

——打破价格束缚为客户提供他们渴望的价值

VALUE-ADDED SELLING

增值销售

(美) 汤姆·赖利 (Tom Reilly) 著
李雪 译

How to Sell More Profitably,
Confidently,
and Professionally
by Competing on VALUE,
Not Price



机械工业出版社
China Machine Press

打破价格束缚为客户提供他们渴望的价值

VALUE-ADDED SELLING

增值销售

(美) 汤姆·赖利 (Tom Reilly) 著

李雪 译

How to Sell More Profitably,
Confidently,
and Professionally
by Competing on VALUE,
Not Price



机械工业出版社
China Machine Press

Tom Reilly. Value-Added Selling: How to Sell More Profitably,
Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price.

ISBN 0-07-140881-9

Copyright © 2003 by Tom Reilly

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of
this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a
database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill
Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)
出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭
本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2300

图书在版编目(CIP)数据

增值销售/(美)赖利(Reilly, T.)著;李雪译.-北京:机械工业出版社,
2004.4

书名原文: Value-Added Selling: How to Sell More Profitably,
Confidently, and Professionally by Competing on Value, Not Price

ISBN 7-111-13839-2

I. 增… II. ①赖… ②李… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第002194号

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: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 8.875 印张

定价: 25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前言

祝贺你，你正在阅读一本与你的职业密切相关的书，而你的同行中只有不足1/10的人这样做。你所展现的是成功人士所具有的一种普遍素质：个人的主观能动性。也就是说你所做的一切是自发的，并非是他人告诉你的，同时你能从中得到激励。我相信这一点。

客户想要和主动的、知识渊博的销售人员打交道。这就意味着你需要自发地做更多的研究工作，投入更多的精力，因为能够超越你所代表的产品或品牌的影响因素就是你自己。我把这叫做“你的品牌”。建立知识基础的途径就是阅读和学习。弗朗西斯·培根（Francis Bacon）爵士写道：“知识就是力量。”如果这是真的，那么你所不了解的知识就拥有比你更大的力量。阅读本书就是在自我充电，再一次祝贺你。

感谢你给我这个机会和你分享增值销售的力量，我满怀激情地宣布这个信息。随着对本书内容的逐步深入，你会看到这种力量。增值销售代表着一系列充满希望、内涵丰富的信息。这就是说不必通过降价的手段就能在竞争中获益，即使是在对价格最为敏感的环境中。通过销售整体增值解决方案，你能做到这一点。

1981年，我在休斯顿卖掉自己的产业从事全职的演讲职业，从此走上了探索销售哲学的旅程。起初，我的大部分时间都花在进行关于销售的公开演讲上，这种演讲通常为期五天。很快，我就销售人员对这些演讲所提的异议列了一张表。猜猜看，在这张表上什么问题总是位居榜首？是价格。

每个人都遇到同样的问题：“你的价格太高了”“这超出了预算”“你的竞争者给了我们更好的条件”“我必须把它从计划中取消”“这比

我想花的钱多”。这和你所听到的回应有多么相像呢？

这些问题提醒我写了第一本书《增值销售技巧》(*Value-Added Selling Techniques*)。那时候，我并不知道这会掀起一个被称做增值销售的全球性潮流。从此，我把90%的演讲与培训时间花在向销售人员、他们的经理和他们的客户服务代表传播和讲授增值销售哲学上。

我心怀忐忑地与你分享这本新书《增值销售》。由于我在这个领域的开创性工作，我拥有了和一些世界最优秀组织一起工作的机会，他们是自己行业的全球领导者。他们和我互为师生：从第一本书出版以来，我所学到的东西都将在这本新书中展现。

我是从化工行业中开始接触销售工作的，那是我第一份真正的销售工作。化工行业属于日用品行业。当我获得分销商资格时，我们与同城的6个分销商销售完全相同的产品。没有产品差异，我们所能销售的就是我们公司带给人们的独特利益。今天，日用品行业的这种情况在很多行业中都可以见到。

同时，其他力量加速了增值销售理论的诞生。竞争是激烈的，超级市场以折扣价和降低服务水平为武器，使得零售领域形成了新的竞争态势。整合供应与集团采购组织重新定义了行业销售理念。同时网上销售使人们能够像看透一个水晶球那样，透视整个市场。比赛开始了。

今天的购买者知识面更广，拥有更多的选择，同时对供应者的要求也更多。购买者的采购行为在减少，但要求却更多。质量曾经是供应商对付客户选择的堡垒，现在已经成为客户衡量供应者的第一道门槛。如果你不能提供更优质的产品，你就不会有竞争的机会，对于这一点，购买者可不会主动告诉你。

在《增值销售》中，我想和你分享一些观点和看法，这些能帮助你向客户传递更多的价值，从而使你在竞争中处于更高的竞争水平。你会发现增值销售哲学是以客户为导向的商业研究。增值销售者对客户关系

中的公平性做出承诺，并热衷于能有完美的表现。

我想教会你像客户那样思考，用他们的语言定义价值，然后做出不牵涉价格的有吸引力的陈述，说服客户选择你。

我想帮助你为公司产品所提供的附加值建立信誉，鼓励你为客户创造新价值；并告诉你如何通过提高客户满意度来提升客户的保有量和忠诚度。最起码我想帮你向更多的人销售更多的产品，获得更多的收益。

要做到这些，我将本书分为四个部分，第一部分向你介绍增值销售哲学，向你提供有价值的方法，洞察客户对供应者的真实期望。我会和你分享我就购买者表现做的10 000份调查的内部数据。第一部分回答了这样的问题，“为什么我应该相信增值销售哲学？”

第二部分谈论增值销售的策略部分。你会学到，增值销售人员如何运用11种策略在竞争中胜出。这一部分回答了这样的问题，“我应该怎样销售我们的增值解决方案？”

第三部分谈论增值销售的战术部分。在这里，你会学到通过电话进行增值销售的步骤：如何准备、实施、评估你的销售活动。这一部分回答了这样的问题，“我该怎样进行增值销售拜访？”

第四部分是一份额外的奖励，这部分是就本书而言真正的增值。在这一部分，我就增值销售人员的额外话题进行了讨论：向高级决策者销售；对销售技巧的冲撞；如何运用销售信件以及增值时间管理。

我鼓励你用开放的眼光认真地来阅读本书，你需要在书中的许多地方做记号，以提醒自己运用增值销售观点。你要和自己定立责任状，也许这会让你感到有些不方便，但在你购买《增值销售》一书的时候，你已经在完成任务的路上迈出了一步。每天，要求自己按照从书中所学到的方法采取行动，你就会感到明显的变化。《增值销售》将帮助你在事业上更上一层楼。祝你好运。

目 录

前言

第一部分 增值销售哲学	1
第1章 具有增值观念的组织	3
第2章 增值销售	12
第3章 增值销售过程	36
第4章 确认你增加的价值	42
 第二部分 增值销售策略	51
第5章 选择增值目标客户	53
第6章 深入了解目标客户	61
第7章 关于客户化	70
第8章 定位	78
第9章 差异化	83
第10章 展示产品	92
第11章 服务	104
第12章 建立关系	108
第13章 一体化策略	115
第14章 价值巩固策略	122
第15章 持续影响策略	127

第三部分 增值销售战术	133
第16章 销售访问前的计划	135
第17章 销售访问的开始阶段	141
第18章 需求分析阶段	147
第19章 陈述阶段	169
第20章 承诺阶段	178
第21章 解决争议	189
第22章 拜访后的活动	201
 第四部分 增值销售方法	 207
第23章 高层增值销售	209
第24章 科学技术：朋友还是敌人	216
第25章 销售信函	223
第26章 增值时间管理	247
第27章 最后的想法	268
译者后记	275



第一部分

增值销售哲学

在第一部分里，我将向你介绍增值销售的哲学。很多人告诉我，他们喜欢增值销售的观点，因为它和他们自己的商业理念是一致的。增值销售视客户为第一位并以客户为导向，在考虑我们的行动时将客户放在中心位置，这被称之为“客户价值焦点”，也是我在整部书中要不断提到的观点。

在第1章中，我说明了增值销售组织如何使员工成为有竞争力的团队。一个增值销售组织相信其员工是衡量价值的最小单位。个人和小团队表现出色，将自然地使整个组织表现出色。一位员工如何着手开展工作、如何与同事沟通、如何与客户沟通，将决定公司整体的竞争力水平。

在第2章中，我解释了什么是价值增值以及购买者实际上想从销售者那里得到什么。他们需要的远不止是一个便宜的价格。他们需要通过你的销售过程得到一种完全积极的体验。我还要讨论折扣对你的公司的冲击以及使用单一的价格战略的后果。

在第3章中，我将介绍增值销售过程。这一模型以及你对它的理解将成为我构建本书其他内容的基础。增值销售过程将教导你怎样深入地认识销售，而不是一味地推销。这种分析的技巧是增值销售所独有的，也是你取得成功至关重要的因素。

在第4章中，我将告诉你如何识别出公司增加的价值。充满热情地开展销售工作，热情就会感染开来。为了能够把附加的价值销售出去，你必须首先认识并理解你的附加价值何在。深入彻底地考察附加的价值，这将像导火索一样点燃你的热情。

第 1 章

具有增值观念的组织

什么使得那些伟大的组织变得伟大？是它们的产品吗？是它们的服务吗？是它们的员工吗？是的，是的，是的。所有这些原因都可说明它们的伟大之处。增值销售组织也是伟大的，因为它们给客户带来了完全有价值的体验。这就是本章将讨论的——如何使你的公司变成一个增值销售组织。你着手开展工作的方式、与同事沟通的方式、与客户沟通的方式，将决定公司整体的竞争力水平。

另外，本章将论述以下几个主题：

- 介绍3种组织竞争的方式。
- 描述顶尖的增值销售组织的主要特征。
- 讨论为什么你以及你与同事的相互影响，将决定你的组织是否能有力地进行竞争。

竞争者的3种类型

1981年以来，我有幸同一些在各自领域都是世界顶尖水平的组织一起合作。我在做他们的老师的同时也是他们的学生。我从他们那里学到的和我教给他们的一样多。他们教我的课程之一就是如何在一个行业进行竞争。

同质性竞争者

最基本的竞争方式是同质性竞争或合格性竞争。采取这种竞争策略的组织试图在本行业中做得同其他人一样好。他们寻找各种方法来减少自己同竞争者之间的差别，因此有很多需要赶上对手的工作要做。他们信奉“我也能”的观念。

如果一个竞争对手提供24小时服务，同质性竞争者将效仿这一做法。如果另一个竞争对手提供更高质量的产品，同质性竞争者也会试图缩小在这方面同对手的距离。他们总是寻求将自己和其他人放到同一层次上。他们的竞争焦点在外部。他们通过竞争和适当的回应来找到自己的发展方向。

差异性竞争者

差异性竞争者较同质性竞争者高出了一个层次。他们试图比同行业的其他人做得更好。他们寻找各种方法来不断扩大自己同行业内其他人的距离。

差异性竞争者信奉“比别人多一点”的观念。如果一个竞争对手回应订单的时间是48小时，差异性竞争者将试图在24小时内完成它。像同质性竞争者一样，差异性竞争者也是从竞争中总结自己的发展方向，也是从外部获得竞争焦点。他们的目标是做得比市场中的其他人都出色。

增值竞争者

最高层次的竞争是增值型竞争。这些增值销售组织（以及它们的员工）按照一种另类的鼓点行军。他们很少注意到自己同竞争对手之间的

差距，他们全神贯注于在潜力与现实——他们的潜力和客户的现实——之间的鸿沟上架起一座桥梁。

增值型竞争者信奉的是“增值”观念。他们期望通过挖掘自身潜力以获得最好的结果，使他们能够将最大化的价值带给客户。

增值型竞争者采取积极的行动来达到胜过他人的目的——他们专注于“做好每件事”，他们在所做的所有事情上都追求优秀。他们已经发现了将事业做到优秀的秘诀，他们能在竞争中脱颖而出，创造持久的价值，并在这一过程中获得长期的成功。在股票市场上，业绩表现良好的公司的平均投资回报率，要比按标准普尔500指数计算的平均投资回报率高5倍。

在这些增值竞争者的组织中没有不容许别人批评的事物，他们总是用这样的问题来挑战现状：“这样的政策、程序或流程对我们的成功是有价值的吗？抑或仅仅是增加了成本？”对你的公司来说，只增加成本而不产生增值的活动只会降低你在市场中的地位，它们会使你的发展减速，就像开车时一只脚踩油门的同时另一只脚却去踩刹车一样。

在生活中，价值增值是渗透在你生命各个方面中的一种简单的观念：多做一些能使自己的生活更有价值的事情，少做那些价值很小或没有价值的事情——无论是针对时间管理、职业发展、个人关系和工作关系，还是针对精神、情绪以及身体健康等等。

增值型竞争者对自己已经取得的成绩感到自豪，但同时也保持着一种谦虚的心态，承认自己还可以成长并做得更好。将这种谦虚与自豪同对自身潜力的好奇心连接在一起，增值型竞争者总是用这样的问题挑战自己：“这就是我们现有的条件所能达到的最好的结果吗？还是我们能做得更好呢？”

增值型竞争者以自己已经取得的成就作为进一步开发公司潜力的起点，而不以之对抗市场上的其他人。他们尊重竞争，但不害怕竞争。他们意识到自己的主要使命是更好地服务客户，而不仅是打击竞争对手。他们打败竞争对手的方法就是更好地为客户服务，他们关注的中心是很清楚的。

这是一种被称为“客户价值焦点”的观念，即从客户的角度来定义行动的价值和是否成功，客户认为有价值的才真有价值。增值型竞争者将成功看做是自己有能力帮助客户实现更高水平的成功。通过帮助客户变得更成功，增值型竞争者接下来也将体验到成功的感觉。

与达成交易相比，增值型竞争者更关注于制造差别。他们意识到，如果能够不断努力为客户创造出一种与众不同的东西，他们将达成所有想达成的交易。同时他们也使自己的员工与众不同。

对增值型竞争者而言，员工是惟一的、独特的价值衡量单位。为什么？因为除了员工之外，你找不到具备创造力的东西，就如同在城外宽阔的公路上看不到塞车一样。

实现组织整体卓越

一个组织整体上的卓越表现，是个人与小团队表现卓越的自然结果。员工如何开始工作、如何与同事交流、如何吸引客户，直接影响公司竞争力的底线。成为一个增值型组织，是一个自上而下、自下而上进而由里及外的过程。公司里的每一个人都必须接受这样的观念。

如何开始你的工作

不管你是CEO、分管销售的副总经理、中层经理、客户服务部接待

员、工厂工人或是推销员，你的表现将影响整个组织的表现。对公司来说，你是制造成本的中心还是制造利润的中心？你是在为公司增加价值还是在增加成本？你正在为公司做哪些增加价值的工作呢？

增值型竞争者的员工想方设法为公司实现增值，是因为这就是他们生活的方式。他们很自然地投入更多的努力，追求卓越是他们的习惯。增加价值的一个有效的途径是找到一个切入点，在那里你可以为客户和公司创造出与众不同之处来。你的行为和你对待客户的方式，将对公司的表现构成积极的影响。

几年前，我在萨克拉门多（Sacramento）同一位设备经销商一起工作。为了找到工作的切入点，我召集了一群员工并问他们：“你们自己是如何为公司增加价值的？”

一位机械师说：“在每一件我负责的设备上，我都进行5点安全检查，以确保从我的修理车间出去的每件东西，都能安全地由客户进行操作。”

这一群人中的一位推销员听到这个便问道：“你对每件东西都进行这样的检查吗？”

工程师回答道：“当然。”

于是推销员说道：“那我可以将你增加的价值在今天下午就卖出去！”

公司里的其他员工也发现了其他实现增值的方法。一位经理的方法是不断地花大量时间与客户见面，他做得不错。他与客户的这种交流就像在战场上匍匐前进一样，能够使公司躲开很多其他对手的明枪暗箭，他的确是个老手。

一位推销员增加价值的手段是为客户提供24小时随叫随到的服务。她把自己家的电话号码、寻呼机号码、手机号码以及公司内部的联系电话都告诉了客户，她可以确保随时同客户进行接触。

同样，一位会计人员将她的角色理解为建造一座与客户沟通的桥梁来吸引客户，而不是建一堵墙将人们挡在外面。她寻找各种途径帮助客户通过银行的信用审核，而不是相反。

一位司机的增值方式是为了客户的方便而调整运送路线，“我想让我们的客户感到收取我们的货物非常容易，别的司机不会这样做”他说道。这位司机将别人认为是麻烦的事情当做自己的一种习惯。这种积极追求优秀的精神正是增值型竞争者的典型特征——他们习以为常的，其他人却认为麻烦。

如果你的组织中的每个人，每天都自问：“我个人今天为大家的成绩增加了多少价值”，然后进行回答。我相信你将把你的组织绩效提高到一个新的水平，你的员工也会得到提高。毕竟，员工是公司价值创造最重要的资源。

如何与同事交流

组织中的每个人都有—批客户——内部的和／或外部的。外部的客户就是传统意义上的客户，在你的公司之外，为你的产品和服务付费。内部客户是在你的公司中需要你服务的其他员工。维修部门是零件生产部门的内部客户，客户服务部门是销售部门的内部客户。信息技术为市场营销服务，员工为管理服务，等等。人力资源部门为大部分其他部门服务。确定你的内部客户，可使你实现更好的客户满意度。谁是你的内部客户呢？

分析完内部客户关系后，会得到两个必然的推论。第一，你服务外部客户的水平，最多只能达到你服务内部客户的水平。第二，你为内部客户所做的每一件事都会向水波扩散一样影响到你的外部客户。

客户满意是员工满意的镜像。满意的员工创造满意的客户；忠诚的员工创造忠诚的客户。客户的忠诚度是与员工的忠诚度平行的，而忠诚度是公司盈利能力的最重要的预报器。满意的、忠诚的客户会成为回头客，并且还会将自己的朋友也一同带来。

增值销售组织为他们的团队协作而骄傲。他们意识到一个团队的力量是由团队中最弱的成员决定的。他们利用团队协作来更好地为客户服务。增值的团队协作有三个显著的特性。

第一，“我们比我更重要。”当“我”太多而“我们”太少时，团队就会失败。协作是团队中的每个人为集体而努力。两个人共同承担一个项目，会产生比各自单独努力的总和还要多的成绩。正如杰克·韦尔奇（Jack Welch），通用电气传奇式的CEO，所说的那样：“我们中没有一个人的聪明才智能与我们整体媲美，哪怕只是达到接近的程度。”这就是协作——我们比我更重要。

第二，增值型竞争者会像尊重自己最好的客户一样尊重彼此。在一个相互尊重的环境中工作的员工，有特殊的动力将这种气氛带给他们的外部客户。相互尊重的文化因此得以发展。

第三，他们相互帮助而不是相互拆台。当满大街都是竞争对手的时候，你还需要内部的竞争吗？当然不。你怎样支持团队成员以及你如何为内部客户服务会影响到你的组织的表现。记住，组织整体的优秀是个人和团队优秀表现的自然结果。

在有些公司，一个部门可能会将其他部门视为竞争者，而不是同事或队友。一个部门感受到了同其他部门竞争的需要，在管理心理学上的一个术语生动地描述了这种现象：地窖效应。一个部门表现得就像自己被墙壁包围着而同其他部门相互隔绝了起来。它就像一个独立的公司，