

在这个动荡不安、竞争激烈、快速变化的年代里，正确的营销知识不会有很大帮助。我们真正需要的是正确的营销行动。

—— 现代管理学之父 彼得·德鲁克

深度营销

解决方案式销售行动指南

王鉴 著

SOLUTION
SELLING



机械工业出版社
China Machine Press

深度营销

解决方案式销售行动指南

王鉴 著

SOLUTION SELLING



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

深度营销：解决方案式销售行动指南 / 王鉴著. —北京：机械工业出版社，2017.1

ISBN 978-7-111-55901-6

I. 深… II. 王… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 001304 号

完整的解决方案式销售的策略、技巧与应用工具是必须掌握的，如此才能成为客户乐于接受的专业顾问并有效发现、解决客户的问题，呈现产品利益。本书为致力于解决方案式销售的专业人士提供一套全面、系统的行动指南，解析这一深度营销模式的六个核心阶段——客户需求调查、产品方案呈现、客户信任建立、项目签约路径、实施过程管理以及客户关系维护，搭建解决方案式销售的框架体系。

深度营销：解决方案式销售行动指南

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：程 琨

责任校对：董纪丽

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2017 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：14.75

书 号：ISBN 978-7-111-55901-6

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| PREFACE |

前言

这是一本关于如何做解决方案式销售的行动指南，为认真做销售的专业人士准备，使他们学会从单一产品推销转为着眼于解决客户问题、帮助客户成功的深度营销。

营销理论我们已经知道太多，缺的是能够带来订单的实操行为。同质化竞争已成为挥之不去的现实，结果往往陷入价格战。然而产品可以没有差别，人却不可能是一样的。一样的产品不同的人在售，结局完全不同。做深度营销就是要凸显人的作用，让从业者因为自身的优秀而在红海中看到蓝海。

让人成为最大的“卖点”，最有效的途径是销售人员成为客户采购过程中一个不可或缺的顾问、帮手，能够有效诊断客户的问题或需求，提供专业建议、产品方案或服务支持等，致力于客户经营成功。这也是销售的最高境界，即成为客户的“采购”，最大限度地提高他们的投资效益，构建商业伙伴关系。解决方案式销售的精髓也在于此。

所谓解决方案就是客户问题的对策。做解决方案式销售，意味着核心任务是发现和解决客户的问题。问题是需求之母，需求是成交之本，销售演化为一个关注客户问题、不满或困难的过程，促发客户关于改变现状的想法。由此，企业基于自身产品或服务资源，为客户雪中送炭，或拾遗补阙，或锦上添花，通过解决客户的问题赢得订单。

我在课堂上常问学员这样一个问题：客户什么时候愿意让你挣他们的钱？答案是当你能够帮他们挣钱或省钱的时候（或者至少让他们相信这一点）。这解释了解决方案式销售的赢率远高于一般推销的原因。后者只想挣客户的钱，常招致异议，而前者在帮客户挣钱的过程中挣客户的钱，致力于双赢。在一个做解决方案的人眼里，客户的需求绝不止于所购买的产品或服务，而在于他们最关注和想搞定的“三类人”——自己的客户（与市场机会有关）、自己的对手（与竞争资源有关）以及自己的企业（与运营效率有关）。销售就是在上述三个领域帮助客户发现已有或潜在的问题或需求，提供解决方案，如此才能帮客户挣钱或省钱。深度营销在这里得到了最直观的印证。

“不幸的家庭各有各的不幸，幸福的家庭总是相似的”，销售亦如此。本书的目的在于找出成功销售的行为共性并凝练为一张可复制的解决方案式销售路径导图。正如 SPIN 销售法的创立者尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）所言“因为我不满足于意见，我要的是证据”，以至于在世界销售研究史上有了一项长达 12 年的调研活动以及革命性的 SPIN 理论的诞生，诠释成功销售人员的独特而又共通的行为模式。

本书关于解决方案式销售的应用体系源于我长期的营销从业经历以及投身职业讲师之后多年的销售研究总结。一如课堂上的实战风格，书中没有那些毫无意义的“正确的废话”，力求每一章每一节都是干货，基于自己对深度营销的实践、理解、梳理与总结，原汁原味。参考文献无须很多，但必须研读很深。在我看来，那些在书中动辄旁征博引的人不是因为有多少学问，而是缺少自己的思想和专研。传道、授业、解惑不是做传声筒，而是要发出真知灼见，并因此让人获益。

更重要的是，一本定位行动指南的书必须建立在实践的基础上，结论或主张要有充分的“证据”，非拍脑袋或想当然。本书的“证据”来自大量真实案例的记录，贯穿全书始终，其中绝大部分是我多年在企业营销培训中发现、收集以及核实的案例，且发生在最近数年，真名实姓，就在你我身边，可复制性高。正如我在课堂上常讲的一句话：“他们能做到的，你也能做到。”这是本书的一个特点，与实战、实用和实效的初衷是一致的。

最后需要指出的是，解决方案式销售大多应用于B2B（企业对企业）业务类型领域，如工业品销售、技术型销售、大客户销售、项目型销售等大宗生意交易。因此，本书所阐述的这些深度营销的流程、策略、技巧等也基于这一市场背景，并且侧重于销售个人层面的能力与行为，从微观入手，读后也更容易上手。学习无处不在，这本书是我课堂实战教学的延续与总结，在企业营销人员的案头添上一本探究销售真谛的读物，让他们有机会重新定位自己，选择一条专业化销售之路。

此刻正在上海虹桥机场等待去下一培训地的航班。又晚点了，早已习以为常。之所以选择人在旅途，是因为总感觉有一群人在等自己，一个布道者，带去一些真理和良知的碎片。不知道班机何时起飞，但我想自己一定会风雨兼程。

王鉴

2017年1月

| CONTENTS |

目录

前言

第 1 章 销售就是帮助客户成功 / 1

- 1.1 客户什么时候让你赚钱 / 1
- 1.2 解决方案式销售的内核 / 3
 - 1.2.1 致力于客户经营成功 / 3
 - 1.2.2 腾讯如何做解决方案 / 4
- 1.3 学会做建设性拜访 / 8
 - 1.3.1 带着构想见客户 / 8
 - 1.3.2 成为一个问题解决者 / 11
- 1.4 解决方案式销售路径图 / 14
 - 阶段 1: 客户需求调查 / 14
 - 阶段 2: 产品方案呈现 / 18
 - 阶段 3: 客户信任建立 / 21
 - 阶段 4: 项目签约路径 / 23
 - 阶段 5: 实施过程管理 / 26
 - 阶段 6: 客户关系维护 / 27

第 2 章 客户需求调查 / 31

- 2.1 发现商机: 需求从何而来 / 31
 - 2.1.1 需求是“问”出来的 / 32

- 2.1.2 销售定律：问题是需求之母 / 36
- 2.2 进入 SPIN 顾问模式 / 37
 - 2.2.1 顾问从“问”开始 / 38
 - 2.2.2 SPIN：让客户说“卖给我吧” / 40
 - 2.2.3 背景问题：了解既有现状 / 43
 - 2.2.4 难点问题：发现潜在问题 / 45
 - 2.2.5 暗示问题：揭示负面影响 / 48
 - 2.2.6 价值问题：关注方案回报 / 51
- 2.3 SPIN 原理：客户价值最大化 / 53
- 2.4 规划销售访谈 / 58
 - 2.4.1 做好 SPIN 功课：销售访谈计划表 / 59
 - 2.4.2 如何处理不清晰或不完整的需求 / 61
 - 2.4.3 SPIN 应用误区与注意事项 / 63

第 3 章 需求的真相 / 67

- 3.1 客户需求深度分析 / 67
 - 3.1.1 久保田的解决方案启示 / 68
 - 3.1.2 需求背后的需求 / 71
- 3.2 客户最关注和想搞定的三类人 / 72
 - 3.2.1 客户的客户分析 / 73
 - 3.2.2 客户的对手分析 / 74
 - 3.2.3 客户自己分析 / 75
- 3.3 “三类人”需求模型应用 / 77
- 3.4 如何应对“满意”的客户 / 81
 - 3.4.1 找到客户内部的“不满者” / 81
 - 3.4.2 跟进，跟进，再跟进 / 83
 - 3.4.3 没有卖点，创造卖点 / 88

第 4 章 产品方案呈现 / 93

- 4.1 客户到底买什么 / 93
 - 4.1.1 李子是甜的好，还是酸的好 / 93
 - 4.1.2 FABE 法则深度解析 / 95
- 4.2 “3+5”利益法则 / 98

- 4.2.1 企业的3个利益诉求 / 99
- 4.2.2 个人的5个利益诉求 / 101
- 4.3 个人利益深度分析 / 102
 - 4.3.1 生理：个人习性、工作便利…… / 105
 - 4.3.2 安全：采购有风险，交易需谨慎…… / 107
 - 4.3.3 归属感：交往、交心、交易…… / 108
 - 4.3.4 尊重：个人业绩，被重视和赞赏…… / 115
 - 4.3.5 自我实现：职业发展、个人荣誉…… / 118
 - 4.3.6 产品利益定位导图 / 122
- 4.4 销售提案建议 / 125
 - 4.4.1 无声的销售利器 / 125
 - 4.4.2 如何编写一个好提案 / 127
 - 4.4.3 什么时候需要写提案 / 135

第5章 方案的量产 / 137

- 5.1 方案，从个人行为到企业战略 / 137
 - 5.1.1 解决方案的组件 / 138
 - 5.1.2 利乐“依赖症”解析 / 140
- 5.2 行业解决方案的机遇与设计 / 143
 - 5.2.1 中国联通的行业应用战略 / 143
 - 5.2.2 企业解决方案平台的搭建 / 148

第6章 客户信任建立 / 150

- 6.1 为什么受伤的总是客户 / 150
 - 6.1.1 客户到底顾虑什么 / 150
 - 6.1.2 客户什么时候有顾虑 / 152
- 6.2 如何让客户有信心购买 / 154
 - 6.2.1 学会识别客户的顾虑 / 154
 - 6.2.2 客户顾虑的应对方案 / 156

第7章 项目签约路径 / 158

- 7.1 把谈判留到最后 / 158

- 7.2 客户切入的路径 / 160
 - 7.2.1 寻找接纳者 (取得信息与引见) / 162
 - 7.2.2 对接不满者 (发现问题与需求) / 168
 - 7.2.3 接触权力者 (聚焦对策与商机) / 171
- 7.3 切入与签约策略 / 174
- 7.4 销售进展的设计 / 176
 - 7.4.1 目标设定: 取得客户承诺 / 176
 - 7.4.2 有效跟进: 提升客户关系 / 179

第 8 章 实施过程管理 / 185

- 8.1 为什么“风雨总在阳光后” / 185
- 8.2 实施阶段的对策 / 187
 - 8.2.1 从“新玩具”到“烫手山芋” / 187
 - 8.2.2 处理客户的“动力下降” / 192

第 9 章 客户关系维护 / 197

- 9.1 销售永远没有终点 / 197
- 9.2 客户维护的主要任务 / 199
 - 9.2.1 建立客户联络机制 / 199
 - 9.2.2 持续发展客户关系 / 204
 - 9.2.3 增加客户价值获取 / 207
 - 9.2.4 全力打造客户忠诚 / 211
- 9.3 将客户忠诚进行到底 / 216

后记 让人成为最大的“卖点” / 218

参考文献 / 222

第1章

销售就是帮助客户成功

中午与客户一起用餐，随口问身边一位学员：“上午老师说过的令你印象最深的是哪句话？”学员想了想，回答：“是老师您说的‘但凡销售做得好的人都是有大爱的人’。”霎时，我分外感动。就凭这句话，我确信他已经懂销售的真谛了。

1.1 客户什么时候让你赚钱

客户什么时候愿意让你挣他们的钱？答案是当你能够帮他们挣钱或省钱的时候（或者至少让他们相信这一点）。这就是解决方案式销售的赢率远高于一般推销的原因。后者只想挣客户的钱，常招致异议，而前者在帮客户挣钱的过程中挣客户的钱，致力于双赢。

美国通用电气（GE）前首席执行官杰克·韦尔奇有一句非常著名的话：“我们发现一个不争的真理：如果我们所做的一切是使客户更加成功，不可避免的结果是对我们财务上的回报。”用大白话讲，就是我帮你挣钱，我才能挣你的钱。当然，“挣钱”在这里是一种泛指，本质是解决客户的某种问题，满足客户的某种需求，成为客户的顾问与伙伴，与客户共同成长。1981年4月，年仅45岁的杰克·韦尔奇成为通用电气历史上最年轻

的董事长兼 CEO。20 年间，正是在这一经营理念下，通用电气的市值由他上任时的 130 亿美元上升到了 4800 亿美元，盈利能力也从全美上市公司排名第十跃升至全球第一，成为世界第二大公司。2001 年 9 月杰克·韦尔奇退休，被誉为“最受尊敬的 CEO”“全球第一 CEO”“美国当代最成功、最伟大的企业家”。

那么，什么是解决方案式销售？站在个人销售行为层面，就是有效诊断客户的问题和需求，并提供有针对性的产品、服务资源与支持，帮助客户达成目标，担当顾问而不只是做推销，解决问题而不只是卖产品，保证客户经营成功，构建合作伙伴关系。

站在企业经营行为层面，就是与客户深度合作，搭建解决方案平台，发现或定义客户的价值需求，据此提供相关的产品、服务、信息等组件，并集成为一系列定制化的应用方案，进行以客户价值创造为核心的服务营销。

全球食品与饮料包装业巨擘瑞典利乐公司（Tetra Pak，简称利乐）在解决方案式销售领域堪称典范。在其官网上，利乐一直将自己定义为“食品加工和包装解决方案供应商”。60 多年来，利乐始终定位于一个食品与饮料行业的积极参与者与合作伙伴，帮助其客户经营成功并与之共同成长。在中国，蒙牛和伊利的成长始终与利乐的全方位支持和服务相连。据称，蒙牛上市成功的时候，服务蒙牛的利乐团队和蒙牛的管理团队抱头痛哭，这说明利乐的服务已经深入客户的核心经营层面，面对这样的供应商客户又怎能说不？

自进入中国市场以来，利乐已成为在华最大的软包装供应商。利乐的销售人员不仅精通包装产品与技术、营销手法，还深谙客户从事的饮料、奶业等领域的专业知识与行业发展。在销售过程中他们首先要求全面了解客户，特别是客户在经营过程中的困难，其次千方百计地帮助客户解决问题，提供的服务包括为客户设计饮料与牛奶的推广方案、传授销售技巧、提供饮料与牛奶进入超市的策略、规划全国市场的物流运营系统，等等。此外，利乐还为某些新成立的饮料奶业公司诊断企业管理问题，培训管理人员，甚至聘请专业咨询公司全面诊断客户的管理或营销并提供咨询。

利乐的解决方案式销售保证了客户的问题能随时得到解决。客户买到的不只是利乐的设备、包装材料，更为自己找来了一个专家团队。这样即使利乐的包装材料比竞品贵，客户还是愿意购买，因为不仅利乐的产品，更重要的是利乐的销售人员能保证自己成功。

1.2 解决方案式销售的内核

当你问一个销售人员或主管，他们公司是不是为客户提供解决方案，他们的回答几乎都是“是”。然而，当你问他们最近一次为客户提供的解决方案是什么，答案往往是一组产品或服务，可用“产品套卖”来形容。这不是“解决方案”的本质，充其量是一种“系统销售”，即向客户提供一组综合、系统的产品或服务群，通过一揽子销售对接客户的采购计划，达成交易。

1.2.1 致力于客户经营成功

“解决方案”一词被套用如此之多，以至于没有人真正了解其真实的含义。于是，当销售人员说他们在提供解决方案时，客户自动忽略了这些词语，对他们而言这只是一个再普通不过的销售和市场用语罢了。一家市值过亿的老总坦言：“我们希望真正成为一个解决方案型公司，企业的市场口号是‘我们销售和交付解决方案’，但实际上只停留在宣传手册和形象广告上，这么多年，我们并没有真正地做解决方案！”

那么，“解决方案”的定义是什么？答案是“客户问题的对策”，具体而言，是供应商和客户彼此深度了解、产生交集，在合作中针对客户的问题共同拟定对策，提供资源，以帮助客户实现既定的商业目标。这一过程已远超出纯粹的买卖行为，如同请设计师规划家装，请理财顾问指导投资，是交互式和个性化的。做解决方案式销售意味着核心任务是发现和解决客户的问题，成为顾问与伙伴。这是合作的起点，也是成交的终点。

从一个产品销售型公司转型为解决方案型公司，需要在企业和员工两

个层面实现变革，能够洞察和分析客户的问题，并基于公司的产品、服务能力引导客户，制订独特的解决方案。

当客户意识到自己的问题所在，销售人员需要有效加以诊断和引导，如同医生看病一样——望、闻、问、切，帮助客户找到症结，产生“治病”的需求（也意味着销售的机会），进而对症下药。

若客户没有认识到自己的问题，比如自我诊断能力有限，或者未能站在战略角度直面未来可能的挑战，安于现状（也就是让销售人员最为痛苦的“满意的客户”），此时，销售人员更要帮助客户发现隐藏在背后的问题，清晰定义及描述客户的价值需求，未雨绸缪，激发客户改变现状。其实，这正是企业寻找和挖掘潜在商机的过程，体现了解决方案式销售的前瞻性以及与普通推销的不同之处。

1.2.2 腾讯如何做解决方案

腾讯凭借 QQ 和微信等一系列深刻改变人们生活的社交和通信服务，把全国人民做成了客户。不过也许你不知道，腾讯的强大不仅在于网游、Q 币这些人们耳熟能详的平台让其财源滚滚，还体现在给中国企业带来的深刻的商务变革和解决方案。最近在给腾讯商务团队授课时，就见证了他们是如何利用腾讯的通信网络资源帮助客户做大做强的。课后留下的“导师评语”是：“腾讯的成功，本身就是解决方案式销售的最好实证：创造客户价值，帮助客户成功。”

◎ 案例 1-1 中通速递手机 QQ 公众号开发项目

产品背景

众所周知，尽管 QQ 和微信同属于腾讯，但两者的竞争势头一直没有减弱。现在为了继续在移动领域和微信抗衡，QQ 开放了公众平台，而且注册流程比微信公众平台更简单。与微信一样，QQ 公众号也分为订阅号和服务号两类，前者倾向于信息推送，后者侧重于功能服务。

不同的是，QQ 公众号在显著位置保留了与商家客服一键语音通话的功能，通过手机 QQ 接通的并非传统的客服，而是专为手机 QQ 用户设计的、带有可视化菜单的服务。事实上，使用过程中的感受更像是通过语音引导来完成寄件、查件等服务，因为这些服务也可以通过底部的菜单直接完成，就像微信公众号那样。

在 QQ 公众号上通过语音通话（引导）能做的事，在微信公众号上使用菜单一样可以完成，但两者的感觉是不一样的。正如我们要把一件事通知给某人的时候，可以微信或 QQ 留言、可以发短信、可以打电话，但打电话一般都是紧急而重要的事情。

目标锁定

带着“哪些企业有我们所能解决的问题”的思路，腾讯手机 QQ 商务团队很快瞄上了一批潜在客户，其中之一便是中通速递。

中通速递创建于 2002 年 5 月 8 日，拥有员工 10 万余人，服务网点 5000 余个，分拨中心 59 个，运输、派送车辆 18 000 多辆。其服务项目有国内快递、国际快递、物流配送与仓储等，提供“门到门”服务和限时（当天件、次晨达、次日达等）服务……

腾讯手机 QQ 商务团队前期在对中通速递的业务与运营流程的全面调研中，发现其存在的诸多业务问题有可能在手机 QQ 平台得到解决。他们还发现中通对新事物的接收程度高，有一定技术积累，当时除了自营的网站平台外，中通已陆续在微信、支付宝等平台建立了自己的公众号。无疑，“门当户对”的中通随即被锁定为下一个重点开发的目标客户。

腾讯商务人员与中通速递的客服和 IT 等部门进行了多头沟通，包括采购方、需求方、实施方等，导入手机 QQ 公众号的概念，解决中通在个人终端用户开发和服务方面遇到的问题。

问题分析

中通速递的主要服务对象为终端个人用户。腾讯了解到，为了能更好地吸引和服务这些用户，中通承受着运营成本大幅提升的压力，主要表现在如下几个方面：

1) 非粉用户的服务触达难: 尽管微信和支付宝提供了服务信息的发送功能, 但使用前提是用户必须已关注其公众号, 这造成了大量未关注用户的服务空窗和黏性降低。

2) 短信成本高: 物流信息轨迹的发送造成巨额的短信成本负担。

3) 通信成本高: 订单管理、投诉管理等都需要大量的电话客户服务, 因而造成了巨额通信成本负担; 当客服繁忙时, 用户体验不佳, 缺少用户关怀造成客源流失。

4) 销售通路少: 在控制成本的同时, 中通希望借助更大的平台导流, 吸引用户下单促进业务成交。

由于已在微信等平台开通了公众号, 中通速递的客服和 IT 人员担心如开发手机 QQ 公众号, 会大幅增加他们的工作量。

解决方案

在理清了上述问题后, 腾讯基于手机 QQ 公众号的功能, 有针对性地提出了如下解决方案:

1) 实现非粉信息发送: 只需提供发件人和收件人的手机号码, 即可通过手机 QQ 为其发送物流轨迹信息, 即使用户并没有关注该公众号。同时, 为避免用户被信息打扰, 公众号推送的消息均由服务场景触发, 既能有效触达又不影响用户体验。

2) 提供短信发送: 通过手机 QQ 承载原短信运营商的信息发送业务, 大幅降低商户成本。

3) 实现通话功能: 借助 QQ 强大的语音功能, 联结中通的客服系统, 为其和用户之间搭建互联网的通信桥梁, 大幅降低通信成本; 同时, 当客服电话显示时, 会即时推送关怀短信, 增加用户黏性。

4) 提供同城服务平台: 为手机 QQ 用户提供服务的同时, 也为中通增加引入客流的机会。

关于工作量问题, 腾讯在方案中采用类似微信的标准化功能接口, 并提供标准化文档说明, 如同一站式服务, 帮助客户轻松、快速地完成手机 QQ 平台的搭建和应用。

项目回放

回顾项目开发全过程，手机 QQ 公众号的导入历经了如下阶段。

步骤 1

目标：导入概念，建立关注

行动：1) 初步接触，界定中通速递与此项目有关的采购、需求、实施等关键部门和人员。

2) 通过多次通话和走访，介绍手机 QQ 公众号的概念与功能，讨论和探究其适用于中通的应用需求，并提供行业案例，引发客户更多关注和兴趣。

3) 了解中通的预算和对项目的期望效果（客户的 KPI）。

步骤 2

目标：定义需求，改进方案

行动：1) 梳理前期获得的客户应用需求，分析后对产品功能进行相应调整或补充。

2) 根据中通的实际业务内容、预算和期望效果（客户的 KPI），完成定制化的手机 QQ 公众号设计，贴合中通运营要求。

3) 实时将改进方案和效果反馈给中通的相关人员，使对方感知新技术的适用性及其效益，并与客户一同商讨方案的优化。

步骤 3

目标：呈现利益，持续跟进

行动：1) 对客户的 KPI 关联方保持较高频率的沟通，深入介绍功能的细节以及对其 KPI 达成的帮助。

2) 对采购方保持适当频率的接触，检视内部采购过程中是否存在障碍、问题甚至竞争对手，并从其他途径寻求解决办法。

3) 适当提供免费服务或产品试用，通过体验式营销进一步建立客户信任，增加用户黏性。

步骤 4

目标：把握时机，完成签约

行动：1) 如果客户能够采纳相关的建议，则可以落实进一步的合作