

- A. 让客户接受自己
- B. 了解你的客户

行动的

最高

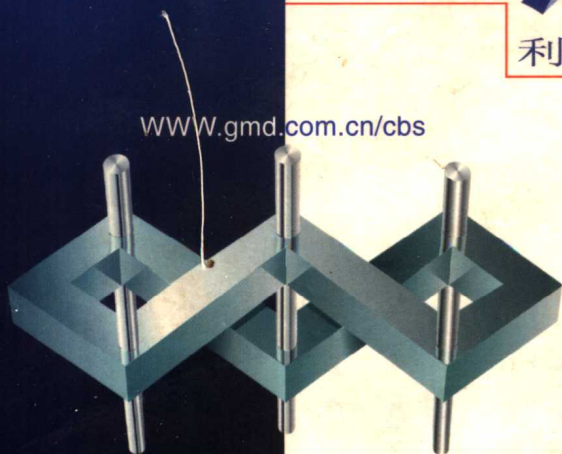
双赢，

智慧

商场上的

利益法则

WWW.gmd.com.cn/cbs



- C. 影响你的客户
- D. 销售计划与策划

行动的最高智慧

——双赢，商场上的利益法则

陈 玲 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

行动的最高智慧 / 陈玲著. —北京: 光明日报出版社,
2000. 1

ISBN 7 - 80145 - 223 - 2

I. 行… II. 陈… III. 销售学 IV. F713.3

行动的最高智慧

——双赢，商场上的利益法则

著 者：陈 玲

责任编辑：陈友政

封面设计：陈玲

出 版 者：光明日报出版社

发 行 者：新华书店经销

印 刷 者：北京市通州运河印刷厂印刷

版 次：2000 年 1 月第一版

印 次：2000 年 1 月第一次印刷

开 本：850 × 1168 1/32 11.75 印张 260 千字

印 数：1 ~ 10000 册

ISBN7 - 80145 - 223 - 2 / F · 2

定 价：20.00 元

导言：让技能达到目标的要求

这本书并不着眼于销售理论的阐述，也不执意于销售经验的聚集。它是以理论为基石，以案例、故事和对话为方法，力图引导、激发读者自己走出困境，走上销售难题的解决之道。

在激烈的商场竞争中，一个公司的商业绩效基本上可以这样来表示：

商业成功 = 正确的营销战略 + 员工有效的行动

营销战略就好比战场上指挥官下达的进攻方向和战略部署。如果方向和部署错了，部下再怎么努力也无法达至胜利的目标。甚至部下越努力，就会往错误的方向奔得越远。这样的失败案例，我们在当今的商战中已经看到很多了。但我们看到更多的是：公司部署的方向和战略步骤并没有错，甚至我们的员工也并非不努力，但却仍然达不到

预期的目标。

为什么？

因为员工的操作技能，尤其是商战第一线销售人员的操作低效，导致整个企业运作效率低下。这就是很多公司在同样的行业竞争、采取同样的策略，但最终的业绩却可能很不相同的原因：技巧和方法的运用水平达不到目标提出的要求。

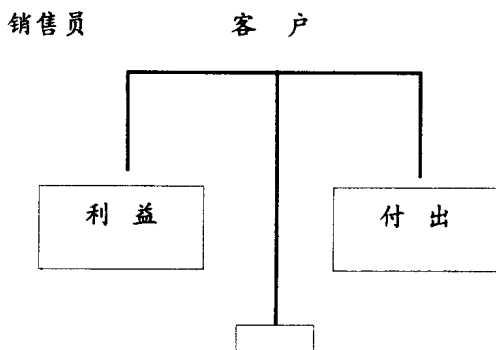
在响亮的口号和宏伟的蓝图下，严重缺乏有效的操作技能，恐怕是我们在商战中存在的最大弱项之一。我们的困难不在于缺乏理论和大道理，正好相反，我们的宏论多得让我们不知道怎样来运行。就连北京满街跑的出租车后窗上都贴上了“为乘客服务，树行业新风”的大道理。但问问那些以销售自己的服务为商业目的的出租车司机，用什么样的工作条律和步骤来确保贴在后窗上的目标的达到？很可能十有八九答不出所以然来。这种情况在销售中屡见不鲜。比如说，很多销售人员都知道销售是发现需求和满足需求的过程，但一到了客户面前，却本能地做着适得其反的强买强卖；又比如，谁都会承认客户的满意是我们的生命，但碰到不讲理的客户要做到说服他却不敢惹他，却是黔驴技穷。

作为商业顾问，培训销售人员掌握解决问题的专业技能，是我的工作内容之一。把国际上先进的销售方法和技巧融入到解决在中国商场上做销售的实际中来，以促使提高我们销售人员的技能，带动公司营销效率和业

绩的提升，是这本书的目的。

销售的理念

销售作为一个商业现象、行为和行业，早已经形成了多种理论和方法。我们中国出版的有关销售方面的书籍，对欧美的主要观点，也都做过阐述。我在本书中所蕴藏的理念，主要来源于我工作过的国际最大的培训咨询公司之一——瑞典麦古利国际（Mercuri International）。我认为，虽然当今商战的激烈程度，已经不是麦古利的经典理论可以完全应付得了的，但其基本理念，仍然非常有助于销售人员迅速把握正确的努力方向。我们不妨用来图解这个理念：



这个图示陈述的理念是：**销售就是让客户信服我们**

的产品或服务给他们带来的好处，并使他们采取行动。保障给予客户的好处和得到客户的行动，保持销售天平的平衡，是销售工作的关键。

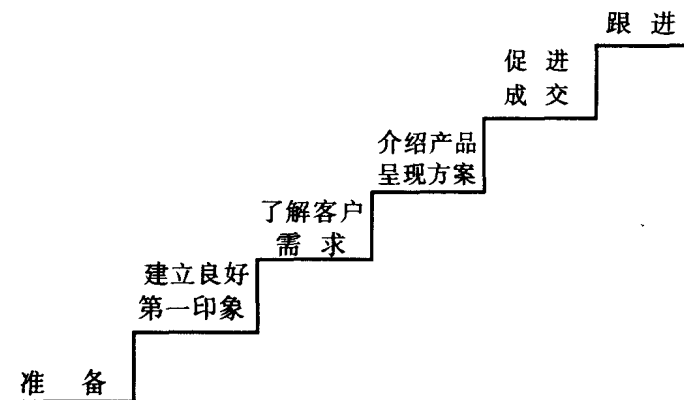
这里所指的好处，反映在客户心理上，远远不止产品或服务表面所带给客户的好处。例如一台计算机的功能能带给客户很大的便利，五星级酒店的设施和服务能给客户带来很大的舒适和便利，但计算机给客户带来的还有工作方式的变革；住五星级酒店的益处，也远不仅是便利和舒适，还包括带给客户身份的象征。反过来，为得到这些，客户所要付出的努力，也远远不止金钱，同时还要付出对产品、服务和推销人员的信任，付出自己的时间以及做出观念上的转变的意愿，甚至要考虑因购买而要进入的一种新的人际关系。产品或服务的附加值对客户心理产生的影响，以及客户做购买决定时所顾及到的在所买产品或服务以外的东西，常常是被很多销售人员忽视不见，也经常因此导致销售失败而不自知的。

这个销售理念讲究对客户购买心理中理性和感性（Facts Vs. Feelings）两大因素的高度重视。它是从各种销售状况中提炼出来的简单规则。而这个简单的规则，可以解释和涵盖无数种摆在销售人员面前的销售状况和难题。很多销售技巧书籍或培训课程十分重视销售行为的讲解，但却忽视了从人类最根本的思维及感性因素入手分析。就这点而言，我认为上述销售理念是提

纲领性的。

拜访步骤与客户群管理

不过，在如何做销售这一点上，各派销售培训理论趋于一致。所有的销售书籍和课程都强调，要以简单的销售理念解决各种销售难题，最重要的是要遵循一个科学的步骤和行之有效的行为准则。各种培训课程和各类销售书籍按照自己的理解把销售拜访分解成不同的步骤和结构。但依我理解，目前所流行的不同的专业销售拜访结构，其实在本质上都差不了太多，只不过是对各步骤的称谓不同或细分不同罢了。其中，麦古利国际所总结的 DAPA 结构是最有效的做销售拜访的方法之一。



导言：让技能达到目标的要求

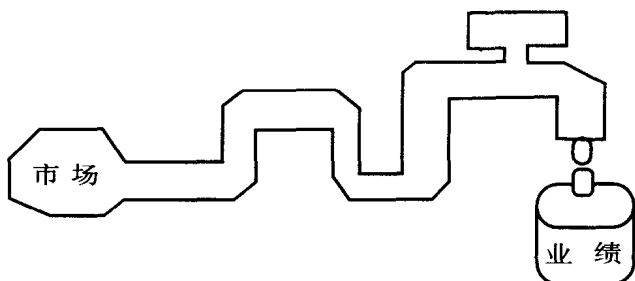
所谓 DAPA，是 Definition（了解客户需求）—

Definition

Acceptance（客户确定我们了解需求为正确）- Proof（证明我们的产品和服务符合需求）- Acceptance（客户认可我们的产品或服务符合他们的需求）每个单词第一个字母的组合。这是无数国际各公司的销售人员几十年努力所总结出来的做面对面销售拜访的最有效的步骤。目前人们已经把这一类的销售拜访结构奉为经典的专业销售拜访方法。

然而，对于销售人员来讲，仅仅实践这样一个有效的步骤，并不能解决销售中的所有难题。我们还会碰到价格谈判的难题、客户异议的烦恼、客户中参与购买决策的人之间相互矛盾的麻烦、与客户沟通的障碍等等。与硬性的专业销售拜访结构相比，我们把克服这一类势必会在销售拜访中碰到的问题的技巧，称之为软性的商业人际技巧。就好比计算机的硬件和软件：没有硬件就不要谈计算机技术；但光有硬件，没有软件，计算机也无法运行。销售也是如此。不遵循专业的销售拜访结构，销售工作势必低效，甚至失败；但不善于用有效的销售沟通技巧去操作各个步骤，即使想遵循有效的步骤，也会步履维艰。

事实上，我们每个销售人员所面对的还不仅是单个的客户，而是一个客户群。销售人员所做的，是要从茫茫市场中选择和说服那些有可能购买我们的产品或服务的客户，以保障我们的努力能够变成定单，源源不断地流入我们的业绩库。对于这样一个过程，我们不妨用自来水管道来说明：



如上图所示，要管理好从市场到业绩这段水管，保障每一环节都不堵塞、都不空白，从而保障业绩的活水能够源源不断，并不是一件轻而易举的事。

这本书将依循由概念而方法的顺序，依循销售拜访的步骤，将销售过程每个方面最有可能出现的难题和解题方法拎出来探讨。

我始终认为，对大多数像销售人员这样的行动者来说，理论固然非常重要，但能将理论变成业绩的技能却更为重要；而能够知道在什么时候采取什么样的技能最有效，并能够准时而准确地采取，则是行动的最高智慧。

技无止境。我相信这本书还会引发读者提出更多的难题。越来越激烈的市场竞争，势必会对销售人员的能力提出更大的挑战；能够解决销售人员的问题，面对新的挑战，是我最快乐的事情之一。我期待和读者一起激荡出更多的智慧。

导言：让技能达到目标的要求

目 录

对行动者来说
理论固然非常重要
但将理论变成技能却更为重要
而能够在恰当的时机准确地实施技能
则是取得业绩的最高智慧

导 言：让技能达到目标的要求

第一章 双赢，商场上的利益法则……………(1)

1. 当你把击败对方当作目标时，你便输了……………(2)
2. 别错把公平当双赢……………(8)
3. 你冲着对方说“我赢了”，你就又输了……………(15)
4. 想赢就请把脚穿进客户的鞋子里……………(21)
5. 只靠善良解不了难题……………(28)
6. 把你的主张“销售”给代理商……………(33)

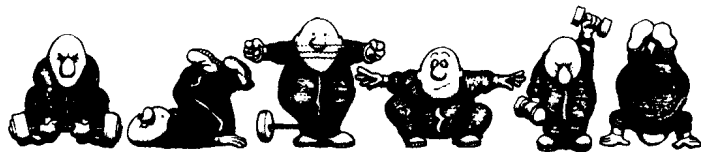
7. 利用提问解答归谬, 但别忘了留面子…………(40)
8. 把难题变成问题, 然后解答它们…………(47)
9. 吃下食物, 吐出诱饵…………(54)
10. 没张口就被噎, 还是话多得出了局…………(60)

第二章 让客户接受自己…………(71)

11. 你无法阻止对方防守, 那就请练攻球…………(72)
12. 没有绝招, 只有概率…………(78)
13. 细节就是一切…………(87)
14. 出发点没错, 但我们要的是结果…………(94)
15. “包装”不当, 断送定单…………(100)
16. 幽默比讨好高明得多…………(107)
17. 别用愚蠢的话题把自己堵进死胡同…………(113)
18. 无论如何, 用守时证明信誉…………(121)
19. 只能被投缘的顾客接受, 算什么本事…………(127)
20. 能适应不同性格的客户, 你就专业了…………(134)
21. 控制拜访的奥秘…………(141)

第三章 了解你的客户…………(147)

22. 每一位顾客都是一座冰山…………(148)
23. 沟通的最大障碍是你自己…………(155)



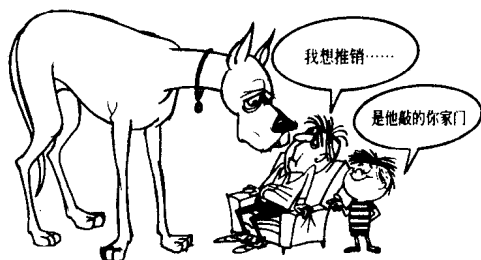
- 24. 将自己的平台与客户相连.....(161)
- 25. 提问的妙用.....(167)
- 26. 你早应知道该问什么.....(176)
- 27. 用提问代替告知.....(182)
- 28. 争执还是合作,全在你说话.....(192)
- 29. 仅靠交谈是不够的.....(199)
- 30. 洗耳恭听还是巧舌如簧.....(206)
- 31. 一张大班台便可让你矮三分.....(213)

第四章 影响你的客户.....(219)

- 32. 我寻找的是服务,不是低价.....(220)
- 33. 我说了半天,原来是对牛弹琴.....(226)
- 34. 做客户的顾问,而不是产品解说员.....(233)
- 35. 2元钱的咖啡,为什么有人愿付80元.....(241)
- 36. 让甲接受,也使乙认同.....(246)
- 37. 购买决策天平上的砝码.....(252)
- 38. 总有一天请客吃饭不再灵验.....(257)
- 39. 说实话还是说合适的真话.....(263)



40. 这是红灯, 你闯不过去·····	(269)
41. 改“请给我机会”为“希望带给你价值”·····	(275)
42. 当他人的错误把你变成“孙子”的时候·····	(282)
43. 是你让有钱的客户惊呼“这么贵!”·····	(288)
44. 以“私交”为矛,以“公事公办”为盾·····	(295)
45. 用利害分析法帮助客户下决心·····	(301)
第五章 销售计划与策划·····	(311)
46. 寻找你的 MAN ·····	(312)
47. 假如你的指标是 100 万·····	(318)
48. 销售预测·····	(324)
49. 水管堵塞症辩证·····	(328)
50. 目标当然重要,但怎样迈出第一步呢? ···	(334)
51. 别让煮熟的鸭子飞了·····	(339)
52. 你卖的是优势, 不是产品·····	(346)
53. 80% 的定单来自 20% 的客户·····	(352)
我为什么要写这本书·····	(358)



第一章

双赢，商场上的利益法则

在商场上，双赢已经不是一个陌生的概念，但却不是每个在商场上冲杀的营销人员都坚信的事，更不是我们能够轻而易举做到的事。在我们的根性里，有一种趋于非黑即白的思维惰性：如果不能战胜你，我就会充满失败感；要么就只好忍受你的霸道无理，要么就一反到底。

西方有哲人说：“妥协是生活的艺术”（Life is an art of compromise）。所谓艺术，在商业竞争中，就是知道自己的利益所在和对方的利益所在，能够通过让对方获得利益的方法，使自己情利双收。在以利益为驱动力的商场上，双赢不是道德法则，而是利益法则。

当你把击败对方当作目标时，你便输了

常听人说，商场如战场。所谓战场，非赢即输。当然也有打成两败俱伤的时候。但无论是两败俱伤还是输局，肯定都不是商家“参战”的初衷。哪个商家不想赢得利润？哪个销售人员不想拿到定单？如果为自己赢局是商家和销售人员的目的，又为什么要追求双赢，为什么提倡要让自己赢，也让客户、让自己的合作者也赢？让对方也赢对自己究竟有什么好处？

我在一家欧洲培训咨询公司做顾问时，经常在销售技巧培训课上和大家玩一种叫做“红绿”的输赢游戏。对垒的双方分别分成红方和绿方。游戏一开始，红方可先在一张纸上选择写上“红-X”或“红-Y”，然后将这张纸递给绿方。绿方则要在红方给的纸上选择填



上“A”或“B”；接下来的一局则反过来，由绿方先选择填“绿-X”或“绿-Y”，再交由红方在绿方选择填写“A”或“B”。如此这般一共玩8个来回。

关键在于这个游戏的特殊规则：当首先选择的一方填写“X”，另一方如果在这张纸上填写“A”，则双方都可以赢9分；如果填写“B”，则会使自己赢10分；而让对方输10分，而当先选择的一方先填写的是“Y”，另一方如果在这张纸上填写“A”，则会使得对方赢10分，自己输10分；但如果填写的是“B”，则会使得双方都输掉9分。玩游戏的人将每一局的得分相加，则可以在最后得出谁输谁赢的结果。

即如下所示：

红方如果亮：

红 X

绿方则可以选择：

A

或

B

则双方得分分别为：

红	绿
+9	+9

红	绿
-10	+10

红方如果亮：

红 Y

绿方则可以选择：

A

或

B

则双方得分分别为：

红	绿
+10	-10

红	绿
-9	+9