

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

winning every sale at full price, rate, or fee

全球财富500强广为采用的销售法则，20万销售人员接受过作者的培训

比你的对手更赚钱

摆脱低价竞争的高利润销售法则

Lawrence L. Steinmetz 著
William T. Brooks 著
林海译



“如果你因为价格生或死，那这本书就是你惟一的救命索。”

——汤姆·雷利，CSP，《高附加值的销售和粉碎价格质疑》作者

“作为行业最大的服务提供商，我们有着巨大的市场利益。然而，我们的利润仍然十分微薄，就像本书中所说的‘交易就是一场利润的角逐，而不是数量的竞争’。”

——约翰 K. 哈里斯，JK哈里斯有限公司CEO

PILOT 飞行员出版社
中国经理人MBA工商管理硕士
Executive Master of Business Administration Program

屈云波 主编

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

winning every sale at full price, rate, or fee

全球财富500强广为采用的销售法则，20万销售人员接受过作者的培训

比你的对手更赚钱

摆脱低价竞争的高利润销售法则

Lawrence L. Steinmetz 著

William T. Brooks 著

林海译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目(CIP)数据

比你的对手更赚钱:摆脱低价竞争的高利润销售法则 /

(美)斯坦梅茨,(美)布鲁克斯著;林海译. —北京:

企业管理出版社,2007.1

ISBN 978-7-80197-605-5

I. 比… II. ①斯…②布…③林… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第146985号

Lawrence L. Steinmetz William T. Brooks: How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

ISBN-13 978-0-471-74483-2(pbk.)

ISBN-10 0-471-74483-2(pbk.)

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2006 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This translation published under license

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2006-7273 号

书 名: 比你的对手更赚钱——摆脱低价竞争的高利润销售法则

作 者: 劳伦斯 L. 斯坦梅茨 威廉 T. 布鲁克斯

译 者: 林 海

责任编辑: 刘笔剑

标准书号: ISBN 978-7-80197-605-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米 × 235 毫米 16 开本 18.25 印张 150 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序一

这是我写的第 13 本书。每次我写一本书，我都希望能在前言部分给读者提供一份简洁的说明。

为了这本书，我特意回顾了我在 1992 年所做的前言：

这个前言的想法来自于我之前的假期。在科罗拉多的一个滑雪胜地，我偶然读到了一家小企业的广告文案。这个文案的第一段骄傲地宣布：“我们并不是在管理一个企业，而是在享受一种生活方式。”我相信这个企业的每一位管理人员都会因为这句话而倍感自豪，并认为没有必要将管理公司看得非常重要。如果你生产的产品好的话，产品将会自行销售而不需要以专业手段经营其他的细节运作。另外一个有趣的部分是，这个文案的最后对比了自己公司和竞争对手的价格，而这个公司的价格比对手的价格低。这就对了，按其所言，他们拥有最棒的产品，同时价格又比对手低，由此（一定？）可以赚得利润。

当你读完这本书时，你就会明白上面的讽刺。我上周又去了一次这个旅游胜地去查看这家公司的情况。毫不惊讶，它消失了。我在本书的上一版中就曾指出，商业的成功不可能来自一连串幸运的偶然或是殷勤的态度。在此，我们要进一步强调：交易就是一场利润的角逐，而不是数量的竞争。

不管是制造业公司、批发商、零售店、运输船舶、建筑公司、金融机构或专业服务组织等等，它们都不可能以低于对手的价格出售产品却还能持续发展。哦！如果真是那样就好了——简直太容易了。这并不是说一个人不可能在运营一个专业性公司的时候不会感受到乐趣，或者不能将它作为一种高质量的生活方式。我要说的是：这种公司不能采取那种“乐趣为先，然后它就自己照顾自己”的态度去经营。太多的事例已经证明：运作这样的公司需要经营者建立一种非常严肃的、非常专业化的职业习惯。



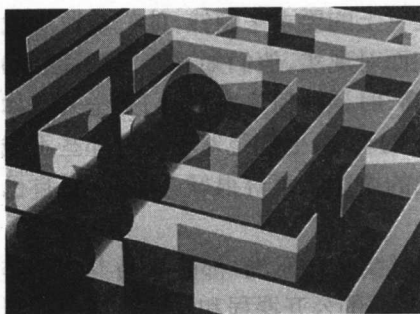
好在历史已经为我们提供了很多这样的事例，既有成功的案例，也有失败的案例——当然必须要承认，大多数案例是失败的，但也有成功的例子。我们将在本书的新版中学习那些好的、成功的案例背后的一般思路，并从各个角度对它进行了拓展延伸。同时，我们增加了一些内容，比如“销售的主要过错”、“如何发现你的客户在撒谎”以及“销售员如何能在客户的超强压力下仍然固守于自己的报价”等。从写第一本书到现在，我已经在这个主题上从事了2000多次的培训并且为多家公司提供了咨询服务。因此我发现这些问题对于绝大多数销售员来说是更加棘手的问题。幸运的是，这些年来，我已经在这些问题上找到了很好的解决方案，新添加的章节使本书更富有针对性。

这是一本关于“如何以比你的对手高的价格出售——不是出清——产品”的书，本书的结构和初版的结构相似。首先，我们关注**事实**。事实就是大多数公司走向了破产，而商业是一场利润的竞争，不是销量的竞争。

本书关注的第二个方面，是**理解**。以比你的竞争对手高的价格出售产品要求一种态度和销售人员的理解：如人们并不只是因为价格而购买。你有五样东西是应该和竞争对手竞争的，这五样东西也是客户之所以从你这里购买的原因所在。它们是：价格、质量、服务、销售能力以及在客户需要的时候和地点将产品或服务准时送到客户身边的能力。所以价格只是五个因素中的一个而已，剩下的四个要素，每一个都比价格重要得多。另外一个理解就是客户确实喜欢很多东西，价格只是其中的一个因素。销售代表们应该进入到客户的大脑中，充分了解客户的需求和喜好，以此决定如何以更高的价格与对手展开竞争。

第三，是关于**事实**。许多企业主和专业人士，包括销售人员并不了解定价的经济学。如果你问他们：“多少增加的销量能弥补降价带来的利润减少？”他们会给你一个非常模糊的答案，比如“我想应该是20%~40%吧”，他们甚至会告诉你：“不知道。”其实，很多的销售员都有一个坚定但是错误的信念，那就是他们相信自己如果在价格上变得有竞争力，那么事情就好办了，客户就会从他们那里购买，然后他们可以从更高的销量上得到弥补，但这是不正确的。本书会在这一点上用了不少笔墨来告诉这些销售员为什么低价销售的损失很难在销量的增加上获得弥补，并着力揭示市场的真相，让商业人士们了解他们究竟能否以更高的价格与对手竞争。

即便全无可可能，降价后通过销量的提升来弥补损失也是非常困难的，



而反之,以较高的定价来销售,即使失去部分销量也有机会赚得很多钱。在我的培训班里,那些学员们都会举出大量的例子来说明:降价不会导致世界末日的到来。用较高的价格将产品或服务销售出去往往意味着你在这个行业里面可以承受较少的委屈,获得更多的利润。这种情况要比行业内用

低价销售但是艰难生存的公司好得多。

本书有一些新增加的部分,在这些部分里面,我详细讲解了如何对付那些不诚实的客户。确实有些客户不是100%对你真诚,他们这样做的目的是把你搞糊涂,或者胁迫你降价。有许多销售员都不能理解这一点,当他们面对那些强硬的客户的时候往往被弄得晕头转向、无所适从。根据我本人的经验,客户在很多情况下都会采取一些手段或方法来胁迫你降价,他们确实有很多方法。我已经在多年的经验中对于这些“花招”找到了行之有效的解决方案。所以这个新增的部分是很有价值的,它可以告诉你如何对付那些耍花招的客户,如何在艰难的谈判过程中仍然用高价实现销售。

本书最后一点也是最重要的一点是,如何去实施高定价。本书讲述了大量关于如何把握价格压力、价格竞争,以及如何应对对手降价的策略等。实际上,通过一些指标和特殊的现象,我们往往可以让客户告诉我们自己的定价是否过高或者过低。通过分析那些指标,我们就可以知道如何在这个市场上以高价来销售。

本书另外一个很重要的部分是探讨了采购部门的那些人物的行为,他们往往会用一些技巧迫使销售员降价。这些人可能是采购经理、采购员或者其他职业买家。从我那些接受培训的学员那里,我得到了大量宝贵的经验,以识别他们的技巧和各种迫使你降价的手段。这些知识和经验对于销售员们用高价销售和对抗买家的压力来说,是十分宝贵的。

本书还探讨了在价格压力很大的情况下促成交易的技巧。最后我们还探讨了如何用“中止”手段来对付客户进一步要求降价的压力。

总而言之,我非常高兴写这本书。对于这一主题我已经进行了很多年的研究,在本书中,我们集中介绍了许多公司和个人是如何在高定价的前提下成功运作的。这些公司和个人清楚地知道:他们不会通过降价来赚钱,

比你的对手更赚钱

超越低价竞争的高利润销售法则

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

他们是通过满足客户在质量、服务和交付上的要求来赚钱，他们是通过比自己的竞争对手卖得更贵来赚钱，他们面对现实，他们知道客户购买的动机，他们知道当客户说“你们的价格太高”时该如何应对；他们完全知道如何对付那些肆无忌惮地胁迫销售员降价的客户，他们绝对不会被那些不诚实的客户搞糊涂。这样他们就能将自己的企业经营得很好，同时享受自己的成功所带来的财富。

我希望读者们看过本书，都能够感觉到受益匪浅，都能认为本书是非常有价值的，这些评价我已经从自己所从事的公开课程和企业培训中听到很多了，这些确实是非常有参考价值的知识。同时我也在想：科罗拉多山间的那家制造商的员工们正在干些什么呢？

劳伦斯 L. 斯坦梅茨 博士
波尔德，科罗拉多

序二

1992年, Larry Steinmetz 邀请我为他的关于这一主题的第一版图书作序, 数年之后我已经被这个话题所深深吸引并且为本书里面所提出的开创性的观点所震撼。

如今, 13年以后, 我成为了本书的合作作者, 我可以很荣幸地告诉大家, 本书是这个最前沿领域的最新版本。

本书将为你提供世界上其他地方所没有的想法、策略、概念和技巧。我已经在销售领域工作了35年, 其中有27年是从事这个领域的演讲、培训和咨询。我确信对于一个组织和它的销售员们来说, 最大的挑战来自于如何打败那些低价竞争者。

不管你是一个公司所有者、执行者、销售经理还是销售员, 本书对你而言都是十分有价值的。Dr. Steinmetz 和我都深信: 无论贵公司是卖有形的产品, 还是无形的服务; 也无论是大公司或者小企业, 本书对你而言都是宝贵的财富。

说了这么多, 我邀请你准备好接受一些可以给你带来巨大利润的内容。但是同时我要提醒你: 这些东西可能会让你的组织产生一场变革, 也可能让你在检查自己目前的定价、销售和商业策略的过程中感到担心。但无论如何, 只要你面对现实并且采取行动, 那么你的整个职业生涯都将产生翻天覆地的变化。我保证。

国际注册管理咨询师 威廉 T. 布鲁克斯
格林斯博罗, 北卡罗莱纳州

比你的对手更赚钱

揭秘低价竞争的高利润销售法则

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

对本书的 赞誉

▶ “两位巨匠联合为每一位被卷入价格战中的人提供的——一个简单明了的、非常有意义的蓝图。惟一的问题在于：你是要降价还是得到你应得的价钱。你一定要读这本书。”

——内森·威

马里兰关节炎和骨质疏松症中心执行董事

▶ “这是一本提高和保护你的利润的革命性手册。斯坦梅茨和布鲁克斯为我们做了这本独一无二、助我们获胜的书，商业和销售精英们都会经常应用这些技巧和方法让自己的商业游戏玩得更加完美。斯坦梅茨和布鲁克斯集他们的才华和实践经验于本书，为我们提供了大量的关于如何比竞争对手卖得更贵的实践性极强的指导，非常具有操作性。这些理论和方法会让你感觉到它们在实践中的指导性非常强，是让你直接拿来使用的，而不仅仅是一本放在书架上的书。这些方法将为你提供事业成功的竞争优势。”

——约瑟夫·雷丁

红点涂料装饰有限公司人力资源管理副总裁

▶ “只需把握‘为什么你不应和价格购买者纠缠’这一部分，便可领悟这本书与众不同的价值。”

——迈克·皮尔逊

贝克维斯和科鲁菲尔有限公司总裁

- ▶ “在我所经营的行业中，低价竞争者为王——但是，感谢斯坦梅茨和布鲁克斯的辛勤工作，我不再需要考虑我降价的问题，我们已经采取了“惟一选择”，而不考虑价格。不管你是卖什么的，或者卖给谁，这本书都是必读的。”

——詹姆士 A. 科尼尔
Net2 科技集团有限公司 CEO 兼总裁

- ▶ “这是一本给执行官、销售管理者以及销售人员等人阅读的书。毫无疑问，这是一本关于全价的和完整利润销售的根本原因的书。”

——吉姆·泰勒
托马斯集团 CEO

- ▶ “这是一本销售人员必读的书，它可以让销售人员们理解降价带来的影响和如何更有效地提升利润，对于那些希望以量来弥补降价损失的销售人员，阅读本书是最好的选择。”

——罗宾·沃尔
迪尔灵压缩机和水泵公司销售副总裁

- ▶ “这是一本给 CEO、一般管理人员、销售管理者的实用手册，它教会你如何在市场上应对竞争，同时不但在现在而且从长远来看均会取得应有的、更大的利润。”

——爱德华 E. 纽克蒙
E.E. 纽克蒙有限公司董事会主席

比你的对手更赚钱

摆脱低价竞争的高利润销售法则

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

▶ “我们常常鼓吹利润的重要性，我们应该充分理解利润的重要性，因为它对于我们经营的结果有着巨大的潜在影响，而并非是销售量这一指标。所以当我们把握影响最终结果的要素时，这本书给了我们一个完全不同的视角。”

——詹姆斯·麦克唐纳

R.F. 麦克唐纳公司总裁

▶ “本书提醒我们认真考虑与客户的关系。这种关系是马拉松，不是短跑。它与我们分享了公司运营的哲学，那就是与客户建立战略合作伙伴关系和提供卓越服务对于公司成功来说是至关重要的。本书展现给读者的，不仅仅是如何赢得客户，更多的是诠释长期与客户做生意的方法及艺术。”

——查克·伯恩斯

第一国民银行区域副总裁

派力营销战略转型

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，加上天生我行我素的性格，从科龙回京后，我离岗休息了4年，至今年年初身体恢复正常后，开始研究我个人及派力的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：派力在中国营销界有非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍保持着深厚扎实的专业技术积累和超前的营销理念及概念，我们应该继续专注营销并继续倡导专业实战和持续成长，但需要做较大的、更具历史使命感的业务转型！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销产品和服务的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也有所提高了，但派力应该也完全有能力迅速回到专业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，虽人来人往、一起一伏，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神坚持到了今天，以一个小公司力所能及的各种营



比你的对手更赚钱

摆脱低价竞争的高利润销售法则

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

销知识传播方式（图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等），赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和支持；同时，派力及派力各届同仁也得到了市场不同程度的价值认可。

未来：派力营销将是中国营销人的终生伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长，这其中必然需求持续的、不断进步的各类各层次专业营销服务。派力营销经过近一年时间的慎重研究，决定实施战略转型——即由过去“中国营销人（及企业和同行）的启蒙者”转型为“中国营销人（及企业和同行）的终生伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播（图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等）”为主，转向以“分众分层次的营销人终生服务（营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播）”为主，并借助于“中国营销人才网（定位于营销行业平台，初期业务主要是招聘中介、培训中介和内容服务）”和其他新的营销工具，以及不断提高的产品和服务质量，使派力营销一步步成为中国营销人（及企业和同行）越来越信赖的终生伙伴。

需要说明的是，“中国营销人才网”正式开通的时间预计在2007年4月，因为我们需要一些时间认真准备，尽力做出大家满意的质量水平。

还要说一句，派力营销的战略转型需要很多新老朋友的支持和参与，尤其是志同道合的同业人才，欢迎您以各种可行的方式加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

中国营销人才网发起人

屈云波

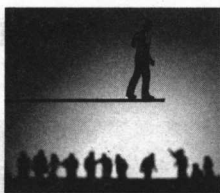
2006年11月1日

序一	/ 1
序二	/ 5
对本书的赞誉	/ 6

001

第一章

失败或者破产——你也会



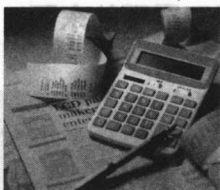
我们最根本的问题是已经连续 14 个季度亏损了,而原因就在于我们把生产的设备卖得比它的成本还要低。

——诺曼·J·里克

013

第二章

但是竞争继续迫使你压低价格



没有商业机会会偶然丢失。如果你丢掉了,那么你的竞争对手会发现它。

——商业俗语

025

第三章

确定你的竞争优势



你必须确定你的竞争优势,并用它来将你的产品差异化,否则,你将被认为在卖一种毫无特点可言的日常用品。

比你的对手更赚钱

摆脱低价竞争的高利润销售法则

How to Sell at Margins Higher Than Your Competitors

035

第四章

将服务作为你的竞争优势



任何认为客户不重要的人,应该尝试离开客户生活 90 天。

——商业俗语

041

第五章

为什么你不应和价格购买者纠缠



卖主们在走廊中等候,就好像是在等着做最痛苦的牙科手术。

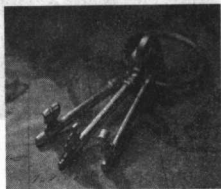
——迈克尔·博兹克

053

第六章

购买者和客户真正需要的东西

——提示:不是低价



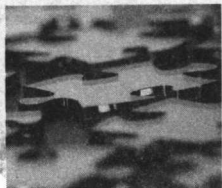
如果你的客户真的只是需要廉价产品的話,你不能卖给他。

——科拉特斯·派歇尔

065

第七章

除了低价,购买者还喜欢什么



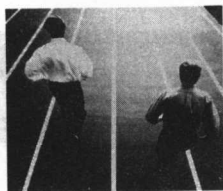
低价的短暂甜蜜过去之后,质量差的苦涩却会保持很长一段时间。

——佚名

073

第八章

竞争对手的交付问题将给你赚钱的机会



没有保证,客户不会抱怨——但也不会回来。

——克里斯多佛 W·L·哈特

085

第九章

如果我降价就会获得更多的利润——而且我并不在意我的老板是否会破产



我在做这份工作的同时,也在找另一份工作。

——佚名

095

第十章

如何面对竞争对手降价



当你置身于价格战的时候,你需要学会保持低价。

——密歇根州的一家已消失的汽车经销商的展台广告

103

第十一章

销售中两个最主要的过错



我猜想你不愿意支付 200 美元,对吗?

——一个愚蠢的销售员

119

第十二章

买方很会撒谎——如果你给他们机会



相信我吧。

137

第十三章

如何在巨大的降价压力中保持原价



你一定要坚持一些事情，否则你会失去一切。

——佚名

153

第十四章

定价偏低的信号



现在没有人去土茨肖尔这家餐厅吃饭了，因为它太拥挤了。

——伟大的棒球手尤格·贝拉

177

第十五章

定价偏高的信号



问题：“当你被问及价格的时候，你会说什么呢？”

答案：“我会看起来受到了伤害的样子。”

——得克萨斯州的一个体育用品销售员