

# 目 录

对行动者来说  
理论固然非常重要  
但将理论变成技能却更为重要  
而能够在恰当的时机准确地实施技能  
则是取得业绩的最高智慧

## 导 言：让技能达到目标的要求

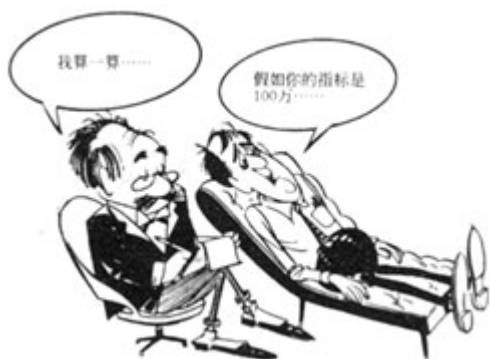
第一章 双赢商场上的利益法则.....	(10)
1. 当你把击败对方当作目标时，你便输了 .....	(11)
2. 别错把公平当双赢 .....	(15)
3. 你冲着对方说“我赢了”，你就又输了.....	(20)
4. 想赢就请把脚穿进客户的鞋子里 .....	(24)
5. 只靠善良解不了难题 .....	(29)
6. 把你的主张“销售”给代理商 .....	(33)
7. 利用提问解答归谬，但别忘了留面子 .....	(38)
8. 把难题变成问题，然后解答它们 .....	(43)
9. 吃下食物，吐出诱饵 .....	(48)
10. 没张口就被噎，还是话多得出了局.....	(52)



第二章 让客户接受自己.....	(59)
11. 你无法阻止对方防守，那就请练攻球.....	(60)
12. 没有绝招，只有概率.....	(64)
13. 细节就是一切.....	(70)
14. 出发点没错，但我们要的是结果.....	(75)
15. “包装”不当，断送定单.....	(79)
16. 幽默比讨好高明得多.....	(84)
17. 别用愚蠢的话题把自己堵进死胡同.....	(88)
18. 无论如何，用守时证明信誉.....	(93)
19. 只能被投缘的顾客接受，算什么本事.....	(97)
20. 能适应不同性格的客户，你就专业了.....	(102)
21. 控制拜访的奥秘.....	(107)
第三章 了解你的客户.....	(111)
22. 每一位顾客都是一座冰山.....	(112)
23. 沟通的最大障碍是你自己.....	(117)
24. 将自己的平台与客户相连.....	(122)
25. 提问的妙用.....	(126)
26. 你早应知道该问什么.....	(132)
27. 用提问代替告知.....	(136)
28. 争执还是合作，全在你说话.....	(143)
29. 仅靠交谈是不够的.....	(148)
30. 洗耳恭听还是巧舌如簧.....	(153)
31. 一张大班台便可让你矮三分.....	(158)



第四章 影响你的客户 .....	(162)
32. 我寻找的是服务，不是低价.....	(163)
33. 我说了半天，原来是对牛弹琴.....	(167)
34. 做客户的顾问，而不是产品解说员.....	(172)
35. 2元钱的咖啡，为什么有人愿付80元 .....	(178)
36. 让甲接受，也使乙认同.....	(182)
37. 购买决策天平上的砝码.....	(186)
38. 总有一天请客吃饭不再灵验.....	(190)
39. 说实话还是说合适的真话.....	(194)
40. 这是红灯，你闯不过去.....	(198)
41. 改“请给我机会”为“希望带给你价值” .....	(203)
42. 当他人的错误把你变成“孙子”的时候.....	(208)
43. 是你让有钱的客户惊呼“这么贵！” .....	(213)
44. 以“私交”为矛，以“公事公办”为盾.....	(218)
45. 用利害分析法帮助客户下决心.....	(222)



第五章 销售计划与策划 .....	(228)
46. 寻找你的 MAN .....	(229)
47. 假如你的指标是 100 万 .....	(233)
48. 销售预测 .....	(237)
49. 水管堵塞症辩证 .....	(240)
50. 目标当然重要, 但怎样迈出第一步呢? .....	(244)
51. 别让煮熟的鸭子飞了 .....	(248)
52. 你卖的是优势, 不是产品 .....	(253)
53. 80%的定单来自 20%的客户 .....	(257)
<b>我为什么要写这本书 .....</b>	<b>(261)</b>



## 导言：让技能达到目标的要求

这本书并不着眼于销售理论的阐述，也不执意于销售经验的聚集。它是以理论为基石，以案例、故事和对话为方法，力图引导、激发读者自己走出困境，走上销售难题的解决之道。

在激烈的商场竞争中，一个公司的商业绩效基本上可以这样来表示：

### **商业成功=正确的营销战略+员工有效的行动**

营销战略就好比战场上指挥官下达的进攻方向和战略部署。如果方向和部署错了，部下再怎么努力也无法达至胜利的目标。甚至部下越努力，就会往错误的方向奔得越远。这样的失败案例，我们在当今的商战中已经看到很多了。但我们看到更多的是：公司部署的方向和战略步骤并没有错，甚至我们的员工也并非不努力，但却仍然达不到预期的目标。

为什么？

因为员工的操作技能，尤其是商战第一线销售人员的操作低效，导致整个企业运作效率低下。这就是很多公司在同样的行业竞争、采取同样的策略，但最终的业绩却可能很不相同的原因：技巧和方法的运用水平达不到目标提出的要求。

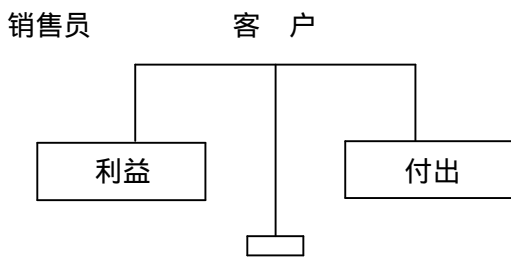
在响亮的口号和宏伟的蓝图下，严重缺乏有效的操作技能，恐怕是我们在商战中存在的最大弱项之一。我们的困难不在于缺乏理论和大道理，正好相反，我们的宏论多得让我们不知道怎样来运行。就连北京满街跑的出租车后窗上都贴上了“为乘客服务，树行业新风”的大道理。但问问那些以销售自己的服务为商业目的的出租车司机，用什么样的工作条律和步骤来确保贴在后窗上的目标的达到？很可能十有八九答不出所以然来。这种情况在销售中屡见不鲜。比如说，很多销售人员都知道销售是发现需求和

满足需求的过程，但一到了客户面前，却本能地做着适得其反的强买强卖；又比如，谁都会承认客户的满意是我们的生命，但碰到不讲理的客户要做到说服他却不敢怒他，却是黔驴技穷。

作为商业顾问，培训销售人员掌握解决问题的专业技能，是我的工作内容之一。把国际上先进的销售方法和技巧融入到解决在中国商场上做销售的实际中来，以促使提高我们销售人员的技能，带动公司营销效率和业绩的提升，是这本书的目的。

## 销售的理念

销售作为一个商业现象、行为和行业，早已经形成了多种理论和方法。我们中国出版的有关销售方面的书籍，对欧美的主要观点，也都做过阐述。我在这本书中所蕴藏的理念，主要来源于我工作过的国际最大的培训咨询公司之一——瑞典麦古利国际（Mercuri International）。我认为，虽然当今商战的激烈程度，已经不是麦古利的经典理论可以完全应付得了的，但其基本理念，仍然非常有助于销售人员迅速把握正确的努力方向。我们不妨用来图解这个理念：



这个图示陈述的理念是：**销售就是让客户信服我们的产品或服务给他们带来的好处，并使他们采取行动。**保障给予客户的好处和得到客户的行动，保持销售天平的平衡，是销售工作的关键。

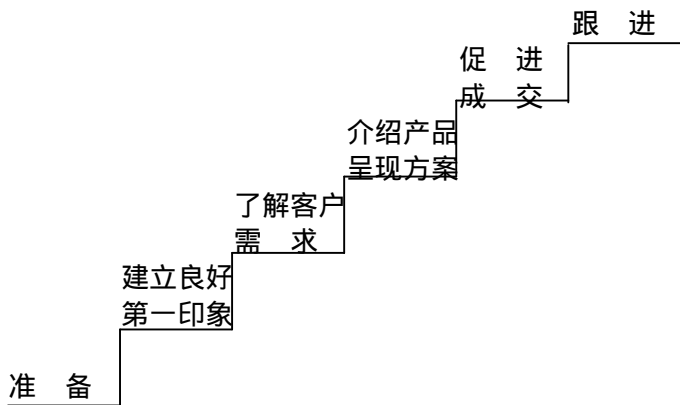
这里所指的好处，反映在客户心理上，远远不止产品或服务

表面所带给客户的好处。例如一台计算机的功能能带给客户很大的便利，五星级酒店的设施和服务能给客户带来很大的舒适和便利，但计算机给客户带来的还有工作方式的变革；住星级酒店的好处，也远不仅是便利和舒适，还包括带给客户身份的象征。反过来，为得到这些，客户所要付出的努力，也远远不止金钱，同时还要付出对产品、服务和推销人员的信任，付出自己的时间以及做出观念上的转变的意愿，甚至要考虑因购买而要进入的一种新的人际关系。产品或服务的附加值对客户心理产生的影响，以及客户做购买决定时所顾及到的在所买产品或服务以外的东西，常常是被很多销售人员忽视不见，也经常因此导致销售失败而不自知的。

这个销售理念讲究对客户购买心理中理性和感性（Facts Vs. Feelings）两大因素的高度重视。它是从各种销售状况中提炼出来的简单规则。而这个简单的规则，可以解释和涵盖无数种摆在销售人员面前的销售状况和难题。很多销售技巧书籍或培训课程十分重视销售行为的讲解，但却忽视了从人类最根本的思维及感性因素入手分析。就这点而言，我认为上述销售理念是提纲挈领性的。

## 拜访步骤与客户群管理

不过，在如何做销售这一点上，各派销售培训理论趋于一致。所有的销售书籍和课程都强调，要以简单的销售理念解决各种销售难题，最重要的是要遵循一个科学的步骤和行之有效的行为准则。各种培训课程和各类销售书籍按照自己的理解把销售拜访分解成不同的步骤和结构。但依我理解，目前所流行的不同的专业销售拜访结构，其实在本质上都差不了太多，只不过是对各步骤的称谓不同或细分不同罢了。其中，麦古利国际所总结的 DAPA 结构是最有效的做销售拜访的方法之一。

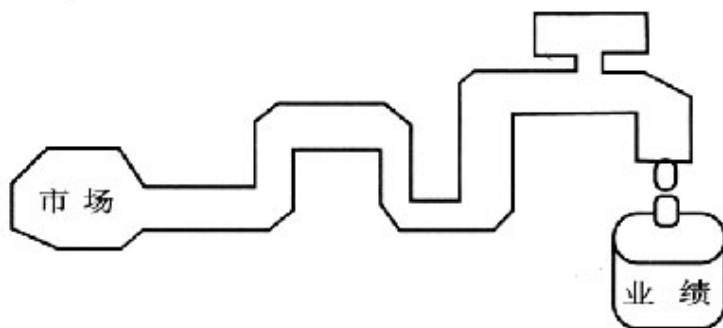


所谓 DAPA，是 Definition（了解客户需求）—Acceptance（客户确定我们了解需求为正确）—Proof（证明我们的产品和服务符合需求）—Accep—tance（客户认可我们的产品或服务符合他们的需求）每个单词第一个字母的组合。这是无数国际各公司的销售人员几十年努力所总结出来的做面对面销售拜访的最有效的步骤。目前人们已经把这一类的销售拜访结构奉为经典的专业销售拜访方法。

然而，对于销售人员来讲，仅仅实践这样一个有效的步骤，并不能解决销售中的所有难题。我们还会碰到价格谈判的难题、客户异议的烦恼、客户中参与购买决策的人之间相互矛盾的麻烦、与客户沟通的障碍等等。与硬性的专业销售拜访结构相比，我们把克服这一类势必会在销售拜访中碰到的问题的技巧，称之为软性的商业人际技巧。就好比计算机的硬件和软件：没有硬件就不要谈计算机技术；但光有硬件，没有软件，计算机也无法运行。销售也是如此。不遵循专业的销售拜访结构，销售工作势必低效，甚至失败；但不善于用有效的销售沟通技巧去操作各个步骤，即使想遵循有效的步骤，也会步履维艰。

事实上，我们每个销售人员所面对的还不仅是单个的客户，而是一个客户群。销售人员所做的，是要从茫茫市场中选择和说服那些有可能购买我们的产品或服务的客户，以保障我们的努力

能够变成定单，源源不断地流入我们的业绩库。对于这样一个过程，我们不妨用自来水管道来说明：



如上图所示，要管理好从市场到业绩这段水管，保障每一环节都不堵塞、都不空白，从而保障业绩的活水能够源源不断，并不是一件轻而易举的事。

这本书将依循由概念而方法的顺序，依循销售拜访的步骤，将销售过程每个方面最有可能出现的难题和解题方法拎出来探讨。

我始终认为，对大多数像销售人员这样的行动者来说，理论固然非常重要，但能将理论变成业绩的技能却更为重要；而能够知道在什么时候采取什么样的技能最有效，并能够准时而准确地采取，则是行动的最高智慧。

技无止境。我相信这本书还会引发读者提出更多的难题。越来越激烈的市场竞争，势必会对销售人员的能力提出更大的挑战；能够解决销售人员的问题，面对新的挑战，是我最快乐的事情之一。我期待和读者一起激荡出更多的智慧。

# 第 一 章

## 双赢，商场上的利益法则

在商场上，双赢已经不是一个陌生的概念，但却不是每个在商场上冲杀的营销人员都坚信的事，更不是我们能够轻而易举做到的事。在我们的根性里，有一种趋于非黑即白的思维惰性：如果不能战胜你，我就会充满失败感；要么就只好忍受你的霸道无理，要么就一反到底。

西方有哲人说：“妥协是生活的艺术”（Life is an art of compromise）。所谓艺术，在商业竞争中，就是知道自己的利益所在和对方的利益所在，能够通过让对方获得利益的方法，使自己情利双收。在以利益为驱动力的商场上，双赢不是道德法则，而是利益法则。

## 当你把击败对方当作目标时，你便输了

常听人说，商场如战场。所谓战场，非赢即输。当然也有打成两败俱伤的时候。但无论是两败俱伤还是输局，肯定都不是商家“参战”的初衷。哪个商家不想赢得利润？哪个销售人员不想拿到定单？如果为自己赢局是商家和销售人员的目的，又为什么要追求双赢，为什么提倡要让自己赢，也让客户、让自己的合作者也赢？让对方也赢对自己究竟有什么好处？

**我**在一家欧洲培训咨询公司做顾问时，经常在销售技巧培训课上和大家玩一种叫做“红绿”的输赢游戏。对垒的双方分别分成红方和绿方。游戏一开始，红方可先在一张纸上选择写上“红-X”或“红-Y”，然后将这张纸递给绿方。绿方则要在红方给的纸上选择填上“A”或“B”；接下来的一局则反过来，由绿方先选择填“绿-X”或“绿-Y”，再交由红方在绿方选择填写“A”或“B”。如此这般一共玩8个来回。

关键在于这个游戏的特殊规则：当首先选择的一方填写“X”，另一方如果在这张纸上填写“A”，则双方都可以赢9分；如果填写“B”，则会使自己赢10分；而让对方输10分，而当先选择的一方先填写的是“Y”，另一方如果在这张纸上填写“A”，则会使对方赢10分，自己输10分；但如果填写的是“B”，则会使双方都输掉9分。玩游戏的人将每一局的得分相加，则可以在最后得出谁输谁赢的结果。



即如下所示：

红方如果亮：

绿方则可以选择：

则双方得分分别为：

		A	或	B		
红	绿			红	绿	
+9	+9			-10	+10	

红方如果亮：

绿方则可以选择：

则双方得分分别为：

		A	或	B		
红	绿			红	绿	
+10	-10			-9	-9	

接下来轮到绿方先亮，红方做出 A 或 B 的选择。其结果亦然。

这不是一个“囚徒困境”。只要以诚相待，完全可能出现双方都拿到最高分的结局。但与此同时，这也意味着，先选择“X”或“Y”的一方，其实是在选择情愿冒自己输局的危险也要给对方一个机会，力争双赢，还是宁愿选择两败俱伤也不能相信对方。而后选择填写“A”或“B”的一方，其实是在选择是与对方合作还是选择宁愿辜负对方的信任，以让对方输分为代价，为自己赢分。

有意思的是，在这种游戏规则下，对垒双方在 8 个回合中或有合作有叛变，或是先相互拆台然后妥协合作，或你不让我赢我也让你赢不了。总之，这个游戏的简单规则能够引发各种各样的合作与斗争，对垒双方一直在信任与不信任之间走钢丝。但不管过程如何，结果却只有四种：双赢；双输；我赢你输；我输你赢。

有时，游戏结束后，对垒双方还在相互“对骂”对方有多么混蛋。

但其实，在游戏开始前，我总是先明确宣布，这不是一个竞争性的游戏，双方的目的不是要去帮助对方或击败对方，而是为自己赢得尽可能多的分数。

问题在于，这个游戏规则里存在用让对方全部输掉的方法为自己赢得最高分的机会。有机会，就有诱惑。很多玩过这个游戏的销售人员认为，如果这个游戏是一个模拟的商战，那么，打败竞争对手、赢得自己的胜利就是最高的目的。甚至，自己的最后

胜利就是建立在打败对手的基础上的。因为商场就是一张大饼，对方多占一些，就意味着自己少占一些。在这里，没有双赢的位置，或者说，双赢对自己来说，起码不会意味着是完全的胜利。

但游戏的四种结果却清清楚楚地表明：如果对垒的双方通过激烈的信任或不信任的心理斗争，在相互拆台又相互配合的尝试中学会了如何妥协与合作，最终的得分，总是比非要达到让自己赢、对方输的对垒者的得分要高得多。

这个游戏还表明，如果对垒的双方从一开始就都采取“让我自己赢、也让对方赢”的态度，那么，最后的结果一定是双方都拿到这个游戏的最高分；而如果双方从一开始到结束都采取“让我自己赢、让对方输”的态度，那么，最后的结果一定是双方都拿到这个游戏的最低分。

很奇怪吗？既然商场是一张惟一的大饼，怎么可能有这么大的伸缩性呢？

在培训课上，我碰到销售人员用不屑的口气对我说：“陈老师，接下去您不会和我们大谈特谈商业道德，谈你敬我、我爱你这一类的话题吧？我的老板不会让我热爱客户热爱到不要利润的地步的。照这个思路培训我，我会饭碗不保的。”

“我能理解，而且我肯定不是你的道德老师。作为销售培训，我们必须注重和强调销售业绩对吗？刚才的游戏结果已经证明了，如果你一味用你死我活的态度做生意，结果肯定是输多胜少，最后也会落得饭碗不保的。”

从这位销售人员的眼神里，我看得出我并没有说服他。于是我对他说道：“我明白你的意思，也同意你的看法，即：在商场的游戏规则中，最高的原则是利益。所谓利益，对我们销售人员来说，是体现在销售结果上的。销售是个过程，所谓过程，就是今天的努力，是为了明天的结果；明天的努力，是为了后天的结果。我们做专业销售，不是投机倒把一锤子买卖，必须要考虑如何获得今天的业绩，又如何将今天的成功，转化为明天的成功。也就是说，在销售中，我们要考虑短期利益和长期利益两个方面的因素。如果只顾短期利益，不顾长期利益，就会吃了上顿没下顿。但如果反过来，不顾今天的业绩，那么，明天的成功也容易化为泡影。如果我们把销售业绩的取得，理解为每一个今天与明天相

连的成功，那我们不妨从以下的分析中看看我们在这个红绿游戏中所得到的四种结果，对长期和短期利益的不同影响。”

**我在白板纸上画出以下的图式：**

	短 期 利 益	长 期 利 益
双 赢	√	√
我输你赢	×	×
我赢你输	√	×
双 输	×	×

以上分析表明，我输你赢和双输显然既不利于短期利益的获得，也不利于长期利益的获得；而我赢你输的结果，虽然使自己一方获取了短期利益，但从长远利益来说，却是一着死棋。因为吃了你的亏的客户或合作者将会离你而去，甚至对你采取惩罚和报复手段，使你不能再赢，甚至将你赢得的那一部分也损失掉；而只有双赢，才能在取得今天的业绩的同时，也为明天业绩的取得打下良好基础。

红绿游戏也告诉我们，为了自己取得更好的业绩，我们只能采取与人合作的态度，即自己赢，也让别人赢。这么做不是出于道德的考虑，而仅仅出于为达到自己最大利益的考虑。或者可以更直白地说，优秀的销售人员是那种在赢得今天的业绩的同时顺手为将来的成功铺垫了基础的人。

双赢的概念，并不是商场上一部分比较有道德的商人们幻想出来的理想追求，而是取得最佳业绩的惟一选择——一个为获得自己的最大利益而做的理性的选择。

注：“红绿游戏”引自麦古利国际

## 别错把公平 当双赢

做到双赢当然最好。但在商场做销售有时就像拔河，一方的胜利，就是另一方的失败，没有调和的余地。很多销售人员问：当双方的利益都在一个“钱”字上，客户少付就等于商家少赚；商家多赚就等于客户多付。买卖双方的利益完全冲突，在这种情况下，怎么可能取得双赢呢？

这几天我正读两本书，一本是《辽沈战役》，另一本是《中国企业批判》。前一本书是用迄止 80 年代末的眼光来看解放战争中中共将领在东北战场的战争艺术；后一本书则是用迄止 90 年代末的眼光看中国企业家在商场的表现。有意思的是，当我交替地读这两本书，就犹如拿过去中国优秀将领的战争艺术和当今中国企业家的营销水平相比较：比较之下，后者中的大多数，简直可以说是在瞎胡闹。这又使我忽然想到，我这样把战场和商场相比较，并不是这两本书带来的偶然结果，而是从某种意义上来说，商场确如战场。虽然商场和战场从内容、形式到手段，与战争都完全不同，其竞争的本质却是非常相通的。正是这种相通的本质，经常导致销售人员诘难于我：“凡竞争，一定是非赢即输，你老谈双赢双赢，怎么个双赢法？还不是自己宽慰自己，在‘血淋淋’的本质上面蒙上一层温情脉脉的面纱！”而且销售人员也总能找出许多自己亲历的事实来证明双赢是假的：

客户想少花钱，商家想多赚钱，谁让谁都是一赢一输，不是吗？

厂家想多赚钱，经销商也想多赚钱，一方多赚就等于另一方

少赚，不是吗？

没错。销售人员们讲的确实是事实，但仅仅是一方面的事实。另一方面的现实是：这世界偏偏就存在这么多为了尽可能地获取自己的利益而与他人合作的事情。不但如此，而且还大量存在为了自己获利，所以也得让他人获利的事情。比如商家和客户，愿打愿挨，双方之间存在的买卖往来就证明双方都认为自己可以获得利益——双赢；又比如厂家和经销商的合作，也是愿打愿挨，双方之所以合作，皆因为认为自己通过与对方的合作能够获得自己的利益——又是双赢。这就是说，取胜商战，必须是用满足对方的手段来达到自己获利的目的。这是商场竞争区别与战场竞争的特殊性。任何商家指望用伤害客户和合作者的利益的手段获得单方面的成功，都只能是暂时的和局部的。

每当说到这种局部的、暂时的、损人利己的“单赢”，就有销售人员说，不管怎样，就出现了非双赢的事情，而且有太多人用损人利己的手段获了利，你还能说商战非双赢不可吗？

“我们现在谈的不是商场有没有损人利己的现象，这种现象当然存在，但是否有一味以损人利己的手段而成为某一市场的最大赢家的商家呢？我的意思是，我们现在谈的是规律。所谓规律，就是在商场上用什么样的方法才能尽可能地达到赢利的目的。损人利己能够占几次便宜，占几个客户的便宜？能够老占便宜和占所有人的便宜吗？现在凡成功的商家，都是在不断探讨如何更好地满足客户的需求的实践过程中取得节节胜利的。仅这一点也说明，双赢是商场取胜的某种带根本性的规律。即便是那些最初用非法手段谋取暴利积累财富的成功者，要想在商场上谋图发展，也不得不在站住脚后用种种办法来证明自己已经改邪归正。”

用事实来说明商战双赢规则的有效性，其实并不难，也比较容易被销售人员所接受。但对于作为商战中的排头兵的销售人员来说，更重要的是如何根据这条商战的规律演变出各种双赢的局面。

我经常从我这样一个经典的分橙子的故事入手：

有两个小孩一块儿讨论如何分他们仅有的一个橙子。他俩吵来吵去，怎么分都无法满意。因为你多拿一点，我就会少得到一些。你的好处就是我的损失。最后这两个小孩只好决定一人一半。

为了分配公平，他们决定由其中的一个小孩切橙子，另一个则可以先选橙子。这样他们俩都会拿到公平的一半。

这个故事的思考题是：你认为这是一个双赢的结果吗？

大家几乎一致同意这就是双赢——谁也没占便宜，谁也没吃亏，这就是最佳的合作结果。还能怎样呢？还指望对方让你多吃多赚，还觉得自己赢了？

“不过，如果你们知道当那两个孩子拿着公平分到的那一半橙子回家后，各自都拿自己的那一半做了些什么，不知你们会不会改变想法。”我说。这个故事的结局是：其中的一个孩子高高兴兴地把自己的那一半拿回家后，把橙子肉挖出来扔掉了，把橙子皮留给他妈妈做蛋糕；而另一个孩子则是把橙子皮剥下来扔掉，把橙子肉吃了。

这个完全出乎意料的结果对大家震动很大。一时没人说话。

“这个故事的结尾给我们什么启示？”我问。

“如果这两个孩子早知道一个只要橙子皮，一个只要橙子肉，那就可以各取所需，俩人就没什么可争的了，双方的利益也能得到最大程度的满足。”一位销售人员说。

“所以你的结论呢？”我问。然后自问自答说：“双赢不是简单的平均分配，而是想办法使双方的利益得到最大化的实现。而且这不是没有可能的。因为人和人不同，不同的人的需求可以完全不同。西方有句话说，一个人的蜜糖，可以是另一个人的毒药，讲的就是这个道理。就算是买同样一样东西，你的需求和我的需求也可能不尽相同。”

我喜欢举以色列和埃及在西奈半岛的争端为例。1967年以埃六日战争之后，以色列占领了原本属于埃及的西奈半岛。之后两个国家都坚决不愿在西奈半岛主权问题上让步。这一争端，成为两国和平谈判的最大障碍。其实西奈半岛只是一片沙漠，没有多大的经济价值。而且虽然以埃双方都对该地区抱坚持不让的态度，但双方想在这个地区获得的利益却是完全不同的。对埃及来说，收复西奈半岛的主权，牵涉到保卫国家领土完整的尊严；而对身处阿拉伯国家包围之中的以色列来说，西奈半岛是一个不可出让的军事屏障。美国作为调停者就双方在西奈半岛的不同利益做了分析之后，提出将西奈半岛主权归还埃及，但是把整个半岛