

销售人员自我突破手册

从固化思维到拿到结果

智游大别山 · 销售团队内部读本（精华打印版）

一句话结论：销售做不好，八成不是不会说，是动作没做到位、也没长记性。
口才决定开局，动作决定结果，复盘决定你能不能一直有结果。

本册为网页版精华版，完整内容见线上版：<https://ltdlt.cn/xiaoshou.html>

一、六种固化思维（自己给自己设的墙）

固化思维	典型表现	真实代价	破解动作（今天就做）
经验主义	「以前都这么卖」；拒绝新方法、新话术、新工具	市场变了你还停在三年前，客户在流失还不知道为什么	每月拿 10 个客户试新话术，对比老话术的接通/成交率，用数据说话
自我设限	「我嘴笨」「我不会来事」「这种大客户我搞不定」	还没开始就放弃，机会全让给敢开口的人	把「我不行」改成「我还没试过第 N 种方法」；每周主动接一个自己觉得够呛的任务
归咎外部	怪行情、怪公司、怪产品贵、怪客户没眼光、怪同事不配合	放弃了自己唯一能改的变量——你自己	复盘表强制两栏：外部原因 / 我下次能改的动作。没有第二栏，复盘不算通过
要面子	不敢问、不敢请教、不敢承认听不懂，被拒了就不敢再跟	用一次丢脸换一个单子的机会，都不肯换	每天至少开口问一次；被拒绝后 24 小时内必须再跟一次，把丢脸变成常规动作
等靠要	等公司给名单、等主管安排、等活动给优惠、等客户上门	永远在别人的节奏里，旺季吃一点，淡季喝汤	每天必须有自拓动作：哪怕只加 5 个新客户微信、打 10 个陌生电话
完美主义式拖延	「等我准备充分再打」，结果一直不出发	准备到 80 分就不动了，0 个结果；出发的人 60 分已经开单	设死线：方案改三稿必发，资料备七成就约客户

怎么突破固执：三步拆墙法

- ① 承认自己可能错了——真正的固执不是坚持，是不敢认错。
- ② 找一个你最不服的人聊天，问一句「你那单是怎么谈下来的」，偷一招回来。
- ③ 用 30 天小规模试错代替争论，跑 30 天拿数据看，数据打脸最疼也最服人。

二、惰性：不是你懒，是动作设计错了

心理学界对拖延最权威的一项元分析（Steel, 2007，汇总 691 项相关）结论很明确：拖延最强的预测因子是任务厌恶、自我效能低、冲动分心、自律与条理性不足，而不是「懒」。翻译成大白话——你拖着不干的活，通常是因为：①你不喜欢 ②你觉得干不好 ③干完没人看见、没人检查。

破惰性别靠喊「我要更自律」，靠改机制：

方法	怎么做
拆到不讨厌为止	把任务拆到第一步只要 2 分钟。不是「拜访 20 个客户」，而是「打开通讯录挑出 5 个人」。
降低启动成本	头天晚上把名单、话术、路线、资料摆好。第二天不用思考直接开干，启动成本降到零。
缩短反馈周期	改成每天看过程数字（打了几个、约了几个、加了几个）。每天有反馈，才撑得住长期没结果的日子。
绑监督人 + 说出口	把今天要做的三件事发到群里。人可以不对自己守信，但很难当着别人面食言。
五分钟启动法	跟自己谈条件「就干五分钟，五分钟后可以停」。90% 的情况你一旦开始就不会停。
清掉诱惑源	手机倒扣、短视频 App 移出首屏并设时长锁。靠意志力对抗诱惑最笨，把诱惑挪走最省劲。

三、性格漏洞表：你的优点翻过来就是你的坑

类型	优势面	漏洞面（翻车现场）	补救动作
急性子	冲劲足、动作快、敢抢单	客户没说完就报价，显得功利；情绪上来容易得罪人	话到嘴边先数三秒；客户说话时只准记不准插；报价前必须复述一遍客户需求
老好人	亲和、客户愿意聊	不敢逼单、不敢谈钱、不敢拒绝；答应了做不到反失信	练一句硬话：「这个价格我做不了主，但我可以帮你申请 X」；每次沟通必留下一步时间点
嘴硬/不服	有主见、抗压、不怕被拒	听不进意见，错了死不认，团队里没人愿意帮	每周主动请教一个人并写下收获；复盘里强制写一条「我这周错在哪」
玻璃心	细腻、能察觉客户情绪	被拒一次就消沉两天，把拒绝当成人身否定	给自己定规矩：被拒绝 5 次才允许难受；把拒绝记成数字而非评价
独狼	独立、能扛事	不报进度、不分享经验，出问题自己兜着最后爆雷	每天群里发一条「今天进展/卡点」；每周至少主动帮一个人、也求帮一次
话痨	能聊、气氛好、自来熟	说太多听太少，聊半小时没问出需求和预算	3:7 法则：你说 3 成，客户说 7 成；每场沟通至少问满 8 个问题
完美主义	细节到位、方案漂亮	准备过头不出手，改十稿客户早跟别人签了	设硬死线：改三稿必发、24 小时必回；先发出去再迭代
佛系	心态稳、不内耗	没目标感，把「随缘」当借口，实际是怕拼了还失败	把目标拆到每天的数字并公开；找一个比自己强的人做对标，每周对照差距

用法提醒：这张表是给自己照镜子用的，不是给别人贴标签用的。主管用它排活补位：急性子配细心的搭档，老好人配敢逼单的搭档，独狼给他定死汇报节奏。

四、执行力：把「想做」变成「做完」

执行力 = 明确目标 × 具体动作 × 时间点 × 检查人 × 后果

注意是乘号：任何一项为零，整体就是零。最常见的是——目标有了、动作含糊、没时间点、没人检查、没后果。那不叫执行，那叫许愿。

反例：「这个月我要多开发客户」——这不叫目标，叫愿望。

正例：「这个月新增有效客户 30 个：每周 8 个，每天打 20 通陌生电话、加 5 个微信、约 1 个面谈；每天 18:00 前把数字发到群里；连续 3 天不达标，周六来公司复盘半天。」

每日标准操作流程（SOP）

时间	动作	要点
08:30	开工 15 分钟：先排兵，不先打电话	把客户分成 A（本周能签）/ B（在谈中）/ C（新名单）三堆，写死今天三件事
09:00-11:30	黄金两小时半：只干最难的那件事	新客户开发/陌生拜访。先把最难受的活干掉。不看微信、不刷视频、不整理资料（那是假勤奋）
11:30-12:00	上午收尾：马上补记录	客户说了什么、顾虑是什么、下一步什么时候、答应过什么。过半小时再记就记不清了
14:00-16:00	下午：跟进与面谈	每场结束当场确认下一步时间点，不当场定的都叫「再看看」
16:00-17:30	补漏斗 + 服务已成交客户	加新名单、发资料、回消息；老客户回访一个（转介绍是成本最低的新客来源）
17:30-18:00	收工 10 分钟：三问复盘	①今天数字完成了吗 ②哪个客户掉链子了、为什么 ③明天第一件事是什么。写完发群里

每周 / 每月节奏

节奏	固定动作	产出
周一	定本周数字目标、挑出重点 A 类客户	一张本周作战表，公开到群里
周三	翻车分享会：每人讲一个搞砸的/卡住的单子 + 一条改法	团队共享的避坑清单
周五	对表：本周数字 vs 目标；分析一次真实的丢单原因	一份周复盘 + 下周重点客户名单
每月	一次深度复盘 + 一次专项训练（话术/谈判/行业知识各练一项）	一份月度复盘 + 新增一条可复制打法

执行力的第一杀手：假勤奋。整理表格、做精美 PPT、反复研究话术、跟同事聊行情——这些事做起来舒服，但不产生业绩。判断标准只有一个：今天有没有让客户知道你、记住你、往前推一步。

五、怎么把好动作变成习惯（不要再信 21 天）

习惯不是 21 天养成的。「21 天」出自 1960 年一位整形医生（Maxwell Maltz 《心理控制论》）对术后病人适应期的观察，并不是习惯研究，以讹传讹了几十年。真正的研究是伦敦大学学院 Lally 等人发表在《欧洲社会心理学杂志》的追踪研究：96 名志愿者每天重复一个新行为，达到自动化的中位时间是 66 天，个体差异从 18 天到 254 天不等。

两个关键发现：①漏掉一天，不会毁掉习惯的形成——重要的是第二天接着做，不是「连胜不能断」；②越早期的重复收益越大，头两周每一次重复对自动化的贡献最大，后面递减。

正确的心态：别定 21 天挑战，直接按 90 天来；追求连续不如追求月度完成率 ≥80%；断了一天第二天必须接上——绝不连续断两次，这是唯一不能破的规矩。

四个真正管用的落地工具

工具	怎么用
if-then 执行意图	不要写「我要多开发客户」，要写：「如果到了早上 9:00，我就打开名单打 20 通电话，打完才准看微信。」（Gollwitzer 执行意图研究，94 项研究汇总 d=0.65；2024 年 642 项检验的复核显示实际效果因行动类型而异，约 d=0.27 - 0.66，对一次性具体行动最有效。别神化，但写下来一定比不写强。）
习惯堆叠	格式：「做完【已有的固定动作】之后，我马上做【新动作】。」例：倒完第一杯水之后，我打开客户表。新习惯挂在老习惯上，就不容易忘。
环境设计	想多打电话：把名单贴在显示器上、手机只留工作号；想少刷视频：App 移出首屏、设使用时长锁。靠自控力抵抗环境是最不划算的打法。
承诺 + 打卡	把目标发群里、找一个对手互相打卡。每天在纸上打一个勾，看得见的进度本身就是动力。断一天不算失败，连续两天空白才算。

习惯形成的四个阶段

阶段	真实感受	该做的事
第 1 - 14 天	每天都要下决心，很别扭，随时想放弃	不求做得多好，只求天天出现；动作缩到最小也要做完
第 15 - 45 天	开始自然一点，但一忙一乱就断	把动作绑进固定时间点；断一次立刻补，绝不连断两次
第 46 - 66 天	大部分时候不用想就做了	加大难度/加量；开始看到动作带来的业绩变化
第 67 - 90 天	不做反而难受，已经成为你的一部分	固化成 SOP 写进团队流程；再挑下一个习惯开始

一次只养一个习惯。同时改五个，最后五个都倒。先挑对业绩影响最大的那个——通常是「每天固定时段开发新客户」。

六、怎么改变自己 / 怎么融入团队

改变的三层递进：

第一层 改环境：换工位、换圈子、换手机里的内容。你身边最常来往的五个人，决定了你的平均水平。

第二层 改动作：不喊「我要变优秀」，只锁定一件可数的事（每天 20 通电话 / 每周 5 家拜访 / 每天 5 行复盘）。动作是可数的，优秀不是。连续 30 天，你自己就信了。

第三层 改身份：从「我在试着做销售」变成「我是一个靠专业解决问题的人」。身份一变，行为会自动对齐——一个人不会长期做违背自我认同的事。

融入团队：谷歌「亚里士多德计划」的启示

谷歌用两年研究 180 多个内部团队，想搞清什么样的团队最有效。原本以为会找到某种最佳人员配置，结果不是——排在有效团队第一位的因素是「心理安全」（Psychological Safety，概念由哈佛商学院 Amy Edmondson 于 1999 年提出）：成员敢于提问、敢于承认错误、敢说不同意见，而不用担心被收拾。其后才是可靠性、结构与清晰、工作的意义、影响力。

翻译过来就是：一个大家敢说真话、敢认错的组，才可能一直赢。

融入五步：① 先交付，再提意见（没交付就指点江山最招人烦）②

主动补位，别斤斤计较「这是不是我的活」③ 把经验和坑都讲出来（敢讲失败，团队才敢信你）④

用求助建立连接（收到帮助一定要回报结果）⑤ 守住团队规矩，别当特殊人。

别踩五个坑：背后议论同事/主管；抢单抢功；只报喜不报忧；当众让人下不来台；长期独来独往。

七、有效沟通：会说不如会问，会问不如会听

沟通效果 = 你听懂了多少 × 对方接收了多少 × 最后落了什么动作

对客户（问需求，不背卖点）

开场 10 秒：「X 总您好，我是 XX 的小 X，专门做 XX

这块。不打扰您太久，就一个问题——您这边今年（这件事）目前是怎么安排的？」

挖需求（至少问满 8 个）：现在用的方案最不满意哪一点？解决不好影响最大的是什么？之前合作过类似的吗、为什么不继续了？这事是您一个人定还是要一起商量？希望什么时候解决、预算大概什么范围？

复述确认（最管用也最容易被忽略）：「我重复一下看对不对：您最头疼的是 A，希望在 B 之前解决，预算大概在 C 这个范围，对吗？」

收尾必留动作：「那我周三下午把方案发您，周四上午给您电话确认，方便吗？」

对上级（汇报要带方案，不要带问题）

坏：「这个客户搞不定，怎么办？」

好：「X 总，XX 客户卡在价格上，他预算 8 万，我们最低 9 万。我想了三个办法：① 砍掉 XX 服务降到 8 万；② 保持 9 万但多送 XX；③ 申请一次性折扣。我倾向第二种，您看行不行？」

公式：现状 + 卡点 + 2~3 个方案 + 我的建议 + 需要您定的一件事。

对同事（协作要留痕、要给回音）—— SBI 反馈模型

「昨天客户会（情境），你直接说价格可以再谈（行为），客户当场心动了但后面利润被压了（影响）。下次我们能不能先不报价，等他先说预算？」

SBI（情境—行为—影响）比「你太实在了」这种评价有用一百倍：不评价人，只说事实和影响。

沟通自检五条：① 这场沟通我问了几个问题（少于 5 个 = 你在演讲）② 客户的真实顾虑我能用一句话说清吗③ 我复述确认过吗④ 结束时有没有明确下一步 + 时间点⑤ 我承诺的事记下来了吗、到期会提醒我吗。

八、把潜力最大化：不是更累，是更准

象限	含义	打法
强项 × 高价值	你擅长、且对业绩影响最大（比如特别会破冰）	把这块练成独门武器，形成你自己的打法，并教给团队
强项 × 低价值	你擅长、但对成交影响不大（比如表格做得漂亮）	别沉迷，控制时间，点到为止
弱项 × 高价值	你不擅长、但很关键（比如不敢逼单、不会谈价）	优先补到及格线——这是最值得投入的短板
弱项 × 低价值	不擅长也不重要（比如不善应酬）	别管它，用团队互补或流程绕开

顺序：先把「弱项×高价值」补到及格，再把「强项×高价值」拉到极致。很多人反过来，只做自己舒服的事，结果一直偏科。

四个加速器：① 刻意练习——每次做完问「这次哪一点比上次好？下次具体改什么」，一次只改一个点；② 找对标抄作业——跟团队最强的人跑一天，把他的开场、提问、收尾全记下来，照抄一遍再改成自己的版本；③ 借力——把个人能力写成话术卡教出去，能教出去才说明真会了；④ 管精力——最难的活放在精力最好的时段，固定作息保证睡眠，连续三周熬夜，再强的技巧也发挥不出来。

九、怎么让自己长记性

不长记性的根源：没有记录、没有复盘、没有代价。人脑天生会美化自己的过去，也会遗忘痛苦。三个都没有，下次一定重演。

每天5分钟：复盘四问

- ① 我原本打算做什么？（目标）
 - ② 实际发生了什么？（事实，不带情绪、不带评价）
 - ③ 为什么会有这个差别？（真因，至少挖两层：表面原因 → 背后原因）
 - ④ 下一步我具体改什么动作？（一条就够，必须是可执行的动作，不是「我要更努力」）
- 写在纸上，每周翻一次。没写下来的复盘，等于没复盘。这四问源自美军行动后复盘（AAR）的通用做法。

踩坑台账（每月填2-3条）

日期	翻车事件	真因（挖到动作层）	下次的替代动作
例 8.12	客户说要报价，我报完就没下文了	报价前没确认预算和决策人，客户只是比价	报价前必问：预算范围、谁拍板、什么时候定
例 8.19	答应周三发方案，周五才发，客户已跟别家签	没记进日程，也没提醒	承诺当场写进日历 + 提前一天提醒

三个强制长记性的机制：① 晨会三问（昨天数字？今天三件事？需要什么支持？说不出来就是昨天没干）；② 设代价（连续3天不达标 → 周六复盘半天；承诺逾期一次 → 请团队喝奶茶，代价要小但不能为零）；③ 每月一封给自己的信（这个月最贵的一个教训 / 改掉的一个动作 / 下个月只盯的一件事）。

十、怎么让自己有收获、有结果

分清两类指标：过程指标你控得住，结果指标你只能影响。

过程指标（每天盯）	结果指标（每周/月看）
新拨打数、新增微信数	新签客户数
有效沟通时长 / 提问数	成交额
方案发送数、面谈数	转化率
承诺闭环率	复购 / 转介绍数

只盯结果的人，会一直焦虑；盯过程的人，结果自然会来。反过来，过程漂亮、结果长期不来，说明方法错了，要改打法而不是加大剂量硬冲。

90 天拿结果的目标卡（照抄填写）

我的 90 天目标：新增有效客户 _____ 个，成交额 _____ 元，转化率从 ____% 提到 ____%。
拆到每月：第 1 月 _____；第 2 月 _____；第 3 月 _____。
拆到每天：打 _____ 通电话，加 _____ 个微信，约 _____ 个面谈，发 _____ 份方案。
我的检查人：_____，每天 _____ 点前把数字发给他。
我的代价：连续 3 天不达标，_____。
止损线：如果第 45 天过程数字全达标但零成交，说明不是量的问题，是话术/客户名单/产品匹配出了错，立即停下来改方法，而不是继续加量硬冲。

最后一句话：方法都在上面了，剩下的只有两个字——去做。今天挑一件，做满 30 天。30 天后你再回来看这份手册，会发现它写的其实就是你自己。

数据来源与说明

习惯养成时间（66 天 / 18 – 254 天 / 漏一天影响不大）：Phillippa Lally 等，伦敦大学学院，《How are habits formed: Modelling habit formation in the real world》，《European Journal of Social Psychology》。中位 66 天达到自动化平台期，个体区间 18 – 254 天；单一遗漏对长期形成无显著影响。后续系统综述（2024）给出中位 59 – 66 天的相近区间。

「21 天养成习惯」澄清：源自 Maxwell Maltz 1960 年《Psycho-Cybernetics》对整形术后病人适应期的个人观察，并非习惯形成研究，属长期误传。

执行意图（if-then）：Gollwitzer & Sheeran（2006）元分析，94 项研究，效应量 $d=0.65$ ；更大规模复核（Sheeran、Listrom & Gollwitzer, 2024, 642 项检验）显示效应随计划形式与结果类型变化，区间约 $d=0.27 - 0.66$ ，对一次性具体行动效果更明显、对长期重复行为效果有限。

意图—行为鸿沟：Sheeran（2002）综述指出相当比例持有正面意图的人最终并未行动（常被表述为约 47%），这是「光有目标不够，必须有具体计划与检查」的依据。

拖延成因：Piers Steel（2007），《The nature of procrastination》

《Psychological Bulletin》133(1):65 – 94，基于 691 项相关。强预测因子：任务厌恶、任务延迟、自我效能低、冲动性、尽责性低（ r 约 -0.62 ）、自我控制弱（ r 约 -0.58 ）；神经质、叛逆性、感觉寻求关联很弱。

团队有效性与心理安全：谷歌「亚里士多德计划」（Project Aristotle, 2012 年起，180 多个团队、200 多次访谈、约 250 项团队属性），五要素依次为心理安全、可靠性、结构与清晰、工作意义、影响力，其中心理安全居首；概念源自 Amy Edmondson（1999）。

复盘四问：借鉴美军行动后复盘（After Action Review, AAR）通用做法，本册作了本地化简化，非原始文献引用。

SBI 反馈模型：企业管理中广泛使用的结构化反馈方法，属通行实践工具。

说明：本册所有话术、动作、流程为销售实践归纳，非实验结论，效果因行业、产品、客户而异；引用的研究数据均为公开文献中的公开结论，仅用于说明「为什么这么做」，不代表对任何个体的效果承诺。

智游大别山 · 销售团队内部读本

官网：<https://ltdlt.cn> | 咨询热线：18171101123 | 完整网页版：<https://ltdlt.cn/xiaoshou.html>