

Mc
Graw
Hill Education

FROM A
GOOD SALES
CALL
TO A
GREAT SALES
CALL

10余年一线销售经验，1000余个客户案例总结
打造独一无二的销售分析体系

回访赢单

8个步骤让你的业绩倍增

[美] 理查德·M.施罗德 著



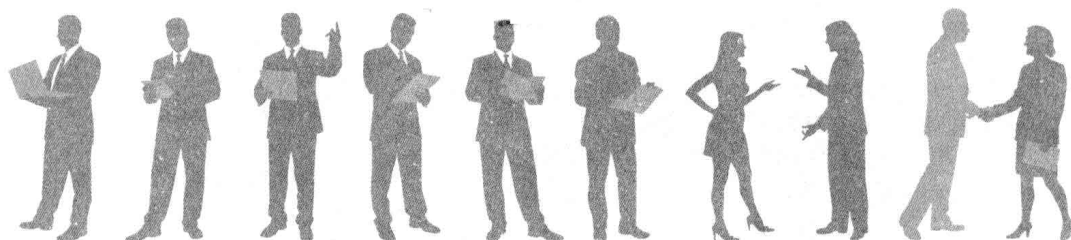
 中华工商联合出版社

FROM A
GOOD SALES CALL
TO A
GREAT SALES CALL

回访赢单

8个步骤让你的业绩倍增

[美] 理查德·M.施罗德 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

回访赢单——8 个步骤让你的业绩倍增 / [美] 施罗德著; 颜
诚若译. --北京: 中华工商联合出版社, 2011. 10

书名原文: From a Good Sales Call to a Great Sales Call
ISBN 978 - 7 - 5158 - 0064 - 6

I. 回… II. ①施… ②颜… III. ①销售学 IV. ①F713. 3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 196405 号

Richard M. Schroder

From a Good Sales Call to a Great Sales Call

ISBN 978 - 0 - 07 - 171811 - 0

Copyright © 2011 by McGraw-Hill, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Industry&Commerce Associated Press Co. Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Industry&Commerce Associated Press Co. Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2011 - 1009 号

回访赢单——8 个步骤让你的业绩倍增

From a Good Sales Call to a Great Sales Call

作 者: [美] 理查德·M. 施罗德 (Richard M. Schroder)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 颜诚若	版 次: 2012 年 2 月第 1 版
责任编辑: 李红霞 徐彩霞	印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷
封面设计: 久品轩	开 本: 710mm × 1000mm 1/16
责任审读: 李 征	字 数: 130 千字
责任印制: 迈致红	印 张: 11
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 0064 - 6
	定 价: 32.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gszbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

推荐序

经过漫长的等待，终于有本旨在改变人们对销售看法的书横空出世了。检视我们的销售为何失败，就能指明赢得交易的路途。这真是具有革命性，必须读一读。

在销售中，最让我百思不得其解的就是：销售员为什么从不了解他们与客户的会面究竟进行得怎样。我曾经说过，当一名销售员离开客户的办公室后，他就像爱丽丝掉进地洞一样，一切听天由命，直到见到底才为交易悲叹一声。我相信大部分人就是这么看待销售员的。

并不是说销售员对自己“得到生意”或“失掉生意”毫不知情。他们只是对事实真相感到很茫然。他们对同样的电话导致截然不同的结果毫无头绪。

他们认为，自己进入的是一个叫办公室的神秘地带。一旦进入，他们就会受到某种神秘咒语的支配。如果一切顺利并恰逢吉时，他们就能带着签好的合同离开。但有时，他们也会两手空空。可是如果问这究竟是怎么回事，他们总是耸耸肩，带着一脸的迷惑。

最奇怪的是，他们似乎对自己的销售对象抱有敌意，好像客户是销售的最大障碍一样，好像对方不是真实的人，而仅仅是一个抽象概念。显然对交易双方来说，这场销售体验都很超现实。

作为买家和卖家、作为参加过上千场此类会面的老手，我以为自己知

道办公室里究竟发生了什么。但不知何故，我就是踩不到点儿上。不过随着持续思考，答案在迷雾中开始慢慢显现。

在没能成交的情况下，尤其当我还是客户一方时，销售员总会问我为什。很久以来，我都习惯了这样回答（很蹩脚）：价格不合适、颜色不对、我们不需要。

但事情的真相是我没法对销售员敞开心扉，而不是我故意要隐瞒什。价格、颜色当然很重要，但我的回答缺少了某种信息。我避免评论的其实是销售员的表现对交易的影响（或者没影响）。

另外，在很多情况下，销售员是与现状进行对抗的，而客户则对现状很满意。

不管哪种情况，当给予销售员销售失败的反馈时，买家常常聚焦于产品（比如产品特点或价格因素），而非真正重要的一点：卖家与买家的关系。这对于大部分销售员是个真正的问题。本书能够帮助你克服这一困境，使你真正了解自己的销售究竟进行得怎样。

我多年纠结的另一个问题是：弄清销售员在做什么。你一定认为这相当简单，是不是？在美国，有2100万销售员，他们总该知道自己每天在干些什么。如今，销售的部分挑战就在于销售员得努力给自己正名。他们与各种各样的名号和定义作斗争。

我讨厌的一个说法是“鼓吹者”。它使人们把某种形象和销售员联系在一起：笑面虎、不怀好意的马屁精。我们就是这样一群不能信任的人吗？

且不提电视剧《广告狂人》（*Mad Men*），像《铁皮人》（*Tin Man*）、《拜金一族》（*Glengarry, Glen Ross*）等电影都强化了销售员品德不好的滑头形象。在这些电影中，销售员们从不再次登门造访。

可是与此相反，我相信卓越的销售员有很强的道德感。正是这一点让

他们变得卓越。而新一代的销售员非常需要这一点。

销售是可以学习的，还是人们天生就会销售？你知道，有种人天生能会说会道，能卖给你布鲁克林大桥（是的，最近它又被卖掉了）。但我相信，卓越的销售员是后天培养的，而非天生的。优秀的销售员其实很容易找到。

是的，一个优秀的销售员很容易找到。看看我的逻辑：糟糕的销售员如此之多，优秀的销售员鹤立鸡群。他们从公司得到奖励，他们从业很久，他们似乎很享受销售之王的宝座。

糟糕的销售员则不断碰机会。他们在离开销售去做管理之前也许换过10个工作，而且10个工作都搞砸了。

即便是最普通的销售员，也要做到四个方面：

- 敲开客户的门。
- 做一场销售推介。
- 了解所销售的产品。
- 具备销售性格。

销售员应该用尽一切手段获得约见。他可以打陌生人的拜访电话、寄可爱的明信片、在展会上与客户碰头。一旦联系上客户，他就绝不会让客户溜走。

我认识一个女人，她曾威胁客户说，除非他能从办公室出来带她上楼，否则她就晕倒在下面。他拒绝了，于是她就真的假装晕倒并被保安护送出了楼。下面这个故事也一定有某种真实性：一个家伙给他的客户寄了一只鞋，上面写道：“现在我已经一脚踩进门里了，请让我进来！”一次又一次，挑战总是不变的：用尽一切必要手段，得到生意！

销售员要想进行一次成功的销售推介需要具备什么能力？答案很简单：足够达成交易就行。关键是客户有多需要这个产品，如果客户真的迫切需要这个产品，那么世界上最糟糕的介绍也能奏效。

有一次，我在一家大型广播公司参加一个销售推介会，突然，电脑出现故障不运作了。三个小时的时间里，推荐者都忙于修理电脑，但电脑就是启动不了。一直到上午十点，秘书走进来关上计时器，电力恢复，电脑才开始继续工作。

此时的重点不在于技术，不在于耍花招，不在于欺骗，而在于产品或服务能否解决客户的关键问题。

作为卓有成效的销售员，你需要知道这点，而不需要知道它是如何解决问题的。这看起来好像自相矛盾，但却是你销售成功的关键。毕竟，有多少人知道电脑或者智能手机是如何工作的呢？重点是，它解决什么问题？如果你知道，你就能成交。就这么简单。

最后，我们看一看追求成功的销售员性格。几乎每个销售测试都会涉及这个。不具备这样的销售性格，就没有销售员。没有销售性格，就没有销售。就这么简单。

关键就藏在这样一句基本的口号中：“除非有人卖出了什么，否则一切都不会发生。”当然，它不会只是如此简单。销售就是人们的互动（双赢）。销售就是沟通的艺术，需要互谅互让。然而，最常被忽略的一个重要事实是：销售需要坦率、诚实。

下面就是我超过35年销售经验带来的思考：如今的销售问题，十有八九在于销售培训。相比于聚焦销售技巧，我们必须聚焦于卖家和客户的关系。我们必须在走出房间时不断问自己：“刚才进行得怎么样？我说服客户了吗？我建立一个持久的联系了吗？我打造的关系能够持续吗？”

从这些反复推敲的问题中，我们会找到实现卓越销售的答案。读过本书，你比他人能更好地回答这些问题。

史蒂夫·谢夫曼

致 谢

当我第一次坐下来写致谢，并回忆哪些人为我写这本书提供了帮助时，我非常惊讶。没有这么多人的帮助，单靠一个人是出版不了这本书的。

在与每个人的合作中，我对销售、我的工作、我的公司有了更多的了解。每个人都以自己的方式扩展和组织了我的思路和写作，使我的调查和专业知识更上一层楼。布鲁斯·斯普林斯汀有一次建议我们写一写自己努力弄清楚的东西，写一本真正搞清关键的书。

我感谢下面这些人提供的帮助：

我的妻子珍妮，感谢你的支持、鼓励和对我花时间写这本书的理解。如果没有那些星期天的写作，这本书永远无法完成。谢谢你长久的讨论，帮我展开了写作生涯。送上对迈克尔和莫莉的爱。

我的商业合伙人希瑟·詹金斯，感谢你的协助以及对本书多版草稿不知疲倦地编辑。你对销售数据的研究是本书必不可少的部分。谢谢你提供了很多出色的建议，并为所有文字把了第一道关。

我的著作代理人泰德·温斯坦，感谢你从一开始就给予信任，并引领我了解出版。你使我能以不同的眼光审视自己的作品，并使其更完美。你

是个真正的专家，如果没有你，本书绝不会问世。谢谢你回复我最初的投稿信并为这本书找到合适的出版商。

我最喜爱的销售类图书作家史蒂夫·谢夫曼，感谢你为本书作序，但更重要的是感谢你对我在销售领域的巨大指导。许多次的帮助你都不求回报，我对此非常感激。我是你作品多年的粉丝，从中学到了很多。你是位高产的作家，而我很高兴自己尚能找到一个你未涉及的销售主题！

麦格劳-希尔出版集团的高级编辑多尼克·迪克逊，感谢你给予的信任并出版了这本书。谢谢你在麦格劳-希尔内部为本书奔走。你提供的编辑反馈是莫大的帮助，它使本书变得清晰易读。

我的弟妹兼业余研究者罗斯·维格诺拉，感谢你将我的作品向代理、杂志和出版商推荐。你的坚定和努力不仅帮我找到了合适的代理，也让我对出版行业有所了解并最终使本书得以出版。如果没有你，我绝不会找到泰德·温斯坦。

吉姆·鲍利，感谢你的友谊和对本书有价值的批评。你在销售、写作和成败分析方面的知识和经验为本书提供了有力的洞见。谢谢你花时间和精力阅读本书并提出建议。我对你历年来的写作建议真的很感激。

盖泽·斯泽罗威，感谢你的智慧、洞见和指导。在写作过程中你教会了我很多，最重要的是，你让我知道我能胜任写作这项工作。

安德鲁·克劳狄尔，感谢你对本书的编辑。我非常欣赏你的严谨。你非凡的文字和批评使本书更出色。

汤姆·约翰逊，感谢你和我多年来对销售这一主题进行讨论。谢谢你的建议和友谊。

阿诺瓦咨询集团的每一个人，感谢你们的努力工作使成败分析体系获

得成功。没有你们的调研和洞见，本书绝不可能写成。特别感谢丽莎·鲁宾斯坦和乔治·拉福德。

我的所有客户，一如既往地感谢你们给予的业务，谢谢你们让我的公司为你们的销售团队提供服务，并帮助他们提高销售业绩。

最后，感谢我的母亲、父亲、兄弟、姐妹提供的全部支持。

引 言

研究销售超过 12 年之久，本书才得以诞生。其间，我为全美财富 500 强的销售团队亲自主持了上百个成败分析，还代表销售员参与了上千个与客户（包括潜在客户，下同）探讨销售成败的访谈，并就新业务下的销售成败调查、采访、征询了上百个销售员和销售经理。

在和销售团队一起工作期间，在阅读了一份又一份访谈材料之后，我开始意识到，销售员常常会不自觉地犯同一个错误，失败的原因也完全一样。随着研究的深入，我开始热切地期盼能让销售员明白他们成败的原因，这样他们才能提高自己的业绩。

还有件事总是困扰着我：一个销售员赢得订单的原因仅仅是那么两三个（我的研究数据表明，每位客户提到的销售失败原因平均为 2.5 个）。在赛马比赛中，获胜的马也就快了不到一秒，销售这行也差不多。在一个竞争加剧的环境里，销售员必须不断磨炼自己的销售技巧，才能跑在前面，赢得订单。

我意识到，帮助销售员搞清楚自己成败的原因，才是提高销售业绩的最好方法。这样他们才能强化成功行为，纠正不足。而只有在销售表现上给予销售员精确而直接的反馈，他们才能做出有意义的改变。

通过了解这一被销售员、销售经理、销售培训人员大量忽略的关键

点，本书将告诉你如何提高自己的销售技巧。它将向你展示：在购买决定完成后，如何对客户进行有效的回访。它告诉你收集客户的直接反馈为何很难，该怎样改进这个过程，销售结束后如何正确分析自己的成败。

本书大大区别于其他销售类图书，因为销售类图书大部分都只关注销售技巧。尽管它们也十分有用，但总是欠缺销售全过程里非常重要的最后环节。大部分销售类图书和销售培训都把销售分成如下环节：定位客户、建立联系、识别需求、介绍产品、答疑解惑、完成交易。然而这些书大都不讲销售的最后一环：售后回访。

尽管这一环不包括在传统的销售里，销售员总还是会询问客户的。很多销售员竭力想搞清楚他们赢得订单或丢掉订单的原因，于是会向客户询问。然而，即使开口询问，大部分销售员也总是抓些皮毛。售后回访大部分都不够充分或正确，抓不住客户购买的真正动机，这也就阻碍了他们提高销售技巧。本书告诉你的就是如何回访到细致、直接、有效的信息。

如果你和大部分销售员一样，你就会时不时搬出几种回访套路。然而，花时间练习这些套路并不重要，重要的是你通过这个环节可以更有效、更全面地得到有用信息。这就是本书要告诉你的。

这本书写给销售员、企业主等关注销售的人，同时也写给销售经理、生产经理、营销经理等业务主管人员。

本书讲述了简单而实用的八步，帮助你更好地进行售后回访，提高销售业绩：

- 第1步：发现成功回访的好处
- 第2步：了解客户的决策心理
- 第3步：认清销售员的哪些行为会导致反馈失败
- 第4步：设计一个客户回访问卷

第5步：运用可靠的技巧进行回访

第6步：识别和分析自己的成败点

第7步：避免五种最常见的销售问题

第8步：用正确技巧提高业绩

这个过程已被证明可以使你持续改善业绩。它不仅让你清楚自己赢得订单的原因，也让你明白为何丢掉订单。一旦学会持续不断地收集这样的信息，你就能减少销售中的不足，而将自己的能力发挥到最大。通过实践以上八步，你就能完成更多订单，赚到更多的钱。

请记住，在销售中如果不能做到更好，就很可能滑向更糟。唯一能改善业绩的，就是认清失败的真正原因，然后解决它们。这个环节是为那些想让销售更上一层楼的人准备的，也是为那些不惧反馈的人准备的。它可不是为那些只想维持现状的人准备的，也不是为那些缺乏投入和热情的人准备的。如果你不想改变自己，认为已经对销售了若指掌，那么请将本书放回架子上。本书致力于在销售中的不断提升，而非逃避。

目 录

推荐序 / I

致谢 / I

引言 / I

第一篇 寻找提高业绩的潜在机会 / 001

第1步 发现成功回访的好处 / 003

第2步 了解客户的决策心理 / 017

第3步 认清销售员的哪些行为会导致反馈失败 / 029

第二篇 利用售后回访诊断销售的成效 / 043

第4步 设计一个客户回访问卷 / 045

第5步 运用可靠的技巧进行回访 / 061

第6步 识别和分析自己的成败点 / 078

第三篇 巧用所学 / 091

第7步 避免五种最常见的销售问题 / 093

第8步 用正确技巧提高业绩 / 113

结 语 / 133

附录A / 134

为什么要在销售团队中实施成败分析项目

附录B / 147

如何实施成败分析项目

第一篇

寻找提高业绩的潜在机会

第1步 发现成功回访的好处

大部分销售员都明白一桩生意的成败十分关键，但却不大了解成败的真正原因。一旦丢了生意，他们总是习惯性自问“为什么”。问题问得很对路，可是直接找到答案却很难。

销售员常常拿这个问题去问客户，可是他们显然不会得到直接的答复。专业销售调查数据显示，客户告知实情的概率还不到一半！这说明在大部分新业务里，销售员都对自己丢掉生意的原因不清不楚，这样也就失去了改进销售、了解竞争、提高产品和服务的机会，从而无法提高销售业绩。

每年，公司都会花费时间和巨资来培训销售员。然而，没有多少家公司能保证这些销售员在和客户打交道时是按照正确方式进行的。大部分公司都没有把销售培训与实际数据和客户反馈挂钩，要知道，这本来是提高销售能力的绝好途径。这种脱钩是大部分销售预期都失误的关键，同时也意味着提高销售业务胜算的机会很大。毕竟在一个竞争不断加剧的世界里，每一单生意都很重要。

过去10年，我参与了200多个销售成败分析。同时作为财富500强客户的代表，我的公司还参与了上千个各种行业探讨销售成败的访谈。销售