

摧龙六式

作者：付遥

本文来源：<http://www.shu-ying.net/index3.asp>

整理：张剑涛 <http://www.zhangjiantao.com>

成功销售的六个关键步骤

自九二年开始我的销售生涯，屈指算来已有十四年。前八年在一线冲锋陷阵，摧城拔寨，后六年在IBM和戴尔这样世界级的公司潜心钻研中外顶尖的营销理论和方法，并有幸在清华大学（继续教育学院和职业经理训练中心）和北大（经济管理学院）等学府与各行各业的总裁班学员探讨销售方法，既深入联想、NOKIA、中国移动等大型公司的基层销售部门，也为各行各业的中小型公司担任培训和咨询工作。我一直希望能够将所得的销售方法融入一个大型案例之中，这是写这本小说的动机。我深知商场如战场，销售是现实生活中最残酷同时也是最伟大的职业。由于条件的限制，大多数的销售人员却在没有得到足够的训练前，就被匆匆送上战场，凭着自己的悟性和天赋在惨烈的竞争中厮杀，输赢之间殊为不易。我将八年的销售经历和六年的钻研心得总结出来，录于本书最后，希望指导后来有缘之人少走弯路。

需求、信赖、价值、价格和体验是客户采购的五个关键要素，销售团队必须满足这个五个要素才可以成功赢取订单，加上销售前的收集资料就构成了成功销售的六个关键的步骤。每个步骤又包含四个具体的行为，共计六式二十四招。

第一式 客户分析

第二式 建立信任

第三式 挖掘需求

第四式 呈现价值

第五式 赢取承诺

第六式 跟进服务

摧龙六式是向大型客户销售的基本流程，尚需以内功心法为基础，以销售技巧为辅，销售团队方可纵横商场，摧枯拉朽，战无不胜。

第一式 客户分析

销售团队的销售费用、时间和精力等资源有限，可是客户却无限，因此销售团队必须全面完整地收集客户资料并进行分析，才可以找到真正目标客户并制定销售计划。

开始标志 锁定目标客户

结束标志 判断并发现明确的销售机会

发展向导：最了解客户资料的人一定是客户内部的人，向导是客户内部认可我方价值愿意透露资料的个人。

在发展向导时，应该坚持由先易后难、由低级别到高级别、由点到面的顺序，逐渐在客户内部建立起情报网，源源不断地提供客户资料。在没有销售机会的时候，销售人员的重点就是维系这些线人的关系，逢年过节发条短信就可以低成本的维护线人关系。

收集资料：客户信息包括客户资料和客户需求两个部分，客户关心需求并非资料，因此销售人员应该在接触客户前事先收集资料，才可以应对无误。资料是已经发生的结果，因此基本固定不变，而需求会在采购中不断变化。

客户资料通常包括：

背景资料
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 客户的联系电话、通信地址、网址和邮件地址等 ▪ 业务范围，经营和财务现状
使用现状
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 同类产品和服务（包括竞争对手）的使用情况 ▪ 产品和服务的用途 ▪ 客户最近的采购计划以及要解决的问题
组织机构资料
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 与采购相关的部门的职能以及领导者 ▪ 部门之间的回报和制约关系
个人资料
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 基本情况：客户的家庭情况、家乡、毕业的大学和专业等等 ▪ 兴趣和爱好：喜欢的运动、餐厅和食物、喜欢的书和杂志 ▪ 行程：度假计划和行程 ▪ 关系：在单位内的朋友和对手
竞争对手资料
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 竞争对手在客户内的产品使用状况以及客户满意度 ▪ 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

组织结构分析：销售以人为本，销售人员在开始销售前应该先将可能与采购相关的客户挑出来分析他们在采购中的作用，必须避免在不了解情况时盲目开始销售。在组织架构分析时，销售人员应该从下面三个维度进行分析：

级别	定义和描述
----	-------

操作层	客户中直接接触产品和服务的人员，往往是最终的使用者。虽然他们不能在采购中做出决定，但是他们直接操作这些设备，他们是产品好坏最有发言权。他们数量很多，他们的意见也会影响采购的决定。操作层的满意程度最终决定了产品在这个客户内的占有份额。而且一些操作层的人有时也会参与采购，成为采购的直接影响者。
管理层	对于中小型规模的采购，管理层可能就是采购的决定者。每个客户的组织机构都有一定的授权，一些采购需要签字就可以。对于大型的采购，采购牵扯的部门很多，管理层也担负着根据自己部门要求提出建议的权利，他们虽然不能决策，往往具有否决权。
决策层	客户内的主要领导者，制定发展战略，建立组织机构，优化运营流程是他们的主要工作。可以说任何采购都基于他们的视野之内的一种投资。通过授权，他们将那些不重要的采购授权下属，如果愿意，他们始终都最采购拥有决定权。在采购中，他们将做出五个重要的决定：是否购买？何时购买？预算多少？最终选择哪个供应商？是否签署合同？
职能	定义和描述
使用部门	客户中使用产品和服务的部门，往往是采购的最初发起者以及最终使用的评估者，会贯穿于整个采购过程中。
技术部门	往往负责采购的规划和投入使用后的维护。技术部门负责某个采购领域的规划，一些日常的采购往往直接由技术部门负责。
采购部门	集中采购是客户减少采购成本的一种有效的方法，这样更能够从厂商得到更好的优惠，不同行业的客户对于采购部门有不同的称呼，采购/财务部门往往负责依据采购指标进行比较评估和谈判。
角色	定义和描述
发起者	提出采购建议的人，感受到一些严重的问题需要解决，故此提出解决建议。经常是使用部门，对于事关企业战略性的采购的发起者往往是决策层客户。可能是出自员工们的建议，也可能是决策者为了保留优秀员工而采取的策略。向潜在的采购发起者介绍自己的产品和服务带来的益处，往往可以带来新的订单。
决策	客户内部决定采购预算、是否进行、最终供应商的采购的负责人，是客户的高层领导。

使用者	最终的使用者，他们参与到采购的全过程，是采购的重要影响者之一。他们可能是采购的发起者或者设计小组和评估小组的成员。产品和服务最终是由他们使用的，因此他们在很大程度上决定着客户满意度。
设计者	是指规划采购方案的人，设计者往往不只一个人，也许是一个小组。有的采购很简单，可以直接进行，但是大多数的采购需要精心的规划和设计。设计者的职责是将采购动机变成采购指标。
评估者	评估者是评估潜在供应商方案的人或者小组，他们也许是设计者，也许是另有其人。评估者将根据设计者提供的采购指标比较各个服务供应商的方案和承诺。

判断销售机会：如果有明确的销售机会，销售人员就应该立即将销售推进到下个阶段，如果暂时没有机会，销售将依然维持在客户分析的阶段，因此判断是否存在销售机会是个重要的分水岭。四个方面的问题方面可以帮助销售人员评估销售机会：存在销售机会吗？我们有解决方案吗？我们能赢吗？值得赢吗？

第二式 建立信任

客户关系分成认识、约会、信赖和同盟由低到高的四个阶段，当销售人员发现客户内存在明确销售机会时，采取销售组合迅速推进客户关系。不同的客户有不同的性格特点，因此推进客户关系的前提是识别客户沟通风格。客户的沟通风格可以大概分成分析型、进取型、表现型和亲切型四种类型。

开始标志 判断并发现明确的销售机会

结束标志 与关键客户建立良好的客户关系

客户关系发展阶段：

阶段	定义	标志活动和描述
认识	客户关系的第一个阶段，标志是客户能	<ul style="list-style-type: none"> 电话：通过电话与客户保持联系以促进销售。

	够叫出销售人员名字。常见的销售方法包括电话和拜访，专业销售形象和携带客户喜欢的小礼品可以增进客户好感。	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 拜访：在约定的时间和地点与客户会面。 ▪ 小礼品：向客户提供礼品，礼品的价值在国家法律和公司规定允许的范围内。
约会	销售人员将客户产生互动，通常是可以将客户邀请到第三方场所，是客户关系发展的第二个阶段。例如举行交流和座谈，邀请客户到公司参观，聚餐、运动或者娱乐活动。	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 商务活动：简单的商务活动主要是指与客户吃饭、喝茶等。 ▪ 本地参观：邀请客户来公司或者成功客户参观和考察。 ▪ 技术交流：在特定客户现场举行的销售活动，包括展览、发布会、演示会、介绍会等形式。 ▪ 测试和样品：向客户提供测试环境进行产品测试，或者向客户提供样品试用。
信赖	获得客户个人的明确和坚定的支持，此时客户愿意与销售人员一起进行比较私密性活动。	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 联谊活动：与客户在一起举行的多种多样的商务活动，这些活动通常包括聚餐、宴会、运动、比赛、娱乐等等。 ▪ 家庭活动：与客户的家人互有往来，参与客户私人活动或邀请客户参与客户经理自己的私人活动。 ▪ 异地参观：邀请重要客户进行异地旅游，参观活动。 ▪ 贵重礼品：在国家法律的范围，向客户提供足以影响客户采购决定的礼品。
同盟	客户愿意采取行动帮助销售人员进行销售，例如提供客户内部资料，牵线搭桥安排会晤等等，并在客户决策的时候旗帜鲜明地表示支持。	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 穿针引线：客户乐于帮助销售人员引荐同事和领导。 ▪ 成为向导：向销售人员提供源源不断的情报。 ▪ 坚定支持：在客户决策是时候能够站出来坚定支持己方方案。

判断客户沟通风格：我们将客户分成四种行为类型，了解客户类型有助于确定客户在特定的某一时刻的行为方式，使我们能够对他人的行为做出恰如其分的回应。虽然各种行为类型之间各有不同，但是它们并无好坏之分。四种类型之间还有相当多的共性和重叠，每人在不同时期里的所作所为都可能属于四种行为类型中的任何一种。

行为特点	沟通方式
分析型	
<p>彬彬有礼，藏而不露，讲逻辑重事实，具有很强的责任心。他们注重精确，讲求完美。勤奋、谨慎、有毅力、讲条理等等也都是他们的长处。他们的缺点是自我封闭，缺乏情趣，不肆张扬，离群索居，有时甚至会显得有点郁郁寡欢。如果他或她表现出犹豫不决的神情那么就说明他们还需要分析所有的数据。如果他们过于极端，那么完美主义便会成为一种缺陷。这个类型的人肯定不会去冒险，他们以精确无误为乐，出错受责是他们最大的心痛。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 讲求系统条理，完全彻底，深思熟虑，准确无误、专心致志。准备好回答很多个怎么办，要摆事实，重于分析。认识到并承认讲逻辑求准确的必要性。 ▪ 不要过于亲近。不要操之过急，要有反复说明自己观点的准备。 ▪ 留点思考评估的时间并大量运用各种证据。 ▪ 赞扬他某些工作做的多么准确无误。
亲切型	
<p>他们具有专心致志、持之以恒和忠实可靠的特点，是勤奋的工作者，在别人早已半途而废的情况下依然会一直继续做下去。具有合作精神，易于相处，值得信赖，反应敏捷，而且还是一位很好的听众。他们具有的弱点包括犹豫不决和缺乏冒险精神，常常过于重视他人的意见，循规蹈矩不肆声张，往往处于被动的状态。他们通常不会为自己说话或者辩护，过于顺从迎合他人，决策时常会反复权衡，犹豫不决。亲近型喜欢稳定和合作，变化和混乱则会令她感到痛苦。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 做到放松. 随和。当一名好听众。 ▪ 保持事物的原有状态。 ▪ 按照书面指导原则去制定具体计划。 ▪ 有预见性。 ▪ 时常明确地表示赞同。 ▪ 用“我们”这个词。赞扬他或她具有的团队精神。 ▪ 不要催促，不要急于求成。
表现型	
<p>他们具有口齿伶俐的个性特点，魅力十足，殷勤随和，乐于助人，口才雄辩，擅长交际；他们看重的不是工作任务，而是人与人之间的关系。缺点是缺乏耐心，以偏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 注重发展双方的关系；让他们看到你的建议对改善他们的形象有哪些好处。 ▪ 热情坦诚，有问必应。 ▪ 善待他们希望与人分享信息、趣事和人生

<p>概全，言语犀利伤人，有时还会做出一些不理智的举动。也可能比较自私自利，工于心计，放荡不羁，报复心较强，办事无章法，易与他人发生摩擦。主要需求是得到他人的接受和赞许。他们以得到他人的承认和赞同为自己的乐趣。被人孤立疏远是他们最大的痛苦。</p>	<p>的经历的愿望。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 做到友善健谈。 ▪ 多问多答带有“谁”字的问题。 ▪ 随时注意保持热情友善、平易近人的形象。
<p>进取型</p>	
<p>他们有远大的目标，是一个不安分的人，一个不怕冒险的行动者。这种人性格外向，意志坚强，说话办事井井有条，果断务实，从不绕弯子。进取型的人以工作任务为重办事立竿见影，并不看重各种人际关系。他们可能会固执己见，独断专行，缺乏耐心，感觉迟钝，而且脾气暴躁，常常无暇顾及一些形式和细节。他或她还可能对别人要求较高，不愿采纳他人意见，控制欲较强，从不妥协，甚至有些傲慢专横，冷酷无情。进取型的人珍爱的是权利、控制和他人的尊敬。失去别人的尊重，没有取得结果，以及感到受了他人的利用则是他们最大的痛苦。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 满足此人的控制欲。 ▪ 专心研究工作任务，并探讨预期结果。 ▪ 行为规范，言之有据。表达简洁准确、有条有理。 ▪ 研究回答带有“什么”的问题。 ▪ 说话要有事实根据，不要仅凭感觉。 ▪ 不要浪费时间，不要纠缠细节。 ▪ 提供多种选择方案。

第三式 挖掘需求

需求是客户采购中核心的要素，需求的定义是：客户为了解决达到客户的愿景中遇到的问题和障碍的解决方案以及方案中包含的产品要求。销售人员必须全面、完整、深入和有共识地掌握客户需求和需求背后的需求。

开始标志 与关键客户建立约会以上的客户关系

结束标志 得到客户明确的需求（通常是书面形式）

完整清晰和全面的了解客户需求：

- 1、目标和愿望：客户近期的目标,例如经营目标，主要包括客户的增长、盈利和资产效率的目标。
- 2、问题：在客户达成目标的过程中，客户已经或者可能遇到的与己方产品和服务相关的障碍。
- 3、解决方案：帮助客户解决面临的问题以及达到目标的方法。包含问题分析、整体解决方案、步骤、产品服务的使用时间等等。
- 4、产品和服务：在客户的解决方案中需要采购的产品和服务。
- 5、采购指标：解决方案中对产品和服务的特点的详细的和量化的要求。

判断客户采购阶段：

采购阶段	内容	关键客户角色
发现需求	采购的发起者客户意识到他需要解决某个问题时,这时客户已经进入这个阶段了。发现采购需求的人往往不是能够决定进行采购的人,当发起者向决策者提出采购申请时,采购进入下一个阶段。	发起者
内部酝酿	发起者向决策者提出采购申请,决策者做出采购决策,包括是否进行采购、采购时间、预算等等。	决策者
采购设计	决策者决定采购之后,客户开始规划和设计解决问题的方案,并通知相关的供应商参与竞争	设计者
评估比较	客户根据供应商的介绍或者书面的建议书,对各个厂家的方案和产品进行比较,选择较佳的厂家进入商务谈判。	评估者
购买承诺	客户与潜在供应商开始就价格、到货、服务、付款条件、违约处理进行商谈并达成一致,知道签署书面的合同。	决策者
安装实施	按照合同,接受产品,协助供应商验收和安装之后开始使用。	使用者

第四式 呈现价值

销售不仅仅是与客户之间的游戏，销售做的再好，但是竞争对手只要好一点，就可能前功尽弃。呈现价值的关键在于竞争策略，竞争策略则产生于竞争分析。

开始标志 得到客户明确的需求（通常是书面形式）

结束标志 开始商务谈判

一、竞争分析：逐一列出己方的优势和劣势，分析己方优势能够满足哪些客户的哪些需求，寻找自己劣势对哪些客户产生什么样的影响。

二、竞争策略：分析自己的优势对哪些客户有益处，自己的劣势对哪些客户有不好的影响。针对每个客户制定行动计划，将优势向客户解释清楚，对于劣势应该找到解决方案，与客户进行沟通。当客户做出采购决策时，使得支持者抛出己方益处。

三、制作建议书：对于大型采购，销售团队往往要向客户提供建议书，建议书应该以客户需求为核心并包含以下内容：

1、 客户的背景资料，现状和发展趋势，尤其要强调客户面临的发展机遇，调动起客户的希望。这部分应该尽量简洁，控制在一个段落以内。

2、 问题和挑战：描述客户遇到的问题和挑战，要将深入透彻地介绍客户的问题是什么，以及对客户前景带来的负面影响。

3、 解决方案：包括方案概述，产品介绍，实施计划和服务体系四个部分，全面清晰完整地描述整个解决方案，重点阐述方案是怎么解决客户问题的。

4、 报价：针对方案中所有的产品和服务的报价，并进行分类和汇总，便于客户理解、计算和确认。

5、 资信文件：可以证明公司具备投标资格的文件，通常包括营业执照、产品说明书，公司介绍等等。

呈现方案：在大型采购的招投标中，向客户介绍方案是十分重要的环节，销售人员应该掌握有利的销售呈现技巧。在整个过程中，包含了以下步骤：

步骤	方法
----	----

开始	在客户面前讲话之前，销售人员应该与客户进行目光的交流，确保自己在每个人的视线之内，如果听众中有熟悉的客户或者重要的来宾，应该点头示意。
吸引注意力	此时每个人的注意力都集中在你的身上，他们会通过你在一分钟之内的表现来判断你的价值。你必须有一个精彩的开场来抓住他们的注意力，可以讲一个意味深长的故事或者向他们提一个问题。
表示感谢	在引出主题之后，客户经理应当表示感谢客户的参与，并表示欢迎。
意义和价值	客户来听介绍，是希望能找到有价值的产品和服务或者解决方案，此时你应该阐明扼要地介绍。
内容简介	你必须在呈现中既要反复强调和说明自己的重点，又不要让客户觉得颠三倒四。呈现开始时的内容介绍和结束前的总结是非常好的重复自己重点的地方。前期的内容简介还可以帮助客户了解这次谈话重点，使呈现更易于被听众理解。
呈现主体	你可能花大多数的时间用于介绍主体内容，但不要在开始呈现时就跳到这一部分，因为此时客户还没有做好准备。在呈现中，尽量将内容归纳成三点到五点，如果有更多的内容，可以在这三到五个要点下展开，并通过数据、精彩的故事来证明这些要点。
总结	再次重复呈现重点，并很自然地将话题转换到最后一个重要的部分：激励购买
激励购买	此时你的呈现已经到了关键的时刻，你应该在结束呈现前，满怀信心地使用具有煽动性的语言鼓励立即做出正确的采购决定。

第五式 赢取承诺

价格始终是客户关注的焦点，销售人员在这个阶段中与客户围绕价格和其他承诺达成一致。通常对于简单的产品销售和大型采购，销售人员有不同的销售步骤。

开始标志 开始商务谈判

结束标志 签署协议

一、简单产品销售：通常适用于销售周期较短的金额的大的采购之中，客户不必要为了这样的采购举行正

式的谈判。

1、识别购买信号：客户详细询问价格、服务条款，产品功能等行为都是明确的即将购买的信号，销售人员应该迅速识别购买信号推进销售进展。

2、促成交易：采用暗示的方式在避免客户反感的情形下自然地促进客户承诺购买，常用的方法包括直接建议法、选择法、限时促销法、总结利益等方法。

3、Upsale：从客户实际需要出发，提议客户购买一些相关产品，为公司创造最大化的销售收入和盈利。？

二、谈判：与客户针对价格、付款条件、到货时间、服务条款等达成一致。谈判包括了解立场和利益、妥协和交换、让步、脱离谈判桌和达成协议五步。

1、分工和准备：在谈判前，应该事先对谈判的参与者进行分工，明确每人的职责，然后确定己方在谈判中最底线以及预期的满意结果。

2、立场和利益：销售人员要不要陷入价格的纠缠，而应该首先了解客户在谈判桌上需要得到的利益是什么，以及这些利益的重要顺序，掌握整个谈判的框架，这是妥协和交换并达成双赢协议的基础。这些内容通常包括：价格和相关费用、产品配置、付款方式、使用期限、到货和安装日期、技术支持和服务、赔偿条款等等。

3、妥协和交换：在谈判中应该秉持求同存异的原则，先在双方容易妥协的地方进行交换，以达成双赢和互利的结果。妥协和交换的原则是用我方认为不重要但是对方认为很重要的条款交换我方认为很重要对方却认为不重要的条款，最终达成各取所需的双赢协议。

4、寻找对方底线和让步：谈判是双方各自让步的结果，让步的方式和幅度还直接对客户产生暗示的作用，左右以后谈判的过程。让步的原则是让步的幅度应该逐渐减小，因此客户经理可以按照以下的幅度逐渐让步。

5、脱离谈判桌：在谈判桌上双方处于针锋相对的立场，因此谈判经常会陷入僵局，任何一方都不愿意让步，在面临僵局的时候应该注意以下原则：僵局可能导致谈判破裂，也往往是客户让步的前奏。在面临僵局的时候，己方应该进行协商统一立场，避免随意的让步和妥协；无论面临什么样的僵局，都应向对方表现出善意和愿意协商的态度；理想的协议很难在谈判桌上达成，获得脱离谈判桌的关键是摆脱双方对立的重要手段。

6、达成协议：漫长的艰苦的谈判终于到了最后的步骤，双方可能已经筋疲力尽。客户仍然要保持耐心，与对方逐一确认谈判成果，并记录成文，取得对方书面承诺。

第六式 跟进服务

签订合同并非销售的最后一步，在这个阶段，销售人员还应该达成三个重要目标：确保客户满意度留住老客户；利用满意的老客户进行转介绍销售；确保回收账款。

开始标志 签署协议

结束标志 客户支付全部账款

一、巩固满意度：向老客户销售的费用和时间通常可以减半，利润却可以提高，巩固客户满意度是保留客户的基础。消除客户不满意的隐患，才能巩固最基本的客户满意度。因此销售人员应该监控从到货、产品验收、开始使用、处理投诉的客户体验全过程，确保客户满意度。

二、索取推荐名单：利用公司的促销政策，请求满意的老客户提供潜在客户的推荐名单，并介绍成功之后客户能够得到的益处。

三、转介绍销售：向老客户推荐的新客户开始新的销售循环，逐渐在自己的客户圈中形成良好口碑。

四、回收账款：造成应收账款的原因通常有三种，对于不同的原因有不同的解决方法：

1、 恶意欺诈：对于恶意欺诈，一旦出现应收账款，即使打赢官司也难以拿回全部应收账款，应对方法是加强售前的信用审查，例如营业执照和对方账户交易情况，都可以判断出客户的信用情况，对于信用有疑问的客户可以请专业财务风险公司介入，规避风险。

2、 由于己方的原因造成的应收账款（推迟交货，产品验收故障等等）：应该立即与公司协商解决方法，尽量减少客户损失，然后才可以取回账款。

3、客户不原意支付：客户通常不会按照欠款时间支付款项，而是优先支付催款管理严格的公司，因此公司应当按照以下方法强化应收账款管理。对于逾期时间短金额少的客户，财务正常催收；对于逾期时间长金额少的客户，升级信函催收层级；对于逾期时间短金额大的客户，销售人员上门催收；对于逾期时间长金额大的客户，销售人员应与公司协商采取特殊的收款方式。

