第一篇
个人优势的智慧

大约在公元前 500 年，孙子将他的《孙子兵法》刻在竹简上。这部东方经典的军事战略著作侧重于“不战而屈人之兵”。与此不同的是,很多西方的战略则偏重于把‘打大仗’作为制胜之道。

虽然销售战略的永恒智慧没有改变，但是战术性的执行策略则已经改变。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

新关系

商业世界正在从如何处理买家和卖家之间的利益冲突转变为如何寻求一个双赢的结果。这种共识在商业关系中非常明显，比如说以合作伙伴的关系而出现，在这种关系下，双方可以在一个共同的目标下共享资源。在企业直接面对顾客的情况下，寻求购买的共识可以体现在品牌忠诚度方面，以及体现在满足消费者的质量水平上。

许多销售人员正在从吸收潜在的消费者转变为管理和增强与一群固定消费者之间的关系。

在所有的销售情况下，重点都是建立和保持一个长期的关系。这不是说你不希望顾客到别的地方购买，而是说你希望同顾客的全面关系强烈到他从不考虑到别的地方购买。关键的问题不是如何进行销售，而是如何建立一个能够导致重复购买行为的关系。

一言以蔽之，销售过程是同顾客的终生关系。

团队工作

在全球化竞争的新时代下，销售人员个人的力量是不够的，关注顾客的团队力量才是保证竞争胜利的关键。

销售人员的角色是作为一个以顾客为目标对象的销售团队的成员或者领导者。

当你的团队力量致力于赢得销售时，你的优势就能得到充分发挥。

销售中的团队工作，如同体育比赛中的队伍一样，是所有成员为了共同的目标而努力的总和。好比一些球员只能在特定的位置

上才会出色发挥一样，在商业团队中也是如此。借用橄榄球队作为比喻,团队成员的适当安排可能是教练、后卫、中场以及前锋。

你永远在改变着角色

作为团队的成员，我们需要拥有适应不同角色的技能。每一个销售机会都是不同的，而且每一个销售机会都要求我们以不同的方式运用我们的技能。

在 20 世纪 90 年代，一个名叫蒂昂 • 桑德斯(Dion Sanders) 的著名橄榄球运动员拥有适应很多不同位置的技术。桑德斯能够跑位，可以任防守角卫，也可以充当进攻方的直接球接手。他在每一个位置上的核心优势都是自己的速度。

当在不同位置上的时候，桑德斯用不同的方式来发挥自己的技术。在进攻位置上，他利用自己的速度跑到事先确定的位置上并且突破包围圈。在防守的位置上，桑德斯运用速度来破坏对方的进攻。

同样地，如果我们一直用老办法来销售，那么我们就无法与这个竞争的世界保持同步。如果我们不向顾客灌输新的观点和概念，那么我们的竞争对手就会提供这些新观点。保持第一的惟一途径就是与时俱进。

下面是一些关于销售角色如何改变的例子。这些变化的情景往往在许多商业关系中不断再现。

- 制造商正在大量地削减供应商名额。这说明许多销售人员正在失去顾客。如果你不在优先供应商名单上，那么你将会出局。
- 在竞争中生存下来的供应商已经发现，需要一个完全新式的关系来运作公司资源，为顾客服务。

● 当沃尔玛的生意做大的时候，宝洁认识到自己的整个销售结构能够为这个顾客服务。许多年以前，一群销售人员到沃尔玛位于阿肯色州班顿维尔（Bentonville）的总部为它提供服务。今天，一大群宝洁员工就住在班顿维尔的附近，为的就是能够为沃尔玛提供最好的服务。

在新涌现的销售模式下，重点是培育能够同消费者建立长期关系的团队。理解新的销售模式的最大困难，在于一对一的旧的销售模式在某些情况下依然有效。

当商业模式发生变化时，这并不意味着新的模式是全新的。过去正确的做法在现在或将来可能仍然有效。不过，很大一部分人对新的方法往往更加有效已有所理解。

我们说团队是更好的销售途径，或者说长期关系重要，这并不意味着销售的根本观点发生了改变。新的销售模式只是确认了以团队形式而工作的人们对于发展同客户的长期服务关系的重要性。

这种情况同跳高的方式变化很相似。剪式和滚式跳高很早就被背越式取代了。虽然老的方法依旧有效，但是它不能赢得冠军。

为了更好地理解如何运用新的销售模式，请从你的最大客户开始，并考虑如果他是你惟一的客户你该怎么做。就此主题召开一个团队会议，写一个计划书，然后实施它。然后，如此思考你的第二大客户,再到第三大客户,再下一个……

你将发现，你必须做什么以满足某一顾客，同样地，对其他所有顾客，你如何有针对性地提供服务。这一积极过程非常不同于今天我正在做什么以满足这些顾客。

通过这样的练习，你能够很快增加对自己正在改变的角色的

理解。

你的职业角色的质量

质量有两个层面,一个层面是产品或者服务本身的质量另一个层面是被消费者所感知的产品或服务的质量。

我们常常只考虑质量的第一个层面——也就是产品或者服务质量。这就导致我们认为，质量是企业里的其他一些人的责任。实际上，消费者对于质量的感知是销售人员的责任。这种责任包括我们在同消费者接洽中所做的每一件事情以及提高我们所销售的产品或者服务的绩效质量。

作为和顾客接触最频繁的人，销售人员在消费者和厂商之间承担传递信息的责任，即从消费者那儿获取信息反馈给企业并把企业信息传递给消费者。如果我们仅仅传递一些缺乏数据支撑的观点,那么我们就没有充分发挥信息‘ 接收器 ’作用。在信息传递过程中,数据是最重要的。在一些情况下,提供关于产品或流程业绩的统计图表可能是合适的。在其他一些情况下，以一种有序的方式提供数据可能是有帮助的。

在军事中,总部有时收到的战地报告用词笼统,比如说战地报告用了类似于‘ 非常严重 ’或者‘ 密集火力 ’等词汇,因为这些词汇在不同人看起来有不同的含义。当销售人员的报告过于笼统，同样的问题也会在商业中出现。比如说‘ 迟到的运送 ’或者‘ 太多订单 ’等用语就过于笼统。为了使我们的顾客取得更好的结果,数据必须是可量化的,比如说“ 运送迟到的次数是多少,平均多少天会发生一次 ?我们应该在一段时期内收集相关的数据——一个月至少收集一次。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

数据不仅仅在我们企业内部有用，而且在同顾客的讨论中也很有价值。考虑这样一个例子 销售人员可能会失去一位顾客,因为产品不合要求。我们的销售专家召集起自己的同事，收集关于产品性能的数据，并且将它们提供给顾客。数据表明这位顾客是正确的——产品确实不符合要求。顾客被这样坦诚而准确的陈述所感动,因此他答应继续同我们进行合作,并通过共同努力来提高产品质量。由于我们在与消费者交往的过程中，表现出了良好的个人品质,因此,消费者感知到的产品质量提高了。我们应该仔细考虑我们自己在消费者感知产品质量中所起的作用。

顾客希望获得优质的产品，这在现在和将来都毋庸置疑。创造降低失败可能性的环境，就能最大限度地避免失败的借口。有句话说得好“只有两种情形,一个是你有不把事情做对的很好借口,另一个就是把事情做对”。

顾客如何整体评价自己感知的产品质量基于与我们合作的整个过程的经历。这个“整体评价”是质量的关键维度。考虑一下：如果食物或者服务不好，你不会重新光顾某家饭店。这两个方面的任一方面表现差都会阻止你重新光顾。在销售中，同样如此。差劲的服务能够将一个优秀产品的价值一笔勾销，而优秀的服务也很少能挽救差劲的产品。

为了能够让顾客感知到最高的质量水平，在你的企业内部你必须拥有良好的关系。这要求你思考以下一些关系类型：

- 内部顾客。每一个人都向其他人提供产品或者服务。这里的其他人就是顾客。
- 包含性。每一个人都被包含在质量中，因为每一个人都对成果有所贡献。

- 团队工作。投入来自团队，而贡献也是团队做出的。反对个人主义，鼓励团队工作精神。

关于如何达到质量要求，你理解得越多，你就越能够将你的产品或者服务以一种合适的方式传递给顾客。

因为顾客不满意的一个主要原因与产品销售和交货有关，所以个人服务质量水平非常重要。

销售中的服务质量寓于我们为顾客所做的每一件事情之中：它是我们回答电话的方式，它是我们关于产品、服务、顾客、市场、行业以及其他相关知识的掌握程度，它是我们信守承诺，它是我们的日常工作和准备,它是准时,它是彻底,它是服务,它是我们行为的整体职业化水平。

我们是销售过程的服务质量的主要制造者。如果我们不能持续地提高销售质量，那么销售质量就会降低。在我们所做的每一件事情上持续努力是取得并且保持质量信誉的代价。

销售质量开始于发现顾客的欲望。顾客的欲望一直在变化，因此提高销售质量的道路没有尽头。非常简单，销售质量就是顾客最终对产品的评价。

你的优势

你的个人优势好像一个建筑。首先，我们必须把个人优势建立在一个坚实的基础上,比如说我们是谁,我们知道什么,以及我们的信念和价值观是什么。

个人优势的第二要素就是坚固的框架。你的自我认识以及自我方向的定位是决定你的个人优势的框架。

第一章　遭遇敌人

我们已经遇到了敌人，他就是我们自己！

——波高“将军”

卡通片里的哲学家波高向他的朋友鳄鱼阿尔伯特宣称：“我们已经遇到了敌人，他就是我们自己！”孙子可能很自负而不会做出这样的判断。但是，波高是正确的。我们第一个最重要的战斗是和自己战斗。

知道在很大程度上“敌人就是我们自己”有助于我们理解成功最重要的因素。为了确定你是否是自己成功的敌人，可以向对你的成功感兴趣但又不直接参与计划制定或实施的人咨询。

我们看不到自己的弱点。除非我们能够获得外部建议，清晰地指出我们在哪儿需要与自己抗争，否则，我们注定要重复以前犯过的错误。

请小心我们喜欢听顺耳之言的倾向，而且运用这种信息来增强自满情绪。这种过程能够变成一个不会停止的螺旋。有人明智地说过，当一个人以自我为中心时，任何风险都是巨大的，因为不管是成功还是失败都将摧毁他。

在战场和商场上,做得最好的组织拥有最好的领导。当我询问我的销售组织在一个特定的连锁店里哪些分店是最好的时候,人们总是能够指出哪些是最好的。当我询问什么使得这些商店能够出类拔萃的时候,所有人都自告奋勇地指出这是分店经理的功劳。当我询问什么导致了一个业绩优秀的分店和一个业绩平平的分店之间的差异的时候,他们都给出类似的答案。造成不同的正是我们自己。

要像严格要求别人那样严格要求自己。当你真正碰到敌人的时候，要奋勇争先，冲在队伍的前面。你的胜利是你自己的成果。喜欢你自己以及你每天所做的一切是非常重要的。忠于你的信念、你的家庭以及你的公司。养成好的习惯。

文思·隆巴蒂(Vince Lombardi)被公认为一个成功的职业橄榄球教练员和一个优秀的人。隆巴蒂在绿湾包装工人队（Green Bay Packers）担任教练员的时候，他只输掉了一场季后赛——第一场。此后，他执教该队连续获得了 9 次决赛胜利。

因为他重罚迟到的队员，所以队员们都能很准时。“隆巴蒂时间”成为为了某个约会而早一点到达的代名词。对于每一个销售人员而言，这是伟大的主意。下面是一些隆巴蒂原则：

- 要勤于细致的分析，做好笔记，把内容组织好并且根据内容分类归档。
- 身教胜于言教。
- 不要制定小计划，要制定大计划。

- 如果你不争取创新，其他一些人会在某些方面超越你。
- 不断进取永远胜于故步自封。
- 当你犯了错误时，请承认。
- 战斗总是首先在人们的心中获得胜利。
- 成功有 75%是脑力劳动。
- 要勇于冒险，勇于行动。
- 评价一个人主要看他如何面对失败。
- 如果你能够获胜，那么你就应该获胜。

格　言

无论销售什么产品，任何一个专业的商务人员都确定了一个自己服务水平的标准。朝着世界级目标而努力。你和你的顾客无愧于最好。要精益求精。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二章　知识制胜

知彼知己，百战不殆。

——《孙子兵法·谋攻篇》

几乎做每一件事情都需要知识的准备。成功的销售要求我们在顾客、产品、服务、行业以及销售的艺术和科学方面不断学习。这些知识涉及我们自身以及商业世界的每一个领域。在关乎自身成败的领域，每一个人都应该拥有足够的知识。

自我认识

了解你自己的长处和短处。虽然认识并且改善自己的弱点非常重要，但是最好的投资应该在于增强你的长处。充分做好你最擅长的事情能够取得最好的结果。

有人说得很有道理，不是历史重复它自己，而是历史的错误重

复它自己。请避免重蹈覆辙。

了解你自己是像迈尔斯-布里格思指标(MBTI)①等个性测试系统的基本组成部分之一。自我了解对决定如何与你的顾客沟通非常有用。

个性测试帮助我们理解我们自己的个性偏好。我们了解自己的偏好越多，那么我们就越容易理解其他人的偏好。丰富的自我认识能够帮助你正确理解你的顾客，并且适应他们的个性。

比如说，MBTI表明人们在做决策的时候，有些人偏重于通过思考做出决策；有些人倾向于在感性的基础上做出决策。思考者倾向于用逻辑来决策，而感性者决策时以感情为基础。尽管我们中的大部分人在决策过程中同时运用逻辑和感情，但是我们每一个人都对其中某一种方式有特殊的偏好。

在一个更深的层次上，一些思考者拥有理性的偏好——也就是说，他们喜欢一组准确的数据。其他一些思考者则拥有直觉的偏好——也就是说，他们可以通过对选择项的总体预览就可以决定如何选用产品或者服务。

如果不考虑不同的决策偏好，那么我们就会假定所有人都是以相同的方式进行决策的。理解存在不同的决策偏好使得我们更加关心顾客的偏好。很显然，一个充满逻辑的陈述对于那些基于情感决策的顾客而言是没有用的。

① 迈尔斯-布里格思指标(MBTI)是全球使用最广泛的个性类型工具。

商业知识

中国军队有这样一条规定“:每一个指挥官都必须在他的活动领域内组织好侦查工作。”同样,你的目标是比其他人更多地了解你的行业及责任领域。这种知识开始于阅读行业出版物和新闻资料，同时还要关注其他信息来源。这种搜寻常常是为了新的机会。

仅仅知道是不够的。你的产品或者服务被哪些销售企业所出售，你就必须培训这些企业的销售人员。最好的培训是交互式的，比如在销售会议上，运用问题来引发信息。我最喜爱的会议形式之一，就是先由领导人简单地说明一个产品或者服务，然后发问：“ 我们出售的产品最重要的价值是什么 ?”当一个参与者用外形来回答时，那么就询问使用价值。持续地询问直到与会者不再做出回答，你将发现你拥有更多需要增加的价值和功用。每一个人都能有所收获,包括会议领导人,因为他获得了新的外形和价值,这种方式可以在下次会议中使用。因为与会者是积极的参与者，所以他们能高度集中注意力。

当你的客户是企业的老总，请考虑能够帮助他们变得更加成功的培训项目。比如带领一组人参与一个有各个管理领域专家的会议,比如说信息系统、会计、税收、人力资源管理以及招聘方面的会议。懂得如何聘用和培育优秀人才是任何企业成功的关键要素，最好的企业拥有最好的员工。提供这种职业知识是一项服务，这项服务能够使你成为客户的更有价值的资源。同样重要的是，你从这些会议中学到的知识将对你的职业发展非常有用。

客户知识

成功的销售实现于碰到客户之前，而不是在你遇到客户的时候。

客户知识属于销售科学的范畴。进行必要的调研是销售工作的基石。必要的调研包括从普通的商业知识到客户和企业的特定知识。请从客户的角度进行思考。

尽管认识到需要客户知识不是件新鲜事，但是“客户关系管理”（CRM）则是销售和营销领域中的热门话题。它强调了客户信息的重要性以及在此基础上与客户的沟通。你对顾客的了解永远也不会穷尽。在每一次会面之后都进行记录，并把这些记录纳入一个文件,并且经常翻阅它。

许多销售渠道的下游是一些顾客，我们必须尽力满足这些人的需求。我们需要了解这些顾客购买产品的理由。在企业对企业的销售中,如果你比你的客户了解更多下一级客户的购买理由,那么你就能获胜。

格　　言

了解你自己、你的行业以及你的顾客，那么你的生意很少会受到威胁。

第三章　做一个专业的销售人员

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

——《孙子兵法·形篇》

专业人士“能为胜败之政”，因为他们理解并且运用一系列科学知识。有人说得很好，销售对于无知者而言是交易，而对于专业人士而言则是科学。

“销售”这个词来自冰岛语 Selja 以及盎格鲁-撒克逊语 Syllan，表示“给予”或者“服务”之意。销售致力于以最好的方式来服务顾客。谁服务得最好，谁就能取得胜利。

当面试一个潜在的销售人员的时候，我问的一个问题是：“你最近读过的 5 本书是什么？”我并不在意书的名字，而是在意书的

需要全本请访问 www.ertongbook.com