

如何成为百战百胜的销售大师？

BE
YOURSELF

销售找出自己的方法

Sale, Find
Your Own Way

缘建民 ◎ 著

- 深入考察自身的优势劣势
- 抛开传统的经典销售理念
- 创造属于自己的销售传奇
- 成为销售领域的真正王者

农村读物出版社



抛弃名人的销售方法因为你与他不同
人人可以成为销售大师只要找出自己的方法

销售，是企业成败的重要关键，成功的销售除了要有良好的质量做后盾，更要有推销的策略做前锋，但人的素质各异，想要在千万个销售大军中领尽风骚，唯一的方式便是找到适合自己的成功销售法。

销售找出自己的方法

**Sale Find
Your Own Way**

缙建民 著



农村读物出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

销售找出自己的方法 / 缙建民著. —北京: 农村读物出版社, 2004.3

ISBN 7-5048-4416-0

I . 销... II . 缙... III . 销售—方法 IV . F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第013628号

出 版 人	傅玉祥
责任编辑	钟海梅
出 版	农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路2号 100026)
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	8
字 数	136千字
版 次	2004年4月第1版 2004年4月北京第1次印刷
印 数	1~12 000 册
定 价	18.00元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前言

即使对销售一知半解的门外汉，也知道销售时将会遇到什么样的难题。

最近两年，消费族群一直存在着对销售人员的普遍不信任。我一位当公司总裁的朋友说，他已经四年没有接见过销售人员了。他说，他自己知道需要什么，当有什么需要的时候，他会通过自己的资讯渠道去购买，并不需要销售人员喋喋不休地告诉他“你十分需要这个东西，你必须购买这个东西”。即使像他那么理性的人，当说到销售人员的时候，也难以掩盖强烈的厌恶情绪：“他们不过是鼓其如簧之舌，把自己产品夸得天花乱坠，然后运用别人的心理弱点，使人稀里糊涂就买了毫无用处的东西。我接见销售人员，只不过浪费自己也浪费他们的时间。”他的言下之意就是，对于他这样意志坚定的人，销售人员的蛊惑之词毫无用武之地。他公司门口挂着“谢绝推销”的牌子，而让我震惊的是，同一楼层的六家公司中，有五家公司的门口挂着类似的牌子，禁止销售人员入内。这绝非偶然，也更加让我确信写这本书的必要性。

其实让我兴起写这本书的念头是因为三个多月前的一次事件。那天我在书房为一家公司的销售培训做准备，我的妻子接

见了一位推销人员。他希望我妻子加入一个健身俱乐部。我了解那个俱乐部，知道那里的硬件设施不错，我妻子则不是很了解。一听他的言谈，我就知道那个销售人员肯定已有多年的经验，他从了解我妻子的需求，引导我妻子增强购买欲望到介绍那个俱乐部的优点，无论节奏还是分寸，都掌握得不错。而且，就我认为，那个俱乐部确实十分适合我妻子，我妻子前几天也刚和我谈过要参加健身俱乐部的事情。无论怎么看，这个交易似乎都要成功了。但是最后，当那位销售人员邀请我妻子加入，并且支付一个季度的会员费时，我妻子却千方推托，说自己需要考虑几天，请对方留下电话。

做过销售或研究过消费者购买心理的人都知道，当顾客说需要时间考虑的时候，这笔交易一般不会成功，除非随后几天出现特殊情况。当那个推销人员黯然告退之后，我问妻子：“你不是正好需要一个健身俱乐部吗，为何不加入这家呢？按照他的说法，各方面条件都不错啊。”

我妻子期期艾艾说不出具体的理由，她只说：“我总感觉好像有些地方不妥。”这个回答让我震惊。也就是说，如果我妻子是通过别的渠道了解到这个俱乐部的情况，她一般会选择加入，而推销员上门，却让她感到不妥。我妻子虽然接待了那个推销员，却从一开始就保持了警惕和敌意。由于推销员妥帖的言谈，我妻子的敌意消失了，警惕却没有减少分毫：“这个

人想引诱我买某个东西，我不应该被他的话所迷惑。”

我相信，从我的培训班出来的销售人员能够做得更好，但是只要这种对销售人员的不信任普遍存在，成交的概率依然不高。这其中肯定出了大问题，而且这个问题已经不是提高销售人员的说服技巧能够解决得了的。这让我重新开始考虑消费者、推销人员、商品之间的关系，从而有了本书。

※ ※ ※

消费者和销售人员相互的不信任是同时存在的，还有销售人员对自己的不信任及对销售培训和销售类书籍的不信任。一次同学聚会时，一个做推销的同学说自己是在“为不同的人在各自生活困扰中提供解决方案，为他们弄清自己的需求，并使得他们的需求得到满足。”相对于其他的同学的“在银行工作”、“当医生”、“做律师”的回答，他的回答有点冗长晦涩，因为他不敢直说自己是销售人员。

我们可以看出，我这位同学了解理论书籍中关于销售的最新定义：“销售就是刺激和适应消费者或用户的需求，把满足这种需求的商品和服务送到消费者或用户的手里，最终达到赢利的目标”。而抛弃了原先的定义：“销售是引导商品和劳务从生产者到达消费者和使用者手中所实行的企业活动。”也就是

说，他已经认识到销售是消费者需要什么就销售什么，而不是手上有什么就向消费者推销什么。从这个定义来说，销售者和消费者的利益是一致的。但是我那位同学对自己的定位和消费者对销售者的定位是相同的：“销售者就是说谎者。他们不说真话，至少不说出全部的事情，从而让消费者产生误解。他们说的每一句话都是有目的的。”

我们如果从别的销售类书籍中找个成功案例来考察一番，会发现这恰恰是实情。

乔·吉拉德被誉为“世界上最伟大的汽车推销员”，我想只要看过几本销售类书籍的人都知道这位大名鼎鼎的人物。以下就是一个他自认为比较经典的案例。

吉拉德知道一位小型企业老板正在犹豫要不要买车。吉拉德了解了一下这位老板的业务情况，知道就其经济状况，买车也是一笔不小的支出，与其投资有一定的冲突，但是从他家到办公室有一段不短的路，每天上下班很不方便，因而对买不买汽车一直处于犹豫阶段。

吉拉德了解到了这些情况，便去拜访这位老板。吉拉德先和这位老板谈论了一会儿最近的天气反常，然后就开始抱怨公交车公司的管理不善，公交车经常不能按时到达。吉拉德接着说道，自己虽然推销汽车，但是本人却还得乘坐公交车四处奔跑，而由于公交车公司的管理不善，搞得自己多次耽误了和顾

客的约会时间，为生意带来很多不便。

吉拉德在谈话的过程中，一直没有提到向这位老板推销汽车的事情，抱怨完了公交车公司，便开始聊政治和经济。不过吉拉德对于公交车公司的抱怨，得到了这位老板的共鸣。原来他也经常因为需要乘坐公交车而耽误行程，有时甚至因为在和客户谈判的时候迟到而留下了很不好的印象，为此他经常坐出租车，一个月费用也不少。

此后的会谈变得简单，吉拉德既然找到了共同话题，于是进一步向这位老板说明了公交车造成的不便，可能会造成如何严重的后果。他杜撰了几个因为乘坐公交车延误行程导致重大损失的案例，进一步勾起了老板买车的欲望。

再接下来，吉拉德针对这位老板资金不足的困难，帮他算了一笔账，计算方法是这样的：一、这位老板每年坐出租车的费用；二、每年因为乘坐公交车时间无法控制而已经造成的损失和可能造成的损失；三、这位老板每天乘坐公交车来回需要3个小时，而如果自己有车的话，每天只需要1个小时，这样，一年下来，如果买车的话，这位老板可以节约600个小时的时间，而根据这位老板一年工作2 000个小时，收入20万美元来计算，他每个小时大概可以赚到100美元，换句话说，他就相当于每年浪费了6万美元在公交车上。

吉拉的计算结果是，这位老板一年浪费在车上的钱就足够

买一辆价值20万美元的小轿车。于是很快，吉拉德和这位老板的会谈进入下一步，开始讨论应该买一辆什么价位及什么功能的 cars 了。最后的结果是，这位老板十分爽快地买下了一辆30万美元的汽车，吉拉德则从中获得了1万美元的奖金。

在这个案例中，我们可以欣赏到吉拉德高超的谈话技巧，但是我不得不说，在整个谈话过程中，吉拉德都有误导的嫌疑。从抱怨公交车公司管理不善开始，吉拉德就刻意引导这位老板形成这么一种印象：乘坐公交车上下班有着诸多的不利之处，而如果拥有自己的车，这种情况会得到大大的改善。他虽然没有刻意的欺骗，但是也有不尽不实之处，例如购买房车引起资金流通上的不利就被忽视了。

在计算中吉拉德更是罔顾经济学规律。其中最明显的就是第一点和第三点明显重复：这位老板不可能同时乘坐公交车和出租上班，两者的费用只能算一个。在第二点中，吉拉德又肆无忌惮地夸大了乘坐公交车可能造成的重大损失。其实这又是一个重复计算：已经造成的损失和可能会造成的损失两者不能重叠。因为在下一年，既可能造成重大的损失，也可能一点损失也没有，就概率来说，基本上会与上一年造成的损失差不多。

而在第三点的计算中，吉拉德又故意犯了两个错误：一是这个老板并不会把他的每个小时都用于工作，他可以在公交车上睡觉、看报、闲聊、养神或者做别的事。这样计算的话，这

位老板一年因为浪费时间在乘坐公交车上而造成的损失，应该不会超过1万美元；二是吉拉德的话中一直暗示，只要买了车，这位老板就可以一劳永逸，在交通上不会有任何花费了，其实是一旦买了车，就美国的情况来说，一年用于保险、过路过桥、修车、汽油、停车等方面的费用，将会超过1万美元。

还有一条就是，这位老板之前之所以不愿意买车，其主要原因就是买车的支出会导致一段时间的资金周转不灵，可见其在资金方面并不是很充裕。这一条吉拉德在前往推销之前的调查中已经知道，但是他知道这个不利于买车的情况很难避免，因而在向这位老板的说服过程中，一直十分注意不让话题牵涉到这个方面。

从上面的分析中我们可以看出，吉拉德所谓的替顾客考虑的推销是怎么一回事。我不知道那位老板买车之后有没有后悔，但是只要他不笨，而且在理财方面有一定的经验，一年后他肯定会发现吉拉德计算中不尽不实的地方。那么，他就会把吉拉德列为危险人物，因为他的雄辩，因为他的说服技巧，因为他对顾客心理的掌握，促成了顾客对销售人员的警惕之情。

这种警惕之情一旦弥漫开来，就会形成整个社会对销售人员的不信任，甚至包括亲友。我们总是不相信那些伶牙俐齿、长袖善舞的人，认为他们说的比唱的好听。而这种不信任倒过来也造成了销售人员对自己的不信任，似乎自己真的做了什么

亏心事似的。

销售领域的另一个问题就是销售人员对销售培训和销售类书籍的不信任。我的培训班每次招进一批新学员的时候，他们往往带着这样一种神情：销售培训又在浪费我们的时间了，真不知道管理层是怎么想的，硬是要我们参加这样言不及义的培训——虽然等到培训结束的时候，他们往往会改变这种想法。

这也难怪。据我对新学员的问卷调查表明，大多数的销售培训都失败了。每次有新的学员，我都会对这些问题进行调查：以前参加过什么样的销售培训？对这些培训的内容现在还记得什么？这些培训的内容，能否在实际的销售活动中加以应用？以前看过哪些基本销售类书籍？从这些书籍中获得了什么帮助？

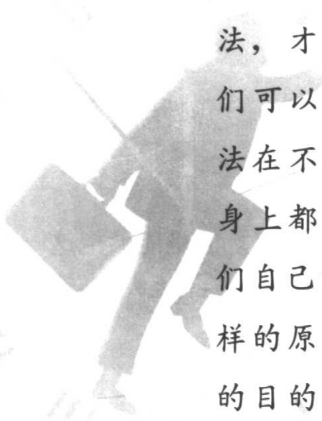
调查结果证明，他们以前基本上都参加过一次或者多次销售培训——参加我培训班的人基本上都是公司销售人员中的佼佼者，看过多本销售类书籍，但是到现在也基本上忘光了这些培训和书籍的内容，仅仅在实际销售中用过一两次，就发现他们根本无法应付实际情况，然后就放弃了，依然凭借自己多年的销售经验进行销售。

那么销售人员究竟应该怎么做？以什么样的销售理念、什么样的销售手段来开展销售活动？这也正是本书要告诉读者的东西。

第一篇

成功者

都有自己的销售方法



所有的成功者都有自己独特的销售方法，这种销售方法完全是根据自身的条件，量身定做，因而没有丝毫生搬硬套的嫌疑。这其实也是出于一个原因：任何销售方式都不能直接嫁接——他人之蜂蜜，是自己之毒药，只有找到自己的方法，才是销售大师。在这一篇中我们可以看到几乎完全矛盾的销售方法在不同的公司、不同的销售人员身上都取得了成功，因为这是“他们自己的”，是适合自身的。出于同样的原因，这里介绍这些销售方法的目的并不是让大家照本宣科地模仿，而是让大家学习借鉴。

【第一章】薄利多销的极致 ——山姆·沃尔顿

所有同事都在为购买我们商品的顾客工作。因而事实上，顾客就能够解雇我们公司的每一个同事。他们只须到其他地方花钱，就可以很简单地做到这一点。衡量我们成功与否的最重要标准就是，我们让顾客——“我们的老板”的满意程度。让我们都盛情服务，让我们每天都使顾客百分之百地满意而归。

时刻超出顾客的期望。这样，他们才会不断地光顾。向顾客提供需要的东西，并且再多一点服务。

——山姆·沃尔顿

“薄利多销”的原则很多人都知道，但是能够把这一点发挥到极致的，首推沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿。薄利多销说起来容易，做起来其实困难重重，沃尔顿为了坚持“薄利多销”原则而做出的全套措施更值得学习借鉴。同样坚持“薄利多销”的零售业巨子凯玛特失败了，因为凯玛特只是将目光聚集在降

价上，忽略了提高商品内在价值链以及为顾客提供更多的附加价值等方面。沃尔玛的成功之处真正说来并不在于它的低价，“天天低价”不过是一个表面现象，其背后是体系化的成本控制、商品品质优化和服务改进，这才是学习的重点所在。

2002年《财富》杂志公布的全球五百强中，零售业巨子沃尔玛连锁店一举超过埃克森·美孚石油公司，以2198亿美元的营业收入总额登上了世界企业的第一把交椅。这是世界历史上以服务业为主的公司第一次成为《财富》杂志全球五百强的龙头老大。《财富》杂志的记者无不惊叹地写道：“一个以出售廉价衬衫和鱼竿起家的小摊贩怎么会成为世界最有实力的公司呢？”其实沃尔玛的成功并无什么奥秘，它只不过是几十年如一日地恪守“薄利多销”这条经营法则，孜孜以求，坚韧不拔，一点一滴地积累利润，终于聚沙成塔，集腋成裘，形成了沃尔玛的名牌效应，在2002年力拔头筹，登上了全球五百强的首席宝座。

一、薄利多销、“女裤理论”及其在经济学上的限制

1962年，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿在阿肯色州乡村创立第一家连锁商店时，靠的就是“薄利多销”。当时，沃尔顿对其商店的客户定位就是中下阶层，它主要经营服装、饮食以

及各类日常用品。山姆最注重以低出其他商店的价格出售商品，因而从一开始就吸引了众多顾客，连锁店也越开越多，从1962到2003年，41年的时间里，“天天低价”的法则始终没有改变。

沃尔顿有句名言：“无论我们付出的代价有多大，只要我们赚到了钱，那就应当把它回馈给顾客。”

沃尔顿的“女裤理论”就是对沃尔玛销售策略的最好阐释：女裤的进价是0.8美元，在一般的商店里，售价为1.2美元。如果价格降到1美元，利润会下降一半，却能卖出3倍的货，因而，实际上就增加了50%的利润。

“薄利多销”这一点，看起来十分容易做到，具体实行起来却有诸多的不便。“薄利多销”并不是指降低产品价格就可以实现利润最大化的。我们来考察“女裤理论”，为了以后的说明方便，我们假设以1.2美元的价格，在一个人口为12万的小镇里，一个月总共可以销售1万条女裤（相当于所有女性都购买这一种女裤），而以沃尔玛的规模，它有20%的占有率，即一个月销售2 000条女裤，每条利润0.4美元，因而一个月的利润为800美元。

沃尔玛超市降价，女裤价格成为1美元一条，销售量增加到原先的3倍，也就是沃尔玛每个月销售6 000条女裤，月利润为1 200美元。这个时候估计女裤的总销售量会增加到11 000

条，因为有部分原先喜欢穿裙子的女性转而开始穿女裤。

这个时候问题出现了，其他的超市也开始降价，于是所有超市的女裤价格都降到了1美元，整个小镇的女裤销售量将回到1万条，因为裙子的价格也开始下降。沃尔玛由于率先降价，市场占有率有所上升，就假设上升到30%，也就是一个月销售3 000条，这个时候月利润600美元，比最开始的800美元减少了200美元。

而且灾难还不止如此，由于其他商家的联合抵制，女裤的生产厂家开始为难沃尔玛，在供货方面，他们往往把沃尔玛排到最后考虑，而且不愿意提供优惠——这并不像一般人所认为的那样，通过“薄利多销”，扩大销量，然后就可以凭借巨大的销售量来要求厂家降价。

以上只是一种假设的情况，而沃尔玛并没有陷入这样的困境，因而，从沃尔玛身上真正能学到的东西，并不仅仅是“薄利多销”，而是更重要的为了完成“薄利多销”而制定的全套方案。

二、天天低价的背后

从上面的分析中我们知道，想要天天低价，首先会受到供应商的抵制。那么沃尔玛是如何解决这个问题的呢？

首先，沃尔玛坚持“本地采购”的原则，当他到一个国家开办新的连锁店时，在这个国家的商店里，95%以上的商品都将是这个国家制造的，而在各地开店的同时，也会积极开发当地商品的采购，因而，沃尔玛每到一个地方开设新的连锁店，都能促进和推动当地的经济发展。本来像沃尔玛这样的巨无霸进入一个市场，会受到各方面的抵制，但是沃尔玛通过“本地采购”的原则，消除了这种抵触情绪。除了“本地采购”之外，沃尔玛还运用它的“全球采购”系统，将大量的本国本地产品销往其他国家，在全球范围内促成商品的流通。例如沃尔玛进入中国后，在2002年，以直接及间接的方式，从中国采购了总额超过120亿美元的商品，这些商品供应到遍布全球的沃尔玛商店。

其次，沃尔玛还成立了“资源拓展部”，这是一个由采购经验丰富的专业人士组成的团队，它致力于协助本地供应商了解沃尔玛，帮助他们了解山姆会员商店以及沃尔玛购物广场的采购格局。“资源拓展部”的服务目标还包括：

（一）帮助供应商了解本国甚至全球的零售业情况，并在申请内销权的程式上为他们提供协助。

（二）帮助本地供应商开发竞争性商品，加强他们的竞争能力。

（三）帮助本地供应商拓展商品的种类，增强商品的