

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个规律。客户在采购中有意或无意中都遵循的规律是什么？对销售有什么帮助？

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。征得丈夫的同意后，妻子首先确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，连锁店的销售代表了解了房间的情况和基本要求。在销售代表的帮助下，她确定了空调的马力、尺寸、电线和导风管的长度等等。根据这些要求，店家推荐了几部空调，她选定了其中一种。三天以后，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个非常简单的采购，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：

步骤	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	征得丈夫的同意并商量空调的主要特征
第三步	系统设计	测量卧室的面积，并在销售代表的指导下，确定采购空调的基本指标
第四步	评估比较	在几个牌子的空调中比较
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	安装实施	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单得多，但是它们的基本流程是相同的。在大型机构或者企业内部，采购的每一个步骤都有严格的流程，销售代表必须了解客户的采购流程和客户在每个采购流程的行为，这是制定销售策略的基础。在采购流程的每个阶段，客户都采取什么行动呢？

发现采购需求阶段：任何一个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个阶段了。当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，客户是不愿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，销售代表应该将注意力集中在各个使用部门上，留意他们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，每个客户内部都有一个申请采购的流程。例如，当一个报社信息中心主任发现服务器的处理能力不能满足需求时，

他需要申请资金进行采购，而企业对于动用资金都会非常谨慎。这个阶段对未来的采购将产生重要影响，因为这时客户将确定预算、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尽力将竞争对手挡在外面，而且销售代表至少要在这一阶段了解客户的采购流程、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，他们会确定未来的采购流程。

系统设计阶段：通常解决问题有多种方案，客户会根据自己的实际情况进行设计。非常重要的一点是，客户设计方案通常需要了解构成方案的产品情况。此时，客户可能开始与厂家联系，取得相关资料。系统设计对销售造成影响的是采购指标的确认。在案例中，家庭主妇在确定买什么样空调的时候，向专卖店的销售代表咨询多少马力的空调能够使二十平米的卧室凉快下来。销售代表的建议使她确定了空调马力这个关键的采购指标。很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，其原因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分信任，客户可能不经过比较和评估，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，销售代表应该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。客户的系统设计以后，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能够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，销售代表将面临激烈的价格竞争。在这个阶段，销售代表有几种竞争策略，策略能否奏效的关键在于销售代表是否与客户的决策者建立良好的关系。这个阶段，销售代表最应该关注决策者。决策者通常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：客户不会只与一个厂商进行谈判，这样客户不太容易得到好的承诺，因此客户通常选择多个厂家进行谈判。在艰苦的谈判之中，客户对厂家的配置、价格、服务承诺和付款条件等进行分析和比较，确定自己可以得到最优惠的技术和商务承诺。

安装实施阶段：签订合同后，客户对供应商的态度将大为转变。在实施阶段，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、运输、安装和调试产品或设备，开始漫长的使用期。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。销售代表应该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、最关键的，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、购买承诺和安装实施六个阶段进行采购的。客户机构中与采购相关的主要有六种客户，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兴趣和职责，销售代表应该了解客户现在所处的采购阶段，并对不同的客户采取正确的销售计划。

由于客户在采购的流程中的不同阶段关心不同的要求，因此销售代表在不同的阶段有不同的销售步骤。这六个步骤分别是：计划和准备、接触客户、需求分析、销售定位、赢取订单和跟进。

下表中列出了在六个步骤中销售活动的目的。

客户采购流程	销售步骤	销售目的
发现采购需求	计划和准备	了解客户资料，指定销售计划
内部酝酿	接触客户	向客户全面介绍公司情况，为以后的销售埋下种子
系统设计	需求分析	了解客户需求，确定方案的配置，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	根据竞争情况，采取五种不同的竞争策略
购买承诺	谈判	通过谈判赢得定单
安装实施	实施和服务	提升客户体验，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该怎么开始销售？销售代表需要一个借口来接触客户并迅速与客户建立起互信的关系。

一位销售代表在参加他们部门的销售会议时中，他的主管通知他开始负责《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？应该与谁联系？最近有采购吗？什么时间？谁做决定？他首先必须知道这些最基本的客户资料后，才能与客户接触。但是《上海晨报》是一个全新的客户，应该怎样收集这些资料呢？

首先，销售代表来到《上海晨报》的网页上，了解报社的组织结构、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。他还有一些报社的老客户，所以打了一个电话给另一家上海报社的信息中心主任，了解到报业的计算机系统主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关于《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，经常与厂家联系，最近达奚一直在了解 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关于最近市场活动的时间表，发现两周以后将会有有一个新产品发布会在上海商城举行。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个新产品展会，时间是 5 月 16 日，请问您可以参加吗？”

“我现在还不能确定。”

“我们所有的产品都有展示，而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，您一定会感兴趣。”

“有数据中心的讲座？如果有时间我一定去。”

“我马上寄请柬给您并会提前打电话与您确认。另外，达工，我可以了解一下《上海晨报》的情况吗？”

“我一会儿要去开会。”

“那好，我抓紧时间。《上海晨报》发展很快，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》的信息系统主要有哪些部分？”

“我们主要有编辑系统、记者采编系统、办公系统和我们的网站。”

“您现在的主要工作重点是什么呢？”

“我们现在正在研究报社的 Internet 数据中心。我们刚刚在厦门开了一个这方面的研讨会。”

“是吗？我也常去厦门，您喜欢厦门吗？”

“厦门很好，风景和气候都很好。”

“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？”

“很好，所以我对你们的会议有一些兴趣。对不起，我要去开会了。”

“好吧，我现在就将请柬寄给您，我们上海商城见。”

一周以后，达奚收到了请柬。与请柬一起，有几盒各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该遵循二十/八十原则。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，客户中有各种各样的人与销售相关，数量很多，但是真正能够对订单造成影响的只有其中少数的人。这个原则谈的是做事情要抓住关键。在这个案例中有很多潜在的客户，应该邀请哪些客户参加展会？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，掌握当地的军权、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。这些叛军渐渐形成尾大不掉之势，最终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个割据力量，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：现在形势错综复杂，如果要一举清除所有的藩镇，就象去整理一团乱麻一样找不到重点。他们联合起来，您一定要重蹈您祖父唐德宗的覆辙。您应该拉拢大多数藩镇，集中军事力量于一个藩镇，一步步地消灭割据。唐宪宗采用崔群的策略，从川东节度使开始，暂时制服了割据的藩镇。

当时，唐王朝有几十个割据的节度使，唐宪宗从少数几个割据势力开始，集中力量精力突破，然后一步步制服了其他的割据。在一个割据内部，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。销售代表也应该向唐宪宗学习，抓住重点客户进行销售，在向重点客户销售时，销售代表要抓住主要的决策人物。

收集资料

收集资料是抓住关键并建立正确计划的基础。这个阶段，销售代表刚刚准备开始接触客户。对于一个新客户，销售代表想了解很多情况，即客户现在同类产品的使用状况、有没有采购计划、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了解，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。尽量在事先了解客户的资料，这会使提问更具有针对性。经常有一些销售代表在电话中向客户询问通信地址和邮政编码，无端地浪费了宝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，就应该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浪费在这些低等的问题上。大型的机构都有自己的网站，网站中有丰富的关于客户的资料。很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、客户的业务情况、客户的主要经营目标和财务状况

销售代表在熟悉一个行业或者一个圈子以后，可以从各种渠道了解客户的情况，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加发布会时，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，销售代表都要留心是否有机会与客户建立私人情谊。客户的兴趣和爱好、家庭成员、客户的行程和客户之间的“政治”都会帮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。倾听和提问也可以帮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，怎么能了解客户的要求？倾听并不是一件简单的事情，需要很好的技巧。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，观察客户的表情和目光，销售代表还要根据客户的语言、声调、语气、表情和姿势并结合客户前面已经谈到的内容做出判断。非常重要的一点是，销售代表还要找出适当的问题来询问。所有这些都需要销售代表在很短的时间内做出反应。

问题有两类，**开放式的问题和限定性的问题**。开放式的问题是指使用**为什么、怎么、如何等提问的问题**。**开放式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，要了解客户的资料，销售代表应该使用开放式的问题。

提出适当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相互间的沟通走向歧路。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,销售代表希望达到什么目的呢?去了解客户的需求?当客户没有觉察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,销售代表应该让客户深入的了解公司、产品及其对客户价值,使客户觉察出可以获得的益处。用什么办法达到让客户了解公司的价值?是直接上门拜访?还是仅凭销售代表滔滔不绝地介绍,客户可能会觉得很不耐烦,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加展会和技术交流。

案例 15：韦主任

销售代表已经联系上了客户，但是怎样让客户全面了解公司和产品？

(上接案例 14)

有近一百个客户参加了这次新产品展会。被这位销售代表邀请的二十几个客户大都是老客户,此外还有在这个季度要重点进攻的几个新客户。

展会在上海的一家五星级的宾馆的大会议厅举行。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,整齐的白色衬衣,黄色的领带,纯黑色的皮鞋,站在客户签到处等候着客户的到来。不久,客户们陆续来到会场。八点四十左右,一个年轻人来到签到处,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?我特意选了各种口味的。”

“很好,我请我们的同事一起吃的,他们也很喜欢。”

“这是我的名片,交换一下名片好吗?”

“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,销售代表找到达奚,一起喝了一杯咖啡,然后找来自己公司的专家与达奚认识。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》做一个内容类似的技术交流并请《上海晨报》的其他人员参加。达奚答应了销售代表的要求,并说争取请韦主任参加,韦主任是信息中心的主任。

案例 16：咖啡与网球

仅仅一个工程师对公司和产品了解是不够的,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,销售代表有什么办法创造惊喜?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，立即和达奚确定了技术交流的时间。一周以后，技术交流将在《上海晨报》的会议室里举行，十几个人包括信息中心的韦主任也应邀参加。达奚说韦主任正在规划一些项目，所以这是一次很重要的交流，韦主任会根据技术交流的情况判断销售代表的公司。计划的时间表如下：

时间	内容	介绍人
09：00—09：30	公司介绍	销售代表
09：30—10：30	产品介绍	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，包括《上海晨报》可能关心的笔记本，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见面。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。他们突然发现在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一些点心，来到正在喝咖啡的韦主任身边。

“韦主任，咖啡还好吗？”

“很好，你们准备的真充分，连咖啡和点心都定好了。”

“一上午的技术交流也很辛苦，喝一些咖啡能提神。韦主任，您身体很结实，一定经常运动吧？”

“人到四十、身体就越来越不如以前了。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。”

“我请了一个专业的网球教练，每周陪我打一次，他不但能教我而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。”

“您应该试一试。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，韦主任表示对公司的超轻超薄的笔记本有兴趣，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个电话，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，而且网球教练很棒，韦主任答应了。

利用展会和技术交流来和客户建立联系是有效的办法。展会是平均每个客户付出代价（时间和费用）最少的销售形式。销售代表可以通过展会来完整、全面地介绍公司。另一个好的办法是参加展览，无数的客户来参观公司的展台，销售代表可以由此建立很多新的客户联系。当公司刚刚进入某个市场时，这样的活动可以帮助销售代表拓展客户群。而且在展会和展览上，销售代表可以利用反馈表来收集客户资料。通常组织这些活动的不是销售部门，往往是市场部门。市场部门并不了解客户的具体情况，销售代表应该尽早与这些部门进行计

划，包括时间、地点、邀请客户的数量、邀请流程、餐饮的安排等。销售代表应该定期地（一个季度左右）与市场部举行计划会议，了解市场部门的计划并提出自己的要求。作为销售代表，不要将注意力转到活动的安排上，而始终应该保持在客户身上。

在与客户正式接触时，尤其是第一次接触的时候，销售代表应该穿着正式的商业套装。因为服装可以区分不同的人群。现在朝鲜领导人金正日从来不穿西服，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。标准的商业着装是：

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	衬衣袖口超出西服袖口约两指
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	传统的佩带方法是夹在左胸的西服口袋上，现在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”，以便在日后的竞争中取得优势。“种子”指的是自己产品和服务中具备的、但是竞争对手不具备的特性，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，竞争对手就会处于不利的状况。销售代表开始接触客户时，就应该设法将自己的特性介绍给客户，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，销售代表就应该计划下一步销售行动。每一个步骤必须有跟进的活动，这样销售代表才能推动客户的采购不断前进。销售代表必须时时刻刻观察客户的兴趣，根据客户的兴趣来决定下一步行动。在这个案例中，销售代表发现韦主任对笔记本有兴趣，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了解韦主任的采购计划了。下一步行动可以有各种可能性，但是总结起来，无非有两类，一类是可以帮助客户采购的行动，另一类是帮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。在销售的任何一个阶段，销售代表都要寻找推进与客户互信关系的机会。

第四节 需求分析

案例 17：《资治通鉴》

销售代表都有任务，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）

销售代表已经有了一个良好的开始：通过展会认识了客户的工程师，了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，全面的介绍了公司的情况。韦主任在技术交流时问了不少关于笔记本电脑的细节，直觉告诉销售代表韦主任将要有笔记本电脑采购。所以销售代表在技术交流时将笔记本留给韦主任试用一周，留下了下次见面的机会。一周时间过去了，销售代表去取韦主任试用的笔记本，更重要的是了解客户项目的情况。以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，到处是各种各样的书，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，您有很多书，我能看一下您的书架吗？”

“可以。”

“您有很多计算机方面的书，还有柏杨版的《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，我最近看了一本《张居正传》，是一本很好的传记。另外，我现在每天都在看《上海晨报》，《上海晨报》的页数从 2000 年八版转到十六版了，现在影响越来越大了。”

“我们的计划是在三年以内将《上海晨报》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进吧？”

“对，数据量增加了很多。”

“《上海晨报》发展很快，信息系统方面 2001 年有什么目标呢？”

“我们计划强化我们的编辑和采编系统。”

“您不是已经有了编辑和采编系统了吗？”

“以前，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。而且现在的彩色图片增加很多，老的系统已经不能满足我们图片编辑的要求了。”

“现在计划怎么做呢？”渐渐地，半个小时过去了，销售代表清楚地了解了韦主任的需求。

案例 18：引导

销售代表了解了客户的需求，危机同时也出现了。在一些重要指标上，明显敌不过竞争对手。怎么扬长避短呢？

（上接案例 17）

销售代表从韦主任这里了解到四个销售机会，在四个机会中，韦主任现在最关心的是笔记本的采购。客户的采购指标还没有确定，销售代表应该使客户的采购指标对己方有利。下面是客户的要求、己方产品的主要特性以及竞争对手的情况：

客户的要求	己方产品的特性	主要竞争对手
满足三年到五年的要求	按订单生产、配置越高越有利	固定标准配置，升级费用高
CPU	PIII850, 900, 950 三种	PIII850 为标准配置
大硬盘	增加硬盘的容量，价格增加不多	固定标准配置，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
坚固	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	全国范围内的送修服务
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？现在，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。 ”

“ 现在小孩子比大人还辛苦。您的小孩快要上小学了吧？ ”

“ 明年就要上了。 ”

“ 我母亲在教委工作，到时可以帮您做一下咨询。 ”

“ 好啊。 ”

“ 韦主任，我这次来拜访您是想深入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？ ”

“ 现在电脑产品更新很快，我们希望笔记本能够用得久一点。 ”

“ 确实是这样。我记得三年以前，电脑的主频只有两百多兆，现在的主频已经到了 1.8G，是以前的五六倍。您觉得笔记本用久一点的主要瓶颈在哪里？或者说三五年以后，笔记本的哪些配置会成为使用的障碍？ ”

“ 我想听听你在这方面的看法。 ”

“ 您看看我这三年用笔记本的情况您就知道了。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，没有必要而且不能升级。主板的设计造成 CPU 不能用市面上的 CPU 来升级。考虑到内存的升级最容易而且价格的下降，内存现在只要够用就行了，以后可以很方便的升级。为了能够使您的笔记本电脑用的时间长一些，您应该在 CPU 的主频和硬盘方面的配置高一些，显示屏应该使用 15 寸的，这样在几年之内都会是顶极配置。 ”

“ 对于我们的方案，你是建议呢？ ”

“ 现在 Intel 生产的笔记本的 CPU 有三种，PIII850, PIII900 和 PIII950。PIII850 马上就要停产了。而且 Intel 的 CPU 最近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，考虑到以后升级硬盘时要淘汰现有的硬盘，所以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？我们要求笔记本要轻一些。 ”

案例 19：两种结果

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，结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，销售代表也清楚地了解了《上海晨报》的需求。销售代表了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，当然销售代表已经知道需求书的内容，因为很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，帮助提供客户设计方案的所必须的资料和产品的技术细节。同时，销售代表介绍了自己公司的产品设计理念，客户深以为是并据此制定了采购指标。销售代表心里十分高兴，因为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。以下是招标书的内容：

要求	指标
配置	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征
坚固	在投标书中描述坚固性特征
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	配置 56K 调制解调器卡

销售代表在需求分析阶段的关键是选择有利战场。善战者不战而屈人之兵。销售代表在设计阶段的最佳结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知道这个项目。在后面我们会谈到销售代表的三个发展阶段，如果销售代表能够成为客户信赖的合作伙伴时，就可以达到这样的目的。如果客户坚持进行深入的评估和比较，销售代表应该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关键。在客户的设计阶段，销售代表应该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。

要求	指标
配置	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征
坚固	在投标书中描述坚固性特征
售后服务	24 小时响应客户的服务请求
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，能够帮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。为了实现这个目标，《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。客户的采购需求因为客户的梦想产生了。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记这一点。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。既然要帮助客户实现梦想，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，报社的每个部门都有自己的目标。作为报社的一个部门，信息中心的目标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标的距离，发现需要改进的地方，这是客户采购的第一个阶段：发现需求。在这个将要发生的项目中，韦主任可能有很多动机，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；努力完成社长的要求，工作得到社长的认可；以前的系统太不可靠而且复杂了，我希望新的系统能让我高枕无忧；下面的人跟我干得很辛苦，应该在项目结束后给他们安排几个好的培训。了解了客户的动机，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给客户
努力完成社长的要求，工作得到社长的认可	社长对我们的笔记本电脑的外观很喜欢
以前的系统太不可靠而且复杂了，我希望新的系统能让我高枕无忧	我们配备了冗余的电源和风扇以确保电脑的可靠性
下面的人跟我干得很辛苦，应该在项目结束后给他们安排几个好的培训	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、配置、数量和服务的精确的要求。采购指标是经过发现采购需求、项目的酝酿和系统设计三个阶段产生的。

发现需要改进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。所以韦主任需要研究可行性，提出项目并得到相关部门的批准。采购涉及到各个部门，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时也为下一步行动准备，韦主任很痛快地同意参加技术交流。同时，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以后，客户就进入了设计阶段。设计阶段的目标是为了实现业务要求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、数据库和文件系统、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，需要知道构成方案的产品能否满足客户的要求，这意味着客户需要与供应商接触。因此，销售代表应该熟知这些解决方案，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。对应于客户采购流程中的系统设计，销售处于需求分析阶段。在这个阶段，销售代表的一个重要目的是帮助客户确定采购指标。原因是结束设计阶段，客户将要进入评估阶段，为此客户将要确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 架构主宰企业的核心系统。20 世纪 80 年代中期，客户机/服务器系统的兴起导致了 SNA 渐渐没落。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，北电等公司组成的 ATM 阵营，另一方面是以 CISCO、3COM 和 BAY 等公司组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关键时刻。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加了这场战争，电信行业控制着国家的骨干网，是争夺最激烈的行业。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，网络部的工程师知道这场战争关系到他们的存亡，倾进全力取得胜利。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。较量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 取得了局部的胜利，1997 年和 1998 年 IBM 使很多电信局接受了 ATM 技术。但是在全球范围，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 中国网络部有大约一百个员工，他们大多数都留下来了。IBM 为每个人重新安排了工作。

IBM 输掉的原因并非技术的原因，ATM 技术绝对领先高速以太网技术很多。如果当初采用了 ATM 技术，现在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。原因是 IBM 太强了，其他中立的厂家担心 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，销售代表还要充分了解客户的计划并根据客户的计划确定下一步的行动方案。客户的采购计划包括，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暂时没有采购计划或者采购指标将对自己不利，下一步销售计划可能是暂时脱身，同时又与客户保持联系。当一旦客户有了新的采购计划时，销售代表可以立即利用已经建立的关系进行销售。不要在发现客户暂时没有采购计划时，立即远离客户，这样客户采购时，销售代表会处于不利的位置。

销售代表应该尽早地与客户的高层建立互信的关系。开始接触客户时，销售代表应该对客户组织结构有充分的了解，知道谁是未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，取得他们的信任。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，这些都可以帮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

取到了招标书之后，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，取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。到达公司后，他将需求书交给工程师，工程师开始依照标书做价格。销售代表打了一个电话给做电脑的朋友，请朋友帮忙按照标书的指标去了解竞争对手的价格。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 配置和报价
第三章 招标书应答
第四章 需求分析
第五章 方案介绍
第六章 产品介绍
第七章 公司介绍
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标准样板。工程师已经从服务器上下载了相关的产品说明和公司介绍，工程师将附录中的资料找来交给销售代表，专心去做报价、需求分析和方案介绍去了。销售代表从笔记本中找到公司标准的投标书致辞，将抬头换成《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，请他署名。

半个小时以后，销售代表的朋友根据客户的配置，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。销售代表希望自己的报价不高于主要竞争对手，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，发现了几个错误。销售代表将错误改过来，将文件拷到一张软盘，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成。五份是按照需求书要求交给客户的，销售代表自己留了一份在谈判时使用。第四天上午，销售代表将五份如同精装书一样的标书交给了《上海晨报》。

当销售代表处于销售定位的阶段时，客户处于评估和比较阶段。在前一个阶段，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，抱怨失去定单的原因是价格，这是销售代表为了掩饰失败的借口。销售代表应该在计划和准备阶段充分了解竞争对手的情况，并向客户介绍自己公司具备的而竞争对手不具备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确实对自己不利，销售代表这时可以选择退出竞争，或者利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能够验证情况是否有利，每个厂家都有不同的产品线，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分的工作，客户的采购指标比较有利。客户的招标书里要求笔记本的重量在 2.6 公斤以下，销售代表的产品是 2.6 公斤，刚好可以满足客户的要求。如果招标书的要求是 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，销售代表的主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，含有承诺的意义。客户通常将投标书附于合同，作为正式的文档，并且也经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、合理并可以实施。客户也会通过投标书判断厂家方案的可行性和合理性，所以投标书还要能够体现出自己的方案是最能够满足客户的需求的。像案例中一样，投标书通常由以下几个部分组成。

内容	目的
致辞	对客户表示感谢，承诺努力达到客户的要求。通常由公司最高负责人签字和盖章，表示这份标书中的承诺具有法律效应。
配置和报价	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，包括产品、服务、培训等。
招标书应答	对于重要的项目，客户往往要求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。
方案介绍	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。
产品介绍	方案中包含的所有产品的介绍。
公司介绍	自己公司的基本情况，包括历史、发展、信念等等。
附录	客户要求或者对自己有利的证明文件。包括公司营业执照、ISO9000 证明和产品说明书等等。

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

前进策略：当销售代表拥有明显的优势时，应该利用优势尽快取得定单。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确定优势后，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，销售代表应该在前三个阶段积累优势。这样销售代表才可以在竞争中采取前进的策略。

转变观点：当销售代表和竞争对手各有优缺点，客户需要进一步比较和竞争对手的区别时，销售代表应该使得客户相信：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。这时销售代表要为支持自己的客户准备充分的“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。

改变流程：处于不利的地位时，销售代表很难改变客户的想法，必须想办法改变客户的采购流程。在后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，当你得到其中一个部门的支持时，这个部门可以帮助你改变采购的流程。竞争激烈的项目通常会在客户内部造成分裂，这是你取得定单的机会。

1997 年，全国各个移动局都要建设漫游计费结算中心。通常省局的计费中心和信息中心负责这个项目。在西部的一个省，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，公司处于领先的位置。这时，另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，邀请了很多电信局的局长和主管去参观世界杯的信息系统。省局的主要领导也应邀参观了信息系统，当然也顺便参观了世界杯的比赛。

局长回来以后，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，想出了一个妙招。

在项目的回报会上，局长突然做出了决定：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该通过党委会决定。这样一来，信息中心主任和计费中心主任因为级别不够，参与这个项目的只有主管计费的副局长能够参与。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加了。局长在会上拍板选定他想选的公司，副局长也没有办法。局长快刀斩乱麻，很快就签了合同。

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。他们成功地利用局长的支持，改变了采购流程，使得本来不利的局面转变过来。

拖延策略：如果销售代表确实没有机会现在赢取定单，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。这样客户往往愿意等待新产品和新的建议。INTEL 的 CPU 已经形成规律：每隔一段时间就会降价。一些个人电脑公司的销售代表经常利用这一点使客户的采购慢下来。销售代表通常告诉客户：如果你晚一点买，INTEL 就要降价，CPU 的降价幅度有百分之四十。客户通常都会考虑这一点，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。

双赢策略：除了产品之外还可以向客户提供其他的帮助，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可能很容易，但对于客户可能非常关键。

客户内部的“政治”因素也是决定输赢的关键。销售代表需要清晰地了解客户之间的关系，客户内部的计划和流程，因为这些因素会对销售造成决定性的影响。在竞争激烈的情况下，结果往往取决于客户之间平衡的结果。这时，销售代表能否胜出的关键就在于有没有掌握客户内部的“政治”因素。假如销售代表与《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，参加过产品展会。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，这时这个项目就会因为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，销售代表取得了绝对的优势，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）

由于处于优势的地位，销售代表采取了直接前进的策略。真正做出最终采购决定的人是《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》的办公室约好了见面时间。现在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。经过寒暄之后，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，这个系统能够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。现在您就要做出采购决定了，您对厂家有什么期望吗？”

“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，增加彩色版面，提高新闻见报的速度。我希望我们的发行量能够进入全国的前五名。这次建立的计算机系统要能够支撑我们的快速发展。”

“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，我们认为您的业务需求对计算机系统的要求主要是：第一、可用性，记者配备的笔记本电脑都应该具备极高的可用性，这是报社每周七天，每天二十四小时的工作要求决定的；第二、可扩充性，由于报社在最近一两年的高速发展，需要处理的数据量会快速增加。同时，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以后升级的要求，尽量保护您现在的投资；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，我们的特点主要有统一的免费电话技术支持，三年内的第二日上门服务，覆盖全国两千多个城县的服务网络。在这份调查中，我们公司在上述几个方面的服务都名列第一。我相信我们的方案能够满足您的要求。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还有什么要求吗？”

“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不足。”

“请问我们哪里让您觉得不满意呢？”

“一个是价格因素，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作，我们担心你们之间的配合。”

“关于第二点，我很赞同您的初衷，与软件开发商的合作是确保项目顺利实施的重要因素。请您不要担心这一点，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，我们都有充分的信心。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，我们方案中的配置高于我们的竞争对手是我们价格略高的原因。我们的配置是支撑报社应用系统所必须的。《上海晨报》是一个有影响的报社，如果您现在确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，在价格方面看看有没有降价的空间。”

“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，一个小时后，我们再来谈。”

一个小时后，你赢得了这个定单。

赢取定单的关键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终做出决定的人，想办法得到他的认可。在政府机关，国营公司，这个做决定的人通常是这个单位的一把手（如果 he 不想管，也可能是其他人）。越早与客户的决策人建立互信的关系，销售代表越有机会降低风险。

同时，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（或者没有出现的财务处）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同。销售代表应该察觉这种不同，争取在自己方案中同时考虑不同的要求。在进行销售时，销售代表应该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，但是客户还有更大的定单和零散的采购。怎么能够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行的前一个晚上，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，玩得很高兴。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一些小的问题，但我们都尽力解决了，我们还有什么能做的呢？”

“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。”

“应该问题不大，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，再见。”

“再见。”

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，告诉了黎社长的要求，韦主任当然也很支持。第二天，韦主任帮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。销售代表知道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，首先对黎社长选定自己公司的产品表示感谢，然后叙述了自己公司成功的安装过程并告诉他 DVD 升级已经完成。最后，销售代表在信中表示，如果需要帮助，他愿意随时效劳。

满意的老客户是销售代表最宝贵的财富。作为成功的销售代表，应该拥有一批稳固的客户群，向一个愉快的老客户销售比向一个新客户销售要简单得多。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，因为在对新客户进行销售时，很多时间用于销售代表与客户之间的互相了解和熟悉上，例如销售代表要了解客户的需求，客户要了解供应商的背景、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，往往一个电话就可以确定一个定单。第二是降低销售费用。例如，

在进入新客户时，销售代表经常请重要的客户去公司参观并承担交通和住宿的费用。客户可以亲临公司了解公司的全面的情况，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，这通常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，客户就会重复采购，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约下来。第三、胜率。胜率是指销售代表胜出定单与所做的全部定单的比例。从长期讲，胜率高的销售代表业绩一定很突出，因为他们更容易分配时间和资源。尤其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，而且有更好的利润。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。每个客户都有一个圈子并对这个圈子产生影响。例如，《上海晨报》的信息中心主任可能与上海其他报社的信息中心主任经常在一起开会，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。渐渐地，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。当销售代表开始利用客户之间的影响赢取定单的时候，说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好时机。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，客户应该对销售代表和公司印象很好，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施开始的，这时客户开始等待销售代表兑现在销售中的承诺了。如果销售代表的交付超出你的承诺，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。假如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。

在客户的实施和安装阶段，客户的心态已经改变，发生改变的瞬间就是签定合同的刹那。以前，客户是将销售代表当作其中一个供应商的代表，从这一刻起，客户将把销售代表看作合作伙伴。随着客户心态的改变，客户自然而然地放弃了对销售代表提防的心理。销售代表应该利用这个时间去弥补以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，了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、以前没有能接触到的客户，询问他们有什么要求，并尽力去满足他们的要求。当然，销售代表还应该拜访支持自己的客户，向他们表示感谢，询问他们自己还有哪些地方需要改进。优秀的销售代表一旦打进一个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暂时退却，他们将隐匿于黑暗之中等待机会。一旦产品质量、安装实施或者服务出现问题，竞争对手就会趁机而入争夺这个客户。可惜的是没有任何产品或者服务能够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。其实产品和服务出现问题是难免的事情，客户心里都知道这一点，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应，就等于给竞争对手创造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个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，年轻而且有作为，很少与厂家打交道，这次主动打电话一定是说明问题很严重。销售代表答应客户第二天上午十点以前去见总工。

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，而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个专家来到客户现场，维修的工程师判断是客户的电脑需要升级。

客户并不同意维修工程师的观点，因为以前采购的电脑配置更低也没有问题。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到底原因在哪里，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，询问了情况。销售代表与相关的人约好第二天十点三十举行一个电话会议。

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。总工刚介绍完情况，销售代表将维修记录拿了出来，并简单介绍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情况。客户服务中心的工程师和与客户分部之间对于谁应该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。总工一直仔细地听着，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，简单确认了一下，立即表示他们愿意即刻升级电脑。

后来，客户告诉销售代表：“出问题是难免的，而且有时很难搞清楚原因和责任。本来我是请你来讨论维修问题的，没想到你已经将问题搞清楚了。我看到你们很认真而且效率很高，态度可嘉。因此我就很痛快地同意支付升级费用了。而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，一直在使用他们的电脑。

客户的体验决定了客户的满意程度。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。客户的满意程度取决于客户的体验，例如销售代表是否诚实，是否认真，是否守时，是否尊重客户等等。提高客户体验不仅仅是销售代表的职责，每一个公司也应该把它做为头等大事，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。销售代表是否介入的判断标准是：这件事是否影响到下一步的销售。销售代表在一种情况下一定要介入：客户高层关注的至关紧要的问题。通常每个公司都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该由这些部门来承担。销售代表往往扮演协调者的作用：掌握情况，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个定单上，连大多数客户都认为会选择她的方案。在开标之日，宣读的中标厂家竟是另外一家公司。这个结果太出乎预料，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。

一个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个银行的总部。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，但客户听说国外的同行已经开始试验网上银行并看到很多这样的报道。银行的高层认为网上银行是一个重要的趋势。信息中心开始研究，但由于缺乏资料，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，认为这是一个大有潜力的应用，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首先推出这项服务。

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。项目涉及到应用软件、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。最终，解决这个问题的是这位销售代表，她专门从美国请来了本公司设计过网上银行的顾问。美国的顾问在国内呆了一个月，帮助客户设计方案。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。客户取得了进展，她就与客户一起去庆祝。一个月后，方案终于出来了。分管项目的副行长非常高兴，请大家一起聚餐来庆祝。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加了。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。这个定单不会有意外，信息中心的工程师和主任已经不将她看作外人，他们已经是最好的朋友，每周都在一起聚会。分管的副行长主抓这个项目，对于销售代表的帮助也非常感谢。

这个标包含了很多产品，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。

因为从头到尾参与了方案的设计，方案很快就做完了。为了保证采购、实施和安装不出问题，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成了。

标书交上去了，客户都聚集到一个秘密的宾馆讨论标书。按照惯例，参与谈判和交流的人不参加决策，他们将评比报告完成交给决策小组。决策小组由客户的正行长领导，包括分管信息的副行长和分管业务的副行长，另外还包括了总工和计划处的处长。

开标的时间终于到了，距离当初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、银行的工程师和相关人员坐在台下。银行的主要领导在主席台上。

行长首先对厂家的代表表示感谢，然后逐个标宣读结果。会场非常寂静，大家都认真听着结果。这位销售代表也在其中，今天她非常高兴，因为这是她做的第一个项目，她一年的时间都花进去了，终于要收获了。这个项目很重要，公司的相关人员也都来了，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，最终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，以后我们还有机会。”

她抬起头，发现周围的人都在看她。银行的工程师似乎也不相信宣布的结果，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结果的行长清楚地听到了声响。昨天，是他拍板选了另外一家公司。分管技术的副行长坚决反对，表示如果选了其他公司，他不保证这个项目的成功。行长建议决策小组举手表决的方法，最终选择还是选了另一家。行长其实也有不为别人了解的苦衷，上面打过电话，他没有办法。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。

结果宣布了，下面是签合同的仪式。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：“我们这么大的公司，输个项目没关系。我们走吧。”

她站起来，忍着自已的眼泪和每一个工程师握手，接着是信息中心的主任和其他所有她认识的客户，向他们表示感谢。银行的客户们都没有走开，等待着她的到来。与每个人打过招呼以后，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。

“感谢您，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。虽然这次不能合作，但一定还有机会。我走了，再见。”

“再见。”

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。刚才真是对不起，我也不知道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。”

她不知道行长为什么找她，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。大约一个小时以后，行长回来了，身旁跟着负责计划的处长。打了招呼以后，几个人一起进入办公室。

总经理首先表示歉意：“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：“我们今年还有什么采购计划。我们来看一看。”

不久，她签了另外一个大定单，销售额比第一个还大。

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，失败是一个绝佳的重新开始的机会。在遭遇失败时，销售代表应该遵循下面的原则：

第一，客户总是对的。销售代表输了定单时应该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。采取极端的措施是无能的表现，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告别。当然如果销售代表发现竞争对手有非法的不正当行为，另当别论。从厂家的角度有时不能完全了解客户的采购心理，因此销售代表觉得不公平并不表示这个采购就真的不公平。而且世界本身就是不公平的，采购本身也是不公平的。即使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”，销售也是一样，没有从来不输的销售代表。如果销售代表做了很多工作，最终还是丢失了定单，这时客户在内心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因为以前的失败而大增。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，播种的季节已经过去，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，询问失利的原因，并表示还是希望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，就象案例中一样，将获得另外一个项目。

为什么立即拜访客户呢？因为客户的人情味。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。哪家表现好，客户就多采购一些。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，最终会得到客户的青睐。在案例中，行长因为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，看看最近有没有其他的机会。

第三，关注下一个定单。在案例中，行长心中明白自己欠销售代表一个人情，因此行长立即将一个定单交给这个销售代表。这是一个特殊的例子，在大多数情况下，销售代表需要重新去打下一个定单，但是销售代表在输掉的定单中已经清清楚楚地了解了客户的资料，并与很多重要的客户建立了互信的关系。这样销售代表在下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，就要考虑怎么能够补偿这个失去的定单，最佳的着眼点就是下一个定单。