

一个销售经理的手记

中国第一部销售实战小说

联纵智达顾问机构总裁、著名咨询大师**何慕**特别撰序
数十位销售培训专家联袂推荐

郑涛◎著

破冰

市场开拓·渠道管理·客户沟通·订单争取……
真人真事，以小说呈现
销售理论·营销策略·管理方式·个人成长……
实战演练，以案例表达

北方文艺出版社

郑涛◎著

一个销售经理的手记

破冰

市场开拓·渠道管理·客户沟通·订单争取……
真人真事，以小说呈现
销售理论·营销策略·管理方式·个人成长……
实战演练，以案例表达

北方文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

破冰 / 郑涛著. — 哈尔滨: 北方文艺出版社, 2007.12

ISBN 978-7-5317-2254-0

I. 破... II. 郑... III. 长篇小说 — 中国 — 当代 IV. I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 186328 号

破冰

Pobing

作 者 / 郑 涛

责任编辑 / 徐秀梅 于祺盛

装帧设计 / 弘文馆·闫薇薇

出版发行 / 北方文艺出版社

地 址 / 哈尔滨市道里区经纬二道街 17 号

网 址 / <http://www.bfwy.com>

邮 编 / 150010

电子信箱 / bfwy@bfwy.com

经 销 / 新华书店

印 刷 / 北京温林源印刷有限公司

开 本 / 670 × 970 1/16

印 张 / 15.25

字 数 / 210 千

版 次 / 2007 年 12 月第 1 版

印 次 / 2007 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 26.00 元

书 号 / ISBN 978-7-5317-2254-0

序

最近几天的上海，天气很反常，每天刮风从早到晚，下午时分就会下起暴雨，据说是南方的台风天气所致，这种现象在这个季节里多年没有见到了。站在办公室里，望着窗外的暴雨，思绪快速飞转，不禁想起最近几天见到的客户都在给我提的问题：为什么我们的广告宣传非常到位，但是销售成果却与理想状态差之甚远？我们销售人员的能力为什么总是不能得到持续的改进？到底应该如何激励销售人员，使他们一直保持旺盛的精神状态？为什么每当做大客户订单时，我们同样投入了大量的成本，但是收获却少得可怜呢？

今年正好是我军建军80周年，这段时间电视里播放的军事题材的影视剧比较多，给我印象比较深刻的还是《亮剑》里的主人公指挥打赢的几场战役。我们抛开领导的指挥风格、价值观、管理水平这些不谈，只看一个因素“人”，为什么独立团的杀伤力就是别的团几倍，没有他们打不下的阵地呢？我想这些都是跟平时的严格训练、良好的心理素质、坚韧不拔的性格息息相关的，从而培养出了他们高超的技战术水平。同样，我们也可以看到现代化的战争讲究陆海空立体纵深作战，从第一次海湾战争到南联盟再到现在的伊拉克战争，作战方针也演变为打赢局部战争条件下的信息战，但是不论怎么改变，军方还是以出动空军进行大规模地毯式轰炸为先，摧毁地面重要军事目标，达到先期在心理上震慑敌方的目的；然后地面部队迅速压制，切断对方退路，把毫无斗志的困

兽之敌一举歼灭。在这种战略战术的指导下，企业为拿下阵地，制定新品上市计划，发展销售渠道，制定销售策略，促销广告计划铺天盖地等等，但是无论多么精准的策略、多么详尽的计划，地面部队如果跟进压制出现问题，那么这一切就只能是浪费企业有限的资源，就像打仗，不管空军对地面目标实行了多么致命的打击，如果失去陆军地面作战的配合，也一样不能摧毁敌人。

“销售”我理解为一场没有硝烟的战斗，但是它的精彩与惨烈的程度却一点都不亚于真正的战斗，在我二十多年的职业经历中，我做过销售，开过公司，最后到今天的咨询机构，经历过很多的企业，从刚开始的一线销售做到今天，虽然企业对于我们更多看重的是结果，但是作为奋斗在一线的陆军，整个战斗的过程却更能使我印象深刻，乃至多年后回想起当时的战斗场面时，它依然让我感到震撼。每一次跟客户的握手带来的是心灵的激动，每一次跟竞争对手的博弈带来的是心灵的悸动，每一次跟团队成员并肩作战带来的是心灵的颤动，每一次的交锋都夹杂着智慧、体力与心智的较量。

俗话说：冰冻三尺非一日之寒。不经历风雨怎么见彩虹。销售是个多学科职业，需要综合运用心理学、交际学、管理学、色彩学、演讲等知识，从第一次陌生拜访开始就要潜移默化地影响客户，逐步在客户内部建立自己专业形象地位。道理很多人都明白，那么到底应该如何应用呢？如何运用销售技巧，结合销售语言，变被动局面为主动呢？当市场容量一定时，如何通过销售方法来打破僵局？销售拜访工作应该如何做计划准备呢？如何在客户面前将自己的方案完美地呈现出来？销售主管如何运用团队激励，如何根据企业在市场中的地位来制定绩效考核的方法，进而提升团队的整体销售业绩呢？销售人员的专业能力模型如何应用呢？如果你想获得更直接的实战技巧，我推荐您看这本书，它会告诉您答案。

何慕

中国·联纵智达顾问机构总裁、首席咨询师

目 录

第一章 初试江湖/1

第二章 机 遇/7

第三章 销售代表/15

第一节 入 局/17

第二节 困 局/19

第三节 破 局/23

第四节 设 局/25

第四章 大区销售经理/33

第一节 战 机/35

第二节 战 定/44

第三节 战 局/50

第四节 战 破/54

第五节 战 灭/57

第六节 战 胜/60

第七节 再 战/62

第八节 不 战/66

第九节 养 战/71

第十节 战 续/73

第十一节 战 斗/75

第十二节 战 火/79

第十三节 战 意/85

第十四节 战 役/90

第十五节 战 结/100

第五章 大客户总监/105

- | | |
|---------------|---------------|
| 第一节 相 遇/107 | 第二节 结 伴/112 |
| 第三节 危 机/119 | 第四节 内 压/123 |
| 第五节 疯 狂/125 | 第六节 计 划/130 |
| 第七节 行 事/133 | 第八节 战 术/137 |
| 第九节 意 外/140 | 第十节 触 雷/144 |
| 第十一节 格 局/149 | 第十二节 内 线/156 |
| 第十三节 筹 备/158 | 第十四节 呈 现/164 |
| 第十五节 困 惑/168 | 第十六节 交 心/173 |
| 第十七节 预 谋/177 | 第十八节 厮 杀/181 |
| 第十九节 矛 盾/187 | 第二十节 迷 茫/190 |
| 第二十一节 考 察/193 | 第二十二节 对 垒/196 |
| 第二十三节 麻 木/199 | 第二十四节 酝 酿/202 |
| 第二十五节 走 险/205 | 第二十六节 抽 薪/208 |
| 第二十七节 中 招/210 | 第二十八节 拆 招/213 |
| 第二十九节 顿 悟/217 | 第三十节 招 标/219 |

尾 声/225

后 记/231

第一章

初试江湖



秋天的北京，天高云淡，艳阳高照。转眼要毕业了，看着身边好多人人为工作碌碌奔忙，我对他们嗤之以鼻。多大个事儿，就你们找的这破工作，我随便一抓就一把，你们还个个跟脑袋削了尖一样，往里扎堆，真服了。中国人的劣根性啊，干什么都喜欢扎堆。

企业招聘会早早就在校园开始预热，同专业的很多人都在准备，有些甚至花钱请人代写简历，还装裱起来，假模假式的，拿在手里知道的是本简历，不知道的还以为哪位教授又有新作面世，在学校里搞什么签售呢。我跟个没事人一样，每天除了球场就是宿舍，还真不把自己当毕业生看待。咱就是心态好，做什么都不着急。结果可想而知，我被众多企业拒之门外。

人是种很奇怪的动物，需要在特定的环境下才能激发出令人刮目相看的能力，而我，很明显正处于挖掘自己这种能力的过渡状态中。几轮应聘的失败把自己的自尊践踏得一塌糊涂，我不禁陷入了迷茫：我到底适合做什么？我不知道自己应该进入什么行业，也不知道自己应该从事什么职业。这就是中国教育体制的悲哀。我们这一代人，从小到大接受的都是填鸭式的硬性教育，学校从来就没有考虑过我们这些大学毕业生走出校门后，到底怎么生存。不过换个角度想，学校还是蛮仁慈的，至少他们是想让我当个乖宝宝，一直待在父母膝下，若干年后当父母不在了，政府的救济制度还可以养我啊。唉！感谢政府啊。

然而现实终究是残酷的，无论反应多迟钝的人，在面对现实的时候也都不得不强迫自己去做改变，俗话说穷则变，变则通，通则灵。我也开始每天泡网吧，学着做简历，一时间在51.job上投得不亦乐乎，病急乱投医，只要招人我就投，根本不看自己是否适合，感觉四年的大学

生活也从没像这个月这么充实过。面试了无数家企业，但是结果要么是等周末通知，要么是企业不太适合，最终都是不了了之。这段岁月，使我陷入了前所未有的困惑，我到底在做什么？我能做什么？大学学了四年，为什么出来找个工作都这么痛苦？别人都很容易就找到了，为什么我就这么坎坷？我痛苦，徘徊，郁闷，好几次差点卷铺盖回家，离开这座曾让我寄托了无限梦想、又埋葬了我四年青春时光的伤心都市。

山重水复疑无路，柳暗花明又一村。就在我濒临绝望之际，同宿舍的哥们儿家里有些关系，把我们俩一起送进了隆隆国际。隆隆国际坐落于京城西北，行驶在三环路上，大老远的就能看见两栋联体的大型办公楼，外表漆成金黑色，显得非常庄重。在大楼前面架设着一排旗杆，外表镀成铬色，上面飘着五颜六色的各国国旗。可是我就一直搞不清楚，为什么我每次站在主体办公楼前，望着其他国家的国旗在风中飘扬，心里总有种异常压抑的感觉？

这毕竟是我走入社会的第一份工作，我不只在心态上格外重视，在仪表方面也做了精心的准备，在进入公司之前先给自己置办了一套行头，公文包、西装、衬衫、皮鞋、领带，样样都是簇新的。上班第一天，当我身着正装走进公司的时候，还真有点飘飘然。给我办理入职手续的小姐很漂亮，虽然她不怎么搭理我，说话的时候好像眼睛长在脑门上，但是我欣赏她这种傲气，因为这是个需要证明自己的时代。人家能在企业做到现在，肯定有些本事。这些人对于当时的我来说几乎全是仰视，我好崇拜他们，他们就是我的偶像。

在这里，我很幸运地拥有一张独立的办公桌，而且还有自己的电脑、办公用品。坐在可以旋转的椅子上，我一直转到自己头晕目眩才停止下来，心里想着这是我的第一份工作，一定要努力，我是最优秀的，我一定要在这里出人头地。

就这样，我开始了朝九晚五、按部就班的白领生涯。很快我就发现，这家名声赫赫、外表光鲜闪亮的国资企业，十足是个计划经济向市场经济转型过程中产生的怪胎。公司虽然在财务体系、运营机制等方面跟市场已经完成了初步的接轨，但是实际在员工心态、管理模式和人员的晋升体制上依然残留着大量国企的痕迹。在这里一切靠的是关系：谁

的后台硬，谁的门路广，谁的资历高，谁就在企业具备一定的发言权。像我这样一无资历二无背景的应届毕业生，很难有出人头地的机会。而且公司的规章条例多如牛毛，最郁闷的就是上班下班甚至连中午吃饭回来都要打卡，这对于在学校自由散漫惯了的我来说，简直就像一道无形的枷锁。

刚进入公司首先要经历的是培训期，因为需要掌握大量的基础业务知识，需要了解企业的各项规章制度。像隆隆国际这样带有深刻国企烙印的公司，对新加入公司的员工的培训做得是比较形式化的，基本上就是一股脑儿抛过来成堆的文档文件，让新员工自己去熟悉、摸索，根本没人理会我们到底看懂多少。不过这个时候上班还是蛮清闲的，每天午饭后还能抽空小憩片刻。真是好了伤疤忘了痛，我完全忘记了找工作的艰辛和痛苦，终于被我的上司N次点名批评上班睡觉，留下了不可挽回的恶劣影响。没办法，当时就这样，改不了。而且我发现，人在什么都不懂的情况下，反而总是搞得特自信，说好听点是无知者无畏，说难听点就是穷横。

这样的状态一直持续了二十多天，我终于受不了了。有天中午我看上去心情不错，就借着午饭的机会凑过去问他：“王总，您总批评我上班打瞌睡，可这个不应该怪我啊，您说是不是？”

王总头也没抬，夹了块红烧肉塞在嘴里，又扒拉了两口米饭，才一脸不耐烦地说道：“不怪你怪谁？难不成企业请你来就是来睡觉的？”

“我不是这个意思。我是说每天无所事事，能不睡觉吗？您又不给我安排具体的工作。”

“听你的意思，还是你有理了？你们这些大学生，我见得多了，刚开始的时候都这样，总觉得自己才高八斗，英雄无用武之地。不说别的，我给你一个大项目，你会做吗？个个眼高手低。你还是踏实点，多学学东西吧。”王总说完，还没好气地“哼”了一声。当时我在心里问候他家人不下一百多遍。竟然小看我，等我找到机会证明自己。

皇天不负苦心人，很快让我抓住了机会。培训期结束不久，公司召开月度销售会议。负责会议的老总姓余，官名已经不记得了，唯一印象深刻的就是一身深色西装，笔挺笔挺的，蓝衬衫，红领带，头发梳得

溜顺，显得很精神。我当时就在想，什么时候我也能站在台上，对下面的人讲话呢？余总讲的什么，我已没有一点印象，关键是听不懂。但在对一个项目的分析上，我自告奋勇，说出了自己的看法，赢来一阵喝彩，结果我非常幸运地被余总点将，成为项目组的一员。我兴奋得有点飘飘然，感觉讲话都有点结巴了，当时我就瞟了顶头上司王总一眼，用眼神暗示他：我还行吧，我可不是一般人。

然而这毕竟不是毕业设计，可以纸上谈兵。在后来的项目运作中，由于我的实际经验不足，导致项目在一开始就出了很大问题，多亏我的顶头上司王总关键时刻伸出援助之手，给我一路把关，总算把这个项目勉强撑了下来。结果，在项目最终完成的同时，我也收到了人力资源部门的通知，让我另谋生路。

虽然有些意外，当时我还是打心底对王总深怀感激。但后来听到小道消息，才知道我被自己的老总给玩了。据说当初我顶的那个员工名额，本来是王总朋友要来的，王总一直在想办法挤我走，但是又不好得罪让我进公司的人，恰好有这么一个机会，他就想出这么个办法来。这人还真是阴险，人前帮你说话，背后使绊，耍了你，还教你对他感动得一塌糊涂。社会给我上了第一堂课，不要轻易相信任何人，虽然这个人可能对你很好。不过说实话，他的业务能力确实很强，看来能做到那位置的都不是一般人。

就这样，我的第一份工作不到三个月就以失败而告终。

什么人什么命，现在回想起来，这句话说得不无道理。如果当时老老实实地在隆隆国际做，现在应该已经做得很好，不仅会有不菲的收入，社会地位也应该有所上升，哪至于后来，为生计东奔西走，吃遍各种的苦，遭尽别人的白眼。不过话又说回来，人生就是有太多的无奈，有舍必有得；如果不是选择放弃，重新开始去奋斗，我也很难有后面的机遇。

第二章

机 遇

大学心理学讲过马斯洛需求理论，如果把人的需求比拟成一座由低级到高级的金字塔，处在金字塔最底层的是生存的需求。此时我在北京面临的最大问题就是生存问题。现在已谈不上选择工作，而是工作选择我。我的下一份比较正规的工作是卖书，做YOU AND ME儿童英语的销售推广。在这家公司我才算是接触到一些正统的销售理念，也接受了一些销售技巧的培训。

公司在西单附近，我住在四季青桥，从住的地方到公司大概要两个小时的车程。我每天早上早早出发，把自己的状态调整到最好。公司每天早晨都有例行的鼓动会，大家集体喊口号，唱歌，曾经有一段时间，我也为此热血沸腾，觉得这才像是个企业，工作才有激情。当时我被分在崇文区，团队算上课长一共4个人；课长对我非常好，经常带领我们出去，教我们如何识别目标客户。那一段时间我起早贪黑，把麦当劳、肯德基、幼儿园，总之片区内凡有小孩密集出现的场合全部都蹲点考察了一遍，看到有爷爷奶奶领着小孩子过来就冲上去，热情推销产品，不管三七二十一，先把他们喷倒再说。大部分都是直接把我pass了。那会儿凭的就是激情，每天说得口干舌燥，但是一个月下来，一本书都没卖出去。

渐渐地我发现，公司销售团队的流动非常大，很多昨天还见到的人今天就不知去向了。而且公司就是靠高提成吸引销售人员加入，像我这样的新人，一没有经济基础，二没有人脉资源，出不了业绩，很难干得长久。一个月后我的课长找我谈话，大概意思就是通过一段时间的考察，我不太适合这样的企业，请我另谋生路。太戏剧性了，工作了一个月，不但没有拿到一分钱，反而倒搭进去不少，这就是现实。社会太残

酷了。这一段经历教会了我：在企业里我的薪水其实是我自己给的。如果我能为企业带来良好的销售业绩，我就可以拿到很好的报酬，反之我就会被扫地出门。没有任何一家企业愿意为毫无经验的销售人员付出大量的时间和物力成本。我很荣幸地又一次在现实竞争中被淘汰出局。难道这就是所谓的当代大学生吗？四年的大学活到底教会了我什么？带着一连串的疑问我离开了这家公司，开始寻找新的方向。

我去找死党们，让他们帮忙介绍工作，如果手头宽裕，再借我点儿钱。结果那些平日称兄道弟的朋友不是最近忙着请客户，手头不方便，就是劝我：要不你就先换个地方住吧。世态炎凉，社会又教会我一个道理：除了父母，几乎没有人愿意在没有任何利益驱动的情况下主动去拉你的，凡事只能靠自己。毛主席说得好：自己动手，丰衣足食。但是当时我心里的难受程度，无法用语言形容。

迫于无奈，我搬到了通县，租了间平房，一个月140元房租。哇噻！好便宜啊，在我们伟大祖国的首都，能找到140元还包水电的房子简直就是奇迹！当然在满意指数方面就不便苛求了。整个房间弥漫着刺鼻的带着霉味和潮湿混合的味道，而且又小又窄，夸张点儿讲，在门口摔个跟斗，脑袋就顶在对面墙上了。房间中最有特点的要数那张大床，充分体现出当代劳动人民的无穷智慧：在用砖头垒起来的床墩上架张门板，人就睡在这张门板上，怎么看怎么感觉门板上比较适合放尸体。房东强调，不允许使用超过40W的电器、灯泡，要不整个院子的电源都会跳闸，导致多家住户停电。看着这样的环境主观上真难以接受，但是客观上又必须面对现实，唉！男孩子一定要靠自己，不能靠家人，谁让咱穷呢，这就当个暂时落脚的地方吧。

这段住平房的时期，对我日后的影响非常之大，这也是我当时难以想象的。所谓“塞翁失马、焉知非福”。我开始阅读大量的销售书籍，还在网上找了很多关于销售和面试的文章来看。直到现在我才明白“自古英才出寒家”这句话的真正含义。人只有在逆境中才能充分发挥出潜力。我经常把励志书籍放在床头，把书中的经典警句全部写成大大的字条，粘贴在我房间所有的墙壁上。接着我开始研究大量的销售面试题和销售技巧的文章。记得那一阵我把书店可以找到的国内外有关销售技