

葛光祥 著

价值 销售

世界500强销售精英 必备技能

借IBM高级销售经理的矛
攻破大客户繁杂订单的盾
用价值销售取代关系销售
凭中西合璧超越西方经典



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

价值销售

世界 500 强销售精英必备技能

葛光祥 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书作者在 IBM 中国做销售及管理近 10 年, 接触到较多先进的销售概念和方法。本书总结出 IBM 适合中国销售人员的价值销售方法所具备的三大核心价值、五个销售要素、三大心态、六个销售技能和六步销售过程。这些方法既继承了西方先进的销售理念, 又切合中国客户的实际, 已在实践过程中得到销售和 sales 管理者的普遍认可, 且其业绩得到快速提升。

本书适用 2B 销售和 2C 的大客户销售, 可作为他们职业技能提升的路线图; 也适合销售管理者, 作为他们招聘和管理销售的参考。

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。

图书在版编目 (CIP) 数据

价值销售: 世界 500 强销售精英必备技能 / 葛光祥著. —北京: 电子工业出版社, 2016.8
ISBN 978-7-121-29467-9

I. ①价… II. ①葛… III. ①企业管理—销售管理 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 172457 号

策划编辑: 吴 源

责任编辑: 吴 源 特邀编辑: 陈 燕

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 9.25 字数: 116 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 2 次印刷

定 价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254440。

前 言

— Preface —

面对面的销售大概是为数不多的作坊式培养的职业之一。大学高等教育中没有任何跟销售沾边的专业或课程，可大学生毕业后有 10% 从事销售工作。绝大多数销售人员的成长依靠的是销售团队中师父们的言传身教，从而继承了这些师父们的各种销售风格。其中涉及较多的是如何搞关系，如何潜规则。只有少数实力雄厚的企业能邀请国内外老师进行相对成体系的销售知识培训，可这些培训资料出于商业目的，并不见诸公开渠道。书店中有许多销售相关的书籍，大部分都与成功励志学相关，或者是各种销售精英总结出来的多少条真经，或者是更适合 2C 销售的各种心理学技巧。

笔者曾在 IBM 中国做 2B 销售及销售管理工作近 10 年。IBM 是少数愿意在销售培训方面下大工夫的外企，笔者接触到较多先进的销售概念和方法。但中国的客户与国外的客户文化传统不同，价值观不同，销售的理论和方法适用性也不同，这些销售知识能够付诸实践的少之又少。

近几年来，作者一直试图找到一种适用于中国客户的 2B 销售或大客户销售方法，既能继承西方先进的销售理念，又能切合

中国客户的实际，同时能为销售提供一个系统性的销售能力培养体系。

社会在发展，时代在进步，中国的市场经济必将完善，商业环境也在逐渐规范。在 2B 销售或大客户销售中，价值销售必将替代关系销售成为企业的制胜法宝。

埋进中外浩瀚的书海中，偶有所得必欣喜若狂。笔者终于整理出中国销售人员需要掌握的价值销售方法所具备的三大核心价值、五个销售要素、三大心态、六个销售技能和六步销售过程，并在实践过程中得到销售和销售管理者的普遍认可，还有业绩的快速提升。在本书的附录中列出了部分重要的参考文献，但更多关于中国传统文化的书不在其中。

愿意与中国广泛的 2B 和大客户销售分享这些收获，共同探讨销售的价值所在和价值提升之路，这是这本书的本意。

本书适用 2B 销售和 2C 的大客户销售，可作为他们职业技能提升的路线图；也适合销售管理者，作为他们招聘和管理销售的参考。

谢谢！

目 录

—Contents—

第一章 价值销售入门.....	1
第一节 关系销售与价值销售	2
第二节 价值销售能力体系	8
第三节 SEM 价值.....	13
第二章 价值销售五要素 NSABC	19
第一节 业务需求 (Needs)	20
第二节 解决方案 (Solution)	28
第三节 决策人 (Authority)	34
第四节 商业利益 (Benefit)	38
第五节 竞争对手 (Competitor)	41
第六节 销售五要素之转化	45
第三章 价值销售内功心法三式	49
第一节 性格的形成.....	50
第二节 销售要有积极的心态	55

第三节 童子式：空杯心态，从内心接纳客户	60
第四节 观音式：使者心态，正确定位客户关系	64
第五节 如来式：换位思考，想客户所想	66
第四章 价值销售六脉神剑	71
第一节 销售是个建立依赖的过程	72
第二节 上援剑式：人脉，是销售的起点	76
第三节 下推剑式：吸引力，让你粘住客户	81
第四节 前卑剑式：学会沟通，才能和客户 走得更远	84
第五节 左思剑式：洞察力，让你看懂客户	89
第六节 右想剑式：影响力，客户能被你改变	92
第七节 后倨剑式：谈判力，商机收关之门	96
第五章 价值销售过程模型 6 步为赢	101
第一节 采购和销售过程	102
第二节 天行健、地势坤、艮不出，客户挖掘渗透	106
第三节 丽泽悦：需求挖掘评估	117
第四节 雷震：方案定制评估	123
第五节 习坎：商务评估推进	128
第六节 明作离：商务谈判签约	135
第七节 随风巽：项目实施	139
参考文献	142

第一章

价值销售入门

第一节 关系销售与价值销售

说到销售就想到客户关系。最理想的就是销售能通过熟人认识客户，从而更快与客户建立信任，奠定商务合作中利益“输送”的潜规则基础。也有些销售在销售前期通过各种方法在物质与精神层面得到客户的喜好，这种通过得到客户的信任和喜好而成功销售的方法可称为关系销售。在关系销售中，客户关系是销售成功的基础，因为你有客户关系，才有可能与客户签署合同、建立合作关系。

随着中国市场经济的日益成熟，客户面临激烈的市场竞争，需要销售及其背后的供应商能够帮助客户解决业务问题，如提升产品质量、降低产品成本等，从而提升其业务竞争力。所以销售不仅仅需要得到客户对个人的信任，也需要得到客户对其所销售产品和服务的信任，信任产品和服务对其业务的价值。这种通过得到客户对销售的立体价值的信任并依赖产品和服务解决其业务问题的销售方法可称为价值销售。在价值销售中客户关系是销售的结果，因为销售对客户有全方位的价值，并且客户依赖其价值解决业务问题，销售才与客户建立起良好的关系。

1. 关系销售是经济转型期的产物

销售作为一个职业起源于 19 世纪末美国的保险行业。人们

发现将保险销售行为从保险理赔服务等工作中独立出来由专门的人负责，保险业务增长会很快。可见销售作为一个职业是典型的市场经济产物。

在市场经济中商品的流动由看不见的市场供需规律决定，供应商依赖对市场和具体客户的研究和互动来进行完全的市场竞争。针对客户群的市场营销能力和需求个体的销售能力，是企业的核心竞争力。

在计划经济体制下商品的流动由一个看得见的政府机构来协调安排。供应商不需要研究市场和具体客户，只需要研究那个协调商品流动的政府机构，由那个政府机构来研究市场。企业只需要研究负责协调商品流动的中央机构并建立关系，供应商作为企业，基本不存在市场营销和客户销售行为。

中国的改革开放历程整体上是计划经济向市场经济转变的过程。1984 年中共“十二届三中全会”提出发展有计划的商品经济；1992 年中共“十四大”提出发展社会主义市场经济；2001 年中国加入世界贸易组织（WTO），签署了 15 年内 WTO 成员国必须承认中国的市场经济地位的附加条款。但到了 2016 年初，中国的市场经济地位仍然没有得到欧盟的认可，这里面不否认存在欧盟出于其经济利益的考虑。中国对外宣称到了 21 世纪已经基本建立起市场经济体系，步入市场经济国家行列。但从现实看总体市场化程度仍然有待提高，市场经济体系仍有不完善之处，仍有许多垄断性行业带有强烈的计划经济色彩。

中国长期是一个农耕社会，重视血缘和地缘关系，人际关系依赖于亲属、同学、同乡和同事展开，人与人的关系多以亲属身份来比类。彼此毫无血缘关系的人一旦发生关系，即以“兄弟姐

妹”“叔叔阿姨”“爷爷奶奶”相称。在中国的人际关系中“熟人”是个很重要的概念。只要是“熟人”，一切都好办。不是“熟人”就是外人，很难谈得拢，很难合得来。除非通过“熟人”延伸介绍由“生”变“熟”，最终变成熟人。在小县城领个结婚证恨不得都要找个熟人。

中国市场经济转变的过程不过 30 多年，最具经济实力和采购能力的客户大多是计划经济色彩强烈的国有企业和政府组织。这些组织采购制度不完善，缺乏民主决策程序，权力过于集中于领导个人，商业环境法制不健全，权力寻租情况严重，对资金使用结果审计不完善，传统的熟人关系文化在商业活动中大行其事。销售的作用沦为不断扩大和经营熟人圈子，销售的关系网成为其能量场，关系成为在中国从事销售的基础性变量。销售能通过自己的人际圈连接到客户更容易得到客户的信任，可以得到更多的商业信息，在竞争中可以得到优先照顾。在面向企业或政府的 2B(To Business，简称 2B) 销售中关系销售成为主流，基于关系的暗箱操作手段层出不穷，走关系、找熟人和潜规则成为 2B 销售的核心竞争力。

2. 时代呼唤价值销售

十八大以来持续深入的反腐，多少大老虎落网，奢侈品消费和高档餐饮娱乐业持续降温，离任审计制度化，退休不再安全，纪检系统直管体系正在建立。反腐制度化、常态化让那些政府和国企的腐败观望者深信旧的商业规则已经不再适用，反腐已经深刻地影响着中国商业环境的今天和明天。到 2015 年底有超过 100 家上市公司遭到政府反腐调查，更多的商业企业将防商业贿赂风

险纳入企业的日常管理制度中。

中国市场经济转型也在逐步深入，特别是政府正在启动的国有企业混合所有制改革进一步落实，参与平等市场竞争的企业比例越来越高。经济全球化的大背景下，更多国内企业与国外企业在一个水平线上竞争，企业的市场化程度越来越高，竞争越来越激烈。这就强烈需要外部供应商帮助其提高核心竞争力，非常依赖供应商提供的产品和服务带来的业务价值。

在反腐和市场经济转型两个趋势下，关系型销售将逐渐退出，销售将回归市场经济的行为本身，回归价值销售。如果你不能帮客户解决业务问题，客户将不会选择你的产品或服务。客户关系是销售的结果，而不是销售的源头。

价值销售不排除维护客户的个人关系，但关系不再是因为你有熟人认识客户。销售对客户有价值，能帮客户解决业务问题，就能得到客户的信任和依赖，才能有良好的客户关系。

价值销售需要更多了解客户的业务，寻找产品和服务与客户业务问题的链接点，帮助客户发现潜在的业务问题，从而提供有价值的解决方案，最终带来客户业务问题的最终解决，或优化销售行为。

3. 价值销售在互联网时代永生

价值销售代表了西方发达国家最新的销售理念，融合了诸多先进销售理论中的精华。

○ 顾问式销售：销售需要具备精深的行业知识，能够以专家或顾问的视野去了解客户业务，从而帮助

客户发现潜在的业务问题，提出解决业务问题的对策，帮助客户提升核心竞争力或改进内部管理。

○ 大客户销售 (SPIN)：销售不只是推荐产品和服务，而是引导客户分析自身业务环境和业务问题，让客户自己提出业务需求，主动寻求销售的支持。

○ 解决方案销售：针对客户业务问题和解决问题的动机提供解决方案。

○ 竞争式销售：通过提供独特的解决方案识别并打动关键决策人，从而在早期奠定胜机，实现不战而胜。

国内市场经济在进一步转型，反腐在不断深入，2B 商业环境在逐步优化，价值销售必将为 2B 销售提供更好的指引，推动 2B 销售文化从关系向价值的转型。率先掌握价值销售理论和方法的企业将走得更远。

在面向个人的销售 (2C 销售) 中，当交易较简单时 (如在旅游景点销售纪念品)，客户更多凭感性选择，几分钟就会决策购买。但在交易金额较大 (如买房)、个性化需求较多 (如房屋装修) 等相对复杂的交易中，客户的决策周期会更长，会参考更多人的意见，客户的选择会更偏向理性。销售需要更多研究客户的需求，提供更有针对性的、性价比更高的解决方案，需要更多运用价值销售的方法。

在针对政府和企业的 2B 销售中，客户具有严格的采购流程，销售周期也比较长，交易金额相对较大。随着中国市场经济的进一步完善和反腐的深入开展，对客户的立体价值成为客户关系的

基础。旧有的销售观念已经不能胜任中国商业环境的变化，为销售个人和商业企业带来潜在的商业风险。关系销售急需转型，价值销售必将胜出。

互联网技术发展到互联网+时代，开始颠覆和改造各个传统行业。电子商务的发展将更多线下业务转移到线上并实现线上线下的整合（O2O）。产品和服务信息包括价格的透明，将面对面的销售分化成两端，一端是通用的需求和标准化的产品及服务，一端是个体化的需求和定制的解决方案。

对于通用的需求和标准化的产品及服务，以渠道扁平化为趋势，最终只保留一个互联网的交易平台，消费者和生产者直接通过互联网交易平台对接，实现交易安全的第三方担保和商家的信用管理。当然消费者也可提供个性化的需求，但这个个性化的需求本身也已经可以标准化，如指定用户可以发送一个什么格式和质量标准的图片让商家印在T恤上。

对于复杂情况下的个性化的需求和定制的解决方案，需要销售长期深入客户的业务环境，深层挖掘业务需求，提供独特的解决方案。并且经过定制开发和落地的实施过程，互联网技术无法替代或颠覆这样的销售环节。价值销售的面对面销售将永生，成为面对面销售的最后归宿。

第二节 价值销售能力体系

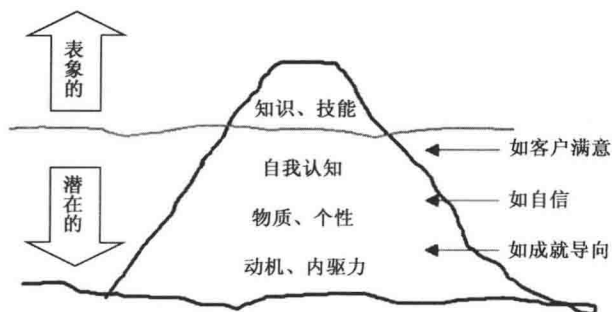
1. 销售个人能力体系

关系销售以关系资源撬动和掌控销售过程。关系一方面来自销售个人的社会资源，另一方面来自基于销售心理学的讨好巴结和基于潜规则的利益输送。还有基于信息不对称的心理战术，靠满脸的笑容、三寸不烂之舌和死缠滥打。

价值销售并不排除维护客户关系打通与客户沟通的渠道，但价值销售还需要向客户展现更立体的价值，并且在细致而复杂的价值评估中得到客户的依赖。需要具备更全面的销售能力，一方面要掌握丰富的专业或领域知识，要能理解客户的业务问题，找到自身产品和服务与客户业务问题的链接点。另一方面要掌握良好的客户沟通技能，让客户愿意述说、愿意倾听、愿意改变。但如果销售只从自身产品和服务角度考虑问题，而不从客户的业务角度考虑问题，就不能设身处地想客户之所想，与客户缺少共同语言，同样无法达到满意的沟通效果。

弗洛伊德的人格理论提出了超我、自我、本我的理论，认为人的能力就像海面上的冰山（见图 1-1），露出来的只是一小部分有意识的层面，其余的绝大部分处于水面以下，却在某种层面上决定人的发展和行为。销售表现出来的个人能力如语言表达沟通

能力是由其潜在的素质和性格决定的，我们研究如何提高销售能力，也需要分析销售个人的内在性格和潜能。



经济合作与发展组织将素质定义为：“能成功回应个人或社会要求的能力”。并解释这种能力是个人获取或应用知识、认知与技能的能力，以及态度、情绪、价值与动机等。

日本管理大师大前研一更进一步以方程式比喻人才能力体系培养的模式为：

$$\text{能力 (C)} = \text{知识 (K)} + \text{心态 (A)} \times \text{技能 (S)}$$

上述三种理论殊途同归。在本书中我们沿用更为直观的大前研一的公式来探讨价值销售需要掌握的知识、心态和技能，同时讨论如何改善或提升销售的知识、心态和技能。

2. 知识

如果以练武之人来比喻，知识就是对各种器械、各种武术流派和江湖恩怨背景历史信息的掌握。《天龙八部》中慕容复的表妹王语嫣为慕容复熟读各派武学秘笈，能看出各家武功招式，是

一位武学理论家。她在武学知识上远超慕容复，经常在势均力敌的搏杀中帮助慕容复扭转战局。

知识是可能通过学习掌握的，只要学习就一定可以进步。所谓勤能补拙，只要浸淫在江湖中经历足够风雨，每个人都有机会接近王语嫣的武学知识修为。

价值销售也需要掌握丰富的知识，包括以下方面。

○ 产品和服务的专业知识：销售如果对自己销售的产品和服务都不能阐述清楚，不懂客户的业务，在与客户的沟通过程中无法理解客户的需求。

○ 所负责行业或区域的知识：每个行业都有其独特的文化，有其相对固定的供应商圈子。不同区域的客户有其独特的文化背景，性格和考虑问题的方法都有区别。销售只有了解自己所负责客户的行业或区域背景，才能更好地与客户沟通。

○ 销售相关知识：销售也是一门专业，也有人说是是一门艺术，也有销售专业的知识。要知道销售需要做什么，需要获取哪些商业信息，从而在销售过程中做正确的事并做出正确的决策。

本书主要在第二章详细阐述销售知识中的销售五大要素，其他的销售知识则遍布于整本书各个章节的内容中。

3. 心态和性格

心态类似于金庸武侠小说中的内功修为，代表武功的力道和