


咨询行业的销售

——顾问式销售技巧探讨

目录

1. 销售基本概念与原理
2. 机会评估与客户筛选
3. 大客户拓展策略与计划
4. 顾问式销售技巧
5. 如何面对客户高层领导
6. 无处不在的销售



市场营销与销售最大的区别是什么？

市场营销
——是客户找上门

销售
——是我找客户的门



每个人都在随时推销自己？

卖给客户

卖给公司



专业化、职业化

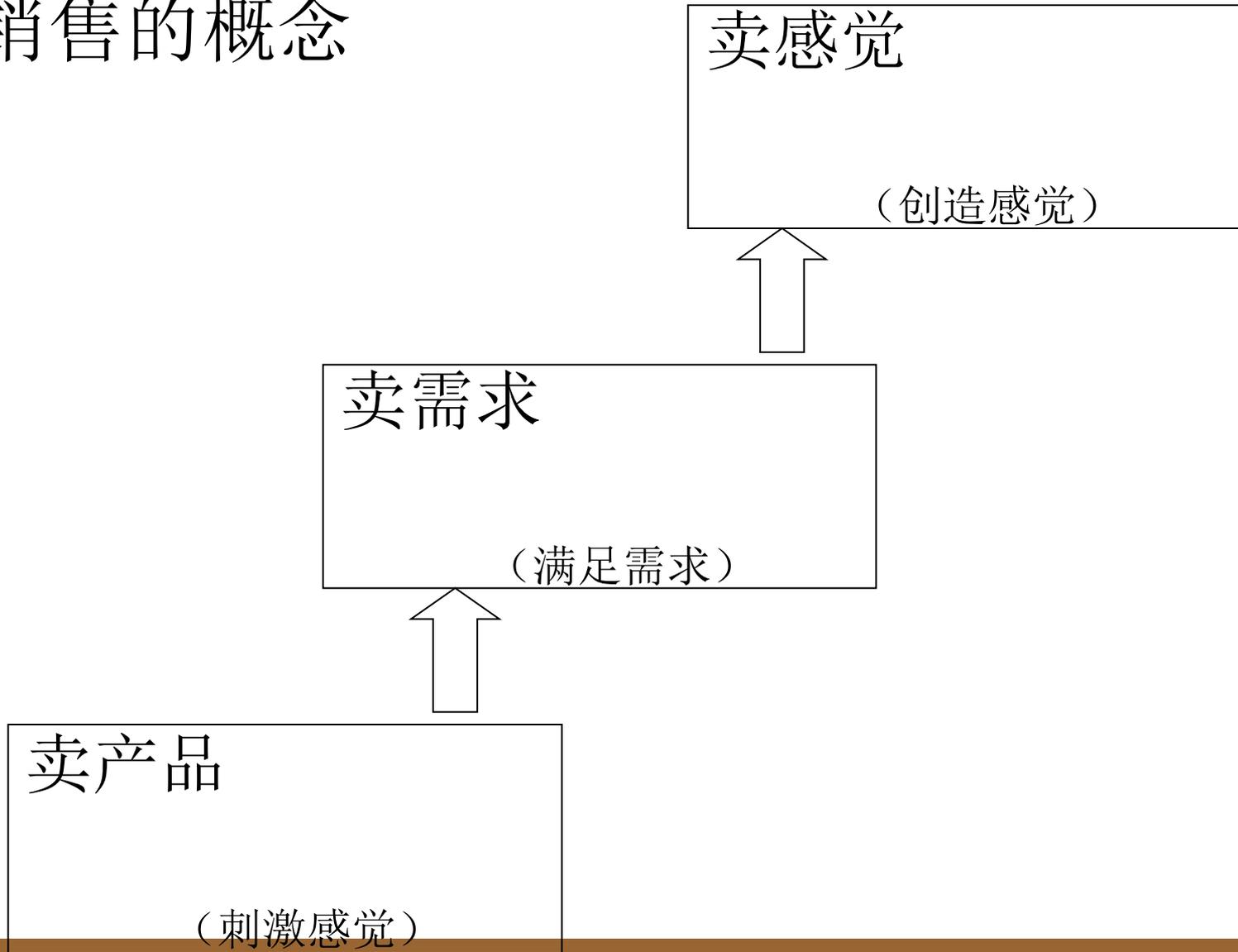
——成功之道



一、销售基本概念及原理



1、销售的概念



2、销售的形态与特质

➤ 买卖 ——> 推销 ——> 营销

↳ 选择目标 / 利益市场

↳ 主动出击

➤ 个人销售 ——> 小机构销售 ——> 大机构销售

↳ 兵法家

↳ 客户管理

➤ 产品推销 ——> 服务推销

↳ 创造感觉、创造价值

↳ 注重细节

➤ 商品供应 ——> 创造价值综效

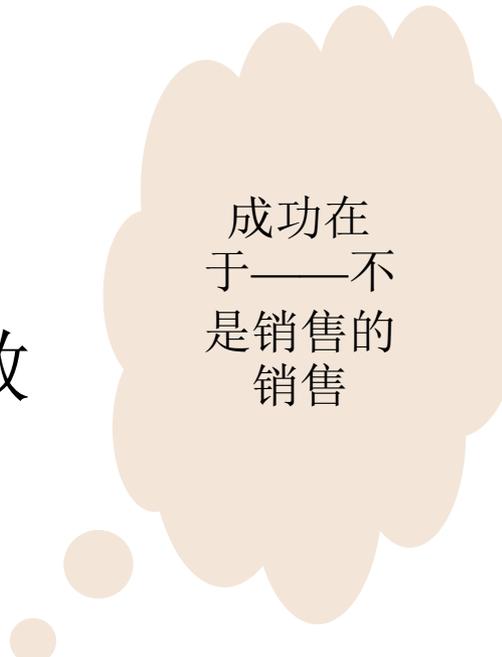
↳ 双赢伙伴关系

↳ 命运共同

➤ 推销式销售 ——> 顾问式销售

↳ 专业形象

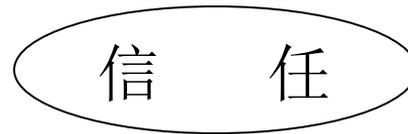
↳ 方案 / 项目销售



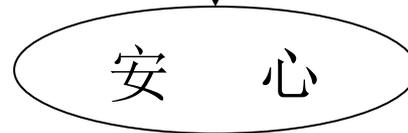
成功在于——不是销售的销售

3、销售之核心感觉

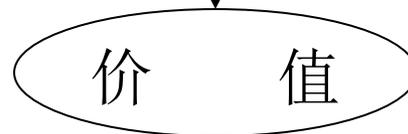
销售之始：



决策点：



关系本质：



➤为什么老总销售总是最好？

第一，具有调动一切资源的能力

第二，理解老总的心态和想法

第三，快速切入并及时决策

第四，拥有更多信息

第五，拥有员工的“生杀”大权

➤ 员工如何创造与老板一样的销售业绩？

第一，了解资源，并取得可以调用资源的最大权利

第二，具有企业经验，理解老总的心态和想法

第三，快速切入并拥有临时决策权利（领导充分授权）

第四，拥有更多信息——与领导分享

第五，拥有售前支持员工的“生杀”权

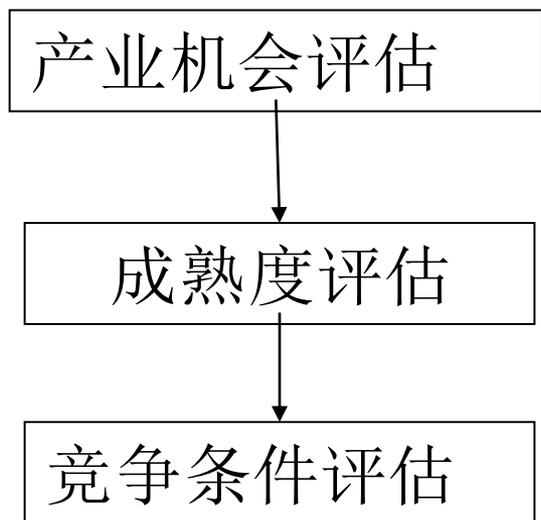
二、机会评估与客户筛选



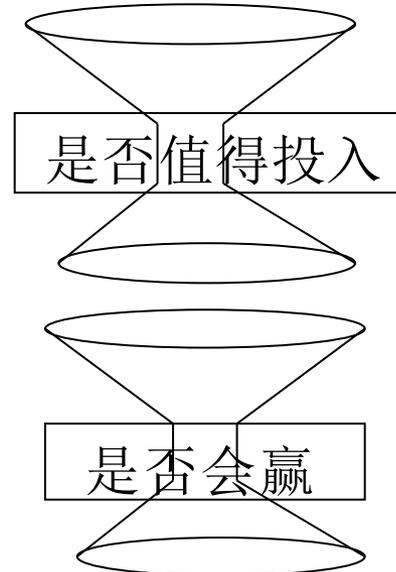
1、基本思路

- 将有限资源投入在最适时机
- 客观条件的成熟度影响主观销售的成功

评估项目



客户筛选



产业机会评估

1、产业客户成长模式：
<input type="checkbox"/> 高度成长 <input type="checkbox"/> 渐进成长 <input type="checkbox"/> 维持稳定 <input type="checkbox"/> 衰退
2、产业客户规模：
<input type="checkbox"/> 具值得拉入的量 <input type="checkbox"/> 足以承担商品与服务成本
3、产业客户的竞争状况：
<input type="checkbox"/> 高度竞争 <input type="checkbox"/> 一般性竞争 <input type="checkbox"/> 少数垄断优势
4、产业客户挑战与您商品之相关性
<input type="checkbox"/> 具显性需求 <input type="checkbox"/> 具隐性需求 <input type="checkbox"/> 需低度相关
5、产业领袖之成熟度
<input type="checkbox"/> 已具成功示范效果 <input type="checkbox"/> 已规划具明显方向 <input type="checkbox"/> 尚未规划

成熟度评估

1、客户需求:
<input type="checkbox"/> 已决定进行项目 <input type="checkbox"/> 规划中项目 <input type="checkbox"/> 具潜在需求项目
2、财务状况及预算:
<input type="checkbox"/> 良好财务状况 <input type="checkbox"/> 财务状况不佳 <input type="checkbox"/> 已具足够预算 <input type="checkbox"/> 可能有初步预算 <input type="checkbox"/> 尚未有预算
3、急迫性:
<input type="checkbox"/> 高急迫性、具备驱动机制 <input type="checkbox"/> 一般性，不具驱动机制
4、时间性:
<input type="checkbox"/> 具固定时间排程 <input type="checkbox"/> 具时间伸缩性 <input type="checkbox"/> 无时间安排
5、可满足公司战略价值
<input type="checkbox"/> 具足够之重覆采购性 <input type="checkbox"/> 具参考及示范价值 <input type="checkbox"/> 可发挥公司目前竞争优势 <input type="checkbox"/> 高获利状态
6、风险评估:
<input type="checkbox"/> 高度不确定性 <input type="checkbox"/> 模糊状态 <input type="checkbox"/> 低不确定性

竞争条件评估

1、商品服务之相容性
<input type="checkbox"/> 具变化相容性 <input type="checkbox"/> 一般拒容性 <input type="checkbox"/> 比竞争者不相容
2、与客户过去关系
<input type="checkbox"/> 已具往来关系并具优势印象 <input type="checkbox"/> 已具往来关系但具劣势印象 <input type="checkbox"/> 比竞争者更具良好关系 <input type="checkbox"/> 比竞争者具较差关系
3、客户高层决策对公司之看法:
<input type="checkbox"/> 具足够之信任度 <input type="checkbox"/> 模糊印象 <input type="checkbox"/> 比竞争者不具信任度
4、对客户决策模式之掌握
<input type="checkbox"/> 清楚客户之决策模式 <input type="checkbox"/> 难以摸索 <input type="checkbox"/> 不得其门而入
5、对决策者之利衡关系
<input type="checkbox"/> 具备利衡之资源 <input type="checkbox"/> 不具利衡关系 <input type="checkbox"/> 比竞争者更具劣势
6、是否具有其他非相关因素
<input type="checkbox"/> 公司具有优势因素 <input type="checkbox"/> 平分秋色 <input type="checkbox"/> 竞争者具有优势因素

大产品与小产品销售的关键区别——Qualify

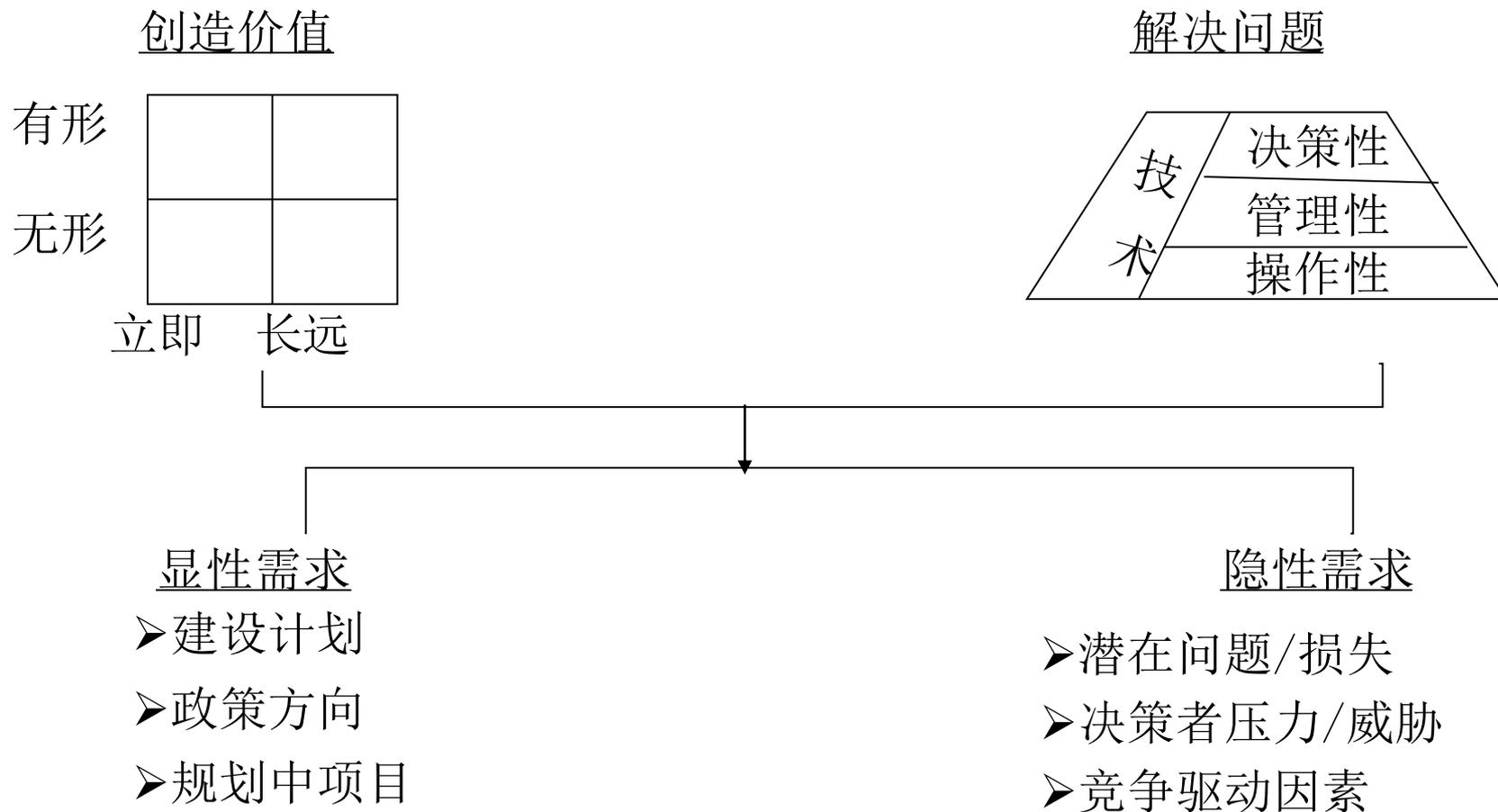
Qualify的五个要素：

- ❖ 是否有需求
- ❖ 是否有足够的预算
- ❖ 时间是否在三个月内、半年内、一年内
- ❖ 企业文化：企业是否对管理咨询有正确的认识
- ❖ 企业变革：企业是否正在进行变革

三、大客户拓展策略与销售计划



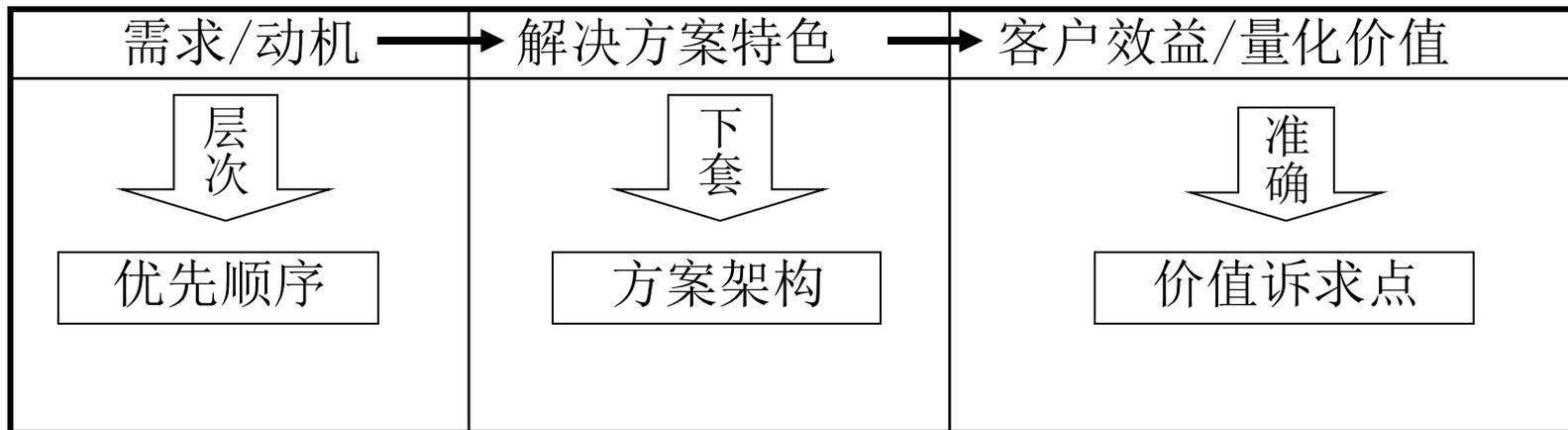
1、大客户基本需求分析



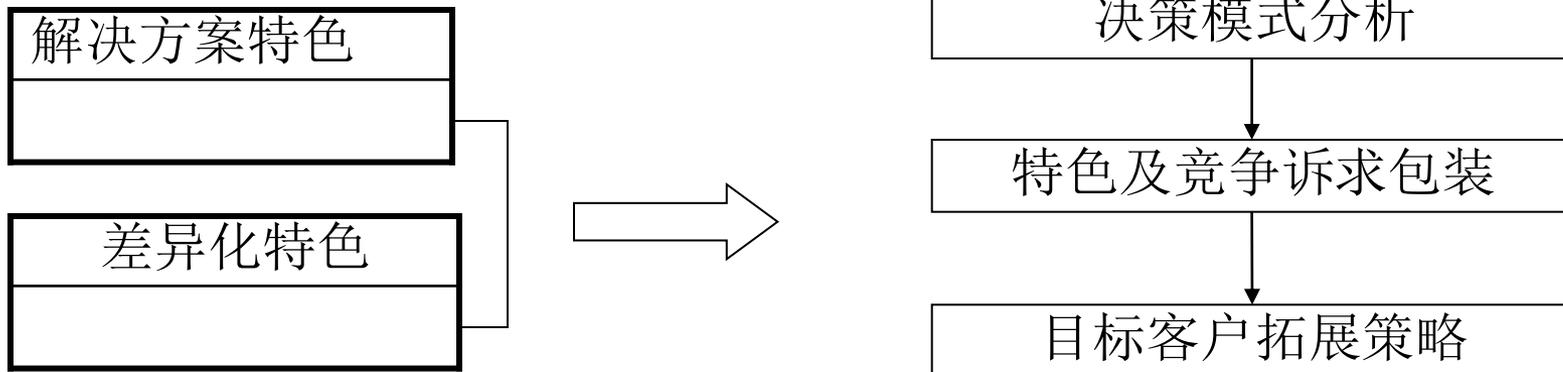
面对不同对象包装不同卖点（不同层次的需求满足）

	需求/动机	卖点/诉求	利益/价值
决策者			
维护者			
使用者			

2、需求与解决方案之关系

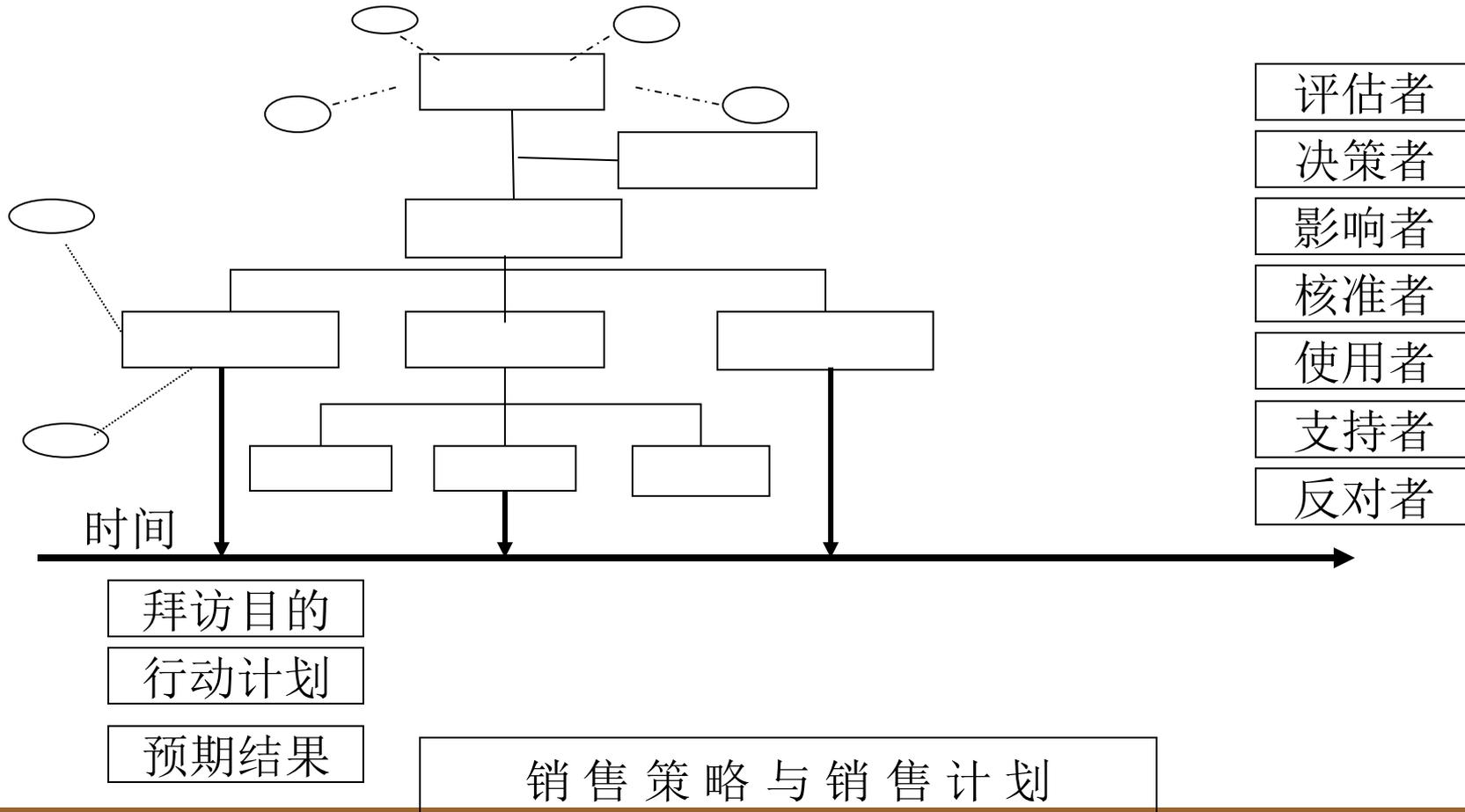


3、拓展策略



4、决策模式分析

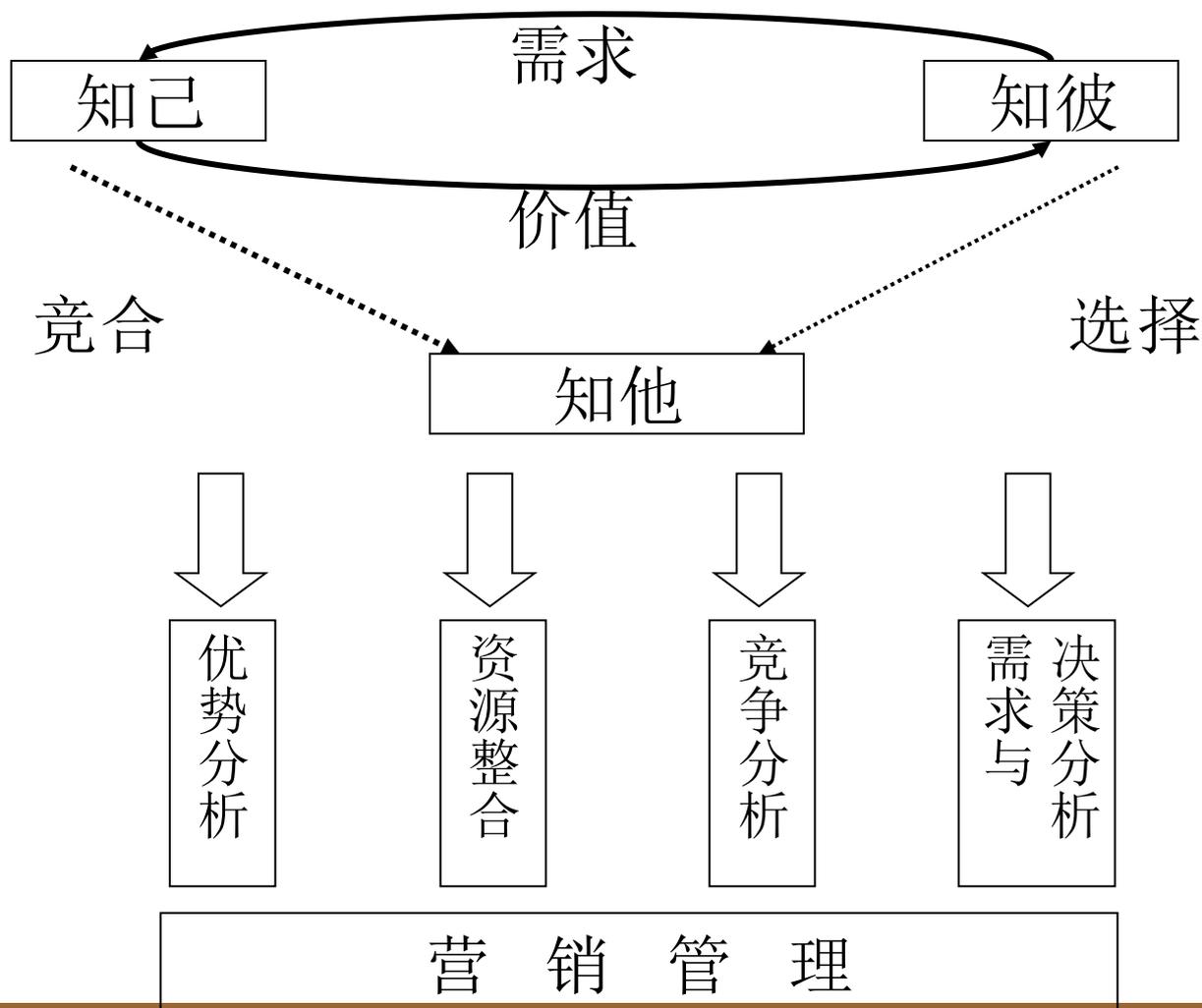
(1) 客户组织图解析



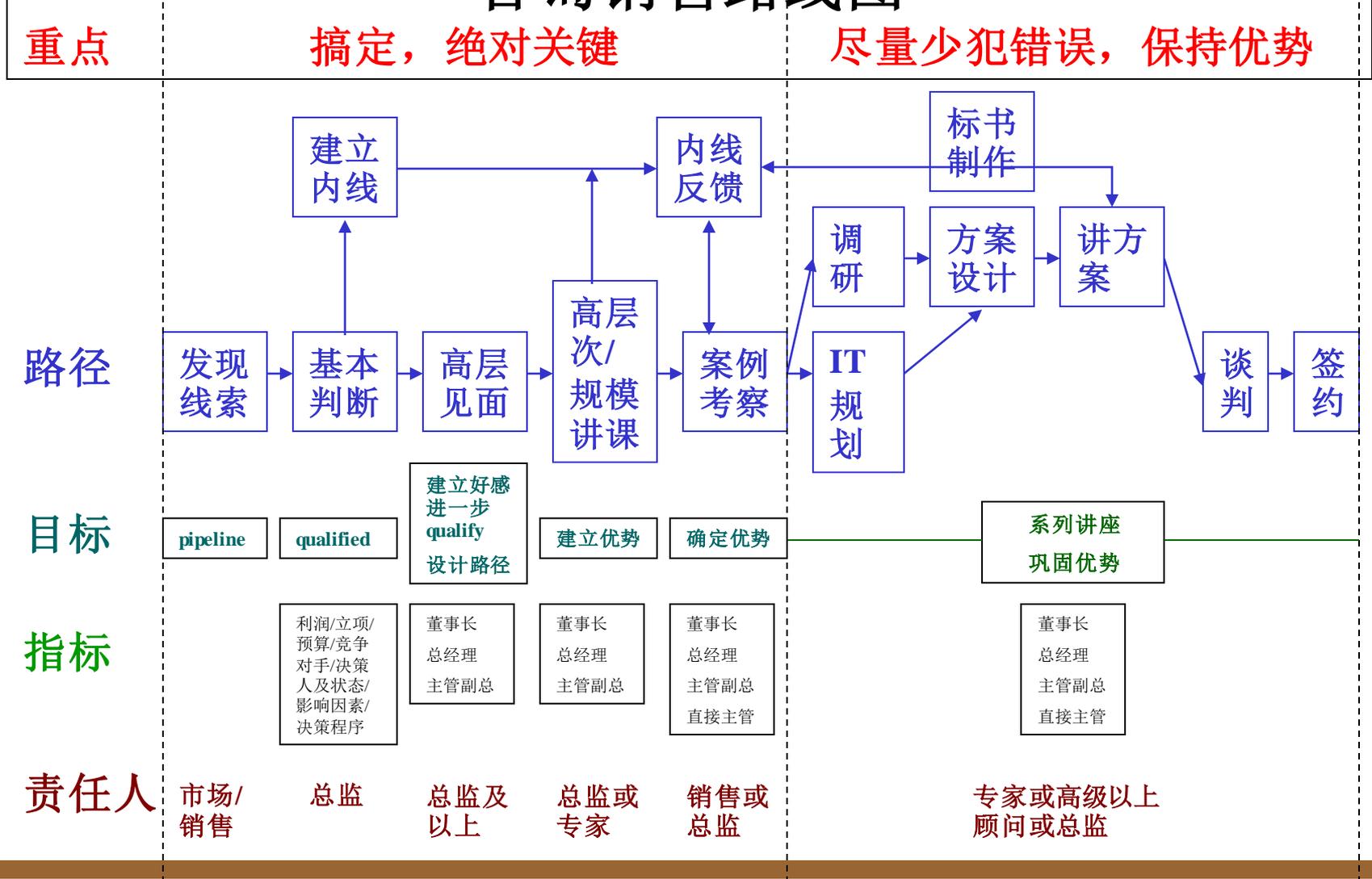
(2) 决策分析原则

- 1) 区分决策者、使用者的角色及其决策的影响力
- 2) 了解授权架构（直接探测及间接查访）
- 3) 了解决策流程及其瓶颈
- 4) 发觉潜在抗拒力量（受害者？）
- 5) 了解最终决策者的周围潜在影响力
- 6) 分析部门间的彼此利害关系
- 7) 选定潜在内部销售员
- 8) 潜在黑马及鱼翁得利者？

5、销售与营销管理基本架构



咨询销售路线图



6、预先模拟竞争者之销售策略

➤潜在竞争者：

➤竞争者之销售目标：

➤竞争者之优劣势：

➤可能采行之策略：

➤可能提供之价值：

➤可能之相应策略：

—直接面对：（以什么差异价值）

—影响购买及决策条件：

—部分切割（蚕食法则）：

—拖延决策：

—关系运作：

—市场牺牲策略：

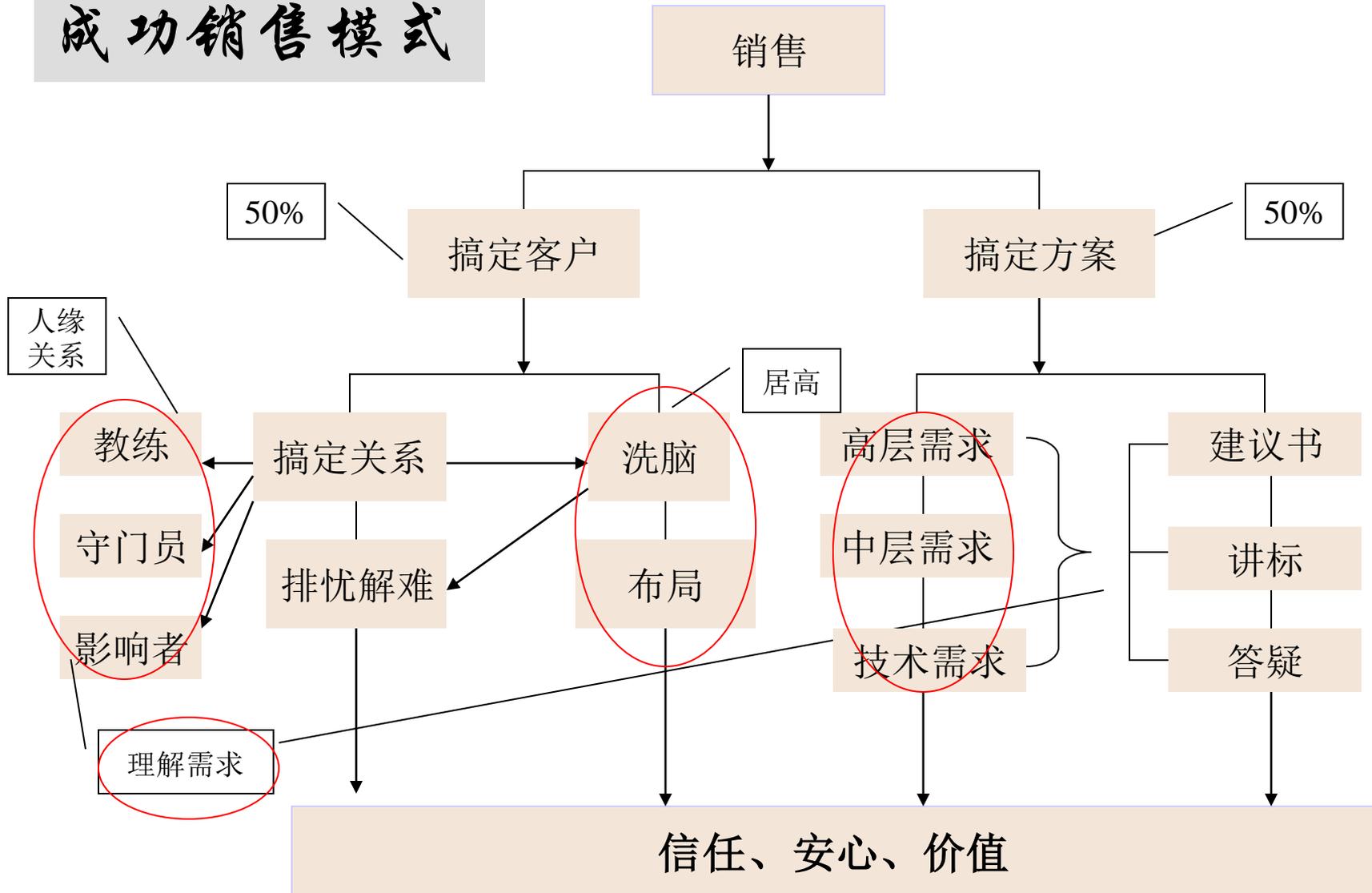
7、销售策略与兵法（反败为胜的案例分析）

产品供应商	竞争对手	A方	客户
销售：推荐 IBM、高维、 台湾某	IBM、高维、台湾、国外 汽车行业等十一家	联合其他没进入前三名的公司 联合厂商的上级	第二轮选型，更换负 责人；第一轮A方出 局
策略： 针对反对A方 的销售员…… 与他上级结盟， 搬倒他	IBM：国际、大、有经验 高维：单纯技术、有案例 台湾：技术、案例	优势都是劣势 BPR+ERP—岗位、绩效---精细化 管理---日本模式（他们目标） 类比公司成长文化上与客户一致	特点：务实、严谨、 民主、集中 负责人：成功企业家 自信、强势
案例背景	顾问：失败的地方	顾问：一汽SAP经验、德国博士	与顾问充分沟通
1、和厂商是 竞争对手，初 次合作。 2、从来没有 自动车行业经 验 3、新业务 4、第一次碰 到IBM	国际品牌——喜大、轻小 价格——高 内部决策——效率低	软硬件一体化服务 与联想品牌联动	弱点：IBM强势的对 我的风险 利用：企业家的自信
	除了顾问讲，没有任何关 怀	总经理带病讲课 全国巡讲 国家经贸委520培训	总会计师：反复 制造、仓库： 财务：
	资源：东南区经理、项目 经理、售前顾问	资源：总经理、高级副总裁3人、 总监3人、顾问6人、销售1人	11月初步定IBM 12月初转为A方，1月 9日签订合同

销售策略与兵法谋略（反败为胜的案例分析）

产品供应商	竞争对手	A方	客户
销售：推荐 IBM、高维、 台湾远景	IBM、高维、台湾远景、 国外汽车行业等十一家投 标	多算胜，少算不胜；（计篇） 昔之善战者，先为不可胜，以待 敌之可胜；（形篇）	第二轮选型，更换负 责人；认为第一轮操 作不利。
策略： 与他的上级结 盟，干掉他。	IBM：国际、大、有经验 高维：单纯技术、有案例 台湾：技术、案例	知己知彼者，百战不殆；（谋攻） 兵贵胜，不贵久；（作战）	特点：务实、严谨、 民主、集中 负责人：成功企业家 自信、强势
案例背景	顾问：奇瑞经验，失败的 地方（客户不满意）	顾问接受考试和现场答疑，提前 做模拟准备。	客户与顾问充分沟通
1、该公司和 厂商是竞争对 手，初次合作 2、从来没有 自动车行业经 验 3、第一次碰 到IBM 4、第一次投 标落选，这是 第二次投标	国际品牌——喜大、轻小 价格——高 内部决策——效率低	将竞争态势造成“转圆石于千仞 之山”的“势”，促使其焕发出 无限的智勇。（势）利用520培训 造势。	弱点：IBM强势的风 险 企业家的自信
	除了高级顾问讲，没有任 何活动；当11月确定他们 后，自以为大局已定……	兵无常势，水无常形；（虚实） 避实而击虚	总会计师：反复沟通 制造、仓库： 财务：
	资源：东南区经理、项目 经理、售前顾问、公司副 总裁、顾问总监	资源：总经理、高级副总裁、总 监、行业资深顾问、高级顾问、 客户经理（销售IT硬件的）	11月初步定IBM 12月初转为我方，1 月9日签定合同

成功销售模式



四、顾问式销售技巧



咨询销售和产品销售的区别

	产品销售	咨询销售
产品或服务的特性	<ul style="list-style-type: none">• 特性容易被人理解• 很容易被替代• 人与产品分离	<ul style="list-style-type: none">• 极具差异性• 客制化方案• 人成为产品的一部分
客户的关键考虑因素	<ul style="list-style-type: none">• 价格• 可用性（可持续性）的风险• 购买的容易性	<ul style="list-style-type: none">• 影响客户现状的严重问题• 方案的适用性• 性价比
时间跨度	<ul style="list-style-type: none">• 一次性	<ul style="list-style-type: none">• 长期的购买关系
关系的特点	<ul style="list-style-type: none">• 以成本为基础• 简单的买方、卖方关系• 天生的矛盾体	<ul style="list-style-type: none">• 利益、价值为基础• 客户的咨询师• 合作关系
促成购买的成功要素	<ul style="list-style-type: none">• 与购买决策者建立关系	<ul style="list-style-type: none">• 与购买决策者和购买决策影响者建立关系
销售的特点	<ul style="list-style-type: none">• 完成交易	<ul style="list-style-type: none">• 解决问题

1、安排约会

- 确定业务拜访之目的
- 备妥相关文件/证明
- 设计约见理由（经验分享与研讨）
 - (a) 客户为什么要见我们？
 - (b) 提供什么信息使客户愿意？
 - (c) 信息设计，及问答准备

站在客户立场准备三个问题的答案：

- 1、我为什么要（花时间）见你？
- 2、你们提供什么（对我有价值的服务）？
- 3、你有什么特别（与我接触过的其他人）？

2、业务拜访步骤

目 标

建立沟通



引发兴趣



购买欲念



决 策



行 动

客户观点

- 我喜欢且看重你吗？
- 我愿意与你沟通吗？

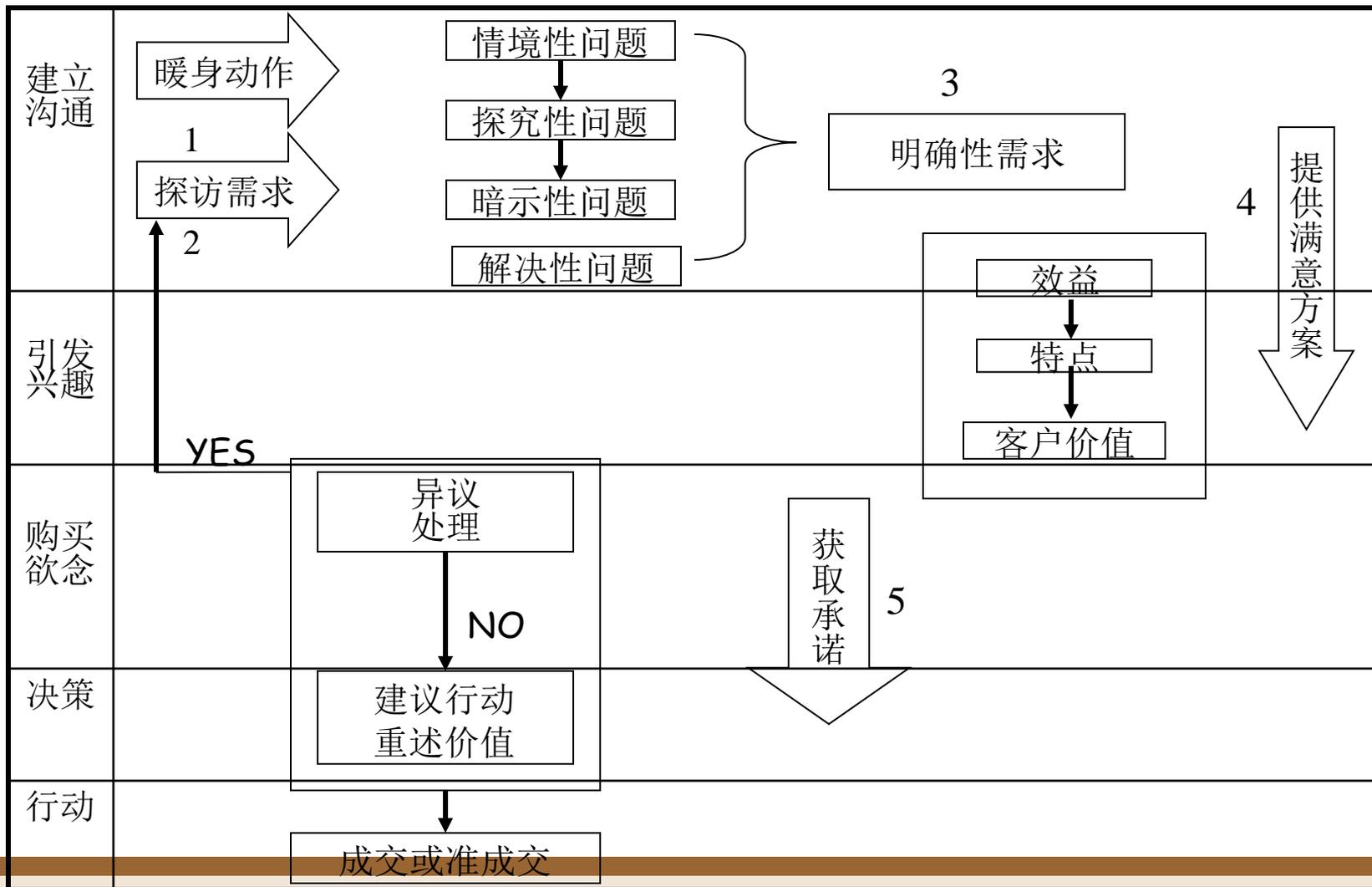
- 你能为我（个人）及我的情况提供什么？

- 您能解决我问题吗？
- 你能证实方案可行？

- 我所得到的价值是否大于成本？
- 这是目前最佳行动吗？

- 我将采取购买行为？
- 现在？或什么时候？

3、顾问式销售流程



(1) 热身动作 (warm up)

➤ 目的:

- ↳ 建立良好第一印象 (自信—我给你创造价值来的)
- ↳ 引导双向沟通意愿 (就对方兴趣展开沟通)
- ↳ 取得信任

➤ 要素:

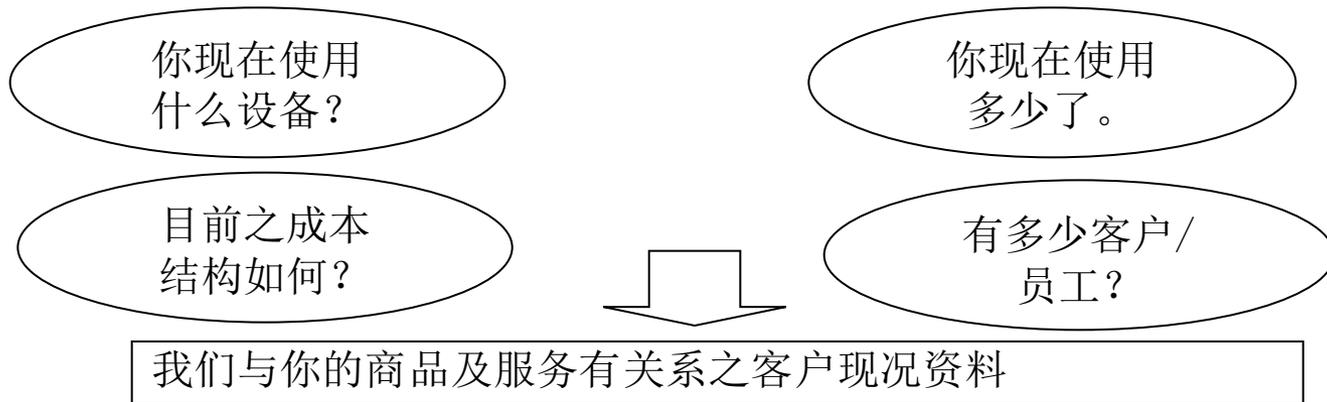
- ↳ 专业形象与行为 (权力游戏的开始)
- ↳ 开场白, 开始沟通 (引发兴趣) 之话题
- ↳ 准备好精简有力之答案 (针对三个问题)
- ↳ 准备好探访需求之问题

➤ 方法:

- ↳ 拜访前准备或提前到达观察
- ↳ 保持良好精神及轻松心情
- ↳ 将关键之信息文件化
- ↳ 善用时机与关键人员建立关系

(2) 探访客户需求方法

1) 掌握/了解客户情境（情境性问题）

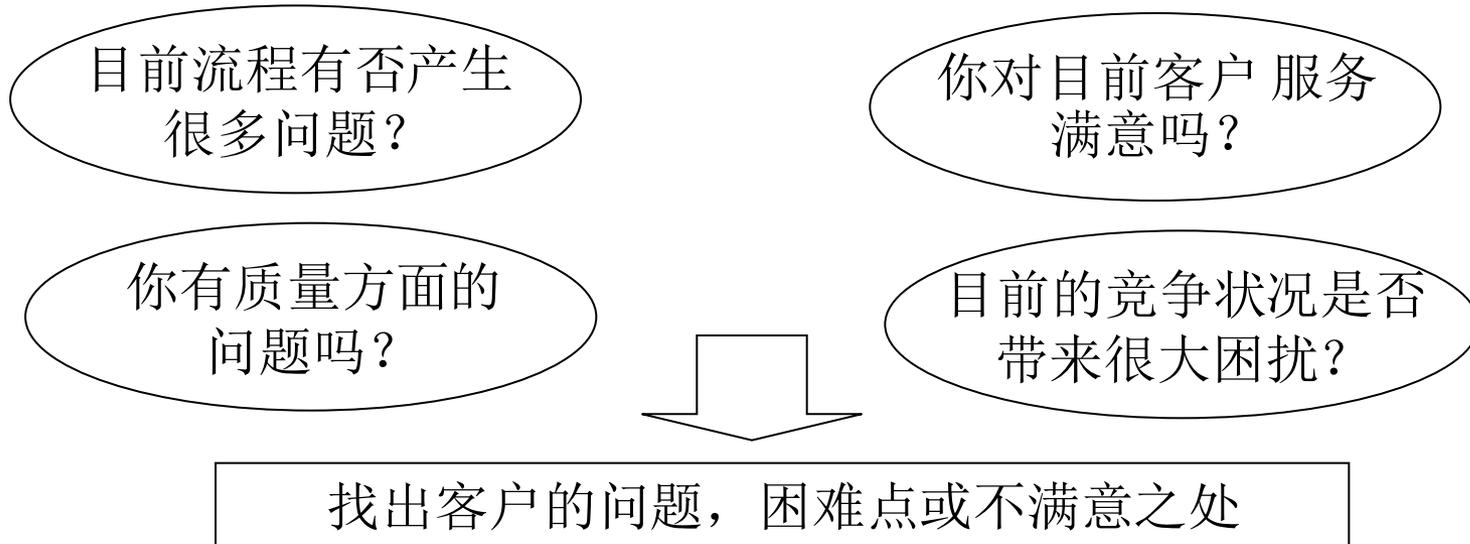


- a) 抓重点，有主题，具逻辑性
- b) 事前准备，避免不必要（或过多）的问题

练习:

客户可能面临的问题，而你可以解决的	
所需要之情境性资料	情境性问题

2) 探究客户现况所存在的问题（探究性问题）

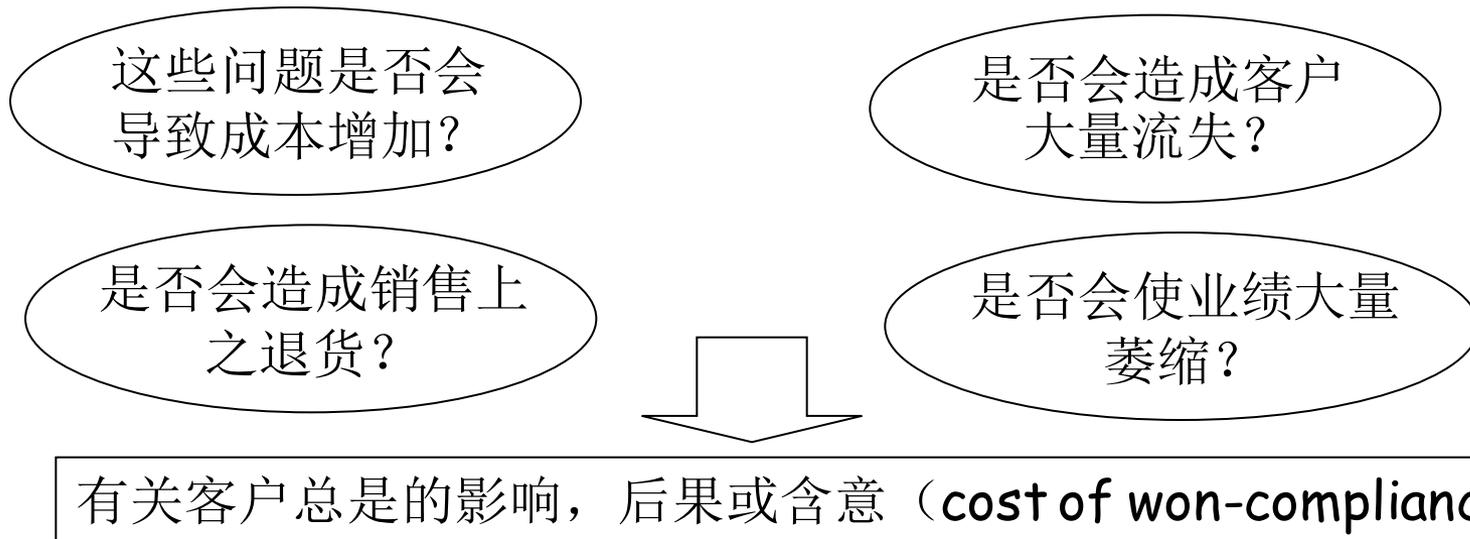


- a) 关心的态度询问，避免质问或批判
- b) 引导客户说出隐藏性需求
- c) 善用对比（故事法）引出潜在问题

练习：

针对情境资料，提出探究性问题

3) 暗示客户问题所可能导致的损失（暗示性问题）

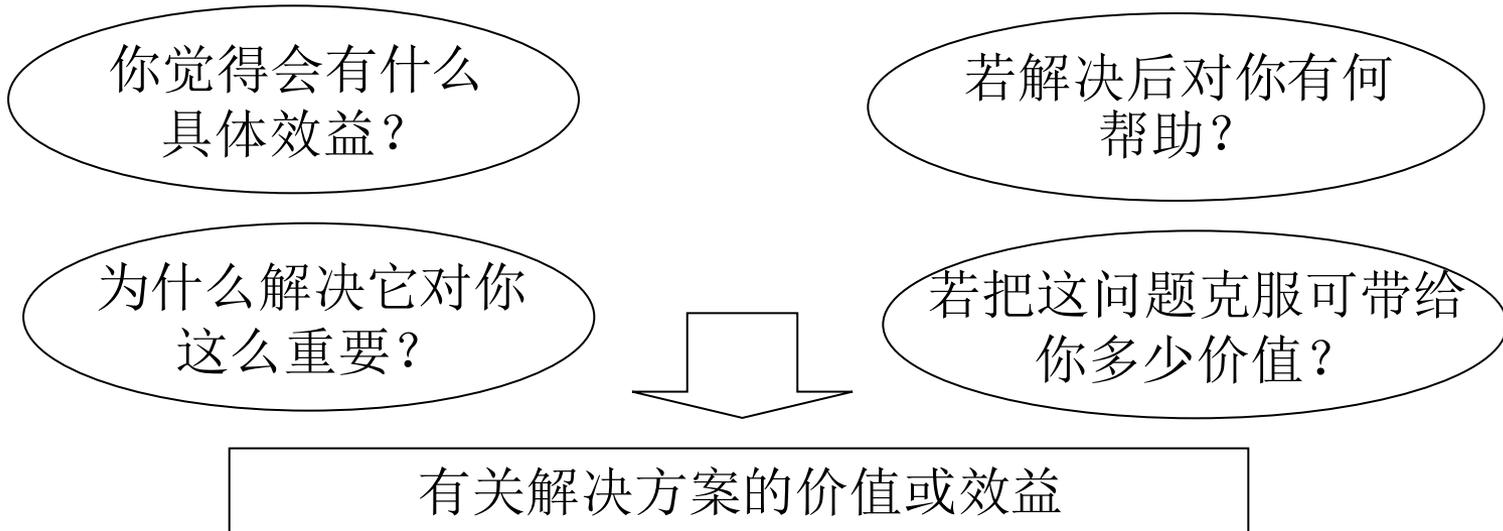


- a) 在客户心中扩大问题的严重性
- b) 面对真正决策者较有效
- c) 藉以建立客户的价值观

练习:

客户困难	暗示性问题（急迫性）

4) 引导问题解决后所可能产生的价值（解决性问题）

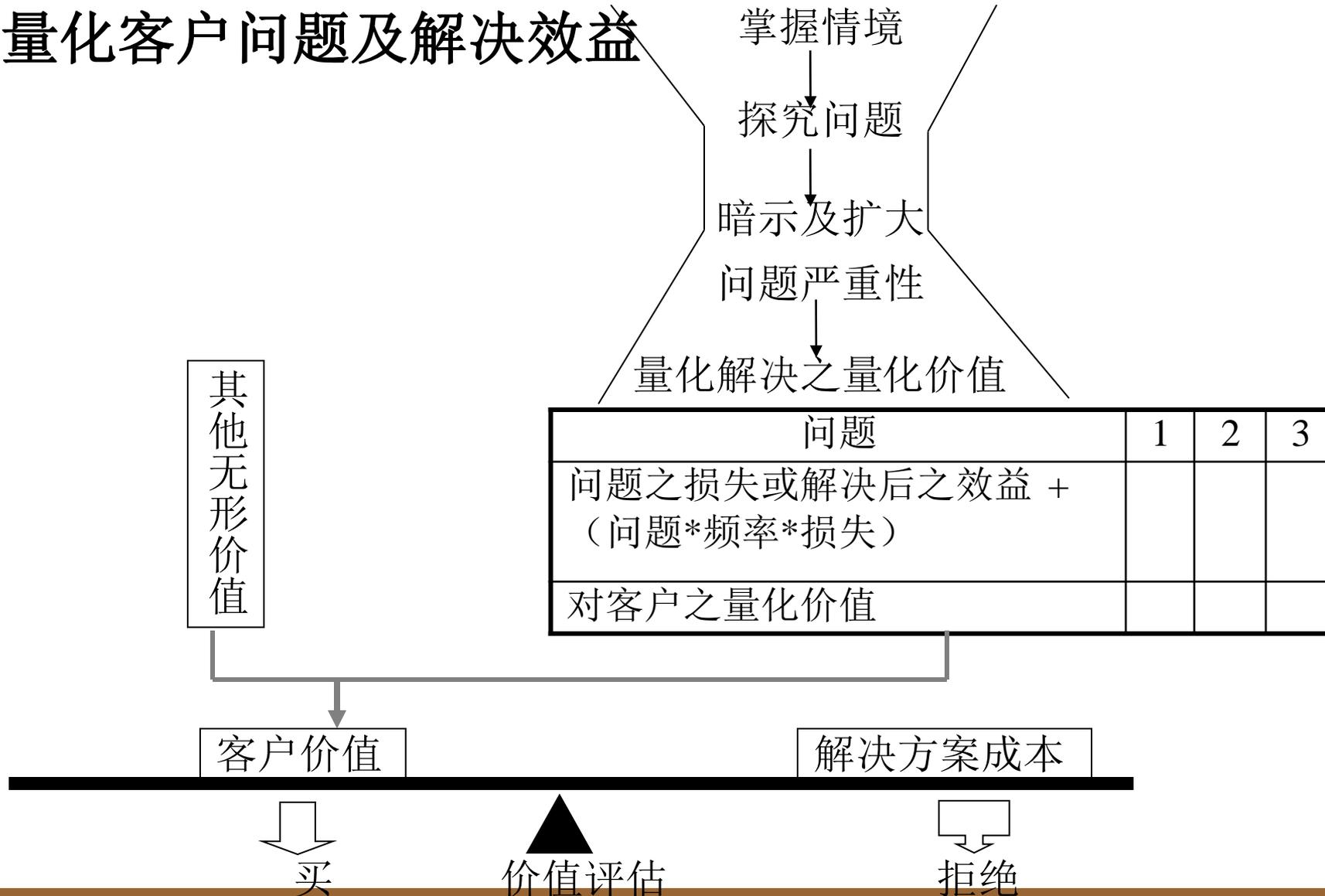


- a) 尽量让客户自己说出你解决方案的优点
- b) 最能帮助组织的互相销售（帮你销售）
- c) 增加接受度，预防拒绝状况
- d) 针对公司需求，而不是你的产品

练习:

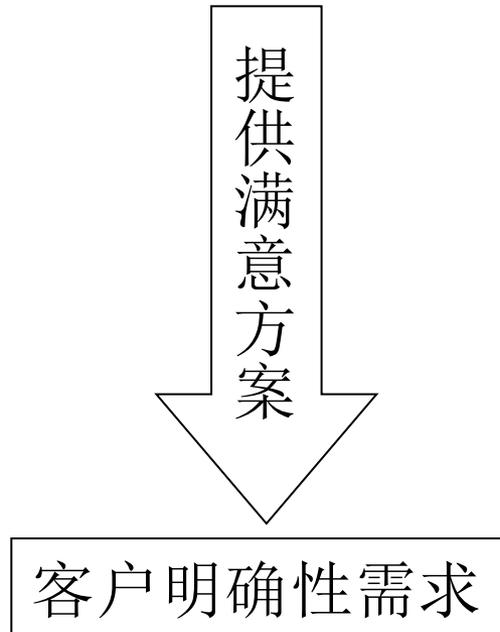
潜在的好处领域	解决性问题?

(3) 量化客户问题及解决效益



4、提供满意的解决方案

(1) 将方案特色转换为客户价值



特色 (Features)

- 与产品或服务有关的事实与特点
- 不具销售的说服力

好处 (Benefits)

- 说明产品或服务的使用方式及可以帮助客户的事项
- 利益符合某种需求，让买方产生动机

客户价值 (Client's Value)

- 显示一项产品或服务如何符合客户之明确需求
- 能够证明所创造之量化价值属实

练习：

特点 (Feature)	好处 (Benefits)

(2) 解决方案呈现方式

1) 个人呈现关键技巧

- 客户价值导向呈现
- 条例式或图表式以增强记忆效果
- 文件品质

2) 善用团队力量

- 即时满足客户多元需求
- 创造客户安全感与信任度

3) 简报

- 将技术用语转换为客户商业用语
- 精简有力，细节部分，以Q&A引导呈现

4) 建议书

- 只是形式，主题诙谐沟通过
(No surprise)
- 文件形式沟通易产生误解，关键信息需交待完整
- 事前之操盘重于建议书、标书

个人风格

- 纯解说
- 以图像化解说
- 高度互动式
- 引导式

选择成员条件

- 价值
- 任务
- 形象

商报流程研讨

准备期:

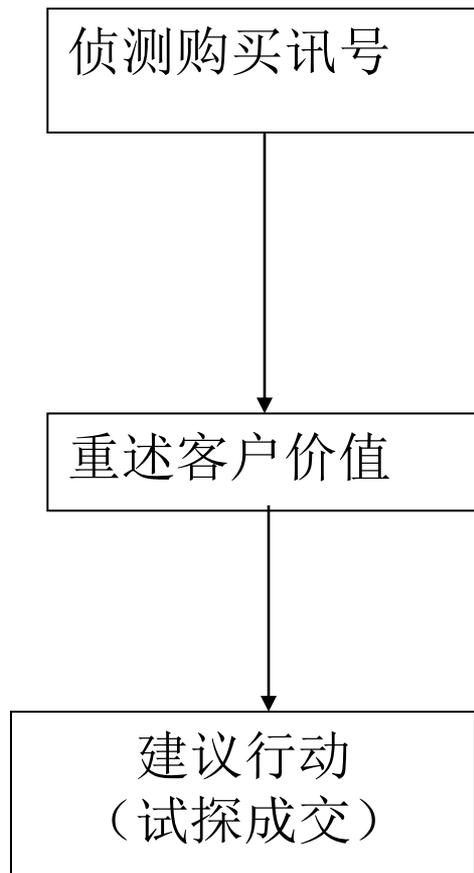
执行期:

跟踪期:

建议书架构

- 介绍
- 客户需求/背景
- 解决方案
- 成本效益
- 附件: 公司资料
证明文件

5、获取承诺 (1) 成交技巧

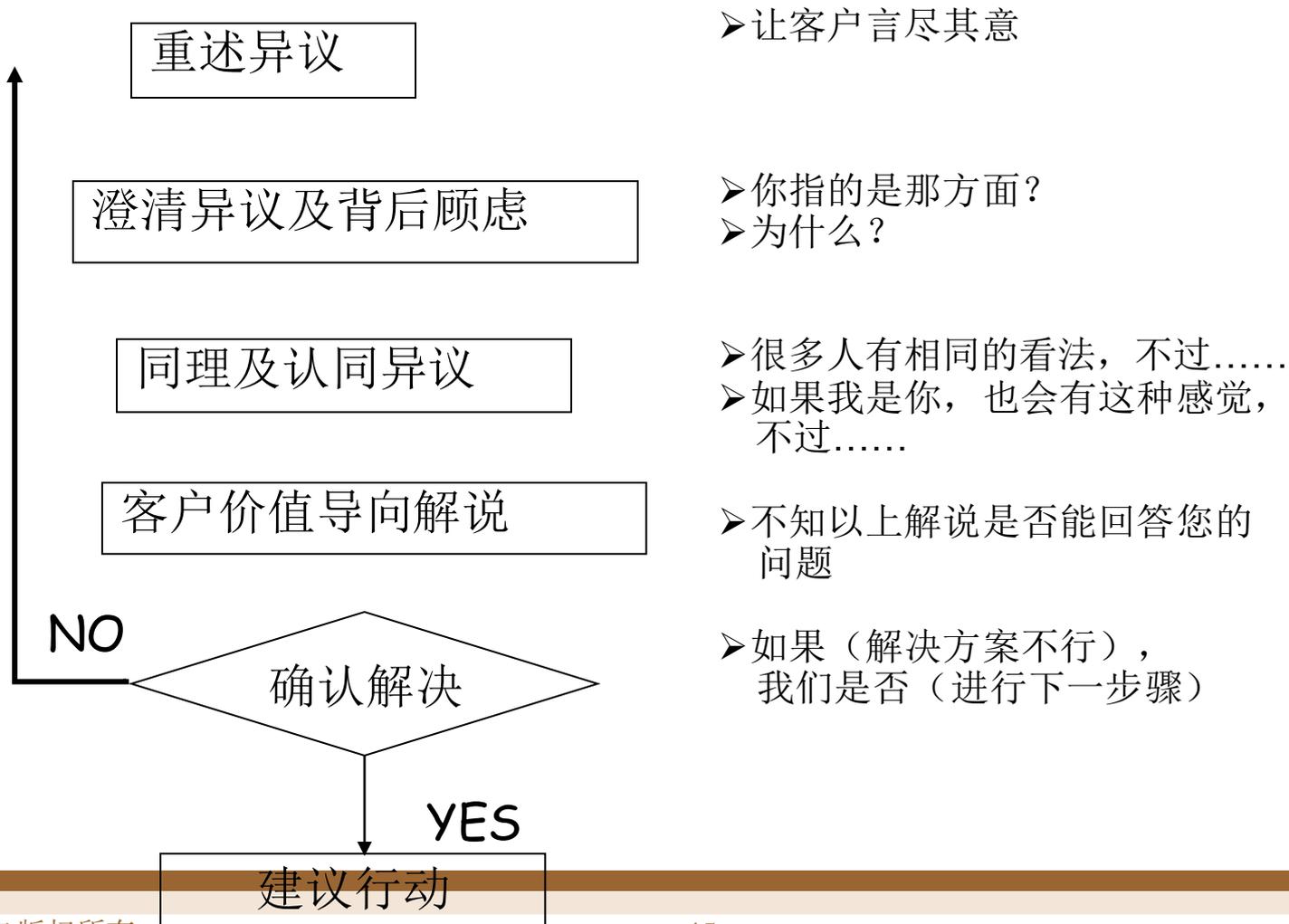


- 显示高度兴趣与认同
- 提出异议
- 显示焦虑（决策风险）
- 自我合理化

- 如果（客户问题）能因（解决方案）而得到（客户价值）
- 综合先前讨论，此（解决方案）确实能解决（客户问题），得到（客户价值）

- 我建议我们进行（下一步骤）
- 假设性问题：
如果（客户价值）目标确可达到那什么时候可以开始（下一步骤）

(2) 异议处理程序



(3) 澄清异议并挖掘背后顾虑

异议（拒绝）是销售的开始（购买讯号）

- ▶表示客户已参与销售过程
- ▶有意愿才会有异议
- ▶创造澄清机会，可排除决策之焦虑
- ▶有机会分辨真正的障碍或借口

练习：

异议	可能障碍（背后顾虑）	排除顾虑方法
我觉得你们公司相校于**公司没有把重点放在**	要求较好的客户服务（没有取得信任）	
听说贵公司在质量上一直不是很稳定	对质量重视（害怕决策风险）	
比起**公司，你们对我们的关心程度较差	不了解我们的需求（没有足够关系）	

五、如何面对客户高层领导

阶层越高，收获越大



1、了解高层领导的特质

- 比较重视感觉，而非细节
- 比较喜欢宏观事物，着重原则
- 比较喜欢权力，但尊重强者
- 不轻易破坏场合



2、了解背后决策因素

- 创造价值，解决问题
- 避免决策风险
- 复杂潜在障碍因素
- 组织之政治关系
- 个人之形象及地位

3、掌握关键技巧

- 尽量安排在销售周期之早期
- 当被转到下一层时，争取回访之机会
- 勿落入太大的地位差距（权力游戏）
- 呈现自己为协助的资源，避免冒犯其他决策者
- 听与问远多于说
- 言简意赅，锁定要点
- 评细规划每一次高层拜访
- 善用尚方宝剑，焦点放在影响者(**Influential**)

4、培养“关系”的方法

➤信任度与信用（Credibility）

（1）以细节建立信任

（2）信守承诺

（3）保持定期互动

➤个人专业能力（对客户价值之专业）

➤诚实表明意图（在初期就避免防御心）

➤同理心（随时以客户角度及立场出发）

➤配合客户思维与风格

六、无处不在的销售

项目实施中的再销售



项目实施——是兑现销售承诺的过程，又是二次销售的过程

成果与他们的承诺不一样？



改变



将客户期望的落实到具体内容

控制和满足客户需求

给予的略大于期望的

客户主动提出

顾问需要了解的：

- 1、是否立项，是否有预算、多少？
- 2、动因是什么？达到什么目标？
- 3、谁发动的？上级是否已经批准？
- 4、需求探求
- 5、决策路线和人物
- 6、竞争状态，对手情况
- 7、时间进程？
- 8、将情况及时与销售人员进行沟通

顾问主动宣传

顾问需要做的：

- 1、将公司和产品主动介绍给相关领导
- 2、利用高中层访谈机会，请销售人员参与
- 3、将公司销售人员以较高姿态介绍给客户
- 4、你千万不要吹牛，吹牛留给销售做
- 5、将情况及时与销售人员进行沟通

销售过程的一些要点----

- ❖ 善于识别(需求/时间/预算/文化)
- ❖ 控制客户、控制厂商
- ❖ 了解自己及竞争对手的定位
- ❖ Focus/聚焦
- ❖ Call High/ (与高层建立关系)
- ❖ Coach---Get information/ (惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。)
- ❖ 抓住控制点
- ❖ 任何问题都是自己的
- ❖ 找问题、找自己的问题、找自己团队的问题
- ❖ 只作最好、不作次好(个性化)
- ❖ 事前的研究与准备
- ❖ 善于取得与利用资料
- ❖ 专业化的工作方式

销售的较高境界——经验

- ❖ 具有全程观念
- ❖ 卖管理、卖思想
- ❖ 会用资源(会组织：该用什么人、什么时点用, 甚至外部资源)
- ❖ 会引导客户
- ❖ 当参谋——真正的咨询顾问，而且会灵活运用
- ❖ CALL HIGH

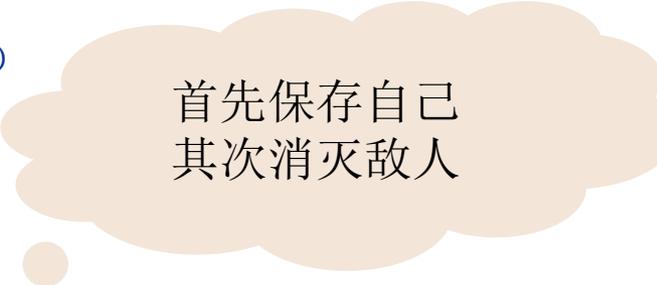
美国大兵的22条作战条例—— 作战策略

1. 你不是超人
2. 如果一个愚蠢的方法有效，那它就不是愚蠢的方法
3. 不要太显眼，因为那样会引人攻击（这就是航母被称为“炸弹磁铁”的原因）
4. 别和比你勇敢的家伙待在一个掩体里
5. 别忘了你手上的武器是由出价最低的承包商制造的
6. 如果你的攻击很顺利，那你一定是中了圈套
7. 没有任何计划能在遇敌后继续执行
8. 所有5秒的手榴弹的引线都会在3秒内烧完
9. 装成无关紧要的人，因为敌人的弹药可能不够了（所以它会只打重要的人）
10. 那支你不加注意的敌军部队其实是攻击的主力
11. 重要的事总是简单的
12. 简单的事总是难做的

似乎与教科书上的理论不太一致??

美国大兵的22条作战条例——作战策略

13. 好走的路总会被布上雷
14. 如果你除了敌人什么都缺，那你一定在交战中
15. 飞来的子弹有优先通知权（挡它的道你就倒大霉啦）
16. 如果敌人在你的射程内，别忘了你也在他的射程内
17. 要一起用才能生效的装备通常不会一起运来
18. 无线电总会在你急需火力支援时断掉
19. 你做的任何事都有可能让你挨枪子儿——什么都不做也一样
20. 唯一比敌方炮火还精确的是友军的炮火
21. 专业士兵的行为是可以预测的，但世上却充满了业余玩家
22. 当两军都觉得自己快输，那他们可能都是对的



首先保存自己
其次消灭敌人

抛砖引玉，

请大家多指教！

