

SOLUTION SELLING

顾问式 销售技术

◎和 锋 / 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

SOLUTION SELLING

顾问式 销售技术

◎和 锋 / 编著



B1285809



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

顾问式销售技术/和锋编著. —北京:北京大学出版社,2004.1

(时代光华培训书系).

ISBN 7-301-06567-1

I. 顾… II. 和… III. 销售学 IV. P731.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087021 号

书 名: 顾问式销售技术

著作责任者: 和 锋 编著

责任编辑: 张竞艳 张迎新

标准书号: ISBN 7-301-06567-1/F·0697

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.875 印张 220 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 38.00 元

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,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵逸 柴寿钢 张德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符丹 文钊 胡圣云
编 委 李东 张涛 杨建斌 陈红
毕行之 高杰 唐昌珍 宁德伟
陈宇 张竞艳 于进松 马成威
唐仁晖 彭波 刘波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊括入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

前 言

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

——《孙子·计篇》

■ 谨以本书献给工作在企业一线的大客户销售代表、大客户经理和销售管理者！

大客户！大客户！大客户！

大客户已经是许多行业企业发展的战略性的客户，尤其在电信、银行、保险和电力等大型企业，大客户销售已提升到关系企业生存和发展的关键地位。大客户销售代表也成为专业的销售群体。而支持这一群体有效工作的就是顾问式销售技术。

什么是大客户销售代表呢？用简单的话说就是卖解决方案的人，不是卖产品的人。

如何从一名普通业务代表提升为顾问式销售代表呢？

首先，你要从说服转变为理解。从传统的角度来看，部分销售代表把他们的基本职责看做是劝说。劝说有什么错吗？错误在于他们不会理解客户的世界，不在乎客户想什么，以及说的比问的问题还要多，所以与客户的这种交流以及他们自己本身看起来都显得不真诚。

在朗讯公司，销售队伍从他们现存的客户中选出一个范例，进行

MAG 6/107



一项调查——了解客户在做什么，他们的环境如何变化，以及他们面对什么项目。设计这项调查的顾问强调，为了提供客观数据，切莫用这次调查过程去销售。

接下来的三个月，令所有的人兴奋的是：参与调查的客户的销售额提高了35%。原因很简单，因为调查使销售队伍真正了解他们的客户，发现客户新的需求，并且看到许多附加的销售机会；甚至有些客户主动邀请销售代表做更多的生意。

因此，顾问式销售是将每一次会谈看成是一个理解的机会，而不是劝说的机会。

其次，要学会如何从以产品为中心的销售模式转变为以客户为中心的销售模式。

请问自己如下问题：

- 你是否觉得了解自己的产品比了解客户更舒服更熟练？
- 你是否觉得自己的产品知识比客户知识丰富？
- 你是否能跟上影响大客户的商业和工业趋势？
- 你是否读时下的商业杂志比读产品手册更多？
- 你是否对正在客户的组织内部发生的事情有一种真正的好奇心？

顾问式销售代表的特征是对商务条款充满好奇，对客户的难题和在难题背后暗示的东西有真正的兴趣。结果，每一次会谈都给他们一个学习商务条款、行业趋向以及客户重要问题的机会。

第三，你要理解大客户销售是一个连续而复杂的销售活动。销售要把握机会，每个机会都是由许多会谈组成的。很少有销售代表对销售会谈予以足够的重视，但这些会谈却是组成生意成功的最基本单位。

想想你在近期设计的一个销售会谈。你对这次会谈的目的有多清楚？你希望达到的确切的结果是什么？你计划问哪些具体的问题？你使用什么工具？

如果对这些问题你没有一个好的答案，那么你可能还没有一个准备充分的会谈设计。关于这一点我们将在以后的章节中学到。

最后，一名优秀的大客户销售代表是通过实践来反思自己，从而得到真正的提高的。下面是发生在我身上的一个例子，希望能给大家以启迪。

我意识到需要提高自己的销售技巧，是因为做销售时，我非常快地进入了方案设计阶段，我的大部分问题是背景问题。当了解顾问式销售技术模式以后，我决定改变一下。通过仔细地设计，我的销售会谈水平慢慢地提高了，一年后，可以说已经很擅长了。更可喜的是，我的销售业绩有了突飞猛进的提高，并且为 IBM 公司做成了几笔大生意，有了不少的收获。

随着《顾问式销售技术》一书的成功，我有幸被邀请到各地演讲，包括国外的一些地方。我在各地巡回演示，做着许多讲述的工作，但没有探寻什么。这就是这个故事的关键点，我并没有意识到坏习惯正悄悄地在自己身上滋长。在潜意识中，我仍在用一个老的销售方式。

一天，一个客让我去参加一个关于顾问式销售技术模式的纪录片拍摄。他们想让我做一次销售会谈，以此作为例子给他们的销售代表。我同意了，和拍摄人员一起去了客户的办公室。然而，当看录像带时，我意识到本想作为一个“光辉”典范的东西实际上却是一个致命的警告。我一共提了七个问题，其中六个是威力很小的背景问题。



令我恐怖的是，在这几个月被尊为“权威”的巡回讲演中，我已经回到了一些坏习惯中。我正在讲述自己的方法，正在向客户讲述难题，而不是进行问题性询问，我正在解释暗示，而不是询问他们。这是一次让人羞愧的展示，我惭愧得无地自容。

从那时起，我为了使自己保持诚实，就时不时地检查一下自己。我建议你也这样做。我去会谈时会带一个小录音机，在征得客户允许的前提下录下会谈内容，在事后分析。

当又滑入到坏习惯中时，这些检查帮我看清自己。

征询客户是否可以录下会谈，一般客户很少拒绝，而且还会对你的职业精神表示尊敬。

当回到家，在放录音带之前，我回顾一下会谈计划，以帮助回忆要在会谈中努力达到什么程度，而且计划问些什么问题。然后放一次录音带，从头到尾不停顿。

我问自己以下问题：

- 会谈是否如我设计的那样进行了？尤其是，我是否达到了所希望的进展？
- 有哪些做得很好的方面，我需要记住并在以后的会谈中使用？
- 有什么比我希望的有效性差的方面呢？

在此，希望大家通过我的故事，获得启发，有所收益，迈出顾问式销售技术学习的第一步。

目 录

第 1 章 销售行为与客户购买行为	1
销售行为	4
购买行为	9
销售行为与购买行为的差异	12
差异一	13
差异二	15
差异三	20
差异四	24
销售机会点	29
对话 A	29
对话 B	31
对话 C	33
对话 D	45



第2章 顾问式销售的几个基本概念 51

问题点	52
需求	56
需求的定义	56
隐藏性需求发展或明显性需求	57
利益	59
利益是产品或服务可以满足客户表达出来的明显性需求	59
客户有了明显性需求才能有利益	60
销售代表的使命	61
找到了利益,产品才有生命力	61
购买循环	62
销售代表的三个问题	62
购买循环的六个步骤、三个决策点	63
优先顺序	66

第3章 关于购买循环 71

销售对话的路径	72
销售对话路径及其模式	72
A模式和B模式的区别	73
销售代表的决策与客户的决策	74
对销售代表而言	74
对客户而言	75
发现客户问题与客户明确了自己的问题	76
问题本身就明显存在	77
问题存在于表面现象之下	78
问题尚未被认识	79

优先顺序	80
利用优先顺序来设法改变局势	80
确立优先顺序的最主要依据是有效信息	80

第4章 SPIN 与 FAB 83

对 话	84
与和老师讨论“对话”	84
FAB 方法	87
三种产品描述法	87
利益对成交的影响	87
对话 1	90
对话 2	91
对话 3	92

第5章 顾问式销售对话策略 97

销售对话所隐藏的基本策略	98
购买循环的四个决策点与销售策略的关系	103
第一个决策点	103
第二个决策点	104
第三个决策点	104
第四个决策点	105
对 话	105
决策点处销售对话策略跳跃和回环的技术	108
销售对话的铁律	109



第 6 章 SPIN 技术进阶 111

状况性询问	112
状况性询问的影响	112
对状况性询问的建议	113
问题性询问	114
准备工作	115
假设前提	116
暗示性询问	118
暗示性询问必须要有一个有效的策略	118
不要太早提供解决方案的三个原因	120
需求确认询问	121

第 7 章 SPIN 与 PSS 123

七步法与购买循环的结合点	124
关于 PSS	130
PSS 与客户购买循环的结合点	131
SPIN 与接近阶段的关系	134
优点	135
不足	136
SPIN 与调查阶段的关系	136
将客户的外延和内涵同销售代表的外延和内涵结合起来	137
将状况性询问与问题性询问有机结合	138
SPIN 与成交阶段的关系	138
销售代表要设法突出他的强项,回避他的弱项	139
让客户的逻辑和销售代表的逻辑靠得更近	140

第 8 章 SPIN 运用关键——准备 143

- 为什么客户不认可产品的优点 144
 - 概念上理解的不一致 145
 - 习惯性力量 146
 - 价值的判断 146
 - 对方案的质疑 147
- 如何从客户的角度准备产品的优点 147
 - 销售代表的语言一定要简单优美 148
 - 要明确教客户运用产品是一个致命的错误 148
 - 要认识什么是产品的真正价值 148
 - 学会“英雄救美” 149
- 如何从一个新角度认识客户的反论 150
 - 关键技巧会带来很多销售机会 150
 - 让客户明白销售代表能解决他的问题 150

第 9 章 状况性询问进阶 153

- 状况性询问的目的 154
- 问题点 156
 - 隐藏性问题点与明显性问题点 156
 - 隐藏性问题点的逻辑图 158
- 有效地使用状况性询问 159
- 选择合适的状况性询问 160

第 10 章 问题性询问进阶 163

- 为什么必须提问题性询问 164
 - 问题性询问的概述 164



问题性询问的必要性	164
思维模式	167
有效使用问题性询问的原则	170
什么时候适合提问题性询问	172

第 11 章 暗示性询问进阶 177

暗示性询问与隐藏性需求	178
暗示性询问的目的	179
第一个目的	179
第二个目的	181
暗示性询问的对象	182
暗示性询问的操作逻辑	182
策划暗示性询问	184
策划暗示性询问的两个关键点	184
策划暗示性询问的四个步骤	185
如何有效超越基本的暗示性询问	187

第 12 章 需求确认询问进阶 189

需求确认询问的目的	190
第一个目的	190
第二个目的	190
第三个目的	191
ICE 模式	192
确 认	192
弄 清	193
扩 大	193

掌握需求确认询问的时机	194
需求确认询问不要使用得太早	194
需求确认询问是指有限的需求	194
为什么大生意中没有完美的方案	194
如何克服需求确认询问带来的反论	195
需求确认询问的意义	197
第 13 章 设计销售会谈	199
如何有效地开始会谈	200
什么是理想的会谈结果	200
会谈的设计	203
第 14 章 评估销售会谈	209
评估会谈	210
说明你的顾问式销售技术检查	210
参考答案	215
附录 1 顾问式销售技术自测题	219
附录 2 自测题参考答案	233
附录 3 工具表单	245
表 1-1 销售代表对销售与购买差异掌握程度检测表	246
表 1-2 销售代表提问技巧检测表	247
表 2-1 销售人员购买循环控制情况检测表	248