



# Top Sales

《计算机产品与流通》系列丛书

真实、实用、敢说真话和全面分享是本书  
最大的特点

# 销售三人行

一本谈话体的销售培训教程



李楠 主编

畅销书《输赢》作者付遥强力推荐



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# ·销售三人行·

无论是销售员还是销售主管，你都能在这本书里找到自己的身影，和你曾经或者将要面对难题的答案。这本书是为你定制的销售指南，引导你快速地走出销售迷宫，让你更受欢迎，更迅速接近成功。

——北京倍腾企业顾问有限公司 资深顾问师 付遥

《销售三人行》是我两年多来每期必读的文章，如今终于结集出版了，我相信这本书能让更多的销售员和销售管理者从中受益。

——英迈国际（中国）有限公司 总经理 张凡

这本书终于在业界千呼万唤中诞生了，它凝聚了众多IT界销售精英的智慧，总结了许多经典销售实战的经验。是开拓视野，增长知识，学习技能的一本不可多得的好书。

——华讯网络系统有限公司 副总裁 张宏

理论与实践的结合，技巧和方法的总结，《销售三人行》是一本销售必看的好书。

——IBM核心渠道市场经理 唐英豪

我相信，提炼了大量孙老师培训课程中的精华，再配合如此多的销售精英的实战经验后撰写的这本书，对企业职业销售人员来说，的确是一不可多得的好书。

——F5公司中国区 总经理 张毅强

孔子说三人行必有我师，我说对于销售员来讲《销售三人行》必不可少，如今结集出版的这本书更是销售员不可或缺的宝典。

——浙大快威科技集团有限公司 总裁 蒋忆



**Top  
Sales**

畅销书《输赢》作者付遥强力推荐  
一本谈话体的销售培训教程

上架建议 销售管理/销售员培训

ISBN 978-7-80197-622-2



9 787801 976222 >

定价：29.80元

《计算机产品与流通》系列丛书

# 销售三人行

一本谈话体的销售培训教程



Top  
Sales

李楠 主编

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

销售三人行 / 李楠主编. —北京: 企业管理出版社,

2007.1

ISBN 978-7-80197-622-2

I.销… II.李… III.销售学 IV.F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第147277号

---

书 名: 销售三人行

作 者: 李楠

责任编辑: 群力

书 号: ISBN 978-7-80197-622-2

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: 北京市昌平北七家印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 17.25印张 250千字

版 次: 2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

定 价: 29.80元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



# 全书受访人物

(按字母排序)



## 杜波

现任北京清华万博网络技术股份有限公司总裁及董事  
先后在吉通通信有限公司、中网信息系统有限公司、3COM  
公司、FORE 系统公司任技术及销售主管;又曾任北京 263 首都  
在线副总裁,炎黄新星网络公司副总裁及首席运营官。



## 付遥

北京倍腾企业顾问有限公司,资深顾问师  
八年以上在 IBM 和戴尔计算机等公司的销售、管理经验,  
和六年的培训、咨询经验。致力于帮助销售团队改进销售方法,  
提高销售技能并激励销售心态,帮助客户提升团队销售业绩。



## 黄君平

现任思科中国公司电信事业部总经理。  
1996 年加入 Cisco 公司,先后任 Cisco 广电、ISP、新运营商  
区域经理;新运营商部门总经理,智能业务事业部总经理。



## 贾兵

现任北电网络电信事业部销售总监  
曾在加拿大新桥网络、美国思科系统公司、美国力博通信公  
司从事技术、市场和销售工作,有丰富的销售管理经验。

## 金玉丹

现任天融信公司 CEO

曾经担任络明网络全球副总裁及络明网络技术(上海)有限公司总经理、马可尼公司亚太区总裁、FORE 系统公司亚太区总裁,并在 3Com、中国惠普、中国电子工业部等担任过管理工作。



## 李强

现任北京新脉远望科技有限公司首席运营官,有多年销售及管理经验。



## 李清华

现任诺基亚(中国)投资有限公司企业解决方案事业部中国区渠道经理

IT 行业从业逾十五年,历任美国 SGI 公司产品经理,北京长天科技有限公司政府事业部总经理,思科系统(中国)有限公司渠道经理、政府行业销售经理。



## 栗军

北京华夏科技有限公司,总裁

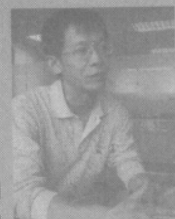
曾任清华紫光软件股份公司副总经理,有十余年的销售和管理经验。



## 刘红涛

现任 UGS PLM Solutions 公司行业客户经理

曾任 ServGate(北京)科技有限公司中国区总经理,思科系统网络技术有限公司销售经理,拥有十余年丰富的 IT 销售管理经验





### 孙峻涛

现任 CNET 中国咨询培训总经理, 高级讲师, CES 销售理论的奠基人之一。

20年的 IT 从业背景, 超过 200 个项目的成功经验, 在长期的销售工作中, 积累了丰富的本土销售经验, 致力于将世界先进销售理念与中国实际情况的有效结合。



### 王欣

现任微软(中国)有限公司电信及媒体事业部总监

拥有超过 15 年的销售管理经验。曾任 Digital Equipment Corporation 公司电信销售和全国销售经理, 3COM 公司华北地区经理和全国销售经理, EMC 公司中企渠道总监和分销总监。



### 魏来

现任 Redback 公司宽带接入服务器南中国区总监

曾在美国 ServGate 科技有限公司担任中国区销售总监, 在华为、Cisco、EMC 等公司担任销售及管理工作。



### 吴景祥

曾任日立数据系统有限公司中国区总经理

有 16 年的市场开拓和战略发展的 IT 从业经验, 曾在 EMC 台湾和 IBM 担任市场和销售等方面职务。



### 吴若松

现任 F5 公司中国区渠道总监

曾历任趋势科技中国区经理, 英特尔中国公司华南区经理、中国区渠道市场及产品市场经理, Juniper 大中华区新兴技术产品销售经理和 F5 中国区销售经理, 中国区渠道总监等职务。在 14 年的跨国公司工作过程中积累了比丰富的实践经验和市场理念。



### 于扬

现任法国盈趣信息技术有限公司销售及服务副总裁  
拥有十余年销售工作经验，曾在美国比奥软件、芬兰诺基亚、美国思科网络等多家企业担任区域经理。



### 张卫东

现任 CNET 中国咨询培训销售总监  
从事销售工作十余年，在 IT 行业有丰富的销售经验。



### 赵永志

现任飞图科技有限公司高级副总裁  
拥有十余年销售工作经验，曾任诺基亚销售经理，英特尔公司 CPG 电信行业经理，玛赛科技有限公司副总裁。



## 主要受访者

孙峻涛先生

前正方公司总经理  
现 CNET 中国咨询培  
训总经理，营销顾问，  
CES 理论的奠基人之一

### 我对销售的 4 个阶段的理解：

掐指算来，我做销售已经有 20 多个年头了，20 年里，我从这份工作中得到了快乐，学到了知识，结交了太多的好朋友，也沉淀了很多的感慨……

1987 年刚入行 IT 销售的那一段时间，我觉得销售是件让人非常快乐的事。那个时候行业里的竞争很小，而利润又很大，我几乎整日沉浸在胜利与收获的喜悦之中。

1996 年是一个分水岭，那时候行业发展渐渐成熟，竞争压力不断增大，很多受不了打击的销售员和公司都纷纷落马。那一年我记得最清楚的一个 CASE 就是石家庄电业局的项目，为了拿到这个项目，我们 14 次下石家庄，历经了 10 个月的鏖战，而这种棘手的案子是以前没有过的。就在这一段时间，我开始感觉到销售并不轻松，销售是一个与人打交道的工作。只有和客户搞好关系才能拿到项目，所以这一时期我的销售行为变成了“搞人、搞关系”。

从此之后，销售好像成了一种偷偷摸摸，和客户搞小动作的地下工作。而到了 1999 年，我有幸参加了一次 Cisco 的 High Touch Sealing(深度销售)的培

训,在思科文化和销售理论的熏陶下,我忽然茅塞顿开,发现原来销售的核心是“以客户为中心”,赢得客户关键人的信任是销售的首要工作。从这一刻开始,以前所有在我脑子里的销售技巧,销售经验都一下子得到了归纳总结,我终于明白什么是真正的销售了。在这一阶段,我凭着自己的销售经历和掌握的销售方法,在业余时间开始陆陆续续帮一些公司做不成系统的销售培训。

到2003年左右,那种要把我以前积累的各种销售理念、技能、经验、案例总结到一起的冲动越来越强烈,在很多人的帮助下终于形成了系统的培训课程——CES (Customer Engagement Selling 客户互动的销售)。而最让我高兴的是,可以通过培训把我20年对销售的体验、痛苦和快乐传递给更多的Sales,同时也能从更多的Sales那里汲取营养来和更多的人分享,真是非常快乐的事情。

孙先生有着20年的IT背景和经历,与CISCO、IBM等国际知名厂商保持着长期、良好的合作,并多次被CISCO授予“销售之星”奖、“销售精英”奖,被Intel公司授予“金名片”奖,被Novell公司评为高级业务顾问。孙先生从事销售管理工作期间与中国电信、中国吉通等运营商有着良好的关系,并成功带领正方公司成为思科在中国最出色的合作伙伴之一,在电信行业和政府领域做出了卓越的成绩。

孙先生有超过200个项目的成功经验,在长期的销售工作中,积累了丰富的本土销售理念。

孙先生自1999年开始接触国际先进销售理论并在实践工作中加以应用、完善,并以此奠基了CES销售理论。

孙峻涛先生致力于将世界先进销售理念与中国实际情况的有效结合。

自2002年8月创立CNET中国咨询培训以来,孙先生以其专业的授课方式,互动的教学风格,赢得了客户和学员的一致好评。



## 阅读本书之前的知识准备

全书涉及的客户互动销售理论(CES)的专业术语:

### 一. Burning Issue 燃眉之急

抓住了关键客户的 Burning Issue(燃眉之急),就牵住了客户的心;解决了客户的 Burning Issue,项目就已经成功了十有八九。

那么什么是客户的 Burning Issue? 顾名思义,就是让客户火烧眉毛的着急事儿。无论是公事还是私事,只要这件事能让客户急得坐立难安,对 Sales 来说都是“好事”。

找到这件事,为客户解决这件事,还愁得不了客户的欢心和信赖嘛!

把握客户的 Burning Issue 必须注意 3 个要素:

#### 1. Burning Issue 是个人化的

我们所接触的客户都是以人为单位的个体,每个人于公于私都有很多的问题和目的。

所以我们在找客户 Burning Issue 的时候,一是从私人方面去找他所面对的一些棘手事情。

如果他是个年轻人,那么他必定面对事业发展、职业选择等等问题;如果他是中年人,那么他要考虑家庭收入,子女成长和考学等等问题……只要 Sales 用心发掘,一定能从一些线索上找到客户的情感突破口。至于钱,虽然人人需要,但这招数人人都会用,反而是最没有价值的武器。

二是从公务角度出发,找客户在工作上比较棘手的事情。

Sales要了解客户公司的一些情况，比如公司的目标，公司眼下正在做哪些项目，有哪些调整，面对哪些问题？这些东西落到 Sales 的客户头上，会是一些什么具体的事情和问题，这必然是客户在公务上的 Burning Issue。一方面公务上的问题比较好找，另一方面从这个角度出发来争取客户，不但解决了客户在工作上的 Burning Issue，而且还可以用这件事冠冕堂皇地争取项目。

## 2. Burning Issue 是有时间限制的

每个单位每年都有一堆目标要实现，每个人每时每刻都有一堆问题要处理。Sales 要做的是在正确的时间段里（比如客户已经立项，准备招标的时候），解决客户当时最关心的问题。即使解决的问题很小，但是达到的效果很好。

## 3. 找客户最薄弱的地方

每一个客户的 Burning Issue 都有很多，Sales 要找最能牵动客户心肺的那个。因为客户支持 Sales 做项目是要冒风险的，Sales 必须让客户认为值得为 sales 冒险。

否则，泛泛的好处人人都不会拒绝，如果 sales 不能找到客户最痛的地方，那即使是付出了很多，客户也很可能没什么感觉。

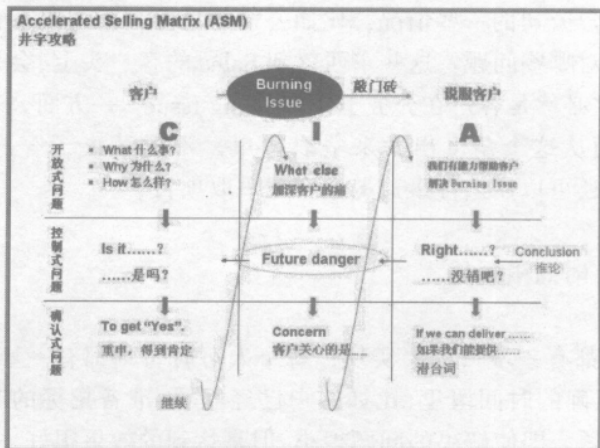
## 二. 井字攻略

对于没有经验的销售人员，一次打单的过程，犹如走迷宫。陷入这个迷宫里，销售人员不知道该如何打动与自己直接接触的客户，不知道该如何与客户方面真正的项目拍板决策人取得联系。

而什么是井字攻略呢？井字攻略能够让销售人员在与客户的接触过程中不断得寸进尺，不断和客户达成共识，不断接近客户高层。

井字攻略的两条秘籍是：

★ 井字纵向攻略。坚持“Open Question”—“Close Question”—“Summary”，也就是从提出问题，到解决问题，最后提供解决方案的流程。



★ 井字横向攻略。以和销售人员直接接触的客户的燃眉之急(Burning Issue)为突破点,去与这个人的上级会晤,然后重复井字纵向攻略。

### 1. 井字纵向攻略

很多人都认为口才好是做销售员的第一要素,其实作为一名优秀的销售员,会“问”比会说更重要。

我们知道在每一个项目后面,肯定隐藏着客户公司 CEO 的某种 Burning Issue,然后从 CEO 开始,压力依次传递到分管的业务高层身上,比如先是到 CIO,然后到部门主管,最后可能传递到我们接触的具体经办的小张、小李。

在刚刚进入一个项目的时候,销售员一般接触的都是客户组织里中低层的执行人员,也就是小张、小李。但除非小张、小李是我们的旧友,或者 CIO 是我们的亲戚,否则我们不要直接问人家:“哎,你们真正想要的是什么?你们最需要解决的是什么问题?”而是要充分展开联想,不断“Open Question”,提出问题。例如:

“小李,我觉得你们单位盖这个机房除了可以满足单位自身需求之外,好像还可以对外开展一些业务,产生点经济效益啊?”

小李说:“是啊,别提啦,谁不想产生点经济效益,可是我们是个服务部门,这个机房是准备这么做,但是该怎么赚到钱还没想透呢。”

这时,销售员就要“Close Question”,解决问题,“小李,你看我说得对不对。现在你们单位不但需要一套机房的软件硬件,而且还需要一个能够把这个机房盘活的具体的商业项目是不是?”

如果小李说是,那么销售员就可以“Summary”,提出自己的解决方案了。如果这时候小李的反映是正向的,那么销售员就要趁热打铁,进入井字的横向攻略。

一般来讲,做甲方的人,尤其是经常做甲方的人不会很直接地把他的 Burning Issue 亮给销售员。上述的例子只是一个极简化,极幸运的过程。但路线只有一

个,就是在不断的“Open Question”—“Close Question”—“Summary”中,不断与和我们直接接触的人产生共鸣,增加好感。

## 2. 井字横向攻略

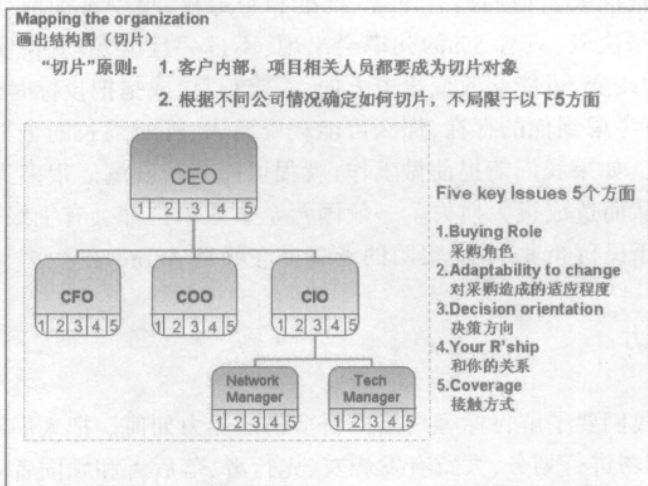
如果销售员和小张、小李提出解决方案后就到此为止了,那么销售员所能得到的就是小张、小李所能决策的业务,比如2台电脑,1台打印机什么的。而如果销售员希望从这个客户处得到最大的销售业绩,那么就必须与客户高层接触。

如何接触客户的高层是销售人员都会动脑筋去想的事,比如通过自己公司的高层,或者通过公司外的与双方都有关系的人,或者通过某个对方会感兴趣的活动的等等。但是,所有这些方式达成的见面都不能解决实质问题。经常做甲方的人,并不会因销售员请他吃顿鱼翅,而把对他来讲很重要的工程交给销售员。这些,都只是双方建立感性了解,增加好感的过程。而让客户信任你,永远要从他的 Burning Issue 入手。

所以,不论销售员过去习惯找客户高层的惯用手法是什么,最直接和有效赢得客户的方式,就是通过第一层次的接触找到的 Burning Issue,要求小张、小李就这个问题请他的上级到场,大家开正式的商务会议,并由你来讲解决方案。

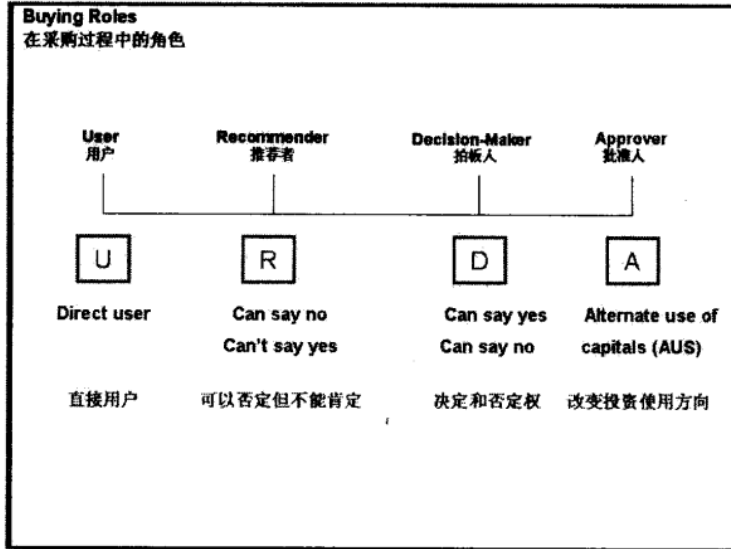
## 三.切片

分析客户是销售必须掌握的技巧,我们大致从以下5个方面分析客户,形成一个切片图:



## 1.采购角色

面对一个客户,我们首先要知道在这次采购过程中,他所扮演的角色是什么,一般有以下4种类型:



★ User(直接用户),他们是直接使用销售员的产品和服务的人,在采购过程中也常常同时充当评委或其他角色。

★ Recommender(评估者),他们负责对销售员的产品、服务,以及方案进行分析,为管理层提供意见,一般会充当产品评估、采购评估、法律评估等角色,他们有权力对你说 NO,但却没有资格说 YES。

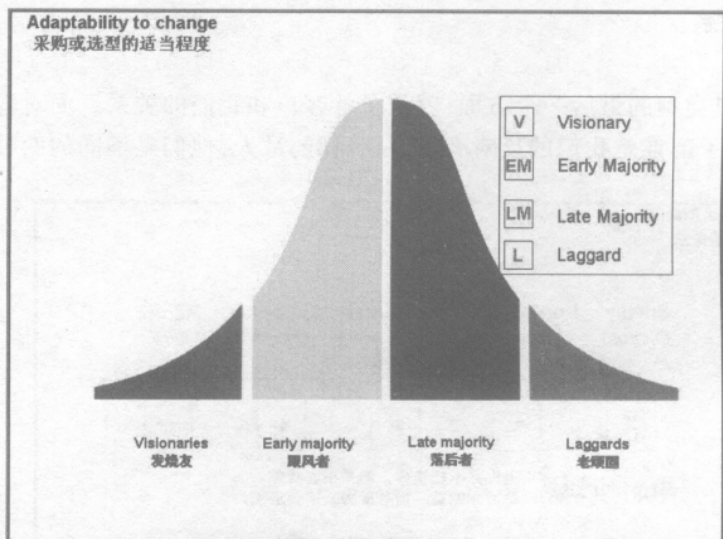
★ Decision-Maker(决策人),他们会听取推荐意见,分析评估结果,既可以对销售员说 YES,也可以说 NO。

★ Approver(批准人),他们拥有审查、批准和否定权,很少参加前期复杂的审核,一般也不会干预决策,只有5%的几率会出现,不过一旦出现,就说明当前的局面会有翻天覆地的改变,可能会改变投资方向、否定项目,或是把投标时间推迟。如果之前销售员没有考虑到他的存在,那么可能耗资巨大、耗时绵长的全部努力都要付之东流了。反之,如果我们能提前做工作,就很可能力挽狂澜。很多人常常忽略 Approver 的存在,从而造成很大损失。一般国营企事业单位都会有上级主管,他们就是 Approver,对于民营企业来说,集团的老总也许就是 Approver。

## 2.对变化的适应能力

在攻关之前,我们要了解目标客户接受新事物的能力如何。把人们对新鲜事物接受能力从强到弱进行划分,大致有发烧友、先行者、落后者和顽固者4种类型。





发烧友和顽固者都有些走极端,所以为数不多。发烧友热衷于改革,有艺术家的做派,他们会购买定制的方案;顽固者则喜欢保持现状,只购买那些在现有系统基础上扩展出来的产品和解决方案。

而先行者和落后者都是很常见的类型。先行者重视发展,希望得到全方位的解决方案,面对他的时候,我们要想办法证明自己的方案在解决问题的时候是很专业的;落后者需要的是低价、无风险的产品和方案,我们要保证他的投资回报率。

### 3.决策方向

我们要了解客户所负责的业务范畴,要知道他负责的是财务工作,还是技术,或是具体的商业运作,另外还要了解他的关系网是怎样的。

