

输赢

之

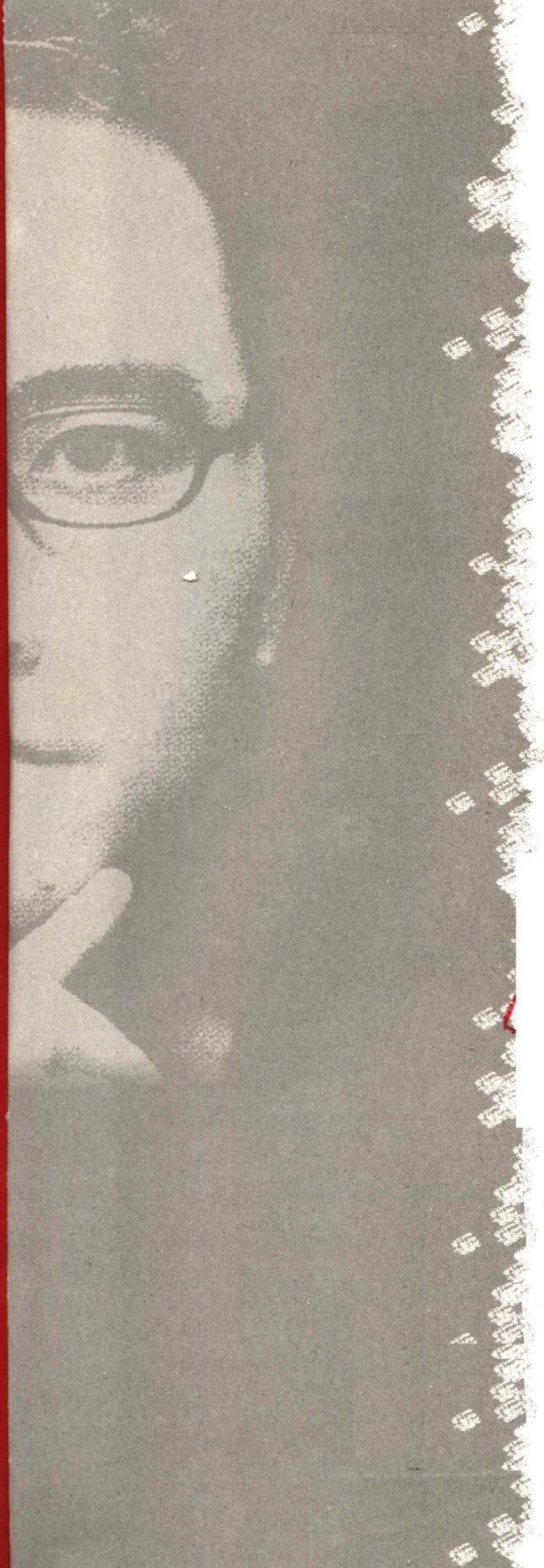
推龙六式

「拓展客户的六个关键步骤」

LOSE & WIN
付遥 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



输赢 之 推龙六式

付遥 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

输赢之摧龙六式/付遥著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-301-13239-5

I. 输… II. 付… III. 销售—方法 IV. I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193953 号

书 名: 输赢之摧龙六式

著作责任者: 付 遥 著

责 任 编 辑: 玉晶莹

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13239-5/F · 1818

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电 子 邮 箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.5 印张 170 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 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

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

商场如战场，销售是现实生活中最残酷同时也是最伟大的职业之一。由于条件的限制，大多数中国的销售人员在没有得到足够训练前，就被匆匆送上战场，凭着自己的悟性和天赋在惨烈的竞争中厮杀。另一方面，顶尖跨国公司早在数十年前就建立了完整严密的培训体系，从心态、技巧到方法对销售团队进行魔鬼训练，在精心设计的立体矩阵式组织结构下，在中国市场上展开激烈的对决和混战。这是前所未有的战场，五六千万销售人员奋战在第一线，代表各自的企业和股东，承担着企业兴亡的重任。他们投入全力，输赢之间殊为不易，因此我希望能够以此书指导后来者少走弯路。

本书的内容来自我这十六年的销售体验。我1990年大学毕业后做了两年研发工作，从1992年开始我的销售生涯，屈指算来已有十六年。前八年我在IBM和戴尔这样世界级公司的销售一线冲锋陷阵，2000年被偶然调至戴尔公司负责企业培训，潜心钻研最新的营销理论和方法。在这十六年中，我不仅参加过各种各样数不清的培训，而且有幸亲自训练了大量的销售人员。我离开戴尔公司之后，开始在清华大学（继续教育学院和职业经理训练中心）和北京大学（经济管理学院）等学府与各行各业的总裁班学员探讨销售方法，也深入联想、诺基亚、中国移动等大型公司的基层销售部门，还为各行各业的中小型公司提供培训和咨询服务。

我在离开戴尔公司时曾经写过一本专业书籍《八种武器——大客户销售策略》，那是我的第一本书，帮我走进咨询和培训行业。现在看来，这本书明显需要改进：从那以后的五年时间里，我对销售有了更深入的研究，使得我能够更深刻地描述销售的基本方法和步骤，那时我的经验仅仅集中在IT行业，现在则接触了各行各业的销售模式，整理出来的方

法更加普遍和通用，这些方法被融入《输赢》中，就产生了大家看到的摧龙六式。

《输赢》出版之后，很多读者对摧龙六式非常好奇。我们至今已经收到四万多条短信，索要摧龙六式的电子版书籍。《输赢》的读者渴望有一本专业并且系统的书籍帮助他们在残酷的商业竞争中生存和发展，从这个角度看，专业书籍比小说更有价值。于是我在一年前开始动手写作一本关于销售方法的专业营销书籍，去年冬天时完成大半，交给北大出版社博雅光华策划负责人方希女士。她看完后直截了当地告诉我：不好，太枯燥，让人看得昏昏欲睡。

我把稿子又看一遍，确实如同她所说，当时没有好的思路，就将这些内容打入冷宫放到一边，去写自己喜欢的历史小说了。写小说要比写专业书籍容易得多，可以随意放开思维信马由缰地编故事；写专业书则不能随意，讲究严谨并符合逻辑，往往为了得到一个结论就要花费大量的时间。例如，为了证明销售技能对销售业绩的促进作用，我在戴尔公司时曾经花费整整一个季度的时间，出差到将近十个城市，对数百名销售人员进行能力评估、打分和量化，再与销售业绩进行散点图分析，花费这么长时间和精力，写到书里大约只有不到一千字的内容。

写小说也比写专业书有趣和好玩得多，小说可以放到网络上连载，与网友们互动，倾听他们的建议，哪怕一个最简单的“顶”字，也让我兴奋不已，何况很多网友提出大量有价值的建议，乐趣超过很多游戏。自从开始写小说后，我连最喜欢的电子游戏《魔兽世界》都不玩了。写专业书时只能独自笔耕，缺少了互动和交流，比起小说写作，这个过程枯燥很多。

终于有一天，我突然有了灵感，为什么不将专业书籍用小说的方式来写呢？我曾经看过一本名为《六西格玛的力量》的专业书籍，作者用小说形式将很枯燥难懂的六西格玛写得栩栩如生。我在写《输赢》的时候尝试了这种方法，不过当时担心写过多的理论影响小说的可读性。现在写专业书就不必有这个顾虑，有了这个想法后，我终于从死胡同里走了出来，开始动笔了，希望大家既有收获又能得到阅读的乐趣。

书中人物介绍

- 周 锐 原捷科中国公司华东地区销售总监，后被公司调回北方区负责北京地区业务。捷科公司是世界顶尖的信息技术公司，在全球拥有数十万员工，为世界 50 强企业之一。
- 方 威 捷科公司华东区客户经理，与周锐一起来到北京，负责经信银行的超级订单。
- 杨 露 捷科公司华东区销售主管，被周锐一手培养和提拔起来。
- 林佳玲 被亚太区派往中国担任中国区市场总监，负责售前支持工作。她还受命于亚太区总监罗林斯，寻找捷科在中国业绩不佳的原因。
- 崔 龙 捷科公司北方区客户经理，周锐的下属之一，因业绩不佳被调到周锐的团队。
- 肖 芸 捷科公司北方区客户经理，周锐的下属之一，正在怀孕中。
- 谢 伊 捷科公司北方区客户经理，周锐的下属之一，是肖芸的好朋友。
- 钱世伟 捷科公司北方区客户经理，周锐的下属之一，是刚加入公司的新人。
- 陈明楷 捷科公司中国区总经理，周锐的顶头上司，上任后虽然止住业绩下滑的势头，却始终不能击败竞争对手，使公司业务获得增长。
-
- 骆 伽 捷科全球竞争对手惠康公司北方区销售总监，周锐的初恋女友，现在负责经信银行的订单。惠康公司通过连续的并购，规模接近独霸信息行业数十年的捷科，正在全球挑战捷科的老大地位。
- 林振威 惠康公司中国区总经理，骆伽的顶头上司。
-
- 刘 丰 经信银行行长，客户关系管理项目的最终拍板者。
- 崔国瑞 经信银行副行长，分管技术，主管客户关系管理。
- 涂 峰 经信银行的信息中心主任，直接负责项目的建设和维护。
-
- 刘国峰 刘丰唯一的儿子，即将出国留学，赵颖的男朋友。
- 赵 颖 空姐，刘国峰的女朋友，即将与其一起出国留学。

前 言	/1
-----	----

书中人物介绍	/3
--------	----

序 章 客户拓展的六个关键步骤	/1
-----------------	----

捷科中国公司销售总监周锐必须在一个季度内完成高额的销售任务，手下却只有几名一贯表现不佳的销售人员，他将多年总结出来的顶尖销售策略倾囊相授：价值、需求、价格、信赖和体验构成了客户采购的五个必备要素，销售就是满足这五个要素的过程，并由此产生拓展客户的六个关键步骤——战无不胜的“摧龙六式”。

第一式 客户分析	/11
----------	-----

销售拜访时应该围绕客户的需求，而不是资料。客户资料就像鸡蛋壳一样包裹在需求外面，如不先剥除外壳，就不能深入挖掘客户需求。最了解客户资料的人一定是客户自己，向导认可我们的价值，愿意提供资料帮助我们，他们像火炬一样照亮周围的环境，让我们找到前进的方向。

第二式 建立信任	/33
----------	-----

“三板斧”是套路单一、有致命缺陷的下三烂打法。当销售人员掌握推进客户关系发展的规律，并学会与各种不同个性客户打交道的方法，洞悉客户资料，见招拆招，随需应变，就可以彻底破去“三板斧”。

第三式 挖掘需求	/55
----------	-----

客户需求分成表面需求和深层次需求，销售方法也分成两种：产品销售（即推销）和顾问式销售。客户遇到的问题和希望达成的目标是深层次的潜在需求，或者需求背后的需求，如果问题不严重或者不急迫，客户当然不愿意花钱。销售人员必须找到客户的燃眉之急，并按照客户的采购流程规划行动计划。

第四式 呈现价值 /77

世界上从来没有同样的一片叶子，也没有长相完全相同的人，客户需求也各不相同，为了避免越来越激烈的价格战，必须进行差异化竞争。从公司的研发、生产原料、生产过程和服务体系找到与竞争对手的不同，找到对不同客户的价值，产生竞争策略和行动计划。

第五式 赢取承诺 /105

如果把销售比做钓鱼，成交就是收杆；鱼漂一沉就是收杆的信号，赢取承诺首先要识别客户购买信号，然后采取各种各样的促成交易的手段。谈判能力和增值销售则可以大大改善销售利润。

第六式 回收账款 /119

两个人上山打兔子，却遇到一只老虎，第一个人转身就跑，另外一个在后面大喊，“别跑啊，反正你也跑不过老虎”，那位先跑的边跑边喊，“我只要跑过你就行了”。收款表面上是向客户要，其实也是和对手竞争，客户就那么多钱，催得紧先收到，不催的永远收不到。企业必须建立应收账款管理体系，逐一化解因恶意欺诈、产品和服务出现问题、客户赖账等三种情况产生的应收账款。

末 章 销售漏斗管理 /149

销售漏斗管理是管理销售机会的工具，是跨国公司普遍使用的销售管理方法，也体现了“摧龙六式”的精华。销售漏斗管理可以避免繁复的输入，每个销售人员每周仅仅花费十几分钟的时间，就可以建立起一套对销售机会的监控和分析系统。

后 记 /175

序 章

客户拓展的六个关键步骤

故事梗概：捷科中国公司华东区销售总监周锐连续完成销售业绩后，带着销售天才方威返回北京工作，上司陈明楷只给他崔龙、钱世伟、肖芸、谢伊四名一贯表现不佳的销售人员，他们必须在一个季度的十三周内完成高额的销售任务。达成目标的希望寄托在肖芸在经信银行发现的一个高达两亿美元的超级订单，只要能拿下来，他们就可以轻松完成目标。周锐一面激励士气，一面将多年总结出来的销售秘诀“摧龙六式”倾囊传授。为了避免办公室中冰冷的气氛，周锐将销售会议转移到昆仑饭店首层的四季咖啡厅，会议后请大家看下午四点的电影。以下内容发生在本季度第二周，周五下午两点二十分。

· 客户采购的要素 ·

销售例会开完后，周锐加重语气试图吊足大家的胃口：“我参加过各种销售培训，自己做销售这么多年，不断在实战中摸索，终于总结出了成功销售的六个关键步骤，现在就传授给大家吧。”

崔龙抑制不住好奇：“这有点像武侠小说啊，武功之中有降龙十八掌、打狗棍法、六脉神剑，你这六步叫什么呢？”

周锐笑着说：“以前没有名字，既然你叫崔龙，就叫做摧龙六式吧。”

崔龙疑惑地看着他：“开玩笑吧？金庸先生的小说叫做《天龙八部》，你这不明摆着抄袭人家的书名吗？”

周锐哈哈笑着说：“这又不侵权，就先这么叫吧，如果金庸先生有意见再改名字吧。”

“别逗了，人家金庸先生哪会和我们计较这个？你叫葵花宝典，人家都没意见。”钱世伟刚加入公司，急于了解周锐所说的销售秘诀，连续发问：“为什么要有六式？不是五式也不是七式？”

周锐将手伸到电脑包中，手里似乎抓着一样东西：“我这里有一样东西想卖给大家，请大家做一回客户，体验一下到底客户为什么买，采购的关键要素是什么。”

大家第一次在咖啡厅里开销售会议，觉得既轻松又有趣，纷纷点头同意。

周锐的手藏在包中，里面鼓鼓囊囊凸起一块拳头大小的形状：“我手中有一个花瓶，价格五百元，大家买吗？”

钱世伟疑惑地看着周锐：“你拿出来让我们看看，我们再决定买不买。”

周锐笑着点点头：“好，不买可以，你为什么不买？”

钱世伟手指着电脑包，理直气壮地说道：“花瓶藏在包里，我们什么都没看见，这花瓶的质地、规格、样子和功能都不知道，当然不买。”

周锐笑呵呵点头：“对，大家不了解产品的功能特点肯定不会买。产

品的质地、外观、功能、特点等统称产品价值，客户必须了解后才会采购，因此产品价值是客户采购的第一个要素。”

周锐手掌一翻，一个黑漆漆的花瓶出现在掌心，花瓶古色古香、光可鉴人，却看不出质地。周锐介绍起来：“这花瓶是珍贵的檀香木所制，既可以放在家中书桌上鉴赏，也可以放些小物件。好了，大家初步了解这个产品了，五百块，买吗？”

谢伊伸手从周锐手中要过花瓶，小心翼翼地仔细看了一眼：“五百块，太贵了吧？”

周锐与她讨价还价：“五百你觉得贵，那你多少钱愿意买？”

肖芸帮谢伊说话：“这东西没用，根本不值五百元。”

周锐要回花瓶反问：“不买可以，原因是什么呢？是价格贵还是觉得没用？”

谢伊想想下定决心说道：“没用。”

周锐嘴角的笑意越来越明显：“没用就是没有需求吧？”

谢伊疑惑地点头同意，周锐继续追问：“你肯定对这个花瓶没需求吗？”

谢伊想想坚定地点头大声答复：“肯定没有需求。”

周锐将花瓶送到谢伊眼前，手掌打开看着她说道：“那我送给你，你要吗？”

谢伊愣在座位上不知道该怎么回答，崔龙哈哈大笑：“不要白不要，不要是傻瓜。”

周锐却不理崔龙，看着谢伊说道：“那你有需求了？”

谢伊有点尴尬，点点头。周锐说道：“需求是客户采购的第二个要素，任何产品只要白送给客户，客户是不会拒绝的，这说明只有对重要和紧急的需求，客户才会采购。除了需求这个要素之外，采购与否与价格也有紧密的关系，这个花瓶的价格是五百元，你不买，如果是一元钱，你肯定就觉得划算，也许就买了，因此决定客户采购的第三个要素是价格。”

钱世伟整理思路说道：“影响客户采购的至少有价值、需求和价格三个因素了。可是我们企业总是希望利润最大化，客户却要越便宜越好，这

怎么办呢？”

周锐向身边的服务员招手，让她拿来一瓶伊云矿泉水，随口问服务员：“多少钱？”

服务员扫了几个人一眼回答道：“三十元。”

周锐等服务员离开后，举着矿泉水问：“法国进口的矿泉水卖三十元，国产的娃哈哈在超市里卖不到两元，产品的价格到底由什么决定？怎么化解我们和客户之间在价格上的矛盾？”

周锐突然拧开矿泉水瓶盖猛喝一大口，手持水瓶笑着说道：“现在卖三百元，有人买吗？”

崔龙目瞪口呆地指着周锐说：“你疯了？你又不是李嘉欣，也不是汤唯，要是她们喝一口产品就增值了，三百元我就买来喝。”

“汤唯是谁？”肖芸怀孕之后就不看电影了。

“《色戒》的女主角都不知道，报纸和网络上铺天盖地。”崔龙对肖芸的“无知”嗤之以鼻。

周锐等崔龙说完向他问道：“李嘉欣喝一口就增值，我喝一口就减值，因此你肯定不愿意花三百元买这瓶矿泉水吗？”

“你喝这么大一口，矿泉水更少，价值当然减少。”崔龙点头承认。

周锐拍着崔龙肩膀说道：“假定我们一起去新疆旅游，在沙漠里迷路了，三天三夜没喝水，只有我手里这瓶矿泉水。我喝了一口后想卖给你，三百元，买吗？”

崔龙忙不迭点头：“买，买，三千元都买。”

周锐毫不停顿追问：“到底什么决定价格呢？是产品吗？”

肖芸恍然大悟：“决定价格的根本不是产品的价值，而是客户的需求。”

周锐终于说到重点，他强调说道：“价格、价值和需求都是客户采购必须具备的要素，价格表面上由产品价值决定，但是产品是否有价值却由客户的需求决定，归根结底决定价格的因素是客户的需求。”

周锐看大家已经明白了三个要素之间的关系，继续用提问帮助大家思考：“我们谈到了采购的三个要素，通常将产品价值除以价格叫做产品的

性能价格比。在同样的需求下，客户会不会买性能价格比最好的产品呢？”

钱世伟刚从学校毕业，课程中学过性能价格比的概念，立即抢着回答：“当然，客户总是采购性能价格比好的产品。”

周锐不直接否定，摇摇头说道：“我一个好朋友几年前要买车，她喜欢高大的 SUV，最后决定要买宝马 X5，宝马 X5 的性能价格比好不好呢？”

钱世伟犹豫着说道：“X5 的性能当然不错，可是除以价格就不好说了。”

周锐曾经在出差去美国的时候到宝马 4S 店看过：“同样车型在美国 4S 店里的价格是 6 万多美元，合人民币 40 多万。这车到了中国就卖将近 100 万元人民币，性能一样，价格翻倍，大街上为什么还到处都是宝马 X5 呢？大家再想想，是宝马 X5 的性能价格比好？还是广州本田 CRV 的好？”

钱世伟若有所思：“应该是 CRV 的性能价格比好吧？”

崔龙却嘿嘿笑着问道：“你这朋友是谁啊？还真有钱。”

周锐不想说出骆伽的名字，模糊回答说：“她也是我们这个圈子的，也许还会遇到，我倒希望老天保佑我们不要遇到她。她穿的是意大利名牌，随便一件套装就上万，一条丝巾至少数千元，是这些名牌衣服性能价格比好，还是国产的几百元一件的衣服性能价格比好呢？”

崔龙已经想明白，大声回答：“当然是 CRV 和国产的衣服性能价格比好。”

周锐得到这个答案继续问道：“那些大款是傻瓜吗？为什么非要用 100 万去买美国只卖 40 多万的车？”

崔龙想也不想：“品牌呗。开着 CRV 去见客户，你顶多是个白领，开着 X5 带着客户兜风，客户肯定觉得你是大老板。”

周锐笑着点头：“没错，是品牌，品牌就是客户的信赖感。大家想想，你们去商场买洗发水和啤酒的时候，会买性能价格比最好的产品吗？不会，你总是会买你信赖的产品。客户也不会买性能价格比最好的产品，他们只会买最信赖的销售人员和公司推荐的产品，这就是客户关系。我们在公司里都销售同样的产品，业绩却各不相同，一个关键的原因就是客户关系的差异，因此信赖是客户采购的第四个要素。怎样才可以建立信赖和品牌

呢？比如这个花瓶，我拿着它去中央电视台做广告，能够提升它的品牌吗？”

肖芸想想说：“能吧？打广告应该可以提升品牌。”

周锐说道：“关于品牌有两个概念，一个是品牌知名度，一个是品牌价值，打广告能够提升品牌知名度，却不能提高品牌价值。在国内，是捷达的品牌知名度高，还是意大利产的玛莎拉蒂知名度高？”

谢伊并不懂汽车：“玛莎拉蒂，我第一次听说这个牌子。”

崔龙是汽车发烧友，为她解释说：“玛莎拉蒂汽车的标志是在树叶形的底座上放置的一件三叉戟，这是公司所在地意大利博洛尼亚市的市徽，来源于罗马神话中的海神纳普秋手中的武器，显示出海神巨大无比的威力。”

谢伊摇摇头表示还是不知道，周锐说道：“谢伊都没有听说过，显然捷达在中国的知名度超过玛莎拉蒂。品牌价值哪个高？当然是玛莎拉蒂，随便一台都要卖到上百万。所以品牌知名度绝不等于品牌价值，有时候名气越来越大，价值却越来越低。建立品牌知名度容易，不断塑造和提高品牌价值却很难。”

肖芸沉思着说：“既然做广告不一定能提高品牌价值，那怎么办呢？”

周锐反问肖芸：“你用什么洗发水？”

“飘柔。”

“为什么用飘柔？”

“因为我看过飘柔的广告？”

“你有没有看过海飞丝的广告？”

“看过。”

“你为什么不用海飞丝？”

“用过。”

“现在为什么不用？”

“我觉得没有飘柔好用。”

“产品知名度可以吸引客户去尝试，但是客户有了好的使用体验才能留住他们，因此客户采购的第五个要素就是客户体验。”周锐终于露出满意的笑容，停顿一会儿总结说道：“价值、需求、价格、信赖和体验构成了

客户采购的五个必备的要素，我们满足这五个要素，并且比竞争对手满足得更好的时候，客户必然会采购我们的产品。”

崔龙摇摇头，觉得有一丝不妥：“将这五个要素并列好像有问题。”

周锐点头承认：“这五个要素确实不能并列，其中有一个是核心要素，其他要素都是从它衍生出来的。我讲个故事吧，这可是真事。我有一个朋友在北京中粮广场代理一家意大利品牌的沙发，是全球有名的豪华品牌，每套沙发至少要四万元。有一天，专卖店里来了一对明星情侣，那个男明星一眼就看中一套古典沙发，让店长给他留着。店长很高兴，让服务员把沙发搬到库房，等他们来取，结果一周，二周，好几周过去了，明星还是没来。为什么人家不买了呢？你们猜猜。”

钱世伟抢先答道：“是不是他们又去别的沙发店看中其他的产品了？”

周锐点点头：“有可能，这是产品因素。还有什么可能？”

谢伊觉得一套沙发卖四五万，价格太不实在：“价格太高，宜家的沙发也不错，怎么也花不到一万元。”

周锐又点头：“价格因素，很有可能，还有没有其他原因？”

崔龙反驳谢伊：“大明星有钱，只买最贵的，不买最好的，也许牌子还不够亮，是品牌的原因。”

肖芸都不同意：“我买东西的时候，都不会听厂家的一面之词，最好向使用过的朋友打听一下，也许是朋友劝他不要买。”

“产品、价格、品牌或者朋友使用后的体验，都可能影响采购。”周锐终于说出答案，“这个店长始终想不明白，没过多久，他偶尔翻报纸突然发现了真正的原因，原来那个男明星和他的模特出身的女朋友分手了。”

肖芸呵呵笑着说：“人家没需求了，当然卖不出去。”

崔龙终于想明白刚才问题的答案：“所以这五个要素不是并列的，需求是核心。”

周锐点点头向酒吧的服务员要来一支笔，从包里翻出一个记事本，在白纸上画了两个同心圆，在最里面的圆圈写上需求两个字，然后将外围的圆圈用两根垂直的线条分成四个部分，分别填上信赖、价值、价格和体验，记事本上出现了下面这幅图形：

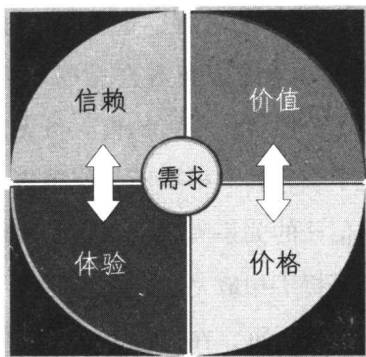


图 1

· 客户拓展的六个关键步骤 ·

周锐手指这张图说道：“需求是客户采购的核心要素，决定产品对于客户的价值，价值又决定价格。不断达到并超越客户的需求，得到良性的客户体验，才能逐渐建立品牌。销售就是满足客户这五个要素的过程，产生拓展客户的关键六个步骤，这就是摧龙六式。”

崔龙立即问道：“客户采购有五个要素，摧龙六式为什么有六个步骤？”

“等一下，我们先看看满足五个要素的顺序，这个答案就出来了。”周锐没有直接回答，反问崔龙道：“客户采购的五个要素间有紧密的关系，必须要按照一定的顺序来满足。在价值、需求、价格、信赖和体验五个要素中，我们首先要满足哪个要素？”

肖芸猜测道：“既然需求是核心要素，我们应该先掌握客户需求吧？”

“如果客户都不认识你，他会把需求告诉你吗？我们至少要先取得客户的信任。怎么取得信任呢？至少要知道客户的名字是什么，他的职务、性格和爱好等等，就要收集客户资料进行分析。因此客户分析是销售的第一步，第二步是建立信任，第三步是挖掘客户需求，第四步则是针对需求