

深度



销售

—— 一线销售的深度行动指南 ——

D E E P

朱圣金◎著

S A L E S

—— 销售精英的多年实战经验 ——

深度剖析思维、行动力、分析能力对销售的影响

十位企业高管联合力荐，打造销售系统解决方案

深度



销售

一线销售的深度行动指南

D E E P

朱圣金◎著

S A L E S

图书在版编目 (CIP) 数据

深度销售 / 朱圣金著. — 北京: 中国友谊出版公司, 2018.6

ISBN 978-7-5057-4347-2

I. ①深… II. ①朱… III. ①销售学 IV.

① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 060631 号

书名	深度销售
作者	朱圣金
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	香河县宏润印刷有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13 印张 180 千字
版次	2018 年 6 月第 1 版
印次	2018 年 6 月第 1 版印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4347-2
定价	45.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

前言

我们生活在一个科技突飞猛进的时代，各种“新概念”层出不穷：工业4.0、智能制造、物联网、大数据、云计算……我们相信，这些新技术会为我们未来的经济发展提供强有力的技术支撑。然而，概念仅仅是想法，而想法需要落地才能有效果。在这个过程中，需要不同专业和行业的人员通力配合，才能让想法“开花结果”。其中，市场和销售人员就是非常重要的一环，他们连接起公司和客户，将优质的产品和解决方案提供给客户，为客户创造更高的附加价值。也正是基于此，随着这两年国家对于制造业的投入和重视，很多制造业、科技业相关的公司顺势而为，开始大量招聘销售工程师来扩大市场份额，希望在这个窗口期获得快速发展。

销售工程师的工作本质在于销售解决方案，而不仅仅是卖产品。很多人会问，销售究竟是一份什么样的工作？有的人会说，销售仅仅靠一张嘴巴吃饭，在客户面前口若悬河，没有什么了不起的地方；有的人会说，销售需要很高深的情商，不是任何人都可以做的……不同的人从不同的角度去解读同一件事情，总会得到不一样的结论。这在很多社会科学领域是很常见的事情，每个人都可以有自己的看法。就像著名风险管理家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在其著作《黑天鹅》中所说：“在社会科学领域没有绝对的权威。”尽管可以从很多方面去解读销售工作，但是很多人没有从事过实际的销售工作，或者对于销售工作的思考并不深入，因此对于销售领域还是存在很多片面的认识。

其实，销售是直接创造经济价值的工作，所以，我更喜欢从经济利益的角度去解读销售。简而言之，销售是一份为双方或者多方创造经济利益的工作；对于所在公司，销售人员卖出更多的产品和服务，创造更多的销售利润；对于客户，销售人员通过产品和服务解决其实际问题，为客户创造更多的实际利益。所以，从利益的角度看，销售工作是一个很重要的利益创造和交换节点。

多年来，我一直战斗在销售一线，由于工作的关系，实地拜访了成百上千家客户，覆盖了手机、液晶、电子、汽车、金属、新能源等不同的行业。每个行业都有自己的行业特点，每当我们计划切入一个新的行业的时候，都要不断地去学习行业的新技术、新工艺，进而结合客户的特点，去推荐合适的产品和解决方案。在不断学习和工作的过程中，也会碰到各种各样的问题，进而引发很多的思考，本书便是在这样的背景下应运而生的。关于本书，我希望做以下说明。

1. 真正的一线销售思想

本书的内容源于一线的销售工作，提炼的也是一线销售人员的销售思想。销售是一门实战型和实际性很强的工作，不是坐在办公室里闭门造车。很多在办公室里“憋”出来的想法，乍一听好像是对的，但在现实的销售工作中并不是那么一回事，“现实”和“想象”总是有差距的。我见过一些搞销售培训的人员，不知是否真正深入从事过销售工作，也许是从一些书中学到了一些销售方法，然后就在各个公司的培训室里侃侃而谈，听起来好像全是对的，但实际做起来好像又不那么对劲。因此，我希望能够在当下的环境下，提炼出最实用的一线的销售思想。

2. 简单通俗的语言

本书的目的在于让大家快速地了解销售的思路和方法，进而在工作中迅速实践。所以，在语言描述方面，追求的是简单、通俗。我不希望摆弄很多“高大上”的词汇或者概念，靠这些点缀去提升文章的格调，这不是本书的目标。我们更希望的是以简约的语言为载体，用有思想的内容去装备头脑。当看完本书后，留下的不是死记硬背的概念，而是销售的思想 and 思维方式。

3. 保持独立性和客观性

在成书之前，我没有研读过任何和销售相关的书籍，对于同事交流的观点，也很少全盘接收，而是采用“怀疑主义”的方法，去做深入地思考与分析。之所以这样做，是因为我希望保持思考的独立性和客观性，不要受外界的影响，而带有太多先入为主的主观性和感情色彩。在这个信息爆炸的社会，媒体消息、权威观点等信息满天飞，我们不缺少信息，而是缺少冷静独立的思考；没有独立的思考，我们的大脑就会变成别人思想的跑马场。

4. 注重销售细节，提供思考平台

本书没有写太多“高瞻远瞩”的内容，没有很多从“大宏观”角度去阐释销售的理论。而是从实际的销售工作出发，把笔墨放在了销售的细节上。我们相信，“细节决定成败”，如果所有的细节都能做到位，成功自然水到渠成。所以，本书不是系统介绍销售理论或者方法的，而是深入描述每一个实际工作中碰到的细节，并做一些分析和思考，在你阅读后，结合你个人的经历，引发更广泛更深入的思考。

销售工作直接面向的对象是活生生的人，在这个过程中，需要不断地和各种各样的人打交道，需要不断地去处理由“人”所衍生出来的问题。所以，销售工作，是一份不断参悟人性的工作。我们的关注点，不单单在于项目本身，还要着眼于人的需求。随着人生阅历的丰富和工作经验的增加，我们的思考和认知也不断在变化，之前的很多观点有可能会发生微妙的改变，甚至被自己完全推翻掉。就好比我在写下这些文字的时候，当我回头去看本书的内容，会觉得有些观点还需要做些补充修改……

这是一个不断变化的世界，面对它，我们大可不必担心，因为正是这些变化的存在，才使得工作更有魅力，思想不断进步。没有绝对正确的思想，只是在不同的时空下，有更合适的思想……

朱圣金

2018年1月10日

目 录

第一章 销售精英都有“平衡思维”

- 平衡公司利益和客户利益 _2
- 维持价格，平衡利润与销量 _7
- 设定报价参考点 _11
- 形成“投入产出”的思考方式 _15
- 销售要靠智慧 _18
- 解决问题需反复思考 _20

第二章 高效行动，快速拿下订单

- 快速回复，主动出击 _24
- 培养积极解决问题的意识 _28
- 成败的关键——专业性 _31
- 销售都是“细节控” _35
- 列清单，让讲话更具条理性 _38
- 根据客户需求演示产品 _42
- 提高快速反应能力 _45
- 切“准”项目的跟进时间 _48

第三章 建立关系网，提升销售额

- 不聊销售，先聊一聊生活 _52
- 产品和人脉是销售的“终极武器” _55
- 重视“回头客” _59
- 记录客户月采购金额 _62
- 不要迷恋“关系” _65
- 用合作与发展解决矛盾 _68

第四章 客户就是上帝，用服务搞定客户

- 选择有效的沟通方法 _72
- 沟通必杀技——引导+深挖 _75
- 销售就是讲故事 _78
- 保持沟通的不紧迫感 _82
- 抓住关键人物的“心” _84
- 从客户的角度考虑问题 _87
- 没有关心，就没有关系 _89
- 对待客户需恭维与震慑同在 _92
- 平等交换条件，实现双赢 _95
- 逾期欠款的处理方法 _99

第五章 培养信息分析能力

- 找到关键人是完成订单的关键 _104
- 了解项目背景 _107
- 了解客户公司的组织结构 _110
- 学会辨别客户提供的信息 _113
- 用销售思维分析销售数据 _116
- 深度挖掘客户信息 _118
- 分析话语背后的信息 _121

第六章 态度决定一切

- 不要把精力放在给好处上 _126
- 做一个“主动型”的销售 _129
- 处理好公司关系和私人关系 _132
- 不要做“打鸡血”的销售 _134
- 形成自己独特的销售风格 _136
- 销售不是越难越好 _140

第七章 合作才能共赢

- 培养“大合作”意识 _144
- 用“差异化”构建竞争优势 _147
- 让客户成为你的推销员 _151
- 与同事高效配合 _154
- 主动化解与客户的矛盾 _157

第八章 做好需求分析，找准市场突破口

- “三步走”，突破销售难点 _162
- 深入了解市场，搜集有效信息 _165
- 了解产业链，制定销售策略 _169

第九章 提升销售领导力

- 销售管理方式：结果导向和过程导向 _174
- 无激励不销售——销售激励机制 _178
- 有效的销售管理 _181

附录

- 值得反思的案例 _186
- 销售哲思短句 _193



销售精英都有“平衡思维”

万事万物都处于动态平衡之中，在销售领域同样如此。平衡思维并没有直接给出事情的答案，它告诉我们的是一种思维方式和思考方法。在不知不觉中，平衡思维贯穿始终。

平衡公司利益和客户利益

销售人员是连接公司和客户的直接纽带。从整个价值链来看，销售人员是公司利益和客户利益的交换节点。一名优秀的销售人员，不应该只是单纯地考虑公司利益或者客户利益，而是要从中找到均衡点，平衡两者的利益。为什么要“平衡”，原因很简单。你是双方的利益节点——公司给你工资，你得到收益，自然代表公司的利益；客户给你订单，你得到业绩，当然也要考虑客户的利益。然而，很多销售人员的意识里并没有“平衡”的概念，而是单方面考虑一方利益，或者考虑了双方利益，但没有拿捏好平衡点。为了更好地理解其中的含义，我们分别来看一下公司利益、客户利益和平衡点。

· 公司利益

公司是很多人组成的利益共同体，公司利益和个人利益息息相关，公司利益增加了，分配到每个人的利益才能增加。销售人员作为公司对外沟通的重要窗口，更应该时时刻刻为公司利益着想，这是基本的职业要求。

虽然很多人都明白个人利益影响公司利益这个道理，但是在具体的行动中并没有践行到底，或者并没有意识到自己已经损害了公司的利益。从产品价值链来看，销售是价值链的最后一环，而销售人员的主要任务，就是通过销售让产品和服务进一步增值，创造更大的利润。这就是说，不是卖出产品就万事大吉了，还要思考如何卖出更好的价钱，创造更高的利润，这样才算是代表公司的利益。比如说，很多销售人员对于销售价格不够敏感，认为卖价高出几个点或者低几个点是无所谓的事情。但是从某种角度看，卖出太低的价格其实就是对公司利益的损害。

举例来说，面对同样的市场环境和客户，销售员 A 和销售员 B 销售同样的产品，产品成本 500 元。结果，A 卖出了 1000 元，创造了 500 元的利润；而 B 卖出了 700 元，创造了 200 元的利润。虽然两者都为公司卖出了产品，创造了利润，但是 B 却比 A 少创造了 300 元的利润。我们从结果看，本来可以卖 1000 元的产品，结果只卖了 700 元，是不是可以说你损害了公司 300 元的利润呢？这种理解问题的思路不是小题大做，我们可以算一笔账。比如很多高科技产品，它们的单价往往很高。假如卖价 10 万元，如果每个销售人员少卖 5000 元，全国 100 个销售人员就少创造 50 万的利润，这可是一笔可观的销售额。而且从长期看，卖价逐渐降低，利润逐渐下降，不利于公司长期稳定的发展，自然是对于公司利益的损害。

以上的情况尤其存在于销售对象为大客户的时候。一般来讲，大客户实力较为雄厚，有较大的采购量和采购潜力，所以会存在较强的话语权。当客户提出降价要求的时候，我们会给予一定的价格优惠。从长期合作的角度考虑，这是没有问题的。问题在于，很多销售人员一味地满足客户的降价要求，使公司利润一步步降低，这就有问题了。无论客户多么有实力，从商务合作的角度看，双方是平等的利益关系。这个时候，销售人员应该找准位置，从公司利益出发，认真判断是否有降价的必要，尽量减少价格下调的幅度和频率。

员工入职时，都会接受公司文化的培训，通过培训在销售人员的头脑中形成价值认可，这样才能在今后的销售工作中维护公司的品牌形象。例如，当客户对公司抱怨的时候，很多销售人员为了让客户满意，会随声附和不做辩驳。考虑客户感受虽然重要，但我们更应该从公司利益考虑，了解清楚客户的抱怨点，消除客户的抱怨，而不是点头哈腰甚至帮着客户说自己公司的不好。在这个时候坚守原则，维护公司形象，就是代表了公司的利益。

· 客户利益

著名相声演员郭德纲总说“观众是我们的衣食父母”。其实，对于销售人员来说，客户也是我们的衣食父母。客户给我们订单，购买我们的产品，帮助我们达成业绩，我们自然需要考虑客户的利益。客户的利益主要体现在两个方面：价格和服务。价格直接关系到客户的成本，服务则直接关系到产品价值的增值。所以，在维护客户利益时，价格和服务是我们考虑的重要因素。

在客户利益这块，举两个简单的例子。首先是价格，无论对于公司还是客户，价格一直都是比较敏感和关键的要素。

比如，你和某个客户一直有着长期的合作关系，该客户的设备售价为10万元，总成本8万元，利润2万元，其中你的产品在成本中占比最大。由于市场波动，客户设备售价降低到8万多元，接近目前的成本价。为了维持一定的利润空间，客户希望压缩成本，提出降价需求，这个时候你该如何处理呢？

如果我们单纯从公司利益考虑，客户利润减少是由于市场的原因，和我们产品无关，我们没有必要为客户承担压缩成本的责任。但是，如果从客户角度考虑，我们的产品所占的成本比例最大，如果我们能在价格上做让步，为客户带来较大的利润空间，缓解其市场压力，帮助其渡过难关，客户自然会心怀感激，双方合作关系进一步深化。当后面市场转好，客户设备销量增加，我们的产品销量势必增长，公司的利益自然也会上升。所以说，要从客户利益的角度考虑价格的合理性和降价的必要性。

在维护客户利益时，服务也是需要我们考虑的重要因素。对于客户来说，服务是产品的进一步增值，好的服务会给客户好的印象和评价，有利于公司口碑的建立。服务所涉及的方面非常广泛，贯穿于整个销售过程。以售前为例，很多产品的型号分类很多，需要根据客户的具体需求选择不同的型号。很多销售人员前期没有仔细倾听和判断客户的需求，造成选型偏差或者错误，

影响了客户的使用。很明显，这是没有做好前期的选型服务造成的。如果再因此发生退货等情形，既会影响公司的利益，也会给客户留下不专业的印象，让客户认为我们服务不到位。

除了产品的服务，在和客户沟通交流中，态度也是很关键的服务要素。无论是和客户电话沟通还是面谈交流，销售人员如果始终保持一种谦虚、和气的态度对待客户，客户自然会乐意和你沟通。从公司角度看，这有利于业务的开展；从个人角度看，你和客户结下了良好的友谊。然而很多销售人员并没有意识到态度的重要性，对客户态度平平，有时甚至因为很小的事情就训斥客户，使双方关系紧张。这一点尤其发生在大公司的销售人员身上。由于产品优势明显，客户选择面狭窄，所以销售人员在交涉中总是咄咄逼人，显得很强势。这种因优越感而产生的强势会给客户留下不好的印象，进而无法和客户保持深层次的联系，会丢失很多潜在的机会。

• 平衡点

以上我们分别讲述了销售过程中的公司利益和客户利益。其实，大家是一个利益共同体，最重要的是如何找到两者的利益平衡点，平衡好公司利益和客户利益。说到平衡，这真的是一个奇妙的东西，无论是自然界中的物理化学，还是社会中的人文经济，平衡无处不在。同样，在销售工作中，也存在着平衡。要学会从平衡的角度去思考问题，兼顾公司和客户的利益。像前面提到的价格问题，高价利于公司利润的上升，不利于客户成本的降低；而低价利于客户成本的降低，但是不利于公司利润的上升。所以，我们要找出二者的平衡点，平衡两者的利益。再者前面提到的服务问题，如何找出二者的平衡点，让公司和客户都满意，这都是值得我们仔细思考的地方。举例而言，在回款的环节中，有时会出现客户未按时付款的情况。从公司角度考虑，客户未按照约定时间付款，失信在先。而且回款时间过长会造成公司资金压力，不利于公司稳定，所以我们有充分的理由要求客户立即付款。但是客户方面，

近期资金链紧张，的确在短期内无法支付款项，主观上并没有恶意拖欠款项。如果我们一直催促客户付款，一来会给客户造成较大的压力，二来不利于双方的互信。这时就需要我们思考如何寻找平衡点。比如我们可以让客户承诺一个最快的付款时间，这样既可以给客户留够资金准备时间，缓解压力，也可以给公司一颗定心丸，不用频繁催款。当然，平衡的方法不止一种，我们可以根据具体的项目背景去随机应变。

当各方的利益诉求都满足时，平衡点就达到了。但是，平衡点不等于中间点，每个销售项目的平衡点都可能是不一样的。比如 A 项目可能更偏向公司利益，B 项目则可能更偏向客户利益。要想把平衡点拿捏准确，需要不断提升销售技能，积累销售经验。在日常的销售工作中，销售人员跟进每一个项目时，头脑中要有寻找平衡点的意识，久而久之，就能形成良好的平衡感，平衡公司利益和客户利益。

维持价格，平衡利润与销量

随着市场越来越开放，投资机会也越来越多。一旦发现利润区，众多的投资者会一拥而入，抢食利润的“蛋糕”。所以，大部分行业里，都存在众多的竞争者。在销售活动中，我们经常会遇到这样一道选择题：是坚持高价以维持高利润，还是降低价格以占领更多的市场份额。当然，产品和市场不一样，所采用的价格策略也是迥异的。在此，我们以具有一定高附加值的工业产品为例，来说明维持高价的重要性。

比如，我们模拟一个最简单的销售市场，算个明白账。A产品成本1000元，售价3000元，利润2000元。市场上有甲、乙两家客户购买该产品，其中，甲公司的年购买量100个，乙公司的年购买量200个。我们每年可以赚取多少利润？很简单， $2000 \times (100 + 200) = 600000$ （元），也就是说，如果维持目前的售价不变，我们每年可以赚取60万元的利润。在合作中，甲客户提出了降价，要求单价下调500元，这样我们的利润将会减少 $500 \times 100 = 50000$ （元）。信息是流动的，如果乙客户得知了甲客户的价格更便宜，同样也会提出降价500元的要求，这样我们的利润又会减少 $500 \times 200 = 100000$ （元），最后总共减少了15万的利润收入，相比之前，利润下降了25%。

上面是一个很简单的例子，通过上面的例子我们可以发现什么？一是即使单品降价不多，但如果产品销售量很大，也会出现大量的利润下滑；二是价格具有“木桶原理”的特性。如果给其中一家客户降价，随着信息的流通，其他客户得知后也会提出降价要求。