

# 赢单九问

系统讲透策略销售的  
实战宝典

夏凯 田俊国◎著

(第2版)

源于用友大学精品课程  
深度影响百万大客户销售人员的经典力作

潜心修订 全面升级

识局

厘清扑朔迷离  
的销售困局

拆局

剖析盘根错节  
的决策动因

布局

捕捉稍纵即逝  
的赢单玄机

# 赢单九问

系统讲透策略销售的  
实战宝典

夏凯 田俊国◎著

(第2版)

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

赢单九问：系统讲透策略销售的实战宝典 / 夏凯，田俊国著. — 2版. — 北京：北京联合出版公司，2015.4

ISBN 978-7-5502-5235-6

I. ①赢… II. ①夏… ②田… III. ①销售—通俗读物 IV. ①F713.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 087060 号

赢单九问：系统讲透策略销售的实战宝典

作 者：夏 凯 田俊国

选题策划：北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑：李艳芬 王 巍

特约编辑：薛纪雨

封面设计：水玉银文化

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

三河市华业印务有限公司印刷 新华书店经销

字数 280 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 18.5 印张

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-5235-6

定价：49.00 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

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

## 再版序 这五年

初版是2009年此时，五年前。

这五年发生很多事。

**这五年，互联网疯狂地改变了世界。**五年来，互联网不断发展、移动终端日新月异，微博、微信等社交网络及各类移动互联应用大量涌现，云、大数据等新技术不断发展……太多疯狂的东西改变了世界，同时也改变了客户的购买习惯和购买方式。过去，厂商掌握客户不具备的先进理念和知识；如今，客户也能轻松获得这些信息。与销售见面之前，客户已经拥有足够信息，认知思考或已比较深入，见销售的目的是验证，或解惑，或听取建议，这就对销售提出了更高要求。那些推销型、告知型、交易型销售很可能逐渐被淘汰，销售越发回归本质：理解客户处境、明确客户目标、聚焦问题障碍、提供价值建议、共商解决方案、验证客户购买能力并控制风险、在达成交易之前为客户创造购买价值和愉悦体验。这个疯狂的时代逼着销售要更加关注客户认知，有计划、有逻辑、精准开展销售工作。

**这五年，营销培养体系不断完善。**《赢单九问》源于用友大学营销学院首门精品课程——策略销售。五年来，与多个团队共同研究实践十余家国际顶级机构的理论，在精品课程、人才成长路径、系统培养方案等培养模式上，在营销战略规划、客户经营管理、项目销售流程、销售行为技巧等业务逻辑上，在在线学习、线下培训、综合实战

训练、在岗辅导等方式手段上，一直不懈探索尝试、创新实践，逐步形成了多方式、多层次、多维度、社会化的营销人才培养体系。

这五年，“策略销售”精品课程经过百余场培训验证。五年来，这一课程在用友集团全国轮训并持续开办加强班，其逻辑和工具已成为多家机构不可或缺的方法。包括伙伴和客户在内，向十余行业几十家企业累计交付百余场，为超过4000名销售人带来体验。此过程中学员给了很多反馈和建议，我们也从引导过程中受益颇多。经典课程经过长期打磨历练，历久弥香。

这五年，课程走入近百所院校。2011年，研发团队在原课程基础上，定制研发了面向院校的“策略销售沙盘”。作为院校实践教学精品课程，走进近百所高等院校，被多所院校纳入营销或经管专业教学计划，连同其他系列精品课程和营销综合实训平台，帮助在校学生体验大客户销售基本概念，改变了众多学子对销售职业的认知，激发了学生对大客户销售的浓厚兴趣。

这五年，上万销售人从中受益。自1999年在天涯论坛开始随笔连载，之后集结成书，直到如今，来自不同行业、不同地区、不同厂商的销售人自发组建“幸福销售人部落”，以QQ群和线下沙龙等方式探讨观点、分享心得、剖析案例。历任QQ群管理员尽职尽责，以“只谈销售”“不谈公司”“禁止扯淡”“广告即踢”等群规，使之成为营销领域最活跃的交流群。线下组委会成员周到细致地策划组织，并成功举办了多次高质量交流沙龙，帮助销售人深化了对大客户销售的理解，提升了对销售方法的运用。众多朋友的钟爱、支持和期待，是激励我们排除万难、再次修订本书的动力之源。

此次再版主要在“理论完善”“案例优化”“落地应用”等方面做了修订。理论方面，进一步阐述客户购买动机，讲解了“变化”对客户和销售的影响等；案例方面，对一些案例进行了优化和调整；应用方面，每一问都增加了实用工具和延伸思考，帮助大家在阅读的同时分析自己的真实项目，从而对内容有更深入的理解和体验，以便将理论和方法应用到销售工作中。由于自身能力和篇幅所限，相信还有很多待改进之处，也未能将更多理论和方法纳入本次修订，希望大家理解和包涵。

此次再版得到用友集团、用友大学的大力支持，多位领导、师长和同人给予了精心指导，没有用友的土壤和群体智慧，难有此书与大家见面，在此诚挚感恩。几年来也得到多位营销领域专家和老师相助，得到广大读者和爱好者的积极反馈和热情支持，在此诚挚感谢！

我们将致力于“幸福销售人”的最终目标，帮助天下销售人成功，也就是在帮助他们的客户成功。

天下销售是一家。

夏凯

2014年10月31日

## 第一版序

该做的都做了，客户不签单，我也没办法。

精心培养的coach，竟和我玩“无间道”。

煮熟的鸭子，怎么突然就飞了。

产品没优势，怎么能赢下大单。

单子是签了，可不得不和客户“躲猫猫”。

……

如果您遇到过上述情况，那就应该关注本书。

市场竞争日益激烈，营销环境越来越复杂，特别是在移动互联浪潮冲击下，买者可以轻松获得需要的信息，不仅销售很难再靠握有信息而赢得先机，甚至客户掌握的信息可能比销售更多，也更专业。特别是大客户销售，产品本身差异越来越小，买方越来越成熟，客户需求越来越复杂化和个性化，客户内部管理制度和采购流程越来越标准，传统营销方式和关系营销手段已很难适应如此复杂的环境，如何提高销售人员的专业销售能力、赢得与客户的长期战略合作，就成为高级销售和 sales 管理者的困惑。

从远古的货货相易到先秦时期的自由商人，人类的生产生活一直没有离开交易。不同于个人的购买，在社会经济价值流动的过程中，组织与组织之间的交易，构成了社会经济行为的重要环节，这种组织间复杂性的交易行为，就是我们通常所说的复杂销售。

复杂销售是客户做出购买决策时，由多人表示赞同或

提出意见从而达成交易的过程。

从组织上来讲，复杂销售是“多对多对多”的关系，客户是多部门和多人参与采购，每家销售机构也有多部门和多人参与销售，同一个项目会有多家销售机构同时参与。

从客户购买的产品或方案来讲，复杂销售中，客户需求的复杂性往往导致会有多个方案可供选择，销售方也有多个方案可以提供。

从销售的周期和过程来讲，周期较长，过程也很复杂，并且局外人很难看清这种复杂性。正是因为这种复杂因素，使得项目局面变得扑朔迷离。

从客户的内部来讲，对同一项目或事件的态度，不同的人往往会因立场和利益甚至派系的不同，意见相左，甚至做出相互矛盾的决策。客户内部的这种利益关系甚至政治格局，让局势变得复杂和充满未知。

正是因为复杂销售项目金额大、销售周期长、涉及角色多、决策流程复杂，才更具有独特的魅力。在日常的复杂销售中，却经常存在以下情况：

### 1.大项目跟着感觉走，缺少系统分析和赢的策略。

大项目因为复杂，不同的销售人员有着不同的经历和经验，对同一个项目的视角和看法不一样，操作方法也不一样，而且每一单都不一样，至于应该怎么做，更多是经验判断和潜意识的“感觉”，这就导致很多销售缺少系统性、结构性的分析和策略制定方法，缺少识局取势、谋篇布局，无法制定如何赢的策略。

### 2.销售行动目标不清晰，为行动而行动。

我们开始关注客户购买流程，对销售流程、阶段划分、各阶段要做的工作已有了较深入的认识。恰恰是因为了解各阶段要做的动作，在听到风声或得到信息之后，很少进行形势分析判断，在没有策略的情况下直接“行动”，第一时间做完认为应该做的动作，经常忽略客户的态度和看法，很少考虑客户在“想什么”。

### 3.习惯看点和线，不习惯看面。

我们希望支持自己的人从头至尾都支持自己，并“依靠”或“陶醉”在自己的支持者中，忽略那些不支持我们的人和一些负面评价，更忽略支持竞争对手的



人，不愿或不敢去想那些角色及其影响，希望自己的支持者能够左右局面，把自己的成败“下赌注”于客户的权势角逐和内部斗争。如果人或事发生变化，便慌了手脚，而使项目处于失控的状态。

4.把“我认为”作为行动目标，不去探索客户的真正需求。

我们常常习惯于根据自己的经验判断而采取行动，缺少对客户真正需求的“探索”“倾听”“确认”的过程，不能“对症下药”，导致很多资源投入之后，才发现放了空枪甚至起了反作用。加强分析每个角色的最新变化，每个角色关注的重点、真实看法和内心的真实感受是我们最需要的。很多有经验的销售也是凭经验和感觉，没有成熟的套路和方法。

5.当未知或搞不定时，习惯把总经理或专家顾问推在前面。

我们习惯做自己能搞定的事情，对搞不定的事情束手无策，比如遇到“客户某关键角色不认同”“客户某关键角色不支持”“某位高层领导不信任”之类的情况，很少自己去探索客户为什么不认同、不支持、不信任，而是希望寻求资源直接解决问题，比如请专家改变客户认知，请顾问把技术和方案讲明白，或请总经理出面表示重视等，忘记了在大项目中销售自己才是总指挥官、总导演。

6.没有资源投入和费用的概念，投入不看效果。

我们之前很少针对一个项目统计所投入的所有资源，比如总经理、专家、顾问、客户经理等投入的时间，比如样板参观、高层会面、商务活动等消耗，我们可以管理项目发生的直接费用，而资源等间接费用消耗统计下来真是大得惊人。这是影响我们的工作效率和效果的关键因素。

7.按竞争对手的行动而采取行动。

往往是因为“竞争对手提交方案了”“竞争对手与客户高层会面了”“竞争对手报价了”等，我们就要急着做同样的动作，希望不落在竞争对手的后面。关注竞争对手而不关注客户的感受，是目前销售领域比较严重的问题之一。更有效地关注客户的认知和感受，关注竞争对手所做动作对客户产生的影响，探索客户的认知和真实感受，往往比跟着对手做动作更有效。

在销售管理和咨询培训过程中，很多从事复杂销售的朋友提出了以下问题。

- 如何知道客户的真正需求？
- 如何全面找到影响结果的相关人？
- 如何避免接触没有决策权的人？
- 如何获得固执的技术负责人支持？
- 如何应对真正影响决策的人？
- 如何处理纷繁复杂的内部关系？
- 如何应对反对自己的关键角色？
- 如何控制好销售进程和周期？
- 如何面对突如其来的变化？
- 如何发现存在的危险信号？
- 如何在弱势情况下取胜？
- 如何有效使用内外部资源？
- 如何处理进退两难的单子？
- 如何预防竞争对手的暗算？
- 如何实现客户的长期经营？

.....

经过系统研究和分析，我们将这些汇总成九个最关键的问题。

- 第一问：客户究竟要什么？
- 第二问：我的位置在哪里？
- 第三问：如何识别关键人？
- 第四问：客户如何评价我？
- 第五问：究竟是谁说了算？
- 第六问：客户到底想什么？
- 第七问：如何应对关键人？
- 第八问：如何有效用资源？
- 第九问：面对竞争怎么办？

“赢单九问”在复杂销售中虽然看似简单，却为我们带来了无尽的思考。

“赢单九问”告诉我们，关注面而不仅是点和线，时时刻刻关注每个角色和决策影响力，关注决策影响力的结构，关注每个决策影响力的认知和变化，以客户的认知和内心感受为导向，以满足客户的企业价值和每个角色的个人价值为出发点，有效制定针对每个角色的每次行动的目标，选择最优的行动类型和行动方案，动用完成这个任务最合适的资源，以赢得客户全面长期的支持为最终结果，来开展我们的销售工作。

本书将重点探索，在客户经营时代如何打造最有价值的专业化销售，如何更加关注以客户为中心、客户认知为导向、面向长期经营的双赢策略，从传统的营销“推”动，到客户认知和需求的“拉”动，从而赢得客户的长期信任和合作。

## 目 录

再版序 这五年 V

第一版序 VIII



### 开篇 销售是门艺术

---

亲身经历的经典案例	002
销售男的公众印象	006
丢单的迷惑与赢单的迷茫	009
策略与战术	010
真正的成功之道	012

### 第一问

---

<b>客户究竟要什么</b>	016
销售目标清晰吗	016
客户为什么购买	019
销售目标是定盘星	024



### 第一篇 识局

### 第二问

---

<b>我的位置在哪里</b>	028
什么时候该踩刹车	028
销售漏斗会误导吗	031
客户紧迫程度如何	036
如何判断竞争形势	039
如何感知项目温度	042



第二篇  
拆局

### 第三问

---

如何识别关键人	047
有哪些人影响决策	047
销售里的“帅马车炮”	050
局里还有潜伏者吗	063

### 第四问

---

客户如何评价我	074
变化导致形势变化	074
角色态度决定成败	078
支持程度如何衡量	085
如何标识客户态度	089
如何标示优势风险	091
分析态度别忘结构	095

### 第五问

---

究竟是谁说了算	100
小角色有多大影响	100
多人参与有何规律	102
影响力由什么决定	110
洞察潜在博弈力量	113

## 第六问

---

<b>客户到底想什么</b>	120
价值能决定出路吗	120
决策有何隐性理由	130
如何寻找决策动力	138
这次销售能双赢吗	141

## 第七问

---

<b>如何应对关键人</b>	156
如何接近客户高层	156
如何面对技术选型者	176
如何关注应用选型者	190
如何发展与使用 coach	198
如何应对消极和自满	216

## 第八问

---

<b>如何有效用资源</b>	226
为什么要动用资源	226
销售都有哪些资源	229
怎么申请内部资源	233
如何有效运用资源	236



第三篇  
布局

<b>面对竞争怎么办</b>	241
关注客户还是对手	241
竞争对手根深蒂固	244
陶醉是危险的开始	247
尽量避免大幅杀价	253
如何应对客户邀标	255



**结篇**  
**探寻销售的规律**

---

策略销售与销售漏斗	262
什么是专业化销售	264
成功销售必备素质	265

跋 销售这点事	268
---------	-----



**开篇**

**销售是门艺术**



## 开篇

### 销售是门艺术

销售是门艺术，是人和人打交道的艺术。和其他艺术一样，源于生活，又高于生活。

销售是门艺术，是人和人打交道的艺术。

销售和其他艺术一样，源于生活，又高于生活。所以，大家公认没有任何一个销售高手是培训出来的，而是在血雨腥风中一路拼杀不断成长起来的。每当他们俯首舔舐自己的伤口时，都会有新的感悟。

成功的销售不是西装革履、油腔滑调，不是满腹经纶、滔滔不绝，也不仅仅是销售流程和技巧，更不是常人所理解的尔虞我诈，而是一种严谨的逻辑，一种结构化的思维，一种坚忍不拔的性格，一种积极的人生态度，这些是从事复杂销售所需要具备的能力和特质。

有位朋友说过，如果你爱他，就请他做销售；如果你恨他，就请他做销售。销售是走在天堂和地狱之间的生活。

### 亲身经历的经典案例

---

十多年前，我担任行业总监，负责一个行业全国业务规划和大项目销售。我们在S省的地级市有个非常好的项目，一家产值20多亿的制造企业想上一套信息系统，主要解决供应链和财务方面的管理问题。

早在一年多以前，我们就通过当地的合作伙伴进入该项目，从前期的技术交流、需求调研，到方案讲解、样板客户参观等工作都很顺