

攻与谋

复杂销售技巧与案例

张晓群◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

攻与谋

复杂销售技巧与案例

张晓群◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

攻与谋:复杂销售技巧与案例/张晓群著. — 北京:
企业管理出版社, 2016.6
ISBN 978-7-5164-1280-0

I. ①攻… II. ①张… III. ①销售—方法 IV.
①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第113033号

书 名: 攻与谋:复杂销售技巧与案例

作 者: 张晓群

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-1280-0

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: 100048

网 址: <http://www.emph.com>

电 话: 总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701073

编辑部(010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 15印张 183千字

版 次: 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定 价: 49.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

销售人员的工作就是，直接和消费者或者客户洽谈，影响进而说服对方购买自己的产品。

有的销售人员的工作相对简单些，比如商场中的导购员，他们平心静气地守在商场中，见有消费者前来即热情接待，说明所销售的服装或者家具或者电器；来商店买东西的一般也就是消费者一人，也可能会是夫妻两人一起来，很少超过三人的，导购员只需针对这一两位消费者进行说服即可。但有的销售人员的工作就较为复杂，比如向企业客户销售原材料、软件、设备，让商场、超市采购自己的食品、服装，向公司客户推销技术方案，等等。这需要销售人员主动寻找客户，继而产品展示和客户说服也更加复杂，更因为客户中影响这笔采购的会是一系列的人员，所以销售人员必须起码说服其中大部分才行，有时还必须介入客户内部的纠葛。这后一种销售也称为复杂销售，或客户推销；这方面的销售人员一般被称为销售代表、业务代表，他们从事的工作比较复杂，承受的压力比较大，当然收入也较高。

本书的内容，是围绕后一种销售人员展开的。希望能给销售代表朋友们一个清晰的工作思路，一份操作性的攻略。

本书想走一条中间道路：像教科书那样能给销售代表朋友们尽量多而且系统的销售知识，但不要理论化、原则化那些大而空的东西；像销售小说、销售帖子那样给大家鲜活而且实战性强的经验教训分享，但知识要系统有

条理，而且去除那些与销售无关的故事内容。

销售代表的工作，不存在“小李飞刀，一刀致命”那样的制胜法宝，指望“一招鲜，吃遍天”，这种想法幼稚而且有害。完成一单复杂销售就像制作一件家具，是个复杂的活，复杂的工作头绪就多，只有把方方面面的事情都做到位了，成功的可能性才大。

作为一份“攻略”，本书的内容是按照销售代表工作的先后顺序展开的，从开始时的“知己知彼，百战不殆”，到最后的“买卖已成，仁义常在”，我们循序渐进，然后使命达成。

目 录

第一章 准备

- 1 准备好情商 1
- 2 速成为专家 6
- 3 确定客户方向，搜寻客户名单 13

第二章 初见

- 1 第一次约见：打电话 19
- 2 第一次约见：研讨交流会 27
- 3 摸透客户 31
- 4 出门见客时带什么、穿什么 38
- 5 刚一见面的得体举止 41
- 6 闲聊 46
- 7 介绍公司，凸显实力 50

第三章 问需求

- 1 SPIN 提问法 55

2 详细了解需求	64
3 启发客户感受到问题和需求	74
4 帮客户确定采购标准	81

第四章 说产品

1 阐释产品的两个基本角度	85
2 阐释产品的三个方法	90
3 阐释产品的第四个方法：演示会	97
4 提升说服力的办法	112

第五章 巩固与深化

1 化解客户的异议	123
2 凸显竞争优势	128
3 报价的艺术	138

第六章 处理好三角关系

1 不要一个人去战斗	147
2 请高管出马	152
3 带客户来公司看看	157
4 带客户到“样板房”转转	160
5 在客户内部培养“自己人”	164
6 顺藤摸瓜	168
7 摆平各路神仙	172
8 拿下决定者	178
9 看人下菜碟	185

10 击败竞争者	188
----------------	-----

第七章 做客情

1 无成本做客情的四种方法	195
2 做客情的四种忌讳	203
3 礼轻情意重	206
4 帮忙	209

第八章 签合同

1 提出签约要求前应明白的几件事	213
2 提出签约要求的技巧	217
3 速签合同	222
4 签合同以后	224

参考文献	229
------------	-----

第一章 准备

在开始推销之前，销售代表要在情商上、产品知识上做好准备，把自己武装起来；然后开始搜寻、收集客户名单。

1 准备好情商

★销售代表干得好，能有种种收获。

先说物质方面。

销售代表们面对的客户都是公司、学校、机关等，采购金额一般几十万、几百万乃至更多；如果一单采购才几千元，也就不值得销售代表们出门忙活了。这样的采购额，只要有百分之三、百分之五的提成，就很可观了。戴尔电脑的很多销售代表，一个季度的收入可以买一台奥迪。很多做得好的销售代表后来都是利用手上的客户资源，自己开公司，有了一盘自己的生意。

不仅收入高，而且升职前景好。很多家电、饮料之类的销售代表，新到一个城市做“拓荒牛”，一个商场一个商场地跑，两三年下来搞定了一批超市、商场，自己就成了这个城市乃至这个地区的分公司经理。比如格力的董明珠最早就是业务代表，因为业绩突出提升为江苏安徽片区业务经理，然后还是因为业绩突出，升为负责全国销售的副总经理，最后是总裁、

董事长。董明珠绝非孤例，美国的一项统计表明，各公司 CEO 中，销售出身的比例最多，占 28.4%；其次是财务出身的，占 25.6%；生产管理出身的，占 21.3%。

销售是一个公司的生命线。火车跑得快，全靠车头带，销售就是公司的火车头。销售代表们了解市场、了解客户需求、了解自己公司和竞争对手的优劣势对比，一旦他们手中握有公司的权力，就会把公司所有工作指向销售。老板们正是看中了这一点，倾向提拔出色的销售代表进入公司高层。美国贝尔大西洋公司的董事会选定业务员出身的里克·康拉德出任 CEO，他上台后做的第一件事就是大量增加零售点，因为他在销售第一线多年，深深感到自己公司在这方面吃了太多亏。

所以，如果你没有一个官爸爸、富爸爸，没有人脉、没有资本、没有高学历，却志存高远，对财富充满渴望，那么销售真的是一个能助你实现人生价值的选项，这方面有太多的成功例子。

销售这份职业不仅能给你提供物质上的满足，还能给你带来精神上的愉悦。

销售能满足成就感。很多工作的成绩不易相互比较，即使你干得很好也不容易显现出来。但销售业绩最易衡量，大部分公司都会在销售部的正面墙上贴一张柱状图，一个月贴一次，谁高谁低一目了然。很多销售代表即使提成不错了，也要继续努力，就为争一口气。所以，对于那些企图快速超越平凡的朋友，销售代表是个好选择。

销售能满足自主性。大多数工作都有一套既定程序，要服从领导的指挥安排，很多人能接受这些，安之若素。但也有人，凡事有自己的想法，喜欢独立自主地做事情，销售就适合这些人。销售代表有权确定自己的日程表，确定什么时候、花多少时间、去见什么客户、见了客户说什么。决定自己做，后果自己担，成果自己享，这就是自主性。

销售能使你的生活丰富多彩。大多数的工作是程序化的，日复一日、年复一年地重复，把乐趣都消磨掉了，而充满挑战性的销售就不会有这个问题，有担心、有焦虑、有兴奋、有刺激，就是不会有沉闷。每一单生意都是不同的，你要不断地面对各种性格、各种想法、各种职位的人，要面对层出不穷的各种问题。每说服一个人、每解决一个问题，既获得了收入，又丰富了人生。一位曾经的思科销售代表老晖在他纪实著作《思科九年》中说：“直到现在，我才意识到销售这个工作对我有点吸引力的原因，那就是人——一个个形态迥异、内涵深远的人，和他们打交道，让你感觉好像放大了自己时间的容量。”人生要成果，更要过程，只要你在销售中把心态放平和一些，就能看到很多人生的风景。

★以上是我们做销售代表的种种好处，我们把销售代表这份工作说成了一个大美女。但要抱得美人归，是要有真本事的，美女的要求都是很高的。销售代表其实是个高投入、高收益的职业，这里的投入不是资金上的，也不是长期的知识学习，而主要是在情商方面的高投入。

销售代表成功的因素，情商占 60%，智商占 20%，运气占 20%。

销售是开拓性的工作，充满不确定性。当你和一位客户开始谈生意时，上帝也不知道对方会不会愿意购买。可能一个星期接连失败而无一成功，也可能你为一单生意忙了几个月最终还是失败，这些就是对销售代表的最大考验。人是有自尊心、讲面子的，被多次拒绝心中一定满是苦涩；而且如果一连几个月收获很少，即使公司仍然让你做，你自己都很可能会怀疑动摇。

因此，在你选择销售代表工作时，要把这个问题好好想清楚，好好审视自己：第一，是不是对财富充满渴望？是不是对成功充满激情？第二，自己有没有坚韧的性格、乐观的精神？如果答案并不是十分确定，那么很可能选择别的工作更好一些；即使勉强去做，结果也不会好。每种职业都

需要特定的能力、素质和个性，而销售代表第一需要的，就是这种渴望和激情，这种坚韧和乐观。

首先，渴望和激情，会使你自觉工作，而自觉工作是销售代表成功的必要条件。客户要自己去联系、自己去说服，一周见多少客户、工作怎么切入，你的上司管不了你什么，也帮不了你什么，全凭自觉。如果愿意你可以每天给自己安排做不完的事情，如果不愿意你也可以天天偷懒。可以说销售代表是自己的老板，自己决定工作负荷，当然也决定业绩的高低成败。一位非洲的长跑名将回忆自己少年时的故事，他说道，那时每天下午在山上练长跑，起跑时确定好远方一颗大树做目标，然后无论如何都要跑到那颗树下，再折返回来。没人要求他这样练，这就是他的自我要求、自我坚持，因为他发现成为长跑运动员是摆脱贫穷生活的唯一出路。类似的，有的销售代表给自己规定：每天上午必须打 50 个陌生电话，而且做到了，于是积累起一个很大的客户名单；但也有不少销售代表坚持不下来，结果连潜在客户都不多。还有不少销售代表到了周五下午就不出门了，理由（借口）是那时的客户们都没心思工作了，找他们谈也没用。客户不管有没有心思工作，但还是坐在办公室的，这时销售代表们完全可以带点小礼物上门，聊聊有趣的事，做做客情，然后顺便谈谈产品、问问对方现在的想法。

其次，坚韧和乐观，会让你保持工作的持久性，而持久性是销售代表的另一项基本功。不要指望见了客户谈一两次就能签下订单，你可能约谈了四五次还没什么眉目，也可能持续了两个多月，对方总是说：还没定，还在研究。这时，你能做的只是：耐住性子，继续谈，继续努力。一个单子动辄几万、几十万，客户当然要慎重考虑，所以持续反复的见面是销售成功的一个必要条件。订单越大，对销售代表持久力的要求就越高。

讲个真实的故事。克鲁伊夫是 20 世纪 70 年代世界最著名的足球明星，是众多女性心仪追求的对象，他自己的眼睛也早就挑花了。这天，他收到

了一个包装精美的小包裹，里面是一个厚厚的日记本，克鲁伊夫随意翻开，发现每一页都只有他自己的亲笔签名——克鲁伊夫，直到数过自己100次签名后，才在最后一页看到一段文字：“……我已经亲眼看过你踢的100场球了，每次都要到了你的签名，我多么幸运啊！对于拥有无数崇拜者的你来说，我是微不足道的一个，但我敢说，我是膜拜得最炽热、最虔诚的一个，我多么希望你对我已经有一点印象。……从你17岁出现在赛场上开始，这本爱的日记我足足用去了4年的时光。现在，爱神终于驱使我寄出了这个本子。”这是一封名叫丹妮的姑娘的情书！字里行间流露出的真挚感情，深深打动了21岁的世界明星。他们开始约会，然后结婚。这是一个精诚所至、金石为开的故事；当然，销售代表们不至于用4年时间搞定一个单子，但用半年多忙活一个客户的事比比皆是。

再次，渴望与激情、坚韧与乐观，能让你承受住各种困难挫折，永不放弃，这更是销售成功的必要元素。无论项目遇到怎样的挫折，都不要气馁、不要抱怨、不要放弃，而是要反思反省、不断改善。商场上的竞争有时非常激烈，竞争各方的产品、价格、服务、方案其实相差无几，大家你争我夺，有时我方占一点上风，有时对方占一点上风，各展其能，各种资源手段都会用上。销售代表们必须咬牙挺住，就像打仗一样，如果有枪有炮，就用枪用炮，枪炮打没了，就用刺刀，刺刀断了，就用拳头抡、用脚踢，不能放弃任何胜利的机会。

最后，能否承受拒绝，是对销售代表的最大考验，是好销售和差销售的分水岭。很多销售代表进客户办公室时春风满面、谦恭有礼；一旦被拒绝，立刻拉下一张青萝卜脸，呼吸不匀，嗓门变粗，甚至不能维持起码的礼貌，摔门而去。的确，每一次客户的拒绝都是对销售代表情绪的一次冲击，即使身经百战的老销售也不能避免。我们能做的，只能是尽力化解它。我们应该了解，客户拒绝一定是有原因的：或者是产品有某种不足，或者是产

品不适合这位客户的需求，或者是客户目前还不需要；也可能是客户已经选定了另一家产品；还可能是他觉得你表达夸张不可信，或者觉得你言语沉闷让他没什么情绪。想明白原因，负面情绪会缓解很多。然后，有什么不足就改进什么，继续战斗。也可以用阿 Q 的心理疗法：这么好的东西不买，你真是不识货，真为你可惜啊。

总之，在做销售代表之前，在情商方面评估一下自己：我对成功和财富的渴望强不强？有坚韧和乐观的精神吗？能自觉、持久地见客户吗？能承受拒绝吗？如果答案是肯定的，你已成功 60% 了。

对于太多人来说，既没有有钱有势的老爹可以拿来拼，也没能考上名牌大学掌握高新科技，他们能拥有的最大资源，就是斗志、拼劲、情商，而这些恰恰是做销售最需要的。

有很多励志的书、励志的电影小说，还有很多成功学的书、讲座，销售代表都可以去看、去听，在这 60% 的方面加强自己，让自己变得更热血、更坚强。但我们也应该明白，光靠斗志是不能成功的，业务代表不仅要有一腔热血，还要会动脑筋，销售是要讲技巧、动心思的，这就是那 20% 智商的部分，也是本书的主旨。本书的目的是：尽量帮助你提高销售的技能水平，告诉你在销售代表工作的每个阶段、每个环节，应该怎么去做。

2 速成为专家

★ 很多销售代表朋友刚刚开始新工作，心情激动，满怀憧憬，基础还没打好，产品还不是很了解，就兴冲冲地出门了，见了客户，就会出现以下状况。

一位财务软件的销售代表见到了某公司财务经理。

销售代表：赵经理好，我是银蝶软件公司的小钱，昨天和您通过电话。

赵经理：哦，知道，让我看看你们的资料。

销售代表：这是最新的产品说明书，这个最新推出的软件在四个方面做了升级，应该对你们很有价值。

赵经理认真地一页一页地看说明书，然后抬头问道：你们的现金流量表是怎么出来的？

销售代表愣了一下，马上反应过来：我们有这个功能，按照菜单执行就行了。

赵经理打量打量眼前的小伙子：我的意思是从哪里取数。

销售代表有点懵，仔细回忆了一下软件功能，还是有些模糊，只好说：我们有个报表生成器，可以自己设计。

赵经理把说明书往桌上一扔，沉声道：你是新来的吧？

销售代表赶紧说：来了一段时间了。

赵经理的胖脸上布满疑问：那我再问你，你们应收款管理中，有没有和销售考核挂钩的接口？

销售代表更晕了：应该、应该有吧。

赵经理：那是怎么核算的，你能详细说说吗？

这位业代反应很快：赵经理，您看您什么时候有时间，我请我们的技术人员来给您演示一下。

赵经理不客气了：那你干什么来了？

销售代表脸红了，支支吾吾地说：不好意思，赵经理，我确实是刚来不久，不是很熟。

赵经理真生气了，觉得简直是浪费时间：产品不熟也敢出来做销售，你们公司还真是什么人都敢用，行了，你可以走了。

这个对话说明：产品不熟就出去见客户，就好比衣衫不整就去赴国宴，

那是要被哄出来的。看过一个段子：一位沙漠地区的小伙子到一家餐厅做伙计，客人问：“你这里有什么鱼啊？”小伙子回答：“水里游的鱼。”客人被气乐了：“有树上的鱼吗？”小伙子认真地回答：“那我到里面问问。”

以上的错误在销售代表中屡见不鲜，下面看看销售代表的正面形象。

一位销售代表在向一位健身房老板介绍自己厂家新推出的跑步机。

老板：现在那么多跑步机可选，你要给我一个买这款的理由啊。

销售代表：花钱来健身房的，都是那些真爱运动、长期运动的人，我们公司针对他们仔细研究，才推出这款。

老板：你们研究出来的是什么东西？

销售代表：一句话：避免运动损伤。长期在水泥路上跑步，膝盖和脚部最容易酸痛磨损。不论是早晨跑还是晚上跑，公园里跑还是湖边跑，基本上都是在水泥路上，水泥路是硬的，所以你看那些长期跑步的人都带着护膝，还要穿专门的跑步鞋，那都是要保护自己。但只要路面是硬的，护膝跑鞋的保护作用都有限。我们这个新款，就是要解决这个关键问题，我们要让朋友们在柔韧而有弹性的平台上跑步！

老板：有点意思。你们是怎么做到的？

销售代表：别的跑步机的跑台都是单层的，我们的是双层跑台。两层跑台之间，我们加入了减震气囊和减震硅胶垫。来，看这里。还有，我们的跑板也是用的弹性纤维跑板。

老板：嗯，看着还不错，它们的质量怎么样？

销售代表：这个您尽管放心，减震气囊用的是德国汽车安全气囊的材料，减震垫用的是高分子活性防老化硅胶，跑板用的是MDF材质高密度弹性纤维。

老板：听你说的像那么回事，你这款看着是比别的款质量好些。用起来方便吗？

销售代表：来，看操作表盘，看着是不是像“爱疯6”？人机互动，界面简洁，触摸屏，最醒目的就是速度键和模式键，用起来十分方便。可是，您知道，方便不等于简单，我们这款的功能可是蛮强大。您看，手柄感应式的心率检测仪，它会根据您的心率，智能调解速度和角度，达到最佳值，这是现在所有跑步机中最先进的；而且，如果来的是一位跑步高手，他可以把角度调到45度，那就不是在跑步，而是在登山了，这个角度也是现在所有跑步机中最大的。

老板：售后服务怎样？

销售代表：您知道，我们是“中国体育用品20强”企业，在全国有1000多家维修部。每一台产品都有一个保修号码，凭这个号码，全国联保，终身保修。在我们济南就有4家维修部，您看，这是它们的地址电话。

老板：要买的话，我这个健身房也不会只买这一款，你还有什么款式？

销售代表：我们的品种很齐全，我觉得您可以再采购一些机械式的，主要给中年人使用；这款红白色小巧型的，适合美女；多功能跑步机也应该买一些，有的小伙子玩兴奋了，可以让他们在上面又是划船又是旋腰。

老板：听你说着倒是不错，但你可不要说的是一回事，用起来又是另一回事。

销售代表：您尽管放心，我们的质量是通过欧标CE认证和德国GMC质量体系认证的；在国内也是名声在外，淘宝销售的所有跑步机中，我们是连续五年销量第一。

老板：这样，我再考虑两天，你后天给我打电话。

在以上对话中销售代表从各个方面介绍了自己的产品，客户问得仔细，销售代表答得全面。这些问题大致有以下几个方面，而销售代表在走上工作岗位之前，正是要从这几方面做好准备。