

SPIN销售模式创始人又一力作

SPIN SELLING®

[美]汤姆·辛德 (Tom Snyder) 凯文·科恩 (Kevin Keams) 著
张科丽 赵周 译

SPIN销售 高价成交

价格竞争时代的高价成交策略圣经

营销及消费行为专家 孙路弘 推荐

ESCAPING
THE PRICE-DRIVEN
SALE

How World-Class Sellers Create
Extraordinary Profit



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

FROM THE CREATORS OF
SPIN SELLING[®]

[美] 汤姆·辛德 (Tom Snyder) 凯文·科恩 (Kevin Kearns) 著
张科丽 赵周 译

SPIN 销售 高价成交

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

SPIN 销售高价成交 / (美) 辛德, (美) 科恩著;
张科丽, 赵周译. —北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-11065-3

- I. S…
II. ①辛…②科…③张…④赵…
III. 销售-方法
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 132676 号

SPIN 销售高价成交

汤姆·辛德 著
(美) 凯文·科恩
张科丽 赵周 译

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京京北印刷有限公司
规 格 170 mm × 250 mm 16 开本 版 次 2009 年 9 月第 1 版
印 张 11 插页 2 印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数 153 000 定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

SPIN三十年

1978—2008。SPIN销售模式已经诞生三十年。这三十年发生了什么？

市场变了。商品丰富了，货源充沛了，顾客能够随心所欲地挑选商品了。企业之间在产品的品种、服务、价格、促销等方面展开激烈竞争。商品的市场价格呈下降趋势，企业削价竞销。这已经是一个买方市场。顾客的需求，对企业和商品生产者的生死存亡具有重要意义。

销售变了。销售过程是传播价值？不，传播价值已经不够了。销售要创造价值；不仅如此，销售队伍还要基于客户对价值的需求来划分。由此，三种新销售模式应运而生：交易型销售、顾问型销售和企业型销售。

销售人员变了。根据上述三种新销售模式，销售人员的角色也随之改变。他们的作用、工作的技巧、承担的责任以及业绩的考核也重新被定义。这就是《销售的革命》^①一书中所阐述的——销售和销售人员在新的市场条件下所面临的转变。

SPIN不变。实践是检验真理的唯一标准。SPIN在1978年第一次提出之后，已过了三十年。在尼尔·雷克汉姆孜孜以求、不断推动SPIN在销售领域的传播之后，哈斯威特的高管辛德和科恩延续了这一努力，将SPIN继续发扬光大。在这本《SPIN销售高价成交》中，SPIN的内核并没有变，变的只是随着时代前进而衍生出的更多的技巧性和实操性的手段，以帮助21世纪的销售人员更好地适应新销售时代带来的挑战。

如果说销售领域真有放诸四海皆准的法则，那一定就是SPIN销售法。想在销售中以不变应万变，SPIN就是你的第一选择。

^① 本书已由中国人民大学出版社出版。——编者注

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

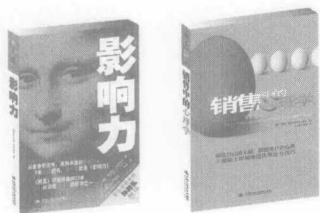
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

✎ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。





发送



保存



设置



取消

致： 所有销售领域的读者

密抄： 真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题： 大客户战略参谋手册

来自： yes4you@gmail.com 孙路弘

市场中有多少种产品，就等于有多少销售队伍。有多少销售队伍就一定会有多少销售武器。销售武器就是销售人员手中的作战工具。在战场上，作战工具的好坏差不多决定了战斗的结果。

销售人员的战斗目标是什么呢？核心作战目标就是通过交谈争取让人能够掏钱，然后拿着你的产品高高兴兴地离开。次要作战目标是即使这个人自己不掏钱，也要高高兴兴地离开，然后过两天经过深思熟虑后，又回来，然后掏钱将你的东西拿走，而且高高兴兴。再次要一点的目标就是，对方没有掏钱，高高兴兴地走了，过了几天也没有回来，但是他的邻居、他的朋友来找你，而且掏钱了，然后高高兴兴地走了。

销售人员的作战工具都有什么呢？首先是降价。销售人员最擅长使用的武器就是打折，或者赠品。他们常说的话是：现在正好在促销期呢，折扣挺大的。还会说，你现在决定买的话（潜台词就是，你现在掏钱吧），还有赠品。（他们通常不告诉你赠品到底是什么，而且通常来说，赠品几乎都是没有什么人愿意要的东西。）其他的呢？销售战士手中还有什么其他的武器吗？

还有买一送一呀，还有免费送货上门呀，还有免费安装、延长保修期、免费辅导。还有吗？

在冷兵器时代，马匹提高了面对面时的高度，同时加快了运动的速度，从而拥有马匹或者善于使用马匹的一方是战场上优胜的一方。历史后来的发展我们其实都已经知道答案了，那就是冷兵器时代的马匹有什么牛的呢？一旦有了枪炮！

枪炮让冷兵器时代的一切优势都荡然无存了，彻底消失得干干净净，



发送



保存



设置



取消

致: 所有销售领域的读者

密抄: 真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题: 大客户战略参谋手册

来自: yes4you@gmail.com 孙路弘

现在的马匹都用来赌博了。热兵器时代坦克的拥有方通常是战场上胜利的一方。坦克的优势是铁包肉，而且还耐打击，攻击时射程远、火力大，难以用简单的地形及物理障碍来阻挡。

热核时代让以上的常规作战的优势再一次荡然无存了。拥有核武器一方取得了优势，而且都不用实际的、面对面较量，拥有核武器一方动嘴皮子就行了。对方由于担心害怕干脆就让步了。

讲销售队伍呢，怎么就长篇大论到现代战争了呢？这其中还真有让人浮想联翩的内在本质联系。俗话说商场就是战场，战场上士兵作战需要武器，商场上一线的士兵就是销售人员，他们作战也需要武器。

战场上的武器是士兵获胜的关键装备。但是，这些武器却不是士兵自己发明的，而是战略部门。通常是参谋部的某个专家发明的，然后得到了上级领导的肯定后，投入更多的经费研发，投入更多的人力，有时还要封闭到边远的山区，多年不能见天日后，终于研发出了性能卓越，技术领先，可以申请批量专利的装备。于是在战场上，士兵得心应手，兵器（马）到成功，所向披靡等，这些其实都是战略的胜利。

再看销售队伍，一些常用的作战武器前面都囊括得差不多了，就算挂一漏万也彼此雷同，可见市场上不同的企业中不同的销售队伍基本上没有什么创意，没有什么战略参谋部，也没有什么核心的研发力量，完全没有任何的战略意识。

就这种水平，还打仗呢？

可以在超市买到的商品算是大众产品，没有创意也就算了，但是对于许许多多的工业品，需要有人上门与客户面对面交谈，而且通常还是

发送

保存

设置

取消

致： 所有销售领域的读者

密抄： 真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题： 大客户战略参谋手册

来自： yes4you@gmail.com 孙路弘

多次交谈，交谈后客户就算是高高兴兴，而且还有可能就是不买，甚至有可能长时间后，还是不买。对于这样的产品来说，销售人员其实已经是企业的最高级的作战人员了，就等于是美国国防部精心打造的海军陆战队了。多数情况下，他们需要面临单独作战的情景，他们要灵活使用手中的武器，并且灵活判断该采取的战术、策略、步骤。他们通常还需要在没有任何武器的情况下，利用环境制作可以用的作战工具。在销售领域，这样的海军陆战队就是大客户销售。

市面上严重短缺的就是这样的作战力量。不过，培养这样的作战力量的参谋手册却是先有了。就是读者眼前的这本书《SPIN 销售高价成交》。

话说这本书凝聚了尼尔·雷克汉姆毕生的心血。从1978年开始，至今居然已经31年了。他开创了大客户销售的战略思考领域，让大客户销售顾问们拥有了海军陆战队员般的作战实力——不仅具备了灵活的作战思想，而且具备了随时创造性地制作作战工具的方法。他创造的方法都是因地制宜的方法，不是事先想好的，而是到客户那里看到了具体的现状，发现了客户存在的困难，然后通过思考加工，然后一一陈列作战兵器。常常是客户刚看到第一个武器，就已经服输认同，高高兴兴地签约成交。看看依靠这套武器获得成功的企业名单吧，看有没有你不知道的，排在前面的有IBM、GE、辉瑞制药、卡特彼勒，排在后面的有摩托罗拉、思科、微软、宝洁、戴尔……

想想看 SPIN 是什么意思？如果直接音译为中文的话，那就是思拼。用思想拼命，而不是用体力拼命。思想是什么？思想是无形的武器，是

发送

保存

设置

取消

致：所有销售领域的读者

密抄：真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题：大客户战略参谋手册

来自：yes4you@gmail.com 孙路弘

所有武器的源泉，是所有智慧的出发点。你眼前的这本书就是激发思想的核心。核心就是核武器心脏的意思。

核心中延伸出诸多兵器，分别如下：

1. 价值创造象限图；
2. 客户洞见孵化器；
3. 利益模式；
4. 全新参照系；
5. 客户如梦初醒咒语经；
6. SPiKE 模型；
7. 确认偏差之觉醒；
8. 出人意料的突破口；
9. 思拼（SPIN）四阶梯；
10. C 字头（就是 CXO，意思是企业高层）致命薄弱命脉图。

以上十种大客户必杀兵器一一陈列，从初期接触，到中期作战，到后期打扫战场一应俱全，面面俱到，应有尽有。就看读者是否具备这样一批人马，能够贯彻这本书中的每一步指导，将每一步策略都应用到位；每一个作战人员（大客户销售顾问）都能够打造出一身武功，因地制宜，根据客户的情况制造兵器，并用在客户身上，从而步步为营、招招见血、画地为牢。

拿到一本武当秘籍不一定可以保证你横行天下，抱着一个原子弹也不一定能够让你稳坐皇宫。一切的关键在依计而行，落实思拼的模式，让客户在高价中高高兴兴地走。高高兴兴地用，高高兴兴地续签。大客

 发送

 保存

 设置

 取消

致： 所有销售领域的读者

密抄： 真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题： 大客户战略参谋手册

来自： yes4you@gmail.com 孙路弘

户销售无往不胜的战略起点就在此。

祝贺你拿到了这个参谋手册，祝贺你就要启程，前往钱多、人傻、速来的人间仙境……

注：在路上若有任何闪失，请速发求救函到 yes4you@gmail.com，就是思拼中国智慧集散地，也是大客户销售韬略大本营，中国工业品大客户制胜思想基地。

随想一下：看完这本书后替美国人担忧，明摆着的是，骗子太多，傻子明显不够用。要快快开发发展中国家市场……

孙路弘

畅销书《用脑拿订单》一书作者

《销售与市场》专栏作家

联系方式：yes4you@gmail.com

博客：<http://blog.sina.com.cn/sunluhong>

有空来踩一踩，采到鲜花就是你的，嗅到机会，尽快把握

第一部分 价值创造和顾问型销售

第1章 客户的需求 / 2

旧的客户世界已经一去不复返。客户已无需销售人员提供产品信息或者服务信息，这些都可以通过搜索引擎找到。如果销售人员还停留在只传递产品价值上，那么他们将无功而返。

第2章 发现被忽视的问题 / 13

解决那些不为客户所知的困难，销售人员不仅要懂得行业知识，还要懂得行业运作的本质。为客户创造价值的行业知识是行业知识和商业敏感度的交集。

第3章 找出解决方案 / 32

销售人员的方案必须产生商业影响，这个区域存在于商业敏感度、行业知识和提问技巧三者交叉的地方。为客户创造的价值正是来自于此。

第二部分 价值创造和战略型销售

第4章 企业的本质 / 56

在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益进行你情我愿的交换，这就是企业的本质。交换具体发生在公司的哪一个层级，取决于时限、后果和成本三个因素。

第5章 探索隐藏的机会 / 74

帮助客户达到不仅仅是当初设想的结果，而是远超

客户所求，也就是“缺之无损，加之有益”。找出客户的核心能力，将之应用于全新的市场，或者推向全新的客户群。

第6章 交叉销售 / 87

有效的交叉销售的主要目标是了解到客户各式各样的需求，将所有这些需求有效地传达给公司，让公司的全部能力为客户所用。

第三部分 执行

第7章 适应变化的市场 / 104

全球化和解除管制，尤其是因特网，将不断增加供应商的数量，不断增加各个行业中同质化的产品。如果销售人员没有提供替代的价值，客户将继续拿价格作为唯一的挑选标准。

第8章 提问技巧：客户洞见孵化器的最好朋友 / 114

SPIN之变：要求更高的提问质量和提问相关性；提问专注于商业敏感度的五大要素；提问本身不会帮你摆脱商品同质化的命运；采购决策的推动力不再是产品，而是销售人员的洞见。

第9章 改变势在必行 / 131

哈斯威特公司对成人学习原理和高效变革管理的最新研究发现：无论是在个人层面还是组织层面，都有四大真理影响着行为的改变。

译者后记 / 151

Escaping
the
Price-Driven
Sale

第一部分

价值创造和顾问型销售

第 1 章

客户的需求

五寻的水深处躺着你的父亲，
他的骨骼已化成珊瑚；
他眼睛是耀眼的明珠；
他消失的全身没有一处不曾
受到海水神奇的变幻，
化成瑰宝，富丽而奇异。

——莎士比亚，《暴风雨》

现有统计数据显示，在美国，一位高级主管旗下约有 417 名职业销售人员。其中绝大部分销售人员的竞争优势完全依赖价格。研究发现，在 417 人中仅有极少数人能够超越价格驱动的困境，本书即将展现此研究成果。

“海军核潜艇之父”，海军上将海曼·里科弗（Hiram G. Rickover）是一位怪才。他在招募海军核潜艇项目精英时，采用这样的面试策略：像拷问阶级敌人般对待候选人。实际上，他有一句名声在外的格言：“平时多流汗，战时少流血。”他毫不保留地将这一准则应用于其声名狼藉的压力面试中。这项传奇的疯狂面试有其深意：他想测试面试者在极端高压下的表现——只有出类拔萃的人才会被录取。有时，他会突然从壁橱里跳出，吓唬不知情的面试者；有时，他会事先将椅子钉在地板上，当面试者走进黑乎乎的办公室，他便招呼道：“舰长，拉把椅子过来。”还有，他会将面试者坐的椅子的前腿锯短一两英寸，然后盯着面试者局促不安的样子，因为他得一边身体前倾，一边尽力保持

镇定回应狂轰滥炸的提问；他也不惮将面试者赶到杂物间去思考一个粗鲁的问题。

面试开始时，他常问紧张的面试者最擅长什么话题——可以是任何话题，上至天文，下至地理。“小心你的回答。”他会说，“不管你挑什么话题，我懂得比你多！”他可不是吹牛。里克奥文上将是一位聪明透顶的人，他会先研究那些优秀应聘者的简历，针对他们擅长的领域，阅读更多的资料。有时候面试过程会持续三天之久。

如今，客户都像这位伟大的上将一样有判断力。只要他们愿意，他们大可对某位倒霉的销售人员说：“我比你更懂你的产品和服务，你还有什么值得我在你身上浪费时间？”所以，客户有两个选择：要么越过销售人员，直接购买他们想买的东西；要么从销售过程中得到些什么。理想情况下，他们应该获得专业知识、分析数据以及在其他地方无法得到的专家意见。这就是他们需要的专家意见的价值：他们需要的不是唾手可得的 产品或专业服务，而是销售人员的专家意见。客户在乎的是这个。

那么，什么能使得销售过程有价值呢？什么东西是只有销售人员拥有，除非跟他交流，别无他法可以得到；客户如果不找他，也不可能 在别处寻获？那就是：销售人员对市场的体会；销售人员对客户所处竞争环境的认识；以及销售人员对这个行业的理解，而这个理解是客户无法以其他方式取得的。

客户怎么可能像优秀的销售人员那样了解整体竞争环境？他们做不到。因为销售人员日复一日地观察这个领域里客户的竞争，所以，他的理解视角无法通过网络搜索得到，也不可能由纯粹的顾问公司给出。它是独一无二的，只需恰当使用，即可确保一段长久而互利的关系。

信息的可利用性

说到底，客户的根本需求两者必居其一：（1）低价；（2）高价值。简单如是，复杂亦如是。自从因特网诞生，客户对采购人员（以及对销售人员）的态度发生了翻天覆地的变化。销售人员在很多情况下已经没用了。下面就是一个简单的例证。

想象这样一个场景，你需要寻找一位新的理财公司。用谷歌搜索“企业银行”。0.28秒之后，返回1 190 000个结果。如今的客户能找到任何他们想了解的信息。实际上，所有关于“企业银行”的知识，从产品服务到全球最低价格都能找到。毫不夸张地说，就在弹指一挥之间。其实，每40秒钟看一页的话，仅仅看完每一个“企业银行”搜索结果的第一页内容，不眠不休也得用一年半。

再来试试这些：

“数据处理”：0.27秒内返回28 600 000条结果。

“会计”：0.29秒内返回198 000 000条结果。

“管理咨询”：0.27秒内返回2 150 000条结果。

“包装”：0.27秒内返回110 000 000条结果。

“医疗保健”：0.33秒内返回102 000 000条结果。

不好说这些链接里有多少是真正有用的信息，但是显然没人能全部记住。好在谷歌采用的算法使得前面几页的搜索结果往往已经包含了大部分的重要信息。现在的搜索引擎技术如此成熟，能够在瞬间搜出我们真正需要的信息。只需一小会儿，采购者就能找到随便什么行业的所有选择。

因此，倘若客户仅仅是追求低价，那么他们真的不需要销售人员了。不再货比三家，只需轻轻一“点”。不过，如果他们追求的不仅是低价呢？如果他们不满足于对自己所遇难题的纸上谈兵，而是需要洞察远见或方向指引呢？如果他们寻找的是经营的替代方案，如果他们希望在交易过程中得到更多，而不仅仅是参加一场“反向竞标^①”呢？来吧，让我们进入21世纪的销售。

客户并不在乎

大部分人（即使是经济系的一年级学生）都认同这个简单的等式：

$$\text{价值} = \text{利益} - \text{成本}$$

事实上，这个等式叫做“永远正确的价值等式”。当然，它不可能

① 指一个买家，在多个卖家之间竞标。——译者注