

第 2 章

个人销售规划：做自己的 CEO

找到你所热爱的事，你将永远不会有被迫工作的感觉。

——哈维·麦凯

每个行业前 20% 的销售所赚的钱都远远超过后 80% 的人。你的目标是进入前 20%，然后不断提高你的销售额和个人收入。本章你将学到，成功人士如何通过提前规划他们的目标和行动，而做出比一般人高得多的成就。

你所做过的事情中，最重要、回报最高的是什么？答案是，思考！你的思考质量在很大程度上决定了你的生活质量。你对自己、自己的目标、实现目标所需要的行动思考得越准确，你就越会在你所做的一切事情上取得成功。

最有价值的资产

你最有价值的资产是什么？是赚钱的能力。你的赚钱能力可以定义为你实现人们愿意为之付费的成果的能力。

高业绩者和低业绩者的区别在于，前者发展出了很高的赚钱能力，而后者没有。

你今天的赚钱能力是迄今为止你所有的知识和经验、受过的教育和培训、所有习惯和技能的综合结果。好消息在于，所有这些能力都是可以提高和改进的。在你的职业生涯中，你可以不断地提高你的赚钱能力。

但是，与任何资产一样，你的赚钱能力可能升值，也可能贬值。前 20% 的人士，他们的赚钱能力平均每年增长约 11%（根据芝加哥大学的研究）。对后 80% 的人而言，如果他们持续工作，他们的赚钱能力大约每年增长 1%。

如果你最有价值的资产每年增长 11%，7 年后你的收入就会翻一倍，然后还会不断翻倍。在你的职业生涯中，你将成为社会上收入最高的人士。

但是，如果你的收入每年只增长 1%，因为你没有为提高你的赚钱能力做任何努力，你将需要 72 年才能实现收入翻番。这是在不考虑通货膨胀、失业、行业或经济不景气的前提下得出的数据。

今天的工作与过去相比，最重要的差别也许在于，我们每个人都可以完全把握自己的职业生涯和未来财务状况。就像我在上一章说过的，你是一家只有一位员工公司的总裁，这位员工就是你自己。你对卖出一个产品负责，这个产品就是你的个人服务。你工作的主要目标，就是提高你所销售服务的品质和数量，以便增加收入，改善生活品质。

如果你认为自己不是在为自己工作，而是在为某个其他人工作，这简直是最糟糕的错误。你是自己个人公司的总裁，你是你的职业生涯、你自己的生活、你自己的未来的总裁。你做了什么、没做什么，最终将决定你的收入。

通常，你没有去做的事情可能对你的生活影响最大。如果你没有每天、每小时规划你的生活和工作，你的业绩和赚钱能力将受到极大的影响。如果你没有安排和设定好你工作的重点和优先顺序，这也将给你带来损失。如果你没有持续更新你的知识和技能，变得越来越好，让你的赚钱能力成为一项不断增值的资产，这将对你的生活和未来产生严重的负面影响。

最宝贵的资源

你最宝贵的资源是什么？答案是：你的时间！除了一些特殊情况，很多人在刚开始工作时是没什么钱的，但是有大量的时间。你来到市场上，用自己的服务来换钱。如果你是一个优秀的商人，你的收入会随着时间的增长增加得越来越快。

在职业生涯末期，你拥有的时间变得很少，但你应该已经积累了一大笔钱。对一个人来说，最糟糕的事情莫过于终身工作，以三四十年的辛苦工作去换钱，结果退休的时候钱还是不够多。不幸的是，今天很多人的生活就是这样的。

个人战略规划

企业战略规划的目的是提高投资回报率（return on equity, ROE），也就是“提高实际投入到企业中的总金额的财务回报”。

个人战略规划的目标也是增加个人的ROE，但是，这里的ROE指的是能量回报率（return on energy）。这是你的人力资本的回报率。你的心理、情感和身体的能量构成了你的人力资本，而这是你在职业生涯开始阶段，能够用来出售的全部资产。

你的生活品质和收入水平取决于你有多善于用自己的个人能量从市场上换取成果和奖励。不幸的是，大多数人从来没有了解到，他们的赚钱能力是他们最宝贵、最有价值的财务资产。他们把赚钱能力看作理所当然的，忽视它，声称这种能力不是他们能控制的。大多数人以一种随随便便的态度在使用他们的时间。他们早上起床，喝咖啡，一边听着收音机一边去上班，与同事聊聊闲天，出去享受咖啡时间和午餐，拜访一两个客户，然后回家，看电视。

但这不是你该过的生活。你的生命太宝贵了。你的目标是，把生活过到最充实的程度，用每一分钟、每一小时来换取最大的“能量回报率”。

记住，你是自己的老板，你的收入由你决定，你的薪水支票由你自己填写。如果你对现在的收入不满意，请你

走到离你最近的镜子前，与你的“老板”谈判。如果你想要更多的钱，只有一个办法，那就是走出去，做更多、更好的销售。而这个决定完全取决于你自己。

GOSPA 战略

个人战略规划通常以目标为切入点，包括短期目标、中期目标和长期目标。今天你处在哪个位置？未来你希望自己在哪个位置？你需要做些什么才能从这里到达那里？

有一个强有力的方法可以帮助你思考并做出更好的决定，那就是使用 GOSPA（长期目标、短期目标、战略、计划和行动）方法来进行战略思考和规划。

- 长期目标（goals）。这是你长期的目标和理想的结果。建立目标首先要确定，你在未来一年希望赚多少钱。你可以把迄今为止毛收入最高的一年作为基础，增加 25% 到 50%。如果你迄今为止一年赚的钱最多是 50 000 美元，那么你可以为明年设定 62 500 美元的目标。如果你更有雄心，你可以设定 75 000 美元的目标。

一旦你确定了你的年收入目标和销售目标，下一步就是把它们分解到月、周、日。例如，如果你的年收入目标是 60 000 美元，那么你每月的收入目标就是 5 000 美元；如果你的月收入目标是 5 000 美元，而你每年工作

50周，那么你每周就需要赚1 200美元。每周5天，那每天就是240美元。

最后的一步，也许是最重要的，确定你理想的小时费率（hourly rate）。为了达到你的日收入目标、周收入目标和年收入目标，你想要或者需要每小时赚多少钱？如果你的年收入目标是60 000美元，用这个数字除以2 000小时（250天乘以8小时），就可以得出你理想的小时费率是30美元。从这一天开始，任何事情如果不能为你带来每小时30美元以上的收入，你都应该拒绝。

- 短期目标（objectives）。为了实现长期目标而必须实现的子目标就是你的短期目标。例如，你需要打A个潜在客户的电话，才能获得B次当面拜访的机会，让你得到C次进行展示销售产品的机会，最终让你实现D数额的销售业绩，从而让你获得E数额的收入。

此外，你的短期目标中必须包括学习卓越的产品知识和提高销售技能与时间管理技能。这些都是为了实现长期的收入目标必须实现的重要短期目标。

- 战略（strategies）。这是实现短期目标的独特方式。

例如，要提高销售额只有三个办法：

（1）增加交易次数（销售给更多的客户）。

（2）增加每次交易的规模（在每一次销售中实现补充销售、追加销售、交叉销售，让一次销售的额度最大化）。

(3) 增加交易的频率(尽一切努力,让客户更多地在你这里购买,并给你推荐和转介更多的客户)。

确定实现短期目标策略的最佳方法之一,是尽可能地列出所有能帮你实现短期目标的方法。按照价值高低和优先顺序对这些方法进行排列,从中选出能增加你的销售额的最佳方法。

- 计划(plans)。计划是执行你所规划的策略所需要采取的一系列行动。所有顶级人士的工作都是从一个清单开始的。他们是持续的“清单制造者”。最好的时间管理工具可能就是清单。创建清单的过程,就是按顺序写出你为了实现短期目标进而实现长期目标所需要采取的行动。一旦你制定好了一个清单,你就可以按照清单来展开每天的工作,有序地完成各项任务,直到实现更大的目标。
- 行动(actions)。这是你执行计划、实施策略、实现短期目标,进而实现长期目标的日常行动。你对所有这些思考得越清楚,你就能越快、越好地实现理想的结果。

控制你的行动

销售成功的关键是在每一分钟、每一小时控制你的行动。你已经确定了你的年度收入目标,以及为了获得这样

的收入你需要实现的销售总额。现在，请把这个等式分解为更小的部分。

首先，你平均的销售规模是怎样的？好的销售会准确地记录他们的销售行动。他们可以告诉你他们每月、每年的平均销售规模。他们很清楚他们赚了多少钱。他们以这些信息为基准，不断努力，提高他们在每次销售中的平均收入。

为了实现理想的年收入目标，你需要在每周、每月、每年完成对多少人的销售？

你需要拜访多少个潜在客户？你需要初步接触多少人，才能获得足够次数的与感兴趣的潜在客户约见的机会？你可能需要做5次、10次甚至20次拜访，才能获得一次与感兴趣的客户见面的机会。请做好准确的记录。

你需要向感兴趣的潜在客户做多少次销售产品展示才能实现足够的销售业绩，进而实现你的年收入目标？你每次拜访、每次演示、每次跟踪的成交率是多少？你是否知道，你需要与多少人进行初步谈话，获得多少次约见机会，做多少次销售产品展示，多少次跟踪，实现多少销售额，在每次销售中赚多少钱？通过保留准确的记录，你每天、每周、每个月都会对这些问题了如指掌。

如果你有一个写得很清晰的计划，你每周或每月实现的销售业绩会比没有计划时一年甚至两年实现的销售业绩还要高。个人战略规划为你设定了一个日常运行的轨道，

以确保你实现超乎想象的高业绩。所有顶级人士的工作都是从一个书面的计划开始的，你也应该这样。

记住：你花在规划上的每一分钟都将为你获得重要的结果节省大约 10 分钟。如果你每天花 10 分钟用于制订计划，它将为你这一天的工作节省 100 分钟，也就是 10 : 1 的回报，或者说 1 000% 的能量回报率。

销售漏斗

使用销售漏斗模型来规划你的销售工作和行动。专业的销售过程可以划分为很多不同的部分，最重要的三个部分是拜访潜在客户、销售产品展示和跟踪及成交。

想象一个上宽下窄的漏斗。你通过拜访潜在客户，对漏斗顶部进行了填充。你必须把大量的潜在客户和疑似客户放进漏斗的顶层，因为其中只有一小部分会穿过层层漏斗，最终成为真正的客户。

销售的第二个主要部分，是销售产品展示，也就是向客户展示，你的产品或服务是他的最佳选择（后面会讲到，展示是真正的销售发生的环节）。在你交谈的新的潜在客户的数量，与你将获得的进行产品或服务展示的机会之间，存在一个直接的比率。比如，如果你要在漏斗的中间部分获得 5 次展示机会，你可能需要在漏斗的顶层有 20 个潜在客户。

漏斗的第三部分（最窄的部分），就是销售的跟踪和成交。比如你必须接触 20 个潜在客户，才能有 5 次展示机会；在这 5 次展示中，你必须获得两个优质潜在客户来进行跟踪，然后从这两个潜在客户中成交一个。

在这个例子中，你的销售比率是 20 : 1。你的销售比率会随着市场条件、个人经验、技能和其他因素的变化而变化。一旦确定了你当前的销售比率，你要做的就是：装满你的漏斗。不断拜访潜在客户，演示和跟踪，然后下定决心在每一个环节做得越来越好。

影响结果的关键点

在销售中，有七大影响结果的关键点，它们都对销售的成功至关重要。你在这些领域的技能水平决定了你的收入。

如果你想要减肥，你需要做的第一件事情就是站到秤上，称自己的重量。这会给你一个“基准线”，成为你的起跑线。你可以每天与这个基准线进行比较，看到自己的进步。

销售中影响结果的关键点也是一样。你首先需要按 1 到 10 分，给自己在七大方面的表现评一个平均分。

- (1) 拜访潜在客户
- (2) 建立良好的关系和信任

- (3) 发现问题
- (4) 演示解决方案
- (5) 回应客户的异议
- (6) 成交
- (7) 重复销售与转介绍

成功销售所需要的最低技能水平是 7 分及以上。在对自己在以下方面的表现进行评分时，请保持诚实。你只有承认自己在某个方面还没有做到足够好，才能在这个方面做出改进。

(1) 拜访潜在客户。按 1 到 10 分来打分，你在拜访客户方面可以打多少分？10 分表示你已经与所有能找到的潜在客户进行了交谈，接下来的两三周甚至两三个月你都已经约满了新的潜在客户。

1 分表示你根本没有潜在客户，你不知道接下来要与谁去交谈。

这是评分最简单的方面。5 分表示你 50% 的时间已经被事先安排好的约见排满了。7 分表示你 70% 的时间都被事先安排的约见排满了。

按 1 到 10 分，你对自己在拜访潜在客户方面的表现打多少分？写下你的分数。

(2) 建立良好的关系与信任。这是成功销售的关键环节。10 分表示你几乎与交谈的每一个人都相处得很好。你喜欢他们，他们也喜欢你。

1分表示你不是很喜欢你自已或你的潜在客户。你与他们交谈感到不舒服，你也很少有机会与他们见第二面。

在建立良好的关系和信任方面，好消息在于，你越喜欢你自已，你就会越喜欢其他人，他们也会越喜欢你。如果你在自己的自信和自尊上下功夫，建立清晰的目标，并且每天践行自己的计划，让自己感到快乐和对自已的生活有掌控感，你在销售中会变成一个更加积极、更令人喜欢的人。

按照1到10分，评价自己与大多数潜在客户在第一次见面以及之后的见面中，相处得如何。写下你的分数：___。

(3) 发现问题。初次的销售接触以及持续的销售关系中，最重要的在于你对客户的期望、需求和愿意为你的什么产品或服务付费进行清晰判断的能力。确认客户的需求需要通过精心思考过的结构化的提问，了解有价值的信息，让你能够为客户提供量身定制的产品或服务方案，从而帮助客户改善他们的生活或工作。

10分表示你有一系列精心思考过的结构化问题，从一般性问题到特殊性问题都有，用于向潜在客户提问。在初次谈话结束的时候，你的产品或服务可以满足或解决客户面临的某项需求或问题，是你和你的潜在客户都应该非常清楚的。

另一方面，1分表示你的销售谈话是随机的和无计划的，就像一个醉汉踉踉跄跄地从一个街灯走向另一个街灯。

在谈话结束的时候，客户根本不知道你在谈什么，也不知道他有什么理由再与你见面。

在确定客户问题方面，按 1 到 10 分对自己进行评分：_____。

(4) 演示解决方案。这是大多数销售成功的关键一步。10 分表示你的演示是让人舒服的、专业的、有说服力的。在你演示结束的时候，你的客户渴望享受你所销售的产品或服务带来的好处，并做好了购买的准备。

1 分表示你的演示不清晰、令人困惑，在你演示结束的时候，客户不知道他有什么理由要购买或向你购买。相反，客户会说：“让我考虑一下。”

按 1 到 10 分，对自己进行评分：_____。

(5) 回应客户的异议。10 分表示你提前想过了客户可能提出的任何异议，并且针对每一种异议准备好了清晰、有说服力的答案。当你为一项异议给予回答之后，客户非常满意，再也不会第二次提出这项异议。

1 分表示每一次客户提出异议，你都感到沮丧和灰心。你变得愤怒和有防御心理。你不知道对客户说些什么，才能让他相信你的产品或服务对他来说是很好的选择。

按 1 到 10 分，对自己进行评分：_____。

(6) 成交。10 分表示，你准备了一系列用于在合适的时间、以合适的方式促成成交的问题。你能够沉着、专业、圆满地完成销售过程，从客户那里获得采取行动的承诺，

或者获得客户签署的订单或支票。你毫无压力地不断实现成交。

相反，1分表示你不知道如何促成成交。销售产品展示结束的时候，你变得非常紧张和慌张。你不知道需要做什么或说什么。

按1到10分，对自己成交的能力进行打分：_____。

(7) 重复销售和转介绍。10分表示你从满意的客户中建立了一条重复销售和转介绍的“金链条”。你把客户照顾得很好，所以他们愿意再次向你购买，并且介绍他们的朋友向你购买。

1分表示，在你做成一次销售后，客户永远不再向你购买，也不会为你推荐任何其他潜在客户。

好的销售为他们的工作设定的目标是“只通过转介绍”来销售。根据你的客户中重复销售和转介绍与新客户的比例，对自己按1到10分进行评分：_____。

记住：在所有这些技能中，如果你的得分有低于7分的，表示这个方面的技能是你的短板，阻碍了你在销售和收入方面的最大潜力的发挥。

你的限制性技能

每个人在销售生涯中，都有限制自己实现销售成功的因素。这往往是你最弱的方面。

在以上七项影响结果的关键技能中，你得分最低的项是哪个？这个答案对你来说很重要。可能在七项技能中，

有六项你都非常优秀，但是唯一的一项你很弱的方面，会成为影响你的销售和收入的限制因素。

这是关键问题所在：哪一项技能，如果你能做到完全精通，会对你的销售和收入有最积极的影响？

这是你需要问自己并找到答案的最重要的问题之一。哪一项技能对你的帮助会最大？不管这项技能是什么，都要把它作为你的目标。把它写下来，制订一个达到目标的计划。每天都不断努力去提升自己的这一项技能，直到你达到完全的自如和自信。

影响结果的关键方面（key result areas, KRA）代表了整个销售流程的整体画面。为了找出你最弱的方面，请把七大影响结果的关键方面写在一张纸上。每当你失去一单销售，请在这七大方面中，用记号标出这单销售进展到了哪个阶段。一周之后，回过头来看一看你所画的全部记号。记号最多的地方代表你的短板、你最弱的关键技能之所在。赶快去花工夫提升这方面的技能，弥补你的短板。当你提升了这一方面的技能之后，你的第二个不足的关键技能会出现。继续记录你感到自己销售失败的环节所在，并努力提升自己这方面的技能，直到你全面掌握、完全精通整个销售流程。

——MT

行动练习

思考这些问题，并把这些想法运用到实际销售行动中：

1. 在哪三个方面，你是在为自己做事？
 2. 你可以从哪三个方面，确定自己的销售收入？
 3. 销售中最重要三项活动是什么？
 4. 在你的领域中，前10%的顶级销售最重要的三大特征是什么？
 5. 为了实现你的销售和收入目标，你每天需要提前计划的三大方面是什么？
 6. 你在销售中最不足的关键技能是什么？
 7. 哪一项技能，如果你能够发展起来，做到很好，会对你的销售生涯有最积极的影响？
- 最后，根据本章所学的内容，你将立刻采取的一项行动是什么？