



Top Sales

《计算机产品与流通》系列丛书

真实、实用、敢说真话和全面分享是本书
最大的特点

销售三人行

一本谈话体的销售培训教程



李楠 主编

畅销书《输赢》作者付遥强力推荐



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

《计算机产品与流通》系列丛书

销售三人行

一本谈话体的销售培训教程



图书在版编目(CIP)数据

销售三人行 / 李楠主编. —北京: 企业管理出版社,
2007.1

ISBN 978-7-80197-622-2

I.销… II.李… III.销售学 IV.F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 147277 号

书 名: 销售三人行
作 者: 李楠
责任编辑: 群力
书 号: ISBN 978-7-80197-622-2
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 250 千字
版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

全书受访人物

(按字母排序)

杜波

现任北京清华万博网络技术股份有限公司总裁及董事
先后在吉通通信有限公司、中网信息系统有限公司、3COM
公司、FORE 系统公司任技术及销售主管;又曾任北京 263 首都
在线副总裁,炎黄新星网络公司副总裁及首席运营官。

付遥

北京倍腾企业顾问有限公司,资深顾问师
八年以上在 IBM 和戴尔计算机等公司的销售、管理经验,
和六年的培训、咨询经验。致力于帮助销售团队改进销售方法,
提高销售技能并激励销售心态,帮助客户提升团队销售业绩。

黄君平

现任思科中国公司电信事业部总经理。
1996 年加入 Cisco 公司,先后任 Cisco 广电、ISP、新运营商
区域经理;新运营商部门总经理,智能业务事业部总经理。

贾兵

现任北电网络电信事业部销售总监
曾在加拿大新桥网络、美国思科系统公司、美国力博通信公
司从事技术、市场和销售工作,有丰富的销售管理经验。

金玉丹

现任天融信公司 CEO

曾经担任络明网络全球副总裁及络明网络技术(上海)有限公司总经理、马可尼公司亚太区总裁、FORE 系统公司亚太区总裁,并在 3Com、中国惠普、中国电子工业部等担任过管理工作。

李强

现任北京新脉远望科技有限公司首席运营官,有多年销售及管理经验。

李清华

现任诺基亚(中国)投资有限公司企业解决方案事业部中国区渠道经理

IT 行业从业逾十五年,历任美国 SGI 公司产品经理,北京长天科技有限公司政府事业部总经理,思科系统(中国)有限公司渠道经理、政府行业销售经理。

栗军

北京华夏科技有限公司,总裁

曾任清华紫光软件股份公司副总经理,有十余年的销售和管理经验。

刘红涛

现任 UGS PLM Solutions 公司行业客户经理

曾任 ServGate(北京)科技有限公司中国区总经理,思科系统网络技术有限公司销售经理,拥有十余年丰富的 IT 销售管理经验





孙峻涛

现任 CNET 中国咨询培训总经理, 高级讲师, CES 销售理论的奠基人之一。

20年的 IT 从业背景, 超过 200 个项目的成功经验, 在长期的销售工作中, 积累了丰富的本土销售经验, 致力于将世界先进销售理念与中国实际情况的有效结合。



王欣

现任微软(中国)有限公司电信及媒体事业部总监

拥有超过 15 年的销售管理经验。曾任 Digital Equipment Corporation 公司电信销售和全国销售经理, 3COM 公司华北地区经理和全国销售经理, EMC 公司中企渠道总监和分销总监。



魏来

现任 Redback 公司宽带接入服务器南中国区总监

曾在美国 ServGate 科技有限公司担任中国区销售总监, 在华为、Cisco、EMC 等公司担任销售及管理工作。



吴景祥

曾任日立数据系统有限公司中国区总经理

有 16 年的市场开拓和战略发展的 IT 从业经验, 曾在 EMC 台湾和 IBM 担任市场和销售等方面职务。



吴若松

现任 F5 公司中国区渠道总监

曾历任趋势科技中国区经理, 英特尔中国公司华南区经理、中国区渠道市场及产品市场经理, Juniper 大中华区新兴技术产品销售经理和 F5 中国区销售经理, 中国区渠道总监等职务。在 14 年的跨国公司工作过程中积累了丰富的实践经验和市场理念。

于扬

现任法国盈趣信息技术有限公司销售及服务副总裁
拥有十余年销售工作经验，曾在美国比奥软件、芬兰诺基亚、美国思科网络等多家企业担任区域经理。

张卫东

现任 CNET 中国咨询培训销售总监
从事销售工作十余年，在 IT 行业有丰富的销售经验。

赵永志

现任飞图科技有限公司高级副总裁
拥有十余年销售工作经验，曾任诺基亚销售经理，英特尔公司 CPG 电信行业经理，玛赛科技有限公司副总裁。



主要受访者

孙峻涛先生

前正方公司总经理
现 CNET 中国咨询培
训总经理，营销顾问，
CES 理论的奠基人之一

我对销售的 4 个阶段的理解：

掐指算来，我做销售已经有 20 多个年头了，20 年里，我从这份工作中得到了快乐，学到了知识，结交了太多的好朋友，也沉淀了很多的感慨……

1987 年刚入行 IT 销售的那一段时间，我觉得销售是件让人非常快乐的事。那个时候行业里的竞争很小，而利润又很大，我几乎整日沉浸在胜利与收获的喜悦之中。

1996 年是一个分水岭，那时候行业发展渐渐成熟，竞争压力不断增大，很多受不了打击的销售员和公司都纷纷落马。那一年我记得最清楚的一个 CASE 就是石家庄电业局的项目，为了拿到这个项目，我们 14 次下石家庄，历经了 10 个月的鏖战，而这种棘手的案子是以前没有过的。就在这一段时间，我开始感觉到销售并不轻松，销售是一个与人打交道的工作。只有和客户搞好关系才能拿到项目，所以这一时期我的销售行为变成了“搞人、搞关系”。

从此之后，销售好像成了一种偷偷摸摸，和客户搞小动作的地下工作。而到了 1999 年，我有幸参加了一次 Cisco 的 High Touch Sealing(深度销售)的培

训,在思科文化和销售理论的熏陶下,我忽然茅塞顿开,发现原来销售的核心是“以客户为中心”,赢得客户关键人的信任是销售的首要工作。从这一刻开始,以前所有在我脑子里的销售技巧,销售经验都一下子得到了归纳总结,我终于明白什么是真正的销售了。在这一阶段,我凭着自己的销售经历和掌握的销售方法,在业余时间开始陆陆续续帮一些公司做不成系统的销售培训。

到2003年左右,那种要把我以前积累的各种销售理念、技能、经验、案例总结到一起的冲动越来越强烈,在很多人的帮助下终于形成了系统的培训课程——CES (Customer Engagement Selling 客户互动的销售)。而最让我高兴的是,可以通过培训把我20年对销售的体验、痛苦和快乐传递给更多的 Sales,同

孙先生有着20年的IT背景和经验,与CISCO、IBM等国际知名厂商保持着长期、良好的合作,并多次被CISCO授予“销售之星”奖、“销售精英”奖,被Intel公司授予“金名片”奖,被Novell公司评为高级业务顾问。孙先生从事销售管理工作期间与中国电信、中国吉通等运营商有着良好的关系,并成功带领正方公司成为思科在中国最出色的合作



阅读本书之前的知识准备

全书涉及的客户互动销售理论(CES)的专业术语:

一. Burning Issue 燃眉之急

抓住了关键客户的 Burning Issue(燃眉之急),就牵住了客户的心;解决了客户的 Burning Issue,项目就已经成功了十有八九。

那么什么是客户的 Burning Issue? 顾名思义,就是让客户火烧眉毛的着急事儿。无论是公事还是私事,只要这件事能让客户急得坐立难安,对 Sales 来说都是“好事”。

找到这件事,为客户解决这件事,还愁得不了客户的欢心和信赖嘛!

把握客户的 Burning Issue 必须注意 3 个要素:

1. Burning Issue 是个人化的

我们所接触的客户都是以人为单位的个体,每个人于公于私都有很多的问题和目的。

所以我们在找客户 Burning Issue 的时候,一是从私人方面去找他所面对的一些棘手事情。

如果他是个年轻人,那么他必定面对事业发展、职业选择等等问题;如果他是中年人,那么他要考虑家庭收入,子女成长和考学等等问题……只要 Sales 用心发掘,一定能从一些线索上找到客户的情感突破口。至于钱,虽然人人需要,但这招数人人都会用,反而是最没有价值的武器。

二是从公务角度出发,找客户在工作上比较棘手的事情。

Sales要了解客户公司的一些情况,比如公司的目标,公司眼下正在做哪些项目,有哪些调整,面对哪些问题?这些东西落到 Sales 的客户头上,会是一些什么具体的事情和问题,这必然是客户在公务上的 Burning Issue。一方面公务上的问题比较好找,另一方面从这个角度出发来争取客户,不但解决了客户在工作上的 Burning Issue,而且还可以用这件事冠冕堂皇地争取项目。

2. Burning Issue 是有时间限制的

每个单位每年都有一堆目标要实现,每个人每时每刻都有一堆问题要处理。Sales 要做的是在正确的时间段里(比如客户已经立项,准备招标的时候),解决客户当时最关心的问题。即使解决的问题很小,但是达到的效果很好。

3. 找客户最薄弱的地方

每一个客户的 Burning Issue 都有很多,Sales 要找最能牵动客户心肺的那个。因为客户支持 Sales 做项目是要冒风险的,Sales 必须让客户认为值得为 sales 冒险。

否则,泛泛的好处人人都不会拒绝,如果 sales 不能找到客户最痛的地方,那即使是付出了很多,客户也很可能没什么感觉。

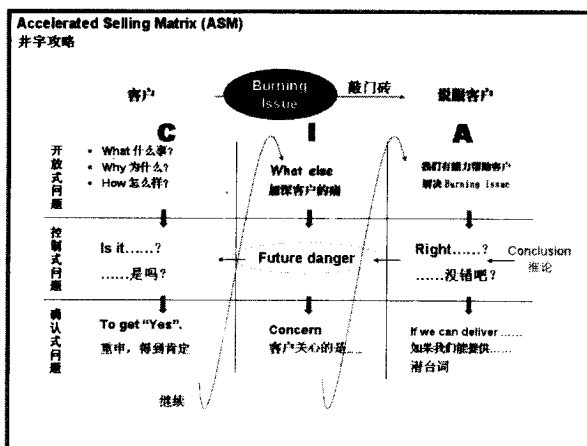
二. 井字攻略

对于没有经验的销售人员,一次打单的过程,犹如走迷宫。陷入这个迷宫里,销售人员不知道该如何打动与自己直接接触的客户,不知道该如何与客户方面真正的项目拍板决策人取得联系。

而什么是井字攻略呢?井字攻略能够让销售人员在与客户的接触过程中不断得寸进尺,不断和客户达成共识,不断接近客户高层。

井字攻略的两条秘籍是:

★ 井字纵向攻略。坚持“Open Question”—“Close Question”—“Summary”,也就是从提出问题,到解决问题,最后提供解决方案的流程。



★ 井字横向攻略。以和销售人员直接接触的客户的燃眉之急(Burning Issue)为突破点,去与这个人的上级会晤,然后重复井字纵向攻略。

1. 井字纵向攻略

很多人都认为口才好是做销售员的第一要素,其实作为一名优秀的销售员,会“问”比会说更重要。

我们知道在每一个项目后面，肯定隐藏着客户公司 CEO 的某种 Burning Issue，然后从 CEO 开始，压力依次传递到分管的业务高层身上，比如先是到 CIO，然后到部门主管，最后可能传递到我们接触的具体经办的小张、小李。

在刚刚进入一个项目的时候，销售员一般接触的都是客户组织里中低层的执行人员，也就是小张、小李。但除非小张、小李是我们的旧友，或者 CIO 是我们的亲戚，否则我们不要直接问人家：“哎，你们真正想要的是什么？你们最需要解决的是什么问题？”而是要充分展开联想，不断“Open Question”，提出问题。例如：

“小李,我觉得你们单位盖这个机房除了可以满足单位自身需求之外,好像还可以对外开展一些业务,产生点经济效益啊?”

小李说：“是啊，别提啦，谁不想产生点经济效益，可是我们是个服务部门，这个机房是准备这么做，但是该怎么赚到钱还没想透呢。”

这时,销售员就要“Close Question”,解决问题,“小李,你看我说得对不对。现在你们单位不但需要一套机房的软件硬件,而且还需要一个能够把这个机房盘活的具体的商业项目是不是?”

如果小李说是,那么销售员就可以“Summary”,提出自己的解决方案了。如果这时候小李的反映是正向的,那么销售员就要趁热打铁,进入井字的横向攻略。

一般来讲,做甲方的人,尤其是经常做甲方的人不会很直接地把他的 Burning Issue 亮给销售员。上述的例子只是一个极简化、极幸运的过程。但路线只有一

个,就是在不断的“Open Question”—“Close Question”—“Summary”中,不断与和我们直接接触的人产生共鸣,增加好感。

2. 井字横向攻略

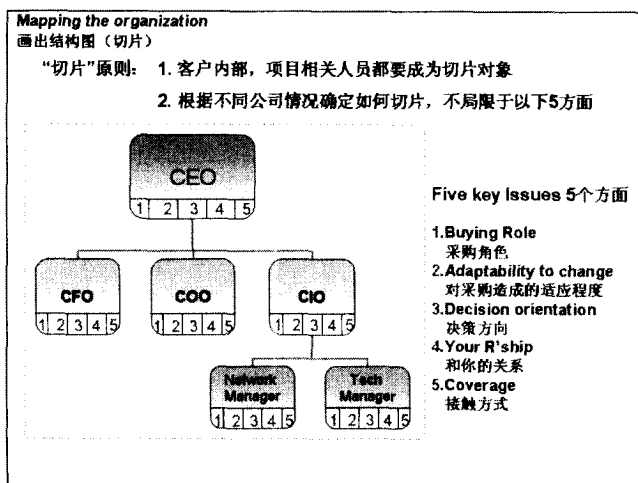
如果销售员和小张、小李提出解决方案后就到此为止了,那么销售员所能得到的就是小张、小李所能决策的业务,比如 2 台电脑,1 台打印机什么的。而如果销售员希望从这个客户处得到最大的销售业绩,那么就必须与客户高层接触。

如何接触客户的高层是销售人员都会动脑筋去想的事,比如通过自己公司的高层,或者通过公司外的与双方都有关系的人,或者通过某个对方会感兴趣的活动等等。但是,所有这些方式达成的见面都不能解决实质问题。经常做甲方的人,并不会因销售员请他吃顿鱼翅,而把对他来讲很重要的工程交给销售员。这些,都只是双方建立感性了解,增加好感的过程。而让客户信任你,永远要从他的 Burning Issue 入手。

所以,不论销售员过去习惯找客户高层的惯用手法是什么,最直接和有效赢得客户的方式,就是通过第一层次的接触找到的 Burning Issue,要求小张、小李就这个问题请他的上级到场,大家开正式的商务会议,并由你来讲解决方案。

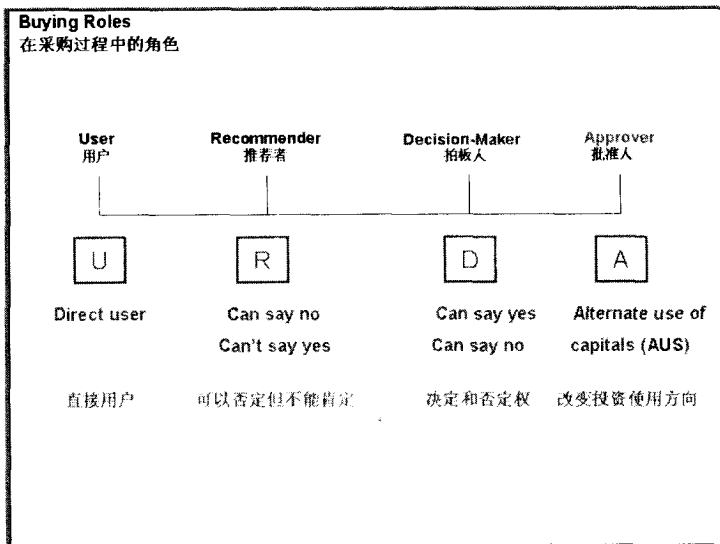
三.切片

分析客户是销售必须掌握的技巧,我们大致从以下 5 个方面分析客户,形成一个切片图:



1.采购角色

面对一个客户,我们首先要知道在这次采购过程中,他所扮演的角色是什么,一般有以下 4 种类型:



★ User(直接用户),他们是直接使用销售员的产品和服务的人,在采购过程中也常常同时充当评委或其他角色。

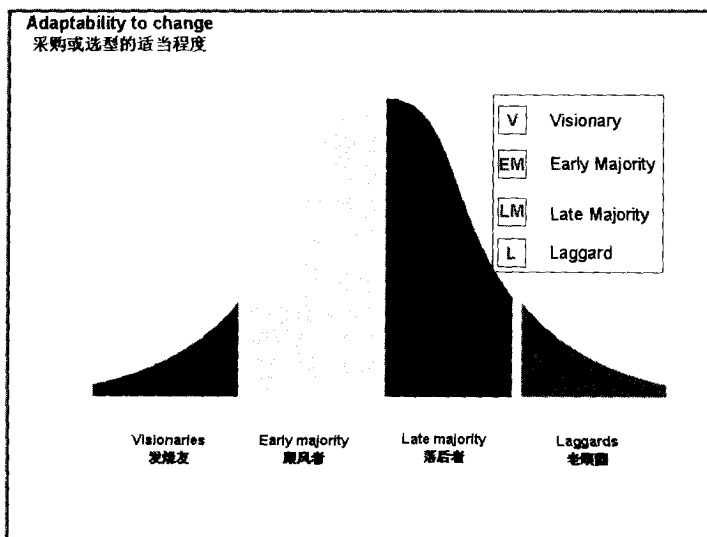
★ Recommender(评估者),他们负责对销售员的产品、服务,以及方案进行分析,为管理层提供意见,一般会充当产品评估、采购评估、法律评估等角色,他们有权力对你说 NO,但却没有资格说 YES。

★ Decision-Maker(决策人),他们会听取推荐意见,分析评估结果,既可以对销售员说 YES,也可以说 NO。

★ Approver(批准人),他们拥有审查、批准和否定权,很少参加前期复杂的审核,一般也不会干预决策,只有 5%的几率会出现,不过一旦出现,就说明当前的局面会有翻天覆地的改变,可能会改变投资方向、否定项目,或是把投标时间推迟。如果之前销售员没有考虑到他的存在,那么可能耗资巨大、耗时绵长的全部努力都要付之东流了。反之,如果我们能提前做工作,就很可能力挽狂澜。很多人常常忽略 Approver 的存在,从而造成很大损失。一般国营企事业单位都会有上级主管,他们就是 Approver,对于民营企业来说,集团的老总也许就是 Approver。

2.对变化的适应能力

在攻关之前,我们要了解目标客户接受新事物的能力如何。把人们对新鲜事物接受能力从强到弱进行划分,大致有发烧友、先行者、落后者和顽固者 4 种类型。

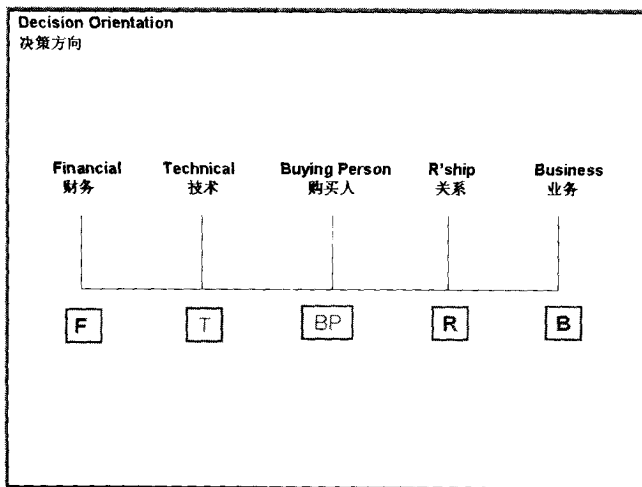


发烧友和顽固者都有些走极端,所以为数不多。发烧友热衷于改革,有艺术家的做派,他们会购买定制的解决方案;顽固者则喜欢保持现状,只购买那些在现有系统基础上扩展出来的产品和解决方案。

而先行者和落后者都是很常见的类型。先行者重视发展,希望得到全方位的解决方案,面对他的时候,我们要想办法证明自己的方案在解决问题的时候是很专业的;落后者需要的是低价、无风险的产品和方案,我们要保证他的投资回报率。

3.决策方向

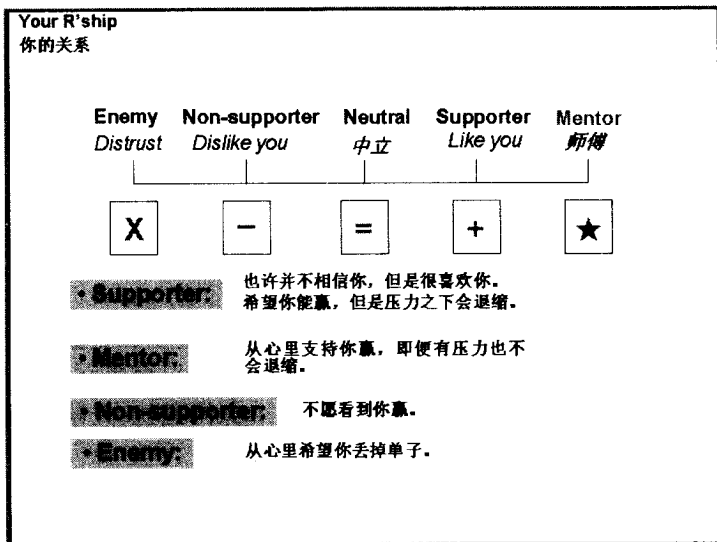
我们要了解客户所负责的业务范畴,要知道他负责的是财务工作,还是技术,或是具体的商业运作,另外还要了解他的关系网是怎样的。





4. 和我们的关系

分析客户类型的最后一个方面,就是了解客户和我们的关系。面对客户的时候,销售应该了解谁是我们的反对者,谁是我们的敌人,他们是不同的两种人。



反对者认为我们不应该赢得销售机会,他们愿意选择其他的解决方案,这些方案可能来自我们的竞争对手,而且可能会把我们的方案和其他信息提供给竞争对手;而敌人认为我们的成功会伤害到他以及他的公司,所以他会格外地努力使我们失去业务。为了打败我们,他们会为竞争对手提供公司保密信息,帮助我们竞争对手的销售员,公开宣称竞争对手的方案是最好的等等。

相对而言,另外3种人也许会令我们轻松很多,他们就是中立者、支持者,还有Mentor(可以说是你的死党)。

中立者是不表示出任何偏好的,他们可能是矛盾的,也可能不愿意表露其真实想法;支持者认为我们应该赢得销售,通常会为我们提供信息和帮助,他们有可能对我们有好感,但是不一定相信我们;而Mentor是我们的极端支持者,可以为我们提供反馈、指导、内部关系和竞争对手信息等方面的帮助,还会公开宣称我们的方案是最好的。

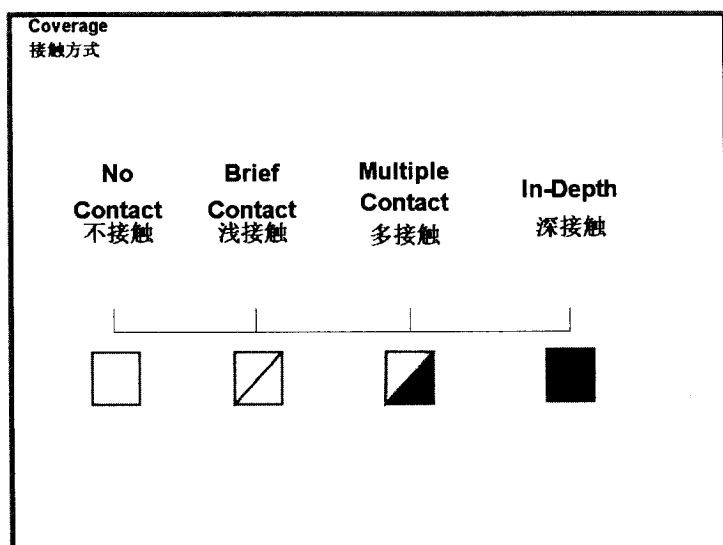
有这样一个案例能充分说明支持者和Mentor的区别:在一次投标过程中,政府某部门司长老张排除一切困难,启用了A公司老李介绍的B公司来做项目,这当然使其他的投标公司忿忿不平,于是一纸诉状告到了纪检委。纪检委找到老张,质问他是否和老李关系不同一般,老张毫不犹豫地一口承认:“对,我就是和他关系好!因为一期工程就是他做的,而且做得很好,我怎么能和我的施工方关系处不好

呢？第二期工程太大，他承接不了，所以推荐别的公司来投标，有什么不可以吗？”
 几句话说得铿锵有力，纪检委也无话可说。

“支持者”在压力下常常会退避三舍，而面对压力也能挺身而出的人就是我们的铁杆支持者 Mentor 了。

5. 接触方式

根据以上种种分析，我们已经可以很细致地把客户界定到精准的范围里了，根据这个范围，销售员可以明确地规划自己对客户的接触方式。因为我们的资源，包括人力、财力、时间、精力等都是有限的，所以对客户的接触方式也是不同的，要有侧重，不能一概而论。（图 7）



有些人与我们的业务根本无关，销售员可以采取完全不接触的方式；有些人的存在对我们会有微小的影响，销售可以与他培养“淡如水”似的关系，比如节日的时候送些贺卡或小礼物，让他了解我们对他是关心的；有些重要客户直接对我们的业务产生影响，对他一定要采取多接触的方式，不要吝啬时间和金钱；而对一些非常重要的 VIP 客户，就一定要不遗余力地把心思都放在他身上，让他体会到无微不至的“关怀”。



前言



世界上所有的公司、商人都知道销售的重要性,往大了说,其实人的一生,也是在不断地对外销售自己。

但令人无奈的是,我们现在能看到的,更多的是有关市场营销和企业管理方面的文章以及案例。在我采访了无数 IT 业内的资深销售人士之后更是发现,大家对“销售”一词的态度多少有些暧昧。很多受访者在谈及一些销售案例的时候,不想、或者说没办法把更真实的销售故事讲出来。“销售”这门学问就像一个犹抱琵琶半遮面的美人,吸引着人们。

《销售三人行》一书的诞生完全突破了禁锢,打破了国内 IT 销售教学领域的保守状态。真切、实用、敢说真话和全面分享是本书最大的特点。

此书汇集了数十位 IT 销售领域顶尖高手的智慧精华和实战案例,针对 IT 销售领域里普遍存在的问题,通过真实的案例剖析,为读者讲解、教授打单技巧、销售方法、销售管理、客户管理等方面的知识和经验。自古有云“三人行必有我师”,又有谚语“三个臭皮匠胜过诸葛亮”,三个人智慧的集合让知识的力量无限扩大,所以此书内容也会以三人会话形式展示给读者。而事实上,此书的内容——连载于《SP 计算机产品与流通》杂志的王牌栏目“销售三人行”——就是每周三个销售高手聚在一起谈出来的,再由我们转化成文字记载下来。孙峻涛是这个栏目的创始人,也是这本书的魂魄所在。

“销售三人行”这个栏目一经推出,就受到 IT 和非 IT 行业销售人员的广泛关注和好评,网上热评如潮,众多媒体争相转载,不少朋友建议结集出版——这就是我们推出本书的原因。我们深信,无论您是一名普通销售员、销售总监、企业老板,甚至客户,只要您在 IT 行业,只要您与销售有关,相信通过掌握和应用此书里提及

的各种销售技能,都会让您从中受益,这也是我们的目的所在。

最后,我很希望本书能够给您带来更多的知识,可供借鉴的经验,让您看到更宽广的局面,鼓励您进步,为您的工作和生活带来更美好的未来。

钟涛

SP/《计算机产品与流通》总经理

李楠

SP/《计算机产品与流通》编辑



序一：文如其人



在 IT 圈子里,大家都称孙峻涛为“老孙”,至少我一直是这么称呼他。之所以这么叫,一是因为他人长得老成,给人一种老谋深算的感觉;二是因为他在这个圈子里确实资格够老。

初识老孙是在杭州,我们的一次渠道会议上,他代表合作伙伴在大会上发言。当时他是我们一家合作伙伴公司的总经理,主要经营思科网络产品,应该做得很不错,否则不会让他代表大家发言。他当时给我留下了很深的印象。其实老孙就是这么一个人,只要见过一次面,你就很难忘掉他,天生做销售的料。他给我印象最深的不是讲话的内容,而是他的装束、声音和口才。他当时穿了一套笔挺的黑色西装,打着领带,本来这身装束很平常,但问题是当时所有参加会议的人穿的都是大会发的 T 恤,所以他就显得很特别。会前他站在那儿,有很多人向他问路,开始他还以为是他长得帅,最后才明白,人家把他当成酒店的服务生了。老孙的声音很有特点,标准的男中音,很有磁性,光听声音你就可以很容易的认出他。比他的声音更有特点的是他的口才。我们的合作伙伴,绝大多数都是从“村”里打拼出来的。论做生意个个都可以算的上是一等一的好手,但要上台讲话,很多人就掉链子了。老孙不一样,人越多他越兴奋,人越多他发挥得越出色,属于“人来疯”型的。

第二次见到老孙是在北京的办公室里,离第一次见面也就是一两个月的时间,当时还有 CNET 中国区总裁王路。老孙给了我一张新名片,上面印的是 CNET 中国培训部总经理。我当时反应了半天,跨度实在太大了。两个月前还是 IT 公司的总经理,怎么一下子就去讲课了。这次见面谈论的主题很简单,CNET 在中国要开始做培训了,老孙加入 CNET 中国负责这块业务,他们推出一个国外的大客户销售课程,可以从销售管理的角度帮助我们向 IT 服务转型。说白了就是老孙要做我们的生意。我们的生意不是那么好做的,我们个个都是销售出身,身经百战,理论谈不上,经验有的是。我们能看的上眼的培训都是国际大公司的成熟课程,即便这样,能让我们满意的也超不过百分之三十。虽然老孙一直是口吐莲花,但最后的结论也只是让他们给总裁室试讲一次,没钱,以后怎么样再说。

说实话,课程的内容相当好,但试讲的效果并不好,问题不是出在课程本身,而是出在国外讲师的身上。由于文化的差异,语言的障碍,使培训的效果大打折扣。老孙可以说是出师不利。但老孙就是老孙,他不会放弃,失败会激起他更大的激情,因为他很清楚的知道我们的“燃眉之急”。

我们确实有“燃眉之急”。我们当时刚从联想分拆出来,制定了向 IT 服务转型

的战略。我们以前都是做分销的,论渠道销售,可以毫不夸张的说,在中国没人比我们强。但要论大客户直销,我们心里就有点儿没底了。IT 服务转型,首先是销售模式的转型,如何建立适合行业客户的营销管理体系是我们的燃眉之急。“馅饼”就这样砸到了老孙的脑袋上。

我们每年的八月份都会办集团的高级干部培训班,哪一年的主题就是面向行业客户的营销管理体系的建立。我们在选课的时候犯了难,我们找不到切合中国实际,同时又切合我们实际的合适课程。于是我又想起了老孙。我又约见了一下老孙,跟他讲其实你们的课程还是很不错的,我可以再给你们一次机会,但有一个条件,必须老孙亲自讲。当时老孙一点儿都没含糊就应下了。事后大家再聊起这段经历我才知道,老孙在此之前从来没讲过课。回想起来我当时的胆儿是够大的,两百人的培训课敢交给一个生手讲。老孙的胆也够大的,一次没讲过课,他也敢接。

这一次是老孙的“童子秀”,如果按第一次讲课的标准来衡量,可以说是成功的。而对老孙来讲,这次可以说是他职业生涯的重大转折点,意义重大。从这次以后,他不但有了第一个灯塔客户,而更关键的是他有自信了。从此以后他就一发不可收拾,要他讲课的公司一个接一个。几年下来,IT 大公司,包括跨国大公司几乎让他讲遍了。现在要约他的培训,也要看看他的“档期”了,给钱请他讲课,最后还要补一句:“麻烦你帮帮忙”。看看人家销售做得多牛!

光谈人了,下面说说这本书。这本书我读完以后有一个感觉,原来书也是可以“谈”的。这本书实际上就是谈出来的,它的原形就是《SP 计算机产品与流通》杂志的一个固定谈话栏目,叫“销售三人行”。老孙是庄主,用三个人聊天的形式来解剖销售的案例,用实战的方式来讲解大客户销售的方法。这样一来,理论就不再枯燥无味,更容易被人理解和接受了。

老孙这个人酷爱和人聊天,但他聊天有一个毛病,就是手头得有纸和笔,而且相当的费。纸和笔有两个用处,一个是他要把你讲的东西记下来,当然是他认为有用的;二是他在讲的时候,习惯在纸上写写画画,好象只有这样才能说得明白。老孙是一个极其热爱学习的人,听到新的东西就有一种如饥似渴的感觉,非要把它挖出来不可。下一次你再听他讲课,或许就有以前你们谈话的内容,你也不知道什么时候老孙就把它变成自己的了。

老孙是一个与众不同的人,这本书也是一本与众不同的书。读读这本书,交交老孙这个朋友,值!

林 杨

神州数码(中国)有限公司

执行董事兼常务副总裁

2006 年 11 月于北京



序二：谈出价值

我认识孙峻涛是在 1996 年,那时候,我作为英特尔公司渠道部北方区经理和老孙所在的正方公司(正方公司作为英特尔产品的金牌代理商)有着非常紧密的合作。老孙在我们的圈子里是个很有个人魅力的人物,他特别善于和人交谈,客户和厂商也都愿意找他谈。每次和老孙交谈,都能让我们了解到一些新的市场状况,客户需求,以及竞争对手的情况……不但我愿意经常和老孙谈,我也经常把我的老板和老板的老板拉去和他谈。多年之后,我和我过去的老板陈俊圣(前英特尔公司主管全球市场和销售的高级副总裁)在一起的时候还经常提到老孙的侃侃之谈。

作为厂商,最讨厌的就是那种与自己没有充分的沟通,只知道要价格和市场费的渠道,这样的渠道也不可能从厂商那里获得帮助和长期的支持。而老孙从来没有去讨好厂商,他只是建立起了一种和厂商自然的、相互信任的谈话方式,他了解厂商和客户的痛都分别是什么,他就像一把利刃,在客户和厂商那儿获得了最大化的利益。

两年前,我偶然碰到了老孙,当我得知他已转行做专职培训师时很为他高兴。因为今天众多的销售培训师大多是理论型的,而老孙具有丰富的销售实战经验,又和 IT 业界的诸多优秀公司管理层和众多优秀销售人员联系紧密,这些经验的传递就足以吸引人的了。

在几次和老孙沟通交流后,我们 F5 公司和他签下了与其他国际培训公司相比价格并不便宜的培训合约。F5 公司是一家高速成长的美国公司,人员来自不同文化背景,大多都参加过其他公司各种级别的销售培训。而我们特意找来老孙做培训的目的,一是为让我们的销售更新知识,二是为了统一公司内部的沟通语言,三是要在市场上赢得更大的突破。通过老孙两天紧张的培训,我们的目的实现了。“燃眉之急”、“剥笋原理”、“井字攻略”、“切片”这些销售语言在我们公司已经变成了内部及与渠道沟通的术语,我们的业绩保持了继续高涨。

如今,在采访了包括老孙在内的许多 IT 行业销售专家之后,这本书终于出版了。书中囊括了很多销售理论的知识、技能,以及工具,列举了很多销售实例,总结了许多销售经验,我想它一定能成为行业销售人士爱不释手的一本好书!

张毅强

F5 公司中国区 总经理

序

二

 1892

序 2: 谈出价值

5.绝对控制客户 /19

对客户的绝对控制客户，必然就是对竞争对手的绝对控制，也自然是对项目的绝对控制

6.巧用电话码客户 /29

和客户保持关系无需天天见面，电话沟通可以事半功倍

7.不放上帝的手 /31

客户是上帝，好销售会招揽上帝，更聪明的好销售会留住上帝

8.避免客户流失 /35

留住一个客户，销售员只需维持关系就可获得持续价值

9.取舍老客户 /40

要学会甄别客户价值，放开一些客户，有舍才有得

10.融化顽固客户 /44

只要有耐心、有热情、有方法、有计划，顽固客户最后也能成为坚定支持者

11.老张 or 老李 /50

争取客户的时候，我们首先应该重点争取项目拍板人

第二篇 销售情商篇

1.情商决定销售成败 /56

一个成功的销售如清水般柔和，烈火般热情，金子般吸引人，黑土般憨实

2.情感砝码促销售 /61

一旦和客户建立起情感，就要持续不断和客户保持这种情感，越持久的情感越珍贵

3.性格影响销售 /66

无论销售员何种性格,都要修炼一颗销售心

4.销售从失败开始 /70

没有一个伟人是生下来就会说话的,成功的销售要从点滴小事做起

5.热情锤炼精英销售 /75

成功的销售总是积极向上寻找新高度,总是源源不断迸发工作热情

6.突破心理沟通障碍 /79

只有通过顺畅的沟通,才能达成合作与共赢

7.把生意伙伴变成朋友 /84

做生意,交朋友,这是真正的为商之道

8.销售员不妨闭嘴 /91

一个好的销售员不仅会滔滔不绝如长江之水,也可以坐山听虎,以静制动

9.挑战销售难题 /95

销售是一个充满挑战的职业,不要坐以待毙荒废了生命

10.销售作为一种职业 /99

聪明的销售员会根据自己的能力,做适合自己的工作

第三篇 销售技巧篇

1.签单只是销售的开始 /108

签下订单并不是一次销售的结束,对手还在虎视眈眈,客户还需要优质的服务

2.饭桌上的销售技巧 /112

80%的销售订单是在饭桌上签订的,可见请客户吃饭是一门多么深奥的学问

3.向关键决策者销售 /115

向客户方面的关键决策者销售,让销售员快速有效地接近成功

4.寻找评标的真实逻辑 /122

真相往往隐藏在表象背后,找不到真相便出不了迷宫

5.后期介入项目 /130

后期介入一个已经成熟的项目,销售员不能只凭勇气硬上,应该三思后行

6.集成商和厂商的销售较量 /140

厂商资源多,集成商客户广,是各怀心机明争暗斗,还是放下面具握手合作

7.厂商资源 取之有道 /144

聪明的集成商会和厂商搞好关系,争取更多的上游资源

第四篇 销售管理篇

1.销售领导人的素质 /154

优秀的领导人应该既能沙场制敌,又有决胜于千里之外的能力和服众的魅力

2.好将带好兵 /159

一个团队的好坏主要由这个团队的领袖决定

3.组合优势销售团队 /164

集合天下能人的团队不一定是最好的,能让成员各尽所长的队伍,才是力量最大的

4.杀兵弃卒 反成落马之帅 /169

新官上任,切记稳字当先,大开杀戒,终将惹祸上身

5.好员工并非好领导 /173

将军的职责在于指挥军队、拼杀战场。忽然披上皇袍管理国家,问题就会蜂拥而至

6.刺激销售员提升业绩 /177

7.分配与利用销售资源 /181

8.稳步提升团队战斗力 /185

9.分解压力 激活销售队伍 /189

第五篇 高层销售篇

1. 高层销售影响全局 /196

2.5 万变成 500 万 /199

3.了解高层性格 /202

4.了解高层喜好 /206

5.了解客户业务 /209

6.抓住高层心头之痛 /213

7.一个电话约见高层 /217

5

8.高层销售 5 分钟足矣 /223

对高层销售只需要 5 分钟！而且只能用 5 分钟！

9.平衡县官和现管 /227

上下打通好办事，县官和现管谁都不能忽视

10.加速中层催化作用 /231

客户中层可以是业务执行的巨大障碍，也可以是推动销售前进的催化剂

第六篇 销售案例篇

1.超级大单攻坚战 /236

想要收到大的回报，就要付出更大、更艰辛的努力

2.起死回生 销售翻案 /241

做销售要坚强、坚韧、不服输，不到最后一秒，不能放开单子

代跋：风雨 100 期

后记

第 1 篇

销售客户篇

- 客户需求不难挖掘
- 客户需求因人而异
- 重视客户 严防对手
- 初次拜访客户
- 绝对控制客户
- 巧用电话“码”客户
- 不放上帝的手
- 避免客户流失
- 取舍老客户
- 融化顽固客户
- 老张 or 老李



1. 客户需求不难挖掘

猜测客户需求,不如询问客户需求;挖掘客户需求,不如制造客户需求……

亲近客户 了解需求

孙:每次我给销售员做培训的时候,问大家最头痛的销售问题是什么,绝大多数的销售员都会说挖掘客户需求是最难的!

于是我就问销售员,你觉得客户需求很难挖掘,那么你有没有去问过客户,他需要什么呢?或者,你有没有问过客户的秘书、亲戚、朋友、同事等人,他们都需要什么呢?结果我得到了 80% 的惊人回答:没有!

你很想知道客户需要什么,觉得这是个难题,但是你又没问过客户需要什么,那么你又怎么能知道客户需要什么呢!这不是一件很可笑的事情么!

而我们从这件事上,反过来就可以清楚地看到我们的销售员都在做些什么——他们都还停留在初级的产品销售阶段——在做简单的产品推销生意!

每次去见客户,都是老一套东西,坐下就开始讲我们的品牌如何好,我们的产品如何好,我们荣获过某某奖项,我们有多少专利,做过多少项目……讲了 2 个小时,销售员累得出了一身汗,终于讲完了幻灯片(PPT),于是觉得大功告成,自己的任务结束了,根本不去管面前的客户有多么反感!

然后就是请客户出去吃饭唱歌,最后谈价钱了。别说挖掘需求,就连问客户的需要是什么都没有。客户有需求也没机会说呀!

更有意思的是,还有一些销售员,自己不去问问客户喜欢什么,需要什么,而是一个人闷头想。有时甚至为了请客户吃饭,自己绞尽脑汁去寻思客户喜欢吃什么东西,研究客户的出身,老家、祖籍、在哪上学,研究客户的太太、亲戚都喜欢什么口味……浪费了无数的时间,一点用处都没有。

栗：销售员什么时候都不能忘了我们是和“人”在谈生意，科技都在搞人性化，我们做生意为什么还要机械化呢！

赵：前几天我去找南方的一个手机分销商谈生意，正巧他们同时也在做一个IT产品的生意，于是就以顾问的身份请我过去帮忙给点建议。会后，那个IT产品供应商的主讲人（也是一个高级的销售员）就说，今天他讲的东西对客户没有震撼，原因在于客户的层次不够。

他讲的这些东西是比较深层的，是对企业管理层震撼力最大的。说白了，他是把管理层的普遍需求抽象化，然后刺激管理层做决定购买他们的产品。但是今天来的客户，不是管理层。

孙：客户对他的东西没兴趣，销售员竟然把错误推到客户身上！应该说是他没有做好准备才是，难道见什么样的客户是可以让销售员来挑的嘛！

客户需求 潜藏难寻

赵：以前我们曾经讨论过，客户方面表面立项的时候，背面一定是有痛的，也就是说客户在某方面存在问题，所以需要这个项目来解决问题。聪明的销售员不是去单纯地关注这个项目，而是通过这个项目，向上寻找到客户的问题，从根本上解决客户的问题，从而增加合作，扩大利润。很多大客户，或者行业项目都是从这样的小单子发展来的，而且我也早就养成了这样的销售习惯。

但最近在我接触客户，挖掘客户需求的时候，却又有另外一个发现。还是上面我提到的那个手机分销客户，从那个失败的交流会上回来，茶余饭后我便随意地和客户方面的技术经理聊天。

我在挖掘客户需求的时候，很少问客户诸如项目什么时间上之类的问题，我更愿意问他为什么要上这个项目，客户内部的组织机构如何，是谁在影响这件事……

当时我和技术经理聊天，我说：“刚才我参观了你们的公司，发现你们有一个总裁办公室，还有一个董事长办公室，这是怎么回事，他们两个谁说了算呢？另外，你们还有几个副总裁办公室和助理总裁办公室，他们都分别负责什么事情呢？”话一出口，没想到对方看了看我笑着说：“我怎么觉得您的话有些醉翁之意不在酒的感觉呢……”

这时候我忽然觉得，如果说那个IT供应商所做的产品推销是“白道”销售手法



赵：我现在越来越感受到，在国内，大客户销售是有特殊性的，最近我一直在做手机这个产品的分销生意，站在这么多年的 IT 产品销售经验之上，我看到其实在手机这个领域里，客户的需求是相对比较明显的，但是在我们的 IT 领域里却不是这样。当然，问是一定要问的，但有些时候我们不能直接得到想要的答案。

挖掘或制造客户需求

赵：大客户销售给我们带来很多困扰，由于他的组织结构复杂，所以客户需求相对来说是比较难挖掘的。手机行业的客户，特别明显直接的驱动力就是赚钱，但是在 IT 行业的大客户销售里，驱动力很可能就不是钱。

所以在做大客户销售的时候，销售员要去找一些深层次驱动项目的动力和原因，否则即使我们可以说服客户购买我们的产品，但是可能他也不是很满意，这就很容易给竞争对手制造机会。

孙：在大客户销售里，有比钱对客户更重要的东西，比如地位、政绩、名利等等。所以销售员在挖掘客户需求的时候还是比较有难度的，我们好像还应该提供给大家一些方法。

栗：我们现在面对的客户有两种类型，一种是客户已经发标了，我们要去投标。有些客户的招标书写得已经非常清楚，没有什么疑问。而有些客户的招标书写得不明不白，让我们摸不着头脑。但是有一点是毫无疑问的，一旦标书出来了，就说明用户已经很清楚自己的需求了，或者说已经有人帮助用户去了解他们的需求了。

另一种情况是，用户还没有标书出来，没有项目出来。这个时候是需要我们去帮助客户了解需求，为客户制造出项目来。

孙：很多销售员听到这里可能觉得很奇怪，因为更多的销售员的工作，就是首先听到哪个客户有项目了，然后去争取这个项目。但是我们要知道，很可能这个客户的需求就是另外一个聪明的销售员给挖掘出来的。人家能挖掘出客户的需求，必然就早已准备好了解决办法，所以貌似客户要招标，其实客户已经选好了为他解决需求的人了。

所以，想做一个成功的销售员，就要先人一步，去挖掘客户的需求，解决客户的需求，为客户定制一份完全符合我们的解决方案的招标计划，而不是等到客户已经想好解决办法了之后，我们才赶过去做陪衬。

栗：虽然从表面来看，客户的需求很多很杂，销售员看似无从下手，或是摸不到脉门，但是其实真正主流的客户需求还是政绩和业务两方面。解决了这两个问题，客户的其他问题几乎都会迎刃而解了。

赵：政绩和业务的需求确实很重要，但是很多时候我都将很泛而泛地对工发

要,他可能更注重眼下的一些个人利益等等。但是我们作为销售员,应该让客户明白他真正的需求是什么,而且让他知道我们能帮助他解决问题。



特别提示

- 1.做生意不要机械化,要走近客户心里,了解客户真正的需求。
- 2.客户需求不明显时,要通过对方的表面的各种迹象发现其需求,为之后的工作做准备。
- 3.学会先人一步,挖掘客户需求,从客户的立场出发,为客户制定一份完全符合我们能力的解决方案。

2.客户需求不明显时,要通过对方的表面的各种迹象发现其需求,为之后的工作做准备。

3.学会先人一步,挖掘客户需求,从客户的立场出发,为客户制定一份完全符合我们能力的解决方案。

不同的客户需求有别,不同的单子打法各异,不同的项目目的不同……

孙：上次我们谈到了在发展大客户的时候，挖掘客户的政绩和业务的需求，并帮客户解决问题是非常有效的销售手段。

赵：其实从生意的本质来讲，最根本的东西应该是一样的。也就是说，谁对客户业务最熟悉，谁能看出来客户的业务重点在哪儿，谁就能把客户根本的驱动力抓住。

为什么个人需求对客户比较适用呢?其中一个原因是大客户决策流程复杂,在一个长期的过程和复杂流程里,解决客户的个人需求是能够有力加强对客户的驱动力的。

其实大生意和小生意的区别不是生意额的大小,而是和客户的体系有关。在小客户的体系里,个人需求点比较集中在一个人身上,但是对于大客户来讲,个人需求是分配在几个人身上的。在大客户身上,业务需求和政绩需求是并存的,但是在小客户身上不是。

赵:我觉得能够让客户支持我们的原始驱动力,从客户个人角度出发的成分占了很大一部分,即使是客户对政绩和对业务有需求,也是他的个人需求。

孙：所以为了说得更明确，我们应该把纯属私人的需求归为客户的私人需求（比如客户的房子、车子、妻子、孩子等等），而与之相对立的就叫做业务需求。



老栗一直以来做的都是行业大客户，也一直都在研究公司应该如何发展更多的大客户，所以多多少少会认为客户的私人需求不值一提，似乎我也觉得销售员单靠为客户解决这样的问题而赢单子这件事不太牢靠。

虽然很多时候客户私人的问题对客户来说很棘手，我们为他解决了燃眉之急，他会非常非常感谢我们，但是这种支持在遇到强大阻力的时候，驱动力量就会变得比较小。

但是我们又为什么要推崇私人需求呢？

原因之一在于这种需求好挖掘，而且在短时间内是有用的。但是业务上的需求较难挖掘，有时候挖掘出来也会发现是销售员不好解决的。简单来说就是客户的私人需求好挖掘，但是难开口。业务需求好开口，但是难挖掘。

所以在带队伍的时候，我们不能为了培养销售员锻炼他发展大客户的技巧，一味地让他们去挖掘客户业务上的需求，而不让他们去从客户私人需求下手。特别是对于一些没有太多经验的销售员来讲，他没有赢过 100 张单子，也没有输过 100 张单子，上来就让他们学太高层次的“武功”，他是没有“内力”去承受的。

第二点原因在于，挖掘客户的私人需求在打单销售中非常管用。但是在发展大客户和做行业客户的时候作用就没有那么明显，这时候我们是真的需要脚踏实地解决客户的业务问题了。

赵：销售的能力在于让自己能够影响客户，而不是靠公司或老板的力量吸引客户。

有时候站在外围看的时候，我们会觉得一个挖掘客户业务需求的销售员是一个高尚的销售员，而那些天天捉摸客户私人需求的销售员，虽然也是高手，但却是一个邪派高手。

但是我始终认为，销售员的思想再“高尚”，也不要觉得客户的私人需求是可以忽略的，或者说是不管用的。

生意不同 打法各异

栗：我并不否定私人需求在销售中的作用。我的意思是说，在大客户的组织里，对低层的客户，可能销售员解决了他的私人需求之后就很容易做事。但是越是高层的客户，业务需求对他来说越重要。虽然有时候，我们解决了高层客户的私人方面的燃眉之急，他会对我感激涕零，但是这件事不足以给他足够的驱动力。一旦出现压力，客户就会动摇。

但是如果我们解决的是客户的业务需求的话，从客户自身角度讲，他是迫切希望我们能够为他解决问题的，另外面对压力，客户也会有足够的理由来支持我们。

孙：这和我们要打什么单子也有关系，有时候我们就是要去打猎，就是盯准了



求的燃眉之急,时间短,见效快。特别是在很短的时间内,去和竞争对手抢单的时候非常适用。

但又有时候,我们是要开发一个大客户,要做持久的生意,光靠解决客户的私人需求来发展客户关系就不太现实了,这时候只有脚踏实地,真正为客户解决业务需求这条路。

栗:这就是打单销售和行业大客户销售的不同之处。

孙:销售的性质不同,打法自然不同。老栗是做客户出身的销售员,而我们两个是打单出身的销售员,所以做法自然有区别。销售员不能用做客户的方法来打单子,也不能用打单子的手法来发展客户。

分析客户,制定销售计划

栗:其实我觉得,从打单到做客户是一个发展过程,如果销售员不从打单的过程中总结经验,发展客户,那么将会是一个非常大的遗憾。

因为现在业界很多的销售员都有一个问题,打完一个单子就认为万事大吉,转身赶紧去找下一个单子。但是销售员为什么不去持续维护这个客户,从老客户身上不断索取价值,而不是不断重新开始发展新客户呢!

赵:我同意你的看法,打单是一个快速突破的过程,突破之后,销售员能不能反过来把项目发展成客户,就是对销售员的一个考验。

但是不可否认的是,很多客户的维护成本(包括时间、金钱、精力等等)是很高的,销售员要保持销售成绩就没有办法去持续维护一些产出很小的客户。

另外客户的类型也是多种多样的,我的个人经验是,在我没有经历维护太多用户的时候,我可以发展和招标公司的关系,从一定意义上来讲,他就是我的大客户。

所以,打什么样的单子,做什么样的客户,用何种手法,销售员是要经过周密计划的。做大客户的前提是我们要了解这个客户到底值不值得做,到底有没有持续的利润产出。在现实的销售工作中,真正值得我们去做的行业大客户很少。

栗:也就是说,怎么打单子,要不要做客户,是要看我们想要做什么单子,什么项目。



栗军



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1. 客户有公私两种需求,挖掘客户的政绩和业务需求,重视客户的私人需求,并区别对待。
- 2. 公私两种销售方法有利有弊,要正视二者之间的区别,满足客人的私人需求须适度,在发展大客户和行业客户时,更要切实地解决客户的业务问题。
- 3. 根据生意的不同制定不同的销售战略,针对不同的客户制定与之相适应的销售计划。





3.重视客户 严防对手

时刻提防对手抢走客户,丢了客户就是丢了单子……

请客也要分析需求

孙:前些日子,一个知名国际厂商的销售员小刘和我抱怨,说他最近接触了一个客户,让他非常头痛。以前他一直自认为自己的客户关系做得行云流水,但是通过这次的打击,他开始重新思考做客户关系的技巧了。

小刘是各个竞争对手中最先进入项目的销售员,因为公司实力很强,所以他还和以前一样,首先走访客户方面的项目主任老李做初次了解,然后请公司的技术给客户做产品方案介绍,接下来请老李吃了几顿高档晚餐,老李对小刘也表现得很友好。本来一切进行得非常顺利,不过突然有一天,有人告诉小刘,老李已经被竞争对手收买了。更令小刘气愤的是,对手居然在一个大排档请老李吃的饭,整个一顿饭都不如小刘请老李喝的一杯咖啡值钱!

赵:这正验证了那句话:金钱不是万能的!

一个分销企业的老板曾经告诉我,一次他要请一位重要客户吃饭,公司上下都很重视,最后行政部交给老板一个单子,上面写的是饭店的选择,都是“翠宫”、“一品鲍鱼”等等诸如此类的大饭店。那位老板拿着单子看了又看,最后开口问道:“他哪人啊?”行政说:“他是西安人!”于是老板把单子一扔,“就秦鸿(西安风味饭馆)吧!”——结果原本 3000 多块钱的开销,最后几百元就解决了,而且客户吃得很是开心。

孙:除了适合客户的口味之外,秦鸿饭馆那里的气氛是闹闹哄哄,非常平民化,正是哥俩聊天的场合,说出来的话绝非星级酒店里的官场应付,更适合建立亲密的私人关系,所以这位老板是花小钱办了大事。



杜：所以在刚才的案例里，开始小刘和客户建立的关系非常一般，在没有竞争对手的情况下，客户会认为理所应当和你们合作。而一旦聪明的对手介入，和客户建立起私人情感，小刘的关系基础就变得非常薄弱了。

掉以轻心使得客户变质

孙：小刘说，老李刚开始的时候表示很满意他们的产品方案，但是自从大排档吃完之后，就变成了另一副嘴脸，小刘要求见面也多半遭到拒绝。

赵：我想，这个聪明的竞争对手并不只是请了一顿大排档那么简单，销售员如果这么想就遭了。大排档只是拉近亲密关系的一个开始而已，销售再肯定还做了别的事情才让老李有了忽然的逆转。

杜：这个客户已经完全被竞争对手控制了，看来销售员不应该再在他身上投入更多的精力了。

孙：是这样的，小刘还曾经试着找老李的一个朋友去说服老李，但是反过来老李却把那个朋友说了一顿，还说对手提供的方案才是真正适合他们企业发展业务的方案，他是为了企业才做出了这样的选择，谁也无法改变，所以这样来看，老李已经成了竞争对手的强力支持者(Mentor)了。

赵：我想我们都遇到过这样的客户，在众多客户或者竞争对手面前极力说我的公司好，其他的都不好。乍一看这是一个多么重要的客户，他全力支持我们，并且全力抵制对手。但是要知道，关系一旦做不好的话，这个客户就是极其不稳定的。

一种情况是，在他出面力挺我们的时候，一旦我们的心态不正常（比如我们去接触另外的客户，不想只靠他一个人），他的心态就一定不正常，或者当他没有位置给他力量的时候（比如他的工作调动了），他的心态也会不正常。这个时候就非常危险，强力支持者的心态不稳定的时候，很可能忽然就变成我们的反对者。

另一种情况是，我们所有人都明白，是客户所在的这个位置给了他的价值，给他的这个权利来选择我们。但世事变迁，一旦他失去了位置，一切就都变得很危险。而就算他还在这个位置，实际上他也没有那么大的能量可以呼风唤雨。所以要他一上来就这么排除万难支持我，对他也不利，对我们其实也是不利的。

所以，在我的销售后期做客户关系的时候，已经很不喜欢这样使用强力支持者了。虽然我还注意在客户那里培养我的强力支持者，但是我会要求大家都小心。

魔高一尺道高一丈

杜：接下来怎么样，小刘就此放弃了吗？

孙：并没有放弃，但是老李这条线已经走不通了。而老李又是项目的拍板人，项目组的老大。看似项目组里已经没有人可以和老李抗衡了，而且即便能找到可以抵御老李的意见，也不能形成绝对的优势。

于是小刘想到了高层资源，这个企业里在老李之上的高层人士还有很多。

赵：这个思路很正确，一旦在一个项目组里我们已经无计可施，那么就要想到把客户范围扩大。向两边横向寻找不到帮助的时候（比如小刘找老李的朋友去说服他，但是没有效果），就立刻要向上寻找更大更高的资源。

孙：于是小刘通过各种手段摸清了老李的上司张总的一些情况，居然发现张总在年轻的时候曾经在自己的公司接受过培训，非常看好自己的公司。于是小刘赶紧把这件事情报告给了自己的销售总监，销售总监二话没说，马上联系张总做拜访。

杜：接下来的情况几乎可以预料，张总见了销售总监之后倍感亲切和荣耀，再加上小刘对老李的一些过激行为的描述，于是拍板定案，剥夺了老李的拍板权，定下了使用小刘公司的产品。

孙：实际情况差不多就是这样，最后还是小刘得到了单子。

光环的力量

赵：最后为什么小刘能得到单子？不是小刘有多么高明，而是他利用了自己企业的光环。

这里一定要提醒销售员，特别是一些身处知名企业或者外企的人，记住自己身上是有公司的光环的，离开这个企业，我们可能就没有光环了，可能做单子就没有那么顺利了。

我曾经在诺基亚工作的时候，一出手通常都是1-2个亿的生意，只要一做邀请，很多企业领导都会出现，而且当我说自己是诺基亚的某某的时候，我也很容易进领导的门，甚至还和有的领导保持了不错的关系。

但是当我离开诺基亚，脱掉光环之后，我去新疆找一个领导就变得非常难，我堵了他好几天，后来硬生生见了面。这之后我才明白，做销售不能硬敲门。

孙：有好多这样的例子，包括某外企原来的“五虎上将”。1995-1996年的市场很大，生意极其好做，他们的业绩也跟着大势涨，随时手里都有生意，但他没有认识到是这个企业的光环给他带来的价值，他认为这是他自己的力量。后来他离开这个企业之后却连连丢单，好像忽然不会做生意了，最后没办法隐居国外。好多这样的销售员都是这种结果，出国是无奈，是逃避。





赵：虽然这样说，我的意思并不是当我们没有光环的时候就一点力量都没有了。其实客户关系是能够转移到个人身上的。诺基亚的这种光环可以给我积累一些关系，这些关系又能给我带来新的合作伙伴，而这些伙伴又可以帮我带来更多的关系，这样循环往复。

杜：由此，我想起我当年的老板，他不喜欢招排名世界第一的公司，或者非常强势的公司里出来的销售员。他说，因为他们公司太强大，我弄不清销售员是不是靠公司的光环生存的。相反，他愿意招这些公司的竞争对手里出来的人，他的论点非常有趣：“强势的公司是天上有机，地上有坦克，所有优势都给人家占尽了。但这些‘弱势公司’居然也还对抗得挺好，那他们的“步兵们”（销售员）不都得是兰博吗！”



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 请客户吃饭也是有讲究的，要吃到客户的心里去，针对客户的自身特点安排饭局。
2. 把握好客户的心态和所在位置赋予他的价值，不要放松自己，使客户有任何变质的可能，提防对手，不给其可乘之机。
3. 重视企业的光环作用，一方面要利用这种光环效应打动客户，另一方面也要注意将光环效应的客户关系转移到个人身上。



4.初次拜访客户

好的开始是成功的一半,初次拜访客户将影响到销售结果……

引起客户兴趣

孙:初次拜访客户,销售员应该做什么?

拜访陌生客户不外乎两种情况,一种是销售员自己敲开客户的门,一种是通过其他人的推荐来和客户见面。但无论是哪种情况,销售员要面对的客户都从没打过交道,所以,怎么让客户在第一时间就喜欢自己是很重要的。

吴:第一次拜访要让客户觉得销售员有趣,并对我们的东西产生兴趣,这就很容易安排下一次见面。而且让客户产生兴趣之后,对以后的销售工作也很重要。

孙:所以,在首先开始的介绍里,销售员要抛出一些有吸引力的东西,比如行业背景,资历等等。要让客户喜欢,这要求销售员不但要深刻了解行业知识,还要具备职位知识(title knowledge),只有这些职位知识才能真正打动客户,让客户有一种如见知音的感觉,如果只是倾倒产品知识是完全不能得到这个效果的。

初次拜访客户的有效介绍流程:

Name	介绍姓名
Company	介绍销售员所代表的公司/企业
Opening	开场白:介绍目的
Industry knowledge	行业知识:展示销售员对所见客户行业的了解
Title knowledge	职位知识:展示销售员对所见客户个人的职位了解
Pains	归纳身处这种行业和职位的客户会有怎样的“痛”(需求)
I can help	销售员对客户帮助是什么
Interest	引起客户兴趣
Next step	预定下次见面时间,或安排下一步工作



赵：销售员可以根据客户的职位特点，总结这些客户的共同点，他们普遍的痛是什么，比如如果销售员面对的客户都是移动用户，就可以把自己之前在某地移动的成功案例宣传一下。然后把问题集中化，问问这个客户是否也有这样的问题。因为同样在一个行业的客户，痛的地方也差不多。

孙：而且需要提醒的是，一旦销售员引起了客户的兴趣，这个时候要做的不是马上抛出产品和解决方案。虽然销售员对这些东西很熟，不过话到嘴边也要咽下去。因为引起客户兴趣之后，我们要对他进行深入吸引。

心头之痛 点到为止

吴：就算第一次见客户并没有引起对方的兴趣，销售员也千万别让他烦，否则他马上会去做别的事情，因为让他烦恼的事情多着呢。

孙：第一次见面就让客户厌恶，那这项目就很难往下做了。好一点的客户是回避问题，甚至会把销售员赶出去。

赵：一旦客户关门了，我们再想重新进门就很难了。

吴：但是我发现，很多销售员见客户采取的并不是引起对方兴趣的方式，而是喜欢挖掘他的痛，点明他的燃眉之急，虽然他会认同，但是他会发现和我们的谈话越谈越不舒服，他不想和我们谈，最好以后都别见了。

孙：这种“点穴”的手法是深还是浅，需要看具体情况。

我发现 80% 的销售员在说服客户的时候，或者在利用“井字攻略”的时候，不愿意去扩大，加深客户的痛。

通常如果按照“井字攻略”来走，为了能让客户更被我们的方案吸引，我们会对客户感兴趣的问题、对客户头痛的问题加以夸大。这样做会对我们的销售起到画龙点睛的作用，因为越是加深他的痛，他越是依赖我们的解决方案。

但是你说的也很对，我们在给客户扎针的时候也要掌握分寸，一定要点到为止，千万不能一棒子把客户打死，弄得客户一见到我们就头痛。

吴：我知道一个真实案例，曾经有个销售员见银行的网络安全部主管。销售员知道这家银行之前系统出过问题，为了引出客户的需求，销售员就说，“我们听说很多金融系统都存在安全问题，所以想和您聊聊。”这时客户立刻开口说，“这是谁说的！我们没有安全问题！”

所以，有时候和客户谈这种敏感问题的时候，前期的进门和沟通技巧很重要，销售员要会拿捏分寸。

赵：对于客户来讲，当他听见大家都知道他们有安全问题，这对银行来说是相当大的事情，这要是传出去银行还怎么做业务了！所以这个时候，客户考虑的不是需求问题了，而是保护自己。



我们产生兴趣,并信任我们。这样才能打消客户的防范心理,真正说出他的痛。

孙:该不该点客户的痛,点到什么程度,这要求销售员在见客户的时候能在短时间发现用户的性格特点。对待一些敏感的人,仔细的人,我们说话就要委婉一点。

赵:归根结底还是一句话,销售员要从客户的感受出发,让客户心理舒服是最重要的。

孙:有人调查过英语里面哪个词是使用频率最高的,结果发现排名第一的是“I”,其次是“My”,“Me”,“You”这种单词的排名很远很远。因为人都是以自我为中心的,作为甲方的客户更是这样,所以这就要求销售员考虑问题一定要以客户为中心。

吴:这要求销售员平时多观察,多去感受,多见几次客户以积累经验,慢慢就能掌握分寸了。

缩小范围 扩大需求

吴:做销售最难的,就是问客户一些能够发现问题的问题,特别是在第一次见客户的时候。

孙:做得不好的销售,在第一次拜访客户的时候,会让路越走越窄,使得客户的需求越来越小,问题越来越具体,越来越简单。比如,见面客户刚谈到某个需求,销售员就立刻按照自己的步骤,讲产品,教育客户。而好的销售则与之相反,他通过提问的方式,把客户的需求扩大,于是越谈越开放。

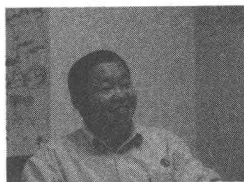
吴:前一段,有一个网站的客户来找我们咨询产品方案。他说自己的网站一共有 1500 台电脑,绝大部分都装了防病毒等等安全软件,但是现在有 100 台电脑还没有安装,想请我们给与解决。

这是一个非常简单的需求,但是我们那天却谈了两个多小时,从这个问题开始,一直谈到最后,我们把客户的需求扩大了,把公司有关这方面的产品全部都卖出去了。

当时我问他,你们 90%以上的电脑都已经安装了安全软件,这是很好的事,在国内你们达到的标准已经很高了,但为什么非得要求 100%都要安装呢?

我现在很庆幸当时问了这个问题,因为我刚一问,对方就说,“我们是美国纳斯达克上市公司,所以必须遵守塞班·奥萨勒条款。为此我们花了很多钱请审计公司来帮我们做审计,去年勉强过关了。但今年要求就更严格,必须 100%满足要求,否则审计不能过关。”

听到这里之后,我知道客户的公司要做什么了,立刻开始扩大他的需求,销售我所有与此相关的产品。于是我说,“塞班·奥萨勒的条款里并不止这些啊!”他说确实是这样。后来他一共提了 4 个方面的需求,于是我针对这 4 方面继续扩展,罗列出很多具体问题,并且按照解决问题的优先级,紧迫程度,重要程度来把问题排序,



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 初次拜访客户一定要提前做好各种准备工作,一点都不能疏忽轻视,有备而来才能胜券在握。要充分了解和分析客户,投其所好,以引起客户对销售员及其带去的产品和解决方案的兴趣和好感。
2. 客户的真正需求,往往也是客户的痛,要让客户说出自己的痛,首先要让他对销售员产生认同感,解除防范心理,对此,可以采用“点到为止”的方式,再不断深入。
3. 初次与客户见面要为自己的下一步工作作好铺垫。



5.绝对控制客户

对客户的绝对控制,必然就是对竞争对手的绝对控制,也自然是对项目的绝对控制……

销售要控制客户

赵:最近看了一本叫《圈子圈套》的书,这让我感觉到,身边确实有很多人是和我们一样做事的,大家都会遇到很多类似的问题,也都在摸索着什么才是解决问题的最好方法。

这让我想起了以前我做过的一个单子,这是一个 2000 多万的项目,对于拿下这个单子,我的最大体会是,销售员不是要跟着客户走的,想争取一个项目,销售员要学会引导客户,而不是被客户牵着鼻子走。

孙:这是一个很好的概念,以前我们都说客户是上帝,那上帝的一举一动销售员当然要关注与听从。但现实情况是,很多时候客户也不知道自己想做什么,而销售员一味地去迎合客户,客户和销售员就都会迷失方向。

赵:是这样的,客户的需求是如何出现的,是客户自己发现的吗?我们能看到,其实身边很多的项目是客户考虑了很多综合因素才开发出来的。所以在很多情况下,客户自己是不清楚自己有什么需求,需要作怎样的改变,自己的疼痛根源到底是什么。

张:所以,一个好的销售员和一个业绩普通的销售员的区别就是,好销售员会挖掘、创造、发现客户的需求,并制定贴合客户需求的解决方案,从根源上完全屏蔽竞争对手。而普通销售员只会等客户确定需求之后,去卖给客户产品,然后陷入价格战中去。



了解需求是控制第一步

赵：所以，在讲这个案例之前，我想先从客户需求说起，之所以我可以顺利引导整个项目，就是因为我了解客户的需求。

这个客户是一个网络运营商。当时他们的情形很明显，面临着被合并的危险，这就是他们的痛。作为企业的高层，他们还是希望企业在被合并之前，业务上还是要体现些亮点的。

那时候网络安全是被炒得很热的概念，但其他网络运营商都没有提到这个问题，而他们提到了。所以在后来的宣传稿里我们也可以看到，他们说，我的网络在全部的网络运营商里是最安全的，可以说固若金汤……从这些宣传稿里我们就可以看出来高层都在想什么。而想要知道他们中层人员在想什么问题也很简单，如果业务做好了，工资奖金自然也就拿得多了。

张：所以做网络安全项目，就是他们这个企业的燃眉之急，就是他们的需求。

孙：看来客户已经很明确自己的需求是安全，但你有没有去想一下，这个安全的需求是从哪里来的？

赵：客户拿安全作为需求，在我看来是从技术专家这里来的。这个技术专家是怎么引出安全的痛呢？我也是隐隐约约听到过，但不是非常清楚。当时他们在某省的网络项目里出了一些问题，也请人仔细看过，专家建议他们要买防火墙。

后来事情到了他们的运维部这里，运维部就一举把购买防火墙这件事扩大了，他们说其实全国的范围都需要买防火墙——这让我体会到，企业中层是绝对可以起到推波助澜的作用的。

其实这本来也是一个设备的采购问题，但是这个痛在往上走的时候，就变成是因为他们的网络安全有问题，所以要买防火墙。那么既然网络安全有问题，所有的人就要坐下来交流。

扩大需求 激发价值

孙：一个小小的问题，在从用户反应给企业，再从企业的低端往高端走的时候，有时候大事会化小，但有时候小事也可能被越滚越大，就看操作这件事的人是怎样的想法了。之所以这件购买防火墙的事越来越大，我想就如你所说的，客户是真的有发展业务的需求。

赵：其实当时是我刚跳槽到一家新公司，才接手这个项目的。在我之前，公司就有人一直在跟踪这件事，也知道这家企业要买防火墙，甚至于都已经准备卖给他们防火墙了。



但进入交流阶段的时候,公司中层就把问题更延伸了一下,说光有防火墙是没用的,安全其实是一个服务性的东西,问题不是装上一个防火墙就能解决的。

所以在我到了公司的时候,客户已经隐隐约约知道这不是一个简单的产品采购问题了。虽然他们的标书还没有形成,但是他们已经有一个整体概念了。

这个单子的骄傲之处在于,运通最后采用的方案完全就是我们提供的方案,我们讲的所有东西他们都基本认同。所以,赢得这个项目的关键在于,不是客户的需求倾向谁,而是谁能拿到这张单。

张:也就是说,客户自己已经有了需求,但是能满足客户需求的人有很多,关键要看是谁的方案更贴合客户的需求。

赵:对,客户的需求最后变成那个样子,完全是因为我们。如果不是我们的话,换成另外一家公司的销售员,那客户的项目、方案就完全是另外一个样子了。

张:可见销售员对客户的引导作用有多大。

孙:在这个项目里,是中层自己扩展了问题,把一个简单的防火墙产品采购变成了整体的网络安全项目,但是如果客户中层没有做这件事的话,我们销售员能不能想到去做,或者能不能让客户中层帮我们去做?这是一个非常重要的问题。做了,项目就会发展,不做,那你就陷入推销产品的价格战中去吧!

培养客户内部强力支持者

赵:我能进入这家公司,还有一个极为先天的优势。因为我和公司内部的中层老张是好朋友,于是当我介入这个项目的时候,我立刻就和他接触,问他这个项目要怎么做,应该怎么做。

这个时候我就用我的全套思路来影响老张,他听过我的方案之后觉得很好,服务部分会有很大的利润可赚,所以他非常愿意采用我的方案。但是他的职务只是一个去提提需求的人,他还不是拍板人。

张:看来只是一个线人的作用。

赵:不止是这样,他的作用非常重要。首先,他让我在第一时间了解了客户的内部结构,所以我非常有目的性地去接触那些重要人物,从下到上,从采购到财物等等,非常明晰。其次,虽然他不是拍板人,但是他可以在技术方面投我一票,因为在整个项目里,他是使用方,而且是比较强势的使用方。

孙:我知道另外一个外企公司的销售员当时也在做这个项目,他接触客户的方式和你完全不同,他是所有人都接触,不管多高的高层,也不管是多低的低层。

他介入这个项目是因为这家公司要购买一些网络产品,进去接触几个客户后



见了一个叫瘦猴的人,不过闲聊的过程中我发现,他这个人只是愿意沉迷于玩乐,根本不是办事的人。于是我们又见了胖胖,虽然这个人很客气,但是我还是觉得这个胖胖绝对不是能够力挺我们的人,因为他太张扬了,动辄就说“交给我吧,没有我办不了的!”但按照我的经验,越是这样宣称自己很强的人,其实越是心虚。

而最后,我们认识了老白,这个人很不错,非常符合我们讲过的做客户内部的支持者。于是我们和他一起分析整个项目。也就是从客户需求下手,这些就和你分析的一样了,这个公司快不行了,所以老大很痛,需求就是从高层来的。

所以没有内部支持者时,我们不能看见一个客户就认为是救命稻草,这也是很多销售员经常犯的错误。

赵:我和这个销售员的情况还不太一样,这个销售员还在发现需求的状态,而我和老张接触时,他们已经有一定的需求感了,而且他所在的是整个运通公司的网络运维部,所以我没有走任何弯路。

控制客户等于控制项目

孙:在这个案例里,我们没有着重分析销售技巧,而是把重点放在分析客户,以及如何深入客户组织内部,从而让销售员去引领客户,定制方案。

张:也就是说,如果销售员能给客户洗脑,让客户完全相信,而且只相信我们,那我们就会很轻易地把我们的方案变成客户的方案,这样一来,所有竞争对手的方案和产品就都失去了竞争力,我们从开始就是赢家。

孙:这自然是销售的最高境界!大家都只知道抱怨销售竞争太厉害,价格战太残酷,但是有没有去想努力提高销售能力的问题呢!

不过话虽如此,想要达到这种境界也不是一朝一夕的事情,确实需要长时间的知识和经验的积累,在这个案例里,我们可以借鉴到很多。

赵:关于这个案例,我谈不上做得有多精彩,其实之所以能够“控制”客户,就是因为我找对了客户的燃眉之急。

孙:虽然我们每次讲燃眉之急有多重要,但是很多销售员还是不能理解,还停留在和客户拉关系的层面,但是事实上,关系拉得再近,也不如一针见血找到他的“痛”更有效。

牵住客户的痛

赵:我们还说这家公司要上的这个网络安全项目,因为在我介入项目的时候,公司内部已经找到了自己的需求,而我又有一个得天独厚的优势,我和他们内部的中层老张是好朋友。

张:关系网在销售工作中是非常重要的,对于销售员来说,多个朋友就不止是

多了一条路而已了,因为朋友还有朋友,销售员要学会在这里“碰撞”价值。

赵：正是如此，可以说能够赢得这个项目，老张是功不可没的，没有他的全力支持，我根本不可能赢。

其实这中间还有个插曲,当时老张在公司内部还有个铁哥们老顾,也是一个中层。老顾对老张的影响一直都是很大的,按照老顾的说法,“老张这个‘小弟’,我怎么说,他就是怎么做”。

而当时老顾的意思就是让我们退出去。当时我非常担心老顾给老张打击之后，老张就退出了。但是事实不是这样的，老张一直和我并肩战斗到最后。

孙：老张为什么宁可冒着枪林弹雨，这么坚定地支持你？为了和你做起这个项目，他都放弃老顾的意思了，要知道他和老顾可同是一个单位的中层，还是铁哥们。

赵：这里除了我和老张有好友的亲密关系之外，正像我们上面说的，还因为我可以帮老张解决燃眉之急！

我们说过老张所在的这个公司面临着被合并的危险,在这个危机时刻,公司高层想做出业务亮点,中层也想在这个时候能做出点成绩,赚点钱,否则碌碌无为,平平庸庸怎么可能再有生存的希望呢!

我和老张是好友,又了解老张的痛苦,当我和老张说明我的想法,说明我们可以通过做这个项目来完全解决老张业务上的痛,并且让老张有所得的时候,我当时真的可以通过老张的眼神和握着我的手,感受到他对我的信任、感激等等情绪。

客户没钱做项目

张：在客户内部有了这样一个强力支持者，销售就如鱼得水了，接下来你们是怎么争取这个项目的呢？

赵：客户当时已经很明确地要做这个项目了，但当时客户面临的最大问题是没钱。公司的高层是知道没钱但还要做这件事，中层也同样是这样。如果我没记错的话，这是一个 2680 万的项目。软件和硬件部分占了一多半，服务部分就有 800 多万。

张：我们做项目都习惯客户拿着钱，我们去争单子，但现在这个项目是，明知客户没钱，我们还要去做。

赵：从今天来看这件事情有点滑稽，没有钱又要做事，而且又是这么大的事。这对我的挑战也很大，老张也告诉了我，公司是真的没钱，不是装的。

孙：所以这样看来钱是公司高层的最大困扰了，哪个销售员能给客户找来钱，就能赢得客户。

赵：但是事实上，能够给公司拿钱的单位也有几个，关键要看销售员能不能找到客户最喜欢和哪家合作。

但这些事情在当时我是看不清的，不过那时候我心里隐隐约约觉得最后肯定能找个拿钱的主，而最后我选定了一家厂商，这里当然也离不开他们公司的帮忙。

赵：看来你已经通过老张渗透到这家公司组织内部去了。

当时我们之所以决定用这个厂商的产品是因为，第一，我们认为这个厂商和他们的关系一直很好，第二，实际上他们还欠这个厂商不少钱，第三，这个厂商实力比较雄厚，我们觉得也就是这个厂商能抗得动这么大的生意。

拿来钱也做不成

张：已经替客户解决了钱的问题，我想这个项目基本上没跑了。

赵：我和你想得一样，但事实并非如此！

首先，我几乎没有时间争取项目了，因为我介入项目的时候，这家公司差不多都开始招标了，我甚至都没有拖延3个月的机会。但是拖延的工作我们还是努力做了，本来是“五一”之前就要招标的，但是我和老张努力把招标时间拖过了“五一”。

孙：拖延时间是后期介入项目者最常用的一种销售技巧，在我们落后对手，或者没有时间争取客户的时候，首先想到的就应该是拖延项目招标时间。

张：我想，在这短暂的时间里，你要做的是赶紧去争取客户吧。

赵：是这样的，因为在这之前我们已经把公司的组织结构图清晰地画出来了，几个重要人物也都基本拜访过了，而且我们觉得这个项目的关键人物是方总，而方总这个人的胆子非常非常小。

而且当时我们为了争取项目，在原有的公司标书基础上，又提了一些安全服务的东西，但是方总给我们的意思却是，计划已经定下来就基本不会改变了。

问题出在人身

孙：看来这个拍板人并不买你们的帐！能否赢得他的支持是你们当前最大的问题了。

赵：对，但是很难，当时我们去办公室见方总，他都不接待我们，把我们挡在门外。于是我只好找关系，带着他们公司里另外一个客户，借他的面子把方总约出来。但是方总却很明确地告诉我，下次我们再合作吧。

所以我的最大挑战已经不是钱的问题了，而是攻破方总这个问题。

张：那为什么方总这么反对你们呢？肯定是有原因的。

赵：当时我们也想不通，不过所有人都觉得方总的这个态度，应该是来自他的上级袁总。如果方总这里再不能过关的话，我们必须去接触袁总。

孙：人都是这样，只有当我们遇到困境的时候，才会想起来往客户高层走。在出现问题之前，我们都不愿意去多做看似无用的功夫。



赵：跟我合作的那家厂商也是这样的，他们也一直没有去接触袁总，其实他们还是和袁总有关系的。

所以当时我只剩下最后一条路，就是去找袁总，这个时候我要做很多销售准备工作，包括分析袁总的性格，要看我都有什么资源可以利用等等。

但当我把和袁总有关系的人都找出来，开始画图分析的时候，我发现其实找不到特别好的关系。

接触高层

孙：这家公司网络安全这个项目，前期竞争对手的销售工作进行得非常顺利，虽然你是后期才介入项目，甚至客户都已经要招标了，但是由于你抓住了客户的痛，使得客户老张非常信任你，并且愿意和你并肩战斗到底，所以你很快进入项目，并且成功拖延了招标时间。

张：但是上次我们也谈到，在最后关键一步上销售员遇到了麻烦，项目拍板人方总，也就是你的强力支持者老张的上司，他不倾向你们的方案，甚至都不想见你们。

赵：是的，所以本来以为可以很顺利入围的我们这时候好似遭遇晴天霹雳。这个时候走投无路，我们只有想办法再找更高层的袁总了。

孙：在项目拍板人那里遭遇挫折的时候去找更高层的客户，这是一个非常明智的选择。但是在这个项目里，你接触高层的时间有点晚了，这个时候马上就要招标，一个是时间紧迫，一个是高层在这个关键时刻也不好见了。

赵：非常对，当时我们赶紧分析客户关系，但是找来找去我们都没有合适的人选，于是无奈之下，我们只能去找和袁总在一个行业里，甚至比袁总还要高层点的一位老大王总。

张：这看似是很好的关系啊，为什么说是无奈呢？

赵：因为表面上王总和袁总经常有合作，而且联系密切，但是老张告诉我，背地里袁总曾经埋怨过王总。

孙：找和客户有过节的关系，这是销售工作中一个很大的忌讳，有时候这种关系找了反而不好。

赵：我非常清楚这一点，但是第一，我确实是没有别的办法，第二，我分析王总在这家公司合并后的组织里，还是有相当重要的地位的。

当时时间紧迫，我什么都顾不上了，赶紧找人联系王总，再让王总给袁总打电话，我的目的就是希望通过王总能够见到袁总。

在这个过程中我所得意的一点是，我的销售动作非常快。每做一个动作马上就要得到一个反馈，得到反馈马上就开始了下一步的行动。比如在办公室见不到方总，我就立刻找人约方总，见到方总发现事情没法进展，就要立刻找人去接触王总，然



后马上去见袁总,整个过程只有半天时间。

莫名其妙被真空

赵:联系到袁总之后,我们马上去办公室见他,谢天谢地他还是很给王总面子,在小会议室接待了我们。我当时表达的大概意思是,我们了解到公司在某地的一个项目里防火墙出了一点小问题,需要上一个网络安全项目。基于这问题,如果您选择某某厂商的话,会是一套不错的方案……

当时和袁总谈的整个过程中,他没有表什么态,几乎都是我在侃侃而谈,而他一直在默默地听着,这弄得我很是心虚。

孙:和客户面谈的时候如果遇到这种情况,销售员就应该感觉到事情不妙了。如果是和客户高层在谈还有情可原,因为客户高层往往会很沉着,不轻易透露心思。但如果和客户中层,或者执行层谈话,而客户没有反应的话,说明销售是失败了的。

赵:是这样的,当时袁总最后跟我说,他会向下面再了解一下情况。于是我让老张赶紧再去碰一下方总,看看他是不是接到了什么信息,但是最后发现方总那也没有任何反馈,这就说明袁总根本就没有和下面了解情况。

于是我再让老张亲自去碰袁总,但是老张不能直接和袁总说我们要和某某公司合作,他只能让袁总看看他正在策划的这个项目,并给点指示。但是袁总就说,“你们继续进行吧!”

这种情况弄得我不知道该怎么办,进也不是,退也不是。

张:没有反馈是销售员最郁闷的事情,有时候就算是坏的反馈也总比没有消息要好,最起码我们可以策划下一步应该怎么走,而现在被真空起来,销售一动也不敢动了。

瞒天过海

孙:这个时候应该怎么办?一把手含糊其词,二把手无动于衷!

赵:在这个进退两难的时候,是老张救了我!

张:从此可见,在客户内部培养一个强力支持者对销售员来说是多么重要的事情!

赵:因为之前我们去见袁总的时候,给了他一份我们公司的资料。袁总按照工作惯例,就在资料上写了一句:“请仔细研究某某公司的方案”,之后就交给秘书处理了。而这份资料在秘书手里压了2-3天,根本没当作重要公务处理。

而心急如焚的老张和袁总秘书交涉的时候,无意听说有一份资料。于是心生一计,像是确有其事一样质问秘书:“袁总批了一份资料,放在你们这里,让你们研究



一下,进行的怎么样了?”

张:其实袁总就是写了这么一句话,但是没说这份资料是给老方的,还是给老张的,秘书心里也不清楚,但是老张这么一说,秘书会以为这是老张得到了袁总的指令了。

赵:很对,于是老张瞒天过海把文件交给方总,还欲盖弥彰说,这就是袁总的意见,请您执行。

张:但是这件事有风险,方总很可能去问袁总,这样一来大家就知道老张在假传圣旨了。

赵:其实,他们之间是存在沟通问题的,老方也不知道袁总的心里到底是怎么想的。因为老方拿着文件叹了一口气说,领导的心思还真是难猜。

孙:我听别的销售员也和我谈过,有时候客户里一把手和二把手之间多多少少是存在沟通问题的,而这个问题如果销售员处理好了的话,是对我们有利的,就像你做的这个案子,如果二把手方总和一把手袁总之间非常亲密的话,老方就很可能拿着文件去找袁总,两个人见面一说,就会知道,其实袁总只是基于公务才做了批示的。

但是有时候销售员处理不好这种关系,反而会对单子造成影响。我们以前也讨论过这种案例,客户一把手和二把手之间有沟通障碍,销售员争取到二把手之后,又画蛇添足去找一把手,从而造成二把手的极度不满,从支持者最后变成反对者。还有一种情况是,客户二把手其实没有绝对拍板权,而销售员又为了省心省力没有去争取一把手,而竞争对手却趁虚而入得到了一把手的信任,结果客户老大一拍桌子,销售员的单子也丢了。

稳定局势

孙:虽然前期老方是不认同你们的,你说过,连见都不想见你们,但是他现在手里拿着袁总的批示,就没有办法,只能转变了。

赵:对,他就是认为袁总已经认定我们了,这个时候整个局势就完全转变了。

张:但是你也说过,促成这件事是因为老张使了一招瞒天过海,一旦袁总或者方总反应过来,事情还是比较麻烦的。

赵:非常对,我们也考虑到了这点。甚至更早的时候,我们就计划到了这些。其实一开始我们吃了方总的闭门羹之后,就针对这件事制定了一个“围城策略”。

既然老方非常坚定地坚持自己的意见,而他又是重要的拍板人,我们动不了他,那么我们可以围攻他,吃掉他。

所以我们的计划是,争取到老袁的信任,这样就可以从上面压制老方,而从下面,老张可以从技术方面力挺我们。这样一来,老方就被我们围在中间,上下夹击。

但是正如你所说,毕竟老方这颗棋子是被我们围住之后吃掉了,虽然老方最后

会妥协,但是他的心里一定是难以接受的,所以这时候我们一定要想办法再找人把老方从围城里接出来。

孙:这一招走得实在是妙!如果老方的心里是不满意你们的话,就算你们拿了单子,但执行过程中还是可以丢单。所以,把老方接出来,给足他台阶和面子是非常正确的。有些幼稚的销售员可能会觉得,叫你反对我,我照样拿你的项目,你照样束手无策——这种销售员,早晚会吃大亏。

赵:我这样做了之后,反而得到了方总的信任,终于把一个对立者变成了支持者。而另一面,我赶紧开始研究袁总的燃眉之急,因为我还是心虚,毕竟我知道老袁在文件上的签字其实是没有多大意义的,一旦老袁反应过来再次翻盘,我们就完了。于是我想到了媒体,在这个企业合并前夕,给袁总做了一次非常正面的宣传。

张:而这个时候,这家公司的项目也漂漂亮亮落了地,你也稳操胜券了!



张卫东



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1.销售要学会引导客户跟自己走,不要一味地迎合客户,要发掘客户的需求,制定符合客户需要的方案,彻底屏蔽竞争对手。
- 2.要想控制客户,首先就要了解客户的需求,然后扩大客户的需求,提高本身产品的价值,在企业内部培养强有力的支持者。



6.巧用电话“码”客户

和客户保持关系无需天天见面,电话沟通可以事半功倍……

电话沟通促进销售

孙:很多销售员不怕和客户搞好关系,就怕和客户保持好关系。特别是遇到一些招标时间很长的项目的时候,项目进去得晚了恐怕就没有优势地位,但是进去得早了,维护客户关系就是一笔很大的投资,包括资源和精力。

赵:和客户保持好关系就要天天和客户见面吗?我觉得这是不太可能的,第一投入资源太大,第二客户也会觉得腻烦。所以这个时候,电话就变成了销售工作中很重要的联系工具。

打电话的好处很多,很多项目都是靠电话赢来的。在电话里怎么把事情说得详细也是“码”人的重要技巧,但这也是最难掌握的销售技巧。

打电话之前,销售员第一要想好讲什么内容,第二,想好和对方的关系程度,第三,想到让对方不拒绝的方法。要注意的是,在一个项目招标进行的过程中,销售员一定要经常和自己的内线支持者保持联络,因为只有他才会给我们传达准确的信息。

电话销售需要智勇双全

孙:而这一过程中销售员最需要的就是勇气,很多年轻的销售员不敢给客户打电话,因为害怕被客户拒绝。也有的销售员打电话就是为了应付差事,觉得反正我做了,成不成事就再说。

杜:电话交流勇气一定是第一的,而且怎么在最短的时间说出最关键的问题,

杜：正是，而且秘书的关系很好做，因为她们不是销售员，没什么销售技巧。如果我们尊重她，她也会很尊重我们，会回答我们一些问题，甚至包括竞争对手和客户的一些信息。



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1.第一次给客户打电话一定要找对人,找到能拍板的人,所问的问题一定要简洁明了,而且所问的问题不要超过三个为宜。
- 2.当与客户有了进一步的接触之后,无论客户与自己是否有过真正的交易,但始终都要保持与客户的沟通与联系,并建立亲密、融洽的关系。包括电话联系与资料联系,逢年过节,打电话、发短信、寄信函表示问候等等。



7.不放上帝的手

客户是上帝,好销售员会招揽上帝,更聪明的好销售员会留住上帝……

贴近客户

孙:近些年,国内的IT生意越来越难做。很多集成商、分销商不知道怎么继续发展,于是我们看到越来越多的人干脆改行,另谋他路了。

赵:因为商业模式每天都在变,而如果商人们还一成不变,不能跟着形式发展而做相应的调整,那么只能退出。

栗:10年以前我们做集成商的时候,产品从生产出来直至卖到用户手里,中间需要很长的过程。而那个时候,虽然很多集成商对IT方面的知识也不甚了解,但相比之下用户就知道得更少了,所以很依赖集成商为他们提供服务。于是那个时期的集成商赚钱很容易,而且欺上瞒下把业界弄得很混乱。

但是最近几年,我们发现市场已经越来越透明,中间环节越来越短,用户越来越聪明,利润越来越少。集成商如果还想继续生存下去就一定要改变,我认为最好的做法就是去贴近用户。

我们可以看到有些集成商业务很杂,几乎什么产品都做,这就证明了他们的重点是用户端。用户需要什么,他们就来满足什么。而更有些做得好的集成商,会根据用户业务帮助用户规划需求。

建立信任

赵:我想这个话题老栗你最有发言权,我看到你在贴近用户这方面做得很成功。一些没人理睬,看似没有项目的超大规模行业客户,最后却被你精耕细作出很



多大单子。

栗：我做的其实就是基于对用户和行业的了解，帮助用户规划需求。

赵：这有点像《销售革命》里面的理论，你不是在卖现成的产品，而是在发掘用户需求。

孙：既然前提是你决定去接触一些几乎没人过问的客户，那么你是用什么方式来接近这些客户，并让他们愿意接受你的建议呢？

栗：首先，能够被客户接受的前提一定是基于我对用户的了解，因此我推荐给用户的方案，一定是有利于他实际工作的；其次，就像孙总培训时讲的，销售员要得到客户肯定，一定要走 LTVE 理论道路。也就是首先要让用户喜欢(Like)我，然后和用户建立信任(Trust)，并让他认识到我的价值(Value)，从而建立情感银行帐户(Emotion Bank Account)，最后让用户愿意与我合作。

孙：做这样一个行业推广需要精密的计划和很长的时间，不过一旦销售成功，回报是很大的。也正因为这样，这种行业销售的风险也很大，很可能你耗尽精力和时间，好不容易把一棵幼苗培育成了大树，眼看着它就要结出果实的时候，却被一些不劳而获的人摘了去。

栗：实际上我现在就面对这样的问题，比如我把一些行业里的需求从无到有推动起来，后面的市场就一定会越来越大，大了之后会引来很多狼群。而且就是有些人偏要在别人开辟了天地之后进来搅局，可能他最后得不到项目，但却可以影响到我的价格。

赵：圈里有些人就是这样生存的，他不去做任何规划，就等别人培育的果子要红了的时候去抢。

栗：但是话说回来，这个行业从头到尾都是我精耕细作出来的，用户都和我有很深的感情，而且接受我的价值，这个时候一些想不劳而获的人过来抢，一般用户不喜欢、也不信任他们。

以心交心

孙：虽然你是先入为主的，刚开始用户可能只信任你，但慢慢地竞争对手也会去争取客户，和客户建立一定的关系。

赵：而且我也对客户关系维护的问题时有迷惑，比如有些客户并不在我们所在的城市，这种远端客户的关系维护是很难的，尤其是在“狼群”出现的时候。

但在这一点上我很佩服老栗，因为我听说你争取到很多很难接触的高级别客户，而且他们都很信任你，但我却并没有看到你整天出差在外跑客户。

栗：客户也是人，是人就会有共性的东西，而我觉得人性里最珍贵的东西之一就是真诚。很多人觉得做客户一定要整天陪他喝酒吃饭，我却认为只要拿出真心待客户，客户就会真心待我。比如曾经我有个外地的客户要来北京进修一年，有很多



人来看他,但是这些人都是抱着目的而来的,人家一看就很反感。

孙:你也有目的啊!

栗:至少在他看来我的目的和别人不一样。因为他我和聊天一点都不反感,不觉得我有什么阴谋藏在后面。

赵:狼的眼神和真诚的人的眼神是可以分辨出来的。

孙:所以你觉得和客户用心交流就可以,不用搞腐化的东西。

栗:不要腐化,也不用谈工作,就是随便聊天,谈一些他感兴趣的事情,说一说他的历史,聊一聊他得意的事,就可以建立喜欢和信任。

孙:所以有句话叫“Intend Comes More Than Skill”——想用户所想永远胜过小计量。可惜我们很多销售员都缺乏全心投入的精神。

赵:做到这点很难,确实有时候人是很懒惰的。

孙:确实,而且这些懒惰往往暴露在一些小事上,在你觉得没什么的时候,客户却一眼就能看出你其实心不在焉,谁还信任你啊!

控制客户

赵:我在维护客户关系上还有个疑问,举个例子,销售员为了争取某外地客户花了很多心思,甚至把他的小孩接到北京来读书,但这时候却发现这客户就有点得寸进尺了,居然每个周末都借孩子的名义来北京活动。

孙:面对客户提出的无理要求应该怎么办?特别是这种事情又经常发生在关键客户身上,我们又不好拒绝。

栗:面对客户提出的要求,首先应当有正确的分析和判断。

对于公司来讲,满足客户的要求一定是要付出代价的。但如何满足用户的要求,需要付出多大的代价,我们需要分析和判断。

另外,如果和客户有长时间的合作,我会把一些不需要做的事情尽量排除,会在平时聊天的时候,或者无意间把意思传达给他。举个例子,比如有外地客户来北京,希望我去机场接他,但有时候我确实脱不开身。所以在平时和他的沟通中我会提出,您下次来一定要事先告诉我,我会尽力亲自去接你,但是如果我真的忙不开派了别人去,您也要理解。

赵:这又验证了那句话,客户也是需要被培训的。

栗:另外销售员也可以选择其他的休闲方式来陪客户,比如健身、游泳、滑雪,既锻炼身体,又降低费用,客户也同样会很高兴。

孙:我也一直觉得,有时候并不是客户真的就喜欢吃饭唱歌,而是销售员太懒,没有动脑筋。



栗军



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1. 有客户就有了市场。耕耘一个行业大客户,首先要充分了解客户业务,提供给客户适合业务发展的产品和方案。其次就是和客户建立好感和信任。
- 2. 狡猾的销售和客户使用伎俩,聪明的销售和客户坦诚相待。
-
-



影响不到企业的客户资源呢？

付：我们可以参考一下 DELL 的做法，它的业绩增长很快，但它又是员工流动率最高的企业，还曾经创下过一个季度 25% 的流动高峰。

但为什么销售员流动那么频繁，业绩却还是增长了昵？就是因为客户没有流失，DELL 有 98% 的客户都是老客户。

那么 DELL 究竟是怎么做的呢？原因就在于它有一套不依赖于人的体系。

再拿沃尔玛举例，沃尔玛不会担心哪个售货员走了，人们就不去那里买东西了，因为它已经形成了一套规范的模式。而 DELL 完成这套模式的关键点就是他们有两种销售分工，内部销售员和外部销售员。

外部销售员主要的任务是走出去和客户把关系搞好，而做好了客户，搞定了单子之后，他会把做报价这样的后续工作交给内部销售员。这个时候我们会发现，其实所有的数据都掌握在内部销售员和公司的手中了，所以即便外部销售员走了，公司还有内部销售员，内部销售员走了还有外部销售员，谁也不能带走客户。

刘：哲人说知识就是力量。随着知识复制、传递、存储的成本日趋低廉，人们慢慢意识到，只有没有被充分共享的知识才具备骇人的力量，比如刚才孙总提到的在信息共享方面的保守。

系统在某种意义上，能够固化和保持组织内部的记录、信息和数据，这正是所谓“学习型企业”孜孜以求的目标，通过建立知识管理体系来确保知识在企业内部的传播、再学习和内化，把个人的、人际的、组织内部的知识转变成为组织的知识。依靠系统留住了客户信息，看来也不能完全解决经营者的压力。

平台留住客户

孙：付老师说的这种留住客户的办法是靠系统，而规模小的公司是没有这种健全系统的，所以小公司更普遍的做法是，管理者自己掌握绝大多数客户资源。一线销售员在做单子没有资源的时候，管理者会全力支持，在支持过程中进而掌握更多资源。所以，靠这种提供平台的方法，管理者可以留住客户，同时由于资源的垄断，也留住了销售员。

付：的确，好的平台确实可以让人的才能得以施展。就像国民党的很多将军，虽然和共产党打仗的时候败了，但是等他们到了共产党这边，再去抗美援朝的时候，打得就非常好。为什么同一个人在不同公司做事有不同效果？这是因为不同公司为员工提供了不同的平台。

孙：另外还有一种情况，公司可以靠品牌的平台留住客户。比如有这样一家分销公司，为了和一个网络公司竞争客户，不惜重金挖来了网络公司的很多员工，但是得到的效果并没有像预期的那样好，客户并没有由于销售员的走动而放弃原来的网络公司，因为客户已经熟悉，认可了这家网络公司的品牌价格、产品质量、产品



体系等等,不会因为销售员的转移而重新选择产品。

所以究竟要建立什么样的系统或平台来留住资源,要根据公司的实际情况而定。我们可以看到很多中关村的夫妻店,他们普遍都只雇佣一个销售员,销售员可以掌握的资源就很多,甚至一半以上的客户都是他的。而夫妻店的规模那么小,根本不能像 IBM 那样建立管理流程,但是他们可以让销售员负责采购,并且要对销售员吃回扣的事睁一只眼闭一只眼,同时暗示销售员,“这是我给你的平台,换了别人不会容忍你的”。

刘:在孙总提到的夫妻店里,更普遍的情况是夫妻俩本身就是超级销售(Top Sales),超级到所有的业务都要他们亲历亲为,但是,即便在这样的环境里也会发生客户的流失,而且通常这种流失是规律性的。

企业的销售员流失都是因为绩效太差,或者由于销售员个人感觉不到成就感。在这里,一定是战略出了问题。我经常建议:企业就请几位销售助理就好了,工资低一点,所以成本降低了;职位低一点,所以冲突减少了;期望低一点,所以失望也少了。

知识共享留住客户

孙:无论是靠系统还是靠平台留住客户的方法都是被动的,其实还有很多主动积极的方法是我们没有认识到,或没有执行起来的。

付:为此 DELL 专门成立了一个部门叫做 BPI,部门的职责是每个季度做分析,发现哪些人业绩做得好,然后就找他谈,谈过之后把方法总结出来教给大家,这样学习就变成了流程,公司就不依赖于人了。

DELL 曾经有这样一个案例。一个女孩子业绩做得很好,她能让客户像吃了鸦片大麻一样不会跑掉,于是 BPI 问她有什么绝招。她说她曾经也为留住客户的问题大伤脑筋,但是有一天她走在街上,看到一家婚纱影楼,于是冲进去照了很多非常漂亮的照片,回去之后给每个客户发一张,然后在邮件里写到:“尊敬的客户,非常感谢您买我的电脑,我觉得您非常和蔼可亲,我对您特别好奇,所以我把照片用 E-mail 发给您,请把我的照片打印出来,贴在您对面的电脑上,这样一来我们以后再交谈就是面对面的了。”这样做之后,她再给客户打电话,客户的声调都不一样了。

莫学东施留客户



特别提示

每一个企业都在思考如何留住客户,如何提高员工忠诚度,如何避免人才流失的问题。虽然我们可以通过很多手段来形成制度上的控制,但从根本上减少资源流失的方法,还是要脚踏实地做好产品,充分实现销售员的价值,以诚相待我们的客户。

老客户是宝贵的财富,但珍惜客户资源的同时,也要学会甄别客户价值,放开一些客户,有舍才有得……

孙：对销售员来讲，最重要的资源莫过于客户了。每做一个单子，我们都会认识很多客户，做几年销售员下来，我们的客户就会多得数不清。

这么多的客户,我们怎么平衡他们? 哪些客户可以给我们带来持续不断的价值? 哪些客户在未来会有一个超级大单?

赵：我觉得用一句英文可以把维系客户关系描述得更准确些，那就是“Keep In Touch”（持续联络）。对于合作过的老客户，销售员不能给人家留下“人一走茶就凉”的感觉。

杜：但是如果持续联络的范围很大，会造成销售员的时间、精力不够分配，消耗的金钱成本也会相当大。

赵：如果控制得好，金钱成本可以压缩。比如，对于一些暂时没有合作项目的老客户，销售员可以不去拜访他，但却要给他养成一个总会想起你的习惯。

平时我可能不去见这些客户,但每当过年的时候,我会很特别地为他设计一些东西,如果这个客户是喜欢音乐的,我会送他两张音乐剧的票等等。每年如此,最后我要让我的这个习惯变成了客户的习惯。

不过话说回来,虽然这样下来客户不会对我们忘怀,但正如你所说,销售员的精力消耗确实会很大。

杜：佛家有这样一个故事，你正向前赶路，但面前突然出现一条河拦住去路，但这个时候你发现正巧有一条船可以渡你过河。但是过河之后，你却遇到了难题，



是背着船继续走,还是把船放下自己走?

老客户会自然流失

孙:这个故事告诉我们,所有的事情都有正反两面。背着船往前走我们会很累,而且步伐肯定会变慢,但是如果放下了船,以后再遇到河怎么办?

赵:其实我们每个人都正在背着船,也都曾经放下过船。

以前在外地我有一个很重要的大客户,我们的关系非常好,合作了不少大生意。那时候,他每次来北京,我都会盛情接待,甚至后来他的职务从正级降到副级了,我的态度还是没变。

不过再往后,我从一个普通的销售员慢慢成长为副总了,所以在他看来我的很多做法改变了。因为以前是销售员的时候,我可以亲自去车站接送他,甚至整天陪他,但是现在我做不到了。他再来北京的时候,我可能会派人去接他了,于是这让他觉得不爽。以至这两年开始,他再来北京也不给我打电话了,我和他的联系也仅限于过年的时候发条短信而已。

虽然不愿意,但这种客户的流失也是我们往前走的时候不得不面对的问题。可能在他的印象中,我始终是以以前的小同志,我的做法的变化让他不能接受。但是在我的角度来看,因为我前进了,我要面对更多的东西。可能他打电话来的时候,我在开董事会,他会觉得我派车接他是对他的怠慢,但是在我的平衡来看则是现在的会议更重要些。

孙:这种情况估计每个销售员都有过,原来我做集成商的时候,和一个上游厂商的销售员关系特别好,他给了我很多的帮助和指导。那个时候我吩咐手下,只要是这个销售员的生意就一定要鼎力支持。但是后来这个销售员也慢慢提升了,和你说的不一样,他要去关注更多、更大的东西,就没有精力,也不可能再来跟着我们了。虽然他派了手下来与我们合作,但是毕竟物似人非,慢慢地生意也就跟着少了。

评估客户的价值

赵:说实话,这样的客户流失对我们造成的损失是很大的。

孙:因为我们已经和这些客户建立了很深厚的感情,合作起来要比和新客户合作容易得多。而且这些老客户的后续价值很大,可能他今天跟我们合作小生意,一年后就有大生意等着我们。

赵:所以,如果没有出现什么特殊问题,我们还是应该努力争取和这些老客户持续联络。

杜:但现在的问题是,我们的精力等等条件确实有限,所以我们要首先分析客户的价值到底有多大,到底值不值得持续联络。

可能我们的客户只有 20-30 个,也都在北京,没事时候拜访一下就行了,老客户嘛,接触起来也比较轻松。

杜:但是我有点怀疑这种简单的持续联络的效果,因为人是感性的。以前你和人家打单的时候,花了 100% 的精力来关注他,但现在没单你就放松了,客户会觉得你这小子和以前不一样了。

赵:这还要看客户和行业增长,比如这两年这个行业在持续增长,这里的客户就值得持续联络。

这也和我们所在的公司性质有关,以前我有很多关系很好的地方客户,但现在我都没办法和他们保持合作,不是我本身不想合作,是有些企业机制让我不能做这些。

杜:所以我们要分别来看问题。第一,孙总所说简单的持续联络适合集成商,因为集成商可能今天给客户做网络,明天还可以卖主机,所以对老客户的把握很重要。第二,永志你可能做一些行业客户,今天卖路由器明天还卖路由器,所以一定要持续联络老客户。第三,我是厂商,我卖的是网络,卖出的东西 10 年之内基本不会再变了,所以我对老客户的持续联络就显得没那么重要。



杜波



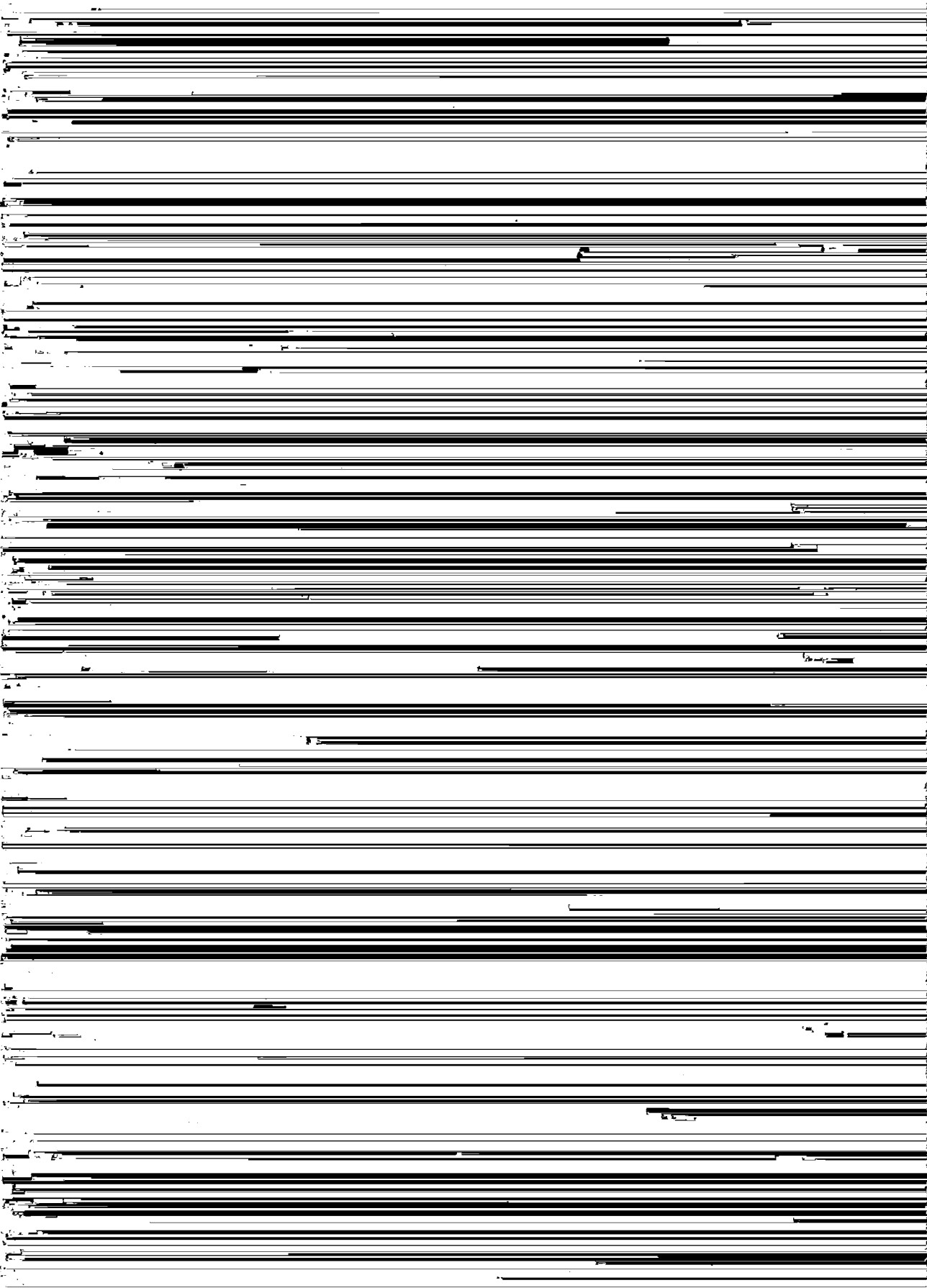
孙峻涛

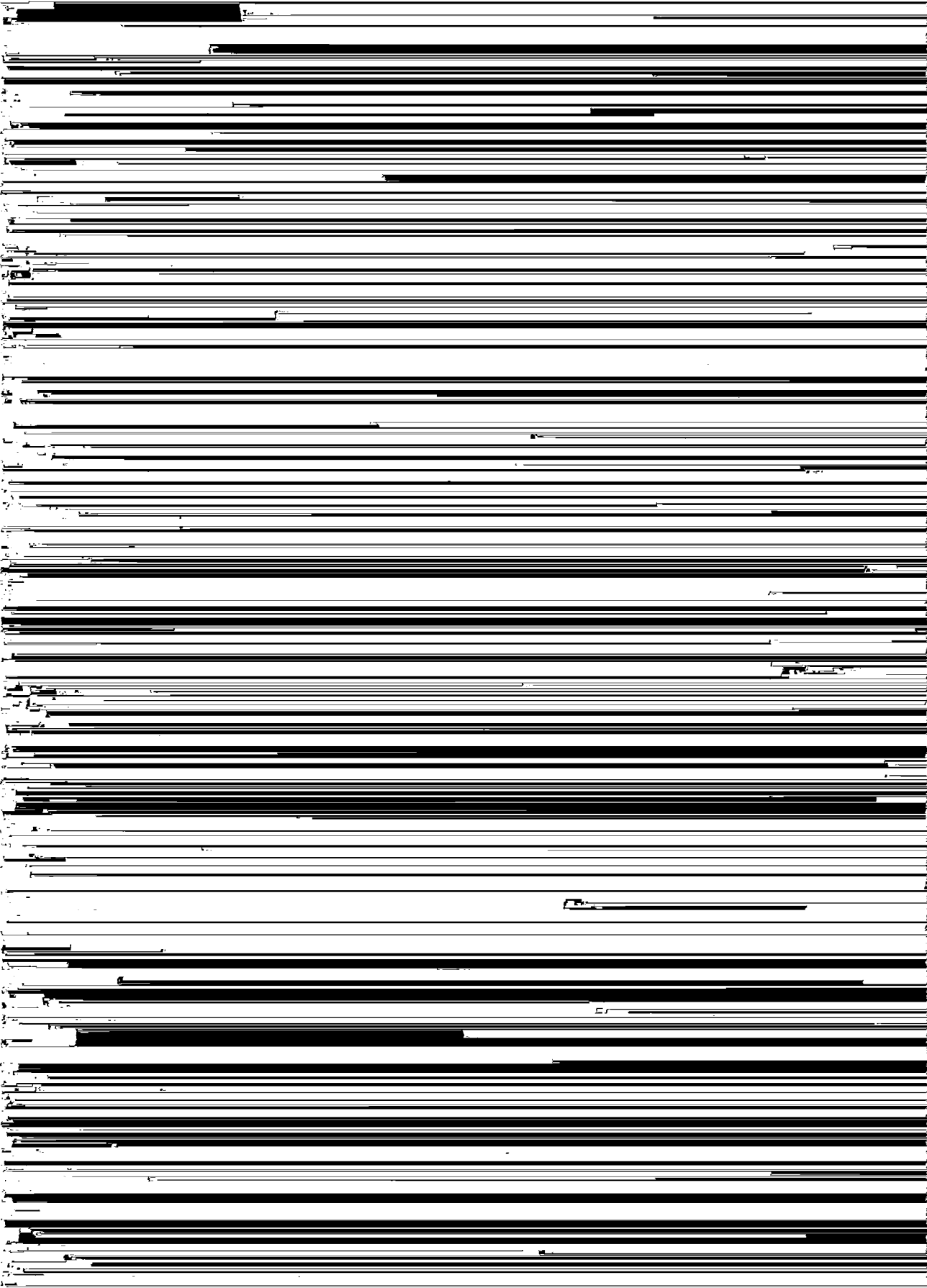


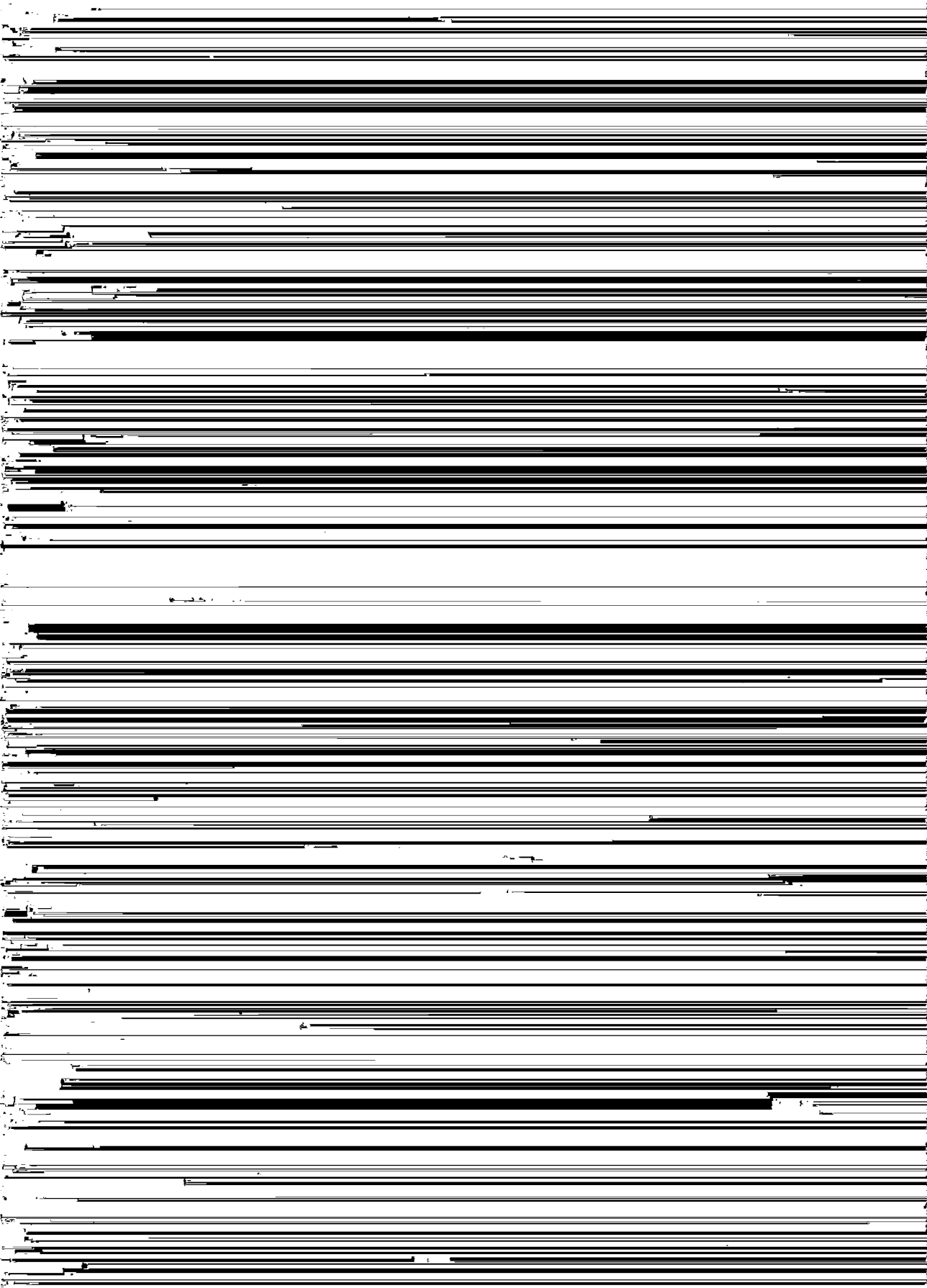
赵永志

特别提示

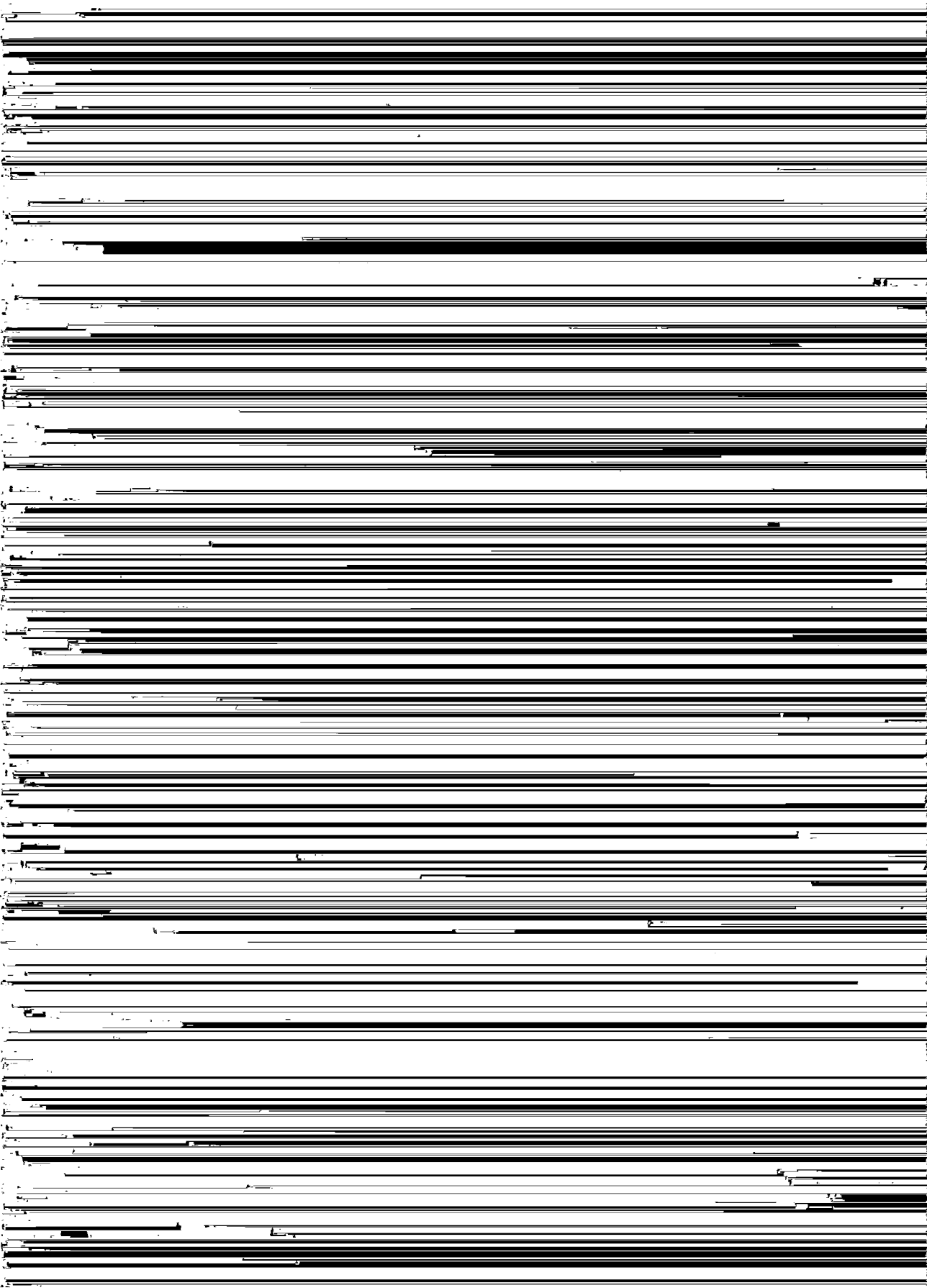
1. 通过一些小技巧,让客户养成总会想起销售员的习惯。比如逢年过节的时候寄给客户一张卡片,客户生日的时候送上一束鲜花。事情虽小,坚持不懈。礼物虽小,贵在诚意。
2. 不要幻想留住所有客户,随着时间的流逝和环境的变化,客户的流失是必然的。不过话虽如此,销售员还是要尽量和老客户保持好关系。在精力和条件不允许的条件下,有标准地放弃一些价值较小的客户。

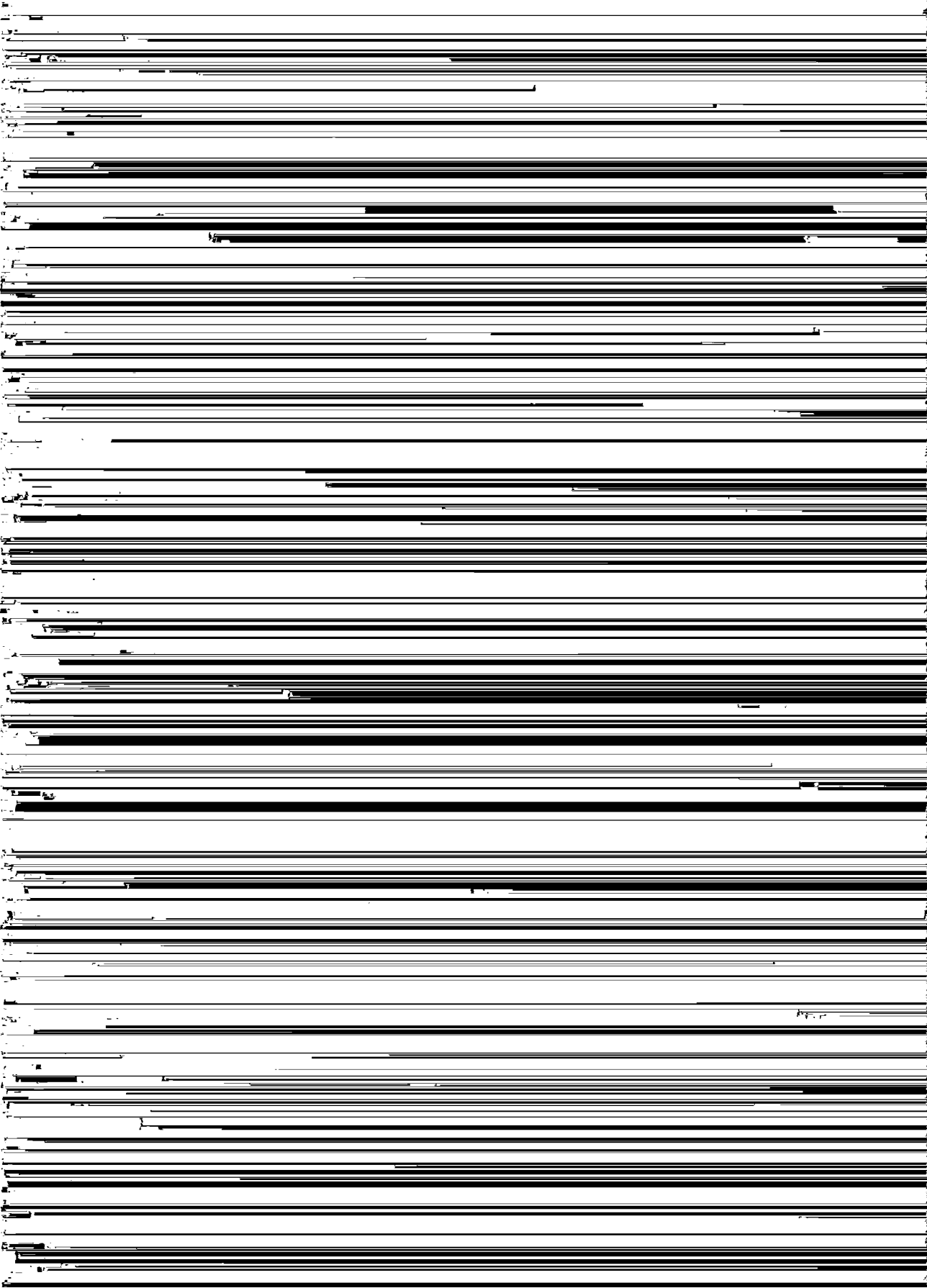


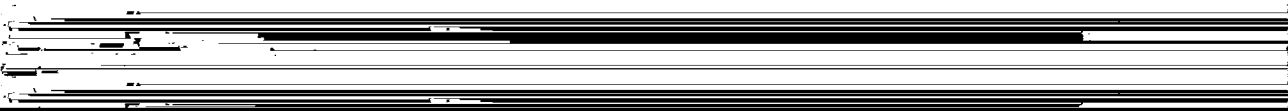


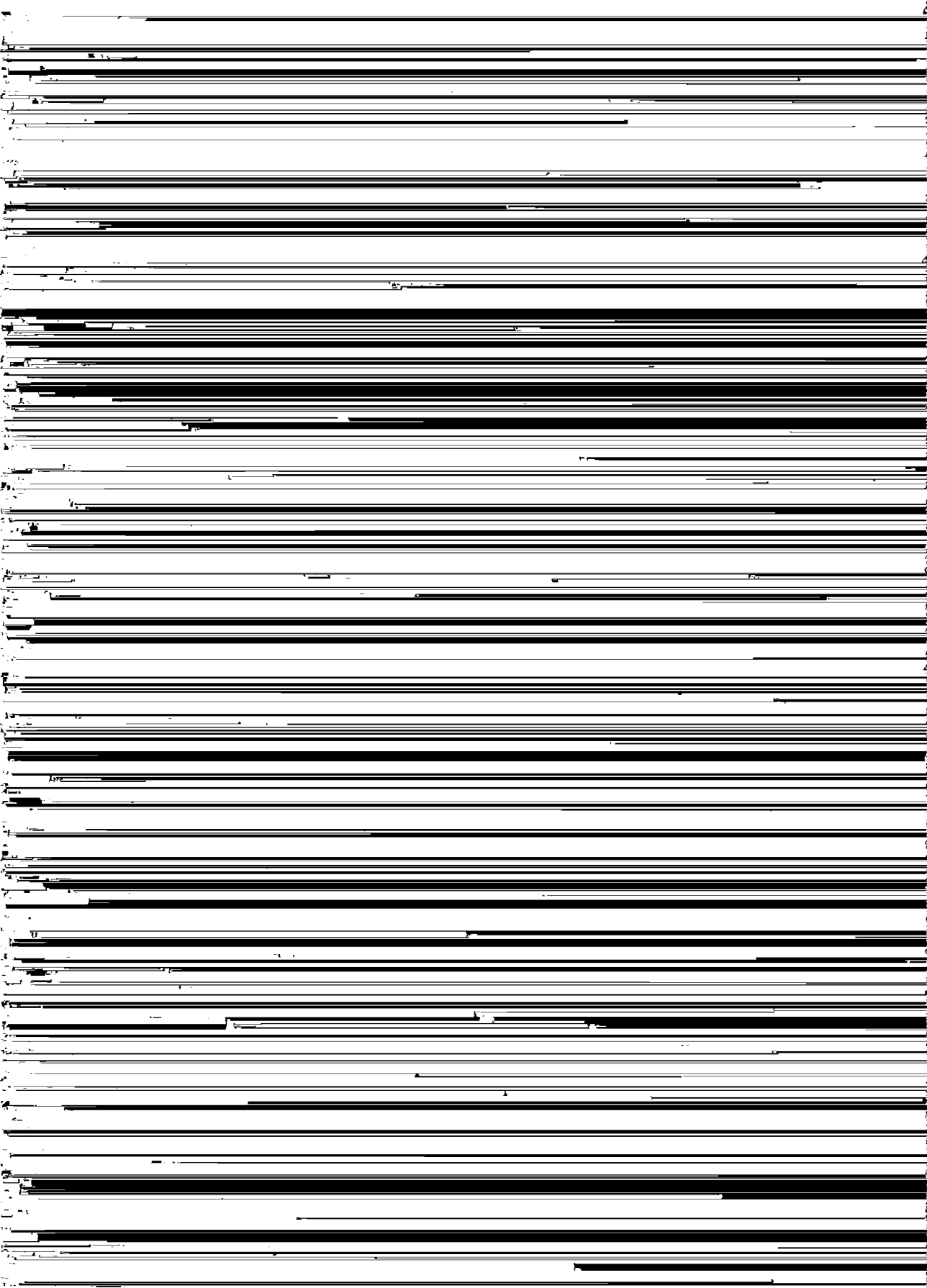


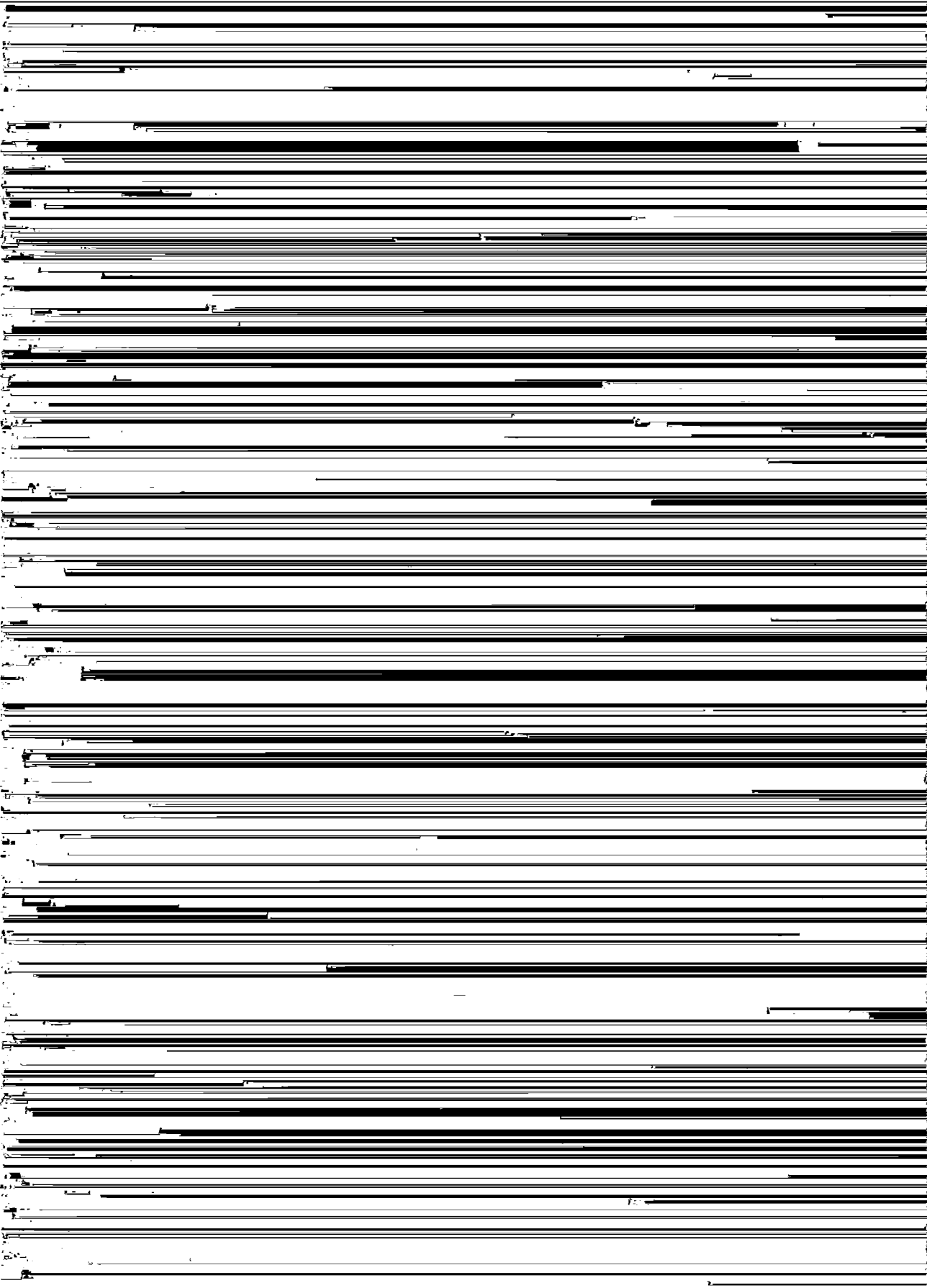


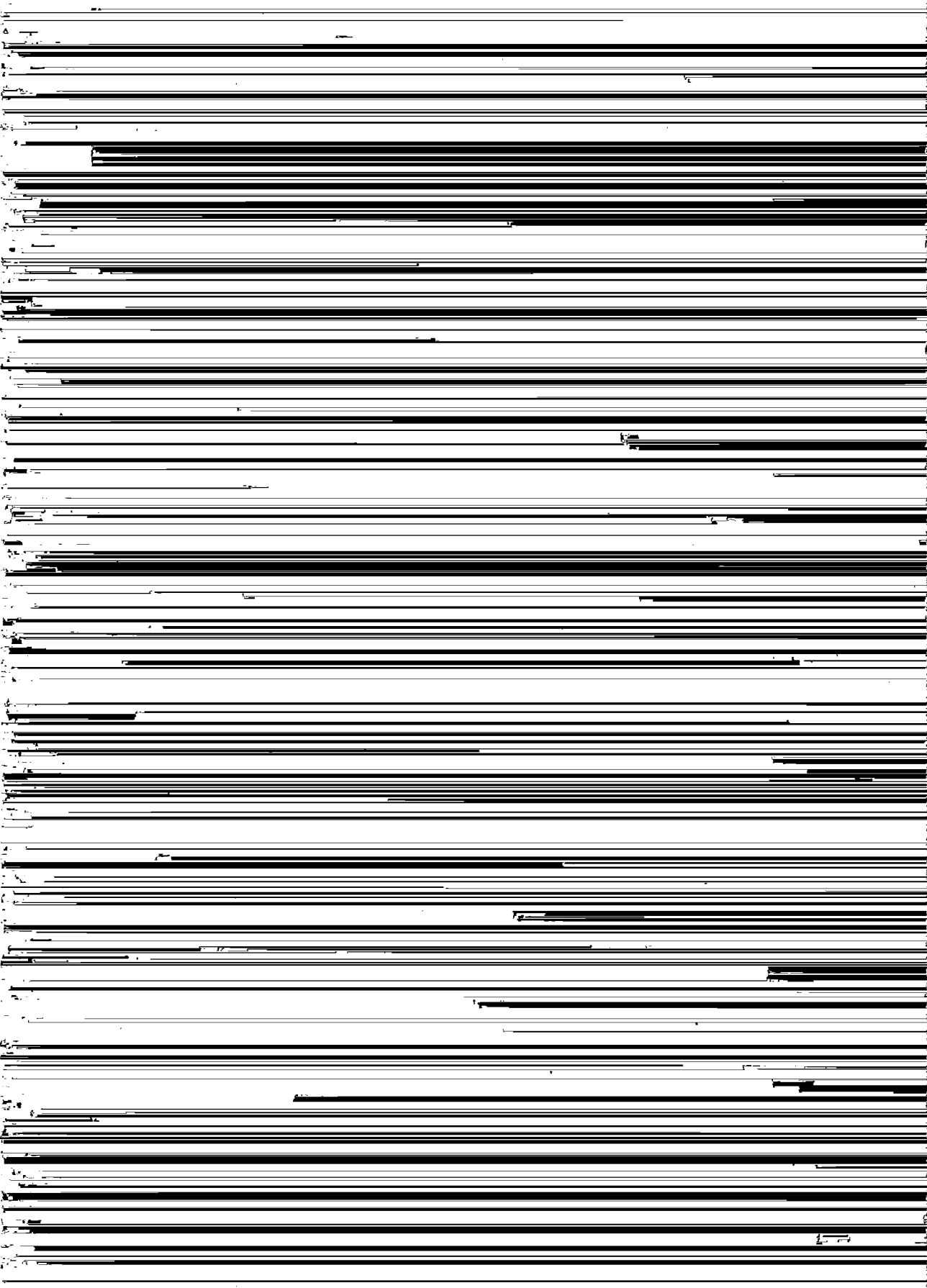


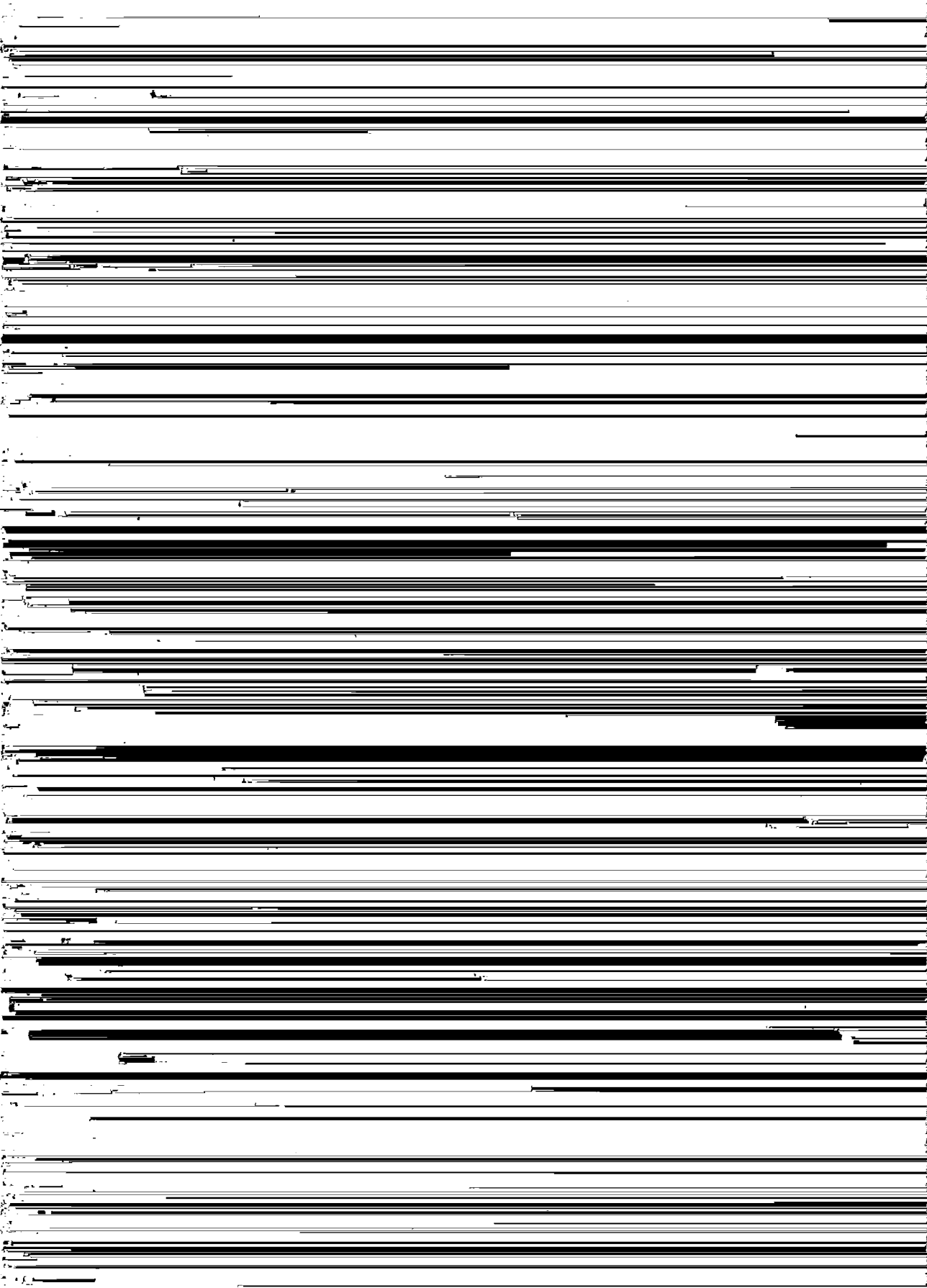


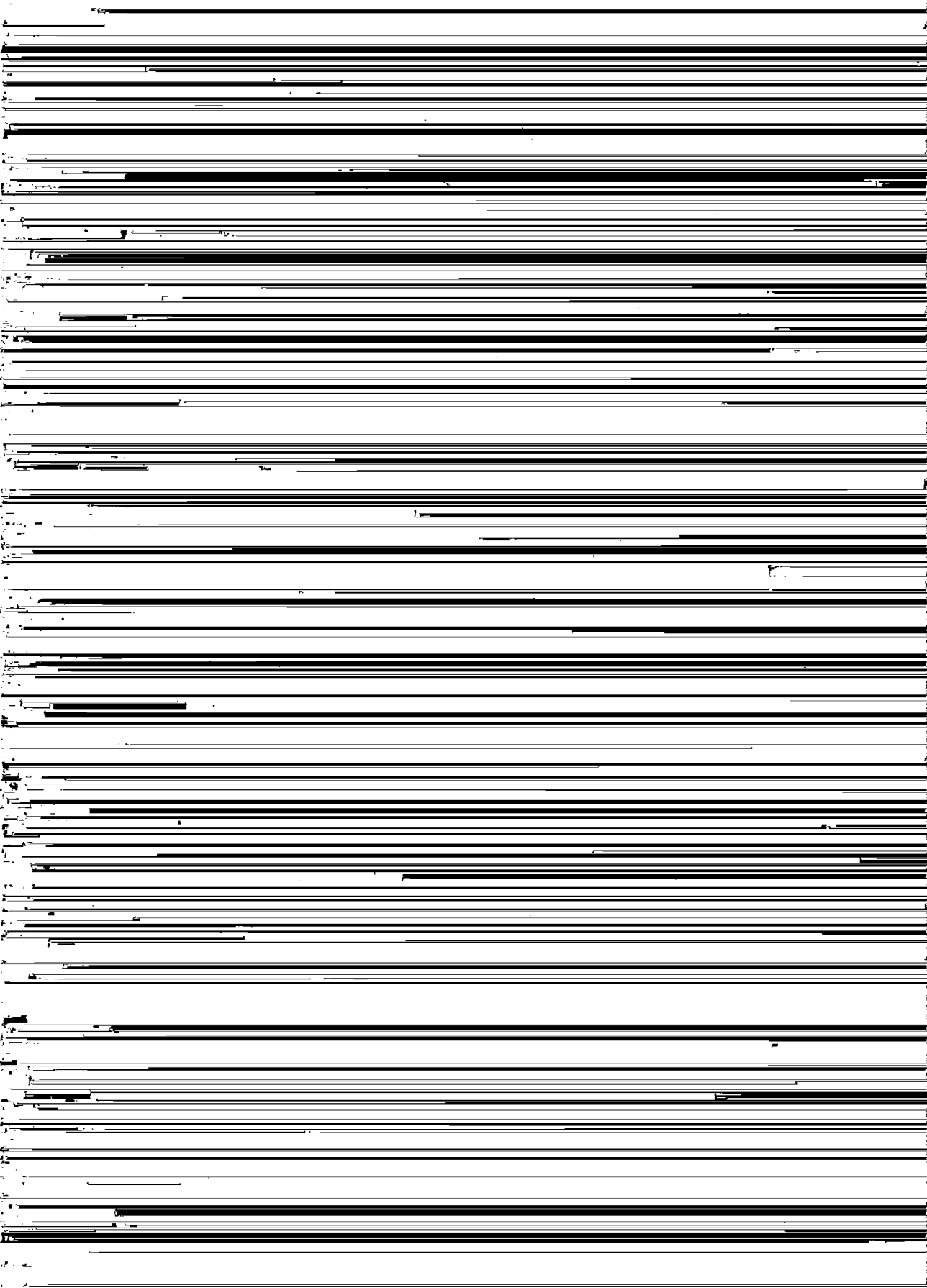


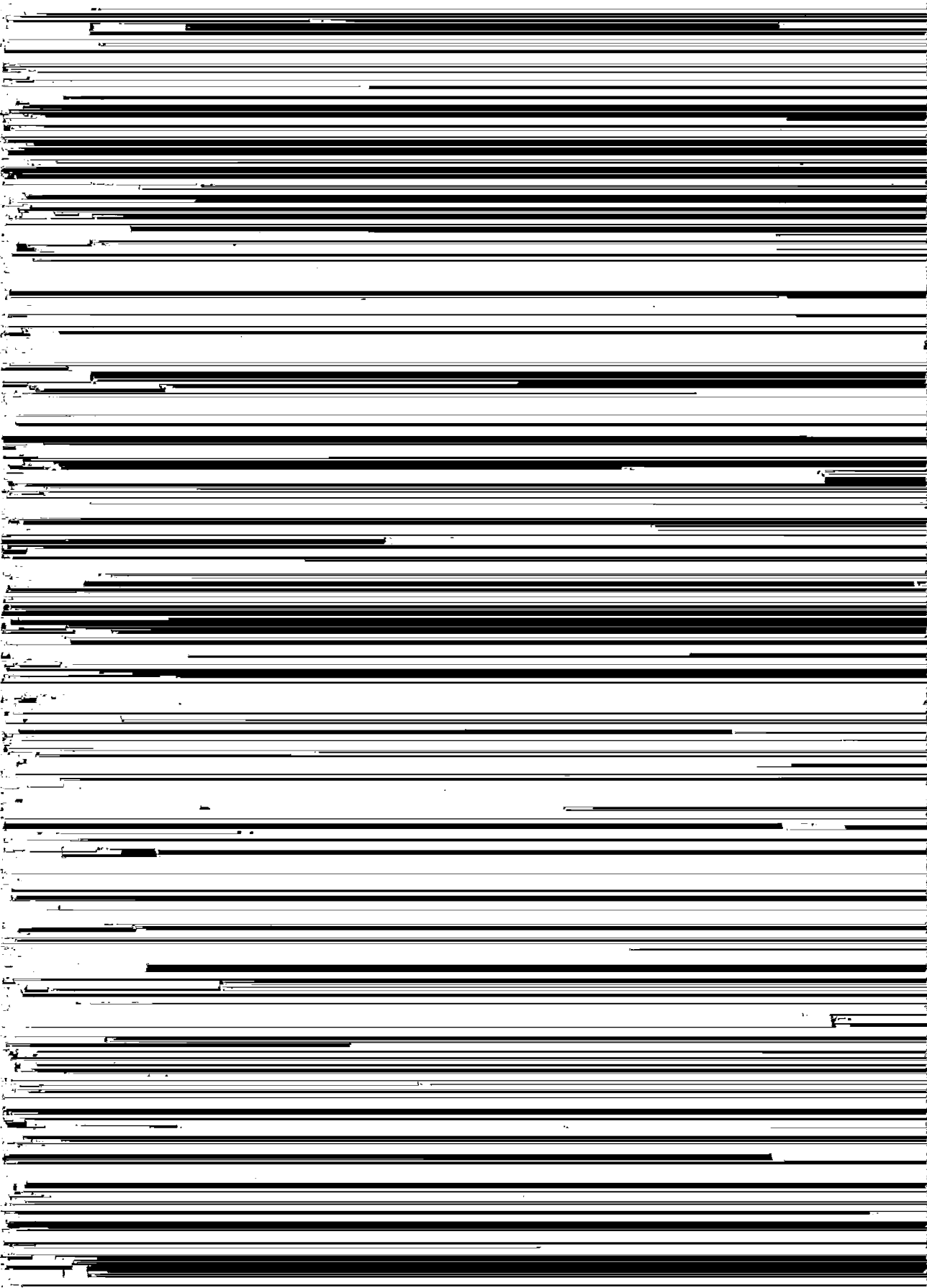














响,转而买了 Intel。问题就在于,“Intel Inside”的概念已经被植入人心了。

孙:用户在采购的时候都会被情感控制。可能因为一个讨人喜欢的销售员而买回来一个非主流厂商出品的手机;又可能像老赵说的,听到 Intel“当当当”的那一声音乐,之前再理性的计划也都被抛到脑后了。

情感胜过销售技巧

杜:我做过外企的乙方销售员,但之后又有机会做甲方客户的时候,我特别不愿意被外企的销售员用销售技巧控制住。所以我和销售员谈的时候首先就开口说:“咱们都是朋友,谈什么事都实实在在”。但是就在这个特别危险的时候,有人还是会不自觉地使用技巧,这时候就会遭到我的严厉打击。后来我分析,是我的自尊心作怪,我觉得你销售员和我这个老选手玩小技巧,有点不尊重我了。

赵:不光是自尊心的问题,有时候也可能是人看透现象,看到本质的时候对事情产生的抵触情绪。

孙:特别是在面对职业选手的时候,销售员最容易被人看穿技巧。比如,传统的销售技巧提到,销售员和客户见面的时候要先寒暄一下,别开门见山。而且开场的时候,不要直接去处理客户的反对意见,而是要自己先给自己一巴掌。比如,如果是我,讲课的时候我首先说:“CES 确实是老外的课,不怎么适合中国国情。”这样自嘲一下,让大家都放松心态,就不会有人针对这个问题了。

但如果我接着说:“不过我讲的课里还有我的东西。”然后说这些东西很适合你,再接下来,还没等我说,大家就都知道了,他们会说:“你接着一定是要举个例子吧?”结果就是这样,人家又说:“别说了,你下一步就该说你的东西对我好是吧!”这样用户把我们的思路一下又堵死了,我们就无计可施了。

杜:我碰巧刚刚遇到这样的事。有个销售员为了做项目,千辛万苦找到我一起吃饭,但他第一句是:“我们最近试验测试都很好,向您汇报一下。”我立刻就说,“是,事情进展得很顺利,我们还要接着看后续情况,现在先点菜!”我这就是一句话把他搁那了,不许他说话。这时销售员想了半天又说别的,又让我堵住了。一个半小时的饭局,对方一开口就被我挡上,结果都快吃完了,他什么都没说完,脸色都变了。

赵:实际上我也不认为这个销售员说的不对。

孙:这是销售员能否和客户快速磨合的问题。

赵:不过,一进门就被人彻底封杀了,还是因为这个销售员没有准备好。虽然销售员是有备而来的,但用户也是有备而来的。简单地说这是设计话题的问题,复杂点就是做好沟通的问题。

所以,很多时候销售的成败不是自身价值的问题,更多的是销售有没有掌握好情感。而这个情感包括销售员对客户和对销售员自己的控制。只有掌握住的情感中



双方都是用正常心态往前走的时候,事情才会比较顺利。

孙:绕个圈子来说这事,客户里有商业头脑的人越来越多了。例如,我们是一个网络信息中心主任,一天到晚就和这些销售员打交道,自然早就熟悉他们的伎俩了,所以销售员用招数之前人家一眼就能看穿,这就是为什么使用销售技巧越来越不灵的原因。

在我讲课的过程中也发现,销售员现在提出最多的问题都是客户越来越难搞了,越来越挑剔,越来越聪明了,这是个事实。那如果我们进一步分析,客户聪明在哪里?第一,可能价钱更透明了,客户在网上很方便的就能了解产品和价格。第二,客户对产品熟悉了,各个品牌的产品都什么样子都很清楚。第三,客户对技术熟悉了,自然会把各种品牌技术的优缺点进行比较。第四,就是老杜说的,销售上的小伎俩,客户也知道。

赵:这就更要求销售员做客户必须关注销售!比如说我是一个销售员,我在和老杜接触的时候要了解他,对于客户的背景,甚至家庭关系都要摸清。这个时候,可能一个聪明的销售员不去讲什么技巧问题,而更多的是谈谈销售的故事。就是说,我必须顺着客户的销售走。但可能又有一个客户,以前没做过销售员,就是国企里一个老实本分的客户,这个时候,我再和他讲销售的故事就很可能没有实效,而真正做一些实际的事情才可以。

把存取情感变成习惯

孙:我所讲的“CES 精确销售”课程里有一课,专门讲述 LTVE 理论,这是销售员争取客户的一个过程,即首先要让客户喜欢(Like),在此基础上争取客户信任(Trust)并展现销售员价值(Value),而最后让客户从情感上(Emotion)接受认同我们。

杜:喜欢和信任本身就是基于情感的,因为情感因素影响了客户对销售员的喜欢和信任,最终影响了客户的决策。

孙:我觉得,如果说喜欢、信任、价值是一个过程的话,那么情感应该是贯穿这个过程的始终的。

赵:《高效能人士的7个习惯》一书中曾经提到过情感银行帐户(Emotion Bank Account)。也就是说,好的销售员见到客户应该做的第一件事,就是和客户开一个情感银行的帐户,然后陆续开始往帐户里存感情,等到感情存得足够多的时候就容易做一些事情。

而帐户里所有东西都是和技巧无关的,销售员更多要做的还把开帐户的行为变成自己的习惯,变成自己身上能够吸引别人的东西。



的时候忽然发现银行方面负责贷款工作的人正是他们寝室的哥们。得知这个消息两个人高兴得不得了,觉得有10年前上下铺的关系在,这事肯定没问题,于是二话没说直接就找人家去了。可万万没想到,这个人却公事公办,根本不讲什么室友情面,让这两个人碰了一鼻子灰。

为什么会这样?按我的分析,就是他们十年前开设的情感银行帐户已经冻结了,因为毕业后的这10年里,他们根本就连一个电话都没给人家打过。

杜:我觉得没准这层关系还有负面影响,比如说,这个银行的人当年只是寝室里的小弟,现在变成重要人物了就需要尊重。如果这两个销售员还拿人家当小弟使唤,人家就会给你一刀,让你们认识认识。

孙:没准还有另外的情感因素在影响,比如当初在大学里,你们俩整天吹拉弹唱,又是有钱人,瞧不起我这个农村孩子。结果现在想起找我了,而且还依然那样蔑视我,想让我给你们办事——没门!

赵:如果有这些因素的影响,也许他会表现得客气,但是不会帮你,或者是他也要表现一下自己的价值,让销售员知道办事也不是那么容易的。

孙:所以,销售员不但要学会开设情感帐户和支取情感帐户,更要学会不停地把情感存入帐户里。

把握客户 控制自己

孙:以上我们说的种种都是销售员如何观察客户情感的问题,而情感的作用又是相互的,销售员对自己的情感控制也是很重要的。有一点值得提醒的是,销售员不要被情感所害。

以前我做集成商的时候,手下就有这样一个销售员。我们曾经费劲心力花了10个月时间做一个项目,真的就像孕育孩子一样,结果却在最后关键时刻丢单了,10个月的时间、金钱、精力全白费了。而后来再做单子的时候,这个销售员就变得很害怕,一到最后的关键时刻,或者遇到相似的情景就觉得一定会丢单,一直被以前失败的情感控制。

赵:不能说销售员一定要心如止水,但是遇到各种情况的时候都应该能沉着应对。比如车在路上忽然爆胎了,我们该做的不是急着乱打电话,而是下来自己把轮胎按部就班给换了,好的销售员一定要有这种遇事镇定的情绪控制能力。

孙:销售员自己要冷静,但是还要有能力把客户的情感调动起来。可是用户也是职业选手啊,怎么能让销售员特冷静地用情感的手法把客户弄得特情感?

赵:我们说的是两件事,首先,我们不是要特冷静地做客户的情感,遇到客户是职业选手的时候,真诚不代表我们动情感了。

杜:真诚是我冷静操作出的一部分。

赵:是让客户“感觉”到我们真诚。

杜：销售员动感情也好，不动感情也罢，最重要的是别让客户觉得我们和他是两码事。



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 客户的个人情感影响他的对于产品的选择，迎合客户的情感是争取客户的最好方法。收起狡猾的小伎俩吧，特别是对那些行业老客户。
2. 一旦和客户建立起情感，就要持续不断和客户保持这种情感，越持久的情感越珍贵。
3. 真心对待客户。





3.性格影响销售

热情奔放的,内敛含蓄的,无论销售员天生何种性格,都要后天修炼一颗销售心……

性格影响职业发展

孙:一个优秀的销售员应该具备怎样的特征?

如果用热情、积极、妙语连珠、八面玲珑来形容一个职业销售员,那么肯定会有很多人在想,我是一个性格内向的人,而且由于家庭影响,从小接受的都是内敛型教育,所以我肯定做不好销售的工作。

王:我觉得一个人适不适合做销售员,跟他的家庭环境 and 教育影响没什么太大的关系。有些工程师可以转行做很好的销售员,但也有读过 MBA 的海归做起事来还不如本科毕业的销售员。

孙:但是我却觉得,家庭和教育背景对销售员的发展肯定是有影响的。就拿我自己来举例,我的销售职业生涯就经历了排斥、挣扎、改变、融合的过程。

因为我从小生长在知识分子家庭,骨子里天生就有种清高的东西。所以刚开始做集成商,和各种各样的人接触起来的时候,我觉得很别扭,甚至和一些没有受过高等教育的人就没有话说,也没办法和他们成为朋友,更不会把他请到家里做客,因为心里总有莫名的紧张感。

王:家庭背景能不能直接影响人做销售?我们要辩证地看这个问题。比如有两个人,一个是知识分子家庭出身,一个是农民的儿子,出来之后这两个人性格肯定不一样。但我们不能认定因为谁的出身,谁就注定适合做销售,另外一个就不行。

孙:但我们不能否定的是,有句话讲“穷人的孩子早当家”。我不是说穷苦家庭出身的人就适合做销售,但相比之下,这样的人一旦做销售,他会比其他家庭条件



好的人更努力。

这一点其实不难发现,在我刚开始做集成商的时候,我觉得周围几乎都是北京人,因为那时候中关村刚开始建设,很多本地人就跟着做起了生意。但是现在10多年过去了,我再环顾四周,圈里的成功人士没几个是北京人了,几乎都是外地人。

为什么会这样?因为大家努力程度不一样。北京人是坐地户,不管条件好不好起码都有房子住,都有父母亲戚可以依靠,所以没有生存压力。但外地人不一样,背井离乡来到这个大城市什么依靠都没有,只有通过自己的努力才能生存下来,所以有很强的进取心。

王:这是个人努力程度的问题,你说的确实有一定道理。但是现在我们讨论的是什么性格的人适合做销售员,我还是觉得什么性格都可以做。

因为客户是不同的,所以销售员也不能千篇一律,一个好销售员在面对不同客户的时候也要会随机应变。比如有时候我们会遇到一些保守型的客户,这时如果销售员太热情,客户会嫌我们话太多,反而不信任销售员。但有些用户特别能侃,这时销售员又要比他还能侃,这样一来即便他嘴上不说,也会从心里佩服销售员。

赵:另外,有些技术迷的客户一定是喜欢技术型的销售员。几年前我去见一个外地客户,他就是迷恋电脑,所以我和他在一起根本没谈什么生意,就只谈电脑,而最后生意也做成了。

王:所以针对不同的客户,我们要派合适的销售员和他联系。如果遇到很细腻的客户,我们可以用技术、科技、发展来打动他。如果遇到粗犷型的客户,我们可以谈天说地、吃饭、打球,让他在这一过程中喜欢并接受我们。

赵:其实两位的观点没有什么分歧,我们讨论的不是谁适合做销售员,而是谁做销售员会更舒服一些,或者哪类销售员和哪类客户在一起他们都会舒服一些。可能这样来讲,就和性格有关了。

转变职业性格

孙:但做为销售员是不能挑选客户的,所以在做集成商的最初阶段,我经历了很多惨痛的教训。

1990年我开始做集成商,那个时候我们都特别喜欢评价客户的道德水准,看到一些贪婪的客户就从心底里讨厌,甚至明知道客户有项目,我都不去做他的生意。1995年开始,一些夜总会相继出现,我们就又开始批评客户花天酒地的糜烂生活。那个阶段我一直都扭转不了自己的心态,甚至有时看见竞争对手赢了单子,我



修正。经过很长时间的磨练,现在我已经完全改变了。比如以前去外面吃饭,遇到态度恶劣的服务员,以我的性格也只是忍了就算了。但现在不同了,我们是消费者,为什么花了钱还要忍受怠慢!销售员对服务质量的挑剔不止是为了维护好客户的感受,也是为了维护我们应该享受的权益。

因为我个人的转变过程是痛苦漫长的,所以虽然我也认为什么样性格的人都可以做销售员,但想要做好,做得舒服,很多人也需要后天大大的改造和转变。

赵:我能体会你的感觉,我的家庭出身也很正统,但前些天有人见到我,说我天生就是做销售员的料,身上流的就是销售员的血。不过我觉得不是,我也是经过转变才形成现在的性格的。

其实我小时候的性格应该和孙总有点像,至今我还记得第一次转学的时候自己有多难受。但后来,父母因为工作原因就总是要离开家乡搬到不同城市,这也使得我从小就经常和父母住在不同的城市。再往后,当我上大学的时候,我发现很多同学晚上睡不着就盘腿坐着想家,而我就没有这种感觉。

所以,人一定是可以改变的,当然肯定是越早改变越好。

调整销售心态

赵:所有表象的东西都不是影响销售员工作的因素,比如有些人总说内向的性格不适合做销售,我觉得不对,其实真正能够影响销售员的因素是心态。

很多人刚做销售的时候一定遇到过这样的问题,第一次去见客户就被赶出来!能不能过这个坎,突破这个心理障碍,就看销售员的心态如何了。这个时候心态一定要平和,销售员可以想,用户这种反应也是正常的,而且最后还是我们赚他的钱啊!千万不要有心理压力,再不敢去碰客户了。

讲个我自己的故事,刚开始做销售的时候,我去见外地的一个客户。第一次进他办公室,就被他撵出来了,我不讲最后我是怎么销售成功的,但我告诉大家最后他和我的关系非常好。而且他和我讲,“开始我觉得你就像一块牛皮糖,粘到左手上我用右手拿,结果又粘到右手,再用左手拿又粘到左手上,后来我想粘着就粘着吧,反正这人还可以……”所以,能不能销售成功和性格内向外向关系不大,关键要看销售员的心理素质。

王:理论上讲什么样的人都可以做销售,但是我觉得做一个好销售员应该具备两点,一个是勤奋努力。可能有的人很聪明,有的人很笨,但是总耍小聪明的人是很招人讨厌的,而就算某某销售员是一个笨人,但他可以通过勤奋让客户看出来他是实实在在关心自己的。

除此之外,好销售员还应该具备的一点特性就是悟性。谁都不是生下来就指定可以做什么的,但是有悟性很重要,这样能够很快学到技巧。

改变的。要从心理上主动迎接这些改变,不要有逆反和抗拒心理。

赵:近些年,行业的发展对销售的挑战越来越大,我总觉得销售到一个阶段就既是终点又是起点。比如每年年底,我们的销售业绩很好,大家都兴高采烈庆祝成功,但同时一个零起点又从此开始了。当我们被清零的时候,挑战就特别大,对销售员的心理压力也特别大,这时如何调整自己的心态就对将来的工作很重要。

另外,我很能理解孙总说的一些感受,很多做到现在的高级销售员也同样有这样的问題,觉得自己多么多么厉害,一旦遇到一些客户和事情的时候,就转不过来,觉得我凭什么那么做,凭什么对你这个小人物卑躬屈膝。

孙:这种心态就不对了,销售员永远都是为客户服务的。其实这种心态摆正也很容易,就像永志刚才说的,你客户再牛,最后还是要把钱交给我啊!这样想来就轻松多了。



王欣



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1.销售员的性格影响其职业的发展,好的销售员都有一颗努力进取的上进心。
- 2.对待不同类型、不同性格的客户,销售员要采取不同的方式对待。
- 3.做一名好的销售员,首先要学会转变自身的职业性格,根据客观环境改变。

没有一个伟人是生下来就会说话的,成功的销售员要从点滴小事做起……

孙：人说“胜败乃兵家常事”，做一名好的销售员不但要有挑战极限的信心和勇气，面对失败也要有泰然处之的良好心态。

吴：在我看来，一个销售员的好坏并不只在于他是否能赢单，更重要的是看他处理一个项目的时候都做了什么。

孙：这一点我很同意，因为销售员有时看上去是赢了单子，其实并不是销售员通过自己的努力得来的，而是因为很多的机会因素。管理者必须要认识到这一点，否则也会因为自己错误的评判误导了这个销售员。

赵：对，一个销售员最大的失败是：他在失败的时候还不知道自己失败了。

吴：举个例子，比如一个项目，销售员已经投完标了，但投标之后一个礼拜他都没得到任何消息，他不知道竞争对手的价格是怎样，也看不到合作伙伴有什么动作，更看不到项目组的支持。就像是走进一间没有亮光的黑屋子一样，里面都有些什么东西销售员根本不知道——这就是销售员最大的失败！

孙：投标了之后，别说一个星期，就算是 1-2 天没有从项目组内部得到消息，销售员就应该坐不住了，这个案子就基本输了。这个时候最关键的问题就是销售员不要再自己骗自己，自认为价格也不错，方案也很好，技术更不用说了，而且客户也很喜欢我……这样想就完了。

赵：这种情况确实是不利。不过还要请您跟我们分享一下，是什么导致了销售人员对项目一无所知的局面？

吴：首先我会怀疑销售员有没有找到这个项目的关键人物，其次，销售员对客



户的控制力太薄弱,导致这种局面的原因肯定是因为前期的布桩太少。

赵:虽然形式对销售员来讲很不利,但是如果他现在开始还击的话还是有可能挽回的。

吴:对,当销售员一个礼拜都没得到任何消息的时候,一定要做补救工作。当自己没办法的时候,一定要去寻找帮助。

发展人脉关系

吴:销售员在争取项目的时候,应该懂得运用“碰撞原理”,因为每个人的资源都是有限的,一个人再怎么八面玲珑,他的人脉也总是有限的。但是如果我们会用碰撞原理,我碰撞我的朋友,我的朋友再碰撞到他的朋友,使得我和他的朋友也成为朋友,这样一来,关系就是无限的了。

所以,好的销售员每做一个案子都要去碰撞亲戚朋友,任何有关系的人都要碰撞,这样下来关系网才能无限大。

而且,应该注意的一点是,如果我们要靠朋友的朋友的时候,自己也要付出努力,不要以为交给别人做了就可以了。因为这不是人家的事情,如果我们不把握好,人家也不会下功夫为我们做事。

孙:这点一定要注意,我碰到过很多这种情况,销售员自己以为找到了关键人物,或者找到了和这个关键人物关系很密切的人,而当销售员全权拜托人家的時候,一般对方碍于面子很容易就会答应,说一些事情就包在他的身上,让销售员大可以放心之类的话,但其实这是一个很危险的美丽陷阱!

遇到这种情况的时候,销售员一定不要放松警惕,以为只要一味相信对方就可以了。事实上,这时候销售员一方面要弄清楚这个人到底是不是关键人物,别一味相信他而不去接触其他人;另一方面,一定要抓住对方不放,而且充分沟通,要知道事情每天进展到什么情况,要看有什么问题。因为这是销售员的事情,不是他的。

吴:正是!通过朋友关系认识到客户之后,虽然我们和客户朋友的关系很好,但是客户不认识我们,他和我们的关系一般,我们的事情又不是他的事情,也不是他朋友的事情,所以这个客户不会很用心,不会当作一回事,这个时候我们要去发展和客户的关系。

其实,厂商和渠道的关系也一样,厂商把单子给集成商,不代表厂商的任务就完成了,因为集成商有时也不拿厂商的单子当回事,所以厂商也应该激励监督集成商。

永不言弃

吴:销售员还有一点素质很重要,就是永不言弃的精神。



竞争是很激烈的,客户在选择的时候会讲一些话,例如,客户会对销售员说:“这次就算了吧,下次有机会我一定给你项目!”如果客户今天是这样说的,而且销售员答应了,那么下一次再有机会他也不会给销售员。这一次输了,下一次一样输。

赵:因为客户给一个道歉,销售员轻易就接受了,那下次人家照样这么对你。

孙:对!客户可以搪塞,但销售员一定要坚持当前的项目,下次的的事情下次再说。

吴:我要的销售员要像狼一样,案子没有到最后一刻,绝对不要轻易放弃。

其实,打单子就像打高尔夫球一样。今天我拼命练习,超过100杆我就走出了瓶颈,以后我也能超过。但如果今天我只差一点就超过100杆了,不过我偷懒了,没有坚持打下去,那么明天我也一样超不过,以后就永远超不过,就只能停留在这个水平了。

对销售员来说也是一样,有些山峰销售员可以爬过去,有些山就爬不过去,一次爬不过去,于是就永远爬上去摔下来,爬上去再摔下来。

赵:销售员要知道摆在面前的机会不是每天都有。我们可以今天偷一下懒,可以放弃一件事,可以在某一件事里混。但是经历几次之后,我们的机会就会从身边一一过去。

当我们今天在一个不是很知名的企业里,爬这座行业山峰的时候会面临很多困难。但是如果我今天爬过去了,明天假如我去了一个知名的企业,再爬这座山峰的时候就变得非常容易。所以销售员要知道,不是今天干得苦,干得累,或者多干了就是吃亏,这反倒是对我们是很好的训练,本事还是长到自己身上的。

量力而行

孙:对于那些真的爬不过山峰的人,你觉得应该怎么办呢?

吴:第一次做错事没关系,我会给你个机会。但第二次我告诉你怎么做了,可你还是做错,那就是活该,第三次再错就是该死。当然,我所说的做错不是指输赢,而是没有好好做,没有布桩,没有去碰撞,没有用心。

我见过很多销售员爬山,有的爬过去我就放心了,不再管他了,爬不过我会再教他一次,但如果他还是不行,我就放弃了,因为人的能力就是有限的。并不是每个人都可以爬过珠穆朗玛,并不是每个人都是超级销售员(Super Sales)。成为超级销售员要有一定的条件,包括先天的后天的,也不是每个人努力就都能达到的。

孙:所以除了不断努力之外,销售员最好也要认识到自己的实力,量力而行,如果还没有修炼好金刚钻,也就不要贸然跑到外企揽那瓷器活,这对那些一直想转型成为销售员的人也是一个借鉴。

吴:很多技术工程师都想做销售员,他觉得自己在后面做了很多的事情,但是销售员就是跑到前面和人家说说就拿到那么多酬劳,太不公平。他会想,事情都是



我做的,但却为什么是销售员在赚钱。

赵:但其实对于一个团队来讲,技术人员和销售员一样重要。

吴:对,就像踢足球一样,技术工程师是中场或者后卫,负责把球带过来,责任是把球踢到门边,而销售员的责任就是把球踢进球门。

后卫和中场经常能看到球到了门口就是踢不进去,他会抱怨,“球明明就在门口晃,销售员就是进不去,那么近都不进球。”而当销售员把球踢进去的时候,后卫和中场还会说,“那么近,白痴也能踢进去!”

孙:就是有这种想法存在,所以导致很多做技术的人想改行做销售员,我遇到过很多这种人,有的成功了,有的失败了。那么究竟什么样的人才能转型成功呢?

吴:技术工程师可以做尝试看看自己适合不适合当销售员,销售员都做什么,工程师就尝试做什么。做完了之后要看自己的感觉是什么样,是觉得快乐,还是觉得勉强?当自己觉得很勉强,那这份工作就不适合自己,而当你觉得很好玩,那你就应该是很好的销售员。

赵:把工作当成游戏是很快乐的事情。

吴:对!如果觉得别扭,那工程师还是老老实实做技术好。

赵:举个例子,节日的时候,我们可以拿着一个果篮送到客户的办公室,如果送东西的过程中觉得特别难受,那就不适合做销售员。

吴:除了这种方法,我们还可以问自己的人力资源经理(People Manager),自己到底适不适合转型,让他帮我们了解自己。因为我觉得能做人力资源经理的人,自己也必须有这个慧眼识英雄的能耐。所以,有时候人的转型也不是自己就可以看出来,千里马还需要遇到伯乐。

赵:而且,对于适合转型,但还不知道该怎么做的员工,我们要加以培养。

吴:对!就像是一块铁,要经过一个好的师傅才会磨成好剑,而好的领导者又会加快宝剑磨成的速度。





特别提示

1. 分析一个销售员是否优秀,不在于看他赢了多少单,而要看他在争取项目的时候都做了什么。
2. 在争取项目的时候,销售员应该积极拓展人脉关系。在通过关系找到关键人之后,不要把希望完全寄托在他的身上而自己不去努力了,相反,我们要积极和他做好关系,时时观察项目进程。
3. 对于近在咫尺的单子销售员要一口咬住,看似远在天边的单子也不要轻言放弃,放弃一次就意味着永远都会选择放弃。



5.热情锤炼精英销售

成功的销售总是积极向上寻找新高度,总是源源不断迸发工作热情……

热情是冲锋的能源

黄:对管理者来讲,实现目标的一个很重要的前提就是热情。而对于销售员来讲,做好工作更需要热情。

比较热情而言,我对销售员的销售技巧要求较低。因为相对其他行业,我们面对的广电行业用户没有那么复杂,所以,我不需要雇一个在外企做了很久而且很牛的销售员,而是需要踏踏实实有热情的销售员。

因为有了热情,销售员才愿意做事,才喜欢做这个行业,而且也愿意坐下来想办法做好,这才是一个销售员最重要的素质。

孙:但光有热情和远大理想是不够的,我们最终还要利用热情来做事。

黄:对!所以有了热情之后,销售员最重要的工作是从客户的角度考虑问题。了解用户的愿景(Vision),帮助用户很好地执行这个愿景,同时,又能让我们的产品很符合他愿景的要求,这才是可以发展的销售员。

相反,整天想着怎么搞关系并不是很重要的。我从来不相信“搞定”,因为我们帮用户建立愿景的结果,和我们成天和用户泡在一起唱歌的结果肯定是不一样的。

点燃热情需要过程

孙:热情固然是做好事情的前提,但对于一个团队来讲,有时候我们很难保证手下都是热情的、外向的。很多销售员并不认为自己要和企业同呼吸共命运,他们可能只考虑自己的实际问题,比如工资、奖金。这样一来,我们和他讲愿景,讲热情,



他会认为这和他没什么关系。那么，作为管理者我们怎么把愿景的概念传达给手下，或者说怎么把自己的热情感染给手下？

赵：传达过程中的关键问题还在于怎么让销售员接受、理解我们的愿景和热情。

黄：这是一种互动的过程。还拿广电行业为例，我作为一个销售主管，对这个市场了解之后，我知道这个市场没有份额，这时当我的销售员来和我说他的收获是零的时候，我应该知道这是真的还是假的。

如果我发现这是真的，但是还是要继续做下去，要创造这个市场的时候，我就要回头和我的销售员说，客户之所以不选择我们，就是因为他们不了解我们和我们的产品，那我们就去告诉客户我们的东西。如果用户不懂，我们就要手把手地教他们，直到他们懂。

孙：你把愿景变成了短期目标和运作方式传达给手下。

黄：是的。这时，作为销售员来讲，他们会有抵触的过程。因为大家都认为销售员的任务是知道用户那里有预算了，我去把这个项目争取到由我来做。所以，销售员会认为我讲开发行业、宣传品牌有点虚了，这些和他没有什么关系。

赵：对，我深有体会，和销售员谈这些东西，他会感觉和他没关系。

黄：但是现实中他们又会碰到问题，去见一个客户发现没有预算，见另一个一样没有项目。于是他回来会找我谈。这时候没有预算就不是借口，而是事实了，问题就变成我们怎么解决这个事实。而经过这个过程之后，销售员会发现我原来提到的那些做法应该是可行的，所以他就会跟着我的做法走了。

孙：这样一个传达热情的过程，管理者都需要注意哪些细节？

黄：第一，在这个过程中，团队之间的沟通是非常重要的。大家出去跑了一个星期，一定要回来开会沟通，得到结论再跑出去，之后再回来沟通，才能更好更快地发现解决问题。

第二，为了点燃销售员的热情，我会尽力帮助他们。比如，他需要的资源我一定会帮他拿到，让他们知道我是支持他们的，这样销售员才会有动力做事情。即便是我的销售员做的是小客户，但当他需要动用一些高层资源的时候，我也会支持他。这样一来，他会有更大的劲头和用户交流，他的用户也会认为我们的公司很重视他们。

通过管理持续热情

孙：我们给了销售员动力，激发了他们的热情之后，还应该通过很多具体的管理手法来持续他们的热情。

赵：很对，管理手法确实很重要，如果操作不当是达不到我们预期的目的的。我就一直有这样的困惑，给销售员分配任务的时候，要不要分配区域？



比如,我现在做的是新产品,我认为销售员就应该更致力于产品上,我不管销售员能做到什么行业,他只要销售产品就行。但是这样一来,不分行业、区域,好像给销售员的压力就不够,销售员就变得更懒惰,总在办公室呆着。但是分了行业,又觉得不能自由发挥,好多关系不能交叉使用。

黄:我做销售的时候也很喜欢自由发挥,但是从公司的角度来讲,分任务是必须的,因为最终销售员做的并不是产品,却是用户。而这个产品用在这个行业和用在其他行业是完全不一样的,所以这种分工最终是要保证销售员对用户的覆盖。

至于到底是让销售员自由发挥好,还是严格管理好,这要看我们的目的。在开发一个弱势行业的时候,因为我知道这个行业是没单的,所以我在大会小会上传达的都是怎么去开发这个行业的信息。这时候销售员就不要和我说没单了,因为我知道没单,而销售员的任务是把单子给我挖出来,这是问题的关键所在。

说到具体的管理,我们的管理模式也要符合我们的最终目的。对于一个没有单子的行业,销售员确实会出现懒惰的表现。如果你看见他总是坐在办公室,你会说“怎么还坐在这!”他说“我没单”,这时如果说“没单就应该9点上班”,那么这时他就会9点上班!他按照你的要求做了,但是这有用吗?

而另一方面,对于这种没单的市场,好多销售员就是不来上班,或者出去玩了,回来就和你哭诉如何没单。这时候很多管理者解决问题的方法也一样是抓他的考勤,让他写报告,因为至少管理者也可以拿着这些去向老板做交代,而且这个交代也不坏,因为市场就是这样啊。但是这没用,因为根本就解决不了问题。

所以对我来说,我不在意销售员几点来上班,如果你有本事给我做出1千万的生意,你不来上班都行,这是你的本事。但是当你回来和我沟通的时候,一定要告诉我你都做什么了,怎么做的,怎么和客户沟通的。不过,这个时候你千万别开口就说没单,我知道没单,不用你说!

孙:这个过程中,怎么处理参差不齐的销售员团队?

黄:随着时间的推进,团队里确实会出现做得好的和不好的销售员。对于做得好的销售员,我还会让他不断地跑用户,让他锻炼成长。这时候,不管是他按照我的命令做对了,还是他自己本能地做对了,我都要给予奖励。这才会让其他人知道,原来我的老板喜欢这样的做法。他们也会按照这个模式做



黄君平



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1. 热情是工作的动力。
- 2. 培养销售员对工作的热情不是整天宣扬大道理,而是把理想分化成很多短期目标和行动规范,教会销售员一步步去攻克难关,让他们尝到成功的味道并享受其中。
- 3. 管理销售员的目的在于做好生意,而不是为了管人而管人。
- 4. 赏罚分明,才可能使管理称之为真正有效的管理。



6. 突破心理沟通障碍

销售员与客户之间,领导与员工之间,只有通过顺畅的沟通,才能达成合作与共赢……

沟通问题导致执行失误

孙:我发现很多企业、组织内部存在太多的执行问题。有时甚至合作双方的高层已经把项目谈下来,但却在执行过程中出现纰漏,最后导致合作失败,这是让人相当痛心的事情。

举个例子,国内某家 IT 公司要办一次客户会,该公司的一把手和某广告公司的一把手是旧友,于是 IT 公司一把手就想把这次会议委托给这个广告公司来办,广告公司的一把手也很爽快,于是两个人很快就达成了合作意象,并把具体事宜交给手下去办。不过,虽然事情在管理层面说得非常好,但一落实到下面就遇到很多麻烦。

因为开始的时候广告公司的一把手认为,一方面自己应该帮助老友,另一方面,能和这个规模庞大的 IT 公司合作对自己公司来讲也是一种收获,所以也就没要那么多预算。但是事情层层下落到广告公司各个执行层面之后就不同了,下面的人觉得这是一笔大生意,于是一层层,一次次把价格拉上去了很多。结果最后 IT 公司的执行人员也火了,而且非常冲动地拍案而起,嚷着要找自己公司的一把手告状去。幸亏当时我一把握住了他,然后问到,“你知道你们一把手在想什么吗?客户为什么会这么做,你和他们沟通过吗?”

赵:一听说客户方面有点风吹草动,销售员就觉得对方违约,就立刻找自己领导打报告,这是一种很不理智的做法,但又是绝大多数销售员都会犯的毛病。

孙:为什么这种做法不理智?因为领导不会认为这是客户的问题,而会反过来

销售不愿沟通

而这种感觉不是空想就可以体会的,而是要销售员真正去和客户打交道,通过沟通了解客户。

于是老板娘不知所措，晚上就和老板说了这些。老板也觉得这个店员挺勤快的，如果走了实在可惜，再找别人还挺麻烦。于是第二天，老板就找服务员问，“你明天合同就到期了，怎么想的啊？”店员说，“我就想能有一天休息时间，出去买点东西，办点事，然后再回来继续上班啊！”

这个案例说明,如果销售员不愿意去和客户沟通,就不能观察并发现问题。有时候解决问题就是这么简单,就是我们开口问一句“是什么,为什么”就行。不和客户沟通,自己跑到一边想当然,就很容易把人看成机器,而不是人了。

孙：为什么自古就有长舌妇一说，因为确实有很多人特别喜欢议论人，而且最喜欢加上自己的猜测，往往最后把白的说成黑的。

赵：很多销售员都有这个特点，在外面听了一些风声，根本不去沟通，也不去了解，就开始胡猜。

孙：有这么个销售员，特别喜欢列公式。遇到什么事情都做一堆模型、公式来分析，到头来分析的还是不对，做出的事情根本不是客户想要的。其实哪有这么复杂啊，直接去问问客户想什么不就好了嘛！

赵：有时候做客户的确需要计划，那是因为有些情况下销售员问不出来客户的想法，这时做计划是为了更好地沟通。

因为以前我们感觉一般的销售员都是缺乏计划的，所以我们培训销售员的时候

候开始强调计划,教大家很多做计划的方法,但现在发现很多人知道计划的工具之后干脆不去和客户沟通了,一天到晚就坐在办公室计划了。

有一次培训销售员,我们假设销售员从别处得知某地某人手里有项目,这时候问销售员应该怎么办。结果这个销售员说我要怎样怎样,那个销售员说他要如何如何,结果没一个说对的!销售员应该做的第一件事就是给那个客户打电话,问问有没有这件事!

而且真正的计划是什么?比如,我知道某个企业老大有项目,不管这个人我认识不认识,这个人有多傲气,我都要先碰他一下。因为销售员总得输入点什么,然后让客户输出点什么,这时候回过头才能做计划。

而我们现在更多的销售员是从别处听到点什么,然后就开始分析,这从头就走歪了。

压力源自沟通恐惧

吴:其实每个人在沟通上都有一个心理舒适区域,按人的性格、习惯、文化不同,舒适区域也有很大不同。

赵:另外,很多人不愿意和人沟通的原因在于害怕被拒绝,特别是销售员见客户的时候,很容易就被拒绝。

吴:人在沟通的时候都有一个怕被拒绝的心理障碍,尤其是卖东西的人,因为大多数人都对推销员反感。

全世界最难的事情之一就是把别人兜里的钱拿出来,卖出自己的产品。我们可以看到几乎所有的写字楼前面都挂着一个牌子,上面写着“谢绝推销”。我每次看见都会想到那些卖保险的销售员,他们看见这个牌子,但是还要跑进去销售,心理障碍和压力就更大了。

而这种障碍和压力都来源于害怕被拒绝,因为被拒绝太多,人就再没有胆量尝试了。我没有见过哪个销售员被拒绝了100次,而第101次还能坚持不放的。大多数坚持下来的销售员都是经历了10次被拒绝之后,第11次就遇到了一个好的客户。如果有经历过100次失败而还在坚持的人,他的信心一定是很强的。

赵:我觉得不会有这样的人,国外做过这样的科学实验,人们发现跳蚤一跃最高可达到相当于自己身长200倍的距离,但科学家把跳蚤放在一个不是很高的瓶子里,上面盖上玻璃,跳蚤每跳都会被玻璃挡住,久而久之,跳蚤再跳的时候就只跳到瓶口的高度,而当科学家再把玻璃片拿开之后,跳蚤还是只跳到瓶口那么高,它已经不去尝试跳出瓶子了。

孙:国外的研究人员还曾经做过这种实验,他们同时把一只凶猛的鲨鱼和一



断冲撞那块玻璃,但它试遍了玻璃的每个角落,每次冲击也都是用尽全力,但每次都弄得伤痕累累,甚至浑身破裂出血。而每当玻璃出现裂痕,实验人员就马上加上一块更厚的玻璃。

持续了好些日子之后,鲨鱼终于不再冲撞那块玻璃了,对热带鱼也不再感兴趣,只是每天等着固定会出现的鲫鱼,虽然它捕捉鲫鱼的时候也很凶猛,但它已经不是往日那无所畏惧的海中霸王了。

实验到了最后阶段,人们把玻璃取走,但鲨鱼却没有反应,每天仍是在固定的区域徘徊,对旁边的热带鱼视若无睹,甚至当投食下来的鲫鱼逃到热带鱼那边,鲨鱼也立刻放弃追逐,再也不愿过去。

赵:销售员怕沟通,就像这只鲨鱼怕冲击玻璃障碍一样。

调节心态 战胜恐惧

吴:任何一个人多多少少都害怕沟通,沟通的恐惧对于销售员来说,从始至终都是存在的。而能不能战胜这种恐惧,关键是要有克服恐惧的心理,要有一种让胜利的欲望大于沟通的恐惧的心理。

赵:能否大胆沟通,就看在销售员的心里,恐惧和野心哪个占上风。

吴:销售员的心理素质需要锻炼和培养。你前面说的做销售计划和分析,其实就是有关销售员智商的部分,而能不能和客户好好沟通就是情商的问题。

另外,如果面临一个很大的项目,销售员在客户组织里要从下往上走,从底层一直沟通到最高层,要面对各种阻力和压力。项目越大,难度和成本就越大。这个时候销售员能否胜任就不是简单的智商和情商的问题了,这个时候要考验的是销售员的逆商,也就是逆境销售的能力。而我觉得,最终决定命运的也常常是人的逆商。

赵:逆商是人克服人生困境,顽强向上的能力。逆商越高,战胜恐惧的心理素质就越强。

吴:我认识一个很好的销售员,有一次和他坐飞机,正好看见我们正在争取合作的一个企业一把手也在飞机上。因为这个项目太小了,而这个一把手又太高了,所以一般人都不会觉得这时候会有什么可做的事情。但我这个朋友就直接跑过去坐在一把手旁边介绍自己,一把手开始很奇怪,不过也不好说什么,于是这个销售员就渐渐开始谈一些双方合作的项目。

赵:也许最终可能一把手不会过问这个小项目,但至少一把手知道有这样一合作伙伴,这就是销售员的一次重要突破。

吴:正是!我再举另外一个更明显的案例,某省委书记带团参加一次IT产品的展会,正走在展会的通道里,这时一个企业的展台上噌就蹿出去一个人,上去就和省委书记握手,书记的但钹都握住了,书记也不知道这个人是谁,但就被这个

了。

虽然之后省委书记也都忘了这事,但是这个地区的市委书记会怎么想!所以最终的结果是,后来这个企业得到了政府部门的很多支持,发展得非常好。

孙:有人可能觉得这两个销售员的举动有点悬,但要知道,不管有没有直接结果,至少我们在和人开始沟通的时候就成功了一半。

赵:所以销售员应该尽量把心态调节好,让赢的欲望战胜心理恐惧,这样就能勇往直前不怕拒绝了。



吴若松



孙峻涛



赵永志



特别提示

1. 销售员在和客户合作的过程中出现了问题和矛盾,不要首先想到去找领导抱怨,和客户充分沟通才是解决问题的手段。
2. 唯有沟通,才能合作。想得到单子,想做好项目,销售员必须要做的就是突破心理障碍,不怕被拒绝,勇敢去和客户沟通!



7.把生意伙伴变成朋友

做生意,交朋友,这是真正的为商之道……

建立私交有利业务发展

孙:我们都知道,无论是做代理商、分销商还是集成商,这些公司都是要靠厂商吃饭的,如果能够和厂商保持好的关系一定对业务发展很有利。而怎么才算是和厂商保持好关系呢?除了公务方面的因素,我觉得一个肯定的答案是,代理商高层要和厂商高层搞好个人关系。

杜:如果分销商能和厂商高层有密切的个人关系,那么对分销商的业务发展是非常有帮助的。特别是如果一个弱势的经销商和一个强势的厂商高层有很好的个人关系,那么这个经销商无疑会得到厂商更多的扶持,他如果想要什么资源都会特别容易,这样一来对分销商的业务发展就非常有利。

赵:这一点很好理解,举个例子,我们经常能看见某个大项目出来之后,会忽然之间出现一个新公司参与项目竞争,而最后还不费吹灰之力得到了项目,这就是因为公司和项目组拍板人有个人关系。

孙:所以,我们每一个生意人都应该注意建立个人关系网,也就是发展人脉。而且有时候,和高层建立个人关系显得非常重要。

我刚刚说过,厂商对于分销商来说,是很重要的衣食父母。而这种生存的压力会落在分销商公司的经理身上,所以他们压力很大,他们都很急切地想和厂商高层建立关系。谁做得更好,谁就会生存得更好。

与高层建交很难

孙：人们都知道和厂商高层建立个人关系是非常有利业务发展的，但是我们更多看到的是很多分销大佬，自己已经做到很大规模，级别也很高，但是仍然没有办法和厂商高层建立个人关系。

我问了一些人，他们都想和厂商高层建立个人关系，而且也努力过，但是都不成功。

导致这种结果的原因有很多，首先我认为这是态度的问题。也就是代理商从心里愿不愿意和厂商高层建立个人关系的问题，也可以说是代理商有没有兴趣，或者敢不敢、有没有勇气和厂商高层建立个人关系。

杜：和厂商高层形成好的个人关系是对的，但是想要进入一个人的朋友圈子，虽然也是有可能的，也有方法可寻，很多人也是这么做的，而且做得很好。但是不能不说的是，也有很多潜在的问题制约我们没办法做成功。

不过有一件事可以确认的是，每个人都想管理好自己的团队，对自己很重要的商业伙伴也都想管理好。但是他说出来的和他们内心想的是不是一样的，我们就不得而知。比如，眼下有一个项目，牵涉到某个高层，我说一定要和这个高层建立关系，但是心里又会有犹豫，因为我怕和这个人建立联系了之后，会不会有其他的顾虑，会不会牵涉到一些我不愿意的事情。

赵：我们心里自然会衡量有没有必要建立这个关系，或者这个关系要建立到什么程度。

杜：对，比如我花时间、精力、资源，而且我要适应对方的兴趣、爱好、脾气等等因素，而我得到的东西是不是值得我这样去付出。也就是说，我们要考虑我们的时间和资源用在这些方面是不是最划算。因为理论上，任何事情如果不计成本的投入一定会有结果，但是生意人还是要看成本和产出的。所以有些人在这方面投入太多，但是效果并不好。

孙：有些企业高层，他们很迫切需要建立和厂商高层的关系，因为从个人发展来看，这些人在未来的很长时间都会持续做现在的生意和业务，所以能和厂商高层建立长久个人关系是一种财富，这就不是你所说的短期价值考量问题了。

交“朋友”要有适应性和选择性

孙：从心理上，这些人很想和厂商高层搞好关系。但是同时，又是因为大家背景不一样，导致一些分销商不敢去接触这些高层，有点恐惧。

比如我们自己朋友相聚的时候都很轻松，也都讲得开，但是相和某些企业高层什



公司从厂商手里拿到更多资源,就向一个外企厂商申请了银牌代理,而且他更想借此机会和厂商的一把手建立朋友关系。

于是这个集成商的一把手就想请这位厂商一把手出来吃饭,本来是想借这顿饭和一把手好好聊聊,但是没想到的是,厂商的一把手请了一帮台湾人过来,当然,这位一把手本身也就是台湾人。

赵:从一把手的做法上来看,我想最终结果,这位集成商只是被叫来充当“钱包”的角色而已。他是想和对方交朋友,但是人家厂商一把手根本没想和他交朋友,而是叫了自己的一帮朋友过来。

孙:正是这样,不过吃饭的过程中还好,饭菜价格并没有出乎想象,气氛也比较和谐。但是吃饭之后,接下来发生的事情,就让这位集成商有点接受不了了。

当时吃完饭之后,厂商的一把手问我们接下来去哪里,集成商说“去某处唱歌吧,我已经预定了房间,您就不用操心了。”但是厂商一把手拿起电话来就给他的一个朋友打过去,而且说要自己定那里的房间,这时候大家就不太能理解了。

因为在我们自己的朋友圈子里,如果今天是你请客,而且都说已经安排好了,我们都不会说“那地方我比较熟悉,我定吧”这样的话。而且还有一件事情我们都知道,就是如果同样是在一个地方唱歌,这位厂商一把手出面预定的价格一定比我们定的要贵,可能是身份比较高的原因。

所以,这位一把手打电话定房间的时候,我们都比较惊讶。不过更没想到的是,到了俱乐部的时候,推开房门,我们都惊呆了。这位集成商是这家俱乐部的常客,本来就经常要请客户出来玩,但是玩了这么久,他却从来没见过这么豪华的房间!

赵:从我们的角度来看这些人的这些做法,说得夸张一些就有点没人性,没人品了。这样一来,我们心里马上就会想,我值不值得去和他们做朋友,值不值得做这些事情。

杜:第一,我们就会考虑这样做朋友的成本问题,第二,我会内心有疑问,这是朋友嘛?朋友之间其实就算天天吃饭唱歌都没问题,但是朋友之间不可能这么祸害钱啊!

孙:但是也可能因为不同地域的问题,人们的性格就是不一样的,按照厂商一把手的做法,他们可能认为这样消费才像朋友。

杜:所以,如果真的非想和他们成为朋友,就要适应他们的消费习惯和很多心理。

赵:我也遇到过这样的客户,他和我们都是大陆人,有一样的消费习惯,但是他就是喜欢把我当“钱包”使唤。但是一次两次可以,总这样不做事还利用我,我就非常不高兴了。

有一次他还是要我出来吃饭,但是我一口拒绝了。没想到拒绝之后,他反而开始重视我的价值——但是放长远来看,这种客户还是本性难移,这样的客户也没有合

所以,要不要和厂商高层建立个人关系?答案是肯定的。怎么建立关系?我的答案是要看人。

杜:怎么建立个人关系,建立什么样的关系?我觉得要看我们重视的是生意还是朋友。如果是短期生意关系,那我们投入一部分资源就可以了,不必非得去适应他,和他成为朋友;而如果真想长期合作,就要适应他的一些习惯,但前提是这个人也一定是我们可以接受的人,即便不是朋友,也能建立个人关系;而如果我们真的从内心讨厌这个人的为人,那干脆就不要勉强自己了。

高层不喜广结朋友

孙:做分销商的都知道,如果谁能和上游厂商搞好个人关系,那也就不愁自己的分销生意做不好。于是我们都努力地想向上找到一些关系,但同时我们又发现,想和上游厂商高层建立个人关系,是非常困难的事情。

杜:其实这也不难理解。我的公司曾经做过一个项目,当时在全国各地都有自己的合作伙伴。在我到下面考察的时候,很明显地发现这些合作伙伴都在非常意识地想和我,以及和我们这个核心团队的人搞个人关系。但是我会非常谨慎地回避这些问题,因为这些关系对我来讲是非常危险的,弄不好将来就会不好平衡。

因为如果我和他们中的某一个成为朋友之后,若他向我要一些优惠条件,而我给他了的话,我就不能平衡其他的下游,这样一来就混乱了。

所以,我相信那些上游厂商的高层也一样,他会有意识地屏蔽和我们的沟通。假如一个上游厂商,他的手里只有3到5家合作伙伴的时候,他肯定愿意和这些渠道搞好关系。但是如果他有50家合作伙伴,找他说话的人很多的时候,他就会控制。

赵:这时候即便他觉得你这个人还不错,很多地方都很值得欣赏,但是他也不会去接近你。

杜:比如您现在是外企厂商的一把手,我是一个分销商,当年和您有非常亲密的朋友关系。但是现在我请求来和你见面,然后要特价,要特殊优惠,你能给我吗?

孙:见面的话,在我有时间的情况下应该没问题,但是特价就很麻烦了。可能我从心里想给你,但是我要考虑其他的合作伙伴,毕竟还有很多大型的分销商是厂商也不敢轻易得罪的。

杜:对!所以即便是有个人关系在里面都不好做事,何况没有呢!

好友也需“门当户对”

赵:想要和厂商高层建立个人关系,不是分销商一个人愿意就可以的。



孙：而我们应该想想为什么要建立这种关系？多多少少是为了做生意。

赵：我们不能否认在同一个圈子里的人，或者在这个圈子里认识的朋友，是非常纯粹的朋友关系，这里肯定会有生意的东西存在，“做事业交朋友”就是这个道理。做事业和交朋友不可能割裂，是因为我们做了一些合作才慢慢变成朋友，但现在我们不单纯是为了做事而做朋友。

能不能成为朋友，是通过双方做了一些事情后，都对对方比较认可，而且有持续的合作。所以，和厂商合作的时候，大家都要找到彼此的价值，而且是双方都认可的，有默契的，这才能形成我们说的朋友关系。

孙：我们这次的话题就是基于生意的基础之上要建立的 personal 关系，一定不是因为有共同的爱好，相近的性格，共同的语言等等因素才建立的 personal 关系。

杜：没有生意基础是不可能的，如果没有生意基础，我不可能明知道你有些东西是我接受不了的，而我也不知道你是不是也不喜欢我的某种性格，而这时候我们还要往一块凑合做朋友。

赵：即便这样我也觉得，生意圈里的朋友也是基于一些爱好，基于一些认同，才可以建立良好的个人关系。还有一种是基于一次合作，合作过程中双方都从对方身上发现很多相同的地方，比如都很仗义，对利益的看法一致，对彼此都很认同，最后能够建立一定的个人关系，但这里两个人的价值应该是相等的。

如果没有生意基础的话，就是两个人再投缘，也不可能天天在一起做事情。所以，我觉得生意场上建立个人关系，一定是要有附加价值的。

杜：生意圈里建立个人关系，一定是基于某种价值的。如果想发展基于业务的个人关系，关系好坏在于二者的业务关系是否密切，双方的业务是否基本对等，或者差不了太远，有点“门当户对”的意思。举个例子，我们之所以成为朋友，是因为业务有沟通，职务级别、社会地位等等也差不多，大家都有价值，也比较投缘，所以我们才有机会成为朋友，否则我们也不太可能和街上卖冷饮的成为经常见面切磋的朋友。

另外，这个圈子里的人都很忙，比如一个分销商经理，他有自己的很多燃眉之急，他需要时间管理下面的渠道，要管理他的客户，管理自己的公司等等。所有这些事情做完之后，就算他还能剩下 30% 的时间，他也有自己的朋友圈子，大家在一起都很自在。

上游厂商的高层，他们要面对的事情更多，他有自己的业务，有自己的客户，他也要去主动迎合他的客户等等。而且人家上游厂商那些台湾人香港人也都有自己的朋友圈子，面对一个价值不是很大的下游分销商，他会有兴趣和我们建立朋友关系吗？

所以，如果他们没有信任的话，我们且没有立场和他们做朋友的，我们且没有



但同时,分销商的下游渠道商也很想和分销商一把手搞好个人关系。

而且,搞好个人关系不能是短期马上有合作,或者有利可图的时候,我们才过去和人家亲近。这样难免让人觉得有点惟利是图的意思。所以,要想在一个行业长期发展下去,搞关系就要从小做起。比如我们通过合作认识了某个人,发现这个人很有发展潜力,而且和我们志同道合,我们就要和他从早期就搞好个人关系,等他将来升级到很有价值的位置的时候,我们就理所当然可以提取价值了。

另外还有一种情况,我们和大厂商合作的时候不要总想着和高层发展关系,有很多人在大厂商小职位的时候虽然价值不是很大,但是如果他一旦跳槽到小厂商大职位的时候,价值就很大了。

心态调整 做真正的自己

赵:有一本书叫《一个狗娘养的自白》,里面有些话很有哲理。作者说自己一生都在遵循着两句话,一句是“别把自己太当回事!”另一句是“别把这个世界太当回事!”

赵:我觉得第二句话更重要,别把这个世界太当回事,也别把那些上游高层太当回事。俗话说,把小人物看大,把大人物看小,就是这个道理。如果他们不愿意看到我们的价值,我们就没有必要去陪着笑脸迎合他们,还是回头做自己的事情比较重要。

杜:我们自己有价值,就不用顾及他们太多,如果我们没有价值,也没必要去找这些高层。

就像上次我们讲的一个例子,分销商拼命请客赔笑,但是厂商的人只不过是拿他当钱包而已。如果厂商知道我们有价值,他是不敢这么做的。而正是因为他们觉得我们没有价值,所以才这样做。

赵:曾经我也有机会被人引见去接触高层,但是我个人不喜欢这样。第一,如果对方级别太高了,而且没有必要的业务联系,我不会去接触他。第二,我也犯不着去接触那么高的人物,没什么价值。

孙:上次的案例里还有一层意思,很多分销商从心理上畏惧和高层建交的原因还在于,因为背景不同的关系,很多分销商有自卑感。虽然自己也是名牌大学毕业,但是从农村出来的孩子,生活条件,成长环境毕竟和那些出身大城市,而且还留学海外的人不同。这点从他们的穿衣戴帽,言谈举止上轻易就看出来了,所以他们心里会有自卑感。

杜:所以很多人为了接触高层,就去改变自己的某些行为,甚至刻意改变穿衣举止去迎合对方。但是这样做的话,第一,改变一个人很难;第二,我觉得真的没有

必要去做。有一句诗很好“城且归去的城且归去”,即便我们是农民出身,但是



赵：如果我们非得邯郸学步，改变自己去盲目迎合别人，结果不但没有学会别人的东西，自己的风采也全都没了。



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 生意第一还是关系第一？与客户建立信任和友善的关系，在世界的任何地方都非常重要。当你了解了生意伙伴更多的相关信息的时候，你们之间的生意也就会变得越来越容易了。
2. 世界文化有关系导向型和生意导向型两种，这种巨大的差异也在很大程度上影响着商业行为。受关系导向型文化影响的人们更愿意与自己所熟悉的人或组织做生意，所以与受这种文化所制约的人们做生意，取得对方的信任至关重要。



8. 销售员不妨闭嘴

一个好的销售员不仅会滔滔不绝如长江之水,也可以坐山听虎,以静制动……

闭嘴听 才能捕捉玄机

贾:很多人认为做一个好销售员最重要是有一副好嘴皮子,但大家都忽略了一件更重要的事,就是听的能力!

举个例子,比如我们只有5分钟时间去见客户,大多数时候我们接受到的培训都是怎么样拿着关键信息去和客户见面。但是我有两个很好的领导是和大家不一样的,给他5分钟,或者10分钟和客户见面,他可能只说一句话,并抛出一个问题,剩下更多的时间他会让用户说,而他所做的就是认真地听。客户说话的时候,他听得非常非常认真,并且得到很多人看不到的信息。

很多销售员不听,只是说,但是这样一来我们只是传达信息而不是得到信息。

孙:有时候甚至传达信息都不可能,见客户时如果销售员只顾讲自己的公司、文化、产品,说两个小时也没用,客户听不进去。

我见过有的销售员,他曾经做过很有震撼力的单子,于是一直陶醉在里面,看见客户就喜欢讲过去如何成功,但是这和客户有什么关系?客户根本不想听!

贾:而且大部分客户说话都冠冕堂皇,而这时候如果一直是我们在说,他就更不可能透露出什么问题了。

赵:近几年,能让客户一把手传达给我们很清晰的信息是越来越难了。所以销售员如果有机会和客户的一把手坐在一起,听他说话的机会一定要把握住,如果没听回来什么东西就太失败了。因为一把手传达的信息是最重要的,而下面的人能给我们的东西通常是不准确的。

孙:认真听客户说话,可以感觉出来很多信息。因为很多东西是不能言传,但



可以意会的,所以,“听”和“问”是销售员应该重视和修炼的技巧。

贾:对,所以销售员见客户的时候要抱有很强的目的性去听,先抛出1、2个问题,听客户回答,怎么回答,为什么不回答等等。而如果是好的销售员,听到的东西一定是和客户表面表达的意思不一样的。

多听可以积累经验

孙:正如你所说,很多销售员接受到的培训都是说的技巧,因为“听”所需要的功力是很深的,普通的销售员即使听了,也很难从客户嘴里听到真正的东西。

贾:对,销售员学表达很容易,只要把这件事表述出来,几个基本点都说到也就好了,比如公司、产品、方案、诚信等等。

但是学“听”很难,在听的过程中,我们要发现客户的感受是什么,他有没有设局,他有没有受到外界影响,或者他是不是想把我们屏蔽到外面。但是因为我们掌握的信息和他掌握的信息不一样,所以很难判断。

孙:再难的东西也是可以学习的。

贾:想要修炼听力,一定要多听,听的过程中要注意归纳和总结。

因为客户的一把手讲话的时候更多是从生意出发,所以只有认真听,我们才能分析他的目的和想要的效果。而听得多了之后再出去见客户,虽然我们对面前的人不熟,但是我们经常会发现,这个人说话的时候竟然和我们熟悉的一个人的腔调、或者神态很相似,而这个时候我们就很容易知道他的某种眼神是流露某种信息的。

这种方法叫做类比法,我觉得应该说得仔细些。很多销售员总有误解,觉得客户中低层好做一些,其实不是这样的。他们中有些人也很不简单,可能他的级别很低,但是他的习惯和他的一把手的习惯一点都不差。从此我想引出两点提示,第一,不要轻视他们,第二,人之间的类比对销售很重要。

假如我们和客户的一把手不熟,但是他手下如果有一个可以和一把手类比的人,这个人就很重要。而且在一个公司里总会有人的状态是相似的,比如有的人就是很逆反,我们说什么都不对,有的人就是虚的多实的少,还有人在某种情绪下会把真实的东西说出来。

所以,平时多多观察,再通过类比总结人的性格,之后再见到什么人的话,我们总会觉得他和以前见过的什么人很像。这样一来,他的特点也几乎可以掌握,知道他什么情况下才会说什么话,说了什么话之后意味着他想到什么。不管赢也好,输也好,如果我们和一个很难缠的人打过交道,下次再遇上这样的情况,我们就知道到了什么时候一定要特别小心。

而且,观察的时候细节很重要。比如吃饭这件事,我们要观察客户喜欢坐哪个位置,吃什么饭,时间怎么定,爱好是什么……虽然这些东西都不是全部,但是至少



可以提供一个手段让我们更亲近对方。

不要忽视表达

赵：你说“听”很重要，我同意，但是这件事情放在不同阶段或者不同的人身上表现得不一样。

在见客户高层的时候我们要准备问题，然后听他怎么回答，这没错。但是在见客户中下层的时候，我们就要多去表达一下。

尤其是人对人的时候，用我们的个人魅力感染客户也好，或者给客户洗脑也好，总之我们应该通过各种手法让他从心里愿意和我们合作。以我个人的做法，在面对客户中下层的时候，我很少谈到生意方面的事情，更多的是谈理想、谈人生、谈发展、谈他愿意说的任何一个方面。

而这个时候我们表现自己很重要，特别是让客户认识到我们个人的魅力和价值，所以我觉得这个时候，表达要比听更重要。

孙：这的确要看客户的角色，面对中层的时候，要让他喜欢我们，让他觉得我们有价值，愿意和我们合作。而面对高层之所以要听，就是因为他们太高太忙，不大可能和我们沟通。

赵：所以，对客户组织中的不同人要不同对待。而且说和表达也是一门艺术，见什么人说什么话也是需要技巧的。

平静分析是关键

孙：除了听和说以外，销售员做判断之前要冷静，要会思考。可能销售员听到什么就自我感觉良好，但很多情况下却恰恰相反，所谓耳听为虚。或者又有的销售员从不同角度听到了不同的声音，这个时候要会思考，判断真实情况到底是怎样的。

赵：我觉得在销售员无从下手，不知道应该如何去分析的时候，“思维导图”是一个帮助思考分析的好工具。什么是思维导图？举个简单的例子，比如我们要分析“幸福是什么”的时候，为了解释幸福，我们要延伸一下思路，首先想想我们从“幸福”到底能联想到多少词，比如睡懒觉，吃好的，喝好的等等……所以，分析事情无从下手的时候，我们可以把思路扩展开。

举个例子，我有两个销售朋友，他们都在和一家很大的外企合作，摆在他们面前最大的困难就是见高层。于是我们为了扩展思路就找来纸笔画图分析，首先我们要列出几个要点：第一，看用户的需要是什么；第二，看用户的优势是什么；第三，思考怎样让用户有热情；第四，怎样能让用户的一把手出面等等。

就是这样生算的列出几个问题，然后对每个问题都仔细分析，再加上一堆厂商的



资源罗列出来,在这个过程中我们可以发现很多问题,掌握很多资源。

在掌握了资源之后,我们要去用户那里“秀”一下,要“秀”到什么程度?——让负责人认识到这件事不是他能谈得了的,这样一来,他就要请出上面的高层人物。结果后来事情果真按照我们所预料的一样发展,我们甚至都没提出要见高层的要求,用户那边的高层人物自己就出现了,我们的目的也达到了。

贾:要提醒销售员的是,在思考的时候千万不要以为自己的逻辑有多严密,不要自己设计,一切都想当然了。如果没有事实做支持,那么所有的想法都是空想。

赵:我很同意你的观点,第一,别自己一个人想当然,坐在那里天天谋划。第二,引用一位销售员的话:我不相信什么叫搞定!万事都不是我们能搞定的,我们只是尽力做好事情(Make It Happen)。第三,要心态平和,我觉得贾总这样内敛的性格更容易让你保持心态平和。

贾:不是我内敛,我真是就这么认为的。

赵:你就是这么认为的,所以你内敛,你内敛所以就心态平和,心态平和所以你就是这么认为的。



贾兵



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 会说的不如会听的。和客户高层见面的时候,销售员要把握机会尽量听客户说话,分析客户的真实想法。
2. 多听客户讲话,分析客户的真实想法,并且在这一过程中总结人物性格特点,这样日后销售员再遇到类似的客户,接触起来就会游刃有余。
3. 学会听,并不是让销售员不去说。听的目的是了解客户真实想法,说的目的是拉近客户关系。
4. 耳听为虚,三思后行。



赵：那么我们把话题收得小一点，一个身处普通岗位的销售员应该怎样锻炼自己的销售能力呢？

推广新产品

杜：一个销售员能不能干，我们不是要去看他能卖出多少成熟的产品，而要看他能不能推广新的产品。因为如果一个产品是开天辟地的新产品，引领了新的技术，新的理念，那么销售员推销这个产品就是需要去教育用户，而且他要视这个产品为自己的东西，他要对自己的东西有一种宗教般的迷恋。

我认识这样一个销售员，他其实是一个特成功的销售员，就像水一样贴着用户，卖了很多的产品，甚至有些丢掉的案子他都给挽回来了。但开始的时候他没有什么电信的知识，去敲电信客户的门的时候，人家根本不理他。可是他就是不放弃，天天就在客户楼下等着，客户上班的时候，他把人家从路上拽到车里讲，虽然开始客户会很头痛，但是日久天长，客户却都认可了他，买了他的产品。

但是他后来卖另外一个新产品就不成了，他还是去找他的老客户，可人家说：“这东西不太好，质量有问题。”他就没有抵抗，回来了。但是如果是更好的销售员就应该坚持，你今天不买我的东西我就跟你急，甚至多少年的交情就不要了！

所以这个销售员的特征就是不适合卖新的产品。而有的销售员就喜欢卖新东西，他说：“没人做的事我做，我给客户传道去！”他陶醉于开创一个新理念。所以可以说销售员有时候也是分类的，什么样的人卖什么样的东西！

孙：也要分面对什么行业、什么样的客户。

锻炼判断力

赵：推广产品的时候，销售员也不能像无头苍蝇一样到处乱撞，在不是机会的项目面前不要太多浪费资源。

孙：这就要求销售员在接触项目的时候要分析这个项目是否是个机会，在这一点上，一些外企的销售员做得相对好一些，因为这样的企业里销售员素质相对比较高，当然，更重要的原因是企业体系相对好一点，会放很多资源给销售员，而且管理者相对更有经验。

举个例子，一个外企的销售员跟项目的时候，拿到了用户需求，在每周例行汇报的时候，就把这份需求交给销售主管，自己坐下就开始讲用户都有什么要求。但是刚开口没说几句就被主管打断了，主管说你不用说了！销售员很吃惊，觉得老板很过分，自己都没说完就轻易打断。



但是主管根本不听销售员的辩解,开口就问销售员这些需求都是谁写的。销售员说,“是客户写的啊。”主管说,“我问你,这是客户里的哪个人写的,是老张还是老李?”销售员当时哑口无言,这时主管说,“回去弄清楚是谁写的,下周再来找我!”

赵:其实这个主管就是让销售员更认真了解客户,看来一些明星销售员都是被老板锤炼出来的。

杜:这样的老板,才是能带出好的团队的好老板,我喜欢!

不过我觉得我们讨论问题的时候无意识给自己定了个框,把销售员限制在外企,这是非常狭窄的。

因为我离开外企之后,在外面的世界走了一圈,发现基于我们卖的东西的不同,销售员的类型可能就不一样了。一方面我们面对的不是大设备商了,另外我们的客户可能更复杂了,有的网站拉广告甚至连卖渔具的都找,所以我们要看到,其实我们的客户群是很宽广的。

控制客户

赵:销售员更应该像水一样,有些销售员的人际关系可以做得很好,但是可能他和客户之间的互相影响的关系就显得弱。销售员要切记,客户强的时候我们一定要柔,这样才容易影响客户。

前不久我有一个销售员就是被客户的老板影响了,客户开口拒绝销售员,并且说是他的老板说了不能选用你们公司云云,于是销售员就哑口无言不敢去反抗了。

杜:而广义上好的销售员是要连客户的老板都敢去控制的!

赵:对!我当时就问那个销售员,你说客户领导不想帮我们,但是你根本没去接触那个领导,你怎么就推断他不帮我们?我说他被客户控制了,他还死不承认,非把责任都往客户身上推。

孙:说得严重些是被客户控制了,说得简单些,很可能是销售员和客户缺乏互动。

一个顶级销售员曾经和我说过,偶然一天他在回家的路上拣到一只猫拿回了家里,于是这就变成了家里的一件大事。他的老婆孩子都喜欢,但是其他人都反对,这个时候他意识到一件事:他利用 CES 理论的机会又来了!

首先他要解决的就是这只猫拉屎的问题,过程虽然很痛苦,但是从几天之后的下午开始,这只猫就再没闯祸。于是他把这件事当成问题满世界问,后来他发现有一个兄弟养了 10 年的猫,最后说了一句话把他吓坏了,这句话叫“人猫互动”。其实普通销售员也好,顶级销售员也罢,他们很多时候其实是在解决人际关系及其成本的问题。

赵:好多销售员在遇到困难的时候,忘了资源。



“小李飞刀”里面有一个上官帮主,他和别人一起走路,开始是跟着别人的脚步走,后来达到两个人的步调一致,再后来那个人的脚步居然变成是来跟随他的脚步了。这就是在一个互动的过程中销售员改变了对方,由被控制变成了控制。

孙:很多销售员在抱怨自己的职位不够高,会很难开门。但是上官帮主会主动调动团队脚步,使大家达到一致。所以问题不是销售员的职位如何,而关键要看销售员有没有控制客户的这个意识。

有的销售员见完不喜欢的客户,回来愁眉苦脸的,说客户的道德水准简直比想象中还差,再也不想和那个客户一起吃饭唱歌了,下次干脆让他自己去,回头他再给客户买单,这样一来就眼不见心为静了。

杜:但现在的问题是,能给很多行业大客户买单的人恨不得有100多个,像你这种方式买单,客户理不理你啊。想要守住客户,销售员一定得跟客户在一块才行。

赵:不喜欢和这种客户一起,但关键时刻还要在一起。而对于你说的这个客户,我完全可以不带他去那种我不喜欢的地方。在见客户之前我会分析客户的燃眉之急(burning issue),他的燃眉之急肯定不止这一个,可能他还喜欢别的,我就没有必要非得强迫自己做我不愿意做的事情。



杜
波



孙
峻
涛



赵
永
志

特别提示

1. 作为一名销售员,要学会不断给自己定更高的目标,努力奋斗,不断挑战自己,只有存在一定的生存压力才可以让自己在激烈的竞争得以更好的生存。
2. 出色的销售员在经过一系列的销售锻炼之后,应该具有更加犀利的判断能力,也就是大幅度地提高自己的销售水平及能力。

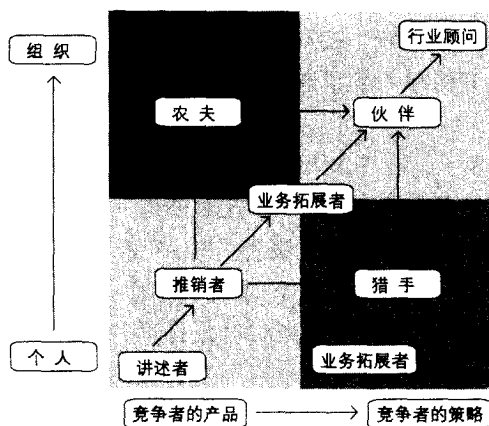


10. 销售作为一种职业

聪明的销售员会计划自己的职业生涯,在工作的同时寻找事业方向,规划职业生涯要根据自己的能力,做适合自己的工作……

讲述者和推销者

孙: 这里有张关于销售员职业分类的图,我觉得这是销售员规划自己职业发展方向的好工具。



销售职业生涯规划

整个图中所描述的都是销售职业的不同形态,在理想状态下,箭头的指示方向正是销售员的职业发展方向。但是现实工作中,有的销售员会因为个人特点和工作性质,停留在某种最适合的形态,而没有去追求一种更高的境界。

首先我们来看最初级的销售员,这种销售员叫做“讲述者(Teller)”,他们在销



售的时候只对客户做产品介绍,而不清楚这个产品对客户有没有好处,客户需要从销售员的讲述中自己发现产品对于自己的价值。

这种销售员的作战方式是,就算敌人站在我面前,我也不瞄准,开火就是了!于是就闭着眼睛一顿扫射,并且祈祷能有子弹打中敌人。

吴:不过有时销售员确实发现不了客户死穴的时候,也不得不扫射。几年前我跳槽到一家外企,当时去见某地移动部门的副总,双方一坐下就出现问题了。虽然我们之前有过一面之缘,但我根本就不了解他的需求,另外当时我虽然对要销售的产品了解,但是产品里有什么价值我还不能把握,甚至我连问客户什么问题都不清楚,于是在这种情况下我只能做讲述者。不过好在当时运气不错,在我讲述不到30分钟的时候,客户自己就说了,“唉!这个性能很适合我们!”

孙:我所说的讲述者与你这种情况不同,所谓的讲述者型销售员,他只知道一味地倾诉,根本不去想怎么赢得客户。有这么个讲述者去见银行客户也是滔滔不绝地讲,讲来讲去讲述者说,“如果你们是医院的话,一定非常喜欢我们的产品!”客户一听就晕了,难道你想让我的银行改成医院啊!太荒谬了!

吴:非常荒诞,不过这是讲述者常犯的错误。甚至我认识的一个高级销售员,有一次他和电力局的客户见面,结果说来说去竟然说到物流公司去了,客户都蒙了。

赵:以前我们在西部有一次销售经历,当时为了锻炼新人,就派了一个刚毕业的销售员去给客户讲产品。见客户之前,销售员还认真给我们演练过,我们都觉得还不错。不过后来他真的开始对着客户讲的时候,就明显表现得心里没谱了,而且讲完之后他还总觉得该收个尾,于是说“我刚才讲的都是我们的优点,缺点就都没讲!”结果他的领导在下面呼一下跳起来把他按住了,说我们没什么缺点,其实全是优点!

孙:这种错误太多了,在7、8年前,一家大型外企的销售员其实也基本就是Teller。不过当时他们资源丰富,销售员和技术员是一对一,但这种一对一有好处也有矛盾。因为见到客户的时候肯定是销售员先讲,但是讲着讲着就开始讲技术了,这时候居然自己的一对一的技术员在下面大声断喝“不对!”

在这个公司还有另外一个笑话,当时也是见客户,公司的一把手在前面讲呢,刚讲到兴头,就听下面的技术员大喊一声不对,都快把一把手气死了,回来臭骂他一顿,说“你要知道我们在干什么!我说的就是对的,即使不对,你也不能说!”但是这个技术还是不懂,说,“我这是为正义而战!”

赵:所以讲述者的一个特点就是,我不管你是谁,你要买什么,反正我就是坚持把自已认为对的东西全都说了就行了,而这一点却反而造成了大量的客户流失。

孙:国外就有这么个说法,说自己整个的销售部都错了,结果业绩却上涨了

农夫和猎人

孙：农夫(Farmer)和猎人(Hunter)这两种销售员，按照马斯洛排序，猎人应该处在生意模式最下层，农夫位居其上，因为游牧狩猎总没有精耕细作做得长久稳定。但尺有所长，寸有所短，商场上没有绝对的农夫和猎人。

吴：猎人出手的准确度和对生意的敏感度比较高，一般在项目开始阶段不会出面，而到项目立项的时候才跑出来横刀夺爱。另外，因为他的客户基础不牢靠，各方面的功力不扎实，于是他必须依赖价格取胜，这是他们最常见的战术。而农夫不同，他们耕耘客户的每一分投入就决定了最后他必然能得到价值。

赵：做猎人，刀一定要快，不能花费太多成本，而且会平衡和控制短期利益和关系。我觉得有一段时间我在生意场上的总体形象就是猎人，凡是听说哪有单子，我就得先冲上去取得优势，然后我的销售员再上去继续作战，这时我又赶紧再冲上别的山头。

不过就像孙总说的，猎人总是游牧狩猎不稳定，猎人经过一段积累之后，我的生意就开始转向农夫了。

吴：猎人和农夫不仅是游牧和定居的不同，猎人之间的竞争非常积极，而且非常有技巧来打动用户的心，有产品优势。但是他对客户的组织结构和关系培养并不关心。

而如果农夫要做一个客户，他就要很了解客户的决策逻辑和流程，甚至他关心如何从低层的客户一直摸到到高层的客户，并想方设法接触高层来影响项目。

赵：我觉得销售员如果专注在打单的时候，做猎人的几率会更大一些。比如有些公司的生意模式就是这样，这个公司的业务类型就是要逼我专注打单，我不能盯在产品上，因为这个集成公司没有产品，我只能做猎人。

吴：如果产品没有限制的话，我更建议你变成农夫。因为投资一个客户会花很多人力物力，这个时候我们要持续让这个客户产生价值，而不是再去花精力做另外的客户反而把这个客户丢了。

赵：这点我同意，在没有产品限制的时候，持续做一个客户更有价值。不过我的意思是，我有一段经历，逼着我就只能做猎人。那个时候我们还没有地，我不能做农夫，我必须做一些猎人的事，才能拿到足够的利润让我的队伍能够保持状态。

而且我觉得农夫遇到强势的猎人会死得比较惨，很可能耕了很长时间的地让人家一、刀给收了



手打仗夺过来的,还是因为他以前就和客户关系很深厚,是以前播的种而现在收获的。这是两种不同的形态,如果是后者,那么他还是农夫。

孙:我觉得用产品和关系来区别猎人和农夫有点差强人意。我认识这样一个很厉害的,很有耐性的销售员,他真正是个农夫,而且死盯住一个行业,不管有没有项目,他就是要做这些行业里面的关系,而且做了很长时间,不过最后他终于在大家的一片白眼中把这个行业做起来了,让大家都刮目相看。

吴:如果一个农夫只针对一个客户,他会投入比较多的精力,他的得失不是在一个项目上的成功或者失败,他看到的常常是整个行业和客户购买 IT 产品的周期。

赵:那么关于农夫和猎人更清晰的分辨不应该在于他们如何发展关系,而是是否培养客户。农夫会比较专注在客户,而且确实如你所说,农夫要不停的播种,但是收获可能是一个阶梯一个阶梯的。而且收获一个阶梯之后,可能还要继续播种。

业务拓展者

孙:业务拓展型(Business Developer)的销售简称 BD,如果说推销者是发现客户需求的销售员,那么 BD 就是可以创造客户需求的人,他们能将客户隐藏的业务问题转化为其购买产品和方案的冲动。同时他能让客户看到投资回报,甚至政治收益。

吴:我们看到,在之前图中,BD 的位置处在农夫和猎人之间,因为他对产品熟悉,对用户也熟悉,同时具备农夫和猎人的技能。所以他会在春天抢播,但惊蛰时段不怎么照顾这块地,而是跑去打猎,然后等到 8 月份再回来收割。

如果是这个样子的话,这就叫 BD。所以我们常常发现厂商里有这种职位,但是集成商里没有,因为集成商一定要做农夫,他才有基础生存。

举个有关 BD 的案例,一个集成商有机会碰到了某地的交通厅,销售员发现一方面交通厅警力有限,另外街上车辆日益增多,于是交通厅很苦恼交通秩序维护的问题,苦恼没办法抓住那么多违规的司机。这时候销售员就告诉客户,不如建一个监视系统,这样任何违规车辆都不能逃脱监视系统的拍摄。结果建成之后仅一个月,当地的交通秩序就得到了极大的改善。

赵:我可以提出这样一个建议,客户也会对此感兴趣,但是我怎样保证客户会选择我来做这件事?

吴:你的担心不无道理,很可能这个时候竞争对手也正盯着我们的动向。但是客户那边的状态是,他对自己的状态不清楚,找不到解决方案,不知道将来的发展趋势,这时忽然我们能给他讲清楚这个道理,而且我们有各方面的资源,同时会帮他做投资规划,比如投资基金,收益计算等等。



因为客户很关心自己的投资回报率，特别是一个公安系统，他的投资是有限的，但是我们可以帮助他做试点，试点成功，他还会去找我们的竞争对手吗？而且我们现在和竞争对手的级别都不一样了。

赵：这么说来，实际上双方已经有点向伙伴的方向发展了。另外我看到 BD 的一个特点是，他接触的客户级别一定很高，这和 Teller(讲述者)和 Seller(推销者)是完全不同的。

伙伴和行业顾问

吴：BD 是关心客户的业务，帮助客户成长。但与客户合作一次之后，如果销售员下次还要见客户，还要继续融合业务，和客户形成持续互相依赖的关系，那么这时销售员和客户就是伙伴关系了。Intel 和联想在很长时间里就形成了伙伴关系，双方的业务都占对方很多份额。IBM 要用很多 Intel 和微软的软件，他们也是伙伴关系。伙伴关系的合作双方在业务互动上会涉及很多的细节，甚至包括财物，双方都是要互相参与的。

孙：举个简单的例子，现在的一汽和大众，已经发展成你中有我我中有你的关系。公司里因为人员互动，已经分不清谁是哪个公司的员工了，工程师是这样，管理层也是。

赵：因为有些业务模式的限制，所以不是所有的生意都会形成伙伴关系。而且能做到伙伴型的生意也很不容易，这是企业和企业之间的生意，销售员在这里起不到太多的作用。

吴：成为企业的伙伴是需要推动者有很大能力的，我们可以想象一下，能调动公司投入一个亿开发业务，这种人的决策能力有多大！

另外，伙伴是相对的概念，如果我们对客户来讲是一个伙伴的时候，那这时我们最多只能面对 7 个客户。因为只有限制在 7 个客户的时候，我们才可以对他们的组织结构比较清晰，才能在客户里发展内线和强力支持者，让他们能够随时向我们透露情况，而且我们也有足够的时间来做关系。

但是等销售员做到行业顾问的时候就又要超越了，这时候我们不是站在外面和客户形成伙伴，而是要能很快地切入对方的组织结构里面去，成为他们的一分子。

孙：需要提醒的是，太着急切入并影响客户的组织结构反而做不了顾问。比如这样一家 IT 企业的一把手，和另外一个大企业形成行业顾问的生意，双方都想排除一切阻力开拓生意。但是对方企业派来的人却不争气，整天想着改变这个公司的组织结构，最后做得太过分了，众叛亲离，双方的合作也只能以失败告终。

我理解行业顾问要具备的一个最重要的特点是更专注在大客户，可能行业顾问的公司就只有一个客户，而且一辈子都和这个客户合作。

吴：美国有种机构叫联合会，或者托拉斯。举个例子，我的公司做条码生意，我就要计划去接触某个可以面对所有零售行业的协会，让这个协会制定一个规范是，所有的零售行业必须都要有条码。这时我的公司所针对的就不是一个企业客户了，而是所有的零售厂商，连带给零售厂商供货的供应商，甚至出售商品的商场。我给他们制定的标准就是，都得要做条码系统才可以。这就是“行业网络顾问”。

孙：比如美国想要做全世界的市场，所以他一定要去影响联合国，把自己的规则渗透到联合国的规则里，这样一来，最后美国的标准就可以影响世界了。

孙：分析了这么多不同类型的销售状态，我们应该建议一下销售员怎么规划自己的职业发展。比如大学刚毕业，一张白纸的人进入销售团队了，该怎么走？

赵: 我觉得应该先往农夫这里走, 然后向 BD 靠拢。

吴：不容易。因为猎人关注竞争策略，他对竞争方面非常敏感，做的时间越久，他会升华到关心客户的竞争对手，和客户的客户。

吴：猎人不一定不注重产品，他注重竞争策略包括产品竞争优势，价格竞争优势，客户关系竞争优势，他会帮客户提出一些竞争方面的策略。

赵: 农夫也需要修正, 猎人也需要修正。农夫修正起来可能比猎人更容易, 也就是农夫向伙伴方向走比猎人要容易。因为对比猎人来讲, 农夫更稳重, 更了解、更能打入客户的组织内部。

但是农夫做垄断型的企业比较好,比如政府行业。而猎手做竞争型的企业则比较有优势。

越是竞争大的企业,他的组织结构从上到下就都很关注竞争。比如两个汽车集团在打仗,这时候猎手的优势就突出了。因为中国的汽车集团痛苦得要死,库存太

大了,多少万辆的汽车就放在租来的农田里面。而猎手可以帮客户解决这个问题,他可以做远程连接,把客户所有的4S店都连接起来,加快销售速度,让客户的竞争优势提高。

孙:所以,除了性格、态度和知识能够影响销售员的职业发展走向,销售员销售的产品,所在的行业和针对的用户,都是决定销售员应该扮演哪种角色的重要因素。

吴:有种现象非常有趣,很可能一个很资深的销售员,他面对某一个客户是BD,面对某一个客户是伙伴,面对某一个客户是农夫,是猎人,是推销员,甚至他面对某些客户的时候还是讲述者。

赵:在农夫、猎人和BD之间浮动是应该的,这3种角色更容易交叉出现。

你所说的农夫、猎人和讲述者的角色,如果表现在一个资深销售员的身上会是这样的情况,比如我们只有5分钟见客户的时间,虽然我们之前经过周密计划,但是5分钟里我们还是要陈述,这时候我们就是讲述者,因为我们要把计划的东西扔给客户,并且祈求能够打中客户,只要打中他,那么5分钟就能变成50分钟,这之后我们才有可能变成农夫,或者猎人等等。

孙:销售本来就是包含所有角色的职业,而且做什么样的状态依赖于销售员的态度。



吴



孙



赵

特别提示

- 1. “农夫”和“猎人”二者各有所长,各有所短,但又不是可以完全割裂的两种销售类型。好的销售员应该有耕耘行业、培养客户的能力和耐心,也要有拿起战刀抵御竞争者的勇气和实力。
- 2. 主动去发现客户的痛,告诉他我们可以解决他的痛,并让他看到我们给他们带来的价值。

第 3 篇

销售技巧篇

- 签单只是销售的开始
- 饭桌上的销售技巧
- 向关键决策者销售
- 寻找评标真实逻辑
- 后期介入项目
- 集成商和厂商的销售较量
- 厂商资源 取之有道



1. 签单只是销售的开始

签下订单并不是一次销售的结束,对手还在虎视眈眈,客户还需要更优质的服务……

防止反攻倒算

孙:一般情况下,我们所接受的很多销售技巧培训基本都是针对签单的,因为大家都觉得销售是要以签单为目的的。但是我们要明确的一件事就是,签单并不是一个项目的终点,恰恰相反,这对销售员来说,又是一个新的开始。

杜:虽然签单了,但这张单还没有真正结束。第一,我们还没拿到钱;第二,可能中间会出问题,打官司也是可能的。

赵:之所以会赢这张单子,可能是客户中的主要影响力起了作用。但是签单之后,客户中不支持我们的次要影响力可能对以后的工作有潜在的影响。比如,这些不支持我们的人可能在签单之前没办法阻止我们,但是在项目的实施过程中,他的不配合很可能会影响我们以后的收款。

杜:甚至他们可以影响我们的成本。

赵:曾经我做过某地银行的项目,因为我们和拍板的客户很熟,所以很轻松就签单了。但是我们从没见过银行的用户,所以当我们给用户安装设备的时候才发现他们给我们设了好多的障碍。后来没办法,我们只能在用户这里从头到尾把销售过程又走了一遍。我的销售员还和我说,“一把手,天下真的没有免费的午餐啊!”

孙:签单只是暂时的胜利,因为我们的敌人还在。好像我方的战士已经把旗子插上敌人的山头,但这只是暂时,可能山头上的敌人还不死心,最终推倒旗子也是可能的。

赵:所以,为了未来的持续成功,我们应该尽量把客户里中立的人变成支持我



们的人,把敌对者尽量变成中立者。

深挖洞 广积粮

孙:其实以前我也是不懂这个道理的,曾经和很大的外企合作项目,当时单子已经顺利到手了,于是我觉得很骄傲。但是外企的人却和我说,“先别高兴得太早,你说说签单之后怎么跟踪?”听到这话我就觉得很奇怪,从来也没想过签单之后还要做什么啊!

后来我知道,销售的目的是不是签单,而是要经营客户。好不容易在如此庞大的客户身上得到一个项目,接下来要做的是顺着这个单子继续往上开发,做更大的生意。

赵:这叫“深挖洞,广积粮”。

孙:对,我们为什么要跟踪单子?就是要把生意做深。因为打一个新客户的难度要比打一个老客户高5倍,所以做老客户要比新客户容易得多。但现实中的销售员经常是狗熊掰玉米,掰一个扔一个,从来没想把一个客户做深做精。

杜:越大的客户,他的后续价值越大。对于他们来说,先拿出来的单子往往是比较小的,如果后续继续跟踪会得到更大的单子。

建立口碑和形象

杜:除了上面两个问题需要注意之外,往往签单之后我们对用户的态度会形成口碑,影响我们以后的工作。因为大客户之间经常会沟通,如果签单前后我们的态度变化,其他的客户也会知道,日后就没人愿意和我们合作了。

孙:前一阵有家外企的服务部门也说想要听我的销售培训,因为很多用户反映他们的工程师太骄傲了,根本不把用户放在眼里,对一些不太懂技术的用户,他们甚至还责备人家。于是,很多单子虽然被销售员拿下,但是到了后期的安装过程中,却被技术人员搞砸了。所以,无论是签单之前还是之后,对用户的态度应该都是一样谦恭才行。

杜:除了公司的口碑之外,这还关系到用户自己的口碑问题。签单之后如果我们的态度依旧,也能显示用户选我们是选对了,所以销售员要给用户一个理由,让他知道他选择我们是正确的。

另外还有销售员自己的口碑问题,同样的道理,我们要让用户觉得他选择与我们合作没错。假如有一天用户换了地方,再做生意的时候至少让他还想着我们,这代表他真正信任销售员,这对销售个人来讲是很高的荣誉。

孙:这样的销售员敢跳槽,因为用户跑不了。



培养鼓吹手

孙：了解了签单之后工作的重要性，销售员应该具体做些什么呢？首先，为了巩固我们的优胜地位，我们要在项目里培养鼓吹手。

赵：培养鼓吹手的时候我们要传递一个理念，让用户在公司里一直宣扬这个理念，而实际上这个理念是让用户在公司里更能体现价值的。也就是说，用户在鼓吹我们的同时又是在体现自己的价值。

另外，培养鼓吹手之外，如果能建立一个样板工程就更好了。

杜：我觉得最理想的样板工程不是在一个项目里，而是在整个行业里。这时候就像你说的，用户不是在吹销售员，而是在吹自己了。

我曾经做过一个项目，最后要到该用户所属的部里报科技成果，当时我们完全是在说用户的好，而不是在说我们，这个时候我们和用户的利益是完全一致的。因为当时我们在部里的工作做得很好，所以后来已经不是我们感激用户了，而是用户相当地感激我们。

孙：销售员的责任是做生意，立功的事情则一定要留给客户。可能有些好主意是我们想到的，但我们也要想办法让用户说出来，因为人最相信自己说出来的东西。

标志功勋

孙：还有一点需要注意的就是，签单之后要向用户邀功。做好事，要留名。

我认识一个销售小王，请用户去一个很高级的饭店吃饭，因为小王之前什么情况都没说，用户也就莫名其妙把另一个厂商的销售小张也叫过来了。而这个小王又是很内向的人，买单的时候还假装去洗手，结果偷偷就结帐了。可是人家小张就很活跃，整个饭桌上就听他说话了，左三杯右三杯，结果最后所有人都以为是小张在请客。

其实要让客户知道是小王请客很简单，只要他举起酒杯说一句就行了，但他就是不说话，结果花了 9000 多块，还闹得像是人家请客。

赵：我觉得邀功这件事应该主要针对我们在项目里的支持者，我们不能和本来就反对我们的人邀功，因为他会更觉得酸溜溜。

孙：一般我的做法是在签单之后准备一个庆功宴，我会把项目组的人基本都请来，让反对者和他的手下也觉得有面子。另外有关项目后期施工的人，和管理财务的人也要请来，保证以后在合作过程中的顺利。

甚至我还会把更上面的领导请来，因为这个时候单子已经签订了，没有什么敏感的事情了。请他来，第一是想以后继续合作更大的项目，第二就是让他觉得倍受尊敬，这时甚至可以让媒体介入。

杜：请这么多人，你的花消会很高。

孙：如果项目很大，这点花消就很值得。因为签约之后的工作就不是销售员做了，双方要换成工程师交接了，用户方面的负责人也变成小张小李了。所以我也想通过这次邀请，让我们的工程师和用户的工程师建立关系，并让大家知道工作转移了。



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 签下订单的时候，销售员不要高兴得太早，这个时候竞争对手和反对我们的客户的心态都是最不稳定的。销售员一旦掉以轻心，就会被敌人找到把柄；一旦得意忘形，更会激怒敌人奋力反抗。
2. 做销售的目的不是签单，而是要经营客户，经营客户的目的最终是为了提升自我价值。
3. 为了把已经签订的单子落实，为了更好地开展工程，我们依然要对客户尽心尽力，让客户赞不绝口，以标志我们在行业中的实力和形象。



2.饭桌上的销售技巧

80%的销售订单是在饭桌上签订的,由此可见,请客户吃饭是一门多么深奥的学问……

饭桌莫谈公事

孙:销售是一项以人为核心的工作,而且从来都避免不了一个问题,就是请客户吃饭。

吃饭人人都会,但是请客户吃饭就不是一件简单的事了。有人说80%的单子都是在饭桌上签的,其中并非没有道理。

吴:请高层客户吃饭是中国销售员比较常见的销售手段,但是吃好这顿饭却不是那么容易的,这里也有很多技巧和学问。

我见过很多销售员请客户吃饭的时候,首先往餐桌前一坐,然后开始互相认识,简单寒暄几句之后销售员就非常迅速地进入主题,开始销售产品了,但这是非常糟糕的做法,客户会立刻产生反感。

赵:客户产生抵触情绪,就算销售员摆了一桌山珍海味,客户也会有味同嚼蜡的感觉。

吴:虽然请客的初衷就是为了销售产品,销售员心里也一定是很希望向客户销售自己的公司,但是在吃饭的过程中,千万别单刀直入,这样把客户的胃口堵住了,根本就没办法继续让客户吃下去。

所以销售员要体会客户的感觉,而且要养成一个习惯,就是在整个吃饭的过程中,前80%的时间不要谈销售,除非客户主动和我们谈。

孙:餐桌上应该什么时候开始销售?这是很难把握的问题。

你说刚开始吃饭的时候不要马上进入主题,很多销售员也知道这一点。就是



因为他知道客户会反感销售员在饭桌上谈销售,于是就迟迟不敢开口,最后吃完饭了却什么都没谈,白请客了!

吴:其实就算饭桌上什么都没说,也总比销售员上来就强迫销售(Hard Sale)好。

点睛之笔在茶点

吴:其实吃饭是可以分时间段的,不同的时间谈不同的话题,这里有不少讲究。

开始吃饭的时候销售员可能要和客户天南海北地聊天,彼此放松心态之后,在中间过程销售员可以谈一些战略性的话题,比如和公司业务有一点关系的事情,但是销售员一定要注意控制,不要把话说得太明显,基本不要谈销售的事情。

孙:在早期接触客户的时候,销售员要做的是去发现问题。客户其实也想找到知己,在和销售员吃饭的过程中,他也想知道销售员是否是一个能和他交流的人。这时候销售员说话千万不要像卸车一样,一下子把东西都灌输给他。

吴:很对!其实请客户吃饭最重要的时刻是在吃饭之后,或者说吃完正餐之后。这时候销售员一定要安排一个茶点时间,一般是5分钟,而这5分钟才是客户真正做决策的时间。

赵:因为大家在之前谈的都是阳春白雪,或者是非常有前瞻性、思考性、拓展性的话题,这让双方都很愉快。

而销售员设计这些铺垫性谈话的目的就是为了争取客户的信赖,或者让他有点相见恨晚的感觉。这时候再安排茶点时间,就是让他对这份信赖做一份总结。

孙:而茶点又与正餐截然不同,这时候切入主题很自然,不会招致客户的反感。

吴:正是!不过就算是在这后面的5分钟里,强迫销售也是永远都不要做的,因为客户永远喜欢做决定,永远不喜欢被迫做决定。

什么叫被迫做决定?比如销售员说:“这是我们需要做的,希望你能同意。”这就是逼着客户做决定。

但是怎样让客户做决定,茶点时间该说什么?这个时候销售员马上要谈到的是自己的贡献!因为全世界只分为两种人,一种叫富人,一种叫穷人。而富人谈话永远谈贡献,我们会发现很多高层客户在谈话的时候,大多数都是在说自己给别人做的贡献,所以他自然也希望别人给他做贡献。

所以我们作为供应商就应该提出贡献,这时候销售员应该说:“我有决心能做这件事,而且我能提供贡献,希望你能够考虑。”

千万要注意的是,说完这些之后不要再制造新的问题,比如又开始谈产品方案之类的东西,这会是很大的败笔。



赵：找到高层的痛之后就不要再画蛇添足。把痛分散了，他也就不痛了。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 在我们的销售工作中，请客户吃饭是避免不了的事，也是行之有效的一种销售方法。但吃好这顿饭并非易事，销售员要从客户的角度考虑吃这顿饭的感受，千万别让客户觉得赴了一场鸿门宴。
2. 吃饭有一个过程，话题也可以控制。销售员要对客户察言观色，饭桌上可以适当谈及生意，但是千万不能具体落实到销售工作上来，除非客户首先谈到。
3. 销售员最好通过这顿饭让客户喜欢自己，愿意和我们谈话，甚至被我们的个人魅力影响。而获得客户的好感和信赖之后，销售员要在饭后的茶点之上巧妙地让客户对这份好感和信赖“买单”。
4. 在茶点上，销售员说话要讲究技巧，不要给客户任何压力，要让客户主动做决定。尽量提出自己的贡献，最后切记点到为止，言多则失。

3.向关键决策者销售

向客户方面的关键决策者销售,让销售员快速有效地接近成功……

缩短销售周期

孙: 这些天看了美国 Anthony Parinello 写的一本书《向关键决策者销售》,我觉得书中的很多内容和我们以前讨论过的高层销售有异曲同工之妙。

这本书中所谓的关键决策者(VITO:the very important top officer)其实就是我们一直说的客户中的关键人物,也就是拍板人,或者可以说是客户高层。

对于如何向关键决策者销售,书中大概谈了六点。第一点就是,如果销售员找不到项目中的关键决策者,那么销售周期会变长。

赵: 我觉得老外的书这样说太笼统,平均销售周期到底应该是多少呢? 这件事其实没有一个普遍的标准,有时候我们做行业大客户销售,销售周期就一定需要很长。

刘: 销售员都有自己的销售直觉,比如我拿到一个项目,按照我的经验来讲,我感觉自己 5 个月就能拿下这个单子,但是到最后可能 10 个月我还没有拿到,这应该就是所谓的超出销售周期了吧。

赵: 所以我要问,销售周期高于正常水平,是指和别人比较,还是和自己比较呢?

孙: 我觉得都可以比。可以和自己比较,也可以和竞争对手比较,还可以和历史比较。

作为 IT 行业里的老销售,我们都能体会到,10 年前我们做集成商的时候都会多多少少感觉到做生意很干脆,报了价,谈了方案基本就可以签单了,客户关系也很好做。但是现在不行了,打一个单子下来,平均销售周期都要比以前长很多。



但这里所说的销售周期偏长则另有所指,销售周期为什么变长?是因为销售员没有找到客户的关键决策者。

找到正确的拍板人

孙:销售员没有找到客户的关键决策者,而是把时间都浪费到客户中下层的小张小李身上了。但小张小李都是做不了主的人,所以无论销售员在他们身上付出多少,都基本上做的是无用功。

更可恶的是,小张小李不是项目组的关键人物,但是他们有时候会自吹自擂向销售员说自己其实就是拍板人,导致销售员把所有的时间和精力都浪费在他的身上。这样一来,销售周期不但会增加,而且最后销售员很可能一事无成。

所以,这本书里告诉我们的第二个要点是,“销售们经常认为的关键决策者其实没有说‘是’和‘不’的权力。”

赵:老外的话晦涩难懂,其实翻译成我们的话就是销售员找错拍板人了。

孙:拍板人为什么会找错?首先我们要看有哪些人容易被我们误认为拍板人。

第一种是评委;第二种是他可以影响项目,但是他拍不了板;还有一种是批准人,但是一般的生意场合批准人是不会轻易出现的,他主要负责立项的审批,或者出席一些大型的市场活动。

没有权力决定项目,但是却又愿意出来说话的人很多,这些人很容易迷惑销售员。

赵:找错拍板人确实是件很麻烦的事,假的拍板人不但会带着我们在项目里面兜圈子,而且模糊我们的视线,最后销售员很可能还不知道谁才是真正的决策者就已经输给竞争对手了。而如果找到了项目决策者,那事情就会变得简单许多,只要能赢得他的信任,我们的项目就等于拿到手了。就拿现在的手机行业来说,只要我接触到客户的关键决策者,我就可以很快拿下单子,销售周期短到甚至只有一天。

吸引关键决策者

刘:如果一个销售员可以把自己的生意包装得具备了很多特质,这件事本身就可以吸引出关键决策者了。

就像如果孙总去一个企业谈培训的话,被吸引的应该是 HR 的一把手,财务部的一把手肯定不会出来接待他。而如果不是 HR 的一把手出来,这次销售就是一件很奇怪的事情。

赵:所谓销售员经常被假的决策者骗,主要原因还在于销售员对自己的生意没有了解得很清晰,所以引不出真正的决策者。



刘：关键决策者通常都是在战略层面考虑问题的，所以如果销售员没有能力把我们的产品和服务包装得那么具体，贴合客户的战略发展方向，就很难引出一把手来。

赵：所以销售员第一次给客户打电话就要打给与销售员所在公司 CEO 同等级别的人。

刘：你的意思是让销售直接打电话给客户的一把手吗？

赵：是这样的。

刘：这是销售员营销话题里面千年难解的一个问题，对于有些销售员来讲，就算你给他吃熊心豹子胆他也不敢那么做，有些销售员不管你怎么教他，他拿起电话来也不会说。

赵：这确实和我们所在的行业不同有关，也和销售员的销售手法有关。原来在电信行业，想找客户的一把手确实是很困难的，而且我们也不是那么容易就能发现他所关注的战略性的东西。

但是如今在手机行业，我做项目就是直接去找客户一把手，否则我消耗不起那么多的时间成本。但是我手下的一个销售员就不是这样，他从来都只去找一把手的副手，他认为那个人才是他能碰到的，而客户一把手是需要我来接触的，但事实是我没有那么多时间去关照那么多的生意。

高层销售不分行业

刘：我们讨论过，做行业大客户的时候，流程是很复杂的，过程是很繁琐的，销售员需要掌握很多的销售技巧来做大客户。

但其实做中小企业的客户也一样，虽然表面上看似销售周期短了，相对利润变少了，项目也小了，但其实接触客户到最后的签单流程，都没有比行业大客户销售缺少什么。

有些行业大客户销售的环节在中小企业客户里同样存在，但可能这个环节在中小企业客户里会稍纵即逝，这个时候如果我们来不及做出反应，竞争对手就会很快超过我们，立刻过渡到下一个阶段，那我们就损失惨重了。

所以，很多人觉得项目小了，利润少了，就不必要用行业大客户的销售方法了，转而去用产品销售的方式去向客户推销，但这样做是错误的。

赵：我也有这样的感受。

孙：你们现在面对的客户类型完全不一样。

赵：虽说客户类型完全不一样，但是我觉得向客户的关键决策者销售是不会有错的。

现在我面对的客户，基本上我见过对方关键决策者一次，我就可以让他们签单。以前我面对的客户，虽然他们的生意模式很复杂，流程很复杂，做起项目来牵涉



的人很多,所以可能完成一个项目平均需要几个月时间,但是如果我能找到项目的关键决策者,那么胜算也一样非常大。

孙:为什么你见到客户方面的一把手,甚至当场就能让他拍板?

赵:在手机这个行业里是以价格取胜的,但为什么我没有以价格作为武器,却可以保证每周都完成几个单子?就正因为我以前做了很多的行业大客户销售,而且我把做行业大客户的一些方法运用到了现在的生意里。

只要我稍微做一下分析,这个单子就一定会赢。因为这些客户也有自己的燃眉之急,最大的最普遍存在的就是他们不知道做什么产品才能赚钱。那么我会通过一系列数据,一系列客观分析,告诉他们做什么产品会赚到多少钱……

所以我觉得,虽然面对的客户不一样,所在的行业不一样,但是有一些基本的销售方法是完全一样的。比如在手机行业里,我去拿单子之前仍然需要首先摸清客户方面真正的决策者是谁。虽然大家可能觉得奇怪,好像这个行业里坐在那个位置的人就应该是关键决策者,但我们还是遇到过一些假的决策人。

向“有钱人”销售

孙:《向关键决策者销售》这本书里的很多观点和我们曾经讨论过的高层销售有相似之处,比如,书中说“每一个客户后面都有一个关键决策者”,“像关键决策者一样思考”。意思是告诉销售,我们想要拿到客户的项目,就要找到客户方面真正的关键决策者,从客户拍板人的思路考虑,迎合他的想法做事。

不过,虽然很多销售员知道接触高层客户有多么重要,但是现实工作中,确实有很多高层客户不愿意被人销售,他们不喜欢销售,更不喜欢销售员来找自己谈销售。

面对这种情况,销售员应该怎么办呢?书中认为,向关键决策者销售有三项法则:第一,销售员不要浪费时间向任何比我们赚钱少的人销售。

刘:从这点来看,我觉得他这种说法更适合非IT行业的销售。

孙:并不一定,这一点在我身上反映得比较明显。我去销售我的培训课程,就如他所说,能够和我谈话的客户,一定是比我赚钱多的人。

刘:我还是觉得,我们衡量客户的价值不应该用他赚钱的多少,而应该看他的影响力。如果把这句话改一下就好多了,比如:不要去向影响力比我们小的客户去销售,这句话就对了。

因为现在我面对的所有客户,他们的收入都比我低得多,他们所在单位的体制就是这样。可能在美国没有这种体制的公司,所以他可以很笼统地用收入来衡量人的价值,但在中国不行。

赵:我们不要去看今天去见的这个客户赚的工资是不是比我们少,而是去看他的企业是否比我们的企业规模和利润差很多。可能有些单位性质特殊,里面的人

赚的工资很少，但是他背后的这个企业的规模和利润不一定就比我们所在的知名外企等等逊色到哪去。

孙：道理其实是一样的，就看我们怎么理解。主要的意思还是说，我们应该主动去影响客户组织里的关键人物。而不是循序渐进，先从客户中下层入手，慢慢向上走。

赵：我看这本书主要想传达的意思是，销售员上来就要找客户一把手，而且能找到一把手就绝对不去找二把手。

孙：接下来书中还有更狠的言论，第二项法则：不要让赚钱比我们少的人来为我们做销售。

刘：这句话必须有个前提，那就是向关键决策者销售。说得简单些，我们要去和客户方面的总裁见面，就千万别派基层业务员去！

孙：我的意思是销售员做事不要缩手缩脚，面对客户总想躲避，总是尽量让别人去做，比如让合作伙伴，让经销商等等。其实经销商的能力、知识、技巧水平等没有我们高。

主动沟通 吸引客户

孙：第三项法则：销售的第一个电话，要打给那些与销售员公司的 CEO 同等级别的人。

刘：我觉得高层销售不应该这样定义，高层销售是让销售员去接触足够高的客户，而并非一定是客户总裁。

孙：对，关键决策者不一定非是客户总裁，只要他能够对我们的项目有拍板的权利就行。

刘：但是一个销售员怎样去见到关键决策者？这是我们应该关注的问题。

孙：书中告诉我们，通往关键决策者之门的一个最好工具就是写信，但对此我并不非常认同。在中国 IT 界的生意场上，销售员想见客户的最好办法还是通过中间人介绍，比如客户公司的人，或者公司外和客户很熟的人。而直接给客户一把手写信，好像并不实用。

刘：写信并非没有用！在我现在的生意里，我感觉到给客户关键决策者写信是非常重要的，而且我也经常写信。

我自从加入现在这个行业，直到很久以后才和我的一个大客户建立了联系，才真正见到了客户的关键决策者。在这个过程中，邮件、传真、电话、短信发了无数，最后在我坚持不懈地努力之下，客户终于对我的业务产生了兴趣。在这个过程中，我参观了很多的工厂，我经常在网上浏览客户的信息，之后我都会把我的感受写下来发给他，最后终于有一天，他给我回信了，让我第二天去见他，于是我立刻追过去一个电话确认时间。后来一把手对我说，他观察了我三个月，在行业里也听了很多关



于我的信息,他发现我这个人的经历很有趣,于是决定和我谈谈。

通过这件事我也深刻地感受到,越难见到的人越是关键人,越是关键人越是不愿意露面。

了解客户 赢得信任

刘:有个销售员曾经遇到过这样的客户,这个客户是不喜欢被销售的非常典型的人物。销售员进去客户的办公室之后 10 分钟里,唯一能做的就是保持自己的自尊,最后告诉客户我以后不会再来烦你了,并马上离开客户办公室。

为什么会这样?因为销售员一进客户的办公室,客户不但没有让销售坐下,更没有茶水,反而是劈头盖脸地破口大骂说,“自己当年做业务的时候有多么多么不容易,你们这些人都躲着我,现在看我有钱了都纷纷扑过来……”之类的话。

赵:可能客户曾经在建设公司的时候,心理承受了很多压力和委屈,现在爆发出来了。

孙:有这样一部电影,主人公是两个越南老兵,退役之后两个人发了财。大家一见这两个有钱人,就纷纷想去向他们销售东西。比如卖衣服的、卖日用品的、卖食品的、卖车的等等。

但是这两个老兵非常讨厌这些人,会抵制到什么程度呢?已经不是简单的漫骂这些前来销售的销售员了,而是用枪打!只要有销售来,他们就开枪打这些人,销售员肯定怕被打死,所以吓得抱头鼠窜,落荒而逃,结果两个老兵哈哈大笑,非常开心。这样一来,虽然老兵手里有的是钱,但所有的销售员都吓得不敢再去冒险了。

但是有一个人就开始琢磨了,为什么老兵不喜欢销售,老兵到底对什么东西感兴趣呢?想来想去,他终于发现,武器肯定是老兵非常喜欢的东西!

于是这个人找到了一些新式的武器,就去找老兵了。当然老兵从远处刚看见他的时候,一样是要开枪驱赶的,但是这个人没有跑,而是拿起他的武器也向老兵这边开火。老兵一见这枪新奇,于是兴趣大增,立刻把销售员招呼过来了。

所以,就算客户曾经受到过打击、压力或者刺激,心理可能有些扭曲,对销售员没有好感,非常抵制销售员,但是想要得到他的信任也不是绝对不可能的,就看销售员付出多少心血和时间了。

为客户着想

孙:书中还向我们传达了一个信息,我认为非常重要,那就是不要给我们的客户造成麻烦。

我觉得回顾过去的生意,多多少少我们都会做过一些给客户造成麻烦的事情。可能原因不在我们这里,但是我们心里也会感觉对不起客户。

赵：为了赢单子，我们使用了很多的销售技巧，而没有真正为了客户做项目。这种事情在我现在所在的行业里更明显，如果我用销售技巧赢了单子而没有考虑客户的业务需求，最后客户会因为我們而亏损很大一笔。其实客户的损失，从某种角度上来说也是我们的损失。

孙：可以大胆地说，销售技巧是害人的！

因为销售技巧是教我们怎么把东西卖出去，而不是从客户角度出发考虑问题。所以做一个称职的销售员，不是整天研究销售技巧，而是认真分析客户需求，了解客户需求，解决客户的问题。



刘红涛



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 缩短销售周期，找到客户的关键决策者，将自身的产品包装精良，以吸引关键决策者。
2. 高层销售与行业无关，要区分对待，使用正确的销售方法，区分具有可开发价值和没有开发价值的客户，不浪费一丝精力。
3. 要学会主动与客户沟通，进一步了解客户，全方位从客户的角度出发，



4.寻找评标的真实逻辑

真相往往隐藏在表象背后,找不到真相便出不了迷宫……

评标逻辑潜藏难辨

孙:很多销售员都遇到过这种情况,项目跟了很长时间,投入了很大精力,恨不得把所有评委都接触一遍,但自以为十有八九稳拿的项目,到了最后评标的时候,结果却完全相反。

明明评委组有12个人,而且7个人已经站在自己一边,7:5的优势肯定是胜局啊!为什么输了,评标会上究竟发生了什么?

其实,销售员在计数上没有判断错误,评标会上确实是7人赞成5人反对,但这7票都来自生产部门,也就是最终用户。另外5票中,3票来自信息部门,2票是财务部。而真正的评分逻辑是以部门为单位,所以最终结果不是7:5,而是1:2!

李:这是7:5反而落选的可能之一,虽然计数对了,可逻辑却错了。我们的销售员很多时候只看到信息和生产部门这条线,如果客户是企业型的就没有太大问题,但如果碰到的是政府行业的客户就不这么简单了。

除此之外,还有一种评标逻辑叫双层决策,因为最后投标的结果要上会,上会就一定是局长级的大老板拍板决定最终结果,所以就算销售员已经把信息中心主管和下面的工程师都搞定,但是最后只要一把手一句话,下面的人谁也不敢反对。所以项目大到一定程度的时候,局长一定是最重要的,这才是真正的逻辑。

刘:客户的项目组虽然形成了,但还是要对几个竞标公司进行选择,最终选择谁,里面还是有个潜规则的。

你所说的“双层决策”是评标会上的一种潜规则,其实就算不是政府行业的客户也有这样的规则。有些行业里的项目明确规定项目组里必须有几个人,并且规定

企业每个部门一定出几个名额,但这只能说明是这个部门有名额而已,不代表就是这个部门里的谁最后一定会去参加评标。真正的情况是,项目组快要形成的时候,部门领导看到谁就让谁去了。

不过虽然如此,最后部门派出来的人其实都会问一下自己一把手的意见,他只是一把手的代言人。可能有时候一把手会让他少说多听,而且要听采购部的,他们怎么说我们就怎么说;另外还有一把手会告诉手下一定要支持某某。虽然局面上是想要评选,但不管去的人是阿猫阿狗,大家身后都是已经有了明确倾向的。所以组织的变动性是很大的,这里的规则又和国家政府招标不一样了。

我认识一个朋友,他以前做项目的时候都想要覆盖所有的评委。但是他今天和人家打了招呼,而明天部门派出的人却不是这个,所以最后兑现的时候很狼狈。经过多次这样的教训之后他终于发现,和一把手沟通才是真理。

而和一把手沟通不是一般的公关逻辑就可以的,一把手决定不用谁的产品有很多冠冕堂皇的理由。所以想要争取一把手,我们的逻辑就一定要和他部门的定位,以及业务方向一致。而且只有这样的逻辑才能让这个部门支持我们的声音很大,从而压制对手的支持者,让他们觉得理穷。

所以每次投标之前,我不会太多花时间确定评委,反而是要去把里面真正的逻辑找对,这很重要。

正面对抗时投靠强者

刘:通常状况下,天上掉下来的馅饼很少,所以我们做生意都是在和竞争对手,甚至和我们的内部对手较量,那么很自然会出现对抗的形势。

比如某企业要上项目,看似委托了第三方的招标公司来筹划招标,但企业里面的计划部门和运维部门都是要影响这个项目的,那么通常情况下就是这两个部门之间在博弈。这两个部门都会有自己明确的倾向,两个部门的一把手也会沟通到底谁依靠谁的意见,而真正的评标结果是在开会之前大都已经决定了的。

这种情况下两个部门最多是两个倾向,没有什么其他方案来选择。业务生产部门的人全都赞同一家的可能性是要高于其他部门的,因为他们要看产品性能,以前使用的什么品牌的产品,系统的连续性等等问题。而这时候如果运维部已经决定选择竞争对手了,而且他们的倾向又非常明确,那我们就一定要把计划部门拿下。和



持你的竞争对手。

而如果我们真要把工作做好,两个部门都争取的话,也不是没有办法,有一种策略是用不同的人攻不同的部门。比如我们自己可以正面出来攻计划部,然后让我的合作伙伴去攻运维部。这样会有个缓冲,千万不要直接去面对两个部门。

势均力敌时谋求合作

孙:但这就必然会遇到问题,我们和竞争对手分别站在项目组的两个对立面上,如果双方势均力敌,甚至我们的力量不足以抗衡对手,这个时候怎么打?

李:有些政府招标的项目就是一锤子买卖,招标答辩之后基本上大局已定,我们再想进去重新报价都很困难。在争这种标的时候,如果竞争对手很强,我们还可以用低价来对抗,但是如果最后打到拼价格了就很难办。

不过就算在招标的最后一分钟,我们实在没办法的时候,销售员也一定不要放弃,但也不要就想着和竞争对手拼到底,那是没有出路的。

刘:就算我们所在的企业看上去是最强势的,销售员在这个时候也不好硬拼。

最近就有一家政府企业委托给招标公司一个很大的项目,招标公司完全按照国家规定的方向走,邀了3家实力很强的外企厂商来竞标。但这个项目分了ABC等等很多包,A包当然是投资最大的服务器设备,后面还有应用软件,网络等等B包C包,而且所有这些后面的产品都要架构在A包的服务器上。那么一旦前期A包选择的产品被废掉,后面所有的包都可能被废掉。

当时有个外企的销售员觉得,如果A、B包都能让自己的集成商拿到绝对是大的好事,于是为了打压竞争对手,销售员决定免费送C包。但是对手就恰恰抓住了他自认为厉害的这点,和招标公司打了招呼。于是招标公司很强势,在投标现场就说“国家招标法里有明确规定,公司投标不能有零,你们送C包是什么意思,这里面是不是有零!”这话的意思是,如果你这样中标之后,你的产品看似A加B,而其实B是零,于是这个厂商的标当场就被废掉了。其实当时这个厂商的销售员在项目里的内线也是很强的,在表面的逻辑上双方看似制衡,但真正隐含的逻辑不是这样的。

李:所以我们要达到的效果是拿到项目,而不是和对手打仗。这时候要抛开个人情绪,冷静地思考问题。其实我们可以灵活一点,去和竞争对手合作。

刘:如果当时销售员考虑到合作的话,完全可以和对手分做A、B包。

孙:当初我做集成商的时候,遇到一个很大的项目,打到最后只剩我和另外一个实力相当强的厂商了,项目组最后要在我们之间二选一。这种情况下,再打下去无论是你死我伤都不好,于是我想到了合作。

投标前一天,我找到了竞争对手谈合作共赢,请他把标价定到比我高出80万,



不过你留下利润之后要把项目包给我。而如果客户选择低价让我中标,那么我给你下单(从竞争对手所在公司订货),给你留足够的利润。

对方听到这里很爽快地就答应了,这样双方共赢的结果比打得你死我活谁也没有利润要好得多。

改变逻辑转败为胜

孙:其实隐藏在评标会上的逻辑有很多,关键就看我们能否找到正确的,或者说最强势的。不过这话说起来容易,等到真正打单的时候我们是看不到全局的,我们也不知道竞争对手在干嘛,评委会最终会是什么情况。但是还是有那么一天,我们是看清全部的情况的,那就是最终评标的前一天!

有人会说等到这一天是不是大势已去为时已晚了?其实不然,真正的好销售员完全可以利用这一天扭转乾坤。

上次我们说到,销售员可以在最后夺标的时候选择与对手合作的一种赢单技巧,不过使用这种方法的前提是我们和对手势均力敌。如果最后阶段我们发现对手的优势大大超过自己,眼看着就没有我们的机会的时候也千万不要放弃,可以试试改变逻辑的方法。

以前我做过一个纺织企业的项目,评定3家人围公司的时候我没太在意,觉得应该在最后决赛的时候再发力。但是我把逻辑弄错了,评委组决定入围的3家之后,就开始和第一名的公司商务谈判了,也就是说没什么问题就是他胜出了,而评定第二名第三名的意义在于防止第一名忘乎所以。

那一次我才真正搞懂了所谓商务谈判就是谈合同,一下子头就大了,因为我是第二名。但是我没放弃,虽然之前大意了,不过我还有优势,毕竟我是第二名啊!商务谈判的前一天我找到了一个评委,绞尽脑汁研究怎样能把第一名拉下来。

于是我开始分析我的优势和对手的漏洞,因为我们提供的是同一家厂商的产品,所以无论从价格还是其他方面我都没有明显优势。不过当时我手上有供应商的一种特殊授权书,对手却没有。

但是只有一张授权书还不足以把对手打死,我还要谈一些对手不知道的事情——产品保修。因为在6、7年前,就算是供应商内部的人都不一定能把保修的条件说得一清二楚,所以我知道对手一定不知道详情。于是我把里面的细节告诉评委,让他在第二天谈判的时候去质问我的对手,先让他们在评委面前丢脸,从而被逼到悬崖边上,然后再让评委拿出授权书推他一把。

说到这里的时候,我们都觉得这个计策天衣无缝。不过兴奋之余,我忽然想到



了,这个电话我必须打。于是我心里祈祷着,老天保佑他千万不要关机,拨了电话之后心里才大石头落地,谢天谢地对方真的没关机。

电话里抱歉打扰之后,我斩钉截铁告诉对方,“明天上午9点到10点之间,某某肯定会给你打电话要授权书,而你一定不要给他!”对方听了之后说,“你怎么就知道?况且我不好拒绝他们,因为以后还要有业务合作。”我说,“你完全可以说给他们办理,但是需要走流程,一层一层上报,再一层一层下发,最快也要2个月。”对方听后满口答应。

事情就是这么准,第二天早上10:35,电话如约响了,刚一接通,昨晚通话的厂商销售员就异常兴奋地说,“老孙你神了,就跟你昨天说的一样,刚才某某给我打电话要授权书!……我的回答当然是和你昨天嘱咐的一样啦。”

而另一边,在会议室里,评委阻击对手的流程也和我设计的一样。就这样我后来居上,成了签合同的人。

所以,要提醒销售员的是,身处劣势的时候要想设法改变评标逻辑,而看不清逻辑的时候,就要从竞争对手的角度想问题,从而提前阻击。

制造逻辑攻其不备

孙:投标有3个要素:客户、招标公司和评委,而很多集成商是从来不重视招标公司的,只知道一门心思做客户。其实招标公司也很重要,从理论上说,他是公平公正的第三方。

李:这3个要素怎么平衡?当客户特别强势而且支持我们的时候,那我们放在客户身上的力量就要放大。如果客户不强势,甚至反对我们的时候,就不要在他身上浪费功夫了,这样一来花的力气越大输的可能性就越大,所以这时候销售员要转向另外两个要素。

刘:我认识这样一个很厉害的销售员,他就善于打破常规,而且他做招标公司很厉害。曾经有一个政府行业的项目,规模非常大,竞争对手跟这个项目已经有一年半的时间了,可以说和客户之间已经亲密无间了,而这个销售员才刚知道这个项目。

这件事放在别的销售员身上可能还去想方设法找客户,但是那是没用的。这个销售员知道自己没机会见客户,也根本不去见客户。他就做招标公司,用了1个月时间就把跟了1年多客户的对手打出去了。最后把客户和对手都差点气死,但也有苦难言,因为招标公司是严格按照规定办事,从系统里公平选择招标评委,而客户一方是没有权利进入评委会的。

这个案子里,销售员就成功制造了新的评标逻辑。竞争对手以为搞定客户就是一切了,但是销售员利用法律至上的原则,重新制造了逻辑,一举夺下项目。

李:我发现在多数项目里,通过招标公司的项目是最不好把握的,因为评委会



的专家都是在招标前一天由招标公司在网上现抓的，销售员不知道最后评委到底是谁。

孙：对啊，所以真正有权利的是招标公司，销售员重点接触招标公司是为了让选出来的评委都是支持他的。

技巧只是暂时逻辑

孙：我们以上说的都是夺标技巧，但技巧只能助我们一臂之力，全凭这个就是投机取巧了。

刘：还说刚才那个销售员，后来他同样用争取招标公司的方法，完全不去接触客户，但是招标前两天，客户给招标公司打电话，说要自己带专家。虽然这是违反招标法的，但是客户一方很强势，招标公司也就没敢说话。

李：客户强势的时候，在招标现场他也敢说话。最糟糕的情况是，招标现场我们虽然有很多支持者，但是没有人敢力挺我们，只要上面有一个人说话，这些人就都闭嘴了。

刘：当时这个销售员听说客户的说法之后，心就全凉了。虽然还有人劝他再看看，销售员也觉得肯定没戏了。但是这个项目的结果是什么？客户那么强势支持的公司也没中标，真正的赢家是另外一家公司。

李：我同意孙总的说法，技巧不是万能的，不要想不付出努力而凭着技巧夺标。销售员在招标前期需要做大量的工作，但这些工作不是白做的，起码我们可以从这些工作里发现真正的逻辑，所以各种各样细节的工作是必须要做的。没有这些基础也就没有技巧可寻，没有基础也没人相信我们，站在我们一边。

客户需求压倒一切

孙：什么是真正的逻辑？还是一句老话：客户的真正需求！不过直到今天，我们很多的销售员也不明白这点。

李：我曾经做过一个书店的项目，当时入围招标已经结束了，而我们才知道有这样一个项目。这时候我决定进去搏一下，但所有人都不相信这个时候能进得去。于是我找到了书店的上层领导，说我们并不想争这个项目。只不过我们在做类似的系统，有相关的经验，想交流一下，对方一听觉得没什么问题，于是也安排了我们向评委会讲解自己东西的机会。

在讲解之前的一天，我们去拜访了客户，因为要沟通一下，以便了解客户的需求。于是客户说，“第一，之前建成的某图书大厦系统运行得还不错，但是我们想比他们还好；第二，现在的业务流程是有问题的，但是我们不知道问题在哪。”

了解到这些之后，第二天我们没有讲系统，而讲 BPR（Business Process

Reengineering业务流程重组),客户最喜欢的就是BPR,这正对他的胃口。讲完BPR后开始讲售后的进度和服务支持。客户听过之后立刻就把我们放进来了,于是3家竞标变成了4家。

进来之后我们看竞争对手报什么产品,当时发现另外3家公司报的网络产品都是一个品牌,于是我们决定不能再这个品牌的产品,就选择了另外一家外企的网络产品。网络之外的产品我们也选择了型号性能都比较好的,而且我们的价格也处在这几家的中间。

就凭这几点特性和优势,最后我们轻松地胜出了,整个打单过程中都没跟客户吃过饭。因为客户关心的不是价格和其他东西,而是这套系统要好,要保证这座大楼建成之后系统马上正常运行。

所以真正的逻辑不是技巧,而是客户的真正需求。



李清华



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 评标会上,客户最终要选择一家公司中标,选择的标准有很多,销售员要看清客户的组织结构等等特点,摸清真正的评标规则。找对规则,拿项目就变得轻而易举,找错规则,做再多的工作也是雾里看花,于事无补。
2. 可能客户公司的任何人都能加入到项目评为组,我们没有能力,也根本没必要全部覆盖所有的客户。因为几乎任何一个参加评标的人都会听从和执行部门一把手的意见,所以合理地争取到部门一把手,销售员就事半功倍了。
3. 招标的过程中,客户内部很可能出现两、三种对立的选择,在不能全面



5. 竞标过程中,就算竞争对手的优势明显大于我们,销售员也不要轻言放弃,虽然前期我们没有找到真正的游戏规则,但是现在我们还有时间改变游戏规则,或者制造新的游戏规则。
6. 不是所有项目都是客户说了算,也不是所有的招标公司都有大权,销售员要看谁更强势,谁能够在最后拍板定案。
7. 竞标技巧只能为我们锦上添花,真正夺项目,还需要我们脚踏实地,一步步做好各方面工作,真正从客户角度为客户做好服务。

6. 不是所有项目都是客户说了算,也不是所有的招标公司都有大权,销售人员要看谁更强势,谁能够在最后拍板定案。

7. 夸标技巧只能为我们锦上添花,真正夸项目,还需要我们脚踏实地,一步步做好各方面工作,真正从客户角度为客户做好服务。

-

后期介入一个已经成熟的项目,销售员不能只凭勇气硬上,应该三思后行……

孙：很多销售员后期介入项目的时候，明明知道是后来者了，但就是不愿意承认自己是落后的，还自欺欺人暗示自己其实还领先，机会还很大。

赵：后期介入有两种情况，一种正如你说，销售员是自欺欺人，而另一种情况是销售员自己真的不知道是后期介入项目的，这种情况所占的比例是很大的。

杜：项目的后期介入实际上也是经常发生的,尤其会出现在两种情况。第一,公司相对处于弱势;第二,公司在相关行业处于弱势。(比如,销售员正在试图将公司带入一个新的行业)这时候,正是销售员发挥能力,开拓进取的时刻。风险虽大,机会也大。

所以一个好的销售员，对项目的后期介入要有比较清醒的认识，不要自欺欺人，也不必过于害怕。有需要，有准备，就可以坚决介入。

孙：我们经常会遇到一些情况，有客户直接找到我们，让我们参加到他们的项目竞标当中，并告诉我们他们的一些需求，比如服务器、软件、存储产品等等设备的要求，和希望我们提供的报价。但这真的是天上掉下来的馅饼吗？不！其实这正是一个后期介入的信号。因为用户的需求分析，产品要求都可以直接拿出来了，这说明早就有人在我们之前做过工作了。

其实我开始做集成商的时候也遇到过这种情况，自己当然也不知道这是项目后期了，反而还天真地觉得这个用户不错，自己把一切分析清楚了还想着要找我们。但现在总结一下，这种情况下，十有八九用户都是找我们来陪标的。

所以很多销售员经常都是茫然不知,而且暗自窃喜地参与到这种项目中,而其

实却是后期介入,没有机会的。

赵:这种事情比比皆是。前一阵子,有一个销售员跑到外地做项目,回头我听他所说,就知道这是典型的后期介入,但是销售员自己还浑然不知。

销售员说他在客户方面有一个强有力的支持者,而且在销售员的作用下,客户已经把采购动作停下来了。我先姑且不问这件事是真是假,我问他客户要采购什么东西,销售员说要采购某某品牌的产品。我又问他是否了解客户需求,他说已经了解过了,但是这个品牌代理商所提供的方案没有满足用户需求。这时候我就在想,如果客户要采购这个品牌的東西,但是方案又不满足需求,那么这个采购方案是怎么出来的,采购又是怎么停下来的?这个事情如果仔细分析下来会发现很多情况,但有一点可以肯定的是,销售员一定是后期介入的项目。

然后我又问销售员现在要怎么做,销售员说已经给客户提供了几个解决方案,但是每个都有问题。其实这就说明销售员根本没有了解用户的需求,这时候聪明的销售员就应该考虑这个项目到底还是不是一个机会。因为,即使我们有很好的关系,甚至可以停下项目进程,但如果我也不能拿出一套解决方案来重构用户需求,那整个项目基本就不是我们的机会了。

杜:是这样的。这时候关键要看我们有没有区别于别人的独特的商业价值。

赵:于是我问销售员客户是怎么和他说的,销售员说竞争对手的报价是240万,客户让我们把报价压到200万以下。我一听到这,果然和我的判断不错,客户就是让销售员来压价格的,这是典型的陪标,典型的后期介入无路可走,干脆回到了最原始的拼争状态——价格竞争。而且,如果报价200万他胜出的话,也根本无利可赚,这就根本不是一个机会!

按我的判断,这个销售员不是不知道以上这些问题,但是他就是不愿意承认这点,他更愿意相信我是一个好销售员,我可以赢。所以多数销售员在后期介入项目的时候,很少去分析,评估此项目是否是个机会。

判断是否有机会

孙:所以,更资深一些的销售员在接到这种项目的时候应该首先思考一下这是不是个机会,否则岂不是白忙一场。

国外有一个培训师,一天正在处理事情的时候,忽然接到了IBM公司一个人打来的电话。对方说,有某某人向我推荐您,说您的培训课程很好,所以想和您合



需求,这个人能有机会去推荐我吗?

赵:这位培训师是在判断这个机会是不是真的,但为什么他会有这样的直觉?

孙:我们要先知道一个项目是怎么来的,第一步,销售员还没有发现项目或者用户需求,这时候项目是个隐性机会,用户不知道自己有什么需求,销售员要挖掘用户需求。第二步,销售员发现、挖掘出客户需求,让客户看到需求,让项目变成一个显性机会,而且这个机会是和用户的需求相匹配的,这个时候销售员的方案就是客户首选的方案了,销售员就会排在用户首选的位置,是 A 选择。而第三步,客户会再做 B、C 选择,不过只是用来陪标,因为他们的方案和用户的需求是不相匹配的,他们不了解客户需求。也就是说,是 A 公司已经和客户做好方案了,找其他公司只是为了围标。

所以,说回到这个案例,这位培训师想到,IBM 肯定已经有了 A 选择,之所以找自己,就是为了走一个选择的形式。于是他在电话里就直接拒绝了 IBM 的邀请,对方听到他这么说非常惊讶,还问了他是不是搞错了,但是培训师很坚定地告诉他我很肯定。对方问为什么,他说很显然你们已经知道自己需要什么了,而且你已经找到自己想要的,我为什么还要去呢!我根本没有获胜的机会,何必浪费时间成本和机会成本呢!

拒绝之后,两个人又交流了一些不知所云的事情,就挂了电话。结果过了一段时间,IBM 的人又打来电话,他说您的这种做法我们从来没见过,但这正是 IBM 销售所需要的。

杜:不过,像您说的这种情况,多数销售员恐怕还是愿意先摸上去,搞一通再说。就算没有太大把握,至少也要去看看苗头。像这样直接回绝的情况,即便是非常自信,也需要很大的勇气呀!

孙:但也正是因为拒绝,最后这位培训师还是做成了 IBM 的生意。

赵:因为每个公司都要面对降低成本的问题,我记得国内一家 IT 行业大公司的一把手曾经和你谈过,他们公司耗费的销售成本不是因为某某大项目,而全都浪费在一些根本没有机会的项目上了。

孙:是这样的,对方说虽然 IBM 是个大公司,但不代表我们的资源可以无穷无尽的浪费。非常多的销售员走入了竞争对手布下的迷宫里,浪费了很多机会成本和销售成本,您的做法是我们的销售员需要学习的地方。

杜:另外我觉得:相对来说,对于后期介入者,如果是原厂商,或者引入新的厂商的集成商,机会相对会大一些。因为毕竟产品天生的特性不一样,在解决方案上有独特性。说实话,用户就是想帮你,理由也容易找一点。否则,如果方案非常接近甚至完全一样,后来者的机会是很小的。

孙:再举一个案例,曾经有这样一个面对医疗行业的集成公司,要给一个医院客户上一套基础系统。在前期方案评估的时候,这家集成商觉得自己在产品和方



疑。但是在最后阶段,客户抛出一个要求,就是要先上一套基于业务方面的软件系统。而这家集成商的强项是做基础软件系统,但他们的两家竞争对手是同时可以做这两套系统的。

其实这个时候,销售员就应该可以看出来,一定是竞争对手从中做事情了。否则为什么开始的时候我们优势占尽,而客户忽然提出这样的条件?

赵:这根本就不是机会,评估出12条优势也都是没有基础的。

杜:完全同意!在这种时候,任何“意外”都是非常危险的。某种程度上,意外就是失控的同意词!

评估项目机会

孙:一个后期介入的项目要不要上?这是一个很难回答的问题。有的销售员说要有勇气争这种项目,但是这样莽撞做事很可能有危险,因为后期介入本来就是风险很大的,如果一定要上,就是真正考验销售员本事的时候了。

杜:我的观点还是一样,不管销售员所在的公司是处于强势,还是公司在相关行业处于弱势,这样的项目对于销售员来说都是一个可以发挥能力,开拓进取的机会。所以,从销售员个人能力培养的角度考虑,销售员应该勇往直前,对项目的后期介入不必过于害怕。

赵:我觉得更多现实情况是,销售员不争这个项目就没有事情做,所以背水一战,不得不去争。

孙:更稳妥的方式,还是在介入项目之前,仔细评估一下,看看是否真的有机会,这里我可以为大家提供一个评估工具。

第一,我们看客户是否真的要购买产品。

因为很多情况下,我们会在表面看到客户购买存储产品,软件产品等等,但是我们要去深入挖掘一下,了解促使他购买这些产品的关键驱动力是什么。比如问自己,客户为什么要上这个项目?因为客户有需求。为什么客户有这个需求?因为客户有某方面的燃眉之急……销售员要一直向上找到这个燃眉之急才行。除此之外,我们要看客户是否已经获得项目预算,就是客户的钱是否已经到位了。

如果客户既有业务驱动,又有钱,说明项目是成立的,然后我们再往下分析。

第二,看客户的购买流程已经进行到哪个阶段。

赵:之前我们讨论过客户的购买流程,购买前期、中期和后期,客户关注的问题,客户的燃眉之急是不同的。

孙:所以,我们要看客户是否已经建立了购买需求,是否已经确定了预算,是否已经敲定了时间进程,是否已经开始选择解决方案。

杜:且慢!如果销售员已介入一个“没有确定方案”的项目,是很危险的。

想这时候介入，用户会不会购买我们的产品。看我们的产品是否可以满足客户需求，都有哪些特质，是否有独到的客户价值。

第四，如果我们符合上面的条件，我们还要分析是否能赢得这个项目。这时候我们要寻找客户内部最有权力的人，和他取得很好的关系，然后重建采购愿景，否则我们不可能赶上对手，因为这之前的采购愿景都是对手一手策划的，我们现在只有改变它才有赢的希望。

重构愿景成功之后，接下来向客户证明我们产品的价值，掌握采购流程。

最后，我们还要考虑获胜价值。后期介入想要获胜的话，付出的努力一定是很大的，所以我们要分析项目最后如果真的可以拿下来，是否可以给我们带来等比例的价值。除了利润方面的考虑，我们还要考虑是否存在风险，和客户合作带来的优势，成交之后的短期战术价值，以及长期战略价值。

赵：比如有些销售员说过，有时候后期介入项目不是为了赢，而是为了影响竞争对手，或者是着眼以后和客户的关系发展，或者想在行业里出名等等。

事实确实如此，如果销售员想打入一个之前从未碰过的行业，那么必须参与这样的竞争，而且会需要很长时间才能见到成效，有时候打入一个行业真的需要1、2年的时间。

找到取胜关键

孙：后期介入一个项目，怎么做才能后来居上，取得优势呢？这里还有一个PPVVC的评估工具。即：Power，找到关键人物。因为后期介入，所以我们已经没有时间再一层一层发展客户关系了，一定要在短时间找到最关键的人物；Pain，找到关键人物或者客户的痛；Vision，和客户建立目标愿景；Value，向客户证明我们的价值；Control，控制客户购买阶段。

杜：是。后期介入，销售的最大要点就是动作干净利落。

孙：我曾经做过这样一个项目，我自己本来是项目前期就参与的，但是最后却被一个后期介入的公司夺去了项目。那时候我还刚开始做集成商，经人介绍认识了一个外地客户老张，他觉得我人不错，就告诉我有一个80万的布线项目，非得让我给他采购产品。当时我说我是集成商，不管采购产品，但是老张说就相信我这个人，一定要我做，而且给我的利润也很高。后来我和他说，这后面一定隐藏着一个大的网络项目，否则上面不会花80多万布线的。老张一听觉得很有道理，结果不出预料，不到一个月网络项目就启动了。

于是我自然而然加入到项目竞争的行列里，而且在客户方面有很大的优势。在接触客户的过程中，我听说该项目组的一个核心人物老王生病了，而且正在北京住院。本来我想利用地利这个优势争取老王，但是却发现老王已经被另一家叫做普曼的竞争对手拉成强力支持者了。之所以老王能来北京住院就是因为普曼公司的销

售员,可以说他们对老王有救命之恩,而且老王对他们感激涕零,誓死相报。所以这个时候我知道,老王已经不可能再支持我们了,于是开始争取项目组的其他评委。

就在我们和普曼公司势均力敌地竞争项目的时候,项目后期突然又闯进来一家新的公司好利得。他们根本就没有找项目组里的人,而是直接找到了这个单位里上一级的院长来控制项目,后来我们知道原来院长就是公司经理的父亲。当时院长发话,今年这个单位有两个晋级职称,但是要根据项目的结果来评估。这时候项目组里所有人都不敢说话了。我们这些人也不用再打了,根本没有赢的希望。

赵:这就是典型的后期介入,直接找最有影响力的人控制项目的案例。

杜:从另一个角度说,因为后期介入的风险大。用户里面的“水已经比较深”,所以,能够洞察机会,或洞察到根本没有机会,是一样重要的。早发现,早防范,必要时早撤出,就没有大的损失。

切莫计划过火

赵:虽然我强调过,销售员不能万事计划,很多简单的事情都被计划复杂了,但是计划这个习惯是销售员必须有的。

孙:计划是必要的,但是不能太依靠计划了,有时候实践可以检验真理。

比如前一段时间,有一天我正坐在办公室,忽然就接到一个电话。对方是一个很大型的外企的主管,之前我从来没有接触过他们,但是他开口就说想请我为我们公司做一次销售培训。

当时我闻听此言也顿时热血沸腾,像这样一个大型外企主动找我来做培训,我当然会觉得很骄傲。但是这时候,我忽然想起了IBM的那个培训案例,心想他们是不是也是已经做好方案,找我也只是去做个陪衬呢?

于是我当时就问对方,你们为什么要请我呢?对方说一直关注我们的“销售三人行”栏目,而且看了很多我做的培训文章,觉得受益匪浅,觉得我是一位非常资深,而且有很多打单经验的培训师云云。

赵:这个问题很好,客户是不是真的有需求,我们可以直接问他,不要放下电话自己瞎分析。

杜:有时候实际的解决办法,意外的简单。

孙:但是,我还是有点不相信他,就说我是否能和你的老板谈谈,对方说没问题,正巧老板在上海。这时候我才放心,然后飞去上海见客户高层。

赵:看来这确实是个机会。

孙:所以我现在又想,有时候这种计划也不要太多,如果太多疑的话,很可能一个很好的机会就被自己拒绝了。

杜:所以,是不是也提醒一下看我们“销售三人行”的读者,不要当相差是百万



定是最好的、最该推荐的办法。

赵：但是作为一个资深的销售员，接到这种电话，脑子里一定会先闪现各种情况，考虑一下的。

时机不同战术有别

孙：后期介入项目的时候我们要清楚，第一，我们没有占到先机，所以争取项目的时候不能用前期介入项目的打法。第二，最好不要采取硬碰硬的打法，因为硬碰硬的最普遍做法就是价格战。

赵：低价是销售员和对手短兵相接的第一反应。

孙：但是这种打法到最后是两败俱伤的，这是下下策，我们不建议销售员使用这种打法。

杜：不过，既然是后期介入，销售成本相应降低，拼搏一下也是大家容易想到的思路。这跟打球一样，上手有时还可以求稳，下手只能拼搏。当然，这样对竞争环境是一种明显的破坏，但是，销售员面对胜负的战斗，有时候真的想不了那么多呀！

赵：面对一个显性机会的时候，我们要通过分析看自己有没有优势和机会来参与其中，所以无论采取什么样的战术，我们的目的都是为了自己能够在这个行业里站住一只脚，只有第一只脚踏进去了，我们才有踏进第二只脚的机会。如果我们永远都不能踏进去一只脚，也就不可能最后进入这个行业。

所以为什么硬碰硬的战术要不得呢？因为硬碰硬是明显的短线战术，可能这次竞标我们会靠低价等等因素赢了，但也就只能局限于这一次两次的成功。

孙：所以，我们更提倡采取迂回战术，这是成功率最高的。迂回战术里包含很多方法，我只举几个例子说明。

第一种方法叫“从 A 到 B”，就是销售员要改变游戏规则，重构客户购买愿景。比如客户原来需要采购的是 A 厂商的产品，销售员改变游戏规则之后，让客户重新选择 B 品牌产品。

第二种方法是“从 A 到 A+1”。如果销售员已经没有办法颠覆客户已经建构起来的采购规则，不能让客户放弃 A 产品而选择 B 品牌，那么就把客户的采购规则再附加一些东西，从 A 变成 A+1，让项目更丰满。比如在某个部分的软件开发上，根据客户的特点和需求，我们可以附加一套系统，这样一来会使得整个网络存储方案更完美，系统运行更流畅。当然，这个“1”一定是销售员所在公司的最强项。

第三种方法是“从 A 到 A+1+A+2+A+3+……”各个击破。比如客户要做一个项目，里面会包含网络、服务器、存储、数据库软件、网络安全等等小包。如果对手很强大的话，我们可能没办法拿下全部项目，这时候我们首先要说服客户分包来做，然后采取各个击破的战术，从一个一个小包做起。

杜：总之是要有什么变化才行。

井字功略重启动

孙：评估了机会，明确了目的，接下来我们怎样去销售客户呢？

先期介入的时候,客户还没有需求,或者是有了需求但还没有解决方案,这个时候我们可以用“井字攻略”的销售技巧,首先一步一步引出客户的痛,然后夸大痛苦,让客户觉得痛不欲生,然后我们再拿出解决办法(UCV 独到客户价值)帮助客户解决燃眉之急。

但不同于以往所讲，后期介入项目我们要接触的客户是已经被我们的竞争对手洗过脑的，客户已经有需求，甚至是认定对手的方案了的。这时候如果我们再走“井字攻略”就不奏效了，怎么办？竞争对手已经先入为主，我们怎么能说服客户呢？答案是我们依然可以使用“井字攻略”，但是走法不一样了（如图所示）。

第一步，我们的目的不是发掘客户需求，因为这个时候客户已经有了购买愿望，而我们要做的是重塑客户的购买愿望。所以我们首先要做的准备是了解客户已经选择的解决方案，了解客户初始的采购愿望，了解竞争对手做过的事情。

第二步,根据客户特点和竞争对手的弱点,以及自己的优点,做一套有别于竞争对手的,能引起客户兴趣的补充方案 B,为了更安全起见,在 B 的基础之上至少还要做 C 和 D 两套补充方案。而且,我们要让客户了解到,如果没有补充方案 B 是危险的,因为客户已经选择的 A 方案根本是不足以解决问题的。

赵：这个时候好似回到了原始“井字功略”的第一步，重新开始诊断客户的痛苦根源，“井字功略”开始重启动。

杜：当然啊，要不哪儿来的变化呀！

孙：正是！引起客户对 A 方案的怀疑之后，第三、四、五步的工作就是重新发掘，并帮助客户分析燃眉之急（B、C、D 解决方案所针对解决的问题），分析客户业务需求，讲述如果没有应用 B、C、D 方案的遗憾，分析如果采用 B、C、D 方案对客户业务的帮助。

而走到六、七、八步的时候依然是夸大、加深用户的痛的过程。因为在以上的努力过程中,客户很可能已经对原来所选择的 A 方案有所动摇,对我们的 B 方案产生兴趣,但是客户仍然有可能是摇摆不定的。所以我们必须夸大客户的痛,为他描述如果没有 B 方案的种种致命风险,让他不得不选择和我们合作。而当客户顺利和我们走到“井底”的时候,我们就可以达到最终的目的——重构客户购买需求。

后期介入销售流程

第一步,和联系人说我们可以加入,但是有要求,比如我们可以要求和客户高层,或者对方销售主管等等面谈。并告诉客户,我愿意把我的智慧传达给你,而且我希望换回来公平交易。如果这时候客户说不,拒绝了我们的要求的话,第二步我们基本可以考虑放弃这个机会。但为了稳妥起见,我们也可以根据客户的要求,简单列一份介绍给客户参考,切记不要做详细、定制的方案。然后第三步等客户的回话,如果没有回信,就不要再考虑这个项目。



而如果客户有回信,或者从第一步提出要求的时候客户就答应了我们,那这个时候可以开始第四步,找到客户组织里面的关键人物,以及客户的主要问题,以便我们重建客户购买愿景。

第五步,准备我们的解决方案,这个时候已经开始走我们刚才所说的“井字功略”了。

第六步,根据解决方案开始发动销售攻势,这时候要注意的一点是,时刻和我们在项目组中的支持者(关键人物)保持密切的联系,让他知道所有细节。

第七步,执行摘要,包括我们提供的方案与众不同的特点,主要解决的问题,为客户重建的购买愿景等等细节。

第八步,把上面这份摘要发送给项目负责人的时候,千万别忘了同时抄送给我们在项目里的支持者。



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 一个后期介入的项目究竟要不要上,而且如何上,这是一个非常考验销售员水平的机会。后期介入的项目风险相对来说都比较大,但是它却可以在很大程度上展现一个销售员的真正实力,这是一个很好的开拓机会,勇往直前是可以的,但是在介入之前一定要先进行一番详细的评估,这个评估对项目的介入具有非常重要的影响作用。
2. 在介入项目之前进行评估的时候,一定要从中找到自己的关键制胜的优势。如果确信自己具有取胜的把握方可稳妥地进入项目。但是也有一个关键的地方,要切记,做计划是必须的,但是也没有必要万事都进行详细的计划,因为这样会将本来简单的事情复杂化的,反而会影响到整个项目的实施。



6.集成商和厂商的销售较量

厂商资源多,集成商客户广,是各怀心机明争暗斗,还是放下面具握手合作?

客户方面的矛盾

孙:在争取一个项目的时候,集成商的销售员和厂商销售员既是合作又是竞争的关系,合作是为了拿下单子,竞争是为了争夺客户,于是二者之间就会出现种种矛盾。从而导致最后,集成商和厂商的销售员都不去了解客户需求,而陷入相互之间的勾心斗角、鸡争鹅斗中。

结果就形成了现在行业内普遍存在的一种现象:只要是集成商带着厂商销售员见客户的时候,厂商销售员就只是按照文稿讲讲产品,而用户也对此习以为常。

吴:我原来所在厂商的下面有一个做代理的集成商,一次他带我们去见客户,我问他客户的兴趣点在哪,他告诉我是 SSL 和 VPN。结果等到我们去见客户的时候发现,客户对此根本不感兴趣,感兴趣的是另外两种产品。

赵:集成商和厂商之间的矛盾之一,就是集成商不了解客户,而又不想让厂商直接接触客户。

孙:这取决于很多集成商的生存状态。

吴:不论是集成商还是厂商,所有的销售员身上都背着销售额,所以压力都比较大。而且作为一个做渠道的集成商的销售员,生意模式限制他只能网小鱼,不能钓鲨鱼。所以大家做生意就是随机在海里捞一网,网到小鱼后可以解决生存问题,然后找机会再捞一网,而且总会捞到一些小鱼小虾。

孙:钓鲨鱼要求销售员出海的时间很长,并且一定专注在鲨鱼上。等待鲨鱼的过程中可能会有很多小鱼从眼前游过,但是销售员不能被这些小鱼诱惑。

赵:钓鲨鱼需要有毅力,有忍耐力。因为做大客户可能一年就只有两单三单,



甚至打单的过程中会经历很多磨难。

吴：另外，为什么在世界范围来看，钓鲨鱼的人都比较少呢？因为钓鲨鱼需要知识，只有具备一定知识的人才可以钓到鲨鱼。平时只是网小鱼的人不具备钓鲨鱼的知识和技能，如果让他去钓鲨鱼，恐怕他会饿了半年才能找到一些鲨鱼活动的规律，而他能不能饿了半年却继续生存下去还是一个问题。

孙：所以诸多因素制约了很多集成商没办法去钓鲨鱼，毕竟销售员也是要生存的，所以很多人忙于无计划地捞小鱼，把厂商的人带过来见客户只是为了显示自己的价值。

而除了不了解客户需求之外，造成矛盾的另外两个原因是，第一，厂商的销售员也有一种不好的习惯，他们不去问集成商有关客户的事情，而更愿意走一下形式，见见客户讲讲产品，敷衍了事。第二，集成商为了保护资源而有意隐瞒，故意不告诉厂商销售员有关客户的事情。

赵：故意隐瞒军情有很多原因，这里有策略性的问题。站在集成商的角度，我不和厂商销售员沟通的原因在于，第一，我要保护我的资源，第二，我不一定非得用这个厂商的产品，我可以根据需求和变化随时调整我的方案。

孙：所以厂商的销售员就更应该重视和用户见面的机会，不管集成商要保护资源也好，不了解客户也好，厂商销售员至少可以问集成商，“这次见用户的目的是什么？如果你想借我来显示价值，我们怎样可以做得更好？”这样说来，集成商会告诉销售员一些事情的。

双方关注不同问题

吴：有时候我们会发现，即使集成商和厂商的销售员沟通了，最后达到的效果也不尽人意，厂商方面可能会很失望。

因为80%集成商的销售员关心的重点是，第一，项目比较容易达成，时间比较快。如果项目会拖拉很长时间，基本上集成商不会太关注；第二，集成商愿意接触付款好的客户，如果哪些客户付款经常出现问题，或者付款比较慢，集成商不会愿意和他们合作；第三，客户如果对技术要求特别苛刻，集成商也不愿意接触，因为这不是他们的专长。

孙：这是因为厂商和集成商考虑问题不同，关心的事情也不同。

赵：作为集成商，第一，我要首先告诉厂商的是客户关注什么东西，或者对什么产品感兴趣，客户需要什么。第二，我会告诉厂商我想干什么，我们想拿你这个产品怎么做。

在这个基础之上，我会站在我的风险角度要求厂商帮我规避一些事情，比如这



款条件,怎么处理才能使我最有利,这些是我会关注的东西。

这些细节问题确实是集成商关心的,而说到厂商方面,说真话,我接触过的厂商一般都只会问,“今天见客户讲什么?客户会问什么?”再深一点的问题就是问客户里有谁是支持者,有谁是反对者。所以在做一个项目的时候,更多的是集成商在设计整件事情,厂商只是“特约嘉宾”。

吴:相对厂商来讲,集成商有优势有劣势。

很多集成商都有一个卖某产品很有经验和技巧的销售员,但是再让他去卖新的产品,或者进入新的行业就没有这样的优势了。

另外集成商对政治关系,对采购,对后期操作的东西非常敏感,也有很多经验,而在初期拜访客户,特别是拜访高层客户方面就欠缺一些经验和技巧。

赵:集成商在这方面不下功夫的原因是,有时候销售员自己布置一个项目的时候,他照顾不了大局。这要看他专注的重点,比如他关注的是整个方案里的软件部分,可能这个软件是自己公司的方案,那么这块就是利润最大的地方。但是销售员没想到的是,毕竟方案里还涉及到了一些厂商的硬件,他应该考虑到再去争取厂商的支持,显示自己的价值,和利润最大化的问题。

了解客户者获利最大

吴:也正是因为很多集成商考虑了太多的利益问题,所以才不去关注客户的基本需求。

赵:这是最严重的问题!

吴:因为集成商更愿意依赖厂商做客户,而有时候大部分的厂商也不懂客户需求,因为他们没有真正接触客户。

赵:很对!厂商有时候提供的方案离客户会稍微远一些,因为厂商提供的方案是要尽量普遍适用,甚至于用在哪个行业里都可以的。因此,厂商甚至于不关心具体某个客户的痛苦。

举个例子,今年我们签下来的一个行业大客户里,没有哪个项目是以某个厂商主导做下来的。恰恰相反,所有的项目都是用我们的方案,把某某厂商的某某产品融合进来的,是我们全程带着某个厂商进入了这个行业。正因为如此,我的价值非常大,我们就会得到厂商更多的支持,而且我们会有更大的主动权。

所以不是任何时候厂商对于集成商都是甲方,有时候厂商反过来还要依赖集成商。而矛盾的焦点就是您刚才说的,就看谁了解客户需求!

现实中很多厂商和集成商都不去了解客户需求,但是这两方站在一起的时候,谁了解客户更多,谁就会占主导地位,就更有价值。

有些厂商的销售员不愿意重视集成商,这也让他们失去了很多机会。我也做过厂商的销售员,我知道在合作过程中,忠诚应该是双方共有的。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 无论是否直接和客户打交道,称职的销售员都应该主动去了解客户需求,多与客户和合作伙伴沟通。
2. 厂商和渠道合作伙伴之间关注的事情往往不同,与其同床异梦,不如坦诚相对。只有互相理解,互相妥协,互相协助,最后两个拴在一起的人才能尽快同时到达目标。
3. 合作过程中,谁掌握了客户谁就掌握了主动权。而真正掌握客户是要了解客户需求,深知客户的需要。





7. 厂商资源 取之有道

背靠大树好乘凉。聪明的集成商会和厂商搞好关系,争取更多上游资源……

学会利用厂商资源

孙:说实话,中国今天所谓的集成商中,90%都还只是代理商。换句话说,过去10年来,集成商主要的利润来自硬件,而不是来自自己提供的服务和方案。但是随着行业的发展,集成商继续维持这种搬箱子的生意模式就很难拿到以前那么多的利润了,所以提高自身素质势在必行。

但是就眼前情况来看,生存还是首要问题。想在激烈的竞争中生存下来,我觉得集成商应该更注重利用厂商的资源。

赵:不同集成商利用厂商资源的方式不一样,有的集成商掌握的厂商方面的东西比厂商自己都多,这样就更容易生存。

可能还有的集成商更愿意体现自身价值,比如他只是利用厂商提供的某个产品的一个部分,而集成商自己提供另一部分,最后做出一个综合的产品,或者把这些产品综合起来做成方案,提升自己的价值。

孙:但这些办法的前提只有一个,就是能够比别人更多地利用厂商资源。厂商的资源是很多的,如果集成商能和厂商建立良好的关系,从厂商那里得到支持,那么做事也是事半功倍的。

厂商喜欢理想的代理

金:说实话,厂商对于不同代理(集成商)的态度是不一样的,厂商肯定有自己的好恶所在。



孙：那么究竟什么样的代理才最受厂商喜爱？

金：我们下面就有这样一个代理，公司里从上到下都愿意支持他，因为他具备让人喜欢的所有特质。

第一，他就经营一个客户，从总部到省局，把客户看得牢牢的，所以他可以帮我们打开一个行业。所以，他的做法符合厂商的战略，厂商需要的是专心做事的人，而不是看哪赚钱往哪跑的人。

第二，他通情达理。他和我们要资源是一定的，但是他每次张嘴都能让我无法和他讨价还价。比如有一次，他向我们买产品，我们按规定给他一个折扣，他拿着这个折扣经营一个省的项目。一年之后，他已经把这个省做开了，这时有一个大的运营商进入并开始砍价，把价钱压得很低。这个代理就回来说明情况，向我们再要折扣，因为再按照以前的折扣他已经不能赚钱了。另外，他和用户之间的关系也是完全透明的，他甚至会带着我们的销售员和客户谈判，他拿多少利润我们很清楚。这个时候，我知道他的要求是合理的，是能够让我接受的，所以这个折扣我们要给。

虽然他最后到手的利润甚至比我们还高，但是他做事的一切过程都是明明白白的，而且确实为我们打开了一个行业。所以，对于他提的要求，我都能接受。

第三，他商务运作的能力强。他会从厂商角度考虑问题，而且对于厂商的业务步骤，包括下单、帐期、全款的问题，他甚至比我们自己还清楚，而且他愿意配合我们的脚步做事。所以，就连我们公司的财务都特别喜欢他，他提出的财务问题我们也愿意帮他解决。

赵：你说的这个代理商是太理想化的例子了，现实中很少有这样的代理。而且，由于很多外界因素的影响，代理商做到这些也确实有困难。

与厂商建立良好的关系

孙：让厂商愿意把资源提供给自己，我觉得最容易的办法是和厂商的老总搞好关系。

赵：你说的这种关系更偏重于人际关系。

孙：对，我的意思就是把厂商当作客户一样对待。

金：但是这种靠关系生存的代理活不了多久。几年前有一个自我保护意识很强的大代理，他甚至每年可以帮厂商赚三四千万，但他就是不让厂商介入项目，不许厂商认识客户。

他们和厂商之间的关系就像一对夫妻，厂商离不开他们的单，他们又离不开厂商的资源，谁也离不开谁。而他们不让厂商插手客户，厂商又偏要想认识客户，所以他们之间又打得死去活来。

但后来这个代理还是死了，因为他只是靠人的关系在维持合作，而不是靠技术和服务的力量。



赵：底层合作的东西和技术支持固然重要，但总体来说还是要把人际关系先做好。

金：搞关系不是不对，但要扎住根。

赵：怎么算扎根？我觉得产品卖进去了不是扎根，提供好的服务也不是扎根，因为有的大客户甚至可以把我们本来弄好的东西硬给换了。

金：拥有客户的方法是关系学开头，然后迅速地扎根到客户的整体机制中，这样才能更长久地做客户，而光靠关系是不能长久的。举个例子，中国政府为了防止腐败，重要部门两年就换人，所以这种关系即使建立了也根本靠不住。而且客户组织里也是上层总换，基层不换。所以有关系之后，要赶紧建立技术支持。

信任是合作的基础

金：我见过这样的代理，他什么都不想让厂商知道，和我打交道的时候，就像蒙面人似的，总拿着一个帘子挡着脸，只露出一双眼睛，就这么和我说话，帘子底下发生的事我什么都不知道。

当他们资源缺乏的时候，比如客户想听产品技术而他的人讲不了，于是他来找我，让我派人去讲。

但我要讲技术也必须知道一些情况啊！于是他说好吧，就把帘子往下一点，脸露出来了。不过虽然是露脸了，他还是给我一大堆站不住脚的理由，不让我的销售员去见客户，只是带着我的工程师。而等工程师刚给客户讲完，他的帘子又一下子提高，又变成蒙面人了。

所以我永远不知道帘子底下的事，从厂商的角度，我觉得没有任何信任感。他对我这样躲躲藏藏，我为什么要拼了命地帮他？那么这时我就只能和他相敬如宾，我也不得罪他，他提出的要求，合理我就满足，不合理就不满足。

对于这样不能使我信任的代理，他让我给他折扣，我凭什么给啊？用户的信息我都不了解，我哪知道我给他的折扣是装到他自己的口袋还是给客户了！

赵：这种蒙面人的做法是不对，但是这些保守的代理所面对的挑战我也理解，他就怕厂商把他的资源分给别人了，怕开辟的市场被别人拿走。而且他会认为，“我已经把这个行业的大门给你打开了，你作为厂商不应该支持我吗？”

金：什么人需要保护？没有自信心的人。有自信心的人不需要保护，你敢和我斗，我就回头斗你这个厂商，把你都踢出去。所以，凡是要保护的，就是能力弱的。

赵：反对！有些需要自我保护的情况是，不管我这个代理多有力量，在这个行业里我不可能覆盖到所有角落。而且，在厂商面前，代理往往是弱勢的。

金：什么叫歃血为盟？这好比古代的江湖，双方结盟要把自己的手割出血来，为什么？就是要证明我们是可一起死一起活的，你要是不这样做，或者发誓的时候不说一起死，对方会怎么想？人家还愿意和你结盟嘛！



赵：但是站在集成商角度，我们确实怕辛辛苦苦把这个行业做开了，好多不劳而获的人来摘果子，从短期效益上来看这确实是损失很大。就拿合作来说，本来我有10个点可拿，你厂商让我和别人合作，就得分走几个点，我就变得很难做。

不过从长远角度说，虽然眼前利润很少，但是代理应该认识到，厂商在下一单里会照顾我们，因为他在感情上欠了我们的。而且厂商对我们的信任建立了，能给我们以后的生意带来更多的利润。另外，如果厂商的这个人离开，去了另外一个厂商，我们在这个新的厂商里就能更容易地获得信任。

孙：厂商的人就是财富，我们不怕他从这个厂商走了，因为他会去一家新的厂商，会给我们带来同样的价值。

赵：如果看得更广更远的话，我们既然有能力打开这个市场，我们就可以吸引更多想种树的人，这要看销售自己的灵活性。今天我种了视频的树，明天我可以种存储的树，网安的树……对集成商来讲，应该看到更多的上游资源。

价值是能力的体现

孙：除了信任问题，代理商还有什么样的行为让厂商不愿意放资源？

金：能力不强。比如代理商技术太差，很小的事也要让厂商的工程师出面。所以一个好的集成商要有能力，让厂商知道你在人才方面，技术支持方面是投资的，这样厂商才愿意提供支持。因为这样一来，厂商给你做一次技术培训之后，60%-70%的事情你都可以自己做了，最后重要一环厂商也愿意特别帮助你。而你每一个环节都让厂商帮的话，人家肯定烦。

赵：这也是代理商的价值所在，如果我有一定的价值，我就容易和厂商达成一定的共识。第一次合作，他通过我的价值做成了，那第二次也就比较容易相信我。可能开始我和厂商是没有关系存在的，但是通过做事业的过程，我可以再和厂商建立一定的关系。

金：如果一个代理就只会搞关系，虽然这也是价值，厂商会用他，但是厂商往往会把他和一个分销商联合起来，如果不这样配合，厂商就累死了。所以，分销商最好有一定的技术支持，以及出货等等的能力。

厂商和代理就像是一个树线的关系，如果厂商的资源是树干的话，上面的树枝是层层发展的，这样树干才能健康地给上面的树枝提供营养，而如果这些树枝不是小枝长在大枝上，而是全都长在树干上，这就导致堵塞了。这棵树建起来也没用，因为问题最后全都回到主干来了，厂商最不喜欢的就是这样。

赵：最好在分叉的地方就能解决问题。

金：为什么厂商要建立渠道？就是要解决这几个基本问题的。



单没别的事!那个时候我们就会去找代理来帮我们完成这些任务。有的代理知道厂商的这个节奏,于是就做内部调整,把单子都攒到这个时候做。这样一来,他既解决厂商的问题,也达到自己的目的。这样的人,我们就喜欢和他打交道。

但是有的代理明明知道规律,但就是不理厂商,他就是要按照自己的节奏做。厂商想让他提前下单,他却就想着压货,但是他又不和厂商说不,支支吾吾就过去了。这样的情况发生两次以后,我们就绝不会让它出现第三次了。

因为他完全是按照自己的节奏和私利做事,没有想到我们厂商,那以后的合作,我们也是完全公事公办,我也不为他多想。

甚至他再和我要东西,我会有意识地控制节奏。而且有趣的是,这个情况下,就连我的兵都不愿意帮他们。比如,这个集成商让我的工程师去讲技术,去之前我会分配任务给工程师,让他们看看还有哪些厂商也去了,他们又是怎么说我们的,再拿些资料回来看。但我的工程师去了之后,却被代理拦在外面不让进会场,等进了会场,讲完之后又急急忙忙地给撵出来了,这些工程师既得不到代理的尊重,又完不成厂商的任务,下次谁还愿意去啊!

孙: 这是不是沟通的问题?

金: 不是,这是他们聪明反被聪明误。我不认为他们不懂游戏规则,而是他们太懂了,但是不服从,他们认为这样玩很聪明。其实这个游戏里什么细节我不知道啊?还玩什么啊!做生意就应该是双方实实在在坐在一起,你要什么我要什么都说出来就完了。

制定规章化解矛盾

赵: 都说透明了,问题就多了。集成商为什么要自我保护?因为可能下面的客户连集成商都不认识,这个时候集成商又怎么能让客户被厂商知道,厂商知道了还有集成商什么事啊!

金: 那你为什么非要控制呢?那个客户并不是你的客户啊!

赵: 作为集成商,不是我的客户我还是要控制!道理很简单,我要利益最大化,我要让我控制的部分形成规模效益。

金: 你说的也不无道理,其实我也遇到过,但这也是很好解决的问题,不用非得藏着,搞得大家关系僵持。实际应用中,我这么解决:市场,我让你集成商帮我规范,但你要把厂商的名字写在这个行业的总文件里。

赵: 对,我们是这么做的!

金: 写到文件上以后,下面的事你别管了。每做一单,我给你利润,这个利润就作为你把我的名字写到行业名单里的回报,这就叫顾问咨询合同。但这个利润回报也有时间限制的,两年以后你的贡献已经没了,合同自然要解除。而且我已经给你



容易,这就说明我给你了时间和价格优势去打这个行业。如果这个代理真的是打下这个行业里第一个用户的人,我为他做了这些,我觉得很公平了。

赵:我们遇到的情况和你说的一样,但是形式不同于你说的“咨询费”。如果我们为厂商打开了这个行业,第一,我们会要求厂商在这一年内,只要是这个行业里的单子,就要让我们走些货,这其实和咨询费的道理一样。第二,在这个行业里总有些省是我比较熟的,我去打这些省的时候,你作为厂商应该给我一些支持,别让別人出低价扰乱市场。

技巧化解矛盾

赵:如果不能保持公正、合理的状态,代理商也不能坐以待毙。在不违反规则的前提下,我们要善于利用技巧解决问题。

孙:金先生也谈到,厂商最不喜欢凡事都保密的“蒙面人”类型的代理。但很多情况下,代理蒙面也是被动的,被逼的。当年我在做一个大客户的时候,不是我想蒙面,而是我的用户不想露脸。而厂商的反应也像金先生说的一样,他们非要见这个客户不可,因为这里涉及了一些价保、返点、市场费用等利益问题。但是从头到尾连我都没见过这个客户,我怎么让厂商见啊!于是迫不得已,我就想办法找到这个用户下面的另外一个客户,求他出面帮我顶着,这才给我解了围。

赵:这招“李代桃僵”用得真好!也是没有办法的办法。

孙:除了这招,还有一招“借花献佛”。为了拿到厂商资源,我会去分析厂商一把手的特点。我遇过这样一个老板,思前想后我觉得他什么都不缺,但他有一个特点就是好面子,讲排场,喜欢出风头。

金:人的几大需求就是“名、利、权”,不同阶段的需求不一样,关键就是你要发现对方的需求是什么。即便他就是不贪,就是不玩,那他还有别的需求,比如他会追求业绩。你帮他实现需求,他就会帮你提供资源。

孙:知道他的特点之后,我决定利用他的名声制造一个众星捧月的场合,反过来再把这朵“花”献给他。

当时,我为他在地安排了一场大的讲座。召集了当地的一群政府官员和知名企业家听他讲信息化和企业管理,而且这些人的级别还不能低。为了达到轰动效果,我还请了主持人,以及电视台的记者助阵。

同时,我还利用厂商品牌的这个资源在该厂商的阶梯教室搞讲座,不但吸引来好多人,就连我的知名度也跟着水涨船高!

其实,我的目的不在于到场的客户名单,因为我的小公司覆盖不了这么多客户,我的目的就是要给厂商看我们的实力,而另一方面也让我们手里正在打单的客户看到我们和该厂商的亲密关系,可谓“一箭双雕”了。

赵:这是你帮一把手实现了价值。作为集成商要考虑厂商的痛在哪里,但做这

件事的前提是首先要知道自己的痛,让厂商帮我解决这个痛。

金: 是!我为什么让集成商享用我的资源?因为集成商能把他的资源再还给我,这时我才愿意付出,所以集成商自己的能力要锻炼起来。

孙: 而且集成商不能总从自己的角度想要什么,要从厂商的角度考虑问题。



金玉丹



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 想要亲近谁,首先要了解他的好恶。想要得到厂商的资源和支持,就更得知道厂商喜欢什么样的代理。
2. 和客户关键人建立亲密关系固然重要,但扎实的技术和服务是我们深入行业的根本所在。
3. 厂商和代理的关注点不同,但却只有共赢才能合作,而只有建立信任才是合作的重要基础。
4. 作为代理不是要一味索求厂商资源,提高自身能力是生存和发展的前提。
5. 既然合作就要彼此配合,任何隐瞒和自私的行为都将给合作划上句号。
6. 为了避免日后出现的矛盾和问题,双方在合作之前要做好合作协议。

第 4 篇

销售管理篇

- 销售领导人的素质
- 好将带好兵
- 组合优势销售团队
- 杀兵弃卒 反成落马之帅
- 好员工并非好领导
- 刺激销售员提升业绩
- 分配与利用销售资源
- 稳步提升团队战斗力
- 分解压力 激活销售队伍



1.销售领导人的素质

一个出色的领导人,不但要有沙场制敌的实力,还要有指点千军万马的魄力,高瞻远瞩的能力,以及服众的魅力……

胸怀大志

黄:其实对于一个领导者(Leader)来说,最大的误区就是为了管人而管人,如果管理者(Manager)抱着这样的心态工作,只能是管理者,是不能成为好的管理者的。

孙:那么一个好 Leader 一定要具备怎样的素质呢?

黄:“管理”这门学问包含很多东西,如果说是开门 7 件事,那么第一件,也是最重要的一点,就是管理者要把握好自己的愿景(Vision)。作为一个团队的领导,我们的愿景是什么,目的是什么很重要。因为一个团队的行为最后折射出来的是团队领导者的思想。

我一定强调愿景的原因除此之外,还有更重要的一点,就是只有有了明确的愿景才能更早地发现商机。

因为我发现,我在做销售员的时候是每天和用户泡在一起的,如果用户对我没好感,或者我对他不了解,大不了我可以多花时间来争取客户。但做了管理者之后,我发现有太多太多的用户,我不可能每天和他们泡在一起。所以要想了解他们,想要辨别销售员和我说的是真是假,还有最重要的,想要从中发现商机——我就必须有明确的愿景。

孙:那愿景的具体含义您指的是什么?

黄:用通俗的话来解释,就是团队的管理者是否熟悉自己的 Business(生意),只有当我们真正了解这些东西之后,才能制定计划,并安排实现计划的具体步骤。

而当我们有了目标,自然就知道怎么能够推动,最后达到目标。

眼光长远

孙:很多人抱怨,自己虽然做了管理者,但实际工作却还是一个销售员,整天忙于打单,或者看单据的事情。所以您所说的愿景放到实际工作中,会不会有点脱离业务?

黄:看单据可以,但是我们要明确自己的生意、业务,这样才会有商机被挖掘。

因为绝大多数销售员已经习惯了在与用户接触之前,用户已经是有所预算的了,这时销售员只要把用户已经立项的预算做成自己的产品就行了。但在这之前究竟有没有立项,有多少的预算,销售员不去想,而这恰恰就是商机。

所以我们做用户,看到的不应该是有立项的时候,而是往更前端看,具体到这个用户是不是需要这个应用,是不是这个用户要向他的用户提供这个应用。

赵:这是挖掘用户的需求,也是孙总以前讲过的“发现用户的用户”,意思是我们应该站在用户角度考虑问题,为自己创造销售机会,而不是坐等销售机会。

黄:对!而这点正是很多销售员不看的,可能是销售员并不成熟,但是作为管理者就不能只看数据,只看立项之后的事情。

孙:因为管理者是要为销售员创造机会,把饼做大的。

黄:正是!如果管理者真的希望销售员有所成长,希望这个团队长期发展下去的话,就要严格地看销售员在业务操作上都花了多少时间,又有多少时间花在影响用户的事情上。

赵:不过我感觉这样的管理方法对于 Cisco 这样的大企业很实际,但是对于一般的企业并不适用。

黄:非常正确!首先,我是从厂商角度说明问题的,其次,这种方法对于有解决方案的大企业有用,而类似偏重贸易的公司就不适用了。

赵:比如集成商和分销商。

黄:其实,从理论上来讲集成商更应该这样,但是国内的集成商把这些做烂了。集成商根本不看愿景,所以沦落到今天搬箱子的地步,这是他们自己造成的。

赵:做烂的另一原因是,这些集成商没有能力研发,并把客户的需求变成方案卖出去,即使有人能拿出一个方案,也是和厂商的方案配合的。

黄:但是我们可以分步骤做,比如把方案卖给一个用户,这个时候,集成商的老总可以去发现用户另外的需求,比如安全,或者其他方面的需求,于是针对需求和自己的力量卖出自己的方案。

有时候多投一些力量就会有意外的收获。因为前面说的诸如安全之类的客户



黄：了解行业和技术对于管理者是很重要的，但这又是现在很多大公司经常出现的问题。大家错误地认为我是一把手，你只要给我干活就行了，你说的东西我不用懂，也不管。这个问题从短时间里看不出什么弊病，但是长期下去，公司必定会在整体行业里萎缩，表现出一种退却，或者是保守的状态。

孙：除了以技服人，我们是否还要以德服人，以智慧服人？

黄：都很重要，这些素质应该从各个角度去体现，但是这还和下属有关。有的下属认为管理者只要德好，我就跟着你；有人认为你作为我的领导就得比我有本事，我才跟着你；还还有的人认为你只要把我的工资、奖金、升职都照顾好了我就跟着你。这 and 用户一样，他们会根据自己的需求来做调整。

孙：可能管理者做了什么之后，员工会跟着你，但怎么让他真心地佩服你，追随你呢？

赵：我有这样一个老板，如果说到具体用户的时候，我肯定比他熟悉情况，但是遇到关键问题的时候，他总能给我很到位的建议，这一点让我觉得很佩服。

黄：这是一个综合的东西，和销售开始接触的时候，管理者的“武功”是很重要的。刚进入这个行业的时候，我的第一个老板可能在技巧上并没有很好的功力，但是我很感激他，因为他给我很多机会，没单子的时候他亲自带我跑过单子，这对一个新人来说很重要。我会很尊敬他，认可他永远是我的老板，因为是他让我看到了很多东西。

孙：让销售员尊敬的几个因素，除了对销售员好，给销售员发展机会，对行业知识的了解之外，还有就是管理者能够给手下正确的指点。比如对于一个30岁以上的男人，他所尊敬的老板应该是能够给他指点方向的，能让他看到以后的发展前景是什么。

黄：非常正确。人是有需求的，他的需求不是让你告诉他什么不对，什么又对。而是能够让他看到发展方向，看到下一步他能否坐到你的位置。

孙：让他看到下一步能做到你的位置，或者说雇佣比自己强的人，这对管理者来说也是一个挑战。

黄：雇佣比自己强的手下，这是一件很矛盾，很微妙的事，人的本能想法都是如果雇佣了这样的人，能不能对自己造成威胁。

孙：但是想做事业的老板，就得会用比自己强的人。

黄：我会努力雇比自己强的人，因为这样一来他们可以逼我提高自己。人没有天生的智慧，聪明才智都是被逼出来的，问题在于我们接受不接受这种挑战。而接受挑战之后一定要把这种会被挤掉的恐惧感消除，如果最后真的被挤掉，可能真的是物竞天择，适者生存了。



力,而这种领导能力里的很大一个组成因素就是人品,刘备恰好有这一点,所以他会桃园结义,他会摔孩子。

如果总结什么是好的领导者,应该就是《基业常青》一书中讲到的第五层领导人,这是一个复杂的大概念,对于我们来说虽然遥不可及,但是我们可以朝着这个方向努力。



黄君平



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 领导一个团队,首先要给大家树立明确的目标,共同的愿景。
2. 领导者要有看透客户,预知商机的能力和眼光。
3. 领导者会知人、育人、用人、服人。



2.好将带好兵

领导是一面旗子。两国交战的时候,哪一方的旗子最先插上山头,哪一方就胜利。所以,一个团队的好坏主要由这个团队的领袖决定……

好兵不一定是好将军

孙：很多公司在任命销售总监的时候，总愿意提拔一些顶尖销售员 (Top Sales)，但是从实践中我们可以清楚地看到，很多人做销售的时候可以做得很好，但是一旦成为管理者，却反而做不到以前的成绩。所以，不是所有的顶尖销售员都适合做销售主管。

吴：销售主管和超级销售员到底有什么区别？我举个例子，这就像打篮球一样。我们都知道乔丹很厉害，可以说他是一个超级销售员，但是训练乔丹的人却没有他那么厉害的技术，如果有他厉害就不是教练了。所以，一个好的教练可以培养一个乔丹，但是乔丹出来会不会是很好的教练就不一定了。

赵：也就是说一个销售员可以做到很成功，但未必是很好的管理者。

孙：这让我想起在一次世界级比赛上，有一个国家游泳队得了冠军，运动员们一高兴把教练扔水里了，但这时候教练急了，大喊“我不会游泳！”这更能证明这个论点。

吴：有的销售员可以做到很成功，但是成功之后让他带一个兵团，他就没有那么大的能量了。就像武侠片一样，单打独斗都是好侠客，但是让他带兵打仗就不行了。

赵：是的，我们首先要承认销售主管的工作是完全不同于销售员的，而且，管理者的工作意义要更超乎于销售员。

吴：销售主管和超级销售员最大的不同表现在，好的管理者要心胸宽广，肚量应该很大。



孙：宰相肚里能撑船。

吴：对，而且好的管理者要容许他的手下超过他。

赵：用比自己强的人。

吴：对，怎么看出来一个管理者是好的？看他的手下都是什么样的！好的管理者雇佣的都是比他好的人。如果一直找比自己差的人，说明这个管理者没什么水准。

好将军是伯乐

孙：所谓名师出高徒，想做一个好的管理者很重要的一点是，能从手下培养出来好的销售员。我想知道吴先生在培养、考核，或者激励一个销售员的时候是怎么做的呢？

吴：考核销售的时候不是千篇一律就可以的，第一，我要看考核的人是谁，考核方式因人而异；第二，我会从一个竞争对手的角度考察销售员。也就是说，在他向我汇报情况的时候，我会随时对他出问题，看他怎么对付我，怎么做好防守。如果我出的招数都被他防守住了，没问题，他就可以通过了。

孙：以竞争对手的角度考虑问题是很好的训练方法，既锻炼了销售员的能力，又能解决实际问题。比如，在销售员告诉我们他已经觉得单子没问题的时候，我们就要想办法阻挠他，让他知道不是那么容易就可以做好事情的，比如我们可以问他“这个时候竞争对手出低价怎么办啊？”

赵：我会说，我已经和用户的技术部门打好招呼了，他们已经把技术门槛提高了。

孙：如果我再问，对手找了局长怎么办啊？

赵：我会说我也找局长了，而且在价格等方面也做好把关了。

不过，虽然这种提问方式很好，但是对于很多初级的销售员，考核的时候还谈不上怎么训练破局这个层面，我们甚至还得教他怎么设局。

吴：对，刚才我说的是怎么考核一个销售员，平时培养销售员也要因人而异。因为，销售员有天生聪颖和后天培养两种，后天培养型的销售员是靠经验和环境等等因素累积能量的。但是，如果有同样的机会，天生的销售员成长就比较快，因为他的洞察力和敏感度基本都比别人高，甚至可以根据客户的一个眼神做出正确的判断。

孙：天生的销售员有这个灵气，一看情况就知道发生了什么事情。比如朋友一进门还没等开口，天生的销售员通过对方的状态就知道他们一定是来借钱的，就会立刻先开口说不借的理由，而不是等人家开口之后才尴尬地找拒绝的理由。

当然，这些未卜先知的能耐不是因为他们会算命，这种敏感是建立在他对这些人的认识和了解基础上的，是因为他们之前流露出来的信息，被这个销售员记住



了。

吴：除了敏感度能决定一个销售员的好坏之外，从另外的方面看销售员，第一，就是看他有没有自信，因为同样打一个单子有自信和没自信的销售员是不一样的。

第二，好销售员在做事情之前，每个步骤都要计划。但是每个步骤都会发生变化，发生变化的时候立刻要知道该怎么改变计划，改变作战策略。决不能一成不变，就算歌星也不能一首歌跑天下啊。所以作为一个好销售员要随时变化，对手一出招我们就要快速反应。

孙：我还要加一点，就是无论是否天生的聪明，销售员的后天的培养很重要。虽说有些东西是天生的，但通过后天的培养也是可以锻炼出来的。这一点我深有体会，因为在做培训之前，我做了10多年的销售员，虽然积累了很多经验，但并没怎么总结，也没怎么开窍，后来接触了销售理论的课程之后，我立刻豁然开朗，茅塞顿开。

所以，我相信，一些积累了很多经验的销售员，如果通过培训，点开了隔在他们面前的窗户纸，他们会立刻醒悟。

吴：你说的很对，所以，我说要有好的教练，才会有好的销售员。可能销售员打高尔夫是有能力破百的，但是自己突破不了，一些障碍，这个时候销售员如果找到了好的教练，忽然发现自己一下子就可以破百。但在这个过程中，销售员要知道去配合教练，或者想办法找到教练，要不然打了10年高尔夫，不能破百有什么用！

孙：所以说，要想做一个好教练，好领导，不但要认得千里马，还要会锻炼千里马。

好将军冲在最前

吴：领导一个团队就是带兵打仗，管理者的角色是什么？其实就是一面旗子。你看两国交战的时候，什么算是一方胜利了？是某一方的旗子插上山头的时候。可能这个时候，山下的局面还是势均力敌的，但是当你这个旗手把旗子插上山头的时候，底下的士兵一看，“哇！我们的旗子插上山头了，我们胜利了！”于是士气大增，对方的士兵一看自己已经失败了，肯定会乱了阵脚，或者干脆落荒而逃。

所以总经理就是扮演旗手的角色。我一定要先把旗子插上，然后让士兵看到：我都把旗子插上了，你们在干嘛，于是大家也都跟着往前冲。

赵：你说的这个冲法，可能在战场上看得更直观些，但是在现实中，没有这么激烈，而且随着时间的推移，很多热情和冲劲会被磨平。

举个例子，比如在打单子的时候，但凡是我能接触到的地方都已经插上红旗了，但是我就是接触不到一把手，而这个事情就非得一把手说了算，这个时候该怎么办。以前我的老板这样问我的时候，我就说：我肯定没有办法，你能有什么办法呢。

因为公司的资源也不够,而且项目又有时间限制,所以很多东西可以想到但是做不到。

吴:这个时候,第一,看这个一把手是不是关键人物,如果是,那没别的可说,销售就一定要过他;第二,如果一把手不是关键人物,我定计划的时候就不会把他作为重点,去找他只是预备计划,而不是必须做的。

赵:以我的经验,在我没有必要一定要找一把手的时候,我也不会去找,因为我怕动用了公司资源,最后找到了他,下面的人却又全部反对我。所以,我愿意更稳妥地,先把底下的人都稳住,等二把手最后和我说“已经十拿九稳了,但是有最后一个槛要过,就是一把手。”这个时候我才会看能不能接触得了一把手。但很多例子证明,最后去找一把手的工作很难做。

吴:如果你明知道不找他不行,即使你没有能量够到他,你也要想尽办法去找。我够不到他,至少我可以够到他的团队的人,再不行还有他的朋友,朋友再不行还有亲戚、邻居等等任何和他有关的人。

赵:你的意思是,就算来不及,或者最终没做到,也要去做,因为至少努力了。

孙:对,这一点“冲”的性格对于销售员来说很重要。

吴:一定要努力,而且努力了就会有结果。如果不知道一把手的信息,我们可以去找他的同事,就算他们没有发言权,但他们一定知道一把手都是和谁在一起的嘛。

孙:我发现吴先生的这种工作热情,在我认识的人里面是最高的一個。

赵:而且也是我们认识的大区经理(Country Manager)里面出差最多的,你是怎么保持这种热情的呢?

吴:这和我本人个性有关,也和环境有关。

总之,我认为作为一个好的管理者,第一,要有热情和冲劲,热情是在过程中培养的。过程中有赢有输这很正常,但是我要知道在过程中我要达到的目的。第二,我不喜欢把一个公司阶级化,我很讨厌阶级化。当领导是干什么的?只不过是当事情发生的时候,有人能出来负责任。领导有权力就有义务,权力是做决定,义务是负责任。第三,好的人力资源进来要计算整体能量,而不是个人能量。第四,好的管理者要会辞退员工。



1. 领导者应该有胸怀、有肚量,敢于用能人,善于识人,乐于培养人。
2. 领导者是带头人,是责任承担者。





3.组合优势销售团队

集合天下能人的团队不一定是最好的,能让成员各尽所长的队伍,才是力量最大的……

面试是组建团队第一步

孙:我们都希望自己团队里的销售员是最出色的,那么在面试的时候管理者应该注意什么?

杜:我面试销售员的方式比较怪,不太容易学。开始我会简单看看他的简历,然后就开始东拉西扯。

金:我一般也不问标准问题,因为标准问题后面都会有一个标准的答案,这样一来就得不出我想要的答案。我面试的做法是,首先从对方的阅历、履历中看他的历史,问他都赢过什么案子,怎么赢的,从他讲的过程中我可以看出来他都是怎样和客户说话的。

杜:行为学里的一个基本原理是,一个人以前的行为是他日后行为最简易的翻版,90%的人都是这样。所以我们面试时要问对方以前做的事,而不是听他的看法,看法都是很容易包装的。

金:除了问以前成功的案子,还要问销售员曾经丢过什么案子,怎么丢的。这时候成熟的人会说事实,不成熟的人就会责怪别人,日后一旦出事他们的手指头一下子就指向别人。

杜:我也喜欢问销售员最失败的案子是怎么回事,除了看他是不是勇于承担责任,另外还要看他是不是文过饰非。

而且我会随时指出他什么地方做得不对,这时他会抵抗,而我要听的就是他怎么抵抗,能不能说服我。甚至有时候我就是故意说他不对,因为我就是要听他怎么

反驳我,而且看他的态度到底是急,是要赖还是和风细雨。或者还有时,我会故意歪曲他的意思,看他能不能专心地听我说,集中精力找到我的漏洞。这个时候,有些经不起推敲的人就晕了,可能之前他说的事都是经过准备的,但在我搅和一通之后他就乱了,处在很犹豫的状态,这时本性就开始暴露了。

而且,在提问的过程中,我一定会不厌其烦地问他细节,细节多了,只要对方说瞎话就一定出错。因为一个人真正经历过,真正有感悟的时候,他一定能把事情讲得滔滔不绝。比如讲一个案子,如果是他亲身经历的,他会从头到尾讲他是怎么玩的,跟谁怎么打的电话,这个时候他会突然特别兴奋。而如果讲不出来的时候,我就知道他破绽了。

有些销售员是缓慢型的、感悟型的,有些销售员是急脾气,但不管他是什么型的,基本上我找不到他的毛病,我就信他说的对。而就算这个销售员再聪明,当我发现他有错误并且说他的时候,如果他开始抵抗,开始圆刚才的谎,就会露出更多的破绽,对待这种人我的做法就是赶紧让他走。

金:你刚才所说的都是在考察一个销售员的品性,但还有一些基础的东西是销售员必须具备的,比如他对行业,对技术的了解。虽然技术可能对于销售员来说不是很重要,但是也不能一点不懂,不能说话不沾边。

另外,实际招聘销售员的时候往往是因为位置的需求而招的,所以会偏重一些东西。如果招聘更靠近实际用户的销售员,我们要问的细节问题就要多;如果招来的销售员是面对大客户总部的话,他们就需要有一点顾问的角色,可以帮客户出谋划策。所以面试的问题也要根据招聘位置不同而有不同的偏重。

招聘销售员的几点注意

孙:虽然道理如此,但现实总与计划有所出入。而且中小公司的工资待遇相比大公司差远了,没有办法招聘到那么好的销售员怎么办?

金:从代理中找,从国内的厂商中找,或者找更年轻的销售员,他们对公司的期望值可能没那么高。而且人在潜质上是一样的,他们也可以通过培养逐步成熟。

另外,人的年龄不同,希望值不同,就会有一个工资差。如果找一个35岁的销售员,我们给他很低的工资他也能接受,这就说明他在这一群人里是失败的,管理者不要觉得少给工资就一定是好事。当然这种情况也不是绝对的,比如一个甘肃人想进北京,他愿意接受低工资待遇,这时候他并不一定失败,而是重要立足



销售员都是有帮助的。

赵：也不能说得太绝对，大型外企里还是有很多传奇人物的。比如 Intel 亚太区总裁 Jason 陈，最早就是在中关村背着包卖网卡，最后帮 Intel 把网卡这个企业的短板做成了长板。

金：这样的人值得佩服！

孙：所以看人要看全面，不要因为一个人头上的光环而觉得他伟大，也不要看到一个人今天的落魄就认定他将来不能成功。

销售不是全能

孙：销售员招来了并不意味着我们的工作完成，相反这才是刚刚开始。我们的资源是有限的，销售员也不是最优秀的，而且就算是优秀的销售员也有他的缺陷，那么发现销售员的不足之后我们应该怎么办？

杜：不一定所有的销售员都是全能才好，关键看管理者怎么排兵布阵。这要求管理者对自己的生意有一个清楚的认识，首先我们要清楚自己卖的什么东西。比如面对电信，这个行业的特点是很难进门，那么如果销售员没有进门能力，我们根本就不要找他，即使他临门一脚的能力再好也根本不能沾边；再举一个例子，卖房子的销售技巧就是强调临门一脚，因为房屋开盘了就自然有人来，这时销售员和客户谈的过程都不是那么重要，关键就看销售员怎么把客户的定金和首付拿来，这是最难。所以生意不一样，要强调的销售员的本领也不一样。

孙：那我就单从技巧上考虑，怎么弥补销售团队的参差不齐？

金：有的销售员会开门，有的销售员会关门，但怎么做好事情是管理者的问题，并不是销售员本身的问题。这和踢足球一样，这个人本来是踢后卫的材料，教练非想让他踢全场，这是难为球员。所以，首先管理者要认识到手下的兵都有怎样的本领和强项，如果意识不到，就算天天把马往神马里打，也打不出来。

孙：比如一个销售员在销售初期做得很好，但是临近收单的时候就不行了，这个时候怎么弥补？

金：有两种解决办法。第一种办法，管理者就非得让他把这个功课做好，给他做很多的培训。我不认为临门一脚做得不好的人是因为他不愿意做这件事的，而是他不知道要做什么事。所以，我们要帮助他知道要做什么，怎么做。那么第一次，我们可以把球就摆在球门前面，告诉他，你的任务就是把这个球踢进去！第二次球放得远一些，第三次加上障碍，几次下来，如果这个销售员悟性好的话，他自己也就会做了。

但是有的人经过培训可以锻炼出来，有的人是学不来的。当我们觉得销售员悟性差一点的时候，如果这个人是我们招来的空降兵，那管理者先打自己一个嘴巴，因为这是我们招来的人。

但如果事实已经是这样的了,我们可以想第二种办法,从整个机构的角度想出弥补的办法,而这又要求做教练的应该知道每个人的强势和弱势,用别人的强势弥补这个人的弱势。

团队力量弥补个人不足

金: 团队互补的办法也有很多,一个是让适合的人做适合的事。

杜: 让会开门的销售员开门,让会关门的销售员关门。

我认识这样一个成功的销售员。大家都知道电信的门难敲,他去敲的时候客户也根本不理,可他很有耐性,就在客户楼下等着,埋伏几天之后,专等客户上班的时间把客户从路上拽到车里谈。几次三番,最后客户终于买了他的产品。

这个销售员就像水一样贴合着用户,把客户关系做得很好,为公司卖了很多的产品,甚至有些丢掉的案子他都给挽回来了。

但是他后来卖一个新产品就不行了,他去找他的老客户,人家说“这东西不太好,质量有问题”,这时候他没有做任何抵抗就回来了。但是如果是更好的销售员就应该坚持,你不买我的东西我就跟你急,甚至多少年的交情就不要了。所以这个销售员的特征就是不适合卖新的产品。

而还有另外一个销售员就非常喜欢卖新东西,他陶醉于开创一个新理念,他说,“没人做的事我做,我给客户传道去!”

所以什么样的人卖什么样的东西,各从所长。

金: 除了这种解决方法,管理者还可以亲自出马,通过团队配合的方法,让销售员互相弥补。对于一个小公司来说更是这样,我们自己和一线销售员形成一个团队,把该做的事情分工明确,客户的机构图画出来之后,你负责这个人,我负责那个人,等项目要收尾的时候,你做什么事,我做什么事……

金: 这就需要有一个好导演在后面指挥,根据观众的需求不同,不断调整团队,达到最终的目的。有时这个导演甚至是很高级别的,会拿整个公司的资源做交易。有这样一个电信设备供应商,他们是从农村做起,逐渐包围城市的。一开始,他的竞争对手非常强势,用户几乎没有选择他的理由。于是他让用户先借用,再收费。但是不收费是不可能的,于是他们就想出一个绝妙的方法,在当地成立合资公司,把用户的高层领导都吸纳入股,由合资公司负责催债。这样一来,用户的利益也卷到里面,他们就不能不付钱。

当然这都是有资源的公司,没有资源的公司虽然不能照搬照抄,但是完全可以根据自己的特点想出适合自己的办法。



杜波



孙峻涛



赵永志



金玉丹

特别提示

- 1. 把好面试关,才能使团队和谐成为可能。面试的时候要充分考虑到销售员的个人能力,素质修养,以及我们的职位需求等等很多因素。
- 2. 销售员不是全能,让销售员的长处恰好应用在工作上就是最好的。而在销售员应付不了全局的时候,团队的合作互补是非常重要的。



刚愎自用 自掘坟墓

孙：无独有偶，为什么这些大区经理(Country Manager)上任都这么激进，都想着先杀人呢？

吴：古人有云“天下国家之事，败于小人者十一，败于君子者十九。盖小人之骨柔，其气馁，其愿意易售，其营垒亦易破；唯君子之才品自不同，而业已为众所推，其自负也常亢而不肯下。于是为深刻，为褊浅，为执拗，不能舍己从人，以佐国家之急。”

现在国内的大区经理几乎都是超级销售员出身，这些人做销售员的时候单子做得很大，性格强势，自负，所以他们认为升职为大区经理就应该更强势，可以为所欲为了，但是得到的结果往往不是这样。

因为他们忘了一件事，就算他以前做销售员再成功，他的成功也离不开企业的基础和环境。于是他到了一个新的机构做大区经理，他会“亢而不肯下”。

赵：也因为这个人以前一直做成功销售员的工作，但现在却摇身一变成了管理者，但他并没有做管理者的经验，于是“不能舍己从人，以佐国家之急”。

吴：对，这些人之前做销售员的时候很成功，觉得一朝天子一朝臣，一定要赶走原来的庸人，带上自己的兵马。但是他忘了公司是要靠一个个团队来组成的，他没有自己敞开胸襟接纳别人，理解别人的痛苦。每个员工能留在这个企业里自然有他的道理，至少你要花时间看看，认识一下每一个人。

和中国的情况不同，一般美国的总裁会认为企业里所有人的能力都是处于中上或者中下的级别，穷凶极恶之人和圣人太少。而且任何一个公司招了员工一年以后，CEO都觉得这员工是自己的一部分，因为这是支持公司成功的一个员工，所以他们不会出现这种大规模的人事变动。而一旦出现这种变动，就说明这个管理者自己的管理能力和方法有问题。

赵：所以大规模裁人是导致这些大区经理出师未捷身先死的直接原因。

吴：对！因为公司要想正确执行必须上行下效，必须只能有一个战略思想，然后下面每个细胞都要正确执行这个思想。但一个细胞坏死，整个机体就快完了，所以任何一个CEO都很怕他的系统出现问题。

赵：所以这些老外CEO不管你这个大区经理有多强，只要是伤害系统你就得走，但这却是我们中国人不容易理解的一种思路。

认识伙伴 公正待人

孙：不过我有疑问，拿我自己举例，几年前我离开原公司来这里，手下也来来往往不少人，现在注目一看，几个手下竟还是几年前一起工作的人。我没有有意赶走谁留下谁，不过不知不觉中，我还是愿意和以前的老部下一起工作，这是否也是



一朝天子一朝臣？

吴：不一样！你要用老部下，因为你们之间很容易沟通，这是培训出来的。可能几年之后最终你会调整到这一步，但是在开始加入一个公司的时候，一定不能有“我一定要把原来的人都干掉”的思想。

刚才我提过中西方的用人制度是不同的，原因何在？

西方建立文明是从圣经开始的，《新约全书》就是一个约定，是我和上帝的约定，好似一个制约彼此的契约，这种社会文化直接影响他的企业文化。94年的时候我认识一个美国朋友，他做广告设计，其中一个作品我觉得不好，就建议他修改。但是他坚定地说“不！老板让我怎么做我就怎么做。”这就是契约制，留给我很深的印象。

但中国文化完全不同，中国是“君君臣臣父父子子”，这也直接害了中国企业的文化和管理。中国的领导是一览众山小的，他看不到所有员工的价值，根本观察不到哪个员工10年之后会变成一个CEO，因为他没有把员工当作一个平等的人来看，没有把这个雇佣关系当作一个契约，所以他不是上帝，而变成了皇帝。

“君君臣臣父父子子”的思想在整个亚太区都一样，只有日本不同。原因是他们把西方文化和中国文化有效结合在一起，所以他们的管理者和职员之间有隐形的契约。他的员工有极高的忠诚度，表现的态度都不一样。日本的所有员工见到老板都会低头，走的时候一定不能背朝着老板，而是倒着走出去。但是回过头来老板也受到很大的约束，老板要足够有能力、资历，让大家都能心服口服。

赵：我听过很多人抱怨员工忠诚度不够，甚至我自己也有很大的困惑。不过除了企业文化和领导魅力这两个导致人才流失的原因之外，在整个的大环境里，人们的去留好像都是以效益和人际关系为导向的。

吴：中国的老板很多都是空降兵，而空降兵会影响员工的心态。第一，他刚刚适应了这个老板的风格，忽然又来了一个老板，他要去适应。在西方，新来的老板是和公司签了契约，要为公司效力，而员工也是和公司签了契约，所以员工为老板效力。而中国的员工会问这新来的是谁，这是哪条线，我站对了没有，这些都会影响公司的整个状态。第二，中国是打仗亲兄弟，上阵父子兵。打完仗我就是你的人，你走了那我就跟着走。所以一个空降兵会引导很多团队发生变化。

忍辱负重 长久发展

孙：所以，我们要来反省一下，新官上任到底该怎么做。其实上任后第一个季



第二个季度做计划,这时我们已经了解了企业,在老板面前应该有想法了。比如业务如何增长;和员工、伙伴、重要用户如何沟通;以及对市场、组织、渠道、销售的改动建议。

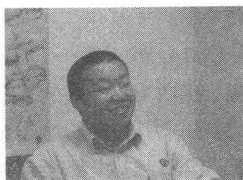
第三个季度时机已经成熟,我们可以慢慢行动起来,把不行的人请走,招来能人,而这个时候业绩才开始提到日程上。

赵:以我的个人经验来讲,我认为要认识一个企业,要在这个企业里找到发展方向,至少需要在这里坐上三年。至少三年之后,我们看到的東西才是真实的,和刚开始认识的东西是完全不一样的,所以不管是职员还是老板,一定要有耐心。

吴:想做一个成功的大区经理,第一,要忍辱负重;第二,和国外国内的同事都能有效沟通;第三,不能很固执,应该很愿意听从领导的指示。

为什么会是“忍辱负重”这么严重?因为在中国,一般人都觉得普天之下莫非王土,率土之滨莫非王臣。所以要想和下面的人有效沟通,是要以牺牲我们的自信和自负为代价的,我们要放下架子去理解别人的状态,然后向他们妥协,然后达成契约。

孙:如果我们真的觉得现在的员工不理想,也不要开始的时候就大动干戈,要忍着,观察着。因为第一,中国企业里的组织结构是很复杂的,可能盘根错节,而我们初来乍道不知道这里的情况;第二,其实我们“无为”的做法,老板是完全允许的。可能只有我们自己着急业绩的事情,可是老板并没要求我们这样急功近利。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 新官上任,切记稳字当先。大开杀戒,终将惹祸上身。
2. 总用轻蔑的眼光看人,小心最后做个光杆司令。
3. 上任之初,需按兵不动,静观其变。

5.好员工并非好领导

将军的职责在于指挥军队、拼杀战场。忽然披上皇袍管理国家,问题就会蜂拥而至……

销售直接升为经理

孙：我们讨论了几个新任大区经理(Country Manager)的落马事件,从表面来看和他们激进地变动人事的做法有关。现在我们向上追溯一下,之所以会形成这种局面,根源在哪里?

吴：其实人事变动是每个公司都有的，就算再强的大型企业也避免不了。从大形势来看，互联网泡沫破灭之后，全球 IT 行业总经理的调动情况也非常频繁。就算纳斯达克上那些上市公司，他们的总裁也有很多的变化，这说明他们的压力也很大。

我们看 1992 年的中国,那个时候外企在中国的发展速度很慢,基本都是在中國設立一些辦事處,做一些報告,以便了解中國市場。

举个例子,上世纪80年代,国外有家很大的企业在北京设立办事处,找了一个留学多年的华人做中国区总经理,也只不过就在国贸租了一个房间,找一个秘书,每月做一下汇报的工作,根本没有单子的事情。因为那时候根本没人关心中国的市场,很多人认为红色中国哪有什么市场。设个办事处,意思就是在中国放一只小蚂蚁,放在这就行。于是这个人不久以后就辞职了,因为他每天坐在那里不知道该做什么,没人管他,没有压力,也没有意义。

所以在那个时代,很多外企就是在理解中国而并非开拓市场。但是中国的变化超乎西方人的想象,甚至中国5年的变化相当于西方50年的变化。

后来 1997 年的时候,美国遭遇了经济风波,但中国就不同,亚太金融风暴没有

影响到中国,在这种情况下,大家注意到中国可能是以后经济发展的重心。

所以1997年以前,中国区的经理都过着平静的日子,没有大的错误就没有事情。1997年之后人们越来越重视中国市场的时候,外国CEO要加大资源投入,他们想要更了解中国。所以越来越多的CEO来拜访中国,而他们对中国的重视程度越高,就说明他们需要有人来做沟通。

所以1997年到2001年,很多中小型公司在中国设立办事处。而另外,全世界都发现了一个问题,就是产品过剩。所以大家会很奇怪,今天某某还是一个企业的销售员,明天就摇身一变成了另外一个企业的大区经理,而随后又是一堆的大区经理跟着冒出来。

狂飚业绩 适得其反

赵:正如你所说,2001年以来中国市场的增长速度让世界瞠目,所以我觉得很多外企就是抱着一个快速开发市场的目的来中国的,而且他们的做法很直接,就是跑到大企业挖最好的销售员来做大区经理,而且公司的要求也是希望他们尽快做出业绩。

但是我有个疑问,我认识这样一个上任一年多却被拿下来的大区经理。但是他的业绩做得相当好,一年之内增长了140-160%,还利用国内一些实力比较强的IT公司在全国铺了很多路。可以说他为这个企业在大陆的发展做出了很大的贡献,但种种成绩都没能成就他,他离开的理由很简单,还是像我们上次说的一样,违反了公司用人的原则。

这让我觉得很矛盾,一方面上面想提升业绩,另一方面,他做出这么出色的业绩却掩盖不了一点点错误,况且这所谓的错误也是为了业绩增长。

吴:你理解得有偏差,老外聘他做经理并不是让他从刚开始就狂冲业绩的。我觉得这些外企在接触中国的时候,还是希望从进入市场到2、3年后能达到一个增长,因为所有的CEO想的应该都是稳定可靠的持续增长,符合逻辑的有序增长,他们并不一定要求一开始就有很高的销售额。

但是他招来的销售员却不这么想。所有的销售员都有一个习惯,就是我的业绩一定要比前一个季度有所提高。但是以前的数额是别人给他定的,现在的数目是他自己定的。假设他在以前的企业一个人一年做5百万的生意,他就认为现在他领导整个公司做2、3个亿的生意不在话下,但是这种思路是不对的。一些中小型企业在中国还没有开辟市场的时候,很可能第一季度的销售额只有几万而已,但是很多大区经理都不认为这是合理的,他就会去找一些关系很密切的渠道来压货,但这样一来很可能就误了自己。

孙:说到渠道,好像国内很多人都是这么做的。就有这样一个大代理告诉我,大区经理是否能坐得稳,点代在里面发挥很大的作用。你说大企业的CEO看的是



持续增长,但是对于小厂商来说,可能看得就是业绩。

赵:我也比较同意这个代理的说法,我亲眼见到过一些这样的外国公司,他们来到中国的目的就是奔着销售额的,甚至有公司就是为了这个目的而去别的公司挖一些能干的销售员。他说因为他们在中国什么都没有,所以他要找一個能帮他打开市场的人,而且他也明确说过,不要那种整天西装革履只会坐在办公室里做规划的人。

吴:要求业绩可能是亚太区企业的统一特点。但是我们要看一个IT公司是否能够持续发展,首先看他的风险投资。一般美国的上市公司都求一个稳,但是亚太地区的公司都比较急功近利。

赵:你这么一说,好像确实是这样,我刚才所说的这些公司大部分都是华人在参与的。

吴:就有这样一个人,他在美国做过很好的销售员,后来为了开拓中国市场被调到中国做大区经理,结果他就像你说的一样非常重视销售额,刚开始就把生意做得很大,这个时候美国人愣了,他们被弄得更看不懂中国市场了,以至于使得更多外国人都很惊讶为什么中国的经济增长这么快。后来也正是因为这个经理刚开始就铺得很大,后来弄得没法收拾,最后不得不走人。

当然,我们不能否认业绩是一个企业的基础,业绩一定要达到指定目标经理才能坐得住。达不到指定目标是肯定不行的,但是超过了这个目标再多,在老总的眼睛里你也只是达到目标而已,所以一定不要过于急功近利而忽略了长期发展。

平步青云根基不稳

孙:从以上来看,至少我们可以总结出一点,虽然很多人从成功销售员直接变成了大区经理,但是这两种职位的规则是不同的,大区经理有完全不同于销售员的一套做法,而这些东西又是销售员无法马上掌握的,所以必然会犯错。

我记得有人这样说过,他所在企业的销售主管走了,大家都认为下面的一个优秀销售员应该马上被提拔上来,但是企业的一把手却没有这样做。这位一把手说,“从这个人的潜质来看,他做销售员可以做得非常成功,但是如果把他提拔成管理者反而会毁了他!”因为这是两种职业。

赵:为什么这些优秀销售员做不好大区经理,我能亲身体会到两点。

第一,举个简单的例子,这些销售员以前自己每年可以扛500万的生意,升为经理之后他觉得自己扛100万的生意是肯定没问题的,但这是以销售员的角度看的问题。而从管理者的角度就完全不同了,这时候他可能连预算都做不准。我就是

在销售的时候,人从销售员的角度来看,第一,我做好的预算比实际超了

第二,销售员在自己出去面试,甚至在他面试别人的时候也有一定的问题,因为他考虑更多的是待遇问题,而没有去想人员素质、性格特点等等问题。另外,做为一个管理者他也没想应该怎么和现在的工作伙伴相处得更融洽一些,也更没有风险意识。

吴:一个大区经理要把握很多东西,要确定业绩是增长的,要有团队支持,和很多不同国家的经理有效沟通,从这几点来看,很多优秀销售员都是不擅长的。

我认为在中国做大区经理,80%的工作重点是沟通。其实作为一个管理者,和所有人沟通的能力应该要超过业绩方面的成绩。

另外,做一个大区经理,对国家之间的文化也要有很深的了解。一个大区经理其实是一个夹心板,他是链接各大区的人,他要能让两个国家的文化,多区域的文化能够在这个企业里得到融合。想要做到这点很难,比如一个大区经理要综合管理大陆和台湾地区的公司,虽然这两个区域的员工都说中国话,但是因为他们的习惯不同,文化有差异,甚至一个写简体字,一个写繁体字,所以沟通起来很困难。我们作为大区经理如果处理不好,企业里就会出现很多员工的抱怨和效率低下的沟通。

所以,我们可以看到很多大型跨国公司里面的高层领导,都是要真正下去深入了解各个大区的情况的。但是小型公司没有这个资源,他的高层对中国可能无法理解,所以出现种种问题。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 做一个优秀的企业的领导者,不在于在短时期内把企业效益搞上去,而应该注重企业长期、稳定、可持续的发展。
2. 从好员工变成好老板不是一个短期的工程,一夜而为之,不但会毁了公司,也会毁了自己。



6. 刺激销售员提升业绩

管理者要善于利用金钱和荣誉刺激销售员不断挑战自我……

销售环节影响全局

孙：我经常听很多销售员很自大地说，他们的工作在公司里是最重要的，整个公司的人都靠他们养活。

王：对于营利的企业，无论联想也好，神州数码也好，他们的激励导向是以业绩目标为导向的。

当年柳传志认为，销售员并不是公司最重要的人物，或者说不是公司最优秀的群体。但是从整个生产或者经济环节来说，销售是最后一个环节。一旦销售这个环节出现问题而使得产品卖不出去，那么利润就收不回来，就会破坏整个循环，所以销售这个环节非常关键。如果这个环节做不好，前面再怎么优秀的人，付出再辛苦的劳动也都泡汤了，损失很大。

所以，所有的导向都说明，销售这个最终环节是最重要的，这就逼着很多人为了利益的驱动和需求而愿意到这个部门做销售。而这些人有很大的动力去完成指标，因为他只要完成任务，整个公司的经济运行就很正常。

所以在公司里，永远是做销售的人压力最大，但他们工作做得越好，得到的回报也就越大。销售员的工资比较高，可以说一个公司里，同样级别的人，销售员的工资要比其他职员高 1/3。正因为如此，我们看到在很多的公司里，好多做技术，或者做行政的人愿意转行去做销售，而很少有销售愿意转行做技术。

激励销售

栗：上次我们讨论过，在很多公司销售的压力感不强的问题，我觉得之所以大



家的压力感不够,原因之一是我们的考核制度不科学。激励不到位,或者大家付出的程度和最后拿到的绩效不成比例,都会毁灭员工的积极性。

以前在我们公司,销售的工资是固定的,但现在我要把销售的工资分成两个部分,一部分的基本工资能够维持销售的基本生活,另一部分就是绩效工资,拿多拿少就看员工这个月的工作情况。如果我再做得绝对一点,甚至可以一个季度发一次工资,如果销售完不成规定任务的80%,那么季度奖就没有了。

孙:我原来经营集成公司的时候,开始所有人都是按照固定工资拿钱,不过后期为了刺激销售,我也做了绩效工资的调整。开始销售们还觉得不好,不过后来发现只要努力去做的话,还可以拿到比原来更多的钱,于是他们工作起来更积极了。

栗:但这要求管理者奖惩分明,如果销售真的超额完成了任务,甚至成倍地完成了任务,我们就要给他相对应的奖励。让大家都能看到,付出就会有回报。这样才会在团队中树立榜样,让榜样影响到团队。

孙:我们这样做的目的是为了销售涨工资,不是为了要扣他的工资。也就是说,做绩效的目的是为了激发销售的工作热情,而不是为了公司节约成本。

栗:正是这样!

孙:不过,同时我还发现了一种现象。我手下就有这样一个销售员,他每个月的业绩都非常好,于是我打算给他升职加薪。不过出乎意料的是,他居然拒绝升职,原因很简单,现在他可以保持很好的业绩,每个月可以超额完成任务,可以拿到很高的工资。但是他一旦升职之后,销售指标肯定也随之提升了,任务量比原来肯定更大了,压力也加大了,他很难再超额完成销售任务了,这样一来,虽然他升了职,但是他不可能再拿到以前那样的高工资了。

王:他的能力也就停留在那个水平上,他不愿意再进步了。

科学绩效

王:固定工资部分是能够让人勉强生活的,但是生活质量并不好。销售员要想活得好,活得风光,他就要靠绩效部分的工资。

固定工资和绩效工资之间的比例可以调整。对于初级人员,固定部分的工资所占的比例会相对较大,因为我们要维持他的生活。而越到公司高级人员,绩效部分所占的比例就要越大。所以,管理者要想传递压力,就要把这个系统做出来。

而做了绩效之后,我们还要重视考核。我们要让每个销售员都知道自己身上背的销售额是多少,然后要求他们进行每个季度,每个月,甚至每周的工作汇报。这种汇报如果真的落实到每周都要汇报的时候,人的精神就真的会很紧张,就都变得非常着急了。

王:那么怎么设计绩效体系呢?我们目前主要采取的是,销售人员自己设定



王：当然要做，而且对于经理和员工的做法是不一样的。

对于管理者，我们的做法是给他制定年薪制，或者叫年金制。比如规定一个管理者的年薪是30万，如果他完不成规定的指标，那他就得走人。有人觉得，我只挣20万就可以了，完成70%的任务就行了。但是不行，完不成任务只有离开公司。因为领导的责任是带好整个团队，团队整体目标没有完成，就是领导的失职。

而对员工怎么规定？就像你刚才说的一样，按照基本工资和绩效工资来做考核。对于销售、研发、管理等等不同部门，工资结构是不一样的。

对于研发人员，他的固定工资最高，奖金最少，因为他的工作是长周期的。而销售的工作成果是短周期的，所以他的奖金最高，基本工资最少，甚至6成都是绩效工资，4成才是基本工资。管理人员的比例大概是5成绩效，5成固定的工资。

传授销售方法

王：为了刺激销售，做了绩效工资之后，管理者的工作并没有结束，后面还有几项工作非常重要。

其中一定要强调的是，除了激发销售员的积极性之外，我们要教给销售员工作的方法。在我们的销售团队里，总有一些人能够完成任务，我们就要从完成任务这些人的经验里总结，如何做才能完成任务，然后把这些方法教给我们的销售员。这样一来，有些完不成任务的人，心里越是没底的人，他的学习的积极性就越来越强，这个时候我们可以激发他内心的动力，让他的能力提高上来。

因为平时我们给大家讲方法的时候，可能很多人并不在乎，但是一考试之后，他的成绩不行，总是排在最后几名，那么他肯定要回去努力学习了。所以，我们在开完季度总结会，或是月总结会的时候，我们要总结方法，教给销售员技巧，激发积极性的同时，给他们进步的知识和工具。

孙：把销售员的工资做绩效考核制之后，必然会出现销售员之间的差距，我们肯定会发现有一些人不适合做销售工作，要请他离开。

王：以我的经验，某个部门要请人走，为了避免一些人员冲突，最好的办法是让人力资源部来和这个人谈。

我总结一个企业人力资源部的主要工作有5个字：选、用、育、留、记。人力资源部门是一个考核和检查的执法队，群众、员工不在乎你宣传什么，而在乎你考核什么。

考核体系是人力资源部和销售一起定出来的，但最终考核是由人力资源部来完成的。对公司各级人员的考核都是人力资源部在做，比如某个人每月任务完成情况



对企业一把手来讲非常有利。

栗：自从经营公司以来，我发现不止我自己，我们周围许许多多的中小企业都是欠缺人力资源这个部门的。关于公司用什么人，如何评估这个人，都是由企业老板来决定的。

孙：这类中小企业缺乏人力资源部门，而企业老板一个人一个脑子，很难做好公司人才的选择和考核工作，所以他们又急需一个能够做好人力资源工作的人。那么他们怎样来选择一个合适的人来做这件事呢？

王：首先还是要从企业内部找，实在没有我们再从外部找。而对于创业型企业，人力资源的一把手应该具备三点特征：第一，和老板的关系很铁，认可老板的价值观；第二，能扛得起责任，出了问题能够担当得起；第三，要有能力，特别是要有独立思考的能力。



王欣



孙峻涛



栗军

特别提示

1. 销售业绩在很大程度上会受到销售效率的影响，但是销售效率并不是一成不变的，是随着市场、竞争环境和其他环境的变化而不断发生变化的。当销售效率发生改变时，销售业绩就会出现改变。因此为了保持增长的销售业绩，在现有的条件中，稳步保持销售效率是有效保证销售业绩的一大法宝。
2. 提高销售业绩的方式有纵向和横向两种不同的思路，销售员一定要重视向上销售和交叉销售的重要性，这是提高销售业绩具有明显的作用。



7.分配与利用销售资源

不论多少,资源都总是不够用。好的销售员应该在有限的资源上创造更大的销售价值……

资源稀缺

刘:资源总是稀缺的,我的资源就总是不够用。许多理由导致了一个现象,在很多集成商公司里,资源总是掌握在老板的手里,老板就是超级销售,客户经理的价值往往变成了传递信息。在某些极端的闭环反馈中,老板抱怨员工水平低下,员工称老板目光短浅,其实可能仅仅源于资源之争。

孙:我们不难发现,在中小集成商的团队里,有85%甚至更多的资源都掌握在老板手里,原因之一在于他们害怕手下的销售员掌握太多资源,一旦跳槽走掉,客户也就跟着走了;第二,这些老板不放心手下的办事能力,什么事都要亲历亲为才觉得可靠。前几年,我经营“正方”的时候也经历过这样的过程,总是不放心这个不放心那个,后来觉得累了,才开始放手锻炼自己的销售员。

于:会不会把资源交给手下,有时也和公司的性质有关。以前我在一家公司做主管的时候,由于公司性质原因,我不怕销售员会抢走我的客户。为了训练我的销售员,开始我会放手让他们做一家和我关系最好的客户。因为在那里,我和客户的关系很好,很多客户都是我从前的哥们,所以,我不怕手下给我做坏了。而且,我还可以轻松地为客户那里了解到销售员的各种表现。

销售抢资源

孙:资源的确是永远不够的,国家资源尚且如此,何况一个企业呢。在任何一



个销售团队中，都会有若干的销售员向上面索要资源。正所谓“会哭的孩子有奶吃”，基本上，公司 80% 的资源是被那些“会哭”的销售员要走了，剩下的只有 20% 的资源分配给不善争抢的老实人。而且，这种资源分配问题不仅仅存在于企业内部，厂商对总代，总代对二代的资源分配也是一样的。

于：所以，向老板要资源的时候要大声！有一次，我的老板硬是坚持不给我特价，其实他并没有什么道理。我就和老板说：“这个单子我已经辛苦地跟了很久，到现在这个时候，如果你给我资源，我会尽力去争取，如果不给，那肯定就拿不下来了！”另外，我还会发动其他人也向老板表示这一观点，比如，这个项目里的技术工程师等等，众人拾柴火焰高嘛。

刘：资源的有限原则看来是我们的共识，但是资源的再生其实是一个重要的话题。资源是一个与信任关联的话题，但是，能不能把信任也看作一种资源，似乎又是一个很有趣的话题。老孙提到的“会哭”有点像是讲故事，不过这很重要，但是中国传统的故事通常是这样开头的，“很久很久以前……”；到了好莱坞进步了，“未来的一个时间，X 星球……”；从来没有故事高手开口说，“明天……”。

资源被谁要走了呢？我只能说，人际层面的信任经不起一次次的无聊考验。

老板控制资源

刘：我扮演了很久抱怨资源不足的销售员角色，从批评资源不足到公司缺乏战略，高级管理层行动迟缓，最后批判到总裁目光短浅、任人唯亲、种种种种……发生了什么事情让我们从操作层面的处理发展到对人格层面的批判？

孙：销售员最容易张口就抱怨资源不足，说上面在资金和人力方面给的支持不够。而管理者所犯的最大错误就是随着销售员的说法直接讨论资源问题。

其实这时的管理者是应该先放下资源不说，而是问问销售员在这一段期间里都做了哪些促进销售的事，看看他是经常出去接触客户还是总在办公室里坐着，有没有做销售计划，是否进行了市场调研。

接下来考评销售员 在接近客户方面、客户管理方面都做了什么事，问问销售员 对客户业务了解多少，这个项目组里都有什么成员，都对他们做过什么分析，用过什么销售方法。

再有就是考评销售员的销售态度，看看销售员是否从没有向客户许诺过什么，以及是否执行了销售计划。

而在以上考评，销售员全部通过之后，才是谈销售资源的问题。

我不知道“公平分配”的说法对不对，但是“平均分配”一定是错的，而我们要做到的是“合理分配”，把最好的资源放在最重要的事情上。我们说“会哭的孩子有奶吃”，其实这样的分配原则是错误的。

刘：所以今天，我可以非常明确地建议，合理分配资源，是关系任何一个企业

核心竞争力的问题,与企业的宗旨和使命密切关联,假如客户是一个关键话题的话,恐怕依照客户需求配置资源的方式是唯一可取的。

巧用资源

孙:使用资源的时候注重小节,有时会受益匪浅。比如有一次,某公司参加一次投标会,竞争对手有 HP、SUN、Apple 等等公司。在入住投标酒店的时候,这个企业的负责人首先跑到酒店前台,询问都有哪些公司已经到达,哪些没到;然后又跑到商务中心,查看都有谁发送了传真等信息;接下来又跑到餐厅,了解哪些竞争对手都在哪里请客户吃的饭,而且要来了他们的菜单。要知道,对于这样的宴请,往往厨房准备的菜单都是一样的,所以调换口味是一件绝好的举动。

于是这个销售员就根据客户特点特别订制了一个符合客户口味的菜单,另外还准备了很多的细节,比如在山西人旁边放一碟醋,在四川人旁边放一碟红辣椒,客户会觉得你很贴心。而且在宴请的时候也不忘和客户邀功,他说,“……知道您这几天都在吃 XXX,我们今天给您换换口味……”

于:所以就算是送礼也是需要动脑筋的,应该“只选对的,不买贵的”,这需要销售员在日常小节中训练自己的敏感性。在 Nokia 工作时,有一次赞助活动,报纸上需要刊登赞助厂商的名字,我意外地在草稿上发现厂商的排名并没有按照字母顺序排列,我就问了他们一句,结果得知排名是没有按什么规则排序的,于是我就请求他们把 Nokia 的名字放在第一位,结果对方轻松地就答应了,后来老板对我这样不花钱多办事的做法非常赞赏。

还有一次,我用 36 元就搞定了一个客户。当时项目停滞不前,大清早我一个人郁闷地躺在床上,这时忽然开始下雨,我灵机一动,一骨碌从床上爬起来,冲到商店里花了 36 块钱买了一把伞,跑到客户的酒店送伞,结果对方特别感动。当天下午,客户就直接赶到我的公司,为我澄清问题,支持我的销售。所以有的时候无需什么资源就可以解决很大的问题,关键看销售员动不动脑筋。

孙:另外,有很多资源是可以拿来用,而销售员却并没想到的。有一次为了打单我要请客户吃饭,这时我忽然发现厂商一个和我关系很好的高层正闲着没事,于是我把他一同请了来,虽然他和这个单子没什么关系,但客户并不知道这一点,他们觉得我能把厂商的人请来,说明我很有实力,于是更坚定了和我合作的信心。这样有效地利用“资源”,一箭双雕。

刘：企业分配资源的目的是为了更加有效地利用资源，两位一把手谈的“巧用资源”的经验非常到位。但是，有效利用资源的压力毕竟不是一次“灵光乍现”就能够解决的，譬如短期利益与长期战略的冲突、核心稀缺资源的配置方向、优势资源内部及外部竞争性问题，都是非常严肃和严重的话题。

我建议在资源配置方面要结合公司战略规划,“有所为有所不为”,要有选择性,强调哪些资源是战略性的,必须加以额外的控制和审慎使用;哪些资源是战术性的,纳入日常管理体系并严格执行即可。举个例子,与客户结为战略合作伙伴关系这件事情,恐怕是战略性的资源。合作伙伴关系对生意无疑很有帮助,但是不好每个客户都照此办理。例子极端了一点,希望能引起重视和思考。

孙：的确，战略层面的失误比一次销售失败浪费的资源要多得多。

刘：资源匮乏的地方往往是资源浪费最甚的地方。

孙：此外，销售管理不善也会造成资源浪费。有这样一家企业，规模还算不小，各个分部的老板之间缺乏沟通，结果在竞争某地区的一个项目的时候，同一个公司就派去了 5 批人，把负责项目的人弄得莫名其妙，最后拒绝同他们的合作。不但极大地浪费销售资源，还因此而失去了客户。

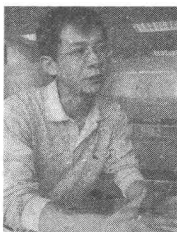
还有一次,该公司正准备攻坚一个大项目,公司中的一个销售员根本没和上面打招呼,自己拿起背包就飞到深圳要去见华为老总任正非,结果当然是无功而返。事后,该公司的高层谈及此事苦笑不已,按理说,只有该公司的 CEO 才有这个面子能见任正非。而当时,公司的正副总裁都闲着无事,但是却没有一个人找他们!



于
扬



孙峻涛



刘红涛

特别提示

1. 资源有限, 争夺并非持久之道, 好的销售员应该学会在有限的资源基础上创造出更大的销售价值。
2. 使用资源的时候, 要注重细节, 学会合理而巧妙地利用有限的资源。
3. 拒绝浪费。

人就像一个数字“1”一样,有了他之后,他后面可以添很多的“0”,使得他发挥无限大的价值,可以变成 100、1000、100000。但是没有这个 1 的时候,我们就算有再多的“0”,最后的价值也只能是零,于事无补。

王：正是如此！一旦1出了问题，下面所有的问题都会全面爆发了。

团队要有目标

王：把团队的概念说得简单直白些，就是首先要凑成一伙人，然后大家确定要做一件事。其中的重点是，这伙人是在为某一个目标而奋斗。这是一个在行动过程中，以最大限度地发挥人的主观能动性为特征的目标实现的过程。

孙：所以不是说你我坐在这里就是一个团队的，而且如果没有一个共同奋斗的目标，没有大家共同奋斗的行动，我们的一个公司、一个部门也不能说成就是一个团队。

王：是这样的。人到处都有，但都可以成为一个队伍吗？不行，因为我们没有目标。

而作为一个团队的领导者，想要带好这个团队首先就是要把我们想做的事情做成。其次就是做成了之后，我们不能分道扬镳，而是继续挑战更大的目标，做更大的事情。再次，遇到挫折和困难的时候，不退缩，不解散，而是齐心协力解决问题，这才是一个好队伍。

栗：而领导者要把队伍带好，第一要有志气，第二还要有能力。

王：能力分很多种。比如团队中来了高人，领导人就要有驾驭能力，如果没有这个能力，那么高人的降临对于这个队伍来说不是福音，而是祸害。

在综合能力之中,最重要的一点就是学习能力。我们不在乎当年谁是名牌大学毕业,谁拿过某某奖励。我们看重的是队伍在组成之后,是不是有很强的学习能力,几年之后整体能力是不是可以大幅度提升。

而且,领导者的管理能力和驾御能力要和队伍里的人同步成长,这才是一个好领导,他带出来的队伍才是好队伍。

实践中总结经验

栗：您提到队伍本身的成长是靠学习，但是我们怎么带动大家都来学习呢？

王：学习要有方法，第一种学习方法就是实践。实践是什么意思？是要领导者给这些人犯错误的机会。

但是犯错误也要有界限,首先要犯得起,小错不断大错不犯是最好。一旦犯了大错,拖垮了公司是坚决不允许的。

栗：如果公司规定任何人都不许犯错，那公司里就来不了能人，招来的人不会



有创造力,而都是一些办事的机器而已。

王:确实是这样。另外,同样的错误不能总犯,总犯一个错误说明这个人没有长进。

孙:在实践中我们的确能学习到很多东西,但是不能否认,很多人虽然经历了很多事情,但是进步却没有我们想象的那么大。

王:这是因为虽然他实践了,但是他没有去总结,总结是学习过程中的第二种方法。

当年有人问柳传志是如何带好队伍的时候,他说第一他善于学习。但这一点是其他人也都在做的,为什么别人没有做到这么好呢?柳总说还有第二,就是他善于总结。

总结分为几步,第一是复盘。事情做完之后,不管是成功还是失败,自己都要组织一个有规模有想法的活动,总结成功和失败的原因。

这就像下棋一样,没有复盘,我们就没有总结经验,吸取教训,那么就算下再多的棋,棋艺也不会有多大的长进。

第二,要思考。在这个成功或失败的过程中,几个最关键的点是什么,哪几个要素我们运用对了或者,是人,是时机,还是关系等等。

第三,了解是谁在对这件事负责。总体是谁在负责,局部都是谁在负责。谁对这件事有功,谁对这件事有过。

第四,从以上这些事情中,我们要找出规律。

学习中积累与成长

王:实践和总结之后,第三种学习方法是向别人学习。首先向我们的同行学习,其次向我们的利益同盟者学习,比如厂商。

孙:对于渠道公司来说,向厂商学习确实是必要的,厂商有很好的资源和经验,而且他们愿意帮助渠道共同成长。

王:正是如此!除此之外,最后我还要向竞争对手学习。

我们先不要向其他行业学习,虽然麦当劳、肯德基、可口可乐经营得非常好,有太多的东西值得学习,但是我主要还是要向同行和竞争对手学习。只有找出差距,承认差距,不服这个差距,才能越做越好,超过竞争对手。

除了学习对手,我们还要研究对手的成功之处,发现自己和他是在哪几个点上在竞争。

比如DELL的优势之一是他把竞争者变成联盟者,最后他和其他同行只在一个点上竞争,那就是市场,其他方面几乎没有竞争。

再比如沃尔玛,他是怎么竞争成功的?沃尔玛把生产过程中的一个环节存储变成了销售。沃而玛就是把仓库开放,让消费者进来购买,这是他节省成本的一个

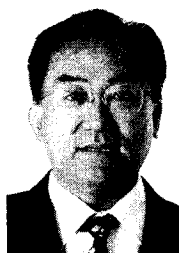
过程。而且在这个过程中，他无形中让消费者提前消费。产品便宜，但是必须多买，消费者每次购买都是超过实际用量的几倍的，所以很长时间才能用完产品。这样一来，沃尔玛就把消费者的家变成了他的小仓库，而现金却提前给了沃尔玛。

竞争对手的东西不是我们发明的，但是只要好，我们就可以学习。

孙：所以，想要持续发展一个公司，带好一个团队，领导者首先要稳住，不可急功近利。在学习中让队伍慢慢成长，让能力一点一点都长在队伍的身上。

王：正是如此！知识和能力是慢慢积累的，是在团队形成过程中逐渐形成的。

如果像拼积木似的一块一块垒起来，是不牢固的。比如今天这个部门请来一个高人，有他的一番做法，明天那个部门又请来一个学者给予了一番指点，又形成一种做法。最后企业的组成没有一个坚固的地基，而是这些互相没有粘合的积木，怎么可能长久。



王欣



孙峻涛



栗军

特别提示

1. 要想加强团队中的战斗力必须有一个权威的领导者，而且这位领导者必须有能力感染所有成员的工作情绪。要让整个团队都共享所有成员的智慧 and 心得，如此一来大家的心也就更加贴近，而且能力也能得到更大的提高。
2. 作为一个具有向心力的团队，集体活动显得尤为重要，在集体活动可以激发团队的灵感，增强团队的凝聚力，在这种环境之下新手也可以更好地得到培养，学到工作所需，获得更多的团队归属感。



在国内的企业我们看到的更多的情况是,企业老板急得团团转,食不知味,夜不能寐,但是销售员没有任何感觉。

制造压力

王:曾经一位企业总裁告诉我,企业每年在明确年目标的时候要定指标,指标怎么制定是一件很有意思的事情。

对于一般的国内企业来讲,大概在 2000 年以前,企业每年定多少指标一般都是企业高层拍脑袋拍出来的,当初联想也是如此。也就是制定指标的时候没有什么规则,也没有什么科学依据,因为我们心里都有一个目标的假设地,总希望超过我们的竞争对手,所以都只凭着这一个愿望来做。

而定了指标以后,具体实现指标的操作过程也很简单。

当时我们的口号是,“要为成功找理由,别为失败找借口。”因为这个指标定好之后,下面的人通常都会感觉这个任务完不成,是不可能完成的任务。但是最后的结果是,每年我们都能完成这个指标。

曾经在 1997 年的时候,因为联想前一年的任务完成得很好,所以 97 的指标就定得高了。但是企业领导人认为,按照前一年的发展状态来看,这个任务完成起来非常简单。所以那一年,无论高层还是中低层就都没有多么努力去做业务,因为上面的人放松了精神,下面的人自然会随着松懈。结果到了年底的最后一天,大家才紧赶慢赶算是刚刚完成了任务。

孙:这就说明,没有压力的时候,人的惰性就会压倒一切。

王:于是 2000 年以后,神码的高层也在不断研究,企业每一年的销售指标究竟应该怎样定,任务到底应该怎样完成。而且随之找了很多依据,还请了麦肯锡等等人来制定企业战略等等。从这一过程中我们逐渐发现,我们定销售指标的依据越来越多,似乎越来越科学,但是完成的情况却不尽人意。虽然总体上能够完成指标,但是各个事业部完成的情况参差不齐。

于是我们又开始向老外的公司学习,比如向 IBM 和 Cisco 学习。这两家公司异曲同工之妙的地方就是,他们有一个很强大的对数据和市场分析的系统,这个系统做出来的数据非常准确。

不过,虽然他们能够计算出公司这一年准确的增长率,但是他们并不是按照这个数据来要求销售。比如公司数据显示今年有 12% 的增长点,但是他会按照 20% 的增长率来要求各地的公司。就是说,公司下来的指标一定是高于市场平均增长率的。结论就是,我知道任务很难完成,但是我们还是要去抢。

孙:这是从根源上制造销售压力,本来按照正常的市场增长率销售可以活得很自在,但是现在却不行了,销售要拼着命去抢别人的市场。

王:这个系统做出来的数据非常准确,但是公司下来的指标一定是高于市场平均增长率的。



门领导,这个任务做还是不做。如果你选择知难而上,那么经理会接着问,你会怎么做来完成这个任务。这时候就是逼着部门领导和手下一起研究究竟怎样来把这个不可能完成的任务实现。方式确定之后,上面一看可以执行,那么上面就要给与各种资源的支持。

传达压力

栗:刚刚在季度末的时候,我召开了一次全公司的大会,和员工一起讨论一下指标完成的情况。我手下的业务部门的领导确实也很着急,大家也整天都在讨论一些方法的问题。但是上面已经急成这个样子,下面的销售员还是无动于衷,那么怎么做才能把这种紧迫感传达给我们的销售员?

现在我们公司的销售的状态是,公司情况怎样和我没有多大关系。

王:绝大多数国内企业老板用人的方法是,员工超额完成任务之后我们会给你奖励。但是老外的公司是,员工完不成任务就走人,因为除了你以外,还有很多人愿意到这个岗位上来。

孙:首先老外的职业经理人和我们的老板肯定有很多不同,我们先姑且不说这点。

其次,老外很喜欢把一个大的指标分解,然后量化,甚至量化到每个人每天要做多少工作。但是中国人做事不是这样的,中国人认为这样做事太机械,所以更喜欢大而化之的做法。

再次,中国的老板总是自己一个人干着急,他只会自己一个人睡不着觉,但是他不知道怎样把压力分散下去,让所有的员工来分担他的压力。

我觉得中国的老板都挺苦的,都是苦行僧。原因之一是没有方法,他不知道该如何把压力卸下去。还有一种可能就是于心不忍,宁可自己扛着,也不好意思让别人分担。这是和老外的职业经理人的最大区别。

王:现在我们给员工的压力都是正向压力,也就是做得好给奖励,做得再好再给奖励,这是我们都比较习惯的做法。

但是老外还有一种做法叫负向压力,他并不把员工当作一块儿创业的生死弟兄。他们带队伍就像行军打仗一样,就算付出士兵生命的代价,他也要把山头攻下来。

而我们的公司不是这样的,老板再有压力,员工也觉得没什么事情,就算你的公司倒闭了,我还可以去别的公司。另外员工还会想,我今天把数做到10了,明天你还要给我加到11,如此下去指标就会越来越高,所以销售员做事都愿意适可而止。

出于这样的想法,员工都不会有压力。而什么时候人的力量是最大的?生死存亡的时候。



栗：我的一个朋友曾经说过，其实只有两种动力在支持着人做事，一个是追求快乐，一个逃离痛苦。

王：所以，我们要从正负两个方向来刺激我们的员工。

储备人才

孙：为什么众多国内的公司没有负向压力呢？

王：原因之一是我们没有人才储备，员工走了之后，我们的岗位没有办法在第一时间找到适合的人才，而人才流失到一定比例的时候公司也就完了。

第二，员工不怕失去这份工作，因为他可以到别的地方找到同等待遇，同等条件的工作。

从社会体制上讲，美国人生活得很好，但是他们都是有压力的，他们怕的是失业，因为他们所有的东西都是负债经营，比如房屋贷款，汽车贷款等等。一旦失去工作，所有的东西就都没有保障了。中国现在也是一样，但是中国企业的压力到了中层之后就没办法传达下去。

怎么才能传达下去？举个例子：一个足球队的大牌球员，或者说一个明星球员，他踢得很好，他可以耍大牌，但是如果他上场不尽力踢球，3次射门不进之后就惨了。

有人会问，大牌怕什么，你这个球队不要我，我很容易就转会去别的球队。是的，他是可以跳槽，但是他最怕什么？怕教练让他坐冷板凳，他怕的是他的替补。只要他后面有替补，教练就可以让你在场下休息，让替补上。替补进不进球都无所谓，教练就是不让你上。这样两年冷板凳坐下来，谁都不会再是大牌了！上场也再找不到感觉了。

所以一个员工不怕你的公司倒闭，但是他还是会怕有人在后面虎视眈眈，随时顶替他的位置。



王欣



孙峻



栗军



特别提示

1. 作为一个成功的销售员,要始终保持一定的压力感,压力是所有动力的源泉。只有在压力感的促进之下才会保持一直向上的动力,在动力的鼓舞之下才可能将工作完成得尽善尽美。但是如何制造压力,如何传递压力,这是一门学问,面对不同的情况则需要用不同的激励手段。

2. 要使销售员具有一定的压力感就必须分配予他们一定的销售指标。而作为一个管理人员必须懂得如何对销售指标进行更好的管理,要从销售指标体系设定、实施控制、结果评估这三个方面来对销售状况进行深入的分析和解剖。

第 5 篇

高层销售篇

- 高层销售影响全局
- 5万变成500万
- 了解高层性格
- 了解高层喜好
- 了解客户业务
- 抓住高层心头之痛
- 一个电话约见高层
- 高层销售5分钟足矣
- 平衡县官和现管
- 加速中层催化作用



1. 高层销售影响全局

想拿到一个一个小单子,就要对客户中低层销售。但是,如果想让自己的产品或公司影响到客户的整个企业,甚至影响到我们所在的行业,就一定要销售高层客户……

赢得高层信任

孙:我认为“高层销售”可以变成一个课题拿出来重点讨论,原因在于高层销售非常重要,但却又最不被大家重视。要知道,销售员去影响企业高层就是在影响客户的整个企业,甚至是影响整个行业。

但是很多销售员觉得接触客户高层很困难,更何况很多情况下高层也不管具体的销售事宜。正是因为销售员怕做困难的事,又觉得做高层销售没有必要,所以导致大多数公司都在东一头西一头地做一些不成系统的零散项目,而不是精耕细作地做行业大客户。

吴:有一个很好的例子可以证明高层销售的重要性。我有个朋友在华南做橱柜生意,为了把橱柜产品卖给一个著名的 IT 大企业,他就处心积虑地去接触并影响这个企业的老总。经过很长一段时间,两个人终于从最开始的互不相识逐渐变成很好的朋友。当然,最后这个 IT 企业里使用的全部办公用品、家具用品都是他们公司生产的。

所以,如果我们要做一个行业大客户,最重要的事就是去影响这个行业大客户的高层。因为全世界的企业都有这样一个决策顺序,就是不管中间决策过程的逻辑有多么复杂,但最后决定事情的人一定是老板。可以这样说,如果我们想做一个行



业客户的生意,但三年时间内还没有接触到拍板人,我们最多就只能做几个项目,没法拿下整个行业了。而如果我们接触到了高层,赢得了高层的信任,那我们就能给竞争对手树立一个非常高的门槛。

孙:这让我很好奇,和我们经营的高科技含量的IT产品相比,橱柜好像是一个级别比较低的产品。换句话说,这种产品对于客户所在的IT公司来说肯定不是核心的东西,不像他们要采购的某些电子元件那么重要。那么你的朋友是怎样让IT企业的总裁重视起他们来的呢?

吴:有时候我们会觉得自己经营的高科技IT产品比别人卖的诸如橱柜等产品更有价值,但其实并不一定。

一方面,一个企业要购买办公家具,选择不同的产品,成本也会有很大的差距。没有经营公司的时候,大家可能都想不到这个,但真正采购好的家具,是可以在企业每年节省一辆宝马的。

另外一方面,公司的整体形象设计、产品的摆放规格、办公家具风格的选择等等也是很复杂的。比如办公家具的颜色和色调会影响公司的文化,决定公司的精神状态等等很多事情,甚至还会影响每个员工的办公条件。

所以,抛开私交不说,单从商务角度来考虑,我想我的这个朋友肯定向这个IT企业的老板传达了降低成本和提高整体形象,提高竞争优势的几个信息,而这些正是一个大企业的总裁所最关心的。

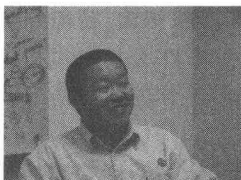
赵:所以,在我们看来无足轻重的产品,也同样是有伟大意义的,这一点不亚于企业所要选择的产品原材料。

这样看来,销售成功的根源并不在我们卖什么产品,而在于我们是否能发现价值,是否能传达出我们可以为客户企业提供的价值。

吴:很对!但是我绝对相信,这些传递价值的事情肯定不是一开始接触高层的时候就可以谈的。刚见面就谈这些,客户老总肯定会产生怀疑,或者说带有戒心。

因为正像孙总说的“People Buy From People”,所有的交易都是人与人之间的交易。企业老总每天要面对很多的产品供应商,其实他对产品并不感兴趣。但是一旦他认可了某个人,他就会愿意去接受他的产品。

孙:一旦高层销售成功了,我们就可以和这个企业长期合作,共同发展,甚至我们的产品和服务还可以树立行业榜样。这是我们每个做销售,做客户,做公司的人都向往的生意模式。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1. 高层销售是做企业大客户,行业大客户的前提。想发展大客户,就必须学会向客户高层销售产品,“销售”自己。
- 2. 大客户高层从不去考虑一个推销员的产品,但他会去接受一个值得信任的朋友的建议。
- 3. 想高层所想,让客户高层看到我们以及我们的产品所能提供的独一无二的价值。



2.5 万变成 500 万

5 万块的小生意,愚人利用价格竞争做到 4 万块,而聪明的销售员最后却拿到了 500 万的单子……

小生意后面隐藏大商机

孙:我们都知道精耕细作地做一个行业比整天东奔西走找项目要好,那怎样把一个项目的生意发展成行业大客户的生意呢?

每一个大型企业或组织都有自己的权利场,最简单可以分为管理层和执行层。管理层关心战略方向,而执行层关心的是战术问题。

可能有人会说,这些事情人人都知道,说出来有什么用呢!但是很多人又不知道,只有真正认识到这点的人才能做成大生意。因为想做大生意,就一定要去解决企业最高管理层关心的问题,而一味只和战术层面的人打交道,只能做成小生意。

举个例子,欧洲某银行要花 5 万美金做一个技术框架的项目,对于很多人来说,这是一件再简单不过的事情,项目拿过来做就是了。但有个公司的销售员就在想,客户花 5 万美金做一个技术框架到底是要干什么呢?

于是销售员心存疑问去见银行客户,客户说现在已经是年底了,而项目必须在新年之前做好。销售员问为什么一定要赶在新年之前呢?客户说这是政府规定。

销售员又问为什么政府会有这样的规定呢?客户说为了规范银行内部操作衍生业务。

销售员一听心里就明白了十之八九,直接对客户说,“我觉得一定是银行里有人做高风险的衍生操作出了问题,而你们不知道问题出在哪里。”这时坐在对面的银行财物副总看了看销售员说,“不错,小伙子你说对了。”

于是销售员又继续问,“我最近看了报纸,听说你们银行还有人被抓起来了,是



吗？”客户也承认了。用我们“井字功略”(详见第二章第一节《融化顽固客户》)的说法,销售员现在就是在夸大客户的痛。而同时,销售员也在把痛的原因一步步从企业基层推导到高层。

扩大用户的痛苦之后,马上要做的是给出解决办法。于是销售员还是继续往上引导,“我看过你们总裁今年的报告,知道你们想做欧洲最好的银行,最安全的银行,对吗?”客户听到这里觉得这个销售员在很认真地对待自己的企业,开始对销售员产生了好感和信任。

于是销售员乘胜追击,说,“那你们的需求一定是做一个稳健的,欧洲最好的一套衍生产品风险控制体系,从而扩大业务,甚至吸引别的银行业务。”这时候客户已经掩饰不住情绪,很兴奋地说,“这正是我们想要的!”于是销售员立刻顺水推舟说,“这就是我们可以做到的!”

所以,经过从下往上的一层层推导之后,5万美金的项目,被销售员发展成了500万美金的企业之间的合作,而且项目做成以后,销售员的公司每年都会有持续的维护利润。

引出痛苦所在

赵:其实想要知道用户高层真正的燃眉之急(Burning Issue)很简单,只要销售员肯向客户提问。

吴:正是!简单到销售员只要向客户问两个问题就行了。

第一,当客户提出需求的时候,我们要问 Why——为什么。并顺着逻辑往上一层一层推导问题的根源,就像上面案例里的那个销售员一样。虽然我们是要在表层做一个项目,但项目产生的整个流程几乎是覆盖企业所有业务或执行范围的,所以在最上面一定有一个原因支持着这个表层项目。我们要做的就是找到这个原因。

第二,问 So What——那又怎样!也就是当销售员准备说自己的产品方案有这样那样的好处的时候,一定再自问一句“那又怎样”!

赵:这两个工具是要运用在不同客户身上的。

吴:对!在和客户下层沟通的时候,销售员要问的是 Why,而和客户中层谈话的时候要问 So What。

因为客户中层是企业上下衔接的关键点,他既能积极推进我们要做的事,也可以变成强大的阻力,让我们做事的进度很慢。比如我们说自己的产品如何如何好,中层干部往往会问“那又怎样!(你的产品再好我就是不用!)”所以为了避免出现这种问题,我们要在和客户谈话之前先问自己一下 So What,然后做出 2、3 个解决方案,准备好充足的理由和答案。

孙:所以请销售员记住这两个工具,一个是 Why,一个是 So What。这要比一些严谨的销售分析简单得多,但效果却是很好的。一个普通销售员按照这种方法坚持

做每个项目,一年之后就可以修炼得很好了。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

- 1. 任何一个项目后面都隐藏着客户的一个大问题,好销售员的目标不仅是去完成客户企业末梢的一次产品采购,更要去寻找客户的心脏问题所在。
- 2. 向客户提问发掘客户问题,向自己提问备好解决方案。



与陌生客户第一次接触很容易冷场,如果在此之前能摸清对方性格,谈话时投其所好,就可以大大拉近双方距离……

孙：在做高层销售之前，很重要的一件事是，我们要了解对手。知己知彼，才能百战不殆。

吴：高层分为几种不同的类型，曾经有一个调查说 80% 的高层都是表现型或者是干劲型的，另外还有两种叫做分析型和亲和型。但是后面两种类型很难在一个组织里做一把手，因为亲和型的人不太善于做决断，分析型的人可能因为注重细节而贻误时机。

孙：你的这种说法和另外一种性格分类法有异曲同工之妙，这种说法也把人分成了四种。



图:性格分类

你所说的亲和型就是和平鸽型人,他是和平的使者,属于生活中的老好先生,轻易不会得罪人;分析型的人就是猫头鹰,有严肃的外表,严谨的做派,追求完美,



经常给人挑错,所以更像一个学者;表现型人就是孔雀,这类人喜欢炫耀,说起话来滔滔不绝,也是最容易被识别性格的一种人;干劲型的人就是老鹰了,他们说一不二,进攻性很强,看上去很威严。

赵:我们在做客户的时候也发现,如果我们在用户内部的支持者是和平鸽型的人,那就比较糟糕,他并不会和我们并肩作战,而是总想维持世界和平。

吴:如果仔细观察,我们不难发现,很多高层都是孔雀型的,因为不管对上对下他都善于表现,而善于表现就一定能讲,能表达。

因此我又想到一个故事,左宗棠当年在西北的时候碰到了哥老会的龙头一把手,聊天的过程中左宗棠问,怎么样才能当龙头一把手呢?一把手说要具备三个条件,第一是大义如天,第二是笔舌两尖,第三是文武兼备。

所以我们看到,不管是中国的还是西方的,基本上界定高层的说法都大同小异,真正的领导一般都是孔雀和老鹰的类型。

针对性格用不同攻心术

孙:不同性格的高层做事方式一定不同,这里我们总结了4种高层的心态供大家分析。

第一种高层是最让人头痛的,他经常说“不”,最常见的理由就是没有时间。

吴:这是销售员见高层时最常见的难题。我们发现和高层的谈话的时候常常会被打断,高层总有别的事要处理,这时候销售员的应对方法就非常关键。

一般来讲,我们见高层的前5分钟要把关键问题说出来。但中途谈话可能会被打断,甚至客户会喊停,最多只给销售员30秒时间,这个时候怎么办?

赵:这种情况我也经常碰到,通常会让他再给我一分钟。因为1分钟时间很短,是一个非常能够让人接受的底线时间,所以很多人就很难拒绝。但是到底是1分钟还是5分钟,还是要看我怎么操作话题来吸引他。

吴:一般高层还是会忍受到你把话说完,但是这种方法是否可行还要视情况而定,有时高层在谈话中突然拒绝我们的时候,很可能他真有非常重要的事要马上处理。所以在这种紧急情况下,他真的可能只有1分钟,这时候如果我们非要逼他再说10分钟他会非常反感。

所以,碰到这种情况,我的处理方法是请他立刻把适合谈这件事的人引见给我,我们去谈。

赵:最后如果实在没有办法的时候,我们还可以马上约定下一次见面的时间。



让他马上做出下一步的动作。我觉得一般情况下, 这种方法是高层比较容易接受的。

孙: 比较容易接受的原因还在于, 是他要中途退出, 他会感到抱歉, 所以会基本满足我们的要求。

不同于这类人的是, 第二种高层客户总说“I'm OK!”, 意思是我挺好, 不用你来帮忙。

吴: 这是平坦型客户, 这种 CEO 生存得比较好, 企业发展有条不紊。看似很难找到他的痛, 但是我们可以传递给他这样的信息: 人无远虑必有近忧! 虽然他现在是处在比较开心的状态, 但 3 年之后又怎么样?

孙: 这种方法确实可以刺激到很多高层, 但是我们不能否认还有很多人是缺乏野心的, 只要自己现在春风得意, 就不会太担心未来。

吴: 如果我们要面对的高层是这种状态, 我们就拿他和前一任高层做比较。告诉他我们也接触过您的前一任, 第一年和他接触的时候, 他的状态也是非常好, 但是后来就如何如何……。

赵: 不错! 和这种自鸣得意的人谈, 如果从积极面入手一般不会有效果, 所以我们只有用针刺他, 而且人总有比较脆弱的穴道。

吴: 有个历史小故事正可以证明这一点。安史之乱之后, 抢回唐朝半壁江山的汾阳王 73 岁了, 退休之后没什么事情, 就要盖一座很大的房子。于是他每天在工地督工, 不停嘱咐工匠要用最好的料, 工艺要精一点。这时候一个工匠就告诉他, “您放心吧, 我爷爷的爷爷就在长安建房子, 祖祖辈辈已经 6 代了都建房子。到现在为止, 房子都还在, 但是曾经居住在里面的王公贵族们已经都不在了。”汾阳王闻听此言, 一扭头拄着拐就走了, 再也不去过问建造的问题。

赵: 哈哈, 所以对待这种人, 拉长历史刺激他是个很好的办法。

孙: 第三种客户是最好把握的, 他的生意不断在下滑, 这样人的痛比较好找。

赵: 这种人有如热锅上的蚂蚁, 企业领导的几大痛苦中, 他必占几款。所以, 一旦能够让他看到我们的价值, 我们就能很容易地争取到这个客户。

孙: 那么我们看第四种高层, 与上面的情况相反, 他们的公司业绩蒸蒸日上。

吴: 这对我们来说也是非常好的机会, 因为他们的企业正在发展, 需要得到更多的支持。如果我们的方案能配合他发展的需求, 那他也一定会相信我们。

赵: 虽然是非常好的机会, 但是这种机会也比较难把握, 因为不止是我们, 而是所有人都看到了这个机会。

吴: 很对! 因为全世界都有一个有趣的现象, 企业的战略和思想看似是很重要的东西, 但是却经常被曝光, 被所有人都知道。

赵: 而且就连企业自己也把战略思想宣传得满大街都是, 使得人人都能看到广告牌上的那句大字标语。

但是反过来我们也要思考, 广告牌就这么长年累月地摆在那也说明一个问题,

就是这个企业至今还仍然存在这个痛,而且还没人帮助他们解决这个痛。

吴：所以这说明他的需求不能被满足，这个企业还处于一种非常渴望的状态。而且这种客户又不缺钱，是黄金客户，我们要做的就是找到方法解决他的痛苦，帮助他真正上升。



特别提示

- 1. 把客户性格简单分类,见到陌生客户的时候快速分析他的性格特点,对待不同性格客户使用不同应对方法。
- 2. 短时间内找到客户的痛,告诉他我们可以解决他的痛。

2. 短时间内找到客户的痛,告诉他我们可以解决他的痛。



4. 了解高层喜好

要争取客户信任,首先要让客户喜欢。了解了客户好恶,才能投其所好,拉近关系……

高层只买战略

孙:企业高层要领导全局,一定都是高瞻远瞩的。

吴:所谓“征于色,发于声,而后喻。”就是说作为一个领袖,首先应该有理想,有愿景。

我曾经认识一位甚是让人佩服的领导,他的学历很高,背景很深,但这只是他的一小部分,他身上最吸引人的地方还是他的思想。他曾经去和一位很大牌的外企亚太地区总裁谈话,谈话之前,总裁并不以之为然,但是谈话过后,这位总裁对他佩服得五体投地。

因为他和对方谈的都是战略方面的事情,甚至有些战略是国内的领导人都没想到过的,但是他提出来了,比如关于如何与国内的竞争对手合作的问题,这些想法都很吸引人。

赵:这听起来很悬。

吴:但是他讲了很多案例来证明他的观点。比如以前,他所在的某个公司在中国有很多竞争对手,但是经过他的经营之后,一些竞争对手开始销售他的产品,而且直到现在有的公司仍然如此,这让所有的人都感觉很惊讶。

所以当天的会谈很成功,虽然从销售能力来讲这两家公司不相上下。但是对方总裁从来没听说过这样的战略思想,正是这点让他有了致命的吸引力。

赵:我在想,这两个人既然同在一个圈子,他们都应该熟悉这个行业里的竞争规则……



吴：他们当然都熟悉竞争规则，比如按照普通的规则，如果我和你是竞争对手的话，规则就是守住自己的阵地，然后尽量渗透到对方的阵地。但是这位领导不是这样的，他独特的战略思想是打破规则。

孙：他是把竞争对手作为自己的伙伴！所以，为什么人们都喜欢看 Rackham,N. 的书？吸引人的地方就是他的思想，而且是反叛的思想。

赵：对，他和一般销售员的想法不一样，他更喜欢颠覆传统的东西。

孙：比如别人说销售技巧是这样的，他就说不对，而且还做了调查去证明这个技巧不对。而且他善于启发对方，最后让对方心服口服。

所以说，更牛的一种销售，不是销售产品，而是销售思想。

赵：这是高层销售中一个比较核心的概念。可以想象，如果两个企业的 CEO 见面，谈的都是产品之类的东西就太不像话了。

吴：和高层见面，肯定不能谈产品，而要谈观念，战略，思想。因为高层做的都是战略性决策，然后才会有具体的行动。具体行动才会产生资源投入，资源投入才会产生销售。所以，对高层来说，他不会考虑买谁的产品。

高层更爱了解未知

吴：再举个案例，还是有关上面那位领导。有一次，他去和竞争对手见面，两个人对话不到 10 分钟，之后却成为要好的朋友了。

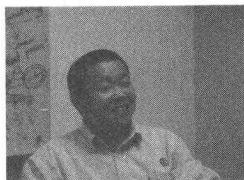
孙：所谓仇人见面，分外眼红。我想和竞争对手见面，首先对方肯定不服他。

吴：但他开口首先认同对方的好，而不是说自己的产品怎么比你强，那样就对抗了。当对方放松警惕之后，他开始谈国际上有关大家所在领域的事情。因为他知道对方是这个领域的专家，而且对国内的政策非常有研究，但是对国际上的东西可能就知之甚少。于是，他把话题一抛出来，对方就非常感兴趣，双方就会越谈越深入。

除此之外，这两个一把手都属于创业型的。当初我的这位领导，在他的很多同学都选择去做语言的时候，他选择了没人做的防病毒，大家还都讽刺嘲笑他。而到现在，他的同学还依然在做语言程序，但是他已经做起来一家公司。而在这方面，他的竞争对手和他的经历又非常相似，所以他们更是一见如故。

赵：这很重要，价值观和经历特别相同的人更容易谈得来。

吴：所以，销售员和高层见面要注意两点，第一，要找一些双方都感兴趣的共同点；第二，我们要有一些对方所没有的，而又是他想知道的观点和思想。



吴
若
松



孙
峻
涛



赵
永
志

特别提示

1. 若想得到客户的信任,首先就要让客户喜欢自己。对于高层销售来说,销售思想是最核心的概念。

2. 了解客户的好恶,才能迎合其想法。销售员接触高层客户时要注意:一,找出双方都感兴趣的东西;第二,拥有对方没有而急切想知道的观点和思想。



全能弄清了。

首先我问客户为什么要建这个系统,客户说是来自分公司管理的压力。再问分公司为什么有这样的压力,客户就说到自己的供应商了。原来他们压力的根源在于供应商,这家客户本来是每周向供应商做汇报,但是供应商现在开始要求他们每天汇报,同时这也将是未来该供应商在全球的政策要求。而这家分销公司在这方面已经落后于竞争对手,再加上来自上游的压力,现在的状况是痛不欲生的。

吴:所以如果他现在不能做每日销售数据汇报,未来几个月会面临很大的政治压力,这已经上升到政治层面的痛了。

了解用户业务才能抓住痛

赵:我觉得这两家软件公司这么长时间都找不到用户的真正需求,既不是因为态度问题,也不是因为技术不行,而真正的原因在于他们根本不懂客户的业务,是知识不够。

孙:他们不懂客户的业务到什么程度——甚至按照自己的想法给客户安置需求!以为客户买一套系统,其实就是为了显示自己提高了标准,好多圈些钱进来,但事实真的不是这么回事,客户真的很痛。

2001年的时候,客户就是为了解决该问题重金请来了外国专家,经历7、8个月的时间,花了几百万做了一套系统,结果上线之后3个月却不行。后来只好从国外引进一套系统,勉强用到今天,但是看现的形式已经撑不下去了。

现在客户的情况是,后台需要大量的人工来处理财务数据,光商务部就有七八十人,这么多人其实就是要解决一些最基本的数据输入问题。而上游供应商又是强势厂商,该客户不得不遵循厂商的游戏规则。

但我觉得,就算这两家软件公司认识到了客户这点燃眉之急,如果他们还是完全不懂客户的业务也不行。比如他们的销售员在给客户讲案例的时候,还骄傲自豪地说自己曾经给某著名食品企业做过这种系统。但这完全是两回事,生产消费品的企业可能半年汇报一次销售数据就不错了,但是IT企业的分销公司完全不同,需要每天汇报的。

所以我觉得他们应该从头好好学学销售了,首先应该想想这个项目是不是个可实现的机会,还到底要不要做。

吴:想要了解客户的业务也没有那么困难,其实全世界的企业模式有很多相通的地方,比如大家都要从财务数据的年报转向季报,逐渐转向日报。如果我们是个销售主管,完全可以从自己企业的运作上学到很多东西,了解很多用户的感受。



对症下药 轻松除患

赵：其实这两家软件公司想要中标很容易，但凡有人先告诉用户我能解决你 Daily Reports(每日汇报)的问题，他就能胜出。

孙：就是这么简单！不过这几家软件公司就是不知道，还在那研究标价呢，但是人家用户还没到关心价格问题的时候。

再说就算你便宜，但如果不能解决客户的根本问题，客户也不会用你的东西。而且你如果真的可以把用户火烧眉毛的问题解决了，客户不会在乎你的东西价钱高的。

赵：发现用户燃眉之急之后，如果出于安全起见想完全屏蔽竞争对手，我们就要看这个痛在企业各个部门的不同表现是什么，并一一拿出解决方案，这对客户的吸引力是很大的。

吴：正是！比如我们可以为用户解决 Daily Reports 的问题，也就是解决了他最大的政治问题。但这个时候我们发现，通过这套系统，他们在后台的人工操作可以变得简单，商务部就不用再放 80 人那么多了。也就是说通过我的这套系统，不但能实现用户的需求，还能帮客户把商务部的 80 人变成 10 人，这样高层就更感兴趣了。

赵：如果销售员再给客户算一笔帐，减少这 70 人之后，至少一个月节省了 70 万，就算你花 200 万买我的东西，但只需三个月就能收回成本。

孙：所以政治问题，财务问题，策略问题都解决了，客户怎么能不买我们的东西？

赵：但是这种裁掉冗余人员的方法如果换了一个企业环境就是行不通的，销售员要根据企业特点来判断，不能拿来就用。

吴：很对！比如某个电信运营商，他们居然有 3 万个销售员。一个分销公司可以裁掉 70 人，但电信行业就不行了。

不过解决客户的这个问题也不是没有办法，因为他们的人均产值低，所以我们研究的就是怎么用这些人来做别的事，而不让这些变成这个企业的负担。

我听说过一个很大的政府工程项目，参与投标的 A 公司规模很小，但是他的竞争对手却是由中国某著名大学、国际著名投资公司、以及知名房地产公司等等组合而成的超级团队。这是一个中国最顶级的组合，聚集了很多世界知名人士，而且从文化、经济、政治等方面来讲都具有绝对优势，但最后却输给了那个名不见经传的 A 公司。

这家公司能赢的原因很多很复杂，但是我认为在他们的方案里有关键的制胜点，就是他告诉客户，我能解决你一个大型国有企业 5 万员工的再就业问题。而这一条却是竞争对手根本都没有提到的问题。



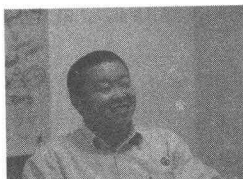
孙：我觉得这个超级组合之所以败了，第一，是因为他们太强势了，认为自己的实力天下第一，根本不去想用户的问题。第二，可能用户都不知道自己哪里痛，但却被 A 公司的销售员发现了，一下子解决用户 5 万人就业的问题。可能那个超级团队方案也能解决这样的问题，但是他们就是没提。

吴：正是！听说超级组合见客户的时候，因为都是些名人出席，用户这边疯狂递名片，要签名。这让他们太骄傲了，根本不把用户放在眼里。

孙：所以还是“So What!（那又怎样！）”的问题，对于客户来说你是名人，是博士，但是对我有什么用啊，我就是不用你的东西！

所以销售员见客户的时候，很像医生给病人看病。病人来了牙疼得要死，我们就千万不要还在这滔滔不绝讲自己是某某医学博士，拿过某某医学大奖，曾经发表过某某论文……这有什么用啊，病人就是想让牙不痛！

赵：就算是江湖大夫，只要能对症下药治好病，病人也不用虚张声势的名牌医师了。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 要想与客户持续合作，就要全面了解客户的业务，将小单挖掘成大单。
2. 了解客户的业务才能找到客户真正的需求，以解其燃眉之急。
3. 针对客户的具体需要作出合适的方案，对症下药治好病，才是最正确的销售方式。

6.抓住高层心头之痛

射人先射马，擒贼先擒王。找到死穴才能快速制敌，找到客户心头之痛才能引起高度重视……

抓住痛才引起重视

孙：很多人虽然可以见到高层，但是面谈之后却达不到任何效果，很多事情也都石沉大海音信全无了。为什么会这样？因为高层对我们谈的东西不感兴趣。

吴：很多销售员拜访高层的时候，谈了太多公司的组织结构，业务状态和个人的需求满足等问题，但是没有注意现在高层脑子里关心的是什么！

其实一般高层做战略发展,战略转型,战略增长的决策,常常起源于两个动力,一个是降低成本,一个是提高收益。所以,在高层做战略决策和重大决定的时候,我们最好把他思考的问题里面的重心拿出来,找到里面能够跟我们销售的解决方案相关的一点。

孙：说得简单一点就是要找到高层的痛，揪住他的痛，他才会注意我们的解决方案。

普遍来说,高层的痛在哪里?在他的企业!企业的痛是什么?第一,客户越来越挑剔,要求越来越高;第二,竞争对手越来越强。

吴：西方经济学提出两个基本理念，从微观上来讲，人永远被两个东西控制，一个是贪婪，一个是恐惧。任何一个成功的高层人士对于竞争对手永远都是警觉的，而我们销售员可能会面对他的竞争对手，也知道他的竞争对手的行动，所以这是一个能够引起他注意的事情。

孙：除此之外，他们必定关心人才流失和媒体宣传。媒体一旦出现负面报道，对企业都是毁灭性打击，首先消费者、经销商不买你的东西。另外作为上市公司，

但是策略虽然明确,不过也会出现很多阻碍计划发展的问題,比如执行能力,和一些决策之后没有到位的东西,如资源、人力、财力、物力、人员素质等等。我们必须分析清楚他现在面临的最大痛苦是什么。



这对我来说是一个很大的挑战，不过当时和那位老总约定的见面时间是两周后，所以我当天还并不着急。不过晚上我正和客户吃饭的时候忽然接到电话，竟然通知我在第二天下午就要去见那位一把手，当时我就蒙了，赶紧和客户告辞并马上赶回公司备课。

一路上我都愁眉不展，一直在想见到一把手之后我应该讲什么才能吸引他呢？

赵：CES 课程里涉及那么多知识和工具，你不可能从头到尾给一把手讲一遍，而且一把手也没有时间，所以必须在短时间内用课程中最亮的一点拍中一把手的心脏。

孙：正是这样！于是我拿了一打 A4 纸，把这门课程里精彩的东西从头到尾逐一写了一遍，然后开始把这么多的内容精简压缩，最后终于准备了一页纸的东西。

但是看着这一页纸，我并不觉得完美。这时已经是凌晨两三点了，我独自走到公司会议室门口，轻轻推开两扇门，打开所有的灯，然后走进去，好像面对客户董事会所有高层一样，我开始了一个小时的演讲……

但是第二天，当我胸有成竹站到客户老总的门外，觉得万无一失的时候，忽然有人通知我，老总只有 10 分钟的时间！

赵：从一个小时压缩到 10 分钟的会面时间，这说明你要完全重新准备销售的内容了。

孙：哪里还有什么准备时间，这时候我已经坐在了老板面前！镇定了一秒钟后，我开始快速搜索到底哪个问题能一下子拍中一把手心脏。

不过这时候我忽然想起来，这家公司曾经重金邀请麦肯锡专门为他们制订了一套企业战略，既然理论已经有了，那么执行问题就一定是一把手最关心的了！

于是我在白板上画了一张图，就从这家公司的销售战略入手，为一把手分析战略落实到每个部门的表现，以及各层次人员的配合执行问题。一把手越听越入神，最后起身跟我一起在白板上写写划划讨论问题，结果 10 分钟变成了 1 个小时。最后告别的时候，老总还亲自热情地把我送上电梯。

吴：你抓住了对方战略的空白点，因此引起他的重视。

战略空白点是所有企业高层都特别痛的一点，如果我们能看到这点，并能给高层一个解决方案，那么我们一定能引起他的重视。

我以前在上海的电影里看到过，陈毅有一段时间做上海市委书记，他要去见一个化学家。化学家说很忙，没有时间接待他。陈毅就说，“我们也讲化学反应，不过我们讲的是社会方面的化学反应，既然你没时间听，我就走了。”于是陈毅起身就走，而那个化学家却赶紧把他拦住，结果这一谈下去就是几个小时。这次谈话的成功



吳若松



孙峻涛



趙永志

1. 关心客户关心的问题,客户才会关心我们的产品和方案。
2. 诊断不了客户的痛处所在,会让客户对我们失去信任。
3. 销售员面见高层的时候,要在最短的时间内,抛出高层最感兴趣、最想知道的问题。



高层态度 约见方法	完全接受约见	答应约见 但延期	对约见不 感兴趣	完全拒绝约见
通过高层公司 内部人员介绍	16	68	10	0
通过公司外 部人员介绍	8	36	44	12
先写信,再 打电话	4	20	40	36
连信都没有, 直接打过去	0	20	36	44

赵：这一点我深有体会,如果客户内部有人帮我,那我和高层见面的几率就非常大。

吴：因为人有一个心理特点,如果有内部人的介绍,人们首先会对要见的人放松警惕,其次他也要照顾同事的面子。

所以如果没有客户内部人员的介绍,但为了成功率更高,我们也要制造一个这样的人。但事情也总有反正两面,很多销售员也正因为如此而变得效率低下,因为销售员常常要先和客户中层人员混得比较熟才可以向高层推进,这样就很浪费时间。

借助外力接触高层

赵：我现在很喜欢借助外脑来做销售,比如我看到一个很有吸引力的案子,而短时期内我的资源不足以接触客户高层,但是我知道我的某个朋友有这样的资源,我就会借助他的关系来接触客户,甚至到最后案子做成了我都没有去见客户。

吴：这种方法有好处,第一降低销售成本,第二缩短时间,但缺点是利润和项目的可控性会减弱。

赵：可能是因为我在这个行业里摸爬滚打的时间太长了,所以我更喜欢用这

种借助外力的模式做销售。而且做到现在的情况是，只要我想在行业里找某个高层，那么不管是在他公司内部还是外部，我总能找到一个人能帮我引见。

吴：这就是你的优势和问题所在。因为你一直在做这个行业，所以你靠很多时间成本来积累你的销售能量。但是现在如果让你做一些上市 500 强公司的业务，对你来说就会是很大的挑战了。

赵：确实如此，假如我从现在所处的这个行业里出来转而去金融，再去找金融企业的高层就难了，因为我的底层资源已经不够了。

吴：其实不只是你的状况如此，中国的很多销售员都是在一个行业里做七八年，依赖于这个行业来生存。但实际上，这样的销售员不是非常有能力的。如果一个销售员本来有很好的技巧，很好的知识，但他只陷在一个行业里，就没有办法把他的能力最大化。

如果我们真的想成为优秀的超级销售员，自己不出去闯荡，没有应对冷电话（Cold Call，指销售给陌生客户打的第一次电话）的经验、技巧和应对方法是不行的。

赵：但我觉得您所说的这些和我们一直谈的“专注”会有些冲突。

吴：在销售领域里，专注所指的应该是专注在销售，而不是专注于行业和客户。

从公司的战略决策上来讲，销售主管会根据销售员个人特点来具体安排工作领域。但如果销售员真的要推销一个产品，就应该去创造很多机会，而不是只陷于某个行业。比如存储设备并不只适合 IT 行业的公司，而是要面向所有需要这种产品的公司、行业。

过关斩将直达高层

孙：如果没有中间人的关系，想要拜访高层，想必我们一定要打电话，这样的电话就叫做 Cold Call。但是通常情况下，销售员很难得到高层的手机号码，即使能得到号码，也很难能因此找到高层。

赵：有他的手机号码会好一些。

孙：不，即使我们有他的手机号码，但是在他根本不知道我们是谁的情况下，莫名其妙接到我们的电话，他不会不高兴。而另外，如果我们是往他的办公座机里打电话，一般都是他的秘书挡架，这时候怎么办？

吴：一般来讲，如果我要找客户方面的首席技术官（Chief Technology Officer 简称 CTO），我不会直接给首席技术官打电话，而是打给他们的副总裁，这样副总裁的秘书会接到我的电话。

这时候秘书肯定会问我有什么事，我说我要找副总裁。于是她会问我有没有预约，我会说“没有，但是我很重要的事情不知道应该找谁说更好，因为我发现你

我这么说是要让秘书知道事情的重要性,接下来就要转到我的重点了。我马上会说:“但是有两个问题,第一,我不知道应该找谁谈;第二,我觉得副总裁的时间比较紧,你能不能给我介绍一个更合适谈这件事的高层?”这时候秘书会很自然地告诉我,在这个副总裁下面的首席技术官可以负责,然后我道谢之后就可以挂电话了。

赵：但是这有危险！

吴：没什么危险，以我的亲身体会来看，80%~90%的情况下，企业里部门之间都不会过问这种约见的事情。

孙：很多销售员特别惧怕给客户打 Cold Call，我也曾经有过这样的经验。曾经有一次，我战战兢兢拨了客户的电话，就怕接通之后对方开口就拒绝我，但是电话响了很久迟迟没人接，我心里却好像一块大石头落了地，暗自庆幸是客户不在，不是我没打！

赵：电话沟通确实危险性很大，因为通话时间有限，很多问题又很难说清，而且对方不认识我们，所以很容易被拒绝。

吴：不过想让 Cold Call 达到好的效果也有技巧。

我做过这样一次销售，当时我是要把一种短信的网关系统销售给某省移动部门，所以，首先我要约见这个部门的主管。

得到他的手机号码之后,我要找素材来说明整件事。当时我从各种媒体上得知这样一个消息:春节期间,北京市民非常流行通过发送手机短信彼此问候,但由于发送短信太多,造成系统拥堵,致使好多短信滞留,甚至丢失。据权威人士分析,这是由于服务器不能支持系统,所以导致每 10 条短信只能发送成功 3 个,因此造成巨额的损失。

看到这里之后,我就拿着这个信息给主管打电话,说:“我是您的某某朋友推荐过来的,最近在报纸上看到消息说,北京市的移动系统在高峰期常常对手机短信的处理能力不够,给北京的短信服务造成了很大的损失。我知道您这里也有同样的问题,希望您能安排时间让我们拜访一下。”对方听到这些就立刻同意和我见面了。

孙：这是因为你找到了客户的燃眉之急(Burning Issue),抓住死穴,一针见血！



吴：在销售高层之前，我们要知道高层想要什么，而所有的高层都要思考4个问题。第一，你销售员找我要干什么；第二，你说的这个问题是否是我的知识范围能解决的。如果不是，如果客户对销售员的问题不清楚，他就会找个专家和销售员谈；第三，你是否是一个真正适合和我谈的人，这里涉及销售员的知识、技巧或者级别等问题；第四，你现在谈论的主题和我关心的事情是不是一致的；第五，你销售员让我来做什么；第六，如果我做了，会有什么回报。

所以在接触高层的时候要花很多时间去分析客户现在的状态，在电话里先把他的问题抛出去，这样就会在短时间里吸引他。

反客为主避免拒绝

吴：另外，我们还有个约见技巧可以帮助销售员避免被高层拒绝，那就是问题转换。

孙：很多人愿意问客户比较开发性的问题，比如问，“您什么时候有空啊？”但一般情况下对方肯定说忙！如果销售员又问，“我们的标书怎么样啊？”客户肯定说，“我们会考虑的！”所以类似这样的问题抛出去就一定会遭到打击的。

吴：通常想要和比较陌生的客户见面，Cold Call里做完铺垫之后，我都会说，“我想和您见个面，明天上午9点钟，我可以去您的公司。”

这句话不是问题，而是个陈述句，这就让对方无法拒绝我。因为这不是一个问句，所以从人的反应上，他没有必要回答。而这时候我们的问题就要立刻抛出来了，这时要紧跟着问，“您公司的地址是什么？”而很多人因为惯性心理作用就会告诉我们地址。

孙：因为公司地址这种东西是人们天天挂在嘴边很熟悉的，所以一听到有人问，立刻就会顺口说出来。

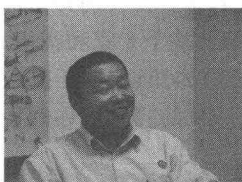
吴：对！所以只要客户一说出来我们就立刻开口说，“好！那就这样，明天早上9点见！”

以我的观察来讲，这种方法被拒绝的可能性只有10%。在我的经验里只有一个人拒绝我了，但这次经历非常有意思，当时我问到对方公司地址的时候，客户开口就说。

孙：因为从心理角度讲，一般人都愿意回答比较容易的事情，而地址这个东西正是最容易说出来的。

吴：正是！客户脱口而出他的地址之后，却忽然恍然大悟说，“哎？我明天没空啊！”但这时我马上又追上一句话，“那下午两点半！”

因为一般如果客户上午有事，下午就应该有空了。如果他还是没空，那好，我们就再马上约后天上午9点。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 约见高层最稳妥的方法是在客户内部,或客户周围找到帮手。
2. 在电话里直接找到客户关键人物谈问题,不要在秘书或无关紧要的人处浪费时间。
3. 找到客户关键人后,在电话里尽快切入主题以吸引客户。而主题并非销售员要销售的产品,而是客户所关心的问题。
4. 打电话给客户是为了能够见到客户,所以电话里吸引了客户之后,销售员要想法马上约见客户。



单单做以上四个方面的决定就占去了高层 80%的时间,所以,高层只剩下 20%的有效思考时间来决定一些关键的问题,而这 20%的有效思考时间就影响了整个公司的战略发展方向。

所以销售员在和高层谈话的时候,必须在 5 分钟的有效时间里把自己的建议成功销售给高层。

有效利用时间

吴:曾经有个 IT 公司的香港区经理,赢得了一次与某国际银行高层 15 分钟的面谈机会。银行方面的高层是个 CTO(Chief Technology Officer 首席技术官),而一般技术层面的领导分为两类,一类是战略思考型,另一类是干劲型,他们的时间都很紧。

见 CTO 之前经理做了个调查,发现为了做项目,银行的 CTO 不得不接触很多厂商,而每个厂商为了表现自己都会滔滔不绝地讲上几个小时的产品、技术,这让 CTO 特别反感。于是 CTO 告诉这个经理,见面可以,不过最好在 15 分钟讲完。

于是这个经理想了 3 天到底该讲什么好,首先他想这个 CTO 会问什么问题,然后把所有这些问题都写下来,经过筛选之后列出了 10 几个,加上答案就写成了两页纸。到最后一天,他把问题精简到一页纸,见 CTO 的时候,就直接把这页纸交给对方。

CTO 说,“你可以讲了。”经理说,“我不讲,我已经把您关心的问题都写在纸上,您看就可以了。”CTO 首先大吃一惊,因为他见到太多的人一见面就开始拼命灌输,而这个人却与众不同,于是就认真看了这张纸。看过之后,CTO 问了几个问题,经理回答得都还不错,于是 CTO 立刻拍板决定选用这家厂商。

孙:这个方法比较另类,销售员抓住了对方的心态和竞争对手的弱势。

吴:而且这个方法适合产品比较小,方案比较简单,而且需要客户高层快速做决策的厂商。

映射点拨

吴:世界上有很多 5 分钟成功的销售案例,其中一个案例甚至关系到几十亿美元的投入。

1943 年,美国有科学家上书罗斯福,建议美国政府制造原子弹。罗斯福对此不屑一顾,他和希特勒一样,不相信区区这么个小东西能制造出那么大的效果,于是就把这份报告当作一般性文件放在一边了。不过,这些科学家为了说服总统,就在媒体行业中找了一个很有名的领袖人物。一方面是因为罗斯福和媒体的关系很好,另一方面,请来的这位说客有个本事,5 分钟内就能把一个理念销售给别人。



赵：这个人应该是阿列克谢·萨克斯，是罗斯福的好友兼科学顾问。

吴：科学家找到萨克斯之后告诉他这个想法，并说明这事情能改变战局。于是萨克斯就去见了罗斯福 5 分钟，但是这 5 分钟里他决口不提原子弹的事，而是用了一种映射的办法，给罗斯福讲了一件拿破仑的事。

英法战争的时候，有个叫富尔顿的美国人发明了铁制军舰，他首先找到拿破仑推销。拿破仑本身既是数学家也是物理学家，闻听此事哈哈大笑。他说铁的密度比水高，铁怎么可能浮在水的上面呢！于是断然拒绝了富尔顿。富尔顿没办法，只能转头去找英国方面，于是英国首先开发出来了铁制军舰，并以此打败了法国军队。

要知道，决定 40 多亿美元的投入对罗斯福来讲是很大的一件事。但是 5 分钟内，罗斯福听完这个故事，便马上签署了文件。

孙：这个映射法里也有技巧，所谓映射就是要拐弯抹角地说，不能直抒胸臆。否则就会像开始的科学家一样，建议再好也会被驳回。

和高层过招要放低身份，要给对方留空间。好的销售员更要引导客户，最好让客户自己说出来我们的想法。

追踪历史

吴：高层天天要面对着十字路口做决策，而我们接触高层的目的就是让他在最短的时间里选择我们的方案。

曾经有一家大型国际企业的投资部门要建厂，但是到底在全球的哪个地方建厂，要公司的 CEO 来决定。遍布在全球的备选答案做好之后，每一个工厂地址介绍给 CEO 的时间只有 30 分钟，而参加竞选的至少有 30 个国家和地区。

对于参选的人来讲，建厂这么复杂的事怎么能用 30 分钟就讲完！而对于 CEO 来说，30 多个 30 分钟又是太长的时间了。所以，想要胜出就一定要在这 30 分钟里拍中对方心脏，让总裁就在这 30 分钟之后立刻决定 5 亿美元的走向！

在众多参选者中，中国上海的团队非常聪明。他们想了 2 个月，到底应该讲什么才能抓住 CEO。和老外讲文化不行，讲地理环境也没有优势，讲上海有悠久的和西方接触的历史，这根本不具备吸引力。但最后，团队里有个人在《大英百科全书》和字典里找到一个单词“Chinese Copy”。而这个外企的老板之所以出名，就是因为他的“精确拷贝”法，即先建一个母厂，其他各地的分厂就完全按照这个母厂来拷贝。

赵：为了和母厂保持一致，分厂的工作人员甚至都要带着家人到母厂去工作生活半年。

吴：对，这位 CEO 的“精确拷贝”甚至被列入哈佛商业案例中。而“Chinese



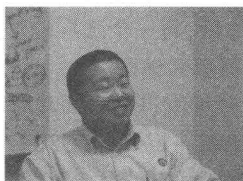
瓷器。而贵族所有的东西上面都要印有属于自己的徽标,于是人们把徽标图案画在羊皮卷上,用船运到中国。但是途中天降大雨,把羊皮卷淋湿了,徽标图案上就留下了水印。等羊皮卷运到中国景德镇的时候,工匠们按照徽标图案精确拷贝,结果连图案上的水印也被完全按照原样丝毫不差地拷贝下来。瓷器运到欧洲之后,“Chinese Copy”一词就诞生了,意味着无比精确的复制,连里面的错误都一模一样。

于是,上海团队决定在30分钟的陈述时间里重点讲述中国悠久的“Chinese Copy”历史。结果不出所料,老板一下就被打动,立刻决定在上海建厂。

孙:在不能发现问题和找到有效解决办法的时候,销售员要知道借鉴历史。这个案例的成功之处就在于销售员追踪了老板的历史,这才知道老板的特点,知道老板因何成名,喜欢什么,会选择什么。

吴:我发现很多高层都对历史感兴趣,可能因为成功人士都知道“以史为鉴”的重要性。这样一来,如果销售员想要销售某个观念,不妨把历史上类似的例子讲给高层,特别是有关各个企业的历史,商业发展历史。比如,某个竞争对手的得失和某个历史事件的发展,过程中的决策、选择,这里面所产生的成功与失败的经验……这些都是高层很关心的事情。

赵:高层会对这些事情感兴趣,因为至少历史向我们证明过,什么是对与错。



吴
若
松



孙
峻
涛



赵
永
志

特别提示

1. 企业高层的时间总是很有限,所以销售员要抓住见到他们的这次机会,在非常短的时间内,抛出他最感兴趣的问题,并且尽量让他当时就做个决定,或者立刻安排具体操作人来负责这件事。
2. 见短时间的高层销售之前,销售员要花长时间大力气来侧面了解高层,了解他的历史,了解他的成功,了解他的喜好等等等等。这样才能让我们的销售符合他的口味,从而让他当场拍板。



9.平衡县官和现管

上下打通好办事,县官和现管谁都不能忽视……

让县官下令

吴:通常情况下,一个企业高层在决定、处理 IT 方面事务的时候,第一步的常规动作是授权。也就是说,在销售员和客户高层谈 IT 业务的时候,对方很容易会让销售员去找他们的技术部门主管。

这样好吗?对销售员来说不好,因为我们去见高层的目的没有达到!

见高层的目的是驱动高层决策,并尽快产生一些动作,而不是让他简单地授权。也就是首先我们要提出一个足够吸引、值得他思考的建议,在短时间内尽快让他做出一个决定,然后产生执行行动,比如主持一个会议等等。而如果高层只是把事情授权给别人全权去做,我们最理想的目标就没有达到,或者说只能达到一半。

孙:但有时候销售员见高层要达到什么目的,也要看项目规模和双方合作的深度。如果我们觉得某个项目只要和客户方面的 CTO 谈就足够了,这个时候销售员再去接触 CEO 的目的,就是要总裁授权 CTO,从而让我们得到一块免死金牌。

赵:而且在实战中我发现,一般政府部门的首脑肯定不会下来亲自管 IT 建设方面的事。

吴:但不管项目大小,如果我们想持续、长久、发展地做一个行业大客户,就应该去接触高层。而且我们要懂他的业务,要能拿出他所真正关心的建议,而不是粗陋地冲着一个项目去找高层,这确实是销售员需要达到的一个境界。

赵:二位所说的并不矛盾,这是同一个原则下的两种不同状态。可能眼下有一个短平快的项目,我就需要让高层做个授权,而另外一个大型合作计划,我需要让高层做出执行行动。这些都不影响我继续去接触高层、影响高层,做日后长期的企



业合作。

另外我觉得,与其说让高层做决定,不如说是让高层在行业或者企业里定一个调,而这个调其实是我们设计出来的。举个例子,比如某个企业的高层说我们要综合管理,综合计费。这时就会吸引很多做相关业务的商家来投标,虽然高层不会说一定要选某某厂商,但他会把很多需求定位到和某个厂商的标准很一致。

这就是定调,而怎么影响高层把调子定到我们身上,就是销售员要去做。

不要忽视现管

孙:有个很严重的问题需要提醒销售员,影响高层固然重要,不过千万不要忽视低层!

几年前我刚做销售培训的时候,第一个客户就是国内一家很著名的 IT 企业。正是为了做好这个行业大客户,我必须去接触企业的一把手。

当时高层销售非常顺畅,那位一把手很认同我,慢慢和我变成了莫逆之交。以至后来我去他们公司如入无人之地,根本就不用走程序,和老板见面也不用预约。

我清楚地记得有一次去他们公司,当时一把手在开会。我想与其一个人坐在办公室等,还不如找人聊聊,于是就让一把手的秘书去叫某某经理过来。就在这个时候,一把手带着一帮人从会议室出来路过这里,一眼看到我,一把手竟然特意退回来和我握手。当时我相当得意,秘书也很少见到我这样受老板敬重的客户,于是她也很得意地问我,“孙总,您说吧,还叫哪个经理过来!”

没想到她的话一出口,好像一阵冷风吹过我发热的脑子,我忽然间冷静了一下,心想“不能再叫了,我这是在树敌啊!”

赵:因为你和老板的关系太好了,他的手下会因此而觉得失宠,所以他们多多少少会对你怀有敌意,更何况你还叫老板的秘书对他们呼之即来挥之即去。

吴:高层做出决定之后,一定会把权利下放给下面的人,让他们去实施。但是看现在的局面,他们已经把你当作竞争对手,他觉得老板恨不得把你挖过来当他的副总裁,在这种情况下,他会担心自己的位置而不会帮你落实事情。

孙:所以我当时立刻反省,为什么高层关系做得这么好,我却在半年时间内迟迟拿不到单子!恍然大悟之后,我马上打电话给下面的一个部门经理,对方听我说明情况之后嘿嘿地一笑说,“你啊,早就应该找我了!”从此之后,我的生意才一单一单纷沓而至。

赵:在争取高层的同时,也要得到中下层的信任和支持。“人”很重要,但是“人和”才可以成就大事。

吴:我们在做高层销售的同时,要非常注意让客户中下层接受我们,否则就很有风险。如果这个团队除了上面的人认可我们,下面的所有人都不认可,那我们就没办法执行。

孙：所以高低都要兼顾，否则当我们做得太高的时候，下面的人谁相信我们呢！而如果只和下面的人混得很熟，谁又重视我们呢！

刺激现管主动执行

吴：高层永远是高屋建瓴，不理解底下的痛苦。我们想要让客户中下层配合执行，不是简单靠老板的指示就行的。因为下面的人本来是要做手里负责的事情，那是他们的燃眉之急，结果我们现在忽然施加给他另外一个事，他肯定会抵触。

所以一旦我们接触高层产生了决策之后，和下面的人怎么谈这件事情也是很重要的。其实对于中下层碰到的问题，我们也可以帮助他们解决，而且我们应该跟他们达成一个妥协，传递给他一个信息是：你要跟我合作，事成之后，对你来说也有很大的好处。

赵：让他了解到我们不是他的竞争对手，而且恰恰相反，我们还可以为他提供帮助，让他在工作上更有成绩，让他更能讨老板的喜欢。如果让客户中下层看到这一点，我们做事就会如鱼得水，会很顺利。

吴：正是这样！另外，我们向客户中下层传达这种信息的时候，态度也一定要配合。

当我们要找某某的时候，最忌讳的就是让高层的秘书去找，孙总当时的一个失误就是让总裁的秘书去找人。因为中国企业里的秘书常常会在企业内部引起很多部门经理的抵触，而且大家很反感一把手的秘书经常给他们下指令。

所以，既然我们已经和高层打招呼了，就应该自己直接给中层打电话，这样会让中层感到受宠若惊。

再者，和中下层怎么说话也是需要技巧的。打电话的时候我们要充分地尊重他们，可以说，“上次我们和王总开会，讨论非常热烈，大家都希望能通过培训来提高企业各个部门的竞争实力。王总说了，落实这件事一定要找您，这件事情的实施不通过您的支持是不行的。另外王总说您在整体业务拓展上有很大的压力，我也希望能通过这件事来积极地帮您。”

我认为这话一旦说出来，我们推动事情执行的速度就会快很多。



吴
若
松



孙
峻
涛



赵
永
志

特别提示

- 1. 约见高层的最佳结果是让高层当场拍板,或者做出一些有利于我们的决定,并产生执行动作。
- 2. 高层做过决定之后,所有执行的事情都是客户中底层的人在做,所谓“县官不如现管”,销售员千万不要忽略这些执行人员的重要性。
- 3. 让客户中低层配合执行好项目,单纯下达命令只会起反作用。想要得到他们积极的配合和帮助,就要让他们感觉受到尊敬,并看到成功的希望。





人,希望销售员提供一个方案,能给他能形成一种控制力。

而最后中层又为什么不支持我们?我认为原因之一是他们觉得销售员在高层那里说事,然后得到认可,从上往下形成命令是对他的一种控制,有很多中层不愿意受到这种控制,他希望从自己开始形成对下面的控制。

但是中层里还有一类比较高明的人,他不希望向下控制,而是喜欢向上提供支持。这种人了解到领导想要什么,他就去做什么。

如果这种人力挺我们,愿意为我们承担风险,而且又愿意对上面的意见形成支持,对销售员来讲是最佳状态,对他自己的职业发展来讲也很有帮助。

孙:这两种中层必然都存在,贴近下层的人就是传达上层政策,监督控制下层执行。而离上层近的人才才是伴君如伴虎的中层,他们甚至会为高层出谋划策。

吴:这是典型的大型组织机构里必然存在的问题,比如部门的总经理一定是要和上面沟通的,但部门负责具体业务的销售总监就要和下面联系,然后把下面的问题很自然地向上反推,比如资源不够,或者方向策略有误等等。

银子弹击毙中层阻挠

孙:要屏蔽中层的阻挠,我们就要解决他们的燃眉之急(Burning Issue)。比如中层如果需要控制权,我们就让他感受到权利,如果他需要得到高层信任,我们就给他支持。

但如果我们发现中层的阻隔已经形成也不要紧,我们可以刺激高层发射银子弹(银子弹是西方传说中,唯一可以让妖怪毕命的特殊武器),击毁中层阻挠。

吴:正如刚才说的,高层和中层之间如果有选择分歧的话,这里是有妥协和协商关系的。

如果中层听高层的,就用高层选择的产品,那中层就要给高层提供一个选择这个产品的理由和支持,但是风险由高层来承担。不过,对外中层不会说这个决定是高层做的,而是这个部门根据种种决策决定的。

而如果中层不支持高层意见,那就看高层发不发射银子弹了。

举个例子,国外某公司开一个方案选型会议,CEO很喜欢某个数据库解决方案,但是底下一个IT部门经理说,“产品是不错,但是不符合标准。”这句话在任何场合都是拒绝高层的最好理由,但是这位CEO立刻放出了一枪毙命的银子弹,说,“我不管符合不符合标准,只要这套方案能为企业节省25%的成本,让业务火箭式增长,我不在乎付出政治代价,不在乎关闭某些部门,甚至不惜再建一个IT部门。”

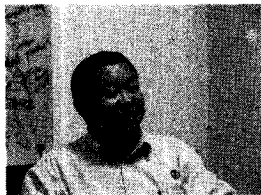
赵:我猜这个部门经理得赶紧闭嘴,银子弹果然厉害!

给银子弹提供弹道

孙：想要制服中层、销售员要给高层提供一个银子弹，并同时给高层一个发射银子弹的弹道，也就是发射银子弹的理由，否则高层也不好乱用职权。比如上面的案例，发射银子弹的理由就是高层出于政治和战略规划上的考虑，为了要给企业带来业务增长，才可以不顾采购标准，发射银子弹。

吴：但说服高层力挺我们的前提是，我们的产品、方案真的会给他带来好处，真的可以解决高层在策略、政治、财物等等方面的痛。

孙：当然，CEO 也不是吃素的。



吴若松



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 依然是那句话：“县官不如现管”！如果销售员平衡不好关系，那么可以

让你重坐功位的由低层执行人员 由很空县让你告属维艰

第6篇

销售案例篇

→ 超级大单攻坚战

→ 起死回生 销售翻案



1.超级大单攻坚战

做百万大单是销售员梦寐以求的事情,但现实情况是,想收到大的回报,就要付出更大、更艰苦的努力……

纷繁复杂的大客户销售

孙: 超大规模的行业(Major Account)销售不同于普通的客户或项目销售(项目销售指的是销售员得知某某客户有项目立项,便立刻去投标争取的打单式销售;客户销售指的是销售员不断发展客户关系,从固定客户处持续得到单子式的销售),这是一种难度很大,但利润很高、可以影响到客户所在的整个行业的销售。

赵: 简单形容,超大规模的行业是长久生存而且能够持续产出的行业客户,也就是每隔一段时间就会有一单生意的客户,而且每一单的价值都比较大,有后期维护工作。

孙: 除了有持续利润的增长,超大规模的行业还具有很大的影响力。比如销售员可以通过成功运作湖南电信的项目转而影响到湖北电信,从而扩大自己的销售范围。

赵: 其实现在在国内做超大规模的行业的企业并不多,可能几家大型外企厂商会运作一些这样的客户,但更多的企业很少做,甚至根本就不懂什么叫超大规模的行业。有些销售企业虽说也动辄做出百万的大单,但并不是自己做出来的,而是客户自己来买,或者渠道销售出去的,所以这不是他的超大规模的行业。

前几年我听说这样一个故事,一家国内大型PC企业的CEO,得知国家计委要招标一个项目,便自己给计委写了一封信毛遂自荐。这听起来真是一个笑话,这么大一个项目难道可以凭他一封信就给他了?真不知道他懂不懂什么叫打单,这也证明他们根本没做过超大规模的行业。

分析 BI 贯穿销售始终

孙：我想和大家分享一个成功的超大规模的行业销售案例，从这里我们可以知道大客户销售是多么复杂、辛苦的过程。

赵：整个故事大致分成4个阶段，整个打单的过程就是销售员分析客户燃眉之急的过程。可以说在这个案例里，销售员对客户BI的分析是最大的亮点，也是取胜的最关键点。

孙：几年前，一个电信运营企业要上一个项目，老王是该企业的龙头一把手；小张，某设备供应商的销售员，非常想做成这个单子。于是，故事开始了。小张在分析这个单子的时候，开始考虑的是用户的燃眉之急，是什么呢？是他们想做项目但是却没钱。

找到问题之后自然就要解决问题，小张心想，既然用户是因为手里没那么多钱，所以迟迟做不了项目。那么我给你找钱来，你理所应当就得把项目给我了吧。

于是小张几经周折，找到了一家一直以来都和用户合作甚密的“神力”分销公司，并想让神力出钱给用户买单。

一番疏通之后，神力公司的人基本接受了小张的想法，而且同意让这家电信公司分期还款。至此，包括小张在内的所有人都认为这1个亿的生意已经成功在望，小张也得到了高层领导的充分肯定，庆功的香槟也把大家醉得晕晕乎乎。

至今我还清楚地记得，当时小张从美国企业总部为他准备的庆功宴上回来，约我一起吃晚饭。为了尽兴，他还把手机关掉偷得个清净。酒过三旬，菜过五味，小张打开手机，本是想看看都有哪些人发来祝贺的短信，可是没想到，短信、电话自然是有一堆，可是却与预料截然相反。我发现小张本来自鸣得意的脸一下子像被霜打了，凝固得像雕塑一样。

果然，神力公司传来消息，说一把手已经发话喊停，因为这个项目太大，恐怕会有风险。

赵：这是给了小张当头一棒啊！

孙：出现这样的局面也怪小张过于天真，甚至包括他的领导在内，项目还没签单就认为已经胜利了，还喝起了庆功酒。

杜：其实，陶醉在成功的幻想里，大家也都有过。

孙：但这里还是要表扬小张，他并没有因此而退下去，反而更坚定地往下走，这种坚持到底的态度很难得，换了一般销售员就完了。

赵：销售员的态度直接影响胜负，如果销售员自己都不努力了，谁还帮你呀！



周密的计划是成功的基石

孙：于是打单进入第二个阶段——找钱。

现在看来问题的关键还是钱，于是小张继续利用各种关系为这家电信公司又找来了几个愿意出钱的主，但这时却奇怪地发现他们的一把手老王根本不予理会！

赵：看来钱不是万能的！

我们可以分析一下，第一阶段的努力为什么会失败。大家看客户的燃眉之急就是缺钱，确实从某种角度来说钱是可以解决燃眉之急的，但神力公司想要的是成功案例，所以不愿意冒险了。

而第二阶段，用户的燃眉之急还是钱，但最后找来钱了他们却不接受，为什么？其实神力公司和客户之间是隐藏了一些政治因素的，所以开始客户接受神力公司的钱，但是后来其他钱进来就不行了。

所以现在的问题变成，我们要找到让客户认为更有质量的钱。

孙：所以做客户不是靠运气就可以过关的，需要周密的计划分析。后来小张是赢了这个过亿大单的，不过总有人说他是走了狗屎运。但是小张真的是只靠运气吗？当然不是！他的成功是靠无数细致的计划得来的。

一头雾水时借鉴历史

孙：正如你的分析，小张也注意到了钱的出处这个问题，于是第三阶段，小张开始寻找更有质量的钱。但是几经周折之后，项目艰难地走到这个阶段，几乎所有的人都迷糊了，谁才是更有质量的买主？

当局面扩大到一定程度的时候，就算再厉害的销售员也没办法看透庐山真面目。那这个时候该怎么办？其实销售员不必像无头苍蝇一样乱撞，我们可以通过追踪关键人物的历史来发现现在甚至未来的问题，而且越是成功的人，他的历史追踪起来越是有价值。

赵：追踪历史确实很能发现问题，起码能分析出来人的性格等等特点。

孙：于是小张开始分析老王的历史。过程中小张发现，在老王所在公司的上层新成立了一家传奇公司。而从老王一路的职业生涯发展来看，目前老王的燃眉之急就是如何能成为传奇公司的一把手。

那么现在影响项目的关键问题已经从钱转移成了老王，解决他的燃眉之急才能推动项目发展。但是怎么才能解决他的燃眉之急，让他坐上传奇一把手的这个位置？第一，他自己可以通过亲属的关系走上层路线，第二，找到能够直接影响传奇公司的实权人物老吴——百利公司的一把手！

想清了这一点，小张还是不懈努力，终于通过关系找到了百利公司，而且说服



杜波



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 销售的最高层次是行业销售,成功之后,我们不但可以从这个客户身上得到持续不断的利润,成为和他同呼吸共命运的伙伴,而且还会在这个行业里树立标准,从而吸引更多的客户。
2. 大规模的行业销售牵涉到的资金很大,人员很多,所以除了利益因素,销售员还要考虑到政治目的等其他因素。
3. 如何得到客户的认可?永远是先去找找到客户的燃眉之急,然后解决问题。

2.起死回生 销售翻案

做销售要坚强、坚韧、不服输,不到最后一秒,不能放开单子……

看似风平浪静好风光

孙:有销售员和我说,他不怕去销售,不怕漫长打单过程中的竞争,而让他最怕的竟是销售临近成功的那一刻,自己越是快要得到猎物,就越是害怕去看那些端着钢枪怒目而视的猎手。

赵:而这种情况在销售中又是经常发生的,一方面,快要成功的销售员应该学会保护自己的成果,另一方面,就要与项目擦肩而过的销售员也要知道应该怎样反败为胜。

李:我就经历过这样的销售,从生到死,最后又起死回生。

那是 96 年的春天,一个部委的项目正在招投标。而我们曾经和这个组织合作过,双方关系很融洽,另外,我们的产品、方案都不错,所以,投标过程一直都顺利。

孙:做项目除了考虑产品方案,我们更要看项目组关键人物的态度,他怎么样?

李:这个项目里的决策人物是老王,我们和他一直都保持着不错的合作关系。而且,老王下属的一个小张又是我绝对的铁哥们(这样的强力支持者称为 Mentor)。

孙:看来你和这个项目组的关系还不错,但是你有没有分析你的竞争对手,他们在项目组里有什么关系?

李:其实,项目开始的时候没有什么竞争对手,所以我们的工作一直进行得很顺利。可是到了夏天,项目开始邀标的时候,不知怎么消息就散出去了。当时很多猎人围了过来,但是威胁还都不大,唯一一家盯得比较紧的代理叫做“银狐”(化名)。

虽然我们知道他是某厂商的总代,不过并没有把他放在心上。因为首先,在银

狐进来之前,老王根本不认识银狐的销售。其次,本来这种部委用户的商务处理流程就很复杂,但银狐对这个用户的组织不熟,所以根本做不了。再次,我们已经和厂商谈好了价格,所以他也没有这方面的优势。

突如其来平地起风波

李：于是我们坚定地觉得这个项目是跑不了的，直到后来接近招投标的时候，我们发现老王开始变得闪烁其辞，让我们摸不准头脑了。

于是,我们请老王吃了顿饭,但听到的却都是他的搪塞之词。随后我们得知,银狐的销售员在早前也请老王吃饭了,还请他去上海出差。而我掐指一算,就是在出差回来之后,老王才明显地改变态度。

孙：销售的直觉很重要，一旦发现用户态度有了丝毫变化，就要马上分析问题的根源。比如请女孩儿吃饭，你说吃川菜，人家说太辣，你又想请粤菜，人家嫌太甜。这时聪明的销售员就不该再想菜的口味，而是要分析这个女孩儿到底什么意思。她真觉得菜的口味有问题吗？不是！多数情况是她根本不想和你吃饭。

赵：所以，用户一旦变心，你再怎么给他讲优势都没用。

李：就是这样，无论我们怎么说，都扭转不了老王的心。第二天招标会，老王就是认准了银狐。

道高一尺魔高一丈

赵：这个案子关键问题出在老王身上，是他的变节使得你身处绝地。

前面你虽然分析了很多自己的优势,但基本都是基于公务的。而从现在的状况看,其实老王个人的燃眉之急(Burning Issue)才是关键问题。

李：其实开始我们想过这个问题，但是放弃了，原因之一是我们考虑到这个部委的项目在商务流程上是相当复杂的，也就是说只有我们这种了解他的公司才可以做好这个项目，所以我们觉得这个业务上的燃眉之急已经超过了老王个人的。

第二,有时候你虽然给用户解决了个人燃眉之急,他也确实很感激你,特别想帮你,但是在工作上他不好出手,在风险面前他很珍惜自己。老王就是这样性格,更何况他知道手下的小张就是我们的强力支持者,他怕小张抓住他的小辫子。

赵：这是第二处败笔——你的强力支持者暴露了。

孙：暴露的强力支持者就不是强力支持者了，而且小张的暴露也使得你失去了一个关键支持者——拍板人老王。



破釜沉舟 强力抵抗

李：虽然知道了这些判断上的失误,但为时已晚。评标会上银狐一锤定音,就等着第二天签合同了。

孙：看来已经板上钉钉了。

李：但我们实在不甘心,除了价格比我们高之外,更出格的是银狐还多要了5%的服务费,这东西哪有要服务费的!听到这事我们就急了。

孙：人一般都是这个时候才知道奋起直追。

李：银狐中标的当天晚上就开始和用户喝庆功酒了,而我们却在这个时刻调动所有可以运用的资源,拼了命地展开绝地反击。

于是,就在他们杯觥交错的时候,我们给这个组织的前任院长打了个电话,告诉项目里的不规范操作。第二天,我们还找到了更上一级的部长,出乎意料的是,部长说这事已经停下来了。

孙：这是销售中的拖延战术,最适合刚刚入局或者急于翻牌的销售。把400米短跑变成500米,甚至几千米的长跑,这样不但能增加自己的成功率,而且会大大削减对手士气。

赵：那么为什么这么快项目就叫停了?

李：当时部长听说之后就立刻找贷款办,要求停下项目,但贷款办的人告诉他,前任院长已经把事情按下来了。

扭转乾坤的法宝

孙：你觉得是什么让你扭转乾坤?

李：最关键的是我对用户的组织太熟悉了,我们为什么找退休的院长,不找现任院长?因为现任院长根本不管这事,而退休的老院长很珍惜自己一手建立起来的组织,听说不规范操作的事很生气,完全公事公办,让贷款办主任停止这个项目。

但银狐对用户内部组织,对系统的了解和流程的了解比我们差远了,所以从始至终他只停留在老王一个人的层面上。

赵：这就是强龙压不过地头蛇。

孙：可见了解用户是多么重要的事情,所以,销售员在接触项目的时候,一定要画一张用户的组织架构图,分析组织内部的政治关系,个人关系。

赵：结构图一定要画,千万不要觉得有一个支持者就行了。如果当初银狐画了图,知道外边还有一个贷款办,那么他一旦在这里给你设坎,预先准备一套说法.....

李：那我就不灵了,什么办法都没有了。

而且当时还有一种情况,他已经得到中标通知书了,如果他马上就签合同,我

也就没戏了。

孙：所以做销售眼疾手快很重要。

赵：另外，天下没有免费的午餐！做销售这么多年我有一种感觉，如果一个项目做得太顺畅，我反而会战战兢兢，害怕这背后有可怕的陷阱。好像就是由于前面没发现问题，所以后面一定要有事情等着。

李：我和你的感觉太一样了，现在只要听销售员说一切顺利马上签单，我就觉得这不可能吧！

赵：所以，就算是销售顺利的时候也不能掉以轻心，还是应该把所有能利用的资源全部用上，全方位出手，密集轰炸。



李强



孙峻涛



赵永志

特别提示

1. 销售在打单过程中要经常注意观察客户，一旦客户的态度出现丝毫变化，就意味着竞争对手很有可能做了手脚。
2. 在销售前期，分析项目需求和客户个人需求的时候，考虑的问题尽量要面面俱到，不要懒惰和骄傲，否则很容易被竞争对手钻空子。
3. 在对手领先而且马上就要取得胜利的时候，如果自己没有足够的力量

• 销售三人行 •

无论是销售员还是销售主管，你都能在这本书里找到自己的身影，和你曾经或者将要面对难题的答案。这本书是为你定制的销售指南，引导你快速地走出销售迷宫，让你更受欢迎，更迅速接近成功。

——北京倍腾企业顾问有限公司 资深顾问师 付遥

《销售三人行》是我两年多来每期必读的文章，如今终于结集出版了，我相信这本书能让更多的销售员和销售管理者从中受益。

——英迈国际（中国）有限公司 总经理 张凡

这本书终于在业界千呼万唤中诞生了，它凝聚了众多IT界销售精英的智慧，总结了许多经典销售实战的经验。是开拓视野，增长知识，学习技能的一本不可多得的好书。

——华讯网络系统有限公司 副总裁 张宏

理论与实践的结合，技巧和方法的总结，《销售三人行》是一本销售必看的好书。

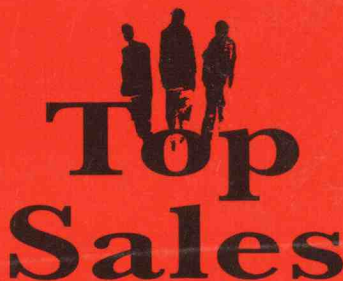
——IBM核心渠道市场经理 唐英豪

我相信，提炼了大量孙老师培训课程中的精华，再配合如此多的销售精英的实战经验后撰写的这本书，对企业和职业销售人员来说，的确是一不可多得的好书。

——F5公司中国区 总经理 张毅强

孔子说三人行必有我师，我说对于销售员来讲《销售三人行》必不可少，如今结集出版的这本书更是销售员不可或缺的宝典。

——浙大快威科技集团有限公司 总裁 蒋忆



Top
Sales

畅销书《输赢》作者付遥强力推荐
一本谈话体的销售培训教程

上架建议 销售管理/销售员培训

ISBN 978-7-80197-622-2



9 787801 976222 >

定价：29.80元