



信任五环

积累信任的销售拜访技巧

成功销售拜访的五大关键环节

目 录

目 录.....	1
第一章 美丽邂逅.....	4
1 几个好兄弟	4
2 销售的困惑	7
3 从战场到情场	13
第二章 做好拜访准备.....	17
4 小杨的专业拜访	17
5 帕萨特和君威	24
6 客户为什么买	31
7 到底是谁行动	36
8 怎么预约客户	41
第三章 提问引发思考.....	50
9 小朱陌拜总经理	51
10 推销胁迫症	55
11 开场激发兴趣	62
12 确认增加好感	68
13 提问引发思考	72
14 态度决定一切	78
15 情人还是棋子	81
第四章 倾听了解概念.....	84
16 无所不知的小杨	84
17 陶部长竟然骗我	89
18 提问操纵症	95
19 冲动是魔鬼	99
20 倾听的沙漠心态	102
21 回应激活思维	104
22 肢体语言的奥妙	108



23	身临其境同理心	113
24	沟通极致是沉默	115
25	何时点燃二踢脚	121
第五章 有效呈现优势		125
26	别做趟雷敢死队	125
27	超级油条老魏	130
28	为什么不承诺	137
29	有啥不一样	错误！未定义书签。
30	想找女朋友	错误！未定义书签。
31	情有所衷时	错误！未定义书签。
32	心中那个他	错误！未定义书签。
33	陪太子读书	错误！未定义书签。
34	小三要上位	错误！未定义书签。
35	巷子深不深	错误！未定义书签。
36	那又怎么样	错误！未定义书签。
第六章 共同创造方案		错误！未定义书签。
37	小朱有准备	错误！未定义书签。
38	这老兄爽快	错误！未定义书签。
39	魅力的力量	错误！未定义书签。
40	我想追小悠	错误！未定义书签。
41	概念是铁球	错误！未定义书签。
42	装修设计师	错误！未定义书签。
43	不许埋汰我	错误！未定义书签。
44	售楼的伎俩	错误！未定义书签。
45	合作经营法	错误！未定义书签。
46	春播与夏耕	错误！未定义书签。
47	秋收与冬藏	错误！未定义书签。
48	四季沟通术	错误！未定义书签。
49	积累话术库	错误！未定义书签。
50	SPA 有妙用	错误！未定义书签。
51	学会卖感觉	错误！未定义书签。
52	说有大艺术	错误！未定义书签。
第七章 获得行动承诺		错误！未定义书签。
53	朦胧的蓝科	错误！未定义书签。
54	老陶的顾虑	错误！未定义书签。
55	小朱做 SPA	错误！未定义书签。
56	做我女朋友	错误！未定义书签。



57 成功的阶梯 错误！未定义书签。

58 画龙要点睛 错误！未定义书签。

59 顾虑与反对 错误！未定义书签。

60 殚精对竭虑 错误！未定义书签。

61 太极有推手 错误！未定义书签。

62 招式与套路 错误！未定义书签。

63 煮茶同论道 错误！未定义书签。

第八章 回首往事..... 错误！未定义书签。

64 小杨过年关 错误！未定义书签。

65 福祸双临门 错误！未定义书签。

66 效果怎么样 错误！未定义书签。

67 无信不成交 错误！未定义书签。

68 五根信任柱 错误！未定义书签。



第一章 美丽邂逅

几个销售：

菜鸟级的小朱

顾问型的小杨

关系型的小牛

勤奋型的小马

悠闲型的小熊

‘，

1 几个好兄弟

小朱今年夏天刚毕业，曾经豪情万丈的他为工作发了小半年愁，不得已是一家小公司做起了销售。他相信自己的能力，更信网络的力量，总觉得网络改变了世界，更颠覆了销售行业。

咔哒、咔哒，打火机在小朱的手和桌面间做着前后空翻。一脸无聊的小朱打量我半天，闷声道：“老寒啊，网络都这么发达了，网上交易起来越来越多，你说还要你们这些做销售干嘛？”

“你不是销售？”我反问他。

“嗯，可我一直不明白，明明在网上能搞定的事情，干嘛还非得让咱们穿套西服、拎个书包满世界跑？”看来是真的困惑。

“这么说吧，”我扫了他一眼“让你在网找个老婆，不见面，看看照片就直接结婚，你肯吗？”

“那不一样！”小朱不服。

“有什么不一样？”

“照片看不出感觉！再说了，这是娶老婆，不是买东西！”小朱下意识地挥着手。

“娶老婆和买东西有什么区别？”我故意逗他。

“娶老婆是用来过日子的，低头不见抬头见，找不对付受一辈子罪。买东西不一样，用完拉倒，不好用扔了也不可惜！”小朱愣愣地说。

“还有吗？”我问。

“还有……”小朱的眼睛在看花板上搜索着，“我得仔细考察考察，估计我爸妈得参与意见。再说了，还有女孩儿父母也得同意吧，她肯定也有帮儿姐妹跟着掺和！买东西不一样，只要我有钱，想买啥买啥。”

“你能确保她看得上你？”我问小朱。

“废话，咱这么帅！”

“小伙子挺自信啊！我再问你，娶老婆和买东西有什么共性吗？”我继续挖坑。

“要说共性嘛，就是都满足我的需求喽！一个是满足过日子的需求，一个是满足使用的需求。哈哈！”这小子一肚子坏水。

我点点头，说：“我们做销售的，做的就是这种要见面才能找到感觉的销售，那种不用见面也能



销售的东西，本身就不值得一卖！”

“为什么只有见面才能销售？”小朱好奇地问。

“因为啊，因为你怕她的照片被 PS 过！”我说。

“和你说正经的呢！快说！”小朱被愚弄之后有些急。

“见面才产生信任！”我直接抛出结论。

小朱若有所思。

“天下最不可能失业的，就是销售！”我加了把火。

“那我咋失业了呢？”小朱郁闷。

“你叫销售吗？你叫推销员！”

虽然小朱搞不明白推销员和销售有什么区别，但这一针下去扎得有点狠，小朱的狂气怒气瞬间漏光了。

自从我在网上开了新帖，跟过来了一小帮儿，我们经常在群里聊聊。

QQ 群闪烁起来，发消息的是小杨：“老寒，听说你们最近搞了个《信任五环》，讲啥的？”

“讲销售的。”我回复说。

“你不是搞过一个‘九问’吗，怎么又出来了个‘五环’，有什么区别吗？”小杨接着问。

我说：“那个‘九问’讲形势分析、如何排兵布阵、调兵遣将的策略，‘为什么’的问题。‘五环’讲如何擦枪磨刀、瞄准射击、匍匐前进的技巧，‘怎么做’的问题。”

“到底讲啥的？”小杨还是不太明白。

“讲销售拜访技巧的，如何面对面对客户进行拜访！”他这么一问，我有些不知从何说起。

“那还用教啊？销售最擅长客户拜访了！”小杨对此嗤之以鼻。

小杨卖的是管理软件，在我们哥几个里做销售算年头比较长了。他做销售之前当过顾问，对产品和企业了解多些，谈项目多从企业的业务角度切入，自称“顾问式销售”，典型的“有知识”。

其实销售不怕不知道，就怕知道太多。不怕不懂产品，就怕对自己的产品太懂了。知识越多越反动。

小牛突然冒出来，在 QQ 上问我：“在这儿胡说八道什么呢？看不明白。”

小牛是公认的销售高手，圆头圆脑，脖子挺粗，给人感觉挺憨实的。这家伙外表诚恳，其实心计过人，见人说人话，见鬼说鬼话，跟谁都是自来熟，接触两三次就可以无所不谈，被兄弟们尊称为“牛哥”。

“我的本意，就想聊聊拜访客户那此事儿。”我说。

“那还用聊啊，读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，实践出真知，真正的高手都是枪林弹雨走出来的！销售这东西，经验决定一切！你看哪个销售高手是培训出来的？”小牛铿锵有力。

“我就是想看看销售都在哪里容易摔跤……”对于这种牛人，我不跟他 PK。

“那你还真教人家怎么搞关系啊？”小牛问。

“你理解的关系是什么呢？”我问小牛。

小杨很看不上小牛的做法，抢着说：“无非就是搞关系，吃饭喝酒加洗澡，折扣、回扣加纽扣呗！牛哥，现在流行价值营销，我们的方案能帮客户解决什么问题、给客户带来什么价值，这才是关键！”



“扯，跟客户关系不好，你的方案管什么用！”牛哥小有不愤。

我看他们又要吵起来，便劝说大家：“算了，算了，大家各有方法，也都是销售道上混的，自己用得顺手就行！”

“有的销售捕捉客户爱好的能力很强，满足了他们的某些需求，就算建立关系了吗？我们能做的，竞争对手不能做吗？我们和他们有什么不同吗？”我问大家。

“照你这么说，关系还有什么分别吗？”小牛听出了点儿什么。

“在我看来，关系是有分别的，靠经济利益和那些手段搞的关系是暂时的，并不牢靠，没听说嘛，‘以利交者，利尽而交疏，以权睦者，权等则睦散’……”

“我晕，我就烦跟唐僧似地念经。”小杨对中国传统文化并不感冒，他信奉逻辑系统化思考。

“我的意思是，还有一层关系，是建立在共同的目标上的，这个目标不是企业的目标，而是个人的内在目标。有着这种共同目标的人们，完成这件工作的时候，大家都受益。这也是一种关系，一种战略关系，一种容易产生信任的关系！”我感觉一两句话说不清。

“反正都是关系，搞呗！”小牛不悄地说。

“咋啦，咋啦，有啥新消息？”小马从 QQ 群里跳出来，着急忙慌地问。可以想像，他一定是拎着厚厚的黑书包、刚从客户那儿赶回来。

小马是大家公认的最勤奋的销售。在他厚厚的黑书包里，有几个满满的文件夹，夹着客户简要情况列表和每个客户详细档案和跟踪记录。每天的拜访计划都是前一晚上做好，当天拜访的情况也都一一总结记录在册，并列好下次什么时候再去拜访。小马每次都能想办法拿到最新的企业名单，然后一个不漏地灌进漏斗里，接着挨家挨户地打电话和上门拜访。

“没咋的，有个闲人开了闲贴儿。哪儿像咱把自己搞得这么累啊！”小熊懒洋洋地答道。

“我又没个像样的大单，得靠漏斗的数量支撑起来，必须提高拜访数量来提高成功率，咱用的是漏斗，玩的是概率，不跑这些小虾米，怎么完成任务啊！”小马觉得漏斗这东西真科学，把商机灌进去，记录好、覆盖好、跟踪好，只要足够勤奋，总有一些会漏底成交的！

“嗯，漏斗的数量和质量，确实难以兼顾！”小熊点点头。

小马长叹了口气说“是啊，哪儿像你啊，手里有大项目！”听起来酸溜溜的。

“啥大项目啊！不就那几家嘛。每次去拜访，客户也挺热情，好吃好喝好招待，每回都拍着胸脯说项目的事情很重要，可就不见有什么动作。”小熊心里很清楚。

“那是在养啊，没听说嘛，三年不开张，开张吃三年！”小马想想自己的小虾米单子，觉得自己就是终日奔波命。

“养个球！说实话，总没个进展，时间一长，别说客户不愿意见我，我也都懒得去了。可也不能总在公司坐着，让经理看见多不好啊，只能打着拜访客户的旗号出去散散心。小马，你也别把自己搞那么累！”小熊开导小马。

“可你毕竟有项目、有项目就有希望啊！”小马说。

“还不明白吗，那就是挡箭牌而已！经理整天盯着我，每周过漏斗都问这几个项目的进展。哪儿有那么多进展啊！害得我整天绞尽脑汁编出各种理由蒙混过关。说实话，见客户我不怕，我就怕过漏斗！”小熊坦言了。



“哟，也是啊，你把对付销售经理费的那点儿心思用在客户身上，说翻翻完成任务了！”小马哈哈大笑。

“我早就说过，内耗是最费精力的，远远大于外耗，看见了吧！职场潜规则、办公室政治害死人啊！”小熊感叹到。

“不过话说回来，虽说完不成任务，每到季度末你被销售经理逼急了，也总能拿回钱来，不服不行！”小马觉得小熊悠闲的命，而他自己注定了像根上紧的发条，从早到晚浑身得绷足了劲。

“管它呢，闲着没事看帖子去！”小熊悠然道。

2 销售的困惑

一个周末的晚上，大家好不容易在茶馆里聚齐了。

销售空闲时间太有限了，白天要拜访客户，有时候晚上要陪吃陪喝陪唱陪玩儿，比“三陪”还多出“一陪”。偶尔不陪客户，也还要准备客户要的材料、给客户写方案，或是杜撰完成公司没有尽头的报告，难得有自己的时间。

特别是销售菜鸟小朱、顾问式销售小杨、关系高手小牛、勤奋的小马、还有整天悠然自得的小熊，聚一起就更不容易了。

“老寒啊，聊点儿啥啊？”小杨总是自信并充满朝气。

大家都斜眼看着我。

我想了想，说“这个，我还真没想好！”

“没想好你开啥帖子，真是的，有这时间我还不如约个客户聊聊！”小马抱怨说。

“老寒，你干了那么多年销售，怎么会不知道呢？是不想讲吧？”菜鸟小朱不知道从哪儿听了我当时降妖除魔的传闻，整天把我当神一样，弄得我怪不好意思的。

“不是不想讲，真不知道讲什么。我不知道你们想听什么。”

聊天也好，开帖也好，讲课也好，讲的人只想讲给有意愿听的，我可不想别头挑子一头热。

“讲啥都行，只要是销售方面的，我们就当听念经了！”小牛一直觉得销售就是那点事儿，没什么新鲜的。

“大家喝喝茶，随便聊天嘛！其实我讲什么，取决于你们想听什么。”我说。

“我们也是半道儿上的，你觉得我们应该学些什么？”小朱弱弱地问。

“嗯……，其实销售的领域挺宽的，我看见的也是冰山一角、九牛一毛。这样吧，小朱，说说你目前在销售过程中碰到了哪些困惑呢？”为了让大家开口说话，我想了想，还是从小朱这个软柿子开始捏。

“我做销售时间不长，就不知道怎么找客户，总觉得商机不好找，没什么单子可做。我现在正为怎么挖掘到有效的商机发愁呢！”小朱挺郁闷的。也是，地盘儿都让老销售占着，动动哪儿都被老销售骂一顿，自己扛着销售指标的压力，又找不到合适的单子，能不愁么！

我看着小朱，缓缓地点着头，没有做答。

小熊看了一眼小朱，又看了看我，小熊见我并没有准备说话，接着说：“商机是不好找，即使有了商机也约不到客户啊！即使想尽办法约到了，见过一面之后，就再不见我了。客户总有各种理由的



推辞。你说他第一次也答应见我啊？后来怎么就不见我呢？使什么招都没用，急得我就差去他们家门口堵他了！”

大家先看看小熊，又互相看了看。

作为听众，我回应道：“哦，是吗？”说完微微皱着眉头，接着做思考状。

“是，约见客户确实比较难。有时候约到了客户高层，见面还真不知道说什么！还要考虑级别对等，没办法，只能请老大出场，要不搬个高管或从总部申请个专家，一起出马表示重视，让客户放心。不过，只求他们别把我的项目给搞杂了……”小杨觉得自己对付那些中层问题不大，但想到去见客户的高层，还是有些畏惧。

可能有阴影吧。前段时间，有个大项目在小杨精心运作下，对方的董事长终于同意见面。小杨本来想请公司的董事长出面，可时间不凑巧。他又和客户说了，下一步我们的高层会来拜访，只好硬着头皮弄了一个副总死撑。副总只砍了三板斧“感谢您的信任和支持、我们公司非常重视这个项目、我们一定给您最优惠的价格并派最有经验的专家来为您提供服务”，接着跟客户套了半天热乎，客户刚开始挺高兴，可后来当客户董事长问一些项目的情况时，那个副总绕来绕去就是不正面回答，他根本不清楚具体情况！那次见完，小杨再约董事长回访，就直接被拒绝了！更要命的是，最近听说客户和竞争对手越走越近。那次在小杨心中估计要变成“永远的痛”！

“就是，就是，别说高层，就是客户的一般人员，见面时除了介绍公司、产品和方案以外，好像找不到其他的话题，就会说一句‘今天的天气很好’，剩下就只能应和着客户的话了。”小朱感同身受，还是那副无奈的样子。

“这个问题的根本，是不是我们把握不好客户的心理呢？真不知道他们在想什么。”小杨自言自语。

“其实，我的客户倒没那么复杂，我学学产品知识，跑勤点儿，给客户介绍介绍，总能有成单的。”小马认为勤奋是销售的第一要素。

“那在你的销售过程中，给你感受最深的、让你不能成交的最主要因素是什么呢？”我问小马。

“我统计过，我们的产品功能没问题，品牌和价格也还算是有竞争力，其实不能成交最多的因素就是客户说他没需求，不需要我们的产品。没办法，我就先跑其他家，过段时间再看看他们是不是有需求了，我就不信客户会一直没需求！”小马自信地说。

确实是这样，小马漏斗里潜在销售机会的数量还是可以的，所以他有自己做拜访计划的原则，那些没有需求的是最不重要的，两个来月才轮到拜访一次。

“就算客户有需求，可他总也不着急，不是立不了项，就是立了项也迟迟不决策，怎么才能让他们快点儿呢？”小熊吃尽了这样的苦头，他那几个项目整天也没个进展，为这没少挨销售经理批。

“嗯，有的项目该做的工作都做了，该搞的人也都搞了，就是推进缓慢，不能按预计的进度往前走。”胳膊抱在胸前、仰靠在椅背上的小牛上身向前倾了倾终于忍不住了。

小牛的张嘴，让我心里踏实不少。他半天没说话，我还真不知道他在想什么，是故意等着挑的刺儿、反驳我的话，还是对我的话题不感兴趣呢？嘴一张就明白了，不怕被挑衅，就怕不张嘴。

“是啊，你看牛哥都说到这问题了。老寒，我们怎么样才能缩短销售周期、慢单快签呢？”慢性子的小熊也有想快的时候。



“这是很多销售都很关心的问题，我也曾遇到过。还有什么？”我看着大家。

小熊看看小马。小熊觉得，能够谈到“项目推进”的都是大项目，小马那些满地麻雀一样的小单子，根本没法和小熊的项目比。人是需要点儿自信和优越感的，没想到小熊是从小马身上找。

小马没理小熊，转眼看了看小杨。小杨做销售之前做顾问，小马当时就做销售，经常请小杨帮他回答客户的技术问题，或帮哪个老客户解决问题。等小杨做销售了，小马偶尔也给小杨几个单子去跑，都是那些客户总提出各种问题的、难对付的主儿，单子做下来小杨拿了奖金，也总忘不了小马。

小朱瞪着迷茫的双眼，支楞着耳朵没说话。

“嗯？”我又问了一声。

小杨仰头想了想，说：“有时候，我觉得咱们的产品和方案挺好的，真的能帮客户解决很多问题，能给他带来很大的价值，也都是别的客户验证了的。可客户却不这么认为，怎么解释也不管用，还挺固执，总觉得他们自己和别的企业不一样，其实就是一样的。唉，真是拿他们没办法！”

小杨心想在座的遇到这个问题的不多。只有顾问式销售才会和客户谈及到方案层面的内容，那些搞关系的，不会有这些专业的东西了。

“是啊，怎么才能让客户认可我们的产品和方案呢？”小朱趁机赶紧插了句嘴，说完看看小杨，又把脑袋缩了回去。

“嗯，我们的产品和方案还是有很大优势的，可怎么样清晰明白地告诉客户呢？”小熊也跟着问。

“还有，我们经常搞不清楚客户的真实预算。”小杨补了一句。

小牛心里暗自盘算，表面看是几个兄弟在提问题，实际也是不同风格的销售相互博弈。小牛在这里头算是玩过大项目的，他知道小马做销售靠腿，小杨做销售靠嘴，小熊做销售靠磨，小朱做销售靠撞，而他小牛做销售靠胃更靠脑，不仅酒量大，还爱动脑子琢磨，他们几个档次还不够！

“老寒啊，我们知道你玩过的大单不少，其实我就特想问你一个问题，怎么样在销售中占据主导地位，控制销售进程和客户的选择标准，让客户跟着我走？”不愧是小牛，这么一说不仅忽悠了我，也把他自己和那帮人区别出来。

“呵呵。这是大家都很关心的问题——如何控制好销售进程，还有吗小牛？”我问。

小牛心里一定有具体的想法，否则他不会想到这个话题。所有人都一样，问问题的时候，多数情况下心里是模糊的答案，或者是有困惑，他讲出来的只是一小部分。

小牛顿了顿，说：“比如说吧，那人酒桌上说得好好的，拍着胸脯说没问题，等真到要他使劲的时候却找不着人了。”

“可不，说好了支持我的，最后却反水支持对手！怎么才能让客户真正地支持我呢？”小熊整天被小马揶揄，被小杨看不上，只能在其他人中寻找自己的朋友。他觉得小牛应该他学习的榜样，可就是不愿意那么勤恳，他舍不得悠闲的小日子，就这性格。

我看大家的问题越来越深了，从找商机跑销售已经到了操控项目分析人了，看来大家对销售的困惑还真不少。

“现在的竞争对手总乱搞，有时候还故意报个低价瞎搅局，怎么应对对手的低价竞争呢？”小马又把话题引到了竞争上。

“嗯，有时候真不知道竞争对手到底在干什么，知己不知彼啊！”小牛虽然善于搞关系，但对手



也在搞，还有的客户吃两头，吃他的拿他的，还瞒着他和竞争对手混到一起，甚至告诉他些假消息。为此他也着实丢过几个单子。

“就是，我们有这么好的方案，客户凭啥选了竞争对手，就是不选我呢？我们的优势非常明显啊！客户明知选择竞争对手是个坑，还往里跳，真是没办法！”小杨很疑惑。

我想了想，问大家：“客户到底为什么要买东西，又到底根据什么做的决策呢？”

大家互相看看，觉得这个问题有些莫名其妙。

“为什么买，当然是因为有需求啊！我们要学会引导客户需求、创造客户需求！”小杨得意地说。

小朱低着头说：“我不知道，反正客户跟我说，一见我就是个销售员，光想着挣他们的钱。怎么样才能让客户觉得我不是个销售员、对我不那么反感呢？”

小朱的问题着实让我吃了一惊，想不到菜鸟小朱，竟然问了个这么有水平的问题。

正在吃惊之际，小朱又问了个雷人的问题：“老寒，签一笔单子从头到尾要做什么呢？”

大家也都瞅向小朱。

小朱见大家都看他，不好意思地说：“我还有个不属于销售的困惑，你说怎么就有的销售整天辛苦奔波，有的销售就那么潇洒自在风光无限呢？”

小朱说完，大家彼此相觑，无语凝噎。

看来大家已经谈得差不多了，我说：“我就喜欢和咱们哥几个聊，真是有收获！”

“有收获？你有啥收获？”小朱不解地问。

“这些销售的困惑啊，我也知道你们特别想解决这些问题。总结一下，看是不是这些问题：

- 1、有效商机不足
- 2、约不到客户，特别是高层
- 3、见客户不知道说什么，尤其怕见高层、刻意回避
- 4、除了产品和方案以外，和客户找不到其他的话题
- 5、不知道客户在想什么
- 6、客户总说没需求、不需要我们的产品
- 7、客户总是不着急，好像没信心
- 8、客户当面说很好，结果没行动
- 9、项目进度缓慢，无法按计划推进，销售周期没法控制
- 10、客户不认可方案的价值，即使认可价值但不认可价格
- 11、如何清晰地告诉客户我们的优势
- 12、为什么总是我推客户，而不是客户推我
- 13、总是让客户牵着走，怎么让客户跟着我们走
- 14、如何突破与客户的地位和年龄差距
- 15、客户好像心里有“别人”
- 16、如何让客户真正支持我
- 17、如何对付难缠的竞争对手
- 18、客户明知道对手不行，为什么还选择他



19、客户到底为什么买东西，怎么做决策的

20、客户看我就是个光想挣他们钱的销售员

不知道我记全了没有，大家说的是这二十个问题吗？”

大家纷纷点头。

“还有吗？”我又问了一句。

“这些问题你要是能给大家解决，你就成仙儿了！”小牛好象头一次听到销售的这么多问题，觉得有些东西光靠关系还是不好全部搞定的。

我笑了笑，说：“各位，我可不是仙儿，没有办法给大家全部解决这些问题。不过我们可以一起聊聊，看看大家是怎么遇到这些问题的，我们一起试着寻找答案！”

小朱一头雾水，觉得这些问题要是能解决，他自己就可以成仙儿了。

小马开始思考为什么自己跑得那么勤奋，却不如那些优哉游哉的家伙呢。

小杨希望尽快成长，他想真正掌握几个大单，这些问题是必经之路。

小牛皱着眉头摸了摸圆圆的脑袋，没说话。

小熊见没有答案，耷拉下脑袋开始嗑瓜子。

包间里陷入一片寂静，除了小熊叭叭嗑瓜子的声音。

既然是出来聊天的，就不能搞得太压抑。要想成长，要想解决自己的困惑，必须先找到瓶颈。没有勇气面对，就没有突破的机会，特别是销售。

大家的困惑足有二十条，这不是几句话能说清的，要真想搞清楚，还得像剥洋葱，一层一层慢慢来。

回想起来，成功的销售，是由很多次成功的拜访完成的，销售拜访包括正式和非正式，只要是和客户面对面的、针对项目的、能够影响销售推进的交流，都属于销售拜访。即使有非常好的策略，也是要靠面对面的交流去执行，这是上火线、拼刀枪的真功夫。

想到这些，我又想起了一个问题。

“哥几个，我想再问个事儿！”我先打破了沉寂，接着开始发问，“我们每天平均拜访几家客户啊？”

“这有什么关系吗？”小熊不爱听了，这可是他最不愿意提的事。

“当然有关系，不去拜访客户，怎么能够成交呢？”小马先反驳。

我见情况不妙，赶紧打圆场说：“我说的每天平均拜访，也包括一家客户的多次拜访。这么说吧，我们平均每天的客户拜访有几次？”

“我差不多平均四次吧。”小马先回答。

“大约两到三次，”小杨也不示弱，“你知道，我拜访客户是要交流方案的，虽然次数少，但谈的内容多！”

小朱说：“我都没几个客户，不过也能到每天两三次吧。”

小牛嘴角扯向两边，绽放他经典的坏笑。

小熊说：“我要是有那么多项目，也能保证每天两次以上。谁不想多拜访客户啊。”

我又目光投向小牛，征求他的意见。

小牛两嘴一咧，笑着说：“呵呵，每天平均拜访几家说不好，不过我每天要联系的人可都有四五



个以上。”

“哦？”听到小牛每天拜访四五个以上，我露出惊讶的神情。

小杨接着说：“可不，他午饭晚饭就两次，上下午各一个，有时候晚上再来一个，不就四五个嘛！”大家听完哈哈大笑。

“嗯，好！我们算过每次拜访客户的成本是多少吗？”我又问。

小马抢先说：“算过，两块！”

“两块？”我有些不解。

“是啊，两块钱，去一块，回来一块，坐公交。”小马解释。

小熊刚喝了口茶水，一下子喷了小马一身，呛得在那里直咳嗽。

小杨说：“照你这么说，我的成本 **20** 块钱，打车去的。”

“要打车，你一天最多拜访一家，堵车堵死你！”小牛插了句。

我见大家开始不说正经的，又问：“我说的是成本，不是费用。比如说，拜访客户要不要请客吃饭啊、公司出不出工资啊、福利啊、电话费？公司给你的培训有没有成本啊、你占公司的工位有没有费用分摊啊……”

“照你这么说，那我买盒烟送客户一颗，是不是也算啊？”小熊笑着问。

“我要是送客户一份资料，是不是也要算啊？”小马倒有些严肃。

“我给客户出的方案，打印纸和打印费用，是不是也要算啊？”小杨心想，这要算，那他的成本可高了去了，他每周要给客户出好几个方案呢。

“是啊，那写方案时候的电费、灯具磨损费、笔记本折旧、手指头磨损费，是不是都要算啊？”小熊又贫嘴了。

“还有，我买的衣服算不算，去客户那儿穿的鞋磨损了，算不算？”小朱生活窘迫。

我也被大家问乐了，说“行，行，你们想算就算，看看我们一次拜访的成本是多少？”

大家都没说话，这确实没有人统计过，但却是在真实发生的。销售可能根本不关心这些数字，反正花的是公司的钱，自己也吃不了多少亏。

“大家觉得，我们的拜访中真正推动销售进程的、我们认为有效的比例是多少？”我不禁又问大家一个问题。

“**40%**！”小牛说。

“**30%**！”小杨说。

“哪有，也就 **20%**吧。”小马说。

“那就是说有将近 **70%**到 **80%**的拜访没有达到既定的目标，可以看作是无效的喽？”我问。

大家没有说话，有的轻轻地点了点头，有的闭嘴皱眉没反应。

我感觉到问题不仅仅这些，又问大家：“我们拜访的客户，到最后有多少我们签下来了，我们的成单率又是多少呢？”

大家沉默了。

我说：“当然，不能奢望每次拜访都有精准的效果、每个单子都是我们的，销售本身就充满着变数，这正是销售的魅力！”



“销售真是折磨人！”小熊磨叨了句。

“我们就关心销售中遇到的那些问题怎么解决，怎么签更多的单、挣更多的钱，才不关心什么给公司节省多少成本……”小牛道出了大家的心声。

“那接下来怎么办？”小朱问。

“接下来，仨人一组，斗地主！”我觉得瞎忽悠得差不多了，该收场了。

“就是，打牌喽！”小熊立即起身，开始收拾桌子上的茶杯和杂物。

“行，那下回开始谈正题啊！”小牛指着我说。

“看情况再说，先打牌！”我赶紧岔开了话题。

要想让他灭亡，先要让他疯狂，打牌也要讲心理战。

要想打牌赢钱，就先让他心不安。

3 从战场到情场

那天晚上我打牌运气不错，小赢了点儿。不是我打得多好，是他们打了几把臭牌，可能因为大家心里总惦记那些销售的问题吧。见我赢了钱，大家非要我请客，便约好了中午在饺子馆见面。

我到的时候，发现临窗的位置已经有三个人坐在那儿，小熊、小朱、小牛。

“哦，早来了啊？”我和他们打招呼。

“不早，不如小熊早，十一点就来了！”小牛拍着小熊说。

“他们两个呢？”我见小杨和小马还没来。

“应该快了吧！”小熊边说边翻着菜单。

十二点一刻左右，小杨和小马拎着包大汗淋漓地冲了进来，擦着额头四处张望，小朱赶紧向他们招手。他们应了一声，挤过人群向我们奔来。

“怎么，又去见客户了？”小牛问。

小杨拉过把椅子，把电脑包丢在上面，又把背带在椅背上绕了一圈，说：“是啊，小马的项目，客户需求有些复杂，我帮着给客户讲了两个多小时的方案。客户要管饭我们都拒绝了，还不是为你们几个！”

小牛呵呵干笑了两声。

小熊点了几个菜，把菜单推给小马，小马快速翻了翻，说：“还看什么菜单，饺子就行了”。

小熊突然望着窗外说：“嗨，你们快看！”

大家顺着小熊看的方向望去，窗外站了一个扎马尾辫、穿白裙子的女孩儿，站在那里像是在等什么人。

“哟，不错啊！”对美女的标准要求很高的小牛也不禁感叹了一句。

“你看那小细腰，那鼓鼓的小屁股，那直溜溜的小腿，不错吧！”小熊溜了一眼服务员端上来的菜，然后又迫不及待地向外看去。

看着女孩儿晶莹透明的小耳垂，白皙的小脖子，还有那骨感圆润的小肩膀，品人无数的小牛也微微点了点头。

正喝水的小马和小杨本来对远观美女这事就是没什么乐趣，顺势溜了一眼后，也不禁多看了好几眼。



小朱没有说话，看着那个女孩子发呆，口水差点儿流到了小盘子里。

“嗨嗨，吃饭啦！”我招呼大家赶紧吃饭。

“秀色可餐啊，绝品，绝品！”小熊仍恋恋不舍。

“整天看美女，不怕你老婆修理你啊！”小杨逗小熊。

小牛转向小朱，说“我看这小妹不错，小朱，试试吧！你现在不是还单身呢吗？”

小朱脸腾一下红了，低声说了句：“瞎扯什么啊，人家能看上咱？说不定人家等男朋友呢！”

“你是不是怕找个这么清纯的，不放心啊？”小熊也跟着逗小朱。

窗外马尾辫朝远处走来几个同龄的女孩儿挥了挥手，碰到一起有说有笑。站在几个同龄人中间，越发显得马尾辫苗条白皙、清纯可爱。说笑了几句，几个女孩儿一起飘出了我们的视线。

“小朱，赶紧吃饺子，要醋不？”小杨笑着问。

看得出小朱有些不自然，呵呵了两声，低头吃起了饺子。

我突然想起了什么，边吃问大家：“你们说，如果要追一个女孩儿，我们做些什么呢？”

“那还用说，先跟她偶遇、搭讪、要电话啊！”小熊先开口。

“约她吃饭！”小马说。

“找机会在她面前表现，吸引注意力！”小杨说。

“对，设圈套英雄救美！”小熊跟了句。

“那多阴险，不够男人。要我就给她送鲜花！”小朱红着脸说。

“约她看电影！”

“和她去小树林！”

“……”

最后小牛来了句：“直接把她推倒！”小朱正夹着个饺子往嘴里送，一听这话被雷得掉在桌子上。

“你还不如用蒙汗药呢！”小马坏笑着说。

大家边说带笑怪招层出不穷，需要限制一下前提条件了，我说：“哈哈，你们真是有办法！如果说，想追求刚才那个女孩儿，目的是和她结婚，你需要做什么？”

“表白衷心啊！”小杨说。

“得想办法先拉到她的手，摸到她的脸，然后 KISS……，就离结婚不远啦！”小熊给大家讲着他的“经验”。

“怎么也得去见见她的父母吧？”小朱说。

“是啊，怎么也得让她父母同意啊！”小马说。

“我觉得吧，先得搞清楚那个女孩儿结婚没有，有没有男朋友！”小杨说到了一个大家都忽略的问题。

小牛不太认同：“结婚怎么了，结婚咱们也能给抢回来！”

我笑了笑，问了另外一个问题：“大家做那些事情，对方什么反应呢？”

大家彼此看看，好奇地没说话。

“那嫁不嫁给你，是谁做决定呢？”我又问。

“那个女孩儿啊……”小杨边吃边漫不经心地说。



我看着大家，没说话。

过了三四秒的时间，大家吃饭的速度慢了下来，开始抬头看着我。大家可能感觉到了什么，但没想清楚。

看大家都停下来看着我，我慢慢地问：“小熊，你和她要电话，她给你了吗？”

“没有。”小熊下意识地回答。

“小马，你约她吃饭，她同意了吗？”

“不一定。”

“小杨，你在那个女孩儿面前又蹦又跳，一个劲儿地表现自己，她注意到你了吗？”

“注意到了啊！”小杨回答。

“那她是觉得你可爱，还是觉得你是在她跟前耍猴儿呢？”我又问。

大家听完噗嗤笑了。

我打破沙锅问到底：“我们约她去看电影、去小树林，她去了吗？还有，小牛，你要把她直接推倒，她会喜欢上你呢，还是骂你流氓随后就报警呢？你这个动作在销售上就叫‘强迫成交’，知道吗？”

大家表情开始严肃，若有所思。

“小熊，你想拉她的手、摸她的脸、还想先上车后补票，她让你碰了吗？你表衷心未婚、想去见她父母，她让你去了吗？”我一连串的问题撞击着大家的脑袋，也撞击着那根做销售的神经。

“哦，对！那个女孩儿嫁不嫁给我，不取决于我想不想要，更不取决于我做了什么，而取决于那个女孩儿怎么想！”小杨率先道破天机。

小杨这话把我想表达的意图挑明了，剩下的就是听大家说了。我夹起一个饺子塞进嘴里，边嚼边听。

“是啊，我们做了什么并不重要，关键是这些她怎么看，对她有什么影响，是不是中了她的意！”小熊一句一顿地说。没想到做销售不强的小熊，在这方面的悟性还是很强的。

“让她同意接受我，让她愿意和我在一起，这才是目的，我们做什么并不重要，单相思更没用！”小朱大声说了句，引得旁边几桌的人直看他。小朱说完脸又一红。

我一边笑着，一边往嘴里塞饺子，先吃饱了再说。

“那叫赢得芳心！”小熊帮小朱总结。

小牛感叹了一句：“是啊！我们在销售中，只顾了介绍自己的产品和方案怎么好，拿着自己一大堆的理由自我表演，用尽资源采取各种行动，有时间根本没考虑客户怎么想，客户是怎么看我们的，更别说到没有赢得对方的芳心了！”

大家表情严肃，纷纷点头。

我说：“**做销售和追女孩子一个道理，关键是你如何赢得对方的芳心，而不是你做了什么动作。关键就是要关注对方的想法和感受。**”

大家都瞪眼看着我，我放下筷子说：“追女孩子也好，做销售也好，就像我们和对方从两个不同的方向上楼，楼梯台阶的数量相同，目标是在楼梯顶相会，那就是进步结婚的殿堂、就是销售的成交。在整个过程中，我们向上迈一步，也要确保对方向上迈了一步，而不是我们自己蹬蹬地往上跑，不管



对方。”

“那得随时停下来问对方‘我已到三层，你到几层了’，呵呵！”小熊做销售一般，这方面鬼点子挺多的。

“对，没错！我们每做一个动作，送一份资料，都要确认对方‘上到几层了’，是不是和我们同步！否则光顾了自己上下跑，对方还在楼底下站着没动呢！”小杨也有所醒悟。

小牛拍了拍小朱，说：“你以后带着那个女孩子到了你家楼下，你的目的叫‘请她上楼’，关键是让她心甘情愿迈出那一步，你不能硬拉她哦！哈哈！”说完大家也跟着哈哈大笑。

“好，我们以后就用这个名词，就叫‘**请客户上楼**’，这是我们销售的目标，只有客户心甘情愿自己到了楼顶，那才是真正赢得了客户！”小杨总结说。

我接着小杨的话说：“**在销售中，只有客户采取行动我们才有机会成交。**无论我们干多少事情，客户要不动都是无效的。所以，我们一定要记得我们的每次销售拜访，都要完成一个任务叫做‘请客户上楼’！”

“是啊，有时候我们做了很多动作，客户就是不往前推，顾左右而言他，我就想问题到底出在哪儿了呢？现在看来，是我们自己楼上楼下路了好几趟，客户却没有‘上楼’，还稳稳地坐在沙发上看我们折腾。”小牛开口说。

“很多项目确实是这样，自我感觉良好地做了好多工作，结果问客户什么时候签单，客户不是说‘再看看’，就是有各种各样的原因，就不签！”小杨也深有感触。

我看大家很投入，又问：“其实现在可以分析一下自己的项目，我们有没有问过自己：客户上楼了吗？客户为什么不动呢？客户还在等什么？我们知道他在想什么吗？客户凭什么跟我们上楼？怎样才能请客户上楼？……”

大家渐渐陷入沉默。

突然小朱冷不丁冒了一句：“那么到底怎么解决‘请她和我们上楼’的问题呢？”

病来如山倒，病去如抽丝，这个问题不是一下两下就可以说清楚的。

小朱如此好学，又不能打消他的积极性，我只能解释说：“这个问题是个很重要的问题，我们一定要解决的。不过，在你请那个女孩子上楼之前，先搞清楚对方结婚没有，有没有男朋友，这是追她的前提。否则，可涉嫌违规操作哦！”

“只要真喜欢，就可以抢！”平时弱弱的小朱不知怎么突然爆发了如此强悍的想法！

小牛跟着说：“就是啊，我们不是经常抢客户单子吗？”

“赶紧吃饭吧，吃完饭我还要去请客户上楼呢！”小杨抓起筷子开始猛塞饺子。

我看看满面潮红的小朱，问：“小朱，你有没有胆量，让那个刚才那个清纯女孩儿和你一起上楼？”

小朱认真地看了我一眼，慢吞吞地说：“这，恐怕有难度吧，我连她在哪家公司都不知道，怎么可能呢！”

小牛也跟着鼓励小朱：“世上无难事，只要肯攀登！”

小朱没有说话，默默地往嘴里塞着饺子，眼神有些茫然。

就在我喊服务员结账的时候，小马突然问我：“老寒，你以前可是不近女色的，这次怎么讲起追女孩子的话题来了？”



我想了想，说：“以前我们经常讲商场如战场，现在我们不能再把客户看成对手，而是要看成要追求的梦中情人，只有把商场看成情场，真正赢得了客户的芳心，大家才能过上幸福的生活。”

出了门，我拍着小朱的肩膀说：“小朱，如果你真有想法，咱们用销售的‘信任五环’追个女孩子，怎么样？”

小朱脸一红，说：“呵呵，这能行吗？”

我坚定地说：“试试就知道了，记住，你的目标是‘请她上楼’！”

“走吧，下午我还得去客户那儿呢。谢谢老寒的饺子啊！”小马挥挥手，拎着一大黑包迅速地挤入人流。

我转身和小朱、小牛、小熊挥手告别，身边只剩下小杨。

“去哪儿？”小杨问我。

“回公司。”我说。

“那正好顺路，一起走吧！”小杨意气风发地迈开步子。

“小杨，你现在的的项目都怎么样？”

小杨歪着头说：“嗯，现在项目还是不少，就是每个都要出方案、讲方案，有些忙不过来。对了，明天我还要去拜访蓝科公司，他们要上系统，我约了几次才约到对方的信息主管。”

我问：“那你明天去了准备和他们谈什么呢？”

“谈他们的需求，还有我们的解决方案，然后再看看他们有什么特殊的要求，先接触一下！你明天有事吗？没事的话，跟我一起去吧！”看来对这个项目还是比较有把握的。

我掏出手机看了看日程安排，明天还真没什么事。和小杨一起去也行，正好可以去看看他是怎么拜访客户的，便说：“也行，明天还真有时间。这样吧，我就跟着你，只看不说。客户要问，就说我是给你拎包的！”

第二章 做好拜访准备

4 小杨的专业拜访

这个全国闻名的高新区被几条笔直的街道分割成一块块，疾步穿行的人流和进进出出的高档轿车彰显着这里每座楼的价值，在全国各地刀尖添血的销售心目中俨然就是神圣的殿堂，散发着与商业精英同呼吸的职业味道。

我到路口时，小杨的蓝色凯越已经停在树下。

刚一上车，我发现小杨今天穿了件雪白的半袖衬衣，打着蓝色斜纹领带，深蓝色裤子，头发梳得也整整齐齐，对他说：“形象很专业嘛！”

“那是，咱就是靠专业吃饭的！”小杨边发动着车，边歪歪脑袋。

“今天就现场体验一把您的专业啦！”小杨曾经干过两年的多的服务，对产品和应用非常熟悉，他一直以有技术背景而自豪。

“能请老寒莅临现场指导，我哪里敢称专业啊！”小杨看着前方，听不出话里面是谦虚，还是自信。

说话间，小杨的凯越已经融入车流。



我想了解一些关于这个客户的情况，便问小杨：“对了小杨，这家蓝科公司是做什么的啊？”

“哦，他们啊，是生产电子配件的。”小杨随口说了一句。

“嗯。”说完我轻轻点了点头，没有再问，也没有接话。

小杨边开车边说：“这次见的是他们信息中心宋主任，专门负责信息化建设的。”小杨没有接着介绍蓝科公司的情况，而是把话题转向了我们这次要拜访的对象。

知道拜访谁很重要。从目前来看，小杨对这个宋主任的拜访，应该不是陌生拜访了。我问他：“这次宋主任想交流什么？”

“其实这个行业我们做过很多家客户，这次想和宋主任谈谈我们在这个行业的经验，顺便看看他有什么具体想法。昨天我已经做了充分的准备，把我们在这个行业的案例都熟悉了一遍，也列举了这个行业中存在的主要问题和我们方案给他们带来的价值，希望能够让宋主任认可并支持我们。”小杨说。

“哦。”我轻轻地回应了一声。

到了蓝科公司的时候将近九点半。这是一家规模不大的企业，大门就是两根再普通不过的四方柱子，中间左半截是不到一人高、大理石包了面的半截墙，上面用镏金正楷写着“蓝科电子科技有限公司”，右半截是电动伸缩门。从大门外望去，一座方方正正的四层办公楼简洁明快，楼前一座流水潺潺的假山上生满了青苔。

敲开信息中心宋主任办公室门时，时间刚好差五分钟九点半。这是一间独立但稍显紧凑的办公室，办公家具也正常得不能再正常，进门向里斜对面，一个黑色的长条沙发，一个褐色木制茶几。对面，也就是进门的右手，两个单人黑色沙发夹着个小茶几靠在墙边，双人沙发里面连排着两个书柜。长沙发紧接着宋主任的办公桌，桌子上各种文件、杂志、牛皮袋、书本摞得老高。宋主任四十岁左右，穿着蓝工作服戴着眼镜、略有些消瘦，他正站在那个桌子后头面无表情地看着我们。

“您好宋主任，我是ABC公司的小杨，上次拜访过您！”小杨热情地走上前去和宋主任打交道。

“哦，杨经理，你好！”宋主任咧嘴一笑，顺势从桌子后面迈腿出来，缓缓向小杨伸出手。我观察到宋主任眼镜后面那双眼睛并没有太多的变化、眼角也没有出现传说中微笑的皱纹。

“宋主任，工作很忙吧？约了好几次才见到您，真是荣幸！”小杨双手握住宋主任，一边弯腰躬背。

“是啊，公司的工作比较忙。这位是？”宋主任从小杨两手中抽回右手，然后又把右手递给我。我不等小杨张口，一边握住宋主任那双有气无力的手上下晃了晃，一边说：“宋主任您好，我姓寒，来公司不久，配合杨经理的工作。”

“哦，欢迎，请坐！”宋主任说完朝办公桌前面的长沙发指了指，自己又回到了办公桌后面。

小杨坐在长沙发靠近宋主任的前端，我坐在长沙发的后端。

屁股还没有完全坐定，小杨便开口了：“宋主任，我上次给您的我们公司介绍和行业方案，您看了吗？”

宋主任扭头瞅了瞅左手办公桌上那几摞资料，像是回忆了一下，含糊地说：“哦，看了，看了。你电话里说做过我们同行业的企业，做过哪些家呢？”

小杨见宋主任主动问出了关于样板客户的情况，急忙挺了挺腰板，说：“宋主任，我这次来，就



是向您汇报一下我们在这个行业的经验！”

宋主任向前探了探前身，右手拇指和食指抚摸着下巴，等小杨开口，好像对这个话题还比较有兴趣的。

小杨便清了清嗓子，说：“宋主任，我们公司非常重视电子行业，早在五年前就成了电子行业事业部，专门为电子行业企业提供信息化服务。这五年来，我们为中国几百家电子企业提供了软件和服务，其中包括多家中国知名品牌企业，并且在提供产品和服务的过程中，积累了丰富的行业经验。”

宋主任轻轻点了下头，注视着小杨的脸部的目光有些放松。

小杨接着说：“在我们实施过的企业中，不仅包括知名的上海的海硅光电、深圳的凌海电子，也包括著名的台资企业普宏光电、韩资企业朝飞仪表、日资企业日硅电子。在这些企业中，我们都很好地满足了咱们电子行业存在的多品种、订单批量复杂、客户短线需求复杂的需求，还解决了计划式生产与订单式生产并存、采购与库存脱节等问题，有效地满足了咱们电子行业订单处理灵活、短周期、成本低的要求。这是我们的案例集，里面包括三家电子企业的应用案例。”说完，小杨把一本印刷精美的完全册从包里抽出来，双手递给宋主任。

宋主任接过厚重的案例集，随手翻看起来。

小杨见宋主任没说话，接着说：“宋主任，这里面电子行业的案例在第 35 页，是和我们产值差不多的电子企业，这种企业我们在全中国实施过很多家，上面都列示了他们解决的问题。我们公司的产品在电子行业的市场占有率是第一，所以，我们有信心为咱蓝科公司提供最好的解决方案。”

宋主任很快翻完，顺手放在那摞资料的最上面，然后慢慢地：“杨经理，ABC 公司是国内的大公司，客户基础也很广泛。我们这次上的系统，主要想解决采购库存和供应商的问题……”

小杨一听客户提到了具体需求，说明客户确实有需求，这个项目是真实的，他心里踏实多了。特别是客户提到了他擅长的“采购库存和供应商”的问题，更是有些兴奋，接过宋主任的话，开始讲起他的看法和经验：“哦，采购库存和供应商的问题啊，我们可以解决！我们非常了解咱们电子行业的采购和库存矛盾问题，其实库存管理是整个企业运营的物流中心，关系着采购、销售、生产、财务、成本等各个方面，是非常重要的，特别是在电子行业，库存处理不好不仅占用资金，特别是还会影响到订单的交货……”

宋主任从鼻子里出了长口气，上身顿时矮了两公分，慢慢向椅背靠去。

小杨不愧做过实施，对企业的业务确实很熟悉，介绍起来一个个专业名词也很精准。他一边介绍，一边用双手在胸前比划，示意库存与其他几个部门的关系。

在这期间，宋主任从刚才欣赏小杨的领带，欣赏到小杨的裤子和腰带，甚至也注意到了小杨擦得锃亮的皮鞋。

“宋主任，这些问题是不是在咱们企业也都存在呢？”小杨沟通过程中也在和宋主任确认。

“嗯，应该也存在吧！这些具体业务部门肯定比较清楚……”宋主任回答小杨。

小杨得到了宋主任的确认，紧接着说：“那正好，这些问题我们都解决过很多遍，并且都给客户带来了很大的价值，比如海硅光电应用我们的库存和采购管理软件以后，库存降低了 30%，采购成本降低了 5%……”

宋主任靠在椅子后背上，双手搭在扶手外面，听着小杨介绍那些案例中的辉煌。听了一会儿，向



左转头看了看，那里矗立着一个立式饮水机。

“你喝水吗？”宋主任打断小杨，礼貌地问了一句。

“不用，宋主任，您别客气！”小杨停下来，向宋主任点点头，表示感谢。

“喝点儿吧！”宋主任起身走到饮水机旁，从一摞纸杯中抽出两个，拿着问：“要茶吗？”

这时候小杨赶紧起身，疾步走向宋主任，说：“宋主任真不用客气，要喝我们自己来！”说完从宋主任手中抢过纸杯，自己去接水。

宋主任转身见我站在那里，笑了笑，又回到自己的办公桌后面。

我感觉宋主任那个笑有些复杂。

小杨倒了两杯水，放在沙发前的茶几上。然后看到宋主任桌子上木鱼石的杯子，说：“来，宋主任，我给您加点儿水！”说完边伸手去拿宋主任的水杯。

宋主任急忙用右手握住水杯向后拉开距离，伸出左手挡在他和小杨之间，低着头说：“不用，不用！”

小杨热情地笑笑，重新坐下，问：“宋主任，您对我们 ABC 公司和做过的案例，还想了解哪些？”

宋主任顺势喝了口水，放下水杯，闭着嘴，眼睛向左方转了转，然后慢慢地说：“你们确实做过很多家企业，经验也很丰富。我们蓝科公司和他们可能不太一样，我们有自己的特点，有些东西也不能硬搬。”

小杨见宋主任有这样的顾虑，急忙说：“宋主任，在我们看来，其实企业的核心流程和管理上，本质是一样的，无非就是各家的部门和职责设置不太一样，这些在系统中都可以很好解决。您要相信，这样的解决方案通过国内这么多企业应用，我们每家企业遇到三个典型问题，做过五百家企业就一千五百个典型问题，这时候很多问题的答案都已经在系统中了……”

宋主任抬胳膊看了眼手表，然后说：“哦，这样啊。”

小杨说：“是的。宋主任，如果您对样板客户感兴趣，我们可以安排到我们做过的企业去参观！”小杨开始出牌了，好像拉宋主任去客户现场体验、让样板客户说话，是小杨这次拜访的目的。

宋主任不紧不慢地说：“也可以。不过现在是生产旺季，业务部门都很忙。我这里除了这个系统，还有很多工作需要处理。这样吧，如果需要参观，我会随时通知你，好吗？”

“好，非常感谢宋主任。对了宋主任，您觉得咱们什么时候开始需求调研和方案设计啊？”小杨觉得虽然没有明确具体时间，但毕竟客户是答应参观了，就又开始出另一手牌。

宋主任站起身，说：“杨经理，关于需求调研和方案设计我们确实也需要，不过最近我们会议比较多，人员比较难以保证，过段时间再说吧！”

小杨也站了起来，热切地看着宋主任，说：“好！宋主任，我知道您工作特别忙，我就不再打扰您了。关于参观我们随时可以安排，调研的话，您也提前告诉我。谢谢您！”

宋主任走到沙发前面，伸出手说：“好，有情况我再联系你。”

小杨握着宋主任的手，小声说：“宋主任，今天中午有时间吗，一起吃个便饭吧，我开车了。”

“不了，我们中午休息时间很短。”宋主任看着自己的脚面说。

“那晚上怎么样？”小杨仍然不放弃。

“晚上我有事，你别费心了。”宋主任边说边向门口移动。



小杨见两次都没有成功，只好说：“那好吧，宋主任，我们先回去，下次我再给您打电话！”

这时宋主任已经走到门口，我们也已经站在门口。

小杨说：“宋主任请留步，再见！”

“嗯。”宋主任果然留步，顺势挥了挥手。

刚坐回车里，小杨就变魔术般拎出瓶矿泉水，一口气咕咚咕咚灌了半瓶。然后抹抹嘴角，朝我笑了笑，说：“今天的交流还行吧？”

我看着他，问：“你具体指哪方面？”

小杨把水放回去，说：“这个宋主任其实挺难约的，今天能够拜访他就是成功。再说这次我们已经和他探讨了我们的解决方案、交流了采购和库存管理等具体流程和需求，特别是让他了解了我们公司在行业内的实力，我感觉效果还行！”看得出，小杨沉浸在自己的世界里。

说完，小杨发动着车子，挂档前行出了客户的大门。

我看着前方没说话，说实话，小杨的拜访，在很多销售看来，能说会道，已经很不错了。在一些销售看来，虽然是一般水平，也没什么致命的问题。

而在我看来，不仅问题是致命的，而且对这个项目的伤害也是巨大的。我隐约有种判断，下次他想再约宋主任，已经很难了。除非其他的公司让宋主任更失望。

小杨见我沒有说话，慢慢冷静下来问我：“老寒，现场你也看到了，我们一般都是这么做销售的，你说能有什么问题吗？”

我想了想，说：“会有什么问题，我也不好说。不过我确实想问你几个问题。”

听说要问他问题，小杨一边专注地开车，一边专注地听着。

我问：“小杨，你说宋主任为什么会见我们呢？”

“为什么见我们，当然是因为项目的事啊，我们是业内知名的大公司，有他们想要的解决方案。”小杨目不转睛地望着前方说。

我没有接他的话，继续问：“那你觉得蓝科的核心需求是什么呢？”

“当然是采购和库存，还有供应商管理，这些都是宋主任提的，我们也都探讨过了。我觉得，他们应该上一整套系统来管理他们包括采购库存、生产和销售在内的全部业务，这样的系统太有价值了。”小杨也不以为然。

我稍稍沉默了一下，见小杨再没有补充，接着问：“那宋主任的个人需求是什么呢？”

“他啊，一个信息中心主任，无非就是借助项目提升自己的地位，如果有机会也能争取到些个人利益，或者做完项目掌握一套信息化的实施方法，为将来跳槽积累资本。”小杨确实碰到过很多这样的信息中心主任。

见小杨对项目 and 宋主任很有信心，我也就无尽再问下去，而转换了个方向：“小杨，在刚才的拜访中，你说了多少句话，宋主任说了多少句话？”

“谁还记着自己说了多少句话啊，反正宋主任提到的样板客户、实施经验、业务需求什么的，我们都谈到了，还用其他企业的应用案例，希望能够引导他建立蓝科的信息化标准。”小杨希望能够“控制”这个项目。

“嗯……”我没说话，靠在车座上闭目养神。



小杨见我不说话了，接着说：“我觉得公司销售人员对产品和业务的知识掌握的太小了，大家应该多学习，这样才能成为一个专业的人。要学会帮助客户梳理需求、引导需求，甚至创造需求，那才是真正的顾问式销售高手！”

小杨说的没错，当年我确实也是这样过来的，靠行业和专业的知识与客户对话，引导并创造客户需求，深谙本山大叔《卖拐》之道，事实证明这个方法是有用的，也签过很多单子。一年前金盆洗手退隐江湖之后，我开始闭门思过，回顾自己做过的、看到的、知道的关于销售的点点滴滴，直到现在我才隐隐感觉到，我有项目为什么做不下来，甚至是怎么丢掉的。

专业的知识，呵呵，真是成也萧何，败也萧何。

后来小杨说了一路，谈了很多对系统的理解、对业务的理解，以及他在销售中是如何应用这些知识来帮助客户想明白的等等，我除了默默地听着，就是时不时“嗯”一声作为回复。

回来的时候已经是中午了。小杨的热情邀请被我拒绝，我知道他下午还要去另一家客户，中午吃饭的时间估计只有二十分钟，我不想扰乱他的工作安排，也不想影响他拜访客户的效率。

就在我下车关车门时，顺便问了一句：“你感觉我们再约宋主任，他会再见我们吗？”

“应该会的，他已经同意了，说随后联系！”小杨自信地笑了笑。

我也朝他笑着点了点头，说：“祝你好运！”然后砰一声关上车门。

望着小杨的车飞驰而去，顿时有一种失落感，我没有办法再拿起枪战斗了，而有多少小杨还在拼杀在一线！看着他们这样的现场表现，而还要如此辛苦，甚至有可能随时触礁沉没，怎么样才能帮帮他们呢？

想了想，我掏出电话，拨通我认识的一位世外高人：“你能不能帮我约一下蓝科公司信息中心的宋主任，我想和他聊聊！”

晚上和蓝科宋主任见面在市内的一家咖啡馆。

宋主任和我那朋友一起推门进来时，我已经在那里。宋主任远远的看见我，有些诧异，走近了更加莫名其妙，转头看着我的朋友说：“这不是……”

我朋友笑着说：“不是谁啊？”

“我们白天……”宋主任亮出右手掌，在我和他之间来回比划了比划。

我笑了笑，说：“不好意思啊，宋主任，我今天白天得罪了，见谅，见谅！”

刚说完，我那朋友紧接着说：“这是老寒，我多年的至交。术业无攻，游手好闲，整天泡坛闲聊度日。”

我握着宋主任的手，打着哈哈：“哪像那老赖啊，自由人不说，还干着和谐企商关系的大任！”我这位朋友在业界小有名气，关系网也很发达，我们都叫他“老赖”。

入座后，我开门见山：“宋主任，这次请您来，是想聊聊你对那些销售的感受。”

宋主任听了有些奇怪：“什么，销售的感受？我可没什么销售经验。”

“销售的主要是沟通，您在企业中做到这个位置，每天都要面临那么多沟通，一定是高手。我最近在研究销售与客户的沟通，很有意思。如果您能从客户的角度说说你的感受，指导我们怎么做得更好，那无论对双方还是对整个销售行业，都很有帮助！”我觉得有必要让宋主任知道我们沟通的目的和意义。



“哦，这样啊，那倒是可以闲聊。”宋主任很给面子。

我说：“宋主任，首先，您答应了今天与小杨的见面，当时是怎么考虑的呢？”

宋主任见是这个问题，有些茫然，喝了口水说：“这个不太好说。之前小杨几次给我打电话，都说要拜访我，我也一直没有答应，因为我根本不知道为什么要见他。其实我们确实有一个信息化项目要做，这是公司的决定。后来我之所以见他，一是因为我那天确实有些闲暇时间，二就是因为他是ABC公司的，他们或许可以在这个项目上帮到我们。”

我微笑着冲宋主任点点头，没有接话。

宋主任接着说：“当时我的期望还是很高的，ABC公司是业内的大公司，确实很有实力。我是很希望请ABC来帮我们分析一下，看我们应该怎么做。”

“那怎么从同行案例开始谈的呢？”我问。

宋主任有些异样的感觉，说：“那只是随口一问，说实话，我当时也不知道小杨是不是可靠。再说小杨约我的时候，一直说他们有很丰富的行业经验，做过很多项目，希望能有机会为我们提供服务。我想有些问题再见面谈吧，就答应了他来见面。”

“嗯。”我点点头，前倾上身看着老宋。

“其实这个事情公司已经讨论将近一年了，现在还有些细节还没确定。虽然领导有不同的意见，公司还是确定下来要试点实施，由我牵头完成前期规划。这是个创新的项目，目前市场上供应商没有成型的应用，要针对性地设计方案。因为我们要实现供应商一卡通！”宋主任直接说出了他的想法。

我心里暗吃了一惊，接着问：“咱们上供应商一卡通，您怎么在今天的拜访中没有告诉小杨呢？”还害得我们小杨精心准备那么久，结果还没搞到客户的需求。

宋主任明白我的意思，他说：“小杨也没有给我机会说啊！你当时也在，他基本上就没有问过我。而只是在介绍自己的行业案例、自己的公司、自己的方案，觉得他们的方案可以解决所有的问题。我只关注蓝科公司的一卡通怎么搞！”

我接着问：“宋主任，他在现场的话，你有多少听去了，又有多少记住了？”

宋主任想了想，说：“他现场说的话，应该说绝大多数都是没用的，他给我讲了半天企业物流，跟我们想要的根本就没有任何关系。如果给个百分比，我觉得可能只有10%对我来讲还有一点价值。”

“您是在什么时候开始失去耐心的呢？”虽然知道他一直就没什么耐心，我还是想把问题挑明。

宋主任说：“其实小杨开口介绍他们重视电子行业、积累的丰富的经验时，也就是开始正式会谈的一张嘴，我就准备挑选信息了。”记得那时候，宋主任开始欣赏小杨的领带和衬衣。

“您是什么时候确实不想听下去了呢？”我问。

“就在要给你们倒水的时候，我看他喋喋不休、口干舌燥，肯定渴了。”其实宋主任那时就已经想结束沟通了，因为小杨谈的并不是他关心的一卡通，他听了半天，确实也没听到一些对他有用的信息。

我喝了口水，沉默了一下，问：“如果他下次再约你，你会见他吗？”

宋主任想了想，说：“看情况吧，应该不会了。我有很多重要事情要做，还有很多家厂商要约见。”

当我听到这句话的时候，不知道小杨是不是正在积极准备明天另一家客户的拜访。



5 帕萨特和君威

那晚和宋主任的交流，让我很震惊。

其实小杨的表现很多人看来还是不错的，小杨掌握着专业的知识和技巧，还能够将客户所在行业的案例情况、方案的价值向客户进行全方位的展现，并且小杨也没有表现出强力地推销自己的产品，没想到宋主任竟然是那样一个感觉，问题究竟出在哪里呢？

就在和小杨拜访完宋主任的第二天中午，我的手机嗡嗡响起，拿起一看来电显示竟是小朱。

“老寒，方便吗？”小朱在那头弱弱地问。

“哦，我在办公室，有什么事吗？”小朱平时很少找我，突然找我肯定有什么事。

“我遇到麻烦了，想跟您请教请教！”小朱在那头声音不大，但回音不小，感觉像是在楼梯间的安全通道。现在好多公司都不允许抽烟，那些嗜烟族都去楼梯间的安全通道解决问题。

我觉得小朱很可爱，他会是解决什么问题呢？我有个习惯，电话响起看到来电显示的对方姓名，就在脑子里迅速判断一下，这个人找我可能会是什么事，必须要在几秒钟想出三种以上的可能。这次小朱遇到麻烦，难道是他碰到了大项目不知道怎么做，还是在公司和领导同事之间碰到什么麻烦，还是想问怎么追他看中的一个女孩儿呢……

“跟我客气啥，什么事，说吧！”我把小朱谨慎的心态先试图解开。

小朱无奈地说：“那我就不客气了。我这两天找到一个商机，一家比较大的IT经销商叫飞达科贸，光在北京就好几个分销店，还做系统集成的项目。他们可能想搞个商务处理信息系统。现在的问题是，我几次约他们总经理，都被拒绝了！”

约不到客户的不仅是小朱，很多做了几年的销售也经常碰到这个问题。

我问他：“你怎么约的？”

小朱说：“我就是给他们公司打电话，说我们是专门做信息系统的，有能力帮他们建立商务处理系统，希望能够见面交流一下。可每次对方不是说出差了，就是最近比较忙，反正不见我，我也不知道为什么。”

我又问他：“你都做过什么努力？”

“唉，别提了，我直接陌生拜访过，一般到前台就问我是干什么的、有没有预约，问几句就被拦下了，前台还是挺难突破的。”小朱好像为这个前台伤透了脑筋。前台、秘书总成为销售拜访过程中的拦路虎，那句话不假，阎王好见，小鬼难缠，小朱碰到难缠的前台也很正常。这确实是一个比较初级、又不得不突破的问题。

我想了想，又问：“你觉得客户为什么不见你呢？”

“可能是他们不知道我们的实力和价值吧！话说回来，不见面，怎么能知道我们公司什么样、我们的方案能带来什么价值呢？”小朱大有英雄无用武之地的感慨。

小朱的问题，我没有办法直接回答。

我觉得小朱、连昨天拜访客户的小杨，都有很重要的问题没有想好，那就是——**我们到底为什么要去拜访客户？**

好多人说“这还用说，拜访客户就是为了赢得客户的认可”、“拜访客户是为了让他支持我”、“拜访客户是为了赢单”……，是的，我们前面说过“请客户上楼”才会签单，难道我们去拜访客户，客



户就会跟我们上楼吗，我们怎样才能请她上楼呢？

我突然想到另外一件事，问小朱：“对了小朱，你女朋友的事情怎么样了？”

“唉，真是哪壶不开你提哪壶，销售做成这样，还找什么女朋友，谁能看上我啊！”小朱这样一谈，更灰心了。

听说做月老和媒婆可以积德，我很想做小朱的月老，可惜我手头没有能够介绍给他的女孩儿。授人以鱼，不如授人以渔。虽然我既没鱼也没渔，但毕竟是个过来人，说不定在哪方面就能帮上小朱了，于是和他说：“小朱啊，要不找个机会聊聊怎么追女孩儿？”

“还追女孩儿呢，先想办法见到飞达的总经理再说吧！”小朱好像很明白，事业成爱情的基础，男人因拥有世界而拥有女人，女人因拥有男人而拥有世界。没有事业的男人，谈起爱情来好像也不硬气。

“小朱，男人要爱情事业两不误！”我鼓舞他。

“老寒啊，你觉得我们为什么拜访客户呢？”小朱突然问我。

这一问竟然把我问住了，看来，有必要再和大家好好聊聊这个话题了。

“这样吧，你通知他们四个，老地方！”

两天的时间确实不长。但就在这短短的两天之内，小杨和小朱在他们的项目上让我看到了很有意思的事情，小杨忙得不亦乐乎地和客户交流，结果却是客户不想再见到他，而小朱则根本找不到交流的机会。为此几个兄弟又聚在一起了。

小马、小牛、小熊那三个兄弟觉得多此一举，小杨也感觉没什么必要，只有小朱对此次小聚充满了期待。小朱是带着问题来的，他现在是希望亡羊补牢，而小杨和小熊、小马是我行我素，小牛自觉得作关系型营销如鱼得水，我们研讨这些对他来讲真是班门弄斧。

“老寒，你这次聊点儿啥？”小马首先发问，他略显得有些急躁，或许觉得聊天耽误了他做拜访客户的准备，他还很多工作需要做。

“这次我想和大家探讨一个看似无聊，但比较重要的问题，那就是我们到底为什么拜访客户。”我直入话题。

小熊慢吞吞地说：“为什么拜访，上次不是说了吗，‘请客户上楼’嘛！”说完不点儿不耐烦地又手交叉一抱，靠在椅背上。

“小熊说的没错。我们再想想，客户为什么同意我们呢？”我又问大家。

小杨接话说：“因为我们是公司，我们有他们想要的解决方案啊！”

“他们真的需要解决方案吗，如果真的需要，他又为什么需要呢？”我问。

小牛也感觉有些无聊地说：“就是因为有需求、要解决问题呗！”

“不错，一定是客户有需求才会购买。那么我们想过没有，客户为什么会有需求呢？”我又追问。这个问题问完，我可以沉默了。

大家彼此目目相觑，这次没有人再接话。

沉默片刻之后，小杨说：“我觉得这个问题有点儿无聊，客户当然会有需求了，只不过是他们有时候不知道自己需求而已！”

旁边一句话没说的小朱一脸茫然地看着我。



我没有说话，打开笔记本上一幅宝马车的广告照片，蓝天白云下一辆宝马车飞奔在高速上，越发衬托得宝马车高贵典雅。我问大家：“你看到这个照片，想起了什么？”

“宝马！”小朱脱口而出。

我微笑着点点头，没有接话。大家开始你一言我一语说起来。

“昂贵”

“身份！”

“尊贵！”

“比奔驰内敛！”

“速度！”

“舒适！”

“我的奋斗目标！”

“我的理想！”

“我想到了蓝天白云！”

“放松！”

.....

我问大家：“还有呢？”

“代步工具！”

“费油！”

“保养贵！”

“维修贵！”

“我买不起！”

“是啊，即使买得起，我能不能养得起！”

.....

我笑着说：“看到这个图片，大家能有这么多的联想，并且每个人的认知也不相同。那好，假如现在有个汽车销售商向你推销这款宝马，你会买吗？”

“开玩笑，当然不会！这样的销售也太笨了，连目标客户都找不对！”小杨笑着说。

“如果销售商告诉你，现在这款车一折销售，在你购买能力范围之内，你会买吗？”我问。

小牛想了想，说：“可能会买，虽然买了养不起，可转手卖给别人能挣不少钱呢！”

我接着小牛的话说：“至少你不是自己开，对吗？假如现在卖汽车的销售拼命给你介绍这款车的性能、舒适感，告诉你这车代表的是尊贵和形象，你会感兴趣吗？”

小牛没有说话，而是轻轻地摇摇头。

我看大家没有说话，接着把小杨所在 ABC 公司的 LOGO 打开，问：“大家看到这个图片，又想到了什么呢？”大家又开始活跃起来。

“工作！”

“业绩指标！”

“压力！”



“我的收入！”

“奖金！”

“在这样的企业工作，感觉自己是个‘白骨精’，白领骨干加精英！”

.....

我又问：“刚才说的，都是站在每个人自己的角度，如果我们站在客户的角度，客户看到这个 LOGO，会想到什么呢？”

“高新技术企业！”

“管理软件！”

“信息化！”

“能够解决客户的问题！”

“服务及时！”

“价格高！”

“技术先进！”

“能够优化管理流程！”

“降低成本！”

“提高效率！”

“知名度高！”

.....

说法越来越多，各种社会评价也随之而来，每个人的看法五花八门，并没有统一的、共同的认知。等大家说得差不多了，我问：“好了，看到一个宝马的照片，我们想到了二十多种印象。看到 ABC 公司一个简单的 LOGO，又有这么多种认知。我想问，你知道客户看到或想到 ABC 的时候，他们的头脑中第一反应是什么呢？”

小朱看看小马，又看看小杨，说：“可能是我们的服务不够及时吧？”

小马说：“客户肯定想，如果能够便宜一些就更好了！”

小牛也开口说道：“客户想到的，是做出政绩、或者是挣钱的工具！”

“既然大家看到这个都会有几十种印象或认知，客户具体是怎么想的、他们的认识或期望是什么，我们怎么知道的？”我问大家。

“猜的呗！”小熊随口而出。

“这是根据我的经验判断的，什么样的客户有什么样的需求和想法，我碰到的比较多了，有时候是可以推测出来的！”小杨说。

其实这时候，大家已经开始有些心虚了。

我又问：“当客户同意意见我们、在繁杂的工作中留出宝贵的时间和我们交流的时候，我们知道他在想什么吗？”

小杨皱起眉，抿着嘴，轻轻地摇了摇头，大家也陷入一片沉寂。

“我给大家讲个真实的故事，这个故事发生在我身边、现在还在继续……”接着，我开始给大家讲一个真实的故事。



我的岳父前两年退休后一直在家闲居，以写作出书为乐。两个月前的一天，我的岳母突然跟我和爱人无意中说起岳父想买辆车。我和爱人相互看了看，会心地一笑。我们早就发现，岳父在退休之前就开始用单位的车练习，让他的司机教他怎么开。那段时间我们每次开车回去，他都要亲自开上几把。难怪当时如此努力练习，原来是为这个计划准备的。

爱人说：“好啊好啊，咱早该买辆新车了，既然我爸想买咱就买呗，大力支持！”

岳母说：“不用你们支持，我们自己有钱，你们做好参谋就行了。”

我和岳父说：“爸，买吧，买了车出个门也方便。”

爱人说：“就是，将来还可以帮我们接送孩子！”

岳父笑了笑说：“那还真是我想做的事情！”爱人是独女，岳父对他四岁的外孙女儿疼爱有加。

我问：“爸，你看上什么车了？”

岳父说了句：“帕萨特 1.8T 不错！”

一听岳父说这辆车，我知道大众系的车是很不错的，并且那是一款非常经典的车，现在出的新领驭也挺好。记得当年我有次和一家代理商去拜访客户，开的就是那个车，在高速上飞奔到 180 迈时仍然特别稳，那感觉真是不错。

我脑子闪过那几个场景之后，立即回应说：“好啊，爸，从下周咱们就开始去转 4S 店！”

从那开始，我们踏上了选车的历程。

第一次去的是上海大众的 4S 店。

一步门，店里的销售看见我们，走上来说：“你好，看车啊！”

我说：“嗯，随便看看！”

我正说着，岳父就走到一辆帕萨特 1.8T 旁边开始围着鉴赏。我陪着岳父转了转之后，转身向旁边的一辆途安 1.8T 走去。朋友向我推荐过这款车，这款车坐上去视线比较好，在市里会比较方便，因为座位高，无论是开还是坐，都会比较舒服，并且这车的最高版本有七个座，如果家里去旅游，我们三家加上姥爷姥姥、爷爷奶奶，正好可以坐下。

我看着在帕萨特旁边转悠的岳父，轻声说：“爸，你看这车宽宽大大的，视线也好，坐着也舒服……”

销售在旁边说：“这款车卖得挺好的！”

岳父跟着我转了一圈看看，说：“这车，看上去不像个车！”

销售看看我，有些愕然。我也看了看岳父，没有说话。岳父又走到帕萨特旁边，指着相邻的两辆车问销售：“这两款有什么区别？”

销售说：“这两款车都是帕萨特 1.8T，左边这个是手动基本款，右边那个是手动豪华版。”

我见销售没有直接回答岳父的问题，紧接着追问销售：“这两款的主要区别是什么？”

销售回答说：“哦，主要区别啊，就是豪华版带天窗，皮座椅、电动调节的，桃木内饰，还带 6 碟连放，定速巡航……”

岳父皱着眉听了一会儿，问：“那有什么用？”

我连忙解释说：“就比如说，有电动座椅调节，咱们就不用手拧那个座椅调位置了，一按那个按钮，就会自动地前后移动，包括靠背的角度，对咱们来讲主要就这个。”

岳父点点头：“哦，就是省点儿劲呗。价格有什么区别呢？”



销售说：“这两辆车差两万，豪华版是十九万八千八，可以赠送一个 **3G** 上网电脑，如果不要电脑可以便宜四千，基础版是十七万八千八。”

我又问销售：“如果全办下来呢？”

销售说：“豪华款大约二十二万左右，基本款大约不到二十万。”

岳父点点头，说：“走吧，今天也就先看看，有个第一印象。”

等从营业厅出来，我问岳父：“爸，你感觉怎么样？”

岳父说：“我觉得豪华版没必要，就是多个天窗，电动，别的也没什么。”

我说：“爸，咱们要买就买个带天窗的，感觉亮堂，你看咱们现在这车就是带天窗的。”

岳父说：“不行，那就超过二十万了，这次买车不能超过二十万！”

怪不得岳父觉得基本款也可以了，原来他心中有自己的预算。

“爸，钱不是问题，超出二十万的，我们出！”我足了一名孝子的态度。

之后，我吞吞吐吐地说：“我看的那辆途安……”

岳父打断我说：“我怎么看怎么不像个车！咱要买的车，怎么也得是三厢黑色的小轿车，那才叫车！”

走在回家的路上，我突然想起来，公司最近连续买了几辆车都是别克系列的，那车坐着挺舒服，感觉也挺气派。何况我现在开的也是别克系，除了油耗大点儿，舒适度和安全性都很好。前面就是别克的 **4S** 店，何不去转转，反正看看又不要钱。

想到这里，我和岳父说：“爸，现在时间还早，咱们再去随便转转吧！”

“看看就看看吧，多比较比较也没有坏处。”岳父同意了我的建议。我一打方向盘，直接转向了别克 **4S** 店。

通用别克的店面做得就是比上海大众气派。我们进去之后，立即被几款豪华靓丽的车吸引。销售走上来说：“你好，看车吗？”

不看车来你们这儿干什么！这是我的第一反应。回头转念一想，其实这个问题也不算错，如果我是来找朋友的，或是顺路进来上个厕所啥的，他上来就拉着我们介绍他们的车，岂不碰一鼻子灰？

“是啊，看车。这辆是哪一款？”我指着一辆流线型、动感十足的红色样车问销售。

销售说：“哦，你真有眼光，这是我们的新款，君威 **2.0L** 豪华版。”我被这辆车吸引，不禁围着这辆车多看了好几眼，这时才想起是陪岳父来的。当我扭头和岳父说话时，发现他已经不在我身边了。找了半天，发现他正在一辆黑色的君悦旁边转悠。

“爸，你感觉怎么样？”我走过去问。

“贵！”岳父回答了一个字。

销售一听说岳父说贵，急忙解释说：“这是一款商务用车，那款君威 **2.0L** 才十九万九千九，不算贵了。”

“也是哦，和帕萨特豪华版也就才差一千一！你觉得这几款车和帕萨特比怎么样？”我又问岳父。

“嗯，这车确实比帕萨特大气，漂亮！”岳父回答。

我感觉岳父能够留下这个印象，已经很不容易了，不顾旁边一直跟着我们的销售，便转身回来拉开那辆红色的君威的前门，自言自语：“这车门感觉就是厚重，手感不错！”转头又和岳父说：“您



进去坐坐不，感受一下？”

“坐坐就坐坐！”岳父抬腿坐进驾驶座感觉了一下，四处看了看说，“这车就是显高档！”

我们从通用别克出来的时候，已经临近中午十二点了。在回去的路上，我问岳父：“爸，帕萨特和别克君威这两款车，你更看好哪一款？”

“还是帕萨特！”岳父没有犹豫。

“爸，您看上哪个咱们就买哪个，钱不是问题，我说了，超过二十万的部分，我们出！”我担心岳父是因为担心预算。

“谁出还不一样啊，都是咱家的钱！”岳父说完双手放在后脑，仰面朝后座上靠去，右脚踝架在左腿膝盖上，面带微笑，并没有接话。

我知道岳父这种肢体语言，表示有自己成熟甚至坚定的想法，别人很难说服。

讲到这里，我突然停下来，问听得正入神的大家：“你们说，我岳父为什么要买车？”

“买车是为了开，出门方便嘛！”小朱听得入神，脱口而出。

“买车是为了接送你的女儿上学。”小杨也跟着说。

“以前上班的时候有车坐，现在退休没车坐了，感觉不习惯！”小马说。

“其实，买车是想追求一种有品质的生活！”小牛的见解总是高过别人一层。

我看了看大家，接着问：“那为什么一定要买帕萨特呢？”

“因为不想超过二十万，预算的问题！”小杨接话说。

“因为帕萨特是黑色、三厢、小轿车，正好符合你岳父对车的定义！”小熊自作聪明地说。

“不是啊，黑色三厢的小轿车多了，为什么是帕萨特呢？难道他有帕萨特情结？”小牛略带思考地自问。

“对啊，是不是他以前上班的时候，坐的也是帕萨特啊？”小杨问。

大家迷惑地看着，等待我给出答案，我说：“是，他以前上班坐的就是帕萨特。”

“那不就得了，再加上他用那个练的手，肯定想开自己熟悉的车啊！”小熊给我们下结论。

我闭着嘴，笑着看了看小熊，然后摇摇头。

“那是为什么啊，你就别兜圈子了！”小熊有些着急了。

“那好，我告诉你们我岳父为什么买车，又为什么一定买帕萨特……”我又开始接着讲那个故事。

几天后，我在岳父家吃晚饭，我无意中问岳父：“爸，关于车你考虑的怎么样了？”

岳父随口说：“咱们还得再多看看，看好就买。”

我适时地抛出了考虑了很久的问题：“你是怎么想起买车的？”

岳母瞥了岳父一眼，然后边吃边说：“他早就想着买车了！”

我听完皱着眉头看着岳母，没有接话。

吃完饭收拾碗筷的时候，我在厨房又把同样的问题，问了一遍岳母，我岳母说：“在咱们那儿，各个局里领导坐的车差不多都是帕萨特 1.8T。好多局长退休了都会买车，并且 90%的人都会买帕萨特。”

我们只知道客户购买的表面原因是那些众所周知、冠冕堂皇的理由。而客户购买的背后，在内心深入还有某种诉求、感觉和期望！相比产品和方案的特性、优势和价值，真正主导客户采购的，是那种内心深处的东西！



我渐渐想起来，岳父当局长的时候坐的确实就是帕萨特，或许帕萨特成了局长身份的象征，代表着一种领导的权势和威严。很多局长退休之后，或许帕萨特能更多地让他们回想起在位时候的感觉，慢慢地，退休局长买帕萨特就成了一种约定俗成的规矩。

这个原因，如果不问，没有人告诉我。

那些买车的销售更不会知道。他们只知道介绍这个车有什么性能，安全性、操控性、省油，甚至铝合金轮毂、风险系数、定速巡航等那些专业的名词。他们或许想到了买车可以让生活更便捷，提高生活质量，但他们中间不会有一个知道，我们到底为什么买车！影响我们买的原因和依据到底是什么！

不仅没考虑客户为什么买车，那些销售甚至连“谁开、主要干什么用、什么时候开”这些基本的问题都没有搞清楚，难怪他们喋喋不休的介绍我们根本不感兴趣，可以说几乎一句也没有听进去，他说得越多越快，我们感觉越像噪音。不搞清楚“为什么买车”的问题，那些销售怎么可能吸引我们眼睛、吸引我们的耳朵、抓住我们的心呢？

这个问题好像真的没有认真考虑过。

6 客户为什么买

我问大家：“你知道为什么买车了吗？”

“哦，那不是因为这个车有多好，而是因为客户有购买的内在需求。”小朱回答。

“这个购买的需求，源于个人的认知和期望。”小杨跟着说。

小牛想了想，然后慢慢地说：“哦，这个买车的理由，不是我们看起来的理由，也不是我们自以为的理由，而是他自己内心深处的理由！”

大家慢慢有感觉了，我又抛出一个问题：“小熊，你前段时间不是买个了电视吗，在买电视之前有没有一个大体的想法呢？”

“想法，什么想法？”小熊不解地问我。

我解释说：“比如说，你要买的电视是平面直角还是液晶、准备买多大的、准备花多少钱，有没有一个预期呢？”

“有啊！”小熊说。

“那你怎么会有那些预期呢？”我追问。

小熊想了想，说：“因为我家客厅比较小，放个大的不合适，所以最好壁挂，看电视的沙发离墙比较近，所以不超过 37 寸。还有，我们就想拿出四千块钱来买，因为我们没钱，嘿嘿……”

“那你去国美或苏宁，销售是怎么向你介绍的呢？”相信我这个问题一问，大家马上对答案有了直接的联想，因为差不多每个人都经历过。

“欢迎光临！之后就开始介绍一些功能。”小熊眼睛斜向右下角，说明他在努力回忆。

我问他：“你当时感兴趣吗？”

小熊摇摇头说“我当时皱着眉，选择性地听一些。”

我又问：“如果促销员指着一台 45 寸的电视和你说，现在搞促销，这台价格非常优惠，你会买吗？”

小熊又摇摇头，说：“我怕买了对眼睛不好。”

我觉得对客户为什么购买的问题应该收关了，便说：“我们看到了，买车也好，买电视也好，都



是因为自己的理由而产生购买的想法，做出决定也是源于自己的理由，并不是销售人员说得有多好，或者产品和方案有多么强，价格多么低，对吗？”

大家微微点头，表示认同。

“或许是哪个品牌的电视，正好和小熊的想法碰对付了，满足了他的要求。”小杨补充着。

“没错，人们购买是在寻找哪个商品能够满足自己内心的要求，绝大多数是撞上了，并非销售人员捕捉到了客户购买的理由。”我顺势补充了几句。

大家几乎忘记了点头，目光深邃地看着我。

“购买的理由并不是凭空想象出来的，而是因为外部变化引起的自己的某种改变的想法，是吗？”我在总结的时候，不断和大家确认，以确保大家能够认同这个逻辑。

小朱紧跟着说：“对对，就像小熊要买电视，可能是因为新房子刚装修好，或是原来的电视太旧了，或者是要给老人买，或者是要买第二台放卧室，或者其他的原因……，反正是有什么变化导致了购买的原因！”

小朱挠了挠头，说，问：“那有了变化，就会形成购买的决定？那他的这个决定又是怎么形成的呢？”

没想到，小朱居然问出了这么有水平的一个问题，这个问题确实不好说明白。

“这样吧，我举个例子。小朱，你早晨起床的时候，设闹钟吗？”我问。

“有时候设，怎么了？”小朱问。

“当你睡得正香的时候，被闹钟突然吵醒了，第一反应是什么？”我问。

小朱想了一下，说：“我第一反应，困啊，怎么又该起床了！”

“接下来呢？”我问。

“接下来，我就想把闹钟关了，再睡会儿。”小朱想也没想。

外界环境的变化，导致必须采取改变来应对变化，这种改变就是行动和购买的源动力！

“好，就在我睡得正香的时候，闹钟响了，这是一个外来的信号。你接收这个信息之后，首先是被吵醒，你会意识到——一点儿了，该起床了，对吧！”我问。

“嗯。”小朱哼了一声。

“这个就是变化，时间的变化，闹钟这个外在信息的变化。你在接收这个变化的信息之后，意识到该起床了，这是一步。”我说。

“第一步？还有第二步吗？”小朱不解地问。

“对啊，还有第二步。你在闹钟响过之后，第一反应是困，接着你在朦朦胧胧中会想什么？”我问。

小朱琢磨了一下，说：“哦，这个啊。我会慢慢意识到，再不起床，上班就会迟到，要被扣五十块钱，或者约了重要的客户，违约可就不好了……”

“对，你就会发散地想‘是什么决定了你要起床’，‘如果不想起床会怎么样’，对吧？”我说。

“嗯，想了想，还是赶紧起来吧！”小朱不好意思地说。

我笑了，说：“对，所以，你就会决定再困也要爬起来，采取行动——起床，对吧！”

“嗯。”小朱说。

我点了下头，看着大家说：“其实这里有这样几个过程，第一，闹钟响起，小朱被刺激醒，意识



到是该起床了，第二，很困，不想起，但琢磨来琢磨去，如果不起会有什么样的后果，第三，决定起床。这就是你的思维意识做出决定的三个过程！”

这个例子是很简单，但人的意识思维形成决定的过程是一样的。心理学家吉尔福德在他的《人类智能的本性》中有所论述。

首先，人们被外在变化或信息刺激，结合个人的动机，形成基于客观的认知，就像小朱听到闹钟，意识到是起床的时间了。小熊装修完新房，发现原来的电视太小太旧，需要买台新的，这属于人类的“认识性思考”，是看清自己的客观处境，产生改变现状的意识或冲动。

接下来，就是理性地思考怎么办，考虑各种可能，“怎样才能改变呢”、“都有哪些选择呢”，这是“发散性思考”阶段。比如小朱朦朦胧胧中想起还是不起，起会怎么样，不起会怎么样。小熊买电视，是买个平面直角，还是液晶呢？要多大的呢？这是形成行动标准或解决方案标准的过程。

最后，在很多符合“标准”的方案里，选择最符合他要求和标准的，也就是“优选过程”、“聚敛过程”，并据此做出最后的选择和行动。比如小朱最后决定起床，小熊在反复比较衡量之后掏钱购买，这是选择方案、做出决定的过程。

很多销售经常围绕客户“聚敛”、“选择”阶段做工作，直接抛出他的特点和优势，希望客户选择他的产品或方案，而没关注前面“认识性思考”、“发散性思考”的决定形成过程。这时候的介绍和推销，可能跟客户的关注点毫不相干，就像乱枪打鸟，完全靠运气。

“好像是这么个过程……，不过，这和销售有什么关系吗？”小朱好奇地问我。

我笑了笑，说：“其实，有很多销售，根本不管客户是睡着了、醒了，还是在半梦半醒，上来就推销产品，直接抛出很多我们的优势和理由，努力说服客户选择我们，根本无视客户在不同阶段的不同想法和关注点，忽略了客户的决定形成过程。这时候我们的介绍，可能跟客户的思考毫不相干，就像乱枪打鸟，完全靠运气！”

“嗯，就是，还睡得正香，直接拎着耳朵叫我起床，根本不让我自己琢磨琢磨！”小朱拿自己做比喻。

小杨听得最认真，他好像一直在思考。

小熊因为有买电视的经历，像是一直在回想着当时的情况。

而小牛一直默默地轻轻点头。

“那我们怎么总结客户为什么购买呢？”又是小朱，总想把话总结出来记到本子上。

“客户购买是一种源于自己的认知，是对他要改变什么、期望获得什么、希望采取什么行动的认知，是客户的‘概念’。”我解释说。

“客户的概念？”小杨对这个名词有些不解。

“对！概念！”我说，“概念是一种内心主观的感受、愿景、想法。它是一种行动的内在动力，一种这些实现后带来的美妙感觉，一种源于这些动机和感觉的行动计划！就像小熊买电视装在家里搂着老婆看片子的温馨，或者我们买车之后的优越感，或者是我们买房子住进去之后那种归属感、那种安

NLP 是 Neuro Linguistic Programming，是一门关于研究人类的主观意识思维的学问。BVR 是 NLP 的核心观点之一，指大脑在接收信息、处理信息、形成结论的三个过程，包括信念和动机 Believes，价值评价标准 Values，由此衍生的行为准则 Rules。

人源于自己的原始动机，结合自己的价值观和主观评估标准，形成行动行为准则、决定自己的行动。行动源于动机，取决于价值的判断，这和客户决定采购决定的形成过程是一样的！



心和踏实，而远远不止‘电视是看的’、‘车是开的’、‘房子是住的’那么简单。”

“那我们怎么理解客户的概念呢？”小杨勤学好问。

我想了想，说：“说穿了，**客户的概念就是客户想要‘实现什么、解决什么，或避免什么’**。其实大家购买的理由都可以用这个来概括，这是**个人的内心想法**。”我知道，从内心深处的动机、到自己模糊的评价标准，到自己选择的感觉，有时候说不清楚，只是一种感觉甚至是潜意识。

“人的感觉是很难说清楚的！”小熊犹豫着说。

我想了想，说：“确实是这样的，有很多感觉，是在人的潜意识之中的，据说**70%的潜意识是无法说清的**。同样，这种源于意识的概念，**有时候是无法清晰表达的**，比如你看到一个女孩子穿衣服，上身红下身绿，你可能会说‘红配绿，臭狗屁’，但要你具体形容怎么不好，你说不上来，那是一种感觉。”

大家听完哈哈大笑，确实是这样，对一个人或一件事情的感觉，有时候是没有办法说清楚的。

“那概念是客户做决定的哪个阶段呢，是认知？发散？还是聚敛？”小朱问。

“对啊，它是客户的动机呢、评价标准呢，还是选择或行动的标准呢？”小杨也问我。

我想了想，说：“概念是一个很广泛的定义，包括了主观的多层意识和思考，无论是动机、深入思考，还是头脑中的标准、期待采取的行动，所有的**主观认知都属于概念的范畴**。其实在我们的销售中，只要是客户的认知、客户所想的事情，都会影响客户的决定和决策，都是销售需要去关注的！”

“这话对！”小牛很认同。

我接着说：“世界上唯一不变的就是变化，我们的周围、客户的周围的事物是在不断变化的，而概念是源于处境的变化和自己的感受，所以，**客户的概念是不断变化的**，我们每次去拜访客户，他在当时的概念可能都会有所不同！”

“那这个概念和客户的决策有什么关系呢？”小朱问。

我想了想，说：“就像我的岳父买车或小熊买电视，很明显，**只有对方提供的方案符合了他们的概念，他们才会做出决定**，否则他们就会对产品或方案提出各种质疑。”

“那我们以前不知道客户的概念时向客户推荐产品和方案，岂不真成了乱枪打鸟、没头的苍蝇到处乱撞，即使真碰对付了，也是瞎猫碰到了死耗子？”小朱恍然略有所悟地说。

“那也不全是，也有可能是客户拿着他的概念作为标准，来挑选供应商，而供应商不知道客户为什么选择罢了，只有‘被选择’的份儿了！”小牛说。

小杨点点头说：“看来，我们为什么拜访，先要想清楚客户为什么要购买。”

我见小杨有所感悟，便问他：“小杨，咱们昨天去拜访的蓝科公司宋主任，你知道他的概念是什么吗？对他个人来讲，想实现什么、解决什么，或避免什么呢？”

小杨想了想，说：“我想可能是希望借助信息化的手段，加强采购库存管理，从而为企业降低成本吧！”小杨的把大拇指握在掌心中。大拇指代表人的自信，看得出小杨心虚了。

“第一，这是不是客户的概念？第二，这是你的概念，还是宋主任的概念？”我盯着他的眼睛问。

“我觉得是。”小杨象只被大灰狼咬住的小白兔，一脸无奈地看着我。

我说：“记住，概念是是客户个人的，不是我们的，更不是我们猜测的！”

小杨说：“其实，我真不知道宋主任为什么要做这个系统，蓝科公司做这个系统可能要降低成本，



或加强采购控制，可宋主任个人必定会对这个事情有自己的想法和态度，他个人究竟能借助这个项目实现、解决或避免什么呢？”说完小杨陷入沉思。

他觉得，这已经是销售中更深一个层次的问题了。

说到这里，大家聊了半天枯燥的理论，大家应该放松一下了。我转头问小朱：“小朱，你觉得女孩儿为什么要找男朋友吗？”

大家一听这个话题，来了劲头，开始你一言、我一语。

“因为她不想单身了！”

“因为她老大不小了，再不找就从‘圣女’变‘剩女’了！”

“可能是因为他妈妈逼着她找，老人想早点抱外孙儿！”

“还有可能追她的人太多，想找一个结束被人追求的生活……”

“很简单地说，为结婚呗！”

“不一定哦，有些女孩子找男朋友，不一定要结婚的哦……”

这句话说完，大家哈哈大笑。

大家的笑声把小杨从宋主任身上拉了回来，他轻轻地说：“莫非也是因为她个人的概念，一种感觉、一种希望、一种愿景？”

小熊略解女人心，说：“那肯定是那个女孩儿想实现或避免什么，一定是有想法，逃离现实生活中的某种苦恼，或实现内心深处的美好愿景，要不怎么说‘哪个少女不善怀春’呢？这女孩子一旦怀了春，比怀了孩子还麻烦！”

一片呵呵坏笑。

“是啊，女孩儿为什么要找男朋友呢？”小朱口中念念有词。

小牛说话了：“老寒，我觉得你问得就有问题！既然说概念是个人的，你又问女孩儿为什么找男朋友，你在问哪个女孩儿？不针对具体哪个人，怎么回答她为什么找男朋友？”

“是啊，可能每个女孩儿的原因是不一样的，她的概念是不同的！”小马跟着帮腔。

“对啊，不可能有两个的找男朋友的原因是完全相同的”小杨也说。

“就是，女孩儿喜欢的男人标准，也都不一样啊！”小熊梗着脖子，好不容易有机会攻击我。

我会心地笑了，冲大家点头说：“非常好！你们说得都对！概念就是这样，是每个人的，没有具体的人，我们就无法说清楚概念是什么。既然我们不能回答女孩儿为什么找男朋友，那么我们可以回答客户为什么采购吗？”

大家你看看我，我看看你，慢慢反过味儿来——感觉又中了我的诡计。

一听说客户有需求，销售就跑过去交流、调研、出方案，号称是在满足客户的需求。不用说两家不同的客户，就算是同一家企业两个不同的人，对这个项目的概念很可能是不一样的，怎么能觉得方案能够真正满足客户的需求呢？

以前说“以客户为中心”，能够做到以“客户的业务需求”为中心就已经很不简单了，这次要以客户认知和内心想法、也就是客户的“概念”为中心，那岂不件更难的事情？可是如果忽略个人的概念，满足不了个人的源动力，即使再有价值，那又怎么样？

“唉，这么看，以前的销售太幼稚了！”小杨感叹了一句。



小熊拍着小朱的肩膀说：“小朱，看来你得找一个目标练练手了，要不成了光说不练的假把式，晚上千条路，早晨磨豆腐，怎么可能改变你目前的单身生活啊！”

小朱表情严肃，没应声。

本节小结：

要句：

- | 人们因为自己的理由而产生购买的想法，做出决定也是源于自己的理由
- | 购买的理由不是凭空想象出来的，而是因为外部变化引起的某种改变的想法
- | 外界环境的变化，导致他们必须采取行动改变来应对变化，这种改变促使他们采取行动、这就是购买的源动力

概念：

是客户的认知，是对处境和变化的感觉，客户想像的解决方案形象，是客户一种内心的感受、愿景、想法

- | 是客户想要实现什么、解决什么、避免什么
- | 延伸来讲包括对改变什么、获得什么、采取什么行动的认知
- | 包括反应、动机、理性思考、价值评判标准、结论、可能的行动等主观认知
- | 是个人的内心想法
- | 有时候是无法清晰表达的
- | 是不断变化的
- | 只有对方提供的方案符合了他们的概念，他们才会做出决定

延伸

- | 客户决定形成的三个过程：认识性思考、发散性思考、聚敛性思考
- | NLP 认为意识形成取决于信念和动机 Believes, 价值评价 Values, 由此形成的行动准则 Rules

7 到底是谁行动

“老寒，客户总给我们一堆需求，然后让我们满足，我们调研也好，出方案也好，都是针对客户的需求。那你说客户的业务需求是源于客户的概念吗？这两者之间是什么关系呢？”小杨又若有所思地问。

这个我还真没有仔细考虑过，客户提出的需求和客户的概念会是什么关系呢？

我沉默了一会儿，脑子高速运转，然后一字一句地说：“我觉得，客户说出来的公司和业务的需求，是表，是果，而客户的概念，客户要想实现、解决或避免什么的想法，是里、是因。所以，有时候我们满足了客户的业务需求，客户仍然不选择我们，很可能是我们没有考虑到客户的概念。只有满足客户个人的概念，客户才会有行动！需求是源于概念，做决策也是源于概念！”我说。

“那照你的理解，客户之所以会行动、会向着成交的目标‘上楼’是因为他的概念，而不是因为业务需求？”小杨又问。

“可以这么说。客户的业务结果很有可能是客户实现概念的土壤，基于那个业务结果能够满足自己的概念，他才会行动！”我补充了一句。

“那我们要想签下这个单子，一定是满足了客户的概念，然后客户愿意做出行动、‘跟我们上楼’



吗？”半天没有说话的小熊又张嘴问到。他的项目中，客户就是不行动，他没能满足客户的需求，甚至客户都没有向他提出过需求，更别说关注客户的概念了。

“对，行动一定是客户做出的，是因为他的概念被冲击或满足。只有客户不断行动，我们才有成交的可能。”我说。

小牛想了想，自言自语地说：“那岂不是我们每次拜访，都要确认客户有所行动？他要不动，我们那不是白拜访了吗？”

小熊紧跟着说：“是啊，我们总是拜访，客户就是不行动，原来是没有冲击他的概念啊！下次我在拜访前得想想，客户想实现、解决或避免什么，抓住客户的心，圆了客户的梦，才可以让他把订单给我啦！”

“哪能那么简单！”小马对小熊的想法嗤之以鼻。

“哦，小马有什么不同意见？”我激发小马的思考。

小马胸有成竹地说：“哪能像小熊想的，一下子让客户和他签单！”

“就是，总得讲个过程吧，你怎么上来就想签单？”小牛说。

我说：“没错，我们每次拜访客户，就是要帮着客户向他的目标行动，也就是在满足客户概念的同时，为我们双赢的合作做出行动承诺。小马说得也对，这个行动承诺，不是一下子达到目标，而是一步一步来！”

“行动承诺？”小马和小杨同时问。

我一字一顿地说：“对了，**我们每次拜访，都要获得客户的行动承诺！**而客户多次行动承诺累计的最终结果，就是和我们签单！”

“那什么是行动承诺呢？”小朱又追问。

“行动承诺是客户为满足概念、同时推进项目而向我们做出的行动保证。从一定程度上讲，行动承诺即可以满足客户的概念，又符合我们项目销售成功的推进步骤，对客户和我们来讲，这个行动承诺应该是双赢的。”我想了想，希望讲得比较精准，又希望能够更直白一些，接着说，“比如说吧，像蓝科公司的宋主任，或我们大家手里所做的项目，我们拜访客户后希望客户做出的行动承诺是什么呢？”

“给他留个好印象！”

“让他认可我的方案！”

“让他支持我！”

“让他同意做我的内线！”

“让他下次愿意见我！”

.....

我笑了笑，没说话。没想到这一笑，大家反倒不自然了，没人再继续说下去，而是面无表情地看着我。

我又想起了女孩儿的话题，开始问大家：“比如小朱追求一个漂亮女孩儿，小朱说‘你做我女朋友吧’，那个女孩儿说‘好吧’，那她就真成女朋友了吗？”

“不一定哦，女孩子的谎言比男孩子还要多，如果她爱你可能会说你‘讨厌’……”小牛蛮有经



验的。

小熊没趣地说：“就是，连手都不让拉，连 **KISS** 都不允许，那怎么是女朋友呢？”

我又接着问：“那好，如果你和那女孩儿说‘我特别爱你，你嫁给我吧’，那个女孩儿说‘好吧’，她真的会嫁给你吗？怎么证明呢？”

小杨跟着说：“如果她真嫁给我，得征求她父母的同意，带我去见她的父母！”

小马也说：“她得拿着户口本跟我去民政局登记，要不怎么算嫁给我呢？”

“对啊，大家看到了，对方必须要做出动作，才算是真正的同意。客户也一样，只有做出具体的动作，才代表他愿意跟我们‘上楼’，必须要有具体的行动才可以。”

小杨这时候又不解地问：“那什么才算客户的行动承诺呢？”

我说：“在我理解来看，客户的行动承诺要满足以下标准：

首先，我们要问这个行动承诺是**客户的具体动作**吗？我们经常遇到有的客户说‘嗯，你们的方案不错，先放这儿吧，有情况我会和你们联系’、‘嗯，你们很有实力，这点我们很认可’，客户根本没有承诺具体的动作，所以光动嘴说说不算，必须是动作，并且要具体的某个特定的动作；

其次，客户的行动承诺**现实合理**吗？小朱碰到一个女孩儿，假如问对方‘你可以做我的女朋友吗？’对方回答说，‘不要说女朋友，我和你结婚都行！’不把小朱吓个跟倒才怪！

这里面有三个小标准，先得是客户**职责权限范围内**的。我们让一个信息主管给你确定应用需求，或让业务部门帮我们确定服务器的配置，或者让一个小科长直接和我们签单，这都是超出客户的职责权限范围的，如果客户答应我们，千万不要盲目乐观！

也得是客户**能力所及**的，一个底层的小科员和我们说，‘你放心吧，明天我安排董事长来听我们汇报’，这时候我们就要留心，或者你让一个信息中心主任认可我们的业务解决方案，让他把这个方案汇报给决策委员会，很可能信息中心主任都听不懂，是他能力不及的！

再得是我们**销售流程范围内**的，是销售的现阶段我们应该做的。比如在项目的前期，连方案都没探讨过，客户就说‘你们报个价格吧，只要报在这个范围之内，我们明天就签单’，明显这个阶段是没有办法直接确定的，所以要看是不是这个销售阶段应该做的事情。

还有，客户的行动承诺一定是**源于他的概念和个人需求**，如果不是源于概念并满足个人需求的，那很有可能是个陷阱，我们明知道他是反对项目的，项目上来他很可能被削权或排挤掉，可他仍然跟我们说‘你做个方案给我，我看过方案如果合适我会安排参观样板客户的’，会是什么情况呢？他的内心真的是这样想的吗？如果真的是，那很有可能对他们的概念了解还不够！

所以，**行动承诺是客户的具体动作，现实合理的，权限范围内、流程阶段内、能力所及的，是满足客户概念和个人利益的，是需要客户投入时间和精力去做的具体事情，并且是推进项目进程的，只有满足这些才可以说是行动承诺！**

大家听得入神，小朱和小马在本子上记了很大的一片。

小马听完后，抬头望着天说：“哦，看来我们刚才理解的行动承诺太笼统了！”

小熊也感叹到：“是啊，我说让客户直接跟我签单，这个行动承诺也不现实啊！”

小杨把手放在下巴附近，食指顶着两唇之间，一边思考着一边说：“我遇到的客户经常说‘只要你们的项目经理符合我们的要求，就可以认为有效地控制了项目的风险’、‘只要你们的价格再降



低 10%，我们就会和你签约’，这些承诺是带有条件，如果我们的条件没有办法满足，他们的承诺就无效，看来，这也不是真正的行动承诺了！”

我轻轻点点头，有时候行动承诺是双方互相共同做出的，要结合其他几个标准来共同确定，不能片面地理解和妄下结论。

“其实大家刚才的理解还有个问题，”小牛不紧不慢地说，“我们刚才的行动承诺，都是我们从我们做销售的角度来要求客户，而没有从客户的概念出发，也不是客户为满足自己的概念而要自己做出的行动！”

“小牛说得非常对！”我很认同小牛的说法，“**行动承诺一定是源于客户的概念和个人利益，如果是源于销售的概念、出于销售自己的目的而没有考虑客户的概念，客户往往会拒绝！**”

“行动承诺，好东西！就是让客户上楼的台阶嘛！几个台阶走上来，我们就签单啦！”小杨听了行动承诺这个概念，显得很兴奋。

小熊有些郁闷，如果让他每次拜访都要求获得客户的行动承诺，他岂不完了？想到这里，他面有难色地说：“我们每次拜访都要获得客户的行动承诺啊？”

“你们说呢？”我看看大家。

小朱说：“不一定吧，那多难啊！”

小马说：“如果每次拜访不能获得客户的行动承诺，那我们干什么去了？”

“又不是说一步上个一米高的台阶，你可以把台阶做得跨度很小嘛！”小杨理解得比较透彻。

“小马说得很对！我们可以把客户从开始到签单，一个完整的采购过程，分解成他们多个小的具体的动作，我们每次拜访可以完成一个大进程，也可以完成一个小进程！无论如何，拜访客户之前一定要有客户行动承诺的计划！”我坚定地说。

“可是，我们设定一个客户的行动承诺，客户就会答应吗？这个难吧？”小朱知道行动承诺的重要性，可还是有些顾虑。

小朱的担心是有道理的。

以前，很多销售每次拜访客户或许有个大概的目标，但并不是很清晰，何况那些目的更多是从“销售的角度”去要求客户，而较少站在客户的角度想他们为什么要做这个事情。

现在大家知道了要让客户行动，会不会在拜访中一直惦记着那个“行动承诺”，而忽略了客户的真实态度和想法呢？会不会因为一个行动承诺而变本加厉地“胁迫”客户呢？可话说回来，没有这个拜访的目标，我们又为什么要拜访呢？

答案是肯定的，必须要有行动承诺！至于怎么避免过于关注行动承诺而忽略了客户的认知，这正是后面要谈到的。

“就是，客户不答应呢？”小熊见我没说话，追问了一句。

我笑了，反问他：“这个问题很好，那你觉得客户不答应会是什么原因呢？”

“……”小熊没想到我反问他，一愣，说不出话来。

“莫非他不愿意？”小杨回答。

“为什么不愿意呢？”我又问。

小朱看着他的本子，说“可能是他做不到的？就是权限或能力达不到的？”



“也可能跟他的概念没关系，他可能觉得这是我们在让他帮我们做事，看不到对自己的价值！”小杨边想边说。

“对！也可能不是源于客户概念的，客户看不到对自己的价值、看不到这是双赢的行动！”我肯定地说。

小朱接着问：“那怎么办？”

我说：“现在，只能说有两个办法，第一，在制定行动承诺时仔细分析、反复琢磨，我们制定的行动承诺是不是源于客户的概念、满足客户的个人利益；第二，针对一次拜访可以设定一个最佳的行动承诺、一个最低行动承诺，多做准备。在客户不给承诺时，除了继续探索客户的顾虑，也可以降低行动的承诺幅度和水平……”

“设两个？”小熊问。

“对，一个最好的，一个最差的。如果再多过三个，说明你没想明白想干嘛！”我笑着说。

“哦……”小朱回应了一声。

小朱明白**销售的成功就是让客户不断向着目标行动，一定是客户的行动**，他可能在担心是怎么才能获得客户的行动承诺。想到这里，我说“在拜访准备的时候，我们要先制定行动承诺，至于怎么才能获得客户的行动承诺，我们会用整个五环去聊！”

“那就好！”小朱长出了口气，稍微放心。

小牛在旁边点点头，说：“知止而后有定。知道目标是什么，才能明白怎么行动。把客户的行动承诺作为拜访的目标，这个很重要！”

“所以，以后拜访完客户**不要说我们做了什么，而要说客户将要做什么！**”我说。

除了小熊听了有些压力外，大家还都显得有些激动。

片刻之后，小朱冷静下来，若有所思地说：“行动承诺的设定还是一厢情愿的事，自己倒是挺好，可别说客户答应不答应，我都见不到客户呢！”

“就是约不到客户、客户就是不见我们怎么办？”小马也跟着问。

本节小结：

要句：

- | 只有满足客户个人的概念，客户才会有行动
- | 我们每次拜访，都要获得客户的行动承诺
- | 每次拜访可以同时设定最佳行动承诺、最小行动承诺

行动承诺：

行动承诺是客户为满足概念、同时推进项目而向我们做出的行动保证

- | 是客户的具体动作
- | 现实合理的，权限范围内、流程阶段内、能力所及的
- | 源于客户概念和个人利益的
- | 客户投入时间和精力去做的具体事情
- | 推进项目进程的

例：



- 1、明天拜访希望张总能够指出已提交方案的不足，同时安排相关人员配合进一步调研了解，以便深入了解并制定出更适合需求的解决方案。
- 2、周四上午拜访希望林科长能够就设备的标准达成一致，并将设备型号和性能纳入到招标标准中

8 怎么预约客户

小朱和小马的担心，不无道理。约不到客户是非常普遍的现象，即使做了几年的销售也有同样的挑战。甚至有的办公楼贴上了“拒绝推销”、“推销员禁止入内”的告示，前台一听是销售的电话，就像躲瘟神一样，这是什么原因呢？销售总怪客户难约、不愿意见销售，是谁造成的呢？

虽然做过多年乙方，从我现在做过甲方采购课程的感觉和经验来看，有的时候真的不愿意见那些供应商，宁愿自己躲在办公室里清静一会儿。

想到这里，我问：“大家说为什么客户不愿意见我们呢？”

“谁知道，他们忙呗。”小马跟着说。

“他不愿意见我，莫非讨厌我？”

“可能感觉是在浪费时间。”

“他没有需求，不需要我们的产品。”

“觉得我们在向他推销！”

“觉得跟我们见面没价值！”

“或许感觉对他没有任何帮助。”

.....

听了大家的答案，我思考了一会儿，说：“我们要去拜访的客户都是很忙的，他们每天要处理很多事务，要开很多会，或许有很多下属、客户或供应商都要找他。咱们想想，客户为什么愿意推掉那些重要的事，而和我们见面呢？”

“是啊，为什么呢？”小朱也想不明白。

“可能他需求我们的产品或解决方案。”小马抢先发言。

“他肯定想从我们这里得到点儿什么。”小熊慢悠悠地说。

“在他的意识和感觉里，可能认为我们能满足他们的概念。”小杨边思考边说。

小牛歪着头听了会儿，像下结论一样肯定地说：“**客户和我们见面一定有他的期望，这个期望很可能和他的概念有关。**”

通过前面讨论，大家已经知道概念的重要性了。如果客户没有概念，在他们看来现实和期望就没有什么差别，就没有变化的动机和可能，没有变化的动机就不会有购买。在回答这个问题时，大家都已经把客户见我们的理由，不自觉地与客户的概念关联起来了。

我转头问小杨：“你觉得蓝科公司的宋主任见我们，是为什么呢？”

这个问题抛出来，小杨的脸腾得红了，他这次没有再说“可能是”、也没有再说“我觉得”，而是说：“应该是宋主任有他的概念在里面，他有一种感觉，或者是愿景。”

“我们知道他的概念是什么吗？”我又补了一枪。

小杨摇摇头，没有接话。



“宋主任同意意见我们，是因为公司行业经验很丰富这个特点本身，还是因为宋主任觉得这一特点符合了他的概念呢？”我问。

“那肯定是宋主任觉得我们经验丰富，这点或许能帮上他！”小杨回答。

小朱又好奇地问：“这有什么不一样吗？”

我回答说：“当然不一样，我们公司行业经验丰富，是我们自己的事，跟客户没什么关系，就这个特点来说没有任何价值。如果宋主任找个经验丰富的公司，是希望给他提供一些如何保障项目顺利实施的建议，那么这个特点就开始产生价值了。所以，**只有我们的优势和特点与客户的概念相关联的时候，才是真正的优点和特点**，否则什么都不是！所以，客户同意意见我们，可能是因为我们公司大能够带给他什么，或者是我们行业经验能够带给他什么，总之是冲击了他的概念、感觉到会对他有帮助。”

“哦。”小朱抬头望着斜上方迷茫地思考着。

小牛说：“哦，你的意思是说，客户见我们的理由不是我们自己的理由，而是客户眼中的理由，是客户的理由！”

“没错！”我对小牛的悟性感到畏惧，我想了想，接着说：“我们约见客户的理由，不是我们觉得客户应该见我的理由，而是**客户眼中的理由**，这才是有效的。这个‘有效约见理由’，**一定是和客户的概念和个人利益相关的，在客户看起来对他来讲是重要和紧急的**，不是跟他没多少关系的。”

每个人总是关注自己最关注的事情，在他们看来，自己关注的事情是当下最重要和紧急的事情。只有我们的约见理由冲动到客户当下最关注的事情，那么约见的成功比例才会更高。

小牛插嘴说：“是的，客户最烦那种整天说自己多好，能帮助客户解决什么问题的销售，好像客户就应该和他们见面、不跟他们见面就外行一样，销售那种自以为是的感受，让客户很不爽！”

我看了看大家说：“小牛说得很对，一定是客户的理由！这里可以套用那句话‘别拿自己当回事’！还有，我们约见客户的时候，**必须能够把这个见面的理由准确地表达出来，并且要清晰、简洁、完整**，而且最好要说明这次见面对我们自己有什么好处。”

小朱在旁边出声了：“啊？为什么还要表达这次见面对我们有什么好处呢？”

我看着小朱，也说给大家听：“你想想，我们和客户的见面总说这件事情对你多好多好，我是怎样帮助你的，客户感觉是舒服了，不过也可能会有担心。”

“什么担心？”小熊问。

小杨说：“可能……，可能对你的动机有太多的猜测，这家伙到底想干什么，无非就是来销售的！”

“没错！大家还刻那句话怎么说的吗，无事献殷勤……”我慢慢地说。

“非奸即盗！”小熊抢先回答。

“是啊，我们总说这次见面希望就客户关心问题做一次交流，而不说对我们自己有什么帮助，客户虽然心里清楚你是想销售，但还是会猜测你的动机到底是什么，倒不如我们自己说明白，这样也能体现‘双赢’！”半天没说话的小马也略有所思地说。

“哦……”小朱好像有些明白，但问题紧接着又来了，“那为什么要清晰、简洁、完整呢？”

“你不清晰简洁，难道还给客户写个万言书？谁有时间看啊！”小熊也给小朱充起了老师。

大家听了呵呵一笑，不知道是在笑万言书，还是在笑小熊嘲笑小朱。

我接着他们的话题说：“是的，首先一眼扫过去要让客户看明白是什么意思，其次如果我们不能



简洁地表达清楚，比如用了很多联系词、排列了一堆理由，说明我们自己还没想清楚。所以，与客户见面的‘有效约见理由’字数不要太多！”

小杨想了想，说：“那我要是约宋主任的话，说‘宋主任，我希望在下周三上午九点与您见面沟通一下关于项目实施风险的问题’，可以吗？”

我点点头，然后看看大家，问：“大家觉得怎么样？”

“嗯，起码有个说法了！”小朱说。

“我觉得可以这样说，宋主任，就您上次提到的希望有经验丰富实施团队、以控制项目风险的问题，希望能够在下周三上午九点与您当面交流一下！”小马也练习起来。

“这样说好多了！”小牛说。

我笑了笑说：“是啊，这已经好多了。其实我们在约见理由可以使用‘PPP’句式。”

“PPP？”小杨有些好奇。

“就是‘目的 Purpose’、‘过程 Process’、‘收益 Payoff’三个关键内容的简称，你可不要简称为‘3P’啊！”我开玩笑。

“呵呵，具体什么意思啊？”小杨问。

“其实这个应用也挺简单的，比如说，你要跟客户说明这次拜访的目的，说明为什么要进行这次见面，要与客户说清楚这次拜访怎么进行、是什么样的沟通过程安排，最后，你还要说这次和客户的会面，对彼此有什么好处和收益，这样就是一个比较完整的约见理由了！我们再按着这样的方法，重新组织一下刚才的约见理由……”

小杨想了想，慢悠悠地一边梳理一边说：“那按你‘3P’理论，是不是这样说，‘宋主任，今天希望针对蓝科项目就您关心的重点做个交流，听听你的想法，以便于确定解决方案的关键点’，第一个P；‘主要想听取一下蓝科为什么要做这样的项目、存在哪些问题，并探讨这些问题的产生原因，讨论一下需要什么样的解决方案’，第二

个P；‘这样使解决方案能够更好满足蓝科需求，也提高方案的针对性和有效性’，第三个P！”没想到，小杨的悟性和理解还是很到位的，对沟通的目的、过程、收益都有了描述，虽然不是很到位，但感觉起来有条理多了，相信客户感觉起来或许会显得更专业一些。

“嗯，没想到你这三个P挺溜的，哈哈！”小朱禁不住笑了起来。

“关键是，这个约见理由中，要冲击客户的概念和关注点，要关注对方认为重要的事情，这样对方才更有可能推掉其他重要的事情，和你见面！”我强调说。

“有了这3P，客户就知道这次会面要谈什么、怎么谈了，也知道这件事情对双方的意义了，还显得咱们挺为对方着想的，不错！”小杨感觉不错。

“这么麻烦啊？”小熊有些迷惑。

小杨不屑地回答：“怕麻烦就别做销售！”

“见面还要费心思准备约见理由，是有些麻烦！”小朱好像有些不明白为什么一定要有约见理由。

小牛笑了笑，说：“你这家伙，想约人家女孩子，你以为能见就见到啊？你知道什么叫‘约会’不，约会约会，先‘约’再‘会’。”

客户有效约见理由的PPP表达：
目的 Purpose: 我们为什么要见面
过程 Process: 我们将如何进行
收益 Payoff: 我们在一起这段时间，对彼此有什么好处



小朱不服地问：“那我要没‘约’直接‘会’了呢？”

“你小子有那么好的命吗，让你‘会’上？”小熊嘲笑小朱，大家也跟着乐了起来。

我喝了口水，慢悠悠地说：“我给大家讲一个真实的拜访经历吧！有次一家分公司申请支持，我和销售一起拜访客户的总经理。在总经理办公室坐下来的时候，销售介绍我说‘这是我们集团的专家’，然后就没再说话了。我刚开口说‘您好’，客户看了看我，扭头问那个销售‘你们做什么的专家？’销售说‘是信息化管理专家’，客户说‘哦，是搞计算机吧，那玩艺儿我不懂’，然后指着旁边倒水的美女秘书说‘我们李主任计算机挺熟的，打个文件什么的都是她处理，你们有什么事情和她讲吧，我还有个会，就这样！’然后没等我说话就走了！”

“哈哈，肯定是看你长得年轻，还拿个专家的名头出来忽悠人！”小牛笑着说。

“这问题就在你了，你怎么不施展你的十八般武艺，用尽浑身解数搞定那位总经理呢，看来还是你水平太凹了！”小杨也跟着说。

“那美女秘书长得不赖吧？”小熊关切地问。

小朱笑呵呵地问：“呵呵，想不到老寒也有被挂的时候！”

我看了看大家，说：“没错，我确实被挂了。可能是我的专业或水平不行，但从销售的角度来看，可能还存在什么问题呢？”

小马紧接着说：“客户根本不知道你是干嘛的，你是来干嘛！”

小杨也说：“好像客户根本不知道见面的目的是什么……”

“肯定是销售觉得你厉害，只要让你见到总经理你就有机会搞定，所以他的任务就是帮你约见上总经理，然后就全靠你怎么搞了。但是怎么见到的总经理，那就知道了……”小朱好像曾经这样推过他的老大，一边皱着眉想一边慢慢地说。

他说得没错，当时确实是那个销售拉着我去堵总经理办公室的门才见到的。

“有些销售还经常用这种方法，忽悠自己公司的老大，特别是老大压指标压得紧的时候，就这么安排一两个总经理让老大见见，然后老大给自己的压力就会小些！”小牛知道，小熊没少这么干。

小杨右手抚摸着下巴，做思考状：“有老寒的问题，但更主要的问题是出在销售和客户的约见上！”

大家点点头，表示一定程度上同意小杨的话。

我一边听一边微微点头，见大家不再往下讨论了，又开始说：“好，我再和大家分享一个我的亲身经历，这次我是当甲方。

有位朋友引荐给我一位做企业培训的顾问，那个顾问其实就是个销售，整天给我打电话‘院长您什么时候方便我去拜访您’、‘您一定要抽时间我要去拜访您’，整天就是要来拜访我，我觉得真的没有必要。

有一次他说‘您哪天有时间，我们北京公司的副总准备和我一起去拜访您’，我想了想没有其他什么事情，也就答应了一个时间，并主动提醒他说‘你准备一下我们见面会谈的提纲’。

那天，北京的副总如约而至，当时的见面刚开始有些尴尬，交换名片后我说‘欢迎，请坐’，之后客户经理和副总坐在那里看着我们，我们三个人也坐那里看着他们，我在等待对方开场，对方也在等我开场。

对视几十秒钟后，我又看了看那位客户经理，那位客户经理有点儿不好意思地和我笑了笑。见此



情形，我只能以主人的身份说‘×总是哪里人啊’，副总说‘我是台湾人’，我说‘不像，不像，看您身材魁梧，浓眉大眼，像北方人’，那位副总说‘是啊，我在台湾他们也说像我北方人’，我问‘您来北方多长时间了’，他说‘时间不长，我们北京公司成立不久’……”

“你们怎么扯起了家常呢？老寒同志做甲方，挺会暖场的嘛！”小熊听到这里哈哈大笑，不知道是赞美我还是嘲笑我。

“关键老寒也不知道要谈什么，所以也只有暖场了！”小马接话说。

小杨点点头：“如果这时候老寒同志提出问题，那么这次会谈的局面，恐怕就是老寒控制了！”

我很认同他们说的，接话说：“没错，我是这么认为的，不仅我不知道他们要讲什么，好像他们自己也不知道要讲什么。幸好，他们没有开始喋喋不休地介绍他们的公司和方案，那样我就彻底没心思听了。你们说，我刚才讲的这两个拜访的案例中，问题出在哪儿呢？”

小朱歪头看了看旁边，然后说：“其实你提醒他，要准备一下沟通的提纲，他不仅没有给你提交，自己也没有做准备，结果大家都不知道会谈的内容是什么，这次会面的目的是什么，所以大家见面坐下之后那么尴尬。”

小马跟着说：“也就是说，如果提前能有个有约见的理由，就会给双方的沟通建议一个目标、一个预期，大家知道要谈论什么事情、要达到什么效果，有目标的行动才会有效。”

“其实，如果他能够有一个合理的约见理由给你，说明他很重视这次沟通，真正做了准备有备而来的，这会让你觉得他很用心，你对他的印象会不会更好一些呢？”小杨说。

我点点头，用目光鼓励大家继续说下去。

“这样大家都知道要谈什么，还可以缩短我们拜访的时间、提高拜访的效率！”小马很勤奋，他总是希望能够提高效率。

小牛开始说话了：“其实大家说得都不错，有效的约见理由框定了我们与客户的会谈的内容与目标、有了双方会面的期望值，从而提高拜访的效率，其实这也就帮客户节省了他的时间，这就更体现了我们对客户的重视，连时间我们都替客户节省！”

“是的，就像我们都不愿意答应一个保险推销员的约见一样，现在很多客户都不愿意花费时间来见一些无聊的销售人员，宁可在办公室里自在悠闲地看会书或放松会儿，你们有这样的感觉吗？”我问大家。

“有！”几个人差不多同时说。

小杨没有等大家说话，紧接着说：“其实，我曾经在拜访之前给客户发过类似的函，特别是正式交流的时候，这样可以确认沟通的具体时间、参加的具体人员、场地，甚至投影仪由谁准备，都说得很清楚。所以有效的约见理由，也能让客户有所准备。”

“没错，我答应那个培训顾问的约见后，有同事问我‘他们来做什么交流，我们要不要参加’，我想了想说‘你们要是没事就去听听吧’，他们问我‘交流什么内容啊’，我说‘我也不清楚，聊聊再说’。看到了吧，没有一个合适的约见理由，我真的不能做出必要的准备。其实那次假如我知道要谈一个非常好的营销培训课程时，我甚至会邀请校长来一起听听，这样我们就会在预算方面得到大力支持。”我和大家说出了我的心里话。

“我发现，销售要想赢得客户的好感，必须学会尊重客户，尊重客户的时间、尊重客户的感受，



尊重客户的想法！”半天不说话的小朱突然蹦出的这句话，让大家吃了一惊。

“如果真能这样做的话，我们和客户虽未见面，却先增添了三分好感、三分信任！”小杨的感受好像很深。

“所以说，专业不专业，从没见过面时就已经开始体现了！”我跟着说。

小熊也兴奋地说：“以后约女孩子，不能光往身上打香水了，还要考虑怎么约、短信怎么发，人虽未到，先让她想念着，是吧小朱！”

大家听完又哈哈大笑，小朱也跟着呵呵傻乐。

我看看表，已经不早了，对意犹未尽的各位说：“好了，我们今天都聊到了哪些东东呢？”

“概念，这个讨论的最多，用你岳父买车、小熊买电视的故事说明的。概念是客户受到外界变化而内心产生的感受、愿景、想法，是他想要实现什么、解决什么或避免什么的想法。这是客户采取行动的源动力！”小杨先总结说。

“客户的行动承诺，是客户为满足概念而向我们做出的行动保证，同时又符合我们项目销售成功的推进步骤，对客户和我们来讲，客户的行动承诺应该是双赢的！”小马跟着说。

“对啊，客户的行动承诺是客户的具体动作，是现实合理的、权限范围内、能力所及的，一定是源于客户的概念和个人利益做出的，并且他得消耗时间和成本来做。”小朱拿着本子一点一点念到。

“还有刚刚说过的有效商业理由，是从客户的角度看，客户和我们见面的理由，这个理由是冲击客户概念的，是明确陈述、简洁表达、体现双赢的！”小熊见小朱说话了，也不示弱。

小牛见大家都说了，也跟着说：“嗯，有效商业理由不可忽视，拜访的效果怎么样、我们专业不专业，都和这个有关系！”

“今晚效率很高嘛，带着问题就是不一样！今天咱们聊的就是‘信任五环’的第一环——‘拜访准备’！咱们光知道不行，从明天开始大家要用起来啊！”我给大家鼓劲儿。

“好！”大家纷纷点点头，然后看着我。

就在大家都纷纷起身的时候，小朱独自嘟囔了句：“飞达科贸的总经理到底怎么约啊？”

小朱边嘟囔，边抓了把瓜子在手里，很不情愿地站起身。大家都没理他的茬儿，各自起身，或上厕所，或结账，或出门而去。我看了看小朱，低声问：“小朱，还有什么问题吗？”

“问题倒没什么，不过……，老寒，你讲的头头是道，可具体怎么做啊？”小朱还是有些摸不着门道。

“你觉得问题在哪儿呢？”问这话的时候，我和小朱已经走了茶馆，到了大街上。

最近北京的天气好多了，晚上都能看到星星。夏尽秋初，空气中也已夹杂着丝丝凉意，抚摸在身上多少有些惬意。

小朱也感觉到外面的空气和房间里的大有不同，做了几个深呼吸，然后做出几个扩胸运动，说：“要想签单，就得让客户跟我上楼，我每次拜访客户就得有行动承诺，要想约到客户就得找到有效的约见理由，要找到有效的约见理由，我必须知道客户的概念。可我现在真的不知道飞达科贸总经理的概念是什么啊！”

我扭头看了看小朱，这个小伙子说了套这么有逻辑有条理的话，真是不简单！好记性就是不如烂笔头，看来他没白在本子上做了半天笔记！



我右手抚着他的肩膀说：“走吧，溜达一会儿。你说不知道客户的概念，这也很正常，因为你还没有见过他。我们试着想想，你觉得就在此时此刻，飞达科贸的总经理在想什么呢？”

“我哪儿知道！”小朱觉得我再逗他。

我说：“其实飞达科贸的总经理此时此刻想的事情可能会很多，我们确实不知道。不过我们可以假想一下，像这样一个电子贸易公司的总经理，他们在经营公司时有什么目标、又会遇到什么问题呢？”

小朱说：“当然是多挣钱啊！”

“怎么才能多挣到钱呢？”我又问。

“多拿一些大客户的大项目，和供应商搞好关系低点儿价格进货，或争取个好的付款条件，那些店面销售的货物进出盘算清楚，别压太多在手里……”小熊眯着眼睛掰着手指一条一条地数着。直到他说不上来了，才扭头看着征求我的意见。

我冲他笑了笑，问：“那你的方案能够在哪些方面帮上他呢？”

“我可以在客户管理、供应商管理、项目管理、物资管理……，好多方面都能帮上他，可他关心哪个呢？”小朱还是有些疑虑。

“其实你刚才说的并不是真正的概念，而是一种外在的结果。客户真正的概念是因为给他带来的压力、恐惧、控制欲、安全感、顾虑等各种感觉，还有他希望解决的那些问题，这是潜在的。而我们的方案在帮助他们解决业务问题的同时，也能够帮他达成、解决或避免那些问题，从而让他在感觉更好一些。”我又给小朱开了个小灶。

“哦……”小朱抬头望着星空，做深邃思考状。

我说：“小朱，当我们这么考虑的时候，已经比我们没有思考和没有准备好多了！对于不知道客户的概念的首次拜访，除了从客户内部其他人那里得各以外，还可以**通过客户的职位背景、同行业同岗位的人员遇到的问题等这些带有共性的‘概念’临时假设**，这个假设的概念虽然不精准，但相对朝天放空枪来讲，已经聚焦多了！”

“嗯，没有积累，很难知道什么样的客户有什么概念。”小朱觉得经验是个很重要的事情。

“是的，只要用心积累就会慢慢起到作用，还有，可以找一些可能比较熟悉这行的朋友去了解一下，总之我们把事情考虑在前面，这样成功的百分比就提高了。不过我们不要忘了，客户的概念是个人的，没有任何两个人的概念是一样的，我们可以先推理一下这个客户的概念作为约见和假设的‘引子’，当我们真正面对这个客户时，一定要确认他当下个人的概念是什么，而**不要把这个假设的‘引子’作为‘药方’**。”

“哦，你的意思是说，我们不得已假设的客户概念只是‘药引子’，真正起作用的还是‘药方’，也就是真正的客户概念了？”小朱有些明白。

“对！你现在看看，飞达科贸总经理可能的概念可能是什么呢？”我又回到主题。

小朱低头沉思片刻，抬头看着我说：“我想再问问我的朋友，他在一家科贸公司做过，看看他们老总都有什么目标、希望什么问题，然后就应该可以找到一个相对准确的‘引子’了！可……，可行动承诺怎么确定呢？”

前不远处一辆汽车快速冲过的路口，那里明明就是个红灯，夜深了车都不讲规矩了，他或许是幸



运的，没有出什么事，也没有被拍下来。可做销售不行，什么时候都不能越雷池一步，还是那句话“出来的混的，迟早要还的”，要想和客户签单，就得一步一步来。

小朱是个很好学的家伙，我觉得应该和他讲得更清楚一些，想了想说：“其实客户的行动承诺很简单，就是源于客户的概念，面向客户的目标和需要解决的问题，客户应该采取的行动。其中行动到一定阶段，就是和你签单，然后请你和他一起解决他的问题。”

“客户会请我和他一起解决问题？”小朱觉得这是非常难的。

“可以的。比如说啊，客户要想解决他的问题，就得认清楚他的目标和问题所在，考虑好他解决这些问题需要具体哪些‘特征和要求’，然后选择什么样的方案可以满足这些‘特征和要求’，那个方案恰恰就是你的方案。所以从具体的行动流程上来讲，客户可能要经历‘清晰目标——问题具体化——形成需求标准——考虑各种方案——评估最优方案——投入产出分析——采取方案——开始行动’，这其中的采取方案就是和你签单！”

小朱很后悔没有拿本，脑子拼命地记着。我又说了句：“不要紧，关于客户的多个行动承诺和你的销售流程问题，我们有机会再说的。我们先想想，如果你拜访飞达科贸总经理，第一次可能达到的最好行动承诺是什么，最差的行动承诺又是什么呢？”

小朱一边轻轻挠后脑勺，一边扭头看着自己右胳膊肘，拼命思考片刻之后说：“按你这么说，我期望的最好行动承诺是‘清晰目标’并‘将问题具体化’，也就是安排我调研他们的业务部门吧，之后就可以形成‘需求标准’了。如果说最差的，就是他把他的目标和遇到的问题告诉我，然后安排一个负责需求的人员和我进行深入探讨，并且下次愿意见我！”

“非常好，小朱！你说的比较符合行动承诺的标准，客户的具体动作、现实合理的、权限和能力范围内的、销售现阶段应该做的、冲动他的概念的、他要花时间和资源来做的，如果你再能把这个行动承诺设定一个期限、限定一个时间的话，就更完美了！”小朱这样的新手，相当且非常需要鼓励了。

“呵呵，”小朱有些不好意思憨笑了两声说，“还不是老寒同志的指导！这次了解了客户的概念、有了期望的行动承诺，就可以设计‘有效的约见理由’来约客户了，这也挺难呢！”

我顺势问他：“你怎么想的？”

小朱慢悠悠地说：“这个嘛，我想基于假设的概念来设计一个这样的理由‘希望就飞达商贸提高采购定货与发货准确性、减少存货积压的问题，在某某时间与您进行半小时的交流’，您看可以吗？”

“可以啊！不过记住假设的**概念尽可能弄精准，这样你个约见理由才更有威力**。当你和对方提出这个理由时，客户脑子里已经开始准备相关的材料了，甚至有些客户开始期待与你的沟通！”我拍拍小朱的肩膀。

“不过，有个事情我还是没有考虑清楚……”小朱的问题层出不穷。

“怎么了？”我问。

小朱不好意思地嘿嘿一笑，说：“其实也没啥，就是想问问通过什么方式把这个理由传递给对方？你看我又没什么经验。”

我觉得小朱这个问题提的很好，就反问他：“咱们都有哪些方式可用呢？”

“比如打电话、发短信、发邮件、发传真、快递正式信函，或致电秘书转达……”小朱边想边说。

没想到小朱这家伙招数不少，我问他：“你觉得如果是多人的正式拜访和方案汇报会，你会采用



什么？”

“那可能是邮件、传真，或正式信函比较好。”小朱回答。

“那如果是销售团队面对一人或多人的拜访呢？”我问。

“哦，那可能电话预约、短信、邮件、秘书转达比较合适。”小朱说。

“电话预约、短信、邮件、秘书转达四种方式有什么区别吗？”我又问。

“我们都习惯电话预约，因为这个最方便。不过对方接电话不知道是不是方便，可能正在忙别的事情，随口答应下来，事后又忘记了，或者回答得含含糊糊，还无据可查。短信吧，倒是能说明白，可总觉得有什么不妥，具体怎么不妥说不出来……”小朱一边说，一边看着我。

“嗯，我记得有位非常有名的领导跟我说过，短信属于比较私密的方式，特别在和客户不太熟的时候，用短信，感觉对方的秘密空间被侵害了，所以我很少给陌生人发短信，除非打了两遍电话没人接或无法接通，我才发短信，并且会在短信中说明‘我刚才给您打电话未能接通，所以发短信……’，有的客户很讲这个的！”我把曾经一位领导的传授和小朱作了分享。

小朱说：“那坏了，我以前动不动就给客户发短信，不管熟不熟，但愿客户别当成垃圾短信……”

“呵呵，除了电话和短信，其他的呢？”我又追问他。

“其他就是邮件、秘书转达了。我觉得邮件挺好的，可以字斟句酌表达精准，而且还有据可查，现在很多老总都有处理邮件的习惯，即使这时候再打一个电话过去，也不会显得那么突兀了。秘书传达嘛，恐怕是最难办到的了。秘书每天要过滤掉很多无用的信息和预约拜访，秘书如果把握不好很容易被老板批，所以他们更小心了，如果要是能突破一个秘书，或许到是更有效。”小朱言之凿凿，没想到人的思考和认识这么深入。

“嗯，那你是不是有结果了？”我最后反问小朱。

“看来，我还是先发个邮件吧！想办法找找那个总经理的名片，或者通过什么渠道找到他的邮箱。一次拜访要做这么多准备，看来这两天的任务不轻啊！”小朱感叹。

我很高兴小朱想这么想，禁不住问了句：“如果以前呢？”

“以前也会准备，不过不会这么详细。”小朱随口说。

“那效果呢？”我知道小朱拜访的经验并不丰富。

小朱有些不好意思，摸摸脑袋说：“嘿嘿，那还用说啊……”

我看看表，已经将近晚上十二点了，天气越发的感觉到凉气，跟小朱说：“不早了，回去吧！”

小朱感觉今天收获很大，特别是后来还给他开了小灶，兴奋中有些不舍，忽然转向我说：“老寒，我想过两天去拜访飞达科贸的总经理，你能和我一起去吗？”

“又不是相亲，我跟你去干嘛？”我笑着说。

本节小结：

要句：

- 1 客户和我们见面一定有他的期望，这个期望很可能和他的概念有关
- 1 只有我们的优势和特点与客户的概念相关联的时候，才是真正的优点和特点
- 1 每个人总是关注自己最关注的事情
- 1 要冲击客户的概念和关注点，要关注对方认为重要的事情



- | 销售要想赢得客户的好感，必须学会尊重客户
- | 不要把这个假设的“引子”作为“药方”
- | 概念尽可能弄精准，这样你个约见理由才更有威力

有效约见理由

- | 是客户眼中的理由
- | 与客户的概念和个人利益相关
- | 在客户看来认为重要和紧急的
- | 是可以明确陈述
- | 表达形式清晰、简单、完整
- | 表达了我的“诉求”、符合双赢

为什么要有“有效的约见理由”？

- | 客户知道会谈的真正目的
- | 建立双方沟通预期效果
- | 表示我们重视并且有备而来
- | 缩短拜访时间、提高拜访效率
- | 我们也在节省客户的时间
- | 客户可以有所准备，如人员、场地、设备等
- | 显得更专业，从而积累客户对我们的信任

技巧：有效约见理由的表达方式 PPP

- | 目的 Purpose: 我们为什么要见面
- | 过程 Process: 我们将如何进行
- | 收益 Payoff: 我们在一起这些时间，对彼此有什么好处

例：

- 1、宋主任，我们希望针对蓝科项目就您关心的重点做个交流，主要想听取一下蓝科为什么要做这样的项目、存在哪些问题，并探讨这些问题的产生原因，讨论一下需要什么样的解决方案，以便于确定解决方案的关键点，这样使解决方案能够更好满足蓝科需求，也提高方案的针对性和有效性，明天上午需要大约一小时，您看可以吗？
- 2、严部长，今天希望针对您关心的采购流程做个交流，确定采购面临的关键问题，探讨这些问题产生的原因，共同讨论可能的解决方法，从而使解决方案能够更好满足您需求，也提高我们方案的针对性和有效性，您看可以吗？
- 3、李总，今天下午希望就您这次发标的安排做个交流，主要是希望了解一下发标的具体时间和安排，看您有什么具体的要求和要求供应商注意的，以便能使投标顺利进行，我们也能有效准备，需要半小时，您看可以吗？

第三章 提问引发思考



9 小朱陌拜总经理

北京的秋天蓝天白云比往年多了一些，从办公室眺望西边的山，一片墨绿，空气格外清爽。从销售一线撤下来将近一年，肩头没有了节节高升的业绩指标，也不用整天裹着西装皮鞋在水泥丛林间穿梭，像个磕头机到处挖掘商机，或全国各地跑得腿跟踢后脑勺，倒有空闲穿着便装，悠然自得地观山赏秋了。

正望着墨绿的远山、享受着初秋凉爽小风，我的电话突然响起。

我懒洋洋地走过去，抄起电话：“你好！”

“好什么啊！”电话那头接得很快，一听就是小牛的声音。

我被吓了一跳，刚想开口说话，电话那头又张嘴了：“老寒，前几天小朱想叫你和他一起去见飞达科贸的总经理，你是不是没答应？”

我犹豫了一下，说：“怎么了？”

“说者有心，听者无意。他磨了我两天了，说非得让我请你跟他一起去，要是我请不动你，我就得跟他去，关我什么事，我自己还忙不过来呢！”小牛好像又气又冤的样子。

没想到，小朱挺有办法，这就叫会用资源！

“那你就和他去吧，茫茫人海，能够相遇是莫大的缘分，何况咱们哥几个！”我笑着劝小牛。

小牛生气地说：“得了吧，要平时我去也就去了，可你前几天给大家挖了那么多坑，又是概念、又是行动承诺、又是约见理由什么的，去了叫我们怎么整啊，这次要去你去！”

“哦，什么时候啊？”我问小牛。

小牛很快回答说：“明天上午。”

我看了看日程表，除了观山赏景、上网发帖，也没什么重要的安排，小朱又那么诚恳，说：“那行吧，让小朱和我联系就行了。”

“怎么，你还真去啊？”小牛有些不解。

“去就去吧！记得九年前曾经服务过一家电器流通企业，后来这些年一直做工业企业，基本没接触过商贸了，怎么也得学学人家的生意经！”我说。

小牛这次接话没有那么快，开始有些吱唔：“那……，我一起去行不？”

我沉默了一会儿，然后说：“三个人啊，太多了吧，跟打狼似的，”又沉默了几秒，小牛心里肯定超级纠结中，便接着说，“你去也行，我们正好缺个拎包的！”

第二天是周二，我下楼时，小朱早已经候着了。雪白的长袖衬衣，烫得笔直的线沿两肩、胳膊直接到手腕。皮鞋擦得黑亮，笔记本包的带子长得打晃，为了不让包滑下来，右肩不由得高出左肩一节。估计白骨精们的脊椎就是当年被这么折磨坏的。

时间不长，小牛开他黑色的马六来了，我们纷纷钻进车里。

“小朱今天要去相亲啊？”小牛见面就开小朱的玩笑。

小朱不好意思地说：“这个客户对我太重要了，我再不签个像样的单子，光靠那小虾米是没法儿交差了！”说完转向我，“老寒，谢谢啊！”

我呵呵笑了两声：“我就是帮你壮壮胆，我可半句话也不会说的！”

“老寒虽然不说话，那张整天跟弥勒佛似的笑脸，也很有杀伤力啊！”小牛说。



“得了，说正事吧，”我问小朱，“飞达科贸有什么背景，你是怎么约到他们总经理的？”

小朱一本正经地说：“我了解过了，这个飞达科贸在业内还是不错的，主要是批发和零售 IT 机器设备为主，几乎没什么利润了，也有几家比较大的长期合作的客户，不过那几家客户要什么他们就卖什么，所以要及时询价比价下单，因为品种太多很容易搞乱。听说他们想转型做系统集成，那样的单子做一个是一个！”

小牛一听不太认同：“系统集成都快做烂了，怎么还往里挤呢？”

小朱也没理小牛，按着往下说：“他们总经理姓龚，叫龚海川……”

“你姓朱，他姓龚，你们倒是一家，哈哈！”小牛听了忍不住笑了起来。

小朱说：“但愿有缘吧！听说这个龚总以前是在中关村摆摊出身的，很不容易，凭借着多年的辛苦打拼才做到现在，他想用一套管理系统控制好现在的运营，服务好老客户，让他有更多些精力去开拓二三线城市的集成项目！”

“嗯！你这个‘引子’听起来不错！”我默默地点点头，“那你准备怎么和他谈呢？”

小朱翻出自己的大黑皮本，然后说：“关于怎么谈也想了，我想先看看他对项目的想法，然后我会给他我们的资料和案例，告诉他我们可以帮他实现他的目标，争取安排业务部门调研。”

听小朱说完，我扭头看着窗外，今天的天空有些阴霾，没有了昨天的蓝天白云和明媚阳光。小朱说的并没错，有些路只有自己走过才会有体会。人生没有近路。

飞达科贸在中关村大街与北三环交叉口一座高楼里，能够在这里租办公场所，看得出公司和那些中关村的小店还是不太一样。我们三人下了电梯向右拐了几拐，“飞达科贸”的 LOGO 像蓝色飞翔的大雁，飞舞在硕大的玻璃门上。里面是宽大的接待台，一个小姑娘扎在那里不知道鼓捣着什么，只露出半个脑袋。

无疑，小朱有些紧张。他停下脚步，出神地盯着那个玻璃门好像在思考着什么，或许他是在想在飞达科贸总经理的龚海川的概念，或许是在想他通过这次拜访希望获得龚总的行动承诺是什么，或许他在回忆昨天准备好的那套说辞，总之没能推动进去的意思。

小牛也感觉到了小朱的异常，扭头问他：“怎么了小朱，不想进去了？”

“谁说的，我在想想见龚总怎么说。”小朱又做了两次深呼吸，推开玻璃门走了进去。

当他跨进玻璃门的时候，前台感觉见来了人，抬头看的同时连忙站起来说：“您好，请问您找谁？”小朱一下怔住了。

“嘿！”小牛看了几眼前台，又招呼我。我只顾瞭望飞达科贸一进门的文化墙和办公环境，刚开始并没有在意，我觉得小朱对付前台的功夫应该还是及格的。小牛一招呼，我也有点意外，这个前台女孩儿怎么这么眼熟呢？

就在我愣神的时候，小牛拍了一下小朱，小朱才反应过来，吞吞吐吐地说：“你，你好！我找一下龚总！”

“您是哪个公司的，请问您预约了吗？”前台往里面看了一眼，转脸问小朱。我这才发现这个女孩儿扎了个马尾辫。

小朱定了定气，坚定之余有些信心不足地说：“我们是 XYZ 软件公司的，已经和龚总约好了。”小朱说话时看着马尾辫儿，脸上微微泛红。



“请您稍等。”马尾辫伸手拿出玉白的嫩手，抓起电话拨了几个数字。

“龚总，有三位 XYZ 软件公司的找您……，嗯，好！”说完挂了电话闪身出来，伸出胳膊右掌向上说，“请跟我来！”

小朱跟在马尾辫后面，右手紧紧的把电脑包夹在屁股右侧，免得走起路来咣咣咣咣砸屁股。比起马尾辫的纤细细腰和婀娜身姿，更显得小朱的相形见绌。看着小朱的背影我特别想笑，这小子好像不知道怎么走路了。

龚总的办公室在这个办公区的最里面，一大块磨砂玻璃墙与外面的工位区隔开来，这样龚总可以隐约望到外面的情况。办公室里最醒目的是一幅很大的装裱精美的书法“海纳百川”。老板桌后面的龚总四十岁左右的样子，并不像其他老板一样挺着大肚子，而是削瘦中透露出一股精明。

“您好，龚总，我是 XYZ 公司的小朱，我通过邮件和电话与您联系过！”小朱上来自我介绍，低头从电脑包里翻出名片夹，抽出一张递给龚总。

龚总从皮座上站起身来，接过小朱的名片看了两眼，随手从桌子上拿出几张，在分发给们：“你好，坐吧！”然后和我们一起坐在沙发上。

入座之后，小朱率先开口了：“龚总，非常荣幸见到您，感谢您在百忙之中抽出时间与我们沟通！”

龚总笑了笑，两条浓密的眉毛向上挑了挑，没说话。

小朱见龚总没有说话，心时有些没底，急忙接着说：“龚总，我们 XYZ 公司是专门做管理信息化的。听说咱们飞达科贸想上一套系统来管理咱们的业务，是这样吗？”

“嗯。”龚总微笑着点了下头，然后把右腿架到左腿上，仰面靠在沙发背上。

小朱见龚总还没有说话的意思，更担心了，壮着胆儿问：“龚总，这次咱们希望上哪些系统，管理咱们的什么业务呢？”

龚总一点一点地用手指戳着沙发扶手，开始说话了：“飞达发展到现在，规模也大了，有必要用信息化的手段来管，毕竟我一个人的脑子记不了那么多东西，再说这也是一个趋势！”

小朱趁机赶紧说：“龚总真是有远见，有战略眼光！信息化是企业管理的必经之路，现在很多企业发展到一定程度，都需要借助信息化的工具来进行管理，像咱们这种商业流通企业尤为重要。”

龚总听完呵呵一笑，说：“我可没能考虑那么长远。”说完看了看小朱。

小朱见龚总没接着说，怕要冷场，赶紧又问：“龚总，您关于这次信息化的建设，咱们会选择哪些部门开始实施呢？”

小朱问完，我吓了一跳，需求还没清楚，怎么就问从哪儿开始实话呢？

“我比较关心你们能够帮我解决哪些问题。”龚总目光坚定，正色说到。

龚总的这句话寓意深远，关于这个问题，或许龚总也不清楚怎么搞，或许他已经有了初步的想法，是什么还不很清楚。很明显，小朱问从哪儿实施，或许不是龚总现在考虑的主要问题，而这正是小朱最关心的。

很显然小朱的几次探索都没有得到有价值的信息，也没有得到期望的答案，既然龚总的每句回答都有言外之意，可小朱并没能抓住。我心里暗暗为小朱叫了一声苦。龚总的这次提问，应该就是这次拜访的转折点了。

小朱一听说龚总问他能够解决哪些问题，马上来了精神，因为下面这些话是小朱参加产品培训时



要求背过的：“龚总，我们 XYZ 公司专注于企业信息化建设，致力于帮助客户成功。对于咱们这种商贸企业，我们特别有一个商品流通行业解决方案，方案基于优化资源、提升管理的理念，以物流、资金流、信息流同步畅通为特征，首先建立并规范产品基础数据，通过先进的采购、销售、库存和财务管理功能构建核心企业的最佳业务流程，合理配置企业资源，提高企业的核心竞争能力和市场应变能力，改善企业对客户的服务水平和质量，提高客户对企业的满意度和忠诚度……”

龚总扭头看了一眼墙上的时钟，然后回头看了看自己的办公桌，才慢慢转过头来看看小朱。

小朱也感觉到了龚总的心神已经游离，赶紧停住看了看我和小牛。我紧密双唇朝小朱笑了笑。小朱突然回想起了什么，翻然醒悟，话锋一转：“龚总，其实解决方案什么样无所谓，每家公司都有每家公司的特点，不知道您希望借助这套系统实现什么呢？”

龚总有些乏味地开口了：“你们 XYZ 公司是大公司，应该做过很多的客户。你觉得我们应该解决哪些问题呢？”

这一问，倒把小朱问愣了，明显有拷问小朱的意思，龚总好像已经对小朱不太感兴趣了。

愣过之后，被逼无奈，小朱只好使出销售最常用的招数——送资料！

“龚总，我们公司确实做了很多同类型的客户，您看，在这份资料上有全国很知名的一家电脑经销 MALL 就使用的我们的产品和服务，在这个案例里，解决的问题、带来的管理价值，写得很清楚。”小朱打开案例集，指着其中一页给龚总看。

龚总接过来快速浏览了一眼，迅速哗啦哗啦地翻过，轻轻放在扶手上，用鼻子轻轻出了口长气。

小朱见龚总并未对资料产生深厚的兴趣，额头冒出一层细汗，紧接着说：“龚总，您看您什么时间方便，我们可以安排您到那家公司去现场参观一下！”

“我最近比较忙，参观就先不用安排了！”龚总说完挪了挪屁股。

“哦，那……”小朱挠了挠头，他已经没招了。

小朱突然记起了那个叫“概念”的什么东西，来时的车上还说过，连忙扭过头跟龚总说：“龚总，有个事我不知道当讲不当讲。”

小朱这么一说，龚总也怔了怔：“哦，什么事，说吧！”

“我曾经有个朋友以前也在中关村批发电子设备，后来他发现这块利润有些低了，总希望寻找新突破，于是锁定了二三线城市的系统集成项目。当时运营的店面和服务的客户不能丢，还要花大时间去开发新项目，这样一来他的精力明显不够了，于是他就用了一套我们的系统把原有的店面业务和项目管理起来，可以很方便地查看每天店面的经营情况和原来业务的运转情况……”小朱说这些的时候，明显地感觉到底气不足。

我有一种不祥的预感。

小朱的话也可能是对的，但是不是龚总当下考虑的呢？如果真的是这样，会不会重新激发起龚总的兴趣呢？再说被一个毛头小子猜中心思，他会怎么想呢？如果不是这样，小朱的这段话会不会是今天的谢幕之作呢？

听着听着，龚总轻轻点点头，说：“大家日子都不好过。”

小朱见龚总终于点头了，稍稍松了口气，赶紧说：“就是，龚总，现在信息化就是竞争力，不搞信息化是等死。你看我的朋友能够通过一套系统运营他的企业，相信龚总可以比他做得更好！”



龚总脸上会心的笑容瞬间即逝，挑了挑眉毛，沉默着没说话。

小朱突然想起了行动承诺，见龚总没有说话的打算，这样冷场也不是办法，上身向前倾了倾说：“龚总，您看咱们下步怎么安排，是我们先进行一个方案交流呢，还是我们针对咱们的业务部门安排一个调研？”

“你们的软件要多少钱？”龚总突然问。

小朱经常被问到这个问题，说法已经不用经过大脑，张嘴就来：“龚总，咱们用的模块、站点不一样，实施范围大小不同，价格都会不一样的，关键看我们有什么样的需求。您看是不是先安排一个调研，由我们来给咱们出个针对性的方案？”

性格豪爽的龚总不仅没有得到答案，还被这种弱智回答绕来绕去，看得出很是不爽。他歪歪脑袋，转转脖子，问：“你们公司的服务有保证吗？”

“龚总，我们公司的服务是通过 **ISO9002** 认证的，有标准的服务流程体系，完全可以保障！”小朱胸有成竹地回答。

“嗯。”龚总抬手看了看表，稍等了一下，说：“这样吧，我一会儿还约了个客户，咱们今天就先这样，关于这个项目，我再考虑一下！”

“哦……，那好吧！”小朱犹豫了一下，但他没有更好的应对之策，便缓缓地站起身说：“龚总，感谢您和我们交流这么长时间，您看下步的调研……”他仍然锲而不舍。

“再说吧，资料先放这儿！”龚总站了起来。

小朱赶紧说：“那好龚总，随后我再与您联系，您有事，我们先回去了！”

“好！”龚总说了这次拜访中最干脆的一个字。

10 推销胁迫症

从飞达出来的时候还不到十点半，小朱非要请我和小牛吃饭。小牛没顾得上谈今天拜访的情况，反而拉着我问：“哎，老寒，你看见那个前台了没有？”

“那么大的活人，我能看不见啊。”我回应了一句。

小牛神秘兮兮地说：“我怎么觉得眼熟啊？”

“你是不是见个漂亮妹妹就眼熟啊？”小朱没好气地说。

小朱奇怪地口气让我感觉有些不对劲儿，看看小朱，他的脸有些红，又看看一脸坏笑的小牛，忽然觉得好像在哪儿见过马尾辫。

“就是那次吃饺子，窗户外头，小朱看了哈啦子流到衣服上那个！”小朱提醒我。

“哦，还真是她。世界原来这么小啊！”我感叹着，顺手拍了拍小朱说，“小朱啊，这个项目好好做，让你金钱美女双丰富！”

小朱一脸丧气地说：“得了吧，还金钱美女呢。都怪你，弄出个什么概念、什么行动承诺，搞得我都不会拜访了。要不是因为着了你的魔，效果肯定比这好！你那套东西瞎掰乎行，根本不实用！不说了，先找地方吃饭！”

飞达科贸公司楼下不远处，有家湘菜馆，来用午餐的大部分是写字楼里的白领们。

“你感觉今天的拜访怎么样？”挑个靠窗的位置坐下后，我问小牛。

小朱喝了口水，叹着气说：“唉，那个概念也不准啊，龚总好像根本没这么想！并且我一和他要



行动承诺，他就推三阻四地，你那套真不行。要不是我还给他介绍了些方案和案例，说不定他什么也记不住！”

“你确认他记住你的方案和案例了吗？”小牛反问他。

“反正他是听进去了。”小朱不服气地说。

这是个很严重的问题，**人人都觉得对方应该听自己说话，很少有人去想对方想听什么**。特别是销售，当我们冲进一个项目的时候，什么都不了解，这时候**探寻永远比出招更有效**。真正的武林高手出招，都是见招拆招，有些销售就学会了雨点一样的王八拳。

小牛也觉察到有什么问题，一本正经地问：“对了小朱，你觉得那些方案和案例真的对他有用吗？”

“废话，公司都是这么教的，这叫销售话术，见什么客户说什么话，还让我们一句一句背，见客户要能说出来！说不上来公司批评我们，说做销售连知识都不懂。现在说出来了，你们又指责我说的不对，还让不让人混了？”小朱无奈中有些反感。

“这个系统上不上、怎么上，是你决定，还是龚总决定？”我问小朱。

“当然是龚总决定了！”小朱有些心不在焉，不知是生气，还是在想马尾辫儿。

“既然是龚总决定，我们就必须按照龚总的思路来，不能按照我们的想法。**既然是客户决定购买，那么就不能忽略客户的认识和决策的形成过程**。人们总是习惯按照自己的认知和思维习惯考虑问题，很少把自己完全放下，站在对方角度上去想问题。其实人和人的差别就在这里！”我开始有些明白，同样工作在一起的销售们，业绩的差距怎么就那么大呢？

今天小朱彻底要被折磨郁闷了，真不想打击他。可认识的过程、行动改变的过程本来就是个痛苦的事情，因为很多过来人可以证明这样做是对的。

小朱口里仍磨叨：“概念，鬼才知道龚总的概念是什么！”

“不知道客户的概念，你就是货架上的商品，等着客户来挑选！不知道概念，就等着低头走路撞上个美女，然后娶她当老婆，是吧？”小牛知道概念的重要性，给小朱泼了瓢冷水。

我看小朱挺可怜的，话锋一转：“对了小朱，你还记得你用什么理由约见的客户吗？”

小朱白了我一眼，没说话。他好像忘了用什么理由约见的。

“其实龚总刚开始的沟通还是有诚意的，估计是你的约见理由发挥了作用。”我必须赞美一下小朱，给他找回一点自信。人特别需要认可和赞美，何止年轻的小朱。

小朱阴沉的脸上艰难地挤出一点笑容，随即又消失了。

我看了看小朱，慢慢地说：“只不过是今天的沟通，没有很好地跟你的约见理由对应起来。或许客户同意见你的原因，正是因为你的理由听上去不错。”

虽然小朱的拜访过程，没见到跟约见的理由有什么直接关系，但龚总答应和他见面，一定跟小朱的约见理由有直接关系，可能那个理由引起了龚总的兴趣，或引发了龚总的更多思考，甚至龚总在见小朱之前已经在脑子里做了什么准备。可小朱见面的过程，为什么和那个约见理由脱节了呢？客户会不会有被骗的感觉呢？

“就是，你跟客户谈的又不针对约见理由，客户肯定感觉是受骗了，他会想——完了，又来个推销软件的。”小牛见缝插针。

小朱以前拜访客户很可能没有设定期望的行动承诺的，所以没有办法衡量拜访效果，只能靠感觉。



这次拜访如果放在以前，龚总能给他这么长时间、听他讲了那么一大套，他肯定觉得已经很成功了。可如今整出个概念、约见理由、行动承诺这几个东西，真把个可爱的小朱给害惨了。

小朱开口了：“其实，我今天很关注龚总的概念，还跟他要了两次行动承诺，可他就是不做出承诺，我有什么办法？”

“不是两次，是三次！”小牛强调说。

“怎么三次呢？”小朱不服。

“除了方案交流和调研，你不是还邀请他参观样板客户吗？那不是行动承诺吗？”小牛说完，得意地看了我一眼。

小朱没吱声，低头看着自己的茶杯。

“你说，龚总为什么就不能按我们的计划向前走，我的问题到底出在哪儿了呢？”低头思考半天，小朱自言自语地迸出这样一句话。

我看看小牛，小牛也又摇摇头，一脸无奈。

“既然是这样，咱们就来回顾总结一下你这次的拜访！”我一说回顾总结，他俩抬起头看着我。小朱把胳膊肘支在桌子上，用手托着沉沉的脑袋，脸也被挤掉了一块。

“我们先说开场。你是不是经常喜欢在开场感谢客户与我们的沟通呢？”我问。

小朱瞥了一眼小牛说：“是吧，这是商务用语，大家都这么说。”

“好，在我看来，真正的沟通是彼此价值的互换，所以不存在谁感谢谁，当然这样的礼节是值得肯定的。”我无法对这样一个问题下结论，猫有猫路，鼠有鼠洞，不可同一。

开场的目的不是仅仅客气，而是接近双方心理的距离，让客户感觉你是一个值得交流的人。否则客户忐忑不安地和你聊下去，就像蒙住眼睛向前走一样。

“你上来就介绍你是XYZ公司的，还说是专门做信息化的，紧接着又问龚总是不是想上一套管理系统，这是个封闭式问题，很好。不过你觉得这么问的作用和意义在哪里呢，给客户又是什么感觉呢？”我问完看看他们俩。

小牛说：“嗯，这么说给人感觉就是销售的，还急着确认对方是不是想买。”

我未置可否，这其中的味道，只能让他们自己品评了。

我接着说：“其实小朱接下来的问题非常好，‘龚总，这次咱们希望上哪些系统，管理咱们的什么业务呢？’这个问题确实很好，因为这可能是龚总关注和思考的事情，所以，你得到的回报是龚总说了一段信息很丰富、很有价值的话。”

小朱也点点头，当时龚总确实说了什么公司大了，自己脑子记不了那么多东西了什么的话，说明龚总对信息还是有认识的，也是有需求的。

“其实问题出就出在小朱接话太快了，你紧接着就PMP，这让龚总觉得你很初级，也很浮躁。你知道他们公司怎么大了吗？他脑子记不住什么东西了？”我没有给小朱留面子。

小朱木然地摇了摇头。

“之后就有些偏了，你并不知道龚总为什么要上系统，转而就问他会选择哪些部门开始实施。正是这个问题，成了整个拜访的转折点。”我回想暗暗为小朱叫的那声苦。

也正是从那时开始，龚总已经和小朱产生了心理距离，开始不信任小朱了，因为后面一堆的质疑



式问题可以证明。比如当时小朱问龚总“希望解决哪些问题”时，龚总说“你们是大公司，你觉得我应该解决哪些呢？”再如后来小朱送出资料，请龚总参观样板客户，遭到了龚总的直接回绝。

“你是说小朱的沟通有问题？”小牛也有些不解地问。

“总体来说，我觉得小朱的问题还是不够聚焦，太发散。关键**总是从自己关注的事情问对方，而极少去谈对方关注的内容**，你可以想想，你的那些问题，有几个是源于客户的概念，有几个是源于龚总的概念？”

“这……”小朱无语了，他确实没想过这个问题。

回想起来，小朱谈的很多东西，都是源于他销售的目的，都是想让客户源于他的概念去行动，可客户会为了他的概念去行动吗？忽略客户的概念和认知，推着客户往前走，客户难道会顺从吗？难道不会拒绝、甚至抗拒吗？

人的意识和关注是一种管状视线，在沟通过程中每个人的潜意识里都只关注自己关注的事情，对别人关注的事情不感兴趣。谈到关注的事情就会激起兴趣，而不关心对方关注的事情。这是人的利己性决定的。

“其实，人与人沟通是两个人的意识在交流，**每个人只关注自己的关注事情**。这是人性的利己性决定的。当我们谈自己意识流里的东西，对方就不会感兴趣。如果跟他不相关的话说多了，甚至会觉得很烦……”我说。

“哦，是有这感觉。就像自己老婆总在喋喋不休地说自己的事情，我就听不进去。”小牛有同感。

“如果总说自己的事情，不关注对方的想法，那不成了祥林嫂吗？”小朱瞪着眼睛问。

这种两个人的交流是两股意识流在交锋，每个人脑子里都有一套自己的信息获取分析和认知形成的力量，这两股力量彼此交互，一谈到自己意识流里的东西，就会相应地做出反应，就想多说一些自己的东西，而跟自己不相关的信息，就从旁边溜走了，几乎不去关注。

销售要做的，就是更多地去关注客户的意识和认知，因为他们的认知决定他们的态度和行动，而他的态度和行动，决定了我们的销售成败。

人的这种反应，其实是给销售创造了很多机会，因为客户会对自己关注的事情感兴趣，总是不自主地做出反应、抵制不住地多说话。而我们的销售不仅问不到，即使客户兴奋地把他们的关注点抛出来，销售往往听不到、抓不到。别说关注了，就连问、听都是问题，更别说去关注了。

想到这里，我慢慢地对小朱说：“问题怎么样先不说，关键是你没有认真听，几次急着抢话让龚总感觉很不爽，失去了沟通的耐心。”

“我抢话了吗？我不是怕冷场嘛！”小朱无力地反驳。

小牛说：“你确实抢了，好几次呢！”

“可是我后面也探索他的概念了啊！”小朱说。

“你是提到了，并且讲故事的方式也比较好。只不过……”我看着小朱，真不忍心再说下去。今天他是彻底倒在我们的屠刀下了。转念又想，与其让他倒在我们刀下，总比倒在客户刀下强多了。

“只不过什么？”小朱瞪着眼睛问。

“只不过龚总说‘大家日子都不好过’的时候，你又开始忽悠了，还说什么‘信息化就是竞争力，不搞信息化是等死’，你觉得龚总会怎么想？”我的话说得可能有些重。

小朱脸色极难看，像是又被狠狠地捅了一刀。

“其实后面的‘你们的软件多少钱’、‘你们公司的服务有保证吗’都已经是质疑性问题了，在龚



总问这话之前，或许你就应该结束拜访了。”我一点儿情面也没给小朱留。

小牛有些看不下去了，扭头问我：“老寒，你怎么评价这次拜访？”

我呵呵一笑，头轻轻地只摇了一下，就停止在那里，一字一句地说：“如果我们今天不来，或许龚总还对 XYZ 公司抱有希望……”说完，我扭头看着窗户人来人往，现在已经将近十一点半，过不了多久，午休用餐的白领们就会像蜜蜂一样涌出那栋大楼。

小朱看我没什么动静，也爬在桌子上来回拨拉手机，他的脸色确实很难看。只有小牛眼睛有些深邃，望着窗外发呆。

“如果说，”过了一会儿，我开口了，“如果说能够重来一次，我们可以比这次做得好吗？”

小朱摇摇头说：“本来我还有点儿自信，知道怎么拜访客户。照你这一说，这话也不行，那话也不对，怎么着才行呢？重来一次我还是不知道怎么弄。”

“你不知道什么？”我正面看着小朱，再一次追问。

“拜访是为了签单，签单客户就得行动，行动需要有承诺，让客户做出承诺就得把握住客户的概念。没有客户的概念，一切就无从谈起。可关键问题是，我怎样才能搞准龚总的概念啊？”

“饿死了，点菜吧，边吃边聊！”小牛一边回头向服务员招手，一边催促大家。

“我来碗面条就行！”小朱有气无力地还在拨拉着桌子上的手机。

小牛眼睛一瞪：“干嘛，你请客就让大家吃面条啊，不行！”

小朱长叹了口气，从桌子上拿起手机随便按了几下，估计是在看时间，随即靠在椅背上耷拉着脑袋。

见小朱这副德性，小牛笑着说：“这小子，你怎么就不明白啊？今天中午好好请请老寒，说不定能给你支出招来呢！”说完扭头冲我挤挤眼睛。

我被小牛的无赖的样子给逗乐了：“这和吃饭可没什么关系啊！吃什么都行。小朱是个纯情少男，小牛你别老逗人家了。”

小牛点完菜，大家略微有了点精神。

我知道小朱和小牛都有困惑。但只要菜不上来，我坚决不说话，因为现在大家太需要外来的东西刺激一下了，哪怕是个水煮花生米。

好不容易上菜了。我想了想，问他们两个：“现在的问题，是不是拜访过程中无法探索到客户的概念，不了解概念也就无法获得客户的行动承诺？”

“嗯。”小牛回应。小朱也跟着默默地点点头。

“其实，我们很少知道客户真正的概念是什么。即使我们上次知道了，客户很可能在这段时间里接受了什么新的信息，或受到某种外在冲击，而使他的概念发生了变化，这很正常。也就是说，我们拜访客户时往往不知道对方的概念。”我说。

“那这不和猜宝、下赌注一样嘛，那可怎么办？”小朱好奇地问。

我接着说：“其实除了客户的概念，我们不知道的东西可能还有很多，比如客户是个什么角色、他在这个项目中起到什么作用、还有哪些人会参与决策，客户的决策流程什么样，我们是不是还有很多不知道的信息，等等。这些都是我们未知的信息，而其中任何一条信息，都能将我们在这个项目中石沉大海、葬身鱼腹。”正说话间，服务端上来一大盘红扑扑的剁椒鱼头。



小牛看了眼鱼头说：“来，老寒，边吃边聊。”然后用筷子拨开那些红椒，“其实你说的这些都知道，现在的问题是，我们应该怎么做！”

“当我们有这么多未知的时候，就象蒙着眼睛冲进了敌军阵营，知道自己在干什么吗？”抛出问题后，我翻开鱼鳃，找到了传说中最好吃的那块肉，夹到自己盘里。

小朱看看小牛，又看看我，等着我们的答案。

我没吱声。

小牛说：“其实我们见客户，更多的时候是拼命给客户介绍我们的方案和价值……”

“是的。一份调查显示，在销售与客户见面的一个小时里，有 **31** 分钟在介绍自己的公司和方案，然后再次强调我们的优势用去 **8** 分钟，销售向客户提出问题用了 **9** 分钟，客户说话的时间只有 **12** 分钟。你们算算，销售和客户说话各占了多少？”我问。

小朱脑子快，想一下说：“客户说 **12** 分钟，也就是 **20%** 的时间，销售说话占了 **80%** 的时间！”

“嗯，在拜访客户的时间里，销售说话占了 **80%** 的时间，而客户说话只占了 **20%** 的时间，销售或许在没说话的 **20%** 里，还在回味自己说过的话，‘我刚才说得怎么那么精彩’、‘我刚才说得也太有水平了’……” 这是一个普遍的现象，我相信很多销售都是这样的。

“哈哈！”小牛不由地笑了。

我没有笑，接着说：“我们说的那些话，有多少是对方想听的呢？上次我和小杨去见他的一个客户，我也有留心观察，加上咱们今天上午见龚总，好像我们也是一样哦！”说完我侧目看着小朱。

“那你的意思是说，我们见到客户就别说话了？”小朱有些不服。

“要说，要说有用的话。”我看着他。

“是啊，营销培训的老师曾说过，我们必须控制会谈的局面，如果会谈出轨了，局面失控了，我们还怎么做销售呢？”小朱辩解。

小牛也跟着说：“是啊，我们做销售，不就是让客户知道我们的方案和优势，从而选择我们吗？”

“那你是不是也认为客户希望销售多说话呢？”我问完看看他们，“其实销售认为多说话，有的时候是怕冷场，所以拼命说自己熟悉和有把握的内容，因为说那些用不着做计划，知道什么说什么，想到什么说什么。”

“……”小朱无言以对。

“有的销售特别害怕听到客户说话，因为客户一说话就是提问，一被提问就被动了。还有的，说实话他之所以拼命给客户灌东西，无非是他害怕听到客户的拒绝。”我总结着自己遇到过和看到过的各种情况。

小朱说：“是那么回事。可如果不这么着，又能怎么办呢？”

“你们有没有遇到过这种情况，逛商场时旁边突然有人拉住你说‘大哥，看看这鞋油吧，最新技术的，增亮防水防尘的，来我给你擦擦试试！’一般情况下你会买吗？你有什么感觉？”我问。

“我比较烦他们，很少买。”小朱坦言。

“假如你家里缺某个东西，恰恰那天在火车站你被一个推销的拉住，偏要给你介绍这个东西多好多好，你会买吗？”我又问。

销售喜欢多说话的原因：
想控制会谈的局面，想让客户知道我们的方案和优势，怕冷场，不用做计划，以为客户希望销售多讲，担心客户提问，害怕听到客户的拒绝……



“要买我自己会买，用不着他们强行跟我推销。”小牛也积极回应。

我看看他们说：“其实我们发现，**人们喜欢购买，但讨厌被推销**。想想买保险就知道了，我从来不向给我推销保险的人买，而是会自己觉得什么时候需要买了，去找一个不那么使劲推销的人去买。作为买方，**多数人更是厌恶那些试图控制或勉强自己成交的销售**，不是吗？当你急需一个东西时，对方出高价逼你成交，或制造出某种紧张的气氛来控制你成交的时候，你的心里极不爽，比如我们买房子的时候。我们明知道他还有很多房子没有卖出去，而那些销售总是跟你说‘就这一套了，你不买明天就没了’，我们那时是很不爽的，好像是被他们胁迫了一样。如果不是自己真看上了那套房子，冲着那些卖楼的，我们才不愿意和他们成交呢！”

当销售强行推销时，客户会感到一种胁迫和压力，他们会认为本来属于自己的决策权被剥夺了。人们喜欢购买，但讨厌被推销，甚至厌恶那些试图控制自己的销售。人们更愿意从诚恳、有能力、尊重他们选择权的销售那里购买。

小牛听完连忙说：“对对，那种感觉让我真的不爽！可惜没有办法，谁让人家是强势群体，咱老百姓是弱势群体呢！”

“可我们做销售不一样，客户有很多选择的。如果让客户有了那种被控制或被胁迫的感觉，那真的就很麻烦了。客户有自己的概念和认知，客户还没有告诉我们他的想法，销售就强行告诉客户，‘你需要我们的产品，我们的产品能够帮你解决问题’，难道客户就不会有这种感觉吗？”我的这个问题令小牛和小朱四目相觑，心中空荡荡。

“所以，大多数人不喜欢别人告诉他‘你需要什么’、‘你应该怎么做’，如果这话是从销售嘴里说出来的，就更让人不爽了。在他们看来，他们的‘独立思考权’和‘购买的权利’被剥夺了，会感觉销售把他们当成了白痴！”我用了更重的词形容。

小朱有些疑惑地说：“那你的意思是说，给客户介绍我们的解决方案，是在强行向客户推销？甚至是在胁迫客户成交？”

我摇摇头说：“也不全是，但在没有了解客户的真实想法时，强行推荐我们的产品和方案，其实就是强迫客户认同和购买，客户会想‘你的产品好与不好，跟我有什么关系’。当然，也有些比较懂的或具备专业能力的客户，是主动拿着标准的尺子在衡量我们不断抛出的方案，这种情况不超过 **10%**，那是他们会买。更多的人可能感觉我们在替他们做采购，加上他们对销售的印象又是油嘴滑舌不可靠……”

“现在的客户也真难侍候，当爷贡着都不行！”小朱气愤地说。

“不是客户难侍候，这是人之常情。**人们总是相信自己的感觉**，特别是采购这种事情，往往是**根据情绪和情感做出判断和决定，然后寻找逻辑和证据进行判断和论证**。而客户这种感觉就很重要了，**客户总愿意和他们喜欢的人做生意**，人的内心深处都有一种原始的潜在的需求，那就是他们的想法和行为被认可，感觉到他们自己有价值并被尊重，包括他们对事物的认知和选择的权利。谁能让对方感觉他在我们面前很重要，他就会认为我们有魅力，也就愿意和我们打交道，这是人的心理和人性决定的。”我盯着小朱和小牛，说出对销售的另一层认识。

“照你说的，介绍方案是胁迫客户成交，还违背了人性，那你的意思咱们还别做销售啦？”小朱感觉真的没招了。

“当然不是，我们要做的不是销售，而是**放弃推销，和客户一起采购**！”我大声说。



11 开场激发兴趣

“放弃推销，和客户一起采购？不会又和概念有关吧？到底怎么才能知道客户的概念。”小朱没脾气了。

“当我们不知道的时候，怎么才能知道呢？”我问。

小牛说：“不知道就问啊！”

“对，问问题，这才是获得客户概念的杀手锏！”我肯定地说。

小朱问：“问谁啊，问客户吗？”

“怎么，有什么不妥吗？”我问。

“问客户，要是客户笑话我怎么办？”小朱有些不好意思。

我看了看小朱，说：“很多事情我们以为知道，其实我们真的不知道。而**我们犯的错误，不是因为我们不知道，而是自以为知道！**”

小牛连忙点头：“我突然想起了那首歌，‘咱们的世界这样大、事情如此多，你我都说完全明白事实的真相，其实听到的也就是个传说……’”

小牛接话说：“嗯，确实是。我们都是根据猜测客户想法在做销售，有着太多的假设。”

我突然想起了那首歌“咱们的世界这样大、事情如此多，你我都说完全明白事实的真相，其实听到的也就是个传说……’，唉！”

人人都以为知道事实的真相，无非都是自己推测和臆断出来的，世间大道如此，何况销售呢？

“用自己的认知判断客户的认知，而忽略客户的真实想法，这就叫臆断！**臆断是销售中的大忌！**”我说。

“臆断……”小牛默默地说了一句，他知道自己的经历，为这个付出过什么样的代价。

“臆断也有碰对的时候吧？”小朱觉得乱枪打鸟也能撞上，很多销售都是这么做的。

“是有碰上的时候。可是从客户的角度来说，**如果客户感觉他的想法和概念没有清晰地告诉我们，我们给的任何方案不用看都是无效的。**你想想，我们去找家装公司装修房子、去服装店定制一套西服，你还没说想要什么样的，售货员给你推荐的，你接受的可能性有多大？”我举生活的例子。

小牛和小朱点点头，貌似信服。

跟我前几年一样，小牛觉得销售是门艺术，是在实战中拼杀出来的，那些技巧和规律都是扯淡的事。如果再把每句话怎么说、做个眼神怎么用都编排好，就失去了生活的乐趣。我以前也这么想，直到我近来反思销售，才发现很多新人要提升自己的技能，还是要掌握一些规律性的东西，省得在不断撞墙中去反省感悟。其实很多规律前人早就总结好了，包括中国传统的道和当代西方的术。

小牛猛地想起了什么，问我：“对了老寒，问问题大家都不外行，都会问，张嘴就来。你对问问题怎么看呢？”

我笑着说：“你这个问题，问得很好！问问题可是门大学问！人与人相处本质上就是沟通，语言的、肢体的、心灵的，**问问题了解对方是沟通的关键。**”

“那怎么问呢？”小朱问。

“要想知道怎么问，就要考虑为什么问、问什么样的问题。”我说。

小朱说：“问问题肯定是为了解对方的概念和想法，问什么样的问题呢？”



“你觉得，什么样的问题是好问题？”我问。

“开放式问题？”小朱疑惑。

我笑了笑，这个不算错，但不准，“**好问题要引发对方思考，冲击对方的关注点和潜意识！**”

“对！如果问‘你吃了没’，就不算好问题，呵呵！”小牛点点头。

“可是，我们问，客户就会回答吗？”小朱认为上来就问感觉很不舒服，也担心客户不会回答。

小朱的担心很有道理，这也是很多销售有顾虑不敢问的原因。

“你是谁啊，凭什么跟你说！”小朱回答。

“对啊，明显客户还不相信你！”小牛说。

当销售出现在客户面前，特别是第一次见面，客户很可能会有一种陌生感，出于自我安全保护的下意识会想，这个家伙是谁？他是干嘛的？他到底想干什么？

“所以，我们要有一个合理的自我介绍，除了让客户知道我们是谁，还要激发客户的兴趣，让他愿意和我们谈下去。”我说。

“自我介绍还不容易，我是 XYZ 公司的小朱，很高兴认识你！”小朱顺口就来。

“那又怎么样，对客户意味着什么呢？”我反问。

小朱挠了挠头，无言以对。

小牛问：“那我们怎么自我介绍合适？”

“万事开头难，自我介绍不是简单的事情，还要让客户从内心里对我们少些防卫，就更难了。”我看着他们说。

“有什么好方法？”小朱问。

“自我介绍有几个关键点，**你是谁、什么工作，有什么经历**，做过什么跟客户相关的事情，可以借助自己的经验赢得客户暂时的信任。客户有时候好奇，我们以前接触过吗？在什么地方见过你吗？为了避免这种情况，你可以说‘**我们之前没有讲过话**’或‘我们之前在××地方见过’，以排除客户对你的顾虑和陌生感，而把精力转移到谈话内容上来。”我说。

“嗯，这个比较重要，要不客户总纠结在你到底从哪儿来的……”小牛点点头。

“还有，你通过之前对客户概念的推测，列举一些客户**可能感兴趣或关注的话题**，以激发客户的兴趣，或讲一些他们同类企业的‘**第三方故事**’，也就是同行业的小案例，说明自己曾解决过类似的问题，树立自己的专业形象。”这些是激起客户兴趣的有效方法，会让客户觉得你不是很外行，或许跟你的交流会对他有所帮助。

“嗯，这些我有时候也用。不过我都尽可能**找一个都认识的熟人推荐**一下，这样会好得多！”小牛也分享了自己的方法。

“对，熟人推荐可以帮助我们建议信任，如果有条件，当然可以用一下。”我说。

小朱有些担心地说：“那这个自我介绍会不会有些长了呢？”

“对啊，老寒，你给举个例子我们感觉一下！”小牛逼我出招。

我想了想，说：“这样吧，我模拟一下拜访某个钢铁企业主管采购的副总，这样自我介绍，‘赵总你好，我是张三，在 UVW 公司工作 8 年，一直从事钢铁行业物流供应链方面的咨询。我们以前没有交

人类源于古代的群居动物，群居性决定了人喜欢与同种类型打交道，包括共同的关注点、经历和感受。人内心深处是孤独的，希望被理解和认可。让对方感觉被尊重和关注，或者谈及共同的兴趣，会拉近彼此双方的心理距离。NLP 中的亲和感也讲到同极相吸，人们喜欢那些像他们自己的人。



谈过。××钢铁公司的田总建议我和您联系。因为咱们钢铁行业的铁矿粉和煤属于散装物料、连续进出，采购流程很复杂，计量、质量检验、结算等问题非常突出，并且经常发生损失。我们帮田总解决了这个问题，田总也非常满意，所以他推荐我和你联系。除了××公司，我们帮很多企业解决了类似问题，包括……公司，不知道您对这个问题是不是感兴趣？’这样的自我介绍，感觉怎么样？”

“嗯，不错，听上去很专业，也在为客户着想。”小朱点点头。

“是一口气说下来吗？”小朱问。

我笑了，“当然不是，过程中要注意和客户点头，观察客户的反应，切忌自我陶醉地表演！”

人是利己的，关心自己的事情。当有见到一个陌生面孔或陌生电话时，虽然客户很关注自己关注的问题，但此时内心充满好奇或防卫，“面前这个怪物是谁”，而这个困惑是客户当下最关注的。此时合理的自我介绍，说明我是谁，恰是在关注客户最关注的问题，所以，适当的自我介绍是必要的。

使用“客户可能关注的话题”时，双方还未建立信任关系，客户还处于防卫状态，所以直接指出对方存在的问题可能会让客户感觉很不舒服，所以措词要注意。可以举第三方的例子，也可列举客户可能的目标而非存在的问题，以降低客户的抵触甚至反感情绪。

使用“他人推荐”时，要注意推荐的那个人、那人所在的企业在客户心目中的地位和形象，尽量避免客户瞧不起、或有矛盾甚至是对头。虽然这种情况比较少见，那人也不会推荐，但还是要留意。

使用“自我介绍”和“第三方故事”时，特别注意不要让客户感觉到你在“自我彰显”、“自我炫耀”，而是站在客户角度，讲自己的经验、成功案例可能会对他带来什么帮助，而不是说“我都做过、我都懂”、“你们这点儿问题小菜一碟、根本算不了什么”，要始终注意客户的感受。

自我介绍要站在客户的角度，用自己的专业形象、专业经验和能力、诚恳的态度去激发客户继续交流的兴趣，拉近双方的心理距离，并赢得客户暂时的信任，以便于之后双方敞开心扉的交流。

“除了自我介绍，是不是先说些客套话、寒暄一下啊？”小朱问。

“你觉得呢？”我反问。

“我觉得是有必要的，上来就谈正事，让人觉得有些放不开，甚至让人感觉到很功利！”小牛说。

我想了想，说：“有道理。可是，如果是陌生拜访，双方还不认识、彼此心理距离还比较远，你的寒暄会给对方什么感觉呢？”

“反正是不太自然，扯些无关的话题感觉无聊、浪费时间，甚至有侵犯客户隐私的感觉。”小朱说。

我点点头说：“嗯，寒暄算是暖场，也就是破冰。陌生拜访中，寒暄弄不好会让对方的防卫心理加重。自我介绍比寒暄更重要。如果双方已经比较熟悉了，见面之后还是要寒暄一下的。”

小朱赶紧说：“这个我知道，我们经常见客户就说‘今天天气很好啊’、‘您今天的衣服真漂亮啊’什么的，反正就是忽悠一下！”

我感受过这种寒暄，不痛不痒的，感觉纯粹是多此一举。有次我跟一个销售去拜访客户，销售跟客户寒暄说“你今天气色很好啊”，客户回答说“嗯，天气不错”，当时没把我笑喷了。

想到这里，我问小朱：“你觉得寒暄是吹捧呢，还是问问题呢？”

“一般是吹捧吧。”小牛插嘴说。

“不行吗？”小朱有些敏感。



我说：“不是说不行，怎么能让对方感觉更好些呢？”

“啊？”小朱也不知道。

“我觉得可以**谈对方感兴趣的话题**。比如最近对方家里正在装修、或是孩子正准备考学，这类话题往往是对方愿意谈及的，并且一谈就收不住。孩子是个永恒的话题，当然是客户有了孩子之后。”我追忆多次和客户的沟通，甚至自己曾经的感受。

“嗯。”小牛比较有感触。

“还可以**留心观察‘此时此地’**，比如客户办公室里的装饰、植物、摆件什么的。对了，还记得龚总墙上那幅‘海纳百川’吗？你相不相信客户办公室里每个细微之处都是用了心的吗？用了心的事情，他们一般不拒绝被提及。”我说。

“那可得眼观六路，还不能贼眉鼠眼。”小朱接话说。

“还有，客户的办公桌或书柜里经常会摆放一些水晶杯、合影照片什么的，应该是对方引以为豪的话题。甚至有次一个客户还从他的抽屉里翻出一个市级人大代表证给我看，当时他那种感觉很是美妙！”我借题小发挥了一下，“除此之外，**客户的工作成就、业绩特长**，还有就是**客户关心的新闻**、当下的一些**热点话题**什么的，都可以作为暖场的话题。”

“哦，寒暄还有这么多门道啊，那话题岂不很多了！”小朱以前没觉得。

“暖场的时候，最好形成好问题抛给对方，让对方开口说话。别等你说完，对方嘿嘿一乐完事了。所以在准备暖场类问题的时候，是开放类问题还是封闭类问题呢？”我问。

能用“是”或“不是”判断或选择类的属于封闭类问题，简单回答后就可以闭嘴了。**开放式问题多采用开放式，让客户多说**。口乃心之门户，口开则心动。

“暖场类问题是必须的吗？”小朱问。

“我不这么认为。**客套和寒暄不是每次拜访都要使用的**，要根据具体场景和情况而定。如果**客套和寒暄可以让双方感觉更舒服、让气氛更融洽，为什么不用呢？**它只是拜访的开始，目的是拉近双方的心理距离，并不是销售必须的方式。既然客户对沟通有期望，所以**寒暄要简短**，尽早切入沟通的主题。我们的时间宝贵，客户的时间更宝贵。”我认为，在国人比较讲面子、爱寒暄的情况下，见面永远无法离开这样的话题，而对于专业的拜访这也是有效的补充。

“唉，怎么才能拉近和客户的心理距离呢？”小朱很愁。

“刚才说的‘自我介绍’和‘暖场类问题’，目的不都是拉近心理距离吗？”小牛觉得小朱如此愚钝。

“我知道，可我觉得……”小朱不好意思地摇摇头，问我，“老寒，有没有更好的办法啊？”

我笑了，说：“办法是有，不过要先回答几个问题！”

“没问题，什么，说吧！”小朱把头一抬。

“去拜访客户的时候，你关心什么？”我问。

“我关心这次拜访的目的是什么，怎么才能打动客户……”

“那是你关心的事，还是客户关心的事？”我问。

“……，好像是我关心的事吧，”小朱有些不好意思。

人既源于社会性（群居性）希望被尊重和认可，又源于自我性（安全需求）抗拒外来的控制和变化。销售因为被认同和信任被接纳，然后因为差异和不同被选择。**先同后异，先跟后带**，先关注对方以被认同，再呈现自己的观点。先秦历史散文著作《战国策》中记载公元前 265 年“触龙说赵太后”的故事，正是此理应用典范。



“客户在关心什么？”

“客户应该……，在关心自己的事！对，是他的概念！”

“客户更关心你的事，还是关心他自己的事？”我追问。

“肯定是他自己的事。”

“你觉得客户希望你关心什么？”我问。

“哦，客户应该是希望我关注他关心的事。”小朱有些明白了，**每个人都关注自己关注的，销售关注自己，就容易忽略客户。不关注客户，客户就会感觉不舒服。**

“那你关心什么，会让客户感觉舒服呢？”我问。

“……”小朱没说话，他已经明白了。

“当你关注客户关注的事情时，客户会觉得你在尊重他，不是吗？”我反问。

听了半天的小牛点点头，“有道理！”

“所以，我们有没有一种办法，让客户感受到我们在拜访的时候，是在关注他的事情呢？”我说。

“可这怎么表达呢？小朱明白了道理，但不知道应该怎么做，

既然已经统一了思想，就可以拿出方法、采取行动了，我说：“其实很简单，有一种很好用的方法，用了以后能让对方心头一暖，甚至被感动。”

“什么方法？”小朱急切地问。

“比如说，‘小朱，你现在特别想知道这招是什么，我一直在想怎么让你更有效地掌握和使用’，你觉得呢？”我问小朱。

“对！”

“我这么说，你感觉怎么样？”我问他。

“着急！更着急想知道！”

“你没觉得老寒很够意思吗？”小牛提醒小朱。

“哦，是，老寒为我们想，真够意思！”小朱不好意思笑了笑。

我也笑了，说：“其实这就是我要介绍给你的招数。”

“啊？”小朱傻眼了。

“你看，我现在是**站在对方的角度，在考虑对方当下最关注的事情**，对吗？”我说。

“那倒是！”

“正是因为我关注了你当下最关注的事情，是不是多了一份好感和信任？”

“嗯。”

“所以，这一招叫‘心灵共振’，让对方因为你关心他而感觉心头一振，或是心头一暖，从而接近双方的心理距离。”其实我们都有这样的经历，哪怕自己生病在床难受的时候，对方一句轻轻的时候，足以让我们心头暖暖的。

“那具体怎么用啊？”小朱就想要现成的招数。

我很理解小朱的想法，说：“你想想，客户刚一见到我们的时候，在想什么呢？”

“他的概念。”小朱想都没想。

“是吗？他当下的概念，会和你不出现有所不同吗？”我问。



“那是什么？”

我点点头说：“嗯，你觉得，客户当时会不是在想‘为什么要见你呢’、‘准备谈什么呢’？”

“很可能。”小牛率先认同。

“所以，只要一句话‘我在来的路上我还在想，您最关心什么呢？’或者‘我在来的路上我还在想，您希望咱们谈些什么呢？’，代表你站在他的角度，在关心他的事情！”

“哦，‘我在来的路上我还在想……’，‘我昨晚睡不着的时候还在想……’，想客户当下可能最关心的事情！”小朱感觉这句话虽然简单，但角度确实不一样了。

小牛听得很认真，不住地点头。

“老寒，其实我一直在想，你是不是还有更好的方式能够拉近双方的心理距离呢？”小朱突然跟我说了一句。

“还有嘛……”我下意识地反应，紧接着明白过来，小朱是在试验我。

小朱呵呵笑了。我知道他笑什么。

“你别笑，我还真有！”我说。

“什么啊？”小朱问。

“问题清单！很有杀伤力，是把客户可能关心的问题，写在一张清单上交给客户。客户会因为你费那么大的心思关注他而对你产生好感，甚至感动！”我说。

记得几年前，我曾使用过这个方法。那次我去拜访一位钢铁公司的总经理，之前刚和附近一家钢铁企业签完合同，便把那家企业最想解决的五个问题及原因分析做了一张 A4 纸带在身上。见总经理后，我说，附近这家公司刚和我们签订了合同，这是他们希望解决的问题，我不知道您现在最关心的问题是什么，是不是也同样想解决这些问题。然后递上这张纸。总经理看完很认同，笑得也很真诚，之后的几周里，我们很快签了合同。那几个问题是上一家客户告诉我的，是客户真实存在的，而不是我臆断的。

“嗯，刚才说的‘自我介绍’、‘暖场类问题’、‘心灵共振’几个方法，包括那个问题清单，听上去应该比较好用！回头我也试试！”小牛说。

“对，了解概念要问好问题。刚才说的如何建立短暂的信任、打开客户心扉，让客户有兴趣和我们交流下去，是为探索客户概念而做的准备。比起上来就问要有效果。”我说。

“哦。那接下来应该怎么和客户谈呢？”小朱好奇地问。

自我介绍

- 1 我是谁、我在哪家公司、做什么工作
- 1 我有什么经历和经验（暗示能帮你做什么，建立专业性从而带来短暂的信任）
- 1 我们以前没有见过面……（排除客户对你这个人的顾虑和陌生感，把精力转移到谈话内容是）
- 1 我是怎么知道你的（谁介绍或如何获得的，以降低对方的疑惑）
- 1 我有个同行业客户比较关心……，（准备客户经常面临的问题，希望客户从中找到可能感兴趣或关注的话题，同时代表你在关注客户想什么，也能彰显你的专业性）
- 1 是××推荐我和你联系（借助熟人的推荐建立暂时的信任）

注意：



1 只提公司，不提产品

1 关注客户感受，不要让客户感觉到是在自我彰显、自我炫耀

例：

____您好，我是____，在____公司从事____工作。我们以前没有交谈过。

我在____行业工作____年经验，一直从事____方面的____工作。

是（同行业客户）的（某位领导）建议我与您联络，我们曾帮助他处理以下问题……

由于（某些业务现状），（同行业客户）公司的（业务上的）问题非常突出，并且经常发生损失。我们帮那家解决了这个问题，（某位领导）也非常满意，所以他推荐我和你联系。除了这家公司，我们多次帮助客户解决类似问题，这些客户包括（同行客户名称），不知道您是否有兴趣深入了解（不知道您对这个问题是不是感兴趣）？

或：

____您好，我是____，在____公司从事____工作。

我们曾在（时间、地点）的（会面场合，如发布会、论坛、展览会）见过。

我在____行业工作____年经验，一直从事____方面的____工作。

通过我们服务的同行业客户，我了解到他们由于（某些业务现状），（同行业客户）公司的（业务上的）问题非常突出，并且经常发生损失。我们帮很多客户解决了这些问题，比如（同行客户名称），不知道您是否有兴趣深入了解（不知道您对这个问题是不是感兴趣）？

暖场类问题

- 1 从对方感兴趣的话题开始
- 1 对此时此地的观察评论开始
- 1 从该人的业绩和特长开始
- 1 寻找共同的兴趣点或熟人
- 1 客户关心的新闻
- 1 问开放式问题，而非吹捧

心灵共振

- 1 站在客户的角度，考虑客户当下最关注的问题，以适当的方式表达你的关注
- 1 “我在路上还在想，这次见面您最关注哪些问题呢？”
- 1 “我在路上还在想，您希望我帮你做些什么呢？”
- 1 可以准备客户关注的问题清单

12 确认增加好感

“我想先给大家讲个小故事。”我回想起自己的一个真实经历。

我们曾经请一位老师做过两期营销培训，课程很精彩，几个事业部总经理听完后，便和老师表示希望单独为他们事业部再讲一期。大约过了三个月，那位老师给我打电话，寒暄过后……

“有个事业部希望再做一场培训，和我谈过价格。”

“我知道。”



“他们希望价格上有更大的优惠。”

“是吗？”

“是的。其实上次的价格已经很优惠了。经过考虑，基于长期合作，价格方面我们愿意做较大让步！”

“您最近和他们联系过吗？”

“还没有，希望你能够帮忙。”

“老师，是您帮我们打开了大项目销售之门，非常感谢！由此说来，我们已经是长期合作伙伴了！”

“对，已经是长期合作关系了！”

“不瞒您说，听过您的课后，我们又学习了原版课程，并结合公司实际集中一百天研发了自己的精品课程，到目前为止，已经完成了全国十八场、一千多名营销人员的轮训，其中也包括这个事业部。”

“哦，那……，那效果怎么样？”

“从大家的反馈和评价来看，效果超出预期，非常好！”

“是吗……”

“不过，是您帮我们打开了这扇门，非常感谢！今年下半年将重点突破销售技巧课程，到时邀请您为我们讲课！”

“我非常乐意！价格方面我们会给予最大的优惠！”

“没关系，您给的价格已经很优惠了！”

……

小朱忍不住插嘴：“你们太不够意思了，这不忽悠老师吗？”

“呵呵。”我无奈地摇了摇头。

小牛皱着眉头说：“唉，别说了，咱们不也常拿热脸贴冷屁股？恨不得连心都掏出来，也换不回个笑脸儿，没面子！”小牛苦笑了两声，看看小朱，“就像小朱邀请龚总参观样板客户，谁不知道这个环节很重要，这么轻易就抛出去了。”

“那是没有把握好需求！”小朱不服气。

“那是不了解情况就急着出牌！”小牛反驳。

可能不了解情况，也可能了解情况，但过时了。我看着小朱说：“即使我们了解了客户的概念，但会不会变呢？上次和这次拜访，客户的概念完全一样吗？”

小朱看看我说：“你是说，上次的和客户谈的，这次可能不一样了？”

“当然有可能，一切事物都是在不断变化过程当中的，说不定这段时间里客户遇到什么情况，比如重点转移了、有了新需求，或者和竞争对手谈过，他的概念变了！”小牛说。

“对，像刚才讲的，那个老师以为培训还没做，或许没想到一百天我们干了这么多事，但这是事实，”我说，“拿今天上午来说吧，你约好龚总之后、见面之前的这段时间里，龚总会不会把这件事委托给哪个朋友，或听了谁的建议已经定下来了？”

“有这可能。那怎么办呢？”小朱愣愣地问。

“如果你去洗澡，你是不是‘咕咚’一下就跳进浴池？”我问小朱。

小朱摇摇头说：“当然不会，一般都先伸手试试水温，有时候也用脚尖感觉一下！”



“为什么？”我问。

“怕烫，先适应一下。”小朱说。

“那就对了。在酒吧看到有个漂亮女孩儿一个人喝酒，你是不是直接过去坐旁边和她闲扯？”我问。

“嗯……，这方面我没经验，不过直接坐那儿，万一他男朋友去厕所，回来揍我一顿怎么办？还是先问问‘你是一个人吗’、‘我可以坐这儿吗’，这样比较好。”小朱边想边说。

“同样的道理，和客户沟通，你是不是‘咕咚’一下子‘跳下去’侃侃而谈呢？”我问。

小牛说：“应该先问问！就像刚才那位老师先问一下‘咱们那个培训还没搞吗’、‘那些事业部还希望做那个培训吗’，就差这一句话，搞得多没面子！”

“没错，开场之前一定要先确认，就像下浴池时先试试水温一样，问个‘确认类问题’！”这个比喻很形象。

“确认什么呢？”小朱问。

“首先，要确认是不是按原计划进行，客户是不是预留了时间。如果客户心不在焉，或为别的事心急如焚，能沟通好才怪！”我说。

“也是，手头正有事，朋友电话里不紧不慢地扯闲，我心里那个烦，恨不得直接挂了，要告诉我正有事，还怕伤了朋友面子。”小朱也来了感觉。

“或者急着去办什么事，同事东拉西扯，真急死人！”小牛也有同感。

“客户要这感觉就麻烦了，下次就别想再见到他！所以销售更要避免这种情况。客户每天都很忙，或者急着开会赶材料，或者急着接孩子放学，或者办点儿私事，咱们上来就谈销售的事，那不仅是放空枪，更是给自己树敌！”我说。

销售能说的话就那么多，优势说一次少一个，沟通之前一定要确认客户都在状态。沟通就像无线电，发射和接收必须要在同一频率上。

“对了，进入正式沟通之前的确认类的问题，要与约见理由相关，别约见理由一回事，一上来谈的内容风马牛不相及了。就像今天见龚总，开始问个确认类问题，‘龚总，利用半小时和您沟通一下飞达科贸如何更好地控制业务运营、减少您事务性工作同时加强管理与监控，让您有更多些精力考虑公司的发展，您看方便吗？’这么一问，龚总至少知道你要干嘛。”我说。

“他要说‘不方便’呢？”小朱觉得这么问风险挺大。

这个问题问得好。我想了想说：“早来的坏消息是好消息。拒绝你是好事，客户至少和你说真话！好多销售怕被拒绝，甚至把直面拒绝当自我激励，不把南墙撞个窟窿不甘心，那不叫执着，那叫傻。”

如果客户说时间不方便，可以试着问一下什么时间方便。客户拒绝不一定是真的拒绝你，可能是当时确实有更紧急的事要处理，或其他什么原因。

如果有冲击客户概念的约见理由，客户同意后一般不会再有异议。即使客户有异议，也可能留点面子，不好意思直接，所以更要问个确认类问题。

如果客户对之前确定的话题并不感兴趣，就要重新思考今天的话题是不是和他的概念相关，然后试着问一下客户对约见理由的看法，或探索一下他有什么具体的想法或意见。”

“嗯，至少让客户知道我们要谈什么，也能确保客户专注于沟通！”小牛点点头说。



我接着说：“光一个确认类问题不够，要不断确认。”

“不断确认，确认什么？”小朱问。

“就是确认我们所掌握的信息是准确的，比如上次谈到的话题、已经了解的业务现状和需求、项目的状态、客户的概念等，要确认我们知道的信息是不是最新的。”我说。

“啊？”小朱觉得这个事情搞复杂了。

“别忘了，事物都在变化，人的主观想法也不断变化，客户的概念也在变。”我说。

有太多这样的案例，之前和客户聊得很好，需求谈得很清楚，回去精心准备一大堆的方案，下次上场就直接讲。有时候方案都讲了大半天，客户终于忍不住地说一句“这个地方有点变化”、“我们原来考虑不太充分，觉得还是那样更好一些”，客户很无辜，销售很无奈。这种情况，销售应该感激客户，因为说出来比不说好。

当我们和对方确认时，对方会感觉受到了尊重。他的认知、态度、想法被关注和重视，他就会感觉自己在我们面前很重要。

“是啊，最善变的就是人心。面对企业内部斗来斗去的那么多人，说不定谁什么时候就变了。确定双方信息对等很重要！”小牛有感而发。

销售要多确认。

开场确认沟通的时间，确认客户能专注地沟通，确认沟通的主题和内容，确认我们所了解和掌握的信息。沟通过程中不断确认客户的需求和想法，不断地夯实自己掌握的信息基础，只有这样才能捕捉到最精准的信息。

所以在切入正式话题前、呈现方案或产品前、总结对方的观点和想法准备延伸或讨论时，最好要有个习惯性的总结，“咱们公司很关注后续备件和维修的成本，是这样吗”、“你说的是要实现库存管理信息化，而暂时不考虑与生产的衔接，是这样吗”、“我理解刚才您说的是……，是这样吗”。

会确认是一个人走向成熟的标志。

有些嘴上没毛的家伙，话听到一半就“知道、知道”一蹶老远了！

销售问确认类问题，能让自己始终更安全。

“老寒，确认类问题要注意什么？”小牛问。

“就三点，确认的是当下此时此地的信息和状况，使用关键词突出重点，封闭式问题便于得到肯定或否定的答数，就是这三点！”我肯定地说。

暖场类问题

要点：

Ⅰ 当下的状况

Ⅰ 使用关键词

Ⅰ 封闭类问题

目的：确认当前信息的准确性

Ⅰ 客户的概念

Ⅰ 业务现状与需求

Ⅰ 项目状态

Ⅰ 发现当前信息的偏差



何时使用

- | 切入正式话题时
- | 呈现方案或产品之前
- | 总结或确认想法、继续深入讨论时

关键词

- | 现在、当前、仍然、还、继续……

13 提问引发思考

“还是捕捉不到客户的概念。”小朱仍然疑惑。

“事因难能，所以可贵。捕捉到客户的概念，绝不是问一两个问题所能完成的。只有知道客户为什么买，我们才能开始卖。问，只不过是第一步。”我说。

小牛说：“那接下来呢？”

“要帮客户达成目标、实现的销售，我们还需要知道什么？”我问。

小牛说：“客户的概念、决策流程、谁负责、下步具体安排、有什么其他变化……，太多了！”

“需要了解的信息很多，是吧？”我再次确认。

“那是。”小朱说。

“继续问！问想要知道的各种信息，问‘信息类问题’，拿开遮挡在眼前的那块黑布，看到事实的真相！”我说。

“又冒出个‘信息类问题’？”小朱随口说。

“是的，用‘信息类问题’了解各种新信息，这是获取客户概念的开始。比如客户想实现的目标是什么、现状是什么样，客户希望怎么样。”

销售很多时候不愿意问，总觉得不让客户张嘴，自己说出来直接切中要害，那是“我懂你”、“我专业”，那是“真功夫”！

事实真的是这样吗？

如果客户不和我们分享他的想法，他会真的会购买吗？如果不了解客户的想法，我们的方案在客户看来有效吗？我们买东西都有那样的经历，当我们说出自己的想法和意见才真正是有购买意向的开始。如果销售连我们的意见都不听，我们会信任他吗？会因为销售说的原因购买吗？

再怎么专业，能比客户更懂客户的业务吗？再怎么懂，能够比客户更懂他自己的想法吗？这是自以为是地撞大运！

“不就是问客户他的需求嘛，没什么难的。”小朱说。

“确实不难，也绝对没有那么简单。有时候我们还真提不出好问题。没有好问题，客户能说出心里话呢！”小牛感叹到。

我看了看小朱，想起他问飞达科贸龚总的问题：

龚总，这次咱们希望上哪些系统，管理什么业务呢？

龚总，您关于这次信息化的建设，会选择哪些部门开始实施呢？

龚总，解决方案什么样无所谓，每家公司都有自己的特点，不知道您希望借助这套系统实现什么



呢？

我问小朱：“你问龚总的那三个问题就是信息类问题，因为你想获得龚总的信息，可效果怎么样呢？”

“不怎么样呗，龚总都不愿意回答。”小朱有些无奈。

“你觉得他为什么不愿意回答呢？”我问。

“谁知道，可能是他没想清楚吧。”小朱回答。

“嗯。小朱，你什么时候结婚啊？”我突然问。

小朱一愣，看看我说：“你说啥呢，我连女朋友都没有，问我什么时候结婚，鬼才知道！”

“那你会选择谁作为你的女朋友呢？”我又问。

小朱更摸不到头脑：“没事吧你？我怎么知道选择谁做女朋友！”

“其实，找谁无所谓，天涯何处无芳草！关键你要想好找女朋友干嘛！”我又笑着。

小牛乐了：“找女朋友还能干嘛？过日子呗！”

是啊，找个女朋友干嘛呢？做家务、烧火做饭、洗衣服、照顾老人、关灯说话、养活孩子、心灵的归属、温暖的港湾……，可真正触动小朱结婚的原因是什么呢？

“所以，小朱问龚总的三个问题非常好，可龚总为什么不回答呢？就好像我刚才问你的问题，你怎么不回答呢？”我问小朱。

“关键我不知道怎么回答啊！”小朱争辩说。

“那不得了！你的问题，龚总知道怎么回答吗？这些问题是他关心的呢？”

“……”小朱好像有些明白。

“所以，信息类问题不是直接问‘你买什么，买多少，什么时候买’这类客户也不知道的问题。这都是站在销售的角度上问的，并没站在客户的角度。这么一问，客户就会觉得你想推销什么。在他眼里，你就是个急着卖东西的推销员！”这是我的看法。

“那怎么问呢？”小牛问。

“**忘记自己的产品和方案、站在客户的角度来问**，把自己换位假想成客户，这时候客户可能关心什么，就问客户什么。”我说。

“挺难理解。”小朱说。

“小朱，你现在的的生活怎么样啊？”我突然问。

小朱一愣，说：“什么怎么样啊？”

我微笑着，没有说话。

“就那样呗，租的还是那间房，自己住得也挺随便，虽然有些脏乱差吧，男人谁不是那样！”小朱随口说。

“那你平时吃饭怎么吃？”

“早饭煎饼果子或肉夹馍，午饭在公司，或者外面随便吃点儿，晚上吃盒饭，简单！”小朱对答如流。

“老这么吃，舒服吗？对身体有什么影响吗？”

“……”



“你的衣服谁洗？”

“外套拿去干洗，内衣自己洗。”

“什么时候洗？”

“周末呗！有时候躺着真懒得起来，没办法！”

“哦，你对现在的生活状态并不满意，可以这么理解吗？”

“嗯，还谈什么生活状态，能混下日子去就不错了！”

“哦。如果你累了一天回家推开门，有人给你做好了散发香味的饭菜，香喷喷的味道直接钻进鼻孔，一整天的疲惫立即消失大半，还有个美女体贴地看着你，吃完饭一起收拾收拾卫生，还能温情脉脉地说说话，那种感觉怎么样？”

“那种日子，可欲不可求！”小牛打断我。

“小朱，我有个表妹现在单身，她擅长做饭菜、特别会体贴人，你想见见吗？”我说。

小牛忍不住笑了：“老寒，原来你在‘销售’表妹啊！”

小朱也有些不自然，他有些当真：“不会吧，涮我！”

“不涮你，你怎么能有感觉！我问你什么时候结婚、找什么样的女朋友，你不知道怎么回答。可刚才的谈话，感觉怎么样？”

“嗯，很自然，也没什么防备心。”小朱说。

“所以，问具体问题，了解客户信息，从他的现状、处境或期望问起，千万不能过于直接和生硬。具体的问题客户才好回答，也更接近于客户的概念。像‘您对信息化的期望是什么’、‘您现在有什么困难或问题吗’这类泛泛的问题，往往得不到答案。”

“具体？”小朱总是问那些泛泛的问题。

“咱们做个测试吧！”我说。

“好啊！”

“请在十秒钟之内，说出尽可能多的‘白色’的东西，开始！”我说。

小朱和小牛翻了翻眼，疑惑地问：“白色的？”

“对，你能想到的所有白色的东西，任何东西！”我说。

大家四下望望，皱着眉头想了起来。

过了五六秒。

小朱慢慢地说：“白云、白色的车、白衬衣……”

小牛也跟着列举出了三四种。

我笑了笑，又说：“我们再做一遍，这次，请在十秒钟之内，说出‘冰箱里’尽可能多的白色的东西，开始！”

小朱想了一下，说：“酸奶，豆腐……，还有冰块，隔层……”

“怎么了？”小牛问。

“你们觉得这两次，有什么不一样？”我问。

“第二次反应更快，想出来的可能也更多一些。”

“是什么原因呢？”我又问。



“第二次思考的范围集中，更聚焦，能想出来的东西就更多一些。”小朱说。

我笑了，“那我们问客户的问题，是‘您对信息化的期望是什么’、‘您现在有什么困难或问题吗’，还有一些针对他的具体业务、具体处境，问一些具体问题呢？”

“嗯，当我们问‘您对信息化的期望是什么’时，客户往往会说‘这方面你们是专家，你应该告诉我应该怎么做’！”小朱回答。

“客户一时不知道从哪儿下手，更不能聚焦地思考，所以，还是要问具体的问题！”小牛总结。

有时候，当我们需要引发客户探索和思考时，也会问一些不是那么具体的问题，这要看场景。

我说：“除了问具体的问题，**还要通过开放式问题了解客户的现状处境和期望。**有时候还要顺着客户的回答扩展，获得更多更具体的信息。”

“信息类问题……”小杨磨叨着。

“销售的到来，通过开场问题确认明确沟通内容和目标之后，客户意识里会有他认为当下最重要、最紧急的问题或困惑，这是客户概念中最关键的部分，所以也是客户最关注的。而信息类问题，就是为了获得客户最关注、而销售不知道的信息。”我说。

“举个例子啊？”小朱看着我。

“比如，你去拜访一个信息中心主任，过程中你可以问他‘李主任，是什么原因让您考虑优化公司的服务器呢’，再比如‘赵总，这次项目建设最看中供应商的什么能力和资质呢’等，类似这些都不是太泛泛、可以让客户说出自己关注点，又不限制客户思维和表达的问题。”

“哦，这样啊。那使用这类问题要注意什么呢？”小朱问。

“咱们都知道‘4W1H’，也就是 **who**（谁）、**what**（什么）、**when**（何时）、**where**（哪里）、**how**（如何、多少、怎么样），这都是信息类问题。这类问题的使用有三个关键点，首先一定是**站在客户角度的问题**，而不是站在销售角度的问题，其次是**针对具体业务或情境**，而不是那种泛泛的问题，三是**开放式问题**，让客户多开口说话，只有客户开口才有机会获得更多信息、获得客户的概念！”

“什么情况下用呢？”小牛问。

“这种‘信息类问题’一般在确认类问题之后了解客户当下的一些具体情况和信息、鼓励客户积极思考和探索、或者确认时客户说‘不’就要用信息类问题跟进了。我们不知道的、有疑问的，都可以用‘信息类问题’探索客户。”

“我真不知道问他们什么问题。”小朱说。

“信息类问题要看对象，像客户底层的业务人员更关注手头的事务性工作，中层关注未来两三个月或半年要做的重要事情，而高层更关注公司价值观、使命和战略，需要纵观全局的能力去了解趋势、做出准确的预测和明智决策，所以信息类问题要因人而准备。”

“客户真的愿意被问吗？”小朱问。

“看怎么问。我们以为客户不愿意被问，其实只要给机会，客户一般情况下愿意说。口乃心之门户，客户开始说话，防备就逐渐降低，慢慢就放松了！”其实**客户说得越多，对销售越有利，销售可以得到更多有用的信息。**

“问问题是门大学问啊！”小朱不禁感叹。

当今互联网让客户可以更便捷地获得需要的各种信息，所以销售问“每个客户都知道”的问题可能会让客户感觉沟通没有价值。除了问“让客户感觉到被关注”的问题，还要准备能引发客户思考并带来启发的问题，让客户感觉到沟通的价值。这要基于丰富行业知识和经验才能准备出来。



“老寒，信息类问题，是问销售不知道答案的问题，那客户知道答案吗？”小牛不太清楚。

“你觉得的呢？”我反问。

小牛慢慢说：“我觉得，问的问题客户张嘴就能回答，显得我们没什么水平，客户也感觉在浪费时间。要问客户不知道答案的，是不是有点儿为难他？”

“要看是不是从对方的角度和处境出发的，**人都喜欢谈及自己关注的事情**。对了，还记得什么是好问题吗？”我又问。

“引发对方思考的问题！”小朱抢答。

“先求同，后存异，先问客户关注、或许知道答案的问题，会让客户感觉到被尊重。再问客户关注、但没有清晰答案的问题，从而引发客户思考，客户可能会顺着你的问题延伸思考，发现一些自己以前没有关注的领域，或是没想到的事情。”让客户更多思考，并跟销售分享思考所得，是双方开始建立信任的开始，交浅不言深。

在这里很多销售容易犯一个很严重的错误，就是自作聪明地用问题把客户引向自己的产品和方案、或者优势，迫不急待地想让客户走到自己的产品和方案上来。现在的任务，只是不断地了解和探索。**客户没有我们想像得那么无知，我们也没有自以为了地那样聪明。**

“你是说，可以问一些客户客户没有答案的问题？”小牛问。

“没答案的问题，客户会回答吗？他会感兴趣吗？”小杨问。

“就是啊，怎么才能让客户感兴趣呢？”小朱也困惑了。

大家的这个问题很有道理。

销售提出适当的信息类问题之后，客户一般都愿意讲自己最关注的事情。如果客户没有最关注的问题、或者不愿意讲太多怎么办呢？

销售只问客户意料之中的问题，客户难免乏味并失去兴趣。如果问客户意料之外的问题，客户也可能会感觉那些跟他没什么关系，更不愿意去关注。那么，提出什么样的问题，客户才有兴趣关注、愿意去思考呢？

人的思维过程是信息获取、加工、形成自己的认知和决定的过程，在这个运算过程中，是基于自己的已经知识、经验和逻辑得出的结论。

意料之外的问题，是指给客户思考输入新信息、或在客户思考逻辑中多一些角度的建议，引起对方的关注和思考，让客户重新思考他的现状和期望。

这时候，客户或者是从他的概念、他正关心甚至困惑谈起，或者是以前忽略根本没有注意到的“意料之外”的事，而这个问题细一思考，又是情理之中的。

“嗯，通过提问，让客户自己意识到事实和原先以为的不太一样，就有了反差，有反差客户就会有反应，有反应才会更关注、更感兴趣，从而带来思考。”我解释说。

试图让客户关注他没关注的，这是把双刃剑。

人们是惯性思维，按“我认为”的方式做出推测和判断。当推测发生失误、遇到意外时，注意力不自觉地被吸引到使我们惊讶的事情上来。突破惯性思维的问题，会让人感到惊讶，从而引起关注。

1994年，美国乔治·洛温斯坦 George·Loewenstein 提出“知识缺口导致痛苦”的“缺口理论”。人想知道一些事却无法实现时，会觉得身上像长了不得不抓在痒疮。要消除这种痛苦就得把知识缺口填满。在积累信息的过程中，注意力会越来越集中在不知道的东西上。缺口理论建立在“我们有能力指出别人不了解的东西”这种能力基础上。



有时候销售人员容易“自以为”具备了“指出客户不了解的东西”的能力，从自己的认知和概念出发而忽略客户的真实概念，让客户很不舒服。所以，必须要先关注客户的关注点，用开放的问题探索，请客户针对自己的关注点做比较全面的分享。如果客户没有兴趣，可以再用第三方的故事、其他客户的案例等来提出客户可能忽略的关注点，征询客户的意见。

想到这里，我接着说：“除非你是一个行业专家，比客户更清楚他的行业发展趋势、问题的产生原因和解决方法，否则很难比客户还懂客户。所以，就刚入门的销售来讲，针对要了解的信息，客户基于什么现状、期望实现什么去设计和准备问题，就已经很不错了。”

提出让客户关注和反思的问题，是对销售最大的挑战。

“这确实比较难，专业的人才可以问出专业的问题。像我们这些刚入门、没什么行业经验的销售，就关注客户关注的，问他们关心的问题吧！”小朱说。

“知不足而后学，这次知道学习的方向了吧！这是水平！”小杨自信地说。

“对！一个人专业不专业，不在于你说什么，而在于你问什么！”我说。

“站在客户角度问客户最关注的，针对具体业务或情境的开放式问题……”小朱好像知道了他问龚总的问题有什么不妥，略显有些兴奋了，冷不丁地问我：“老寒，你说的表妹，真的还是假的？”

信息类问题

定义

- | 探索事实
- | 客观的
- | 理性的
- | 关注事
- | 公司的
- | 发现个人的结论/事实部分
- | 了解客户的现状和期望（已经存在/决定的）
- | BVR 中的 R（已经决定的行动/计划/标准）

要点：

- | 站在客户角度的问题
- | 针对具体业务或情境
- | 开放式问题

目的：

- | 了解客户的概念或需求，达成什么、解决什么、避免什么
- | 扩展当前信息
- | 找出缺失的信息

何时使用

- | 鼓励客户探索、引发客户思考
- | 对确认类问题回答“不”之后的跟进问题
- | 要获得缺乏信息，或澄清信息时



关键词

1 who (谁)、what (什么)、when (何时)、where (哪里)、how (如何、多少、怎么样) ……

14 态度决定一切

小朱突然问“表妹”的真假，让我哭笑不得，难道小朱真上心了？他到底想什么呢？

“小朱耐不住寂寞了！”小牛调侃小朱。

“以你的小人之心，度我的君子之度！别老拿你泡妞那点瘾琢磨别人！”小朱说。

小朱这句话让我一激灵，这不正是我们销售中常犯的的错误吗？我们反复强调“客户的概念”，可为什么总拿自己的认知，去判断对方的想法呢？就像小朱，一个人自己吃盒饭、自己洗内衣，他的态度和想法是什么呢？没有搞清楚小朱的态度，直接抛出“表妹”，他会因为想找女朋友而产生兴趣吗？

通过“信息类问题”探索到的信息是客观的，是客户开诚布公说出来的，是表象。态度决定一切。同样的方案带来的变化，源于个人不同的追求和价值倾向，会有不同的态度，决定了不同的行动，**态度正是客户决策的根本原因！**

“老寒，说到找女朋友，你也发呆啦？”小牛用胳膊捅捅我。

“我在想，小朱找女朋友，取决于小朱是什么态度，咱们不知道。而这种态度决定了小朱的行动！”我说。

小牛抬起头：“你是说，不同的态度会采取不同的行动，客户购买与否是源于他的态度，而不是产品和方案的价值本身？”

“对啊，客户想要实现、解决或避免什么，是个人动机和态度决定的！**个人感觉和态度是概念的核心和源动力！**”我有些兴奋。

小朱搞不明白：“客户购买到底是因为价值，还是他的态度？”

“你是因为女人能洗衣做饭生孩子结婚，还是因为不想一个人孤单地生活而结婚？”我问。

“如果两者选其一，我选后者。我不想一个人无依无靠地生活，自己发烧了浑身酸痛地躺在床上，连下楼买药的力气也没有，那种感觉你们有过吗？多么希望有个人能够照顾我！”小朱眼圈有些发红。

“不好意思，在你动情的时候，还拿你的想法做分析。只有这样，你才有体会！你的意思是，你不希望自己一个人生活没有依靠，对吗？”我问。

小朱点点头。

“小牛，你的看法呢？”我问。

“我呀，巴不得一个人！潇洒自在，没人在你耳边磨叨……”

小牛说。

果然，**态度的形成源于处境**，小朱一个人的处境决定了想找女朋友，小牛因为结了婚饱受“磨难”，反而羡慕一个人的生活，源于不同的动机和价值观，形成了截然不同的态度！

态度是主观的想法，是个人得失和感受的。

“相同的处境和需求，不同的态度导致不同的行动。”我轻声地说。

“这也能问吗？”小朱觉得态度很飘渺。

人们谈客观事实时更容易放松、没有压力。在谈自己的观点和态度时容易紧张、有压力、警惕性会升高。当被告知、被指使、被命令时会产生抵触情绪甚至抗拒。当指导别人、被祈使、被需要时会产生积极情绪、变得主动。多使用祈使句会提高提问效果。



“不会又来一个‘态度类问题’吧？”小牛问。

“自学成才！”我说。

“问客户个人的态度，客户会说吗？”小朱有顾虑。

小朱的担心是有道理的。很多人看来在中国的环境里，大家都愿意说些表面无关痛痒的话，和一些众所周知的东西，而不愿意说出自己真实的态度和看法，好像说真话的代价非常惨重。即使说什么问题和不足，也更愿意说出很多“客观”的理由而不愿承认自己的不足。

事实并非如此，因为我有切身感受。我做甲方时，常常感受到工作的压力，如果发现哪个销售有能力、又愿意帮我，我会把真实想法如实告诉他，特别希望他能了解我的想法，得到他的配合和帮助。因为我有压力，必须要帮自己。

“其实，如果你态度诚恳地关注对方，客户更愿意谈论他的态度，如果有机会他会滔滔不绝地和你讲。”我回答小朱。

“嗯，那得是和对方聊得来，一定程度上取得对方的信任了。”小牛有心得。

“可怎么问啊？难道‘这件事情您怎么看的’、‘您是怎么考虑的’、‘你感觉怎么样’问他的看法。”小朱问。

“对啊，了解客户个人的感觉或顾虑，这么问就行。别告诉我连征求看法都不会了！”陷入某种思维，可能会忘掉最基本的方法。

小朱又问：“和客户聊他的感受，谈个人之间的感觉，还是销售吗？”

“不关注客户的感受，就无法知道客户决策的动力和真正原因。如果在和客户探讨他的处境和需求的时候，客户觉得自己的个人感受对销售很重要，他就感受到了销售的尊重。”我说。

客户和我们分享个人的看法时，已经对我们开始信任。

人不可能没有态度和想法。对于那些只讲“基本事实”的人，征询他的态度就更重要了，不仅让客户打开话匣子，销售还会得到很多想都想不到的信息。

“这是个人的，对吗？”小朱问。

我点点头。

“那不就是马斯洛需求层次理论吗？”小牛问。

小牛说的这个“马斯洛需求层次理论”，是心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）在 1954 年提出的，是为了研究是什么能够激起人的动力的。经过分析马斯洛得出这样的结论，人的需求分为：

出类拔萃需求：帮助他人开发潜能

自我实现需求：开发自己的潜能、自我实现、事业登上巅峰

审美需求：对称、井然有序、外观美、平衡

学习需求：知道、理解、思想共鸣

尊重需求：获得尊重、让自己有竞争力、不断提升自我、实现独立、争取社会地位

归属需求：爱情、家庭、朋友、友爱

安全需求：个人保护、安全、稳定

生理需求：饥饿、口渴、身体舒适

现在这个理论得到普遍认可和广泛应用，包括销售领域。



“你对这个需求层次是怎么理解的？”我问。

小朱抢着说：“我知道！人的需求源于最基本的生存需求和安全，然后被尊重认可，直到自我实现。人实现了底层需求，才会向上追求更高层次的需求。”

“是吗，也就是说世界上不会有饿死的艺术家，没有归属就不会追求学习、不希望得到尊重？衣食不保的犀利哥，也不会有那种自我的气宇轩昂？”我反问。

“好像也不是……”小朱挠挠头。

其实，这种层次的划分不是很严谨，至少有人在理解和应用有偏差，这些个人的需求，很可能是交叉的、同步的！

“在很多人觉得，别人都先会满足最底层需要，才会向上追求，这是我们基于自己判断的主观臆断，而不是对方的想法。当我们把这种推测的个人需求告诉对方时，他会感觉非常不舒服。”销售和对方的心理距离再度拉远！

最近我们引进一门课，有个卖培训的销售跟我说“你是不是希望让公司更认可你呢”，“是不是让大家学习课程之后对你更刮目相看呢”、“是不是让领导对你的工作更满意呢”我听到这些非常反应！

我的个人需求或许也包括那些，但不是激发我的最大动力，不是最关键的！

人往往源于自己的个人利益做出行动。

我不是雷锋，也不是焦裕禄，自私一些地说，我希望借助学习这类课程，把带给公司的“结果”和带给我个人的“赢”有效地结合起来，既有效完成公司在销售能力提升方面的既定任务，更能让自己在销售的认知和思考更加体系化，提升自己的能力。

“当那个销售‘臆断’并‘指出’我的个人诉求时，如果是你，你是什么感觉呢？”我问。

“嗯，是很不舒服。”小朱点点头。

“自作聪明！”小牛说，

“那我们在做销售时，是不是总以为客户就是想‘被公司认可’、‘加强控制权’、‘获得别人尊重’、‘保住自己的位置’、‘工作更轻松’，甚至‘谋求点个人利益’，这是不是客户的真正感受呢？还是销售的臆断呢？”我问。

每个人的感受和内心想法，只有自己知道！

“所以，我们要通过‘态度类问题’询问客户的个人想法和态度！”小牛说。

“获得客户的态度之后、抛出我的东西之前，是不是应该问个‘确认类问题’加以确认？”小朱问。

“没错！”大家吃得差不多了，我向服务员挥挥手：“服务员，结账！”

小朱连忙说：“我来，我来！”

“小朱，还记得今天聊了几类问题吗？”我问。

小朱边掏钱边说：“记得，‘暖场类问题’先破冰、‘确认类问题’试水温、‘信息类问题’拨云见日、‘态度类问题’探索客户概念的核心，对吧！”

利用小朱说话的时间，我已经掏钱递给服务员。

小牛说：“让老寒掏了吧！等把飞达签下来，你请客！”

大家拿包起身，刚要出门，小牛喊了声：“嗨嗨，你们看！”



顺着小牛朝的方向看去，餐厅最里面的小方桌，一个梳着马尾辫的女孩儿正在埋头吃饭。

态度类问题

定义

- | 探索态度
- | 主观的
- | 感性的（个人的感觉，概念的核心）
- | 关注人
- | 个人的
- | 了解个人的感受/得失
- | 发现价值取向/价值判断 BVR 中的 V/R（价值观/动机）

目的

- | 获得客户的态度、感觉、顾虑和期望
- | 发掘未找出的问题

何时使用

- | 了解客户的感受
- | 了解客户对他人感受的看法
- | 了解真正问题所在

关键词

- | “干什么”了解态度
- | “怎么办”了解情感
- | “哪一个”了解观点
- | “描述”了解反应

15 情人还是棋子

小牛发现马尾辫儿，小朱看也没看：“赶紧走吧，走吧！”说完轻瞄了一眼，半推着我们出了门。

“那不是飞达科贸的前台吗？”小牛提示我。

“是吗，小朱？”我问了个确认类问题。

“好像是吧。总问我干嘛？”小朱低声说，阳光下小朱的脸有些潮红。

“小朱，抓住机会！”我说。

“什么机会啊……”小朱不好意思地说。

“别忘了，你在做飞达科贸的项目！做销售别光看女孩儿，还要想着你的项目！”我提醒小朱。

“我的项目？你是说她……？”小朱有些醒悟。

“如果说龚总是飞达项目里的‘帅’，你不觉得前台或秘书就是‘仕’吗？”我说。“仕相”是“帅”的守护者，有很销售都被他们挡在外面。

“就她？”



“对啊，‘仕’也可能是司机、保姆，不都是能接近决策者的人吗？”我启发小朱。

小朱迟疑了，不知道马尾辫到底是自己的梦中情人，还是飞达项目的一颗棋子。

“说得对，小朱要抓住机会！”小牛也鼓舞小朱。

小朱很犹豫，就像小孩儿想偷糖吃，知道吃糖坏牙，弄不好可能挨打，可含在嘴里一丝丝甜蜜的感觉总让人惦记。

“小朱，今天拜访龚总并不顺利，必须抓住其他的切入点。这个前台应该是机会！”我鼓励小朱。

“就是，一会儿人家吃完了，赶紧吧！”小牛催他。

小朱吱吱唔唔地说：“那怎么和她说呢？”

“瞧你现在智商！想想咱们刚才聊啥了？”小牛说。

我说：“小朱，你考虑几个问题。”

小朱点了下头，目光坚定。

“如果她理你，是她的需要，还是你的需要？”

“现在是我的需要。”

“怎么变成她的需要？”

小朱迷茫地望着我。

我又问：“你接近她的目的是什么，希望获得什么行动承诺？她的概念是什么、可能关心什么？”

小朱眼睛瞄向右下方，可能在回忆。片刻又瞄向左上方，可能在想办法。

“好，如果你想到了她可能关心什么，给她个理你的理由，她凭什么和一个陌生人说话？”

小朱眉头紧锁，嘴巴紧闭。

“你准备怎么破冰，怎么确认试水温，怎么用信息类问题拨云见日？”我说得比较慢，“最后，怎么了解她的看法和态度……”

“有了想法就赶紧去吧！”我拍拍小朱的肩膀。

小朱想了一下，咬咬牙，转身钻进饭馆。

小牛伸着脖子透过玻璃窗巴瞧。

“过来抽颗烟！”我说。

我们一边喷云吐雾，一边欣赏着来往的 **Office Lady**，发现大部分都是 **Office Aunt**！

时间不长，小朱疾步钻了出来。

“怎么样？”小牛迎上去关切地问。

小朱低着头，羞涩中掩盖不住的一丝丝兴奋，说：“赶紧走吧，下午还得拜访客户呢！”

“感觉怎么样？”坐进车里，我扭头问小朱。虽然大家很关心结果，这时小朱也是迷迷糊糊，所以不能问具体的情况，先来个态度类问题。

小朱迷茫地望着窗外：“没什么不好……”

“有什么收获？”我追问了一句。

“她叫小悠，刚来飞达时间不长。”小朱从“棋子”的角度回答。

“她都告诉你叫小悠啦！”我故作意外状。

“怎么搭讪的？”小牛迫不及待地追问。



这个问题很可能让小朱退缩，我急忙说：“你问了什么‘暖场问题’？”

“我就说，这么巧，刚拜访完龚总就在这儿碰上你了！”小朱不紧不慢地说。

“她说什么？”小牛问。

“她没说什么，淡淡地一笑，点了点头。”小朱开始讲他们见面的过程。

“我说我叫小朱，你是一个人吗？”

“嗯。”马尾辫轻轻地了一声，然后看着小朱。

在小朱看来，这样一个确实类问题让对方进入了沟通状态。

“怎么这么晚才来吃饭？”

“哦，处理了些事情，有些晚了，你有事吗？”

“这么辛苦啊，要是飞达的系统做好了，龚总不至于那么劳累，你也可以轻松些！”小朱知道，回答不好很容易被拒。这种小公司的前台往往兼做行政或商务工作，这么说既在谈事，又暗示他有点儿怜香惜玉。

“龚总最近确实很累。哦，你们吃了吗？”马尾辫回应。

“刚吃完！我朋友说‘快看，有个美女’，一看是你，就来打跟你个招呼！”

“……”马尾辫笑笑，淡淡的红晕爬上白皙的脸庞，心头闪过瞬间愉悦。

“接下来呢？”我问小朱。

“瞎聊了几句。”跟舔了蜜一样，按捺不住的兴奋。

“小朱，你见她的目标达到了吗？”我问。

“还行。”小朱说。

“她给了你什么承诺？”小牛问。

“下周三我给她打电话，她告诉我龚总在不在公司。”

“这是你最初的想法吗？”我问。

“不是。我想她的手机号。”

“亏你想得出来！”小牛随口说。

“小牛，你觉得小朱这次沟通效果怎么样？”我转头问小牛。

“以小朱的水平，已经很不错了！”小牛说。

“怎么不错了？”我对小牛的评价很感兴趣。

“感觉吧！暖场还行，提到了两人都认识的龚总，显得不那么生疏。问她是不是一个人是在确认，找话题而已。”小牛说。

“哼！”

“怎么这么晚才来吃饭是信息类问题，好像挺关心人家。她无意透露了点儿有价值的信息——因为处理一些事情。你推测她在处理公司的事情，所以‘龚总确实很累’就是成果，找到双方的共同观点了。”小牛接着说。

“有道理！”我觉得这些是小朱准备好的。

“你又忽悠她，你朋友说‘快看，有个美女’，明明是你看到的！不过这样比没有暖场和确认好些。我觉得后来的谈话中应该问她一些关于工作的感受……”



我点点头，片刻沉默之后，说：“这次挺成功的，至少没被拒绝。你能够知道她叫小悠、她答应接告诉你信息，她也知道这小伙儿不那么烦人，都是成果啊！”

“呵呵。”小朱露出了久违的憨笑。

“小朱啊，这个小悠不仅对飞达项目很重要，对你后半生也很重要，努力啊！”小牛逗小朱。

“对了，那个小悠结婚了吗？她有没有男朋友呢？”我也跟着逗小朱。

“.....”

“如果哪天准备敞开心扉，可别忘了确认！”我说。

“有竞争对手怕什么！再说了，没有拆不散的夫妻，只有不努力的小三，是吧小朱？”小牛一脸坏笑。

第四章 倾听了解概念

16 无所不知的小杨

北京的秋天，老天高兴点儿就格外清爽透亮，早晨透过单褂的小风像清凉油，在胳膊上刮起一层鸡蛋疙瘩。即使穿了外套，中午也得脱下来搭在胳膊弯里，把衬衣袖子撸起来。

也有时候老天不高兴，不知道谁惹了他，阴沉着脸一片晦气，夹杂着气雾像朦了一层纱，人们的心情也跟着暗淡无光，打不起精神。

小杨听说我跟小朱去了飞达，还给他们开了小灶，心里很不平衡。更让他心情暗淡的，除了阴霾天气，就是他手头蓝科项目。

上次见过宋主任之后，小杨努力保持着联系，前几天还请宋主任参加了ABC公司的市场活动，可宋主任就是不冷不热，让小杨很没办法。或许是被小杨的不懈努力和辛苦感动了，宋主任终于同意安排小杨拜访负责经营的陶部长。

小杨这次非要我再和他一起去不可：“老寒，上次拜访感觉很不错，可宋主任就是不帮我，后来你的分析得很道理。这次非常重要，你说什么也得跟我去！”

下午两点，那辆车没精打采地停在那儿，看上去像阴霾天气一样郁闷。

“怎么，昨天没睡好？”一上车我发现小杨满脸倦意，车上还坐着小马。

小杨打个哈欠，用手拍了拍嘴，说：“唉，国庆节一上班，公司就发起冲刺总动员，要求今年必须完成任务，指标分解到人头，我还被多加了三十万！搞得天天晚上开会过漏斗，年底公司可能大调整，还要随时准备找岗位，没有轻松日子喽！”

“人在江湖飘，谁能不挨刀，这叫阅历！”我随口说。

“年年指标不见底，城头变幻大王旗！”小杨的车开始奋力向前奔跑。

“唐僧师徒去西天，取的是经吗？真正的经在路上，九九八十一难才是无字真经！大家都得经历，慢慢来吧！”磨难和经历就是无字真经。

“老寒，听说你给小牛和小朱开了小灶？”小马在后座上叫嚣。

“哪有，顺便的事！”

“谈什么了？”小杨问。

“提问，提出好的问题。”我随口说。

销售面对压力的自我调节和激励很重要。抱怨不会让人更积极，正确地面对困难和挑战，积极的人生态度能激发销售的斗志。



小朱已经把那天聊的内容全都告诉了小杨和小马。小杨感觉自己懂得多，见客户说得多是优势，没觉得问有多重要：“我们以前也常问，只过不没这么系统。你觉得问问题应该注意些什么？”

自从和大家聊起“五环”的话题，这帮家伙也学会了问。小杨这个问题让我开动脑筋想，一幕幕真实的拜访场景浮现眼前。

“要搞清楚为什么问问题，不单是显得我们多专业，关键是要获得客户话里有价值的信息，充分了解客户的想法。所以，提问时注意倾听，才能理解！”我说。

“那是！”小杨不以为然。

小杨自以为知道的态度，让我预感到今天的拜访潜伏着一种危险。我看了一眼小杨：“其实很多人提问时，自己心里有预测的答案，就等着客户说出来，然后把听到的和自己预想的答案做比较。”

“那怎么了？”小马疑惑地问。

“其实，客户在问我们的时候，他的心里已经预设了答案。我们听到问题之后，并没有想客户为什么问这个问题。他们这么问一定有他的某种目的，是想知道什么或验证什么。其实，这是人之常情！”我说。

“嗯。”

“所以，销售提问的时候，只有把自己脑子里预设的答案放下，专注地倾听客户的回答，别光想着自己的想法听得心不在焉。所以**提问时，不要预测客户的答案！**”

小杨点点头，脑子在想着什么。

“有时候我们做了充分的准备，准备了很多的问题，抛出一个问题客户还没说几句，或是稍有停顿，我们马上又问下一个问题。这种**雨点似的问题，会让客户有压力感**，就像挨了机关枪，感觉被审问一样。所以，**问完不要着急问下一个问题！**”

他俩默不作声。

“最后，**提问是为了接收信息，而不是就讨论答案**。所以在客户说完之后，用‘确认类问题’和客户确认一下你听到和理解的信息，可以再用一个‘态度类问题’征求客户的看法，这样很可能会获得更多更有效的信息，捕捉到客户的概念！”

“哦，整得这么复杂！”沉默了一会儿，小马说。

“看来以前都不是在提问！”小杨接了句话。

“对了小杨，这次拜访蓝科陶部长，你都做了什么准备啊？”我问。

“按你上次说的准备的。”

“概念？”

“嗯。陶部长的概念，我感觉是希望借助系统降低采购成本，加强采购控制，以此来强化他的控制力度，提升个人政绩。说不定这么一控制，掌握在采购员手里的供应商会直接向他上贡。”

“他们不是要上一卡通吗？”我想起了老宋说过的话。

“目标都差不多，我再问问。”小杨回了句。

“嗯。你期望获得的行动承诺是什么？”

“通过这次拜访希望他能尽快推进立项，认可我们的解决方案，最好向总经理推荐我们，最低也

人在问问题时，内心有对这个问题答案的预期，或者不清晰的想法。一般人听到问题之后，只想到了回答问题本身，而不去想对方为什么这么问，提问者背后的目的是什么。这是人的本能反应和潜意识决定的。



得和老宋说句‘他们的方案可以’，别再拿方案制造障碍。”小杨对答对流，确实做过准备。

“他要什么？”我问。

“采购管理的一卡通解决方案啊！”

我没有搭话。

车外，高楼孤单地矗立在雾气中，自信地坚挺着，雾气绕开它向远处延伸。

过了一会儿，我问小杨：“有效的约见理由呢？”

“我已经传达了。希望今天上午就陶部长关心的采购管理问题做一个深入沟通，以帮他设计出合理的解决方案和实施计划，帮他实现他的管理目标。”

小马在后面说：“小杨还准备了一些问题！”

“你这次想有效提问？”我有些惊讶，提问对喋喋不休的小杨来说，是个极大的挑战。

“怎么了，小瞧我！”小杨呵呵一笑，“别看没赶上听你讲，我也会思考，什么时候用、怎么用、用哪几类问题，我都准备好了！”

“没想到！”我真怕误人子弟，那罪过可大了，只有更加谨小慎微。

“这次你就瞧好吧！”小杨自信地说。

蓝科，还是那两根柱子和半截墙，还是那座方方正正的四层办公楼，还是楼前流水潺潺假山，青苔不如原先的青绿了。

陶部长的办公室在三楼，上楼梯一拐弯就是。

宋主任带着我们进去的时候，陶部长正从一大堆文件中伸出脑袋和半条胳膊，冲着一个人站在桌前的人比划着，那人手里攥着几张纸。

陶部长看上去将近五十岁，与蓝科简洁的大门、明快的四层楼，还有这个年轻的企业很不相衬。鼻子上架了副金边眼镜，脸上爬了几条皱纹，没有半点儿手握购销大权的肥头大耳、肚腹翩翩形象，更难想像就这样一个典型保守派的形象能对信息系统感兴趣。

见我们进来，陶部长指着那人说：“听见没有，这次先这样。下不为例啊！”然后接过那人手里的纸，抄起一支笔狂舞，又丢给那人。那人双手接过，诺诺地点头倒退了几步，转身和我们客气地点点头，夹着两腿走了出去。

“真忙啊！”老宋和陶部长打招呼。

“嗨，可不是吗，那堆烂事！”陶部长站起来说。

老宋笑了笑说：“这不嘛，上次和你说的系统的事儿，ABC公司想跟你了解了解情况……”

小杨听到老宋的介绍自己，赶紧从西服上衣掏出名片，弯腰弓背双手递上去，热情地说：“陶部长您好，我是ABC公司的小杨，很高兴认识您！”

陶部长单手接过，另一只手把眼镜抬到眉毛高度，目光从眼镜下边钻了出来在名片上停留了一会儿，嘴里说着：“好，好好！”

老宋见小杨和陶部长接上了头，便说：“陶部长，我去处理点事儿，要不，你们先聊着？”

“行！”陶总干脆地应了一句。

老宋转身向外走去，这时候陶部长才发现，小杨像刚才那家伙一样站在办公桌前，便伸手从桌子上拿了张名片，递给小杨。



小杨满脸堆笑地接过看了看，插进名片夹，塞回口袋，说：“陶部长，看您真是太忙了！”

“是啊，坐吧！”陶部长冲小杨身后的沙发示意一下，自己慢慢坐回文件堆里。

“呀，陶部长，您这幅字儿很棒啊，清俊刚劲又不失飘逸，这是哪位大家的墨宝呢？”小杨指着陶部长墙上的一幅书法，惊讶中带些忽悠。或许小杨没了解到陶部长有什么兴趣点，勉强从现场的观察中寻找暖场的话题。

“这个啊，算不上什么大家，一位朋友给写的。”陶部长回头看了一眼，笑了笑，眼角露出些许皱纹。或许陶部长想起了朋友送字的情景，或者挂上后有多少人提起过，对他的修养另眼相看。

小杨紧接着问：“哦，陶部长喜欢书法啊！”

陶部长被小杨的结论拉回现实，顿了一下，说：“哦，还行吧。”

“陶部长，我看您很忙，是这样的，估计宋主任和您说到了，今天希望利用半小时的时间，和您沟通一下关于咱们公司供应商一卡通管理，以便明确项目的关键需求，特别是陶部长的一些要求和想法，这样我们能更有针对性地制定解决方案，您看可以吗？”小杨没再理会前面话题，用一个开场确认类问题直接切入了主题。

陶部长收缩的脸又开始有些松动，点了一下头，说：“可以啊，这事儿讨论的太久了，早该动了！”

“那好，陶部长，现在咱们供应商是怎么管理的？”小杨直接抛出了一个有针对性的、开放式的信息类的问题。

唯一不足的，是这个问题问得太泛泛了，可能让客户没法直接回答，就像问客户“您对信息化有什么期望吗”、“您对实施怎么看”，**不针对具体场景和具体事件，很难说是一个好问题**。但小杨能够战胜自己推销的冲动，先不提自己的公司和产品，而是问出这样的问题已经很不容易了。

陶部长没有回答，皱起眉，表情略显严肃，好像在思考从哪儿说起。

小杨见陶部长面露难色，担心陶部长不回答，或是不好回答，接着问：“在我看来，供应商的管理分为供应商基础信息管理和业务处理和查询，我的意思是说，这些基本信息和业务处理，现在是手工管理还是计算机管理呢？”

“嗯，我们现在是手工管理的。”陶部长淡淡地回答了一句。

“在手工管理过程中有什么问题吗？”小杨刚问完，按捺不住自己的想法，接着说，“比如说，供应商档案信息的完整性，是不是有些采购员自己掌握着不上报，或者供货信息和结算信息查不到？”

“嗯，你说的情况倒也有，查起来确实不方便……”陶部长略带迟疑。

小杨觉得，问问题真好，客户真的会把需求告诉我们！

小杨立即进行确认：“陶部长，您是说，您也认为现在查询起来不方便，是吗？”

陶部长轻轻点了一下头，紧闭着嘴没有说话。

既然陶部长已经承认确实有这样的问題，先解决掉再说！

小杨立即在脑海里检索这方面的知识，然后开始介绍：“陶部长，既然这样，我们的方案一定会帮您解决这些问题，我们的一卡通方案首先会把供应商的档案全部录入系统，没有进入系统的供应商甚至不能处理业务，这样就保证了供应商信息的完整性。另外，我们的业务处理系统是很全面灵活的，能够根据企业需要，定义各种业务类型，比如大宗采购、紧急采购、代管库、试用什么的，甚至包括结算信息，还支持灵活的查询，所有的信息可以根据您的需求，定制您习惯看的报表格式……”



陶部长轻轻点点头，上身慢慢仰靠在皮椅上，眯起眼看着小杨。

小杨说着说着，突然想起来还没问态度类问题，忽略客户的态度就抓不到客户概念的核心，怎么把这么重要的事忘了呢？唉，听起来道理都对，可真正一行动起来，又是老样子，习惯真的好难改变！

小杨停顿了一下，问：“陶部长，关于手工处理所带来的问题，包括您刚才说的查询不方便的情况，您是怎么看的呢？”

陶部长看了小杨三四秒钟，不紧不慢地说：“这个问题确实存在，有时候查起来确实不方便，信息也收集不全，明明供应商送了货，就是给不了钱，财务说没有收到入库单！供应商肯定不高兴，长此以往，那些优质的供应商也会感觉我们内部管理太乱了……”

“对，对，您说的太对了！”小杨听到陶部长说了这么多，非常兴奋，连忙接话。陶部长能有这样的认识，特别是自己承认存在的问题，还告诉了他这些问题潜在的损失，这岂不是传说中的掏心窝子嘛！

小杨兴奋地两眼冒光，看着陶部长说：“陶部长，您能认识这么透彻，真让我们敬佩！在实施中，一定把这个问题作为重点来解决！”

小杨觉得，客户告诉他了，客户承认了，他的收获太大了！

看来问问题真是个好办法！

小杨突然想起了他准备的行动承诺，没有获得客户的行动承诺，就是一个无效的拜访，这个得有，这个真得有。

小杨看着陶部长说：“陶部长，刚才您也提到了对一卡通项目的需求和想法，您看接下来，是不是安排个调研，把现在的供应商管理现状做个分析，制定一个解决方案呢？”

陶部长阴着脸，好像又在思考。

这时候小杨的感觉不再那么美妙，开始有些担心，陶部长会答应吗？

“调研很必要，迟早要做。不过现在正是旺季，各部门也很忙。这样吧，具体情况你再和宋主任商量，也可以先搞个方案我们看看。”陶部长回应。

“好的，没问题，我们回去马上准备一个方案！”小杨想也没想，干脆地从客户这里领了家庭作业，准备回家完成，再交给客户检查。

转念一想，不对啊，他并没获得客户的行动承诺，反倒自己做出了承诺！小杨转转眼睛，想到最低的行动承诺，说：“陶部长，您看是不是给经营部的有关人员先介绍一下我们的方案，您组织一下？”

“等方案出来以后吧！”陶部长挺直上身，双手按在椅子扶手上，两只胳膊向外扎起，一副随时准备站起来的样子。

“哦，陶部长，您忙，我们就不多打扰了！”小杨也感觉陶部长想结束谈话，便开始做拜访的收场，“刚才我们探讨了一下供应商管理存在的问题，主要是供应商信息不集中、业务处理不共享，您也谈到由此带来的种种损失和风险，我们的一卡通方案将重点解决这些问题。接下来，我们回去设计一个方案，下周和您确定一下方案交流的时间，你看可以吗？”

“行行，那今天就不多留你们了！有什么问题再说吧，好吧！”陶部长率先站起了身。

小杨也随之站起身，伸出手说：“再次感谢陶部长，百忙之中抽出时间交流，我们一定把这个行业的经验和蓝科充分共享！”



“好！那今天就这样！”陶部长抖抖了小杨握着的手，然后收了回来。

17 陶部长竟然骗我

从陶部长办公室出来，又到了老宋办公室门口。

小杨看宋主任在，在敞开的门上敲了一下，直接走进去，说：“宋主任，感谢啊！”

“怎么，谈完了？”老宋抬起头问小杨。

“嗯，完了！”

“怎么样？”

“不错，陶部长的关键需求我们已经了解了！”

“哦？”

“陶部长让我回去做个方案，然后安排时间讲一下！”

“那你们好好准备一下。”

“好，这你放心！”

“对了，陶部长有没有说这个系统要给供应商用？”

“是的，一卡通就是给供应商用的！”

“嗯……”

“那宋主任，我们回去好好准备方案。您看晚上方便不，一起坐坐……”

“不了，今天家里有事，改天吧！”老宋说。

从老宋办公室出来刚要上车，一辆灰色马六停在大门口，下来个穿深色西服的家伙，钻进了旁边的门卫室。

“赶紧上车！”我说。

大家迅速钻进车里，小杨关切地问：“怎么了？”

我盯着门卫的方向，说：“你们看！”

那辆马六还停在那里，过了两三分钟，穿西服的家伙钻出门卫室，钻进车里。那车“滋”一下直奔楼前的停车位，离我们有三四个车位的地方停下，里面钻出了两个穿西服的人，拿着电脑包。

“他们是干嘛的？莫非……”小杨盯着他们推开楼门钻进去，一字一顿地说。

“也和这个项目有关系？”小马磨叨了句。

“说不好。”我觉得这时候来的，西服和不离手的电脑包，难免想到 IT。

回来的路上，小杨高兴得像是秋天里的一把火：“老寒，你别说，拜访客户做了准备和不做准备，就是不一样！”

“怎么不一样？”我问。

“那些问题啊！这一问，你看客户多配合，承认了关键需求，还明确让我们出方案！”

“嗯……”

“是啊，比上来就介绍自己的方案好多了，起码客户和你互动了。不过……，老寒，你觉得有什么不足吗？”小马隐约感觉到什么。

小马都这么问，让我很意外。我反问小马：“你觉得呢？”

“我也说不出来，就是感觉陶部长说的不像心里话……”



“怎么办呢，不会吧？他说的需求很普遍啊，我们遇到过的很多客户确实是这样啊？”小杨没这感觉。

“那倒是。不过你觉得陶部长有自己的什么理由吗？”小马和小杨探讨。

“有啊，不是说了吗，供应商信息不集中导致他的控制权不够，再加上业务处理信息分散，经常影响供应商付款，长此以往优质供应商流失，对他这个管经营部长有影响……”小杨得意地显摆他的收获。

我默默地听着，未置可否。

等小杨说差不多了，我才问：“你些是你说的，还是陶部长说的？”

“当然是客户的态度啊，客户承认了的！”小杨不以为然。

小马听出些门道：“老寒问的是，这几句话，是你说出来的，还是陶部长说出来的。”

“客户承认就得了呗，这是事实啊，谁说的有什么不一样吗？”

“嗯……”我轻轻回应。

“再说了，他还让我出方案呢！”小杨尽力地自我鼓励。

“是他要的，还是你主动给的？”我问。

“需求搞清楚了，接下来不就是提交方案吗？”

“搞清了吗？”

“……”小杨有些心虚。他也感觉到这些需求都是他知道的，陶部长个人的概念好像还是没搞到。

“这样给出去的方案，你觉得他会看吗？”

“……”

“小杨，你记得最后宋主任问你的那句话吗？”

“哪句？”

“宋主任问你‘陶部长有没有说这个系统要给供应商用’，那是什么意思？”我问小杨。

小杨皱着眉头没说话。

“再有，有陶部长一见面就说了句‘这事儿讨论的太久了，早该动了’，讨论太久了，是多久？他们为什么讨论这么久？究竟在讨论什么？你说的那些需求难道客户不知道吗？”

小杨像只气球松了口，开始一点点漏气。

车里一片寂静，显得轮胎与马路摩擦的声音出奇地大。这时的五环还算通畅，憋坏了的那些车终于能活动活动筋骨了。

“莫非，这老家伙骗我？”小杨有些迟疑。

大家都没有说话。

我盯着前面路面上的车，担心小杨分神。

“真是在骗我！”小杨冷不丁拍了下方向盘，“老子整天这么辛苦，都是这帮客户支使的，连夜加班写完方案，他们根本不看，诚心耍老子！”

小马劝小杨说：“哪有那么极端，我们还是用老方法做下了不少客户！”

“有时候不是我们会卖，而是客户会买！他们会自己选择适合的东西，但毕竟是少数。”我说。

小马探身说：“问题出在哪儿呢！”



“就是啊！老寒，你帮分析一下！”小杨火气慢慢地降了下来，开始回归理性思考。

“嗯，咱们可以看看你们之间的对话……”我靠在座椅上，闭眼回想了一下当时的情境。

最开始是老宋和陶部长的对话，总体来说小杨表现比较专业，无论是外在形象，还是走路和站立的姿势。唯一值得探讨的，可能是老宋刚和陶部长提到 **ABC** 公司，当时并没有正式介绍小杨，小杨就急不可待地掏出名片冲上去，从而打断了老宋的介绍。

假设，如果小杨没有打断老宋的话，老宋会怎么介绍 **ABC** 公司、怎么介绍小杨呢，他会怎么说起这次沟通的目的，会不会顺便提一下自己的想法和安排呢？老宋同意带小杨去见陶部长，一定有老宋的理由。

有人提倡销售要有狼性，咬住对方不撒嘴，不给对方以任何喘口之机，不给他半点儿说话的机会，总以为咬住就是你的，真是这样吗？

“对了，小杨，你觉得宋主任为什么不和你们一起聊呢，而是你和陶部长换完名片就走了？”我也有些疑惑，很多时候，负责人巴不得跟着听听。

“可能宋主任太忙了吧！”小杨回答。

我没有说话。

“莫非，这里头有什么玄机？”小马发问。

“玄机说不上，我总觉得有些微妙，莫非宋主任想回避你和陶部长的沟通？”

“不会吧？他回避什么？”小杨不解。

“老宋在场，是不是陶部长有些话不好说啊？项目迟迟没能上，他们的意见不一致？”我想了想说。信息部门和业务部门好像天生的一对矛盾体，往往面和心不和。

“还是从开始说吧，你们说这些我太不明白！”小马思路跟不上。

“那好，我们从拜访现场、从小杨的几类问题开始吧！”其实刚才已经从小杨递名片开始分析了，可能小马没有注意到这个细节。

“小杨用陶部长墙上的那幅字开场，说明注意暖场了，这个点抓得不错。好像陶部长不再是冷冰冰的防卫状态了。”这值得肯定。

“因为之前知道的信息太少，只能现场观察了，我一进门就在用余光寻找激活点。”小杨有些得意。其实小杨也可以提前从蓝科公司的网站了解一些采购和销售方面的情况和业绩作为开场。

“嗯，这个暖场类问题问得不错，也有美中不足……”我反复回味。

“是问题不够好，还是话题不够好？”小杨问

“这两点都挺好。唯一不好的就是听到陶部长说‘算不上什么大家，一位朋友给写的’之后，你紧接着下了个结论‘原来陶部长喜欢书法’，这里面有两个不足。”

“哪两个？”

“陶部长回答时，你觉得他脑海里浮现的是朋友送他字画的场景呢，还是在想自己把字画挂在这儿以后不少人觉得他有修养呢，还是在想‘你这个人真无聊’呢？他在想关于他自己的场景，还是在想关于你的场景？”

“这……，说不好。”

“要有人突然说‘小杨，你今天的领带很漂亮’、‘你今天的西服真帅’，你第一反应是什么呢？”



“第一反应可能是马上想起来，我这条领带在哪儿买的、谁送我的，或是我早晨打领带时的情形。”

“你没觉得他无聊？”

“这倒没有。”

“那陶部长呢？”

“你的意思是说，陶部长很可能也在想他关于这幅字的事？”

我没说话。

“那我有什么错误吗？”

“可能的第一个错误，就是客户正在回忆他自己的经历时，你赶紧接话，让他脑子要迅速调整回现实状态，对常人来讲，这是件很痛苦的事。”

“那怎么办？”

“为什么这么着急接话呢？如果你不接话，陶部长可能会说出什么来呢？”如果小杨不那么着急接话，可能陶部长把话题再展开一些，或其他的什么话题，也许能给小杨更多了解陶部长的机会。

“嗯……，那第二个呢？”

“第二个错误就是你说的话，下了一个‘原来陶部长喜欢书法’的结论，这句话让陶部长只能呵呵笑笑，他很难说喜欢或不喜欢，没办法回答。面对结论性的观点，虽然没什么话说，但他一定有自己的看法或感觉，或对你的结论，或对你的人。”

“有这么严重？”小杨没觉得怎么样。

“那怎么办？”小马问。

“可能再问个开放性问题比较好，让客户释放完被勾起来的感觉，如果客户不想说，他往往会沉默，这时候就可以转到主题上。”

“那感觉多不好！”小杨说。

“那也比你给人家下结论强。”小马说。

“所以，对于暖场类问题，第一，你接话太快，根本没有给客户反应和想象的时间，第二，给客户下结论，反而让客户无话可说。”

“嗯。”小杨感觉虽然不完美，但也没犯什么错。他觉得这次拜访就找不到什么明显的错误，就是感觉老陶这个老家伙太滑头了。

“接下来，小杨问了一个很好的开场确认类问题……”正是那个问题，让陶部长对沟通产生了兴趣。

事实验证了好问题的标准，那就是总能得到有用的信息，比如陶部长接下来的回答。

“那是，你不知道，我为那个开场确认类问题，准备了半个多小时呢！”小杨的尾巴有些往上翘。

“所以，你得到了回报啊，陶部长说‘可以啊，这事儿讨论的太久了，早该动了’，多有价值！”

“有价值？”

“你看，陶部长觉得早就应该上，‘讨论的太久了’，讨论什么了，和谁讨论了，为什么要讨论，大家对什么有不同意见呢？这都是继续问下去的好话题啊，可你是怎么接着问的？”我抛出问题，小杨的尾巴顿时拉耷了下去。

“我问他现在怎么管，是想了解现状，这是信息类问题啊！”

人的意识是“先入为主”。
在人的潜意识里，对外来的信息
第一反应是从自己的意识中寻找
与之匹配的信息进行对应。



“你觉得陶部长说‘讨论的太久了’，是有意的，还是无意的？有意的就不说了，如果是无意的，更能反应他当下的潜意识，会不会有什么背景原因呢？”

“那该怎么问啊？”

“或许，你可以问他‘哦，是什么原因讨论了这么久呢’，或者问‘是什么让您觉得早就该动了’，即使他没有给你这些弦外之音，你也可以问‘陶部长，是什么原因让您考虑供应商的一卡通管理呢’，这些问题都不错。当然，你问他现状也不是不行。”没有对与错，只有更合适。

小杨叹了口气：“唉，问了现状问题，陶部长根本就不回答！”

我沉默了。

“当时他那么严肃，他要再不说，岂不冷场了……”小杨想了想，得意地说，“所以，我抛一个引子提示他一下，问他是手工管理，还是计算机管理。”

“问题就出在你这个提示上！”我一直觉得，这可能是小杨最大的问题，总以为自己什么都知道，客户什么都不知道。

“不可能！我一提示，陶部长才有的答案。”

我看了看小杨，问：“我问你，陶部长为什么同意你，是他想了解你的产品和方案吗？”

“对啊！”小杨回答。

小马轻声说：“不全是吧，他应该有自己的概念。”

小杨的表情发生了细微变化。

“好，你觉得问完他‘现在供应商怎么管’之后，陶部长在想怎么回答，还是在想你为什么问？”

“都有可能！”

“有人挥手向你的脑袋拍过来，你第一反应是抬手挡住，还是思考他为什么打你？”

“当然是挡住了，那是下意识！”小杨说。

我看着小杨说：“当我们面对突如其来的变化时，第一反应是自己，而不是别人，这就是人的本能。就像子弹飞来，第一反应是躲开，除非是一个经过特殊训练、把挡子弹训练成条件反射的贴身保镖。”

“那怎么了？”小马不解地看着我。

“当客户被问时，第一反应往往是问题本身，而不是你为什么这个问题，除非他对你有非常强的防卫心理，所以先要暖场破冰。我们也是一样，当客户问我们时，第一反应也是回答客户的问题，而不考虑客户为什么问这个问题。大家都是这样的思考和行为模式，这是人的本性！”其实问出来的都是冰山上面的，冰山下面还有更多的东西。

“你是说，我问完客户，在没有防备心理的情况下，客户在考虑问题的答案自己的问题？”小杨好像明白一点。

“如果你的问题是他关注的、冲击他概念的，是他正在考虑的事情，他第一反应是思考答案。”所以好问题要问客户关注的事情！

“你的意思是，陶部长正思考管理现状的时候，我打断了他的思考？”小杨眉头紧锁。

“是！这就是开放式和封闭式的区别，开放式问题，鼓励客户探索和发散思考，封闭式问题限定客户的思考。”

人们更关注问题和答案，而不是为什么会有这个问题，这是受外界信息刺激之后的第一反应。



小杨沉默了。

他当时没意识到，觉得给客户提示会显得他非常专业。现在看来，客户思考才会让概念更清晰。

“那陶部长回答‘手工管理’之后，我问‘感觉有什么问题’，你觉得怎么样？”小杨往下追忆。

“问题还可以，是在征求客户的看法和态度，是态度类问题。只不过这是在你限定客户思维之后，针对你的概念——‘手工管理’和‘计算机管理’问的，而不是针对陶部长的概念，或许他没有什么感觉。”

“不会吧，你不是说客户听到问题，第一反应是思考答案吗？”小杨问。

“你给他思考的时间了吗？没有丝毫停顿就又开始限定范围、暗示答案了，这是你认为的问题，还是陶部长认为的问题？”这是“有知识”的人常犯的错误。

小杨又沉默了。

他在想，对啊，这是我认为的问题，还是陶部长认为的问题呢……

“陶部长是承认了，‘查起来确实不方便……’，可‘确实’这个词有什么特殊含义呢？”

小马吸了口凉气，“嗯，‘确实’像在承认，又好像还有更关键的，‘确实’，‘不过’……”

一片沉寂。

相信大家都在思考。

过了一会儿，我说：“也不怪小杨。销售好不容易听到客户点头承认，恨不得马上抓在手里，恐怕再缩回去。所以，快速跟进的确认类问题，而再一次打断了客户的思考，甚至是打断了客户的话！你确认时陶部长回答了吗？”

当时陶部长确实没有回答，只是紧闭着嘴轻轻点了一下头。紧闭着嘴，从肢体语言来讲，是在努力抑制自己说话的冲动，不想与他人分享自己的想法。

小杨意识到了，慢慢地说：“都知道多听少说，可真到那时候真是管不住自己！”

我很理解，都是从那时候过来的，何况现在我等都还有这毛病。

小杨很没面子，自己觉得表现挺好，居然是把自己的概念强加给客户了。

“我给陶部长讲的业务系统的特点，还有灵活的功能，你觉得陶部长听进去了吗？”小杨又问。

“跟他的概念不相关，他能听进去吗？”

也有客户希望了解更多，他们会主动在销售的话里找自己有用的信息，但那种情况很少，客户还是希望听到他想了解的内容，而他们接受的有用信息，超不过销售话的百分之十。

我曾经做过很多观察，当销售介绍自己的产品和方案，特别是这些内容与客户概念没有关系时，客户第一反应是不想听，时间长一点就会烦，就有打断的冲动，开始忙自己的事，或者找个理由逃离现场。

我回想起陶部长的肢体语言，问小杨：“对方仰面靠在椅子上，眯着眼睛看你，你觉得他在想什么？”我敢断定，那不是在倾听自己感兴趣的话题。

虽然搞得陶部长没什么兴趣，关键时刻“问”又发挥威力了。

特别是小杨征询陶部长态度时，局面开始有些转机。

“小杨，你问了一个态度类问题，很有价值。”或许当时小杨已经感觉到不妙了。

“嗯，那次回答确实有些价值！”当时陶部长讲了很多具体的情况，比如人家送了货给不出钱，



比如优质供应商流失。

我陷入沉思。

当时小杨听到陶部长说了这么多，又按捺不住，“对，对对”地打断了陶部长。他即使不打断，前面的问题给了太多的限定或引导，加上总是急着接话，或许这是陶部长应付小杨的概念，已经不再是陶部长的真实概念了。

关键小杨还要作为重点来解决！

“老寒，我的承诺类问题怎么样？”小杨想找回点儿面子。

“不怎么样呗！”我如果给他面子，就是害他。

“这还不怎么样？”小杨说。

我想了想，说：“这个问题有些复杂：首先，你得到的是陶部长的概念吗？行动承诺是源于客户的概念吗？其次，你的行动承诺在他看来，是你想做的事情，还是他想做的事情？还有，客户没看到你的什么优势，他有行动的理由吗？所以，即使准备了问题，但如果不能了解客户的概念，行动承诺就无从谈起！”

小杨面色凝重地开着车。

如果这就摧毁了小杨的自信，算便宜他了。

“陶部长说‘调研和解决方案很有必要，迟早要做’，说明坚定地支持这个项目，可他让你再和宋主任沟通，是什么意思？”

“推了呗！”

我笑了笑。

小杨转念一想，“不对啊，他为什么还跟我要方案呢？”

“是他要了吗，是你说先出个方案，他说‘也可以’！”

“唉，照你这么说，一无是处了！”小马在旁边说。

“靠！”小杨猛地拍了下方向盘。

我笑了笑说：“其实，你的拜访总结很到位，真的很到位！”

“那有什么用，那老家伙竟然骗我！”小杨狠狠地说。

我摇摇头，“是客户骗你，还是你逼着客户骗你？”

小杨看了我一眼。

“你以为客户不想说真话吗？你给他机会了吗？”

18 提问操纵症

就像被泼了瓢冷水，天一下子凉了下来。

小杨拜访完陶部长，心情也和天气一样拔凉、暗淡。受点打击不算什么，关键在这张迷惑的大网上，任凭怎么挣扎，也找不到任何出口，这让他最郁闷。

“再和大家小聚一下吧！”小马给我打电话。他目睹了小杨拜访陶部长，以及解剖麻雀的整个惨案发生，对结果近乎震惊，以前如此勤奋，真不知道逼着客户说了多少假话。

秋天的傍晚逃得特别快，像撤离投标失败现场的销售，带着几股寒意“嗖”一下，就从白昼变成了黑夜。



华灯初上的茶馆里显得冷清沉闷。小杨和小马来得早，身上带了几股寒风。最后慢悠悠推门的是小熊。

小杨直接开口：“老寒啊，你说陶部长怎么骗我呢？我还是想不通。”

“不是说了嘛，你逼着客户骗你的！”小马记忆犹新。

小牛好奇地问：“是吗，小杨还有这本事？”

大家的目光都转向小杨，小杨有些尴尬。

“小杨，你向陶部长提问时，心里有没有答案，或期望的答案呢？”我一直在思考这个问题。

“反正我觉得那是我该问的。”小杨回答。

“我们为什么提问呢？大家有没有这种感觉，**当我们提问时，心中总有自己的困惑，或自己期望的答案，希望从对方的回答里得到肯定，或验证自己的想法，是吗？**”

小杨想了一下，缓缓点头：“我肯定想得到答案……”

“其实大家都是根据自己的困惑提出问题，并没放下自己固有的想法去真正倾听，而只听自己想听的，关注自己想要的，经常忽略对方的真正看法！”每个人都是这样。

提问者脑子里有个迷团，或者是部分不清晰的答案，他或许在等着拿答案和他的想法做对比，而忽略对方回答的本意。

“你的意思是，我们没真正放下自己固有的想法？”小牛问。

我点点头：“对，没真正放下！这可能是我们提问的最大问题，总是拿着自己的想法在验证，甚至预设了答案，在那儿等着客户回答。一旦得不到自己期望的回答，就又顺着自己的思路问下一个问题，完全忽略了客户的真正想法。”

小杨说：“不该这样吗？我们以前培训都是这么说的，通过提问引发客户的思考，让客户回到我们的答案上来，引导和控制了客户的想法，从而得到对销售有利的结果！”

“没错，在很多培训和书里都希望客户按着销售的思路往下想，从而让客户的思维行驶销售的轨道上来。那是真正的提问吗？我们的提问，到底是为了什么？”我又问。

“不是为了引发客户思考、改变客户认知吗？”小朱问。

“这没错。不过要注意，**问题抛出去以后，一定不要急着得到你的答案**，否则那就成了企图操纵客户的小把戏！”我郑重地说。

“啊？”小杨不解。

“问问题不是想得到有用的信息、了解对方的真正想法吗？”我反问。

一片沉默。

“其实，有人说‘永远不要问不知道答案的问题’，在他们看来，提问是想把我们的观点，变成问题的方式强行推销给客户，引导客户按销售的想法去思考、强迫客户承认什么，或试图操纵客户的答案！那就忽略了客户的真正想法，不是真正的提问！”

这种情况经常发生，看似很专业的问题引发客户的思考，回答出了我们期望的答案，显得我们多聪明，我们就开始洋洋得意。**人从内心深处不希望被操纵和控制，被束缚的本能反应是反抗。**即使对方的想法和我们预期的答案一致，但在他看来，也不愿意跳进你早已设好的圈套，否则会觉得自已很愚蠢。

“那你的意思呢？”小牛追问。



“这是在自作聪明。难道客户傻吗，这是销售想操纵客户，是销售主导的提问和沟通！大家这么做，是恐怕客户忽略了你的关注点，担心客户谈到你没准备、甚至不愿谈的内容，**强迫客户谈销售感兴趣的话题，而忽略客户真正关心的内容！**”很多销售的提问就像雨天捧着蜡烛前进，恐怕突如其来的一阵风把那一点希望之火熄灭。

“销售不是源于自己的需求提问吗？”小朱也很困惑。

“不是不考虑销售的需求，至少要针对客户的概念，是双赢的提问。**关键问题是问完之后，我们处于什么状态。**”

“也知道要听，道理都懂，到时就又忘了……”小牛感觉知易行难。

“对，认真倾听！其实客户和销售一样，**从本能和潜意识里只关注他关注的。**客户谈的也是源于他自己的概念！”

“可偏离了主题、失控了怎么办？”小杨也有这个担心。

“为什么要控制呢，谈他的概念不正是你想要的吗？”我问。

“我想想……”小杨歪着头琢磨。

小牛想了想说：“你是说要**放下自己的想法，放下自己期望的答案，专注地听客户说**，就能应对失控的意外？那不是传说中的‘无招胜有招’吗？”

“对！**得到的信息越意外，越能帮你搞清楚客户的概念！**所以不在你控制下的沟通，才是最有效的！”我有些兴奋。

小杨若有所思：“难道我们以前的提问是在操纵客户？是在‘强迫’他回答我们期望的答案？我们越强迫，客户越抵触？”

大家找到感觉了！

“没错！客户抵制的时候，看上去慈眉善目，但心里已经对你不感兴趣，甚至很抵制了。这时候，你就感觉双方的沟通像在爬山，越向上越艰难；或者感觉一切都很顺畅，对客户内心的抵制没有感觉，而等待客户最后一刻的报复；或者客户找出种种借口结束谈话，突然起身拂袖而去……”

小杨有点明白了：“老陶骗我是第二种情况，他说的根本不是真心话，而是我期望的答案。一旦不是我关注的话题，就被我打压回去了，所以他也就应付了事？”

“客户往往不是一开始就敞开心扉，他也在观察你，会透露一些他感兴趣的信息给你，看你的反应，真话一直埋在心里，直到他觉得你值得信任，才会全部说出来！而往往客户一透露他的想法，销售就被激发，迫不急待地回答！这就导致他不会和你说真话！”

我作为甲方很想告诉他实情，有时候我反复强调，销售还在按自己的思路接话、提问，搞得我很郁闷。

“那该怎么办？”小朱慌了神。

“**不要问你有答案的问题！**”不是说不预测答案，而是放下自己的答案去倾听。

“有没有答案不要紧，关键是问完以后要倾听！”小杨补充了一句。

只有倾听才能捕捉到更准确的信息，才能做出清晰及时的判断，才能抓住客户的概念。

沟通的意义在于对方的回应。沟通不是由提问者操控，而是由倾听者操控。你可以说，但对方不一定听。你能控制谈话过程，但对方能控制沟通效果。

沟通是两个人的意识流在互动，每个人都源于自己的意识沟通，话题与自己意识中的关注点有联系就有兴趣并做出积极反应，如果是对方的兴趣点而自己不注意时，就不在意或者乏味。



“小熊，问你个问题吧！”我说。

“嗯。”小熊憨憨地看着我。

“听说你是个泡 MM 高手，你觉得在女人看来，男人什么时候最有魅力？”我笑着问。

“这……”小熊有些发懵。

“自信的时候吗？”小朱弱弱地问。

“不是，女人觉得自信就是自我，过于自信就是自大。女人最讨厌自大的男人！”小熊说。

“也不全是，女人还是欣赏有点自信的男人。”小牛反驳。

“那是什么？”小朱很感兴趣。

“谁让女人的虚荣心得到满足，她就觉得这个男人有魅力。女孩儿觉得男人掏钱的时候最帅！”

小牛说。

“女人的虚荣只是物质上吗？”我问。

“还有心理上的！女人最关注情感，女人觉得男人有魅力，是被这个男人关注的时候，满足了情感的需要！”小熊说。

小朱目瞪口呆。

“女人是感性思维的情感动物，最看重的是情感，这种情感源于被关注。”我说。

“给女人什么，都不如给她们关注！”小熊活跃了。

“女人靠感觉判断人，根据别人对她的关注程度判断对方，也会考虑自信程度和社会成就。”我说。和女人不同，男人更需要赞赏，对成就、地位、养家能力的赞赏。

“怎么关注？”小朱问。

“要想吸引女人，就不要在她面前喋喋不休地讲自己如何如何，关注她，她说话的时候，完全地被眼前这个人俘获，为她说的每个字着迷。”我说。

“有时候听女人说话是种煎熬，挺遭罪的！”小牛故作痛苦状。

小熊接着说：“那还不够，得像热恋中的情人一样，凝视着对方的眼睛，连你的汗毛都要被正在说话女人完全迷住！”说完，小熊含情脉脉地凝视着小牛，全身散发出一种磁场。

小熊的这个动作，逗得大家笑翻了天。小朱笑得直擦眼泪。

“小熊，你做单子都这么看客户大姐？”小杨取笑小熊。

“这招也能用在女客户身上！”一句话点醒梦中人，小马也上道了。

我赶紧说：“哎，我说，这可不是让你们去吸引女客户的，出了事我可不管！”

“那讨论女人干嘛？”

大家正在兴头上，火候刚好，我话锋一转：“还记得客户靠什么决策来着？”

“靠感性决策！”小朱最好学。

“客户是感性决策，寻找理性依据加以证明。”我说。

“客户的感性决策，和女人的感情需求相似？”小杨一怔。

“搞客户等于搞女人？”小熊惊呼。

“说那么难听，那叫赢得女人心！”小牛笑眯眯地说。

“感性决策正如女人的感情，是一种感觉，一种直觉。客户考察做对比、理性分析之后，最终决



策那一刻是因为回忆到某个场景，或想起某种感觉！”这是个人在思考和做出决定时的情形。

“那就把客户当女人？”小马觉得如果客户知道这么说，肯定鄙视我们。

“不是把客户当女人，而是用女人的思维模式理解客户的决策过程！”我说。

“这很有要。”小牛打过交道的人很多，他知道。

小朱晃晃脑袋说：“**客户的感受源于销售对他们的关注？关注和倾听会让客户感觉我们很有魅力？**”

“总结得很到位！”小杨感叹。

“小朱，这可对你找女朋友有用啊！”小朱笑着说。

小朱一听，脸上泛起潮红。

19 冲动是魔鬼

“关注就是倾听吗？”小马问。

“关注不只是倾听，但全身心地倾听一定是在关注！”我说。

“投入地倾听，对方觉得他的话对你很重要，**感觉到被你重视**，那不也是关注和尊重吗？”小杨说。

“倾听谁不会啊！”小马不以为然。

我笑着说：“只要耳朵没问题，谁都能听到客户说话。可真的在倾听吗？”

“不是吗？”小马有些不服。

“你提问之后，有没有想客户会说什么？”我问。

“想过啊，这是提问之前必须要想好的！我这问题抛出去，客户可能会有哪几种回答，他说每一种回答我应该怎么应对！这是销售的基本功啊！”小杨抢着说。他总是根据客户的情况设计问题，客户怎么说他都能心中有数，也经常对答如流。

我笑了笑，当年我也是这样。

说什么之前，考虑好对方可能都会有什么反应，并针对各种可能做好充分的准备，这是销售的基本功。

“老寒说你问题抛出去之后，不是说提问之前！”小牛提醒。

小朱感觉不对劲：“怎么了，难道这算‘提问操纵症’？”

“关键看什么问题，源于谁的概念在问，还有，问完之后怎么倾听！”我又问小朱。

小朱说：“听话听音儿，时刻准备发现客户话里有价值的信息，用心捕捉。”

“嗯，问完问题之后，如果你总想让客户说出你期望的答案，这时候你的心是被什么占据着呢？”我问。

片刻沉默之后，小杨说：“你是说，如果想着我的答案，或总惦记着我希望的答案，就听不出客户表达的真正意思？”

“嗯，至少注意力没放在对方的话上，而是在你自己的心思上，你在选择性地听！”我看看大家，接着说，“想自己的事情，很可能忽略客户说话的本意。即使你听到了，你也只听到了你关注的，忽略了你没想得到的信息，甚至曲解了客户的原意。而那些信息，对你来讲可能是最重要的！”



应验了那句话，人提出问题的時候，心中总有自己的困惑或预期的答案，至少关注着自己关注的事情，客户听的时候也是一样。

小杨皱起眉头，仔细回忆以前和客户的沟通场景。

“其实很多销售问完问题，都知道客户会说什么。那些傻瓜问题对销售是折磨，对客户也是折磨。销售总在想‘哼，他说什么我都知道，这个我可比他专业’，好像客户总逃不出我们的手掌心。想想看，你这么想的时候，是在倾听吗？”

“唉，也是！有时候问完了就等着客户说我想听的答案，何况那个问题还有明显的暗示和倾向，真……”小杨叹了口气。

“有时候，客户还正说着，我的思绪被他哪句话勾引浮想联翩，早就不知道想哪儿去……”我们都有这种情况，听到客户的某个关键词或某句话时，脑海里顿时浮现一个个场景，然后顺着那个场景不断联想，客户后来说什么根本没听进去。

小杨挠挠头：“唉，这情况真有！我拜访客户的时候，别说客户引得联想，刚一见面我脑子里就浮现了一幅场景，开始按我想像的场景、顺着我的思路往下说。客户说话的时候，我基本上都是在想像那个场景，挑一些有用的东西，填补到那幅图里去，他说他的，我想我的……”有知识懂业务的人，经常是这样。

“对啊，而客户脑海里的场景怎么样呢？”我问。

小朱一笑：“呵呵，不会客户脑子里也有一幅场景吧？你们都挑自己有用的往上填，玩拼图呢！”

小牛右手捂在嘴上，看着水杯像在想着什么。

不用想，这情况谁有过。

双方沟通的时候，客户脑子里肯定也有一个场景，他也在挑选他觉得有用的东西！

人和人都是一样的，只关注自己关注的事情，只对自己感兴趣的事情感兴趣，销售是这样，客户也是这样。

销售向客户提问的时候，只想着自己关注的答案，就像手电筒射出的那束光，只能看见那束光里的东西，除此之外都不是他关注的范围，也看不到。

客户也一样，也有自己的困惑和期望，也只关注自己的事情，也拿着一个手电筒，黑暗中射出一束光，那就是他关注的范围。

销售和客户，每人拿一个手电筒对面而站，只有两束光都照到的地方，才能同时引起两个人的兴趣。否则，虽然人在对面，却貌合神离，甚至各怀鬼胎！

“哦，我说怎么总是鸡同鸭讲呢？”小朱恍然省悟。

“跟你说话，客户才觉得是鸡同鸭讲呢！”小牛看看小朱，笑了。

小杨觉得不对劲儿：“老寒，要是客户说的不对怎么办？”

“你怎么知道他说的不对？”我反问他。

“他明摆着就是胡说，根本不靠谱。就算说的是实话，可他总理解偏了，还觉得自己挺对！”小杨说。

我看着小杨的眼睛，问：“他说的对与错，标准答案在哪儿？”

“我知道啊，我心里跟明镜儿似的！”小杨脱口而出，眼神中透着坚定和执着。

“那是谁的答案？”我问。



“标准答案！”小杨说。

“从哪儿来的？”我问。

“我心里清楚……”小杨本来声调很高，说到“清楚”两字的时候突然低了下来，把后面的话咽回了肚子里。

几双空洞洞的眼神看着我，看我无情地撕裂了小杨的自尊。

我笑了笑说：“其实这很正常！从人性本身来讲，**每个人都是用自己的眼光和价值观评价别人**。只可惜我们是销售，要想做好销售，就要挑战人的本性。”

小朱说：“销售是经常把对方的话，和自己心中的答案做比较。”

“反过来看，客户也经常把销售所说的话，和他们心中的答案做比较，以此来评判销售的对与错、好与坏！”小牛说。

客户也好，销售也好，都是一个正常的人。

从这个角度看，一切似乎没那么复杂了。

“可是，我们懂得信息化，在这个领域比客户专业。有时候听着那些官话、套话，还有明明是错的还自以为是的话，我真难受！我最不爱听的就是客户说自己的人员水平差，管理基础薄弱，不正是因为人员水平差、管理基础弱才提升管理手段嘛？他说的根本不是那么回事！明摆着搪塞我！”小杨想起来历历在目，感触颇深。

“那你就找理由说服他？”我问。

“要不怎么着？任他胡咧咧？”小杨挺着胸脯说。

“结果呢？”我问。

“……”小杨挺着的胸脯缩了回去。

不用说，结果往往是销售败北。即使客户当时嘴软不再说什么了，那是懒得再纠缠下去了，其实大多数人的内心，一直在抗拒销售的话。

“当客户说的根本不是那么回事儿，你觉得他这么想可不行，必须告诉他正确的答案，甚至认为他说的问题你都解决过，你特别想告诉他怎么做，这是在倾听吗？”我问大家。

内心产生疑虑会有一种厌烦的情绪，随之而来是打断的冲动。

“是啊，那时候我实在听不下去了，抑制不住地打断他……”小杨想起那种抓狂的感觉。

小杨觉得，要是他知道个什么事儿，不让他说出来，简直比绑住手脚还痛苦。

提到他知道的事，不仅不让说，还要听对方错误的观点，看着别人自以为是坚持着，别人再得意地看着他，比杀了他还难受！

一般人都抑制不住那种冲动，打断对方的冲动。

我说：“小杨，还记得人性本能的冲动吗？人接收到外界信息时，第一反应是想起和自己有关的事情，从自己的角度做出反应。你打断对方的冲动不怪你，谁都是这样。”

“对啊，对啊！别人一说我知道的事，我就抑制不住地想说，不让说就特别不舒服！”小朱急忙说。

小牛看看他：“没错，就像你现在的表现！”

人们有一种想修正别人说错的心理，一听别人说错了就想立即纠正，说出自己认为正确的答案否则会觉得非常痛苦。



小朱愣了愣神，脸蹭一下红了。

“这是人性本能的冲动，客户也一样。**销售如果放纵自己的冲动，就会忽略客户的冲动。**销售是什么，就是在和客户互相冲动的过程中，看谁能抑制住自己去关注对方，谁就胜利了。客户抑制住自己的冲动，就能任意摆布销售。”

“无欲则刚。”小牛冒了一句。

“这太难了！”小杨眉头紧皱。

“销售如果能够抑制住自己的冲动，去迎合客户的冲动，那就厉害了！”我说。

销售是修身，更是修心，修炼一种放下执着、放下冲动，让自己心态平和的境界。

“冲动是魔鬼、！”小朱不由感叹到。

20 倾听的沙漠心态

大家的气场开始有些变化。

每人都在回想自己拜访客户时，那种无处不在的冲动和打断，那种满怀信心等着给客户破迷开悟，还有当时自己脑子里无尽的浮想联翩。

“老寒，怎么克服销售爱说话的冲动呢，那可是本能啊！”小牛问。

这问题确实不好解决。少不更事的年轻人，就是有这股冲劲儿，恰恰这股冲劲儿正是他们拼搏的资本。这不仅和年龄有关系，还有性格、经历有关系。

“抑制人的本能冲动，本来就非常难，所以要修真养性。”我随口回应。

“有什么好办法，说说呗！”小朱说。

心病还需心药医，要想克服冲动，还只能从内心化解，外力解决不了问题。所以，倾听第一个要准备的就是“心态”！

“倒空自己！”我说。

“倒空？”小朱不明白。

“就是空杯。倾听的良好心态，首先要停下手中所有的事，不要‘一边……一边……’，那给对方的感觉真的很不好。就像小时候看见阿姨一边打毛衣一边聊天，总感觉她们好像心不在焉，都担心一不小心把手扎了！”我说。

“是哪，有时候我在上面讲方案，看见客户摆弄手机或叠纸玩儿，我郁闷无比！”小杨也有切身感受。

很多人都有类似的感觉，和一个埋头工作的人谈事，他头也不抬地忙着，他不可能听进去，自己还感觉也没趣儿。

小杨刚说完，低头按手机的小熊抬起头不好意思地笑了笑。

“那和客户交流的时候，转笔的习惯也给对方留下不好的印象？”小朱探头探脑地问。

“对，停下手中所有的事情，才是倾听的开始。包括转笔、扒拉手机、卷纸角等那些零星的小动作，都会给人不被关注的感觉，要尽量避免。”一个真正成熟的销售，是从点点滴滴的习惯开始养成的。

“然后呢？”小朱又问。



“放下手里的东西，然后就是放下脑子和心里的东西！”我说。

小牛说话了：“嗯，就是所谓的‘空杯心态’，把自己脑子里和内心的东西全部倒空，这样才能装进更多的东西。海纳百川，谷生万物，都在一个空字！”

小杨说：“道理都懂，说起来容易，做起来难。”

就好像历经沧桑的人放下自己的辉煌历程、低头默默无闻地和众人一样，或者真正的知情者心怀真知卓见，却要看着对方忘情地陶醉在他自认为的真理中，或者自以懂业务的销售低头承认他不如客户懂，没有一定的修炼和定力，很难做到空杯。

“空杯心态就是放下固有想法，倾空自己去听客户的，这才叫倾听，对吧！”小朱问。

“没错，**除了固有的想法，还要倾空自己预设的答案**。问题一旦抛出，就不要再想客户可能会说什么，会给出什么答案。如果我们预设了答案，那么除了答案本身，将一无所获！”我说。

小杨挠了挠头，满脸愁容：“老寒，你说停下手中所有的事，这个我认同。不过要放下自己的固有想法、不预设答案，我觉得很难。我们毕竟是销售啊，难道要忘掉自己想销售产品吗？”

“这个问题非常好！放下，是为了更好地拿起来，倾空，是为了装满更多的东西。现在我们还不知道客户在想什么，不知道客户的概念，目标怎么实现呢？在了解概念的阶段，是提问后的倾听，不是拜访的全部，但这个环节非常重要！”我解释说。

小朱又问：“老寒，关于倾听的心态，除了刚才说的专注、停下手中所有的事、放下自己固有的想法、不预设答案、空杯之外，还有什么更好的方法吗？”

“你记得够全的。不过关于心态方面，没有什么更好的方法，那是一种心理状态、一种意识，只有自己不断提醒自己。”我说。

倾听的心态不像其他的倾听技巧那样直接，都是头脑和意识深层次的东西，只能靠自己反复锤炼。

我突然起了什么，说：“其实，在倾听的时候，我们可以想像自己是走在无际的沙漠中，没有食物，没有水，自己一无所有，分不清方向……”

“那不完了！”小熊插了句。

“听着，冲动是魔鬼！”小朱吼了一句。

我笑了笑：“小熊说得没错，我们一无所有，就要完了。我们唯一的生存机会，就是在日落之前找到水源，水源在哪里呢？我们不可能知道。”

我停顿了一下，说：“在无际的沙漠中要想找到水源，必须关注周围任何一点变化，全神贯注，用心去感受去发现，到底哪儿有水呢？”

“哪儿有水，鬼知道！”小杨自言自语。

“和客户的沟通，每次的倾听，都是在无垠沙漠中旅行，没有携带任何食物和水，面对眼前这个客户的真实概念，我们就是置身于沙漠之中。而救命的水源就隐藏在客户的每一句话里，甚至隐藏在每个动作、每个手势、每个眼神里……”

小朱恍如隔世：“客户的话里透露的信息，就像在荒漠中寻找的水源，我们永远不知道在哪里，必须用心去发现！”

“没有携带任何食物和水，是不想自己的行业和产品知识？”小杨一直舍不得他那些专业的知识，和那些知识带给他呈现的冲动。



小牛沉着脸，说：“客户心里想什么，只有他自己知道。沙漠里哪里有水，只有沙漠知道，沙漠里的人不知道。朝着自己以为的方向走得越远，越容易迷失，越容易错失真正的水源。准备的时候可以想尽各种可能，一旦倾听的时候，就要放弃一切猜测和幻想，全神贯注随时准备发现沙漠里的水源！”

小牛这家伙不愧是关系老手、阅人无数，有些深不可测了。

我看了看小朱和小杨：“还记得吗，小朱见龚总的时候，寻找龚总话里的‘水源’了吗？龚总话里有话，你抓住了吗？还有，小杨见陶部长的时候……”

“别提了，别提了……”小杨不好意思地抓抓脑袋。

21 回应激活思维

回想起以前，小杨和小朱有气无力，真地不敢去面对现实。

真的猛士，敢于直面惨淡的人生，敢于正视淋漓的鲜血！何况，销售本来就是这样一份苦差事。如果不抑制自己本能的冲动，不摆脱推销胁迫症、提问操纵症，整天豪情万丈进自我表演，我们就是销售舞台上的小丑，上演着一场叫作“推销”的闹剧，必将受到冲动的惩罚。

“提出好的问题，抑制住想说的冲动，掏空自己用心倾听，够了吧？”小杨问。

“还有什么，你倒是一下讲清嘛！”小马有些着急。

“这得像剥大葱，一层一层剥开，这样才会更清晰。”我说。

大象无形，大音稀声，要想真正听明白客户说的话，难多了！

小熊说：“刚才光讲人性、脑子和心态了，怎么也得讲点儿实际技巧吧？”

“嗯，现在就开始。”我想了想，说“对了，小时候在村里，看过那些花会吗？踩高跷啊、舞狮子啊、划旱船啊什么的……”

“看过。”小朱来自村里，心底深藏着儿时回忆几乎成了文物。

“有没有觉得看的人越多，叫好的声越大，表演得越来越劲？”我问。

“对啊，大家连着一喊‘翻一个、翻一个’，他们就来劲了，肯定给你翻！”小朱有些兴奋。

小熊不服气：“那怎么了，现在舞台上的明星挥着手，下面一大堆人跟着节奏叫唤，他在台上蹿来蹿去跟打了鸡血似的，不也一样吗！”

“这和倾听有关系吗？”小杨不明白。

“如果观众默默地看表演，不出一点儿声响，会怎么样呢？”我问。

“没人叫好，他们耍着也没劲！”小朱说。

“嗯，要是没掌声和欢呼声，他们应该挺失落。”小熊也说。

“除非完全沉浸在自我中的，像芙蓉姐姐！”小牛说。

大家呵呵笑了。

“有些表演是需要观众互动的。如果有的演出观众没有回应，演员自说自话，那将是一场非常失败的表演。观众的回应对演员来就像兴奋剂，能激发他们的表演！”我说。

“是这个道理！”小牛慢慢地说。

“客户说、我们听时，客户也不希望自我陶醉地自说自话，他们会根据对我们的信任程度一点点说出来。如果没有合理回应，不能激发他继续说下去，他会自觉没趣，心门也就默默地关上了。”我



说。

回想一场效果非常好的培训，当时虽然非常累，看到大家渴望答案的眼神、及时的回应和互动，我被激发了最大的潜能，感觉那是发挥最好的一次！

我看看小杨：“小杨，你晚上和老婆吵架，你老婆唧哩哇啦抱怨不停，你在床上埋着头一声不吭。有没有发现，你越是不吭声，她就越来越气，最后直接伸脚把你蹬床底下了！”

“还跟一句‘你倒是说话啊’！”小马补充了句。

大家听完呵呵笑了。

我们说话时也希望能**得到对方的回应，这样才会感觉被倾听和被关注。**

“倾听没有回应，对方不知道你是不是在听、是不是理解了。更重要的是，没有回应对方感觉没有被尊重，让他感觉在对牛弹琴，自己那么的话抛给了一个根本不想听的家伙。这时候客户会再把真正有价值的信息说出来吗？”我说。

“那如何回应客户呢？”小朱问。

“你们说呢？”我问。

大家你看看我，我看看你，没人说话。

“听明白在问什么吗？”我又问。

还是没人吱声。

“嗯。”好不容易，小马才哼了一声。

“小马这就叫回应！”我说。

销售和顾问曾经有过这种感觉，很多时候自己在上面讲得要吐血，听众居然没有回应，那种感觉怎一个郁闷了得！

“嗯一下就算回应啊？”小杨觉得太简单了。

“对啊，嗯一下至少给对方返回了个信号，说明你在听！”简单的技巧用处大。

“照你这么说，‘啊’一下也算？”小朱问。

我说：“对啊，想想还有什么类似的回应方式？”

“是！”

“哦！”

“没错！”

“明白！”

“好啊！”

.....

大家纷纷哼哼哈哈。

我笑了：“还有吗？”

“真的吗？”

“原来是这样！”

“说说看！”

“哦，是吗？”



.....

大家被我的问题激活了。

“老寒，这么回应过于简单了吧！”小杨不禁问我。

“这是最简单的回应，一般多是倾听时的本能回应。没有倾听就不会有那种最真实、最原始的回应。记得有位同事，别人说话时总是不住地‘啊、啊、啊’一直回应，明显和对方说的话节奏不对，还特别快。给人感觉‘他听得不耐烦了，我说的他都懂了，他真的不想再听下去了’，所以每次和他说话，我都很痛苦，让我很不舒服……”

“哦，我也遇到过一个！”小杨迫不急待地说。

“有同感吗？”小牛问。

“确实是，一和他说话就特别累，感觉跟他说什么都没用。后来我索性不说了，尽管让他说，说完就让他走。”小杨回想起来好像就在眼前。

“所以，不要小看‘哼哼哈哈’的回应，有门道！”我说。

小朱好奇：“这还有门道？”

“就像听国粹京剧，你知道什么时候叫好？票友叫好都是有规矩的！和客户谈话时的回应，也是有门道的！”我觉得回应真是门学问。

“什么时候给回应？”小朱很让我崩溃。

我想了想：“如果客户说出一些带关键词的重要信息，或说了自己的态度看着你，就可以给他回应。”

除了简单的回应，还有些不简单的回应。

“还有一些比较复杂的回应，在全神贯注的倾听到有价值的信息，然后和客户展开深入交流！”没有全身心的倾听，很难进行那种层面的深入沟通。

“能说具体点儿吗？”小朱问。

我说：“兄弟，你刚才问我这句话，就是很有价值的回应！”

小杨一愣神：“这就算啊？”

“这是‘追踪式回应’，当听到客户说到了某些关键信息，针对那些信息进行追踪和深入发掘，让客户讲得更透彻，就是追踪式回应。比如‘你能讲具体些吗’、‘你能举个例子吗’、‘你能给我讲讲当时的具体情形吗’，这些都是‘无我’的倾听回应！”

“这不就是问问题吗？”小马说。

“和问问题相比，‘追踪式回应’是就客户的话追踪，不是岔开话题、或抛出另一个话题！”我说。

“还有什么回应！”小马问。

我有些迟疑，回应对很多销售来说是把双刃剑，有些回应用不好，会把双方讨论的观点引入到销售关注的问题上来，所以要特别注意沿着客户的思路走。

“倾听时可以通过‘征求看法式回应’适当地探寻对方当时的想法，以便了解他的态度和概念，比如可以问‘是吗，您当时是怎么想的’、‘您当时怎么看’、‘您觉得怎么样’，源于客户所说的现状或事实，这样他们很可能把真实想法说出来。”我说。

“嗯，你怎么看这类回应？”小杨问我。



“客户说一些公开的、表面的信息，通过这样的回应可以让他把自己的想法说出来。使用时不要拐弯，不要岔开话题，顺着客户的话说下去。”每个人说话时，脑子里都有隐含影像，即使没办法一下说出来，要给他思考的时间。

“明白了，不是我想说什么，而是激活他脑子里的话，让他说出来。”小杨说。

“除了这两类，还有么？”小朱拿着笔记本记个不停，好记忆不如烂笔头，这小子有前途。

“第三类叫‘极限式回应’，也是征求客户看法的。与‘征求看法式回应’不同，这是问客户‘最’的问题。小朱，你现在用什么手机，它有什么特性，能说说吗？”我突然问小朱。

小朱一愣，说：“我现在用 **HP6515** 啊，水货，也没什么明显特性，就是一个小电脑，功能挺全，能看电子书、股票，上 **QQ** 和 **MSN**，还能处理文档，收发邮件，挺强！”

我又问：“你最喜欢里面的什么功能？”

小朱稍有停顿，说，“键盘！手感好，特别是点讯输入法不错，怎么了？”

“最不喜欢它什么？”

“块头有些大，装着不方便。”

我看看大家说：“刚才小朱介绍手机有那么多功能，但我不能判断哪相功能最吸引他，当我问‘最喜欢什么’时，最喜欢的竟然是键盘！”

“对对，我们做交流调研时，客户总是发散地讲出很多问题，提出很多要求。如果用一下‘极限式回应’，或许他就能把最关心、最顾虑的问题找到了，也是帮助客户发现最关键的需求！”小杨有些明白了。

“没错，寻找到‘最’的问题，这才是客户真正的关注点。”我点点头。

“也能帮客户拓展思维，让他思考得更深入和聚焦！”小牛抬头望着天花板，自言自语。

“不过要特别强调，一定是基于客户的话题，否则就不是在倾听了！”我确实担心大家抛出不着边际的极限问题，让客户摸不着头脑。

有些提问式回应更具挑战性和危险性，因为这本身就是提问，但必须全心投入地倾听，用同理心跟着客户思考，进入客户的思维路线和场景才能得心应手。

“还有‘魔法师回应’，这就要功力了！”我又抛出一个思维助推器。

“魔法师回应？”小朱问。

“在和客户交流时，客户往往说‘这个不现实’、‘那个不好办’什么的，比如我们问现在成本管理怎么样、怎么进行精细成本管理时，客户可能会说‘精细成本管理不好实现，因为生产成本数据无法及时统计’，这时候问一句‘如果数据可以及时全面统计的话，您希望成本精细到什么程度’，这就是在帮客户移开限制他思维的障碍，引导他突破思维桎梏，进行发散性思维，进行更深入的思考和探索！”

“我们要像魔法师一样，帮客户移开限制他思维的障碍？”小朱好奇地问。

“嗯，用假设拓展客户的思维。”小牛说。

小朱慢慢点点头，看了看本子上记的，抬头问：“老寒，除了‘信息追踪式回应’、‘征求看法式回应’、‘极限式回应’、‘魔法师回应’，还有吗？”

“这些用好已经很不简单了！”我说。



小牛说：“如果客户真能按这些回应进行思考，沟通效果一定超乎想像！”

“其实不难，在此之前一定要把自己倒空。要顺着客户的话题和思路往下走，让他感觉是在被倾听和关注！”我再一次强调。

“有了这些回应，客户就像舞台上的演员，有了观众的呼声，表演也会更加投入。客户的心里话也会如滔滔江水，连绵不绝！”小杨得意地幻想拜访效果。

我及时泼了瓢冷水：“别得意，这才到哪儿！光有欢呼还不行，还要有掌声、还要跟着节奏挥舞双手、还要雀跃，那才更有效果！”

“在客户那儿又蹦又跳？”小朱好奇地问。

我笑了：“我说的是肢体语言，这更重要，更能激发客户！”

22 肢体语言的奥妙

“肢体语言？”小熊听说肢体语言能洞察内心世界，马上来劲儿了。

“对啊，肢体语言。你觉得在远古的人类没有现在的语言之前，靠什么交流呢？”我问。

小熊想了想说：“比比划划，挤眉弄眼，哼哼啊啊……”

“跟动物园的猴子差不多！”小朱补充说。

“人类对肢体语言的研究，已经成为沟通和心理学的一部分，这源起‘人的进化源于动物’，人是一种高级动物，脱离不了动物的本性。”虽然很反感拿动物研究人，这一点我还是认同的。

“西方人也真是，总把自己当动物研究！”小牛不屑地说。

我很认同小牛的话。我发现，东方传统文化中的“道”博大精深，是智慧的高度浓缩，无所不含，无所不指，不经历实践经验而无法感受得到。而西方的“术”总企图把最深刻的“道”用简单直白地总结出来。事实证明，西方的科学研究再怎么发展，也没能脱离“道”这个大规律。

想到这里，我说：“境由心造、相由心生，肢体语言源于人与人之间的信息交流，源于彼此的心灵感应，都是通过肢体细微表现传达的！”

“你的意思是说，那些算卦的也是察颜观色？”小杨问。

“这至少是很重要的信息源，你的每个动作，每次握拳，每次皱眉，每次舔嘴唇，每次吞咽口水，都向对方传达了内心深处的信息。还有说话的语音、语调、语气等。在中国传统文化里，那是一门博大精深的学问！很多书都讲到识人术，如曾国藩的《冰鉴》、刘绍的《人物志》，还有林林总总很多的相术传书。”我说。

“真是一门大学问！”小朱感叹。

“其实，我们都听说过，在人们面对面的谈话中，**身体语言发送的信息占到信息总量的 55%，语调发送占 38%，而语言内容本身的信息只占 7%**。有时候见到一个人，他还没开口，就能感觉到某种情绪和氛围，其实就是我们常说的‘气场’！”销售应该有切身感受，无论是拜访，或是给十人讲方案，还是当着几百人演讲，都能感受那种气场。

“这你得多讲讲！”小朱总觉得这种虚的东西学不来。

“说肢体语言，一本书都讲不完。今天只谈倾听用到的，如何通过肢体语言激发对方更多思考和回答，获得更有用的信息。”我说。



“从哪儿开始呢？”小杨急切地问。

“首先是坐姿，”见小熊仰面靠在椅背上，我说，“从坐姿来看判断在座的，谁在倾听，谁没倾听。”

大家相互看看，小熊仰面靠在椅背上，小牛坐得比较直，小马胳膊支着桌子、托着下巴，小杨双手垫在胸和桌子之间，上身探向前方，小朱在做笔记。

“除了小熊都在听吧。”小朱童言无忌。

“哼！”小熊回应了一下，坐直了。

“身体倾向说话的人，才是正式的姿式。”小朱参加过礼仪培训。

“微微前倾，让对方感觉被关注。过于前倾会有压力感。”我说。

“除了上身前倾，其他呢？”小杨问。

“从下往上说吧，先说腿和脚。”我说。

从下肢到上肢，从胳膊和手、头和脸，越往外往上，肢体语言越丰富，越往下越简单。反过来说，越往下离大脑越远，越不容易受意识支持，越能透露内心的真实想法。

“腿和脚应该怎么着啊？”小朱问。

“不知道应该怎么样，就先看看应该不怎么样！客户说话时，如果我们翘着二郎腿，会给对方什么感觉呢？”我问。

小朱把右脚架在左腿上，感觉了一下，说：“不以为然、自以为是？”

“嗯，所以要避免翘二郎腿，这是一种防卫姿态。”我说。

“防卫？在桌子下面，客户又看不到！”小朱说。

“人的身体和意识是相辅相成的，身体交叉封闭时，心也是封闭的。身体打开放松时，心也是开放的。虽然对方看不到，你潜意识里把自己置于封闭的状态，很难说能听进对方的话。打开心，要先从打开身体开始！”身体和心理就是阴阳，身体外在表现是阳，内心世界就是阴。

“如果客户下意识翘起二郎腿，说明他内心也是封闭的？”小杨举一反三。

“一般是这样，也不是绝对。要结合语境连贯地看，也要看个人习惯。”我解释了一下，接着说，“如果感觉二郎腿不好，还有更不好的……”

“什么？”小牛追问。

“我们所说的‘四字腿’，就是右脚踝放在左腿膝盖上，小腿平架在面前。”我描述说。

小熊往后挪了挪，把右脚架在左腿上，感觉了一下，不解地问：“这怎么就是防卫呢？”

“横在面前的腿就像你与对方的界线，让人有隔离感。你是不是想起‘横刀立马’？这不仅是防卫，而且很坚定，内心对你的意见很敌视、很反抗！”我解释说。

“嗯，好像是！有时候拜访信息中心主任，和他们谈技术，他们有时候就这姿式，还仰面靠在沙发上，一脸的固执和不屑，真让人郁闷！”小杨像想起了谁。

“所以，我们倾听时不要这么做。另外双腿别叉的太开，不雅观。”很多销售不注意这些细节，给客户的感觉不好。客户对销售的感觉和这些细节有关系。

小牛点了点头：“大家还是比较注意的，有意识地控制自己的肢体，争取表现出一种专业的形象，给客户留下专业和尊重他的感觉。”

“我相信。不过有个问题要注意，腿脚千万别哆嗦，哆嗦得人心烦。”看着拼命哆嗦的那哥们，



时间长了我就感觉要犯心脏病。

小熊乐了：“哈哈，你说的‘哆嗦穷’吧！”

“没感觉到就算了，一旦感觉到，想把注意力移开都难，真想上去给他按住！”小马也很痛苦。

“要是客户说话时我们这么哆嗦，不仅看上去心不在焉，还让对方觉得你自以为是，根本听不进去。我以前偶尔也哆嗦，后来每次发现就强行忍住，虽然很别扭，有几次就扳回来了，关键有这意识！”我说。

“哦，那跟客户交流时腿脚应该怎么放呢？”小朱问。

小牛接话说：“其实大家都有感觉，少翘腿、交叉、哆嗦就行了……”

“对！这些就像无线电波，掌握了密码的人才能破译出来，但人本能都有接收能力，感觉正是源于这种传递。我们在沟通中给客户感觉，先从发射自己的无线电话开始！”我说。

“这无线电波很重要！你刚才只说了坐姿和腿脚，那上半身呢？”小马追问。

“上半身就更复杂了！”我说，“小马，你觉得人身上肢体语言最丰富的是什么？”

“可能是手势、面部表情，还有……”小马奋力思考。

“先说胳膊和手吧！”我说。

“胳膊交叉也是防卫，对吗，老寒？”小朱问。

“嗯。人和哺乳动物一样，咽喉和肚子是最薄弱的地方，当感觉到外界的危险、或遇到不同类动物时，会本能地抱胸收缩。后来延伸到防卫心态、观点不同时都会抱胸。所以，倾听时抱胸给人感觉你在防卫。”我说。

“这大家应该都知道！”小杨自信地说。

我笑了：“我相信。大家很少直接抱胸，但有些和抱胸类似……”

“什么啊？”小朱问。

“比如双手相握放在腹部，两条胳膊形成一个闭环，那不像道屏障吗？”我问。

“嗯，是这么回事。那些背着双手、腆胸叠肚的家伙，暴露出自己最薄弱的部位，就是一种自信的表现了？”小牛。

“不是吗？”我反问。

小牛闭着嘴点点头。

“说到手，倾听的人紧握双手或交叉十指，也传达着拘谨、焦虑的信号，或是消极、否定的态度。所以，倾听时尽可能不要双手紧握或十指交叉，那给对方的感觉会很不爽！”

“这也不行，那也不好，两手总不能自然下垂吧？”小熊感觉无趣。

“那就浪费了资源！”我说。

“哦？”小熊没想到。

“难道还有什么妙用？”小朱问。

“我们思考的时候，手经常会放在什么地方？”我说完顺势观察大家。

小朱看见小杨把手放在太阳穴附近，像在努力思考，说：“是不是太阳穴？”

“那是在思考，还是在倾听呢？”我问。

“倾听时应该是在嘴和下巴附近吧！”小牛说。



我笑了：“大家感觉一下！”

大家纷纷摸着自己的下巴，点点头：“嗯，有道理！”

“手放在嘴和下巴附近，是在一边倾听一边思考。放在嘴和下巴的不同位置，也有细微差别。手指放在嘴唇之间，是感觉到了压力，内心在寻求一种安全感。如果拇指食指分开摸下巴两侧，一般是思考对方建议的同时，在总结自己结论。”我对此手势的观察和应用，屡试不爽。

“客户也这样吗？”小杨问。

“当然！如果你说的时候客户抚摸下巴，说明他在思考你的话，甚至在考虑如何做出决定，好接下来的手势就很重要了，之后如果交叉双臂和双腿，或仰面靠着椅子，很可能要提出反对意见，这时候要及时征求他的意见。之后如果双臂舒展，身体前倾，或又拿起建议书翻看什么的，很可能给出肯定意见。”在我的销售拜访和方案讲解过程中，曾经有无数的人做过这样的动作，回想起来历历在目。

小朱想了想，问：“老寒，那我们倾听时，就把手放在下巴附近吧？”

“这至少表示你在关注地倾听。如果想表示一边听、一边思考，你可以把手放在下巴和脸颊附近，竖起食指轻轻贴在脸上。”我曾试过多次，无论客户还是领导，总能换来关注的目光和肯定的微笑。

“一个手势还挺复杂！”小马感叹。

“以后听别人说话时，就摸下巴了！”小朱坚定地说。

“也不一定，还有更好的方式……”我说。

“啊？”

“很多销售老手见客户时，手里都带什么？带着黑皮的笔记本！边听边记，给对方的感觉你一直在记录，好像他的话非常有价值，这更能激发对方说话的欲望！初级销售和高级销售的区别，就是高级销售拿本，随时准备记录。而初级销售拿的，是随时准备塞给客户的宣传资料。”我说。

大家歪头想了一下，尴尬地笑了笑。

“我觉得脸部表情更丰富。”小朱说。

“是！脸上最引人注目的就是眼睛了。眼睛是心灵的窗户，心里想什么，眼神都能带出来。”我说。

小牛深有感触：“眼神确实很复杂！”

“那就搞简单些。我们倾听时应该看着哪儿呢？”我问。

“看对方的脸。”小杨回答。

“脸的什么地方？”我问。

“啊？有什么不一样吗？”小杨问。

“如果一直盯着对方的嘴看，对方会不会不自然？他甚至担心牙上是不是有菜叶……”我说。

大家嘿嘿一笑。

“那应该看哪儿？”小朱问。

“给你三个选择，一，眉毛以上，二，眉毛和嘴之间，三，嘴巴以下！”我说。

“当然是眉毛和嘴之间啊！”小杨抢答。

“为什么不能看额头呢？”小朱问。

“注视对方额头时，对方会感觉到敌视或权利的威严，会有遭到威逼和胁迫的感觉，不仅气氛变



得更严肃了，还想让‘讨厌的人’立刻闭嘴。想想电话海报‘终结者’什么样，就那感觉！再有，如果我们总盯着对方嘴以下，特别是女同志……”

大家嘿嘿坏笑，我知道这帮家伙在想什么。

“所以，一般要看着对方的眼睛。但不能盯着，可以在左眼和右眼之间移动一下，或偶尔看下附近区域，再回到眼神交流。最好要面带善意的微笑。”

“嗯，我喜欢笑！”这是小朱的强项。

小牛来劲儿了，问小朱：“你会笑吗？”

“笑谁不会？”小朱不屑地说。

小牛笑了：“瞧你那皮笑肉不笑的样儿！”

小朱转头问我：“老寒，我笑得不标准？”

看着小朱，我好无语。

片刻，我说：“一百个人，有一百种笑法。不过有一点，笑得真诚不真诚，看眼角有没有细纹。如果不真诚，眼角就没有细纹，只会在嘴的周围，看起来就有些假。还有，笑的时候尽可能别紧闭嘴唇……”

“为什么？”小朱问。

“紧密双唇，表示压抑住想说话的冲动，或隐藏了某个不为人知的秘密，不想与对方分享自己的想法！”我说。

“做人难，做销售更难，笑也得小心。”小熊觉得没必要。

我说：“这都是人的本能。如果我们注意了，能带来意想不到的收获，特别是倾听的时候，我们一直在给对方发送信号，比说话还有效，这是心灵的沟通！”

“老寒，除了目光和微笑，还有吗？”小朱总想更多地汲取。

“有啊！绝招都留最后！”我说。

“那是什么？”

“那就是——点头！”我说。

小朱说：“哦，这个啊，知道！”

“越简单的，越复杂。你知道怎么点头吗？”我问小朱。

“该怎么点就怎么点呗，本能嘛！”小朱回答。

我摇了摇头：“潜意识不应该点头的时候点头，这才是真功夫！点头可以激发说话人的表达欲望，也在推动对方思考。你知道点头一般要点几次，什么频率吗？”

小朱皱着眉：“啊？”

“几次啊？”小杨听着也新鲜。

“一般三到五次，大约一秒一次，缓缓地点。如果一秒五次，试下什么感觉？”我说。

小杨点得像鸡啄米，引来一片笑声。

“怎么样？”我问。

“像说‘明白了，明白了’、‘听得不耐烦了’！”小杨笑着说。

“哥几个，假如我们在倾听的时候，上身前倾，手摸下巴，面带微笑，看着对方，一下下轻轻点



着头，传达着关注、顺从与鼓励的信号，对方会是什么感觉？”

大家纷纷做出如上动作，我顿时感到从未有过的尊重。

“做得挺标准啊！”我笑着说，“看在大家这么尊重我的份儿上，再给大家招儿更厉害的！”

“什么啊？”小朱急不可待地问。

23 身临其境同理心

“这招儿可深奥喽！”我打个马虎眼儿。

“深奥？”小牛问。

我想了想，岔开话题：“对了，你们有没有遇到过这种情况，几个一岁多的小孩儿在一起，如果有一个小孩子哭，别的小孩儿也会跟着哭，最后哭成一片？”

“有啊，怎么了？”小牛问。

“还有，两岁多的小孩儿，看到别人摔倒了，自己会下意识地扶住一个东西，或扑到大家怀里寻求安全感。到别人的手划破了，会把自己的手放到嘴里，这都是下意识的本能反应，留意过吗？”我问。

“好像有印象。”小牛说。

我看着小牛，说：“据说，小孩子会把摔倒、划破手的人当成自己，这是把自己放到同样的场景，所以才有这样的反应。这是源于人的一种本能，叫作同理心，人与人之间有同理心，产生共鸣，这是沟通的极致！”

“同理心？”小朱问。

“对，同理心。虽然这个名词源于西方的心理学，实际上古人早就总结了。”我说。

小牛没想到能向老祖宗找到出处：“是吗？”

“是。《论语·卫灵公》中记载，子贡问孔子‘你能给我一个字，让我可以受用终生吗’，你猜孔子给他一个什么字？”我卖了个关子。

“什么字？”小朱下意识地问。

“孔子说‘其恕乎’，给了一个‘恕’字，还说‘己所不欲，勿施于人’，这话不就是要将心比心吗？”我说。

小牛想起了什么，说：“没错，推己及人，如人之心，故为恕。曾子说‘夫子之道，忠恕而已矣’，高度概括了孔子文化的核心思想，‘忠恕’成为儒家处理人际关系的基本原则！所以，‘恕’是真正站在对方的角度思考问题，就是同理心！”

小朱感觉有些酸腐，问：“这和倾听有什么关系？”

“其实，客户内心有自己的想法。他说的时候，我们要把自己当成他，用心去体会，想像自己可能是因为什么动机，会有这样的看法和想法、形成这样的态度。只有明白了这种心理，才能理解对方的想法，也就能理解他的态度和行为。”

“不就是理解客户的话吗？”小熊不耐烦地问。

我说：“小熊，我很理解你的想法，我曾经也这么想。后来发现，谈肢体语言说到沟通的‘631’，信息传达六成通过肢体，三成通过语音语调，只有一成通过语句本身，所以，倾听要感受信息内涵，



而不是信息本身！”

“信息内涵和信息本身有什么区别？”小朱问。

“很好的问题。**‘所说事实本身+说话人的情绪=他所表达信息的内涵’**。听话听音儿，不是听‘话’本身，要把对方说的话和他的情绪、肢体语言等结合起来，用心感悟和体会。”我解释说。

“你的意思是‘身临其境’？”小牛问。

“不单是‘身临其境’，还要‘心临其境’。不仅要真正明白他说的什么，还要按照对方的思维，去考虑他为什么这么想，是基于哪些信息，源于什么动机、通过怎么样的思维，如何得到的这个结论。这样才能真正明白他的内心世界！”我知道这有些难。

“销售不仅要学相学，还要学心理学，真是复杂！”小熊感叹。

“之所以这样，因为人也是群居动物，物以类聚，人以群分。**人的内心深处是孤独的，每个人内心深处都渴望被理解**，谁能理解他就能产生共鸣，那种共鸣是任何外在物质和利益都无法取代的！当今世界如此浮躁，就是因为每个人都拿自己的态度和价值观评价别人，彼此之间太缺乏理解了！”

小牛知道那些赢下的大单，都是和客户彼此相互“理解”，在价值观层面达成了共识。倾听也好，销售也好，同理心很重要。

“理解确实很重要，不光是理解客户的业务那么简单，而是理解是什么原因让他这么想、他的思维过程是什么，太厉害了！”小杨一翻感叹，之后又转头问，“老寒，你说的同理心和同情是什么关系？”

“同理心重点在理解，表现的是一种尊重，尊重对方的思维方式，理解对方的思维过程和结果，同理心侧重思维逻辑。而同情心是我们被对方情感打动，表现的是一种怜悯之心，重在对情感的同情和共同感受。**人们渴望被理解，但一般人不希望被同情**，因为认为被同情的往往是弱者，客户不希望你把当成弱者。”

同理心并不是同情，我们要做的是理解他的想法。只有设身处地、将心比心，对方才会感觉到你是一个可以交心、值得信任的人。

小马好像有所悟：“假如理解了，可我的观点和他不一样怎么办？”

小牛也说：“是啊，理解可以，但让我完全按他的想法办，那怎么行？”

“就是，客户要说‘我们现在没钱，原来的也能凑和用，暂时不需要’，如果我理解了他的想法，那我‘是不是该安静地走开’啊？”小杨问。

我点点头，没说话。

“就是啊，理解越多，偏离自己的销售目标越远！”小朱无奈地摇摇头。

我问：“我们理解对方的目的是什么？”

“不是为了影响和改变他吗？”小杨说。

“要想影响别人，先得让别人影响自己，放下自己才能真正理解！”我说。

小熊不服气地说：“理解了又怎么样，他不接受我的想法，还是达不到我的目的！”

“其实，**理由不代表认同**，理解和认同是两回事。就好比老婆花钱买衣服了，女人爱花钱、爱买衣服，你能理解吧？可你认同吗？不一定认同！**只有理解，双方才有沟通的基础**，而不是上来直接把自己的观点强加给对方。所以，理解只是开始，并不是终点。从沟通与倾听来讲，努力站在对方角度上思考问题、了解对方的想法时，这才时心与心的对话。”



能够做到理解的人很少，完全认同的几乎没有。没有两个人的思维和价值观完全一样。理解的目的是让彼此互相了解更深，从而找到更多的共通点。

“听起来容易，做起来难啊！”小朱觉得修炼尚浅。

“事因难能，所以可贵！”小牛补充了一句。

“所以，古往今来，圣贤大德，都讲修身养性，修的就是人原始的本能冲动。只有控制自己，把握自己，享有内心的平静，才能抵御外来的力量！”销售也好、为人处世也好，都是相通的！

小朱挠挠脑袋，说：“唉，以前觉得倾听挺简单的，没想到让老寒搞这么复杂！”

“本来就这么复杂！”小牛说。

我看了看大家，说：“看到了吧，从倾听看我们以前的拜访，就知道效果怎么样了。其实倾听也分成了几个层次。

第一个层次，是**听而不闻**，听到也如耳边风，一心只想着自己要说的话，固执地坚守着自己内心的想法，一点儿也听不进去；

第二个层次，是**心不在焉**，‘嗯……是……对对对……’，只是虚应着；

第三个层次，是**听我想听**，只选择自己想听的话，还是以自己脑子里的思维框架为主；

第四个层次，是**专注地听**，对方说的每句话都进了自己的大脑，是不是真正理解了、知不知道对方为什么这么说，不一定；

第五个层次，是**将心比心**，这才是倾听的最高层次，完全把自己的固有思维往下，随着对方的思维和意念而动，理解对方为什么这么说、这么想，一般人很难做到。

前四类倾听，都摆脱不了自己，是为了操纵对方而倾听，会让对方感觉不舒服。而将心比心不是简单地回应，是为了理解，通过沟通探索对方的观念、感受与内心世界，这才是心与心的沟通。”

“哦，我越来越觉得，销售真不是人干的！”小朱想想挺发怵。

小牛说：“站在客户的角度，全身心地理解对方的处境和想法，用同理心和他一起寻找解决问题的方法，这比把自己的东西强加给对方强多了！”

“老寒，倾听是不是可以告一段落了？”小杨问。

我摇摇头，说：“倾听是个没有尽头的话题。再说了，你们不是还想要更厉害的招数吗？现在是出杀手锏的时候了！”

“杀手锏？”小杨更加好奇。

24 沟通极致是沉默

“还有杀手锏？”小朱追问。

我笑而不答，看着大家。

大家互相看看，猜不出我葫芦里卖的什么东东。如果能做到倾空自己、合理回应、肢体语言、同理心，这已经是倾听中的高高手了，莫非还真有一招绝杀的不传之功，可以成为倾听武林的至尊？

一阵沉默之后，小熊也坐直了上身，关切地看着我。

我问大家：“一个销售会提问，你们觉得他怎么样？”

“很不錯了！”小朱率先回答。



“至少放弃了自己的推销，开始关注客户的想法了。”小杨跟着说。

我点点头，又问：“如果拜访客户，准备了很多好的问题，问完之后，我们通常会怎么做？”

“倾听啊！”小熊说。

“如果客户没有反应呢？”我问。

小牛想了想，说：“嗯，这也是我们所担心的问题……”

“客户没什么反应，我们特别心虚，因为怕冷场，对吗？”我问。

大家点点头。

我说：“我观察过很多销售，他们有时候一分钟之内能向客户提五个问题！”

“多问问题不是好事吗？”小熊心不在焉地说。

“我们还是放不下自己脑子里的东西。大多数情况下，问完问题后只停顿一秒，紧接就解释自己为什么提这个问题，或者把自己预设的答案也古脑儿说出来让客户选择或确认，或者自问自答，或者提出一下个问题，还有的，开始表达一些其他的观点和评论，对吗？”我问大家。

小马说：“这可以理解，毕竟大家都是销售，都想告诉客户更多……”

“或许问题就出在这个‘更多’上！”小牛陷入沉思。

小牛说得很有道理。

每个人提出问题时，脑子里都有一些想法、或是对答案的某种预期、或是一个不太清晰的迷团，而人提出问题之后，盘旋在脑海的就是自己那团东西，销售是这样，客户也是这样，这是人的一种本能。

虽然倾听要倾空自己，但有多少销售能够修炼到那种境界呢？不仅不能倾空，那团东西还会跳出来作祟，那种冲动让销售无法自我控制。当我们的兴趣点受到外界的信息刺激，那团东西就想往外蹦，挡都挡不住。所以，在得到客户一些回答之后，我们迫不急待地应答、或者展开讨论，甚至评论对方的答案。

包括小朱在内，很多销售一听客户说什么，马上接话说“对对对”、“您说得太对了”、“您能这么认为太好了”、“您说的我明白”，甚至在客户说话过程中，都按捺不住自己的冲动，忍不住打断客户，直接抢话。

虽然知道了放弃推销，知道了关注客户需求、从客户的角度考虑问题，虽然放弃了“机关枪”式喋喋不休地呈现，取而代之的是“机关枪”式的发问，同样不给客户以喘息之机，更无暇顾及客户脑子里面的那个迷团。

小牛沉思许久，慢慢地说：“老寒说的让我想起一个问题，如果只给客户一两秒，就希望让他给我们答案，如何能保证客户进行了充分的思考呢？那他给的会是什么样的答案呢？”

“……”小杨话到嘴边，却不知道怎么说了。

我接着说：“同样的道理，如果我们只用一两秒倾听和分析，紧接着问下一个问题，我们自己对这个答案又有多少思考呢？又怎么能听明白客户的话呢？”

小朱想起了自己和龚总抢话的场景，吐了吐舌头，缩成了一团。

小马说：“养成这样的习惯，也不能怪我们。很多营销培训，还有很多高人都说过，冷场就意味着拜访的失败，我们要保持沟通的状态，不要给客户反应和思考的时间，要控制他们的想法和意识，



让他们‘一直往前走，别往两边看’，直到最后签单！”

“对啊，确实有人说过，只要我们的嘴在动，我们就在控制着销售进程，如果说话一旦慢了下来，就失去了控制权，客户很有可能要溜走。”小杨也怨气横生地说，“谁知道听了你的‘信任五环’，都不一样了！”

大家已经明白，真正能最终操纵拜访局面的，不是滔滔不绝的那个人，而是那个真正倾听的人，那个用心观察和琢磨双方的人。

“对了，老寒，你说的杀手锏到底是什么？”小朱揪出刚才的问题。

“好吧，给大家讲一个真实的故事。”我说。

为了开发销售精品课程，我们需要引进国际最先进的营销理念和模型，OPQ 公司是全球顶级的方案营销公司之一，我们有机会在会议室接待了 OPQ 公司的亚太区老总。

寒暄入座之后，亚太区老总开口问了一句话：“是什么变化让你们想起了找 OPQ？”

我们想了想，说：“我们今年要加强专业化销售能力的建设……”

说完后，那位亚太老总并没有马上接话，而是竖起食指放在右脸上，中指和拇指抵住下巴，眉头稍皱，目光深邃地看着我们，这是典型的倾听思考的肢体语言。

见对方没有反应，我们才发现自己的答案根本就不是答案，而是一句废话。

我们不好意思地笑了笑，思索片刻之后，说：“哦，是这样的！我们公司早些年是以产品为中心的销售，七八年前开始转型方案销售，大家也有了一些实践。现在公司的战略定位为客户的长期经营，需要客户经理具备专业的销售能力……”

说完，那位老总还是没说话，还是那副认真倾听的姿式。我们有些疑惑地看了看老总的翻译，那翻译冲我们笑着点了点头，意思是说“他已经听到了”。

可听到了为什么还没反应呢？

我们内部几个人相互看了看，以为说得还不够清晰具体，又接着说：“七八年前，我们从产品销售向方案销售的转型阶段，曾请一家公司做过方案销售的培训，这些年又陆续做了很多专业的销售培训，自己也开发过一些，但总感觉销售无法探索到客户关心的真正需求，也听不懂客户的话，提供的也都是标准的行业方案，虽然呈现得很好，但不知道是不是满足了客户的真正需求。请贵公司来，就是想了解贵公司能够提供什么样的培训和服务，帮我们解决这些问题……”

等我们把“概念”悉数抛出之后，那位老总面带笑容说了句“OK”……

“这老总真厉害！一个问题就问出了你们的概念！”小朱感叹。

“要不人家当老总呢！”小杨说。

我又问大家：“你们发现这位老总用了什么招数？”

“提出了一个好问题！”小朱说。

我点点头。

小朱说得不错，那位老总“是什么变化让你们想起了找 OPQ”是一个很好的问题，即是开放性的，又是针对“我们找 OPQ”的具体情形，他没有问“是什么变化让你们想做营销培训”，也没有问“什么原因”，问的却是“什么变化”，而这个变化是针对具体事件环境和管理方面的变化，“变化”是导致形成个人“概念”的源头。



“还有，他在你们说完以后，并没直接回答，也没直接呈现，还在倾听……”小牛说出了关键点。

“没错！正是这位老总的沉默，给了我们极深的印象，他也因为保持沉默，得到了我们的概念！”我回想起自己这个经历，就好像在宇宙中发现了一颗新的恒星。

“沉默？”小朱怀疑自己的耳朵，和客户交流，客户回答了问题之后，销售怎么有胆量沉默呢？

我坚定地点头：“是的，沉默！销售在问完问题之后，即使客户不回答，销售也不要急着说话，那段时间正是客户在思考销售提出的问题，正在考虑如何回答。那段时间通常有三到四秒。你们回忆一下，是不是这种情况？”

我看着大家，停顿了三秒，小朱和小杨同时“嗯”了一声。

我还是没说话。

又过了有三到四秒，小杨说：“客户是需要三四秒来听明白我们的问题，然后思考、形成自己答案。这三四秒就算沉默吗？”

我说：“这当然算沉默，不过还不是杀手锏！”

“还不是？”小朱更纳闷了。

“你想想，在我们说出答案之后，那位老总做了什么？”我问。

“什么也没做，没说话，而是采用倾听的肢体语言，继续沉默！”小牛边回味边回答。

“对！提出问题、继而听到我们的回答之后，那位老总做就是保持倾听的状态、再次沉默。这时候我们虽然有片刻的惊讶，但马上开始思考的，是我们刚才的答案，然后又把答案进行了再次细化。这正是这位老总的过人之处，得到回答之后，继续保持沉默！”

“得到答案还沉默？”小朱问。

“没错！正是他的继续沉默，才得到了意想不到的答案，直接挖到了我们的概念。”我说。

小杨皱起了眉，有些不解地问：“老寒，你说这是怎么回事？他竟然敢在得到答案之后，继续保持沉默？”

小杨的疑惑是有道理的，在常人看来，这是不可理解的。

一般情况下，我们得到答案之后，就迫不及待地接话，而那位老总竟敢沉默，并且还取到了意想不到的效果！

“沉默是非常厉害的招数。销售人员提问之后，先会有三四秒的沉默，客户才会回答。很多销售连这三四秒的思考时间都不给客户，问完稍一停顿，马上又开始接茬。这时候一定要忍住，保持沉默，等待客户的思考和回答。客户说出他的答案之后，才是最关键的环节，我们听到答案先不要急着评论、接话或问下一个问题，而是思考他的问题，同时做出倾听的肢体语言，再沉默三到四秒，或者轻轻地点头，一秒一下，一下，两下，三下，四下，这时候客户就又开始说话了！”我亮出绝招。

大家听得很认真，同时思考思考着。

我解释说：“其实这个招数不难，过程就是‘销售提问’——‘沉默三四秒’——‘客户第一次回答’——‘再沉默三四秒’——‘客户的细化回答’，这一招就是‘**沉默是金**’！”

很多销售拜访客户时，都嫌进度不够快，总希望尽快把该说的话说完。而在这样“快节奏”的过程中，大家往往没有思考的时间，更不能听明。

如果连续使用这样的沉默，并不是降低了拜访的进度，而是**给了客户和自己更多的思考时间**，正



是有了更多时间思考，我们才会获得更准确、更有价值的信息。

所以，销售的拜访中不是应该加快速度，而是应该慢下来！

“沉默是金，听起来很有挑战啊！”小牛觉得有难度。

“我如果问完了，客户就是没反应，怎么办？”小杨有些担心。

被提问时，人的第一反应是思考问题的答案、和自己头脑中与问题有关的信息，而不想对方为什么会这么问。这是人受外界信息刺激之后的第一反应。

“当然，问完问题不是让你干瞪着客户，而要肢体语言和对方交流，比如点头、上向前倾、与对方进行眼神交流、把手放在下巴附近做出思考状。客户源于你的好问题，加上这些非语言信息的刺激，就会针对问题展开思考。”我说。

“如果停顿了四五秒，客户还没反应呢？”小朱担心地问。

“如果还没反应，很可能是我们的问题不够好，或者客户没听懂。这时候可以稍解释一下‘我这么问的目的是……’、‘我希望能更多地了解……’，把问题关注面拓宽，或提示思考方向。”我解释说。

“我没太明白，沉默怎么能帮我们倾听呢？”小熊问。

“在我们沉默的时候，客户在思考，没有销售机关枪式提问所带来的压力。礼貌地给客户思考时间，会增加他心理的舒适程度，以便于他们更容易做出回应。客户进行更多思考，就可以更清晰有效地组织答案，这会增加他被尊重的感觉。”我解释说。

“没想到，我们沉默能让客户舒服！”小朱不禁感叹。

我说：“让客户舒服了回报无穷。经过了充分的思考，客户的回答更加深思熟虑，而不是那些敷衍之词。这也会鼓励客户思考以前忽略的事情，他会觉得是你的提问起了作用……”

沉默不可怕，我们沉默时对方在思考。

很多有价值的问题，也都是在沉默后才提出来的。

“还有，沉默还能让客户的困惑增加，他提出的问题可能会增加，并且很多都是我们忽略或没想到的！随着客户的思考和问题增加，他们更关注自己的处境和解决方法。”我说。

从心理学的角度来看，当我们给对方更多的思考时间、让对方放纵思绪、畅所欲言的时候，他们会觉得在我们面前很重要。

小朱挠挠头，他没试过，甚至有些不敢去试。

要落实到行动上，必须要挑战自己、突破自己的心魔才可以。

成年人改变习惯并不容易。人们坚信已经知道的东西，往往从已有知识框架和经历做出判断。成年人改变习惯更在乎实用性，他们要知道这个对自己有何意义，所以，要想让大家改变和行动，必须有一个冲击概念的理由，否则，为什么要改变呢？

我说：“沉默的时候，我们自己也有了更多时间思考，除了能用同理心理解对方的思维过程，还能捕捉弦外之音，组织有效的‘思维助推器’问题引发客户的思考、拓展信息，也能提高问题的质量！”

“这倒是！”小杨点点头。

“所以，销售提问、沉默，客户回答、再沉默、客户再回答，这个‘沉默是金’术正是客户概念的杀手锏。”我说。

“真有这么神奇？”小熊也有些心动。

“用好的话，更神奇！这两段沉默，能让客户把我们的问题进行拓展和深化，继而转移到客户的关注点和焦点，这才是他真正的概念！”我讲了此招的绝妙之处。



“沉默，沉默，以后我就沉默了！”小朱自言自语。

“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡……”小熊说。

“不是爆发，也不是灭亡，而是在**沉默中思考**！”小杨说。

这正是我的担心所在。

我一直担心，大家学会了提问就一个劲儿地问，就会得“提问操纵症”、“机关枪式提问”，不顾一切地把问题抛给客户，不会倾听。

也担心学会了倾听，一旦从客户的话里听到自己关注或感兴趣的信息，就控制不住自己，按捺不住说话的冲动打断客户。

更担心学会了沉默，极力抵制自己的冲动，结果变成一滩死水。

超级沟通到底应该怎么样呢？

“老寒啊，说来说去，理想的沟通应该怎么样啊？”小杨问到了我心里。

我思考了一下，说：“好的沟通，首先必须要有冲击对方概念的好问题。有了好问题，学会倾听，学会‘沉默是金’术，给双方思考的时间，这才是思想与思想的对话，才算超级沟通！”

“也对，没有好问题，直接沉默有点儿傻！”小朱笑着说。

我突然想起了个话题，看着小熊说：“小熊啊，假如你昨晚凌晨两点才回家，你老婆问‘今晚干嘛去了’，你怎么说？”

“就说‘加班开会了啊’，我们晚上经常加班分析项目的！”小熊回答。

“如果这时候，你老婆并没像平时一样说‘骗谁啊你’，而是面带微笑看着你，你有什么反应？”我问。

小熊愣了一下，说：“她可能不信！我会说‘唉，后来和领导一起吃了个饭，边吃边讨论项目的事！’这也很正常。”

“嗯，你老婆今天反常，也没像以前一样说‘吃饭吃到这么晚啊’，而是没说话，继续沉默，闭嘴笑着看你，你怎么办？”我问。

小熊脸上划过一丝不易察觉的紧张，说：“哦？莫非她知道什么了？我可能说‘吃完饭喝茶去了’……”

“如果她还笑着沉默呢？”我继续问。

“那可真够让我心虚的了，难道哪个哥们出卖了我？”小熊两点多回家，不是混夜场就是洗澡去了，那些事儿做销售的都知道。

小牛忍不住笑了。

“嗯，这就是‘沉默是金’的威力啊！”小杨边笑边说。

“也是，如果我一说什么她就反驳，说明她什么也不知道。可她问完我之后一直笑着沉默，我还真有些心虚，呵呵！”小熊脸有些红了。

“大家可以实践一下‘沉默是金’，抛出一个好的问题，然后保持沉默，注意倾听、配合肢体语言，相信你会有意想不到的收获！我很多朋友都试过，结果五花八门，只有自己亲自试过才知道！”向大家建议后，我又分享了一个真事。

有个学员吃完晚饭，跟老公坐在沙发上看电视时，轻轻地说：“老公，都好久没回我们家了！”



她老公看着电视，随便应了句：“咱们不是上班忙嘛！”

听到老公这么说，她没有直接暴跳起来，而是默不作声地坐在那里。

她老公发现今天出奇地安静，感觉有些不对，转头过来，发现她正默默地看着他，顿时觉得刚才的回答太随意了，便一本正经地说：“大家最近确实比较忙，你也总加班。等找机会回去一次吧！”

她仍然沉默，看着她老公。

她老公觉得她是不是有什么心事，想了想说：“要不下周末吧，周末都别再安排其他的事，一起回你们家看看！”

她仍然沉默。

她老公觉得问题好像比较严重，又跟了一句：“这次回去给老人买件衣服，多带些东西……”

这就是沉默带来的回报！

小朱听完说：“有意思，**不是说沉默的人不自在，而是对方总是在思考，在不断地拓展，直到考虑全面、表达完整。**”

我笑了笑，又讲了一个事儿。

上次还有个学员，学了“沉默是金”，回家也试了试。

他老婆那天晚上正好出去吃饭，等他老婆回家，他冲着他老婆问：“今晚去哪儿吃饭了？”

他老婆听他这么问，好奇地打量了他一会儿，说了句：“有病”！

大家听完哈哈大笑。

笑过之后，我问大家：“你们说为什么他老婆说他‘有病’呢？”

“因为他太反常了？”小杨问。

“是不是他老婆已经告诉过他去哪儿吃饭了？”小朱说。

“表情怪异？”小马问。

“是不是……，他的问题问的不好？”小牛最后说。

我同意小牛的观点。很可能是他问的“有问题”，类似问“你吃了吗”！这样的问题是不是能引发对方的思考呢？或者他问的语气、环境也有欠妥，语气过于直接生硬，让对方感觉到被威胁。

没有好问题，即使沉默，也不能得到好结果。

“所以，**超级沟通=‘好的提问’+‘沉默是金’**！”我坚定地说。

大家纷纷点点头。

小朱好像又想到了什么，弱弱地问：“这个超级沟通术果然厉害！不过，提问和倾听肯定管用吗？如果客户什么也不说、或者他自己也不知道怎么说，他根本就没概念，我们应该怎么办？”

25 何时点燃二踢脚

我们提问，客户不回答，或者自己也没答案，怎么办呢？小朱的这个问题很好，这是很多销售人员的困惑。

“你觉得他们为什么不回答呢？”我问。

“不是好问题？”

“客户不信任呗！”



“或许他自己真的没概念。”小朱还记得上次拜访完龚总，我们在餐馆聊的，当时也担心客户不回答，可能是对方不信任，所以才谈到利用开场激发兴趣。他这儿说的不是不信任，而是真的没有明确的概念。

当年的我也很困惑。

当时我还是一名志得意满的销售，一个自信十足的推销者，特别是参加了顾问式销售培训之后，学习了业务知识，自以为对客户的业务流程倒背如流、对业务细节自恃比客户还懂！每次讲方案，客户瞪着眼睛好奇地看着我，“好像还挺懂我们似的”。那时候能感觉到，我讲的小故事让和业务场景完全可以打动客户。客户的问题都在我的大包袱中，只要抖一抖，就能打中客户的痛处。

现在想想，那时的行业方案列举了行业十大问题，总有几个是客户关心的问题，就像抛下一张大网，冲着可能有鱼的地方一捞，多少总能捞到几条。实际还是在碰运气，只不过得手概率高些罢了。

换个角度看，我们信心十足表现出一副“我懂你”、“你知道怎么回事”、“你们无非就这些管理漏洞”的架式，客户内心深处除了一点认同之外，更多是不得已面对自己身上的疮。把自己的问题摆在桌面上谈，就像当着外人脱掉衣服做检查，感觉很不爽，甚至有种被推销的抵制或反抗。

后来才发现，真正的高手是通过提问引发客户的思考，从而让客户自己想出解决方案。“能不能问出专业的问题”成了衡量一个销售和顾问是否专业的标准，而不是“能不能讲专业的方案”。

“客户没概念，问不出东西，怎么办呢？”小朱不禁感叹。

如果客户没概念，销售推荐方案又有什么用呢？

直接看产品没用，推销更没用，最有效的方法还是提问！

我扭头问小朱：“你小时候放过‘二踢脚’吗？”

“放过啊，现在还放呢！”小朱说。

二踢脚是一种炮仗，竖着放在地上，点着之后“砰”一声便蹿了上去，在高空“啪”一声巨响，四方回音阵阵，碎屑如雪花般飘落，童年的欢愉妙不可言。

我琢磨了一会儿，问：“我们能不能给客户入‘二踢脚’呢？”

“啊？”小朱不太明白。

“你看啊，‘二踢脚’第一响在地上，有基础和支撑，可以看成现状描述，客户基于客观现实、对他所认知的现状和处境的描述。”我说。

“那第二响呢？”小朱问。

“第二响在空中，是自由的释放，属于第一响的延续，可以看成是客户对现状的想法和态度，这是决定客户做出改变的关键，所以这第二响能蹿出多高，决定了客户改变现状意愿的强烈程度。”我说。

小杨反应过来：“第一响是客户的现状，是事实，第二响是客户的想法，是期望？两响之间的距离就是客户对现状和期望差距的认知，是吗？”小杨的理解很到位。

没有差距就没有购买。

两响间的距离就是腾空的高度，决定着炮的效果。对“现状”与“期望”认知之间的差距，就是客户改变的源动力，也就是客户“实现、解决、避免什么”的概念，差距越大，动力越大！

我说：“如果想帮助客户找到概念，帮助客户认清现状、建立期望，就点‘二踢脚’！”



小牛说话了：“这说法挺有创意！其实销售不擅长放‘二踢脚’，而擅长‘鞭炮’，一连串问题‘噼哩叭啦’响个不停。一阵嘈杂之后，还有股火药味儿。”

“哈哈，是那感觉！”小熊觉得小牛说的挺形象。

“这么看来，要引发客户的关注和思考，‘二踢脚’的效果肯定比‘鞭炮’更震撼！”小杨说

“其实‘二踢脚问题’也简单，就是问一个现状问题，然后征求客户的看法和期望，两个问题连着问。”我解释说。

“给举个例子吧！”小朱说。

“比如，见到生产和设备主管可以问‘现在公司设备的非计划停工情况怎么样，您希望把它控制在什么范围？’见到管财务主管可以问‘现在月末计算成本需要多长时间，您希望多长时间完成？’第一问都是引发客户认清现状，第二问都是了解客户的期望。”我举了两个例子。

“原来是一个信息类问题加一个态度类问题啊！”小马回应。

“就这意思，让客户认识现状，再了解他的期望。”我说。

小杨想了一下，说：“好像并不太难啊！”

小牛看着小杨说：“不难？我看不一定！虽然都是问题，问谁什么样的问题，可就大有讲头了！”

“对！‘二踢脚’的大小不一样，种类也不同。这要根据对方的不同职位、不同角色，不同的关注点来提问，要看对象是谁、看他的兴趣点可能在哪儿，决定了这个炮放的合适不合适。”我觉得，这要求销售要具备一些专业知识，比如客户的组织结构和业务关系、客户在企业的地位和管理角色、客户可能的目标和困惑等。同样的炮，放给不同的人，效果肯定不一样。

“放‘二踢脚’必须找结实的平地，把炮放稳，这样才有后作力，不至于跑偏。所以，要选对地方，看是不是‘结实’、‘平稳’、‘安全’！”我说。

“选对地方？”小朱问。

“问题一定是客户可能的‘关注点’，客户可能感兴趣、愿意去谈的地方！”我觉得这最能体现销售的水平。

“是啊，看来只有好好学习客户的业务和管理知识，才能了解客户关心什么……”小朱觉得自己的差距越来越大了。

小朱谈到了业务和管理知识，这是客户认识现状的基础、产生期望的源泉，虽然每个人的想法不同，但他们都离不开自己的“业务环境”，总有一些共性和规律可循。

我想起自己的经历，给大家介绍：“其实也不难，我们每年拜访那么多客户，甚至每天都能见到，如果每见一个客户，了解到他处在什么岗位，对哪些问题感兴趣、关心什么，日积月累，时间长了就能汇总整理出一本‘点炮秘籍’，以后见类似岗位的人，就知道他们可能的兴趣点在哪儿。遇到没有概念的时候，就可以在同样的地点放个‘二踢脚’……”

小杨说：“公司也经常给销售整理，哪些部门有什么管理问题，哪些角色关注什么，看来那些做成‘二踢脚’，不能上来就说‘你有这些问题，我们是这样给你解决的’，那还是在推销！”

“说的对！我们放‘二踢脚’时，要注意周围有没有小孩儿、老人或路人，否则很危险。也就是说在提问时，要确认客户在沟通状态，在允许‘被提问’的状态。千万别乘人不备，更别吓人一跳。”我提醒大家要确认，让客户有心理准备。



“突然放个炮吓人一跳，那是人品问题！”小朱说。

我笑了笑，又问：“小熊，你小时候有没有横着放过？”

“横着？哦，那时候还小，觉得横着放好玩儿……”小熊也不回避。

“没安好心眼儿吧？”小牛问。

“嗯，看见骑自行车的，或者看见女孩儿，横着冲着他们放一颗，吓他们一跳！”小熊有些兴奋。

“人品问题先不谈。‘二踢脚问题’横着放是什么效果？”我说。

“到处乱蹿！”小朱说。

“还有呢？”我问。

“第一响和第二响都在地上，都是问客户现状问题，没有了解客户的看法和期望。”小杨回答。

“所以，只有竖着放才能得到客户对‘现实’和‘期望’认知的差距，才是面向客户的概念！”我补充说。

小牛点点头：“嗯，有差距才是‘二踢脚’！”

“所以，‘二踢脚’要竖直放，问‘一条直线’上的问题。比如刚问了‘A的现状’，第二响跑偏了，问的是‘对B的期望’，就好像问‘杨总，公司现在采购计划的按时完成率是多少，您对库存资金占用怎么看？’问题中的业务现状和期望没有直接关系，也就达不到‘二踢脚’的效果！”我强调。

“好东西，不错！见客户就放‘二踢脚’了！”小朱高兴地说。

我摇摇头：“也不是见客户就放！”

“那什么时候放？”小朱问。

“客户有概念不用放‘二踢脚’，只要有效提问、倾听就可以了。所以，‘二踢脚问题’之前，先通过一个信息类问题探索客户的概念。如果客户没有概念，或者概念不清晰，就可以在他可能的‘关注点’和‘概念’上竖上一颗。”我说。

讲了新招儿就忘了已有的招数，告诉大家“二踢脚”，见了客户就“蹦蹦”乱放，也不管客户有没有概念，这正是我担心的

“老寒，关于‘二踢脚问题’，还有什么要注意的吗？”小杨问。

这个问题引发了我的思考。

我想了一会儿，说：“放‘二踢脚’的时候，没有第一响永远不会有第二响，不用现状去引燃客户的看法和想法，那是让客户空想（响）。还有，销售的目的是听‘响’，不要替客户‘响’，要听客户的，倾听！”

“又是倾听！”讲了一晚上，小熊头有些大了。

我很理解小熊的感受。

这些内功心法，不像手法可以在拜访现场指出来，必须让大家自己去悟。

“还记得怎么倾听吗？”我问大家。

小朱哗啦哗啦向前翻了几页笔记本，说：“倾听，要掏空自己，抑制自己说话的冲动，像沙漠中寻找水源一样，时刻准备发现有价值的信息，要进行合理回应，基于客户的回答使用‘思维助推器’，多用探索式的询问，注意倾听的肢体语言，要有同理心，还有个‘沉默是金’，两次沉默。如果客户没有概念，可以放‘二踢脚’……”



大家慢慢地点着头。

小杨突然问我：“老寒，这个‘倾听’就是信任五环的第二环吗？”

“不是吧，还有提问呢？”小朱疑惑地看着我。

我笑了笑，说：“第一环是‘拜访准备’。之后我们讲了很多如何有效提问，如何倾听，为什么要提问和倾听呢？”

“为什么？不是为了了解客户的概念吗？”小杨问。

“这可以了解到客户的概念吗？”我问。

小杨没回答，他有些担心。

有时候道理听起来都对，做起来完全是别一回事！特别涉及大家已有的习惯、涉及到人性本能的冲动，改变起来肯定不简单。

小朱等不及了：“老寒，信任五环的第二环，到底是什么？”

“**没有概念就没有一切**。通过‘好的提问’加上‘沉默是金’，建立超级沟通了解客户的概念，就是信任五环的第二环——‘了解概念’！”我笑着说。

大家面面相觑，说起来竟这么简单。

回头想想，做起来可真是不容易！

看看表，已经深夜十二点多了。今晚从七点开始，居然聊了五个多小时，结果只说了一件事——“倾听”！

“不早了，收工吧！”我说。

“哦，回去得消化消化！”小朱合上笔记本，伸了个懒腰。

坐了一晚上，身体都僵了，大家纷纷站起来伸懒腰、打哈欠。

我正做伸展运动，小杨走过来：“老寒，你还得跟我去趟蓝科！”

“说了这么多，你自己也试试呗！”我鼓励他。

“我也想试试，又怕用不好出什么问题。你在，我心里踏实些。”小杨说。

“小杨说得有道理！老寒，再去飞达，你也得跟我一起去，不能只帮小杨不帮我啊！”小朱也极力争取。

这俩家伙，当着大家面儿争取，让我怎么说？

第五章 有效呈现优势

26 别做趟雷敢死队

一场秋雨一层凉。

周五快下班的时候，憋了许久的秋雨，像丢了苦心经营大单后流淌的泪水，稀里哗啦淌了下来。

暮色中，模糊的远山被秋雨肆意地浸淫着，还没褪色的绿树虽然被浇得透心凉，依然坚强地挺立着，窗户玻璃也被拍得噼哩啪啦直响，我不禁打了一寒噤。做销售哥们不正像这些远山，正被无尽的痛苦浸淫着，像这些树一样扛着没有尽头的业绩压力，或者被领导噼哩啪啦训得无可奈何。

有些道理，真不如不知道，知道了更痛苦。时不时想起自己以前，在客户那里光会说不会听、听也听不懂的情形，越发觉得自己痛苦不堪。



有时候真觉得，干销售就像当小姐。看起来外面光鲜，挣钱无数，潇洒自在，勾得没干过的光想试试。可一旦干了这行就无法自拔，不断被业绩压力强暴，或被竞争对手脱光了摸来摸去，或者为姐妹之间的勾心斗角劳神，尽管这样，还要在客户面前强装笑颜。深夜辗转无法入睡的时候，那种对未来的迷茫，那种时刻侵袭内心的苦楚，只有自己能够感受。真洗手不干吧，没混出个样子，又有些不甘心。

小朱是样，小杨是这样，相信那些以销售谋生的兄弟们都是这样。

小杨上次和蓝科陶部长的沟通很不顺利，结果逼着陶部长给他留了家庭作业——让他出个方案。小杨本来就像被秋雨打了一样，可偏在出门的时候碰到了几个穿西服、拿电脑包的竞争对手！心情像极了这鬼天气，还没来得及下几场秋雨，冬雪就像竞争对手一样急冲冲杀来抢秋的光阴，一下子把他带进了寒冬。

小杨不禁感叹，虽说销售没有冬天，但暖春的感觉就像海市蜃楼，美妙而又缥缈，春天在哪里呢？

当我把自己裹得严严地从寒风中钻进粥屋的时候，小杨已经坐在一个角落，两手塞在裤兜里，哆嗦着双脚取暖。

“老寒，这儿呢！”小杨把手从兜里拽出来挥了两下，以示欢迎和感谢。

“这鬼天气，说冷就冷了！”我解开外套，摘下围脖搭在椅子上。

小杨伸手给我倒了杯热水，说：“不好意思啊，大冷天还叫你出来！”

“没事，有人请喝粥，我喜欢！”我呵呵一笑。

小杨讪讪地笑了笑，或许因为把蓝科搞成这样而尴尬。

“说吧，怎么样了？”我单刀直入。

“那几个家伙真是 DFE 的，又碰上他们了！”小杨说的 DEF 公司，是他们 ABC 无处不在的影子，地地道道的模仿者，好像总在追赶，可总也追不上。

“那又怎么样，你怕他们？”我问小杨。

小杨挺了下脖子，说：“怕他们，笑话！就会用那些下三烂手段，不是高承诺就是报低价，再不用钱砸，真敢出招！碰上他们，主要是腻歪！”

“呵呵！”我笑了笑，没接话。

“听说他们上来就安排客户去南方参观，都是旅游圣地！”小杨担心地说。

“哦？上来就参观，那不是你常用的手段吗？”我揶揄了他一下。

小杨脸一红，呵呵一笑，也沉默了。

“客户怎么看？”我问。

“看什么？”小杨不解。

“DEF 公司啊！”我说。

小杨摇摇头，目光有些茫然。

进屋呆了一会儿，暖和了些，整个人也放松了下来。我感觉小杨的担心，好像就是因为多了 DEF 的掺和，其他倒没什么。

“你现在最大的担心是什么？”我问了个“极限式回应”的问题。在对方没有想法、或没有思考方向的时候，这类问题可以让他找到当前最重要的关注点。



“我最大的担心就是被 DEF 拿走！”小杨的回答近似废话。

可能是因为我的问题没有针对具体场景，让他没办法回答。

“嗯，我很理解你的担心，我做销售的时候也经常遇到这种情况！”我先表示了同情，表达理解可以让我们的对话更加坦诚，又问，“如果不考虑 DEF，你现在最大的担心是什么？”我又使出了“魔法师回应”，把 DEF 的干扰移开，以鼓励小杨的深入思考。

小杨想了想，说：“如果不考虑 EDF，我最担心不知道怎么下手！”

“嗯！”我轻轻地一秒一下点着头。

片刻沉寂之后，小杨说：“你看，上次见过信息中心宋主任，没留下什么太好的印象，陶部长的拜访结果又是那样，都搞杂了，又不能直接跨过他们去找领导，现在真不知道该怎么下手！”

“除了这些人，还会有谁参与呢？”我问。

“还有？再有就是……”小杨努力地思考着，“除了老宋、陶部长、总经理之外，还能有谁呢？采购部？陶部长管的就是采购。使用部门？也是陶部长他们使用。还会有谁呢？”小杨自言自语，怎么也跳不出那个圈。

“客户到底要建个什么系统？”我问小杨。

“一卡通啊！”小杨觉得这个很明确。

“谁用？”我又问。

“客户啊，蓝科公司。”小杨好奇地瞪着我，不知道我是什么意思。

我盯着他，一字一句地问：“还记得吗，上次拜访完陶部长去见老宋，他问了你一句什么话？”

小杨斜着眼想了半天，说：“他问‘陶部长有没有说上这个系统，主要是给供应商用’……”

我笑着点点头，没说话。

小杨想了半天，慢慢地说：“你的意思是说，供应商使用这个系统，我应该关注这些‘局外的’使用者？”

“这不是我说的，是你说的！”我鼓励小杨。

小杨脸上划过一短暂的兴奋，随即暗淡下了：“那又怎么样，我又不能去做供应商的工作，让他们来支持我！”

“你总想让别人帮你，就是不想怎么帮他们呢？”我问。

小杨低头想了一下，慢慢抬起头说：“想让我去帮助供应商，这太难了吧？”

“陶部长做这个项目，他期望的到底是什么？”

“用起来，见到效果啊！”小杨说。

“陶部长要想把系统建设好、用起来，最大的挑战是什么呢？”

“要想用起来，最大的挑战应该是现有流程和习惯，他们自己的业务处理习惯，还有就是供应商用不用……”小杨说。

我看着小杨，问：“你可以在哪些方面帮陶部长呢？”

小杨看着我，好像发现了什么，过了一会儿说：“我可以对供应商现有业务流程做个调研，从他们的角度了解一下对现有流程的看法，觉得哪些地方不够好，了解一下供应商的概念！如果有机会，再把系统好处介绍介绍，相信陶部长对这工作应该很感兴趣！”



“嗯，了解供应商的‘概念’！不过要先征求老宋和陶部长的意见！”我提醒小杨。

我觉得，既然是给供应商使用，供应商一定要被调研的，也不知道蓝科做了没有。回头想想，陶部长说“这事儿讨论的太久了”是什么意思，他们究竟还在担心什么呢？

小杨做销售还是缺少总体观和全局观，只是在看某个点上一些关键人，没有看整个面，这种情况下行动越迅速、技巧越到位，越有可能犯错误，甚至造成无法挽回的损失。行动之前，如果不知道哪条路可以成功，就先搞清楚哪条路上有危险，**保命比立功重要**。

“你觉得蓝科项目，还会有谁参与决策？”我问。

小杨挠了挠头，他一直没搞明白，“从目前来看，应该有老宋、陶部长，再往上就是总经理，往下，陶部长手下有个管采购的齐科长，老宋手下管这块儿的是小王。其他应该没谁了吧！对了，按刚才说的，供应商算使用者，就看有什么影响了。”

我和小杨的感觉差不多，第一次去蓝科，简洁的大门和办公楼，干净整洁的办公环境，感觉蓝科不像有些企业那么复杂。在蓝科组织中没见几个“副总”，看来是部长负责制。

“预算谁负责呢？”我问。

“可能是宋主任，哦，不对，也可能是陶部长……”小杨有些困惑。

“预算有所有权、使用权、审批权、执行权一说。”我说。

“嗯，所有权肯定是董事会的。陶部长可能有使用权，总经理有审批权，财务部有执行权，动一笔钱都要参与啊！”小杨之前没觉得这么复杂。

我想了想，说：“销售要面对的除了人，就是事。这些都是用钱串起来的，钱又是权的载体。所以，人要花钱，花钱办事，事成就权，权又管着人和钱！”

“哦……”小杨被“人”、“事”、“钱”、“权”搞得有些晕。

“所以，先要搞清楚哪些人参与这件事！”我说。

小杨点点头，这非常重要，**发现的人越多，销售越安全**。

“除了有哪些人，你知道决策的流程什么样吗？”我问。

小杨愣愣地说：“就是宋主任负责组织联络，汇总陶部长他们提出来的需求，用那些需求筛选供应商，然后进入方案汇报和评审阶段，再让各家报价，或招标、或议标，或比价，最后确定一家供应商……”

“你确认蓝科也是这样吗？”我问。

“这……，不太确定。”小杨摇摇头。

客户的决策都会有自己的流程。有时候销售可以帮客户设计、引导客户，有时候只能跟着客户走。好的销售，更多是和客户一起商量。

“希望你把客户的决策流程清晰地画出来，什么时间、谁能决定什么、审批什么，谁最后拿哪方面的意见，谁听谁的，谁最后拍板！”我知道，这对小杨来说有些困难，不过要是没这个，销售就像蒙着眼睛过独木桥。

“哦！”小杨闷闷地应了一声，这也是他往往拿不准的地方。项目经常到半路就走不下去了，也不知道卡在哪儿。

项目走不下去有两种情况，要么过了这个人不知道下一步找谁，要么这个人就没有通过，是他在



这儿拖着、或故意卡着你。根本原因还是没有捕捉到这个人的概念，没给这个人一个充足的理由，让他去完成他自己要做的事情，而是在让他去做销售要他做的事！

“还有个很关键的问题，你知道这些人的‘概念’吗？”我盯着小杨问。

小杨几近崩溃！

他真的不清楚，即使接触多次的老宋和陶部长，更别说没接触过的人。搞不清他们的概念，他们就不会帮小杨。即使帮了，也是他们自己看到了价值，那和在大街上碰到一个愿意嫁给你的美女概率差不多！

“销售离不开概念这东西！”我想了想，说，“决策流程是条线，把每个人的概念串在一起，就是一条美丽的珍珠宝石项链！关键是既要看到奇珍异宝，还要找到那根绳子！”

小杨虽然胆战心惊，毕竟意识到了，如果他下定决心，很快就会突破。

他皱着眉头想了想，说：“除了有哪些人、采购流程、每个人的概念，还有呢？”

“搞清这三个东西已经很不容易了。还要了解各种可能发生的变化，比如可能的角色变化、职位变化甚至组织变化！”我反复强调，很多销售往往忽略这种变化，并为此付出了惨重的代价。

“还有吗？”小杨问。

“还有就是竞争情况了。不是说让你过于关注竞争对手，至少要知道他们接触了谁、做了什么，关键要知道对客户概念有什么影响！”

竞争对手做什么不重要，关键是客户怎么看，对客户有什么影响。有时候竞争对手瞎出牌，要是跟着对手跑，自己也瞎了。也有很多高手经常用障眼法迷惑对方，如果过于关注对手，说不定上了他们的当。**一切竞争的化解之术，就是盯住客户，盯住客户的概念。**

“还有吗？”小杨恐怕遗漏什么。

我呵呵一笑，说：“这就要问你自己的了，你觉得还需要知道什么，‘还有什么能影响签单’，这是一个成功销售经常问自己的！”

小杨皱着眉说：“嗯，这得好好想想……”

我笑着没说话。

他又说：“我还要知道‘蓝科选我的理由是什么’！”

“说的好！主语是蓝科，不是你，不是‘我怎样才能让蓝科选中’，这两句话的含义大不一样，祝贺你，你已经开始转变了！”我笑着说。

小杨不好意思地笑了笑：“得了，别笑话我了。刚才一说，蓝科参与决策的人不知道、决策流程不知道，他们的概念不知道，竞争情况也不知道，什么都不知道，我还做销售呢！”

“很正常啊！如果你都知道了，就没必要做销售了。每个不知道的信息，对销售来说都是随时会爆炸的‘雷’，看不见这些‘雷’，毫不犹豫地往里冲，结果被炸得粉身碎骨。”

“是啊，以前根本不知道自己不知道！”小杨说。

“销售就是活在‘雷区’，身边到处都是随时会炸的‘雷’！”我说。

“以前做销售，脑袋上系根红绳，写上‘趟雷敢死队’，英勇地冲进去，结果就成烈士了！”小杨自惭形秽地开玩笑。

“从不知道自己不知道，到知道自己不知道，已经在成长了。”我说。



很多新手就是这样，不知道如何做销售，“不知道”自己“不知道”什么，一副无知者无畏的架势。

冲进销售的生活才发现，自己“不知道”的东西太多了，开始“知道”自己“不知道”，满是困惑，甚至没有信心面对。

等被磨砺的时间长了，形成一些下意识招数，小试牛刀，发现结果竟然出乎意料，甚至有些欣喜，这时他们“不知道”自己已经“知道”的东西。

真正的高手“知道”自己“知道”什么，招发于心，随心所欲，游刃有余。

小杨现在是“知道”自己“不知道”的时候。

“老寒，我接下来准备一个调研供应商的计划，征求一下宋主任和陶部长的意见，你看怎么样？”小杨问。

“老宋和陶部长的概念是什么，你还拜访他们吗？行动承诺、约见理由。这些想好了吗？”我问小杨。

小杨眉头一皱，说：“还没呢，等我想想吧。”

27 超级油条老魏

潮湿阴冷的空气笼罩着大地，但没有丝毫阻挡销售的奔波。他们内心迸发的激情，融化了落在肩头的雪花和冰凌，小杨也一样。

手机铃声的急促响起，我懒懒地抓起电话。

“喂，老寒，我今天和老宋电话里聊过了！”小杨按捺不住的兴奋。

“哦？”

“还别说，我在电话里用五环的技巧问了老宋几个问题，没想他说了半个多小时！”

“不错啊！”

“是！我问他一卡通项目讨论了这么久是什么原因，他说这是蓝科的内部问题，陶部长想改革，企管不同意！”小杨说。

“哦？”果然有更复杂的情况。

“你知道除了老宋、陶部长，还有谁参与这个项目吗？”小杨这么说，明摆着知道答案，不到两秒，他就兴奋地说，“是企管部的魏部长，听说他和陶部长意见不一致！”

“你接触过这个魏部长吗？”我问。

“还没有。不过和老宋说了想调研供应商的想法，他觉得也好，让我问问陶部长的意见。”小杨说。

这老宋，够滑的！夹在陶部长和魏部长中间，也不发表意见，什么都让小杨自己找，很典型！

“你找陶部长了？”我追问。

小杨迫不急待地说：“和陶部长电话里说了一下，先对上次表示了感谢，然后说制作方案时总感觉缺点什么，所以想找几家供应商交流一下，或许还能帮他了解供应商的需求和想法，也便于方案制作和实施！”

“他什么意见？”



“没想到他对这个做法很赞同，说能想到这一步，确实是在帮他，不过……”小杨迟疑了一下，“不过他说要调研的话，可以从蓝科内部开始，让我找宋主任安排……”

我呵呵一笑，老陶又把皮球踢给了老宋！

这帮人，心眼多得像蜂窝煤！

谁是主角呢？

“你猜老宋怎么说？”小杨打断了我的思绪，完全陶醉在自己的世界里。

“怎么说？”

“老宋说，既然如此，就让我去见一下企管的魏部长，他给安排！”小杨像得了什么嘉奖。

确实，取得这样的进展，是小杨的进步。

“老寒，这次见魏部长，一起去呗！”小杨亮出底牌。

这小杨，知道琢磨客户的概念，怎么就不考虑我的概念呢？要想拉我怎么也得找个理由吧！我稍迟疑了一下，问：“什么时候？”

“下午两点！”小杨说。

我觉得蓝科项目很有意思，这个老魏能跟主管经营的老陶过招，肯定有道行。虽然做销售多年，见过不少客户，但这个魏部长引起了我的兴趣。再说如果我也不能脱离客户、脱离销售，所以，在理论联系实际、密切联系群众的思想指导下，我答应了小杨。

“吃完饭门口见。”我挂上电话，眯着眼睛想像下午可能出现的情况。

可能因为天冷，大街上没了溜食儿的闲人。

小杨的车停在那儿，格外孤独和冷清。

我钻进去车里，顿时感觉一阵温暖。小杨脸蛋红扑扑的，不知道是因为有空调，还是因为要见魏部长心情大好。

“老寒，你别说，我发现销售技巧可以弥补策略的不足！”小杨沾沾自喜。

“怎么办呢！”

小杨得意地说：“你看，我就试了试提问和倾听，结果知道了个魏部长，之前哪知道还有他啊！”

“嗯。等你拿下蓝科，我听听你如何甩掉 DEF 的！”我给小杨降了降温。

果然，小杨脸上的红光褪去一些。

我看他恢复了常态，便问：“这次见魏部长做了什么准备啊？”

小杨眉头一皱，舔舔嘴唇：“我准备了。只不过没写，在脑子里呢！”

“说说看！”

小杨想了想，说：“这个魏部长负责企管，目前来看他应该不会使用系统，角色应该是 TB，不关心具体功能。最好的行动承诺，希望他能一起和陶部长听我们讲方案，最低也得提几条要求，概念嘛……，还需要了解。”

“问题准备好了？”

“准备好了！”小杨立即回答，“我还准备了倾听、沉默，呵呵！”

看着小杨满怀信心，我乐不起来，想了一下，问：“约见理由呢？”

“老宋带我们去，不用约见！”小杨说。



“约见理由除了约见，还要用在开场确认！”我说。

“哦，我也想了。这样，关于蓝科供应商管理，希望了解一下魏部长的看法，共同探讨一下方案的可行性，看如果项目启动，应该注意什么，以便配合好魏部长的企管工作！”小杨边想边说，好不容易才理顺。

我突然感觉，这个约见理由不是特别理想，说不清有什么不妥，反正给对方感觉有些牵强。

小杨嘴巴紧闭，目光坚定，做好了大战前的准备。

我预感到，等待小杨的很可能是他想不到的“雷”！

我和小杨来到老宋的办公室，老宋招呼应承多了些自然。

有些人，只要不太伤面子或得罪他，多混混自然就熟了，他们从不主动给人难堪，山不转水转。这正是国人的圆滑之处。

魏部长的办公室在三楼阳面。

往里紧挨着的那间，挂着块牌子——“总经理室”。

魏部长的这间办公室虽然和陶部长的办公室大小相当，但感觉完全不同。进门左侧靠墙，竟然是个水族鱼缸，几条锦鲤悠然自得。对面，深咖啡色办公台和书柜被擦得一尘不染，办公台边上还有两棵绿植，枝枝蔓蔓地团在一起，一片生机盎然的景气。要不是魏部长坐在那儿，还真以为错进了总经理的办公室。

魏部长坐在办公台后面，一手捧着茶杯，一手捏着份文件正埋头看着。我们一进门，他的脑袋顺势抬起，脸上立即露出了慈祥的笑容，张嘴说到：“哟，宋部长，来啦！快请，快请！”

“魏部长，打扰啦！”老宋也不见外。

“哪里，哪里，都是工作嘛！”魏部长脸上始终保持着微笑，练成这招笑面虎，绝非一日之功。

“是啊，上午和你所说的那事儿，有家厂商想跟你聊聊，”说完半转身指着小杨，“这就是 **ABC** 的杨经理，他们是专门做供应商管理信息化的！”

小杨顺势朝魏部长笑了笑，掏出早就备好名片，递上去说：“您好，魏部长！”握手之后，面带微笑看着老宋。

魏部长看了眼小杨的名片，笑着说：“哦，欢迎，欢迎！欢迎专业的厂商为我们服务啊！”

小杨忍住没说话，再次把目光投向老宋。

老宋见小杨看他，明白了其中的用意，便接过话题：“魏部长，是这样的，前期讨论的供应商一卡通，公司让我联系一些专业厂商，听听他们的建议，然后再确定后续方案。杨经理他们很谨慎，对咱也很重视，这次是专门想听听您的想法！”

魏部长仍然笑不离脸：“呵呵，这个，我外行，要向你们学习啊！”说完看看老宋，又看看小杨，指着沙发说，“坐吧，坐吧！”

老宋好像暂时也没有离开的意思，而是与小杨和我靠近了沙发，老宋找了靠门最近的位置坐下。

屁股还没坐稳，小杨就开口了：“魏部长这屋，青树绿水，春意盎然啊！特别是听魏部长一说话，让我感觉到了春天般的温暖！”说完脸上也堆上了温暖的笑容。

魏部长好像天生就是笑脸，配合小杨的话，把头向右上方甩了一下，“哈哈”笑出两声。

小杨这是在破冰，缓解一下大家刚见面的这种陌生的关系压力。但他没使用问题，而是寒暄。在



这种陌生拜访中使用问题，可能让对方觉得反感或不专业，而这么随口一说，倒感觉不那么做作。看来暖场类问题的使用要因时、因事、因境、因人。

魏部长笑眯眯地看着小杨，轻轻地点了点头，没有接话。

小杨又看了一眼老宋，老宋也在看着他，便开始说话了：“魏部长，很荣幸能见到您。我是 ABC 公司的小杨，在这行业工作了三年多，前两年主要是做信息化的咨询和实施，也做过几个类似的项目。我们公司是专门为客户提供信息化解决方案的，在咱们电子行业也有比较丰富的经验，希望能帮助电子行业的客户实现规范高效的管理，这是我本人和公司的一些情况。”小杨面带微笑，看着魏部长，说完点了下头。

魏部长听完，也轻轻地点了下头，示意听到了。

不知道魏部长在想什么。在我看来，小杨这样说应该比较合理。初次见面，让对方知道“你是谁”，比上来就说“我能帮你”要好。话说回来，小杨能忍住不夸夸其谈他的公司和产品，已是很大的进步了。

停顿一下之后，小杨又说：“魏部长，今天希望占用您大约半小时的时间，就您关心的供应商管理做个交流，以便确定方案的可行性。我们先听听您的想法，您觉得哪些方面应该加强，咱们再一起探讨一下怎么才能加强，以确定方案的关键点，这样呢，就能把您的管理思想融入到系统中加以贯彻，也能提高我们方案制作的针对性和有效性，您看这样可以吗？”小杨说完，咽了口吐沫。

这个开场确认，看得出来让小杨很费劲，好像总憋着一口气。但他说话的速度并不快，在每个关键句之间也都略有停顿，同时在观察魏部长的反应。

魏部长听着，眼睛眯得越来越细，看得出来，他听进去了，在想着什么。

等小杨问完“您看这样可以吗”的时候，魏部长的眼睛慢慢睁开，点点头说：“可以啊！”

旁边的老宋眼睛倒是瞪大了，盯着小杨，感觉小杨像换了个人。

看得出，小杨这个开场确认类问题用得不错！魏部长肯定的回答是一方面，这种问题多数情况下都能得到肯定的回答，关键给对方的感受不一样，让对方感觉你是一个有条理、有准备、知道尊重对方的人。

小杨看了我一眼。从他的眼睛里，我读到了他对自己表现也比较满意，他的信心又开始往上蹿。当陶醉的时候，就是危险的开始。

小杨开始发问了：“魏部长，听宋主任说蓝科准备对采购和供应商管理进行优化，是什么原因让蓝科要进行优化呢？”

魏部长听完又是一笑，说：“哈哈，按说采购和供应商的事，归经营部管，你应该去问经营部，他们最清楚。我现在只负责企管这块儿！”

小杨满怀信心地期待，换来的竟是这个答案，不由地吃了一惊，太出乎他的意料了！刚才魏部长还说“可以”呢，怎么翻脸就不认账了？

小杨刚想张嘴说话，突然想起了沉默，生生把到嘴边的话咽了回去，前倾上身，面带微笑看着魏部长。

魏部长见小杨没有说话，还在看着他，嘿嘿笑了几下。

已经四秒了，这笑面虎还没有说话。



就这样沉默了一会儿，小杨终于熬不住了，仓促地说了句：“我的意思是说，从企管的角度，您对这个系统有什么想法和期望呢？”

“哦，没什么想法，也没什么期望，我就是服务好业务部门！”魏部长一付公平、公正、公开的架式，然后接着说：“对了，你们是专家，你们应该多提提合理化建议啊！”

小杨顿时懵了！

他无法招架魏部长的化骨绵掌，被搞得六神无主。

小杨心里想，虽然我们确实很懂，可怎么给他提建议呢？直接说方案吗，不行！还不知道魏部长什么态度呢！再问吗，都问到这个程度了，还能怎么问？提问，提问，问了就这效果！小杨很纠结。实在不行，先应付着忽悠一下吧。

败下阵来的小杨正了正神儿，重新开口了：“呵呵，魏部长，虽然我们做过一些企业，也积累了一点点经验，但各家都有各家的实际情况。在您面前，我们可不敢称什么专家，再懂也没您懂啊！蓝科的业务，还得向您多请教！”

魏部长听这话笑得更开了，咧着嘴说：“呵，你谦虚了。大家都希望企业越来越好！”

“对，都希望越来越好！魏部长，您看来，在采购和供应商的方面，你希望怎么做才能更好呢？”小杨的这个问题抓得很及时。

“怎么做？我觉得越简单越好，别把简单的事情搞复杂！”魏部长说。

小杨随口接话说：“是啊，简单些好！我们的系统就是让业务操作更简单的！”

这时候，老宋突然站起来，说：“呀，对了，我手头还有个事。这样吧，魏部长，你们先聊着，回头咱再碰！”

“好，好！”魏部长抬了抬头，朝老宋示意了一下。

老宋转身离开。

小杨又回过头来看着魏部长，他觉得这哪是销售，简直是煎熬，像被架在火上烤。他想倾听，也想用同理心，把自己的思维努力地融入到魏部长的思维过程，可无论是年龄还是阅历，总感觉自己脑子赶不上魏部长，不知道他葫芦里卖得什么药。

老宋不合时宜的离去，更让小杨有精神分裂的感觉，怎么也调整不好状态。

魏部长一直看了看小杨，又看看自己的桌子，依然呵呵笑着。

就这样沉默了一会儿，幸好小杨记起魏部长刚才的话，便问：“魏部长，刚才您说别把简单的事情搞复杂，这简单指的是……？”

魏部长咧着嘴，说：“呵呵，也没什么。采购就那点儿事，供应商不就那些嘛，我觉得现在管的也挺好，没必要上什么卡管理。你说供货单位把卡换来换去，搞乱了，不更麻烦吗？”

“魏部长，每个卡给供应商，可以使用密码加密，也可以用生物识别技术，搞不乱的！”小杨一听说魏部长有这样的担心，觉得太幼稚了，怎么会这么想呢，这是最基本的功能。

小杨一说话，魏部长像受了什么指令，立即闭上了嘴，边微笑边看着小杨。

魏部长一没动静，小杨突然意识到，坏了，老毛病又犯了！

客户不说话，着急，客户一说话，更着急！一说到自己最专业的加密技术，那话就自己从嘴角溜出来了！怎么就不知道沉默呢！



小杨不露声色地自责着，低头想了几秒，抬起头看着魏部长，问：“魏部长，您的担心我理解，很多企业也都有过这样的担心。除了担心他们换来换去，您还有什么担心吗？”

魏部长脸上闪过一丝难以察觉的意外，随之瞬间僵持，紧接变回微笑的模样，说：“也没什么，都知道信息化可以帮助规范管理。不过管理这个东西，可不是信息化能够解决的！”

要是以前，小杨一听说信息化解决不了管理问题，那可有一大堆说服的理由，什么“信息技术是手段，服务的就是管理”、“您的管理思想，我们用技术手段帮您落地”等等，那些话一出，必定又给客户嘴上贴了封条。

小杨没有马上接话，紧闭着嘴，咬着牙，强忍着说话的冲动，一边静静地看着魏部长，一边慢慢地点头。

沉默了一下，魏部长接着说：“你看，美国的武器先进吧？他再先进怎么样，还是斗不过中国人的脑袋！有些事儿，可以靠技术手段，有些事儿，还是要靠人！”

听到这里，隐约感觉到魏部长这家伙在想什么了，可他担心的那些“靠人来判断的事儿”是什么呢？

小杨定了定心气，用了一个合理回应：“比如说呢？”

“呵呵，比如说，现在我们要给两家供货单位付款了，假如用了那个什么卡，规定只能先付给第一家，第二家得在后头排着。可是现有的钱给第一家不够，给第二家又用不了，你说怎么办？再比如说，如果第二家这次供货的质量特别好，合作历史也好于第一家，你说是先给第一家，还是第二家？”魏部长看着小杨，好像在将小杨的军。

这时候，小杨说什么都是错，他能做的，就是保持沉默，再配合一点皱眉就更好了。

“当然啦，按说这事儿用不着我操心了，可我以前管采购的时候，没少为这个费心啊！”魏部长感叹了一句。

小杨听完，扭头看看我，眼神极其复杂。

我也没想到魏部长能说出这句话，而且还是主动说的！这或许就是沉默的价值！小杨也被这个信息刺激了，即惊喜，又兴奋，还有些担心，他觉得这个魏部长更不好对付了。

要是魏部长真的做过采购，他和陶部长关系怎么样呢？按说前后任不可避免地会有什么矛盾和冲突，可这魏部长，为什么要和小杨说这番话呢？

“魏部长，您是内行，找到您，我算是找到老师了！”小杨心情复杂，思路也失控，说出了这么一句话。这句话并没有延续魏部长的思路，而是掺杂了小杨的想法，说的是他关心的事情，他“做销售”、“做成单”的冲动又冒头了。听起来是恭维，实际主语是“我”，“找到你，我的销售可就有机会了！”

魏部长摆摆手，说：“我算什么老师，搞 IT，你们是老师！”

小杨也感觉到了有什么不妥，迅速调整思路，接着问：“魏部长，除了您刚才的担心，还有哪些？”

魏部长皱眉想了想，说：“其实我这些担心也是多余的。关键这不光是经营部的问题，还要牵涉到财务、生产车间，他们之间扯皮，最终都会扯到企管上来！”

小杨有些明白魏部长的初衷，是怕扯皮连累到他吗？

如果真是这样，魏部长又期望什么呢？



“魏部长，您是担心将来用了一卡通，很多业务不能按系统规定的流程走，因此带来很大的协调和管理成本，是吗？”小杨问了一个确认类问题。

“嗨，也没什么，我倒没那么担心。”魏部长顺口回应。

正在小杨边听边思考、准备用态度类的问题征求对方想法时，魏部长看了看沉思的小杨，突然问：“对了，你们做过我们这样的企业吗？”

“做过！”小杨下意识地回答。

“都做过哪些啊？”魏部长开始问，这种老油条知道，**谁发问，谁就掌握了沟通的主动权。**

“我们做过不少同行业的客户，比如上海的海硅光电、深圳的凌海电子，包括著名的台资企业普宏光电、韩资企业朝飞仪表、日资企业日硅电子……”小杨开始如数家珍，恢复了往日的风采。

魏部长迟疑了一下，打断小杨：“北方的做过吗？”

“做过，北京也有。”小杨没有迟疑。

“哦？”魏部长反应。

小杨觉得魏部长感兴趣，或许他想了解更多呢，感觉一两句话说不清楚，便使出了销售惯用的招数：“魏部长，你方便的话，我们可以安排您到做过的企业去参观！”

“嗯。”魏部长未置可否。

小杨趁机追杀：“您看什么时候方便，我安排一下。下周怎么样？”

“这个嘛，我最近事情比较多，估计不好安排。再说，这个事儿主要是陶部长和宋主任他们在负责，到时候请他们参观就行了。”魏部长又打起了太极。

眼看到手的机会又要溜走，小杨着急地说：“要不这样也行，我们安排一下做过类似项目的顾问，专门针对您关心的问题做个交流，您看怎么样？”

“我还是那话，主要是业务部门的事，和他们多交流吧！”魏部长总是一副不相干、想推出去的感觉。

“哦……”小杨的子弹打完了，不知道还能用什么招数，不得已从书包里掏出了公司的方案说明和案例集，站起来递给魏部长，说，“魏部长，这是我们做过的一些同行企业的情况，供您参考！”

魏部长伸出一只手接过了来，翻了两下，嘴里说着：“好，好，我有时间看看。”说完，把资料放在一边，又抬头问小杨，“你们和其他公司相比，有什么优势啊？”

小杨一听这话，吓出一身冷汗，莫非魏部长还了解其他公司？

“这个嘛……”小杨迟疑了一下，公司的销售工具中曾经做过一些和竞争对手的对比，从好几个方面列举了他们公司的优势，便接着说，“魏部长，**ABC**是国内较早从事企业信息化建设的公司，是行业内最有实力的厂商之一，曾经连续五年获得行业评选市场份额第一，目前无论是设备的稳定性，还是技术的架构都是一流的，客户群也是最庞大的。正是因为有服务过这么多客户的经验，可以为企业提供更好的实施服务保障，还有，我们的人员流动性也是最小的……”

说到这里，小杨心里开始有些发虚了。他感觉到，这些和魏部长的概念好像没什么关系。再看看魏部长，经典的笑容又挂到了脸上。

“你们同行业的竞争对手都有谁啊？”魏部长随口问。

小杨觉得，魏部长能够主动问到公司，脑子里应该会有某个公司的影子，莫非魏部长知道哪家公



司？不会是 DEF 公司吧？他这么问，好像还有着什么预期的答案。

想到这里，小杨想了解魏部长脑子里那个迷团或预期的答案，反问魏部长：“魏部长，您觉得还有哪些公司呢？”

“呵呵，这我说不上来。我是在问你啊！”魏部长把球踢回来，说完斜眼看着小杨，明摆着不愿意和小杨分享他的想法。

“要说优势，和竞争对手相比，我们更关注客户的需求，更关注客户希望解决哪些问题！”不愧是有点儿经验，小杨的回答让我也吃了一惊

“哈哈！”魏部长爽快地笑出声，那声音让小杨听起来有些渗人。

这时候，小杨想起了这次拜访要获得行动承诺，接着说：“魏部长，您刚才讲了对系统的担心，也提到了您的期望。您看接下来，是不是由我们从企管的角度组织一次调研，从咱蓝科各部门开始，包括相关的业务部门，也可以考虑调研几家供应商，然后出个解决方案讨论一下，您觉得怎么样？”

魏部长用手轻轻拍拍桌子，说：“哦，这事啊，后面的安排，你具体和宋主任他们沟通就行了，我就是个服务部门！”

“那……”小杨没想到陶部长拒绝得这么干脆和委婉，没办法，又抛出了最低的行动承诺，“那魏部长，您看是不是可以安排一个企管部的人，让我了解一下相关业务的管理制度和流程呢？”小杨觉得，既然魏部长几乎和他说出了自己的概念，这应该是份内的吧！

“这事儿，要征求陶部长，还有公司的意见！这样吧，还是以陶部长他们为主，好吧！”魏部长再现油条风范。

小杨看看我，觉得应该收场了，清了清嗓子，说：“魏部长，刚才向您请教了咱蓝科的一些情况，特别是了解了您对这个项目的一些担心和期望，就您关心的问题做了交流。这样吧，看您时间，方便的时候，我们可以请您到同行企业去参观一下，如果您有什么需要，我们也可以随时安排专家跟您沟通……”

“好，好好！”魏部长应承着。

“后续的调研我再和宋主任、陶部长他们沟通，等调研计划出来之后，还要请您多多指导！”小杨希望留得青山在，随时有柴烧。

“没问题！”魏部长随口说。

“我们的方案汇报的时候，一定邀请魏部长现场多指导啊！”小杨把后续的各种可能的机会，都提前做了铺垫。

“应该的！”魏部长欠起屁股，准备随时站起来。

小杨率先站起来，说：“那感谢魏部长了，随后再来拜访您！”

魏部长也站起来，说：“好！”

小杨眼神极其复杂地看了我一眼，眼神中有些欣喜，有些遗憾，还有迷茫。

28 为什么不承诺

“陶部长、魏部长、老宋……”刚上车，小杨磨磨叨叨。

“嘟囔啥呢？”我问。

小杨轻轻摇了摇头：“没想到，这么个小项目，还挺复杂！”



我笑了笑，没接话。

复杂是必然！引起企业组织流程变化的项目，肯定牵扯方方面面，怎么可能一两个人就定了呢？

从古自今，传统和变化的撞击、革新与保守的斗争从来没停止过！技术飞速发展，市场不断变化，企业要变革，而人的潜意识拒绝变化、只关注自己的利益，这种“变化”与“抗拒”的博弈愈演愈烈！看到这些，蓝科项目复杂也就不足为怪了。看不到这些，就像粘在蜘蛛网上的苍蝇，再挣扎也难突破。

如果是我操盘，怎么下手呢？

车已驶出了蓝科大门。

小杨没感觉到我的沉默与思考，他一直在回味，随口问：“老寒，你觉得这次拜访怎么样？”

小杨这么问，他觉得他对这次拜访还是超出预期的，毕竟知道了那么多信息！他一定在期待我對他肯定！

回想起来，小杨已经意识到要努力控制自己的冲动，已经试着放下自己脑子里的东西、关注客户的想法了，效果也有目共睹。

可拜访之外，他并没形成一种习惯。这时如果他征求一下我对项目操作的看法，我很可能会给他支支招儿，这是我当下正在思考的。而他的问题，总是他自己关心的事情，不去琢磨对方在想什么。可见，思维模式和习惯的养成，不是简单的事。

“什么怎么样？”我问他。

“在您教导下，有没有进步啊？”小杨说。

我点点头：“有啊，当然有！”

小杨呵呵一笑。

提起进步，我第一反应是魏部长那张笑脸，还有就是他说的“没用”、“搞复杂”、“找陶部长”，再有就是小杨的纠结、发懵、和往日的风采，这是我记忆里最尖锐的。

这时候小杨让我讲他的进步，让我不得不痛苦地重新整理思绪，我想了一下，说：“你的暖场和自我介绍不错，开场确认也挺好。总体感觉，你的提问和倾听，还挺很有效的！”

“嗯，我觉得也是！”小杨的话就在嘴边。

“你今天最大的收获是什么？”我问小杨。

小杨想也没想：“提问加倾听，了解了魏部长的概念！”

“嗯。”我回应了一下，随之沉默。

片刻之后，小杨说：“他已经把担心的事告诉我了！要是以前，我肯定上来就介绍，逼得客户听，直到他见缝插针地挑几句毛病，说不定还会挑衅。现在不一样了，通过询问和倾听，让客户说得更多，还借助‘思维助推器’跟踪着他的思维，所以了解到了他的概念！”

“有收获就好！”我随口回应了一句。在我看来，面对魏部长这样的老油条，小杨能得到这些信息，已经很不简单了。

“不过，有时候他说的我都知道，他说的不对还能直接解释和反驳，到嘴边的话硬咽回去，憋得我真难受！”小杨讪讪地说。

我扭头看着窗外，没搭话。

人与人是两个意识流在沟通，自己关注的、正在思考的事，可以脱口而出。对方关注而自己不注意的，要努力聚焦才能勉强应答。



小杨见我没说话，意识到自己有些过于得意，也不知道往下再说什么。

“你拜访魏部长的目的是什么？希望获得的行动承诺是什么？”我问了一个很现实的问题。

“哦……”小杨的突然意识到这次拜访的不足，“本来想请他和陶部长一起听我们讲方案，或者安排一下对企管的调研……”

我皱着眉头，表情严肃。

“可魏部长这老油条，总打太极，不愿意露面，更别说参观客户了！”小杨有些无奈。

“你觉得是什么原因呢？”

“不知道，按说他也说了他的概念，担心供应商使用系统会出现新的漏洞，也担心其他几个部门扯皮把他卷进去，看那意思，他好像不愿意掺和这事儿。”小杨连想带猜。

“那些真的是他的概念吗？”

“应该是吧……”小杨觉得，这次拜访最大的收获就是这些信息。

“可他为什么推来推去呢？”

“他怕麻烦？想躲清静？”小杨推测。

“有证据吗？”

“他不是怕扯皮扯到企管上来吗？看他坐办公室多清闲啊！”小杨说。

“想清闲，干嘛还要掺和这个项目？还告诉你他以前管过采购，什么目的呢？”我提出疑问，引发小杨思考。

“也是！莫非有什么企图？”小杨也好奇。

“他的企图也属于概念。第一次拜访，你能知道他概念的冰山一角，已经不错了！初次拜访很难了解到完整的概念。看想想，魏部长不听方案、不调研、不参观、不愿意做任何事儿，你觉得是什么原因呢？”我先肯定后提问。先跟后带，这是沟通的常用方法。

小杨觉得这好像不是概念的问题。既然魏部长掺和，一定还有什么其他的想法。这老魏也是，既然有想法，就找一家公司一起玩儿，这样才能达到目的。

“魏部长为什么不给承诺呢？”小杨想不明白。

我笑了，问：“突然提到竞争对手，什么意思呢？”

“是啊，他为什么问有什么优势呢？莫非……”这是小杨最担心的。

小杨感觉，可能魏部长已经 DEF 和接触过了，并且不只一次。

莫非 DEF 是从这儿下手的？

魏部长主动问竞争情况，不是好信号。要么是他被小杨的自信和推销搞烦了，专门抬出对手揭对方的短儿，借力打力、借刀杀人是他们的惯用招数。要么是他真的已经率先对另一家公司有了某种认知。话说回来，按老魏油条水平，如果真的被竞争对手搞定了，他会主动问起竞争、把自己暴露出来吗？或许，这也不是个坏消息。

无论如何，早来的坏消息就是好消息！

这一切，小杨接下来都要一一搞清楚。

“魏部长看来，你们和对手到底有什么不一样？”我问了个尖锐的问题。

“不一样的多了，DEF 哪是一个量级？论产值、论规模、还是论客户数，哪一点能和我们比！他



们也就是用些卑劣手段……”小杨提到 DEF 很不屑。

销售常碰到的宿敌也就那几个，整天赤膊相见，彼此你死我活杀红了眼。提到对手有种下意识的亢奋和斗志，就像两只不分胜负的公鸡扎起羽毛。公司的竞争成了个人恩怨，融进了血液，可怜的销售！

小杨虽然感觉没那么深，但也曾栽在 DEF 手里。对这种几乎单单都见的对手，公司专门做了对比和话术，一套一套的成了口头禅。

“我是问，在魏部长看来，他眼里中的！”我强调着刚才的问题。

小杨这才意识到，犹豫了一下，说：“在魏部长看来……，或许是我们的经验吧，要不就是实力，反正不是价格！”

“魏部长关心什么，他需要什么样的优势？”

“不就……”小杨突然倒吸一口凉气，到了嘴边的话，跟着凉气被一起咽了回去。

那种不安和畏惧，又开始慢慢侵袭小杨的内心。是啊，即使知道了客户的概念，又没法针对概念说出自己的优势，就算说出来了，对方也不认可，真是顽疾无良医！

冬天的到来，不仅夹杂着雨雪和寒冷，还有消失殆尽的绿色。

小杨的冬天，不仅在蓝科项目中又撞上了老对手 DEF，还陷入了顽疾无良医的境地！

（未完待续）



读者心得：

今天看了一下下午的五环，感觉背后脊梁冒汗……，虽然没做销售方面，但是仅从沟通角度上，发现自己以前触了很多雷，还有很多需要改进。

——cobra 2009-12-1 21:39:47

《策略九问》有醍醐灌顶的感受，《信任五环》有揭伤疤的感受。

——2009 飘在西北 2009-10-23 13:56:33

看到这一段，感觉很像我的个人表演，和客户交流的越是感觉火热，越是发现客户的反应日益冷漠，最后不了了之。现在作为第三方观众来看，发现一个非常严重的问题，“引导”变成了“推销”！

——坚持屡败屡战 2009-10-20 22:16:22

看了楼住帖子，感觉销售其实就是做人，研究人心理的课程，是我们适应社会的一种能力

——就差一步了 回复日期：2009-10-21 20:50:24

《策略九问》是一部销售行业的论语，日读三遍，天天实践，将会成为王者。期待《信任五环》！

——sang1237 2009-10-22 21:19:18

一开始读《信任五环》真的非常痛苦，非常难受，因为发现自己以前的做法都出错了，感到自己什么都不会了。所以，简单看一小段以后，就不敢再看了，因为我害怕，这些问题在每一天、我拜访的每一个客户，我都或多或少的发生这样的错误。

向我自己表示祝贺！

向认真读到这里的兄弟表示祝贺！

因为，我们是在拿刀子挖走我们身上的毒瘤。

但是，要把这个毒瘤拔出来的过程很痛苦啊，他让我们不敢正视自己的缺点。

当毒瘤拔出来以后，感觉真的很轻松，真的很舒服。

——2009 飘在西北 2009-10-24 02:09:52

在天涯上不断的搜寻营销教程心得体会，能像老寒这样明确定义可以直接分析自己得失的好贴太少了点。谢谢老寒，我会根据这些理论逐步分析自己的缺失在那里。

——猪年孤独 2009-09-24 22:35:46

初看《信任五环》云山雾罩，再看《信任五环》初见端倪，三看《信任五环》如梦初醒。

看似无关的场景描述，看似累赘的人物描写，看似冗长的人物对话，正是销售案例的真实重现！让我深深震撼，反思自己！感谢楼主用这些活生生的案例启发我们！教导我们！点点滴滴的指导我们



如何才能成为一名合格的销售。

世事洞明皆学问，人情练达即文章。文中原本有许多意味深长的道理，只是我们的心灵太匆忙，太浮躁了。没有好好地去品味，去把握它。或者，如入宝山，而空手归。错过的，又岂止是我一个呢？

读《九问》，品《五环》，卷不释手，常看常思，学以致用，识销售真谛，悟人生大道！

——若悟自心 2010-04-08 17:21:18

另外也给正在看《五环》的朋友一个建议。有时间一定要同步看一下《策略九问》，五环讲技巧，九问讲策略，如果制定的策略有误，往往是你的技巧越丰富，偏离本来的目标就越远。

——leeriy 2009-10-24 22:25:19

权威推荐：

随着网络信息时代的发展，客户的采购行为发生了重大的改变，销售员所面临的挑战也随之加剧。优秀的销售员应该知道如何深层地了解客户的需求并与客户一起制定出满足客户实际需求的解决方案，从而帮助客户实现客户的目标，解决客户的问题，满足客户的需求。

读者可以从这本书的方法和案例中得到极大的受益。不仅了解新的销售理念，而且了解在与客户沟通过程中如何与客户达成共识，从而赢得客户的充分信任。

You are welcome!

I enjoyed reading your book very much!

Best regards,

Lynn Hua

CustomerCentric Selling

——Lynn Hua

CustomerCentric Selling Asia





作者简介：

老寒，原名夏凯，笔名寒崖、寒崖蚀骨。

从事营销和咨询十余年，历任分公司咨询顾问、客户经理、省区大客户总监、北方区行业总监、总部行业总监等职。作为销售精英，签下公司首个千万大单而创下最大签单历史，多年超额完成公司业绩指标；作为行业总监，开拓多条业务线并组建多个业务部；作为管理信息化专家，为近百家大企业提供信息化咨询服务，国内管理软件行业“顾问式销售”和“行业营销”的首批践行者。

在全国期刊和知名网站发表文章多篇，著有《赢单九问》（原名《策略九问—决定复杂销售成功的九大思考》，营销中国论坛“**2009**年度中国营销杰出著作”）、长篇职场小说《职场向西见如来》等。

现任用友大学营销学院院长、用友认证企业培训专家，负责用友营销能力体系规划和建设、营销精品课程的开发与交付。期间担任营销实战精品课程《策略销售沙盘》、《信任销售》研发负责人。其中《策略销售沙盘》获国家版权局的版权认可证书。被评为 **2009** 年度“用友十大杰出讲师”。