

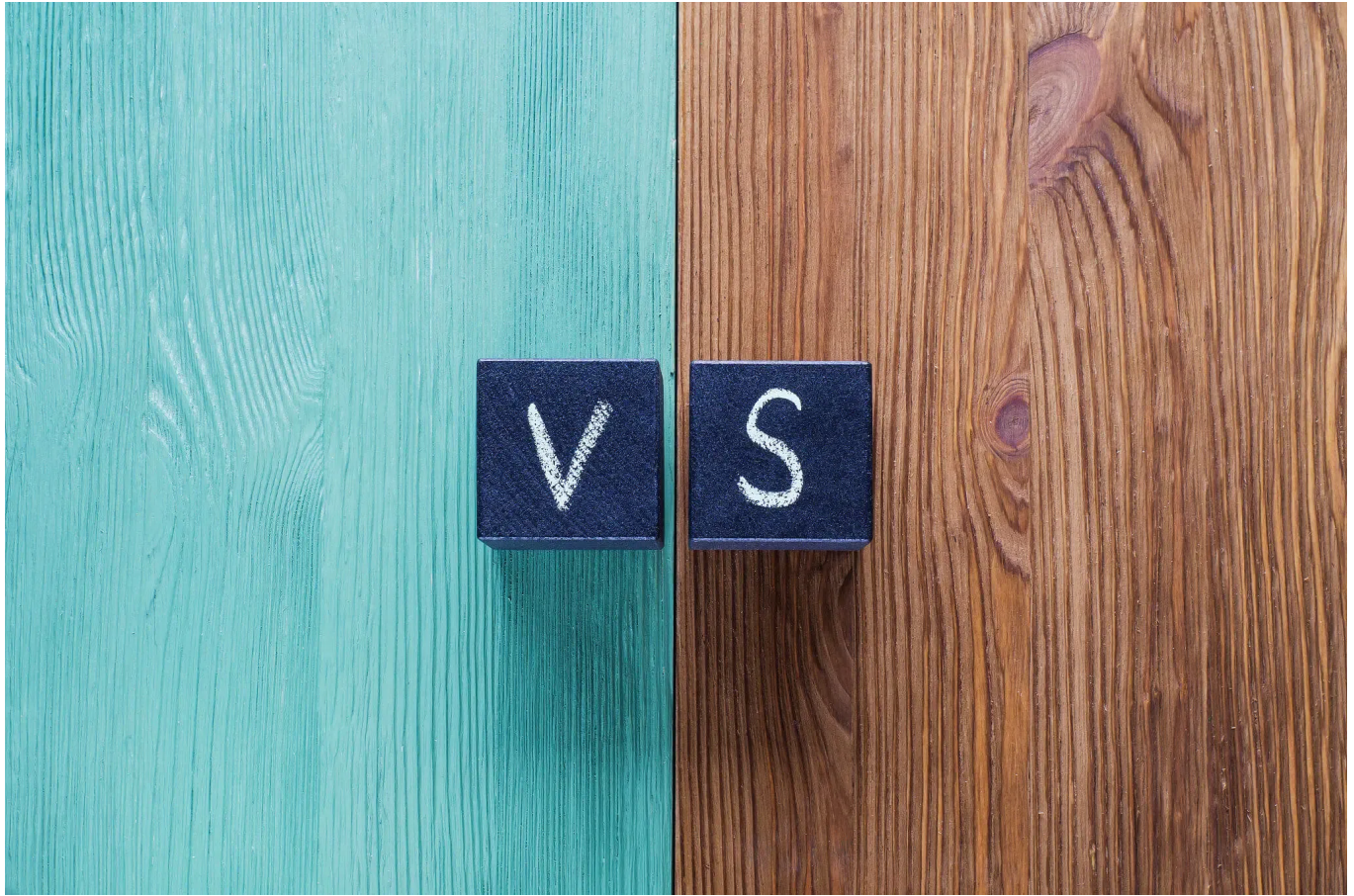


雍和产业销售咨询研究院

Nobleharmony Industrial Sales Consulting & ResearchInstitute

竞品对比作战手册

Competitor Comparison Strategy Manual



工具包：竞品对比作战手册

一、讲义：硬科技销售中的竞品对比应对方法论

1.1 为什么“不贬低，但赢”是硬科技销售的核心原则？

在硬科技销售中，客户几乎一定会拿你和竞品对比：

- “A公司的循环寿命比你们多2000次，价格还比你们低10%。”
- “B公司在这个行业做了十几年了，你们才进来几年？”
- “C公司的报价比你们便宜20%，你凭什么说你们更好？”

面对竞品对比，大多数销售的反应只有三种：

错误反应	表现	后果
贬低对手	“他们那是虚标的，实际根本达不到。”	客户觉得你不专业、不诚信，格局低

陷入参数战争	“客户说效率比我们低3%，你就拼命解释效率。”	被拖进对方主场，越解释越被动
过度承诺	“没问题，我们可以做得比他们更好。”	后期无法交付，信任崩塌

核心原则：不贬低，但赢。

- **不贬低**：贬低对手只会拉低你在客户心中的形象。真诚承认竞品的某些优势，反而会让客户觉得你客观、自信、有格局。
- **但赢**：承认不代表认输。你要在客户真正关心的维度上，用你的优势创造价值，让客户自己得出结论——选你更划算。

1.2 竞品对比的核心认知：客户对比的不是“参数”，而是“解决方案的总价值”

当客户拿你和竞品对比时，他表面上在比参数，实际上他在思考三个更深层次的问题：

客户的隐藏问题	你该如何回应
“选你们，风险最小吗？”	展示你的可靠性、质保、服务响应、成功案例
“选你们，长期看更划算吗？”	从全生命周期成本（TCO）角度对比，而非单价
“选你们，我内部好交代吗？”	帮他准备向内部汇报的“选你理由”

所以，不要和竞品在参数上缠斗。

- 如果客户只比价格，你就把话题拉到全生命周期成本
- 如果客户只比某一项参数，你就把话题拉到综合价值
- 如果客户只比品牌知名度，你就把话题拉到服务响应速度和定制化能力

你的战场，由你来选。

1.3 “比较翻译法” 四步

步骤	动作	核心话术	目的
----	----	------	----

第一步：确认标准	不要直接回答客户的问题，先反问，了解客户的完整评估维度	“张总，您提到这个指标我理解了。在您看来，它在整体评估中占多大权重？还有没有其他您更看重的维度？”	把客户的评估维度拉到桌面上，为自己争取更多展示空间
第二步：优势陈述	用三段式翻译法陈述你在客户关注的维度上的优势	“关于效率，我们确实比B公司低3个百分点。但我想从全生命周期成本角度帮您算一笔账……”	在你擅长的维度上展示价值
第三步：承认对手	真诚承认竞品在某个客户不太在意的方面的优势	“当然，如果只看效率这个单一维度，B公司确实有优势，我们也一直在追赶。”	展现你的 客观和格局，提升客户对你的信任
第四步：拉回价值	将话题拉回你的优势所对应的客户价值	“不过，如果从整个项目的长期运营来看，我相信全生命周期成本是更重要的衡量标准。您看我们是不是可以在这个维度上深入聊聊？”	重新掌控对话主导权

1.4 三种常见的竞品类型及应对策略

竞品类型	典型特征	客户心理	应对策略
------	------	------	------

国际品牌	知名度高、历史久、价格高	“选他们不会错，但太贵了。”	承认品牌价值，然后聚焦：服务响应速度（他们72小时，我们48小时）、定制化能力、国产替代政策红利
低价竞品	价格低、参数看似接近	“贵这么多，值吗？”	聚焦全生命周期成本（TCO）：更长质保、更低故障率、更快服务响应
“老熟人” 竞品	与客户长期合作、关系深	“换供应商太麻烦了。”	提供无可争议的增量价值：新功能、更高效率、更低风险、或政策合规优势

二、检查清单：竞品对比应对自检清单

在准备竞品应对方案时，逐项检查以下内容。

序号	检查项	完成情况	备注
竞品信息准备			
1	是否梳理了主要竞争对手（至少3家）的核心信息？	☐ 是 ☐ 否	
2	是否了解了竞品在客户现场的评价（优势与短板）？	☐ 是 ☐ 否	
3	是否分析了竞品的定价策略和商务条款？	☐ 是 ☐ 否	

4	是否识别了竞品最常被客户提到的“优势点”？	☐ 是 ☐ 否	
价值主张准备			
5	是否明确了你相对于竞品的“独有优势”（3个以内）？	☐ 是 ☐ 否	
6	是否准备了针对竞品优势的“ 承认+拉回 ”话术？	☐ 是 ☐ 否	
7	是否准备了从“参数对比”转向“价值对比”的引导话术？	☐ 是 ☐ 否	
8	是否准备了 全生命周期成本（TCO）对比的数据 ？	☐ 是 ☐ 否	
心态与行为准备			
9	是否提醒自己“不贬低对手”？	☐ 是 ☐ 否	
10	是否提醒自己“不要陷入参数战争”？	☐ 是 ☐ 否	
11	是否提醒自己“不要过度承诺”？	☐ 是 ☐ 否	
12	是否提醒自己“承认对手是为了赢得客户信任”？	☐ 是 ☐ 否	
总分	（每项“是”计1分）	/12	≥10分：准备充分；<10分：需要补充

三、模板：竞品分析框架 + 对比话术卡 + 差异化价值陈述卡

3.1 竞品分析框架（填写模板）

竞品名称	客户常提的优势	客户常提的劣势	我方与竞品的核心差异
【竞品A】	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
【竞品B】	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
【竞品C】	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

3.2 对比话术卡（针对常见对比场景）

场景一：客户说竞品循环寿命更长、价格更低

步骤	话术示例
第一步：确认标准	“张总，感谢您说实话。在您看来，循环寿命和单价在您的整体评估中大概各占多大权重？除了这两点，您还关注哪些维度？比如安全性、长期运维成本？”

第二步：优势陈述	“我们来算一笔账。虽然我们的产品价格高10%，但我们的质保期是8年，竞品是5年；我们的服务响应是48小时，竞品是72小时。把这些因素折算到8年的运营周期里，我们的全生命周期成本反而比竞品低12%。”
第三步：承认对手	“当然，单纯看循环寿命这个参数，竞品确实有优势，我不否认。”
第四步：拉回价值	“不过，从您的项目长期运营效率来看， 我相信全生命周期成本才是您更应关注的核心指标 。要不要我们一起推演一下，在您的工况下，这个方案能帮您省多少钱？”

场景二：客户说竞品品牌更知名

步骤	话术示例
第一步：确认标准	“王总，我理解品牌对您的重要性。在您决定最终选择时，品牌因素大概占多大比重？除了品牌，还有哪些因素对您来说至关重要？”
第二步：优势陈述	“我们虽然是国产品牌，但我们在这个领域已经交付了50条产线，最长的客户已合作4年。我们的服务响应速度是48小时，而国际品牌通常是72小时甚至更长。”
第三步：承认对手	“当然，国际品牌在品牌知名度上确实有优势，这是他们的历史积累。”
第四步：拉回价值	“不过，从技术指标、交付周期和成本三个维度来看，我们的方案能让您更快的获得投资回报。您是否愿意花10分钟看一下我们和竞品在TCO上的对比？”

3.3 差异化价值陈述卡（一页速查）

对比维度	竞品A	竞品B	我方的差异化价值
核心产品/方案			
目标客户			
核心技术参数优势 (Top1)			
定价策略			
质保与售后			
服务响应时间			
行业案例/客户验证			
差异化价值一句话 总结			
应对客户对比时的 核心策略			

四、框架/信息图：竞品对比四步应对图

（以下内容可制作为一页信息图，用于内部培训或挂在团队墙上）

竞品对比四步应对图

步骤	行动	话术	目的
第一步	确认标准（先别急着回答）	“在您看来，这个指标占多大权重？还有哪些维度您看重？”	把客户的评估维度全部暴露出来，避免陷入单一参数之争
第二步	优势陈述（用你的优势正面回应）	“关于XX，我们确实有差距。但我想从YY角度帮您算一笔账……”	在你的优势维度上展示价值，并给出可量化的数据

第三步	承认对手（展现格局，赢得信任）	“如果只看XX这个单一维度，竞品确实有优势，我不否认。”	让客户觉得你客观公正，更愿意相信你接下来的话
第四步	拉回价值（主导权回到你手里）	“不过，从您的项目全局来看，我认为YY才是更关键的标准……”	把话题拉回你擅长的领域，重新掌控对话主导权
金句：不贬低对手，不是因为你善良，是因为那样做只会拉低你自己。 真正的赢法，是在客户最在意的维度上，给出对方无法拒绝的价值。			



五、避坑指南：竞品对比中最常犯的4个错误

错误	表现	后果	正确做法
立刻贬低对手	“他们那是虚标的，实际根本达不到。”	客户觉得你不专业、没格局	承认对手的部分优势，展示自己的独特价值
陷入参数战争	“客户说效率低3%，你就拼命解释效率。”	越解释越被动，因为对手在参数上可能真的更好	将话题拉到全生命周期成本、服务、可靠性等综合维度
过度承诺	“没问题，我们能做得比他们更好。”	后期无法交付，信任崩塌	给出有数据、有案例支撑的承诺

忽略客户的核心关切	只从自己角度讲优势，不管客户在意什么	你说的不是客户想听的	反复确认客户的核心关切，围绕他的关切组织回应
-----------	--------------------	------------	------------------------

六、使用建议

场景	用法
拜访准备	打开竞品分析框架，填写你遇到的竞品信息，提前准备对比话术
客户现场	当客户拿竞品对比时，心里默念“四步法”，按步骤回应
团队讨论	共同填写差异化价值陈述卡，对齐团队的核心差异化定位
季度更新	每季度更新一次竞品分析框架，关注竞品的新动作和市场变化

