



博雅光华

夏凯

博雅光华



独孤求Buy

顶尖销售的成长与战斗笔记

夏凯 著

北京大学出版社



销售江湖大哥“老窖”十余年心血总结，  
继《赢单九问》、《信任五环》后再度出击，  
献给正在和冷酷现实**死磕**的你我！  
如果你拜访客户的包里只能容下一本书，  
**那么就是这一本。**

# 独孤求Buy

顶尖销售的成长与战斗笔记

成长的困惑、简单的艰辛、良心与利益间的挣扎……  
销售道路上遇到的种种问题，本书将为您解答！



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



# 独孤 求Buy

顶尖销售的成长与战斗笔记

夏凯 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

更多免费电子书请搜索「慧眼看」[www.huiyankan.com](http://www.huiyankan.com)

## 序

做销售是到处推销吗？是吃吃喝喝拉关系吗？性格内向的人能做销售吗？到底该如何寻找客户？我总畏手畏脚怎么办？怎么修炼才能成“精”？做销售的出路又在哪里……

继写完关于大客户策略销售的《赢单九问》和关于销售沟通技巧的《信任五环》后，很多销售路上的朋友仍有不少困惑，更好奇那些老销售面对种种困惑挑战，是如何一步步走过来的。

我知道，这些朋友内心深处有一层隐隐忧虑，或对销售这份职业的困惑，或对处境的无奈，或对自己的怀疑，或无助，或纠结，或迷茫。很理解这种处境和心情，十余年前，这些问题我也曾面对，也曾经历。销售这条路，我也曾走过。看到路上的大家，就像看到了当年同样困惑迷茫的自己，那种痛苦和挣扎非亲历不能体会和理解。

曾和同事做过一个销售新人调查。大多新人开始做销售，第一步，接受组织文化训导或领导鼓励，感觉终有平台大展身手，点燃梦想，激动！第二步，进入岗位有着手可做的具体工作，信心满满，兴奋！第三步，拿起电话联系客户无果，上门拜访遭拒，四处碰壁，现实比理想骨感，困惑！第四步，面对种种困难束手无策，扪心自问：这是我吗？这是我的工作吗？这是我的理想吗？迷茫！第五步，经领导激励决心接受挑战证明自己，横心誓死一搏，挣扎！第六步，强压之下动作变形，实属无奈，回天乏力，彻底崩溃！这就是“新销售死亡路径”。

独闯江湖成为销售高手的比例不超过 13%，超过 50% 的新人两年内离开销售这个行业。这种挫败感使人沉沦，短则三五年，长则七八年，乃至一生，就像魔咒。

其实，初做销售，信心比技巧更重要。这种信心源于对销售职业的认知，认知自己存在的理由，认知带给客户的价值。这种信心更源于自己的内在动力，源于对梦想的追求，源于一份刚毅坚韧，一份坚定的执著。

没信心一定不成，有信心却不一定成，信心可以让你坚持下去。想签单，还要分析自己的销售和客户的采购，基于特定知识，应用有效技巧和方法，有计划、有

步骤地规划开展，才能成功签下一单。

做销售运气很重要，只凭运气却无法做好销售。偶尔一次成功不难，难的是反复成功。每单销售客户不同、对象不同、场景不同、需求不同、性格不同，卖法自然也不同。在诸多不同中哪些是相同的，哪些可以遵循和复制，销售人必须不断思考和实践。

打赢一场战斗容易，赢得整场战役难。每签下一单就像打赢一场战斗。市场和营销是一场战役，局部的成功未必带来全局的胜利。当面对一个区域或一个行业，如何分析趋势、制定策略并做出系统部署，从一名士兵成长为将军，这是必经之路。

如上种种，未必准确，却不失为销售进阶成长的有效路径，很多过来人得以亲历，销售新人培养实践中也得以验证。

为将多年销售成长的经历感受，及近年来销售培训的心得感想与大家交流，希望能够帮到如自己当年一样困惑的朋友，故有此书见面。

在此，感谢多年来曾经和正在帮助自己成长的客户、领导、同事、朋友，感谢有缘研讨交流营销话题的同仁志士，感谢一直默默支持自己的家人，感谢一切有缘人！

真心祝愿销售路上正在迷茫、困惑、挣扎中的朋友，早日穿越销售阴霾，体会销售的快乐。若能从我们的交流中获取哪怕丝毫借鉴或启发，荣幸之至！

天下销售是一家！

销售路上共同前行！

夏凯

2012年9月6日于广州

序 /v

## 第一部分 入行

邱柏觉得“跑业务”、“做销售”这事儿跟他没有任何关系，只有那些能说会道，擅长搞关系、脸皮厚的人才能干。他为人实在、性格内向，见生人张嘴就脸红，说谎话就心虚，一想到要从别人兜里掏钱就愧疚不安，这样的人怎么能做销售呢？他觉得自己做不了销售，甚至还有几分不屑，没想到命运偏偏如此安排……

1. 如此买卖 /002
2. 入行初问道 /007
3. 提成与外快 /013
4. 成交的困惑 /025
5. 初露头角 /031

## 第二部分 迷茫

见客户四处碰壁，能联系上的也没说要买他的产品，邱柏越发焦灼。项目杳无音信，加上对挺哥的恨，对福哥的怨，对竞争对手咬牙切齿，对单子提心吊胆，对销售的困惑，对自我的怀疑，对未来的迷茫，漫漫漆黑长夜，真不知道怎么熬过去……

6. 盲兵瞎马 /040
7. 水深火热 /047
8. 玄之又玄 /065
9. 一辆自行车 /075
10. 出色的方案 /086

## 第三部分 上路

“销售是什么？销售就是找到一个切入点，提供一个有价值的方案。销售要像医生，告诉客户他有病，把小病说成大病，把大病说成病入膏肓，然后……”黄中远摸摸兜，假装掏出个东西，“告诉他，我这里有药，可以救他，这样单子才能做大！”可邱柏不敢和客户说“你有病”，他怕客户回答“你才有病！”

- 11. 何处不销售 /096
- 12. 沙场点兵 /110
- 13. 拔锚启航 /120
- 14. 滴水穿石 /132
- 15. 成单心得 /145

## 第四部分 蜕变

邱柏觉得，靠运气签下一单不难，难的是一直“靠运气”签单，并且不断重复地签单。做销售肯定有一些运气之外的东西存在，他开始在销售中捕捉这些东西并不断验证，力争把它们全部抓在手里，为自己所用。一连串的单子证明，他做到了……

- 16. 独闯天下 /158
- 17. 历经磨难 /177
- 18. 投资未来 /201
- 19. 再找商机 /210
- 20. 市场轰炸 /218
- 21. 免费讲座 /223
- 22. 报价艺术 /238
- 23. 商务谈判 /243

## 第五部分 登顶

邱柏发现自己对销售的理解变了，销售心态也更平和了，不再困惑、不再迷茫。他做好重点区域和客户计划，制定了各地推广节奏，不慌不忙地开始销售。就在这时，新的困惑和选择摆在了他面前……

- 24. 苦酒有泪 /268
- 25. 成单图谱 /274
- 26. 激情燃烧 /280
- 27. 人在江湖 /286
- 28. 临行赠宝 /289

////////////////////////////////////

## 第一部分 入行

////////////////////////////////////

邱柏觉得“跑业务”、“做销售”这事儿跟他没有任何关系，只有那些能说会道，擅长搞关系、脸皮厚的人才能干。他为人实在、性格内向，见生人张嘴就脸红，说谎话就心虚，一想到要从别人兜里掏钱就愧疚不安，这样的人怎么能做销售呢？他觉得自己做不了销售，甚至还有几分不屑，没想到命运偏偏如此安排……



## 1. 如此买卖

没想到竟干了销售！

真没想到！

邱柏生在北方一个平凡的农村。

登上村头外的山，向东是一望无际的平原，向西是连绵不绝的山脉。夕阳西下，远峰飘渺，炊烟笼罩着童年居住的村庄。

雨后，野草掺杂泥土的味道沁人心脾，山泉穿过野草和青石缝潺潺流下，放学的孩子用泥土和石块筑坝拦水嬉戏，女人们聚在溪边洗衣服，男人们到上游挑几桶，倒在自家水缸里。

酷夏的午后，知了叫个不停，老老少少在水塘边的老树下乘凉。二爷坐着自己的一只布鞋，扳着腿一声不吭。三奶奶低头纳着鞋底。大婶摇着大蒲扇、勾着眼睛东家长西家短。小孩儿专心玩泥土，直到天擦黑。大人们背着满筐野草陆续下地回来。

长在黄土地，勤勉节俭，又依自然动静生息。

### 箴言 1:

敬天礼地、仁者爱人乃处世之道。

### 思考:

1. 你儿时最美好的印象是什么？
2. 你认为什么事情最能打动你？
3. 你内心深处的诉求是什么？

进入大学的第一周，邱柏接触到了“卖”。

那天邱柏和同宿舍的班长闲聊起自己要挣生活费补贴，俩人一拍即合，便开始琢磨怎么挣钱。关注什么就会发现什么，他们在宿舍前的海报栏里发现了一张手写广告，说可为新生

提供勤工俭学机会，收益可观。俩人便按地址找了过去。

发广告的是大三师兄。经了解，师兄按 20 元钱的价格提供全国统一零售价为 58 元的《庞中华硬笔书法矫正模具》，销售时高出的部分归邱柏和班长。

那些年学庞中华书法的很多。考虑到很多人都有写手好字的需要，加上 20 元

买进卖 58 元，利润也不错，两人当下就交了押金，领了 5 本，准备周六去卖。

周边不行，得走远一些。

刚来天门省会天州市，邱柏和班长对其他大学都不熟，两人瞅着地图查了半天，最后决定坐公交去“省团校”。不仅因为有一路直达公交，也因为这所学校的人可能更需要练字。

刚开始，邱柏和班长只是推开男生宿舍门，伸进半个身子问“同学要不要字帖？”邱柏不好意思敲门，更不好意思张嘴说话，拿着一本“样品”紧跟在班长身后，等班长说完举起来挥一挥。

走的宿舍多了，班长推门问“同学要字帖不？”邱柏会跟一句“庞中华的！”再后来，他开始补充“模具上有凹槽，可以矫正习惯！”两三周后再卖，邱柏会说“字如其人”之类的话了。

他们那天申了三层楼，差不多六七十个宿舍，卖出两套，一套卖了 40 元，一套卖了 35 元。回到学校天已黑了。邱柏和班长很兴奋，卖了 75 元，扣除 40 元的成本，净挣 35 元！两人对半儿分，一人 17.5 元！扣除往返 2 元的公交，邱柏挣了 15 元，相当于三天饭钱！这是邱柏人生中挣的第一笔钱！他和班长为此兴奋了好几天，也炫耀了好几天。

几天后，一位老乡师兄听说后不屑地说：

“那玩意批发只要五六元钱！”

什么？五六元钱？邱柏惊愕了。

标价 58 元，那师兄 20 元“批发”给我们，整个下午六七十个宿舍，跑断腿、磨破嘴，每人才赚了 17.5 元，那师兄躺在宿舍什么也不干竟赚了 30 元？

邱柏心里不平衡了很久，也在心里痛恨了很久。

后来他们也直接从批发市场拿货，再后来班长因为事多，经济上也宽裕，不再卖了，邱柏坚持着。

第一学期，几乎每个周六一早，别人还在熟睡，邱柏钻出温暖的被窝，顶着雾气坐班车去批发市场，花几十块装满整个书包，开始在各高校宿舍楼里转悠，向仍在热被窝里的同学兜售。随着“新生”越来越不“新”，价格也从 30、25 降到 20，再到 15、12，甚至 10 元。邱柏每周能挣个百八十元，相当可观。

到这时候，邱柏不再痛恨那位大三的师兄了，甚至有些感谢他。

#### 箴言 2：

不抱怨，别人挣得多自有别人的道理，走好自己的路。

#### 思考：

1. 你赚的第一笔钱是哪次？
2. 那次给你留下了什么印象？
3. 别人为什么比你挣得多？

大学里除了卖字帖，邱柏还卖过日用品，跟舍友合股在宿舍卖方便面、火腿肠、面包、啤酒什么的，每周也能有几十块钱的分红。

直到参加工作，邱柏才接触到真正的“卖方”。

毕业后，邱柏进了天门省黄辰市一家新成立的企业。

那家企业在远离黄辰市区的偏远农村，去时还没投产。邱柏被分在企划部，做业务流程梳理和成本管理设计。同部门的搭档毛军也是刚毕业，学计算机的，个子不高，略显粗壮，有些江湖和老练，负责规划公司的计算机网络。

这项工作对邱柏挑战很大，不说专业知识匮乏，刚毕业的学生哪有这经验？当时计算机和局域网刚刚兴起，全厂也只是一台电脑，邱柏和毛军怎么弄呢？

总经理先让邱柏研究成本该怎么算，然后讲给领导们和车间主任听。说实话，邱柏一点儿也不懂，只能硬着头皮死啃书。

还有业务流程，从没接触过，邱柏不得不四处找采购员、库管员，问采购是怎么回事、什么过程、怎么办、有什么手续，将近一个月才画出所谓的流程。邱柏不知道为什么要画流程，只觉得因为买来的东西要办公室清点数量，采购员意见很大，背地里一个劲儿抱怨。听毛军说，总理想用计算机联网管起来。说起计算机，邱柏不好意思地说，大学里学过计算机DOS系统，等级考试前练的也不少，就因为考试时忘了“CTRL+S”存盘，没过级！

毛军想把网络建起来，开始接触一些计算机网络和软件公司。毛军通过114查到了一家叫君和的软件公司在黄辰的代理商。电话沟通后，老板带着技术员上门了。听说想买软件，老板说：“太好了，我们有！”然后说：“这样，先帮你装个演示版吧！”说完掏出一摞软盘在办公室的电脑上安装起来。

后来邱柏也看过，看不懂，只觉得有很多按键，还有很多框框，一点能出很多东西，挺复杂！他大学只学过DOS，毕业时也只听说过WIN3.2。

没过多久，那家代理商说君和在北京有个新产品发布会，邀请毛军和邱柏参加。毛军早想去北京转转，他有不少同学在北京的计算机公司打工。经请示，毛军和邱柏有了第一次出差机会。

那次考察安排很充实。他们先去中关村转了转，串了几个小胡同，钻了几个小平房，得到的答复是“你们这网很简单！”“在我们这儿就能给你调好！”……那次邱柏算是开了眼，也第一次听说电脑还分“品牌机”和“组装机”。

软件考察让邱柏很崩溃。中关村大街一串门脸，第一家就是君和。毛军和前台小妹说：“我们是从天门来的，想看看软件。”小妹爱答不理：“都在货架上！”货架

上只有个盒子啊？这让邱柏摸不着头脑，莫非看邱柏和毛军太年轻，不像买软件的？

紧挨着第二家叫千会。听说想看软件，看上去略显职业的女店员打开软件，逐条演示。毛军指着邱柏说：“这是我们管成本的小邱！”邱柏问：“你们有管成本的软件吗？”女店员茫然地瞪着两眼，摇了摇头，好像没听说过。

随后是全易、银蜘蛛什么的，都看了。基本每家都是打开电脑，挨个讲解软件功能。邱柏一个也没看明白。还有一家公司把他们领到后面小区单元楼里，那是开发和办公的地方，在那儿聊了会儿，问毛军和邱柏想做什么，说他们都可以给定制开发。邱柏不懂，没搭话。毛军说开发费时费力，将来维护还麻烦。

整整一天，无功而返。邱柏说最多的一句话就是：“有管成本的吗？”

第二天，邱柏开了眼。

北京一家知名酒店，君和召开盛况空前的发布会。邱柏第一次走进那么高级的地方。签到时接待人员问：“有邀请函吗？”毛军老练地说：“没有，我们是特地从外地赶来的！”于是领了两袋资料。

找了台演示机，叫来白衬衣打领带的讲解员，邱柏问：“有管成本的吗？”

那哥们马上说：“有！”立即打开产品，点了一个菜单，马上出来一大串，那哥们很得意地看着邱柏。邱柏立马晕了。

邱柏眯眼看了看，想了想，问：“我们采用分步法，你们可以吗？”

那哥们眨了眨眼，又打开一个菜单，说：“你看，这里有分步结转！”

邱柏又晕了！

定了定神，邱柏问：“我们是连续结转，你们可以吗？”

那哥们愣愣地看着邱柏，这时主席台上音乐响起，开始抽大奖了，头奖是台电脑。那哥们嘿嘿一笑，说：“咱们先看抽奖！”

直到从北京回来，邱柏也不知道到底有没有“管成本的软件”，反正在君和看见过，领导要问，就说君和有。

刚一从北京回来，代理商马上就又联系。有一次去过代理商的公司之后，邱柏莫名其妙地跟着毛军，被代理老板开着白色小面包拉到了当地知名的饭馆请他们吃饭。邱柏特别不好意思，为什么要请我们吃饭呢？白吃你的饭多不好意思啊！项目要是没戏怎么办呢？看着毛军和老板划拳正起兴，邱柏百思不得其解。

### 箴言 3:

没有需求就没有购买，销售无法卖给不知道买什么的人。

### 思考:

1. 你有哪些不知所然的“购买”经历？
2. 当时购买的过程如何？
3. 你现在如何看待那次购买过程？

那次考察后不久，因为工艺和技术原因一直无法按期投产，厂里决定重建一个车间来取代无法达标的车间。办公楼里的人都被要求去工地当小工，搬砖、和泥、推车。当了一月小工后，邱柏又开始夜间查上班睡觉的工人，查了一个月夜岗，又被安排去抄录生产数据……

邱柏的梦在日复一日中开始破碎。

## 2. 入行初问道

步入社会，邱柏参加工作的兴奋延续了不到仨月便消失殆尽了。

那是兔子不拉屎的地方。在办公楼里上班，是邱柏跟工人唯一的区别。

从办公室出来，有三个地方可去。

一是宿舍。连成一排的十几间小平房，眨眼间盖起来的。刚住进去时每天早晨墙上都挂着水珠。十几平方米，六个人，三张床，上下铺，比一屋二十多人的大间算是上等房了。宿舍楼就要动工了，公司领导一直这么说。

二是食堂。两口浴盆一样的大铁锅，一口用来炒菜，一口用来蒸馒头和煮面条。小灶只有重要人物来了才用。小窗里接过半饭盆菜，水泥台的筐箩里抓几个馒头，或在大盆里挑碗面条，顿顿这样。

三是几里外的小卖部。初秋晚上，一包烟，两瓶啤酒，半袋花生米，偶尔拆个猪蹄儿。抽着烟，喝着酒，嚼着花生米，聊着大学的女生，吹着未来的牛，走回那排小平房。

这就是邱柏的日子，无聊中偶尔夹杂着短暂的幸福。

一切好像命中注定。

偶然的机，邱柏看到从北京拿回来的那本宣传册，里面讲到经济环境、企业发展，讲到业务流程，讲到企业存在的管理问题，也讲到了如何借助信息化手段解决，很有意思。邱柏反复看了好几遍，勾勾划划，还做了很多笔记。

每次看到那些流程和名词解释、那些管理问题和应用效果，邱柏越来越感觉这是个朝阳产业，一定大有可为！如果能帮企业建立这样的系统，那是什么感觉？越琢磨越是思绪起伏，久久不能平静，心里也越发不安。

上大学时，每次坐公交车外出，邱柏最羡慕城里人。那些城里人，骑着自行车穿梭在宽宽的大街上，周末拉着老婆孩子到处溜达，想去哪儿去哪儿，衣冠整齐地走进大楼坐电梯上班。他的目标，就是毕业后能像城里人一样生活。

看看现在，理想很丰满，现实很骨感。

邱柏觉得要考虑出路了。

不是混不下去，是不想再这么混下去了，必须回到城里。

邱柏想了各种可能，选择了三条路，也分析了自己的优势和劣势：

### 1. 去君和在省会天州的代理商

那本手册上印着天州代理商——同昌电子的联系方式。

优势是在企业干过，画过很多流程图，对管理略知一二，考察过多家软件公司，算半个业内人士。

劣势是计算机水平实在不行，基本上没用过Windows，软件硬件更不值一提。

机会是软件是朝阳产业，从考察来看，君和懂企业业务的人一定很缺。

威胁是就业形势不好，很多学计算机的毕业生和有工作经验的也都在找工作，和他们竞争，邱柏心里没底。

### 2. 在天州市找家中小银行

优势是学金融专业，系领导和老师们和很多银行熟，特别是有个老师去银行工作了，可以去找他。

劣势是没什么背景、对银行业务根本不熟，不知道能干什么，再说自己也不是坐得住的人。

机会，除了社会运转离不开货币资金，也没看见什么。

威胁不少，新毕业生、经验丰富想跳槽的专业人才一大堆。

### 3. 随便在天州找一家公司打工

优势是吃苦耐劳，什么都能干。

劣势是不知道能干什么。

机会是看似到处是机会。

威胁是其实处处是威胁。

邱柏想过很多，甚至都想过出卖体力，不少同学在天州混，自己就混不下去？

最理想就是进入君和代理，匹配度高，更是兴趣所在！

抑郁成疾，那年冬天邱柏得了一场重病，不得已回几百里外的老家休养。

过了春节，听说大年初九天州市有个大型人才招聘会，邱柏跟家里说“回去上班了”，便拽着行李，怀揣两百块钱来到天州，寄居在大学同乡的宿舍里。

简历要准备。

邱柏就一个想法，必须进君和！

最好的选择就是进君和！自己有这样的优势，不会进不去！

虽然早抄好了君和代理同昌电子的电话，不到万不得已，不是十拿九稳，邱柏不会打的。邱柏也没准备厚厚的简历，甚至连毕业证、奖学金那些证书都没复印，而把心思全放在了研究君和的公司和产品上，君和业务主要是什么、可能需要什么样的人，经过深入分析提炼后，邱柏的简历只有一页A4纸。

那一页纸上，先是列了姓名、性别、年龄、籍贯、学校、专业等基本情况；中间是工作经历和成果，包括帮企业设计了什么流程、出台了什么制度等；最后写了自己的优势，熟悉什么、擅长什么、提交过什么方案、考察过哪些软件、对软件行业和各家公司有什么了解和认识等。邱柏力求每一条都是对方最迫切需要的！

招聘会那天邱柏到得很早。也巧，进门第一眼就看到了君和代理商——同昌电子的招聘台！那一瞬，邱柏只看到“同昌电子”四个字和招聘台后一位年纪稍长的老兄，其他都不在视线之内！

邱柏径直走过去，拿着简历，说：“您好，是同昌电子吧？”

那老兄抬头看了一眼，说：“是，你来应聘？”这老兄长相敦厚可靠，加上对同昌电子神往已久，邱柏顿时觉得这位“厚哥”格外亲切和善。

“是，我慕名贵公司已久，去年也参加过君和在北京的发布会，觉得这个行业是个朝阳产业，很有前景，所以来看看有没有机会……”邱柏把那一页简历递上去。

厚哥接过简历，一边看一边点头：“嗯，哦。”快速看完说：“这样吧，你直接到公司谈吧！对了，给你一张我的名片，明天给我打电话！”厚哥打开名片夹说：“正常情况我一般不给名片的！”

邱柏接过名片，名片上印着“副总经理”。

第二天，邱柏用学校门口小卖部的公用电话，忐忑不安地打了电话。对方说让他下午去公司面谈。

走在路上，邱柏有很快就要成为城里人的感觉。公司在市中心一座写字楼里，楼下是繁华的商场和街道。同昌电子在顶层，相连的两个单间，屋子一分为二，外间几个隔断工位，里间是总经理和副总经理的办公室。

厚哥和总经理都在，厚哥把邱柏介绍给了总经理。总经理看上去非常和蔼，说话声调低且温和，让人感觉是一位慈祥的老总，就叫“慈总”吧。

慈总捏着那页简历，随便问了些，就没再谈什么，直接说：“工资是一月

#### 箴言 4：

切忌盲目入行或跳槽，源于梦想、谨慎分析、精准定位，针对性地准备简历。

#### 思考：

1. 回想你之前换工作的原因是什么？
2. 跳槽前进行了哪些思考和准备？
3. 在简历和面试准备上下了多大工夫？



四百。”邱柏“哦”了一声，慈总说：“明天来上班吧！”

就这样，一个不会用Windows也不会用Word的电脑盲，竟进了IT公司！

上班才知道，事情远没想得那么简单！

第一天，有家单位打电话来，说软件有些问题，需要上门服务。慈总让邱柏跟着资深的小胖师傅去学学，邱柏就骑着花几十块刚买的二手自行车一起去了。

小胖师傅推开门，客气地点头问好，很谦卑，客户也很热情。问明情况之后，小胖师傅用鼠标在电脑上左点右点，几下就解决了。客户很感谢他，邱柏也一并被感谢了，不自然地跟着笑了笑。邱柏一点儿没看明白，感觉好复杂，不从有问题的地方入手，反而到别的地方点几下，再回来一看，好了！小胖师傅真厉害！

接下来的事，甚至让邱柏惊愕。

那是一家很牛的省级单位，下属单位都非常有钱。同昌电子卖给了下属单位每家一套软件，在单位下属的豪华酒店里培训，邱柏被安排去协助培训。

同昌的培训老师是女的，瘦瘦的。先在台上讲一会儿，演示几下，就让大家练习。大家也都听她的，一个个盯着电脑专注地点来点去，谁有问题就举手，她就过来指着电脑讲两句，对方点点头继续操作。

“师姐”在现场很自信，甚至跟来视察的副局长和处长说话都不卑不亢。领导问“大家配合怎么样？”她不说谁好不好，而是用手一指说：“后边靠右那片儿不如左边……”领导朝那边看几眼，心领神会，然后就有一些人被点名表扬，或被点名批评。

培训过程中什么时间休息、晚上怎么安排、怎么考试什么的，单位领导都听师姐的。邱柏想，自己什么时候能到这水平呢？

随后几天，邱柏的心情很沉重。

他一直在思考，直到找到答案：师姐会的，客户不会，需要师姐的指导！

会别人不会的东西，客户尊重、同事尊重，领导也会另眼相看。公司需要这样的人，也离不了这样的人！师姐就是很好的证明，她可以随时背着公司唯一一台笔记本回家，可以早晨迟到，慈总和厚哥遇事都得跟她商量着来！

当时公司分工很简单，慈总和厚哥是大业务员，还有一些业务员和几个培训兼售前演示兼服务的。以邱柏的菜鸟水平，什么都该学。邱柏决定，既然不知道学什么东西，那就先学人！

先成为同昌的师姐第二，先在同昌挺起胸脯走路！

邱柏开始观察师姐每天都干什么，怎么接电话，怎么解决技术问题。只要有她的培训，邱柏都申请去帮忙，听她怎么讲，怎么回答学员的问题。随着接触的增多，

邱柏开始请教师姐技术问题，小心翼翼地和她聊天儿。在师姐面前邱柏就像个小兄弟，什么事都主动去做，关系混得也算不错。

邱柏发现，讲课也好，回答问题也好，关键在对产品的熟悉程度。知道哪个功能是什么、内部有什么关联等。产品懂了，一解百解，“懂技术”是根本！

懂得了这道理，邱柏开始埋头钻研产品，每个功能、每个设置、每个流程都反复琢磨，试着走一些数据和流程，遇到问题就随时向小胖师傅和师姐虚心请教。他们参加过君和总部的技术培训，做的时间也长，客户也多，问题到他们面前基本迎刃而解。即使没有现成答案，大家也一起反复测试，直到找到问题的根结所在。邱柏心想，必须把东西全学过来！

能像师姐一样，能顺利进行全省培训，能顺利回答客户的问题，能挺起胸脯在公司走路，让领导也商量着与自己说话，邱柏用了小半年的时间。

不仅要看齐，还要考虑怎么比牛人更牛，那才是邱柏！

要想比牛人更牛，必须有超过牛人的地方。邱柏开始主动承担一些牛人不愿做的事。

君和推出了很多新产品，比原来的功能更多了，应用范围更广了。邱柏觉得这是他的机会，他愿意比牛人更下工夫，掌握更多新产品的功能和知识，只有靠“加速度”才能把牛人甩在后面。

保持“加速度”是超越牛人的唯一方法。

牛人也在不断前进。半年后，师姐报考了CPA，一些同事也跟着报了。虽然不是学财务出身，邱柏不甘落后，也跟着一头扎进了CPA的奋战大军。

提起学CPA，有必要说说“知识”。

邱柏在同昌电子站住脚，试用期就开始培训客户，并迅速成为主力，得益于四处学来的业务知识，可仅限于产品功能知识，对客户的业务却一知半解。

大家都报CPA，邱柏也一起报名交钱，一起领书，一起报班，一起上课。说实话，邱柏只知道CPA是“注册会计师”，至于将来干不干财务却很朦胧，学一下毕竟没坏处。何况像邱柏这些出来混的，四处飘荡，谁知道未来什么样，多学点儿至少多些机会。

那段时间邱柏浑身是劲儿，白天工作，下班去听课，听完课回去再看书、反复

#### 箴言 5:

成长最快的方法是寻找身边比自己强的人，观察他、模仿他、思考他、超越他。

#### 思考:

1. 你身边有哪些人比你强？
2. 他们比你强在哪里？何以证明？
3. 你有什么计划去学习 and 超越他们？

做题直到深夜。从一大早到深夜，整天骑个破自行车在城市里穿梭，没有丝毫累的感觉。

那年，邱柏报了《财务管理》和《经济法》，因为听说《财务管理》有用，《经济法》好考。半年后邱柏感觉学对了，一个讲企业运营和管理，一个讲经济行为规则，受益匪浅。工作中遇到的业务问题，回过头来都能从书中寻找答案。

第一年差几分，没考过。虽小有遗憾，可这成绩对非财会专业，也没什么工作经验的邱柏来说，很值得鼓舞了。第二年又加报了《会计学》，继续着奋斗的征程。除了CPA，邱柏在通过考试获得初级会计师资格后，还和同事一起报了中级会计师的学习和考试。

那两年的专业知识学习对邱柏日后产生了深远的影响。从事管理咨询和信息化，了解到企业管理原理，掌握到各种计划、核算和管理流程，对邱柏认识企业经营本质起到了至关重要的作用。

邱柏觉得，学习的目的已经达到了。对企业和经济的这些原理和知识，未来几年已经够用了，没必要再执著地学下去，同样精力做更适合的事，可能会做出更大的成绩呢！

事实证明，邱柏对了。

三年后还在疲惫备考的同事，证明他对了。

五年后只有两名同事通过，这更证明他对了。

学到这些知识可以说是误打误撞，这些知识帮邱柏搭起了一个框架，在后来的工作中，企业业务知识也未脱离这个框架。

#### 箴言 6:

财务知识有助于销售。

#### 思考:

1. 你觉得销售为什么要具备财务知识?
2. 你学习或接触过哪些这方面的知识?
3. 你有何学习或积累计划?

知识是事业的基石。

转正后的第一单让邱柏很惊喜。

### 3. 提成与外快

第一单很意外。

邱柏还在试用期，公司让他去为一家客户安装产品和做培训。那家合资企业规模不大，财务科长是女的，四十多岁，性格温和。

邱柏也是刚独立接触客户，第一次去谨小慎微，一边摸索学习，一边给客户培训，还和科长商量每一步怎么弄合适。为了熟悉产品和客户业务，邱柏还主动帮科长录入数据，和科长一起核对。

邱柏连续去了几次。

一次，邱柏手头工作快结束时，科长无意说：“家里买了台电脑，联想的！”

邱柏没在意，“哦”了一声，不知道该接什么话。他觉得自己嘴很笨，特别不会跟人打交道，更找不到共同话题让对方兴奋起来。

科长接着说：“想装几个软件，你能去家里帮着装一下吗？”

邱柏愣愣地问：“装什么？”

科长说：“装个OFFICE。”

完了！邱柏心里咯噔一下。

邱柏进公司时连字都不会打，这段时间刚会些简单操作，安装和操作自己公司的软件都捏把汗，更何况鼓捣那些高深的“系统”呢？

科长请他去家里装系统，去还是不去？怎么办？

稍一犹豫，邱柏不服输的劲儿又上来了，不会？为什么别人会自己不会？谁天生就会？想了想，邱柏决定自己去。

回公司后，邱柏找到老手请教。

“安装OFFICE啊，容易！”那哥们正忙，看着屏幕头都没回。

邱柏小心地问：“怎么操作啊？”

那哥们说：“把光盘放到光驱里，按照提示，一步一步就装上了……”

邱柏挠了挠头，“哦”了一声，没好意思再问。

直接去肯定不行，风险太大，把科长家的新电脑搞瘫就麻烦了。邱柏在公司找了台电脑，找人帮着把OFFICE卸了，找来一张安装盘塞进光驱，按照步骤试了一遍。还是不放心，又请教同事怎么卸载，又重装了一遍。还不踏实，又问同事“安装过程中可能会有哪些意外发生？”得知了可能的几个意外和处理方法后，他心里才踏实了些。

去科长家是周六。

科长的老公是大学老师，家里的书堆积如山。邱柏小心地操作着电脑，科长坐在旁边，倾身盯着屏幕。还算顺利，安装一次成功，邱柏长出了口气。

去之前邱柏还特意用软盘拷了几张漂亮的桌面图片，还有几个小游戏。邱柏问科长：“我这儿有几个图片和小游戏不错，装上吗？”科长点点头，高兴地说：“行，装上吧！”

那天临走，科长送了邱柏几块肥皂和几袋洗衣粉，说：“你生活上用得着。”邱柏很不好意思，推辞了半天，最后还是收下了。那是客户第一次送邱柏东西。不在多少，不在贵贱，心里有种特殊的温暖，说不出来。

后来，邱柏包里多了一个盘夹，装着各种安装盘，服务过程中常为客户装些他们感兴趣的小程序。

去科长家后没几天，邱柏突然接到科长电话。科长说，他们集团的另一个单位也准备上套软件，还给了那边科长的电话，让邱柏联系。邱柏也没意识到这叫商机，也没和公司说，更没让其他人知道。电话联系之后，自己带了几份产品资料和报价单，骑着自行车就去了。

这科长是中年男人，慈善忠厚的样子，对邱柏很客气，说起话来时不时冲邱柏笑笑。他们办公室很大，好多人一起办公，靠墙有几台电脑。

邱柏没多说什么，他也不知道要说什么，上来开门见山地说：“科长让我找你，说你要买软件。”然后递上报价单问：“你看看想买哪些模块？”

科长看了产品资料和报价单，问了问模块间的关系。邱柏简单介绍了每个模块的功能，科长点点头，好像早就明白。他在报价单上勾了几个模块，写了几个站点数，又低头盘算了会儿，说：“这么多应该可以了。”科长看了会儿邱柏，说：“回去问问你们经理，看能便宜多少！”

邱柏茫然地接过去，在想该怎么接话。

科长看了看邱柏，又说：“最好能让你们经理来一趟。”

“好！”邱柏痛快地答应。

邱柏激动地回到公司，一进门就直冲慈总办公室。慈总不在，厚哥在。厚哥见

邱柏兴冲冲进来，问：“什么事？”

邱柏兴奋地说：“有个单子！”之所以兴奋，因为看见公司几个业务员整天愁眉苦脸找单子，跑来跑去也逮不到一个。邱柏没费劲儿就找到一个，上来客户就要买，能不兴奋！

厚哥一听来了兴趣，把邱柏拉进总经理室，关上门，悄悄问：“什么单子？”

邱柏兴奋地把哪家单位、找的谁、谈的什么、客户想买什么、大约多少钱，甚至对方问问经理能便宜多少，一股脑全说了出来。

厚哥听得眼睛都直了，努力抑制内心的喜悦，尽量不动声色地说：“行，我来处理吧！”然后把邱柏拿回的那张勾了的报价单放桌子上，一只手用食指点着，另一只手在计算器上敲来敲去，偶尔停下琢磨会儿。一抬头看见邱柏还在，说：“行，先这样，有事我再和你说！”说完又补充了句：“你尽快和他约吧，我跟你去一趟！”

邱柏想，也好，慈总厚哥谁去都行！

两天后的下午，他们去了，带着盖好章的合同，合同的产品和价格那儿空着。

见面后，厚哥先和科长闲聊，聊了很多不着边际的话题。然后他们又拿着报价单挨个抠了一遍，来回扯了会儿价格。厚哥降了一些，科长不满意，还是来回扯，足有一个多小时。再后来，科长让装上演示版给他演示一下，就这样一直折腾到下班。

等办公室里的人都走了，科长和厚哥也看完了演示，又开始闲扯。邱柏开始担心，都下班了，怎么还不签合同？

这时，科长问厚哥：“哦，对了，现在一块 4G 的硬盘多少钱？”

厚哥想了下，说：“八百多块钱吧！”

“哦……”科长缓缓点点头，“家里电脑有些老了，想加块硬盘。”

“好说！”厚哥马上明白了。

成交了。那一单成交价不低，两万多块。

什么概念呢？当时业务员一般的单子也就三五千，一万多就是大单了。这家客户要的产品模块比较全，站点也比较多，折扣也还行，所以价格相当不低！

邱柏不背业绩，后来他才知道这笔业绩算到厚哥身上了。公司规定销售提成四个点，但像邱柏这样，技术人员出单好像还是头一次，便按照政策给了提成，共八百多。邱柏基本工资四百，一天五块的午餐补助，加上

#### 箴言 7:

客户推荐的商机更易成交。

#### 思考:

1. 你有没有满意客户推荐成交的单子？
2. 这样的单子与陌生客户有何不同？
3. 你准备如何改善现有客户的满意度从而获得更多推荐？

女科长单位的安装培训，再加上出差到下面县里的工厂安装培训，那个月邱柏一共拿了1700元！

几个月前在工厂不到400元，1700元啊，这不仅是同昌电子当月最高，据说几年来也很少见。毛头小子转正第一个月拿这么高工资，这足以让公司的牛人心里很不平衡。

把1700元拿回家，邱柏和女友面对面盘腿坐在床上，来回数了很多遍。

很久以后邱柏才起来，他忘了感谢那位女科长，签单拿了提成，不仅没当面致谢，连个招呼都没打！

邱柏有个弱项，跟人打交道的能力很差！不知道怎么和人接触，也不知道什么情况下该说什么，即便成了朋友也懒得联系，交情也就慢慢淡了，情商很低。

所以，邱柏一直没想过去跑业务做销售。

他这种人能做销售？

邱柏觉得做业务跟他根本不沾边儿。

印象中那几个业务员平时做得最多的事，就是抱着一本黄页挨个打电话。打一个，说两句，放下，再打下一个。打累了就休息会儿。大家也不怎么抽烟，只是从工位上站起来，晃悠到窗前，互相之间随便聊点儿什么，或抱怨几句，然后回去接着打。

除了打电话，就是每个人胳膊窝夹个大黑色的皮夹，后来腰里也别上了BP机，先是数字的，后是汉显的，装上一摞产品报价单，像出征的战士一样，面无表情，一言不发地出去，直到下午下班才回来，大部分都是灰头土脸，有的就直接回家了。

他们偶尔也会兴奋，一般是签单了。但那种日子，一般的业务员每月只不过两三次。

同昌电子是君和软件当地最大的代理，在天州业内也数一数二，全省很多优质客户资源都在这里，所以业务员也都比较稳定。慈总经常把某个业务员叫进办公室，给他个单子跑跑。不像楼里一些公司，经常会进几个新人，过不了多久就又消失了。

邱柏觉得那些业务员很辛苦、很累，对他们又有种特殊的敬佩。

首先，他们能不厌其烦地打电话，刚被拒绝了，毫无反应地挂上，继续打下一个。这点邱柏做不到，绝对做不到。脸皮和面子是一方面，邱柏觉得他要是客户，一天接几个这样的电话还不被烦死？

其次，他们能很科学地设计出行的路线，夹着包骑着自行车满街跑。邱柏也跑，不过都是去服务或参加培训班的路上。邱柏觉得那种没目的、充满未知的跑很可怕，也不值得。这事，邱柏做不到。

还有，他们见人很热情，就算刚和女友吵过架，一见客户可以马上变成笑脸。他们也敢随手推开任何一扇门，即使被骂出来，也只是歪头笑笑。这事，邱柏也做不到。

这都是一般的业务员。

公司也有一位业务员很不一般，名字叫吉利，大家都叫他小吉，其出色程度让邱柏望尘莫及。

一般的业务员很少请人吃饭，小吉经常请。那段时间邱柏常跟着他去演示产品或给他的客户解决问题，跟他一起和客户吃过饭。小吉会潇洒地把菜单推给客户，说：“想吃什么，随便点！”也会毫无顾忌地指着最贵的菜说：“来个这个！”还会随口就说：“拿两包烟。”他不抽，给客户要的。他好像从来不用为饭费能不能报销担心。过程中他会热情地说：“来来来，尝尝这个！”顺势把最贵的和刚上来的菜换到客户最近的地方，或朝客户那边推推。有几次客户带着孩子，他也会很大方地说：“来几罐露露！”吃完饭剩下好几罐，然后拿起来塞给客户的孩子：“拿着，拿着！”这些事情邱柏一个也干不来，他天生就不是那块料！

一般的业务员见客户要热乎十分钟，小吉三分钟就够了。见什么人都有话说，都敢说，也都知道说什么，无论男、女，大到局长、处长，小到科员、门卫，他张嘴就来。这方面，邱柏跟他岂止是天壤之别！

一般的业务员见客户只能在办公室，小吉可以直接去客户家里。他知道客户家有几口人、孩子多大，什么时候过生日、什么时候考试、什么时候升学。他知道客户爱喝什么酒、爱喝什么茶，知道客户的老家在哪儿、重要亲戚都在哪些地方。他和客户的关系，就像邱柏和初中同学甚至兄弟一样，真让人想不明白他到底是怎么做到的。

一般的业务员整天都到处找商机，小吉不用，他的单子好像多得做不过来。通过邱柏观察发现，别人都抱着黄页打电话，小吉不是，他一有空就抱着自己的一个软皮本儿打。“处长，过节去哪儿了？”“科长，软件用得怎么样？有什么事你和我说说！”“主任，过两天我去看看你！”……这些电话他很少在公司打，即便在公司打，也要把自己关在总经理室里打，甚至他很少在公司出现。邱柏后来才知道，他的商机都是客户介绍的。这方面，邱柏就更比不上了，自己情商低，维不住人。

一般的业务员得求着技术去给客户演示或解决问题，小吉不用，他在公司跟谁关系都很好。邱柏感受过，小吉净挑人爱听的说，经常提起邱柏哪件事做得多漂亮，怎么帮了他的忙，经常说邱柏对技术多熟悉，等等。去支持小吉的客户，即使不请客户他也会单独请技术吃饭。



一般的业务员很少敢跟慈总谈条件，小吉可以。他敢跟慈总说：“这单子七折，另外费用多少多少，做不做？不做就算了！”他也敢跟慈总说：“这单子丢了，你可别怪我！”他把客户攥得很死，别说换别人，就算慈总自己去了，客户还是认他。慈总也拿他没办法。

小吉从当初到天州时的两手空空，到租高档的房子，配像样的家具，吃饭不愁，用了不到一年时间。他也是这群人里第一个买电扇、第一个买彩电、第一个买洗衣机的，也是第一个买房子、第一个买车的。

小吉做业务确实很出色，公认的！

不做业务都委屈他了，天生是这块料！

也有很多人想成为小吉一样的“出色业务员”。

但邱柏肯定做不了，他知道自己什么样。即使去学所谓的“成功学”、被不断“打鸡血”、挥舞胳膊大声吼叫也没用。除了性格原因，关键这不是邱柏想要的，更做不出来。

还有，出色业务员比较擅长的“那事儿”，邱柏也处理不了。

不知为什么，邱柏想起“那事儿”心里就十分不安。

邱柏也做过单。

那单子是慈总给的。可能是当时负责那单子的业务员离职了，没合适人接，也可能是慈总对邱柏的一种判断和期望，或者什么也不为，只是当时大家都出去了，只有邱柏在办公室。

慈总把邱柏叫进去，拿着一个纸条说：“这个单位，你去一趟。”

邱柏问：“去干什么？”

慈总说：“他们可能想上套软件。”

邱柏“哦”了一声，以为慈总是想让帮着演示一下产品。

他低头看了看纸条，写着“冯科长”和一个电话。单位名是慈总口头告诉邱柏的，他还告诉了邱柏那家单位的大概位置。邱柏跟业务员在一起时间长了，也练就了一种本领，一看电话号码就能判断出在哪个片区，或者是哪个集团、哪个写字楼。

邱柏没直接打那个电话，而是走到贴在墙上的市区地图跟前，按慈总说的大体方位找了起来。很多公司墙上都挂着这种很大的市区图。有些业务员有自己的小地图，塞在包里，随时抽出来看。

那地方离公司很近。邱柏盘算了路线，然后打电话。

接电话的刚好是冯科长，同意邱柏过去。

那是栋老楼，很老，但门口挂的牌子都是省级单位。

邱柏被门卫拦住盘问半天才让进去。

“冯科长你好，我是同昌小邱，刚才给你打过电话！”邱柏见了冯科长说。

“好，来，坐吧。”冯科长很客气，“你们的小毕辞职了？”她是说之前负责这单位的业务员。

邱柏一愣，说：“是。”

冯科长若有所思，轻轻点了点头。

邱柏说：“我们慈经理让我过来，听说咱这儿想买软件？”

冯科长说：“是有这想法……”

接下来，双方简单聊了聊软件。后来也没什么话，邱柏就走了。

回去路上，邱柏一直没明白，明明想买软件，为什么只聊聊，也不看演示呢？对软件很放心？那应该直接签合同啊！不签合同还让我来！

回了公司，邱柏和慈总说了情况。慈总低头琢磨了一下，说：“下次去给她装个演示版吧。”邱柏一想也对，人家没说看演示，怎么自己就没主动提呢？

没几天邱柏就去给冯科长装上了。听说要装演示版，冯科长指着一台机器说：“装那台吧。”说完继续低头忙自己的工作。邱柏在办公室靠墙的地方鼓捣。当年电脑还不是每人一台，而是靠墙放一两台大家共用。

等安装完了，邱柏犹豫要不要教冯科长怎么用，挠了挠头，鼓起勇气，结果只说了句“装好了！”

“行，我有时间看看。”冯科长转身看着邱柏，随口说了一句。

“哦。”邱柏应了一声。又想了想，犹豫片刻之后，从包里掏产品报价单递给冯科长说：“这是报价表。”

冯科长接过来看了看，说：“还能便宜不？”他们选的最低配置，一共才几千块，来的时候慈总也说了不打折，邱柏说：“这是底价了。”

冯科长说：“嗯，行，我们再看看。”

就这样，又无功而返。

回去慈总问：“怎么样？”

邱柏说：“装上了。”

慈总问：“什么时候签？”

邱柏说：“价格已经给冯科长了。”

慈总说：“催紧点儿。”就这样，慈总催邱柏，邱柏就催冯科长，冯科长就说：“再看看。”拖了很长时间，就是不签。

有一次，关系不错的两个业务员听到邱柏又在打电话催冯科长，彼此看了看，

会心一笑。一个业务员拍拍邱柏肩膀说：“再去时带点公司的小礼品。”邱柏觉得这种事怪不好意思的。不过确实也没招儿了，就带去了两个，冯科长一个，同屋科员一个。让邱柏惊讶的是，那次冯科长居然同意签了！

款分两笔付。合同签订付第一笔，然后是订货、安装、培训。当时邱柏没去给他们培训，这种简单产品，安排新人去就行了。当时邱柏实施那些大单子，他已经是同昌电子的顶梁柱了！

等培训完，到第二笔款应回款时，冯科长又开始了拖延。邱柏每次催，都说“呀，领导不在！”或说“等等吧，会计不在”。或找些其他什么原因，拖得比签单周期还长。再次送了小礼品也没管用，搞得邱柏极度郁闷。

就这样，无计可施的邱柏一直缠着冯科长。冯科长也被邱柏缠烦了，也很郁闷，不经意地和邱柏说：“钱倒是有的，这不用担心。可马上年底了，我们得把预算花完啊……”

邱柏没听明白什么意思。

冯科长觉得邱柏实在不开窍，便直说：“我这有点儿预算，你看怎么花了合适？”邱柏皱着眉想了半天，怎么花呢？他也不知道。邱柏突然想起公司还有打印纸和耗材！对，就卖给冯科长打印纸！邱柏和冯科长报了价，冯科长木然地望着邱柏，看了一会儿，脸又沉了下去，很崩溃地说了句“知道了！”就没再理邱柏。

邱柏也纳闷了，冯科长干吗阴着脸不理我？钱又没多要！冯科长花钱买我们的纸，我们给她开发票帮她花预算，这不正好吗！

那天，出色业务员小吉拉邱柏去帮着做演示，见他心情不好，问怎么回事。邱柏把情况告诉了小吉。小吉笑了：“这好办，开发票时，每箱给她加上50元。”

“啊？加价？”邱柏面露难色。

小吉又笑了：“收回钱来，把多余的钱再给她……”

“这……行吗？”多开发票，然后从中“抽头”？邱柏别说干，听也是第一次！一想这，心里很虚，可想想也是没办法的办法了，叹了口气，问：“那慈总同意吗？”

小吉说：“这有什么不同意的！”

就这样，邱柏卖给冯科长十箱纸。冯科长不仅一次付清了纸钱，还把合同的尾款也付了。终于把钱要回来啦！邱柏兴奋之余想，按他们的业务量，那十箱纸够用

#### 箴言 8:

客户源于个人动机而购买，否则就不会行动。

#### 思考:

1. 你遇到哪些客户迟迟不签单的情况？
2. 现在来看你觉得是什么原因？
3. 你如何应对影响进程的这类客户？

五年的!

那年代，做业务很讲“那事儿”，可邱柏对“那事儿”一点不敏感。

如果就这么结束了，邱柏倒也不反感销售。

接下来发生的事，更让邱柏对销售产生了反感，或者说是恐惧。

十箱纸多开出的 500 元，邱柏放在一个信封里给冯科长送去。办公室里有冯科长和科员两个人。冯科长更显热情，拉着邱柏到电脑前说要问个操作问题。那个问题很简单，一个功能的用法而已。邱柏给冯科长讲完，冯科长看了一会儿电脑，又看看邱柏。邱柏问：“会了吗？还有问题吗？”冯科长看看邱柏，又看看科员，说：“差不多吧！”说完回到办公桌前。

邱柏跟着到了桌前，拉了把椅子坐下来。虽然不擅长和人打交道，但这段时间也算和冯科长混熟了。邱柏坐在桌边聊几句，突然掏出信封，递给冯科长。

冯科长一愣，迅速扭头看了看正背对她操作电脑的科员，极尴尬，片刻，迅速轻轻拉开抽屉，顺势把信封丢进去，然后轻轻推上，不动声色。

还好那科员没回头。

冯科长扭头看科员时，邱柏也意识到了冯科长的尴尬，知道自己做错事了，正犹豫要不要收回来，冯科长的动作已经完成了。

几天后，邱柏又接到冯科长电话：“我们想买台打印机，什么牌子的好啊？”

当时卖软件的公司也顺带卖些电脑、打印机、UPS 电源之类的。有客户要，就直接找合作的专营店或经销商调货，也不用垫钱。有时候还会签软硬件总体合同。遇到这种情况，邱柏都直接告诉慈总，由慈总安排人处理。有一次邱柏去小吉家吃饭，小吉从塞满鸡肉的嘴里拔出啤酒瓶子，然后仰头大笑：“你真傻……”从那之后邱柏才知道，有些业务员做硬件生意不让公司知道。

冯科长和邱柏说要买打印机，这让他想起小吉嘴里的鸡肉和“你真傻”，咚咚猛跳的心闪过一丝窃喜，问冯科长：“你们想要什么样的？”

冯科长说：“我也不知道，要好点儿的吧！”

邱柏说：“好的就是激光的了。”

“得多少钱？”冯科长问。

“得一万多吧！”邱柏记得听人说过。

“那行，你帮我看看，问好价儿告诉我。”冯科长说完挂了电话。

根据冯科长要求，邱柏询好一款 HP 激光打印机，很高档，价格一万多。经销商听说邱柏要一台这机子，非常高兴。

邱柏想着“你真傻”那三个字，思前想后半天，最后一咬牙，给冯科长的报价

多加了500元。价格报过去，电话那头的冯科长有些支吾。可能做贼心虚，对方一犹豫，可把邱柏吓坏了，以为她知道底细。

支吾了会儿，冯科长说：“今年预算还没花完……还有处长和科里的小乙，三个人……”

听完这话，邱柏脑子一转，问：“加多少合适？”

冯科长说：“我们很少买这种东西……”

很少买，什么意思？是不是说买贵了别人也不知道啊？邱柏想了想，说：“要不加3000元，行不？”

冯科长说：“你看着办吧！”

“哥们，你真黑啊！”电话里听说加价3500元，卖打印机的老总笑里带酸。

邱柏嘿嘿笑了笑，说：“没办法，都是那边儿的！”

经销商说：“发票多开这么多，得扣税啊！”

啊？扣税？邱柏不知道还有这事，问：“扣多少？”

经销商算了算，说：“150元吧！”

邱柏一听，说：“这点钱你还扣啊？算了，以后常合作！”经销商见邱柏加了这么多，以为邱柏赚了不少，更是一点不肯让。邱柏不想再麻烦，也就答应了，这钱从他自己那500元里付了，真庆幸给自己留了个空间，要不咋整呢！

邱柏去了专营店，店员早就把那台机子搬出来了。开箱，验货，装车，送到冯科长单位，安装，调整，测试，激光打印效果就是好！

干完活儿，大家刚要走，邱柏想了一下，随即掏出装着3000元的信封，当着众人面给了冯科长。邱柏想要让经销商知道，这部分确实是给冯科长了，他自己没挣多少。

这下冯科长崩溃了！

先是急忙往上衣兜里塞，没塞下。转身找抽屉，没合适的。然后打开书柜想放进去，发现柜门是玻璃的，又拿了出来……

扣了税，邱柏挣了350元，但事后，邱柏越来越不踏实。

先说冯科长。

当时为什么如此慌乱紧张呢？只有这种方式才能达成合作吗？这种局促和不安是要带给客户的吗？这就是合作对对方的价值吗？

再说自己。

便宜谁都想沾，但多了那350元，对生活有本质上的改变吗？万一出了什么问题，还怎么在行内混？

难道，自己要靠这种方式生活吗？

内心踏实吗？良心安稳吗？

那件事确实让邱柏受了些刺激。

第一个感觉，挣钱原来可以这么容易。

邱柏辛辛苦苦实施一家客户，帮着客户设置参数、录入数据，出了问题还要随时解决，复杂的项目两三个星期下来才挣三四百。可有的业务员随便倒卖一台电脑、打印机，挣的就

不止这个数！

第二个感觉，这种事心理素质不好干不来。

邱柏心理素质就不好，总担心被别人问起来，或被谁抓住小辫子，被质疑人品不地道。那事后的一段时间里，邱柏不像以往意气风发，进公司都弯着腰，用眼角余光扫视其他人，总怕被觉察出什么。

马无夜草不肥，或许不少人都有这经历。这在那个时代也是改变生活的重要方式。有的人经历了，发现也没事，有机会也会再做。第一次会担忧和害怕很久，第二次担心的时间会短一些，第三次发现也没什么，不安的时间更短了，第四次只是偶尔有一丝不安，第五次就习以为常了……

不过，邱柏真的不喜欢这种感觉，那次经历让他很痛苦，内心很受折磨和煎熬。邱柏决定不靠这个活着，只为了晚上睡好觉，为了踏实、安心。

不靠这个，能怎么活着？

修合无人见，存心有天知。

天无绝人之路，上天确实眷顾了邱柏。

邱柏决定靠自己的本事吃饭。要想把自己卖个好价钱，先得自己有货，值得别人买！用邱柏自己的话说：“先让自己有被剥削的价值！”

邱柏唯一出路就是把本职做好，做到最好，做到公司离不了！

君和推出新产品，包括牛人师姐在内大家都不熟，这就是邱柏的机会，针对新产品至少在同一起点上。加之新产品需要比较全面的企业流程知识，邱柏在企业做过，画过很多流程图，有些基础。那还不够，邱柏把产品手册当课本，从头到尾读了很多遍，并对照着每个功能反复练习测试，直至弄明白。

邱柏自己暗下决心，每天多学两小时，每天多学五个功能！别人用电脑玩空档接龙、扫地雷，他在看产品手册；别人看报纸、闲聊，他在电脑上熟悉产品；别人

#### 箴言 9：

君子爱财，取之有道。君子以财发身，小人以身发财。

#### 思考：

- 1.你第一次捞外快是什么时候？当时什么情况？怎么捞的？
- 2.当时你是怎么考虑的？
- 3.现在你怎么想？以后会怎么做？

晚上下班回家看电视，他在边读CPA边联想产品功能……就这样，邱柏成了公司学习速度最快的人。

光学产品不行，最有成就感的是真正帮客户用起来。

邱柏做企业实施，每家企业物料不同，编码很麻烦，再加上采购、库房，还有采购入库、领料出库、产品入库、销售出库、往来账款、财务处理，每个流程还有退货、退库、退料等特殊业务，十分复杂。为了搞明白，每张流程图邱柏都亲自画、反复画、反复琢磨。很多年后邱柏依然能提笔就画。

最麻烦的是成本。在给一家制药厂做实施时，为了算成本，光数据就录了一周。设置好计算方法，一点按钮开始运算时，在场所有人都瞪大眼睛盯着屏幕，心提到嗓子眼儿。能不能算对啊？算不准可怎么办？邱柏压力非常大。尽管之前反复检查数据、确认核算方法，出来的结果还是让大家备受打击——差了好几百万！

问题必须解决！该检查的重新检查，都对啊！莫非哪个数据录重复了？还是哪个单据部门选错了？还是……

在客户现场三十多个小时，邱柏脑子里全是数据、流程。像在大海里捞针、沙漠里找珍珠，对这些数据和设置反复分析、检查、核对，一步步分解，最后发现原因：居然有十七张单据录入错误！调整过来，再次运算，结果正确！在场所有人都非常激动，击掌相庆。邱柏更兴奋，不仅因为自己的成功，更因为看到了客户脸上灿烂的笑容！

就这样，在同昌电子独当一面的目标不知不觉实现了。邱柏不再为生存发愁，慢慢有了地位，开始有人小心翼翼向他请教。公司不仅安排他去做最复杂的项目，还把实施不下去的棘手项目给他。小吉也最希望带他去演示。

有了成绩，就会膨胀。

邱柏自我感觉成了同昌的达人，无所不会、无所不通。他开始瞧不上那些心不在焉的实施人员，开始鄙视那些把单子做烂了还无所谓的人，也肆无忌惮地指着前来请教问题的同事说：“怎么这么笨！”

一方面感觉自己无所不能，一方面内心深处却隐隐有种痛楚，不愿去想，不愿面对，更不愿承认。邱柏刻意回避着那两个字——销售。

在邱柏看来，业务员那些事儿他干不来。

#### 箴言 10:

靠真本事吃饭，先让自己有被剥削的价值。

#### 思考:

- 1.你在公司的地位如何？你的目标呢？
- 2.你觉得差距在哪里？机会在哪里？
- 3.你准备做哪些改变？有何具体计划？

## 4. 成交的困惑

君和的产品日益丰富，业务日益复杂，组织也日益强大。邱柏刚进同昌时就七个人，一年多就扩大到二十多人。单子金额也从当时的一张几千块，后来到几万，也有十几万的大单了。

大单都需要演示，而做大单的一般是小吉，找邱柏支持也就多些。

小吉在搞一单，一家很有钱的公司要买很多套产品。

那天，邱柏正在办公室看电脑，小吉和慈总关着门在屋里嘀咕了很长时间，然后，慈总拉开一条门缝儿，朝邱柏招了下手，轻声说：“小邱，你来一下！”

进去后，慈总当着小吉的面和邱柏说：“有家单位想上资金管理，公司里资金管理你最熟，你准备给他们演示一下吧！”说完看了看小吉，又看看邱柏，补充了句：“刚好你学的是金融！”

“哦。”邱柏应了一声。

邱柏感觉到一丝神秘。

邱柏又问：“看产品还是跑数据？”看产品，打开产品展示功能就行了。跑数据，就要做几笔业务模拟一下。

小吉说：“按跑数据准备，也可能只看产品。就给 30 分钟。”

邱柏想了一下，说：“行，没问题！”

邱柏做了精心准备。出发前，邱柏再次打开产品继续熟悉。小吉甚至还反复检查了那台笔记本，他以前没这样，这次好像很上心。

那家公司在一栋极高档的大酒店。邱柏原以为那家酒店只是有钱人吃饭住宿的地方，没想到也是有钱人办公的地方。

豪华的大堂金碧辉煌，电梯都能当镜子。上楼一出电梯，脚下全是地毯，踩上去软软乎乎，除了舒服，还有让人腿软的感觉。

到了一间会议室门前，邱柏和慈总在门口等着，小吉推门看了看，没人。他退回来，转着脑袋左右看看，愣了一下，向慈总指了指里面，转身向楼道深处走去。



会议室外有一排椅子，中间是茶几。邱柏和慈总坐下，打开电脑提前准备。慈总也没问邱柏准备怎么演示。邱柏也没问慈总要怎么做，他知道慈总不懂新产品，更不懂资金。

不一会儿，小吉和几个人从楼道里过来。一位面带微笑的中年人走在中间。楼道不够宽，小吉走在中年人左手，不想挤到他前面，又不想落在他后面，前肩低后肩高，侧身贴墙陪着往前走。后面跟着几个人，肤色圆润光滑，衣着干净整齐，衣服一看就很值钱。

带头的中年人朝慈总和邱柏笑了笑，轻声说了句：“来啦！”

慈总和邱柏也点头笑了笑。不知为什么，慈总没上去握手，难道人太多吗？慈总没去握，邱柏也就没去。就在打招呼的一瞬间，小吉疾走两步，赶到中年人之前把会议室一扇门拉开。等中年人打完招呼回过头来，另一个年轻人已经跑上去把另一扇门也拉开了。

慈总给邱柏递了个眼色，示意不要跟他们一起进去。那帮人进去之后，小吉也没进，拉着门站在那儿，把脑袋探进去，像在征询意见。里面人说了句“来吧！”小吉才转过身朝慈总和邱柏示意。

邱柏抱着笔记本进去时，那几人已分别落座，面带笑容看着他们。这是个中型会议室，进门左手是长长的会议桌，椅子宽大厚重，能坐十几个人。右手是投影幕布，投影仪已经打开了。

人坐得很散，都比较靠后。对着门的一排，最里面是那个中年人，靠前是一位脸上闪着亮光的女人，最前面是个年轻男人。背对门的一排留了几个座位，靠近门有两人，包括刚才拉门的年轻人。

慈总坐下，谦卑地点头，笑得跟花一样。中年男人也轻轻一笑，说：“我们对这次资金管理很重视，君和也是大公司，好好展示一下！”说完，又露出一丝淡淡的笑。

慈总赶紧笑着点头：“行行！”转头对邱柏说：“开始吧！”

轮到邱柏了。

邱柏刚还在琢磨，跑业务不就那么回事，不就是给客户拉门儿？除了溜须拍马关系还能干什么？关键时刻还不是靠我演示？可见了这场面，他也难免有些紧张。没事，我懂产品！邱柏这样给自己打气。

看到自己的产品，底气更足了。邱柏插上投影仪，切换过去，看了看那位微笑的中年人和脸上闪光的女人，问了句：“那我开始？”

对方轻点了下头。

邱柏这才发现，他们每人面前桌子上都有一支笔和一张印着表格的纸。再看了看小吉，小吉没什么表情。邱柏便开始了：“资金管理分成几个部分，这是基础设置，这是……”

邱柏把产品总体和各部分做了介绍，然后点开第一个菜单的第一个功能，开始介绍系统设置方法。设置讲完了，又开始介绍每个功能节点，每笔业务怎么处理……

邱柏对产品理解还可以，总想介绍得更清楚些，否则只让客户看看，都不明白是什么，那还不如不介绍！

不知过了多长时间，大家坐得一直很稳，都没怎么动。邱柏也没顾得上看大家什么表情，一直关注着屏幕上的功能节点。他们没动，邱柏就继续讲。

后来，邱柏余光中看到好像有人开始晃动。邱柏没理，接着讲。

就在邱柏说话空隙，那个微笑的中年男人轻声说：“时间快差不多了。”

邱柏转头看中年男人时，旁边那女人闭着嘴，从鼻子里喷出一口气。

那句话让邱柏立马慌了，可才讲了1/3啊！后面还没讲呢！看看表，才20分钟，记得慈总告诉邱柏讲30分钟啊！再看看小吉，仰坐在椅子上，架着二郎腿，上身歪向一边儿，没看邱柏。

邱柏灵机一动，立马点点头说：“好！”关闭了正讲的一张单据，回到主界面，打开各级菜单，再一次把总体功能做了简单介绍……

邱柏和慈总起身，对方并没一起退场，说了句：“不错，先回去吧。”

出门时，邱柏心情有些暗淡。

刚出了会议室，迎面走来两个穿西服的家伙，也抱着笔记本，急忙朝里走。身后开门的年轻人正向他们招手。擦身而过时，邱柏发现他们的笔记本更小、更薄、更新，屏幕的PPT上显示“系统介绍”！再转身看他们，会议室的门已经关上了。

回公司的路上，邱柏坐在后排，有些不自然，没怎么说话。慈总开着车，表情严肃，坐在副驾小吉也不像平时那么活跃。邱柏深吸了口气，闭着嘴慢慢从鼻子里呼出来，挠挠脑门，慢慢地说：“今天演示时间有点儿紧……”

慈总开着车说：“没事，演示得挺好！”

小吉也笑笑：“挺好的。”说完抬手抹了下脸。

都没再说话。

回到公司，邱柏把笔记本放到沙发上，接了点儿水喝。说了那么多，早渴了。慈总和小吉直接钻进总经理室，顺手拉上门，里面传来很低的交谈声。

不知过了多久，突然又传来了小吉的声音，像是在给谁打电话，说了两句就挂了。然后又一阵低沉的交谈声。

邱柏没趣地在电脑前玩纸牌，快下班的时候，慈总办公室传来了一阵手机铃声。

“是小赵！”小吉伴着铃声说了一句，“小赵你好！……嗯！……哦，……行！……这你放心，……行！……辛苦了！……行，我明天上午过去……好的，再见！”

这个电话不一般。

邱柏从座位上站起来，犹豫了会儿，去打了杯水。经过慈总办公室的门时，故意走得很慢。他希望那扇门打开，关着他有些不舒服。打完水往回走，邱柏走得更慢，希望能听到些什么。

哗啦，门一下拉开。

小吉兴奋地跟邱柏说：“结果出来了，咱们评分第一！”

评分？今天演示还评分了？邱柏一愣。

看到兴奋的小吉和门里笑容满面的慈总，邱柏知道这单子赢了。

邱柏也笑了。

笑得有些尴尬，表现怎么样，他自己知道。

那项目后来是邱柏去实施的，在调研时才知道，客户的业务和他当时的介绍完全两码事！

邱柏被刺激了。

#### 箴言 11:

成交因素不在产品，在产品之外。

#### 思考:

1. 你有哪单产品介绍砸了却仍签单了？
2. 当时是什么原因促成签单的？
3. 如何看待产品外因素对成交的影响？

客户业务怎么样不知道，介绍的很多功能对客户来讲都没用，演示成那样，居然还评分第一，居然还签单了！

那天演示完回去那两小时，小吉和慈总关着门到底在商量什么？那个小赵到底是现场的哪个人？为什么竞争对手用PPT而不演示产品？为什么同昌评分第一？这一切耐人寻味……

邱柏迷茫了。

对邱柏而言，那次产品演示失利能说他能力不行吗？能撼动他在同昌的地位吗？当然不能！邱柏还是邱柏，还是那个自信、有激情、能吃苦、能奋斗的邱柏，两年来已经证明了自己的邱柏！

即使这样，这个单子的成交，自己被完全独立在外，只是充当了一个工具而已，对具体情况毫无所知，大有一种“被隔离在核心之外”的感觉。两年来的拼搏，自以为成了核心人物的邱柏，内心开始隐隐有一点疲倦和乏味，或者说迷茫。

迷茫的不仅是这单子，还有他的职业、他的方向、他的未来。

还有形势和环境变化的原因。

同昌电子抓住君和推出新产品的契机，业务不断扩张，队伍不断壮大。林子大了什么鸟都有，懂不懂产品都敢去给客户实施，会不会技术都敢给客户解决问题。邱柏心中感慨，什么人都敢上，什么人都有饭吃，太乱了！

队伍大了，也就不好带了。慈总夫人也加盟同昌，主抓内部管理。一些老人觉得，她不懂技术，也不会跑业务，整天颁布这个制度那个规定，谁听！这么一来，就便宜了那些没本事又听话、会溜须拍马的家伙。

先离开同昌的是厚哥，小吉刚开始当众牢骚，后来也低头不语了。

一年多前，君和总部的几个人来到天州市，新成立了一家代理公司。听业务员说他们每单必争，拼得异常惨烈。按说同昌在天州经营多年，客户根深蒂固，可新代理有君和总部的上层资源，有资源就有一拼！正拼着，突然有消息说那家代理要被君和收购，成为名正言顺的“君和天门分公司”！

争强好胜的邱柏，心里开始不平衡。

旗动？风动？心动？

邱柏不愿每天做重复的工作，他喜欢挑战，喜欢做新鲜的事。

在同昌，不能说登峰造极，但确实没什么可学的了。就算产品再升级、技术更先进，再多些功能，那又怎么样？核心流程不会变，企业的业务不会变！

人生都有这样的阶段，在一个平台上做了一定时间，到了一定程度，自我感觉在这领域什么都会了，做熟了也就不愿意挑战做其他的了，只剩下重复工作，生活就像被榨过汁的残渣。

那次演示，只不过是最后一根稻草。

邱柏可以选择留下来。留下来他仍然是同昌的达人，收入也过得去。不过眼观有更好的平台，有机会成为君和的“正规军”，还在代理商这里混日子，于心何甘？

他可以选择去分公司。君和正式员工，那多自豪！还有机会参加总部培训，接触更多的资源，发展平台也更大。以邱柏的能力，想去就能去。可两家拼得分外眼红、仇深似海，甩手过去对同昌和慈总岂不是以怨报德？以邱柏的心地，于心何安？

很多人都会面临两难抉择。一边是蠢蠢欲动的欲望，一边是自我良知的拷问。

心若不再，人已逃离。

正不知所从，一个意外机会让邱柏有了意外选择。

亲友介绍邱柏进了一家知名媒体，很意外，任务就是找线索、采访、写稿、传播，核心就是与人交流和练笔头，自己做梦也没想到竟干了这行！

与人交流仍让邱柏无所适从。他见人很心虚，不知怎么张嘴。

虽然不知道未来什么样，邱柏仍然努力工作中。

不知不觉，他远离了那个行业，那个在他看来朝阳无限的行业，那个曾经让他有勇气大病初愈背着铺盖怀揣 200 元钱来到异乡的行业，那个曾经让他想象着能象城里人生活的行业，那个让他充满激情、梦想、成就感的行业……

夜深人静，邱柏偶尔怀念灯下苦读的日子，怀念帮客户解决问题后的兴奋，怀念向着目标拼搏奋进的激情……

每当看到窗户台上、桌子角落、抽屉里面那些胡乱堆放的软盘和光盘，那根神经仍会被触动，像尘封的琴弦被偶尔爬过的老鼠碰响。邱柏隐约感觉，身体里流淌着青春的血，充满激情的血，追逐梦想的血！

### 箴言 12:

职场像爬楼梯，努力一段儿茫然一阵儿。

### 思考:

- 1.你遇到过哪些困惑和迷茫?
- 2.你认为是什么原因导致的?
- 3.你的什么梦想和目标让你做出选择?

干一行爱一行?

骗鬼去吧!

不爱怎么干?怎么能干好?不爱,干的只是工作,身在做,心却死,没有梦想,没有激情,怎么爱一行?

没有了昔日的意气风发,邱柏在朋友眼中百无聊寂,每天迈着疲惫的步伐回家,对工作提不起丝毫兴趣,自己觉得外强中干。心怀梦

想不安现状,改变是必然。

机会没在前面,往往在侧面。机会往往披着“失意”、“不幸”和“挫折”的外衣,只有人们转身时才能看到,在得意和幸福中的人无法发现。

半年之后,邱柏鬼使神差做了选择。

## 5. 初露头角

邱柏再次炒掉了自己的老板。

不回同昌，不离天州，不屑去对手公司，只有去君和天门分公司！

邱柏给分公司兰总经理总打电话：“兰总，我是同昌的邱柏，想看看这边有没有机会。”提邱柏这个名字，兰总肯定知道，毕竟也算小有名气。

“过来谈谈吧！”兰总回答简单，让他找一个经理。

邱柏骑着破二手山地车去了。

那座大厦邱柏听说过多次，外面看去有些破旧。八层整层都是公司的办公地，办公室门上贴着销售部、技术部、服务部、财务部、总经理室等铭牌。

兰总让找的那位经理戴眼镜，憨憨的，感觉很实在，就叫他憨哥。憨哥在几台电脑中间正鼓捣着什么。邱柏走上去：“我是邱柏，你是憨哥吧？”邱柏觉得这人地位和他在同昌一样，都是负责实施的。

“是！”憨哥站起身。

邱柏笑了笑，伸过脑袋看了看屏幕，问：“干嘛呢？”

憨总嘿嘿笑一下说：“开发个小程序。”

晕，开发程序？熟悉产品、了解客户更重要，还开发什么程序？

邱柏说：“兰总让我来和你谈谈。”

“坐下说吧。”憨哥拉过把电脑椅让邱柏坐下，问：“你在那边主要干什么？”

邱柏说：“培训、实施！”在他眼里这是最有技术含量的工作了。

憨哥笑着问：“想来这边儿啊？”

邱柏点点头：“嗯。”

憨哥还是笑着：“那就来吧。”

邱柏自信地笑笑，他觉得同昌的实施经理过来坐憨哥这位置，完全行！

憨哥站起身：“那就去见见兰总吧！”

憨哥把邱柏带到兰总门口，敲了两下，推开其中一扇，探进半个身子说：“邱

柏来了。”里面应了一下，憨哥便推开门，闪开身子，把邱柏让进去。

办公桌在最里面，直冲着门。一进门是沙发和茶几。邱柏点点头叫了句“兰总！”便往里走。“来啦！”兰总点了下头。邱柏走到沙发边上，看着兰总。

兰总竟然起身，绕过办公桌走出来，向门口走去。邱柏回头一看，才发现竟忘了随手关门！他不好意思地挠挠头，尴尬地笑了笑。

兰总不动声色，走回去坐下，和邱柏聊起来。

先问邱柏在同昌做什么，邱柏讲起做过的省级单位和大企业，如数家珍。兰总点点头。之后想让邱柏继续做实施。“可以，没问题！”邱柏说。

上班那天，分公司刚好搬到十几层四星酒店的写字楼，四百多平方米！会议室就好几个，兰总办公室相当于整个同昌的面积，视野很好，能看到大半个天州。

邱柏加入君和前后，总部推出了一套全新产品，面向高端大客户的。天门分公司专门组建了业务部推广这条产品线。憨哥是头儿，带着邱柏和另一个胖兄。

初期没什么业务，邱柏一点点摸索学习产品，胖兄负责开发客户。

几周后，憨哥联系了一家外地大客户——北康集团，需要出差。邱柏也不知道去干什么，稀里糊涂跟着去了。

住在北康集团招待所。邱柏、憨哥和胖兄先到，路边吃完炒饼，就在招待所里打乒乓球，也没别的事，说等兰总来。

兰总第二天来的，带了总部的两个人，都胖胖的，说是专家。

当晚，兰总、两位专家、憨哥、胖兄、当地代理，还有北康集团一位姓宋的科长一起在饭馆吃饭。席间，两位专家问了宋科长一些话，邱柏听不明白。晚饭后大家又回到招待所，坐在房间里你一言我一语讨论。听宋科长意思，明天上午先有另一家公司交流，下午是君和。兰总出主意让邱柏混进去听听。

那天上午，邱柏在宋科长的带领下钻进会议室，贴墙溜到后排坐下。一上午，邱柏坐在那里头都不敢抬，恐怕有人问。前面一个西装领带的家伙讲了一堆管理理念，还讲了灯塔计划和一些企业案例。邱柏听得晕晕乎乎，只记得那家叫SBP的软件公司是欧洲的，全球最大，号称世界500强企业有80%在使用他们的软件，其他倒没记住什么。

### 箴言 13:

跳槽意味着重新开始，无论之前有过什么辉煌，到了新岗位一切归零。

### 思考:

1. 你有过跳槽的经历吗?
2. 当时自己怎么定位?
3. 如果重来，你会做哪些心态准备?

一结束，邱柏跑回房间汇报：“上午讲了什么是ERP，还讲了一些的案例……”  
兰总说：“他们做概念普及，下午咱们就讲方案，说说具体怎么做！”

下午来的人散落在偌大的会议室，比上午好像少些。

兰总不停看表，又向门口张望，像在等什么。宋科长早早坐在第一排，侧着身，也不时朝门口张望。

两点左右，一位五十多岁、领导模样的人迈步进来，戴着眼镜，头发有些稀疏。进门后快速打量一圈，走到中间靠边的位置坐下。

宋科长一看，马上弹簧般跳起来，朝那方向奔过去。站在前面的兰总也快步跟过去。一直和邱柏站在最后排的胖兄，也不动声色靠上去。

兰总和领导握了手，寒暄了几句。胖兄没打招呼，悄悄坐在领导后一排。

宋科长回到前面，四下望望，清清嗓子说：“好了，大家静一下吧。”

邱柏正不知去哪儿，见憨哥在前面招手，赶紧跑过去站在他旁边。

宋科长说：“今天，我们有幸邀请君和软件公司来交流。北康集团正在考虑信息化建设，君和是国内知名的软件公司，做过很多大型集团企业，我们也在用君和的一些产品。相信这次交流将为北康的信息规划提出很多建议，我们欢迎君和的专家！”说完带头鼓起掌来。

会场上也稀稀拉拉响了几声。

邱柏站在前面，突然觉得有什么不对劲！上午主持人是个戴眼镜的干瘦老兄，不是宋科长。邱柏四下看了看，那干瘦老兄坐在第二排，正抱胳膊看着宋科长和兰总。

兰总站到前面朝大家点点头：“各位领导、各位专家、各位朋友，大家下午好！很荣幸有机会与大家交流。北康集团很早就在使用君和的产品，在此感谢各位一直以来的支持！我们非常重视这次北康的信息化项目！”然后指着站成一排的两位专家、憨哥和邱柏说，“我向各位介绍一下我们的团队……”

邱柏突然意识到一个很严重的问题。

特别是想起上午穿西服的家伙，邱柏突然意识到自己穿红色圆口T恤、浅白色裤子，站在这种场合多么不合适！

众目睽睽之下邱柏越发不自在。邱柏突然意识到自己不该出现在这里。要是有个地缝，他会毫不犹豫钻进去。

主讲是一位总部的老兄，胖胖的一脸福相，暂称“福哥”。

福哥开始讲了，那场面简直让邱柏震惊！

福哥当着那么多人讲话，居然这么自如，连个磕巴都不打！看似一页页简单的



PPT，看一眼就能说出一套套名词，口若悬河，每页之间还能如此连贯！哪儿来那么多知识？想都不想，张嘴就来，莫非之前背过？邱柏脑子一片空白，眼睛直勾勾望着福哥，下巴几乎掉在地上。

福哥讲完，让大家敞开提问。面对北康集团几十人，无论友善的、严肃的，还是带些挑衅的问题，福哥面不改色，皆从容应对，在邱柏眼中真乃神人！

在同昌电子混到达人，自以为无所不能的邱柏，看到眼前的福哥，彻底被刺激了。结束后，他和兰总说：“福总太厉害了，三年后我要达到他这种水平！”

没想到兰总却说：“三年不行，最多半年！”

半年？怎么可能？别说本事，先看看自己穿戴，红色圆口T恤，浅色裤子，腰带磨破了边儿，黑皮鞋布满灰尘，还想像福哥一样在人前摆活？

被刺激之后，邱柏走起路来比原来矮了一截。

之后，邱柏注意到一套讲商务礼仪的经典视频。看了那套光盘邱柏才知道，穿衣还有那么多讲究，西服扣子怎么扣，衬衣裤子怎么搭，握手注意什么，商务宴请注意什么，也才知道一个人腰里挂的东西和品味成反比。

### 箴言 14：

专业的形象是销售的基础功课。

### 思考：

1. 你是否遇到因形象而尴尬的情形？
2. 你对自我形象如何评价？客户呢？
3. 你在专业形象方面有何改进计划？

胖哥负责业务推广，仍然整天轮番给君和的老客户打电话，企图找到些卖新产品的商机。他对产品不了解，只是偶尔翻翻宣传手册，认识几个名词而已。除了套近乎，问用得怎么样，最多就一句就是“我们出了新产品，你看什么时候方便，我去一趟！”在邱柏眼里，胖哥就像没头的苍蝇，到处乱撞。

销售部经理和憨哥年龄差不多，个子不高，后背和脖子挺得很直，加上挺直的短发，得名“挺哥”。邱柏入职两个多月时，挺哥自豪地宣称搞了个大单子！几十万！一般销售员一单也就几千上万，几万的单子就很大了，十几万总部都会重视。挺哥做了个近50万的大单，又是憨哥和邱柏负责的新产品线，公司一下沸腾了！

憨哥和邱柏在做新产品业务，单子下来就交给他们实施。邱柏不知道那单签的什么内容，挺哥说用新产品就行，憨哥也没反对。这项目的实施任务落到了邱柏头上。

邱柏跟着憨哥去见客户，脑袋晕晕的，心里很没底。和科长聊了聊，科长给了一份红头文件，还不停说他的想法，邱柏这才知道这项目和财政资金有关。

邱柏一边研究文件，一边琢磨科长的话，一边努力思考。在科长指导下，经过和憨哥不断讨论，邱柏终于按自己的理解画出了几个流程图。科长看过后向领导做

了汇报，领导也比较认同，要求“10月8日系统上线”！

邱柏听说这消息后压力很大，都9月中旬了，产品是新的，客户是新的，流程是新的，不到三周，用一套新产品建起一套国内首创的流程，挑战何其大！

邱柏喜欢挑战，喜欢有挑战的工作，这样才能体现他的价值。一遇到有挑战的工作邱柏就会兴奋。在憨哥带领下，他们开始了短暂又漫长的征服之旅。

邱柏与憨哥反复分析流程，反复与产品功能对比，研究怎么实现。然后建立模拟环境不断测试、调整，再测、再调。眼看就是国庆长假了，办公大厅装修好了，服务器和网络建好了，电脑和打印机也到位了，就等系统上线。兰总和领导拍了胸脯，说长假后一上班就开始“营业”，可测试却发现产品几乎无法走通，很多功能根本无法实现，长假后就要处理一百多家单位的业务，怎么办？邱柏心急如焚，慌了手脚。

关键时刻还是憨哥。

放假前两天，憨哥做了个大胆决定——直接到总部找开发经理，盯着开发人员修改产品，让邱柏“留守”客户现场进行测试！

长假的前几天，邱柏在客户现场，憨哥在北京。邱柏遇到一个问题，就发一个邮件给憨哥。憨哥在总部直接反映给开发经理，时间不长，就有一个补丁发回来。邱柏更新后，这个问题解决了，继续测，发现下一个，再发一个邮件，再等一会儿，再收到补丁，再更新，再继续测……

折腾了好几天，产品终于走通了！

离长假结束还剩三天。三天之内，要把客户的真实环境建起来。一百多家下属单位、一百多个预算科目、一百多个资金账户、一百多笔资金余额，一分不能差。客户的几个办事人员要在系统中分别赋予近百个权限中的一部分，错一点儿都无法处理正常业务。

那几天，公司又加派了两个兄弟，从早八点到晚上十二点，科长也一直陪着。邱柏眼睛一直盯着屏幕，干涩得直流泪，从屏幕上移开之后都看不清东西……

夜以继日，10月8日一上班，系统正式上线！

看见各家单位办业务时的新鲜和好奇，看到柜台分工有序操作系统，看到科长从紧张到渐渐放心，直到露出轻松惬意的微笑，邱柏心里暖暖的。

这项目结束了。邱柏却没能停下来。

当时，公共财政改革在全国各地如火如荼，这个项目也是改革新模式的一种尝试。实施之前，邱柏就从网上收集资料，凡与这事相关的发文、专家观点、各地报道收集了一大堆。加上科长不断分享思路，邱柏又绘制了流程图，理解更加深刻。

经过不断收集、分析、对比、总结、提炼，邱柏发现了这个项目的独到之处，与全国各地不同模式做了一张细致的对比表，将各种模式的特点、组织、流程、责任、风险等做了全面对比。每次打开那张表，邱柏都会满意地欣赏一番，然后盯住一个地方继续琢磨，再去查资料或请教科长，继续完善。那段时间，邱柏对这些着了迷，完全沉浸其中，做梦都是。

机会总是给有准备的人。

就在做完项目不到一个月，君和集团将在南方浪漫的海滨城市召开此行业的全国研讨会。北康集团成为全国三家样板客户之一，君和将在会上大力推广，需要有人去做介绍。

### 箴言 15:

与其好高骛远，不如低头把擅长的  
事做到位。

### 思考:

1. 你有哪些事情做得让自己很满意?
2. 是什么动力让你做得如此满意?
3. 你计划如何把事情做得更好?

憨哥最合适，他是业务部经理，也是项目负责人。可不知为什么，或是邱柏表现突出，或是憨哥宽宏大度，兰总安排邱柏准备资料，把这项目的创新模式在大会上与全国客户分享。对邱柏来说，第一次坐飞机，第一次到南方海滨城市，第一次和总部及全国同仁交流，何等的新奇！

去的人不少，兰总、客户领导和科长、其他几家客户，还有一位和兰总很熟的西服眼镜

哥。那哥哥说话很溜，也很俏皮，尊称“油哥”。

到了才知道，会议策划者竟是曾在北康集团做讲座的福哥！

在当地的君和分公司，福哥把几位要上台发言人的召集到在一起，提前沟通每个人的内容。邱柏自信地把有那张表和流程图的PPT打开，顿时吸引了众人眼球。邱柏绘声绘色地讲给大家，还有人好奇地指着几处提问，邱柏一一回答。

福哥听完深深点头，站起来，拍拍邱柏肩膀：“总结的真不错！我太官僚了，竟然不知道！”邱柏也不知所措地站起来，呵呵笑着，不知说什么好。

福哥刚离开，总部负责业务推广的那位悄悄和邱柏说：“再打开让我看看……”

邱柏坐出租车上，欣赏着海滨城市的霓虹夜景，幻想着明天在上百人面前登台演讲，给现场带来一股强有力的冲击波，赢得一片赞许和阵阵雷鸣般的掌声，他将成为会议的中心，他将能和心中的演讲之神福哥媲美了！

正想着，电话响了，是福哥。

“回酒店了吗？”福哥问。

“在路上。”邱柏说。

“你回酒店后到我房间来一下！”福哥说。

邱柏想，福哥叫自己去房间干嘛？表扬一番？还是请教PPT里的一些观点？还是当面指导明天演讲的注意事项？还是对自己有什么特殊关照……

敲开福哥门时，快晚上十点了。

福哥刚洗过澡，穿着酒店的白色浴衣躺在床上，房间还有两位老兄。福哥介绍说：“这是华东姜经理，在华东地区做了多家客户，这次带了十几家来！”

邱柏不以为然地和姜经理握了握手，不以为然地坐下。

另一位是福哥部门里的会议组织人员。

福哥说：“姜经理也有一套方案，咱们一起看看？”

“哦……”邱柏不知所以，应了一声。

姜经理打开随身带的笔记本，打开PPT，给大家讲起来。从背景到趋势，从模式到应用，到产品截图到价值展现，跟售前讲解一样，面面俱到……

讲完后，福哥问邱柏：“你觉得他的怎么样？”

邱柏说：“嗯，挺全的。”

福哥又说：“你觉得明天让他讲怎么样？”

邱柏心里咯噔一下，他也讲？是我们两个都讲，还是只让他讲不让自己讲了？

邱柏脑袋一懵，不知说什么。

他觉得，这是一次行业研讨会，自己总结的PPT无论从典型性、创新性还是客户案例，都很适合这种场合。既然是研讨会，就要抛出有吸引力、有冲击力的观点，就要有思想碰撞和智慧的火花，而不是介绍自己大而全的解决方案，完全卖自己的产品。邱柏坚信自己那些东西的价值，可福哥是君和总部负责这业务的老大，会议又是他组织的，他都说话了，自己作为一个分公司的小角色，还能说什么？

邱柏失落地离开了福哥房间。

他不知道该不该跟兰总和科长说。说了，恐怕要挨批，因为自己没坚持。不说，明天早晨临时调整恐怕事情闹得更大。想来想去，还是说一声合适。

晚上十一点，邱柏拨通了兰总电话。

第二天一大清早，客户领导的脸色非常难看，用他自己的话说，是因为同屋打呼噜吵得他一夜没睡好。科长也跑到邱柏跟前问：“怎么，你不讲了？”

邱柏说：“应该是吧，他们定的。”

科长气得指着邱柏：“你……你……真是！”

科长想说邱柏不够坚持，也不争气。可邱柏有什么办法？

兰总很生气，一早就到处找福哥，好不容易在会场外抓住了他。她拉着福哥坐沙发上争论：“说好了作为全国样板介绍，好说歹说客户才同意来，现在不介绍了，怎么和客户交待……”

福哥低着头听兰总发泄，然后想解释。兰总更生气，福哥还解释。兰总越发生气了，又争论了几句，还指责了公司和福总乱来、不顾及客户感受。

福哥琢磨了一会儿，最后说：“让客户自己上去讲怎么样？”

兰总想了想，看看旁边发蔫的邱柏，强忍着气说：“也只能这样了……”

领导、科长、兰总和邱柏紧急碰了个头，决定让邱柏赶紧起草个讲话稿，下午领导上台讲。邱柏又傻了，准备讲话稿？他只带了那套PPT，都这会儿了，去哪儿准备讲话稿？

邱柏急得直蹦，可是没用。只好硬着头皮和科长商量了一下，然后拿着会场的一支铅笔和几张便笺钻进了会议室旁的餐厅，独自为领导写起讲话稿。

焦急的同时，邱柏内心泛起一阵凄凉。

本该站在台上风风光光演讲，现在却趴在角落里给领导慌乱地拼凑讲话稿……

还好邱柏对客户的思路和模式比较熟，紧张紧张一个多小时，抢在午饭前赶出了一份手写的讲话稿，交到了科长手上。科长看了看，拿去跟领导商量。邱柏愧疚地躲在角落里，心里打翻了五味瓶，不知所措，还有些自责。

北康的领导上去介绍了经验，讲完时间不长，会议就结束了。

出乎福哥和总部人员的意料，会议刚一结束，很多客户把北康的领导围了个严严实实，对他们的模式和做法非常感兴趣，不断询问具体操作细节。邱柏明白，他们的模式一定会引起大家兴趣！可只让领导这么讲讲，肯定不如自己用PPT讲得更清楚，更有冲击力，唉！

要回去了。登机前还半袖衬衣，下了飞机已是寒风凛冽。那是邱柏第一次见到椰林，第一次在星级豪华酒店开会，第一次和福哥近距离接触……

回到天门，一切如故。

邱柏跟着憨哥在业务部又实施了两家客户，油哥也偶尔来公司和大家闲聊几句，胖哥仍不停地打电话联系客户，憨哥仍坐在角落里琢磨产品，挺哥背后业绩看板的数字慢慢变化，那帮销售整天神出鬼没，一切按部就班。

看似平静却暗流涌动，即将到来的年终调整，邱柏一无所知。

////////////////////////////////////

## 第二部分 迷茫

////////////////////////////////////

见客户四处碰壁，能联系上的也没说要买他的产品，邱柏越发焦灼。项目杳无音信，加上对挺哥的恨，对福哥的怨，对竞争对手咬牙切齿，对单子提心吊胆，对销售的困惑，对自我的怀疑，对未来的迷茫，漫漫漆黑长夜，真不知道怎么熬过去……

## 6. 育兵瞎马

君和与大多数公司一样，总部每年下达业绩指标。

到了年底，从总部到各地分公司，也都要不断调整业务策略和组织结构，以适应市场和竞争形势的变化，当然也有内部博弈的平衡。

那段时间，兰总和经理们不停开会，整天很忙碌、很紧张，甚至有些严肃，这可以从诸位经理从兰总办公室出来时的表情中看出来。

一天，愁哥突然问邱柏：“明年想不想弄个部门啊？”

邱柏一听，愣了。

有点儿突然，他没什么准备，根本不知道怎么“弄”个部门。虽然之前在同昌也算部门经理，那只不过是空衔，还是个干活的，不像君和这么正规。邱柏犹豫了一下，说：“我啊？恐怕弄不了吧……”

愁哥说：“没事，弄弄就知道怎么弄了。”

没几天，公司就宣布了新的组织架构。

更意外的是，所有部门经理全部重新竞争上岗！

邱柏看着新的部门设置，琢磨着自己的应该去哪个部门。还好，自己有本事在身，高端产品领域整个天门分公司里属他最熟了，怎么也能有碗饭吃，管它呢！

邱柏没当回事。

可不知怎的，从公司走过时，邱柏感觉有些关系一般的同事瞥他的次数多了，也有不错的私下和他说：“明年搞个业务部？不赖啊！”

邱柏疑惑地问：“我吗？没有啊！”

他们说：“什么没有，自己哥们还不说实话！”

……

邱柏连销售都没做过，哪知道业务部怎么搞？还要扛高额指标，要经常拿回一大笔钱，怎么可能！传闻多了，打听的多了，邱柏被忽悠得没了方向。不知道兰总心里怎么想的。既然全员竞聘，参与一把，试试自己的人缘，也不是不行！

参加竞聘的不少。

挺哥上了，竞聘销售总监。憨哥上了，竞聘实施总监。一位跑政府的同事竞聘大客户部经理。还有好几个同事也都上了，都说了自己的想法，竞聘不同岗位，包括胖哥。胖哥和邱柏竞聘同一个岗位，高端业务部经理。

高端业务需要推广和销售，可邱柏对销售没什么信心。小吉对人的把握和关系处理让他望尘莫及，邱柏觉得没关系人家凭什么买你东西？做高端业务的大单子，靠的是“关系”，得“有人”才行！

为了竞聘，邱柏挖空心思琢磨了几个晚上，到底有哪些关系呢？怎么才能找到关系呢？对了，大学毕业时好像听一个亲戚说他还有个亲戚在省政府办公厅……找找这个人或许能帮忙介绍几单吧，还有大学同学的老爸好像在哪个局，应该用得着……

那天竞聘演讲，邱柏主要表达了两个意思：第一，高端新业务市场很大，全省那么多上市公司和大企业，肯定有很多机会；第二，自己能通过一些关系资源找到一些项目。

别人竞聘演讲时，兰总问了很多，当评委的几位老经理也偶尔问几句。特别是挺哥，被追问了很多问题。甚至有几次被问得哑口无言。

邱柏讲完，兰总竟然扭头望着旁边，一副心不在焉的样子，一个问题也没问。邱柏也是唯一没被兰总提问的竞聘者。

就这样，邱柏竟成了新业务部经理，走上了销售之路。

销售部被拆成了销售一部、二部、政府大客户部、新业务部也就是企业大客户部，共四个部门。一部和二部都是原来的销售状元和骨干，政府大客户是原来做政府的同事，邱柏负责企业大客户。憨哥负责实施服务。挺哥负责渠道。油哥也加盟了分公司，但没参加竞聘。听说油哥很有背景，据说关系上所向披靡，因此公司特别为油哥设置了一个部门——政府关系部。

邱柏没想别人怎么办，只觉得要赶紧招人，要赶紧出去跑。

因为一起去南方海滨城市混了几天，邱柏和油哥也算熟了。在邱柏眼里，小吉和油哥都是销售的一把好手。他们有个共同特点，见了客户嘴特别好使，随时都有各种话题，能张嘴就来。特别是油哥，无论多大官都敢拍肩搭背，还敢讲黄色笑话，甚至拿他们开玩笑！

听说邱柏当了企业大客户部经理，油哥歪嘴笑了笑，欲言又止。

一天，油哥突然要请邱柏吃肯德基，说要好好聊聊。邱柏觉得机会难得，或许



能学几招，爽快地答应了。不过，他也知道油哥不是慈善博爱之人，说不定有什么事。

那天晚上，油哥坐在肯德基里靠墙的沙发上，旁边坐着政府大客户部经理，邱柏坐在对面的椅子上。先是胡扯了会儿。聊起这些，邱柏只有听的份儿。

油哥掰着手指头给邱柏数了几个大企业，说他都认识人，说得邱柏直流口水。油哥话锋一转，突然问：“你那100万元回款的任务怎么完成？”

邱柏被问得一愣，心里很虚。

#### 箴言 16:

转型就是迈出勇敢的一步。迈出去了，过程中再想办法。

#### 思考:

1. 你刚做销售时认为销售应该是什么样？
2. 当时遇到了什么质疑和挑战，你又是怎么考虑的？
3. 是什么动力和想法让你坚持下去？

他确实不知道怎样才能完成100万元的任  
务，怎么才能拿回那么多钱。他甚至连怎么去  
找那些企业的领导、去谈什么都不知道。

紧接着，油哥问了一个直抵内心深处的问题：“你知道客户的门朝哪儿开吗？”

邱柏彻底晕了。

他感觉明亮的肯德基大厅顿时暗了下来，  
一切都失去了原有的色彩，只剩下一片灰蒙蒙  
的世界。眼前，只剩下油哥眼镜后面闪着光的  
眼睛，和歪着笑的嘴。

随后再说的什么，邱柏没印象了，只记得

油哥说只有跟着他才有出路。

后来，听说油哥也找其他几个经理，四处说他有资源，应该跟着他干。也可能是油哥想把几个部门统一纳入麾下，统管整个销售。

邱柏觉得，油哥是有关系，可关系能办成所有事吗？做企业大客户除了关系还需要什么？何况油哥油嘴滑舌，甚至带些江湖味，并无章法可言，他负责整个销售会成什么样？

虽然没被油哥说服，邱柏还是被油哥那句话深深刺痛了。

他确实不知道客户门朝哪儿开，确实不知道怎么去见那些领导，更不知道怎么让领导买他的产品。可是，邱柏内心深处有些不服气，更不甘心，他一定要证明自己！

做了经理，就得有兵。

兵从哪儿来？老同事愿意在邱柏手下的很少，只有从外面招了。君和品牌大，待遇也还行，新招的三个人很快上岗了。

既然是企业大客户部，目标肯定是那些大企业。那段时间邱柏走在大街上，随

眼看到一家企业名称，都觉得应该是他的客户，应该买他的产品，可一旦接触起来，却完全不同。

天门的知名企业就那些，都听说过。邱柏也试着打过电话。网上查到的电话号码大多是总机。打进去，对方问：“转哪儿？”

邱柏说：“请转一下信息中心。”信息中心负责这类项目。

有时对方说：“我们没有信息中心！”

挂了。

也有转的，邱柏打过去说：“我们是君和软件的，请问你们现在用软件了吗？”

对方说：“用了一些。”

他接着问：“用得怎么样？”

对方回答“还行吧。”

他再问：“今年有计划打算再上软件吗？”

对方说：“没计划。”

邱柏心中暗叹，只好说：“哦，那就再联系吧。”

偶尔执著些，给信息中心打完再给财务打：“你们用财务软件了吗？”

对方说：“用了。”

邱柏问：“用的什么啊？”

对方说：“锐锋。”锐锋是君和的主要竞争对手。客户这么回答很正常，君和的老客户早被胖哥骚扰过好多遍了。

邱柏再问：“用得怎么样啊？”

对方说：“还行吧。”

邱柏抓住机会赶紧绍说：“君和最近推出了一套新产品，面向集团企业的，可以管理多家下属企业……”

对方听两句，然后说：“哦，我们暂时用不着……”

挂了。

那段时间邱柏没少打电话，有戏的不多。越打心里越没底，越打越迷茫，怎样才能让客户买我们的产品呢？不光邱柏，那几个新兵也是大眼瞪小眼。

光打电话不行，得出去跑，毕竟手里有几家老客户。

邱柏联系了一家老客户新阳集团，在外地。听说君和天门分公司的企业大客户经理要去拜访，财务中心徐科长很热情。于是，邱柏带个部门的同事就去了。

邱柏和徐科长在办公室聊了会儿。徐科长得意地说，几年前就开始使用君和的软件了，在厂内应用了“远程电话拨号”进行数据传输，还开发了很多小程序，帮

新阳解决了大问题，把简单产品用到了极致！

邱柏听了很高兴，发自内心地敬佩和赞赏徐科长。可转念一想，既然用得这么好，还会再买君和的新产品吗？邱柏心里又没了着落。

随后又去见了副处长，女的，姓唐，也很热情。邱柏趁机把产品宣传资料给了她。唐处长翻了翻，又闲聊了会儿，转眼中午了。唐处长看看表，说：“中午了，一起吃饭吧！”

邱柏有些不好意思，自己人生地不熟，不知道附近有什么饭店，应该请客户吃什么。再说，他也没装多少钱，硬着头皮说：“不用了，我们一会儿就回去了。”

徐科长说：“大老远来了，怎么也得吃饭，别客气了，走吧！”

邱柏不好推辞，看了眼随行的同事，就答应了。

被带进新阳集团的招待所，邱柏悬着的心才放下。他长长松了口气，这下不用自己掏钱，也不用自己点菜了。

入座时，唐处长坐在主位，请邱柏坐在她右手。邱柏心很虚，感觉坐那儿不合适，更担心坐处长旁边不知道聊些什么，便奋力推让。徐科长起身来拉，邱柏就更不好意思了，硬坐在处长对面，背对门。处长笑了笑，没再说什么。科长坐在处长右手，邱柏的同事坐在处长左手，邱柏坐在了最外面。

唐处长说：“下午还得上班，单位不让喝酒，喝点儿啤酒表示下吧！”

邱柏点点头说：“挺好！”

菜上来了。

新阳招待所的环境虽然看着一般，饭菜却很讲究。啤酒也都倒上了，邱柏看着处长和科长，没说话。处长看看邱柏，举起杯说：“欢迎邱总来新阳！”

邱柏受宠若惊，端起杯局促地说：“谢谢，干了吧！”

处长一愣，然后呵呵一笑说：“好。”

大家喝了一杯。邱柏赶紧和旁边的同事说：“去，赶紧倒上！”

邱柏举起杯说：“唐处长，徐科长，我敬你们一杯！”说完仰脖一饮而尽。

处长愕然地看看邱柏，看看科长，慢慢喝了下去。

邱柏绞尽脑汁地想说些什么，却找不出一点儿话题，只有低头吃菜。同事比他强点儿，开始还搭几句，后来也不知道再说什么。就这样沉默了。再后来，处长开始低头小声和科长聊起什么，听上去像在说工作上的事。邱柏感觉自己像没出现饭桌上一样，这让他感觉浑身不自在，极不自在。

邱柏是逃离饭桌的，或说是逃离新阳的。

虽然那是邱柏做销售以来受到的最好待遇。

当然不只新阳一家客户，还有北康集团。

北康集团这家客户是在邱柏手上，可怎么办？除了偶尔打个电话联系一下，还能干什么？邱柏最想问的就是“你们什么时候买？”可最怕问的也是这句话。换来的答案不是“看领导意思”就是“等等再说”。

一次，得知宋科长要来天州，顺便可以到君和天门公司看看。邱柏听到这消息很高兴，客户上门了，可以销售了！把他搞定这单子不就成了嘛！一定用好这次机会！

邱柏说去车站接，被宋科长回绝了，说要先办事，办完事再联系。邱柏焦急中等了多半天，科长终于来电话，说马上到公司。

憨哥陪着科长在公司转了转，在大厅聊了会儿，领进了兰总办公室。又聊了会儿，就到下班时间了。兰总对邱柏说：“你晚上请宋科长吃个饭吧，我晚上有点事，就不陪宋科长了。”

邱柏心头一紧，他最怕陪客户吃饭！

兰总见邱柏面露难色，说：“可以让油哥一起陪你们。”

对，请油哥帮忙！

油哥私下问邱柏：“你想带宋科长去吃什么？”邱柏说：“你定吧！”油哥知道的地方多。油哥说：“那就去国贸吧！”当年国贸是档次很高的酒店，邱柏没去过。

到餐厅，入座，油哥熟练地点了几个菜，然后和宋科长聊说说笑笑，逗得宋科长前仰后合不亦乐乎，偶尔还来个小黄段子，宋科长也不怎么反感，跟着笑。

饭桌上，油哥把握着节奏收放自如，宋科长愉快地应和着。邱柏在旁边木讷地听着，偶尔尴尬地跟着笑两声。不是没插嘴的机会，而是他不知道怎么插嘴，不知道该说些什么。

邱柏除了倒酒、递烟、买单，基本上没做什么。那顿饭吃得很郁闷。邱柏内心的不安冉冉升腾，他越来越怀疑自己是不是块做销售的料！

不会应酬、不知道在哪儿吃饭、不知道点什么菜、不知道和客户聊什么、更不知道怎样才能让客户买他的东西……每当看到油哥和客户聊得畅快，邱柏就感觉自己很多余，他不该出现在这里。

饭局结束，邱柏刚要松口气，油哥突然对宋科长说：“洗个澡吧！”

听油哥说“洗个澡”，邱柏一愣，宋科长洗个澡还用大老远跑省会天州来？

#### 箴言 17:

商务用餐礼仪是销售的必修课。

#### 思考:

1. 你刚做销售与客户用餐时遇到过什么尴尬事？
2. 当时你是怎么想的？对方感觉如何？
3. 你准备如何提升自己的用餐礼仪？

宋科长也一劲儿推辞。

油哥说：“没事，就在这里头。”

宋科长仍推脱，眼睛看着桌面。

善于察言观色的油哥看了看宋科长，果断地说：“放心吧，都安排好了！”

那是邱柏头一次和客户赤裸相见。这澡堂子里什么都有，澡池子大大小小好几个，淋浴一长排，墙上贴着漂亮的瓷砖，旁边放着香皂洗发液淋浴露什么的。邱柏没来过，看油哥和科长做什么，他就跟着做什么。

油哥门儿清，一切运用自如，插空和科长说：“泡泡吧？”

科长说：“不了，冲冲就行！”

邱柏紧跟着科长在旁边的一个淋浴上冲了起来。从年龄来讲，科长相当于父辈了，这让邱柏感觉怪怪的。这种事情让邱柏内心更加纠结，自己到底是不是做销售的料呢？

油哥舒服地泡着。宋科长面朝里抓住白毛巾两头来回蹭后背。水花喷在身上，四处飞溅，邱柏的心情也像飞溅的水花般缥缈，心想：这就是销售吗？自己就要干这工作吗？如果这就是销售，自己绝不是这块料！

邱柏瞅准宋科长转身拿香皂的时机，问：“宋科长，你觉得我能做销售吗？”

“呵呵！”宋科长看了邱柏一眼，满脸慈祥，笑了两声。

这表情让邱柏有些放松，他接着说：“你看我又不像别人能说会道，我嘴笨，不会说话，一晚上都没说什么……”

宋科长亲切地看着邱柏，说：“能说会道不一定做得了销售，你有你的优点。”

声音非常和蔼。

虽然不知道宋科长所说的优点是什么，但

这句话在邱柏绝望的内心中点亮了一盏灯。

就这样，不知道怎么卖，也不知道客户怎么才会买，只是不断联系客户，不断打电话，找机会上门拜访送资料，总希望哪个客户哪天突然说要买他的产品。

买东西的客户没等到，却等来了一个石破天惊的消息。

#### 箴言 18:

刚做销售都有茫然的阶段，不知道  
怎么卖，也不知道客户怎么才买。

#### 思考:

- 1.你刚做销售时经历过这个阶段吗？
- 2.当时怎么想的？内心有什么波动？
- 3.是什么事情改变了你的认知？

## 7. 水深火热

那天，邱柏正拜访客户，接到公司电话说下午四点要开紧急会议，让尽快回去。邱柏一看还只有半小时，赶紧从客户那里出来，一路猛骑往回赶。

寒风里正用力蹬自行车，电话响了。

是油哥。

“告诉你个消息。”油哥说。

“什么？”邱柏问。

“兰总要走了，总部派来个新总经理，你猜是谁？”油哥神秘地说。

“啊？”邱柏先一愣，又问：“谁啊？”

“是福哥，一会儿就宣布！”油哥很神秘，紧接着说：“你小子真有福！”

福哥？

福哥来天门分公司任总经理？

邱柏很愕然。

紧接着，一股兴奋从心头升起，脚下自行车蹬得越发轻快。难怪感觉最近公司里怪怪的，大家整天嘀嘀咕咕，人人自危，原来是这样！

没想到是福哥来了！

福哥来了，哈哈！

兴奋过后，邱柏突然想起前不久新阳集团要报价，邱柏打电话给在总部负责业务的福哥，福哥聊完项目的事情之后，又问邱柏：“正好你来电话，问你点儿事！”

邱柏说：“什么事？”

福哥说：“天门分公司现在人员状况都怎么样？”

“还行，熬哥、挺哥，都挺厉害的……”邱柏说了一下大致情况。

福哥又问：“现在的部门是怎么设置的？”

邱柏粗略讲了部门设置情况。

福哥又问：“你手头还有哪些单子？”

邱柏以为是总部领导关心，有戏没戏的，随口说了几个。

福哥在电话那头说：“嗯，好！”

怪不得，原来是这样！

回到公司不到四点，邱柏刚把书包放桌子上，就看见兰总陪着福哥，还有一个集团领导，以及憨哥、挺哥一帮人从总经理办公室出来。

福哥看到邱柏眼睛一亮，邱柏也笑着冲福哥点了点头。福哥快步走来，隔着半人多高的办公隔断伸过手，和邱柏紧紧握了下，说：“邱柏好！”说完闭着嘴用力点了下头，其他人也冲邱柏笑笑。

没一会儿，全体同事就在酒店大会议室里集合了。没在君和会议室，而是租用酒店会议室，可能是因为人多坐不下，也可能是事情很重要。

先是兰总满怀深情地发言，回顾了公司组建来大家的努力，回顾了一起战斗的酸甜苦辣，对自己的离开作了解释，并表示拥护总部的决策，对新任总经理福哥寄予厚望，最后竟含着热泪哽咽……

然后是总部领导讲话，领导肯定了兰总几年来的成绩，传达了总部的决策，宣布福哥接任天门总经理。

接着是福哥发言，福哥先肯定了兰总的业绩，感谢她带出了这么好的团队，奠定了这么好的市场基础，还感谢君和的培养和领导的信任，表达了完成使命的决心，表示愿与大家同甘共苦、再创佳绩，等等。

邱柏只顾兴奋，没怎么听进去。

福哥是邱柏的偶像，恰恰又来做自己的直接领导，运气太好了！特别是福哥说“天门分公司的人都很棒，很有潜力！”这句话时，是看着邱柏的！

福哥上任伊始，公司大部分人看上去很平静，也有些人显得有些茫然。很多同事有些担心，因为不了解，大多数人不知道新总经理是什么风格；有些老手则暗自观察，与福哥彼此试探着深浅。

邱柏和他们不一样，他和福哥很熟，可以随时给福哥打电话请示，也敢随便敲开福哥办公室的门进去和他说话。看到福哥，邱柏就想起了北康集团的交流，想起南方海滨城市的会议，心里很踏实。

一次会议中，福哥召集全体员工，说了两件事，第一，组织不会有任何变化，大家要放心工作；第二，用业绩说话，聚焦重要项目，尽快突破。

“用业绩说话”这几个字，让邱柏有种莫名的压力和不舒服。

接下来的一次部门经理会上，福哥听取重点项目汇报。各部门讲了手头的几个

项目，包括邱柏。福哥在那儿低头听着，闭着嘴不说话，偶尔轻轻点下头。

轮到油哥，他说有个大项目客户关系很好，就是公司做不了。邱柏知道那个项目，油哥整天找人、请吃饭、送化妆品，没少联系。那天会后，福哥专门把油哥和政府大客户经理留在了办公室。

没过几天，总部来了个瘦瘦的戴眼镜的小姑娘，据说是搞开发的。她和油哥他们一起去了那家客户那里。一连好几天，每天都去。

那天下午，邱柏正坐在工位上发呆，油哥和政府大客户经理在工位上神秘地嘀咕。这时福哥风风火火走过来，手里拿着两份文件，满面红光，走到油哥面前远远将文件抛给油哥。油哥立即站起来，“哦！好！”鼓了两下掌，赶紧伸手接住了。

油哥的掌声和欢呼把公司搅沸腾了。

几个销售走过来问：“签了？”

油哥说：“签了！”

又有人问：“多少钱？”

油哥自豪地说：“38万！”

旁边立即有人惊呼“厉害啊！”

也有人无奈地看了两眼，默不作声地回到自己工位，悄悄坐下。

38万元？在当时30万元的单子已是总部级大单，油哥签了个38万元的大单？

没错，油哥搞了个大单！能说会道、八面玲珑的油哥，用他最擅长的“关系”搞下了福哥上任后的第一个大单！

油哥的掌声和欢呼、政府大客户经理脸上的兴奋、福哥招牌式的闭嘴微笑、同事们羡慕的眼神，将公司气氛推向高潮。

这让邱柏心里更不是滋味。

技术出身、懂产品、懂业务的邱柏为什么迟迟不出单，为什么油哥却能拿下单子？难道销售必须会搞关系才能签单？不搞关系就做不了销售？为什么福哥不帮邱柏，而先帮油哥搞下大单呢？

油哥鼓掌欢呼那一幕，始终浮现在邱柏脑海，萦绕多日不散。他知道自己和油哥不是一路，没有油哥一样天生的性格和资质。不是羡慕，心头却有些酸楚，不是刺痛，心情却像被揉成一团的纸；不是无奈，却大有英雄无用武之地的凄凉。

油哥继续联系客户，继续整天请客吃饭，继续去最高档的商场买礼品，看着自己手里半死不活的项目，看着部门里几个四处乱撞的同事，根本不知道出路在哪儿，邱柏迷茫了。

邱柏感觉压力越来越大，做部门经理几个月，虽说做大客户“三年不开张、开



张吃三年”，可哪有丝毫成单的征兆呢？手头几个单子除了隔三差五打打电话，也没什么办法。邱柏心里很着急，看着这几家还能联系的客户，简直都想和客户哭诉一场，求求你，签了吧！

邱柏想找福哥单独聊聊，俩人毕竟有些渊源。他想和福哥说说心里话，再表表忠心，让福哥多关照关照，说不定还能教他几招绝杀技！邱柏朦胧感觉这或许是条路。

一个周六的下午，邱柏给福哥打电话：“福哥，方便不，想和你聊聊。”

一听是邱柏，福哥很自然：“方便！”

邱柏接着说：“在你住处附近有个茶馆，你看行不？”

福哥说：“可以，半小时以后吧。”

半小时后，邱柏已在小区口候着。

过了一会儿，福哥出来了，一身轻便的运动装，远远地朝邱柏挥手。邱柏赶紧朝福哥挥挥手，顺势迎了几步上去，看着福哥嘿嘿傻乐。

福哥依然大步流星，问：“在哪儿？”

邱柏说：“就在旁边，很近。”

进了茶馆。

邱柏问福哥：“喝什么？”

福哥说：“都行”。

邱柏说：“我不懂茶。”

福哥说：“那就泡壶铁观音吧。”

邱柏又点了些瓜子和干果，就坐在那儿看着福哥。

福哥也坐在那儿，先摆弄了会儿手机，像在处理短信，扣上手机然后开始喝茶，又吃了几个瓜子，没主动说话的意思。

邱柏想和福哥说自己找不到做销售的感觉，可又怕这话给福哥印象不好。这么说相当于自己认输了，说不定还会让福哥失望。他挠了挠头，问：“福哥在这儿住得还习惯吗？”

福哥低着头说：“还行。”

又没话儿了。邱柏实在找不出什么话题。

想了半天，邱柏鼓起勇气说：“你感觉公司的同事们怎么样？”

福哥沉默了一下，说：“我感觉大家都挺好的。”

邱柏再度无语。

#### 箴言 19：

碰到一个让你仰慕的上司能少走弯路，但不代表马上就能成功。

#### 思考：

1. 刚做销售时，老大对你有什么期望？
2. 你看到老大帮别人成单是什么心情？
3. 老大给了你哪些帮助，你有哪些思考？

不知从哪儿来了只小猫。福哥把猫招到沙发上，低头和猫玩起来。

那天下午，邱柏没说几句话，福哥也没说几句。除了喝茶、吃瓜子，就是少言的福哥，拘谨的邱柏，和乖顺的小猫。

茶馆之后，邱柏心里变得没底。

别说客户，连跟自己老大都不知道该怎么交流！想和福哥说说他的处境，可不知从哪儿说起，想让福哥帮帮他，又不知道让福哥帮些什么，想表表忠心，却显得那么尴尬和多余。

茶馆之后，邱柏感觉福哥对他没怎么变好，也没怎么变坏，仍是一如既往地肯定邱柏一点点优点，比如态度积极、学习努力、文档整齐什么的。而对邱柏的项目，仍是例会上听听汇报，提一些例行的要求和建议，也没问更详细的情况，更没协调什么资源来支持邱柏。

公司也没什么大的变化。

那些普通销售的氛围不像以前轻松，表情不像以前灿烂，话也不像以前多了。挺哥还是不动声色地往各地跑，一家家走访渠道和代理商。憨哥带着实施服务团队平淡地工作着，没什么彩，也没什么错。不同的只是油哥。

油哥自从签了那单，气势更盛了。

他能随意出入福哥办公室，频率超过邱柏。他每次报销的发票越来越厚，财务经理从来不敢有二话。他和同事的话也多了，还经常和大家开各种玩笑。

油哥，或许是很多人心中销售的真正形象，邱柏很希望自己能成为油哥，可总有一种隐隐的感觉：做销售，成也油哥，败也油哥。

福哥上任之前，邱柏曾配合油哥打过一单。

那次兰总安排邱柏和油哥去拜访一家客户。那次拜访有些随意，客户不是很重视，只在一个简陋的会议室接待了一下。他们对君和的方案不感冒，也不想多谈业务上的事。

后来那家单位要招标了，由天州市招标办主持。那段时间油哥上上下下跑得也很猛。临近招标，还把招标办一个副主任叫到君和公司来写投标书。

招投标在一个学校的大阶梯教室里。台上台下坐了很多，有招标方，也有厂商。一起听招标方宣布规则，一起宣布述标顺序，一起彼此听对方讲标，一起当众答疑。邱柏代表君和讲标，很用心地做了准备，发挥得也不错。

竞争对手有两家。在现场能感觉到，油哥和招标办及市里部分领导比较熟，另一家对手和业主单位比较熟，第三家对手可能自己都觉得没戏。

述标结束，台上的人统统钻进后面小办公室，台下的人坐在那里闲聊。

半小时后，两个人拿着一张纸回到台上，现场宣布了结果。

油哥带着大家意气风发地进场，最后灰溜溜地出来。

出来后，邱柏看看大家，自言自语：“讲得还行啊！”

都没做声。

油哥默默低头走着。

邱柏凑过去问：“你和兰总说了吗？”

油哥理也没理，仍然低着头：“你怎么不说？”

邱柏一愣。

那是邱柏和油哥第一次合作，也是最后一次。

虽然那单没成，不得不承认，油哥是搞人际关系的天才。

在油哥面前，邱柏竟不自觉地有些自卑，不知是因为油哥神秘莫测的家庭背景，还是他广泛的人脉圈子，还是他出色的人际能力。邱柏也在想，或许油哥的生长环

境里会接触到很多“有分量”的人，那些人都有着高超的交际手段，张嘴都是场面话，这对油哥积累人交往经验是得天独厚的优势。

油哥没有生活压力，他就要快乐的生活。他不用算计工资哪天能到手，也不用算计钱该怎么花，更不用为将来考虑出路。只要他愿意，挣钱的方式和机会可能很多。

油哥又确实是在做事，他通过帮朋友的忙挣钱。他像销售一样努力跑客户，和不同的人

交流。他也喜欢读书和思考，整天拿着《曾国藩家书》和《菜根谭》在公司看。少不更事的邱柏更感觉油哥高深莫测。油哥还给邱柏推荐过《红顶商人胡雪岩》，邱柏读过后感叹“胡雪岩实乃天成，千载难逢，非吾等小辈可效仿！”

就是这样一个油哥，“花”起来风花雪月，“说”起来诙谐幽默，“黄”起来笑话层出不穷，“文”起来书不离手，“事”做得八面玲珑，让邱柏心生敬佩。

邱柏确实羡慕油哥的生活，可是命运没赋予邱柏。

邱柏有时也拿油哥和小吉做比较，他们不是同一类人。如果说小吉是先天性格使然，油哥除了天生性格，或许后天环境也起了重要作用。他们都可以做好销售，可邱柏却发现自己一个也学不来。

既然油哥和小吉都学不来，还有什么路可走？

#### 箴言 20:

做销售需要“关系”，但有了“关系”，销售未必一定能成功。

#### 思考：

1. 你有哪些项目因为“关系”而赢？
2. 你如何看待和理解“关系”？
3. 你将如何利用和客户的“关系”？

偶尔自卑，却不甘为人后。

邱柏不相信自己的努力换不来结果。

手里的客户努力推着，可没方向感，不知道要推到哪儿去，也不知道猴年马月才能成交，就像吊在眼前的一块肉，能闻到味儿，却总吃不到嘴里。邱柏咬了咬牙，决心再多开拓些新客户。肉多了，指不定咬住哪块。

经过努力，终于联系到一家同意见他们的外地客户。

这是一家知名企业。

邱柏和部门同事坐长途客车，又打车辗转到达客户那里时已是下午。望着气派的大门，邱柏心想，这企业得多少人啊！办公楼里得多少领导啊！邱柏脑子里突然有一种“庭院深深深几许”、“一人侯门深似海”的感觉。

同事在警卫室给客户打电话：“你好，是谢主任吧，我们是君和公司的。”不知道对方是什么职位时，一般都叫“主任”，这避免了把处长叫成科长，或把科长叫成处长的风险。

时间不长，远远看见两位穿深色西装上衣的中年人往外走，其中一位朝他们招了招手。邱柏二人朝他们走去。

握手，双方彼此简单介绍，之后来到一个大会议室。一位中年人推开门，请邱柏先进。邱柏礼节性推让了下，然后点头道谢，闪身迈了进去。

这是邱柏至今见过最为豪华庄重的会议室，非常大，暗红色大长桌横卧中间，几乎望不到头。每个座位前一个麦克，大黑椅整整齐齐，靠墙还有一排，正面三把面对整个长桌，颇有水泊梁山聚义厅的阵势。

两位中年人还在身后，邱柏突然想起什么，从上衣兜里掏出名片，转身分别递了过去。同事也掏出递上去。对方交换完名片，其中一人伸手说：“请坐吧！”

邱柏和同事客气地点点头，往里面走去。走到一半儿才发现，如果坐在里面，客户坐这边，双方距离就太远了，根本不方便大家交流。可要再走回来，反倒显得自己无所适从了。也没多想，邱柏一伸手，伸出正面三把椅子中的一把，坐了下来，同事也跟着伸出另一把坐下。那两个中年人笑着坐在长桌右侧。

服务员端进几杯茶水，邱柏客气地欠身说：“谢谢！”目送走服务员后，继续冲着两位中年人笑。

#### 箴言 21：

销售风格由性格和阅历决定，别人的销售风格未必适合自己。

#### 思考：

- 1.你见过哪些类型的销售？他们的特点是什么？
- 2.你觉得哪些你能学，哪些学不来？
- 3.你觉得什么样的风格最适合自己？

“怎么来的？”对方先说话了。

邱柏笑容可掬：“呵呵，坐车来的。”没说汽车还是火车。邱柏觉得该找些话题了，看看那两人，说：“咱企业很有名气，历史很久了啊。”

对方笑笑说：“是啊。”

邱柏说：“我们君和公司是做信息化的，前段时间推出了一套面向集团企业的软件系统。哦，对了，咱们企业信息化情况怎么样？”

其中一个负责信息化的主任看着邱柏说：“我们厂信息化起步较早，在20世纪80年代就引入了一些电脑和小型机，后来也陆续上了一些管理软件，包括财务，供应链……”

“哦，我们的供应链讲究协同、集中，能把整个供应链从供应商到客户，再到财务全部打通，实现数据的单次录入和自动传递，这样能提高数据的准确性和及时性，可以让领导掌握最全面、及时、准确的信息。”这是邱柏从产品手册上学来的。

那个负责信息化的主任对邱柏笑了笑。

邱柏看着主任和旁边靠在椅背上的人，说：“咱们今年有计划上什么系统吗，比如供应链什么的？”

主任说：“目前还没什么明确计划，我们也在考察之中。”

一听说对方在考察之中，邱柏来了兴趣，让同事从书包里拿出产品宣传册，双手递了上去，说：“这是我们的介绍宣传册，供你们了解一下。”

主任接过宣传册，随手翻了几页，又合上了。

邱柏接着说：“我们公司新推出的产品基于最先进的JAVA技术，可以实现跨平台、跨数据库操作，节省服务器设备投资，并且是B/S架构，可以实现终端免维护，降低维护和综合使用成本……”

主任又低头看了看宣传册封面，说：“哦，SBP也来和我们交流过。”邱柏想起北康集团那个穿西服讲了一上午的家伙。

听说SBP也来过，邱柏更坚信了他们确实在考察。或许这是个真实的项目机会！邱柏想了想，又不知道接下来再谈些什么，便说：“这样吧，您看接下来需要我们做什么，您尽管说。”

主任听了，长长松了口气：“好，有什么需要再和你联系！”

听到这话，邱柏知道应该起身告辞了。

握手告别，出了办公楼，邱柏备感轻松，回头望了望这座大楼，终于挖到一个真实的销售机会！确实有机会，他们很可能会买我们的产品！

下一步怎么办？邱柏理不出什么头绪。对邱柏来讲，能见到客户，了解到有项

目已经相当不错了！再说，哪能第一次就谈出个子丑寅卯来？

刚出厂门，电话响了。

“在哪儿呢？”是福哥。

“我在外地呢，刚从客户这儿出来！”邱柏神清气爽，甚至有些得意，这次拜访无论对他还是对公司都是个不小的成果。

电话那头说：“哦，这样啊。你什么时候回来？”

“正准备往回赶呢！”邱柏说。

福哥说：“那行，你尽快回来吧！我想和你说个事。我觉得你可能不适合做企业大客户经理，我想让挺哥负责整个销售。等你回来当面说吧！”

邱柏大脑一片空白，有股凉气从脚底直窜天灵盖。

让挺哥负责？

为什么？

凭什么？

片刻之后，气愤伴着凄凉从心底油然而生。

前方正在外地辛苦跑着客户，结果后窝被端了！邱柏越想越气愤。不用说，肯定是挺哥干的，肯定是他背后给我使绊了！

当时福哥刚一来天门，挺哥就到处嚷嚷“要辞职离开公司”，有本事赶紧悄悄走啊，还嚷嚷什么？还不是为了引起关注、让福哥重视、好要条件吗？福哥为了稳定大局，避免骨干人员流失，极力挽留了挺哥，不知道私下给了什么承诺。

邱柏都可以想象挺哥怎么和福哥说的，肯定是“邱柏不是销售出身，没干过销售，更没什么经验，搞搞实施还行，这么长时间也没出什么单子！不仅没出单，手里那么多优质客户也不知道怎么搞，照这样下去，业绩肯定没戏！……要是我，我会……”

挺哥不地道也就算了，福哥怎么就听他的呢？按说福哥知道邱柏的能力，知道他有韧劲、爱思考，做事尽心尽力啊！还记得福哥就任那天说“天门公司的人都很潜力”时，是看着自己的……

这结果，让邱柏心里极不平衡。

痛恨挺哥是一定的，是挺哥让他第一次体会了什么叫“背后捅刀子”。

埋怨福哥，也不是没道理，他为什么不袒护自己？自己辛辛苦苦在外地拜访客户，来个电话就直接通知了，就不能等回公司再说？也不听听自己的意见就决定了？

一路上，邱柏伤心极了。

回到公司，邱柏从同事们的表情中也看出了端倪，老销售三两人聚一起埋头嘀咕，有的低头悄悄出去跑单了；就连油哥和政府大客户经理也没什么心情干活。和福哥的谈话很简短。

邱柏没多问什么，福哥也没多说什么。

两天后的天门全省渠道会议，成了挺哥的个人秀。挺哥汇报了全省渠道工作成果，福哥当众宣布了调整后的组织方案，然后挺哥又上去做了天门全省营销业务的规划和部署。邱柏和代理商打过很多交道，这一弄，颜面何在？

晚上，在酒店福哥房间，邱柏终于忍不住暴发：“小人，他就是个小人！”

福哥平和地看了看邱柏，抬起右手缓缓从胸前划过，平淡地说：“不能叫小人，这叫生存技巧。”

做销售，没成单。

做经理，被拉下马。

做下属，被老大推。

接下来的日子，邱柏极郁闷，甚至陷入了深度的困惑和迷茫。

挺哥那家伙就不多说了。只会耍手段，凭着年长几岁欺负年轻人。邱柏内心非常排斥他，甚至每次看到他直挺挺的样子都极不舒服：身边怎么会有这样的小人呢？不敢相信，在君和这样的高科技公司里也有小人。油哥虽然也想搞人，可玩在明处，有什么想法挑明了和你说，哪像挺哥背后下阴招！

很长一段时间，邱柏没心思工作，只觉得老天对他不公。

偶然机会，邱柏在图书批发市场买到一本书叫《老狐狸经》，书里讲了很多人性丛林的故事，讲了人与人相处的道理，虽然没看太懂，也有点朦胧的感觉。书里有篇文章叫《斗气不如斗志》让他很受启发。

斗气只能带给人一时激情式的满足，但会模糊你应追求的目标。斗气有时是对方的策略，或许是他故意挑逗你，把你引到歧路，让你因此毁灭。斗气会使人忘了还有更重要的事、更广大的天地。所以，斗气不如斗志。不管别人对你如何，也不管自己感受如何，只管坚定地奔赴自己的目标，也不在乎对方是不是跑在你前面，你只走你该走的路。

虽然一直和挺哥较劲儿，可邱柏不想撒泼耍赖，更不屑用小人伎俩还招。他想着做事，用做事证明自己。挺哥不是和福哥说“邱柏不懂销售”吗？自己偏要拿下个单子给他们看看！给挺哥看看自己到底行不行，给福哥看看他当时对自己的不

公平！

自己做销售，一定比挺哥厉害！邱柏坚信。

邱柏还做大客户，福哥让他挑了几个自认为有戏的客户做。

内心有动力，可邱柏不得不直面现实——自己不知道如何销售。

邱柏对销售的理解就是把产品卖出去，把钱要回来。可一想起从人家兜里拿钱，他就心虚得厉害。

可销售就是把钱从客户那里拿回来！

很多销售也在跟别人要钱，也能要回来。邱柏突然觉得自己心理素质不行，他不敢，不好意思张嘴，更不像那些老销售勤快，整天穿套歪歪扭扭的西服、背个破包、从饮水机灌几瓶水、骑个破自行车一头扎进烈日里奔波。他们敢随手推开客户的门，敢和客户张嘴要钱，邱柏感觉他们是经过特殊训练的。

邱柏心越来越虚，不仅是怎么拿回钱的问题，更是“人家凭什么买我的东西”这个根本问题？

邱柏也觉得君和的产品不错，可销售是客户从不了解到接受的过程，怎么才能让客户了解？怎么才能让客户接受？怎么才能让客户掏钱？想起遇到的那些拿腔捏调、装腔作势的客户，让其接受并掏钱谈何容易！

轮回，注定的轮回！

躲不及、逃不开的轮回！

当初在同昌电子，邱柏就没想过要去跑业务，因为学不会小吉那套，不愿和客户“搞关系”。后来又碰到了关系做到极致的油哥！

提起“关系”，邱柏更揪心了，难道做销售必须要跨越“关系”这道坎？难道只有“关系”才能拯救自己？那情商几乎为零，对人际关系没半点慧根的邱柏岂不没戏了？

再说，就算有了关系又能怎么样？邱柏帮油哥讲标的那项目关系是挺硬，结果不还是没成吗？邱柏跑的几家大客户，也能坐在一起闲扯，也能一起吃饭唱歌，能说没关系？可怎么还是不签单？

该想的都想了，能做的都做了，可项目就没什么进展。去总部开会，每个大客户经理都能讲一大套签单心得，听着人家策略技巧讲得那么漂亮，可回来后却一个也用不上。

#### 箴言 22：

应对挫折最好的方法是盯住目标，  
应对困惑最好的方法是把困惑想透。

#### 思考：

1. 你成交第一单前遇到过哪些挫折？
2. 你当时是如何处理和应对的？
3. 现在遇到挫折或困惑你如何处理？



到底怎么做才能签单啊？

邱柏内心最深处在呼喊。

邱柏陷入极度的郁闷与寂寥之中。

特别是以前的一个单子，更让他纠结和痛苦。

那单子是客户找上门来的。当时福哥还没来，邱柏刚负责大客户，前台转了个电话给他，来电话的是天门省一个厅级单位，说想买软件，让过去谈一下。

一听是省厅，邱柏吓了一跳，这种单位想进门都难，怎么突然打进电话来了？邱柏心里直扑通，放了电话赶紧向兰总汇报。兰总也很重视，带着邱柏和憨哥直奔省厅。

第一次走进如此神圣的大院，第一次钻进如此神秘的大楼，邱柏紧张又好奇，步子都不敢迈大了。多少销售梦想着进来跑跑啊！这楼里的人到下面地方上，会被像钦差一样招待。

打电话的人在一个大办公室接待了大家，刚坐一会儿领导就来了。主要是兰总和对方聊，对方领导说想加强对全省规范和集中管理，在考虑建个系统，技术上有些特殊要求。

“可以实现！”兰总回答。

“嗯，那行，你们准备个材料吧！”领导很平静，又指着一位女同志说，“这个事小温负责，你们直接联系就行了。”

领导说的小温看上去偏瘦，长发，戴着眼镜。本以为省厅的人都很冷酷，没想到这位小温姐姐很温和，邱柏和她打交道没什么压力。

回公司后，邱柏按对方要求，从产品说明书里整理了一份材料，说明了如何满足那些特殊要求。邱柏反复看了几遍，写得还不错，特点和优势说得很清楚。邱柏对文档版面特别在意，看上去舒服，文字缩进和格式一致，段落间距均衡，字体大小适中、前后一致，上留天下留地，左右对齐，题目和大小标题统一匀称。他觉得这是脸面问题。

兰总看过后，说：“可以，先送过去吧。”

送去之后的几天没什么反馈。邱柏觉得很正常，可过了很多天，一直没消息。邱柏打电话过去问，温姐说：“给领导了，等等吧，有情况和你联系。”

那段时间，邱柏不知道该做什么，除了等，还能怎么办？去搞搞关系？这类客户什么世面没见过？本来就是客户找上门的，如果这时候轻易搞关系，会不会适得其反？

也不敢有过多联系，怕温姐烦了。

就这样，这单子也像其他项目一样，一动不动。

漫长的等待，等来了令人担忧的消息——竞争对手也在接触！就是赢了油哥那单的对手，他们在客户的领域可有深厚背景！据温姐说，那家公司表示这是他们的优势领域，不惜一切也要拿下来。

这可怎么办？邱柏急坏了。

找上门来的单都做不成，还能做成什么？自己怎么这么不顺！

心情非常暗淡，却束手无策。

有一次，邱柏给温姐打电话，询问情况。

温姐和气地说：“领导还是倾向你们的。”

邱柏问：“那这事什么时候能定下来？”

温姐在电话那头想了想，说：“领导可能正在考虑吧。现在关键是你们材料上说，用了你们的系统不用全省各地跑。他们可能需要一个地方、一个地方跑，出了问题还得去现场解决。全省两百多个县，得跑到什么时候！领导应该看中了你们这一点。”温姐说的“他们”指竞争对手。

邱柏说：“没错，确实是这样的！”

温姐说：“要不这样，你们按材料里的说明，做个测试吧！”

邱柏一听，测试？那当然好了！

这正是君和的优势，也是邱柏最擅长的！

他们想建一个全省的系统，随时监控各地的数据，从省厅、到地市、到县，每笔数据坐在厅里就能看到。这是个大工程，在全国也是创举。而恰恰君和的新产品具备了类似性能。测试是和对手区分开的最佳方式了。温姐想出这主意，真够意思！

可问题来了，怎么测试？

如果用笔记本当服务器，需要装大数据库，还要装软件，性能和效率有保障吗？如果用省厅的服务器，信息中心的人让吗？

憨哥出主意说：“这还不简单，从公司挑一台最好的台式机当服务器，装好了抱过去，挂上他们的网，直接测不就得了！”也对，抱着机箱去演示！见到邱柏直点头，憨哥笑了笑，提示邱柏：“这样，你就说要准备测试，再去了解些情况，顺便再和他们混熟点儿。”

那天，选了公司最好的一台机器装好，配好参数，反复测试确实没问题了，邱柏叫了一个技术人员，一起抱着机箱就去了省厅。

温姐把他们领到隔壁，指着一台电脑说：“就在这儿吧！”

邱柏把那台机箱上的接头全拽下来，装到抱去的机箱上，打开一看，行！又试了试内网，也能上！邱柏启动系统，打开界面，现场试着操作了一下，没问题！然后冲温姐说：“准备好了！”

温姐转身出去了。

过了一会儿，领导来了，温姐跟在后面。

领导问：“准备好了？”

邱柏头皮一紧，心里有些慌乱。邱柏想说“没好，我再重头检查一遍”，这样他心里才更有底。可当着领导不敢。邱柏迅速闭眼回想了刚才测试的整个过程，确实没什么疏漏，才轻轻舒了一口气，转头看着领导，说：“好了！”

领导和温姐说：“你和那边说一下，让他也准备好吧！”

“好。”温姐轻声回答，然后又和邱柏说，“给你个电话，你和这人联系，让他在外地操作试试。”

邱柏一听，坏了！

说是终端免安装，可外地接入端直接用不了，必须得下载个小程序，还要配置浏览器，否则根本不能用！这可怎么办？看来，虽有千虑，仍有一失……

温姐给了邱柏一个电话，邱柏伸手接过那张纸，低头看电话号码的时间，想出了一个办法。

邱柏看了看领导，又看了看温姐，说：“我们的系统有个终端安全防范功能，需要让对方配置一下，很快，就一两分钟。”

领导点点头，说：“嗯，应该。”

邱柏拿起电话拨过去。那是天门省最北边的一个市，离省会天州最远，领导真会挑。

礼貌地问好，那边更礼貌。

邱柏一想，也对，对方是在接省厅领导电话。

邱柏告诉他浏览器怎么设置，又让他登录一个网址，然后一步步在线安装了终端应用。对方能进系统了。对方虽然没用过君和这套产品，但对这类系统很熟。配置完成后邱柏故意用手捂住话筒，扭头问：“处长，配置好了，让他做笔业务是吧？”

领导点点头，说：“可以。”

说这句话时，邱柏话筒上的手虚捂着，说话声音也比较大，还故意叫了领导的称谓。他是想让对方知道，领导在旁边看着，如果他玩砸了，这果子可不是好吃的！

接下来，邱柏在电话里一步步指导对方操作，让他录入一笔业务，并在电话里

大声说：“你录的内容不要告诉我！”这话是说给领导听的。

不到半分钟，对方在电话里说：“录完了！”

邱柏赶紧刷新屏幕，准备看他录的结果。说实话，邱柏此刻心里有些怕，怕数据不出来，或者不对，那可就麻烦了，那就彻底玩砸了！

小心翼翼地刷新之后，在等待反应的两三秒里，邱柏心跳得很厉害，直到看到对方的记录，才踏实下来。邱柏点开，一笔业务清晰地出现在屏幕上。

邱柏拿着电话说：“你录入的是……对吗？”

那边说：“对！”

邱柏又扭头看看领导和温姐，说：“看到了，是这个数据。”

温姐接过电话，问对方：“数据对吗？”

对方说：“对！”

温姐轻声说：“行，那就先这样吧。”便挂了。

领导看了看电脑，又看了看邱柏，不动声色地走了。

邱柏长出了一口气，感激地看着温姐。

温姐笑着说：“小邱，辛苦了！”

邱柏笑着说：“没事，谢谢你！”

过了一关。

同事把原来的机箱装上去，并测试没问题之后，准备离开。

邱柏和同事抱着机箱和温姐告别，温姐执意送到电梯口。等电梯时，邱柏突然意识到应该乘胜追击，便问温姐：“那一家什么时候演示？”

温姐说：“他们可能不演示了。”

邱柏心里一喜，问：“那下一步……”

温姐说：“我们再商量一下，你等消息吧。”

又是痛苦的等待！

过了一周多，温姐给邱柏打电话：“我们成立了个项目组，从地市抽了几个懂行的，准备开会讨论一下，你也参加一下！”这机会很难得，不用说，讨论很顺利，也确定了一些具体细节。也是那次，邱柏见到了通电话的中年男人。

邱柏按讨论确定的方案报了价。

报价时邱柏有些心虚，覆盖全省两百多个县，点数非常多，报价高得吓人。即使做了优惠打了折，也是个很大的项目，不仅比油哥那单大，还比挺哥那单大！

报价时间不长，温姐透露了一个消息——竞争对手承诺免费做！

太狠了！

为了在传统优势领域不丢单，对手竟然承诺免费做！君和软件不用各地安装维护，综合成本低的优势，这么一弄彻底OVER了！从技术上讲，对手也可以实现数据同步，效果也差不多。居然来这一招，怎么办？

邱柏又郁闷了。

恰恰正在此时，兰总走了，福哥来了。

再联系温姐，得到的答案只是“报告已经打给厅领导了。”

没别的招，等着吧！

邱柏也知道，到了关键时期。邱柏也想做些什么，可又不知从何下手，要不学学油哥，搞搞关系？

咬牙和刚上任的福哥申请了些费用，给温姐的孩子买了几瓶“快乐成长”，给领导买了两大盒“营养品”，送了过去。

送给温姐的还好，东西比较小，趁办公室没人就塞给她了。给领导的有些麻烦，两大盒营养品，拎到单位门口才感觉不对，怎么给呢？莫非也拎到办公室？找死啊！

不得已，邱柏打电话请教油哥。

油哥笑了笑，说：“放收发室吧，再进去和他说一声就行了。”

邱柏照办了。

和领导聊了几句后，说起这事，领导却说：“不用，不用，你拿回去！”

邱柏想了想，把心一横：“没事，就放在收发室了，您下班拿一下吧！”

过了两天，邱柏特意去了趟收发室，东西已经不在了。领导拿回家了，哈！他把这消息告诉油哥时，油哥的脸上笑开了花，说一句让邱柏寒到脚底的话：“送那破玩意儿，你以为他真会吃啊？”

邱柏又傻了。

过去快两个月了。

一想起被油哥笑话送礼的事，极其郁闷。此时的邱柏又被挺哥拉下马，雪上加霜。这项目是邱柏成单的唯一希望。可迟迟没动静，虽是初夏，邱柏却从头顶凉到脚心，心整天扑通扑通慌跳，浑身虚软无力，饭量都明显下降。

虽然温姐话里话外透露出对君和的倾向，可不签单有什么用！

又过了半个月，邱柏越发焦灼，自己像被捆绑起来架在火上烤一样，熊熊烈焰让他喘不出半口气。项目杳无音信，加上对挺哥的恨，对福哥的怨，对竞争对手咬牙切齿，对单子提心吊胆，对销售的困惑，对自我的怀疑，甚至对职业的迷茫，真不知道怎么熬过去……

深夜，躺在床上辗转反侧，根本睡不着。默默坐起来，四周一片漆黑。坐一会儿，没力气了，往后一仰，“啊——！”一声长叹，身体重重摔在床上，心里呐喊“到底什么时候才签啊？”

水深火热中，邱柏苦熬了近三个月。

后来才知道，报告确实如温姐所说，早就打上去了，只不过领导总出差，需要签字的领导也特别多，整个审批流程走下来本来就慢。

看邱柏被折磨得颓废清瘦，温姐很同情，告诉邱柏：“我们单位不缺钱，关键是要把事办好，不会为了省点儿钱凑合！你们做事踏实！”邱柏将信将疑。再后来，温姐甚至告诉邱柏：“报告上推荐的就是你们，已经选你们了，就等领导签字！”邱柏还是将信将疑，直到接到温姐那个电话，邱柏才完全相信：“来签合同吧，审批走完了！”

就这样，邱柏签了天门分公司第一大单，最大的一单！

比挺哥的大，比油哥的也大！

邱柏成了！他又挺起胸脯在公司走路了！又底气十足地正眼看挺哥了！又可以随手推开福哥办公室的门了！

他感谢，他感激，他感动，他感怀，他感叹！

邱柏知道，幸运之神关照了他。一个打到公司的电话，一个明白的领导，一个不错的温姐，一次还行的演示；一家有钱的单位，一张这么大的合同！一切要感谢运气！

邱柏知道，自己沾了君和有套好产品的光。和福哥签完合同回来的路上，福哥开车，邱柏坐在副驾感叹：“多亏了公司有这样的产品，真有眼光！是老板决定做这套产品的吗？”福哥点点头。虽然闭着嘴，邱柏能看到福哥脸上兴奋的笑意，从内而外，掩饰不住的。

邱柏知道，是客户会买，不是自己会卖。回头看整个成交过程，客户让干什么他就干什么。客户说等着，他只能等着，什么劲儿也使不上。客户很明白要什么，也知道怎么验证。不是邱柏在卖，而是客户在买！

邱柏知道，自己的命运掌握在客户手里，从头到尾。

邱柏知道，这单对刚做销售的他来讲，有多重要。

这是他正式成交的第一单！这单让邱柏知道了什么是签单，找到了从客户那里拿回钱来的感觉，让他相信自己也能做销售！这比什么都重要！

邱柏是知道感恩的人。这一切必须要感谢客户，感谢领导，感谢温姐。单都签了，真心地表示一下感谢，反正跟“做关系”不是一回事！这么大项目做得如此正

规，没想到，真没想到。领导和温姐是真正做事的人，这改变了邱柏的一些看法和担忧！

邱柏觉得，说什么也得好好谢谢领导，谢谢温姐！

邱柏和女友去了温姐家附近一个小餐馆。邱柏太过激动，都不知道怎么表达感激之情，五个人邱柏点了四凉八热。温姐老公直说：“太浪费了，太浪费了，现在的年轻人，真是！”结完账，温姐老公让服务员把剩下的饭菜打包，给邱柏和女友带回去。打包回去那些，两人吃了好几顿。

### 箴言 23：

成交的第一单谈不上学到什么技巧，关键是承受过程的煎熬和带给自己的自信。

### 思考：

1. 第一单成交主要归功于哪些因素？
2. 你从第一单成交中收获到了什么？
3. 第一单对你后来有什么影响？

这单就这样结束了。

那段时间，邱柏经常想着想着，突然血液加速，不由偷着乐起来。

随着时间推移，随着福哥不断提醒业绩缺口，随着一次次不断碰壁，签单的兴奋慢慢消退了，成就感也随着时间封存在记忆里。

回到现实，邱柏意识到一个恐怖的问题，想再成单，一切都要重新再来！

下一单在哪儿？下一单什么样？下一单怎么搞？一切都是未知。

下一单，还等着客户上门吗？还能这么幸运吗？

下一单，还这样水深火热吗？还要如此煎熬吗？

虽然成单了，邱柏还是不会送礼，还不会做“关系”，还在被油哥笑话。

销售真的适合自己吗？真要继续做销售吗？邱柏仍没有答案。

## 8. 玄之又玄

那年春天，君和直面国际竞争，从传统领域向新领域进发。

那年春天，外资背景的职业经理人黄中远空降君和担任总裁，拉开君和转型和国际化的序幕。

那年春天，邱柏做起销售，当了大客户销售部经理，又被拉下马，然后签了自己第一大单。

还是那年春天，邱柏困惑并迷茫着，在煎熬中迷失了方向。

君和天门分公司会议室，大家歪歪扭扭挤坐着，这是君和集团的一季度会议，总部现场网络直播，各地通过网络和投影观看。邱柏第一次看到黄中远，那也是他上任后的第一次公开演讲。

黄中远先分享了自己一直信奉的几句话。

**没有衡量，你就没有进步。**我进步了吗？今天比昨天强哪儿了？怎么证明比昨天强？如果不能衡量昨天什么样，今天什么样，有什么改变，那么今天不可能比昨天有进步。

**没有策略，你将一事无成。**做任何事情，如果不是有计划、有策略，能得到自己想要的结果吗？我们每天是有计划地做事情？还是在混日子？

**没有梦想，你就没有动力。**我的梦想是什么？我想要什么？如果连自己想要什么都没想清楚，怎么可能有动力和激情去实现？

**没有信仰，你就不会坚强。**不相信自己、不相信自己的产品，不相信自己所做的事情，可能变得坚强吗？能够坚持下去吗？

邱柏第一次听到那些震耳发聩、直抵灵魂的话语。

自己进步了吗？自己在有计划地做事吗？自己的梦想是什么？自己的信仰是什么？邱柏茫然，但开始反思，却又不知从哪里开始改变。

黄中远在屏幕上不断晃动，音箱里传出浑厚的声音，不断抛出的问题让大家愣了又愣。他就像屏幕上的一幅神仙画像，众人就像俯身参拜的百姓。



接着，又一个问题让大家如临深渊：“请你现在转头，看看你左右的同事，告诉我，你和旁边的同事有什么不一样？你比他出色在什么地方？”

邱柏转头，看到了福哥、挺哥、憨哥、油哥，还有各部门的很多人。是啊，我和他们有什么不一样？如果还在同昌电子，还生活在原来的小圈子里，邱柏可能会说“我比他们强多了！”可现在，在君和，他比福哥强吗？比挺哥强吗？比憨哥强吗？比油哥强吗？比那些老销售强吗？哪里强？怎么强？或许，他只比前台、司机、财务强些罢了。不过也未必，财务会做账，他不会；司机会开车，他不会；前台是个女的，他不是。

“再问问自己，你如何过一个不一样的人生？你要过一个什么样的人生？”正胡乱想着，黄中远又问。

悲催啊！这不是往伤口上撒盐吗？

当年自己只想成为一个城里人，能像城里人一样上下班，像城里人一样买菜做饭，像城里人一样周末随便逛逛。这些做到了，可这是自己想要的生活吗？自己到底想要什么样的生活？成为福哥？成为油哥？还是成为谁？邱柏没有答案。

“你对自己的期望是什么？公司对你的期望是什么？你能不能把公司对你的期望和你对自己的期望结合在一起？”

邱柏对自己的期望就是光明正大地拿下个单子，证明自己行！他不知道公司对他的期望是什么，也不知道福哥对他的期望是什么。眼下如此痛苦的煎熬，是自己期望的吗？即使签下单子，是自己期望的吗？挣很多钱，是自己期望的吗？

黄中远说：“听说公司的平均年龄只有28.3岁时，我摇摇头，送给大家两个字——年轻！年轻，真的很年轻，后面的路好远！好好思考一下，我要过一个什么样的人生……”

黄中远说：“你对成功的定义是什么？什么叫成功？签下单子就成功了？挣到钱就成功了？名片印上让人羡慕的头衔就成功了？成为受人尊重的专家就成功了？你的成功到底是什么呢？成功，只有自己给自己定义。一路走来，我知道自己想要什么，我实现了我想要的。想想看，15年、20年后，你要成为什么样？”

邱柏不知道，他真不知道自己成功的定义是什么，他甚至不知道自己想要什么。别说15年、20年，就算明年，他都不知道自己会是什么样。邱柏突然感觉自己像迷失在大海中的孤舟，不知道要去往哪里。

是啊，怎么才能与众不同？

怎么才能过一个不一样的人生？

这是一次灵魂的触动。之前朦朦胧胧想过自己要什么，也想过自己和别人有什

么不一样，今天被如此密集地炮轰，应接不暇地思考，邱柏的脑子已经转不过来。

黄中远继续发问：“你最大的资产是什么？”

邱柏也问自己，自己最大的资产是什么？年轻？勇气？敢闯？不服输？哪个年轻人承认自己没勇气、不敢闯，谁又会轻易向命运低头呢？

黄中远说：“自己这么多年走过来，发现自己最大的资产就是，永远正面思考。人生在世，不如意十有八九。升职，没我份儿！加薪，没我份儿！资源，领导不给我！左算右算都没份儿，我怎么这么多倒霉的事？接着，就开始用负面的思维逻辑看周围的人和事，这个不顺眼，那个也差劲，好像整个世界都在我和做对一样，就我自己倒霉。就这样，整个人就开始消沉，开始堕落，开始放弃原则，开始迷失自己、放纵自己，也就OVER了。如何在逆境中，还能正面思考，这决定了一个人能够走多远。”

黄中远说：“沟通能力是所有年轻人最重要的技能。在公司要和领导及同事沟通，在家里要和父母、老婆、孩子沟通，在外要和朋友、客户沟通，人生就是沟通。沟通的目的是什么？是让别人buy in你的想法，接受你的想法。如果你有办法让太太放弃买一个非常贵的珠宝，她还不生气，厉害！如果让你的小孩子不去买一个莫名其妙的玩具，他还不在地上打滚哭闹，厉害！如果能让你的老板永远支持你的项目，厉害！如果能说服别的部门同事过来帮助你，厉害！”

邱柏觉得，黄中远总捡他的弱项说，说得他浑身不舒服。

黄中远说：“丰富的知识与常识可以让人变得不同。在你每天晚上睡着之前，躺在床上，问自己一个问题‘我今天学到什么新东西？’如果发现没有，马上跳下床来，随便找点儿什么东西读一读。当常识和知识丰富的时候，你将变成一个非常具有说服力的人，将变成一个会讲故事的人。每天少睡两小时，多懂一些昨天不懂的东西，持续养成这种习惯，三年后，你将会变成一个不同的人！”

“你要相信你正在做的事情。要相信现在所从事的工作是一个有价值、有意义的工作。如果有了这样的心态，你在外面开出租车，那将是一辆最不一样的出租车。开一间杂货店，那将是一间不一样的杂货店。这点我是坚信的，只有热爱，才会将心注入。只有将心注入，才可能有所不同。如果不相信自己做的事情，将永远不会出色！”

“你要学会时间管理。时间是最公平的，对每个人都是公平的。很多人会去参加培训，去上时间管理的课程。这代表你的时间不够用，时间管理做得不好。可听了半天，所有的理论都会告诉你，你首先要‘花时间’去‘省时间’。花时间去计划，然后希望通过花时间做计划去节省时间。我在睡着之前除了问自己‘学了什

么新东西’，还会问自己‘我今天到底做了什么事’，拜访了哪些客户，做了什么工作。再想想，如果让我重新过一遍，能在哪些地方做得更快一些、更有效一些，能不能省出更多时间。等下次再碰到这件事情，再做就会更有效。没有理论，不用表格，管理好自己的时间！”

“你的自信源于哪里？自信源于对知识的掌握以及对游戏规则的了解。一个销售去拜访客户，站那儿不用说话，只要看体态，看眼睛，就知道有没有自信。面对不同的人，不同的场景，怎么样能够把每一次交流、每一次方案介绍都做得精彩？源于知识！”

黄中远问：“想想看，你是不是可以轻易被取代？你如何创造一个无可替代的位置？你如何让自己与众不同？”

#### 箴言 24：

没有梦想就没有动力，没有痛苦就没有改变。

#### 思考：

1. 你的梦想是什么？你希望如何过一个不一样的人生？
2. 你和周围的人有什么不同？你是不是不可取代的吗？
3. 你想从现在起改变些什么？

是啊，自己是否可以轻易被取代呢？

福哥沉默了，在思考自己的职业人生。

熬哥一脸严肃，觉得自己踏踏实实挺好。

挺哥兴奋了，他为自己找到了理由！

油哥笑了，小眼睛闪着光说：“这个大忽悠！”

四十多分钟，邱柏觉得除了每晚上床后再跳下来学些东西、每天少睡两小时之外，也没什么直接可用的技巧和方法，只觉得自己的思想如同洗了个澡，有太多东西被颠覆了。同时，

他更加为自己的项目焦虑，为不知道如何做销售而苦恼。

邱柏开始思考，还要做销售吗？

如何过一个不一样的人生？如何创造一个无可替代的位置？邱柏觉得自己不可取代的，是自己对产品和业务的理解，要不回去继续做实施？那是不是更容易“创造一个无可替代的位置”呢？如果放弃销售，就这样认输了吗？以后还有勇气和机会吗？这个迷茫萦绕在心头，阴沉沉地压着，邱柏怎么也挥不去。

直到黄中远的一个故事再次刺激了邱柏。

那次，黄中远来天门分公司。邱柏觉得真人比视频里矮，但气场很足。他给天门分公司的销售讲了一堂课。

黄中远讲，他之前在一家公司做技术和开发。能进入世界级知名公司成为一名工程师，他每次和同学朋友说起来都很知足，甚至很自豪。那些人总是投来羡慕的目光。他的收入不错，朝九晚五，按时打卡上下班，虽然有点儿辛苦，但完全可以

接受。

那天早晨按时打卡上班、一直伏案工作到上午 coffee-break 时间，他端着一杯咖啡，站在大玻璃窗前望着窗外的风景，终于可以松口气了！

这时候，几辆豪华的宝马车开进公司大门，停在了内部员工停车位上，车上下来几个人，都是一身名贵衣服，彼此说说笑笑，进了大楼。

奇怪了，这些人是谁呢？竟然可以不按时上班？一身名贵装束，还开着宝马？他疑惑地问旁边的同事。同事说：“Oh, They are sales！”他问：“销售开宝马？”同事说：“这算什么，他们很多人都有游艇！”

They are sales！销售！

销售可以不按时打卡？销售可以一身名贵装束开宝马？销售还有游艇？原来，销售是公司挣钱最多的人！是公司最风光的人！看看那些老板和总裁，80%以上都干过销售！于是，他找到了老板说：“我要做销售！”

听完这故事，邱柏心潮澎湃。谁不想出入自由？谁不想开宝马？谁不想在公司最风光？那就是我想要的生活！那就是我想要的感觉！我要做销售，我就要做销售，我做定了销售！

也正是这个故事，让邱柏养成了从此早晨不打卡的习惯，因为自己是 Sales！恰恰也是这个习惯，成了福哥随便拿捏他的最大弱点。也让他自我感觉是公司最牛气最风光的人，无论是对实施服务，还是行政财务，因为自己是 Sales！

内心树立什么样的形象，就会成为什么样的人。

士不可以不弘志。弘志了，就能实现目标吗？虽然满腔热情，回到现实中面对不愿意他的客户，面对迟迟没有进展的项目，束手无策的邱柏就有办法了吗？

销售这条路上满是荆棘，邱柏迷茫地四下望望，什么都没有，不知道自己该做些什么。既然不知道，那就做永远不会错的事——学习与思考。

黄中远说，人生就像账户，账户的节余才是自己的财富。邱柏也觉得，每天比别人多学习一点，自己的账户就多存进一点，别人学时自己在学，别人玩时自己还在学，只有这样才能超出对方。人生拼的就是“加速度”！

想到这些，邱柏就像被打了鸡血，使不完的劲儿。一旦想学，发现该学的东西太多了！邱柏像一只冬天雪地里外出寻找食物的饿狼，随时准备发现猎物。

一次，邱柏坐福哥的车拜访客户，车后座扔着几本书。他随手翻了翻，基本上都跟销售和团队管理相关。邱柏这才知道，刚上任的福哥最急迫解决的就是这两件事。对了，福哥也不是销售出身，说不定和邱柏一样也正为销售困惑！

邱柏翻着那几本书，随口说：“这么多书啊！”

福哥一边开车一边说：“嗯，想看拿去看，记得还我！”

邱柏挑了一本看似讲销售的《不推销牛排，推销滋滋声》，美国“百万圆桌俱乐部”著的，据说保险每年卖到一百万美元才有资格加入这个俱乐部。开本不大，也不厚，翻译得也一般。通过那本书，邱柏知道了卖的不是牛排，而是让客户听到的滋滋声，滋滋声让客户想象牛排的味道有多美，滋滋声对客户才更有吸引力，才更容易让客户购买。

那年春天发生了很多事情。

几位业界大师继黄中远后也纷纷加盟，都是传奇般的人物。

一次，福哥从总部回来后，和大家说见到一位高人，是一位大师，非常厉害。说那位大师来“面试”是和黄中远直接谈的，一页PPT讲了一个多小时。黄中远听着听着就站起来，听了一会儿黄中远开始踱步，最后是站着听完的。

邱柏很纳闷，能如此打动总裁黄中远，是什么样的大师呢？

有一天，福哥抛给邱柏两张光盘，还神秘地笑了笑。

邱柏迫不及待地抽出一张放进笔记本。黄中远上任后很纳闷一件事，IT公司的员工竟然没电脑，于是下令给全国员工配电脑。刚开始做不到人手一台，天门分公司的销售只有四台，每个部门经理一台，邱柏有了自己第一台笔记本——那台又厚又重的戴尔，记录了邱柏最初几年的销售荣辱路。

屏幕上，大师戴着眼镜端坐那里，不紧不慢地开场，然后画面切换到一页PPT上。大师手拿激光笔有条不紊地讲着。

听完第一遍，虽然有些晕，邱柏还是着迷了。

没想到，如此复杂的企业经营过程，在大师眼里竟变得如此简单；没想到，一页PPT把企业经营展现得一览无余；没想到，几十分钟不动声色，问题怎么产生，怎么解决，如何解决，分析得头头是道……

邱柏脑海里不断闪现出自己的客户，他们也是这样吗？他们也会遇到这些问题吗？他们又是怎么解决的呢……

邱柏突然意识到，这是多好的素材！有这些还会见客户不知道说什么？把这些讲给客户会是什么效果？反复看了很多遍，越看越有味，越看想得越多，邱柏被这种呈现和讲解方法彻底折服了。

大师那份PPT，福哥当时没搞到。邱柏感觉这套思路和说法对理解客户业务、理解业务问题产生原因、理解解决方法和价值非常有效！没有PPT就自己画！邱柏反复看录像，反复听录音，按屏幕上的动画一点点做了出来。

做出来就理解了？那些业务场景和故事怎么讲？怎么讲显得更真实？大师磁性的男中音不紧不慢，却让人听了心服口服，怎么才能修炼到那种境界呢？

邱柏感觉必须像他一样，要对从事的领域和服务的客户非常了解，必须学会讲故事，讲客户真实的故事，必须能和高层对话，必须的！他突然想到了一个最笨的办法，不能理解就先抄下来，背下来！

深夜，邱柏仰卧在床上，抱着笔记本，听一句，暂停一下，记一句；再听，再暂停，再记。记完一段，回头对照一下，对着记下来的话琢磨，直到感觉理解了。然后抬起头，想想接触过的客户，有哪些企业可能会有类似情况，他们具体又是什么样。想不明白的就记下来，准备找机会请教高人；想明白后继续。

邱柏整理了一个通宵。

第二天一早，邱柏把整理好的文档发给了福哥。福哥转给了所有同事，让大家学习。

邱柏不担心大家得到这份资料。学习就是这样，好东西就该和更多人分享，让更多人了解，接受更多人的质疑和批判。大家进步了，有人在前面引领或在后面追赶，自己才跑得更快，不是吗？再说了，真是自己的，别人能拿走吗？别人能拿走的，真是自己的吗？

这份资料天门销售部的同事都看了，大家纷纷总结分享。邱柏相信，理解最深、最能给客户像模像样讲的，只有他！全国销售也都看了，也有一批能给客户像模像样讲的销售和顾问，但那时候邱柏已经有了属于自己的一套东西！

大师的光盘一共两张，另一张是讲销售的。

没想到，销售这样一份职业，竟被阐述得如此——高深和神圣！

大师说，美国总统就是大“销售”，四年一度粉墨登场，向全国人民兜售他们的解决方案。大师说，顾问是给客户提忠告的人，他们必须表现得像一位成功者，自信、甚至有些神圣。

大师说，昨天我们卖产品，今天卖解决方案。卖解决方案和产品有很大的不同。销售分为四个阶段和层次：卖产品、卖品牌、卖感觉、卖希望。

卖产品，要掌握产品的功能，要能就产品和客户交流清楚。

卖品牌，要思考自己公司的未来，把公司和产品一起推销出去。

卖感觉，要变成一个辩护律师，在客户现场，客户中高层相当于法庭的陪审团，法官就是客户的老板。在这样一个场合为自己的企业辩护，为自己的产品辩护。

卖希望，要成为一个讲道师，要能震撼客户，你一离开，客户就会有失落感。

卖品牌，这个是耐克，值五百块钱；那个不是耐克，值一百块钱。卖感觉，麦当劳有节日的气氛，有赏心悦目的环境，所以那个汉堡就是十几块钱，大排档里那个火烧虽然用料很多，但只卖两块钱。卖希望，四年一度的美国竞选是最难的解决方案销售，投入数千万甚至上亿美元，就一个人胜出。

大师说，卖药要卖疗效，不是卖成分。要思考产品，它的业务情境是什么，客户什么时候使用，怎么使用，为什么使用。顾问式销售有种“乘人之危”的意味。冬天冷，所以能卖羽绒服。夏天热，所以能卖空调。顾问的责任就是“指出客户的不足和客户的所需”，所以行业知识很重要，更要有智慧的语言。没有智慧的语言，

### 箴言 25:

销售是给客户提忠告的人，依靠的是丰富的知识、逻辑化的思维和演讲沟通技巧。

### 思考:

1. 你遇到过哪些“专业化”的销售？
2. 这样的销售风格适合你吗？为什么？
3. 为实现期望你将做什么改变？

凭什么让用户有一个好的感觉？很多人说：“今天我很荣幸，代表公司给各位做个汇报”，其实应该倒过来，客户见到你应该很荣幸，因为你来给他们解决问题。你要表现出一种权威，这种权威源于你丰富的行业知识，以及你对客户业务和理解与把握。

大师不是用来膜拜，而是用来学习和反思的。

邱柏隐约感觉到自己销售的出路。对人际天生的愚钝决定了他成不了小吉和油哥。大师所讲的，不正是他要走的路吗？那正是自己要

成为的样子！通过专业的形象、丰富的知识、精彩的演讲，让客户认同、接受甚至尊重！邱柏暗下决心。

邱柏找来了大师推荐的一本深紫色封面的《哈佛辩护》。读完之后邱柏觉得，优秀的顾问要掌握专业知识，要注意积累，要做深入的调研。邱柏慢慢体会到，方案要想卖给客户，必须要做大量调研，真正了解客户的业务过程，了解客户业务中遇到的种种问题，找到问题的根源，这要花费极大精力。

邱柏觉得，只有专业知识也不行，要把产品卖出去，还要在客户的业务场景和自己的产品之间建立一个合情合理、经得起推敲的严密逻辑关系。还需要通过讲述一些具体场景，引出问题、引发思考、引起共鸣。要让对方相信这个逻辑关系，然后接受并认同我们的观点。这个过程中有一个地方出现错误或偏差，整个逻辑就会土崩瓦解，精心构建的“信任”将在顷刻之间化为乌有，所以还要有超强的表达能力。

邱柏发现自己不知不觉受了大师影响，从思想到语言，到语调，再到神态动作，连说话的速度也开始减慢。

说起学习和模仿，邱柏在这方面比一般人要细心。

从新任总裁黄中远到大师的出现，像无尽黑暗中闪过一丝光亮，邱柏毅然奋不顾身扑上去。邱柏知道，那是脱离煎熬的唯一希望。未来的梦想、内心的坚定、外表的稳重、学识的渊博、掷地有声的话语，这都是邱柏想要的。

邱柏要把符合自己未来形象的能力和优点，在自己框架内整合起来，就像钢筋水泥浇筑大楼的框架，然后用丰富多彩的东西填充装饰起来一样，不是小吉，不是油哥，不是福哥，不是黄中远，不是大师，而是邱柏自己！

如果想象不出自己未来的具体形象，那只有不断观察、模仿、琢磨他人的过人之处，见一点学一点，然后变成自己的，融入自己的思维，变成下意识的行为习惯。

福哥从总部到天门上任，能轻易协调他人很难申请到的总部“资源”，邱柏也就有机会接触到更多高人。每次接待总部来往的高人，邱柏都雁过拔毛学几招，或明要，或偷学。

福哥刚上任时，邱柏还在做大客户部经理，天门分公司搞一个高端市场活动，请了总部一位姓常的教授做主题演讲。据说这位常教授是挖来专门设计规划新产品的，总设计师，何其了得！

第一次见到常教授是在酒店房间里。邱柏进去时，福哥也在。教授这老哥其貌不扬，眯着眼，叼着烟，皱着眉，歪坐着正和福哥聊天。

福哥起身介绍邱柏说：“这是我们的客户经理邱柏，”然后指着教授说，“这是集团常老师。”

邱柏走上前伸出手说：“常老师，您好！辛苦了！”

那老哥赶紧站起来，伸出手握了握说：“你好！”

晚上，老哥除了问了问邱柏邀请的客户情况，剩下就是闲聊了。邱柏也没感觉他有什么过人之处。可第二天会场上，教授老哥的演讲一开始，邱柏顿时感到不一样。虽然不像黄中远那么有冲击性和煽动性，也不像大师那么严丝合缝，出口成章，常教授平实的语言竟然让台下听众挺直上身，伸直脖子，齐刷刷地看着他。

会后，邱柏邀请来的一位老总说：“不错，不错，你们常教授的思路很清晰啊！我们正考虑这些事情，他讲的和我们的思路差不多！”邱柏听了当然很兴奋，说这话的正是新阳集团的主管副总！客户高管如此评价，多难得！这对邱柏又是多积极的信号！

#### 箴言 26:

销售技巧因人因境因事而有所不同，不存在“一招包打天下”。

#### 思考:

1. 你仰慕过哪些销售达人？
2. 模仿学习和实际应用的结果如何？
3. 你觉得如何摸索适合自己的套路？



兴奋之余邱柏也有些纳闷，教授老哥凭着朴实的语言和粗糙的PPT，赢得客户如此高评价，是什么原因呢？

刚送走客户，邱柏就跑到教授面前迫不及待地说：“客户对你非常敬佩，说你讲得太好了！”

老哥眼睛眯成两条缝，咧开嘴，给了个笑脸，没说话。

邱柏接着说：“你的PPT真不错……”其实那套PPT邱柏大部分都见过，总部下发的学习材料里有，除个别地方有些调整，总体差别不大。

老哥仍然笑。

福哥在旁边说：“关键看谁讲！”

也是，得看谁讲！邱柏也能讲，不过最多是念字，遇到只有图片没有文字的地方，自己就不知道怎么讲了。不像老哥研究了那么多年，企业什么样，老总在想什么，他都知道！怎么才能积累到这程度啊？

邱柏不禁联想到那位大师。他们完全两个风格，一个非常专业，一个不是很注意外在形象，一个动作沉稳，一个动作随意，一个说话滴水不漏，一个说话言简意赅，都挺牛！

对了，如果教授老哥去了远盛集团见董事长，会是什么效果呢？

邱柏想不了那么多，大师要学，教授老哥的也要学。不为别的，就因为客户认同教授老哥，说教授老哥讲得好！

就这样，邱柏随时留意观察各路高人，见客户谈什么话，怎么讲PPT，他都会记下来，事后仔细琢磨为什么这么讲。那段时间，只要听说总部有人来天门见客户讲方案，邱柏总要厚着脸皮蹭听。

#### 箴言 27:

像海绵一样汲取高人有价值的东西，琢磨透、学到手！

#### 思考:

- 1.你观察学习过哪些人，有什么帮助？
- 2.目前你缺少什么，向哪些人学习？
- 3.你有什么观察和学习的计划？

就这样，邱柏不断见识各位高人，不断学习并成长着。那些高人就像路径的大雁，邱柏见谁都薅一把毛下来。

幸福的感觉，对销售来讲意味着危险的来临，因为销售脑袋上始终戴着一个紧箍咒叫“业绩”。就在邱柏快乐地到处薅毛时，紧箍咒又被念了起来。

念咒的，是后来负责销售的挺哥。

为了规范管理，或想树立权威，挺哥竟要求大家找商机，每人每周至少20个，而且用最残酷的方式——酷暑烈日去扫街！

## 9. 一辆自行车

说起找商机，邱柏没什么感觉。

说起商机，不得不提销售漏斗，英文有人叫 Pipeline，也有人叫 Funnel。

邱柏第一次听说销售漏斗，还是从北方大区总经理欧阳总那里。当时君和把全国分成四个大区，每个大区下辖各省分公司。分公司向大区汇报，大区向总部汇报。北方大区欧阳总就是福哥的顶头上司。

当时邱柏正拜访客户，接到福哥电话说欧阳总要给大家开会。等赶回公司推开福哥办公室门时，已是下班时间了。办公室里，几个核心经理围坐在福哥会议桌周围，出奇的安静。旁边一块白板前，一位中年男人正拿笔，指着白板向大家说着什么。

邱柏进去，点头说：“欧阳总，您好！”走向一把空椅子。

福哥说：“这是邱柏，大客户部经理，刚出差回来。”

欧阳总笑笑说：“辛苦了！”

邱柏说：“不辛苦！”然后坐下，掏出本子。

欧阳总讲到了区域划分，每个销售如何经营好自己的一块地。“怎么管好自己地盘？怎么管理地盘上的项目呢？用什么方法？”欧阳总问。

大家彼此看看，没人说话。

他接着说：“你们听说过……”同时在白板上画了个上粗下细的管子，有些像倒梯形，“一个叫漏斗的东西吗，听说过吗？”除了福哥面带微笑，挺哥也点点头，其他人都没动。

欧阳总说：“每个销售要同时跟踪很多个项目，你知道哪个要成交了？哪个已经报价了？哪个演示了产品？哪个要出个方案？哪个刚刚联系上？每个项目都是什么状态、每一步向下怎么推进？”

欧阳总这一问，确实把大家问得慌了神。

邱柏看了看老销售，他们也无动于衷。毕竟是老销售，有经验，根据经验也能

判断出来，在他们又厚又破的本子里也都记着，何况做了这么长时间，心里早有数了。他们并不愿意把本子里和心里的东西，都掏出来告诉公司。

见大家不动声色，欧阳总接着在白板上那个“管道”里画了个小圆，说：“如果这是你的项目，从你的目标客户群里发现它，取得联系，对方有意向，确认他想买，然后立项、调研出方案、演示产品，再到报价、谈判，直至最后成交，大约需要经过这样几个阶段……”

欧阳总一边说，一边给小圆画个小尾巴，再画个圆，再画个尾巴……直到最后画了一串带尾巴的小圆连成一条线，贯穿那根“管道”，然后指着说：“每个成交的项目都会经历这样的过程，只不过有的阶段时间长，有的时间短……”

挺哥再次点点头，自信地看看邱柏和其他人。

邱柏心里空荡荡的，不知道每个圆对他意味着什么，更不知道怎么才能画出那美丽的小尾巴。

欧阳总继续说：“每个阶段，由于各种原因，项目都有可能停住不动，或者中途溜出漏斗。而成交是有概率的，所以我们要不断往漏斗里填入大量可能的销售机会，根据成交概率，就会有项目落下来，填得越多概率越大，如果没有填进去多少，就不会有项目落下来……”

那是邱柏第一次正式听说销售漏斗这东西，留下的印象就是要从这头不断往里塞，那头才会往外冒。可是，往里塞什么呢？

欧阳总走了。

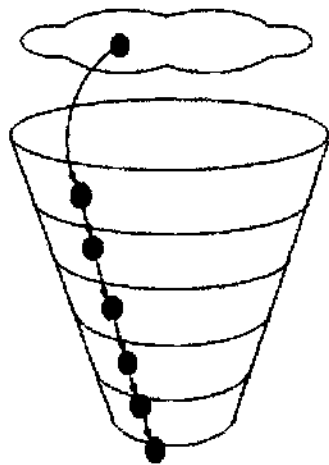
销售漏斗的事也没人再提。

说实话，商机真是件令人头痛的事情。

很多销售新人都死在了“商机”这个环节上。他们往往有“商”无“机”。

一位新人进入公司有三个月试用期。试用期内出了单就可以留下，出不了单就走人。所以上班第一件事就是想办法开张，想开张就得找到能开张的客户，可客户在哪儿呢？

很多销售从想跳槽开始，到面试、入职的过程中就在想，要真进了那家公司，自己有哪些客户可以做，有什么人可以联系。结果进了公司一联系，旁边一个沉重的声音吼道：“别动！我的！”扭头一看，是老销售，那些客户早都被老销售霸占



销售漏斗

了。他不敢动了，更别说去抢。抢老销售的地盘必定“出师未捷身先死”。

销售新人从座位上站起来，郁闷地溜达一圈，突然想起有个朋友的单位不错，或许他们单位会买，或者能给他介绍一个客户，于是打电话给朋友。朋友听完半信半疑：“你们那东西干嘛用的？我怎么听不明白？”然后一通解释。之后朋友支支吾吾，“呀，这东西我们单位用不上啊！”再让他推荐另一单位，朋友说：“你说那个单位啊，很长时间不联系了。我们关系也就是一般吧。要不这样，我帮你留心一下，有合适的机会我再告诉你……”然后就没了动静。

实在没招了，上上网，翻翻黄页，好不容易找到几家客户。拿起电话打过去，结果可想而知，不是“不需要”就是“已经用上了”。放下电话，挠挠头，想想试用期过一半儿了，越发郁闷。

商机最多的是老销售们。

他们都是一条血路拼杀出来的，当然知道怎么找商机更有效。并且随着他们销售做得久了，知道客户关心什么，也知道怎么能引起他们的兴趣，再加上老客户关系维护好点儿，老客户的同学朋友关系一大堆，随便就介绍过来不少客户。

到这会儿，老销售已经不再发愁没商机了。商机甚至多得做不过来。只要有时间，只要想动，总有合适的机会。他们缺的不是商机，是时间和精力，是做大单子的套路和经验。麻雀一样的小单让他们开始厌倦，感觉没了挑战，也没了激情，那点儿提成根本不解渴！特别是看见别人成了大单，一单的提成够他们做十单的，一盘算，心思精力耗得也差不多，提成是十倍，还是做大单划算！他们迷上了赌大单，也就没精力、也没心思去做那些唾手可得的商机。

尽管如此，他们也不愿意把手头的商机让给更需要的新人。

让他们？凭什么？为什么？单子成了，提成算谁的？

就这样，最擅长找商机的不去找，最不擅长的掘地三尺却所获无几。

就这样，有资源的用不过来，没资源的干着急。

就这样，很多新人死在了商机上。

就这样，找到商机活下来的新人，开始有了自己的客户，开始有了经验，开始有老客户介绍新客户，也开始觉得小单不过瘾，开始憋大单，也开始不去做那些唾手可得的商机，更不会让给那些更新的人，宁可看着他们活活被饿死，然后平静地说：“我当年就是这么熬过来的……”

还好，邱柏几乎没有经历那个从零寻找的痛苦过程。因为是技术转销售，邱柏知道客户关心什么。再说他手上也有些客户，邱柏觉得关键在于怎么推进每一个商机，而不仅是找出更多商机。

挺哥却不这么看。

不知道挺哥是业绩压力大，还是为了彰显权威，还是听了欧阳总的话想起要向销售漏斗里灌点什么，一次周一晨会，大家站在工位旁边的走道，挺哥大声说：“大家早！”那些销售大声回应“早！”平时除了喊早，再象征性说几句鼓励的话，之外便没什么实质内容。

那天，挺哥讲了个故事：“以前公司有个销售员，去了君和北京分公司……”那时候能去北京发展的，都是有本事、有胆量、有魅力的家伙，“前几天我碰到他了，聊了聊。你们猜他现在怎么样？竟然是去年的销售冠军！知道他怎么做销售的吗？骑着自行车到一条街头，把车子一支，从这头开始走。一直走到那头，有时候走不完天就黑了。还有时候到了一栋楼下，一整天就泡在这座楼里……”

大家相互看了看。

除了觉得这哥们有些二，不明白挺哥什么意思。

挺哥接着说：“销售的关键在于商机，没商机肯定没戏。有了商机，根据概率就会出业绩。商机的关键在于对自己地盘的了解……”挺哥看了看不知所然的大家，竟然公布了一个残忍的计划，“这周定为‘商机周’！我们要把这座城市的每条街道、每幢写字楼分到每个人头上，每个销售负责一块儿，扫街！扫楼！这周每人至少要找出20个商机！”然后，还公布了一个惩罚计划：“少一个商机，扣10块钱！”

邱柏一听，心里很反感。

正值夏天，即使在早晨，从外面进了楼里就像两个世界，何况中午！太阳毒得让人脱两层皮！更让邱柏无语的是，挺哥居然还安排人买好了“藿香正气水”发给大家！

邱柏隐约感觉，他和那些销售不一样。他应该不是那种靠扫街扫楼找商机、做销售的人。可挺哥要求大家都这么做，据说也是福哥默许了的！

何况，那时候邱柏已经做下了省厅那张五十多万的大单，是君和天门第一大单，可福哥却没说邱柏可以例外，把邱柏郁闷坏了。

第一天，大家都出去了。

邱柏在公司耗着没出去。他在桌子上摆了张地图，没看，只是摆着，摆给挺哥看的。邱柏越想越不对，销售不该这么做！

第二天，邱柏有点扛不住了。

晨会上开始有人汇报成果了。邱柏是为数不多一个没有的。虽然很不屑，虽然很坚持自己的看法，但还是要给挺哥留面子的。邱柏偏不去挺哥也没脾气，谁让他能签下公司的最大单呢？不过，和挺哥闹得太僵了也不好。

上午十点多，邱柏骑上自行车出门了。向南骑了一会儿，到了他负责那条大街的路口，心情像天气一样烦躁。

路口是天门省体育局，附件有省体育局、体工大队、体育馆等几家单位，邱柏早就知道，也知道这些客户被同昌的小吉一连串都签了。大院里还有几栋破得不能再破的老楼，租给了一家保安公司，其他好像也没什么了。

邱柏骑着车子在大院里慢悠悠转了一圈儿，一边绕着几棵树练车技，一边琢磨自己到底在干什么。

挺哥真的是让大家找商机吗？销售应该这样找商机吗？商机是这样找出来的吗？这是大项目销售的方法吗？这样找到的商机从这头塞进漏斗，就能成为那头冒出来的业绩吗？

莫非挺哥要考验大家的毅力？让大家吃吃苦？邱柏觉得自己不是不能吃苦，但这种没任何价值的苦不值得吃。同样的毅力和吃苦，与其暴露在烈日下徒劳无益，不如灯下读几本有用的书。

邱柏转了十几分钟，毅然决定：不转了，回公司！

不就是一个商机 10 块钱嘛！不就是 20 个商机嘛！偏不扫街，偏不扫楼，看看能不能做出单来！

周五下午，大家汇报战果。

一些老销售差不多，二十多个，比规定的只多几个，多了又不奖钱！

一些新销售也还行，确实在努力想办法。毕竟 20 个不算多，写上一些，再把客户用的什么产品，有没有更换计划也写上，也算值得跟踪的目标客户。完成得都差不多，少的也有十七八个。

一个常把浅色鸡心领毛衣装进腰带、穿一件肥肥大浅色的矮个兄弟，表格填得最满，足有四十多个，完成最多！

连他都找到四十多个，邱柏很惊讶，真是人不可貌相！给点儿压力就出成果，人的潜力真是无穷！

邱柏拿过他的表一看，禁不住乐了！

这哥们负责火车站片区。火车站街边店特别多。他把火车站路边那些杂七杂八的小店都写上了，规模最大、档次最高的莫过于一个眼镜店！不知挺哥看了有何感想。

结果公布，邱柏最差，只有一个：那家保安公司！

挺哥当场宣布：“邱柏完成了一个商机，根据规定，罚款 180 元！”

邱柏赌气地说：“别，这单位我也没去，光看见牌子了，不能算！凑个整，200

元吧！”

“那行！”挺哥很干脆。

箴言 28:

有商机不一定成交，没商机一定不能成交！

思考：

- 1.你当年是如何获取商机的？
- 2.你所从事的行业和客户群有何特征？你觉得有什么合适的方法获取商机？
- 3.你准备采用什么方式获取商机？

200 元啊！

200 元，能买多少袋盐！能买多少张葱花饼了？

200 元，都够一个月饭钱了！能买辆全新的自行车了！

挺哥，你罚我一辆自行车，是想告诉我不按你的办法一定是错的！我告诉你，我邱柏就要和你不一样！就不扫街、不扫楼，偏要做出大单让你看看，到时看你服不服！

邱柏确实不甘心。

邱柏也知道，那方法或许有效。公司有个老销售叫侠姐，很厉害，听说她有个表哥在工商局。每个月她都能拿到最新注册的公司名单，能在第一时间打电话过去问上不上软件。她的商机非常多，多得跑不完。她是那年的销售状元。

邱柏也知道，自己成不了侠姐。工商局没表哥，税务局也没有。即使有，那种辛苦地跑法自己也很难做得来。邱柏更不想一个个去搜寻商机。有时看见“谢绝推销”和“推销员禁止入内”的牌子，再想想像做贼一样躲着大楼的保安，和门卫老大爷斗智斗勇，那是销售吗？

邱柏完全可以像那些新销售一样，从头开始，从底层做起，慢慢往上爬。因为几乎所有成功人士都经历了最底层的奋斗，听起来很有道理。

但邱柏也知道，如果和他们一起从底层开始爬，按他的性格，在新人里出类拔萃倒也不难，可追赶那些老销售要费多大力气？再说他们的方法真值得学习吗？没有更好的方法吗？

从底层做起的人，很难有崭露头角的机会，因为他们始终在最底层，无论怎么挣扎。挣扎时间稍一长就会有问题。从底层向上看，茫然望不到尽头，往往会感到前途暗淡，令人沮丧。从底层从头开始干，单调、沉闷、挣不到钱、没有成就感，时间长了，自己的梦想也会被泡糟的！

邱柏和他们不一样！

邱柏有邱柏的优势，他是技术出身，他有他的思路和想法，他会和客户谈业务而不仅是问“要不要软件？”不仅是说“可以便宜点儿！”。他不想成为那些销售，

更不羡慕那些销售，模仿那些销售一定是死路一条，一定会被挺哥得意地笑话！他要和他们活得不一样！他要做大单！他终有一天要让那些销售羡慕！

为了实现这样的目标，必须另辟蹊径，周密规划！

被挺哥罚了一辆自行车两个多月后，邱柏感觉到缺商机了。

省厅那单做完之后，邱柏就没什么正经单子了。福哥也给过他两个项目，基本上都是福哥运作好了去签单的。邱柏那时正全身心投入新阳集团的项目，其他单子半死不活，不是客户不着急，就是不知怎么推进，时间一长，客户也就没了兴趣，疲了。

邱柏没商机了。

新阳集团的项目邱柏从不当众讲，只给福哥一个人汇报。每次销售漏斗检查和销售分析会，偶尔会与福哥神秘地笑笑，两人像有天大的秘密，其他没什么可说的，更拿不出什么项目，邱柏心头偶尔也会闪过一丝惊恐和悲凉。

公司要求漏斗预测的数量和质量必须达标，因此邱柏必须要再找些项目。并且新阳集团的单子能不能成还不好说。还是再找些商机吧，毕竟不能在一棵树上吊死。

君和总裁黄中远曾说，商机来源有三，第一是靠打广告，客户都知道我们有什么产品，找上门来买；第二是销售一个门一个门去敲，主动上门推销；第三是销售的最高境界，他说估计君和现在几乎没有人享受过，那就是客户没需求、没项目、没预算，你去和他谈，去帮他创造需求、创造项目，在客户办公室和他一起编预算！黄中远还说：“你们谁达到这水平了，和我说一声，我祝贺你！”

没需求、没项目、没预算，这种“三无”项目怎么能签单呢？

黄中远还说：“销售不要做盯肉苍蝇。大家都去盯，盯完的项目只剩下骨头了。”这点邱柏很认同，这也正是他一直不愿去搅和那些乌烟瘴气的项目的原因所在。

业绩完成取决于三个因素，项目质量、项目数量、项目进程（也就是漏斗里所处的阶段），数量和进程能反应在漏斗里，而质量在漏斗里就不好评估了。

论数量，邱柏比不过工商局有表哥的侠姐，更比不过那位从火车站扫出四十多个“商机”的毛衣杀进腰带哥。邱柏想追求两个，一是进程，一是质量。

通过控制进程提高项目赢率，不是简单地把客户塞进漏斗往下挤，必须稳扎稳打步步为营。项目质量和客户规模大小、盈利状况、客户的关注程度、竞争等很多因素有关。不分析随便抓起电话就打，肯定找不到高质量的商机。

可怎么找商机，又从哪儿下手呢？

满脑子都是商机的时候，还真就找到了。

那次邱柏往新家里购置家具。定了床和衣柜，送货安排在周六下午，安装工人



把一箱箱板子和配件搬进屋子，拆开包装开始组装。

邱柏闲着没事，和工人闲扯，问他们哪里人、干多久了，又聊到这牌子的家具怎么样。工人说这家具还可以，就是天门省生产的。邱柏问哪个地方，工人说的地方不远，新阳集团就在那个市。

看着工人们拆拆装装，邱柏突然想起销售大师们在光盘讲生产企业有几个窟窿，这个家具厂有没有呢？应该有吧？当年学理论时，经常拿桌子的一张面、四条腿学的什么叫BOM（物料清单），应该有，肯定有！

邱柏后来发现安装工人就是家具厂的员工，便继续搭讪，问企业的生产情况情况，会不会缺料、有没有半成品积压什么的。他们说：“这我不知道，我们只负责送货安装，厂里的情况不熟悉……”

他们属于当地的经销单位，是异地销售公司形式！

邱柏突然想起来，年初君和曾大力推广分销渠道管理，包括异地的分销渠道库存、销售、付款等，还能调货，让外地销售公司了解厂里库存和生产情况，让厂里了解外地机构情况，这适合他们！

可向这帮工人介绍产品，管用吗？先聊聊，等准备好了再去找厂负责人！邱柏便和他们聊了起来“你们怎么知道厂里的货物库存？”“厂里怎么知道你们的存量？”“你们给他们报什么表？”“他们怎么给你们配货？”……

邱柏越聊心里越有数，这就是一个典型的“网络分销”的潜在用户！他有些迫不及待了，一定要联系厂长，告诉厂长他们分销存在的一些问题，君和的软件可以帮助他们改善！

周一上班，邱柏就从网上查到了这家家具厂的信息，找到厂长的姓名和一个固定电话。邱柏想了想，拿起电话打过去。

接电话的是个中年人。

邱柏说是：“是喜力家具厂吗？”

对方说：“是。你找谁？”

邱柏说：“我想找一下刘德来总经理！”网上的头衔是厂长，称呼总经理可能让对方感觉更正式也更舒服一些。

“我就是。”对方的回答吓了邱柏一跳。老总的电话直接留在网上，还自己亲自接，看来厂子不大，管理也不会有多规范。

邱柏说：“哦，刘总你好！是这样，我有两个身份。我是你们的客户，我昨天刚买了咱们喜力的大床和衣柜，咖啡色竖板的那套，感觉很好，安装服务也很及时，很负责任！”

“是嘛，哈哈！”电话那头笑了两声。

邱柏咬了咬牙，鼓了鼓气，接着说：“我还有个身份，是企业管理咨询顾问，帮助很多企业在做咨询。昨天你们送货的员工一边安装一边和我聊了聊。他们说作为外地的销售点，最突出的问题就是向厂里要的货一直发不过来，畅销赚钱的型号又经常断货，客户在这边催得急，他们也没办法。而那些卖的不好的货，厂里还在一直往这边发，也不管销量和库存如何。据他们说，一个月才和厂里对一回账……”

电话那头没什么声音。

邱柏判断不出对方在想什么，管他呢，接着说吧：“还有，像咱们这种家具生产厂，生产过程有原料、半产品、产成品，原料准备没有详细的计划，生产过程中可能因为缺料导致很多半产品停在车间里等配件，如果计划不准，很容易造成积压和损失。”邱柏想着大师录光盘里的话，边想边说。

“这我们倒没有，我们生产比较简单，都看得过来。”厂长在那头说。

没有？邱柏一下晕了。

莫非他们不是那种制造企业？片刻之后，邱柏突然感觉这家家具厂很可能是个家庭作坊，也可能生产车间就在厂长家的大院里，露天的那种……

邱柏正想着，电话那头问：“你们是干什么的？”

“哦，我们是君和软件，专门帮助企业做ERP的。”邱柏说。

“什么？E……E什么P？”电话那头有点好奇。

这么一问，让邱柏一下慌了神，赶紧说：“是ERP，帮助企业管计划的，压缩企业投资规模，加速企业资金周转，帮助客户提高效益的。”说完后邱柏觉得自己快OVER了。

那边“哦”了一声，问：“你还有什么事吗？”

一听厂长这么问，邱柏赶紧说：“就刚才说的外地销售机构，我从网上看到喜力有五个直销点，两百多个分销点，君和的网络分销管理系统能帮你把这些分销点管起来，解决刚才说的那些问题，还能帮你监控发货、回款、库存情况……”

“嗯。”那边哼了一声。

邱柏觉得有些悬，赶紧说：“要不这样吧，我给您发个资料，您先看看，怎么样？网上这个传真可以吗？”邱柏重复了一下网上留的传真号。

“嗯，可以。”厂长说。

“那我一会儿就给您发！回头咱们再联系！”邱柏说完，等对方说了个“行”后就没再说什么，拿着电话在那里一动不敢动，恐怕对方再拒绝，等对方挂了，才如释重负地放下电话。

不一会儿，邱柏按君和统一的商务传真格式准备了一个函。内容除了公司要求的LOGO、抬头和落款，内容是这样写的：

尊敬的刘董事长：

您好！

十分荣幸能就喜力公司信息化与您进行沟通！感谢刘董事长为君和提供针对喜力信息化建设的交流机会。

君和软件作为全国最大的管理软件供应商，可为集团企业提供全面的信息化解决方案。现将君和ERP分销管理的部分资料赠您参阅，期望与刘总进行深入沟通，君和软件愿助力喜力公司信息化。

再次感谢！

顺颂

商祺！

然后，邱柏又附上了一篇网上下载的文章《ERP帮上什么忙》这时候送君和的产品手册有些早。

其实这个函写得一般，无论内容、目的、效果，还是语言、逻辑、措词，处处充满了销售动机和企图。不过邱柏已经很用心了，至少，能和董事长联系了！

半个多月后，君和在天州市要搞一场网络分销的市场活动，公司让大家邀请客户。邱柏一想，何不请一下喜力刘董事长！让他亲身感受一下君和的思想，和总部专家聊聊，说不定有什么成果！

邱柏发出了诚挚的邀请，刘董事长还真来了！

那天邱柏到公司大厦门前接他。刘董事长个子高高的，可能是因为陌生，不很热情，也不怎么冷淡，跟着邱柏进了会场。邱柏给他安排了个位置，拿了瓶矿泉水给他，然后说：“您先听，有什么需要给我打电话！”刘董事长点点头，坐在那里翻看会议资料。邱柏又说：“中午吃饭的时候我来叫你。”那次活动是半天的，不是所有客户都管饭，只订了两桌，福哥要求大家请几个重要客户和外地客户，邱柏给刘董事长预留了个座位。

整个上午，董事长一直坐在那里听，时不时做下记录。

结束前，邱柏到座位旁等他。会议结束，没看到董事长有什么兴奋的感觉，也没什么明显的表情，仍然不动声色。去往餐厅的楼道里，董事长和邱柏闲聊几句之后，突然问：“上一套这东西得多少钱？”

邱柏摸了摸脑袋，想起总部的业务总监说最低30万，便宜了不做，便说：“30

万吧！”

“得 30 万呢？”很显然，这个数字出乎了董事长意料。

到了饭桌，没再聊项目的事，邱柏也没问，只是吃饭。因为还有别的客户，邱柏也要轮番敬酒。散席后，董事长就走了。

后来再联系，没什么进展，再后来也就不联系了。

邱柏不知这算不算找到了商机。

如果算，那怎么没成呢？

原以为客户有了兴趣，同意见面交流就算商机了，事实并非如此。

所谓商机，即得有“商”，又得有“机”。

找“商机”和找“目标客户”是两回事。

目标客户，更多是指所销售的产品和方案适用的目标客户群，这与产品定位、市场策略等因素相关，回答的是“满足哪些客户的什么需求”。目标客户群应该根据行业、规模等因素圈定符合某些特定标准的潜在购买客户群体。

如何找目标客户？这是个初级问题。

虽然要求销售具备一定行业和产品知识，但公司哪些产品适用什么客户群体，市场部或领导应该清晰地告诉销售。销售通过一定的方式或渠道，找到那些客户的名称、地址、联系人、电话、邮箱等联系方式，是上网、查黄页还是通过协会或行业研讨会获得，或从商业数据库公司购买，不一而同，都是为找“销售机会”做准备，这倒不难。

有了目标客户名单，还不算找到“商机”，起码得联系上，并激发客户的兴趣。如何联系目标客户？公司可以打广告让客户认识公司品牌和价值，主动联系，这种方式好像对大项目销售并不适用。销售要主动与对方取得联系。陌生电话拒绝率比较高，发邮件客户一般不回，成功率也很低。还有熟人或老客户介绍，这种方式不错，但处理不好一样有“商”没“机”；当然还有陌生拜访的。

邱柏也为“打电话找商机”发愁。刚转销售肯定少不了被拒绝，后来就“不愿”打、内心深处也有些“不敢”打、准确地说是“不屑”打了。

## 10. 出色的方案

商机是产品特性决定的。

君和新品面向集团企业，用于总部管理各分支机构，根据这个特性，邱柏分析了到底哪些企业可能有需求。除了天门省众所周知的大企业，邱柏也关注天州非一流但有集团特征的企业，并在老客户名单里苦苦寻找。

无意中，邱柏从老客户名单中发现了一家小有名气的单位——朝旭饭店。这家饭店天州几乎尽人皆知。看名字，邱柏怎么也想不到，一家饭店怎么会用集团管理产品呢？碰碰运气吧，闲着也是闲着。

邱柏打电话：“朝旭集团财务处吗？”

对方说：“是，你找谁？”

邱柏说：“我找财务谢处长。”

对方问：“你哪儿啊？”

邱柏说：“我是君和公司的，咱们这儿用了我们的软件，找处长有个事。”

对方说：“你等一下。”

“喂！”处长是位大姐，语气和蔼。

邱柏说：“谢处长，你好！我是君和公司的邱柏。听说咱们这儿用了我们的软件，我打个电话回访一下，看现在用得怎么样！”

“你说你是哪里的？”处长好奇地问。

邱柏一听口气不对，赶紧解释：“我是君和软件天门分公司的。”

处长说：“哦，是分公司的啊！之前是同昌电子给我们做的。”

同昌电子？

朝旭集团原来是老东家同昌电子的客户，怎么办？邱柏曾立了个原则，到君和分公司之后不碰老东家同昌电子的客户。可此时电话就在手上，怎么办？

邱柏想了想，顺便问：“哦？是吗？同昌的谁和你们联系的？”

处长说：“哦，小甄给我们做的。”处长说的小甄是同昌的业务员，高高的个头，

很实在。

邱柏一听是他，笑着说：“呵呵，小甄啊，我们关系很好！”说完又觉得不妥，补充说，“我就是从同昌电子过来的。”说完觉得更不妥，这不拆老东家的台嘛！想到这儿，邱柏赶紧说：“我是做技术的。”

处长在电话里呵呵笑了，说：“你有什么事啊？”

邱柏说：“主要看看您用得怎么样，有没有什么问题。另外，我们最近新推出了面向集团化管理的新产品，想看您什么时候方便，给您送两份资料。”

“哦……”处长迟疑了一下，“之前一直是小甄和我们联系的。”

怕什么来什么！

“没事，我和小甄说一下就行。”邱柏也不知道该怎么解释。

处长又迟疑了片刻，然后说：“行，要不你就来一下吧。正好我们在使用上有些小问题，你来了顺便给看看……”

邱柏争取到了上门机会。

去的时候，邱柏和别的业务员一样，装了两本最新的产品宣传册。

穿过饭店大厅，上了电梯，到了办公区，布局和酒店客房一样。

财务部是个套间，外面是两个会计，里面是处长。邱柏和谢处长握了手，拘谨地送上一张名片。处长拿着名片看了看，也从桌子上拿了一张，递给邱柏。

“谢处，你们现在用的哪个版本？”邱柏不知道怎么开场，愣愣地问。

“哦，版本啊，这我还真不清楚。我们只管用！”处长笑着说。

邱柏也觉得问得不靠谱，呵呵一笑，说：“现在用得怎么样？”

处长说：“嗯，还行，用了这么长时间，都习惯了。”

“那就行。你电话里说有个什么问题？”邱柏追问。

“哦，就是一个功能，我们都不熟，也不知道怎么用，要不你帮我们看看？”处长说完朝外屋喊，“哎，小李，你说是什么问题来着？”

外屋进来个年轻姐姐，说：“哦，这里，要不你过来看一下？”说完就把邱柏带出了处长办公室。

邱柏看了看他们用的产品，呵呵，这版本老的，邱柏都没见没过几次。而那姐姐说的那个简单功能只不过“埋”得比较深，平时用不到而已。

问题“解决”完，邱柏又回到处长屋里。

处长看上去也挺高兴，开始和邱柏闲聊。邱柏也没什么可聊的，特别是书包里还有两本宣传册，怎么也得想办法给处长，这才是此行的真正目的。

邱柏瞅准一个机会，从书包里掏出来，说：“这是我们公司新推出的一套新产品，

面向集团企业集中管理的。”

处长笑着接过去，随手翻了翻。

邱柏突然想起什么，对了，不过是一家饭店，怎么还叫“集团”呢？想到这里，邱柏问：“谢处，咱们也是集团？”

“是，我们也是集团，成员企业有好几家。”处长说。

“哦？都哪几家啊？”邱柏问。

处长放下资料，轻松地说：“我们下面有好几家酒店和餐饮公司……”处长说了几家饭店的名字。邱柏一听，天啊，原来天州上档次的知名饭店，一多半都是朝旭集团的！

“那既然是集团，你们要不要进行集中管理呢？”那段时间邱柏不断学习产品知识，一听说集团企业就会马上想哪些可以集中、通过什么方式集中，话也就顺嘴溜了出来。

处长说：“是需要。每个店都有账，集团要出报表。很多店的资金也要管。”

邱柏一听高兴了，这不正是君和的机会嘛！他兴奋地说：“嗯，这正是我们能做的。”

“我们也需要跟仓库和采购联起来，还有，最好能算到成本，算到每一桌、每道菜的成本和利润……”处长来劲儿了，补充说。

邱柏一听，晕了！

每一桌？每道菜？不愧是饭店！

邱柏笑着说：“这……，要不这样吧，安排个时间，我做个调研，帮你们设计个方案吧！”总部下发了很多方案，里面有很多流程和说明，可没有关于饭店怎么管的。处长这些想法，得针对性地设计一个方案！

回来后，邱柏有些发愁，怎么给一家饭店设计方案呢？他翻了总部发的标准方案，几乎没什么现成资料可用，复制粘贴的“CV大法”也无效了。想来想去，邱柏决定还是先从网上查查这家饭店！

不查不知道，一查吓一跳。

朝旭前几年就联合几家酒店成立了国有大型商贸企业，早就改叫“朝旭集团”了，下面有四家酒店，五家饮食公司，两家食品公司，两家文化厨设用品公司和一所中技学校。在天州经营肯德基、全聚德、东来顺、烧鹅仔这些知名品牌！

邱柏又想起处长要管每个饭店买菜、做菜、上桌情况，那怎么管？邱柏一边琢磨，一边继续搜索总经理的名字，突然一篇报道映入眼帘。

照片上，总经理高高胖胖，短发，戴金边眼镜，很壮实。报道说他从零开始打

拼，慢慢用一些独特方法把朝旭饭店经营得风生水起，直到成立集团，他还有很多头衔。从报道看，总经理懂经营、会管理，有战略眼光，对新鲜事物接受很快，只要他看好，决策和执行很快。

要考虑方案设计了。

怎么设计呢？处长要集中管理，想要管什么？怎么管？

邱柏想来想去，决定去当面问问处长。

再次见到谢处长，比第一次自在多了。坐在处长办公室闲聊几句后，邱柏问：“谢处，你上次说想搞集中管理，你想集中管什么啊？”

“啊，这……”处长看看邱柏，说：“我们和别人不一样，下面几个饭店每天现金流水很多，有的是现金，有的刷卡，每家店每天收入多少我们都搞不清楚。”

邱柏点点头，想起自己吃饭结账的场景。

处长说：“除了每家店每天的现金流水，还有，比如设备和菜料是统一采购配送，采购也得管好。对了，希望能结合菜品的材料消耗定额，考虑菜品折扣和免单，对每道菜、每个桌、每个店进行毛利分析……”处长说完，看着邱柏。

邱柏晕了。朝旭有好几家饭店，菜品几百甚至上千道，每道菜都这么算，还要考虑免单、打折，多麻烦！君和软件能处理吗？

处长见邱柏愁眉不展，笑了：“要不先带你去和采购的人聊聊吧。”

邱柏茫然地“哦”了一声，还没反应过来，处长冲外间喊：“小李，你领他到配送中心去看看！”小李应了一声，进来和邱柏笑笑，说：“走吧！”

另一座楼，七绕八绕，来到一个大屋子的铁门前，铁门没窗户，跟仓库差不多。小李敲了敲，没反应。小李好奇地左右望望，嘴里嘟囔：“咦，人呢？”又到旁边屋敲了敲，出来一个人，问：“哦，是你啊，怎么，有事啊？”小李说：“我找汪处长。”那人看了看小李，又伸脑袋望了望厚重铁门，嘴里说：“汪处好像不在……”

小李也望了望，看了看邱柏，和那人说：“要不算了！”又转头和邱柏说，“哦，对了，你有什么事，问他也行！”

问他？邱柏也不知道要问什么，甚至不知道为什么来这里。他们眼巴巴望着邱柏，看得邱柏不知所措，迟疑了一下，说：“哦，没什么，再说吧。”

小李说：“行，你要想起什么，再问也行！”然后转头和那人说，“那你先忙吧！”然后带邱柏回了处长办公室。

小李向处长笑笑，没说话。

处长也笑笑，问邱柏：“看了看？”

“嗯。”邱柏应了一声。



处长还在看着邱柏笑。

邱柏突然想起总部给的方案里，有几种集中管理模式，还有流程图，改改应该能用。他想赶紧回去找出来琢磨琢磨，便说：“那我回去做个方案吧，到时给你送来！有事再给你打电话！”

“行——”处长笑着拉了一个长音。

那几天，邱柏满脑子琢磨，朝旭到底该怎么管。怎么对每家饭店的流水集中管理？怎么管理采购配送呢？听说还要核算“灶案结存”，就是领出去的菜放在灶上，配菜工根据点菜单配菜，剩下的再退回来，这可怎么弄？怎么进行菜品定额成本核算？到底能用君和什么产品？

邱柏翻看总部的各种宣传资料和方案，没用，得重新写。

从朝旭集团发展背景，到为什么要集中管理，然后列了几条方案特性，接下来是邱柏最得意的地方。针对朝旭的几家下属饭店，邱柏在方案里建议设立一个结算中心，在银行开设一个集团账户，各饭店每天定时将当天现金存进去，刷卡的也和这家开户银行关联，这样就保障了每店的资金都能通过集团账户查询、控制和调配。支出也一样，采购配送中心采购完成，由他们向结算中心下达付款通知，由结算中心直接付款给供应商。

邱柏还把每个业务都画进了流程图，用不同颜色线条表示资金收支和信息传递，并详细描述了每个部门的职责、业务流程，确保处长能看明白。为了写这东西，邱柏用了三个晚上，连想带写每天都搞到凌晨。

方案一共六页，全是邱柏自己一点点写出来的，亲手绘制的几个流程图更增色不少。邱柏设计好封面，修定了版面，彩打出来用塑料透明夹夹住，这在当时已经相当精美了。

送给处长时，处长很高兴。她一边看，邱柏一边解释说，这只是第一步资金集中管理方案，关于配送和菜品成本的随后再弄。

“行！”处长笑着点点头，“看来你没少费心思啊！”

这么一说，邱柏心里暖乎乎的，说：“是啊，这几天光琢磨这个了！”

从那之后，处长开始“小邱、小邱”地称呼邱柏，这让他感觉很亲近。可没过几天，邱柏突然接到老东家同昌小甄的电话。

小甄和邱柏关系一直不错。电话里，小甄先客气地问了问邱柏近况，又胡扯了几句，突然问“你最近去朝旭了？”

邱柏知道早晚要面对，笑了笑：“你去了？”

小甄也笑了，说：“找机会见个面吧！”

邱柏说：“行，正好我明天要去朝旭，就明天吧。”

第二天，两人在朝旭大楼的步行梯间里见面了。邱柏要去见处长。小甄刚从处长那里出来。

小甄看着邱柏，笑得一脸无奈，说：“最近混得不错啊！”

邱柏说：“哪儿不错，瞎混呗。你怎么样？”

小甄说：“就那样呗，主要是没什么项目。”

邱柏说：“我项目也不多。”

小甄说：“你是做技术出身，沾光。”

邱柏笑了笑，没说话。

小甄说：“我听谢处说了，你给他们做的方案不错，听说做这方案你晚上没少熬夜！”听到这个邱柏心里很美。

小甄说：“慈总也知道你来朝旭了，他觉得你动同昌老客户不合适。”

邱柏心里一紧，说：“还没动，只是帮他们设计个方案。”

小甄说：“最近分公司和同昌抢单很厉害，你就别掺和这种事了。”

邱柏说：“是客户想让我帮他们。”

小甄说：“你能不能退出？”

邱柏说：“如果咱们那边有人给他设计方案，并且懂高端产品，能实施，我就退出。”这句话说得小甄一愣。

确实，代理商只能卖中低端产品，高端产品很复杂，代理商一般没实施力量，就连分公司也没几个人。就算这项目让给同昌，他们能做下来吗？真做下来实施怎么办？再说客户希望谁做？

小甄无奈地笑了笑，他是实在人，也知道代理商和分公司抢单没占过什么便宜。可朝旭项目碰到的恰恰又是邱柏，同昌的老同事，好兄弟。邱柏心里也不是滋味。可话说回来，客户有想法，邱柏不做，同昌也做不了，难道放弃？

邱柏看看小甄，说：“这样吧，如果这项目做下来，我的销售奖金咱俩对半分，我再请你吃饭！说实话，我不是冲奖金来的，是想通过做个项目证明自己……”这是真心话，他甚至可以把销售奖金全都给小甄，他只要一个证明自己的机会。

就这样，邱柏和小甄在楼道里分手了。

小甄顺着楼道往下走，邱柏转身去找处长。

处长一见邱柏就笑了。

邱柏知道她为什么笑。但她肯定猜不到邱柏刚和小甄聊过。

邱柏装作什么也不知道，问处长：“处长，那方案怎么样？”

“看了，挺好。第一步可以先这样做！”处长没展开谈，而是说，“我觉得这种方式不错，也报给总经理看了，这是总经理的批示！”说完把方案递给邱柏。

接过方案，封面右上角写着“同意按此方案试行！王冰川，5月13日”。

邱柏的心“嘞”地猛然一震，天啊！自己写的方案总经理居然签字了，同意按这方案试行！说明他认可这思路，认可这设计，更认可自己的工作！

内心的兴奋溢于言表，邱柏笑着说：“太好了！”又低下头看总经理漂亮的几个字，龙飞凤舞，配在精心设计的方案封面上，多协调，多好看！

处长也很高兴。甭说，她肯定也在总经理面前风光了一把！或许正等一个合适的方案，帮她去做一件该做但又不知怎么做的事，而这方案帮了她！

邱柏捧着爱不释手，和处长说：“这样吧，我回去向领导汇报一下，安排下后面的工作！”邱柏想尽快让福哥知道这好消息！

处长笑着说：“好！”

邱柏飞奔回公司，直接跑进福哥办公室，跟福哥说：“我写的方案，朝旭的总经理签字了，说同意按此方案试行！”

福哥正低头忙着，听到这消息喜笑颜开，抬头看着邱柏。邱柏把签了字的方案递过去。福哥边观摩边说：“不错，不错！”然后又翻了翻方案内容，点点头说：“今年我们就是要从卖产品到卖解决方案，你这解决方案做得很好！尽快把这单签下来！”

“好！”邱柏只顾高兴，没听清楚福哥说什么就急忙答应了。

从福哥办公室出来，邱柏感觉不像之前那么好了。方案是认同，可后面的事怎么做？用什么方法去“按此方案试行”？

邱柏感觉问题越来越严重。

只有理念和模式，却不知道怎么在产品中实现。只画了流程图，却不知道用什么产品功能实现。他也不知道成立结算中心需要客户接下来做什么，需要君和配合什么，具体该怎么操作。

让最担心的，方案是报了，客户也同意了，可他们知道要付出什么成本吗？他们知道要买服务器和硬件吗？他们知道要跟各饭店联网吗？他们知道要上一套软件吗？他们要知道要花多少钱吗？

这让邱柏很纠结。

他不知道接下来该怎么办。

过了一周多，邱柏又和处长通了电话。处长说：“小邱，你有时间赶紧过来一趟啊，看看咱们那事怎么弄啊！”

邱柏想告诉处长，那个事要买软件，要买服务器，要联网，要实施服务，这都是要花钱的。并且怎么成立结算中心，具体该怎么做，自己也不知道。

可邱柏不好意思和处长提钱的事。他不知道客户心理价格预期是多少，自始至终一直没提要花多少钱。他怕报多了朝旭接受不了，也怕报少了君和做不了。

报多少合适呢？

邱柏找人出了个网络方案，把网络设计思想、系统设计原则、分支机构联网方案，以及选什么防火墙，用什么安全保障，推荐什么服务器，用什么交换机，写了几十页。还写了实施方案，把实施必要性、软件部署方案、实施服务报价、网络设备及施工，以及操作系统、数据库等全列了出来。

别说处长，那些术语和莫名其妙的设备，邱柏看了都晕。更没底的是价格，软件和实施十几万，网络设备二十多万，加起来只三十多万！

朝旭这么一家“饭店”，会掏三十多万“试行方案”吗？

这事到底值多少钱？

邱柏感觉，几万块钱处长可能答应，甚至七八万她都能向总理解释。但让他们拿出几十万，还要建网络，客户会同意吗？

太没底了！

看着这个报价，邱柏实在不愿再和处长联系，也不敢。

终于有一次，邱柏鼓起勇气去找了处长，低着头把报价扔给她，然后飞似地逃离了。

后来再打电话，处长果然说：“这价格太高了，这事操作起来也有些麻烦，你看有没有再简单一些的方法？”

后来，邱柏每次应着头皮联系，处长也不再提“按此方案试行”的事了，但对他依然很客气。这让邱柏更加内疚，弄到这份上，不知道处长会怎么向总经理交待。

再后来，就没怎么联系。

就这样，精心做了“出色的方案”的项目就没了。

怎么回事？

没有商机吗？明明有商机！

没有方案吗？明明有方案！

客户不认同吗？明明很认同，总经理还签了字！

客户没钱吗？一年收入几个亿，能说没钱？

可客户为什么不往下做了呢？为什么觉得方案挺好却不愿意掏钱呢？话说回来，邱柏也觉得花这么多钱不靠谱！

邱柏超级郁闷。

箴言 29:

销售是一系列任务环环相扣，仅完成一个漂亮的动作无法拿下单子！

思考:

1. 你有哪些动作很漂亮，结果没拿下单？
2. 你分析是什么原因导致的？
3. 你如何重新认识销售过程并给予改进？

已经做得很用心、很漂亮了，那么多天的心血，熬了几晚上，还是没成交！而且还动了老东家同昌的老客户！

难道自己错了吗？

难道就得像小吉或油哥一样靠关系做销售吗？难道要像那些勤奋的销售们一样去扫街吗？难道就不能证明自己和别人不一样吗？

所有的努力过后，仍是一场空！

人生真的就像一场戏，每一步都安排得非常巧妙。就在邱柏被签了字的“出色方案”打

击得极度没自信时，一次机缘正悄悄走来。

没想到，那次机缘竟改变了邱柏的职业生涯！

////////////////////////////////////

### 第三部分 上路

////////////////////////////////////

“销售是什么？销售就是找到一个切入点，提供一个有价值的方案。销售要像医生，告诉客户他有病，把小病说成大病，把大病说成病入膏肓，然后……”黄中远摸摸兜，假装掏出个东西，“告诉他，我这里有药，可以救他，这样单子才能做大！”可邱柏不敢和客户说“你有病”，他怕客户回答“你才有病！”

## 11. 何处不销售

那年是君和全面转型年，君和从传统产品销售转型为解决方案销售。

“转型不是一道选择题，而是一道是非题！”黄中远如是说。

对一些人来讲，这可能会带来未知的变化，而邱柏则视为救命稻草。他相信自己的春天来了，因为他信奉知识和专业，坚持发挥懂业务的特长，坚持自己的方式和风格，哪怕被挺哥罚一辆自行车。

可朝旭集团又把他狠狠抛回了现实。解决方案销售，自己如此用心写了解决方案，连朝旭总经理都批示了“同意按此方案试行”，可为什么销售仍然没成功？“解决方案销售”到底是什么？

用黄中远的话说，“销售是什么？销售就是找到一个切入点，提供一个价值方案。销售要像医生，告诉客户他有病，把小病说成大病，把大病说成病入膏肓，然后……”黄中远摸摸兜，假装掏出个东西，“告诉他，我这里有药，可以救他，这样单子才能做大！”可邱柏不敢和客户说“你有病”，他怕客户说“你才有病！”就算说了，自己也不知道客户哪儿有病、有什么病、有什么药、怎么治。

总部还下发了很多表格，要求把大项目用表格管理起来，有《项目基本信息表》、《立项申报表》，还有《进程管理表》，说这些是总部的“大客户销售标准流程”，让定期上报。邱柏认为，这几张表的作用就是把大家搞晕，依然不知道怎么销售。

比如那张《项目基本信息表》，有项目状态、客户概况、客户关注点、适用产品，还有客户基本信息、联系方式、负责人、立项时间、是否招标、主要解决的问题、资金计划、进度计划，重要人员姓名部门及职务、性别、联系方式、年龄、背景、爱好、角色、关系打分，竞争情况、客户硬件系统情况、软件情况，需求情况等，超多的信息。像天门分公司些销售，怎么可能知道这么细？连客户都见不到，怎么知道客户关注什么？项目负责人、立项时间、是否招标，凭他们的功力怎么可能搞清楚？

总部要求上报时，大家能做的，除了把客户名称填上，从网上查查企业基本概

况，再填上自己接触了解到的一些情况，客户方人员最多填一两个。剩下的客户关注点、立项时间、资金计划、进度计划什么的，负责责任的，会凭自己感觉编填上去，不负责任的就空着……就这样，很多人自己“创造”项目上报，还要苦心琢磨如何填得更满，看上去更真、更像。

这是一个乱哄哄的年代，一堆乱哄哄的大项目，一群人乱哄哄地做着。

直到六月的一天，福哥找到邱柏说：“总部有个培训，你去吧！”

邱柏不以为然：“怎么又培训，都培训半年了……”

福哥神秘地笑笑：“这次培训和别的不一样，去了好好学！”

邱柏看了看福哥转来的通知，培训安排在一个会议别墅区。去就去吧，反正住得不赖，吃得也还行，算是休假吧！还能听各地销售大佬们吹牛，这回他也能吹吹省厅50多万的大项目了！

以前每次培训或开会，都会听说各地销售大佬又签了什么大单，然后一群人围上去，一起忽悠他。有一次，北方大区有个大佬搞了个90万的大单，大家那个羡慕嫉妒恨！签大单那哥们淡淡一笑，不动声色看着大家，身上有种内敛和傲视天下的特别感觉。邱柏也不动声色，心里很虚，带着几分敬仰观察那哥们，那哥们也没什么特殊之处，到底高在哪儿呢？怎么就能签下90万大单呢？难道有什么特异功能？或有什么不为人知的绝杀技？

那年春天，每次到大区或总部开会，邱柏都是最沉默的一个，他刚做销售不长，没成单，也没底气，更没什么牛可吹，只能灰溜溜躲在一边，仰慕地看着各路英雄在一起唾沫横飞，只能默默看他们大杯喝酒、大块吃肉。对销售极没自信的邱柏，心里默默安慰自己，“没事，自己懂业务、懂技术、懂产品。他们做销售，只会吃饭洗澡、搞关系！”

没想到，这次却和以前的不同。

以前培训都是总部领导和专家讲，还有各地签了大单的销售大佬分享经验心得，这次讲课却是个叫Nick的来自中国台湾地区的老师！Nick看上去五十多岁，个子不高，略胖，很有意思的一个老头，据说在惠普做了二十多年销售，身经百战的老江湖，还听说是黄中远亲自请来的。

参加培训的人不多，都是北方大区的销售总监和精英，不是江湖上有一号，就是战功卓越的元老，要么就是闻到血腥就疯狂的猛将，像邱柏这种初入江湖的没几个。

培训课程名叫《顾问式销售》。



Nick说，君和要扩张发展，要从低端走向中高端，要从卖产品转型卖解决方案和服务，以前的销售方法不再适用，需要采用新的销售方法。

Nick说，如果用卖产品的方法卖解决方案，无法准确把握客户需求，销售会过度依赖售前顾问，沟通和方案都缺乏针对性，见不到客户高层，关键人物把握不准，谈不出利益和价值，只会拼体力，不会讲方法……

听了这些，邱柏没什么感觉。

邱柏做的项目不多，遇到的问题也没那么复杂和具体，他当时就纳闷两件事：第一，总感觉做销售就是从人家兜里掏钱，多不好意思！公司整天逼大家去向客户要钱，人家凭什么把那么多钱给你？第二，朝旭集团的项目，明明做了个处长高兴、老总满意并且都批示了方案，可为什么客户心理预期只有几万？就连邱柏自己都觉得花那么多钱理亏，为什么？

刚有这些困惑，Nick问：“大家有没有遇到这样的情况，不清楚为何赢单或丢单，无法控制销售周期，无法预测销售结果，不知道如何改进销售业绩，很难管理销售资源……”

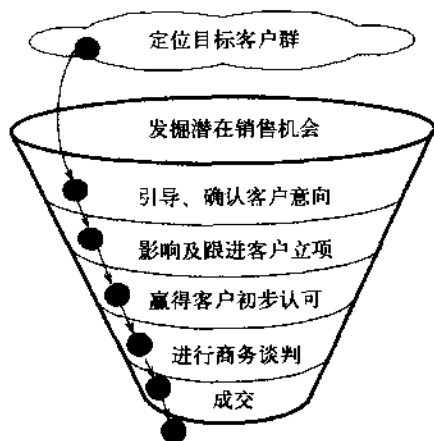
“不清楚为何赢单或丢单”，这不正是邱柏苦苦思索的吗？

正走神，投影上突然出现一个五颜六色的水桶，上面密密麻麻写满字，猛一看直发晕，细一看像天书！

而正是这个东西，影响了邱柏很多年，成为他的制胜法宝——当年风靡天下的销售漏斗！正是这个“顾问式销售进程”的漏斗，引领君和从传统产品销售步入解决方案销售，从推销到咨询，从一单平均两万到平均几十万！

水桶分六段，上面还飘着一片云。

云上是“定位目标客户群——符合目标客户群特征”。



第一行是“发现潜在销售机会——取得客户的好感、拜访客户、收集客户全貌信息、分析客户的SWOT、发现潜在销售机会”。

第二行是“引导及确认客户意向——发现客户的问题及影响、探索客户的需求、引导客户认识企业问题并鼓励采取行动、说服客户对我们的产品和服务感兴趣、评估销售机会”。

第三行是“影响及跟进客户立项——收集客户立项及关键人物信息、确认客户需求、组建项目销售团队、分析竞争对手及我们的优劣势、制定销售竞争策略及客户决策者的关系策略、编写销售计划、拜访客户高层领导、赢得信任”。

第四行是“赢得客户初步认可——项目小组全面跟进、强化客户关系、提供个性化解决方案及初步报价、安排大客户简报及答辩、赢得客户初步认可”。

第五行是“进行商务谈判——解释客户疑虑、增加客户信心、确定商务进度表、协商及谈判”。

第六行是“成交——审批合同、签约、收款、发货”。

看着水桶上密密麻麻的字，邱柏眨了眨眼睛，没看懂。

Nick说，“潜在商机”阶段需要知识和技巧，强调专业形象和赢得客户好感，要沉着稳重，选择适当的时间去拜访，准备要周全，座位顺序要对，笑脸迎人……要建立良好的的人际关系，比如寻找共同话题，可以聊些打球啊、演出啊、新闻啊什么的，多让客户讲，自己做个好听众，发自内心的赞美，虚心向客户求教，灵活运用小礼品……Nick演讲水平很高，小故事、小案例，小动作、小表情，演绎得淋漓尽致，引来阵阵笑声。

邱柏也跟着傻笑。大家是发自内心的笑，他却笑得有些尴尬，这些不正是自己的死穴吗？本以为“顾问式销售”要像顾问一样假装正经，结果还得用到这些关系技巧。

Nick说，拜访要看客户的时间，要提前一天预约，要对拜访目的提前与对方达成共识，还有，拜访前做好功课很重要！

Nick说，客户拜访不是一个随意的过程，更不是自己表演的过程，而是一个为了对下一步进展达成协议的过程。为了和客户达成协议，就要掌握拜访技巧。

Nick谈到了两种“提问”方法，一种是开放式提问（Open-ended），起头是“如何（How）”、“为什么（Why）”、“何时（When）”、“何地（Where）”、“什么（What）”、“分享（Share）”、“讲一下（Tell）”等，可以使沉默者发言，可以从客户那里得到更多信息，让客户自由发挥。另一种是封闭式提问（Close-ended），起头是“要不要”、“好不好”、“有没有”、“能不能”、“行不行”、“是不是”等，可以使话多的人停下来，

测试并确认信息，同时这类问题更像是在审问，有一定的威胁性，销售人员要尽量少用。

邱柏听了很兴奋，之前见客户都没什么话题，自己说两句，客户不想多说，原来要问开放式问题！遇到夸夸其谈的人，也可以用封闭式问题让他闭嘴！如何让客户“张嘴”和“闭嘴”让邱柏很受益！

Nick说，要有倾听技巧，倾听时要做笔记，抓重点，有礼貌地和对方目光接触，注意双方的肢体语言，积极回应，站在对方的角度去理解弦外之音，总结归纳所听资料，确认一致性。

Nick说，要了解客户的全貌，了解客户在哪些方面具有优势或弱点，以及他们正面临的机遇或威胁，“研究客户的SWOT是一个挖掘潜在销售机会的极好方法”。

那是邱柏第一次听说在销售中使用SWOT。

客户SWOT分析

客户名：		
	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
客户企业内部		
	机会 (Opportunity)	威胁 (Threat)
客户企业外部		

Nick让大家用这种方法分析一下自己，看自己有什么优势、劣势，外部环境有什么机会和威胁，看如何“强化或扩大优势、克服或削弱弱点的影响”，如何“抓住机遇、消除威胁”，从而找到方法或制定行动方案。

邱柏惊奇地发现，分析困境、解决问题还有这样的方法！以前做什么、不做什么都靠感觉，原来还可以如此逻辑地列举和分析！看来以后收集客户信息，可以从企业的优势、劣势，机会和威胁下手了！

关于“需求”，Nick说到客户的三类需求，第一类是产品技术需求，对产品规格和型号、技术标准有什么需求；第二类是应用及服务需求，解决业务哪些问题、实现什么业务目标等；第三类是关系及合作需求，客户对合作关系、服务级别、价格的要求，以及个人需求、心理需求等。从技术，到产品，到方案，到服务，到公

司，再到个人，方方面面层出不穷，原来“需求”竟有这么多维度！

Nick说，有些需求是客户意识到的，有些是没意识到的。客户意识到的是看得到的、表面的、明确的，显性的，是冰山上的需求。客户看不到、意识不到的，潜在的、含糊的，是冰山下的需求。销售的秘密就是不断挖掘、探索、引导甚至创造客户的潜在需求，然后满足他、成就他！

Nick说，要想引导客户的购买意向，就要先了解客户的购买目的。每个人或企业购买产品或服务的最终目的是“脱离痛苦、解决问题”或“追求快乐、获得利益”。邱柏开始隐约有些感觉，原来客户买东西是为了离苦得乐，原来销售不是平白无故地从对方兜里掏钱！

Nick说，客户基于希望脱离痛苦、解决问题才做出购买决定。客户感觉到的痛苦和问题越大，需求越高，需求越高，越易成交，愿意支付的价格就越高。

Nick将销售漏斗的每个阶段逐一分析和讲解，讲了很多。邱柏理解的有限，但足以让他重新认识销售，这个漏斗让他隐约感觉到应该有方法一步步推进项目。

最后，Nick谈到变革，“万物进化的幸存者不是那些最强大或最聪明的，而是那些最能适应环境变化的。”面对变革，过去的成功可能会成为未来成功的障碍。而没有任何销售经验的邱柏，会不会在这次变革中找到自己的机会呢？

邱柏朦胧意识到这可能是他的机会！

邱柏意识到，翻身的机会来了，证明自己的机会来了，把那些老销售远远抛在后面的机会来了！

邱柏觉得世界开始变得不同了，或许是因为销售漏斗，或许是因为SWOT，或许是因为开放封闭，或许是因为离苦得乐……总之，邱柏发现之前的困惑生活中处处都有答案。他开始在生活中体验这种幸福和快感。

那种幸福和快感不是来自于他做销售，而是来自他“被销售”。

邱柏的新房交房了，他和女友开始琢磨装修。当时也没什么钱，发一个月工资，就去买一样东西。该定瓷砖了，他们没去装饰城，那里太贵，他们去了装修材料一条街。

逛前几家时，走进店，目光直接落到瓷砖上，快速浏览。他们在寻找喜欢的颜色和花纹。老板或店员有的抬眼看看，有的问句“要瓷砖啊？”然后任凭他们在里面转悠。也有个别店员贴上来，在他们后边跟着，跟防贼一样。

也有两家，邱柏看了看，指着其中一款问：“这个多少钱？”

对方看看邱柏二人，问：“要多少？”

邱柏说：“也就90平方米的两室两厅吧！”邱柏也不知道需要多少，只是转转，了解一下价格。

对方一听，抛出一句：“32！”

晕，32，这是什么概念？

是需要32块砖？还是一块砖32元钱？

自己到底需要多少块呢？

不知道需要多少块，就不知道要花多少钱，也就不知道手头的钱够不够，更不知道要不要买。刚开始邱柏不好意思问自己需要多少块砖，担心问了显得自己太外行，太无知，也怕被对方忽悠。

在一家店里，邱柏终于忍不住向一个店员咨询。店员问了房屋面积，知道厨房和厕所已经封了砖，就是两个卧室和客厅，这位店员拿着计算器噼里啪啦熟练地按了一会儿，告诉邱柏说：“用规格为60cm×60cm的砖，大约需要……”

邱柏有些感激她，是她告诉了自己需要多少块。如果她家有价格合适、花色又称心的，肯定会优先考虑，可看了半天，真没合适的！

从这家店出来，邱柏和女友说：“这才像做销售的，至少知道了解咱们的需求，问有多少平方米，还能帮咱提供解决方案，告诉咱们需要多少块！刚才那几家连产品都不会卖！”女友瞥了邱柏一眼，没答理他。

又走了几家，邱柏问“这个多少钱”时，店员会说：“这款吗？这款卖得特别好，定这款的可多了，刚有人又定了一批！这砖是佛山的，质量好，光亮度也好，还渗水，想要价格还能便宜……”

邱柏参加过培训，知道“客户有需求”，知道“产品和解决方案的卖法不同”。一听到店员说他们的砖怎么好，邱柏就有一种期望，期望他们问房子多少平方米，问厨房和厕所还用不用贴，问女友和自己喜欢什么花色和感觉的……结果却很让邱柏很失望，几乎没人这么做，他们不断地介绍自己的产品。邱柏暗下决心，凡是一味介绍产品，向自己推销的人，绝不从他家买！不仅不买，还要问他封闭式问题，让他闭嘴！

带着这种感觉，又转了几家。其中一家竟然问：“你家是几楼啊？”这引起了邱柏的好奇。为什么要问几楼呢？邱柏说：“五楼。”对方说：“五楼好，五楼采光好，对砖的颜色就没特别要求了。如果楼层太低，深色砖会影响光线……”咦，这个说法很吸引人，让人感觉很为客户着想！

就这样，一路看砖，一路观察，一路思考，琢磨他们是在卖产品还是在卖解决

方案，体验不同卖法带给自己的感受。

直到走进一家不起眼的街边店。

那是一个街边的矮旧门面，店不大。店主看上去比邱柏稍大些，不到30岁的样子。邱柏的目光缓缓扫过样品。店主利用这时间迅速观察了来人的外貌和年龄，进行了初步判断，然后问：“是不是要装修新房啊？”

这话问得邱柏和女友有些小得意。虽然邱柏淡定地点头“哼”了一声，内心却感受到与那些问“买砖啊”、“装房啊”确有不同！

店主觉察到了邱柏二人细微的表情变化，接着问：“现在是毛坯吗？”

邱柏又若无其事地点了下头。

至此，店主用两个封闭式问题，让邱柏点了两次头，还不怎么反感。

店主又问：“几楼？”

女友回答：“五楼！”

店主说：“五楼好啊，采光好，视线也好，挑砖选择空间也大一些，不受颜色深浅的限制。”店主停顿了一下，又随口问：“有中意的吗？”

邱柏看看女友。这种小事一般都让女友做主，他负责掌握预算。

女友迟疑地看着几块，犹豫着想轻轻摇头，却没摇。

店主顺着女友看的方向，瞅了瞅那几块砖，问：“你喜欢什么感觉的？纯色，还是花纹？”

女友稍做停顿：“有花纹的吧……”

店主又问：“房子多大？”

邱柏说：“90平（方）米。”

店主稍停顿了一下，走过去，拎出其中一块，说：“你看这块砖，颜色比较浅，你们又是五楼，采光就更没问题了。你看它的切工多整齐，铺出来缝隙很小，几乎看不出来。釉面技术很棒，透水性很好，将来有了小孩儿在上面撒了尿，一会儿就能渗进去，如果刚擦完或不小心洒上水，也不会像别的砖那么滑，不容易让人滑倒……”

邱柏和女友惊奇地瞪着眼，时不时点头，有道理！

店主接着说：“你看这质量……”正说着，他突然松手，“啪”一声巨响，整块砖平拍在地上，四周顿时腾起一圈白色灰尘，而那块砖平躺在那里，完好无损。

### 箴言 30:

大道至简，生活中无处不销售。

### 思考:

1. 你有哪些生活中的销售故事？
2. 这些故事说明了什么销售原理？
3. 你将如何在生活中发掘更多原理？

那声巨响很震撼！

这让邱柏非常意外，同时得出个结论，质量真好！

邱柏后来知道，几乎所有砖这么平拍下去都没事，但这方式确实震撼。

这还不算，那店主又拎了两块，和地上那块对着花纹纹路并排铺在一起，起来回到邱柏和女友身边，指着三块纵向并排的砖说：“你们看，上面的淡灰色花纹拼起来，视觉是连续的，看上去延展性特别好，显得屋子大……”

邱柏脑子里不由想象，铺好后从这边向客厅和阳台望去，地面整洁、清新明亮，延展的花纹带来视觉张力……

那店主笑着说：“咱们年轻人工作和事业都很忙，没太多时间收拾。如果是全纯色，有点儿脏就特别明显，这浅灰色花纹，就算脏了点也看不出来……”

邱柏和女友被彻底销售了。

接下来，邱柏让店主根据面积测算了砖的数量，然后讲价，最后26元一块，直接定了。

#### 箴言 31：

先诊断后开处方，先了解客户现状及期望后给建议，最后在客户脑子里展现一个理想愿景。

#### 思考：

1. 你对哪些买东西过程印象较深？
2. 你分析是什么原因让你印象深刻？
3. 你如何把该方法应用到销售中？

其实后来算数量、讲价钱，基本上就是走个流程了。转了好几小时，也就这家称心。说实话砖是不错，但也不是特别出色，并且26元的价格也算比较高了，别的也就二十一二。可这个过程让邱柏很满意，他体验到了“被顾问式销售”的感觉。女友感觉也不错，抱着对新家幻想，愉快地交了钱。

出了店门，女友还说：“这哥们比别的销售实在！”

回家路上，邱柏以这人为例给女友讲了什么是顾问式销售，还说：“应该把这哥们招到我们公司卖软件去！”

“人家不一定稀罕去！”女友这句话让邱柏很没面子。

如果说这是第一课，那买沙发那一课更让邱柏刻骨铭心。

去买沙发之前，邱柏量了客厅放沙发的空间，长多少，宽多少，超过多大就放不下了。女友是个不喜欢中规中矩坐着的人，想要布艺的、时尚些能舒服地摊在上面的那种。邱柏觉得无所谓，只要价钱合适就行了。

那段时间二人工作正忙，压力大，空闲时间也少，没时间精挑细选。那天邱柏和女友打算选个差不多的就直接定了。

家具城里，只要是沙发店他们都去转一下。大多数人店员不是“随便看看”就是“买沙发啊”，那些沙发不是宽宽大大就是颜色暗淡，不太符合二人的标准，全都走马观花一带而过。

随后进了一家号称是北京家具公司的店。

店员大姐迎上来打招呼：“小姑娘，买沙发啊？”

女友被一句“小姑娘”叫得心花怒放，随口应答：“嗯！”

大姐看看邱柏和女友，笑了笑问：“是新房吗？”尽管又是那句，这一问仍勾起了二人的幸福感，当然新房，全新装修的！

见二人笑了，大姐更开心，关切地问：“姑娘喜欢什么颜色啊？”

女友说：“鲜艳点儿的吧！”

说着走向了一套红色沙发，坐在上面试着感受。

大姐跟了一句：“是啊，鲜艳的喜庆！”说完并没跟过去，让女友自己坐上面感受，转身问邱柏：“家里客厅多宽啊？”

怪了，这大姐怎么知道邱柏负责量尺寸、女友负责挑颜色呢？莫非她也知道男人理性决策、女人偏感性决策？不过正问到邱柏的关注点，随口说：“客厅四米五宽。”

大姐问：“放沙发的地方预留了几米啊？拐角进深多少合适？”

邱柏掏出了量好的尺寸，告诉了大姐。

大姐点点头，向女友坐的那套走过去：“姑娘看的这套应该可以，来，咱们量量！”说完掏出盒尺，她拉着头，把盒子交给邱柏。这样方便邱柏看尺寸到底多少。大姐肯定知道自己沙发的尺寸，之所以让邱柏看，是在让邱柏自己说服自己，大姐多精明！

邱柏量了量，预留空间能闪出三十多厘米，挺合适，还可以放个饮水机。侧面的进深也合适。邱柏对“尺寸”放心了。

女友伸过脑袋看了看尺寸，也放心了，然后围着沙发转来转去看了会儿，问了问面料、花色、怎么换套、能否订做座套什么的。大姐一边笑着夸她，一边挨个做了回答。

问了问价格，不到 2000 元。

女友看了邱柏一眼，有点儿贵，不过也在预算范围内。这还算符合预期，算是“差不多”的第一个。邱柏和女友不知道有没有更便宜、更合适的，要就这么直接买了，说不定会后悔！这种情况一般会再转转，比较比较，也寻求个心理安全或安慰，再没更合适的话，就定这一套了。



出来后，邱柏和女友说：“她用的也是顾问式销售技巧，先问放沙发的空间多大，然后再推荐，不像其他人一上来就说面料多好、做工多好、海绵多好……”

女友瞥了邱柏一眼：“我看你有些魔症了！”

说话间进了另一家。

这家和刚才那家风格区别不大。女友很快发现一套跟刚才类似的沙发，除了款式上稍有差异，大小、花色、布料几乎一样。

女友直接走过去，问：“这个多少钱？”

因为有第一家的仔细考察和比较，她看的这套和第一家差不多，最关心的就是价格了。如果价格更低，就想知道两款的差异在哪里，如果没有明显优势，肯定还是原来那套。

店员是位胖胖的中年大姐，看了眼二人，说：“这个1900元。”

女友随口说：“这么贵？”

胖大姐说：“这还贵？你看看这面料、这做工，还有这海绵，坐上五六年也不变形！”

女友象征性坐了坐，有些没趣地说：“也就那样吧。”

胖大姐说：“怎么就那样呢？我告诉你，我这沙发是这个家具城里最好、最便宜的了，除了我们，你找不出第二家！”

女友被激起斗志，顺口说：“最便宜？前面那家比你们还便宜吧！”

胖大姐也好奇了，问：“你说哪家？”

“就隔着前面那家！”女友随手一指。

胖大姐一咧嘴，凑近女友说：“你说北京那家吗？他们挂个牌子而已，根本不是北京的，是在火葬场附近生产的！”

胖大姐这么一说，顿时让邱柏和女友极其不爽，听着像说“在火葬场生产的”，顿时对胖大姐多了几分反感。你说自己怎么好就行了，干嘛说人家的不好？

邱柏确实烦了，他又仔细看了看这位胖大姐，一头发黄的烫发，脸上堆着横肉，眼光中还有些得意。邱柏心里狠狠地说，就算买，也不买你的！

出来之后，邱柏问女友：“你感觉怎么样？”

女友说：“这人真差劲！”

邱柏说：“就是！能便宜就便宜，不能便宜就算了，干嘛还这么说！”

女友的气也被拱上来：“就算买不着，宁可不买，也绝不从她家买！”

他们又转了转，没发现更称心的。邱柏和女友一致决定买第一家的！后来，这套沙发摆进了他们的客厅，一放就是8年。

那几年，邱柏每当看到这套红沙发，就想起满脸横肉的黄毛胖大姐。他时刻提醒自己，做自己的事，发挥自己的长处，不妄加评论，杀敌一千自损八百，恶意攻击对手必伤及自己。把自己的事做好，人人心里一杆秤。

如果说那次让邱柏记住了一个满脸横肉的胖大姐，再后来的一次经历却让他心中永远封杀了一个知名品牌！

对于刚参加工作三年多的邱柏，名牌还很遥远，买名牌服装是件极奢侈的事。考虑到衣着对拜访客户起到树立专业形象和增加自信心的作用，加之女友怂恿，手头也还有些节余，邱柏计划拿出以前买几件衣服的钱买件“牌子的”穿穿。

邱柏和女友来到天州最有名的商场。

男装区的牌子很多都在电视广告里见过，不像邱柏以前买衣服的地方，店铺里一层层挂得满满的，商场里每家专柜布置得很精致，总共也没挂几套。

邱柏不禁琢磨，一件衣服得多大利润才能把店面和装修成本挣回来呢？他还发现了两个规律，陈列衣服的数量与价格成反比，阵列越少，价格越贵；陈列数量也与档次成反比，陈列越少，档次越高。不说质量怎么样，随便一件都顶他两月工资，令人咋舌！

逛了几家，试了试，感觉穿的不是衣服，像沉甸甸的盔甲，更像百元大钞拼起来穿身上……

试过两家，没什么感觉。邱柏和女友来到LOSS专柜，这几乎是顶级品牌。一位四十多岁的男人正试衣服，一看就是所谓的成功人士。邱柏有些心虚，仍咬着牙蹭进去转悠。

女友看到一件西服上衣，走过去伸手抓了抓，问邱柏：“这怎么样？”

邱柏看了看价格，天呐！那价格可以买一台电视外加一台冰箱了！往往是这样，女友第一眼看款式，邱柏第一眼看价格。

邱柏犹犹豫豫：“还行吧……”

一位售货员抬头看了一眼，说：“想要就试试！”

邱柏心里一颤！

女友不管那套，痛快地说：“试试吧！”

#### 箴言 32：

攻击竞争对手的做法杀敌一千，自伤八百，发挥好自己的优势才重要。

#### 思考：

1. 你遇到过哪些攻击对手的行为？
2. 当时你什么感受？对他有何建议？
3. 今后你将如何处理此类情况？

那位售货员几步走过来，伸手摘下，递给女友。

女友接过来，看着邱柏说：“试试吧！”

说实话，邱柏不想试。一台电视加一台冰箱的价钱，这不胡造嘛！邱柏心头发紧，可女友在那儿举着，售货员在旁边看着，邱柏不情愿地伸胳膊穿上了。

对着试衣镜，说实话，邱柏觉得也就那样。这价钱够买旁边专柜两件的了！况且买了什么时候穿呢？平时上班穿？骑着自行车穿？如果只偶尔穿一下，那每回成本得多少啊？干洗护理也得不少钱吧！

想来想去，邱柏发现真买回去，在家里供起来最合适！

正看着镜子琢磨，女友随口说“还行！”她看出了邱柏的心思，加上常逛名品专柜，知道怎么应付。可这话让邱柏越发不自在。

邱柏系好扣子，左转身，右转身，又同时抬了抬两个胳膊，也还行，不像其他衣服那么紧。邱柏又想了下，拎起胸前第一个扣子，低头向下看过去，说：“有点儿瘦吧？”

售货员说：“不瘦！正好！肥了袖子就长了，也不利索。”

女友说：“嗯，大小倒差不多。”

邱柏说：“主要怕过阵儿长胖了……”确实，当时邱柏体重不到130斤，初中到大学一直练单双杠，清瘦但不干瘪。工作后没再练过，加上做销售之后开始大吃大喝，估计很快就胖了。

售货员竟极其蔑视地瞟了他一眼，怪腔怪调地说：“一件衣服，你还想穿多少年啊？”

这话让邱柏自尊极受伤。

本来就心虚的他被彻底搞郁闷了。

他不动声色地脱下衣服递给售货员，什么也没说，转头离开了LOSS专柜。临走前，他又看了那女人一眼。那售货员浑身圆鼓鼓的，从脸到头，从上身到屁股，从腿到脚，衣服整个勒在身上。过耳的头发烫成弯弯的黄色，脸蛋上还飞着两块红。

邱柏离开LOSS专柜，他暗自发誓，一辈子不买LOSS的衣服，就因为这个被勒圆的肥女人。邱柏要让LOSS因为雇佣了这样一个售货员而受到惩罚，不仅失去他这位未来几十年持续购买的潜在客户，他还会把他的故事在合适时间、合适场合讲给更多的人听！

买不买，是客户的选择。

邱柏是来买东西的，不是来被人瞧不起的。邱柏能想象到她说那话时的心态，年纪轻轻的小毛孩儿，你买得起吗？我们的东西就不是卖给你这种人的！

是的，LOSS确实不是当时的邱柏消费得起的，但他不是买不起。今天消费不起，不代表这辈子消费不起。或许，走进那家店，本就是邱柏的错误。

几年后，邱柏钟情于另一品牌，每次都会高傲地经过LOSS专柜门口，每次去花一台电视和一台冰箱的价钱去选购衣服，买完拎着再得意地昂首从LOSS专柜前经过，顺便鄙视地往里望一眼。

如果买瓷砖和沙发体会的是销售技巧，那这次买衣服让邱柏体会到如何用心销售，用心对待每一位客户，甚至是不具购买力的潜在客户。不要忽略任何一位可能成为客户的人，哪怕他现在还是个小角色。

那次培训两月后，总部又让参加“方案式销售”培训。

怎么又出了个“方案式销售”？

### 箴言 33:

真心对待每位客户，哪怕他还是个微不足道的小角色。

### 思考:

1. 你在购买过程中有过哪些不愉快经历？
2. 当时是什么情况？你有何感受？
3. 今后销售中你准备有何改变？

## 12. 沙场点兵

第二次培训，还是那些学员，还是Nick。

这次见面大家熟了很多。那些江湖大佬仍然风光地吹牛，眼里流露着傲视天下的自信。也有些人围着Nick炫耀用了哪些技巧，取得什么效果。邱柏和为数不多的几个兄弟仍然坐在角落，等待培训开始。

这次培训题目是“方案式销售和效益分析”。

Nick说，这是高级销售技巧。基础技巧是行业产品知识和基本礼仪技巧，中级技巧是顾问式销售，高级技巧是效益分析与方案销售，更上一层是销售管理，包括业绩管理、团队辅导、业务规划等。

邱柏一听，心情舒畅。像这种“方案式销售”，那些没技术背景只会靠搞关系的销售估计很难学会。而这恰恰是邱柏的擅长所在！

Nick说，开始“方案式销售”有三个假设，在潜在商机阶段客户已经见过销售，对销售及代表的公司有好感，并分享了企业背景资料；在意向阶段客户已经与销售初步讨论了困难、问题及影响，表达希望采取行动解决问题的意愿，并对销售介绍的案例及产品服务感兴趣；在立项阶段客户已经成立采购小组，明确了采购时间和预算，初步确定供应商评审标准，邀请销售提交方案建议书。

邱柏想了想，他的项目中，客户基本上都没和他讨论过什么困惑、问题和影响，也极少有客户决定采取行动解决问题，最多表现出一些兴趣，而那还是他自己观察判断的。真正立了项，确定了时间和预算，明确了供应商评审标准的更少。后来邱柏才知道，项目真到了那程度，选谁基本上已经定了。那时候交方案还来得及吗？

邱柏将信将疑继续听。

Nick说，在方案销售中，客户经常会问以下几类问题：

1. “这方案能解决我们的什么问题？”不能很好回答这个问题，会导致客户对方案不感兴趣或不信任；

2. “这方案能给我们带来什么价值？可信吗？谁的方案最好？”处理不好这个问题会导致客户杀价或选择竞争对手的方案；

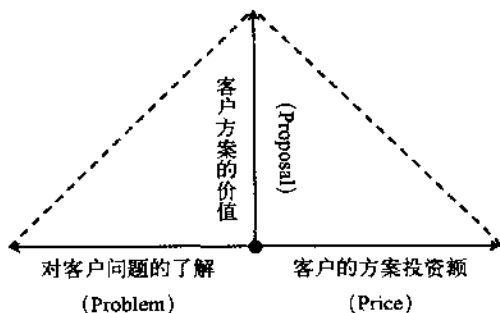
3. “这方案值不值得现在投资？”处理不好这个问题导致采购时间的拖延；

4. “投资风险和回报如何？”导致客户下不了决心，迟迟不行动。

黄中远也曾问过“你们想过没有，客户为什么买？为什么向我们买？为什么现在买？为什么花这个价钱买？……”那些问题像千斤铁锤，重重撞击着邱柏的心。

Nick换了一张胶片，略带诙谐地说：“我们来认识一下3P！”那些老江湖在下面哧哧发笑。

“3P”是三个英文单词“Problem”、“Proposal”、“Price”的缩写。



**Problem** 是客户的困难、问题及其影响。

**Proposal** 是客户的解决方案，客户如何使用产品和服务解决他的问题，带来价值和效益，包括与竞争对手的不同之处。

**Price** 是价格，客户的投资额、投资回报率、投资回收期。

“3P”从一个原点出发，**Problem** 向左、**Proposal** 向上、**Price** 向右，撑起一个三角形。向左，对客户的问题 (**Problem**) 越了解，提交给客户方案 (**Proposal**) 的价值越大，客户愿意付出的投资 (**Price**) 越高。

这张图在某些程度回答了很多销售都困惑的“客户为什么嫌我价格高？”从3P看，客户嫌你价格高，是因为客户认为你的方案价值不够大。方案价值为什么不够大？因为销售对客户的现状不够了解，不知道他们面临什么问题和困难，“号不准脉”也就“切不中要害”。

方案营销的核心目标就是让客户通过方案获得最大价值，供应商获得最大利

润，客户和供应商获得双赢的结果。

怎么做呢？唯一的办法还是深入了解客户业务，深入挖掘客户困难、问题和需求。整合现有产品和服务，提供客户个性化解方案，最大限度满足客户需求、增加客户价值。最后呈现给客户投资回报分析，最大限度做高价格。

这道理很好理解。

就像当年大家常举例说“得个感冒，花多少钱治？”很多人不去医院，花个十块八块买盒药就行了。“如果得了重症绝症，花多少钱治？”不花几万、十几万都不放心。即使有人开出几块钱的药，信吗？敢吃吗？

就像黄中远说的“你没病，我要让你知道——你有病！你有病，我要让你知道——你重病！你重病，我要让你知道——你病入膏肓！然后掏出一包药，告诉对方——你的病我可以治！这是解药，这就能卖大价钱。”这样有威胁之意，也会让对方很不舒服，甚至不会愉快地购买，可在从前邱柏做销售的那个年代，这个案例在帮助大家理解顾问式销售和方案销售起到了重要作用。

Nick说，客户基于脱离痛苦才做出购买决定。没有痛苦，客户就不会购买。客户的痛苦越大，紧迫性越高，越易成交，愿意支付的价格就越高。所以，要把问题和痛苦搞得尽可能大，要让客户感觉到痛，所以有观点说：“客户不买是因为问题不够大”。

#### 箴言 34:

客户的购买是为了解决问题和障碍。

#### 思考:

1. 客户认为你帮他解决过哪些问题？
2. 客户为什么关注这些问题，为什么急于解决，解决后带来了什么价值？
3. 今后销售中你将如何探寻客户问题，并通过解决这些问题给客户带来价值？

客户真有问题吗？客户有哪些问题？怎样才能找到这些问题？

Nick又放出了一张胶片。

客户的购买决策是一个天平。左边是“库存积压”、“交货延误”、“应收账款拖欠”、“质量不合格”、“生产力下降”、“成本上升”等砝码，也就是“问题的严重性和紧迫性”。右边放的砝码是“购买和实施方案的综合费用”，也就是“解决问题的代价”。客户购买源于问题严重和紧迫，

不买会导致更大损失。相对那些损失而言，花的钱不算什么！

简单的道理，解决了困扰邱柏许久的问题。

他发现，自己不再是“乞求客户施舍”，那种“从客户兜里掏钱的罪恶感”开始减轻，他做销售的自信也开始恢复。

Nick讲到了方案销售的特点和方法。

方案销售，就是要识别客户高层为完成目标必须实现的关键成功要素（Critical

Success Factors即CSF), 然后明确方案如何帮助客户具备这些要素, 分析并量化给客户带来的经济回报和投资收益。

Nick说, 方案销售是“团队”销售。

之前做产品销售几乎是“纯销售”, 送送资料、吃吃饭、喝喝酒、拉拉关系, 偶尔演示一下, 就把单做下来了。方案销售需要“谈业务”和“出方案”, 需要请“专业人士”出面, 所以方案销售要明确销售团队, 除了销售人员之外, 还要有“经理”、“高层”、“顾问”、“专家”、“合作伙伴”等, 而销售人员是组织者, 像“导演”或“指挥官”。

当年的情况是, 一个小销售员能协调来总部专家已经很牛了! 往往销售们往客户那里跑了很多次, 几乎央求客户“我们有方案, 要安排人给你讲讲?” 对方施舍一样说“也行, 来讲讲吧!” 销售赶紧回去四处求爷爷告奶奶, 直到把那大爷请来。来人还真把自己当大爷, 对着客户一通唾沫乱飞, 然后一番指手画脚, 最后一扭身拍屁股走了。剩下销售低头哈腰听客户对那大爷的一通数落。

必须通过一个流程管理好!

这时, Nick的干货出来了——“方案销售六步流程”!

第一步, 取得客户高层对方案设计和效益分析的承诺。

第二步, 客户高层访谈, 了解企业目标、明确关键成功要素CSF、识别现存的障碍问题及影响。

第三步, 关键部门访谈, 深入了解主要障碍问题并探讨延伸影响。

第四步, 与客户相关部门访谈并收集相关资料。

第五步, 确认客户需求, 设计解决方案, 进行效益分析。

第六步, 提交并汇报方案, 呈现方案内容、特色及价值, 建议行动计划。

Nick说, 进行方案销售必须要先获得客户高层的承诺, 这是成功的关键。这话让邱柏印象颇深, 影响也很深远。

很多销售怕见高层, 他们手握生杀大权, 销售们的一个眼神、一句话都可能定生死。类似“在客户厂区吐了口痰结果单就丢了”或“走时把用过的水杯顺手收了, 客户印象很好, 就把单给我们了”那种传奇故事听得多了! 销售更怕说话, 说又不知说什么, 不说又怕冷场, 更怕说错话把单丢了……这些困惑邱柏也有, 正不知怎么解决。

Nick说, 客户高层领导通常指CEO(首席执行官)、CFO(首席财务官)、CIO(首席信息官)等, 也叫“C级人物”。



有个词叫组织的“目标 (Goals)”，是组织在某时间段内计划达成的事情，通常带有指标，一般由上向下分解，比如销售收入增加、质量改善、成本降低等。关键成功要素 (Critical Success Factors, CSF) 是为了达成目标必须成功不许失败的关键任务。方案式销售的任务就是基于客户的角色，探索并了解客户的目标和关键成功要素，与客户共同制定解决方案。

接下来的拜访演练令大家来了精神。

这次培训高层非常重视，总裁黄中远和几位大师都亲临现场，还要在演练中扮演客户！

培训仍在别墅区里。大师们分别住在几个别墅里，学员们五六人一组模拟拜访。大家商量着先去拜访谁，怎么拜访。邱柏虽然没什么经验，可演练环节不甘示弱，毕竟当着总裁黄中远，表现出色些，留个好印象，对他这种常年不到总部的人很重要。

Nick 说，那些“客户”手里有很多重要信息，对大家做方案非常关键。演练一开始，大家便根据 Nick 课程里讲的方法开始做准备，拜访哪个角色、问什么问题、谁提问、谁记录，搞得挺像回事。

邱柏这组决定从黄中远扮演的 CEO 开始。

准备拜访时候，有人说：“把自己鞋上的土擦擦，要注意形象！”然后有兄弟找来几张纸，在原本落满尘土的黑皮鞋上蹭了蹭，越发显得灰白。有人提醒：“说话要一个一个来，不要抢话！”马上有个兄弟站出来一个个指着大家说：“你提第一个问题，你提第二个问题……”还有人说：“大家要注意握手顺序和入座的时机，要等对方先坐下我们再坐！”还有人说：“要注意控制时间，时间一到就不要问了，否则扣分！”……

邱柏刚开始没说话，后来想了想，说：“对了，咱们得准备包烟吧？我记得黄总抽烟的，并且只抽一个牌子的！”这时一个哥们起身蹿了出去，说：“那好，我去买！”邱柏想了一下，说：“他好像只抽 Marlboro 的！”那哥们说“知道了”时已在 10 米之外。当年黄中远去天门，邱柏见过他抽那牌子的烟，他还记得黄总只喝可口可乐。

那哥们买回来说：“这儿没那烟，只有这个！”邱柏看了看，包装上标着“Derby”。旁边一哥们说：“有这个就行，反正这意思。”另一哥们说：“记住，当他面儿打开，抽出一根儿给他点上，然后把这盒烟放在他桌子上……”马上有哥们伸过只手说：“给，我这儿有火儿……”

大家准备差不多，推开了黄中远的房门。

黄中远端坐在办公桌后，见大家进来，指了指沙发说：“坐吧！”大家彼此看了看，原想黄中远坐下后再坐，可黄总根本没起身，只好纷纷坐下。

还没说话，那买烟的胖哥立即走上去，站在办公桌前，掏出那包烟，当着黄中远的面开始撕包装。黄中远被吓了一跳，不知道他要干什么，细一看原来是包烟。等他反应过来，那哥们已经麻利地拆开，抽出了一根递了上去：“来黄总，抽支烟！”

黄中远摆摆手说：“不用，不用！”

那哥们说：“别客气，来，点上！”然后掏出打火机“啪”打着。

黄中远不好推辞，接过已经凑到嘴前的烟，点着抽了一口，突然咳嗽了几声，捏着烟低头看了看，又看了看大家。邱柏与黄中远目光相遇，慌忙说：“我们记得您只抽这个牌子的！”说完，又突然感觉此“Derby”好像是低档烟，和他常抽的不一样。可话说回来，不管怎么样，至少代表“用心”了！那时候的销售，就靠“细节”上“用心”来打动客户！

组长按计划开场：“黄总你好，今天很荣幸来拜访您……”

大家开始提问。

具体谁问的什么，邱柏都没关注，只记得自己要问的第五个问题。第四人问完，黄中远刚回答了两三句，邱柏瞅准机会，问：“黄总，我们发现今年贵公司的订单比去年下降了，这是什么原因呢？”

黄中远不动声色：“哦，因为国防预算削减，我们军队的订单少了。”

“哦。”邱柏应了一声，看了眼几个兄弟，他的任务完成了。

从黄中远房间出来，大家把了解到的零散信息凑了凑，虽然不多，够交差了。大家开始回顾总结这次拜访，礼节上已经尽了最大努力，相对平时已经超水平发挥了！大家也总结了不足，谁坐错了位置，谁抢话了、谁腿哆嗦了、谁抓脑袋了、谁抠鼻子了……

接下来拜访的是销售管理部的总经理，以前做过总经理，这次扮演一个副总。因为之前就认识，拜访他的压力就没那么大了。再说角色拜访演练，不就是玩儿个游戏嘛！

那老哥也坐在一张桌子后面。见大家进来，招呼众人坐下。大家也不客气，纷纷落座。刚有个哥们开场说了几句套话，旁边另一哥们说：“行了，比划比划就得了，”然后转头和扮演客户的老哥说：“这样吧，我们也不问了，你该告诉我们什么就直接告诉吧！大家都别费劲了！”

那老哥面带微笑，没说话。邱柏觉察到那笑不像平时和善，含义很丰富。大家

继续逗他，还有人站起来直接去抢他手上的“答案”。那老哥赶紧捂住说：“别，别，我告诉你们……”

老哥主动交代了，大家也没再追问下去。这时有哥们说：“哦，对了，你们怎么评价我们的拜访啊？Nick不是说有评分表吗？给我看看！”那老哥笑了：“该告诉你们的我都说了！”大家呵呵笑了笑，又和老哥纠缠了会儿，时间就到了。

其他几轮拜访也算中规中矩，没什么意外。

多年以后，一位曾扮演客户的老总说：“本来觉得当年君和的销售也不错了，可真正让我改变认知的就是那次扮演甲方的经历。手里一堆答案，特别希望销售问到点子上，给我说话的机会让我说出来，因为从客户角度来讲，确实有困难和问题要解决。可那帮销售没一个问到点子上的，不是套近乎就是要小伎俩，再不就直接约晚上出去坐坐。在客户现场要真是那个样子，丢死人了！”

几轮拜访下来，再次回到课堂，大家发现收集的资料根本不够！

可Nick要求用访谈到的信息设计方案，还要给高层领导汇报！

说实话，以前给客户的方案，更多是一线销售用“CV大法”（Ctrl + C和Ctrl + V）从总部市场部门的标准方案里拼凑出来的。很多销售不用方案，只用产品说明书。

这回要用“方案销售”的方法做一个方案，很有挑战！

Nick说，在方案销售中，产品的功能、特点和利益对客户的影响程度不同。“功能”对客户影响程度相对较低，在中前期会有些影响。“特点”在初期对客户的影响程度比较高，但随着销售进程也会越来越低。而“利益”在整个销售过程中一直处于高位。

Nick说，客户是为了价值才购买。价值源于解决问题、实现目标后带来的价值，也就是经济效益。经济效益中可以被量化的，叫有形价值，比如利润增加、利润率提高。有形价值又分节流和开源，节流包括降低库存、降低生产成本、缩短生产周期等，开源包括增加市场占有率、提高销售收入等。经济效益中无法量化的叫无形价值，比如提升沟通效率、提升员工士气、提高客户满意度、优化竞争优势等。

Nick开始讲解效益分析方法。应用了产品和服务之后降低了哪些成本、降低多少，增加哪些收入、增加多少，“总节约成本”加上“总增加利润”，每年的投资效益一共是多少。然后是投资成本分析，包括产品购置成本、安装成本、培训成本，加上其他成本，最后是一次性投资总成本。

有了收益和成本，就可以做“投资回报分析”了，每年投资效益扣除每年的维护成本就是“每年净效益”，再除以“总投资成本”，就是项目的“投资回报率”。

用“总投资成本”除以“每年净投资收益”，就是这项目的投资回收期。

听Nick讲完这些，特别是看到那些表格，大家发毛了，这哪是销售做的？当时君和的“售前支持”只能演示产品、讲解操作流程，哪有能做出这些的“咨询顾问”！

Nick讲完已是下午四点多，接下来就编写方案准备第二天汇报。

邱柏所在小组，由几个分公司销售总监和几家代理商老总组成。大家决定先一起做汇报PPT，然后再根据每个人的理解和专长分工。

汇报方案包括几个内容：

1. 欢迎致辞。一些客套、感谢和自谦话，PPT上写的是“领导致辞”，具体讲什么让“领导”发挥就行了。

2. 回顾方案制作历程。把调研访谈过的客户列在上面，目的是为增强方案的可信性。PPT上写着“非常感谢以下领导对此次方案制作和效益分析的大力支持”，然后列示了姓名、部门、职务。

3. 介绍效益分析流程。将Nick的解决方案效益分析流程图列示出来，旨在告诉对方这是有流程和方法的。

4. 总结商谈结果。将访谈时了解到的客户目标列示出来，总结提及的关键成功要素，分析障碍、问题、牵连影响和需求等，最后把需求与产品对应起来。

5. 介绍解决方案。阐述客户如何使用产品和解决方案，使用后如何解决问题从而实现目标，并将如何受益。

6. 分析投资效益。计算两部分内容，一是降低的成本，一是增加的收入，算出每年的投资效益，再结合报价和投入算出投资回报。

7. 阐明优势与差异。分析竞争对手，列示自己的差异优势。

8. 说明实施计划。列示项目实施阶段、实施任务、责任人、周期天数、阶段成果并标注里程碑。

9. 建议下步行动。Nick要求大家列举建议客户的行动计划，比如一周内参观样板客户，召开评审会研讨关键问题并达成一致，双方高层会晤达成合作意向等。

10. 提问与答疑。接受评委听众的提问或质询，做出合理回答。

11. 总结与感谢。进行方案汇报回顾总结，表示感谢。

就这样一个拼凑起来的所谓方案，大家一直折腾到凌晨！

第二天一早，分组汇报开始了。

总裁黄中远和光盘中的那位大师，及几位君和高管端坐在评委席上。

开始之前，黄中远再次强调：“君和的转型不是一道选择题，而是一道是非题！我从外企来到君和，就是为了实现君和的战略转型……”很坚定，很淡定。

汇报顺序抽签决定。邱柏所在的小组第四个讲，还不错。

第一组上去汇报，几个人歪七扭八地站在前面，很紧张的样子。毕竟当着黄中远和公司高管汇报。台下其他组也感觉他们讲得一般，没什么出彩的，很多地方还不如自己的好。人就是这样，总觉得自己努力做出来的东西好，发现别人问题比发现别人优点更容易。

轮到邱柏这组了。他们准备比较充分，先由一个省区销售总监扮演领导致辞。那位总监双手抱在小腹前，弓着腰，满脸堆笑：“尊敬的ABC公司各位领导，你们好！非常荣幸有机会向各位领导汇报，非常感谢各位领导百忙之中抽出的宝贵时间。我们今天汇报的团队成员有……，我们今天汇报的主要内容有……”这套话讲下来，甚是谦卑。很多人感觉这么做是“尊重”。

接下来汇报的也是位销售总监，做过几个大项目，脑袋圆圆的，毛寸头发，戴着眼镜。看那肚子，酒量应该很不错，甚至都能想象他陪客户喝酒的情形。

他汇报的是解决方案部分。列举了一些客户的问题和障碍，应用什么产品，如何解决，达到什么效果，获得什么价值。效益分析和投资回报那几页PPT是邱柏做出来的，他也基本讲清楚了，还讲了方案优势以及和竞争对手的差异。

轮到邱柏介绍实施部分了，邱柏用Excel表格做了实施进度图，还在“方案确认”、“数据准备”和“切换上线”等地方用红色箭头标注了里程碑。

邱柏感觉自己讲的还可以，比较自然地移动脚步，在投影上比划着做出解释。不仅如此，还和评委席上各位大师有多次目光接触，视线也覆盖了在座每个人。邱柏自认为是组内汇报最清晰、表现最出色的一个，再加上前面讲得也还行，这次肯定拿第一了！

邱柏扫了几眼评委席上的黄中远和其他几位大师，从他们眼中读出了对自己几分赞许。邱柏又看了看前面讲过的几组，又估摸了一下后面几组的实力，感觉拿第一的概率很大。

意想不到的事发生了。

邱柏介绍完，就剩下“建议下步行动”、“提问与答疑”、“总结与感谢”三个环节，这是讲解中相对最容易的内容。

汇报这内容的是位老总，他缓缓走上去，站在前面。

那位老总走上台，默默站在那里，直直盯着一个地方，没张嘴。

大家以为他在酝酿感情，或者用沉默的方法吸引大家注意力。可沉默的时间不短了，还没说话。那些玩手机和开小会的家伙也感到一种莫名的安静，抬起头向前看。

又过了一会儿，还是沉默。

下面偶尔有小声议论。

邱柏突然意识到，麻烦了！

小组的几人都在台前面向评委并排站着，彼此看了几眼，不知所措。

还是沉默，时间在寂静中一秒一秒滑过。

邱柏又看了看黄中远和几位评委，他们面色呆滞，像雕像一样。

就这样，世界好像突然停止运行，所有人，所有事，一切都静止在那里，除了时间仍无情地流淌。

邱柏和组员也不知道该怎么做，脑子里也一片空白。这样沉寂了至少两分钟，可让人感觉相当漫长。直到Nick站起身说：“不要紧，不用紧张……”大家才缓过神来，小组里那位开场致辞的哥们走到台前，敲击了一下电脑，屏幕上显示出对客户下步的三条建议，那位“被定格”的老总才缓过神来，说：“我们建议客户下步的安排是……”

原本堪称“完美”的汇报，被一次“定格事件”毁灭了。

黄中远评价：“你们的准备、内容、讲解和表达都非常好，第一名应该是你们的！可你们输了，输在了团队配合上。汇报人愣在那儿如此长的时间，小组里竟没一个人站出来补台！解决方案销售是团队销售，团队配合非常重要！所以，为了让大家记住团队合作的重要性，这次你们不能得第一名！”

这就是结果。

无论认为自己表现好不好，做出决定的是对方，销售不就是这样吗？

邱柏对这次培训很有感觉。特别是几天来的调研访谈、方案制作、价值计算、实施计划、方案汇报、项目推进等，都做了全面系统的思考和模拟练习。

这个培训班几乎是君和集团乃至本土软件业内的黄埔一期。每一位学员都像闭关修炼多年的高手即将重返江湖，内心开始变强大，一个个跃跃欲试，满腔豪情准备闯荡一番！

#### 箴言 35：

解决方案销售是团队销售，由不同人承担不同任务共同完成。

#### 思考：

1. 你觉得方案销售为什么要有角色分工？
2. 团队成员应该如何协同互助？
3. 你将如何设计应用团队角色分工？

### 13. 拔锚启航

八月初。

君和转型，由产品销售转到解决方案销售，提出了先从产品化到行业化。天门分公司很快把原来的销售一部、二部打散重新组合，成立了几个行业销售组。公司规定，原来销售一部和二部那些老销售手里的项目，要拿出来由各行业小组共同运作。

刚好邱柏和去年的销售状元侠姐分在一个行业组。侠姐做事利索，也很勤快。她有一家铸造行业的客户，联系时间不短了。据说侠姐和联系人关系不错，属于抓起电话就打的那种。在邱柏看来，关系做到这种程度已经很不容易了。

行业小组准备拜访客户。邱柏先从网上查了一些铸造生产特点和流程，结合自己的理解，梳理了管理难点和重点，并了解了这家企业的基本情况。在邱柏建议下，经过小组商议，准备先做个调研，出个方案，帮客户解决问题，带来价值，从而推进项目进程。邱柏想，刚培训完，正好拿这项目练练手！

小组准备了一天多，很快整理出了调研提纲，大家让侠姐约客户，给客户说：“我们的顾问想去做个调研，了解一下你们的业务，然后再给你们设计个解决方案。”客户答应得很顺利。于是，几个人打了辆出租，跟去打群架一样直奔客户而去。

到厂门口，下车刚想进，被门卫拦下了。门卫让侠姐打电话，叫人接才行。正值八月，烈日烤得地面像烙饼的铁锅。大家穿着深蓝色裤子，拎着电脑，片刻之间，汗水便从脸上往下淌，衬衣前后很快被汗水打湿了。

过了一会儿，一个戴眼镜的年轻人出现在办公楼前，手搭在额头上，眯眼朝大门看了看。侠姐赶紧挥挥手。门卫看到有人来接，就让大家进去了。侠姐凑上去和那年轻人说话，大家在后面不动声色。邱柏还意识到要拿捏着点小架子，顾问嘛，是来诊断的，是来提供忠告的！

眼镜哥带大家到了三层。整个楼道走廊用铝合金门封了起来，地上摆满了皮鞋、布鞋和拖鞋，这里是公司的机房。

大家换了拖鞋，跟眼镜哥进了屋。零散几把电脑椅，贴墙一排电脑，旁边几个人不知在干什么。

侠姐说：“这几位是专门研究铸造行业的顾问，专门来做个调研，了解一下你们的需求，然后制定个方案供你们参考！”

眼镜哥点头笑笑：“谢谢，你们想了解什么？”

侠姐看看顾问哥，又看看邱柏，没再说话。

邱柏说：“是这样，我们正在研究铸造行业。在这个行业里，大家对原料、生产和质量都很关注，在这些方面你们关注什么？”

眼镜哥看看邱柏，又看看侠姐，推了推眼镜说：“这个啊，我们确实很关注，”说完挠了一下耳朵，接着说，“不过具体生产和业务方面，你得向主管生产和业务的人去了解，我是信息部的……”说完看着大家。

邱柏心里咯噔一下：我们精心准备的问题，客户怎么不知道呢？他看看侠姐，又看看眼镜哥：“那我们和他们交流一下方便吗？”

眼镜哥看看侠姐，面有难色：“他们啊，平时挺忙的……”

侠姐一看形势不妙，赶紧说：“没事，你看看他们谁在，找个熟悉业务的就行，我们简单聊聊，要不你打个电话问问吧！”

眼镜哥想了一下，说：“那你们等会儿，我问问。”说完出去了。

邱柏赶紧趁机问侠姐：“这人是管什么的？”

侠姐小声说：“他是信息主管。”

听侠姐这么说，邱柏心里凉了半截。当年的信息主管，说是主管，其实就是电脑管理员，业务部门往往认为他们是另一个世界的人。

过了一会儿，眼镜哥回来了，看看大家说：“领导们都不在，如果你们想了解，可以去销售部的办公室，那儿应该有人。需要吗？”

侠姐急忙回答：“需要，需要！你带我们过去吧！”

业务部门在办公楼对面的一排平房里，有销售部、采购部、生产部等，里面大空间、大隔断、大窗户、大空调，几个人在办公桌前坐着，看上去也没什么正事。

眼镜哥找到一个年轻人，说：“小张，有个事。刚才我给部长打电话了，他说找你就行。这是君和公司的，了解一下咱们的情况，准备做个信息化方案，要不你和他们聊聊？”

小张坐在椅子上，扭头看看大家，又和眼镜哥说：“聊什么？信息化？那不是你们部门的事吗？”

邱柏看着眼镜哥，他也看了眼邱柏。邱柏接话说：“张经理你好，是这样，信



息化以业务为核心，是为业务部门服务的。我们了解一下销售的业务和需求，看哪些可以借助信息化实现。”

眼镜哥跟着点点头：“对，是这意思。”

“哦。”小张有几分不情愿地应了一声，“你们想了解什么啊？”

大家仍站在那里，左右看了看没合适坐的地方，洽谈区倒有地方，可小张没换地的意思。

眼镜哥见邱柏四处寻摸，顺手从旁边拉过几把椅子，让大家坐下，说：“你们先聊，我回去处理点儿事。”说完冲侠姐点了下头，转身走了。

邱柏看看小张，说：“给你添麻烦了。我们了解到铸造行业是面向订单和预测生产的，销售处理收款和发货容易弄乱，还关注交货期，不知道你们这儿是什么情况？”

小张再次好奇地看了看邱柏，又看了看顾问和侠姐，说：“哦，这啊，我们业务比较简单，我就负责给客户办发货手续……”

顾问张嘴了：“那你方便给我们介绍介绍吗？”

小张看看自己桌子，说：“也没什么，真没那么复杂！”

邱柏接着问：“你觉得有什么处理起来感觉麻烦的事吗？”

小张摇了摇头，说：“没什么麻烦的，都是工作嘛！”

……

没过几分钟，大家就出来了。

侠姐给眼镜哥打电话：“和销售部聊完了，其他部门呢？”

邱柏和顾问没了兴趣，示意正打电话的侠姐还是先撤。侠姐在电话里一番感谢，挂了电话。

车上，大家都没说话。

侠姐不知道说什么好，有些愧疚，也有些无辜。她以前卖产品，跑得很勤，和客户关系处得也不错，见的一般都是财务部长、科长、会计什么的，没做过业务调研、出过方案。这次要卖解决方案，侠姐通过财务的人找到信息部的眼镜哥，成功约上已经很尽力了。

顾问哥低头朝侠姐翻了一眼，继续低着头。他怕被侠姐说不专业。销售把顾问拉了去，作为顾问就应该专业，遇到什么样的客户都能按住、搞定、拿下才行！一个小小的科员都搞不定！

邱柏却不这么想。约到合适的人是销售的职责，约到的客户爱答不理，如果全凭顾问搞定了，为啥销售拿提成？

邱柏决定，以后自己的项目绝不轻易把顾问推上去，也绝不让水平不行的顾问碰自己的项目。将来有机会，自己的项目要自己调研、自己出方案！

春风得意马蹄疾。

新阳集团的项目也没闲着。

特别是福哥来天门之后，调资源更方便了，来来回回几拨专家高管，宣讲交流，高层拜访，提交方案，报价，折腾了很长时间，可就没什么结果。

财务唐处长见邱柏一劲儿往新阳跑，觉得也挺不容易，便让他请人做了个小培训，教教他们怎么编制报表。客户难得布置个工作，邱柏“得令”后高兴地立马回去安排了。培训结束后，邱柏又把方案和报价改了改，送给唐处长。唐处长一如既往没反应。

有一次送报价，主管财务的曹总问：“你们做过这样的企业吗？”

邱柏说：“做过啊，我们做过飞煌集团。”

曹总问：“做的什么？”

邱柏说：“做的集中管理，上次给您的案例册上都有。”

曹总又问：“小邱，你来厂里这么多趟了，你了解新阳吗？”

邱柏愣了一下，说：“了解啊，咱厂用的软件我早清楚了，几年前就买了，用得一直不错……”

曹总笑了，说：“我是说你了解新阳有多少分厂，多少科室，大家都在干什么吗？”

邱柏又一愣，想了一下，除了常接触的财务部材料徐科长以外，还听说有个成本科的，和那科长一起喝过酒，其他资金科什么的，还真不知道了。邱柏摇了摇头。

曹总呵呵一笑，说：“这样吧，你别总拿个报价来回跑了，安排两天时间调研一下，了解情况后再说吧，啊，你们回去准备一下！”

客户居然主动提出要做调研？好事啊！莫非曹总被邱柏的执著感动了？还是曹总自己有什么想法？还是新阳集团面临着什么？

邱柏回公司赶紧把“命令”传达给福哥。福哥也很高兴，商量后准备申请大区顾问来支持。邱柏把申请支持邮件发了出去。大区很快安排下来，由一位留分头的“分头哥”支持。

#### 箴言 36：

销售技巧和方法不是学了就能见效，需不断摸索实践，直至形成自己的方法。

#### 思考：

1. 你学过哪些销售方法或技巧？
2. 初次应用效果如何？
3. 今后你将如何学习、应用销售技巧和方法？

之前顾问调研都会提前准备一个“调研提纲”。那类提纲邱柏见过，几乎都是对照产品功能抄下来的。调研时，问客户一些业务处理的具体细节，以判断产品是否能解决。之后提交的方案就把产品功能介绍订成厚厚一本交给客户。那时候，能拿出厚厚一本方案的，在公司绝对是专家级人物！

这次分头哥却不一样。

这次调研主要针对曹总负责的几个科室。参加调研的就邱柏和分头哥两人。分头哥负责提问，邱柏负责记录。

会议室里，科长们依次进来，每个聊上半个多小时。他们知道这次调研是曹总和唐处安排的，所以对分头哥和邱柏也比较客气。可他们不明白要干什么，有些茫然。

和两个人谈过之后，邱柏学聪明了，后来每人进来后先解释：“新阳集团要搞信息化，我们做个调研，了解一下您这个科的业务和需求……”

接下来，仰坐在椅子上的分头哥晃着脑袋，挥着手问：“请先说说你们科的主要职责和岗位设置，再说说你们从哪些部门接收什么，给哪些部门提供什么，有哪些单据表格……”等对方说完，分头哥仰着头继续问：“能不能说说工作中你感觉最麻烦的三个问题？”……

就这样，完成了两天的调研。

邱柏收获不小，至少了解到各科室的设置和职责，存在的主要问题和需求，回去稍加整理，再匹配上产品功能介绍，就形成“方案”了！邱柏心想，这样的方案报上去，曹总一看是新阳自己的业务和问题，再一看都能解决，这回该签单了吧！

恰恰此时，邱柏参加了Nick的“方案销售”。

邱柏全程做记录，调研结束后他把整理好的记录发给了分头哥，供他编写方案，同时还抄送给了福哥和一位大区售前经理老肖。

就在分头哥做方案那段时间，邱柏和老肖在Nick的培训班见面了。随着训练深入，特别是熬夜编写方案并模拟呈现汇报之后，老肖把邱柏拉到墙角：“哥们，你那个新阳集团不要汇报了吗？能不能用这套方法搞一下？”

邱柏觉得可以，可转念一想，说：“估计不行，都调研完了！调研时也没要到那些信息啊！”

老肖沉吟了一下：“要不试试这形式，内容就用记录里的那些？”

邱柏琢磨了一下，便说：“也行，我回去和福哥商量一下吧！”

邱柏回来向福哥汇报了那次训练的内容和感受，也提出老肖建议用这种方法进行方案汇报的思路。福哥翻了翻培训资料，看了看邱柏所在小组做的汇报PPT，把

腿别在椅子和桌子之间，右手捂着下巴沉默着。

邱柏说：“老大，你觉得怎么合适？”

福哥沉默了一会儿，说：“可以用这方法试试。不过，该提交的书面方案，还是要按原计划做好提交。”

邱柏把这想法跟老肖和分头哥说了。

老肖觉得没问题。

分头哥说：“哥们，我那方案还没写好呢，内容太多啊！”

邱柏故作惊讶：“啊？还没写好？客户都让汇报了。”邱柏知道他还没写，顾问一般不到“交作业”前一天晚上懒得动笔。

没想到分头哥说：“哥们，要不你看这样行不，后面的方案内容我写，你参加了调研、又做了笔记，要不你把背景和需求部分写写？最好把组织结构图，各部门之间的业务流程图也画一下，怎么样？”

不知道别的销售遇到这情况怎么处理。邱柏一直想跟那些销售不一样，一直想用专业顾问的方式改变自己，就算分头哥不分配给他，他也会“雁过拔毛”，邱柏痛快地答应了。

邱柏加了不少班，花了不少心思。他对流程图要求一定要协调美观，不允许线条和框的连接错位，更不允许傻大的框里，只有几个蚂蚁一样的字。那几张流程图简约但不简单，邱柏很满意，也很得意。因为源于企业真实业务，以至于后来被采用了好多年。

不出所料，分头哥果然把以前给其他企业的方案改了改，又从产品说明书上抄了些内容，加了个提纲发给邱柏。邱柏收到后，把自己做的部分整合进去，从头到尾逐字逐句地读了两遍。除了前面讲业务还让人有点儿兴趣，后面产品说明和技术名词确实让人头晕。

调研是八月初，参加Nick的训练在八月底，汇报安排在九月初。

邱柏和老肖通电话说了具体安排。老肖提前两天赶了过来，与福哥、邱柏一起沟通准备汇报内容。客户情况、前期调研内容由邱柏准备。具体方案和规划由老肖负责。

那天晚上，先在福哥办公室，吃完饭又去了老肖的房间，大家反复检查了PPT，用播放功能走了几遍，调整了几个地方。福哥琢磨着给每人写了漂亮的标题，解释了要表达的几层意思，还润色了自己的“领导致辞”。

福哥问邱柏：“明天都预约好了吗？”

邱柏说：“约好了。”

福哥问：“都谁参加？”

邱柏说：“曹总肯定在，唐处和各科长也会参加。唐处说，曹总有意让总经理也来听听，也有可能再叫上一些业务口的人……”

福哥点点头，说：“你辛苦了！”然后看着资料想了会儿，说：“我看了一下，汇报的时间不是很长，内容也不是很多。如果几个人全讲，上去下来会感觉有些乱……”

邱柏感觉到了福哥的意思。

老肖也看着邱柏，眼神透露出“要不你上？你行吗？”的意思。

邱柏读懂了，也明白福哥的话，说：“那行，我负责安排。”

福哥又说：“你的任务不光是安排，过程中你要特别关注大家的反应，对每个人的提问要做记录。特别关注一下总经理，还有没接触过的业务部门负责人，他们对哪里感兴趣……”

福哥想让邱柏做好指挥官，做好导演，而不是一个登台的演员。大客户销售经理更主要的职责是观察客户方的情况和反应，以获取信息，并针对性制定策略。

### 箴言 37：

销售更主要是导演，而不是演员。

### 思考：

1. 导演与演员有什么区别？
2. 销售为什么做导演而不是演员？
3. 你将如何把导演做得更好？

汇报安排在上午，在新阳集团培训楼的教室里。

教室比较大，只有第一排有桌子，是给领导坐的，后面几排全都是连起来的软座。前面的讲台稍高，投影更高，大家缩在软座里仰头才能看见，脑袋正好枕在椅背上，那姿势睡觉正好。

唐处不一会儿就到了。邱柏先打了招呼，他们很熟了。邱柏引荐福哥，福哥也打了招呼，并表示了感谢。邱柏又引荐了老肖，唐处点点头，没显得过于热情，也没多说什么，找地方坐下了。

众人陆续进来了。很多人都没见过。这群人中，有的身上散发着钢铁的冷硬味道，有的身上迸发着似火的热情，有的身上洋溢着难以掩饰的优越，有的身上飘着世外高人的淡然……

曹总来了。

一些人站了起来，一些人坐着微笑点头，一些人只是看了几眼。

守在门口的邱柏第一个出现在曹总面前。曹总和邱柏握了握手，转头向里，刚好看到福哥过来。和福哥握完手，老肖也过来。曹总带着笑，坐在第一排中间靠走

道的座位上。

邱柏回头看看众人，嘈杂声小多了，但也还有。来的人不少，有三十多个，穿工作服的比较多。徐科长在不远处站着，望着屋里的人。邱柏知道，还有几个重要的人没来，一个是总经理，还有新阳信息化魏处长。邱柏找了魏处好几次，始终半冷不热，没正经说过几句话。还有魏处下面的科长，每次见邱柏都黑着脸。

不大一会儿，魏处来了。魏处看上去特别像干部，穿得干净整齐，人很挺拔，脸面收拾得也很干净，让人感觉总拿着劲儿。

邱柏走上去打招呼：“魏处，您来了！”

魏处冲邱柏笑了一下，点点头，转身进去了。福哥还不认识他，邱柏也没向福哥介绍，他担心那时候介绍影响气氛，也担心影响福哥的情绪和状态。演讲前，最好让领导和专家多见些增加信心的人，那些冷冰冰让人添堵的就算了。不过要提前沟通分析好，避免他们跳出来搅局，让演讲者下不来台。前一天晚上大家已经分析过魏处，邱柏也有了应对策略。

计划九点开始。

九点了，总经理还没来。

邱柏看看唐处，唐处低头看着自己的本子。看看魏处，魏处抱着胳膊靠在椅子上，抬头看着投影里的交流主题和君和的LOGO。又看看曹总，曹总正好往邱柏这边看了一眼，两人目光不期而遇。

邱柏判断曹总是无意的，于是立即转头避开。邱柏想了想，走到徐科长身边：“徐科长，你看是不是问问曹总，要不要等总经理？”

徐科长听完，想了一下，说：“我去问问。”然后起身走到曹总旁边，俯在桌前说了几句。曹总没看门口，也没转头，嘴皮动了动。徐科长朝邱柏走来，说：“开始吧，先不等了。”

邱柏冲徐科长点了一下头，又环视了一下，大家已经安静下来。福哥坐在第一排最右边。邱柏走到福哥身边，说：“开始吧！”

福哥不动声色，起身走到高高的讲台上，站在演讲桌后：“尊敬的曹总，尊敬的新阳集团各位领导，大家早上好！”

很职业的开场。

之后福哥开始介绍君和公司。

福哥开始十分钟左右，总经理推门进来，迈着疾步，直奔第一排中间的位置，见了曹总没点头，也没笑，脸上略显歉意，小声说：“开了个会，来晚了。”

曹总笑笑，朝福哥挥了挥手，示意继续。

福哥向总经理笑着点头示意，然后继续。

就在这个短暂的过程中，邱柏留心观察了一下魏处。原本他靠在椅背上面无表情听着，眼神透出些许淡然。就在总经理和曹总说话，特别是福哥点头示意时，魏处脸上的表情有些细微变化，上身与椅背稍离开了些。

福哥讲了几点，一是介绍君和，这是惯例，二是回顾了君和与新阳多年来的合作历史，三是表明了君和为什么适合新阳，也就是君和为什么来到这里，包括彼此的了解程度，新阳发展和管理的需要，双方共同发展阶段的吻合，彼此的文化等。

接下来是老肖。

老肖简单介绍了方案制作流程，回顾了之前调研的部门，被调研人员的名字都被列在上面。邱柏迅速扫了一下那几位科长。突然看到自己的名字暴露在领导和大庭广众之下，大多有些惊恐，个别人低下了头，可能担心他们的抱怨、讲的问题、发的牢骚被当众晾出来。

老肖讲了各部门的流程和需求，汇总了各科室提出的“问题”，并针对这些问题提出了解决方案。老肖的汇报应该不算差，毕竟他接触企业多，产品和方案也比较熟，对客户的岗位职责和流程介绍比较清晰。方案也从总体框架，管理理念上进行了阐述。听的人虽不是心潮澎湃，却也和风细雨。

到了交流答疑时间。

那些被调研过的科长都低着头。他们的问题被晒出来，不好意思再问什么。曹总转头看了看身后，大家也都没什么反应。只有魏处一听要答疑，放下二郎腿，上身前倾，一副准备看热闹的架势。让魏处失望的是，只有两个业务部门的人问了几个不疼不痒的问题。

一说结束了，大家呼啦站起来，很快散了。

福哥快步走到总经理面前，弯腰递上一张名片。邱柏也跟过去，掏出名片在旁边等着。总经理也掏出名片，给了福哥一张，转身给了老肖一张，见邱柏在旁边拿着名片，也给了他一张。

曹总留大家吃午饭。以前每次邱柏去，除了第一次唐处做东，后来基本都是邱柏请客户找个小店喝点儿，像这种讲座或高层来访都是新阳请，这是惯例。

午饭前，大家跟着曹总到办公室坐了会儿。没谈什么实质内容，寒暄闲聊而已。邱柏感觉曹总没想象的热情，有点儿不温不火的感觉。一直到吃完午饭，氛围也没热烈起来。

吃完饭，和客户握手告别。

一上车老肖如释重负，像得胜班师回朝的将军，话也多了起来，对下步该怎么

办提了不少建议。福哥应和着，像有什么心事。邱柏却开心不起来，他心里最有数，对曹总·唐处也最了解。这次汇报按说还行，可曹总没有预想的热情，为什么呢？

后来，邱柏又去找唐处。

唐处问邱柏：“小邱，你们上次提交的就是解决方案吗？”

邱柏一愣，心里突然没底了，怎么这么问？难道有什么问题？邱柏舔舔嘴唇，有些紧张：“啊，怎么了？”

唐处说：“没什么。上次听完你们的汇报，曹总不太高兴。”

邱柏更懵了，曹总不高兴？怎么会呢？上次的汇报还可以啊！过程和形式也没什么问题啊！福哥致辞挺到位的啊！老肖讲得也还行啊！曹总怎么不高兴呢？

见邱柏如此惊愕的样子，唐处有意放松表情，笑了笑：“你们上次汇报方案，讲的都是我们部门的问题，还讲给了总经理和业务口的人，好像说我们做得很不到位，让曹总觉得很被动……”

啊？！

辛辛苦苦准备方案，精心策划演讲过程，结果怎么会这样呢？

邱柏呆在那里，他不知道该怎么向唐处解释。他想知道歉，可无济于事，甚至还会展远双方的距离。他想说去见见曹总，可见了曹总又能怎么说？

这件事让邱柏触动极大。

销售培训里讲，销售人员要挖掘客户的问题和需求，还说客户迟迟不决策，是因为问题不够大，要找出问题，告诉客户“你有病”，让客户的问题变得更加厉害甚至“病入膏肓”，然后告诉客户“我这里解药”，客户就会感激涕零地说“我要，我要”，还会说“谢谢哦！”

这次汇报也是这样设计的。调研就是找出每个部门最头痛的问题，然后把这些“小”问题关联起来变成“大”问题，再介绍自己的解决方案，说明可以解决这些问题。客户意识到自己有问题，意识到问题很严重，就会购买，不是这逻辑吗？难道错了？难道Nick和黄中远的方法都错了？

唐处看到邱柏六神无主，仍然笑着。过了一会儿，说：“没事，问题倒也不大……”

邱柏问：“唐处，那你觉得怎么着合适？要不我让我们福总来和曹总谈谈？”他觉得福哥这时候去见曹总比较合适，他自己分量太轻了。

唐处一笑：“呵呵，没那么严重。曹总对你们的调研和问题总结能力还比较认可，说你们做事认真、踏实。”



听唐处这么一说，邱柏悬着的心慢慢往下放。

唐处又微笑着说：“不过，曹总觉得你们不够重视，上次调研才来了一个人，提交的方案也有些说不过去啊！”

#### 箴言 38：

谈及客户“问题”时要关注对方感受，考虑环境、对象和方式。

#### 思考：

1. 销售中为什么要谈客户的“问题”？
2. 谈“问题”应该具备什么条件？
3. 应该怎样和客户谈他的“问题”？

突然这么一说，让邱柏的心顿时又悬起来，他无奈地说：“是啊，大区的资源不太好协调啊……”

唐处接着说：“光有大区资源哪儿行？要真想做新阳的项目，你们集团必须得重视！”

邱柏赶紧说：“是，是！得重视，我回去马上向集团汇报！”

唐处依然满脸轻松：“这次来不去见见曹总？”

既然唐处这么说，没准儿曹总有什么事，当然要去！

邱柏推开曹总办公室门之前，已经做好了挨骂的准备。

曹总对待邱柏更像一位长者，能让邱柏感觉到对他的关照和爱护。一年多以来，每次打电话、上门拜访、组织会议、安排领导会面，邱柏都尽心尽力，加上在曹总面前表现得很听话，邱柏能感觉到曹总对他不错。

曹总的表现出乎意料，像什么也没发生过，仍和蔼慈祥。曹总指着桌子上的方案，不动声色地说：“你们这方案有些简单啊。”

“哦，是。”邱柏应承着。

曹总拿起方案和报价说：“做这事儿，你们不行！”

我们不行？那谁行？

莫非自己没戏了？邱柏被吓了一跳。

曹总说：“光你自己折腾，做不了这事。你们总部也太不重视了！”

听这话，是曹总嫌君和投入资源不够？还是因为君和高层一直不出面？邱柏应了句“是！”他对曹总就一个原则，全心全意。凡是曹总交办的事，一定办漂亮，让曹总放心，满意。

“这个事，原想我们部门做个升级算了。后来发现有些事没那么简单。我们部门升级了，其他部门不一起搞，解决不了问题啊！”曹总语重心长，又像自言自语。

“嗯。”邱柏不明白曹总到底什么意思，应了一下，看着曹总。片刻之后，邱柏突然想起什么，说：“曹总，我们之前还报过一个复杂的方案和报价！”之前的复杂方案包括了几乎新产品的所有模块，那时福哥还没来。当时徐科长每次都问“升

级多少钱？”“加上业务多少钱？”“全套做多少钱？”邱柏最后咬牙做了个几百万的天价给徐科长。

曹总表情严肃地摇摇头，没说话。

邱柏一想，瞎了，那方案和报价曹总也不认同！

曹总沉默了一下，问：“小邱，这事能协调你们总部的人参与吗？”

邱柏想也没想，立即说：“可以，我可以让常教授参与进来！”曹总很认同常教授。

曹总摇摇头：“不是那意思。”

邱柏又赶紧说：“也可以请我们的副总裁亲自跟您见面！”

曹总嘿嘿一笑，有些无奈：“不是，你理解错了。我想你们是不是列个计划，把我们的业务部门再好好调研一下。要干这事，只有上次来的人估计不行……”

曹总希望安排总部顾问调研业务部门？这可是个好消息！

可是，业务部门并不归曹总管，这是自己能决定的吗？还是新阳公司领导层……

早在三四个月前，邱柏就提交过调研业务部门的函，只不过当时要通过信息处，函发到信息魏处长那里就被压了下来，一直没什么动静，怎么推也不动。直到上个月，唐处长说这是第三季度的重要任务，才有了曹总部门的调研和汇报。

长久期待的机会，竟这样来了！

#### 箴言 39：

项目进程的推进通常都有背后的原因。

#### 思考：

1. 你遇到过哪些“客户催你”的情况？
2. 事后发现是什么原因？
3. 遇到类似情况你将如何应对？

## 14. 滴水穿石

邱柏把情况和福哥说了。

福哥双眼闪着光，笑得像牡丹。两人彼此相互庆祝后，福哥郑重表扬了邱柏，然后问邱柏对后续安排有什么意见。邱柏对“方案式销售”的流程记忆犹新。上次汇报的小意外是策略问题，并不是方法本身的问题，他还是建议按那个流程进行。

福哥也点了点头，问了具体情况，又和邱柏商量的细节，抄起电话协调总部资源……

很快，一支精干的调研团队组建起来了。

这次的团队可以说是君和总部在该领域最资深的了，包括福哥在总部负责业务时的搭档，一个财务管理领域非常专业、后来去北大读博士的专家，一个外企过来的皮肤白皙戴眼镜的专家，一个始终随着高端产品成长的细致女生，组建质量和时间足见福哥和总部的重视程度。

邱柏随即和每人联系上，详尽汇报了项目情况，还把组织结构图和之前的所有资料发给了大家。很快，大家各自整理出了各部分调研提纲，邱柏和唐处反复确定了具体细节后，把团队成员的背景、经验和专长连同日程和提纲一起发给了客户。

邱柏带着大家进驻了。

因为准备充分，客户方也很配合，进展很顺利。

邱柏算是调研团队的“后勤主任”，可他内心却很有主人的感觉，从联络调研对象，早中晚上吃什么，接送车辆是否及时，调研休息时吃的水果雪糕，晚饭后到哪里放松……无微不至。

在邱柏张罗下，大家白天访谈，午饭和晚饭的饭桌上就召开总结分析会，晚上回酒店后每人都要把自己那部分整理成调研报告，第二天一早交给唐处，同时请之前被调研的领导签字确认。整个调研过程既了解到了真实业务情况和需求，又给客户留下了务实、专业、高效的印象。

调研结束后，大家一起撤回了天门分公司。

邱柏关起门来和福哥悄悄说，他很担心一旦放这帮人回总部，他们肯定没时间和精力静下心来写方案！因为他们不是全国各地到处支持别的项目，就是在总部处理杂七杂八的事。必须把他们留下来！最好找个地方“软禁”起来！邱柏要全程参与！他有两个目的，一盯着他们干活，二他也不想参与讨论。他知道，如此全面深入调研之后的研讨，无论对了解行业、熟悉产品，还是掌握咨询方法都是极难得的机会，哪能轻易放过？

福哥听取了邱柏的建议。

邱柏趁机向福哥申请了一笔费用，说住的环境要好，要干净舒服，最好是套间，外屋当办公室研讨写方案，里屋睡觉，不仅省了会议室的钱，还能“软禁”得彻底些。房间里的电话要能打外线长途，让他们每天有时间和家人通电话，就不花他们自己的手机费了。还要吃好，每顿必须下馆子。还要隔两三天带大家出来放松放松，这样劲儿头才更大。再买些咖啡、巧克力、方便面、火腿肠、啤酒、花生米之类的，这是加班封闭写方案的必需品……

邱柏找了一个省局的招待所，条件不错，价格也不高。

那一周多，是邱柏做销售以来最充实、最快乐的时光了。和集团乃至业内顶级专家一起研讨交流，商量甚至争论每个问题的原因、业务流程的交叉点到底应该在哪儿、每个问题到底如何在流程设计和系统中解决……这对他是多好的修炼机会！

桌子上、沙发上、冰箱上、电视上、地毯上，到处散满了工作手稿和流程草图。收拾房间的服务员第一天还好，第二天就皱起了眉头，后来他们索性不让服务员收拾了，直接乱着，大家说：“被服务员弄乱了，找东西不好找。”

封闭了一周多，方案没全写完，但每部分都集中讨论了一遍，基本达成了共识。总部领导一再给福哥打电话，要求必须放这些专家回去，说全国的项目压了一堆了，必须回去。福哥实在顶不住，了解进度后，只好和邱柏说：“如果回去能做，就让他们回去做吧！”

邱柏知道福哥尽力了，可就这么放大家回去，他有些不放心，真怕放虎归山，方案也跟着泡汤。几个月来，他的精力全放在这个项目上了，他不允许有任何闪失！他要尽力做好任何一个细节！

想了一整天，邱柏最后觉得，人可以不在，心一定要留下！

大家临走前一天晚上，邱柏特意定了一家高档饭店，买了几瓶好酒。经过这段

#### 箴言 40:

销售、实施顾问每次接触客户都是在销售。

#### 思考:

- 1.你遇到过哪些顾问影响结果的情况？
- 2.他们如何影响了结果？
- 3.销售如何管理和利用这些“接触”？

时间相处，邱柏对他们从最初的仰视，已经可以平视，甚至勾肩搭背称兄道弟了。在邱柏心里，大家是来帮他的，他从内心感谢和尊重他们。他们对邱柏这种带着“销售”味道的家伙也比较合得来，特别是看到邱柏和客户关系非同一般，更不会小看他。

大家像往常一样热热闹闹坐下，研讨小有成果的喜悦，夹杂着即将回家的兴奋，彼此说笑着。不同的是看到桌子上比往常多了几瓶白酒。每人一个二两的玻璃酒杯，邱柏给每人倒上，任由大家漫无边际地闲扯，他却没加入进去。

不动声色地喝了几巡，即将进入状态的时候，邱柏看看大家，大声说：“哥几个，这回折腾得大家够呛啊！在客户现场调研的时候，白天访谈、吃饭开会、晚上写报告，回来了还要在这里没日没夜封闭研讨写方案，经常到晚上一两点，这么多天回不了家，大家受累了，我先谢谢哥几个！”邱柏端起一杯酒，一饮而尽。听完这番话，大家有些激动，心头淡淡的酸楚夹杂着些许感动，眼睛略有发红。

酒又倒上，邱柏说：“我在这行三四年了，发现咱这行靠运气！”

大家看着邱柏。

邱柏接着说：“我知道全国有很多大项目，可要碰上一个好客户、好项目，是我们每个人的福气。通过这次调研我们向客户学习了很多，了解了很多在公司无法了解的东西，我觉得仅这个过程对我们每个人都很值了。并且这个过程中，咱们也看到了新阳集团的管理模式，新阳领导层对业务和管理的理解，他们的执行力，一切都表明这是一个非常优质的客户！更难得的是，客户对这项目也非常重视，相信大家感觉到了，客户关系也没得说……”

大家认真听着，偶尔轻轻点头。

邱柏说：“咱这套产品今年刚出来，全国肯定需要一个样板客户，集团领导也很重视这项目，认为机会非常好，很可能出个大单！真有成单那天，在座各位就是第一功臣！这项目是咱们搞下来的！”

有人不好意思地笑了笑。

邱柏继续说：“所以，和全国其他项目相比，新阳项目什么基础，什么分量、多大机会，我想哥几个心里比我有数。希望在这项目的功劳簿上，在座哥几个是写在第一页的人！别的不多说了，后面的事拜托了！”

说完，邱柏站起来，伸出酒杯。

大家纷纷跟着站起来。

酒杯撞击在一起，清脆响亮。众人一仰而尽。

这杯酒，把大家紧紧拴在一起。

那是九月底。

“十一”刚过，就有了大动静。长假后刚上班，邱柏就去了新阳集团，既带去节日的问候，也作为回访汇报方案进度，更主要是看看有什么新动态。没想到，却得到了个意外消息——新阳成立了信息化项目组！

唐处把红头文件递过来时，邱柏竟不敢相信自己的眼睛。

邱柏凝神看明白之后，心头一股热浪翻滚，激动万分。文件说为了适应市场发展，实现从产品为中心到客户为中心的转型，提升新阳竞争力，要加大信息化建设力度，成立信息化领导小组专门推进这项工作。项目名单里，董事长亲自挂帅，任领导小组组长；总经理、各副总、核心处长任组员，开展全面规划选型和实施工作。

邱柏清楚，这个大动作背后有君和的推动和精心的工作。

心情逐渐平静之后，邱柏看到唐处脸上淡淡的笑容，邱柏越来越冷静，越来越感觉责任重大。虽说成立项目组不算什么，可前前后后曹总、唐处、徐科他们没少帮自己，他不能对不起朋友，这事如果做不好，将来怎么面对他们？

邱柏甚至有些恐慌了。立项是好事，可在国内这个行业中，像这样规模的企业没一家选君和的，都是选的国外产品，动辄几千万都给了老外！同等规模企业，别说君和，所有本土供应商找不出一家成功案例！

这种情况下，新阳会不会吃螃蟹呢？

这次立项，会不会把群狼都招来呢？

如此精心推动，君和会不会给别人做嫁衣了？邱柏不敢往下想。

无论如何，到这一步必须坚持下去，畏惧不是邱柏的风格！

邱柏也知道，自己是小米步枪，对手是飞机大炮，自己是游击队，对方是正规军。可他要把压力转化为动力，要做好每一分，要把这场即将到来的复杂战斗变成自己的校军场！

刚出了客户门，邱柏迫不及待地一手拿着文件复印件、一手给福哥打电话。他要让福哥也享受一下阶段成果的喜悦，也让福哥更加重视起来。客户董事长挂帅，君和应该组建什么样的项目组呢？

领导重视就是不一样。几封邮件、几番电话之后，由君和的董事兼高级副总裁为组长，事业部领导、大区领导和专家构成的项目组很快明确下来。

邱柏借机汇报了后续工作，说客户非常期待一个高质量的方案，并在邮件中向

#### 箴言 41：

考虑每位顾问的感受和价值。

#### 思考：

1. 有哪些顾问愿意支持你？
2. 你认为是什么原因？
3. 你将如何发展和维护更多顾问资源？

领导们提及并感谢了前期参与过的专家。常教授回复了邮件。邱柏邀请他全面把握方案框架，并相约一起在总部开个方案研讨会。说实话，邱柏也不知道方案会是什么样。

运气真的很好，徐科长刚好给了邱柏一本杂志。

那本杂志是行业协会主办的月刊，那期封面人物恰恰就是新阳董事长！文中深度报道了新阳的发展历程、管理思路、模式创新等内容。特别是几篇关于战略定位、思想理念、管理模式的文章正好为大家写方案提供了素材和方向。更巧的是，那本杂志是一个月前刚发行的！

有如天助！

邱柏如获至宝，为了让大家更全面、细致地了解新阳董事长的思路风格，他把那本杂志复印了好多，人手一份。邱柏也非常仔细地读了很多遍，他自己必须对客户有更深入的了解，对方案每个细节负责。

那次研讨是在总部一个小会议室。大家先回顾了之前的工作，又说了自己的看法和思路。常教授听完，起身拿起支笔，在白板上边写边说，列出了整个方案的框架与逻辑。

邱柏很敬佩常教授，什么资料不用看，两手空空就能列出那么完整、逻辑严密的方案提纲，好像全在他脑子里一样。他又成了邱柏崇拜的对象。邱柏崇拜谁，就会努力向谁看齐。

在方案编写的整个过程中，邱柏全程参与，不仅对自己承担的部分精益求精，还认真读其他人的每段文字和每张流程图，仔细琢磨文字为什么如此表述，流程的连接线为什么这样画。他就像一块干燥的海绵被扔进水里，肆意汲取着营养。

一天，唐处给邱柏打电话：“最近忙什么呢？”

邱柏说：“在总部写方案呢！”

唐处说：“方案什么时候能出来？”

邱柏说：“快了吧！怎么，有什么……？”

唐处说：“哦，曹总觉得进度有些慢了，能不能尽快做个汇报啊！”

邱柏隐约感觉，曹总和唐处的压力不小，对接下来的汇报也寄予厚望。做得好，能奠定有利格局，做不好，哪怕做得一般，说不定都会给他人可乘之机！邱柏知道魏处长和几家国外厂商打得火热。

方案差不多了，可邱柏心里没底，一大帮人辛辛苦苦调研，封闭讨论形成厚厚的方案，在客户眼里会是什么样？客户会不会认同呢？把方案交过去会是什么结果？

思考很久，最终，邱柏下定决心做一件几乎不可能完成的事——把曹总请到君

和总部来，先给曹总汇报一遍，听听他的意见，修改完善后再正式提交！

邱柏还想，只要曹总认可，报到上面他自然会“挺”！

但曹总会不会来呢？曹总会不会在立项后专程到一家厂商单独指导？既然魏处长明确和国外厂商站在一队，曹总会不会亮明态度支持君和呢？

邱柏辗转了几个晚上，他真拿不准。万一这步走猛了，会不会破坏长期精心建立起来的关系呢？为此，邱柏专门列举了很多曹总接受的理由，也列举了很多拒绝的理由，并准备了相应说辞。

坐在曹总面前，邱柏比平日显得局促和紧张。

“我看上次参加调研的几个人还行……”曹总说。

“这几个人应该是公司的核心了。”邱柏回答。

“嗯……”曹总眯着眼点了下头，沉默了。

邱柏不知道该不该提，鼓了鼓勇气，但没张嘴。

“你们方案进展到什么程度了？”曹总突然问。

“哦，正想向您汇报呢，”邱柏想了想，说，“方案初步成形了，不过我们感觉高度和深度不够，想请您合适的时候帮我们把握一下……”邱柏说完没敢看曹总。

出乎邱柏意料，曹总居然点头说：“好，找个合适的机会，我是要看一下！”然后低头想了一下，说，“过几天我正好要去北京……”

谈话结束了。邱柏有些意外的惊喜，他没想到是这样。

邱柏很兴奋，觉得自己作为一名销售，太厉害了！客户的老总都能亲自到总部来帮着评估方案，有几个销售能做到？

邱柏后来也想，曹总为什么欣然同意呢？可能有几个原因，一、君和是曹总引荐进来的，之前一直有沟通，方案弄不好他面子往哪儿放？二、上次汇报说了曹总地盘的很多问题，这次范围涉及更多部门，不提前看看，谁知道君和这帮家伙还会捅出什么篓子？还有，他是不是对方案还有什么想法呢？

君和总部演播室里，灯光昏暗，幕布上变幻着PPT。

戴眼镜的专家正在讲解。下面坐着曹总、徐科长、常教授，还有君和项目组成员。这次君和的调研非常深入，方案也花了很多心血，业务流程图也细致精美，想想以前，哪做过如此贴近客户的方案！大家都很有信心。

黑暗中，曹总的脸却有些严肃。

之前调研了业务部门，方案针对采购、销售、库房、财务等部门的管理流程进行了分析和优化。总结价值时，专家说“采购成本通过加强管理可降低5%，如果按采购资金20亿计算，每年可以节省资金1个亿……”，“通过加强备件库存管理，



可降低库存资金占用10%，按现在备件库存资金3亿计算，可节省资金3000万……”虽然只是简单的几个数字，也是项目组冥思苦想的结果。因为培训里说，如果不谈价值，客户就不会接受价格。

大家盯着曹总。

曹总没说话，脸依然阴沉。

邱柏和项目组几个人互相看了看，都没敢张嘴。

常教授也感觉到气氛有些不对，看看曹总，又看看大家，开口说：“看得出来，你们这个方案下了不少工夫，可也有不少地方需要调整！写得过于偏重业务细节和具体问题，忽略了新阳的战略和管理模式……”常教授说完又看了眼曹总。

几个顾问换了个眼色，现在才说，早干嘛去了？

曹总沉默了会儿，突然说：“这方案，这么写不行！”

一片鸦雀无声。

曹总说：“哪能只站在一两个部门的角度，只说一些表象现象？这方案没高度，思路也不清晰！你们要站在企业运营全局角度，要站在企业整个流程角度，要站在企业价值增值角度来看这事儿！”

大家愣了。这些角度，哪是我们能站上去的？

邱柏听完特别想问：“曹总，你说吧，这方案具体应该怎么改？”但到嘴边的话没敢说，硬生生咽了回去。

常教授说：“对，要站在整个企业流程角度去看！”

曹总接着说：“你们用采购成本、库存资金那么点儿钱，就能衡量这事儿的价值？那样的话，你们就别做了！”

邱柏心里咯噔一下。

曹总说：“这个事儿，重点要管好从原料进厂、生产加工、成品下线、产品出厂的全过程，要管好整个价值增值过程，要管好过程中每个环节增值了多少、消耗了多少、创利了多少！当然了，各业务部门的流程整合也很关键，脱离了增值过程的物流和资金流管理，只能管表面问题！”

曹总基本否定了大家精心准备的方案。

虽然搞得大家没面子，也算幸运。宁可被曹总在君和批得一无是处，也总比拿到新阳被客户嗤之以鼻强！何况还有一群虎狼在旁边盯着！

随后，常教授和曹总进行深入沟通，在很多方面达成一致意见，对方案的修改也制定了框架性的方向。在曹总建议和邀请下，决定由常教授去新阳向董事长和高层做汇报。

邱柏和曹总的关系更近了一层。对于方案编写和汇报，邱柏总在第一时间听取曹总意见。曹总也不客气，把新阳的战略、思路和自己的想法毫无保留和盘托出。邱柏能感觉到曹总真心希望君和成功，真心希望借此机会建立支撑新阳发展的管理框架，他真的在用心做事，邱柏越发由衷敬佩甚至敬仰他了。

那年的十月，紧张繁忙而有序。方案评审，方案沟通，高层拜访，时刻关注时局变化，时刻关注每个角色变化，时刻关注竞争对手的细微动作并及时制定策略……一步步进行着。

入冬，新阳又安排了一次调研。

这是君和的第三次调研了。第一次分头哥和邱柏调研了曹总所辖部门；第二次总部顾问调研了业务部门；第三次调研是从二十多家供应商历经几轮筛选突出重围的最后三家，决战阶段了。

八天的调研，君和把全部精力和心思放在“生产”上。其他两家公司之前没做过一次调研，要全面调研所有业务。同样是八天，每家深度和效果当然有所不同。

邱柏心里很踏实。

前期做了那么多工作，新阳各位领导，特别是曹总和唐处长等经历了漫长的探讨和认知形成过程，项目发起乃至客户心中标准的定义，都有君和的参与和影响。还有，君和的方案是曹总点评过的方案，是客户的方案！

同时，邱柏也不敢有丝毫大意，有以下几个原因：

第一，售前调研本质上讲是销售过程，接触的客户庞大且分散，会给每人留下印象，而这些人和其他人之间有什么关系、每人动机不同将会如何评价、印象和认识将会被如何传播、会对关键人的认知和决策有什么影响，都不得而知，唯一能做的就是力争给每人留下最专业的认知和印象！

第二，这次三家公司同时调研，两家皆虎狼之师，都是久经沙场的高手，如果君和过程中表现得稍有随意，都可能露出破绽，给对手留下把柄。那帮家伙都是能从鸡蛋上找到缝的家伙，君和必须表现得更沉稳、更谨慎、更低调。

第三，每次调研，都有客户隔窗望着你，或希望你成功，或希望你出错。调研既要对付得起“朋友”，也要对付得起“敌人”。

第四，也是邱柏自己学习的好机会。和高人一起调研，听高人问问题，听客户回答，自己在旁边记录，不清楚可以直接问客户，再不清楚回来后还能请教专家，

#### 箴言 42:

客户参与制定的方案更易被认同和执行。

#### 思考:

1. 为什么客户参与的方案更易被认同?
2. 如何邀请客户参与共同制定方案?
3. 你有哪些计划?

这是多幸运的事！不仅能看到高人的思维角度和模式，还能深入了解客户真实想法。邱柏见过很多跟着调研的销售，把顾问往客户面前一推便完事大吉，自己低头玩手机，或望着窗外发呆，真为他们可惜！

这次君和协调了两位专家，一个专攻生产，一个专攻成本。

戴上安全帽，钻进车间，邱柏突然有一种久违的感觉。

从车间按生产流程从头走到尾，整个过程在眼前过一遍，增加直观感性认识。徐科长全程陪同，每到一个车间，徐科长就找个人陪着走访讲解。负责人边走边解释，生产线、设备、工序……也会介绍投料点、过程控制点、质量检测点、车间库存堆放点、产品下线点等。

接下来和车间主任或骨干交流。主任先介绍生产流程和关键任务，然后由专家提问。专家会问一些提前准备好的问题，目的是为了收集信息。

然后和生产分厂领导沟通。领导的角度和高度与那些车间主任又不太一样。他们更多地谈如何完成公司下达的指标，如何与其他分厂配合好，如何管好各车间，如何激励车间的工人。这些分厂领导都很有想法，他们提的很多意见和需求，对大家认识生产过程、理解生产内涵起到了关键作用。

这个过程中，邱柏又学了很多行话和土话。而后来真正让邱柏在这行业有所建树的，正是生产现场那一幕幕鲜活的场景，车间主任说的一个个故事，特别是那一句句行话土话。后来，每次邱柏和客户交流，突然却很自然地冒出句行话土话，再聊起一些细节，和客户距离一下就近了。邱柏很享受穿着西服、打着领带、拎着电脑和客户互扯一些行话土话的感觉。客户有时很好奇，甚至兴奋，因为这些话从车间里戴安全帽、穿工作服的工人嘴里说出来不足为奇，而从一个西装革履搞IT的家伙嘴里说出来，感觉有些奇怪，更感觉这家伙真是行家！或许，这就是黄中远所说的“顾问”的感觉吧！

邱柏找到了自己。论业务，他不如客户懂，论信息化，他不如专家懂。而他比客户懂信息化，比专家懂业务细节，这就是邱柏要找的自己！

调研中通过客户的现场表现，就能判断出竞争对手的表现。

午后刚上班，穿过振聋发聩的噪音中弥漫着粉尘的车间，邱柏一行来到车间办公室。说是办公室，就是并排几张桌子，周围胡乱放了些椅子，满地烟盒和烟头。窗台上都是土，椅子和桌子边缘却干净得发亮，看得出来这会议室经常使用。科长说这是开调度会的地方。

大家挑了合适位置坐下。过了一会儿，车间主任推门进来，身后跟着六七个工作服，头戴安全帽，嘴叼烟头，眉头微皱的人，看得出来刚吃过午饭。

邱柏起身示意。

来人没说什么，纷纷坐在椅子上，不耐烦地瞟了邱柏几人一眼，转头小声嘟囔着什么。邱柏听不清，但从有些厌恶的表情判断，好像在说“又来折腾我们……”一连串的动作和表情，加上那句嘟囔，邱柏能感觉到这帮人心情不好，要么被批评了，要么上午对手调研把他们搞烦了。再看大家看邱柏的眼神和表情，距离感很强，很漠然，很事不关己，应该是竞争对手调研时出了问题。

就这样，做调研、写方案，时刻关注任何细微的动态和变化，邱柏竟没什么紧张的感觉，好像都在自己操控之中。即使明知国外厂商已经突破了魏处长，邱柏心里仍比较坦然。魏处长确实是个难办的角色。邱柏几次试图接触，魏处长虽然表现得很客套，但能感觉到流于表面，内心却拒人之千里。说实话，邱柏潜意识里已经放弃他了。

一次到总部，邱柏见到了总裁黄中远从外企请来的另一位大师级副总裁，一直做大单销售，主管君和全国大项目。去之前，福哥让邱柏专门向这位副总裁汇报一下新阳项目。

邱柏把大体情况做了汇报。

副总裁问：“这项目里都有哪些人？”

邱柏从董事长、总经理、每个副总到几个核心处长，在白板上按层级逐一列示。这些人，以及他们之间的内部关系，邱柏已烂熟于胸。

副总裁看完，指着魏处说：“这个人很重要！”

邱柏心里咯噔一下。不是怕，而是有些别扭。项目操作一年半了，哪个人重要自己还不知道？想到这里，邱柏礼貌地点了点头。

副总裁接着说：“这个人是个支点，要用他撬动整个项目，去影响高层，影响董事长。目前他对我们怎么样？”

邱柏说：“嗯……，曹总和唐处比较支持我们，另外几位副总没有表现出反对，目前主要是他反对我们。”

副总裁问：“有没有什么办法把他翻过来？”

邱柏笑了笑：“难，业务线领导和我们关系好，信息口的一般就不支持，他们很难站在一条线上。”

副总裁说：“哦，看看有没有机会，我接触他一下。”

邱柏理解副总裁想法，合适的机会也可以安排他们见一下。但说实话，与曹总和业务线的领导接触那么深，又达成了共识，魏处长怎么可能会支持君和呢？

换个角度想，副总裁来自外企，外企是不是通常都绑住这样一个人呢？当年国

外就两个套路，通过理念影响高层，再绑定一个信息口的忠实拥护者撬动项目和掌控局面。

信息化源于工业自动控制系统，信息处那些人搞工控自动化还行，但要搞经营管理信息化，对业务又不是很精通，新阳怎么可能让一个不懂业务管理的信息部门主导一个管理变革项目呢？从前到后，君和的策略就是“紧贴业务”，得到曹总支持也顺其自然。综合考虑，放弃魏处长已是必然。

进入招标流程。

一切按部就班，一切如履薄冰，一切又尽在设计中。

君和的报价竟然是另外两家厂商报价的总和！

春节即临，再过一两天就放假了。

项目进入了最后的关键时刻，标都投完了，该表达的表达了，该做的都做了，客户还在“决策的黑箱”中，就在那两三天，项目没有任何消息，问谁也没消息。

#### 箴言 43：

销售无法搞定所有人，建立根据地后可以放弃，但不能忽略或放任不管。

#### 思考：

1. 你有哪些放弃某个角色而又赢单的经历？
2. 你觉得选择和放弃的标准是什么？
3. 你将如何在今后的销售中执行这一原则？

邱柏和福哥回顾分析了整个过程，分析了内外部很多因素，心里比较有底。董事长哪天召集会议，几点开，都谁参加，邱柏都了解。这些人谁关心什么，谁会讲什么，谁会支持，谁会反对，谁手里有什么筹码，谁什么时候可能会说什么话，也能知道个八九不离十。

话说回来，一年多来处心积虑，一年多来处处小心谨慎，一年多来的付出是瓜熟蒂落还是付诸东流，马上就要见分晓了，邱柏能没压力、能不紧张吗？

放假那天，邱柏就已经得到了消息，决策会议结束了，方向定了，春节后安排具体工作。邱柏提前知道了结果。但他并没有什么异样的感觉，只不过觉得心里有块石头落地了。

接到唐处电话，是在回老家的大巴上。

“在哪儿呢？”唐处笑着问。

“回老家的车上。”邱柏不动声色。

“行啊，都放假回家了？你是不是都知道了？”唐处对邱柏的反应很意外，愣了一下说。唐处觉得，即使大家都放假回家了，没得到正式通知，邱柏和福哥应该心吊到嗓子眼儿等，接到她电话邱柏应该很兴奋很激动，而邱柏如此淡然，让她非

常意外。

“呵呵！”邱柏笑了两声。

“怪不得，都回老家了！”唐处揶揄邱柏。

“谢谢处长！”邱柏笑了笑。

“回家过个好年吧！”唐处也没多说。

“那提前给您拜年了！”邱柏说。

唐处笑笑，挂了电话。

邱柏如释重负，望着窗外，终于可以松口气了！

放松了五六分钟后，有种莫名的兴奋从心底深处冉冉升腾，邱柏这才反应过来，我签单了！我签大单了！我成功了！

那种兴奋从心底迅速冲上头顶，邱柏感觉头发都竖了起来，眼睛开始有些酸胀，血液开始沸腾，我签大单了！想到这个，他情不自禁握紧拳头，暗中用力晃晃。

曾经的苦闷和纠结，深夜的无助和迷茫，新阳项目的一幕幕——参与调研，讨论方案，每次电话短信，每次交流，曾经的挣扎、淡然、紧张、压力、运筹帷幄、重重围困，这些场景几秒之内在脑海中飞速闪过，邱柏愈加兴奋了，兴奋得几乎从座位上弹起来！

邱柏突然想到小吉、挺哥，还有油哥，他们知道了一定会震惊的！一千多万，一千多万啊，他们一单才几十万！这可是君和历史上第一个千万大单！

这种兴奋，才是开始。

首付款几百万到账了，邱柏没算过提成有多少，他知道钱是水到渠成的事，他更关注自己的成功与自我的证明。

一天，邱柏接到福哥电话，让他赶紧到公司，说有事。

进了福哥办公室，财务经理也在，福哥桌子上堆了一大堆现金，好多捆。邱柏有些好奇，问福哥：“有事吗？”

福哥看看邱柏，朝那堆钱抬抬下巴。

邱柏的目光再次回到那堆钱上，莫非这堆钱是……？

啊！哈！每月工资一千多的邱柏，无法想象拥有这堆钱是什么感觉！

福哥说：“这是你第一笔回款的奖金。为了让你找到感觉，我让财务取了现金给你，怎么样，什么感觉？”

邱柏被那堆钱袭击了，美得不知所措，更说不出什么感觉了。在财务经理递过的纸上签字时，邱柏都没看清那数字，全怪那堆钱！签完字，这堆钱是他的了！

他想伸手抓，发现根本抓不住，又想俯身去抱，却发现财务经理在看着他笑，

哦，确实不雅！邱柏立即转头往外走，想去找个袋子，刚走两步，又停下来回头看着那堆钱，好像担心一走开就失去了。又看到福哥在笑，邱柏脸一红，迅速转身以百米速度跑回工位，把电脑从包里拽出来，又将书包底朝天把东西全抖在桌子上，拎着空包跑回了福哥办公室。

哪还来得及数，把那堆钱以最快的速度装进包，都不知道有多少。

福哥说：“去银行存上吧，小心点儿！”

拎着一书包钱下楼，来到大街上，公司对面有家银行。邱柏几乎飘着来到了银行，一进门就冲着保安问：“存钱在哪儿？”

保安好奇地瞪眼看看邱柏，又看看他怀里那包，朝里扭扭头。

到最里面的柜台，冲着工作人员说：“存钱！”便拉开书包往外掏。

工作人员抬头看了看邱柏，问：“存多少？”

“啊，多少？”邱柏一愣，多少？他也不知道！财务经理那张纸上的数字他根本没看清，更没数，“嗯……，您等我数数！”

邱柏抓起一打，开始一张一张数。

刚数了十几张，银行工作人员说：“整的不用数！”

哦，对，整的数打就行了，主要数数零的。

邱柏越数越紧张，手越哆嗦，心也越慌，越数不清。唉，反正就这么多，让银行数吧！刚一这么想，邱柏把钱放回了柜台上，没想刚好放在那儿打钱上，零钱拽着那些百元大钞“哗”一下滑落下来，散落一地。

旁边存取钱的连同保安，同时把头转向这边。

邱柏一看，心更慌了，赶紧低头去抓。可书包带还在手上，一弯腰连书包旁边那些全被拉到地上……

连抓带抱，把那些钱堆回到窗口，却发现原本整打的也散了。

邱柏涨红了脸说：“就这么多，你数数吧！”然后全塞了进去。

工作人员数了一遍，说了一个数，问：“是这么多吗？”

邱柏犹豫了一下，说：“好像是吧，差不多。”

“别差不多啊！”工作人员又数了一遍，问：“是不是……？”

邱柏说：“就算是吧！”

邱柏是幸运的。处心积虑一年半，处处小心谨慎，经历了大项目销售的精彩绝伦，无论信息获取、策略设计，还是精心安排、巧妙推进、心理博弈，这样的经历对大多数销售来说可遇不可求，邱柏运气确实不错。

没这项目，就没有邱柏的销售之路。

## 15. 成单心得

选择很重要。

但选择不是唯一，只是开始，选择后怎么做更重要。

邱柏选择了销售。选择之后的坚持和投入，才让他体会了销售的快乐。

他也总结过，赢得新阳项目，到底什么最重要。

**首要的一点，还是“知识”！**

邱柏在企业时学过一些企业管理知识，在同昌学过会计师和CPA的财务管理和经济法，也通过咨询服务接触了企业知识，进君和后对产品有了更深理解，按说也算“有知识”了。可参加完Nick训练，特别是全程参与新阳项目后，发现那些根本不叫知识！充其量是一些皮毛、一些华丽的表面，企业实务方面很肤浅这不足够！

经历新阳项目整个过程，邱柏开始明白一家企业到底是如何运作的，这行业有什么核心设备、用什么原料、产品怎么分类，原料经过什么处理加工过程，具体用什么设备，哪几道工序，每道工序都有哪些关键控制点，各道工序之间如何关联等，都是实打实的“知识”，但这还不够！

客户每个部门、科室、岗位是如何设置的，职责是什么，岗位之间业务流程什么样，过程中可能存在什么漏洞，都会发生哪些异常，每个岗位最关键的任务、最关心的问题、最大的矛盾、最急迫的期望分别是什么，没有这些，真无法想象怎么可能做下这项目！这仍然不足够！

客户所在行业有什么特征，当下有什么变化，国家政策有什么干预和影响，业内有什么大事发生，行业发展趋势如何，其他企业正在做什么，客户的战略定位是什么，面临着什么样的挑战和机遇，客户有什么优劣势，我们有什么优势可以帮到客户。没有长期用心收集，这些何从谈起？

这些知识慢慢烙在邱柏脑子里。

在同事眼里他开始成为半个行家，客户也说“你比我们厂里的人还懂我们，我



们是站在自己部门上看，你是站在多部门上看！”客户这是在抬举邱柏，邱柏心里明白。客户在专业性和全局观上远高过邱柏，业务人员在细节和具体操作上又烂熟于胸，他们才是真正的行家，也是邱柏真正的老师。

有人说，知识就是力量。

邱柏发现，知识并不是力量。

知识本身没有任何力量，只是一种潜在的力量源。只有运用起来，和客户的目标和需求结合起来，跟客户的具体行动结合起来，知识才能转化为力量。

邱柏感受到了知识的力量。自从深度参与项目，在行业内已经能和总部专家平等对话了，有些事他们也征寻邱柏的看法。邱柏预感到，自己有机会成为君和在这领域最专业的人！

会学习的人，知道从哪里获得知识，获得哪些知识，也知道如何关联起来，运用到实践中。

邱柏发现一个秘密，那些成功人士总在不停地汲取与目标相关的知识，总是通过先成为一名专才创造“无可被取代的位置”，做专才能做强！而成就他们的不是那些表面大家都知识，更要深入具体细节、深入逻辑内核、深入细微领域，然后在那个细微领域做到无所不知。将自己置于一种知识稀缺的紧急状态，会发现到处是知识。没有目标，没有问题，没有困惑，没有自己的思考，再多知识也是过眼烟云。

要想这样，仅是平时随手翻翻书就行吗？别人喝酒聊天时他们在干什么？别人唱歌纵情时他们在干什么？别人闲极无聊网上闲逛时他们在干什么？别人困意袭来倒头便睡时他们又在干什么？

有人说，一个愿意牺牲业余时间而在家学习的人，他的身上通常具备做领导者的素质。

**除了知识，就是做销售“记录的习惯”。**

很多人都说邱柏运气好，邱柏始终不否认。但只有运气未必足够，除了知识积累，他保持着做过程文档记录的习惯。

首先是“项目大事记”。

大事记相当于一份“项目事件清单”，表头内容包括时间、客户方参与者、我方参与者、事件内容、进展与共识、输出成果等几列，下面则记录每次交流沟通或重要事件的具体内容。

#### 箴言 44：

面向目标和问题学习知识，学以致用。

#### 思考：

1. 为什么先有目标和问题再学知识？
2. 你需要学习哪些类型的知识？
3. 你将如何学习和丰富自己？

从第一次到最后，何年何月何日、谁去拜访了客户的谁、沟通了什么、获取了什么信息、提交了什么资料、取得了什么效果都有详细列示，客户每次参加活动会议、高层会晤、调研、方案汇报，甚至还有客户内部的重要会议和决议，都一一记录其中。纵观整个大事记就是项目进程全景图，一目了然。

大事记是一剂奇药，用处极广。

销售可以用来管理自己的项目，通过记录可以看到接触了哪些人，到什么程度，哪些人没接触，有什么风险，作为项目分析的依据。

对内可以说明项目进度和情况，协调资源时不用过多解释就能让领导和相关人知悉具体情况。

还可以记录内部哪些人支持过，成功后要给哪些人发感谢邮件，该给哪些人送小礼物致谢。

因为记录了客户哪些人参与，后期项目推进或客户关怀时，销售能提起何时何地 and 谁谈过什么，让对方感觉到被重视和尊重，增加好感。

大事记还可以作为商务谈判的重要工具，双方僵持不下时，拿出双方的昔日历程“重温旧梦”，帮助客户记录和回忆采购流程，提醒之前达成的共识和付出的努力，可以增加客户对“已付出成本”的认知，引起客户“避免已知损失”的情绪，从而在心理博弈上占据主动。

大事记是公开的，记录的是一些官方的关键事件。而每次重要拜访和电话沟通等关键销售动作不在上面，而要有一个单独的文件夹。

每次销售行动都会有一个简洁的记录，包括“背景”、“目标”、“时间”、“地点”、“人员”、“内容”、“共识”、“效果”、“下步计划”、“自我总结”等。这是邱柏给自己看的，不轻易示人。如果有重要事件需要汇报，他会把那一次的记录重新整理，另存并标注“汇报”二字后再发出去。

大事记和沟通记录是邱柏自己整理的格式。君和当时要求填大家填《项目进程管理表》，邱柏觉得太麻烦了，他一直很反感总部那一堆没尽头的表格，很多细节填了也没人看，再说竞争这么激烈，谁愿意把自己最核心的信息透露出去？

新阳项目之前，邱柏遇到项目不知道应该从里哪下手，不知道销售应该怎么去思考，甚至都不知道为什么思考，只是困惑“客户为啥还不签单”。

在销售过程中，邱柏开始记录每次拜访、调研、讨论的内容，开始记录福哥及领导专家的观点和说法。这种记录做多了，他开始把信息对接，自己分析思考。随着获取的信息越来越全面深入，思考越来越清晰条理，项目分析记录已经比较全面和细致了。

每个销售人员的漏斗里都有一些重要项目，早期可能记录简单，到后期记录就会越来越详尽，而哪个胜算多大，哪个不能丢，销售自己心里最清楚。动笔写下来是一个系统和逻辑化思考过程，可以反复审视完善。

有一个工具不得不提，邮件。

这里的邮件指内部邮件，主要有三个作用，进程汇报、申请资源、注意事项提醒。

先说邮件的内容和形式。

#### 箴言 45：

项目分析要动脑，更要动笔。

#### 思考：

- 1.你分析项目一般用哪些方法？
- 2.你认为“想”和“写”有何不同？
- 3.今后你试着采用什么方法？

据说，邮件超过一百字就少有人看了。邱柏也没耐心去读大段文字的邮件，一看就烦。如果真有重要事情一百字无法说清，就要分成条目。总之一原则，邮件要清楚、清晰、清新。废话和官话尽量少。

邱柏的习惯是问候、开头、主旨、目的等简洁直观，与正文隔一行。正文不用大段文字，一行说清楚一件事。确实多行才能说清楚的，

列成1、2、3条。如果不能列成几条，说明自己还没想清楚。

一般大项目都会成立多人的项目组，高层领导挂帅，事业部和大区领导重视关注，各级专家顾问提供方案和技术支持，分公司总经理和大客户经理亲自上阵等。如此一个团队作战，而竞争环境又很复杂，涉及很多“机密”信息，邮件怎么发就更有说道了。邱柏听说，无间道在销售行里司空见惯。不能把任何一个人当坏人，但作为销售必须谨慎面对，假设各种可能，提防各种不测。销售输不起，在内部更输不起。

邮件有很多重要信息，必须慎重，有必要分层分级管理。

一些进程汇报邮件，可以全部抄送。

项目汇报邮件分为几部分：题目，说明哪个项目、什么时间、关于什么事件的汇报，内容，首先致谢，比如邱柏会常说“感谢各位领导和专家的关注与支持，经各位指导和共同努力，××项目有了新的进展，特向各位汇报”，然后将关键事件的时间、地点、参与人、内容、结果、影响、下步计划等总结说明，最后请大家提供更多指导和支持。

这类邮件主要作用是总结汇报，有些“告知”性质。有些事即使销售人员不说，大家也会道听途说，正式发个邮件，不仅增加对方的参与感，让对方感觉到被重视，还有利于协调资源和后续推进。

这种邮件最好不要把话说得太满，留些余地。毕竟是发给项目组所有人，小心万一出什么情况“无颜见江东父老”。原则上只说“客观发生”的事实，尽量不掺杂自己的判断或想法。如果有必要汇报进度或预测，可以说“进展正常，估计应该一月份有结果”而不说“应该一月份能搞定”。

一些行动计划邮件，要谨慎些。

关于行动计划的邮件，参与行动的同事要明白目标和任务，他们的上级领导也要知会，所以除了写清楚项目当下情况，还要特别说明此次行动的目标、对象、具体计划、任务分工、预期成果、注意事项等。一定要强调注意事项。有些行动，可以做不成但不要做砸，可以没成果但不要出差错。

如果行动计划涉及项目关键人应对策略，邮件范围就要再小些，抄送谁也要反复琢磨，最好和老大商量。在项目参与人的称谓方面，可以有意识抬高一下对方，让对方知道“我是这样向客户介绍你的”，而让他感觉更舒服。

一些核心策略邮件，能不发就不发。

比如客户关键人最新动向、应对策略，以及竞争对手一举一动和对客户的影响，这些事关成败的信息最好不发邮件，邮件这东西也不可靠。邱柏曾遇到过有位老总的邮件被他人全部“监控”和“代收”，这种事件发生概率虽然比较小，但万一发生就是毁灭性的，保密事关生死。

这些都是在销售中逐渐摸索出来的。邱柏发现，这么做不仅让自己清晰全面地掌握情况，还能提高与客户及内部的沟通效率，特别是在脑子里形成了大项目销售的思维模式，这些经验和模式慢慢变成定式，甚至潜意识。

如果没有对知识的不断探索和积累，没有对项目进程严谨细致的记录，没有站在全局角度分析客户内部和敌我形势，没有行之有效的策略，没有群策群力，有再好的运气，也未必会有结果！

春节后一上班，君和和新阳的双方董事长出面，在北京一家五星酒店搞了非常隆重的战略合作签约仪式。也是那次，邱柏才第一次正式见到君和大老板。

仪式开始前，邱柏在电梯口恭候大老板。福哥陪着大老板过来时，指着邱柏说：“这是新阳项目的客户经理邱柏，从头到尾盯了一年半，很负责任！”大老板伸出手和邱柏握了握，笑着说：“辛苦了！”

几乎一夜之间，君和人都知道了新阳的名字，知道了邱柏的名字！不仅邱柏，福哥也成了君和的风云人物，到天门第一年拿了全国第一，转眼第二年刚开头就签了一张千万大单！

邱柏变了，开始对销售自信了。

邱柏在公司里走起路来轻飘飘地像阵风，大家都羡慕嫉妒。邱柏成了有大项目签单经验的销售，一路走来他知道大项目怎么玩，他成了过来人，成了大家眼中的神秘人物！

天门全省渠道伙伴大会，福哥让邱柏做经验分享。

邱柏在那次渠道会上见到很多老面孔。

先是邱柏刚毕业到黄辰那家企业时黄辰当地代理老总，见了邱柏嘿嘿直笑：“你小子行啊！”邱柏笑了笑，尴尬中带些得意。尴尬，是因为这老总当年向他卖了半天，结果他跑了！得意，这老总肯定没想到邱柏跑到了君和，还签了一张大单！

还有邱柏跟了三年的天州代理同昌慈总。大家心情都有些复杂，有很多话，又不知从何说起。慈总看了看邱柏，欢喜中略带沉重：“行，干得不错！”邱柏说：“还是那几年跟您打的底子！”

邱柏的经验分享开始了。

PPT是邱柏自己精心做的，题目是“大项目运作沟通”，内容分三部分，大项目销售漏斗、大项目涉及企业组织、大项目销售关注点。

刚开始邱柏搬出了“销售黑箱”，左边进去的是商机、顾问、高层、费用等资源，中间是黑箱，右边要么没结果、要么签单、要么丢单，其中的原因到底是什么？这个黑箱引起了大家注意。

邱柏谈到大项目运作要捕捉客户的“目标与能力”、分析客户的“背景与需求”再进行“伟大的销售策划”，把握好“目标、背景、需求、进程控制”几个关键要素。

首先，要有目标。要知道客户的目标是什么，客户到底想干什么，这是项目能否启动的关键。客户得“先有想法”，而客户实现这目标“需要什么能力、我们是否具备”是赢得客户支持、让客户在内部推进、与客户“风雨同舟”的关键所在。

其次，客户的背景与需求。客户有什么历史、什么背景，出现了什么问题、什么原因造成的，怎么才能解决，解决问题的需求怎么满足，销售必须要关注和考虑。

最后，要拿下单子，最关键的是销售过程的“策划”与“整体把握”，这是一个大项目操盘者的绝密武功！

邱柏在新阳项目中有多次分析策划，每当获得了新信息，便从各个角度思考各

种可能性，制定出三种以上的行动方案，反复比较、研讨、商议，最终确定最佳执行方案，这让邱柏得到磨炼和提升。

邱柏从对比卖产品与卖方案的角度，总结了大项目销售特点：

一、销售周期长。新阳项目从开始接触，不断送资料，到客户在狂轰乱炸下有兴趣了解产品，再到开始报方案和报价，然后客户有了自己的想法……直到签单，前后近两年时间！大项目客户往往要来回折腾很长时间。

二、项目金额大。这是大项目的必备特征。金额一旦大了，跟单一部门买东西不一样，各方面的情况就复杂了。

三、项目浮在水面。供应商整天到处乱飞，见了项目就像苍蝇见了肉。大项目从采购角度来讲，客户也会多找几家供应商做对比，一家供应商悄悄签单的可能性很小。

四、多家竞争激烈。这种大项目不仅是块肥肉，更是战略要地、市场标杆，丢个大项目就丢失一片客户，各家都会拼了命去抢。再说丢了也不好和总部交待，激烈是必然的。

五、覆盖部门较多。大项目提供的产品会牵扯客户多个部门，产品应用也会覆盖多个部门，不仅销售要面向多个部门了解需求、呈现方案，客户更会拉进更多部门来参与选型和决策。

六、企业看重实效。邱柏原以为销售靠“关系”和“回扣”就能搞定，可在大项目中，如何带来“实效”，带来实实在在的效果和价值，才是建立竞争优势和差异化的关键。

七、涉及人员较多。因为涉及客户部门多，覆盖范围广，客户高层和各部门主管都会参与进来，这么多人参与，其复杂程度可想而知。

八、内部盘根错节。有人的地方就有江湖，有组织的地方就有派系，客户也不例外。因业务、职权、派系甚至性格之间的冲突，客户内部关系非常复杂。只不过那些都是四五十岁的老江湖，不会像邱柏这样的年轻人一样，情绪和好恶都写在脸上。他们埋得非常深，表面做得非常完美。如果不是用心深入了解和剖析，销售很容易被卷进这个漩涡而葬身海底。

九、决策流程复杂。大项目一般经历取得联系、激发兴趣、产生意向、明确目标、初步需求、汇总需求、细化需求、确定标准、制定方案、评估方案、投招标、成本和价格评估、风险评估、最后决策等过程，客户的业务、技术、采购、高层，甚至质检、监察、法务、财务等都会在不同阶段参与，流程非常

长且复杂。

十、过程变数很大。做销售的都知道，任何一个“变化”都可能导致前功尽弃，这种变化往往不是销售能预想到的。这就要求销售的对信息足够敏感，对局面和关键人把握到位。

十一、必须团队合作。大项目不可能一个人做下来，适当的场合必须有适当的人出现，与客户的不同角色进行沟通和交流，所以必须是团队作战。

十二、全是救命稻草。客户方的每个角色都不能忽略，可以没“拿下”，甚至可以放任自流，但必须在销售的雷达监测之下，一旦有哪个角色不在视线中，可能就是潜在的风险。任何一个机会都不容放过，任何一个小错都可能全军覆没。

虽然这十二条特点维度不同，每一条都是邱柏的切身感受。

邱柏还分享了大项目中的“组织”问题：

大项目涉及客户多个部门，高层乃至大老板会亲自参与。组织结构图从最上层的董事长、总经理、营销副总、生产副总、运营副总、财务副总、技术副总、行政副总、信息副总等。他们一般都有决策权，能参与最后决策并表达意见；他们可以根据事情的轻重缓急决定做与不做、花多少钱做，他们关注花钱有什么回报，而不仅是价格。这些副总下面的各处长、科长、骨干、科员等是项目参与者，他们可能是执行者或使用着，也可能是销售的信息源，他们可能不会直接影响决策结果，但他们的意见会成为“导火索”。

面对这张组织图可以提出很多问题：“项目大小”、“报价多少”、“选型组织”、“谁是决策者”、“接受程度如何”、“如何达成同盟”、“如何引导项目”、“如何建立优势”……每个问题的答案就藏在这张神秘的组织结构图中，就像一张藏宝图，有宝藏、有食物、有水、有地雷、有野兽……

销售必须知道组织中哪里是支点，可以从哪里进入，以什么理由切入，哪里有障碍，为什么有障碍，哪里是跳板，为什么是跳板，谁会进入决策圈，谁是跳梁小丑，谁会扛价格，谁会压价，谁会支持，谁会反对，对手会从哪个薄弱环节进来，应该在哪儿给对手挖陷阱……

这只是邱柏的感觉，并未形成套路和方法。

除了心得，邱柏还总结了大项目成功的经验：

一、与总部和大区按流程及时汇报沟通。第一个把上级抬出来，这是规矩。

没有上级的指导支持和资源保障，拿下大项目很难。

二、对客户全方位的了解。对客户管理模式与水平的了解，对客户业务理解的深度，对客户真实需求和想法的把握是成功的首要因素。

三、满足需求与创造需求。很多需求并不是一上来就有，而是在接触中通过不断沟通和引导而显现。“创造需求”的出发点不是产品本身，而是客户的业务现状、管理需求、发展诉求，甚至战略方向。

四、销售漏斗的严格执行与借鉴执行。销售漏斗是一套科学的流程法，每个项目都会经历漏斗的各个阶段，所以要严格执行。同时，又要审时度势、因地制宜，参考借鉴地执行，不能照搬照抄。

五、脚踏实地做项目。不能抱有侥幸心理，必须扎扎实实地把每件事做到位，只有这样，项目进程才能做到脚踏实地。

六、体现客户认同的做事风格和企业文化。大项目中客户选择的不仅是产品和方案，更是在选择长期合作伙伴。客户的风格和文化是什么，如何找到更多的共同点，如何通过说话、做事体现出来，如何在双方组织间建立这种认同，很重要。

七、不要过早圈定产品或报价。过早圈定产品，然后把产品“推销”给客户，这不是大单的玩法。过早报价，后续客户需求不断增加，而价格又无法同步调整，会让销售进退两难。一上来就圈定产品或报价等于给自己上紧箍咒。

八、所有相关人员的全面需求分析。要考虑参与和可能会参与项目的“所有人”的“全面”需求，包括个人背景、企业地位、人生价值、个人利益等。对每个客户做深入了解：毕业学校、在哪个岗位干了多久，负责哪块业务多久，现任岗位多久等，他们在企业中的政治地位、当下得意或失意状态、变化趋势，他个人追求的价值观是什么，都努力收集和分析。

九、敏感细节，把握过程，对手信息全面收集控制。大项目既像在战场上拼命，又像在绣花，必须心细如发。做事必须把握精准，恰到好处，时刻留意“弦外之音”和“细微变化”，那是一种很美妙的感觉。对对手的各种动态，必须建立自己的信息获取渠道。

十、完美策划高层和顾问出场时间、内容、效果、下步安排。销售是指挥官，是导演。公司高管、领导、教授、专家、顾问是阶段性点状参与，每次参与都要听取之前的情况汇报，分析现状，制定目标，然后完成特定任务，再对后面做部署，有时候他们心里惦记，但精力又不允许持续关注细节。所以销售要对每个人的邀请和出场精心策划，并提醒注意事项。大项目销售就像一列长



途车，走走停停，上上下下，从头坐到尾的就那么几个人。

十一、朋友的选择与相关信息的获取。销售中有“共同的朋友”、“我们的朋友”和“同盟”。有些人必须成为共同的朋友，哪怕是对手的朋友，即使心离也要貌合，与对手的支持者和自己的反对者撕破脸是下下策。也有些老好人是共同的朋友，销售要避免因这些人礼貌客气而错将其当自己人，从而掉进“温柔陷阱”。“同盟”才是销售成功的关键，必须志同道合、有共同使命和目标的朋友，而不是那些只建立在“经济”基础上的朋友。

对比之前没成功的项目，邱柏还总结了一些独到观点。

很多销售从业务员、科长等底层开始接触，而且把很多资源砸了出去。销售给科长讲了十点优势，科长向上逐层汇报，到了处长剩五点，到了副总剩两点，到了总经理没了，到了董事长变味了。邱柏称这种现象为“信息贪污”。同一份资料，给了科长就不好再给处长，同一次演示，处长看了副总就不看，同一位高层，见了副总就不好再见总经理。邱柏称这种现象为“资源吞噬”。

邱柏觉得销售都应该是神枪手，“每一颗子弹消灭一个敌人”。资源是有限的，思路交流、技术讲座、方案展示、产品演示、会议活动、公司考察、样板参观、价格优惠、特殊政策等都是子弹，销售能打的子弹就那么多。再有威力的子弹，如果要穿透一层层去影响高层，必定打折，一定是“强弩之末”。能否赢单，取决于子弹是否打到了“关键决策层”，是否打出了影响！

“工欲善其事，必先利其器”。除了子弹的数量，还要关注子弹威力和质量。关注每次交流、演示、参观，每份资料、方案是不是高质量。如果打不中，必定会有副作用。销售犯错误不是因为无知，而是因为自己以为知道，往往自以为子弹很好，就像君和精心做好的方案，在对方副总眼里却一无是处！

相对产品销售和方案销售，邱柏说，切入点不同，效果不同。

从产品切入演示功能，客户会拿功能做对比，再比价格，结果就是“你五折，我四折！”

从客户业务和需求切入，展现咨询能力和方案价值，客户关注投资回报。面对竞争，客户更关注供应商是否理解他们的业务、能否解决问题、供应商是否有能力解决、能带来什么回报，这时即使对手抛低价，客户会相信自己的判断，结果就是“你60万，我200万！”

邱柏演讲结束，掌声雷动。

休息时间，好几个老总朝邱柏笑笑，投来钦佩的眼光，邱柏一一微笑以对。在

会议室门口，邱柏碰到了同昌的小吉。

小吉笑着说：“干得不赖啊！”

邱柏笑笑：“还行吧！”邱柏没说自己运气好。

小吉凑近邱柏，神秘地说：“嗨，告诉你啊，讲话注意点儿……”

邱柏感觉莫名，甚至有些刺耳，好奇地问：“怎么了？”

“你刚才说，总部和大区那些领导们来来去去的，都是走个形式，真正负责的就是销售自己……还是注意点儿好！”小吉的话像冷酸灵。

啊？是这么说的吗？邱柏听完心里咯噔一下。

小吉为什么提醒邱柏呢？是好意，还是吃不着葡萄说葡萄酸？这话传到总部大区领导那里是什么后果？……

一战成名，出色的演讲，加上担心和纠结，晚宴邱柏喝了不少。

浑身酒气上了出租，邱柏伸出几乎不听使舌头，舔了舔发麻的嘴唇，任凭肚里的酒水饭菜跟着出租一起晃荡，脑子却闪过小吉那句话。

那话让他很不舒服。他不服，他成功了，做下了第一大单，赢得了尊严，怕什么！有本事也去打个大单看看！

那话也让邱柏心里没底。莫非自己错了？得意忘形了？口无遮拦说大话了？目中无人了？

邱柏趁着酒劲儿掏出手机，拨通福哥电话。

“老大，结束了！”

“好，早点回家。”福哥说。

邱柏停了一下，说：“想和你说个事。”

“什么事？”福哥很随和。

“今天的演讲，可能有些话说得不太合适。”邱柏诚心诚意。

“哦？你怎么说的？”福哥有些意外。

邱柏想了想，揣摩了一下，说：“就是介绍经验时，说到集团和大区领导，我说他们每次来都是撑场面，不会像销售考虑那么细致，所以销售要精心策划好……”

电话那头沉默片刻，邱柏心里有些虚。

“嗯，我知道了。”福哥挂了。

就这么过去了，没人再提起。

邱柏也没和任何人讲。

事情很小，给邱柏的触动却很大，邱柏自己心里知道。

他突意识到，是不是自己说话欠考虑呢？

以前，高兴什么说什么，想怎么说怎么说。和家人同事这样，也和客户这样，竹筒倒豆子想到什么说什么。一直以为这是不加掩饰的真情流露，是心怀坦荡，是实在，是真诚！

现在来看，这种心直口快不加遮拦，结果怎么样？要想成为一名出色的销售，成为一位受尊重的顾问或专家，应该怎么样？

**箴言 46：**

销售要三思而后说。

**思考：**

1. 你认为销售为什么要三思而后说？
2. 你说话前都做什么思考和准备？
3. 今后你将怎么思考和表达？

参加了培训，特别是参与了新阳项目，邱柏发现自己在建立一种新的思维方式，一种站在对方角度考虑问题、关注对方感受的方式。他慢慢开始有这种意识了。他不禁想，张嘴就来自己痛快了，会给对方什么感受？到底怎么说才让对方更舒服？

邱柏开始留意。与客户沟通开始放慢说话速度，给客户打电话或见面之前都做准备，把想说的话列出来，然后看着这句话想想，客户听了会是什么反应，会有什么感觉，会有几种回应，每种回应该怎么应对？

后来邱柏总结成“话出口前，先在脑子里转三圈”，每一圈问自己一个问题，说这句话想达到什么目的，对方听了什么感受，有没有更合适的表达方式。

要想成为一位为客户提供建议和忠告的顾问，要想成为一位受尊重的专家，是该心直口快，还是“先转三圈”？答案不言自明。

////////////////////////////////////

## 第四部分 蜕变

////////////////////////////////////

邱柏觉得，靠运气签下一单不难，难的是一直“靠运气”签单，并且不断重复地签单。做销售肯定有一些运气之外的东西存在，他开始在销售中捕捉这些东西并不断验证，力争把它们全部抓在手里，为自己所用。一连串的单子证明，他做到了……

## 16. 独闯天下

这个春天，邱柏很幸福。

那段时间，邱柏主要跑跑新阳，商务谈判、协调交付、协助安排顾问住宿。实施基本步入正轨，空闲时邱柏突然意识一个问题，他必须要找新项目了。

之前邱柏没少关注钢铁行业，他从黄页上找到了二十多家生产流程类似的钢铁企业，一家家上网查了产量、人数、规模、产品、主要生产设备和工艺，再从中圈了一些规模适中的企业作为目标客户跟踪。之所以选中等规模，因为规模太大的看不上君和，规模太小的可能不具备条件，君和也看不上。

怎么和陌生客户联系，很有门道：

联系之前要想明白几件事：第一，为什么找这家客户；第二，找哪个部门；第三，怎么找到联系人和联系方式；第四，找到了和对方说什么；第五，想要什么结果。

- 为什么找。

因为这些企业是目标客户，邱柏经过与新阳的长期深入接触对钢铁行业有初步了解，新阳关心的问题这些企业很可能也关心，君和又能帮他们解决这些问题。

- 找哪个部门。

两条路，信息部或财务部。邱柏觉得信息那帮人懂技术，谈深了邱柏不懂，还有些固执，不如找业务。业务邱柏熟悉，谈起来还能应付两句。

- 怎么找。

企业对外公布的电话很容易找到，估计不是销售就是办公室。必须通过这个电话顺利转到要找的部门那里，并找到负责人，这是一项比较艰巨的任务。

- 找到了说什么。

经过一年多深入参与，邱柏很清楚哪个部门有什么问题，他们关心什么，

如何巧妙地表达出来。邱柏觉得，能主动说出客户关心的问题，那是本事！

- 想要个什么结果。

或者了解一些信息，或者预约见个面，或者……邱柏也没想好。

看着从网上查到的这家企业的联系电话，邱柏想了想上面的几个问题，在本子上写了写，抄起电话打过去。

电话是办公室的。

“喂！”那头传来了黄辰地区浓厚方言的沉降音。

“是天全吧？”邱柏直接问。天全是这家公司的名称。如果客户是国有或很正规的大型企业，一般称为“天全钢铁”或“天钢”，如果是规模不大或者“乡土气息”较浓的民办企业，一般都会称“天全”，不会加“钢铁”或“公司”二字。

可能因为问得突然，对方回答：“是，你哪儿啊？”方言更浓了。

邱柏说：“我君和的！”他同样没带“公司”二字，带了会给人觉得距离远，彼此有合作或熟悉的单位一般都不以公司相称。邱柏故意说得有些快，没给对方反应时间，紧接着问：“是财务吗？”

对方回答：“不是，是办公室。”

邱柏赶紧说：“噢？不是这电话？那是多少？”

对方脱口而出的一个号码。

这次邱柏比较幸运。

曾经有一次，对方警惕性很高，听说找财务，问：“你刚才说你是哪儿？”邱柏说：“是君和。”对方问：“找财务干嘛？”邱柏说：“是成本的事儿。”一听这话，对方可能不知道“君和”是干嘛的，也不知道“成本的事儿”是什么事，总之是业务上的事，一般也就不阻拦了。

邱柏挂了电话，深呼吸了两次。看着这个号码，邱柏有些紧张，这是个非常关键的电话，不知道那头会是什么人，会问些什么。

邱柏拿起电话打了过去。

“喂！”一个女声传来，声音有些上扬。

邱柏说：“你好，是财务吧？”这时候不能问“是财务部吧”，不知道是“部”还是“科”，一旦称呼错，对方马上就警觉了。

对方问：“是，你哪儿啊？”

邱柏说：“我是君和公司的。我想咨询个事情。”

对方问：“什么事？”

邱柏说：“你们做账用软件了吗？”

对方说：“用了，怎么了？”

邱柏问：“我想咨询一下使用情况，咱这儿谁比较清楚啊？”

这个问题，问得很有机关。

首先，向他们“咨询情况”，不是要告诉他什么，更不是像很多销售上来就问“你们打算买吗”，这个说法让对方有种优越感，甚至有种同行想买软件请教他们的感觉。

其次，问“谁比较清楚”，如果是一个会计，她可能会用，但可能仅限简单操作，应该还有一个负责日常维护或比一般人精通些的熟手，这种人很愿意和君和这种公司打交道。如果实在没有，总会有一个被他们视为“清楚”的人。

当然，也有意外。

如果对方说“你想咨询什么事”，可能就需要正式沟通了。先问一下对方怎么称呼，之后介绍自己的身份，然后提到同行都会关心的一个问题，想知道他们是怎么解决的。问题本身并不重要，关键是让对方觉得是在向他请教。对方的注意力一旦将警惕转移到对问题沟通上，就有了基础。

这种情况也实属无奈。有经验的销售会避免打这种完全陌生的电话。一个销售的成熟度，与他打的陌生销售电话数量成反比。后来邱柏很少打陌生电话，因为他总能从老客户那里知道联系人和联系方式，甚至还会让对方帮推荐一下。而恰恰是那些不成熟的新销售，整天被逼着去打陌生电话，因为没老客户销售机会，更没老客户资源帮他介绍新客户和项目，而这种情况对潜在机会和客户的品牌认知损耗巨大，这是销售的悲哀。

不知是邱柏运气好，还是准备的好，亦或是对方警惕性不高，那边没质疑，而说：“哦，这样啊，我们这里有个人懂，你等一下，”然后扭头喊了句什么。

“喂！”时间不长，电话里传来一个男人的声音。看来这人应该是“比较清楚”的了，和他交流不能太随意，专业些才行。

“你好！”邱柏郑重地问候。

“你好！”这次对方说的不是方言。这是这次电话里最标准的一句普通话了。对方也在“专业”地和邱柏对话。

“我是君和软件天门分公司的，叫邱柏！”邱柏自我介绍。

“哦，我知道君和，我们在用你们的软件。”对方回答。

啊！邱柏很兴奋，这太幸运了！居然是一家老客户！听说在用君和软件，双方的距离马上拉近了。这是机会，处理不好也是危险。老客户对产品很熟，很可能会

抱怨功能不好或服务不及时，再提出一堆问题等待解决。本来想找商机，结果找来一堆问题，很多销售经常这样。如果问题解决的好，销售机会自然也就来了。如果回避，对方更不会信任。

邱柏问：“是吗，用了什么模块？”

“用了财务，然后我自己开发了一些小程序。”对方说。这句话把邱柏整郁闷了，怕什么来什么，邱柏就怕和自己会开发软件的客户打交道，觉得啥都不用买，自己全能搞定！

“哦，是吗？你怎么称呼？”邱柏问。

“我叫唐军，信息部的。”对方说。

“哦，唐部长，听说咱厂是五十万吨铸铁？”邱柏话锋一转。

对方对“部长”的称呼没反对。

“是啊，最近又在上炼钢。”当时铸铁是低端产品，只能供给大企业做原料，挣不到多少钱。而上了炼钢加工就延伸了一步，价值也就大些。那些企业都以此决定行业地位。

邱柏听说在上项目，看了看本上写的，说：“哦？是吗？那我们就是一个钢铁联合企业了！最近我一直在新阳钢铁做咨询，他们要进行集中管理，包括集中财务和集中库存，还想搞成本管理。”新阳的管理在业内颇有名气，很多中小企业相当仰慕。

“是吗？”唐部长随口说。

邱柏说：“嗯，我还去过金丰。”金丰是行业民企翘楚，都想学。

“嗯，我们也在学他们。”唐部长说。

邱柏一听有机会了，说：“他们现在特别关注的，是像这种连续生产企业，有好多车间，物料和备件怎么供应，之间的物料怎么转移，成本怎么计算分摊，确实有讲究。”

“对，你说的是！”唐部长说。

接着，两人又聊了天全的产能产量和产品情况，没聊软件。最后唐部长竟主动说：“你什么时候来一趟？”

邱柏缓了一下，说：“我安排一下，近期吧！”他没说“好好，明天行不行”，表现太心急就没了顾问的感觉，还会让对方有“上当了”的感觉。

就这样，邱柏发现了这个商机。

#### 箴言 47：

商机不是找来的，是准备出来的。

#### 思考：

1. 你怎么找商机？之前做哪些准备？
2. 找商机之前为什么要做好准备？
3. 今后你将做哪些方面的准备？



这次无论是从目标客户收集，联系方式整理，还是如何绕障碍找到切入的目标岗位和目标角色，用什么样的话术和问题去引起对方的兴趣，邱柏都做了充分准备。

邱柏是一周后才去的天全钢铁。

天全钢铁在天门省黄辰市，离黄辰市区有六七十里。去的时候，邱柏叫上了黄辰代理老安。毕竟在黄辰地盘，那地方人生地不熟，有当地代理商一起好有个安排照应。

邱柏到黄辰市区时，老安已经到车站来接他。老安个子很高，很挺拔，不胖不瘦，年龄比邱柏大不少。不像有些老总油光水滑，老安人给人感觉很实在，很踏实。老安的公司规模很小，三五个人，在一个三层楼租了间办公室。当地还有一家公司规模比老安大，也比老安有实力。找老安，除了他人实在，更主要是和他合作应该会更顺畅。

坐上大巴从黄辰出发，到国道边下了车，又换上三蹦子，向天全进发。天全在郊外，出了县城，绕过个山坡，一路泥泞，村边儿上有个不大的厂区，三层办公楼不少年头了。楼前的厂门很简陋。

那条路泥泞不堪，门口前才硬实了些，好像抹了些水泥。门口横七竖八停满了摩托、三轮、自行车，还有小货卡和脏兮兮的面包出租。门卫看得很严，听说老人进厂里去偷东西。

远远看见天全厂区和一座孤零零的高炉，邱柏心里咯噔一下：跟新阳差远了。坐着三蹦子一路泥泞，心里越来越凉。厂门口赶集似的氛围让邱柏更没底了，他们会买软件吗？就当练手吧！

“找谁？”门卫见邱柏穿西服打领带，侧着眼问他。邱柏说找信息部唐部长。门卫又看了他和老安几眼，转身伸手从门卫窗户里抓出电话。

没几分钟，办公楼里出来一位高个年轻人，直冲邱柏而来。

邱柏走上去，笑着伸出手：“是唐部长吧，你好！我是邱柏！”

唐部长笑笑说：“哦，你好，来啦！”邱柏也笑了笑，没再接话。唐部长又和老安握了手，转身说：“走，上楼吧！”

邱柏一边进了楼，一边说：“咱企业规模不小啊！”

唐部长说：“哦，还凑合吧，正扩建呢！”

邱柏说：“听上次说是五十万吨铁？”铁代表产品初级，五十万吨代表产量很小，行业里算是比较初级的企业。邱柏在奠定谈话的心理格局。

唐部长说：“嗯，我们正在上炼钢。”炼钢是炼铁的下道工序，工艺和技术水平

都更进一步。

邱柏没刻意吹捧，也没套近乎，沉默了一会儿，说：“我上午刚从新阳过来，他们的项目刚启动，实施人员刚安排好，事儿比较多。”邱柏借机抬高自己身份。

邱柏就没再说话。因为有之前电话交流产生的兴趣和认同，邱柏觉得此刻说话应该少些，要有分量，最好说给有分量的人听。唐部长也没再说话。这不是冷场，而开始有些“不一样”的感觉，那种感觉让邱柏想起两个字——气场。

唐部长带邱柏和老安去了二楼财务部。财务部外屋像银行柜台一样，主要对外结款，几个衣着像长途司机和开三轮车的人，手里正紧紧捏着张纸条排队。里屋是部长和主管会计办公的地方，还有张单人床。

部长没在。唐部长说：“坐，坐吧，你们坐一下，我去找找部长。”然后转身出去了，把邱柏和老安晾在那里。

邱柏四下看看，靠窗有两台旧电脑，旁边是针式打印机，打发票用的。几个办公桌上都是账本和文件夹什么的。老安的眼神有些迷茫。邱柏低头盘算见了财务部长说什么，财务部长应该关心成本，像这种企业算清成本比较难，可能也会关心仓库……

这时，一个衣服朴素、看上去四十多岁的女人疾步进来，见邱柏就说：“来了啊，刚才出去了！”后面唐部长跟着说：“这是我们财务裴部长！”

邱柏站起身，说：“裴部长，你好！”

“坐吧，坐吧！”裴部长说完坐到办公桌前的椅子上，一手搭椅背，一手搭桌子，冲着坐在床上的邱柏和老安说：“听说你们刚从天州市来，辛苦了！”

邱柏笑笑说，“不辛苦，上次唐部长说咱们这边有些想法，约我过来一趟。正好拜访一下裴部长，看看您这边的情况。”

裴部长笑了：“我们的情况唐部长和你们说了吗？”说完看着唐部长。

唐部长说：“哦，上次我们电话里说了一下。”

邱柏说：“裴部长，是这样的，之前听唐部长说咱正在上炼钢，以前一个分厂，一套账就行了，将来分厂多了，想了解分厂之间该怎么处理，成本该怎么算？”

裴部长点点头：“我们正在考虑这个事。”

唐部长跟着说：“邱经理刚从新阳回来，他们正给新阳做呢！”

裴部长有些惊喜：“是吗？”

邱柏点头说：“是，我们正在给他们做。除了新阳，我还去过金丰、飞龙，也和他们交流过。”这两个企业在业内很知名，邱柏也确实接触过。

“啊，你去过金丰和飞龙啊？他们怎么做的？”裴部长略显急切。

邱柏笑了笑，说：“是，我和他们交流过。”

裴部长兴奋了，跟唐部长说：“老板今天好像在吧，要不一起跟老板谈谈？”

裴部长这句话让邱柏顿时紧张起来。

唐部长未置可否。

“你们坐一下，我看看老板在不在。”裴部长说完，起身出去了。

邱柏看看唐部长。唐部长也没想到会这样，冲邱柏轻轻一笑，没说什么。邱柏看了眼老安，老安更愕然。

还好，邱柏向新阳曹总和唐处学艺一年多，他们的管理思路也理解了一些，也做了有生产现场图片的行业介绍PPT。见了董事长，大不了把新阳的思路讲讲，手中有粮，心中不慌。邱柏掏出笔记本准备资料。

功夫不大，裴部长回来笑着说：“老板在呢，咱过去吧！”

老板办公室在走廊最里面，很大。豪华的老板桌正冲着办公室门，桌和门之间靠墙一大两小黄色真皮沙发，中间摆着茶几，望过去感觉董事长很遥远。

裴部长说：“老板，他们来了！”然后和邱柏说，“这是吴总”。

吴董事长看上去不到四十岁，长得很精神，脸上带着不易觉察的微笑，内敛，和善中像是能洞察一切。

吴董事长抬头看了一眼，起身向外走来，伸手和邱柏握了一下，说：“欢迎！”又和老安握了一下，指了指沙发说：“坐吧！”

邱柏想暖场，随口说：“吴总，咱们在上炼钢啊！”

吴总说：“是啊，天全必须抓住机会先走一步。”

邱柏没继续吹捧，却问：“那下一步的方向是做线材还是板材？”

吴总眼睛一亮，看着邱柏说：“线材！”

邱柏又问：“建筑用材还是标件用材？”建筑用材是盖楼用的钢筋，标件用材是加工机械配件的原料。

吴总看着邱柏说：“建筑用材，盘条！”

邱柏点点头。

吴总继续说：“黄辰地区周边近几年工程建设很火，线材有市场。”

“哦。”邱柏点下头，想了想，又皱着眉问：“上了炼钢，钢坯怎么办？”

吴总说：“供给4578。”他说的“4578”是深山里的一家钢铁厂，老牌军工企业，产品在国内高精尖。

裴部长这时说：“邱经理他们专门给钢厂做，做过几家，比较熟。”

吴总问：“你们给哪家做过？”

邱柏说了几家钢厂名称。吴总迟疑地看着邱柏，这小伙如此年轻，有些让人不太相信，又问：“你们怎么做的？”

这时候，邱柏可以介绍新阳买了什么软件，管哪些业务，想实现什么。可又担心一提软件让对方没感觉。和吴总接触还是第一次，要小心。

邱柏看看吴总。

对方像带着善意的微笑，等待着。

邱柏暗中鼓了鼓劲：“好，那我就把一些思路向您介绍一下。”

“据我了解，像咱们这种钢铁企业从铁前的造球、烧结到高炉炼铁，再到炼钢、轧钢，是长生产流程，物料在多分厂和工序之间流转实现增值，难点在于如何管好多个分厂和生产环节……”这都是邱柏从曹总那里学来的。说话间，邱柏把准备好的电脑打开，调出那套PPT。他必须用几句话建立好感和暂时信任，尽快亮出真本事。

接下来，邱柏用自己学习、借鉴、思考、整理的那套PPT，开始给吴总阐述钢铁企业生产流程、利润影响因素、可控因素及管理目标等。针对天全即将上马的新项目，还强调了多厂的集中管理。

吴总对这套PPT很感兴趣，对邱柏介绍的管理模式和思路也比较认同。过程中邱柏一直在说，吴总一直在听。邱柏总想用有限的时间告诉对方更多的东西，让对方感觉“我懂你”、“我专业”！同时又怕吴总张嘴一问，自己回答不上来会很被动。谁知这次碰对了，以他的年龄和资历向董事长提问，对方未必和他探讨，还不如一五一十汇报。

见到吴总时是下午五点半，邱柏连说带比划一直到六点半。期间吴总手机连续响了五次。每次铃声响起，邱柏都会停下来，吴总会看邱柏一眼，然后挂掉。最后一次，接了。接完吴总看了看表。正好邱柏介绍得差不多了，停下来看着吴总。

吴总见邱柏停了，又看了看表，突然问：“你打算什么时候回去？”

邱柏一愣，没反应过来，脱口而出：“一会儿就走。”

吴总又问：“能不能多留一天？”

邱柏面露难色。不是装，新阳项目第二天就要举办合同签署仪式，他当晚要赶

#### 箴言 48：

销售要提问，前提是先让对方有兴趣并产生信任。

#### 思考：

1. 你有上来就提问而效果不好的情况吗？
2. 你觉得是什么原因未达到预期效果？
3. 你今后将有什么措施和计划？

去新阳。可吴总这么问，一下子让邱柏犹豫了，衡量之后他说：“确实有事，要赶回去。”

没想到吴总说：“就明天上午行不行？九点开始，再给我们讲讲。”

这让邱柏很纠结。辛苦一年多的君和第一个千万级大项目合同签署仪式，自己作为销售经理居然不在现场，那是什么感觉？可吴总都这么说了，如果再拒绝就彻底“被拒绝”了。裴部长、唐部长也看着邱柏。邱柏想了一下，说：“那好吧！”

大家和吴总一起出了办公室。吴总去忙别的事，先走了。

邱柏、老安、裴部长、唐部长四个人一起继续走。走了几步，裴部长高兴地和邱柏握了握手，说：“辛苦了！”

邱柏说：“谢谢你，明天见！”

裴部长笑着点点头，回了财务部。

只剩下唐部长陪着，他要送到大门口。

老安看了邱柏几眼。邱柏明白，老安在想要不要请唐部长吃个饭，他觉得这机会难得，这种情况下也很容易约出来。邱柏没理老安。

很多销售一上来就把约客户吃饭当成目标，认为只要上了酒桌事情就能搞定，搞不定那是酒喝得不够。老安自己怎么做邱柏不管，但现在，天全项目邱柏要按自己的套路来。如果此时向唐部长发出邀请，刚见第一面就请对方吃饭，那意味着什么？感谢唐部长？是有求于唐部长？还是自己得逞了？

虽然没发出吃饭的邀请，邱柏还是在厂门口握着唐部长的手郑重地说：“唐部长，感谢！没有你，我就进不了这个大门！接下来该怎么做，你还要多指导，天全的情况你最熟！有机会再感谢你！”

唐部长乐了：“感谢你们，大老远来了！再说这也是我的工作。今晚辛苦你们好好准备，明天好好讲讲，老板关心成本该怎么管。”

上了面包出租，老安一路上很兴奋。以前做小单，科长就够难缠了，这次一鼓作气直接见了董事长！老安带着邱柏直奔当地最好的酒店。晚饭吃得不错，老安请的。他很老实，也很机敏，他知道这项目做下来对当地市场有什么影响，甚至他能分多少钱。

餐桌上，老安支支吾吾：“明天上午给吴总讲……”老安话基本上都只说半截，然后等着对方接。

邱柏边吃边说：“我想想吧，这得下点工夫。”说实话，邱柏自己做的PPT今天都讲完了，手里没什么货了，明天怎么讲，他也没想好。

回到酒店，邱柏坐在桌子前面，打开笔记本。老安半靠在床上，打开了电视，

但邱柏能感觉到他一直在关注自己的笔记本。

邱柏打开之前的方案和PPT，还有总部的产品模块介绍，甚至以前调研和参加客户会议的记录，琢磨着明天到底怎么讲。唐部长说董事长关心成本。成本这东西谁都关心。可天全是小公司，高端产品不适合他们，而中端产品模块里根本没适合的功能！怎么办？

想来想去，邱柏突然有个想法。

成本的核心是物料，要想算出成本是多少，必须要知道仓库发料多少、车间用了多少、采购多少钱买的！要想算出利润，还得知道销售多少钱卖的！董事长关心如何算成本，如果偏不讲财务和成本，反过头来讲采购、讲仓库，正因为不知道采购多少钱买、仓库进出多少，成本怎么能算准？

对！反其道而行之！

可讲多少内容呢？采购、销售、仓库、财务全讲？半天肯定把听的人讲晕了。邱柏琢磨了一大会儿，与其全讲，不如把一部分讲透！想定之后，他开始把资料往一起攒。

老安看邱柏发了半天呆，又磨蹭了半天，终于开始动手写了，小心地问：“你看明天是讲……”邱柏说：“讲集中采购！”

“啊？讲采购？唐部长不是说老板想听成本……”老安很惊讶。

邱柏说：“没事，他想听成本，我偏讲采购，看谁能拧得过谁！”

老安眨巴着眼睛看了看邱柏，想说什么，却没张嘴。

再说了，成本是内部管理，肉烂烂在锅里。可采购是花钱的事，真金白银地往外流，哪个老板不关心？当然不能只讲这一部分，前要有“盖帽”，后要有“结尾”，中间要有“骨框”和“血肉”。

开头部分，邱柏引用了一段话，“企业必须创造价值，企业必须对其开展的每一个活动进行分析，寻找它们之间的相互影响。如果企业对那些在战略上具有重大意义的活动能够比竞争对手付出更低的成本或者做得更加优秀，那么他就可以获得竞争优势”，这是竞争大师迈克尔·波特的话，那段时间邱柏在读《竞争优势》。刚一上来不知道怎么开场，就找一段话念念，自己紧张的情绪也会慢慢平静下来，呼唤也就匀了，开场“引经据典”能帮不小的忙。

接下来讲对行业特点和环境的理解，目的是先求同，先让对方觉得自己不外行，说得还算“不错”。行业分析包括行业趋势、经济环境冲击，企业的应对策略等，力争做到权威、公正、客观、准确，邱柏为此没少下工夫积累研究。他想把自己放在一个行业顾问的角色上，让对方感觉不到推销，最后有一两条不经意提一下“借

助信息化”就达到目的了，按照客户的视角和思维分析和聚焦整个过程。

刚刚写个开头，一看表，快十二点了。

老安仍然靠在床上看电视，期间过来问了两次要不要帮忙。

说完外部环境，该说企业内部流程和管理了。邱柏不想告诉客户“你应该买软件”、“不上就是等死”，他想和客户一起分析企业如何运转，哪些环节有什么管理目标，容易出现什么问题和挑战，再和客户共同寻找用什么方法去解决、预期达到什么效果，这符合逻辑。

整个思路其实是和客户共同回顾流程、明确目标、审视现状、归纳问题、分析原因、找到症结、提出方案、展望效果，从而帮助客户形成自己的结论。邱柏也不忘在PPT里加上几张金花四溅、轧制切割的图片，这会给客户一种很强的心理暗示——这就是我！

当邱柏把PPT整合完时，已经三点多了。老安早开始打呼噜了。夜出奇的安静，电视还开着，调得没一点声音。邱柏起身倒了杯水，活动了活动，又坐了回来。他在想，该怎么收尾呢？该为下一步挽个什么“扣”呢？

邱柏把写好的部分重播了两遍，边看边想，如果自己是吴总，看到哪里会有兴趣，看到哪里会觉得多余，看到哪里会瞪大眼睛，看到哪里会想上厕所……看了两遍，调整了几个地方，同时一直在想如何收尾。

邱柏想到的还是吴总。如果自己是吴总，听完这套东西做何感想？接下来可能会做什么？作为一名销售要给客户一些压力，可吴总能承受压力的底线又是什么呢？

邱柏想起了销售漏斗式。联系之前是潜在客户阶段，那么今天见面客户表达出了

兴趣，应该进入了意向阶段。下面呢？进入立项阶段吗？他想起解决方案销售七步法，要不要让客户迈出“方案式营销”第一步，来个“高层对调研和制作解决方案的承诺”？

邱柏想了很久，最后结合销售漏斗式和项目实施方法论，精心帮吴总设计了交流结束后要做的事，别出心裁地做了一页PPT。

终于可以长出口气了！

伸完懒腰，邱柏盯着最后那页杰作，“突然感觉自己如此大胆，这么玩儿也太玄了吧？要么成功，要么成仁？”

### 箴言 49：

方案要以客户购买的逻辑，而不是以销售卖的逻辑呈现。

### 思考：

1. 你之前是如何向客户介绍方案的？
2. 为什么以客户购买而非销售逻辑呈现方案？
3. 你打算如何优化你的方案？

管他呢，到时形势不妙，大不了不播放这一页！

洗洗睡！

早晨邱柏醒来时，老安已洗漱好，衣服也穿戴整齐。邱柏睁开朦胧双眼问：“几点了？”老安说：“七点多。”邱柏不情愿地起床、洗漱、退房、早餐、结账，出发时刚好八点。

唐部长把二人带到一个小会谈室。会谈室里靠墙一溜木沙发，前面放了两张茶几，其他就没什么了。邱柏判断这里应该是跟供应商坐下来抽烟谈事的地方。

这个会谈室还算给力，沙发对面的墙没挂什么东西，只有些钉子眼，刚好可以放投影。唐部长找来个插座。老安把自带的投影仪架在茶几上，开机调试。这是老安来之前借的。邱柏掏出笔记本，打开PPT，又从头到尾快速播放了一遍，然后切换到全屏播放状态，插上投影，一切正常，这才看了看唐部长说“行了！”

唐部长转身出去了。

没一会儿，裴部长笑着进来，坐在最里面的单人沙发上。她的笑没昨天那么轻松自在，不知什么原因。过一会儿又进来个四五十岁的男人，衣着朴实，看样子在厂里有不少年头，比较有底的感觉。邱柏朝他点点头，他也朝邱柏笑笑。坐在最外边的单人沙发上。

很快，吴总进来了。邱柏站起身。吴总朝邱柏点点头，径直坐在中间的沙发上。邱柏左边，唐部长坐在他右边。吴总左右看了看，指着中年男人跟邱柏说：“这是我们企管部长！”

邱柏欠了欠屁股，冲那男人笑笑。

那男人也向前探了探身，又靠回去。

吴总跟那男人说：“你也听听。”那男人点点头，略显迷茫。

一上午，六个人，一间会谈室，一个投影，一个笔记本，一套PPT。邱柏一直在讲，大家一直在听。没人打断，没人上厕所。吴总偶尔接个电话，邱柏马上就会停下来，等他接完再继续。吴总接电话也很简洁，低声几句也不多说，很快就挂了，然后略有歉意地看邱柏一眼。企管部长在邱柏讲到多组织集中管理，特别是集中采购流程时，前倾着上身，伸长了脖子。裴部长和唐部长一直默默地听。

到最后一页时，已经十一点半了。

邱柏看看吴总，又看看企管部长和唐部长，感觉他们听进去了，也认同了。邱柏感觉自己所谈的方案引起了他们的兴趣，他们面对规模扩张带来的未知风险，至少有东西可以借鉴和尝试。基于这些感觉和判断，邱柏决定最后一搏。



邱柏想用最后一页PPT直接拿下！这是个大胆的设置。但又不能明确要求客户去做什么，必须让客户自己主动心甘情愿往前走。最后一页是“项目实施流程”。邱柏强调大家要做的是个项目，和上炼钢项目一样，要有“项目管理”，要分成前期探讨、前期咨询、项目准备、项目建设、项目交付、运行支持等几个阶段。

- 前期探讨阶段，包括前期沟通交流、认识问题及影响、明确实施目标、达成合作意向。其中“合作意向”做了标红，表示是里程碑。

- 前期咨询阶段，包括初步调研分析、业务诊断、实施方案设计、方案汇报与评审、项目建设书、签署商务合同。其中“方案汇报与评审”和“签署商务合同”做了标红。

- 项目准备阶段，包括确认实施计划、项目组建设、调研准备、前期培训、项目启动会。其中“项目启动会”做了标红。

- 项目建设阶段，包括业务流程调研、流程分析与优化、目标流程确定、系统安装测试、项目组培训、系统配置与测试、客户化操作手册、项目试运行报告。其中“目标流程确定”和“项目试运行报告”做了标红。

- 项目交付阶段，包括最终用户培训、权限设计分配、内部支持体系、系统切换、系统上线运行。其中“系统上线运行”做了标红。

- 最后是运行支持阶段，包括现场支持、持续支持、持续改善。其中“持续改善”做了标红。

这个东西是源于君和的实施方法论和项目管理，以及Nick培训中实施建议，邱柏又把销售阶段与实施阶段对接起来，形成了一个整体的“项目流程”。

邱柏逐一向吴总做了解释，然后看着吴总说：“我们做了前期沟通交流，刚才认识了问题及影响，也汇报了建议的目标和内容，现在是在这个阶段。”邱柏指着前期探讨阶段接着说，“按流程来讲，下一步需要请您确认实施目标与范围，达成合作意向，然后就可以进行初步调研分析和诊断了。”

吴总问：“初步调研分析要钱吗？”

邱柏说：“因为调研要投入我们的顾问和资源，原则上是收费的。实际上，有的项目单独收钱，有的项目先不收，等签合同再一并考虑。”

吴总想了一下，说：“就按你刚才讲的目标和范围，先做个调研吧。”

邱柏说：“那需要达成合作意向。”

吴总说：“可以。”

邱柏说：“要签个合作意向书，不涉及钱，主要是双方信息保密条款什么的，

也是为双方彼此负责，我们也好拿这个协议申请协调资源。”

吴总说：“可以。”

邱柏说：“那我和唐部长打印一下，一会儿找您签字？”

吴总站起身，说：“可以。”

这时唐部长也站起身，不知什么原因他有些着急，小声嘟囔着和吴总说：“其实做信息化的公司还有好几家，要不再看看，比较一下？”

吴总边往外边走边说：“不用。”

企管部长和裴部长也朝邱柏点头，各自出去了。剩下唐部长站在那里，尴尬地看着邱柏和老安。

邱柏急忙找到笔记本里的“战略合作意向书”样本，把名称改成“天全钢铁有限公司”，急忙检查了一遍，幸好只有一页多，没什么问题，又急忙拷给唐部长去打打印。邱柏的手有些哆嗦，不知道是紧张、激动，还是心虚。

唐部长去打打印了。邱柏这才有时间掏出手机，手机上有好几个未接电话。其中一个是新阳徐科长。邱柏打了回去。徐科长说：“你在哪儿呢？”

邱柏说：“在黄辰。”

徐科长笑着说：“坐着飞机过来吧，签约仪式马上开始了！”

邱柏心里咯噔一下，一阵凄凉和酸楚涌上心头。自己辛苦一年多的大项目，签约仪式居然不能参加！在那张历史性的照片上，居然不会有自己！那种失落，非经历过的人所能体会。

邱柏说：“我在签另一个战略合作协议！”也是在说服和安慰自己。

徐科长说：“哟？是吗？厉害啊！哪儿啊？”

邱柏心头酸酸地说：“呵呵，回头和你说吧。”挂了电话，邱柏望着窗外，心情很复杂。

不一会儿，唐部长拿着几页纸回来了。邱柏在上面签了名，然后和他去了吴总办公室。吴总接过去看了起来。

邱柏一看吴总没直接签而是拿着看，紧张得要死，恐怕再有什么异议，更怕他突然“冷静”下来。那几秒，如此漫长。

吴总看了几眼，抄起笔，签了字，递给了邱柏。

吴总签的字虽不是龙飞凤舞，也没什么特色，但在邱柏眼里非常帅！

邱柏尽可能让自己平静，说：“我们回去尽快拿个计划，安排调研。”

吴总说：“行。”

邱柏看了一眼唐部长，问吴总：“那调研安排上的一些具体事情，是不是和唐

部长联系就可以了？”

吴总说：“行，找他安排吧。”

邱柏说：“好。”然后转身往外走。他当时只有一个想法：快跑！就像做贼偷了一件宝贝想尽快逃离现场。他特别怕吴总再把他叫回去，然后说“我签的字不算了”，特怕。

邱柏回到会谈室，老安在那里等他。他拎起包，冲着跟进来的唐部长说：“唐部长，那我们就先回去了。”

唐部长主动说：“马上中午了，一起吃个饭吧！”

邱柏说：“不了，不了，下午还有事！”

快速辞别了唐部长，来到大门口，居然没有租车！连个三轮也没有！邱柏看了眼老安，说：“快走！”老安明白邱柏的意思，两人拔腿踩着泥泞往外走。四月的春天，又刚下过雨，地上一洼洼的水。管不了那么多，两人走得气喘吁吁，头也不敢回，真可谓“仓皇逃离”。

直到走出了两三里，邱柏才敢回头看看天全的那片厂区，长出了口气。直到这时，他才从仓皇中冷静下来，一种兴奋和成就感在心中冉冉腾起，血液也跟着热了起来。老安也很紧张，脸上掩饰不住兴奋，朝邱柏笑着。邱柏也笑了，掏出手机。

第一时间当然要打给福哥。

福哥在新阳刚参加完签约仪式，正在去饭店的路上。邱柏问福哥：“签约顺利吗？”福哥说：“很顺利！你那边怎么样？”邱柏说：“还行！”他把话强压在嘴边，故意没告诉他。福哥在那头“嗯”了一声，听上去兴趣不高。

邱柏突然说：“进展一般吧，就是签了个战略合作协议！”

“哦？”福哥很惊奇。

邱柏随口说：“嗯。估计也就再搞个两三百万吧！”

“行啊你！”福哥笑开了花。

打铁趁热，邱柏回公司第一件事就是申请顾问资源，安排调研。

邱柏刚做完新阳项目，觉得自己从能力上完全能独自把控整个过程。之所以还要再找人，是想扯虎皮做幌子，告诉客户是“请来的专家”，否则从头到尾就他自己一个人，客户感觉也不好。

找谁呢？虽然和总部那帮专家顾问很熟了，可跟新阳不一样，天全毕竟是一家小民企，也用不了君和的高端产品，那些顾问都是做高端的。后来北方大区推荐了一个顾问，听说刚给东北一家同行业客户做过咨询。邱柏看了简历，也还行，先凑

个数吧。

三天后，邱柏做了调研计划和调研提纲，提交给了客户。说是调研计划和提纲，其实是做销售的工具，每份文档字里行间都要让客户感觉这是很成熟标准的流程和工具，给客户留下专业的印象，虽然这都是邱柏自己临时一点点拼凑出来的。

调研计划里，邱柏不仅明确提出了时间、地点、对象、范围、目标、结果等，还提出加强相关人员意识确保时间，保证调研效果。除此之外还提出了一个建议，“强烈建议天全成立项目组并指定项目经理全程参与调研，要求项目经理熟悉业务并具备一定计算机应用基础。”之所以这么说，邱柏有两个用意：一，怕客户认为所有工作都是君和干，他们只要结果不承担责任；二，想在吴总面前推一把唐部长，这个标准只有他符合。如果唐部长因为这项目和君和的推荐担起重任，他当然会更配合和支持。

调研提纲也做了调整。君和之前的调研提纲更多是基于产品模块，让客户选择一些参数和功能。邱柏觉得那不是售前调研，而是实施调研。他重新做了设计和调整，针对吴总、企管部、财务部、库房、各生产厂等每个部门和相关都单独列了一些问题，包括组织结构、主要工作内容、业务目标、遇到的障碍和问题、造成的影响、希望如何解决等，并注明了需要每个部门提供的资料和表单。

这个计划和提纲提前发给客户有几个效果：首先让被调研的人有所准备和思考，便于提高效率；其次让客户感觉到很受重视，准备很充分。最后通过一些专业问题触动对方的痛苦神经，让对方意识到调研是准备解决这些问题。

调研前一天，邱柏和大区顾问分别到达了县城。

那哥们个子不高，留着分头，胡茬很重，说话时一阵阵眯起眼，折射出他的心虚。邱柏晚上请他吃饭时，在饭桌上说：“在客户眼里，你是北京来的顾问，是我请来的高手，是行业专家，要有那种威严和架势。不用多说话，具体问什么咱们吃完一起看下提纲，有些问题你问，有些问题我问。另外我们只提问、不解释、不回答、不多说……”那哥们只点头。

第二天一早，调研开始了。那是签订意向书的五天后。

先调研吴总。经过前两次接触，邱柏感觉吴总是一个非常睿智稳重的人，特别像《基业长青》里描述的“第五级领导人”，当时还有一本《执行》也很流行，邱柏各备了一本，想作为礼物送给吴总。

吴总很配合，特地预留了时间，地点就在他办公室。

问及目标，吴总说，要发挥当地资源优势，三年内实现铁前、炼铁、炼钢、轧钢、发电完全配套以实现成本最低；产品定位在线材。当年建一座200立方的高炉，

第二年建一座400立方的。第二年建70平方米的烧结机、30万~40万吨焦炉，并开始建轧钢项目。持续建设75600千瓦和10000千瓦发电机组。3年后的目标生产能力达到120万~150万吨铁前、铁、钢、材配套生产能力，年产值达到30亿左右。

问及实现目标的关键成功要素，吴总说，要控制产品成本，控制资金流转，加强资金收支计划控制。确定管理模式，不断优化组织机构、职能和层次，严格管理采购、信息传递、资金支付，建立绩效体系和经济激励机制，建立企业内部监控机制。同时原料采购在未来两到三年实现50%进口，30%~40%利用本地原料。

吴总想得如此清晰，让邱柏由衷敬佩，更让他心里一阵窃喜，这不正是君和系统要帮他做的吗？

接下来调研了企管部长。他关心工资管理和经济考核指标、各分厂的考核方式，关心设备备件的采购与使用周期问题，觉得那里漏洞太大；关心原料市场信息收集、价格管理与供应商选择等。希望加强对采购流程和信息的管理，确定管理模式，通过培训提高员工素质，建立合理的绩效机制。

财务裴部长关心财务和成本计算、预算管理和资金计划管理。她认为人员素质亟待提高，业务和分厂数据不到位，资金随意性大，资金体外循环严重等。

调研组还去了仓库，仓储科长接待的。天全的仓库就是一个空荡荡的大厂房，物资堆在地上，从这头到那头。他说每天有两三百张单据要处理，忙不过来，根本没时间和精力，更别说对计划的控制。

邱柏这次调研和新阳调研的感觉完全不一样。天全钢铁很多地方都不正规，要不是那几台大型设备，会让人联想到手工作坊。管理水平也差很多。越是如此，邱柏对提升天全的管理水平就越有信心，起点低，稍加努力就会大不相同！

这次调研不仅让邱柏了解了天全，更让天全人认清了自己。唐部长跟着调研，也很惊讶天全原来是这个样子，很多事情发生在身边却不知道！

从销售来讲，调研让客户感觉到销售是在认识、了解、分析他们，这个过程很重要。就像病人去看病，如果医生不问情况就直接开出药方，病人连自己哪儿不舒服都没说完，他会相信这个药方吗？会相信这个医生吗？

好的调研要起到以下几个作用：

第一，了解业务流程，了解客户的战略和业务目标、实现目标的障碍和问题、需要的能力即关键成功要素，还有具备能力解决问题之后的价值，通过面对面交流达成共识，作为方案的依据和素材。

第二，调研是销售学习行业知识、企业知识、客户业务知识的好机会，可

以提升销售对客户理解能力和对话能力。

第三，通过提问引发客户更深入的思考，使客户关注跟产品服务相关的目标及问题，使客户意识到可能有某些潜在需求。谁先挖到需求，谁就会“先入为主”，更容易建立信任。

第四，调研过程中客户被关注、被询问、被倾听、被诊断，客户会认为销售在为他着想，会认为销售所提交的方案将针对并解决那些问题，从而更有利于方案被认可。

第五，客户在这个过程中对“人”和“公司”产生好感，从而利于项目有效推进。

邱柏这次调研达到了预期目标，客户该说的都说了，信息该掌握的也基本掌握了，专业印象也留下了。邱柏很享受这种感觉。

回去之后，要写方案了。

方案分成三部分。

第一部分是调研报告。根据调研记录，把每个角色及其目标、存在问题及影响、关键成功要素进行了归集整理，总结列示得很清楚，并在最后是做了总结，大家都很关注的关键需求一共有六条。其实每一条都对应着君和的方案和产品，但没在这里提。

第二部分是解决方案规划。结合调研归纳出几个核心问题，并针对性地提出解决方案，包括每个问题用什么产品和哪个功能解决，以及项目实施范围、应用产品、实施周期、项目组织、实施流程、实施计划等都一一列示清楚。因为包括吴总在内，大家都担心人员基本素质不够，邱柏单独增加了“培训计划”，包括“计算机基础操作”、“常用软件操作”、“业务流程培训”、“管理培训”等培训。

第三部分是价值分析与投资回报。只有计算出价值和回报，让客户感觉方案能带来价值，才能报出高价格！邱柏选择了五个关键指标，包括库存周转率、应收周转率、制造成本降低、采购成本降低、延迟付款，将这五个指标结合行业平均水平和客户预期，预估了实施后可以改善的空间，从而推算出节省的资金。这么一算，发现居然能节省资金 40 394 072.39 元！不行，太大了，有些不靠谱了！邱柏想了一下，节约的资金还不能算收益，如果再按 6% 的机会成本折算一下，是 2 423 644.34

#### 箴言 50:

售前调研的目标是了解客户，更是赢得客户信任。

#### 思考:

1. 你调研时更关注内容还是客户信任？
2. 如何在调研中赢得客户的信任？
3. 你在今后的调研中将如何加强对客户信任的关注度？

元，也就是说软件上线后，每年能为天全带来约 242 万的潜在收益！  
很惊喜！

邱柏对自己的方案更有信心了，他知道天全的现状和提升空间！

又反复看了君和的产品报价单，发现按标准报价只能报出几十万，虽然这在君和的中端产品线里已经很大，但离这一单做到两三百万的目标相去甚远！邱柏放弃了标准产品价格，根据相应模块重新调整单价，列了一套行业版产品价格，这次一算，产品居然能报到 85.91 万！

邱柏看着这个数字又激动又怕。激动的是，这数字对于当时只卖几千、几万、十几万的中端产品来说，是个天文数字了！怕的是，天全那样一个小企业，能接受吗？

不多想，就它了！

#### 箴言 51:

报价的支撑来源于可能为客户创造的潜在价值。

#### 思考:

1. 你平时根据哪些因素报价？
2. 为什么将报价与潜在价值关联起来？
3. 你打算如何优化你的报价策略？

毕竟每年能给客户带来约 242 万的价值，相比之下这价钱高吗？

这只是产品的价格，还有实施费用。

以前君和在产品销售时代，客户买了产品都是免费上门安装培训，后来卖解决方案才有了实施的概念。邱柏根据实施计划，把每阶段需要的天数和投入人员列了一个表，结合每人每天报价标准，算出了实施报价是 97.9 万。中端产品将近 100 万的实施费？君和历史上几乎还没有过，简直做梦！天全的工人一个月工资才四五百，君和的顾问一个月才

挣一千多，实施费用每人每天就向客户收两三千，讲理吗？

更不讲理的是，他还把许多杂费列入报价，顾问食宿费每人每天 75 元，通信费每人每天 10 元、市内交通费每人每天 20 元，补助及其他每人每天 15 元，实施周期五个月，累计投入 483 人/天，单这些杂费就有 57 960 元！

整个报价算下来一共是 1 896 060 元！

邱柏看着这个数字想了半天，最后在这个价格下面写了一句“每年潜在收益约 242 万，上线一年收益率即达 127.83%！”

就这样，邱柏把这些分别打印，然后特地到天州一家装订店做了个精美的封装。接下来，邱柏要把这份连自己都觉得没谱的价格报给天全。

等待他的会是什么？

## 17. 历经磨难

做方案邱柏用了大约一周。

期间，老安给邱柏打了两次电话，问他自己可以做些什么。

邱柏明白老安的意思，一方面想知道方案和报价是怎么做的，另一方面也在试探是不是和唐部长“出来坐坐”。

邱柏觉得，唐部长比他大不了几岁，让人感觉很实在，对自己工作和生活的状态也比较满意。大项目里需要有中层为高层决策做“支撑”，必须有人能指导销售，邱柏就把唐部长当成了这样的角色。邱柏判断，唐部长还年轻，他更关注自己的事业成就和老板认同，把项目做好比“出来坐坐”更重要。

邱柏很自信，做完方案和投资回报，觉得就更没必要“出来坐坐”了。邱柏玩的是专业，是价值。至于唐部长，让老安和他多些联系，关系搞紧密些就行了。

方案汇报定在调研后第九天。

方案是直接汇报给吴总，早晨九点开始，还在那个会谈室。

邱柏汇报各部门的目标和关键成功要素，特别是讲总体目标时，看得出来吴总比较满意。讲效益分析时已经十一点半了，严谨清晰地呈现了潜在收益，吴总的表情更增强了邱柏的信心。

在报告里，邱柏把报价称为“投资规划”，也是一种心理暗示。邱柏并没直接抛出总价，而是通过项目范围、所需功能、站点数量等汇总了产品价格，通过实施过程需要多少人多少天、什么工作内容、什么成果，让对方知道钱都花在了哪里，从而认同报价的组成和总金额。

画面切换到报价。

吴总表情并没太大变化，看似很平淡。旁边的唐部长却伸长了脖子，眼睛瞪得贼大，惊愕不已又欲言又止，几乎要急眼了。

汇报结束时，已经十二点半。

吴总慢慢站起身，看上去还算尽兴，也还带些思考，平淡地和邱柏说：“时间



不早了，我还有些事，不能亲自陪你，”然后转身和唐部长说，“你陪他们吃个饭！”说完就走了。

这顿饭肯定要吃了。

这不是邱柏第一次和唐部长吃饭。调研那几天，唐部长、邱柏、大区顾问、老安几人吃过两顿。第一天中午，唐部长带他们去了天全食堂，当晚老安做东去了市里。可这顿饭不同，不仅是吴总亲自指定，更是报价后的第一顿饭。

不知道吴总是否提前安排过，让唐部长饭桌上杀价，先灭灭来者威风。无论如何，天全这样“商经百战”的民营企业，面对如此不讲理的价格，一场心理深度较量在所难免。

唐部长坐中间，邱柏坐右边，老安坐左边，一个个表情凝重，这顿饭不好吃。点菜时，大家彼此推让半天，最后老习惯，一人点一个，剩下的由老安搭配整齐。

唐部长先点了一道，邱柏又迅速点了一道，把菜单推给老安，然后冲着唐部长说：“唐部长，感谢你的精心安排啊！今天终于告一段落，我们交作业了！”邱柏言外之意，下步如何决策是天全的事了。

唐部长实在地笑笑：“呵呵，这过程中我也学了不少东西。”

不简单，对方能压抑住谈价格的欲望，邱柏更不敢掉以轻心。

“瞧你说的，这么客气干嘛！今天汇报完了，下午也没什么事了，喝点儿吧！”邱柏说。

唐部长说：“不行不行，下午还上班呢！”

老安抬起头，目光从菜单转到唐部长脸上，说：“没事，吴总安排你出来陪我们，喝点儿正常！再说了，不喝点儿，也感觉你的工作没做到位啊！”老安说的“没做到位”不是说陪客人，而是指砍价。

“呵呵。”唐部长笑笑。

邱柏趁机说：“就是，喝点儿吧！”酒是个好东西，有些话，衣冠楚楚没法说，几杯酒下肚，领带摘了，扣子解开了，话也就可以随便说了。

开始推杯换盏。要了一瓶酒，就仨人，单独敬会让第三人感觉生分，索性倒满一起干。

价格还是要谈的。

唐部长率先出招：“你们除了给新阳做，还给哪家做过了？”这是个很有挑战性的问题。如果说了给谁做过，他会问那家花了多少钱。那些企业顶多几万、十几万。如果说没做过，那就更没道理一上来就开价200万。

邱柏想了一下，说：“你知道新阳为什么和我们合作吗？”

唐部长随口问：“为什么？”

邱柏说：“新阳想和我们共同开创国产软件应用的先河，用他们的管理思想和管理模式，结合君和的技术手段和服务能力，一起创造属于中国人自己的系统！之前这类大企业都是老外垄断，我们有信心，也有决心做好这件事！”

唐部长说：“新阳有魄力！”

邱柏紧接着说：“天全在当地第一个上炼钢，也很有魄力啊！”

唐部长被忽悠了，不好意思地笑笑，突然又意识到第一招没起作用，有些索然，和邱柏喝了一杯，又说：“可新阳毕竟是大企业，有钱啊！”

“嗯，是啊！”邱柏笑了，等的就是这句话。他夹了口菜放嘴里，慢慢嚼完咽了，看看唐部长说：“我也想过这事儿，那种大项目可遇不可求，百年不遇，千年等一回啊！”

大家呵呵笑了。

邱柏又说：“其实真正能规模复制的，还是高速发展的中型企业，这种企业数量多，机会也多，一旦做出样板，后面跟风似的有一大批！”

唐部长说：“是啊，这种企业数量是很多，可意识也比较落后，要让老板花很多钱，难！”他终于按捺不住拐到价格上去了。

邱柏说：“确实比较难。事因难能，所以可贵。正是大家意识都比较落后，谁先做了，谁就会占有先发优势，一步领先，步步领先。同样，君和为了树立一家中小企业样板，肯定会投入最精干的力量，一定尽全力做到最好！后面复制起来，恐怕就不会投入那么大了。来吧，喝酒！”

话在酒里，谁都明白。

唐部长开始有些犹豫，或者说矛盾。

最开始和邱柏接触，他以为几万、十几万就搞定了，没想到事情会到今天将近200万的地步，这让他始料不及。他担心没法向吴总交待，更担心这么多钱压在自己身上责任重大，他担不起。同时又如邱柏所说，当地中小钢铁企业确实是一片空白，他们是第一家。如果他率先做成，会成为当地首屈一指的专家，这他很清楚。

唐部长一矛盾，就有些乱了。

邱柏正琢磨，唐部长突然说：“说实话，这个价格太离谱了，其他软件公司我也都了解过……”

邱柏一听，笑了，这时候他完全可以说“咱们签了协议的，再看其他家不地道”，可这么说就表明了怕他看对手的，也就承认了在挟持他们。

邱柏随口说：“现在的价格没什么可比性。同一个项目，有报20万的，有200

万的，也有报2000万的，怎么想的都有，没法说！唉，一想起来就头痛，算了，喝酒！”大家又同干一个。

唐部长说：“这个价格确实太高，吴总不会花这么多钱的。”

邱柏明显感觉到，唐部长可能是吴总的马前卒，这话很可能就是吴总的本意。跟了老板这么长时间，老板这点心思还是能看明白的。

邱柏说：“这价格是根据调研内容、各部门需求结合产品模块和站点，根据君和的标准和政策严密测算出来的，计算过程你也看到了。”

唐部长问：“能便宜多少？”已经很直接了。

邱柏也直接回答：“能便宜多少，取决于去掉多少模块和站点。”

唐部长笑笑，说：“你回去，再请示一下吧。”

邱柏说：“呵呵，这个项目，我说了能算。”

话说到这个份上，今天第一轮的价格已经谈完了。

后来大家开始玩“蒙混儿”。

一人一只碗，五个色子，手抓着色子散在碗面，用手盖着，彼此猜自己碗里对方碗里什么点数的有多少个，既是数学概率也是心理博弈，更是互相唬人。邱柏一直玩得不好，输多赢少，心理素质不行，脑子跟不上。不过那天邱柏没往多里叫，叫得比平时少些，显得比较保守和实在，他想让唐部长知道他不是那种满嘴跑火车的人。

那顿饭，把邱柏和唐部长的关系从“朋友”又吃回了“商人”。

离开黄辰前，邱柏要老安每天和唐部长保持联系，了解动态。

三天后，老安说唐部长请邱柏他们第二天去谈谈。

邱柏知道是这结果。离开酒桌时他已经把球抛给了天全，当然是对方先出牌！价格怎么也得降，毕竟对方主动预约，再不降很可能激怒对方。但是要降，一定得有降的理由，不能一上去就降，也不能被对方一折磨就降，否则对方一定会折磨起来没完。一定要找个降价的“理由”，而“面子”往往就是好理由。不同的人有不同的“面子”。老大出面降一些，既给老大面子，也给对方面子，一举多得。

于是，邱柏和福哥商量好了让步策略，驱车直奔黄辰。

那天是邱柏和客户签订意向书的第十九天。不到七点就出发了，司机开车。从天州到黄辰要一个半小时高速，再到天全六七十里国道也要将近一小时。

路上，邱柏和福哥聊了之前的情况。那天饭桌上，唐部长做了价格探底，邱柏的态度和理由比较明朗。这次吴总肯定有所准备。邱柏和福哥的策略是，邱柏先从

方案角度坚持，福哥择机松口，所做的让步是赠送一套办公自动化软件，这样可以保持总价不减少，不影响收入和业绩，争取达成初步共识，推动签约。

到天全时，差十分十点。

这是福哥第一次来。仍然是唐部长出来迎接，他对天门总经理福哥很客气，从走路和说话都能感觉出来。唐部长把他们请到那间会谈室，沏上茶，然后说：“你们稍坐一下，我去看看吴总。”然后转身出去了。

福哥神态自若。

一出好戏即将上演。

唐部长没一会儿就回来了，平静地说：“吴总忙点儿事，稍等一会儿吧。”然后坐在福哥旁边，礼貌地问，“福总几点出来的？”

福哥不动声色：“早晨七点多。”

“哦。”唐部长点了下头，又问：“路上挺顺利的？”

福哥说：“挺顺利的。”

唐部长又轻轻点了点头，愣了一下，然后说：“福总，要不你们先等一下，我去处理些事情，一会儿吴总那边忙完了，我再叫你们？”

福哥说：“好，你先去忙。”

唐部长推门出去，顺手半掩上门。屋里剩下邱柏和福哥。福哥端起茶杯，低头吹了吹，喝了两口，看着茶杯上袅袅升起的热气，没说话。

半个多小时过去了。

好几次有人突然推开门，发现里面坐着人，西服领带衣冠楚楚，愣一下，赶紧缩回去又半掩上门。

又过了二十多分钟。

福哥坐不住了，站起来踱到窗前，隔着走廊眺望。然后低头看着自己脚面，慢慢走回来，坐到沙发上。水杯喝干了几次，可能因为早晨的煎饼太干了。幸好屋里有个暖瓶。邱柏记得上次这屋光秃秃就几个沙发，没记得有暖瓶。

邱柏不知道跟福哥说些什么，想打开笔记本干点什么，又怕吴总突然叫他们进去。还好手上有一份打印好的方案和报价，无聊地翻了很多遍。

又过了一个多小时，快十二点了。

期间邱柏出去了两趟，一趟去厕所，另一趟去了吴总办公室门口，发现门关着，门口也没像平时一帮人等着，倒是很清静，估计没在。邱柏回来告诉了福哥。福哥仍然低着头，没说话。

差五分钟十二点，唐部长推门进来，满脸歉意：“福总，让你们久等了。吴总

刚才突然有事，被市里叫去开会了，估计下午就回来了，不好意思！要不咱们先去吃饭吧！”

邱柏看看福哥，心里很愧疚，是他没安排好。

福哥没责备邱柏的意思，平淡地说：“行，先去吃饭吧。”

那顿饭安排在一个中档饭店。福哥坐中间主位，唐部长坐右边，邱柏坐在福哥左边。唐部长点菜很主动，也没推让，一下全点好了。这顿饭是他请。

邱柏听服务员重复了菜单，回想这饭店的档次和菜价，心中粗略一算，这顿饭也就一百来块钱。这是销售的基本功，点菜，凉热荤素鱼肉蔬，不点，粗略翻过菜单，听对方点完，基本上就能推算出这顿饭大约多少钱。

唐部长说：“下午还有事，就不喝酒了，喝点饮料吧，”然后问福哥，“福总喝什么饮料，果汁？”

福哥说：“不用，茶水就行。”上午喝了一暖壶茶水，还没喝够。

唐部长说：“别别，来点儿饮料吧！福总来了，怎么也得表示表示！”

邱柏说：“来个大雪碧吧！”

邱柏本以为唐部长会在饭桌上先谈一轮价格，形成一个“有分歧”的双方意见，再去见吴总。结果那顿饭只是闲聊，谁也没提价格的事。

吃完饭一点半，又回到天全厂里，邱柏和福哥又被领到那个会谈室。

下午比上午难熬多了。

来时路上的激情、想法、话术、说辞一套一套的，中午就有些乏力了。再到下午，那些好像成了“强弩之末”，自己都觉得没什么分量了。福哥也开始站起来，踱几步，再转回来，或坐下，或再转回窗前，站在那里望着窗户外发呆。邱柏不知道该说些什么，尽管上午还觉得是自己没安排好，到现在他已经感觉到不是自己的问题了。

邱柏又出去，远远向吴总办公室瞄了几眼，门依然关着。有几个人站在那儿站，好像也在等。半小时后，又瞄了一次，这次人少了。邱柏刚想回头，居然发现有人出来！莫非……

邱柏赶紧转身往回走，到会谈室门口时又慢了下来，故作镇定，缓缓推门进去跟福哥说：“吴总好像在。”

福哥看了邱柏一眼，“嗯”了一声，继续站在那儿望着窗外。邱柏也跟着望着，除了天全破旧的厂房，也看不到什么。

邱柏说：“要不我先去吴总门口等？”按道理他不应该说这话。他和福哥是天全请来的客人，是唐部长联系安排的，安排好了自然会来叫他们。绕过唐部长直接

跟那些人一起排队，那会是什么心理格局？还怎么谈合同？

福哥沉默了一下，没想到竟“嗯”了一声。

邱柏去了。

大多是找吴总签字的，也有送图纸的，递报告的，空着两手的只有邱柏。几个人进去，又出来。邱柏没进去的权利，只能等。

下午两点半左右，吴总突然推门出来，无意间看到邱柏，一愣，说：“你们再等下，我还要处理些事情。”没等邱柏回话，转身和一帮人往外走了。

邱柏灰头土脸地回到会谈室，见到福哥，说：“吴总又出去了，让我们再等一下。”福哥看了邱柏两眼，面无表情，继续低头像在琢磨什么。

一直到下午五点半，邱柏和福哥耐心几乎耗尽的时候，唐部长来了。

唐部长满脸歉意，笑着说：“不好意思，本来约好了，今天项目上突然有些情况，吴总急着处理，刚弄完，咱们过去吧！”

到了吴总门口，唐部长推推门，没推动，莫非又没人？唐部长回头望望楼道，表情迷茫。

邱柏内心备受摧残，这次和自己前两次进这门的心情有天壤之别！

唐部长看看福哥，又歉意地笑笑说：“刚刚吴总给我打电话，说马上回来，让我请你们过来，我再去看看……”说完，又朝楼道走去。

邱柏和福哥站在那儿，彼此看看，都没话说。此时的福哥不像威风八面的君和天门的老总，看上去颇有平凡路人的感觉。

过了一会儿，吴总满脸歉意快步走来，看到邱柏和福哥说：“不好意思，不好意思，处理些事，走吧，进屋！”

邱柏介绍福哥：“这是我们天门分公司的总经理，福总。”然后介绍吴总，“这是吴总。”邱柏已经没心气了。

入座。

吴总看着福哥和邱柏，没说话。

福哥看着吴总，也没说话。

邱柏看着吴总和福哥，不知道说什么。

过了五六秒，福哥开口了：“吴总，邱经理跟我说了天全的项目，这次来是看看吴总有什么想法和要求，看后面如何推进。”

#### 箴言 52:

谈判是双方的心理博弈。

#### 思考:

1. 你在谈判中经历过哪些“被折磨”？
2. 当时感受如何？心理受到何种影响？
3. 你今后将如何面对这种“被折磨”？

吴总说：“嗯，之前邱经理和我们接触过，方案也谈过。我们也想找一家公司合作。”

福哥接着说：“吴总，我也了解，钢铁行业这几年发展很快，天门也是钢铁大省，几十家民营企业。我们希望借助君和在这行业的经验，开拓这个市场。君和会首先选择一家作为中小民营企业的样板，建设好之后再推广。”

吴总说：“这是好事，这个市场确实很大，后续的机会也很多。”

福哥说：“邱经理跟我说吴总带领的管理团队意识很超前，也很有魄力，是当地第一家上炼钢项目的。经过调研，也感觉到各部门的需求比较迫切，也能够借助信息化提升管理水平；帮助企业实现发展战略，他觉得是有基础的。”福哥说完看了邱柏一眼。

邱柏在旁边看了一眼福哥，然后转头冲吴总深深点了两下头。

吴总笑了：“好，有机会的话，我们可以做你们的样板工程！”

福哥也笑了。

吴总看看唐部长，说：“那接下来的事情，该推进就推进吧。”

唐部长在旁边点点头。

邱柏看看福哥，福哥也看看邱柏。

这次会谈结束了。

等了一天，谈了不到20分钟。还是在六点多，天快黑的时候。

邱柏和福哥回到天州已经晚上八点多了。路上福哥没批评邱柏，甚至没说什么，可能这一天太累了。

第二天，邱柏就和老安通了电话。老安说他知道昨天的大致情况了，唐部长告诉他的。看来他们关系发展得不错，这也是邱柏期待的。

邱柏和老安说：“接下来的时间，你每天要和部长有联系，多探听他们方案和价格方面的动静，特别要注意他们是不是开始联系其他软件公司。”虽然之前使用了君和的产品，但项目搞这么大，什么可能都会有，不得不防。

之后几天一直没什么消息。老安的反馈也是没什么动静。邱柏心里发毛了，天全到底还做不做呢？正纠结，唐部长来电话了：“我们也不知道你们的系统都能实现什么……你能不能给我出一份项目范围和目标的说明？对了，你们上次的报价也太高，重报一次吧，考虑得实际些！”

上次福哥被晾了一天，邱柏心里早明白，吴总的事业做这么大，肯定不是一般人。报价确实有些离谱，降也是一定的，以什么理由降，这很关键。

邱柏电话里和唐部长说：“你觉得有什么模块或站点可以去掉？”

唐部长说：“你看吧，可以先少上一些，等试运行效果好了，我们再增加也可以。”意思是为了降价，哪怕先少买一些。这恰恰是邱柏不愿意看到的，软件许可这东西对销售来说最不重要。可唐部长都这么说了，怎么也不能赖着不动？

和福哥说了情况，福哥让邱柏自己决定。

邱柏根据之前的方案整理了一份项目范围和目标的函，两页纸，给唐部长发了邮件。然后就用报价表反复测算，左碰右凑，一直想找出个合适的数字。

报价的数字很重要。数字是一种心理暗示，也是潜意识的传递，第一眼看上去的感觉很重要。比如176和182虽然差不多，但让人感觉176比182便宜不少，所以宁七不八，再说了，销售也信“七上八下”嘛！其次是尾数，可以带7但尽量不带4，最好是8或6；而9有些耍小聪明，比如179一看就让人想到180。除非希望对方感觉是180左右，才会报178、179或181、182之类的数字。尽量不要“五入”而多找“四舍”的感觉。

根据经验，让人感觉比较小的数字有1、2、4、6、7，让人感觉比较大的数字有5、8、9，而3这个数字虽然小，但从形状上来看像8，又谐音“散”，邱柏很少用。

天全项目邱柏第一次之所以报189，是想给对方一种心理暗示，猛一看后两位数字“撑得很满”，很容易想到190或者200，这是对方的直觉，也是邱柏想要的心理预期。

经过反复测算，邱柏把价格定在了159万，看上去感觉降了不少。

邱柏还给客户写了一份清晰的报价说明函，“对于天全公司的信息化项目，君和公司站在长期战略合作的角度，为将天全公司打造成行业样板工程，从保障项目成功实施、追求项目效益和管理效益出发，结合天全实际情况，从天全角度出发，对报价做如下调整……”并说了什么地方有调整。

函里的“长期”、“战略”、“样板”是想告诉客户君和要看长远，不计较一城一池的得失。同时函里也没提到“我们”这词，虽然之前调研、方案、汇报过程中用得很普遍，那是为了能拉近距离，便于双方站在同一角度达成共识，如果这个函里用“我们”会有些“示弱”的感觉。

邱柏把这封盖章的函传真给了唐部长。

没想到唐部长当天就回电话说：“你明天能不能过来一趟？”

和福哥一起被“晒”的两周之后，邱柏又来了，这次和老安一起。唐部长见面很客气，也没主动谈价格，反而直接一起去了吴总办公室。

吴总还是那样稳重睿智，脸上带着浅浅的笑，看着邱柏。



唐部长把降价说明和项目目标说明，连同之前的解决方案、投资规划一起递给了吴总。吴总接过去，扫了一眼，放在一边儿，看着邱柏问：“这项目投资不小，范围和目标还得再明确下。”

邱柏听吴总这么说，赶紧解释了规划的范围和目标。

吴总又问：“我们要一下上这么多内容吗？一起建吗？”

这问题确实让邱柏后背冒汗。

听出来了，客户想分期做，那样投资会分散一些，风险也会小些。可这对邱柏就不一样了，分期做不仅合同额小了，软件这东西签单之后，一两年之内再签的可能性不大啊！

邱柏想了想，说：“是这样的，信息化项目和别的项目不太一样。别的项目可能一步一步来，而信息化项目涉及企业的组织和业务流程，上软件之前要总体规划，进行组织结构和业务流程调研，分析每个部门的职责、每笔业务的流程、每张单据的流通过程。不仅如此，还要基于现有流程进行优化，由于应用信息化会减少手工重复劳动，还要对有漏洞的、不合理的进行优化，形成一套目标业务流程，然后用软件固化下来。特别是天全又新建了分厂，很多业务流程要重新定义，这就更需要提前把组织和流程搞清楚。一块一块上，没法进行组织结构规划和目标流程确定。”

吴总沉默了片刻，说：“你们的顾问来一天，顶我们工人两个月工资啊！”

果然这么说！

这是邱柏最怕的问题之一。

那年，君和开始要求“实施”单独卖，要求必须按人/天报实施费。大家看了总部下发的标准，实施顾问一天的要价，等于销售一个月的工资。他们凭什么这么贵，有那本事吗？邱柏自己都想不通。要不是后来在新阳项目中和集团专家有过接触，知道“实施”是干什么的、能给客户带来什么价值，否则真不知道怎么说！

邱柏尽量让自己的情绪稳定下来，和吴总说：“顾问的价值，不仅在于帮企业调研清楚现在的部门和流程，关键是能帮企业优化并确定未来合理的流程，知道哪个环节应该怎么去优化。不仅如此，在企业面对一个流程难点或一个管理问题不知道怎么办，顾问应该给出同行其他企业三种以上的解决方法，以供客户参考，并分析确定哪个是最适合自己的……”

不知什么原因，邱柏感觉这次见面有些被动。不像前几次那么有底气。吴总一直在问，问完之后就默默看着邱柏。邱柏就想尽量解释清楚，越想解释清楚话就越多，话越多就越说不清楚。

好不容易结束了。

奇怪的是，吴总从头到尾都没问最低多少钱，也没让邱柏降价，这让邱柏感觉有些奇怪。不就是谈价格吗？怎么放着价格不谈而扯来扯去呢？

邱柏和吴总一起出了办公室，分手时吴总突然说：“你们的顾问得懂炼钢吧？要不怎么弄！”这一问把邱柏问呆了，还未置可否，吴总已经走远了。

邱柏和老安被唐部长请进了会谈室。

唐部长正式地问：“咱们这项目，具体能达到什么效果啊？”

一听又这样问，邱柏真有些烦了。唐部长电话里问，吴总当面问，谈完了还继续问。不就是那目标吗，早给了啊，怎么问起来没完了？

邱柏觉得唐部长是在纠缠，在为降价找理由。他想糊弄过去，说：“这样吧，回去我给你们整理一个《天全项目应用效果》，把实施范围、内容和目标，清晰完整地列清楚，这行吗？”

唐部长无奈地说：“行吧，那就麻烦你写一个。”

此行，又以未谈及价格，无功而返。

三天后，邱柏把整理好的二十多页《应用效果》发给了唐部长。方案和规划里该说的都说了，实在没什么可写，就从产品说明书里摘抄了一些下来。邱柏一边抄一边想：也真是，费尽心思写的方案还不领情，非得让我用“CV大法”才甘心！

提交了文档，邱柏在电话里和唐部长约定了下次见面时间。周一上班要处理很多事，就安排在了周二，邱柏和福哥一起去，直接和吴总谈。

这次总该有结果了！

周二一早，邱柏和福哥刚准备出发，突然接到唐部长一个电话，说今天吴总有事，时间再约，还说给邱柏发了一封邮件！

邮件是唐部长发的，发送时间是前一天晚上十一点半。

邱柏经理：

你好。

吴总和我都已阅读了你发来的《应用效果》，感觉内容比较详细，对应用能达到的效果有了更进一步的了解，非常感谢你付出的辛苦劳动。

不过，吴总觉得方案只限于供应链、财务和管理会计方面，涵盖范围不太全面，深度也不十分理想，于是决定暂缓项目实施。

我们准备认真对大钢铁公司做一番调查学习，以及比较其他管理软件公司提供的方案，定出切合我们实际需要的、相对低投入的信息化计划。

这需要一段认识的时间，我相信你和提出的方案是高质量的，我们还会继

续合作。

鉴于以上情况，定于5月13日的会见临时取消，过一段时间后再面谈，你看可以吗？

烦请就此事向福总汇报，代我解释。

礼

唐军

5月12日

邱柏看着这封邮件，疑问重重。

真的是吴总临时有事，还是在找借口？

读了发去的资料，感觉内容比较详细，有了进一步了解，那为什么还要“非常感谢”邱柏付出的“辛苦劳动”？

吴总不是想分开上项目吗，怎么又觉得范围不太全面、深度也不十分理想？怎么不全面？怎么不理想？莫非真因为范围和深度原因暂缓？那为什么要学习大公司？为什么还要比较其他公司的方案？

“我们还会继续合作”什么意思？既然还会继续合作为什么还要比较？“过一段时间后再面谈”是过多长时间？

邮件发送时间是晚上十一点半，为什么是这个时间？是什么原因让他深夜发出这封邮件？

一字一句，不知花了多少心思构思、下笔、琢磨、润色！

怎么办？

要不要回复？怎么回复？

邱柏把邮件转给福哥，然后到福哥办公室，两人一字一句分析。福哥默默坐在办公桌后面，依然靠在椅背上，右手托着下巴，翘起右腿夹桌子间，低头不说话。

邱柏也闭着嘴，不知道怎么办好。

本来觉得，第一次见面就签了合作意向书，又严格按解决方案销售方法进行了专业调研，提交了精心制作的方案，还分析了潜在价值，原以为又可以签个大单，怎么突然停了？玩到这种程度，万一让竞争对手签了，以何颜面见江东父老？

邱柏看看福哥。

福哥也看看邱柏，问：“你觉得怎么做合适？”

邱柏咬了咬牙，说：“这项目很重要。”

福哥没动声色，又问：“你对客户认可方案有多大把握？”

之前的一幕幕在邱柏脑中快速闪过，又多了些自信，说：“我觉得客户还是很认可的。除非他们找国外软件公司，这又不太可能；国内软件公司还不如我们专业。我觉得方案上应该没什么问题！”

福哥点点头，说：“你判断准就行。”

邱柏说：“应该差不多。客户要么跟我们做，要么不做！”

福哥说：“好，那就这么办，你写一个函，突出君和本想和他们一起打造全国行业样板，我们通过调研了解觉得天全很合适。另外，强调一下这是天全自己的事，我们尊重天全的决定。”写完再商量！

怎么？福哥不玩儿了？还是欲擒故纵？听福哥这么说邱柏有些心虚了，万一天全真去找别人，怎么办？

不过，除了主动降价，也只有孤注一掷了！

原本定好六点半从公司出发的。现在才早晨七点多。司机出去吃早餐了，公司只有福哥和邱柏。初夏的早晨，空气还有些阴冷，空荡荡的大厅只有邱柏一人，一股凉意直冲头顶。

直到十一点，邱柏才把起草的函发给福哥。福哥给了一些指导，邱柏又调整，再发给福哥，福哥又让邱柏琢磨。反复了四遍，福哥才说：“对了，你把天全项目的大事记整理一下，一起传真给客户。”

邱柏继续整理，把那封函调整了很多遍，页眉加了君和LOGO，题目调成三号黑体，正文调成小四黑体，显得厚重、凝重、沉重，看上去有种“烈士断腕”的悲痛。函是这样写的：

### 君和软件致天全钢铁的函

尊敬的天全钢铁有限公司：

您好，感谢您对君和软件的关注与支持！通过多次沟通与交流，我们共同对贵公司的信息化进行了探讨，对信息化建设进行了规划。

天门省是全国钢铁产量大省，随着钢铁行业竞争日益激烈，借助信息化提升竞争力已成为钢铁企业的共识。钢铁行业信息化需求于2002年明显高速增长，君和软件将助企业创造优势。

通过沟通，君和了解到，天全钢铁正对管理结构与管理模式进行调整，同时信息化工作也有一定基础，是君和树立中小钢铁企业样板较为合适的企业之一。集团及北方大区对样板用户的树立提供了很多支持。

君和公司始终认为，信息化建设是企业自己的事，软件解决方案供应商只

是提供建议与帮助，所以我们尊重贵公司的选择，希望双方对前期相互提交的材料保密。

作为君和公司的重点行业和工作部署，在此期间君和不会停止树立中小钢铁企业样板的工作。

感谢天全为我们提供的调研机会，感谢吴总安排时间与我们沟通，使我们进一步加深了对中小钢铁企业的理解与认识。

希望以后能够有机会合作。

君和软件股份有限公司天门分公司

200x年5月13日

悲壮凄凉，但没办法。

选择放弃，就要彻底。

写完这封函，邱柏就做好了放弃天全项目的准备。

邱柏还整理了大事记，列举了君和与天全的接触历程，还加了一句“在此，我们简要回顾双方交流历程，以供入档备案。”

“入档备案”四个字，邱柏考虑了很久。

整理完大事记，邱柏心里反而坦然了。虽然接触只有短短四十天，但四十天里双方紧锣密鼓，每两三天就有沟通，每周就有重要推进。双方投入的时间、人员、精力等不可忽视。看着大事记，邱柏想，如果天全重新选择一家供应商，要不要重新安排沟通？要不要重新安排调研？要不要重新让他们出方案？要不要重新让他们报价？天全有这时间吗？天全真会像和君和接触一样投入和关注吗？

邱柏尽量不用“我们”二字，而刻意用“天全”，就像恋人分手时彼此不会像往常一样叫昵称。那种欲说还休，难以割舍，但不得不放手，酸楚从鼻孔钻到心头的感觉，只有经历过的人才知道。

邱柏没发邮件，而是发的传真。

唐部长发的邮件口气比较客气，邮件也更私人些。传真就不一样了，感觉更正式，更直观，更有视觉冲击力，更能代表“官方”的态度和决心！

邱柏也担心过于强硬，是不是应该柔和一些呢？

他和福哥一直在判断，这到底是“需求问题”还是“商务问题”。通过和吴总两次正式沟通，一次方案汇报，他判断吴总对需求比较清晰了，作为决策层应该更关心战略，具体细节功能是唐部长要关心的事。既然不是需求问题，那就用商务手法应对。

这封自陷绝境的函发出后，客户采取了行动。

没两天，老安打来电话，说唐部长和他联系了，唐部长说君和分公司的方案太复杂，不如先上一些简单模块把采购、仓库管起来，还让老安在邱柏的方案里挑一部分，报个价。老安问怎么办。

听到这消息，邱柏心里咯噔一下。

真的假的？天全真的甘心放弃深入调研精心出具的方案？天全真要先上一些简单模块？天全真相信老安那几条枪的实力？

邱柏判断不好。

邱柏想了想，只好告诉老安，尽量拖着，先别报价。如果唐部长一直追着要，你就说需要做个调研。如果再追，就说怕总部和天门分公司处罚，不敢报价。

事与愿违。

作为黄辰地区的代理商，老安的公司才几个人，一般的单子很小，两三万就已经很大了！

老安和邱柏全程参与了天全项目，知道邱柏忽悠了近 200 万，按这架势，老安自己接着弄，好歹也得签个十几万，这可相当于老安一年的营业额！面对诱惑，老安难道不会动心？

老安是个实在人。

他也觉得，局面这么被动，客户说要考察其他公司，君和分公司也发函说要暂停，万一客户真把对手引进来，真和对手签了，还不把肠子悔青了！老安没做过大单，这次又是黄辰地区的最大项目，想来想去，认为宁可签低了，也比被对手抢了去强！他一直忐忑着。

邱柏也担心真停了。

虽然发了分手函，他也没停止“眉目传情”。

三天后，他发了一封邮件。

唐部长，您好！

感谢您的支持！

对于君和天门分公司向君和总部申请了优惠政策、向北方大区申请实施顾问资源、项目组已确定、实施计划已制订好的情况下，天全决定暂缓，优惠政策和顾问资源有可能不能用于天全项目建设，我个人感觉比较遗憾，同时我也

### 箴言 53:

自陷绝境可以在冲突中巩固自身地位。

### 思考:

1. 你有“置之死地而后生”的经历吗？
2. 你觉得是什么原因让你敢于如此？
3. 今后你将如何有效用好此方法？

非常理解并尊重你们的选择。

在君和启动其他样板项目建设的同时，希望我们经常保持联系。

为配合天全进行全面考察，现以我个人的名义提供给你两份资料，希望你与吴总共享，了解一下行业内信息化的总体框架和内容，包括国内外大型企业的一般做法，特别是对于天全这样仪器仪表计量系统不完善的发展型企业，自动化控制系统也不是短期内能完成的，从管理信息系统入手是见效最快、投资最省、综合成本最低的选择。

另一个附件是日成本分析流程，是君和在大型集团企业的日成本分析方案基础上简化，应用于中小企业的方案，供参考。

希望您与吴总沟通，作为朋友我们多多沟通。

祝健康，顺利！

致

礼！

君和软件天门分公司 邱柏

200x年5月15日

发这封邮件，有几个目的。首先，让天全知道邱柏在为对方着想，即使分手了，对方如何找好对象、要注意哪些，善意提醒一下，因为邱柏更了解天全的“性格”和“脾气”；其次，告诉天全，信息化总体规划是前提，分步实施才有章可循，不通盘考虑很容易浪费投资甚至推翻重来。最后，天全可能开始考察了，提醒他们别在考察中迷失了自己。

唐部长回了两个字“谢谢！”

这招失手了。

在天全让老安报价时，邱柏此招一出，心理上占了下风。

就在那几天，邱柏不知道，在巨大的心理压力下，老安百般纠结之后，居然按天全要求报了价！

他没和邱柏商量！

老安报了十八万多。报过去后唐部长问了一些细节，让他再优惠些，还说合适的话马上签合同，尽快开始实施。老安心动了，当场就降到十六万多。唐部长拿着十六万的价格向吴总做了汇报，回来和老安说吴总同意，让老安回去准备合同。

兴奋、紧张、也有些担忧的老安，回来后仍没和邱柏提这事。草拟并打印合同时，老安一直在想，要真签了，可怎么向君和天门分公司解释，怎么向福哥和邱柏

交待……

老安抓得紧，第二天就把合同打印好送了过去。

唐部长没想到老安这么快。

天全让老安报价、准备合同，是向福哥和邱柏传递一个信息，更是在拿和老安签约探测君和的真实态度和心理底线，并换取谈判筹码。天全觉得，老安是福哥和邱柏的前哨，肯定有密切联系，邱柏和福哥一定会制止老安去签合同，一定会让老安一拖再拖，直到心理防线崩溃后主动与天全联系，那时候再谈判，心理格局就完全不一样了。

谁知道，居然弄巧成拙了！

老安不仅报了低价，还拿着合同去了！

老安一大早就去了，开始和唐部长谈合同。唐部长拿着合同去了吴总办公室，时间不长就出来，然后开始和老安一条一条抠起具体条款、模块、站点、单价、付款比例，甚至每句话、每个字，从早晨一直谈到下午四点多。

谈完了，唐部长出去了一趟，时间不短。回来时手里拿了一个红红的印章和一个印台。唐部长拿着章来回比划，观察着老安的态度。而老安自己早下定决心，他要自己签掉那个合同！无论唐部长如何拿着章晃悠，老安没任何变化，急迫地希望签下来，不仅没跑出去给邱柏或福哥报信儿，更没收到来自天州市的电话。

事情到了这一步，面对老安这份合同，天全总不能说“算了，别演下去了，让他们回来继续谈吧！”可面对十六万的价格，签还是不签？骑虎难下的反倒是天全了。

看着老安淡定的表情，唐部长最终一挥，下午六点多的时候，红红的合同印章盖在了合同上。

唐部长望着合同上红红的印迹，心里很不是滋味，天全完败了！

他们认为邱柏和福哥一定知道这边发生的事，君和真的放弃了这个项目！

而此时，邱柏和福哥真的不知道！福哥曾问邱柏老安会不会报低价。邱柏说不会，以他对老安的了解，他应该不敢。

老安签了合同，以为可以收钱开始实施了，他开始不断往天全跑，问什么时候给钱他好订货。这时天全却慢了下来，不是说“领导比较忙”就是“试生产顾不上”，总拖着不付钱。老安也怕鸡飞蛋打，甚至和唐部长说：“要不先让我们的人来实施？”唐部长却说：“等生产稳定了吧！”

恰恰在这时候，“无知”的邱柏再次“暗送秋波”。

之前第一封邮件是5月13日。



第二封是5月15日。邱柏注意到君和网站有几篇签约报道，跟天全行业相近，就复制下来做了整理，群发给自己的目标客户，真正用意却在天全。邱柏想让天全感觉到，不仅君和业务开展正常订单不断，和天全一样的行业也都开始行动了，而天全还在等！

第三封是5月19日。也是与一个钢铁行业企业签约信息，题目是“君和与某集团达成协议，双方携手共推企业信息化”，文中提及“随着企业规模的不断扩大，企业管理水平也越来越依赖企业信息化建设情况和信息管理水平”、“此次某集团通过广泛选型、慎重考虑，最后选择了君和公司的管理系统，一方面说明了他们对君和产品的信赖和认可，另一方面也证明了君和在技术含量和服务水平上的优势”、“君和公司通过前期详细的调研了解，为某公司提供了成本管理系统及其相应的解决方案，以解决企业复杂的成本核算，从而能很好地控制企业成本，提高企业竞争力”。人家选来选去，还是选的君和，天全不选君和，自然有人选！看到人家结婚，天全不着急吗？这是一种心理暗示。

第四封是5月22日。也是与一家客户签约信息。里面谈到“中方财务总监和英方总经理一致决定选择了君和软件作为其提升企业管理的助手。该企业领导透露，在选择软件的时候他们特别看重的是软件产品是否能够针对本企业特点、理顺内部物流管理，节约企业成本，从而最大程度地提升企业的核心竞争力”……

看着别人一个个牵手步入婚姻殿堂，天全还绷着劲僵持，什么心情？

果然，局面出现松动。

就在第四封邮件发出当天，唐部长给邱柏打来电话，随便扯了两句，然后说这个项目想分成两期做，让邱柏重新做个报价。

分不分期不重要，关键这是个信号。

到这种程度，邱柏必须拿出十足的诚意和实在的价格，有理有据一步到位，才有可能一拍即合。如果再不降，或象征性地表示，折了对方面子，那就真不好办了。

邱柏根据唐部长提出的分期要求，经过深入思考和谨慎测算，以一些合情合理的理由做了让步，降到89万多，报送了过去。

天全有反应了。

两天后，唐部长给邱柏发了一封邮件。

但出乎邱柏意料，邮件里依然没提价格的事，反而列出了一份问题清单：“君和系统能够解决一些重要问题，但还有许多问题如何解决，还存在疑问。现把大约能想到的几个问题列在下面，请指教……”

下面列了几个问题，包括合同管理、资金支付计划管理、设备管理、生产统计

与考核、原燃料的采购与库存管理、运费结算、运输在途统计、采购比价招标等问题，每个问题都编了号，一共八条，每条下面都有大段文字的业务现状描述，以及天全期望实现的目标。

看得出来，这份问题清单不是唐部长一两天写成的，而是经过很多天的思考与总结，结尾还说：“以上仅是现在想到的问题，还不是全部，随后再讨教。祝星期天愉快。”

邱柏原以为是天全挽回面子的一些说辞，仔细读过才发现，这些问题才是从天全经营管理角度提出来的，这才是客户真正关心的问题！

此时回想起来，天全反复问邱柏“能达到什么目标”是有道理的！

原来天全有自己的困惑和担忧！

除了一套方案和PPT，邱柏没提供任何具体说明，也没再展现怎么达到那些目标。或许邱柏对信息化比较熟，可对天全的真实业务呢？天全对业务很熟，可对信息化呢？信息化和软件在天全脑子里是什么东西？将如何帮他们解决问题？又如何带来价值？

调研和交流中，邱柏给了吴总多少说话机会？每次都是邱柏滔滔不绝，有几次有效提问？又有几次全身心地倾听？邱柏满脑子认为天全最重要、最紧急的那些问题，天全也那样认为吗？

邱柏也一直没给他们机会说！

当天全反复提出疑问时邱柏什么反应？他却当成了对方压价的说辞，当成了对方商务谈判的筹码！邱柏以自己成交的欲望，臆断了对方的动机，忽视了对方的真实诉求！

面对天全“唐八条”问题清单，邱柏无地自容！

邱柏很感谢唐部长提出“唐八条”，这让邱柏知道，中小型企业和大集团不一样，他们有很多很实际的具体问题急迫解决，这才是他们真正关心的！也是这“唐八条”让邱柏真正了解到客户的想法，成了他后来与同类企业交流的内容核心！

这件事再次告诉邱柏，客户才是最好的老师！

对这“唐八条”邱柏不敢怠慢，一条条和产品功能对照，提出具体解决方法，对于不知道能不能解决的，也逐一与顾问确认，然后在每条下面分别回答，能实现的用蓝色字体做了清晰描述，不能实现的用红色字体标注出来，并提出了具体建议。

两天后，邱柏回复了唐部长。

#### 箴言 54:

销售知道的，客户未必能够想到。  
客户知道的，销售未必能理解。

#### 思考:

1. 你有过哪些因为不理解对方真实想法而产生误解的情况？
2. 你分析这种误解主要是什么原因造成的？
3. 你今后将如何避免发生类似情况？

唐部长，您好！

感谢您的支持与合作！

本来明天要去天全，但由于公司的公车要到另一客户处签重要合同。出于安全考虑，我们决定晚一两天再过去（当时有流行病不方便乘坐公共交通工具）。

在此期间我们正好可以通过邮件和电话就天全的管理目标进行深入沟通，您有任何问题尽管发过来一同探讨，我们不希望在商务阶段有过多的反复。

再次感谢您！

非常时期，祝吴总、您和天全的同仁身体健康！

致

礼！

君和软件天门分公司 邱柏

邮件发出第二天，唐部长有了反馈。

虽然天全反复强调“价格高”，但从未正式对价格提出具体意见，结果邱柏自己从189万降到了89万，整整降了100万！邱柏想好了，这次是天全先松口的，无论如何一分也不会再降了！

而唐部长的回复，让邱柏很无奈。天全居然要探讨实施日程安排、投入哪几个顾问，还要求把简历发过去……

邱柏最着急“什么时候签单”，但因为有了“唐八条”的教训，他对客户的要求不敢怠慢，便和负责实施的挺哥一起把计划细致地分解到每一天、每个人，做出了一份严谨清晰的实施计划和任务，甘特图画得非常漂亮，也用心把几个顾问简历装饰了一番。

随即，邱柏做了回复。

唐部长，您好！

感谢您的支持！

我们的商务阶段有些长了，大家都希望把项目早日确定下来，把事情做好，所以我们把首付款调到最低，并且首付款中包括了办公自动化系统的产品、培训、安装、实施，以便用于项目管理过程。

另外您看完以后，如果感觉可以的话，我会将其他附件发送给您。因为现在是非常时期，希望我们通过邮件和电话把您该请示吴总、我该请示福总及集团的事项，提前请示确认完成，等我们面谈时可以节省吴总、福总的时间。

有以下事情需要我们提前得到吴总及福总的确认，以提高双方效率：

1. 付款比例；
2. 合同正文及附件；
3. 合同正式签署日期；
4. 项目正式启动时间。

再次感谢！

致

礼！

君和软件天门分公司 邱柏

这封邮件在向客户索取行动承诺。

邱柏正式提出了“什么时候签合同”这个“天下销售第一问”，这是销售成交的关键动作，形势判断好之后毅然决断，不能扭扭捏捏了！

接下来的三天里，邱柏和唐部长通过邮件和电话沟通了多次。

终于，条款都谈妥了，客户不分期，价格没再降。

去和吴总签约那天，邱柏和福哥没有表现得像其他项目一样热情和兴奋，而是一副受了委屈，心情很沉重的样子。

“委屈”的是，这单的价格这么低，郁闷！

“沉重”的是，这是君和的全国样板，必须做好，有压力！

签字前，福哥和吴总交换了意见。

首先，天全是样板工程，本来应该200万，考虑各种因素最终的合同额是89万，这价格君和是赔钱的，所以这价格对外要保密，有其他企业问，大家对外统一口径是200万，“天全花了200万上信息化”，这样说出去，天全也好听！

其次，吴总在当地很有影响力，并且当地有十几家钢铁企业，如果黄辰市或天门省要开行业交流会议，或者企业老板之间谈起来，吴总要多谈些信息化对企业的帮助，多谈些对君和的印象。一般客户也都会说自己选择了一个专业的大公司，这样他也有面子。

还有，适当的时候，请吴总在天全钢铁安排一次现场会，同时以吴总名义邀请其他企业前来参观交流，也帮君和多介绍几家客户！

吴总欣然应允。

签约仪式，原以为天全会摆个桌子，请两位礼仪小姐，福哥和吴总坐在签字台前，后面站上一排人，上面再拉个条幅……没想到，就在那个他们熟悉的会谈室，

福哥和吴总两人弯腰趴在那条熟悉的茶几上，就把合同签了，唐部长、邱柏、老安在场，场面不热烈，也没有掌声，大家也没太多激动。签完字，吴总仍然不动声色，反倒是福哥兴奋的笑了笑，主动伸手和吴总用力地握了握。

邱柏和唐部长说：“我们回去尽快安排顾问入厂。”

唐部长淡定地回答：“好。”

飞奔在返程的高速上，邱柏才意识到，自己又亲手运作了一个大单！

这是继年初签下君和高端产品第一个千万大单之后，签下的中端产品的第一个百万大单！这两次签单时隔才不到三个月！

从第一次接触客户签下合作意向到签单，一共不到两个月！

可以想象，这对邱柏意味着什么？

可以想象，这对君和天门团队、对天门市场、对福哥意味着什么！

兴奋之余，渐渐平静的邱柏开始思考。

虽然销售周期不到两个月，但从接触到调研出方案用了20天，而进入商务谈判阶段到签单却用了40天，时间是出调研方案的两倍！这对邱柏意味着什么？意味着客户开始时没有信任他的方案，意味着客户还有很多顾虑，意味着还有很多他不知道的，比如“唐八条”！

暮色降临，邱柏望着窗外，心头不由又多了一层担忧。

天全要建成全国样板，实施费用出奇的高，顾问费用一天顶天全员工两个月工资，实施顾问能实施好吗？

销售是发现和创造价值的人，而实施顾问是兑现价值的人，只有靠他们才能“让客户真正满意”。

天全签约前一天，福哥把邱柏叫到办公室，笑着说：“近来你进步很快，对行业越来越深入了！”

邱柏不好意思地笑笑，经历了新阳和天全项目，他算半个内行了。

福哥看着邱柏，说：“但你想过没有，如果只有你自己懂，那你签了项目怎么办？你在前面忽悠得很专业，谁去帮你实施？”

福哥说得有道理，这也是邱柏心里没底的地方。邱柏想了想，说：“分公司这帮实施顾问也不行啊，要态度没态度，论能力也一般，就懂些产品，更别说行业了！”

福哥接话：“那正需要你带一带啊！”

邱柏挠了挠头，他早就预感到这是个麻烦。天全签单前，他就曾经跟实施团队开了一个内部沟通会，将天全项目的背景、组织结构、几个关键人和之间的内部关

系，以及调研报告、需求汇总、产品配置方案、项目实施规划等——和几个顾问做了沟通。他也是实施出身，知道事情应该怎么做。挺哥手下那帮顾问没什么本事，还牛得不行，带带他们？

“没人帮你实施，后面的单就不好签了……”福哥看出了邱柏的心思。

福哥说得有道理。

按福哥建议，邱柏在分公司成立了一个行业虚拟组，成员包括销售、实施顾问、开发人员等。邱柏定期给他们讲这个行业和客户的业务情况。

在客户那里“行话和土话”听多了，流程见多了，需求了解多了，邱柏也担心产品怎么实现。为此，虚拟小组在邱柏带领下，针对行业总体流程、每条业务流程、每个部门、每个管理目标，结合具体问题和需求，把君和的产品、模块、功能、参数设置、操作方法等一一对应，画了一张大表，包括客户的“业务领域”、“业务流程”、“相关部门”、“管理难点”、“业务需求（解决什么）”、“对应产品（用什么）”、“解决方案（怎么解决）”、“基础数据设计方案”、“产品操作要点”、“应用目标和效果”等，全部罗列出来。

针对客户的业务和需求，君和产品功能实现不了的、要变通解决的，用红色标注出来，这是售前和实施中的难点和风险，要心里有数。对客户特别关注的流程、任务、需求、功能、价值点，也用蓝色标注出来，这能引起客户更大的兴趣。

天全签单后，邱柏想让行业小组的一位哥们担任项目经理，他提前找了那位哥们表达了这意思。那哥们说：“我没问题，看挺哥吧！”

项目沟通会上，邱柏提出了项目经理人选。

挺哥却说：“他手头有项目，走不开，并且他是实施高端产品的，去实施中端产品不合适。”不是冤家不碰头。

邱柏有些恼了，当面质问挺哥：“高端产品卖了几套？新阳项目总部直接实施，用不着我们，天门还有几个高端项目要实施？中端产品怎么了，签得比高端产品价格还高，怎么就不能去实施了？”

挺哥没说话。

邱柏又看了眼福哥，说：“再说了，福哥也想把天全做成全国样板，带动全省行业规模产出，意义和价值还用说吗？”

箴言 55：

销售发现价值，实施服务兑现价值。

思考：

1. 你如何看待销售和实施服务的关系？
2. 为什么说实施服务是兑现价值？
3. 今后你将如何强化实施服务的价值兑现？

福哥扭头看着挺哥，问：“你是怎么考虑的？”

挺哥低声说：“现在公司还有大项目正在跟进，万一签下来，这边就没有人手了。”挺哥说的是邱柏正在跟的另一个高端大项目。

福哥问挺哥：“那你觉得谁合适？”

挺哥看了看行业组里的人，说：“我觉得郑艳比较合适。”

郑艳是另一个实施顾问，也是行业小组里的，做实施年头不短了，对中端产品也算比较熟，有些经验。个子不高，性格直爽中有些倔强，客户关系一般。

“你的意见呢？”福哥又问邱柏。

邱柏不情愿，没直接表态。

就这样，郑艳担任项目经理，加上一个顾问和两个刚毕业的学生，组成了君和天全项目组。

福哥让邱柏拿出项目实施预算。

商务谈判的结果，天全不承担食宿。不是不想承担，是天全没有自己的酒店和餐厅。实施成本首先要考虑食宿。酒店太贵，不划算。邱柏咨询了老安和唐部长，在当地租个房很便宜，两间一个月也就两三百元。邱柏做了每月500元的房租预算。

租房要考虑房内设施，床要买新的，加上被子和生活用品，再配上电脑桌、椅子、插座什么的，全都要花钱。每天往返最好租个车，预算也要有。马上夏天了，实施期间正是七八月的酷夏，怎么也得装个空调！还有，大家衣服总不能手洗吧，得有洗衣机。电视就算了，晚上有时间还是加班吧！这么一算，不少钱。

邱柏不会让为他做项目的兄弟吃亏。除了这些，每月的通讯费、上网费，每周一次聚会，以及一些机动费用，打出不少富余。

这么一算，实施两个多月，费用就8万多！

这意味着什么？

君和那年按利润提成，提成为利润的10%。利润是收入减去这些直接费用。实施费用预算做得越多，邱柏的奖金就越少。为了兄弟们能更舒服一些，邱柏为他们的饮食起居考虑得过于周到，以至于实施费高达8万！按10%算，邱柏少拿8000多的提成！而他当时的基本工资才1000多！

邱柏宁愿损失一大笔奖金，也希望为兄弟们提供一个好环境，希望他们把天全项目做成、做好！只有做好，邱柏才能兑现承诺，也才对得起吴总和唐部长！

天全项目在顾问的兴奋、唐部长的沉重、福哥的淡定、挺哥的坦然和邱柏的志志中，如期启动了。

## 18. 投资未来

为了照顾好顾问的起居，邱柏少拿了 8000 的提成。

有人笑着跟邱柏说：“你真傻！”

邱柏偶尔想起来也心疼过，但他更多是告诫自己：“贪小便宜吃大亏”。要是不贪小便宜，甚至放弃本应得的小便宜，会不会另有收获呢？朦胧中，邱柏感觉“舍”与“得”之间有什么关系，放弃了别人似乎不会放弃的，可能偶然中会得到别人没得到的。

当时正流行日本人罗伯特·T.清崎的《富爸爸穷爸爸》一书，邱柏刚好读了，对“投资”多了些感触。

刚进君和天门分公司时，几个人共用一台电脑，每人的资料都在里面存着，别人用的时候只能在旁边等。连续好几次，搞得邱柏很多事情没法处理，只能干着急。邱柏听说有卖移动硬盘的，资料拷在里面，找台电脑插上就能用，去客户那里也行，很方便。利用一次到总部的机会，邱柏跑到中关村，花了一个月工资给自己买了块 20G 的硬盘。那是天门分公司第一块移动硬盘，邱柏是第一个花自己工资买移动硬盘的人！

那块硬盘成了邱柏随身携带的宝贝，所有项目文档、实施文档、总部下发的方案和产品说明、各种各样的私人资料都在里面。随时随地，一旦需要，邱柏可以掏出来插到任一台电脑上使用。

两三个月后，福哥也配了一块。后来，公司陆续多了好几块，听说是公款买的。邱柏觉得无所谓，几个月里这块硬盘带给自己的收益和回报早已超过了其本身价值。

后来，公司给邱柏配了一台笔记本。

死沉的戴尔笔记本电脑拎在手里很充实，也很有力量。有了这个利器，邱柏可以不分白天晚上，随时随地都能工作。大家开玩笑说：“公司多聪明，花一万多块钱，就能让每个人的工作时间延长一倍！”即便如此，一旦晚上回家或出差路上，



有同事或客户发了邮件让邱柏查收，他抱着笔记本却收不到，急得发疯。

邱柏听说有种可以上网的手机，手机和电脑用一根连接线，拨号就行，收发邮件上网都可以。后来他去营业厅看了，一年的费用还真不低。后来又经历几次干着急，一咬牙，买！

又是一个月工资！

邱柏又是第一个拥有移动上网手机的！

自从有了上网手机，邱柏的反应速度至少提升了十倍，这可帮了他大忙！福哥见邱柏又有了这新玩意儿，竟买了个一模一样的。从那之后，只要邱柏有了“潮”玩意儿，福哥总要追一把。

不比今天各种通讯手段非常发达，一个移动硬盘、一个上网手机根本算不了什么，当年每样都要花邱柏一个月的工资！

但在邱柏看来，这些钱不是“费用”而是“投资”！虽然没有获得直接经济收益，但提高了工作效率，提升了客户眼中的专业形象，这种回报无法衡量。

为了实现自己的目标，要知道什么是费用，什么是成本，什么是投资。

那年邱柏无意中从报纸上看到一段关于“基金”的介绍，记住了一句“请专业人士帮你打理钱财”，他意识到这种方式应该比存银行更合算，马上跑到楼下银行里打听哪个基金在发售，直接买了20000元基金。当时也没想有多大收益，没想到后来居然涨得很快，几年下来翻了几倍！

邱柏拿了新阳项目的奖金，从报纸上看到天州市中心在卖精装公寓，首付几万，每月还几百元的贷款，房租就够还贷款的了，俗称以租还贷。他粗略算了算，就定了一套。两年后邱柏提前还清了贷款，每月的房租还可以补贴生活费。

邱柏听说有个词叫“财务自由”。财务自由后可以不上班，不用指望每月的工资度日，这必须要有“资产”产生“资本性收益”，而不是工资类的劳务性收入。邱柏为自己设定了35岁前实现财务自由的目标。为了实现这个目标，邱柏需要有更多的“资本性收益”，比如房产、基金、股票等，本身可以增值，每年的现金收益可以补贴生活或再投资。他在积累“资本”。

“资本”即包括“经济资产”，也包括很多无形的东西，比如知识和挣钱能力，比如圈子、人脉和名声，无不具备“变现能力”！

邱柏开始关注对自己“软资本”的积累。

利用业余时间学习，这是在投资。邱柏特别喜欢一个故事，并时刻用来激励自己。

有两个和尚住在隔壁，所谓隔壁就是隔壁那座山，他们分别住在相邻的两座山上的庙里。这两座山之间有一条溪，这两个和尚每天都会在同一时间下山去溪边挑水，久而久之他们成了好朋友。

就这样时间在每天挑水中不知不觉过了五年。突然有一天左边这座山的和尚没有下山挑水，右边那座山的和尚心想：“他大概睡过头了。”便不以为意。

哪知道第二天左边这座山的和尚还是没有下山挑水，第三天也一样。过了一个星期还是一样，直到过了一个月，右边那座山的和尚终于受不了了，他心想：“我的朋友可能生病了，我要过去拜访他，看看能帮上什么忙。”

于是他便爬上了左边这座山，去探望他的老朋友。

他到了左边这座山的庙里，看到他的老友之后大吃一惊，因为他的老友正在庙前打拳，一点也不像一个月没喝水的人。他很好奇地问：“你已经一个月没有下山挑水了，难道你可以不用喝水吗？”

左边这座山的和尚说：“来来来，我带你去看。”于是他带着右边那座山的和尚走到庙的后院，指着一口井说：“这五年来，我每天做完功课后会抽空挖这口井，即使有时很忙，能挖多少就算多少。如今终于让我挖出井水，我就不用再下山挑水，可以有更多时间打我喜欢的拳。”

在公司挣钱再多，那都是卖体力，在“挑水”。

挖一口属于自己的井，才能保证自己有水喝。每天哪怕一铁锹，只要坚持，日积月累，势必会有自己的井。白天只是在求生存，晚上才是为自己赢得发展和未来。

邱柏也开始关注对“人脉”的积累。

在新阳项目里，邱柏有幸结识了总部很多高人，邱柏很用心地和他们交往，为他们方方面面考虑得尽量周全。邱柏很关注这些顾问的感受，希望他们走遍全国之后，留下“天门的邱柏还不错”的印象，这是邱柏要的。

后来，那些顾问成了邱柏非常好的朋友，甚至是最贴心的朋友。多年以后再见面也格外亲切，共同回忆想起那段岁月，心照不宣地温暖，不由地相互微笑。

邱柏也开始注重对自己“声誉”的积累。

人们当面听到的话往往不是最真实的，特别是他人的评价。自己不在现场，认识或不认识的人向第三人提起时，那时的评价才是最真实的。遗憾的是人们往往无法听到他人对自己最真实的评价，而这些评价才是最有影响的。这就是所谓的“声誉”，这也是销售人员最大的无形资产。

人往往无法意识到自己“随意而为”的事，这是本能。而正是这种随意而为，

无时无刻不影响着个人的声誉。

邱柏开始关注自己这方面，在他与总部和大区的领导、顾问、专家们沟通时，尽量给他们留一些积极正面的印象。办好他们交待的事，多想一步超出对方期望，让对方感觉他是个“严谨可靠”、“细致认真”、“负责任”的人。

邱柏很关注邮件称谓是否准确，哪些人该发送、哪些人该抄送，抄送顺序该什么样，用什么主题能言简意赅把意思表达清楚，问候语怎么写，怎么把事表述得条理清晰，需要对方知会什么、审批什么或做什么，最后如何感谢、如何落款，都说外交无小事，任何邮件往来也无小事。

邱柏也很关注和人交往的礼仪。什么时候走在前面，什么时候走在后面，什么时候走在侧面，什么时候帮开门，什么时候帮拿包，眼比司机还要尖，心比秘书还要细。那种“直接从手里抢包”的热情，有时候反倒让人感觉很不自然。尊重与否，更多在细节。

#### 箴言 56：

投资软实力就是投资未来。

#### 思考：

1. 你做过哪些有计划的软实力投资？
2. 你当时为什么会有此意识或计划？
3. 你今后将如何进一步投资软实力？

还有一点，适当当着他人赞美第三人。如果当着某位顾问的面说其他顾问不好，这位顾问会想“这家伙会不会跟别人说我不好呢？”

“知恩图报”和“懂得感恩”都很重要。当他人和第三方聊天中无意提起你，他们内心深处的好感和认可会传递给第三方。人的声誉就是被“发自内心的”传递着。往往苦心经营好不容易积累一点点，在不经意之间又会付诸东流，这就是“声誉”，它是资本里最积累做的，回报也是最大的。

说起“资本”，很容易想到回报，期望有回报，就不会有回报。

关注“软资本”的积累，用感恩的心去对待“软资本”的回报，感谢带来“回报”的人，那是更大的投资！

邱柏开始上道了。

特别是签下天全的百万大单之后。

而此时君和天门分公司的格局正发生着微妙变化。

前两年还看上去神秘神秘、动不动签个单子回来的老销售，如今在邱柏眼里没什么稀奇了。

那些老销售确实不辞辛苦，每天很早就到了公司，很耐心地打陌生电话，被拒绝后淡定地一手继续拿着话筒，另一只手按下挂机键，接着拨下一个号码。打一番电话，起身背上包就出去了，直到晚上才回来。即使这样，一年也就做个

三五十万，凑凑合合完成任务。

其中侠姐最厉害。她是上年销售状元，挺哥销售派代表人物之一。

邱柏曾观察过侠姐是怎么成为状元的。

首先，侠姐的电话好像比别人多。有的打给老客户，经常听到她问“有没有同学也干会计？”“能不能给我介绍一下？”之类的。有的打给新客户，比较正式地说“我是君和软件的小侠”、“我们是做财务软件的”、“咱这里上软件了吗？”等等。后来邱柏知道她有个表哥在工商局，每月新注册的公司名单总能拿到……

其次，侠姐沾了女人的光。做销售要不断给客户打电话，女人相对于男人来讲，更不好让对方直接拒绝。人们对女人的忍耐度好于男人。对方接电话的主要是会计，大多也是女的，女人对女人的防卫心理偏弱，更容易搭上话。

还有，侠姐说话、做事干脆利落，说去马上就去，客户说要什么马上就能送到，让客户感觉不黏糊，值得信赖，甚至会联想到她的产品也一样简洁好用。

最后，侠姐很勤奋。这是产品时代出色销售员的必备素质，无论管理自己时间，与客户的沟通计划，还是潜在客户和销售机会管理，都井井有条，跟踪及时。

总结来看，一是“量”，二是“勤”。

“量”，无论客户名单还是销售机会，总有大量浮在侠姐销售漏斗式的顶层，侠姐不断往下挤，同时不断寻找更多新机会。“勤”，联系得勤，向下推进的勤，速度和成交概率也就高。基数大、概率高，业绩当然比别人好，成为销售冠军也是必然！

可就在第二年，邱柏签下那两张单的夏天，情况不同了。

君和从产品销售转型解决方案销售，产品从单一部门的工具变成了多部门解决问题的系统。销售接触的人也从原来单部门一两个人，扩展到多部门多人。这种变化对传统产品销售方式冲击相当剧烈。

侠姐也感觉到了这种变化和挑战。她意识到了新模式对原有舒适区的侵袭，而这又是君和发展的必然。虽然不太情愿，甚至有很大压力，她仍然努力改变自己。她和邱柏组成行业小组，上网搜资料，积累行业知识，学习解决方案，很努力，很用功。一位销售状元放弃自己最熟悉的方式，尝试一种全新模式，这是多大的挑战！

可是，侠姐既不是学经济的，也没在企业做过，坦白说，以她的功底确实无法支撑她转型的期望。虽然很努力，当和大家讨论起来时依然很吃力。

摆在侠姐面前有两条路，要么按自己原来熟悉的套路做下去，那样完成任务问题不大，但业绩不会有太大提升，也很可能无法继续保持销售状元的头衔。要么选择转型，随着君和从产品销售转型到方案销售，研究客户业务，学习顾问式销售方

法，这能让她为自己保留持续竞争力，但可能会因为自身知识、经验及习惯导致转型不成，反倒失去了原来的自己。

侠姐面临的抉择，很多人都会遇到。

在这个世界上，“变”是唯一的不变。

面对变化，每个人都有不同的选择，而不同选择决定了不同方向。

历史的车轮在变化中前进。前进的方向是革新与保守斗争并妥协的结果。君和要适应新技术的发展，新上任的领导会实施自己的战略，变化更是无时不在，无处不在。

达尔文的进化论强调“适者生存”，万物进化的幸存者，不是那些最强大的或最聪明的，而是那些最能适应环境变化的。在一个组织里，适应变化，唯变所从才有发展机会，否则必被淘汰。

面对变化，一般有六种反应：

### 一、抵制

之前都这么成功了，干嘛还要变？无论是战略变还是销售模式变，不等于游戏规则变了？我之前做得那么好，岂不要被否定了？这明显就是冲我来的！拿我当变革牺牲品吧！

不能就这么被牺牲了！每一分成功都是我用汗水换来的，得捍卫自己的尊严！新模式算什么？我的方法被验证是成功的，变什么变？找几个我一样的哥们，同进同退，坚守阵地！

结果是，抵制如螳臂挡车，不仅失败是大概率事件，还可能带给自己莫大的痛苦。

### 二、逃避

为什么要变？还要改变老习惯，费时费力，对我有什么好处？辛苦半天不知道效果怎么样？现在小日子多好，一旦变了再回来就难了！算了，离远点儿吧！

祸从口出，枪打出头鸟。当着别人我忍着什么也不说，谁知道将来怎么样，算了，混一天是一天吧！提前做好准备，看形势不对，准备撤吧！

结果是，每个组织都在不停变化，无非有的激烈有的缓和，能往哪里躲？

### 三、不关心

事不关己，高高挂起。变革是公司和领导的事，跟我有什么关系？

没咱们什么事，隔岸观火、静观其变吧！眼不见、耳不听、心不烦，我行

我素，以不变应万变。如果冒犯到自已了，私下找人抱怨抱怨得了！

结果是，变化是迟早的事，像鸵鸟把脑袋埋进沙子，事到临头就晚了！

#### 四、顺应

顺者昌，逆者亡。老板还能把公司往水沟里带？大河有水小河满，跟着走吧，有一分力出一分力，成功了领导吃肉咱喝汤！

步子怎么迈，很有讲究。走快了让领导觉得自己有什么想法，走慢了又说跟不上领导步伐。迈一步太激进，不迈太保守，最重要的是迈好半步。

结果是，虽然能跟着不会落下，但也难有什么大成就。

#### 五、预见

一直在等机会，这机会终于摆在面前，对我来说如此难得，这正是自己想做的事，简直就是上天为自己定制的，一定要好好珍惜！

早觉得原来的方法不行了，早就在关注形势发展，早就在关注和寻找什么方法更合适，早就做好了改变的准备，这一天终于来了！面对这样的机会，舍我其谁？宁可失败也要勇往直前，相信自己！

结果是，能预见变化趋势的人，一般走在多数人前面，往往也有机会取得较大成就。

#### 六、创造

英雄造时势，这种人追求自己的梦想，是变革和新模式的创造者。这种人促使变化发生，创新游戏规则，为了追求目标，披荆斩棘，乘风破浪！引领变革的是极少数人，无论是历史变革，还是技术创新。

法不孤起，仗境方生。

面对同样的变革和机遇，每个人都有权利选择自己的态度。

毋庸置疑，积极的态度相对来讲更能带来个人在职场的成长。

可侠姐呢？

她应该怎么选择呢？

那年秋天，侠姐离职了。

原因是多方面的。有人说她家里有企业，打理生意去了；有人说她有一个很重要的老客户被竞争对手抢去，受打击了；有人说她孩子要上小学，需要人照看；也有人说销售跑到这年纪，也该收手了……

不知道有没有转型的原因。如果君和一直做产品销售，不知道侠姐还会不会离开。她在行业小组挺费劲的，坚持了两三个月，后来也没心情继续往前走了，那段

时间对她来讲就是煎熬。

看到侠姐，邱柏偶尔也会想，做销售的出路在哪里呢？

自己的结果会不会也像侠姐一样黯然神伤？

不能说侠姐不努力，结果还是被卷入转型浪潮之下。那些老销售仍然坚持着原有的方式，也被卷入浪潮之下。而同昌的小吉却我行我素，他相信自己的优势，坚持原有的风格，做得也还不错。

怎么选都是对的，看运气。

怎么选都是错的，如果自己没方向。

没有方向，什么方向的风都是逆风。

有的人，所在行业、所在公司、所处的环境可能正发生着一些变革，他自己却未发现。也有的人，没有遇到变革带来的机会，但通过自己探索和努力，创造出属于自己的机会，从而改变了自己的职场轨迹。也有的人看到新的方法，脑子一热，想也不想直接去实践，试了几次疑惑重重，没什么效果，也就放弃了。

面对机会和选择时，不妨做做四个评估和一个计划：

### 自我评估

自己的优势是什么？做哪些事自己会被考虑成“首选”或“唯一选择”？  
自己的劣势是什么？哪些事是别人能干自己干不了的？哪些事一干就受罪？

### 环境评估

自己所从事的行业有什么特点？这个行业的变化和趋势是什么？行业的趋势给公司带来了什么机遇？公司为了抓住机遇有什么战略举措？这些战略举措对个人发展有什么帮助？

### 平台评估

公司平台怎么样？所在机构平台怎么样？老大怎么样？周围同事的水平怎么样？你和大家共事能学到什么？团队的风格和文化怎么样？是否允许你有自己的想法？

### 资源评估

有哪些资源可以支持你的想法？有什么学习成长的资源？有什么利于做事的资源？区域或行业的市场资源怎么样？客户资源怎么样？

### 行动计划

如果认定了一件事，想清楚了，就制订合理的行动计划一步步去做。怕的

是“晚上千条路，早起磨豆腐”，晚上躺床上一千个伟大的构想，早晨起来依然我行我素。

行动计划包括阶段性目标，比如三年、一年、半年、三个月、一个月的目标，为了实现这些目标需要完成的一些重要的事件或任务，需要的资源在哪里，如何获取，如何检查完成情况等。

只有这样，才可以抓住机遇、顺应变化，甚至创造变化。

时间在变，世界在变，一切都在变，“变”是唯一的不变。

变会带走很多东西，也会带来很多东西。

有时候不愿意变，不是因为有多难，也不是结果有多可怕，而是不愿放弃已有的东西，不愿意从“安乐窝”钻出来，不愿意从“舒适区”走出来，担心失去带来的恐慌，远远大于可能得到的快乐。

#### 箴言 57:

适当关注行业趋势和组织战略的变化，及时调整自己的方向和策略。

#### 思考:

1. 哪些趋势和变化曾带给你机会?
2. 你当时是如何抓住并从中受益的?
3. 你今后将如何关注类似机会?



## 19. 再找商机

那两年，邱柏的销售之路青涩而又多彩。

刚入销售的门，没商机几乎是每个新人的痛。

邱柏刚进大客户部时，定位高端客户，于是邱柏锁定了天门省的高端客户——上市公司、全省百强！从网上整理了一大堆名单，然后坐在家里看着名字想：这企业那么大，肯定需要君和的集团管理产品，可打电话过去，却处处碰壁……

后来接触了顾问式销售，知道了客户购买的原因，知道了一次解决方案销售的过程，邱柏又开始寻找可以卖方案的客户，找来找去，手头能上门接触的就那么几个。

找一个商机，怎么这么难？

在这里，先要探讨一下什么叫商机。

知道一个企业名称，看着“长得像”我们的客户，搞到一个联系电话，这是商机吗？电话打进去有人接了，几乎央求着争取到上门机会，这是商机吗？了解到对方还没用类似产品，觉得应该有机会买，这是商机吗？对方觉得产品不错，说需要了再联系，这是商机吗？

到底什么是商机？

那找商机的目的是什么？为了实现销售，达成交易。

那么，商机和销售机会是一回事吗？

销售机会是接触一批有潜在需求的特定客户后，客户形成的某种明确的意向。除了有明确意向，销售机会还要符合“MAN”原则，即有Money（资金实力和预算）、有Authority（决策权）、有Need（需求），这才是销售机会。

很多销售往往把“商业机会”当成“销售机会”，搞到几个企业名单联系之后，客户不拒绝上门，就以为是商机，一打电话对方说不需要，或者已经用了同类产品，就抱怨“没商机”。而这些客户不一定没有购买机会，或许是他们没意识到，或许

是销售没找对人，或许是打电话时对方心情不好，难道说就真没销售机会了吗？

商机，即商业机会，可能是潜在的销售机会，但不是销售机会。退一步讲，商机就是符合所销售产品和服务特征的特定“目标客户群”的接触机会。

我们的产品提供给哪些客户使用？这些客户具备哪些特征？他们为什么需要我们的产品？他们将如何应用这些产品？他们将如何从中受益？这些问题可以用来判断是不是目标客户，也可以判断是不是商机！

什么样的商机才是销售机会呢？

销售机会源于商业机会，在符合特定标准的目标客户群里，一些客户通过沟通、分析、判断后，具备一定业务现状和行动可能，所提供的产品可以满足需求并预见潜在收益，同时客户中一个或一部分人表示了兴趣，这时就形成了一次销售机会，或叫销售线索。销售流程则是根据这个“销售机会”和“销售线索”深入展开的。

说到这里才发现，商机和销售机会是两回事。

说到这里才发现，销售缺少的不是商机，是销售机会。

说到这里才发现，缺少销售机会竟是因为自己不会分析商业机会！

之前，邱柏感觉到到处都是机会，君和的产品几乎适用于每一家企业，谁都应该购买。总部下发的资料里说，只要有下属单位的集团企业都是君和的目标客户。经过漫长等待和屡次碰壁，邱柏才感觉到事实并非如此。

邱柏做新阳项目时，介入比较深，对客户比较了解，也开始关注行业内其他企业。那时福哥让邱柏成立了钢铁行业组，开拓天门省钢铁行业市场。当时全省共有六家国有大型集团和很多家中小企业。新阳是那六家之一，其他五家自然也成了邱柏的目标客户。

那五家也都跟进了。

其中一家，在邱柏加入君和分公司时就定了购买国外产品。当时兰总和油哥一起去过，对方爱答不理：“你们就别来了，我们已经定了！”油哥嘴快：“再多一家比较比较呗？”对方说：“不用比较了！”就这样，那家客户后来一直没再接触。直到两年后，新阳举办现场体验交流会，那家集团的信息主任正被项目实施搞得焦头烂额，亲自到现场听了介绍，亲眼看了双方合作的成果，既惊奇又羡慕。

#### 箴言 58：

区分商机和销售机会，可以让销售更精准、更高效。

#### 思考：

1. 你之前怎么认识商机和销售机会？
2. 你觉得这两者有何区别与联系？
3. 你将如何管理商机和销售机会？

第二家，一直有接触，就是北康集团。后来信息部也极力推荐国外系统，业务部门再支持也没用，也就不了了之。

第三家是很大的集团企业，很有影响力。邱柏打过几次电话，对方拿起电话一听是君和公司，连忙说已经定了用国外系统，多一句都懒得说，更别说见面了。他们确实很牛，邱柏后来也不好意思再打电话了。

第四家打过电话，没什么感觉。再加上太远，也懒得去。

第五家是一家超大集团，业内影响力也非常大，也在黄辰市。邱柏去黄辰比较多，所以做了精心准备，去拜访了一次。先找的信息部，主任人不错，对邱柏很客气，沏茶倒水，还和邱柏一起坐办公室沙发上闲聊几句，让邱柏很感动。

去过几次之后，邱柏问主任是不是做个交流讲座。主任同意了，还说他们比较关心成本，可以安排一次沟通。邱柏便邀请了正在新阳做项目的成本专家过来，邱柏讲了行业趋势与信息化，那位专家讲了成本，听的人是信息中心内部一些做开发和系统维护的人。

之后这位信息部主任便把邱柏引荐到了财务部。财务部长聊起他们用了君和一些产品，也提了一些使用问题，还让一位科长带着去看了看。再联系时，部长说他们最近加强资产管理，想重新建个系统，让邱柏拿个方案，也报个价。邱柏和那位科长多次电话沟通之后，报了方案和价格，价格报得不低。之后也没了音讯。

邱柏再去找这位主任，主任说他们已经考察国外厂商很长时间了，并且已经请咨询公司帮他们做了规划，项目预算上亿，准备全面实施，主管副总也出国考察过了。邱柏不甘心，缠着主任约那位副总。主任说副总在北京一所大学的博士论文就是关于信息化的，还发给了邱柏。论文里有很多那家国外厂商的思想和用词，邱柏明白了，副总是坚定地信奉老外了。

邱柏还是不甘心。当邱柏以君和天门分公司总经理福哥的名义再次约见时，副总同意吃个晚饭。

邱柏在当地一家酒店定了一大桌，离客户公司很近。

主任先到了，说副总有些事晚点儿过来，让先开始。

邱柏把菜和酒点好了，福哥和主任闲聊，一起等副总。

主任看了几次表，说：“别等了，我们开始吧！”

邱柏看了看福哥，说：“再等等，再等等！”

等的时间不短，主任又给副总打电话。听主任的意思，副总那边确实有事，一会儿就过来，让大家先开始。大家看菜有些凉了，就先开始了。

差不多又半小时，七点多钟，副总带着一个人，风风火火走了进来。副总个头

不高，也不胖，属于比较精细那种。他看了看大家，挨个握了握手，毫不客气地坐在主位上。

副总看着邱柏把酒杯倒满，也没有吃东西的意思，也不顾及福哥寒暄，直接问福哥：“什么时候来的？”

福哥说：“今天。”

“哦。”副总了一声，没再说话，也没动筷子。

福哥说：“这次见到您很荣幸，咱企业全国知名，信息化应用也很领先，都是您的战略眼光……”说完端起杯。

这时候副总说话了：“我们的信息化规划了三年，今年准备启动。这次是国家贴息贷款，大约一个亿。管理软件方面我们感觉国内的不够成熟，准备引进国外的，生产和控制系统准备用ABC的。”

福哥愣了一下，还没说话，副总先把酒举起来：“感谢君和到我们厂里来，这次的项目就算了，以后有机会再说！”说完举着杯示意了一下，没有碰杯，直接一仰脖干了，然后说，“那边还有事，我先去了，你们先聊！”说完站起身，低头风一样地往外走，身上带着阵阵阴冷。

就这样，五家大钢厂都接触过了，没找到销售机会。

做天全那年春天，邱柏顺便去了当地一家企业，从网上查出来的。

那家企业的高炉在当地最大，还有些影响力。四根水泥垛加上中间的铁栅栏，就是大门了。厂区内，微风把枝叶和塑料袋卷积在角落里，一栋灰色的破旧三层楼默默耸立，一片荒凉景象。

之前电话联系的主任办公室在办公楼二层最东边。屋里摆着两张日久年深掉了漆的黄木桌子，两把直晃悠的黄木椅子，还有个脸盆架。如果不是主任坐在那儿，邱柏不敢相信这是办公的地方。

主任年纪不是很大，对邱柏非常客气。邱柏介绍了自己，主任听说邱柏是省会天州来的，更客气了，就和邱柏扯起了他在天州认识的人。邱柏应付着，不知怎么搭话。

邱柏正琢磨怎么扯回正题，主任掏出了一个证书，说自己是天门省书法协会会员，还是当地书法协会副主席，滔滔不绝聊起了对书法和绘画的喜爱……

邱柏抓狂了。他做了充分准备，原想和这家企业负责人谈谈管理和信息化，结果碰到的这个主任一窍不通，他继续留在这里完全是浪费时间！主任根本不是邱柏“要找的人”！

离开时，邱柏回头看了眼残破的大门，里面的生产车间没有热火朝天的生产场

面，这是他要找的目标客户吗？

邱柏最早开始做高端业务时，自己圈定的全省那些上市公司和顶级大企业，经过联系后发现几乎都没什么销售机会。后来学了销售大师的讲座光盘，去找了那些中型制造企业，又没什么成果。再后来又学了顾问式销售和方案式营销，特别是做完新阳项目之后，联系了那么多企业，除了运气好碰上了客户天全，其他都没什么戏，为什么呢？

到底是没找对目标客户？还是有目标没机会？或是有机会没能力？

思考很久，邱柏准备先从圈定目标客户做起。

君和要求推行行业化经营，凭借行业积累，邱柏锁定了天门省钢铁行业作为目标客户群。

之所以看好这个行业，是因为那几年钢铁行业非常火爆。天门本来就是钢铁大省，还是铁粉主产区，不仅很多中小企业纷纷扩建上项目，还有很多外地集团到天门投资建厂，钢铁企业如雨后春笋般冒了出来。

有个刚进公司的销售，看到邱柏有属于自己的行业，很眼红，和邱柏说：“你多好啊，有自己的地，哪像我们得满大街捡食吃！”邱柏说：“你也可以找自己的地啊！”他说：“自己的地？得了吧！伸手动动哪儿都会被老销售骂一顿，怎么找？”也是，肥田都被老销售把着，剩下的都是偏远边穷的盐碱地。邱柏和他说：“要么你傍个大款，他吃肉你喝汤，要么你就看准机会自己拓一块！反正抱怨不管用！”没想到，后来那哥们居然挖到了水泥行业，稍一整理发现全省如此之多！

为什么要圈地呢？

首先，圈地能让自己聚焦一个特定的客户群。当销售关注一个特定行业或领域，就开始满脑子琢磨这个行业，开始想方设法收集相关信息，甚至高速路边同类企业的广告都格外醒目和亲切。

其次，圈地能让自己针对性地准备知识和销售工具。当聚焦于有相同或相近特征的目标客户群后，会大大提高解行业趋势、学习客户业务知识的效率，销售工具的制作也更具针对性和可复制性。

最后，圈地能让自己进入一个圈子，而圈子里多家企业间有千丝万缕的联系。同行业的企业之间都很熟，他们的老板常一起开行业会议，甚至常去同一个商务会所，哪家有什么动静其他家很快就知道了，这对商机开拓很有帮助，比自己一个一个跑强多了！

邱柏圈了天门的这个行业，经过收集整理之后发现，居然大小小有两百多

家！两百多家啊！有 1/10 能买君和产品，那也有二十多家！

邱柏兴奋地打电话，马不停蹄去拜访，却发现了新问题！

几家大型国企就那样了，都不把君和和邱柏放在眼里。

几家大型知名民企邱柏都有跟踪，也取得了一些进展。因为名气较大，经常联系的同行特别多，谁都盯着，都拼命往里拱。

还有很多不知名的小企业，网上只能查到单位名称和一些简单信息，好像规模都不大。这类企业意识一般比较落后，管理基础也很薄弱，更没几台计算机，向他们卖软件，他们会说“劳动靠双手，事业靠机遇，发财靠资源！”

商机到底在哪儿呢？

跟踪了半年多，碰了不少壁，邱柏对这几类客户做了个分析。

大型国企就那六家。那些集团太庞大，太复杂，也太牛，对君和和邱柏嗤之以鼻，极为不屑。君和确实在客户开拓方面没什么优势和经验，产品和交付能力也不支撑。对方是皇宫，自己三间茅草房，那能怪谁？并且那样的单子不做一两年根本没戏！

大型知名民企也有六七家，规模比较大，生产流程较完整，很有实力。快速成长起来的，成绩显著，名声在外，他们自我感觉也不错。很多人是从国企跳过来，对信息化有所了解，也很乐意和厂商接触。正因如此，很多厂商都盯着，经常交流考察。可以预想，那些单子拼起来将异常惨烈。

中小民营企业有两百多家。有的有战略眼光，想抓住机会快速成长，有的经营稳健，可也担心不扩大规模就会被淘汰，大多都在新建一些项目。习惯了家族式的管理方式，面对规模增长却感觉力不从心，这不正是君和的机会吗？而且中小企业都没有信息部，顶多一两个懂计算机的，更多是财务部、企管、办公室等负责管理，和他们谈岂不更容易打动？何况君和做下了他们的学习标兵——新阳集团，多好的示范作用！加上还做下了天全，他们还不一窝蜂？

邱柏不可能总去做 1000 万元的单，也没办法把每个单都做到 1000 万元，那必须天时、地利、人和加上好运气。虽然不能再复制，但也要借力！有了 1000 万元大单的标杆，就一定有人 100 万元再买！

分析了自己的资源和能力，邱柏决定“扯虎皮、拉大旗、狐假虎威、小步前进”，

#### 箴言 59：

销售要学会圈地并进行有序经营。

#### 思考：

1. 你现在圈了哪些地？
2. 你为什么圈这些地？你有什么优势？
3. 你将如何调整和优化你的地盘？

城市先让对手占着，用县城吸引对手视线，自己先在广大农村建立根据地，先填饱肚子活下来！

国企不是邱柏的市场，君和言必称“直面国际竞争”，“进军高端”，喊喊“打倒帝国主义”、“向国外竞争对手开炮”的口号也就算了，哪有精力和资源真打？

#### 箴言 60：

将地盘里的客户分类，结合自身优势和资源制定有效策略，聚焦更易见成果。

#### 思考：

1. 你制定了哪些分类经营策略？
2. 你觉得为什么要制定这样的策略？
3. 你将如何进一步细分目标客户群？

大型民营企业要盯紧不放，有项目全力以赴，那是兵家必争之地，但同时也不能指望那几家客户发财。

中小民营企业才是邱柏的主战场！

邱柏有知识、有经验、有能力、有样板，更有条件！

锁定了主战场，接下来就是为开发销售机会而准备工具了。

聚焦有限的目标客户群，不是随便打打电话、上门换个名片、送些资料或找关系推荐一下就产生销售机会的，必须让客户产生兴趣。所以，必须要有相应的方法和工具准备。

邱柏先整理了君和在这个行业全国老客户清单，包括各地的客户和项目信息，包括单位名称、企业性质、主要产品、产能产量、产值利润，购买的动机和目标是什么，买了君和哪些产品，希望解决哪些问题，如何描述预期价值，这些在签约新闻稿基本都有，对介绍君和的行业经验很管用。客户应用清单对很多潜在客户都极具影响力和打动力。

接着邱柏又做了两个工具。

第一个工具是客户希望解决难题和实现目标的清单。

邱柏曾调研过新阳和天全的每个部门，与行业小组做了行业分析表，再加上天全的“唐八条”，客户各业务线，各部门岗位的关注点、管理难点、漏洞点都列了出来，然后分别面向客户的高层、中层整理了“目标清单”或“问题清单”，这是最具备行业特征的“共性难题”，看到这些，客户会想到自己的同类问题从而产生兴趣。

第二个工具是同行业客户实施后的成功故事。

针对“问题清单”或“目标清单”中的一条，选择一个客户，介绍之前的业务情况，遇到了什么难题，带来了什么损失，客户是什么感受，应用产品后达到什么效果，带来了什么价值，客户如何评价等，整理成一个完整故事，特别是有真实企

业名称和具体客户称谓，讲出来真实有效。

另外，邱柏还准备了一个简单话术，作为“快刀式”介绍。

比如，“我们最近在天全做项目，咱企业在当地很有名，顺便过来拜访您！”对方一般会问：“你们在给天全做什么？”邱柏就说：“哦，他们花了两百多万做信息化呢！”说两百多万对方会觉得是小事，才会好奇，然后疑惑地问：“信息化？”邱柏说：“对，就是计算机管理，把磅房、质量、采购、仓库、生产用计算机联网管起来。吴总说天全规模大了，人工管不过来，唐部长也说采购基本没计划，只是凭感觉，太粗放，采购部买东西经常不及时，仓库都堆成山了还整天紧急采购……他们的磅房记录是手抄的，那些送货司机不老实，总找机会作弊……”

如此一说对方通常会被勾起兴趣，因为这些情况他们也经常碰到！

邱柏把“行业样板客户名录”、“目标清单”、“问题清单”、“成功故事”放在包里，打电话时，根据对方的角色抛出“问题清单”或讲一两个“成功故事”，等对方有兴趣了，邱柏会说“哪天方便见面沟通”，这时候客户很少拒绝。

后来邱柏很少打陌生电话了。

就这样，更多的企业进入了邱柏的销售漏斗式。

#### 箴言 61:

销售要为自己开发实用的销售工具。

#### 思考:

1. 你有哪些自己的话术或销售工具？
2. 你当时是什么情况下开发出这些工具的？
3. 你将如何完善自己的销售工具库？



## 20. 市场轰炸

有了签单经验，准备了话术，再找商机就容易多了。

经天全唐部长引荐，老安去拜访了当地几家企业。邱柏和老安的策略是，邱柏做为“外来和尚”扮演专家到客户那“装腔作势”，老安作为组织者为客户“邀请专家”安排讲座。大多都从财务开始接触，老安做财务软件多年，和财务部长有共同语言，其中也有君和老客户。用了君和产品的老客户比较好接触，对产品满意度也比较高，也愿意安排讲座。

发现这规律后，邱柏就想到了“圈地运动”。

君和的产品有高、中、低三条产品线，价格从几百万、几十万、几万、几千都有。君和早期是从低端产品发展起来的，经过竞争激烈占据了最大的市场份额，多年来积累沉淀了大量客户群。随着软件日益普及，技术不断更新，君和也快速转型，陆续推出了中高端产品线。而天全之前用的就是低端产品，邱柏签那一单，就是用中端产品替换了低端产品。

圈地就是用低端产品圈住空白客户，然后一个一个慢慢啃。

邱柏向福哥申请了政策，专门面向渠道和代理商，允许他们以低价格向空白客户销售，折扣比集团最低折扣还低，目的就是让代理商去圈住客户，为此还专门做了发布。

### 天门钢铁行业优惠政策

据不完全统计，目前天门省钢铁企业约 180 家，其民营中小企业约 120 家，60%以上基本空白，30%左右仅使用低端部门级软件，进行全面信息化建设的不超过 6%。

据分析，天门省中小钢铁企业信息化市场中，从君和老用户低端应用升级到中端、从中端简单应用扩展到复杂应用是产出最大、也是最容易实现的销售机会，并将会成为君和在该行业未来 2~3 年产出的重点，为此，现阶段君和

应扩大用户市场的占有率。

统计显示，低端应用中君和市场占有率最高，其次为AW、NY、锐锋。本优惠政策主要目的，首先是占领空白市场，其次是对非君和用户进行替换，扩大市场占有率，使其成为君和客户，从而为未来产出奠定基础。

为实现上述目标，特制定此行业优惠政策。

### 一、优惠范围

1. **客户范围**：此政策仅限空白和已使用非君和产品且不属于天门分公司指名客户，指名客户由分公司单独运作，名单与合作机制见附表1；

2. **渠道范围**：此政策仅适用于A、B、C、D四家渠道成员，其他渠道成员不享受此次优惠；

3. **产品范围**：此政策仅限于低端产品和中端财务模块。

### 二、优惠条款

1. 对于符合政策的客户，指定渠道成员可以以最低标准报价的五折签单，培训实施与后续一年内服务由渠道自行负责；

2. 对于非君和用户，除享受优惠外，君和提供历史数据转换程序；

3. 老用户升级不包含在优惠活动之列。

### 三、优惠时限

此优惠方案有效期自200X年10月10日至200X年12月15日止。

四、享受此政策，须向天门分公司打款订货，一经发现串货必定严处。

五、此政策解释权归君和天门分公司。

君和天门分公司

签发人：

200X年10月9日

邱柏这样想的，这个政策一出，那几家经销商会主动寻找更多销售机会，订货审批时会把客户信息报过来。而中端产品基本模块安装非常简单，也很实用，维护量也小，客户满意率一定很高。过程中还能和客户多接触，建立起信任关系。

这样一来，不仅“圈了地”，还赢得了“客户的满意”！

政策发布后，经销商居然卖出三十多套产品！这都是邱柏以后去搞“讲座”的潜在机会！

机会多了，邱柏又发现一个问题：总不能一家一家跑吧？那得跑到什么时候？怎么把市场打开？如何实现批量规模销售呢？

君和总部产品市场出身，有全国市场经验的福哥看到名单，发现客户主要集中在天门省的黄辰、丹海两个地区，便给邱柏支了一招——做区域市场活动！

#### 箴言 62：

用低端产品规模覆盖目标客户，然后再慢慢经营到中高端产品。

#### 思考：

1. 你用什么方法圈定过客户群？
2. 你用的什么策略，当时效果如何？
3. 你有哪些规模占领目标客户计划？

把客户聚一起，营造一种氛围，讨论一个话题，形成一种趋势，让客户现身说法互相说服，这比一家一家跑更有效！

区域市场活动有两难点，找哪个部门“指导”，如何把客户请来。

邱柏能亲身感受到，政府部门越来越务实，越来越关注如何更好地服务于当地经济，服务于企业发展，很多人想帮企业做些实实在在的事。

找政府部门合作，关键就是找到双方的共赢点。

那次找政府部门汇报的主题，最终定为“扶持区域特色产业，推进传统产业转型”，邱柏和市场经理一起出面联系了省厅，又和老安一起去了黄辰市政府主管部门，汇报了君和的思路和建议。

政府领导对君和用信息技术支持当地经济建设予以高度肯定，当场表示大力支持，还问需要他们具体做些什么。邱柏的目标就是邀请他们担任指导单位，请领导出席并做重要讲话。领导看了自己的日程表，又看了君和的会议安排，答应如果没有特别重要的事就出席。至于发言，领导希望君和提些建议。邱柏明白，还需要君和拟一个提纲，或起草一个发言稿给领导参考。这对邱柏来说当然不难，甚至求之不得！

确定了参会领导名单，就可以印邀请函邀请客户了，用什么方法邀请，怎么让客户有兴趣参加就成了关键，邀请高层就难上加难了！

这种市场活动，能邀请到董事长最理想，全部邀请董事长，不现实。退而求其次，只能邀请有共同语言，听完有感触，又有能力推动的人。最后邱柏和市场经理确定的“参会对象”要求是“董事长、总经理、经营副总、总会计师等”副总级人物。一般的市场活动邀请，如果会议内容不是特别吸引人，实际到会往往比所邀请的低一级。如此推理，邀请最低是“副总、总会”一般来的就是部长，这也是邱柏的最低目标。

确定了邀请对象，就是邀请函措词和会议日程了。邀请函是“脸面”，活动主题和风格、参会领导分量、会议核心内容都直接影响能否邀请到客户。日程介绍中，包括省级主管部门领导致辞，市级领导讲话，君和高管发言，代表企业介绍经验，

专家讲解行业分析等，包括领导的级别职务、代表企业的地位影响力、专家的神秘、议题的吸引力都做了精心设计。

客户邀请，不是销售把邀请函一丢，说“我们搞个市场活动，邀请你参加”这么简单，怎么打电话，怎么介绍活动，哪儿来的专家性，讲什么主题，有哪些知名企业参加，参会对企业有什么好处，都要介绍清楚。

那次会议，邱柏邀请了黄辰最大集团的信息部主任。不是想做他们的项目，而是把这家集团的桌牌一摆，参会的人看到“他们都来了”，会感觉“组织方很有实力和影响力”。

邱柏把拟邀请的客户分配到每人头上，每家客户都有销售负责跟踪，随时反馈邀请情况。没邀请到的，换给其他销售邀请；别人邀请来了，这客户就归到别人手上，就跟请不来的销售没关系了。只有这样，销售才会紧盯着邀请自己的客户，两周前开始“吹风”，一周前正式邀请，前一天确认，当天早晨“行程关怀”，有的开始前十几分钟还拿着电话确认“到哪里了”……

会议开始前把到场企业名称打个桌签，逐一摆好，方便他们直接找自己位置。之前一定要咨询好当地政府和企业，了解排名情况，要按顺摆放，否则会有人不舒服。

拟邀请的十几家基本都到了，两个老板，五个副总，剩下十几个都是部长。加上政府和君和的人，把黄辰市政府招待处会议室挤得满满当当的。企业之间见面也彼此打招呼“你也来啦！”“来啦！”

即将开始时，急急忙忙赶来一个人。那人戴着安全帽，帽带已经没了松紧力，污黑的工作服，绿军裤挽着裤腿，一双胶鞋沾了泥，没穿袜子，眼神迷茫，在签到簿上找到自己企业名称，签了字，然后进屋四下看了看，坐在一个角落里。邱柏一看，心凉半截，不知哪个企业临时派的。

政府领导发言针对性很强，很给力。

福哥的致辞也不错，介绍了君和，还表示要服务好区域特色经济和支柱产业，专注为企业做好服务，并准备在黄辰设立行业研发基地和服务中心，云云。

邱柏作为“专家”，介绍了行业趋势、分析了行业经营与管理特点，剖析了信息化建设动因，呈现了方案总体框架，分享了一些关键环节的应用和价值。

#### 箴言 63:

销售要多借名、借势、借力。

#### 思考:

1. 你在销售中借助过哪些力量?
2. 当时的形式和效果如何?
3. 你将在销售中如何借力?

经过长期积累，那套PPT讲得已经相当诱人。邱柏很注意讲土话和行话，而不是把自己整得很“专业”，装得像个“鸟人”，而会让客户和他产生距离感。会议结束，不仅有人索要资料，还有人专门跑过来问：“你在钢厂干了多久？”

邱柏讲完，请代表企业分享心得，大家又进行了简单交流讨论，差十分十二点，会议正好结束，丰盛午宴已经准备好了。

饭桌是活动中很重要的场所。

邱柏、福哥、市场经理分别坐一桌，老安和其他几个销售也散开坐到各桌。销售此时都想把自己的客户往福哥和邱柏桌上领，想让他们和客户多聊几句，好在之前各桌人员名单早排好了。

大家在饭桌上聊最近行情走势，聊政府政策，聊各家情况，远比聊信息化和方案更多，有时候提供这样一个平台让大家聊，会让大家感觉到交流的价值。

通过这次会议，黄辰地区的企业都知道了君和是一家专业、正规、有实力、有背景、有影响力的大公司，知道君和为新阳、天全等多家企业做项目，也大致了解到了君和能做些什么。这些对销售推进而言，足够了！

会议结束，邱柏立即部署了客户回访和跟踪策略。同时，大家还圈定了几家规模适中、意向较强的客户重点跟进，通过回访切入企业，争取“请专家去做个讲座”。

就这样，邱柏被安排去“讲座”的机会更多了。

## 21. 免费讲座

找到销售机会，对于成交来说只是开始。

市场活动只是激发兴趣，参会的大多是中层，而采购需要高层决策。要接近并影响高层，陌生拜访成功率最低，让中层向上汇报很难有实质推进，而请专家做“讲座”的接见率和命中率都比较高。

那次活动后，邱柏去了一家企业做讲座。

就是水泥柱铁门、办公室主任聊书法的那家。

那次拜访后不久，听当地人说一个外地老板把那家企业买了下来，改名为“顺安钢铁”。老板是本省丹海过来的，之前和另一老板合伙，现在单干了。

听到这消息，邱柏先跟君和公司丹海地区代理商的老总通了电话，得知确实有此人，又问有没有关系可以引荐，老总说有个税务局的朋友应该认识，这种私企一般和税务关系都比较好，也给面子。后来果然通过介绍联系到顺安的副总，后来得知是老板娘。

就这样，邱柏和老安拜访了老板娘。

老板和老板娘四十多岁，老板开奔驰，老板娘开宝马，都是顶级款，车号都是他们最喜欢的数字，据说是自己把数字写在纸条上，当地有人把牌照办好亲自送来。

邱柏跟老板娘说，是一个朋友让来找她的。老板娘听了没怎么动声色，只说需要一套财务软件，自己手头正好有些事要处理，就把邱柏和老安介绍到财务处处长那里。

财务处处长姓卢，看上去三十几岁，戴眼镜，很随和。

聊过之后，卢处说顺安刚收购这厂，很多工作需要重头梳理，需要一套简单的软件先把财务管好。邱柏听了有些失望，但也知道心急不得，就让老安卖了一套简单产品，这是老安的擅长。

很快，经过几晚上的连夜奋战，老安帮卢处安装好，可以用了。有天晚上，老安做得太晚没回家，也没去找酒店，住在卢处宿舍了。两人晚上聊天，聊得很热乎。

几个月后，顺安投产运行了。

在这期间，邱柏签下了天全那单。

后来，邱柏去天全看实施的兄弟们时，也会去顺安看看，和卢处聊聊，顺便拜访一下老板娘。再后来，老板娘亲自参加了邱柏在黄辰组织的那场市场活动，当时有急事处理先走了。邱柏再去拜访时，她说：“你讲的我听了，讲得挺好！”

老安问要不要再给他们详细讲讲，老板娘觉得有必要。邱柏问：“那您看董事长在不在，要不一起听听？”虽然老板娘当家，董事长听了决策会更顺利。

老板娘说：“应该在吧！”然后冲着卢处说：“你去看看。”

卢处一会儿就回来了：“老板这就过来！”

这时老安已调试好自带的投影仪，邱柏打开了笔记本，拿出激光笔。这套家伙是邱柏的核心装备。

过了一会儿，董事长进来了。董事长很随和内敛，也很有气场，进来后很随意坐在椅子上。邱柏征询了一下卢处和老板娘的意见便开始了。

讲的过程中，董事长侧着身体一会儿看看墙上的PPT，一会儿看看邱柏，不动声色。邱柏能感觉到大家听得很认真。

交流内容和之前的又不太一样了，不仅增加了很多实际业务流程和管理控制点，真实的案例也越来越多，产品应用前后的效果也讲得更直白。邱柏讲到几个业务和关键控制点时，停下来问：“咱们的业务也是这样吗？”“这种情况咱们这里也有吗？”董事长会轻点一下头，或者卢处在旁边说“是”，然后邱柏继续讲。

讲了一个多小时。

结束后，邱柏抛出了问题：“二位老总，您觉得刚才谈的这些，是不是在我们这里也存在？要不要加强管理？”这是个封闭确认式问题。

董事长再次看看邱柏，问：“你讲的就是要堵塞漏洞，是这意思吧？”

“是。”邱柏点点头。董事长能意识到这一点，足够了！

邱柏接着问：“您觉得咱厂重点要管理哪些？”

老板娘这时开口了：“我觉得现在全管也不现实，要不先把库房、磅房、采购、销售先管了，能和财务连起来就行。像你说的生产和成本那些，等生产线建好了再说！”

#### 箴言 64：

方案讲解呈现过程中，最好随时与客户确认。

#### 思考：

1. 你觉得为什么要随时确认？
2. 你觉得哪些地方需要确认？
3. 你在今后的方案呈现中将如何做到这一点？

邱柏说：“行，那接下来我们是不是再和卢处沟通一下具体业务，然后做个规划，把管哪些业务、涉及哪些部门、实现哪些目标说得清楚一些？”

老板娘说：“行，具体你们和卢处聊聊，拿个规划，也报个价！”

后来规划和报价沟通比较顺利，规划的比天全范围小一些，但价格不比天全低，将近一百万。

那几天，邱柏请福哥给顺安的高管层做了一次企业经营的实战培训，和客户高层建立了比较好的关系，最后的商务谈判也没遇到什么大的障碍。谈付款比例时，老板娘很干脆：“福总，这百八十万对我们不是问题，你要说资金流紧张需要提前付，都可以！”

进展过于顺利了，肯定有隐患。

这隐患没影响签单，却导致酒桌上的惨败。

顺安的决策层除了董事长和副总老板娘，还有个姓任的总经理，与老板多年的老搭档，职业经理人。任总天文地理书法国学样样精通。顺安与君和的合同签订后，老板娘和董事长商量，请任总任项目总监。用卢处的话说，“任总不是很积极，让他当项目总监，有利于项目推进！”

项目启动会上，任总的讲话水平非常高。邱柏得知稿子居然是任总自己写的，非常惊讶，没想到一个民营企业的总经理一晚上竟然对信息化有如此深刻理解，并且表达得如此浅显易懂！会后邱柏把任总的文章发表在君和网站上，还印到了宣传资料里。

启动会结束，任总请君和的人吃饭。

那天晚宴，顺安就任总一人，君和有福哥、邱柏、挺哥、老安、郑艳，还有三个兄弟和老安手下两个做实施的小姑娘。白酒、红酒、啤酒轮番上，刚开始是一杯一杯喝，然后三杯、三杯喝，再后来三个颜色摆一排挨个喝。议程还没过半，两个兄弟和几个小姑娘就不胜酒力，提前退场了。

酒桌上剩下福哥、挺哥、老安和邱柏，加上任总一共五个人。

紧接着，挺哥也多了，趴在桌子上半天不动，后来吐了。老安因为不是君和公司的人，没被任总列入重点对象，由他照顾挺哥。

此时的福哥倒满了几大杯红酒，晃着脑袋大着舌头和任总闲扯。福哥每喝一杯，都会重重地把杯子墩在桌子上，然后红酒杯就会从细细的腿那儿断开，连续墩坏了四个。福哥也多了。

此时的邱柏也喝得头晕脑胀，看着眼前的画面，福哥闭眼抬胳膊却听不清说什么，一切恍如隔世。



就在这时候，任总的一句话让邱柏一机灵，随即清醒了很多，任总说：“作为顺安的总经理，签这份合同，我竟然不知道！”

这句话好像从遥远的天边传来，直接钻进了邱柏耳朵里。

说完，福哥又被灌了一大杯红酒，也趴在桌子不动了。任总见福哥和挺哥都彻底倒下了，剩下邱柏和老安还清醒，站起身，像打了胜仗后望着战场的狼藉，轻松地说：“行了，扶他们回去休息吧！”

老安打电话把那几个人喊了下来，抬着挺哥和福哥回房间。任总故意放了老安，因为留着他照顾喝多的几个人。也没刻意灌邱柏，有邱柏的老大福哥在，当然灌福哥。作为属下邱柏必须为老大挡酒，也没少喝，喝的和挺哥差不多，但还清醒。

剩下邱柏一个人送任总，一直走到他的车旁边，此时他的电话响了。邱柏原本还担心任总能不能开车，结果看任总说话走路，特别是接那个电话的样子，没什么事。任总接完电话钻进车里，和邱柏说：“行了，去照看你们的福总吧……”把一群人挨个放倒之后，这位任总开着奥迪潇洒地溜烟儿跑了。剩下邱柏在黑夜里望着远去的红色尾灯，脑袋木木的，嘴唇麻麻的，腿脚不听使唤，口水直想往外流。

已是晚上十二点。

第二天早晨醒来邱柏对任总那句“我作为总经理，签这份合同我竟然不知道”记忆犹新。是他运气好，总经理没跳出来反对。如果碰到一个脾气不好的总经理呢？还能签单吗？

因为和顺安的前期关系比较好，这次“讲座”运气也不错。后来的“讲座”碰到的情况多了，有的是在村支部里，有的是晚上十点才开始，有的在客户办公楼找不到一块干净墙面，遇到的情况千奇百怪。

有家企业是当地头一号，众诚集团。

老板白手起家，发展起来后成了当地政协委员，还建了一座占地公园，园内湖光山色交相辉映，亭台楼阁错落有致，餐饮娱乐，更让老板颇有行业龙头老大的范儿。

做下天后，老安找到了众诚的财务部长。

他们用的软件多年前也挺有名，后来从市场上消失了。因为服务终止，便换成了君和，一直合作的也不错。

那是夏天。

#### 箴言 65:

销售要关注更多人而不仅是拍板者。

#### 思考:

1. 你有哪些忽略非拍板人而丢单的经历？
2. 你当时是出于什么考虑的？
3. 你将如何避免出现类似情况？

“讲座”安排在下午三点，一上班，办公室下通知要求各部门一把手参加，当然也是邱柏和老安建议的。地点在办公楼顶层一个大会议室里，有音响，有投影幕布，以前公司的讲座培训都在这儿。

最先来的是办公室负责微机的年轻小伙，毕业时间不长，他一听说搞信息化就觉得是个大展身手的机会，非常积极，对邱柏也非常热情。老安摆投影的时候，邱柏和小伙聊了几句。在小伙眼里，邱柏是一位能给管理层上课的专家。

办公室主任来了，和邱柏握了手，表示了欢迎。邱柏也笑着说了些众诚的称赞之辞。人陆续来了，总经理也来了，一个不到40岁微胖的中年男人，和邱柏笑了笑，坐在第一排，把记录本放在桌子上。

会议室中间每排十几个座位，有七八排。两边靠墙是面朝中间的两排椅子。中间坐得差不多了，旁边也开始有人坐了。

此时邱柏调好了笔记本，屏幕上显示了首页站在台下，随时准备开始。

这时候有人低声说：“董事长来了！”

邱柏随着话音向门口看去，一个皮肤略黑的长者站在门口，个不高，脸上爬了些皱纹，眼睛不大，鼻子却很突出，两片嘴唇很厚。邱柏本想上去打个招呼，还没来得及反应，董事长在最后一排不动声色地坐下了。

大家也安静了下来。

总经理朝邱柏笑笑，说：“开始吧！”

邱柏一直站在会议室左前方，微笑着面对大家，其实是在观察“地势”，哪里人密、哪里人稀，哪几个像车间来的，哪几个像办公楼里的，哪几个像业务人员，哪几个像领导，谁拿水杯了，谁拿本了，甚至能从大家打招呼的神态判断官大官小，分别坐在哪里。邱柏试着和看他的人目光接触，微笑，和善地点头示意。

总经理说完，邱柏朝他笑着点了下头，几步迈上讲台走到讲桌前。

邱柏环视了一下，说：“各位领导，各位同事，下午好！很高兴来到这里和大家交流。我叫邱柏，来自君和公司，我做企业信息化管理咨询六年了，这几年主要为钢铁企业做咨询，这段时间正在新阳和天全做项目……”

众人漠然地看着，知道了台上的人是谁，但大部分人还不知道自己为什么坐在这里，为什么要听这“讲座”。

#### 箴言 66:

销售演讲之前要留心关键人在哪里。

#### 思考:

1. 你觉得为什么关注关键人？
2. 你有哪些观察关键人的诀窍？
3. 对此你将做哪些方面的加强？

“有人说，信息化是什么东西？那是国有企业的事儿，跟我有关系？”邱柏停顿了一下，看看大家，接着说：“可是，你知道为什么没电脑的村办企业要做信息化吗？你知道为什么正上项目、资金紧张的中小钢厂也做信息化吗？你知道为什么有老板掏一辆奔驰的价格做信息化吗？你知道为什么有老板娘开着宝马亲自接送我们帮她做信息化吗？”

有人眼睛瞪起来了，有人歪头看看董事长。

董事长的车也是辆奔驰，顶配。

邱柏停顿了一下，看看大家，他感觉到众人头顶有一股气正朝他的方向聚来，接着说：“要想弄清这些问题，先不讲信息化，先看看咱们的企业处在什么环境，行业有什么变化，最近发生了什么……”

邱柏开始就行业所处产业链位置、行业趋势、最新变化开始，从“国家政策”、“行业集中度”、“环保的压力”等客户感同身受的事开始讲起……

台下，有些人开始从寒冷变得有些“温和”的感觉。

邱柏介绍宏观影响也就三分钟左右，这不是重点，提及行业趋势和变化是为了导出下面的话题，就是企业面临的挑战。这些挑战看起来就是客观、真实、有理有据的，而不是编出来吓唬客户的。

从趋势变化，到企业的挑战和机遇，到企业出路和目标，对外如何把握资源、整合产业链，对内如何加强管理，顺理成章地把“提高效率、堵塞漏洞、降低成本、提升管理水平和盈利能力”作为企业管理的目标。实现这个目标，必须剖析企业整个经营流程，找到关键控制点，而对这些控制点进行管理和控制，恰恰是君和所擅长的。

这些必须用客户的行话和土话讲，必须讲客户每天都在做和身边真实发生的事，再从全局分析问题产生根源，总结出关键问题，那些高管听起来很有感觉，也让那些中层频频点头。

讲行业趋势和背景时，总经理零星地记几笔。那些是不必记的，只是一个导入思路，进了这个思维逻辑就行了。等到邱柏讲“十大问题及解决之道”时，总经理和几个副总开始纷纷动笔了，邱柏每讲一条，他们就记一条。

讲一些“问题”时，为了避免引起听者的反感，邱柏强调“这不是哪个人的问题，大家谁都想干好，谁都不想浪费，但没办法，因为信息不通畅，想查找信息要从三尺厚的单据里找，多个部门之间数据无法共享……”，把很多问题都归结到“手段”而不是“态度”或“个人意愿”上。但企业管理层一般都清楚哪些是因为“手段”，哪些是因为“责任心”甚至“职业操守”。

业务问题及解决之道，邱柏一般讲三十分钟左右，这也要看听众的状态和氛围，以及自己的心情。前面讲得好，心情也会好，故事也就多，就更生动真实，就像在客户脑子里放业务场景的电影，随时按下“暂停”让他们产生感觉，然后继续……

邱柏演讲比较注意逻辑。一般做完PPT会重头播放一下，想象着自己是听众感受一遍，看思路是否符合逻辑，前后是否顺畅，哪些地方怎么讲，听众想听什么，然后不断调整和完善，直到自己满意。

听众的思路跟上了，邱柏讲的思路就会与大家的意念融合，大部分人眼神会表达出认同，20%左右的听众感受强烈，也有大约20%没找到感觉，只凑个热闹，这很正常。

邱柏往后看看，董事长还在。他应该不会走，也不该走。

接下来，邱柏选出几个问题准备一一展开。

通过“破冰”、“聚气”、“造势”，到抛出问题的“聚结”，接下来该“拆解”进入具体业务分析了。

讲业务先描述客户一些业务流程，用客户的具体场景，比如从库房领一个物品、或一次采购到货过程，把业务流程、涉及部门、相关岗位、每个人员的每个动作，以生动的方式表现出来，紧接着提出一些关于“现状”问题，“这种情况是否经常遇到？”“咱们是不是也这么处理？”“还有哪些类似的情况？”然后针对一些关键点提出质疑，“这里如果……，那么……会怎么样呢？”

通过提问，让客户把自己的现有工作方式与之前提到的“问题”和“潜在损失”有效关联起来，让大家产生下意识反应：“没错，我们也是这么处理的啊！”听完恍然大悟：“原来问题是这样造成的！”

讲得越真实，提问越准确，对方思考越顺畅。稍有偏差，会让听众方产生“我们不是这样的！”的想法，那会使听众对演讲者的信任大打折扣。

业务分析把准脉、症状说清，原因说明白，后面就是“施治”了。

“施治”就是“打通经络”，让企业“气血”通畅。对于信息化来讲，“气”就是信息流，“血”就是资金流和物流，将信息流与企业的资金和物流同步，准确把握企业运行情况。这时候邱柏会在企业流程图上标出几个关键点，把这些关键点拉大，讲清楚怎么控制，基于什么原理，应用什么方法，使用哪些工具，能达到什么效果。

#### 箴言 67:

销售演讲要尽可能多地使用客户语言而非专业名词。

#### 思考:

1. 你觉得为什么要使用客户语言？
2. 你觉得如何积累客户语言？
3. 你有哪些具体行动计划？

理想场景和应用效果讲得生动了，邱柏能感觉到两个字：“信服”！

就在邱柏讲第三个业务细节的控制方法时，董事长站起身，向前慢慢走了几步，又迟疑了一下，然后拐到旁边，找个靠墙的椅子坐下，继续听。

这是一个积极信号，邱柏心里更有底了。

总经理仍在不断做记录，记好几页了，他的眼神也更加清澈。

讲完了具体业务后，客户已经被吸引，甚至迫切希望达到理想场景。邱柏接下来要讲的是“怎么实现”。越是理想的效果越难实现，需要“一把手充分重视”、“中高层达成思想共识”、“全员参与”，同时也要“双方合理的项目团队”、“严格的项目管理”、“持续有效的培训”，最后是“有效的计划控制”、“实事求是、循序渐进的原则”。

这些原则传递的信息非常丰富。

首先把“如何实现”的责任归于领导，“领导不重视什么都免谈”，同时暗示着“领导不表态大家没法弄”，这样才能“逼”着领导表态，然后拿着领导意见“挟天子以令诸侯”。

邱柏讲“双方合理的项目团队”而不是“供应商丰富的实施经验”，这是从第三方更客观的角度看，同时把客户也拉进来作为主体承担相应工作，而不是急着推荐自己。越强调自己“经验丰富”，恰恰让对方感觉“可能不丰富”。

“严格的项目管理”是方法和保障。这种项目和建设一条生产线一样，也要有项目指挥部，要有施工图，通过这个类比给客户形成一个价格对比和心理暗示。

“持续有效的培训”主要考虑人员和能力保障。客户往往担心现有人员能力水平，这也往往成为销售的阻力，与其让客户提出来，不如“先下手为强”，未雨绸缪安排好相应培训计划。

最后“有效的计划控制”虽然是指项目实施，其实在暗示客户立项和推进时间，说什么时间就什么时间，说干什么就干什么，别总变来变去，大家都没时间和精力扯来扯去！

这些是邱柏经过长期实践总结的。

这几条不仅对客户实施安排，对销售也有极强的心理暗示作用。

双方的实施组织，列示项目委员、项目总监、项目经理、各项目小组长，产品顾问、技术顾问、行业顾问等，双方组织起一个对等协同、分工明确的团队共同推进。项目组织结构图告诉客户：“你现在需要明确你这方面的项目总监、项目经理，这两个是需要尽快明确的，否则没法玩儿！”

领导重视，有了组织后就是实施流程了。邱柏通过一个简图把项目实施分成几

个阶段，说得很清楚，让对方可以看到事情如何变成现实的。

同时，还有个“知识转移”的图，双方通过项目合作取长补短，创造共赢，这是唯一一次提到“这事对厂商意味着什么”，这也让对方感觉对厂商而言，“积累行业经验”和“提高行业影响力”远比“赚客户多少钱”更重要！

编筐编篓，重在收口。

邱柏最后的杀手锏传承于天全项目，几乎百发百中。

这页讲完，听众已经很清晰了。邱柏看懂了总经理“势在必行”眼神和坚定表情。邱柏鼓足力气说：“今天讲解的内容就到这里，接下来有什么问题可以交流，再次感谢大家！”然后深鞠一躬。

掌声潮水般涌来。

雷鸣般的掌声，发自内心的掌声，甚至身体也随着鼓掌节奏抖动起来。总经理欣赏地看着邱柏。此时，也有几人向董事长的方向看去。

邱柏也向董事长方向看去。原以为会有人提一些问题或交流一些观点，董事长却在掌声中站起来，缓缓向讲台走来，脸上仍看不出表情。邱柏感觉董事长应该不是来当众和他握手的，于是赶紧从另一侧下来。就在邱柏走下去的时候，董事长走了上去。

邱柏又向后走了走。太靠前面不合适，不仅吸引大家目光，还给人沾沾自喜的感觉。他站到了听众的第二排和第三排之间位置，面带笑容，恭敬地站在那里。

董事长清了下嗓子，开口说：“今天，老师给我们上了精彩生动的一课，也是另人深思的一课！”这是定性的话，他还不知道邱柏姓什么。

“信息化这东西，我听说过，我到外面走走转转的时候，在大钢厂也见过，信息化在生产和管理上发挥着重要作用。可我没想到，像我们这么偏远的地方，信息化来得这么快，来得比我想象得还要快！”这话分量很足。

董事长继续说：“我们众诚自建厂以来就是我市的代表企业，无论产品质量、产量还是承担社会责任，都起着示范带头作用，众诚也应该借此机会，进一步提升我们的管理水平……”这句话更有味道。邱柏知道，自己的目的达到了。

又讲了一些对管理和生产的要求后，董事长说：“这件事，接下来领导班子要认真研究决策，希望各部门认真学习总结，散会！”

#### 箴言 68：

帮助客户设计采购流程是销售的更高段位。

#### 思考：

1. 你有哪些项目帮客户规划采购流程？
2. 这对销售进程推进有什么好处？
3. 在今后的销售中你将如何应用？

众人哗啦啦站起身，但都站在原地没动。他们在等董事长先走。

董事长从邱柏这边下来，顺路走向他。邱柏赶紧走上前去。董事长停下脚步，伸出手说：“讲得不错，辛苦啊！”

邱柏说：“哪里，能来交流我也很荣幸！”

董事长笑笑，转头对总经理说：“安排老师吃个饭！”说完转身走了。

大家目送董事长出了门，才开始陆续离开。总经理没走，站在邱柏身边兴奋地说：“邱总讲得很好！你对钢厂很熟啊！”

邱柏呵呵一笑：“我也是不断向企业学习！”

总经理笑得更开心了，说：“走吧，去吃饭！”又转头和身后的办公室主任说：“你们先带老师去，我随后就到！”

去的是众诚自己的食府。

一路上邱柏话不多，此时他要保持一种姿态，话一多，嘴一贫，就不上档次了；也不能端架子，那就有些装了。邱柏挑了几个话题，关于众诚和董事长的影响力之类的，这即给他们炫耀的机会，也在让自己加深对众诚的了解。邱柏也问了主任和那个小伙儿“家住得远不远”、“在公司多久了”这些无关紧要的话题，目的是拉近彼此的距离。而他们也只客气地问邱柏“邱总很忙吧？”“一直出差吧？”“很辛苦吧！”这类话。

刚进包间不久，总经理就来了，一进屋就客气地招呼邱柏坐下，还说一会儿董事长会过来，不过是在隔壁和几个市里的领导有饭局，中间过来坐会儿。邱柏知道，这已是特殊礼遇了。

因为是自己的食府，饭菜早就安排好的。坐下来之后，双方彼此的感觉很微妙。邱柏知道不能再谈关于“项目”和“销售”的话题，而大家好像也在刻意回避，彼此心照不宣地聊着。

邱柏先向总经理表达了对董事长的仰慕，无论是众诚的规模还是董事长见识和眼光；提到了黄辰市火车站的广告牌、当地人对众诚的仰慕，提到了董事长讲话中对信息化的认识和理解，说得总经理越来越兴奋，呵呵直乐。

聊了半个多小时后，董事长来了。大家纷纷起身。董事长依然没什么表情，朝大家挥挥手，示意坐下，话也不多。他自然地走到预留的主位上坐下。

刚坐下，总经理就说：“邱总一直说很仰慕你呢！”

董事长呵呵笑了笑。

邱柏又说：“有您在，是当地老百姓的福气，不仅有那么多人可以去厂里上班挣钱，还在当地建了这么大一个公园，成了当地名片……”董事长更高兴了。

总经理说：“市里也很关照众诚，我们董事长还是政协副主席！”

邱柏又敬仰地看着董事长笑了笑。

总经理问董事长再吃些什么，董事长说不吃了。总经理给他盛了一碗山珍菌汤。董事长一边喝着，一边和邱柏聊了几句，等喝完汤，和邱柏说：“旁边有客人，你们先聊，欢迎下次再来！”说完起身慢悠悠走了。

可能是因为邱柏讲得确实不错，也可能是众诚刚好有问题要解决，也可能是因为被旁边的天全抢了先，地盘老大众诚不是很爽。后来负责计算机的小伙和邱柏说：“天全上炼钢比我们早，这次上信息化又比我们早，怎么每次都让他们抢先呢？”

邱柏发现，当地的企业之间都很熟，又暗中较劲，谁也不甘落后。邱柏拿下天全，拿下顺安，要是再拿下龙头老大众诚的话，当地其他企业能无动于衷吗？还会选别人吗？

讲座开好头，推进也就很顺利。

还有两次“免费讲座”让邱柏感受颇深，不得不提。

有一家叫金泉的企业，离顺安不远，原来是村办企业，后来被个人买了。可能是因为正在改扩建，公司没有院墙，三层的办公楼环境也一般。

金泉的老板姓杨，和众诚的董事长截然相反。坐骑是一辆超大的美国进口车。那天他从车上跳下来，皮肤黝黑，看上去粗壮有力，精力充沛。

见到那辆车，财务部长就说“老板来了！”老板下了车，邱柏走上去大声称呼：“杨总！”杨总看看这穿白衬衣、蓝裤子，打领带、拎电脑包的年轻人，爽快地说：“来啦！上楼吧！”

见这类老板的套路和其他老板不一样。

首先，不能装专家，要单刀直入，有一说一。其次，别讲什么战略、理论、流程，讲实实在在能听明白的。还有，下面人推荐时尽量说清楚君和是干什么的，见面后再费劲解释，他没那耐心。最后，这种人更感性、不服输，多提周边其他企业怎么做，比讲半天方案管用！

老板好像不刻意追求排场，办公桌上堆了些文件和笔筒什么的，书柜上随意摆着奖杯和奖状，墙上挂着锦旗、规划图、施工图，加上两个木沙发、一个洗脸盆架，整个办公室满满当当。

坐下后，老板看着邱柏，等他说话。

邱柏掏出名片，隔着桌子双手递上去说：“杨总，我是君和公司的，当地几家厂子都是我们做的。”老板坐着接过名片看了看，放在一边，然后翻翻桌子，又低



头拉开抽屉，从里面找了张名片递给邱柏。不像众诚董事长的名片上有一堆头衔，老板的名片很简洁：“金泉钢铁有限公司 杨×× 董事长”。

邱柏坐回沙发上，看着老板微笑。

这时老安说话了：“杨总，最近我们在天全、顺安、众诚做项目，主要帮他们管理磅房、采购和库存，帮他们堵塞漏洞、降低成本。这些项目都是邱总主导做的，他非常有经验。上次和财务部聊，说咱厂也有类似业务，所以这次请邱总给您介绍一下他们怎么做的……”老安和邱柏的配合日益默契。

老板点头说：“好！”

老安和邱柏分别掏出投影仪和电脑。问题来了，老板办公室墙上，不是挂着锦旗贴着图纸，就是贴着报纸钉着钉子，居然找不到一块干净墙面！找了半天，最后发现门后有一块墙什么也没贴挂，老安搬了把椅子放投影仪，电脑放在沙发间的小茶几上，这才开始了“讲座”。

还是那套PPT，但讲法完全不同。

提一提大趋势，代表对行业的理解；战略和流程几乎没提，而是基于金泉的业务特点，选择性地讲了些日常业务和难点，然后重点用真实业务场景说明了现在怎么做、上系统后怎么做，让老板清晰地感觉出差别是什么，对他意味着什么，甚至让他想象哪些人的权力可以变小，哪些人再没机会捞钱！

邱柏重点讲了采购和结算，这是金泉这类企业老板最关心的！

讲到管理框架时，老板让部长喊一位副总来听。过了一会儿，老板又让去喊另一个部长。整个过程一共叫了四个人。

邱柏边讲边观察众人表情，根据大家的反应决定快慢深浅，整个过程很顺利。唯一不爽的，就是每次出去喊人都要开门，讲座就要停一下，关上门再继续。刚讲一会儿，门被推开，进来一人，脸上顷刻被投影映得五颜六色，那人被吓得猛一闪，惊奇地看看，才明白是怎么回事。也有进来找老板签字的，不时被打断。即使这样，邱柏对结果依然有信心。

讲完后，邱柏问老板：“您觉得咱企业这些情况需要解决吗？”

老板说：“嗯，我们正在扩建，可以先把磅房和采购弄上。”

邱柏问：“你觉得刚才讲的那些可以吗？”

老板说：“可以！”

邱柏说：“如果你有意向，要不这样，我回去安排个顾问来咱厂免费调研一下，给出个具体方案和规划，到时再看具体怎么做，行不？”

这么问，老板不会拒绝。

邱柏继续说：“我这里有个意向书，主要用于我们内部管理，有了这个意向书，我回去就可以申请顾问免费调研了，要不咱现在签一下？”邱柏从书包里掏出一个文件夹，随手往后翻几页，故意让对方看到“意向书”签了很多份，然后抽出两张空白的递过去。一边递一边说，“意向书不涉及费用，就是对双方资源投入的一个保障。”

意向书已经被邱柏改成了一页，没必要太复杂，目的是为客户浏览和做出决定留出时间。意向书基本上都是虚条款，只有两条实质内容：“甲方将与乙方合作开展信息化规划和实施工作”和“甲方将采用乙方的信息系统和咨询实施服务”。因为不涉及费用，也就是个君子协定，双方的一个暗示和约束而已。

老板看了几眼，抬头问问后来进来的几个人：“你们觉得呢？”

一个说：“嗯，这个应该上。”

一个说：“是不是还得联个网、买几台计算机啊？挺麻烦！”

一个说：“得让他们加强培训，现在那些人不会用计算机呢！”

邱柏没有急于回答或解释。老板在问他的手下，插话是多嘴。

老板听完几个人的意思，看了看邱柏。

邱柏说：“这些会在调研时详细沟通，在规划和方案里重点考虑！”

老板听完，从桌子上拿起笔，毫不犹豫地在意向上签了字。

这次还算顺利。

还有一场邱柏印象极深，几乎“史无前例”。

那也是一家当地的企业，老板是东南沿海过来的。个头不高，眼睛不大，但鼻子格外硕大厚实，忠厚中透着精明。

这家企业很独特。那两年国家开始调控，行业形势和前景不乐观，原料和初加工料价格猛跌。大家担心跌得更低，都拼命把手里的库存低价抛售。在别人抛售时，这家的老板囤积了一大批。后来价格趋稳，货源又开始紧张，他们再出售，这一吸一抛，赚了一个多亿！

邱柏要给如此精明的老板搞“讲座”。

那是夏天。

工厂晚上八点下班。客户问讲座能不能安排在晚上九点，那个时间厂里刚吃过晚饭，本来晚上也要安排学习。邱柏吃了一惊，他的讲座一般两个半小时，晚上九点开始，也就是说要十一点半结束？

那天，邱柏和老安吃过晚饭，到客户那儿正好八点半。

会议室在三楼，比学校教室还宽大两三倍，站在前面几乎看不清后排。头顶上

忽忽转着七八个吊扇，拼命搅动着懒得流动的湿热空气。前面一个大讲台，上面一排桌子，中间居然还有一块幕布！

邱柏和老安熟练地架好投影，摆好笔记本，还不到九点。差五六分钟的时候，人一下子多了起来，老板也到了，坐在前排。不一会儿黑压压坐满了人。邱柏粗略估计，得有一百多人。除了前两排像是管理部门的，后面基本都是车间里的。

那天最大的挑战不是讲座内容，不是时间安排，不是台下黑压压一百多人，也不是炎热盛夏的汗流浹背，更不是灯光昏暗、无法看清众人表情，而是没有麦克风！而且还有七八台吊扇“呜呜”拼命作响。在这样的晚上，不用任何设备把声音送到一百多人的耳朵里，对嗓子和丹田是极大考验！

还好，老安提前买了两瓶矿泉水。那段时间老安和邱柏都会自带两瓶矿泉水，否则用客户茶杯喝一口等着倒一口，嗓子肯定冒烟！

结束时已经晚上十一点多了。前面十几人听得很投入。中间和后面听得也很认真，虽然看不清，但能感受到，他们一直在听，也在思考，也有人只听懂了和自己相关的部分。

不久以后，这单也签了。

那两年邱柏做了非常多的演讲，甚至满脑子都是图片和文字，都不用看PPT，所讲的内容、案例、业务情境也随着时间、环境、趋势变化而不断充实优化。邱柏做“讲座”有一些感受和心得：

第一，客户必须有预期，知道来的人做什么的，要讲什么。前期联系拜访、铺垫沟通、预约非常重要。如果客户都不知道来者是干什么的，即使同意安排讲座，彼此认知和预期不同，就要花很多时间和精力去“调频”。

第二，必须有决策者在场，对于中小型企业必须是董事长、一把手，必须是对企业跑冒滴漏和成本效益很关心的人，必须是听完就能下决定的人。

第三，只有董事长、一把手还不够，必须有相关人在场。一把手听完动心了，会安排人落实，而落实的人必须知道这是一件什么事，知道老板为什么做，怎么做，这些讲座里都会提到。让下属当面知道老板的态度，推动起来就顺利多了。

第四，必须有支持者在场，或者准支持者，哪怕是开始前闲聊几句感觉对路的潜在支持者。在老板思考做决定的关键时刻，他们在现场说两句好话强过销售说百句，他们能帮演讲者做销售。

第五，讲一些行业内企业的具体名称，这会让对方觉得你是行内人。提及

其他企业的岗位角色、职务姓名、他们遇到的情境，多爆一些行业内才有的料，更容易让对方产生信任。

第六，要生动，切忌死板、照翻照念。多讲案例，多讲故事，多提问题，多引发思考。讲得越熟，PPT应该越简练，图画越多，动静结合，寓意越深，其他人越无法模仿。

第七，内容逻辑要精心设计，起、承、转、和，先认同、再发散、再质疑、再聚敛，引思考、提建议、解困惑、达共识，将问题识别、认知、思考和决定形成过程，联起来是一个完整“故事”。听到结论时，让对方感觉“马上行动”合理又必须！过程中，针对可能存在顾虑的地方，要主动提出问题并化解，不能试图忽略，以免让对方思维卡壳。

#### 箴言 69：

销售演讲的效果是设计出来的。

#### 思考：

- 1.你做过哪些出色的销售演讲？
- 2.你觉得为什么出色？
- 3.你如何让今后的演讲更出色？

第八，过程中必须进行阶段性确认，在关键节点停下来问客户“我们这里是这样吗？”“我们也遇到这情况吗？”“您也觉得这很重要吗？”目的是让客户跟着一起思考，同时确认往下的内容有效。

第九，不是为了讲座而讲座，更不是为了炫耀或得到尊重而讲座，要知道讲座的真正目的——签单！在销售界，凡是不以签单为目的的讲座都是耍流氓！讲座是销售的一个环节，也是在和客户共同规划一次销售，为“下一步”奠定基础。讲座到位了，调研、方案、报价、商务才更轻松！

每讲一场，邱柏和老安就会密切跟踪，直到签单。

## 22. 报价艺术

做完“讲座”，顺利的话会和客户签下“合作意向书”。即使没签，老板有了明确意向，接下来调研出方案也就顺理成章了。

首先安排初步调研。企业调研工作虽然轻车熟路，但不能忽略。必须要拿到客户的组织结构图，针对组织和部门设置制订调研计划，根据业务分工编写提纲，在调研中除了了解真实需求，还要了解每个业务负责人的态度和性格，不仅让他们知道项目能给他们带来什么，还要给他们留下一个好印象，以尽可能多地发展支持者，降低项目推进阻力。

刚开始，这些工作都是邱柏自己亲自弄。后来，他把调研提纲列好后，会请正在实施项目的兄弟参与一两天。再后来，他签下意向书或征得客户同意后，会直接告诉客户“我们安排在某某做实施的顾问来调研”，然后把活全部交给实施的兄弟。兄弟们在实施期间，邱柏每月都会请他们出来吃一顿，顺便磨合一下客户关系，所以这帮兄弟们很希望邱柏出现，对邱柏的事也没二话！

等兄弟们调研并写好报告后，邱柏和他们一起分析，针对性做出一个规划。这些工作后来个性化和差异化越来越小，最后把其他企业方案换个名称就能直接用了，甚至连客户都会说“他们怎么做的，给我们照原样来一套就行！”

很多东西都可以复制，但有一个东西不能复制——价格！

即使一样的东西，不同数量、不同时间、不同方式、不同人买，价格肯定不一样。何况邱柏卖的还是看不见、摸不着的软件！客户对这类东西的价格非常敏感。

价格绝不是几个数字那么简单，不仅涉及客户的认同和期望、意识和态度，还涉及客户的心理和习惯。

### 箴言 70:

报出合理价格是销售功力的重要体现。

### 思考:

1. 为什么报出合理价格如此重要？
2. 你认为如何才能报出合理价格？
3. 你将采用哪些策略和方法？

报价是策略，也是艺术，也有一些原则：

### • 认同

认同是报价的前提和基础。认同既包括客户对解决方案或产品的认同，也包括对销售这个人、他所在公司的认同，更包括对方案或产品所解决问题、带来价值和愿景的认同，以及实施服务保障的认同。没有认同，就到不了“报价”阶段；没有认同，报价再低客户都嫌贵。

### • 预期

客户对价格有一种心理预期，这种预期是随着与销售接触、对现状和方案产生认知、对所解决的问题和带来价值的感知而逐渐建立的，这种预期也就是常说的心理价位。在前期沟通中，销售会有意透露一些信息，包括经济效益和投资回报分析，都是在帮客户建立价格预期。

### • 形势

价无定价，因势而定。不同客户、不同项目、不同经营策略、不同竞争形势，价格也有所不同。项目所处阶段、客户紧迫程度、竞争态势等都会影响报价。比如有些标杆项目，价格就要卡在一定标准，否则后面一连串客户都盯着，价格定低了后面不好做。竞争对手的地盘想撬进去，可能也会用到非常规策略，包括价格策略，不过要为这个价格策略找好理由。

### • 参照

报价一定要提供参照，有了价格参照客户心里就“踏实”多了，否则面对价格有种站在悬崖边上的感觉。这是人的“镜像心理”和“从众心理”。就像邱柏不可能把每张单子都做到1000万元，但没那1000万元，别的客户就不会掏一百万。有人说战略样板客户其实是商家请来的“托儿”，这个邱柏认同，只不过是一种心理上的托儿，能够给客户安全感。同时，报价中也常用到类比，“附近谁谁家规模比你们小，同样的范围他们花了多少”，用身边熟悉的企业做类比，客户内心更好接受。

### • 逻辑

报价的目的是让对方接受。价格基于之前沟通过的需求，出具的方案及带来的价值预期，同时要利于后续的商务谈判。所以，报价和方案一样要逻辑严密。哪部分多少钱、为什么这些钱，为什么这里多、那里少，为什么是这样的结构和比例，都要有严密的逻辑支撑，这种逻辑可能源于项目任务特点，可能源于难度或复杂度，或者源于方法论，总之必须要有逻辑。就像法庭上的证据，

一旦证据出现丝毫破绽被对方抓住，整个辩护将变得非常困难。

### • 差异

没有人希望和别人完全一样，包括报价。给客户的报价要和其他企业有所区别，世界上没有一模一样的两家企业，何况组织、业务、流程都不一样。除了与其他企业的差异，一些项目也可以报两个价格。因为报一个价格客户会关注“为什么是这些钱”，而报两个价格客户会把关注点放在差异上，“这两个有什么不一样”、“区别在哪里”、“为什么这个比那个高”。客户一旦关注差异，内心就已经接受了较低的一个。邱柏发现，客户在明知有低价可选时，往往会选择较高价格。不信，想想自己买装修材料、换手机配件、修车什么的，只要经济允许就会买那个“好点儿的”，不是吗？

### • 理由

无论价格高低，只要理由充分客户就能接受，甚至销售自己要找理由说服自己。客户因为“购买理由”做出决定，而不是方案或产品本身。接受某个价格需要理由，这些理由可能源于他自己个人动机、概念或标准，但必须要找到合理的理由说服他人、说服自己。所以无论报什么价格都要有理由支撑。比如，邱柏经常问客户“按刚才讲的，发生类似的情况，公司一个月的损失会是多少？”“你愿意用三个月、半年、一年的损失来做个系统避免这些损失吗？”“系统一旦上线运行，三年内的收益率是多少？”有了这些理由还不够，还要针对每一模块、每一功能、每一站点，实施服务费，都要有充分的理由说明物有所值！

基于这些原则，修奥售人员可以巧妙地利用一些报价策略。

一个好的报价策略，不仅可以报出一个合理且有利润的价格，还会为商务谈判奠定一个好的基础。邱柏总结了自己曾经用过的报价策略：

### • 先发制人

如果之前的讲座或交流比较顺利，客户也比较认同，调研结束回去做规划时，邱柏会多问一句“投资上有什么考虑？”邱柏比较喜欢用“投资”而不是“价格”或“费用”，投资更容易让人想到回报。客户会说：“价格上一定要给我们最大优惠！”这正是邱柏想要的，他会说：“那当然！大家都想把项目做好，也都是实在人，与其在价格上纠缠半天，不如我们直接报个最优惠价格，把在价格上花费的精力用来考虑怎么把事做好！”客户听了一般都会同意。

有时候邱柏还会说“你看旁边的天全、顺安都做了，大家离这么近，低头不见

抬头见，我报高了对不起您，报低了对不起他们，总不能让我两头为难吧？”此时的价格已被锁定在一个范围之内。同时邱柏还会说“咱和他们又不太一样”或者“咱规模比他们还大、业务还复杂，我回去好好准备”，从而把客户价格预期建立起来。

即使这样，客户还会还价，这是人的利己性决定的。但也不好意思砍太狠，这是同理心和补偿心理决定的。有了如此奠定的心理格局，后面谈起来会主动一些。

#### • 解剖麻雀

邱柏喜欢把报价做得非常细致，细到每一模块和每一人每一天，基于客户的组织结构和业务需求、项目部署和实施计划，邱柏将报价与客户的每一个目标、每一项具体应用、每一项实施服务任务甚至功能点关联起来。这样报价有一个好处，就是让客户感觉哪一块儿都不能砍，砍掉任何一块都意味着功能缺失或任务减少，而这会影响双方既定目标的实现。此时客户的心理是：“我全要，能不能便宜？”一旦这么想，销售就会主动很多。

#### • 零敲碎打

报价是一个有机整体，有很多具体内容构成。当年买热水器时，邱柏光顾着在电器商城对比每一台热水器的售价，然后挑了一台性价比最满意的。回家装上后却发现配件就花了一百多，心里很不爽，安装工却说：“机器本来就不赚钱，都是靠安装和配件挣利润！”邱柏恍然大悟，生意也可以这么做！后来，邱柏报价时，除了产品和实施费用，也开始把人员培训费、甚至实施期间顾问的交通费、住宿费、通信费分别报价，这些零打碎敲加起来，相当于整个项目报价的10%~20%！客户的注意力都停留在产品、实施、服务的价格上，而对于这些零打碎敲的小钱熟视无睹。即使真被客户盯住了，也可以作为谈判让步的筹码。邱柏觉得自己比卖电器的地道，至少自己会提前告诉客户“要收这些钱”。

#### • 预留空间

一般情况下，降价是必须的，或是客户内部采购流程的必经环节，或是给客户关键人留面子，或是关键时刻表达诚意，或是签单前争取最后一点优惠的心理暗示。所以，报价不仅要审时度，势制定总体策略，根据客户认可程度并综合其他情况确定目标成交价位，还要考虑都要给哪些环节、哪些人预留让价空间，分别预留多少。想象报价后的商务谈判都会和哪些人谈、哪些环节不降、哪个环节要降，见谁可以坚持一下、见谁要以什么理由降价、降多少合适，都要在报价时考虑清楚并设计进去。否则，对方副总出来说“价格合适就签”，你降了；总经理又出来说“还能降多少？”你不得不降；董事长又出来了说“还能降不？”董事长面子怎么也得给，最后董事长老婆又出来说“再便宜点儿”……



这些报价原则和策略，只是小术，是“末”不是“本”，而“本”是为客户创

造价值，是客户的认可和信任。有了认可和信任，这些原则和策略才有效。没有认可和信任，任何策略和技巧在客户眼里就是小伎俩，更让客户反感。

### 箴言 71：

报价的方法和策略是“末”，而不是“本”。

### 思考：

1. 为什么说报价方法和策略是末而不是本？
2. 你觉得如何由本支撑末？
3. 你将如何在报价时本末兼顾？

有人说，“报价”不过是有着合理借口的打劫，“讨价还价”不过是文雅一点儿的勒索。而“商务谈判”不过是各方粉墨登场演出的一场闹剧，因为大家此时已心有所属！

即使是闹剧，也大有闹头！

## 23. 商务谈判

谈判是很有意思的事。

很多销售很怕谈判，自己手里本来就没什么筹码，更没什么好的说辞，面对对方的冷酷无情甚至蛮横压榨往往束手无策。

邱柏刚做销售时，曾卖一套设备给一家客户，之前有个朋友告诉他：“采购部门谈价格，惯例是砍下10%，这是他们的任务！”邱柏根据成本利润情况，并考虑了被砍的部分，做了报价送去。没两天，邱柏就被叫到采购部，会谈室里，对方拿着报价说：“你们这价格太高了，要降30%！”

邱柏一听，懵了，不是说10%吗？张口结舌了半天，才说：“现在生意不好做，你看我前前后后跑了好几趟，多不容易……”

对方没理这茬，说：“跑几趟是你的事，我又没请你跑，谁让你想赚钱呢！”

邱柏咬了咬嘴唇，说：“这价格已经很低了，你看我年纪也不大，刚开始做业务，您照顾照顾！”

对方说：“别说没用的，能降不？”

邱柏实在没招数了，说：“哥哥，照顾照顾兄弟……”

这不怪邱柏，那时候他真不知道该怎么谈判。

谈判也有套路。

谈判一般都是销售去客户那里，很少请客户到公司来，请也不会来。所以，客户占据主场，在心理上有很大优势。正是有了这个优势，他们可以轻易地以各种理由折磨或拖延你。而销售每次去都做好了充分准备，每次都期望有结果，“好不容易来了，怎么能轻易回去？”在这样的心理影响下，很容易丧失谈判的主动权。

报价后、成交前，降价成了惯例。

箴言 72：

销售往往忽略谈判的心理准备。

思考：

1. 你的哪次谈判最被动？
2. 当时是什么原因导致的？
3. 你觉得应该如何避免这种情况？

客户看到价格第一反应是“还能降多少？”而销售心里想的是“我能降这么多！”降价成了双方共同的预期。对于降价，一般情况下对客户企业的个人没什么直接影响，有时候只是他的工作职责，或者是心理上的一种感受。而能否成交、什么时候成交则关系着销售人员自己能不能完成业绩、能拿多少提成、甚至还能不能留在公司。

所以，客户对谈判往往表现得很有耐心，好像谈判的进度计划都在按他们的安排往前走。而很多销售往往表现得很焦急，很有压力，恨不得立即签单，这就更给了客户折磨销售人员的机会！

正因如此，很多销售在谈判中低声下气，甚至像恳求对方恩赐。一到谈判的时候客户方就出现很多新面孔，好像谁都有否定你的权力，你要一关一关地过。

还有一些销售，客户一问“价格还能优惠吗？”他赶紧说“那你觉得多少合适？”这么一说就是在告诉对方“没问题，可以降！”并且把主动权给了客户，这句话堪称“最贵”的一句话！

要么没有回旋余地，把自己逼在墙角不能动弹，要么客户一施压便手足无措立即让步，有的销售甚至希望通过降价赢单！客户一沉默、表情一严肃就怕了，恨不得马上降价。这些情境也常出现。

其实，商务谈判“功夫在诗外”。

在解决方案销售中，经过意向、需求、方案、价值、规划等环节后，进入谈判时，“真正的谈判已经结束了”！

有一家客户，是一个江浙一带来的老板来黄辰投资的企业，刚开始建设。几个核心老总跟着董事长一起过来的。信息部长和另几个副总是天门当地的职业经理人，行业经验非常丰富。

比较巧的是，信息部长来这家企业之前与邱柏接触过，两人在市场活动中一见如故。随后安排进厂“讲座”，之后调研、出方案，根据建设进度做了项目规划，并确定了项目各期内容，然后专程向各位主管老总做了汇报。客户很认同，邱柏提交了报价。信息部长把方案和报价提交给了高层，就等着“被召见”。

“召见”邱柏的是常务副总，主管财务和采购。建设期主管财务和采购的人肯定非同一般，据说是董事长的亲属，不用说，肯定有实权。

见高层，邱柏约了福哥一起去。

副总之前听过讲座，听了信息部长汇报，也看过方案和规划。即使这样，他拿着君和八十多万的报价，一上来就理直气壮：“你们的東西太貴！我們那邊上個軟件才幾萬，這價格不行！”

福哥在，邱柏就没答话。

福哥耐心解释了这个产品能取得什么效果，和几万的产品有什么不同。副总耐着性子听了会儿，说：“那这价也太离谱了！这样吧，降一半！”福哥不温不火，又开始解释实施成本，讲为什么是这样的报价。副总表现得有些蛮横，打断福哥说：“行不行？不行我们就找其他公司！”

来之前，福哥就问过邱柏采取什么策略，邱柏的想法是先试探，必要时象征性降一点儿。那时天全刚签不久，这项目价格太低不合适，后面市场没法做了；太高也不太可能，客户还没投产，何况比别人少好几个模块。

听说副总要找其他公司，福哥说：“这样吧，你们要普通发票还是增值票？如果普通发票，产品部分的增值税可以免。”产品报价三十多万，算下来相当于降了四五万。那时候，邱柏报价时增值税都会单报，这在国内软件公司中比较少见。

副总一听，表现出来一副被羞辱的样子，说：“那我们再比较比较！”说完就把报价的事放到一边儿，和福哥热乎地聊了起来，好像什么也没发生。

后来，信息部长果然找了一家竞争对手报价。当时邱柏特别担心对手报六七十万，那就麻烦了。没想到对手很配合，居然报了25万，这让邱柏松了口气。不仅邱柏，信息部长看了也笑着说：“明显不是一个档次的东西！”这样的项目，对手报这个价格已是大单了！

之后，君和又和这家企业的副总谈过一次，小有让步，但副总仍然没有松口。邱柏和信息部长沟通，部长说按照副总的性格和做事风格，再降一些问题应该不大了。

于是，邱柏准备“自陷绝境”。

在福哥授意指导下，邱柏做了一个《君和大项目价格审批表》。表里除了用黑体标清题目，邱柏还特地编写了一串数字加字母的“项目编号”和“申请日期”，然后是表格。

第一部分是君和机构、项目名称、项目经理及联系方式。

第二部分是客户概况，包括企业名称、注册资金、产品产能、营业收入、法人、项目负责人、联系人、联系方式等。

第三部分是销售所处阶段、项目范围、总报价和分项报价。

第四部分是优惠申请理由。描述企业市场地位、双方接触过程和成果、客户重视程度，之后说明了申请理由：“因为刚刚投产资金压力较大，虽然已做了权限内的最大优惠，但客户对君和公司提供的投资规划仍不能接受，综合以上因素，考虑到该客户在行业的重要地位和客户现状，特申请优惠价格审批，敬请领导迅速批准

为盼。”

第五部分是申请的优惠价格。

第六部分是领导审批意见，从分公司总经理、大区销售总监、大区实施总监、大区总经理、销售管理总部总经理、主管副总裁都列了出来，以代表审批的正式和严谨性。

使用这个表的目的是，让客户看到天门分公司不仅在权限内做了最大优惠，而且还在努力向集团申请。为了更规范和真实，邱柏还设置了页脚页眉，检查了文档属性中的作者和单位名称。

### 箴言 73:

商务谈判中自陷绝境的设计要真实，  
兼顾每个细节。

### 思考:

1. 你觉得为什么要自陷绝境?
2. 你觉得什么情况下适合用自陷绝境的策略?
3. 你将如何考虑并使用这一策略?

邱柏把这表发给了信息部长，问：“这么去申请可以吗？”

部长说说：“应该可以。”

邱柏问：“要不要给副总看看？”

部长说：“行，我拿给他看看。”

这是第一步。

必须让客户知道，并征得客户认同。邱柏的理由是请客户“确认一下表里的信息，看对优惠理由的表述是否合适。”其实是想让客户看申请价格是否能接受。得到的答复是“你们先

申请着。”

接着，邱柏又帮君和的“销售管理总部”起草了针对该申请的“回复”，一起发给总部。邮件是这样写的。

康经理，您好！

我是天门分公司邱柏，现有如下项目向您汇报并请您协助：

ABC公司信息化项目（采购库存财务）经分公司前期工作，已于两周前进入商务环节。由于我们产品和实施的报价远高出标准报价，总报价82万，对手XYZ报价25万，客户倾向于我们但难以接受该价格，为此请支持以下工作：

1. 向集团申请审批，由82万优惠到64.8万，如附件《大项目价格审批表》；
  2. 集团同意申请并限一季度有效，如附件《销售管理总部回复》；
- 具体报价明细如附件《ABC一期信息化投资明细》。

您电话已附到给客户的传真上。如客户打电话询问，请您知会并协助！

感谢支持!

致

礼!

君和天门分公司 邱柏

除此之外，邱柏还写好了一份《集团销售管理总部回复》。

### 关于君和天门分公司ABC项目的回复

天门分公司：

你公司所报ABC公司项目的申请已收到。

综合考虑如你所述ABC项目价值和市场的战略意义，基于集团按季度考核规定，经销售管理总部内部评议，现做出如下回复：

同意所申报优惠，即项目价格为¥648 000.00（人民币陆拾肆万捌仟元整），但须满足如下条款：

1. 此价格有效期限一季度内，即截止日200X年3月31日；
2. 在规定有效期内确认首付款收入。

特此回复。

君和股份有限公司销售管理总部（盖章）

200X年3月27日

价格降了，基本上降到了副总的心理预期之内。

福哥和邱柏采用的是“时间换空间”的策略，君和降价，但客户要在限定时间内签单付款。看看具体时间，回复函是3月27日，价格有效期3月31日，也就是说，签单付款只有五天时间！

总部盖章后传真过来，邱柏又传真给信息部长，部长拿着传真去找副总。副总见事已至此，没再当面谈，直接同意了！最后为了让这价格“有效”，客户签合同之前就先把钱汇到了君和账上，因为合同要经法务审核，来不及了！

之所以敢这么做，源于副总交流时的兴趣和对方案的认同。整个过程副总虽然表现得很情绪化，但邱柏能隐约感觉到哪些是真生气，哪些是做样子。其实副总内心早已接受了君和。投资几十亿的企业不缺那几万块，关键他要这样一个感觉！

邱柏后来也想，是不是客户知道他的小伎俩但没戳穿他，也在为自己找台阶下？是不是谈判也是双方为达到目标找理由互相妥协的过程？但有一点邱柏知道，客户没有他想象的那么“简单”。

邱柏遇到过一次极艰难的谈判——金泉。

在给金泉老板在门后面的墙上讲了方案后，邱柏安排兄弟做了调研，也出了方案和规划。期间邱柏又和客户见过两次，其他都是老安和部长沟通。价格到了老板那儿，老板却安排了另一个副总出面。

一天，老安给邱柏打电话：“金泉一个副总要和我们谈商务！”

邱柏问：“哪天？”

老安说：“明天！”

明天？晕！邱柏当时正在外省。他已兼任北方大区行业总监，开始支持北方各省的项目。邱柏想了想，问：“明天什么时候？”

老安说：“明天上午十点！”

邱柏眉头紧锁：怎么可能！从他所在的地方到该省省会要三小时，从到省会天州还要三小时，从天州到黄辰要两小时，从黄辰到客户现场还要一小时，仅车程就九小时，还不算中途换车的时间，何况全程都只有大巴！每次换车都要用去将近一小时，这么算要十几个小时了！就算坐大巴，后半夜也没车了！

看看表，现在下午三点多，会议还在继续，客户还有很多东西要交流，结束时怎么也得五六点了。邱柏想让老安和金泉改期，可金泉这家客户不像其他企业好说话，何况又是第一次谈判。

怎么办呢？

老安比邱柏还着急，说：“要不你从打个车过来吧，我给你报销！”

其实邱柏已经想过，也咨询了当地客户，直接到金泉所在的地方也近一些，现在来看，这是最可行的方案了。

当地客户告诉邱柏，这段路，顺利的话六个多小时，当晚来不及了，走夜路，又是山路，很危险，还是一早走比较好，夏天天亮得早，五点出发，十二点应该能到。

邱柏和老安说和金泉约在下午两点。邱柏想，如果十二点能到，正好先和老安沟通一下具体策略。没到也没事，毕竟预留了三小时的富余。

打电话订出租，都不愿去，说太远，路又不好走，价格也挺高。

好不容易约到一辆。一路经历了种种突发情况，终于在三点赶到客户那儿！

邱柏提前给老安打了电话，让他找个饭店点好菜，再找个洗澡的地方，最好离金泉近一些。早晨五点到现在还一直没吃饭，身上汗水伴着泥水，头上脸上满是灰尘，整个人成了泥猴。总不能这么去谈判吧！

车到时，老安已经在那儿等了。那俩哥们也很辛苦，停车直接进了饭店，大家

洗了洗手就狼吞虎咽吃了起来。老安在一旁看着，没怎么说话。吃完又喝了两杯水，已经三点半了。那俩哥们急着赶回去，说晚了估计回不去了。老安付了钱，他们就开车走了。

邱柏洗完澡，换上白色衬衣和深色裤子，出来后与之前灰头土脸相比更多了几分自信，坐上老安的车直奔金泉。

穿过一片工地，来到副总办公室。门开着，没人。

老安说：“进去等吧！”这种企业没那么多讲究，直接进屋等很正常。

屋子不大，迎门是一张办公桌和一把椅子，靠墙一张桌子，还有一张铺着草编凉席的单人床。邱柏看了看老安，然后坐在单人床上。老安掏出手机给副总打电话。

功夫不大，副总来了。

副总姓胡，四五十岁的样子，个头不高，身材也不胖，穿戴比较随意。彼此见过后，副总还让邱柏坐床上，他拉过椅子面朝邱柏坐下。邱柏知道，副总在等他开场。商务谈判里谁先开场谁就被动。

邱柏说：“胡总，不好意思，我刚从B省打车赶过来，高速上又堵车，所以晚了！”

胡总笑笑，说：“没事。”

邱柏跟着歉意地笑笑，然后问：“听说咱准备启动信息化项目？”邱柏想把谈判的发起推给胡总，这样可以占据主动。

胡总说：“你们不是和领导谈了吗？”

邱柏没接话，只是笑了笑。这种话是博弈，没法接。

胡总沉默了一下，接着说：“听说你们报了方案和价格？”

邱柏说：“是，您看咱们怎么继续？”到现在为止，邱柏只知道胡总是负责金泉工程项目物资采购的副总。邱柏猜想，他很可能一上来就砍掉1/3，以前碰到过这类厉害角色。

没想到胡总出乎意料：“你们价格太高了，便宜一半儿！”

邱柏一愣，这怎么可能？邱柏：“胡总，软件和设备不一样，设备看得见、摸得着，买个东西放那就行了，花多少钱东西本身相差不大，软件这东西就是咨询和服务，要让你使用的！”

“不就一张光盘吗？还要那么贵？”胡总随口一说。

邱柏耐心地解释：“光盘只是载体，主要是对咱厂的管理进行梳理，对业务流程进行优化，然后用一套软件把优化后的流程固化下来，这都需要有人来做，其实买的就是管理工具和管理思想，借助计算机和软件这个工具实现！”



“那你们价格也太高！”胡总没理邱柏的茬。

邱柏说：“你看周边天全、顺安、众诚几家签约价格都差不多，没法低了。”

这时老安掏出顺安合同的复印件，说：“你看，这是我们顺安签的合同，”翻了两页，指着上面说，“你看这是金额，这是付款比例……”这是邱柏和老安常用的伎俩，把其他客户的合同拿出来，证明别人确实花了那么多钱。

胡总说：“你们给他们那个价，给我们就不能那个价了！科技越来越先进，产品越来越成熟，成本越来越低才对！”

邱柏笑了笑，说：“软件本来就是看不见、摸不到的东西，有价值的是软件蕴含的管理思想。我们做的项目多了，顾问行业经验也就丰富了，对业务提出的建议也就更有针对性了，所以顾问更值钱了！”

胡总见绕了半天没见效，使出了更绝的招，说：“再说了，你们的付款也有问题，太不合理！我们盖烟囱，一共八十多米，我们给工程队是按进度结款的，每盖10米结一次，盖多少结多少。你们这倒好，合同刚签就得付给你们70%，这不行！这得像盖烟囱，做多少结多少！”

邱柏一听，彻底晕倒！

这话还是第一次听到，卖软件哪能和盖烟囱比？

邱柏说：“这和建一条生产线一样，需要总体设计、总体规划、分步来建，刚开始的调研与规划就要从整体和全局出发，总不能想到一点弄一点吧？”

胡总说：“什么都没见，上来就先给这么多钱？那不行！你这样吧，分期签吧，分成五期！”

邱柏再次晕倒！

胡总要求价格降一半肯定不可能，无论从项目成本还是从当地市场。他提出的分期更不可能，邱柏就是要签大单，像他那么一说，每期十几万、一期一期地签，还有什么意思！

邱柏还想说什么，胡总一副不想再谈下去的架势。

这时，邱柏想起了昨晚自从接到老安电话，连夜确定路线预订出租车，一大早冒雨奔波九个多小时，灰头土脸一路如此辛苦跑来，就这么被打发了？也太不够意思了吧！想到这里，邱柏突然感觉很委屈。

邱柏无奈地和胡总说：“胡总，你看为了今天来和你谈价格，昨晚连夜定车，今天早晨从五点一直跑到下午三点多，路上堵车、还下雨，容易吗？你这么要求……”说完邱柏委屈地看着胡总。

胡总的一句话虽然声音很低，却像一声惊雷在邱柏耳边炸响：“辛苦你是为了

做我们的项目，你是为了挣钱，应该的！”

听到这句话，邱柏心里百感交集。

是啊，在胡总看来，即使邱柏连夜赶来又怎样？

销售做了什么努力，付出了什么根本不重要，重要的是客户想得到什么！如果只想自己付出了，就希望得到客户的同情或怜吝，然后希望客户不砍价了，可能吗？

胡总这句话告诉了邱柏一个道理“不要总想着你做了什么，在客户眼里那都是你该做的！客户想要什么才是他最关注的！”

后来的商务谈判中邱柏开始琢磨“客户想通过这次谈判得到什么”，这成了邱柏每次谈判前、过程中、谈判后必须要考虑的东西。

那次邱柏和老安离开，可以说是灰头土脸。

回到酒店，邱柏连夜，做了一份《商务谈判总结和下一步计划》。

#### 箴言 74：

谈判中关注客户在意什么比关注自己做了什么更有效。

#### 思考：

1. 你在谈判中最关注什么？
2. 你觉得客户通过谈判想获得什么？
3. 你将如何平衡双方的关注以达成双赢？

## 金泉商务谈判总结与下一步计划

### 第一部分：人员分析

#### 1. 董事长

背景：董事长。

项目角色：最终决策者。

认可度：曾经沟通并认可我们的思路和方案，明确表示支持项目启动。

#### 2. 副总 A

背景：主要负责管理，从天全转入。

项目角色：董事长钦点的项目负责人。

认可度：项目的倡导者、君和的支持者。

#### 3. 胡总

背景：20世纪80年代大学毕业生，从天全转入，负责设备技术、采购谈判

项目角色：受董事长委托进行商务谈判，完成谈判是他的任务。

认可度：明确表示方案已通过，他的任务是完成商务谈判。

#### 4. 总助 C

背景：总经理助理，长年与董事长共事。

项目角色：协助胡总进行商务谈判，胡请C介入可能考虑公正性。

认可度：未听思路和方案汇报。

### 5. 财务D部长

背景：多年负责财务工作，曾引入君和财务库存软件。

项目角色：站点、应用、规划把关，应用选型。

认可度：君和的支持者，不便直接干预商务。

## 第二部分：今日状况

### 1. 时间、地点、人物

6月18日 17:00 ~ 18:30

地点：客户胡总办公室。

客户方：胡总、总助C、部长D。

君和方：邱柏、老安。

### 2. 客户说辞

2.1 项目见不到预期成果，公司工作安排不开，分二期建设；

2.2 科技不断发展，产品和应用模式已日益成熟，价格应越来越低；

2.3 金额、付款不能劣于同行（天全），否则向老板不好交待；

2.4 君和提供的样板合同是“优质合同”，顺安大方，要参照天全；

2.5 先谈金额，再谈比例。

### 3. 我方应对

3.1 不分期（方案一）建设项目总金额74万，分期建设（方案二）83万；

3.2 顾问经验日益丰富，熟悉行业/地区/业务，价值越高；

3.3 金额付款是项目“资源协调”+“做成”的保证；

3.4 分期建设已经分期付款，但调研、咨询、实施要整体进行；

3.5 项目金额、付款比例、增值税（产品17%，服务5%）问题同时谈。

## 第三部分：初步成果

### 1. 方案

双方明确表示合同是整体合同，分开实施和付款，对方要求采取方案二；

我方争取方案一，接受方案二，但保证首付。

### 2. 价格

对方要求价格不高于同行，客户对天全项目情况已有了解（真实成交价格）；

我方产品、实施价分别抹零，由税后 83 万元到 78 万；

分为两期，一期 50 万，二期 28 万；

客户暂未对价格继续深入，然后转入付款。

### 3. 付款

对方要求不高于同行（天全），但没有透露底线；

我方坚持产品 80%、10%、5%、5%，实施 70%、10%、15%、5%；

双方分歧，未果，结束今天谈判。

## 第四部分：失误

1. 顺安合同提供过早，导致认为合同“优质”，没有达到理想；

2. 谈判前准备不充分，未了解对方人员背景及定位，无应对策略；

3. 未考虑客户可能提出的说辞，对说辞没有合理应对，说法单一；

4. 对此次商务谈判的目标不明确。

## 第五部分：下步策略

### 1. 时间安排

下周二/周三：老安拜访胡总，强调态度，间接做副总 A 的工作；

下周四/周五：关于项目金额与付款比例的商务谈判，争取结果。

### 2. 价格策略

已达到客户期望（客户说比天全还高几万，为什么天全没收增值税）；

董事长可能以不要增值票为由免增值税（由 78 万元到 70 万元）。

应对：君和是一家规范的公司，没有发票就不能确认收入；

君和可以让步（给董事长面子）到 70 万元，扣减二期回款。

### 3. 付款策略

项目分两期，本身已是分期付款了，再分期将无法保证项目启动；

坚持付款比例；

如让步如下（不到底不出牌）：

产品 80%、10%、5%、5%可调整到 70%、15%、5%、5%。

实施 70%、10%、15%、5%可调整到 60%、20%、15%、5%。

### 4. 个人策略

4.1 胡总声称看过天全合同，其实对项目金额和付款未真实了解。

4.1.1 点破其分期建设目的就是分期付款的谈法；

4.1.2 项目报价及让步有时限；

4.1.3 强调顺安项目选型谈判时也曾深入了解天全，也非常慎重；

4.1.4 请副总A催促董事长，让董事长再向胡总施压并限时完成；

4.1.5 说法：君和如可让步早让了，坚持是从项目建设和效果考虑；

以上工作由老安周二、周三拜访时完成。

4.2 总助C在项目中无实际影响，观望；对其意见有反应，但不用重点关注。

4.3 副总A是项目的积极倡导者，应充分利用。

4.3.1 利用下周见副总B机会，顺便单独拜访，向其汇报商务进展情况；

4.3.2 强调副总A是“明白人”，懂业务懂信息化，知道应该如何做；

4.3.3 请副总A侧面与董事长请示，间接给胡总加压。

4.4 针对部长D，维护关系，通过部长D收集信息，使其伺机侧面影响高层。

几天后，老安按计划去了金泉，分别拜访了几个关键人。该表的态也表了，该吹的风也吹了，该给的面子也给了，接下来就是等！

邱柏对金泉这笔回款不着急，福哥没逼他业绩。销售平常回一笔款，领导没什么感觉。如果在最后冲刺的关键时刻，就差一点没完成任务，正焦急地四处想抠点儿钱的时候再把那笔款拿回来，效果就完全不一样了！

这是一个方面。

还有一个方面，就是满足胡总的需求。

董事长安排胡总出面，他的职责就是“砍价”和“完成商务谈判”。而如果邱柏给他面子，真降了价，可能会顺利地通过胡总这一关，也可能被继续砍，因为这是胡总在金泉的价值，在老板眼中的价值。

董事长知道胡总是个砍价高手，而连胡总这样的人出面君和都没降，并且宁可拖着不签也不肯降，他们会感觉君和确实没法再降了，这已经是底价了。这也是事实，如果金泉签低了，后面其他客户就更没法签了。

加上老安通过A副总和D部长在旁边不断吹风敲鼓，呼吁尽快上系统，否则问题很严重，也制造一些紧迫的氛围。如果一直拖下去，大家会感觉到胡总“办事不力”。

果然，在邱柏有节奏的拖延等待中，金泉同意分期上，先做一期。虽然分两期总价高一些，但分期投资小、风险小，稳健。邱柏顺水推舟，把增值税免了，付款比例也让了点。胡总点了头。后来就再没参与这项目。

还有一次是邱柏谈判史上的奇迹——与众诚的谈判。

可能是那次讲座效果比较好，也可能是那天和董事长吃了饭，后来虽然没再拜访董事长，但在家长式一言堂的众诚，上上下下都知道这项目一定要做，后来的调研、方案和报价等都非常顺利。

得知天全在当地第一个上了信息化项目，众诚有人不服气：“怎么又是他们领了先！炼钢比我们先上，轧钢比我们先上，这次信息化又比我们先上！”虽然很不经意的一句话，邱柏听出了一种意识、一种气概、一种不服输，建公园、盖酒店的众诚才是当地名片，众诚才是地盘的龙头老大！邱柏联想到黄辰火车站上的三块大广告牌：天全和金泉在两边，众诚在中间！

冲这句话，报低了对不起众诚龙头老大的江湖地位！

众诚的规模大、部门也多，需要的模块和站点比其他企业都多，一测算，价格自然成了最高的！最高就最高吧，这是邱柏所期望的，说不定也是众诚期望的！

整个项目前前后后众诚都很配合，但方案规划和价格报过去之后，老安去问了两次，最后客户说：“来谈谈吧！”

总经理让找办公室主任。

邱柏知道，办公室主任和邱柏谈了会向总经理汇报，总经理再把价格汇报给董事长，董事长觉得合适就批了。以众诚董事长的身价和面子，不会出来和邱柏这毛头小子谈价格的。而总经理又听董事长的，他应该不会为难邱柏，就看办公室主任了。

邱柏和老安被那位负责微机的小伙请进一个会议室，小伙倒了两杯茶说：“你们坐一下！”然后就出去了。邱柏和老安坐那儿等了半天，不见动静。期间，老安出去转了一圈，也没感觉有什么异样。

又过了一会儿，主任进来了，进屋坐下就热情地问邱柏“什么时候来的？”“怎么来的？”“最近又在忙什么？”等等，闲聊了几句。邱柏陪他闲聊。

聊了一会儿，主任说：“你们的价格方案带来了没？”

邱柏说：“带来了。”

主任说：“哦，你再给我一份，之前那份在别人那儿。”

邱柏给了他一份。一般商务谈判，邱柏都要带上三份左右，随时准备给现场突然出现的人。

主任看了看说：“这价格……能再优惠点儿吗？”

邱柏说：“我们在报价之前，就已经说了，我们直接报个最优惠的价格，省下时间和精力还可以放在项目上，把项目做好。”

“哦！”主任应了一声，又看了看报价，然后拿着转身出去了。

邱柏隐约感觉到这次谈判不会太难，甚至会比较轻松。来之前他向福哥说了这次报价，福哥知道价格很诱人，还一起商量的让步策略，并且告诉邱柏说价格底线现场灵活把握。

邱柏想了想，掏出手机悄悄发了个短信“对方要求大幅降价，很艰难！”

很快，邱柏收到回复“别着急，慢慢来！”

看完之后，邱柏得意地嘿嘿一笑。

过了一会儿，负责微机的小伙又进来了，坐在那里又和邱柏聊了几句。聊着聊着，突然自言自语地说了句“其他几个厂可都投资近百万！”

奇怪，他怎么知道投资“近百万”这概念呢？

邱柏这时才发现他把一个小纸条摊在桌子上。邱柏凑过去一看，是剪下来的一小块报纸。邱柏好奇地问：“这是什么？”

小伙说：“哦，这是不你们的文章吗？”

邱柏仔细一看，原来是签了金泉后写的一篇报道。

邱柏问：“是什么报？”

小伙说：“《证券日报》啊，你不知道吗？”

邱柏随口说：“哦，他们转载了……”这是他投给君和网站的。

小伙说：“嗯！”然后又问：“这价格能不能再便宜些？”

邱柏说：“已经是最优惠的价格了。”

小伙有些无奈，好像也有些懊恼，说：“那不能你说多少就是多少吧，怎么也得让让啊！”

邱柏听他这么说，脑子里快速回想了董事长、总经理、主任几人的形象、风格和沟通过程的态度，感觉这几个人不需要在价格上给“面子”，他们都觉得这项目是必然，尽快把商务走完就行了，价格好像也不是问题。

正因如此，邱柏也不能太不讲理。他看了看小伙，说：“这样吧，价格不变，首付款降低十个百分点！”

小伙儿迟疑了一下，又点了下头说：“那行，我去和领导汇报一下。”

时间不长主任进来了，说：“那行，把合同签了吧！”

就这样，合同签了。

刚一签完，邱柏又给福哥发了条短信：“价已谈完，合同已签，一分未降！”

邱柏回到公司的第一件事不是准备报喜，而是赶紧上网去搜那篇被《证券日报》转载的文章。他也没想到，自己写的签约报道竟被转载到了如此权威的报纸上，说明有些观点抓得比较有价值。

谈判如此顺利，不仅与那次讲座、董事长那顿饭、周边客户签约有关，还与发表的这篇文章有关。能在《证券日报》这类报纸上发表文章，说明君和对行业变化趋势的把握判断得到了业界认同，这对树立君和的市场形象、提高品牌认知度起到了关键作用，也对建立客户的“价格预期”带来很大帮助。

之后，邱柏开始关注与行业媒体的合作。先与天门当地报纸经济版面合作做专栏，后来与全国性的行业报纸和行业杂志合作，以专家身份发表一些观点文章，甚至有机会参与了行业协会技术标准的编写，这对提高行业知名度和建立客户信任起到了重要作用。

众诚之后，邱柏遇到了一次竞争性谈判。

那是一个天门省丹海市的家族企业，之前与其进行过方案交流，客户对君和感觉也很好。客户见多识广，把君和的竞争对手锐锋叫来搞招标。

邱柏知道，客户认知和心中的解决方案是与君和共同形成的，客户又是理性的，组织中一些关键人之间没有太复杂的矛盾。如果不是非常偶然或有致命失误，被对手翻盘的可能性不大。所以邱柏判断，客户是想压价。

同时，也不得不小心，这种情形下丢单也不是没发生过。

因为之前是邱柏讲的方案，同事和客户内部支持者都希望邱柏亲自去谈。谈判三点开始。邱柏从外省经飞机转大巴，到丹海市已两点多，同事打包了饺子带到酒店，邱柏一边换衣服一边连忙往嘴塞，然后直奔现场。

客户两点钟时先和对手谈。

对手也很重视，来了好几个人。邱柏提前十五分钟到现场，被安排在会议室等候。看得出来，大家都很紧张，对手在丹海每单誓死必争，竞争异常惨烈。

邱柏不紧张。根据经验，类似这种为了“压价”进行谈判，客户往往从最没戏的那家开始，最后被叫进去的往往是最有希望的。客户表现得倾向于前面几家，会在与最后一家的谈判中占据主动。

邱柏又反复看了报价，结构和逻辑都还算合理，比较好解释。邱柏想了想，问旁边的挺哥：“这一单你的底线是多少？”当时挺哥负责销售。

挺哥看了一眼旁边的丹海代理商说：“我测算过，如果低于110万元，成本可能保不住。”

邱柏点了下头。知道了挺哥底线，就知道大概该怎么谈了。

过了一会儿，邱柏说：“一会儿谈的时候，你为客户求情，我站在集团和大区角度，站在为客户负责的角度讲报价的理由，同时站在行业市场布局的角度谈重视



和战略合作……”

挺哥意会。

邱柏还告诉挺哥：“只有我可以让步，你不做任何让步，但关键时刻在我授意下，你可以以天门分公司承担成本为理由，提出赠送半年免费服务什么的……”邱柏安排好客户面前这场“表演”。

已经三点二十了，对手还在里面。

天门的销售和丹海代理商坐不住了，担心起来，在旁边小声议论：“对手前几天在当地刚搞了个单子，下手极狠！”“就是，他们什么招都使得出来！”“竞争对手也找过咱内线，他不会也答应了吧……”

项目进展到关键时期，销售需要理性思维，也需要逆向思维，既要考虑风险和意外发生的可能性，但又不能被逆向思维的失败可能吓倒，所以更需要“理性地逆向思维”。否则，关键时刻一旦有丝毫不安，人们的感性和恐慌心理会将恐惧无限放大，以至于使人失去理性。

邱柏回想客户与他交流探讨业务细节的场景，回想那些关键人之间的关系，还有那位基本不露面的董事长——他负责收购兼并和投资，不负责运营，按道理不会插手一百多万的项目！

三点半，对手出来了。

客户让君和进去。

邱柏和对手的人在楼道走了个对面。他们的年龄和邱柏差不多，好像还小一点，也像邱柏一样穿着白衬衣，藏蓝裤子，拎着电脑包。邱柏轻轻朝他们笑了一下。

擦肩而过，邱柏又回头看，映入眼帘的那年轻人背影不是很宽实，单薄中透着坚强，还能感觉到一丝没有信心支撑的脆弱。邱柏突然仿佛看到了自己，自己又何尝不是这样在很多项目里挣扎，何尝不是为了一线希望而做出全部努力，何尝不是为了生存而四处奔波呢？

那个背影，多年来萦绕在邱柏脑海里，历历在目。

会议室里有一张长条桌，客户面朝门坐，厂商背对门坐。客户方两个主管副总参加，一个是董事长的亲妹妹，主管财务，姓陆，另一个是董事长的妹夫，姓常，主管采购和销售。董事长有两个妹妹，这两人不是两口子。邱柏都认识，之前就是给他们讲的方案。旁边是信息主管，和邱柏联系最多，也最密切。看到邱柏进来，主管放心了。

打过招呼，常总笑着站起身，溜达到窗边，朝外望了望，自言自语地说：“谈

了半天，还挺累！”

邱柏放下书包，掏出笔记本电脑，笑了笑，说：“都这样！”

陆总笑着递给邱柏一块桌上的西瓜，说：“来，先吃块西瓜！”

邱柏接过来放在旁边，说了声“谢谢！”

信息主管说：“邱总从哪儿赶过来的？”

邱柏知道信息主管是想帮君和，让领导知道邱柏多重视这项目，专程从外地赶来。可是这么问显然不合适，邱柏要说从遥远的外地专程赶来的，客户就更有心理优势了。

邱柏还没说话，分公司的销售说：“邱总为了咱的项目从湖北赶来的！”

晕！

邱柏笑了笑，没理这茬。

常总坐了回来。

邱柏知道，谈判要正式开始了。

常总上来就是一句：“你们报价太高了，你知道锐锋才报多少吗？”

邱柏笑了，说：“常总，记得上次向您汇报方案是在二楼会议室，您当时对方案很有兴趣，也探讨了很多细节，之后你也说这方案可以解决你关心的问题，对吧？”

常总说：“今天不说方案，只说价格！”

客户说价格高时，很多销售一上来说是得最多的是“哦，价格不是合作的障碍，您看多少合适”，这是在给客户传递可以降价的信号。本来客户准备砍 10 万元，就么一说，客户觉得砍 10 万元太没本事了，怎么也得砍 15 万元、20 万元。

邱柏还是微笑，说：“哦，好。那次交流的时候，我好像也和您提到一些同行企业的情况，新阳做了一千多万就不说了，咱们旁边的海港公司合同额 130 万元，这个好像和您说过吧？

咱们的规模可比海港大多了，产量和利润相当于他们两倍！”邱柏在透露一层意思，既然知道做这项目要花多少钱，并且还在一直往下谈，说明客户是接受了这个预算的，不是没钱，也不是没考虑！

陆总接话了：“听说了。可我们和海港不一样，我们的业务比较简单。”

#### 箴言 75：

商务谈判需要团队配合，协同完成，细致到一举一动，一言一行。

#### 思考：

1. 你有哪些精心准备而又被同伙无意搅黄的谈判经历？
2. 你们在开始之前做了哪些沟通？
3. 如何确保团队在谈判中表现一致？

邱柏没说话。

这时候只需要适当沉默。

常总又说：“你们和锐锋没什么区别，都能做！哪能贵这么多！”

邱柏说话了：“嗯，价格确实不一样。因为双方做过的行业客户规模和数量不一样，行业积累不一样，软件的适用性和成熟度也不一样，双方行业顾问的经验和水平更不一样！”

邱柏转头看了一眼挺哥，问：“这项目的申报流程走完了吗？”

挺哥点点头。

邱柏转头和客户说：“同时，这项目作为我们集团级战略项目，集团将协调总部顾问参与实施，他们参与过新阳项目，很有经验。我也会常来！其实……”邱柏故意拖了一下长音，然后停顿了一下，以便引起对方注意，然后说：“项目上线后，送料的货车一个月少两次重复过磅，十几万就省出来了！我也相信依咱们公司实力，不会在意这点钱，而是更想把项目做好，做出效益！”

陆总又说：“我知道你们比锐锋强一些，可毕竟人家的价格才是你们的一半，差距也太大了，这让我们怎么决策？”

对方开始寻求和解了，这话就是信号。

这时，邱柏在电脑的MSN窗口和挺哥说：“可以再挺会儿”。他们一坐下就用无线网卡上了MSN，邱柏也确认背后没有对方的人，不会被对方发现。

邱柏说：“我知道咱们是想把项目做好，真正帮企业提升管理，带来效益。同时我们希望把这项目做成集团级战略样板，以带动当地及至全国市场，起到样板和示范作用！”

“既然这样更该便宜些！100万元，行不行？”常总开始没耐心了。

邱柏笑了。

君和报120万元，他出100万元，肯定不行！但不能直接回绝他。

邱柏想了想，说：“咱项目准备什么时候启动？”先确认客户真想启动项目，也探测一下对方的信心和决心。

陆总说：“合同签了就能启动。”

邱柏又问：“除了价格，还有其他要谈的内容吗？”别价格谈好了，其他条款又出来了，那可受不了。

常总说：“没了，就是价格！”

邱柏故作沉默了一下，然后轻轻地问：“你们是不是选中我们了？价格合适是不是可以马上签合同？”邱柏再一次追问对方。这是必须要确认的。自己行动之前

必须要获得对方的“承诺”。

常总豪爽地说：“可以！要不大家在这儿费什么劲！”

邱柏笑了，说：“行吧！我们在这个地区没有成熟的样板客户，咱企业也很知名。您看这样吧，合同签订后帮我们介绍几家周边的企业，行不行？”

“那好说，我们都熟。不过你们得给我们实施好！”常总说。

本想以此为由降一些，可对方提出了附加条件，这个说法作废了！邱柏沉默了一下，借机在MSN上和挺哥说：“准备降！”

然后邱柏说：“顾问的差旅费……实施期间顾问的住宿和餐饮，咱厂里可以解决吗？”

陆总想了一下，看看信息主管，问：“厂里有合适住的地方吗？”

信息主管摇摇头：“厂里宿舍太差……，去市里住酒店又太……”

邱柏问：“那吃饭呢？”

信息主管说：“吃饭应该问题不大，有食堂。”

“哦……”邱柏点点头，若有所思，然后说：“要不这样，可以不住太高档的酒店，你们负责给找个经济实惠的，或在当地租套房，然后在你们厂里吃饭，如果实施期间每月一次的往返交通费用君和自己承担，这样的话……”邱柏看着报价表，说：“差旅费部分能降四万多！”其实不一定真让顾问在客户的食堂吃，只是为降价找个理由。

陆总说话了：“要不这样吧，也别那么麻烦了。给你们加5万元，105万元，怎么样？”

邱柏说：“能让早让了！这样，看看还有什么费用企业能分承……”

常总坐不住了，他觉得非常不爽，站起来说：“别这么抠了，没意思！干脆点儿，就一百零五万，现在就可以签合同！”

对方已经情绪化了，再抠下去，说不定真就危险了。

邱柏低头，假装做记录，在MSN上问挺哥：“110万元？”

挺哥回复：“可以。”

邱柏回复挺哥：“不用免服务费。再试探。”

邱柏也挺直了上身，表情严肃地说：“常总，上次报价前，你说直接让我们报最低价，这价格在我们权限范围内已经最低了。我看您确实豪爽，很仗义，这样……”邱柏皱起眉毛，表现出深思和痛苦状，有五六秒钟，然后说，“这样吧，如果首付款能再提高十个点，我可以给总部的营销副总裁单独打个电话，特别申请一下，看看能到什么程度，怎么样？”

这话邱柏有两个意思，还有一张牌可打，就是向老板申请。其实大家买家具和电器时，往往被用这一招，对于双方差不多都能接受的价格，“给老板打电话请示一下”的小伎俩能照顾双方感受，也给双方找个台阶下。

常总看了邱柏一会儿，说：“行，你去打吧！”

“哦……”邱柏皱着眉毛慢慢站起来，轻轻叹口气，缓缓转身走出会议室。

走廊不长，尽头是窗户，两边都是办公室。邱柏看了一下，不够安全，于是走到楼下，却看到了锐锋的人还在下面的车里等着。

邱柏拨通电话，手捂住嘴悄悄说：“老婆……没事，又谈判呢……”

说了几句，挂了。

上楼，回到会议室门前，调整一下呼吸，酝酿了一下感情，长叹一口气，把手机翻开盖拿在手上，推开门，进门那一刻，手机“啪”一声盖上。

大家都盯着邱柏。

邱柏没有直接看客户，走到桌边坐下，侧脸跟挺哥耳语了一下。在客户看来先和内部沟通一下结果，这是“流程”，虽然邱柏没和挺哥说什么。

然后邱柏转头看着两位副总，说：“领导说也别120万元了，也别105万元了，双方都拿出些诚意，就按110万元吧，首付比例按调整以后的，算是让步。”

常总站起来，说：“行，110万元就110万元！”

大家都“解放”了。

邱柏很少参加陌生商务谈判，一般都是前期有大量接触，了解了对方需求，制定了解决方案，在对方组织中找到一个或几个支持者才去投标，也才有商务谈判。当然也有见标就投、投了再运作的项目，那种胜算并不大，并且没有全面了解需求，交付风险也不好控制。

每次商务谈判，面对的人不同，谈的项目不同，谈判策略也不尽相同。

通常有这样几个策略和方法可以使用：

### • 画地为牢

谈判开始前或刚一开始，就向对方传达一个很“强硬”的底线，告诉对方什么是不可谈的，一旦触及这个底线就不要谈了，甚至也没必要继续了。一般

### 箴言 76:

商务谈判中要有舍有得。

### 思考:

1. 你在谈判中用过哪些舍得策略?
2. 你觉得为什么要使用这种策略?
3. 你在今后的谈判中将如何应用?

包括价格、权益、关键条款等。

### • 步步为营

价格让步切忌没有章法地乱让。每让一步都要“礼尚往来”有所得，不要平白无故地让。往往越到最后压力越大，客户略一施压，销售很容易慌不择言，所以更要提前做好。让步幅度要一步一步越来越小，表现得越来越艰难。除了价格因素，还要同时考虑付款、交货方式、周期等内容。谈判过程中在有利情况下，不要一下了抛出所有的“可变量”和对方谈，而是一项一项谈，谈好一个确认一个，再谈下一个，步步为营。否则会按下葫芦起了瓢。

### • 红白脸

这是谈判常用的方法。在团队谈判中，有人站在客户角度说好话求情，有人“铁面无私”坚持原则，共同演一场戏，把对方“装”在里面。因为在剑拔弩张的谈判现场，对方阵营出现替自己说话的人，心理上会对其有认同或共鸣。说是“求情”，就是把客户要求降低，同时在我方坚持的“原则”之间找到一个平衡点，让双方妥协。这个人有时会成为“中间人”的角色，先劝一方妥协，再劝另一方。

### • 自陷绝境

邱柏用一个价格申请函将自己逼入绝境，如果客户要求再降价，不可能再有任何让步，因为这是“集团的批复”，不敢不执行。这种自陷绝境刚好暗合了谈判的“博弈”原理，拼的是心理底线，“通过自陷绝境来加强自己的地位”。谈判本身争取的不是条款本身，而是双方的情绪和感受。

### • 滴血暗示

这种方法用在与客户达成“存在潜在损失”的共识基础上。双方共同意识到，在没有使用产品或服务的情况下，某种损失正在发生，恰恰要借助此次谈判的内容来避免这些损失的持续发生。谈判中恰当地提醒正在发生的损失，会对客户的情绪和心理产生影响，从而影响双方在谈判中的心理格局。

### • 时间锁

谈判中客户往往表现得很乐意拖延，而销售最怕的就是拖延，加上销售去客户那里一趟不容易，总希望“高效率”地结束谈判，这就导致有些销售无原则地让步。为避免这种情况，在有正常理由让步且“礼尚往来”的同时，给让步的优惠条件附加一个时间前提，使之在特定时间内有效，这样一来，“在某个限定时间内完成谈判”也成为客户的让步。

### • 顺序出场

有时候让步是必要的，但不是随便让，要让得有面子。谈判中销售方安排不同层级的人员出场，对应客户方的不同层级人员或不同阶段，比如销售出面抹个零头，经理出面赠送服务，最终老总出面让几个点。适当安排领导出面，既体现了销售为客户“争取”优惠政策，为让步找些“理由”，也给客户一些“压力”，还能给老总脸上“贴金”——这单是老总出面谈成的！

### • 海底捞月

共识和意向达成、双方准备收工时，顺便“不经意地”提出一些小的附加优惠条款，客户一般会顺势答应。这时候捞到多少是多少了，一般是零星费用或便利性条款，这些条款在客户看来不是很关键的举手之劳，对销售方来说也值得一提。

除了这些方法，谈判中还要注意一个很重要的东西——客户情绪！

无疑，谈判中客户会受到情绪影响。比如有一次邱柏在谈的一家客户生产现场发生爆炸，出了伤亡事故，这种情况下怎么谈？所以，观察客户谈判的“势”也就是当时的情绪对谈判也很重要。

再比如，有段时间，企业受政策和环境影响波动很大，价格倒挂，利润为负，客户情绪波动很大。还有很多在建项目的工程进度和试生产情况，也会直接影响客户情绪和士气。

电话或拜访中，邱柏往往会在寒暄中问：“生产情况怎么样？”“这月产量和利润怎么样？”“最近资金流如何？”或“工程进度怎么样？”“主体设备进厂了吗？”“试车情况怎么样？”等，通过这些问题了解对方生产、收入、效益、工程进度、试生产、质量稳定等情况，初步判断客户的情绪和心情。再通过联系人了解一下参与谈判的高层最近工作、出差、所辖业务等情况来捕捉客户心情和情绪状态，针对性地制定谈判策略。

“人逢喜事精神爽”，客户心情好了，谈判也就顺利一些，价格可能就高一些。所以，谈判一般都选择客户“心情好”的时候，比如当月产量达标、利润比较好，比如投产顺利、产量质量稳定。尽量避开客户“心烦”的时候，比如大幅降价、产品滞销、利润严重下滑、工程滞后、设备迟迟不能到位、资金紧张等情况。而很多销售往往根据自己业绩压力、公司要求的回款周期谈判，经常撞到“枪口”上！

还有几种情况在谈判中应尽量避免：

**试图用“商务手段”解决谈判问题。**有些销售以为对方在谈判中“刁难”

是没搞定人，他们想索要“好处”，甚至考虑用“商务手段”解决“谈判”问题。在客户采购中“谈判”是必经过程，并且往往出面谈判的人和之前接触的不一樣。一旦判断不好便使出“手段”，很容易阴沟翻船。

**试图通过降价成为首选。**有些销售以为客户真的会因为“价格”而选择供应商，试图在谈判阶段把降价当做首选，甚至低价搅局。此时降价往往会破坏客户对需求、方案、价值与成本之间的平衡关系，给客户的决策带来难度和风险，或伤害客户既得利益，从而留下不负责任的印象，业内口碑也受影响，得不偿失。

**没弄清客户真实意图就出牌。**有些销售还没弄清客户真实想法，一听客户说价格高就急于谈判或让步，而没去了解客户的真实意图或潜在想法。客户往往因为销售不知道的理由，比如生产线的重要事件、人员素质、实施周期、项目组织及实施计划等顾虑提出问题，而不顾虑如何解决的情况下再大的优惠也是无效的。了解客户真实意图并对症下药，比盲目让步更有效。

**把谈判变成了辩论或希望再销售。**忘了谈判的目的是为了达成协议，而和客户陷入一些原则或细节的辩论，甚至对方案的再讨论和思考，如果这些没讨论清楚就不应进入谈判阶段。谈判是针对特定方案和内容就双方共同利益协商一致的过程，是针对双方利益而不是立场，所以不要试图通过谈判再多买些东西给客户，除非作为让步赠送，前提是让客户知道赠送的东西有什么价值。

分享一个谈判工具——《谈判准备表》。

想要在谈判中避免一味地被砍，除了要分析参与谈判的角色、背景、职责、诉求，还要有攻防策略，秉承“有舍有得、礼尚往来”的原则，弄清楚哪些可以“舍”，哪些可以“得”，所以准备好一张《谈判准备表》。

第一步，在表的左侧列示出销售可以“得”的内容或条件，是客户方能给出的让步，比如对方介绍几个潜在客户、出席几次市场活动并发言、接待多少次客户现场参观、提供实施人员差旅食宿费、提高多少首付款等，将每一项用金额量化，并排优先顺序。

第二步，在表的右侧列示出销售可以“舍”的内容或条件，是销售可以做出的让步，比如免费安排多少人培训、给出多长时间免费服务、赠送什么产品、价格让步多少、安排哪些专家现场指导等，也将每一项用金额量化，并根据客户的期望排列出优先顺序。

第三步，将左右两侧的“得”和“舍”按金额和双方的优先顺序对应起来。先



考虑双方让步的优先顺序，谁最想得到什么，谁做哪个让步最容易、哪个最艰难。然后再将两者对应起来，比如客户提供一次潜在客户参观接待价值 5000 元，销售提供一人的培训价值 5000 元，这两个条款可以对应起来。比如客户承担实施人员差旅价值 10 万元，那么半年服务费价值是 9 万元，也可以对应起来。目的是谈判中当客户要求做出让步时，销售可以“等价”要求客户也做出让步，这样就能在谈判桌上周旋而不至于被动被“砍”。

第四步，列出“谈判底线”，将不可谈的内容单独列在最下面，提醒这是“禁区”。一旦触及这些底线即可停止或放弃谈判。谈判不设底线，也是销售人员一再让步的原因之一。

谈判中有很多技巧和方法。有人说，谈判是双方的表演，其实大家心里都已经有了底了；也有人说，谈判的过程涵盖整个销售过程，从激发客户兴趣，了解客户需求，针对性提供方案，建立共同标准的过程都是在为谈判积累素材，其实都在谈判，都在创造双赢。

无论如何，在上谈判桌之前，谈判其实就已经结束了。

有些谈判的分歧，不是谈判本身的问题。

销售中的问题，也不是谈判都能解决的。



## 24. 苦酒有泪

谈判达成共识，签单回款，销售就结束了吗？

邱柏也这么想的。除了再收集一些实施成果武装自己，剩下交给实施服务人员就行了！后面的活儿都是他们的了！

和客户的一顿酒，让邱柏彻底改变了看法。

邱柏的天全项目是君和中端产品第一个百万大单，特别是咨询实施收入如此之高，大家都很高兴。邱柏却有些担心。君和之前主要卖产品，基本上就做产品使用培训，几乎没做过几十万的咨询，他担心顾问的咨询水平和技巧，也担心自己忽悠过高实施顾问人员不能落地，更担心产品功能不能实现。

因此，邱柏亲自参与了实施计划的制订和沟通，包括项目组人员选择和项目里程碑的确定。实施规划和方案越来越与客户期望靠近。邱柏还和福哥沟通，产品不能满足的需求要二次开发解决，一定要做出个行业版本。福哥答应了。

刚开始，项目启动会、培训、调研、梳理流程……各项工作推进顺利。挺哥对项目也很关注，周计划和控制文档做得也很齐备，每周都发给福哥和邱柏，蛮像回事。邱柏也经常请顾问们吃饭，顺便问大家“项目进展怎么样？”大家都说“可以！”“挺好！”“按计划进行！”

就这样，调研、流程优化、产品功能匹配做了三四个月。

很快，中秋要到了。

君和逢年过节都会慰问重要客户。邱柏负责大客户，一般要上报需要慰问的客户名称和人数，需要的礼品份数，由公司统一采购。礼品不贵，只是代表一份心意。

邱柏负责的客户不多，都是战略大客户，要挨家送。和别人送礼不一样，邱柏的客户大部分在外地，大多都要一起喝点儿。很多时候，邱柏也会收到客户给他的中秋礼品。

邱柏和老安约好一起去天全。

唐部长听说邱柏和老安来了，很高兴。

那段时间每次到天全，邱柏都能感受到唐部长期盼的目光中带着几分焦虑和无奈。邱柏也偶尔听说项目进展好像不是很顺利，有几个问题让唐部长很头疼，一是企业流程本来就不很规范和清晰，也调研不出什么标准流程，项目组却让唐部长在流程书上签字确认，这让他很为难。二是双方商议的业务流程与软件进行匹配时，发现很多功能软件里没有。原计划要定制开发的，挺哥和项目经理郑艳为了降低交付成本不断“砍需求”，想努力把既定的项目范围缩小，天全当然不能接受。

那天晚上，酒是必不可少的。那顿酒唐部长说他请，老安说：“哪能让你请？”唐部长说：“听我的吧！”然后打电话定了地方。

一家不大的饭馆，没有风光的门脸，没有豪华的装饰，没有气派的桌椅，就一个三层居民楼改造的地方。从踏得发亮的楼梯看得出来，光顾这里的人不少。

包间在二楼，地方不大，也没窗户。中间一张圆木桌，桌上铺了一层塑料薄膜，薄膜上压着个转盘。周围是很轻便椅子。

过去时打了两辆车，唐部长、老安、邱柏一辆，郑艳和两个实施的兄弟一辆。入座时大家彼此寒暄，推让着菜谱，翻来翻去点了菜，又点了两瓶酒和一瓶饮料。大家有一句没一句地说笑，扯些中秋的话题，以及行业变化、企业情况和当地的一些新闻。

上菜了。

两菜唠嗑，三菜吃喝。

第三个菜上来后，大家开始举杯，邱柏对对方一直以来的信任和支持表示感谢，对大家的辛苦付出表示慰问，预祝项目实施顺利成功！

酒过三巡，众人放松了下来，开始随意扯些话题。过程中，邱柏发现郑艳和那两个实施的兄弟偶尔小声嘀咕一下，给人一种缩在角落敌视外面的感觉。转头看看唐部长，也感觉他被项目压得有些憔悴，没了往常的神采。

邱柏问他：“唐部长，咱们的项目进展还顺利吗？”邱柏知道会有些不顺，这么问是想借酒桌的机会互相倾听，一起想想办法。

唐部长轻轻叹了口气。他本没想让人觉察到，但邱柏就在他身边，还是觉察到了。唐部长说：“项目进展不是很顺利……”

“哦？”邱柏轻声回应，等唐部长继续说，顺便看了一眼郑艳，她马上变得非常警觉，如临大敌。

“现在确实遇到了一点麻烦，”唐部长看了一眼郑艳，又看看邱柏，“项目计划有些滞后，需求也不能很好满足……”唐部长没再说下去。

他的意思，邱柏明白了。

郑艳突然大声质问唐部长：“项目计划滞后是什么原因？”

唐部长欲言又止。

郑艳右手攥着筷子使劲敲着桌子，大声说：“还不是因为流程确认书让你签字，你总拖着不签？”

唐部长眨眨眼睛：“不只是流程确认的问题，有些实施工作也确实不到位。”

“不到位？很多问题和需求你自己都说不清楚，你让我们怎么到位？”郑艳连续进攻。

邱柏严肃地对郑艳说：“先听唐部长说完。”

郑艳气焰下去几分，不服气地闭上嘴。

唐部长说：“项目进度倒不是很大问题，关键是需求产品能不能满足，总是这功能没有，那功能也实现不了，还说这些需求不在这次项目范围之内……”

“那你能说清楚自己的需求吗？你们提的需求总变来变去，怎么满足……”郑艳几乎直接和唐部长吵了起来。

唐部长声调也大了起来，显然是急了：“那你们懂吗？你们是顾问，你们能找出问题吗？你们能提出解决方案吗？”

跟着实施的一个小兄弟给郑艳帮腔：“就是，你们自己都说不清需求，还变来变去的，让我们怎么满足？”

战火燃起。

“好啦！”邱柏大喝一声，然后侧身和唐部长说，“唐部长，项目的事，咱们晚点儿单独聊。来，我先敬你一杯！”

和唐部长喝完那杯酒，邱柏站起身，不动声色出了包间。

邱柏掏出手机，郑艳给发了个短信：“你出来下。”

以邱柏当时的自负和狂妄，早在现场指着郑艳开骂了。他在公司经常指着那帮实施和服务大骂，甚至当着福哥的面在部门经理会上也会站起来指责挺哥那帮人收不回实施款。

这次在酒桌上之所以没有，邱柏有他的考虑。毕竟当着客户的面，郑艳是天全项目经理，天门分公司确实也找不出其他人，当着客户面吵翻项目后面怎么办？尽管这样，郑艳就能当面和客户争吵吗？

邱柏也见过和客户争吵的，拍桌子甚至摔东西，但那都是业务观点不一致又难以说服对方，都是就事论事，上班争论完下班一起去喝酒，还是好哥们。今晚不同，郑艳及其团队已经把矛头指向唐部长本人了。

必须解决！

郑艳拉门出来了。

邱柏阴着脸，站在楼道另一头。

郑艳走了过来。

等她走近了，邱柏张嘴就问：“你想干嘛？”

郑艳解释：“本来嘛，他们自己需求搞不清，还老变！”

邱柏没理她的茬，说：“你知道谁是客户吗？什么叫客户？”

“他们确实有责任！”郑艳继续解释。

别说郑艳，就是挺哥，邱柏也不会听这些解释。

“无论谁的责任，你就能这么指责客户？你就这么当着众人的面指责客户？你就在中秋节的酒桌上这么指责客户？你就当着我的面指责客户？你知道我来干嘛了吗？你还知道你自已是谁吗？”邱柏一连串问题，把郑艳的气焰打压了下去。

郑艳低下头，轻轻点了点，“嗯”了一声。

邱柏说：“我告诉你，天全是我们第一个百万级项目，是集团样板，分量你清楚！有什么问题，你写个邮件给挺哥说清楚，也发给我，抄给福总。”

郑艳又点点头。

邱柏又说：“我先进去，你一会儿再进去。”邱柏说完转身走了。

后面的酒越喝越深。

唐部长也猜到邱柏出去说了郑艳，回来后郑艳低头坐在那里，不怎么说话。邱柏也没指望她回来赔礼道歉，那太假了。把事情弄清楚再说，必须弄清楚。这账回去再算，眼下先和唐部长交好心。

又喝了一会儿。

邱柏张罗着郑艳和项目组跟唐部长举了两次杯，全桌同端的。

晚上九点多，邱柏、老安和唐部长喝得正起劲儿，郑艳轻声和邱柏说：“时间不早了，晚了房东就锁门了，要不我们先走？”

邱柏说：“也行，你们先走吧。”邱柏来的时候也给项目组的兄弟们带了些月饼和水果，已经提前放在了他们住的地方。

只剩下唐部长、邱柏、老安三人。

平时他们三个人都是一瓶。今天因为有实施的小兄弟，已经干掉两瓶了。大家喝得正起劲儿，老安又叫了一瓶，拧开，倒上了。

唐部长开始交心了，讲起了自己的难处，公司上上下下对信息化的不理解，还有很多人不认同，他推动起来很难。民营企业的业务流程本来就不规范，也调研不

出什么东西，项目组又提不出有价值的建议，只能一步一步往前走。到现在来看，当时圈定的项目范围有些大，一些需求不仅产品满足不了，天全自己也不具备上线的条件。唐部长说这些话时，很诚恳。

### 箴言 77:

处理客户异议时先处理情绪，再处理问题。

### 思考:

1. 你遇到过哪些客户有情绪的情况？
2. 你当时是怎么处理的，效果如何？
3. 你再遇到类似情况将如何处理？

接着，邱柏陪唐部长聊到了年龄、职业、成长，聊到了家庭、子女，聊到了收入、社会地位，聊到了未来发展、人生追求。此时，大家说话没有任何顾虑，想到哪里，话就直接从嘴里流出来了。很快，一瓶酒又快干了，桌上的菜基本已一片狼藉。

大家都喝多了。

此时，想象不到的一幕发生了。

唐部长左胳膊趴在桌子沿上，朝邱柏半侧着身，说着说着，突然泪流满面，哭出了声：“搞这个项目，你说我这是为什么啊！”说完脑袋埋在胳膊里伏案痛哭。

这句话，一直回荡在邱柏耳边。

这一幕，一直深刻在邱柏脑海。

什么样的压力和苦楚，才会让一个成年汉子纵情哭泣？

为了实现自己的销售目标，沾沾自喜认为忽悠了客户，拿到了全君和中端第一百万大单，却让支持自己的客户在中秋夜伏案痛哭，这是邱柏要的吗？是邱柏所作所为导致客户如此痛苦吗？自己做错了什么？怎么才不让客户如此痛苦……

那天晚上，唐部长彻底喝醉了。邱柏和老安架他下楼时，他几乎迈不了步子。在出租车上，唐部长吐了三次，走一段就打开车门吐一次。

那晚是什么样的心情，如果不是亲历，根本无法想象。

邱柏知道，这有他的责任。

一定有他没做到的地方，一定有办法可以做得更好！

担当，才不会让自己在下次再犯同样的错误。

那天之后，邱柏为自己做销售立了个规矩，凡是卖给客户的产品，一定要了解客户的业务流程，一定要亲自看到产品是否可以使用，一定要看到如何使用产品跑通客户流程，一定要看到如何使用产品帮客户解决问题。附加多余的功能，自己跑不通的流程，找不到具体解决方案的产品模块，一定不卖给客户！

后来，天全项目中确实有些产品模块用不着，天全董事长吴总没说什么，唐部

长也没说什么。再后来，董事长夫人出任财务总监，提出了退货。君和也爽快答应了，退掉了 1/3。

尽管如此，天全还是召开了现场体验会，请了当地很多企业来参观。

尽管如此，每次邱柏都会去找唐部长喝酒聊天。

尽管如此，几年后天全又花几百万升级了君和高端产品。

当销售开始为客户负责，也就是成为长期伙伴的开始。

**箴言 78：**

承担责任是销售的第一要务。

**思考：**

1. 你觉得销售应该承担什么责任？
2. 作为销售如何承担这类责任？
3. 你在今后的销售中将有何行动？



## 25. 成单图谱

邱柏踏上销售之路是从接触顾问式销售、方案式营销和漏斗式销售开始的。针对君和这样的本土企业，这些营销方法对销售人员成长，对君和顺利转型，甚至对整个行业进步起到了至关重要的作用。

邱柏最开始接触的是“销售漏斗式”。

第一次接触到漏斗式，邱柏惊呆了。

刚入行、正在迷茫中的邱柏发现，销售居然是有章法、有套路的，还能按阶段、按步骤一步一步成交。见到漏斗式才知道，签一笔单子要做那么多事才算完成，还能规划出每个阶段要做什么动作、有什么衡量标准、动用什么资源，厉害！

做了销售经理，让同事提交自己的漏斗式，汇总后就能看到部门都有哪些项目、都在什么阶段，收入和业绩可能受哪几个重要项目影响，哪个项目重要紧急，哪个最该关注和投入，投入什么资源最合适，同时也是对同事工作的监督检查，厉害！

后来邱柏还知道，漏斗式每个阶段都有百分比，用漏斗式项目的数量、金额、所处阶段和每阶段的成交概率，预测未来一定时间内的业绩完成情况，对比实际和计划找到差距，采用不同手段支持，比如举办市场活动、集中打单、方案攻关、高层拜访、发布相应商务政策，或搞个集中签单，从而推动一批客户的销售进程，促进签单，厉害！

同时，邱柏在使用中也发现一些问题。

邱柏发现，很多同事按漏斗式销售的步骤一步一步做完销售动作，却发现项目仍然没搞定！这有几方面的原因。

有人认为漏斗式销售讲的是销售步骤，比如锁定及挖掘目标客户、发现潜在销售机会、引导及确认客户意向、影响及跟进立项、赢得认可、商务谈判、成交，强调销售的目标和任务是什么，每个阶段检验标准是什么，但很容易让人只站在销售视角，没有站在客户采购视角，很容易让人只关注销售做了什么，忽略客户做了什么。

漏斗式销售规定了销售的任务和动作，很多销售只关注每个阶段的动作是否做完，一旦做完就自认为进入了下一阶段。比如，客户同意他就自认为确认了客户意向，调研完成出了方案就自认为进入了方案阶段，提交了方案客户让报价就自认为进入了商务谈判阶段。没有记录客户采购关键动作和结果，这经常导致销售的“一厢情愿”，当销售自己的动作做完了，发现客户仍在原地未动！

邱柏认为有人使用漏斗式销售最致命的一点，就是没充分考虑客户的组织结构、采购角色和他们的影响力。不止一次，邱柏问同事“项目怎么样了？”同事说“调研、出方案、报价，该做的都做了，就等商务谈判和成交了！”邱柏问“跟谁做的？”同事说“李科长！”从头做到尾几乎所有销售动作都是围绕着“李科长”开展的。结果科长把报告递给出长，处长又“走了一遍”漏斗，报到副总那里，副总又走了“走了一遍”漏斗，漏斗就这样来回不断被“走”，项目像个乒乓球在漏斗里跳上跳下……

#### 箴言 79:

大项目销售需关注客户的结构和角色。

#### 思考:

1. 你有哪些忽略结构或角色的情况？
2. 你觉得为什么要关注结构和角色？
3. 你将如何加强对结构和角色的把握？

同时，大家使用漏斗式销售突出了“事后报告”，而忽略了“事前计划和预测”。销售每次行动之后，把总结报告和录入信息看成负担，一些关键信息也不愿意录入进去，总觉得不放心。只有快签的时候才“补作业”，这就导致了公司漏斗式里的信息要么不完整、要么过时，导致预测偏差较大。销售还认为“所有计划上了战场都会失效”，漏斗式的那些步骤和计划是“纸上谈兵”，一旦到了客户现场就失效，一个项目一套做法，也就很少用漏斗模式去分析或策划。

怎么办呢？

邱柏在实践中不断摸索总结，仔细思考着每个问题的原因和解决方法。那年年底，邱柏结合自己的套路和心得，历经深思熟虑，精心绘制出了一张销售成单图谱。

图中纵向最左边一列，是销售流程的七个阶段，包括发掘商机、沟通交流（引起兴趣）、确认意向、引导立项、赢得认可、招投标、商务谈判及成交，是以客户的七个关键动作为节点和标准，是客户认同并行动从而推动客户采购流程的标志性事件。

表格最上面一行，是客户方可能参与采购的每个部门或角色，包括骨干或科长、信息主管、业务主管、采购主管、业务副总、采购副总、总经理（或常务副总）、董事长（即最终决策者）。目的是将客户的采购流程、销售流程及主要对象进行对

应。因为客户中特定人有特定权利，才会有特定参与阶段、方式和影响力。

大项目七步成单图谱

客户角色	骨干	科长	信息主管 (信息主任)	处长 (相关处长)	主管副总 (信息副总、总会)	总经理 (相关副总)	董事长 (最终决策者)	战略资源	VIP资源	常规资源
发握商机 (样板推动)	赢得好评、取得信息		切入/联络			高层切入(伙伴)		集团客户经理		
沟通交流			达成共识(建立联系)		达成共识	管理思维认同、调研及方案呈现承诺		副总/高层 咨询伙伴/专家 行业培训专家	行业专家 行业培训专家	行业专家 注重规模交流
确认意向	信息收集、业务认同									
引导立项	经过调研获得资源		提供信息、方案设计			高层/专家 咨询伙伴/顾问		行业顾问	行业顾问	行业顾问
赢得认可	认同方案、赞成合作			认可能力和合作价值(满足需求、建立联系)		认同战略能力、文化		高层/专家 咨询伙伴/顾问	行业专家/顾问	行业顾问
招投标			提供详细资料(方案)			商务沟通		高层/专家 咨询伙伴/顾问	集团高层 行业专家/顾问	大区高层 专家/行业顾问
商务谈判						招投标过程控制、商务谈判、合同处理		专家伙伴配合 实施交接配合	专家伙伴配合 实施交接配合	专家伙伴配合 实施交接配合
角色价值	信息提供	积极运作	积极运作	积极推动	价值认同	价值认同		发挥价值		

表格最下面的两行，对应最上面的角色，一行是这个角色“业务需求和个人诉求”，一行是这个角色在项目进程中的“作用与贡献”。

骨干或科长，对销售的作用与贡献主要是“信息提供”，有的项目里贡献更大一些，比如向高层推荐、积极影响他人等，但因为他们在组织中的层级与地位，过于积极影响他人未必是有效策略。这类角色离决策层比较远、影响决策的作用比较间接，销售也比较容易接触。

信息主管、业务主管和采购主管等，他们是组织的中层和“中坚力量”，对销售的作用与贡献主要是“积极运作和推动”。他们必须在关键阶段的关键动作中起到重要作用，他们往往是销售的基地和跳板。

主管副总，主要是公司的副总级领导，可能是多位副总，他们是最终决策人的关键影响人，对销售的作用是“认同并积极推动”。他们必须在关键阶段点头认同、推动甚至推荐，销售必须在这一层中发展自己强有力的支持者。

总经理和董事长，就是最终决策者，他们对销售的作用与贡献是“价值认同并做出决策”。项目必须由他们决策，而他们更关注价值和投资回报，他们的认同是关键。销售要在整个过程中积极有效地通过下面或外力“积累良好印象”，并赢得他们在相应阶段、相应程度和相应角度的知会或认同。

这样，左边是销售各阶段，上边是客户各角色，下边是各角色价值和作用。

右边先空着。在分析过程中，准备对应左边各阶段列示需要投入的资源。这些

资源包括“人”的资源，说明哪些人在什么阶段、对应哪些角色完成什么任务，也就是“找谁、做什么、谁来做”。也包括样板客户、专项活动及费用等资源。

中间空白处，根据不同阶段、不同角色绘制行动计划，就是“成单图谱”了。一般，“图谱”中会有这样几个阶段：

### 第一步，发掘商机

**对方角色：**骨干或科长、多位主管处长、最终决策者（可能）等。

**任务：**与骨干或科长接触，引起他们的兴趣、赢得好感、并获得有效信息，由他们引见到主管处长等中层进行接洽，探讨目标和问题、触发动机，探索需求，研讨方案和可行性。有些项目可能第一步直接就跟中层对接上了。也有项目会通过各种方式或渠道从高层切入，但很多销售切入后自恃有高层关系，只围着高层转，这是风险，因为项目需要“支撑”。一般情况下，具体工作必须有具体经办人落实和推进，这种情况下让高层指定具体负责人员，上下呼应更有效。

**标准：**骨干或科长对销售人员有好感并提供有效信息，将销售人员引荐给中层，中层表示兴趣并同意见面。

**资源：**该步骤通常由销售自己完成，可能要使用一些案例或熟人推荐。

### 第二步，引起兴趣

**对方角色：**主管处长、主管副总、最终决策者（可能）等。

**任务：**与相应主管处长沟通交流、达成共识。由中层引荐拜访高层，通过思路沟通、行业交流、培训讲座等形式，或与高层拜访中的兴趣激发、目标探索，引起高层的兴趣或认同。

**标准：**与中层达成共识、分享有效信息，中层向上推荐或组织讲座、交流培训等，高层出席。

**资源：**销售、行业专家或顾问。

### 第三步，确认意向

**对方角色：**主管副总、最终决策者等。

**任务：**通过交流确认高层有兴趣、初步认可思路或想法。他们和销售人员分享了动机和目标，分享了企业一些信息、表达了个人一些看法，表示可以继续深入探讨，同意进行关键部门访谈调研、编写解决方案并交流呈现，给出表示认同的相应承诺。这是很关键的一步，有时候销售的调研和方案“悄悄地”私下进行，希望“突然炮轰”高层赢得认同，虽然也会得手，但高层对于没有

心理准备、没有表示兴趣或认同、不知道预期的方案呈现和销售动作，难免感觉措手不及，成功概率也就相对低些。

**标准：**高层认同、分享有效信息、给出调研和听取方案汇报的允诺。

**资源：**销售人员、经理或高管（可由销售完成）、行业专家或顾问。

#### **第四步，明确立项**

**对方角色：**骨干及科长、主管处长、主管副总、最终决策者等。

**任务：**确认意向后，针对客户主要部门和关键人调研访谈。调研实际也是一对一或一对多的销售过程。在调研访谈中，针对客户所在部门和角色激发兴趣、了解目标和期望、深挖需求、与客户共同探索解决方法，同时通过高质量的提问给客户留下专业印象，为项目赢得“良好氛围”和“群众呼声”。完成方案制作，以汇报会或评审会的方式向客户高层交流汇报。客户如果认可方案内容，结合方案建议明确项目范围、实施时间、初步预算，并落实客户方项目组织或项目负责人。

**标准：**客户组织安排并按计划完成调研，配合完成方案设计并听取汇报，认可方案主体内容或思路，确定项目范围、大概周期、落实项目组织或项目负责人、初步预算，有时候客户对建立的预算预期“默许”或“心照不宣”。

**资源：**销售人员、行业顾问或专家、经理或高管。

#### **第五步，赢得认可**

**对方角色：**骨干及科长、主管处长、主管副总、最终决策者等。

**任务：**方案汇报之后，针对方案和产品进行验证，验证产品与方案交付能力，考察公司实力与规模，认可公司的实力保障和对资源投入的承诺，认同公司文化及价值观。

**标准：**骨干和科长认同产品功能满足其使用需求，赞成合作，信息主管认可方案符合技术特定标准，业务主管认可满足其应用和管理需求，在中层建立稳固联盟。决策层认同公司实力、能力及文化。

**资源：**销售人员、公司高管、顾问或专家、公司参观、样板客户。

#### **第六步，招投标**

**对方角色：**主管处长、主管副总、最终决策者等。

**任务：**客户验证方案及能力之后，为符合特定的采购流程进行招标、议标、比价或单一来源采购等。对标书、标准、具体条款、商务文档等进行适当控制或把握，时刻关注优势和联盟的变化，时刻警惕新人和变化，控制好流程、进度和局面。

**标准：**客户明确项目需求、实施范围和实施目标，发标书或邀请进行报价，并对资质和报价进行审核，确定入围备选供应商。决策层有坚定支持者、中层有坚定支持并给予指导。

**资源：**销售人员、经理与高管、专家及顾问。

### **第七步，谈判及成交**

**对方角色：**主管处长、副总经理、最终决策者等。

**任务：**进行商务谈判，确定商务条款、审核并签署合同。销售开具发票并收回首付款，实施团队进场或完成发货。

**标准：**完成商务谈判，签订合同，开发票、收款，实施团队进场。

**资源：**销售人员、销售经理、商务部、法务部、财务部。

这样，“七步成单图谱”就画完了。

“七步成单图谱”包括了客户的兴趣激发、目标或问题明确、需求交流和探讨、解决方案制定、方案评估、成本和风险估计、商务谈判、做出决策等完整采购流程。流程中每个角色之间的任务相互衔接和关联。当然，每个阶段的核心角色可能是一个，也可能是多个。可能是中层，也可能是高层，这会根据销售的不同产品、每个客户的组织、项目大小、采购流程、决策风格甚至企业文化有关。

邱柏之所以想到把销售流程和客户角色对应，可能与他做咨询时画过的客户业务流程有关系。他也曾把“成单图谱”和客户的“采购流程”做对比，发现基本合拍，甚至颇有几分神似。

邱柏开始拿很多项目验证这个流程，虽然每个项目都有特殊之处，但每当搭起这个框架，按具体项目填写客户关键人和角色，结合采购流程、彼此间的关系和影响力，整个局势和可能的推进策略尽现眼前。

后来邱柏碰到一些大项目，第一件事就是画出这张图，并判断每个角色的诉求、作用和影响力，分析到了哪个阶段，每个人发了什么力，还有那些人尚未“用尽全力”，哪些人已经“尽职尽责”，哪些人会跳出来“唱主角”，由此判断下一步工作重点是什么，主攻哪些人。很多复杂项目经过这样分析，一目了然，屡试不爽！

当掌握了这些，邱柏发现自己对销售的理解变了，销售心态也更平和了，不再困惑、迷茫，甚至不再无所适从。

## 26. 激情燃烧

虽然经常早出晚归，经常夜以继日写方案，经常喝得天昏地暗，虽然偶尔也会有一阵阵酸楚划过心际，不得不承认，那两年是邱柏做销售以来最畅快淋漓的日子。新的一年开始了。

这一年，邱柏负责天门行业大客户，同时挂职北方大区行业总监。面对纷繁复杂的市场环境，经验并不是很丰富的邱柏，该用什么方法规划行业和区域销售？又如何确保完成任务呢？

带着这些思考，邱柏精心制订了年度工作计划，包括趋势、目标、策略、计划、评估等几部分。

趋势包括客户所在行业趋势，国家宏观政策和经济环境引起的行业变化，从依靠市场机会和投资机会生存，到依靠经营管理能力生存等。从高速蓬勃发展开始向有序持续经营，这是客户的行业趋势。这些趋势带给企业很多挑战同时，也带来了种种机遇。

趋势包括君和的发展趋势，从传统产品销售向解决方案销售，从卖产品功能到卖解决方案和价值，从大单突破向平均单产的提升，从一单一单销售到区域行业规模销售，这也给很多销售带来很多机会。

趋势也包括邱柏个人的发展趋势，从转型销售后签了第一大单，到如何总结销售方法和验证实现规模持续复制，如何探索面向区域和行业的经营策略和方法，他要寻求更大的突破。

关于目标，邱柏用了“能力”和“收入”两个关键词。

之所以用“能力”，邱柏越来越发现销售这行，特别是周期长的复杂销售，一定基于能力而不是勤奋和运气。他正值二十七八岁的好时光，挣钱是目的，但不是最主要的目的，如何具备挣钱的能力，如何具备未来挣更多钱的能力，如何创造更广阔的发展平台，这才是他更关注的，所以“能力”二字也有多重含义。

之所以用“收入”，当然要提，因为公司最关注收入！业绩和收入是销售的天

职，不完成业绩不带来收入，怎能叫“销售”？收入除了公司的业绩指标，还有销售个人的收入！不喜欢钱那是“瞎话”。如果只为了钱那是“瞎活”。君子爱财，取之有道。君子以财发身，小人以身发财。不爱钱的销售不是好销售，但销售只为了钱一定做不好销售！

君和这种销售导向的公司，销售提成和超额激励政策很复杂，提成比例按阶梯设置，超额越多激励越多，提成比例越高。一名销售，如果年初扛的指标低了，基本工资和日常费用就低些，但超额部分提成比例高，也容易超额。

年初扛的指标高了，基本工资和日常费用也就多些，但超额部分提成比例就低了，拿超额的概率也就小了。

那么在一年完成同样业绩的情况下，承诺多少指标最合适呢？这反倒让销售们最伤脑筋。公司有政策，销售有策略，这也是一场博弈。

公司激励政策一发布，好多销售都在盘算扛多少指标不丢人，不至于让老大失望，又不给自己太大压力，然后盘算自己手里有多少项目，有多少潜在客户，该怎么完成那些指标，邱柏却没那么做。

他先用EXCEL根据政策设计了一个计算表，测算扛不同业绩指标情况下，基本工资多少、配套日常费用多少，再以10万元为一阶，测算出了业绩指标从30万元到300万元情况下提成各多少，超额奖多少……经反复测算，邱柏找到了既不用压力太大又能拿到相对最高提成的业绩点，他将这个数字作为他今年的业绩目标！他也清楚地知道，完成这个业绩自己能挣到多少钱！

除了“能力”和“收入”，目标还包括“缔造一个持续产出的市场”、“行业推动与行业样板树立”、“要求自己 and 团队具备大项目运作能力”、“团队人均产出税后100万元”……

人均100万元，怎么才能完成呢？

邱柏做了一个详细测算，竟然吓了一跳！

完成100万元，按当年的实施交付水平，每个合同回款率平均也就在40%左右，也就是说要签250万元的合同才行！

当时的情况是，公司大客户和行业客户平均签单金额不到15万元，还不算常规销售的那些小单。就算邱柏他们多签一倍，每单30万元，250万元的合同也要签约8笔！

箴言 80：

业务计划的制订基于趋势和机遇。

思考：

1. 区域和行业计划为何要基于趋势？
2. 如何将行业趋势与自身优势结合？
3. 制订业务计划时要考虑哪些因素？



做销售，不是说跟踪推进的每个单子都能成，跟三个成一个，已经很难得了。按成功率 30%算下来，大约要签 8 笔单，一个销售完成 100 万元业绩要跟踪项目约 28 个！

晕，哪里去找 28 个可以跟踪的项目呢？

这还没完，往后一算更可怕！

当时君和卖的不是简单产品，而是相对复杂的解决方案，需要做多次沟通交流才能成单。那完成一笔 30 万元的单子，要花多少时间和精力呢？

因为面向全省做大客户销售，要去客户现场调研和交流，一般出差会比较多。平均每次拜访来回路上用去 10 小时，每次拜访和客户沟通 3 小时（包括用餐），再加上每次重要拜访之前的交流方案制作 12 小时、正式方案讲解 4 小时，也就是说，一次有效的正式沟通拜访需要 29 小时！

而这只是一次正式拜访！

完成一单需要多少次这样的拜访呢？

当然不是每次拜访客户都要方案制作和讲解，但大项目很少有三五次就能签下来的，要多次沟通拜访、喝酒聊天、活动考察，没十几次很难做下来。从成单流程的几个关键步骤看，完成一单至少需要 6 次，按每次拜访需要 29 小时推算，签下一笔 30 万元的单子，需要 174 小时！

这是什么概念呢？

也就是说，签下一笔 30 万元的单子需要 174 小时，如果要跟踪 28 笔单子，完成业绩需要 1834 小时！

即使每天工作 10 小时，一人完成 100 万元需要工作 483 天！

这可能吗？

要团队中每人完成 100 万元，这办法肯定不行！

改变，要先从寻找问题开始，看看大家在销售中都有什么问题。

首先，很多销售人员盲人摸象，对目标市场和目标客户群的情况一知半解，不能全面把握市场和客户情况，对行业发展趋势、区域行业客户特点、客户基本信息、客户经营情况和采购意向变化等都没有深入掌握，没有计划地到处乱撞，撞到一个就猛铺，缺乏区域行业内全局认识和系统规划，只见树木，不见森林。

其次，对重点目标客户群和重点产出对象没有区分，眉毛胡子一把抓，对重点地区、重点产品应用领域、重点项目把握不准，对重点关注和投入不足，没有聚焦资源到最关键的地方。

再次，一些项目浮现出来时，销售盲目跟进，缺乏必要的准备工作，拜访客户

之前没有计划，行动没有目标和针对性，导致拜访效果不明显，效率不高，浪费时间、精力和资源。

还有，与一些地区的渠道和伙伴沟通协调不理想，大家都想着把自己利益最大化，拧不成一股绳，甚至有的单子分公司报 50 万，当地代理报 10 万，没有项目报备管理、合作模式和利益共享机制，导致不能形成合力，甚至破坏了品牌和市场形象。

最后，对客户内部项目进展情况把握不准，这是比较明显的瓶颈。

这些问题不解决，就算每人一年工作 483 天也完不成 100 万元的任务！

怎么改变呢？

第一，规范销售过程，严格按“顾问式销售”和“方案式销售”及“销售漏斗式”规定的阶段和进程控制项目。

第二，实行行业化运作，将市场、渠道、销售、咨询实施、服务等部门横向打通，加强行业化经营。

针对每一个行业，从目标市场分析、市场活动激活销售机会、渠道伙伴的商机统一管理和合作政策发布，到行业销售负责人的行业规划、销售进程控制、解决方案提供、实施规划建议，到行业实施的实施规划、实施交付、成果共享、项目报告，再到服务支持，在服务过程中发现新的销售机会，整个过程由行业负责人统一牵头规划，建立支撑行业化经营的机制和流程。

这样一来，市场和渠道部门由行业引领有的放矢，行业销售通过横向协作学习行业知识，积累行业经验，同时充实行业方案库、打造行业样板客户，在服务过程中寻找客户的再次销售机会，各部门做好“衔接”和“传递”，就能有效打通整个行业线！

第三，“行业着眼、项目着手”。以行业知识为着眼点，深入学习分析行业特点，总结归纳行业销售思路与方法，同时以行业漏斗式和重点项目为基础，深度参与并控制项目进程，在项目推进过程中验证行业知识、行业方案、经营思路，在实践中积累锻炼！

按上面三个改进方向，发现了完成任务的关键成功要素：

1. 兼顾漏斗量，漏斗内的项目与重点客户综合考虑，平衡好数量与质量，确保有足够的商机可运作。

2. 提高首付款比例，必要时可以其他商务条款或价格让步为代价，宁可总价低一些，首付也要高一些，用“时间”换“空间”。如此一来，如果平均回款率从 40% 提高到 50%，原来需要签 250 万的合同，现在需要签 200 万。

3.扩大单笔合同额，通过顾问式销售和价值营销做高合同单产。如此一来，每单金额从30万提高到40万，原来需要签8个单子，现在需要签5个单子。

4.提高成单率，对高价值的客户和销售机会重点关注，聚焦精力重点把握。如此一来，成单率从30%提高到40%，原来需要跟踪28个单子，现在需要跟踪13个单子

5.提高方案制作速度与质量，通过收集和整理行业化解决方案，形成行业方案模版以提高准备效率。这样一来，原来方案制作需要12小时，现在通过方案模版需要10小时完成。

6.通过提高顾问行业咨询与产品能力，提高每次沟通交流的效果，有效推进项目进程。这样一来，原来每次沟通需要3小时，现在沟通需要4小时。原来方案讲解需要4小时，现在沟通讲解到位一些，包括单独沟通需要8小时。同时通过提高效果来降低次数，原来需要拜访6次，现在需要拜访5次。

这样算下来，原来每一单需要174小时，现在每一单需要160小时。

虽然次数变化不大，因为需要跟踪的项目从28个减少到了13个，如此算来原来需要4834小时的工作现在大约2000小时就够了。

也就是说，原来每天工作10小时需要483天，现在需要200天！

这看上去还有可能！

除了策略：还要考虑具体计划，把目标具体化、数字化。邱柏为负责的行业设定了量化目标：

1.客户资源：根据企业数量和目标市场容量，梳理出目标客户150家，通过多种渠道确认客户意向60家，通过拜访引导立项15家，进行调研和方案汇报并进入商务阶段6家。

2.成单数量：3家以上。

3.业绩产出：每家确保50万元，实现回款150万元。

4.成交率：进行调研和方案汇报的项目成交率在60%以上。

5.平均单产：平均项目单产60万元以上。

6.样板树立：树立可参观高端样板1家、中端样板2家。

7.伙伴发展：省行业协会关系建立、行业伙伴发展、行业媒体应用。

邱柏还把具体的市场活动的次数、目标、地点、主题、时间都做了列示，对有望立项的十几家客户列举逐一分析，对落单时间和实施计划进行了预估。

到这里，邱柏好像看到了当年如何完成业绩，也给行业销售部的同事提供了业务分析模版，他要看到每个人的目标、策略、计划和行动，这样才能做到心中有数。

那年的业务开展，和规划的差不多。

他排好重点区域和客户计划，确定了各地推广节奏，不慌不忙地开始了销售。每到季末考核时，邱柏都不急，因为他的合同和回款在季度初就完成了，然后整个季度可以为下季度收入做准备。

每到季末，福哥冲业绩还差一些，告诉邱柏“月底前再回 30 万元”，邱柏就会去搞一个客户，然后把钱拿回来。剩下的项目在漏斗里“养”着，告诉客户别着急，签了也实施不了，顾问都在忙其他项目需要等他们能抽出身再启动。福哥形容邱柏“把区域行业经营得像自己家后院的菜园子，什么时候想吃顺手就拎回来了！”

也还算争气。

那一年，邱柏亲自负责的行业回款占到天门业绩的几乎 1/3。

那一年，加上渠道业绩非常出色，天门业绩在全国排名又是第一。

## 27. 人在江湖

人后受罪，人前显贵。

吃苦中苦，为人上人。

邱柏几年来受尽销售和生活的磨砺，这些也给了他前进的动力。

那两年，邱柏成了君和天门分公司的销售中坚、业绩先锋，相当风光。年轻人就是这样，有些成绩就会飘飘然，这样的成绩更让人得意忘形，甚至自信到自负。

一次，邱柏到财务报销，财务经理看了看发票，问：“这是什么费用？怎么这么多？”

邱柏极不耐烦：“没见福哥都签字了吗？”

他觉得，一个财务按要求处理就行了，业务上的事，多什么嘴！

财务经理拿着票又看了看，还想再说什么。

邱柏更不耐烦了，大声说：“我们在前面冲锋，给公司拿回钱来容易吗？”邱柏确实这么想的，销售不回款，那帮财务行政的工资从哪儿来！作为二线业务部门，服务好一线部门是天职，服务不好不说，还整天管这管那！

还有一次，邱柏和一个兄弟乘电梯下楼，正好人力资源经理买公司日常用品回来，看到邱柏他们，轻轻一笑。邱柏和她关系不错，顺便开玩笑说：“看看，我们辛辛苦苦从外面挣回来的钱，就被你们这么挥霍了！”那位兄弟一听，也跟着说：“就是，就是！”人力资源经理尴尬地笑了笑，不知道说什么。

那几年，君和战略转型是率先从销售和管理开始的。随着销售方式的转变，传统的组织文化与新业务模式的矛盾日益突显。

比如，之前的产品销售一个人就能完成，而解决方案销售需要一个团队，需要不同角色的分工协作。之前是个人英雄，互相竞争甚至血拼，而现在则需要形成一个有机整体，像战车一样协同作战。不仅如此，除了业务部门之间的协同，那些“事务性”的“官老爷”也要不断加强服务意识和客户意识。于是，君和开始加强在意识、态度、行为方式的引导和训练。

就在那一年，君和配合转型引进了一系列精品课程，从全国总经理中挑选了十几人参加了讲师培训，而这些人后来成了君和第一批讲师，其中包括福哥。

福哥是好学之人，每次参加完一门课程的培训回来，他都会把邱柏和兄弟们当成小白鼠，将所学的课程先讲给天门分公司的员工听，有时还会叫上渠道伙伴的老总们。

邱柏感触最深一课的是“赞赏”。

那次培训在一所合作的职业学校，参加的是天门分公司的经理和渠道老总们，老安也来了。福哥讲，人人都希望被认可和尊重，没有人希望被忽略和否定，这是人的本性决定的。而赞赏能使人得到认可，感觉被重视，能让对方感觉愉快，充满自信，热爱工作，也是赢得对方好感的有效方法。

如何赞赏，福哥提到一些具体原则和方法：

**具体。**针对具体事件，就事论事，说起当时的情况和一些具体细节，评价哪件事做得漂亮、做得有价值，并谈及这件事情给自己的感受，从客观事实上升到主观感受层面。

**真诚。**从内心接受并认可对方，发自内心地表达，而不是溜须拍马，谈及带给自己的感受时，要情真意切。

**当众。**当众或当着第三人赞赏他人，效果可以放大多倍。

**转达。**转达第三人的认可和赞赏，比自己一个人效果更好。

**及时。**寻找任何机会，随时赞赏。

结尾时不能批评对方。赞赏就是赞赏，全过程都不要涉及指责和批评，否则功亏一篑。同时最好对赞赏记录备案，可以通过文件、邮件等方式记录或传播。

讲完这些，福哥让大家练习。

在几个人练习后，轮到了老安。

老安准备赞赏邱柏，他说到了一次邱柏累得生病住院的事。

当时，邱柏和老安在黄辰正做得热火朝天，一周连续拜访几家客户。有的讲座、有的谈判、有的初访、有的回访，一切都在计划中。那几天几乎全是白天见客户，晚上分析形势，制定对策，做方案和PPT，每天都忙到凌晨三四点。

那天上午，邱柏正和客户交流，突然感觉眼前发黑、坐不安稳，紧接着面部开始抽搐，身体开始抖动，像重感冒一样浑身发冷，大滴的汗随即趟了下来。他向老安示意了一下，说很不舒服，随即结束了拜访，强打精神上了老安的车，一下瘫在

车座上。老安拉邱柏去了医院，除了舌头发黑，其他也没看出什么，此时已经烧了起来，邱柏便让医生打了退烧针，上了从黄辰到省会天州的高速。

一路上，邱柏越来越迷糊。老安开得飞快，不时扭头看看邱柏。邱柏是被老安和家人一起送进的医院……

老安和大家回忆了那几天如何辛苦，每晚加班到很晚，特别描述了和客户交谈时，突然发现邱柏的脸开始抖动、汗滴往下淌的情形，又说到高速上邱柏一路迷糊，话都说不清楚，他心里很着急，他想这是邱柏连续多天忙碌导致的，那些方案也不必每家都改，邱柏是为了给每一家客户最有针对性、最完美的呈现，每一个组织结构、每一个部门名称、每一条业务流程都要亲自换成客户的……

听到老安的讲述，邱柏鼻子酸酸的，眼睛不由湿润了。

付出的辛苦被人记得，被人拿出来讲时，如果不是亲身经历，很难想象那是一种什么样的感动。

一对一赞赏后，福哥问：“大家有没有感觉到阳光格外灿烂？”

确实，屋内顿时阳光灿烂，赞赏让人感觉更灿烂！

这一招被领导们用来管下属，被大师们用来与他人相处，魅力无穷！之前邱柏没怎么关注，还真没什么感觉，意识到之后，发现生活工作中到处都有用。

从那之后，邱柏到总部，发现别人是这样跟他招呼的：“哟，来啦！那单子签得漂亮啊！”“又在内网看到你签单的报道了，做得不错啊！”原来这都属于赞赏，难怪听了让人精神焕发！

从那之后，邱柏也开始试着说“李经理，上次收到你的邮件，那套销售工具很实用啊，对我们一线帮助太大了！”“张总，上次您拜访李副总效果很好，李总一直说您很专业呢……”

就这样，邱柏不知不觉走上了修炼之路。

邱柏开始对职场、人性、人生有了一些思

#### 箴言 81：

销售做到一程度需要内心的修炼。

#### 思考：

1. 销售为什么需要内心修炼？
2. 你觉得销售需要哪些修炼？
3. 你计划加强自己哪些方面的修炼？

考，心态变得更加平和。

二十七岁的邱柏，开始了人生思考。

## 28. 临行赠宝

福哥来天门任总经理两年多了。

第一年业绩全国第一，第二年新阳项目不算天门业绩，否则还是第一。第三年福哥立志再拿第一。

君和分支机构遍布全国。请总部高管到当地转转，拜访一下客户，给客户做个讲座，给分公司同仁训训话，和中层经理们吃个饭，不仅让老板更贴近市场和客户，更能给老板留下“美好印象”从而对机构总经理多些认知。

那年夏天，君和总裁黄中远来到了天门分公司。

总裁先是去会见了一家大客户的董事长，给中层以上干部做了个演讲，又到天门分公司给全体员工讲话，最后，福哥让邱柏和其他几个部门经理留下陪黄中远吃饭。那次晚饭，福哥、挺哥、憨哥等，加上邱柏这位大单“哥”，天门分公司“哥”字辈的都去了。

挺哥点菜，黄中远开始和大家闲聊。这是邱柏第一次如此近距离接触黄中远。黄中远给人感觉很大度，气场很足，亮亮的脑门洋溢着智慧，挺挺的肚子里像装了整个世界，各种话题无所不知。

黄中远在福哥介绍下认识了在座每个人，然后又问起了各块业务。饭菜上齐了，尽管都已饥肠辘辘，黄中远不动，大家也都不敢动。聊了一会儿，黄中远动了一下筷子，大家赶紧往里嘴大塞几口。

大家又聊起了职场，如何做一个职业的经理人。大家一边听一边悄悄夹菜，慢慢塞到嘴里。聊完职场和经理人，黄中远问大家有什么问题。

这种情况，往往是挺哥先发言。挺哥似问非问地说了几句。

其实就在那时候，邱柏有个困惑。

自己参加工作五年多，做销售也三年多了，千万大单经历过，百万单子成批签过，个人收入也不错，做项目有了套路，可以说轻车熟路了，开始觉得没什么挑战，甚至隐约感觉激情在消退。福哥也希望邱柏带带团队，但邱柏总感觉带团队不舒服，



不如自己一个人玩潇洒自在。可真要自己做，确实只剩“重复”了。继续潇洒地做销售挣钱，还是挑战自己带领团队？真要从一个出色销售向经理转型？下一步向什么方向发展？究竟该何去何从？

恰恰就在今晚，就在跟总裁黄中远的饭桌上，或许能找到答案！

等黄中远说完一个观点，邱柏赶紧清清嗓子，问：“黄总，我有个问题。我做销售三年多了，觉得自己做销售是擅长的，带团队则不太擅长。现在面临一个选择，是继续做销售，还是转型带人负责业务？我是该扬长避短，还是该取长补短？”

黄中远看了看邱柏，说：“你这个问题问得好！这是很多人都会面临的问题。”黄中远又看看大家，说，“你知道吗，在西方，你可以看到满白头发的销售，他们可以一辈子做销售。可在中国，你很少能见到，为什么？中国讲究‘学而优由仕’、‘商而优由仕’，讲求‘官本位’，很难有做一辈子销售的。销售做好了，还是要做经理……”

邱柏听完，心里顿时有些发慌，皱着眉“哦”了一声。

黄中远看到了邱柏的表情，说：“从出色的业务人员到团队负责人，这是重要转型，是职场中的一大步。这一步转型好了，后面发展空间就更大……”

邱柏明白黄中远的意思。

当年正是黄中远一句“*Oh, They are sales!*”挑逗邱柏去做了销售。就在今晚，莫非他一句“官本位”就要让努力三年多好不容易成了一个销售的邱柏放弃来之不易的东西，转型去做经理吗？那岂不是让邱柏直面自己的最短板吗？

那顿饭，无忧无虑的邱柏，心事又重了起来。

已是冬天。

大家听到一些传闻，说福哥今年业绩很好，任命也快到期了，大家都在猜测福哥是会留下来继续做，还是会调回总部。

大会小会上，福哥总说“要带领天门分公司团队再利用三年，把全省业绩做到5000万！”甚至下一年度的策略、计划、预算、组织，事情一件不落地进行着。同样，邱柏也继续在一线冲锋，因为年底福哥希望确保争到全国第一。

那天，邱柏和老安去拜访一家客户。

民企老板白天很忙，沟通约到了晚上。

那家客户在一个村子里。邱柏和老安到的早，就在村里找了一家饭店。说是饭店，其实是村里平房改造的，屋里随便摆了几张桌子和几个凳子。桌上没有桌布，摆着白酒盒做的筷子筒，筷子的包装皮和用过的餐巾纸散乱在地上。在村里，有这样的小饭店吃饭，已经不错了。

老安点了饭菜，便开始聊了。

不知老安感觉到什么，突然问邱柏：“邱总，你年底不会走吧？”

“走？”邱柏一愣，不知道老安为什么这么问。

老安实诚地笑了笑，没说话。

邱柏长长轻叹一声，也有些茫然：“我也不知道……”

真说不好。

邱柏有一种预感，年底可能会有什么动荡，总部也有人透过口风，说君和总部计划研讨会上老板提出加强行业化，可以考虑开拓冶金行业，还听说天门有个人干得不错，像在说他。好像有这苗头，但都是捕风捉影，何况也不知道福哥有什么想法，可能会有什么动态。邱柏感觉自己像大海中摇曳的小舟，不知道要去哪儿，自己控制不了方向。

老安也有些忧郁，轻声说：“这几年你对我帮助很大，你要一走，不知道以后可怎么弄！”他望着窗外，说：“以前觉得，有你来支持就行了，你在台上给客户讲方案，我光在那里眯着休息了，也不知道学学……”

邱柏笑了。

老安这是在谦虚，和邱柏每次合作他都安排得非常细致，很用心地做每件事情。他把邱柏每次的调研记录、提交方案和演讲PPT都收集起来，回去也没少对着琢磨。只不过从开始到现在，他没单独给客户做过讲座，主角都被邱柏唱了。

邱柏说：“要不今晚练练手？”

老安听了一怔，连忙摆手：“这怎么行，不行，不行！”

“你早晚得自己上。”邱柏说。

老安静了下来。他意识到，邱柏不可能一直这样支持下去，想了想说：“你给传授传授，怎么能讲得让客户频频点头啊？”

邱柏想了想，平静地说：“去看中医，或者去算命，往那儿一坐，不用你张嘴说话，对方就能说出你犯的什么病，你关心什么事，你是什么感觉？特别是对方直接说出你过去经历的事，甚至你兄妹几人家如何，你是什么感觉？”

老安轻轻点头品味。

邱柏说：“其实这有两层，先是了解你的需求，这需求是你这年龄段都会有的，使用了同理心，说一些跟你情况差不多的情况，让你觉得说到你心里去了。同样，我们演讲或者交流开始时，所说的行业趋势和行业特点什么的，其实都是在给对方表明自己不外行，算是扪心术。”

老安若有所思。

“然后，能提出同行企业都存在哪些问题，讲讲别的企业因为这些问题发生的小场景、小故事，如果能顺便带出一些具体的企业名称，那就更吸引和打动客户了！这种情况下，客户往那儿一坐，不用张嘴，我就知道企业的情况，那是什么感觉？”邱柏见客户时，很享受这种感觉。

老安笑了，说：“你说得上来，我哪儿知道！”

“嗯，我也不是天生就会，也都是后学的。这是一个积累过程，每做一家客户，积累下这个客户最关注的三个关键问题，做过十家客户，你就发现几十个问题，很多问题反复出现，也是企业最关注的！”邱柏回答。

“除了积累，还要充分利用已有资料和信息，比如公司已有的工具资料，积累和开发这些资料的人也不全是闭门造车，多少有些借鉴。”其实，包括邱柏在内，很多销售不愿意甚至不屑使用别人做好的工具。而积累了两三年，再回过头看那些资料还真有不错的。或许不是不愿意，而是还不懂吧。

“还有，多讲行话和土话可以拉近我们与客户的距离，还可以让客户知道，我们对行业真的很熟，特别是一些特有设备什么的，貌似随意说出名字，足以让客户吃惊。如果再能讲讲那些只有生产线的工人、库房的库管员、采购员、质检员、记账员才能遇到的蹊跷事，客户更会刮目相看！”邱柏深有体会。很多次，与客户交流完之后，客户问邱柏“邱总在企业里做了多久？”

“其实，就是不断地向客户学习，无论一次演讲、一次调研、一次沟通、一次谈判，总能收集到客户的关心点。”邱柏说。

“调研、沟通我知道，演讲也能发现？”老安问。

“对啊，讲到哪里大家坐直了、眼睛放光了、开始皱眉了、开始摸下巴了、开始记笔记了，无一不在告诉我们他们关心哪里，而这些地方或许正是下次遇到同类客户要重点突出的。”

只要用心，只要坚持，养成这样的习惯，加上归纳总结、逻辑性思考，三个月、半年、一年、三年下来，必定会成为一个行业专家！

“说了这么多，你发现这其实也没什么，咱们做了这么久，你已经很熟了，这客户你关系也还行，干脆今晚就拿他练练手！”邱柏又鼓动老安。

老安想了想，不是很坚定：“行，那我试试……”

和客户交流在一个小院儿，北房、东房、西房围成凹型，南面是月亮门和大门，会议室在西屋。老安和办公室主任调好了投影，时间不长，厂长肩上披着棉衣，从大门外溜溜达达走了进来，手里拿着水杯，进门笑呵呵跟老安和邱柏握手。

寒暄后，厂长在会议室第一排坐下。

老安说：“厂长，我先讲讲吧？”

“嗯，行！”厂长点了下头。

老安走到前面台上，抻了抻西服，清了清嗓子，开始讲那套邱柏常讲的内容。下面只有厂长、办公室主任，和坐在后排的邱柏。

老安开场极力模仿邱柏，一招一式，一字一腔。厂长坐在下面，刚开始有些新奇，后来发现老安在台上几乎只对着自己一个人讲，感觉像小学生上课，开始有些不知所以……

此时，邱柏手中的电话震动起来。

他按了拒接，悄悄站起来，拉开门，走出去，把门轻轻关上。

屋外空气格外清凉，邱柏不免打了个寒战。

抬头望去，繁星点点，星空遥远空旷，越发显得深邃。

邱柏回拨了过去。

“听说了吗，福哥要回总部，今天下午总裁会的消息。”电话那头说。

“是吗？”邱柏轻轻地回了一声，并未显得太意外。

对方像是在等邱柏问什么，见他没说话，便问：“你怎么办？”

“还不知道。还有什么消息？”邱柏问。

“其他几个省也有调动……”电话那头说了几个省公司人事变动的传闻，然后说，“听说好几个都想来天门，大家争得很厉害！”

谁来已经不重要了，重要的是福哥要走。

一朝天子一朝臣。上一任亲自带起来的，继任者能降住的很少。不管谁来，邱柏肯定不会比现在更舒服。

那年邱柏被福哥推荐参加了总部的“后备总经理训练营”，与很多位出色的销售总监一起成了各省的后备总经理。可邱柏清楚，自己能做好大销售，带不带团队还一直在犹豫。如果这时候给他一个团队，肯定要了他的命！何况君和会把天门如此重镇给他这样一个总部的“新人”吗？

不管谁来，反正邱柏不可能接任总经理。

扣上电话，邱柏望着深邃浩渺的星空，不知该想些什么……

老安只讲了1/3便被厂长打断了。很明显这次安排很失策。因为没有下面人的铺垫和引见，厂长没弄清老安想干什么，坐在椅子上跟老安客气了几句，然后就离开了。老安很实在，做客户关系还行，要树立专业的顾问形象，还有一段路要走。

第二天，老安送邱柏去车站。

那天和往常不同，天空朦了一层轻纱。

不知为什么，邱柏不由停下来，站在车站广场中间，四处打量起来。进出的人们裹着厚厚的衣服，背着大包小包匆匆赶路。火车站顶上并排矗立的几块大广告牌，每家的名字都那么熟悉，这些广告牌上的企业都成了邱柏的客户。

邱柏站在广场上，默默看着，广告牌上浮现出一条条蜿蜒的土路，一栋栋小办公楼，一座座生产设备，一张张笑脸，一杯杯烈酒……

沉默了一会儿，邱柏转身和老安握握手，没说什么，进了站。

接到福哥电话时在火车上。

“方便吧？”福哥问。

“方便，在火车上。”邱柏说。

“有个消息告诉你，元旦后我被调回总部。你的事已经安排好了，担任全国行业总监，到总部组建团队业务部开拓行业，按集团干部任命。”福哥声音很沉稳。

“哦。”邱柏有预感，他更关心福哥去向，“你回去负责哪块儿？”

“还没最后定，可能负责全国销售管理。”福哥淡淡地说。

“谁来接天门？”这问题邱柏更关心，还有那么多共事的兄弟。

“挺哥接。”福哥说得很坚定，说完没再说话。

电话两边一阵沉寂。

说实话，邱柏不是很喜欢挺哥，总觉得他背后下手，不仗义，心里对他接任天门总经理也不是很服气。

福哥也感觉到了，“把天门给了挺哥，总比给一个新来的人强！”

邱柏想起来，当年福哥刚到任挺哥要辞职，福哥强力挽留。不知道当时他们有什么约定。话说回来，福哥说得也有道理。

“那憨哥呢？梁子呢？……”不知道他们怎么样。

“他们继续留下来，协助挺哥把团队带好，天门一定不能出事，业绩一定要更好！”福哥信心很足。

有些事不能左右，只能接受结果。

火车上没有座位。邱柏站在两节车厢连接处，望着窗外祖祖辈辈耕种的黄土地，光秃秃的。车轮在铁轨上“咣当咣当”的撞击，节奏飞快，抑制不住的兴奋，在那里欢唱。

火车要去的前方，不知道会是什么样。

(完)