

# 第一章

## 推销与商务谈判总论

开篇两问：

1. 推销与商务谈判是一回事吗？它们有怎样的区别与联系？
2. 成功的推销和商务谈判的基石是什么？

### 第一节 推销与商务谈判的定义和分类

#### 一、推销与商务谈判的定义

英文中推销和销售都对应 selling 一词，本书中推销、销售、人员销售的含义一样。商务谈判对应的英文为 business negotiation。

推销是指以回答顾客最关心的 7 个问题为核心，比竞争对手更有效的快速推动顾客决策进程的过程和活动。顾客最关心的 7 个问题，即 7Q，这 7 个问题是：（1）我为什么要听你讲（相似问题，我为什么要加你）？（2）这是什么产品？（3）与我何干？（4）我为什么相信你？（5）值得吗？（6）我为什么要从你这里买？（7）我为什么现在就要买？

谈判是指通过持续有效沟通达成一致性意见的过程和活动。

商务谈判是指在商务背景下以经济利益为谈判内容和目的的谈判。

谈判的起点是分歧。商务谈判的核心内容就两个：（1）你的产品能否满足我的需求？我认为不能，你认为能，证明给我看；（2）你的报价和我的报价有分歧，以谁的报价为准。

#### 二、推销与商务谈判的区别和联系

无论推销和商务谈判都至少涉及卖方（销售人员）、买方（客户）两方。需要注意的是，无论推销还是商务谈判中，主动的一方既可以是卖方，也可以是买方。不过通常认为，在推销的时候，主动一方是销售方，而在商务谈判中，主动的一方既可能是销售方，也可能是购买方，也可能是双方。于是，销售人员主动进行的与顾客的谈判称为推销或销售，销售人员和顾客不分主次进行的涉及产品、价格的沟通过程称为商务谈判。两方就某一事项达成一致意见的过程称为谈判，谈判内容以产品和价格等为核心的称为商务谈判。

推销包括寻找顾客、接近顾客、商务洽谈（商务谈判）、售后服务等环节，所以，商务谈判是推销的一个环节，推销比商务谈判涉及更多的环节。商务谈判是不完整的推销，是推销的核心环节。

在更广义的推销中，把主动的一方（可能是卖方，也可能是买方）称为销售方，把被动

的一方称为客户。下文中,在涉及商务谈判的理论中,把更主动的一方称为销售方,把相对被动的一方称为客户;把提出问题或分歧的一方称为客户,把给出解决方案的一方称为销售方。因此,推销的理论可以完整地平移到商务谈判中来。同样,商务谈判的理论也可以平移到推销当中来。如果可以在恋爱、职场、选举等事项中准确地定义“销售方”“客户”“问题”“产品”,推销和谈判的理论可以平移到这些方面,并且取得同样出色的效果。

### 三、推销与商务谈判的分类

#### (一) 推销的分类

有的销售只要 10 秒就能完成,比如肯德基向顾客销售一个汉堡,而有的销售则要很长时间才能完成,比如买卖房子。可见销售的情况是复杂的。于是,我们把各种销售情况进行汇总,根据它们的特点分类如下:

##### 1. 面对最终顾客的销售、面对中间商的销售

在面对最终顾客的销售情况中,顾客买回去是去消费和使用的。而在面对中间商的销售中,中间商买回去是为了再卖出去,是为了赚钱的。因此,他们表现出了不同的购买特点,这种特点又决定了销售行为的差异。

##### 2. 面对个体决策的销售、面对群体决策的销售

前者,顾客一个人在购买中说了算。后者需要许多人共同作出决策,比如家庭购买住房,企业采购一套 ERP 软件等。在家庭购买住房时,丈夫、妻子、父母可能都参与进来。在企业采购一套 ERP 软件时,老总、采购经理、财务经理、生产经理等可能都要参与进来,并不是简单地由哪一个说了算的。

##### 3. 个体销售、团队销售

销售的整个过程分为很多步骤,如果是一个人完成全部销售过程,则是个体销售。如果是由一个团队共同协作完成整个销售过程,成员只担负销售全过程中某个环节的工作,就称为团队销售,比如有的人负责电话邀约,有的人负责产品讲解,有的人负责客户关系,有的人负责客户需求把握,有的人负责售后等。

##### 4. 消费品销售、工业品销售

前者是销售消费品的,比如饮料、洗发水等。后者是销售工业品或中间品的,比如钢材、医疗设备等。

##### 5. 店堂销售、拜访销售

店堂销售,也称为驻店销售、驻店销售、柜台销售,就是等顾客上门,顾客主动上门。拜访销售指的是销售人员上门服务,主动打电话给顾客,走出去主动寻找顾客。后者的难度和辛苦度要比前者高。

##### 6. 面对面销售、工具性销售

前者销售人员和顾客面对面,后者主要是借助电话、邮件、微信、QQ 等实现销售,比如电话销售。

不同的销售类型,在销售技巧上有不同的侧重和特点。希望读者能够根据不同的销

售类型活用本书中的销售技巧。

## （二）商务谈判的分类

按商务谈判参与方的国别、地域,可以分为:国际谈判、国内谈判。

以商务谈判参与方的心态和对双方利益的认知,可以分为:双赢谈判、零和谈判(输赢谈判)。前者认为双方可以达成双赢方案,后者认为双方利益是必然对立的。

按商务谈判发起者是卖方还是买方,可以分为:销售谈判、采购谈判、合作谈判。前者是卖方主动找买方谈,后者是买方主动找卖方谈。合作谈判中没有明确的卖方和买方,比如合资谈判等。

按谈判参与者的多少,可以分为:双边谈判、多边谈判(多方谈判)。

按谈判回合多少,可以分为:单轮谈判、多轮谈判。

按谈判双方参与人多少,可以分为:单人对单人谈判、团队对团队谈判。

按谈判中己方所处的态势和双方力量对比,可以分为:强势谈判、均势谈判、弱势谈判。

按谈判的内容主题,可以分为:技术谈判、价格谈判、项目谈判、合作谈判等。

按谈判的阶段,可以分为:开场谈判、中场谈判、结尾谈判。

## 四、销售人员的称谓

常见的销售人员的称谓或岗位有销售工程师、销售代表、销售经理、客户经理、售前工程师、营业员、客户代表、销售总监、商务代表、电话营销员、促销员、临促、美容顾问、健康顾问、生活顾问、业务员、业务经理、拓展经理、招商经理、区域经理、区域主管……

销售人员岗位名称的一个趋势是站在客户的角度从为客户提供价值的视角来命名岗位。比如,原先叫保健品销售员,现在叫健康顾问;原先叫促销员,现在叫导购。

销售人员的职责并不是单一地把产品销售出去,具体职责如下:

- (1) 劝说消费者购买产品;
- (2) 收回货款;
- (3) 宣传公司、个人和产品,树立良好形象;
- (4) 市场调研;
- (5) 客户关系和市场维护;
- (6) 寻找新客户,开拓市场;
- (7) 提高消费者的福利。

记住,销售人员的第一职责就是要把产品销售出去,把钱收回来;消费者应当提高自己的消费者保护意识和技巧来避免购买自己不需要和价值不大的物品。

## 五、商务谈判中的岗位和称谓

商务谈判中常见的参与方岗位和称谓有:

首席谈判代表、秘书、助理;总经理、商务代表、客户经理、采购经理、技术总监、工程师等。在商务谈判中,如果是谈判双方都是以团队出现的,不是一人,而是多人,那么参与

的岗位名称就会存在多种可能,需要具体情况,具体描述。

## 六、推销与商务谈判的基石

对于推销来讲,其基石和第一步,是对推销中的产品、顾客、竞争对手、竞争队友(同盟)等做出准确清晰的定义。

同样,对于商务谈判来讲,其基石和第一步,是对双方分歧、谈判方、竞争对手、谈判同盟等做出准确清晰的定义。

同时,无论推销还是商务谈判,都要明确自身在其中所要承担的成本、所期望获取的收益、可能担负的风险。

在销售和谈判中要做到 9 明确:谁是销售方?谁是客户?谁是竞争对手?谁是同盟队友?什么是产品?什么是需求?什么是替代方案?底线是什么?目标是什么?如果可以做到这 9 个明确,你就可以把推销与谈判技巧在任何领域进行平移。更广义的产品是可以让对方境况变糟的东西和可以让顾客变得更好的东西。

## 第二节 定义和寻找顾客,明确谈判对手

### 一、确定目标顾客

如果我们不能选对目标顾客,明确谈判对手,那么我们会遭受顾客的拒绝,或者是对牛弹琴,白费力气,推销和谈判都没有结果。实际上这怨不得顾客。回答顾客 7Q 之“我为什么要见你,听你讲”这个问题时,首先是选对目标顾客或谈判对手,其次向顾客塑造双方见面的价值,并用合适的事由开场。由于谈判对手在本质上就是顾客,下文仅以“顾客”来说明。

#### (一) 确定目标顾客的重要性

##### 案例:销售冠军的秘诀

在一次公司内部的销售冠军表彰大会上,美女主持刘小姐要故意难为一下销售冠军张先生,也想借机看一下他是真的很有水平呢,还是运气比别人好而已。“张先生,你可不可以说服今天在场的所有女士都喝一杯白酒呢?”张先生答道:“销售的真谛是把产品卖给真正需要它的人,而不是把产品卖给不需要它的人。把正确的产品卖给正确的人,事半功倍;把错误的产品卖给错误的人,事倍功半。白酒是男人的专利,阳刚!红酒是女人的特权,优雅!来!各位,为了公司有个好将来,男士有个好身体,女士有个好品位,男士斟满白酒,女士斟满红酒,一起干掉好不好?”“好!”男士一饮而尽,女士也纷纷折服,不喝酒的女士也捧场般喝下杯中的红酒。

有人说,他可以把任何产品在任何时候卖给任何人。要么这个人是在吹牛,要么他是在做毫无效率的事情。一个人再优秀,也不可能所有人都喜欢他;一个人再有缺点,也一定会有人喜欢他。同样,一个产品再好,也不可能所有人都喜欢它,需要它;一个产品再不好,也不能没有人不喜欢它,不需要它。因此,销售冠军做的最重要的一件事情就是发

现谁最喜欢、最需要他和他的产品,这就是确定目标顾客。因为销售拒绝“对牛弹琴”!所以,不要奢望你能把产品卖给所有的人,与其试图做这种徒然无功的事情,不如多去想想你的目标顾客到底在哪里。顾客对了,方向对了,你距离成功才会越来越近。

## (二) 选择目标顾客

销售人员走出办公室,面对茫茫人海,要问的第一句话就是,在他们当中,谁会是我的目标顾客呢?选择目标顾客的过程是这样一个过程:确定谁是最喜欢和最需要我和我的产品的人,谁是比较喜欢和需要我和我的产品的人,谁是最不适合我和我的产品的人。对于最喜欢和最需要我的产品的人,销售人员首先要把最宝贵的时间和精力投入到他们身上来。当有余力时,可以拜访一下比较喜欢我们产品的顾客。对我们产品不适合的人群,销售人员是不会安排时间去理会的。三者之间的一个区别是:销售人员要积极主动拜访最需要我们产品的人,会等待比较喜欢我们产品的人上门购买,会拒绝我们产品不适合他们的人群购买我们的产品。例如以低价著称的美国最有竞争力的航空公司之一美国西南航空公司就曾经声明,如果你喜欢节省旅行费用请选择西南航空,因为我们的机票售价只要60~80美元,大大低于其他航空公司的180~200美元;如果你希望得到奢侈的服务和享受,西南航空一定会让你失望,请你选择其他航空公司,因为这里没有头等舱、不提供行李转机服务、不提供餐饮服务。

### 案例:把梳子卖给和尚的人,果真是销售高手吗

有一个工厂生产木头梳子。老总招募了一群销售人员,指派他们到附近的寺庙里去向和尚销售梳子。

第一个销售人员回来了,说一把也没有卖掉。怎么一把也没卖掉呢?和尚说了,我们光头,没头发,梳子没什么用啊!

第二个销售人员回来了,说卖掉了一把。怎么卖掉了一把呢?他对和尚说,他家有80岁的老母和3岁的孩子需要照顾,如果不能卖掉梳子,可能会被公司辞退,就没有收入来源了,就无法照顾老母亲和孩子了,请和尚行行好,买一把梳子吧。结果,和尚买了一把梳子。

第三个销售人员气喘吁吁地回来了,也说卖掉了一把。怎么卖掉了一把呢?他发现和尚对梳子确实普遍不感兴趣。于是,他对一个小和尚说,今天,你买了我的梳子,我就放你走;如果你不买我的梳子,我就不放你走,还要揍你。小和尚没办法,只好买了一把。结果,后面大批和尚追来!

第四个销售人员回来了,说卖掉了10把梳子。怎么卖掉了10把梳子呢?销售人员找到方丈说道,这座山的水源被我舅舅控制了,我舅舅特别喜欢我,如果你不买梳子,就让我舅舅断了你的水源。结果,方丈不跟他一般见识,就应付了事,买了他10把梳子。

第五个销售人员回来了,说卖掉了10把梳子。怎么卖掉了10把梳子呢?销售人员对和尚们说了,梳子的功能不仅是梳头发的,用木质梳子经常刮刮头皮,可以止痒、可以活血、可以明目、可以清醒头脑,更重要的是可以提高记忆力。用了这把梳子后,背诵经文会特别快,让你得到方丈和主持的喜爱,让你出类拔萃。结果,卖掉了10把梳子。

第六个销售人员回来了,卖掉了100把。怎么卖掉了100把梳子呢?他发现虔诚的

香客和信徒来寺庙上香、还愿前，都会沐浴更衣，把自己收拾得利利索索的，尤其是头发，以表示对寺庙和佛祖的虔诚。但是，一来，路途遥远，风尘仆仆，等到了寺庙的时候，头发已经凌乱；二来，香客上香叩头起来以后，头发有时也会变得凌乱。于是他就找到方丈，建议每天早上，要在每个佛堂前面放两把木头梳子，供香客整理头发使用。

第七个销售人员回来了，卖掉了几千把。他是怎么做到的呢？他告诉方丈，来上香的人都愿带点信物或借以寄托的纪念品回去。建议方丈把梳子开发成许愿梳、还愿梳、行善梳、菩萨梳、佛祖梳等，并刻上经文，甚至是方丈亲自题字，以满足香客和信徒的心愿。这既兴旺了香火，又是一件善事。方丈欣然接受。

在销售上，“把梳子卖给和尚”是一个非常争议的案例。因为，对于出色的销售人员来说，他要问的首要问题是，梳子和和尚是最好的匹配吗？如果不是，那就不要把他们生硬拉在一起，除非已经没有其他市场可做了，没有其他产品可卖了。那么和尚最需要的是什么呢？肯定不是梳子。那么谁最需要梳子？肯定不是和尚。销售冠军和其他出色的销售人员一定是这样思考：与其费尽心思、千方百计硬要把梳子卖给和尚，不如把梳子卖给蓄发的老百姓；与其卖给男士，不如卖给女士；与其卖给老太太和小孩子，不如卖给青春爱美的小姑娘，尤其是恋爱中的小姑娘。所以，我说，真正的销售从来不是惊天地、泣鬼神，从来都是瓜熟蒂落、水到渠成。如果有件事情让你觉得不可思议，那你就先想一想，这件事是否违背了销售的规律？真的是通过满足顾客的需要来实现的销售吗？这样做真的是最有效率的吗？于是，把音乐播放器卖给聋人的，把电视卖给盲人的，就真的是高手吗？他这样做真的是最有效率的选择吗？

选择目标顾客的前提是对顾客群做出恰当的描述和区分。比较常用的描述个体目标顾客的特征有：地域、年龄、受教育程度、性别、收入水平、职业、购买习惯、生活方式等。比较常用的描述组织目标顾客的特征有：人员规模、销售规模、利润规模、产品与行业、地域、成立的历史、发展阶段、工资水平等。我们提倡尽量用可寻找性特征去描述目标顾客，而不是不可寻找性特征。可寻找性特征是指销售人员在未正式接触顾客之前就能借此作出某个人或组织是否是目标顾客的一些特征和标准。比如性别这一特征，如果目标顾客是女性，那么面对一群人的时候，我能判断谁是女性，谁是我的目标顾客；又如是否居住于某高档山庄这一特征，如果目标顾客是此高档山庄的住户，那么我可以借以观察谁出入此山庄，从而判断谁是我的目标顾客；再如企业员工的交通工具这一特征，如果目标顾客是工资收入比较高、效益比较好的企业，那么，我们可以借以观察员工上下班的交通工具，观察企业办公区里是否停满了小汽车，来判断这家企业是否是我的目标顾客。不可寻找性特征是指销售人员不能提前和预先借以判断谁是目标顾客的特征，而必须随着和顾客交往的深入逐渐来判断和审查顾客是否是目标顾客，比如兴趣爱好这一特征，面对一群人，我们很难判断他拥有什么样的兴趣爱好，同样对于受教育程度而言，我们也无法提前得知，只能在和顾客的接触中进一步了解。区分可寻找性特征和不可寻找性特征的重要意义在于：对于具有可寻找性特征的顾客我们可以主动出击去拜访销售，对于没有外部可寻找性特征的顾客，往往只能依靠广告拉动来吸引顾客自动上门。因此，销售人员选择和确定目标顾客的一项重要工作就是不断确定和细化目标顾客的可寻找性特征，把不可寻找性特征进一步转化为可寻找性特征。

比如,销售高尔夫会籍的人员在界定目标顾客时,如果标准是不可寻找的特征“喜欢高尔夫运动的人”,那么,他寻找和接近顾客的方式就只有广告,等客上门。但是,随着标准由不可寻找性特征变为可寻找性特征,销售人员将有机会进行主动的寻找、拜访和销售。示例如图 1-1 所示。

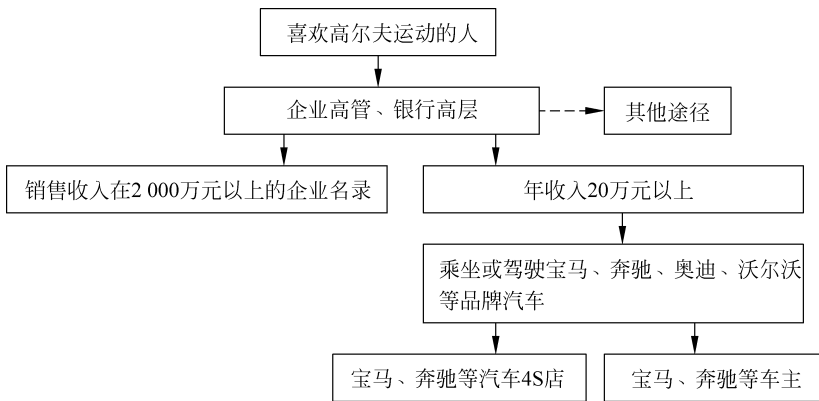


图 1-1 由“不可寻找”到“可寻找”描述示例

通过上图的示例,我们可以清晰地感觉到,目标顾客的形象由模糊逐渐变为清晰,由遥远逐渐变得近在眼前,由无从下手逐渐变得伸手可及。这个过程就是由不可寻找性特征到可寻找性特征的过程。

#### 案例：偷谁也别偷美女

布鲁斯先生是个江洋大盗,年事已高,于是想收一个徒弟,想把自己的绝技传给他。小伙杰克有缘成为布鲁斯先生的弟子。经过一个月的室内训练后,布鲁斯先生决定带领亨利去实战一番。来到市中心广场,人流如织、熙熙攘攘。布鲁斯先生对杰克说:“杰克,为师先给你表演一番,你注意观察。”说时迟,那时快。只见布鲁斯先生绕到一个中年妇女的后面,快步跟上,刀片划开妇女的提包,捏走钱包。整个过程不到 5 秒。杰克看得目瞪口呆。杰克很想师傅面前露一手。于是,向布鲁斯先生递了个眼色,自己决定先从一个马大哈美女下手。只见此美女穿着风衣,打着电话,钱包半露在口袋外面,想必十分容易得手。不容分说,三步并作两步,绕到美女身后,伸手就要捏走钱包。突然,周围喊声四起,抓小偷——! 杰克和布鲁斯先生狼狈地逃回住处,气喘吁吁。布鲁斯先生正色道:“杰克,你记住了,做任何事情都要学好销售和营销这门学问,这门学问的关键是找准目标顾客。明确谁是我们的目标顾客,谁不是我们的目标顾客,是成功的第一步。中年妇女是,而美女不是。因为,你在注意她的时候,周围不知有多少男士也在注意她! 紧盯着她看!”

布鲁斯和杰克的行为当然为法律所不允许。抛开这一点,我们在这个案例中可以再次感受到选对顾客的重要性。

选择和确定目标顾客的终极结果是建立一份标有顾客姓名、地址、职业、职位、电话等详细信息的顾客名单。销售酒店用品的销售人员必须要把所负责区域的所有酒店名录都搞到手,并且要知道谁是关键人。销售医疗设备的必须把所负责区域医院名单列出来,并

且要知道谁是关键人。建立这样一份名单,需要我们付出努力,多次拜访,不断完善。但是,在此我们要强调的是:在以后的销售过程中,不能完善顾客信息或推进顾客购买进程的拜访活动都是无效的拜访活动,反之才是有效的。比如:

某酱油销售代表负责酒店餐饮渠道的市场开拓,在初期拜访某酒店的时候,认识了一个服务员,有共同的爱好,聊得很投机。但是,一直没有聊到有关厨师的事情,仍然未掌握到关键厨师的信息。因此,这些前期的拜访都是无效的拜访。销售代表清晰了拜访的目的后,随后要求服务员帮他了解厨师的姓名、电话、爱好、作息时间规律、目前使用的酱油品牌,这样的拜访就是有效的拜访了。作为销售人员,应当清醒地认识到自己拜访的目的,并以有效拜访作为自己的工作核心。

最后,要进一步明确和再次强调的是:销售就像结婚而不是恋爱。如果你现在是个单身汉,急于结婚而不是谈恋爱,那么你首先要做的,不是明确谁是你的梦中人,而是你是谁的梦中情人。记住,销售中的确定目标顾客是找到喜欢你和你的产品的人,而不是你喜欢的人!

### (三) 合格顾客的标准和拒绝不合格顾客

#### 案例:谁是第一关键人

中秋将至,各单位在忙着给员工团购中秋福利,也盘算着给顾客单位送点什么好。茶叶也加入了这个节日团购大战之中。一名铁观音茶叶销售人员来到一家有规模的企业门前,看到办公区里停靠的各种品牌的小汽车就知道来对了地方,心想这家企业的效益肯定不错,肯定有能力为员工团购大单福利。经过打听,行政部负责此事。推开行政部的门,里面一位 30 多岁的女士在俯首工作,一位 50 多岁的男士在喝茶。销售人员径直走到男士面前,尊敬地称呼部长,做了自我介绍,详细介绍了他所推荐的铁观音,并给“部长”泡了一杯茶。男士喝了一口说:“真是上等铁观音。”接着,男士对女士说:“张部长,要不今年咱们给员工和顾客都团购茶叶吧?这茶叶不错。”女士头都没抬地说:“送茶叶不好,不吉利,不要!”事后,才知女的是正部长,男的是副部长,销售代表后悔莫及,知道自己敲对了门,却找错了人。

案例中,销售人员所犯的错误的是,没有搞清楚谁才是那个合格的顾客。合格顾客应该具有以下三个标准:(1)有需要;(2)有支付能力;(3)有决策权。通俗地讲就是有钱、有权、有欲的人。特别是在组织购买和群体决策中,我们要找到谁是那个有权、有钱、有需要的人士,并重点做好这个人的工作。一家三口走进汽车 4S 店,销售员的首要任务就是要区分这一家三口中,到底谁是那个拥有最终决定权的人?是老婆,还是老公?销售医疗设备的小刘,与医院的张主任联系了三个月,也吃过几次饭,但是顾客就是没有采购设备的意思。小刘一直很着急。最后经过多方打听才明白,张主任在这件事情上没有实权,真正能够做出决定的是医院王副院长。于是,工作重点由张主任转移到了王副院长这里,设备采购的事情也就逐渐有了进展。对于销售新手来讲,在针对组织的销售中,他们常犯的一个错误是没有对顾客资格进行好好地审查,发现不了谁是那个真正的“合格顾客”,总是和错误的“顾客”打交道。记住:对顾客的资格审查贯穿于销售的整个过程!

### 案例：我们该不该接受

ZH 是一家专业做营销策划和品牌推广的机构，为 ZB 公司做了新品上市推广策划，取得巨大成功。因此，ZB 公司对 ZH 机构十分信任，当听说有些咨询顾问对人力资源也有独特见解时，ZB 公司老总极力邀请 ZH 机构给他做人力资源方面的诊断和改进，并愿意提前把全部项目款项一次性打给 ZH 机构。ZH 机构内部对于是否接受这个项目邀请发生了争议。支持接受这个项目的一方认为，没有理由把顾客送来的钱拒之门外，何况这也是为了更好地、更全面地满足顾客需求，解决顾客问题。反对的一方认为，我们在人力资源方面并不专业，知识和案例储备没有，一切都要从零开始，与其疲惫不堪去做这个人力资源项目，还不如多花点时间做我们专业的营销和品牌策划，这才是最能发挥我们优势、给客户带来真正价值的地方。最后，ZH 机构决定委婉拒绝 ZB 公司对于人力资源项目的邀请，感谢其对 ZH 机构的信任，并向 ZB 公司推荐了一个专业的人力资源咨询公司。

为什么要拒绝和排斥一部分顾客呢？因为这一部分顾客要么会降低销售效率（销售人员在为这部分顾客服务时，本身就不具有优势，会消耗公司大量资源，却不一定能让顾客满意，或者利润微薄，或者同样的资源用在其他顾客身上会有更多的销售额产生，也会有更高的满意度），要么会严重降低其他顾客的购买意愿和产品评价。此时，本着对顾客和自身负责的态度，我们应该建议和推荐这部分顾客到他处购买。“守好自己的边界，不要轻易去做自己不擅长的事”。

同时，在商务谈判中，如果谈判对手没有决策权或被授权，其实就没有谈下去的必要了。一定要，也只能和有决策权、有资金预算和有现实需求的人谈判，否则都应该拒绝，至少不能作为当前主要的谈判对象。

### （四）“合格”顾客的分类分级管理

并非所有的顾客都是生来平等的。销售过程就是放弃不合格顾客，筛选出合格顾客的过程。如果把顾客群比喻成一筐苹果的话，销售就是扔掉烂苹果，拣出好苹果的过程。这个过程称为顾客的分类分级管理，顾客的分类分级管理贯穿于销售的全过程，在此阶段需要把顾客进行等级分类。对顾客进行分类分级的目的是指导销售人员把时间、精力、金钱等资源投入到最能产生销售收入的顾客上来：

（1）我们一天只有 24 个小时，正常工作时间约为 8 个小时，在这有限的时间里，我们应该首先拜访哪个顾客呢？应该把更多的时间放在哪个顾客身上呢？

（2）如果我们现在手里只有一件赠品或其他限量的优惠政策，那么，这个赠品或限量优惠应该首先给谁呢？应该更多地给谁呢？

要回答这些问题，就要首先对顾客进行分类分级。对顾客进行分类分级的依据就是衡量顾客是否是合格顾客三个标准，即决策权、支付能力、现实需求和迫切程度。

#### 1. 奖金型顾客

或称为 AA 类顾客，标准是有需要、有支付能力、有决策权，且需要明显而迫切。抓住这类顾客，意味着销售人员这个月的奖金有着落了。

## 2. 金矿型顾客

或称为 A 类顾客,标准是有需要、有支付能力、有决策权。这类顾客好比脚底的金矿,只要肯弯腰,就能挖出黄金。

## 3. 下月型顾客

或称为 B 类顾客,标准是有支付能力,但是暂时没有需要。这类顾客在这个月成交的可能性很小,需要时间挖掘顾客的需求,但是,如果时时关注,有效跟踪,有望在下个月转变为金矿型甚至是奖金型顾客。

## 4. 下季型顾客

或称为 C 类顾客,标准是有需要,但是支付能力暂时不足,没钱购买。由于资金问题往往不是短时间能解决的问题,所以,如果要把这类顾客培养为金矿类或奖金类,我们需要更多的时间,更多的耐心和等待。或许假以时日,到了下个季度,顾客有了资金,具有了购买力,会转变为金矿型或奖金型。“下季”说明两点:第一,对这类顾客的培养需要更长的时间或者是耐心的等待;第二,尽管培养和等待的时间长,但只要时时关注,耐心跟踪,在不远的将来,它很可能会成为优质的金矿型或奖金型顾客。

## 5. 包袱型顾客

或称为 D 类顾客,标准是没有现实需要,也没有支付能力。抓这类顾客,只会让你的销售没有效率,付出多而收获极少。所以,是包袱就应该及时甩掉。

### 案例:果断放弃顾客,果断寻找更多新顾客

某日,某企业管理咨询机构的品牌助理接到顾客来访电话,希望和公司专家团队面谈,商量关于品牌推广的合作事宜。顾客来访后,我们发现:

这是一家刚成立不久的葡萄籽油生产和销售企业,企业刚成立一年,已经生产出了合格的系列产品,目前主要的销售渠道是团购和亲朋相识的零散购买,总经理就是最大的和唯一的业务员(这是很多中小企业刚起步时的真实情况)。除了所谓的总经理、副总、经理外,营销部门和队伍几乎为零,正在建设中。由于前期资金都投在了厂房和生产线建设上,目前流动资金捉襟见肘,和我们来洽谈的不是老总,而是公司新聘的营销经理徐经理。

由此,我们判断:

### 1. 需求上

这家企业目前在市场推广和销售上确实遇到了困难,应该有现实的做咨询策划和请外脑的需要。

### 2. 在决策权上

尽管这家企业有现实的需求,但是,来洽谈的不是老总是营销经理,且没有营销队伍,这说明目前急于做这个事情的不是拥有决策权的老总,而是没有决策权的营销经理。抑或是,营销经理此次前来仅仅是为了获得灵感,好在总经理前邀功,本身也不想真的请外脑。

### 3. 资金上

目前,这家企业处于初创时期,资金周转困难,因此,其最重要和迫切的事情是财务管理和融资。尽管可以低成本地做推广,却不能无成本地做推广。资金的困难,不仅使顾客