

销售



绝对是门 手艺活

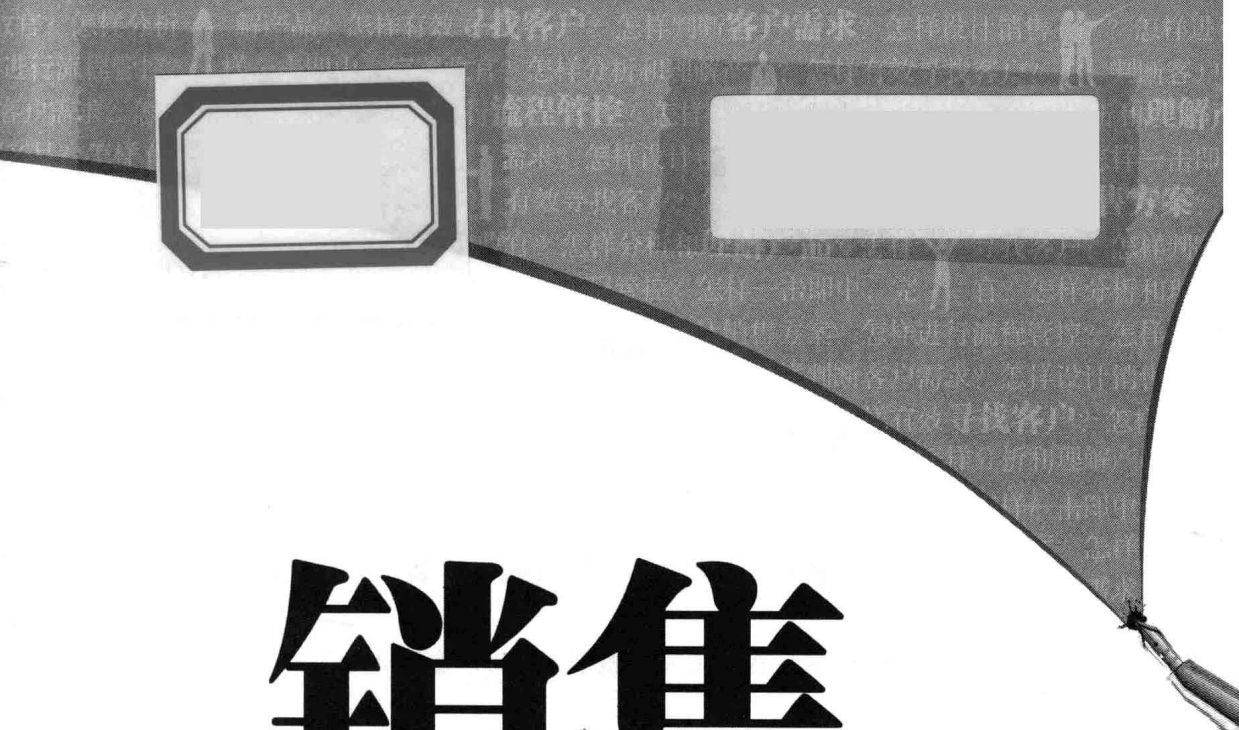
完美成交的**销售流程**动作分解

曹栋◎著

一位销售总监12年的成长笔记，一本行之有效的抢单秘籍

→ 基本手艺 — 销售工具 ←
设计方案 — 流程管控 — 完美攻杀

广东省出版集团
广东经济出版社



销售



绝对是门 手艺活

曹栋◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

销售绝对是门手艺活/曹栋著. —广州:广东经济出版社, 2012. 10
ISBN 978-7-5454-1469-1

I. ①销… II. ①曹… III. ①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第185331号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
发行	全国新华书店
经销	北京天顺鸿彩印有限公司（北京市大兴区西红门镇团河路10号）
印刷	787毫米×1092毫米 1/16
开本	14.75
印张	257 000
字数	2012年10月第1版
版次	2012年10月第1次
印次	ISBN 978-7-5454-1469-1
书号	38.00元
定价	

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
• 版权所有 翻版必究 •

Preface 前言

江山如画，一时多少豪杰。——题记

前些天，一个做物流软件的朋友来访，我与他天各一方又久未见面，故延请至家，烹茶作长夜之谈。

其间朋友好奇相问：“看你南下北上、东跑西颠的，做销售有意思吗？”

有没有意思？销售和编程一样都是手艺活，手艺活只分好坏，不分好玩不好玩。

朋友大笑：“你们销售也是手艺活？”

我琢磨了一下，销售这门手艺活好像还真不是三言两语就能说清楚的，而且也不适合于此时此地此景作谈资，于是我说，今夜还是谈些野史奇闻、江湖逸事吧，改日成文，我再把这门手艺说清楚。

此友，乃牛人也。当我为数上万元人民币激动不已的时候，他已面不改色数上万美元了。不过他一直崇拜技术，对身边的种种销售路数不太认同，用此人的话讲：卖的时候，什么都敢应，实施的时候就傻眼。看来朋友只拿自己的活当手艺，看不上销售，还是有他的理由的啊！

遂决定详细写一本书，说说我们销售这门手艺活。

销售这个行当，还真是一个江湖，传说和奇迹齐飞，哀号共悲惨一色。虽然牛人如韭菜一样，一茬茬地生长出来，但是大部分销售员的日子过得还是惨兮兮的。而且销售这个行当的特点是大部分都是放养，许多公司招销售人员进来，所谓培训也就是将产品知识培训个把星期，听一些稍微有

规模的公司讲讲销售的基本常识，然后将他们放出去，出单的留，不出单的走。遇上产品过硬、品牌过硬的公司还好，至少还有正常销量支撑，大部分的销售人员在初入这个江湖的时候运气可没这么好，生死都在一瞬间。大家回忆初入销售行业的时候，什么路数都有，什么情况都有，那叫一个百花齐放！

放养的兄弟一旦杀出来当上了销售主管、销售经理，对销售的观点出奇地一致：好的销售人员是培养不出来的。为了证明这种观点，种种奇妙的理论都出来了，比如说销售是门艺术，艺术家能培养出来吗？比如说销售才能是天生的，既然是天生的，还培养个啥？

销售人员真的培养不出来吗？

非也！

说销售人员是培养不出来的，不过是因为没有把销售当门手艺活来系统化、标准化、流程化，本书就把销售分几个部分标准化、流程化，争取这门手艺活大家一看就能操练起来。

此书与友共勉，亦与各位销售同仁共勉。

Contents 目录

第一章 好销售要学会的基本手艺

一、好心态是销售成功的第一步·····	2
二、好气度营造了客户的第一感觉·····	5
三、好的交流节奏才能带动客户·····	8
四、好氛围能消除客户的对立情绪·····	11
五、会观才能判断出客户的真实需求·····	13
六、会听才能收集到客户的有效信息·····	23
七、会问才能引导出客户的隐性需求·····	29
八、会谈要“屁股决定脑袋”·····	40

第二章 掌握必备的销售工具

一、目标规划：方向对了就成功了一半·····	54
二、FAB法则：以利益为导向引起客户兴趣·····	64
三、STP工具：用有限的资源做正确的事情·····	67
四、组织结构分析：快速了解客户购买流程·····	81
五、销售漏斗：精确评估销售进程·····	85
六、时间管理：做事要分清轻重缓急·····	90
七、谈判控制：临门一脚不打无把握之仗·····	98

第三章 如何设计销售方案

一、挖掘需求	104
二、后发制人	109
三、建立利益共同体	111
四、要有线人	116
五、做实一个点一条线	122
六、集中优势资源，切忌平分资源	129
七、一把钥匙开一把锁	131
八、发挥自己的核心竞争力	134
九、充分了解你以及主要竞争对手的优劣势	139
十、方案要分解	141

第四章 销售流程四步走

一、挖掘潜在客户阶段	157
二、意向、试用阶段	158
三、提单、谈判阶段	159
四、产品上量阶段	160

第五章 完美收官的攻杀法

一、拆分法	171
二、设障法	171
三、围标法	172
四、打包法	173
五、施压法	174
六、低价法	177

七、高举高打法·····	178
八、破坏性杀法·····	178

第六章 做最好的销售

一、什么样的人适合从事销售工作·····	182
二、销售工作的利与弊·····	183
三、销售人员的面试·····	186
四、销售人员的着装·····	189
五、销售理论书籍的选读·····	190
六、销售人员如何建立起客户的信任感·····	191
七、如何在拜访阶段加深客户关系·····	194
八、如何发展内线·····	196
九、怎样平衡对客户的付出和能取得的回报·····	198
十、如何应对同事的抢单·····	202
十一、年龄差距过大时怎样和客户打交道·····	204
十二、“先做再想”还是“先想再做”·····	205
十三、销售人员的“运气”·····	207
十四、如何做个销售高手·····	209
十五、销售的“势”和“实地”：销售人员的平台与个人能力探讨·····	210
十六、销售人员的创业与出路·····	215
十七、新公司、新产品如何开展业务·····	219
十八、一线销售经理管理销售团队的几种方法及利弊·····	220
十九、与渠道代理商共舞·····	224

第一章

好销售要学会的基本手艺

刚见客户时不知道说什么，或者聊不了几句就冷场，遇到这种情况我们该怎么办？

我们首先来说说销售的基本功——交流。沟通交流虽说是个基本功，但也是需要我们活到老学到老的手艺，而且，层级越往上，这门手艺越重要，与人沟通交流的时间所占的比重也越大。许多任美国总统的笑容、声音都是由专业团队打造出来的，尤其是现任的总统奥巴马，他的一言一行、一颦一笑，为其演讲增色不少。但这些绝不是天生的能力，而是靠一点一滴磨炼出来的。

大家并不是不知道怎样递名片，怎样介绍产品，怎样提出利益方案，但就是交流得别扭。原因在哪里？这就需要我们掌握销售交流的基本功了，交流的基本功可分虚、实两部分。交流务虚包括心态、气度、氛围、节奏，交流务实包括观、听、问、谈。

一、好心态是销售成功的第一步

我曾仔细琢磨过身边形形色色的销售人员，成功的有什么特点，不成功的又有什么特点，我发现成功的销售人员有个共同点：对金钱有狂热的欲望或者对事业有极高的期望。所以，诸葛亮当年唱“我本是，卧龙岗散淡的人”，大家可别信。他对功名的热切期望远非“散淡”可表，不然他也不会成为如此杰出的一代名臣。

成功的销售人员的这个共同点可归结为积极的心态，什么叫积极的心态？简而言之，就是你看事情的角度，看好的一面就是积极的心态。比如你去敲客户的门，你每次敲门之前想着客户会让你滚出去，这绝不是积极的心态；如果你每次敲门之前想的是又敲到金砖了，钱哗啦啦就要流进你的腰包里了，这就是积极的心态。

若干年前，我刚进入销售这个行业，也有拜访陌生客户的时候，每次敲门前我都想一遍《战争与和平》中的那个段子：“我可以用两句话把决斗的秘密告诉你，你去决斗，要是立下遗嘱，给父母留下感伤的信，要是你想到你可能被打死，你就是个傻瓜，十有八九要完蛋；但要是你下定决心尽快把对方打死，那么一切都会顺顺当当。科斯特罗马的猎熊人就是这样对我说的，他说，熊怎么不可怕呀？但只要一看见熊，你就想可别让它逃走，心里就不害怕了！”

对，那个时候我想的就是千万别让这个单子跑了，每次看到客户就想这是又一个潜在客户，又一个单子，又一笔业绩。这就是积极心态的力量。

消极的心态无处不在。在某个行业，某个销售人员操作过几种不同的产品。价格属于第二梯队的产品投放市场的时候，团队成员回来抱怨说推广费用不如第一梯队的产品，不好做啊；价格属于第一梯队的产品投放市场的时候，团队成员回来抱怨说客户愿意用便宜的产品，不好做啊！同样一个团队，对不同的产品却产生了这样自相矛盾的说法，原因就是团队成员的心态不好，大家都在找一个客观的理由，而这个理由和产品无关。这个时候团队负责人不要被这些言论左右，用严格的末位淘汰法进行考核管理，这些怪异的言论立刻消失无踪。

话说80多年前，国内战乱，那个时候，共产党的队伍不要说发展，生存都成问题，但就在这个时候，队伍里一个30多岁的年轻人写了一篇文章——《星星之火，可以燎原》，此人名叫毛泽东。

让我们再欣赏一下文章的结尾：“但我所说的中国革命高潮快要到来，决不是如有些人所谓‘有到来之可能’那样完全没有行动意义的、可望而不可即的一种空的东西。它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船，它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射喷薄欲出的一轮朝日，它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。”

想想当时的情景，再看看此段文字，这就是积极的心态啊！所以每次我遇到胶着的事情时，必朗读一遍此文。

说到心态，我们也不能走到另一个极端，如传销般打了鸡血，盯着客户的眼神不是像在看人，而是像在看美元、欧元、人民币……这个结果大家都知道，就是人人唯恐避之不及，谁都怕吃人的眼神啊！

前几日，一个初做销售的朋友说他不敢去跑客户，只想在家里待着，我问为什么，答害怕。

解决这个难题的关键点就是心态，不要害怕被拒绝，所有人面对的情况都

一样，拒绝你的客户可能是没有购买计划，或者是购买计划已经尘埃落定，那么这种拒绝是好事，他不再浪费你的时间（老销售员不怕被客户拒绝，最怕那种没日程表的客户，说要购买，这一“要”就是三五年，这种客户最消耗人力、财力、时间）。而有购买计划的客户一定会表现出对你产品的某种兴趣，哪怕只是作参考的兴趣，所以你碰到拒绝是常态也是好事。

解决这个难题的方法就是多去跑，跑上一个月，你就不会对拒绝如此敏感了。

以上说的是优秀销售必需的积极心态。我们继续说良好心态的另一面：以需求解决者，即合作者的心态去拜访客户。

去客户那里的时候，你有时需要等待，这个时候观察等待的众人是件乐事：有带着狐疑的眼神探头探脑往里看的，有走一步张望几下的，有想敲门又不敢的，有盯着你欲和你搭讪又不知从何说起的，有敲两下门却不敢继续而把耳朵贴门上听里面有何反应的，这些都是新手的表现。那种远远走来脚步清晰有力，来了后迅速扫视一遍屋内情况，然后怡然自得地等待或者去敲门的是老销售员。

这就是心态的问题，那些新人为什么会表现得犹豫、软弱、不自信呢？这就是给自己心态定位错误所致。如果你以被客户施恩的心态去见客户，自然就患得患失，唯恐一不小心说错什么话做错什么事就得罪了恩人。

我们换位思考一下，客户以什么样的心态来见你？

首先是你能满足他的需求或者解决他的问题，也就是说，你必须是他需求的满足者或问题的解决者，这样他才会有兴趣和你谈下去。如果你是求他照顾或者施恩的，那他为什么要照顾或者施恩给你？你是他亲戚吗？他看着你感激涕零的神色，内心深处就深深满足了吗？答案是否定的。生意就是生意，你的客户不是做慈善的，不要有这种祈求的心理。

其次，你不能是麻烦制造者，买了你的产品后他必须能对上上下下有所交待，不会惹出任何麻烦。也就是说，你是能让他信赖的合作者，你有能力做到这些对他而言是最基本的要求。如果你以一副谄媚的嘴脸去见你的客户，你的客户对你能力的信赖度恐怕要打点折扣。你能不能做到让你的客户放心，这才是客户关心的问题。所以，你自信而坚定的态度会比你点头哈腰的举动更能得到客户的认可。

我们定位好客户的心态后，也就能知道我们对客户正确的心态是什么：以需求解决者，即合作者的心态去拜访客户。

从这个基本点出发，我们要避免几个误区：

(1) 很多技术出身的销售员，一到客户那里立刻以专家自居，开口闭口都说“您说得不对，这个应该这么看，那个应该这么选”诸如此类的话，这就是心态定位错误。客户首先定义你是销售员，也就是你是来卖东西的，你说的话有本位利益在里面，这个时候你说话应该尽量客观，包括对行业现状的介绍、对你和你竞争对手的介绍都要尽量客观，当然，对你不利的你可以不说，但你别处处以专家自诩，这会让客户非常反感。

(2) 关系不到位的时候不要一开头就问客户的家事、婚姻、子女等问题，就像上文说过的，你就是一卖东西的，这些事该你问吗？所谓交浅言深，说的就是这种情况，等大家都熟悉了，客户也关心你的私人情况了，这个时候再聊这些。所以，合适的时间要说合适的话，“度”要掌握好。

(3) 不要需求都没了解清楚就直接请客户出去喝酒、唱歌、洗澡一条龙服务，这样做除非是一些技术含量要求不高的项目，不然你的客户哪敢把项目交给你这种对项目本身需求都不关心的主？换作是你，你也会不放心的。朋友总结得好：珍爱生命，远离疯子。

二、好气度营造了客户的第一感觉

对销售人员开场的几句话，客户的第一反应就会决定与你谈一谈还是直接拒绝你，这个第一反应更多的是凭感觉。大家如果有条件可以观察一下，老销售员和新手对同样的客户说的都是同样的几句话，结果可能就不一样。显然，造成这个差别的原因在言辞之外。这个原因就是气度之别。

销售人员的气度分3个层次：

第一个层次是“不卑不亢”。所谓不卑，是指你见到颐指气使的客户的时候，能不被对方的气势压倒，能不慌不忙与之继续交流；所谓不亢，就是你能“吃死”客户时，没有张狂之气，依旧自信而谦和地与客户交流。

第二个层次是“自信从容”。无论对手软磨还是硬泡，你都能从容自若、波澜不惊。自信从容是要见识过各种场面，才能积淀下来的气度。

第三个层次是“如沐春风”。这个境界就是生意人的高级别境界了，一见面，客户就感觉处处舒服，你的言行举止体贴入微，就如多年未见的老友般，

眼神纯净温和，笑容真诚，言语有度且发自肺腑，交流自然，有所顾忌的话题都是客户自然流露，非你强迫猛问而出的。简而言之，就像李嘉诚那样。

2008年冯仑在浙江大学演讲时讲过一个关于见李嘉诚的故事：

2007年，包括马云，我们20多个人带着一种朝圣的心情去见大人物。大家知道，小人物去见大人物，就是小人物压低自己的正当要求和轻视自己的地位。通常，游戏规则是这样的，我们先到那里，大人物还没有出场，我们紧张地盼望着。我的经验就是这样。大人物晚来，来了之后，挥挥手，说两句话，照相，给你点提问的时间，吃饭的时候他主桌，把我们分成重要和不重要的人坐着，他走了，我们还鼓掌起立。我们多少次被大人物怠慢，但是我们从来没有埋怨过，因为这是习惯。

当我们到顶楼的时候，电梯门一打开，我们就吃惊了，因为李先生在那里给我们发名片，他已经70多岁了。我们也知道，名片并不是他本人的，因为他不用手机，但是我们很感动，因为他站在电梯口等我们，给每个人发名片。进到里面以后，大家随意站着，因为没有事先准备好座位，李先生就很随意地说大家随便喝点东西。虽然马云在杭州是大人物，但是到了那里就和我们一样都是小人物，我们一起鼓掌请李先生讲几句话。李先生说：“没准备发言稿，我就讲8个字，告诉你们我的人生经验，这8个字就是‘建立自我、追求无我’。”他讲完之后，我突然发现有老外用英语讲一遍，还有广东人用粤语讲一遍，非常周到。

李先生说，人一生的奋斗都是由小人物开始，所以你要从小人物脱颖而出，变成一个大人物，也就是要建立自我。胡雪岩讲过一句名言：“一个人不站起来自己不舒服，站起来别人就不舒服。”所以在你形成自我的过程中，周围相当多的人会不舒服。当你的自我足够强大时，你会压制别人的自我，所以李先生讲的最高境界是追求无我。你在建立自我的同时不要让别人的自我受到压制，而要使你的存在不会让别人感到不舒服，把自己融进大家平常的状态中。

然后就来了一个人，递过来一个托盘让我们抓阄。他说一会儿照相和吃饭的时候就按这个号，我们说这样挺好，为什么？一般照相时，重要的人站在正中间，其他人就往边上站，把人都划分层次了，但是抽号后你就划分不了。大家尊重李先生是长辈，都根据号该站在哪里就站在哪里，我们之间就没有差距了。

接下来，吃饭也没有尴尬，谁在第一桌，谁在第二桌，一目了然。马云坐

在第一桌，还是牛根生坐在第一桌，就没有分别了。我拿到的号与李先生隔两个人，坐在第一桌。坐在这里以后，大家都在说话，我想等一会儿慢慢说，没想到15分钟后李先生站起来说：“很抱歉，我要到那桌坐下来。”后来我才发现，李先生在每桌都坐15分钟，每个人得到的接触机会都是一样的，这让我们非常感动。这不是为我们而表演，他70多岁了，又没事求我们，而是李先生一贯就是这么周到，让大家追求无我。我们出来时，他在门口跟我们每个人都握手。他突然发现有一个服务员站在窗台那儿，也走过去与服务员握手。等我们每个人都下了电梯之后，他才回去。

后来，我问傅成玉：“李先生一贯这样吗？”傅成玉说：“李先生人是出奇地好，所以我们中资在这儿一有事就想到李先生。”你想，一个人从没钱的时候到70多岁都这样，在一生当中，他的谦和、谦卑、谦逊、谦虚给多少人留下了美好的回忆！今天，在座各位听我讲了这个故事之后，肯定在想：我如果有机会做生意，我愿意跟李嘉诚先生做，而不愿意跟别人做，我会第一时间想到他。在他的一生当中，有多少人想到他，有多少个机会给他，他就有多少成功的可能性。

看了这个小故事，大家知道该追求的气度境界是什么了吧？我看了这个小故事后反思很久，自己为人处世有多少是为别人着想，又着想到了什么程度？礼貌周到是不是表面功夫，能不能让人从内心深处感到如沐春风？

在交流的基本功中，我们先谈心态、气度，就是因为这些无形的东西在交流中起到的作用和有形的东西一样重要，所有人都无法做到绝对理性，很多人是感性强过理性，他们更重视这些无形的东西。所以当你碰到陌生人的时候，有的你喜欢，有的你讨厌，有的你接受，有的你排斥，问你理由，答曰感觉。为什么会有这些感觉？就是这些无形的东西在起作用了。

所以，在拜访客户的时候，你不光要精心准备语言，还要精心准备你的心态和气度。若干年前，某人在拜访客户前五分钟一定要念四字真言“自信从容”，效果还不错。

三、好的交流节奏才能带动客户

能否掌握好交流的节奏是新手和老销售员的重要区别。我们来看一个场景：

销售人员 A 来敲客户某科长的门，某科长喊进，然后看 A 一眼，A 马上拿出名片递给某科长，说：“您好，我是某某公司的某某，今天来拜访您是要给您推荐一下我们的产品。您看这是我们的产品（边说边递上准备好的推广资料），我们的产品特点是一二三四五……您看能不能给我一个机会？”

A 做得如何？

我们再来看另一个场景：

销售人员 B 来敲客户某科长的门，某科长喊进，然后看 B 一眼，B 说：“某某科长，您好，我是某某公司的某某，今天来拜访您，这是我的名片（此时递上名片）。”某科长接过名片后扫视一眼，B 等待一下，在某科长眼睛抬起的瞬间说：“您现在方便吗？您要是方便我就耽误您几分钟时间（此时笑容自然，用手朝对方面前的凳子示意一下）。”某科长用手示意他可以坐下说，B 自然坐下，拿出推广资料，双手递到某科长跟前，说：“我们的产品是属于某某种类，不知道这种产品咱们这里用得如何？”某科长说……B 说……某科长说……几个回合后，B 说：“根据您刚才的疑问，我回去系统整理一下，明天给您一个书面的总结对比。如果明天您方便，我也全面介绍一下我们的产品，您看这样好不好？……”

比较一下，再看 A 做得如何？

这就是是否掌握好交流节奏的差别，新手光顾着把该说的话说完，恨不得喘口气，赶在对方撵自己出去前多说几句。交流的节奏要点就是要和对方形成互动，让对方参与到你的交流里去，给对方说话的机会，比如 B 说“您现在方便吗？”这个时候不能停顿，马上要说“要是您方便我就耽误您几分钟时间”。如果前面停顿，很可能对方就会回答说“不方便”，因此你不要给对方说“不方便”的机会，要连着说“要是您方便我就耽误您几分钟时间”，这个时候还要请示对方自己是否方便坐下。这两个动作做完后，一般客户都会给你一个机会。这就是节奏。

“用舍由时，行藏在我，袖手何妨闲处看。”苏东坡此话说说的就是掌握交流节奏的高层境界了，即人生的节奏。

交流的节奏分3个方面：

(1) 形成互动。去拜访客户，说话时要用停顿、示意和询问这样的方式来带动客户。

(2) 融入客户的语言节奏。如果客户比较豪爽，你就别慢吞吞；如果客户比较温文尔雅，你就别连珠炮式说话。这样，客户会觉得和你交流合拍。自然交流是件愉快的事，如果处处觉得别扭，这种交流会很快以客户的拒绝而告终。

(3) 交流时“快慢得当”。客户对你有疑问或者性子比较急的时候，你不要跟他着急，开个适度的玩笑让客户的节奏慢下来；客户对你的产品不太感兴趣的时候，你要适度加快你的节奏，把你能拿上桌面的东西用快节奏、重语气展示出来以带动客户，引起其兴趣，这就是节奏的“快慢得当”。

〔案例1〕林冲水寨大拼火，晁盖梁山小夺泊

(我们看看智多星吴用的交流节奏。)

话说晁盖等人夺了生辰纲后，来水泊梁山落草，白天被王伦那厮给了个软钉子碰，正郁闷间，当夜林冲来访。

吴用向前称谢道：“夜来重蒙恩赐，拜扰不当。”

(这相当于销售人员对客户说：“您能在百忙之中接待我，非常感谢。”)

林冲道：“小可有失恭敬。虽有奉承之心，奈缘不在其位，望乞恕罪。”

(客户说：“这是我的职责，本单位采购这类产品，所以约了几个厂家来谈。”)

吴学究道：“我等虽是不才，非为草木，岂不见头领错爱之心、顾盼之意？感恩不浅。”

(销售人员说：“贵单位采购这类产品，能在这么多厂家中想到我们，是我们的荣幸。”)

吴用便动问道：“小生旧日久闻头领在东京时，十分豪杰，不知缘何与高俅不睦，致被陷害。后闻在沧州亦被火烧了大军草料场，又是他的计策。向后不知谁荐头领上山？”(注意，这里就是用提问来引导话题了。)

(销售人员说：“在这个行业里，您的大名如雷贯耳啊，就是没有机会和您合作。对了，我刚刚看到咱们单位宣传栏里的通告，您是咱单位的模范，还得到董事长亲自颁奖了，董事长很重视您啊！咱们董事长是您的老领导吧？”)