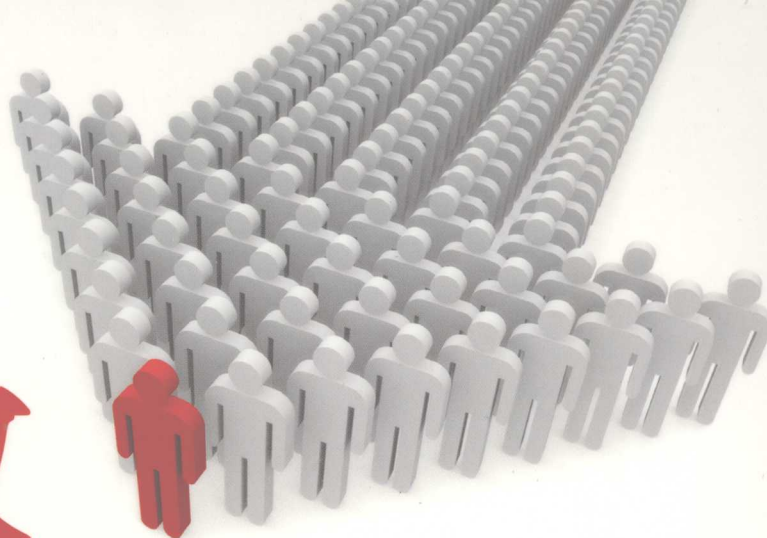




无敌 销售团队

让业绩飙升的**12**个核心竞争力

(美) 切特·霍姆斯 著 庞晓鸿 译
Chet Holmes

亚马逊书店销售类图书

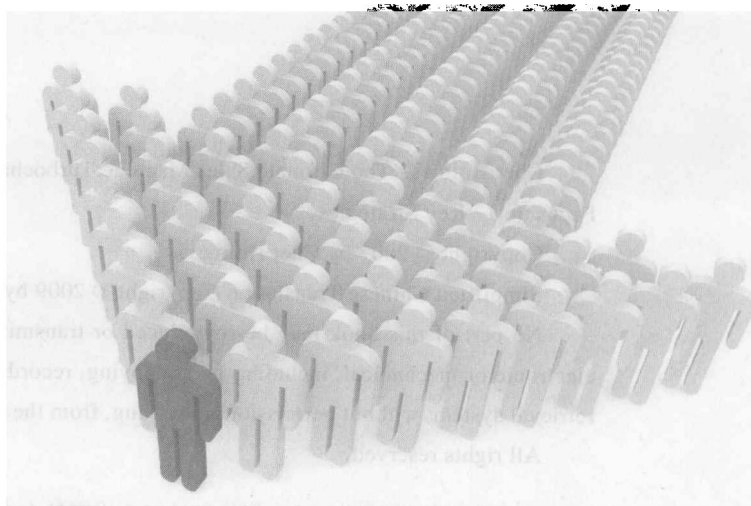
The Ultimate Sales Machine
Turbocharge Your Business with Relentless
Focus on 12 Key Strategies

排行榜第**1**名

全球**1000**多家知名企业
打造无敌销售团队的成功经验



机械工业出版社
China Machine Press



无敌销售团队

让业绩飙升的**12**个核心竞争力



机械工业出版社
China Machine Press

Chet Holmes. The Ultimate Sales Machine:Turbocharge Your Business with Relentless Focus on 12 Key Strategies.

Copyright © 2007 by Chet Holmes.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由ANA授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-2450

图书在版编目 (CIP) 数据

无敌销售团队：让业绩飙升的12个核心竞争力 / (美) 霍姆斯 (Holmes, C.) 著；
庞晓鸿译. —北京：机械工业出版社，2009.7

书名原文: The Ultimate Sales Focus on 12 Key Strategies

ISBN 978-7-111-27388-2

I. 终... II. ① 霍... ② 庞... III. 企业管理, 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第089476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：刘 斌 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009年7月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-27388-2

定价：38.00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

我绝对能够帮助你们中的每个人，
将你的团队打造成无敌销售团队。
在每一次竞争中彻底击败对手。
即使你不在公司它也能运转顺畅，
处于高盈利状态，
就像一台精良的“销售机器”。



致
读
者

The
Ultimate
Sales
Machine

我在很多地方听过切特·霍姆斯的演讲，而且和别人相比，我还有和他一起工作的特权。切特在很多问题上都有独到的见解和智慧的解读，为此，我花了很多时间和他交流，最终说服他开始写这本书。

现在，我已经读了《无敌销售团队》这本书，一直以来，我都认为他会从众多专业领域中选择一个作为本书的主题，没想到他会在这本书中囊括了所有的领域。我知道切特是一位出色的演讲家，也知道他是个天才的编剧，但我做梦也没想到他还是个好作者，他通过本书证明了这一点。更让我没有想到的是，切特能够将大多数观众都喜爱的电影剧本的形式，带入这本商业读物中，这同样让人震惊！

作为56本书的作者，激发并带动商务人士多读书一直是我的愿望。读了这本书之后，我意识到，这本书是所有商务人士都应该读的。切特在书中提到了商业运营的每一个重要部分，同时，他介绍了很多你可能从来没有听到过的信息。你永远也不会认为切特的观点很没有深度。本书拥有深刻的见解、至关重要的细节信息和个人实践经验，这有别于你在图书馆和书店里看到的那些。

在和切特的交流中，你会感觉到一种大师的气质，这并不奇怪，因为他本来就是世界级的。这本书将成为经典，因为只要你的公司追求利润、销售和未来，你就需要这本书。

游击式营销之父 杰伊·莱文森

推荐序

The
Ultimate
Sales
Machine

当语言不足以表达的时候

切特·霍姆斯打电话告诉我他要出一本书，希望我能帮他看看，我心里想到：哦，切特，不会又是一本关于销售的书吧！

别误会，论及销售，切特可是非常出色的销售冠军，他在自己所从事的领域内总是绝对的专家。

切特了解员工方方面面的信息，包括销售周期，销售系统，产品的定位、服务和整个公司的情况，以及建立系统并销售产品的人，这些都是我们在现代的商业运作中学到的。

但是，当切特给我打电话问我是否可以简单看一下这本新书中的几个章节，并给些评价的时候，我还是觉得心情很沉重，感觉肩上担负着重任。

毕竟切特既是我的朋友，又是业内公认的大师级人物，所以我咬紧牙关说我愿意简单看一下，但是我心里想着，尽管切特是位杰出的大师，不过现在很少有人能够将这些销售技巧写成一本书，一本能够激发读者的兴趣，不止一遍去读的好书。然而当我开始读这本书的时候，我就抑制不住地想要告诉切特：写书是件艰难的事情，但是你做到了，并且做得很好。尽管你擅长做很多其他事情，但几年之后，你也许无法想起这些事情，那些苛刻的评论也会随着时间的流逝而淡化，现在，你发现了崭新的天地。

这就是我看到切特发给我的东西时，我认为我最想跟他说的话。

但是，切特，我想要说：你也可以称得上是写书的大师了！

这也是我想要对广大亲爱的读者说的。切特·霍姆斯不仅仅是这本书中所提到的领域里的大师，更为重要的是：切特知道如何巧妙地使用语言。他知道如何讲故事，知道为什么世界需要“会讲故事的人”，以及为什么那些没有“好故事”的公司无法抓住消费者、雇员或者投资人，他们需要一个很棒的故事，正如很多年前，在听过了“很久很久以前，有一个……”之后，我们才肯上床睡觉一样。切特要在本书中教你如何讲故事，同时，他用最好的方式完成了这个过程：他给你讲了一个故事，然后再讲一个，还有另外一个，他不停地讲故事，直到你感觉到他必须跳出这个故事，然后他就会讲一个比之前的要好得多的故事。这些故事合在一起，就是《无敌销售团队》这本书，只要你能够按照本书的建议行事，它就能够帮助你戏剧性地增加销售业绩。

因此，切特，说点什么好呢？你确实是位大师，而这本书就是大师级的著作。可以说当你开始构思这本书的时候，就注定了它将是一本好书。没错，当你读到一本真正的好书时，你就会觉得没有什么可说的，除了“干得不错，切特！”非常感谢，给我这个机会让我说出这些我想说的话。

畅销书作家 迈克尔·格伯

前言

The Ultimate Sales Machine

现代商业环境的缩影：

- 每3分钟就有一家公司倒闭
- 每32秒就有一个管理层人员发生变动
- 96%的公司10年内就会倒闭
- 市场上每年会出现26 000种新产品和新品牌
- 有16%~30%的消费者因为广告而改变对原有品牌的忠诚
- 74%的消费者会购买自己喜欢的品牌以外的产品
- 29%的消费者不读报纸

过去的15年里，在与上千家公司（其中60%是世界500强企业）共同工作的过程中，我发现向消费者介绍产品的平均成本增长了三倍。如果在15年前，成本是100美元，现在就是300美元。成本增加的原因在于主要的广告媒介，包括电视、广播和报纸在内的这些传播手段的渗透力度减弱了。虽然有更多的电视和广播可以选择，但是你想要覆盖的大量的受众群体，原来通过一种媒介就能完成，现在却分散到了上百个媒介渠道中。类似卫星广播和TiVo（数字录像设备）这样的新技术的出现，让消费者彻底摆脱商业广告成为可能。所有这些都意味着：要影响消费者已经变得越来越难了，同时，我们所处的市场环境充满了激烈，甚至恶意的竞争。

当我面对成千上万的老板发表言论的时候，我会以这句话为开始：我绝对能够帮助你们中的每个人将你的

公司变成高效的销售机器。你也许希望能快点实现利润的增长，我曾经在12个月内让很多公司的销售业绩增长了两倍。我还想说的是：“你会逐渐了解我今天在这里和你们分享的所有理论，因为这里只有逻辑信息。你也会不断认同这些理论，认为我是对的，而且这些理论会在你的业务发展中起作用……然后你就会把它们忘了。”每次我说到这些的时候，经常会引起大家的笑声，我继续说到：“我称此为演讲的负面心理作用的一部分，在演讲中我不断鼓励听众从中找到一种巨大的、促进企业迈向成功的力量。朋友们，无疑这种力量就是‘固定规则、坚定信心’。”

作为一个有15年的演讲经历的演讲者，我一直拥有那种快乐——就是很多公司的老板和管理者来找我：“你知道吗，切特，你所讲的东西真是帮了我的大忙。但我想跟你说的是，我从你那儿学到的最重要的一课，是你对于固定规则的坚持和决心。”如果你能遵守固定的规则（流程），并坚定不移地在公司业务中实施本书提到的学习曲线，你也会同样在某天的研讨会上找到我并表示感谢，因为你的公司在每一次的竞争中都能彻底击败竞争对手，即使你不在，公司也能够照常运转，照样处于高度盈利的状态。总而言之，整个公司的运作完全在掌控之中，就像一台被调节得很好的“销售”机器。

你如何才能掌控所有事情？如何帮助别人控制全局？从我小时候学习空手道开始，一直到现在，我不断学习的主要功课就是，“掌握”一项技能不是由于你很特别，或者比别人更有天赋。其实，“掌握”是遵循固定流程、坚持不懈训练的直接结果。本书的宗旨就是让你学习如何在公司中建立掌控力，让你的公司成为最好的、盈利能力最强的、运转顺畅的公司。你将会学到掌握全局的三个关键领域：**市场营销、管理和销售**。精通这三个领域对于让你的公司像一台机器那样正常运转是必需的。

机器的开始

记得15岁那年，为了提高空手道技能，我尝试了一种新方法。我的卧室有一个很高的拱形天花板，我把一根牛皮绳的一端固定到天花板上，另一端拴了一个软球，高度差不多到我的胸部。我的目标就是击打飞过来的软球，或者当球反弹回来的时候完成劈球的动作。

当我第一次用手去劈软球的时候，球从绳子的边缘反弹回来，而且速度很快，直接打到我的头部。可见，事情并不像我想像的那么简单。我尝试了各种

脚法——钩、前踢、后踢、侧踢——但是球一次又一次地朝绳子的末端飞去并弹回来，打到我的头、肘、肩或者胸部。

我坚持了几个星期，几乎没有什么进展。一个月后，我才勉强能够躲开球的攻击。这样坚持了三个月，我终于能用身体的任何一个部分打到球了，包括手、脚、肘、膝盖。我甚至能够转身一周再次击中球，然后从容地阻击从不同角度飞过来的球。

六个月之后，球再也不会碰到我了。我能够在空中很艺术地旋转接球，完美地阻击每个角度的球，这简直太让人激动了。我的身体就像一台机器那样运转着，就好像预先设置好了预测球的方向的程序一样，正确地回击每一个球。

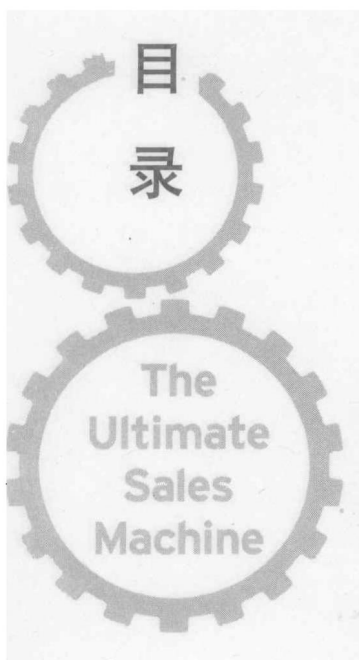
当球在房间中以闪电般的速度弹跳时，我的反应甚至更快，可以想象我当时的球技。这让我很兴奋，我感觉到了那种力量。我意识到，要成为一个空手道专业选手，不是去学习4000种移动的方法，而是要把那几种关键的移动方法练上4000次。这种不断的循环训练让我的身体能够像机器一样精确地运转，这种持续、集中的反复训练所带来的变化在你的企业中也同样适用。无论出现什么问题，你都会自动地做出反应，因为你已经做好了充足的准备，也具有相关的技能去应对可能发生的每一种特定的情节。更重要的是，像激光束那样聚焦本书中所提到的12种技能，你将会处处领先于你的竞争对手，售出更多的产品、占有更大的市场、实现更有效的管理。

这对于每个公司来说都是一样的，你可以不断重复很多基础的要素，直到每个方面都能像机器那样运转。不久的将来，你公司的每个部门、每个人都会知道应该如何处理发生的任何情况。可能其他公司只有一两种与客户建立关系的方法，而你的销售人员则有10种不同的方法，并且能够熟练地使用其中任何一种，他们能够回复并且完美地跟进每一种可能发生的情况。你的客服人员也知道如何回应投诉、特殊订单或者佣金等这类事件，他们不需要咨询管理者而是依靠自己的能力去完成这些工作。整个公司的压力也会降低，因为每个员工都拥有能够让他们信心十足，并有效完成工作的那些信息、训练和工具。是什么能让你实现这些呢？只有遵循固定规则，坚持不懈地开展各项工作。

审视一下生命中那些获得巨大成就的领域，你就知道正在做的是什。也许你是一个出色的高尔夫选手，也许你擅长的是网球，也许你钢琴弹得很好。你生命中的任何成就都要求你不断地坚持最基本的要素，直到你变得很

出色。然而，仍然有很多公司并没有这样做。举例来说，想要在销售方面做得出色，你只需要集中做7件事情。然而，在我所考察的上百家公司的销售过程中，很少有公司能够概述这个过程的细节，而这些细节正是能够创造伟大的关键所在。

你的公司是按照你所期望的速度在增长吗？在几乎所有我曾经帮助他们实现利润增长的公司里，他们的员工都会很努力地工作，从首席执行官到销售员，每个人都完全地投入到工作中。但如果你没有管理公司每个领域所需的必要工具，那么你就只是在更努力地工作，而不是在更聪明地工作。本书就提供了这些必要的工具，不仅提供了固定的思维定式、设置方法，还会指导你如何成功打造出无敌的销售团队。



致读者
推荐序
前言

导言

第1章 五分钟管理一天

——如何最大化每个人的工作效率7

第2章 不培训，就淘汰

——用培训促进盈利23

第3章 善用头脑风暴

——定期召开有效的讨论会41

第4章 战略决定成败

——成为杰出的战略规划家60

第5章 明星员工是这样炼成的

——快速增长不再是梦想79

第6章 赢得最佳顾客的艺术

——以最低成本快速提高销售的方法101

第7章 市场营销的7种武器

——全面颠覆市场营销的各个层面115

第8章 眼球经济	
——激发顾客的购买冲动	151
第9章 拿下你的最佳顾客	
——逐步走近“梦想”客户	167
第10章 精炼销售7步骤	
——过程决定结果	186
第11章 完美跟进10步法	
——如何永久地留住客户	201
第12章 启动	
——设定目标、评估效果，激活潜能	216
致谢	233
参考文献	235

美国最大的地毯清洁公司，瑞格创新（Rug Renovating）的老板最近找我帮忙，这家公司的地毯清洁业务覆盖了纽约、新泽西和康涅狄格三个州的繁华区域。瑞格拥有3万名客户，但是经过这些年的发展，他发现试图赢得新客户的努力越来越难以奏效。其实，任何公司的老板也许都注意到了同样的问题。尽管瑞格的老板找到我寻求帮助，期望我能告诉他如何才能赢得更多的客户。但我的第一反应是：他是否真的已经将客户的消费能力最大化了。于是我问他，现在的客户隔多久会购买一次他的产品，他回答说：“三年一次。”我又问他：“如果能让你的客户一年购买两次，而不是三年购买一次，您觉得怎么样？”这个想法让他很激动，但以前却没有过先例。

瑞格几乎与世界上任何一家经营地毯清洁产品的公司一样，在销售过程中使用的是产品数据。产品数据很直观，却没有太多的战略价值。比如说“我们清洁X平方英尺地毯的收费是Y美元”，这就是产品数据。其实，将市场数据加进来就会使产品数据更有说服力了。对于这点你将在第6章了解到详情，每家公司都能通过增加市场数据的使用而戏剧性地增强销售和营销的力度。

下面是我为这家地毯清洁公司找到的一些市场数据：

事实 您的地毯像一个巨大的健康过滤器，吸附了无数的灰尘、细菌、花粉、螨虫、废弃物，而且细菌还在不断地滋生。

官方相关研究数据表明，当人们在房间中移动地毯时，通常会感冒四次，但是像其他过滤器一样，地毯经过一段时间的使用后就充满细菌并且失去过滤的效用了，这时就需要高品质的专业清洗。另外，即使每天用真空吸尘器清洁地毯，也无法杀死附着在地毯上的细菌。

美国国家环保署（EPA）发现，比起每天用真空吸尘器清洁地毯，专业的地毯清洁所能达到的清洁程度要干净15倍。

如上所述，这就是一个市场数据如何激发人们在还没感觉到需要你的产品的时候，就实现了购买行为的例子。产品数据就像是在说“我们经销地毯清洁产品”，这只能吸引那些认为自己真正需要清洁地毯的消费者。大多数人在清洁地毯的时候只是希望能让地毯看起来更好一点，而很少有人意识到清洁地毯能够让自己的家人更健康，这无疑将“定期清洁地毯”放在了和“每年为孩子们做体检”同样重要的位置上。

依据官方关于家居空气质量清洁度的研究数据，瑞格公司才真正超越了产品数据，并且开始研究地毯清洁的各个细节问题。根据美国国家环保署的调查研究，我们提出了“黄金服务”的概念，目的是获得更多的消费者，他们会每6个月清洁一次地毯。

瑞格公司的老板和我一样，对这个概念感到非常兴奋。我们一起计算和推断，如果这个概念得到应用，对他来说将意味着什么？于是，我被瑞格公司聘请，去寻求突破点，我觉得我已经陈述了这个理念，坚信胜利是属于我的。通过使用市场数据，我为他们的顶级生产商起草了一个方案，并试用一个星期。接下来的一个星期，我通过电话与全部员工会晤，CEO也参加了会议，下面是我们的对话：

切特：事情进展得如何？

销售代表：没有任何效果。

切特：没有效果？

销售代表：是的。

切特：那么，你们一共为多少个人提供了这种服务？

销售代表：10个人。

切特：没有人购买？

销售代表：不，有两个人购买。

对销售代表来说，10个人中有8个说不，就说明“黄金服务”理念是失败的。但是我们可以计算一下：如果你有3万个客户每3年购买一次产品，那么每年就有1万个客户购买。现在设想一下，如果这些客户中有额外的6000个（只有20%）客户每年购买两次，这对瑞格的业务来说意味着什么？可见，在数量上有着巨大的增长空间。

如果由销售代表来决定这件事情，那么这个想法和理念当时就被否认了。

能否遵守固定的规则、坚定地去实施直接导致了平庸和伟大的差异。事实上，他们花费了6个月的时间让每个销售人员为客户在每个方面、任何时间提供这种服务，这也是大多数执行者的失败之处。打造无敌销售团队不是去做4000件不同的事情，而是去做12件重要的事情，每件做4000次。

最终，一个星期中的一个小时时间改变了CEO的生活。他承诺每周都会用一个小时的时间提高和整合黄金服务理念。这并不是件容易的事，经过长达6个月的训练，他们才将这种理念整合到了原有的商业模式中。但是要记住，这6个月中，只是每个星期抽出一个小时的时间。每个星期一下午五点，整个公司的员工将聚集在一起，谈论如何能让这种服务理念更有效，如何让销售人员更容易地使用这种理念，以及为了让它变得更有效，销售人员应该掌握哪些知识，等等。这一小时里的焦点就是将黄金服务理念完全地整合到每个商业模块之中。

黄金服务理念的实施不仅促进了销售，还稳定了公司的业务发展。一个月后，瑞格公司的老板不仅知道哪些收到宣传广告的客户选择购买了他们的产品，还知道有多少人选择了他们的黄金清洁服务。这使公司业务在各个方面更加稳定，完善了销售的进程。

我刚开始和这些员工一起工作的时候，销售代表中最低的销售额是每月1.3万美元，平均月度销售额为3.5万美元。当结束的时候，他们中最低的销售额是每月4.9万美元，最高的是10万，整个销售业绩增加了一倍。最终，销售团队始终坚定地与我并肩作战，尽管他们只是受雇于人的雇员而已。

在这6个月里，瑞格公司完善了他们的销售过程。本书的每个读者都能够做相同的事儿，当然，销售只是商业运作的一个部分而已，为了打造终极销售机器，你必须精通领导、管理以及市场营销。这本书将以直观的语言和特定、清晰的例子展示相关内容。最好的效果是，在工作中你将会变得更聪明、巧妙，而不仅仅是更努力。

在每星期的这一个小时里，如果每次你都能够完全地投入专注于如何使业务更加有效，那么你就一定能够深入地促进公司或者部门的发展。在这本书里，你将学会如何使用这一个小时。

在这本书里，不难找到企业战略的应用和将企业打造成无敌销售团队的方法，关键是要在固定的时间里，按照要求不断学习并坚持训练，你需要不断地重复阅读和学习我所提炼出来的12个战略。为了使这个过程更简单一

些，我把这本书分成了12章，每一章都集中说明一个战略，并附有例子和练习，这些都有助于提升企业的价值，并促进销售和利润的疯狂增长。

我的一个客户是个爱学习的人，总喜欢买最新的书或者看最新的节目。他在一个研讨会上听了我的演讲之后，非常喜欢我的理念，并且一直希望我能给他的公司做培训和评估。然而，当我和他的雇员会面时，实际上他们都在嘲笑我。对他们来说，我只是个一闪而过的过客而已。他们告诉我，老板已经试过100种不同的培训课程，但是没有任何效果。

无论是对于这个客户，还是对于那些曾经和我一起工作的千余个客户来讲，所缺的就是能够促进业务提升的固定的规则、坚定的信心。通过论坛、书籍、广播访谈节目还有商业领域的领军人物，我们都能够获得一些优秀的理念。问题是大多数公司不知道如何鉴别优秀的理念，不知道如何挖掘它们的商业价值。真正的成功在于应用和实施，而不是理念本身。

这本书收集了很多在一线资本运作中得到的优秀理念，但更重要的是，它能帮助你站在自己的角度学习并清楚地看待这些理念，尤其是站在你可接受的底线上。一旦你开始使用每个章节中提到的技能，你将会注意到，这不仅仅是实现本书中所提到的理念，还培养了那种能够将你在其他地方学习到的理念成功实施的能力，这种能力得益于本书中所列出的学习曲线。

例如在第1章，你将会学到如何通过公司的各个层面应用时间管理，来最大化你的生产力。时间管理得越好，你的生产效率和业绩就越高，这也是别的公司所不能及的。现在假设你上了一堂关于时间管理的好课程，回到你的办公室，应用这个理论，而且它真的会很有效。但是，当你3个月后重新审视的时候，你发现自己使用这种理论的机会很少。这被称为“事件培训”，你去参加一个活动，得到一些训练，然后回到办公室，你也许曾经试着使用这种理论，也许也取得了一些效果，但是你很快就放弃了它们，因为你会怀念那些能够使你的公司强大起来的东西。

更巧妙地工作，而不是更努力

在研讨会或者演讲中我经常问：“你们中有多少人想要让你的公司或者部门业绩增长10倍吗？”99%的听众会举起手来。然后我说：“如果为此你愿意多工作10个小时或者比现在努力工作10倍，请继续举着你的手。”所