

Mc  
Graw  
Hill  
Education

全球最具影响力的15大商业思想家

[美] 马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith) 最新力作

唐·布朗 (Don Brown)

比尔·霍金斯 (Bill Hawkins) 著

陆静 译

# 好销售

先要

# 做减法

你非改不可的16个坏习惯

如果你用尽百计千方，仍无法签单成交，此书要看！

如果你的业绩曲线趋平，找不到增长点，此书必看！

如果你正遭遇销售瓶颈，一筹莫展，

记住——减法一定比加法更重要！

Mc  
Graw  
Hill  
Education



科学出版社



龙门书局

014034808

F713.3  
399

# 好销售

先要

# 做减法

你非改不可的16个坏习惯



马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

唐·布朗 (Don Brown)

比尔·霍金斯 (Bill Hawkins) / 著

陆静 / 译



北航

C1722638



龍門書局

F713.3

399

Marshall Goldsmith, Don Brown, and Bill Hawkins

What Got You Here Won't Get You There In Sales

ISBN: 978-0-07-177394-2

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education.

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 Science Press.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Education (Singapore) Pte. Ltd. and Science Press.

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）教育出版公司和科学出版社合作出版。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©马歇尔·古德史密斯，唐·布朗和比尔·霍金斯由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与科学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 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：01-2013-2764

## 图书在版编目 (CIP) 数据

好销售先要做减法：你非改不可的 16 个坏习惯 / (美) 古德史密斯 (Goldsmith, M.) 等著；陆静译。—北京：龙门书局，2014.3

书名原文：What got you here won't get you there in sales

ISBN 978-7-5088-4195-3

I. ①好… II. ①古… ②陆… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044537 号

责任编辑：徐 烁 张晓雪 / 责任校对：刘亚琦

责任印制：张 倩 / 封面设计：徐道会

版式设计：金舵手世纪

龙门书局出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2014年4月第 一 版 开本：720×1000 1/16

2014年4月第一次印刷 印张：14

字数：150 000

定价：42.00元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

# 序

Preface

## 我们如何选择该停止的不良习惯

首先，对于你购买此书，我们表示衷心的感谢，你以及你的客户将会看到此书对你们的帮助。本书讲述的是那些在过去的工作中有助于你成功的方式方法在未来可能不再奏效。“客户希望你改变的 16 个销售坏习惯”——这就是我们所要讨论的成功之道，不是努力做什么，而是在销售中停止做什么将变得更加有效。

但是，为什么你必须听我说？为什么你必须阅读此书？

以下两个问题的答案对于人类技能的发展来说至关重要，而且我们可以肯定地做出答复。

(1) 人们真的可以改变吗？我们真的可以实现持续的积极的行为转变？

(2) 通过个人行为的改变，我们可以对公司收入和利润的增长产生积极的影响吗？

对这两个问题的回答都是肯定的。我们曾对数以千计的员工进行持续的积极的行为改变培训，我们发现，客户几乎都实现了销售收入 5% ~ 30% 不等的增长，在销售收入增长的基础上利润增长高达 50%。这对你来说意味着什么？这值得你阅读本书吗？以下是我们的一些研究发现。

- ❖ 人类技能的发展与业务收入的提高有着直接的联系：销售培训能够促进收入的增长。

- ❖ 公司可以衡量销售培训的影响。

- ❖ 我们通过跟进训练，可将销售培训的影响最大化。跟进不是培训，但是它却是让培训更有价值的又容易被人忽略的重要环节。

- ❖ 通过个人技能的发展可以实现持续的收入增长，然而很多公司都缺乏衡量和量化回报收入的勇气。

- ❖ 彼得·德鲁克是我们心目中的英雄。我们借用他的名言：“不在于答案是否正确，而在于它是否有效。”

在本书中你读到的所有内容，不管观点是对是错，只要它对你来说行之有效，便值得你一试。

希望销售人员都能走向成功！

# 目录

## Contents

### 第1篇 / 新世纪的挑战 / 001

#### 第1章

#### 高科技/零接触——销售的游戏规则再次改变 / 003

游戏已彻底改变。在你为未来的个人发展或职业做规划的同时，你必须懂得，那些曾经让你战无不胜的销售手段如今已不能满足当下的销售需求。

#### 第2章

#### 企业因素vs人为因素 / 016

如今人们宁愿待在各自的房间里给朋友发短信，也懒得站起身来与朋友们面对面交流。其导致的直接后果就是，他们正在失去与人交往的能力。

这样的观点看上去是不是很不可思议？还有很多关于销售的未解之谜——销售到底是什么，它包含了哪些含义？

#### 第3章

#### 创造购买动机 / 023

生存于21世纪，工作和生活节奏的加快，我们正在逐渐失去深度思考和反思的能力。我们失去的不仅是深度思考的能力，还有与人面对面交往的能力。而该问题在销售行业中更为尖锐，对于销售人员来说，紧张的工作节奏使得他们根本无暇思考与交流。

#### 第4章

#### 同理心的时代：销售中的X因素 / 033

同理心，一个比较抽象的心理学概念，又叫做换位思考、神入、移情、共情，即人际交往过程中，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题。

#### 第5章

#### 改变的新方法：停止不良习惯 / 039

我们花费大量时间教授人们该做什么，我们却没有花足够的时间告诉人们该停止做些什么。很多人不需要学习该做什么，他们只需要知道哪些不能做。



### 第2篇 / 客户希望你放弃的16个不良习惯 / 045

#### 第6章

##### 销售中对你产生不良影响的习惯 / 047

很少有人能在他们的人际交流活动中一次性确定所有需要改变的行为。我们只能循序渐进，一次改变一个不良习惯，如果好高骛远，想一次性改变所有不良习惯是不可能的。

#### 第7章

##### 致资深销售：舒适悖论 / 098

销售人员只有不断地摸索，在销售过程中总结失败的教训，再重复成功的经验，直到优秀已变成他们的习惯。

#### 第8章

##### 服务向销售的转型：心态的力量 / 113

我们需要以一种新的方式对外联系和销售，那就是实现服务向销售的转型！一夜之间，数以千计的服务提供商转为销售人员的角色，我们也不能落后，不是吗？

#### 第9章

##### 如何选择需要停止的不良习惯 / 134

你所选择的行为改变是你付出大量的个人精力和努力后可以实现的，这不是你的老板、你的爱人或其他对你来说重要的人想要你做出的改变，而是你发自内心想要改变的行为。

### 第3篇 / 如何踏上成功的旅程 / 145

#### 第10章

##### 成功人士的改变规则与众不同 / 147

如果你知道什么对你来说重要，想要改变就相对容易。如果你不能确定你在乎的是什么，当威胁或机遇出现的时候你也就不会察觉。当人们真正重视的东西受到威胁时，他们就会想要改变他们的行为方式，这就是自然法则！

## 第 11 章

### 寻求帮助 获得想法 取得成功 / 160

邀请他人与你一起开始改变的旅程，把改变从一个一直盘旋在你脑海中的想法真正落实到行动上，也便于他人提供帮助和监督。有他人帮助的好处是：他人的监督、不让他人失望的想法以及想与他人分享成功的喜悦会成为你坚持不懈的动力。

## 第 4 篇 / 我们已经成功了吗？ / 183

## 第 12 章

### 展望未来 / 185

这是一个不同于以往的销售游戏。销售环境不同于从前，购买方式也不一样，规则亦不同。“为了成功必须亲力亲为”是新游戏的首要规则，除此之外还有哪些因素呢？概括来说就是提问、学习、跟进以及成长。

## 第 13 章

### 永不言弃：有关改变的最后思考 / 191

抓住当下，珍惜时间。在我们有限的生命中有多少时间浪费在糟糕的、无效的、徒劳的惋惜和后悔上？我们总是抱怨需要多少努力才能改变我们的行为方式，才能让这个世界变得更加美好。我们的建议是，身体力行，不要把时间浪费在无效的抱怨上。

尾声 / 199

附录 / 202



What Got  
You Here Won't Get  
You There

# IN SALES

---

第 1 篇

**新世纪的挑战**

---

新世纪下的销售人员应遵守怎样的规则？他们扮演了怎样的角色？在新的世纪中是什么让我们彼此相连，以及人们如何寻求改变的全新方法？

◎ 意识到全新的商业模式下新的工作规则，以及一直存在的客观经济现实。

◎ 意识到同理心（一个比较抽象的心理学概念，又叫做换位思考、神入、移情、共情，即人际交往过程中，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题）的重要性，它将使我们所有人紧密相连、和谐共处。

◎ 重新考虑个人改变及成长的新模式：摆脱毫无效率的不良习惯及其所带来的影响。

---

## 第1章 高科技 / 零接触——销售的游戏规则再次改变

游戏已彻底改变。在你为未来的个人发展或职业做规划的同时，你必须懂得，那些曾经让你战无不胜的销售手段如今已不能满足当下的销售需求。

1987年，拉里·威尔森在其畅销书《改变游戏》( *Changing the Game* ) 中向我们描述了当时的世界经济形势，以及客户群体的消费需求正经历着怎样不可预知的改变。在诸多不可控的市场形势下，销售人员必须具备良好的决策力，并在各销售环节提高效率，寻求更多更好的解决方案以及更加稳定的客户群体，以适应新世纪销售环境的巨大改变……诸如此类是否听上去再熟悉不过？现在我们身处21世纪，与威尔森身处和描述的20世纪80年代相比，如今我们面临的是更加复杂多变、更具竞争压力的世界环境。

身处信息时代，经济飞速发展，客户需求多种多样，购买方式亦千变万化，因此销售行业被赋予了更多更加具有挑战性的因素。如今各行各业的产品线越来越广，新产品层出不穷，人们对服务的要求越来越高，企业面临着前所未有的市场新环境。销售人员需要学习他所需要知道的新知识、新技能，在市场上挖掘新客户，维护现有的客户关系，等等。在这样的形势

下，两年时间培养一个出色的销售人员一点也不为过。而据统计，成长为一个合格销售人员平均需要花费的时间最少也要在7个月以上。因此，如今的销售人员不仅仅是与过去不同了，而且他们所要面对的困难比以往任何时候都要多。

除此之外，我们还面临着有史以来最大规模的经济衰退，很显然，销售这场游戏已经再次改变。

## “这是经济，傻瓜”

这是1992年在美国政坛被频繁使用的一句话，是克林顿在当年的总统竞选中用来打败老布什所说的（后来的事实证明他确实成功了）。这句话将人们的注意力从老布什强大的外交政策上转移开来，取而代之的是让人们关注刚刚结束的经济大萧条及其挥之不去的影响，民主党凭借与选民间的共鸣，打败了一直以来深得民心的共和党，可见人们对经济的关注超过任何方面。今天，我们进入了21世纪的第二个10年，这句话仍然有效，人们最关心的依旧是关乎经济的话题：中东国家的革命、亚洲国家的自然灾害等，所有一切都带着经济的烙印。

在理解当今世界的经济发展方向，以及在销售中我们所面临的挑战时，两个关键因素值得我们考虑：雇佣与能力。我们先来看一下雇佣劳动力市场。近年来，仅仅在北美地区就失去了750万个就业机会，更不用说“劳动力之外”的8500万人了；欧盟国家又增加了2300万失业人员；亚洲、中东地区的失



业人员达到数以千万计，甚至更多。世界资源以及经济的发展决定着每天失业人员的数量，但首先，还是让我们从这些数据中读取对我们有用的信息。

如果你没有工作，失去经济来源，你就不具有消费的能力；如果你害怕失业，就会考虑增加个人储蓄，你就不敢大手大脚地花钱。客户都很理智，当对收入没有把握时，人们对于花钱消费通常会更加小心谨慎。与公共机构或政府部门的采购计划不同的是，客户在经济状况紧张时会对每一笔支出都认真算计。那么，现在来分析另一个影响因素——能力。劳动力市场的裁员就是在处理劳动者能力与目前所需劳动力之间的平衡。公司与国家都在竭尽所能地削减债务。以英国为例，英国正在让民众支付更多的健康保险，而且其工业产能利用还处于很低的水平。世界普遍面临的形势是生产力过剩，企业不会再进行大规模地人员雇佣。对于企业来说，不仅要精简劳动力，它们还不断施加压力，力求以更低的成本、更少的人力、更高的效率完成更多的工作。

员工工作更有效率对于企业来说是好事，但对于企业员工本身来说却不尽然。首先，雇主在每次考虑是否雇佣新的员工前都会给现有雇员增加工作时间，以观察他们是否能够承受更多的劳动时间，如果员工承受不了，企业才会考虑增加新的员工。几十年来，代表劳动者利益的工会依据雇佣合同中规定的工作时间，尽力维护着劳动者的合法权益。而如今该形势已经扭转：高失业率迫使企业员工不得不接受企业的要求，工作的时间越来越长。其次，也是尤其重要的一点，即研究表明，如

果我们的工作效率提高1%，那么将有150万个工作机会随之消失……不管你怎么看待这一现象，明明白白的数字展现的是残酷的现实。试想，如果企业解雇现有20%的劳动力，将来再补招20%，那么企业将要付出相当于25%的劳动力成本才能弥补现有20%的劳动力为企业创造的产值。因为对于新员工的招聘、培训等一系列成本费用会大大提高。

有关于经济的话题暂时告一段落，现在我们来查看一些真实的例子，以便帮助我们更直观地了解现状。目前，中等家庭的收入正在下降，有些甚至不及10年前。再询问周遭人士，有五分之四的专业人士会告诉你他们的经济状况比一年半之前糟糕很多。私营企业的薪金水平也比10年前大幅度下降。政府税收增加，使得企业成本随之提高（大家可以根据自己国家的现状进行一个简单的计算，便可知形势确实不容乐观）。另外，身边亦有不少经济衰退的隐形信号：那些过早领取社会保障退休金的人员数量、和祖父母生活在一起的孩子的数量（约占十分之一）、政府救济人员的数量，甚至是克雷格列表网站上结婚戒指销售的数量，离异仍和他们的前任生活在一起的人的数量也在增加（我不是在开玩笑，有数据为证）。

那些失去的工作机会还会再回来吗？很难判断，尤其是在房地产和金融领域更令人捉摸不透。西方国家老年人的数量日益上升，卫生保健行业似乎是前景相对乐观的行业。零售和娱乐行业呢？同样很难判断。这取决于人们的可支配收入水平。汽车制造业呢？凭借如今的科技和生产水平，制造出一辆汽车只需24小时。因此我们推断，该行业在未来5年很有可能大



幅度裁员。当然，还有很多如今的工作在30年前根本就没有被美国人口普查局列为职业，未来也还会有新的职业诞生。尽管如此，我们还是将注意力从经济影响转向新形势下公司企业的应对措施上来。

### 公司企业的应对措施

公司企业作何反应？在这样一个竞争激烈变化多端的市场环境下，公司企业该如何让它们的销售人员在新挑战下处变不惊呢？很可惜大多数公司的典型做法只是让人类摆脱固有的程式，即你所能想到的无数企业努力尝试管理客户的例子也许是——公司只在技术上进行革新，而并不关注人文因素本身。公司不是与一个个鲜活的、有血有肉的个人进行联系互动和交流，取而代之的是让你提供各种个人资料数据、打印个人文件文档、在一个自动站点进行登记注册，所有这一切都通过互联网完成：通过银行转账付款、信用卡支付、从得到厂家授权的指定商户购买等，而所有这一切都有一个已经扭曲的、冠冕堂皇的名义——“为了更好地给您提供服务”。公司企业认为，如果它们通过科技手段能够确保与客户交往活动中各项进程和关系的可预知性、一致性，那么所有人就都皆大欢喜了（当然经营成本也会大大降低）。因此我们可以理解为，在公司企业看来，“只要程序正确，与客户的互动交往根本无足轻重”。

这样的说法或做法的问题出在哪里？在该观念指导下的行

为对谁造成了伤害？我们对上千名销售人员及服务研讨会参与者进行调查，当问到他们自己身为客户的角色时，在消费过程中哪个环节能感受到满意或不满意，十分之九的被调查者表示，满意或不满意的感受是在与他们打交道的人交流的过程中产生的。无论是列举外科手术程序、购买汽车、还是参加 B2B 的销售，医务人员从来不会谈及外科手术的技巧——这是医生对患者的态度，只有对病人是否关心才会让患者感到高兴或不高兴。此外，在药品销售中，不是药物自身的成分带来了购买或回头客，而是医药代表与客户的沟通交流使客户产生了购买的动机。人与人之间的沟通交流尽管有时不是交易成功的首要要素，但却是有无回头客的重要原因。人为因素可以促成或摧毁一项交易，带来或丢失长期客户：这恰恰是有些公司企业最容易忽略的地方。

人为因素到底能够发挥多大价值？人们似乎可以将世界上的任何东西予以量化，那么为何不能将我们在工作中对他人的关心、理解和承诺等人为因素也进行量化呢？在此有三种普遍适用的评估劳动力价值的方式：成本原则、市场原则和收入原则。在成本原则计算中，我们可以通过员工的薪金报酬来衡量公司在该员工身上的花费。通常人们的价值体现在公司企业愿意支付给他们薪酬的多少，收入越高，说明其价值越大，而公司支付的也越多。在市场原则中，我们可以采取相同的方式，区别仅在于我们能够在公司之外观察一个员工对其他公司企业的价值——这就是一个人的“市场价值”所在。通过工资与薪酬报告，我们可以看到其他公司给员工的薪酬待遇。第三种方法在于评估员工为公司带来多少收入。这对于销售来说很容易做到（销售们每天、每