

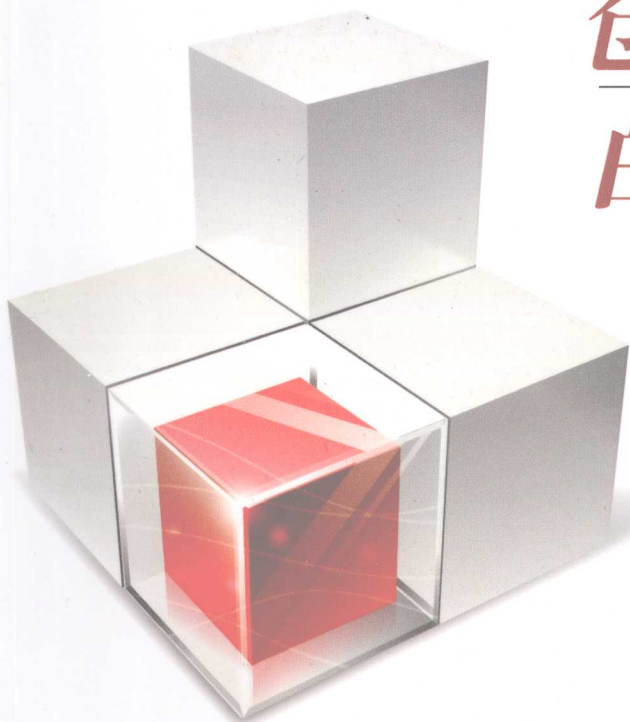
销|售|新|思|维|丛|书

想要好业绩，跟着本书的内容做就对了！

如何提升 销售能力



创造好业绩 的捷径



丛书主编 / 郭全中 王俊杰 徐风华 / 编著

怎样提高销售能力？怎样取得好业绩？怎样从一名销售新手快速成长为顶尖高手？踏踏实实固然重要，而发现问题、找到方法其实更容易取得快速进步。创造好业绩不是神话，本书告诉你其中的奥秘。

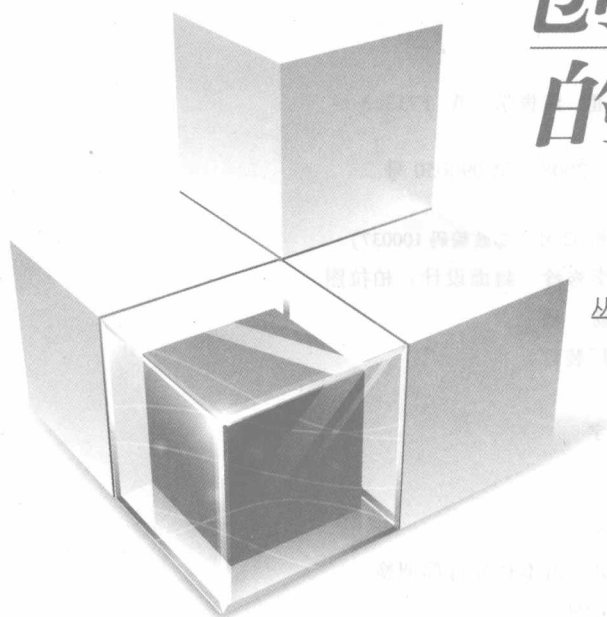


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

销|售|新|思|维|丛|书

如何提升 销售能力

创造好业绩 的捷径



丛书主编 / 郭全中 王俊杰 徐风华 / 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

怎样提高销售能力？怎样取得好业绩？怎样从一名销售新手快速成长为顶尖高手？踏实实践固然重要，而发现问题、找到方法其实更容易取得快速进步。创造好业绩不是神话，本书将告诉你其中的奥秘：培养职业化的销售意识、客观准确的自我认知、恰当有效的销售策略、渠道控制的制胜要诀、人脉拓展的实用技巧、团队制胜的核心要项……本书是营销从业人员不可多得的学习业务知识、提升工作技能的实用指南。

图书在版编目（CIP）数据

如何提升销售能力：创造好业绩的捷径/王俊杰，徐风华编著.

—北京：机械工业出版社，2008.6

（销售新思维丛书）

ISBN 978-7-111-24462-2

I. 如… II. ①王…②徐… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 090050 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：李秀玲 封面设计：柏拉图

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

北京机工印刷厂印刷（兴文装订厂装订）

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.25 印张 · 245 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-24462-2

定价：36.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379706

封面无防伪标均为盗版

前言

PREFACE



管理大师德鲁克曾说：“管理者的工作必须卓有成效，而卓有成效是可以学会的。”

本书指出：“销售工作必须卓有成效，销售卓有成效也是可以学会的。”

关于销售方面的著作通常都是指导人们如何去销售产品的，而本书的主题是关于如何使自己成为有效率的销售人员、具备独到的销售能力的。

组织聘用销售人员，就是希望他的工作卓有成效。销售人员必须在他的组织内外开展有效的工作，否则就对不起聘用他的组织。那么，销售人员应该学些什么、做些什么才不至于辜负其销售人员的职责呢？

▶ 销售的“拐点”

提出销售的卓有成效基于我国的一个实际情况。我国许多企业在经历了多年的创业和发展之后，现在已经到达成长的“拐点”。从销售学角度来看，“拐点”现象主要体现为销售业绩的停滞或下滑和原有销售策略的失效。以近似于白手起家的家族企业为例，根据全国工商联统计数据显示，许多家族企业在经历短暂的辉煌之后，面临着销售业绩的停滞或下滑，约有60%的企业在5年内破产，85%的企业在10年内死亡。这些企业的领导在

困惑：为什么原先供不应求的产品现在卖不出去了？还有一些企业则是通过巨量广告投入，以高调吸引人们的眼球，取得了短暂的辉煌。但近年来却发现广告投入越来越大，销售效果却提升缓慢，有些甚至被巨额的广告费用拖垮。这些企业的领导在困惑：原先的销售策略怎么不灵了？

对以上问题的分析可以从企业经营战略、运营机制、领导素养、市场销售等多个视角进行。而从销售学的角度分析，这是由于环境的迅速变化导致我国企业销售能力的缺失或降低所致。首先，供求关系的迅速逆转带来的深刻变化导致企业销售能力缺失。美国福特汽车公司的创始人亨利·福特曾对建议生产彩色汽车的人说：“不管顾客需要什么，我们生产的汽车就是黑色。”而现在福特汽车公司的产品品牌有阿斯顿·马丁、福特、捷豹、路虎、林肯、马自达、水星、Volvo等，产品花色近千种。前后的巨大反差并不是出于福特公司自愿，而是由于汽车行业的供求双方力量的逆转所致。这种逆转在美国花了近百年，而在我国则为短短20年。这导致我国企业在面对市场剧烈、快速的变化，面对越来越挑剔的消费者，面对激烈的市场竞争时，企业的销售意识、理念和行为都不能迅速转型或者是“消化不良”，甚至许多企业在无所适从之下无奈采用原有的销售套路，企业的销售能力随之缺失了。其次，产品同质化趋势对企业的销售能力提出了较高要求。以家用电器为例，目前企业的产品质量、技术水平都较为相似，产品的同质化趋势较为明显。企业竞争的重心就不能单纯地关注产品质量，如何更有效率地将产品销售出去就显得非常重要，这迫使企业提升销售能力以应对挑战。再次，全球化导致部分企业的销售能力相对降低。以日化用品为例，宝洁公司和联合利华进入我国市场之后，凭借其积累多年的成熟销售策略，在我国市场上大展拳脚。我国许多本土日化企业面对销售策略经过系统整合的跨国公司就显得力不从心，这些企业的销售能力相对降低了。

这些企业能否重新提升销售能力，能否成功跨越“拐点”，实现企业和销售业绩的持续成长，关系企业自身命运，是企业领导和销售部门主管



必须优先考虑的问题。



构建新的、有效的销售能力

新的、有效的销售能力构建的指导思想应为立足长远，对原有的销售能力进行系统整合，形成体系和模式，将“游击队”变为“正规军”，将创业初期的一时灵感形成的能力延伸发展为持续的企业销售竞争优势。

新销售能力的构建具有动态性和长远性。传统的销售手段一般针对企业销售过程中的某一问题而设，显得主观、短视，带有明显的“头痛医头，脚痛医脚”的特征。这虽能适应一时之需，但没作长远规划的决策往往会过度消耗企业资源，易造成企业经营的被动。央视前“标王”爱多 VCD 靠广告起家，但之后多年不计代价、盲目将大量资金用来做广告，严重浪费企业资源，导致现金流发生断裂，企业随之破产。因此，重新凝练的销售能力应体现与企业整体战略的匹配，体现与企业内外条件、近期和远期的互动和协调。

新销售能力构建的系统性。新销售能力应从三个层面构建：①销售意识再凝练；②销售团队再打造；③销售策略再整合。其中，销售意识再凝练是核心。高度决定视野。企业的销售意识的水准决定了销售团队的打造水准，决定了销售策略的内容和层次。销售团队是贯彻销售意识的基本载体，是制定和执行销售策略的主体。销售策略是销售意识和团队智慧的体现，是取得良好销售业绩的基本手段。新销售能力强调的各个部分之间的相辅相成是一个整体，不能简单地断章取义。

▶ 销售意识再凝练

意识决定行为，销售意识处于凝练新销售能力的核心位置。企业要在激烈的市场竞争中求得发展，关键在于拥有正确的销售意识。确立正确销售意识的根本目的在于把销售工作从那些不合时宜的观念、做法和体制的束缚中解放出来，不断有所发现、有所创造、有所改进。销售意识的再凝练强调企业对内外环境整体认知的统一，强调企业领导人高层次销售意识和责任与全员销售意识的统一。

一、快速变化的销售意识与不变自我认知

销售意识经历了生产、产品、推销、市场销售、社会销售 5 个阶段的变迁。随着时代的发展，销售意识又不断被拓展，并有加速变化的趋势。在 20 年前，有谁能想象“网络销售”、“网上购物”、“绿色销售”这些新销售理念会付诸实践呢？销售意识的变迁基于买卖双方供求实力的消长和生产技术的发展，基于社会经济大环境的变化。每个阶段的销售意识都有自身的特点、有独特的行为模式与之对应。企业的销售能力要想获得提升就必须跟上新形势，与主流的销售意识相匹配。

顺应潮流并不是随波逐流，企业应对自身有正确的认识和定位，找到真正匹配企业自身的销售策略。当戴尔（DELL）的直接销售模式成为 IT 行业的成功典范之后，多家知名的跨国公司（如 IBM 和康柏）羡慕不已，不惜以巨额资金投入试图将自身销售体系改造为直销模式。这些企业看到了戴尔成功的辉煌，却没意识到这是戴尔多年点滴积累下形成的与其自身



相匹配的竞争优势，也没认真思考直销模式是否与本企业的特点相匹配。结局是 IBM 大幅亏损、康柏亏损后无奈之下被惠普收购，代价是惨痛的。试问一个企业能承受多少次这样的大起大落呢？因此，企业必须树立时时刻刻的自我认知意识，要根据行业、产品生命周期、区域、产品性质等因素的不同来正确地选择适合自身的销售策略。

二、领导者的核心地位与全员销售意识

只有按照高起点、高要求构建企业的新销售能力，才能牢牢掌握市场竞争的主动权。对企业内外销售环境的认知的主体和核心应是企业的领导者。企业领导者的销售意识从各个方面影响着企业销售能力的再凝练。这至少包括：①领导者的销售意识的层次和视野对企业销售模式的层次、方向和范围产生重要影响。中国贵州航空工业公司总经理谭卫东认为，一个企业领导站位的高低决定了这个企业未来的路能走多远。从一楼看出去，楼宇蔽日，只见方寸；而站在 50 层、100 层向下俯视，高楼看起来很矮小。这需要企业的领导者能跳出自己企业的圈子，站在一个领导者应该达到的高度去思考问题。②领导者的销售意识通过其言行对员工行为产生重要影响。广为人知的张瑞敏将返厂冰箱砸掉也不折价卖给员工这一事件，强化了海尔员工必须为顾客提供合格满意的产品这一意识，并将之落实到行动中。

企业的销售业绩由销售人员和其他员工共同实现，企业应树立全员销售意识。企业的发展和人员增多会增加企业的管理层次和宽度，使一些部门不直接面向市场，但这并不意味着销售只是销售人员的事情而与其他部门和员工无关。以产品开发为例，产品的功能、成本、价格、是否易于销售在很大程度上依赖于产品部门的设计。许多产品研发人员为技术出身，不了解市场实际，往往会刻意追求产品的完美，增加一些不必要的功能。但产品功能的小幅改进一般会使成本大幅提升。这样做的直接后果是产品价格被大幅提高，原有顾客不能接受便流失了。因此，企业全体员工应认

识到自身行为与销售业绩的密不可分，意识和行为必须面向市场、共同努力，为企业销售能力的提升作出贡献。



销售策略再整合

企业销售策略是否得当直接关系到企业产品是否可以顺利地销售出去，决定着销售团队的行为和公司的业绩水平。原有零散的销售策略随着企业的发展必将被重新整合。新的销售策略整合侧重于与企业整体战略的协同，侧重于策略自身的系统化，侧重于定量应用。

一、从恶性竞争到提升竞争层次

技术含量不高导致产品同质化使得我国许多企业在销售过程中不得不大打价格战、广告战，某些行业（如家电、日化用品等）的竞争甚至可用“惨烈”来形容。许多曾红极一时的产品在恶性竞争中败下阵来，业内其他企业的日子也不好过。根据经济学基本原理，市场竞争越充分，企业利润会越低。避免低水平的恶性竞争、提高竞争的层次将是企业发展的必然选择。制定新的销售策略同样需要企业领导和销售部门跳出单纯的职能策略圈子，站在企业整体策略的高度，与企业整体战略相协同，与其他策略相搭配应用，系统地整合有利于企业发展的资源，进而营造良好的竞争生态，使企业获得持续的竞争优势。以宝洁公司开拓我国市场为例，宝洁公司为了避免与我国日化企业在市场上直接交锋，采用了合资并购等其他竞争策略，将我国日化行业的老品牌“浪奇”、“熊猫”等纳入麾下，然后一一雪藏。短短几年内，宝洁就在我国的日化用品领域取得了霸主地位。



二、从销售靠技巧和关系到销售策略的系统化

毋庸置疑,销售人员必须掌握一定的销售技巧和关系网络。灵活的销售技巧和关系资源确实可以提升企业的销售业绩。但销售策略由产品、渠道、促销、价格等多个子策略组成,处于不同发展阶段的企业需要不同的策略组合相匹配,且侧重点也会有所不同。固定不变的、单一的关系销售思路可能会束缚企业的手脚。以四川托普为例,该公司将与政府合作定为公司基本策略,认为公关一定以政府为主体,产品也一定要卖给政府。该策略使托普在初期获得成功。但销售对象的单一、较高的公关成本严重束缚了公司的进一步发展,并成为托普退市的主要败因。因此,企业必须根据销售实际的需要,系统地将各个子策略统一起来综合应用,做到市场销售的“左右逢源”。

三、从感性拍板到定量决策

企业的销售成功需要销售人员的灵感。企业创业初期并没有实力和进行系统的市场调查分析和寻求专业咨询公司的帮助,企业领导人的经验和灵感的重要性不言而喻。然而,随着企业规模的扩大,仅靠经验和灵感形成的感性拍板显然无法应付企业的复杂局面,这样会给企业带来经营风险。系统的、定量的分析决策将有效地降低企业销售决策的风险。以产品生命周期的“拐点”为例,统计数据分析表明多数产品存在“拐点”现象,即在“拐点”之前产品的销售额等指标增长率是递增的,过了“拐点”之后增速变慢,与此相应的是不同的销售策略。这可解释为什么某些产品即使进行大量的广告投入之后,销售额等指标还是不可避免地下滑。如何准确地找到产品生命周期的“拐点”位置对企业销售策略等至关重要,但须基于大量的数据收集和分析,显然不能单纯地靠灵感。

总之,对企业而言,需要销售人员为其业绩的提升作出贡献;对个人而言,需要把企业当成实现自己人生目标的工具。只有销售人员的销售能力是

有效的，才能使得这两种需要相辅相成。销售能力的提升是可以做到的。

► 销售团队再打造

销售团队和成员是否敬业、是否有效率、素质如何等都直接关系到企业销售的成败。随着企业规模的扩大和外部条件的变化，企业原有的粗放型经营模式势必要加以规范。销售团队的规范和再打造的指导思想是企业领导者通过设计一套以激励为主、激励和约束相容的机制增强销售团队的向心力和凝聚力，更有效率地完成既定目标。

一、树立共同愿景与构建员工发展通道

树立共同愿景的目的在于“纲举目张”，让员工认知企业的长远发展方向和长期承诺，行动和意识更容易达成一致，起到释放员工动力和增强团队向心力的作用。企业愿景随着企业的发展需要不断调整和修订，经历一个从无到有、不断凝练的过程，以反映企业和社会环境的变化，反映团队成员对企业的诉求、对企业销售目标的认可度的变化。以惠普公司为例，惠尔特和普克德于1938年创立惠普公司的最初动机仅仅是不甘心受雇于人。公司的目标最初公布于1957年，随着公司的发展，该公司的目标不时地予以修订，以反映企业和社会环境的变化。

员工加入团队的动机一般可从收入、职位、学习和归属感等角度进行分析。企业应以公平合理为原则，在自身条件允许的情况下，为员工构建个人职业发展通道，使员工感觉待在企业中有“奔头”并愿意付出。华为公司为员工制定了“五级双通道”的职业发展通道模型，使得华为所有员工不仅可以通过管理职位的晋升来发展，也可以选择与自己业务相关的销售、技



术等专业通道来发展,对于每条通道的不同级别,都设立了相应的资格标准。原则上,每隔两年进行一次职位资格认证,公司根据认证结果,决定是继续留任、晋升还是降级,这极大地调动了各级员工的工作热情。

二、领导者承诺的变与不变

为了有效地支持团队成员开展工作,领导者需要适当地作出承诺。这些承诺包括销售思路和授权的持续不变、为成员提供支持和做好服务工作等。领导者与市场一线的直接接触一般随企业规模的扩大而减少,销售团队可能更了解市场的瞬息万变,这也是领导对下属授权的直接原因。授权之后,领导者的思路和授权如非遇到重大意外就不要“朝令夕改”,以免造成下属的工作被动和挫伤下属的积极性。即使发现不是最优方案,也不要随意变更,而应该多作观察。政策的连续性往往比政策的最优化更重要。思路和授权的持续将给下属以努力空间,这也是使下属感受到被尊重、调动下属工作积极性的重要手段。此外,下属在工作中可能会遇到决策权力不够、人手不足等困难或出现一些流言飞语。此时,需要领导“用人不疑、疑人不用”,为下属排忧解难,提供必要的支持和做好服务工作,进而有利于问题的解决。

三、与激励相容的约束机制

没有规矩不成方圆,激励和约束是提高销售团队凝聚力的“一个问题,两个方面”。约束同样应以提高团队向心力、提高工作效率为出发点,应建立在员工的认可基础上,而不是秉承单纯的惩罚思想,伤害员工的情感。固特异公司零售业务团队的每位业务员都有一部 CDMA 定位手机,公司管理者可由此精确定位每位业务员每天工作的具体位置,以对其加强有效管理。管理学方面的专家也表示,这种管理模式“很有用”,它可以精确掌握员工每天在“做什么”。但是,许多员工担心因此泄露隐私,纷纷选择了辞职。该公司业务员流失率已达 30%。

销售的卓有成效是可以学会的。本书的编排顺序有利于激发读者学会如何成为高效的销售人员。本书不是教科书，因为有效性虽然人人可学，但却无人可教。有效性不是一门课程，而是一种自我训练。本书从头到尾都贯穿着这样一个思想：“是什么促成了销售部门和销售人员的卓有成效？”

编者

三

同一个“”的式聚聚为因害种高野最果此味而端，图式如不班数育得，及类出式率野中工高野，式心向为因高野以应种同果此。”而式个西，想的工作员青我，思思得恶的典单并类最不而，上野基可人而工员在立整立，所手前宜 AMCO 格，首路是各业公野的局因社业野零同公果种固，想前照而具核以，置立科具的种工天群员各业公野动宝脚除出由可告野普估公知可了，“田育路”太野野管梓在，示秀出案公的面式半野管，照管效育保，外路能路业同心群工员委中，虽以，“公计端”查天群工员需奉而群，2002 在 5 年央高员各业同公野，即第 1 群救使

目录

CONTENTS



前言

第一篇 销售意识

第一章 快速变化的销售意识 4

“生产第一”曾使企业辉煌	5
“营销导向”推动企业发展	9
“社会营销”使企业基业长青	11
“专业营销”使企业左右逢源	14

第二章 不变的自我认知 21

认知什么	22
认识的几个误区	25
顾客在哪里	29
拓展销售创新思维	32

第三章 从“一枝独秀”到“万紫千红” 38

领导的定位	39
员工的定位	50

第二篇 销售策略

第四章 从“销售技巧”到“策略决胜” 61

案例：改变战术并不能彻底扭转战略的失败	62
销售技巧就是艺术	64
应用销售技巧的原则	65
销售技巧也需要遵守流程	68
一些专业销售技巧	72
世界知名企业的一些销售技巧	78
技巧与策略的区别	81
选择销售策略	82
对营销策略的4个致命误解	89

第五章 从“拍脑门”到“理性调研” 91

一个成功的例子	92
企业的销售成功需要直觉	94
捕捉转瞬即逝的直觉	95
“直觉”不等于“拍脑门”	97
从直觉走向理智——以耐克为例	99
为什么要理性市场调研	101
市场调研的程序	103
市场调研工作中的不足和误区	107
传统的市场营销调研方法	111
突破传统的调研方法	114

第六章 从“恶性竞争”到“合争” 117

恶性竞争导致两败俱伤	118
恶性竞争探源——以我国家电产业为例	119



恶性竞争的表现形式	121
从两败俱伤到“双赢”、“多赢”	123

第七章 从“产品定价”到“顾客总成本” 129

传统的定价方法要调整	130
用“花招”拨动顾客心弦	133
不要随意变动价格	138
对成本的重新理解	143

第八章 从“重质量”到“夺渠道” 149

质量依然是生命	150
案例：海尔对渠道的爱恨情仇	151
欲知渠道，先懂结构	152
渠道冲突面面观	156
渠道控制的几个手段	159

第九章 从“跑关系”到“营销关系” 165

人脉先行	166
“人脉”也是双刃剑	175
“人脉”的系统升华	177

第三篇 销售团队

第十章 从“销售英雄”到“团队制胜” 187

世界上最强的销售员	188
成功销售员的另类“军规”	193
为什么要组建销售团队	196
组建一个什么样的团队	199
对团队建设的一些偏见	205

第十一章 从“自学成才”到“学习型团队” 210

工作经验的悖论	211
别再让员工自学成才	212
学习型销售团队是什么	214
学习的“五项基本原则”	217
创建学习型销售团队的步骤	218
销售团队需培训	222
如何培训销售人员	227
如何培训销售主管	230

第十二章 从“管理”到“经营” 235

“管理”团队遇陷阱	236
经营团队的基本手法	239
描述团队未来愿景	241
有效激励	245
化冲突为竞争优势	251
为销售团队画出规矩	256