



博雅光华

13年  
600单的磨炼

赢单

先做局

MASTERING  
THE GAME

段强◎著

从一线销售到团队领导都受益的培训课程

继《输赢》《虎口夺单》之后  
博雅光华倾力打造的第三部销售实战兵法



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 赢盘 先做局

段强◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

赢单先做局 / 段强著. —北京: 北京大学出版社, 2012.2

ISBN 978-7-301-19873-5

I. 赢… II. 段… III. 销售—案例—分析 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第255871号

**书 名: 赢单先做局**

---

**著作责任者: 段强 著**

**责任编辑: 谢安洁**

**标准书号: ISBN 978-7-301-19873-5 / F · 2986**

**出版发行: 北京大学出版社**

**地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871**

**网 址: <http://www.pup.cn>**

**电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672**

**编辑部 82893506 出版部 62754962**

**电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)**

**印 刷 者: 北京嘉业印刷厂**

**经 销 者: 新华书店**

**787毫米 × 1092毫米 16开本 12.25印张 164千字**

**2012年2月第1版第1次印刷**

**定 价: 32.00元**

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



我做销售13年，经常会半夜起来画项目中的人物结构图，或者把灵光一闪的销售方法迅速记下来，因为夜里心无杂念、脑子清晰。客户某天说的一句话，当时可能因各种原因根本没过脑子，但是冷不丁哪天夜里会冒出来，仔细一琢磨，其实是另有深意，所以要赶紧记下来。也正是因为这样，我也患上了很多销售共有的毛病——神经衰弱。

销售对人生的磨炼，没有任何一项工作可以代替。以前我和下属开玩笑说，经常能过了夜里一点不睡觉，而且还双眼放电的，除了鬼就是精，而我也许就是介于这两者之间的一种动物。但即便如此，甚至是透支我的生命，我也从没想过要放弃做销售。我一直有个观点：销售有点像吸毒，真正做进去了就不可能再出来，尤其是大单子带给人的满足感和成就感，只有身在其中方可体味。

谈到大单子，就要谈到大客户销售。我对大客户销售的研究，在侧重微观销售技能的基础上，更注重方法论。因为大客户在采购中都希望自己的判断和决策是理性的，理性的东西势必注重逻辑，所以这就有了规律。无论是对人还是对事，总结并运用这些规律，对赢单意义重大。这个想法在春去秋来中越来越强烈，越来越成熟，最终形成了这本拙作——《赢单先做局》。

大客户销售如同通关，要搞定的永远不是一个人，而是一群人。影响大客户销售决策的因素非常复杂，价格和回扣往往根本不是决定性的；大客户销售变数很大，往往你觉得自己肯定能赢的单子，最后却铩羽而归；大客户销售需要辩证思维，“朋友”和“敌人”永远只是相对的，今天的朋友会变成明天的敌人，反之亦然，所以大客户销售需要不断联合、离间、瓦解、策反……

做销售的都明白一个道理：要想赢单，就要掌握主动。但是，中国五千年的谋略文化和中国人性格中特有的内敛含蓄，让大单子变得更加错综复杂，也更加富于牵制性。“博弈”这个词常常被买卖双方运用到极致。究竟怎样才能掌握主动权呢？我认为最好的办法就是“做局”。事实上，一个大单子，要么你给别人做局，要么你被别人做局，一字之差，定的却是输赢。这不是你愿不愿意的问题，而是你能不能适应的问题。

13年的销售经验告诉我，销售没有最好解，只有合理解。在销售中你的任何动作都是为成交这个目的服务的。再好的招数，只要没有为最终的成交服务，就没有意义；反过来，看似颠覆的行为，只要能成为成交服务，就是合理的，有价值的。

秉承上述理念，我从六百多个单子中提炼出了销售征战的实录和感悟，形成了《赢单先做局》这本书，这也是我目前培训课程的主题。里面不仅有我的操盘技巧，也有不少成功和失败的案例。在销售中，很多时候输比赢更有价值。因为很多赢的单子会随着时间流逝，在吹牛和酒精中慢慢淡忘；而输的单子，虽然家丑不可外扬，但是销售员自己心里却记得很清楚，因为教训惨痛啊！其实，销售中那些曾让我们受过伤的地方，到了最后，往往是我们最强大的地方，会成为纠正自身行为习惯以及避免重蹈覆辙的原动力。所以输不是坏事，关键是要让输产生更大的价值。知道了什么是错的，那么离对就不远了，如果能从不同的角度自省错误的原因，那么我们收获的将会更多。

《赢单先做局》讲述了大客户销售从布局到收官的全过程，融入了如

何控制和引导局势向有利的方向发展的方法。大家都知道，单子越大，就越需要谋略，越需要某些特殊的方法来保驾护航，这就是“做局”。所以这本书不仅在教大家销售方法，更要让大家能够习惯用一种做局的思维去谋定全局，确保赢单。不管你是否意识到或承认，做局都已经并将继续是大客户销售的核心智慧之一，它直接关系到单子的成败。

另外，特别说明一点，本书中所提到的公司和人名均为化名。

接下来就让我们一起，开启这段阅读之旅吧。

## 前言 / V

## —— 布 局 篇 ——

## 第1章 | 赢单，做局是王道

大客户销售中处处是局，被客户做局、被对手做局……稍不留神就会满盘皆输。大单在前，眼看竞争对手杀声四起，要想在这充满刀光剑影的销售竞争中冲出重围，只有谋定全局才能赢单。

谋定全局才能赢单 / 5

赢单的系统销售方案 / 15

如何让客户对你忠诚 / 20

## 第2章 | 内线，做局的关键

大客户销售要搞定的不是一个人，而是一群人。从司机、前台到项目决策者，都是可以发展的内线资源。甄选内线有技巧，哪些人最应该发展为内线、哪些人最容易发展为内线……这都是做局赢单的关键。

物色内线的原则 / 31

考察内线的绝招 / 38

### 第3章 | 抢单，绝处逢生的智慧

是否放弃那些看似无力回天的“死单”？晚于对手介入的单子可以从哪些角度突破重围？如何冲破对手的严防死守？抢单，是大客户销售中最惊心动魄的较量。

后发先至的脸招 / 45

外围包抄辟蹊径 / 51

## —— 实 战 篇 ——

### 第4章 | 蓄势与备战

顶尖销售一定是拥有超高情商的抗打击高手。销售前的修炼和准备不仅是信息上的，更是自身价值和品质上的。让客户在认同产品之前，先认同你，是成交的要诀所在。

销售的情商修炼 / 59

项目前期信息收集 / 68

### 第5章 | 不可轻视的电话拜访

电话拜访是销售留给客户的最初印象。要在最短的时间内，仅靠声音的传达来引起客户兴趣，并顺利约访到客户，这个看似简单的工作却对销售有着极高的要求。

电话拜访塑造专业形象 / 73

5招绕过前台和总机 / 76

怎样应对棘手的客户 / 78

### 第6章 | 拜访前的必修课

在拜访中利用一切机会向客户传达有效的信息，像电视广告一样见缝



插针地吸引客户的注意力和兴趣，树立专业形象。要做到这些，就要依靠充分的准备，让拜访尽在掌握。

有效使用销售工具 / 83

针对客户类型，制订交往策略 / 87

## 第7章 | 拜访成功的战术安排

诚信是销售的根本。赢得客户好感不是靠送礼，也不是无原则地满足客户要求。要找到产品和客户需求的契合之处，用专业的态度和准确的需求分析，合理运用FAB和SPIN销售战术，直击客户的心动之处。

如何赢得客户的好感 / 93

5步拜访流程 / 108

## 第8章 | 赢单和控盘的关键要素

在拜访中，有很多方法可以获取客户真实的采购信息，并洞悉对手的介入情况。这对于准确把握客户需求，及时调整销售策略有着至关重要的作用。只有做到这些，才能让赢单尽在掌握。

赢单的关键因素 / 127

客户杀价怎么办 / 139

赢单把握有多大 / 144

## 第9章 | 促成交易的销售技巧

公关是所有销售员必须掌握的销售技巧。但是，这并不是单纯的“吃喝玩乐送”，公关的目的在于促成交易，并与客户建立起更为长久、稳固的合作关系。因此，公关是客户开发及维护的必要手段之一。

销售不必干杯不醉 / 153

少花钱，多办事 / 158

拜访中的配合 / 161



## 第10章 | 老客户开发及维护战略

销售要善于利用已有的人脉，通过老客户发展潜在的新客户，最终建立起一张庞大的客户网络。这需要在长期的交往中，对老客户的需求进行深层分析并予以满足，从而保证客户关系的稳定和持久。

巧妙开发老客户 / 173

“组织营销”维护大客户 / 176

后 记 / 181

• 布 局 篇 •



## 赢单，做局是王道

大客户销售中处处是局，被客户做局、被对手做局……稍不留神就会满盘皆输。大单在前，眼看竞争对手杀声四起，要想在这充满刀光剑影的销售竞争中冲出重围，只有谋定全局才能赢单。



## 谋定全局才能赢单

对于大客户销售而言，要想赢得大单，不可避免需要做局。所谓做局，就是利用谋略击败对手、控制局势，引导局势向有利的方向发展，直至赢单。

大客户采购过程很复杂，讲究理性，客户永远会把怎样降低采购风险放在第一位，所以你很难改变客户的采购方式。于是，只有以客户为中心，制订与其采购相配套的系统销售方案，才有可能赢单。做局，就是保障这个系统销售方案得以顺利实施的方法。

我做销售十多年，做了六百多个单子，对大单子中的“局”有深刻体会。可以这么说，一个大单子，普通人能看到的只是水面上的冰山一角而已。真正决定一个单子成败的，是水面下的部分，即高手做的“局”。

做局水平越高，单子就进行得越顺畅，越赢得无懈可击。反之，做局水平越低，单子做得越提心吊胆、举步维艰，不仅赢的可能性极小，而且对销售和客户而言都是一种折磨。

我有个对手，有一次曾对我放狠话：“这单子要么我赢，要么我给你搅和，只要我活着就要搅和。”按今天的网络用语来说，就是：哥要的不是单子，哥要的是搅和。这家伙是个名副其实的“搅和哥”。平心而论，像这种“我得不到，你也别想得到”的“搅和哥”在竞争中大有人在。一个大单子，“三年不开张，开张顶三年”。在巨大的利益诱惑下，谁都会不惜一切代价去争取，杀红眼很正常。要想赢单，就要对整个销售进

程进行精准控制、合理布局。这是大客户销售的核心智慧。

## 给客户做局

我有个国企客户，设备采购处的负责人叫老张。他和很多国企采购负责人一样，做事严谨，心思细密。第三次拜访时，我早到了20分钟，敲开他办公室的门，看见老张正在跟一个西装革履的小伙子谈话，桌上摊开着文件。老张看见我后，眼神中迅速闪过一丝躲闪，虽然稍纵即逝，但我还是捕捉到了。不过，他马上恢复了常态，跟我打了个招呼，并让我去会议室等一会。此时我的第一感觉是，这小伙子很可能是我对手，并且就是为这个项目来的。

过了一会，老张把我叫进了办公室，我一眼就看见了桌上放着一本崭新的产品手册，落款处印着“高美公司”，那是我主要的竞争对手。此时就出现了一个问题，这是客户故意让我看到，还是无意中被我看到的？想清楚这个问题非常重要，因为这决定了我之后该以怎样的姿态和策略与老张继续接触。

时间紧迫，我很快就做出了判断：是老张故意让我看到的。原因有四：

第一，通过之前的接触，我知道老张做事很严谨，滴水不漏。因此以他的做事风格，不可能会出现这样粗心大意的疏漏。其实，他有足够的时间清理好现场后再把我叫进办公室。一些东西如果 he 不想让我看到，那我就根本没机会看到。而他把对手的资料放在这么显眼的位置，显然是有意为之。

第二，他想暗示有对手进入，压低我的报价。做销售的都知道，你和对手竞争最激烈的时候，就是你最有可能降价的时候。客户对此更是清楚。在采购中为了压价，客户常用的招数就是利用竞争，给你制造紧迫感和压力，让你乖乖地降价，从而获得最优惠的价格。

第三，他想暗示我在对他公关的时候要加大力度。竞争最激烈的时候，往往是客户最容易捞油水的时候。客户在计算个人利益的时候，对



时机的把握远比我们想象的要更准确。

第四，他想试探我的反应。客户喜欢专业的销售，但是又怕在专业的销售面前显出不专业。因此，试探销售人员道行的深浅，永远是他心中的头等大事。因为这决定了客户今后将以怎样的策略来与销售接触。其实，对销售来说也一样，在销售过程中，不也是在无时无刻地试探客户么？

当时的情境可没这么多时间仔细考虑，但是你老张设了局，我就得接招，这时候我有三个选择：

第一，装作视而不见，绝口不提此事；

第二，婉转地、旁敲侧击地问及此事；

第三，直截了当地问及此事。

我当时选择了第三种。

我跟老张寒暄了一会，盘算好了应对策略。一低头，假装刚刚看到高美公司的产品手册。我也由此开始了对老张的攻心战。

“哟，张总，这是高美公司今年最新的产品手册啊，怎么着，他们也给您报价了？”我直截了当地问老张。

“你知道这家公司？”老张面无表情，答非所问。

“呵呵，那当然了。”我顺手把高美的产品手册拿起来，根据手册的新旧程度，迅速判断着老张对该手册的了解程度，接着说：

“知己知彼才能百战百胜。您可能不相信，对手最新的产品和产品手册我都仔细研究过。”

“那你说说高美公司的产品怎么样？”老张这个突如其来的问题，就像女人突然问男人“我漂亮还是你的前女友漂亮”一样，非常棘手。

“他们的产品不错！毕竟，他们也是有一定市场占有率的。”我丝毫没有犹豫，脱口而出，说得很坚决。

我知道，此时决不能诋毁对手，只有客户认可你的人品后，才会更加相信你。老张听了我的回答，点了点头。