

普
华
经
管

朴石咨询
UPSALES 销售培训专家

销售 冠军

冠军



终极培训手册

张炬搏◎著

抓 住 谈 要 得 订 单

业绩UP
无上限

销售训练终身推动者20年销售实践、10年销售培训经验终极总结
多位销售冠军实战心得分享 各类成功销售案例、沟通模板汇总

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

销售冠军终极培训手册

——“抓”、“挖”、“谈”、“要”得订单

张焯搏 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

销售冠军终极培训手册：“抓”、“挖”、“谈”
、“要”得订单 / 张烜搏著. —北京：人民邮电出版
社，2014. 8

ISBN 978-7-115-36400-5

I. ①销… II. ①张… III. ①销售—方法 IV.
①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 148259 号

内 容 提 要

本书从引导销售人员树立正确的销售观念出发，系统地介绍了一套标准化的销售思维和流程——“抓”、“挖”、“谈”、“要”销售法。此方法曾帮助过包括联想集团、慧聪集团、中国电信在内的众多企业的销售团队提升业绩、降低营销成本。书中穿插的案例与沟通模板，均来自于销售一线尤其是优秀销售人员的实际工作场景，对提升销售人员以及销售团队的实战技能具有非常大的帮助。

本书适合期望通过规模化复制销售团队的企业家、销售管理人员、销售培训人员和专业销售人员阅读和使用。

-
- ◆ 著 张烜搏
责任编辑 王莹舟
执行编辑 徐晓菲
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.5 2014 年 8 月第 1 版
字数：100 千字 2014 年 8 月北京第 1 次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

自序

一直以来，我都希望写一本通用型的销售方法论书籍。很多客户对我的了解是基于电话销售领域，但事实上我最早开始进行销售研究的领域是大客户销售。电话销售也好，大客户销售也好，门店销售也好，从销售思维和方法论角度来看有很多的共通性。写这本书的目的是为了把我个人认为最实用的销售方法与广大的销售人员分享、互勉。

多年的销售培训经历使我坚定地意识到，标准化的“销售思维和方法论”对销售人员来说非常重要。一方面，销售工作对专业化要求越来越高，这种要求并不仅仅是喊喊口号就可以解决的。另一方面，有效的销售培训，从培训前的策划，到培训项目实施，再到后期的巩固是一个持续的学习过程。销售培训的根本目的是通过销售人员的思维与行为改变，进而带来绩效的改变。在这种情况下，销售培训项目的管控和课程的体系化就显得非常重要。本书致力于解决上述问题，期望它可以成为销售领域的标准化课程。

我认为，销售培训的重点有两个：一是树立正确的销售观念，让销售人员能从销售工作中获得成就感，从而进行自我激励；二是掌握一套标准化的销售思维和销售流程。

销售职业从本质上看属于“商业”范畴，销售人员本身就是“商人”，因此，销售人员就应了解“从商之道”。电视连续剧《一代大商孟洛川》讲述了孟洛川的经商理念和经历。这部电视连续剧既是学习“经商之道”，也是学习“销售之道”的经典教材。

剧中有一段孟洛川求学的场景，孟洛川的老师李士朋拿出十二颗珠

子，上面分别刻有“道”与“术”、“取”与“予”、“利”与“害”、“常”与“变”、“方”与“圆”以及“生”与“死”。李士朋首先拿出了“道”与“术”两颗珠子，讲解万事万物皆不出“道”与“术”这两大范畴。

李士朋说：“道是河，术是舟；道是舵，术是桨；无河难以载舟，无舟难以渡河；无舵则无方向，无桨则无动力。”

然后，李士朋让孟洛川选择要“道”或是“术”。当孟洛川选择要“术”的时候，李士朋流露出一丝不易察觉的失望神情。

在李士朋的教导下，孟洛川意识到：“道”是方向法则，“术”是方法谋略，“道”与“术”两者缺一不可，但“道”比“术”更重要。

“道”与“术”是一个很深奥的学问，我修行尚浅，不敢妄言。以下仅就“道”与“术”，在销售领域的应用，发表一下个人肤浅的理解：

◇“道”是从事销售职业的基本原则，是对待销售工作、对待客户的基本信念和价值观，是成功销售的基石。本书前两章涉及的内容可以理解为“销售之道”。

◇“术”是从事销售职业的核心方法论。本书后两章以及附录所涉及的内容可以理解为“销售之术”。

“道”与“术”对我来讲都有很多需要学习的地方。在此，我仅期望通过本书与广大的销售精英们共勉。

目 录

第 1 章 销售是什么	1
第 1 节 销售业绩来源	3
第 2 节 心态决定环境	7
第 2 章 销售之道	9
第 1 节 强烈的愿望	11
第 2 节 明确的目标	29
第 3 节 坚定的信念	35
第 4 节 积极的情绪	48
第 3 章 销售流程和技巧	61
第 1 节 订计划	65
第 2 节 抓开场	69
第 3 节 挖需求	84
第 4 节 谈方案	119
第 5 节 要承诺	132
第 6 节 谨追踪	150
第 4 章 客户关系管理	153
第 1 节 CRM 系统对销售人员的价值	155
第 2 节 销售漏斗和商机管理	160

附录 1 销售工具表单	171
1. 关于订计划的检查表	171
2. 关于抓开场的检查表	172
3. 引导客户需求询问设计表	173
4. 有需求客户检查表	174
5. 无需求客户检查表	175
6. 探询客户需求检查表	175
7. 关于产品推荐的 EFABEC 检查表	177
8. 关于要承诺的方法检查表	178
9. 关于要承诺的处理客户的拖延检查表	178
10. 关于要承诺的处理客户“不感兴趣”的检查表	179
11. 关于要承诺的克服缺点时的检查表	180
12. 关于要承诺的处理客户不信任的检查表	181
13. 关于要承诺的处理客户误解时的检查表	181
14. 关于谨追踪的检查表	182
15. 《抓、挖、谈、要销售法》改进计划表	183
16. 学习巩固计划	186
附录 2 《抓挖谈要销售法》销售团队绩效提升整体解决方案	188

Chapter 1

第 1 章

销售是什么



“抓”、“挖”、“谈”、“要”得订单

销售
冠军

老子在《道德经》中提到，“道”，“玄之又玄，众妙之门”，也就是说，“道”是宇宙万物的奥妙总门。如果销售人员可从“道”的层面对销售形成深刻的理解，那么将事半功倍。

第1节 销售业绩来源

根据二八定律，在一个销售团队中，有20%销售人员的业绩占了整个团队业绩的80%，这20%的销售人员中的20%就是金字塔最顶尖的4%，他们的业绩和收入可能是普通销售人员的数倍、甚至数十倍。在我接触过的销售团队中，业绩好的销售人员的收入是普通销售人员的5~10倍。

那么，所有销售人员在同样的环境下，面对同样的市场，服务同一家公司，销售同样的产品和服务，使用同样的销售方法，甚至应用同样的话术，但收入差距为什么就那么大呢？

有一次，我在给某机构的销售经理培训时，一位富有经验的销售经理列出了以下这个公式：

$$\text{销售业绩} = \text{有计划的拜访量} \times \text{样品测试转化率} \times \text{订货率} \times \text{单均金额}$$

我问他们：“如何提高有计划的拜访量？”大部分销售人员答案中的关键词是：

- 更加勤奋；
- 时间管理能力；
- 区域管理能力；
- 制订销售计划的能力；

我问他们：“如何提高样品测试转化率？”大部分销售人员答案中的关键词是：

- 接触并影响关键人；

- 职业化、销售礼仪；
- 销售和谈判的能力；
- 专业知识。

我问他们：“如何提高单均金额？”大部分销售人员答案中的关键词是：

- 和大客户合作；
- 建立持久的客户关系；
- 挖掘客户需求。

听完他们的回答，我说：“我很认可你们的回答，这些确实很重要，但在这些问题的答案中缺少了一个最重要的关键词。请问是什么？”

在一片沉寂之后，一个声音从他们中传出来：“是不是心态？”我问：“为什么会是心态？”

“如果销售人员具有以上能力和知识，但他不想做这个销售工作，或者因为其他因素，他的心思不在客户身上，就不会真正用心去做销售，不能负起责任。又或者，他对自己的产品没有足够的信心，他也不可能做好销售工作。”

他的补充回答我完全同意。

大家可以想象以下场景，A和B两位销售人员都在和客户沟通，都在商谈同样的事情，客户的反应也都一样，看上去都进展顺利。其中，A销售人员的心里想：“客户，您购买这个产品是个正确的选择，根据我们历史数据的分析，如果一切进展顺利，您的投资一定会在六个月内收回，请您抓紧时间，尽快做出购买决定。”但B销售人员的心里想：“客户，我其实不知道是否应该让您购买这个产品，我对这个产品是有怀疑的。我只不过是为了完成销售业绩，才卖这个产品。过去客户投诉的事情让我很头

疼，所以，客户您自己做决定吧。”请问 A 和 B 两位销售人员的销售业绩是否会一样呢？哪一个会更好些呢？

很多时候我们能意识到的是我们能看到的，而我们没有看到的却往往是我们所忽略的。所谓“没有看到的”是指销售人员的心态。

销售心态是销售人员在面对工作、面对公司、面对产品、面对客户、面对竞争及面对生活时一系列的所思所想。销售心态既看不见，也摸不着，它只存在于销售人员的“头脑”中，但却对销售业绩产生着至关重要的影响。

根据过去 10 年研究销售团队的经验，我发现销售人员在心态上常会出现以下六类问题。

(1) “要”性不强：从内心深处缺乏一定要做到第一名的强烈愿望。有时也想要做第一名，但遇到困难后容易放弃；

(2) 强烈恐惧：对拜访陌生人的恐惧感、对拜访高层领导的恐惧感、对被他人拒绝的恐惧感、对成交的恐惧感，让他们止步不前；

(3) 信念不足：对自己和产品都缺乏坚定的信念，容易被客户引导，很难影响客户；

(4) 动力缺失：曾经的销售冠军，现在陷入平庸，迷失了销售方向和前进动力；

(5) 抱怨多多：抱怨公司、抱怨产品、抱怨服务、抱怨价格……抱怨的同时，也将财富、客户、品格一起抱怨走了。抱怨是不负责任的表现；

(6) 情绪失落：客户的拒绝、订单的丢失等，一件小事情就很容易让销售人员的情绪失落到无法自拔。

我经常思考一个问题：为什么有些销售人员年收入百万以上，而有些销售人员甚至不能养活自己？

• 是身体条件不同吗？当然不是，从生理角度出发，大家都差不多，对不对？

• 是家庭环境不一样，成功的销售人员往往家境优越吗？当然不是，你也许会发现那些收入较高的销售人员往往出身贫寒，对不对？

• 是受教育程度不同，成功的销售人员都有一个高学历吗？当然不是，很多业绩出类拔萃的销售人员受教育程度并不高。

仔细分析后，我们发现外在条件对销售业绩的影响较小，那么，起关键作用的是什么呢？是“内在”因素，也就是我们的心理活动。

本章从这些看不见、摸不着的销售心理活动来剖析销售人员成功的关键因素，以帮助销售人员解决销售过程中常见的销售心理问题，使每个销售人员都拥有一颗强大的心脏，从而激发持续的销售动力，攀登职业的更高峰。

经过长时间的思考和提炼，我总结了以下五个影响销售业绩的关键因素。

- ◇ 强烈的愿望；
- ◇ 明确的目标；
- ◇ 坚定的信念；
- ◇ 积极的思考；
- ◇ 正确的方法。

其中，第1~4点在第1、2章内容中重点介绍，第5点将在第3、4章内容中介绍。

我以下将要和大家分享的观点都是我本人坚信并经实践证明的，但难免存在一些疏漏，期望大家可根据自己的实际情况，去芜存菁。

第2节 心态决定环境

是环境决定心态，还是心态决定环境？

如果，一个销售人员的销售业绩很好，积极向上永不言败，那么，他是因为心态好而业绩好，还是因为业绩好而心态好呢？

如果，一个销售人员说公司工作氛围不好，导致他的销售业绩差，那么，他是因为工作氛围不好导致销售业绩差，还是他心里的想法导致销售业绩差呢？

当一个受教育程度低的销售人员谈及自己销售业绩差的原因时，提到主要是因为自己未接受过良好的教育，导致自己的工作能力较低，所以销售业绩差。那么，他是因为受教育程度低导致销售业绩差，还是他心里的想法导致销售业绩差呢？

如果说工作氛围不好导致销售业绩差，那么在同样的工作氛围里，有些销售人员就做得很出色；如果说受教育程度低导致销售业绩差，那么很多销售人员受教育程度更低，但做得同样出色。

很多人都会说：心态决定环境。也就是说，你目前所处的外部环境，包括你的收入、你的人际关系、你的住房及你的汽车等都来源于你的心态。

有人说，21世纪最伟大的发现是人类意识到自己可管理自己的思维。我不知道21世纪之前的人们是否也可管理自己的思维，但当我深刻意识到这点后，我非常认同。

如果一切来源于心态，那么，我们的外部环境是我们实干创造出来的，还是我们利用思想创造出来的？也许你的回答是“实干”出来的，但我更支持的观点是：所有这一切是我们“想”出来的，因为没有“想”，

自然就没有“干”。

有人问，如果是这样，那么是不是我每天做白日梦什么都不干就可以了？当然不是。我这里指的“想”是真正地“想”，“想”得越深刻，“干”得越实际；“想”得越强烈，“干”得就越努力。

这个观点对销售人员来说意义重大，因为很多时候我们往往喜欢从外部世界中寻找销售业绩差的原因，但很少从内在心态层面上寻找原因。而事实上，问题的根源往往在于后者。

Chapter 2

第2章

销售之道



“抓”、“挖”、“谈”、“要”得订单



