

全球第一部诊断式销售经典著作
著名管理学大师汤姆·彼得斯等强烈推荐

诊断式销售

高度竞争环境下赢取客户的销售指南

EXCEPTIONAL SELLING

How the Best Connect and Win in High Stakes Sales

Jeff Thull 著 吴鸽 张逸 王淑玲 译

“我是杰夫·瑟尔的书迷…，杰夫的书中有不少发人深省之处，
值得我们大家学习——让我们一起开始吧！”

——国际著名管理学大师汤姆·彼得斯

Imkt 威力营销图书
www.imkt.com
中国营销人营销工程知识库

屈云波 主编

诊断式销售

高度竞争环境下赢取客户的销售指南

EXCEPTIONAL SELLING

How the Best Connect and Win in High Stakes Sales

Jeff Thull 著 吴鸽 张逸 王淑玲 译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



WILEY

图书在版编目(CIP)数据

诊断式销售:高度竞争环境下赢取客户的销售指南/

(美)瑟尔著;吴鸽,张逸,王淑玲译.—北京:企业管理出版社,2008.8

ISBN 978-7-80255-018-6

I. 诊… II. ①瑟…②吴…③张…④王… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008) 第 113398 号

Exceptional Selling: How the Best Connect and Win in High Stakes Sales

Jeff Thull

ISBN 978-0-470-03728-7

Copyright©2006 by Jeff Thull, All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2008 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 01-2008-3240 号

书 名:诊断式销售——高度竞争环境下赢取客户的销售指南

作 者:杰夫·瑟尔(Jeff Thull)

译 者:吴鸽 张逸 王淑玲

责任编辑:逢春

书 号:ISBN 978-7-80255-018-6

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 16.25 印张 221 千字

版 次:2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价:39.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销图书

选购和阅读指引



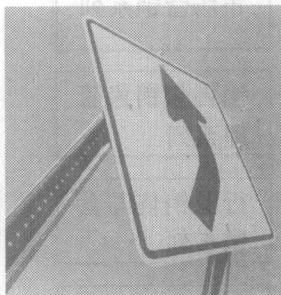
派力营销图书目标读者

1. 首先是企业(机构)营销实战人员;
2. 次之是专业服务机构营销专业人士;
3. 大中专院校市场营销和工商管理专业师生。



派力营销图书产品定位

1. **专业:** 坚持以引进外版权威图书为主,本版图书也要求作者均为专业人士,派力编辑部也均为专业人才;
2. **实战:** 一是每本图书的观点、方法和案例等均来自于中外企业实践;二是每本图书均能够指导中国当前和未来几年的营销实践;
3. **工具:** 为支持营销实战人员和专业人士日常工作的专业化,派力营销图书陆续出版了几十本几乎涵盖营销所有方面的工具类图书;
4. **教材:** 针对企业销售人员多、培训投资大的特点,派力营销图书陆续出版了几十本以美国版本为主的经典销售培训教材,方便企业批量采购作为低成本培训工具;同时,也陆续为职业培训师出版了十余本“职业培训师教练手册系列”,为大学市场营销和工商管理专业师生提供十余本外版经典营销教材。



派力营销图书品类指引

图书品类	目标读者	品类简介
营销新知系列	营销人员, 尤其是专业人士	中国当前或未来几年需要的外版营销新知识
市场营销系列	营销人员	中国当前正在使用的营销方法和工具
销售与销售管理系列	销售和销售人员	中国当前正在使用的销售和 sales 管理方法、工具和教材
行业销售与营销系列	行业销售和营销人员	针对某个行业的营销和销售方法、工具和教材
中国营销实践系列	销售和营销人员	紧贴中国当前营销实践的方法、案例和教材
多媒体培训课程系列	基层销售和服务人员	针对基层销售和服务人员的多媒体培训课程
职业培训师系列	职业培训师和企业内训师	针对职业培训师和企业内训师的专业工具和培训教材
工商管理系列	企业(机构)管理人员	针对企业(机构)管理人员的实用方法和培训教材

备注: 具体书目请查阅本书正文最后一页《派力营销图书》书目或登录 www.plmkt.com。

北京派力营销管理咨询有限公司

2008年4月8日

推荐序

在不用参与杜克大学 (Duke University) 企业教育项目 (Corporate Education Program) 的空闲时间，我在杜克大学的心理学系教授社会与组织心理学方面的课程。我职业生活的这两个方面教会了我一个道理：与他人进行一次效果比较好的谈话（不管是在工作中或是与工作相关的其他情况下）并不像表面看起来那么简单。实际上，这是一项很大的挑战，尤其是在复合式销售领域以及杰夫·瑟尔所从事的跨文化商务关系领域。

杰夫曾与我们项目的执行董事们一起领导组织了一次学术讨论。让我吃惊的是，如今的商业世界在总体上，尤其是以销售以及专业商务拓展人员为甚，并非仅仅拘泥于为客户提供设计成果或者解决方案；实际情况是，我们更加重视业务过程中的“诊断” (diagnose) 过程。如今社会上一个很明显的倾向是：在倾听他人表达之前，人们都迫不及待地按照自己的意愿行事。这是我在我们的组织中经过观察得出的结论；杰夫深深地被此结论的简洁与精确所触动，他建议用这个观点来为他的新书作序。所以，在此我谨向大家推荐这本可读性极高的书——《诊断式销售》。

与客户之间进行的各种真实且令人信服的谈话是获得杰夫所称的“优先联系渠道” (privileged access) 和“优先洞察力” (privileged insight) 的关键因素。优先联系是我们从客户组织内部获得最佳信息来源所需要的元素。为了在最大程度上了解客户，我们经常需要与客户的高层人员进

行谈话，而且，在我们看来，好像人人都在试图取得与他们对话的渠道。其中的商业原因无外乎是，跟这些人做生意获得的收益会比较丰厚，不过其中更重要的原因是，这些高级经理人对其所从事行业的关键事项有着最为深刻的了解。优先洞察力是我们在清楚了解客户、客户的职责以及客户做事方法的过程中所必需的。只有这样，我们才能拿出令人信服的产品，同时这也是客户理解并乐意接受这些产品的原因所在。因此，为了能够实现非凡的销售成就，我们需要与客户之间建立优先联系，并培养自己敏锐的洞察力。

我在杰夫的第一本著作中领悟到的一点是：优秀的销售人员都是“合成者”(integrator)——他们善于将所需的各个琐碎部分巧妙地编排在一起，从而用各种新颖有趣的方式来为客户解决问题。要成为一个“合成者”，你必须了解客户和他们所从事的工作，并协助他们更为深入地了解自身的处境。你还必须清楚自己公司提供解决方案的能力，并让客户深刻理解你的解决能力是怎样适用于他们的企业的。无论如何，你必须与客户协力合作，将所有这些信息有机地结合起来，以确保能够获得一致的、有效的交流价值。

怎样才能实现这一点呢？通常是通过一系列经过精心组织的谈话，在此过程中，你需要倾听客户所言并与之进行交谈，而且双方都能够在较高的水平上互相理解对方。杰夫的这本书讲的就是如何进行出色的交谈。在书中，杰夫并没有把这种交谈当成我们经常做的事情——我们平时的谈话通常都是没有经过事先准备的，在谈话过程中也不会有什么特

定的意识，谈话后也不会对此做出特殊的分析等。在杰夫看来，我们应该将自己培养成一个专家型的交谈者，从而实现卓越的销售业绩。我们应该达到这样的水平——通过我们的谈话方式与谈话内容，获得为我们赢得客户的信任与业务所必须的信誉以及其他相关的有意义的因素。

杰夫在书中所描述的种种策略与技巧可帮助您改善与客户进行交流的能力，而且最终的结果将会大大超出你自己与他们的预期。你将会真正地听懂并体会客户正在向你传达的信息，并为你的所见所闻增加价值。我将这种现象称之为具备了“诊断式双耳”(diagnostic ears)。实际上，客户非常乐意向你多介绍一些信息，给你提供了解他们的途径，并欢迎你深入他们的世界。最后，你就可以将所听到的信息转化成有效的解决方案。这样的话，客户也会清楚地了解他们目前的处境，同时看到你的解决方案是如何解决他们业务过程中遭遇的挑战，从而了解你所提供的解决方案的价值。

杰夫的著作可在多个层面上帮助你提高所进行的商务交谈的品质。

了解客户的世界

我们怎么才能了解他们的世界？多数的销售类书籍都教我们要做一个好的倾听者。这无疑是正确的，但是做一个好的倾听者这个提议严重地简单化了我们在成功的商务交谈过程中所应做的事情。我们还需要倾听客户的言外之意，并揣摩他们的行为举止以及每一个小动作背后隐藏的含义。我们需要理解客户的“表意”系统(meaning system)——所有的假设、经验、价值观以及信仰，正是这些因素形成了他们所有的观点、

判断以及决策的背景与基础。

我们能够在这个水平上倾听客户谈话的一个前提是客户愿意和我们进行平等的谈话，就是说，我们需要与客户建立对等关系。当所有人都在互相竞争以吸引客户注意力的时候，怎样才能做到这一点？

这并不是件容易的事情。作为杜克企业教育学院的首席执行官，如果我要向您讲述我们提供给贵公司的企业教育课程安排，那我首先需要承认一点，您比我更了解您的公司业务。同时，我也要有自己的观点，能够针对您的业务情况做出一些初步假设，否则我就没有资格与您同处一室，商谈问题。既然我从事的是职业发展与教育领域的工作，所以我对教育的了解可能会比您要多一些。同时，我最好能够承认并尊重您所知道的有关教育的信息，否则您就不会重视我们之间的谈话，也就不会重视我即将提供给您的任何建议。

建立一种“互相尊重”的理念是这一秘诀的所在之处。我们必须假设，我们的客户是他们各自业务领域的专家，而且他们对自己组织的了解要胜过所有局外人。然后，在这种互相尊重的前提下，我们需要通过展示自身在客户所从事业务领域的专业知识来在双方之间建立平等关系。我们还必须假设客户对我们的解决方案与专业能力也是非常了解的，而且同样的，在这种互相尊重的前提下，通过这些解决方案来向客户展示我们的专业水平。

这是一种最有建设性以及最令人尊重的促成一次销售交谈的方式。我们无须通过告诉客户所有我们认为他们一定不懂的东西来“侮辱”客

户；如果他们选择把我们当成下级来对待，盛气凌人，我们也无须无条件的顺从。这是一种非常好且实用的方式，通过建立这样的一个平台，我们可以更加清晰地了解客户的世界。

第二个 共同处理客户真正的业务难题

我经常看到一些销售人员没怎么经过思考就非常仓促地做出决定。由于急于将产品售出，只要客户提出一个问题，销售人员就迫不及待地开始高谈阔论，告诉客户怎样用自己提供的方案来解决问题。他们通常都是草率地做出判断，这样做的时候，不仅单方面地结束了与客户之间的谈话或者改变了本来的谈话目的，也失去了可能获得客户提供丰富思想、观点以及深度知识的机会。通常这样做导致的结果是：客户不满意！之所以不满意，是因为客户知道销售人员在拒绝倾听他讲话，如此一来，这个销售人员就会完全不了解客户的处境形势，最终当然也无法为客户提供最佳的解决方案。

实际上，理想的销售交谈是建立在销售人员乐意倾听客户谈话的基础上的，倾听客户用他们自己的术语和表达方式进行谈话。在谈话不断进行的过程中，我们将自己置于一个更加结构化的谈话环境中，在这种环境下，我们根据自己所专长的交流框架 (frameworks)，尽自己的努力去尝试理解客户到底在向自己传达什么样的信息。这样做，就是将自己的专业所长适用到客户所描述的情境中。这样做，慢慢地客户就会渐渐和我们产生共鸣，对我们所言所讲表示赞同，并开始重新审视他们的处境。客户开始将这次谈话与自身的实际情况相联系，而非仅获得一些模

糊不清的泛泛的观点之类的东西，这样我们也就可以获得所需的途径以进一步探索为客户提供解决方案的可能性。

在本书中，杰夫告诉我们，诊断式谈话是将我们的专业所长适用到客户的问题情境中的一种机制。在日常简单的访谈中，问题的第一个提示就已经预示了其解决之道，而诊断式谈话并非一次简单地访谈；相反，此过程中的问题涉及深层的症状、成因，并会导致不同的结果。它必须是一种真正的合作关系，建立在双方达成共识的前提下，指导双方共同分享并一起进行探询之旅，否则，你就只是在简单地销售。这也是客户和专业销售人员借以避免产生偏见和避免仓促做出决定的方法。它们共同构成“诊断式销售”的真实含义，并从更广阔的视角观察和从更深层次上了解客户所处的形势。

设计畅销的解决方案

设计解决方案这一环节在许多销售过程中并不存在。销售人员自己并不设计解决方案，他们通常都是直接向客户兜售已经打包好的现成方案。即使设计环节在整个销售过程中确实占据一席之地，通常也都是卖方自己在“象牙塔”里面凭空想象出来的，客户并没参与过多，或者说根本没有参与。与此同时，我们却还在觉得奇怪，为什么客户对我们提供的产品的功效还持怀疑的态度，为什么他们不将我们的产品拿去直接使用呢？

在教育行业，我们也面临着同样的问题。高校一般都是建立在特定的学科专长上的。学生们通过各学科的考试，并将学到的知识融入自己

的头脑中，整个系统就是这样设计的，而且如果你观察一下大多数的高管教育项目 (executive education program)，它们也都是在没有供应方参与 (supplier-out) 的情况下设计出来的，这同客户参与 (client-in) 的形式正好相反。这就是为什么如今教育被认为并非战略工具的原因之所在了——现在的教育多是以专家学者为中心，却并非以客户为中心。我相信我们已经意识到了这种现象，而且正努力避免这种现象的发生，我们也正在尽自己的努力试图去了解客户，为客户解决问题，而不是只会自吹自擂自己的专业有多强。正是这样，杜克大学的企业教育项目才能在行业同类排名中首屈一指。

杰夫的著作与客户参与的观点非常契合。他实际上消除了人们对各种陈述与介绍的不健康的依赖，那些冗长枯燥的陈述与介绍无论对销售人员自身以及客户来说都是一种煎熬。杰夫强调，销售者需要创建建立在客户标准 (customer criteria) 上的方案设计参数；而且，不依赖于解决方案，这一点实际上也是设计畅销型解决方案过程中的一个重要因素。如果你帮助客户创建了他可以赖以做出优质决策的标准，然后为他量身打造了一个符合这些标准的解决方案，你也就可以高枕无忧、无须再致“闭幕词”了！这时候通常会出现这样的情景：你的客户看着你，然后说，“我们什么时候可以开始？”对于从事销售行业的人们来说，没有比听到客户说这样的话更棒了！

拥有非凡口才以及杰出诊断技能的专业销售人员就好比是象棋大师。他们清楚地了解棋盘的布局，游戏的规则，也知道自己所处的形势，下

一步该如何行事，以及在每种情况下应该做出什么样的选择。要做到这些，不仅需要天生的才能，还需要有各种系统、技能以及规范的支持，当然，还需要大量的实践。在本书中，杰夫向我们介绍了在建立成功的业务关系时应该会进行的一些谈话（诸如开场白、中间的互动与沟通、怎样结束谈话以及怎样获得双赢的结果，等等），并详细描述了每种此类谈话过程中的一些动态变量。如此一来，您就可以将这些情境应用到自己与客户的具体交谈中。总之，通过本书，杰夫将帮助大家提升业绩水平，并获得可观的销售成果。

布莱尔·谢博德 (Blair Sheppard)

美国北卡罗莱纳州达勒姆市杜克企业教育学院

首席执行官

前言

当我还是个小男孩的时候，有幸见识到了我的父亲是如何销售产品的。暑假期间，父亲有时会带上我出差。他销售的产品是花岗岩，用来建造那些价值数百万美元的商务大楼。我曾经常跟随父亲一起去拜访那些建筑师，他们有权指定他们设计的大楼采用哪种花岗岩进行装饰。

现在回想起来，当时父亲和他的客户们的谈话令人印象深刻，但是我当时并没有意识到这一点。通常销售员都是大谈特谈产品质量，或手持空白定货单，极力劝说客户下单，而我父亲的销售方法则不同，他会和建筑师们一起仔细研讨建筑设计图和结构透视图，似乎他就是他们中的一员。同时，父亲还会和他们一起讨论设计图样的艺术美感，设计公司试图达到的效果，以及业主的相关要求和楼宇效果构想等。这样他们自然而然就会检查父亲带来的花岗岩样品，共同探讨石材颜色和石质板材大小的选择，以及如何进行抛光处理等。现在回想起来，父亲现身说法地向我展示了一个专业销售人员的言行是如何决定客户的回应的。

一直以来，我都在关注和研究那些可以称之为“精英中的精英”的优秀销售人员。他们思维方式新颖，销售方法独特，而且收效甚丰。我不断将销售精英们的销售技巧进行归纳与界定，并辅以研究实例。最为重要的是，我不断确立相关的体系、技巧与规范，进而将它们上升到一种可被复制的销售方法论。照此方法论进行销售，大有裨益。

这些年来，我们在从业过程中接触过数千人，同时，我也遇到过很多勤奋努力的销售人员。很多次我见到他们在忙于和客户交谈时，不知不觉地就使自己身处麻烦之中，同时在无意中也使自己所做的一切努力付诸东流。传统的、程式化的销售方式在这些人的脑海里已经根深蒂固，导致他们在和客户交谈的过程中无法停顿下来，并稍微思考一下这样的持续谈话将会带来什么样的结果。

时至今日，我们早已总结出很多销售经验，但是市场上仍然充斥着各种各样鼓吹老式销售方法的销售研讨会、咨询师、培训师以及相关书籍。许多销售人员不知不觉已深陷其中，继续着老式的销售方法，效果却是越来越糟——客户渐渐疏远，甚至一去不返。然而，如果效仿本书中所讲的销售精英们的方式，学习本书中阐述的新型的、卓越的销售方法，您将从广泛的销售人群中脱颖而出。当然，也许现在您已经获得了不俗的销售业绩，但为了在日新月异的市场竞争中立于不败之地，如果您希望进一步提高自己的销售技巧的话，那么参考本书后，您会发现：销售技巧上的小改进带来的将会是销售业绩上的大收获。

本书还提醒大家要小心避免一些不当的销售方式。您是否意识到您曾对客户说过：“您很可能从没考虑过这一点，但是……”或者“我们可以帮助像您这样的公司节省数百万元……”等等诸如此类的话。也许您说的都是真实情况，但是对于客户来说，这些话听上去却有种我所称之为“轻蔑侮辱 (dangling insults)”的嫌疑。客户会认为，您的言下之意就是指他操作欠考虑，白白浪费了数百万元。您认为您是在启发客户，到

了他的耳朵里却变成了批评。是否属于这种情况，其实可以从客户的肢体语言中辨别出来：这时的他们身体后靠，双臂交叉胸前，再也听不进去你所说的任何话语。此时的销售人员尽可滔滔不绝，但实质性的谈话已经结束。

销售交谈过程中类似上述的隐患比比皆是。本书总结揭露了这些隐患，并提出了合理实用的变通方法，这将使您与客户之间的交谈更加清晰、连贯，且更具可信度和信任感。

随后的章节深入探讨了卓越销售技巧实践的核心，同时揭示了导致销售失败的三大根源：对立 (confrontation)、理解力 (comprehension) 和顺从 (compliance)。

书中讲述了根深蒂固的习惯性销售行为和老套的销售策略与方式是如何在销售人员及其客户之间造成对立气氛的。

令人难以置信的是，销售人员事先准备好的方法和对策反而经常给自己的销售工作带来麻烦。例如，作为销售人员，我们共有的一种思维定势是：只要我们能和真正的负责人会面，发表一轮最好的产品演说，此次销售就八九不离十能成功了。我们相信自己可以克服所有的挫折。我们还相信，只要有足够的勇气和毅力，我们应该可以达成任何交易。我们总是不停地劝说那些犹豫不决的客户，跟好胜的竞争对手较劲，担心越来越长的销售周期，同时还要忧心那些无法预知的销售结果，但是，我们越是这样做，就越不可自控地依赖着这样的销售方式，而不去质疑这样的销售方式本身是否有效。实际上，我们忽略了一点：我们的条件

作用论加之老式的销售学说，使我们和客户之间的交流形成了对抗性，这只会使我们销售过程中的弊端更加严重，并迫使我们更加卖力地工作，但却收效甚微。

本书还专门举例阐明了另一个方面的问题：销售人员经常高估了客户对于亟待解决的问题以及销售人员提出的解决方案的理解程度，或者错误估计了客户是否准备好做出相关决定。如今，我们销售的产品与服务已经变得更为复杂，客户的工作量越来越大，而其工作人员的数量和技术评估资源已减少。试想一下，要想做好工作，我们承受的压力该有多大。现实是如此地残酷，相应地涌现了更多的问题。当产品或者服务的复杂程度增加时，我们的客户需要更多外部的专家意见来帮助他做出最正确的决定。但很多时候，客户对我们销售人员意见的理解程度却越来越低。那么我们又是如何应对这种状况的呢？正如在销售培训中被鼓励的那样，我们会执着地介绍我们的产品并说服客户。总之，我们认为销售就应该是坚持不懈。我们只是自顾自地向客户陈述解决方案，而他们则根本没有理解，不能区分它是否合适，甚至根本就不确定自己是否需要它。直到最后，我们还在纳闷客户怎么会购买了一个并非最理想的产品。不过通常情况下，客户既没有选择我们，也没有选择我们的竞争，事实上他根本什么都没有买。

最后，本书告诉我们：当客户利用他自己的采购程序来对销售人员施压，目的是由自己来控制销售程序时，双方之间的沟通就会失败。如果我们的客户对他们自身存在的问题和我们的解决方案没有一个全面的