



屈云波/主编

美国实战派销售培训经理14年的心血结晶□
施乐公司和纽约人寿最经典的销售培训课程□
已有10万人接受过他的培训□

以顾客 为中心的 销售

(修订版)

以顾客为中心的销售循环

[美] 罗伯特·L·乔利斯 著
派力 译

7. 收场阶段



6. 解决阶段

2. 分析阶段



3. 确认阶段

5. 细化阶段



4. 寻求阶段



屈云波主编

以顾客为中心的 销售

——世界上最优秀的销售人员走向
成功的八个步骤

施乐公司高级销售培训顾问：
罗伯特·L·乔利斯

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

以顾客为中心的销售(修订版)/罗伯特·L·乔利斯 著,
派力 译, 一北京:企业管理出版社,2004.8

ISBN 7-80147-258-6

I. 以… II. ①罗… ②派 III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 43315 号

“Chinese translation Copyright © 2004 by ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING-HOUSE”

“Original English language edition Copyright© 1998 BY ROBERT.L.JOLLES Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle - Mori China, And Beijing International Right Agency”

“中文翻译版权 2004 由企业管理出版社拥有”

“英文原版版权 1998 由 Robert·L·Jollse 拥有

简体中文版由自由出版社,西蒙—舒斯特公司分公司之一,通过大苹果塔特尔—默里(中国)和北京国际版权代理公司负责安排”

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-1999-2575 号

书 名:以顾客为中心的销售(修订版)

作 者:罗伯特·L·乔利斯

翻译:派力

责任编辑:群力

技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80147-258-6/F·256

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643

发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 15 印张 292 千字

版 次:2004 年 8 月第 2 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



作者简介:

作者是乔利斯关系企业 (Jolles Associates, Inc.) 的总裁, 也是施乐 (Xerox) 最资深的销售培训经理。曾任纽约人寿 (New York Life Insurance Company) 的保险经纪人。

作者在施乐公司开发的销售员培训课程——“以顾客为中心的销售”是施乐成功培训销售员的最大关键。过去二十多年来, 已经有超过10万名销售员接受过他的培训, 成效斐然。

内容简介:

对于许多纵横商场的销售人员而言, 销售只是试错经验的累积, 在多次的挫折后必然能摸索出自己的心得。但是, 对新手而言, 销售真的只能用时间换取经验吗? 美国施乐 (Xerox) 公司最资深销售员培训经理罗伯特·L·乔利斯强调“销售就是说服的过程”, 因此可以用更有系统的方式来学习。

在本书中, 他不仅揭示了施乐公司销售培训的秘密, 同时提供一系列的个案讨论。他认为, 销售人员应该注意的焦点, 不是在销售的过程上, 而是要以顾客的需求和决策过程为主要目标。能够突破顾客在决策时的心理关卡, 必然能获得成交。当顾客历经8个阶段的“决策循环”时, 如何参与并影响顾客决策即是成败的关键。本书传递出顶尖业务团队成功秘诀, 是您不可不看的业务指南。

同类图书链接:



《SPIN® Selling 销售巨人》
定价: 48.00元



《提问销售法》
定价: 29.80元



《训练销售精英》
定价: 39.80元



《业务员工具书》
定价: 20.00元

谨以此书献给对我的生活影响最大的人。
他使我成为一个真正的销售人员。他教给我作为
一个销售人员应该具备的最重要的素质：正直，
诚实和对这个最易误解的职业的自豪。他的行动
为我树立了榜样，鼓舞了我。他就是我的父亲。

前言

学会一样东西要了解事情的全部。

——约翰·伍德

据我所知,在销售行业中存在以下问题:销售工作是人们可以选择的被误解最深的职业之一。这种感觉常常使销售人员处于困境之中。但幸运的是,情况并不总是这样。

我已经厌烦了很多人对销售职业的误解,因为我认为这个职业恰恰是可以为之自豪的。我还对那些把许多销售人员弄得晕头转向的不必要的东西感到厌烦。我们忽视了对销售人员技能的培养,而这与他们的生存是休戚相关的。我们通常认为不必进行销售训练——既是简单的培训——而只需要在销售人员的产品知识训练方面做些工作。对于这件事,我们总是辩解道:他们会通过工作来学习。

由于缺乏真正的销售训练,我们培养了这样一批销售人员:他们只会夸耀自己的产品而做不了其他什么事。确切地说,他们很少真正地做推销,而是花费大部分时间来夸夸其谈。最糟糕的是,许多人认为自己在推销而实际上却使顾客们感到十分厌烦。不幸的是,一旦这些销售人员服务于某种产品市场,该市场就会成为最早的受害者。

我写这本书的目的就是为了帮助人们打破这种怪圈。这本书的内容主要是有关销售的。销售就是说服的过程,说服不是一个贬义词,我希望读者通过了解怎样以合乎职业道德的说服方式来开阔你关于销售方法的思路。销售中的技能对其它行业同样有用。例如,你会经常从那些极成功的经理们身上发现极为突出的销售才能。你对此感到惊奇吗?这些经理们每天都要做出许多困难的决策,而这些决策恰恰需要非凡的销售才能。

当上级传达下来的指示不受欢迎时,作为一个经理有两种选择:第一种较差的选择是:把下属召集起来,公开地批评上级管理部门。很明显,这是比较糟糕的管理方法,而且他的下属们也会用各种方式指责他这种行为。因此,在会议上,你很少会听到一个经理说:“如果是我,决不会做出即将告诉你们的这种决定。但这是上面的指示,我们必须服从。”第二种选择是为了下属而违背上级的指示。没有一个经理会百分之百地同意上级的决策,而且有些决策是应该违背的,一个优秀的经理必须具备这样的能力。通过阅读本书,你会了解以下观点,我认为这些观点是应该而且是必须弄懂的,它们被称为“罗勃定理”。第一条定理是:

所有职业都需要销售技能

回顾在两个效益不错的公司中的工作生涯,我觉得我学到了不少经验。这两个公司都可被列为全球最伟大的销售公司,我非常幸运能在这两个公司中做销售并且做得很好。第一个是纽约人寿保险公司(NYLIC)。在该公司的第一年,我在培训部门工作。我是公司在本国雇佣的两个刚从大学毕业的学生之一。当时我21岁,这也是我能够在该公司工作的原因之一。因为纽约人寿保险公司与其它保险公司不同,它认为保险推销人员至少应该21岁。同它那合乎职业道德的销售方式一样,这种经营哲学也是该公司高决策水平的象征。在我25岁时,保险商们开始注重开发潜在的顾客源,也就是那些刚刚成家、急需购房、并开始为自己的未来做准备的人们。

作为保险行业的一个新手,我从销售实践中学到了不少东西。每个销售人员都有过这种经历:要么被拒之门外,要么费尽口舌却毫无所获。一个保险销售人员每多学到一点东西就要多遭受一些这样的磨练。尽管这个职业很难做,但我还是比较幸运的,能够取得一个又一个的成功。正是纽约人寿保险公司使我的事业有了一个很好的开端,从而使我喜欢上了销售这个职业。

我要感谢的另一个公司是施乐公司(XC),它同样给了我很好的机会。与纽约人寿保险公司尽量避免雇佣刚毕业的学生不同,施乐公司反其道而行之。另外,它的产品及销售与纽约人寿保险公司不同。另一个与保险行业不同的是,办公自动化行业从相当程度上来说是年轻人的行业。我在29岁时,热切地爱上了销售职业,并且达到了事业的颠峰。施乐公司让我有机会继续从事我所至爱的销售工作,而且使我学到了许多在纽约人寿保险公司学不到的知识:怎样去销售。

在这之后,我到施乐公司培训中心工作,成为了一名培训人员。这时,我开始了解到了销售的复杂性。在这里,每个岗位的培训人员都必须十分熟悉销售过程。我花了7年时间才熟悉了施乐公司的整个销售过程,而其中近乎一半的时间只是作为公司的培训人员培训公司职员的。就是在这段时间我开始注意到在培训过程中一直都混乱的部分,并且开始尝试着解决这方面问题。而这一切都是在以顾客为中心的销售过程(CCS)出现之后,我才有意识地去做的。

如果在销售过程中不以顾客为中心,那么你所做的任何工作都将是毫无意义的。“CCS”一词正是来源于我的这种想法。你可以做任何你想做的事情,但是如果不首先研究顾客做出决策的过程,你所做的任何事情都将是毫无意义的。

没什么书讲述过施乐公司的销售方法。该公司是作为销售培训的先驱者之一而闻名于世的,实际上的确如此。施乐公司在销售产品过程中,所做的工作在很大程度上与它的竞争对手们做的是相同的,唯一的区别在于施乐公司的产品要贵得多。而他们是如何使自己的工作如此有效的呢?其中的原因就是施乐公司不但让它的销售人员掌握产品情况,而且还

教他们如何去销售。

读完该书后,请你剪下后面的复函卡,填好后寄回;或者通过国际互连网与我进行交流。我的网址是 www.jolles.com, 邮件请寄至: Rob@jolles.com。如果能收到你的回复我将感到十分荣幸,并将非常感谢你为此所做的工作。

现在请你打开你的思路,阅读下面的文章,这将极具挑战性。如果没有一定的毅力,要掌握它是很困难的。这就好像西班牙征服者考特司(Cortes)在维拉克鲁兹(Veracruz)的登陆:他烧掉了所有的战船,告诉士兵们要么去战斗要么就死亡。把船只烧掉使他们失去了第三种选择,即放弃战斗、逃回西班牙。由此可知,丢开所有的借口,你将从中受益无穷。

这也就是说,你将学会如何通过一种公正而又诚实的方式去劝服顾客。亲爱的读者,销售虽然只有两个字,但其中却蕴涵着极高深的艺术。我们必须花费一定的时间来教人们该做什么和如何去做。这一切问题都将在本书中得到解答。

致 谢

衷心地感谢下面的每一个人：

首先，要感谢众多的销售人员，在过去的14年中，我有幸去教授他们、和他们一起学习、一起销售，这本书是我们大家一起努力的结果。

感谢我在纽约人寿保险公司工作期间的第一任经理罗恩·汤姆森(Ron Thompson)，他对销售的极大热情以及对成功的渴望深深地影响了我，使我爱上了销售行业。并且使我的这种感情一直保持至今。

感谢在施乐公司工作期间的第一任经理彼得·托尼斯(Peter Toennies)，他给了我很好的机会，让我能在拥有世界上最棒的培训人员公司做培训和销售工作。

感谢本书的编辑吉安特·考勒曼(Janet Coleman)和罗勃特·瓦雷斯(Robert Wallace)以及他们的助手阿贝格尔·卢森(Abigail Luthin)，他们对我观点的支持以及积极地献计献策，对该书的出版起了关键作用。

感谢我的朋友罗·斯科特·维斯特(R.Scott West)，他让我认识到自己做一个销售人员、培训人员及创业者方面的才能。他的友谊、忠诚以及对我能力的信任一直鼓励着我不断地向自己挑战。

感谢我的孩子们，丹尼(Danny)、詹斯(Jessie)、山迪(Sandy)，他们为该书辛勤地工作了许多个夜晚，并且用拥抱和微笑给了我最强劲的支持。最后感谢我的妻子，罗妮(Ronni)，我最忠实的伙伴和支持者，她的耐心和我能力坚定不移的信任给了我连她自己也难以想象的巨大力量。

目 录

前言	1
致谢	5

第一部分 需求

第一章 销售难题	3
第二章 你的行为周期	10
第三章 按程序进行产品销售	14

第二部分 程序

第四章 以顾客为中心的销售程序	19
第五章 以顾客为中心的决策循环	23
第六章 教销售人员如何去面对失败	36
第七章 打破最大的销售神话	48
第八章 提问的技巧	55
第九章 以顾客为中心的销售循环	61
第十章 研究阶段:良好的对话的价值	65
第十一章 分析阶段:销售过程中的奥秘	76
第十二章 确认阶段:经过第一个决策点	100
第十三章 需求阶段:发现解决方案	107
第十四章 细化阶段:消除误解和竞争	117
第十五章 解决阶段:展示你的产品知识	124
第十六章 收场阶段:获得收场的权力	137
第十七章 维护阶段:重新开始销售过程	151

第三部分 相关技巧

第十八章 开场技巧	161
第十九章 化解拒绝的技巧	173
第二十章 战略决策	195
第二十一章 坚持销售程序	205
第二十二章 结束语	216
附录 1:决策循环和销售循环的各个阶段	220
附录 2:以顾客为中心的销售工作表	221
附录 3:客户反馈卡	225

第一部分

需求

第一章

销售难题

我不想一口吃个胖子,我要踏踏实实走好每一步。

——约翰·迈顿

销售难题已经不是一个新话题了。对社会来说,销售人员是必需做的,我也将在本章中对这一问题进行说明。然而不幸的是,选择销售作为职业的人往往受到非议。销售难题在学术研究中多次被提到,并且这些学术研究都认为有必要让顾客了解这个问题。长期以来,由于对销售工作了解很少,以至于人们心目中对销售人员已经形成了一种定式:“销售人员只知道说,而不懂得听。”我虽然对这个问题有一些了解,但是一直没有给予足够的重视。直到有一天,我和家人在超市购物时遇到一位多年未见的老朋友,我才明白了问题出在哪里。

那是一个寒冷的冬天,我们想去一个暖和的地方,一边消磨时光,一边照看孩子。虽然当我们来到超市时已经有很多人,我们还是去了玩具店。孩子们在地板上玩耍,我和妻子同其他父母一样在那里闲逛,一边看表,一边看着孩子。一个多年未见的大学朋友朝我走过来并热情地同我打招呼。我们激动地互相打听对方的生活,介绍各自的妻子和孩子,谈论共同的朋友,最后,我问朋友现在干什么工作。他家人穿戴得都很入时,孩子的轻便婴儿车也是高档的,他好像工作得很出色。但非常奇怪的是当我第一次问他时,他并没有回答我。当我再一次问他时,他就给我解释说:

“我的工作就是为不同地位的人寻求他们在各自组织中的解决方案。”

我尽力想弄明白他的意思,所以又问:“你说的到底是什么意思?”

这一次,他有点紧张地告诉我:“我帮助计算机用户弄清楚他们的需求并提供产品来满足他们的需求。”

这里好像暗示着什么,可我还是不理解。我可以说他工作得很出色,可是为什么他不愿意告诉我他的职业呢?我相信他没有干违法的事情,这家伙不会。所以我再一次提出了我的问题:“你工作时人们怎么称呼你?”

他低着头,吞吞吐吐地紧张地小声说:“他们叫我推销员。”

我的天,真可恶!我看没有必要再问下去了,我朋友那害羞的样子好像流氓戴着手铐走

过摄像机一样。我脑海中闪过这样的情景：一个衣领高耸挡着头的人被带出玩具店，穿过拥挤的人群，到处都有人喊着：“抓住那个推销的家伙”。你能想象这种情景吗？

不过不要担心，我不会让我朋友太尴尬的。所以你可以想象当我告诉他我在培训销售人员时他那种放松的样子。

什么东西在作怪？人们为什么会对做推销员回避甚至感到害羞呢？每一种职业都有一定的模式，可是人们好像偏偏对销售的模式有成见。

尊重销售艺术

抨击各种职业曾经风行一时，我承认我也曾被抨击过。当律师遭受抨击时，我的第一感觉是解脱。我想：“好了，另一个职业正在加入其中”，这是多么虚伪啊！当然，不道德的律师确实存在（不幸的是这非常明显）。难道这就意味着所有律师都是坏人吗？那法律呢？难道这也没有必要了吗？

前大使、律师索姆·李诺威茨(Sol M. Linowitz)在他的《背叛的职业》中这样写到：“我们首先应该尊重法律，然后才能尊重律师。”我相信没有任何一个人会认为我们的社会可以不需要法律，因为我们时常需要专家来帮助解释法律。李诺威茨(Linowitz)书中关于律师行业中真正问题不是贬低律师而是尊重法律的说法启发了我。

我们可以用同样的思路来看待销售问题。要尊重销售人员，首先必须尊重销售艺术。但是销售工作对顾客来说总是神秘的。人们不了解销售人员到底整天在干什么。

我父亲曾给我讲过一个很好的例子。许多年以前，我父亲和他的兄弟一起做生意。他们开了一家供暖及空调设备公司。他们的保险代理每两个月都会来一趟。我父亲告诉我这个保险代理商是一个相当自在的人，开着一辆大凯迪拉克，旅行箱中装着漂亮的高尔夫球杆。没过多长时间，我父亲就决定也去做一个自由自在的人，开一辆凯迪拉克，打打高尔夫球。于是他就从供暖及空调设备公司转到了保险公司。虽然对于这一决定他从来没有后悔过，可是销售工作的实际情况远不是他想象的那样。

人们总感觉销售人员很神秘。他们总是穿着时髦的衣服，说话很快，并且让人很难了解他们的底细。

这并不是说我们不需要大量的销售人员。时代变了，现在已经是九十年代了。从前有的医生为了谋取利益会故意使人们得病，不过我想现在这些已经成为过去了。

职业发展得更加专业化，销售行业也一样。

美好的过去

在本书中，我谈的是变革：新的系统、新的处理方法、新的技术。我相信变革是必要的。这并不是否定过去，因为过去比我们所知道的要好得多。随着科学技术的发展和计算机的产生，很多东西的成本大大下降了，需要大量销售人员的时代到了。

我曾亲身经历了保险行业的变化。我很幸运在没有笔记本时就进行销售活动了。你没有办公室,但是你有个人电脑。如果你想查询某项保险政策,只要去总部报上年龄、姓名,然后等待就可以了。销售人员经常在开展业务时手头没有资料,只能自己带着一打材料、工具、税率手册去上班。顾客谈论的是问题和需要,而销售人员考虑的是解决方案。渐渐地这种情况少了,人们不是凭本事而是凭计算机知识的多少去销售。

看到这么多天才的营销人员在七十年代末的计算机革命中成为牺牲品,我感到很难过。这些人有十倍于竞争对手的产品资料,有比他们的竞争对手更丰富的经验和商业悟性。他们没有一页页的说明和建议,也不会随意地操纵利润率和付款额——即使他们有这种能力,大部分人也不会这样做,因为这不是他们的经营方式。他们是销售界真正的英雄。

我完全赞成使用新技术,我自己就是那些利用计算机开展业务的年轻人中的一员。但是回顾过去,这使我的销售能力退步了许多。他使我变成了一个机器。大家知道,机器是没有感情的。我迷失了自我,我失去了从前和顾客打交道时的激情。我们的确拥有先进的技术,可是没有很好地加以利用。如果技术能够得到正确的利用,就可以更好地为顾客服务并提高效率。那些认真地利用先进科技且敬业的人一如既往地工作着。

对于销售人员我有一个非常偏激的看法,但请听我说完。优秀的销售人员实在太缺乏了,在销售行业中确实存在这个问题。世间有不道德的销售人员,就像有不称职的医生、不称职的工程师、不称职的会计以及建筑师等等。这些职业对于人们而言都是非常必要的。但我们可能都见过一个好医生利用他的业余时间了解人们状况并鼓励人们战胜恐惧。他可以挽救我们的生命。任何一种职业都可以举出这样的例子——然而销售行业除外。我不明白这是为什么,我们怎么这么短视?大多数人有时需要一种动力来帮助他们做出决定,什么时候我们才能认识到这一问题呢?我们常常发现我们真正的需求有时会带来毁灭性后果,即使是那些天天鼓吹销售的人也常常忘记这个教训。

大约两年前我家买了一辆车,我们买车的经历就很好地说明了为什么我们的社会迫切需要优秀的销售人员。当我们走进汽车展厅时,推销员招呼我们说:“你想要什么样的车子?”我让妻子站在一边,看我怎样进行交易。

我告诉了推销员我的职业,还给他讲了一些先进的销售技巧,并不时地向妻子使眼色。现在是看她丈夫本事的时候了。

从开始一直到我决定买车并讲好价钱,那个销售员一直紧张地看着地板。他向我推荐了几种其它的产品,我都一一拒绝了。当他问我是否需要防抱死刹车器时,我问:“加这个小东西需要多少钱?”他回答说:“一千六百元。”我自豪地看了看我的妻子,不屑一顾的态度表示这东西没有必要。销售人员培训者又一次胜利了,不是吗?

这对于我们可能没有多大用处。你猜一猜我们的车谁在开?我妻子和孩子,她们并不需要防抱死刹车器。我不明白的是,如果我们买了又会怎么样?假如是你——一个傲慢的小伙子——在三年前走进一个汽车市场,你会需要一名销售员。

请看一下在书后附录中的这首诗“我是谁?”(见 345 页)。如果你喜欢它,就抄下来贴在你时常可以看到的的地方。每当你度过沮丧的一天或者经过一次无意义的争论以后需要鼓劲的时候,就看一眼,使你对自己和工作恢复信心。我们需要提醒每一个销售人员都清楚认识到他们所代表的职业的荣誉。

不幸的是,销售人员总是感到内疚——除非他被证明是清白的。如果上一次和销售人員接触是在汽车拍卖会上,那么不管什么人或什么产品,下一次相遇肯定还是同样的结果。加上销售人员缺少对自己工作的真正了解(下面会谈到这些问题),你就了解了问题的全部。

问题的原因何在

首先让我们来弄清楚问题的起因在哪里,然后我会告诉你如何处理这些问题。我想销售难题的产生主要有以下三方面的原因。

第一个原因在于雇佣销售人员的方式。很多公司利用我所说的那种“大批量雇佣”的方法来招收新的销售人员,这种方法有一个想当然的假设,即假设一个销售人员,不管有没有经过培训或者有没有经验,他总会在短时期内卖出一定的产品给朋友和家人。如果他有干销售工作的天赋,在经过短时间的突击销售后,他会进入真正的发展阶段。如果他没有这个天赋,公司就会劝说他不要干销售工作,而用其他渴望干销售工作的人来代替他。一批又一批的人经过短期的培训进入到销售人员的行列,从事销售工作。如果其中有一两个人坚持下来,即使这些人不会使产品销售量快速增长,那也就非常了不起,这就形成了金字塔状的人员雇佣计划。我在保险行业里多次目睹了这一事实,其他行业也是一样。有一些重要的事情还没有考虑到,那就是这种方法给顾客和销售人员造成的长期影响。

长期以来这种方法使销售人员失去了应有的自尊和自信。这种模式的发展是令人沮丧的,这种感觉是从一种具有讽刺意味的感觉开始的。一个新销售人员的最初几天总是感觉非常好。当别人在努力奋争时,新手们却信誓旦旦。通常是由于短期的靠家人和朋友拉起来的销售量,他们的销售量比老业务员多两到三倍。正当他们中的大部分人建立起对自己的良好感觉时,最初的销售源泉干涸了,他们进入了恐慌阶段。“蜜月”阶段结束了,有些人可以从中拔出来,可是很多人不能。还有比一个人在职业上失败更令人沮丧的吗?和其它行业不一样的是,经历丰富的销售人员的感觉是不要轻易放弃。

在很多情况下,他们在加入销售人员行列以前都曾有一份固定的工作,为了一种良好的愿望:轻松的工作,高工资,自由、奖金而放弃了原来的工作,他们也都曾想开着自己的车不时地兜风:一个月挣几千美元的工资,自由、非全日性的工作。另一个有趣的定式是缺乏现实性。有趣的是当你了解到问题的实质,会发现人们所痛恨的正是最初简单的感觉。“怎么可能不努力工作就挣那么多钱呢!”可悲的是当同样抱有这种企图的人深受其害时,他会发觉被这一现象误导得已经太久了。

这种大批雇佣战略同样也给顾客造成了负面的影响。你知道一个销售人员如果不干了