

CUSTOMER CENTRIC SELLING

攻心式 销售

[美] 迈克·博斯沃斯 约翰·霍兰德
弗兰克·维斯卡蒂斯 著

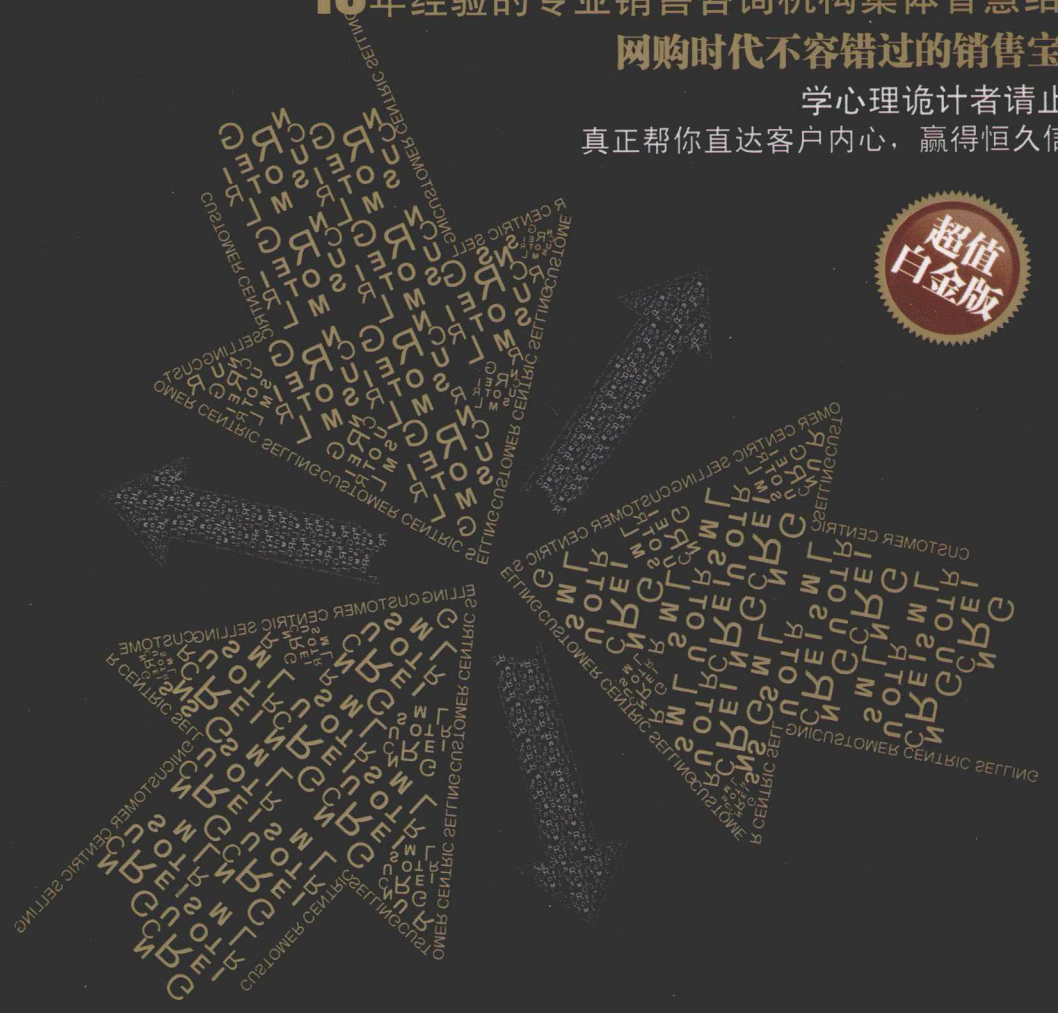
10年畅销不衰经典版本完美升级

16年经验的专业销售咨询机构集体智慧结晶

网购时代不容错过的销售宝典

学心理诡计者请止步

真正帮你直达客户内心，赢得恒久信赖



**CUSTOMER
CENTRIC
SELLING**

**攻心式
销售**

[美] 迈克·博斯沃斯 约翰·霍兰德
弗兰克·维斯卡蒂斯◎著
邱璟旻 张无尘 译

第1章 何谓攻心式销售 001

要做到“攻心式销售”，销售员必须设法让买主想像出“通过使用产品来实现目标、解决问题和满足需求”的具体景象。

第2章 购买行为学 011

当一个只想着赚钱的推销员想要说服、影响消费者的购买决策时，人们会感到被利用了、被操纵了、被施压了。谁想要“被销售”呢？

第3章 权力归于买主 021

- 销售在买家拒绝时才真正开始。
- 买家的反对就是销售的良机。
- 要把买家的反对意见克服掉。
- 假设买家一定会买。

这些销售的谬误却被当作励志的至理名言。你轻信了几条，你在这条错误的路上走了多远？

第4章 意见——助推企业前进的动力 029

当销售员被问及对未来的看法时，意见的重要性就被无限放大。这个荒谬的过程就是“业绩预测”。它的水分有多大？这么说吧，业绩预测报告上应该附一则在汽车侧视镜上常出现的免责声明，“警告！目标实际上比看起来的更远、更小”。

第5章 没有“销售预备信息”也能成功 047

产品特性有时候可以吸引早期市场买主，但对主流市场买主来说反而是致命毒药。向主流市场买主介绍说：“这是最新的科技产品”“你们将是业界第一个购买的公司”，对于他们来说太可怕了。现实中，你能区分这两类客户吗？

第6章 攻心式销售的核心概念 067

人们最容易被自己发现的理由说服；别卖东西给无法购买的人；先求同，再求异；买主尚未做好购买准备，就不要贸然要求成交；坏消息越早知道越好……

第7章 定义销售流程 083

没有流程就没有攻心式销售，业绩也会停滞不前。

第8章 整合业务与营销 103

业务及营销部门通常如何看待对方呢？当双方火气都很大的时候情况是这样的：
业务员指责营销部——关在象牙塔里面的空想家们根本不知道顾客要什么！
营销部指责业务员——轻松坐享高薪的人为了拿到生意，客户要求什么都照单全收！

第9章 产品特色 VS 顾客使用 111

产品特性 ≠ 客户受益，你提供给客户的“测试版”或者又臭又长的 PPT 到底是有用的信息还是干扰的噪声？

第10章 创造“销售预备信息” 121

功能的名称（名词）无法帮助买主了解它，你要告诉客户应该如何使用（动词）。我们需要将产品功能转化为产品的使用情景。

第 11 章 营销如何创造需求 137

11 创造需求必须做到，让那些不曾想到改变的人产生改变的念头，希望假以时日，他们会启动新一轮购买周期。

第 12 章 业务开发：销售员最困难的工作 157

12 开发新成交机会时，销售员最难克服的阻碍有两类：“不能”与“不愿意”。瞄准目标要比乱放散弹更能增加成功的机会。

第 13 章 用“销售预备信息”构建买主愿景 173

13 销售员要塑造耐心、睿智的自身形象，仅通过一些简单的问题就理清买主需要的使用情景。

第 14 章 筛选买主 189

14 不论一个机会是主动还是被动地送到你面前，都要对这个渠道进行筛选和过滤。业务经理在决定参与竞争、分派资源之前，一定要获得接近对方关键角色的机会。

第 15 章 谈判与后续规划 205

15 协商销售周期中的每一个步骤能让买方的采购委员会和卖方企业共同确定产品是否完全符合需求。只要无法达到，任何一方都可以停止继续投入资源。

第 16 章 协商：最后的障碍 217

16 如果销售员无法建立与买家同等的地位并且赢得他的尊重，当事情进行到需要谈判的时候，就会处于劣势。

第 17 章 积极管理潜在顾客与交易进展 231

17 多数销售员更像是大学生而不是农夫。他们处理年终目标业绩量的方式与大学生对待每个学期功课的方式很像：临时抱佛脚。

第 18 章 **销售员的评估与发展** 241
世上所有鼓励、奖励、威胁手段都无法教会销售员如何销售。

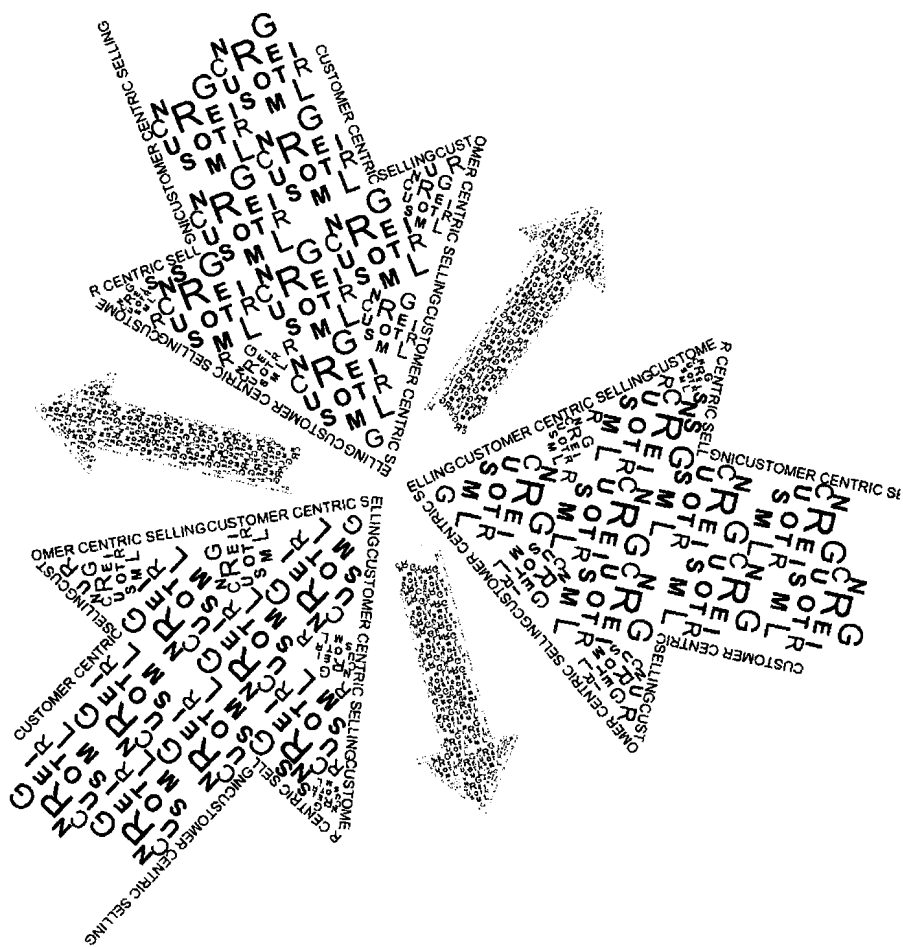
第 19 章 **用渠道驱动高业绩** 257
公司对各个分销渠道人员的控制力与直销人员相比，还很薄弱，必须争取在没有权威的情况下影响他们的行为。

第 20 章 **从课堂到战场** 267
“只有使用才能保有，停止使用就会失去。”传统销售员正走在是否要采用新的攻心式技巧的“十字路口”，毕竟，要改变根深蒂固 5 年、10 年甚至更久的销售习惯，实在是个令人望而生畏的挑战。

CUSTOMER CENTRIC SELLING

第 1 章

何谓攻心式销售



本书讲的是什么？你如何从中受益？

本书的宗旨是帮助每个从事销售的个人与企业转换销售模式。具体来说，我们希望人们放弃传统的销售技巧，改用“攻心式”销售。相信我们的方法能帮助你更加以顾客为中心，获得更大的成功。

笔者从事的是关于销售流程、销售信息准备及销售训练方面的工作。书中的观点历经了多年销售实践的检验——起初是我们自己跑业务的经验，后来有来自管理阶层的层层考验，培训公司成立之后又作为基本原则教授给我们的客户。

作为培训者，我们共事的对象涉及客户企业组织中的各个层级：我们教导公司的首席执行官如何塑造客户的消费体验，我们教会销售主管如何掌控、管理他们的销售并创建“销售预备信息”（Sales - ready Messaging），我们辅导一线的业务经理如何评估和发展手下销售员的才能、管理销售流程、形成优质的潜在客户名单。最后，却不是无足轻重的一步是，我们训练基层销售员的攻心式销售行为，特别是他们在创造客户对产品的需求时，到底该使用哪些语汇。

什么是“攻心式销售”行为？

什么是“攻心式销售”行为？它有8项基本原则，整理在表1-1中，我们将在第1章里逐项说明。在阅读过程中，希望你将这些描述想像成一个光谱，从传统到以客户为中心。试着在该光谱中给自己作个定位，看看你在不在自己期望的落点上，如果答案是否定的，又该在哪些方面做出改变呢？

表 1-1 着眼于解决方案

传统销售	“攻心式销售”
作销售简报	情景对话
发表己见	提出相关问题
着眼于客户关系	着眼于解决方案
以产品使用者为导向	以决策者为导向
依赖产品	关联产品使用
竞争只是要显得忙碌	竞争只为取胜
按卖方的时间表成交	按买方的时间表成交
销售方式	授权于买家
说服	实现目标
处理反对意见	解决问题
消除抵抗	满足需求

原则 1：情景对话 VS 销售简报

传统销售员总是靠做简报（通常是用 PowerPoint 程序）来赢得生意。为什么呢？因为他们相信调暗灯光，用精美的图表、动画等呈现方式为简报加入戏剧性的效果，会有机会让客户产生兴趣。

但在实际销售中，我们发现“对话”比“简报”更具效果。试图用 PowerPoint 与顾客进行对话与对他们进行单向的简报相比，不是不可行，但难度很大。试想，你有过用一叠事先做好的幻灯片来跟朋友或同事聊天的经历吗？当然没有。所以，当销售员带着笔记本电脑进入客户办公室时，也难怪许多高层主管会露出不耐烦的眼神，瞥一眼手表，对方还没开始就希望快点结束。

同样的，进行业务拜访的时候，销售员自说自话、对方静默无声的情况多吗？他们总按照自己的时间表行事，却不知道好的对话要求双方都积极地参与进来，彼此交换想法。只顾一个人滔滔不绝，要“说服”对方，实现自己想要的结果，无异于对买方的摆弄和操纵。

（这就是关键所在：要做到有效销售，销售员必须设法让买主想像出“通过使用产品来实现目标、解决问题和满足需求”的具体景象。）要达到这个目的，

就必须进行对话。然而，出于各种原因，只有少数销售员可以和客户，特别是客户中的高层主管与决策者，进行有效沟通。

设计“攻心式销售”的目的，就是要帮助你与客户决策者进行基于特定情景的对话，而不是单纯依靠事先准备的、了无新意的幻灯片。一句话，我们会让你实现更好的销售效果。

原则2：提出相关问题 VS 发表己见

传统销售员经常会向买主发表自己的意见，而懂得“攻心式销售”的销售员则会提出切中重点的相关问题。对于买主来说，处理卖家的提问要比接收他们的教导舒服多了。买主可以通过回答问题引导对话的方向，从而得出自己的结论。

另一个问题在于，在客户尚未想像出目标实现或问题解决的具体景象之前，大多数的销售员已经有了自己的一套。这时候，传统销售员多半会向对方展开“思维强加”攻势。他们会说：“要解决那个问题，你得用我们这套无缝整合的软件方案。”

但与此同时，客户有何反应？尚未决定购买与否的客户多半会想：“喔！是吗？我们现在需要吗？谁说的？”

这就是人性！我们所爱的人直接声称，我们需要什么的时候，都会令人不悦，更别提这番话是从销售员口中说出来的了。作为买方，多数人都很厌恶那些试图控制或勉强自己的销售员。

人们喜欢购物，但讨厌推销。我们发现，顶尖的销售员并不发表己见，而是善用专业知识，提出有趣又有帮助的问题。提问显示了对买主的尊重。当买主在思考一连串有意思又切中要点，且他们可以作答的问题时，这些答案会构建成最终的有效解决方案——这时候他们不会有“被推销”之感。

原则3：着眼于解决方案 VS 着眼于客户关系

传统销售员看重客户关系，而懂得“攻心式销售”的销售员则将重点放在解决方案上。

假如卖方不了解买主将如何使用他的产品来实现目标、解决问题或满足需

求，那他就只能别无选择地靠与买主的关系来谈成生意。为什么会出现这样的情况呢？问题在于销售员所接受的训练。多数企业将培训销售员认识产品的训练委托给营销部门。

自然而然地，这样训练出来的销售团队可以滔滔不绝地谈论产品特征与功能，但却无法告诉你产品该怎么用，怎样带来好处。少数营销人员对产品使用的了解，也局限在日常使用者的层面，对于决策者的真正需求则一无所知。

销售员在训练过程中没有学到如何与决策者对话，无法谈论产品用途，因此只好将注意力转到建立关系上。多年来，许多传统销售员都相信，谁和买方关系最铁，谁就能拿单。对于这一观点，在向老主顾销售产品的情况下（除了关系没有什么差别优势），我们是同意的。但在买主希望实现目标、解决问题或满足需求的情况下，我们不认为光靠关系就能做成买卖。在这种情况下，成功的卖方只培养关系，还远远不够，如果要在“客户喜欢我们”和“客户尊敬我们”之间做个选择，我们倾向于后者。当然，这两点并不绝对互斥，一旦赢得了顾客的尊敬，进一步建立深厚关系绝非难事。

原则4：以决策者为导向 VS 以产品使用者为导向

传统销售员把重心放在产品的使用者上，而懂得“攻心式销售”的销售员却将目标瞄准决策者。

传统销售员的长项在于讲述产品特色，而对此最能容忍或产生兴趣的群体，往往是产品使用者。要注意，“向使用者销售”与“向决策者销售”完全是两码事。为了建立与决策者对话的信心，销售员必须做好相关准备，要以产品的使用为导向、以结果为导向，而不能只关注产品特征。对话的重点在于“买方为何需要该项产品”、“怎么用它来实现目标、解决问题或满足需求”，以及“与它带来的好处相比，需要花掉多少成本”。

多数企业对销售员的产品训练以“名词”为导向，也就是说，大量着墨于产品特征与功能，却很少说明它的日常应用。自然，当这些企业也喜欢雇用了解产品功能的人，即受过训练的使用者——这些新人入行后将再度强化这一观点，从而使销售结构永远无法进步，形成恶性循环。

恶性循环不是不可打破，接下来你将在本书中读到，“攻心式销售”清楚地

说明了营销部门如何凭借“有针对性的对话”创建“销售预备信息”，将原本的“产品训练”转变为“产品使用训练”，从而使传统销售员瞄准决策者，与之进行“攻心式”交谈。

原则5：关联产品使用 VS 依靠产品

想要进行“攻心式”对话，卖方得有将“买方需求”与“产品用途”关联起来。传统销售员除了依靠产品，试图让客户产生兴趣以外，别无他法。他们把产品情况介绍给买方，指望着他们自己搞清楚如何使用它。

在一些特殊情况下，这种策略确实奏效——但有效期不长。你或许会对以下情景感到熟悉：某家科技公司推出了一款新产品，他们找来权威人士，写了份天花乱坠的技术报告，聘请了最有实力的公关公司，在几场科技展中造成轰动。所谓的销售就这样开始了。

但你有没有想过，实际的销售行为有多少？销售员有没有帮潜在顾客具体想像如何运用这项新科技实现目标、解决问题或满足需求？抑或，这个案例之所以成功，是因为销售员面对的都是早期市场买主，即使销售员使用传统的产品推介方式，他们还是够聪明、够创新，能自行搞清楚产品该如何为已所用？

当销售业绩提升时，该科技公司深信自己拥有杰出的销售员与营销部。可随后，无法理解的事情发生了，业绩忽然一落千丈。到底出了什么问题？杰弗瑞·穆尔（Geoffrey Moore）在《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*, 2002）及其之后一系列著作中洞见先机。他指出，当科技公司把早期市场买主（无须推销，自己会购买，自己知道产品如何使用）用尽的时候，将面临难题：再没有后续的潜在客户了。

时常有跌入这种“鸿沟”的公司聘请我们帮忙。他们必须想办法找出新的潜在顾客，这些人既不会知道他们需要该产品，也不知道如何运用它。

本书的“攻心式销售”法将协助你以及你的公司由传统变得以顾客为中心。

原则6：赢得生意 VS 看起来忙碌

传统销售员及其公司格外重视渠道的数量而非质量。销售员总是不敢问一些考量对方合格与否的问题，害怕买主一走了之，不继续进行会谈。但问题在于，

如果不对潜在客户名单进行评估、筛选，极有可能落得“花落别家”或“买方迟迟不做采购决定”的下场。

“赢家永不放弃，放弃者决不会赢”，这是销售企业对“不放过任何一个机会”信条的一贯辩护词。传统的销售员很是接受，不过接受的背后其实有更深层的原因。如果在评估中淘汰了一个潜在客户，那么他们就不得不努力寻找另一个作为替补。如果没能力或不愿意去开发新业务，他们的日子怕是会很不好过。

在对买家的评估方面，优秀的销售员有两项优势。首先，他们会从买方的高层切入，启动一个销售周期，他们发现，这些人既不想浪费自己的时间，也不想浪费下属的时间。于是，必须让这两方达成共识，在该产品上投入资源是有价值、有意义的。另一方面，有能力的销售员也会珍惜自己的时间，及早辨识出自己没机会胜出的信号，从而及早抽身。

企业都关注销售成本，但我们建议稍微换个方法来考察成本，即算算你花了很长时间争取一单生意，最后却没能成交的成本。只要用1减去你的成交率，再乘以总的销售成本，就可以得到这个数字。

来看一下时间的分配。设想有两个不同客户发来了招标意向书。第一个销售员紧张地研读意向书，觉得看起来很符合自己的产品（事实上另一个厂商已经内定了），在成交率不足5%的情况下，准备花大把时间回应；相反，第二个销售员接到意向书之后，先要求与客户的采购委员会进行接触，如果要求被拒绝，他基本上就决定放弃这单生意，而把省下来的时间用在开发更好的（更可能成交的）机会上。

原则7：按买方的时间表成交 VS 按卖方的时间表成交

假设你了解到一个销售员已经在一个大单上花了三个月的时间，你问他觉得什么时候可以成交，他给出一个日期。再假设你和买家的决策层很熟，可以问到对方什么时候打算购买。你认为这两个日期，谁给出的会早一些？我敢打赌，一定是销售员给的日期早些。

销售人员需要面对巨大的压力，不仅要完成业绩，还要做到每个月、每季度、每年度都达标。这就会导致卖家不顾买家的意愿，按自己的想法或需求提出成交。这就会引发潜在的问题，因为买方决策者在作好心理准备之前，如被要求

购买，则会感到被逼迫、有压力。如果销售员催得太紧，甚至可能会输掉这单生意。当然，拿单也不是不可能的，但要提供一个折扣价格，激励买主提前成交。如果买家掌握了销售员通常在季末、年末有业绩指标压力的规律，就会故意拖延，争取较低的价格。

把买方关于“该何时购买、如何购买”的意见统一进来不是更合理吗？可是很少有销售员能站在客户的角度，把这段互动看作采购过程而非销售过程。果真做到的话，就可以将买方的需求和卖方的建议结合起来，达成何时成交的共识。这样也就给了买方的采购委员会一定的过程控制权。

原则 8：授权 VS 推销

在我们的培训课上，针对销售员我们设计了一个有趣的小练习。我们让参与者拿出一张白纸，假设自己是词典的编者，给“销售”一词下个定义。

他们对自己职业的认知，总让我们感到惊异。他们的答案不外乎：说服、劝说、让别人做你想让他们做的事、克服阻力与反对意见、在放弃之前至少接受五次拒绝、与人谈判来达到自己的目的，当然了，他们也都提到了一条最关键的——成交。最基本的一定是成交。尽早成交！多多成交！

看看上述定义，想想它们背后所代表的态度。你会惊异为什么多数人，甚至销售员自己都不喜欢与销售员攀谈吗？

我们也和买主共事，请他们描述对销售员的印象时，多数人使用这样的词汇：咄咄逼人的、不真诚、强迫、操纵、表现得过度亲密、有夸张倾向、糟糕的倾听者等。如果要他们将这些缺点一言以蔽之，我们得到了一个词：压力。当和卖方共处时，他们感觉被强迫、操纵、施压，因而不得不做一些他们过后后悔的事情。

这些先入之见都是陷阱。想要避开，他们对销售的概念必须改变，必须学习运用“攻心式销售”（再次重申，是指授权买主去实现目标、解决问题或满足需求）。要做到这些并不那么困难。因为我们已经教导过数千名自认“非销售员”的人如何销售。这里所谓的“非销售员”，指的是那些不想把自己看作传统意义上的销售员的人——工程师、会计师、律师、顾问、科学家。

以工程师为例，他们喜欢帮人解决问题。一般来说，工程师不愿像传统销售

员那样行动，但却非常乐意以“攻心式销售”方式提供服务。当然，并不是说所有的工程师都可以被训练出来，但的确有许多人能抱着积极的态度、不心存偏见，愿意以更广阔的心胸接受挑战。这些聪明且本意良好的工程师存在的最大问题，在于总有冲动直接告诉买家他们需要什么（尽管工程师们总是对的），工程师们必须放慢脚步，记住要提问，让买家得出自己的结论。

我们相信卖方的目标（即与买方建立新的关系），应该是帮买方实现目标、解决问题或满足需求。这看起来与传统的销售方式差别不大，但事实上却有着本质的不同。想像你自己是个买主，你会愿意和实施哪种销售方式的人打交道呢？

就算是“天才”也有进步空间

作为培训师，我们的确见过不少天赋很高的销售员，他们让销售看起来简单多了。虽然他们多数人实际也不知道自己为什么会成功，但总能持续完成超过200%的业绩。我们估计在销售员群体中，只有大概10%属于这种类型。2008年“销售基准指数”进行的调查显示：平均而言，13%的销售员创造了一个公司87%的营业收入。基于这个统计，修正的结论是，大概有13%的销售员属于天才型。

回过头去看看我们列出的8项原则，这些销售员无不是掌握“攻心式销售”前6项技巧的持之以恒者，这正是他们成功的原因。

根据我们的经验，即便是天才销售员，在第7条及第8条原则上仍有成长空间。他们大多也相信（跟那些技巧较差的同行一样）销售就是说服、操纵诸如此类的东西。所以我们相信，就算是最有天赋的销售员，也可以更加以顾客为中心。“攻心式销售”——详见本书各章——就是设计出来帮助所有的销售员评估他们所在的位置，并提供独特的方法帮助他们取得更大的成功的。

即使接受了第8个原则的概念，公司要想将它真正付诸实践，也是相当困难的。在本书后面的章节中，我们会教给销售经理如何预先估计到一单生意的潜在缺陷，如何与买方的采购委员会谈判，以便更准确地预估成交日期。

CUSTOMER CENTRIC SELLING

第 2 章 购买行为学

