

金牌推销员

目 录

第一章 成败一念间.....	2
没有热情，能打动谁！.....	2
天道酬勤，情况坏到极点，往往就开始好转.....	3
进步最快的，是那些积极行动的人.....	4
要确保成功，就必须反复准备.....	5
第二章 成功的秘诀.....	7
抓住目标，准确出击.....	9
连续提问，以让人觉得好像是他自己在做决定.....	12
推销中的 11 条经验.....	14
推销中的提问技巧.....	16
发现购买动机.....	18
学会问“why”——推销最重要的字眼.....	19
还有其他原因吗.....	20
与其多说，不如多听.....	23
雄辩之中有艺术，沉默之中也有.....	23
第三章 如何赢得信任.....	24
赢得信任的第一个原则.....	24
赢得信任的第二个原则.....	25
赢得信任的第三个原则.....	26
赢得信任的第四个原则.....	26
赢得信任的第五个原则.....	27
赢得信任的第六个原则.....	28
第四章 怎样使人们愿意跟你做生意.....	29
鼓励他人去成功，你也会成功；乐善好施者，必得神助。.....	29
记住别人的姓名和面孔.....	30
预约电话不谈生意.....	31

第一章 成败一念间

我成为一名推销员，并非命中注定；成为一名优秀的推销员，也非命中注定。先前，我从来没想到我会靠推销吃饭；现在，我却因推销而闻名。命运反复，谁能预料！

起初，我是一名职业棒球手，效力于约翰斯顿队，甲级球队，月薪 175 美元，因此我的生活既体面，又滋润。谁知道，老板竟然要解雇我。因为年轻，我并不在意。老板斥责我说：“我们不需要懒惰者。你像职业球手吗，你有职业的精神吗？”“是的！我懒惰！我没有精神！那又怎么样？！”我大声回敬了他，恼羞成怒，毫不在乎地离开了球队。现在想想，

我感到惭愧。老板说的一点都没错，直到今天，我还会想起我在赛场上那蔫头耷脑、没精打采的熊样。

我的生活窘迫起来，不得不降低颜面，加入了宾州的切斯特队，级别很低，月薪只有 25 美元。我感叹自己是虎落平阳遭犬欺，心中燃不起一点热情。经常有熟人跟我打招呼，那更糟，简直是一种折磨。我徘徊了一星期，决定离开那鬼地方，去远远的康州纽黑文队月薪仍然是 25 美元，但没有人认识我，我可以治疗一下心情，从头开始。

看天际孤云，我对自己说：“我要重新振作！一定要重新开始！我才 22 岁呢，怎能不生龙活虎！”热情燃烧起来，我奔驰于赛场，像骏马，像洪流，像子弹。我感觉身体内波涛汹涌，必须奔跑才能释放。我的力量也大得出奇，投过去的球差点震落队友的手套。我感染了队友，他们跟着我奔跑；队友感染了观众，他们站起来呼喊。我没有杂念，没有感觉只想着打球；我浑身是胆，孔武有力，只想着奔跑；我热血沸腾，豪情奔放，只想着胜利我成了赛场的中心。

那一阵子，我真感到自豪，是神奇的精神力量在支撑我，驱赶我，鞭策我。成绩和荣誉也让我感到骄傲。昔日被解雇的人，在今天却成了新星。州报刊印我的照片，记者总来“打搅”我，写文章称我为“锐气”，说我是“有史以来第一个给不能入级的球队注入了‘灵魂’。”真没想到，我会获得那样的赞誉，现在提起来就让我神往。

没有热情，能打动谁！

有耕耘就有收获，我的月薪涨到了 185 美元，那可是一大笔钱呵。两年后，月薪竟然涨到 770 美元。那段日子我是多么幸福，你简直无法想像。多么成功！多么舒服！多么惬意！但是，我注定成不了明星。在芝加哥的一场比赛中，我挥圆右臂，球脱手的一刹那，巨痛穿心而来，我的胳膊骨折了。我简直要为它哭泣，胳膊啊，你是我的生命呵，我爱你现在你却要让我永远地离开赛场！那打击跟战场中失去一条腿没有差别！好战士宁可战死沙场，也不愿苟延残喘！

但有些事情是不可逆转的。带着一脸心灰意冷，我回到了费城老家。接下来的日子很艰难。先做了两年收款员，骑着脚踏车，一条街一条街，帮家具厂收款，报酬是 1 美元一天。没有阳光，也看不到希望。命运反复，谁能预料！然后我又加入寿险公司，想碰碰运气。干推销，完全是为生活所迫，因此我只想试一试。8 个月后，我准备退出。8 个月下来，我什么都没有拉到。既然不适合做推销，还待在那里干什么？！”

我又开始翻招聘广告了。无意中翻到了戴尔·卡耐基先生的成功学讲座。他的名声我早听说了，抱着死马当活马医的态度，决定去听听。谁能想到，戴尔·卡耐基先生随手一指，竟要我当场发言。惶惶无主中，我战战兢兢立起身来，感觉手无处放，结结巴巴吐出一声气来。“等一等，先生，请等一等！”卡耐基摇头摆尾，毫不客气地打断我，“拿出生气来，年轻人！您这样讲话，哪一个爱听？没有热情，能打动谁？”

戴尔·卡耐基先生就此大谈“热情”话题。讲到激动处，他挥手摔断了一条椅腿，演讲也戛然而止。声音洪亮，感情饱满，目光坚定，意气奔放，余音绕梁，回肠荡气，这就是我对那堂课的印象。“没有热情，能打动谁！”我那晚失眠了，反复念叨着那句话。一夜辗转反侧，我决定要改变自己的命运。

那天打出的第一个电话，我永生不忘。我精神饱满，信心十足，没有任何畏惧。那一次真是速决战，对方立刻答应面谈。会谈时，我热情洋溢，妙语连珠，对方当场就签了单。他是费城的谷物商，安蒙斯先生。他说：“如果我的员工都有您这样的热情，我的生意一定能好十倍。”然后，我们成了好朋友。他是我的第一个顾客，我一辈子都记得他。从那一天起，我感受到奋斗的乐趣，第一次体会到“做自己主人”的美好感觉。多年以后，我在给人们演讲时说：“你想像你充满热情，甚至是逼迫自己充满热情，很快地，你就热情饱满、浑身是胆了。”这是我的经验，只要你下决心强迫自己有热情，你就一定有热情。有谁是命中注定要成功的呢，有谁是命中注定要发财的呢？没有，都没有。有的只是你的一颗心：你想自己有热情，你就一定有热情；你想自己能富有，你就一定能富有。贫富只在一念之间。

天道酬勤，情况坏到极点，往往就开始好转

美好的时光总是乍现就凋零。当我从成功中醒来时，发现自己又被失败包围，一个月过去了，没签一单。我感觉自己要被摧毁了。在失去希望的心灵面前，热情和欲望多么脆弱啊。我再次失去信心。在床上躺了两天，等待受创的心灵恢复，决定去找一份工作。只要拿固定工资，干什么成。我接受的教育不多，没有资格做白领。

又骑上那辆脚踏车了，我的感情很复杂。几天奔波，没有一个公司肯留用我。我感觉自己好失败哟。我清楚地记得，那天早上，我准备递交辞呈，我在清理抽屉的时候，沃尔特·伯塔先生进来了。他是公司总裁，正要召开一个全体推销员大会，顺道进来看一看。出于礼貌，也是为了避免尴尬，我没有马上离开。会上，几个业绩突出的推销员发言。他们热情洋溢，光彩照人。我受到震动，他们所讲的道理我闻所未闻。

“只知道我、我、我，就是笨、笨、笨。”“站在对方的立场考虑问题。”“他需要什么，就给他什么。”“越是努力，你就越有运气。”“说赢顾客不等于赢得推销。”“要做电话记录，要详细，而且要经常分析。”……说实话，他们太优秀了，听得我只有点头，只有微笑，只有赞叹，只有佩服的份儿。他们讲得多好啊。没有把他们的讲话记录下来，我现在都觉得遗憾。

最后，沃尔特·伯塔先生做总结：“先生们，小伙子们，推销工作归根结底是做‘人’的工作。如果你每天只向 5 个人推销，态度诚恳，感情真切，我相信，即使能力平平，也照样可以做好推销工作！”

我的失败、沮丧、灰心、绝望烟消云散。我激动起来，气满胸膛，恨不得立刻上街推销去。我撕掉辞呈，给自己定下一个目标：每天至少见 4 个人，并严格做电话记录。那一段日子，渴望变成了无上信心：“只问耕耘，莫问收获。只要坚定不移，一定能成功。今天不行，明天、后天、大后天总行，一个月、两个月、三个月总行！”我跟我自己斗上气了：我就不信我不行！看不到成功，决不罢休！

天道酬勤，情况坏到极点，往往就开始好转。日复一日，周复一周，我约见，我面谈，我打电话，我做记录，不再像以前那样只考虑“又没有人签单”，而是问自己：“今天见了几个人？没关系，今天没单，总有一天会有的。”一年之后，我站在公司门口，讲述我的成功经历。命运反复，谁能预料。在那 12 个月中，我一直坚持做电话记录，所有的数字都是精确的，并计算出每天、每周、每月的平均值。看一看这组数据吧，我总共打了 1849 个电话，约见 828 个人，成交 65 笔生意，销售提成 4251.82 美元，等于每打一个电话就有

2.30 美元的收入。这就是成绩！一年前，我嚷嚷着要辞职呢，现在竟有了一笔财富。天道酬勤啊。哈哈，我多么开心！

进步最快的，是那些积极行动的人

成功的道路还很漫长。尽管有了前面的成绩，但那一年收入并不高，我另兼了一份职，当棒球教练。因此得到宾州基督教男青年会的邀请函，请我参加“清洁语言，清洁电话，清洁体育活动”演讲会，还要求我发言。我哪有当众说话的勇气啊，对陌生人说话还脸红呢。推销工作给了我勇气，我决心向自己挑战，因为害羞与胆怯只会让人失败。去试一试吧，哪怕去看看也好，我安慰自己。

第二天，我来到费城的基督教男青年会，打听公众演讲训练班的事。“噢，我们正好有一个，你跟我来。”我就跟着那人穿过一道长廊，走进了一间屋子。里头坐满了人，一个人刚刚演讲完毕，由另一个人做评论。带路的人小声跟我说：“这就是公众演讲训练班。”

又一个起身演讲，紧张得浑身哆嗦。我给自己打气：“可别跟他似的，我定要洪亮、流畅。”演讲评论者过来了。我站起身来说：“您好。我想参加培训班。”他说：“是个好主意，但这个班课程已过一半了。”我说：“但我想马上加入。”可能是我的热情打动了他，他说：“行！下一个就由你来讲。”一下子，我就被推到台上了。我紧张得要死，差点想逃走，结结巴巴的，连个“你好”都说不出来。

谁都不是生而知之。我参加了一系列训练，还有每周的例会。

两个月后，我去宾州演讲。我讲棒球经历，讲自己的失败，讲最艰难的时刻，甚至还讲队友的事儿。一个半小时，完毕，二三十人跑上来和我握手，告诉我他们的激动、共鸣感染和启发。我是乐坏了，感到惊讶：有那么好吗？！这确实让我欣慰。两个月前讲话都脸红，现在却做了几百人的演讲之师，变化多快。我信心大增。

后来，我总跟年轻人说：训练班不是让你呆坐那里静听的，而要大胆地说；听一整天，不如说 5 分钟。还有一个收获，结识了布莱·卫克斯先生。他是德拉威尔县的律师，很有名，也是演讲会的主持人。他亲自送我上火车，要我有空再去，我简直受宠若惊。在火车启动时，他说了一句话：“我和一个同事正议论买保险的事。”哈哈，“有空再去？”当然！怎能错过！他可是有名望的人，可以带来一大群朋友。数年后，他当上了美国第二大汽车俱乐部的主席。他是我的保险生意帮助最大的人，也一直是我的良师益友。

演讲训练给了我信心，给了我勇气。成功人士都是极具勇气、充满自信的，可以轻松、准确、完整、随意地表达自己。从那以后，我也彻底战胜了我的敌人——胆怯，并热爱上了当众演讲。

进步最快的，是那些积极行动的人。如果你想推销有成，就去参加演讲培训班吧。怎样战胜胆怯，增强自信？最好的方法就是当众讲话。窃窃私语谁不会，当众讲话鉴英雄。那会让你的缺点暴露无遗，也是推销员迈向成功的必由之路。当众讲话吧，参加演讲训练成功的道路将豁然宽广。

要确保成功，就必须反复准备

做推销记录不久，我就发现我的组织能力极差。我打出了 2000 多个电话，平均每周 40 个。记录一多，工作就杂乱起来。我希望找到一个办法，使我的工作井然有序，但没有成功。东方的中国有句俗语，磨刀不误砍柴工。我意识到，要提高工作效率，就必须花足够多的时间去磨刀。我把所打的电话记在卡片上，每周有四五十张。然后根据卡片的内容安排下次的话题，以及要写的信等。再排出日程表，列出周一到周五的工作顺序，包括每天要做的事。这要花去四五个小时，又琐碎又枯燥，半天时间就没了。因此，刚开始时，我总是做到一半就想放弃。坚持一段时间后，尝到了甜头，跟着就发现成效显著。

要确保成功，就必须反复准备。几年之后，我把星期六上午改成“自我组织日”，周六下午和周日全休，一点不去想工作。这样，我能以非常高效的节奏工作五天。思考半天胜过瞎忙五天。事实证明，拿出足够的时间来做计划，效果惊人。其实，商界大亨亨利·杜哈蒂早就说过：“我只做一件事，思考和安排工作的轻重缓急，其余的完全可以雇人来做。”大量的人没有养成先思后行的习惯，要么是只按别人说的做，要么是做到哪里算哪里。这样可不好。我以前的很多失败，就是因为没有学会这一点。

花足够的时间去思考和筹划，既简单又有效，我却花了好些年的时光才领悟到。这很遗憾吗？是的。但又很值。诚如东方的故事所讲，父亲交给两兄弟一人一把生锈的柴刀，看谁砍柴多。一个拿了刀就往山上跑，另一个却先找磨刀石，把刀磨光利了才上山。胜利当然属于后者。我花了很多心血制作每周时间表，也做过月推销记录卡。如果你愿意，也可以做得和我一样好。当然，你会说：“这对我并不合适。我不能忍受时间表的束缚。把自己弄得像钟表，生活还有什么乐趣！”但事实并非如此。

爱德华毕业于一所名牌大学。他雄心勃勃地干了两年推销，业绩很差，就来向我请教：“先生您看我适合做推销吗？”

我说：“年轻人，你完全适合。”他阴沉着脸，我则接着说：“任何人都可以干推销，但很多人总是自己束缚自己。”

他一脸无辜的样子：“我很卖力啊，每天忙忙碌碌，连给自己买条领带也顾不上。”我一下子就明白了，他跟早年的我一样，是个一味蛮干的人。我建议他参加 6 点钟俱乐部：“富兰克林说过，一些人始终生活在古老的年代。因此我把表拨快一个半小时。你可以利用这点时间读读书，想一想当天的工作。当然了，利用那点时间多睡一会儿，也是挺美的。完全看你怎么选择。”

小伙子立刻就买了闹钟，加入 6 点钟俱乐部。他参考我的办法，将星期六列为“自我组织日”。结果怎样？几年后，他出任东部一家大公司的销售经理。

我曾问过 IBM 的一位负责人：“你们的‘每周工作单’有多重要？”他说：“哦，那是我们最重要的武器。每个推销员都配备它，上面的内容是他们下周要做的工作和要见的人。同时，我们也保留一份附件，以指导他们。”我又问：“你们在 29 个国家开设了办事处，他们都执行这种方法吗？”他说：“当然。”我再问：“假如有推销员拒不执行，你们如何处理？”他的回答给我印象深刻：“不可能！如果他是不想干了，那尽可以拒绝。”

绝大多数成功人士大都严格掌握时间。芬林斯·杜伦先生，费城联邦人寿保险公司的领导人，给我讲过他的经历。“西部分公司经理叫迪克，我给他电话，说下周要去西部办事，希望下周能见到他。他说他也殷切盼望，但周五才有时间。我只好等。周五共进午餐时我问他：‘迪克，你这一周都在公司吗？’他说：‘是，我在。’我说：‘这么说，你周二也在？’他笑着说：‘是。’我感到不可思议，有些气愤了，问：‘老兄啊，你太过分了吧。你知道吗，

你让我一周跑两趟，晚上还得赶回去。你以为坐飞机不要钱啊！’他解释说：‘哦，不好意思。你来电话时，我已花了好几个小时来计划本周工作。按照计划，周二有很多事情，排得满满的。按你的要求，我就得打乱计划。而我，请您不要误会，既然已做好安排，就算公司总裁来了，也不随便改动。我不让任何人任何事打乱我的计划。我之所以有今天的成绩，完全是因为严守计划。我就是我。’”

芬林斯·杜伦先生评论说：“刚开始，我感到震惊，甚至有点恼怒。转念一想，他是正确的。我明白了他的成功秘诀。”又补充说，在回去的火车上，他被一种全新的激情感染了，上班就把迪克的故事告诉了公司其他推销员。

1926年夏天，我与玛丽·罗伯茨女士做了邻居。她是作家，写了50部小说，美国稿酬最高的作家之一。我问她是如何当上作家的。她说：“我从来没有怀疑过我能当作家，但没有足够的时间。我有三个孩子，他们都还小，我丈夫也需要照料。还有我母亲，她很孤单，我时不时要回去看她。经济危机使我们一无所有，要靠借钱过日子。我还是下定决心写作。我定每一周的时间表，以小时为单位。这样我把孩子起床后的时间，丈夫打电话的时间，都利用上了。”我问她：“这会不会把你累垮？”她答道：“不，恰恰相反，我的生活因此走向春天。”我备受鼓舞，回家就制订了一个比以前更加完善的日程表。

下面是我的心得：强迫自己充满激情，你就可以充满激情，不能迁就自己的惰性。推销工作可以归结为一点，那就是每天见四五个人。只要他们能为你的热情所动，就会有收获。战胜恐惧，增加信心的办法很简单：参加训练班，当众演讲。这一关过了，其他的是小菜一碟。成功的全部秘诀就是计划你的时间。从中既能学到处理事情的方法，按轻重缓急来安排工作，又可提高思考分析能力。

第二章 成功的秘诀

无论何人，不要求自己的益处，乃要求别人的益处。——《新约·哥林多前书》

秋日的上午，阳光斜落在肩，我走进那家食品店。我打算向他们的老板约翰·斯科特先生推销保险。下面是我们的谈话。

“斯科特先生，我叫乔·库尔曼。您曾向我们公司要一些材料，现在给您送过来。这是您签名的名片。”“年轻人，你们公司不是答应给我准备一些商业文件吗？这并不是我要的材料。”“斯科特先生，您要的那些商业文件我们公司的确没有。不过，它为我提供了接近您的机会。您看是否可以给我一点时间，为您讲一讲人寿保险？”“啊，你看，我很忙，这还有三个人呢。跟我谈寿险是浪费时间。你看，我已63岁，早几年我就不再买保险了，以前买的已经开始偿付。儿女已经成人，他们能够照顾好自己。现在，只有妻子和一个女儿和我一起住，即便我有什么不测，她们也有钱过舒适的生活。”“斯科特先生，像您这样成功的人，在事业或家庭之外，肯定还有些别的兴趣，比如对医院、宗教、慈善事业的资助。”我一边说，一边拿眼看他。他没发话，我心里就有了一点底，继续说：“斯科特先生，通过我们的计划，不论您是否健在，您资助的事业都会维持下去。7年之后，假如您还在世的话，您每月将收到5000美元的支票，直到您去世，这将是一大笔钱。如果您用不着，怎么着都可以；但如果需要的话，那可就是雪中送炭了。”斯科特先生看了看表，说：“如果你能等一会儿，我想问你几个问题。”

20分钟后，我又坐在斯科特面前。“库尔曼先生，你刚才讲到了慈善事业。不错，我资助了3名尼加拉瓜的传教士，每年花费很多，这件事对我很重要。你刚才说如果我买了保险，那3名传教士在我死后仍能得到资助，究竟怎么回事？你还说倘若我买了保险，7年后，每月就能得到5000美元的支票，我总共要花多少钱？”“6672美元。”“哦，我花不起那么多钱。”

接下去，我要把问题引向他的兴趣所在，那是推销成功的关键，就问他传教士的事。果然他很乐意，唠唠叨叨说了一大堆。从他说话的速度看，他确实很忙，但不是在忙工作而是忙他的兴趣。他说他一直没有机会去看他们，由他在尼加拉瓜的儿子照料着，他打算今年秋天去看看。他还讲了其他很多事，都跟传教士有关。我抱了浓厚的兴趣听，然后说“斯科特先生，你去时可否带上您一家人？您现在做出妥善安排，当您发生不测，他仍可以按月收到支票，而不至于发生青黄不接。你还可以把这个消息告诉那些传教士。”他就开始抱怨支出太多，我们的话题由此多起来。顺势问了他很多问题，都是关于传教士的。

结果怎么样？他买了6672美元的保险。

我拿了支票，走出办公室还稳健，出了店门，就一路奔跑，支票紧紧抓在手里。我哪里是在跑，简直是在飞。就在两年前，我的愿望还是得到一份搬运的工作。可现在，竟签下了公司有史以来最大的一笔人寿保险，6672美元（约相当于1996年的128753美元）。我激动得吃不下饭，第二天凌晨才睡着。1916年3月3日，我永远不会忘记的日子。

几周之后，波士顿举办全州推销大会，我应邀演讲。完毕，克雷拉·霍西克，全州最有名望的推销前辈，来向我道贺。他的年龄几乎两倍于我，跟我聊了好久，教给我与人相处的秘诀，我大受教益。在后来的日子里，我对那些秘诀体会更深。老前辈说：“我一直很疑惑，你怎么能肯定你会卖出那份保险？”

我问他的用意。他解释说：“你知道吗，推销的秘诀在于找到人们心底最强烈的需要，并帮他们满足它。刚见到斯科特先生时，你并不知道他想要什么，你发现他的需要只是碰巧而已，接着你设法帮他得到了它。你们聊天，你不断提问，使谈话一直围绕着他的需要这就是你成功的原因。如果你要想让推销变得容易，就该记住这一原则——发现人们的需要，并满足它。”

整整两个月，他的话在我耳畔萦绕。除了那话，我好像什么也不能想。说得多好！我是把保险卖出去了，却不知道为什么。没有他的指点，我可能还要稀里糊涂干上好些年。姜还是老的辣，佩服。我反复琢磨他的话，终于明白了以往的推销为什么那么艰难。我真的嘲笑自己：只想着多卖点，却不考虑他们的需要。波士顿多么美丽！我学到了新的哲学“站在顾客的立场考虑问题。”这个概念促使我更多地为约翰·斯科特先生着想。他17岁就来到美国。起初卖杂货，奋斗了半辈子，在东部开了当时最好的一家副食商场。他对自己的事业怎能不情有独钟，那就是他的一生啊！他怎么会不希望它永续经营呢？

回到费城，我用了将近一个月的时间，协助他弄出一份事业计划书。那份计划书将他女儿和8个店员与他的企业紧紧连在一起。

后来，在费城商会俱乐部的午餐会上，约翰·斯科特先生对满座的名商巨贾发表了简短讲话。他谈到我帮他搞的那份计划书，满怀得意地说：“我最牵挂的两件事——我的企业和我建立的国外传教士团——已无后顾之忧。”我的收获你肯定已经想到，那就是，在座的很多重要人物都经我之手办理了寿险和财产险。就在那一夜，我彻底领悟了成功的秘诀

明白了霍西克先生一句话的神奇力量。多少年来，我终日所想，无非就是多卖保险养家糊口；现在呢，我终于领悟了成功的真谛。再忙的人，再抠门的人，都乐意花费时间，或者花费钱财，在他喜欢的事情上。

发现他们的需要，并帮他们得到它。经验之谈：如果你不关心别人的需要，凭什么指望别人会关心你的需要？

抓住目标，准确出击

波士顿推销大会，还有一件事让我吃惊，许多推销领导层人物也来了，甚至来自加州、德州和佛罗里达州，那可是名副其实的万里之外。我问霍西克先生为什么，他说：“他们跟你一样，希望通过交流学到新的推销概念。这种投资很值，一旦有了新主意，他们便会取得更大成功。这次大会为你提供了一个与大人物接触的机会。如你能私下约见他们，听听他们的心得，定会获益多多。我相信，当你回去时，走路都会身轻如燕，有如神助。当年我就是如此。”

这下可好，我眼前一亮，看到无限光明。我感谢命运的垂青，我庆幸自己没有错过好机会。霍西克先生本人就是一位大人物，他的话，我听来如获至宝。棒球里有句行话，“看不见就击不中”，这与推销多么相似。得了霍西克先生的指点，我的推销确实有如神助，前面商会俱乐部上的收获就是明证。几年后，克利夫兰召开同样的推销大会，有一位先生讲了推销的规律。他的话给了我太深的记忆，以致想不起他的名字来，抱歉。下面就是他讲的故事。

路易斯·霍尔登出任伍斯特大学校长时，还很年轻。一天夜里，学校的主楼烧毁了。他找到安德鲁·卡内基先生，美国著名的钢铁大王。他直截了当：“卡内基先生，我知道您忙，我也忙。您的时间我不会多占。我们学校的主楼前天烧毁了，我想您定能赞助 10 万美元，再建一座新的。”

“我不想出这笔钱！”“可您一向喜欢资助年轻人。我是个年轻人，也正好有困难。两天来，我到处寻求支持，屡屡碰壁。如果重建计划最重要的部分泡汤，那多么让人难过。卡内基先生，如果您的生意正当红火的时候，主工厂却毁了，您感觉怎样？”“那好，年轻人只要你在 30 天内筹到 10 万，我就给你 10 万。”“如果您能把时间延长为 60 天，我一定来找您。”“成交！”霍尔登校长拿起帽子就走了，卡内基先生在后面喊：“记住了，只有 60 天！”霍尔登回头应道：“明白。”

整个见面过程只有 4 分钟。50 天后，霍尔登拿着 10 万美元的支票站在卡内基面前。卡内基给了他另外 10 万。路易斯·霍尔登深知卡内基爱护青年、扶助后进之心，他做到了“准确出击”，因此只花了 4 分钟，就获得成功。卡内基先生怎么样呢？他似乎浪费了 4 分钟，每分钟价值 25000 美元，但因为给那 10 万美元找到了他喜欢的价值，资助教育，所以也很高兴。

我后来的一次亲身经历，能够从正反两面说明这个道理。

我曾因公到西部一个城市，下榻一家饭店。傍晚时接到一个陌生电话，那人说：“库尔曼先生，我叫布朗，正打算开一所培训推销员的学校，准备下月开课。今天晚上，就在您住的那个饭店，我准备了一个有几百人参加的会议。……”他唠唠叨叨了好多好多。

我不认识他，又有一堆事要做，说实话，哪有闲工夫去掺和他的事？于是，很有礼貌

地，我祝他成功，婉拒了他的邀请。他那一套喋喋不休，真让人受不了。

再过一会儿，又有一个电话打进来，他说：“库尔曼先生，我叫约翰·怀特。布朗先生已把相关的事情跟您说了，也知道您忙，明天还得赶路，我就不罗嗦了。但我还是衷心希望您能抽出几分钟来，和我们待在一起。我知道您一向很关心年轻人。有了您的讲话，我们年轻人会充满勇气，一往无前，我们的培训班也会有个良好开端。其他几位演讲人我并不认识，但我深信您比他们更好。您也有过年轻的时候，一定能理解我们多么希望得到您的指点。如果您能来，我们将感激不尽。”他的话让我感动，一口答应了。他就懂得什么叫“准确出击”，他根本不提自己想要什么，只说我感兴趣的，就得到了他想要的。第一个人则犯了我过去的毛病，只说自己想要的，而不考虑别人的所需。戴尔·卡耐基说：“让他人接受你的推销，办法只有一种，那就是仔细考虑别人的需要，舍此无他法。”

第二次世界大战前，我在西部几个城市做了一系列演讲。

每当我提起推销规律，听众都反应强烈，纷纷提出问题。在依阿华州，一位中年人问我：“库尔曼先生，您说的规律在推销保险方面确实灵验。不过，我的工作是为一个杂志拉订户，该怎么应用您所讲的规律呢？”

这位先生拉订户已有多年，可业绩平平，没有大起色。

当时我就给他提了一些建议，他的反应很平淡。星期六的早晨，我在下榻饭店的美容屋理发，他裹着一股冷风闯进来，说有急事，打听到我下午要走，所以匆忙赶来。他是赶来报喜讯的。

“库尔曼先生，很抱歉，您星期二晚上的谈话，我没能表现出足够的热情，可后来琢磨您的话，觉得很对。以前我只向商人推销，他们虽然订了，却很少有人看，因为他们太忙星期三，我从一位订户那里搞到一封信，他是本市的法官，大名鼎鼎，说我们的杂志很有意思，一个晚上就能看完，省时又省功。我受到启发，把订户中那些大人物拉了一个名单现在好了，每当拉订户时，我就把法官的信和那份名单拿出来，这很有说服力，效果非凡我现在已不是简单地卖杂志，而是推销有意义的文化，这得归功于您的教导。”

才三天时间，他就发生了质的飞跃。昨天还被轻视为处处拉客，今天却处处受欢迎了。他对工作有了全新的感受。同一个人，在同一座城市，推销着同样的东西，过去因不懂规律而一败涂地，现在却成绩斐然。这就是真理的力量。

万能的主啊，给我智慧。

是的，一旦人们明白了自己的真正需要，就会竭尽所能去得到它。经验之谈：活到老，学到老。多去研究人们的行为和心理。

我的热情日渐高涨，整天想的就是会见客户，因为推销似乎已经变得容易起来。但是，奇迹并没有发生。虽然有很多机会，却不能更进一步，好像有什么东西在阻挡我。我困惑很迷茫，不知道问题出在哪里。

跟着，费城又召开推销大会了，我前往参加。这一次，我认识了另一位推销大师，艾略特·霍尔先生。他是一名老资格的推销员，已经退休，但他的销售记录仍然高居榜首。他告诉我，他也几经失败，伤心之余，每次都想退出，后来终于找到了诀窍，从此才无往不胜。霍尔先生在大会上与提问者对答，他的高论震惊了所有人。他主张对顾客不屑一顾，这激起在场 2000 多名听众的强烈反对，我也不敢相信。但在一番解释之后，大家都翘大

拇指。

霍尔先生并不试图告诉我们是我们错了，也不显示出他比我们聪明。他只是简单地提问，而我们不得不同意他的观点。他不停地提问，直到所有的反对者都同意。

连续提问，以让人觉得好像是他自己在做决定。那真是意味深长的一课，我由此学到了新的思维方式。他是大家景仰的推销大师，他从来不用他的思考方式去影响别人，他只是提问，提出一连串的问题，但目标明确：帮助他人确认他的需要，并帮助他们下决心得到它。

顾客们最强硬最常见的抵触意见是：“我并不想下决心。”霍尔先生的答复是：“我的工作就是帮他们下决心。只要他确实需要，就一定能下决心。”一个推销员听了仍然大惑不解：“听了您的见解，我还得好好考虑一下。”霍尔先生说：“你不必陷入困惑，我会继续寻找办法帮你考虑。”

他一直在坚持自己的观点，他的态势也非常强硬，但是，他没有留下与人争执的印象，也没有显得是在为自己辩护，也没说过“你错了”之类的话。他只是在不断提问，却简单、完满、友好、彻底地完成了推销工作。很多推销员都欠缺那样的经验，我也不例外。我决心要好好尝试一下。

机会来了。一位朋友告诉我，纽约的一位制造商正为人寿险询价，金额高达 25 万美元，此外还有 10 个大公司的头儿也打算买。朋友问我是否有兴趣。“当然有了，这可是一块大肥肉啊。”我立即申请会面机会。几天之后，朋友打来电话，说他已安排妥当，时间定在次日上午 10:45。

接下来，我开始考虑行动方案。我决定使用霍尔先生的提问法，准备一系列的问题，以弄清楚那位制造商究竟想要什么。半个小时过去了，竟没理出一点头绪，我烦躁起来，想扔掉铅笔。霍尔先生的不紧不慢的形象浮现在我脑海里，我又坐下来，强迫自己控制情绪，提起热情：不要着急，使用新方法，总会有些不习惯，一旦熟练，可就像中国人用筷子一样灵便了哦。花去两个小时，我设计了 14 个问题，按顺序排列好，才沉沉睡去。

连续提问，以让人觉得好像是他自己在做决定

次日早晨，我乘火车前往纽约。一路上，一遍又一遍，反复琢磨那 14 个问题，真可以说是滚瓜烂熟。要确保成功，就必须反复准备呵。我突然来了一个灵感，决定冒一回险先给纽约最大的体检中心打了电话，请他们为我即将见到的、尊贵的客人安排一次体检，时间定在 11:30。

终于到了那间办公室。秘书小姐接待我，并向她的老总通报：“博斯先生，库尔曼先生从费城来，他想求见您。他说与您约好的时间是 10:45。”“是的，让他进来。”

于是，我们开始对话。由于霍尔先生的方法是那样有效，也因为那次面谈是那么成功，对话内容我一直记得。“博斯先生，您好！”“你好，库尔曼先生，请坐。我想你是在浪费时间。”“理由？”博斯指了指桌上的一堆文件，说：“寿险计划，我已派人送给纽约所有的大保险公司。有三个是我的朋友开的，还有一个是我的至交，周六周日我们一起打高尔夫。他的公司业绩也相当不错。”“是的，世界上没有哪家公司比得上它。”“行了，库尔曼先生，情况就是这样。如果你非要向我推销，你可以按我的年龄，46 岁，25 万的金额，做一个方案寄给我。我会把你的方案与他们的进行比较。如果你的方案又好又便宜，这笔生意就是

你的了。不过，我认为你是在浪费时间，你的，我的。”他指了指我，又指了指他的胸。

“博斯先生，如果您是我的亲兄弟，我就说真心话。”

“讲。”“我干保险已有多年。如果您是我的亲兄弟，我就会告诉您，赶快把那些所谓的方案扔了。”“什么意思？”“首先，要完全正确解释那些方案，必须是一名合格的保险统计员才能做到，而成为一名合格的保险统计员，需要 7 年时间。第二，您选择的都是世界上最好的公司，也可能是价格最便宜的公司。您该怎么选呢？闭着眼睛随便拿一份，还是花上几个星期精挑细选？我想说的是，其结果几乎完全相同。第三，我的工作就是帮助您做出最后的选择。为此，我必须问您一些问题，您看怎样？”“行！问！”

“您健在的时候，那些保险可以让您信任，但您百年之后，您的公司还信任他们吗？您看是不是这样？”“不错，是这样。”“那么是不是最重要的，事实上也是惟一重要的，是把您的风险转移到保险公司一方？比如，您半夜醒来，突然想起大片作物的火险昨天到期了，您还睡得着吗？第二天早晨的第一件事，是不是立刻打电话给保险经纪人，让他保护它？”“当然！”

“人的安全比作物更重要。庄稼尚且如此，人是不是更应该保险？给自己买一份保险是不是就更加重要？您不觉得该把风险降到最低吗？”

“这倒没想过，但可能性很大。”

“如果您还没有买保险，是不是会损失一大笔钱财？同时也会损失掉您生意上的收益，对吗？”“何以见得？”“今天早上，我约好了卡克雷勒医生，他在纽约很有名，他的体检证明每个保险公司都承认。可以说，只有他的体检证明才适用于 25 万元的保单。他的设备又齐全又先进，您尽可以放心。”“这些东西，别的保险代理做不了吗？”“今天上午他们是不行了。博斯先生，这次体检很重要，您不能大意。我们可以设想一下，您现在给他们打电话他们下午为您安排体检。首先，他们会找一个普通的医生，很可能是他们的朋友。检查结果最快当晚寄出，主管医生第二天早晨才能看到。如果他发现要冒 25 万美元的风险，必然安排第二次体检。为具备权威性，并准备必要的仪器，时间将一天天被拖延。拖延下去您会有怎样的损失呢？要知道，未来是不可知的，什么都可能发生。”“噢，我再考虑一下。”

连续提问，以让人觉得好像是他自己在做决定。

“假设明天早晨您突然感冒，嗓子发痛，咳嗽不止，因此躺了一周。当您好了，再去做那艰苦的体检，保险公司会说，博斯先生，看到您恢复健康，我们非常高兴，但考虑到您的感冒，我们可能要附加一个小小的要求，就是再观察您三四个月，以确认那是急性的，还是慢性的。您看，时间将一直拖延下去。博斯先生，这些都可能发生吧？”“是的。”“那么您的损失，谁来保证呢？”“那倒是个问题。”“博斯先生，现在是 11:10，若现在动身，还能赶上卡克雷勒的约会，11:30。您看上去气色很好，要是体检也没什么问题，您的保险将在 48 小时后生效。我相信您的感觉一定不错。”“感觉是好极了！”“难道这次体检对您不是最重要的吗？”“库尔曼先生，您在为谁做保险代理？”“当然是您啦！”博斯先生昂起头，点燃一支烟，拿了帽子，停顿片刻，说：“走吧，小伙子！”体检很顺利。然后，我们成了朋友，他力邀我共进晚餐。吃饭时，他笑着问我：“你是哪家公司的？”

切记这一点，要让人觉得好像是他自己在做决定。

经验之谈：连续提问不是为了说服，而是为了帮他们得到。

很多时候人们并不清楚自己想要什么。连续提问，以让人觉得好像是他自己在做决定。

推销中的 11 条经验

现在来分析一下推销工作。也许您会说：“你的那些诀窍的确很有用，可那是对保险而言，我该怎么利用呢？”我可以告诉您，不管您是卖什么的，那些诀窍都适用。您可按照下面的步骤去做。

1、预约。预约时要饱含感情，还要尽力争取各种有利条件。你要使他在不知不觉中意识到约会对他很重要。没有预约就等于是没有准备。高手不打无准备的仗。不预约就登门造访也是失礼的行为。

2、精心准备。假如你受邀参加一个联席会议，会上有很多大人物，你要当众发言，他们每人还要给你 100 美元，你会怎么做？你肯定把发言视为大事，花上好些时间准备，非弄出个完美的方案不可。为什么？因为你要面对三四百人，而且他们都不简单。其实，三四百人与一个人本质上是一样的。因此，你要把每次与客户见面都视为一桩大事。要确保成功，就必须精心准备。当初，听说同博斯先生的会谈已安排妥当，我就坐在桌前，沉默了将近半小时，也没有想出该对博斯先生说些什么。我感觉到累了，就想：“明天上了火车再想吧。”可是，心里又一个声音在跟我说：“怎么可以这样！现在就要准备好。万一明天还是想不出来，怎么办？博斯先生好不容易约到了，就该充分准备，这才是打胜仗的态度。”

其实，真正思考起来倒也不难。不一会儿就有眉目了。

“见面什么最重要呢？”贷款。博斯先生肯定向别人贷过款，而他的那些债权人会坚持让他买人寿保险。

3、什么最重要。根据上面的推论，关键问题就在于：他的人寿保险真的很重要吗？当然，还可以这么问：他对什么最感兴趣，什么东西对他最有价值？

深入思考，就能找到答案：他对自己生前生后的财富最关心，因而关心健康并买寿险就很重要。正因如此，我才能战胜其他大公司。与博斯先生共进晚餐时，他告诉我：“我那些做保险的朋友一定很吃惊。你知道吗，几个月前他们都来找我了。他们没有你聪明，只一个劲儿地说他们的价格是如何地合理，如何低廉。嘿，你做得多好！多亏你提醒，我才意识到再拖下去的危险。假如我没在吃这顿饭前去做体检，我就够笨的了。”

我得到的启发很大：千万别搞太多的问题，要直接跟顾客谈论他最重要的是什么。

4、关键点。在与客户交谈时，做到以下三点，就效果非凡。事实上，一个人能迅速地抓住以下三点，他一定是个很厉害的角色。抓住要点；逻辑严密；简明扼要又不离开主题。与博斯先生见面前，我记下要点，一遍又一遍琢磨，直到确信自己有十足的把握。因为反复准备，所以充满信心。如果你的记忆力够好，可以凭空与顾客交谈。如果记忆有误那么，拿出你的记录本来，一定不要犹豫。

5、提问。与博斯先生会面前，我准备了 14 个问题，实际只用了 11 个。15 分钟的谈话，全部是问答式的。怎样提问，这对推销成功至关重要，我将在下一章讨论，关键是要让他觉得是他自己在做决定。

6. 突破口。怎样才能让客户吃惊？你得唤起客户对自身利益的极大关注。但是，你得小心，你要保证他得到的是实在的利益，而不是虚无的概念。否则他们会反感。在同博斯先生的会谈中，我用到这一点：“我干保险已有多年。如果您是您的亲兄弟，我就会告诉您，赶快把那些所谓的方案扔了。”

7. 让顾客担心。心理研究表明，只有两种基本心态可促使人行动，一是渴望得到，二是害怕失去。广告人都明白这个道理，他们善于制造危机让人担忧。对博斯先生，我正是利用了他的担心：对失去财产保障的担心。但我要强调前一条讲到的，你要保证顾客得到的是实在的利益，而不是虚无的概念。

8. 树立信心。如果你很诚实，你可以采取很多方式来树立信心。我有 4 个好建议：① 当购买者的参谋。在准备与博斯先生会谈时，我想像自己是他的职员，专门负责他的保险事宜，那我的保险知识对他就有指导意义。这能消除我作为推销员的患得患失心理，使我心平气和，沉着冷静。多年来，这种态度使我获益良多。如果你愿意当购买者的参谋，积极地为他出谋划策，谁不愿当你的购买者呢？②“假如你是我的亲兄弟，我就对你说实话……”如果你的信心足够强，你可以轻松自如地运用这个原则。上面简简单单的一句话能起到很大作用。我是这么说的，平静而自信，缓缓说出，然后等顾客开口。一般来说，顾客的回答正中我的下怀：“你的意思是……”③赞扬你的竞争对手。推销有一个原则：“如果不能称赞对手，也不要说他的坏话。”这是获取顾客信任的捷径。要尽量说竞争对手的好话。当博斯先生说他的朋友的公司如何好时，我就顺水推舟，说：“世界上没有一家公司比得上它。”好啦，顾客会认为你是可靠的，不是为了自己的推销而诋毁对手。如果你发现对手向顾客撒谎，该怎么做呢？不能拿话诋毁，而是帮顾客收集证据，让他自己做判断。④“我现在为您做的事是其他人干不了的。”这也是常用的一句话，非常有效。但不能是一个概念，而要有真东西。

记得有一次我要去衣阿华州做演讲。临行之时，拉塞尔·雷文尼先生，他是商会会员，前来跟我道别。他对我说：“你一句话帮我卖了一车油。”我问：“什么话？”拉塞尔说，前一天晚上，他给一个客户打电话：“我今天为你所做的是其他人干不了的。”“什么事？”顾客问。“我可以为你搞来一车油。”“我不要！”“为什么不要？”“没地儿放。”“先生，如果你是您的亲兄弟，我会告诉你为什么我要为您弄一车油。”“到底什么事？”“你知道吗，马上要出现油料短缺，油价一涨，你就能得到很大的好处。”“说的不错。但我确实没有地方。”“你可以租嘛。”“不，我还是不想要。”拉塞尔回到办公室，那位先生已打来电话并且留了言。拉塞尔回电，客户大声说：“拉塞尔，快把你的油卖给我吧，我租到一个旧加油站，足可以存放一货车油。”

9. 真诚地赞美客户。人人都愿意被重视，人人都喜欢受夸奖。适当的赞美会收到意想不到的效果，但要注意分寸。如果对方是一个喜欢实事求是的人，那你的赞美就要有根据最好是间接赞美。

10. 适当的冒险。这样的冒险可稳定全局。在向博斯先生卖出保险以前，我就与卡克雷勒医生约好为他做体检……这是一次赌博，我把宝押在能够成功上了。但我不提倡赌博而提倡冒合理的风险，可以预见的风险。

11. 会谈时要多用“您”。一次成功的经历，可以供多次分析。博斯先生的生意之后几年，我对推销原则有了更深的认识。我计算过，在那次 15 分钟的推销过程里，我总共用了 69 次“您”“您的”。我自己不晓得从何时开始使用这个原则的。在使用“您”时，一定要牢记：站在他的角度看问题，以他的需要为谈话出发点。

您不想试试吗？把上次的谈话记下来，看您使用了多少个“您”

“您的”。下次记得将所有的“你”“你的”换成“您”“您的”，看看效果怎样。经验之谈：用“您”，而不要用“你”。一次成功不算什么，知道为什么成功，才能不断成功。善于学习，善于总结。

推销中的提问技巧

在做成博斯先生的生意之前，我定下的目标是一年推销 25 万美元。我认为那个目标很高，要经过艰苦细致的工作。哪知道，一天就实现了，真是妙不可言！25 万美元，一周之前看起来还巍然耸立，现在觉得不过尔尔。我一咬牙，一狠心，就把目标定为 100 万美元了。敢于向自己挑战，也是人生一大乐趣呵。

在回费城的火车上，我思潮起伏。那些经验让我激动，竟然坐立不安。火车上拥挤杂乱，根本没有空位，而我丝毫不受影响，整个心思钻进销售里去了，一遍又一遍，回想与博斯先生的谈话，并拿笔记下感想。“这次成功的确不容易，25 万，几天前还不敢想呢。如果不是霍尔先生的提问法，一定要白跑路了。”知道多少并不重要，重要的是如何利用你所知道的。我意识到，如果仍然像以前那样莽撞地推销，3 分钟就会被扫地出门。这一次不同，我集中了全部的力量，没有表现丝毫的抱怨，始终站在博斯先生、一个购买者的立场考虑问题。每当他有什么异议或疑惑，我就直接以提问的方式回答他，让他觉得，那些主意都是他想的。当博斯说出“走吧”，我知道，提问方式成功了。

使用提问法，我顺利地做成了另一桩买卖。客户是一位年轻的建筑师，很有前途，正在搞几个重要项目。我通过朋友给他发了一封信。建筑师说话很优雅，但语气坚定。看完信，他说：“你的保险业务我没有兴趣。而且很不巧，一个月前我就买了很多保险。”

那就是他的固执，但我还是想了解他，于是提出第一个问题：“艾伦先生，您是什么时候开始建筑业的？”谁知道，他竟滔滔不绝说了 3 小时。我当然有足够的耐心听，因为那是突破口。

他的秘书拿了几张支票请他签字，离开时她拿蓝色的眼睛打量我。她一定很奇怪吧：什么人能让她的年轻有为、惜时如金的老板滔滔不绝 3 小时？而我什么都没做，只是平心静气地听。告辞时，我基本了解了他的理想、奋斗和事业。后来的一次会谈中，艾伦先生说：“我也不知道为什么要对你讲那么多。你看，我身边的人，甚至包括我妻子，也没有你知道的多。”我很自豪，一句简单的提问，完全改变了我的角色和形象。两周后，我拟出一份保险计划书和两份相关文件。圣诞节前一天下午 4 点，我从艾伦先生那里拿到了 10 万美元的保险合同，同时还带走了副总裁和行政总监的保险合同，一个 10 万美元，一个 2.5 万美元。简单一问，使我多了一位挚友，多了好些财富。10 年间，我从他们那里得到了 75 万美元的生意。

知道多少并不重要，重要的是如何利用你所知道的。在听从霍尔先生的建议之前，我习惯于给顾客一种自己无所不知的印象。而对艾伦和他的同事，我努力让他们对问题给予更多的答案。我没觉得自己是在“卖”，但他们总是在“买”。经过 25 年的摸索，我终于明白：让对方回答你的问题，比试图让他们遵照你的思维方式去考虑更有效。我终于深刻理解了霍尔先生的方法。其实，早在 150 年前，费城的一个大人物就有同样的见解，他就是本杰明·富兰克林。

在读本杰明·富兰克林的自传时我发现，他年轻时很孤立，树敌过多，因为他总与别人争论，总想支配他人，最后失去了支持者。后来他研究了苏格拉底的提问法，把它发扬光大，并终身践行，终于在引导人方面轻松自如。他不再与人争执，而是从对方的角度不断提问，总使对方心悦诚服。这种方法并不特别难学，我将它用于推销，效果好得出奇。如果你打算采用提问法，要注意以下两点：1、让对方知道你在想什么，而且你所想的跟他有关。2、提问时态度要恭敬。

一位著名的教育家讲过，学校教育之后最重要的就是：提问的态度，表达意见的方式，突发事件的应变能力。我没上过大学，但也在实际工作中懂得了这一点：促使人们思考的最好方法就是提问，提一些切合实际的、跟他有关的、聪明的问题。现实生活中，这是惟一能让人思考的办法。你知道多少并不重要，重要的是如何利用你所知道的。提问时要注意下面六点：1、避免争执；2、不要唠叨；3、帮助对方认清他的需要，并帮助他得到它；4、帮助对方理清思路，让你的想法变成他的；5、找到推销中的突破口；6、让对方感到受重视，并站在他的立场考虑问题。这里，有必要再强调一次，走向社会以后，最重要的事就是：提问的态度，表达意见的方式，突发事件的应变能力。

经验之谈：知道多少并不重要，重要的是如何利用你所知道的。让对方自己给出答案，比试图让他们按照你的方式去思考，效果要好得多。

发现购买动机

纽约一家夜总会为了招揽顾客，找了一个体壮如牛、膘肥肉厚的人，声称顾客可以随便打他的肚子。很多人都试着挥出拳头，包括一些女孩子，结果是那家伙毫发未损。一天晚上，夜总会来了一个瑞典人。他不懂英语，主持人费好大劲，打手势，做示范，才让他明白他该做什么。瑞典人摩拳擦掌，笑嘻嘻的，看上去是乐坏了，把外套一脱，挽起袖子冲那大肚子奔了过去。大个儿挺胸收腹，深吸一口气。可瑞典人没打他的肚子，而是朝他的下巴揍了过去，大个子应声而倒。显然，瑞典人是故意揍了大个子的下巴。他的行动适合推销的原则：找到对方最软弱处（最关键处），给予致命一击。

事实上，大多数人总是把不住事情的关键点。关键是成功的钥匙。比如博斯先生的那桩生意，他关心的是买到最安全的保险，他自己却模糊地认为是最便宜，那些终日围着他转的保险推销商，也把重点放在了最便宜上。博斯先生是一个好的生意人，当然知道最便宜的绝不是最安全的。我是以提问的方式，把谈话引到了关键点，才发现他的真正需要因此能够准确出击，提醒他赶紧买下保险才是最合算的。可以这么说，最合算的才是最便宜的。

那么，怎样找出关键点呢？这就需要你鼓励顾客尽可能地多说话。只要他们说出来四五条不买的原因，你就可以在每一点上跟他们讨论，而不要急着卖你的保险。只要你能让顾客不停地说话，就等于他在帮助你找关键点。因为他所说的四五条原因中，一般而言，必然有一条是关键点。有时不必你多说，顾客自己就会回到关键点上来。

在一个全国性的推销员大会上，我结识了鲍尔先生，雪弗莱汽车公司的公关经理。他讲了自己买房子的事。他很想买一幢带树林的房子，就找到房产商。那房产商可谓绝顶聪明，先与鲍尔先生闲聊，时间不长，就弄清楚了鲍尔先生想出的佣金数量，还知道了鲍尔先生喜欢树林。然后，他开车带鲍尔先生看了一座房子。房子很漂亮，后院还有一片树林

他对鲍尔先生说：“你看这树，多美，有 18 棵呢。”鲍尔先生啧啧赞叹，问价格。那家伙真是推销高手，回答说：“还不能讲。”鲍尔再问，那家伙就东塞西搪，就不说出数来。之后，一问到价格，他就数那些树：“一棵，两棵，三棵……”多有意思的推销员。最后怎么样，鲍尔先生会掏钱吗？他当然掏了，而且还不低，因为那里有 18 棵树。故事讲完，鲍尔先生感叹道：“这就叫推销！他一旦知道我要什么，就开始‘勾引’我。他做得的确很棒值得学习。”

经验之谈：用提问的方式引导人们思考效果最好。什么是关键点？顾客最感兴趣的东西。要想抓住关键点，就要鼓励顾客尽量多说。

学会问“why”——推销最重要的字眼

我个人认为，推销中最具力度的词是“为什么”（why）。答案很简单，我却花了好多年才得到。此后，谁要与我争辩，我就用一个“why”与他展开讨论。我是在一次午餐上听了朋友的故事后，才深刻意识到“why”的价值的——其时，我使用那词已经有好一段日子了。你不停地问，他就会不停地说。如果你的“why”跟他的兴趣有关，他一定会说的。

那位朋友是费城一家再生物资公司的老板，我们共进午餐。他讲到一段趣事，说他在乡下与友人聚会，都住在一间屋里。入睡前，大家轮流讲故事。轮到他时，其他人都呼呼睡着了，只剩下一个人在听。他的眼皮也开始打架，很想倒下睡去。可那惟一的听众，每当他要停下来时，就问一句“why”，他只好继续讲，直到那惟一的听众传来鼾声。第二天，他一问，才知道，那家伙只是想看他能把故事讲到什么时候。

故事讲完，我们哈哈笑。他继续说：“哦，我突然想起来，我是怎么买下今生第一份人寿保险的。你对我说的那些话，别的推销员都说过。你的高明之处在于，你不跟我争辩，只是一个劲地问我‘why’。你不停地问，我就不停地解释，结果把自己给卖了。我解释越多，就越意识到我的不利，防线最终被你的提问冲垮。不是你在向我卖，而是我自己‘主动’在买。”他接着说：“那次聚会结束后，我回到办公室，用那神奇的办法，只通过电话，就卖掉了好多积压的货。可能你自己都还不知道，你不断问我‘why’，就是在使用这个策略，对吧？”

真心感谢他，是他使我真正认识到“why”的力量。令我大惑不解的是，许多推销员竟然害怕用“why”。在一次演讲中，我请那些听我演讲的推销员发言，说说第一次使用“why”的感受，以及使用的效果。佛罗里达的一位机器销售员讲了体会。他说：“昨天晚上我听完库尔曼先生的演讲，心里犯嘀咕，那管用吗？今天上午，一位顾客来店里问机器的价钱，我告诉他 2700 美元。他嫌贵，我问为什么。他说恐怕本钱都赚不回。我又问为什么，他说难道你认为能吗？我说为什么不能呢？他就不客气了，说：‘你认为可能吗？’我说为什么不可能，那些买了机器的人都说很划算，是很好的一笔投资。他说恐怕他还是负担不起。我又问为什么。之后，只要他有疑问，我就问为什么，尽量让他多说，直到他再也说不出理由来。最后，他买了那台机器。那是我做成的最快的一次推销。如果还是像过去一样，跟他喋喋不休地推销，生意肯定要泡汤。”

经验之谈：学会问“为什么”，是把握事物本质的一种好方法。你不停地问，他就会不停地说。

还有其他原因吗

有一段时间，我特别保留了 5000 个推销记录，想找到顾客购买或拒绝的原因。我对记录做了细致的分析，结果发现，有 60% 的顾客没有说出真实原因，他们在拒绝时所说的原因与真实原因毫无关系，只有 38% 的顾客说了真话。这是什么缘故呢？他们都是诚实的人，为何对咱推销员遮遮掩掩？

斯坦利·摩根勋爵是商界的旷世奇才，创下一个庞大的帝国。他曾说过这样的话：“人们做某件事，一般有两个原因，一个只是听起来顺耳，另一个才是真正原因。”他说对了，我的记录明白无误地证实了这一点。多年来，我做着各种试验，想找到区分动听的谎言与真实的理由的方法。我找到了，方法很简单，竟然是一句日常用语，效果却出奇的好。对我而言，那句口头禅比大把的钞票更重要，因为我认为我找到了一个真理。真理的力量何其大呢！那句话就是“除了……之外”。

有家地毯厂，一直是我的潜在顾客，由三人合办，其中两人观念新潮，另一人则相当保守。那人上了年纪，耳朵还不好使。每次谈起保险，他就变成完全的聋子，对我的话没有一点表示。所以，我盯了多年，却没结果。有天早餐时，我翻报纸，突然看见一条新闻说地毯厂那个老家伙死了。我的第一反应就是可以做成那笔生意了。这不是我幸灾乐祸，而是因为我一直惦记着他。过了几天，我给那家工厂的厂长打电话，以前就是跟他谈的，他的态度还真不错。当我按约定时间走进他的办公室时，他却一脸不高兴。刚坐下来，他就发话：“你是来谈保险的吗？”我微笑，没有应声。他表情严肃，坚决地说：“无论如何我们都不会买。”“能告诉我原由吗？”“我们赔钱了。资金短缺，财政赤字。而你讲的保险每年至少花我们 8000 到 10000 美元。”

“是。”“所以，除非我们财政好转，我们绝不多花一分钱。”我沉默了几分钟，问：“除此之外，还有别的什么原因吗？换句话说，到底什么原因使你这么坚决？”听我那么问话，他浅笑，说：“是有点别的原因。”“能对我讲一讲吗？”“是这样的。我的两个儿子都已大学毕业，都在厂里工作。他们热爱这个厂。我不能把所有的利润都给保险公司，我得为他俩想想，对吧？”这才是他不买保险的真正原因！我茅塞顿开。先前的理由听起来很顺耳，却不是真正的原因。我知道机会来了，就向他详细介绍保险是如何重要，并为他制定了一个方案，保证财产不会流失。自然，方案包括了他的两个儿子。他的儿子有了保障，我的推销有了成果，我们握手相庆。那笔生意，直接价值是 3860 美元，但间接价值呢？不好估量，因为我发现了一个真理。那句话就是“除了……之外”。

我为什么要问“除此之外……”，是不相信他吗？不是。

他说的第一个理由合情合理，我是完全相信的。一种经验，一种感觉，一种习惯，总之，不管因为什么，我追问了下去。好了，多年的疑惑在此开解，我顿悟了：区分表面理由与真实原因的方法很简单，就在“除此之外……”后头。那方法我以前也在用，是不自觉的，现在却变成了我的真理。我引以为自豪，因为它的确帮助了很多同行。

如果你知道了对方不愿购买的真正理由，你该怎么办呢？

讲一个故事吧。有一次，我和两位朋友共进午餐。他俩都很有名，一个是化学公司的经理，一个是房地产商。他们告诉我，有位生产电器固定设备的大老板想买保险，金额在 5 万到 10 万美元之间，建议我去试试。电器老板叫唐·林德赛，第二天上午 10 点，由秘书引见，我进了他的办公室。当时，他脸色很不好看。我坐下来以后，他一言不发。我只好主动打破僵局，说道：“林德赛先生，有两位朋友说您要买寿险，我就过来看看，看有什么能帮您的。”“你在说什么！”他突然高喊起来，声音像炸雷，屋顶都可能在发抖，“两

天就来了五个，他们开什么玩笑！”我愣了一下，待明白过来怎么回事，禁不住想哈哈大笑，但看他满脸阴云，就硬生生忍住，问：“不知道您跟他俩说了什么，他们为啥认为您要买保险？”

“我说过什么？我说我不会买任何一种保险。我根本不相信保险公司。”“您是一位非常成功的商人。您不买保险，肯定有充分的理由。如果您不介意的话，我真心诚意想听一听。”听我说话委婉，他不那么生气了，放低声音说：“我可以告诉你，因为我赚够了钱。即使有什么意外，我的老婆孩子也有足够多的钱。”我想了一想，说：“林德赛先生，除此之外，您是不是还有别的原因？”“没了。就这一个还不够吗？没别的了。”“我可以问一个有关您个人的问题吗？”“讲。”“您欠债吗？”“不”。“倘若有一天您欠了债，您是否考虑买保险以消除身后的隐忧呢？”“会。”“如果您不幸去世，美国政府就会对您的不动产执行抵押。而且在您妻儿得到遗产前，他们还要收取一大笔遗产税。”

那天，林德赛先生生平第一次买了保险。然后，我又与那两位恶作剧朋友共进午餐，告诉他们林德赛先生的生意搞定。他们大吃一惊，怎么都不相信。

简单一句话，能让人们心情好转，使谈话可以继续。那句话就是“除了……之外”。举一个非同一般的例子。一天上午，有位年轻人找到我，他有一大堆问题。两年前，他们公司不明不白地失去了当地最大的客户商，却一直没有找到原因。公司特派了纽约总部的一位副总裁前去商谈，也是空手而归。年轻人看起来精明能干，他告诉我：“我是一年前进入公司的。一开始，上头就让我把那个失去的大客户拉回来。一年来，我打了无数次电话，白费唇舌，看不到一点希望。”

我问他一些情况，特别是最近的谈话内容。他说：“今天早晨我还去了一次。我请求他们总裁继续与我们合作，但是没什么起色。我呆坐在那里，又不得不离开。”我建议年轻人即刻再去那家公司，对那位总裁说，这次是公司总裁派去找他的。我跟他还详细讨论了对方可能问到的话题，并约定，他要尽快把会谈结果告知我。

下午，我接到电话，他一定是眉飞色舞，在电话那头激动得不得了，话都说不清了。他说：“我能不能现在就去见您？我拿到那家公司的订单了，所有的问题都解决了。公司总裁今晚就飞来。”简直不敢相信！我跟他一样激动，说：“那你赶快来，告诉我一切。”年轻人来了，他说：“一切都很顺利，简单得让人无法相信。我再次走进总裁办公室，他望着我，很吃惊的样子。”下面是他们二人的谈话内容：“总裁先生，我早晨离开您的办公室后，又接到我们总裁的指示，要我即刻再次见您，详细询问失去您这位重要客户的原因。您不再与我们合作，肯定有您的理由，肯定是我们做错了什么。如果您能告诉我这一切，我将不胜感激。”

“我不是告诉过你了吗？有个公司提供了比你们更优惠的条件，我答应与他们合作了。”“总裁先生，除此之外，是不是还有别的什么原因？您是不是还有些理由没有说完？如果有的话，烦请您告诉我。我们将尽力满足您的要求，您也会因为给了我们改过的机会而感觉更好。假若您尽弃前嫌，给我们一个机会，我们一定不会让您失望。您看还有别的原因吗？”“嘿，告诉你吧。你们公司连声招呼也不打，就断然停止提供特殊的优惠条件。你叫我怎么合作？”这样，真正原因显露了。

我在讲这个例子时颇费踌躇，生怕给大家留下这样的感觉：阴谋诡计可以获得成功。不，不是这样的。诡计有术，也有效，然而有限，所以以此成大事者，古今无有。我崇尚诚恳，决不用诡计，也不希望别人用诡计。后面我还要专门讨论诚恳的价值。

经验之谈：人们做事通常有两个原因，一个是要听起来顺耳，另一个才是真的。发现真正原因的最好公式是“为什么”和“除此之外”。很多人失败，是因为他们很少去寻找事情背后的真正原因。

与其多说，不如多听

几年前，我与戴尔·卡耐基先生横跨美国，巡回演讲，每周有 5 个晚上对着几百名听众发表演说。听众来自各行各业，有速记员、教师、经理、家庭主妇、律师和推销员。他们求知若渴，希望找到与人相处的最好方法。

此前，我从没有做过巡回演讲，所以是在冒险。活动一结束，我就急急奔回家里，赶做两件事：一是继续推销人寿保险，二是向人们讲述我的感受。

雄辩之中有艺术，沉默之中也有

第一个电话打给了费城牛奶公司的总裁，我以前跟他做过一笔小生意，他倒是很愿意见我。在他面前坐下后，他递过来一支烟，说：“乔，说说你的巡回演讲吧！”

“好啊，不过我更想知道你的近况。你现在忙什么呢，家人都好吧，生意照样红火？”他就聊起了他的生意和家庭。后来就说到前一天晚上和朋友们玩“红狗”的事。那是纸牌的一种新玩法，我没听说过的。本来，我是很想跟他聊巡回演讲的，但看他谈“红狗”谈得手舞足蹈，我也就乐了，不忍心打断他。其实想一想，纸牌确实能给人们很多乐趣。我要告辞了，他叫住我说：“乔，我们公司打算给管理人员投险，你看，28000 美元够不够？”啊，太棒了！如果还年轻，我一定会跑过去亲他一口。意外的收获！巡回演讲一点都还没说呢却得到一份大订单，当时我真是感谢上帝眷顾。也许别的推销员正等在门口想揍我呢。

这给我上了一课，那就是当一名好听众有多么重要。你要表现出你对他所说的真正感兴趣，你得做出急切的渴望倾听的样子，那么，你的推销艺术就到家了。这不是虚伪。如果你是发自内心的爱他们，你一定会喜欢听的。要成为一名真正伟大的推销员，你必须是真心地爱他们。其实这个方法并不新奇。早在 2000 年前，西塞罗就说过：“雄辩之中有艺术，沉默之中也有。”但是，许多人忘记了“听”的艺术。这世界上好的听众少之又少。

一个大机构告诫它的推销员说：你们看电影时，要特别注意男主角是怎么倾听他人说话的。一名好的演员，也必须是一个精明的听众。这就跟演讲一样，听众的脸是一面镜子演讲者的效果就写在听众脸上。一位著名导演说过，许多演员没能成为明星，就因为他们不知道怎么“听”。听的艺术只适用于演讲者和推销员吗？你可曾注意到，有时你跟别人说了半天，他却毫无印象？我就多次碰到这种情况，对方确实在“听”，却不知道我说了些什么，结果我是白说了。后来我就反复告诫自己：“与人谈话时，如果他毫不在意，就趁早住口。”我也真这么做了。

本杰明·富兰克林是绝顶聪明的。早先，他有好为人师的毛病，总喜欢教导别人，指出别人的错误。因此，大家尊重他，又远离他。幸好一位朋友给他指明了这一点。过了半个世纪，他 79 岁了，在那本著名的自传里，他写下了这样的话：“总而言之，在言谈中，用耳朵比用嘴巴强，我坚信沉默是一种美德。”你是怎么做的呢？是在全神贯注地听，还是在充耳不闻地想？或者是总说着自己的，全不给对方说话的机会？我的感受是，我如果不认真听，就容易搞错，造成损失。

经验之谈：通往成功的捷径是，把耳朵借给别人，而不是把嘴巴借给别人。与其多说，不如多听。你对别人说的感兴趣，别人才会对你说的感兴趣。

第三章 如何赢得信任

赢得信任的第一个原则

赢得信任的第一个原则是，你值得信任。

初入保险业时，我以为我的前途光明，因为我的指导员是卡尔·科伦斯先生，40年来他一直是公司的推销之冠。他最非凡之处在于，别人总是愿意信任他。人们总觉得：“他值得信赖，他对这门生意很熟，跟他合作不会吃亏。”第一次见他我就有那种体会，但知道为什么，却是后来的事了。

有一笔生意，是在我失去信心、准备退出时联系的。客户很客气地跟我说：“你一个月后再来，那时可能会签合同。”我已经有一些经验了，知道又没戏，没有勇气再去，但不了了之又不妥。进退两难时，我决定向科伦斯先生求助。看我一脸倒霉气，他心有不忍，便答应陪我走一趟。完全没有想到，他轻轻松松就把生意谈妥了。他的示范动作让我激动，也沾他的光，我得到259美元的佣金。不过才几天，就传来坏消息，说客户身体原因，合约要暂缓。我向科伦斯先生请教：“我们该不该告诉客户，这是不符合规定的？如果不告诉他，他不会知道的。”科伦斯先生很平静，说：“这样做肯定可以，但不能那么做，你还不明白其中的差别。”

他带上我立即去拜访客户，陈明其中要害，并对客户说：“希望你能慎重考虑一下，因为我确信这份保险对你是有利的。”那位客户大受感动，当即签了支票，交付了一年的保险费。

在我看来，卡尔·科伦斯先生的示范行动胜过让我参加千百场演讲，他让我明白了别人为什么总是信任他。他让我真正领悟到什么叫真诚。看着他坦然的目光，你不能不信。

“但不能那么做。”寥寥数语，表明了科伦斯先生的人格，我终身难忘。他给了我力量，使我有勇气在前景混沌时坚持人格：别人是否信任不是标准，自己才是标准。

乔治·亚当斯说过一段很有意义的话。我把那几句带在身边，时时拿出来诵读，以增添智慧和力量：“聪明的推销员总是诚恳为先。他目光坦诚，意志坚定，人们总愿信任他，即使不能成交，也当他是朋友。小聪明不能玩很多次，伶牙俐齿也不是万能，惟真诚可长可久。”

知人者智，知己者明。如果你总为不得他人信任而疑惑，那首先应该检讨你是否值得信任。交换一个立场来看，如果你是顾客，你希望推销员怎么做怎么说，你才能信任他？如果你一直是诚恳待人，而他们还是不信任你，那一定是你在什么地方做错了，或者做的还不够好。新手常犯的错误是急躁，解释完毕就想签单。欲速则不达，你必须要有足够的耐心，让他有足够的时间考虑，他才相信你是沉稳可靠的。签单可以引导，但不能强迫。所以，赢得信任的第一个原则是，你值得信任。

经验之谈：如果你真的值得信赖，别人能从你脸上看到它。

诚信为本，吃亏是福。欺骗可行一时，难行一世。

赢得信任的第二个原则

赢得信任的第二个原则是，精通自己的专业。

从事采购工作的弗兰克·泰勒说：“有活力，干脆利落，能够确切说出商品性能和哪些是我需要的，这样的人，我喜欢，愿意跟他交往。能提供好点子，用同样的钱可以买到更多更好的东西，这样的人，我喜欢，也愿意与他交往。他们会使我的工作得心应手。那些坦然地介绍自己产品的推销员，我对他们从不怀疑。”

刚干保险时，我们办公室共有 6 人。其中两位干了 70% 的业务。有很多推销员向他们请教，我也被他们的工作热情感染。我问他们如何得到那么多的推销信息，他们说：“你得多参加公共活动，多看书报杂志，多动脑子，这样就能获取大量信息。”

我又问：“你们从哪儿弄来时间读书报杂志并琢磨它呢？”

他们回答：“要学会利用时间。”我感到很惭愧。他们的时间价值是我的 10 倍，他们可以利用时间，我为什么不可以？于是，我也开始积极地参加公共服务之类的活动，果然大有效果。当然，从事公共服务也得全身心地投入。我把自己的体会告诉另一位同事，他的业绩跟我差不多，也不太理想。可他不参加，说挤不出时间。

第二天，过马路时，一辆豪华轿车差点撞倒我。抬头看时，开车的正是那位自称挤不出时间的老兄。没过多久，他就再也养不起那辆豪华轿车了。

我走遍了美国，参加各种推销会议，做各种各样的演讲宣传。我发现，那些功成名就的人士，都是非常熟悉自己专业的人。有人说：“这是一个专家的年代。魅力与教养能使你每周获得 30 美元的收入，而超出的部分，只有少数人能得到，就是那些熟知自己专业的人。”学习，学习，再学习。什么时候才停下来呢？有人说：“生活中最重要的事就是心灵永远年轻。只有不断地学习才能青春永驻。一旦停止，即便是 20 岁，也是未老先衰了。”

今天是一个需要不断学习的时代。个人，组织，企业，都需要不断地学习，才能生存和发展。所以，赢得信任的第二个原则是，精通自己的专业。

经验之谈：如果你精通专业，又态度恰当，他们就会信任你。

活到老，学到老，一点没错。只有不停地学习，才能不断地进步。

赢得信任的第三个原则

赢得信任的第三个原则是，称赞你的竞争对手。

有一次，我去新泽西州会见一家大型肥料公司的财务主管——康纳德·琼斯先生。以前并未谋面，但一谈话我就知道了，他对保险一无所知。下面是我们的对话。

“琼斯先生，您买了哪家公司的保险？”“纽约人寿保险公司，大部令保险公司。”“您的选择没错，都是最好的保险公司。”“你也这样说？！”他得意非凡。“没有比它们更好的了。”接着，我介绍了那几家保险公司的经营状况和投保条件。我说，大部令是世界上最大的保险公司，业绩很好，有些社区所有的人都在它那里投保。他对我所说的很感兴趣，听

得专心入神。事实上，他对大部令公司所知甚少。我也能看出，经我一夸，他为选择了正确的保险公司而特别高兴。

称赞竞争对手，是否对我不利？请往下看。我话锋一转，说：“琼斯先生，费城还有几家保险公司，比如菲德列特、缪托尔等，也是全世界很有名的。”我对竞争对手的了解和称赞令他叹服。

在我比较了自己公司和他所投保的公司以后，他接受了我提供的险种，一对比，他就明白我的条件更划算更合适。接下来的几个月，琼斯先生的其他 4 名高级职员从我手里买了大笔保险。当他的总裁问我菲德列特公司的状况时，琼斯先生插了一嘴：“费城三家最好的保险公司之一。”跟我对他说的一字不差。

不称赞竞争对手，我就拿不下这笔生意。我用称赞竞争对手的方法做生意，25 年来取得了巨大成绩。其实，生活中，工作中，生意上，你无时无刻不需要别人的信任。赢得信任的最快捷的方式就是称赞。正如富兰克林所说：“我决不贬损任何人，我要尽量说出那个人的美德。”所以，赢得信任的第三个原则是，夸赞你的竞争对手。

经验之谈：说出他们所有美德，朋友和对手都一样。

称赞他人可以显示你的自信。丢掉马屁，学会称赞。

赢得信任的第四个原则

赢得信任的第四个原则是，诚实。

亚瑟·埃姆林是费城一家著名公司的总裁，他的保单是一桩大生意，竞争异常激烈。他非常有礼貌地为我安排了最后一次会谈。当时见面的还有他的助手。我一落座，就预感到事情有变。正是那种预感帮我扭转局面，赢得最后胜利。下面是谈话记录。

“库尔曼先生，十分抱歉，我已经决定把这笔保险业务给别人了。这是经过仔细考虑决定的，我不想改动。”“您能告诉我原因吗？”“××的计划与你的计划一样好，而价格却低很多。”“可否让我看一下数字？”

埃姆林把××的计划书递过来。我一瞧就发现疑问，它把投保人的收益夸大了，纯粹是种误导。“可以用一下您的电话吗？”埃姆林：（略微吃惊）“随你吧。”“埃姆林先生，您最好在另一部分机上也听听。”埃姆林：“行。”很快我就接通了那家公司的电话。“您好，我叫乔·库尔曼，想麻烦您帮我核实一些数据。您有《客户收益手册》吗？”经理：“有。”“请查一查新修改的寿险收益，投保人 46 岁。”经理说了收益数据。46 岁正好是埃姆林的年龄。我问：“第一阶段的收益是多少？”经理把查到的准确数据告诉我。“第一个 20 年的收益是多少？”经理：“我们公司还没有确定这一段的收益数据，所以还不能提供。”“为什么？”经理：“这是一个新险种，而我们还不知道投保人以前的情况。”“能不能核算一下？”经理：“我们无法预测未来的情况，法律也不允许对未来的收益进行预测。”而埃姆林的计划书却明明写着未来 20 年的收益数字。

自然，我得到了那笔生意。如果我的对手不弄虚作假，而只是简单地说明事实，那笔买卖肯定归他了。他不只丢了生意，也丢了与那些客户再次合作的机会；既丢了自己的尊严，也损害了公司的口碑。那也常见，几年前我就犯了同样的错误。那是我跟一位朋友竞争。我夸大其词，误导了那位顾客，一家公司的总裁。结果，有人查明了事实。随之，我

失去了生意，也失去了人们的信任，还在朋友面前丢失了尊严。那一次痛苦很深，我沉默了好久，才慢慢恢复过来。痛苦是智慧之源。我因错误而更深地体会到卡尔·科伦斯哲学的好处。从那以后，我下定决心，决不再做那些我自己都不相信的事。错误常常是正确的先导，一点没错。所以，赢得他人信任的第四个原则是，诚实。

经验之谈：天下没有不透风的墙，还是真诚地对待所有人比较好。诡计有术，也有效，然而有限，所以以此成大事者，古今无有。小公司做事，大公司做人。

赢得信任的第五个原则

赢得信任的第五个原则是，恰当地使用“证人”。

据说，辩护律师最重要的任务就是传唤证人到庭，借以说服法官。一般来说，陪审团对律师的言辞有点信不过，总要打折扣。所以，找到好的证人会增强辩护词的可信度，对法庭产生巨大影响。其实，借助证人也能促进推销。多年来，我经手了很多保险合同，投保人都会在保险单上签字。我都复印一份，放在文件夹里。我相信，那些材料对新客户一定有很强的说服力。与客户的会谈末尾，我会补充说：“先生，我很希望您能买这份保险。也许我的话有失偏颇，您可以与一位和我的推销完全无关的人谈一谈。”然后，我会接通一位“证人”的电话，让客户与他交谈。“证人”是我从复印材料里挑出来的，可能是客户的朋友或邻居。

初次尝试，我生怕客户会拒绝，但从没发生。相反，他们非常乐于同“证人”交谈。有时候，“证人”是客户的朋友，聊起来，就偏离了正题。这种方法，我完全是在偶然中发现的，但效果很好。介绍的推销方法很多，我也有很多经验，但比较而言，我认为“证人”法更加有效。“证人”愿意配合吗？只要你足够诚实，他们是乐意帮助的。每做成一笔生意，我都会向证人表示感谢，他们就更高兴。助人是快乐之本啊。

还有一个例子是戴尔·卡耐基告诉我的。“有一次我想去加拿大旅游，希望那儿能有一个新的宿营地，能够吃得好，睡得香，还可以钓鱼，打猎。我给那些旅行公司写信，收到40封回信。每封信都说自己的营地是最好的，我不晓得选哪一个了。有一封信与众不同，说：‘您为何不给纽约的这些人打电话呢，他们都去过我们的营地，在我们这儿玩得非常开心。’刚好我认识名单中的一位，便打电话给他。他对那个营地连声称赞，我认识他，也相信他，他把我想知道的一切都告诉了我，我还得到一些隐藏的信息。”

经验之谈：如果你足够诚实，“证人”是乐意帮你的。

“证人”帮助了你，一定记得及时感谢，一个电话就够了。

不要捏造事实和“证人”。

赢得信任的第六个原则

赢得信任的第六个原则是，衣着得体。

有一种信念，我树立了30年，也坚持了30年。公司最成功的一位人士对我说：“我想我真该早点告诉你，你的穿戴打扮稀奇古怪，让人看着发笑。”他是老油条，话很不顺耳，但我知道他是一片好心，所以非常感谢他，并听从了他的建议。后来，他便开始一招一式地教我。“领带也不会系，真该找个人好好学学。衣服搭配多好笑，难看死了。不管怎么说

吧，得找个行家好好教你一番。”“但你知道，我哪有钱去打扮！”我辩解。“你这话是什么意思？”他反问，“我是在帮你省钱。你不会多花一分钱的。我跟你讲，你去找一个专营男装的老板，如果你一个也不认识，干脆找我的朋友司各特，就说是我介绍的。你跟他说，你想穿得体面些，但没钱。如果他愿意帮你，你就把所有的钱都花在他店里。这样一来，他会告诉你如何打扮，包你满意。这么做又省时又省钱。衣着得体，人家才会相信你嘛，赚钱也就容易了。”

听起来真新鲜，也头头是道，我闻所未闻，但知道那是对的。

经验之谈：衣着得体能增加你的自信心。衣着方面，可以请个行家帮你。要有个生意人的样子。

第四章 怎样使人们愿意跟你做生意

鼓励他人去成功，你也会成功；乐善好施者，必得神助。

有一次，我向一位律师推销保险。他很年轻，对保险没有兴趣。但我离开时的一句话却引起了他的兴趣。我说：“巴纳斯先生，如果允许的话，我愿继续与您保持联络，我深信您前程远大。”“前程远大，何以见得？”听口气，好像是在怀疑我讨好他。“几周前，我听了您在州长会议上的演讲，那是我听过的最好的演讲。这不是我一个人的意见，很多人都这么说。您该在演讲结束后听听人们的评价。”

听了这番话，他竟有点喜形于色了。我问他如何学会当众演讲的，他的话匣子打开了，说得眉飞色舞。临别时，他说：“欢迎您随时来访，库尔曼先生。”不过几年功夫，他就成为当地非常成功的一位律师。我一直和他保持联系，保险生意自然也越来越多，最后成了好朋友。后来，他成为宾州制糖公司等大公司的法律顾问，还进了那些大公司的决策层。再后来，他退出律师行业，做了宾夕法尼亚州最高法院的大法官。我还是不断告诉他我对他的信心。他也常常私下里跟我说起他的成功，与我分享。我曾告诉他：“我一开始就相信你会成为大律师的。”

你真心去帮助他人成功，努力去帮助他人站起来，你也会成功的。同时他们还非常感谢你，感谢你一辈子。所以，要想让他们喜欢跟你做生意，一个好的办法就是：鼓励他成功，你也会成功；乐善好施者，必得神之助。人们是不是真的希望别人事业成功？如果是我想恐怕没什么比这更让他们感谢的了。亚伯拉罕·林肯有句话，虽然有年头了，但对我确实有帮助：“想赢得朋友，首先要让他们相信你。做人一定要真诚。虽然他人在判断你的品行时会有些困难，但惟有待人以诚，才能赢得信任。”

几年前，受人之托，我去了解一位年轻人的情况，他在基拉德信托公司工作，才 21 岁。我跟他做了一笔小生意，发现他相当不错。一天，我对他说：“你会成为基拉德信托银行的总裁或是高层管理人。”他以为我开玩笑，我认真地说：“你别把我的话当儿戏，我是真的信任你。你年轻，热情，成绩突出，人际关系又广，具备了成功的良好素质。没有什么会阻挡你成功的，除了你自己。现在这些高层管理人总会退休的。如果你有志于此，你就会心想事成。”我建议他积极学习业务知识和演讲，他听从了我的建议。有一天，公司召开员工大会，讲了公司面临的困难，希望员工能提出有益的建议。他站起来发言，谈自己对解决公司难题的想法。他的话充满激情，业务纯熟，切中时弊，举坐皆惊。次日，他就

被叫到办公室。高级官员高度称赞了他的表现，并告诉他他的部分建议已被采纳。不久，他升为部门经理。如今，他已是另一家大银行的总裁。

共同发展是多么快乐的事。在困难中得人之助，是不是永远记得他？那你为什么不积极做去呢？忘恩负义者必是少数。只要你真心去帮助他们了，你就不必为没有得到回报而难过。历史上的伟大人物给了我很多鼓励，但最多最好的，还是得自于生意伙伴和朋友。我常得到朋友的鼓励，再把这种鼓励告诉另外的朋友。他们听了也是兴奋不已，终于越来越多的人走向成功。

经验之谈：与成功人士为伍，他们会告诉你成功的秘诀。

自立立人，自达达人。问他们“您是怎么开始您的事业的”，并当个好听众。

记住别人的姓名和面孔

有一年，我在基督教青年会教授推销课程。其间，一位记忆专家讲了三个晚上的记忆训练课，我都听了，获益匪浅，由此认识到记住别人名字的重要性。记忆力问题其实就是注意力问题。只要你有心去做，90%的事都是容易的。

那位专家说，记住名字与面孔，有三个原则。

1、印象。心理学研究表明，记忆力问题其实就是注意力问题，是这个理。以前，我总记不住别人的名字，可作为推销员，忘记名字就意味着不重视他，生意自然难做。事实上我们每个人都是这样的，谁记不住我们的名字，我们就会感到不痛快。忘记他人的名字是无礼的表现。只有先放进眼里，才能记在心里。

如何能记住别人的名字？

要想记住别人的名字和面孔，首先要集中注意力，这也有助于克服你与陌生人见面时的拘束感。

2、重复。也许你有过这样的情况，刚刚认识的人，不过10分钟，就忘了名字。我也这样，如果不多重复几遍，也记不住。要记住名字，一个非常有效的办法是，谈话中反复使用。

3、联想。如何把需要记住的东西留在脑中呢？毫无疑问，联想是最重要的条件。别人记住你的名字麻烦吗？我曾问自己：“库尔曼，你这个名字好记吗？不好记，就得帮他们想个办法。”于是，我开始琢磨。恰好有一家保险公司的名称与我的名字发音相近。这样，碰到新朋友，我一提那家保险公司，他们都记住了我的名字。事实证明，这个方法非常有效。

不能叫出熟人的名字，这是一种失礼的行为。就推销业务来说，其损失是不好估算的。人们既乐意帮你记住他的名字，也很愿意你帮他们记住你的名字。见到阔别多年的朋友，最好先自报家门，免得对方记不起名字而尴尬。我想，这样做对谁都是件好事。很多人的名字后面都有一个动人的故事。他们非常愿意与你谈起，这比谈论天气有意思多了。如果你觉得一个名字实在太难记，就问一问它的来历。

其实，直截了当地问，也是记住名字的好办法。举个典型的例子。有一次我与好几个人见面，有一个人名叫克林克司克尔斯，不太好发音，我就说：“对不起，您能再说一遍

吗？”他当然又说了一遍。我再说：“不好意思，我还是没记住，您能告诉我怎么拼写的吗？”他当然又教了我怎么拼写。后来我和他不期而遇，我直接叫出了他的名字。你猜怎样？他非常高兴。当然我也很高兴。有这样的氛围，生意能不成功吗？我是一名推销员，不但要记下客户的姓名和电话，还要记住秘书和接待员，以及其他相关人员的姓名。这么多人不专心记忆，推销工作肯定受影响。每次见面，只要我准确地叫出他们的名字，你想他们会多开心？他们知道我认识的人多，就更加高兴。自然，他们也非常乐意帮助我，我也的确得到他们的很多方便。因此，我对记不住别人姓名的事表示惊讶。这不需要天分，只需要你扎扎实实地做一些事情，一些非常简单的事情。只要坚持，只要用心去记，集中注意力，不断地重复，用不了多久，他们的姓名和面孔就深深印在你的大脑中了。而且，大脑是这样一部机器，使用越多，记忆力就越好。

如果你愿意尝试，可按下列步骤记录卡片，坚持几周看看效果。印象——记清楚对方的姓名和面孔。重复——利用闲余时间多多重复。联想——努力联想相关的一切。

经验之谈：重复是记忆之母。好记性不如烂笔头。赚钱靠人缘，记住名字，人缘更好。

预约电话不谈生意

人们为什么都喜欢预约服务呢？1、节约时间。它不仅节约了你的时间，更重要的是节约了客户的时间。2、实行预约可以让客户感到我们在重视他，反过来客户也会重视我们，这样可大大提高推销效率。3、每次都有效果，这有助于提高我们的信心。

电话预约，如果客户认识你，当然好办，如果不认识，那就会有问题，通常的反应是：“你见我想干什么？”那时可不是接近客户的好机会，千万别说你是想推销什么。仅凭一句问话很难判断对方需要你的产品，正确的预约只应该是一次会谈。即使现在，我也一直恪守着预约电话不谈生意的准则，真正要做的是“推销预约”，或者说，怎样让他接受你的预约。

在那些成功的推销员身上，预约这种方式被普遍使用吗？我们应该在细心观察以后才做结论。你会发现，他们通常会在一个星期的固定几天给客户打电话，而且这几天的时间也是固定的。我认为，那也是一种预约。我一直相信这么一句话：“客户不会自己走进你的办公室。”但听完了一个优秀的推销员的讲话后，我动摇了。他说：“大部分工作，我都是在办公室里完成的。与客户的谈话，我也尽可能安排在我的办公室。我把电话掐了，也没有人来打搅，谈话就不会受干扰了。这样做效率很高，结果也令人满意。”刚开始我不敢赞同那种做法，后来却发现客户喜欢那么做，我再没有犹豫。在我的办公室会见客户时，我割断几乎百分之百的干扰，包括秘书和电话。如果完事以后客户不急于走，我会把办公室的其他人一一介绍给他，并表达了能为他服务感到很荣幸的意愿。

实际上很多推销员都这么做，他们利用客户到访的机会，带他到办公室或车间里转转，并伺机向客户推销所有想推销的东西。也会有很多难以求见的人。只要你是诚心诚意，打心底里尊重他们，他们一般是不会拒绝你的。下面的办法可以作为参考。1、“布朗先生，您认为什么时候见您最好？早上还是下午，或是这个星期的什么时间？”2、“这个星期您安排个时间我们一起吃午饭好吗？时间由您来定。”3、如果客户确实很忙，但又有见你的意愿，有时你可以这样问：“您今天进城有车吗？”他若说没有，你可以这样说：“我用我的车送你去吧，这样我们可以在车上交谈。”4、如果预约提前的时间太多，顾客可能很难定下准确的日子。如果星期五做下一周的工作计划，我打电话给一个客户：“您好！我下周三正

好到您邻居家去，可以顺便拜访您吗？”这样的问话，对方一般是能够给一个准确时间的。对于那些确实毫无诚意的客户，一旦感觉到，我会毫不犹豫地放弃。

还要认识到电话预约的重要性。推销使我养成了一个习惯，随身带很多硬币，这样就可以随时打公用电话。每个星期五下午，做完下周工作计划后，我会给下周要见的人打个电话。电话之多，有时我自己都感到吃惊。我花了很长时间才体会到，电话留言也是很有有效的。即使留了几次言也没联络上，留给顾客的印象却是深刻的。在实行“推销预约”之后因为有了完全自主的时间，我在谈判中总是从容不迫。这的确给了我很多好处。再重复一下我花很长时间才悟出的道理，推销产品之前先推销自己。

经验之谈：预约既可节省推销员的时间，也可节省客户的时间，所以大家都很喜欢。预约电话最好不要谈推销。越难预约的客户，回报可能越大。（连载完）