

价值型销售

作者：崔建中

价值型销售

崔建中 著

北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

价值型销售 / 崔建中著. ——北京：北京时代华文书局，2018.3

ISBN 978-7-5699-2204-2

I. ①价... II. ①崔... III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第000940号

价值型销售

Jiazhixing Xiaoshou

著 者 | 崔建中

出版人 | 王训海

选题策划 | 高磊

责任编辑 | 余玲 高磊

封面设计 | 天行健设计

版式设计 | 段文辉

责任印制 | 刘银 警敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街138号皇城国际大厦A座8楼

邮 编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 固安县京平诚乾印刷有限公司 0316-6170166

开 本 | 787mm×1092mm 1/16

印 张 | 24.5

字 数 | 437千字

版 次 | 2018年3月第1版

印 次 | 2018年3月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2204-2

定 价 | 68.00元

版权所有，侵权必究

目录

价值型销售导论

第一章 销售需要方法论

第二章 当前销售方法论存在的问题

第一节 认识问题

第二节 方法论的问题

第三章 价值型销售方法论：用价值创造赢取订单

第一节 价值型销售的定义

第二节 价值型销售（技能篇）流程

第三节 价值型销售：实现高价值赢单的必由之路

第一篇 匹配线索

第一章 本阶段工作任务

第一节 寻找线索：最痛苦的任务

第二节 理解潜在客户、线索和商机的区别

第三节 本阶段的工作任务

第二章 匹配线索

第一节 收集信息

第二节 确立路径

第三节 判断状态

第三章 线索阶段常犯错误分析

第四章 本篇总结

第二篇 转化商机

第一章 本阶段工作任务

第一节 大部分客户不急着想买

第二节 本阶段工作任务

第二章 转化商机

第一节 约访客户

第二节 激发兴趣

第三节 建立信任

第三章 本篇总结

第三篇 引导期望

第一章 本阶段工作任务

第一节 引导期望的原则

第二节 本阶段工作任务

第二章 认识沟通MEN模型的三要素

第一节 期望、需求和动机：客户采购的三要素

第二节 销售的三维空间

第三章 引导期望的技巧

第一节 销售需要了解的信息

第二节 提问与倾听的重要性

第三节 提问技巧

第四节 倾听技巧

第五节 客户为什么回答你

第四章 引导期望的策略

第一节 捕捉要素

第二节 期望策略

第三节 需求策略

第四节 动机策略

第五节 完善应用策略

第五章 满足期望的策略

第一节 场景的作用

第二节：用场景满足期望

第六章 本篇总结

第四篇 创造价值

第一章 本阶段工作任务

第一节 建立全新的销售模式

第二节 本阶段工作任务

第二章 销售者的窘境

第一节 低价竞争是销售的死穴

第二节 采购行为：30年来的悄然巨变

[第三节 销售进化论：你的对手进化了吗？](#)
[第四节 顾问式销售病因分析：与采购行为渐行渐远](#)
[第三章 价值型销售理论基础](#)
[第一节 销售思想转变：销售致力于为客户创造价值](#)
[第二节 价值贡献：贡献绩效价值](#)
[第三节 销售人员转型：成为绩效改善项目经理而不是顾问](#)
[第四节 价值创造约束条件：既要贡献价值又不能过多增加成本](#)
[第四章 参照系基本框架介绍](#)
[第一节 创造价值的方式：把软价值整合为参照系](#)
[第二节 参照系四要素](#)
[第三节 动态平衡：参照系重塑销售秩序](#)
[第五章 用价值创造器构建参照系](#)
[第一节 价值创造器概述](#)
[第二节：阶段一：确立](#)
[第三节 阶段二：定位](#)
[第四节 阶段三：改进](#)
[第五节 阶段四：表现](#)
[第六节 价值创造器总结](#)
[第六章 传递价值](#)
[第一节 准备提问内容](#)
[第二节 斩断原有链接](#)
[第三节 导入新的参照系](#)
[第四节 总结](#)
[第七章 销售大时代：销售未来发展趋势](#)
[第八章 本篇总结](#)
[第五篇 推进订单](#)
[第一章 本阶段工作任务](#)
[第二章 理解采购流程](#)
[第一节 理解流程与程序的区别](#)
[第二节 认识采购流程](#)
[第三章 协同流程](#)
[第一节 识别客户采购阶段](#)
[第二节 协同流程](#)
[第四章 控制采购程序，拉动订单前进](#)
[第一节 理解行动承诺](#)
[第二节 获取承诺](#)
[第五章 处理顾虑](#)
[第一节 顾虑：订单前进的障碍](#)
[第二节 处理顾虑](#)
[第六章 本篇总结](#)
[附录一：价值型销售名词解释](#)
[附录二：参考文献](#)
[后记](#)

价值型销售导论

第一章 销售需要方法论

本书的一个最重要目的，就是为低价竞争找到一条出路。这需要一个完整的方法论而不是几个小技巧，所以在谈低价竞争之前，我们先谈一下方法论。对于销售人员来说，他的工作是要解决以下三个问题：

- △ 让客户买东西；
- △ 让客户买我的东西；
- △ 让客户总是买我的东西。

任何销售方法论都是为了完成这三个任务而设计的。从人类有了交易那天起，这三个任务就从来没变过，改变的只是完成这三个任务的方法和技巧。

完成任务需要方法，完成复杂的任务就需要系统的方法论。大订单销售周期长、金额高、决策人多、变化频繁，是典型的复杂任务，因此它需要方法论作为完成销售业绩的保证。一个公司或者一个销售组织绝不能把业绩的完成建立在那些经验、关系或者绝招上，毕竟业绩是公司生死存亡的大事。生死之地、存亡之道，怎么能寄希望于随机的工作方式呢？

销售的过程是由五件事情构成：

- ◎ 获取信息；
- ◎ 在获取信息的基础上制订销售策略；
- ◎ 按照制订的策略进行销售活动，也就是行动，比如通过沟通植入优势；
- ◎ 行动影响客户决策倾向性，也就是影响采购流程；
- ◎ 被影响的客户通过采购程序推动订单前进，并最终完成订单。

所谓销售方法论，实际上是一份销售和销售管理工作指导书，说明这五件事是怎么干的。

它的最底层逻辑是销售的哲学思想，再往上是销售逻辑，再往上依次是销售流程、方法策略、销售技巧和销售工具。

投入产出比的持续优化是销售方法论的最根本价值。所谓投入产出优化是指用尽量少的销售成本，做尽量多的单子。提高效能是所有销售技巧和策略存在的理由，任何销售方法论究其本质都是为了提高销售的投入产出比，也就是销售的效能。好方法论的作用主要体现在几个方面：

- ◎ 缩短销售人员成长的周期

好的销售方法论融合了前人的成功经验，人家已经把路趟出来了，你没有必要非再披荆斩棘开一条不可。可以先沿着前人开拓出来的路走，遇到沟沟坎坎就结合自己的情况搬搬石头，扫扫路障。

从现状来看，大部分销售组织都没有方法论或者没有真正可以落地的方法论，销售人员的成长路径基本就是三条：一是自生自灭型，销售人员进入公司，培训完产品知识后，一脚踹出门，三个月后看回款，达成目标就留下，达不成就滚蛋；二是师傅带徒弟型，给新销售配一个老销售当老师，新销售先是跟着师傅混几个月，出师后自己单干；三是道听途说型，找几个销售讲师或者销售高手，讲几堂热热闹闹的课，然后恢复原样，该干嘛干嘛。

这些培养模式的共同特点是极大地浪费了成本。这里说的成本可不仅仅是销售人员的那点工资，还包括浪费的机会成本、行为不当造成的市场声誉损失、更换销售人员的损失、丢失客户造成的潜在损失等等，与这些浪费相比，销售人员的工资、提成只是九牛一毛。在大订单销售里这一点表现得尤为明显。

◎ 销售组织的大概率成功

为什么销售不能依赖于经验？因为经验这东西强烈依赖于环境，环境一变，经验就时灵时不灵了，可是做大单责任重大而且变化多端，一个单子的得失就可能决定了我们的职业生涯。所以不能靠“神经刀”。

好的方法论往往有扎实的理论和实践基础，虽然不能做到百发百中，但是远比经验靠谱得多。更重要的是，如果整个销售组织都使用方法论，那就可以以此为基础，在执行、管理、纠错、辅导、预测、干预等方面实现联动，大大降低犯错的概率。这样就能把销售组织的成功建立在大概率成功的基础上，这对企业来说太重要了。

◎ 减少资源投入

方法论从内容上说要解决两个问题，一是找到对的事情，二是把事情做对。这两件事情都围绕着一个目的展开：尽量一次性就把事情干好，减少犯错误的几率。

最远的路往往不是最长的路，而是回头路，尤其是没完没了地回头。而大项目、大订单销售整个过程变化莫测，很容易走回头路。所以少走回头路，就是走捷径。走捷径无论对销售人员个人还是销售组织，都是最节约资源的方式。

另外，方法论未必一定是最短的路（受制于人类智慧的局限，谁也不敢保证一定是最短），但是肯定是较短的路。因为其所包含的思想、方法、技巧等大都是被实践证明过的，该犯的错也都标示出来了，你只要结合好当时的环境，就不会绕远。

◎ 用管理促进业务

现在的销售管理基本就三个手段，先是填一大堆表，接着是开会，做得好的捧、做不好的骂，实在不行就辞退。这种管理模式对业务没有多少帮助，无非是想向别人证明你在进行管理而已。销售管理的目的只有一个：提升业绩。任何背离这个原则的管理手段，都是耍流氓。

其实也怨不得销售管理者，因为他们找不到管理的落脚点。没有方法论的销售过程肯定是一个黑箱。做下单子就是人搞定了，做不下来就是人没搞定。管理者根本不知道可以管什么，只能打一打、骂一骂、跑跑腿、聊聊天。

反之，一个好的方法论，销售工作的每个阶段流程、每段时期的业绩、每项推动订单的策略，甚至每次拜访、每次沟通、每个提问都是透明的，而且是可管理的。你不但看得到，也能管得到。黑箱子打开了，管理就变成了业务的促进手段，可以随时矫正销售过程中的问题。销售管理者就变成了医生，而不是法医。

◎ 集合组织的力量销售

方法论包含了管理、策略、工具，并整合了这些东西。它其实是通过这些手段，把一个销售组织整合成一台做单子的机器，不是靠每一个零件去工作，而是靠团队去做单子。比如一个销售工具可能是公司很多销售人员智慧的提炼；一个策略可能是领导和销售按照策略销售的理论共同分析出来的；一次拜访可能是销售团队按照方法论共同协作的一次成功演出。我们在第四篇谈到的参照系更是这种思想最典型的体现。

总之，方法论让销售团队共同演绎一曲协奏曲甚至一场演奏会，而不是某个歌星开个唱。

方法论的作用还有很多，比如预测采购行为、管理销售业绩、提升队伍凝聚力等等。但是天上不会掉馅饼，真正的好方法论还要付出很多，需要设计、学习、训练、管理、辅导。不过这些付出都是值得的，一套好的方法论就是销售手里的一件趁手武器，而现在大部分销售和 sales 组织里还没有方法论，这就意味着，如果你掌握了方法论，就等于拿着AK47去对付一群拿烧火棍的竞争对手。

第二章 当前销售方法论存在的问题

方法论很重要，但是国内真正采用方法论的销售还不够多，用得好的更是寥寥无几。这里面有认识的问题，也有方法论本身的问题，接下来我们分析一下：

第一节 认识问题

在中国做销售，真正依赖方法论的较少，大部分人崇尚的还是“戏法人人会变，奥妙各有不同”。之所以会这样，有四个原因：

◎ 竞争不够激烈：竞争是销售存在的理由，而竞争的激烈程度决定了销售方法论的进化程度。“如果我的对手都很笨，我干吗要那么强？我只要比对手强就可以了。”我们称这种现象为熊人背后有熊人。

◎ 不成熟的市场环境：现在市场环境中的一些负面问题把销售带偏了，带到了关系和回扣的大坑里。这在某种程度上扼杀了优秀方法论的发展。

◎ 不认可方法论的作用：在很多人看来，销售就是一种随机的反应，销售无定势，见机行事是他们的行为标准，有没有方法论根本不重要，只要能拿下单子，为什么非要方法论呢？还是乱拳打死老师傅来得实在。

◎ 方法论不能落地：很多公司采用过一些方法论，但基本都是半途而废，原因有很多，比如与本公司适应度的问题、落地方法的问题、变革管理的问题等等。

虽然不重视方法论，但是方法论对销售人员和销售组织来说却是极其重要的。因为销售不仅仅是要卖出东西，还要卖出更多的东西，更重要的是还要长期卖出东西。这就不能总是靠“灵光乍现”或者“道可道，非常道”了，必须有一套可靠的达成目标的方法。依靠这套方法，就一定可以走到目的地，而不是“也许”、“恰巧”、“可能”达到目标。

第二节 方法论的问题

对复杂销售来说，方法论是必需的，这种“必需”是指需要好的方法论。但是识别出好的方法论并不是一件容易的事情。从国内的情况来看，可谓百花齐放，各路神仙都有妙法。一个公司有10个销售，能搞出11种方法论来。如果统一归类的话（有些就勉为其难地称为方法论吧），大致可以分为三种：关系型、产品型、顾问式。

一、关系型

这在中国是最有市场的方法论了。所谓关系就是用情感绑架换取客户支持的一种销售行为，往往有明确的时间约束性和成本约束性。这种方法论有几个特点：

△ 起初只是用感情换支持，现在基本是用回扣换支持了；

△ 希望客户帮助我，而不是希望客户需要我；

△ 以吃饭、礼品、回扣为手段，以面子、情感、义气为媒介，利用“有义务给予、有义务接受、有义务回报”的原则，在情感上迫使客户帮助销售。

关系学在中国已经发展为一门完整的学问。我们必须承认它是有用的，存在即合理，合理的原因是中国客户吃这一套。在采购决策过程中，客户受情感的影响往往比较大。感情浅的时候会告诉你同等情况下优先选你；感情深的时候，就会直接用哥们义气代替所采购产品的价值考量。但是这种做法也有其明显的缺陷，主要包括：

△ 成本高：现在的市场环境，空谈感情已经没有意义了，必须是真金白银的投入。投入高，自然价格就高，而随着竞争的加剧，很难明目张胆地抬高价格。两头一堵，就必然造成销售成本升高。说白了，

关系就是拿钱砸出来的，它本身就是一种成本。看似免费，实则最贵，天下免费的东西都是最贵的。

△ 风险高：销售人员对这个社会的额外贡献，就是经常通过诱惑的方式考验人性的底线，多少仁人志士都是这样被送进监狱的，当然，他们进监狱也是咎由自取。但是销售也不能独善其身，总是越努力工作离监狱越近，甚至给自己的公司也带来了巨大的风险。或者这样说，销售为自己的公司承担了法律风险，甚至壮烈牺牲，获得的竟然只有工资和提成。

△ 难复制：关系的建立往往是一种高度敏感的个人情感链接，非常依赖于个人的天赋，一个销售能搞定一个人，但是说不清楚怎么搞定的，这在培训领域叫隐形技能，就像一个品酒师舌头的敏感度一样，很难去复制。而方法论必须是可复制的，否则还是梁山好汉，不是现代化的军队。

△ 伤自尊：销售在建立关系时，总是需要把自己放在弱者的地位，也就是乞求客户帮助你，这就是为什么很多人认为销售就是“求人”的工作。这事对很多人来说很伤自尊，也是很多人鄙视这个职业的原因。

关系销售发展到今天，已经不再是简单地利用情感获利的销售行为，而是一种利用回扣寻求支持的绑架行为。你拿了我的钱，就有把柄攥到我手里，不帮就鱼死网破。不是因为感情好而支持，而是因为恐惧销售人员报复而支持，情感的背后是血腥。

二、产品型

产品型的销售人员比关系型销售的数量还要多得多，因为每个销售都有一个需要卖的产品（或方案），所以很容易以产品为中心。这类销售的特点是：首先告诉客户我有什么，然后等待客户宣判。如果客户说不要，再进入控辩双方的交锋。

但是产品型销售忘了两件事情，首先客户不是你的对手。其次，即使他是你的对手，你也打不过他，因为他还是裁判。你永远不可能战胜裁判。

以产品为中心的销售方法从根上说就是一种本能反应。销售一进公司就被培训了产品，并被告知销售的任务就是找到需要这个产品的人。销售怎么找呢？最简单的方法就是摆个摊，然后使劲吆喝，让需要这个产品的人看到和听到，希望他们跑过来买。

这种想法貌似很符合逻辑，但是只在快消品销售里有用，越是大的订单越是没有可能性。原因如下：

△ 客户没有义务去了解你的产品，客户只关注他的业务，即使偶尔研究你的产品也只是想知道怎么解决他的业务问题。就像一个病人了解药性是为了治病而不是为了成为医生一样。销售只了解自己的产品，客户只了解自己的业务，你俩在两个世界里，相互都听不懂彼此说什么，这生意就很难谈了，所以产品型销售是最容易吃闭门羹的销售。

△ 越是复杂的产品，客户越是很难真正清楚地理解。比如，一个车间的建设方案、一套管理软件、一套安防产品等等。甚至很多服务型产品在签合同之前根本就没有，比如咨询方案、建筑设计图纸、装修工程施工等等，客户根本无从了解。

△ 如果销售只会掏产品，信任是无法建立起来的。因为你只掏产品，意味着你只考虑自己的利益，只是希望卖出东西赚到钱，客户怎么可能信任一个如此自私的家伙呢？

△ 产品的同质化越来越严重，产品型销售模式拼到最后只能是拼价格，或者说只能靠低价取胜。但是低价就是毒品，吃得越多，死得越快。

产品型的销售面临着一个悖论，他们总是希望自己的产品比竞争对手的好很多，只有这样，他们才能卖出更多的东西。但是如果产品非常好，销售人员就没有存在的必要了，客户肯定会排着队来买，就像大家半夜蹲守苹果专卖店一样。

产品销售方法论在中国被戏称为两块板砖理论，左手的板砖叫产品，右手的板砖叫价格。做销售就是举着板砖，上去就抡，砸完了就撤。

产品型销售模式和关系型销售模式不同，关系型销售存在与否与社会环境有很大关系，法制越健全，关系型销售越艰难。但是只要社会环境没有太大变化，关系型销售就会存在。但是产品型销售就没这么好运了，在复杂销售里，产品型销售基本上就是一条死路，利用这种方法进行销售的销售人员就不可能有未来。

不过他们也有共同点。产品型销售最后一定是拼价格，而关系型销售肯定是拼回扣。这两者都是成本，都是以损害组织利益为前提的。所以，虽然他们是殊途，但是最后回归到了成本这个聚焦点上了。

三、顾问式

顾问式销售发端于麦克·哈南，光大于尼尔·雷克汉姆，最近30年渐渐趋于完善。顾问式销售是当今世界上最主流的销售模式。

顾问式销售之所以有今天的地位，关键在于它的的确确比产品型销售更关注客户。从底层逻辑上说，它有几个显著的特点：

△ 顾问式销售强调不是“卖”，而是和客户一起买的思想。这符合复杂销售的特点。因为在复杂销售中，客户自己也不知道该怎么买。顾问的意思就是做好客户采购的参谋。

△ 顾问式销售以客户采购流程作为销售流程的设计基础，这就大大减少了销售难度，顺势而为阻力自然小，这解决了产品型销售中“戩”着来所带来的问题。

△ 顾问式销售强调客户痛苦和利益而不是产品或者关系，把痛苦看成采购驱动力，把组织利益看成客户的最终诉求，并以此为核心，设计销售技巧和方法。这解决了一个单纯靠增加销售方成本（降价与回扣）所带来的问题。

和产品型销售不同，顾问式销售中产品是因，利益是果。顾问式销售以利益作为推动销售的手段，而不是产品。

和关系型销售也不同，顾问式销售更重视组织利益，而关系型销售更重视个人利益，更确切地说是非法的个人利益。

顾问式销售之所以没有在中国成为主流销售模式，关键在于中国市场环境的不成熟，在刚刚过去的30年里，政治、人情、假冒伪劣产品等等因素都影响着市场，很多时候劣币是可以驱逐良币的，这就大大压缩了良币的生存空间。当然这种情况正在改善，市场正在逐渐成熟和完善，良币的空间也在逐渐增大。

销售从来都是以胜负论英雄，无论什么方法，能合理合法地拿下单子来的就是好方法。所以，除了市场原因，顾问式销售本身的一些固有缺陷也影响了大家的积极性。比如：

△ 忽视个人利益；

△ 组织利益更多地局限于产品本身；

△ 没有考虑互联网对采购的影响；

△ 缺乏对集体决策的关注。

更详细的分析我们在第五篇《创造价值》里会讲到。顾问式销售虽然有种种问题，但是它依然有很强的生命力，因为其基本逻辑还是比较扎实的，只是随着环境的变化，顾问式销售需要再认识、再发展、再完善。价值型销售方法论也是基于这种认知而形成的新一代的方法论。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《价值型销售》崔建中 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/863.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

