

创建世界级销售团队



发现 你的 销售优势



随书附赠
优势测试
密码

本森·史密斯 (Benson Smith) 著
(美) 托尼·鲁提格里安诺 (Tony Rutigliano) 著
方晓光 译

盖洛普研究
来自250 000销售代表
和25 000销售经理的实践

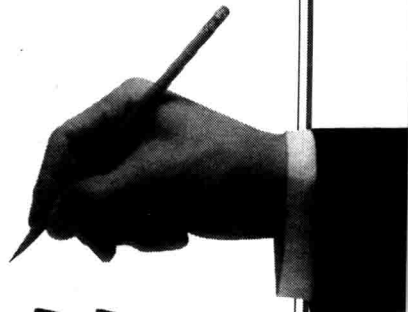
Discover
Your Sales Strengths



机械工业出版社
China Machine Press

点击 [优势识别器.com](http://www.StrengthsFinder.com) 识别你的五大优势才干

发现 你的 销售优势



本森·史密斯 (Benson Smith) 著
(美) 托尼·鲁提格里安诺 (Tony Rutigliano)
方晓光 译

盖洛普研究
来自250 000销售代表
和25 000销售经理的实践

Discover
Your Sales Strengths



机械工业出版社
China Machine Press

MARK/09

Benson Smith, Tony Rutigliano. Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers.

Copyright © 2003 by The Gallup Organization.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2004 by China Machine Press/Huazhang Graphics Inc.

Published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, USA through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Warner Books, Inc. 通过 Arts & Licensing International, Inc., USA 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3154

图书在版编目 (CIP) 数据

发现你的销售优势 / (美) 史密斯 (Smith, B.), (美) 鲁提格里安诺 (Rutigliano, T.) 著; 方晓光译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.1

书名原文: Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers

ISBN 7-111-13360-9

I. 发… II. ①史… ②鲁… ③方… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第102517号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 13印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



盖洛普咨询有限公司（中国）副董事长方晓光

译者序

我不是做销售的，也自认不是干这行的料。但一如几乎所有的老总们，我对公司的销售队伍和业绩格外重视。原因是不言自明的：办公司不抓销售，产品再好，也是“茶壶煮饺子，倒不出来。”怎么赚钱？如果问我，公司里最喜欢谁，我会回答，能搞定客户的人。而销售人员处在搞定客户的第一线。

在许多企业，销售代表都是受宠的，而销售队伍的招募和建设，通常受到企业高层的关注。然而，关注之余，老总们常陷入迷茫。我问过不少人，他们对销售最头疼的是什么？大多数回答不是市场，而是队伍。而说起队伍，老总们的迷茫可以用北京的一句俏皮话来形容：“不知道哪块云彩有雨。”

销售是一个受人追捧的职业。冲着其中的荣耀和收入，多少人趋之若鹜。然而，销售高手却一将难求。盖洛普做过调查，一个销售明星的业绩能高达其平庸同事的10倍以上。但是什么人会成为明星呢？真说不准。有位老总告诉我，他以为MBA行，就招了两名，结果远不如一名初中生。我还问过一家大保险公司的地区总裁，什么人最能卖保险，回答是，“假小子”式的女孩子。

初中生也好，“假小子”也好，都说明销售是个特殊的职业，

不是凭传统的标准就能把人选对的。

盖洛普研究销售人员，由来已久。几十年来，我们采访了250 000个销售代表和25 000个销售经理。我们有什么发现呢？其实和许多老总们的直觉并无大的不同：其一，无论其他条件如何相似，销售队伍中始终存在明显的业绩跨度，即少数人出类拔萃，多数人勉强应付；其二，明星之所以成为明星，并不如常人所想，是因为其教育、培训或经验上有什么特别之处，而是因为他们有特殊的才干，并且把它用对了地方。

简言之，盖洛普发现，销售是一个“才干密集”的职业。何谓“才干”？根据盖洛普的定义，就是“一个人贯穿始终、并能产生效益的思维、感觉和行为模式。”所谓“才干密集”，就是说，与其他的有形条件，如知识、技能、专业、教育、培训、经验等相比，能否成为销售明星，在更大的程度上取决于当事人的“思维、感觉和行为模式”。模式对路，加上培训和努力，就有望出彩，遂有初中学历的高手；模式不对，学富五车也未必奏效，遂有一筹莫展的MBA。

为什么销售是“才干密集”的职业呢？难道才干对于其他职业不重要吗？其实，在盖洛普看来，知识经济时代最有价值的工作都是“才干密集”的，因为照管理大师斯图尔特的说法，这些工作都是以人为本的，其基本内容是“感知、判断、创造和建立各种关系。”（托马斯·斯图尔特，《知识资本》）处理人际关系是什么专业？能够培训吗？

不过，相对于其他以处理人际关系为核心内容的工作，销售格外“才干密集”，因为销售代表所处理的，是一种特殊的人际关系。

更具挑战性。摒除坑蒙拐骗，要正正规规地把东西卖给人家，而且确保利润，还要人家成为回头客和义务宣传员，真是谈何容易！上头有逐年递增的指标，左右有你死我活的竞争，身后有嗷嗷待哺的队伍，仅仅受到其中荣耀和收入的吸引，你就能扛得住，而且喜欢它吗？

《发现你的销售优势》首先要告诉读者的，就是无论你想自己做销售，还是招聘销售代表，一定要把是否具备销售才干作为考虑的重点，而不要想当然地指望，只要有学历，专业对口，有销售经验，或有足够的决心和愿望，就能胜任，甚至出彩。

盖洛普研究人的才干，并没有停留在思辩的层面，而是依据大量的案例和数据，开发了界定才干的语言体系和测试才干的工具。我们的语言体系把五彩缤纷的人类才干归纳为“奋斗”、“思维”、“交往”和“影响”4组共34个主题。我们发明的网上测试工具叫做“优势识别器”（Strengthsfinder），由180对陈述组成，供测试者根据自己的适合程度来选择，完毕后自动生成测试者的五大标志主题报告。现在，“优势识别器”已经汉化。凡购买本书的读者，都能获得一个密码，只要点击www.strengthsfinder.com，就能上网测试。

说到这里，许多人会问，既然才干对于销售如此重要，而“优势识别器”又能测定一个人的才干主题，那么，什么主题适合于销售呢？如果有了这个答案，销售队伍的选拔岂不易如反掌，而老总们的迷茫也就烟消云散了吗？遗憾的是，现实生活并没有这么简单。盖洛普研究过无数销售明星，他们都具备销售的才干，业绩也都高人一筹，但是他们的才干组合没有两个人是完全一样的。

例如，做过销售的人都知道，销售过程中一个最难的环节是成

交。许多人善于判断客户需求，产品介绍得头头是道，而且与客户关系融洽，但是往往“临门一脚欠功夫”，一到要人掏腰包时就羞于启齿，或者为成交而轻易让步。销售明星则不同，无论关系多好，成交就得公事公办。他们往往有盖洛普所谓的“统率”主题，当断则断，毫不手软。但是，也有例外。盖洛普就有一位销售明星，不仅成交率高，而且从不轻易降价。可他的第一主题不是“统率”，而是“信仰”。他对盖洛普的产品及其对客户价值深信不疑，继而打动客户，使他们欣然购买。

如此看来，对于销售代表来说，成功的关键，不是寻找万能才干组合，而是准确识别自身独特的“思维、感觉和行为模式”，然后，判断它是否适合于书中所描述的核心业务：发现客户需求，建立关系，施加影响，解决问题和驱动业绩。如果适合，你就有了成功的基础。否则，即使你学的是营销专业，也不如趁早另谋高就。

对于有没有把人看准和用对，盖洛普有一道屡试不爽的测试题：“在工作中，你每天都有机会做你最擅长做的事吗？”要对此作出完全肯定的回答，是不容易的。盖洛普的数据表明，全球平均只有20%的人对此充分认同。如果你做销售，我们建议你这样扪心自问，看一看你干这行是不是如鱼得水。如果你做管理，我们建议你这样问手下的销售代表，继而发现谁在人尽其才，谁在混日子。

把人看准和用对了，就能变才干为优势，即盖洛普所谓的“持续的近乎完美的工作表现”，继而成为明星。在如今白热化的竞争中，明星是每个企业的宝贝疙瘩，而销售明星更需要悉心呵护。无论你想当明星，还是选明星，《发现你的销售优势》都将助你一臂之力。



亚信科技CEO张醒生

专文推介

如果我们向任何一个公司的领导提问，办公司的目的是什么？那么所有的答案可能都是相同的：“利润，追求利润为股东创造回报。”但若再追问一句“如何才能产生更多的利润”时，则答案可能就会不同了：有人答企业战略；有人答核心产品；有人答超前对手的研发；有人答有凝聚力的企业文化……不一而足。但若我们把问题再深入一步，权且承认以上的答案均是同等重要（事实上是不同等的）的基础上，问如何使这些发散的条件变成公司追求利润的目标，答案似乎又相当惊人的一致：销售。那么当我们把这样的提问和回答串成一线来审视时，就会发现无论什么样的产品要使其产生利润，最基本也是最关键的一点就是要用各种手段将它销售出去。因而，无论企业规模大小、历史新旧，销售就成为实现公司利润的最关键因素。

基于以上两个原因，任何一个企业都会把其销售能力和销售人员建设纳入公司一系列主要工作清单的最主要任务之内。自然而然地企业领导就不得不关注其销售队伍的能力建设和发展，而且还要有效地组织起公司的资源来支持和保障这种能力的发展。通常，企业管理者都希望把公司最具开拓能力、最有沟通能力和

最具分析能力且愿吃苦，不怕吃“闭门羹”的人放在销售的第一线。但如何发现并评估这样的销售人员的能力和发现合适的人才，就似乎成为每个企业领导者一道不断要解而永远解不完的难题。为此，许多企业为销售人员的招聘提出了许多标准，对销售任务进行了很多分解，对销售人员设立了许多不同的激励机制，力求获得一份完满的答卷。可任何企业的管理者都会发现其大小不一的销售队伍中，总是会有销售结果完全不同的情况。销售同样的公司产品（无论是有形产品还是无形产品），有的人可势如破竹，有的人却难以突破；有的人能持续不断地引导或挖掘出用户需求，从而达到持续销售的境界，而有的人却是费心尽力事倍功半地做“一次性销售”（one time sale）；有的人能把与客户的关系由简单的买卖关系变成朋友关系，有的人却只能浮在表面，无法潜入客户关系的水中。

所有这些现象都清楚地表明了销售人员是有很大差异的，其中有些差异是可以通过培养的方式弥补，而有些则是与生俱存的无法改变的差异。所以，每个企业尤其是企业的管理者一定要把自己的销售队伍建设好，挖掘并培养出一批具有可比优势的销售人员。因为不同的销售人员可能是你的“利润创造者”，也可能是你的“成本开销者”。

本书就是为企业和企业的管理者以及销售人员本身发现并挖掘出每个销售人员的销售优势而出版的。有志成为优秀的销售团队管理者或卓越销售者的人均会因阅读本书而受益！



盖洛普咨询有限公司（中国）执行董事/总经理郭昕

导 读

先来讲一个我的好朋友A总买手机的故事。

A总的NOKIA手机已经用了好几年，该换新的了。他兴冲冲地来到了手机店，直奔NOKIA柜台。售货员小姐笑脸相迎，不厌其烦地将各款NOKIA手机拿上台面让A总挑选。面对林林总总的新手机，A总一时有点拿不定主意了。

售货员小姐见状，笑盈盈地对A总推荐道：“其实国产手机也不错。不然，我拿几款给您看看？”

你我都 know，手机是身份的象征。作为外企高管的A总，从来就没打算买一款国产小品牌手机。可是面对售货员小姐如此热情的推荐，A总不好意思拒绝她，于是就随口答应了。

A总随售货员小姐来到厦新柜台。售货员小姐拿出一款厦新A8，送到A总面前，郑重其事地介绍着：“这款手机的广告可火了，而且还得了外观设计大奖……”

A总礼节性地看了一眼售货员小姐递上来的厦新A8，心里还盘算着怎样快点回到NOKIA柜台去。

售货员小姐继续展开攻势，“这款手机是双屏，是目前最时髦的。”

A总无动于衷。

售货员小姐的声音更加甜美了，充满了诱人的魅力。“这款手机有蓝色背景灯光……这款手机还会跳舞……”

A总还是无动于衷。

也许是售货员小姐背完了所有的台词，无计可施了，只好喃喃地自言自语：“其实这款手机是我梦中的手机……”

A总的眼睛一亮，抬起头来注视着售货员小姐，似乎有一种力量打动了她。但A总还是没有买的意思。

售货员小姐受到A总的感染，继续对A总表白：“这款手机虽好，只是它太贵了，我买不起。这款手机是给你们老板用的！”

神了！A总听罢二话没说，当即买下了这款手机。

时至今日，A总还在爱不释手地用着这款手机（市场上的手机平均每3个月就换一代！）并时常拿出来向朋友们展示一番。从A总自豪的目光中你不难看出他对这款手机有多么钟爱。

听完了故事（纯属事实），我想告诉你几个盖洛普的数据（全部是关于中国市场的）：

- 一个初次打算购买手机的人平均要进7次手机店，才会真正掏钱买一款手机。这说明消费者的购买决策是慎重的、理性的。
- 人们最终走进手机店决定买手机的时候脑子里有他打算购买的品牌。可是，大部分人走出手机店的时候，他购买的品牌和他原来打算购买的品牌不一样！

是谁影响了我们的购买决策？如果我们能破解这个密码，我们就不战无不胜了吗？

的确如此！只是这个密码和我们想当然的不一样：

- 客户的购买决定是由情感驱动的。是什么打动A总，让他转换品牌、慷慨解囊买下这款新手机的？显然不是价格，不是手机的功能，更不是厂家的广告和售货员小姐背得烂熟于心的台词。A总也没有通过经济学公式计算手机的性价比。是售货员小姐自然流露的、与客户面对面的情感互动——产品与用户的定位——改变了A总的购买决定。
- 销售的实质是一线员工与客户面对面的情感交流过程。公司的营销战略固然重要，但是在执行层面上，每日每时为公司带来实际价值的不是公司的董事长、总经理，而是与客户直接交流的一线员工：销售经理、销售代表，直至零售柜台的售货员。在这个案例中，为厦新带来利润的不是厦新的董事长，而是厦新柜台的售货员。
- 销售是“才干密集”的。虽然每个人都有自己与生俱来的才干，但不是每个人都可以干好销售的。再进一步研究就不难发现，优秀的营销员其实各有各的高招儿，因人而异。销售技术很重要，背台词也重要，但这些都是“翅膀”，翅膀离开了鸟身是飞不起来的。鸟身就是你的才干。背台词并没有打动A总，而售货员小姐自然流露出来的、与A总面对面的情感互动改变了世界。
- 情感互动是开发忠实的客户的惟一路径。像A总一样，忠实的客户对你的品牌会产生情感依赖，他们对价格的敏感度降低，为使用你的产品感到自豪。另外，他们还会积极地向别人推荐你的产品呢！

这就是情感经济时代搞定客户的密码！

我有优势吗？我的才干是什么？怎样才能定量化地描述我的才干和优势？我的优势可以干销售吗？哪种优势主题最适合干销售？我的优势应该怎样发挥到销售工作中去？……你和我一样，有一大堆问题要问。

好在，盖洛普过去几十年来对营销人员的研究可以帮助你和我插上翅膀腾飞。那么，就让我们从这本书中汲取营养和能量吧！

打破流传多年的销售神话，告诉你：

- * 如何理解你在销售上的主导才干，关注对你的职业发展最重要的才干。
- * 如何运用你的优势来影响别人，继而获得竞争优势。
- * 如何寻找适合你自身优势的领域、公司和上司。
- * 为什么不同的销售方式都能成功，销售没有一定之规！

如果你想当销售高手或想培养销售高手，这就是你的秘密武器。它将增强你的自知之明，告诉你：什么你在行，什么你出彩。在今天的销售界，这是最强大的工具。

作者简介



本森·史密斯

盖洛普公司的顾问、演讲人和作者，专长于销售团队的绩效提升。加入盖洛普前，他是一家《财富》500强公司的总裁和COO。



托尼·鲁提格里安诺

盖洛普公司的高级顾问、演讲人和作者。他专长于组织绩效和才干评估，曾任《销售和营销管理》杂志的出版人。

译者简介



方晓光

任盖洛普咨询有限公司（中国）副董事长。负责盖洛普人力资源管理产品在中国的市场开发和推广。

一本书一个密码，助你发现销售优势

长达40年，盖洛普公司一直在搜集信息，并提供数据支持的咨询。盖洛普进行了数百万次访谈，完成了数千个统计分析，搜集了各行各业的大量成功案例。现在，盖洛普运用其专有技能，推出了独一无二的互动式优势识别器，来识别你的五大优势才干，继而帮助你最大限度地开发你的销售潜能。

<< 刮开此处，得到你的测试密码
(密码只能使用一次)

盖洛普公司

盖洛普公司由美国社会科学家乔治·盖洛普博士于1935年创立，是全球知名的民意测验和商业调查/咨询公司。盖洛普公司在长达60多年的时间里，致力于测量和分析人的态度、意见和行为。为此，盖洛普博士被评为100年来对美国历史影响最大的人物之一。今天，盖洛普公司积极倡导并实践的成功心理学已成为管理科学的主流理论，盖洛普公司前董事长唐纳德·克利夫顿博士被誉为“成功心理学之父”。



目 录

译者序
专文推介
导读

第一章 告 诫 /1

- 一群巫师 /3
- 大错特错 /4
- 发现你的优势 /7
- 因才适用 /9
- 找一位好经理 /12
- 以你为中心 /13
- 前进 /14

第二章 关于成功销售的神话 /17

- 数据是关键 /17
- 早期发现 /20
- 大谎言 /22
- 你怎么办 /35

第三章 优势：取得近乎完美

工作表现的能力 /37

- 对优势的解剖 /37
- 什么是才干 /39

XIV

这些模式是如何形成的	/41
我们的才干如何影响我们	/45
销售主题	/46
缺位的主题	/48
标志主题	/49

第四章 优势识别器 /51

生活中的蛛丝马迹	/52
导师与教练	/55
活动分析	/57
优势识别器测试	/58

第五章 从优势到匹配 /61

理解你的才干	/62
实践检验	/65
关于匹配的各种问题	/66
寻找匹配	/69

第六章 匹配的5个侧面 /71

动机	/72
建立关系和获得承诺	/74
框架	/78
解决顾客问题	/80
其他匹配	/80
欠缺和弱点	/81
组合在一起	/86

第七章 经理效应 /89

独行狼	/91
-----	-----