

Step 1

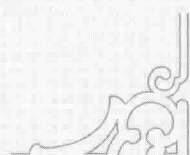
销售基本功 正确心态

创立于1946年的北欧航空，在20世纪70年代通过管理与顾客互动的“关键时刻”，转亏为盈。北欧航空认为，所有销售人员必须了解，在“顾客的消费旅程”中，何时是关键时刻，并通过“关键主角”及“关键行为”，让顾客完成一次美好的体验，提高回购率，增加忠诚度。

本章以北欧航空的精神及做法，将实体销售过程切割成四个段落，方便读者复制及学习。

1. 销售前哨站：赢得好感。重点：与顾客建立关系。
2. 销售肉搏战：取得信任。重点：探索顾客的需求。
3. 销售决胜点：绝对成交。重点：展现销售顾问的专业。
4. 销售后续：处理顾客异议。重点：安抚顾客情绪。

在进入四个销售阶段前，更重要的是：对销售，要有正确的心态，必须放弃传统的缠斗功和紧抱产品至上的想法，以面对“心销售时代”顾客的高自主性及浮动的忠诚度。



Chapter 1

不要让顾客不开心：放弃缠斗

当销售人员围在我身边，不断地想说服我，我脑中就只有一个念头：想逃！

台北市后火车站南京西路某百货公司，是之前我服务的公司很重要的销售点，做的是主顾客生意。每家公司对“主顾客”的认定不一样，有的品牌定义为全年业绩贡献前 10% 的顾客，有的则指单笔客单价是平均客单价两倍以上顾客，而我们公司对“主顾客”的认定很简单：只要顾客指定某个销售人员买东西，就是主顾客。

经过多年经营发现，顾客只要看到熟悉的销售人员，成交率通常高达 90%，这真是不可思议的数字，个人的消费习惯，

竟然依赖主观的感受，而经济学上的理性思考、成本思维都不那么重要了。南京西路这个销售点也是很感性的柜台，顾客的消费金额取决于销售人员的动作，在每个月月底，如果业绩吃紧，只要销售人员主动一点，撒撒娇，成交的单价就更惊人，成交金额2万元以上非常常见，而其他化妆品专柜品牌的客单价也不过4000元左右。

我亲眼看到一位资深的柜姐，紧抓一位年纪可以当她妈妈的顾客的手，撒娇说：“姐姐，我就差你这一笔了，你这个月多带个乳霜，把下个月的量先买齐，妹妹我就达到目标了。”你绝对猜得到，她轻易地完成销售，当然，也拿到业绩奖金。

你能想象，如果你是新人，调到这个销售店面，要怎么展开第一笔交易呢？

难呀！

事实上，许多新销售人员分发到这个销售点，前6个月内很难赚到钱，就算积极开发新顾客，新客成交率通常不高，这个以主顾客为主力的店点，让新人苦站3小时，在外面风吹雨淋努力发DM，往往做不到一个客人的生意。

沮丧，可想而知。

因此，这个销售点的人员流动率很高，6个月内走10个人，因为人员都走了，在主顾客认人购买的情况下，所有主顾客经营都落在店长和副店长身上。

经营主顾客需要花时间，而他们是如何经营的呢？90%时间和顾客纯聊天，10%才是做生意，因此店长和副店长工作量

越来越大，急于找新人，把业绩压力释放出来。就在这时，凯莉进入公司，且被分配到这个销售点。

凯莉之前做过其他国际品牌，不是生手，在 5 天的新人训练过程中，我看到凯莉非常努力地学习产品知识，每天的考试几乎满分，销售演练也非常投入，她已经掌握品牌销售的正规方法。知道她受训完将分配到南西销售点时，我跟她谈了这个销售点的特殊处，让她有心理准备，而我希望不要折损一员大将。

凯莉信心满满地到南西，三天之后我去看她，她脸色很不好。

传统销售想做的太多，想放手的太少

“凯莉，你还好吗？”我希望从这个简单的问题，得到她真诚的答案。

她抬起头，看了我一眼，有气无力地回答：“还好。”

鬼才会相信这个答案，我要她告诉我怎么回事，毕竟，我想看看有没有可以帮得上忙的地方。

“老师，柜长要我 call 客？”她拿出一沓画得密密麻麻的名单，“我打了两百多通电话，两百多通啊，只有一个顾客愿意来参加 VIP 新品发表会活动。我被柜长狠狠骂了一顿，她要我今天给她 10 个名单。我好紧张喔。”看她快哭，我得帮帮她。

“凯莉，你 call 客遇到什么状况？”我想先了解原因，才能找方法帮她。

“客人听到品牌有人打电话给她，就直接问我，某某某在不在，我说她离职了，她们就问我，那店长还在吗？我说，店长在忙，因此请我打电话邀请她参加新品发表会。顾客听完，通常撂下一句话：‘你叫店长亲自打给我，不要想做生意，才想到我；优惠、免钱的，都没我的份儿。’类似这样的话。”她气馁地说，“我没想到，这个店点这么认人，我觉得我不适合做这个品牌。”说实在的，这种情节天天上演，人都不愿意被拒绝，但做陌生开发（cold calling），被拒绝却是最基本的一课。

她一定得展现一些技巧，迅速达成成交，毕竟，**成交可以建立信心**。因此，我决定留下来，看看她怎么 call 客。

我告诉凯莉：“你继续 call 下一个客人，我在旁边听好吗？我会站在你看不到地方，你继续你的工作就好了。尽量当我是空气。”

凯莉有点不情愿地答应了，以下是她的 call 客情形。我必须说，我吓坏了。

拨出电话，凯莉的表情有点紧张，右手拿着笔，左手看着 call 客清单，我看她紧张，也不禁为她捏把冷汗。突然，她的表情变了，我知道，电话另一端，客人接起电话了。

“张姐！”她用高八度的音调，对一个完全不认识的人喊姐。

“我是 S 牌的凯莉，你一定不认识我，我可是久仰姐姐您的大名。”凯莉笑得好开心，好灿烂，好假。

“我有优惠要告诉姐姐啦，”她抿嘴笑了一下，“我们品牌有 VIP 的新品发布会，我特别留了一个位置给姐姐您，姐姐，

我好想看看您哦，您过来一趟好吗？”她开始时有点鼻音，甚至撒娇，讲着讲着，我确信她已经忘记我在她身后，因为，她竟然右脚还忍不住蹬了一下地面，显得非常娇嗔。我看在眼里，听在耳里，简直不敢相信，这是我教的学生？

这时，她突然不讲话了，然后，比戏剧里的演员还夸张，她突然将音调变成正常声音：“好！那我再跟店长说。”话毕，电话倏地挂断，call 客结束，再次宣告失败。

我得收拾残局。

我拍拍她的肩膀，问她：“你觉得为什么你的第两百零一通 call 客，没有达成任务？”我仔细玩味她的表情。

她看了看我，轻咬下唇，眼睛开始泛泪光：“我看到店长这样跟客人说话，我很努力学习，想要赶快融入团队，也想赶快建立自己的主顾客，我照着店长的说话方式，想和每个客人都很亲近，我想要和她们交朋友，我觉得自己很努力了，我想，我不适合这个团队。”自责，充满整个对话，这一切的原因，都是因为**她想做的太多，放弃的太少**。

“心销售时代”顾客的特性

销售人员，特别是还在摸索自己业务调性的销售人员，每个人都告诉我，自己很努力，可是，你从上面的故事可以看到，现在的顾客不一样了。

和以往相较，现在的顾客有三大不同：

第一，顾客的自主性高。因为可选择的品牌很多，同时资讯搜集非常便利，因此顾客对实体销售人员的依赖度变低，要说服顾客，就必须对顾客有更多了解，对产品绝对专业。顾客的自主性高，也因来自管理部门的介入机制。顾客如果购买的物品不满意，可以强烈要求厂商退货，顾客有权“反悔”，且无须承担退货成本。

第二，顾客的主观性强。相较于传统的销售，顾客对销售人员的形象及感受，要求比以前高且强烈。销售人员给人的第一印象，包括服装仪容、应对进退、声音情绪的掌控、用字遣词的精准，都在形成顾客对销售人员及对产品的感受，而感受会决定成交与否。

第三，顾客的忠诚度浮动。因为产品日新月异，服务推陈出新，顾客对产品的价值、服务的品质会不断比较，让顾客的忠诚度产生波动。原本满意的产品购买经验，经过与他牌比较而产生不满。例如，原本买车子赠送全险，即会达到顾客满意，但若他牌推出加赠全套皮椅，以及延长至5年保修等优惠，就会让前一位购买顾客经过比较而产生不满，“吃亏”的感觉让顾客降低对品牌的忠诚度。

所以，销售人员要了解：传统销售时代已经过去，我称之为“心销售时代”已经来临。现在，与顾客的每次接触，都要显得更专业、更留意每次与顾客的互动，才能面对新顾客的心理销售要求。想要靠一张嘴，拼命说，拼命拉近关系的销售，

已经过时。“业务缠斗法”，对现在的顾客而言，是打扰甚至恐怖的体验。

有多少次，你走在路上，等在路边的销售人员，拿着 DM 问你要不要买某个新的产品、试试某个新开餐厅的餐点、逛一逛新的店面。更甚者，不只拿着文宣品，还直接给试用包，然后要你填一下顾客资料，接着，跟你说明产品如何使用，现场让你试用。当你的手一沾上他的产品，脸一碰到他的保养乳霜，你就注定被他缠上了。他会用尽各种办法，要你埋单，如果他的单一力量不够，还会请他的同事一起包围你，大力称赞产品的热卖和有效性。总之，你就像洒了一身蜂蜜的小熊维尼，吸引所有蜜蜂蜂拥到现场，到最后，你只能买个产品，企图脱身，然后，告诉自己，这辈子再也不要再在路边拿免费的东西了，毕竟，免费的东西最贵！

销售若是这样，只会吓跑顾客

销售人员拼命缠斗，他们以为自己拼了命，就可以达成业绩。他们不在乎厚脸皮，刻意将声调拉高八度，明明跟你没有关系，还是会笑容可掬地称呼你“姐姐”“帅哥”，或者，你明明邋遢到不行，他还称你“美女”，太多的假装，让销售变成一种感情的债，吓坏一堆人。

我母亲到一家连锁美容院去，打算好好放松一下，洗个头，

做个造型，她病了一阵子，想让自己的精神振作点，因此，最近3个月内，去同一家美容院，找同一个设计师，洗了6次头。

第7次光顾时，设计师问我母亲：“这次有没有想剪个头，或染个头发呀？”我母亲看着让她变美的设计师，笑着说：“就一样，洗头就可以了。我可是等很久呀，等这次来变漂亮！”话刚说完，设计师的脸就垮下来，她沉着脸，通过镜子看着我母亲说：“你每次来都洗头，只花一百多块，这次不论怎样，都不能只有洗头，你这样让我很难做人，而且，我已经花这么多时间服务你，你说，你要不要回馈我一下？”这样的对话，让来店的热情顿时降到冰点，原来，所有的问候、所有的服务，都是因为钱。3个月来的美好体验，化为乌有，此时坐在椅子上的母亲只想夺门而出。

又是这样，销售人员只想到顾客口袋里的钱。哦！我没有责备的意思，我之前带领销售团队，冲刺业绩，也是想赚钱。只是，现在顾客很理性，他会比较，会有防备心，销售人员的假装和虚假，只会破坏你与顾客的情感建立。相信我，只要你不真诚，只要你不是为顾客着想，你会被看穿，因此，放弃吧！放弃缠斗力，只有先放弃这些虚假，端出训练有素的专业，站在顾客立场去思考业务对策，才能赢得顾客。

凯莉的故事、我母亲上美容院的故事，告诉你我，**要会卖东西，就要先学会放弃，放弃“缠斗”，放弃拼命“说”，甚至，放弃纯粹业绩导向，放弃急切砍单的心情。**

放弃缠斗，培养长期客户

我要告诉你一个因为放弃而成功的实例。

在我担任 × 品牌 101 店店长期间，不到一个月，就得带着 5 位销售人员面对母亲节业绩压力。光是业绩预估、进货、call 客、人员排班、讨论赠品发放，就快把人逼疯。这时，我发现总经理给的业绩目标，6 个人根本吃不下，为了带动士气，我咬牙将自己的业绩调高。

我很需要业绩。

晚上 8 点来了一位贵妇，她头发吹得极好，手指涂着指甲油，上身穿着日本品牌外套，右手拎着欧洲精品包包。根据经验，这位顾客可以拯救我当天还差 3 万元的业绩，我得好好把握这个顾客。

贵妇直接询问某个乳液，知道价钱比机场的贵 5%，多了近 800 元，她很不高兴地嫌弃一番，并且告诉我她常去瑞士，每个暑假都会去瑞士参加音乐会的钢琴公演，她说，她大不了去机场买！

我并没有被她的抱怨给撂倒，听到她常去瑞士，因此推荐她搭配修护型乳霜，因为乳霜可以保护肌肤对抗干冷的北欧气候（发挥我的专业和聆听）。

听到她夏天会去瑞士参加音乐会演奏，知道她擅长弹钢琴，因此又建议她使用护手霜，并且帮她做了 5 分钟的简易手部护理，告诉她长途飞行时以这样的方式自我保养双手（站在顾客

角度，发掘顾客没有说出的需求）。

整个介绍下来，我在她面前摆了 5 瓶商品，拿计算器一算，超过 3 万元台币。

贵妇眉头一皱：“我告诉你，我不是买不起，我是不想买贵了。”看到计算器上的数字，她有点生气，“在台湾百货公司买就是会比机场贵 5%，这样好了，护手霜我退掉，刚好退 1500 元的税，反正我觉得现在的护手霜用起来也还好。”

顾客和团队都在看我的反应。我知道贵妇企图将我的专业数字化，将我的专业和自尊打折，但我期待每次的成交，都是下次再见到顾客的铺陈，我不要只做一次生意，我也这样教导人员，所以，我决定挺住。

“我了解您的想法，如果我是您，也希望买到超值且适合的产品。我知道我们的产品价格并不是最便宜，但是价值绝对大于价格。以我的专业，我衷心希望在音乐会场上的钢琴家，手指优美纤细，和钢琴黑白键相呼应。如果说我们卖保养品的人，最重要的是脸部皮肤，那么身为钢琴家的您，最重要的就是手指。”

我微笑地看着她：“现在已经是晚上 9 点了，您可以决定今天一次让自己全身美丽，或者等到两个月之后的夏天，到瑞士机场再购买。”我面露微笑看着她，等她的反应，但，她离开了！我读不出她的表情，看着她离去的背影，我心里很慌，有点后悔，我是不是太任性了？

我不是潇洒的人，当天晚上我失眠了。我放弃 push 成交，

坚持专业和价值，到底值不值得？

隔天早上 11 点，贵妇带着母亲过来，现场人员高兴得立刻打电话给我，叫我赶快过去服务，因为我被指定了。那天，我用 15 分钟成交了超过 10 万元的业绩，也多了两位新客：瑞士贵妇和她的母亲。

我感谢顾客的肯定，借此肯定自己的选择。

顾客要的不只是产品，她要的是专业。价格，是顾客重要的考虑，但不是唯一考虑。学会放弃吧！

接下来，我还要你放弃别的东西。

本章重点

不要让顾客不开心：放弃缠斗

1. 心销售时代的顾客拥有更多资讯、更多选择，顾客可以通过比较，产生购物选择。

2. 心销售时代的销售人员要放弃传统的缠斗功，通过有系统、有重点的方式做销售，而非一味模仿传统销售人员的做法。

Chapter 2

不要制造问题：放弃产品至上

顾客要买的是感觉，不只是产品。

在进入法商美妆集团服务之前，我曾担任某个美国医师品牌的负责人，产品通路是百货公司专柜。当时这个还在起步阶段的品牌，并没有专业的产品训练人员，产品知识来自以前的文宣品或销售人员的口述历史。手上的产品文字说明，不外乎“玻尿酸”“真皮层”“辅酶”等专业名词。因为这是美国医师品牌，因此许多销售人员会把产品的功能及成分挂在嘴上，以此作为销售方法。

月底，来了一批新人，我特别注意到布鲁斯。他是个对医学美容很有热情的小男生，脸上长了小痘痘，消瘦的脸颊，搭

配不到一米七的身高，看起来像个高中生，生嫩无比，但是他一开口，你会觉得他专业的样子，活脱脱就像医生在说话。

“这瓶晚霜会直接作用在你皮肤的基底层，基底层主要负责细胞再生，通过为期 28 天的细胞生长阶段，新嫩细胞让肌肤有紧致效果。这瓶晚霜主要成分是 $\times \times \times$ ，浓度高达 3%，是目前百货公司在卖医美保养品里浓度最高的。”

我眼前的布鲁斯，身穿白袍制服，正对着比他大 30 岁的女性顾客，严肃地上产品知识课，但是，看着顾客的脸，我深深地确认顾客完全听不懂他在说什么。

等布鲁斯花 30 分钟“上完课”，这位“阿姨”问：“我只想知道这瓶晚霜有没有用？”她的声音微弱，甚至带点颤抖，似乎怕这样的问题会伤害布鲁斯的专业，或者显现她的无知。

听不懂的专业令人害怕

“我说过了，这瓶晚霜是目前业界仿肉毒杆菌最高浓度了，最高浓度！真的很厉害，我做了很多调研，目前只有德国某品牌才有这么高的浓度，这真的很特别！”布鲁斯口气中甚至带点骄傲，但我觉得他卖弄知识远多于关心顾客的需求。

“阿姨”觉得这个答案没有听懂，也不打算再追问下去，只客气地说了一句：“我再考虑看看。”说罢，双脚往门口移动。移动的步伐，倒是坚定无比。

布鲁斯看了我一眼，对我展开无奈的微笑。“老板，”他叫了我一声，顺便干笑了一下，“你看，就是有人不识货，我们的产品真的很好用，客人就是不了解，花个 6800 元，比去打肉毒杆菌便宜多了。”他还是有点悻悻然，显然，他还没脱离刚刚那个销售情绪。

“布鲁斯！”我安慰他，“谢谢你的努力，我听到你的专业知识，我很确定你做了很多功课，还去了解竞争品牌，我听了很感动。”布鲁斯眼睛为之一亮，毕竟，具体的赞美，很少人可以抗拒。“如果，事情再来一遍，这个顾客再进到我们店里，你可以怎样做得更好？”我试着引导他，毕竟，他的主动积极，应该有机会让自己发觉答案。

他看了我一眼，似乎对于眼下的提问有点疑惑：“你觉得我做得不够好吗？”他眼神中透露出担心。“不！我认为你做得太好了，只是我希望你能找到另一条销售的路，挑战自己。”
建立信任，是零售业主管最重要的能力，信任，可以决定团队要不要跟你一起奋斗。

“我想，我可能多问她问题吧。”

“你可以多问她什么问题呢？”我赶紧追问。

“嗯，我可能问她，为什么她想要看医学美容的商品？”
布鲁斯花了 10 秒才吐出答案。

“你猜一下，这位顾客大概几岁？”我用搜寻的眼神，抓紧他的目光。

“这个问题很简单，她肯定超过 50 岁了！”布鲁斯对这个

答案倒是相当笃定，甚至有些小得意。

“你觉得一位超过 50 岁的女人，为什么会走进百货专柜，找跟医学美容有关的产品？”

“我想，她应该很想让自己变好看，”布鲁斯看着地面，有点出神地说，“她用了很多保养品，可能很多销售人员都告诉她，产品多有效多有效，可是，她要的是，真正了解她想法、了解她需求，而且能帮助她的人或产品。”布鲁斯倏地抬起头，“老板！我知道如果刚刚那位阿姨再来，我可以怎样做得更好了，我不要再跟她说很多大道理，也不要告诉她我们的仿肉毒杆菌浓度有多高，我想要让她知道，我了解她的想法，我可以帮助她。”

这就对了！

许多销售老手已经忘了顾客真正需要的是什麼，同时，也慢慢失去接待新客的能力。他们脑中只想着业绩，手中紧抱着产品，有太多的“理所当然”，因为脑中的图像已经定型，因此难以站在对方立场去设想。

实体销售人员的价值

那么，顾客到底要什麼？简单来说，顾客就是需要一位能让他们信任、能了解他们的需求，并且通过专业知识的介绍，给予中肯建议的人。

销售，是专业和关系建立的结果。