

哈佛大学商学院著名教授 全球闻名管理大师

《执行》、《转型》作者

最新  
力作

# 客户 想让你知道的事



WHAT THE CUSTOMER WANTS YOU TO KNOW

HOW EVERYBODY NEEDS TO THINK DIFFERENTLY ABOUT SALES

[美] 拉姆·查兰◎著

想知道**大客户**想要什么吗？  
想与**大客户**建立**长期稳固**的合作关系吗？

想**轻松**拿下**大订单**吗？

光靠打广告、大降价是不够的，

要学会从**不同的角度**看销售！

# 客户想让你知道的事



WHAT THE CUSTOMER  
WANTS YOU TO KNOW

[美]拉姆·查兰◎著  
柏静静◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

客户想让你知道的事 / (美) 查兰著; 柏静静译. —北京:

中信出版社, 2008.10

ISBN 978-7-5086-1253-9

I. 客… II. ①查…②柏… III. 企业管理: 销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 106915 号

What the Customer Wants You to Know by Ram Charan

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group(USA) Inc.

Copyright © 2007 by Lam Charan.

Simplified Chinese translation edition right © 2008 by China CITIC Press.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This translation published under license.

## 客户想让你知道的事

KEHU XIANG RANGNI ZHIDAO DE SHI

---

著 者: [美] 拉姆·查兰

译 者: 柏静静

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 5.25 字 数: 77 千字

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

京权图字: 01-2008-0898

书 号: ISBN 978-7-5086-1253-9/F·1405

定 价: 22.00 元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。 服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

真诚地感谢与我一起生活了半个世纪的十五个兄弟姐妹，没有你们无私的付出，就没有我接受教育的机会。

WHAT THE  
**CUSTOMER**  
WANTS YOU TO KNOW

目  
录

第一章 销售存在的问题

转变你的销售方式 / 7

销售人员该知道的事 / 10

对发展的承诺 / 12

第二章 修复破损的销售链

你疏忽了什么 / 23

从此岸到彼岸 / 25

第三章 做客户信任的伙伴

信息：创值销售的核心 / 38

培养你的商业才智 / 48

学会与客户沟通 / 52

## 第四章 创值计划

客户简介 / 59

创值建议 / 61

业务收益 / 64

团队领袖——销售部 / 68

制订创值计划 / 72

## 第五章 培养创值销售队伍

所需的品质 / 82

从领导做起 / 86

培训内容 / 88

教学材料 / 91

让课堂生动起来 / 93

从实习中锻炼 / 95

传播成功经验 / 96

衡量取得的进步 / 96

人员招聘 / 99

雇用独立销售代表 / 100

## 第六章 达成交易

草拟提案 / 109

提案：对话的推动力 / 111

隐藏的问题 / 114

最后谈价格 / 115

后续工作 / 116

吸取教训, 继续努力 / 118

## 第七章 坚持

由上而下推进 / 123

建立支持体系 / 125

收入与成本并重 / 127

将营业收入作为预算的核心 / 129

从评审会议开始 / 131

与薪酬制度挂钩 / 133

评估成果 / 135

## 第八章 持续推进

尾 声 / 149

附 录 / 153

# WHAT THE CUSTOMER WANTS YOU TO KNOW

---

THE PROBLEM WITH SALES

---

第一章

销售存在的问题





电话铃响了。从周一一直等待的消息终于来了。整整三个月，查理·鲍德温始终在忙销售，有了这个消息，他就可以做定额、拿奖金，然后实现多年的承诺和妻子米切尔一起去欧洲旅行了！

查理的运气一向很好。他与格雷格认识快十年了，格雷格说上句，他就知道下句是什么。两个人经常下午一起打高尔夫球，聊聊各自家里的事。他们都有两个孩子，秋天就一块儿中学毕业了，这更加深了两家的关系。

上周四两人相约一起喝酒，格雷格说了很多，但没有承诺帮查理拿订单的事。查理却认为那笔订单有十足的把握，所以当他接到格雷格电话的时候呆住了。单从对方的语气就猜到事情不妙。

格雷格很不好意思，他解释说：“查理，我真的尽力了。四天前我还敢肯定这个订单铁定是你的，但是首席财务官和市场副总从中作梗，认为应该把单子给 Progis 公

司。虽然你们的价格更有优势，但是 Progis 的销售代表马克·罗干让我们相信他们的计划可以提高我们公司的销售收入。市场副总还说马克的一些想法非常好，能提升我们的品牌。我真的很失望。其实我应该检讨一下我自己，我禁不住想自己是不是正在失去领导的信任。”

查理的脑子飞快地转起来，他认得马克·罗干。更准确地说，查理在拜访客户时不止一次看见马克，每次他都在跟查理不认识的人边走边谈着什么。而查理只认识格雷格，他从来没留意过马克关注的那些人。

查理想，自己这一方的技术先进、价格优惠、成本低廉，满以为肯定会赢，但是马克·罗干却抢先了一步。

除了失望，查理有生以来第一次有一种焦虑的感觉。妻子米切尔进来了，她发现，一个电话的工夫，丈夫好像一下子老了五岁。

一年下来，查理已经接到四个类似的电话。打电话的都是查理认识最久、最为信赖的朋友，比如格雷格。他突然觉得非常害怕，他开始怀疑自己，他很久没有这种感觉了。他问自己：“我还是原来的我吗？”定额没了，奖金没了，也许还不得不取消一拖再拖的旅行计划……这都是可以预料的，而不可预料的是明年这个时候还有没有这份工作。



## 知道的事

没有人能百发百中。如果销售额持续下降，即使产品和服务再好也要缓一步重新考量你的目的和方法。也许你应该多花些时间再次调整销售计划。

传统的销售过程在一个多世纪中并未发生多大变化，还遵循着 50 年前就已形成的基本模式。当时的情况是供应吃紧，一切由供应商做主。订货一般要提前几周甚至几个月。而客户虽然为货源担心，但是由于缺乏相关信息，也无法与供货商讨价还价。所谓的销售人员也只是签订单的人而已。即使是今天，这种情况也时有发生——比如重要零部件或是铂金等商品——但这都是例外。

近几十年，随着供应商越来越多，销售人员也从当初签订单的人发展成为销售代表，他们利用社交技巧和产品知识了解客户需求，并提供相应的产品和服务。为了建立长期关系，销售代表与客户一起打高尔夫球，在豪华包厢看足球比赛、看演出，或是邀请老总去看奥运会或是超级杯等专项赛事。这使得销售人员更有优势，更可能达到客户要求。

但是如今情况完全不同了。每个行业都有很多供应

商，数量还在不断增加。而且借助互联网，合适的商家很容易就找得到，人们对报价和详细说明等信息都能了如指掌，不再受地域限制，信息不对称现象也不复存在。另一方面，由于为客户和股东创造价值的压力非常大，许多商家不得不采取一些新手段压低报价，如要求供应商的生产过程透明化或是对某一商品进行大量生产。结果造成市场上商品过剩，有时甚至对供应商造成沉重打击。另外，网上拍卖也被商家利用，使供应商自相残杀，导致最终报价过低，一点钱也赚不到。

在这种情况下，光靠长期的关系和优质的产品是远远不够的。因为即使计划完美、技术突出、产品开发周期短、运营效率高，甚至依靠熟人，都无法保证拿到订单；即便拿到了，价格也低很多。通常情况是，供应商的利润空间被挤压，又留不住客户，理想的销售额也无法实现。

这对供应商其实是一个绝好机会。当然，对客户来说，光满足价格要求还不行，还要求你在市场上取得成功。所以他们在想要低价的同时还想让顾客喜欢他们的产品和服务；他们想要把竞争对手远远甩在后面；他们想要拓展业务，提高收入，让钞票源源不断流进来，总之，他们想要全方位的成功。因此，他们心中理想的供应商是能够帮助他们达到上述目标的伙伴，而不是做一次生意就说“Bye-bye”的商贩。

客户想让供应商了解他们的业务流程，这样就能帮他们改进。因此，供应商要注意的是：传统的销售模式是行不通的，因为这种早已弃之不用的方法已经不再适应当前形势了。虽然管理人员一直努力通过建立激励机制、吸纳人才来为传统销售模式注入新动力，但是彻底改革才能真正解决问题。

为改革销售模式以适应当前商业环境，我特别撰写此书提供指导意见。本书阐述了一种全新的销售方式，既具创新性，又具实用价值，它已经在多个行业和企业得到实际应用，能把你从商品过剩和拼低价的地狱中解救出来；能帮你在竞争中脱颖而出，在与客户不断加深关系的基础上，为更优惠的价格、更大的利润、更快的业绩增长速度铺平道路。

1

## 转变你的销售方式

新方法的核心是对客户的发展给予最大关注，这与大多数销售人员和公司的做法背道而驰，甚至可以说是180度大转弯。你不能再仅仅关注自己是否成功，相反，你应该把关注的重心放在你给你的客户帮了多大忙上面。如今的销售重点不再是具体产品或服务，而是为客户提供帮助。利用手头资源帮助客户达到业务目标，你就创造了价值。

为客户创造价值的能力会让你在激烈的市场竞争中脱颖而出，而你也会得到相应的丰厚回报。我把这种新的销售方式称为“创值销售”。

创值销售与传统销售方式有许多不同之处，主要体现在以下几个方面：

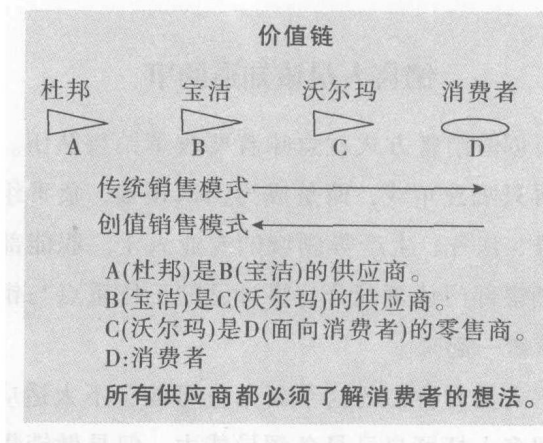
**第一，作为销售一方，你要花大量的时间和精力，去详细了解客户的业务。客户的目标是什么？最关心的经济指标是什么？他们是怎样创造市场价值的，是什么关键因素使他们的产品和服务更具优势？了解这些之后你才能制订短期、中期和长期计划为客户提供帮助。其中，中期和长期计划蕴含的机会最多，因为你可以与客户一起，用你创造的价值改变整个行业的游戏规则。**

**第二，调动资源了解客户的业务运作，并制订改进策略。销售已经不再仅仅是销售部门的事：要把公司所有有用的资源都调动起来。法务、财务、研发、市场、生产部门的同事都可以与客户建立良好关系。为此，你需要收集并编辑大量客户信息，其中既有已发生的事实，也有客户的想法。把这些信息存入共享数据库，以此确定最佳方案。**

你还需要在公司内部以及公司与客户之间建立新的人脉关系。信息沟通应该是双向的。在这一过程中，公司内部职能部门之间，公司与客户之间正式与非正式的往来会很频繁。比如，你们的工程人员可能要与客户方

当面沟通产品规格或服务细节。

第三，了解你的客户之后，进一步了解你客户的客户。仅仅满足客户所需是不够的，你还得知道客户需求背后动机是什么。为了使解决方案有针对性，你要知道客户的客户是谁，他们想要什么，他们的问题是什么，态度如何，决策过程如何进行等等。想要设计出独一无二的方案，就得从头努力、追根溯源，从最终消费者的需求一直追溯到当前客户的需求。举例说明，以下是某公司客户的价值链：



第四，你要明白依靠这种模式拿到订单、产生效益的周期更长。在客户中建立高度的信任感需要耐心、决心和持之以恒的精神，这是非常重要的。因为在这种新型关系中，双向信息交流比以往要深入得多。但是一旦开



始起作用，其运作周期是很快的，因为你已经建立起了信任和信用。

最后，高层要重新调整信任与奖励机制，确保整个公司配合销售方案有效实施。

比如季度销售目标顺利实现，受到奖励的不应该只有销售人员，其他付出努力的职能部门也应当按贡献比例得到表彰和奖励。如果在得到全面培训和支持以后，销售人员或是其他职能部门领导仍不能全心贯彻实施新的销售方式，那就应该考虑换人了。

## 销售人员该知道的事

实行创值销售方式就意味着要改革销售队伍。销售人员不再只唱独角戏，而是成为团队领袖，负责组织和指挥财务、法务、生产等领域的专业人士。职能部门也应该与销售部门认真配合，将自己的工作重点与销售团队的需求统一起来。

销售人员对自己的这个新角色可能会不太适应，起初会有很多人怀疑自己具备领导能力，但是做销售的人一般人际交往能力都很强，很多人非常善于协调各部门工作。

另一方面，买卖双方达成交易关系后，信息再从卖方直接传递到买方。