



◎ 42级销售升级秘诀大公开 ◎ 73条实用销售心法大公开 ◎ 48例网友销售实战解析

倪建伟◎著

XIAOSHOU JIUSHI
YAO GAODING REN

销售 就是要搞定人

一个销售总经理十六年的抢单笔记 ◀

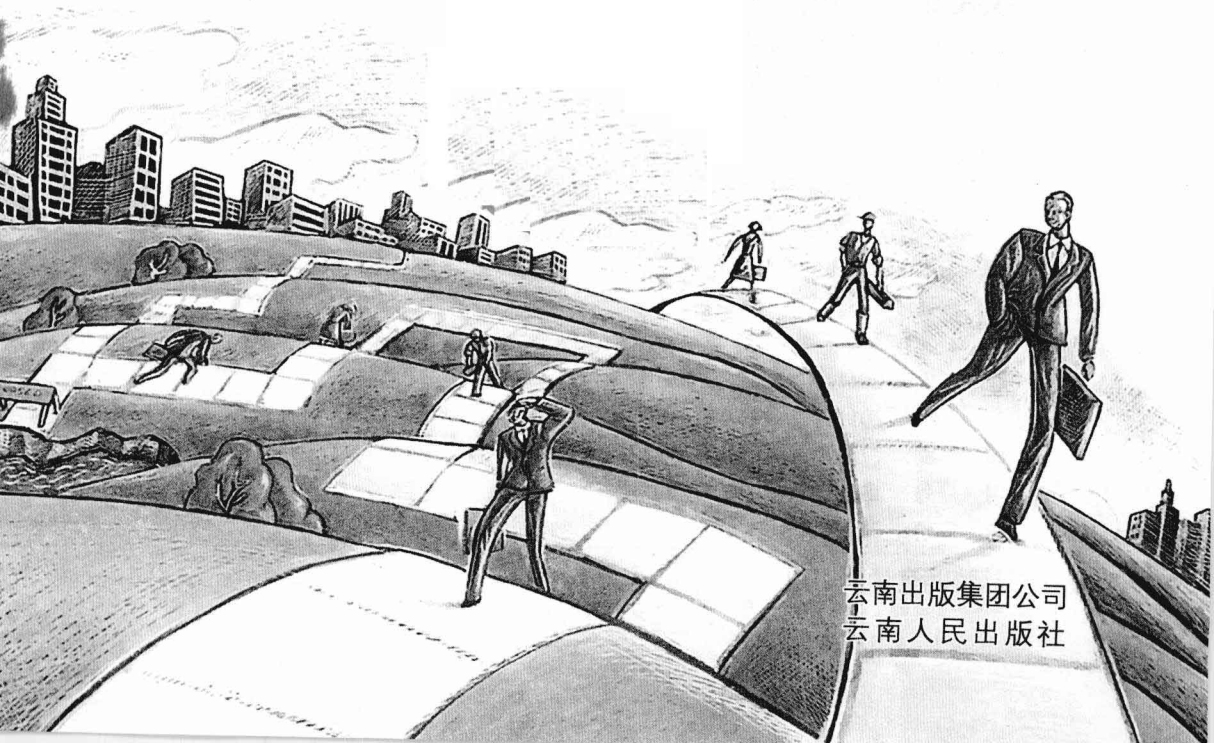
销售不是产品在战斗，而是人在拼搏
客户订单没有应该是谁的，而是谁抢到了就是谁的

云南出版集团公司
云南人民出版社

销售 就是要搞定人

一个销售总经理十六年的抢单笔记 ◀

倪建伟◎著



云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售就是要搞定人 / 倪建伟著. —昆明: 云南人民出版社, 2010. 12

ISBN 978-7-222-06952-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 233601 号

销售就是要搞定人

作 者: 倪建伟
责任编辑: 朱海涛
特约监制: 李 强
执案编辑: 木 木
装帧设计: 青华视觉 李峻峰
出 版: 云南出版集团公司 云南人民出版社
发 行: 云南人民出版社
社 址: 昆明市环城西路 609 号
邮政编码: 650034
网 址: <http://ynpress.yunshow.com>
E-mail: rmszbs@public.km.yn.cn
开 本: 710mm×1000mm 1/16
印 张: 18
字 数: 300 千字
版 次: 2011 年 1 月第 1 版
2011 年 1 月第 1 次印刷
印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司
书 号: ISBN 978-7-222-06952-7
定 价: 32.00 元

(版权所有 翻印必究)

自序

成功靠自己导演

每个人都希望自己获得成功，每个人都知道一些成功人士的故事，知道他们说的一些成功理念，但是，生活中的绝大多数人竭尽所能还是不能成功，何故？因为虽然每个人都有成功的理想，但几乎所有人都有这样或那样的盲点。这些盲点导致我们在面对机遇时，往往看不到，或者即使看到却由于准备不足，或者基本功太差而与机遇失之交臂。

因此，我们必须不断学习，不断丰富和完善自己，也唯有这样，当我们面对机遇时，才能准确判断、全力拼搏，抓住机遇。

市场不相信眼泪，职场也不同情弱者！工业产品的销售尤其如此！现在的市场是买方市场，是同行竞争过度的市场。当你鼓足勇气去敲开客户的大门时，却发现客户的办公室里已经坐满推销各种产品的销售员；当你抱着美好愿望向客户宣传自己的产品时，客户一句话就把你打发了：“我知道了，等用到你们的产品再联系吧！”这就是目前工业产品销售行业的现状。

在买方市场里，在任何一个客户那里，你几乎都能发现有几个、十几个甚至几十个的竞争对手！当项目跟踪到最后时，却只能有一个胜利者，蛋糕

只能由一个人独享！所以，工业项目的销售向来都是赢者为王！

我在1996年加入日本一家著名的制泵企业，在上海的营业中心担任项目销售工程师。从这一年开始，我还先后担任了办事处主任、营销总监和经营厂长。在长达十几年的工业产品销售和管理生涯中，每年我都要管理和培训几十位新老销售员工。他们和无数的人一样都渴望成功，并为此积极地去储备知识，丰富自己。然而很遗憾，尽管他们苦读各类销售书籍，尽管他们看得心潮澎湃，但当他们将这些书本中的技巧和观点运用到现实的销售工作中去时，却突然发现理论和现实背道而驰。每一年，我都会看到一些工业产品的新老销售员在自己的项目上犯着这样或那样的失误，而其实这些错误是完全可以避免的。

于是，2009年春季，我开始考虑，在工业产品销售领域奋战多年的自己，是不是把这些年成功操作的销售案例还原出来，给那些新踏入销售工作的，或者没有接受过系统培训的销售员们提供一些案例，模拟一些相似的竞争环境，让他们在具体的工作中，因为阅读过本文，而不会对这些销售环节或场景陌生；在具体运作项目时，能因为本文有类似的成功案例，尽量减少一些操作上的彷徨和犹豫。于是我便在天涯社区网络上以小说的形式陆续发布了这篇帖子。这个帖子一经在网络发表，便受到众多网友的关注，读者还自发组织了“工业产品销售联盟”这样的团体，给我支持，给我鼓励，支持我继续写下去；更多的网友则期盼这篇帖子能出版发行，他们也好买来更方便地阅读和指导自己的项目销售。

本书虚构了主人公倪锋从到某世界500强企业的一个风雨飘摇中的办事处赴任开始，如何在逆境中，在落后的局面下，运用销售智慧，拼抢得一个又一个订单的故事。这些故事既有作者亲历的案例，也有许多销售人共同亲历过的场景，大家读起来都会觉得似曾相识，不过小说毕竟是小说，主人公倪峰及其团队所采用的一些手法虽然看起来精彩，却未必完全是正确的。但这些手法及其所蕴含的观点都反映了市场第一线销售人员的真实状态，都是动态的销售中必须要计算的一部分。在销售中，牵一发而动全身，所以，在具体销售过程中假如能计算得更细一些，那我们离成功

就会靠近一步。故事虽然简单，但对生活在这个瞬息万变、竞争过度的买方市场中的销售员们来说，却不无指导意义。无论时代如何变迁，无论市场如何变化，销售工作的基本思路和方法都是基本不变的，因为人性是不变的。

“我是一名演员。”这是周星驰在《喜剧之王》中说的一句话。在人生的舞台上，我们每一个人何尝不是一名演员？人生的戏最后演得效果如何，主要还是看我们自己是不是刻苦，是不是努力，是不是谋划过，是不是尽心过！人生的戏，是我们自己演的！成功，亦是我们自己导演出来的！

目录

—销售就是要搞定人—

XiaoShou JiuShi Yao GaoDing Ren

自序 成功靠自己导演

- 01 谁说搞销售的不是在搞艺术 / 001
- 02 在脑门上刻一个“忠”字 / 004
- 03 目标是成功的原动力 / 008
- 04 销售是从被拒绝开始的 / 011
- 05 在金字塔上挖得人才 / 015
- 06 订单活着是因为有人在左右 / 021
- 07 找对人，做对事，说对话 / 026
- 08 和稀泥也是一种艺术 / 031
- 09 跑在前面时要手握一把刀 / 034
- 10 小虫也能成龙靠的是什么 / 039
- 11 方向是最好的细节 / 044
- 12 你知道你想去的地方吗 / 050
- 13 不要死在目标的路上 / 053
- 14 被规则玩，还是玩规则 / 058
- 15 如何制造销售之势 / 062
- 16 走活“五步推销法” / 067
- 17 销售的名字叫“机会”，而不是“工作” / 071

- 18 不“犯忌”，不“浅薄”，不“误事” / 075
- 19 对不同的人要用不同的“钩” / 080
- 20 销售三术之“察” / 083
- 21 销售三术之“异” / 087
- 22 销售三术之“勇” / 092
- 23 我与客户清一色 / 098
- 24 恐惧是个好东西 / 104
- 25 没有应该的，只有必须的 / 111
- 26 牛皮吹破也能做成生意 / 116
- 27 没有客户不是人 / 122
- 28 推荐信里藏着杀手锏 / 127
- 29 关键时刻狠就是对自己狠 / 132
- 30 公是公，私是私 / 137
- 31 用眼睛看到我的第一桶金 / 143
- 32 不要犯低级错误 / 149
- 33 你可以相信谁 / 153
- 34 人生必须高开高走 / 158
- 35 幸运是怎么来的 / 162
- 36 活下去就是成功 / 168
- 37 低调是最牛的炫耀 / 173
- 38 广告美女的中级错误 / 177
- 39 重庆雇佣抢单记 / 182
- 40 每个单子后面都有一位关键先生 / 198
- 41 给自己一颗敏感的心 / 205
- 42 什么样的选择决定什么样的人生 / 213

附录1 73条销售心法 / 219

附录2 48例网友实战解析 / 228

马克思说，由产品变商品为惊险的一跳，正是这一跳才创造了价值。销售员就是完成这一跳的艺术家。所以，这里我想说说那些基层销售员实战的故事。

那年，是2007年。

那天，是5月8日。

之所以记得那么清楚，那是因为我前一年个人销售业绩全公司第一，被公司奖励去“新马泰”免费旅游一次回来后，第一天上班。

那时是上午9点。

我刚刚到上海公司总部上班，还没到自己的办公室，就被总裁秘书——漂亮的Janet通知下午两点去总裁办公室见中国区的总裁。我一下子惊呆了，不知道总裁找我有何事。现在不是裁人的时候，而且我和中国区的总裁按行政级别划分还差两层，应该不会有直接交流才对。

我赶紧询问前台的Cici，她是我的安徽老乡，很漂亮的女孩。Cici也说不知道，公司最近好像也没啥和我扯得上边儿的八卦流传。打探了一圈也没辨明总裁找我的意图，于是我索性到代理商那儿喝茶去了。

我们这个德国真空设备公司的中国区总裁中文名字叫潇洒哥。下午两点钟见到潇洒哥的时候，潇洒哥好像很不潇洒。他坐在老板桌后面，正面带忧虑地抽着香烟，面前的烟灰缸丢满了烟屁股。整个房间烟雾缭绕。

“Key，公司在湖北省办事处的Alex，已经被警方以行贿罪正式批捕了，办事处的销售额比平常下降了90%，办事处处在停业的边缘，所以公司管理层决定把你派到湖北省去负责办事处的运营。”潇洒哥沉默了很久对我说。

我的英文名字叫“Key”，我当时起这个名字的意思是希望自己能成为一把解决问题的开“门”的钥匙。

我很震惊，震惊的原因是以前国内很少有销售人员因行贿而被抓捕判刑，除非行贿的数额非常巨大。

“那给客户带来的影响大吗？”我问。

“很大！出事的单位是湖北省最大的前三家客户，这三家客户基本上都有人被抓，已经彻底不与我们做业务了。”潇洒哥说。

我无语了。根据销售的“二八法则”，80%的销售额是20%的客户创造的，那么前三家客户都和我们断绝生意往来，我们的损失最少也会达到60%以上。

“目标？待遇？”我直接问潇洒哥。潇洒哥在中国打造的企业文化就是真诚、直接。

“你会被正式任命为公司的湖北办事处经理，公司相关级别规定的待遇你都能享受。目标是完成今年1000万元的保底销售额。”

“你有驾照吗？公司给你分派一辆别克车，但不配专职司机，你要自己开才可以。”

“嘎！驾照都拿了三年了，还从来没自己开过车呢。”我暗暗地想。

“恭喜你升职！我知道，你肯定会有大发展的。”从总裁办公室出来，我在公司咖啡间喝咖啡的时候，人事部的部长兼总裁秘书Janet对我说。

“谢谢你的祝贺，我会努力的。”我真诚地对陈部长说。我是被陈部长招聘进这家德国公司的。那时候，我在国内的工业产品企业从事销售工作多年，种种原因使我感觉陷入了事业和人生的低谷，所以在2005年的春节过后，我决定从头再来，就去参加上海春季最大的人才交流会。

在招聘会上，我特别留意相关的企业，经过SWOT优劣态势的分析，我决定应聘这家专门生产和销售真空设备的德国企业。这家企业门槛很高，所以怎么打动HR是关键。

“你好，我是来应聘你们的销售工程师职位的，这是我的简历。”我对当时正在忙于招聘工作的HR陈说。

我将简历递交给HR陈，看着HR陈将我的简历收了起来，我连忙对HR陈说：“你的这身衣服真符合你的气质，你是全场最有气质的职业女性！”

听到我的夸奖，HR陈的眼睛一下子亮了起来，人也瞬间显得高大、亲切起来。“谢谢！我会认真看你的简历的。”她微笑着说。

我一直坚信，我在那么多的名牌大学毕业生和那么多销售高手中，能唯一被这家以严格著称的公司录用，我的这句赞美话居功至伟。

倪峰语录

★打开客户心门最省钱、最有效的方法，就是赞美你的客户。

★不分场合、不合时宜地乱拍马，会让你的客户难堪。

网友 yue_youhan 质疑：

的确，“销售无冬天”，但是时下谁还敢这么义正辞严呢？虽说销售没有冬天，但是企业的经营却是有冬天的，而这种天气恰恰影响了我们的销售。

作者回复：

说“销售无冬天”，其实本意是“风，生于地，起于青萍之末”。也就是说，在事情的萌芽阶段就开始控制，这样在冬天来临的时候，我们由于早期就控制、防备和设置一些壁垒，这样就能做到别人过冬天，我们却没有冬天的寒冷。其实从某种意义上也就是说：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”

网友 zta56 质疑：

我怀疑那个卖设备被判刑的案例是否存在。我可能是做技术太久、做销售太短的缘故吧，不太认同这种现象，当然从做销售的角度看他是胜利的，但对公司的形象却是不好的，走夜路太多，搞不好哪天就撞鬼了。

作者回复：

人性是贪婪的，你的疑问《资本论》中有解答。

《资本论》指出：如果有 10% 的利润，资本就保证到处被使用；有 20% 的利润，资本就活跃起来；有 50% 的利润，资本就铤而走险；为了 100% 的利润，资本就敢践踏一切人间法律；有 300% 的利润，资本就敢犯任何罪行，甚至冒绞刑的危险。

你可以将“资本”这个词换成“商人”，然后再看上面的话就明白了。

02 在脑门上刻一个“忠”字

5月10日，星期四。

在一片蒙蒙细雨中，我开车从上海到了武汉。虽然前两日在公司司机指导下进行了紧急练车，但第一次开车上高速公路，我还是紧张得要命，吓得要死。最早上路的时候车开到40码都嫌快，身后喇叭声一片，还出了几次险情。但开到九江的时候胆子就大了起来，平均车速都到120码了。

一路上，我的心情也如这时下时停的雨，起起伏伏，不能自己，就这样到了武汉办事处。办事处在武汉汉口的国贸大厦，这是武汉最顶级的写字楼之一。

武汉办事处人数不多，就七个人。在武汉办事处的全体员工会议上，自武汉办事处出事以来，一直代管这里工作的集团总公司的销售总经理张军指着我说：“这是公司新上任的湖北办事处经理倪峰，临危上任，希望你们支持。请倪经理发言。”

在稀稀拉拉的掌声中，我觉得很士气。

“我叫倪峰，职业——销售，现任咱们办事处的经理，希望以后在工作中能和大家齐心协力、互帮互助、再创辉煌。让我也认识一下你们，请各位同事先自我介绍一下。”我笑着对各位新同事说。

“我叫王笑，销售员，主要负责宜昌一带。”

“我叫张雨，销售员，欢迎新领导，我主要负责黄石一带。”

“我叫张准，销售员，主要负责麻城一带。”

“我叫江刚，销售员，主要负责荆门一带。”

“我叫陶小美，公司财务。”

“我叫叶红，公司文员助理，负责日常杂务。”

就这样，我和办事处的全体人员算是认识了。

总部张总上午开完会就回上海总公司了，连午饭也没吃，工作上也什么都没有交待。我还期待他能给我交接客户资料，结果他什么也没有做就这样突然跑了。

我很茫然，对下一步要开展工作却没有具体信息支持而茫然。

下午继续开会，四个业务员简单介绍了一下业务情况。也确实简单，他们只是随便报了几个厂名，然后说最近没什么需求就打住不说了。

我明白也理解他们。一般来说，一个空降的新领导上任，以前的分公司业务员心里总有些不平衡，谁不希望领导岗位空缺时自己能被高层看中、被提拔当领导呢？哪个业务人员愿意将自己手中的信息透露给别人呢？信息可是业务员的财富啊！

我说：“过去的事情大家都知道，也都已经过去了，不管影响多大，不管过去你们每个人有多辉煌或者有多失败，我希望你们从今天起，把自己清零，把过去所有的一切都忘掉。从现在开始，让我们一起从零开始。”

没有人回应我，下午的会议就这样草草结束了。

接下来发生的事更加奇怪，四个销售员都要出差，说客户需要，他们甚至直接去找财务打个借支单把钱拿到就走了。对此我却一点也不知情，也就是第二天、周五的时候，我看到办公室里销售员都不在，问助理小叶才知道的。

“水，很深呀。”我对自己说，“很明显，我作为武汉分公司的最高领导，业务人员去哪儿必须是第一个让我知道且听我安排工作的，而这些分公司的老员工却自行出差且不向我请示。这说明他们目中无人，没把我这个领导放在心上！这种风气必须立即刹住，否则，以后这个办事处管不好！”

“难道借支钱不需要分公司领导批准吗？”我问财务。

财务说：“以前的分公司领导都是这样的啊，给分公司的销售员销售备用金，销售员们出差回来，拿票核销，不需要事先批准的。”

我对叶助理说：“明天（周六）上午开会，所有人不得缺席。”

叶助理说：“我们上班五天制，周六从来不上班！”

“我通知你我的决定，你再通知到每个应该知道的人，其他的不是你考虑的。”我用平静得有点儿冷淡的口气对叶助理说。

“好吧！”叶助理有点儿无奈地说。

我的周六全体员工开会的做法很让人吃惊。我们这家德国企业，实行的是

每周四天或者五天工作制度。你一天上班十个小时就可以一周上班四天，如果一天上班八个小时就可以一周上班五天。所以，周六上班可能面临向总部申请加班费的问题，这种事情牵涉太多，所以前任从来没有在周六、周日开过会。

和我想象的差不多，周六开会的时候只来了三个人。销售员来了两个，一个是王笑，一个是张雨，助理小叶来了。其他的两个业务员以种种理由请假没来，财务也没来。

小叶说他们都向她请假了，我一笑置之。加上我就四个人，会还是照样开。

会上，我宣布：

一、今天没来的分公司员工一律除名！周一请叶助理正式将人事变动情况传真至上海总部，请总部核准。

二、财务开除后，助理以后兼管财务，近期不会可以找代账公司代账，但两个月后必须会做账。

三、分公司所有业务人员最近工作时间内不允许出差，要在办公室修炼内功，好好学习产品知识和销售知识。经过考试合格后，方可代表公司外出进行销售活动。在办公室上班期间，上下班情况按分公司管理制度考核。

我喜欢并选择从事办事处领导这一岗位，因为这一岗位说白了就是“占山为王”，能够最大限度地发挥你的指挥能力，检验你的判断力，看你的销售理想能否经得住现实的考验。

周六的会议就这样在一片惊愕中结束了。

倪峰语录

★带领团队，忠心比能力更重要，宁要一条忠心的狗，也不要一头离心的狮子。

★古往今来，死在背后一刀的例子举不胜举。

网友没有眼泪的季节问：

我是一个女生，我不懂为什么宁要一条能力小的狗狗而不要一头很厉害的狮子，哪个领导不想要个像狮子一样厉害的下属啊？

我最近手上有个大单子，同行业的竞争对手在推荐品牌中的有三家，其中一家在这个省份的市场上用得更多，价格稍高；我们家在这个省也有个比较大的项目；另一家是以低价冲市场，但是这两家公司都处于人员的变

动期。第一家公司找了个在当地有些高层关系的人专门运作（估计这个人不止运作一种资源）。目前情况是我已经搞定设计院，业主浅接触，总包也差不多搞定。但是我听设计院的人说，他们找到了总包直属上层单位的一个副局长那里，而我现在找的业主只是管我们设备的这部分。时间比较紧迫了，我也有点儿慌神了，因为不认识局里的领导，我也有点儿不知道该咋整了，请指教一二。

► 作者回复：

呵呵，这是比喻了，意思是说，领导一个团队，大家齐心协力，哪怕团队的人都很平庸也会创造佳绩，而一个不团结、相互猜疑、四分五裂、各自为政的团队，即使团队中的每个人都很出色，那整个团队也很难出佳绩。

你说的这个单子，你首先要搞清是总包方选择品牌并采购设备，还是由业主指定品牌？如果是总包方选择品牌并签订合同，你主要的武器应该是低价了。总包方的核心利益是价格，是利润。别人做了关系，自然价格就高了，所以你用价格战应该是有效的。当然，前提是你也得给总包方相关人员留个好的印象。

如果是业主选择并指定品牌，那么你只要把握住质量，一方面既宣传质量，另一方面还要做推荐人、关键人和拍板人的工作。一般这个打法是有效的。如果不行，你可以仿效我曾经使用的招数，搬个你公司的样品放到客户的办公室里去。

有关系最好，但关系并不是万能的！很多时候你找了关系，就把希望寄托在关系上面，不注意客户真正的需求，反而容易招致失败！因为你不能确保你找的关系就一定帮你办事。

每个人都有自己对环境的考量，当你找的关系人感觉不是十分安全或者合情理时，他会自我保护，不敢站出来支持你！很多情况下，人都喜欢锦上添花，现在没有多少人肯雪中送炭了。

没有完美的销售员。不要泄气，肯定会有机会的，仔细地观察，你一定会看出竞争对手的弱点的，然后猛攻，这也是抢单的必要手法。

5月份剩下的半个月时间内,我都在处理离职人员手续和调查湖北省市场。而留下的三个人,都待在办公室里天天看产品说明书学习产品知识。

销售员王笑是最先熬不住的,他给我写了份出差计划书,强烈表示要到市场第一线去拜访客户。我给他回了封E-mail,信中只写了五个字:先苦练内功。

我不让他们去干任何具体的事情,只是天天在办公室里看产品说明书。

不让他们出门的目的是先抑后扬。《曹刿论战》里说得很清楚:“夫战,勇气也。”先压抑一个人,困住他到一定的度,然后放出去,那么这个人必定会疯狂地表现一把。

很明显,经过我的“辣手摧花”,迅速开除三个人之后,剩下的三个人都很震惊,他们和我说话时明显都用了敬语。我们这家外企很少开除人,甚至几年都不会开除一个,他们也怕自己是下一个被开除的吧。毕竟,外企的待遇相对其他国内企业还是很有竞争力的。

5月底,销售王笑和张雨请我吃饭,我应允了。

我们开着车来到武昌的汤逊湖,看着清澈的湖水,点点落落分布在湖边的农家,大家心情都有几分清爽。

“倪总,你做销售多少年了?”王笑问道。

“十年了。”我笑着回答。

“倪总,我们都想出去跑跑客户,天天关在办公室里好难受啊。”趁着酒劲儿,张雨说道。

“哦,那把你们放出去,你们一个人能做出600万销售额吗?”我反问道。

“600万？我们去年的任务才200万销售额，今年这个形势100万就已经很高了。”张雨不相信地反问。

“所以你们得闭门学习啊，学习到怎么做出销售600万的方法啊。”我说道。

“那不是纸上谈兵吗？”王笑不解也不服地说。

“这个世界上，有的人比你富裕一千倍、一万倍，那么他们也比你聪明一千倍、一万倍吗？”我问他们俩。

“不可能。”他们俩异口同声地说。

“那么差距在哪里呢？”我问他们。

他们都摇了摇头。

“是目标，或者理想！推动人进步的就是这东西，看不见，摸不着，却又真实存在！”我斩钉截铁地说道。

“所以我要你们明天将各自的目标写在纸上，然后找出实现的方法来。也就是说，你们就目前的工作要写个销售计划：一、树立销售目标；二、找出实现目标的可能的最佳方式和方法；三、拼命去做；四、实时检讨，修正自己，朝目标奋进。”

我继续说：“你们现在每个人本年度的销售目标就是600万，能做到吗？做不到提前说，我就不给你们安排那么大的销售目标。如果能做到，那就给我写一篇销售计划书，将你们如何实现销售额600万的方法展现给我看。”

“知道陈胜、吴广吗？知道燕雀安知鸿鹄之志的典故吗？人，在任何时候都不能没有目标，也不能有小富即安、吃一顿没一顿的小农意识。即使在最困难的时期，也要有远大的志向！”

“再告诉你们，同样是销售员，一个销售阀门的销售员，一年的销售额做到300万就已经沾沾自喜了，但是我却知道，2007年有个阀门销售高手一个订单是2.3亿人民币！同志们！销售工作永无止境，没什么是不可能的。平常销售民用建筑市场水泵的销售员一年能做个300万也就自我感觉良好，牛得一塌糊涂了，但是在我们的工业领域，有时候一台水泵就卖2000万人民币了。你们，也是销售人员，不比别人缺胳膊少腿的，希望你们俩也能创造出销售奇迹！”我最后说道。

看得出，他们俩的心被我鼓动了，明显有想去市场大干一番的冲动。