——美国销售咨询专家尼尔·雷克汉姆。今天，SPIN销售的模式在我看来已经不是一个简单的技巧，也不是一个简单询问需求的问题模式，我认为，SPIN销售是一种沟通的模式，是一种有创造性的思维方式。

销售模式的发展经历了五个阶段：

第一阶段，专业销售技巧（PSS），研究者是E.k.Strong，其在20世纪20年代进行了一项关于小生意的先驱性研究，在其中引进了许多新的销售观念，例如，特征和利益、收场白技巧、异议处理方法、开放和封闭型的问题等。几十年来，这些相同的概念被复制、采纳、重新提炼，而这一切都是在假设它们能够适用于任何规模生意的基础上。但大客户销售与小生意却有着本质的区别，这是一个更加漫长的过程，是顾客意识和行为不断变化的过程。

第二阶段，顾问式销售技巧（SPIN），研究者就是美国销售咨询专家尼尔·雷克汉姆，他以在大宗交易过程中顾客的心理变化为线索，与其研究小组分析

了 35000 多个销售实例，与 10000 多个销售人员共同工作，研究了 116 个可以对销售行为产生影响的因素和 27 个销售效率很高的国家，耗资 100 万美元，历时 12 年，于 1998 年正式对外公布了 SPIN@ 模式——这项销售技能领域中最大的研究项目成果。尼尔·雷克汉姆也由此奠定了他在销售研究领域的泰斗地位。IBM、GTX、AT&T、Xerox……这些世界 500 强的公司中有超过一半用 SPIN@ 来培训销售人员，用这种新的、更有力的销售方式替代传统的销售方式。

第三阶段，项目性销售，研究者是我，我们针对项目性销售研发了专业的销售管理系统。它是个非常有价值的系统，是针对客户内部的采购流程、客户内部职能分工流程、项目性销售推进流程、里程碑流程、成交管理系统流程和辅助工具流程六大系统而研究的。目前，有三一重工、合力金桥软件、广州移动、ABB、西门子等 50 家公司采用这个系统来管理销售业务。其详细内容可以登录 www.china-imsc.com (IMSC 工业品营销研究中心)。

第四阶段，行业解决方案式销售，目前国内没有专门的人或机构来研究，国外的销售专家基斯·伊迪斯是这方面研究的先导，目前国内《再造销售奇迹》分析的就是这个内容，很有价值。

第五阶段，是战略性销售，目前国内与国外暂时空缺，但是，不久的将来一定会有这方面真正的专家出现。

SPIN@ 顾问式销售技巧是划时代的革命。当初，尼尔·雷克汉姆先生遭到他人的嘲笑，认为他没有销售的经验，其研究成果不可能真正帮助销售人员，后来在美国本土没有出版社愿意出版尼尔的研究成果。所以，尼尔的研究成果虽然是在美国首创的，但第一次印刷却是在英国。随着他的 SPIN 销售方法影响力日益增加，美国本土也开始出版他的著作。他的著作一经推出便受到许多大企业的认可，据了解，该方法曾在 60% 以上的 500 强企业中的应用；据统计，该方法对他们的销售促进达到 17% 以上。

我个人有十几年的销售经历，并且运用 SPIN@ 顾问式销售技巧也有近九年的经验，把自己的心得体会挖掘出来与大家分享，同时，国内真正研究过大额产品销售及工业品销售的人非常之少，也希望抛砖引玉，给大家点启发，希望

能够吸引更多的有志于工业品研究的人来发展其销售模式。

SPIN® 顾问式销售技巧是一种实用的销售工具，它可以协助你分析客户的需求，了解客户的问题，引出客户的危机感，从而找出有效的解决方案。希望你有所收获，与我分享！

丁兴良

2006年7月12日

— 目 录 —

第一章 SPIN-顾问式销售的核心思想 / 1

第一节 SPIN-顾问式销售的基本指导理念 / 1

- 一、SPIN 的历史 / 1
- 二、SPIN 的定义 / 2
- 三、SPIN 优势的具体体现 / 2

第二节 SPIN-顾问式销售应用的五个特征 / 3

- 一、主要应用于工业品销售的大生意 / 3
- 二、以客户为中心的销售顾问 / 5
- 三、提升解决问题的能力 / 8
- 四、客户内部的采购流程 / 10
- 五、信任才是最重要的敲门砖 / 12

第二章 信任是 SPIN-顾问式调查最重要的保证 / 13

第一节 SPIN 与销售会谈 / 13

- 一、销售会谈的四个阶段 / 13
- 二、调查研究——生意中最重要的阶段 / 14
- 三、会谈结果 / 18

第二节 信任是 SPIN 调查最重要的保证 / 21

- 一、“四度理论”是国内营销建立信任的法则 / 21
- 二、建立信任的五个层次 / 24
- 三、建立信任的五大基石 / 25

第三章 需求分析是 SPIN 最重要的基石 / 37

第一节 需求的定义 / 37

- 一、需求是什么 / 38
- 二、需求的层次 / 38
- 三、教育客户是引导需求的最高境界 / 39

第二节 两种需求：痛苦需求与快乐需求 / 40

- 一、从了解客户需求开始 / 40
- 二、痛苦需求与快乐需求 / 40
- 三、隐含需求比明确需求更重要 / 41

第三节 开发需求的方法 / 44

- 一、需求的转变 / 45
- 二、如何开发需求 / 46

第四节 需求与价值等式 / 46

第五节 挖掘需求的方式——提问 / 52

- 一、提问的目的 / 52
- 二、提问的范围 / 54

第四章 SPIN 成功运用的五个关键 / 57

第一节 SPIN 运用的原则 / 57

- 一、没有痛苦，就不会有所改变 / 57
- 二、痛苦散布至全公司 / 58
- 三、购买者需求分三个阶段 / 58
- 四、购买者的考虑随时在变 / 60
- 五、成功销售公式 / 62

第二节 SPIN 运用的五个技巧 / 63

- 一、6W3H / 63
- 二、封闭式问题与开放式问题 / 69

- 三、漏斗式提问技巧 / 76
- 四、PMP 润滑剂 / 80
- 五、痛苦与快乐是 SPIN 的精髓 / 86

第五章 SPIN 的提问模式 / 93

第一节 SPIN 提问模式概述 / 93

- 一、调查的目的是发现需求 / 93
- 二、SPIN 提问模式 / 94

第二节 情况型问题 / 96

- 一、情况型问题的定义 / 96
- 二、为什么要问情况型问题 / 97
- 三、情况型问题研究的内容及目的 / 97
- 四、情况型问题的使用及选择 / 99
- 五、情况型问题使用的注意事项 / 100
- 六、情况型问题的案例分享 / 100
- 七、辨别风险区域 / 101
- 八、自测背景型问题 / 103

第三节 难点型问题 / 104

- 一、难点型问题的定义 / 104
- 二、为什么要问难点型问题 / 104
- 三、难点型问题研究的内容及目的 / 105
- 四、难点型问题的使用及选择 / 107
- 五、难点型问题的注意事项 / 108
- 六、案例分享 / 109
- 七、辨别风险区域 / 111
- 八、自测难点型问题 / 112

第四节 内含型问题 / 112

- 一、内含型问题的定义 / 112

- 二、为什么要问内含型问题 / 112
- 三、内含型问题研究的内容及目的 / 114
- 四、内含型问题的使用及选择 / 115
- 五、内含型问题的注意事项 / 115
- 六、案例分享 / 117
- 七、辨别风险区域 / 118
- 八、自测内含型问题 / 119

第五节 需求回报型问题 / 120

- 一、需求回报型问题的定义 / 120
- 二、为什么要问需求回报型问题 / 120
- 三、需求回报型问题研究的内容及目的 / 121
- 四、需求回报型问题的使用及选择 / 121
- 五、需求回报型问题的注意事项 / 129
- 六、案例分享 / 130
- 七、辨别风险区域 / 131
- 八、自测需求回报型问题 / 132

第六节 SPIN 提问模式的总结 / 133

- 一、情况型问题 / 133
- 二、难点型问题 / 133
- 三、内含型问题 / 134
- 四、需求回报型问题 / 134
- 五、利用 SPIN 来引申“马力小”的问题以塑造东风的价值 / 136

第六章 SPIN 与九格愿景构筑模型 / 139

第一节 SPIN 与九格愿景构筑模型的关系 / 139

第二节 九格愿景构筑模型 / 142

- 一、三大问题种类 / 143
- 二、三大调查领域 / 144

第三节	九格愿景构筑模型的运用 / 149
第七章	策划 SPIN 的方法 / 157
第一节	SPIN 策划的基础 / 157
一、	SPIN 需要策划 / 157
二、	SPIN 策划运用的定位 / 157
三、	成功策划的三个关键 / 158
第二节	SPIN 策划的方法 / 166
一、	我们的竞争优势 / 166
二、	解决问题的能力 / 169
三、	策划 SPIN 的四个步骤 / 172
第八章	把 SPIN 与九格愿景运用到项目性销售流程中 / 187
第一节	客户内部采购流程 / 188
一、	客户内部采购的八个阶段 / 189
二、	客户内部采购流程各阶段所处的销售漏斗状态 / 189
第二节	项目型销售流程管理系统 / 192
一、	项目型销售流程管理系统 / 192
二、	项目型销售流程管理系统的构成 / 195
第三节	“SPIN”用在销售的推进流程中 / 197
第九章	SPIN 的总结 / 211

第一章

SPIN-顾问式销售的核心思想

第一节 SPIN-顾问式销售的基本指导理念

一、SPIN 的历史

SPIN® 销售是美国 Huthwaite 公司的销售咨询专家尼尔·雷克汉姆与其研究小组历时几年研究出的成果。在整个研究过程中，他们分析了 35000 多个销售实例，观察了 10000 多名销售人员在销售会谈中的实际行为，研究了 116 个产生销售行为影响的因素，耗资 100 万美元。该成果——SPIN 模式于 1988 年正式公布，这项销售技能领域中最大的研究成果引起了人们对销售技巧认识的一次新的革命，推动了销售技巧的进一步完善。

SPIN® 销售是四类问题的英文开头字母缩写，分别为：

(1) 情况型问题 (Situation Question)，了解客户目前的现状。

例如，你从事销售已经有几年了？你对从事销售工作有什么评价？

(2) 难点型问题 (Problem Question)，针对目前的现状找出客户关心的问题。

例如，在这三年中，你感觉销售中遇到的问题是什么？这些问题有什么具体表现呢？

(3) 内含型问题 (Implication Question), 根据客户关心的问题挖掘最大的痛苦。

例如, 这些问题产生后, 又会给你的工作带来什么影响? 如果这个影响不解决的话, 又会带来什么严重的后果呢?

(4) 需求回报型问题 (Need-Pay off Question), 针对最大的痛苦给予快乐的对策。

例如, 假设解决这些问题, 又给你带来什么好处呢? 这些好处进一步延伸, 对你公司又有什么帮助呢?

所以, SPIN 就是一种向客户提问的工具, 就是了解客户现有背景的事实, 引发客户说出隐藏的问题, 放大客户需求的痛苦程度, 同时揭示快乐的对策。使用 SPIN 策略, 销售顾问能够发现客户心理图像, 引导客户的问题, 教育客户的观念。

二、SPIN 的定义

针对大额产品, 以销售顾问为出发点, 利用 SPIN 来引导客户解决问题为导向, 分析客户的采购流程来建立信任的销售模式。它有五个方面值得我们注意:

- (1) 针对的是大额产品、高附加价值的工业品行业, 而非快速销售品行业;
- (2) 需要以客户为中心的销售顾问, 而非以产品为中心的传统销售人员;
- (3) 是需要帮助客户分析问题、解决问题, 而非单纯地推销;
- (4) 需要分析客户的采购流程, 而非用统一术语来推荐给不同的采购角色;
- (5) 需要更多的信任才能调查需求, 否则问问题太多会让客户产生反感。

三、SPIN 优势的具体体现

(1) SPIN-顾问式销售技巧, 是在销售咨询专家尼尔·雷克汉姆 SPIN® 的理论基础上, 加上 15 年销售与营销的实战而分享自身的经历、成功的心得、失败的教训, 对杰出销售业绩的研究而编写的。

(2) SPIN-顾问式销售技巧，是针对传统销售技巧与现在销售技巧的比较分析，也可以说是针对快速消费品与工业产品之间的差异研究出来的针对工程机械、中央空调、电气自动化、医疗器械、IT集成等行业销售更有效果的方法。

(3) SPIN-顾问式销售技巧，是基于实际的销售研究，甚至于实地拜访 35000 个案例，并经过科学的分析得出的结论。

(4) SPIN-顾问式销售技巧，被培训过的人在销售额上比同一公司的参照组（没有被培训过）的销售员平均提高了 17%。

(5) SPIN-顾问式销售技巧，多年来先后被数以千计的机构采用过，这些机构遍及各行各业，全都验证了这个课程的实效。曾在世界 500 强 60% 的企业内做过试验，举办超过 200 次的试验班，有超过一千名的业务代表和业务经理曾经参与试验，以保证这个课程的相关性和效用性。

(6) SPIN-顾问式销售技巧，其研发来源于国内第一个针对工业品的研究机构——IMSC 工业品营销研究中心。

第二节 SPIN-顾问式销售应用的五个特征

一、主要应用于工业品销售的大生意

工业品一般是指由工商企业、政府机构或事业单位所购买，用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称，根据产品在生产中的不同用途细分为原材料、设备、组装件、零部件、消耗补给品和服务六种。

我们这里提到的工业品行业，还泛指 IT 集成、工程建设、大型机电、房产电力、系统交换机、咨询服务、高附加价值服务……所以，它不同于一般的快速消费品行业，往往周期非常长，而且过程复杂，甚至同样是工业类产品的销售，不同的客户在采购、决策、关心内容等方面也各不相同，也许，私人小