

销售 是个专业活

B2B 工业品

陆和平◎著

销售过程的十个阶段

销售 是个专业活

B2B 工业品

陆和平◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

销售是个专业活: B2B、工业品/ 陆和平著. —北京: 企业管理出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-5164-1311-1

I. ①销… II. ①陆… III. ①电子商务 - 市场营销学 ②工业产品 - 销售
IV. ①F713.36 ②F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 172749 号

书 名: 销售是个专业活: B2B、工业品
作 者: 陆和平
责任编辑: 程静涵
书 号: ISBN 978-7-5164-1311-1
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: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638
电子信箱: 80147@sina.com
印 刷: 三河市文阁印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14.5 印张 220 千字
版 次: 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷
定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录 | Contents

第一章 销售理念——钓鱼就要像鱼一样思考

- 第一节 学会站在客户的角度思考 /3
- 第二节 客户采购的四大关注点 /6
- 第三节 与客户关注点匹配的十大销售流程 /8

第二章 客户筛选——用合适的网眼网住大鱼

- 第一节 选对客户好成交 /14
- 第二节 获得客户线索的十二种方法 /17
- 第三节 客户筛选的三项基本原则 /21

第三章 资讯准备——打鱼前也要了解渔场天气

- 第一节 需要掌握三类信息 /27
- 第二节 关于竞争对手的信息 /30
- 第三节 关于客户组织的信息 /34

第四章 拜访目标——让客户离不开你

第一节 客户承诺愈多离订单愈近 /44

第二节 让客户感动更要客户的承诺 /46

第五章 接近客户——客户关系不能只靠吃饭

第一节 客户关系发展5个层级 /53

第二节 好感——给客户留下美好的第一印象 /58

第三节 价值——提供客户购买产品的理由 /61

第四节 信任——成为可以让客户托付的那个人 /63

第五节 交换——销售活动的最终目的是价值交换 /65

第六节 同盟——达到客户个人关系的最高境界 /67

第六章 客户需求——需求不能一概而论

第一节 需求漏斗 /74

第二节 客户角色和需求关注点 /78

第三节 客户的个人需求关注点 /80

第七章 竞争策略——不同客户对应不同策略

第一节 客户的三种类型 /87

第二节 工业客户采购有两种形式 /91

第三节 针对潜在客户的策略 /93

- 第四节 针对现实客户的策略 /97
- 第五节 针对订单客户的策略 /99
- 第六节 考虑竞争优势与客户需求的策略 /103

第八章 沟通技巧——让客户听你的

- 第一节 客户沟通的目的 /110
- 第二节 客户沟通的三个行为 /112
- 第三节 提问的两种方式 /115
- 第四节 倾听的技巧 /117
- 第五节 陈述的技巧 /119

第九章 策略性提问——好问题带来好订单

- 第一节 探索型提问 /124
- 第二节 问题型提问 /126
- 第三节 后果型提问 /130
- 第四节 价值型提问 /134
- 第五节 确认型提问 /138
- 第六节 策略性提问 5 种模式的实际运用 /140

第十章 介绍产品——如何证明你的价值

- 第一节 呈现价值的 FAB 法则 /154
- 第二节 量化价值的 IMPACT 法则 /157
- 第三节 证实你的价值主张 /161

第四节 故事升华你的价值 /165

第五节 满足客户需求才有价值 /167

第十一章 解决方案——为客户需求“量身定制”

第一节 从传递价值到创造价值 /173

第二节 解决方案式销售 /176

第十二章 应对异议——客户的异议并不可怕

第一节 关于销售的异议 /183

第二节 异议防范和异议处理 /185

第三节 异议处理的技巧 /189

第十三章 最后成交——坚持后的胜利

第一节 客户善意背后的拒绝 /199

第二节 踢好临门一脚 /203

附录一 销售访谈前计划表 /206

附录二 小测验答案 /207

第一章

Chapter 1

销售理念——钓鱼就要像鱼一样思考

第一节 学会站在客户的角度思考

现在假定你拿到一张和朋友的合影，第一个想看的是谁？是自己，大部分人是很自我的。如果你今天做销售工作，最应该学习的是换位思考，从客户的角度看问题，俗话说得好：“要想钓到鱼，就要像鱼一样思考；要想赚客户的钱，就要像客户一样思考。”

假如你今天是一个消费者，在买一瓶饮料和一辆汽车的时候，是怎样做决定的呢？

首先，买一部中档车至少要 10 万元，在上海还要加上 10 万元左右的牌照钱，买饮料一般也就几元。

其次，买车你会问朋友、家人的意见，而买饮料一般不需要征求别人的意见。另外，买车你会考虑很长时间，而买饮料几秒钟就能决定。

最后，大部分人是在 4S 店买车，其实，4S 店的车很贵，同样的车在汽贸公司买可以还价，为什么一定要在 4S 店买呢？有人说 4S 店可以提供服务，其实那里的服务也是比较贵的，很多人保修期一过就不去 4S 店做保养了，关键问题还是认为在 4S 店买车比较保险，不过更多的还是心理上的安全感。

我们销售的产品可以分为两大类：消费品（B2C 模式）和工业品（B2B 模式），饮料是消费品，销售模式是 B2C，而汽车的销售模式倾向 B2B 模式。本书主要研究工业品（B2B 销售模式）的销售技巧。

那么，我们要研究，今天面对的这些所谓的工业客户，具有哪些特征呢？

第一，工业客户单笔金额大或累计金额大。

第二，参与决策人多。具体地说，客户中有技术、生产、采购各个

部门，也有高层老板、中层管理、基层员工。有时候是老板说了算，大部分时候是每个人都有发言权，但似乎都说了不算，不过其中总有一两个人说话更有影响力。

第三，决策时间长、决策过程复杂。有的新客户的开发少则几个月长则好几年，决策流程长，而且参与决策的部门也很多，除了客户本身还会涉及上级部门、合作单位，如设计、总包、招投标公司等。

第四，客户考虑采购风险，注重双方长期关系。

第一种情况，如果你今天碰到一个竞争对手，他的产品是一个小品牌，你的产品是一个大品牌，但是对方的价格比你的低 10% 或者 20%，客户也清楚质量和 service 相差不大，但是客户经过慎重考虑，宁愿多付出 10% ~ 20% 的费用，还是采用你们的产品。这是什么原因？因为客户的采购当事人会感到安全，即使将来产品质量出了问题，他也可以理直气壮地跟领导说：“我买的是大品牌最好的产品了。”如果是小品牌出了问题，那就说不清道不明了，所以购买者的风险比较小。

第二种情况，如果你碰到的是跟你一样的大品牌，价格、质量、服务差不多，客户经过慎重考虑，最终还是选择你的产品。这是什么原因呢？因为客户觉得跟你做生意更舒服、更放心，你答应的事情一定会做到，而且不会出卖他，还是采购风险的问题。

大公司不会轻易更换供应商，选择供应商也很慎重，也是基于同样的考虑风险的原因。但客户往往不跟你谈风险而是跟你谈价格，就像海面上的冰山一样，价格只是露出海面的小尖尖，风险才是隐藏在冰山下面的东西，如图 1-1 所示。

生活当中也有同样的例子，大部分女性选择另一半的最重要的标准是有责任感、有担当，有一点点浪漫还有钱就更好了。当然，把钱放在第一位的女人还是有的，客户也是一样，有些客户把风险放在第一位，有些客户只看价格，要最低价中标的产品。

第五，理性采购受广告影响较小。工业产品的客户更理性、更专业，相反消费品的客户就比较感性，而奢侈品的客户最感性。买百达翡

丽手表的人不会考虑计时的精确度，而“百达翡丽手表只是为下一代保管”的广告词对客户的影响可能更大。男人和女人相比，女人更感性，所以女人的钱一般比较好赚。

总而言之，工业客户的采购决策会考虑采购风险，包括品牌、客户关系等，也会综合考虑价格、方案、产品、服务等因素，同时在客户采购流程的整个阶段，客户对这些因素所关注的程度也是不同的。



图 1-1 产品冰山模型



第二节 客户采购的四大关注点

你买房了吗？你买房的经历是什么样的？你为什么想买房？你开始想买什么样的房子呢？最后买的房子和最初的设想吻合吗？

是的，买房是一个纠结而漫长的过程。首先，你为什么会买房子？这个需求是怎么产生的？也许是你的孩子要出生了，原来的房子有点小；你现在是在考虑买两室还是买三室呢？最好是三室，一间是书房，一间父母帮忙带孩子可以住，不过回头一想，存款有限，只能买两室。不过，考虑到小孩未来的读书问题，要离学校近一点，还有配套的设施要成熟一点，二手房也能接受。

你根据设定的标准，开始从网上搜集相关的房产信息，开始了和爱人走上漫长的看房之路。看的房子房型一套比一套满意，小区也一个比一个漂亮，你在憧憬规划着未来的美好生活的同时似乎忘记了原来设定的标准和成本的限制。

半年后，你回到了现实，根据你的预算锁定2~3个楼盘，当然你最中意的只是其中的一个楼盘，为什么还有备选呢？因为你担心买不到喜欢的房型还可以有退路，还担心公积金贷款能不能下来。当你付首付款的时候还在想：那个房产公司会不会破产呢？

这是客户在购买大件商品时的典型过程，在采购流程的不同阶段，客户的关注点有所不同。开始是需求，接下来关注产品和方案，最后担心风险、考虑成本。那么，我们今天面对的工业品客户是否也有类似的情况呢？工业品客户在整个采购流程中对需求和成本、解决方案、风险等采购要素的关注程度也有类似的状况，同样是动态变化的如图1-2所示。

在开始阶段，客户把需求和准备花多少钱放在相对重要的位置上，而对风险的考虑是最少的；第二个阶段，客户开始评估你的方案，看解决方案是否合理，能否解决他的问题、满足他的需求，客户对成本的关注度开始降低；第三个阶段，客户将要采购的时候，对风险的意识加强了，这次采购对公司和个人有什么风险，万一出了质量问题或者供货不及时，造成经济损失怎么办？而价格曲线是往上走的，毕竟是到了付钱的时候，价格一定是客户关心的重要因素之一。

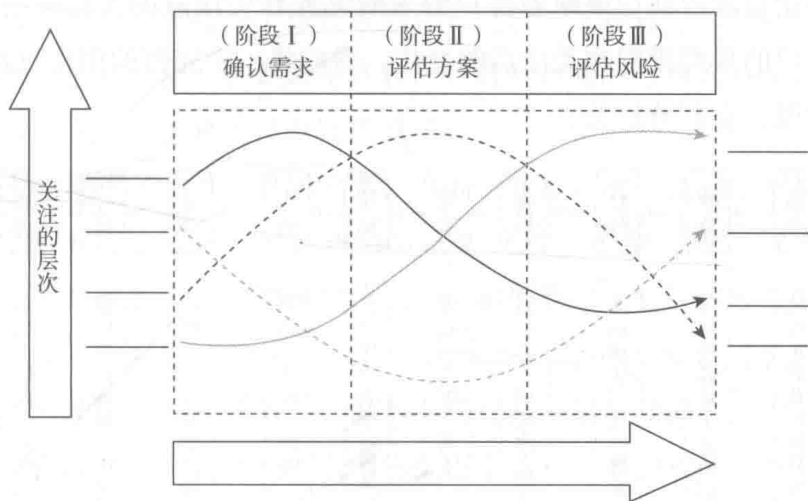


图 1-2 客户关注点的转变图

第三节 与客户关注点匹配的十大销售流程

既然一开始提出，要从客户的角度看问题，像客户那样思考，那么我们的销售流程就应该跟着客户的采购流程和关注点的变化向前推进。根据客户的采购流程和关注点的变化，我们将一个完整的销售过程分成十个阶段，它们分别是：

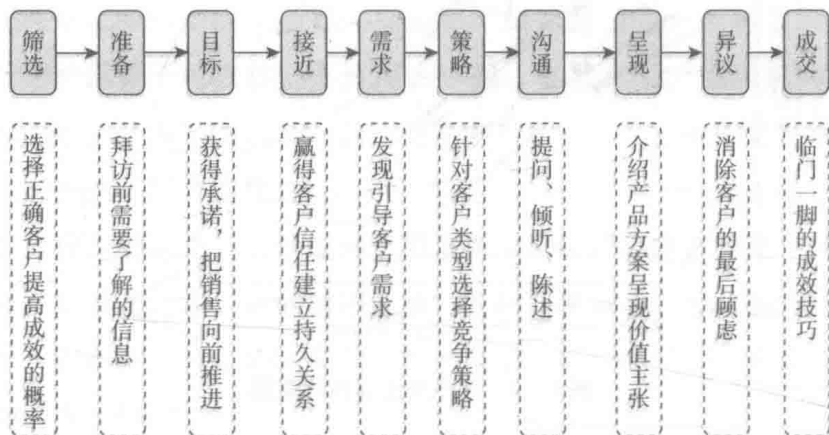


图 1-3 销售流程的十个阶段

- (1) 客户筛选——选择有效的客户。
- (2) 资讯准备——获得必要的信息。
- (3) 设定目标——获得客户的承诺。
- (4) 接近客户——赢得客户信任，建立持久的关系。
- (5) 发现需求——发现和引导客户的需求。
- (6) 竞争策略——制定竞争策略和行动计划。
- (7) 沟通技巧——提问、倾听与陈述的技巧。
- (8) 介绍产品——呈现你的价值主张。

(9) 异议处理——消除客户的顾虑。

(10) 最后成交——最终拿到订单。

接下来的内容也围绕这十个阶段一一展开。

工业客户采购有三种类型。

直接重购：客户按照以往惯例再行采购；

修正重购：客户对产品规格、价格、发货条件等加以调整；

新购：客户首次购买某种产品或服务。

流程的十个阶段是一个比较理想化的过程，更接近于一个新客户的开发过程，也就是新购；如果是老客户，就有可能跳过前面八个或九个阶段直接成交，也就是直接重购或修正重购。

有人说销售是一件很灵活的事，因为不知道明天会遇到谁？对方会说什么话？要怎么应对？把销售分成理想化的几个阶段按部就班现实吗？即使是开发新客户，销售流程也不一定按顺序进行，应根据实际情况灵活掌握。就好像练功夫的人，平时训练一套拳法按套路从头打到底，在实战中就要见招拆招了，但基本的套路一定是有的，每个套路中的拳法也是固定的，也就是十个销售流程中销售人员的技能、技巧是固定的。

你觉得销售是一门艺术还是科学呢？大多数销售人员把销售看成一门直觉艺术，而不是一门条理清楚、可重复操作的科学。在一次销售访问中，你的技艺高超，但下一次有可能就“机毁人亡”，因为你的每次拜访都是“即兴表演”，成功与否主要看运气，而且运气好的时候往往不多。当然也有些人“即兴表演”一直非常出色，不过这样的人并不多，大部分都是普普通通的人。

为什么美国的肯德基、麦当劳的菜式不如中国餐馆丰富，但是它却在全世界开店？因为，它有标准，全世界的麦当劳是一个模样，连汉堡的大小、可乐的温度都是一样的，虽然味道一般，但你不用担心卫生问题。在中国餐馆里，也许这个月你觉得这家餐馆的菜做得不错，等下个月去的时候好像完全变了，因为厨师跳槽了。麦当劳没有大厨，但有标

准流程和运营手册，这样的标准流程经过千锤百炼，保证质量不会大起大落。比如肯德基运营手册规定：炸鸡 15 分钟没有出售，不允许再出售。

销售拜访的十个阶段，按照规定的步骤来规划销售拜访，以标准化的销售技巧与客户沟通，而这种标准的流程和技巧也是在前人的经验和教训的基础上总结提炼出来的，它可以避免低级错误、提升销售的成功率。

虽然按照流程和技巧不会让你马上成为销售高手，但至少可以让你成为合格的销售人员。不合格的销售人员对企业的伤害很大，他们不是累赘就是杀手，当然他们不是杀“敌人”而是杀自己，把可以成交的生意搅黄了。