

案例 3：晏子与齐王

销售的本质是什么？是一门艺术还是一门科学？为什么需要重新定义销售的本质？

晏子是春秋时有名的人物。他来到齐国时，齐国国王挽留晏子协助他治理国家。晏子被派到齐国的东阿，作了市长。三年后来，晏子结束了第一种任期，来拜见齐王。齐王很不快乐地说：我对先生很器重，但是先生却辜负了我，您的政绩很不好。晏子没有解释，只是恳求齐王再给他三年的时间。三年后来，晏子拜见齐王，齐王非常快乐，大大地夸奖了晏子的政绩。晏子说：在我的第一种任期时，较好地看待百姓，如果本地的豪强胆敢欺压百姓，我就毫不留情地把他们抓起来。我历来也不收受商人的贿赂，让他们自由自在地公平交易。由于我两袖清风，因此也就不能用礼物和钱财来讨好我的上级。您的左右祈求我办事时，如果对我的我就做，如果不对我就回绝。三年里，百姓家境殷实，盗乱不生。但是本地的豪强巨商、我的上司和您的左右都对我很不满意。因此，您一定从他们那里听到了诸多对我不利的话。三年此前，我重新上任后来，开始搜刮百姓，用小称借给他们种子，交税时却用大称。商人之间发生冲突时，谁给我的钱多，我就支持谁。我运用搜刮的钱财，每逢我的上级和您的左右的喜事和节日的时候送去，并且比别人的都要多一倍。您的左右托我做的事，我不管是非，一律照办。因此，您目前听到的都是我的好评。

我们想象一下，假设本地有一家生产军用物资的作坊（晏子也兼任本地的军事首脑）生产刀枪剑戟。在晏子执政的前三年，这个作坊的老板一定不敢偷工减料，产品不仅质量好价格也公道。但是后三年就不同了，质量再好价格再公道也不能获得定单，必须逢年过节给晏子送个红包，或者出钱将晏子的孩子送到中原的魏国去留学，或者送给晏子一种倾国倾城的女秘书。老板已经不是根据军队的规定生产和销售质高价廉的武器，而是成天去想措施腐败晏子。

案例 4：直销模式

中国发展的重点是什么？是经济。发展经济的重要力量是什么？是公司。公司发展的火车头是什么？是销售。中国公司最需要提高的环节是什么？是现代公司的营销。

戴尔电脑以直销模式掀起了个人电脑行业的一次革命，凭借直销模式，戴尔电脑已经成为全球个人电脑销量第一的公司。戴尔直销模式的奥秘是：

直接的客户关系。戴尔的销售部门提成两部分，即负责大客户的 LCA 和负责小型机构和家庭消费者的 HSB。销售代表建立与客户直接的关系，固定的销售代表负责固定的客户，专业的销售团队负责一种固定的区域或者一种固定的行业。客户有任何规定，都可以找到固定的人员来提供服务。由于戴尔与客户之间没有中间商，戴尔直接控制着与客户的关系。戴尔的竞争对手通过经销商进行销售，这些 PC 厂家无法象戴尔这样直接响应客户的规定，而经销商的销售能力和销售经费远远不如戴尔。对于重要客户，戴尔还免费向客户提供优选网站，客户可以得到特殊的折扣并直接在网上下定单，查阅生产状况、运送状况、维修记录和采购记录。

按定单生产。产品销售出去后，销售代表将客户的定单传给生产线，工人按照客户的定单进行生产并进行检测。并且戴尔可以按照客户的规定，将客户需要的多种各样的硬件和软件在工厂里集成在电脑里，并一起进行测试。然后，戴尔可以按照客户的规定将电脑运送到客户指定的任何地点。其他竞争对手却不同，在客户采购电脑的时候，电脑已经生产出来了，经销商只能根据客户的规定重新调节配备。这样，既导致成本的增长也导致质量的下降。

专业的支持和服务。客户收到电脑的第二天，技术工程师亲自上门安装，任何开箱时的质量问题都在第一时间得到解决。客户还享有到终身的技术支持服务。客户遇到故障时，可以通过免费的 800 电话向技术支持的工程师征询。如果是硬件故障或者其他需要上门解决的故障，工程师在第二个工作日上门维修。只要客户采购了戴尔电脑，以上的所有服务都是免费的。此外，戴尔还提供专门的服务网站，提供每周七天，每天 24 小时的服务。

以客户为导向的研究和开发体系。戴尔不专注于专有技术的开发而是向客户提供最需要的技术。戴尔的销售代表与客户有直接的关系，他们听取客户的意见并把这些意见反馈给研发部门，研发部门以客户需求为导向来设计产品。这使得戴尔电脑的技术不断得到更新，生命周期更长。

在案例中可以看到，销售是公司的火车头。销售代表拿到定单，生产线才开始运转，售后服务工程师才可以去安装或者服务。财务部门、人事部门、市场部门更要环绕销售进行。研发部门也同样，他们按照销售代表的建议来设计产品。如果产品销售增长了，公司就会扩大生产规模，扩大产品线，其他的部门就会随着销售的增长而扩展。相反，销售部门的业务萎缩了，公司就要裁人，其他部门就会削减。

销售代表还是公司最重要的人物。在销售过程中，任何人都可以被替代，销售代表不能被替代，由于他们掌握着与客户的关系。公司的每个人的薪水都是客户付的，客户可以说是公司每个人的衣食父母。在公司内部，销售代表最贴近客户，成了客户的代言人。销售代表由于有了客户这个尚方宝剑可以号令公司的其他部门，他们只要说：“客户但愿我们如何如何”，就没有人可以用其他的理由与其争论。销售代表调动公司资源最有力的手段是销售报表。在大多数公司，只要销售代表可以拿到定单，销售主管几乎能为销售代表做任何事（固然是指合法不损害公司利益并在职责范畴内的事情。）

销售代表负责客户的满意度。如果客户不快乐，他们就要解决客户的问题，否则客户会停止采购。销售代表常常由于技术部门的人没有让客户满意而丢失定单，遭受损失的还是销售代表。别人的错误带来的损失要由销售代表来承担，看起来有些不合理，但这就是现实。因此，销售代表需要监控和掌握公司与客户之间的联系，保证客户的满意度。不仅如此，诸多公司的销售代表都可以直接调动工程师向客户提供服务。

由于承担了这样大的责任，他们的压力是公司最大的。销售代表的业绩是最容易衡量的，只要看销售额以及利润状况就可以了。在诸多公司，销售代表的销售额每周被记录并发给每个销售主管，他们可以看到自己的销售业绩和排名，如果一位销售代表的业绩持续两个季度都不好，他就要开始找其他工作了。公司之间的竞争就象两国交兵，销售代表就象前线的战士，其他部门就象国内的后援系统。后援系统为战士提供食物、弹药、武器和服装等一切物资，这是战胜对手的先决条件。如果后援保障系统不力，销售代表就也许在前线遭遇凶险。公司之间的竞争也是同样，如果生产人员生产产品出了故障，客户也许就不会再买公司的产品，销售代表就完不成任务。

销售代表是公司的英雄。在戴尔公司的客户服务中心有一种大锣。如果有一种大定单进来，赢得定单的销售代表就重敲一下，整个公司都回荡起锣声。只有销售代表有这样的殊荣。销售代表的薪水最高。戴尔的销售代表超额完成任务后，他的奖金以工资的百分之四十为基础乘以四倍。常有销售代表一种季度可以拿到十几万元的薪水和工资。曾经有一位销售代表完成了十倍的任务，一种季度的收入就可以买一辆奥迪了。在公司中，收入最高的人往往是销售代表，甚至超过公司的总经理。初，戴尔公司完成销售任务的销售代表甚至可以抽取宝马轿车。

销售代表最有机会提高。几乎每个 IBM 的高级主管均有销售的经历，由于没有销售的经历，就很难具有为客户服务的意识。如果非销售部门的管理层的提高是从部门内部进行的，这种内部的提拔和循环将会导致部门之间的不同理念，这种不同的理念将导致将来部门之间的冲突。因此跨国公司的管理层一般均有销售的经验。因此，销售经验对于销售代表后来的提高和发展有很大的益处。

第二章 销售以人为本

第一节 两类市场

案例 5：禁折令

航空公司的机票打折引起了广泛的关注。一方面，民航总局为了避免亏损而严禁打折，另一方面航空公司为了票源又网开一面。有无更好的解决方案？

有关机票禁折令，在网上有多种各样的观点：

网友一：机票降价，这可是大快人心的好事，可偏偏社会上和媒体上大惊小怪！降价本是航空公司自己的事，何必别人操劳，美其名曰为整顿秩序。问题的症结在于政企不分。国家再也不能将各大航空公司大揽大包，只有将他们放出去，让他们自由竞争。到那时，中国的民航企也才有但愿，中国的民族产业才有但愿。

网友二：公款消费的旺盛促使机票价格的提高，高价远离了基本的工薪阶层。其实我们的每一种定价都应当考虑为全国多少人服务，能得到多少中国人赞同，不要只为自己追求利润。无利不对，利太高也不对，利只能一点一点积累。

网友三：1998 年的民航业处在一片混乱之中。价格大战此起彼伏，导致当年全行业亏损。在这种状况之下，民航总局在 1999 年出台了禁折令。当时大家觉得只是临时控制局面的措施，不久将会取消。但一晃三年了，禁折令仍在生效。禁折令的出发点是好的，控制住了民航业的混乱局面，同步反映了政府对市场的调节作用。作为民航总局而言，想放开价格又怕航空公司之间的恶性竞争，重返 1998 年的混乱局面。再者航空公司都负债经营，成本很高，放开票价对民航的扭亏有很大的压力。因此只得长期对航空市场用行政手段来控制价格。因此从本次六公司进言的状况看，禁折令不会不久解除，正如手机的单向收费不会不久实行同样，仍需等待一段时间。

民航公司没有建立起现代的营销制度。航空公司之间依赖价格进行竞争而没有考虑客户的真正需求。其实，航空市场可以细提成两类完全不同的市场，一类是消费者市场，另一类是商业市场。我们来看看这两类市场有何不同：

购买者不同。消费者市场的客户是家庭或者客人；商业市场的购买者是机构，例如公司、政府、军队等多种团队。在中国，乘飞机旅行的重要是公务人员，因此超过一半的机票是被大客户买走了。根据购买者的不同，每个公司开始运营之前都要设立不同的销售系统。

采购金额不同。由于一般消费者财力有限，在一年之内的采购的金额也十分有限。大客户则根据业务的需要，会有诸多的采购。例如，一种一般消费者一年顶多花几千元买机票，可是大型的公司也许一年会买几千万元的机票。IBM 有上千个销售代表，每个销售代表平均一年出差十次，一年就要采购两万张机票，IBM 需要耗费大概两千万购买机票。

广告宣传方式不同。消费者受广告影响很大，而公司由于常常采购，因此他们根据自己的经验来购买。例如，保洁公司请某些女孩子在电视上甩一甩秀发来给洗发水做广告，消费者见到广告就想去试一下。一种银行的信息中心主任不会根据广告来采购，由于客户的机构使用了数以千百记的电脑，信息中心对产品的质量、服务和价格清清楚楚，他们更根据自己的体验来采购。

销售方式不同。大客户对产品和方案规定严格，他们自身就有设计和维护的专家，他们需要和厂家的销售代表面对面的讨论方案。由于大客户的大量采购，厂家值得也乐意派销售代表上门销售。消费者只是需要的时候才去采购，他们但愿家旁边的便利店就可以买到，这时销售代表往往是商店或者营业厅人员，他们在固定的地点等待客户来购买。

服务规定不同。如果家里的电视机坏了，只要厂家给修并且不用付钱，消费者就已经阿弥陀佛了。可是银行的数据库服务器，电信局的电话交换机，航空公司的飞机就不能有半点模糊。哪怕一点点故障，厂家就必须立即进行维修，工程师必须上门，客户不也许将产品送回厂家。

由于购买者，采购金额，广告宣传方式、销售方式和服务规定这些方面的不同，导致了两类市场的巨大差别，形成了两种不同的营销模式。对于消费品，厂家采用分销模式进行销售，厂家下面往往有总代理或者批发商，总代理和批发商销售给区域性的代理或者二级批发商，然后产品才干进入商场，零售店与消费者会面。由于电子商务的发展，大型连锁店运用网络带来的便利，直接向厂家定货，例如沃尔玛或者家乐福。对于大客户，厂家组织专业的销售队伍直接与客户建立采购联系，有时客户需要完整的解决方案，一家承包商或者集成商直接对客户负责，但厂家也需要直接与客户会面，最后选择厂家的权利还是在客户手中。另有某些产品既适合家用又适合商用，因此公司往往设立不同的销售队伍。

民航市场是一种消费者和大客户混合的市场，但是航空公司还采用针对消费者的销售体制。如果航空公司成立大客户部，向大型机构提供大客户应当享有的服务和优惠，这家航空公司一定可以在市场中胜出。大客户销售与消费者销售是不同的领域，但是对于销售代表而言，销售技能是相似的。

第二节 客户群分析

案例 6：增长

销售队伍刚建立起来，每个季度的销售额要增长百分之三十到百分之五十。销售代表人数有限，几乎每个定单都不容许有失误，怎么可以保证销售团队的获胜机率？

1998 年 7 月，我加入了刚进入中国市场的戴尔计算机公司，负责华北和东北地区电信业务。我们在开始的时间里营销方略是：一方面集中精力在北京的客户上，这样可以节省大量的旅行时间和费用；另一方面优先向反复采购的大客户进行推销，使得初期销售投入可以继续得到回报；此外将低于五万美元的小定单交给内部的销售代表，然后将力量集中于大定单上；最后我们非常谨慎看待超过五十万美元的大定单。这些定单会面临剧烈的竞争，并且需要投入诸多人力和时间，一旦丢失将对每个季度的销售任务导致很大的影响。当年第三季度，我们向北方地区的电信客户销售了大概五十万美元的产品，第四季度完毕了一百五十万美元的销售任务。

到 1999 年中期，仅仅赢得中小定单已经不能完毕不断增长的销售任务，只有打开大型的客户，才干保证销售额的成长。我们调节了销售方略：开始进军北方各省的重要邮电和电力系统的省级管理机构，并开始参与国家各大部委的投标，集中力量拿下某些大型的有影响的大型项目。方略的变化很成功，由于已经在前面一年里与客户建立了良好的互信关系，客户已经采购了诸多的产品，并对我们的产品和服务口碑较好。各个省的邮电和电力部门不久地接受了我们。我们同步在某些重要的部委也赢得了几种较大的定单。第三季度，我们的销售额比去年同期增长了大概六倍。

客户群分析是进行客户活动和销售的基础。根据客户和经销商的采购潜力，客户可以被提成大型、中型和小型客户（经销商/区域）。根据自己公司在这个客户（经销商/区域）中的份额，市场份额低于 10% 的客户（经销商/区域）处在增长区，市场份额介于 10% 和 30% 之间的客户（经销商/区域）处在发展区，份额大概 30% 的客户（经销商/区域）处在巩固区。这样所有的客户和经销商被提成了九类，对处在不同区域的客户（经销商/区域）应当采用不同的销售方略。对于消费品市场，还可以在客户分析表中填入经销商的名字或者销售区域来分析销售区域或者经销商。

采购潜力：小型客户（经销商/区域）的特点是数量多，平均每个客户的采购金额小。大型客户（经销商/区域）的数量很少，但是每个客户的采购金额非常巨大。中型客户的数量和采购潜力处在中间。

份额：处在增长区的小型客户（经销商/区域）对自己的公司产品和服务所知不多，或者没有结识到公司的价值和潜力。处在发展区的客户和经销商已经开始接受这家公司的产品，但是这个公司的产品只是客户（经销商/区域）的几种可选品牌之一。处在巩固区的客户（经销商/区域）已经接受了自己的产品并建立了一定的忠诚度，在没有什么变化的状况下，客户（经销商）将继续使用这家公司的产品。

根据客户群分析，销售团队可以制定对的销售方略。处在增长区的客户往往很少使用自己公司的产品，这时销售团队的销售重点应是对客户的宣传和简介，销售方式涉及多种广告、新闻发布会、展览会。对于处在发展区的客户，销售团队的重点是进一步理解客户需求并建立互信的关系，销售方式涉及拜访、在客户现场的技术交流、重要客户的参观和考察、提供测试环境和样品等等。巩固区的客户已经大量使用了自己的产品，这时最重要的是提高他们的满意限度，协助客户解决使用过程的难题是保证客户满意的第一步，这是一种系统的工程，销售团队往往扮演协调者的角色，使用公司的资源来提高客户的满意限度。案例中我们刚开始进入市场的时候，客户都处在增长区，我们的销售方略是通过大型展会进入中小客户市场，由于竞争对手对中小客户的忽视，迅速使销售额增长起来。当销售团队的力量和资源成长起来的时候，才进入大型客户市场，这样保证了很高的获胜机率。

客户分析表也可以用于销售任务和区域的划分。公司往往设立多种销售团队来负责不同的销售区域，在这个区域里就象农民耕种的土地同样，怎么耕种都可以，并且收获都属于这个销售团队。一种销售团队不

能“耕”到别人的区域，并且衡量业绩也要根据这个区域的销售状况。每个销售团队均有自己专署的销售区域，不能在沟通的状况下跨界销售。

第三节 客户的基本资料

案例 7：直销风暴

1998年7月，戴尔进入中国，厂房已经建好，工人已经开始上班，销售团队必须将工厂生产的电脑卖出去。工厂一种季度可以生产数万台电脑，销售团队要为每一台电脑找到买家。怎么才干找到这些客户？

1998年，戴尔以其独特的直销模式横扫美国个人电脑市场，老式的个人电脑公司在打压下节节败退。与此相反，戴尔在中国虽然也设立了办事处，但销售额却在中国市场的十名以外。3月，戴尔在厦门招兵买马，开设了戴尔中国客户服务中心。7月份，戴尔开始汇集销售人员，一场直销风暴即将席卷中国的个人电脑市场。

7月17日，戴尔公司的所有销售代表都来到厦门参与直销动员大会。每个销售代表都看到，工厂已经建好，工人开始上班，供应商提供零件的卡车已经排满了工厂大门口。工厂的每个人都眼巴巴地看着这些从全国各地汇集的销售代表们，他们懂得成败的核心就是这些人能不能将这个巨大厂房里流水一般生产的电脑卖出去。

这难不倒这些销售代表，他们已经分析了中国个人电脑市场的状况。百分之六十的电脑采购都是来自商业客户，而这些商业客户百分之八十都集中在全国的三十几种重要都市。市场部协助销售代表们列出了近四千个重要客户的名单，这些客户来自于金融、邮电、政府、教育和制造业等的大型机构。这四千个客户采购电脑的百分之八十来自于北京，上海，广州，西安，沈阳和成都等几种区域中心。面对变幻不定的市场，他们抓住了核心：北京，上海和广州的大型行业客户和机构。

目的清晰了，下一步就是要找到销售机会。这时销售团队开始制定销售计划。市场部一方面动员在媒体的影响，报纸开始连篇累牍地简介直销模式，讨论直销与否适合中国国情。戴尔的每一种活动都成为人们关注的焦点。同步，从8月到11月，戴尔以不同的主题在北京、上海和广州举办了多次大型活动。在厦门的内部销售代表打出不计其数的电话邀请锁定的客户参与这些活动。外部销售代表则将请柬送到重要客户的办公室。每结束一种活动，销售代表就分析客户填写的反馈表，反馈表中涉及客户的姓名、联系电话、通信地址、职务、客户的电脑使用数量和品牌、目前的采购计划和时间。销售代表根据反馈表找到销售机会，接着就去拜访客户。在那段时间，每个销售代表平均每天都可以见到四个客户。通过这些活动，销售代表和四千多家的重要客户建立了联系，虽然这些客户还处在增长区（市场份额低于百分之十的区域），但是销售代表已经得到了他们的资料，这些资料是赢得定单的第一步。

第一种季度过去了，销售额超过了前一年全年的销售额的总和。第二个季度，销售范畴从北京、广州和上海扩大到沈阳、西安、成都、杭州、南京和深圳等重要都市。第三个季度，戴尔在杭州、南京、深圳、西安和沈阳等都市成立了办事处。每来到一种新的都市，戴尔都举办大型的商务活动，收集客户的资料，然后根据这些资料展开销售。次年结束的时候，戴尔的市场份额已经名列中国市场的前五名，销售额达到了大概三十亿元。在最短的时间找到最多的客户资料是销售成功的第一步。

收集客户资料是销售的第一步。公司进入新市场时需要大量的客户资料，目的是理解市场从而制定对的销售计划。新的销售代表刚刚开始销售时也需要得到客户资料，目的是为了找到销售机会；有经验的销售代表也需要理解客户的资料，目的是为了取胜。一般销售代表需要理解客户的资料涉及如下几种方面：

客户背景资料	客户组织机构 联系电话、通信地址、网址和邮件地址 辨别客户的使用部门、采购部门和支持部门 理解客户具体使用维护人员、管理层和高层客户 同类产品安装和使用状况 客户的业务状况 客户所在行业的重要应用
竞争对手资料	竞争对手的产品使用状况 客户对竞争对手的满意度 竞争对手的销售代表的名字、销售的特点 竞争对手销售代表与客户之间的关系
销售机会	客户近来的采购计划 客户这个项目重要要解决的问题 采购决策人和影响者：谁做决定、谁来拟定采购指标、谁负责合同条款、谁负责安装、谁负责维护 采购时间表和采购预算

第四节 销售以人为本

客户资料可以协助销售代表制定和完善销售计划，据此拟定在什么时间拜访什么样的客户，最后提高获胜的机率。在销售中最核心的因素是人，而不是产品、价格、服务或者其他的因素，销售以人为本。销售代表要理解在客户机构内部哪些人会影响到销售以及他们在采购中扮演的角色。

案例 8：键盘

客户对键盘不满意，销售代表找到多种各样的键盘交给客户。只要他们喜欢，无论哪种，就让工厂配备这样的键盘。三天后，客户却不更换了，还是用本来的键盘。这究竟是怎么回事？

1998 年，我在销售电脑时，我的最大的客户是一家出名的新闻媒体，客户使用电脑进行编辑和排版，编辑们每天使用台式电脑，对键盘规定很高。编辑们对我们公司的电脑的键盘有某些不满，意见反映到采购部门，我接到告知后立即去拜访客户。我向客户表达，客户喜欢什么样的键盘，我们就可以给客户配备什么样的键盘。我找来了多种各样的键盘让客户试用，选中哪种就用哪种。

又过了几天，客户告知我去取那些键盘，他们不换了，还是使用本来的原则键盘。是不是客户对提供的所有键盘都不满意？我立即赶到客户那里去理解状况。

本来，在我拿去多种键盘的第二天，客户的技术部门和编辑部有一种例会，在会议中谈到了键盘问题。技术部门的工程师将我提供的所有的键盘都拿出来，请编辑们试用，表达编辑们喜欢哪种都行。但是浮现了一种谁也没想到的成果：

一方面编辑部主任就表态：“编辑们每天使用键盘，我们一定要让编辑们用上最满意的键盘。”采购部门也很支持：“只要编辑们选中，花多少钱都没问题”。编辑们都不久乐，立即各抒己见，一种编辑觉得键盘的手感一定要脆，因此选择了最脆的 A 键盘。另一种编辑觉得一种编辑室里有几十个编辑，大家都用键盘，噼里啪啦地吵死了，因此她选择了最安静的 B 键盘。尚有一种编辑特别推崇 IBM 公司，因此他建议用 IBM 的键盘。技术部门也刊登了见解，他们觉得可靠性一定要好，键盘坏了之后给编辑带来很大的麻烦，技术部门根据维修记录，选择了最可靠的 C 键盘。编辑部副主任说：“我用了十几年的键盘，目前用的这个键盘较好用呀，我用得较好吗。”他主张继续使用此前的键盘。

讨论了好久，谁也不能说服谁。最后编辑部主任问大家：“目前的键盘能用吗？”下面众口一词地说：“能。”“那我们临时就不换了，还是用本来的键盘吧。”

六类客户

销售代表进行销售的第一步要理解客户的需求。可是每个人均有不同的想法。就象在案例中，编辑部主任要让编辑用上最佳的键盘的时候，可是每个客户对什么是最佳的键盘的定义完全不一样。销售代表应当辨别出谁扮演什么样的角色，会在采购中起什么样的作用，然后采用不同的销售方略。一种客户内部与采购有关的人非常多，怎么能理解清晰？这里有个窍门，销售代表只要理解如下六类客户是谁，那么基本上就会懂得他们的需求了。

高层主管是客户机构内的领导者。例如电信局和电力局的局长、副局长和总工程师，银行的行长和副行长，学校的校长和副校长，公司的总经理和副总经理。在销售中，他们的职责一般是大型项目的立项审批和最后的采购决定。他们关怀的是项目的投资回报率、项目对公司或者机构的整体经营中的作用。因此，高层行政主管关怀采购的宏观的成果和影响。销售代表应当尽早与客户的高层行政主管建立互信的关系。

使用部门管理层是指所采购设备所在部门的管理者。客户机构内部会有诸多的使用部门，这些部门的管理者：拟定项目的需求，参与评估和比较，管理安装和实行，计划内和授权内小定单的采购。因此，使用部门管理层关怀：系统对平常工作的协助，系统给具体的工作带来什么益处，以及系统与否好用。销售代表必须找到客户中所有的潜在的使用部门，根据他们的采购潜力制定销售计划。

技术部门管理层涉及负责系统设计和采购设备维护的部门管理者。技术部门理解系统和产品，因此他们往往参与系统的设计，根据使用部门的规定将需求变成采购指标。设备投入使用后来，技术部门负责设备和系统的维护。技术部门的管理层的重要职责是：参与系统设计、评估和比较、管理安装和实行以及服务。技术部门关怀设备能否达到项目的规定以及采购后来的售后服务问题。

公司内部往往建立采购部门来管理采购，他们建立和管理采购流程，负责商务谈判和比较，参与到评估和比较中。并且，当客户与一种厂家建立了长期和稳定的关系之后，他们会直接向厂家采购。采购部门往往对零散采购的定单有很大的影响。

使用者是直接使用设备的人员，是设备好坏的最后和直接评估者。有时某些使用者作为工作人员参与到系统设计、评估和比较中。他们虽然不能做出采购决定，但往往可以提供有价值的资料，并且他们的意见影响采购的决策。由于使用者众多，他们的体验决定了下一次购买的方向。决策者会根据他们的体验做出采购判断。

技术人员是设备的维护者，并常常参与到设计、评估和比较中。当技术人员参与到采购中，他们往往承担重要的角色，他们负责理解各个厂家的产品细节，设计系统方案，制定具体的招标书。参与采购的技术人员是十分重要的角色，与他们建立良好关系之后，他们甚至可以向你提供有价值的资料。

除了六类客户之外，尚有诸多人与采购有关，建议每个销售代表一方面要画出客户的组织构造图。客户的采购往往发生于不同的部门，有不同的采购流程，因此上述的角色也不是一成不变的。例如，报社要建立一种大型的采编系统，要采编部和信息中心制定采购指标，由社长做出决定。但如果新来一种记者需要一台笔记本，也许采编部主任就可以做决定。因此，针对不同的采购，销售代表应当相应地调节销售方略。

第五节 使你脱颖而出

仅仅理解上面列出的所有资料还不够，要想击败竞争对手，还要理解某些使自己在众多竞争者中脱颖而出资料。

理解客户的爱好和爱好

案例 9：共鸣

我的一位从台湾来的朋友讲过一种他自己的故事：客户对他目前的供应商很满意，没有任何更换供应商的打算。他多次拜访客户，始终碰壁，终于有一天，他说服了客户。

他在台湾做销售的时候，一家很大的银行始终从他的竞争对手那里大量采购。自从接触这个客户后来，他开始收集资料，准备登门拜访。他一方面打电话给银行的负责采购的经理商定拜访时间，他从声音上听出对方是一种女士。下面是他们的对话：

“您好，我是 XXX 公司的销售代表。请问张经理在吗？”

“我是。”

“您好。您一定懂得我们公司，我们的服务模式可以给我们的客户带来与老式模式不同的体验，特别适合银行这样的大型客户。我们计划在下周五举办一种新产品的发布会，有我们最新的产品，您可以去吗？”

“

“下周五？不行啊，我有事。”

“哦，真可惜。我能在电话上理解一下您的状况吗？”

“不行啊，我要去开会了。”

“那好，我抓紧时间。你们银行的信息系统的现况是如何的？”

“这样吧，你去找我们的工程师 XXX 去理解吧。再会。”

“再会。”

他想了诸多措施，这个客户始终无动于衷。几乎每隔一段时间，销售代表都用多种借口来见这个客户。有时送新的样品给客户看，有时请客户参与商务活动。客户的态度没有变化，每次会面的时间都很短。她对我们竞争对手的产品很满意，她觉得没有必要变化供应商。

终于有一次，他赶在下班的时候拜访这个客户，见她手里正摆弄着一种很流行的玩具。于是他就从这个玩具开始和她攀谈，成果发现两个人的孩子都差不多大。两个人越谈越投机，从幼儿玩具谈到幼儿园，始终谈到银行的大门口。销售代表向她推荐了一种新型的玩具，并告诉她在哪里买的。最后他说：“小孩子玩玩具都不会玩好久，由于他们懂得总会有更新的和更好玩的玩具出来。其实新产品也同样。”

第二周，销售代表就接到这个客户的电话，说她的孩子很喜欢他推荐的新玩具，并请他来银行简介一下产品和服务，她说她始终都使用一种厂家的产品，也许是应当更换了。

销售代表必须和客户建立互信的关系，这样能影响客户的决定。在案例中，客户已有了一种很满意的供应商，不但愿变化，因此销售代表多次努力还是没措施变化客户的想法。销售代表没有放弃，终于从一种小小的玩具到孩子，销售代表在轻松的家常式交谈中抓住了机会，达到了互信的关系。这时销售代表又巧妙地用孩子的玩具影射自己的产品：当时较好的厂家目前也不一定就是最佳的。客户这才真正的开始考虑和听取他的观点。

如果客户不信任销售代表，无论讲得多动听对客户都没有效果。如何与客户建立互信的关系呢？一种措施是找到和客户的共同爱好。客户谈到自己的爱好和特长并得到销售代表的承认的时候，他（她）会把销售代表当作知己，双方的距离就拉近了。在客户眼里，销售代表代表了公司，如果销售代表迟到，客户会觉得这家公司不准时；如果销售代表没有实现承诺，客户会觉得这家公司没有信用。如果客户不喜欢销售代表，客户就会不喜欢这家公司和它的产品。反之，销售代表准时并且守信用，客户就会觉得这家公司值得信赖。同样，客户喜欢与销售代表打交道，意味着客户乐意与这家公司打交道，销售代表就有机会将产品卖进去。理解客户的爱好和爱好可以拉近销售代表与客户之间的距离。

理解客户的行程

案例 10：奇迹

销售代表仅拜访客户两次，签定了一种几千万的定单，而她的竞争对手的销售代表在客户的都市趴了几种月，这简直是个奇迹。奇迹是怎么发生的？

我在 IBM 时，我们的一家代理商持续丢了几种大定单，都输给同一种竞争的系统集成商。我很奇怪，这家系统集成商既没有解决方案，又没有在电信行业的成功实例，就象在空气中冒出来同样。我们在电信行业有很强的客户群，和这家系统集成商交锋了几次，互相有输有赢。不打不相识，最后双方决定坐下来谈一谈，看看有无合伙的也许性。我据说这家系统集成商赢得这些定单的是一种女销售代表，姓刘。

我去这家系统集成公司的时候见到了她，很一般的样子，看不出来有什么特别。由于已经开始合伙，她也不讳言她是怎么赢的。我一方面问起了华北某省移动局的定单，由于我们的代理商的销售代表在本地趴了几种月，上上下下做了诸多工作，本来觉得十拿九稳，最后居然输给了她。当问到她是怎么赢得这个项目的时候，这个刘姓的销售代表反问我：“你猜猜我在签这个合同此前去见了客户几次？”然后，她晃着指头骄傲地告诉我：“两次，第一次两天，第二次三天。”

“这不也许，在五天内你也许连客户都认不全。”我说。

“没错，这个项目牵扯到省局和移动局的诸多部门，有局长、主管的副局长、计费中心主任、科技处和计划处。五天之内全见到有关的客户都不也许，别说去做工作了。并且我们的竞争对手，也就是你们的代理商已经在那里泡了一种多月了。从工程师到处长均有较好的关系。但的确我就去了两次，总共去了五天。”

“你此前就结识这些客户？”

“所有的客户都是我在这个项目中结识的。”

“你在跟我开玩笑，如果这样，我们的代理商绝不会输给你。”

“没有啊。我第一次去的时候一种人都不结识，我就一种部门一种部门的拜访，所有有关的部门的人我都见过了，这时我就要去见局长。”

“局长一定不见你，虽然见你，也会立即就把你打发走了。”

“比这还糟糕，局长主线不在，出差了。因此我那次出差就没有见到局长”

“怎么也许？”我听我的代理商告诉我，就是这个局长坚持要用她的产品。

“据说局长不在，我就去了办公室，问局长去哪里出差了。办公室的人告诉我他今天去了北京。我要到了局长住的宾馆的名字。”

“然后呢？”当听到她要到宾馆名字的时候，我开始有些感觉了。

“我立即打电话告诉我们公司的老总，说局长在北京，请老总一定要想措施接待一下。然后我打电话到这个酒店，请酒店送一束鲜花和一种果蓝到客户的房间，写上我的名字，我付帐。第二天，我就乘最早的飞机回了北京。”

“到了北京之后，我立即就给老总打了一种电话。老总让我赶紧来宾馆。我让出租车直接从机场开到了宾馆。我进入大堂，正要打电话，发现我们老总正和一种中年人在一起喝咖啡。本来，我打电话的当天，老总就去宾馆拜访了局长，并约局长在开会的空闲去公司参观。我到了之后，老总正来接局长。”

“然后呢？”

“局长对我们公司印象非常好，当天晚上，我们请局长去看了话剧，当时北京正在上演老舍的话剧《茶馆》。局长非常喜欢。”

“你为什么去请局长看话剧？”

“我在本地与客户谈的时候，就留意局长的爱好，他们告诉我局长是个戏剧迷。并且一起看话剧又算不上腐败，局长就接受了。”

“话剧结束时，老总建议在本地做一种计费系统的技术交流。届时请局长露个面。局长很痛快的答应了。”

“一周以内，老总亲自带队到了本地，局长也很给面子，亲自将所有有关部门的有关人员都请来一起参与了技术交流。老总后来告诉我，当他看到这样多人来参与，他就预感到这个项目有戏。”

“你没去？”

“当时我正在做此外一种项目，客户的技术小组在北京。况且，我们老总去了，什么都能搞定，要我干什么。后来我又去了一次，第三次去就签合同了。”

“你很幸运，刚好局长来北京。”

“这算什么幸运，我的每个重要客户重要领导的行程都在这里了。”她扬起手中的记事本给我看。“我对客户的行程清清楚楚。只要和办公室的人熟悉就行了，一点儿都不难。”

我接过来一看，果然，密密麻麻地记了诸多名字、时间和航班。

在这个案例中，她第一次去拜访客户时没有见到局长。遇到这种状况，大多数销售代表会离开。如果她也是这样，就会与北京的客户擦肩而过。她却来到客户的办公室，理解客户的行程，并根据客户的行程调节了自己的计划。这不是她的运气好，而是由于她始终都留意客户的行程。她发现，诸多重要的客户都会常常来北京开会，参与展览或者报告工作，刚好可以借机请客户参观。

只有高层主管才干对采购做出决定，但是要说服高层主管非常困难，销售代表很难接近高层主管。此外高层主管时间有限，不能给销售代表诸多的时间。虽然见到了他，他也许会把销售代表推到其他的主管部门。但是，当销售代表理解到客户的行程，就掌握了客户的安排。在外地出差时，高层主管的时间就不象在本地那么忙。销售代表可以好好运用这些时间来进行销售，销售代表可以有更多的资源来向客户展示，可以请客户去自己的公司考察和参观，请自己公司的老总来拜访客户，或者请客户去参观成功案例。这与

销售代表一种人向客户简介的效果是完全不同。理解客户行程后，销售代表往往可以少花时间和费用，并且能达到事半功倍的效果。

理解客户的家庭

案例 11：亲情

客户的三个重要部门都支持竞争对手。最要命的是用电处的处长甚至没有听说过销售代表的公司。最后，销售代表还是击败竞争对手赢得了这个定单，最后坚定支持他的恰恰是用电处的处长。销售代表怎么获得了他的信任？

一位销售代表的销售报表上浮现了一种新客户：西北某省的电力局。他据说了这个定单，就请经理批准出差申请去看一下，经理批准了。四天之后，他回来了。

“辛苦了，怎么样？”

“这是宁夏电力的农网改造项目，计划两个月后采用招标的形式。大概要买三百台电脑和十六台高品位服务器。”

“我们机会大吗？”

“又是我们的老对手，客户始终都买这家公司的产品，并且他们跟这家公司在本地的经销商很熟。但是我们产品的性能价格比有优势。”

“客户目前的采购在什么阶段？”

“他们正在写标书。”

“哪些部门与这个采购有关？”

“使用部门是用电处，信息中心在协助他们写标书，最后采购会通过物资公司。”

“他们对我们印象怎么样？”

“我见到了用电处的处长、信息中心的主任和物资公司的某些科员。计算机中心主任很推崇我们的竞争对手，觉得他们产品质量较好。物资公司比较中立，用电处的处长没据说过我们公司。”

“最后谁做决定？”

“应当是局长吧，但局长很难见到。”

“你下一步计划呢？”

“我打算一周后带着工程师去做一次技术交流。”

“这个单子很重要，如果需要我帮忙，你就随时和我讲。先好好休息一下吧。”

“不行，我打算去一趟北大。”

“去北大干什么？”

“用电到处长的女儿在北大读书。处长托我带了某些腊牛肉。”

第二天上午，经理见到销售代表，他兴冲冲地告诉经理用电到处长下个月来北京开会。又说：“大学生真艰苦，女生宿舍六个女孩子用勺一分，三斤牛肉就被分光了。在我转身将包牛肉的纸扔到垃圾桶里的工夫，牛肉全进她们肚子了。我晚上带她们去能仁居吃涮羊肉，这些女孩儿比我吃得都多。”

一周后，销售代表带着工程师又去拜访了客户。技术交流后，用电处的处长带着销售代表去拜会了主管局长。不久，用电处和物资公司的经理一起来北京开会，经理和销售代表一起去拜访了他们。

不久，这个项目的需求书发出来了。物资公司和技术处已经接受了我们。信息中心虽然支持我们的竞争对手，无奈用电处坚决支持我们。我们赢得了个定单。

在这个电力系统的定单中，销售代表无意中听到一种重要客户的女儿在北京读书，他就帮客户带了某些食品给学校的学生。作为一种爸爸，刚好友人要去北京，顺便给爱女带某些东西是很自然的事情。当销售代表将牛肉给他的女儿，并打电话告诉客户她的女儿和同窗一起狼吞虎咽地分食牛肉的情景，爸爸一定会觉得有趣和开心，销售代表与客户互信的关系一下子就建立起来了。人与人之间的关系有时是很奇怪，由于一件很小的事情也许彼此之间就会产生好感。当销售代表与客户总是谈生意的时候，自己的公司只是一种供应商，如果销售代表想成为这个客户的长期合作伙伴，必须成为客户的好朋友。当销售代表可以成为客户家庭的朋友时，应当赢得的定单就可以赢得了。虽然赢不了的，客户也会提前告诉销售代表。

理解客户内部的“政治”

案例 12：意外的碰壁

一种老客户的老处长退休了，换了一种新处长。销售代表第一次去拜访就搞砸了。作为一位销售代表，应当从失败中学到什么？

有一位销售代表在销售程控电话交换机，一家电信局始终使用这家公司的交换机，电信局对这家公司的产品很满意，重要的客户还去这家公司考察过。这时，销售代表据说老处长退休了，调进了一种新处长，便想去拜访新来的处长。

他先来到电信处副处长的办公室，他们已经很熟悉了。会面后谈了一会儿，销售代表请副处长简介他与新上任的处长结识，副处长踌躇了一下，建议销售代表直接去见处长。销售代表没有多想，接着去拜访处长。

销售代表轻车熟路地来到了处长的办公室后了解到，处长已经懂得他的公司和产品，很有爱好与他会面。销售代表简介了自己的产品在电信局的使用状况，询问处长对自己的产品和服务有什么新的规定。果然，处长有关网络建设方面有某些很新鲜的计划和想法，销售代表很批准他的设想，并表达乐意配合他的计划。二十分钟过去了，销售代表觉得该谈的基本都谈完了，就将计划谈了出来：

“中国国际通信展立即就在北京国际展览中心举办，诸多最新的技术和产品都会在展览会中展示。我们也将参展。我这次带来了某些展览票，您能去参与吗？”

“这个展览我已经据说了，我计划去一趟。时间是什么时候？”

“大概三周后来。”

“处里尚有谁去？”

“这次我们邀请了不少客户去参观，副处长也去。我们始终合伙得较好，他很承认我们的产品和服务。”

“那到没有。您计划哪天动身去看展览？届时我来接您。”销售代表不明白处长这句话的意思，但是觉得什么地方不对，就赶紧结束了话题，确认处长去参观展览的行程。

“尚有此外一种厂家请我，我已经答应他们了。”

“那您一定要去我们公司的展台。”

“好吧。”

“再会。”

销售代表离开处长办公室，觉得很奇怪。处长开始的态度较好，怎么忽然就变了？处长出了什么问题？

销售代表离开处长的办公室，立即从客户的办公室里拉出一种相熟的工程师。询问处长和副处长之间是不是出了问题。果然，工程师告诉销售代表新处长上任后来，立即检查工作，对副处长的工作很不满意。副处长也很不服气，他本来指望可以顶替成为处长，没想到不仅没有成为处长，反而被批评了。两个处长正在闹别扭，下面都很难解决他们两个人之间的关系。

“政治”无处不在。销售代表尽量不要参与到客户之间的政治之中，但一定要懂得和理解客户内部的政治，否则销售代表输了定单都不懂得为什么。在上面的案例中，销售代表不懂得副处长和处长之间的矛盾，居然邀请两个处长一起去参观展览，客户不回绝才怪。当销售代表和客户之间的关系越来越熟，掌握的客户资料越来越多的时候，销售代表就要注意客户内部的“政治”了。客户之内部间的“政治”涉及：客户之间的关系、调动和升级、客户之间工作的分工等等。

使你战无不胜的资料

上面的几种案例简介了由于理解客户而制胜或者不理解客户而失败的例子。尚有哪些这样的资料呢？下面是某些有关对销售代表的销售有所协助的资料，这些资料可以协助销售代表战无不胜，从众多竞争对手中脱颖而出。

客户的个人资料
家庭状况（有爱人吗？有孩子吗？他们在做什么？有车吗？住在哪？）
家乡
毕业的大学和专业
喜欢的运动
喜欢的餐厅和食物
宠物（喜欢宠物吗？是什么？）
阅读（喜欢的书和杂志是什么？）
上次度假的地点和下次度假的计划
参与的其他商业组织
行程
与客户机构其他同事之间的关系

怎么理解这些资料呢？销售代表不是间谍，销售代表只是在与客户接触的时候仔细观测和倾听就可以了。当销售代表在一种行业或者区域长期发展之后，这些资料越来越多，与客户之间的互信关系就徐徐建立起来了。

第六节 客户关系发展方略

与客户的关系可以提成四种，这四种关系分别是局外人、朋友、供应商和合作伙伴。销售代表与客户之间没有建立互信的关系，客户所在的机构也没有享有到销售代表的公司为其带来的利益，这时销售代表是一种局外人。一般销售代表在开始进入新客户时会遇到这样的状况。

销售代表与客户成为好朋友，客户喜欢与这个销售代表交往，这时两者之间是朋友的关系。销售代表和客户之间建立私人关系有多种渠道。例如，销售代表在周末与客户一起打网球、下围棋、逢年过节一起的聚会，或者销售代表与客户有共同的朋友。与自己喜欢的人打交道是每个人的本能。这就是为什么有的销售代表提供更便宜的价格和更好的产品，但是客户仍然选择别的厂家的因素。某些公司的销售代表不断地转换客户，对生意导致了负面的影响。新老销售代表在交接时，老销售代表与客户之间的友谊是不能交接的。公司应当尽量减少不必要的客户交接。

当客户选择该产品却没有与该产品的销售代表有私人友谊的时候，这时与客户的关系是供应商关系。作为供应商，赢得定单的根据是产品的性能价格比，这就是说销售代表的产品性能给客户带来的益处是别的厂家难以提供的，或者销售代表的价格最具有竞争力。固然如果公司的产品在市场处中处在垄断地位，这时销售代表可以依赖这种垄断地位成为客户的供应商。

当销售代表可以将客户的个人利益与客户所在机构的利益兼顾时，这时销售代表才会成为客户的合作伙伴。从客户利益的角度，客户最后寻找的是合作伙伴，而不是客户的私人朋友或者供应商。客户一方面要选择性能价格比最优的公司和产品，另一方面他想与他喜欢的销售代表打交道。

只要有收入来源，客户始终处在采购之中。以一种电信公司为例，电信公司的收入来源是收到电话费，电信局是不会把这些收入统统存到银行去的。一方面，客户要支付员工的工资、电费、差旅费，购买新的电话互换机，购买计算机提供更大的上网带宽，随着客户的增长建立更大的客户服务中心。市场、技术和竞争对手始终处在变化之中，这使得电信局需要不断改善，这种改善和提高需要投资，投资意味着购买。如果在每次购买中，客户都需要从众多的厂家中进行比较和挑选，客户的时间和精力是承担不起的。这时，客户就将定单交给值得信任的业务伙伴，这种关系往往是通过选型或者长期合伙合同来拟定的。

销售代表与客户刚开始接触的时候，自己的公司与客户之间是局外人的关系，通过互相理解并建立互信的关系，自己公司最后的目的是成为客户合作伙伴。销售代表有三条路可以走，第一种是从外人到朋友到合作伙伴，第二种是从外人到供应商到合作伙伴。无论走哪条路线，对酌的措施是两手都要抓，两手都要硬，即销售代表在向客户销售的时候，一方面要拿出对客户机构最有利的方案，同步要与客户个人方面建立良好的私人关系。

第三章 销售的六个阶段
第一节 基于客户采购流程的销售过程

案例 13：天热了

天气热了，妻子去买空调，无意之中她遵循着一种规律。客户在采购中故意或无意中都遵循的规律是什么？对销售有什么协助？

一位家庭主妇打电话给正在上班的丈夫，告诉他天气越来越热，她计划买两部空调。征得丈夫的批准后，妻子一方面拟定买单冷壁挂式的分体空调，然后她记下了房间面积和接线方式。周末时，她开车去一家电器连锁店，连锁店的销售代表理解了房间的状况和基本规定。在销售代表的协助下，她拟定了空调的马力、尺寸、电线和导风管的长度等等。根据这些规定，店家推荐了几部空调，她选定了其中一种。三天后来，厂家的安装人员将空调安装在她指定的地点，调试正常。

家庭主妇买空调是一种非常简朴的采购，从开始到结束只有一周的时间。在无意之间，她也遵循着采购流程：

环节	采购流程	行为
第一步	发现采购需求	天气越来越热
第二步	内部酝酿	征得丈夫的批准并商量空调的重要特性
第三步	系统设计	测量卧室的面积，并在销售代表的指引下，拟定采购空调的基本指标
第四步	评估比较	在几种牌子的空调中比较
第五步	购买承诺	挑选品牌并商量价格、送货和安装时间
第六步	安装实行	商家的技术人员上门安装

消费者的采购相对于商业客户的采购要简朴得多，但是它们的基本流程是相似的。在大型机构或者公司内部，采购的每一种环节均有严格的流程，销售代表必须理解客户的采购流程和客户在每个采购流程的行为，这是制定销售方略的基础。在采购流程的每个阶段，客户都采用什么行动呢？

发现采购需求阶段：任何一种采购都基于采购者的需求。当客户意识到他需要解决某个问题时，这时客户已经进入采购的第一种阶段了。固然客户不是每次都要通过采购来满足需求的，如果客户有替代方案，客户是不乐意从口袋里掏钱采购的。此外，客户往往不会一旦发现采购需求，就立即采购。家庭主妇发现天气越来越热是也许是上一年的事情，但采购空调是后来的事了。在这个阶段，销售代表应当将注意力集中在各个使用部门上，留意他们与是否有新的采购需求，销售代表可以采用展会和技术交流中的反馈表找到客户需求。

内部酝酿阶段：发现问题的人往往不是决定可以进行采购的人，每个客户内部均有一种申请采购的流程。例如，当一种报社信息中心主任发现服务器的解决能力不能满足需求时，他需要申请资金进行采购，而公司对于动用资金都会非常谨慎。这个阶段对将来的采购将产生重要影响，由于这时客户将拟定预算、采购时间、采购形式和采购负责人。这个阶段将决定客户下一步的采购计划。超级销售代表在这个阶段就开始竭力将竞争对手挡在外面，并且销售代表至少要在这个阶段理解客户的采购流程、预算，并找到决策者。销售代表这时需要注意客户的采购部门和使用部门，他们会拟定将来的采购流程。

系统设计阶段：一般解决问题有多种方案，客户会根据自己的实际状况进行设计。非常重要，客户设计方案一般需要了解构成方案的产品状况。此时，客户也许开始与厂家联系，获得有关的资料。系统设计对销售导致影响的是采购指标的确认。在案例中，家庭主妇在拟定买什么样空调的时候，向专卖店的销售代表征询多少马力的空调可以使二十平米的卧室凉爽下来。销售代表的建议使她拟定了空调马力这个核心的采购指标。诸多销售代表拿到客户的标书，发现客户要卖的产品对自己很不利，赢得机会很小，其因素是销售代表没有在设计阶段对客户进行影响。更为重要的是，如果客户在这个阶段对销售代表充足信任，客户也许不通过比较和评估，就直接向厂家购买了。由于系统设计阶段往往是由使用部门与技术部门一起进行的，销售代表应当将注意力集中于这两个部门。

评估和比较阶段：这个阶段是销售代表进入竞争白热化的阶段，销售代表与竞争对手短兵相接。客户的系统设计后来，客户将开始比较各个供应商提供的不同方案。评估的核心是谁的方案最可以满足客户的采购指标。如果销售代表没有在系统设计阶段影响客户的采购指标，销售代表将面临剧烈的价格竞争。在这个阶段，销售代表有几种竞争方略，方略能否奏效的核心在于销售代表与否与客户的决策者建立良好的关系。这个阶段，销售代表最应当关注决策者。决策者一般是客户的高层行政主管或者使用部门的管理者。

购买承诺阶段：客户不会只与一种厂商进行谈判，这样客户不太容易得到好的承诺，因此客户一般选择多种厂家进行谈判。在艰苦的谈判之中，客户对厂家的配备、价格、服务承诺和付款条件等进行分析 and 比较，拟定自己可以得到最优惠的技术和商务承诺。

安装实行阶段：签定合同后，客户对供应商的态度将大为转变。在实行阶段，客户需要供应厂家全力的配合。这时供应厂家将要生产、测试、运送、安装和调试产品或设备，开始漫长的有效期。由于客户态度的转变，销售代表在这个阶段最容易与客户建立良好的关系。销售代表应当在这个阶段去拜访客户的高层主管，倾听他的意见，解决他的问题。这时销售中最重要的、最核心的，即与高层主管的关系就可以建立起来了。

综上所述，客户是通过发现需求、内部酝酿、系统设计、评估和比较、购买承诺和安装实行六个阶段进行采购的。客户机构中与采购有关的重要有六种客户，分别是高层行政主管、使用部门管理层、技术部门管理层、使用者、技术工程师和采购财务部门，他们在不同的采购阶段有不同的爱好和职责，销售代表应当理解客户目前所处的采购阶段，并对不同的客户采用对的销售计划。

由于客户在采购的流程中的不同阶段关怀不同的规定，因此销售代表在不同的阶段有不同的销售环节。这六个环节分别是：计划和准备、接触客户、需求分析、销售定位、赢取定单和跟进。下表中列出了在六个环节中销售活动的目的。

客户采购流程	销售环节	销售目的
发现采购需求	计划和准备	理解客户资料，指定销售计划
内部酝酿	接触客户	向客户全面简介公司状况，为后来的销售埋下种子
系统设计	需求分析	理解客户需求，拟定方案的配备，功能，使客户接受自己公司的设计思路，使得竞争对手进入我们设计的战场
评估比较	销售定位	根据竞争状况，采用五种不同的竞争方略
购买承诺	谈判	通过谈判赢得定单

安装实行	实行和服务	提高客户体验，获取客户忠诚度
------	-------	----------------

第二节 计划和准备

案例 14：鼓浪屿馅饼

销售代表接到新的客户时应当怎么开始销售？销售代表需要一种借口来接触客户并迅速与客户建立起互信的关系。

一位销售代表在参与他们部门的销售会议时中，他的主管告知他开始负责《上海晨报》，《上海晨报》是华东地区最有影响的报社之一。会议后，销售代表开始做销售的计划和准备。谁负责计算机的采购？应当与谁联系？近来有采购吗？什么时间？谁做决定？他一方面必须懂得这些最基本的客户资料后，才干与客户接触。但是《上海晨报》是一种全新的客户，应当如何收集这些资料呢？

一方面，销售代表来到《上海晨报》的网页上，理解报社的组织构造、经营理念、通信地址和电话，然后销售代表把这些资料记录到客户资料中。他尚有某些报社的老客户，因此打了一种电话给另一家上海报社的信息中心主任，理解到报业的计算机系统重要应用于编辑排版系统和记者采编系统。接着，销售代表向行业界的朋友打听了有关《上海晨报》的资料，他们告诉销售代表《上海晨报》信息中心有一位工程师叫做达奚，常常与厂家联系，近来达奚始终在理解 Internet 数据中心方面的进展。最后，销售代表从邮件中找到了市场部的定期发送给每个销售代表有关近来市场活动的时间表，发现两周后来将会有一种新产品发布会在上海商城举办。所有的准备工作结束后，销售代表拨通了达奚的电话：

“您好，请问达工在吗？”

“我是。”

“达工，您好。我是 XX 公司的销售代表。我们公司即将在上海商城举办一种新产品展会，时间是 5 月 16 日

，请问您可以参与吗？”

“我目前还不能拟定。”

“我们所有的产品均有展示，并且我们请来了我们公司电子商务的专家，他对互联网的数据中心很有经验，您一定会感受好。”

“有数据中心的讲座？如果有时间我一定去。”

“我立即寄请柬给您并会提前打电话与您确认。此外，达工，我可以理解一下《上海晨报》的状况吗？”

“我一会儿要去开会。”

“那好，我抓紧时间。《上海晨报》发展不久，上一周我在厦门出差时，厦门的报摊上也可以买到《上海晨报》了。报社高速发展依赖于信息系统的支持。《上海晨报》的信息系统重要有哪些部分？”

“我们重要有编辑系统、记者采编系统、办公系统和我们的网站。”

“您目前的重要工作重点是什么呢？”

“我们目前正在研究报社的 Internet 数据中心。我们刚刚在厦门开了一种这方面的研讨会。”

“是吗？我也常去厦门，您喜欢厦门吗？”

“厦门较好，风景和气候都较好。”

“饮食呢？您喜欢厦门的小吃吗？”

“不错，鼓浪屿馅饼很有特点。”

“哦，您的会议开的怎么样？”

“较好，因此我对你们的会议有某些爱好。对不起，我要去开会了。”

“好吧，我目前就将请柬寄给您，我们上海商城见。”

一周后来，达奚收到了请柬。与请柬一起，有几盒多种味道的鼓浪屿馅饼。

二十/八十原则

销售代表在计划和准备时应当遵循二十/八十原则。二十/八十原则的含义是，往往百分之八十的工作成绩来自于百分之二十最重要的工作。对销售代表来讲，百分之八十的销售额往往来自百分之二十的最重要的客户。同样地，客户中有多种各样的人与销售有关，数量诸多，但是真正可以对定单导致影响的只有其中少数的人。这个原则谈的是做事情要抓住核心。在这个案例中有诸多潜在的客户，应当邀请哪些客户参与展会？销售代表一定要挑出最有潜力的客户。

在唐朝的安史之乱后，安史叛军纷纷投降了唐军。唐肃宗为了尽快结束战争，向叛军提供了优厚的条件。这些叛军的将领都被任命为割据一方的节度使，掌握本地的军权、行政权，人事权和征税权。这些叛军首脑去世之后，他们的子弟和亲信往往继承节度使的职务。这些叛军徐徐形成尾大不掉之势，最后唐朝还是灭亡于这些割据力量。但是，唐宪宗一度收服了所有的割据力量，一度实现了中兴。

唐王朝的力量虽然强于每一种割据力量，但如果这些力量加在一起就远远超过唐军。唐宪宗的宰相崔群建议唐宪宗：目前形势错综复杂，如果要一举清除所有的藩镇，就象去整顿一团乱麻同样找不到重点。他们联合起来，您一定要重蹈您祖父唐德宗的覆辙。您应当拉拢大多数藩镇，集中军事力量于一种藩镇，一步步地消灭割据。唐宪宗采用崔群的方略，从川东节度使开始，临时制服了割据的藩镇。

当时，唐王朝有几十个割据的节度使，唐宪宗从少数几种割据势力开始，集中力量精力突破，然后一步步制服了其他的割据。在一种割据内部，唐宪宗也注意分化割据势力，将打击重点集中在少数割据势力的死党上，团结大多数。销售代表也应当向唐宪宗学习，抓住重点客户进行销售，在向重点客户销售时，销售代表要抓住重要的决策人物。

收集资料

收集资料是抓住核心并建立对的计划的基础。这个阶段，销售代表刚刚准备开始接触客户。对于一种新客户，销售代表想理解诸多状况，即客户目前同类产品的使用状况、有无采购计划、谁做决定、什么时间购买、预算多少、竞争对手如何等等、销售代表有上百个问题要理解，但是在每一次和客户的接触中，销售代表往往只能问五到十个问题。尽量在事先理解客户的资料，这会使提问更具有针对性。常常有某些销售代表在电话中向客户询问通信地址和邮政编码，无端地挥霍了珍贵的与客户通话的时间。销售代表既然能事先得到客户的电话，就应当可以查到客户的通信地址和邮政编码，不要将与客户接触的时间挥霍在这些低等的问题上。大型的机构均有自己的网站，网站中有丰富的有关客户的资料。诸多客户的基本资料都可以在网站上得到。例如：客户组织机构、联系电话、通信地址、网址、邮件地址、客户的使用部门、采购部门和支持部门、客户的使用和维护人员、管理层和高层行政主管、客户的业务状况、客户的重要经营目的和财务状况

销售代表在熟悉一种行业或者一种圈子后来，可以从多种渠道理解客户的状况，逐渐建立和形成自己的圈子。销售代表的合作伙伴，以及客户所在行业的朋友都会给销售代表提供许多有益的资料。建立自己圈子的基础是信用，李嘉诚在谈到他的成功之道时，专门提到了信用，他宁可自己吃亏也不失信用。

建立互信关系

怎么与客户建立互信的关系呢？当达奚收到请柬和鼓浪屿馅饼后，销售代表再次致电邀请他参与发布会时，这位客户感觉如何？销售代表和客户的距离被一盒馅饼拉近了。在与客户相处的每一刻，销售代表都要留意与是否有机会与客户建立私人友谊。客户的爱好和爱好、家庭成员、客户的行程和客户之间的“政治”都会协助销售代表与客户建立互信的关系并避免陷阱。与客户之间的互信的关系是销售代表进行推销的基础。倾听和提问也可以协助销售代表与客户建立互信的关系。如果不仔细倾听客户的声音，怎么能理解客户的规定？倾听并不是一件简朴的事情，需要较好的技巧。销售代表在倾听的时候，不仅仅在倾听客户字面的意思，也需要体会客户的声调，观测客户的表情和目光，销售代表还要根据客户的语言、声调、语调、表情和姿势并结合客户前面已经谈到的内容做出判断。非常重要是的，销售代表还要找出合适的问题来询问。所有这些都需要销售代表在很短的时间内做出反映。

问题有两类，开放式的问题和限定性的问题。开放性的问题是指使用为什么、怎么、如何等提问的问题。开放性的问题可以使客户任意发挥，说出更多的资料。限定性的问题往往以是不是、对不对来提问，客户只要选择是不是就可以了，但这样销售代表很难得到更多的资料。在销售的计划和准备阶段，要理解客户的资料，销售代表应当使用开放性的问题。

提出合适的问题的障碍常常是提问者自己的假设，提问者理解的含义并非对方的实际含义。如果提问基于错误的理解将会使互相间的沟通走向歧路。提问和倾听是销售代表基本的技能，你可以在下篇中看到更丰富的内容。

第三节 接触客户

在面对面接触客户阶段时，销售代表但愿达到什么目的呢？去理解客户的需求？当客户没有察觉到销售代表所代表公司的价值之前，客户不会告诉销售代表他的需求。在这个阶段，销售代表应当让客户进一步的理解公司、产品及其对客户价值，使客户察觉出可以获得的益处。用什么措施达到让客户理解公司的价值？是直接上门拜访？还是仅凭销售代表滔滔不绝地简介，客户也许会觉得很不耐烦，说不定一脚将销售代表踢出大门。案例中的这位销售代表选择了请客户参与展会和技术交流。

案例 15：韦主任

销售代表已经联系上了客户，但是如何让客户全面理解公司和产品？

（上接案例 14）

有近一百个客户参与了这次新产品展会。被这位销售代表邀请的二十几种客户大都是老客户，此外尚有在这个季度要重点攻打的几种新客户。

展会在上海的一家五星级的宾馆的大会议厅举办。展会九点开始，这位销售代表八点半就来到了会场。他穿着深蓝色的西装，整洁的白色衬衣，黄色的领带，纯黑色的皮鞋，站在客户签到处等待着客户的到来。不久，客户们陆续来到会场。八点四十左右，一种年轻人来到签到处，将名片交给服务生。销售代表一眼看出这是《上海晨报》的名片，便立即走上来，客户签到之后，销售代表开始与客户交谈。

“您好，您是《上海晨报》的达奚吗？”

“我是。”

“我是 XXX，我和您通过电话并给您寄去请柬。”

“谢谢你的请柬。”

“鼓浪屿馅饼味道好吗？我特意选了多种口味的。”

“较好，我请我们的同事一起吃的，他们也很喜欢。”

“这是我的名片，互换一下名片好吗？”

“好的。这是我的名片。”

“会议一会儿就开始了，我已经帮您订好了座位，请跟我来。”

销售代表将达奚引导到第一排的座位上，返回门口招待其他的客户。在中间休息的时候，销售代表找达奚，一起喝了一杯咖啡，然后找来自己公司的专家与达奚结识。看到他们谈得很投机，销售代表便去招待其他的客户。发布会结束后，销售代表建议达奚在《上海晨报》做一种内容类似的技术交流并请《上海晨报》的其别人员参与。达奚答应了销售代表的规定，并说争取请韦主任参与，韦主任是信息中心的主任。

案例 16：咖啡与网球

仅仅一种工程师对公司和产品理解是不够的，怎么能使《上海晨报》中更多的客户信服呢？在与客户的商务活动中，销售代表有什么措施发明惊喜？这样客户会留下与众不同的深刻的印象。

（上接案例 15）

销售代表回到公司后，立即和达奚拟定了技术交流的时间。一周后来，技术交流将在《上海晨报》的会议室里举办，十几种人涉及信息中心的韦主任也应邀参与。达奚说韦主任正在规划某些项目，因此这是一次很重要的交流，韦主任会根据技术交流的状况判断销售代表的公司。计划的时间表如下：

时间	内容	简介人
09: 00—09: 30	公司简介	销售代表
09: 30—10: 30	产品简介	产品工程师

10：30—10：50	休息	
10：50—11：30	专业服务	服务工程师
11：30—12：00	产品演示和反馈	产品工程师

技术交流的日期到了，销售代表和工程师提前三十分钟来到会议室。工程师去安装带来的演示用的产品，涉及《上海晨报》也许关怀的笔记本，台式电脑和服务器。销售代表则去韦主任的办公室与韦主任会面。九点钟，销售代表与韦主任一起来到会议室。

十点半，技术交流前半部分结束的时候，客户们纷纷走出会议室。他们忽然发目前走廊上居然有两个餐桌，餐桌上有咖啡、茶水、点心和水果。销售代表告诉大家这是专门为他们准备的。等客户已经取完食物，销售代表要了一杯咖啡和某些点心，来到正在喝咖啡的韦主任身边。

“韦主任，咖啡还好吗？”
“较好，你们准备的真充足，连咖啡和点心都定好了。”
“一上午的技术交流也很辛苦，喝某些咖啡能提神。韦主任，您身体很结实，一定常常运动吧？”
“人到四十、身体就越来越不如此前了。如果不锻炼，精力和体力就跟不上了。”
“您怎么锻炼？”
“游泳和网球。”
“真巧，我也常打网球。您是和谁打？”
“与报社的同事。”
“我请了一种专业的网球教练，每周陪我打一次，他不仅能教我并且可以调动我来回跑动，我觉得有教练陪打的锻炼效果更好。”
“我只是在学的时候与教练打过。”
“您应当试一试。哦，已经十点五十了，我们进去吧。”

演示会给韦主任留下了不错的印象。在最后演示的时候，韦主任表达对公司的超轻超薄的笔记本有爱好，销售代表立即将一台笔记本借给韦主任试用一周。

周五下班前，销售代表给韦主任打了一种电话，第二天要去体育馆打网球，问韦主任要不要一起去锻炼。网球馆与韦主任的家很近，并且网球教练很棒，韦主任答应了。

运用展会和技术交流来和客户建立联系是有效的措施。展会是平均每个客户付出代价（时间和费用）至少的销售形式。销售代表可以通过展会来完整、全面地简介公司。另一种好的措施是参与展览，无数的客户来参观公司的展台，销售代表可以由此建立诸多新的客户联系。当公司刚刚进入某个市场时，这样的活动可以协助销售代表拓展客户群。并且在展会和展览上，销售代表可以运用反馈表来收集客户资料。一般组织这些活动的不是销售部门，往往是市场部门。市场部门并不理解客户的具体状况，销售代表应当尽早与这些部门进行计划，涉及时间、地点、邀请客户的数量、邀请流程、餐饮的安排等。销售代表应当定期地（一种季度左右）与市场部举办计划会议，理解市场部门的计划并提出自己的规定。作为销售代表，不要将注意力转到活动的安排上，而始终应当保持在客户身上。

在与客户正式接触时，特别是第一次接触的时候，销售代表应当穿着正式的商业套装。由于服装可以辨别不同的人群。目前朝鲜领导人金正日历来不穿西服，常常穿着一件米黄色的甲克，他的衣着风格与世界其他各国领导人显得格格不入，显示出他领导的国家也封闭于外界的社会。阿拉法特始终穿着军服，显示着他领导的国家始终面临军事的威胁。销售代表在拜访时，着装已经不是自己风格的问题，销售代表的着装显示出了所在公司的形象。原则的商业着装是：

西服	深蓝色或者黑色，上衣与裤子同色
衬衣	白色或者蓝色
袖口	衬衣袖口超过西服袖口约两指
领口	衬衣的领口与你的脖颈之间不能超过两指的距离
皮鞋	黑色且不能有鞋带
袜子	纯棉的黑色或者深蓝色袜子，足够的长度以免露出小腿
胸卡	老式的佩带措施是夹在左胸的西服口袋上，目前有的销售代表将胸卡夹在左领上，以便客户会更容易看清

在一开始与客户接触时就要播种自己的“种子”，以便在后来的竞争中获得优势。“种子”指的是自己产品和服务中具有、但是竞争对手不具有的特性，播种“种子”的含义是指根据客户需求，将客户的采购指标引导到自己公司的产品设计初衷上。如果客户在设计方案时采用了这些特性，竞争对手就会处在不利的状况。销售代表开始接触客户时，就应当设法将自己的特性简介给客户，并强调这些特性为客户带来的益处，这就是播种“种子”的过程。播种“种子”的目的是引导客户设计的思路。销售代表成功播种的“种子”将在客户的评估和比较阶段生根发芽，竞争对手面对客户的采购指标将发现他们自己不能满足客户的需求。

成功的开头一定要有成功的后续行动，在开始与客户接触时，销售代表就应当计划下一步销售行动。每一种环节必须有跟进的活动，这样销售代表才干推动客户的采购不断迈进。销售代表必须时时刻刻观测客户的爱好，根据客户的爱好来决定下一步行动。在这个案例中，销售代表发现韦主任对笔记本有爱好，立即将笔记本借给他，这样下一次就可以借取电脑的机会再理解韦主任的采购计划了。下一步行动可以有多

种也许性，但是总结起来，无非有两类，一类是可以协助客户采购的行动，另一类是协助销售代表与客户建立互信关系的行动。

互信的关系是销售的基础。在案例 14 中，销售代表用几盒鼓浪屿馅饼拉近了与客户之间的距离。在案例 16 中，销售代表找到了与客户的共同爱好，销售代表将会在锻炼中与客户建立互信的关系。在销售的任何一种阶段，销售代表都要寻找推动与客户互信关系的机会。

第四节 需求分析

案例 17：《资治通鉴》

销售代表均有任务，必须找到销售机会卖出产品。在这个案例中，销售代表已经做了不少工作，花了不少时间，但是客户有采购计划吗？什么时候买？买什么？会买谁的？

（上接案例 16）

销售代表已有了一种良好的开始：通过展会结识了客户的工程师，理解到客户将有比较大的项目，因此销售代表在《上海晨报》做了技术交流，全面的简介了公司的状况。韦主任在技术交流时问了不少有关笔记本电脑的细节，直觉告诉销售代表韦主任将要有笔记本电脑采购。因此销售代表在技术交流时将笔记本留给韦主任试用一周，留下了下次会面的机会。一周时间过去了，销售代表去取韦主任试用的笔记本，更重要的是理解客户项目的状况。如下是销售代表对韦主任的拜访的情形：

销售代表第二次走进韦主任的办公室，办公室很杂乱，到处是多种各样的书，韦主任埋头于电脑前，正在工作。

“您好，韦主任。”

“你好，坐吧。”

“韦主任，您有诸多书，我能看一下您的书架吗？”

“可以。”

“您有诸多计算机方面的书，尚有柏杨版的《资治通鉴》。”

“我每天闲下来的时候，会翻一翻。”

“是吗？我也很喜欢中国历史，我近来看了一本《张居正传》，是一本较好的传记。此外，我目前每天都在看《上海晨报》，《上海晨报》的页数从八版转到十六版了，目前影响越来越大了。”

“我们的计划是在三年以内将《上海晨报》会办成华东发行量最大的报纸。”

“您的计算机系统一定也做了很大的改善吧？”

“对，数据量增长了诸多。”

“《上海晨报》发展不久，信息系统方面有什么目的呢？”

“我们计划强化我们的编辑和采编系统。”

“您不是已有了编辑和采编系统了吗？”

“此前，记者在采访的时候手写稿件，然后通过传真发回报社，报社的编辑输入后进行排版。这样会影响我们的出版速度。并且目前的彩色图片增长诸多，老的系统已经不能满足我们图片编辑的规定了。”

“目前计划怎么做呢？”徐徐地，半个小时过去了，销售代表清晰地理解了韦主任的需求。

案例 18：引导

销售代表理解了客户的需求，危机同步也浮现了。在某些重要指标上，明显敌但是竞争对手。怎么扬长避短呢？

（上接案例 17）

销售代表从韦主任这里理解到四个销售机会，在四个机会中，韦主任目前最关怀的是笔记本的采购。客户的采购指标还没有拟定，销售代表应当使客户的采购指标对己方有利。下面是客户的规定、己方产品的重要特性以及竞争对手的状况：

客户的规定	己方产品的特性	重要竞争对手
满足三年到五年的规定	按定单生产、配备越高越有利	固定原则配备，升级费用高
CPU	PIII850,900,950 三种	PIII850 为原则配备
大硬盘	增长硬盘的容量，价格增长不多	固定原则配备，升级费用高
稳定可靠	其他客户反映不如竞争对手	公认最稳定的笔记本电脑
结实	金属外壳	飞行碳纤维
售后服务要好	终身 800 号电话技术支持	全国范畴内的送修服务
美观，轻，薄	2.6 公斤	2.4 公斤
配备调制解调器	外置 56K 调制解调器卡	内置 56K 调制解调器

己方的产品与竞争对手的区别很明显，怎么对客户进行引导呢？目前，销售代表再一次拜访韦主任。

“韦主任，周末过得好吗？”

“在家休息。噢，周六带孩子去学钢琴。”

“目前小孩子比大人还辛苦。您的小孩将近上小学了吧？”

“来年就要上了。”

“我母亲在教委工作，届时可以帮您做一下征询。”

“好啊。”

“韦主任，我这次来拜访您是想进一步了解一下您的笔记本的需求。”

“好啊，我们正在写需求书，也想了解一下你们的产品。”

“上次，您谈到笔记本的性能可以满足三年到五年的需求。这怎么理解呢？”

“目前电脑产品更新不久，我们但愿笔记本可以用得久一点。

“的确是这样。我记得三年此前，电脑的主频只有两百多兆，目前的主频已经到了 1.8G，是此前的五六倍。您觉得笔记本用久一点的重要瓶颈在哪里？或者说三五年后来，笔记本的哪些配备会成为使用的障碍？”

“我想听听你在这方面的见解。”

“您看看我这三年用笔记本的状况您就懂得了。三年前我的电脑是 266MHz 的主频， 64M 的内存， 4.3GB 的硬盘， 13.3 寸的屏幕。三年下来，我已经将硬盘升级到了 20G，内存升级到了 128M。屏幕技术发展比较稳定，没有必要并且不能升级。主板的设计导致 CPU 不能用市面上的 CPU 来升级。考虑到内存的升级最容易并且价格的下降，内存目前只要够用就行了，后来可以很方便的升级。为了可以使您的笔记本电脑用的时间长某些，您应当在 CPU 的主频和硬盘方面的配备高某些，显示屏应当使用 15 寸的，这样在几年之内都会是顶极配备。”

“对于我们的方案，你是建议呢？”

“目前 Intel 生产的笔记本的 CPU 有三种，PIII850,PIII900 和 PIII950。PIII850 立即就要停产了。并且 Intel 的 CPU 近来会降价和您采购的时间，我建议您采用 PIII950 的 CPU。您的记者的数据量很大，考虑到后来升级硬盘时要裁减既有的硬盘，因此我建议您这次的硬盘配到 20G。内存就使用 128 兆就可以了，屏幕选择 15 寸的屏幕。”

“有道理。其他方面呢？我们规定笔记本要轻某些。”

案例 19：两种成果

终于，销售代表成功地将客户的需求转向到了对自己有利的指标，成果都体现在客户的招标书中。客户的招标书是怎么写的？

（上接案例 18）

通过这样的多次交流和面谈，韦主任在设计系统时听取了销售代表的意见，销售代表也清晰地理解了《上海晨报》的需求。销售代表理解到这次采购的决策者是《上海晨报》的黎社长，销售代表同经理一起拜访了黎社长。这时《上海晨报》的招标书出来了，固然销售代表已经懂得需求书的内容，由于诸多内容就是自己提供的。

通过参与客户的系统设计，销售代表成功地充当了客户信赖的顾问，协助提供客户设计方案所必须的资料和产品的技术细节。同步，销售代表简介了自己公司的产品设计理念，客户深觉得是并据此制定了采购指标。销售代表心里十分快乐，由于在招标书中已经给竞争对手设计了陷阱。当销售代表想到自己的竞争对手拿到标书时大眼瞪小眼的表情，就忍不住偷着乐。如下是招标书的内容：

规定	指标
配备	CPU 主频 950MHz，内存 128MB，硬盘 20GB，屏幕 15.1 寸
稳定可靠	在投标书中描述可靠性特性
结实	在投标书中描述结实性特性
售后服务要好	7X24 小时的电话技术支持，第二日上门服务
美观，轻，薄	轻于 2.6 公斤
配备调制解调器	配备 56K 调制解调器卡

销售代表在需求分析阶段的核心是选择有利战场。善战者不战而屈人之兵。销售代表在设计阶段的最佳成果就是使客户跳过评估阶段直接采购，而这时竞争对手甚至都不懂得这个项目。在背面我们会谈到销售代表的三个发展阶段，如果销售代表可以成为客户信赖的合作伙伴时，就可以达到这样的目的。如果客户坚持进行进一步的评估和比较，销售代表应当在这个阶段占据在下一步竞争中有利的地位。要使竞争对手在下个阶段的竞争中进入自己布下的战场，客户的采购指标就是其中的核心。在客户的设计阶段，销售代表应当尽量使客户的采购指标对自己有利。在案例中，如果标书是下面的情形，销售代表赢的机会就减少了。请注意招标书中对己方不利的指标。

规定	指标
----	----

配备	CPU 主频 850MHz， 内存 128MB， 硬盘 10GB， 屏幕 14.1 寸
稳定可靠	在投标书中描述可靠性特性
结实	在投标书中描述结实性特性
售后服务	24 小时响应客户的服务祈求
美观，轻，薄	轻于 2.4 公斤
配备调制解调器	内置 56K 调制解调器

决定客户采购并非性能价格比，而是客户的梦想，可以协助客户实现梦想的销售代表才可以赢得定单。客户的梦想的本质就是客户的需求和需求背后的采购动机。在案例中，《上海晨报》要成为华东发行量最大的报社，这就是客户的梦想。为了实现这个目的，《上海晨报》需要加快发稿速度，提供图片质量，需要在因特网上提供资料。客户的采购需求由于客户的梦想产生了。代表供应商，销售代表在实现客户梦想中非常重要，所提供的产品和服务将是实现客户梦想的一部分。许多销售代表往往忘掉这一点。销售代表是使客户梦想成真的人，而不是来掏客户腰包的人。优秀的销售代表可以使客户明白这一点：我能使你的腰包更鼓，而不是更瘪。既然要协助客户实现梦想，在需求分析中，销售代表就要开始发现客户的梦想是什么。

客户的动机往往就是客户的梦想。为了配合报社成为华东发行量最大的报纸，报社的每个部门均有自己的目的。作为报社的一种部门，信息中心的目的就是使用先进的信息系统支持报社的发展。韦主任分析现状找到与目的的距离，发现需要改善的地方，这是客户采购的第一种阶段：发现需求。在这个将要发生的项目中，韦主任也许有诸多动机，例如，使报社的信息系统成为华东地区报社中最先进的计算机系统；努力完毕社长的规定，工作得到社长的承认；此前的系统太不可靠并且复杂了，我但愿新的系统能让我高枕无忧；下面的人跟我干得很辛苦，应当在项目结束后给他们安排几种好的培训。理解了客户的动机，销售代表就可以围绕客户的动机出发进行销售。

客户动机	根据客户动机的销售
使报社的信息系统成为华东地区报社中最先进的计算机系统	由于我们的直销模式，我们可以将最新的技术及时提供应客户
努力完毕社长的规定，工作得到社长的承认	社长对我们的笔记本电脑的外观很喜欢
此前的系统太不可靠并且复杂了，我但愿新的系统能让我高枕无忧	我们配备了冗余的电源和电扇以保证电脑的可靠性
下面的人跟我干得很辛苦，应当在项目结束后给他们安排几种好的培训	我们在厦门有先进的培训基地，工程师在培训后就可以维护这些电脑了。

客户的需求在采购的系统设计阶段将演变成为采购指标。采购指标是指客户对采购产品的规格、配备、数量和服务的精确的规定。采购指标是通过发现采购需求、项目的酝酿和系统设计三个阶段产生的。

发现需要改善的地方往往意味着采购的发生。但是很遗憾，发现问题的人往往是维护人员和使用人员，他们没有权利做出采购的决定。因此韦主任需要研究可行性，提出项目并得到有关部门的批准。采购波及到各个部门，例如财务部门、采购部门。对于金额较大的采购项目，客户的高层主管也会参与进来。为了提出可行的方案同步也为下一步行动准备，韦主任很痛快地批准参与技术交流。同步，销售代表从客户的这种态度中发现客户将要采购的迹象，通过技术交流中与客户的沟通，销售代表已经初步判断出客户的采购计划。项目在酝酿阶段通过后来，客户就进入了设计阶段。设计阶段的目的是为了实业务规定而指定的完整的解决方案。在 IT 行业，完整解决方案意味着应用软件系统、数据库和文献系统、中间件、系统软件、客户机/服务器、存储系统、通信系统以及系统管理。不同行业的不同客户有不同的解决方案。客户在搭建解决方案时，需要懂得构成方案的产品能否满足客户的规定，这意味着客户需要与供应商接触。因此，销售代表应当熟知这些解决方案，以便向客户提供有益的建议。

客户在系统阶段结束后将产生采购指标。相应于客户采购流程中的系统设计，销售处在需求分析阶段。在这个阶段，销售代表的一种重要目的是协助客户拟定采购指标。因素是结束设计阶段，客户将要进入评估阶段，为此客户将要拟定方案中所有产品的技术指标。不同厂家有不同的产品线，也有不同的产品设计思路。客户的采购指标将直接影响到竞争的胜负。

IBM 曾经依赖 SNA 架构主宰公司的核心系统。20 世纪 80 年代中期，客户机/服务器系统的兴起导致了 SNA 徐徐没落。在新型的网络系统中的局域网的核心技术是以太网，IBM 欲挽狂澜，于是另辟战场。IBM 判断很难在竞争对手的战场中取胜，瞅准 FDDI 将要退出市场时，推出了 ATM 技术来抗衡高速以太网技术。这样，两大阵营形成了，一方面是以 IBM，Fore，北电等公司构成的 ATM 阵营，另一方面是以 CISCO、3COM 和 BAY 等公司构成的高速以太网阵营。惠普这个从未进入网络市场的计算机巨头也试图借机杀入网络市场，独树一帜地推出了另一种近似高速以太网的技术，试图分一杯羹。这是当时网络界重新洗牌的核心时刻。胜者将成为网络的主宰，输者将彻底被扫出市场。

IBM 的每个销售代表也参与了这场战争，电信行业控制着国家的骨干网，是争夺最剧烈的行业。IBM 电信行业的销售代表要使客户在系统设计阶段选择 ATM 技术，而不要选择对方高速以太网。IBM 拥有强大的支持系统，网络部的工程师懂得这场战争关系到他们的存亡，倾进全力获得胜利。战争中双方争夺的是战场，销售代表们争夺的是客户的支持。较劲的场合就是技术交流，时机就是在客户的设计阶段。

在中国市场，IBM 获得了局部的胜利，1997 年和 1998 年 IBM 使诸多电信局接受了 ATM 技术。但是在全球范畴，IBM 输掉了这场战争。1999 年 IBM 停战了，将网络部卖给了竞争对手 CISCO。IBM 中国网络部有大概一百个员工，他们大多数都留下来了。IBM 为每个人重新安排了作。

IBM 输掉的因素并非技术的因素，ATM 技术绝对领先高速以太网技术诸多。如果当时采用了 ATM 技术，目前的网民们已经不用忍耐慢如蜗牛般的上网速度，已经可以在家里和远处的父母通过网络面对面通

话了。因素是 IBM 太强了，其他中立的厂家紧张 IBM 再次主宰网络，因此转向了 IBM 竞争对手的行列。
在技术和高瞻远瞩方面，IBM 始终是无与伦比的。

在需求分析阶段成功的影响客户采购指标后，销售代表还要充足理解客户的计划并根据客户的计划拟定下一步的行动方案。客户的采购计划涉及，下一步采购计划、决策人、预算和时间表。

在需求分析阶段，如果销售代表发现客户临时没有采购计划或者采购指标将对自己不利，下一步销售计划也许是临时脱身，同步又与客户保持联系。当一旦客户有了新的采购计划时，销售代表可以立即运用已经建立的关系进行销售。不要在发现客户临时没有采购计划时，立即远离客户，这样客户采购时，销售代表会处在不利的位置。

销售代表应当尽早地与客户的高层建立互信的关系。开始接触客户时，销售代表应当对客户组织构造有充足的理解，懂得谁是将来做采购决定的人以及谁将会对采购产生影响，尽快与他们建立并保持联系，获得他们的信任。在这个案例中，韦主任喜欢《资治通鉴》和话剧，为什么不在下一次拜访韦主任时，带一本自己喜欢的历史书籍给韦主任，或者送两张即将上演的戏票？上一章的内容中使销售代表战无不胜的资料，例如客户的爱好、家庭成员、经历等等，这些都可以协助销售代表与客户建立互信关系。

第五节 销售定位

案例 20，投标书

取得了招标书之后，怎么能在投标书中将你的优势发挥得淋漓尽致并奠定绝对的优势呢？

（上接案例 19）

客户开始发招标书了，销售代表已经约好工程师来讨论需求书，获得标书后立即来到公司。销售代表在路上翻了一下表书，发现自己工程师建议的指标都在标书里。销售代表放下心来，一切都在控制之中。达到公司后，他将需求书交给工程师，工程师开始根据标书做价格。销售代表打了一种电话给做电脑的朋友，请朋友帮忙按照标书的指标去理解竞争对手的价格。这时工程师拟好的标书的目录已经出来了。

第一章 致辞

第二章 配备和报价

第三章 招标书应答

第四章 需求分析

第五章 方案简介

第六章 产品简介

第七章 公司简介

附录 公司营业执照

ISO9000 证明

产品说明书

只有第二、第三、第四和第五章的内容需要写出，工程师有其他部分的原则样板。工程师已经从服务器上下载了有关的产品阐明和公司简介，工程师将附录中的资料找来交给销售代表，用心去做报价、需求分析和方案简介去了。销售代表从笔记本中找到公司原则的投标书致辞，将昂首换成《上海晨报》并用公司的信纸打印出来。然后，销售代表找到经理，请他签名。

半个小时后来，销售代表的朋友根据客户的配备，将竞争对手的价格传过来了。又过了半个小时，工程师已经配出了价格。销售代表比较了两者价格，《上海晨报》的采购指标对自己非常有利，在价格上不需要申请特殊的折扣。销售代表但愿自己的报价不高于重要竞争对手，因此申请百分之十的折扣，将折扣申请通过邮件发给自己的经理。

第二天上班时，销售代表在邮件中检查到折扣已经被批准，让工程师完整地打印了一份标书，仔细地检查了一遍，发现了几种错误。销售代表将错误改正来，将文献拷到一张软盘，交给自己公司长期委托的一家可靠的打字复印店，让他们尽快印刷和装订。第三天下午，六份标书已经印刷完毕。五份是按照需求书规定交给客户的，销售代表自己留了一份在谈判时使用。第四天上午，销售代表将五份犹如精装书同样的标书交给了《上海晨报》。

当销售代表处在销售定位的阶段时，客户处在评估和比较阶段。在前一种阶段，即设计阶段，客户已经将需求转换成采购指标，此后客户更倾向于价格的比较。如果销售代表没有参与客户方案的设计，将直接面对价格竞争。有的销售代表在失去定单后，抱怨失去定单的因素是价格，这是销售代表为了掩饰失败的借口。销售代表应当在计划和准备阶段充足理解竞争对手的状况，并向客户简介自己公司具有的而竞争对手不具有的特性以及这些特性对客户的益处，将竞争引导到对自己有利的方向。如果发现客户的采购指标的确对自己不利，销售代表这时可以选择退出竞争，或者运用这次机会与其建立关系，等待下次机会。

招标书中的采购指标可以验证状况与否有利，每个厂家均有不同的产品线，客户采购指标就是筛选的指标。案例中，由于销售代表在前期做了充足的工作，客户的采购指标比较有利。客户的招标书里规定笔记本的重量在 2.6 公斤如下，销售代表的产品是 2.6 公斤，刚好可以满足客户的规定。如果招标书的规定是 2.5 公斤，销售代表就难以做出方案和应标书。

在销售定位阶段，销售代表的重要工作是根据客户的需求书写投标书。投标书是厂家对于客户提出的建议，具有承诺的意义。客户一般将投标书附于合同，作为正式的文档，并且也常常被作为技术和商务谈判的基础，因此无论对于正规的招标还是小型的采购，投标书都需要严谨、合理并可以实行。客户也会通过投标书判断厂家方案的可行性和合理性，因此投标书还要可以体现出自己的方案是最可以满足客户的需求的。像案例中同样，投标书一般由如下几种部分构成。

内容	目的
致辞	对客户表达感谢，承诺努力达到客户的规定。一般由公司最高负责人签字和盖章，表达这份标书中的承诺具有法律效应。
配备和报价	所建议产品的清单以及价格。所有的应予收费的项目都应在这里列明，涉及产品、服务、培训等。
招标书应答	对于重要的项目，客户往往规定厂家针对标书逐条应答。
需求分析	即厂家理解的客户需求，是厂家可以自由发挥的地方。
方案简介	根据客户需求，厂家提供的解决方案的建议。厂家需要在这一部分强调自己方案的优势。
产品简介	方案中涉及的所有产品的简介。
公司简介	自己公司的基本状况，涉及历史、发展、信念等等。
附录	客户规定或者对自己有利的证明文献。涉及公司营业执照、ISO9000 证明和产品阐明书等等。

在工程师制作投标书的同步，销售代表还是需要将自己的注意力集中于客户身上。一般在这个阶段可以有五种方略可以选择。销售代表与客户决策者建立互信的关系是执行这些竞争方略的基础。

迈进方略：当销售代表拥有明显的优势时，应当运用优势尽快获得定单。这种优势往往是在客户采购阶段的前三个阶段形成的（发现需求、内部酝酿和系统设计），优秀的销售代表在前三个阶段拟定优势后，使客户跳过评估和比较阶段进入采购阶段。如果做不到使客户跳过评估和比较阶段，销售代表应当在前三个阶段积累优势。这样销售代表才可以在竞争中采用迈进的方略。

转变观点：当销售代表和竞争对手各有优缺陷，客户需要进一步比较和竞争对手的区别时，销售代表应当使得客户相信：自己的特性对于客户是更重要的。在竞争中，客户会分化成两批，一批支持自己，一批反对自己。对于反对的客户，在这个阶段，销售代表已经很难直接说服他们了，只能通过支持自己的客户来做工作。这时销售代表要支持自己的客户准备充足的“炮弹”，支持自己的客户可以在内部的会议上使用提供的资料说服对方，以理服人。

变化流程：处在不利地位时，销售代表很难变化客户的想法，必须想措施变化客户的采购流程。在背面的案例中可以看到，客户的各个部门都会参与，不同部门、不同级别的客户在采购时有不同的需求和观点，当你得到其中一种部门的支持时，这个部门可以协助你变化采购的流程。竞争剧烈的项目一般会在客户内部导致分裂，这是你获得定单的机会。

1997 年，全国各个移动局都要建设漫游计费结算中心。一般省局的计费中心和信息中心负责这个项目。在西部的一种省，一位销售代表已经在客户的内部酝酿和系统设计阶段做了大量的工作，主管项目的副局长，计费中心的主任和信息中心的大多数工程师都支持他，公司处在领先的位置。这时，此外一家公司通过上层的关系介入这个项目中。这家后来的公司正在赞助当年的世界杯足球赛，邀请了诸多电信局的局长和主管去参观世界杯的信息系统。省局的重要领导也应邀参观了信息系统，固然也顺便参观了世界杯的比赛。

局长回来后来，后来的这家公司的销售代表立即就跟了过来。计费的项目已经进入了评估和比较阶段，在计费中心和信息中心几乎没有人支持这家公司。局长很犯难，一方面心里一定要这家请他去看世界杯的公司赢，另一方面下面人又坚决反对。局长思量了一会，想出了一种妙招。

在项目的回报会上，局长忽然做出了决定：这个项目是关系到全省移动通信发展的大事，因此这个项目的决定应当通过党委会决定。这样一来，信息中心主任和计费中心主任由于级别不够，参与这个项目的只有主管计费的副局长可以参与。在党委会中，局长，分管人事和基建等方面的副局长和工会主席都参与了。局长在会上拍板选定他想选的公司，副局长也没有措施。局长快刀斩乱麻，不久就签了合同。

由于没有做好前期的设计和方案，这个项目后来出了不少的问题。将项目做砸，这个公司也因此丢失了不少市场。但是，从销售技巧上来讲，这家公司是做得很高明。他们成功地运用局长的支持，变化了采购流程，使得本来不利的局面转变过来。

迟延方略：如果销售代表的确没有机会目前赢取定单，可以告诉客户，如果过一段时间采购，客户可以得到更多的利益。这样客户往往乐意等待新产品和新建议。INTEL 的 CPU 已经形成规律：每隔一段时间就会降价。某些个人电脑公司的销售代表常常运用这一点使客户的采购慢下来。销售代表一般告诉客户：如果你晚一点买，INTEL 就要降价，CPU 的降价幅度有百分之四十。客户一般都会考虑这一点，如果不是非常急于采购，客户都会听从销售代表的建议。这时，销售代表就成功赢得一两周的时机。这个时间足够优秀的销售代表搬回劣势了。

双赢方略：除了产品之外还可以向客户提供其他的协助，销售代表可以借助这方面的优势赢取客户的定单。例如，戴尔有全国最成功的电话销售和服务中心，对于银行和电信客户服务中心，戴尔的销售代表可以调动公司客户服务中心的专家向客户提供建议，邀请客户参观客户服务中心。这些资源对销售代表也许很容易，但对于客户也许非常核心。

客户内部的“政治”因素也是决定输赢的核心。销售代表需要清晰地理解客户之间的关系，客户内部的计划和流程，由于这些因素会对销售导致决定性的影响。在竞争剧烈的状况下，成果往往取决于客户之间平衡的成果。这时，销售代表能否胜出的核心就在于有无掌握客户内部的“政治”因素。如果销售代表与《上海晨报》的信息中心韦主任建立了良好的联系，并请他参观了工厂，参与过产品展会。虽然有了良好的互信关系，但是到了最后的关头，韦主任调离了报社，这时这个项目就会由于韦主任的调动受到影响。

第六节 赢取定单

案例 21：拍板

在竞争中，销售代表获得了绝对的优势，但是竞争对手还在旁边虎视眈眈。怎么能促使客户尽快决定？

（上接案例 20）

由于处在优势的地位，销售代表采用了直接迈进的方略。真正做出最后采购决定的人是《上海晨报》的黎社长，为了促使黎社长尽快做出决定，销售代表和经理一起去拜访黎社长。拜访之前，销售代表通过传真与《上海晨报》的办公室约好了会面时间。目前销售代表和经理来到了黎社长的办公室外，黎社长请进入门。通过寒暄之后，销售代表直奔主题：

“黎社长，《上海晨报》的采编系统将成为全国报业最先进的系统之一，这个系统可以提高报社的出版的时效性，为《上海晨报》成为华东地区发行量最大的报纸奠定基础。目前您就要做出采购决定了，您对厂家有什么盼望吗？”

“这个项目对我们的战略发展很重要。我们将要扩展我们的版面，增长彩色版面，提高新闻见报的速度。我但愿我们的发行量可以进入全国的前五名。这次建立的计算机系统要可以支撑我们的迅速发展。”

“我们公司已经参与了这个项目的需求分析、方案设计和投标，我们觉得您的业务需求对计算机系统的规定重要是：第一、可用性，记者配备的笔记本电脑都应当具有极高的可用性，这是报社每周七天，每天 24 小时的工作规定决定的；第二、可扩充性，由于报社在近来一两年的高速发展，需要解决的数据量会迅速增长。同步，考虑到计算机系统的性能价格比不断提高，我们的方案既可以满足您后来升级的规定，尽量保护您目前的投资；第三、服务，自从我们公司进入中国后，给中国计算机产业的服务带来了新的模式，我们的特点重要有统一的免费电话技术支持，三年内的第二日上门服务，覆盖全国两千多种城县的服务网络。在这份调查中，我们公司在上述几种方面的服务都名列第一。我相信我们的方案可以满足您的规定。到目前为止，我们已经向韦主任提交了建议书，请问黎社长对我们的建议书尚有什么规定吗？”

“这次，我们向三家公司发出了需求书，小韦已经将你们的建议书和他们做的厂家的比较交给我了，你们三家各有优势和局限性。”

“请问我们哪里让您觉得不满意呢？”

“一种是价格因素，你们的价格是最贵的，第二、你们和我们的软件开发商是第一次合伙，我们紧张你们之间的配合。”

“有关第二点，我很赞同您的初衷，与软件开发商的合伙是保证项目顺利实行的重要因素。请您不要紧张这一点，我们已经在我们的 ASC 中心做了测试，无论从理论上还是从经验上，我们均有充足的信心。至于第一点，报社的计算机系统关系到能否支撑报社的高速发展，我们方案中的配备高于我们的竞争对手是我们价格略高的因素。我们的配备是支撑报社应用系统所必须的。《上海晨报》是一种有影响的报社，如果您目前拟定使用我们公司的产品，我可以立即打电话给我们中国区总经理，在价格方面看看有无降价的空间。”

“这样吧，我再和采购部，财务部和信息中心开个会，你也与公司联系一下，一种小时后，我们再来谈。”

一种小时后，你赢得了这个定单。

赢取定单的核心在于得到决策人的承诺。销售代表如果继续去拜访韦主任，韦主任只能等待黎社长的决定。在这个项目中，韦主任只是项目的影响者。在整个销售过程中，销售代表必须尽快找出谁是最后做出决定的人，想措施得到他的承认。在政府机关，国营公司，这个做决定的人一般是这个单位的一把手（如果不想管，也许是其别人）。越早与客户的决策人建立互信的关系，销售代表越有机会减少风险。

同步，销售代表要注意决策者和影响者之间的关系。在这个项目中，韦主任（或者没有浮现的财务处）是项目的影响者。客户内部之间的联系是一定强于与厂家之间的联系。客户在采购之后还要长期相处，如果黎社长选了你，韦主任一定不会反对。同样，黎社长也要倾听韦主任的建议，毕竟这个系统的建设还要

依赖韦主任。有的时候，影响决策的人和决策者的立场并不完全相似。销售代表应当察觉这种不同，争取在自己方案中同步考虑不同的规定。在进行销售时，销售代表应当根据不同的立场进行销售。

第七节 跟进

案例 22：音乐

笔记本的定单虽然赢了，但是客户尚有更大的定单和零散的采购。怎么可以趁热打铁与客户建立长期的伙伴关系？

（上接案例 21）

三周过去了，产品已经运送到《上海晨报》，安装和调试一切顺利。在安装结束后正式运营的前一种晚上，销售代表请客户所有的参与这个项目的人一起庆祝了一下。大家一起吃饭，喝酒，玩得不久乐。第二天，销售代表专门拜访了黎社长。

“黎社长，昨天我们的系统已经安装调试完毕了，虽然在这个过程中有某些小的问题，但我们都竭力解决了，我们尚有什么能做的呢？”

“韦主任已经告诉了我，他们对你们的服务比较满意。你看，我已经用你们的笔记本了，但是这个笔记本电脑配的是 CD_ROM，可以帮我换成 DVD 吗？我们可以将差价补给你们。”

“应当问题不大，我把这件事记下来，然后给您答复。黎社长，您非常忙，您有任何事情都可以随时打电话给我，如果您没有其他事，我就不占用您的时间了。”

“好吧，再会。”

“再会。”

销售代表回到办公室，与公司确认了 CD_ROM 升级到 DVD 的费用，然后致电给韦主任，告诉了黎社长的规定，韦主任固然也很支持。第二天，韦主任协助销售代表办完财务手续，销售代表和工程师一起到黎社长的办公室将 CD_ROM 升级到 DVD。销售代表懂得黎社长很喜欢古典音乐，便特地带了一套维也纳新年音乐会的碟送给黎社长。

最后，销售代表写了一封信给黎社长，一方面对黎社长选定自己公司的产品表达感谢，然后论述了自己公司成功的安装过程并告诉他 DVD 升级已经完毕。最后，销售代表在信中表达，如果需要协助，他乐意随时效劳。

满意的老客户是销售代表最珍贵的财富。作为成功的销售代表，应当拥有一批稳固的客户群，向一种快乐的老客户销售比向一种新客户销售要简朴得多。对于向老客户的销售，销售代表有三个有利的方面：第一是销售代表不需要花那么多时间了，由于在对新客户进行销售时，诸多时间用于销售代表与客户之间的互相理解和熟悉上，例如销售代表要理解客户的需求，客户要理解供应商的背景、产品、报价方式等等。对于满意的老客户，销售代表已经与客户建立了互信的关系，往往一种电话就可以拟定一种定单。第二是减少销售费用。例如，在进入新客户时，销售代表常常请重要的客户去公司参观并承担交通和住宿的费用。客户可以亲临公司理解公司的全面的状况，在整个参观的两三天里，销售代表可以与客户建立良好的关系，这一般会花掉不少的时间和费用。客户已经购买自己公司的产品并很满意时，客户就会反复采购，客户成为了老客户，销售代表也不需要再次请他去参观了。同样的道理，对于老客户，销售代表在其他商务活动中的费用也可以节省下来。第三、胜率。胜率是指销售代表胜出定单与所做的所有定单的比例。从长期讲，胜率高的销售代表业绩一定很突出，由于他们更容易分派时间和资源。特别对于老客户的小定单，销售代表几乎都可以轻松胜出。这些零散的小定单加起来可一点都不少，并且有更好的利润。优秀的销售代表的小定单的销售额可以占总销售额的百分之四十、利润却能占到百分之六十以上。

老客户背后存在大量的新客户。省时、省费用和高胜率只是老客户给销售代表带来的一部分好处。老客户还可以变成销售代表开拓客户的资源。每个客户均有一种圈子并对这个圈子产生影响。例如，《上海晨报》的信息中心主任也许与上海其他报社的信息中心主任常常在一起开会，互相共享经验。如果韦主任对一位销售代表不满意，他会把不满意的地方讲出去，反之也是这样。徐徐地，在这个圈子内会形成对这家公司的口碑，这决定了这家公司在这个客户群中的市场份额。当销售代表开始运用客户之间的影响赢取定单的时候，阐明这个销售代表已经成长起来了。

跟进阶段是建立互信的最佳时机。在销售的六个阶段里，最容易与客户建立互信联系的阶段就是在跟进阶段。在签定合同之前，客户应当对销售代表和公司印象较好，否则就不会签合同了。开始使客户不满是从客户的安装和实行开始的，这时客户开始等待销售代表兑目前销售中的承诺了。如果销售代表的交付超过你的承诺，客户会记在心里。如果销售代表拿到定单后高高兴兴地走了，客户遇到了困难也不现身，销售代表就再也不能在这个客户身上拿到定单了。如果这个客户下次又要采购，销售代表再去推销，客户会一脚将他踢出门口。

在客户的实行和安装阶段，客户的心态已经变化，发生变化的瞬间就是签定合同的刹那。此前，客户是将销售代表当作其中一种供应商的代表，从这一刻起，客户将把销售代表看作合作伙伴。随着客户心态的变化，客户自然而然地放弃了对销售代表提防的心理。销售代表应当运用这个时间去弥补此前没有照顾到的地方。这个阶段，销售代表一定要去拜访在采购中反对自己的人，理解他们为什么这样做，并设法解决他们的顾虑。去拜访那些级别很高、此前没有能接触到的客户，询问他们有什么规定，并竭力去满足他们的规定。固然，销售代表还应当拜访支持自己的客户，向他们表达感谢，询问他们自己尚有哪些地方需要改善。优秀的销售代表一旦打进一种客户就再也不给自己的竞争对手留下机会。

顽强的竞争对手失去定单后只是临时退却，他们将隐匿于黑暗之中档待机会。一旦产品质量、安装实行或者服务浮现问题，竞争对手就会趁虚而入争夺这个客户。可惜的是没有任何产品或者服务可以使客户百分之百满意。这样就会给竞争对手趁虚而入留下了机会。其实产品和服务浮现问题是难免的事情，客户心里都懂得这一点，这时客户就要看厂家的技术支持和服务了。如果销售代表不去跟踪客户的反映，就等于给竞争对手发明进入自己客户的机会。

1999年的一天，一家计算机公司的销售代表接到一种重要客户的总工程师的电话，说其香港分部的电脑出了问题，让销售代表尽快解决。这个总工程师是非常重要的客户，是机构内采购的决策人，年轻并且有作为，很少与厂家打交道，这次积极打电话一定是阐明问题很严重。销售代表答应客户第二天上午十点此前去见总工。

时间已经是下午五点了，销售代表立即打电话到客户服务中心要来客户的服务记录，发现客户已经从香港那边投诉过来了，并且公司已经上门进行了维修。第一次没有解决问题之后，公司又从国外请了一种专家来到客户现场，维修的工程师判断是客户的电脑需要升级。客户并不批准维修工程师的观点，由于此前采购的电脑配备更低也没有问题。因此香港分部的客户就将问题反映到总部。销售代表也判断不出究竟因素在哪里，但是维修的工程师告诉销售代表只要客户肯升级内存，问题就一定可以解决。销售代表又打电话到香港的客户那里，询问了状况。销售代表与有关的人约好第二天十点三十举办一种电话会议。

销售代表将维修记录都准备好，计算好需要升级的费用之后才离开了公司。第二天，销售代表准时来到客户的办公室。总工刚简介完状况，销售代表将维修记录拿了出来，并简朴简介了己方的观点以及与香港分部之间的分歧。接着，销售代表与客户服务中心的维修工程师、客户的香港分部一起通过电话讨论了状况。客户服务中心的工程师和与客户分部之间对于谁应当承担责任还是存在分歧，但是客户服务中心承诺：只要升级内存，问题就一定可以解决。总工始终仔细地听着，几乎没有插话。电话会议一结束，他就向销售代表询问升级的费用，销售代表拿出准备好的报价递给他。总工扫了一眼数字，简朴确认了一下，立即表达他们乐意即刻升级电脑。

后来，客户告诉销售代表：“出问题是难免的，并且有时很难弄清晰因素和责任。本来我是请你来讨论维修问题的，没想到你已经将问题弄清晰了。我看到你们很认真并且效率很高，态度可嘉。因此我就很痛快地批准支付升级费用了。并且升级费用非常合理和公道。”客户对这家公司的服务赞不绝口，始终在使用他们的电脑。

客户的体验决定了客户的满意限度。客户的体验是指客户与厂家的人员接触或者使用厂家产品时的感觉，这种体验不是逻辑的或者可以用数字来衡量的。客户的满意限度取决于客户的体验，例如销售代表与否诚实，与否认认真，与否则守时，与否则尊重客户等等。提高客户体验不仅仅是销售代表的职责，每一种公司也应当把它做为头等大事，成功的公司基于满意的客户群。

销售代表毕竟是销售代表，而不是提供技术支持和服务的工程师，销售代表不是专门来解决售后服务问题的。销售代表与否介入的判断原则是：这件事与否影响到下一步的销售。销售代表在一种状况下一定要介入：客户高层关注的至关紧要的问题。一般每个公司均有专门的安装和售后服务部门，一般的售后服务和安装还是应当由这些部门来承当。销售代表往往扮演协调者的作用：掌握状况，及时向客户通报。

第八节 失败之后

案例 23：眼泪

销售代表将一年的时间都花在一种定单上，连大多数客户都觉得会选择她的方案。在开标之日，宣读的中标厂家竟是此外一家公司。这个成果太出乎预料，她控制不住自己的情绪，在会议室里哭了起来，声音越来越大。会议室中的近百个客户和厂家的代表都不知所措。

一种新加入公司的销售代表刚上班，她的直接经理就让她负责一种银行的总部。她在新员工培训之后就立即与客户接触。客户那时没有采购计划，但客户据说国外的同行已经开始实验网上银行并看到诸多这样的报道。银行的高层觉得网上银行是一种重要的趋势。信息中心开始研究，但由于缺少资料，进展缓慢。

销售代表通过邮件与美国的同事联系，终于找到了在美国的案例。她将资料打印出来交给银行的客户。信息中心主任仔细研究了这些资料，觉得这是一种大有潜力的应用，便打报告上去。管理层也很兴奋，让信息中心立即立项，并争取在其他银行之前一方面推出这项服务。

信息中心立即行动起来，根据销售代表提供的资料来设计方案。客户立即遇到很大的问题，国内的银行系统与美国的完全不同，数据格式也不同。项目波及到应用软件、数据库、网络、存储系统和服务器，信息中心对于方案没有把握。最后，解决这个问题的是这位销售代表，她专门从美国请来了我司设计过网上银行的顾问。美国的顾问在国内呆了一种月，协助客户设计方案。销售代表虽然不懂，但是她总是与客户在一起。客户开会时，她就去买饮料。客户晚上加班，她就给客户定晚餐。客户获得了进展，她就与客户一起去庆祝。一种月后，方案终于出来了。分管项目的副行长非常快乐，请大家一起会餐来庆祝。信息中心的工程师们已经将销售代表当成可爱的小妹妹，销售代表和美国的顾问也一起参与了。当晚每个人都玩得很尽兴，大醉而归。

按照规定，所有的采购必须采用招标的形式。信息中心将方案做成招标书，计划好日期，准备招标。这个定单不会故意外，信息中心的工程师和主任已经将她看作外人，他们已经是最佳的朋友，每周都在一起聚会。分管的副行长主抓这个项目，对于销售代表的协助也非常感谢。

这个标涉及了诸多产品，软件开发商，数据库，系统集成，服务器，台式电脑和网络设备。其中最重要的是服务器，也是销售代表的公司投的部分。

由于从头到尾参与了方案的设计，方案不久就做完了。为了保证采购、实行和安装不出问题，信息中心的工程师们每天和销售代表的工程师一起做标书。不久，一份高质量的投标书就完毕了。

标书交上去了，客户都汇集到一种秘密的宾馆讨论标书。按照惯例，参与谈判和交流的人不参与决策，他们将评比报告完毕交给决策小组。决策小组由客户的正行长领导，涉及分管信息的副行长和分管业务的副行长，此外还涉及了总工和计划处的处长。

开标的时间终于到了，距离当时项目的酝酿已经将近一年。开标由行长主持，近百名厂家的代表、银行的工程师和有关人员坐在台下。银行的重要领导在主席台上。

行长一方面对厂家的代表表达感谢，然后逐个标宣读成果。会场非常沉寂，大家都认真听着成果。这位销售代表也在其中，今天她非常快乐，由于这是她做的第一种项目，她一年的时间都花进去了，终于要收获了。这个项目很重要，公司的有关人员也都来了，她的经理，经理的经理都坐在她的身旁。行长宣读到服务器时，她不能相信她的耳朵，最后中标的不是她的公司！

她的大脑一片空白，其他的内容都没有听进去。当她明白自己已经失去这个定单时，她的眼泪一滴一滴地掉了下来。旁边的经理发现了她的失态，在她耳边讲：“没关系，后来我们尚有机会。”

她抬起头，发现周边的人都在看她。银行的工程师似乎也不相信宣布的成果，朝她望过来。她告诉自己不要哭，但是她控制不住自己的眼泪，哭声也传了出来。

主席台上正在宣读中标成果的行长清晰地听到了声响。昨天，是他拍板选了此外一家公司。分管技术的副行长坚决反对，表达如果选了其他公司，他不保证这个项目的成功。行长建议决策小组举手表决的措施，最后选择还是选了另一家。行长其实也有不为别人理解的苦衷，上面打过电话，他没有措施。行长看了一眼台下，听众的注意力都被那个哭泣的女孩吸引了。他轻咳一声继续读下去。

成果宣布了，下面是签合同的典礼。没有中标的厂家默默离开了会场，银行的工程师们和她的同事都聚在她的身边安慰她。她的经理也过来了，说到：“我们这样大的公司，输个项目没关系。我们走吧。”

她站起来，忍着自己的眼泪和每一种工程师握手，接着是信息中心的主任和其他所有她结识的客户，向他们表达感谢。银行的客户们都没有走开，等待着她的到来。与每个人打过招呼后来，她的眼泪已经干了，她走向主席台。她的主管想挡她的时候，但她已经来到副行长的身边。

“谢谢您，行长。我们没有被选上，不能为您的项目服务了。”

“哎，上面的决定。”

“没关系。虽然这次不能合伙，但一定尚有机会。我走了，再会。”

“再会。”

她离开副行长那里，刚好遇到行长的目光，就点了一下头，向门口走去。

“等一下。”行长叫住了她。

“行长，您好。刚刚真是对不起，我也不懂得自己怎么会控制不住。”

“你负责我们银行？”

“对。”

“你先不要走，等合同签完，你来一下我的办公室。”

她不懂得行长为什么找她，其他同事们都离开了。她、经理和公司的总经理一起在行长门口等待。大概一种小时后来，行长回来了，身旁跟着负责计划的处长。打了招呼后来，几种人一起进入办公室。

总经理一方面表达歉意：“我们的销售代表没有经验，请您原谅。”

行长仔细地询问了一遍她与银行信息中心一起做过的工作。然后转向处长：“我们今年尚有什么采购计

划。我们来看一看。”

不久，她签了此外一种大定单，销售额比第一种还大。

做了销售代表就要准备面对失败，怎么面对失败？对于销售代表，失败是一种绝佳的重新开始的机会。在遭遇失败时，销售代表应当遵循下面的原则：

第一，客户总是对的。销售代表输了定单时应当具有认赌服输的精神，不应指责客户的不公平。销售竞争本来就是残酷的，客户有权做出自己的选择。采用极端的措施是无能的体现，上诉、写信投诉都不能挽回失败，这样只能使客户永远与自己辞别。固然如果销售代表发现竞争对手有非法的不合法行为，另当别论。从厂家的角度有时不能完全理解客户的采购心理，因此销售代表觉得不公平并不表达这个采购就真的不公平。并且世界自身就是不公平的，采购自身也是不公平的。虽然客户的决定真的不公平，销售代表也不能责怪客户。

第二，立即拜访客户。“胜负兵家常事”，销售也是同样，没有历来不输的销售代表。如果销售代表做了诸多工作，最后还是丢失了定单，这时客户在内心中会觉得有负于这个销售代表。如果继续努力，销售代表将产品卖进去的机会会由于此前的失败而大增。这个时候放弃客户是最不划算的。这就象农民开垦出了一片荒地，播种的季节已通过去，农民不会放弃这块耕耘好的土地，当时节来到的时候就可以重新耕种进行收获了。输了定单后，销售代表应立即拜访客户，询问败北的因素，并表达还是但愿有机会向客户提供服务。如果销售代表有运气的话，客户善心一发，就象案例中同样，将获得此外一种项目。

为什么立即拜访客户呢？由于客户的人情味。中国人比西方人有人情味，西方人往往考虑的是制度，中国人更看重人与人之间的感情。在国内，几乎每个客户采购时不会只买一家的产品，他们往往选择几家供应商。哪家体现好，客户就多采购某些。因此，只要销售代表对自己的产品有信心，输了也没有关系。从哪里跌倒就从哪里爬起来，最后会得到客户的青睐。在案例中，行长由于上面的压力选择了另一家公司，但他注意到了销售代表与银行的工作人员建立了互信的关系。他立即找来负责计划的处长，看看近来有无其他的机会。

第三，关注下一种定单。在案例中，行长心中明白自己欠销售代表一种人情，因此行长立即将一种定单交给这个销售代表。这是一种特殊的例子，在大多数状况下，销售代表需要重新去打下一种定单，但是销售代表在输掉的定单中已经清清楚楚地理解了客户的资料，并与诸多重要的客户建立了互信的关系。这样销售代表在下一次竞争中已经占据了领先的地位。当销售代表发现自己要输掉定单时候，就要考虑怎么可以补偿这个失去的定单，最佳的着眼点就是下一种定单。

第四章 八种武器

前言 销售活动的目的和八种销售活动

销售就是要使客户采购自己的产品，但是销售常常不那么顺利。是什么因素制止客户的采购呢？一般有四种因素：不需要，不理解，不相信和不快乐。只有理解客户不采购自己产品的真正因素，才干找到销售的对策。

不需要是指客户没有发现采购这个产品的必要性。对于大型机构的客户，也许是有一部分客户觉得没有必要采购并且觉得不需要采购的客户意见占据主导地位。那位打算采购空调的家庭主妇觉得需要采购，但是丈夫觉得没必要买空调，买一种电风扇就可以了，也许这位主妇就会放弃买空调的打算。

不理解是指客户不拟定这种产品与否可以满足自己的需求。客户要决定买什么样的产品之前，需要理解这个产品，涉及产品的规格、功能、服务和支持条件、运送和安装承诺等等，有时客户还想通过理解厂家生产的状况来判断产品的质量。理解这些状况的渠道一般涉及朋友简介、厂家的广告宣传和商店的产品简介等。

不相信是指客户不相信所听到销售人员的简介。厂家固然要宣传自己的产品和服务，但是客户与否相信呢？目前的电视和广播里布满了多种广告，例如，脑白金打出的广告是“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”。有某些消费者会相信，有某些不会相信。

不快乐是老客户才会有状况。每个消费者都会不断地消耗并购买多种各样的产品，采购周期短的如蔬菜和水果，几乎每天都要去采购，周期长的如汽车和房子，也许几十年才购买一次。无论周期有多长，上一次的使用的体验都会影响下一次的采购。如果在第一次的使用中，消费者并不满意，下一次就很可能不再采购同样的产品甚至同一厂家的任何产品。有时这种情绪甚至会蔓延到整个区域，例如 1999 年的山西假酒不仅使消费者不买这些假酒厂家的产品，他们甚至开始抵制其他没有生产和经营假酒的山西酒厂。

导致客户不买产品的因素是这四种，那么销售活动就要解决这些问题，解决这些问题也就是销售活动的目的。针对客户的不需要，销售团队要使得客户从不需要转变到需要，一方面要理解客户的实际状况，之后才可以寻找机会来说服客户。针对客户的不理解，销售团队要根据客户的实际状况，简介自己的产品和服务，使得客户意识到这种产品为自己带来的价值和益处。针对客户的不信任，销售团队要与客户建立互信的关系。对于客户使用中的任何问题，销售团队要与服务支持部门一起来解决客户的问题，避免给客户留下不快乐的经历。这样理解客户状况、简介并说服客户、建立互信关系和解决客户难题就是销售活动的四个目的。下面的表格中将制止客户采购的因素与销售的目的相应出来。

制止客户采购的因素	销售活动的目的	衡量的指标和代价
不需要	理解客户需求	覆盖的数量
不理解	简介并说服客户	覆盖的级别
不相信	建立互信关系	费用和时间
不快乐	解决客户难题	

安排销售活动还需要考虑销售活动覆盖的客户数量和类型。数量指一次销售活动中覆盖的客户的数目，类型是指销售活动中覆盖的客户是六类客户的哪几种。针对不同的客户类型，销售活动的安排应当有所不同。销售活动的代价涉及时间和费用两个因素。

八种武器就是八种销售活动的总称。在《上海晨报》的案例中，销售代表用了哪几种措施接触客户？在计划和准备阶段通过电话商定拜访计划；运用展会和技术交流开始接触客户；在理解客户需求阶段邀请韦主任打网球；借给韦主任的笔记本样品以及上门拜访，在跟进阶段赠给黎社长的音乐光盘。每次与客户的接触中，由于处在不同的阶段，销售代表有多种各样的销售活动。超级销售代表懂得发明和运用多种场景进行销售。一般销售代表有八种情景来进行销售：展会、技术交流、电话拜访、登门拜访、测试和提供样品、赠品、商务活动、参观考察，这就是销售代表的八种武器。

对于六类不同的客户，销售代表应当采用不同的销售方式。对于客户的高层行政主管，销售代表一般采用上门的措施；对于广大的技术工程师，销售代表采用技术交流的方式。在下面的表格中，列出了对不同客户应当采用不同的措施。销售代表要根据实际的状况做出判断，状况并非一成不变的。

销售活动	高层主管	使用部门管理层	使用者	技术部门管理层	技术工程师	采购和财务
展会		√	√	√	√	
技术交流		√	√	√	√	
电话拜访			√		√	
登门拜访	√	√		√		√
测试和样品				√	√	

赠品	√	√	√	√	√	√
商务活动	√	√		√		√
参观考察	√	√		√		

第一节 展会

案例 24：我来了

销售代表进入新市场的时候，使用什么措施可以在最短的时间内找到最多的客户？当销售代表已经占据一种市场并有大量的客户，用什么措施可以维持和这些客户的关系而又不耽误诸多的销售时间？

当销售队伍进入一种新的市场时，最常用的措施就是展会。销售代表应当定期与市场部开会来理解市场活动的安排，看看市场部有什么计划可以配合销售的进展。

，我带领的销售团队开始大规模开拓河南和山东的业务，在我的祈求下，市场部在新销售季度开始的时候协助我们在河南和山东举办了展会。

一方面我们列出了需要重点进入的客户，涉及金融、邮电、电力、政府、公安、税务和交通等七个行业。然后每个销售代表开始寻找并列出每个行业的客户资料。在展会前一个月，销售代表们就开始拜访这些客户，邀请他们参与展会。更为重要的是，在登门拜访或者通电话时，销售代表找到了更多的重要客户。我们列出了大概一百五十个人的名单，将它交给市场部。市场部的电话中心一种一种地打电话给挑出的客户，确认他们与否可以参与展会。得到确认后，市场部直接从公司寄请柬给客户。我们挑选出了二十个左右的非常重要的客户，他们全是管理层和高层主管，这些 VIP 是销售代表要特别照顾的对象。

展会当天，我们在举办展会的宾馆大堂等待客户的到来。由于这次是与许多客户第一次接触，我们的内容是公司商业模式简介，产品简介、技术支持和服务简介。展会在中间有二十分钟的休息，我们与客户一边喝咖啡，一边互相结识和交谈。

最后的内容是请客户填写反馈表，以便销售代表们可以得到客户的反馈和需求。结束后来，向客户提供自助餐，我们每个人坐在不同的桌子的座位上，以保证客户后来可以叫出每一位销售代表的名字。郑州和济南两次展会的费用大概为六万元，销售代表发现了大量的销售机会。更重要的是我们已经告诉几乎所有的潜在客户：我们来了。

会议之后，根据客户的反馈表，我们列出了值得拜访的客户，然后打电话理解客户状况并商定上门拜访的时间。不到一种季度，销售代表们几乎联系上了所有的重要客户，并且从中找到了不少销售机会。

进入新市场的好措施

展会是进入新市场的最佳的方式，展会的益处有：一方面邀请客户参与展会可以给销售代表提供与客户相识的机会；另一方面，在一种展会中，一般可以邀请上百个客户，销售代表可以大量结识新客户。如果展会的名额有限，销售代表在每次展会时应当争取更多的名额。展会杰出的简介和演示可以给客户全面、生动地简介公司，由于在在展会上可以邀请最佳的演讲者来简介公司的状况。

1999 年，IBM 的深蓝计算机击败了国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫，上演了精彩的人机大战。设计小组的重要成员是两个华人工程师。比赛结束后来，IBM 不失时机地举办了展会，设计程序的小组在全球的重要都市简介世界最强大的计算机系统，北京是其中一站。

IBM 的一位销售代表当时正在向电信局销售这种高性能的计算机系统。他申请到几种邀请客户的名额，请了外地的一种电信局客户来参与。深蓝小组的工程师是顶尖的技术人员，在展会中，他们绘声绘色地简介了比赛场景，并简介了这种深蓝计算机。中间休息的时候，销售代表邀请客户与他们见了面，一起合影。客户回去后来毫不踌躇地选择了 IBM 的深蓝。

诸多公司有诸多较好的产品，如果客户不理解，客户就不会购买。除了要产品设计好，销售代表将产品的好处简介清晰也是很重要的。

运用反馈表收集客户资料

在展会上，销售代表以设计反馈表来达到理解客户资料的目的。从反馈表中，销售代表可以得到客户的姓名、电话、通信地址、产品安装状况和客户的采购计划以及客户的建议和评价。通过度析这些资料，销售代表可以从中找到销售机会。下面表格是一种典型的反馈表，销售代表可以根据自己的需要加入自己的内容。

反馈表(地点，日期)

姓名	单位	电话	传真	MAIL	职务
邮编	通信地址				

请您填写如下的内容，以便我们更好地向您提供服务：

1，您的单位重要有哪些信息系统的应用：

- (1)
- (2)
- (3)

- 2, 您使用哪些厂家的产品:
- | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| ☐ IBM | ☐ HP | ☐ Compaq |
| ☐ Dell | ☐ 联想 | ☐ 方正 |
- 其他:
- 3, 你对我们的哪些产品有爱好
- | | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ☐ 笔记本 | ☐ 服务器 | ☐ 台式机 | ☐ 工作站 |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
- 4, 我们与否继续给您寄资料?
- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| ☐ 是 | ☐ 否 |
|----------------------------|----------------------------|
- 5, 您但愿我们近来和您联系吗?
- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| ☐ 是 | ☐ 否 |
|----------------------------|----------------------------|
- 6, 您对我们有什么建议吗?

销售代表不能将展会开成神仙大会: 大家开完会, 一起吃完饭, 领了礼物, 拍拍屁股就走了。销售代表应当从反馈表中分析哪些客户值得登门拜访。展会结束后, 立即致电给这些客户商定下一步行动。

树立形象, 建立互信

展会是一种树立形象并让客户信服公司的产品或者服务的非常好的机会, 效果远远超过销售代表最常用的登门拜访。登门拜访中销售代表与客户接触的时间一般在半个小时左右, 销售代表一般只有十几分钟的时间来简介公司。在十几分钟里, 销售代表只能口头向客户简介, 很难运用投影机或者笔记本电脑的协助向客户阐明, 并且在登门拜访时也很难专门设立演示环境让客户亲手操作。在展会中, 情形就完全不同了: 使客户放下手中的工作来参与展会的一系列活动, 从而可以占用客户半天完整的时间。销售代表可以邀请最佳的讲演者向客户简介。

展会特别适合在销售六个阶段中的计划准备阶段和开场阶段。根据活动层次的不同, 销售代表应当谨慎选择客户。不同的展会有不同的主题, 对于不同的主题, 销售代表应当邀请不同的客户。在展会之前, 销售代表就应当明确这个活动是针对什么客户的。例如产品的展会适合那些技术工程师; 行业解决方案的研讨会适合邀请使用部门的管理层等。

在展会中, 销售代表有三个时段可以接触客户, 这是建立互信关系的好时机: 第一种阶段是客户进行登记的阶段, 在这个时候销售代表要非常小心, 参与展会的客户非常多, 销售代表也许会忽视某些老朋友或者重要的客户。销售代表应对的地分派人手, 保证每一种客户都得到接待。在这个时候不是和客户长篇大论的时机, 应将他们引导到他们的座位, 赶紧留意下一种客户。一般展会的中间有二十分钟左右的休息时间, 这是销售代表和客户相处的第二个阶段。在这个阶段, 客户可以一边看演示一边享用咖啡。销售代表也可以品着茶和重要的客户轻松地聊一聊。第三个机会是在午餐时, 这时销售代表应当找到最重要的客户, 与他们坐在一桌, 好好地照顾他们。通过这次展会, 当再去拜访这个客户时, 他一定不会拒之不理了。不要在展会只聊公事, 可以谈谈球赛, 客户爱好的运动。销售代表不能一见客户就推销, 客户也需要朋友和放松。

覆盖客户的级别和数量

展会可以覆盖大量客户。除了广告宣传, 一次可以覆盖一百个以上客户的销售活动只有展会了, 并且展会往往不只一站, 在巡回的展会中可以覆盖更多的客户。在展会中, 销售代表应当邀请有潜在购买需求的客户, 这些客户将带来销售额。销售代表还可以运用展会来维持老客户的关系。对于客户中的为数众多的使用者和技术工程师, 他们的体验最后会影响客户高层的决定。由于数量的因素, 销售代表不也许直接与每个人打交道, 展会就是一种用来覆盖他们的机会。因此, 销售代表可以举办主题性的展会来解决这个问题。

销售代表也可以在展会中向高层客户销售。在一种一般的展会中, 销售代表往往可以请到管理层的客户、技术人员和广大使用者, 一般不容易请到高层主管。其实, 展会也可以较好地服务于级别很高的客户。

迈克尔戴尔非常乐意倾听客户的声音，他每次来到中国一定要与中国的客户会面。1998 年终，迈克尔来到中国，他的行程中有两站与客户在一起的活动。这两项活动分别是与二十个重要的客户进行午餐和与大概一百个客户进行的晚宴。销售代表们听到这个活动后来非常兴奋，有几种核心的项目正处在节骨眼上，这是一种千载难逢的好机会可以协助销售（后来发现迈克尔几乎每年都来中国，每次均有这样的活动）。在活动前，销售代表将客户的背景资料都提供应公司内组织活动的同事，特意注明客户的采购计划。

销售代表开始打电话给客户的高层行政主管，邀请他们参与迈克尔的午餐和晚宴。这些局长和老总们也非常快乐，大多数都痛快地答应了。这其中一种电信客户即将采购一大批电脑，竞争地很剧烈。这个公司的老总曾经在美国工作过，讲一口很流利的英语。销售代表将他安排在离迈克尔很近的位置。午餐前，销售代表亲自将请柬带给他，并与他一起来到午餐的地点北京国际俱乐部。

客户们刚到，迈克尔就到了。他入座此前先向大家表达歉意，由于他迟到了几分钟。他上午的行程是拜访国家的一位副总理，迟到的因素是他与国家副总理商定的拜访的时间是四十分钟，在会谈时，副总理对戴尔公司的直销模式非常有爱好，因此拜访延长到了一种半小时。从与副总理的拜访谈起，迈克尔谈到了中国市场的高速发展使得中国成为对于戴尔公司最重要的亚洲国家。

在整个午餐期间，迈克尔几乎一口饭也没有吃，不断地与客户交谈。其中他专门与这个电信的客户谈到了这个定单。他保证自己公司的技术和服务比竞争对手更有优势，祈求客户将这个定单交给自己的公司，客户考虑了一下，当场就答应了。

午餐结束后的一周之内，合同就签了。不久，客户受到迈克尔签名的感谢信，感谢客户对戴尔公司的信任。

上面就是一种成功地运用午餐对客户的高层进行销售的例子。午餐与展会的形式不同但是作用相似。在销售活动中，如果销售代表预期可以请到高级主管，销售代表应当做充足的准备，要找到公司内对等的主管来与其交谈，预定一种来宾室以便这些重要客户得到与其他客户不同的招待。

展会是非常经济的销售方式。销售代表只要找到要请的客户就好了，市场部会协助销售代表准备展会的工作。销售代表的重点是在会场上照顾客户。只需要某些准备的时间和一天以内的展会时间，销售代表就覆盖上百个客户，在时间上非常划算。一种展会可以花掉几万元，也可以只耗费数千元（不涉及机票和酒店的费用），平均到每个客户身上并不多。销售代表如果通过拜访去结识这些客户，如果每天销售代表拜访四个客户，销售代表需要花大概二十五天才干见过一百个左右的客户数量。销售代表的住宿费、出租车费等要花更多的费用。在登门拜访中，让客户听销售代表的长篇大论，效果不见得有多好。销售代表应当善于根据实际状况安排自己的销售活动，使得耗费和销售效果有最佳的成果。

第二节 技术交流

销售代表应当常常在客户的采购设计阶段使用技术交流与客户沟通。在这个阶段，客户需要理解产品的指标来拟定客户的方案，这时销售代表可以在技术交流中播种自己的“种子”，将自己独特的优势加入客户的方案之中。固然，不仅仅在设计阶段，当销售代表有了客户也许会关怀的主题时，就可以做一种技术交流，这样可以发现客户的爱好点在哪里。通过技术交流后的反馈表，销售代表也可以在老客户内发现新的销售机会。

案例 25：九七工程

产品指标比竞争对手低百分之三十、可是价格贵百分之五十。自己的产品性能价格比明显不如重要竞争对手。如果按照正常的流程进行下去，这个销售代表将面对非常不利的状况。有什么措施扭转战场，使他能掌握竞争的优势？

1997 年，中国电信开始建立客户服务系统，俗称“九七工程”，每个都市的电信局都要建立电信客户综合管理系统。在“九七工程”中，IBM 可以提供的产品是服务器和网络设备，服务器的销售额远远多于网络设备，往往是竞争的核心。

电信的客户往往看中服务器的性能，衡量服务器性能的指标是 TPCC 值。当时，IBM 产品的 TPCC 值是 3300 左右，而我们的竞争对手 DEC 的 TPCC 值是 5000 以上。可是 IBM 的价格比 DEC 贵百分之五十。IBM 产品的性能价格比明显不如重要竞争对手。

湖北省邮电管理局邀请 IBM 去做技术交流，为的是要理解各个厂家的产品以便设计方案。如果按照正常的流程进行下去，IBM 将面对非常不利的状况。怎么能在技术交流中使 IBM 掌握竞争的优势？

IBM 的销售代表接到这个项目后，和网络工程师及服务器的工程师一起开会讨论并安排这个技术交流。通过讨论，他们的结论是：一、TPCC 值是在实验室的抱负环境中采用最高配备测试出来的，很难体现实际配备的服务器在客户实际环境中的性能；二、对于服务器，可靠性，可扩充性和服务器是更为重要的指标，但是很遗憾，IBM 在这三个方面并没有很明显的优势；三、会议中在网络方面浮现了较大的分歧，一种方案是推荐一般的 FDDI，另一种是推荐新兴的 ATM 或者 100 兆以太网。

销售代表拟定，客户也非常关怀这个问题，由于当时 ATM 技术和 100 兆以太网刚刚兴起，FDDI 是最稳妥和可靠的选择。销售代表和工程师们判断电信的客户会喜欢新的技术，特别 ATM 技术。当时的学术观点是 ATM 技术是电信互换技术的将来。因此 IBM 将技术交流的重点从服务器转向了 ATM 技术。

果然，IBM 的技术交流引起了客户的强烈的反映，由于此前的每个厂家都在谈服务器、TPCC 值、可靠

性等等，网络方案都是 FDDI。IBM 的技术交流的内容完全不同，并且正是他们最关怀的。IBM 的工程师与客户就这个问题展开了剧烈的讨论，这种讨论已经超过了采购和销售的范畴。这个技术交流只是一种开端，IBM 成功地播下了自己的“种子”：ATM 技术。在这个客户的设计和评估过程中成为一种核心问题。

在客户心目中，IBM 代表了新兴的 ATM 技术，IBM 的竞争对手代表了老式的技术。客户评价了两种方案的优劣，将两种方案交给了局长决策。局长决定了采用 ATM 技术，IBM 赢得了这个定单。事实也证明了 IBM 方案的对的。FDDI 果然不久就退出了市场。如果客户采购了 FDDI，后来的服务和支持都会有很大的困难。

从此，IBM 在“九七工程”中将竞争的焦点转向 ATM 技术与老式技术的竞争，依赖 IBM 在 ATM 方面的优势，赢得了诸多定单。IBM 的切入手段就是进行技术交流，在一次次技术交流中，IBM 说服了一种又一种客户。

没有比技术交流更好的影响客户设计思路的措施了。客户花钱采购的动机往往是客户的战略性行动，因此他们非常注重方案的设计。在上面的案例中，电信部门建设客户服务和管理系统就是当年电信部门工作的重点。在设计阶段，客户非常需要厂家提供专业的建议和解决方案。在 IT 行业，客户需要与应用软件开发商、系统软件厂家、计算机厂家和网络厂家合伙，一起制定出满意的方案。客户需要理解每一种产品的规格和指标，以拟定得到满意的方案。技术交流是最佳的途径，客户一般邀请某些厂家来进行技术交流，客户可以与厂家进行充足的沟通和交流，最后拟定方案。在技术交流中，客户一般采用开放的态度，厂家可以通过简介和讨论，充足地影响客户的设计思路。

除了在客户的设计阶段，在其他阶段也可以进行技术交流，由于客户不仅仅在设计方案的时候才需要厂家的建议。当销售代表已经发现客户的采购需求，客户正处在酝酿和设计阶段，销售代表应当使用技术交流来说服客户。在有了新的产品时，销售代表也可觉得老客户做技术交流，从而发掘老客户的新的采购机会。

通过技术交流说服客户接受的效果超过了展会，由于向客户的简介和与其讨论更有针对性，并且参与技术交流的往往是与采购有关的人员。

在技术交流中，销售代表应当鼓励客户提问来与客户进行沟通来理解客户的需求。销售代表还可以运用中间休息的时候，与客户进行短暂的谈话交流。销售代表不应忘掉运用反馈表来理解客户的想法和采购计划。技术交流中的反馈表应当更明确和更进一步，因此不要套用展会的反馈表。

1997 年，我曾经陪伴某些重要的客户去美国参观，其中有一站是参观 IBM 在亚特兰大的多媒体实验室。在离开中国此前，我通过网络与美国的实验室联系好了行程。达到亚特兰大后，事先预定的一辆加长的林肯将客户和销售代表拉到酒店。酒店是一种汽车酒店，客人以黑人居多，环境很糟糕，大家随便住了一夜。第二天上午换了酒店后，匆匆赶到 IBM 的实验室。通过这样的折腾，客户有某些不快乐。

IBM 的实验室在亚特兰大市郊，周边有美丽的园林。客户进入实验室的时候，就象离开了喧闹的都市，进入了悠闲，空气新鲜的公园。接待客户的女士已经在等候，她将客户引入 IBM 的实验室。一行人沿着小径来到会议室，每一种人的名牌已经摆在座位上，并且座位前均有一种真皮的记事本。让客户想不到的是，每个客户的名字的英文字母居然被做成铜字，印在真皮封面上。在实验室，客户会见了各个方面的专家，看了诸多演示。结束后来，客户对 IBM 赞叹不已。

在这个例子里，客户态度从不满意到满意以至后来离开时赞不绝口。销售代表可以在某些细小的地方为客户发明惊奇，客户的惊喜可以拉近与销售代表之间的关系。从上面的案例中，可以看到，虽然在技术交流这种较少个人接触的场所，销售代表也可以与客户建立互信的关系。

技术交流象展会同样一般被用于销售，难以解决售后服务的问题。但事情不是这样绝对，有时销售代表可以用交流的形式向客户简介技术支持和服务方面的内容，这对后来的售后服务大有协助。在技术交流中，销售代表要提防某些不快乐的客户，他们往往在潜在客户中散布不满意的经验。对于这些不快乐的客户，销售代表应当在技术交流之前解决他们的问题。

技术交流中的客户数量应当在十个到二十个之间。由于技术交流会更进一步并且更具针对性，优秀的销售代表常常通过技术交流进行销售。

高层主管参与技术交流时，他的浮现往往意味着对销售代表的支持，或者高层主管对销售代表的产品感爱好。因此，销售代表应当在进行技术交流时请客户的高层主管参与。如果高层主管参与了技术交流，这个项目的成功概率会大大地提高。

只用半天的时间就可以与这样多重要的客户进行沟通，在时间上非常划算。况且技术交流几乎不需要额外的费用。在某些很重要的场合，销售代表如果但愿把技术交流做得更完美，可以准备的更周全某些：

茶点水果可以发明与客户的交流机会，小礼物可以拉近与客户的距离。技术交流中间一般安排大概十五分钟的休息时间，这样可以让客户的心情从刚刚的交流中跳出来。销售代表可以和客户聊聊他们的孩子、爱好和他近来的行程，这些资料对销售会起到重要的作用。喝茶和品尝水果可以制造出一种轻松的环境。在客户现场准备茶点和水果很麻烦，但是在北京、上海和广州这样的大都市可以很容易地从酒店里找到这样的服务。销售代表还可以准备某些可以代表自己公司的小礼物。有一次我参与 Intel 公司的技术交流时，得到了一种镶嵌着 Intel 最新解决器的透明水晶球，可以清晰地看到解决器的构造。对于客户的孩子，这是一种非常有趣的礼物。

第三节 电话销售

案例 26：和蔼可亲的客户

你懂得戴尔的内部销售代表仅仅通过电话能销售多少电脑吗？负责家用电脑销售的电话销售代表没有任何与客户面对面销售的机会，每个销售代表平均每个季度在电话上卖出大概五百万元的电脑。他们是怎么进行销售的？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/656134051222010143>