



屈云波主编

Situation Question

背景问题：挖掘客户现有背景

Problem Question

难点问题：引导客户认识隐含需求

Implication Question

暗示问题：放大客户需求的迫切程度

Need-Pay off Question

需求——效益问题：揭示你的对策对客户价值

SPIN[®] Selling 销售巨人 (修订版)

大生意 / 大订单 销售训练手册

理论+实践 | 尼尔·雷克汉姆(美)著
石晓军译

- ▲历时**12**年
- ▲耗资**100**万美元
- ▲足迹遍及**23**个国家
- ▲**3500**多个销售实例跟踪研究
- ▲迄今为止全球销售技能训练领域中最大的研究成果
- ▲超过一半的全球**500**强企业用**SPIN[®]**来培训他们的销售队伍

PILOT 聚力营销思维库
屈云波 主编

SPIN[®] Selling 销售巨人 (修订版)

——大生意/大订单销售训练手册

理论 + 实践

尼尔·雷克汉姆 著

石晓军 译

企业管理出版社



麦格劳-希尔教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

销售巨人——大生意(大订单)销售训练手册/一(修订版).
(美)雷克汉姆著;石晓军译. —北京:企业管理出版社,2004.5
ISBN 7-80147-551-8
I.销… II.①雷…②石… III.销售-方法 IV.F713.3
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第070956号

Neil. Rackham: *SPIN Selling(1ED) & SPIN Selling Fieldbook(1ED)*

ISBN: 0-07-051113-6, 0-07-052235-9

Copyright©1988 & 1996 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2004 by The Enterprise Management Publishing House and McGraw-Hill Companies, Inc. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字01-2001-2034号

书 名:销售巨人——大生意(大订单)销售训练手册

作 者:尼尔·雷克汉姆 翻译:石晓军

责任编辑:刘秋生 技术编辑:袁 力

标准书号:ISBN 7-80147-551-8/F·549

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:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:787毫米×990毫米 16开本 21.25印张 280千字

版 次:2004年5月修订版 2004年5月第1次印刷

定 价:48.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言一

这又是一本关于如何更成功地进行销售的书，它与已经出版的 1000 多本销售方面的书籍有什么不同呢？主要有两点不同：

1. SPIN 侧重于大生意/大订单。几乎所有销售图书中的模式和方法都是从销售低值产品和一个电话就可以搞定的小生意中开发出来的。E. K. Strong 在 20 世纪 20 年代进行了一项关于小生意的先驱性研究，在其中引入了许多新的销售观念，例如：特征和利益、收场白技巧、异议处理方法、开放型问题和封闭型问题等。60 多年来，这些概念被复制、采纳、重新提炼，而这一切都假设它们应该适用于任何规模的生意/订单。甚至有几位作者想给规模大一点儿的订单提供一些建议，也只是在那些老的销售模式上略加翻新而已。这太遗憾了，因为传统的销售战略不能在飞速发展且环境日趋复杂的现代大生意/订单中发挥太多的作用。

我相信这是第一本以全新视角去审视大生意/订单的销售图书，也是你要成功所必需的书。就如同你看到的那样，许多在小生意中帮助你的东西，随着订单规模不断扩大会对你的成功造成伤害。大生意需要一系列推陈出新、与众不同的技巧，这正是本书所写的。

2. SPIN 是以研究为基础。这是销售技能领域中最大研究项目的结果，也是第一次公开出版。我在 Huthwaite 公司的小组分析了 35,000 多个销售实例，历时 12 年，最后提供给你的是销售成功方面毋庸置疑的事实，而这也就是你要读到的一切。关于如何销售有许多观点，但它们真正的缺陷是不以仔细研究过的事实为基础。我对这本书中描写的内容进行研究的原因是：我不满意那些观点，我需要证据。现在经过耗资 100 万美元的研究后，我能给您一个会让你在大生意中更成功的书面证据。

本书献给那些严谨的销售人员，他们把销售看作是一种高水准的职业。在我们的研究中，与来自全球 20 多个优秀企业的顶尖销售人才合作过。通过观察他们在大订单销售中的行为，我们发现了什么使他们那么成功，这就是本书的主旨。

但是，你如何相信我们提炼的这种方法能够帮助你更有效地销售呢？我相信能有效地帮助你，这种信心建立在一些真实研究的基础上，而不仅仅是我的希望。当我第一次提出本书所介绍的销售方法时，我不能确信它是否能推动更有效

的销售，一方面，我们的许多发现可能都有争议，并且与大多数令人兴奋的销售培训相冲突；另一方面，我们不能肯定这些成功专业销售人士使用的方法是否会让大部分人感到很难学。

因此，在准备出版本书之前我们不断测试这些观点的使用价值，历时七年。在那段时间里我们用这一些销售方法培训了几千名销售人员，并不断进行试验，旨在找到最好方法把成功销售的理论知识转换成简单而又实际的方法，以便这些方法可以帮助任何人在大生意中更有效地销售。我们测量培训过的第一批 1000 个销售人员的业绩变化，并与来自同一公司的参照组相比较。结果表明，经过培训的销售人员在销售额上比参照组提高了 17%。于是，我们确信本书给出的是一个能够提升销售业绩的好方法。SPIN 已经帮助了几千人在大生意/大订单中更成功地销售，相信它也能给你同样的帮助。

23 个国家的 10,000 多个销售人员大方地同意让的研究人员与他们一起到各地进行工作，观察他们在销售会谈中的实际行为。这本书就是与他们有关的，并且也代表了我们对他们深深的谢意。我还要谢谢 1,000 多位销售经理，他们是我们在全球执行研究计划中必不可少的一部分，并且帮助我们提炼了在本书中所提出的观点。

最后，还有 100 多人与我们的研究紧密相关，而且对我们观点的提炼也作出了很大的贡献。我不能把他们一一列举出来，但需要特别提到的是 Peter Honey 和 Rose Evison，他们与我们一起开发了最原始的行为分析方法，这也正是我们在研究中一直使用的方法。以这个方法为基础，我们得到了一些最初的测量工具，使我们以前所未有的科学的、量化的方法来看销售会谈。早期阶段，Roger Sugden 是 Huthwaite 公司研究小组中第一个使用这些方法的人。

就 SPIN 销售模式的开发过程来说，应感谢 Simon Bailey 和 Linda Marsh，他们在最初的研究领域帮我们证实 SPIN 模式的有效性。Huthwaite 公司的其他同事包括 Dick Ruff 和 John Wilson，以他们做培训讲师的经验帮助我们洞察如何表达本书中所提观点的价值。同样我要感谢 Joan Costich，他帮助我修改手稿；感谢 Elaine Ailsworth 帮助我制作图表。

Huthwaite 公司以外的人也对本书有重大的贡献，其中包括剑桥公司的 Masaaki Imai，他采纳了我们的 SPIN 销售模式并应用于日本销售市场环境；麦肯锡公司的 Jan van den Berg 帮助我用更少的文字来表达这些概念，而 Harry Gaines 在设计方面的天赋为本书封面增色不少。

尼尔·雷克汉姆

前言二

《SPIN® 销售》一书的成功令我大为震惊。写作本书的时候我还有一点点担心，怕它不能为大家接受。最初的一些事情似乎也印证了我的担心并不是多余的。我最早的出版商，也就是让我写这本书的那个人，在接到手稿时取消了我们之间的合同。“它与人们普遍接受的销售观念相冲突”，这就是解释。其他出版商也是如此，因为他们也认为 SPIN® 销售模式与传统的销售智慧相抵触。

最后，麦格劳-希尔教育出版集团 (McGraw-Hill) 同意印刷，幸运的是《SPIN® 销售》一书销售得极好。更令我满意的是，它不是那种仅仅风靡一时就销声匿迹的书。每一年它都能拥有比上一年更多的读者。SPIN® 模式已渐渐为大公司接受。事实上，财富全球百强企业中已有半数企业使用它来培训它们的销售人员了，大学和商业学校也教授它，SPIN® 模式的基础研究也成为关于评估方法学的教科书所广泛引证的事例。

我说这一切并不是自夸，说来也怪，我只是在指出一种正在膨胀的不满。尽管我们的工作已经影响到了许多大型的优秀公司，但我还是经常提醒我自己，并不是大部分销售人员都在大公司工作。许多销售人员，无论他们销售产品还是服务，都是在为小公司做事。我的公司，Huthwaite 每天都能收到来自个体业主、个人职业者或一两个人的合伙销售公司的信、电话和 E-mail。这些人都读过《SPIN® 销售》一书，也都确信书中提到的观点是正确的，但是，他们现在需要的是如何把概念应用于实践的进一步帮助和建议。他们没有这方面的数字或其他资源，以证明参加 Huthwaite 公司的培训课程是正确的，但他们的确需要实践工具来帮助他们继续下去，而不只是停留在读过我的书这一步上。

我与这里面的许多人交谈过，如来自新墨西哥的建筑师、圣地亚哥的软件开发人员、西弗吉尼亚的锯木厂厂主。我尽力帮助他们，回答他们提出的问题，但是当我放下电话时我知道，他们需要的不仅仅是几句建议而已。慢慢地，《SPIN® 实践手册》自然而然地形成了，它包括工具、练习和实践忠告。它会帮助人们努力把好的概念转化成可以产生经济价值的销售，对那些没有办法参加我们培训课程的小公司销售人员尤其有效果。唯一的问题就是找时间来把它整理出来。

我的同事 Leni Gurin 自愿在我这些年来写过的成千上万页文稿、文章和计划中查找，从中摘选有用的材料，来帮助人们用 SPIN® 模式更好地销售。加上几个新的章节，她把这些材料合成并且扩展成为了一本有实践价值、循序渐进的执行手册。SPIN® 实践手册就是最终的结晶。

目 录

前言一	001
前言二	003

上篇 理论篇

第1章 销售行为和成功销售	003
1.1 成功的大生意/大订单销售	006
1.2 大生意/大订单销售	007
1.3 销售会谈	012
第2章 承诺接受和收场白技巧	019
2.1 什么是收场白?	020
2.2 对收场白现有研究成果的认同	021
2.3 收场白的威力	021
2.4 对收场白的基础研究	023
2.5 对摄影店的研究	029
2.6 收场白与客户的精明程度	032
2.7 收场白与售后服务的满意程度	034
2.8 为什么我的研究结论与众不同?	035
2.9 接受适当的承诺	039
2.10 获得承诺:四个成功的行动	045
第3章 大生意/大订单中的客户需求发掘	049
3.1 大生意与小生意的不同需求	050
3.2 怎样挖掘客户需求	051
3.3 隐含需求和明确需求	052
3.4 大生意的购买信号	057

第4章	SPIN 提问模式	060
4.1	背景问题	060
4.2	难点问题	062
4.3	暗示问题	066
4.4	需求 - 效益问题	072
4.5	暗示问题与需求 - 效益问题的区别	079
4.6	回到开放型问题与封闭型问题	081
4.7	SPIN 提问模式	082
4.8	如何使用 SPIN 提问问题	084
第5章	在大生意中示利	089
5.1	特征和利益：证实能力的最基本方法	089
5.2	特征、优点和利益之间的相互影响	095
5.3	销售新产品	099
5.4	有效地证实能力	102
第6章	异议防范	105
6.1	特征和价格异议	107
6.2	优点和异议	111
6.3	利益和赞成	119
第7章	初步接触：开始会谈	122
7.1	第一印象	123
7.2	传统的开场白	124
7.3	开启销售会谈的技巧	127
第8章	理论转化为实践	130
8.1	学习技能的四个黄金规则	130
8.2	销售会谈的总结	135
8.3	SPIN 的学习策略	137
8.4	最后总结	140
附录 A	SPIN 有效性的评估	141
A.1	相互关系和原因	143

A. 2	要证明这一切有可能吗?	147
A. 3	摩托罗拉(加拿大)公司	151
A. 4	一个新的评估测试	158
A. 5	最后的想法和评估	163
附录 B	收场白心态测试	164
B. 1	计算你的成绩	167
B. 2	成绩意味着什么?	167

下篇 实践篇

第 9 章	SPIN® 实践手册	171
9. 1	为什么是一本“实践手册”?	172
9. 2	SPIN® 模式	173
9. 3	从实践篇中获得最多的东西	174
第 10 章	重温 SPIN® 模式	177
10. 1	SPIN® 模式的起源	178
10. 2	基本发现	178
10. 3	自测	179
10. 4	背景问题	180
10. 5	难点问题	181
10. 6	暗示问题	183
10. 7	需求 - 效益问题	187
10. 8	关于 SPIN® 模式的最后几点	190
第 11 章	自我测试	191
11. 1	自测一	193
11. 2	自测二	194
11. 3	自测三	196
11. 4	自测四	198
11. 5	自测五	200

第 12 章	销售会谈的四个阶段	202
12.1	概述	203
12.2	在生意中最重要的阶段.....	203
12.3	初步接触和开启会谈	204
12.4	SPIN® 调查研究阶段.....	206
12.5	证实能力	206
12.6	获得承诺	206
12.7	计划进展	209
12.8	会谈结果的自测.....	210
第 13 章	使 SPIN® 起作用	212
13.1	好消息和坏消息.....	213
13.2	第一课——策划.....	214
第 14 章	注重买方的需求	222
14.1	概述	223
14.2	自测——注重买方的需求.....	223
14.3	如何开发需求.....	225
14.4	价值等式	226
14.5	价值等式和大生意	227
14.6	使价值等式对你的销售起作用	228
14.7	练习：退回到难点问题.....	230
14.8	超越买方的基本需求	230
第 15 章	背景问题	233
15.1	概述	234
15.2	自测——背景问题	234
15.3	有效地使用背景问题	235
15.4	选择合适的背景问题	236
15.5	规划你的背景问题	238
15.6	什么时候问背景问题	239
15.7	超越基本的背景问题	241

15.8	总结检查——背景问题	242
第16章	难点问题	243
16.1	概述	244
16.2	自测——难点问题	244
16.3	有效地使用难点问题	245
16.4	难点问题会扫买方的兴吗?	246
16.5	什么时候问或不问难点问题	247
16.6	自测——难点问题和风险	248
16.7	评估你自己的事例中的高风险	249
16.8	你的产品或服务可以解决什么难题?	250
16.9	与你自己的买方实践难点问题	250
16.10	超越基本的难点问题	252
16.11	难点问题——总结检查	254
第17章	暗示问题	256
17.1	概述	257
17.2	自测——暗示问题	258
17.3	有效使用暗示问题	259
17.4	什么可以变为好的暗示问题?	259
17.5	你已经知道如何使用暗示问题	260
17.6	策划暗示问题	262
17.7	策划有效的暗示问题的四个步骤	262
17.8	如何有效地策划暗示问题	263
17.9	暗示问题和复杂销售	265
17.10	什么时候问暗示问题, 什么时候回避它们	265
17.11	练习你自己的暗示问题	267
17.12	超越基本的暗示问题	268
17.13	暗示问题——总结检查	270
第18章	需求-效益问题	271
18.1	概述	272
18.2	自测——需求-效益问题	273

18.3	有效地使用需求 - 效益问题	274
18.4	怎样不问需求 - 效益问题	276
18.5	需求 - 效益问题和复杂生意	277
18.6	策划需求 - 效益问题	278
18.7	什么时候问需求 - 效益问题, 什么时候回避它们	280
18.8	如何有效地策划需求 - 效益问题	281
18.9	练习你自己的需求 - 效益问题	282
18.10	超越基本的需求 - 效益问题	283
18.11	需求 - 效益问题——总结检查	284
第19章	证实能力	285
19.1	概述	286
19.2	自测——证实能力	286
19.3	特征、优点和利益	288
19.4	异议防范与异议处理	292
19.5	处理价值异议	293
19.6	使价值等式向买方决策方面倾斜	295
19.7	超越基本的能力证实	297
19.8	新产品或服务的上市	300
19.9	证实能力——总结检查	300
第20章	锐化你的技能	303
20.1	期望什么	304
20.2	站在买方的立场上	304
20.3	致力于策划	306
20.4	定期检查一下你自己	312
第21章	得到帮助, 帮助别人	319
21.1	来自可信赖的人的指导	321
21.2	结组训练	322
21.3	来自外面公司的帮助	324

上 篇

理 论 篇

这是美国和全球大生意/大订单销售的革命……

目前,这种方法已被财富 500 强企业中的半数用来培
训它们的销售队伍……

这就是 SPIN® 销售。

論 士

論 士

一、論士の地位
二、論士の職責
三、論士の養成
四、論士の生活
五、論士の理想

第 1 章

销售行为和成功销售

在 O'Hone 机场我见到了某公司的营销副总裁，不久，我们便驾车行驶在芝加哥的城郊了。随后，他开门见山：“我请你做这次调查是因为目前我们的销售业绩下降了 30%，我想你应该知道，我们是世界 100 强企业之一，在员工招聘和培训方面都下了不少功夫，可是结果却不尽如人意，我打算请你们和我们的销售代表一起工作一段时间，看看问题到底出在哪儿。”

这是一个绝好的机会，近几年我的公司一直从事开发行为分析系统的工作，这就要求我们必须仔细观察销售人员的每一个工作细节，分析研究他们所用的哪一种销售方式是最成功的。我欣然接受了这个可以尝试新工作方法的机会。之后，我们的研究小组和该公司的一些部门经理开始了这项工作，观察销售人员在整个销售过程中是如何工作的。

之后的两个月中，研究工作进展顺利，并有了初步结果。我们准备去见那位营销副总裁，并把这一切告诉他。在会议室里当我站起来对副总裁及其销售管理人员开始发言时，我就已经预料到了他们不会喜欢接下来我所要说的一切。我决定先把最简单的部分说出来：“我们一共观察了 93 个销售过程，而与我们一起工作的这些销售人员一部分是公司里最优秀的，另一部分（我用了一个很柔和的词）是比较优秀的。”

“是的，”他不耐烦地说，“你不用提醒我，直接说吧，你到底发现了什么？”

我小心翼翼地建议道：“让我们先来讨论一下在成功销售过程中应该做些什么？然后看一下这两类销售人员之间又有什么不同。我们发现……”

“我猜一下，”他打断我的话。“你与我们最好的员工一起工作时，我猜想他们的销售过程与其他人一定不同，而且每一次他们都会有一个完美的结局，对不对？”

我犹豫了一下，“并不很确切，在您所说的不同中，我想您在暗示，他们用了一些无懈可击的销售技巧吧！但是我认为这不是很确切。事实上，据我们的研究

记录,在失败的销售过程中,销售技巧的应用远远多于在成功销售过程中的应用。”

“我认为这太不可思议了!”他反驳道:“你还发现了什么?”没等我回答,他又有了新的见解,“我想,顾客异议的处理应该与卓越销售技巧的应用同等重要,”他又肯定地说,“也许我们那些最优秀的销售人员在应付棘手的问题上更出色。”

这时我意识到接下来的会议将更难进行,“很遗憾,您所说的这一点仍然不确切,”我答道:“我们发现在成功销售过程中几乎没有遇到什么棘手的事,如果说到对于棘手问题的处理技巧,我认为那些很优秀的销售人员并不比那些平凡的员工做得好。”

很明显,我一直在否认副总裁所说的一切。在场的销售主管试图尽最大努力使会议步入正轨,“你为什么不对我们讲一讲你所发现的详细研究结果呢?”他建议道:“我认为那对我们会有益。”

对于这个提议,副总裁喜形于色,“是的,”他说,“更详细的技巧的确很重要。每次当有人邀请我去做销售培训时,我总是强调在销售中提出好的问题是何等重要,比如许多很容易回答的封闭型问题,也就是那些能用很多方法回答的问题。我对那些新员工讲要避开那些很深奥的开放型问题,并且专注于问更多、更简单的封闭型问题,我猜想,你一定发现我们那些优秀销售人员正是这样去做的。”

我陷入了困境,冒着很大的风险答道:“你所说的更好、更详细的销售技巧很重要,这很正确。但是,在观察销售过程中我发现,他们提出的问题是简单的封闭型问题还是深奥的开放型问题并不重要。事实上,优秀销售人员与那些很差的销售人员在如何运用封闭型问题和开放型问题上并没有任何不同。”

副总裁愤怒了,“你是认真的吗?”他很怀疑地问道,“你是否意识到了你所涉及的是销售领域中最重要三个方面:结束语技巧、异议的处理和提问方式,而你竟然说它们都无关紧要?”他环视四周问道:“难道这家伙说的会是真的吗?”接下来是令人尴尬的沉默。最后,他属下的一位经理小心翼翼地开了口:“如果他所说的是对的,我必须强调一下,只是‘如果’是对的,那么我们一直努力在做的销售培训只是白白地浪费了大量的时间和金钱。毕竟,很确切地说,我们在员工培训中所做的正是运用简单的封闭型问题或开放型问题去处理棘手的问题,有技巧地应用结束语等各种能力去促成交易。”

副总裁考虑了一会儿说:“不错,这三个很重要的方面正是我们一直在教员工做的。并不只是我们,另外一些大的公司与我们的培训方式也是如出一辙,

IBM、GTE、AT&T 和施乐等等无一例外。”

“霍尼韦尔公司和埃克森石油公司也是如此。”一位经理补充道。

“我过去在柯达公司，这三点也是他们做培训时最注重的。”另一位经理也补充道。

副总裁转向我，“我不想怀疑你的研究能力，并且对于你的努力，我深表感谢。然而，我认为你应该明白你的结论与我们的经验以及其他一些大公司的经验大相径庭，所以我不得不认为你的结论是错误的。”

就这样，会议结束了。作为一个年青而又不出名的研究员，我没有能力挑战一家著名公司多年来销售培训的智慧结晶。在返程的飞机上，我重振旗鼓。老实说，我不得不承认我所有的证据加在一起也没有达到可以让人信服的程度。如果站在副总裁的立场上，我也不会信的。

自从那个让人不愉快的会议结束后，我和我的同事们收集了更强有力的论据。我们用了 10 年的时间对 35,000 个销售过程进行分析，研究了 116 个可以对销售行为产生影响的因素和 27 个销售效率很高的国家。我们所做的一切囊括了有史以来对成功销售的所有研究。目前，我们的系统研究已经花费了上百万美元，我想我可以给副总裁一些有说服力的证据了。我想对他说如下的例子：

- 他的销售培训对小生意是很有益的，但我们发现他的员工所用的传统销售方法随着销售业绩的不断扩大便不再适用了，这就是那些从事大订单销售的高层职员不再依赖于那种处理问题的方法的原因。
- 现在我们知道了在更重要的交易中那些成功的人们在运用着更有效的各种技巧，而那时我们对于这些技巧的了解少之又少，以至于根本不能用令人信服的方式表达出来，但现在我们可以告知副总裁，他的高层职员所用的强有力而又详细的战略可称之为 SPIN[®] 销售模式，正是这种方式而不是其他方式使他们获得成功。

除此之外，我们还要告诉他，这些结论对于他曾列举的以传统方式培训的那些员工同样适用。那时，虽然我们对这种销售方式一无所知，但许多公司已明显察觉到传统销售技巧的核心内容已经不再适用了。在那次会议上被列举出来的公司中，有三分之一在过去的 5 年中来到了 Huthwaite 公司，请我们为他们重新设置培训内容。以对许多大生意/大订单销售成功所做的研究为基础，我们帮助他们完成了用新的、更有力的培训方式替代传统方式的转换过程。