

# 客户说

如何真正为客户创造价值

What the  
Customer  
Wants You  
to Know

[美] 拉姆·查兰 著  
(Ram Charan)

杨懿梅 萧峰◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

拉姆·查兰  
管理经典

[美] 拉姆·查兰 著  
(Ram Charan)

杨懿梅 萧峰◎译

# 客户说

如何真正为客户创造价值

---

What the  
Customer  
Wants You  
to Know



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

客户说：如何真正为客户创造价值 / (美) 查兰 (Charan, R.) 著；杨懿梅，萧峰译。  
—北京：机械工业出版社，2015.12

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文：What the Customer Wants You to Know

ISBN 978-7-111-52444-1

I. 客… II. ①查… ②杨… ③萧… III. 企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 295740 号

本书版权登记号：图字：01-2014-0465

Ram Charan. What the Customer Wants You to Know.

Copyright © 2007 by Ram Charan.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Ram Charan through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Ram Charan 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 客户说：如何真正为客户创造价值

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：岳小月

责任校对：董纪丽

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：5.875

书号：ISBN 978-7-111-52444-1

定 价：39.00 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

献给我的12个兄弟姐妹，他们和我在同一个屋檐下生活了50年。正是因为他们的无私奉献，我才有机会接受正规的教育。

## 译者序

What the Customer  
Wants You to Know。 。 。 。 。

### 我们的工作，就是帮客户成功

《客户说》是拉姆·查兰先生在其所有著作中非常看重的一本。这不仅是因为本书内容本身的重要性及实用性，更是因为这恰恰是查兰自己毕生遵循的至高准则。

先说说这本书。

本书写于10年前。早在那时，查兰就洞察到了当今时代的特点，即市场充分竞争、信息充分透明。这意味着，在很多行业，新的供应商会不断涌现，供大于求会成为常态。随着互联网的普及，过去买卖双方信息不对称的问题，会成为历史。客户会不遗余力地利用供大于求的市场格局，以及充分透明的市场信息，不断要求供应商降价。

在这样的市场态势下，光靠产品好、关系铁，销售仍有可能拿不到订单。有时即便能拿到订单，也是有订单没利润，甚至做得越多亏得越多。这就是本书第1章“现有模式，难以为继”中描述的很多企业面临的困境。

这样的困境，应如何破解？

其实换个角度看，这些企业的客户的日子也不好过，也面

面临着同样的竞争压力。客户也希望在各自的市场上，战胜竞争对手，保持领先地位；不断发展业务，持续提升业绩。虽然他们不会明说，但他们想要的不是只做一锤子买卖的供应商，而是真正能够助他们一臂之力的长期合作伙伴。

思路决定出路。破解之道就是本书第 2 章提出的，企业必须推动销售模式转型，采用为客户创造价值的新模式。不把自己企业的成功作为首要目标，而是把关注点放在如何尽自己的一切努力，帮助客户成功。企业要充分利用自己所能掌握的全部资源，帮助客户完成重点工作、达成业绩目标，真正为客户创造价值。只有真正帮助客户成功，企业才能从激烈的市场竞争中脱颖而出，才能获得应有的利润和回报。

这样的转型，如何实现？

**第一步，真正了解客户需求。**要想真正帮助客户成功，信息是基础。只有越了解客户，才越可能发现他们面临的关键问题，才越可能满足他们的真正需求，才越可能赢得他们的信任，才越可能成为其长期合作伙伴。为此，要深入分析、深刻理解 5 大关键问题：客户面临的机遇及挑战、客户的客户及竞争对手、客户决策机制及决策人、客户企业文化及价值观，以及客户的目标及工作重点。具体方法，详见本书第 3 章。

**第二步，改变销售工作方法。**要从客户需求入手，从真正为客户创造价值的角度出发，制定客户规划、完成销售提案，

继而获取订单，锁定客户。以往的销售模式，往往只关注价格，通过降低售价帮助客户节约采购成本。其实很多客户更为关注的是，你的产品及服务是否能够帮助其提升品牌形象、提高市场份额、实现收入增长、提升利润空间。在本书的第4章及第6章中，有工具模板的具体介绍。

**第三步，培养新型销售队伍。**模式的转型，首先是人的转型。这需要销售人员建立新的技能，改变过去的思维方式及行为习惯。要从新型销售必备的素质出发，自上而下地开展培训。在培训设计中，要让销售人员在思想上发生触动，在技能上得到强化。绝不能照本宣科，必须结合实战案例，强调实操练习。查兰的确深谙培训之道，本书第5章中具体实用、切中要害的精辟指导，就是最好的明证。

**第四步，建立机制推动转型。**模式的转型，得靠机制的保障。这需要企业领导人亲力亲为，在日常的经营管理中大力推动；在业绩目标及财务预算上，予以体现；在绩效考核及激励政策上，落到实处。推动转型，绝不是一朝一夕就能完成的。面对这场持久战，需要企业领导人，遇到困难时，不放弃；取得成绩时，不放松。为此，查兰在本书第7章中，还专门设计了用于评估转型进展的具体方法。

销售转型没有捷径可走，但凡有，很多企业早就成功了。虽然道路是曲折的，但前景是光明的。最终能够在激烈甚至惨

烈的市场竞争中杀出一条血路的，是那些能够为客户创造价值、真正帮助客户成功的企业。这就是本书第 8 章谈到的，成就客户，方可合作双赢。

本书秉承了查兰著作的一贯风格，就是简单明了、具体实用。他能从纷繁复杂、头绪众多的市场乱象中，提炼出事物的本质；还能结合多家企业的实战案例，为大家提出简单具体的解决方案、实用好用的工具方法。

希望这本书，能在这个新的时代，给大家带来很多新的启发。

说完了这本书，再说说查兰这个人。

很多人认识查兰，是因为他的书。2014 ~ 2015 年，查兰在中国推出了三本力作：《开启转型》《引领转型》及《求胜于未知》。他被誉为“当代德鲁克”，是全球最具影响力的管理大师之一。

很荣幸有机会与他一起工作，共同服务中国企业。在近距离的接触中，我发现，如何真正帮助客户成功，始终是查兰考虑任何问题的第一出发点。为了客户，他不辞辛劳、不计得失。

有一次，一位企业老总需要紧急跟查兰开个电话会。由于查兰日程已经排满了，唯一的可能就是美国时间早上 6 点。要约这么早的会，客户非常过意不去，但查兰却没有丝毫不快，



立刻答应了下来。电话会当天，我们在波士顿。那时正值深秋时节，早上5点多，外面还是寒风凛冽、漆黑一片。当我提前10分钟赶到会议室时，发现查兰已然端坐在那里，做好了一切准备。

还有一次，有家中国企业请查兰给予帮助，就第二年的业绩目标、工作重点、资源配置及执行计划，召开为期两天的高管研讨会。就在研讨会即将举行之际，客户出于费用及时间的考虑，希望把原订的两天压缩为一天。其实这样对查兰的行程安排更好，他可以不必赶早班飞机到北京，不必一下飞机就立即投入工作。但查兰却斩钉截铁地回答“No”（不行）。他对我说，这次研讨会对公司2016年的经营成败至关重要，必须确保整个高管团队有充分的时间深入讨论，两天是非常必要的。如果客户真的在费用方面有压力，哪怕只收一天的钱，也要把这两天的工作做好、做扎实。“我们的工作，就是帮客户成功。钱和时间都不是问题。”

我常常想，是什么支撑着查兰，这位76岁的老人，几十年如一日地奔波在世界各地，从一个客户赶往下一个客户，没有周末、没有假期；一半睡在酒店里、一半睡在飞机上。也许在他心中，他的人生使命就是——真正帮助客户成功。

\*\*\*

本书的翻译出版是大家通力合作的成果。感谢查兰先生对

我的信任，让我有难得的机缘与他一起工作，帮助中国企业成长转型，帮助中国广大读者分享他的真知灼见。感谢华章全体同仁的鼎力支持，以最快的速度、最高的质量完成了本书的编辑及出版工作；感谢智学明德领导力中心创始人徐中博士的大力支持；感谢萧峰先生为本书的翻译做了很多前期工作；感谢胡金枫女士，在本书翻译过程中提出了很多宝贵的意见。没有大家，就没有这本书。

由于译者水平有限，书中如有错误之处，敬请各位读者朋友直接批评、大力斧正。

杨懿梅

2015年11月25日

# 目录

**What the Customers  
Want You to Know** . . . . .

## 译者序

- 第1章 现有模式，难以为继 // 1
  - 改造现有销售模式 // 7
  - 推动销售角色转变 // 10
  - 全新模式前景光明 // 13
- 第2章 存在问题，如何破解 // 17
  - 客户价值有待挖掘 // 23
  - 销售转型从何做起 // 25
- 第3章 赢得信任，成为伙伴 // 33
  - 价值创造得靠信息 // 37
  - 商业思维必须培养 // 48
  - 客户沟通要全方位 // 53
- 第4章 创造价值，服务客户 // 55
  - 第一部分客户概况 // 60
  - 第二部分价值定位 // 62

第三部分预期收益	// 66
销售发挥领导作用	// 70
团队制定客户规划	// 76
<b>第5章 销售转型，人才为先</b>	<b>// 81</b>
新型销售必备素质	// 86
自上而下开展培训	// 91
培训设计把握关键	// 93
培训内容关注重点	// 96
培训方式强调练习	// 99
付诸实践持续提升	// 101
宣传推广成功经验	// 103
衡量评估转型进展	// 104
大力招聘新型销售	// 108
外部协同共创价值	// 109
<b>第6章 学以致用，获取订单</b>	<b>// 113</b>
如何准备销售提案	// 116
如何促成深入沟通	// 118
如何挖掘潜在疑虑	// 122
如何敲定最终价格	// 124
如何推动后续跟进	// 124
如何创造新的机会	// 126

第7章 持续推进，锁定客户 // 129

自上而下推动转型 // 132

建立组织支持体系 // 134

增收节支双管齐下 // 136

业绩目标重在增收 // 139

业绩评估推动转型 // 141

薪酬激励与之挂钩 // 144

转型成败如何评判 // 146

第8章 再接再厉，合作双赢 // 151

后记 // 165

附录 销售模式测评工具 // 169

致谢 // 173

## 第1章

What the Customers  
Want You to Know

# 现有模式，难以为继

.....

电话铃响了，查理·鲍德温等了一周的消息终于要见分晓了。过去三个月，他都在为这单销售奔忙。如果顺利拿下，他就能达成指标，拿到奖金，带太太去欧洲旅游。这事他几年前就向太太许诺过了。

对此，查理信心十足。他已在斯特吉斯公司（Sturgies）工作多年，是位经验丰富的老销售。查理与客户的采购负责人格雷戈·兰特曼认识快10年了，私交甚好。他们俩经常整个下午泡在一起，打打九洞高尔夫，聊聊家常。特别巧的是，两人的孩子还一样大，今年秋天就都要高中毕业了，这让他们感到更加投缘。

上周四他们还一起喝酒，格雷戈向他保证，这个订单非他莫属。

然而，当他接起电话听到格雷戈的声音时，却感到情况不妙。格雷戈深表歉意地解释道：“查理，我真的已经尽力了。我一直向公司建议，把这个订单给你，直到四天前，我都认为这是板上钉钉的事儿。可谁知道，财务总监（CFO）和负责营销的执行副总裁（EVP）却插手这事，决定让普罗吉斯公司（Progies）来做。在价格上，的确是你们更具竞争力，但普罗吉斯的销售代表马克·洛根提出的方案，能帮助我们提高收入及

现金流。据 EVP 说，马克还有一些不错的想法，能帮我们打造与众不同的品牌特色。”然后，格雷戈坦诚地说：“结果变成这样，我真的非常失望。事实上，我也得好好反思一下，我担心自己会不会因此失去老板们的信任。”

听到这些，查理的脑子一时有些乱。他知道这位马克·洛根，他曾经不止一次看到马克在客户那里与不同的人交谈。马克接触的那些人他都不认识，他只认识格雷戈。他从来没把马克放在眼里。

查理心想：“我们的技术更先进，价格更具竞争力，能为客户更好地节约成本。我本来信心十足，没想到被这个马克打了个措手不及。”

对这个结果，查理深感失望，而且生平第一次感到焦虑不安。这时他太太走了进来，在她看来，这个电话似乎让查理一下子老了五岁。

在过去的一年里，这样令人沮丧的电话，查理已经接到过四个。给他打电话的都是像格里戈这样的铁杆客户，不仅相识多年，而且对他信任有加。一时间，一种深深的恐惧向他袭来。多年积累的自信在这一刻崩塌了，查理开始怀疑自己“是不是已经找不到销售的感觉了”。他清楚地知道，自己的业绩指



标是完不成了，奖金也肯定泡汤了，向太太承诺多年的欧洲之行也只得再次延期了。也许，他连这份工作都保不住了。

\* \* \*

当然，再好的销售人员也不可能百发百中。但是，如果你有好的产品或服务却不能赢得订单，那就得好好想想了。你必须重新思考自己的目标和达成的方式。事实上，现在是时候彻底改造现有的销售模式了。

传统的销售模式在过去 100 年里都没发生什么大的改变。追本溯源，还得回到 50 多年前那个供应短缺的年代。那时是典型的卖方市场，为了保证稳定供货，买方不得不提前几周甚至几个月下订单。此外，买方对卖方的信息也知之甚少，几乎没有什么议价能力；卖方的销售人员基本只需等着接单就好了。时至今日，除了极个别的关键零部件及诸如铂金之类的稀有产品还享受这种待遇外，那样的好日子早就一去不复返了。

后来，随着供应商数量的不断增加，销售人员的角色也逐渐发生了改变。他们必须发挥自己的社交能力，深入了解客户需求；凭借自己的产品知识，向客户介绍能满足其需求的产品及服务；与客户的采购负责人建立起长期的合作关系。巩固客户关系的方法主要是请客户打高尔夫、去豪华包厢看戏，或是