

# THE ULTIMATE SALES GUIDE OF ALIBABA SALES TEAM

## 阿里铁军 销售课

李立恒 著

为什么只有阿里巴巴的  
销售团队被称为“铁军”？  
马云的最大王牌如何  
创造销售奇迹？

“阿里军校”首任校长亲自传授  
阿里销售秘籍  
传奇销售团队的整套训练心法  
首度公开



四川人民出版社

# 版权信息

COPYRIGHT

书名：阿里铁军销售课

作者：李立恒

出版社：四川人民出版社·蓝狮子

出版时间：2019年2月

ISBN：9787220111501

本书由杭州蓝狮子文化创意股份有限公司授权得到APP电子版制作  
与发行

版权所有·侵权必究

## 推荐序

阿里巴巴有一支销售铁军，他们是整个阿里集团价值观的坚定传承人，是一支作风彪悍的作战先锋队伍，同时也是早期阿里巴巴的“现金奶牛”团队。

这样的队伍是如何训练出来的？为什么一线员工能在竞争激烈的市场中一次又一次攻城略地，战胜比自己强大百倍的对手，直到成为行业的引领者？本书作者李立恒就是阿里铁军一路走过来的亲证者，他的回答颇具启示意义。

我本人也很幸运，是阿里铁军的第一代管理层。之所以给各位正在销售职业上奋斗的朋友推荐本书，是因为书中确实充满了从实战中提炼出来的销售智慧精髓。

销售是一种最懂人的职业，销售员无时无刻不在和各种类型的客户打交道。销售有心法，也有术法，表面上看是在卖产品、卖服务，实际上是在销售你个人。客户如何从无到有？需求又如何不断地被挖掘出来？客户的各种异议是真的异议吗？又该如何区分真需求还是伪需求？从客户资源开发到约见客户，见到后又如何能引起客户的兴趣？如何能快速提高单价？这一切问题的解答都是训练出来的。背后有方法论，也有能力模型，更有意识形态的要求，相信本书可以帮各位找到答案。

作为阿里巴巴的第一代大区经理，我曾无数次陪同一线的销售专员拜访客户。在这个过程中，我深深地体会到面对客户必须问对问题。因

为问对问题就能赚大钱，问错问题则会赔大本。同样，找对人也是成功的关键点。问对问题，找对关键人，更要让客户每年都能持续签约，无论是前期的销售还是后期的优质服务，都关系到每位员工的“钱程”和客户对阿里巴巴的信任。在这本书里，我们能看到关于这些方面的精华案例、成功典范。

英雄莫问出处。这一群又傻又天真、又猛又持久的阿里中供铁军，过去不断创造奇迹，是阿里巴巴一支坚不可摧的勇士军团，他们中的许多人如今已经成为很多互联网独角兽企业的创始人。希望大家能从这本书中吸取精华，成就自己。

向曾经的阿里铁军的兄弟们致敬！

陈庆探

（原中供铁军第一代大区经理，支付宝早期创业者，淘宝大学校长，  
阿里花名“步惊云”。）

## 自序

人生中有两个最重要的时刻，一个是你出生的时候，一个是你明白你为什么活着的时候。显然，当初我在阿里做销售时，我的第二个重要时刻还没有到来。即便如此，至今我也不会忘记我在阿里巴巴销售生涯里签约的第一单。如果那个时候你问我：“要干好销售，靠什么？”我会告诉你：“运气。”的确，我签约的第一个客户靠的就是运气。然而，运气的背后其实是勤奋。所以，那个时候我开始明白一个浅显的道理：要干好销售这件事儿，勤奋是基础。

席勒曾说：真理常常藏在事物的深处。任何事情都有一个由浅入深的过程，当你处于浅水区的时候，你对深水区毫无感知，甚至满怀不屑。尤其是在取得一些成绩后，我们很可能会习惯性地去做界定和定论。至少我是这样的，在做了一段时间的销售工作并取得一定的成果后，我开始对销售盖棺定论。我以为，只要继续保持好一定的状态，维持好原有的客户关系，我就会拿到我想要的结果。可事实并非如此，阶段性干好一件事儿不难，要持续干好一件事儿就很难了。慢慢地，我开始发觉：要干好销售这件事儿，光靠勤奋不行，还要坚持。

在我从事销售工作的第五个年头，我开始对销售这份工作以及销售这件事情有了深刻的认知和理解。也就是在那个时期，我很幸运地迎来了我人生的第二个重要时刻：明白为什么活着。我再也不会像之前那样看待我所从事的工作，以为它仅仅是一份工作，就是推销产品、赚钱而

己，而是从真正帮助客户的视角出发，用心去服务客户，帮助客户解决问题。不能忽视这个小小的变化，这是本质上的初心质变。你对待工作的态度完全不一样了，对待客户也不一样了，包括自己。也是在那个时候，我开始慢慢明白：销售，到最后销售的就是一个人自己。自己就是产品，自己才是最需要被销售的那个产品。

我们必须认识到这一点：销售工作，就是重复做简单的事情。做好这份工作对人本身的要求远大于对技术的要求。专业知识和技能都是可以通过训练以及后期的实战获取和提升的，然而，一个人自身拥有的品性才能最终决定未来的销售成败。我把这种品性称为“销售人格”。

回头来看，过去所有的经历实际上就是在无形地锤炼自己的品性，从而重塑了一个完整的人格。任何一个销售员都需要经历这样一个循环方能圆满，才能终成大器。你每天进行大量的客户拜访，大量的客户沟通，每天处理各种问题，游走在条款和人性之间，周而复始，日复一日，慢慢就会接触到销售的最深处。

人们常说销售是最锻炼人的职业。作为资深“老炮”，我补充一句：“销售，其实就是自我修行和救赎的过程。”这是一场自我人生的修炼，更是实现自我救赎的最佳途径。客户如同我们人生的“镜子”，不同的客户显现出的自我不同，我们能够从客户身上看到自己，更能看清自己。如同我们能在孩子身上看到自己一样，这种成长是可怕而又直接的，毫无掩饰。这种锻炼，也是由内而外的。销售对一个人的成长的帮助是全面的，对一个人的锤炼是全方位的、立体的。

时间是真理的挚友。在从事长达十年的销售及管理生涯后，回看过去自己的十年，只有一条：除了我自己，什么都没变。很多事情拉长时间来看特别有意思，我们总是习惯性地站在今天看昨天和明天，但我们

也应该学会站在明天看今天。今天，如果再有人问我：要干好销售，靠什么？我会说：行动！是的，靠行动！没有比行动更直接有效的成功方法了，从你决定要干销售的那一刻开始，就要付出行动。先从改变你的思维做起，要正确看待销售，看待销售这份工作，保持端正的销售人格和态度，开始你的销售人生。

曾经有人问我：阿里巴巴能培养出强悍的铁军，靠的是什么？过去我会说：靠专业训练。而今天，我会说：靠传承。这也是我创作本书的初衷。我们要明白，经验不是归结于某一个人，而是归结于一群人，经历也不是某一个时间段，而是一个时代。阿里铁军之所以伟大，正是因为传承；阿里铁军之所以强悍，也是因为传承。这个过程中，每一个个体都是传承者和布道者。我很荣幸能够担任阿里巴巴“军校”首任校长，也很幸运地亲历并见证了阿里铁军“从0到1”。作为铁军的一员，能够记录和传承阿里铁军的精神和经验，去帮助更多的人走向成功，我想，这就是我们那一代人的使命。

这不是一本普通的书，至少我自己这么认为。这是一本阿里巴巴培养和训练了上万名铁军精英的实战手册，也是我个人长达十几年销售和管理一线的经验沉淀和总结。这是一本理论与实战无缝结合、思维与思想无缝链接，从理论知识到实战技巧、从逻辑思维到思想模型都能得到启发的销售教科书。

时间是检验真理的标准，让我一起做时间的好朋友，一起学习和探索。

## 前言

# 为什么阿里铁军能够创造销售奇迹？

### 在最艰苦的时候坚持创业

《笑傲江湖》里面有这样一句话，“有人的地方就有江湖”。是的，有江湖的地方也就有故事。

如果把阿里巴巴比作一个江湖，这里真是一个群雄逐鹿、英雄辈出的地方，我非常有幸能够加入这个江湖，并且参与和见证了其从0到1、从1到100的整个发展历程。这段经历不仅对我的能力成长有巨大的帮助，甚至对我的整个人生都有着深远的影响。

我在阿里做销售十年里，2003年绝对是个关键性的年份。这一年发生了很多事，例如张国荣去世、“神舟五号”成功发射，因夏季SARS疫情，阿里巴巴也在那一年5月被要求实行全体隔离。就在隔离的那段日子里，我们推出了淘宝网。记得当时在网站首页最醒目的位置有这么一句话：“纪念在最艰苦的时候坚持创业的人，纪念在非典期间辛勤工作的人们。”直到现在，大家都认为正是这场“非典”，意外地成就了阿里，成就了一家伟大的互联网企业。

曾经，我们一度都觉得自己不会挺过这一关，甚至包括马云，因为谁都不知道在这种特殊情况下公司是不是还能正常运作。但在那段时间里，整个公司的600多名员工最终表现出了惊人的执行力，沉着冷静地应对了这场灾难。



总结“非典”对于阿里的影响，可以分以下几个方面。

第一，在市场方面，原本阿里巴巴是杭州一家很小的公司，知名度不高，但是因为全国乃至国际性的媒体对“非典”铺天盖地的报道，这家小公司连带着一下子就被全世界给记住了。过去，我们跑业务的时候很多人从没听过阿里巴巴，在“非典”之后没有人不知道的，我们再也不用打广告了。公司给力地抓住了这次机会，比如推出了“阿里巴巴携手百万商人，同舟共济反‘非典’”这种大型的主题活动。一向低调的公司在那个时候加大了宣传力度，尤其是在中央电视台综合频道推出了阿里巴巴的诚信通广告，宣传网购，口碑、品牌在一夜之间就建立了起来。

第二，在团队层面，共渡难关之后，我们可以明显地感到同事之间的友谊不一样了，整个团队的凝聚力和抗压力更强了。那个时候，我们团队是很年轻的，很多员工都是二十五六岁的年轻人。挺过这样一次生死攸关的事件之后，这支队伍才真正变成一家人，因为我们有了共同的话题，共同的遭遇，共同的回忆。

第三，在业务方面，尤其是我们做中国供应商（简称“中供”）业务的销售员，更容易得到客户的认同。客户会说，你们真了不起啊，自觉地回家办公，一场“非典”居然都没把你们打趴下。有个客户对我说：“这位兄弟，那时候你还打电话跟我谈合同，当时已经被隔离了吧？”我说：“是的，但那个时候不敢跟你说。”他显得很钦佩：“我今天一定跟你签单，而且我还要告诉我的所有朋友一定要跟阿里巴巴合作。就冲一点，你们这家公司是值得被信任的，你们这个团队也是值得被托付的，你们一定是负责的，这钱就值！”

在2001年到2002年很长的一段时间内，阿里巴巴整个网站每天的商业需求发布量一直停留在3000条左右，在“非典”以后，我们每天新增会

员就达到了3500人，比前一季度增长了一倍。大量的老会员也开始增加网上交易的使用频率，有专业数据显示，当时每天在阿里巴巴发布的新增商业机会数量达到了9000到12000条，国际采购买家对商业机会的反馈也比前一季度增长了一倍。整个网站的浏览量达到了每月将近2亿人次，有240多万买家卖家的买卖询盘，来自全球38万个专业买家和190万的会员通过阿里巴巴寻找商机和进行各种交易，这在那个时代已经是一个非常庞大的数据了。

《阿里巴巴：马云的商业帝国》（Alibaba: The House That Jack Ma Built）一书的作者邓肯·克拉克（Duncan Clark）曾经说过，对于许多中国人而言，“非典”爆发与国内高速连接的到来是不期而遇，因为正是在这个时候，人们开始有了宽带连接的服务，也开始体验到他们在家就可以做的事是非常多的。可以说，正是因为“非典”，很多的商人开始选择通过互联网、电子商务的形式去寻找新的商业机会，而很多的买家也是通过这样一种形式去寻找新的商品采购机会。我非常认同这个观点，中国电子商务的威力或许几年后才被人们真切地感受到，但这的确就是它的起源。

### 自下而上生长的体系

阿里铁军的成长经历了两个非常重要的阶段：2007年之前是第一个阶段，2007年以后是第二个阶段。那么，为什么2007年会成为一个很重要的分水岭呢？因为这里面发生了几件比较大的事情。

第一，那个时候正值中供部门被剥离出来独立上市。在此之前，中供铁军的规模其实不是特别大，应该不到两千人。而2007年以后，我们开始扩张，销售区域从九个一直扩展到二十多个，人数也是增加了将近四五倍。

第二，在公司战略和业务策略上，2007年也是一个比较重要的分水岭。之前，中供的业务比较单一，我们其实只有一个SPU（Standard Product Unit，标准化产品单元），两个SKU（Stock Keeping Unit，库存量单元），一个售价4万元，一个售价6万元。后来为了配合公司上市，我们把标准价调成1.98万元，并且要求用规模化去抢占更多的市场。

同时，2007年也是我个人职业生涯的一个转折点。我把自己在阿里巴巴的职业生涯总结为“八年抗战、两年教育”，前面八年都在销售岗位，从一线销售到销售管理，后面两年专业做教练，从销售培训到人才教育。2007年以后，作为阿里中供铁军总教头，我最大的工作就变成了从大量优秀的销售员身上去找出一些共性和特点，总结和提炼阿里巴巴自己的方法论。

2007年之前，整个中供的销售，是不成体系的。在阿里巴巴这家公司，很多东西是由下往上长出来的，而不是提前在顶层设计好后让大家去执行的。

那个时候，我们通过地推的方式去卖一个看不见、摸不着的产品的确非常难，当时连电脑都很少见，而且非常贵，而我们卖的东西又是个网站。很多客户根本就听不懂，我们实在被逼得没办法，就只能冲到网吧打开网页给客户看。在那个年代，整个市场并不成熟，而我们自己对产品的理解也不够。所以，我们每个人都有自己的一套卖法，瞎猫去碰死耗子，依靠勤奋地扫街，上去就是一顿侃，能签单就签，不签就拉倒，反正再换一个客户去谈就可以了，完全没有销售思路和销售方法。

虽然没有成型的体系，但是公司的制度已经非常完整，这也是阿里能够培养出拥有超强执行力团队的核心要素。其实，这一制度是非常残酷的：入职以后，要先接受一个月的封闭式培训，课程很满，还有早自

习与晚自习。课程体系并不只是简单的话术培训，还包括公司的文化价值观、产品，综合性很强。在此过程当中，我们会进行三次考试，每次都会遵循“271”的淘汰制度：“2”是指团队中表现最好的20%，“7”则是占据团队大多数的70%，而“1”是团队中排在最末尾的10%的员工。100个人进入公司，培训还没结束，就已经有不少人被淘汰了。培训的第一堂课讲什么？就是马总等几个高管来讲：“我们的使命是让天下没有难做的生意，我们是要做一家100年的企业。”我相信，那时候很多人可能都会觉得这绝对是个骗子，这绝对是家传销公司。

在2007年以后，整个中供才有了管理、业务、销售、文化等各方面体系，并且实现完全流程化、标准化。这些体系是由成千上万销售员的言行举止、日常行为慢慢积累和搭建起来的。当时整个业务团队的人数达到了一万人，规模非常庞大，因此标准化是件很难的事情，每个顶级销售员都有一套自己的方法，不可复制。

于是，我们开始思考如何把销售动作体系化。当时，我们做了一个大动作，扛着摄像机，经过一年的时间，从前线找了2000个样板，再从这些样板里面精炼出了一套重要的体系，包括销售手册、主管手册等。正是依靠这些手册，就能使得刚入门的员工哪怕是张白纸，什么都不会，只要学习完这些手册，至少也能成为一个合格的销售员。

### 价值观的传播者和布道者

阿里铁军是由一帮有血有肉、有情有义、有激情有梦想的人组成的。那个时候做销售和现在做销售完全不一样：首先，市场成熟度实在是太低了；其次，我们卖的产品实在是太与众不同了。大家都知道，要把梳子卖给和尚、把冰块卖给爱斯基摩人是非常难的，但其实，无形的东西才是最难卖的。

那个时候阿里还比较穷，但马云和高管团队能够用平台思维来做事。当时干销售一般都是由公司包吃包住，通讯费、交通费也都是公司提供的，但阿里却不是这样的，除了非常低的底薪——早些年是每月800块钱，我进公司的时候正好是1200块钱——就什么都没有了。

公司传递给我们这样的思想：第一，你不是来打工的，你是个创业者，而我是个平台，我能给你成就梦想的机会；第二，你不是销售，你是去帮助你的客户去取得成功的。我们的脑海里都有这样一种意识。

当时，我们被分派到浙江台州开拓市场，公司分配了十来个人，大家就一起用AA制的方式租一间房子，里面甚至连张床都没有，我们就打地铺。大家都住在一起，每天早上起来就呼喊口号：“我们会成功的！”隔壁邻居过来敲门，说：“你们小点声，再这样就报警把你们抓走。”大家都把我们当成做传销的。

我们每天出去至少拜访30到50家客户，那时候交通工具不便利，更没有共享单车，全靠两条腿走。不签单就没有提成，靠工资生活是不够的，而单单一身销售的行头就要先投入好几千块钱的成本，比如说，总得有双像样的皮鞋嘛！

我记得很清楚，在被分配到台州市场以后，区域经理就问我们有没有什么梦想、目标。他还自掏腰包给我们每个人买了一本书——《世界上最伟大的推销员》，让每个新人都把当年的目标写在这本书上。我写了这么一句话：“我要一双皮鞋。”

团队里的同事之间友谊很深，就像部队里的战友一样，在必要的时候战友们都会帮忙挡子弹。比如，有的销售员由于运气不好，到了考核期实在过不了关了。这时，所有同事都会帮他，甚至愿意把自己的合同拿出来：“兄弟，这个你拿走，你要先活下来。”

为了激励销售员，公司也想尽了各种方法，没有钱，就用股票和期权。很多销售员拿到公司股票的时候，傻傻地去问马总：“我们不要期权，能不能给点现金？”因为我们那时是真需要钱，没有钱就活不下去。在某些市场，特别是在消费水平比较高的一线城市，一个销售员一个月就要投入5000到8000块钱的成本。如果一个月不签单，连成本都拿不回来。

阿里早期的市场就是这么打下来的。其实，有七八个人能够一起抱团、相互鼓励，还是不错的。而在有的市场，只有一个销售员，比如我就经常拓荒，到过台州、桐庐、富阳、福州。去的时候就我一个人，只能自己租间房子，唯一可以依靠的就是公司传递给我的信念。阿里的销售员会自我激励、自我安慰。在我们内部有这么一句话：“当你累了苦了，就用你的左手去温暖你的右手。”很多时候，没有别人能够帮到你，这就是阿里铁军的真实写照。

因此，中供铁军不仅仅是承担了业务上的“奶牛”这样一个角色，也是整个阿里文化价值观的传播者和布道者。在那样一种艰苦的环境下，所有人都相信，通过我们自己的努力，一定能够使中国的无数小企业，通过阿里巴巴让他们获得成功。我们更加相信阿里巴巴一定能够做到“让天下没有难做的生意”，我们有信心做到发展100年。

我想，这就是我们坚持不懈的最大前提条件。因为信任，所以纵然很苦很累，我们依然很快乐。

销售其实是一种思维

什么是销售？

把一个东西卖给另外一个人的过程是销售，把一个东西卖给自己的过程也是销售。当你和伙伴们一起吃饭，你想吃鱼，别人想吃虾，你说

服对方吃鱼的过程就是销售，说服对方就是把自己的观点销售给了对方。你喜欢一个女孩子，想追求她，那么谈恋爱这个过程就是销售，追到这个女孩，说明你成功地把自己卖给了她。

销售是一个职业，也是一项能力，更是一种思维。我们每天都在销售和被销售，销售已经成为一种意识，渗透到生活的方方面面，甚至已经融入我们的DNA，成为我们身体的一部分。因此，我们总会不自觉地给人下套，也不知不觉地被人下套，这就是我理解的销售。

我就成功地把我自己销售给了我的夫人。当时，我严格按照公司当时教我的那套销售思路和行动法则，对她展开了攻势。我给自己定的目标是用一个月时间完成这项任务，所以围绕目标我就划分了挖需求、抛产品、解问题、提成交这四个步骤。

我先用一周的时间找各种借口和机会来挖掘她的一些需求和痛点。

当时，她每周回家一次，交通工具不像如今这么发达，只能坐火车，而且一坐就要坐好几个小时。她也跟我说过，每次回家的时候都很无聊。我一听，就觉得机会来了。

于是，我就发短信陪她在火车上聊了一路，将近一个通宵。我相信自己是在那晚把一个暖男的形象有效地植入了她的心里。后来，我就开始进一步介绍我自己，把我从读书到目前的整个经历全部讲给她听，这个过程就是抛产品了。

这里还有一个重要的事情，大家平时都比较忙，但客户跟进和维护是非常重要的。我当时采取的策略是，每天早上说早安，中午问候，晚上道晚安！一天不落，每天准时准点。这其实很有效，能让她养成一种习惯，时间久了，每到这个点，她就会觉得你的信息快来了，她就有了一个期待。

然后，重点来了，很多人到这一步就卡住了，而我则是在一个月黑风高的夜晚提成交的。我拉着她的手说：“我爱你，想和你谈恋爱。”她回我：“我们不是已经在谈了吗？”

我们夫妻都是做销售的，就因为这件事，她承认我的销售能力比她强。婚后，我们约法三章，不能在生活中使用销售套路，包括聊天和吵架。朋友们，对一个长期做销售的人来说，这是多么痛苦的一件事情啊！

我真的要感谢阿里巴巴教会了我这门技艺，正是在此过程中我感悟到了销售的真谛：销售其实是一种思维。

过去，我们总试图去把相关知识强加给销售新人，让其变成一种能力，比如练习产品解说和销售话术，练习各种技巧。我们也会用各种方法去证明这种培训方式是有效的，让销售员坚信不疑地执行，反复练习和使用。事实上，这种机械式的训练也颇有效果，它的确可以让一个原本不懂销售的人很快学会销售，可以把一只羊变成一头狼，但问题是他们无法成为狮子。

直到后来，我们开始着重于对销售新人的心智进行训练，让他们拥有销售思维，再通过行为练习让这种思维成为习惯。我们发现，这么做才可以让销售员成为真正的Top sales！

我们运用这套训练体系成功地为中供铁军培养了无数优秀的销售员和优秀的管理干部，比如淘宝的前掌门人陆兆禧。今天很多优秀的互联网创业者，也都来自于中供体系，都接受过这样系统化的培训和教育，其中就包括大家比较熟悉的程维、王刚、干嘉伟、吕广渝、陈国环等。

运用这样一套独特的人才成长和培训体系，我们对一个人的心智支持和行为结构进行重塑，使其成为真正合格的销售员。正是无数拥有如



此销售思维的销售员共同组成了中供铁军，他们作为阿里巴巴销售体系的中坚力量，打下了阿里早期发展的基础，帮助阿里度过了最艰难的时期，也为阿里巴巴后面的成长和发展奠定了坚实的基石，最终成功地孵化出了今天世界上最大的电商平台和金融支付平台！

## 第一章 开启销售人生

### 为什么独角兽企业往往靠地推起家？

不可否认，无论从行业维度还是职业维度来说，如今直销的地位和影响力都愈加凸显。尤其是在这一波巨大的中国互联网浪潮推动下，依赖于地推这种单一人海战术起家的互联网巨头公司就有好几家。这种看似简单粗暴的销售形式如同病毒一样在创业圈广泛流传，而具有传奇色彩的“阿里式地推”更是被无数创投人推崇和青睐，一度成为创业利器及护城河。

理论上，销售本身隶属于营销这个更大的体系，属于营销的一种形式和手段；而直销又是销售体系中的一个独立门类。市场上常见的销售形式有三种：直销、电销和网销。

区别于其他不同形式，直销无疑是整个营销体系中最特殊的一类。这主要表现在三个方面：首先是介质。直销的介质是一个“人”，也就是销售员，而其他任何一种营销形式都不会依赖于某一个人，只有直销如此。其次是场景。原则上来说，直销是不受物理空间约束的，甚至可以在任何地点进行，只要客户愿意，销售员就可以上门，或在外边找个咖啡馆，甚至随便找个地方也可以完成这项工作，比如早期就曾比较盛行“马路边推销”这种场景。最后是体制。由于是依赖单体个人作战的一项工作，因此围绕这个群体也自然有一套“特殊体制”去支撑和配套，比如

我们经常听到的“打鸡血、喊口号、搞激励”等等。换句话说，这种形式背后的运营体系是非常重要的和特殊的，管理一个直销团队和管理职能团队有着截然不同的理念和形式。

以上这些区别，自然就为直销蒙上了一层神秘的“面纱”。外行人看不懂也看不透，内行人又觉得很简单；外行人都说干直销的都是套路，内行人表示不服——那些不叫套路，而是策略。在这本书里，我就试图为大家揭开直销这层“面纱”，让大家看个明白，让更多人了解真正的直销。

世界直销协会联盟对直销（direct selling）一词的定义是：直销是将产品或服务直接销售给顾客的销售方式。而美国直销教育基金会给出的定义则是：直销是一种透过人与人之间的接触（销售员对购买者），进行的消费性产品或服务的配售方式。

我个人非常认同这两种对直销的定义，直销的核心就是通过人向客户传递产品和服务。所以，这里有必要为大家纠正一个传统误区：直销绝不等同于传销，两者唯一的界定标准就是分佣模式。

据资料显示，直销最早起源于20世纪40年代的以色列，后来在美国得到了真正的运用和发展。实际上，严格意义上来说，直销最早在西方的教会时期就开始出现并被逐步运用于商业。这里提到的“直销”在某种意义上是直销史上的一次重要变革，也可以称为迭代。起初的直销人是那些推广教会的人，销售场景都是以上门为主，后期也出现了会议——“会销的鼻祖”这种形式；早期的教会并没有被人们广泛认知，所以教会就想到了这种方式。通常是教会的某个会员或牧师本人，挨家挨户敲门拜访，推广教会理念及相关服务；后期随着工业兴起和发展，这种形式也被广泛运用到了商业当中，成为早期工业1.0时代的主流营销形式，

也是在那个时代，诞生了很多传奇销售员。

健尔力（California Vitamins）是世界上第一家采用直销方式经营的公司，也就是后来的纽崔莱公司（Nutrilite），其采用了多层次佣金分配制度，使得每个直销员的计酬方式不再局限于本人的销售额，而是变为由一位直销员发展的其他直销员所发展的更多直销员所销售的产品也将累计在他个人的名下。这在直销历史上是一个非常伟大的创举，凭着这种营销模式，纽崔莱公司创造了惊人的业绩。1959年，纽崔莱公司的两位杰出直销员杰·温安洛和理查·狄维士另立门户，创办了安利（Amway），他们借鉴并改进了纽崔莱公司的销售模式，获得了巨大的成功。安利公司的直销被认为是真正成熟的直销方式，他们的发展带动了整个直销业的发展。

翻开直销的历史，我们不难发现，其发展同时代和社会环境变化是密不可分的。直销诞生于早期的劳动力时代，其后经历了整个工业时代的变迁（从工业1.0时代到工业3.0时代），是时代的见证者和参与者。而伴随着时代的变迁，直销本身的形式和定义也都实现了自我的进化和迭代，直至今日。

可以说，直销贯穿了整个商业发展和演变的浪潮，推动了整个商业的变革。起源于18世纪的工业革命推动了商业发展，也赋予了直销更多的发挥空间和发展环境。直到20世纪初，美国工业兴起，真正让直销从民间走向了市场，进入了商业并开始扮演重要角色。在当时的美国，比较盛行两种销售形式，一种就是直销，另一种就是电话（电销）。尤其是金融行业的公司，大部分都采用电话这种低成本的销售形式兜售自己的金融产品。就像在好莱坞影片《华尔街之狼》（*The Wolf of Wall Street*）、《大空头》（*The Big Short*）里呈现的那样，电话销售就是随着股

市及金融业的热潮而兴起的。即便是在美国经济大萧条时期，销售业也没有受到任何影响。众多企业在削减非产出性人员投入的时候并没有削减销售资源，反而加大补给，以便为公司带来更多收入。

而在工业领域，大多数企业采用的都是地推式的直销模式，比较经典的案例就是通用汽车公司。著名的美国销售传奇人物乔·吉拉德（Joe Girard）就是以销售雪佛兰汽车而闻名的。他在1963年至1978年间总共推销出了13001辆雪佛兰汽车，至今没有人能打破其“连续12年平均每天销售6辆车”的世界汽车销售纪录。在当时的美国，有众多类似于乔·吉拉德这样的“推销员”，加入到了销售这个看似门槛不高的行当，依靠自身的勤奋与沟通能力，开启了他们的美国梦。

像乔·吉拉德一样，大多数人成为推销员都是出于走投无路时的选择，因为只有这份工作不需要任何粉饰性的武装，更不需要高学历，唯一要的就是自身的态度：你是否相信你是世界上最棒的！而且，也只有这份工作能够完全靠能力吃饭，不需要看任何人的脸色，你就是自己的老板。因此，一大批年轻人被吸引加入到了这个行当，撑起了当时美国营销业的半边天。某种意义上说，也是这批人承担起了那个时代人与商品的连接介质。依托成千上万名直销员，当时的美国工业产品才更快地被传递给市场和消费者。

再看中国的情况，说起地推、直销，大家都会想到一家公司，那就是阿里巴巴。

阿里巴巴是完全依靠地推发展起来的一家公司，尤其是早期的B2B业务，完全靠成千上万的销售员走家串户、敲门拜访的方式，才将阿里巴巴的产品和服务销售给客户的。正是这支销售队伍，用看似简单粗暴的形式“卖”出了一家上市公司。对于阿里巴巴来说，完全可以选择其他

营销方式，但为什么偏爱地推、直销呢？这就要从阿里巴巴的产品说起。简单来说，当时阿里巴巴为中小企业提供的是一项服务，主要是通过网页的形式推广和宣传企业自身的形象以及产品。这是一款会员形式的服务产品，收取的是年费，定价也相对比较高。而当时中国的互联网环境并不像现在这样发达，可以说绝大部分客户对于互联网及阿里巴巴的这种服务形式几乎没有任何概念。因此，这种类型的产品往往需要一个市场培育和教育用户的过程。在产品的特殊性及其成本效率等综合因素影响下，直销无疑是最佳选择。

以“人”作为产品和市场的介质，通过面对面沟通的形式可以把较为复杂的产品讲解得比较清楚，也便于了解客户的需求，从而创造销售机会。从成本和效率维度来看，直销肯定完胜其他所有的营销形式。所以，不仅是阿里巴巴，包括其他互联网独角兽企业，也都选择地推这种形式作为早期最主要的推广手段，拥有自己强大的直销队伍。互联网领域的“三大战役”——团购大战、打车大战、外卖大战，实际上背后比拼的就是地推，因此也可以说就是地推大战。那个时候，大家比拼的就是抢占市场的速度。不管是司机、卖家还是商家，供给侧的数量都是有限的，谁先抢到谁就能赢，就这么简单一个道理。因此，再也没有比地推更直接、更有效的抢占市场的方式了。在“三大战役”背后，每家公司都投入了巨大的销售力量，都有自己庞大的地推铁军，少则千人，多则几千人乃至近万人。尤其是在外卖大战中，参战方都是大企业，这场仗背后投入的总兵力达到了2万人之巨，创下了新的纪录，也创造了一个新的传奇。

任何事情都躲不过一条规律：正如我们最早对互联网的认知和现在是完全不一样的，从接触到认识，再从实践中探索和总结，直到接近本

相，凡事都需要这样一个过程。在今天这样一个技术爆炸、科技腾飞的大环境里，一切事物都在发生着变化，我们每天都被那些“新科技、新物种”包围着，同时也享受着互联网科技及技术创新给我们带来的崭新生活。

唯一的变化就是不变，有些东西是永恒的，是不会随着外围的变化而变化的。商业的本质不会轻易因表象变化而变化，生意就是生意。因而，直销的本质也不会发生任何改变，更不会因为科技和创新而消失。总有一款产品需要以“人”为链接和介质！

## 问问自己，是不是适合做销售

有一次，我跟一位朋友聊天，谈到他的侄子暑假期间要去打工。我说：“那挺好，打算干什么呀？”我朋友就说：“去做销售吧。”这个回答让我瞬间就陷入了沉思。

说实话，很多人都觉得销售是一份很锻炼人的工作，这一点我也非常认同。可是，销售并不像很多人想象中的那样谁都能做。有的人适合，有的人可能天生就不适合。做任何事情，三分靠天性，七分靠努力，悟性也很重要。

那么，究竟哪些人适合干销售呢？

有人说，男生容貌长得帅，女孩子长得脸蛋漂亮、身材好，做销售肯定好；有人说，做销售关键是要能说会道，嘴巴特别甜；有人说，做销售酒量要好；还有人甚至说，我先去学个相声，再做销售是不是会有优势……

我认为这些看法都比较片面，甚至对销售的理解存在误区。因此，

我想跟大家来分享一下，在我眼里哪些人适合做销售，哪些人又不适合做销售。

首先，销售有一定的形象要求，不管是电话销售还是面对面销售——电话销售的形象就是声音，面对面销售就是整个人的容貌、气质。这个是相当重要的，至少要让人看起来比较整洁、舒服。但不是说长得不好看就不能干销售，只是这方面的相对劣势需要在别的方面加强来弥补。

其次，更为重要的是性格特质。

以前，我在阿里巴巴的时候也跟人力资源部门（HR）讨论过这个话题，该去哪里给公司找更多比较好的销售员。他们当时总结出了“北斗七星选人法”，里面有一个特质，让我记忆特别深刻，用四个字形容就叫“苦大仇深”。当然，这里的“苦大仇深”不应该直接按字面意思理解，而是形容他们家境不是特别好，希望靠自己努力拼搏来改变人生。我们发现，在其他特质相同的情况下，“苦大仇深”的销售员的成长速度和最后的销售结果，还真的是蛮有优势的。虽然这个表象的特质放在如今可能不再适合了，但是我们可以从中发掘这种对销售员而言非常重要的性格特质。我们可以用另外一个词形容，就叫“要性”。一个人是否清楚自己要什么，是不是欲望非常强。“要”也分三个层次：是“想要”，还是“很想要”，抑或是“我一定就要”，这三个层次的力度是不一样的。“要性”是与生俱来的，是人类内心原始的冲动，有“要性”的人，就很适合干销售，“要性”不强的人可能就会吃点亏。

另一个必要的性格特质就是感恩。做销售这份工作，每天都要跟人打交道，不只是客户，也包括同事和上级，每天都在不停地聊。也就是说，我们是在向所有人不停地吸收知识，积少成多。如果没有一种感恩



的心态，一个人只是盲目地一味索取，那么他在团队里面所处的位置就会非常尴尬。一个天性中有回馈之心的人，做销售就容易获得比别人更多的机会。我曾经有一个同事，在其他特质和条件方面都不占优势，貌不惊人，表达和沟通也没有张力，但是他有一个很大的武器，就是特别好学。只要自己取得一点点收获，他就会兴奋得像个孩子一样，愿意去帮助更多人，愿意把自己每天学习到的告诉别人而不求回报。这位同事最后成了我们某个区的Top sales，因为他这样无私地去帮助别人，别人也就愿意去帮助他，这使得后面他的提升和进步非常迅速。

这位同事还特别喜欢分享，这就是我想要谈的第三个性格特质。在我眼里，分享其实是一种能力，例如很多朋友喜欢去国外度假，我经常开玩笑地问他们：“听说你刚从加拿大回来？那你能不能用一句话或两句话向我们总结分享一下？”每当面对这个问题，大多数人要么就懵了，不知道该从何说起，要么就开始没有逻辑地长篇大论，让人听了如坠云雾。可见，分享不仅可以提升表达能力，也是另一种学习方式和渠道：学的人通过他人分享知道自己存在不足，分享的人通过教别人知道自己还有不足，然后都再去进一步钻研。所以，无论学的人还是教的人，都能通过分享过程得到提高，也就是我们常说的“教学相长”。因此，在销售行业里，分享是非常普遍和实用的一种学习和辅导形式。想要有效地分享其实是不容易的。

只要一个人具备以上这三个性格特质，我认为他绝对可以成为一名合格的销售员，甚至能够很快从一名普通的销售员成长为一名优秀的销售员。

除了形象要求和性格特质以外，还有另一个值得注意的角度，叫“人情世故”，亦即是否善于察言观色。在生活当中，观察特别细腻、容

易捕捉信息的人，我认为也是很适合做销售的。他们能够善于捕捉到一些其他人可能看不到的要点。我们经常说，一个好的销售不是靠多说，而是要多听少说。有的人特别喜欢表达，嘴就是闲不住，但这个特点在销售行当里面不是什么优势，我认为在某些关键点上反而是个劣势，甚至是致命伤。那些少说话、比较理性和冷静、能够去认真观察的销售员，就像一头狼在狩猎一样，能够精准地拿捏该什么时候出手、该什么时候张嘴、该说什么话，把握住最佳的时机。这种能力是可以通过后期训练来获得的。

最后再谈一点，就是抗压性。销售这份工作，就是将一件简单的事情重复来做，一年365天日日如此，一般人是很难忍受的。

过去，对于阿里巴巴的产品，我们会编好一套销售说辞，再练习很多个版本，比如一分钟版本、三分钟版本、八分钟版本、一个小时版本，来应对现场的各种情况，有时候客户不可能给销售员那么多时间。不过，无论是一分钟版本还是三分钟、五分钟版本，实际上本质是一样的，只不过内容的宽度、张弛的力度有所区别而已。这就不难计算介绍产品所需要的时间和精力：假如一个销售员每天拜访30家客户，每家客户至少都要介绍一遍产品；假设采用十分钟版本，那么每天就要用300分钟来介绍。然后日复一日、年复一年，你要反复述说同一件事情，很多人就会觉得痛苦。

所以，销售员的耐力、持久力是非常重要的。一个好的销售员，首先要做到不能轻言放弃，持之以恒特别重要。

前面我们提到的几种人格特质，从另一个角度也可以归纳为EQ（情商）、AQ（逆商）和WQ（志商）。情商高的人在销售过程中会更加懂得去察言观色，也更善于处理和维护自己与客户之间的关系；逆商高

低可以间接看出一个人的抗压力强弱，销售是很需要抗压力的一个职业，逆商高的人 would 相对更能从容应对困境和调整自身状态；志商指一个人的意志力，包括坚韧性、目的性、果断性以及自制力等方面，志商的高低某种意义上也决定了要性的强弱。

朋友们，如果你认为自己身上具备这些特质和拥有这些禀赋，那么恭喜你，未来你一定能够成长为一名卓越非凡的Top sales！

### 选对平台和产品才能事半功倍

初入销售行业，如何选一个好的销售平台是任何销售员都需要面对的问题。请注意，我在这里用的词是“销售平台”，而不是“销售企业”，因为这里的区别特别重要。选择平台性的公司一定比非平台性的公司要好！

对于一个刚刚入行或者说即将进入销售行业的朋友来说，选择去哪家公司、卖什么产品是非常重要的，这很可能会决定未来你的整个销售生涯。

社会上有很多非常优秀的平台。我总结了以下三个要点：

第一，那些可以给销售员足够大的销售空间的平台一定是首选。我听到过很多朋友抱怨说，有的企业对销售岗位的限制特别多，对待销售人员不太人性化，死板地把人当作机器了。大家都清楚，销售员的思想应该足够开放，足够自由。没有足够好的销售氛围和“上开下放”的环境，是不利于销售员的。如果一个平台很重视销售，它就一定要营造出这样一种开放、积极的氛围。只有在这样的土壤里播下去的种子，才能长大成为参天大树。

第二，平台应搭载健全的销售配套。销售部队在前线冲锋陷阵，如果后勤补给不到位，那也是白忙一场。所以，完善的销售体系非常重要，反映在组织架构上，就看围绕销售一线的相关职能部门是否完整，如培训、运营、支持等。很多公司只是搭建了一个孤零零的销售团队，没有后勤部队支援，这就等同于把这些人撒出去任由其自生自灭。一个平台的销售配套是否健全，足以映射出企业对于销售的重视程度及其在销售领域的专业性。

第三，平台的核心业务要有发展远景。有的企业当前可能确实需要销售，但只是暂时的。如果是因为某项业务的需要才会用人去做地推，那么当企业过了这个业务阶段，可能对销售岗位的依赖程度就不高了，甚至会考虑取消掉销售业务。这对销售员的职场规划是非常不利的。

当我们选择了一个好的平台之后，我们还要选一个好的产品。说实话，如果我能够回到过去重新选择，打死我都不会选择阿里巴巴这种产品，因为真的是太难卖了——这当然是句玩笑话。但如果纯粹地研究什么类型的产品在相同的条件下更加容易卖，就能够分出以下几个类别，这里简单地跟大家分享一下。

第一，有形的肯定比无形的好，实体的肯定比虚拟的强，商品肯定比服务好，刚需的肯定比非刚需的好。这是什么意思呢？现在，市场上的产品形态非常多元化，比如很多产品其实是服务，是虚拟的。就像阿里巴巴的产品，实际上是无形的，在本质上就是一项服务，很不幸的是这项服务又不是刚需，不像某些产品是客户必然需要的。比如小孩一定需要奶粉，这就是刚需。而无形的产品，特别是虚拟服务，客户看不见摸不着，很难有具体的认知。

相反，有形的商品，如果同时又属于刚需品，在销售时肯定会占有

一些优势。我有很多同学也是做销售的，有一位在UT斯达康，当时有一块小灵通业务，卖的产品就是通话机。记得一次同学聚会，我们同样在各自公司待了三个多月。我那年在阿里巴巴才签了几个单，而这位同学已经成为区域Top sales了，他一个星期就卖掉了将近一百台的通话机。

此外，有些产品的自身特性决定了它们其实根本不适合用地推的方式去销售，只有在客户自身有需求的情况下才会主动购买，不会因为推销而激发潜在购买需要，这也是我们需要注意的。

第二，产品要能给客户带来价值。在我看来，一切价值都可归纳为“名”和“利”。我们正处于一个个性绝对主张的时代，个体被无限放大，客户对价值的认知和期许也在发生变化。

过去，“名”仅限于个人荣誉、身份等层面，而“利”更倾向于利益等层面。现在，客户对“名”的追求上升到体感和心感，客户对于价值的评判标准越来越以体验、以真实的感受作为价值依归。过去，我们对产品的诉求更多还是停留在“产品”本身的材质、款式、功能、界面、交互等方面，现在则更加专注于使用者，即“人”本身对于产品使用过程及结果的心情和感受。

举例而言，理财型产品显然属于无形的虚拟服务类别，也不是刚需。但从销售角度来说，这类产品比较容易销售，客户接受度也较高。这是为什么呢？因为它能够在“利”方面满足客户需求和为客户提供对应价值。直白地说，销售这一类产品的挑战不大，对销售者的要求也不高。

这说明什么呢？只要产品足够好，对人的要求就相应弱化了。所以，通常在这个问题上企业很矛盾：好的产品到底还需不需要销售员，或者说是不是只有不好的产品才需要销售员？其实，问题的核心是要找到

产品真正的价值点。

在选择产品方面，我的个人建议是可以从客户思维和客户角度出发，看看这款产品对满足客户需求、解决客户痛点以及背后所产生的产品价值，以此作为衡量尺度。同时，销售员也要结合自身的成长经历和销售经验及技能特长来进行选择。有的人更加擅长驾驭有形的实物类产品，有的人则擅长驾驭无形的服务类产品，各有千秋。

### 踏踏实实做好准备再出发

好莱坞早期有一部专门描述华尔街股票经纪人兜售股票的电影，名叫《锅炉房》（*Boiler Room*）。这部影片不仅真实还原了当时追求美国梦的底层年轻人的真实生活，也向我们充分展示了证券业电话销售人员的核心技能。他们从销售前的准备到销售中间的执行再到销售后的服务，整个过程都是非常完整和体系化的，甚至一度成为教科书式的典范。尤其是在销售前的准备方面，更是讲究“台上一分钟，台下十年功”，确实是销售行业的金科玉律。

我在阿里巴巴时，有一次带团队陪一个销售员去拜访客户，这个客户的条件特别合适，意愿也非常好，现场谈得十分顺利。本来现场就可以直接签单了，结果中间发生了一个有趣的桥段，正巧遇到一些供应商过来催款，客户就说我们可以下次接着聊。回来以后，我就跟这个销售员说，这个客户已经十拿九稳了，下次他可以自己独立把合同签回来。结果等了一个月，合同还没签成，我就去询问出了什么问题：是这家企业倒闭了吗？这位销售员说：没有，也不是出了问题，而是客户被另外一个同事给签掉了。后来我们去了解，才发现这位销售员犯了一个严重

的错误，他记错了拜访人的姓名，在整整一个多小时的销售过程中，他对人家的称呼都是有误的。由于这么一个小小的失误，他损失了一个大单，可见细节决定成败。因此，聊一聊销售前应该准备什么、怎么准备是很有必要的。

完整的拜访前准备包含心态和技术两个层面。

在心态方面，也包含两个点。第一个点叫“销售感知”，指的是让新入行的销售员知道销售到底是怎么一回事，整个销售步骤是怎样的。在这方面，阿里巴巴的训练方法通常是一对一的现场模拟，一个人扮演客户，另一个扮演销售员，我们把这叫做“冷场模拟”。在销售新人正式自己上门拜访客户之前，我们会让他先通过这样的方式来进行训练。

心态方面的第二个点叫“信心”，也就是要帮助销售新人增强自信心。对此，阿里巴巴的训练方式是拎包，又叫“现场体验”，通常的做法是结对拜师，把销售新人分配给有经验的老销售员，跟着他们去现场体验整个销售过程。“现场拎包”就成了销售界比较盛行的一种训练新人的方式，“拎包”自然是一种比喻，而非直接的字面意思。反之，老人也会主动去给新人陪访，我们叫做“double call”。

在技术层面，又包含两个点。第一个点在于“人”，叫做“个人形象识别系统”（Personal Identification System，简称PIS）。这是一个非常专业和复杂的系统，在销售领域，PIS其实更加专注的是销售形象的设计，包括仪容仪表、言行举止等。阿里巴巴通常会为销售员训练设计一套标准的动作，比如递名片、坐姿、手势，甚至是眼神。

销售的“第一面”很重要，也就是给客户的第一印象非常重要。以前，我们经常说：“销售其实就是成功地把自己卖给用户。”至于如何高效地把自己卖出去，我认为PIS就是关键。想最快地让一个人对另外一个

人产生印象，其实是可以经过设计和包装的，通过PIS来完成个人的形象设计很有效。

销售其实是一件非常商务化的事情，因此我们要特别注重商务礼仪。PIS会给到销售员很多实用的建议，比如在仪容仪表方面，不要穿一些太过娱乐化的东西，女性销售员的妆不能化得太浓，香水味道也不能特别浓。有的销售员在现场沟通的过程当中可能不是很注意这一点，比如经常双手插口袋、跷二郎腿，其实这些行为都会影响客户对销售员的判断，从而影响销售结果。

当然，对于个人形象的具体设计是因人而异的。举个案例，当我们看到一个“穿西装的歌手”，很可能就会联想到费玉清老师，这说明他成功地设计了一套自己的PIS，并使其植入了观众的心里。在销售领域也一样，如果有一套成熟的PIS，会很容易让客户记住你，在客户的心智里面形成一个画面感，这对后续的销售是非常有帮助的。

技术层面的第二个点在于“事”。我们通常将其归纳为几个方面，首先是路线规划，根据个人目标计划一天拜访的客户时，最好把客户安排在同一个区域，然后预估好当天整体的沟通时间，细化到每一家客户要谈多少时间，要选择什么样的交通方式。在阿里巴巴，我们要求销售员每一天在拜访客户之前，必须把当天的销售路线图给画出来，要想提高拜访效率，首先就要做好路线规划。其次得强调一定要有时间概念，要有时间管理的意识。很多销售员的做事效率非常低，问题的核心就在缺乏时间概念，无法理清每个客户究竟需要谈多久，路程要花多少时间。效率往往都隐藏在细节里面，一个好的路线规划一定是需要提前设计的。

再者是客户资料。当我们要去拜访一位客户的时候，首先要确定被



拜访人是不是关键人（key person，简称KP），要了解被拜访人的很多信息，包括他的需求、公司业务情况等等。快速了解客户资料可以通过互联网、同行的朋友，或是在拜访之前先打一通电话，然后在预约时对他们做一些基本的了解。“知己知彼，百战不殆”，对被拜访人有了足够的了解，在整个销售过程中才不会被对方牵着鼻子走。

最后是销售资料，这也是最关键的一部分。在阿里巴巴，我们通常把销售资料叫做销售工具（sales kit）。一套完整的销售工具和资料至少应该包含公司介绍、产品与服务介绍、电脑或手机上的演示资料（当然也可以事先打印出来）、成功案例、竞争对手的比较分析、签约合同等等。与客户谈完后，要给客户留下一份资料，这份资料要留什么？在实践中，很多时候都会遭遇客户恰好不在或者谈到中途需要离开的情况，我们可以留下一张便条，这是非常实用的。如果你用电脑的话，甚至还要在出门前看看电脑是否已经充满电。

总之，在销售过程当中，我们千万不要只带着一张嘴去谈客户，这极不礼貌，也并不有效。平时，我接触过很多市场上的销售员，发现他们很多其实是没有sales kit这个概念的。其实，准备一套好的销售工具也意味着拥有一个完整的销售思路，而不仅仅是在包里装一张公司介绍或者产品介绍那么简单。阿里巴巴对这部分的要求特别高，对于sales kit的制作设计及使用甚至会成为考试内容的一个部分。

总而言之，销售前的准备实际上就是销售思路的准备。今天去拜访谁，他可能会有什么问题，自己该怎么回答，如果谈到一半客户离开了怎么办，签约的时候如果公司印章不在怎么办，财务不在又该怎么办...一套完整的销售思路可以把在销售现场可能发生的问题全部归纳好，并提前把和这些问题相关的材料准备好，而不是依赖临场发挥。

## “三步一杀”：如何快速签下第一单

对于所有销售员来说，最难忘的一定是人生的第一单了。直到现在，我都忘不了自己的第一个客户，现在我们甚至已经成了生活上的好朋友。

这里不妨向大家分享我的第一单经验。我们的大部分客户都是传统的制造业工厂。我的这位客户把工厂建在台州，但企业平时的办公场所则是在上海。

在台州有一个非常小的县叫仙居，当地有很多生产工艺品的企业。当时，我花了整整一个月时间拜访了仙居几乎每家企业，从中找到了这个潜在的客户。老板姓王，企业也是做出口贸易的，就有了基本需求，此外他对互联网还算是有一定认知和接触的。对于阿里巴巴，他其实并不陌生，此前听过，可是没有使用过我们的服务和产品。

我通过电话和他沟通了两次，加起来的时间不会超过半个小时，他已经非常清楚这件事情，然后我们就约好要当面谈一次。我以为他在仙居，后来才知道竟然要去上海谈。那个时候，我是犹豫的，毕竟刚刚开始做销售，还没签过单，也没有提成。那个时候，从杭州到上海不像现在这么方便，只能坐汽车或者很慢的火车。我记得车票要70多块钱，对当时的我来讲这可是一笔很高的费用。如果这只是一次普通的拜访，那我就等于自己平白贴了几百块钱。因此，我去上海之前就给自己定了一个非常高的目标，这次不是为了和对方简单做个沟通，我一定要跟他签单！

当时，我对这位客户做了认真研究和分析，包括他从事的行业，公

司的背景，出发之前还和这家公司下面专门负责这部分业务的总监通了将近一个晚上的电话，他也给我分享了这家公司的一些事情，包括老板的性格。做完这些功课以后，我就直接买了车票，去上海找到了这家公司。

但是，整个销售过程非常尴尬，我刚从培训学校里出来，其实对整个公司的产品、服务、实力都不是特别清楚，特别是面对一个很强势的老板，根本无法招架。我还没张嘴，他就问我：“你能不能讲一下你们公司，以及这款产品的核心是什么？”我说不出来。他说：“你是新人，对不起，我要换一个销售员。”当时我就有点懵了。后来，我曾问过他，为什么在这种情况下最后依然给了我机会。他说，是我的真诚打动了他，特别是他觉得我从杭州那么远的地方赶过来，不希望我白跑一趟，就给了我一个机会来谈一谈。

这次销售从上午9点一直持续到了晚上9点，整整12个小时，我一直待在客户的办公室没有走。其实，在此过程中客户曾经无数次向我暗示：你可以回去了，今天就先聊到这里为止。但我坚持没走，因为我很清楚，绝不能浪费那张车票，否则就对不起我自己。最后，公司所有人都下班走了，只剩下我们两个人。客户问：“你今天是什么意思？”我说：“我今天必须要跟你签单，我有信心，阿里巴巴一定能帮助到你的业务。”最终，我就这样签下了自己人生的第一单。签完单之后，由于培训时被教过要马上收款，我就说：“不行，今天晚上你必须给我钱。”这几乎把他逼疯了，他只好打电话把公司的财务叫回来，给我开了支票。拿着支票那一刻，我哭了。客户就问了我一句话：“这是不是你的第一单？”我说：“是的。”他说：“那你一定要把我服务好。”最后，我还和他合了张影。回来之后，我就把这张照片裱起来，挂在自己的房间里面。

每个销售员其实都有第一单的经历，这对我们的工作来讲是非常有意义的。而在成为销售团队的核心之后，我开始考虑能够有效帮助新人出单和破单的方法。

有一次，我带了九个人，很不幸的是他们都是新人，这意味着团队的整个业绩全部要由新人去扛。而且，新人还有考核期，每个人只有三个月的时间。当时，我的压力特别大，就给团队所有新人定了一个比公司要求高几十倍的指标，希望他们在第一个月就要出单，因为至少要先活下来。这些新人都来自外地，如果两个月还没出单，我的团队可能会垮掉。

被迫无奈之下，我想了一种办法，叫“三步一杀”。

第一步，必须大量地拜访客户，这个数量是基础。那个时候，交通工具比较落后，大家没有钱，基本上就是坐公交车加走路，过程非常艰难。我要求他们每个人每天走访30家客户，持续一周。第二步，到了第二周，就一定要从前一周拜访的客户里面挑出可以有效跟进的30家来。挑完以后，我会去陪访，每个客户我都会谈一遍，然后我们再来分析，从二次拜访的客户里面再挑出20%。到了第三周，我们要去尝试签单，这就是第三步。最后，把第四周作为机动时间。

其实，以上就是把三个销售步骤浓缩到一个月的时间轴里，分成四个小的阶段。这是一种勤奋加概率的方法，一个完全没有销售经验的人想要顺利出单，唯一能够做的就是靠勤奋，再找到一些概率。很幸运的是，当时我带的所有新人都在第一个月出单了，最少的是一单，最多的是三单，破了新区域、新团队的出单记录。这对我来讲，也是一种鼓励。

做任何事情，策略和战术都非常重要。在我们作为销售新人，对整

个市场、产品、客户的情况都不了解，而时间又比较紧的情况下，就应该大量开发客户。因为新人本身并没有客户资源，而销售是一个依靠积累的过程，所以维持拜访量永远是销售的基本功。

在销售行业里面待久了，你就会发现有一些现象，是无法用科学或常识去解读的。比如有这么一句话：“成功总在拐角处。”当我还是个新人的时候，我的上级就经常跟我讲：“千万不要放过客户，特别是当你做客户拜访的时候，一定不要放过任何一家，即使这家客户看起来完全没有希望签单。”

说实话，作为新人，听到这句话往往只是当耳旁风，因为心里其实不相信：前面九家都不成功，最后这一家难道就会签？这简直是奇迹。但其实，这种奇迹常常会发生在销售员的身上。曾经有一个客户，他的公司的位置比较特别，我坐车常常会路过，但如果为了拜访这个客户而中途下车，就意味着过后必须走很远的路去拜访别的客户，这对我来讲成本太大。所以，我总是对自己说：“唉呀，反正其他人也去拜访过这个客户，他们都说这个客户没有意向。”所以，每次我都会把这家客户放过。突然有一天，来了一个新人，他很快就出单了。我们让他分享签了哪一单。当他说出客户名字的时候，我整个人都懵了，所有人都知道这个客户是我在跟。后来，我和这位销售员聊起究竟是怎么签单的。他说：“我什么都没做，去了以后这位老板说，你们阿里巴巴有很多销售员来过，我都没跟他们合作，因为那时候我还没想清楚，今天想明白了，你就直接把合同带过来吧。”

这里面当然有“运气”的成分，但是事实上，这种“运气”也建立在勤奋的基础上。作为新人，我们不应该去挑肥拣瘦，更不能放过每一个可能让我们成功的机会。

## 当心，别犯致命错误

刚入行的新手都会有一个试错的过程。犯错是在所难免的，大家都要“交学费”。

需要说明的是，在销售过程当中经常犯的错误非常多，也很难完全避免，但我们需要有区别地来看待它们。在销售现场所犯的一些技术性错误，比如产品讲错了、没有找准客户需求等等，这些错误虽然可能会导致一次签单的失败，但都不是致命的。而一些战略层面的错误，却可能影响你的整个销售生涯。

新手通常犯的致命错误，归纳起来可以分为两种，一种在思想层面，另一种在执行层面。

在思想层面，有一个最核心的问题，就是投机心理。有句老话说得好，“省事就是费事”，拿它来诠释投机心理是最恰当不过了。

做销售最怕的就是“投机心理”。我看到几乎所有的新人在刚开始做销售的某个阶段，都有很强的投机心理。那么，投机心理所带来的结果是什么呢？就是偷工减料。

销售行业有三大赢家理论，分别是播种理论、翻牌理论和采果理论。播种理论的核心，其实是告诉我们要做客户的积累：播种越多，将来采收的果实就越多；拜访的客户越多，签到合同的概率就越高，数量就越多。一分耕耘，一分收获，是销售人员的最佳写照。翻牌理论说的是，客户筛选的速度更快才能比别人更快地翻到大牌，跑客户的速度更快才能比别人更快地签到大合同。而采果理论则是讲客户收割，果实熟了就要赶紧去摘，否则不是被别人摘去，就是烂到了地上没人管。跑客

户除了要勤奋，不断地开发新客户外，更要不断地去照顾和维护好你拜访过的客户。一旦时机成熟，就要赶紧去促成成交，赶紧去签约合同，免得这个时机被竞争对手给抢走。践行这三大理论需要勤奋和积累。

一个新人如果没有足够数量的拜访，就没有积累，更无法签单。但是很多新人在投机心理的驱使下，都渴望能一招制敌，总是会问这件事是不是有技巧，是不是有必杀技，是不是有一门武功，能够让自己不必像其他人那样起早贪黑地去跑市场、去拜访客户，直接一发功，这单就签了。

因此，很多销售新人，经常会向一些老销售员盲目学习和模仿。听说张三给用户送了本书就把单签了，就觉得送书可以签单；听说李四陪着客户打了一场高尔夫，把单给签了，也想去打高尔夫……我相信很多销售新人都会有类似的一些行为。在阿里巴巴的时候，我们经常会说不要过多地去强调一些技巧，而要去分享签单过程背后的策略方法。为什么呢？因为这对于新人的影响是很大的，要是老销售员的分享稍有不慎，把重点倾斜在自己是用了什么技巧把单签了，那就很容易让那些初入销售门径的新人误入歧途。新人刚开始接触这份工作，对销售的认知还停留在比较浅的层次，很容易会将老销售员分享的技巧误认为是方法论。

投机心理还体现在其他一些方面。销售的核心规律和法则就是播种理论，但是很多新人在刚开始接触销售工作的时候，是不认可甚至抵触这套理论的，总认为会有更轻松的方法、更快捷的方式来达成成交，反而忽略了事情本身的规律。不少新人会因此养成惯性思维，或者说是待在一个舒适区。他们过去通过某种技巧取得了一些成就，就默认这个方法是可用的，而到了一个全新的销售场景，也认为它是可行的。但事实

往往并非如此。

正因如此，我们经常会大胆地尝试从社会和学校里招聘一些没有太多销售经验，甚至完全是白纸的销售员。一个过去根本没有销售经历和销售技能的人，经过训练，反而会更容易成长为非常优秀的销售员。而很多过去在其他行业做得非常优秀的人，到了阿里巴巴从事销售的时候，反而做得不够好。经过分析，我们发现这种现象背后还是投机心理在作怪。投机心理会影响我们的思维模式，让我们固守在已有的那种思维里面，让人很难再去接受一套全新的知识体系。

所以，我认为投机心理应该说是我们销售职业最大的绊脚石。每一个销售员都应该学会去挑战、解决、克服投机心理。

新手经常在行为层上所犯的最大错误，则是“不能养成好习惯”。新人销售员在这里犯错的比率是最高的。

不管在哪一个销售环节，我们都要做很多动作。由于销售过程冗长繁琐、细节繁多，再加上不同客户的类型、状态，需求、痛点和解决方案都有很大不同，而每个销售员管理的不是一个客户，少则几十个，多则成百上千，这就需要将销售动作标准化、体系化，甚至赋予其仪式感，从而养成习惯，形成条件反射。

举例来说，销售员得有成交（close）的习惯。什么意思呢？就是不管你跟客户谈到什么状态，都要敢于在每一次谈判即将结束的时候，勇敢地提出成交建议，这并不意味着非要今天就签单，而是通过提出成交去判断客户的意愿，同时发现他的一些问题。这样一来，你就能把客户了解得更清楚，从而对接下来的整个销售过程，起到非常大的推进作用。

再比如，销售员还要养成请客户帮转介绍的习惯。不管跟客户谈得



好不好，一定要有让客户再介绍另外一个客户的习惯，尤其是对于谈得比较顺利或者刚签完订单的客户，往往可以在他们的介绍下获取更多的成交机会。

什么是习惯？习惯就是平时根本不会去想它，而一旦到了某种场景，就会下意识地知道怎么去做，这就是“无招胜有招”。一个最牛的销售员应该是什么样的？当他不在销售场景里时，人们根本就感觉不到他是做销售的，他跟其他人没有任何区别。但是这个人一旦进入销售场景，你会发现他瞬间就变了，就像一个好的演员，只要给他一个舞台，他就会马上投入这个角色，绽放光彩。这就是习惯的重要性。

很多新人往往在这个方面比较欠缺，没有能够形成培养好习惯的意识，也没有注意到习惯的重要性。缺乏持久的练习，不能够长期执行和坚持，因为一些小动作太小太琐碎，很容易就会被忘记。但实际上，越是细小的碎片可能越容易凝聚巨大的力量，起到关键的作用。

## 找到标识，让客户记住你

看过《盗梦空间》（*Inception*）的读者可能都会留心到影片中有这样一个桥段：每个职业的盗梦师都得有一个自己的小摆件，这个小摆件就是帮助盗梦师辨识是否已经回到现实的一件道具，同时也象征着每个盗梦师各自的身份。而影片主人公的小摆件，就是陀螺。

对于销售员而言，也得有这样一个标识，能够鲜明地代表自己，而每个销售员都一定要把这个标识留在客户心里。而且，尽量不要去用那些会经常改变的特征，一定要找到能够长期保持不变的东西来作为个人标识。

为什么要这么做呢？因为我们有那么多同行，每天都会有那么多销售员去跟我们的客户沟通和交流，如何能够让客户在第一时间印象深刻，让自己能够脱颖而出？一个独特的标识会成为客户记忆里的“锚”。

当然，销售员们的标识都各不相同。比如，我的“小摆件”就是胡子，以前同事们都叫我小胡子，因为我的胡子长得和别人不一样，就像武侠小说里的陆小凤一样。所以，胡子就成了我的一个标识，只要我去谈客户，不管谈得怎么样，至少我能依靠这个特征使自己深深地留在客户的脑海里。有的同事则是用别的东西，例如一款非常醒目的提包，只要一一走进去，用户的眼睛就会直接被吸引到这个提包上。

还有的销售员则是依靠谈吐，或是某种特殊的说话方式。在以前做销售的时候，我会有自己的一套独特的表达方式。我们管这个叫“话术系统”，通过同样的形式不断地向客户传递，久而久之客户就会形成强记忆，以后一旦听到类似的表达方式就能想到相应的销售员。通常，每个人的语境不同意味着表达系统输出的语言结构也就自然不同，再结合个人自身的性格及品性，也就决定了每个人都有自己特有的“风格”。

当你想设计一套属于自己独有又极具特色和风格的“语系识别系统”时，不妨先从口头禅开始。一次销售如同一场唇舌之战，短兵相接的时候，口头禅就是很好的武器，不仅有转场作用，更重要的是口头禅可以很好地诠释你的个人语境背景。比如，有外企工作经历的人都知道，外企人说话有个共性的口头禅就是“yer”，这是对你的表达表示肯定和认同的一种形式。试想，当你对面的人不断地跟你说“yer”的时候，你会联想到的是这个人的家境、学历、职场环境、职业、职位、素养等等，这些标签虽然来自于你的主观判断，但无疑会影响你对他的态度。当然，好的销售都会有自己专属的语系识别系统，这里面包括了语言结构、词汇

、话术和口头禅等。比如，过去阿里巴巴的客户都是从事国际贸易的企业主，所以你能发现阿里巴巴销售员的语系中会夹杂着不少“中英文”词汇。

记住，我们所做的大多数工作和努力都是为了让用户先记住自己。

除此以外，当我们在沟通的时候总会碰到一些问题，我们还可以依靠一些“武器”，让谈判起死回生。

首先是幽默。幽默的力量是无穷的，销售员一定要学会讲笑话，不管是“热笑话”还是“冷笑话”都可以，一句玩笑很可能会成为整个沟通中的润滑剂，能够化解紧张和尴尬。每个销售员都要去打造出属于自己的幽默方式，都应该有自己的个性。一个没有个性的销售员，是很难被客户记住的。

其次，在关键时候，眼泪也是一把非常有效的“利器”。在这方面，女销售员或许会占一些优势，每到关键时候，特别是在逼单的时候，恰到好处地落几滴眼泪，很可能会使陷入僵局的谈判起死回生。男人的眼泪也不例外，我曾经就有好几次在客户面前流过泪，当然不是假装的，而是情到深处的自然流露。但流泪的方式和程度是可以刻意训练的，有些销售员可以将泪珠含在眼眶里面打转，一闭上眼就能收回去，而稍微一挤就会流出来，要做到这种收放自如的程度不容易。

最后，是微笑。微笑不仅是人世间最美的东西，也是我们沟通过程中最好的利器。没有人会拒绝微笑。有一次，我遇到客户“踢皮球”的情况，这个说去找我们科长，那个说去找我们主任。我在大楼里上上下下折腾，就是没有结果，但最后我还是搞定了客户。我跑到KP面前，看着他一分钟，一句话没说，就做了一个表情：微笑。他显得有些不好意思，对我讲：“小李，我也不难为你了，跟你讲实话，老板经常出差，

等他回来再聊。”所以，把微笑用在合适的地方，有时候就能起到很关键的作用。

## 第二章 迈出拜访第一步

### 陌生拜访：销售生涯第一关

在销售行业里有一个专用术语叫“陌拜”，也就是陌生拜访。顾名思义，陌拜说的是这样一种形式：不用预约，也不提前电话联系，之前没有任何一次沟通，直接上门拜访陌生的客户。

在阿里巴巴，我们比较依赖于陌拜，也因此对整个行业有了更深的认识，在销售这门学问上积累了一些财富和经验。那么，阿里铁军的陌拜是怎样炼成的呢？这是基于几个重要逻辑的。

首先，基于大环境。阿里铁军的陌拜传统起源于一个特殊的时期，那是阿里巴巴最早的创业期，也就是所谓的B2B时期。这里向大家简单解释一下，阿里巴巴是一家典型的生态型企业，它的业务非常广泛，严格意义上来说每个业务都有各自的创业期概念，比如说淘宝的创业期是在2003年。而由于B2B时期其实代表了阿里巴巴最早的公司形态，B2B也是最早的业务，所以通常我们把B2B时期称为阿里巴巴的创业期。

而之所以采取陌拜的形式，有两个原因：一方面，在当时的大环境下，中国互联网行业处于萌芽状态，那个时候最流行的是网站，大家对于互联网的理解不够深，整个技术环境也不够成熟；另一方面，阿里巴巴早期的业务特性决定了它是面向B端客户的，我们的客户是中国的制造企业和出口贸易型企业。

其次，基于产品的特殊性。阿里巴巴会给每家企业做一个二级页面。网页是有一级域名和二级域名的，其中一级域名就是alibaba.com。那么阿里卖给客户的是什么呢？就是在这个网站下设计一个属于客户的二级网页。也就是说，我们可以给客户提供一个展示公司产品业务的平台。这项服务的价格并不低，当然，如果客户还要求加上一些搜索关键词、排名优化服务的话，整体价格就更高了。

那个年代，真正拥有一台能够连上互联网的个人电脑的人真的不多。很多客户没有电脑，即便有了电脑，网络也不够发达，网速很慢，打开阿里巴巴的网站往往需要等上好半天。在环境和产品的双重因素制约下，我们必须依赖于面对面的沟通，才能向客户介绍明白。当时，B2B有两块业务，叫“国际业务”和“国内业务”。国际业务又叫“中国供应商”，就是通过网站帮助企业扩大产品出口，它普遍地采用了地推的销售方式；而国内业务又叫“诚信通”，它主要是采用电话销售。在2001年，阿里巴巴针对国际业务组建了一支直销团队，也就是现在大家常说的阿里铁军。

最后，基于效率和效能。为什么我们不选择电话销售呢？其实，我们也尝试过，但是发现行不通。对于国内业务而言，由于价格便宜，产品形式比较单一，用电话沟通还是能搞定的；但到了国际业务领域，由于价格比较高，而且产品特性比较复杂，网页是全英文的，很多企业老板看不懂英文，我们很难把它描述清楚。所以，我们只能用电话这种形式做一些销售前的约见，要想拿结果，必须面对面商谈。而当我们去跑客户的时候，如果老老实实在地通过电话来预约，大多数时候根本就约不上客户。所以我们就开始总结经验，发现还不如直接冲到客户面前，一顿解说，反而是更为有效的手段。看上去，先预约后拜访的效率会更高

一些，但实际上从结果而言我们发现还是陌拜这种形式的整体效能表现最佳。由此，陌拜就应运而生了。

陌拜有几个好处。

首先，中国人说“见面三分熟”。人跟人见了面，哪怕不说业务，也能聊到一块儿去，除非你太不会聊天了。“三分熟”后面那“七分生”，聊着聊着也就慢慢化为无形了。

其次，虽然陌拜时被拒绝的概率也很高，但比电话形式还是要低不少。这是为什么呢？因为从客户的角度来考虑，要想在电话里拒绝一个人，是没有任何成本和压力的。如今，这种推销电话实在太多了，我们拒绝的方式也非常简单，甚至都不用自己动手，拦截软件就能帮我们拦截掉。哪怕没被软件屏蔽，当我们要拒绝时挂掉电话就可以了，“咔嚓”一声，销售员就没机会了。反过来，面对陌拜，总有些客户还是不忍心的，哪怕今天他听不懂你说的是什么，或者根本不需要这个东西，但他还是可能不好意思把你赶出门去。面对面拒绝一个人和在电话里拒绝一个人，客户内心需要经历的过程是不一样的。

以前，阿里巴巴在面试地推销售员的时候，在面试的末尾会设置一个有趣的环节。记得我到阿里巴巴面试的时候，面试官最后说：“我们得实际考核一下，你们到底有没有做过销售，证明你们真的都有销售经验。这样吧，在我们公司对面就有很多企业，你们去那儿收集老板们的名片，能在一小时时间里收集到30张就算合格。”面试官说完以后，我看到跟自己一起面试的六个人全出去了，就剩我一个还没反应过来。面试官问我：“你在等啥？”我还在风中凌乱呢！结果一个多小时后，我揣着33张名片从对面“扫楼”回来，发现房间里面除了面试官，就只有两个人，一个是我，还有一个女同事——她手里的名片只比我少一张，其他五

个面试者再也没回来。面试官说：“好，你们过了这一关了，明天是复试。如果那关过了，你们就被正式录取了。”

后来，跟我一同面试的这个女同事可不得了，她成了当时杭州区域的Top sales之一。有一次，我问她：“你是怎么拿到32张名片的？”我一直觉得很奇怪，因为我觉得她当时似乎没有什么销售经验，才刚刚毕业，应该做不了这事。其实，这位女同事特别聪明，她去扫楼才拿了十来张名片，发现完成不了任务，就直接跑去阿里巴巴总部旁边几家印名片的印刷店。销售确实应该用智慧去签单，而不是用体力去签单。

阿里巴巴之所以在面试的时候就已经把需要陌拜这个信号传递给每一位面试者，同时也把陌拜作为选拔人才的一个必备科目，可见当时公司就已经意识到，只有具备陌拜能力的人才能做好销售这件事情。

## 攻克拜访路上的拦路虎

在销售工作中，最难的部分是什么？

有人说是找KP，有人说是预约，有人说是签单……事实上，对于大部分销售而言，最难的其实就是陌拜，因为这是一个赤裸裸比拼销售能力的部分。假如你是一个销售新人，想要去拜访马云，估计连阿里巴巴的大门都进不去，连前台的照面都打不上。对于销售人员来说，门卫和前台是老板的守门神，也是通往KP路上的拦路虎。

成功的签约需要依赖众多因素和条件，而成功的陌拜更需要强大的技术和勇气，当然偶尔也会需要一点运气。

因此，在阿里巴巴，我们特别注重陌拜这个环节，并且总结了一句顺口溜，可以分享给大家：“过门卫，躲狼狗，防保安，绕前台，见KP



。”一次成功的陌拜，就必须过得了门卫，绕得了前台，方能见得上KP。

由于当时我们的大部分客户都是传统的制造企业或者贸易公司，所以很多时候陌拜都是去工厂。往往第一道门神就是门卫，第二道就是狼狗——不少传统企业喜欢在工厂里养狗，一直到现在我也想不通这是为什么。过了这两关以后，才是前台。以前，我们经常开玩笑说，“能活着见到前台美女就已经心满意足了”，这是因为大部分陌拜都会在前两关受阻。

记得当时有一个销售员的经历就很有意思：一次，他去一家工厂陌拜，门卫这关很顺利地通过了，于是开心地一路哼着小曲往老板的办公室跑。结果中途被一条巨大的狼狗给拦住了。这条狗很聪明，也不叫，只是含情脉脉地蹲在销售员面前不动，但是销售员只要一动它就会龇牙咧嘴。结果这位销售员就在原地站了一个多小时，最后还是打了110过来解围。从那以后，我们销售小组每个同事的包里都开始备上了一份狗粮。

当然，陌拜写字楼也并不比工厂轻松。写字楼的特殊之处在于，楼内有很多公司，一半装有监控系统。当时，有个销售员出去拜访客户，白天出去晚上却没回来，发短信也不回，打电话也不接。最后，派出所打电话来问：“你们公司是不是有这么一个人？来领人吧。”后来我们才知道，他在写字楼里面特别紧张，在监控里动作显得偷偷摸摸的，被人怀疑他是小偷。

因此，这里就有必要来跟大家分享一下，如何才能快速有效地“过门卫、躲狼狗，防保安，绕前台，见KP”。

大家都知道，在工厂里，大部分员工都是来自农村的，他们的口音

也都比较有辨识度。所以，我们经常用的一招就叫“攀老乡”。上来先跟门卫打个招呼，一听发现对方是哪里人，马上就能够用当地的方言接上——当然前提条件是多学几门各地方言。

要是“攀老乡”不管用，比如工厂比较正规，“你找谁，哪个部门，我给他接过去……没约，对不起，不能把你放进来”，这时候该怎么办？我们就要用第二招，叫“扮老板”。假装自己是某个公司的老板，是跟工厂的老板约好过来谈业务的。有的销售员是开车的，其实不少门卫欺软怕硬，一看到对方开着车耀武扬威地喇叭，就打开门让你进去了。当然，这一招对销售员自身的形象气质，包括硬件基础还是有些要求的。

第三招叫做“感情牌”，比如说请门卫抽根烟，聊一聊天，用感情拉近距离。

面对特别正规的工厂，也可以要求门卫接通跟产品对应的部门负责人电话，“我是阿里巴巴来的，今天过来谈一笔海外的订单”，这个时候门卫基本上都会放行。

过了门卫这一关以后，如果没有狼狗，就是前台了。可别以为前台是个美女就容易对付！

首先，还是要学会判断。前台也分为三类，对号入座就可以了：第一类前台其实就仅仅是个“前台”，承担的工作比较简单，对来客只做登记。应对这种前台是比较简单的，只要你把来访目的表达清楚，完成登记，就会让你进去跟要找的人谈。第二类，公司的管理比较规范，老板或者管理层会把自己的一些工作日程告诉前台，前台需要做好登记和确认。面对这类前台，我们通常会说自己约了某个部门的某人，过来谈个业务，或者是今天正好路过，要不现在帮忙问一下某人在不在。还有第三类，不仅是个前台，还身兼其他职务，比如说老板的私人秘书。这种

情况有坏的一面，也有好的一面，有可能你过前台的时候很艰难，但是过了这关以后反而会对销售更有利。他们会问你：“有约老板吗？”我们说：“是的，我上午刚刚给你们老板打了个电话，但是没有约具体时间，可能我来早了，所以顺便在隔壁公司里面坐了一会儿。你帮我看一下老板有没有空，有空的话我就提前跟他先谈一下，没有空我就再等一下。”这个时候，前台基本上会去跟老板确认，大家不用担心，这里有不小的概率能够成功。因为老板们通常都是“贵人多忘事”，哪怕前台追问你是谁，你也可以说自己是老板的球友，甚至直接报出自己公司的名字都可以。

更重要的一点是，当我们跟老板谈完事情以后出来时，通常要跟前台再聊几句，最好能要到对方的联系方式。有了一家公司前台的联系方式，这对后期跟进客户是特别有帮助的，我们可以把前台发展成为我们的“线人”。如果聊得好，对方就会帮你。

我记得过去自己有好多客户签单，就是靠前台作为“线人”。有一次，我跟了一个客户好几个月，前后去了十来趟，后面怎么约都约不到。最后，我就报着尝试的态度在QQ上问前台：“你们老板最近在不在？”她说：“你赶紧来吧，我们老板这两天乐得跟开了花似的，刚刚做成了一笔大单子！”这个信息真是太重要了，我赶紧上门拜访，三下五除二就签了这个单。

过门卫也好，过前台也罢，实际上是比较依赖“人情世故”的，别忽略也别鄙视，这还真是一种能力！那些在门卫和前台卡住的销售员，其实往往都是在人情世故方面比较缺失的。

可以再列举几个技巧。

(1) 底气要足。只有克服紧张，谈吐大方，才能把来的目的讲清

楚。

(2) 要有礼貌。中国人有句老话，“不打笑脸人，礼多人不怪”，同样一句话，你微笑着说、哭着说或者面无表情地说，效果是截然不同的。

(3) 要注重仪表。形象的确很关键，通过干净整洁的形象和大方的表达给对方带来比较好的体验，这样的沟通才有效。

(4) 包里可以放包烟，再带些各种各样的小礼物，都会用得上。

当然，除了人情世故，还需要一些专业能力，我们通常叫“现场控制力”。我们留给对方做决策和判断的时间通常都不会超过三分钟。那么，我们如何来分配时间呢？比如，一分钟拿来开场，一分钟阐述，一定要传达出“我和你老板是认识的”这个信息，然后用一分钟去增强对方的信心，让对方快速做出决策。大家可以围绕这个提炼出一套属于自己的完整话术。

比如在过前台时，你可以说：“嗨，美女，你比我上次来的时候更漂亮了。”这不仅是一句俏皮的恭维，通常也传达了隐性的信息，告诉对方自己已经来过一次了，这个时候再切入主题就会容易一些。在生活中，嘴巴甜、有眼力的人，总是能获得比别人更多的机会，特别是做销售员，更应该在这方面进行刻意训练。

所谓“先逻辑，后方法”，想要快速掌握一件事情的核心或本质，最快的途径就是先了解其背后的逻辑，然后再去找实现的方法。回到我们讨论的话题，快速过关进门的关键逻辑在于：不要试图跟门卫或前台高谈阔论，更不要同他们交谈业务和生意，因为这些他们都不关心甚至也听不懂，他们真正关心的是老板的表扬或批评。在他们看来，假如自己给老板引入了一个“天使”，得到的会是老板的赞美；如果进门的是“魔

鬼”，那自己离地狱也就只差一层楼梯的距离了。明白这个逻辑后，我们就可以投其所好，“八仙过海，各显神通”了。

### 三招快速找对关键人

在《西游记》里面有个标准桥段：妖怪出没，唐僧被抓，猴王搬救兵。而孙悟空经常搬来的救兵，就是观世音菩萨。而且菩萨出场的成功率是百分之一百，没有搞不定的妖怪。

那么，大家想过没有，如果孙悟空找的不是观世音菩萨，而是去找玉皇大帝，结果会怎样呢？或许大动干戈之后，还是收服不了妖怪。这就告诉了我们一个道理：找对人很重要！

其实，在销售过程中，我们经常会碰到这样的事：你和某个客户谈得特别顺利，但等到最后签单的时候，他却说：“唉呀，这个事情我做不了主，你还得跟我的BOSS谈一谈。”这个时候，你会突然发现，原来自己谈了半天，面前这个人根本就不能做最终决策。这就会导致销售效率非常低，你几乎需要回到原点重新开始。

所以，快速准确地找到KP是销售过程中至关重要的一步。在销售行业里有这样一个说法：找对人就等于成功了一半。

KP（key person）直译过来就是“关键人”的意思，而不是“决策人”。我认为，这两者之间的区别在于，决策人未必是销售中的关键人，但关键人是包含决策人的。销售关键人对销售的结果能起到关键性和决定性的作用。这里经常会存在一个误区：到底谁才是真正的KP，老板或者整个公司的一把手就一定是KP吗？实际上，具体问题要具体分析。

比如，在有的企业，特别是那些规模不是很大的企业，老板自己身

兼多职，从战略到策略再到执行，从管理到运营甚至到财务，全都一手抓。这种情况下，这位老板显然就是我们说的KP。相反，具有一定规模的企业就不一样了，有组织有制度有流程，你找老板也没有用，因为老板不管这些事。

不同行业以及不同规模企业里，关键人大致可以分为三类：决策型、引荐型和润滑型。

决策型KP，顾名思义就是拥有最终决定权的人，通常就是企业老板或者相关部门的负责人。

引荐型KP，虽然他们没有拍板的权力，但是可以提出建议，而往往决策者会依赖他们的建议。在实际销售过程当中，这种人非常重要，他们也是KP中比较常见的一类。尤其是对于一些服务型产品，比如你要卖一款办公软件给某家企业，基本上搞定了某个业务部门的领导，让他觉得有这个需求，那么企业老板也会从实际的操作层面去思考，尊重业务团队的意见。引荐型KP的职务通常都是部门经理、主管等。

润滑性KP，主要集中在办公室主任或者老板的助理、秘书等职位上。这些人虽然不直接参与和负责业务，但他们和拥有决定权的人关系较为紧密，甚至是上下级。

下面跟大家分享一个我自己找KP的真实案例。记得刚刚做销售的时候拜访一家企业，找的第一个KP就是外贸部的业务负责人。我和他聊了三个多月，前后跑了几十趟，最终把他搞定了。这个人刚进公司才半年多，特别想在岗位上做出成绩。我就跟他讲，通过我们的产品和服务都能够帮助客户实现目标。于是，我们商量好由他先去向老板汇报。不到一个星期，就有好消息传过来了。这位业务负责人说，老板觉得产品还是挺好的，但是需要我再跑一趟，把一些细节再向老板做一个汇报

。约定的时间到了，老板不在，接待我的是一位老板的私人秘书，他对我说：“老板刚好在开会，如果可以的话，你可以直接跟我聊，回头我再向老板汇报就可以了。”我想，他是个秘书，没什么实际的权力，就直接对他说：“没关系，我再等一等。”言下之意就是“我跟你没什么好谈的”。他也很客气地说：“那好吧！”那天，我真的等了很久，从上午一直等到下午四五点钟，这家企业的老板开完会之后，还是很耐心地跟我沟通，整个过程他都没有打断我。我认为，这单生意应该没问题了，结果回来一等就等了一个月。无奈之下，我就把这家企业的资源开放了出去，而另外一位同事很快签了单。我很纳闷：这家客户并不是没有兴趣，为什么不跟我签单呢？后来才知道，就是因为那天我在言语间得罪了老板的那位秘书，真可谓“阎王好见，小鬼难缠”。

其实，仔细想想还是自己的问题，在那个关键环节上，这位秘书也是一个KP。本来，老板决定支持业务团队的想法，只是需要走个形式，便委托秘书来跟我沟通。而我当时判断错误，反而弄巧成拙。

在这里，我给大家提炼了三个如何判断和识别KP的小方法。

（1）直接提问，了解对方具体职务及一些购买或者合作的相关流程。比如说，我们可以问对方：“假如您对我们的服务感兴趣的话，在贵公司具体的操作流程是怎样的？”

（2）间接获取，可以通过前台、门卫以及对方公司里的其他员工来进行了解，比如可以问公司具体负责相关业务的是哪一位，有没有负责相关业务的部门。

（3）了解公司的组织和人事架构，这也是我在阿里巴巴比较常用的。生产制造型企业往往很喜欢把公司以及工厂的组织架构张贴出来。每次去陌拜的时候，我们总是会把它偷偷地记录下来。就像孙悟空其实

也是通过大闹天宫，才有效地掌握了“天庭”这家公司的组织及人事架构，而这对他后面去搬救兵起到了至关重要的作用。只要知道是什么妖怪，就能分析出应该去找哪路神仙。

很多时候，KP并不难找，可以由下往上找，也可以是由上往下找。

所谓“由下往上找”，就是我们找的虽然不是KP，但是可以把这个人当成梯子，先把自己和产品“卖”给他，告诉这个团队的某个人“公司买了这款产品以后效益提升了，你能加薪、晋级”，这个人就会有动力。在这个过程中，要注意一个技巧，就是一定要让这位“媒人”认为这样做跟自己的切身利益有关，从而产生动力去推动这件事情。

而“由上往下找”，就是单刀直入，通过陌拜直接去敲老板的门，要用一句话戳中要害：老板，我觉得您的企业在××环节上存在严重的问题，我今天过来是想和您谈怎么解决问题的，而不是向您销售什么东西，我认为今天带来的这个解决方案、这项服务能够把问题解决掉。

找KP的思路绝不只是能用在销售领域，在生活中的实用案例也比比皆是。我有个朋友，排除万难，终于把一个女孩“征服”了。结果，女孩的父母却对这门婚事不看好，觉得“门不当，户不对”。我就帮他分析，找到了一个突破点：这个女孩有个弟弟，可以从未来小舅子的身上下手。由于年龄相差不多，就不难找到共同爱好和话题，一顿猛攻就搞定了他的小舅子。这位小舅子没有决定权不要紧，他能“吹风”，在父母面前不断夸奖未来的姐夫。时间一久，父母的耳根子软了，婚事也就成了。

所以，“人生无处不销售”，销售思维对大家大有帮助。



## 一句开场白，就让客户记住你

从实际操作层面来说，销售的第一个步骤应该是销售预热。当然，这是一种比较学术的说法，在行业里更接地气的称呼叫暖场寒暄。

销售之所以需要预热，主要基于两个规律：一个是人性规律。“人们往往依靠本能做决策”，在接受你的产品和服务之前首先要接受你。所以，预热的过程也就是向客户推销自己的过程，以此让客户快速认识或了解自己并产生好感。另一个是人情规律。“见面三分熟”，大部分人比较相信或接受“缘分”，能够见面就是缘分，朋友相见自当相互问候一番再续旧情。预热好比烧水，不需要烧开但一定要烧热，一定要有温度。有了温度，就会有后面的热度，为真正的销售做好铺陈，打好基础，争取更多的销售时间。

所以，开场白作为销售预热过程中的第一次表达，就好比是打开沟通之门的钥匙。好的开场白可以对随后的销售起到非常重要的铺垫作用，而一段糟糕的开场白则很可能会给这次拜访带来毁灭性的打击。

下面给大家分享几种典型的错误。

(1) 直切主题，风险是很高的。比如，一张嘴就开始介绍公司实力、公司创始人，或者公司业务和产品。这是开场白的一个大忌，很容易让你失去继续往下沟通的机会。

(2) 封闭式的提问。比如：“您知道我们公司吗？”“您了解我们公司的业务和产品吗？”凡是在开场白里面有这种封闭式的问题，遭遇客户拒绝的概率都是非常高的。这种Yes or No的问题逻辑，很可能会打断整个销售思路，让表达无法继续。“对不起，我不认识。”“那我向您介绍一下。”“我很忙，不想听。”这样我们就失去了机会。而如果把问题

设计成开放式的，遭到拒绝的概率就会大大降低。

那么正确的开场白应该怎么说？

首先，“说什么”很重要。其实，说的内容本身并不重要，关键是你想实现什么目的，想要基于表达的内容获得什么信息。所以，如何讲开场白实际上是一个策略问题，需要设计编排。我认为，正确的开场白是没有固定范本的，销售本身是以人为驱动的，每个人的性格不同，现场的状况不同，传递出去的风格或者感情色彩也就不同。但是它有规范，一段正确的开场白，结构顺序依次是：第一部分是问候语，第二部分是公司信息，第三部分是个人信息，第四部分是拜访目的。整个开场白的具体内容可以自由组织，但是一定要分成这四个部分。

不妨给大家做个示例。

“王总，您好，很高兴认识您，也非常感谢您给予我这次拜访的机会。我是李立恒，可以叫我‘黑猫警长’，这是我的花名，也是我们公司的一种文化。今天拜访您主要是来向您学习的，众所周知您是汽车行业和售后领域的专家，坦白说，不仅我个人，包括我们公司在行业以及业务上都遇到了一些困难，所以希望您给我们一些建议和指导。当然我也知道您特别忙，所以我只有两个问题想向您讨教。您看方便吗？”

这一段开场白，文字加上标点符号，估计只有180个字符左右，但是千万不要小看这180个字符，里面蕴藏着很多玄机、奥妙，我们一起来拆解分析一下。

第一句属于最基本的礼仪性问候，不需要在这个部分做特别设计，有的人问能不能用一句文言文来问候，其实没有太大必要。如果客户群体是85后、90后，还可以稍微再做一下精简。这一部分只要简单自然、符合礼仪就可以了。

接下来，第二部分是公司信息和个人信息的传递。在个人信息方面，我特意做了一个小设计，也就是花名。花名的好处是便于记忆，会给用户留下比较深刻的印象。从数据和经验来看，花名在用户的记忆里停留的时间往往要比我们的真名要长。此外，花名还会引发客户的好奇，从而引出接下去的话题。以前，很多客户就对我的花名感兴趣，会猜测：“为什么叫黑猫警长？难道是因为长得黑吗？”同时，客户也可能会进一步对你的公司文化产生兴趣：“你们公司还有花名呀？这么有意思，你们公司挺好玩的。”借着这个话题，很快就能过渡到销售预热场景里面。因此，除非你的名字本来就很特殊，否则也可以设计一个花名。

为什么没有在公司信息上做设计呢？我是出于这样的考量：这毕竟是一段开场白。在这么简短的话语里面，如果要把公司信息进行充分编排的话，可能会引起客户的反感，从而打破开场白的整体结构。

在这一段开场白范例里，其实我还做了一个比较特殊的设计，也就是提到“我是过来向您学习的”。这里面既有适度的吹捧成分——“您是汽车行业和售后领域的专家”，也清晰地表达了自己拜访的目的不是销售，不是谈合作，不是让对方来掏钱的，而是来请教学习的。我还加重了这件事的严肃性，“不仅我个人，包括我们公司在行业以及业务上都遇到了一些困难”。从而向对方传递这样的信息：如果我们公司开不下去，也跟你有关系，你原本能救我们公司一命。从而抬高对方的身份，降低被拒绝的概率。

最后我又做了一些编排，说“只有两个问题”，言下之意是不会耽误对方太多时间。这个时候，从客户角度来看，来找自己的小伙子挺谦虚的，态度也很诚恳，不会占用太长时间，基本上很难断然拒绝。

关键在于，我还没有说是哪两个问题，到了后面销售预热场景中，

就可以把具体问题抛出来。比如，“怎么看待整个汽车行业的发展趋势”，这是一个开放式的问题，属于整体格局和战略方面的问题，是很多客户愿意分享的，尤其是当对方真的对行业有一些经验和看法的时候。通过谈行业趋势，我们也可以判断出客户对行业的了解程度。在沟通的过程当中，你能捕捉到很多客户个人以及公司的有效信息。

问完宏观的格局性问题，再抛出一个微观问题，就能很好地走出我们销售的第一步。我们可以根据自身的产品，来挖掘需求。

开场白和销售预热属于整个销售策略中比较靠前的部分，起到的作用也比较特殊，就是给销售员创造销售机会和销售场景，至少是获得一次沟通的机会。我们可以放低要求，不要指望一次就能把销售场景搭建起来，把销售需求挖掘好，也不指望就能把产品推出去。但至少我们可以往前走一步，那就是“我和客户双方认识了”，互相知道对方是谁，知道对方是干什么的，这就已经很好了。下一次，再找机会去搭建销售场景，创造销售机会。

大家了解了开场白的策略，清楚了开场白的结构后，剩下的就是因人而异地填充内容。要想一开口就让客户对自己产生兴趣，就要对个人信息和拜访目的这两个部分做比较巧妙的编排。

销售员的表达方式也很重要。语言是死的，情绪是活的。同样一句话，用不同的情绪去传递，能起到的效果也是不同的。我不否认话术很重要，可是话术并不一定非要精巧到像广告文案一样字斟句酌，最打动人的往往是那些最朴实的语言，不用过多渲染。

在人与人的沟通这件事上，核心应该是驾驭情绪的能力。就像一个歌手唱歌，首先得音准，而能把音唱准的人太多了，只是会唱歌，还不

能代表是一个好歌手。一个好歌手能够在演唱中给歌曲添加自己的情绪，让听众觉得这个人、这首歌是有故事的。销售也是一样，能够说并不代表客户愿意听，更不代表客户喜欢听。不要以为销售员一定要能说会道，在信息匮乏的时代，别人会觉得很能说的人表达力真强，但在如今这个信息爆炸的时代，人人都是段子手，简单、淳朴、真实才更可贵。我们更需要学会驾驭情绪，该俏皮的时候要俏皮，该诚恳的时候要诚恳，该幽默的时候要幽默。

最后有个小提示：大家千万不要误以为开场白必须一口气说完。客户想在什么时候互动都可以，只要客户愿意互动，就说明他愿意和你沟通，那也意味着咱们的机会来了。

### 三个关键点，提高预约成功率

在电影《当幸福来敲门》（*The Pursuit of Happyness*）里面有一个非常经典的桥段：由威尔·史密斯饰演的主人公克里斯·加德纳向一位富豪推销股票。在电影中，克里斯面临太太出走、独自抚养孩子、被房东赶出家门流落街头的窘境。坦白地讲，作为一位股票经纪人，如果不能签单就拿不到提成，而没有提成克里斯父子就无法生存。所以，克里斯把唯一的希望都寄托在了这个富豪客户身上，尽管敲开了对方的门，结果还是被无情地拒绝了。但在销售过程当中，克里斯发现了一个小细节：客户和他的儿子之间存在矛盾。这位富豪平时工作繁忙，没有太多时间陪伴孩子，他曾经答应过要跟儿子一起去看一场橄榄球比赛，但始终没能兑现。在捕捉到这个细节后，克里斯想尽各种办法搞到了球票，邀请到客户和他儿子一起去看球赛，终于成功地签下了他人生的第一单。

在销售过程中，“预约客户”是个频次非常高的动作，也是二次拜访的关键一步。因此，如何预约客户就变得非常重要。销售员最怕的就是“无效拜访”，既浪费时间、精力，也会伤害到客户。而且，很多优秀的销售员都会卡在这个地方。

其实，客户预约的核心在于厘清拜访的目的。预约只是一个动作，目的是争取拜访的机会。如果没有拜访目的，就意味着你的预约成功率会很低，甚至几乎为零，即使预约成功，结果也常常变成无效拜访。

过去，在阿里巴巴，我们有严格的制度，要求每个销售员每天拜访几家客户，并且要将自己跟客户谈话的主要内容进行归档、记录和总结，还要对拜访后的客户状态进行更新和重新归类。我们经常用“A、B、C、D”四个字母来分别代表客户的不同状态，对于不同状态的客户，我们二次拜访的目的也不相同。例如，A状态指客户的意识比较好，已经把产品讲得很透彻，挖掘需求比较充分，对客户的质疑意见基本上处理完毕，可以判断客户在一个月内有有望签约合作。这个时候，我们再去拜访的目的其实就是签单。而对于C类和D类状态的客户，拜访可能只是一次关系维护。

客户的状态提升过程就像烧水一样，需要将水温从常温一直提升到100摄氏度。每一次拜访，我们都能够清楚判断这位客户的“水温”提升了多少，一次次拜访实际上是递进的过程，而不是倒退或者反复聊一些没有意义的话题。

在这个环节，很多销售员会产生误解，缺乏对客户进行管理的概念。客户管理，其实不只是为了要保持拜访的节奏，更多的是一种状态管理。也就是说，跟一位客户谈很久并不可怕（有的客户谈上半年甚至一年都非常正常），但不管谈多久，我们都要对客户整体状态非常清楚。如

果我们始终清楚客户的状态，很清楚每次拜访的目的，那么就可以据此去设计预约说辞，剩下的就是时间和形式了。

首先，基于拜访目的，我们要设计一个“预约点”，通俗来说就是要找一个拜访的理由。很多销售员在预约这个环节上卡壳的大部分原因，就是没有找到清晰明确的预约点。

举个例子，不少销售员是这么预约的：“今天下午您在不在公司？我正好路过，来看看您。”这句话听起来好像没什么毛病，可是当我们站在用户角度进行换位思考的时候，就会发现问题：“我有什么好看的呢？上次不是已经看过了吗？”还有的销售员会说：“您看我们已经谈了很久，您也很认可我们。要不今天下午咱就把合同签了吧？”对方的回答往往是：“先不签，下次吧，我再考虑考虑。”

过去，我在带团队的时候，每当有销售员用电话预约客户，我总会在他身边听。我发现有的销售员会很紧张，或者根本就没有想明白这次去到底是要干什么，总会卡壳，这时就会出现结结巴巴、预约失败的状况。因此，当我们预约客户的时候，必须在说辞上把预约点表达出来，把拜访目的说透彻。客户会据此判断自己有没有兴趣，如果有兴趣就见销售员，没兴趣就不见。

所以，这里就衍生出了预约客户的第一个关键点，叫“预约兴趣点”。我们常用的方法是请教学习和探讨分享。

“王总，上次和您聊完以后，我受益匪浅，尤其是您对国际贸易局势的分析，真的很透彻。回来以后我消化了一段时间，其中还有几个点不是很明白，今天正好路过您这儿，想再向您讨教、学习，您看可以吗？我现在就在您公司楼下。”为什么这段预约说辞中要加上最后那一句“我现在就在您公司楼下”呢？这里存在加大“拒绝成本”的要素，原本客

户很可能说“你不用来了，我今天正好忙”，加了这一句，他很可能就不好意思拒绝你了，你的机会就更大了一些。每个人都有分享的欲望，甚至有一些客户特别喜欢分享，很愿意指教那些喜欢学习的人。所以，对于这个类型的客户，用请教学习的方法还是比较管用的。

另一种方法是探讨分享。“王总，前段时间我跟你沟通完以后，真是受益匪浅。后来，我又把你教我的那些东西分享给了另外一个客户，就是您认识的那个李总。李总还表扬了我，夸我非常专业。我告诉他说，这是王总教我的。李总上个月刚刚跟我们合作了，运气非常好，最近签了好几个单子。今天，我正好去他那儿，他把这个月怎么签海外单子的过程分享给了我，我第一时间就想到您了，迫不及待地想过来也跟你分享一下。我现在就在您公司楼下。”这种探讨分享的逻辑就是：在上一次拜访以后意犹未尽，可以就某个话题继续探讨，或者是发现了一个比较有用的点，想过来分享。

这里就出现了第二个预约关键点，叫“赞美加主动”。不知道大家有没有发现，我列举的两段说辞里有两个共同的特点。第一，要赞美客户，在任何预约说辞的前面都要加上一段赞美，可以是基于上次拜访后的回馈，这样就能向客户传递以下信息：我们的沟通是有效的，是有帮助的。第二，积极主动就能够降低客户拒绝的概率，增加预约成功的机会。比如“我现在就在您公司楼下”，而不是“您什么时候有时间，有空的话我就过来”。

那么，什么时间段是最佳的预约时机呢？根据我们的经验，通常是在午饭和午饭后，也就是中午11点半到下午1点这个时间段。因为客户一般早上都比较忙，到了中午才会稍微放松一下，思路也会比较清晰。第二个比较好的预约时机是晚上8点到9点。优秀的老板通常会在晚上对



一天的工作进行思考和总结，留有充分的时间来进行判断和分析，也能够静下心来去听我们的说辞。

最后就是采用什么样的预约形式。在互联网时代，人与人之间的沟通形式也越来越多元化。通常，采用电话沟通代表了重要且紧急的事情，而日常沟通最常用的是微信，邮件这种形式在国内其实不是主流，在销售中主要用于给客户发一些产品资料。此外，通过快递这种形式，给客户邮寄一份小礼物（比如电影《当幸福来敲门》中的球赛门票），作为预约时的敲门砖，可以使预约成功率更高一些。当然，礼物不能太贵重。中国是一个礼仪之邦，大家都讲究礼尚往来，尤其是在一些节假日，大家可以灵活使用。

所以，我们要做好判断和选择，不同的拜访目的对应不同的沟通渠道。在预约时，我们常用的是电话和微信这两种方式。特别是微信，可以在跟客户沟通的时候发一些表情或者分享一些好的文章，平时也便于进行客户管理。

客户预约只是一个动作，在此之前的铺垫也非常重要。如果隔了三个月才进行第二次拜访，而这三个月中你跟客户间没有任何互动，哪怕说辞设计得再好，预约的成功率也不见得会很高。事实上，预约是前一次拜访的结局，也是新一轮拜访的开端，销售就是在这样的循环中进行的。

这里就出现了预约的第三个关键点，也是最后一个关键点，叫做“预约铺垫”。当我们完成一次拜访后，一定要为下一次拜访做好铺垫，留下再次拜访的机会。尤其是对于那些对时间管理要求特别高的客户来说，这既是对客户的尊重，也是高效销售的体现。

那么，如何为再次拜访做铺垫呢？这里给大家分享一些实用的小技

巧，叫做“留一手”。

我们常常会在聊得兴致高涨的时候收不住，恨不得把所有知道的都一股脑儿在这一次拜访里面全部讲完。实际上这并不是好事。你可以在某个关键点上留一手，故意不说或点到为止，以此成为下次拜访的契机。通常，这个动作会在销售即将结束的时候做，也就是说在对这次拜访做总结陈述的时候做。

不妨做个简单的演示。“王总，再次感谢您在百忙中抽空，跟您的沟通很愉快，也很受益，尤其是您对行业以及国际贸易形势的判断和分析非常专业，受教了。看您比较忙，也不忍心再继续叨扰了，回去之后我还得好好地消化消化。要跟您说声抱歉，实际上对于您所属的行业，我们公司还真有一些非常专业的数据和报告，由于今天来得比较匆忙，我忘了带，我想回去之后整理一下，下周二下午两点我给您送过来，到时候还想再听您给我讲讲行业状况以及分享您的创业故事，您看可以吗？”在这样一段说辞里面，实际上有两个重要的点：一个是留下了再次拜访的机会，也就是那个所谓的数据报告；另一个是把时间精确到下周二下午两点。

预约兴趣点、赞美加主动、预约铺垫就是预约客户的三大关键点。销售工作其实就是一个循环，环环相扣。就会形成销售节奏，而把握节奏、瞅准时机，就能签单。

## 电话拜访也有特殊技巧

以前，阿里巴巴号称有两支铁军，中供铁军的名气比较大，而事实上还有另外一支铁军，叫“诚信通铁军”。中供铁军的工作属于直销，也

就是面对面（face to face）进行销售，而诚信通铁军则是电销。直到今天，在保险、通信这类行业，依然还保留着电话销售岗位，可见在整个销售市场里面，电销这种形式的比重也很大。在这里，我们不专门谈电话销售，但在直销过程当中，如何用电话形式来帮助我们提高效率或者获得更好的结果，也是一个重要的话题。

以前，有一位客户，我跟了整整一年时间，总共拜访了40多次，所有拜访都是面对面的。后来我自己总结发现，投入的时间、精力和最后签单的产出相比是亏的。当时，这个合同的金额比较高，破了一个记录，但是从经济角度来算，对我并不划算。如果我将这40多次拜访的时间用在签很多小单上，加起来的收益说不定要比签这一单更高。我最大的失误就是每次都跟客户面对面去谈，没有利用电话销售这种形式。

但同时，也要注意，有些销售环节是不适合用电话来完成的。我记得自己带过一位销售员，他的思路与众不同：干嘛要亲自上门，干嘛要面对面呢？要跑这么多路，多累啊，打电话就好了！当时，我们怎么劝，他都不听。结果当然可想而知。

因此，我们可以对各种销售环节进行分类，看看到底哪些事儿用电话来做是合适的。

第一，预约客户。在这个环节，你可能还从来没有和客户见过面，这时候成本最低、效率最高的方式就是电话。如果为了约客户跑到现场，结果客户告诉你“对不起，我没时间”，这样成本就太高了。

第二，客情维护。这是使用电话最多的环节。客户是要“养”的，就像耕种农作物，需要经常浇水、施肥，否则客户就会把你忘掉，二次唤醒的成本会很高。我们经常说这样一句话：“签单只需要一分钟。”没错，签字盖章这个动作确实一分钟就可以完成，但是为了换来这一分钟，

可能需要销售员在此前进行数十次拜访。可见，客户维护是整个销售过程中时间占比最大的，所以我们一定要把电话拜访这种形式给利用起来。

这里有个重要的技巧：每次电话拜访的时长最好不要超过6分钟。经过我个人的测算，6分钟可能是个极限，3到5分钟是最佳的时长。在打电话之前，我们要想清楚自己今天的目的是什么，要传递给客户的信息是什么。通常，我会把这些信息很完整地写下来。

没有目的或者目的不明确的电话拜访都是无效的。很多销售员在电话拜访时一个电话能打半个钟头，但把时间都用在了闲扯上。其实，客户面对这种情况也会很懊恼。在我看来，既然是回访、跟进，也就意味着我们要把客户的状态再往前推进一个阶段。利用3到5分钟把关键问题解决掉，这样的电话拜访才是有效的。

第三，逼单和催款。我们在谈一个客户时会碰到的最尴尬的状态是什么？我相信，所有老销售员都会有同样的感觉，就是客户始终不给出一个明确的回复。似乎聊得很好，可就是不签单，让人吃不准到底是想买还是不想买。客户的状态是需要逐步推进的，用电话拜访的形式来把客户的真实状态推到Yes or No的阶段是很合适的。有时候，要说一些很感性的话，对客户动之以情、晓之以理，用电话的形式会更好。我们可以专门打一个电话，只有一个目的，就是明确客户到底是想买还是不想买。当然，客户不一定现在就买，但明确客户想买的意向后就可以再约时间进一步助推。

而通常在签完合同以后，我们要给客户留下打款的时间。一般用电话去催款也是比较好的一种方式，成本比较低，效率比较高。

最后做个总结，电话拜访是我们联络客户的一种非常好的补充形式

，它贯穿整个销售过程。但电话拜访也不是万能的，它就好比一把双刃剑，用得好就能事半功倍。至少在客户预约、客情维护、逼单和催款这三个环节，电话拜访是特别有效的。

## 二次跟进：管理拜访节奏，寻找销售时机

在电影《美女与野兽》（*Beauty and the Beast*）中，美女与野兽乍看起来完全不可能在一起。当野兽发现自己逐渐对女主角产生好感的时候，觉得这是异想天开。谁会喜欢上一只野兽呢？更何况对方是一位如此美丽动人的姑娘。但爱情的力量总是伟大的。野兽决定改变自己，主动地向女主角做了一系列笨拙但很温馨、有趣的事情，最后终于成功地俘虏了女主角的心。

对应到销售工作当中，第一次拜访时给客户留下的印象似乎并不好，后续该如何扭转？又或者和客户沟通得非常好，双方感觉都不错，那么下一次该怎么做？这就涉及了二次跟进拜访。

销售中的二次跟进，在销售节奏管理中又叫做客户管理，对应到销售步骤中就是每一次拜访以后的动作。通俗点说，当销售员在一次拜访完成以后，感觉拜访的客户还不错，想要有下一次拜访的机会。那么在两次拜访的中间时间段，你要做的动作就叫二次跟进。千万要记住，不要把二次跟进误以为是第二次拜访。

在电影中，野兽在每一次约会之前都会做一些准备，比如知道女主角很喜欢读书，他就特地带女主角参观了他自己的私人书房。销售中的二次跟进是一个销售动作，更是一种意识。任何一个好的销售员都要具备这种意识——在每一次拜访前，做好拜访准备和制定销售策略。

过去，在阿里巴巴，我们经常对销售员说：“好的销售首先要学会管理。而好的销售管理，核心就是管理好节奏，节奏的本质是时机和时间。所以，我们要学会通过客户管理寻找销售时机和创造销售机会。”

在销售现场，有太多因为没有做好客户管理而错过销售时机的案例，发生在我自己身上的也数不胜数。有一次，我谈了一个非常好的客户，前几次的拜访无论是时机、时间都控制得非常好。那个时候，我基本保持着两周一次的拜访节奏。结果有一次，拜访的间隔比往常多了一周，到第三周才去拜访，结果就出问题了。客户热度消退了，一会儿说在国外，一会又说去参展，或是在工厂临时有事。各种各样的问题一股脑儿全被我赶上了。最后，我只能放弃了这个客户，因为周期太长，早已错过了最佳的签约时间。

在二次跟进这个环节上最容易出现的问题，总结下来有两个类型。

第一类，前后拜访的周期太长，导致错过了最佳时机。这里的关键是要把每个客户的拜访周期管理好。正如前文中所说的那样，谈客户就像烧水，通过一次拜访把水温烧到了70度，保持好节奏就可以继续升温直至烧开。而一旦间隔周期太久，水温反而会下降，甚至可能掉回到冰点。

第二类，前后拜访的销售节奏太拖拉，导致错失销售机会。在这个地方跌倒的销售员很多，尤其是新人。这些销售员每次拜访都没有明显的进展，不断重复上一次拜访，始终在原地踏步。一切拜访都是为了最终的销售。谈一位没有实现销售的客户，就好比谈了一场没有结果的恋爱，到头来只是白忙活一场。所以，二次跟进要看清时机，也就是说，在每次拜访客户后，都要知道下一次的时机，想清楚突破口在哪里，什么时候拜访是最合适的。我们要学会去寻找最佳的销售机会。当时机不

成熟的时候，即使你磨破嘴皮子，也是没有用的。

二次跟进的目的其实就是销售，需要我们努力寻找销售时机和创造销售机会。而时机和机会往往都隐藏在我们的拜访中，因此我们要做很多准备工作。我们不仅要回顾前一次的拜访记录，判断和分析下一次的时机和突破口，甚至在有必要时，要回到原点来总结和分析，寻找新的销售机会。所以，在每次拜访后养成做拜访记录的习惯是很有必要的。

在阿里巴巴，每天录入拜访记录是一项严格的制度。销售员不录入拜访记录，或者忘了录入，就要被罚款。如果发现销售员的拜访记录造假，就会直接辞退他。为什么要这么做呢？因为我们都知道这太重要了，人不是机器，不可能记住那么多事情。此外，销售是一件很辛苦的工作，每天要进行大量的拜访，忘记一些事真的太正常了，所以我们必须学会使用工具。当时，我们买了很多小本子和铅笔，每次拜访完以后就在小本子上先记录。现在有了智能手机，互联网时代给我们提供了更多的便利工具。

大家除了要学会使用一些工具快速记录之外，还要对客户的状态作出分析和判断，这才是关键。我们不能老是记流水账。比如，“我上午9点钟见了客户，客户递了两根烟给我，泡了一杯西湖龙井”，记这些是没有用的。关键在于我们说了什么、这次拜访是什么目的、捕捉到了什么有用的信息，我们要把自己的销售思路和销售策略记录下来。

同时，还要记录客户的状态，并据此做出分析和判断，也就是拜访完客户以后，客户有什么样的表现，客户提出的问题有没有解决，客户可能会提出的下一个问题又会是什么……根据这些信息做出实际的判断，打上标识，在下一次拜访前提醒自己。

好的销售一定要有好的习惯，很多厉害的销售员都会把下周，甚至

下个月的拜访计划全部做好。在销售中出现销售节奏拖拉的情况，大多是因为没有提前设计好销售思路和策略。在阿里巴巴，有一年我做过一项数据分析，发现在客户关系管理系统（Customer Relationship Management, CRM）当中被开放出来的客户，又重新被其他销售员签约的比例居然高达69%。后来，我经常据此对销售新人说：“在你认为不能签约的客户当中，至少有七成，其实未来都是可以签约的。不是客户不好，而是你在哪个环节做得不对。”事实上，根据我的统计，在这69%被其他销售员签约的客户当中，因为二次跟进这个环节没有做好而导致未能签约的比例高达51%。这未必是十分精准的数字，但足以说明有效的二次跟进是多么重要。

在我们二次跟进拜访的时候，一定要注意三点：第一，不要重复前面或上一次拜访的信息。第二，不要没有销售目的地进行销售。第三，及时提出成交。

销售就像是一场足球比赛，有时候成败就在一刹那，只要不到最后一刻，就随时都可能出现反转。想要进球，唯一的途径是什么？那就是不断地组织进攻和射门。我们也要不断地组织自己的销售策略，提前设计好销售思路，有组织、有效率地发动进攻，不断地提出成交，这样才有可能获得最终的胜利。



## 第三章 挖掘需求是门学问

### 销售谈资：挖需求就像谈恋爱

“智取威虎山”的故事相信大家都不陌生。在徐克导演翻拍、张涵予饰演主角杨子荣的那一版电影中，最惊心动魄的就是杨子荣乔装潜入匪窝“威虎山”并觐见座山雕的那个桥段，其中杨子荣和土匪们那一段妙语连珠的匪语对话堪称经典。面对土匪突如其来的试问，杨子荣沉着冷静地应答，试想只要有一句没接上或者接得慢了，都会遭到致命的打击。所以，杨子荣之所以能够成功潜入土匪内部，靠的不仅仅是智勇双全，关键还要了解对方——穿对方的衣服，走对方的路，说对方的话。

任何一个强大的组织都有其自己的语言，土匪的语言叫匪语。而对于我们销售人员来说，就要有“销售谈资”。实际上，很多成功的销售都跟这点有直接关系。如果销售员能掌握客户的语言，甚至是其他专业的信息，那么做销售工作将会事半功倍。

“谈资”的基本释义就是谈话的资料，而“销售谈资”指的是销售中的谈话资料。我们都知道，干销售的总不能一上来就真刀真枪地卖货，这样显得太势利，容易把客户吓跑。所以在正式销售之前，我们总要跟客户聊一些其他的话题，甚至是跟业务和工作都不相干的事儿，以便热络气氛，而这个过程也是相互了解对方的最佳方式和时机。尤其是在初次拜访中，如果没有一个好的开场，后面每走一步都很可能会踩到地雷。

有一次，我跟随一个销售新人去拜访一家客户。到了客户的办公室，稍作寒暄后主宾落座，能看得出销售员已经跟客户很熟了，他主动介绍了我的身份，承接前一次拜访的话题，抛出解决方案，准备逼单。而客户也显得很热情，客气地主动聊起了自己某次去美国拉斯维加斯参加展会时候的事。正聊到美国赌场，我就听到身边的销售员横插一句：“唉呀，王总，今天请到我们老大不太容易，赌场的事要不咱们下次再聊吧，还是抓紧时间聊聊方案。”我想拦都来不及了。客户好像也不生气，微笑地说：“对，李总来一趟不容易，那你把你的方案跟我说说吧。”这时候，老销售员心里都明白，实际上今天肯定是签不了单了，甚至以后继续谈都变得困难了。

拜访完后，我问这位销售员为什么会犯这么低级的错误，他的回答让我哭笑不得。他说：“老大，我又没去过美国，也没有去过拉斯维加斯，更没有去过赌场，甚至没赌过钱，你说我聊啥呀，连话题都接不上。”说着说着他竟然哭了。

面对客户主动发起的话题，如果我们很陌生或者不擅长，除了乖乖做一个聆听者，还能干什么呢？如果整场拜访中对于客户抛出的所有话题，我们都接不上，该怎么办？难道安安静静地听半天时间吗？当然不可能。这时候谈资的重要性就充分体现出来了。

我们经常说，干销售的人什么都得懂一点，古今中外、天文地理都要能聊上几句。所谓“懂”，不仅仅是“知道”，而且和“会”也是有区别的。对于我们销售员来说，懂就可以了，不一定要成为专家。当然，如果你恰好对某几个领域特别在行，甚至是专家级别的，那么就更好可以好好利用这些知识和能力了。过去，在我的同事中，很多销售员都有绝活。比如有个同事特别喜欢古董，不仅仅在我们销售团队内部，而且在整个

古玩圈里来看他都是专家。于是，他就经常靠这方面的能力去签单子。很多客户尤其是一些上了年纪的客户，有钱也有闲，喜欢收集一些古玩字画。每次只要发现客户有这样的爱好，他就直接从古董开始切入，甚至有时候签完单客户都不知道也不在意自己买了什么东西。

这就是“投其所好，说其所言”。掌握更多的知识，对于销售有巨大的帮助，在关键时刻能起到关键性的作用。谈客户就像谈恋爱，不可能一年365天都在“谈情说爱”，这是不现实的。两个人总得聊聊别的，比如工作、生活、兴趣爱好等等。

对应到销售步骤中，开场、跟进、签约这三大部分都需要合理运用销售谈资。在销售现场，销售员要始终掌控整个销售过程和销售节奏，尤其是当前后两次拜访的间隔周期比较长时，要承上启下地对前一次聊的话题做个回顾和延续，而在成交签约的时候还需要聊一些跟签约无关的轻松话题。

那么，哪些知识或者内容属于销售谈资的范畴呢？其实，我建议大家不要去给自己设限。简单来说，销售谈资可以分两大部分：业务和生活。

在业务方面，首先对于自己的业务，包括产品功能、价值点等关键信息，必须要明确掌握和熟知，这是基本功。其次是客户的业务，比如客户公司所在的行业状况、业务结构、市场趋势、产品特征等等，尤其是对客户的行业和产品要有所了解，不需要非常懂，知道个大概，掌握整体状况就可以了。这样一来，至少在销售过程中你能聊得起来，甚至有一些自己对行业的看法，这都是销售的加分项。

在生活这个方面，则要看日常生活中大家都在关注什么，当下有哪些时事热点。以我个人的经验，可以多看一些不同类别的书籍和影视资

料，比如说历史、经济、商业等等。如果你的客户大多是一些企业家或者企业高管，你就可以站在他们的角度想想他们都在关注什么，这就是我们要去学习的。比如，过去在阿里巴巴，我们接触的都是些制造和贸易型企业，客户大部分是老板和高管，他们对于经济、企业管理类的话题都很感兴趣，所以我们平时都会学习这方面的知识。销售本身就是一件“干到老，学到老”的事。

要注意的是，增加谈资和补充知识结构这件事情，不是“百米冲刺”，而是“两万五千里长征”。千万不要冲动地以为能“一口吃成大胖子”，一夜之间就成了百事通。不少销售员很急功近利，一口气买了非常非常多的书，把家里变成了图书馆，但实际上买了又没有时间和精力阅读。更重要的是，如果把看书当成一项任务和工作，也就失去了看书的意义。我认为这种学习本质上是无效的。

最快速、有效的方法是缺什么就补什么，要有针对性地学习，而不是漫无目的地学习。对应各自的销售行业和业务情况，结合客户群体的画像和组成结构，制定学习计划，这样才靠谱。而每次拜访，其实也都是学习客户行业知识的最好机会，因为客户本身就是专家，是我们最好的老师。

谈资反映了我们的知识结构。销售谈资积累得越多越丰厚，对于销售就越有帮助。不得不说，销售谈资已经成为销售成败的关键点之一。在过去信息不畅通的年代，只要多掌握一些知识就会管用，甚至可能成为客户崇拜的对象。比如我非常喜欢电影，就经常用电影里的内容和话题去跟客户交谈，靠这个本领签了很多单。但如今，进入信息爆炸的互联网时代，客户往往知道得比自己多得多，难度增加了。但事物都有两面性，从另一个角度来看，现在学习和获取知识的途径方法更多了。所

以，我给大家的建议是，一定要持续学习，每天进步百分之一，不断扩充自己的知识结构。这不仅仅对销售有利，对一个人的职业生涯和整个生活都会非常有帮助。

## 聆听三七法则：好销售70%时间都让客户说

相信大家都看过《功夫熊猫》（*Kung Fu Panda*），在这部电影中，男主角阿宝怀揣大侠梦想上山拜师学艺，师傅刚开口没说几句，阿宝就“抢过话筒”自说自话了一通，根本没把老师们说的听进去，武功也没有进步。在现实中，有很多类似阿宝的销售员，非常能说。但实际上，真正好的销售员恰恰不是那些最能说的，而是懂得聆听的。

聆听在销售中一般有以下几个目的：

第一，深入了解客户。只有通过聆听才能更加深入地了解客户的一些情况，比如对方企业的产品种类、数量，整个公司的发展历史以及业务状况。

第二，挖掘客户需求。通过聆听，我们可以知道客户过去业务上的一些推广形式和推广预算，包括前一年的业务完成情况、目前的业务目标以及竞争对手的情况。知道这些极具价值的信息以后，我们就可以有针对性地去挖掘需求，从而对后续销售产品起到帮助作用。

第三，可以把客户长期发展为伙伴，甚至是朋友。通过聆听，我们就有机会了解到客户个人生活中的一些情况，包括子女、家庭、经历，还有在职业、生活上对未来的规划，其实这是非常重要的。在社交学中有一个非常重要的观点：成为朋友实际上是隐私积累的结果。这里的隐私并不是指见不得人的事情，更多是一些个人的信息，比如说家庭背景

、生活环境、过往经历等。从某种意义上来说，个人隐私的交换和沉淀的过程，也就是双方成为朋友的过程，而聆听就是最好的“武器”。

但并不是每一个销售员都懂得如何聆听。有些销售员已经意识到了聆听的重要性，有了聆听的意识，知道自己要通过聆听获取更多的客户信息，可是却发现想到和做到其实是两回事。所以，我们不妨来聊一聊聆听在具体执行过程当中的一些技巧。

第一，要做到目光接触。在我们和客户沟通的过程当中，双眼一定要始终盯着客户。看哪里呢？有的销售员看眼睛、眉毛、脸或是嘴，其实这些地方都不理想，最合适的位置是两眼之间的眉心。经过科学测试，人们发现在人与人沟通时用双眼盯着对方的眉心，营造的氛围和给对方的体验是最好的。

第二，一定要全神贯注。我经常发现，有的销售员非常不专注。例如，两个人聊着聊着，他的手机响了，就会低头看手机，或者旁边有什么动静，注意力就转移了过去。在商务环境中，这其实是非常不礼貌的。这样的行为对后面的销售会带来非常不利的影响。因为一旦你开小差了，就有可能错过用户的某句话，其中或许就有客户在刹那间传递的非常重要的信息。有的销售员发现自己手机响了，居然直接说：“不好意思，打断一下，我先接个电话。”试想一下，当销售员起身去接电话的时候，对面的客户在想什么？这个电话比咱俩聊的事情更重要吗？既然有这么重要的事情，那我们为什么不下次再聊呢？

所以，销售员应该在拜访之前把手机调成静音，让自己保持专注的状态，仔仔细细地听客户讲的每一句话，观察客户的每一个动作，甚至体会客户的每一个眼神。这么说毫不夸张，只有做到这样，才是有效的聆听，对我们后续掌控整个销售节奏才能真正产生帮助。

第三，可以做笔记。做笔记可以帮助我们履行确定的承诺，增加我们二次拜访的可能性，让客户放心以及表示对客户的尊重。除了和销售有关的一些数据资料以外，我们也可以去记录一些客户的想法、兴趣，以及我们通过聆听对客户进行的分析和做出的判断。此外，还可以把沟通以外的一些事情记录下来，比如说我们会观察和发现客户的秘书是谁、配偶的爱好以及孩子的生日等等，这些都是可以记录下来的。

当然，在聆听过程中做笔记时，千万不要只顾着埋头记录，不要忘了经常抬头，不断用眼神和客户形成一些互动，还得有积极的肢体语言。比如，身体向前倾、微笑、点头，就能表达出自己很认同客户谈的观点。销售员可以形成一套标准化的动作，将其纳入各自的个人形象识别系统里面，形成自己的聆听风格。

第四，注意聆听在整个销售过程当中的时间比例。怎样的比例是比较合适的呢？过去，在阿里巴巴，公司要求我们销售员按照“销售员说30%，聆听70%”的规则来分配时间比例。根据大数据分析的结果，我们发现，在一对一的拜访和沟通过程中，销售员说话的时间比例不应该超过50%，在这以上的每一个百分点都可能会降低成功的可能性。

第五，千万不要轻易打断客户。不少销售员都有这个非常不好的毛病，包括在日常沟通中，习惯在别人的话还没有说完的时候就去打断人家。这不仅是不礼貌的行为，更糟糕的是，我们很可能因为打断客户而错过了某个成交机会或是重要信息，从而损失掉一张合同。

只有当客户谈的内容已经严重跑题时，我们才能在适当的时机抛出几个词把话题引导回来。而当察觉客户要发言的时候，我们就应该停止发言，开始聆听，用表情和眼神向客户反馈自己求知的欲望。

第六，千万不要预设立场。不要在心里抱有成见，站到和客户对立

博弈的立场中去。记住，我们是在与客户进行探讨，而不是要马上对问题下个结论。我们要学会和客户从同一个角度去看事情，只有这样才能真正地去了解、引导对方。

对销售员而言，要做好聆听实际上是非常难的。我们得保持不说话，并且努力观察和思考，而不只是单纯地听。聆听不仅对销售而言很重要，更是一项生活中与人沟通交流的重要能力。想获得有效的沟通，首先就要学会聆听。

先听后说，保你成功。

## 学会察言观色：用“望闻问切”挖掘商机

说到察言观色，我们不得不提到一个叫做“江湖郎中”的职业。郎中的工作是看病，但是实际上卖药材能够获得的利润远远大于看病本身，所以郎中这个职业的商业模式其实就是通过给人看病来实现药材的销售。具体的做法就是采用望、闻、问、切的手段来找出病因和确定病情，从而对症下药，最终卖出药材，获得收益。

在我看来，成功的郎中也是一位成功的销售者。我们在销售工作中也需要像郎中一样去“望闻问切”，只不过可以做一些改进和创新。

比如说，在销售过程中，“望”就是观察，“闻”就是聆听，“问”就是提问并挖掘需求，“切”就是诊断、判断、分析和总结。唯一有所区别的是使用形式不同，郎中的“望闻问切”必须要一气呵成，是一套连贯的动作，而对应到我们的销售，每个“招式”其实都是独立的，可合可分，灵活多变。

先来讲第一招——望，也就是观察。



观察什么呢？所谓“察言观色”，其中的“色”说的是神情、脸色、表情，“言”说的是语言、语气、腔调、行为。我们可以把察言观色理解为，观察对方的语言表达、语气腔调以及表达过程中的脸色神情、面部表情和其他肢体行为。

那么，观察这些和销售有什么关系呢？

给大家讲一个我亲身经历的故事。我曾经拜访过一位制造业的客户。这家工厂是做树脂工艺品的，国外很多大型百货公司以及大型超市，比如沃尔玛、麦德龙等都是它的客户。客户的生意做得很大，一年的出口额有好几亿元人民币，工厂规模也不小。由于是陌生拜访，我没能提前做太多的了解和准备，直接冲进了老板的办公室。一上来，我就从行业切入，跟对方分享了该行业在我们阿里巴巴国际网站上的一些买家的分布情况以及同行卖家的成交量。我是想通过分享这样一个数据来证明我们的行业知识水平，并且想通过这些成功案例传递阿里巴巴的优势和实力，以此带出自己要销售的产品。这是我提前设计好的套路，说实话这一招对大部分客户都是管用的。没想到，在我说完以后，这位老板一点反应都没有，他的眼睛始终看着电脑，没有任何表情。对于我的提问和反问，他也只是不置可否：“哦，是吗……”这让我很意外，也很慌张，因为我提前设计好的台词都用不上了。

我抬头一看客户背后的书架，架子上摆得满满的。我心想，这个老板应该挺喜欢读书的，那就从书开始聊吧。我就说：“您是我拜访的这么多客户中，藏书最多的了。”结果对方还是没有反应。我心想坏了，只能硬着头皮接着说：“您平时都看什么书呀？”结果他回了一句：“你不是都看见了吗？”天呐！我当时立马就崩溃了。

说实话，我当时很想起身就走，实在聊不下去了，对方压根就滴水

不进啊！但是出于礼貌，我还是想收个尾，就说：“首先，为我今天的冒昧打扰向您表示歉意，看您比较忙，我也不想再占用您更多时间了。我先走了，下次如果有机会，我想提前约您，咱们再聊。”说完了，我就起身告辞，他也很客气很礼貌，起身跟我握手，说了一句“不送”。我看着他的面孔和眼睛，还是一开始那个表情，没有丝毫变化。这趟拜访我一无所获。

回到公司，冷静下来以后我再分析，发现自己有一个重要的失误：之所以这位客户给我这样的反馈，说到底是因为我说的都是他不想听的，而且他当时的确是有事情。

通过分析，我判断这位客户一定是个非常爱学习的人，喜欢思考，沉着冷静。我突然想到自己临走的时候，看到他桌子上有一本彼得·德鲁克（Peter Drucker）的《卓有成效的管理者》，说明这位老板最近在学习企业管理，而且几乎书不离手。书就放在他的手边，说明在我去之前或者在他打开电脑工作之前，应该就是在看书，他利用碎片化时间来学习。这就能够充分说明，企业管理知识是他目前最迫切需要的。

于是，我就有了一个计划，从企业管理这个话题来切入，向客户分享阿里巴巴的管理和企业文化。我又买了一本管理大师杰克·韦尔奇的自传，心想可以用这本书做敲门砖。当天晚上，我就写了一段话放在这本书的扉页上，第二天把这本书交给了他的秘书，请秘书代为放在客户的桌子上。不到一个礼拜，我就收到了这样一条短信：“李先生，我是王总的秘书小刘，王总让我和您约一个时间，他想跟您聊一下与阿里巴巴合作的事情。不知您哪天方便？”后来，这位客户跟我签了一个巨额合同，我们也成了生活上的好朋友。

大家可能会很好奇，我当时给客户写的那段话是什么？在这里，我

尽量为大家还原：

王总，首先，我为那天的冒失打扰表示歉意，也很感谢您给予我的理解和宽容。我想和您说明的是，这仅是我个人的行为，和公司没有任何关系，阿里巴巴并没有如此教导我们对待客户。回到家以后，我始终放不下此事，因此必须向您道歉并说明，感谢您让我看到了自己身上的短板。正因如此，我才会进步。

临走的时候，我看到您桌子上有一本德鲁克先生的名作。说实话，我平时也会看一些企业管理方面的书，很遗憾，由于年龄和阅历有限，无法从中领悟更多。今天的我毕竟只是一名销售员，但我相信有一天我也会像您一样创办自己的公司，成就一番大的事业。

我加入到阿里巴巴这家公司，我们要做一家102年的企业，我们要让天下没有难做的生意，这是我们的使命和愿景，我们都相信，我们一定可以做到。我们公司的CEO关明生先生来自美国通用电气公司，曾和杰克·韦尔奇是同事，他给我们带来了新的企业文化和企业管理的理念，所以将这本《杰克·韦尔奇自传》赠送予您。我已经看完本书，说实话未能完全理解和体会这其中的奥妙，更不能和我现在的工作结合。我想它对您更为适合，或许能对您有所帮助。

后来，跟这位客户接触多了，很多话题也聊开了。我便问他：“你当时为什么跟我合作呀？”他说：“你很真诚，是一个非常真诚的销售员，这一点很难得。特别是你的观察力真了不起，很用心很细致，每个细节都能看得到、捕捉到，这一点真的很厉害！”

在这里给大家分享这个故事，是想说明销售中察言观色的重要性。

把察言观色具体落实到销售现场和销售步骤中，可以体现为八个字：观其神情，查其言行。

在与客户沟通和对话时，始终要注意观察客户的神色状态、面部表情的变化和反应，从而根据这些组织语言，调整沟通策略。当你发起一个话题的时候，要通过观察客户的神情来判断这个话题客户是否感兴趣。每个话题都要掌握客户的表现和反馈。除了观察神情，还要去观察言行，比如客户说话的措辞、语气、语调和语速，能够反映出一个人的知识结构和语言结构，从而能够判断出这个人的性格。通常，一个人的语言措辞就能够显示出他的性格类型，而语气、语调则对应一个人的表达力和表达时的心情。一个人在开心和不开心的时候说同一句话，语气、语调是不同的。如果能将一段话说得段落分明，语气起伏有序，就说明这个人的表达力非常棒。

归根结底，察言观色的本质是帮助我们判断出客户的性情与当下的心情，以便能更好地调整销售策略。掌握了客户的性情，我们就可以更好地控制销售节奏，知道什么话该说、该怎么说和什么话不该说，也知道什么时候提出成交、怎么提出。同样，把握住客户的心情可以更好地控制整个销售和沟通的节奏，做到自己主导，不会陷入被动。

一个好的销售员，也会是一个好的情绪管理大师，总能牵动和调整客户的心情。人与人之间的沟通交流实际上就是心情与心情的博弈。无论做什么事，我们都希望能在一个好的心情下作出决定和行动，这是人性。更何况，你是在让人家掏钱买你的产品关于察言观色，我可以向大家传授一句方便记忆的口诀：“看天、看地、看脸、看气。”“看天”指的是看物，比如说公司的整体结构、设计风格、布局，包括客户的家具、盆景，甚至是一些风水摆件等等；“看地”指的是看人，就是客户本身，

比如说客户的穿着打扮、服饰风格，戴什么手表，抽什么香烟，喝什么茶，诸如此类；“看脸”就是看神情，指的是脸色、表情、眼神；“看气”指的是语气，就是前文说的措辞、语调、语速等等。要从全局到局部，从局部到细节，进行细致地观察。

不懂得察言观色，不仅会错失销售机会，甚至会做不好销售。销售是一份跟人打交道的工作，如果不会观察，就好比一个侦察兵不会看地图。大家一定要在这方面刻意练习，养成观察的习惯。

### 三流销售卖产品，一流销售卖故事

尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）在《人类简史》（*A Brief History of Humankind*）一书中提到，我们早在远古时期就运用讲故事的方式将陌生人组织在一起，通过有效的协作去完成个人无法实现的事情，再往后就逐渐演变出了团队与部落、城镇与村落这些形态，直到有了今天的国家与社会。

这告诉我们，远在上古时期，我们的祖先智人就已经在通过销售故事的形式来形成组织，同时设计等级制的组织架构和建立严明的组织纪律，再给组织赋予一定的使命和愿景，使其成为组织中所有人为之努力和奋斗的终极目标。在卖故事和讲故事方面，我总是会不自觉地想起两个人——乔布斯和马云。不得不说，这两个人最会讲故事，也是最会把故事卖给别人。乔布斯以一句“你想改变世界，还是想卖一辈子汽水”，成功邀请到百事可乐总裁约翰·斯考利（John Sculley）果断离开可乐事业，加盟苹果。很明显，改变世界比卖一辈子汽水要更振奋人心。马云则以一句“我们一起做一家可以持续发展102年的企业”吸引了无数人加

入到阿里巴巴这个伟大的事业中来。

其实，这套讲故事的方法也可以运用在销售中。

在行业内，经常把销售归纳为三类形态，分别是推销式、顾问式和梦想式。推销式就是卖产品，简单粗暴；顾问式就是卖价值，客户有什么问题，就提供什么样的解决方案，从而为客户带去价值；梦想式是最高级的，就是卖故事，并且通过故事来问愿景、说使命。我们通常以这三种销售形态来形容销售的等级，有一句话是这么说的：“三流销售卖产品，二流销售卖价值，一流销售卖故事。”

当然，每个销售都是从三流做起的，这需要一个漫长的过程，而这个过程恰好也是销售员自身的成长周期。所以，在不同的成长阶段，销售员的销售风格也就不尽相同。其实，无论我们现在处在什么样的阶段，都可以把“卖故事”这样一种形式植入自己的销售工作中。

在销售中，我们通常会把故事分为“梦想故事”和“成功故事”两种，它们也是最常使用和效果最好的。

所谓“梦想故事”，顾名思义就是用讲故事的方式卖一个梦想给客户。在挖掘客户需求时，一个好的“梦想故事”往往能使我们事半功倍。挖掘需求的过程不是抛售产品的过程，也不是抛售产品的最佳时机，而是要去点燃客户的兴趣和激发客户的购买意愿。所以，讲故事就是此时最好的方法。

比如，过去在阿里巴巴，就有一套说辞：

放眼当今贸易局势，世界贸易在中国，中国贸易靠制造，中国已经成为世界最大的加工厂和贸易出口国。在您这个行业，全国也就不到100家企业，贵公司恰好又是这百家之首，有20年行业经验和5年的贸易出

口经验，拥有强大的技术研发能力和先进的生产设备，坐拥数十亩的生产基地。

大机会来自大变化，如今国家大力发展和提倡中国制造业出口，这是贸易的黄金时代，也是属于您的时代。我深信不疑地坚信您一定可以在这个时代成就伟大的事业，借助这个机遇，让我们的企业更上一层楼。如果您愿意，我们阿里巴巴就愿意帮助您成就伟业。

在这里我想跟您分享一个真实的故事，它就发生在我的身边。我有一个客户，不论是从企业规模还是行业排名上看，其实都远不如您。

坦白地讲，当时我找到他的时候，工厂很小，是从一个作坊开始做起的。但是有一点我很佩服他，他的意识非常好，他坚信外贸这条路是正确的，也坚信通过阿里巴巴一定可以帮助自己的企业更上一层楼。其间，我特意帮他在阿里巴巴上找了很多这一行业的国外资料和信息，他也非常好学。他有个女儿正好在英国读书，就让他女儿在英国也帮忙了解。后来，他女儿陪他一起参加了我们在美国的一次展会。在展会现场，他又再一次接触了阿里巴巴，详细了解了我们的服务。他是在上半年跟我们合作的，到现在为止已经成交了4个客户，每个月保持不少于50条的海外买家询盘……

通常，说到这儿，对面的客户一般都会两眼放光。

总而言之，“梦想故事”的核心就是要为客户设计一个属于他的使命和愿景，再用故事的形式告诉他。讲这种故事的逻辑在于，前场要做机会的铺垫，中场要用故事去佐证，后场要给予客户信心。还有一个小技巧：讲故事的时候要有血有肉、有理有据，有数据支撑，比如某个客户做了多久，每个月的效果如何，诸如此类。归根结底，通过故事，我们

想要达到的目的只有一个：激发客户意愿和点燃客户兴趣。

那么“成功故事”又有怎样的标准呢？

“成功故事”实际上是要通过别人的成功例子，来达到佐证效果和增强客户购买信心的目的。所以，“成功故事”往往会用在离签单只差临门一脚的时候。大家都知道，临门一脚是最关键，也是最难的。销售就像踢足球一样，前面传球传得再好，到了球门前不射门就没有用，而没有章法的射门也没有用，这是无效的。这个时候，客户需要我们去推一把，而最好的推力其实就是讲一个“成功故事”。

我知道您在担心什么，请相信我，我在阿里巴巴已经三年了，这三年来我拜访过上万家优秀企业，服务超过数百家客户。我真的知道您在担心什么！

很遗憾，我不能帮您做这个决定，这个决定必须由您亲自来做。但是我可以帮您做一个选择。我们到底是做一笔生意，还是做一项伟大的事业。在我眼中，您想不止步于做一笔生意，而是做一家伟大的企业，对吗？

您知道吗，就在跟您聊的这一刻让我想起了自己的另外一位客户，他是做玩具的，规模远不如您，但是他的小日子过得很舒服。有一天，我跟他聊：“虽然今天企业的业务量还可以，可是今天整个外贸的形势都在发生变化。过去，买家是通过展会的形式来找生产商，而如今是一个互联网时代，大量的机会都在线上。如果放弃了线上这个市场，那么就意味着放弃了整个外贸市场。”他听完我的话以后，觉得很有道理。这位客户也是在上半年跟我合作的，到今天为止已经做了七位客户，出了八个货柜。



所以，请相信我，您今天的选择是正确的，今天的选择必将成就明天的辉煌。三年以后，我们再回过头来看今天，此时此刻注定要载入史册，我愿意做您丰功伟业的见证者和支持者。

这种“成功故事”比较注重于案例和数据。其实，很多销售员不是不会讲故事，而是不会包装故事。故事是需要包装的，记住：是包装而不是作假。我们不要去虚构一个故事，“成功故事”里面的案例一定要是真实的案例，最好是来自于销售员自己服务中的某个客户。所以，“讲故事”的核心不在于“讲”，而在于“故事”。

在“讲”这个部分，我们最重要的就是真诚。真诚是沟通和表达最有效的方式，也是最厉害的武器。此外，在讲的时候如果销售员语气、语调或者现场的肢体语言不够丰富，都可能会导致一个再好的故事变得平淡无奇。这就要求我们经常练习，可以跟身边的人练，也可以对着镜子自己来练。

还要注意，沟通是双向的。有时候，我们在讲故事时容易陷入情节里面无法自拔，总觉得自己讲得很好，但其实客户的反馈才是衡量我们故事讲得好不好的关键。我们可以通过观察用户的眼神和肢体语言，甚至是面部表情的变化来控制自己讲故事的节奏。

在“故事”这个部分，我们需要设计和包装。怎样才算是一个好故事呢？其实，简单来说就是要做到八个字：有血有肉，有趣有量。

一个故事的两大要素是人物和事件，但是光有人物和事件还不够，因为太单调。所以，我们还要往里面加点佐料，加些情节和桥段，这样就可以让整个故事丰满起来，变得很生动很有趣。还可以让客户听起来觉得跌宕起伏，具有很强的画面感。然后，在这中间再穿插时间和数据

，增强故事的真实性。

说到底，销售中运用的故事讲究真实性、生动性和互动性。只有满足这三个条件，才是一个好的故事，客户才会感同身受，才有助于我们达到销售目的。

由于“讲故事”在销售中的作用非常大，使用频率比较高，所以过去在阿里巴巴训练销售员的时候，在这个环节上，我们通常的做法是每个销售员都要准备不同版本的故事，而且要求形成自己的风格。甚至还有一种严酷但是管用的训练方法，也即针对一些不擅长“讲故事”的销售员，我曾经要求他们在一个月以内，所有的沟通，不管是什么事情，必须要用讲故事的形式来表达。

人生无处不销售，讲故事不仅是一种表达方式，更是一种能力。这种能力不仅会助力销售，生活中也无处不在，无处不需要。无论是情场说爱、职场升迁还是商场创业，都需要这种能力。

## “便宜点就买了”，其实是个伪命题

在男生和女生谈恋爱的过程当中，经常会遇到一些很有意思的桥段。

比如，女方说：“亲爱的，我想喝水。”这句话表面上听起来的需求是“水”，但实际上真正的需求是“我渴了”。所以，男方只要提供一杯能解渴的东西就可以了，比如果汁、可乐，甚至香槟。如果真的递过去一杯凉白开，姑娘可能反而会觉得没有情趣。

再比如，男方表白，女方提出：“我们不合适。你看，我们又不生活在一个城市，距离那么远，而且两地的文化差异很大，等等。”这样

的问题，乍一听，距离和文化差异是导致两个人不能在一起的原因，而实际上这些都是借口，真正的核心还是她并没有被打动。

在销售中，我们经常遇到类似的例子，很多时候我们对于客户需求的判断是错误的。

有一回，我带领一个年轻的销售员。一次我问他工作情况：“我记得这位客户你已经提过好几次，认为应该很快能签约了。”他说：“是啊，我昨天刚去见过这位客户，别的都谈得差不多了，现在就卡在价格上了。”我说：“那他就是嫌贵，对吗？”他说：“是的。”“那你要怎么解决呢？”“到时候给他申请一个折扣，或者送些免费的资源就好了。”

这位客户真的是价格问题吗？我不相信。我就跟这位销售员说：“这位客户不签约一定不是价格问题。我们可以做个简单的测试，你可以打电话给他或者你下次再去拜访，告诉他，我终于向老板请示了，现在能给你打多少折，咱们今天就签约吧。”如果客户真的只是在乎价格，便宜一些他一定会买。结果，这位销售员去试了，却灰头土脸地回来，说：“被你猜中了。原来不是价格问题，是用价格问题掩盖了另外一个问题。”

其实，在销售的过程当中，我们经常会碰到这样的情况。客户会提出各种各样的问题，有的问题是真的，有的问题其实是假的。当然我们所说的“假”，不是指客户故意来骗我们，而是客户的问题背后其实还隐藏着一个真相。就像我刚刚举例的，有时候我们提出签单，被拒绝了：“太贵！”如果我们把这个拒签理由当真了，就会错过真正的潜在机会。

所以，我们有必要聊一聊应该如何判别客户需求和拒签理由的真伪。

先讲讲如何判别客户需求。

我们挖掘客户需求的过程实际上是寻找客户痛点的过程。挖掘需求和寻找痛点最好的方法就是提问。通过提问筛选出客户的痛点，从而找出需求，需求和痛点必须是匹配的。比如，客户的痛点是在市场上吃不到好的包子，那么客户的需求自然就是想吃好的包子。实际上，并不是所有的客户都能够清晰地表达出自己的需求。所以，我们不能直接地问，您的需求是什么，更不能指望让客户自己说出需求。但是，所有客户一定都知道自己的痛点。所以，正确的提问方式应该是：“您对现在市场上的包子做何评价，或者有哪些不满？”

痛点是问出来的，而需求是需要我们自己提炼出来的。换言之，判别需求真伪的本质是明确客户的痛点。如果痛点找错了，那么需求自然就变成了伪需求。

在阿里巴巴，我们会针对找痛点和挖掘需求设计一系列结构化的问题。这些问题都有两个相同的特性：第一，它们都是开放式的，而不是封闭式的；第二，问题之间是上下关联、环环相扣的。

通常，我们把这些问题归纳为四类。

第一类，我们通常会问：“您去年的出口贸易总量是多少，买家分布的地域都是来自哪里？”

第二类，“对于过去一年的成绩，您认为在哪些方面还有提升空间呢？”

第三类，“您对市场上现有的贸易方式是如何评价和看待的呢？还有哪些地方是不满的呢？”

第四类，“您对市场上现有的一些新的贸易方式是如何看待评价的？”

通过这四类问题，我们基本就可以锁定客户痛点的范围。判断客户

到底是对哪一个部分不满意，是业绩还是客户数，是市场规模品牌团队还是贸易形式。根据痛点，我们基本上就能断定客户的需求。再根据客户需求，有效地把我们产品的某些特点和功能去做对应。所以，在阿里巴巴，我们管后续的动作叫“抛产品”，而不是卖产品、讲产品或说产品。“抛”这个动作是跟在需求后面的，抛产品的过程实际上就是解决客户问题和满足客户需求的过程。

再讲讲如何判别客户拒签理由的真伪。

中国人是文雅而又含蓄的。就连拒绝，往往都是那么温文尔雅。比如，我们找别人借钱，通常得到的回答都是“我最近手头不太方便”“我最近刚刚买了房”“我买股票还被套牢着”……

销售中也是如此，在提出签约那一刻，客户总会温文尔雅地抛出各种各样的拒签理由。首先，我们不要被这些理由吓到和骗到，不要以为客户提出问题就意味着没有机会了，这是不对的。从逻辑上来说，这反而恰好说明有机会。

就拿借钱来说，我认为所有借不到钱的人都不是对方的问题，一定都是自己的问题。

我们不妨假设一个场景：我来找朋友借钱。我说：“兄弟，借我一万块钱急用，改天还你。”这句话其实漏洞百出，经不起推敲。第一，“借一万块钱急用”并没有表达清楚这笔钱是拿来干什么用的，也就是说风险是不可评估的。第二，“改天还你”让人感觉还钱的时间遥遥无期，不靠谱。所以，如果换一种说法，可能就有机会了。比如，我说：“兄弟，我最近投资了一个项目，这个项目现在进入了一个非常关键的阶段，再过三个月我们就分红了。这三个月非常重要，是我们业务冲刺的阶段。我现在还需要往里面投入一笔资金，不多，只需要一万块钱，希望

你能帮我度过这个关口。”这么说不仅讲清了用途和时间周期，潜台词还有“我能给你带来很好的回报”的意思，借到钱肯定就会容易很多。

要想让对方舒舒服服地把钱借给你，就得让对方看到风险边际和收益期望。

这就告诉我们，当用户抛出拒签理由的时候，背后的潜台词其实是：我对你还没有信心，我看不到收益期望，我认为这个决定是有风险的。客户的每一个问题都在向我们传递信息，每一个信息背后都隐藏着某个问题，而这恰好就是我们的销售机会。

我们不怕客户有问题，就怕客户说没问题。没问题才是最可怕的，没问题就是最大的问题。有一种客户，什么都不说，没有问题，什么都挺好，但其实这就等于是拒绝沟通。而那些有问题的客户，反而愿意敞开心和我们沟通，只不过是还没有足够的信心做出最终的决定而已。而我们要做的就是给客户信心。所有拒签理由背后的核心问题，就是信心问题。

那么，拒签理由具体都有哪些种类呢？

在阿里巴巴的时候，我们将其总结为四类：第一类是战略问题，第二类是策略问题，第三类是团队问题，第四类是价格问题。

战略问题通常表现为，在客户公司的近期战略里面，产品涉及的这一部分不是重点。而策略问题最为常见的表达就是，我们公司业务上刚刚做了一个调整，现在还不是最好的合作时机。团队问题大部分时候是，公司目前的团队架构还不足，我们的人手还不够，资源匹配不到位。价格问题就是，公司没有预算，或者说价格太贵。

我们可以把所有的产品都归纳为两类，分别是收益型产品和成本型产品。不管我们销售的产品是属于有形的商品还是无形的服务，实际上

都可以按此划分。属于能够直接产生收益的产品我们称之为收益型产品，比如说银行的理财产品，就能够直接带来收益，我们可以把它叫做投资。而所谓成本型产品，则意味着对一家企业来讲，购买它就是一笔支出。对于这样的产品，实际上我们的整个销售过程要采用反向的逻辑：这个产品虽然对公司来讲是一项成本，从财务角度看是一笔支出，可是这笔支出能够提升效率，而效率提升能够带来的效益增长也就是产品所能带来的收益。

不管你销售的是哪一类产品，面对上述拒签的理由，都不应采取正面解决的方式，而是需要用反向逻辑来解决表面问题背后隐藏的问题，提升客户的信心。

## 第四章 了解你的客户并不难

### 分类应对不同类型的客户

我刚做销售的时候，有一个特别有经验的老销售员对我说：“干销售这一行，你得研究人性，你得知道客户是谁，他在想什么，他是什么样的性格。”

我记住了这句话，然后陌拜扫楼时，遇到一个客户，我上来就问：“王总，您是什么性格呀？您是一个什么样的人啊？您平时有什么爱好吗？”

这位王总回我一句：“你还想知道什么？”

我很认真地回答：“比如星座、血型什么的，您也可以告诉我。”

“出去。”

我说：“好的。”

我人生的第一次陌拜，就这样结束了。从对方办公室出来以后，我就很纳闷：“咦，怎么不灵呢？好像我也没有做错什么呀！”回去以后我就“质问”那位前辈，结果被他教训了一个晚上，后来又被大家笑话了一年。

其实，这位前辈并没有说错，我们销售的对象终究还是人，对人性格的把握确实会助力于销售。“熟知人性，是销售之本。”但通过星座、血型来判断客户的性格当然是不合适的。



我们应该了解客户可以分为哪些类型，不同类型的客户拥有什么样的性格特征，然后才能找到应对不同类型的客户的正确方法。

那么，如何快速辨识客户的类型呢？大家可以找到很多不同版本的人格测试方法，比如较为常见的“九型人格测试”。这些都是很好的测试方式，但是从销售工作的角度来说，我们比较常用也比较有效的是“四型人格测试”。我们通常用四种动物分别来代表不同类型的客户，分别是指挥官老虎型、社交者孔雀型、协调者无尾熊型、思考者猫头鹰型。

指挥官老虎型客户有这样的特征：行动至上，能够快速行动，往往说干就干，喜欢改变，热衷于解决问题。同时，这一类客户喜欢权势、好胜、果断，是个冒险家。行动至上，尊崇强者，拥有这些行为特征就是典型的指挥官老虎型客户。

社交者孔雀型客户的倾向是怎么样子的呢？他们善于交际和沟通，爱说话，尤其是特别喜欢谈自己的事情，喜欢让自己成为事情的关键，积极活跃，乐于帮助别人，有一大堆点子娱乐他人。他们就像骄傲的孔雀一样爱秀，爱展示自己。

协调者无尾熊型客户的特征则是，喜欢稳定胜于冒险，关心与他人的互动关系，讨人喜欢，善于做一些协调性的事情，久居一处，不喜欢改变。他们往往会使人冷静，他们的人生格言就是：重点不在于输赢，而在于拥有多少友谊。

思考者猫头鹰型客户的特征是谨慎，能自我控制。他们重分析胜于感情，井井有条，重视数据、秩序、规则，但可能过于拘束。他们对细节非常注意，认为正确性是非常重要的。这一类型客户的格言就是：我不是做得最快的，但我做的绝对正确无误。

以上就是在销售行业中对不同客户进行人格分类得到的四种典型类

型和特征。了解了这些，当我们遇到了上面这四种客户时，就可以相应地进行应对。不同类型的客户，我们使用的销售策略，包括我们自身的准备都是不一样的。我们不应该千篇一律地用同一套方法或者用同一种风格去对待所有的客户。

## 单刀直入攻克指挥官老虎型客户

指挥官老虎型的客户喜欢直接切入重点提供解决方案。

他们欣赏外表和行动非常专业的销售人员。这类客户大部分不太希望与销售员产生什么样的私人情谊，但是对销售人员提供的资讯或者产品，愿意百分之百地信任。他们还有一个特点就是喜欢有所选择，你可以提供各种选择方案，并且给予一定的建议和佐证，从而让他们做出选择。指挥官老虎型的客户往往属于决策性的人物，特别干脆、果断。对于喜欢做决策的人，我们需要给他提供几个选择方案，当然选择也不能太多，因为他们不喜欢拖泥带水，所以最多不要超过三个选项。

他们的想法都很实际，不属于理论派。因此，每次和指挥官老虎型客户碰面的时候，我们都要有周全的准备，不要推销过度，或者说不要浪费他们的时间。

指挥官老虎型的客户比较注重时间，他们有很强的时间观念。我们在和这种客户沟通的过程当中，一定要注意对时间的把握。尤其是在介绍产品、公司或者是阐述一些重要信息的时候，记住，一定要简单、干脆、明了。

以前，很多销售员都说指挥官老虎型的客户比较好沟通，也比较好对付，如果能拜访到这一类客户就会很开心。这是因为指挥官老虎型的

客户比较干脆、果断，特别是在成交的环节，不会像其他类型客户那么优柔寡断。必须承认，指挥官老虎型客户的这一特征一方面是对销售有利的，可是另一方面也会在其他角度对销售提出挑战。

比如说在销售过程中，指挥官老虎型的客户往往会有两种极端的表现：一种是他也善于沟通，但这就注定他不会是一个非常好的倾听者，此时对销售员自身的专业度，包括沟通表达能力的要求就会特别高。而另一种就是极度沉默、冷静，话很少。当一些新手销售员拜访到这种不善沟通的指挥官老虎型客户的时候，其实是蛮紧张的。我以前也签过一个典型的这类指挥官老虎型客户。在我第一次去拜访他的时候超级紧张，因为整个沟通下来，他说的话加起来没有超过十句。他就那么坐着，然后很严肃地瞪着眼睛听我讲。这种客户很强势，很少跟销售员做互动。这个时候，销售员就会不知道自己讲得对还是不对，是否符合客户的想法。

大多数客户在跟销售员谈得不好的时候会有一些动作和反馈，然后告诉销售员自己对这些说法并不认同，或者说还有一些自己的看法。但是指挥官老虎型的客户不一样，他们有可能从头到尾都不会给我们任何的回馈。尤其是那些企业规模做得特别大的客户，整个气场是非常强大的。通常，如果一个新手销售员或者说销售员准备不是特别充分的话，面对这样的客户，整个沟通和谈判过程就很容易失衡。

所以，当我们面对指挥官老虎型客户的时候，一定要把握住三个要点。

第一，直接切入，重点提供解决方案，简单明了，干脆利落，千万不要拖泥带水。

第二，不要帮指挥官老虎型的客户做决策，而是要给他们提供选择

，让他们自己来做决策。

第三，每次去跟指挥官老虎型的客户沟通时，一定要做比平时还要多十倍的销售准备。

虽然说指挥官老虎型的客户平时外表给我们的感觉往往是那种冷漠严肃的样子，甚至有时候会非常冷酷，但是大家千万不要忘了，他们的内心实际上是非常火热的，性格也是比较温和的。我有很多客户是属于指挥官老虎型的，他们的性格是非常简单、干脆的，这样的人反而是比较好相处的。只是刚开始接触的时候的确会有些困难，因为他们并不像其他类型的客户一样，善于去迎合和伪装，他们是非常有原则性的一个群体。

但是，如果你准备不充分或者拍马屁没有拍正确，反而拍到了老虎屁股上，那就惨了。

有一次，我跟销售员去陪访，现场碰到一个典型的指挥官老虎型客户。我们的销售员按照套路出牌，一上来就先抛一段夸奖：“您这个办公室是我做销售以来见过最大的办公室，一看您就是一个有品位有腔调的老板。”其实，当我们面对其他类型客户，抛出这样一段赞美的时候，通常客户的反应是会非常不好意思，总会做出一些肢体动作，包括通过一些语言来迎合，比如“唉呀，没有啦”。但是，这个客户马上摔过来一句：“你过奖了。”说这句话的时候，他的面部一点表情都没有，眼睛就盯着我们两个人，那个眼神真的非常有杀气。

我一看销售员，发现他当场整个人就陷入了那种石化的状态，也是面无表情。他懵掉了！平时我们提前预设好的沟通方式屡试不爽，可能已经形成一种惯性。当突然有人打破这样的行为结构时，就会使我们整个人反应不过来。当时，整个场面非常尴尬。我赶紧出来救场，马上接

了一句：“其实我们今天正好路过，刚刚从李总那边出来，在跟李总谈的时候，他反复强调说咱们这个行业里面最懂的应该是您，应该来找您请教一些行业的知识，所以我们俩就过来了。今天来得比较突然，也没有预约，打扰您啦。”通过接这么一段话，气氛才稍微缓和了起来。

指挥官老虎型的客户不是不喜欢被赞美——每个人都喜欢被赞美——只是他们喜欢的赞美也和他们的性格一样，是那种简单、直接、真实的赞美，而不是要包装得多么华丽。

你会发现，一旦你和指挥官老虎型客户在开场阶段破冰以后，两个人开始更多地沟通起来，其实就会慢慢感觉到指挥官老虎型客户的魅力。在我做销售的时候，当谈到一半，我抛出一些对行业的看法时，只有指挥官老虎型的客户才会跳出来指正，说：“我认为这是不对的。”也就是说，他们很喜欢做这种导师，而且他们也有这种说教的能力。所以，在和他们交流的过程当中，也要善于把这一点利用起来。我们可以在某些话题上把自己的姿态适度放低，坦陈自己确实不是特别清楚，向他们去学习。

## 帮社交者孔雀型客户做决策

我们在做销售的时候经常会遇到这样的情况：碰到一个社交者孔雀型的客户，聊得很嗨，他会跟我们分享各种各样的趣闻——我特别佩服社交者孔雀型的客户能把一件很小的事儿说得特别精彩饱满，让人觉得这是一种享受。但是往往聊了半天，结果来拜访的目的却没谈，导致整个销售的效率很低。

在社交者孔雀型客户的眼里，销售应该是喜剧片加爱情片的组合。

他们认为销售应该是充满乐趣的，不应该上来就谈产品谈签约谈价格，他们认为这个太俗，他们希望去享受整个销售过程。因此，我们面对这样的客户时，通常不应该一上来就切入主题。

我们通常会先聊天。那么，聊什么呢？当然是聊客户喜欢的那些东西。比如说客户喜欢吃，那我们就可以聊美食文化，聊各种地方的特色小吃；有的客户喜欢运动，爱打高尔夫，我们就可以聊一聊高尔夫赛事；还有的客户特别喜欢参加聚会……

在销售中，社交者孔雀型客户也有他们的一些不同表现，不妨给大家列举几个。

社交者孔雀型客户希望人们能喜欢自己，所以在销售过程中，他们希望能够跟销售员像朋友般交流，得到朋友般的对待，而不是像客户一样。这是他们身上一个非常重要的特点。社交者孔雀型的客户非常喜欢交朋友，所以我们不能太正式地把他们当成客户，他们很不喜欢一板一眼教科书似的销售过程。

在我们签完合同以后，后面的一切事项都不应该由社交者孔雀型客户参与。这也是他们非常重要的一个特性。签完约以后，他们不希望参与到后面一些很复杂的事情中来，他们十分痛恨文书类的琐碎事情，所以整个销售过程我们要简单而又轻松。向这种社交者孔雀型的客户去做销售的时候，你会发现他们不是特别有耐心，他们希望通过语言的表达和沟通就能够传递他们想要的东西。

他们非常不喜欢突发事件，不喜欢有惊喜，会认为这是对自己的不尊重。他们也不喜欢油嘴滑舌的推销手法，也就是说，在他们面前不要使用太多销售技巧。他们渴望人与人之间的真诚，喜欢大家像朋友一样去沟通，同时也喜欢改变和创新。

总之，社交者孔雀型客户大致有三个特质：第一是善于言谈，第二是不善决策，第三是喜欢新鲜的事物。我们在销售过程当中，要善于利用好他们的这些特质，调整我们的销售策略。

社交者孔雀型客户善于言谈，喜爱沟通，虚荣心比较强。那么，通常我们在销售和沟通的过程当中，就应该让客户多说，而在此过程中，我们要多给予一些肯定和赞美。社交者孔雀型的客户特别渴望别人给自己掌声和点赞，他们希望能够得到对方的肯定和认同。对于这种特质，我们一定要注意，关键点就在于控场。社交者孔雀型的客户比我们销售员还要会说，可千万不要让话题被他给带走了。否则谈了半天天气、美食、服装、化妆品，最后却忘了我们来访的真正意图。通常，社交者孔雀型的客户是不会提醒你的，他绝不会说“唉呀，你看我们聊了半天，是不是该聊点正事了”这种话，所以整个销售的节奏需要由销售员来控制。

社交者孔雀型客户的第二个特质是不善决策。所以，在和这类客户谈销售的过程当中，我们要特别注意，在适当的时候帮他们去做决策。在这一点上，社交者孔雀型客户和指挥官老虎型客户有着非常鲜明的对比：指挥官老虎型客户特别喜欢做决策，十分果断；而社交者孔雀型客户恰恰相反，他们往往不善于做决策，也不会主动去做决策。所以，我们在销售过程中一定要瞅准时机，话锋一转，把谈话的主题切换到实际的解决方案上。当然，我们在切换主题的时候，不能很生硬或者添加过多的技巧，而是要用聊天的方式带出，这是非常重要的。

社交者孔雀型客户的最后一个比较重要的特质就是喜欢新鲜事物，喜欢改变。在沟通过程中，特别是在开场的时候，我们可以利用好这一点，比如聊一聊当下的热点，聊一聊最近的科技变化。特别是女性社交

者孔雀型客户，她们往往前瞻性比较好，属于时尚的引领者，可以多聊一些国际上比较潮的服饰、化妆品、皮包，诸如此类。在帮社交者孔雀型客户做决策时，也可以有效利用他们喜欢创新这个特质。“您看这个方案，我回去之后花了大量的时间修改，这个方案是与众不同的！”他们往往很喜欢这样一种感觉，我们要给这类客户传递出“这个方案和别人不同，是量身定制的”这样一个信息，其实这也是在变相地传递出：你是与众不同的，因为我们是朋友，所以我会为你提供特殊的产品方案。

不得不承认，社交者孔雀型的客户真的是非常棒的沟通对象，就像他们自身所期望的一样，整个销售过程可以充满乐趣，他们的确能够营造出一种非常愉悦的沟通氛围。所以，很多销售员，特别是那些刚入行不久的销售员，特别喜欢拜访社交者孔雀型客户，他们觉得和这类客户的沟通过程不会给自己带来很多压力，也不会对他们的专业度有很高的要求。单从这一点来说，的确比面对指挥官老虎型客户要轻松多了。但任何事物都有两面性，虽然社交者孔雀型客户比较平易近人，不像指挥官老虎型客户那样气场强大，后期的销售过程却也有可能变得比较艰难。

我们不难发现，对社交者孔雀型客户销售节奏的把握，往往和对指挥官老虎型客户完全不同。面对社交者孔雀型客户，销售周期往往会比较长，预热部分就有可能要跑好几趟，好不容易能够像朋友一样坐下来聊天，怎么比较柔软地切到商业部分又是一项挑战。不能直接话锋一转，“要不我们今天就来聊聊这个产品”，这会让客户大跌眼镜，觉得整个愉悦的沟通氛围被这句话给摧毁了，往后估计就再也不会给我们机会了。



社交者孔雀型的客户是爱美的，他们对美的理解比常人要高。他们身上有美学的文化底蕴，这不仅要求我们有一定程度的知识积累，同时我们销售员自身的形象设计也很重要。我认识一位销售员，他有一位客户是个女性，长得非常漂亮，具备非常好的销售意愿和条件。大家都觉得这个客户应该不会超过一个月就能够签约，但这位销售员跟进了将近半年还没签成，我们都想不通是为什么。后来换了另一个销售员就签了，这里面的原因让人哭笑不得：这位客户之所以不签单，就因为觉得之前那个销售员打扮得太丑。

孔雀在见到它认为漂亮的人时才会开屏。所以，在跟社交者孔雀型客户的沟通过程中，我们需要投其所好，才能打开他们的心扉，让他们张开双臂来拥抱我们。

### 获得协调者无尾熊型客户的信任

“在没有完全信任你的前提下，我是不会购买你的产品和服务的。”这应该就是协调者无尾熊型客户的真实心理独白，也是他们身上最大的一个特质。

总的来说，协调者无尾熊型客户的性格是比较温和的，他们也有自身比较重要的特征，那就是严谨、敏感和非常强的逻辑性。无尾熊型客户扮演的角色通常是协调者，这个身份再适合他们不过了。他们拥有很强的组织和协调能力，也很愿意去帮助别人，从中寻求自我的满足和价值的体现。

他们对待任何一件事情都是极其谨慎的，喜欢专业，因此我们同样不需要用太华丽的话术去包装。他们还喜欢那种低调、谦虚、友善，所

以销售员不能逼得太紧。在销售过程中，我们尤其要注意言行和措辞，因为他们最擅长从细节中捕捉机会和寻求破绽。面对协调者无尾熊型客户，我们采用的销售方式应当是温文尔雅、专业严谨、谦虚低调的，而沟通方式应该是平和友善的。

由于协调者无尾熊型客户自身的做事态度就很严谨，所以当我们想去跟他们沟通一件商业性非常强的事情的时候，也必须和他们一样认真对待。当他们认为自己还不是特别清楚时，绝不会非常草率地去做决定。他们希望销售员能够聆听，并且注意自己的购买需求，多听听自己需要什么。他们非常不喜欢对方在不了解自己的情况下就盲目地下一个结论。这一点能够很清晰地反映出这类客户身上的严谨和敏感。

协调者无尾熊型的客户喜欢一有时间就把整件事情再重新思考一遍，这其实对我们的销售是非常有利的。比如销售员前一次拜访是在上个月中旬，距离这一次拜访已经隔了半个月时间，这时候不要马上开始销售，而是应该先对上一次的拜访稍做总结。如果效率再高一点的话，在拜访之前可以提前通过邮件、电话、微信等其他方式做个总结，提醒用户我们上一次是怎么谈的，谈到什么地方，在哪些方面还有分歧，这次过来重点是想谈哪一个部分。当然，要做到这一点，对我们销售员自身来说，必须非常清楚这一次自己想要把这个客户的状态推到哪一个阶段。

在销售过程中，协调者无尾熊型客户虽然不会特别主动，但是他们也会非常希望知道整个销售节奏以及销售思路，尤其是销售员的下一步动作。例如做完一次拜访，已经把产品介绍得差不多了，他们就会非常希望知道整个沟通大概还需要几次，包括下一次是从哪个方面去探讨，他们非常希望参与到我们的整个计划当中去。这也是一个优点，对我们

的销售，特别是对我们做下一次拜访的铺垫以及销售预约非常有利。

协调者无尾熊型客户对身边的事物以及环境极其敏感，他们拥有非常敏锐的嗅觉。所以，在销售中和销售后我们不要给他们太多变化，前后要一致，比如在前一次拜访和后一次拜访中表达同一件事情的时候，不要有太大的差别。他们善于倾听和记录，对待事情又极为谨慎，再细微的变化他们都会感受得到。同时他们又很敏锐，当他们知道你下一步要干什么的时候，就会提前做好防备。尤其是在我们提出成交的时候，他们很可能会非常敏锐地捕捉到并且很委婉地拒绝掉你的请求。

协调者无尾熊型客户很善于用委婉的方式来拒绝。当他们对你的产品或服务不感兴趣的时候，他们很难说出“不”字，他们会找一些借口，比如“我快迟到了”“我后面还要开个会”。这类客户往往比较温文尔雅，不希望直接去伤害别人，他们的潜台词就是：我不愿意伤害你，但我希望你能够明白，我可能对你的产品不感兴趣。即使明明不喜欢我们的产品，他们也不会像指挥官老虎型客户那样直接说出来。而我们销售员就得学会聆听，特别是对于这一类型的客户，要仔细听他们说的每句话，有时候他们话语中的表面意思和背后目的是不一样的。

当我们和协调者无尾熊型客户之间的信任还没有建立到一定程度的时候，千万不要太过急于提出成交。草率地提出成交或者说用一些销售性非常强的技巧在协调者无尾熊型客户的身上效果是非常不佳的，甚至可能会惹来意想不到的后果。因为大部分无尾熊型的客户，在做决策的那一刻，是非常注重信任感的。也就是说，我们在销售过程中应该把重点放在如何和客户快速地建立起信任。

但协调者无尾熊型客户身上还有一种特质，是我个人非常喜欢的特质，那就是一旦和这类客户成交以后，他们的忠诚度真的非常棒。也就

是说，他们一旦和销售员建立信任关系以后，即便市场上有一些其他的竞争对手，他们也不会“变节”。这一点我的确深有体会。以前我签过好多这个这种类型的客户，当时竞争对手总是去向他们销售，说自己的产品相比起来有多么多么好，但这类客户完全无动于衷。甚至当竞争对手谈完以后，他们还会发封邮件跟我说，你看，今天他们又来了，他们是这么说的……可见，只要一旦与协调者无尾熊型客户之间的信任建立起来，那么他们的忠诚度是四种客户类型中最好的。

协调者无尾熊型客户还是转介绍的非常好的合作伙伴。他们一旦认可了销售员，认可了我们的产品和服务，就会主动帮我们去销售。以前，我在阿里巴巴做销售的时候，经常会让协调者无尾熊型的客户去组织一些私下的聚会。比如说，当我们要开拓一块新的市场时，对其他行业的客户、分布可能都不是特别清楚，这个时候我们通常就会去邀请这种客户出面组织聚会。你会惊讶地发现，他们的组织能力真的非常强，他们很快就能够邀约到一批朋友，而且把整个过程安排得井井有条，甚至都不需要你去操心。我们有时候甚至开玩笑地说，身边有一个协调者无尾熊型的客户，就等于多了一个好助手。

对于我们销售员来说，应该要珍惜这样的客户。而一旦成功签约，成了合作伙伴，我们作为销售员一定要注意，后续的服务尤为重要。

### 帮思考者猫头鹰型客户算笔账

猫头鹰型客户往往是结果导向的思考者，他们会想要知道销售员提供的产品或者服务在哪些方面适合他们的要求和需求，而且也非常希望能够仔细了解销售员提供的资料。如果有分析的图表说明，那就再好不

过了。甚至有时候他们会把心思和精力放在一些看起来并不重要的细节上。在这种时候，我们就要把他们的注意力拉回来，向他们强调愿景以及我们的产品和服务能给他们提供的真正价值，好让他们尽快做出决定。

在购买产品和服务的时候，思考者猫头鹰型客户都会想尽量降低风险。基于这个前提，我们应该给他们提供一些保证书、服务说明书，甚至是其他客户购买产品以后取得的一些成果，也就是我们常说的成功故事，这些都是可以促成交易的。

思考者猫头鹰型的客户对于那些太过于单刀直入或者热心过头的销售员，往往是非常反感的。他们会认为没有必要把时间和精力花在这些销售员身上，他们其实是想了解产品的详细状况，并且弄清楚解决问题的过程。他们也喜欢别人称赞他们的精准性，喜欢自己独立完成工作，避免冲突、争论和尴尬的发生。

总结思考者猫头鹰型客户的特征可以发现，这类客户的素质比较好，学历也比较高，整体形象非常专业。他们特别喜欢思考，也很善于分析，对数字极其敏感。所以，和这种类型的客户打交道，实际上对销售员自身的能力、专业度都提出了很高的要求。他们对我们带来的压力和指挥官老虎型客户那种通过强势、果断的气场给我们的压迫力不一样，思考者猫头鹰型客户从头到尾都是同样的风格，不像指挥官老虎型客户那样打成一片后会变得容易接触。他们很聪明，智商和情商都很高。

因此，在与思考者猫头鹰型客户接触的时候，拜访前的销售准备，尤其是整个销售思路和销售资料的准备是非常重要的。我们需要比面对其他类型的客户时做得更多一些，更细一些。必要的话，还可以把重点写下来，不只是口头表达，因为思考者猫头鹰型客户喜欢我们提供一些

证明的材料，包括产品的品质、过去的销售记录、客户的评价以及产生的价值。口说无凭，他们要眼见为实，“有图有真相”。在讲成功故事的时候，如果销售员能在里面加上一些数字，对于这一类客户来讲是非常有用的。

此外，我们在跟这种类型客户接触的时候，不要强力推销，不要采用非常粗暴的手法。因为思考者猫头鹰型客户的判断速度通常要比别人慢，他们喜欢思考，不太喜欢别人的催促，所以我们要把销售环节控制好。想要建立彼此之间的信任，销售员就得告诉客户自己的想法，而不是感觉，而且说话速度要慢，掌握字字珠玑的原则。这种类型的客户，他们通常有讲悄悄话的行为，我们对此不要太在意。因为思考者猫头鹰型客户的性格比较谨慎，对于人性，他们会保持存疑的态度，尤其是对于那些看起来非常热情的销售员，他们更是会保持一定的距离，这是很正常的。

我个人在思考者猫头鹰型客户的身上，真的吃过不少亏。以前，我被分配到一些比较偏远的地区，接触到大量制造业的客户，其中属于指挥官老虎型和和社交者孔雀型的比较多。结果当我被调回到一线城市后，接触到的客户却很多都是属于思考者猫头鹰型的。我就有一种从乡下来到了城里的感觉，整个销售的风格都险些把持不住了。当时，我去一家贸易公司拜访的时候，就带了一台笔记本电脑，我觉得这样就够了。我向客户讲了很多东西，包括一些成功的案例，但那位客户很犀利地问我：“你今天过来拜访，但对我们这个行业的市场规模，你并不清楚。你能告诉我，这个行业每年的出口总额是多少吗？”

在销售过程中，如果要对思考者猫头鹰型的客户做一些承诺，就要注意他们是四种客户类型中最会货比三家的，所以我们不但要向他们强

调产品的优点，还要建议他们拿我们的产品和别家的去比比，要善于告诉客户我们的产品和服务在整个市场中的竞争态势，其实这是比较管用的。

在接触和沟通的过程当中，我们可以多用一些提问题的销售方式。因为这一类客户比较喜欢思考和分析，所以我们可以经常抛出一些问题，通过提问的形式间接地把我们想要表达的产品信息传递出去。他们比较注重于过程，分析结果是如何产生的。比如一项服务能够带来三倍的业绩，他们好奇的可能不是三倍业绩本身，而会关注为什么能做到这样的业绩增长，甚至必要的时候会要求销售员把账当面算一算。

思考者猫头鹰型客户不会匆忙地去做一个决定，他们需要更多的资讯和更多的时间去考虑产品和服务。对于这类往往不是特别干脆的客户，我们要在适当的时候勇敢和果断地提出成交。有时候，他们会需要多一点的时间来进行了解，实际上这只是他们想拖延做决策的时间罢了。“我还要再考虑考虑”“我还需要获得你更多的一些信息”，对于这样的说辞，千万不要当真。我们的职责就是提供给他们更充分的资讯，而不是真的给他们更多的时间。在某些时候，你得和气地表明自己的坚定立场：没问题，我可以提供一切你想要的资讯，这样的资讯足够你做出决定吗？

### 转介绍：让客户帮你销售

在阿里巴巴做销售的时候，有这么一位同事，我对他印象特别深刻。为什么呢？因为我和他是同一时间进入公司的，分配的市场状况都差不多，大家一起在培训和学习的时候，我也没感觉到他比自己强，但是

他的出单效率、出单金额都比我高。

我当时就很好奇，这到底是为什么呢？于是，我专门打电话给他，问他能不能向我分享一下到底他是怎么做的。他就说了三个字，把我彻底震惊了：转介绍。

后来，我才发现他真的很聪明。每谈完一个客户，不管这个客户有没有签单，他都会想方设法请客户帮他转介绍。假如签单了，他往往能让客户再为他介绍五六个客户；哪怕这位客户最终没有签单，也会帮他去介绍其他客户。有的客户甚至会心甘情愿地去帮他做销售。大家都知道，客户的圈子是比较集中的，连打麻将的牌友都极有可能是同行。因此，在销售的过程中，“转介绍”确实是一个非常非常有价值的动作。

千万不要忽略第三者的意见和观点。在互联网信息时代，为什么分享和评价极其重要，就像当我们买东西时，可能会不相信店家，不相信品牌，可是一定会相信朋友的建议。有时候，第三方的一句话比自己说一百遍还要管用。

这也比较符合人性的规律：人类喜欢依据外界做决定。具体表现为，我们在做选择时总是会不自觉地参考别人的评价，但事后却喜欢声称是自己独立做的决定。如果你想让别人做什么，你告诉他，这件事很多人都在做，他可能就会去做了。

人类还喜欢依据情境做决策，例如看见别人购买了，自己也会去看看。人们还喜欢与自身标签有关的产品，比如以自己名字为产品命名。这意味着，销售员在营销中，不仅要做恰当的事，还要在恰当的时机用恰当的方式激发客户的情绪，与客户建立共鸣，保持联系，推进其行动。

如今，做销售的朋友肯定都知道转介绍的价值，但不知道有多少销



销售员能够把这个动作真的完全融入自己的日常销售行为当中，甚至使之成为习惯。我认为，一个好的销售，首先得有好的销售习惯，而好的销售习惯就是使某些销售行为形成一套标准动作。我发现，有的销售员具备了转介绍的意识，希望客户帮自己再介绍客户。但是请注意，意识和动作其实是不一样的。动作是个标准化的程序，必须要做。不管谈到什么地方，到最后结尾的时候，这个行为必须要做，而且一定是标准化的，不能经常改来改去。长此以往，同样的动作做久了就会成为一种习惯。当我们把转介绍训练成为一种销售习惯后，销售业绩的提升一定是理所当然的事。

那么该怎样设计转介绍这个动作呢？其实，从我个人的经验而言，通常在拜访结尾的时候，会做两个标准化的动作，一个动作是转介绍，另一个动作是为下一次拜访做好预约。通常来说，这两个动作哪个在前哪个在后都没关系。转介绍这个动作的最佳时机就是在拜访即将结束的那一刻，这时千万不要忘了PMP（“拍马屁”），微笑和赞美是人与人沟通最有力的武器。我通常会说：“唉呀，张总，今天能跟你聊一聊，哪怕咱们最终没有合作，我觉得也很值得。哪怕隔壁的王总买了我的产品，说实话跟您比起来那也是小巫见大巫，我还是更愿意跟您聊一个小时。”这句话是双关语，一方面是预约，表示自己还有兴趣下次再聊；另一方面提到隔壁的“老王”让我觉得他经验不如您张总，其中的意思很简单：为了能够让我学习更多的知识，您能不能帮我介绍一下，比如说隔壁的老王、老李、老赵，你们都是一个圈子，比较熟，如果能帮我打个招呼，可能会省掉我很多的成本。

其实，只要和客户聊得好，或者客户认同我们，他们就会拿我们当“镜子”。人与人之间的沟通很微妙，双方都是一面镜子，我们会通过客

户来照自己，相反客户也会通过我们去照他。以前，我曾很多次在拜访的现场听到客户跟我说这么一句话：“小李，你知道今天为什么我要跟你聊吗？很简单，不是因为你们的产品多么好，你们公司我压根没听说过。就因为一个原因，我看到你汗流浹背地在门口等我半个小时，这个场景让我想到了自己当年创业的样子，我曾经也和你一样。小伙子你很努力，我相信你以后一定是有前途的。”

此外，还有一个非常关键的细节：转介绍什么，客户还是产品？是让客户帮你介绍客户还是帮你销售产品，这两者之间是完全不同的。

如果只是让客户帮你提供另外一个客户的联系方式，那么你拿到的仅仅是一个销售线索和争取了一次销售机会。但如果能再进一步，就可以做到让你的客户帮你“销售”。最好的转介绍是让你的客户帮你卖产品。

在转介绍这个链环中，客户等于扮演了两个角色：传播者和营销者。要想拿到更好的结果，我们不仅要去做转介绍这个动作，更重要的是给予介绍者“工具和方法”。转介绍的成与败、好与坏往往都隐藏在这些细节里面，也就是你是否有教会客户如何转介绍，是否给他提供了有效的传播和营销工具，这决定了最终的结果。

在我们的日常生活中就有大量这种场景。比如，我们离开餐厅的时候，店家会说：“如果您对我们的餐厅和服务满意的话，希望您帮我介绍更多的朋友来。”这句话听上去似乎没毛病，进一步分析就会发现问题很大。假如我真想介绍身边的朋友来这家餐厅吃饭，就会陷入该如何表达的困境。如果餐厅再多做一步，不仅发出让我介绍朋友的邀请，又给我一定的“操作方法”降低介绍的成本和提高效率，那就完美了。比如，餐厅可以提供一个餐厅介绍链接，让客户直接通过手机就可以方便地

把链接发给朋友，又或是给客户一份优惠券，这些都会提高转介绍的最终结果。

在销售中，我们要为客户提供便于他传播的工具和内容，能使他非常便捷地帮我们做传播，甚至我们还要为客户提供“产品话术”，便于客户帮我们做销售。比如，我们可以一句话告诉客户产品与服务的核心卖点，务求做到“简单易懂，朗朗上口”。

总结一下，首先我们要对转介绍做一个非常明确的定义，它不仅仅是一个意识，而是销售中的一个标准化动作。其次，这个动作一般在拜访结束的时候来做比较合适。最后，通过赞美和提供工具与方法会让客户帮我们转介绍事半功倍。

## 第五章 克服签单恐惧症

对不起，不签单聊得再好也是零！

在销售工作中，我们辛勤地拜访客户，每天跟那么多不同的人去交往、交流，还不免被有的客户反复拒绝、百般刁难，其实最终的目标就是为了签约。

签单这个动作是销售员整个销售过程的一个最重要的环节。前期的销售工作做得到底好不好，只能用是否签约来证明，用结果来说话。哪怕我们和客户谈得非常好，但是最后没有签约，就意味着前功尽弃。

有的销售员，在销售过程中表现得天衣无缝，很完美，但常常是到了最后一刻，犯了签约恐惧症，反而表现不佳。这种现象并不少见，我们一定要想方设法来避免，其中还是有一些技巧的，在这里跟大家交流、共勉。

第一，我们应该在什么时候提出签约。古人做事注重“天时、地利、人和”，可见对时机的把握非常重要。当我们跟客户交流时，客户有时候会通过一些微小的表现来向你传递“我们可以签约了”的信息，这些是我们需要特别注意的。例如，在你完成连贯的销售动作后，可以观察客户的面貌。如果客户是很喜悦的，眼神里充满了渴望、激动，那么这个时候我们就可以提出“要不我们今天就签约吧”；当客户开始在意合作之后的一些事情时，你就可以提出签约了；当客户开始问怎么付款，应

该什么时候打款的时候，就是提出签约的好时机。在沟通中把握住这些关键的细节，其实是非常重要的。

第二，针对有具体协议的签约，我们要特别注重商务礼仪。我们不能直接从口袋里掏出来，这样显得太随意了。这份协议应该是我们经过包装的，比如说用一个看起来很高端、大气的信封纸把协议密封，掏出派克或者万宝龙的钢笔，来呼应签约这个郑重的时刻。我们和客户之间要平起平坐，还不能对坐（对坐一般是签不公平的条约）。签这类合作协议一定是平坐，而且平坐的位置也有讲究，通常是甲方在左边，乙方在右边。

第三，当我们提出签约的时候，如果碰到了一些小的阻力，有时候得学会利用局外人来推动，反而比由自己推动要容易。哪些算是局外人呢？比如老板身边最信任的秘书、经理等，可能从他们的角度略作推动会更好；有时候同行也是很好的刺激和推动力量。

不知道大家是否想过，当真正下笔签约的那一刻，对客户来讲意味着什么？一笔落下，就意味着几十万元钱要付出去了。所以，我们要理解客户的心情。客户落笔签字就意味着信任，大多数人在此时此刻其实是会有纠结的，所以我们要不断地给客户打气、给他信心。销售员决不能在这个环节有所松懈，让客户稍微有一点点疑虑，因而丢掉宝贵的合同。

### 签约之前，为什么要先提出成交？

从我的经验来看，因销售员不善成交以及成交不及时，从而导致客户订单流失的比例至少占到了50%甚至更高。过去，我和同事每隔半年

都会做一次销售总结，针对销售CRM中的未签约客户进行深度分析，找出这些客户未签约的原因在哪里。除去客户本身就不具备签约条件，或者对方根本就不是我们的潜在客户外，毫不夸张地说，在理论层面上剩余的客户都是具备签约条件的。如果我们把一个完整的销售步骤按照前中后来划分，大部分销售员在前面两个阶段都没有太大问题，而问题最多最大的往往就是最后一个阶段。

签约之前，为什么要先提出成交？不提出成交就不可以签约了吗？这是一个好问题，值得每个销售员去深度思考。

答案是，没错，不提成交也能签约，但是这样做会让我们错过更多的合同。

假设你喜欢一个女孩，打算追求她，这时候你有两种做法：第一种是你一开始就告诉她自己喜欢她，接下来要对她展开攻势；第二种是不告诉她，直接展开攻势。大家认为哪个方法的成功率更高？当然是第一种。原因很简单，率先表达出“我喜欢你”之后，你有可能收到的反馈无非两种——Yes or No。Yes就是同意，具体表现也有两种：一种是直接说“好的，我也喜欢你”，另一种就是默许。没说不喜欢，那就是默许。无论哪一种表现，你都有不小的机会。哪怕是对方回复No，也不代表你就没有机会了。对方跟你说No，是因为现阶段还不认识你或对你还不熟悉，但给你回复也等于是给了你一个机会，你可以抓住这个交流的契机让对方更多地了解自己，慢慢把No变成Yes。

相反，如果只是你自己一厢情愿地谈着所谓的恋爱，或许对方根本不知道！说到底这只是暗恋，这种行为是单向的，意味着对方并未清楚你的意图和目的。在对方不知道你的意图和目的的情况下，这种沟通实际上很可能是无效的。

回到销售领域，如果你在客户拜访和沟通过程当中，不主动发出成交这个信号或者提出成交这个意愿，就意味着：

第一，你可能会错失沟通的机会，因为客户并不知道你的真实意图，很容易会找各种理由或者借口来回绝你，不给你沟通的机会。即使你本事再强，人家根本不给你沟通的机会也只能徒呼奈何。

第二，你可能会错失成交的机会。因为你事先没有发出成交的邀请，突然袭击很容易会引起客户的抵触。而在抵触之后，自然就是拒绝。

第三，你可能会错失获取信任的机会。也就是说，你起初花那么多时间建立起来的信任，很可能会随着漫长、毫无意图的沟通而逐渐降低，直至降到冰点。

这就是我们要在销售中不断地去提出成交，甚至是不断地发出成交信号的原因。不仅如此，经验还告诉我们：越早提出成交要求，就越对销售有利。

对应来看，在销售中不断地发出成交信号和提出成交要求，有三大好处：

第一个好处是能够获得更多的沟通机会。在销售中，最关键的就是获取和把握沟通机会。只要客户愿意听我们说、愿意跟我们聊，我们就有机会。如果客户连沟通的机会都不给，纵使销售员有一身绝学也无力施展。

第二个好处是能够争取签约机会。提出成交就是为了争取最后的签约机会。签约甚至用不了一分钟时间，但是，这一分钟却需要漫长的沟通过程，通过日积月累而成。所以，提出成交某种意义上说就是签约的引子，而有了这个引子，真正到了最后签约的时候才不会尴尬，反而能水到渠成，顺其自然。

第三个好处是能够提高销售效率。如果说这个客户从一开始就不会跟我们合作，或者说压根就不是潜在客户，当我们及时地发出了成交信号，持续地提出成交要求，就可以快速判断和筛选出这一类客户，那么后续也就不用在这些客户身上下功夫和浪费时间了。

## 四种成交法有效攻克不同类型客户

在阿里巴巴，有四种销售成交法，分别是谈话式成交法、直接式成交法、假设式成交法和衡量式成交法。这四种成交方法也可以对应前面章节所说的四种不同类型客户来运用。当然，这并不是说某种客户类型就只能使用对应的一种成交法，而是说两者之间存在最佳的匹配模式。

先来看看第一种谈话式成交法。

坦白地说，这是四种成交法里面难度最大的一种，因为这种成交法对销售员自身能力的要求很高。它不但要求销售员思路完整、逻辑清晰，更加重要的是，对于整个销售策略的结构化设计要求非常高。采用这种成交法，前提是销售员要设计好整个销售策略和步骤，一步一步带着客户走，直至走到最后提出成交这一步，每一个步骤之间都要衔接得天衣无缝，不能断开。打个形象的比喻，这种成交法就像是销售员提前设计了一个迷宫，只有自己知道入口、出口以及中间的路线，然后由销售员带着客户一步一步地走出来，而整个过程中客户完全不会感觉到自己身处于一个迷宫当中。因为有你的带路，一切都显得那么顺其自然。

什么样的客户比较适合于谈话式成交法呢？谈话式成交法，针对的客户类型主要是协调者无尾熊型客户。协调者无尾熊型客户并不喜欢被推着走，他们更喜欢被带着走。再者，就是协调者无尾熊型客户不擅长



做决策，他们更喜欢顺其自然、水到渠成的成果，所以是这门成交法的最佳适用对象。

谈话式成交法的核心法则是利用逻辑去成交。因此，谈话式成交法非常依赖于提出成交前的销售步骤。也就是说，前面的销售步骤有没有设计好，整体逻辑清不清晰，结构化完不完整，对于提出成交的效果起着至关重要的作用。

那么，怎样的销售逻辑和结构是好的呢？通俗点来说，就是“有病治病，对症下药”。通过提问和沟通，发现客户的痛点，挖掘出客户的真实需求，再跟客户进行确认，最后抛出解决方案。在这整个过程中，每一个环节和步骤都要得到客户的反馈、认同和确认，而不是我们自说自话，这很关键。比如，我们发现了某个客户的痛点，但客户有可能并不认同——即使我有病，但我也没说非要治啊！

客户如果不愿意“治病”，该怎么办？

这个时候，我们就得运用到态势分析法（SWOT），其中S（strengths）是优势、W（weaknesses）是劣势，O（opportunities）是机会、T（threats）是威胁。你可以告诉客户，这个病可以不治，但是必须了解不治的后果是什么；如果治了，又会带来什么样的好处，以此来形成强烈的对比。通过跟客户讲事实、摆道理，一步一步引导客户到成交、签约这个环节。一旦时机成熟，就可以抛出成交需求，表达成交意愿。

在谈话式成交法的整个运用过程当中，一定要注意两个事项：第一，成交只是最后阶段的谈话，必须要连接得天衣无缝，绝不可惊动客户，要让一切都发生得很顺其自然、理所应当；第二，成交前期的铺垫和准备工作要做足，时机不到，不要出手。

第二种成交方法是直接式成交法。

这种成交法的核心是利用公式去成交。许多销售高手最喜爱的成交方法就是直接式成交法，这是四种成交方法里面使用最广泛的一种，也是最具有进攻性的一种。

直接式成交法的核心要领就是，通过对客户不断地发起成交攻势，直至客户签约。这门功夫简单粗暴、直截了当，指挥官老虎型客户最吃这一套。因为指挥官老虎型客户本身就喜欢简单粗暴，不喜欢拖泥带水、绕弯子。所以，我们直接切入重点和提供解决方案就行了。而且，指挥官老虎型客户最喜欢做决策，他们享受做决策的整个过程，所以直接式成交法和指挥官老虎型客户可以说是绝配。

通俗来说，直接式成交法就是勇敢、大胆、持续地向客户提出成交。一旦感觉时机成熟了，就赶紧提出成交，这种成交方法需要勇气，需要持续练习，当然更需要智慧。这就好比在恋爱中，并不是所有男生都能够在女生面前大声说出那三个字的。

直接式成交法始终围绕“成交”展开销售。整个销售过程始终要以成交为目的，挖掘需求，提出解决方案，抛出产品，处理问题，提出成交。总而言之，有问题咱们就解决问题，没问题就签约。驾驭这种成交方法的销售员通常是经验比较丰富的老兵，而新人需要通过大量的训练才能做到游刃有余。这不仅对销售员本身的业务掌控度以及熟悉度有很高的要求，更需要销售员有很强的解决问题以及处理危机公关的能力。

在销售中使用这种成交方法的时候要注意三点：

第一，重要的是持之以恒，进攻一定要持续，不要中断，直到最后一刻。很多时候，我们都知道，只要再往前一步，就能获得成功，但是很多人往往就卡在这最后一步。这就好比在一场掰手腕的比试中，双方已经相持了十来分钟甚至半个小时，这时候输赢其实就取决于那一点点

的坚持，多坚持一秒甚至零点几秒，就能获得最终胜利。成交也是同样的道理，已经提了三次成交，都被客户赶了回来，很多销售员心里就会想：“算了算了，我已经提了三次，再试也是没有用的。”可实际上，或许你再尝试一次就成功了，就是这么简单。

第二，随时都可以提出成交。成交其实跟环境没有关系，只要觉得时机到了，就要勇于提出成交。哪怕时间没到，试一试也是没关系的。

第三，面对客户的拒绝，不要气馁，更不要逃避。还是那句话，当客户说不的时候反而是在给我们沟通和解释的机会。

假设式成交法，也称为细节成交法。

如果销售员直截了当地问客户买或不买，难免会经常得到否定的回答。而假设式成交法则主张利用细节问题去避开核心问题，通过深度挖掘客户需求的细节部分，从而实现成交目的及达成合作。

这种成交法类似于声东击西。在销售过程中，客户常常会关注某个问题，死咬不放，如果这个问题一时难以解决，就会成为签约的绊脚石。而假设式成交法就是技巧性地避开这个尖锐问题，或者直接深入地探讨该问题背后的细节话题，以此来假设我们已经合作了，这样就可以谈一谈合作后的一些细节，使客户默认合作前提。假设式成交法实际上是向客户植入一种意识，那就是“我们已经合作了”。

在四种成交方法里面，假设式成交法是最依赖技巧的。通常，能驾驭这种方法的销售员都是极其圆滑的高手，他们能游刃有余地运用这种方法而不会给客户带去任何不快和压力。

什么样的客户比较适合运用这种方式来成交呢？社交者孔雀型客户是最佳选择，他们喜欢交际，爱说话，特别爱秀自己，会让自己成为焦点。他们比较积极活跃、乐观热心，有一大堆的idea（主意），富有娱

乐精神。所以，他们会认为整个销售过程应该是充满乐趣的，而不是枯燥无趣的，在销售的同时还应该谈谈高尔夫、网球、音乐、电影之类的东西。

假设式成交法的核心思路是利用细节去成交，通过和客户沟通具体的细节，假设已经与客户达成合作了，从而达到客户默许合作的目的。在销售中，我们通常会跟客户沟通细节问题，以此来避开那些客户关心的关联性以及概念性的话题。也就是说，到了这个时候，销售员不要再跟客户大谈什么理论、理念，而是谈合作后的细节。这看似是在回避某个核心话题，其实只不过是思考的角度不一样。

举例而言，我们可以跟客户直接沟通合作后的某项细节，以此向客户提出成交意愿。这种情况下，如果客户很愿意跟我们沟通这些细节话题，就说明他已经默许，在内心接受了合作；如果客户不愿意跟我们沟通这些细节，就说明他还没有准备好。假设式成交法的聪明之处就在于，利用细节话题去试探客户的成熟度和意愿度，而且不会显得生硬，也不会使交流陷入尴尬，哪怕不成功，也不会影响整个销售节奏。

所以，在处理客户的反对意见时，假设式成交法通常是种非常好的策略，它可以帮助我们一边处理客户提出的反对意见，一边抛出成交需求，表达成交意愿，可谓一举两得。假设式成交法区别于谈话式成交法的缜密逻辑和直接式成交法的单刀直入，它更像是以柔克刚、以静制动，不知不觉地带着客户进入到我们设计的销售场景当中，从而实现签约目的。

运用这种成交方法要求销售员自身善于捕捉细节。通常的训练方法是，提前设计好几个常规性的细节问题，到了合适的时机就主动抛出问题。如果客户没有反应，那么就接着往下聊，继续抛。因此，事先的细

节问题设计就成了假设式成交法的关键。我们千万不能依靠临场发挥，并不是所有的细节问题都能引出成交的，我们需要让客户感觉到双方已经在合作了。拿以前我们在阿里巴巴销售的服务而言，就可以聊“你更喜欢哪个地方的买家？”“你希望我们的售后服务还要做哪些改善？”“你希望我们的VIP服务还要再做哪些调整？”如果客户愿意讨论诸如此类的一些细节问题，就说明他已经愿意接受这项服务了。

假设成交法在运用中需要注意的事项有三点：

第一，先设计好细节问题。根据自己的业务和产品特点，设计出假设成交需要的细节问题，它们通常跟合作后相关。当然，这些细节问题可能并没有标准答案。所以，在设计问题时要注意对方的接受度，也就是说，不能设计一些客户根本听不懂或者我们答不上来的问题。

第二，面对客户的反应要及时作出策略性调整。有时候，在我们提出这些细节问题以后，客户可能不予理睬。所以，要提前做好一些准备来调整策略、扭转情况，再去找新的机会。

第三，千万记住，不要沉迷于细节问题本身。提出细节问题的目的在于抛出成交需求，所以我们不要陷入问题中太深，以免耽误了正事。

最后是衡量式成交法。

消费决策的逻辑，实际上就是价值决策逻辑，任何一个消费决策行为都是基于对消费价值的衡量后作出的。通俗来说，客户购买产品，最后的决策依据是价值衡量是否对等，也就是客户觉得到底值不值。所以，衡量式成交法的核心思想就是利用价值对比去达成成交，通过给客户算账，让客户能够清晰地看到合作后给自己带来的价值，然后再将合作前后的状况加以对比。

这是我个人比较常用，也比较推崇的一种成交方法。这种方法可以

很直观地把产品价值和客户需求呈现出来，无须用太多语言，让人一目了然。尤其是当我们把投资回报率等关键数据计算出来时，大部分客户都会接受。

对于思考者猫头鹰型客户，最适合采用这种衡量式成交法，因为这类客户对数据特别敏感，也喜欢思考。他们会认为这种数据分析比较是在帮助自己，而不是在销售。因为最后的购买决定是在比较之后客户自己做的，并不是我们强行推给客户的。

在销售中运用衡量式成交法有两个关键部分。

首先是算账，进行价值的呈现。比如，针对过去我们在阿里巴巴销售的产品，我们会通过这个产品可以为客户带来多少新的买家，一年可以促成多少成交、转化，让客户感觉到可行性和价值点。这些价值一定要用数字来呈现，而不只是停留在概念中。在算账的时候，我们通常会直接拿出纸和笔，当着客户的面一笔一笔地算给他听。这个计算的过程其实也是观察客户的最佳时机。

其次是对比。光把我们的产品和客户的服务结合起来还不够，还要进行对比，更加直观地把价值诠释出来，帮助客户更快地去做决策。客户自己就会进行心理衡量，权衡和分析这个产品对自己有没有价值。

在运用衡量式成交法的时候要注意三点：

第一，价值表。我们事先要将自己的产品或服务的价值计算出来。任何产品都是有价值的，好的销售往往会挖掘出自己产品背后的价值。所以，我们事先要对自己销售的产品或服务进行提炼和总结，形成一张价值表。

第二，准确性。由于这种成交方法会用到大量的数据，所以我们一定要保证这些数据的准确性，否则不准确的数字一旦被戳穿就尴尬了。

第三，精准性。做任何事情，对于“度”的把握很重要，千万不要沉迷于算账本身，无法自拔。一旦发现客户已经没问题了，赶紧签约，不要为了算账而算账。

以上就是我们运用在销售中的四种成交方法。最后再补充两点提升：第一点，所有的方法都是从实战中沉淀积累和提炼总结出来的，而不是凭空设计出来的；第二点，所有的方法都要经过自我训练的过程，才能运用娴熟，最终变成自己的技能。多说多练，才会熟能生巧，加油！

### 上门拜访五十次，客户还是没表态？

有时候，我们会遇到一种非常尴尬的情况：跟某一位客户谈了很多次，对方的各种反应都非常好，也很中意产品，可是到了最后“谈婚论嫁”的时候，总是会碰到一些问题。客户既没有直接表明“我不跟你结婚”，也没有坚决地向你传达“我要跟你结婚”。每个销售员手里多多少少都会有几个这样的客户，包括我自己。

其实，如果客户告诉你“我不跟你合作”，情况反而简单。只要让客户把不合作的原因和问题告诉自己，再把这些问题解决掉，那么不就可以合作了吗？但是有一种客户，他说不出不合作的原因。你要是问他：“有没有问题？”他就回答：“没问题，都挺好。”“既然没问题，咱们就签单吧？”“不行，还不能签。”“为什么呢？”“不为什么，就是觉得时机不到。”可是他又说不上来什么时机才合适。

销售要是进入这样一个状态，对销售员来讲就特别麻烦，因为这会严重影响我们的工作效率。对于遇到这种局面的销售员而言，很有可能这个月的业绩刚好需要这位客户的帮助，但偏偏感觉这个月搞不定他，

更糟糕的是，这个人已经在自己的CRM里面躺了一年，还没搞定。可是放弃吧，又不甘心。为什么呢？要是只见过一次两次，成本还不高，但这个客户已经跟了一整年，前前后后投入的费用也已经相当不菲了。

遇到这种情况，第一步，我们一定要当机立断，快速判断这个客户还值不值得自己继续投入精力去跟进。时间是我们最大的敌人，也是我们最好的朋友，我们应该把时间花在真正能够给自己带来价值和收获的客户身上。做销售员也要有及时止损的概念。

假如判断认为值得跟进，接下去的第二步就显得非常重要，那就是结合过去自己和这位客户谈的所有问题，彻底来一次反转。

这是什么意思呢？也就是说，不管过去和客户是怎么谈的，是很顺利也好，很虐心也罢，都重新开始，来一次决战，力争得到明确的结果。不必再去理性地分析是不是之前哪个细节没有谈透，因为时间太长，双方也谈过很多次，再去纠结细节已经没有任何意义。这个时候，无论成败，都要“一锤子下去凿出个洞来”。销售员可以向客户阐明：“今天我必须要拿个结果回去，你今天也必须给我一个结果。我今天要给我自己一个交代，你也给你自己一个交代，咱俩都要对得起这一年的付出。”

销售员可以请客户把问题抛出来，用充分的时间讲透“必须要跟我合作”的理由。这样的方式，往往是比较有效的。

有一个我亲身经历的案例：我跟一位客户前后谈了将近九个多月时间，每次一谈就要谈两三个小时。不签单也就罢了，他还喜欢拖着不让我走，问各种问题，我想不谈了都不行。后来，我才想清楚，这一切都是我自己造成的，因为我不够当机立断。于是，我便给他写了一封特别感性的邮件，从双方开始认识的场景开始，把自己去拜访了多少次，甚



至每一次他给我泡什么茶、谈到什么话题、穿了什么衣服，都写在里面。最后的结尾非常干脆，我邀约了最后一次的沟通拜访，希望有一个明确的结论。

在那次拜访中，我们谈得非常彻底，把过去双方可能因为有所顾忌而没有表达出来的东西都讲清楚了。隔了差不多两个礼拜，我就签下了这一单。

## 运用回马枪技巧应对僵局

相信大家对“完璧归赵”这个成语都不陌生，它源于一则发生在战国时期的历史典故，是蔺相如将和氏璧完好地从秦国带回赵国的故事。在这个故事的背后其实隐含了很多耐人寻味的细节，尤其是从销售的视角去看就显得更有意思了。

秦王提出用十五座城向赵国换取和氏璧，而蔺相如早就断定秦王不会兑现承诺，所以他做好了一整套缜密的计划。这个计划的第一步是用“一手交钱，一手交货”的方案来拖延时间，第二步是提出“先拿钱，后给货”的交易方案。果不其然，秦王出尔反尔。一切正如蔺相如所料，他断定秦王最终不会割让城池，所以就趁着拖延的时机偷偷派人把和氏璧送回了赵国。那么问题来了，这是要掉脑袋的。如果没有足够的理由，秦王是不会放过蔺相如的。蔺相如是怎么做到全身而退的呢？通过一番美妙绝伦的言词，蔺相如不仅使秦王没有杀他，而且还安全地把他送回了赵国。

在销售中，我们也经常会遇到类似的情况。本来谈得挺好，就是在临门一脚的时候发生了突如其来的变化，而且往往之前没有任何征兆。

跟客户谈崩了，销售陷入了僵局。这个时候，我们该如何挽回局面呢？

面对这种情况，我们通常的应对策略是“谋定而后动”。问题来自变化，所以我们要做的第一步就是找出变化背后的原因。

我也遇到过很多这类状况。有一个印象特别深刻的客户，我与他前后谈了三个多月，虽说销售过程长了一些，但是没有碰到特别大的障碍。按照正常的进度，我想应该很快就可以签约了，所以我就在最后一次拜访完后续约了下周再去拜访。但当我再提前跟他的秘书确认具体时间的时候，发生了非常戏剧性的一幕：他的秘书跟我说，你不用过来了，老板说不合作了，以后再说吧。我都没来得及反应，电话就挂断了。

我冷静下来之后分析，把前后三个多月来十几次拜访做了一遍复盘，可怎么找也找不出哪个环节有问题。最后才终于想到了一个细节：在最后一次拜访时，我给这位客户分享了一个成功故事，而这个成功故事中的客户正好是他认识的。我判断客户一定是打电话问他的朋友跟我们合作后的效果，估计他的朋友说了一些不太有利于我们的话。这种情况是非常正常的，面对未知的事物，任何人都会想去寻求印证，尤其是向自己身边比较熟悉的人求证。而朋友的话自然会影响客户的决策。

想明白了这一点，我就制定了一个行动计划。当天晚上，我就给客户打电话，这位客户没接，我紧接着又给他发了一条很长的短信。短信的整个策略可以用四句话来概括，就是“晓之以理，动之以情，诱之以利，绳之以法”。

“晓之以理”，就是我要跟他讲明白一个道理：产品只是一项工具，工具本身并没有问题，具体的效果跟由谁使用和怎么使用有密不可分的关系。同样一把刀，有的人拿来切菜，有的人拿来杀敌，所以不要因为你的朋友说效果不好，就否定我们的产品和服务自身的价值，而是要从

使用者本身去找原因。

“动之以情”，我把自己跟客户前后谈了多少次，总共花了多少时间，跑了多少趟，全部用数字化表现出来，又把客户当时向我分享创业经历中的艰辛以及梦想再一次呈现出来。在这个部分，我要传递的是情感，告诉客户咱们前后花了这么多时间和精力，如果就这么轻易放弃了，该会有多遗憾！

“诱之以利”，是向他再次强调合作价值，例如通过合作每年能够给企业的业务带来多少客户、产生多少收入等等。

“绳之以法”，是阐述如果不合作会带来的后果，比如说竞争对手很有可能会跟我们合作，行业中的客户就那么多，强大的竞争对手难免会来争夺客户。

发完短信，我就拿着手机开始了漫长的等待。我记得自己是在晚上8点多发的信息，一直等到深夜12点客户都没回复。第二天早上，我一觉醒来，打开手机终于看到一条短信，内容就三个字：“见面聊。”后来，我到客户那儿当天就把合同签了。

在这个案例当中，我采用的方法叫“回马枪”。“回马枪”原本是一种兵法计策的别称，意思是用撤退造成假象来迷惑敌方，在回程中给予对手致命的一击。而在上文这个案例里，如果我没有回马掉头、全力一击，没有在当天打电话和发短信来解决突发的问题，那么估计就很难挽回这位客户了。

“回马枪”这招是专门用来破解这一类销售僵局的，它有两种典型的应用场景。第一种情况，跟客户谈崩了，比如客户听信他人之言，意愿突然反转，此时应该即刻全力出击。第二种情况，客户总是犹豫不决，现场又失去了签约机会，此时就应该来一招“回马枪”，再组织一次逼单

。

“回马枪”的要诀在于“回身一枪、一击即中”，所以时机和速度是关键。这对销售员的要求非常高，首先，我们要具备很强的洞察和分析能力，再者也要讲究时机的把握和火候的掌控。而“晓之以理，动之以情，诱之以利，绳之以法”被我们称为“16字枪法”，就是“回马枪”的武器。

我有过这么一次经历。有一天，我直奔着签约去见一位客户，见面之后我就直奔主题发起攻势，连续几次进攻都没有拿下，这个时候实际上双方都已经谈得很疲惫了。从下午一点一直持续到五点多，双方始终在僵持。我能明显感觉到，我俩几乎都会说出同样一句话，那就是“要不咱们今天就先聊到这儿吧”！所以，我抢先一步把这句话说了出来，给客户留了个台阶，说完之后再回看客户的眼神中充满了喜悦。估计客户心里想的是：“唉呀，终于结束了。”但是我心里很清楚，如果今天不能拿下这个客户，后面就很难再有机会了。我当时就想，可以来一个“回马枪”试试，所以率先提出了撤退，让客户放松警惕。

我走出客户办公室，实际上根本就没有离开的打算，而是在他的办公楼楼下坐了大概半个小时，再重新走回了他的办公室。我永远都忘不了自己推开门那一刻的场景，尤其是客户看到我回来时的那个眼神，意外中夹杂着期待，太奇妙了。这个眼神告诉我，这单绝对可以签下来。于是，我张嘴第一句话就说：“我走到一半，想起一件事，觉得必须跟您说，否则怕是以后就没有机会了。”随后，我就按照“16字枪法”轮番轰炸，最后拿下了这一单。

其实，蕴含在这个案例背后的道理很简单：沟通和谈判一旦形成对峙的局面，僵持就是死局，双方必须停下来休息，这样才有机会找到突

破口。

除此以外，销售中还会经常遇到其他的状况。比如很多客户喜欢“踢皮球”，一会儿让你找这个人聊，一会儿又让你跟那个人谈一谈。还有的客户喜欢打太极，总是不急不慢地把话题揉来揉去。这些情况也会让销售陷入僵局。这种僵局虽然不是对峙的局面，但销售会很难往下推进。这时同样可以使用“回马枪”，只不过要掌握好时机。

以前，我有个客户，每次去拜访他都很热情，让人感觉意愿非常成熟，但是想要再往前推进一步的时候，他就说：“这件事你要不再跟我们的部门经理谈一谈吧，毕竟相关的业务是他们负责执行的。”乍一听，合情合理。于是，我就去找他的部门经理们谈，谈了几次以后，部门经理们又说：“这件事，我这边没问题，但是必须得老板点头。他不点头，我也没有办法。”乍一听，也是合情合理。于是我又回过头去找老板，就这样来来回回折腾了大半年，我在老板、老板娘、老板秘书、老板娘秘书和各个经理之间像皮球一样被踢来踢去。

有一次，我又约了这位老板，在路上我就想这次一定要做个了断。见面后，老板还是一如既往的热情，但经验告诉我，这次肯定会再把我踢给部门经理。所以，才聊到一半，我就截住话头说：“我已经跟公司的部门经理谈完了，我是来替他们向您做汇报的……”面对我突如其来的反转，这位老板显得有点懵，一时间显得没反应过来。我当即按照“16字枪法”，说得老板满脸通红。尤其是在“晓之以理，动之以情”这个部分加大了力度，几乎挤出了眼泪，把大半年的心酸一股脑儿地全给发泄了出来。客户自己也感到了不好意思。我抓住这个机会最后抛出了一项促销，现场就跟他签了约。

## 治好“收款恐惧症”

在电影《华尔街之狼》中，华尔街传奇人物乔丹·R.贝尔福特（Jordan R.Belfort）曾经创下在三分钟之内赚取1200万美元的记录。这位股票经纪人在31岁的时候就已经拥有了亿万家产。

电影中有这么一个片段：贝尔福特在创业之前去了一家不起眼的股票经纪公司做销售。那个时候，股票销售大多数都以电话销售为主。贝尔福特通过电话向一个标准的美国蓝领客户推销股票，一通不长不短的电话不仅完美地展现了他在股票销售上的深厚功力，也向我们呈现了一堂精彩的电话销售实战课。尤其是在和客户确认成交后，他紧接着就加了一句话：“先生，您知道我们的账号吗？”对方估计是不知道的，贝尔福特立马说：“好，请拿起笔记下下面这个号码。明天上午9点，我看不到钱的话，我们前面说的帮您赚一百万美金的事儿也就泡汤了。”

我至今仍对这个片段印象深刻。这可能是出于典型的职业病，由于自身从事销售，便自然而然对这个细节有所关注。对于我们销售员来说，这个小小片段里的名堂真是太多了。特别重要的是，贝尔福特有很强的收款意识。对应到销售过程中，大家通常把签约当作销售的最后一个步骤，大部分销售员在完成这一步以后就放松了。其实，真正的最后一步是拿到钱。如果签了一份没有钱的合同，那么跟未能签约又有什么区别呢？所以，我们必须来聊一聊销售中最终的也是最重要的一个动作：收款。

销售员们除了在签约这个环节容易犯错以外，对收款怀有恐惧的也不在少数，有的甚至比对成交更恐惧。过去，在阿里巴巴，我们把没有收到款的合同叫订单（order），把真正拿到钱的合同叫现金订单（cash

)。都是合同，客户都签约了，为什么还要做这种区分呢？

签约归签约，如果客户不付钱的话，那一切都没有意义。所以，销售的结果指的不是签约，而是完成收款。有的朋友可能会问：“有那么严重吗？客户都签约了，还担心他不付钱吗？”很抱歉，事实还真是这样，真的有客户签约不付钱，而且比例还不少。在我过去的销售生涯中，甚至见过签约不付钱的比例高达40%以上的情况。这是为什么呢？

很简单，有两点原因。

其一，销售本身就是一件人为驱动的事。既然是人为驱动，就意味着人为的部分会影响整个结果。说白了，对客户来说签约其实就是冲动消费。这种冲动往往是跟人有关。哪个人？就是跟我们销售员自己有关，或许客户是被你的魅力感染，也或许是被你的技巧打倒，又或者说被你的颜值给深深折服和吸引了……不管怎样，总有一种因素是跟你个人有关的，想通了这一点，自然就不难理解客户为什么会违约不付钱了。

其二，人在一个特殊场景下做出的决定，往往是只跟这个场景有关系的。一旦脱离了场景，就会有反悔等情绪出现，这是非常正常的人性。

在阿里巴巴的销售制度里面，业绩考核的评判标准是cash而不是order。也就是说，一切都以客户付款到账为准。每个月都会有人因为签完单没有及时收到款而被淘汰，包括我自己在刚开始做销售的时候，也差点因为一位客户的款没有及时到账而险些遭淘汰。在有了那次经历以后，我就深深地认识到收款是多么重要，只有拿到钱才是关键。

当时的情况比较特殊，整个局面其实对我是非常有利的，因为我月初就签了一个单子，不到两个礼拜又签了两单。一个月刚过了一半，我就签了三单，所以整个人进入了完全放松的状态，在意识上就已经松懈

了，便没有急着收款。

我当时的心理大概是：反正还有半个月时间，不用着急，后面再去收款就可以了。但是，谁知道前面签的这三个客户实际上并不打算付款，只有我自己还被蒙在鼓里。直到第三周我才意识到这个问题，幸亏当时补救得及时，收了一位客户的款项才“死里逃生”，但绝不是每个销售员都能一样幸运的。

签单不及时收款，不仅会面临订单中的款项收不回来的风险，更重要的是你会永远失去这个客户。很多销售员都会对因为没有及时收款而出现客户流失这个问题感到头痛。其中的逻辑非常简单：客户不付款，不仅仅是钱的问题，而是根本不想合作，所以一味地去收款是没有意义的。这个时候，你要是想再从零开始重新谈一遍，客户当然是不会给你这个机会的，哪怕你争取到了这个机会，后续也是难上加难。为什么？因为该说的已经说了，该介绍也已经介绍了，客户想知道的都知道了，甚至知道的比你还要多。换言之，多说无益，时机已经一去不复返了。

签单和收款是不可分割的。在我眼里，只有收了款才是真正的签单。收款的最佳时机自然是在签约的时候，完成签约就要马上做收款这个动作。过去，我们的收款形式大部分都是银行汇单，而大部分银行在下午四点以后就不对外做汇款了，所以销售员要想在当天收款就必须赶在在四点以前，从而倒推出整个销售和签约的时间。所以，过去我们很少在下午三点以后去签约，因为这样就不能给客户留出充足的付款时间，反而给客户提供了一个拒绝付款的理由。

当天签单，当天收款，这在当时几乎是我们阿里巴巴销售团队中的一个共识。要想签单、收款一气呵成，我们通常在逼单成功后就会立即催款。通常的方法就是上文提到的假设式成交法，可以主动询问客户的



付款形式。不管遇到多大的阻力，我们都会争取签单当天就收款，不管多晚，哪怕是收取现金。

大部分客户在签约后都可能不会想马上付钱，一方面是因为谈了那么久想要歇口气，另一方面是因为心里往往还是有所顾虑，想有一个缓冲地带，给自己留最后一张底牌。通常，我们会遇到以下几种情况：第一种，客户实际上是被销售员“催熟”的。什么叫“催熟”呢？也就是客户的意愿或许还没有达到100%，而我们用一些销售技巧或者一些特殊手段，使得“生米煮成熟饭”，把合同签了。在这种情况下，收款的难度往往会大很多。因为客户在主观意愿上还没有和你达成共识，但是经不住你的强势攻击，已经没有退路，就顺势签约了。但客户心里想的是，只要暂时别付款，那么还会有后退的机会。

第二种情况，客户是“自然熟”，一切都很顺理成章。通过销售员的介绍，客户觉得你的产品非常好，这就是自己所需要的。这种情况下，收款会非常容易。这个时候，收款通常会遇到的一些正常的反对问题和意见，不外乎财务临时不在，或者预算还没有到位、银行下班等。面对这些问题，我们要学会辨识。如果属实，那么我们可以给予一定的时间，只要跟客户确定一些细节和时间就可以了。比如说财务不在，那么财务什么时候回来，具体的财务流程是什么？比如说预算没有到位，那么什么时候能到位？自己能不能先拿到这个预算？等等。如果客户面对这些细节的问题没有抵触，那么就说明他主观意愿上是想付钱的，这个款就能收回来。

第三种情况，我们称之为“灰色地带”，也就是说很难当下做出判断。既不能断定是第一种情况，也不能断定是第二种情况。那么，这个时候我们要做的是做什么？就是敲山震虎。很简单，我们可以单刀直入，直

接拿收款来进行判断。

不管是以上哪种情况，有一点是可以肯定的，也是需要大家牢记的：最佳的收款期限只有三天。之后每过一天，收不回款的风险就会增加。这就跟我们谈成交时一样，有时候关键就在于坚持和果敢。总有销售员不够坚持，可能开口说了一遍，被客户挡回去以后就再也不提了。有的销售员则是不够果敢，甚至不好意思提，总想着客户会主动付钱的。但其实这不关乎信任与否，而是一项正常手续和标准流程，天经地义。此外，这也是销售风险管理意识的一种表现，为了不让这种风险发生，所以才要现场签单和现场收款。

最后，关于如何克服我们在收款时的恐惧，除了常规的心态训练和话术训练以外，我再向大家传授一个非常实用的方法，叫做“压迫法”。在每次收款的时候，你可以这样想：如果因为我的紧张、恐惧或者懦弱，没有把款收回来，就意味着我自己的钱要遭受损失。实际上，这是出于“成本”的考量。一个好的销售员必须要有成本意识。销售是一件跟人和时间打交道的事，时间是我们最大的成本。它是我们的朋友，也是我们的敌人。如果我们花了很多时间在一个客户身上，而到了最后一刻却因为我们自己的紧张、恐惧或者懦弱而错失良机，那成本就太大了。

为什么这个说法管用呢？其实，一个不够果敢的人，不是他真的没有勇气，而是尚未被激发。克服恐惧的最好方法，就是不断进行刺激。人要学会逼迫自己，才会发现有意想不到的收获。

续签是服务：管理期望值，延长客户保质期

“一生二，二生三，三生万物”，任何事情有一才有二，销售也是如此。通常，我们把第一次签约称为新签，把第二次称为续签。

有人把续签理解为第二次销售，其实这是不对的。从销售层面来说，为客户续签是销售员的职责所在，“新签是销售，续签是服务”。

获得新签是一个销售的过程，这很容易理解。双方从相识、相知再到合作，这个过程才是销售。当客户已经和你合作了，那么再次消费的续签过程其实是一种服务，也就是说，既然对方成了你的客户，你就要开始为客户提供服务，而不是继续销售。这一点很重要。

在过去的工作中，我们发现有不少销售员在续签这个问题上很容易犯错，尤其是在意识层面。甚至部分销售员刚刚签完一个客户，不到一个礼拜又回去想把其他产品销售给客户。即使是薅羊毛也不能总是对着一只羊薅吧？这么做，销售员是觉得挺爽的，签单拿钱多开心啊！但是这种行为所产生的后果是非常严重的，影响也很恶劣。我们只需花一分钟的时间站在客户的角度去思考一下，就不难猜到客户会怎么想：“你非得把我掏空，才开心吗？”

当然，续签的定义不仅仅限于销售本身，它更是企业战略的一部分，关系到整个企业的经营与发展、战略与实施、市场与品牌。尤其是，续签是业务的晴雨表，能直接反映出业务质量。

客户续签意味着什么？意味着认同，认同企业、员工、产品、服务、品牌……这是一种信任的诠释。

续签率意味着什么？续签率对公司来说就是一切。某种意义上而言，续签率指标直接关系到公司的估值，尤其是对于那些上市公司来说，续签率简直就是生命线。续签率指标最能反映出企业业务是否健康、产品好不好、市场接不接受、服务好不好、客户是否满意，从而直接决定

着企业的产品以及品牌的美誉度。品牌是一家企业日积月累的结果，需要我们从基础做起，认真服务好每一个客户，捍卫公司形象和巩固企业品牌的地位。

阿里巴巴就是一家非常重视客户服务和关注续签率指标的企业。尤其是在早期创业阶段，当时公司的产品与品牌建设还没有今天这么完善，市场的知名度也不是很高，所以我们只能靠口碑在客户之间口口相传，没有其他办法。这就意味着，我们必须守住每一个客户不能流失，尤其是当客户规模还不够大的时候，只要有一个客户说不好，都有可能给公司带来致命的打击。因此，公司为了提高续签率下了很大的功夫，销售员为了让客户续签也做了很多功课。

我们做过一个完整的分析，得出会影响客户续签的几个重要因素分别是：第一，服务质量低下；第二，新签过度承诺；第三，客户需求变化；第四，市场环境变化。根据当时的数据，从整体上来看，第三和第四项因素影响续签的占比相对较少，而前两项的占比很大，各占将近50%。所以，公司在提高续签率方面的应对策略上明确，就是加强客户服务和新签销售管理。

在服务质量方面，缺乏服务意识的危害要远大于服务能力不足。也就是说，真正导致服务质量不够高的核心原因，并不是我们在技术层面做不好服务，而是没有充分的服务意识。例如，大部分销售员都认为续签还是销售，这一方面是因为受到利益的驱动，只要签单就有提成，另一方面是因为老客户有基础、好说话，于是签单的时候就天天往老客户那儿跑，签了单拿到钱以后就彻底消失了，等到合约快到期的时候又出现了。这种情况下，搁谁身上都会觉得不舒服，客户不再续签也是很正常的事情。

新签过度承诺也是非常普遍的现象。销售员为了把客户签下来，新签时在说辞上夸张一点也是能理解的，所以必要的承诺也是可以接受的。但是过度的承诺则不同，明明知道无法兑现的承诺我们是坚决不能做出的，否则一定会影响第二年的续签。很多销售员给客户许诺根本不可能达到的服务效果，这从某种意义上来说，已经是一种欺骗行为。

客户需求和市场环境发生变化是很正常的自然情况。比如，过去很多阿里巴巴的客户原本是做外贸的，到了第二年他们不做外贸，转内销了，于是需求就发生了变化，不续签属于正常流失。

对于销售员来说，续签不仅意味着客户对服务和个人的认可，还意味着销售收益的增长和提升。过去，我们有句话是这么说的：“服务好一个老客户，就等于开发十个新客户。”这句话告诉我们一个非常简单的道理：老客户带来的收益远远大于新客户。所以，好的销售员尤其是 Top sales，更懂得如何去分配自己的时间和精力，更懂得服务好一个老客户的意义，这会在很大程度上帮助销售员实现自己的销售目标。而且对于销售员来说，当我们花费了一个月乃至更多的时间终于开发了一个新客户，却因为不懂得做好服务而导致客户流失，由此产生的损失将是极大的。

那么，该如何做好续签？又该如何让客户主动续签呢？除了要增强服务意识之外，在操作层面是不是也有较好的办法呢？在这里，我向大家分享一些过去我们在续签方面的经验和方法。

我们要做的就是做好客户服务，而客户服务的核心就是要对客户的期望值进行管理。很多客户不续签的原因主要是期望值和实际结果相差甚远。俗话说，期望越高，失望越大，尤其是在我们为了快速拿下客户的时候，一定会使用一些销售技巧，或者在说辞上做一些夸大，导致给

了客户非常高的期望值，到最后根本实现不了。

所以，新签完成以后，我们应该马上着手对客户的期望值进行管理，动作一定要快。而且，期望值管理不是通过一次两次行动就能彻底完成的，它贯穿于我们的整个服务周期。通常，在新签完成后的第一次服务时，我们就要开始管理期望值的工作，目标是降低客户的期望值。注意，是降低期望值，而不是改变和否定。就好比签约前我们向客户描绘的是一幢别墅，结果签约后说别墅没了，只有一间小茅屋，这就不是降低期望值。合理的降低期望值是在目标不变的情况下，把达成目标的难度稍微增加一些，从而调低客户的期望值。

比如对于创业这件事，我们可以将创业成功的梦想描绘得很好，但是也要客观地告诉客户创业是艰难的，甚至会有失败的风险，而且这个风险还不低。这其实是一个非常简单的道理，但越是简单的道理越是会有人不相信。有很大一部分客户甚至天真地以为，只要我们合作了，从此以后自己的外贸生意就可以立马成功了，甚至自己什么都不用干，订单就会像雪片一样地从天上飘下来。这种情况就是客户忽略了成功过程中必需付出的运营和操作，所以我们在第一次做服务的时候就要马上着手降低期望值的工作，这是对客户期望值的短期管理。

此外，我们还要对期望值进行长期管理，也就是要向客户传递一种长期投资价值的思维。仍然以创业为例，我们要告诉客户创业就是一场两万五千里长征，要有持久创业的心理准备，而不是一两年就能完成的。这种思维可以有效地延长和客户之间的合作关系。

从某种意义上来说，期望值管理是一项难度非常高的工作。和纯粹的销售不同，管理要讲究策略和方法，并不是所有客户都会积极配合的。很多公司都把销售员叫做客户经理，这就是告诉我们：销售只是切入

，管理才是我们的工作重点。

想要管理好客户，必须做大量的沟通工作，其中与企业老板的直接沟通尤为重要。有时候，老板并不参与具体业务的执行，往往会因为业务经理的片面之词而否认整个合作价值。所以，我们的管理对象不是业务员，而是老板。

有的销售员对这个方面存在恐惧，总认为自己在新签的时候是没有办法，只能面对老板，在签约以后就没有必要了，从而心里有逃避的想法。其实这是不应该的，也是影响续签的。很多企业都是一把手说了算，尤其是对于合作这种事情，往往真正的KP还是老板。

所以，期望值的管理有短期和长期之分，短期管理着重于降低期望值，长期管理则着重于平衡期望值，从而让客户的心态和期望稳定在一个可控的范围之内。总体而言，期望值管理要从客户的价值和绩效两个方面入手，一方面要传递长期价值投资，另一方面要降低绩效目标，从而把客户的期望值调整到一个合理的区间。

在客户服务领域，有一句老话叫“借假修真”，说的是做服务是假，管理好客户期望值才是真。做服务是一项事务性的工作，而我们要借着做这项事务性的工作，去实现期望值管理这一真正目的。

服务是一项长期工程，因此就要做一套周期计划，一定要有节奏和规律，不能三天打鱼两天晒网。过去，我们都是以月为单位，在每个月中选择一天作为服务日，当然也不必完全固定，可以根据实际情况随时调整。这是一项循序渐进的工作，每次服务都要固定一个框架和流程，形成一套体系。比如，假设每次服务时间是一个小时，我们就可以拿出30分钟来和客户的业务团队沟通，了解团队情况和业务情况。尤其是服务类的产品，我们不能够停留在表层，而要介入到客户的实际业务当中

去了解真实的情况。然后，再花30分钟和老板一起复盘当月的使用情况，有时候恰逢老板很忙或者不在公司，我们可以把服务和沟通的内容通过邮件、便签等方式交给他，这对续签是很有帮助的。

有的销售员甚至会专门写月度服务报告。习惯的力量是很可怕的。如果客户每个月都会收到服务报告，那么就有可能养成习惯，一旦哪个月没有收到，他就会感觉少了点什么。服务的过程也是维护客户关系的过程，是进一步建立信任的过程，更是增加客户粘性的过程。

在服务方面，我认为大家比拼的不是能力和技巧，而是态度。只要你内心真的愿意，就会用心。只要你用心了，客户就会感觉到。我们就是要依赖一些看似很不起眼的小动作，一点一点把客户的信任积累起来。

此外，我们还可以在新签时就为续签做好铺垫。在平时和客户的沟通过程当中，我们可以有意地去传递一种长期合作思维。就拿过去阿里巴巴的业务来说，我们会告诉客户：做外贸是长跑，不是百米冲刺，不要因为一时的失利就放弃，而要坚持地投入和坚持。尤其是在完成签约的时候，我们会再次向客户灌输和强调这种思维。

大家可千万不要小看这种铺垫，它可能会直接影响客户后面的续签，因为在新签时做铺垫，客户是最容易听进去的。毕竟，客户已经同意合作，而我们也正是本着客户第一的原则，负责地给客户一定的合理建议，往往这个时候的建议客户是最容易接受的。

当然，这里要注意两点：第一，铺垫未必非要在签约的时刻，而可以贯穿在整个销售过程中，见缝插针地进行；第二，做铺垫可以搭配一些成功故事，举成功案例的效果是非常好的。



## 第六章 销售能力进阶法则

### 从三招入手，提高销售效率

很多销售员常常会把销售当成一种聊天，去谈一位客户，可能一谈就谈了整整一个下午，认为自己谈得很好，谈笑风生之间聊了家乡、美食、运动、投资、汽车，然而销售却没了结果。

实际上，销售是一个目的性非常强的行业。拜访客户时，我们不是去聊天的，要跟客户谈几次，每次谈什么，谈到什么程度，都要提前设计好，整个销售过程必须按照我们设计的节奏来推进，一定不能放任自流。销售效率是非常重要的。

在过去我自己的销售生涯以及后期在阿里巴巴做销售员培训的经历当中，提高销售效率也是我们特别关注的一个重要环节。大家都知道，效率和效益是直接挂钩的。如果我们想提高效益，想成为Top sales，就一定要先从销售效率开始入手。

那么，我们要怎么做才能提高自己的销售效率呢？我觉得要从三个方面着手。

第一，我们一定要对自己的销售工作做一个清晰的规划。

这个规划不仅限于路线，而是围绕自己的目标所展开的。比如，我希望一个月能做100万的业绩，那就可以进一步规划这100万要由几个客

户的签约来组成，每个客户是多少金额，自己手中的这些客户都是什么状态，某个客户想要达成签约就要去拜访几次，要什么时候去，每次要去干什么，等等。有了这样一份完整、详细的客户规划以后，对应的时间管理就变得非常重要。根据自己的规划，我们就很清楚自己该花多少时间做某一件事。

记得以前在我的团队里面有这么一位销售员，他常常跟客户聊上之后就刹不住车，特别是谈到兴奋的时候会忘乎所以，即便别人向他使眼色、踢他腿都没用。“我还没聊够呢！”这是不对的。我们应该把自己的时间掌控好。真正好的销售员一上来就可以跟客户说得非常清楚明白：“对不起，今天我们只能谈15分钟。这15分钟我想跟您谈两个话题……”

这样做的销售员获得的客户反馈往往也很好。为什么呢？因为销售员的思路逻辑性很强，大家都能够有所准备。最令人受不了的聊天场景是没有边界、没有框架、没有结构地东拉西扯，碰到一位能聊的客户就算运气好，如果遇到思考者猫头鹰型或者其他不善言谈的客户，对方没有回应，销售员也就聊不下去了，甚至成了尴尬的单口相声。

第二，整个路线的规划也很重要。

有时候，效率低下是因为物理上的路线安排不合理所导致的。这很常见，因为我们的客户分布往往不是特别均匀。因此，我们应该尽可能地把拜访地点集中化。如果实在做不到，就只能用更为便捷的交通工具来弥补。

第三，要避免对客户的判断和分析出现问题。

明明某个客户完全没有机会了，他已经不可能跟我们合作，但有些销售员还是活在自己假想的世界里面，希望奇迹能够发生。这种情况会直接导致销售效率非常低下。

提高销售效率，还可以利用一些外部的辅助工具。在阿里巴巴，我们有一套方法叫“一图两表”。“一图”就是路线规划图，顾名思义就是把打算要去的地方画出来；“两表”中的第一张表是客户拜访表，其中要清晰地列明每家客户的情况和沟通状态；第二张表是销售思路表，用来规划每家客户的销售思路，包括本次拜访打算谈什么、怎么谈、谈多久，准备把客户的状态推进到什么程度。当时，我们每个销售员都被要求必须在出门之前做好这“一图两表”，每天晚上都要提前做好次日的“一图两表”，然后向主管汇报，而主管则会给销售员一些改进的建议。

所以，“一图两表”体现了销售员的工作思路和工作方法，是非常实用的工具。过去，我们要认真地做好一套“一图两表”，需要花费的时间少则几个小时，多则经常需要熬到半夜，甚至通宵。而这一制图做表的过程实际上也是一个梳理客户和销售思路的过程，销售员可以通过这种形式很好地对客户状况进行分析和对销售策略进行复盘。当然，过去我们是受制于科技水平，只能用比较传统的方法来做。现在，市场上已经有了很多更便利的工具，尤其是智能手机的普及，如果加以合理利用就能极大程度地提高这个部分的效率。

### 销售“三断力”：判断力、推断力、果断力

如果非要问做一名销售员哪些能力是最重要的，就我自己的心得和体会而言，可以总结提炼为“三断力”，分别是判断力、推断力和果断力。我们都很清楚，想要做好销售工作，的确需要很多能力，其中有些能力属于社会生活中的通用能力，比如沟通和表达能力，但是真正能够改变销售结果的，则是这销售三断力。

第一，判断力。

销售的过程实际上也是一个判断的过程，这就像是一场跟客户的博弈，需要不断地判断客户在想什么，客户的真实需求是什么，客户真正的问题是什么……我们可以发现，判断是始终贯穿整个销售过程的。

一位销售员，哪怕开发客户的能力很强，谈判能力很强，沟通能力很强，讲故事能力也很强，但到了最后关头，如果判断出了问题，前面所有工作的成果都会荡然无存，只能重头再来。因此，可以毫不夸张地说，判断力是整个销售工作中最重要的能力之一。

那么，该怎么提高自己的判断力呢？

我们可以采用一些方法来帮助自己判断。例如，在销售过程当中，我们常使用提问的方式来进行判断，这是一个非常实在的方法。有时候，我们费尽心思想去判断客户到底在想什么，他指出的问题是真是假，实际上光靠我们自己去各种猜测，都是没有任何意义的。最直接、简单和有效的方法是学会用提问的形式帮自己做出判断。

一个不懂得提问的销售员，不是一个好的销售员。

有时候，我们会陷入一个误区，认为能说会道的销售员就是好销售员，其实不然。在我看来，一个好的销售员首先要学会倾听，要从客户的表达当中去寻找蛛丝马迹供自己判断和分析。其次就是要善于提问，学会通过提问从客户那儿获得线索，再基于这些线索来进行判断。因此，学会提问是提高判断力极为有效的一种途径。

提问也是一门学问。通常，问题可以分为封闭式和开放式。所谓封闭式的问题就是答案数量有限的命题，实际上就是做选择题。封闭式的问题是很难拿来作判断的。因此在大多数时候，我们会更多地采用开放

式的问题，从客户的回答中寻找客户真正关注的要素。

第二，推断力。

在刚从事销售工作的时候，我们有个习惯，在每天白天工作完成以后，就会去找各自的主管，主动把自己今天谈的客户情况做个汇报。而主管就坐在那里，端着一杯茶，像一个算命先生一样，根据听到的情况做出一些推断：“小李啊，这个客户你这个月是签不了了。”“这个客户下周二一定可以签，不仅能签，还能签个大单。”

一开始，我们也不相信这样的推断。结果到了下一个周二居然真的应验了，客户突然间签单了。那个时候，我特别佩服主管和一些老的销售员，我甚至有点怀疑，他们是不是有什么特异功能，甚至连签单的时间，大概的金额都能说得准，真是可怕。他们没去过现场，从来没跟这些客户谈过，也不知道客户的实际情况，只是听我们这么一说，就能够判断出结果。当时，我觉得这真是太不可思议了。

从那时候开始，我就下定决心一定要学会这项能力，但是去问主管，他自己也说不出个所以然来。是不是他不想告诉我呢？其实不是。直到后来，我自己做销售员的时间久了，签的单多了，碰到的事情和困难也多了，才慢慢发现其实这就是一种日积月累所形成的能力，那就是推断力。推断力的背后其实就是分析，而分析客户是我们的销售过程中非常高频的一项工作。

当一位老销售员在销售行当里摸爬滚打十年后，丰富的经验和卓越的推断力就会在每一天坚持不懈拜访客户的过程中悄无声息地积累起来，从而锻炼出一双火眼金睛，一眼就能基本看出来客户的基本情况。例如，通过客户工厂的设计可以看出客户的品位，从客户开的车辆能分析出客户的性格喜好……通过一些小细节，就能推断出这个客户大概是什

么样的风格。而这些小细节也是我们在销售的过程当中一定要去收集、捕捉、观察的。

小时候，我看的第一本外国著名小说就是《福尔摩斯探案集》。我特别喜欢这本书，从这本书里面获得了很多启发，这本书甚至影响了我的某些性格。我也将自己从这本小说中学习到的知识与工作相结合。我发现，在销售过程当中的某一个时段里，销售员其实就像是福尔摩斯，因为真相永远不会是客户自己说出来的。客户总是在等着我们自己去分析、挖掘出真相。在这个角度上，我们销售员有时候简直就像是在扮演一个名侦探！

我们的分析基于每次和客户的交流、接触，我们甚至不能放过任何一个细节。受这本书的影响，我开始有意地去训练自己察言观色的能力。譬如，我会观察用户所穿鞋子的颜色、品牌，假如对方穿着一双黑皮鞋，配的是白袜子，我就据此分析和判断他对穿着搭配可能是没有经验的。而一个对穿着搭配没有经验的人，可能是什么样的性格呢？我就可以顺着这个点去分析、梳理。又如，客户的办公室整理得非常干净，而且他的电话座机放在办公桌的左边，那就说明他可能是一个左撇子……我开始有意识地去观察、捕捉诸如此类很小的细节。事实上，这些对细节的观察和分析给我的销售工作带来了很大的帮助，甚至毫不夸张地说它成了我的看家本领，是我个人在销售领域的“必杀技”。

根据我的习惯，谈完一家客户后，在出门去拜访第二家客户的途中，我就会立马对上一家谈的客户做出分析和判断，然后把结论写在我的本子上，记录下来。在下一次再有机会去拜访这位客户的时候，我就会去验证自己的判断是不是对的。

有时候，这个过程是非常令人开心的，由此带来的乐趣绝对是旁观

者难以体会的。时间久了，我们就会开始进行总结和积累，对用户进行分类和画像。推断力是一种能力，而提升这种能力的唯一方法就是熟能生巧。

### 第三，果断力。

有时候我们经常会上犯这样的错误：和客户谈得非常好，但到了临门一脚的关键时刻却突然放弃了，因此失去了机会。又或者，明明已经判断出这位客户根本不可能跟我们合作，他也不可能是我们的潜在客户，在应该放弃的时候却藕断丝连，舍不得放弃，扭扭捏捏，耽误时间，耽误效率。这些问题就是不够果断造成的。

所以，好的销售员往往都很果断，做出了一个决定，就绝不反悔。例如，已经决定了下午必须要去拜访某个客户，但是路途很远，天又忽然下雨了，这时有些销售员正好会将此作为一个借口而取消了行程，而有的销售员即使天上下刀子也要完成预定的拜访。可见果断力不仅是贯穿整个销售过程的能力，同时也是非常重要的一种人格特性。

在我们做销售的过程当中，果断力显得特别重要，尤其是到最后，需要催单、逼单，如果销售员不果断，就很可能错失良机。果断力在本质上属于性格的一部分，俗话说“江山易改，本性难移”，我们很难改变自己的性格，但却可以收敛那些不利于销售的念头，从日常生活的一些小事开始自我训练，形成遇事果断的习惯。

结合我自己的从业经验和经历来看，如果一个销售员能够在判断力、推断力和果断力这销售三断力方面进行一些提升，一定会对销售业绩乃至往后的整个销售职业生涯带来非常大的帮助，创造超出想象的价值。

## 正确应对客户的反对意见

电影《麦克法兰》（*McFarland*）讲述了一位白人体育教练来到一个穷困无比、尘土飞扬、居民多为南美裔的农业小镇，并且帮助那里的高中生们成长为越野赛跑健将的故事。这是一部非常励志的电影。一边是生活安逸、极具优越感的白人教练，一边是生活在美国社会最底层、似乎永无出头之日的穷孩子们，这是一种残酷的对比和真实的写照。在影片中有一个非常经典的桥段，就是这位白人教练组建了一个田径队，却发现没有队员。当他发现这个镇上有些孩子具有跑步天赋的时候，便打算把这些孩子招到田径队里来，但是遇到了家长们的阻挠。为了说服这些家长，他甘愿去这些家庭里和他们一起生活，甚至一起下田耕种。

从销售的角度来看，教练想要拥有这些队员，必须要向他们的家长销售“跑步”。而这些家长最大的反对意见是：我们比你更需要他们。实际情况是，每个孩子的家庭都依赖于农耕来维持生活，而孩子是家里的壮丁，如果孩子们都去跑步了，那谁来种地呢？这是一个非常现实的反对意见。其中，一个家长说的话非常有意思：“跑步能当饭吃吗？”面对家长们提出的反对，教练采用的策略是以身作则，以德服人，亲力亲为，甚至和他们生活在一起，让家长看到孩子们的潜力。不得不说，这位教练其实也是一名优秀的销售员。对应到销售中也是如此，客户会提出各种各样的反对理由和问题，这时候我们该如何去应对呢？这不仅需要勇气，更需要智慧。所以，我们需要来讲一讲如何处理反对意见。

不少销售员害怕客户提出反对意见。一旦出现反对意见，有的销售员的反应是气馁和放弃，“完了，没戏唱了，这个客户一定没希望了”；还有的销售员会急着跟客户解释，“明明不是这样的，这个客户不懂、



不讲理，好难沟通”。但事实上，我们应该理解，客户有反对意见是很正常的事。我们常说，最大的问题不是有问题，而是没有问题。经验告诉我们，没有反对意见的客户往往不是好客户，而反对意见对我们销售员来讲往往隐藏着巨大的机会。

在通常情况下，客户提出反对意见有以下几种可能：第一，客户对我们的产品只有初步的认识和接触；第二，客户可能有购买的意愿，所以才对产品的反对意见；第三，客户对我们的产品与服务还是不够了解，需要我们提供更多的资料来帮助他做判断，并且强化他的信心；第四，客户故意挑问题，希望我们能够提供解答来加强他购买的意愿，来帮他做决策；第五，客户故意挑问题，希望结束这次谈话。

拿过去我在阿里巴巴时的销售情况来举例，通常大部分客户提出的问题是这样的：“你们是如何做推广去找到这些国际买家的，靠不靠谱？”“你们的服务价格太高了，我们希望先免费用一下，看看效果好不好。如果效果好，我们就接着合作。按结果付费，再给你们佣金和提成。”“我和原来那家配合得很好，所以我们还要再考虑一下。”“对不起，我们的预算已经用完了，公司正打算把这项预算用到别的一些地方去。”“我们在战略上是冲突的，我们公司目前的整个产能无法处理更多的业务。”……

分析这些拒绝的理由，我们发现所有反对意见的背后其实都在传递两种信号：信心不足和信息不够。这就使我们可以对症下药，正确有效地去处理客户提出的反对意见。

具体有三个步骤：第一步是辨别真伪，第二步是明确问题，第三步是解决问题。

有时候，客户的反对并非真正的反对，而是拒绝的借口，我们也可

以称之为“善意的谎言”，比如“预算已经用完了”“得和合作伙伴商量商量”“我还没有做好准备”“你们价格实在是太高了”等等。这些理由背后传递的信号，要么就是需要更多的信息，要么就是需要更强的信心。所以，这些反对意见我们称为假问题。也就是说，这只是客户推脱的理由和借口罢了。我们的处理手法就是给他们更多的信息和信心，就这么简单。

类似的情况在我自己身上也发生过。大家都知道，早期的阿里巴巴提供出口服务。当客户购买了“中国供应商”这项服务以后，需要有懂英语懂国际贸易的这样一个人或者一个团队来操作。从某种意义上说，我们要想把这项服务销售出去，除了符合客户的意愿之外，另一个核心是客户得有这样一个团队。就好比很多人在淘宝开店，开个店是很简单的，但是如果没有一个人或者团队专门去运营这个淘宝店，它就不能产生实际的销售。当时，我曾碰到一个客户，他的购买意愿是非常强烈的，但我碰到一个最麻烦的问题就是，他没有具体的外贸操作人员。

我意识到这个问题非常严重，但如果我帮他把这个问题解决了，是不是就意味着这个单我就能签下了呢？于是，我在网上找了很多简历，想尽各种办法帮他去招募所谓的外贸人才，从学校里面招聘，还亲自帮他面试，花了将近两个月的时间，费了九牛二虎之力，终于帮他找到了一个非常不错的外贸人员。结果，客户对我说：“唉呀，我觉得这个还是要再考虑考虑。”

我一直以为这位客户没和我签单的唯一原因就是没有具体的外贸操作人员。但实际上不是这样子的，这可能只是一个表面问题。核心是他还没有想清楚，也就是说，他其实还是信心不足，所以我当时应对的方法和策略是错的。

所以，找出客户真正的反对理由才是销售员处理反对意见时首先要做的。通过辨识，筛选出客户真正的反对意见，再有针对性地去处理。信息不够就给予更多的信息，信心不够就要加强客户信心，而对于那些根本就不是问题的问题，我们也不要太当真。

在具体的处理方法上，我们还需要注意两点：第一，要对客户的说法表示认同，避免因为辩论而产生对立，不要争强好斗与客户辩论，以免赢了辩论而输了整个合同。尤其是在客户认同我们的其他竞争对手的时候，千万不要说竞争对手很差。我们可以利用客户的观点取得对于反对意见的一致看法，让客户产生认同，有技巧地总结客户所提出的问题或避开问题，缩小攻击面。第二，多说“同时”，少说“但是”，这样比较有利于婉转地回答问题，比如“您说得很有道理，同时我们要谈谈这个内容，正好来解决您现在的问题”，诸如此类。

最后，处理一个大问题的最好时机是在问题还没有变大之前，而解决问题的最好方法就是将问题扼杀在摇篮当中。事前防范才是克服所有反对意见的最佳方法。我们可以做哪些防范呢？比如，要确认所有的可能性以及客户的反对理由是什么，把它记下来、写下来、划下来，千万不要只停留在脑海里；可以为每一个反对的理由都事先拟好回答的说辞；制定有效回答的销售工具；用角色扮演来做演练……事先防范听起来很简单，做起来却不容易，唯一需要的就是行动，并且持续地行动。付出更多的努力，才能获得更多的收获。

### 价值对等法则：谈更高的薪水、签更大的订单

有一回，我遇到一位朋友苦恼于换工作，很多企业在前期都谈得非

常好，但每当谈到薪资的时候，他把需求说完，就都没有了下文，也不知道是什么原因。我便为他分析，认为核心问题是他并不清楚对方的价值取向，双方在价值这件事情上并没有对等。这位朋友一味站在自己的角度，去计算自己能够给公司带来的收益，当然难以获得符合期望的薪资。

在经济学里面有一个概念叫“价值对等”，通俗来说就是任何事情都可以用价值去衡量它，而这个价值是可被量化的，只有当两者的价值对等时，才能达成交易。

在我们销售这个行业里面，价值对等的概念是非常重要的。比如，我们和客户谈得非常好，客户也愿意来购买我们的产品和服务，那么这时候我们到底该推荐客户购买哪一款产品呢，是价格高的还是价格低的？销售员当然都喜欢签大单，可是很多销售员在提出签单的时候，往往会在这里卡住，这就是因为他们根本不清楚客户的价值点位是多少。

其实，想要签大单，背后是有价值对等逻辑的。

第一步，要挖掘出客户的真实需求。

这个需求其实不只是意愿的问题，真正要挖的是客户内心的价值需求，也就是客户愿意花多大的代价来换取我们的产品所能够提供的收益。

通常，我们会用一些提问的方式来挖掘价值需求。就拿以前在阿里巴巴的案例来讲，我们会问客户：“你一年投资在寻找新客户方面的成本是多少？会投入多少钱来获得一个客户？”这其实就像在互联网领域计算流量的成本一样。有的客户可能在此之前从来都没有过这样计算获客成本的概念，没有以这样的方式去计算过自己的客户成本和收益。而我们或许就是第一个这么问他的，他就会觉得你很专业。

第二步，可以帮客户算笔账。

比如，某家企业一年总共获得了100个客户，实际成交了10个，也就是转化率是10%，那么究竟是用多少的成本换取了这10%的成交呢？有时候，我们把这笔账一算，客户自己都会吓了一跳，原来公司是花了1000万才找到了100个客户，最后成交了10个，再乘以客单价，就能算出投入和回报的比例。而这个时候，我们通常就可以进行价值对比：“您看，这项服务一年只需要6万块钱，我们有在其他省份和您做同样行业和类似产品的客户，通过阿里巴巴一年找到了近1000个客户，最后成交了25个，平均每个客户的成交价大概是800万。”引导客户按照这个方法计算，得出只花了6万块钱就能获得两个亿订单的结果，投资回报率当然会更高。这个方法是非常实用的。

当然，这部分的核心还是要基于客户的真实需求，假如我们为了追求自己的高金额订单，给客户匹配一些没有帮助的产品，最终没能给客户产生实际的价值，那么反而会对续签，甚至对整个公司的品牌造成不良影响和伤害。所以，我们通常的做法是量身定制。以前销售阿里巴巴的产品时，经过了前期的铺垫，我们通常会说：“这样吧，要不你叫上外贸负责人，把你们公司在整个外贸领域的业务规划大致地告诉我，比如你们想要多少客户，你们希望能够成交多少金额，甚至可以具体到希望获得来自哪些地方的一些买家。”而在收到客户的需求以后，我们就可以根据需求定制出符合客户购买逻辑的产品。每个客户的情况不一样，所以我们卖给每个客户的产品组合最后可能也是不同的。

第三步，用精准的数据获取客户的信任感。

当我们挖掘价值需求的时候，一定要学会去帮客户进行价值换算。在讲解产品的过程当中，有意识地将其转化为价值概念，大多数情况下

都可以估量出一个很精准的数字。我们发现有很多销售员，前面都能跟客户谈得很好，但是到最后签单这个环节却出了问题，在很多情况下并不是他们的销售能力不够，最核心的问题是客户觉得价值不对等，销售员并没有清晰地让客户看到回报是可以估量、量化的。双方如果没有采用同一个计算逻辑，自然很难达成一致，这样进行沟通其实就是无效的。

很多时候，大家往往会将问题归结到技术层面，但我认为真正能够让销售员签大单的反面不仅仅是在“术”的层面，而是更多在于“道”，其中一个很重要的点就是要突出价值，一定要把产品和价值扯上关系，让客户认为物有所值。只有将“术”与“道”进行有机结合，才能成就大单。

### 如何确保完成销售目标？

以前，我所带的团队中一位销售员，给我留下了蛮深的印象。在刚刚上岗的时候，我就问他：“给自己设立一个目标吧，你准备这个月要签下多少金额？”他说：“不知道！”“什么叫不知道？”“说不定能签20万，说不定就只能签1万。”

由此，我发现很多销售员，特别是一些年轻的销售员，总是认为销售目标没有用，甚至对设立目标挺抵触、挺反感的。有这么几种说法：第一种，“唉呀，我定的目标有什么用，到最后还不是完不成嘛！”第二种，“目标是虚的，既然我真的有实力，就把结果做出来给你看好了。那这个目标还有什么用？”还有第三种，“目标也就是一个形式，老板老是问目标、目标，其实我完不成也是这样，完得成也是那样，没什么区别。”

其实，目标管理是一个非常重要的话题。斯大林曾经说过一句话，“伟大的精力只是为了伟大的目的而产生的”。销售工作中的成功公式是：结果=目标+路径+行动。因此，制定销售目标不仅仅是一个数字或形式，而是达成结果的必要条件。以前在阿里巴巴的时候，公司非常重视目标感，特别是在业绩管理上，要求每个员工必须要给自己的各个工作阶段设立目标，比如周目标、月目标、季度目标、年度目标。

对一名销售员来讲，目标就好比是我们的眼睛。眼睛看到哪里，脚步才会跟到哪。如果路是平坦的，自然可以稳步向前；如果看到路上有坑，就会对应绕开或者跃过。假如没有眼睛，我们的双脚虽然也能独立行走，可是一定会走得很不顺利。当一个人准备去干某件事情的时候，事先就做了明确的界定，和没有经过界定，到了现场就着手做，两者相比起来哪种更有优势？答案一定是事先做过界定的一方，在同等条件下的结果远远好于现场发挥、顺其自然的一方。

事实上，如果连目标都没有，销售工作就根本无法开展。比如，没有规划过要去哪里、要拜访谁，那就只能每天瞎转，跑到一个地方，见到客户才感叹：“哇，原来你们公司是做这块业务的，对不起，对这行业我还不了解，得先回去准备一下！”这样的效率就会非常低下。可见，如果没有目标，销售工作几乎会寸步难行。

那么，设立合理的目标还有什么作用呢？它其实也是我们工作背后的一种推动力。有时候，我们会觉得工作太累了，特别是一个月的工作冲刺到第三周的时候，免不了会想要休息一下。这时候，目标就会成为坚持努力的引擎，有它在后面推动，我们才不能停下脚步。一个必须要达成的目标，会推着我们继续前行。

在阿里巴巴，目标是非常神圣的，每当我们确定目标的时候，都会

有一种仪式感。这种仪式感是由下往上的，比如一位销售员要确定目标，首先要和上级沟通，也就是说这个目标不能只停留在自己心里面，而是要写出来、说出来的。我们会把销售目标写成一个规划，预测下周、下个月或者下个季度自己能做到的某一金额，把它分析得很清楚，然后交给上级。按照阿里巴巴的管理规定，每个销售员在每周和每个月的最后一天，都要给上级提交下周或下个月的目标预测，而且还要考核目标预测的准确率。顶级销售员就能做到百分之百的准确率，而稍逊一筹的销售员则能做到上下波动幅度不超过10%。如果一个销售员连自身的目标预测都做不到，只能说明他功力不够，道行还是太浅。所以，一个好的目标不是拍脑袋敲定的，而是经过分析计算出来的。

基于每位销售员的目标预测，销售团队还得设立目标。比如，主管通常会把单个销售员的个人目标收集上来，然后再来看团队的情况。比如加总之后是100万，主管认为太低了，就会要求做到150万——因为不同的销售团队间也要竞争，多加50万就能超过其他团队。这个时候，当团队主管把目标设定好了，大家再进行分工，把任务根据实际情况分配到每个销售员头上。

分工以后，阿里巴巴每个月都有启动大会，每个团队都要上台大声地把自己的目标喊出来。这是为什么呢？因为我们发现，如果目标只是停留在销售员自己的心里，效果并不佳；而如果销售员能把目标说出来，一方面整个士气就会变得不一样，另一方面当销售员想要放弃的时候，好像就会有人在背后继续推动他往前走。当想到放弃时，我们会害怕有人在背后笑话自己：“你看小李，当初看起来多牛，在启动大会上说要做到100万，结果根本不行，现在认怂了吧！”只要不愿意每天听这样的话，我们就会打起精神继续往前冲刺。



所以，在阿里巴巴的时候，我们对目标的管理及对目标的忠诚度是非常高的。我们都说，一个销售员的目标就好比是他的誓言，说出口之后就不能反悔。那最后做不到怎么办？以前我们常常会打赌，如果完不成目标，就要接受“惩罚”，比如“没完成目标就去跳西湖”“我完不成目标就裸奔两圈”。万一实在达不到目标不要紧，大家可以原谅你，但是答应的事情必须要做到。销售就这么简单，说到做到比完成目标还要可贵。

通过这样的不断训练，可以重塑我们的人格，我们的思维模式，慢慢让自己变成一个说到做到的人。

### 让销售手册变成你的终极武器

有一次，我被一家创业公司的创始人兼CEO请去给他们的地推团队做分享。同个别销售员做了简单的交流之后，我发现在其他环节都没有太多毛病，只有一个问题需要向这位CEO反馈。我就说：“我发现这边的一些销售员，特别是新人，有一个毛病，或者说习惯不太好，就是出门什么都不带，除了那张嘴。”

我相信，只要是做了一段时间的销售员，都能听懂这句话。我个人是非常不主张在拜访客户的过程当中不带资料，全靠张嘴一通侃侃而谈，特别是销售新人。哪怕这个销售新人的销售技能、综合条件很高，单从商务礼仪的角度来讲，也不是特别合适。

因此，在这里，我想跟大家分享一下关于销售手册（sales keys）的话题。

关于销售手册在整个销售过程中的重要性，我认为有三点。

第一，我们有时候跟客户谈到一个关键部分的时候，可能会差一个证据或证明。比如，一款产品好评如潮，那就得“有图有真相”，有视觉的素材就能够印证你的语言，这样效果就会特别好。如果客户只是听你说，却实际看不到，那么你表达的效果一定会大打折扣。如果再上升一个层次，从科学的角度来分析这个现象，就能发现人类的视觉体系和语言体系，实际上是两个很独立的体系，但是他们的交叉又是非常有学问的。当我们用语言来表达某件事的时候，如果客户在听的同时眼睛还能够看到对应的画面，那么在他大脑里形成的认知，和单纯依靠听觉所形成的认知，是完全不一样的。就像我们在看电影时，如果只是看画面而没有声音，又或是只听声音没有画面，都很难了解故事的全貌。因此，在我们跟客户沟通的过程当中，用户只能通过听觉了解产品，其实是不够的，再加上视觉那才完美。

第二点，当我们谈到一些比较严肃、敏感和需要特别谨慎对待的问题，例如那些精确的数据时，我们一定得有相关的材料，给客户作为参考。有很多话题，客户可能在现场并不能完全认可或者否认，特别是一些行业观点，说不定客户还需要进一步搜索和研究，这个时候我们可以把材料留给客户，其实也是引导他去往我们期望的方向思考。这也是一个小技巧。

第三点，正如我在上文中提到的，携带充足的资料起码是一种商务礼仪，空手面对别人可以说是一种不尊敬。今天的销售员和以前不一样了，你还承担着树立整个公司市场形象的重任，是品牌的布道者和传播者。当你去拜访一位客户时，更有必要对客户表现出足够的尊重，无论客户实际是否会看。

那么，该怎么去制作销售手册呢？过去，我们在阿里巴巴的时候，

销售手册比较传统，当时我们销售员比较穷，买不起笔记本电脑，好几万一台实在是太贵了，简直是奢侈品。所以，我们通常会选择纸面素材，用A4纸把我们想要讲的业务、产品介绍打印出来。

当时，由于我们卖的这款产品在本质上是一个网页，网页中有很多可被点击的地方，甚至进入二级页面之后还有三级页面。我们要把这些页面全部打印出来，才能还原一个完整的产品。在那种情况下，我们用胶带纸把打印纸的首尾相连，往往可以排列得很长，有的网页打印出来之后有好几米长。作为一个销售材料，我们还给它起名叫“手风琴”，因为它可以拉开、合上。可见，即便是在那个资源或技术比较匮乏的年代，我们也在想方设法利用更好的形式为客户做展示，让客户能够看得明白。我们想了各种办法，最后发现“手风琴”还是挺管用的。

时至今日，随着技术的发展，销售手册的形式已经非常多样化，有PPT、word，还有现在流行的H5页面或是Flash动画。但我想要重点表达的并不是手册的具体形式，而是我们应该关注：什么是销售手册？制作这个手册的目的是什么？它的作用是什么？手册里面要放什么内容？这些问题在制作销售手册时都是很重要的。至于外在形式，你喜欢就好。

销售手册在整个销售过程当中能起到什么作用呢？有两大核心目的非常重要。

第一，销售手册可以用于展示和佐证。比如，我是一位卖电视机的销售员，那我总不能背着一台电视机去拜访客户吧。那该怎么给客户展示呢？我可以提供一段VCR（视频短片）或者是图片。也就是说，不管你卖的是实物还是服务，你总得给客户看看。当然，有的销售员卖的就是一件实际产品，包里就能带着，可以随时取出来展示，这当然最好。而有的产品，比如服务性产品、虚拟产品、互联网产品，也一定得有演

示。

第二，一份完整的销售手册实际上代表着一个完整的销售思路。过去，我们在阿里巴巴对于这方面的训练是非常严格的。比如，在销售员临近毕业的时候，我们都会给学员留下一项作业，就是要求学员去制作属于自己的销售手册。当你知道了公司的业务，了解了产品的情况，基本技能已经娴熟，这时去奔赴“战场”，欠缺的就是“武器装备”。销售手册实际上就是每个销售员的武器。由于每个销售员的个人风格不同，制作销售手册的版本也会不同，每个学员不仅要亲手把自己的装备研发、设计出来，而且还必须讲出来。销售员要如何使用自己的销售手册，我们都要现场模拟一遍。

去谈任何一个客户，我们都要有一个基本的框架和核心的销售思路，而且还得往框架里填充很多内容。首先，一份好的销售手册实际上就等于是把销售员在现场要表达的内容用手册的形式表现出来，要和销售员自身的销售思路紧密地结合在一起。其次，手册里面的内容应该是你在销售现场所谈内容的延伸和扩展。例如，我要在现场用一句话讲明白公司的实力，那么在销售手册中，我就要对应放上介绍、图片、数据，来证明公司的实力。当然，如今很多产品文档都是由公司提供的，但这里我想要强调，公司提供的只是一些业务支持和业务资料，我们依然需要准备属于自己的销售手册。再次，既然销售手册呈现的是一个完整的销售思路，那就意味着我们一定要学会把这个思路控制在一个时间段之内。也就是说，你应该把握好自己对应销售手册需要花多少时间讲解。可以有很多版本，有的是半个小时，有的是15分钟，有的是5分钟。最后，怎么使用销售手册是有技巧的。这需要长时间的训练，我们以前可以做到嘴巴说到哪儿，手就能翻到哪儿，而我们的眼睛是不可能盯着销

售手册看的，要盯着客户的眼睛看。此外，我们还要经常更新自己的销售手册。

有人或许会说：“难道不用销售手册，我就不能签单了吗？”当然不是，但正确地使用销售手册，却能够使销售工作事半功倍。现在销售手册的形式已经越来越多样化，我们更应该充分利用科技的进步为我们的工作提供帮助。

### 阿里“销售三板斧”：定目标、盯过程、拿结果

任何一件事情，只要做久了，就能总结出一些方法，这些方法再被人学习、使用，并得到再次提炼总结。这样反复积累，最后就能沉淀下精华。就像今天我们常读的一些古典名作，都是经过几千年沉淀下来的东西，而不是局限于某一个时代。很多公司，特别是一些销售驱动的公司，在漫长的成长过程当中也总结和积累了非常多的经验，最后形成了一些方法论，建立了一些标准化的规范，然后去大规模复制和应用。

阿里巴巴就是这样的一家公司，它对销售的提炼和总结还是比较有意思的，有不少关键词，在这里我就给大家分享其中的“销售三板斧”。具体是哪三板斧呢？那就是“定目标、盯过程、拿结果”，总共九个字。

从不同的角度来看，这“三板斧”的作用和价值是不同的。首先，这是管理层的一种管理手段。对于一名销售管理者来讲，“三板斧”是一种非常好的管理工具，它会让我们的管理工作变得更加清晰。其次，从销售员本身来讲，这也是销售工作的一个步骤。比如，一位销售员工作的第一步就是要正确地给自己定目标，围绕自己定的目标，形成工作的计划，第二步就是正确地盯紧目标，执行销售任务，第三步就是正确地拿

到销售结果。

在这里，我为什么要用“正确”这两个字呢？因为定个目标对所有销售员来讲并不难，盯紧一个目标去执行销售任务好像也没什么技术含量，本来我们就是干这行的。乍一听好像都不难，可是我们做的动作是否标准，就有待探讨了。我之所以特意加了“正确”，就是因为我发现有很多姿势其实是不正确的。

第一，正确地“定目标”。

怎样才是一个好目标呢？很多人都不能回答出这个问题。

要回答这个问题，首先我们要看看这个目标是怎么来的。目标是经过计算和分析得出来的，而不是拍脑袋想出来的。在阿里巴巴，我们的业绩目标分两部分，一是业绩，二是客户数，两个都要考核——当然，具体的指标是因公司而异的，没有什么绝对的标准。就拿客户数来举例，一个销售新人，目标应该怎么定呢？很简单，能够获得的客户数将和你的拜访量以及你的转化率成正比。而转化率其实就是个人能力值的体现，需要销售员对自己的能力进行判断，有的人是10%，有的人是5%，还有的人只有3%……因此，一个好的目标应该是经过计算得出来的，而且一定要把计算过程写出来，再来衡量自己的目标是不是正确。事实上，你会发现有的目标根本就经不起推敲。

第二，正确地“盯过程”。

盯目标的过程是目标管理中一个非常重要的部分，有的销售员在执行销售任务时会经常把目标给忘了。目标是个结果，它是被推导出来的，是要推导到我们的行为计划中去的。比如，我们设立了一个月拜访客户总量240次的目标，那就要把240次这个目标分解到30天，每天是8次。这时候，我们不要总盯着总数，而是要盯这个“8次”，每天保证去完

成它。

很多人的目标都盯错了，比如说一位销售员要做100万业绩，计算得出要跑1000家客户。如果销售员记住的是自己要跑1000家客户，这是没有意义的，我们必须记住自己今天要跑多少家，明天要跑多少家，一周要跑多少家，把总体任务拆解得很细，到周，再到天，这是一个很有用的技巧。

第三，正确地“拿结果”。

为什么是拿结果，而不是等结果呢？有很多销售员会天真地认为结果是等出来的，这其实是不对的。很多销售员在工作中本质上是在等待一个结果，今天和客户该谈的也谈了，该说的都说了，已经全力以赴、问心无愧了，最终签不签反正就看客户的意愿吧。这是很多销售员的实际状态，等于是在等待一个结果的产生。我们真正应该做的是什么呢？是“拿”一个结果。我们必须主动出击，说不拿就不拿，说拿就一定要能拿得回来。销售是一件掌控力非常强的事儿，凡事都要主动，要控制和掌握整个销售节奏以及同客户的谈判节奏。

## 第七章

# 转型迈向Top sales

### 销售做到第五年，不可避免的“更年期”

在好莱坞电影《功夫熊猫》里，主人公是一只名叫阿宝的熊猫，他总认为自己是一位大侠，于是费尽周折，上山拜师学艺。初入师门的时候，阿宝对一切都感到很新鲜。过了些日子，他却渐渐发现自己并不是习武的材料，师父交代的任务也难以完成，从此有点自暴自弃。更准确地说，是有点丧失信心。

在销售领域里也有类似的情况，我们把它叫做“销售更年期”。相信销售经验丰富的朋友能明白“更年期”的含义。当然，这个更年期和生理上的更年期并不一样。什么是销售更年期？就像前文提过的《功夫熊猫》电影中的阿宝。刚开始从事销售工作的时候，我们投入的激情和精力非常饱满。这时的你很兴奋，不知疲倦地一头扎了进去；然而经过一段时间的磨砺，你的体力和精神状态慢慢就没有那么饱满了。再加上销售过程中你会碰到很多挫折：比如经常遭到客户的拒绝，本以为能签的客户最终没有给你钱；比如你给自己定下的目标，一次也没有完成；再比如当时和你一起入行的同事，他的业绩已经是你的好几倍了。

在这些情况下，销售员会承受着巨大的压力，从而心态出现一些波动，也是一种正常现象。简单来说，销售更年期就是这么一回事儿。一件事儿干久了，总会产生疲劳，我们很难再找回像当初那样的激情。



但是在销售行业里面，我又认为它非常特殊。销售本身是一个职业，说白了我们是要靠它吃饭的。一旦“更年期”来了以后，轻则影响我们的业绩，更为严重的，有人最后承受不了压力，只能彻底转行。毕竟一件事干得时间太长了，又一直无法突破瓶颈，找不到走出阴霾的出口，最终往往会迷失了方向。

期待，是调动自我情绪的一把钥匙。每天早上睁开眼，我对这一天就充满期待，不管我在马路上会碰到一个什么样的人，或者我在电梯里会遇到哪个同事，他会穿什么衣服，又或者今天我的上级会用什么样的话题来跟我沟通，等等。其实，每个人每一天要想保持一个好的状态，有一个小技巧，就是你每天要找到一个期待点。

就像我们做销售训练，每天的期待点是什么呢？就是我们永远不知道下一个客户是谁，他长得什么样子，是男生还是女生，多大岁数，而其实这也是充满乐趣的。正是因为我们能保持这份期待，每天早上起来，我们都能进入兴奋的状态。无论干什么工作，如果每天都能找到一些期待点，其实会有非常大的帮助。

我也经历过更年期。早期的症状是自己对销售失去了期待，到了第六年，我的销售更年期彻底爆发了。老话说得好，“冰冻三尺非一日之寒”，其实我这更年期早在失去期待之后就已经开始积累。最终，我对销售这份工作彻底没有了兴趣。其中的原因很复杂，但最重要的是业务单一。举个例子来说，我们每天拜访八家客户，每个客户介绍一次产品是15分钟，那就是 $8 \times 15$ ，再乘以365天，这样一年下来，相当于有整整一个月的时间，你不眠不休地一直在重复同一种劳动。五六年下来，这已经成了对人性的一场挑战。

当时，我最主要的症状是对销售彻底地失去了兴趣。但是，每个人

的更年期症状是不一样的。有的人仅仅是对销售失去兴趣，还有另一种症状是失去信心，这种现象更加常见。如大家所共知的，销售业内的惯例之一是，每个月每个季度甚至每一年的目标必须保持一定的增长，这个月的最好表现，是下个月的最低标准。有的人可能连续突破了几次目标，就跟运动员一样，达到了极限，于是乎对销售就失去了信心。这是一种情况。

第二种情况是因为能力不足所产生的信心不足。有的人因为能力不强，或者经过一段时间以后，能力并没有得到一个非常好的提升，所以也失去了信心。第三种情况是对公司的产品失去了信心，“这个产品不好，要么就是这个市场不好”，“你看这么多能人在这里做了这么久，才签了五单，我何德何能啊”。出现这些想法也很正常，早期的阿里业务还不成熟，那个年代的互联网企业，许多客户连电脑都没见过。

当时的市场成熟度很低，这样一种环境下，竞争无时无刻不存在。打个比方，某个月你实现了20万销售额的目标，下个月这一数字达到了30万，你感觉自己成长和进步了，但没想到这一次30万是团队里倒数第一。有人比你成长更快，进步更大。在这样一种残酷的赛制里面，销售人员难免会产生一些心态上的变化，更容易失去信心。可能有很多朋友都喜欢跑步，跑步这个项目里面有一个很重要的词叫配速。其实，我觉得销售中也有这个概念，既然赶上了这个“更年期”，总得去想想如何度过这个“更年期”。

## 快准狠消灭“更年期”，转型成功不遥远

总结来说，“更年期”产生的诱因有两种，第一种我把它称为自然规

律。一个人做一件事情，前期投入的精力很饱满，到了中期会出现力道不足，这是一个常态。第二种就是纯技术问题。经常跑步的人都很清楚，配速是非常重要的，跑步运动的核心就是配速，就是说不在于你跑得有多快，或者爆发力有多强。假如说配速是门学问，那么每个运动员的水平高下就在于他的配速策略不同。销售也有配速的概念，举个例子，就拿一个自然年的周期来说，一年有四个季度，那你平均在每个季度分配的精力大概是多少。既然是赶上了“更年期”，那我们接下来怎么办呢？其实还是有些应对方法的。这里结合我自己过去的一些经验，拿出来跟大家分享一下。

首先，不同症状的解决方案肯定是不同的。从症状上看，“更年期”可分成两个层面，第一个是人的部分。

如果是我们自己心态上发生了变化，导致对销售这个职业没有兴趣了，通常我们会有以下几个应对方法。首先，找一个心灵的伙伴。什么叫伙伴？就是他和你一样的，只要他也是做销售的，或者是销售相关的工作。我自己以前就有一个心灵伙伴，我也把他称为心灵合伙人。

你会发现一个非常好的心灵伙伴，他总能感知到你今天有问题，他总能很及时地出现在你的身边。举个例子，我们今天遇到了一个问题，比如失恋了，被老板骂了，不开心的时候想找人聊一聊，这时我们得找一个真正的倾听者。特别是当你赶上了“销售更年期”，这个时候就特别需要心灵伙伴。一个合格的心灵伙伴最重要的是善于倾听。我那个心灵伙伴这一点就做得很好。因为人家也是Top sales，他就打开一个话题故意让我说：你最近是什么情况啊？一次长谈聊完以后，说实话我感觉好多了，至少就是烧退了。然后是他主动约了一个周末，陪我聊了两天，给了我很多的帮助，很多的开导。

说起来也奇怪，有时候一个人受了伤，需要另外一个人的开导。但为什么自己就无法开导自己，为什么同样的一段话，不同的开导人，它的效果也不同。这就是语言的魅力。我的心灵伙伴给我讲的那些话，我平时也是不断地讲给别人听，我也不断地讲给自己听，但我还是无法自己治愈自己。就是那个人讲出来，我觉得一下子就茅塞顿开，豁然开朗。所以，我分享的第一个方法，就是找一个熟悉的朋友，或者相互比较欣赏、尊重的同事，又或者是投缘的伙伴，把他当作心灵伙伴。

这个心灵伙伴其实是相互的，有时候他是你的心灵理疗师，过段时间你又可能是他的心灵理疗师。每个人都需要这么一个心理上的伙伴，只有他能够扣动你心灵扳机，一句话能点醒你。

那第二个方法就是旅游。

拿我自己来说，那个月我一个人就是去旅行，而且我不选飞机，就坐火车。去哪呢？我当时选择往西边去，最后一站是到四川，我在那里待了蛮长的时间。整趟旅行结束以后，我又重新找回了对销售这份工作的热爱。甚至毫不夸张地说，我又找到了对生活的另外一种激情。火车其实就像一个社会，而我们人生当中也是一样，你走着走着，会认识一些新的人。所以，其实乘火车旅行的这段过程当中，我也是在体会和感悟人生。

每天从我们眼前走过那么多人，有的人会再见，而有的人可能这一生都不会再见，我开始觉得要珍惜所认识的每个人的每一分钟。

有时候我们说，当失去时你才会觉得珍惜，但是已经晚了。

这些感悟伴随着我的整个旅途，路上我还遇到很多有意思的事儿，有意思的人。所以我回到杭州后，我就拿起毛笔在纸上写了给自己的几句话贴在墙上。我决定重新开始。旅行让我不只是对销售这份工作又重

新感兴趣，像初恋一样，更难能可贵的是，我又重新对销售这份职业产生了敬畏之心。

我觉得做销售是很伟大的，也是很坎坷的，销售的过程是一个人修行的过程。它会把你的心灵掏空，再塞回去，再掏空。把你整个人打碎，再重组，重组完之后再成长。现在我们经常说一个人要想成功，你要去打碎自己再重组。

还有第三个方法，就是可以去阅读一些书籍或者看电影，从书本或者电影里面能学到很多东西。

这些方法旨在让你明白，尽量去做一些能够让心静下来的事情。甚至要把心从这个场景切换到另外一个场景去，只要能让你放松下来就可以。

“销售更年期”的第二种症状就是怀疑自己或者对这个公司没有了信心，对这个产品没有了信心，对市场没有了信心。如果是因为这种没信心而导致的“更年期”，我觉得只有一个方法，就是选一个比较拔尖的销售员，跟着他跑一个月。要想把一头羊变成一头狼，首先你要把这只羊丢到狼群里面去，让它马上认识到自己和高手之间的差距，自觉摸索出学习的方法，渐渐走出没有信心的“更年期”。

其实，心态出了问题，说大可以很大，说小可以很小。那到底该如何解决呢？我觉得需要做到快、准、狠。第一是快。当你发现心态有变化了，马上去解决它，千万不要拖。

第二是准。你的病灶是什么？是对销售失去信心了还是没有兴趣了？找准要点，你才能够对症下药。

第三是狠。要想彻底解决掉这个问题，不管最后用什么方法，一定要坚决果断，千万不要犹豫和纠结。对自己要狠一点。特别是在这种情

况下，我觉得必须要遵守“快、准、狠”，这样就一定能够顺利地度过销售的“更年期”。

## 为什么有些人可以永远保持积极的心态？

在经历过一次“销售更年期”以后，我就开始思考我们为什么不能自我激励或者自我修复？一个优秀的销售员应该学会自我激励和自我修复。在今天这样一个竞争残酷的行业里面，拥有自我修复和自我激励的能力，无疑是使自己永远保持竞争力的一个必备技能。销售本身就要靠技术加心态，所以心态的稳定性非常重要。就像发动机是汽车的心脏，发动机的稳定性和性能决定了一辆车未来能跑多远，能跑多久，道理也是一样的。

什么是销售心态？销售又需要哪些心态呢？销售心态是你在销售的过程中所需要拥有的心理素质，说白了就是你想干得更好所需要具备和拥有的能力。概括地说，销售心态包括了积极心态、学习心态、成功心态和感恩心态，一套完整的健全的销售心态是需要这四种心态去支撑的，它们缺一不可。

第一种心态是积极的心态。机会往往都是隐藏在困难当中，尤其是销售人员，更应该明白这一点。如果客户拒绝，有的人会想：“唉呀，完了，没机会了。”但是心态积极的人反而会想：“拒绝我是因为客户不了解，我如果让他了解，我的机会就来了。”

这种视角不等于盲目乐观，而是因为机会都是隐藏的。很多我们认为不可能的困境，反而可能转化为机会。我们看待任何一件事情，都需要从新的视角去寻找到更多的机会，甚至是更多的快乐。积极的心态给

人带来的是两个东西，一个是机会，一个是快乐。销售是一场马拉松，你会碰到各种各样的困难，如果我们不用积极的心态去面对，根本无法达到终点。

第二种心态是学习的心态。“学到老，干到老”，“干到老，学到老”，学习的心态就是求知欲。求知欲每个人都有，只是有人比较强，有人比较弱。较强的人会自发主动去学习，求知欲较弱的人可能需要一些外力去推动他们。而之所以能够成为Top sales，意味着在这方面他们肯定拥有比别人更强的毅力。我见过很多销售员，他们没有刻意去学，只是很自然地比其他人在学习上更主动一些。而如果没有那么强的求知欲，可能就得给自己去制造一些外力，推动自己去学习。

第三种心态是成功的心态。其本质是一种“赢的思维”，这是“以结果为导向”的一种思维。成功的心态，实际上是在潜移默化地给我们传递一种由结果倒推过程的逻辑，一种做事的方法。在开始做一件事情之前，怎么开始你先不用管，你想达到一个什么样的结果，必须提前把它摆出来，因为这个就决定了整个过程。

最后一种心态是感恩的心态，它的背后是一种大爱的思维。有人认这太虚幻，但实际上这正是人性的一部分，人性的基因里面本身就带有怜悯、奉献、给予。感恩的心态让我们对待任何一件事情都要懂得去感恩，而感恩就是一种爱的回馈。

那么，这些销售心态怎么训练呢？结合我的经验和经历，我认为销售心态归根结底是一种能力，什么能力呢？是欲望力。

欲望力越强，你的信念越强；信念越强，你的能量就越大；能量越大，你的气场就越大。这是一个正向循环，所以欲望力是心态的根源，是一种原动力。

关于这一部分的训练方法，我们围绕两个维度切入：分享和反思。大家可不要小看分享，通过分享，一方面可以增强自身的沟通表达和演讲能力，另一方面可以获取鼓励和赞美，增强自信心。而更重要的是，分享也是另一种学习途径。还有就是反思，反思是向内思考，要停下来去复盘，去总结和提炼。任何一个问题都有两面性，我们要学会从内向外看和从外向内看，双向视角会把一个问题或者一件事看得非常明白。所以，分享是外，反思是内，内外结合，双管齐下，会让你拥有良好的心态。

对应于上文提出的四种心态，下面我分别给大家分享四种训练方法。第一种是训练学习心态的方法——读书会。读书会的主要目的是学习和交流，它的好处在于通过持续地阅读，培养自己的学习兴趣。这个过程并不注重你读了什么书，学到了什么，而是培养学习的兴趣，让自己爱上学习，能够从学习中获取快乐和知识。接下来，基于学习兴趣，再结合自身特质，取长补短，从知识中获取能量。第三步，把知识能量应用到工作当中，转化为能力。

第二种是训练成功心态的方法——成功会。成功会就是成功者的聚会，这种方法的好处在于通过聚会培养和提升自己的自信心和积极性。在这个过程中，聚会干什么不重要，吃喝玩乐都OK。关键在于通过这个过程，认识和结交比你更加优秀的人。再通过持续的沟通和交流，从他们身上获取知识和吸收能量。最后成为他们的一份子，潜移默化的让自己也成为成功人士。

第三种是训练积极心态的方法——公益会。社会上有很多公益组织，他们经常举办各种公益活动。通过参加公益激发出自己的另一面，你会接触到社会的底层，你会知道生活多么美好，活着比什么都重要。我



当年曾去参加汶川地震的公益援助行动，从汶川回来以后，我变得无比积极，对生活充满了信心。我觉得我是幸运的，我要活好每一天。我们要通过公益修炼自己，培养积极的生活观和人生观。

最后一个是训练感恩心态的方法——互助会。这跟公益活动有一些区别。互助会是一个组织内的互帮互助。这种活动形式的好处在于，通过互帮互助，加深相互之间的友谊，更加珍惜彼此；培养我们的利他之心，感恩之心。体验是第一步，去赞美和感谢一个人是第二步，领悟“赠人玫瑰，手留余香”的内涵。渐渐地，你会爱上感恩，享受带给别人快乐后的那种快乐。比如，经历过那一次“销售更年期”以后，我开始把我的所有精力着重放在销售员的教育上，从台前转到幕后，因为我熟悉一个销售员从0到1、从1到10、从10到N的成长历程。我希望能够通过一些教育的手段，去帮助更多的销售员。我们以前有一句话叫“你要学会用你的左手去温暖你的右手”，这是在告诉我们没有人帮得了你，只有你自己。我们经常听到有人说每个人内心里面还住着另外一个自己，这其实是一个形象的比喻。它在告诉我们，人的想法有时候是变幻不定的。

激励自己听起来很简单，可是它很难具象化。

我认为“激励自己”是一套思维模式。所谓的自我激励，就是要把这套思维模式固定下来。

好比说我们一起去旅游，艳阳高照的时候突然间下雨了，这时有人的第一反应就是“哇，下雨了，怎么办？”“唉呀，烦死了。”诸如此类。这是一种常见的思维模式。而我的思维模式恰恰相反，“太好了，终于下雨了。”“我等这场雨等了太久了，再下得猛一点吧！”当你选定了一个模式以后，你就要开始训练它，不管是在生活当中，还是在你的工作

当中。真正的自我激励其实就是每个人各自的思维模式在发生作用。没有经过刻意训练的人，他们的思维模式就像是人的本能。就像上文举的小例子，大家好不容易约了一次踏春，马上就到目的地了，突然间来了一场倾盆大雨。这时一般人可能会接受不了，但经过训练的人的反应就会有所不同。

做销售这个行业不容易，它就是一场修行，你必须要把自己打碎，你就是要跟别人不一样。如果能够坚持这种训练，慢慢地，你自己的销售思维模式就会形成。

当你形成这套思维模式以后，任何跟这套思维模式没有关系的内容都将无法干扰到你。我很佩服商业上的那些伟人，那些大咖。他们的思维怎么会跟我不一样呢？其实也没有什么深奥的秘密，就在于一套经过训练的思维模式，再加上一套行为模式。专业的销售训练就是要能够去重塑这两套模式。

我相信在每一个行业中要想做成功，都有对应的一套思维模式，这是很多人会忽略的一个问题。人们总会带着他与生俱来的那套固有的思维模式，去一头扎进职场。而真正聪明的人会怎么做？他们想要去干哪个职业，首先就会去了解这个职业。它需要怎样的一套思维模式，或者是怎样的一套行为模式。

因为如果这方面出了问题，就会出现各种症状。“销售更年期”这些症状都是表象，真正的本质是我们和这个职业所需要的模式没有匹配起来。

如何培养出**Top sales**的气质？

我记得我刚进入阿里做销售的时候，私底下经常跟同事探讨那些Top sales。因为我们是新人，新人很难接触到那些Top sales。一帮新人经常晚上闲聊，“那个谁谁好厉害，听说他一个月可以签多少单，销售提成拿了多少钱”，他们就跟明星一样活在我们这些小人物的心里。当你对销售这个行业还没有完全了解的时候，有这样的一种感觉是很正常的。但是跟这些Top sales接触完以后，你就会发现他们好像也不过如此。他们也是两只眼睛一张嘴，好像跟我们也并没有什么区别。那凭什么他们就能做Top sales？有段时间我就觉得很疑惑，比如说我们特别喜欢明星，其实一旦你跟明星接触了，尤其是近距离地接触一段时间以后，你会发现他们和我们普通人没什么区别。

真正接触下来后，你会深深地感觉到他们有一种独特的气质。我把Top sales身上的这种气质，称为销售气质，几乎所有的Top sales身上都有这种销售气质。那什么是销售气质呢？气质是人由内而外呈现出来的一种感觉。这种气质并不是与生俱来的，而是经历时间的打磨后，浑然天成的一种东西。

首先，给大家介绍一下Top sales的五大特质。第一个叫做No.1的销售态度，“我天生就是No.1，我为No.1而生。”其实这种态度本质上也是一种自信。

我们经常说做销售首先得自信，但有些人的自信是外在的，可能是通过语言或者情绪表达给你，让你感觉这个人很自信。还有另外一种自信，或者说那才是真正的自信，那种自信是从骨子里带来的。这让我想起了孙正义的一句话，别人问他：“你为什么那么自信？你的资金怎么来的？”他说：“最初所拥有的只有梦想和毫无根据的自信而已，但是所有的一切都在这里开始。”<sup>[1]</sup>

如果一个人能把自信给你讲出来，那么这可能是演出来的。这种自信只活在他的意识里面，但是另外一种人的自信却在他的身体里面，这是不一样的。你会发现，所有Top sales的身上都有源自身体里的自信。

这种争做No.1的态度，我还给它起了另外一个词，叫“要性”。“要性”是什么？就是欲望。要性也是与生俱来的，有的人会弱一些，但是有的人却非常强烈。Top sales对于成功的欲望已经达到顶点。真正的高手不会经常喊口号告诉你：“我是No.1。”但是他往那一站，气场都能让你明显感觉得到。所以，Top sales的这种态度，我认为有两个东西，第一就是他要性很强，第二就是他自信。这种自信是由内而外的，它不仅仅是停留在语言和意识层面。

第二个特质，我们叫好的习惯。你会发现所有的Top sales，他们都已经有了良好的习惯。我把这种习惯称为“让所有的行动成为习惯”的习惯，它会融入血液，成为DNA的一部分。这一点很难做到，只有Top sales才能具备。

我们都知道干销售是一件很枯燥的工作，日复一日，年复一年，除了客户的脸是不同的，其他没有什么变化。我经常跟新人开玩笑，做销售唯一的乐趣就是你可以每天见到不同的人，你也不知道下一个客户到底是男是女，什么年龄，什么星座，什么血型，长得什么样子，什么性格。这可能是我们干销售工作唯一的乐趣。

我做销售这么多年，最大的感悟是人是有惰性的，唯一能够让你坚持下去的做法就是让行为成为一种习惯，所以聪明的销售员都会训练自己的习惯。

这就突显出了习惯的重要性。习惯的背后代表什么？代表耐力。有没有方法能够让一个没有耐力的人变得有耐力呢？经验和大数据会告诉

我们：有。唯一的捷径就是养成习惯。怎样才能养成习惯呢？养成习惯的方法还是坚持，所谓的坚持是你每天都做一点点，用长期的积累来培养自己的习惯。Top sales身上都会有的第二个特质，就是他们有良好的习惯。

那么，Top sales的五大特质中的第三个特质是什么呢？是好的心态。关于好的心态，上文我们已经把它提炼和总结为四大心态，分别是积极的心态、学习的心态、成功的心态和感恩的心态。你会发现所有的Top sales身上都具备这样的好的心态。

Top sales的第四个特质是谦卑的人格。我们经常开玩笑地说，“越没本事的人脾气越大”，“越有本事的人脾气越小”，因为成功的人都是经过人格重塑的，他们都很谦卑低调。谦卑的人格，用一句俗语讲也叫“从来不把自己当回事”。我觉得一个人做到这种境界，他就是大家。Top sales就是要去努力做一个“有本事没脾气”的人，而不是“有本事有脾气”的人。谦卑的人格在所有Top sales的身上都能得到体现，他们都很谦虚、低调，又特别好学。他们从来不会端着技巧，而是会把自己变成一块海绵。如果你是一块板砖，扔出去就会伤人。高手会把自己变成一块海绵，不会伤害到他人。

Top sales的最后一个特质，也是第五个特质，我把它称为“宽广的胸怀”。真正的Top sales不会跟很多人去计较，他们不浮躁、无城府，会把客户真正当成衣食父母。以前在阿里的时候，马老师经常跟我们讲这么一句话，男人的胸怀是委屈撑大的。这句话对应到销售中来讲，即一个伟大的销售员的胸怀，恰好是被那些失败经历、痛苦委屈给锻炼出来的。大部分人的胸怀都是随着经历和时间叠加而产生化学反应的结果，被岁月洗礼以后，人格将会得到重塑，于是心胸也变得更加宽广。

我还是一个销售新人的时候，当时流行拜师学艺。每个新手销售员都会去找一个Top sales拜师。我当时拜的第一位师父就是我们的师兄，我跟他拎包拎了几天以后，明显地感觉到他年龄也不大，但他就跟一个长者一样没有脾气，很谦虚，也很好学，更不会动不动就骂你。很多事情，在我看来就是这个客户做得不对，但是在他眼里反而觉得还是我们自己的问题。起初我以为他是装的，但时间久了以后发现，这根本不是装出来的，那就是真实的他。我们每个人打心底里都会喜欢去和这样的人交往。

真正顶尖的销售员，他们往往熟读人性，也正是因为熟读人性，所以总会发现我们常人看不到的东西，而那些东西，我认为才是真正的销售技巧。谈一笔上百万的买卖，如果你是这个客户，你是愿意跟一个心胸狭窄的人做生意，还是喜欢跟一个心胸宽广的人做生意？我相信答案应该是显而易见的。你一定是希望找一个心胸宽广的人做买卖。

## Top sales必备的十个好习惯

有好的习惯就有好的行动，好的行动就能达到好的结果，那么Top sales的好习惯到底都是哪些呢？我把它叫做十个好习惯。第一个习惯是思考的习惯。做销售一定要善于思考，学会分析，“吾日三省吾身”。尤其是我们拜访客户，每天排得非常满，整个过程持续非常长，所以善于思考是非常重要的。有人说自己每天也在思考，但效果并不佳，也许这就是因为你的思考并没有成为习惯。

思考不需要单独找个时间，有没有成为习惯的区别是什么？区别在于，一旦成为习惯了，就意味着打破了时间的概念，随时随地都在思考

。你已经把思考融入你的身体里面去，融入你的每项工作里面去，让它成为一个习惯。

比如说我今天谈完一个客户，在去拜访下一个客户的路上，我通常会把整个过程在脑子里全部复盘一遍。在这个思考的过程中，我就会问自己，假如让我重新来过，我会怎么谈。带着这样一种思维，我通常会找出这次沟通的一些问题。这个方法特别好，最后我养成了习惯，直到现在这个习惯依然没有改变。其实，这个方法真的能够帮助你快速成长和提升。我认为销售有点像侦探，我经常给我的销售员推荐福尔摩斯探案集系列图书。因为销售这件事情很讲究逻辑性，而思考会有效地提高我们的分析能力。

第二个习惯是总结的习惯，总结和思考还是不一样的，思考更加偏向于分析，而总结是要提炼。我们要学会每天对业务进行总结，包括客户总结、销售总结、自我总结等等。我认为总结也是销售力里面非常重要的一个能力，因为这个能力直接决定了你的销售效率。销售的重点是，你得在一个有限的的时间里快速拿到结果。抓重点就是一个总结提炼的过程，特别是对产品价值的提炼，所以总结也是一种销售力。

第三个习惯是早起的习惯。很多Top sales的作息是非常有规律的，不像我们经常熬夜，早上起不来。干销售其实是一个体力活加脑力活，所以整个体力的分配非常重要。你要想保持一个好的精力，关键还是自身的休息。Top sales，懂得怎么去调理身体，他们往往都有早起的习惯，一日之计在于晨。另一方面，早起者的机会比别人多，如果别人比你早去了，那意味着你的机会就没有了，所以说早起的习惯是非常重要的。

第四个习惯是勤奋的习惯，在所有的Top sales身上，你都会看到这

种勤奋。这种勤奋体现在哪里？答案是拜访量，除了拜访量还是拜访量。你的客户沉淀非常重要，你的成果来自于你的积累。比如说你积累的客户比别人多，你积累了1000家客户，可能在这1000家里面你收获的成果就比只有100家客户的销售员要多。尤其是新人，你的销售力不如别人强，这个时候你只能以勤奋来弥补销售力的薄弱。

而那些Top sales是种有始而终的勤奋，很多人无法成为Topsales，在某种意义上来说是因为不够勤奋。如果你问一位老销售员，销售的秘诀是什么？勤奋这个词应该是当之无愧的最佳回答。很多人会认为勤奋可以分阶段，某个特定的阶段我可以勤奋一些，当我销售力强了，技巧高了，我就可以不用像以前那么勤奋了。但是在Top sales身上，之所以他们能够成为万中挑一的Top sales，就是因为他们从第一天一直到最后一天，始终如一保持着勤奋。

第五个习惯是做笔记的习惯。我们经常说“好记性不如烂笔头”，做笔记能够帮助我们记录销售的整个过程，便于我们此后的分析。它还有另外一个好处，那就是这种好的习惯一旦养成，其实也是一种销售礼仪。当你每次去跟客户沟通的时候，如果你拿出笔记本在那里记，和你在那里什么都不做，只在那里听，两者传递给客户的感觉是不一样的。因为从做笔记这个动作中，客户会感觉到对他的一种尊重，这是一种尊重的传递和表现。

在销售中做笔记，就能起到这样的帮助作用：比如说你要去挖掘需求，要去处理一些反对意见，要去了解客户，整场沟通下来时间是有限的，你忽略了任何一句话，任何一个细节都可能会带来致命的打击。而做笔记不仅仅对我们的销售实操有帮助，同时在销售领域当中，它也是一种礼仪，是一个加分项。特别是当你拜访那些职位比较高、素质比较



高的客户时，做笔记就显得格外重要。如果双方在谈一个几十万的合同，而你居然连笔记都不做，那么潜台词就是你对这件事情根本就不care。“不尊重”往大处说，可以把它放得很大，但往小处说，也就是一个很简单的动作，那就是做笔记。

Top sales的第六个习惯是进步的习惯。“每天进步1%”。比如，我的一个同事见到我总会说：“唉呀，老李，怎么感觉你好像一天不见就一个样，你变化很大。”我说：“有那么夸张吗？”他说：“有。”

其实，经过我自己的总结和分析，我发现原因在于我以前有一个习惯，就是告诉自己每天必须进步1%。在哪里进步呢？心态方面、支持方面、销售力方面这三个方面都可以有进步。总之你不必把进步的内容放大，它其实可以很小，甚至小到你今天早上起来，见到第一个人跟他打个招呼，然后明天你再在原有的基础上去进步一点点。

这个进步一旦成为习惯，你会发现一个人的成长是非常可怕的。我们常说要刻意成长，刻意学习，持续学习，Top sales都能做到这一点，基本上保持每天进步一点点就可以了。

第七个习惯是失败的习惯。可能有的朋友就会奇怪了，失败怎么会成为习惯呢？长此以往，这个人不就没有信心了吗？其实不是的，这里面是有学问的。失败，是一种哲学。怎么讲呢？有的人是接受不了失败的，比如这个月我的销售业绩没有完成，我就会很颓废，很沮丧。但是，真正的好状态是什么呢？就是让失败成为一种习惯，学会去面对失败。销售是一场马拉松，在这么长的时间轴里面，经历失败很正常，所以你要把它变成一种习惯。让失败成为习惯并不是说要去接受失败，而是告诉我们要勇于去面对失败，屡败屡战。

之所以有人能够成为常胜将军，是因为他的胜利建立在过去失败的

基础之上。所以销售最怕的就是你活在虚幻当中，而不是活在现实当中。而现实就是，你不是能搞定所有客户，不是每个客户都是适合你的，我们做为销售员一定要接受这个现实。只有接受了它，你才能面对它，理解它，融入它，包容它。一旦某个人让失败成为一种习惯了，他就能够真正地去做好迎接失败的准备，也就做好了去打赢这场仗的准备，这就是失败习惯的意义之所在。

第八个习惯是倾听的习惯。我记得有一期节目里面，我特别讲到了倾听。其实，倾听在销售力里面也很重要，它也是销售力的一种。倾听的最高境界是无声销售。所谓的无声销售不是不说话，它指的是在销售当中我们要少说多听。很多人认为销售必须要能说会道，口若悬河，其实在专业的销售里面，说多了反而会带来负面的作用。简单来说，销售是个“卖”的过程，但是“卖”的过程不等于“说”的过程，更多的是在于你“听”的过程。只有听多了，你才能找到客户的问题和需求，然后再组织策略，一击即中。就跟射击一样，射击比的不是快，瞄准这个动作才是关键。所以，销售当中讲究的不是多说，而是要多听少说。Top sales在一场销售当中，说的部分往往都不会超过30%，而只要他说话，那就是点中要害，一击即中。所以说销售的最高境界是倾听，你会发现所有的Top sales都有这个本事。

Top sales的第九个习惯是分享的习惯。所有的Top sales身上都有给予的意识。他们都愿意去奉献，去给予，去分享，他们会毫无保留地把自己知道的告诉你。这是为什么呢？因为分享是最好的学习方法之一。分享是双向的，他们在跟你分享的过程当中，其实就是在学习。所以，你想要学习更多，首先要学会分享。

最后一个好习惯是成交的习惯，指的是我们做销售，最后还是奔着

签单去的，总会有很多销售员，到了最后一步会产生恐惧。所以说，Top sales已经使成交成为一种习惯，他们会随时随地提出成交。这也是要通过训练的，你一定要勇于提出成交。

他们之所以能够成为Top sales，就是因为具备了前面讲的这十个好习惯。

### 小心走向Top sales的绊脚石

一个销售人员，达到这种顶级的状态，眼界自然和其他人是不一样的。就像爬山一样，站在山脚下，你看不到山顶的风景，只有爬上去了，才能领略一览众山小的感觉。过去，那么多的Top sales，他们已经总结出了很多经验。上文中说成为Top sales要具备五大特质，同时我也总结了五条必须避免的戒律。这个五大戒律简单来说就是不装、不做作、不骄傲、不浮夸、不跑调。

过去，我们在很多Top sales的身上也发现了一些不太好的东西，而如果你是Top sales，自己也可能逃不过这一节。我们刚开始成为明星的时候被万人仰慕，聚光灯每天照着你时会让你迷失自己。

有很多Top sales就是因为没有守住这些戒律，迅速地滑向了事业的低谷，并且一直无法走出。成为一时的Top很容易，但成为一世的Top，才是销售人员毕生追求的最高目标。

之前我记得有的同事就是这样，在公司里走路就跟螃蟹似的，他担心别人都不认识他，恨不能把Top这三个字母刻在脸上，让别人知道他是谁。如今，某种角度来说，最幸运的就是今天你还不是Top sales，因为前车之鉴已经给你提供了这么多宝贵的经验，告诉你要成为Top sales

，必须具备什么，提防什么，避免什么。而如果我们已经做到Top sales了，那么对人格魅力的重塑将是我们新的工作，怎么把自己变成一个“有本事没脾气”的人，这是我们人生方向的一个新起点。

---

[1] 井上笃夫，《飞得更高：孙正义传》，中国铁道出版社，2006

。