

成交 高于一切

大客户销售十招

BARGAIN
IS EVERYTHING

实战，有效，会做——成交才是硬道理！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



成交 高于一切

知名营销专家 孟昭春 / 著

**BARGAIN
IS EVERYTHING**

大客户销售十招



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

没有成交，谈何销售？成交是营销的终极目的，也是企业生存的命脉。在销售活动中，永远都只有两个硬道理：第一，卖出去；第二，卖上价。本书围绕“成交”这一概念展开大客户销售十八招，招招都紧扣成交，招招都落到实处。其目的就在于帮助销售人员切实练好基本功，拒绝失败的借口，真正做到用业绩说话，同时也有力地解决企业中普遍存在的“中场盘带过多，欠缺临门一脚”的问题。本书方法重于理论，易教、易学、易复制。实战，有效，会做——成交才是硬道理！

图书在版编目(CIP)数据

成交高于一切：大客户销售十八招/孟昭春著. —北京：机械工业出版社，2006.11
ISBN 7-111-20314-3

I. 成... II. 孟... III. 企业管理：销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 131031 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：刘志文

封面设计：熊仁丹 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

179mm×249mm·17 印张·4 插页·230 千字

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

大本大元求大智
大愛大義利大成
求道求善又求美
立德立言再立功
昭著共勉之

李燕杰

百代



李燕杰题字

成交高于一切是旗
帜性理念必将影响
深远
丙戌年一月吉日為昭春
力著成交高于一切書
彭清一

彭清一题字

中国管理培训七剑联盟

联袂推荐

1. 李践——御龙剑。中国行动成功学创始人，风驰传媒 CEO。

成功必定有方法，失败必定有原因。成功的秘诀有很多，但行动力应排在首位。《成交高于一切》注重行动，注重实效，读者从中也可以学习到成功的方法。

2. 易发久——海龙剑。飞龙在天，任由驰骋。中国实力派管理教练。

孟昭春老师用简单有力的语言和生动的案例，为我们揭示了大客户销售的成功秘笈。

3. 王璞——飞龙剑。攻城掠地，剑气纵横。中国 MBA 联合会主席，中国企业核心竞争力第一人，北大纵横 CEO。

《成交高于一切》提出了“一网打尽、一剑封喉”等全新销售理念，让你彻底改变销售思维。销售人员读来会有醍醐灌顶之感，从而迅速拥有无往不胜、纵横驰骋、如入无人之境的全新销售技能，让你攀上销售的顶峰。

4. 汪中求——雕龙剑。无所不指，无处不精。细节管理专家，精细化管理理论的创立者，管理操作格式化、工具化的探索者。北京博士德企管顾问公司董事长。

《成交高于一切》这本书，既放眼全局，又关注细节，内容非常充实且引人入胜，可以让销售人员在轻松的阅读中迅速提升个人能力。

5. 吴甘霖——醒龙剑。以小博大，以少胜多。告诉人们如何“四两拨千斤”，以最小的投入获得最大的回报。

方法总比问题多，真正有效的销售讲究实干、敢干加巧干。《成交高于一切》这本书中的销售技巧，恰恰就为“巧干”提供了途径，从而使销售人员真正体会到“知识改变命运，智慧创造未来”的含义。

6. 程社明——引龙剑。规划人生，引领未来。他的名字等于职业生涯规划，国际职业生涯规划标准课程的探索者。天津明理企业管理有限公司董事长。

职业生涯需要规划，销售更需要规划。职业规划是一生的事，销售规划却是刺刀见红、是一刹那的事，更要有紧迫感。《成交高于一切》就是这样一本告诉你怎么作好销售规划的书，让你在销售的每一个环节都能立于不败之地。

7. 孟昭春——降龙剑。营销专家，主攻营销方法和营销团队管理两大领域。北京春风智慧投资咨询有限公司董事长。

“中场盘带过多，欠缺临门一脚”是销售中普遍存在的弊端，要解决这一难题，只能靠成交来实现！《成交高于一切》这本书，招招紧扣成交，一招领先，招招领先，错过将终身遗憾！

序

李燕杰

海到无极云拂岸。

山临绝域智为峰。

昭春是我和彭清一老师的学生，也是我们的得意弟子。在我们的众多学生中，他是值得我们骄傲的学生。我经常讲：一个老师，应以培养出超越自己的学生而自豪，又以培养出值得自己自豪的学生而感到骄傲。

昭春自从 20 世纪 80 年代走向社会办班、培训已经 20 年，在此期间，他一方面经营企业，一方面组织培训，在工作与事业上取得了引人注目的成绩，在改革开放初期已赢得了“孟百万”的美称，他无论在经营企业还是在学术研究上都取得了一系列与时俱进的新成果，这些都可以从他的新作《成交高于一切》中得到验证。书中的典型例证，既是他的经验，也是提供给大家的切实可行、行之有效的方法。

昭春之所以能在事业上取得优异的成绩，是因为他有如下优点：

一、认真读书：他自幼好学上进，博览群书，他善于海纳百川，吸取众长，弥补自己之所短，所以他在学识上能不断丰富。他出过七八本专著，也算高产。

二、善于交友：昭春交友十分广泛，他十分懂得与朋友交往要以诚相待，所以他结识了大批益友和诤友。

三、虚心拜师：昭春为人朴实而真诚，特别是能尊师而重道，所以他能得到老师们的真诚帮助。

四、经常远游：他在工作之余，广为游览，他懂得既要读万卷书，也要行万里路，他在远游中增加自己的阅历，增长自己的见闻，所以在他的演讲中，不仅旁征博引，并且能结合各地情况，联系实际，举一反三，颇受听众欢迎。

五、身体力行：昭春讲的、做的，能达到一致与统一，所以他被誉为办企业、搞培训相结合的范例。

六、善于总结：昭春在读书交友、拜师、实践、认识、再实践、再认识中循环反复以致无穷。

上述这些都是值得学习的。

我们从昭春身上还可以感到下列三个方面是值得认真研究总结的：

一、一个有作为的企业家，要有一个高标准，取法乎上，仅得其中，取法乎中，仅得其下，按照过去传统的教育，应该不断增进自己的德、识、才、学。德是讲道德、有德行；识是有胆识，能引导时代新潮流；才是有才能、有才干；学是有学问，一个人要想在事业上取得辉煌的成就，必须有一定学问，一个不学无术的人，是难以成大气候的。

二、过去人们还讲究：体、言、书、判。一个人要想在事业上不断前进，首先要有体，即体貌、风度。同时要善于表达、学会沟通。一人之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师。第三要善于书，要会写文章，要有文采。第四要判，判是分析，善于分清是非。这些在昭春身上都可以找到论据。

三、最后我想说：今后的培训工作将会大发展，它属于成人、成才、成功的终身教育，具体办法应讲究一习，二熏，三悟，四化。所谓习，是讲学习、练习、实习、习知；所谓熏，是熏陶渐染、潜移默化；所谓悟，是领悟、觉悟、顿悟；所谓化，是变化，从不会到学会，从不懂到真懂。讲课人入神，听课人更入神，最终使教与学形成美的享受，使之出神入化。

总之，

大本大元求大智，

大爱大美利大成，

求真求善又求美，

立德立言再立功。

我以年近 80 岁的老人写了上边一些话，供昭春参考，与读者共勉。同时，向读者推荐这本值得推广的好书。

2006 年 10 月

前 言

没有成交，谈何销售？对于任何一个销售人员来说，无论过程多么艰辛和完美，倘若不能拿到最后的订单，其结果也会以失败告终。对于一个企业来说，只有不断地成交，才能促进资金回笼，赢得企业的良性发展。成交是营销的终极目的，也是企业生存的命脉。在销售活动中，永远都只有两个硬道理：第一，卖出去；第二，卖上价。

《成交高于一切》正是基于这一理念，围绕“成交”这一概念展开大客户销售十八招，招招都紧扣成交，招招都落到实处。其目的就在于帮助销售人员切实练好基本功，拒绝失败的借口，真正做到用业绩说话，同时也有力地解决企业中普遍存在的“中场盘带过多，欠缺临门一脚”的问题。

与普通的小客户销售相比，大客户销售存在着资金大、周期长、决策者众多这三个方面的特点，这就决定了大客户销售有其自身的规律和技巧。倘若我们能找出这个规律，用以指导我们的销售活动，那么成功的几率就会大大增加。但遗憾的是，绝大多数销售人员都是“摸着石头过河”，即使是资深的销售人员，也存在着很多盲区。例如，不知道如何将关键人物一网打尽，不知道如何寻找教练，对销售中的雷区缺乏正确的认识，不能正确控制自己的情绪，等等，往往失败于一些不应该有的细节。

大客户销售实而不华，这就要求我们的销售人员也能将工作做到实处，按照正确的销售流程和方法去开展销售活动，抓好每一个环节，这样才能确保成交。销售中最重要的两环，无疑就是“找对人”和“说对话”，而这两点也正是本书的重点所在。在“一网打尽篇”中，我们针对大客户销售决策者众多这个问题，重点探讨如何将所有关键决策人物一网打尽，如何通过“教练”来摸清客户的底牌，从而有效规避销售中的雷区，确保成交。在“一剑封喉篇”中，我们针对“绝大多数

销售人员都陈述惯了，不会提问”这个难题，引入 SPIN 销售这个概念，重点介绍如何将句号变成问号，如何用理解加反问的方式来回应客户的拒绝，造成“一剑封喉”的攻势，从而拿到订单。此外，本书也有关于销售心理和销售工具的精彩论述，例如，如何利用文字和书信进行永久记忆的行销，如何用工具和教育培训来辅助我们成交，等等。

本书将一个复杂、曲折的销售过程分为四大板块：心理篇、接洽篇、策划篇和谈判篇。大客户销售中常见的关系营销、合同营销在书中都有涉及。大客户销售中的各个流程：电话邀约、客户拜访、提交初步方案、技术交流、框架性需求调研与方案确认、项目评估、协议谈判、签约成交，在这些具体的招术中都有精彩的论述。

读完本书，销售人员可以很清楚地知道自己具体是在哪个环节中存在偏差，以致于与“成交”失之交臂；管理人员可以通过反思，发现销售管理中存在的漏洞以及企业销售模型的打造方面的欠缺。老销售人员可以从中发现自己在过去经验中的失误，并找到日后突破的途径，从而成功跨越“无能级和倦怠感”；新销售人员看这本书，如同和一位优秀的讲师面对面交流，可以迅速上手，跨越“业余选手”的阶段，直接成为“职业选手”。

本书将大客户销售总结为十八招，每招都独立成篇。书中的理论讲述精彩而且实在，绝对不“假、大、空”；书中的案例不仅新颖有趣，跨越了很多行业，而且其中所折射出的道理可以适用到每一个大客户销售领域，并在案例后面附有一些思考题，帮助读者总结经验，升华成果。

但无论怎样说，本书都会有挂一漏万的遗憾，特别是面对资深专家、学者和营销高手赏光阅读时，不免心有不安和忐忑，很希望得到批评和指正。

“一招领先，招招领先”，读罢此书，或许中了哪一招，岂不皆大欢喜！

孟昭春

2006年10月

>>X

目 录

CONTENTS

■ 序

■ 前言

第一篇 战胜盲点篇

——销售心理实务

不仅客户在认识产品上存在着“失明”的现象，而且销售人员在认识客户上也有很多盲点。双方只能看到有限的可能性，排斥了对诸多信息的感知，如客户防范心理严重，销售人员误读信号，甚至对客户的反应有恐惧心理。

追寻目标可以打开盲点，销售就是给人指出目标的过程。然而，并不是所有的准客户都能立即购买销售人员的产品，这是人的心理认知规律，所以销售人员要保持平和的心态，正确看待客户的拒绝。

■ 第一招 把握人性规律 平和面对成交 3

销售是和人打交道，做人关系的生意，如果不研究点儿心理学，是不行的。很多人做销售做不下去，不是身体的问题，而是心在流血。销售中会遇到各种各样的拒绝和内心创伤，倘若自己抚慰不了，就会坚持不了。

实际上，只要熟知人性规律，我们就会明白：客户的拒绝实际上只是一种正常的反应，并不是真的拒绝。只要保持内心平和，学会换位思

考，坚持下去，就可以成交，甚至可以把小单做大，把死单做活。

一、建立大客户销售模型的意义和方法	4
1. 一招领先，招招领先	4
2. 销售模型建设好了，麻雀也可变凤凰	5
二、战胜心中盲点，以客户喜欢的方式沟通，开放自己	6
1. 销售人员总是看到产品的优点，但客户却正好相反	6
2. 当人们认定自己的观点、信念时，就会对其他的信息设置盲点	9
3. 不是嘴大的人吃得多，而是命长的人吃得多	10
4. 把小单做大，把死单做活	11
三、明确就是力量，设定目标，激活网状系统，层层突破	12
1. 人们只注意对他有好处或者有威胁的事情	12
2. 突破盲点才能达到成功的终点	13
四、掌握价值等式，对买点和卖点分析深透，明确需求	14
1. 买点以私为先，要利益鲜明；卖点以公为先，要理直气壮	14
2. 人们是为了自己的原因而购买，而不是为了你的理由而购买	14
3. 在给到关键人买点时，还要给他卖点	15
4. 掌握客户的心灵按钮，参透客户没法说出的东西	16
5. 买点和卖点统一，生意就能做成	17
案例 1：纸厂的新产品销售	18

第二招 建立意愿图像 自动导航成交 21

长久以来，人们的内心有一个正确的图像，如果与现实出现反差，就会产生认知不和谐，人们会有一种不安的感觉，会产生一种压力，进而产生动力，自行负责，自动自发，当现实与心中图像吻合时，人们的动力归零，销售也是这个道理

心中图像是人们的行动源泉，所以销售就是一个为客户建立心中意愿图像的过程。由于人性中有“追求快乐、逃避痛苦”这样一个规律，所以我们在为客户建立新图像时，一定要“把好处说够，把痛苦说

透”，这样成交就已经实现了一半。

一、发掘内心深处的缘由，建立心中的意愿图像	22
1. 牛不喝水强按头是没用的，关键是给它制造喝水的需求	22
2. 一个擅长描绘客户心中愿景的人，就能把生意做成	23
案例 2：售货员一天卖出 30 万	24
二、帮助客户把好处想够，把痛苦想透，他们就会成交	25
1. “好的没说好，坏的没说坏”，单子就会做得“不死不活”	25
2. 销售的要诀，就是帮助人们追求快乐、逃避痛苦	25
3. 帮助顾客把好处想够，把痛苦想透，他就会愿意和你成交	26
4. 把产品卖出去、卖上价才是硬道理	26
5. 掏钱总是一件痛苦的事情，所以拒绝就成了一种本能	26
案例 3：塑造痛苦，成功卖出大单	27

■ 第三招 广交优质客户 量大必有成交

在客户身上存在着 80/20 法则，即 80% 的销售额来自 20% 的客户。这就决定了销售人员不应将销售精力平均分摊在每一位客户身上，而应该充分关注数量虽少但作用重大的客户，将有限的销售资源充分应用在他们身上，取得事半功倍的效果。

一、80% 的销售额来自 20% 的客户	30
1. 80/20 法则是销售人员的“灵丹妙药”	30
2. 像对待新客户一样重视老客户的利益	30
3. 成功的关键是要确定带来 80% 利润的 20% 的客户在哪里， 并且留住他们	31
二、销售遵循平均法则，拜访量大，成交量就大	32
1. 拜访的客户越多，成交的比率越大	32
2. 从容应对销售中的非平均概率，锁定优质客户	33
案例 4：运用 80/20 法则，成功留住大客户	33

第二篇 一网打尽篇

——销售接洽实务

销售人员只有将关键决策人一网打尽，才能尽量减少障碍，确保成交。销售时，只要有一个或一个以上的买者身份不明晰或者从未拜访过，就极有可能陷入销售雷区导致全军覆没。盲目乐观、步入雷区而不自知，是销售中最危险的倾向。

倘若有一个熟知客户企业的人来帮助我们，排除地雷就会容易得多，这就是“教练”的作用。当置身于一个陌生环境中时，唯一的办法就是赶快找一个指路人，没有教练的指引，我们将一事无成。

■ 第四招 找出系铃之人 一网打尽成交 39

成交的关键在于判断理想的客户，既要找出客户的决策者，把销售做到决策层，又要关注小人物。

在大客户销售中，决定成交的往往不是一个人，而是一群人。具体说来，任何一个客户里边都会有四类人：一个叫做决策者，一个叫做使用者，一个叫做技术把关者，还有一种人叫做教练。这四种人都叫做关键人，四种人都必须一网打尽。

- 一、认清购买方的四大影响力人物，并一网打尽 40
 - 1. 在大客户销售中，决定成交的往往不是一个人，而是一群人 40
 - 2. 努力让四类购买人的态度趋于一致，你成功的几率就会越大 41
 - 案例 5：200 万投标的失败 42
- 二、用心体会，找出那把打开成交之门的钥匙 45
 - 1. 不一致的意见就是门上的一把锁，找到合适的钥匙才能成交 45
 - 2. 在客户企业低层营造太多关系，会给接触高层制造障碍 45
 - 3. 小人物也能办大事 46
 - 案例 6：找到关键人，成功扭转败局 48

第五招 摸清客户底牌 教练帮助成交 50

那些帮助销售员获得信息，帮助销售员联系和确认销售影响者，帮助销售员确定他的销售定位的人，告诉销售员该怎么做的人，我们都称之为“教练”。

教练就是我们的眼睛、耳朵，是我们行动的指路人。

- 一、置身于陌生环境，惟一行动就是寻找指路人 51
 - 1. 让教练替我们做举手之劳的事 51
 - 2. 教练就是我们的眼睛、耳朵，没有教练的指引，我们将一事无成 51
 - 案例7：曲线救国的销售策略 52
- 二、洞悉人性规律，让教练乐意帮助你 54
 - 1. 绝大多数人愿意帮助谦虚、执著、善良的弱小者 54
 - 2. 把自己赢的标准变成教练赢的标准，你就会成为常胜将军 54
 - 3. 挑选教练，要挑选企业中最渴望成功的人 55

第六招 防范销售雷区 谨慎才能成交 56

销售就是一个不断排除障碍直至签单的过程。销售之前没有策划，没有按照销售正确的流程来进行，在客户中缺乏教练，对客户内部情况了解得不充分，对于客户企业项目的本身情况、项目的走势以及项目的决策者等这些非常重要的情况缺乏了解，都有可能形成销售中的雷区。稍有不慎，就有可能导致满盘皆输。

- 一、不知道销售雷区的危险，则可能全盘皆输 57
 - 1. 尽量争取到关键人的支持，即使不能也要做成中立 57
 - 2. 销售就是一个不断排除障碍直至签单的过程 57
- 二、销售中的雷区以及出现的原因 59
 - 1. 盲目乐观、步入雷区而不自知，是销售中最危险的倾向 59

2. 什么时候你会触响地雷·····	61
3. 必须通过雷区, 然后才能取得销售的胜利·····	62
三、认清雷区现状, 端正内心态度, 借力排除地雷·····	62
1. 会拼才会赢·····	62
2. 当地雷, 不然, 煮熟的鸭子也会飞·····	62
3. 营销人员自问自答系统·····	63
案例8: 到手的订单为何丢了?·····	64

■ 第七招 学会人情练达 关系决定成交····· 67

一个人的需求就像一座冰山, 这座“冰山”共有三层: “冰山”的上面是显性的利益, 比如产品、价格、质量等; 第二层是隐藏的利益, 包括关系、维护和交往等; “冰山”的最深处是深藏的利益, 也是真正影响成交的因素, 那就是情感、感受和信任。

当然, 客户不会明确表露对隐藏利益的需求。如果他对你的产品或服务缺乏信任度, 通常用“冰山”上面的理由来搪塞。

一、销售是一门人情练达的艺术·····	68
1. 人情练达是销售的真正绝招·····	68
2. 处理好“握手”与“拥抱”的关系·····	68
案例9: 曲径通幽, 轻松成交·····	72
二、让客户尝到甜点, 他们就会吃正餐·····	73
1. 把最值钱的东西白送, 然后把整体解决方案卖出大价钱·····	73
2. 需求的冰山理论·····	76
案例10: 有意栽花花不开, 无心插柳柳成荫·····	77
三、产品与竞争对手差不多, 就必须在关系上下功夫·····	79
1. 马得其的四句至理名言·····	79
2. 当你忘记销售技巧时, 你的技巧才算纯熟·····	79
案例11: 人事变动造成的商机·····	80