



智享会
HR Excellence
Center



第五届销售人员培训与赋能年会

2020年12月15日-16日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



孙文奇

上海

Dec. 16 2020

新经济环境下的销售赋能 - 价值销售

梅特勒-托利多（中国）

METTLER TOLEDO



- 1 销售方法论探索
- 2 当前经济下采购环境的变化
- 3 销售人员面临的挑战
- 4 价值销售的相关概念
- 5 如何实施价值销售的赋能
- 6 案例分析
- 7 项目实施过程中面临哪些挑战和应对方法
- 8 Q/A
- 9

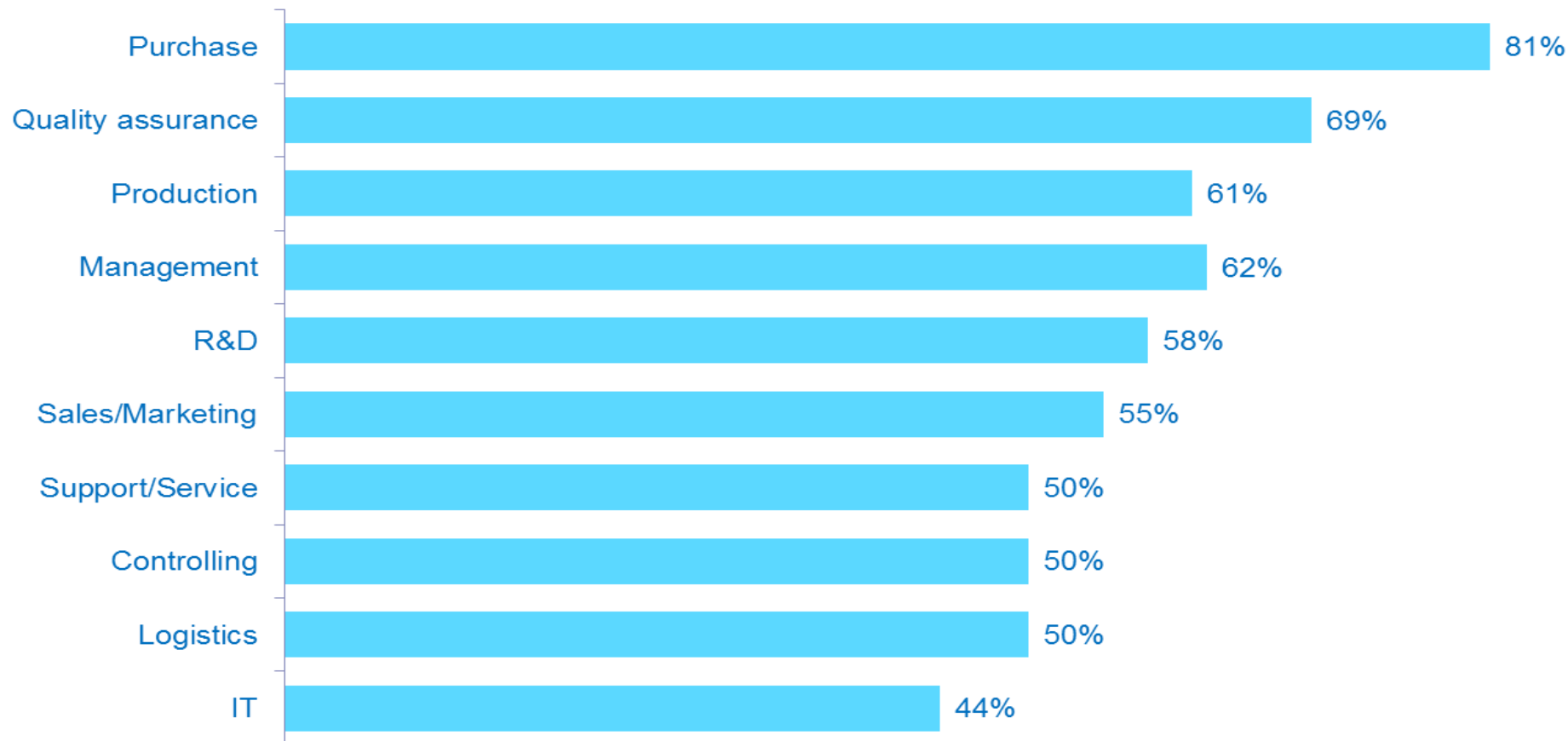
近十年来客户采购环境的变化

- **2000之后，互联网的逐渐普及**
 - 采购方对于信息的掌控逐渐增强
 - 质量提升、产品同质化竞争日趋激烈
- **2008年，全球经济危机**
 - 客户开始控制采购需求，压缩采购预算
 - 客户参与采购决策的人越来越多 (5.4)
- **2013年，新时代、新常态**
 - 市场环境的变化，客户采购越来越规范
 - 强调合规性、客户内部沟通复杂性、风险规避

销售面临的挑战

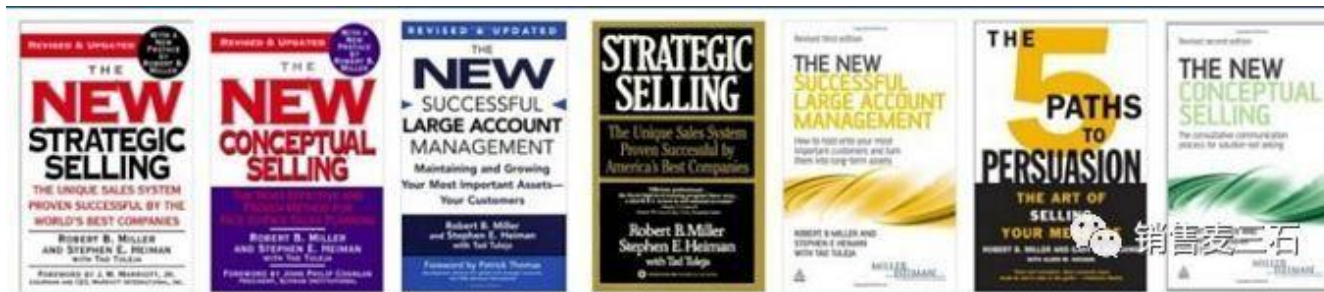
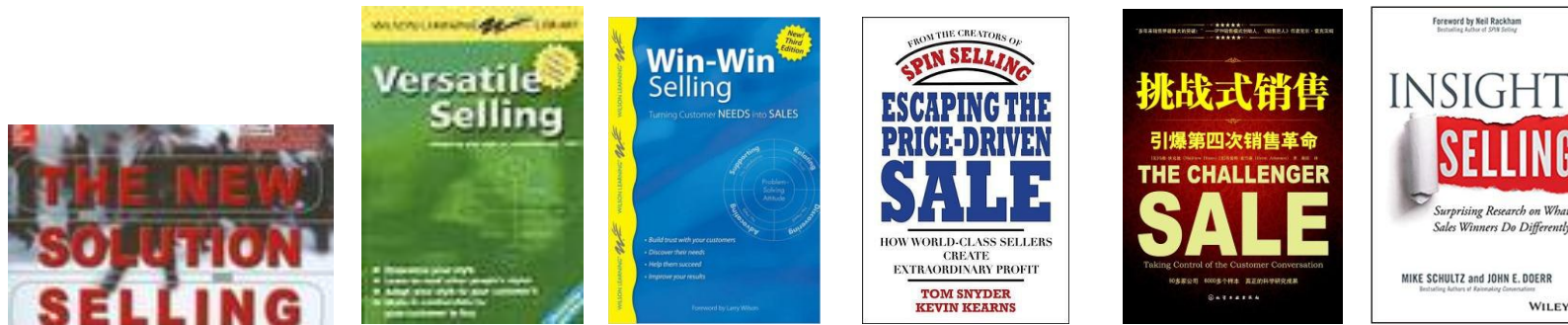
- 销售场景的变化：从买不买到买谁的
- 同质化严重
- 客户越来越关注价格
- 关键人识别
- 如何和高层打交道
- 如何取得客户的信任
-

Source : Mercuri International Procurement Survey 2013 / Survey carried out by telephone with 700 companies in 14 European countries



近十多年来关于销售方法论的探索

- **Wilson Learning:** 灵活应变的销售（社交风格）
- **雷克汉姆团队(Huthwaite):** Escaping the price-driven Sale (2007), Tom Snyder
- **SPI (Sales Performance International):** 解决方案销售 2014
- **CBE(Corporate Executive Board):** 挑战式销售（2011), 马修.迪克逊和布伦特.亚当
- **RAIN Group:** Insight Selling (见解式销售) 2013



重要的40个价值要素



面临的挑战

- 学员的想法：
 - 培训内容是否有针对性，不希望都是些概念或者理论
 - 价值销售和以前的销售方法有何不同？
 - 哪些情况需要价值销售？
 - 能否解决当前自己的业务问题：
 - 不知道找谁/见不上/搭不上话
 - 同质化严重/你的价格太贵了？
- 管理者的顾虑：
 - 是否会占用太多的时间（培训和后期作业）
 - 和以前有什么不一样？
 - 对绩效到底有多大帮助？
 - 如何落地？
- HR的担心
 - 讲师的能力
 - 学员的参与度和关注度
 - 如何催交后期作业
 - 如何评估培训效果
 -



我们的对策：将一次培训变成一个可持续更新的项目

■ 准备

- 从制定目标开始就让业务部门的管理层参与进来，确保绩效导向。
- 确定目标行业和产品（方案），让培训有针对性。
- 确定项目组成员：销售经理，销售主管，市场经理，**Top Sales**，培训顾问（内训为主），确保培训赋能联系实际。
- 共同制定教案，对成功案例进行总结，提炼。制作各类价值销售工具，角色扮演案例等
- 共同制定评估标准。

■ 培训

- 每次选择销售相同产品的销售人员（3年以上的销售经验）在一起培训，他们业务环境和挑战相同，这样的培训更有针对性。
- 培训顾问和项目组成员根据业务情况组织教案，设计和开发不同的价值销售工具
 - ▶ 客户关注的/差异化/可衡量的
- 发挥集体的智慧，通过以往的成功案例进行提炼和加工，重点研究采购影响者关注的利益而非公司的结果
- 教学方法多样化：案例分析：讲师引导，请经理/主管/**Top Sales**带领讨论，**VST**视频等
- 实战演练：销售经理和主管扮演客户，**Top Sale**做示范，学员演练，录像回放/点评等。
- 和产品/应用培训捆绑在一起进行，系统化提升学员的知识和技能。



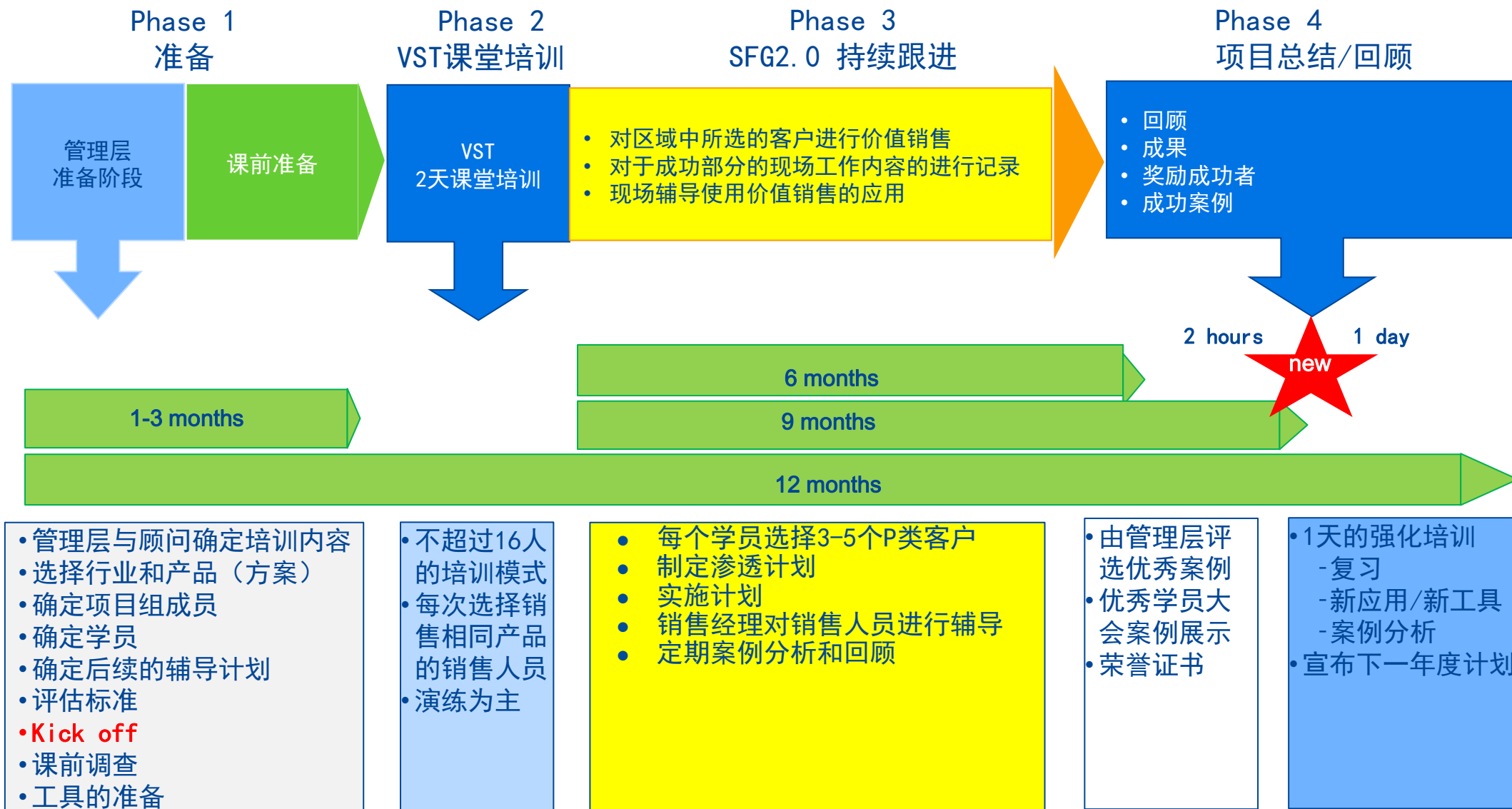
我们的对策：将一次培训变成一个可持续更新的项目

- 后续执行要和具体业务相结合：
 - 选择**3-5**个潜在客户去渗透（名单由业务部门确定而不是销售自己决定，这个很重要！）
 - 选择线索而非机遇
 - 利用现有的业务跟踪系统或报表（稍作改进）来跟踪。不额外增加学员的工作量。
 - 例会定期评估，**HR BP** 和培训顾问可参与，监督完成情况并提供帮助，多设检查节点。
 - 具体跟踪工作交给学员的直属上级来完成。
 - 培训顾问随时提供咨询，指导学员对项目进行复盘（提供复盘工具）。
- 加强实施过程中对学员的辅导
 - 将学员的主管集中在一起，另外组织关于如何辅导下属的专题培训。
 - 针对每个学员制定一个辅导计划
 - 学员上级的辅导完成情况和其升迁挂钩（事先和管理层达成协议，项目启动就要公布）
- 项目总结
 - 最后由**HR**组织业务部门对案例进行评选，并邀请高层对优秀学员进行表彰。
 - 优秀学员的成绩将作为升迁的加分项（事先和管理层达成一致，项目启动就要公布）
 - 宣布下一个（换一个产品/应用）的价值销售计划。



梅特勒-托利多：价值销售（VST）从2017年全面推广

METTLER TOLEDO



MT 销售阶段



客户购买过程



客户

- 目标和策略
- 优先业务
- 瓶颈和挑战
- 发现并判断是否存在问题
- 建立需求, 清晰的定位问题

MT 目标

- 了解目标和策略
- 了解目前的挑战和瓶颈
- 提出需求
- 理解应用和决定的标准
- 成为称职的绩效顾问

有用的工具

- 信任度系列工具: 成功案例等
- 关键人物关注表/引导工具
- FOCA等各类寻问工具
- 白皮书, 指南, 在线会议
- 公司介绍/ 行业引用样本

客户

- 决定去解决问题
- 聚焦在方案以及对比
- 供应商选择
- 更多的相关方参与

MT 目标

- 差异化的解决方案
- 帮助客户建立信心
最佳方案的证据
- 针对性的提出特定的问题, 了解需求

有用的工具

- FABE
- 三盒 (差异化分析工具)
- 演示产品, 软件适用
- 应用样本、手册、视频

客户

- 确认决定
- 比较供应商
- 评估投资回报率

MT 目标

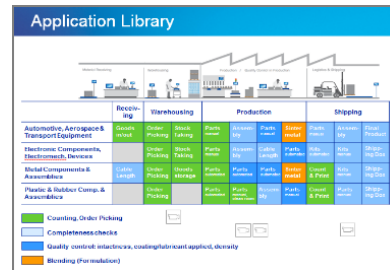
- 证明MT的ROI更优越
- 获得客户认同
- 探询交叉销售机会

有用的工具

- ROI计算器
- 报价单
- 单页样本, 产品手册
- 异议处理表
- 有效展示工具和模板



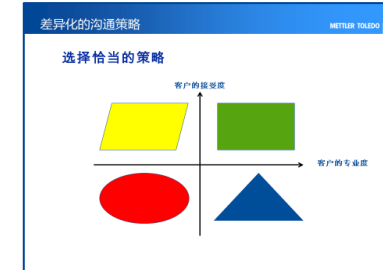
客户拜访提示卡
(客户信任度准备工具)



成功案例
(客户信任度准备工具)



应用视频
(客户信任度准备工具)



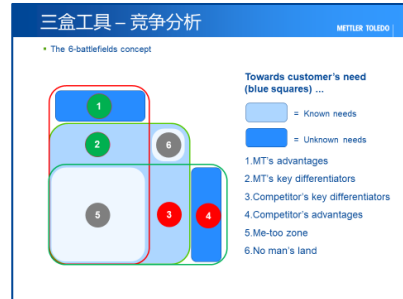
差异化的沟通策略
(客户沟通工具)



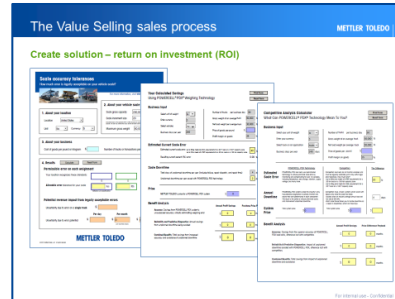
FPCA
(客户沟通工具)



关键人关注表
(客户引导工具)



差异化分析
(竞争分析工具)



ROI计算器
(价值计算工具)



异议处理指引
客户沟通工具



方案呈现
(方案呈现工具)



项目时间：
2018/11~2019/12
产品：
XPE分析天平
目标行业：
制药和生物
项目组成员：
培训顾问
产品市场团队 (PM)
区域经理、销售主管
Top Sales



- 时间：2018/11/26
- 地点：上海
- 参与人员：HR讲师/产品市场团队PM/销售主管/部分销售
- 主题：
 - 什么是价值销售？
 - FOCA
 - 了解客户
 - 了解竞争对手
 - 如何和客户交流，说服客户？
 - 如何处理客户异议？
- 头脑风暴：



三盒理论

我们独一无二的价值主张 (USP's)

The 3-box concept

客户的需求转移
转移后第一：未知需求
转移后第二：未知需求

1. MT的优点
2. MT的主要差异
3. 竞争对手的主要差异
4. 竞争对手的优点
5. 竞品劣势
6. 无人关注

说服力模板

MT 产品/方案说服力模板

客户异议处理

拥有高度信任销售人员的行为

1. 销售人员应... (text partially obscured)
2. 销售人员应... (text partially obscured)
3. 销售人员应... (text partially obscured)
4. 销售人员应... (text partially obscured)
5. 销售人员应... (text partially obscured)
6. 销售人员应... (text partially obscured)
7. 销售人员应... (text partially obscured)
8. 销售人员应... (text partially obscured)
9. 销售人员应... (text partially obscured)
10. 销售人员应... (text partially obscured)
11. 销售人员应... (text partially obscured)
12. 销售人员应... (text partially obscured)
13. 销售人员应... (text partially obscured)
14. 销售人员应... (text partially obscured)
15. 销售人员应... (text partially obscured)
16. 销售人员应... (text partially obscured)
17. 销售人员应... (text partially obscured)
18. 销售人员应... (text partially obscured)
19. 销售人员应... (text partially obscured)
20. 销售人员应... (text partially obscured)

■ 3/18日 上海场



■ 3/27日 西安场



■ 4/23日 福州场



Workshop-案例模拟-角色扮演

- 基于三盒理论和说服力模板等工具的实战演练
- 销售员根据实际案例编写的教学案例，学习如何利用FOCA 提问
- 在案例角色扮演中，销售精英/主管作为客户，引导学员如何有效的提问



准备一个成功的案例呈现给管理层

评奖人及评奖标准

- 与您的销售经理和参与的团队（如产品经理/内部销售等）一起准备1个成功案例，向总经理、区域业务经理、产品市场经理等展示您如何成功使用价值销售方法。
- 最有价值的销售将赢得价值销售奖杯挑战
- 评分标准

评估标准	权重	得分 (高=10, 低=1)	总分
项目完成情况 价格提升	20%		0
竞争环境 (难=10, 容易=1)	10%		0
客户需求分析 (如: 降低成本)	10%		0
VST工具使用	20%		0
项目跟进质量	10%		0
方案 (PPT) 质量	10%		0
现场演讲技巧	10%		0
提问环节	10%		0
			0



1. 客户（项目）情况

- 市场环境
- 客户和客户历史以及与梅特勒的关系
- 采购影响者及其采购流程
- 竞争信息

2. 客户的需求和面临的挑战

- 操作层面
- 运营层面
- 决策层面

3. 销售过程

- 不同阶段: 目标, 持续时间, 利益相关者, 已实现的目标(例如: 与产品经理的探索性会议, 团队的演示会议, 发送文档与维修经理的会议, 采购会议, 电话通知, 等等)

4. MT竞争优势/客户的决策标准

- 客户的SSO? 谁确定的?
- 采购影响者: 反应模式/影响程度/支持程度/利益
- MT的竞争优势
- 咨询过谁

5. 价值呈现

- 拜访或演示中突出了哪些点
- 哪些优势和客户的需求相链接
- 哪些方面打动了客户、谁说服了客户

6. ROI & 成功案例

- 量化给客户带去的价值

7. 总结

- 为什么这是一个成功的价值销售?
- 提供在销售战略中使用价值销售方法的三个关键点(关键是您的价值销售方式)



我在什么情况下
可以用到它？

如何和高层打
交道？

如何增加客户对我
的信任？

客户说你的东西
太贵了怎么办？

如何判断
销售进展？



成功关键要素

- 不是一场简单的培训，而是一个可持续更新的项目
- 一开始就让业务部门参与进来，共同设定目标
- 充分了解培训需求
- 教学方式多元化
- 后续落地实施一定要和客户业务（渗透）计划结合起来
- 对管理人员如何辅导下属的培训很重要
- 提前预告成功的标准
- 有效激励

Q / A ?