

销售罗盘系列

# 赢单罗盘

大客户销售制胜之道

夏凯◎著

基于对上千个大单的复盘

通过大数据分析提炼销售成功的一般规律  
超越经验直觉，提升赢率

 中国人民大学出版社

销售罗盘系列

# 赢单罗盘

大客户销售制胜之道

夏凯◎著

中国人民大学出版社  
· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

赢单罗盘: 大客户销售制胜之道/夏凯著. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 12  
ISBN 978-7-300-26145-4

I. ①赢… II. ①夏… III. ①企业管理-销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 198354 号

### 赢单罗盘

大客户销售制胜之道

夏凯 著

Yingdan Luopan

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	天津中印联印务有限公司		
规 格	160mm×235mm 16开本	版 次	2018年12月第1版
印 张	17.5 插页 2	印 次	2018年12月第1次印刷
字 数	204 000	定 价	66.00元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

罗盘，又名罗经，融先贤哲学思维和智慧于一体，经天纬地、勘察断事，无所不指无所不包。

销售，大客户销售组织复杂、角色多、流程长、影响因素多、过程抽象，更多依靠经验判断。

赢单罗盘，将复杂销售的影响因素，基于逻辑分类并结构化，借助大数据和人工智能，探索规律、揭开迷局、识别风险、发掘机会、提高赢率，探寻大客户经营的成功之道。

## 序

# 十年潜心铸一剑

整十周年。

从 2009 年开始接触策略销售，到 2018 年整十年了。

十年间，始终关注和思考一件事，不断思考不断分享，每次都有新的感悟、启发和收获。有幸在人生旅途中亲历了这样一个美妙过程，有了这样难得的人生体验。

这套思维和方法，也在不断地思考、传播、实战、总结中优化和升华，逐步形成一整套逻辑清晰、结构完整、资源齐备的理论体系，同时也是一套完整的工具和应用体系。

这套方法和体系，除十年来亲授超过 300 场外，更有 528 位导师参加认证，举办培训辅导分享超过 2000 场次，累计分析大单金额超 1000 亿元，超过 10 万销售人受益。

勿忘初心。

驻足回首，重整行装再出发。

## 为了什么

推开这扇门，偶然中的必然。

从销售一线到总部拼杀奋战多年后，我于 2009 年出任用友大学营销学院院长，负责公司的全国营销训练体系。要找准业务难题、打造业界精品，

就必须找到关键突破点。回想我从 2000 年开始接触解决方案和顾问式销售，逐步接触和操盘大单，特别是自 2004 年开始负责大区和全国的业务线后，感受到销售团队普遍存在的严重挑战是，在面对一个复杂大单时，销售往往没有统一的章法套路，都在根据自己的感觉和经验摸索判断，导致在自己的销售生涯中遭遇了一个个残酷的场景。

很多兄弟见到大单兴奋、紧张，鼓足勇气、奋不顾身冲上去，常被碰得满头包，纠缠其中迷茫无助，甚至经验不足被对手下套。那种处心积虑经营半年多，最后痛失机会惨淡出局的场景，历历在目。内心强大些的，强打精神投入下一场战斗。更多朋友自此一蹶不振，随后在江湖上销声匿迹。其间有多少痛苦、多少迷茫，又有多少青春就这样埋葬其中？真可谓九死一生。

那些打下大单的少数英雄，切身体会了那种感觉，冥冥中有了些自己的套路，可分享出来的经验却很难直接复制。结合自己打单心得和推动全国业务的经验，我隐约感觉到，成功背后一定有些规律，一定有套方法，能指导销售打大单，能指导不同行业业务的打单路径，能形成集团、分公司和销售团队之间的统一思维和语言，能让销售人不再那么纠结、迷茫、时喜时悲……

带着这些问题和期望，我开始了探寻之旅。

## 做了什么

### 经验从实战中来

带着使命和责任，思考到底应该如何破解销售难题。实践出真知，成功的方法，势必藏于那些成功的人身上。我们随即邀请和召集了当时最叱

叱风云的那些江湖大佬，他们身上有着太多的经验和伤疤。分享经典打单案例、分析组织结构、研讨攻防对策、归纳成功经验、总结失败教训，梳理脉络和要点，探寻思维框架和打单方法。最初的积累和宝贵财富弥足珍贵。现在他们中很多人已是公司创始人、总裁或高管。

## 师夷长技以治夷

当年在本土企业做销售，遇到的最强劲对手莫属那些外企。结合与外企多年的大单争夺战，感觉到要想在高端市场正面迎击，必须了解、熟悉和适应他们的打法。按这个思路，我们开始关注和研究各家的销售套路，顺藤摸瓜，逐步接触到为其服务的世界级咨询机构。

几经考察后我们决定直接和国外的知名销售咨询机构合作。据销售咨询机构的朋友说，这是本土企业首次引入国外的销售咨询服务，这些外资销售咨询公司之前更多服务外企。折腾一番后，有两个重大发现。一方面，销售打单的成功确有共通之处，并且很多世界级企业正在使用，经过我们自己多张大单复盘，也得以验证这些方法的有效性。另一方面，我们发现这种方法的导入训练要求很高，不仅对老师要求非常严苛，对学员要求也很高。

相较来说，外企入职经过严格选拔，入职训练时间较长，公司匹配的训练机会和资源丰厚，而本土很多销售没有机会经过严格选择和专业训练，同时一两位外聘老师很难支撑全国数千人规模的培训，而精致小班教学、抽象理论理解、工作坊式研讨，亦很难适应本土基层销售人员的实际情况。

必须找出一条适合本土实际情况的路。

## 学我者生，像我者死

不结合本土实际、不考虑一线人员现状，肯定是不行的。再好的理论

方法，单纯照搬也行不通。基于顶级理论，结合自身实践，构建符合应用人群和对象的模式方法，才会更有效果。

我们不断研究探索，结合训练对象和业务实际，对训练内容重新梳理，教学方式是以案例教学推广行业大单打法，通过沙盘对抗激活旧知，面向问题重点教学。还要改变以老师讲解为主的方式，让学员对抗讨论分享，老师用对抗结果和理论点评教学。通过显性的教学过程设计、精细化教学资源与工具设计，确保能认证、复制内训师，进行规模化覆盖。同时必须有落地应用工具，通过工具真正让大家用起来，并形成机制，纳入管理制度。

模型是理论研究的核心。大客户复杂销售是个差异化很强的抽象任务，没有任何两个客户和项目是相同的。研究理论模型、形成评估模型、做沙盘对抗的思路，曾受到很多人质疑。即便如此，我们仍笃信不疑、义无反顾。那段时间对销售各要素及其之间相互逻辑的分析梳理，为之后多年的研究和实践奠定了重要基础。

## 历练琢磨，渐自成蹊

三年后，集团组建教育业务板块。

这套方法也随之走向市场。走向市场需要精品，从事教育行业不能外行。这期间，我有机会接触并研究组织绩效模型和教育教学理论，找到了组织绩效提升、管理体系构建、个人行为改变、教学方法与过程设计等诸多方面的理论依据。这套方法也随之不断成熟和体系化。

从企业培训到院校教育，从职场精英到院校学子，从军工到制造，从通信到金融，从传媒到服务，所到之处即历练之机会。这套方法在不同行业得以验证，被多所高校纳入教学计划，被多个知名学府总裁班和营销班引入。



又三年后，移动互联网一夜爆发。

互联网、云计算、大数据随之扑面而来。平台战略、大数据、生态带来深度思考和巨大冲击。我一直在想，这套方法靠个人讲授，即使一年讲100场，一场50人，一年最多也才覆盖5000人。而全国有3000万大客户销售，个人再努力也如沧海一粟，有没有办法让更多人讲、更多人学、更多人用呢？这么大量的对抗数据，蕴含了多少经验和秘密，该如何收集和分析？有没有更简洁易用的分析工具让大家应用？该如何提升组织销售能力、改变销售人的生存现状？

教育业务战略聚焦院校市场，企业市场机会又如此之大，该何去何从？有道是不破不立，不舍不得，几经思考后我毅然走上独立创业之路，组建了销售罗盘<sup>①</sup>。

聚焦B2B销售领域，我从头重新梳理，潜心重构模型，寻找创业伙伴，投入资金研发互联网平台，开发在线对抗工具和分析软件。几个月后，得知我所做的事，并考察过平台和产品原型后，用友集团投资公司和教育公司两位老东家联合进行了战略投资，我因此备受鼓舞，也无比感恩。

又一个三年后，创业路上不断探索。

以“开放、众创、共赢”为文化，以“用软件玩培训、让培训更落地”“用培训玩软件、摆脱应用困境”“数据颠覆权威、智能驱动销售”“平台带动应用、汇聚众人力量”为模式，我在创业路上不断探索前行。至今团队发展到数十人，其中软件平台研发人员占到68%，已获得几十个项目的软件著作权和产品著作权。

三年来我们服务了数百家企业，包括中国电信、华为、平安等500强，

---

<sup>①</sup> “销售罗盘”指的是寒崖（北京）网络科技有限公司，销售罗盘为该公司拥有的注册商标。

中国建研院、中国纸业等央企，以及诸多行业龙头和创业新秀。在实践中，我们不仅形成了更加完善的理论体系和适用不同行业的分析模型，更衍生出考试测评、定制案例对抗训练、实战工作坊、在岗双周实战辅导、全国营销技能竞赛、大数据分析报告等系列应用和服务。感谢客户和伙伴的信任支持，让赢单罗盘<sup>①</sup>更实用、更丰富和更有生命力。

通过定制行业案例，平台积累了 500 多个行业对抗案例。通过培养导师和教练，平台汇聚了 1 000 多位导师精英。通过技能培训、在岗辅导、技能竞赛，公司逐步形成项目化、标准化运营模式，形成了技能训练平台、工具应用平台、运营平台、协同平台等系列应用。规模化训练和实战应用支撑了大型组织战略与业务策略落地，销售罗盘成为客户赋能与绩效提升的运营伙伴。

这一切，才刚刚起步。

## 成为什么

凡是过往，皆为序章。

世事纷扰，众音嘈杂。机会很多，诱惑很多。

未来，这套方法将成为什么？赢单罗盘将成为什么？销售罗盘这个团队将成为什么？

唯有通过更清晰的形势研判、更坚定的战略定力、更明确的价值导向、更专业的作战能力，公司才能获得持续健康发展。

---

<sup>①</sup> “赢单罗盘”是寒崖（北京）网络科技有限公司所开发的销售应用工具。

## 聚焦 B2B 销售领域

从供给侧改革到城镇化建设，从智慧城市到数字中国，从产品到解决方案，从交易到战略合作，从单体到生态联盟，从项目交付到联合运营，企业级交易仍将是主流，提供解决方案与联合运营模式将成为核心竞争力，对管理者和从业者要求也更高。刚性、旺盛、持续，这个领域的机会之大，超出想象。

众多销售人奔波其中，他们可能是职场新生代，拥有全新的思维和视角，需要更简单有效的方法和更实用好玩的工具，需要更轻松幸福的销售生活。让销售人不再迷茫，帮助销售人获得成功，做一名幸福销售人，这就是赢单罗盘的使命。

## 发力云和人工智能

云不仅能降低成本、连接客户，而且能触达诸人、诸事、诸物。云服务能否带给销售人及时有效的帮助？能否给那些缺少训练机会、需要章法套路、还在靠打鸡血维持的三千万销售人以帮助？可能是云工具、云服务，可能是一句提示、一个策略、一位大咖教练的在线辅导……一切皆有可能。

销售是一门复杂的学问，是基于人类智慧与情感本能的组织行为学和社会行为学。依靠人工建模可以大致分析解决问题，而如何将人工智能与业务场景进行融合与应用，通过海量数据挖掘和机器学习让数据自己找到最精准的答案、制定最精准的策略计划，其想象空间巨大。深入研究业务实践，形成人工智能的核心竞争力，成为大客户销售领域的人工智能专家，赢单罗盘义不容辞、当仁不让。

## 回归客户价值

无客户，不成功。

销售罗盘秉持客户价值驱动的理念，随需而变。

体量庞大的超大型企业，需要建立自己内部专业的、规模化的、持续的赋能体系，内生造血培养内训师和教练，紧贴业务开展规模化训练和实战辅导，赢单罗盘将开放全套资源，助力战略变革落地，帮助组织提升绩效，“让销售成为变革驱动力”！

高速成长型组织需要逐步建立和完善营销体系、训练销售团队、突破关键业务、提升团队业绩，赢单罗盘为其提供训练辅导方法的一体化方案 and 平台，“一切只为业绩超额”！

中小微创业公司需要基本的销售模式和套路，需要低成本导入基本方法，直接帮助个人打单，直接产生业务结果，赢单罗盘为其提供云工具与在线服务，“您的赢单神器”！

赢单罗盘以核心能力满足客户核心需求。平台上越聚越多的导师群体、易用好玩的工具软件、灵活多变的模型配置、海量的案例和数据，必将爆发出巨大威力。

销售罗盘必将成为企业级营销领域顶级的体系构建者、方法赋能者、绩效提升者，必将成为组织战略变革与销售绩效提升第一运营服务商！

赢单罗盘必将被打造成企业级营销领域第一款赋能型软件！

我偶然踏上了销售之路，从最基层的销售做起，二十年来，困惑过、纠结过、怀疑过、迷茫过、痛苦过，也快乐过。能够在这样的平台上接受训练，能够得到师长高人带领指点不断成长，何其有幸！真心感谢用友平台和各位师长带给我的一切。

而更多的销售人，可能难遇这样的平台和机会，难以接触到专业的方法和训练，只能在实践中不断摸索和尝试。他们希望靠自己的勤奋努力和辛苦付出，去赢得尊严和未来。他们更需要帮助。

还有些销售人，十几年、二十年来身经百战，战功赫赫，作为过来人，他们可以成为导师、教练去帮助正在困惑迷茫的年轻销售人。想想看，当我们自己 25 岁孤立无助时，有位 40 岁的老江湖指点一二，那会是什么感觉？成己达人，岂不快哉！你帮助的不是别人，而是十五年前的自己。

过去十年走来，一路风景一路情。

未来十年的路，一起走，可好？

夏凯

2018 年 11 月于北京

# 目 录

引言 销售那些事儿 .....	1
第 1 章 客户背景 .....	17
1. 客户与项目 .....	18
2. 机会类型 .....	22
3. 市场阶段 .....	27
4. 市场地位 .....	32
5. 理想模型 .....	36
小结 .....	42
第 2 章 项目形势 .....	45
6. 销售目标 .....	46
7. 所处阶段 .....	53
8. 竞争形势 .....	59
9. 紧迫程度 .....	64
10. 自我感觉 .....	69
11. 形势三维 .....	72
小结 .....	79
第 3 章 角色分析 .....	83
12. 四角九力 .....	84
13. 参与影响 .....	96
14. 反馈支持 .....	102
15. 支持程度 .....	110

## 2 赢单罗盘：大客户销售制胜之道

16. 结果与赢 .....	116
小结 .....	124
第4章 罗盘分析 .....	127
17. 组织结构 .....	128
18. 赢单指数 .....	136
19. 角色雷达 .....	146
20. 形势雷达 .....	152
小结 .....	167
第5章 策略布局 .....	169
21. 形势定位 .....	170
22. 布局原则 .....	177
23. 战术要点 .....	186
24. 行动部署 .....	194
25. 资源调配 .....	202
26. 制胜策略 .....	208
小结 .....	215
第6章 即刻启动 .....	219
27. 策略工作坊 .....	220
28. 双周分析会 .....	229
29. 成为销售教练 .....	233
30. 关键绩效指标 .....	240
31. 绩效提升密码 .....	247
32. 赢单 Y90 .....	253
销售罗盘精品销售课程和工具 .....	259
参考文献 .....	261

## 引言 销售那些事儿

### 力不从心

小张最近有些郁闷。

临近年底冲刺，跟踪了半年多的一个大项目突然有了变化。

冯部长是客户方项目负责人，小张的强力支持者。半年多来，小张不仅自己常跑，还申请公司多位专家顾问到过现场，从初步接触到讨论需求，从制定方案到产品演示，从样板参观到讨论预算，冯部长一直主持并深度参与，对小张及其所在公司也很认可。在此过程中，小张和冯部长多次向主管领导汇报，也赢得了认同和批准。冯部长还协调相关领导和部门参与项目，他们也都表示支持。小张还听说冯部长深得领导信任，感觉胜券在握，冲刺会上向老大拍了胸脯，一定拿下单子！

就在冯部长提交计划准备招标时，公司却安排该项目由另一个人负责。新来的负责人不懂业务，也没看过方案，而且他那里积压了好几份采购计划，据说要排队等候。小张去催他，对方不冷不热。小张找冯部长，冯部



长说自己也不好去催，风声紧太主动不合适，看上去有些想避嫌，甚至后来连小张的电话也不接了。

年终冲刺关键时刻，老大给小张下了死命令，必须拿下单子确保回款。要走完招标，还要再追回款，哪儿还来得及！小张有些力不从心。老销售们在小张耳边说了一堆，可能冯部长表现太明显导致领导有看法，项目拖久了夜长梦多，竞争对手做了工作，等等，这让他心里更没底了。

这样的情境几乎天天上演。难得在客户中找到一位感兴趣的人，好不容易发展成支持者，可每到关键时刻总有陌生人进来，而那位支持者却开始退缩，表现得不再那么给力。此前内心隐约的那种担忧，总在关键时候变成现实。

## 进退两难

这个项目小李跟踪几个月了。

单子不小，客户需求也不是很复杂，公司产品基本上都能满足。这单小李没少费心思，客户的业务经理对业务问题和需求很认同，对方案能实现的目标也比较清楚，表现得很支持。业务经理与业务副总经常沟通，业务副总又向董事长做过两次汇报，董事长也很支持，授权业务副总与相关部门组成评估小组，共同评估推进。

评估小组中有位常务副总，主管人力运营和企管，他把企管经理也列入评估小组。接触几次后，小李感觉这个企管经理有些不好打交道，总是应付推脱，有些像“老油条”。通过其他渠道了解到，业务副总与常务副总略有不和，在公司会议上经常意见相左，企管部更是以规范管理为名经常卡业务部的脖子。小李还听说，业务副总支持的事，常务副总通常都反对。

项目提交评估小组后，就一直卡在那儿。小李找业务经理和业务副总，他们说要常务副总和企管部表态才行。找常务副总和企管部，他们又爱理