

THE SECRETS OF A SALES DIRECTOR

销售总监 日记

西周 / 著

从销售员到销售总监的
18年 经 / 验 / 分 / 享

从0到1 成功改变你的
思维与人生

如果你总是无法成功推销出自己的产品；
总是吃闭门羹，无法与客户维系良好的关系；
做了很久的销售员依然没有升迁；
一直想改变现状，却迟迟没有行动；
那么，
这本书就是专门写给你的！



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

THE SECRETS OF
A SALES DIRECTOR

销售总监
日记

从销售员到销售总监的
18^年 经 / 验 / 分 / 享

西周 / 著

图书在版编目(CIP)数据

销售总监日记：从销售员到销售总监的18年经验分享/西周著. —北京：中国铁道出版社，2016.5

ISBN 978-7-113-21082-3

I. ①销… II. ①西… III. ①销售—通俗读物 IV.
①F713.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第279044号

书 名： 销售总监日记：从销售员到销售总监的18年经验分享
作 者： 西周

责任编辑： 徐丽娜 电话： 010-51873038 电子邮箱： wenyang211@163.com

封面设计： **MXC**

责任校对： 王 杰

责任印制： 赵星辰

出版发行： 中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

网 址： <http://www.tdpress.com>

印 刷： 北京铭成印刷有限公司

版 次： 2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

开 本： 700 mm × 1 000 mm 1/16 印张： 15 字数： 224 千

书 号： ISBN 978-7-113-21082-3

定 价： 42.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010)51873174

打击盗版举报电话：(010)51873659

序

从学打海员结到领航者

迈出学校的大门，怀着忐忑不安的心情赶向码头，那里有一艘船在等待着我。

对于毫无经验的我，船长安排给我的工作定然是先从水手做起，学着适应船上的环境和生活，狠命擦地板，为前辈端饭菜，顶着炎炎烈日学打海员结，冒着狂风暴雨使出浑身力气拉紧手中的绳索，在老船员的言传身教下学着粗浅的航海知识，在大副的指挥下攀上每一根高大的桅杆。

经历，会使人成长；时间，会体现出个人的能力。我成为组长，成为大副的副手，成为船长的助理，最后，成为一名领航者，带领整条船上的队友，航行在前往一个个既定目的地的途中。

从学打海员结到成为一位领航者，其间我经历了多少失败，多少风雨，多少磨难，甚至多少恶斗，多少纠葛，多少退却，但还是坚持了下来，依然把成为领航者作为自己奋斗的目标，最终，我成功了。

在分享一些不算离奇的经历时，也是不断审视自我的过程，文中虽有对自我的责备、后悔、喜悦、总结，却又得到了重新打量自我的最好契机，这些都在未来的岁月里可以继续警示我，坚定着我的信心，使我在坚强信念的支持下越走越远。

我爱我的船员们，因为他们的可爱；我爱护着我的船员们，因为他们是我的支柱；我鼓励着我的船员们，因为他们有着无穷

的潜能；我更对我的船员们怀着充分的信心，因为他们已经是经验丰富的航海者。

我是西周，别误会，我不是一位船长，我是做销售的，从一名普通的销售员做起，一路走来，成为今天的销售总监，带领着一支精英团队，在梦想的道路上拼搏。

以水手来形容我的经历，因为他们历经艰辛，从水手到领航者，从销售员到营销总监。我要以我的经历为主线，将我的全部经验毫无保留地与每一位渴望成功的销售人员分享，我能做到的，你们也可以。我的今天，就是你们的未来。你们会比我做得更好，从销售员到主管，到经理，再到销售总监，之后是自己创业，当老板……你们的路还很长，我们的路还很长，我们都还有不曾实现的梦想，像水手一样拼搏吧，你的每一次成单，都是在给未来积蓄力量！

C 目 录 Contents

第一章	精英业务员必经的成长之路	1
	职业话语的养成	2
	“扫楼”也有技巧	6
	非凡的勇气与敏锐的眼光	10
	如何与不同类型的上司相处	14
第二章	挖掘客户资源	19
	了解客户的爱好与需求	20
	现场招待会的机会与把控	25
	通过网页信息挖掘客户	29
	Q群和微信是挖客户的好地方	33
	互联网+时代销售人员的生存法则	36
	定期推介,为客户提供最新信息	38
	重视经销商与代理商	41
	抢单成功的奥秘	44
	客户杀价的应对策略	47
	客户深耕法	51
第三章	残酷世界的生存法则	55
	抓住一切让自己闪光的机会	56

小智小愚是一种生存智慧	60
与“嫡系”深交	63
关于站队的问题	67
高情商让你在职场中游刃有余	71
听懂老板的话术	74
找机会接近高层	78
游刃于高管之中	82

第四章

客情关系	87
客户分类的奥秘	88
维系客户的技巧	92
不同的招待方式	95
为客户创造归属感	99
交情的意义	103
深情的意义	106
客户是剩女	109
给予女性合作者小恩小惠	113

第五章

团队管理的艺术	117
对老牌业务员的把控	118
招聘的眼光	122
激励新员工	126
培养自己的“嫡系”	130
建立“嫡系”友情	133
信任和放权	137
勇于让下属出彩	141
激励机制	145

	团队整体目标	149
	善于纳谏	153
	各司其职	157
	提升团队效率	161
第六章	管理者的智慧	165
	设定明智可行的目标	166
	控制场面的能力	169
	发挥行政人员的作用	172
	重视财务人员	176
	同盟的运用	179
	企业文化的建设	183
第七章	在谈判中占据上风	187
	职场与业务谈判中的灰色术语	188
	如何面对扯皮的公司	192
	讨要货款的智慧	195
	关键时刻亲自出马	199
第八章	总结和规划调整	203
	关于收入的反思	204
	做事风格与销售规划的反思	209
	客户属性的再思考	212
	行业前景	215
	职业规划的调整	219
	结 语	223

附录

.....	225
附录一 客户分析	226
附录二 销售人员心理暗示技巧	229
附录三 销售人员接近客户的技巧 ...	231

第一章

精英业务员必经的 成长之路

销售人员的起步，是从专业话术开始的，而不是聊天。勇于表现和体察别人的动向，是销售人员销售素质提升的基础。在开拓客户时，不要只盯着客户资料表，更多地是要在开拓客户前就掌握成功的钥匙。

职业话语的养成

著名的哲学家、思想家培根说过：说话周到比雄辩好，措词适当比恭维好。当然我这里要说的并没有达到哲学的高度，而是除却一些职业的专业术语之外的关于职场或者特定场景的说话方式。

◎ 基本话语

大学毕业后，我通过面试进了一家美资乳品企业，可能这家公司进中国比较早，选用的中层干部都是具有销售经验的本土人员，和同事进行正规的工作交流或者和客户进行沟通时，交谈的话语如同平时讲话一般，因此，初进职场的我，也觉得没有什么不同。

之后，公司解散了，老总把我介绍给了他的一位朋友，于是，我加入了第二家公司。入职的第一步，当然是入职培训和驻厂培训了。在驻厂时，我就隐约觉得厂部的职员、干部说话的方式都和我以前的认识有所不同，比如你问他厂长在吗，他会微笑着说：“厂长在车间巡视，如果您有急事可以拨打××内部分机，或者可以留言，我将在第一时间转告他。”

而在以前的公司，我们的回答基本上是：“他不在，离开了，有事我转告。”如此干巴巴的回答，没有任何符合职业特点的话语。

驻厂培训结束后，回到办公室，销售部经理召集我们新人开会。他进到会议室里的第一句话就是：“你们都已经是成年人了，但我可以说，你们连说话都不会。”我们都觉得他的话很搞笑。但其实，我们在驻厂培训时，都应该或多或少地感受到这句话的真正含义了。

接下来，培训的内容包括：

如何接电话：××公司，您好，请问有什么可以帮到您的吗？

如何转告来电：您好，×××目前走开了，请问有什么需要转告的吗？

打电话去客户公司找人：您好，请问×××在吗？

请求转告:烦请转告,××公司的×××请求他的回电,麻烦您记一下回电号码……

诸如此类的内容,让我们意识到基本的职业话语的重要性。

◎ 外企话语

其实,中国引进外资的成功,较为鼎盛的时期是在 1996~2000 年,因为之前的外资除了一些大型的日企,大部分是合资企业,而到了 2000 年前后,大部分的世界五百强公司都登陆了中国,比如,花旗银行、汇丰投资类的顶尖金融企业,而后,这些金融企业又和不少国企银行或者大型商业银行谈合资合作,比如汇丰入资入股交通银行,花旗入资入股汇丰银行等等。

在我刚进入某水晶琉璃外资企业做销售副理时,可能因为这个行业刚刚兴起,或者也因为一些外资企业和银行刚刚接触到类似的产品而觉得新奇和具有中国古典特色,因此,在一番狂轰滥炸的电话和频繁的拜访之后,我成功地接到了汇丰银行(HSBC)董事会议的礼品订单,也就是该年度 HSBC 全球的董事,各个国家的 HSBC 分行行长和副行长,都来中国上海开年会。对于 HSBC 来说,这是一个盛大而隆重的盛会,他们派出了市场部的整整一个团队来操持这个年会。我们承接的是该年会的水晶赠品,当然,对我们公司而言,这个订单包含着非凡的意义,并对我们企业知名度的提高有很大的帮助,而对于刚刚进入这个行业和这个公司的我来说,这就是一个里程碑,更重要的是,这笔订单让我在这家公司拥有了前所未有的成就感。

因此,本节的话题就此展开了。

虽然,我大学学习的是外贸专业,英语不差,但在以往的工作中英语不怎么派得上用场,这也使我把英语忘得差不多了。和 HSBC 的邮件往来却都是英语,于是,我开始恶补英语。

邮件还不是最难的部分,最难的是电话或者面对面的交谈,从不习惯他们的说话方式开始,到适应,然后入乡随俗,经历了较长的时间。他们说话的特色就是每一句里都会夹杂着不少英语单词, file, forward, push, follow, reply 之类的词,会频频出现在交谈中,当然还有不少常用的词会出现在一些固定的句子之中。

说到底,这就是一种职业话语,无论多少人对这种夹杂的说话方式不齿,但毕竟它是真实存在的。因此,作为一名销售人员,就一定要接受、适

应、学习,更因为,销售员就是一个要适应各种话语的群体。

更甚的事情是,因为我们公司已经有了为 HSBC 提供水晶礼赠品服务的先例,在渣打银行(Standard Chartered Bank)刚进入上海开第一家分行的前期,因为我之前已经和他们市场部的一位经理 Jack 有了一段时间的联络,他电话找到了我,说要我明天带着样品去向他们的高管们介绍一下水晶的特色,临挂电话前,还特地嘱咐我:“要用英语哦!”

于是,我连夜加班,查阅一些关于水晶的专业英语词汇,随后又将明天要讲的内容练习了几遍后,才在深夜回家。

第二天,来到渣打银行临时办公室的会议室里,我的面前坐着一个“多国部队”,有英国、美国、新加坡、马来西亚的高管们。紧张的我在 Jack 的安慰和鼓励下,开始了对水晶制品的介绍。因为昨晚准备充足,我的讲解在开始的磕磕绊绊之后,步入了正轨,最后还算勉强过关了。之后,英籍的高管说了一句 excellent,向我竖着大拇指离开了,接着就是新加坡、马来西亚的几位高管,用生硬的中文夹杂着不少英语单词向我发问,我也用这种同样的职业说话方式一一对他们的问题进行了解答……

会后,新加坡的销售主管 Dina 对我说道:“刚刚竖起大拇指的是我们的 CEO,我们也都认同你。”

接下来的一周,我开始和他们洽谈关于渣打银行第一家分行开业的礼赠品业务,并且顺利地接下了这个订单。同样地,对于我们公司和我个人而言,也是个荣誉的象征吧。

◎ 各种开会

做销售的人,在打电话到客户公司找人时,被他的同事告知“他走开了”或者“他在开会”是司空见惯的事。其实,各种开会中,却隐藏着拒绝的含义,也就是说,对方因不想和你交谈而回避你。

记得我在紫江集团时,因为延中纯水的标签在运输途中出了一点问题,当时延中方面收下这批数量巨大的标签,也开始使用,但一直未提货款的事,于是我开始电话寻找对口的采购副经理,但一直被他的同事回复为正在开会,我的心里隐隐有不祥的预感。

有一次,我刚放下电话,一位纸箱的供应商来到我的办公室,在和他讨论本次纸箱的注意事项过程中,他无意间说出了刚刚从延中的采购副经理

那边过来,喝了一上午的茶并闲聊了许久,因此,我明白了,彻底明白了,原来是因为这批标签有了点问题,他在刻意回避我的电话呢。

纸箱供应商的赵经理,和我私下关系很不错,我向他请教起来,他说,事情应该不难解决,但如果你一味地打电话过去,对方会觉得很有厌烦,倒不如你向领导请示解决的方案后,再直接告诉他,他得到了解决的方案,就会开始考虑和积极回应了。此言甚是!

下午,在请示领导并且得到解决方案的指示后,我直接去了延中,他也不再回避我,双方最终都做了一些让步,愉快地把事情解决了,一周后拿到了这笔货款。

如果你有能力通过他的其他同事求证出他正舒服地坐在位子上回避你的电话,你就不必频繁地给他打电话了,因为这样会适得其反,而要平复一下气愤的心情,仔细想一想个中的原由,在理清思路和找到该症结的解决方法后,才可以信心满满地找到对方,这样,你就不会继续被各种开会的理由拒绝。

销售,就是一个适应和学习体,在学会基础话语而显示出职业特性之后,要根据不同的客户对象,去追随他们的话语特点,以做到顺利融入对方,与对方顺畅沟通。

“扫楼”也有技巧

诗经中有云：不稼不穡，胡取禾三百廛兮？不狩不猎，胡瞻尔庭有县貍兮？

作为一名基层销售员，“扫楼”或许人人都经历过，“扫楼”对个人的成长也有很大的益处。

◎ 锻炼突破能力

在我面试进入了一家生产“脱普”洗发水的合资企业后，发现这家企业的销售部分为两块，一块是针对大卖场和商场，另外一块是团购直销部，我所在的就是这个团队即所谓团购直销，主要负责两个方面的工作，大的方向是针对公司和企事业单位发放福利而有采购的机会，小的方向是负责公司大部分员工的内购。

刚进入职场做销售的我，除了翻看电话黄页并一个个地打电话，随后进行拜访和洽谈外，主要是跟着销售部的王经理，一方面学习专业的推销话术，一方面学习销售的经验，当然，最最重要的是学习如何“扫楼”。

王经理说，“扫楼”最重要的有两点，第一，先去摸情况，这样的好处是可以摸清门路，不然很容易被当作推销人员拒之门外；第二，要看一下这栋大楼的名牌和楼层，以安排好路线，即使下一次保安问起来，就可以脱口而出说到第几层去，这样不容易被保安怀疑。另外需要注意的一点是，下次去正式“扫楼”，产品的宣传页千万不能带得太多，不然鼓鼓囊囊的，保安一看就知道是来发产品资料的，必被挡在门外。

因此，第一次我穿得西装笔挺，若无其事地走进了大楼，找到了电梯的位置，然后慢悠悠地走到入驻大楼的公司名牌前，心里默念了几个，然后走到角落记录下公司名称和楼层，接着又去默念几个，再记录，往返三次，算是把认为有敲门价值的公司都记了下来，又看似漫无目的地走出了大楼，在大楼前左右望望，还和门口的保安笑了笑，就举步离开了，第一次摸底顺利完成。

第二天,天气比较热,汗水沿着背部不停地流着,额头也都是汗水。我用个装办公用品的纸袋装了一些产品资料,轻车熟路地走进大门,又和那个保安笑了笑,保安看我似曾相识,也报以微笑,并说:“天热,辛苦哦。”走到电梯口,按了最高层的按钮,在昨天一切顺利的欣喜和今天跃跃欲试的心情下,来到了紧闭着的玻璃门前,犹豫和慌张已经使我举步维艰,之前的兴奋也已经被紧张取代了。在门口踱了几分钟后,我终于鼓起了勇气,按响了门铃,开门的是一位大哥,我怯生生地说明了来意,并且开始结结巴巴地介绍洗发水产品,他居然没有拒绝甚至驱赶,反而微笑着问了我一些专业问题,因此我的心开始放松,介绍和沟通也流畅了很多。他低头再次看了看我的名片,掏出了他的名片,双手递给了我,说之后会联系我的。我说了声“谢谢”正要离开,他对我笑了笑,说道:“初次来‘扫楼’吧,也不容易啊。”此时,我的脸似乎有些泛红了。

第一次敲门太顺利了吧?!

下一层的对象,是一家装潢得很是富丽堂皇的杂志编辑部,因为门边堆了不少同类的杂志,一个易拉宝上赫然写着该杂志下月刊的一些介绍。因为有上一层的成功,我就信心满满地按下了门铃。来开门的也是一个男子,皱着眉头问我来干吗的,我在递上我的名片和产品资料的同时,说明了来意,他接过去看了一眼,极其冷漠地说了声“不需要”,就顺手把产品资料半扔半递地推了过来,还没等我接着,掉到了地上,名片翻滚着到了很远,正在我觉得难堪和手足无措时,玻璃门已经关闭,这时听到他甩出了一句话:“什么乱七八糟的!”

此时,我看着这家金碧辉煌的杂志社,一下子有种被豪门的家一脚踢出来的感觉,心情也在难过、难堪、气愤、心灰意冷之间游来荡去,不知所措。

灰溜溜地下了一层楼,来到了下一家。此时,我在门口踱了好几分钟,在想要放弃时,耳边响起了王经理的话:“扫楼,被踢出来,就是鼓励你勇敢地迈出下一步。”

我在贴有“谢绝推销”标贴旁的门铃上又按了一下,走出来一个膀大腰圆、神情极为严肃的女子,在我说明来意后,她回也没有回答我,就跑到前台,拿起电话,不知道和谁说了什么,然后,接过我的产品资料,假模假样地看了起来。不一会儿,两个保安来到了我的身边,半礼貌半威胁地命令我尽

快离开大楼，声明这里不允许推销。因此，在我第一次敲门成功的余温还没消散时，接连两个重击，并且被两个很不友好的保安请出了大楼。

之后我才知道，在贴有“谢绝推销”的门前，可千万别尝试，否则会自取其辱。

◎ 看对象说话

经历了一系列挫折之后的我对“扫楼”已经有了不少经验，面对中年妇女，就表现出热情的样子，因为她们需要激情，说话要干脆利落，要表现出专业人士的样子，这样就可以很好地吸引她们的目光。

面对男子，则要直接切入主题，避免啰嗦，同时应以低姿态示好，这样成功的几率很大。

“扫楼”，遇到最多的是前台的小姐们，她们中的一些人穿着职业装一本正经地危坐正襟，有些人以悦耳动听的声音讲着电话，又有一些人用不屑的眼光盯着风尘仆仆的你……

而这些代表一家公司水准的前台美女们，其实也只是养养眼，却都不会属于你！真的吗？不是！

我刚进那家水晶企业时，是销售部的副理，手下有一个业务员叫 Alex，性格比较开朗。有一次，因为朋友介绍了一家做高档牙刷和牙齿护理的外贸公司需要水晶礼赠品，我就和他一起前去洽谈业务。

一进门，就能看到一位面容白皙、五官近乎标致的前台美女，我和他对望了一眼，顿时了解了对方心中的想法。我们说明来意后，前台美女用悦耳的声音打了个电话给我们要找的人，就用手指了指那扇门，说了一句“你们直接进去找他吧”。正在我们向她所指的那个方向看时，她站起来，跑到那扇门前，帮我们员工卡开了门，而此时，我和 Alex 都发现她虽面容姣好，但下身却有些夸张，Alex 失望地看着我，摇了摇头。

谈完业务出来后，正好看到对面有一家做面部医疗器械的公司，也坐着一位美女，Alex 和我，不知道是因为今天带了不少样品而不想错过一个敲门的机会，还是因为“别的什么”好奇心作怪，就跑去按下了门铃。

那位前台美女在桌子底下按了一下门的开关，我们走了进去。Alex 左右望了望，然后对这位美女说道：“嗯，不愧是做面部医疗器械的，人美，面部皮肤更美。”这位前台美女一听，就展开了笑容。于是，我们（准确地说，是