



Xiaoshou yu  
Kehu Guanxi Guanli

# 销售与客户关系 管理



本教材是作者多年在对企业咨询、培训、调研的基础上完成的，不仅适用于MBA、本科教学，而且也可作为高职高专教育、销售人员培训教材。

以应用为导向，突出重点。

紧密结合中国销售实际，知其然，更知其所以然。每章都有引导案例、销售实例及练习题，通俗易懂，便于自学。

刘子安 ©编著



对外经济贸易大学出版社  
University of International Business and Economics Press

# 销售与客户关系管理

刘子安 编著

对外经济贸易大学出版社  
中国·北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

销售与客户关系管理 / 刘子安编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011

ISBN 978-7-5663-0042-3

I. ①销… II. ①刘… III. ①企业管理: 供销管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116250 号

© 2011 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 销售与客户关系管理

刘子安 编著

责任编辑: 倪 燕 汪 洋

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街10号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 14.25 印张 330 千字

2011 年 7 月北京第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-0042-3

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 23.00 元

# 目 录

## CONTENTS

<b>第一章 导论</b> .....	(1)
一、销售与客户关系管理的含义 .....	(2)
二、销售人员的职责 .....	(4)
三、优秀销售人员的素质 .....	(5)
四、树立“假如我是顾客”的思维模式 .....	(8)
五、树立“顾客永远正确”的销售理念 .....	(12)
本章复习与练习题 .....	(18)
<b>第二章 STP 营销：目标销售的基础</b> .....	(23)
一、市场细分 .....	(25)
二、目标市场选择的三种典型方式 .....	(34)
三、市场定位 .....	(36)
本章复习与练习题 .....	(44)
<b>第三章 消费者市场的销售策略</b> .....	(49)
一、消费者需求的特点 .....	(50)
二、性别差异对消费者行为的影响 .....	(55)
三、消费者购买的类型 .....	(56)
四、购买决策“小组”理论及其在销售中的应用 .....	(60)
五、消费者购买决策过程 .....	(62)
本章复习与练习题 .....	(65)
<b>第四章 组织市场的销售策略</b> .....	(71)
一、组织市场销售的特点 .....	(72)
二、政府与团体采购的特点 .....	(76)
三、组织市场销售的有效方法 .....	(79)
本章复习与练习题 .....	(91)
<b>第五章 寻找目标顾客</b> .....	(97)
一、销售过程的七个阶段 .....	(98)
二、确定目标客户的类型与特点 .....	(98)
三、确定寻找目标客户的策略 .....	(106)
本章复习与练习题 .....	(108)
<b>第六章 拜访准备</b> .....	(115)
一、组织市场上客户采购的过程 .....	(116)

二、供应商经常采用的七种相应的对策 .....	(118)
三、销售人员在拜访前要做到七个心中有数 .....	(123)
本章复习与练习题 .....	(127)
<b>第七章 接触客户策略 .....</b>	<b>(133)</b>
一、与客户接触的开场方式 .....	(134)
二、四种提问的技巧 .....	(136)
三、与客户接触时应注意的问题 .....	(138)
四、对待客户拒绝的方法 .....	(141)
本章复习与练习题 .....	(143)
<b>第八章 销售展示策略 .....</b>	<b>(149)</b>
一、销售展示的 ABC 原则 .....	(150)
二、三种导向的销售展示方法 .....	(151)
三、非语言沟通因素 .....	(154)
四、有效沟通的心态与方法 .....	(157)
本章复习与练习题 .....	(164)
<b>第九章 异议应对策略 .....</b>	<b>(175)</b>
一、欢迎客户的异议 .....	(176)
二、拖延类异议的对策 .....	(177)
三、价格类异议的对策 .....	(178)
四、产品类异议的对策 .....	(182)
五、货源类异议的对策 .....	(183)
六、婉言拒绝类异议的对策 .....	(184)
本章复习与练习题 .....	(185)
<b>第十章 成交与售后管理 .....</b>	<b>(191)</b>
一、建立客户数据库 .....	(193)
二、通过回访对客户全面渗透 .....	(193)
三、认真处理客户的投诉 .....	(195)
四、强化服务并为客户增加购买价值 .....	(195)
五、调查客户满意度 .....	(197)
六、客户流失分析 .....	(197)
七、与客户建立良好的人际关系 .....	(197)
本章复习与练习题 .....	(199)
<b>综合案例 .....</b>	<b>(205)</b>
1. 一个在校大学生的企业家之梦 .....	(205)
2. 我误入职场“雷区” .....	(209)
<b>本教材自测题参考答案 .....</b>	<b>(215)</b>
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>(223)</b>

# 第一章

## 导 论

### 本章学习目的

理解销售与客户关系管理的含义，全面领会销售人员的职责，明确优秀的销售人员应具备的素质，树立“假如我是顾客”的思维模式以及“顾客永远正确”的销售理念并对其有正确的理解。

### 本章内容

- 一、销售与客户关系管理的含义
- 二、销售人员的职责
- 三、优秀销售人员的素质
- 四、树立“假如我是顾客”的思维模式
- 五、树立“顾客永远正确”的销售理念

### ◎ 引导案例：

#### 小姜应如何办？

“没想到销售工作这么难！真没法干了。”这是三联奶品公司的销售业务员小姜从这家社区便民店走出来时冒出的念头。

这也难怪，这是他今天遭到客户的第五次拒绝了。三联公司今年开发出一种以女性为目标顾客的保健酸奶，该产品在其他市场受到消费者的青睐。小姜刚到这家公司，今天是他第一次独立拜访客户。

小姜毕业于一所大学的商学院营销专业。其实，他并不喜欢营销，只是高考成绩不理想，被调剂到了这个专业。在他看来，销售并不需要较高的学历，销售就是求人的事情，只要能说会道就行了。另外，他认为销售人员地位低下，因此，他看不上这个工作。他的理想是先当办公室的白领，然后，一级级升上去，最终进入公司的高管层。有本科学历的销售人员在这家公司还不多，因此，当公司的两周培训结束后，公司让其开辟社区便民店或小超市市场时，他想：“这有什么难的？产品好，自然有人要。”于是毫不犹豫地接受了。

这几天他一直开着小面包车在外面跑，一家客户也没有拿下。好话说了一火车，人家以种种理由加以拒绝：不是价格太高，就是怕影响目前销量很好的同类产品的销售，或者以货架已满，确实没有上货的空间等为借口。每天酸奶货样从车上搬下搬上，公司为了节约成本，销售、司机、搬运一身兼，名义上是白领，实际上和工人差不多，一天下来累得腰酸腿疼。三天下来一单生意也没有拿下，小姜觉得真没脸见人。

“自己真不是干销售的料。”想到这儿，他决定回公司，要求不干销售，调到广告、管理等坐办公室等内勤岗位上，毕竟自己是一个大学本科生嘛！

资料来源：根据作者调研案例改编。

许多新销售人员经常遇到类似小姜的困境。自己能否成为一名称职的销售人员？是否只要能说会道就能做好销售工作？销售人员，特别是优秀的销售人员应具备哪些素质？除了销售产品外，销售人员还应做哪些工作？销售人员应树立哪些基本理念才能做好工作？这就是本章要解决的问题。

## 一、销售与客户关系管理的含义

### 1. 销售人员的构成

销售与客户关系管理主要是通过销售人员的工作来完成。我们应从全方位、全过程满足客户需求并为其创造价值的角度上理解销售人员的构成，即从广义上理解销售人员的类别：它既包括在组织市场上对公司、政府、非营利性的事业单位进行销售的销售代表，也包括向消费者出售产品的各类售货员；既有为大客户提供系统解决方案，与其进行谈判、投标的销售团队中的各类谈判人员，也有单枪匹马，一对一谈判的销售人员；既有处于一线与客户直接沟通的销售人员，也有各种借助通信与现代 IT 技术从事网络销售、电话销售等人员；还包括各种从事产品安装、调试、保证高效运营的工程师以及提高客户满意度的售后服务中心与投诉中心的接线员；还包括各种兼职的销售人员等。

### 2. 销售与客户关系管理的含义

销售与客户关系管理是指销售人员通过向目标客户销售产品以及对其进行有效的管理，达到与外部客户与内部“客户”建立长期，甚至终身合同或业务关系与人际关系。

这个定义强调销售人员要建立两个方向的两种关系。

其一，两个方向的沟通。不仅要与外部客户，而且还要与内部客户沟通。不少销售人员认为，销售工作是与外部客户沟通，满足他们的需求，达到销售产品的目的，因此，工作方向在外部，忽视或轻视与公司内部生产、技术、质量、供应等部门的沟通，认为这不是销售人员的工作。这种理解是片面的。实际上，没有公司全体部门与员工的支持，销售人员也无法完成销售工作。因此，销售人员的另一个沟通或工作的方向是企业内部的相关部门，这就是内部营销的理念。销售人员应将内部相关部门作为自己的“客户”，通过与其进行有效的沟通，满足其需求，这样才能使自己的工作从被动变为主动。正是从这个意义上说，与公司内部人员的沟通也是销售人员责无旁贷的工作，并不只是公司领导的事。

其二，建立两种关系。即与外部客户、内部“客户”建立良好的商业关系与人际关系。商业关系对于客户来说就是合同或业务关系，对于企业内部“客户”来说，就是工作关系。人际关系是指销售人员与公司内外客户建立一种长期互信、互助、双赢基础上的人际关系。这种关系对于销售人员来说特别重要，合同关系实际上就是人际关系，销售就是处理各种人际关系。

表 1-1 销售人员内部营销意识自我测量表

对于下面陈述的情况，你是认同或也是这样做的吗？请按照你的真实想法与做法填写：1 表示从不这样想或这样做，2 表示偶尔这样想或这样做，3 表示有时这样想或这样做，4 表示经常这样想或这样做，5 表示完全这样想或这样做，然后将总分相加，看你得分多少？

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| (1) 虽然销售人员在公司的营销中发挥着十分重要的作用，但公司的销售业绩主要取决于公司品牌影响力以及全体员工的通力合作。                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (2) 当你有能帮助公司内非营销部门提高生产与管理的效率，解决难题的经验时，你会将其提供给公司内相关部门。                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (3) 当你在销售上取得突出业绩时，你发自内心地认为，这里也有销售团队及公司其他部门的功劳。   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (4) 当由于公司内部其他部门（如生产、质量检查部门）的过错导致客户向你投诉，尽管投诉不是因你而起，但你不仅不抱怨其他部门，而认为自己也负有一定的责任，主动与其他部门商讨解决方案。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (5) 你不仅经常积极主动向销售团队，而且也向公司内部其他部门通报市场上的各种信息。   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (6) 当你拿下公司的重点客户或大客户采购订单后，你能将该客户的情况与需求特点及时通报给公司内技术、生产、质检、物流等相关部门。                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (7) 你在制定销售策略时，在满足目标客户需求的情况下，也能为承担订单的设计、技术、生产等公司其他相关部门着想，为其提供投入最少、制作方便的销售方案。                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (8) 当由于客户更改订单，或要求提前交货而打乱公司内部正常运作流程，导致相关部门加班加点，给其带来不便与麻烦时，你会感到不安，觉得对不起大家。                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (9) 当公司相关部门为你的销售提供具体帮助时，你会当面对其表示感谢，或寻找机会以某种形式报答人家。   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



续表

- (10) 你经常与销售团队成员分享自己的销售经验,并向其求教销售中的问题,即使公司对销售人员的报酬以个人业绩为基础,甚至以销售业绩排名发放奖金,你也是这样做。 1 2 3 4 5

答案在本章后面的复习与练习题目内。

资料来源:作者为企业培训与咨询时使用的自制表格。

## 二、销售人员的职责

### 1. 销售人员的主要职责

尽管销售产品与收回货款是销售人员的主要工作,但并不是其全部职责,不了解这点,就不是一名合格的销售人员。销售人员职责主要表现在以下方面。

其一,制订销售计划。销售计划包括年度、季度与每月的销售计划以及每周和每天的具体工作安排等。

其二,销售产品与回收货款。这是销售人员的重点工作,不仅要使客户连续购买某类产品,而且还能使其购买公司的其他产品。督促客户按时支付货款,提高客户的回款率。目前我国客户欠账现象比较普遍,不少公司的产品卖出去了,货款长期收不回来,甚至变成呆账、死账。因此,销售人员要有风险意识,重视回款工作。

其三,提供服务。销售人员要向客户提供全过程、全方位的服务,既有售前、售中服务,更要强化售后服务。售后服务包括教会客户使用产品、为客户维修与保养产品、为客户解决在使用产品过程中遇到的各种问题,甚至为客户解决某些经营与管理问题。

其四,管理与巩固市场。由于市场、产品的不同,销售人员对市场的管理的内容也不同,一般包括落实与检查铺货情况(产品到达销售终端的数量、库存数量、产品展示等)、催促客户按照合同回款(付款),防止或及时处理窜货问题,指导商店卖场终端的销售,开展终端的促销活动,及时解决销售渠道中出现的问题。

其五,与客户建立长期的合作关系。提高顾客满意度、帮助客户转销产品等。特别是对给公司带来较多、较大收益的大客户、优质的潜在客户,不要过多计较“一城一地”(即一单生意)之得失,应通过各种方法建立长期共赢的战略合作伙伴关系。

其六,开发新市场。通常是开发潜在的客户,包括没有使用过产品的新客户以及将竞争者的客户转化为目标客户。

其七,企业形象与品牌的推广。销售人员在销售产品过程中,还应注意向公众宣传企业的经营宗旨、核心价值观、企业文化以及公司的品牌价值等。要及时澄清顾客对公司的误解,处理顾客的投诉并及时向公司反馈。销售人员在经营过程中反映出的综合素质、仪表、言谈举止是企业形象的集中代表,顾客一般是从企业的产品、人员等方面了解一个企业的。因此,销售人员要全方位的提升自己的综合素质。

其八,市场调研。推销人员利用熟悉市场的优势兼做一些市场或营销调研工作。除了定期完成顾客满意度调查外,还应对顾客的需求变化,竞争对手的特点与策略,环境

的变化等做到心中有数，为企业新产品的研发，营销策略的调整提供第一手资料。同时还要完成企业交办的其他调研工作。

其九，销售团队的合作。定期向领导汇报工作情况，向销售团队提供信息，与成员分享经验，帮助别人，老销售人员还要承担培养新手的工作。

其十，向公司传达市场的信息。传达的对象是公司的领导与相关部门。

其十一，争取公司内部非营销部门与人员的支持。

## 2. 公司在制定销售人员的职责时应注意问题

其一，克服对销售人员职责理解上的片面性，制定全面的考核指导。不少公司对销售人员的考核只放在销售业绩或回款上，甚至只看销售，这种理解对公司的持续发展不利。公司应制定对销售人员全面考核的指标，当然，销售与回款应为重点，其他职责也应占一定的比例。

其二，考核要突出重点。产品处于卖方市场，技术领先的公司，对销售人员的考核重点要放在售后服务上；对于竞争程度高的新市场，考核重点放在销售上；对于已取得优势的成熟市场，考核重点应放在市场的管理与服务上；对于团队协作较差的公司，应加大对销售人员的团队合作考核的权重。总之，依据产品在市场上的竞争地位、营销战略等因素，公司要适时地调整对销售人员的考核重点。

## 三、优秀销售人员的素质

国外的研究表明，成功的推销人员一般具有冒险性，有使命感，具有关心顾客、认真准备销售访问计划等特点，有较强的解决问题的能力。也有的研究认为，精力充沛，自信心强，强烈的金钱欲望，勤劳肯干，喜欢挑战，这些是优秀销售人员与普通销售人员的主要区别。有的学者认为，高效的推销员一般具有两个最基本的品质，一是对顾客的感受力，即能从顾客角度理解销售过程，提高自己的销售能力。二是自我驱动力，即内心有通过销售实现自己某种理想的强烈欲望，十分热爱销售工作。有人认为优秀的销售人员应是一个复合型的人才，即从工作技能与综合素质方面寻找其品质与能力。笔者认为优秀的销售人员应是具备“六心”（即下文提及的“爱心、雄心、自信心、恒心、虚心和平常心”）的人，这是侧重从心理或情商方面概括优秀销售人员的综合素质。

### 1. 复合型人才

优秀的销售人员应该是精通产品、营销与沟通技巧的复合型人才。具体内容如下：

其一，精通产品的专家。他们对下列关于产品的内容应了如指掌：一是自己销售的产品知识，包括产品的特点，产品的优势与劣势，产品的工作原理、设计、制造、安全可靠程度、标准与适用范围、使用条件与方法（销售人员最好自己会使用产品），在使用过程中可能出现的问题以及解决的方法等。二是产品能给顾客解决什么样的问题，给顾客带来什么样的价值。三是自己公司的情况，包括公司经营范围、规模、历史、公司文化、核心价值观等。四是竞争品牌产品的种类，特点，优势与劣势。五是产品所处行业的情况，目前经营阶段，营销与技术发展趋势。六是替代产品的特点，优势与劣势，使用范围等。七是付款与运输的流程与条件。八是产品售后服务的内容，顾客如何能找到服务的网点。九是与产品没有直接关系，影响产品消费与使用的相关知识。

其二，精通营销的专家。主要包括，一是目标营销的理念。即你所销售的产品市场是如何细分的，你的产品的目标顾客是谁，他们有哪些特征（如消费品市场目标顾客应从性别、年龄、职业、收入、教育程度等方面把握其特征）。二是目标顾客需求的特点。他们对产品功能性需求是什么，非功能性需求是什么，顾客需求重点是在功能性需求上还是非功能需求上（即顾客消费重点在产品所体现的地位、身份、时尚、心理等非产品功能上）。三是顾客购买决策内容。了解顾客购买产品的地点、时间、数量、方式等，还要了解影响顾客购买产品的各种因素以及主要因素。四是消费规律。顾客在何处使用产品，如何使用以及与谁使用等。五是顾客对产品的满意程度。顾客在购买产品后是否满意，只有满意的顾客才有可能再次购买你的产品。如果满意，顾客最满意的因素是什么？如果不满意，表现在哪些方面？最不满意的因素是什么等。六是市场调查的知识等。

其三，精通沟通的专家。销售的过程从本质上说是人与人的信息沟通的过程，因此，优秀的销售人员必须掌握沟通的基本规律与技巧。你能否成为顾客喜欢的人？沟通的技巧在以后的章节中分别介绍。

## 2. 优秀的销售人员应是具备“六心”的人

“六心”是指爱心、雄心、自信心、恒心、虚心和平常心。

**爱心：**爱心主要体现在“五爱”上，即热爱销售工作，热爱自己所卖的产品，热爱自己的公司，热爱自己的顾客，热爱自己生活与工作的地方（家乡、城市、乡镇等）。有爱心的人才能敬业；有爱心的人才能带着感情销售，才能在枯燥无味的销售工作中品尝到无限的乐趣，充分发挥自己的创造性，在看似平凡的销售工作中做出不平凡的事业，自己也会从物质与精神上得到优厚的回报。

爱自己的顾客应该在“五爱”之首。销售人员对待顾客的认识有两种不同的层次，一种是将其当做衣食父母，另一种是当成自己的亲人。有第一种认识的人可能成为一名称职的销售人员，但离杰出的销售人员还有一定的差距。持有第二种认识的人，通过学习肯定会成为一名优秀的销售人员。

**雄心：**雄心即事业心。事业心源于人的理想，取决于理想的远大程度。对待销售工作的不同态度导致不同的结果。有的人只是将它看成是满足眼前利益的饭碗，没有明确的目标，更没有通过销售实现自己远大目标的理想。有的人却有着明确的目标与理想：通过销售，摆脱贫穷，实现发财梦想；或是通过销售成长为一名有所作为的商人或企业家；或是既发财，又成才，成为销售或营销管理的专家。总之，他们既把销售看成是饭碗，更将其当成实现自己理想的事业平台。

有理想者，事业心强，无理想者，事业心弱，两者的工作态度、结果大相径庭。有志者事竟成，不管目前处境多么困难，目标多么遥远，只要你有了目标，就会把目前工作当成事业的一部分。雄心或事业心的表现形式多种多样，但是对于绝大多数的销售人员来说，它主要体现为在平凡的销售岗位做出不平凡的事业的精神，将每天的小事做完、做好、做精、做透，只有这样你的工作才能主动，才会有创造，从而最终实现自己的梦想。

**自信心：**自信心就是对自己要有信心，相信自己能做好销售工作。如果对自己没有信心，对自己的产品、公司没有信心，怎能说服别人购买你的产品呢？

自信心从何而来？首先来源于正确对待自己。任何人都有长处（强项），也有短处（弱项），要一分为二看待自己的短长。要明白自己所长，特别这些长处在过去如何帮助自己取得过哪些成功；同时，也要看到自己所短，这些短处是如何产生的，是自己努力不够，还是有其客观原因。不能因其长而掩其短，更不能因其短而忘其长。人的成功关键因素之一是扬长避短。二是来源于别小瞧自己。主要是别小瞧自己的潜能。“置之死地而后生”、“置于死地还优生”的原因就是指自己都不知道的潜能作用的结果。“人人都是人才”，关键是能否将不同的人，放到适合其所长的位置。另一个重要的条件是否将其放到“死地”。因此，销售人员要为自己创造一个释放潜力的环境。三是来源于学习。“人非生而知之者”，能人来源于后天的刻苦学习。只要自己有一颗学习之心，有一股超过常人努力的劲头，自己也会逐渐从常人成为能人。四是来自团队的支持。现代的竞争已经不是过去个人单打独斗式的竞争，而是更多地依靠团队合作。销售人员应该具备两C的精神：即竞争（Competitive）与合作（Cooperative），竞争是指个人要有很强的单兵作战能力，合作是指集体的协作与配合，两者缺一不可。因此，个人要经常与团队沟通，及时将自己工作中遇到的困难与问题向团队汇报，求得帮助。

恒心：恒心包含四层含义。首先指的是要有踏实肯干的精神。没有实干，“心”再大，也一事无成。千里之行始于足下，销售人员应该从大处着眼，从小处着手，踏踏实实做好每一件事。

其次是做事要专心。选择某个公司的销售工作后，要专心致志做好这件工作，要投入自己的全部精力与热情。有的人三心二意，自己有了专职的销售工作，但又在外面兼职，或这山望着那山高，这一行没干几天，很快跳槽，另谋“高就”，这样做要想成功是很困难的。

第三是百折不挠。即要有战胜困难的韧性与方法。销售是一件挑战性很强的职业，经常遭人拒绝，没有百折不挠的精神是做不好的。有的人一遇挫折就打退堂鼓。销售人员在遇到困难时，要问自己两个问题，一是“我是‘愚公’吗？”二是“我是‘智叟’吗？”前一问是问自己在销售中有没有百折不挠坚持到底的“愚公移山”的精神，打没打退堂鼓？后一问是问自己的方法对不对？除了目前的方法，还有没有其他方法？如果销售人员在遇到困难时，经常问自己这两个问题，有助于自己攻克销售难关。

最后，要特别注意克服急躁情绪与暴富心理，以打持久战的心态、平和的心态对待销售中的种种挑战。

虚心：虚心指的是一种永不自满的学习态度。书到用时方恨少，谁都知道学习的重要，但销售人员压力大，工作繁忙，哪有时间学习。许多销售人员总因没有时间，特别是没有大块时间学习而苦恼，或以此作为放弃学习的借口。如何解决这个问题？

首先，销售人员要有一个正确的学习观。“学而时习之，不亦乐乎”。许多优秀的销售人员都将销售过程当做一个不断学习的过程，从中尝到了学习的乐趣：不仅将学习当成提高自己的销售技巧的重要途径，更重要的是将其作为一种生活方式。有的人在刚开始做销售时，还比较虚心，注意向别人学习，但熟悉业务后，特别是取得一些成绩后，就沾沾自喜，骄傲自满的态度使其故步自封，停止不前。实际上，销售工作永无止境，这就要求销售人员学习、学习、再学习。工作一生，学习一生。如果从这个角度认

识学习的重要性，学习才会自觉、才会找到时间学习。

其次，找到适合自己的学习方法。“在战争中学习战争”，在销售中学习销售，即把工作过程当成学习的过程。对于销售人员有效的学习方法有：一是带着问题学，将自己在工作中遇到的问题、难题作为学习的内容，找书或向别人请教，这样学起来，既有效果，又有动力。二是珍惜公司提供的培训机会。公司的培训是难得的学习机会，应该集中精力，拿出全部干劲力争有所收获，解决一两个问题。但不少销售人员不重视机会，将培训视为休息或交际，或学习三心二意，边学习，边处理业务，这样的培训效果不大。三是经常自我总结。做一个有心的销售人员，随时总结自己在工作中的经验与教训，力争不犯同样的错误，善于将偶然性的好方法变成常规性的工作习惯。四是善于学习身边人的长处。老师就在自己的身旁，就看你有没有学习的眼光。有心的销售人员每周应该经常问问自己以下问题：这周我从公司其他的销售人员身上看到并学到了几条经验？谁是业内的优秀销售人员？他们身上有哪些做法值得借鉴？从顾客身上有没有受到启发或值得借鉴的经验？经常自问这些问题，对自己的进步大有好处。

平常心：平常心是指以平和的心态对待自己与别人的成功与失败（挫折），对待生活与工作的压力。有了平常心，你不仅能体会到销售工作的乐趣，而且也能品尝到学习、生活、人生的乐趣。这对于销售人员来说非常重要。销售工作压力较大，是非成败明显，挑战性极强。要成为一名优秀的销售人员必须要有雄心，但也不能缺“平常心”。雄心是指要有所作为，要有争第一的心。如果自己有所作为，成了第一，自己怎样对待成功，怎样对待那些没有作为的同事。如果自己没有作为，没有争到第一，名次靠后，甚至是最后，自己如何应对失败或挫折，如何看待那些成功的同事。所谓平常心是指要以平和的心态对待上面提到的问题。

有人用“以出世之心做入世之事”作为世人的从业之道，这值得销售人员借鉴。它将雄心与平常心这两个看起来矛盾的双方统一起来，很有道理。为此，销售人员应从下面几个层次上理解这个问题：

其一，平常心来源于正确的价值观。正确的价值观必然导致正确的人生观与工作观，摆正个人与社会、自己与他人的关系。才有可能正确对待自己与别人的成功与失败。在高强度的销售竞争中，不仅不会嫉妒别人的成功，只怕别人不成功；能够宽容别人的缺点与过失。

其二，平常心可以提升销售人员抵抗各种压力的能力，保持健康的心态。

“人生得意须尽欢，莫使金樽空对月”，不得意如何？人生不得意事居多。对于挑战性强、难度大、压力大、挫折多的销售工作，有了平常心，可以修炼到得意不忘形，挫折不抱怨，既注重结果，更享受过程，既重视有形收获，更重视无形体验（幸福指数高并不在于财富，而在于心态），这样不仅可以体验销售的乐趣，而且还会享受人生的乐趣。总之，有了平常心，对于各种事都能平和对待，“拿得起，放得下”。

#### 四、树立“假如我是顾客”的思维模式

销售人员必须树立“假如我是顾客”理念，这是营销与销售的基本思维模式，其

本质是换位思考。这种思维方式不仅要求销售人员树立正确的顾客观，还提供了站在顾客角度销售产品的立场与方法。

## 销售实例 1-1

### “假如我是顾客”的观念给 这两家公司带来的收益

#### 家具公司后来居上的原因

北京有家家具公司，成立较晚，但是销售业绩迅速上升，问其后来居上的原因，公司领导将其归结为员工奉行的“假如我是顾客”的思维模式。该公司要求全体员工在开发产品、设计销售渠道、出售产品、提供产品维修、保养等售后服务时，都要站在顾客的角度思考问题。他们将这种理念形象地概括为立场与方法。

一是站稳两个立场，即不仅要站在公司的角度考虑问题，更要站在顾客的立场上想问题。公司要求销售人员做每笔业务时，首先要将目标顾客当成自己的朋友与亲人，如同学、老师，或如兄弟姐妹，想一想，你替他（她）们买家具应如何做？

二是方法问题，即公司要求销售人员在制订销售方案时，要顺着顾客购买产品的思路与顺序设计策略。每当提出某种销售策略时，公司领导通常问大家是否了解目标顾客是如何购买家具的？以及他们对产品了解的程度、价格偏好等因素是否心中有数？如果不清楚，先去做市场调查，弄清楚后再来讨论销售方案。正是依靠“假如我是顾客”的思维方式使该公司在激烈的家具市场竞争中，脱颖而出。为此，公司将这种思维方式归入到企业的核心文化中。

#### “询问游戏”为什么能克服“回答焦虑症”？

北京某通讯公司的客户服务中心的员工在回答顾客的问题时，容易产生一种“回答焦虑症”。不少员工对于来自顾客提出关于产品的同一个问题，开始回答时态度一般都较好，但是在回答数次，特别是几十次后，不免产生烦躁的情绪，回答的语气、内容都发生了变化，有时甚至都不想回答了。如果站在企业或自身的角度上理解，谁都无法忍受同一问题的成百上千次反复提问的“轰炸”，这样“回答焦虑症”的产生便成了一种无法克服的正常现象。

为了改变这种状况，提高回答质量，该公司通过一种叫“询问游戏”的培训让员工来感受顾客的苦衷。“询问游戏”是让员工通过电话辅导的方式，较快地掌握一种难度很大的新产品使用方法，或让其在较短的时间内熟练地朗读一段较难的英语。电话中的辅导者在开始教授时诲人不倦，百问不厌，态度和蔼，但经过几次后，不仅失去了耐心，而且态度越来越生硬，特别是对多次询问的问题，更是如此。

通过这种训练，客户服务中心的员工亲身体会到“回答焦虑症”给顾客带来的不便，有时甚至伤害了顾客的自尊心。员工逐渐认识到，从顾客角度上想问题，产生这种烦躁就没有丝毫道理。来自顾客方面的同一个问题，对于公司的受理人员来讲即使听了

一万次，对于顾客来说永远是第一次。“询问游戏”使员工变成了顾客，换位思考的感觉极大地缓解了员工的焦虑心态，许多人做到了百问不厌，致使该公司在业内保持着较高的顾客满意度。

资料来源：根据作者调研案例改编。

### 1. 树立正确的顾客观

是顾客养活了企业，还是企业养活了顾客？这是销售人员必须首先要弄清楚的一个基本问题，也是建立“假如我是顾客”思维模式的基础。从经济角度来看，市场营销是一个双方自愿的交换活动，双方处在平等的地位，不存在谁养活谁的关系，买卖是一个谁也离不开谁的相互依存的对立统一的关系。但是从竞争的角度，从消费者有众多选择权的角度看并不是这样：顾客处在价值实现的主动地位，因此从这个意义上说，是顾客养活了企业。销售人员只有树立这样的顾客观，才能视目标顾客为上帝，将其看成是自己的衣食父母。

## 销售实例 1-2

### 什么是顾客？

这是一家从事邮购销售的美国公司的顾客观，它将其张贴在公司办公室的墙壁上，时刻提醒自己的员工要将顾客的利益放在第一位。这家公司正是依靠这种顾客观才成为行业的领先者。

“什么是顾客？顾客永远是本公司的座上客，不管是在人员推销还是在邮购销售中，都是座上客。顾客并不依赖我们，而我们却依赖顾客。顾客不是我们工作的障碍，而是我们工作的目标。我们并不因服务于他而对他有恩，他却因为给予我们为其服务的机会而有恩于我们。顾客不是我们要与之争辩和斗智的人。从未有人曾在与顾客的争辩中获胜。顾客是把他的欲望带给我们的人，因此我们的工作满足这些欲望，从而使他 and 我们都获得益处。”

资料来源：[美] 菲利普·科特勒，加里·阿姆斯特朗·市场营销 [M]. 俞利军，译. 北京：华夏出版社，2003.

### 2. 销售的立场：顾客利益第一

“假如我是顾客”要求销售人员站在顾客的“立场”上销售产品。向顾客销售产品时，是先想自己赚钱，还是先想满足目标顾客的需求并为其创造最大价值，这是每一个销售人员必须考虑的问题。从长远看，两种不同的立场导致两种不同的效果。如果你有销售实例 1-3 中那位美国汽车销售员“将顾客当成亲人”的理念，你的售后服务成本才能做到最小化，你的回头客才会多；即使有时你销售的产品可能不多，但你最终会从顾客处得到意想不到的收益；更重要的是，你个人和销售的产品、公司的信誉才会得到顾客的认可，而这正是销售人员宝贵的价值，它将为你和你的公

司带来长远的收益。

如果你将目标顾客当亲人，那么在每次与顾客沟通时，你也要问一问自己：我有没有为亲人解决困难的激情，有没有百问不厌的热情，有没有为亲人分忧后的放心与满足的感觉。

---

### 销售实例 1-3

#### 他把顾客当亲人

美国有一位优秀的汽车推销员，他认为自己成功的秘诀主要不在于他的娴熟的推销技巧，而得益于其将顾客当成亲人的经营理念。他把每一名顾客都当做亲人，如果顾客的年龄与其父亲、母亲差不多时，他就将其视为自己的父母。这样推销汽车就变成了为自己的父母兄弟购车了。此时，他不是站在公司一边，也不是站在自己的一边，而是站在顾客的立场上，自然而然地想顾客之所想，急顾客之所需。这样的销售结果，顾客当然满意了。当汽车售出后，他还通知汽车售后服务部门，如果从他手里购车的顾客来修车的话，请务必通知他，他会来到维修现场，替顾客解决问题。如果顾客不能马上取走汽车，他会让顾客先将自己的汽车开走，或自己花钱替顾客租一辆车。他营销信奉的至理名言是“假如你鼓励顾客去买很多商品只是为了自己可以赚钱，那你就是一个‘沿街叫卖’的小贩。假如你鼓励顾客买更多的商品的目的是为了顾客的利益，那你就是一个推销的‘行家’，同时，你也得益。”

资料来源：刘子安. 中国市场营销 [M]. 北京：对外经济贸易大学出版社，2007.

---

将顾客的利益放在第一位，说起来容易做起来难，我国多数销售人员还没有达到这个水平，有的连想都没想到这点。从这个角度上可以将我国销售人员分为三个层次：第一层次是自己赚钱，获取利润第一，顾客价值第二。目前我国绝大多数销售人员基本处在这个阶段，在他们看来这是天经地义，销售本来就是如此。第二个层次是在正常情况下能够将顾客的利益放在第一位。正常情况是指自己也没有吃亏，实现了顾客与自己双赢的目标，少数销售人员已经达到了这个境界，因此他们在市场上取得了领先的优势。第三个层次是在非正常情况下也能将顾客的利益放在第一位，即宁肯少赚点钱也不让顾客吃亏，有时甚至哪怕是自己吃亏也不违反自己的承诺，不让顾客的利益受损。这样的销售人员在我国也开始出现了。与第二个层次相比，他们不仅在市场份额，而且品牌的忠诚度都远远走在了前面，建立了品牌优势，而这正是市场营销的最终目标。当然做到在任何时候都能将目标顾客的利益放在首位，除了诚信的理念外，营销创新也至关重要。

#### 3. 销售的方法：“双向”思维

“假如我是顾客”的思维模式给销售人员提供了双向思维的方法，在制定销售策略时，不仅要正向思维，而且更重要的是要善于逆向思维。正向思维是从产品到目标顾客的销售策略：产品的特点或卖点、价格、销售渠道、促销方式等。逆向思维



是从目标顾客到产品销售策略：产品目标客户的特点与买点、他们使用产品与处置产品的方法、他们获取产品信息的渠道与方式、购买的方式（在什么地方购买，通过什么人购买，购买的数量，购买中存在的困难等）、接受的价格等。既正向又逆向思考问题，不仅会完善自己的销售策略，还会发现别人没有发现的商机，获得别人没有察觉到的竞争优势。

#### 销售实例 1-4

### 这位餐馆老板为什么当上了 出租车司机后才发现一个新商机？

北京有一位张先生，看别人开饭馆很赚钱，于是自己开也开了一家餐馆，由于没有特色，生意冷清。他想了许多办法，也没有摆脱亏本的结局。最终，被迫关了餐馆，改行当了一名出租汽车司机。

没想到出租行业赚钱也不容易，但他却在每天早出晚归的开车拉客过程中，无意发现了一个原先没有注意的餐饮市场：出租汽车司机快餐市场。北京是一个国际性大都市，交通管理严格，汽车不能随便停车。于是出租车司机的吃饭、上厕所就成为影响其工作与健康的突出问题。北京的餐馆特别多，除了少数高档餐厅外，适合出租车司机的普通的大众化饭馆基本没有停车的地方。此外，北京的公共厕所较少，即便碰到一个，因为没有停车的地方，司机也不敢停车下来“方便”一下。于是，许多司机在炎热的夏天也不敢多喝水，由于用餐无规律，饥一顿，饱一顿，因此，胃病成了出租车司机的职业病。其中的疾苦，只有当了出租车司机才能体会到。

正是有了这种亲身的体会。张先生才萌发了重操餐馆旧业的想法，只不过这次是要开一家解决出租车司机吃饭的快餐店。他很快辞掉了出租车司机的工作。在交通便利的地点开了一家出租车司机快餐店。店址旁有停车的地方，而且还附设了厕所。尽管，饭菜的价格比一般的同档次的饭馆高，但由于店外有较大的停车场，还配备了擦车等相关的小服务，生意很快就“火”了。出租车司机在这里不仅解决了用餐问题，还免除了不少后顾之忧，得到全面的“方便”服务，生意自然“火”起来。

资料来源：根据作者调研案例改编。

#### 五、树立“顾客永远正确”的销售理念

美国一家大型零售业公司的员工办公室内挂有两条标语，并以此作为售货员的基本理念：第一条是顾客永远是正确的，第二条，如果不正确请参照第一条。这种经营理念是这家公司成为世界零售业巨人的原因之一。

谁都知道，顾客不可能永远是正确的，但为什么要将其作为一条基本的销售理念呢？这是指导企业与销售人员在自己的产品不被顾客接受时，解决问题的基本思路。当产品卖不出去时，许多销售人员不从自己主观方法找原因，而是埋怨顾客不识货。是顾