



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
传递专业营销 提供实战启迪
主编：屈云波

销售巨人1

尼尔·雷克汉姆 著

石晓军 译

企业管理出版社



麦格劳-希尔国际公司

图书在版编目(CIP)数据

销售巨人 1/(美)雷克汉姆 著,石晓军 译.
—北京:企业管理出版社,2001.5
ISBN 7-80147-551-8
I.销… II.①雷…②石… III.销售学 IV.F713.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 032008 号

Neil. Rackham: SPIN Selling, 1st Edition

ISBN:0-07-051113-6

Copyright© 1988 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America, except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-2034 号:

书 名:销售巨人 1

作 者:尼尔·雷克汉姆 翻译:石晓军

责任编辑:刘秋生

技术编辑:文武

标准书号:ISBN 7-80147-551-8/F·549

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com

emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.625 印张 200 千字

版 次:2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1-8000 册

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢? 中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢? ——让我们一起来反省,一起来共勉吧!



前言

这又是一本关于如何更成功地进行销售的书。那么它与已经出版的 1000 多本销售方面的书籍有什么不同？有以下两方面：

1. 它是关于大生意的。几乎所有令人兴奋的销售方面的书中所写的模式和方法，都是从销售低值产品和一个电话就可以搞定的小生意中开发出来的。E. K. Strong 在 20 世纪 20 年代，进行了一项关于小生意的先驱性研究，在其中引入了许多新的销售观念，例如：特征和利益、收场白技巧、异议处理方法、开放和封闭型的问题等。60 多年以来，这些相同的概念被复制、采纳、重新提炼，而这一切都是在假设它们应该适用于任何规模的生意的基础上。甚至有几位作者想给规模大一点儿的生意一些建议，也是把他们的观点依托在那些老的销售模式上。这是一个错误，因为传统的销售战略不能在飞速发展并且环境日趋复杂的现代大生意中起作用。

我相信这是第一本以全新的视角去看大规模生意的书，也是你要成功所必需的书。就如同你看到的那样，许多在小生意中帮助你的东西，随着生意不断扩大会对你的成功造成伤害。大生意需要一系列推陈出新、与众不同的技巧，这正是本书所写的。

2. 它以研究为基础。这是销售技能领域中最大的研究项目结果的第一次出版。我在 Huthwaite 公司的小组分析了 35,000 多个销售实例，历时 12 年，最后提供给你的

是销售成功方面毋庸置疑的事实，而这也就是你要读到的一切。关于如何销售有许多观点，但它们真正的缺陷是不以仔细研究过的事实为基础。我对这本书中描写的内容进行研究的原因是：我不满意那些观点，我需要证据。现在经过耗资 100 万美元的研究后，我能给您一个会让你在大生意中更成功的书面证据。

我的书献给那些严谨的销售人员——他们把自己的销售看作是一种高水准的职业，而这种职业需要在各个涉及的领域中都要有必需的技能 and 重视。我正在写如何做大生意——这种重要的生意有着能吸引高水准专业销售人士的盈利和回报。在我们的研究中，与来自全球 20 多个先进的销售企业的顶尖销售人才合作过。通过观察他们在大生意中的行为，我们发现了什么使他们那么成功，这就是这本书的主题。

但是你知道我描述的这种方法可以帮助你更有效地销售呢？我相信它们会有效地帮助你，我的这种信心是建立在一些真实研究的基础上，而不仅仅是我的希望。当我第一次发现这本书中描写的方法时，我不能确信它是否能引起更有效的销售，一方面，我们的许多发现都是那么可能引出争论并且直接与大部分令人兴奋的销售培训相冲突；另一方面，我们不能肯定这些成功的专业人士使用的方法是否会让大部分人感到很难学。

因此，我们对于我们的发现保持平静的心态达 7 年之久，在我们准备出版这本书之前不断地测试我们这些观点的使用价值。在那段时间里我们用这里描述的方法培训了几千名销售员，并不断进行试验，旨在找到最好的方法来



把我们成功销售的理论知识转换成简单而又实际的方法，以便这些方法可以帮助任何人在大生意中更有效地销售。我们测量培训过的第一批 1000 个销售人员生产率的变化，这是通过与来自同一公司的参照组相比较而进行的。结果表明，我们培训过的人在销售额上比参照组的销售员提高了 17%。于是，我们确信这本书给出的是一个好的增加销售的方法。它已经帮助了几千人在大生意中更成功地销售——它也能给你同样的帮助。

23 个国家的 10,000 多个销售员大方地同意让公司的研究人员与他们一起到各地进行工作，观察他们在销售会谈中的实际行为。这本书就是与他们有关的，并且也代表了我们对他们深深的谢意。然后我必须谢谢 1000 多位销售经理，他们是我们在全球执行的研究计划中必不可少的一部分，并且帮我们提炼了我在这儿提出的观点。

最后，还有 100 多人与我们的研究紧密相关，而且对我们的观点的开发也作出了很大的贡献。我不能把他们一一列举出来，但需要特别提到的是 Peter Honey 和 Rose Evison，他们与我们一起开发了最原始的行为分析方法，这也正是我们在研究中一直使用的方法。以这个方法为基础，我们得到了一些最初的测量工具，使我们以前所未有的科学的、量化的方法来看销售会谈。早期阶段，Roger Sugden 是 Huthwaite 公司研究小组中第一个使用这些方法的人。

就 SPIN 模式自己的开发过程来说，应感谢 Simon Bailey 和 Linda Marsh，他们在最初的研究领域帮我们证实 SPIN 模式的有效性。许多其它的 Huthwaite 公司的同事包



括 Dick Ruff 和 John Wilson，以他们做培训员的经验帮我洞察如何表达我在这儿提出的这些观点的价值。同样我要感谢 Joan Costich，他帮助我修改手稿；Elaine Ailsworth，帮助我准备图表。

Huthwaite 公司以外的人也对我的这本书有重大的贡献，其中包括剑桥公司的 Masaaki Imai，他采纳了我们的模式来适应令人着迷的日本销售市场环境；麦肯锡公司的 Jan van den Berg，他使我用更少的文字来表达这些概念；Harry Gaines，他在设计和介绍方面的天赋改变了这本书的外形。

Neil Rackham



PILOT

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

传播专业营销 伴您健康成长

北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验，并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

中西结合的营销咨询专家

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号
泛利大厦1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

http:// www.pilotmarketing.com.cn

E-mail: pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

- 1.公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
- 2.企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

- 1.企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;
- 2.公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧(针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧(针对普通销售人员)
- 销售管理技巧(针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理(针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧(针对市场推广人员)
- 市场营销管理(针对营销管理层)

培训讲师:

- 1.派力公司的咨询顾问和培训讲师;
- 2.国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
- 3.中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理的黄埔军校



序.....	1
前言	1
第1章 销售行为和成功销售.....	1
1.1 在大生意中的成功	7
1.2 重要的生意	10
1.3 销售会谈的四个阶段	18
1.4 SPIN 模式.....	28
第2章 承诺接受：结束生意	29
2.1 什么是收场白？	33
2.2 对收场白的认同.....	33
2.3 开始研究	35
2.4 起初的基础研究.....	37
2.5 对摄影店的研究.....	47
2.6 收场白与客户的精明程度	52
2.7 收场白与售后服务的满意程度.....	54
2.8 为什么这个群体中的其他人与我不一致	56
2.9 接受适当的承诺.....	62
2.10 获得承诺：四个成功的行动	72
第3章 大生意中客户的需求	77



3.1	大生意与小生意的不同需求	80
3.2	怎样开发需求	82
3.3	隐含需求和明确需求	84
3.4	大生意的购买信号	91
第4章	SPIN 战略	95
4.1	背景问题	97
4.2	难点问题	100
4.3	暗示问题	105
4.4	需求 - 效益问题	115
4.5	暗示与需求 - 效益问题的区别	126
4.6	回到开放与封闭型问题	128
4.7	SPIN 模式	129
4.8	如何使用 SPIN 问题	133
第5章	在大生意中示利	141
5.1	特征和利益：最基本的证实能力的方法	143
5.2	特征、优点和利益之间的相互影响	152
5.3	销售新产品	158
5.4	有效地证实能力	162
第6章	异议防范	165
6.1	特征和价格观念	169
6.2	优点和异议	175
6.3	利益和赞成	188
第7章	初步接触：开始会谈	193
7.1	第一印象	196



7.2	传统的开场白·····	197
7.3	开始会谈的形式的框架·····	204
第8章	把理论转化为实践·····	207
8.1	学习技能的四个黄金规则·····	210
8.2	会谈阶段的总结·····	217
8.3	学习 SPIN 行为的战略·····	220
8.4	最后总结·····	224
附录 A	评估 SPIN 模式·····	227
A.1	相互关系和原因·····	231
A.2	要证明这一切有可能吗?·····	238
A.3	进入加拿大摩托罗拉公司·····	245
A.4	一个新的评估测试·····	255
A.5	最后的想法和评估·····	261
附录 B	收场白心态测试·····	263
B.1	计算你的成绩·····	269
B.2	成绩意味着什么?·····	269





第 1 章

销售行为和成功销售



在 O'Hone 机场我见到了 Huthwaite 公司营销部的副总裁，不久我们便驾车行驶在芝加哥的城郊了。随后，他开门见山的说：“我请你做这次调查是因为目前我们的销售业绩下降了 30%，我想你应该知道，我们是全球 100 强企业之一，在员工招聘和培训方面都下了不少功夫，可是结果却不尽如人意，我打算请你们和我的销售代表一起工作一段时间，看看问题到底出在哪儿。”

这是一个绝好的机会，近几年我的公司一直从事开发行为分析系统的工作，这就要求我们必须仔细观察销售人员工作的每一个细节，分析研究他们所用的哪一种销售方式是最成功的。我欣然接受了这个可以尝试新工作方法的机会。之后，我们的研究小组和他们公司的一些部门经理开始了这项工作，可以让我观察他们的工作人员在整个销售过程中是如何操作的。

之后的两个月中，我们的研究工作进展顺利，并有了初步的结果。我们准备去见他，并把这一切告诉他。在会议室里当我站起来对副总裁和他的销售管理人员开始我的发言时，我就已经预料到了他们不会喜欢接下来我所要说的一切。我决定先把最简单的部分说出来：“我们一共观察了 93 个销售过程，而与我们一起工作的这些销售人员一部分是公司里最优秀的，另一部分（我用了一个很柔和的词）是比较优秀的。”

“是的，”他不耐烦地说，“你不用提醒我，直接说吧，你到底发现了什么？”

我小心翼翼地建议道：“让我们先来讨论一下在成功的销售过程中应该做些什么？然后看一下这两种工作人员



之间又有什么不同。我们发现……”

“我猜一下，”他打断我的话。“你与我们最好的员工一起工作时，我猜想他们的销售过程与其他人一定不同，而且每一次他们都会有一个完美的结局，对不对？”

我犹豫了一下，“并不很确切，在您所说的不同中，我想您在暗示，他们用了一些无懈可击的销售技巧吧！但是我认为这不是很确切。事实上，据我们的材料记载，在失败的销售过程中，销售技巧的应用远远多于在成功的销售过程里的应用。”

“我认为这太不可思议了！”他反驳道：“你还发现了什么？”没等我回答，他又有了新的见解，“我想对于顾客异议的处理应该与完美的销售技巧的应用同等重要，”他又地肯定说，“也许我的那些最优秀的销售人员在应付棘手的问题上更出色。”

这时我意识到接下来的会议将更难进行，“很遗憾，您所说的这一点仍然不确切，”我答道：“我们发现在成功的销售过程中几乎没有遇到什么棘手的事，如果说到对于棘手问题处理的技巧方面，我认为那些很优秀的销售人员并不比那些平凡的员工做得好。”

很明显，我一直在否认副总裁所说的一切。在场的一个销售主管试图尽最大努力使会议步入正轨，“你为什么不对我们讲一讲你发现的更为详细的技巧呢？”他建议道：“我认为那对我们会有益。”

对于这个提议，副总裁喜形于色，“是的，”他说，“更为详细的技巧的确很重要。每次当有人邀请我去做销售培训时，我总是强调在销售中提出好的问题是何等重



要，比如许多很容易回答的封闭型问题，也就是那些能用很多方法回答的问题。我对那些新员工讲要避开那些很深奥的开放型问题，并且专注于问更多的、简单的封闭型问题，我猜想，你一定发现我的那些优秀的员工正是这样去做的。”

我陷入了困境，冒着很大的风险答道：“你所说的好的、更为详细的技巧很重要，这很正确。但是，从观察你的员工的销售过程中我发现，他们提出的问题是简单的封闭型还是深奥的开放型并不重要。事实上，优秀的员工与那些很差的员工在如何运用封闭型和开放型的问题上并没有任何不同。”

副总裁愤怒了，“你是认真的吗？”他很怀疑地问道。“你是否意识到了你所涉及的是销售领域中最重要三个方面——结束语技巧、异议的处理和提问的方式，而你竟然说它们都无关重要？”他环视四周问道：“难道这家伙说的会是真的吗？”接下来是令人尴尬的沉默，最后他属下的一位经理小心翼翼地开了口：“如果他所说的是对的，我必须强调一下，只是‘如果’是对的，那么我们一直努力在做的销售培训只是白白地浪费了大量的时间和金钱。毕竟，很确切地说，我们在员工培训中所做的正是——发掘用简单的封闭型或开放型的问题提问的必要性、处理棘手的问题、灵活而有技巧的使用结束语等各种能力。”

副总裁考虑了一会儿说：“不错，这三个很重要的方面，正是我们一直在教员工做的。并不只是我们——另外一些大的公司与我们的培训方式也是如出一辙，IBM、

GTE、Xerox 和 AT&T 等等无一例外。”

“Honeywell 和 Exxon 也是。”一位经理补充道。

“我过去在柯达公司，这三点也是他们做培训时最注重的。”另一位经理也补充道。

副总裁转向我，“我不想怀疑你的研究能力，并且对于你的努力，我深表感谢。然而，我认为你应该明白你的结论与我们的经验以及其他一些大公司的经验大相径庭，所以我不得不相信你的结论是错误的。”

就这样会议结束了。作为一个年青而又不出名的研究员，我没有能力挑战一个闻名世界的公司多年来销售培训的智慧结晶。在返程的飞机上，我重振旗鼓。老实说，我不得不承认我所有的证据加在一起也没有达到可以让人信服的程度。如果站在副总裁的立场上，我也不会信的。

自从那个让人不愉快的会议结束后，我和我的同事们收集了更强有力的论据。我们用了 10 年的时间对 35,000 个交易过程进行分析，研究了 116 个可以对销售行为产生影响的因素和 27 个销售效率很高的国家。我们所做的一切囊括了有史以来对成功销售的所有研究。目前我们的系统研究已经使我们花费了上百万美元，我想我可以给副总裁一些有说服力的证据了。我想对他说如下的例子：

- 他的销售培训对于小生意是很有益的，但我们发现他的员工所用的传统的销售方法随着销售业绩的不断扩大便不再适用了。这就是他的那些从事大宗交易的高层职员不再依赖于那种处理问题的方法的原因。

- 现在我们知道了在更重要的交易中那些成功的人们在运用着更有效的各种技巧，而那时我们对于这些技巧的



了解少之又少，以至于根本不能用令人信服的方式表达出来，但现在我们可以告知副总裁，他的高层职员所用的强有力而又详细的战略可称之为 SPIN，正是这种方式而不是其他任何方式使他们获得成功。

除此之外，我们还要告诉他，这些结论对于他曾列举的以传统方式培训的那些员工——详细地考虑简单的封闭型与深奥的开放型问题的提法、棘手问题的处理、结束语技巧的使用等内容的公司，同样适用。那时，虽然我们对这种销售方式一无所知，但许多公司已明显地察觉到传统的销售技巧的核心内容已经不再适用了。在那次会议上被列举出来的公司中，有三分之一在过去的 5 年中来到了 Huthwaite 公司，请我们为他们重新设置培训内容。以对许多大生意的成功所做的研究为基础，我们帮助他们完成了用新的、更有力的培训方式替代传统方式的转换过程。

1.1 在大生意中的成功

在研究的过程中经常会有一些证据出现，而这些证据有时会令研究人员倍受困扰，以至于有时他们更希望这些证据没有被发现。同样，我也有过这种经历。过去我对传统的如何销售的理论很满意。当我们开始调查时，我们的目标是要证明传统的销售培训方式是多么有效，并且对成功销售产生积极的影响。但当我们想利用这些传统的方式来提高大宗交易的效率时，我们遭遇的却是一连串的失败。直到这时我们才开始踏上了漫长的研究之路，以至于最后有了这本书所描述的成功方式。研究伊始，我为传统



的销售方式能面对挑战而感到喜悦。过去，我被告知——或许你也是这样被告知的，一个销售过程包括如下显而易见的简单步骤：

1. 交易的开始。传统的销售理论使我们知道开始交易的最有效方法：找到能与买方个人利益发生关系的途径，并使他知道从这笔交易中他可以获利不少。正如第七章所写，这种开始交易的方法对于小笔生意会很有效，但对于大宗交易是否有效还不能确定。

2. 调查必要性。在过去的 60 年中接受过销售培训的每一个人几乎都被告知关于如何提问的重要性。这些传统的提问方式在小笔生意中会起作用，但在大宗生意中却收效甚微。稍后，在这章中我会把一种更有效的调查方法介绍给你。我们是通过几千个成功销售事例的分析，以及对全球最优秀的销售人员实际操作过程进行仔细观察之后才如获至宝地总结出了这个行之有效的调查方法。

3. 利润的给予。即使你没有发现这种必要性，但传统销售培训也会让你知道：说明你的产品有怎样的特点或能为顾客提供什么服务，可以让你受益匪浅。这种方法在小生意中会大获全胜，但在大宗生意中却惨遭失败。第 5 章将会给你提供一种新的告知对方可获利多少的方法，这种方法在大宗交易中非常成功。

4. 异议的处理。你可能已经知道了在成功销售中如何处理异议是一种至关重要的技巧，并且你也知晓标准的处理异议的方法。例如，先弄清异议产生的原因，然后用一种你可以想到的方式对原来的说法变更一下。这些处理异议的方法在你做小生意时是有用的，但在大宗生意中却收



效甚微。成功的销售商注意的是防患于未然，而不是亡羊补牢。对于他们究竟是如何未雨绸缪的，在第6章中会给你一个详尽的解释，这势必会使来自你的顾客的抱怨倍减，有事半功倍的效果。

5. 结束语技巧。在小生意中结束语的技巧会大显身手，但是在大宗生意中你会痛失机会。许许多多平时很有益的结束语技巧在大宗生意中恰恰是不起作用的。在第2章中你会找到在交易中接受客户承诺的最佳方法。

总而言之，我们以前学过的传统的销售模式、方法和技巧最好是用在小生意中，这会让你如虎添翼。现在，对于什么规模的生意应属小生意，让我给你划定一个界限，那些通常一个电话就可以敲定或者交易金额很少的生意就是小生意。不幸的是这些历史可以追溯到20世纪20年代被无数次使用过而且被认为是真理的销售技巧，在今天复杂的大宗交易中却已无价值可言了。问题所在并不是因为这些技巧已经过时了，如果它们没有一点价值可言的话，人们也不会60年后仍然使用它们。这些技巧仅仅是对简单小生意有帮助，这是它们的不足，也是我写这本书的原因。而许多作者和培训的设计人员有一种不正确的想法，那就是对于小生意起作用的技巧理所当然的能在大宗生意中发挥它的效力。同样不幸的是人们还认为这些传统的技巧对那些非常重要的生意也起作用，但在我的这本书中我将让你知道，当你的生意象滚雪球一样迅速增大时，如你还用适用于小生意的技巧，那么你的成功会受到威胁。我会与你一起分享我们的研究成果，我深信它们会为你排除通向成功之路

的一切障碍，与你一起到达胜利的彼岸！

1.2 重要的生意

我写这本书是希望能给那些与我有相似之处的人们一些帮助，即：这些人都在做大宗生意，已不满传统销售模式的有效性，正在找寻更先进更有效的销售模式。大部分与我一起合作过的大商人们，都抱怨传统的销售培训方式似乎认为他们所做的只是卖二手车那样机械简单的生意，而不需要什么更有价值的知识，所以给他们的都是许多索然无味的东西。更糟糕的是，这种培训方式就像对待任由它操作、摆布、剥削的傻子一样来对待这些客户。非常令人遗憾的是，在许多而不是少数大的公司企业中，仍然把这种方式奉为培训佳法，更有甚者，把它们视为解决大生意中困难的秘诀。我们写这本书旨在用一种特别为高水准的生意量身定做的模式来取代那些过于简单的模式，以此来满足大宗生意的需要。

我已用了太多的篇幅来界定什么样的生意才是大生意，而没有说明界定工作完成之后，你应怎样成功地销售。我不想因为解释过多而令你厌烦，我相信无论你用什
么名词——大批的生意、大量的生意、成批的生意、大宗生意、巨额生意或仅仅是大生意——只要遇到了，你都会知道这是很重要的生意，而不用我累述了。

那么，我应该做的主要事情就是：以顾客心理为贯穿始终的线索来分析一下大宗生意的特点。顾客意识和行为



的不断变化，使得大宗生意的含义也与以往有所不同了。下面让我们一起看一下不同之处在哪，以及这些变化如何影响你的销售。

销售循环的周期

通常一笔小生意仅凭一个电话就可以完成，而一单大生意的完成也许要经历一段很长的时间，而且要打上无数个电话。我有一个同学，他是从事飞机制造业的，曾经有一次，三年中他一单生意都没有做成。从表面上看，我似乎是想告诉大家，大宗生意本身一定要求花费很长的时间。但是，事实却并不如此。真正的原因是：需要多次电话商洽的生意与只用一个电话就可以完成的生意有根本的不同，不同点在于前者需要很长一段时间，在这一段时间中客户心理会发生或多或少的变化，而后者所需时间很短，在这期间客户的心理不会发生什么变化；另一个关键因素是在一笔交易额较低的小生意中，成交的决定是由买方本人亲自做出的，而在需要多次电话商洽的大生意中，要经过多次商讨，但并不是每一次商讨买方本人都会亲自参加，所以一些很重要的讨论和洽谈都是在买方本人缺席的情况下进行的。

假设我是一个很出色的演说家，那么我雄辩的口才会让你不得不信服我的产品。这样在只需一个电话就可以搞定的小生意中我便会游刃有余。原因很简单，电话那端的客户会被我的话语打动而对我的产品信任无比，订单自然也就到手了。但如果销售周期很长，即使我用尽了浑身解数也没有得到订单，我该怎么办？我离开的第二天，客户



对我说过的事情又能记得多少？客户代表在听过我流利而又优雅的介绍后，能不能把所有的内容转述给他的老板呢？

带着这些问题，我们对一个经营办公用品的小公司进行了调研，结论是卖方在产品说明中陈述的关键点，一个星期后客户记得的已不能超过半数了。更糟的是，客户们在读完要购买产品的说明后，往往会兴致勃勃地谈及很多事情，但是这些热情在一星期后已所剩无几了。

好的产品说明的确会对客户产生影响，但这只是暂时的，几天后就已被客户抛之脑后了。所以，如果你用一个电话就能把事情立刻搞定的话，那你没有理由不利用对客户暂时的影响进一步使他的热情高涨，抓住好时机，迅速做成这笔生意。但如果你不能使客户当机立断作出决定，不幸便会降临到你头上。因为一个星期后你的客户已经根本记不起你说过的所有内容了，而且原有的对你产品的热情也已消失得无影无踪了。

我们的另一个重大发现是（第六章中会有详细的叙述）：在一个电话就可以搞定的小生意中，你可以通过努力的劝说，平息客户所有的异议而成功地将你的产品卖掉。但在复杂的生意中，这些招数不会让你成功的。为什么？也许你做买方的经历会让你知道答案。我还记得几个月之前，我曾去过一个汽车展示厅。在那儿，我遇到了一个销售商，他问了几个形式化的问题后，便迫不及待地展开了猛烈的推销攻势，用到了所有传统的销售技巧。而我并没有决定购买，只是想看一看，可以想象他做的这一切只能让我厌烦与恼怒。费尽九牛二虎之力我才得以逃脱，



我发誓再也不去那个展示厅了。我相信你也有过这样的遭遇。不会有人再愿意去受那份罪了。同样，在你做生意时，如果你让一个潜在的客户感受到了那种压力，那他或她一定不会想再见到你，这种推销方式在当时当地就可以签合同的生意中似乎很适用，如若不然，你过分的推销只能适得其反，降低成功率。你的客户不愿再和你沟通，那么你永远也不会找到错误的出处。结论已经很清楚的呈现在我们面前了，不适当的推销只会小生意中有所作为，而一般情况下在复杂的大生意中只能让事情越来越糟。

要得到客户的订单应把握的尺度

我们已经知道了，大宗生意中需要客户做出的都是很重要的决定，这就使客户的心理会随着生意的不断推进而发生变化。在很小的生意中客户对利润不是很在意，随着生意额不断增加，成功的销售商会使客户察觉到其可预知的利益在逐渐增多。在大宗生意中，也许这是最重要的技巧了。对此我们已经有了深入的研究。这本书中有几章的内容会让你通晓如何使你的客户感觉到你带给他的利润在与日俱增。

几年前我们开始了一项研究，但因为当事人的销售队伍重组而没能进行到底。这是件令人遗憾的事，因为那是随着生意不断扩大销售额也不断增加的研究。从事贵重商品销售的客户问我们，如果他们招聘只销售过廉价商品的新员工是否可以。在项目研究中断处，我们找到了一个有趣的答案。我们发现不能从经营小生意成功地过渡到经营大生意的人，正是那些不能让客户感知他们的可预知利益



在不断的增加的人。

记得是在布法罗机场，我遇到了那个并不成功的销售商，这之后我和他一起去谈了几笔生意。他坐在长凳上，公文包是打开的，周围堆满了产品资料，这些都是近几个月来与一个纸处理厂生意往来的资料。他很痛苦地解释说，熟知产品会让他更成功，于是他一有时间，就研究这些产品的细节。随后他又说：“我的上一份工作是销售耐用消费品，而那些产品知识与这些截然不同。”他说得没错，的确，他原来掌握的那些产品知识对他现在这项工作来说是一个很大的障碍。一个小时后，我注意到他在向一个办公室主管推销一种大型复印机，最后他败下阵来。一想到要花上万美元买下这部机器，这位主管就很惶恐不安，不过这完全可以理解。销售商用尽浑身解数来大谈特谈产品的细节，以此来使其因担心未来的不确定性而惶惶不安的心情平静下来。同时又把他刚刚学会的产品知识一一向那位主管说明。但这一切都是徒劳的。这个客户不愿购买是因为他并不完全了解付出这么大的代价后他能得到多少回报。毕竟，目前他的复印机还可以勉强正常运行，不过那台旧机器确实是有些问题，而且复印质量不是很好，但花去总额要用五位数字来表示的美元数额来解决这些问题值得吗？绝对不值得——销售商谙熟的那些产品知识不能改变这个根本事实——他的客户没有察觉购买此产品给他带来的价值究竟有多少！

他怎么可能做成这笔生意呢？SPIN 管理模式一书中后面的章节会详尽的阐述如遇到上面这个事例中的情况，你应该如何让客户知道产品巨大的价值。但是当年发生在布



法罗机场的这个事例的确很有意义，因为从中我们可以看到，在小生意中能大显身手的技巧在大生意中只会成为你的绊脚石。

应遵循的关系准则

大部分大生意都涉及与客户维系良好关系的准则问题。主要原因是重要的购买行为发生后通常还会要求一些售后服务的支持，也就是在买方和卖方完成交易后必须还有一次或更多次的接触。另一个原因是销售商销售的产品和服务行业提供的服务，有很大一部分生意是来自已有的客户。与之形成鲜明对比的是，小商人做的是一锤子买卖，交易完成后他们与客户便不再有任何关系。

维系关系的时间长短是如何影响客户决策心理的呢？也许阐释它的最简便的方法就是看一个实例。现在我是一个公司的总经理，日常生活中我做买方的时候比做卖方的时候要多。几星期前，我作为买方，有了一个很好的机会来例证在大生意中维系关系是如何影响买方做出决策的。在同一天，我卷入了两笔生意。第一笔是小生意，我要为我个人的办公室配置一台新的悬空式投影仪，因此我让当地的一个供应商派一名销售代表来我这儿。站在我面前的那个家伙实在是不讨人喜欢，我想他充其量只配在小巷子里卖淫秽图片。“今天是你的幸运日，”他开口说道“我敢说你一定等不及听我说这笔生意的细节了吧！”事实上，我等不及的却是要把他从我的办公室中赶出去。但有一点我不得不承认，他给出的价格的确很优惠，我需要一台投影仪，但我却不想再见到他。我打断了他滔滔不绝的

介绍，签了订单后，我直截了当地下了逐客令。而发生的这一切仅仅用了五分钟。在他看来，这应该是非常成功的一笔生意。从某种意义上来说，对于作为买方的我也应当算是成功的，因为我以很低的价格买了一台新的投影仪——并且整个交易过程只用了短短的五分钟。

那天迟些时候，我又卷入了另一笔很大的生意，我们一直打算把我们预算系统的硬件、软件全部换了。无疑这种置换相当于添置几台计算机、一套完整的预算软件以及六个月磨合的时间，粗略的估计至少要 70,000 美元。这时我又想起了上午那个销售悬空投影仪的销售代表，而此时我的想法似乎又有了些变化，我在为他的行为找一些合理的解释——他是一个很正常的人，只是肤浅了一点儿，更或者说是有点儿急于求成了。尽管我如此对自己解释，但随着交易的不断深入，我还是越来越犹豫不决了。在悬空投影仪的生意中，价格的确很公道，而且现在我又确实需要一套新系统，但即便是这样，我仍然是不愿再继续谈下去了。“让我们再考虑考虑，之后再给您答复。”我对他说。后来，当我静下心来仔细分析发生过的事时，意识到我在这件事上的举棋不定，主要是因为与其说我买的是产品，倒不如说我是进入了一种关系。买悬空式投影仪只是一笔简单的交易，我不喜欢与卖方打交道，就可以在买卖结束后不再见他。而这一次如果我决定作计算机系统这笔大生意，就必须与他们有几个月往来。我是否愿意这样做？现在我还拿不定主意。

这件事给了我们什么启示？适用于小生意的规则在大生意中不一定适用。小生意中卖方和商品是两个相互独立



的部分，你可以把它们割裂开来，分得很清。即使我讨厌销售商，但我却非常满意他的商品，那我仍然可以购买。大生意中销售商与商品的关系密切，很难分清。尽管我对这套计算机系统很有兴趣，但我却无法单独选择这套系统而不与销售商保持来往。通常大生意使你不得不与销售商建立长时间的往来关系，于是另一种不同的销售方式应运而生。在以后的章节中会给您分析这种方式的，不同之处所在以及怎样运用它与销售商建立关系。

如果你并不讨厌类似于与我一起工作过的大商人，与他们合作，总有一天你会感觉你只是这个大企业中并不重要的一部分。你很难看到你的工作会对整个企业有什么大的影响。所以随着生意越做越大，只有你明白并接受你只是客户做决定时要考虑到的一个因素这个事实，你才会觉得舒服一点。在大生意中，商品和销售商在客户看来是一个密不可分的整体。

失误的风险

在小生意中，很多失误客户都能接受，因为这些失误只会造成微乎其微的损失。以我自己为例，我有一个小橱柜，里面装满了各种各样的小工具。而他们并不如我买时想象的那样有用，有的甚至根本就没法用。现在，最顶层放的是两个电话机自动拨号盘、一个漂亮的煮咖啡机、一个每小时都会以令人难以相信的电子音乐报时的小闹钟和一些其它的杂物。我经常安慰自己说并不是只有我一个人时不时会买一些没用的东西，其他人也应该是这样的。致使我做出这些不适当购买决定的原因只有一个——没有其



他任何人会知道我犯了一个错误。如果这些错误决定是在生意中出现的，我会在预算中用一种适当的方法把它掩盖起来，即使是我这种最精明的预算监控人也休想发现。

但在大生意中却有很大的不同。如果我错买了一辆车，我根本不可能把它放在柜子的顶层而不让我妻子知道。当我在寻找一套新系统时，在我的公司里，至少有 10 个人会参与进来。当它被安装好后，每一个人都会去操作。因此，一旦这套系统不能运行，公司上上下下每一个人都会知道我做了一个错误的决定。在大生意中，重大决策需要很多人一起来做，同时一个错误的决策也会更加明显。

生意的规模不断扩大，客户也变得越来越谨慎。交易金额的增加是一个使人更谨慎的因素，但更重要的因素也许是怕在公众面前出丑。以前，曾有一个伦敦的客户很高兴地买了一项价值 40,000 美元的研究成果，而这项研究成果投入市场才半天的时间。这项决定只涉及到他自己的预算而与其他人毫无关系，所以即使是此项研究成果不能使用，他也只会自吞苦果而对其他人守口如瓶。另一方面，为了让他再加 1500 美元买另一个附加的科研成果，我却与他进行了长期而又艰难的谈判，因为这一次会有他的许多同事参与进来。

1.3 销售会谈的四个阶段

在客户心理方面，大生意与小生意就截然不同。可想而知，这就要求有很不一样的销售技巧。而这些销售心理

方面的不同，又很有可能诱导人们有进一步的争论：大生意的各方面都是无与伦比的，都与小生意相距甚远。事实并不是这样的，我们之所以研究这些不同，比较他们的差异，只是想让人们知道并改变传统的观点，即：生意无论大小都可以用完全一致的销售技巧，最简单的销售模式似乎对所有规模的生意都适用。几乎所有你能想到的生意，从最简单最小到最复杂规模最大的生意，都严格遵循以下几个程序：（如图 1.1 所示）。

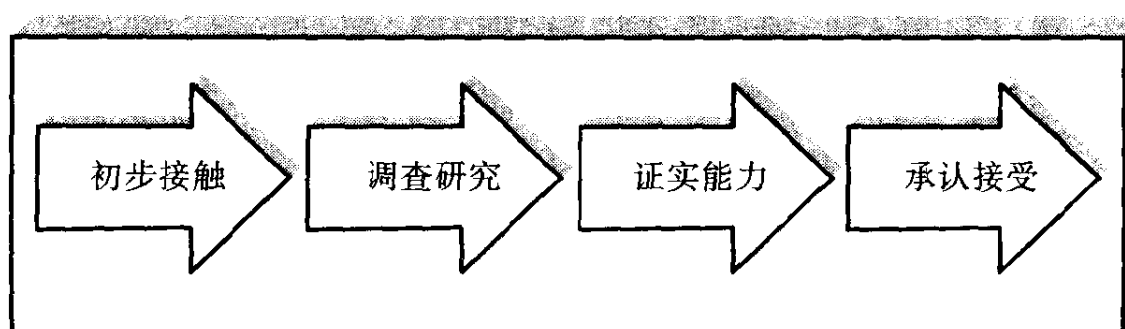


图 1.1 销售会谈的四个阶段

1. 初步接触：这是在正式交易开始前的热身阶段，其中包括自我介绍和怎样开始谈话的方法。初步接触听起来很简单，但许多人都认为它的重要性远不象它的表面意思那样简单。我听到许多很成功的销售商谈起：在交谈开始后的两分钟内，客户就会形成一个重要的初步印象，而这对以后的各个阶段会产生重大影响。初步印象到底有多重要？它都包括什么？这些问题的答案你可以在第七章中找到，而且我们会把第一印象对成功有多大影响这一研究成果与你分享。



2. 调查研究：几乎每一笔生意都要通过提问的方式做一些调查，这样可以帮助你与客户及他的企业有更多的了解，但是这些调查并不是单纯的收集数据。在所有销售技巧中，调查可谓是重中之重，尤其是在大生意中更是至关重要。在附录 A 中你会看到对一些交易的研究，它会揭示一个道理：大生意中每个人都可以通过开发提高调查技巧而使总销售额增加 20%。

3. 证实能力：在大部分生意中你有必要向客户证明你是值得他们付出的。很多生意中我们向客户销售的都是一种解决问题的方法。在证实能力阶段，你必须让客户知道你是多么有能力，能提供给他们解决目前存在问题的最好方法。证实你能力的方法有很多，比如：正式规范的介绍，实际使用商品，揭示你能带给他的潜在利润。但无论你采取哪种方法，你必须要让客户知道与你合作他会获利。能力证实的方法多种多样，在第五章中我们会一一论述，同时，读完第五章你还能知道在小生意中用的一些能力证实方法随着生意的扩大将不再发挥作用。

4. 承认接受：成功的销售应该以从客户那儿得到承诺和接受而宣告结束。小生意中的成交通常是以实际购买来表现，但大生意中在最后成交之前，你还要过关斩将得到一系列客户的许可。例如：为了让客户认可你的产品而举办一个产品演示会或检验一种新的物质，或者使一位水平很高的决策者认可你的产品。不过在每一个阶段都不能算是成交。大生意中包括许多中间步骤，我们称之为“进展”。每一个进展都会使你离成功更进一步。不幸的是，传统的销售技巧培训都认为这些是没用的，或者是会使你



失去成功机会的东西。

这四个阶段——初步接触、调查研究、证实能力、承认接受——在每一笔生意中都会有。虽然这四个阶段的模式非常简单，但我和我的同事们都认为它非常有价值。因为，它可以使我们把整个交易过程分裂开来，这样更便于对每一个阶段单独进行研究。它将是贯穿我这本书的线索，并且为解释我们的研究成果勾勒出一个大体的框架。

当然，每一步的重要性因生意的性质而异。记得在肯塔基我曾见过一个南部银行家正在游说一个客户接受他们的信托财产服务，而那个客户看起来很像 Colonel Sander 的孪生兄弟。在这个事例中，初步接触占了整个交易过程的 80%。双方都已做好了正式会谈的准备，但在开始之前，要有一个寒暄的过程，这是南部乡村做生意的一个规矩。寒暄的内容有很多，比如：你住在哪？在这儿你都认识谁？你叔叔是否还养马等等。经过一个小时谨慎、礼节性的交谈，客户便打算表明他的意图了。

与之形成鲜明对比的，是我第一次到纽约制造业发达地区与一个客户谈的一笔生意。在买方的办公室中一把椅子也没有，我猜想这就是在暗示来访者停留的时间不要过长。在买方的办公桌后的墙上贴着一条醒目的标语：“爽快地说出你的意图后马上出去。”在这笔生意中初步接触只包括，“你好，我想听主要的内容，请简洁一点！”

有时调查研究阶段可能占整个生意的全过程。例如，如果你从事的是营销咨询服务，在你知道你与客户之间是否有建立生意关系的基础之前，你必须找出大量客户的需求点。有一次，我一整天看一个管理顾问的交易过程，可



以说在这一整天中他只有 15 分钟没有做调查工作。就像从一个极端走到另一个极端一样，我也看到过一笔生意调查阶段只由一个问题构成，交易的剩余部分是一个精心安排的产品演示会。

因此，四个阶段的平衡依赖于生意的类型、目的以及在整个过程中它占什么位置。但大部分生意即使是一些很简单的小生意的过程也都包括这四个阶段。

哪一个阶段最重要？

在确保生意成功方面，四个阶段中每个阶段的重要程度是不分伯仲还是有一个比其它三个更重要一些？如果你从销售培训、销售方面的书籍或有经验的销售经理给出的答案去判断，那么承认接受这个阶段一定是四个阶段中最重要。我引用 Rochester——一位销售经理写给我的一封信中所写的一段话，这封信中他告诉我为什么他认为承认接受阶段是最关键的。他写道：“如果这最后一道防线你不能攻破，你仍然不能搞定这笔生意。我敢说大部分销售商都吃过不能善终的亏。如果要问我最希望我的员工在哪方面有所改进，我想那应该是，在最后一个阶段要做得更好一些。最后一个阶段能做到尽善尽美，那么你一定可以顺顺利利地与客户签约。”我相信大部分有实践经验的销售主管都会同意他的观点。

我提出关于这四个相关阶段哪一个更重要的问题是因为其答案与生意规模有关，小生意中有证据可以证明上面提到的那位经理所写的是正确的。那些善于做好最后一阶



段的工作的人，在小生意中的确很成功，但在大生意中结论却大不相同。

调查研究阶段

大生意中调查研究阶段是如何操作的这一点至关重要。我们从成千上万的销售事例中可以看出，所有数据的收集都是依靠调查研究的方法。

让我们再考虑一下调查研究阶段为什么如此重要。我说过几乎每一笔生意都包括调查研究——找出客户的需求会使你的销售效率更高——调查时你必须提问。在 20 世纪 60 年代末期我们所做的每一项关于销售方面的研究都得到了同样的结论：在成功的销售中问的问题比较多。这样做的结果是：订单和进展。而在那些不成功的生意中只有很少的问题被问到，结果是：暂时中断和没成交。

问题和成功

毫无疑问，问题的说服力比其他任何口头形式的行为都有力度，这不仅仅在销售过程中是如此，在谈判、管理、访问、分组讨论等等的研究中也同样适用。Huthwaite 公司任命的几个研究小组和其他公司的研究小组，都得出了完全一致的结论。很明显的统计结果是：问题的价值、问题间的相互影响与成功有很大联系。你问的问题越多，问题间的相互影响对成功的作用也越大。一些类型的问题比其他类型的问题更有价值。

现在，在销售方面有许多标准的问题，可以区分为两种类型，封闭型的和开放型的：



- 我想封闭型的问题可以用一个字来回答，通常的回答就是“是”或“不是”。典型的例子如“你已经决定了吗？”“你经商有五年多了吗？”在一些培训课程中这种问问题的方式可称之为直接询问。

- 开放型的问题的回答都需要一个比较长的答案。典型的例子“可以谈谈你的生意吗？”或“为什么它对你那么重要？”开放型的问题有时可称为间接询问。

这并不是一个新概念，E. K. Strong 在 1925 年时就已经写了一本关于销售中封闭型与开放型问题的书，而在这之前已经有证据证明封闭型与开放型问题的不同了。过去的 60 年中许多作家都接受了这个观点并总结出了如下几点：

- 开放型问题比封闭型问题更有力，因为它可以使客户开口说话，而且有时可以有意想不到的收获。

- 封闭型问题的力度较小。尽管它对某种类型的客户来说有一定的效果，比如那些很爱唠叨总是说个不停的客户。

- 尽管封闭型问题的力度很小，但当你面对某种类型的生意时，也许不得不用他们，例如时间很紧迫时。不过，有的作者不太同意这一点。

- 开放型问题在取得大生意的过程中，起着很重要的作用，在小生意中开放型问题的应用也会很成功。

- 通常，销售培训的的目的都是帮助人们会问更多的开放型问题。

从表面上看，这些结论似乎很合理也很符合逻辑。但



他们的根据是否充分呢？目前，据我们所知，还没有人科学地调查过封闭型和开放型问题的使用对生意的成功是否有影响，在研究领域这似乎还是一块空白。

我们做了几项调查之后惊奇地发现开放型问题的使用与成功之间并没有任何可知的关系。在一个制造企业，我们追踪调查了120个交易过程，最终发现，使用封闭型问题频率很高的生意很有可能取得进展和订单。在对一个高科技公司的研究中，我们发现在高层与普通执行人员中对于封闭型和开放型问题的应用没有什么区别。在这个非常成功的公司中工作的一些最好的销售人员，在整个交易过程中没有问任何开放型的问题，他们的每一个问题都可以用一个字来回答，与之截然相反的是几位高层人员却只问开放型问题，还有一些人把两种问题混在一起用。而这一切表明，在成功与这两种问题的应用之间并没有明显的关系。我们又进行了另外一项研究，想看看是否成功人士趋向于用开放型问题开始会谈，随着讨论的深入而转向用封闭型问题。最后我们发现一些成功的销售商用的的确是这种方式，但是我们也发现在相当数量的生意中也有许多人以封闭型问题开始随着进程深入而转向用开放型问题的也一样很成功。换句话说，我们所有的研究没有一个能证明在大生意中传统的区分封闭型与开放型问题的做法有任何意义。

许多大公司都在培训员工区分这两种问题方面下了功夫——至少是在大生意中——可这对提高销售没有任何帮助。据保守估计，全球的大公司每年在培训员工那些不相干的提问技巧上就要花掉10亿美元。更不可思议的是，

直到我们做这项小小的研究之前，还没有任何人进行过客观的调查去揭示那些关于封闭型与开放型问题的教授是否正确。

一个新的方向

我们决定以后研究的焦点是开发一种新的积极的提问方式来替代旧的那种，因为旧的方式已经不再令人满意了。从对交易过程的观察可知，很明显，成功的人从来不漫无目的地问那些无关紧要的问题。在成功的交易中有一种与众不同的方法，如果我们可以把这种与众不同的方法全部记录下来，就可以总结出一套更好的方法思考调查研究阶段，而不用去区别封闭型与开放型的问题了。

在接下来的章节中，我们发觉在成功的生意中所有的问题都遵循一种被我们称之为“SPIN”的顺序。总而言之，SPIN顺序是：

1. 背景问题：在生意的开始，成功人士趋向于问一些关于现实和背景的问题。典型的背景问题如“你们用这些设备有多久啦”？或“您能和我谈谈你们公司的发展计划吗？”。尽管背景问题对于搜集信息大有益处，但成功人士不敢过多地使用，因为这种问题用得过多时买方会感到厌烦和恼怒。

2. 难点问题：一旦关于买方状况的信息已经足够多了，成功人士又转向第二类问题。例如：他们会问“这项操作是否很难执行？”或“你担心那些老机器的质量吗？”，类似这些问题我们称之为难点问题，即：发现问题、难点和不满，然后用卖方的商品和服务帮助他们解决



这些问题。经验不足的人通常没有足够的难点问题要问。

3. 暗示问题：在小生意中，卖方只要知道问状况和难点问题他就会很成功。在大生意中这还远远不够，成功人士必须会问第三种类型的问题。这第三种类型的问题更复杂更高深，被称为暗示问题。典型例子如下：“这个问题对你们的远期利益有什么影响？”或“被拒绝的利率对客户满意程度有什么影响吗？”。暗示问题是站在客户的立场上问与他有关的问题，然后研究这些问题的影响和后果。从中不难看出，利用暗示问题可以一箭双雕地让客户明白问题的严重性和迫切性。暗示问题在大生意中尤为重要，甚至一些经验丰富的销售商也很难问得很贴切、很到位。在这本书中我们将对暗示问题给予更多的关注。

4. 需求 - 效益问题：最后，我们发现在调查阶段成功人士还会涉猎第四种类型的问题。这就是需求 - 效益问题，典型例子“如果把它运行速度提高 10% 对您是否有利呢？”或“如果我们可以将其运行质量提高，那会给你怎样的帮助呢？”。需求 - 效益问题的用途很多，在第四章中你可以有所了解。而现在，也许你应该知道的最重要的一点就是：它们能让客户告诉你，你提供的这些解决问题的办法让他获利多少。因此需求 - 效益问题与成功的销售有很密切的联系。在我们的研究过程中，有一个很普遍的现象：在每笔生意中，出色的执行人员较之的普通执行者所问的需求 - 效益问题要多 10 倍。

1.4 SPIN 模式

这四类问题——背景、难点、暗示和需求—效益——形成了强有力的一个问题序列，在生意的调查研究阶段它会被成功人士恰到好处地应用。但我必须强调一点：它不是一个僵化的序列。例如：出色的销售人员不一定在开始问难点问题之前一定先问背景问题。不过一般情况下背景问题在这个序列中都是最先问到的，然后其它问题再相继而出。

在这本书中我将密切关注 SPIN 的问题，并且向你解释在大生意中如何成功地运用他们以收到事半功倍的效果。很多素材来源于 Huthwaite 公司的调查研究，但更大部份素材来自我的两个同事 Dick Ruff 和 John Wilson 的培训实践经验，这些经验形成了一套固定的程序。他们曾帮全球 500 强企业中的几万个大生意销售人员提高了他们的销售技巧，增加了他们的销售业绩。这种方法之所以很有效是因为它们来源于观察许许多多的成功人士的实际操作。我们由衷地希望与你周围许许多多的人一样，你也会发现 SPIN 是一个非常有实际意义而且是你通向成功之路必不可少的工具。

 第 2 章

承诺接受：结束生意



Huthwaite 公司的研究表明,在大生意中成功依赖于你是如何处理调查研究阶段的,而实际上,并不是每个人都赞同这个结论。许多作者都认为生意成功的最重要一步是承诺接受。当我们开始研究时,不知道应从哪里入手,于是我向许多专家征求意见。这些人包括作家、培训人员、资深销售经理等等,他们都建议我应该从承诺接受或结束阶段开始研究,除此之外他们还谈到结束阶段中包含很多通向成功的重要因素,因此应从这个阶段入手开始研究才是最合理的。这些专家的观点是那么一致,甚至没有人提出和赞同其他任何观点。我被深深地打动了,并且留下了很深的印象。于是,我们研究的第一步就是针对结束阶段,于是发现收场白技巧在大生意中的确非常重要。

如其他所有的研究人员一样,我开始大量查阅各种书籍资料,旨在寻找一些有用的线索来指导我们的调查。我在图书馆里泡了几个星期查找关于生意结尾阶段的资料,费力地阅读了 300 多本参考书,每本书都至少用一章的篇幅来写结尾阶段。比如“完美地结束任何生意的 101 条妙计”,作者很谦虚地写道:“只需阅读三个小时,你便可以了解我用毕生的经验总结出的成功的结束方法。”

我对这些极感兴趣,同时此处无策略我还找到了一些令人着迷的关于商业起源的答案。我读过的关于收场白的技巧很多,其中包括每一个销售商都熟知的标准的传统技巧。例如:

假设型的收场白:假设生意已经做成,一方在客户同意购买之前问道:“您希望货物发到哪里?”

选择型的收场白:例如,在客户做出购买决定之



前，一方问道：“你看是星期二发货好，还是星期四更好一些？”

不客气型的收场白：例如，一方说：“如果你不能马上决定，我不得不把它介绍给另一个急于购买的客户了。”

最后通牒型的收场白：例如，一方说：“如果现在你不买，下星期价格会上涨的。”

空白订单型的收场白：即使买方没有露出决定购买的意思，卖方却在订单上填写了客户的资料。

除了这些常见的方式之外，我还查阅了百科全书，找到了更多奇特的收场白。例如：Sharp Angle 的、Ben Franklin 的、Puppy Dog 的、Colombo 和 Double - reverse Whammo 的。不夸张地说，我的这些研究记载了成百上千条收场白。在我做摘录期间的这几年中，我相信又有了许多层出不穷的收场白了。上个月我读的一本航空杂志上提到了香蕉式的收场白——对我来说这是陌生的——就在同一天，在我废弃的邮件中夹着一封邀请函，它的大体意思是邀请我去参加一个关于半开放型的收场白学习班，而这种方式也正是我闻所未闻的。

在所有销售技巧的领域中收场白技巧是最受欢迎的。例如：出版物字数的多少、受教育时间的长短、新一代的销售人员看的培训录像带的长短等等，无论从哪方面衡量，收场白的技巧都是最受偏爱的。一位主编曾告诉过我，如果在标题中没有“收场白”这个词，他就不会出版这本书。在对销售主管的调查中，当问及他们最希望下属哪方面的能力有所提高时，“收场白”能力的提高成了首



选。所有这一切似乎恰恰印证了一句销售谚语,“ABC 在销售中就是‘永远是收场白(最重要)’的缩写”。这一章中我要问:

- 在这些收场白的技巧中,有实际用途的有多少?
- 在大生意中,如价格或买方的精明程度等因素对收场白的成功应用有怎样的影响?

2.1 什么是收场白?

不幸的是,有很多作者拥有大量的令人信服的关于收场白的资料,但很少有人给收场白下过定义。Crissy 和 Kaplan 在 20 世纪 60 年代写了大量的文章,在这些文章中,他们称收场白为“供商人用来引导顾客购买或接受问题的策略”。作为一个研究人员我认为这个定义太泛泛了。在 Huthwaite 公司我们需要一个更准确的方法来给收场白行为下一个定义,因此我们的定义是:

卖方使用的一种行为方式,旨在暗示和恳求一个承诺,以便于买方在下一个陈述中接受或拒绝这个承诺。

在更多理解力很强的英国人中,收场白的含义就是想方设法让客户陷于一种必须承诺的境地。这种定义覆盖的范围很广,从简单的“要求签约”到使用复杂宽泛的“12 步阶梯”技巧。

2.2 对收场白的认同

结束阶段对销售来说是一个硕果累累的时期。在我回





顾 Huthwaite 公司的研究之前，让我们先介绍一下其他专家的观点。被他的信徒称为“收场白之父”的 J. Douglas Edwards 提到，一般说来，成功的销售商在他尝试 5 次的基础上才会说出收场白，并且收场白的技巧应用得越多，他们就会越成功。

Alan Schoonmaker 对于成功收场白的阐述更为详细。他也声称，通过研究证明，成功的商人会做更多的总结，并且使用更多种类的收场白。如 J. Douglas Edwards 一样，他也偏爱数字 5，说道：“如果你争取订单的次数还没有超过五次时就放弃了，那么你就没有完成你的工作。”我更注意 Schoonmaker，因为当时我正在为 IBM 公司开发一个适用于大生意的培训程序，而当时他正在为 IBM 的对手做一个同样的程序。

P. lund, 在他的书 *Compelling Selling* 中建议你，只要可能，就尽量用收场白——“即使离可以签合同还远得很”。另一位受欢迎的作者 Mauser，比起 P. lund 他显得更保守一点，他建议你应该有大量的可以自由应用的收场白技巧，以便如果一种方法失败了，可以立刻换另一种，“直到最终有一种可以达到目的”。

我可以继续分析下去，但我认为这一切已经证明了我的论点是成立的。在众多作者中关于销售的一致观点似乎是这样的：

- 收场白技巧与成功紧密相连
- 应该使用多种类型的收场白
- 在整个生意的过程中应该经常使用收场白



2.3 开始研究

我开始研究收场白是在 20 世纪 60 年代。那时我只是一个大学的研究员，我对销售的唯一了解就是：在这个过程中钱从一个人手里，转移到另一个人手里并且交易双方相互影响——因此我认为我应该可以找到愿意提供资金的大公司，用这笔资金我可以发现使资金更快周转的方法。事实证明我的想法是对的，大跨国公司对我的这项研究很感兴趣，当然我如愿以偿地得到了这笔资金。

与商人对话

我下一步的打算是尽可能多地接触商人。我大部分时间都在各个大跨国公司的子公司、会议室或参加不很正式的宴会，去听人们谈论销售。令我惊讶和激动的是，时不时他们的谈话就会转向收场白技巧，“那天我听到了一句好的收场白”，或者“你试过 Gelignite 式的收场白吗？”或“你知道老的‘是我的钢笔还是你的钢笔’的法则吗？对了，上个星期……”我深信无论商人在业余时间里是否讨论收场白技巧，它在所有的销售技巧中也是最有价值的。至此为止，收场白当然以获胜者的姿态出现了。

不只是这些，那时我还忙于评估对有经验的商人奏效的培训程序。我对参与者进行提问，又发现了许多事情，这进一步使我相信在所有的销售技巧中，收场白技巧是最重要的。每一位参与者都可以列举出最少四条不同的收场白技巧，却只能说出一种开场白和处理异议的形式。这些



被问者中有少一半的人，只会一种调查客户需求的形式，那就是“提问”。这些人对收场白技巧的了解似乎多于对其他销售技巧了解的总和。

一件关于收场白的真事

其他人的交谈对我的观点一定会有影响，但是其他的一切因素都不如个人的现实生活经历有说服力。最终正是现实生活的经历使我深信不疑收场白是所有销售技巧中最重要的。在我辞去大学教师的安逸工作后就创建了 Huthwaite 公司。现在我已经意识到了，对我而言，销售并不仅仅是一种学术上的研究，还必须使我的这些研究成果作为一项服务方式销售出去，否则我就会饿死，也就是说对销售的研究已经成为我生存的需要了。因此我参加了一项销售培训项目——而且特别注意收场白技巧的应用。

加入该项目后的下一周，我与一个潜在的客户约定见面，其实我为了把一个研究项目卖给他已经与他商谈几个月了。我决心试一下选择型的收场白，我永远也不会忘记那个结果。“你是希望这个项目九月份开始，还是希望它在十一月份开始？”我有点焦急地问道。“让我们在九月份开始吧！”我的客户回答道——就这样我做成了我的第一笔大生意。我实在是太高兴了，我说了那些有神奇效力的词，它们带给我的是一份订单。我甚至都怀疑被称为收场白之父的 J. Douglas Edwards 对于收场白热衷的程度是否比那一刻的我更高。在我第一次成功后的一年多时间里，我如法炮制，对每一个客户都使用这种方法。现在我意识到，也许是我那时的恶劣表现使我自己和我自己的公司在



那年里失去了很多生意。不过那时我是收场白技巧的绝对信服者，毕竟，我个人的经历就是使用选择型收场白让我有了第一笔大生意。我了解了收场白的巨大作用。

我在回顾我对收场白的热情与渴望的同时，还有一种局促不安的感觉。因为我现在知道在大生意的成功过程中，收场白的技巧是即无效又危险的，我敢说这种方法使你失去的生意远远多于使你得到的生意。但究竟是什么力量使我背叛了曾经让我成功过而且又如此重要的方法的呢？这章的剩余部分将详细描述我一系列的研究，正是这些研究使我最终相信传统的收场白技巧在大生意中根本站不住脚。

2.4 起初的基础研究

我们是带着极大的希望开始在 Huthwaite 公司的研究工作的，希望可以在销售商使用收场白的次数与生意是否成功之间找到紧密有力的联系。我满怀信心地期待着在每一笔生意中使用收场白的次数为五次——这正是 Edwards 和 Schoonmaker 所推崇而且被证明是正确无误的。

出乎意料的结论

在一个经营办公设备的大型公司，我们揭开了第一次研究的帷幕。按我的推理，一个能找到收场白的使用与成功之间有关系的途径就是与销售商一起去各地进行销售，观察一下在整个交易过程中他们会使用多少次收场白。如果那些写过收场白文章的作者是正确的，那么我们应该发



现使用收场白次数多的生意应比不经常使用收场白的生意更成功。我们开始行动，观察了 190 笔生意的过程。从中我们得到了一个结论，频繁使用收场白的生意有 30 笔，而与之形成对比的是，收场白使用频率极低的生意也有 30 笔。如图 2.1 所示，结果大大出乎我们的意料。频繁使用收场白的 30 笔生意中只有 11 笔成功了，而收场白使用频率很低的 30 笔生意中却有 21 笔签约了。这个发现对于经常被引证的“完美”数字 5——即每次交易中至少有五个收场白来说并不是一个好消息。但是我并没有气馁：一项小小的研究当然不能动摇我对收场白的忠诚，也许是我们的研究方法不对头。对于研究结果我们做了进一步的检测，发现它的确有一些不足。例如，也许有很偶然的情况

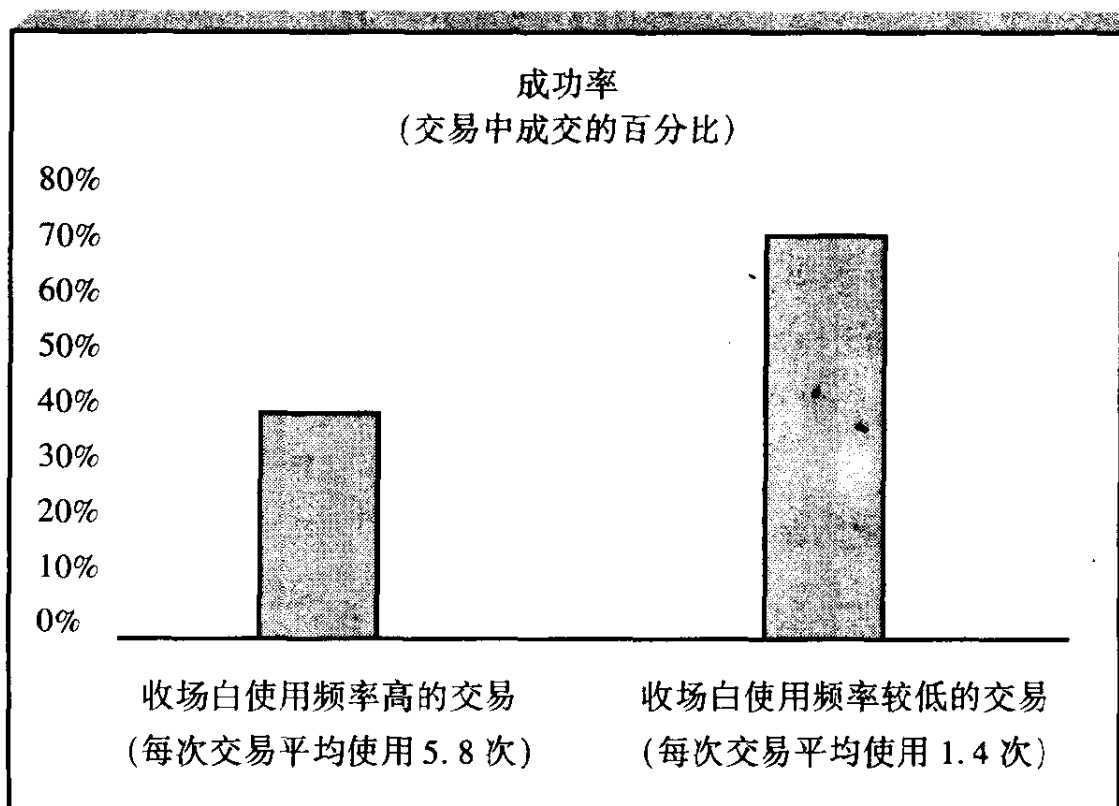


图 2.1 频繁使用收场白与很少使用收场白成功率的对比



——在收场白使用很少的生意中，正好遇上那种本来就很想购买这种商品的顾客，因此销售人员不需要使用收场白；同理，在那些收场白使用很频繁的生意中，也许遇到的是很固执的顾客，当然成交的可能性就很小了。其次，尽管统计图表的作用无懈可击，但是我们的样本却太少了，而且我们没有办法排除特殊情况的干扰。

显而易见，仅以这项研究为基础，我们不能得出收场白技巧是无效的这个结论。在写信向我的客户说明我们的发现时，我写道：，“我们还没有成功地证明收场白的使用与成功之间的确有联系。”不过，溯及以往，我们也不能说这项研究对销售培训学校推崇的“早用收场白，尽力用收场白，多用收场白”来说是一种有轰动效应的胜利。

不安的感觉

研究并不是堆积数字，通过对 190 笔生意的观察，我开始有了一种无法言语的不安的感觉。如果我不自欺欺人的话——虽然在那时我并没有承认这一点——我第一次对收场白有所怀疑可以追溯到这个研究时期。例如，我明显地感觉到了一些客户对使用收场白的反感情绪，特别是专业买主，当使用收场白技巧只是单纯地想要争取订单时，客户的反感情绪更加明显。在一次交易过程中，卖方销售代表和我与客户交谈了一段时间后被愤怒的客户赶了出来，谈话过程如下：

卖方：Robinson 先生，您知道我们的产品显然很适合您——如果您可以在这儿签字的话。（假设型的收场白）

买方：请等一会儿——我还不是很明白……，我还没



有决定。

卖方：可是先生，我们已经证明给您看了，我们的产品可以提高您办公室的工作效率，并且能省去很多麻烦，还有，就是价格很优惠——那么如果您可以决定的话，你……（假设型的收场白）

买方：目前我还不想买，这周我也不会做出决定的。

卖方：但我刚才已经对您解释过了，这种型号的需求量很大。现在您可以买到，但如果您等到下个星期再买，也许已经没货了，要再等几个月。（不客气型的收场白）

买方：即使有这种风险我也愿意承担。

卖方：您是打算先用一个月的时间进行试安装还是打算马上购买？（选择型的收场白）

买方：我打算把你们从我的办公室中赶出去，告诉我你们是愿意自己出去还是愿意我叫保安来？

这次交易后当销售人员懊恼地和我提起这件事时，他还认为买方使用选择型收场白方式把我也赶出来似乎不太合适。类似于这种情况，我们遇到了很多次，这已足够使那颗怀疑收场白的作用尤其是在大生意中的作用的种子植入我心中了。

心态问题

就在这时，我有了一个从完全不同的角度看收场白的机会，一个大的化学制品公司的销售主管带着问题来找我们。“我很担心，”他说，“担心我的销售人员，在使用收场白方式销售方面的态度很淡薄，他们没有闯劲。我知道他们会用收场白——因为他们接受过培训——这只是他



们的态度问题，你可以帮我吗？”

这是一个决不能错过的好机会。我和我的同事们一致同意设计一种收场白的使用与心态的比例方式，以此来比较销售人员的心态与他们的销售业绩之间的关系，希望最终设计出一种心态测试的方法，用于筛选新的求职者。那些在我们的收场白的使用与心态的测试中可以得高分的人，会有很大的销售潜力。当然，销售主管和我也希望发现那些心态是赞成使用收场白的销售人员能有较高的销售业绩。

为了能够了解 38 名主要销售人员的心态，我和我的同事们用 15 个重要的关于收场白的陈述来衡量他们的水平，主要方法是要求他们写明对我们陈述的观点是否同意。我们使用的这种方法通常被称为 Lickert 比例。如果你是那种喜欢自我测试的人，你可以到这本书的附录 B 中去找这份测试题，同时有怎样计算测试结果的方法。如果现在你记录下你的分数，就会对目前你对收场白持怎样的态度有一个真实了解，最好是在并没有看这章的剩余部分、没有受到任何影响之前去做这个测试。

当我们在化学品经营公司使用这种方法进行测试时，我们发现 38 个销售员中有 21 人得分多于 50 分，50 分是我们用来区分对收场白的使用是否满意的分界线，高于 50 分就是满意，反之低于 50 分则是不满意。之后我们又与他们的销售业绩相比较，看一看对收场白的使用表示满意的人在实际中的销售业绩是否更高。结果令我们大吃一惊，如图 2.2 所示。正如你看到的，那些满意收场白应用的销售人员都没有完成任务。我们对于收场白的选择测试

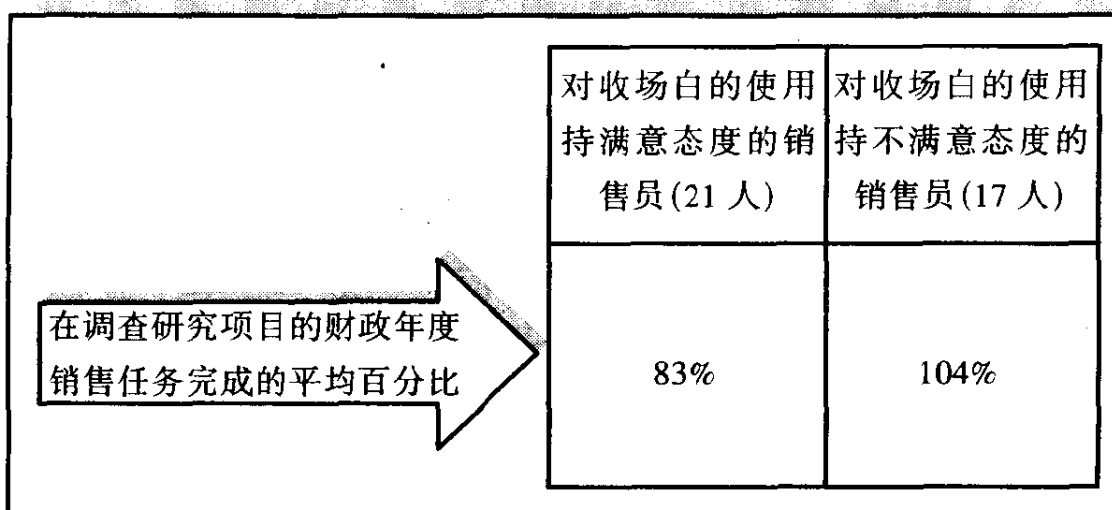


图 2.2 对收场白的态度和销售结果

的希望破灭了。更糟的是，销售主管并不相信这个结果，并威胁我说，除非我可以提供更多的证据，否则就杀了我。

你可以想象得到，我是如何尽力为我的发现辩护的。我辩解道，有可能那些销售业绩不是很好的人在接受测试时心里很紧张，结果他们隐瞒了真实想法，并且以管理需要的方式来填写——这样出现了一个很糟的结果就是：对于收场白应用的积极态度是假的。但是这听起来不足以让人信服，即使是我自己也不信，我开始怀疑收场白应用的有效性了。

在我们进行这项研究的同时，世界各地许多研究小组都在研究心态与行为之间的关系。在他们的结论中，特别是 Martin Fishbein 的，都指出不能用心态的相对程度去预言行为的准确性。例如 Fishbein 揭示你在收场白与心态的测试中得到高分，但并不意味着在实际的销售过程中你会



比那些满意度低的人更好的应用收场白。我们在其他领域的研究还证实，态度与行为之间联系的密切程度远远低于我们原来想象的那样。因此，我们离可以真正直接地观察销售行为的方法越来越近了。我们情愿把态度和调查表研究抛在脑后，而相信最好的测试人们执行方式的途径就是在实践中观察他们。希望我们新开发的行为分析方法可以支持我们这样做，并且可以提供更多的关于收场白有效性的可靠证据。

尽管我们找到一些重要的理由来结束我们对化学品经营公司的研究，但我仍然忧心忡忡。我们已经收集的那一点点揭示收场白有效性的证据，有些是非常令人困惑的，所以我们需要更多、更深入的研究数据。

培训的影响

当一个高科技公司来请我们评估一些关于正在设计的收场白培训课程的价值时，我们知道可以实现我们的梦想——更深入的研究收场白的机会到来了。公司让我们回答两个问题：

- 销售商在接受培训之后是否比没有受过培训时使用收场白的频率更高？
- 收场白使用的增加和销售的成功之间有联系吗？

我们很高兴有另一个机会可以测试收场白对成功销售的贡献。在培训开始之前，我们和一组共 47 个销售人员一起做了 86 笔生意。我们想找出他们使用收场白的频率。

培训结束后，我们又与这些销售人员起一起工作了一

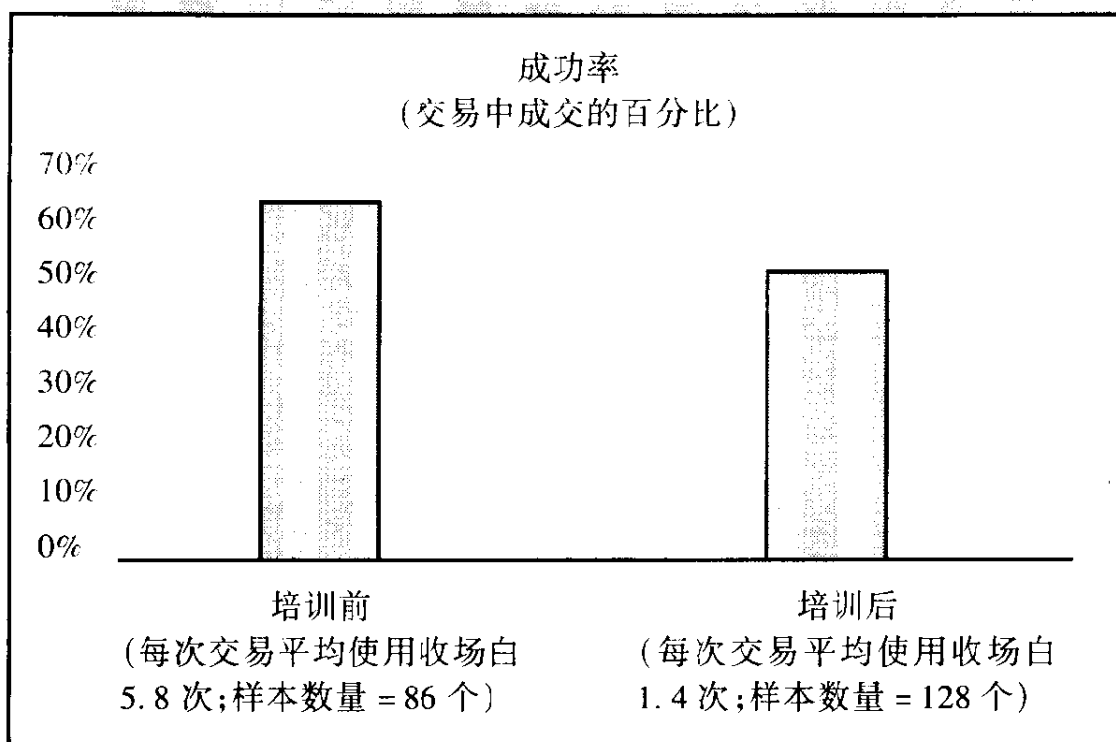


图 2.3 收场白的培训对成功的影响

段时间，这次是想看看他们使用收场白的次数是否有所增加，如果是，那么对于他们的生意又起到了什么样的影响。研究结果又一次证实了收场白与成功没有联系。培训后，销售商用了更多的收场白技巧——因此，给人一种感觉是，培训是有效的。然而，因为成功交易的数量有所下降，所以培训的最终结果是使销售业绩有所下降（图 2.3）。

到此为止，对出现的这种结果我们不再那么惊讶了，去发现收场白与失败生意之间的联系已经开始慢慢地成为我们的一个习惯了。另一方面，那些与我们一起工作的销售人员当然没有料到，结果会是这样的。他们吃惊不小，并且为这种失败的结果提出了几个颇有创造性的解释。我



们不得不接受了一种他们认为是最有可能的解释，他们分辩道，任何新的技巧使用之初都会有不方便不适应的感觉。培训前，销售人员用他们自己熟悉的方法，培训后，他们试图使用新方法，这样在与客户商谈中不可避免地会出现不自然、不熟练的感觉。因此，可能导致销售业绩暂时下降。

这些花言巧语的可能性足以证实，在收场白的有效性上我们仍然没有结论性的证据。但是至少我们可以测试出暂时的不自然、不适应可以导致销售业绩的下降。六个月后如果我们再一次和这些销售人员一起工作，又会怎么样呢？那时新的技术与技巧将成为他们熟知的销售技巧的一部分。我们可以测试他们是否还在用收场白技巧，如果在用，那就看看对生意的成功有什么影响。所有的事，都按我们希望的那样按部就班地安排好了，这将是收场白有效性的第一个结论性的研究，我们拭目以待。

一个月以前就在这项研究即将开始时，公司宣布了销售部人员必须进行重大改组变动。所有这些变化，使研究没有必要再进行下去了。又一个重要的研究中止了，这时我们发现自己正在四下环顾，试图寻找一个新的公司，能给我们机会继续研究收场白。

一线希望

当我正在寻找能资助收场白新研究项目的客户时，我偶然听到一个大的培训公司声称他们收场白的培训可以使公司的销售业绩提高 30%。而在我们刚刚完成的研究中，我们发现收场白技巧的应用使销售业绩有所下降。究竟这



个公司是如何获得成功的呢？难道他们使用的收场白技巧比我们一直在研究的那些更有效？我设法弄到一份他们的培训大纲，惊奇地发现它并没有什么推陈出新的内容。事实上，它用的“先进方法”一点不比我们一直在考察的那种更先进。

因此我与这个公司取得联系，请求他们可以出示给我如他们声称的收场白的应用可以提高 30% 销售的证据。碰巧公司的所谓研究资料中有一封信是一个很满意的客户写来的，信中说培训后销售业绩有了 30% 的增长。这并不是很难让人理解的数字，但这是一个很重要的线索。这些颇感满意的客户经营的企业规模都很小，例如，声称销售业绩提高了 30% 的客户经营的就是一个销售杂志并送货上门的公司。这些深深地触动了我，所有 Huthwaite 公司关于收场白的研究都是针对比较大的公司。是不是有这样一种可能性：当生意规模小时收场白技巧就能起作用，但生意规模扩大时就会失去其效力呢？

我越是仔细琢磨这个观点，就越觉得它非常令人满意。我有非常充分的理论证据使我相信这有可能是真的。收场白使用是一种给客户施加压力的手段，对于压力可以促使人做出决定这一点心理学家已经有了很深入的了解。简单看来，压力对心理的影响似乎可以使我的那个观点成立。如果我让你做一个很小的决定，然后我给你压力，比你进行一番争论还要见效。因此，压力对做小的决定有积极的影响，但对大的决定的影响却不尽相同。决定越是重要，通常人们对压力就越有消极的抵制心理。

得出的这个结论听起来象是一个重大发现，但当然它



不是。从古至今，那些要诱惑别人做出决定的人都知道压力的影响与决定的重要程度有消极的联系。满怀希望的年轻人用选择型的收场白，例如“你喜欢坐这边还是喜欢坐那边？”经常都会成功，因为他要别人做的是一个小决定。然而，传统的选择型收场白，例如“是我的地盘还是你的？”命中率就低得多了，因为这要算是一个很大的决定了。

如果我的结论是正确的，那么决定越大，收场白技巧的有效性就越差。但我们如何来检测这一点呢？我们有没有一种方法来检测一下收场白的有效性与决定大小之间的关系呢？我不知道怎样建立一种其它的有效方式来验证这个观点是否正确，尽管如此，我也不打算用不真实的实验室方法来验证。出乎意料的是，有一天我们得到了一个白白送上门来的机会。

2.5 对摄影店的研究

一家先进的摄影连锁店刚刚决定要对其销售人员做收场白方面的培训。这个决定引起了很多争论，并不是所有资深管理人员都喜欢这个主意的。其中的一个经理参加过一个研习班，认为那收场白培训的可靠性很值得怀疑。他对培训是持反对态度的，因此他秘密地让我们做这次研究，来看一看新的培训是否有效。

当客户让你做一个项目的目的是想验证他们原来的观念是否正确时，你会认为这不是一个很理想的项目。通常我们会避开这种类型的委派。但是关于收场白研究的每一



个机会都是那么珍贵，所以我不能放弃。真正吸引我们的是这个店让他的销售人员轮流担任各种角色的政策。比如，有一天一个销售员在销售便宜货品的柜台工作，例如卖胶卷、录像带、附件等等。第二天同一个人会移到销售贵重货品的柜台工作，例如卖价格昂贵的照相机、高保真设备、录像机等等；我们有了极好的方法来调查收场白的使用对大小决定的影响。当连锁店培训员工时，我们可以观察一天的培训对员工销售廉价货品会产生怎样的影响，而第二天再观察当他们销售贵重物品时又会有什么不同，同一个人接受同一个培训而销售价值不同的商品，这样的观察结果应该是很完美的。

收场白与决定的大小

用我们以前研究得出的方法观察培训开始前销售人员的工作情况。我们主要测量三方面：

1. 交易时间：每一笔生意或企图做但未成功的生意用多少时间？
2. 收场白使用的次数：在整个交易过程中销售商使用收场白的频率？
3. 成交的百分比：最终能成交的生意的百分比是多少？

首先，让我们看看当这个销售人员卖廉价货品时的结果（图 2.4）。在接受培训之前，每笔生意的平均交易时间是两分钟多一点，平均使用收场白 1.3 个，成交率是 72%。收场白培训的影响又怎样呢？你可以看出，培训后交易时间缩短了、收场白使用增多了、成交率也上升了。



	平均交易时间	每次交易使用收场白的数量	成交率
培训前收场白的使用情况 (观察了 83 个交易过程)	2 分 11 秒	1.3	72%
培训后收场白的使用情况 (观察了 95 个交易过程)	1 分 47 秒	1.9	76%

图 2.4 收场白和价格:低值产品

如果我是一个生意繁忙的店主,我想我会很满意这个结果。交易时间的缩短意味着我可以服务更多的客户和雇用更少的员工。而且,尽管成交率从原来的 72% 上升到 76%, 上升幅度并没有让人大吃一惊,但它的发展态势是好的。不仅使交易的速度快了,而且成功的机率也更大。

我们也被这个结果深深地打动了,因为毕竟它是在我们整个研究过程中第一次发现收场白积极的方面呀!但真正的测试还没有到来。收场白的培训对贵重商品的销售也有同样成功的作用吗?

我们又继续观察同一个人在同一个培训后的表现,唯一的不同就是现在他又去销售贵重货品了。我们发现培训后,交易时间缩短了并且收场白的使用明显增加了(图 2.5),但是成交率又怎样呢?培训前,我们看到的成功率是 42%。这与卖廉价商品的成交率相比是低了很多,但它已经非常令人惊讶了!通常人们走进摄影店买胶卷时不会说“我回去再考虑考虑”,但对于销售贵重货品这些事

	平均交易时间	每次交易使用收场白的数量	成交率
培训前收场白的使用情况 (观察了 91 个交易过程)	12 分 35 秒	2.7	42%
培训后收场白的使用情况 (观察了 91 个交易过程)	8 分 40 秒	4.5	33%

图 2.5 收场白和价格:高值产品

是经常发生的。然而，真正使我们感兴趣的数字是培训后的成交率。我们发现使廉价商品的成交率上升的收场白培训却使贵重货品的成交率从 42% 下降到 33%。

两个结论

我们怎样解释这个结论呢？第一个发现是：无论在价钱高还是在价钱低的商品交易中，培训后平均的交易时间缩短了，收场白的使用增加了。因此我们可以得出以下结论：

通过迫使客户做决定，收场白技巧加速了销售交易的进程。

这是一个很重要的发现——收场白技巧应用的又一大用途——如果你的生意是低值零售业或销售送货上门的低值产品，如果有许多客户在等候你的服务或一条很长很长的街道两边有很多家在等待你送货上门，那么交易过程越短，你能服务的客户越多。

但是通常在大生意中并不如此。一般需要你与客户相



处尽量长的时间，而不是越短越好。在许多经营大生意的销售公司中，听到的最多的抱怨是你没有与最能做决定的决策人相处足够长的时间。在大生意中我从来没听到哪个人说“我怎么能把与决策人相处的时间缩短一些？”而且，许多大公司都曾来 Huthwaite 公司讨教如何增加与客户交易的时间。我的观点很简单：在小生意中通常要使交易的时间缩短；在大生意中——由于各种各样的原因——交易时间很短几乎没有优点，不过缺点却不少。

第二个我们可以从研究中得出的结论是关于收场白与价格之间的关系：

收场白的技巧可以增加低值产品成交的机率，但对于高值的商品和服务却会降低成交的机率。

正如我们所想，这个结论并不只是源于我们的调查研究而且还源于一般的心理学规则：小生意比大生意更容易受压力的影响。在我们的研究中所谓贵重货物的平均价格是 109 美元，与多数营销公司的平均决策大小程度相比，以及对这本书的读者来说，这价值实在是太小了。如果收场白技巧在价值 109 美元的生意中都已无计可施了，那么如果交易价格上升到几百美元、几千美元和几万美元时，它似乎就更无效了。也许你会提出异议，在大生意的预算中拿出一万美元要做的决定可能与一个人花 109 美元所做的决定一样大。你说得没错——没有人能真正明白一个决定的复杂程度，但一般规则还是有用的。收场白技巧如同各种形式的压力一样，随着决策规模不断增加而越来越无效了。



2.6 收场白与客户的精明程度

从我们的研究中已经得出很明显的结论：收场白随着决策规模的增加而逐渐无效。但这只是因为价格因素吗？我很想知道是否还有其他因素。大体上，大的购买决策是由更精明的客户——例如，专业采购代理商和资深的决策人做出的。这些人每周都要接触几十个销售商，并且他们自己也很可能接受过销售培训。有没有可能收场白技巧只对经验不足的买方有效，而对于那些精明的买方没有什么作用甚至起反作用呢？

当我与英国石油公司中心采购部的人员一起工作时，我第一次意识到我以上的推论有可能是正确的。我就坐在谈判桌的一边，现场观察他们的买卖过程。石油公司的一个采购员似乎对使用收场白有敌意，他告诉我说：“我讨厌的并不是收场白本身，而是那些目中无人的假设，通过使用这些把戏，我被他们操纵着傻乎乎地做出了购买决定。无论什么时候有人对我用一个标准的收场白，这就会使我们之间的相互尊敬减少——破坏了良好的商业关系。我会用我自己的方法来对付它，你早晚会看到的。”

第二天，我看到了一个销售商企图让这位采购员购买的整个交易的过程以及这位采购员的实际行动。销售商经销自动贩卖机，并且提供塑料杯。在交易的过程中采用了一个假设型的收场白，“Mr. P，你也承认我们的杯子比现在的供应商提供的更便宜，那么下个月我们发第一批货两万个杯子，你看可以吗？”买方一言不发，他打开桌子上



的抽屉，慢慢掏出一个盒子，盒子里装的是 3×5 寸的索引卡片。他很随便地打开了盒子挑出一张印有“假设型收场白”的卡片，把它正面朝上，放在桌子上。“这是你的第一次机会，”他说，“我一般会给别人两次机会。如果你再对我用收场白，那我们的生意就到此为止。为了让你知道这是为什么，看看这张卡片吧。”他把它推到桌子另一端，一直推到销售商面前，在每一张卡上都印有一条著名的收场白技巧。销售商面容失色——再也没用过收场白。

这个采购员是个例外吗？对收场白有着极端的憎恨吗？我不这样认为，大多数专业采购员对待收场白技巧都不满意。曾经有一次，我培训来自三个大公司的专业采购员，培训内容是提高谈判能力。我把一份调查表发给这些人中的 54 个人，调查内容包括下面这个问题：

如果你发现一个销售商在销售过程中对你使用收场白，这会对你购买的可能性产生什么影响？

答案是：

购买的可能性更大 2 人

不会有什么不同 18 人

购买的可能性更小 37 人

没有人比我更了解这种类型的调查数据并不能给实际行动以可靠的指导。尽管这种证据有很多不足，但收场白的确不令专业采购员喜欢是个事实。我读过的许多书和培训资料都声称：精明的采购员对收场白的使用反映很积极，因为他们认为这可以证明与之交手的是一个专业人



士。这完全是危险的一派胡言，没有任何证据可以证明这个断言。现有的调查研究为数不多，但结果全都说明买方越是精明对使用收场白技巧就越反感。

2.7 收场白与售后服务的满意程度

在第一章中。我曾指出过，大生意与小生意之间很明显一个区别就是：大生意通常包括售后与客户保持联系的一些形式。签约并不等于你的工作已经全部完成了。那么这里就存在一个重要的问题，即：收场白对售后服务有什么影响。不幸的是我们一直没有研究大生意中它们之间关系的机会。然而，我们曾经帮一个零售企业做过一个消费品的研究，但后来证实这个研究结果对任何规模的销售都有一个干扰作用。

这个零售连锁店的培训主管参加过一个由 Huthwaite 公司举办的研讨班，研讨班的内容是关于行动尺度，之后他便很热衷于在某些方面的研究上一显身手。他让我帮他选一个合适的题目。“关于收场白研究你认为怎么样？”我建议道。他公司里的一些销售员受过收场白技能的培训，因此他决定研究客户购买后的满意程度与收场白培训是否有联系。

在购买行为发生后的三至五天中，他和他的同事跟踪采访了 145 名顾客，并请他们做了一个评估，调查结果是以 10 为基本单位：

- 他们对已经购买的货物的满意程度
- 将来如果他们还要买相同的东西，他会从同一个商



店购买的可能性

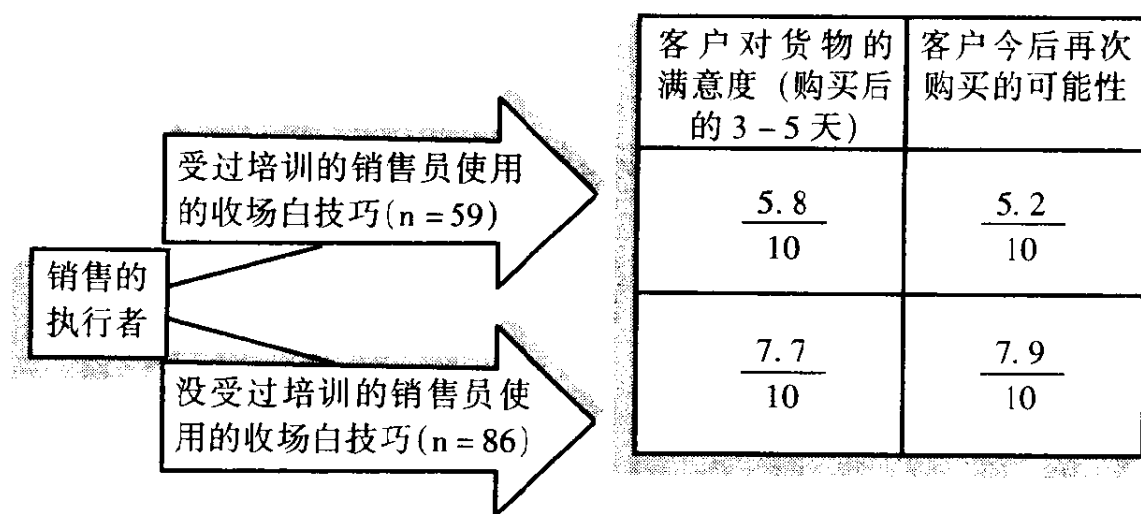


图 2.6 收场白与客户满意度

如图 2.6 所示, 接受过收场白培训的销售员在这两个问题上得到的客户满意的比率都比较低。这意味着什么? 最可能解释是, 销售人员在销售过程中企图通过收场白的使用给客户一定压力以让他们决定购买。大部分人并不满意别人给他们压力迫使他们做出决定, 而比较满意自己自愿地做出选择。这就暗示我们在大生意中使用收场白要考虑更多的因素, 在将来能称之为成功的销售中, 客户的售后满意度可能会是一个很重要的考虑因素。

这次研究中的一些现象, 我当然应该给以批评。例如, 在整个交易过程中, 他们并没有亲自收集任何行为数据。另一个可能的不足——商店对年轻的销售人员的培训比对那些有经验的销售员的培训要多, 所以有可能这项研究中顾客不满意的购买是来自那些缺乏经验的年轻人。尽管对它的方法有所批判, 但成绩还是应该给予肯定的。因



为它是到目前为止，为数不多的几个收集销售培训与售后满意度数据的研究之一。在有更多更详细的研究得出结论之前，我建议你还是注意它的警告。

2.8 为什么这个群体中的其他人 与我不一致？

我收集完所有关于收场白与有效性的数据后的好几年中，我都不愿与其他人一起分享我的成果。如同这本书以前的部分中我提到的那样，不但绝大多数作者认为收场白是销售技巧中最重要的一部分，而且它几乎是许多销售员制胜的法宝。而我的结论却与之完全相反，因此在几个场合中，当我当众提及我的发现时，我受到了很差的礼遇。曾经有一次在洛杉矶我被一位气愤的销售培训员赶出了会场，因为他不喜欢我提出的研究结论。历史上曾有过许多研究者的想法起初不为世人接受的故事，因此我并不为被拒绝的事实而焦虑。我关心的是，如果我是正确的，那么就意味着为数众多的其他人都是错误的，这似乎是不可能的。有经验的销售人员、他们的经理、他们的培训人员和写怎样有效销售的专家，他们花费了那么多的时间和精力总结出来的技能在大生意中不但不起作用而且还违反了一些规律，这可能吗？收场白为什么会有如此大的力量？

什么使我们成为强迫性收场白的使用者？

我是在与加利福尼亚州的经营管理顾问 Roger Harrison 一起开一个研讨会时找到答案的。研讨会中的一部分是他



主持的，这部分的主题是无效的行为方式和他们会导致的结果。他说一些时候人们继续去做那些不会有任何结果的事，但在做的整个过程中却认为他们所做的是很有意义的。“这就像相信收场白的销售人员一样。”我立刻想到，Roger 继续解释产生这种人们继续按一种不成功的方式行动的现象的原因有二：要么是他们疯了，要么是在他们的工作、生活环境中有一种东西在奖励并鼓舞着他们用这种无效的方式行动。

我越想就越觉得这正是我一直在寻找的问题的答案。我回忆起我自己对收场白充满激情的那些日子，我是怎样沉溺于成为一个收场白的忠实的支持者的！这全部要追溯到我第一次紧张地使用选择型收场白：“你是希望这个项目九月份开始，还是更希望它在十一月份开始？”回答是“让我们九月份开始吧。”我的客户对于我使用收场白的奖励是这笔生意成交了，就因为我说了一句话——结果我得到了这笔订单。

当我不再想它时，我已从 16 个我们的研究过程中得知收场白技巧之所以可以被人们如此狂热地应用，是被能直接签订单所奖励或者说是不断地被鼓舞。于是从某种程度上来说，是使用了收场白导致那份订单的签订。当然，从现在我所知的可以看出，是我充分发掘了客户的需求，适合了他的胃口才做成了那笔生意，而与收场白的使用没有任何关系。无论有没有我的收场白技巧的使用，这个项目一样会照常继续下去。

最终我明白了为什么在销售中收场白受到了如此的重视，就是因为它是所有销售行为中可以最迅速得到回报的



行为。问顾客一个很合适的问题去发掘他的需求，这不会让你立刻得到签约的回报。但使用一些具有神奇效力的收场白抓住决策时的那一刻——有时你会得到一种奖赏，

“是的，我决定要买它了”（捎带着说一句，任何理解增援理论的读者都会承认在引起一个行为继续的方面偶尔的奖励比一直的奖励更有吸引力）。

领悟到了这些以后，我对我们的研究结果和以前的各种结论都感到心满意足。我们的研究是正确的，而世界上大部分其他人与我们不一致、不统一，这的确很有可能。鉴于我们的研究结果，许多人也逐渐开始同意我们的观点了——收场白技巧在大生意中是无效的，甚至是有害的。当我们对其它人谈起收场白时，我很高兴地发觉原来遇到的那些敌对的情况已不复存在了。以前我曾经被人们认为是收场白不共戴天的仇人。J. Douglas Edwards 是收场白之父，有时我竟被称为是他的克星，但这并不公平。在低价物品销售中，对于不是很精明的客户、没有必要保持联系的客户，收场白可以非常有效地发挥作用——我并没有批评它在这种情况下的价值和效能。但我又在设想，如果你是这本书的读者，你在经营大生意，与你接触的都是经验老道精明能干的专业采购人员，并且你要与客户建立长期的关系，如果是这样，收场白技巧会降低你工作的效率，并且还会使你成功的机会大大减少。

但你必须有一个结局

所有我说的这一切听起来好象是在告诉你不要去结束生意——因为收场白技巧是无效的，那么在某种程度上你



可能会等生意自行结束——但显而易见，事情也不会是这样的。许多销售经理听到手下一些缺乏经验的销售员到了承诺接受这一阶段，但要结束时却失败了，这时这些经理内心都感到无比的痛苦。他们听见过如下的这些对话：

新的销售员：对于这件产品您还想了解些什么吗？

客 户：谢谢，不用了。我认为你已经回答了所有我要知道的问题。

新的销售员：这很好，您肯定没有什么我忘记介绍的了！

客 户：没有了。

新的销售员：好的（令人讨厌的中断）……也许我没提到它要用双倍的电压。

客 户：我还有一个会，我已经迟到了。

新的销售员：（不顾一切地说）还有一本西班牙语的指导手册……如果您需要。

客 户：这位先生，我必须马上走了。

新的销售员：噢，您确信我已经回答了您所有的问题吗？

这是怎么回事？一个经验不足的销售员害怕面对生意的结束，结果客户不耐烦了。

这在现实生活中也时有发生——在专业服务过程中更明显。我曾与芝加哥国家第一银行合作过，使用 Huthwaite 的形式培训职业公务员。David Zehren 是银行的员工，对于我们提出的收场白技巧在工业品销售中使用过多这一观点他深表赞同，同时他又指出银行存在的问题恰恰相反。他解释道：“我们的问题不在于收场白技巧的过多使用，



如果说我们有问题，那也应该是其他方面的问题。客户们期待着它得到改善。因为不清楚生意的下一步要干什么，他们自己都感到很恼火。”

无独有偶，David Zehren 不是第一个提出这个问题的。我们也曾与八个大的财务公司合作过，他们的培训人员也有同样的感触。如果在许多工业和资本货物的生意中收场白应用过多是一个大问题的话，那么在服务行业取而代之的问题是收场白应用的缺乏。我们的大部分客户完全认同生意中最重要的部分是发掘服务对象的需求，在这些专业服务行业中需要他们的服务人员在与客户进行承诺接受这个阶段有更出色的表现。

在过去的许多年中，销售培训太过于着重收场白技能的培养。但如果我们开始教人们永不再用收场白的话，那也无异于让一个人从一个极端走到另一个极端，这也同样是非常令人难过的事情

有足够的证据支持这个结论：完全不用收场白的确是一件很危险的事。我们与美国航空公司的 Bob Boyles 一起进行了一项研究，旨在发现是否不用收场白比收场白应用过多更无效。在美国航空公司 Boyles 和他的同事用我们的行为分析方法进行试验，以便可以检查他们销售代表的销售技巧。

在交易中根本没有使用收场白的生意的成功率是 22%，与之对照的是，用一次收场白的成功率为 61%（图 2.7）。值得注意的是，成功率最低的生意是那些使用收场白超过两次的生意，成功率在 20% 以下。因此，从这项研究结果中似乎可以看出，尽管收场白的使用有许多不



足,但从始至终一个收场白也不用的生意也并不是最成功的。

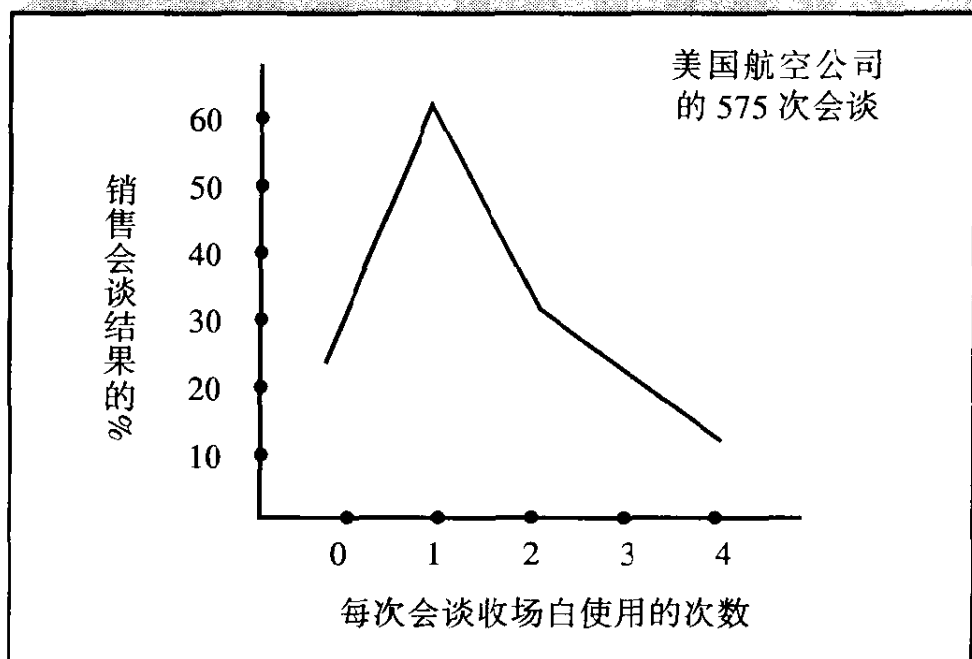


图 2.7 收场白使用数量与成功率的比

我们将去向何方?

美国航空公司的调查包括一些相关的小生意,尽管我们不能确定在与之相比的大生意的研究中是否有相同的结论出现。为了让生意能够成功,销售人员必须接受客户某种类型的承诺。但是你怎么可以不冒使用收场白的风险而从客户那儿得到承诺呢?

到目前为止,在这章中我所写一切都是关于你的行为如何不能达到承诺接受过程的目的。我已经说过了,传统的收场白技巧在以下情况中是无效的或有副作用:

- 生意规模很大,包括贵重货物的销售

- 客户很精明，例如一个专业采购员
- 与客户有长期售后服务关系

所以，我说的一切表明，收场白技巧并不是在大生意中接受客户承诺的最好方法。但你应该怎么做？我们已经知道了，坐以待毙是无效的，生意不会自行结束。

2.9 接受适当的承诺

成功收场白的第一步是设立正确的目标。接受承诺的起点是要了解成功的生意中客户承诺的标准应该是什么。如果这本书是关于简单的小生意的，那么很有必要解释成功的真正含义和详细定义。在一笔简单的生意中，成功的承诺就是一份订单——如果你没有得到订单，那你就是失败的。

因此，在小生意中收场白可以有两个结果——一种是订单，即你做成了这笔生意；另一种是没做成，即客户拒绝了你。但随着生意不断扩大，事情就没有那么简单了。在大生意中，相比较而言，很少有生意是简单到以订单或没成交为结局的。在前面的那部分，我曾提到过，我一个在航空制造业工作的朋友三年中都没有做成一笔生意。同时，他也没有遭遇过明显坦白的可以称之为没成交的拒绝，他所有的生意都是介于两者之间。它们向着最终目标——一个需要几年时间的订单，缓慢而谨慎地行进。

在大部分大宗生意中，少于 10% 的生意会简单的以订单或没成交而结束。很难判断一笔生意是否已经很成功的结束了。例如，假设你正在向我推销一种可以帮助我进行



库存管理的计算机软件。在会谈即将结束时，我对你说：

“我相信你们的库存系统软件正是我们所需要的。但是我不能单独做如此重要的决定，因此我希望你下星期再来一趟和我们的生产总监谈谈。”很明显生意已经有了进展，但是既没有签订单也没有交易失败，而是介于两者之间。然而，因为它又引出了一个预定的会谈，也许我们可以说这次会谈已经成功地结束了。

但是我们能说只要以一个预定的会谈结束的生意都是成功的吗？假设，当你解释完你的库存软件系统可以带来的效益后，我说：“我不敢肯定，也许我们可以再约个时间仔细谈一谈，几个月之内你再给我打电话确定一下下次会谈的时间好吗？”很有可能我同意这个预定会谈的目的是要摆脱你。当你下个月给我打电话时，不会再找到我，而那个会谈将永远也无法兑现了。仅仅达成一个将来再洽谈的协议并不是衡量你是否成功的合适的标准。

大生意中

收场白成功的评价标准是什么？什么样的结果或结局可以让我们评判一笔生意成功了而另一笔生意失败了呢？在 Huthwaite 公司早年从事研究时，我们选择了一种比较中庸的评判准则。我们说如果一笔生意达到了它既定的目标，那么它就成功了。但很快发现人们有一种令人瞠目结舌的合理解释不想发生事件的能力，通过这些解释就很难评判是否已经达到了既定的目标，所以我们的那种中庸的评判准则也就不起作用了。

在纽约我一直与一位销售代表一起从事销售工作。我





们与一个客户的生意进行得是那么糟糕，以至于最后销售代表惹怒了客户，我们被赶出来了。我们出来后站在马路上时，才从刚才的经历中走出来，恢复了平静。我把所有的细节都记入我的研究资料中，在回答“这笔生意是不是达到了最初的目标”这个问题时我写道：“没达到。”这可能使那个销售代表感到很不安。

“但是我的确是达到目的了，”他分辩道，“因为那家伙看起来不是很讲信用，那我就要冒一定的风险，所以我决定不与他做这笔生意了。我宁愿通过巧妙的安排激怒他，让他把我赶出来也不愿意直接告诉他，使他感觉受到侮辱。用这种方式结束这笔生意，我可以不用很尴尬地向他解释我不与他做生意是因为他的信用不好。”

在我们的早期研究中，一次又一次地有销售员向我这样解释。无论在生意中发生什么事，那都是他们未雨绸缪早已事先安排好的。生意原来的目标可以很容易地被加以合理解释来迎合事情的变化。显然我们需要一个更好的评判收场白成功的标准来替代这个简单的问题——“生意达到目标吗？”

我们的下一次行动比原来有所改进，我们让销售员事先把他们的目标告诉我们，然后我们评估生意是否成功地达到了他们给我们的既定目标。用这种方法，我们可以防止销售人员把他们失败的生意又用合理的解释掩盖了。但这也不是最好办法。我记得一个销售员事先告诉我她那笔生意的目标是“勘察客户企业组织结构的细节”。在生意刚开始，客户出人意料地宣布，因为他公司的一个评估项目已经完成，他决定与那个销售员签合同，我和她轻而易

举地成功了。一小时后所有的文书工作都做完了，一笔三万五千美元的业务成交了，但她却没得到任何一点关于公司结构的信息。在这笔生意中她既定的目标没有达到，但仅仅因为最初的目标没达到，你很难说这是笔不成功的生意。

我们仍然需要有一种更好的衡量收场白是否成功的方法。

最终我们选择的方法涉及到把各种生意中可能出现的结果分为四个方面（图 2.8）：

• 订单

即客户很肯定的购买决定。“我们 99.9% 会买”这并不是一个定单。每一代销售经理都不厌其烦地对那些新来

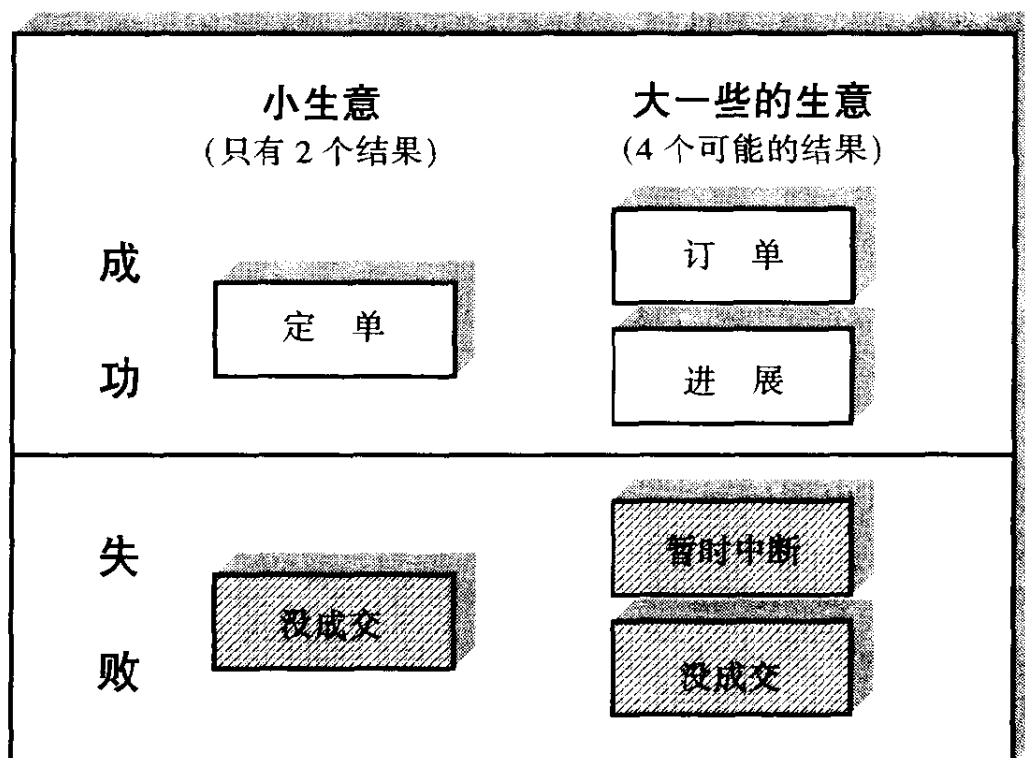


图 2.8 会谈结果和销售成功比

的没有经验的销售员讲解：要成为一个真正的订单，客户必须准确无误地表现出要购买的意向，常常是要签署某种类型的书面文件。有必要说明的是，在大生意中真正以订单为结果的生意比大部分销售商想象的要少。因此，当你想以订单的方式结束生意时，机会并不是很多。

- 进展

即发生在会谈之中或之后的一件事情，可以使生意继续朝着最终的结果发展。典型的进展可以包括：

- 客户同意参加一个产品演示会
- 有让你见更高一级决策者的余地
- 同意试运行或检测你的产品
- 部分接受原来根本不接受的预算

所有这些都代表客户的认同，就使生意朝着最终的成功不断靠近。进展有许多种表现形式，但相同点是他们都包括推动生意向前发展的行为。在大生意中使用收场白常见的目的就是能取得一定的进展，成功的收场白在开始使用时就知道会取得什么实质性的进展。

- 暂时中断

即生意还会继续下去，但客户又没有同意具体的实际行动方案来使生意有进展。这些生意并没有达成一个一致的协议，但也没有来自客户的“不”。典型的例子就是客户以下面这些语句作结尾：

- 谢谢你专程来一趟，不过以后你从这里经过时，方便的话仍然可以来看我们。

- 绝好的一个提议，我们非常感兴趣。下次有时间我们再一起谈谈。



- 我们非常喜欢看到的一切，如果我们想进一步了解具体情况，日后会与你联系的。

在这些情景中，买方没有同意任何一种具体的行动方案，因此生意并没有实际进展的迹象。在我们的研究中，把以暂时中断为结局的生意划入不成功的生意中。也许你会认为这并不公平。毕竟，如果客户说一些肯定积极的话，如“我们很感兴趣”和“这是个很不错的提议。”等类似的话时，还说生意是很不成功的结束了，这似乎有些太苛刻了。然而，与这些买主们一起合作了许多年后，我不再把一次努力的正面结果和承诺视为成功的标志了。太多次我看见客户在生意即将结束时使用这些肯定的言语，但目的都是用一种很礼貌的方式赶走一个他们并不想再见到的销售商。在我们的研究中我们需要以行动来衡量收场白的成功而不是用言语，这就是为什么我们把进展划入成功而把暂时中断视为不成功。一笔生意是否成功的结束了应该用客户的行动而不是言语作评判。

- 没成交

最后一种可能性即客户主动而明确表示拒绝接受。在某种程度上来说，没成交的客户很清楚地表明没有任何可能再继续下去了。少数情况下，如果客户不同意在将来会有另一次会谈或者拒绝你见更高一级决策人，这些也会是没成交的表现。检测没成交的标准就是客户主动地拒绝了你这笔生意的主要目标。没成交的生意就应该归入不成功的生意中，这是无可争议的事。

为什么我对生意的不同结果如此注意呢？一个批评家会说“那当然，只有进行研究的人才会对区分结果有兴



趣。而这对于帮助人们结束更多的生意毫无用途。”恰恰相反，我们对高层销售人员的研究已经证明了他们很清楚地了解这些不同的结果，并且，正所谓“知己知彼，百战百胜”。他们用这些了解来帮助他们更有效地结束生意，把暂时中断变为进展。不止于此，了解进展的类型也是生意成功所必需的，高层技术人员还建立起可以使生意稳步发展的收场白目标。

让我们对照两个销售员的行为来解释我们上面所说的这些，他们都是经销工业抽水设备的。首先，我们看一看 John C，相对而言，他经验不足，只经营过一年大生意。从对他访问的摘录中，你自己判断一下他是否能区分暂时中断和进展的区别以及他是否明白这些区别与成功结束生意之间的联系。

记者：你进行这一次拜访的目的是什么？

John C：哦，……给客户留下一个好印象。

记者：好印象？

John C：是的，让客户对我们给予肯定。

记者：有没有其它的目的？

John C：收集数据。

记者：数据？什么类型的数据？

John C：有用的财务数据，当然仅仅是普通的数据。

记者：你有没有试着从客户那儿得到具体的行动答复？

John C：没有，就像我原来说过的，现在只是建立起一种关系并且找一些数据。

记者：以你的评判准则，现在的会谈是否成功？



John C：我认为相当成功。

记者：你为什么这样说？

John C：例如，客户说他对我的提议很感兴趣。

记者：客户同意什么行动方案了吗？

John C：还没有，但我认为他喜欢我的提议。

记者：那么接下来你与客户之间会怎样？

John C：几个月之内我们会再见面然后我们会谈一些更详细的事情。

记者：但回想你刚刚进行的这次拜访，客户并没有同意采取什么实际行动来推动生意的进一步发展，不是吗？

John C：是的，但我相信我与客户之间已经建立起了良好的关系，这就是我认为它成功的原因。

John C 的反应说明他是一个典型的没经验的销售员。他认为因为他已经得到了一些来自客户的肯定，所以已经很成功地结束了这次拜访。但是，看一看我们区分拜访结果的标准，他的拜访结果是暂时中断，客户并没有同意任何具体的行动来推动生意的发展。就像许多新的销售人员，John 的拜访目标——收集数据并建立关系——而不是直接取得进展。当我与 John C 一起工作一段时间后，他的经理告诉我，“你知道 John C 的问题出在哪吗？他结束拜访的能力很差。我希望可以有人教他一些好的收场白技巧。”我宁愿说 John C 的问题是他不知道正在寻找的进展是什么。这是拜访目标问题之一，除非他们更清楚了解暂时中断与进展之间的区别，否则收场白技巧根本帮不了他。

与 John C 相对比，让我们听听公司高层销售人员之一



的 Fred F 会说什么：

记者：你这次拜访的目标是什么？

Fred F：我想取得一些进展，因为我知道我们面对着很大的竞争，我必须及时行动。

记者：进展？

Fred F：是的，你瞧，我觉得如果这次拜访值得做，那一定会有有一些应该做的事可以以某种方式推动生意朝前发展。否则，你只是在浪费你和客户的时间。

记者：你能给我一个拜访目的的例子来说明这种“进展”吗？

Fred F：当然可以，比如这一次我是想让他们总工程师来我们厂与我们的技术人员进行一次项目可行性的讨论。这样既使生意又朝前进了一步，同时也意味着他们与我们讨论时就不会再有时间与我们的竞争对手接触了。

记者：这次拜访成功吗？

Fred F：也成功也不成功。因为有突发事件发生，所以他们的总工程师没来。从这种意义上说我失败了。但是在这次会谈中我看到了可以进入另一个领域的机会，客户告诉我他们刚刚得到了在 Jersey 建一个新工厂的机会，正在组建一个项目组来编写具体细节，并且正在选择所需物品的供应商。因此我问他是否可以给项目组的水利工程师打一个电话，约他见面谈谈。

记者：他答应了吗？

Fred F：是的，我们会在 23 日见面。

记者：这就是生意有进展了，是吗？

Fred F：当然，这样从这个企业创立时我们便已加入



了。在 23 日我会尽力让他们的水利工程师指定我们为水泵和专业排水管的供应商。

注意 Fred F 的目标是如何得到一个具体的行动和进展，他评判这次拜访成功与否是以它是否推动了整个生意的进程为条件的。行动认定方法——这就是我们研究的成功人士的特征所在，他们要进展而不是暂时中断。正是他们清楚地知道实际的进展应包括什么才使他们明白在这次拜访中应以什么为结局。经常以进展而不是暂时中断为目标的人会被他们的经理冠以“好的收场白使用者”的美名，事实上，他们的成功来自他们怎样设定拜访目标而不是来自他们怎样结束。Fred F 就被他的主管上司看作是一个很厉害的收场白使用者，但是，在我们与他一同进行了几次拜访中，我并没看见他使用任何收场白技巧。

经常会有销售经理们问我们应该如何提高他们员工在大生意中更有效地使用收场白的能力。我能提供的最简单也是最有效的建议是：告诉你的员工暂时中断与进展之间的不同，帮助他们不要仅仅满足于设定暂时中断为拜访的目标。

设定拜访目标

大生意中的每一次拜访部有好结局的秘诀是：无情地为你自己设定目标。不要仅仅满足于如“收集信息”和“建立良好关系”等泛泛的目标。当然，这些的确是很重要的目标——毕竟每一次拜访中都会提供收集信息和增进关系的机会。问题在于仅仅有这种类型的目标并不够，它们会导致暂时中断而不是进展，它们还有可能使你以达到



错误的目标为结局。

在你的拜访计划中，应包括得到客户的具体行动，像“让他来参加一个展示会”、“订立与他老板见面的时间”或者“得到可以去计划部的许可”。用这种方法你就可以象我们研究中的那些高层销售人员一样做一份计划，结果也会去寻找进展不是暂时中断。

2.10 获得承诺：四个成功的行动

但是，无论你的拜访目标定得有多好，你仍然要努力去争取客户的承诺和接受。对大生意的成功的研究表明，高效的销售人员会用相当简单和直接的方式获得客户的承诺。我们发现成功的销售员倾向于使用四步很明显的行动来帮助他们获得客户的承诺：

1. 很注重调查和证实能力。成功的销售员把主要的注意力都放在调查和证实能力阶段，更值得注意的是他们花费更多的时间在生意的调查研究阶段（图 2.9）。不是很成功的那些人对于调查阶段只是一带而过，结果，他们在发现、了解、开发客户的需求等方面的工作都是一无所获。在大生意中，除非客户很明显地表示出需要你所提供的商品，否则你不会获得承诺。我们见过的效率最高的销售人员是那些在调查阶段就做了大量突出工作以建立客户需求的人。他们问这些问题的结果就是，客户们逐渐意识到他们很迫切地需要购买这些商品。对一个原本就想购买的客户你不必使用收场白技巧，因此获得客户承诺的第一个成功战略是把你的注意力放在调查阶段。如果你能说服

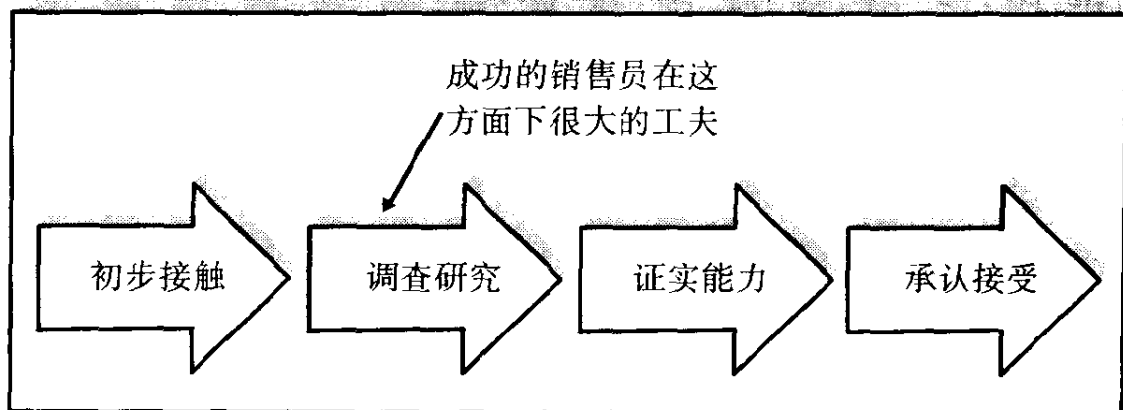


图 2.9 销售会谈的四个阶段

对方，你提供的商品就是他们所需要的，那么他们就会与你签约。

2. 检查关键点是否都已经包括了。在大生意中，产品与客户的需求似乎都是相当复杂的，因此，当要做出承诺时客户的心中会有混淆或怀疑的可能性。不成功的销售人员忽略他们的客户还心存许多问题，而一直自顾自滔滔不绝地继续下去，直到最后结束。这就是他们经常被教导的销售方法。大部分销售培训计划确实会建议你收场白作为一块挡箭牌，把尚存疑虑或悬而未决的问题挡在外面，但这不是成功的销售员的所做所为。我们发现那些能最有效地获得客户承诺的销售员都是持之以恒地先采取初步行动，然后问买方是否还有什么更深层次问题或其他方面需要说明。

从我们的观察来看，以收场白的方式回答和躲避客户疑惑和关注的问题势必会引起反感，可以看看下面这个简洁的例子：

销售人员：（用假设型收场白）……那么我会安排我



们的技术人员下周开一个产品演示会。

买 方：（仍存一些尚未解决的疑虑）等一等，我还不能确定是否需要一个产品演示会。

销售人员：（用选择型的收场白）如果在下周是不是比下周好一些？

买 方：（感觉有压力）不要这么急，你还没有解释清楚租赁协议是怎样执行的呢，你想掩饰什么？

凭借使用收场白技巧，卖方是把客户的注意都吸引到表面问题上来了，而逃避了更深层次、更实质的问题。但是有必要用那么一种令人反感的方式来这样做吗？

很成功的销售人员在结束会谈之前会检查一下是否所有关键点都已经说到了。例如：

销售人员：（检查是否所有的关键点都已说到）好吧，Brown 先生，我认为所有的事情都已经涉及到了。但在我们继续下一步之前，我是否可以检查一下还有没有我应该解释的问题呢？

买 方：是的，你还没提到租赁协议的条件呢。

销售人员：那让我来解释一下它运行的方式是……

在这个例子中，客户的疑虑被销售员主动地提到表面上了。这样得到的不是买方反感的抗议，而是一个简单的提问。

3. 总结利益。大生意中一次会谈可能需要几个小时，并且覆盖的话题很宽泛，客户对于每一个讨论的问题并不一定都有很详细的了解。成功的销售人员在接近承诺之前会通过总结讨论的关键点而理出一条清晰的思路。在小生意中总结似乎不是很必要，但在大生意中在做决策之前把



所有关键点聚集在一起是一个非常有效的方法。因此要总结关键点——特别是利益点。

4. 提议一个承诺。许多销售方面的书籍都指出最简单的结束方法就是要求签订单。结果,“要求签订单”在销售培训中成了最通用的一个短语。但从我们的研究来看,

“要求”不是成功的销售人员所为。在销售的所有其他阶段,要求行为比给予行为要成功得多——这一点以后我们也会看到。但在这儿,在要承诺时,成功的销售人员不会要求——他会告知。最自然最有效的使一次会谈有一个成功结局的方法是向客户合理地建议下一步的内容。例如:

卖方:(检查关键点)还有什么我们没提到的吗?

买方:没有了,我认为所有的内容都涉及到了。

卖方:(总结利益)是的,我们已经知道了新的系统可以加速您的订单进度,以及与您目前的系统相比它有多简便。我们也讨论了能帮您控制成本的方法。事实上,以新的系统替换旧的系统还能带给您一些其他的好处,特别是它能驱除困扰您已久的可靠性问题。

买方:是的,正如您总结的以新替旧的确对我们很有利。

卖方:(提议一个承诺)我想下一步您和您的会计最好来看看这些系统的实际运行情况。

你怎样知道应该建议什么样的承诺?简单的说,成功的销售员提议的承诺有两个特征:

1. 这个承诺可使生意有所进展。作为承诺的结果,生意将以某种方式向前发展。

2. 提议的承诺是现实中客户最高限度可以给予的。成



功的销售人员从来不会提出超过客户可以达到的限度以外的承诺要求。

最后我对我的老朋友兼同事瑞典籍 顾问 Hans Stennek 说几句关于收场白的话，当我的研究遭到大部分从事销售行业的人的反对时，Hans 非常支持我。“我从来不是收场白的信徒，”他告诉我，“因为我的目标不是结束生意而是开始一种关系。”我认为他说得再好不过了。



第 3 章

大生意中客户的需求



在第二章中我提到过承认接受阶段的成功依赖于前几个阶段操作的好坏程度。我们在 Huthwaite 公司的研究揭示了对整个生意的成功影响最大阶段是调查研究阶段（图 3.1）。

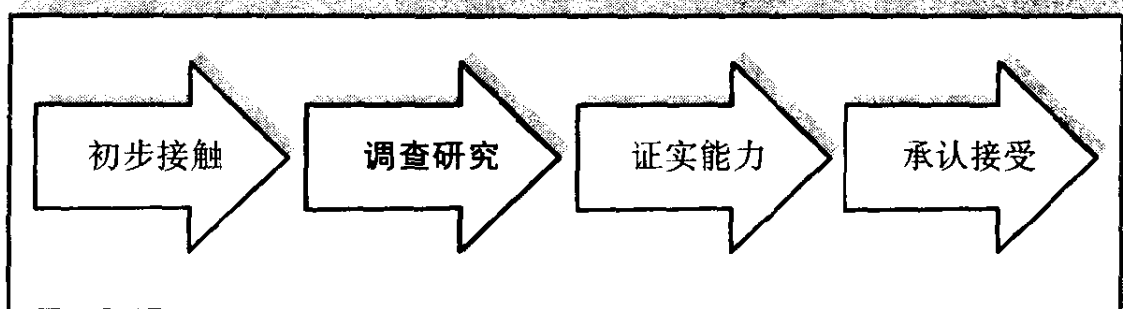


图 3.1 调查研究阶段：问问题并收集关于客户本人、他们的生意、需求的信息

在我们的研究中经常发现，最有可能在调查研究阶段做很多有效工作的是那些高层销售执行人员。调查研究的不足使销售人员在生意的后面几个阶段工作力度远远不够。不止一次我们发现那些被他们的经理描绘成“很差的收场白使用者”的销售人员，事实上是不擅长调查研究。当我们针对销售人员制定的一个管理计划实施后，他们的经理告诉我们：“在继承发扬 Fred 的收场白方面你做得太棒了。”或“Ann 现在收场白的使用比原来强多了，你一定教了她许多绝招。”当我听到这些赞美之词后没有一点喜悦的感觉。事实上，我们并没有提到多少收场白方面的东西。我们培训的主要目标是教他们使用 SPIN 问题来发掘客户的需求，借以提高调查研究能力。这就把我们带入了这章的主题——客户需求。



随着生意规模的不断扩大，客户需要一种与小生意中不同的发展方式。让我给你一个在小生意中如何发掘客户需求例子。几个月前，我在亚特兰大机场转机，当我在机场里的一个商店中闲逛时，一个小工具袋吸引了我。它是那种多功能刀叉用具，有改锥、刀子和一些修理不规则设备的工具。它吸引人的原因是它被装在一个精致的小皮套中，价值是 15 美元。从看见它到把它买下的过程也没超过 2 秒钟。

相比之下，我第一次买计算机系统时，从最开始讨论我们的需求到最后决定购买用了一年多的时间。不能立即决定，而是需要很长一段时间才能做出决定，这是大生意的本性，它们的进展总是很平缓。大生意要求特殊的销售技巧来帮助发掘客户的需求——正是这些技巧反映出了大生意成功与小生意成功的关键所在。

3.1 大生意与小生意的不同需求

让我们更仔细地观察一下我做出 15 美元购买的那个决定的过程，看看它反映出小生意中的需求是什么？显然最明显和最富戏剧性的不同就是需求开发的快速。但还有其他与大生意的不同也很值得一提。例如：

- 我的这次需求只要我自己满意就行，我不用与其他人商量，而在大生意中我却必须考虑很多其他人的意见。
- 我的需求有很强的感情因素。本来我并不需要这个小工具袋，到我还没弄明白究竟为什么买它之前，它还静静地陈列在储货架上。如果我再仔细想想，可能也不会买



它。一时刺激冲动性的决定，经常是无理性的，这在小生意中比在大生意中常见得多。在大生意中需求的感情因素的确也存在，但是它的作用就比较微妙比较细小了。

- 如果我买的东西并不是我所需要的，是一次错误的购买，那最坏的结果也不过是 15 美元的损失。相比之下，在大生意中一次错误的购买足以让我失业。即使在小生意中，15 美元的购买也算很小，但它也能反映出大、小生意之间的主要差别。广义的讲，我们可以说，随着生意的扩大：

- 需求的开发要花费比较长的时间。

- 需求更有可能受到各种因素的影响以及其他人的影响，并不是一个人的意愿可以简单决定的。

- 即使客户本人固有的个性是很感性化的，或很不理性的，但需求也更可能在很理性的基础上表现出来，而且需求通常要求有一个理性的评判标准。

- 对于决策者来说，购买决定不能适应需求会有最严重的结果。

当你在大生意中开发客户需求时，这些不同是不是足够要求我们区别对待，而使用不同的技巧呢？我们的研究表明答案是肯定的。我们发现在小生意中非常成功的提问技巧在大生意中却一败涂地。

为了能明白大生意中为什么提问技巧会有不同，我们必须首先弄清楚需求开发的过程。我们先以一直在说的需求的定义开始吧！在我们的研究中我们定义需求为：

买方表达的一种需要或关注，以能让卖方满意的方式陈述出来。



很常见的是一些作者在定义时强调的是一种需要和愿望。他们说一种需要是一个客观的需要——他需要一辆车，因为除此之外没有其他的交通工具可以让他去上班。另一方面一种愿望是含有个人情感的渴求——你想要一辆 Rolls Royce，但是这并不意味着你一定需要它。我们提到需要时，是在很广义的范围里应用它。我们的定义既包括买方表达的需要也包括愿望。

3.2 怎样开发需求

一个潜在买主，当他真正 100% 地满意于事物现在的状态时，并不觉得它有被替换的必要性。我们有一种需要的第一迹象是什么？对于现有物品 100% 的满意变成了 99.9%，我们再也不能说对货物绝对满意了。因此需求的第一迹象是有轻微的不满足或不满意。

例如，几个月以前，老实说我对正在使用的打印这本书的文字编辑器非常满意。我没有任何需求，如果你是销售文字编辑器的销售员，那对我没有任何意义。然而，当写到这里时，我意识到了它有几个不完美的地方：自动拼写检查功能用起来很麻烦，某个编辑功能有一点复杂。我的不满意并不大但它确实存在。我仍然不是很想要一个新的文字编辑器，但不方便的、需要变化的种子正在萌芽——不满足的感觉已经成长并且很有可能膨胀变大。

接下来会有什么事情发生？最大的可能性是编辑器缺陷将会逐渐变得越来越清晰，最后变成了一件真正令人讨厌的事。我会觉得这是一个非常大的问题而不仅仅是一个



小小的令人不满的瑕疵了。就凭这一点如果有人再向我介绍新的设备，要我接受将会变得非常容易。

虽然我感觉到了问题的存在，即使问题很严重也并不意味着我将要购买。开发需求的最后一步是要把问题变成一个愿望、一种需要和一个要行动的企图（图 3.2）。除非我有要替换旧设备的愿望，否则我不会买新的文字编辑器。当我真的有这个愿望时，我就准备买了。

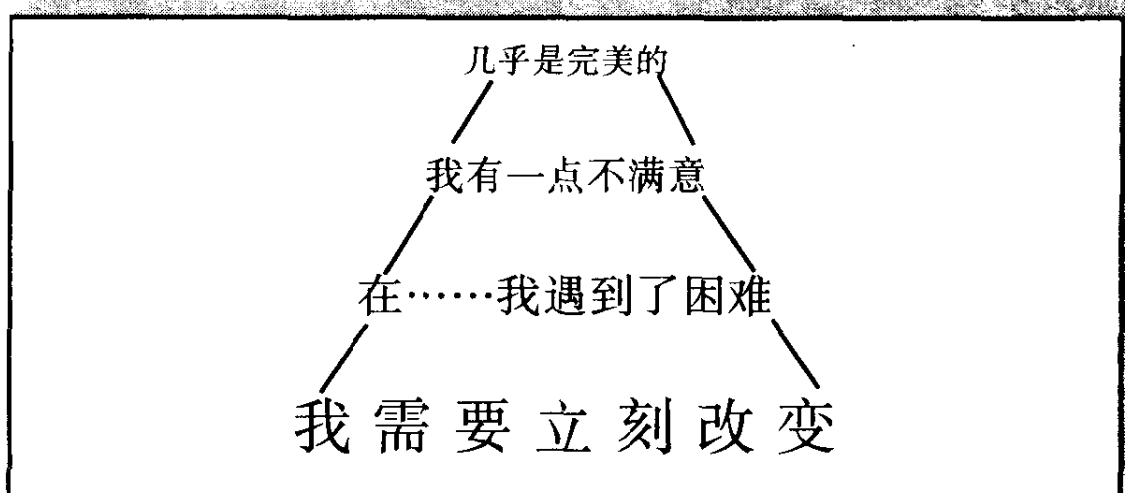


图 3.2 开发需求

因此我们可以说需求一般：

- 从很小的缺点开始
- 自然而然地逐渐地转变为很清晰的问题、困难和不满
- 最后变为愿望、需要或要行动的企图

如我们所见，在小生意中这些阶段的完成几乎是在瞬间，在大生意中这个过程需要几个月甚至几年。



3.3 隐含需求和明确需求

当我们在 Huthwaite 公司研究客户需求时，我们开始寻求一种简单的方法来表示各个阶段的发展。我们决定把需求分为两种类型（图 3.3）：

隐含需求：客户对难点、困难、不满的陈述。典型的例子如“我们现在的系统与输出终端不匹配”，“现在的损耗率并不令我愉快”，“现在程序的速度我们不满意”。

明确寻求：客户对愿望和需求的具体的陈述。典型的例子包括“我们需要更快的系统”，“我们正在寻找的是更可靠的设备”，或“我希望有一个后备力量”。

用这种方法我们可以看到需求的两个不同方面并把它简化为两种：隐含的和明确的。

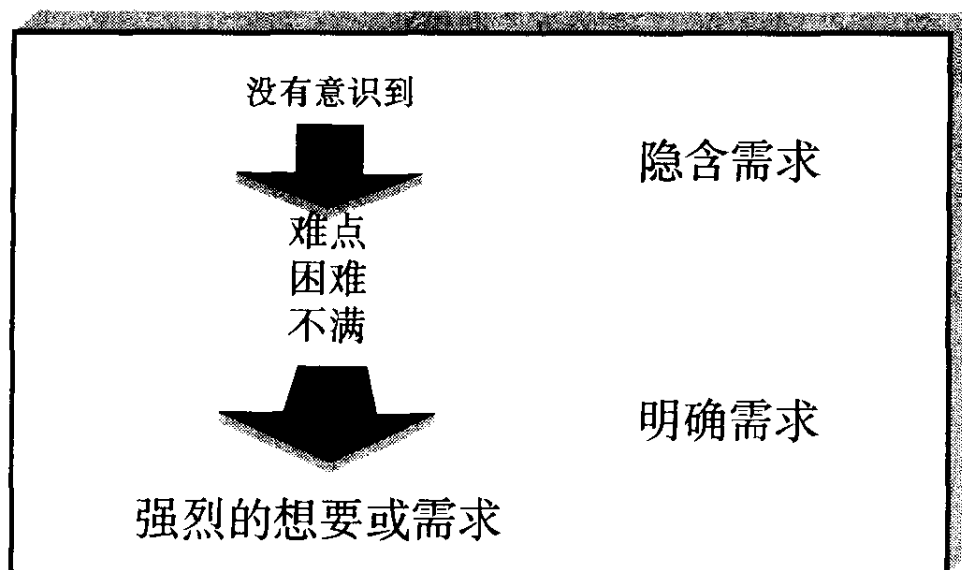


图 3.3 隐含和明确需求



那些引进新的难懂的专业术语的人总是令我疑惑不解。如果我读这一章，我会问自己这类问题：把需求分为隐含的和明确的理由是什么？是不是它只是无缘无故地引入一些不必要的困难？他们能怎样帮助我销售？这些问题问得很合乎情理，并且答案也很重要。我们的研究表明，在小生意中隐含的和明确的需求之间的区别对成功并没有什么影响。但在大生意中非常成功地与不很成功的销售员之间的重要区别之一就是：

- 不成功的销售员不去区分隐含的和明确的需求，因此他们把这两者等同对待。

- 非常成功的销售员没有注意到他们正在做的事情正是用完全不同的方法对待隐含和明确的需求。

让我们看一些研究证据。在我们的一项研究中，跟踪调查了 649 笔简单生意，计算在一次会谈中客户使用多少次隐含需求。图 3.4 说明了结果，成功会谈比不成功会谈使用的隐含需求高出两倍。这表明在简单生意中你揭示的隐含需求越多，你做成这笔生意的机率就越大。我们对另一家大的经营办公用品公司的研究使以上这个结论得到了进一步证实。这个公司由两部分组成，一部分销售低值产品而另一部分专注于经营大额生意。销售低值产品的这一部分人中，当一组销售人员接受了发现更多隐含需求的培训后，结果较之没有接受过培训的那一组销售业绩上升了 31%。因此至少在小生意中可以很公正的说，隐含需求发现得越多，成功的机会就越大。

但在大生意中又怎样呢？也有相同的结果吗？不，没有。生意逐渐扩大，隐含需求和成功之间的联系越来越少



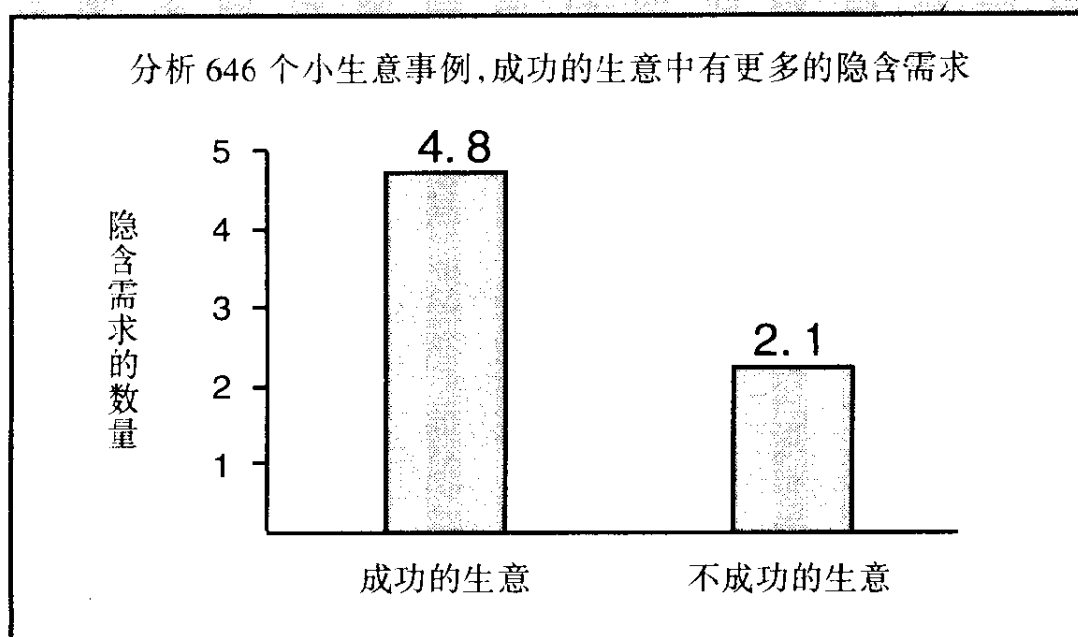


图 3.4 在小生意中隐含需求预示着成功

(图 3.5)。在我们的研究中,共分析了 1406 起大生意,平均合同金额为 27,000 美元。我们发现与小生意不同的是:销售人员揭示的隐含需求与生意的成功之间没有任何联系。隐含需求在小生意中是购买的信号但在大生意中却不是。

这意味着什么?我们的解释是,在大生意中已发现的隐含需求或客户问题的绝对数量对生意的成功几乎没有影响。相反,隐含需求只是一个起点,成功的销售员在开发需求战略中所用的各种方法才是最重要的。在大生意中发现的隐含需求的数量无关紧要,但在发现之后你做了些什么才是最关键的。作为这个观点的例证,在这个经营办公用品的公司中对销售高档商品的那一部分进行了一次测试,这次测试中我们使 49 个人的销售增加了 37%,而这一数据是与另一个作为比较标准的参照小组相对而得出

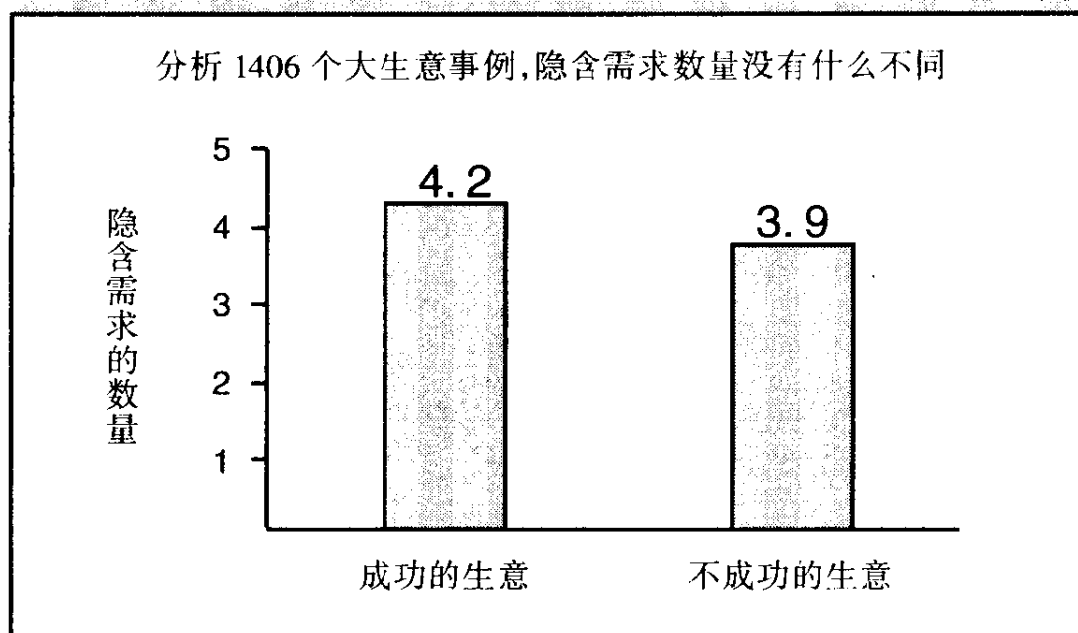


图 3.5 在大生意中隐含需求并不预示着成功

的。然而与销售低档商品的同事们不同,这些销售人员的成功与他们发现隐含需求的数量无关。

为什么大生意中隐含需求不能预示成功

当袖珍计算器刚刚问世,他们得到了一个可以在商品展示会上销售的机会。它一亮相后的反应是令人难以置信的,销售商带来 1500 个这种袖珍计算器到展位,而它在不到两小时内就销售一空。几百名想要购买的客户不得不等下次再来买。为什么这种新的计算器如此成功?因为它的出现立即使人们对过去那种体积巨大携带不便的台式计算器产生了不满。换句话说,它让人立即产生了一种隐含需求。但还有另外一个不可忽视的重要原因,这种新型的计算器也实现了一种真正意义上的价格突破,其价格是它们要替代的那种笨重、无法携带的计算器价格的 15 分之



一。因此来参加这次展示会的参观者有两个理由要购买，他们有隐含需求（或对现存计算器的不满）以及对新的替代品的低价的惊讶。结合这两点来看，就很容易明白为什么人们会排队购买。

但如果新的计算器的价格不是老式计算器的 15 分之一而是其价格的五倍，那么又会有什么样的结果呢？还会有如此多的人急于购买吗？当然不会。这种计算器有这么大的吸引力的原因是它的价格实在很低廉。换句话说，因为价格低所以它使消费者有足够的支付能力。

任何一个决定购买商品的人必须平衡两个相对因素。因素之一是：这次购买能够解决的问题的迫切程度。另一个是：解决问题的成本。在销售计算器这个事例中，就如同在许多小生意中一样，因为价格很低所以相关的表面需求与购买的欲望很容易就达到了平衡。

价值等式

一种考虑需求的迫切程度和解决问题成本之间关系的方法是价值等式概念。如图 3.6 所示，如果客户感觉问题需要解决的紧迫程度大于解决问题所需的成本，那么这笔生意也许可以做成。另一方面，如果问题很小但成本很高，那很可能客户不会购买。

产品或服务的价格在小生意中通常比较低，而在价值等式另一端的感知需求的程度又不是那么大。也就是说在小生意中隐含需求已经足够判断是否要购买了，买计算器就是一个很好的例子。但如果新型计算器比原来传统的计算器价格高，那么需求的程度就一定得很大才能成为购买

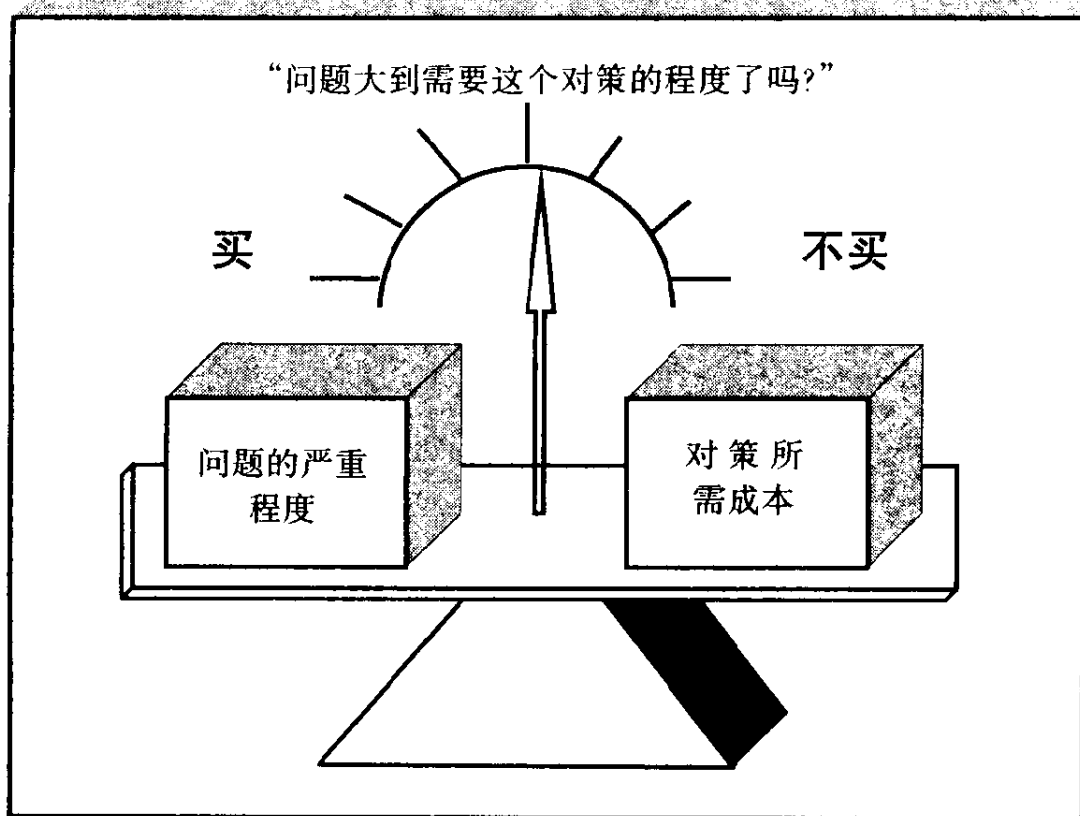


图 3.6 价值等式:如果问题严重程度超过了对策成本的重量,那么这就是一个成功的销售

的理由。

这些正好可以解释为什么你可以在小生意中很成功地销售:解决问题的成本通常很低,仅仅通过揭示和发现一些问题和隐含需求就可以解决。同时,它也可以解释为什么在大生意中你必须开发客户的更深层次的需求,以便使这种需求显得更大、更严重、更迫切,所有这一切的目的就是证明你的解决办法的附加值所在。记住在大生意中成本的多少不是仅仅以货币的价值来衡量的。如我们以前所说,一个错误的决策足以使购买者失业。当买主增加价值等式一端的成本时,他通常都是冒着面对更多困难的巨大风险(而这些是不能以现金数量多少来衡量的)。



明确的需求和成功

需求必须足够大才值得你付出很多金钱去满足它，这个观点是对的，那么你可以料想在大生意中成功与明确需求的关系比与隐含需求的联系要多得多。要验证这个结论很容易。

在我以前对 1406 笔大生意的研究中，我们记录了客户使用明确需求的次数——你应该记得明确需求就是一种卖方的商品可以满足买方的愿望和需求的详细陈述。如图 3.5 所示，在成功的会谈中隐含需求的使用率不是特别高，而明确需求的使用率却高出两倍，如图 3.7 所示。这个数据证实了当生意扩大时，不能仅仅使用隐含需求而且还要使用明确需求。明确需求变得日益重要了。

因此在大生意中隐含需求并不能预示成功，但明确需

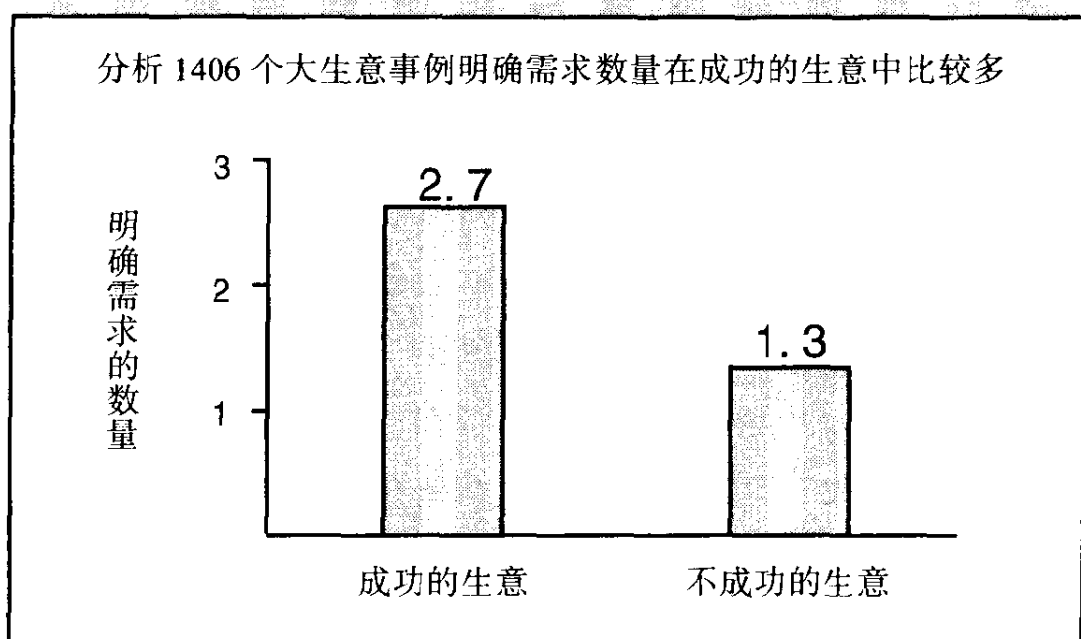


图 3.7 在大生意中明确需求与成功



求却可以，而在小生意中隐含需求和明确需求都是成功的晴雨表。这对你提问的战略有什么意义？在小生意中，揭示问题的存在（隐含需求）然后提供解决办法的这种战略会非常有效。在大生意中情况不再是这样了，大生意的提问战略必须从揭示隐含需求开始，但不能就此为止。成功的提问还依赖其它很多方面，比如隐含需求怎样被发掘出来，他们怎样由提问的方式转变为明确需求。

3.4 大生意的购买信号

许多从事销售的人对购买信号这个概念都很熟悉，这是客户对准备购买或生意继续发展的一种陈述。隐含需求对小生意来说是准确的购买信号，客户对问题和困难认同的越多就越有可能购买。与之相对照的是在大生意中明确需求是预示成功的购买信号。我们发现随着销售人员经验日益增多，他们通常把明确需求当作判断会谈是否成功以及是否成为购买信号的重要因素。没有经验的人却把隐含需求当作重要因素。

例如，这是一个从事电讯工业，缺乏经验的销售员。请注意观察他如何重视隐含需求并把它当作生意有所进展的证据的。

记者：……因此你说会谈很成功是吗？

销售员：是的，我是这样认为。

记者：是不是客户说了些什么——例如，有购买信号，所以让你觉得成功？

销售员：是的，他认同在早上使用高峰时期的确有容



量问题存在。

记者：还有其他的吗？

销售员：他对数据传输的质量也不满意。

记者：在这些“信号”基础上，你认为这是一次成功的会谈吗？

销售员：是的，毕竟这两个问题我们都可以帮他们解决，我认为这是一个很好的生意机会。

这个销售员断定会谈是成功的，是因为客户提出了二个问题或者说是两个隐含需求。但就如同早些时候我们论证过的，在大生意中发现的问题数量与客户是否最终会购买没有关系。在这个案例中，这个销售员会很惊讶很失望地发现，两周以后，客户正在与他的竞争对手会谈。几个月后，他的竞争对手成功地做成了这笔生意。

与上面的例子相比较，我们听听与他在同一个公司工作的另一个成功的销售员是如何评判会谈成功与否的。这位成功者在他公司 400 多名销售员中业绩名列前五名。

记者：这是一次成功的会谈吗？

销售员：很难说，我的确发现了几个我们能解决的问题，但除非我有机会与他们再接触并且了解更多的情况，否则我不愿去评判我们是否会成功。

记者：这是否意味着您不认为刚刚发现的问题是一种“购买信号”？

销售员：我想至少它不是很直接的“购买信号”。毕竟，除非你发现一些你能处理的问题，否则你没有什么进展。因此没有问题就意味着没有销售——这是一种消极的信号——这些就是比较糟的会谈。但我并不是说有问题



就是积极的购买信号。

记者：总体来说，什么样的信号可以让您认为会谈是成功的？

销售员：当你听到客户谈论行动时。比如“明年我们将彻底检查网络数据”或“我们正在寻找具有这三个特征的系统”，诸如此类的话。

记者：您知道隐含需求与明确需求的不同，听起来似乎您在说明明确需求比隐含需求更好一些，是吗？

销售员：是的，你不能只依靠问题，你必须有更有力的武器。这就是为什么我认为在销售中的高招并不只是让客户同意问题的存在，几乎每一个我拜访过的人都有问题，但那并不意味着他们会购买你的产品。真正的技巧是你怎样可以使这些问题更大化，大到足以让客户不能忍受以至于最后付诸行动去购买。当客户开始谈论行动时，也就是“购买信号”了。

经验不足的人不同于这个销售员，这个销售员并不只依靠问题和隐含需求。相反，他关注的焦点是他所谓的“行动”，他提供的例子用我们的术语来说就是隐含需求。就如同大部份我们与之合作过的成功人士一样，这些销售人员把重点放在需求开发上，把它视为最重要的销售技巧。

在第二章中我提到过，开发需求是问题的重要职能。以大生意为基础，我们可以更准确地表述：

在大生意中提问的目的是发现隐含需求并且最终把它们变为明确需求。

在下一章中我会说明如何用 SPIN 提问模式来实现它。

第 4 章

SPIN 战略



第三章得出了这样的结论：在较长的生意过程中提问的目的是发现隐含需求，然后把它们转化为明确需求。在这一章我们将看到 SPIN 提问模式的四个方面——背景、难点、暗示和需求－效益，每一种提问都可以用来开发需求。

4.1 背景问题

我们在 Huthwaite 的研究中发现，在每一笔生意会谈的早期阶段，特别是因为新的原因与新的客户接触时，销售人员的提问通常会遵循同一种方式。试想如果你是第一次与我接触，你会有什么问题？你也许想知道一些关于我个人的事，因此你会问下列这些问题：

你的意见如何？

你考虑了多长时间？

你决定购买了吗？

在这个领域中你的目标是什么？

你想知道一些关于我生意的事情，因此你会问：

你从事什么行业？

在升值还是在贬值？

你的年销售额是多少？

你雇了多少人？

也许你需要更多地了解我的生意是如何运作，因此你会问：

目前你使用的是什么设备？

你用它有多长时间了？



这是买的还是租的？

多少人用它？

在所有这些问题中共同点是什么？每一个都是在收集有关客户现状的事实、信息及其背景数据。因此我们给他们命名为背景问题（图 4.1）。

背景问题在大部分生意会谈中都是很基本的一部分，特别是在那些销售过程的最初阶段使用更多。来看一看我们的研究又发现了什么？

- 背景问题与成功没有什么积极的联系。在成功的会谈中，销售员问的背景问题比在失败的会谈中少。

- 缺乏经验的销售员比那些有较多经验的销售员问的背景问题要多。

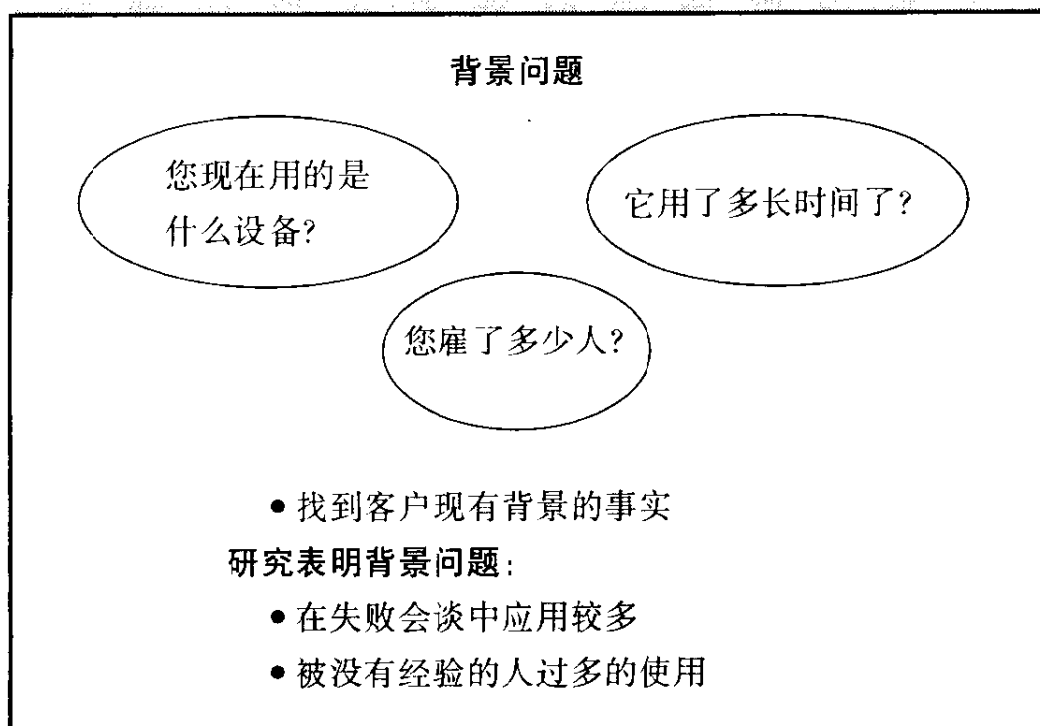


图 4.1 背景问题

- 背景问题是各种问题中最基本的一种，但使用时要特别小心。成功的销售员会问很少的背景问题，但它们每问一个都会有偏重、有目的。

- 如果问太多背景问题，买方很快就不耐烦了。

要继续这些发现很容易。自问一下谁会从背景问题中得利？买方还是卖方？很显然是卖方。一个繁忙的客户是不会从给销售人员提供详之又详的他或她的个人信息中得到满足和喜悦的，尤其是对于专业采购商和代理商而言更是这样。我与英国石油公司采购中心的采购员一起工作过一段时间。当销售人员一遍又一遍地问“告诉我您生意的情况”或“在您作决定之前您会做些什么”等问题时，即使是站在中立的旁观者的角度，我都已经感到厌烦了。我不知道这些采购员是怎样能做到泰然自若，日复一日地回答着这些相同的问题的。我逐渐地开始相信在地狱里有一块特殊的地方是为那些不道德的销售员准备的，在那儿他们会终日被迫坐着，并永不停息地回答他们自己的背景问题。

为什么我们会发现没经验的销售人员比那些有经验的销售人员问更多的背景问题呢？很可能是因为背景问题很容易问而且不会出什么错。当我不是很了解销售对象时，那么我在与客户会谈时的中心就是别冒犯客户，而因为背景问题似乎没有什么会冒犯客户的风险，因此我会选很多这种问题来问。不幸的是，那时我并未掌握销售中的伟大真理即：你不能为了让客户购买而不停地用各种方法，最后使客户厌烦了，自然这笔生意也就做不成了。而背景问题的错误就在于从买方的角度来看，问过多这类问题，他



们会很容易厌烦的。

那么是不是这就意味着不能再问背景问题了呢？不是的——没有它们你同样不能做成生意。研究表明，成功人士不是不问背景问题，而是不问那些没有必要的背景问题。在见面之前他们会多方面的思考，制定出会谈计划，排除许多可能让买方厌烦的刨根问底的问题。

随着销售人员经验日益增加，他们的行为也有所改变。他们不再占用会谈的大部分时间去收集背景信息，相反，他们的问题又进入到另一个领域。

4.2 难点问题

经验十足的销售员最有可能问的问题，比如：

对于现在的设备你是否满意？

你们正在用的办法有什么缺陷吗？

你们现在的系统在负荷高峰期时是不是很难承受？

有没有考虑过这部机器的可信度的问题？

这些问题的共同点是什么？即：每一个问题都是针对难点、困难、不满来问，而且每一个都是在引诱客户说出隐含需求。我们把它们称之为难点问题（图 4.2）。我们的研究发现：

- 难点问题与成功销售的联系比背景问题与之的联系更紧密。

- 在小生意中尤为显著：难点问题越多，会谈成功的机率就越大。

- 然而在大生意中，难点问题与成功的联系并不是很大。

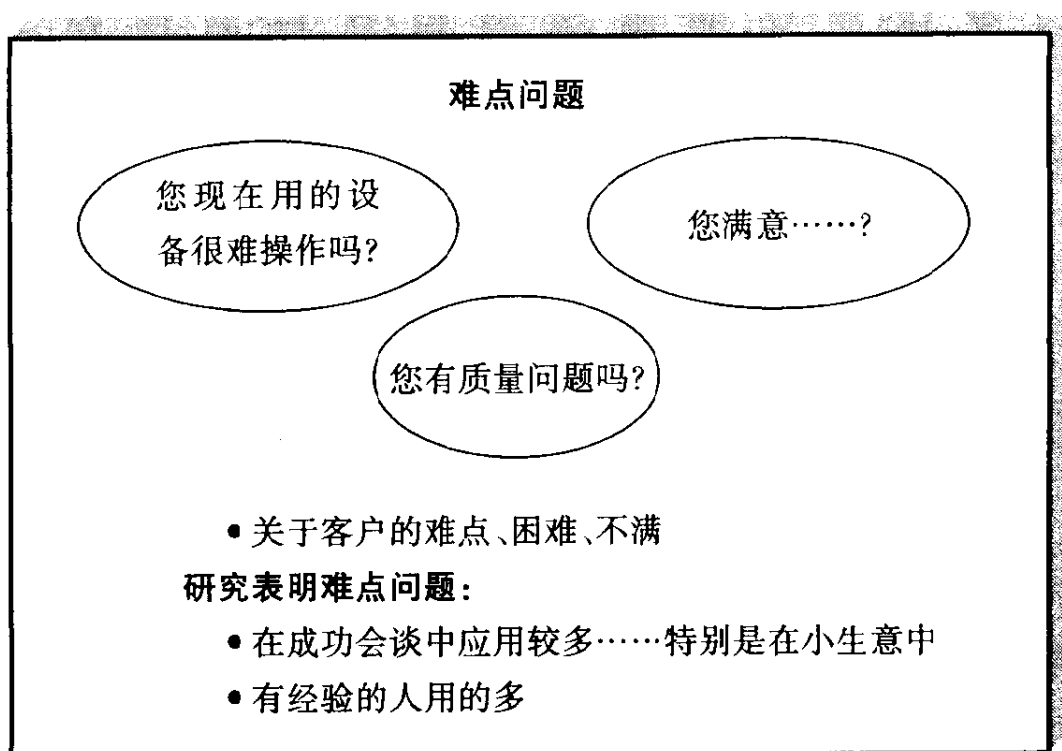


图 4.2 难点问题

没有证据表明增加难点问题的数量可以提高生意的成交率。

- 销售人员问的背景问题与难点问题的比例可以反映出他经验的多少，经验十足的销售员问难点问题的比例比较高。

让我们仔细看一看这些发现意味着什么？大大出人意料的是难点问题比背景问题对客户的积极影响要大。如果你不能为你的客户解决问题，那么你们就没有了合作的基础。但如果你发现了你可以解决的问题，那么你很可能提供一些对客户有帮助的东西。

难点问题和经验

很容易理解为什么有经验的人问少数背景问题而问很





多难点问题。我仍然记得在我亲身经历过的销售中它是怎样发生的——可能你也仍有记忆。当我还很年轻而且没有经验时，如果买方给我提问的机会，我一定会问许多背景问题。不悦的表情在买方的脸上一闪而过后，通常接下来的就是很不耐烦的神态，只有这时我才会停止提问转而开始讨论我的产品的特点。如果在我经商生涯的那个阶段你告诉我应该多问一些买方存在的难点问题，我会非常不情愿的。即使是很“安全”的背景问题都会使我的客户厌烦——我当然不愿冒着使他们更烦的风险去问极有可能冒犯他们的难点问题。

后来终于有一天我鼓起勇气开始问难点问题了，令我吃惊的是，不但没有冒犯他们，他们反而提起精神坐得很直，而且记起笔记来。我的会谈水平也提高了很多。很快我花在问难点问题上的时间越来越多了，而用于问那些冗长的背景问题的时间大大减少了。许多有经验的人与我谈及这方面的事时都会记起他们自己也有过类似的经历。

大生意中的难点问题

在小生意中难点问题与成功联系紧密，的确是这样的，但当生意逐渐扩大时他们就不再是有效的提问方式的基本组成部分了。毕竟，如果你没能发现可以解决的问题时，你与客户之间并没有可以合作的基础，所以一定要想尽一切办法去挖掘客户的需求。我们在这当中已经了解到了大生意中还有许多其它类型的威力更强的问题，但是正是难点问题为生意的开展提供了许多原始资料。当在培训从事大宗生意的销售员时我们的出发点应该是：分析一下

怎样能让他们问更多的难点问题。

一个更难的问题

为什么难点问题在小生意中比在大生意中更有效？让我们看一下研究证据。如图 4.3 所示，在我们研究的 646 例小生意中发现应用难点问题时的成功率是失败率的 2 倍。第三章也提到过，当我们培训那些销售廉价商品的销售员时，让他们多问一些难点问题，结果他们的销售额显著上升。

然而，难点问题在大生意中与成功的联系却很少。

（图 4.4）这是因为，隐含需求并不能在大生意中预示成功，这在第三章中也提到过了。难点问题的目的是发觉隐含需求。所以，如果隐含需求在大生意中不能预示成功，

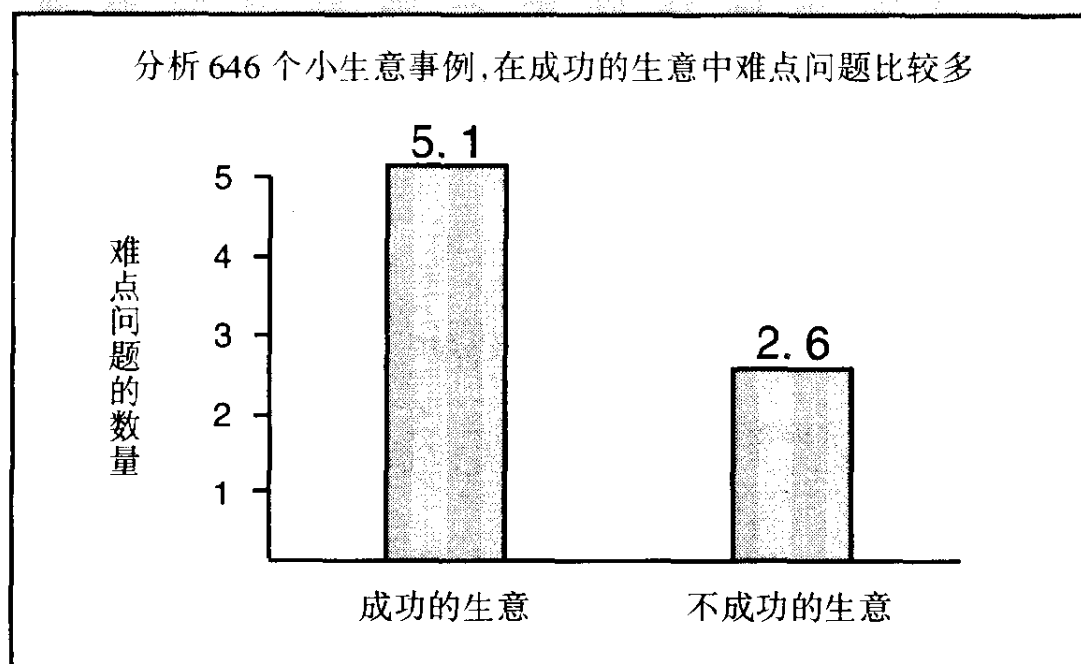


图 4.3 在小生意中难点问题预示成功

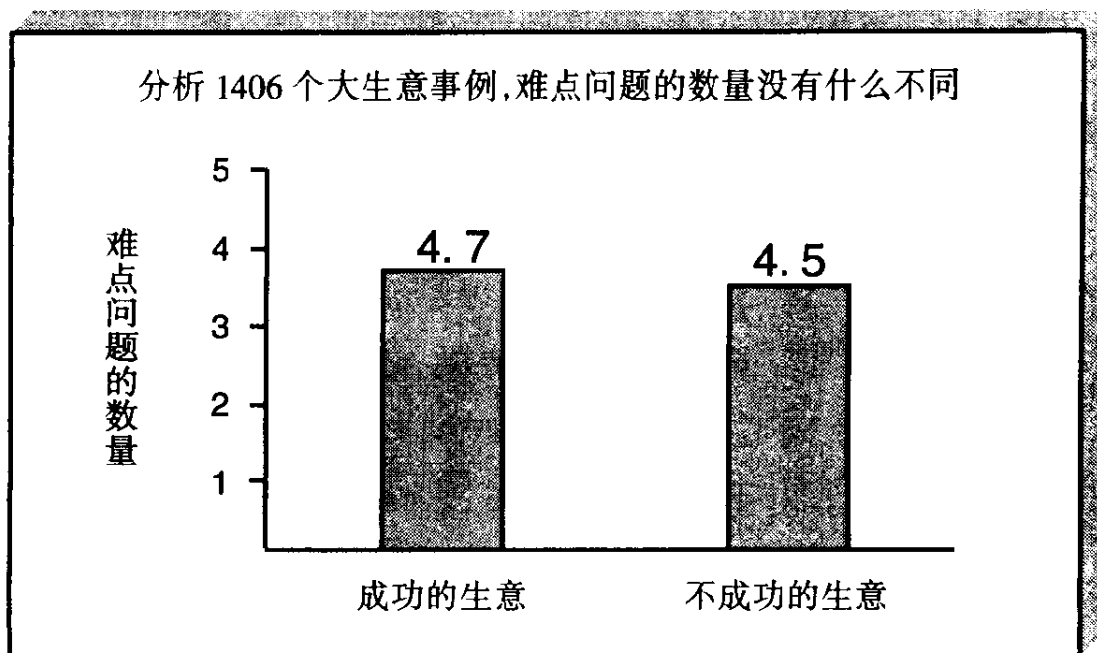


图 4.4 在大生意中难点问题不能预示成功

那么难点问题当然也不能预示成功。

一个有趣的例外

尽管难点问题在小生意中更有用, 但仍然有一个很有趣的例外。剑桥公司的董事长 Masaaki Imai 在日本与我们一起做了一些试验。虽然在西方销售人员问客户问题很可以让人接受, 但在日本的文化习俗中要这么做并不容易。如果你提示你的客户——一个很有身份的人——他的公司中存在问题, 那么你就得冒着被认为是侮辱和侵犯他们的风险。与西方的销售员相比, 日本的销售员很少问难点问题。但尽管难点问题很难问出口, 那在日本是否有什么证据可以证明难点问题与成功销售有关系呢?

与 Fujj Xerox 公司的工程生产部人员一起工作时发



现，尽管问难点问题有障碍，但他们在成功会谈中仍然有很高的使用率。当一组销售员接受包括难点问题在内的提问技巧培训时，与没接受过培训的小组相比，业绩上升了74%。在这个大生意的案例中，难点问题与成功紧密相连。

4.3 暗示问题

许多经验丰富的销售员在面对大生意中的客户时，都能充分而又灵活地运用背景与难点问题。不幸的是，大部分人的提问也就止于此了。在小生意中，如果你可以发现问题并且能证明有解决问题的能力，那么你将非常成功。因此以背景问题和难点问题为基础的销售模式在小生意中就很有效。然而很多人也如法炮制，将这种模式应用于大生意中，结果当然是无效。下面这个小例子可以解释这是为什么：

卖方：（背景问题）在这部分运作中你是用的 Contomat 设备吗？

买方：是的，我们有三台这样的设备。

卖方：（难点问题）你的操作人员用起来有困难吗？

买方：（隐含需求）这种设备的确很难操作，但我们已经培训过他们如何使用了。

卖方：（提供解决办法）我们的新 Easiflo 系统可以解决难于操作的问题。

买方：这套系统需要多少钱？

卖方：大约 12 万美元。



买方：（惊讶）12 万美元！！！仅仅是让一种设备更便于操作！你一定是在骗我！

怎么回事？卖方发觉了一个小的隐含需求——“这种设备的确很难操作”——但无论如何不值得花 12 万美元去买一种解决方法。以价值等式为条件（图 4.5），问题需要解决的程度与需要花费的费用不能平衡。但如果系统的价格仅仅是 120 美元而不是 12 万美元呢？买方还会有如此消极的反应吗？也许不会。120 美元是一笔小数目，而 12 万美元的价格实在是骇人听闻。因此，如果这是笔小生意——如果 Easiflo 的产品只要 120 美元——那么仅仅

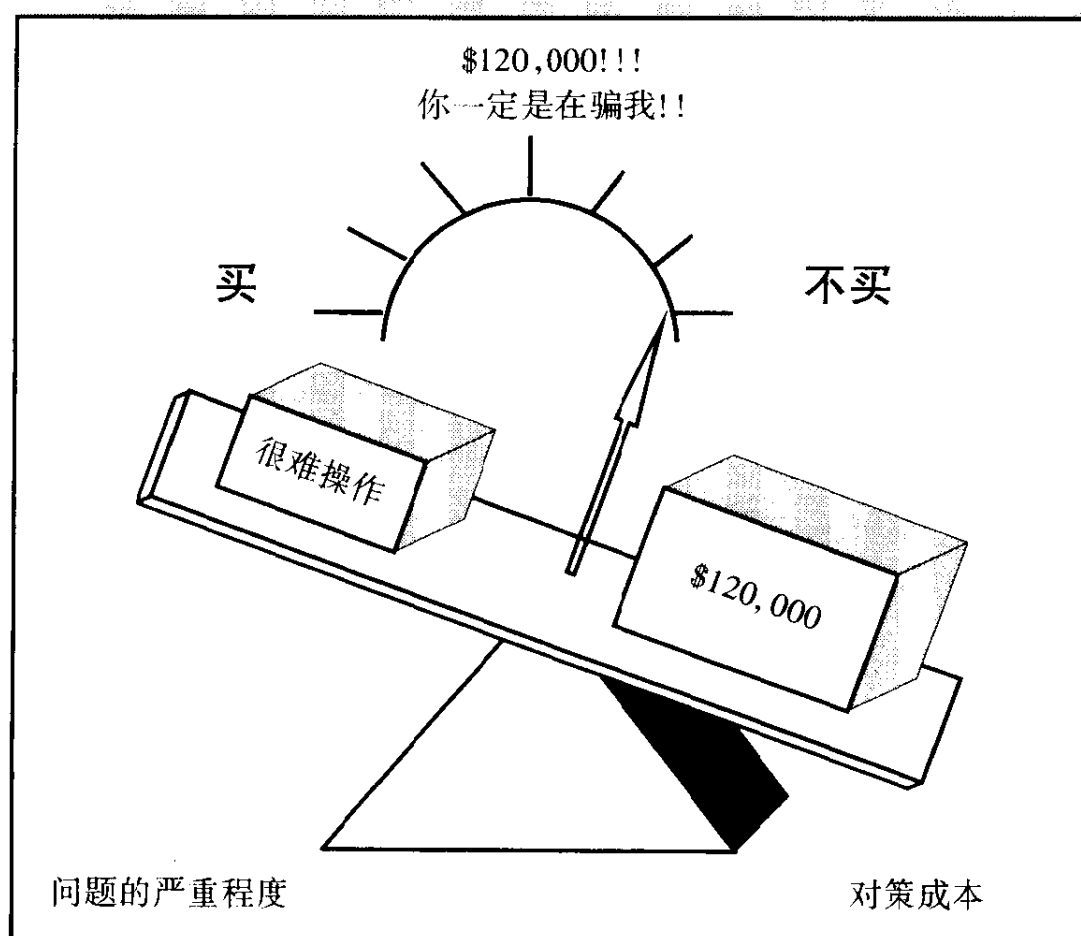


图 4.5



发现现有的设备很难操作的隐含需求，也许是可以得到这笔生意。如我们在第三章中所见，隐含需求在小生意中很能预示成功。

在大生意中，发现问题后提出对策显然是不够的。卖方应该怎么办？这就使得暗示问题对成功来说尤为重要。让我们看一下一个技巧娴熟的销售商是如何在提出对策之前用暗示问题来发现问题的严重程度的。

卖方：（难点问题）你的操作人员用起来有困难吗？

买方：（隐含需求）这种设备的确很难操作，但我们已经培训过他们如何使用了。

卖方：（暗示问题）你说它们很难操作，那么对你们的产量是否有影响？

买方：（认为是个小问题）很少，因为我们特别培训过三个人如何使用。

卖方：（暗示问题）如果你们只是培训三个人如何使用，那不会产生工作瓶颈问题吗？

买方：（仍然认为这不是一个很重要问题）不，只有当一个 Contortomat 操作员离开时，我们在等待一个受过培训的替补者时才会有麻烦。

卖方：（暗示问题）听起来使用这些机器的困难只有在受过培训的操作员有人事变动时才会有，是这样吗？

买方：（承认是一个比较大问题）是的，一般人不喜欢使用这种 Contortomat 设备，而操作员通常都不会工作很长时间。

卖方：（暗示问题）这种人事变动对培训费用来说意味着什么？

买方：（看到了更多问题）一个操作员需要几个月才能熟练操作，这期间工资和各种福利一共需要大约 4000 美元。此外我们还要支付 500 百美元给 Contortomat 公司，这是新操作员在他们 Southampton 工厂接受实地培训的费用，再者还需要 1000 美元的差旅费。所以每培训一个操作员要花去 5000 美元——我想今年到目前为止，我们至少已经培训五个操作员了。

卖方：所以在不到六个月时间内已经花了 25, 000 多美元用于培训了。（暗示问题）如果在六个月中你们已经培训五个人了，那么在任何时候似乎你们都不会是同时有三个操作员一起工作，这又使产量降低了多少呢？

买方：并不多。当出现瓶颈现象时，我们会说服那两个操作员加班加点工作，或者我们把活儿送到外面去做。

卖方：（暗示问题）加班加点不会增加更多的成本吗？

买方：（意识到了问题是相当严重的）是，加班时的工资是平时的 2.5 倍。既使是有额外的报酬，操作员仍然不愿加班——而经常加班也许是人员变动率如此之高的原因之一。

卖方：（暗示问题）我想把活儿送到外面去做同样会增加成本，但这并不是把活儿送出去干的唯一问题，应该还存在其它一些问题，比如质量是否会受到影响？

买方：这也是我最不满意的一点。我们对自己生产的每一件产品的质量都有严格的监督，但当把活儿送到外面去做时，产品的质量只能由他们控制，只能听之任之了。

卖方：（暗示问题）不只于此，被迫拿到外面去做的活



儿的工期进度也完全由其他人控制了。

买方：别再提了！我刚才讲了三个小时电话去催一批已经误期的产品。

卖方：（总结）从你所谈的这一切中我可以知道，因为你的 Contortomat 设备很难操作，致使你们已经花了 25,000 美元的培训费，并且又为很高的人事变动率付出了巨大的代价。在生产上又存在瓶颈问题，这又使你要支付很高的加班费，并迫使你把活儿送出去做。活儿送到外面去做又不能令人满意，因为你不能保证质量和工期。

买方：如此说来这些 Contortomat 设备的确引发了很严重的问题。

卖方对于买方的价值等式产生什么影响？一个小问题现在已经成了非常严重的问题——要花去很多钱——12 万美元的解决办法不再是不可理喻的了（图 4.6）。

这就是大生意中暗示问题的中心目的，他们抓住买方认为是很小的问题放大再放大直到大得足以让买方付诸行动购买他们的产品。当然，暗示问题在小生意中也起作用。几个月前我与朋友一起谈论车，谈话如下：

朋友：你得车怎么样啦，Neil？

Neil：不是很糟，虽然有点旧，但还能开。

朋友：也就是说你并不打算买新车？

Neil：是的，这辆车还能开一段时间。

朋友：（暗示问题）但你的车至少已经有 7 年了吧。这是不是就意味着商业方面已不能再申报任何贬值了？

Neil：我想是这样的。

朋友：（暗示问题）因此一年你要损失几千美元的废



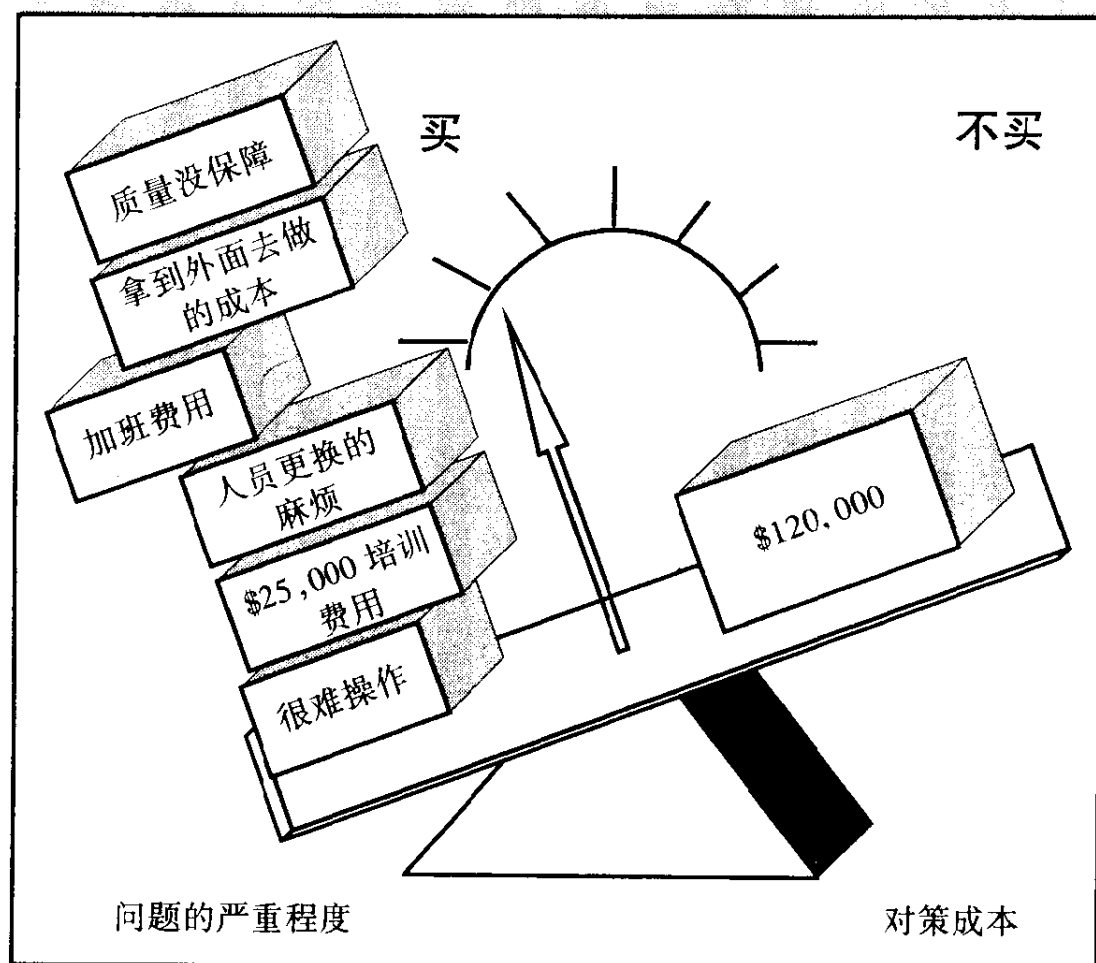


图 4.6 价值等式：问题的严重程度超过了对策的成本

品税。

Neil：我没算过——我没想到会有那么多——但也许你是对的。

朋友：（暗示问题）而 7 年的车龄也就意味着已经跑了很多英里了，不是吗？

Neil：是的，我总是把油箱加满，但它从来都跑不了多远——最近似乎要坏了。

朋友：（暗示问题）这就使得你的成本更高了，是吗？



Neil: 是的, 现在用于它的费用很高。

朋友: (暗示问题) 它那么长的车龄是不是也意味着耗油率很高呢?

Neil: 你说得多, 每次我都加一夸脱的油——它比我想象中的费用还要高。

朋友: (暗示问题) 车龄对车的可信度有什么影响呢?

Neil: 这真让人提心吊胆, 我的确有过几次抛锚的经历。而且碰巧每一次都是刚刚开始一次旅行时, 我真不知道是否还能修好它。

朋友: (暗示问题) 如果它再一次抛锚, 要在一个汽车修理厂找到有 7 年车龄的汽车零部件是不是很困难?

Neil: 到目前为止我还很幸运, 但这一点的确值得考虑。

朋友: (暗示问题) 如果你在什么地方抛锚了, 而要等上两个小时才可以等到零件被送来, 你会不会很恼火?

Neil: 是的, 这真是令人担忧的一件事。我看我应该开始考虑是否有必要换一部新车了, 如果我想买一部中型车, 你有什么建议?

一笔车的生意与我们一直在谈论的大生意相比当然算是很小的。但是你可以看到, 暗示问题在决定过程中, 增大了隐含需求的程度 (图 4.7)。即使在一个电话就能搞定的小生意中, 暗示问题也是很成功的探测器。然而我们已经明白了, 在小生意中没有暗示问题也有可能成功。鉴于此, 一些人可以认为暗示问题在小生意的角色中是一种不必要的太过强大的技巧。

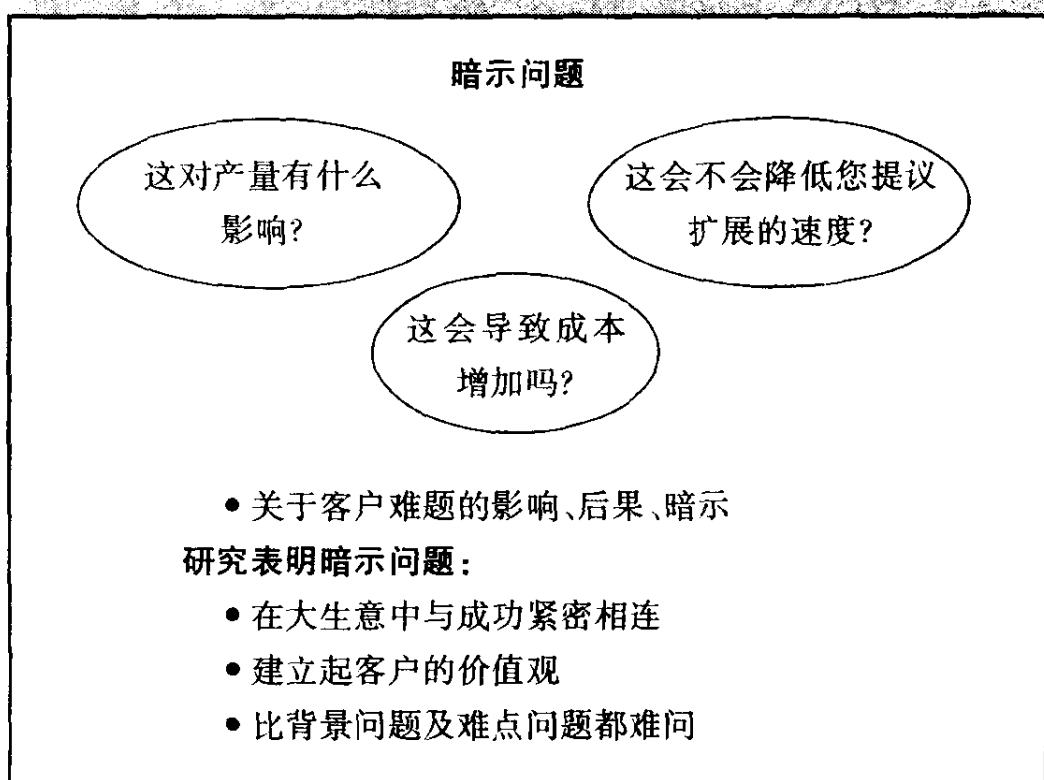


图 4.7 暗示问题

专业人士的销售比他们想象的要好

在销售车的谈话中还有另一个有趣的现象。这并不是
一次销售会谈，我的朋友对销售一窍不通。他是一个工程
顾问，如果你让他去做销售，他会很惊慌地调头便跑。然
而这一次他在开发我的需求方面比 99% 的专业售车的销售
员做的还好。许多专业人士，特别是他们本职工作的一部
分就是要问一些诊断性问题的人，能很快而且很容易地学
会用暗示问题来帮他们销售。

在 Huthwaite 公司我们为许多专业人士和咨询组织设
计了销售培训课程，我们逐渐惊讶于他们之中的许多人
——原本以为他们自己根本不能做销售——能很熟练地运

用暗示问题。最近我们与来自八个很大的财务公司的审计员一起工作，在我们头脑中固有的关于审计员的观念是：他们应该是很成功的销售人员。如同那句老的谚语所说：

“如果你不需要成为会计时的那种喜悦与压力，那做一个审计员吧。”我们培训过的一些审计员似乎与我们一起分享了他们自己的这种领悟能力，并且很惊奇地发现他们当作正常专业谈话时所问的问题，在销售中同样可以帮助他们取得成功。

暗示问题在哪儿最有效

暗示问题在某些类型的生意中特别有效。显然，我们已经知道。暗示问题在那些有必要增加客户头脑中已有问题的严重程度的大生意中可以大显身手。

但我们的研究也发现暗示问题对销售中的决策者特别有用。使用者和有影响力的人通常简单地问些难点问题就可以起到很积极的作用，得到良好的效果，但对于决策者这些并不能奏效。决策者很赞赏揭示暗示问题的销售人员。也许这并不奇怪，因为一个决策者的成功依赖于通过直接、表面的问题看到隐藏在背后的影响和结果。也可以说，一个决策者要处理的是暗含的问题。有很多次，当我们与刚经过一次会谈的决策者谈话时，听到他们很满意地评论那些问暗示问题的销售员，比如“那个人说话方式和我一样。”暗示语是决策者的语言，如果你可以讲他们的语言，你当然能更深的影影响他们。

一个更不同寻常的发现是，暗示问题在高科技产品销售中特别有效，这是那些很奇怪而我又不知怎样解释的研



究发现之一。一个有可能的解释是在很古老的、发展缓慢的工业技术中，也许客户们很多年来一直在购买相似的产品，因此已经积累了相当多的暗示问题了，但与此同时人们也已经很了解它了，所以用的时候人们都能接受，也有一定的效果。不过我认为这个解释不能完全令人信服。我的同事们，涉足高科技产品市场已经很多年了，给了我另一个解释。他们解释道，许多经营高科技产品的客户做出决定的速度很快是因为高科技产品市场的复杂性和日新月异的变化。在这种环境中，这些客户在准备冒险去尝试他们认为是新颖和奇特的产品之前，不得不把他们现有的设备存在的问题看得非常严重。这种情况我也有所耳闻，这表明客户不信任高科技产品的销售人员，因此他们对于那些退缩不前而且试图了解暗示问题的人感觉更舒服，而对那些不成熟并且经常提出不适当解决办法的人感觉并不舒服。这个似乎合理的解释被另一个笑话进一步证实了：卖二手车的人与销售高科技产品的人有什么不同？答案：销售二手车的人知道他们在说谎。

一种潜在的负面作用

暗示问题并不是一个新发现，在我们开始研究之前人们早已开始用他们了。纵观历史，有煽动性的说客们一直都在发现问题，然后凭借开发它们隐含的东西使问题变大。苏格拉底是这方面的大师——读一读任何一段柏拉图的对话，然后你会明白，最伟大的说客之一一直在用暗示问题。然而，苏格拉底的例子也说明，尽管暗示问题威力很大，但它也不是完美无暇的。直截了当地说，它们使客



户感觉不舒服。销售员问很多暗示问题会使买方觉得很沮丧，情绪很低落。虽然并不是每一个销售人员都以强迫客户如喝毒酒一样痛苦地结束，但我仍然想问一问苏格拉底式的提问方式是否是它们走向毁灭的一个原因。

既然在问题的力度上有时会让人感觉不舒服并且暗示问题还有潜在的危险，那么是不是有这样一种问题既可以让你获利又更准确地不用冒使客户沮丧的风险呢？这就是接下来要说的另一种类型的问题。

4.4 需求 - 效益问题

我们在 Huthwaite 公司的研究表明，成功人士使用两种类型的问题把隐含需求转变为明确需求。首先他们使用暗示问题提出并扩大问题，以便让客户感觉问题更严重，然后他们转而用第二类型的问题揭示对策的价值或意义。第二类型的问题表明了对策的积极因素，并且防止客户有不舒服的感觉。我们称这种以对策为核心内容的问题为需求 - 效益问题（图 4.8）。大体上讲，它们都在问解决一个问题的价值和意义。典型的例子包括：

解决这个问题对您很重要吗？

您为什么觉得这个对策如此有用？

还有没有其他可以帮助您的方法？

需求 - 效益问题的吸引力是什么？它们可以达到两个目的：

- 它们不是注重问题而是更着重对策。这样可以建造一种注意提供对策和行动方案的积极的解决问题的气氛，



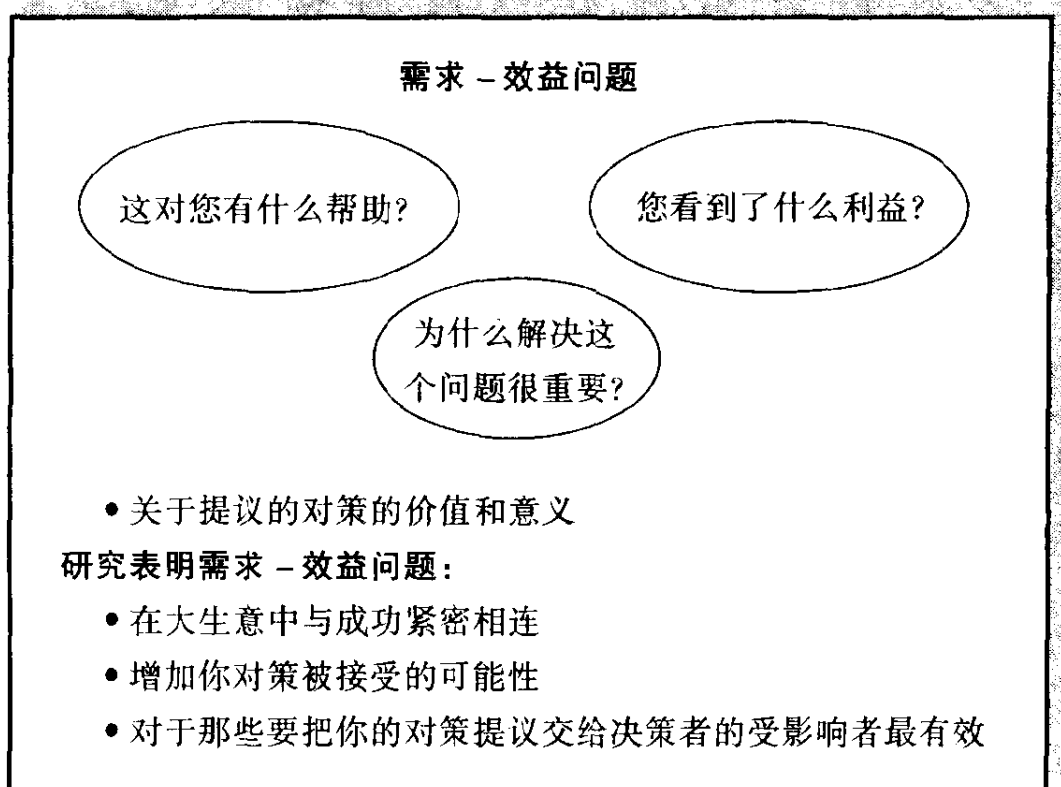


图 4.8 需求 - 效益问题

而不是只看问题和困难。

- 他们使客户告诉你可以得到的利益。例如，一个需求 - 效益问题“一台速度更快的设备可以给您以怎样的帮助？”也许会得到类似于“这当然会除去生产中的瓶颈问题，并且可以使熟练的操作人员的时间得到充分的利用”这样的回答。

下面是另一个销售电话系统的过程，让我们看一看在这个例子中销售员是怎样利用需求 - 效益问题来达到这些目的的：

卖方：（需求 - 效益问题）……那么您对能控制长途电话费用的方法有兴趣吗？

买方：有，当然有，这是我现有的问题之一。



卖方：（需求－效益问题）过一会儿我也想了解一下其他问题，刚才您说对控制长途电话的费用很感兴趣，为什么这对您那么重要？

买方：现在在控制网络费用方面我有很大的压力。如果能减少长途话费，这当然会对我有帮助。

卖方：（需求－效益问题）如果允许一些人可以打长途而限制另一些人不可以打长途来控制长途电话费能实现的话，就对您会有帮助吗？

买方：是的……这当然能防止我们现在许多超额的长途费用，这些超额的费用中很多都是没经过允许就使用的。

卖方：我们回去以后可以制定一份您刚才提出的电话系统的报告吗？（需求－效益问题）我可以假定您也希望这种状况有所改观吗？

买方：是的，当然可以。这对我会有很大的帮助。

卖方：（需求－效益问题）是不是因为这将为您提供一种计算电话费用的更好的方法？

买方：是的，您想如果我们能区别打电话的部门，就可以让它们自己支付电话费用。

卖方：（需求－效益问题）我明白了，还有没有其他的帮助？

买方：没有了，我认为可以单独计算各部门的费用是最重要的。

卖方：（需求－效益问题）这当然重要……但您不认为了解接听打进来的电话所需的时间以及接听那些没什么用的电话的次数也很重要吗？

买方：这确实非常有用。

卖方：（需求－效益问题）对费用管理有用，还是对其他方面有用？

买方：不，我认为不是对费用管理方面有帮助。真正有帮助的是可以提高对客户的服务质量，这在做生意中很重要！这方面您可以帮助我们吗？

卖方：是的，我们可以。让我对您解释一下我们的设备是如何运行的……

在这段摘录的片断中，需求－效益问题成功地聚焦于为客户解决问题而不是单单注重问题的存在。更重要的是客户开始向卖方解释他可以取得的利益了，说了一些类似于“真正可以帮助我们的是提高对客户的服务质量”的话。难怪我们的研究发现，包含需求－效益问题很多的会谈被客户誉为：

- 积极的
- 有建设性的
- 有意义的

需求－效益问题产生了很积极而深远的影响，这就是为什么我们发现需求－效益问题在依赖于与客户保持良好关系的生意中与成功息息相关的原因。

需求－效益问题降低了被拒绝的机率

在简单的生意中，你的产品和它所能解决的问题之间，普遍有一种很容易理解的关系很可能对策与问题是一一对应的。例如，一个人担心公司的重要文件会遭受火灾，而这个问题完全可以用购买一个防火的文件柜来解



决。

但随着生意不断扩大，问题与对策之间的相对对应性就变得不是那么容易理解了。大生意中的问题也有许多方面，你提供给客户的对策应该是可以解决所有这些方面的问题，而不是解决其他什么别的不相关的问题。例如，生产率很低就可能由许多种因素造成。当你提出了解决办法时，你就很可能要面对客户更注意你没有解决的方面的风险。当有这种情况发生时，客户有可能对你整个的解决方案提出质疑，如下面例子所示：

卖方：因此你的主要问题是在技术实验中所用的材料有很高的排斥率。我们新的材料使用简便，可以使排斥率降低 20%。

买方：（提出异议）等一等，排斥率高并不仅仅是材料的原因，还有许多其它因素，例如生产过程中的温度和显影剂的氧化，所以不要仅仅给我使用简便的材料这一种解决办法。

这是怎么回事？买方提出异议是因为卖方的解决办法仅仅解决了很复杂的问题中的一个方面。在卖方推介自己产品的同时，也促使买方提出了产品的其他方面的问题并且拒绝了卖方一直在努力说明的要点。

在大生意中，你试图解决的问题几乎总是由许多因素和原因组成的。因为你（或任何一个你的竞争对手）不太可能提供一种对策可以解决一个很复杂问题的所有方面，所以当你提出你可以很完美地解决问题时，对你是很危险的，你这样做的结果只能是邀请你的客户提出要解决的所有方面。另外，精明的客户很少会希望你的对策是完美





的，更确切地说，他们只想知道你是否可以以合理的价格解决问题的最主要的方面。

因此，你怎么可以做到即使是不能解决问题的每一个方面也能使得客户接受你的对策并认为它是有价值的呢？这就是你可以用需求－效益问题的时候。如果你可以设法让客户告诉你，你哪一个对策对他来说是最有帮助的方法，那么你将不会再受到拒绝。没有人喜欢别人告诉他或她什么对他们的部门和生意有好处——除非是门外汉。如果客户被当作是专家，那么他们的反应会更积极。使用需求－效益问题，可以让客户对你解释你的对策可以解决问题的哪一方面。使用这种方法可以减少拒绝并且使你的对策更容易被接受，如下面的例子所示：

卖方：因此你们主要的问题就是技术实验室所用的材料的排斥率很高。（需求－效益问题）从你所说的我可以看出你最感兴趣的是能使排斥率降低的解决办法，是吗？

买方：是的，这是个大问题，我们必须采取行动。

卖方：（需求－效益问题）假设你有一种便于技术人员使用的材料，这对你有帮助吗？

买方：这只是其中一个因素，但还有其他许多因素，例如生产过程中的温度和显影剂的氧化。

卖方：我们明白有许多因素，正如你所说，一种便于操作的材料是其中之一（需求－效益问题）。你可以解释一下这种材料对你有什么影响吗？

买方：它当然能减少在曝光阶段的排斥率。

卖方：（需求－效益问题）那么说它也就有一定的价值，值得去做？



买方：可能是这样，我不知道在这方面的确切损失是多少，只要能有所改善，与原来的有所区别就足够了。

卖方：（需求 - 效益问题）一种便于操作的材料还有其它好处吗？

买方：你们那些简洁的卡式胶卷盒不需要经验丰富的技术人员安装，这也许会有所帮助。如果我们有一种很容易控制的材料，那么助手也可以安装，技术员可以在冲洗阶段多花一些时间，这就使我们正面临的冲洗阶段的问题可以得到解决。嘿，我看我是喜欢上它了。

在这个例子中，卖方使用需求 - 效益问题允许买方解释得到的回报，于是对策很容易被接受了。

需求 - 效益问题排练客户进行内部销售

在小生意中，成功依赖于你怎样有效地使你的销售对象信服，但在大生意中情况却不尽相同。随着决策的不断增大，更多的人加入进来。你的成功可能通常并不只是依赖于你怎样销售，而是取决于参与这笔生意的人之间是如何互相推销的。在小生意中，通常在整个过程里只有你一个人与另一个买方。但在大生意中通常可能有许多次销售会谈，而那些受影响者和使用者最终会代表你去推销这些商品，而你本人却没有机会参加。

一位经验丰富、功绩卓著的生产控制业的销售经理，曾应一个公司会议的邀请去讲解他是怎样很成功的把一台价值数百万美元的系统卖给了一个大的石油公司。他说，

“在大生意中切记，最重要的事情就是在销售的整个过程中你只起很小的作用。销售的真正开始是你不在场的时候



——即当你的销售对象回去以后试图使其他人相信时。我相信我成功的原因是我花了许多时间使与我交谈的人相信我所说的一切并且知道如何为我去销售。我就如同一部戏的导演，我的工作就是在排练，而当戏剧上演时，我并不在台上。销售中的许多人都想成为伟大的演员，我的建议是，如果你想做真正的大生意，你必须清醒地意识到，即使你是很出色的演员，在整个销售的过程中你在台上的时间也只是很少的一会儿，除非你演了剩余所有的角色，那么这次表演将会是很失败的。”

大部分有做大生意经验的人都会同意这种分析。显然许多生意是即使你不在场时也继续进行的，因此你为你的负责人准备越充分，他们就越能使他周围的人信服他。问题是：最好的排练你客户的方法是什么？怎样才能让他们最有效地为你去销售？下面是一个关于买方如何在他们内部进行销售的典型例子的摘录：

卖方：这个系统可以给你的另一个帮助是能减少库存水平。

买方：非常好，这正是我们需要的，明天我要与财务部的首席执行官谈话，到时我会向他提起此事。

卖方：一定记住告诉他，我们的系统还有附加的自动查帐功能。

买方：查什么帐？

卖方：它是一个新的强有力的能用文件证明并修整库存记录的方法。

买方：啊，好的，我会告诉他。

卖方：告诉他在 Snitch 公司，我们把他们的库存成本



降低了 12%。

买方：因为这种自动查账功能？

卖方：是的，通过控制销售季节性的高峰，我们还可以做的更好。你会告诉他的，是吗？

买方：……明天对他来说是一个坏日子……会议的议题是关于商业区的资产，我会见机行事的。

即使这位买主真地对财政部的首席执行官说了，会有什么效果吗？结果很可能是失败，因为买方了解产品并不是很清楚的，所以他不能给首席执行官一个很充分的解释。

这种一知半解是很平常的。对于销售人员来说，很难掌握所有销售高科技产品和服务时所需的技术和应用知识。同样不能期望客户可以在一小时的时间里学会你用几个月时间掌握的知识。

但如果你的客户并不是十分了解你的产品，以致于他不能有效地为你推销，你该怎么办？当然，最理想的莫过于你让客户带你参加该公司的每一个会议，但这在现实生活中并不切合实际。一件值得注意的事是，客户也许不愿意让你直接与高层决策人接触，而让他失去控制局面的权利。另一件值得注意的事是，你根本不可能参与销售对象公司内部的每一次“销售”对话。在一个复杂的购买中，在不同的人之间可能有几十次讨论你产品的谈话。即使你的客户允许，你也不可能找出那么多的时间参与每次讨论。

因为在大生意中有一个毋庸置疑的事实，销售的主要部分——也许是绝大部分——可能是你不在时由你的内部





支持者来做的。这使我们又回到了如何使你的客户能准备充分，然后代表你去销售的问题上了。在这方面，需求 - 效益问题又有了一种特殊的用途。在下面的例子中，卖方使用需求 - 效益问题可以使买方在与之谈话后最终帮他进行销售：

卖方：这个系统可以帮您的另一方面是减少库存水平。

买方：很好，这正是我们所需要的，明天我在与财务部的首席执行官谈话到时我会向他提及此事的。

卖方：（需求 - 效益问题）您说这正是您所需要的，更低的库存水平对您有什么好处呢？

买方：显然最主要的是降低成本。

卖方：（需求 - 效益问题）降低成本对您的财务部首席执行官来说是很重要的好处吗？

买方：是的，但不是最重要。在我看来，还有另外一件事是更重要的。在明天的会议上我们会再检查一下商业区的仓库。我们用的仓库租金很贵，我们的执行官想关闭它并且合并那儿的库存。但我们在这一带并没有足够的存储空间。如果你的系统可以使这儿的库存降低 5%，那么我们就可以关闭商业区的仓库了。

卖方：（需求 - 效益问题）这可以使您节约资金吗？

买方：一年大约可以节约 25 万美元。如果你在这方面有办法帮助我们，我会设法在会议之前与首席执行官谈 15 分钟。

请注意在这个例子中卖方使用需求 - 效益问题使买方描述了你的对策可以使他得到的利益。卖方这样做可达到



几个目的：

- 买方的注意力集中于对策如何起作用，而不像以前的那些例子中只是注重产品。我已经说过了买方不可能对你的产品了解很深以至于可以很令人信服地对其他人说明，但买方对他们自己的问题和需求非常了解。需求－效益问题注重那些买方最了解的方面：他们自己的生意——你提出的对策对他们会有怎样的帮助。当买方对公司中的其他人谈起你的产品时，是站在需求的立场上，而不是只说产品本身，这就能很令人信服并且能最大限度的帮助你。

- 买方向卖方说明可得利益，如果你能使买方向你说明你提供的对策的价值，这对于他们将来向其他人说明是一个很好的练习。使买方积极地描述利益比你描述相同的内容而买方消极地听效果更好。

- 当买方感觉他们的主意正是解决办法的一部分时，他们就会更加信任你的产品并且对此充满热情——这是当你不在讨论现场，他为你销售产品时所需的最好品质。

总的来说，需求－效益问题因为他们注重对策而不是问题本身所以非常重要。这些问题使客户告诉你可得到的利益。需求－效益问题在大生意中也是特别有利的销售工具，因为它们也增加了你的对策被接受的可能性。同等重要的是，在大生意中成功依赖于客户代表你而进行的内部销售。需求－效益问题是最好的排练你客户的方法，这样客户可以替你做出说明而使别人信服。





4.5 暗示与需求 – 效益问题的区别

暗示和需求 – 效益问题都能使隐含需求转变为明确需求，而且他们的目的也相同，所以很容易被混淆。通过判断摘录的这个销售过程中的问题看一看你是否清楚它们之间的区别：

暗示问题还是需求 – 效益问题

1. 卖方：现在你系统的这种缓慢程度对生产的其它领域会造成瓶颈影响吗？

买方：会的，主要是在准备阶段。

2. 卖方：准备阶段是你想要提高速度的领域吗？

买方：是的，我们在准备阶段花费了太多的时间。

3. 卖方：因为这类工作是劳动密集型的，超出原定时间的那部分时间意味着要增加很大的成本？

买方：很不幸是这样的。

4. 卖方：在像这样低利润的生意中，成本增加对你们的竞争有什么影响？

买方：对竞争没有任何帮助。

5. 卖方：因此你想看到的是准备费用的减少？

买方：这当然会使我们更具竞争力。

6. 卖方：还有其他可以给您帮助的方法吗？

暗示问题是例 1、3 和 4；例 2、5 和 6 是需求 – 效益问题。如果你发现很难判断哪个是暗示问题哪个是需求 – 效益问题，那也不必惊慌。首先，即使是 Huthwaite 公司的员工也觉得这很难。在我们研究的早期阶段，我们也经

常遇到这样的问题，不能确定它到底应属哪个范畴。我们把这些例子写在办公室的一块大黑板上，时不时我们就会聚在一起讨论这些很难的归类问题——界限问题是专业术语——确信我们有进行这项研究所需的严格的区分标准。

有一次讨论时，一个小组成员的八岁的儿子到办公室接他爸爸下班。我们正在讨论黑板上的例句，试图区分哪一个是暗示问题哪一个是需求 - 效益问题。那孩子盯着黑板看了一会儿说，“那个，那个和那个是暗示问题，其他的都是需求 - 效益问题。”我们大吃一惊——我们的结论与他说得完全一样，但我们却用了半个小时。

“你是怎样判断出来的？”我们问。

“很简单，”他说，“暗示问题总是很悲伤，需求 - 效益问题总是很愉快。”

他说得很对，八岁儿童的发现我们最后称之为 Quincy 规则。用更成熟一点的方式来说，暗示问题是以问题为中心——它们使问题更严重——这就是为什么它们让人感觉很悲伤。需求 - 效益问题却恰恰相反，它以对策为中心（图 4.9）。它们寻找解决问题的意义和价值，这也就是为什么它们会让人感觉很愉快的原因。

我们那些做大生意的资深经营管理的客户们，如果知道我们教他们的销售人员先问令人悲伤的问题再问令人愉快的问题，也许会产生一种错觉——特别是如果他们知道这是一个八岁的孩子提出的办法时，我想其结果一定是我们永远也不能使 Quincy 规则推广开来。如果你对上一个例子中的问题区分得还不是很明白，那么用 Quincy 规则再试一次。我想你会同意暗示问题（例 1，3 和 4）的确比

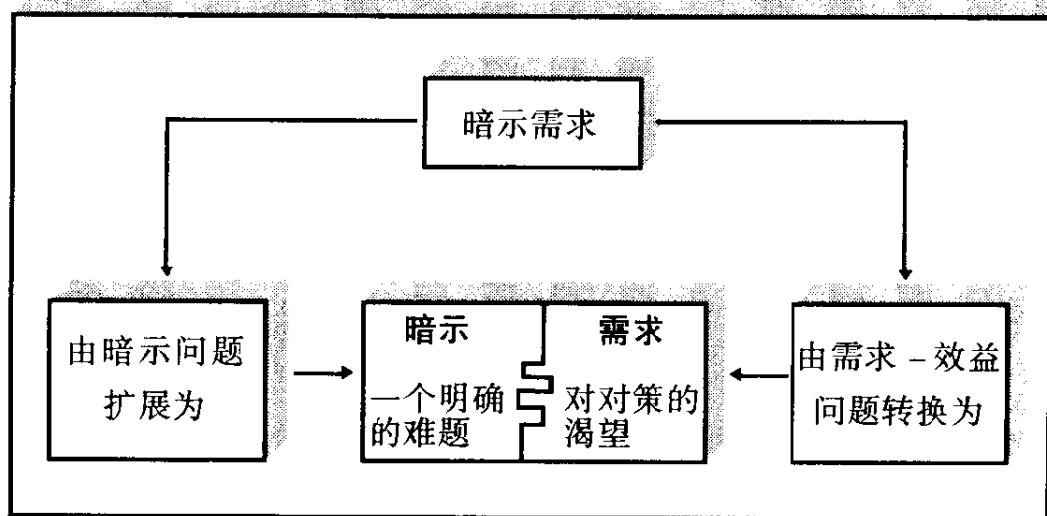


图 4.9 暗示问题的中心是问题；需求 - 效益问题是对策

其它的问题让人感觉难过。

4.6 回到开放和封闭型问题

在第一章将近尾声时，“问题与成功”片断中，我描述过 Huthwaite 小组的发现——即传统的开放和封闭型的提问模式在大生意中不起什么作用。我相信许多读者都接受过有关开放和封闭型问题的教育，这就使得他们很难接受和相信我们的结论。现在我可以给你讲一件事情来证明为什么旧有的开放和封闭型问题的区分不如其表面看起来那么有用。

我曾在一个规模很大的高科技公司进行过一项销售管理培训的研究。作为这项研究的一部分，我与销售人员一起工作，观察它们是如何将培训课程转变为实际训练的。一天，我与一个充满热情但经验不足的销售员一起进行了



一次谈判，在谈判的过程中我记录了他使用 SPIN 不同提问方式的频率。从第一次与她一起谈判开始算起，结果记录如下：

背景问题	35
难点问题	0
暗示问题	0
需求 - 效益问题	0

正如我们所知，背景问题与成功毫无关系。你问得越多，成功的可能性就越小。可以预知，随着谈判的进行，买方开始变得厌烦，然后就变得没有耐心，最后让我们出去。事后，当我们坐电梯下楼时，那个销售员过来征求我的意见，“在这次谈判中我试图多问一些开放型问题，”他解释道，“你认为我成功了吗？”我不得不回答说除非他问一些对客户有影响的问题——例如难点和暗示问题——他的问题是开放的还是封闭的似乎没有什么区别。让人感到很难过的事实是：只停留于问一些背景问题的谈判几乎不可能成功。我猜想象他这样的销售人员有成千上万个，勇敢而又努力地去领悟开放与封闭问题间毫无意义的区别。真希望他和其它的那些人能明白，一个问题的效力在于其对客户的心理而言是否有重要意义——而不在于问题是开放的还是封闭的。

4.7 SPIN 模式

对客户来说，问问题是很重要的，这就使得 SPIN 模式的效率非常强大。但问题的顺序直接影响到购买过程的



心理。如我们看到的，买方的需求明显地从隐含需求转变为明确需求。SPIN 的提问模式犹如为销售人员提供了一幅交通图，引导谈判的需求发展，直到目的地——明确需求（图 4.10）。你从买方那儿得到的明确需求越多，会谈就越有可能成功。

让我们简单地回顾一下整个 SPIN 模式，并且观察一下它的用途。最重要的是不要只把 SPIN 看作是一个僵化的公式。你用固定不变的模式去销售，那当然是通向失败的秘诀；相反的，应该仅仅把这种模式看作是成功销售人员如何探索的大体的描述，把它当作一种指导方针而不是一个一成不变的公式。

总的来说，我们对提问技巧的研究表明成功销售员应该使用下列顺序；

1. 最初，他们问背景问题以建立一系列背景资料。但他们并不过多地问背景问题，因为这样会令买方厌倦和愤怒。

2. 接下来，他们会快速转入难点问题，以求发现问题、困难和不满。通过问难点问题，他们发现客户的隐含需求。

3. 在小生意中这时提供解决问题的方法可能是很合适的，但在成功的大生意中卖方会乘胜追击，开始提问暗示问题，使得隐含需求更大、更急切。

4. 一旦买方认同问题已经严重到必须要采取合理的行动时，成功的销售员就会问需求 - 效益问题，以便鼓励买方注重对策并且描绘对策可以带来的利益。

简而言之，这就是 SPIN 模式。当然，它并不总是按

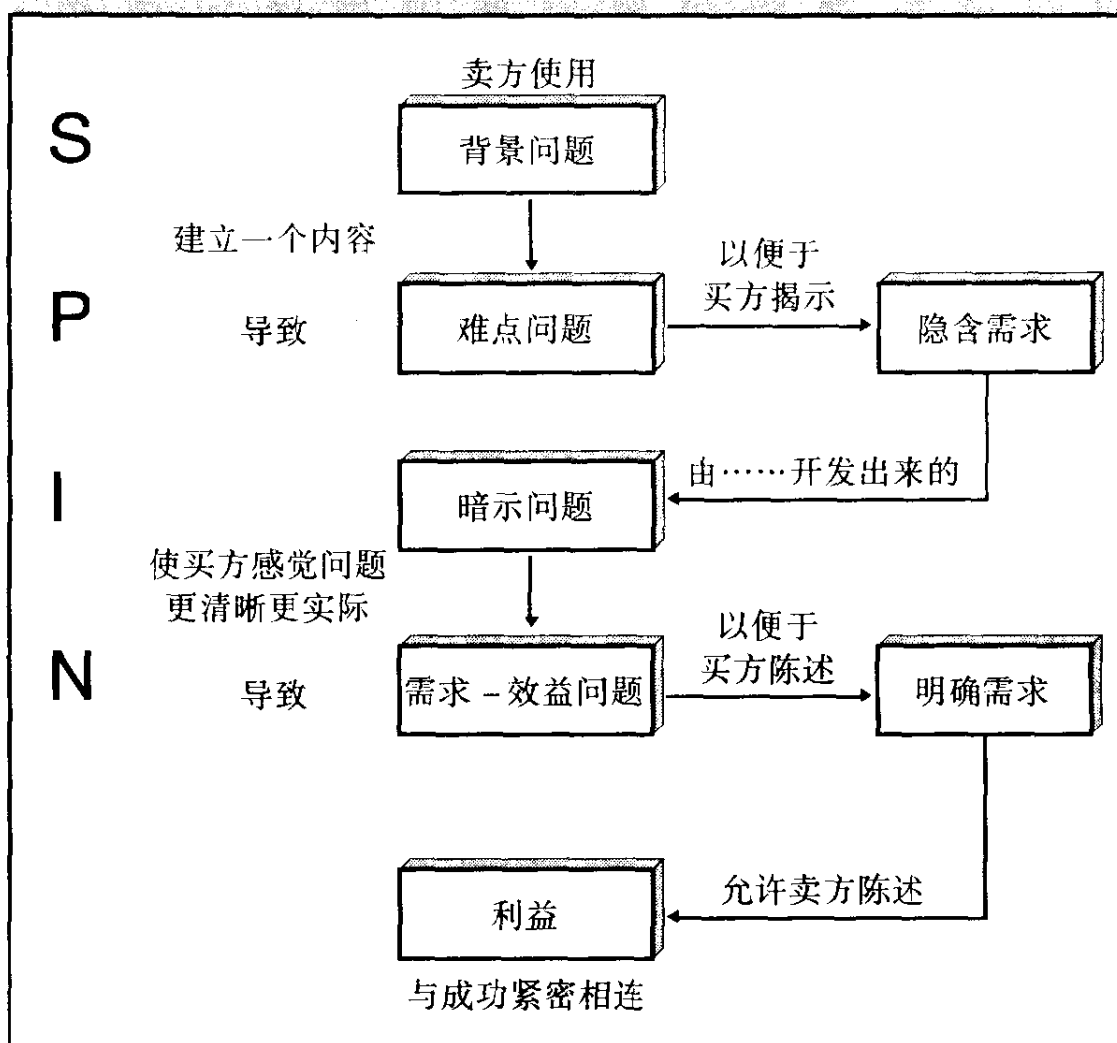


图 4.10 SPIN 模式

照这个顺序发挥效力的。例如，如果一个客户在会谈开始时便给你明确需求，那你可以直接了当地问需求-效益问题，让买方谈一谈你能提供的利益是怎样适应他的需求的。有时，当你正在开发一个问题和正在了解它暗示的需求时，你可以通过问背景问题了解更多的背景资料。但在大部分会谈中，提问都自然而然地遵循 SPIN 顺序。

许多有经验的销售人员当介绍这四种简单的问题时说：“我可以告诉你，这是连一百万美元也不需要的一项



研究。它仅仅是有明显的普遍意义。”当然，他们是对的。我们发现这种模式是通过观察成千上万的成功人士的销售而得出来的，因此，SPIN 模式对成功人士能立即表现出很明显的作用，这并不令人惊讶。我并不喜欢把 SPIN 模式描绘成是关于如何销售的革命性的发现。当许多成功人士在生意进展很顺利、心情很好时能够把它当作是一种有效的方式想起来这也就已经很好了。

让我邀请你一起想想你最成功的一次会谈吧。它是否很自然地遵循 SPIN 模式呢？你是不是以询问顾客的背景开始的？可以预见你是由背景问题开始的，但很快你转入讨论客户存在的问题。你怎样做的呢？应该通过问难点问题。那么，如果你想想你最成功的会谈，你会回忆起随着与客户谈话的进行，问题似乎变得越来越大，越来越紧急。为什么会有这种情况发生？可以断言你已经使用了暗示问题把存在的难点发掘了出来。最后，在你最成功的会谈中，你告诉客户他可以得到的利益了吗？客户是不是开始兴奋，然后告诉你，象这样说，“嘿，另一件你可以帮我的事是……”。在大多数我成功的销售中，正是客户告诉我他可以得到的利益的。这是怎么回事？因为我使用了需求 - 效益问题——我深信这也正是你在你的成功销售中的所做所为。

因此，你很可能在你最有效的销售中已经运用了 SPIN 模式。SPIN 不是异军突起或出乎意料的，它的强大力量在于把一个很复杂的过程转为用很简单、很精确的方式描述出来。结果，它帮助你看清了你正在做什么以及帮助你很准确地找到你最需要实现的目标区域。



4.8 如何使用 SPIN 问题

要想有效地问 SPIN 问题，那么在销售刚开始时你就要承认在销售过程中你的角色就是问题的解决者。客户的难题或隐含需求是每一笔生意的核心。这些年以来，因为很清楚地认识到这个简单的事实使我获益非浅。每次当我开始一笔生意之前我都会问自己：“我能为这个客户解决什么问题？”对于我所能解决的问题我了解得越清楚，在讨论过程中就越容易问出有效的问题。

有一个很简单的技巧可以帮助你策划你的谈判策略及问题：

- 在开始会谈之前，写下三个你的客户会有的、并且你的产品或服务可以解决的潜在问题。

- 然后更具体的一步是针对你找出的每一个潜在问题写出它可能包括的难点问题，这样，在会谈的过程中你才可以按部就班、有的放矢地问出有效的问题。

不仅我一个人发现在会谈前列明问题是非常有益的。一位有经验的销售人员，也是柯达公司一个部门的雇员，曾写信给我，“我从事销售工作已经 20 多年了，当你提议每次拜访前最好列一个问题范围大纲时，我认为它太简单了，不值得我去做。但我还是试着去做了，结果证明了这样做对理清我的思绪非常有意义，使我迅速又成功地通过了销售的早期阶段。”许多其他人也发现这种简单的提议很有好处。试一试吧！用这种方式，你很快会发现隐含需求同时也可以帮你不去花太多的时间去问那些没有必要



的背景问题。

许多销售人员发现暗示问题比背景和难点问题难问。在每一个我们研究的例子中，20个问题中只有一个是暗示问题。情况似乎是暗示问题虽然威力很大，但人们在使用它们时的确有一定的难度。但有一个很好的证明（如果你有所怀疑，那看一下附录 A），即：如果你多问一些暗示问题，那么你的会谈会更成功。我们能提供什么有实际意义的建议来帮你更多、更有效地使用暗示问题呢？为什么这个问题如此重要而人们却很少问它呢？从我们的经验来看，主要原因是他们事先没有做好计划。这儿有一个很简单的方法可以帮您策划暗示问题。

怎样策划暗示问题

1. 写下一个客户很有可能有的难题。

2. 然后问你自己，这个难题有可能引出什么相关的困难，写下来。把这些困难看作是难题的暗示——特别注意那些有可能比原来的问题更严重的暗示。

如图 4.11 所示，例如，一个销售人员策划一次会谈，已经总结出“现有的设备很难操作”是一个潜在问题，然后又想起四个相关的困难，其中之一是缺少可以熟练操作设备的人员。

3. 找出所有的困难后，写下每一个困难的暗示问题。例如图 4.11，销售人员注明熟练操作人员的缺少揭露出的一个暗示问题就是：加班费用和重新招募人员的困难。

这是一个非常简单的方法，但它却能起到很大的作用。即使是我们研究过的最精明的人也都发现，除非事先

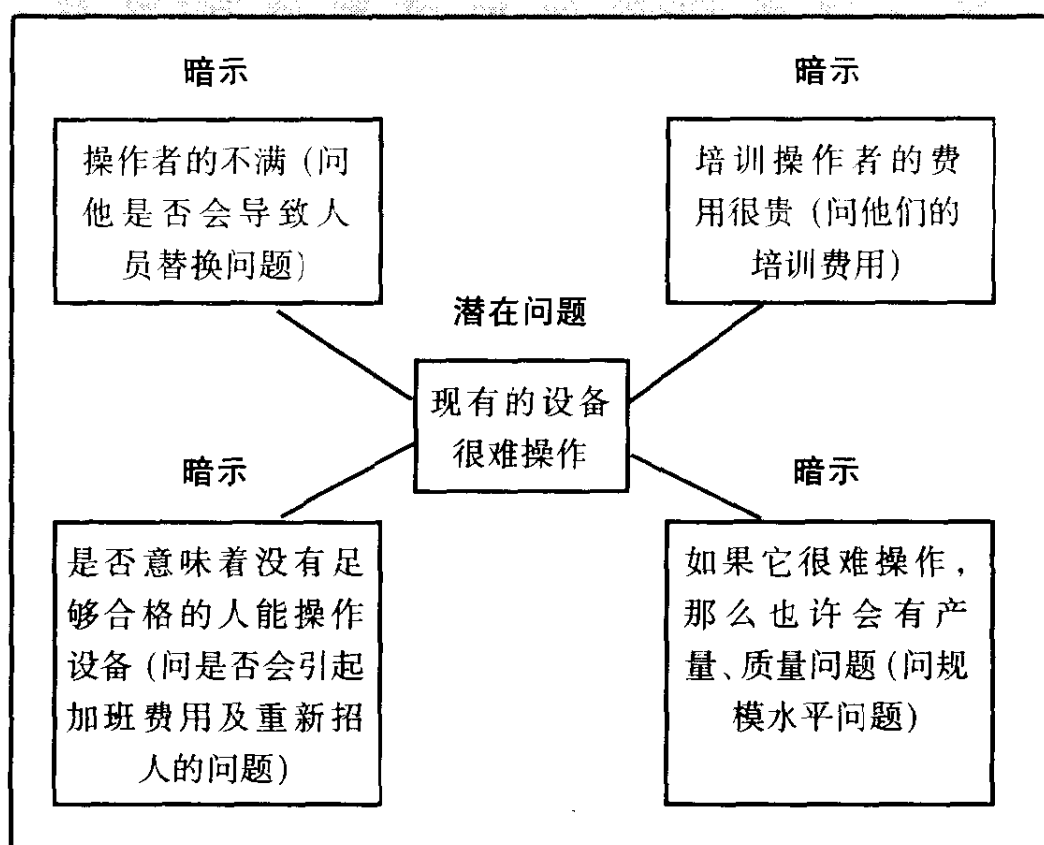


图 4.11 策划暗示问题

策划好问什么暗示问题，否则很难问出来。无论用我们的简单方法还是用你自己精心设计过的方法，基本原则都是相同的。好的问题不会在你与客户谈话时自动跳入你的头脑中，除非你事先策划好你的问题，否则在会谈时你不会想起暗示问题。

有效地使用需求－效益问题

需求－效益问题是那么的简单和有效，以至于在每一次销售会谈中你都会发现，它们是必不可少的一部分。没有其他任何类型的问题可以对客户产生如此始终如一的积极影响。由此而发，仍然令我们惊讶的是，在我们研究过



的会谈中，几乎一半的会谈过程中销售人员根本没有使用任何需求－效益问题。似乎人们感觉暗示问题很难，但更糟的是当一般的销售人员的确是使用了需求－效益问题了，却是在会谈过程中不该用的时候用了。因此让我们先谈一谈什么时候不该问需求－效益问题，再看一看怎样提高在会谈中适当的时候使用它们的技巧。

避免在会谈的过程中过早使用需求－效益问题。在会谈中，一些人犯了在他们弄清客户的问题之前过早使用需求－效益问题的错误。Abbott Laboratories 和 Paul Landaner 讲述了他们看到的一个销售员以需求－效益问题为会谈开场白的故事，“客户先生，如果我可以给你看一些有趣的东西，你有兴趣吗？”会谈通常以一种不是很古怪的方式开始。“如果我可以给你一种提高生产率的方法，你是不是会与我的公司合作？”或“你对一种更快的处理帐务的方式感兴趣吗？”这是需求－效益问题，但是如果在会谈中问得过早了，就有可能使客户产生戒备心理，这样问题就不起作用了。很出色的执行者都是在问需求－效益问题之前先建立需求。我建议你也这样做。

避免在你没有答案的方面用需求－效益问题。不幸的是，效率很低的销售人员之所以问需求－效益问题失败，那是因为他总是在不该问的时候问，也就是问的时机不对。例如：

客户：（明确需求）我需要一台双面复印的设备。

卖方：（他的设备不能双面复印）你为什么需要双面复印？

客户：（解释需求）因为这样会降低我的用纸成本，



同时如果我们邮寄时使用双面复印的文件，这就会使重量较轻，可以减少邮寄费用。还有另外一个需要双面复印的原因，我们不想要那么多文件柜占太多的空间——这很重要。

这个销售员问了一个需求 - 效益问题：“为什么你需要双面复印？”，如果销售员能满足这种需求，这就是一个极好的问题，因为他鼓励客户说明双面复印的好处。但是对于这个销售员来说，他只能提供单面复印的设备，那么这就是最不应该问的问题。这个例子中，需求 - 效益问题的结果是，客户的需求不断增长——而卖方却无法满足他。

我们中的许多人都会时不时地落入这个陷阱，那就是通常会问一些我们不能满足的需求问题多于问我们可以满足的需求问题。我相信你问的是最明显的问题——“你为什么想这样做”——当你的一个客户提出了你们没有能力满足的需求时。然后客户告诉你为什么这种能力如此重要，而这么做的同时也加强了他需求的心理。

最不应该问需求 - 效益问题的时候是你不能满足客户的需求时，相反，最好的时机是你可以满足他的需求时。然而，可笑的是，这正是许多人很少问需求 - 效益问题的时候。在上面这个例子中如果销售员能提供一个双面复印的设备，你认为他会不会问需求 - 效益问题呢？恰恰可能是不会。在我们的研究中发现当卖方不能满足客户的需求时，卖方最好的对策不应去问需求 - 效益问题，而应该开始谈解决办法了。

暗示需求要求有仔细的策划。除非你花许多时间，付

出很多耐心与努力，否则你提问的技巧不会有所提高。与此同时，我们看到一些人很戏剧性地提高他们的技巧是通过简单的实际练习，不断加强提问的意识，最后提高了问需求－效益问题的技巧。下面是一个简单的练习，可以帮你练习需求－效益问题：

1. 让一个朋友或同事帮助你。你选择的这个人根本不必知道任何关于销售的事，我的儿子就曾经是我练习时的“受害者”。

2. 选一个你认为其他人会有的需求为题目。例如，你可以选择谈论一种新车、一段假日、工作变更或——如同我儿子的例子——一部摄像机。

3. 通过问需求－效益问题与其他人一起讨论你们谈论的题目的利益。例如，在我的练习中我问我的儿子类似于下面的这些问题：

- 为什么你认为有一台摄像机很好？
- 他们能做什么目前我们做不到的事？
- 如果我们买了一台摄像机，家里的其他人会高兴吗？
- 与 Super 8 胶卷相比，你认为它价格上有什么优势？

当你做这类演习时，注意以下两点：

1. 如同在现实生活中一样，这会很明显地激发出“客户”的热情。Xerox 公司的大宗生意的销售员曾告诉过我他与他的一位朋友做过这种练习。一周后她真的买了一辆新车，她向他解释说，“你的问题真的使我相信我应该买一辆新车。”需求－效益问题的威力通常在这些简单的练



习演示中也可以看出来。

2. 与暗示问题不同，暗示问题倾向于很具体的特殊的客户问题，而需求－效益问题则是普通法则。许多你在演习中使用的问题在真实的销售会谈中同样也可以用。有许多一般性的需求－效益问题，例如：

- 为什么它那么重要？
- 这会有怎样的帮助？
- 如果……会有用吗？
- 有没有其他可以帮你的方法？

在很安全的情况下先做一些类似的练习，然后在真实的销售会谈中试一试。我想你会惊诧于它们的有效性。



第 5 章

在大生意中示利

在第四章中我们已经看到了 SPIN 模式为会谈的调查阶段提供了一种强有力的提问框架。在这章中，我想说明一下 Huthwaite 公司在证实能力阶段的研究中发现了什么（图 5.1）。

5.1 特征和利益：最基本的证实能力的方法

销售方面的培训和书籍都对证实能力给予了极大的关注，自 20 世纪 20 年代以来，向客户提供解决问题的方法比提供其他方法更有说服力这一点已被世人所认同。在过去的 60 年中，凡是接受过销售培训的人都有可能被告知描述产品和服务的两种方法是：说明特征和利益。似乎没有什么必要把产品的特征当作一种事实来解释，即使解释也不一定有什么说服力，反之，利益——即证实产品的特征可以帮助客户——却是描述你的产品时一种有说服力的方式，对于上面所述的这种观念，我们大家都已很熟悉。如果给我们一次机会去证实销售领域传统的智慧结晶的真

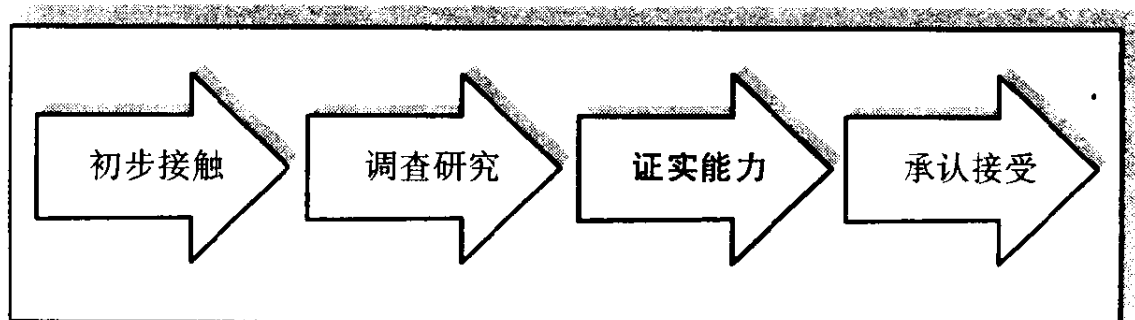


图 5.1 证实能力阶段：向客户提供你的对策和能力

伪，我想我们最希望研究的就是特征与利益了。

但是我们又陷入了一种进退维谷的境地。利益，很多人告诉你要使用的一种方法，在大生意中却是无效的并且很有可能带来一种来自顾客的消极反应，甚至有些如解释利益定义一样简单的事其实都比它们表面看起来要难得多。在我们看结论之前，让我们先复习一些基础知识。

特征

每一个人都知道特征是什么，它们是关于你的产品或服务的事实、数据和信息。特征的典型例子包括：“这个系统有 512K 的存贮缓冲器”、“由四阶段的爆破控制”、“我们的顾问精通教育心理学方面的知识”等。特征，如同 20 世纪 20 年代以来被每一个作者评述的那样，是没有说服力的。因为他们给的是很中性的事实，而对于介绍你所售的产品没有多大的帮助；另一方面，特征方面的舆论也没有伤害过你。

我们的研究说明了什么？从 18,000 个销售会谈中使用的特征来分析，我们发现了下面这些（图 5.2）：

- 总体来说，特征的使用在不成功的会谈中会高一些（你是否还记得那些导致暂时中断和没成交的特征）。但对我们来说，要想下结论说传统智慧的结晶是对的——特征是中性的，这点区别还是太微乎其微。它们对会谈没有什么帮助，但同时它们也没什么不利的影响。

- 在小生意中，特征的使用与会谈的成功之间有轻微积极的联系，因此会谈中特征较多的产品似乎更能以订单或以进展为结局。在大生意中这种关系就不正确了。

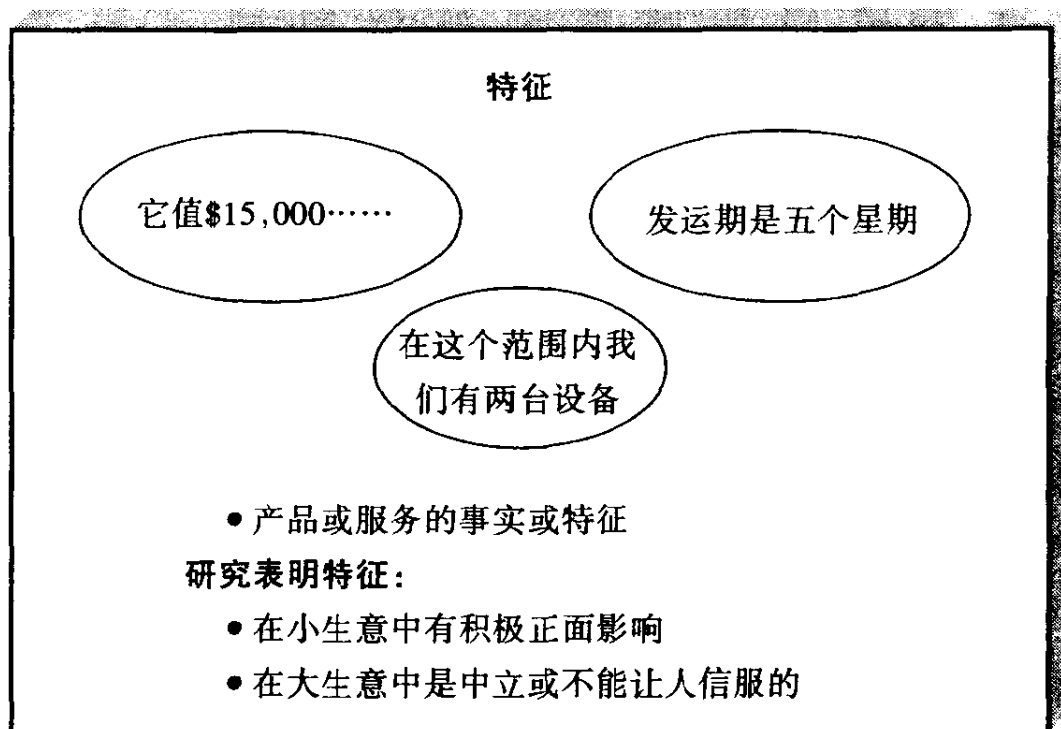


图 5.2 特征

- 在大生意中，会谈中特征使用过早会有消极影响，使用过晚会没有影响。
- 使用者对特征的反应要比决策者对特征的反映积极一些。
- 在复杂的高科技产品的销售周期中，客户有时会出现一种“特征欲望”。当这种情况出现时，客户需要相当多的产品细节并且对特征有很积极的反应。在销售周期中的这个阶段，技术专家、系统分析员、其他的销售支持者们提供的产品特征对客户都会有很大的积极影响。

我们还发现，在特征的使用和客户的反应类型之间有着不同寻常的关系。在下一章我们会进一步说明。总的来说，我们对特征的研究证实了 50 年以来作者们一直在写的内容：特征对于你的销售只起很小的作用，用利益比用



特征更有作用。

什么是利益？

当我们开始研究利益时，我们的问题出现了。每一个人都认可特征的定义，但居然没有任何两个销售方面书籍的作者对利益的定义是相同的。下面是我们经过了一个月辛苦的阅读每一种销售方面的书籍以及培训计划，得出的许多关于利益的定义：

利益可以说明特征是如何帮助客户的。

利益可以为买方节约成本。

利益是任何可以满足需求的陈述。

利益必须能吸引买方的个人需求，而不是吸引组织部门的需求。

利益必须是你能提供，而你的竞争对手不能提供的东西。

利益使人有购买动机。

还有许多此种类型的定义，一些定义强调经济因素，一些注重个人的兴趣，另一些人接受任何关于利益的详细陈述，例如解释它是如何使用的。我个人比较满意的是一位 Honeywell 公司的销售经理告诉我的，“利益就是你对客户说的比特征更巧妙的东西。”

哪一个定义正确？我们如何说这些定义中的哪一个比其他的更好？只有一个最有效的测试方法：在这些相互区分的定义当中有一个对客户有最积极的影响，它就是最好的。这些类型的利益中是否有一个在成功的会谈中比其他的利益出现的频率更高？我们的测试小组通过观察销售会



谈，以及对不同类型的利益在成功会谈与失败会谈中使用的频率进行了测试。对六个不同的定义进行了初步的测试后，我们选择两个作为我们主要的研究测试目标：

A 类型的利益：这个类型的利益表明一种产品或服务是如何使用或如何帮助客户的。

B 类型的利益：这个类型的利益表明一种产品或服务如何满足客户表达的明确需求。

我们选择 A 类型的定义是因为在比较完善的销售培训计划中它是经常能用到的。这本书的大部分读者都可能接受过 A 类型利益的培训。与之相对照的是 B 类型的利益，它是我们自己的定义。我们是在观察了几百个在大宗生意中表现出色的销售人员的销售，并分析了他们对客户所做的产品类型陈述后才选择了它。

乍一看，这两种利益的定义似乎很相似，然而他们对客户影响却有极大的不同，因此很有检查一下它们区别的必要性。例如，假设我正在向你推销一种计算机系统，我说，“我想你需要一种类似于我们 Suprox 设备的 32 位的系统，因为如果你用于绘图，那它的速度比原来的系统快得多。”我的陈述是属于 A 类型还是 B 类型？这不会是 B 类型，因为我假设你需要更快的绘图用的系统，而你并没有实际表达有绘图的需要，更没有说需要运行速度更快的系统。

看看另外一个例子，你告诉我你现有的设备可信度有问题，我回答道：“因为我们的设备使用的是新一代的可信度很高的零部件，这可以解决你现有设备的可信度问题。”这是什么类型的陈述？当然，这次你表达的是一种

需求。告诉我现有的设备不可靠，但是你是否已经表达了一种明确的需求呢？没有，你现有设备可信度问题是一个隐含需求（一个问题、困难和不满）。因此我的陈述迎合了隐含需求，而不是明确需求。我们再一次把它归为 A 类型利益，而不是 B 类型利益。

这种区别有怎样的重要性？在我们的研究测试中发现，A 类型利益在小生意中与成功息息相关，但在大生意中与成功只有微小的联系（在这章后半部我们会看到为什么）。与之形成鲜明对比的是，B 类型利益在所有规模的生意中与成功都有很紧密的联系。

我不知你怎样，但就我个人来说，我感觉让我分清标有 A 或 B 的东西哪个是哪个是一件很难的事。不仅仅是我一个人在区别 A 与 B 类型的利益时会把它们混为一谈，因此我们很快决定用更有描述作用的名称来代替 A 和 B 以避免更多的困难。我们称类型 A 为“优点”，B 类型利益与成功联系紧密，因此我们保留了“利益”这个名称。

这样，从我们的研究中逐渐显露出来的是陈述的三种类型（或行为），凭借它们，你可以证实能力，如图 5.3 所示。很重要而且有必要记住的是：如果在过去的 20 年中你接受过销售培训，你可能已经学会了使用许多类型的利益——或优点。但如你在图 5.3 和 5.4 中看到的，优势在简单的小生意中比在大生意中更有效，这也将是这本书的主题。

几乎是必然的，你会有把我们用的以及你在过去学过的利益的定义混在一起的经历。与我合作过的大部分销售人员讨厌避重就轻地回答关于定义的事，我并不责怪他

行为	定义	影响	
		小生意	大生意
特征	描述事实, 数据, 产品特点	轻微的正面影响	中立或轻微负面影响
优点 (A 类型利益)	表明产品, 服务或他们的特征如何使用或如何帮助客户	正面	轻微正面
利益 (B 类型利类)	表明产品或服务如何满足客户表达出来的明确需求	极其正面	极其正面

图 5.3 特征, 优点和利益

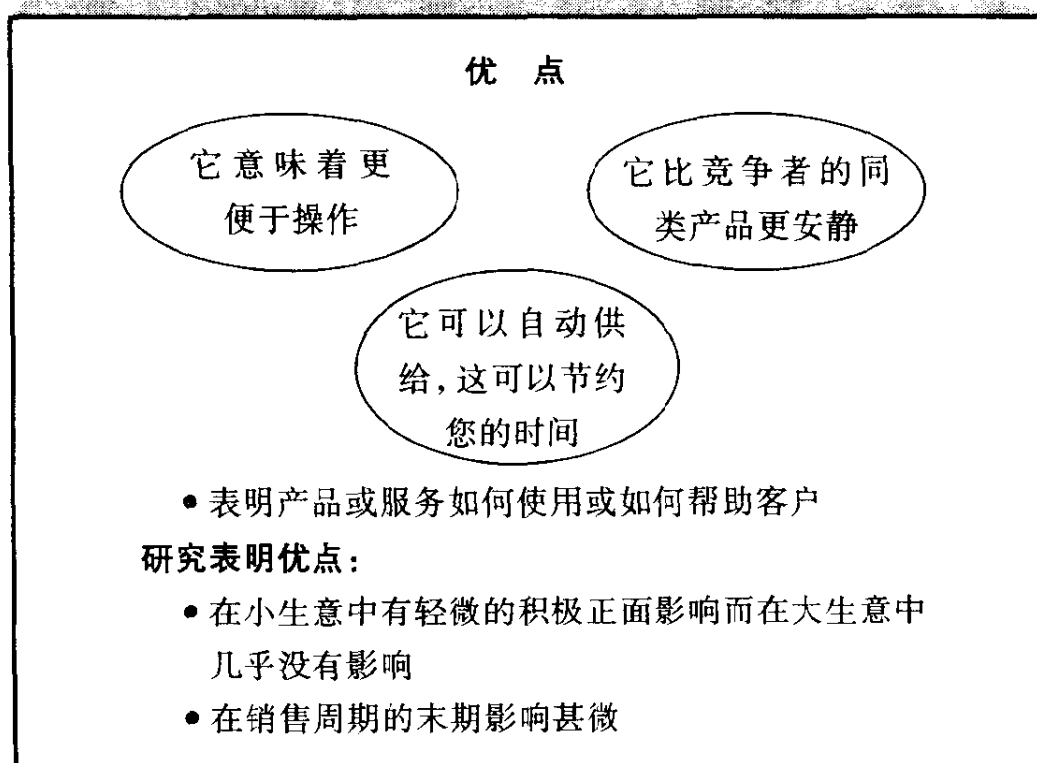


图 5.4 优点(A 类型利益)



们。但在这个事例中，定义极为重要。例如，在附录 A 中记载的对加拿大摩托罗拉公司生产效率的研究就表明擅长用利益的销售人员比喜欢用优点的销售人员的销售增加了 27%。这不是避重就轻的回答。当这个定义是针对客户最有影响的陈述总结出来时，那我们就不仅仅是在玩文字游戏了。因为特征、优点和利益之间的区别是如此重要，所以我愿意让你有一个机会通过做下面的练习，测试一下对它们的理解程度，看看你是否能从下面 10 个产品陈述中分辨出哪个是特征哪个又是优点和利益，然后与这章末尾给出的答案核对一下，看看你的答案是否正确。

产品陈述的类型是特征、利益还是优点

1. 卖方：这个系统的另一个功能是它可以平稳电压。

买方：噢，那能起什么作用？

2. 卖方：它可以使您不受电流波动的影响，那么，即使有电压的变动也不会丢失有价值的数数据。

买方：这没有必要。这幢大楼的电线装置是针对科研用途的，所以已经装备了电压保护装置。

3. 卖方：我相信你会发现备份存储系统是有用的，这就意味着即使是由于操作错误，使系统关闭不会丢失有价值的数数据。

买方：它大约多少钱？

4. 卖方：基本核心系统价值 78,000 美元。

买方：与我们的光盘版本相匹配吗？我需要那种直接可以把原始数据读入存储器的。

5. 卖方：是的，您可以不用任何转换就读入您当前的数数据，因此，如果您想直接将数据读入存储器是完全可以

做到的。

买方：那非常好，错误率怎样？我一定要它能控制在十万分之一以内。

6. 卖方：结果会非常令您满意，这个系统是现代市场上错误率最低的——低于五十万分之一——很轻松就能满足您的需要。

买方：很好。

7. 卖方：由于错误率很低，您也可以使用这个系统从其它的程序资源中重新运行并且修改数据——这样就可以节约您单独鉴定程序的费用。

买方：我对此不能肯定，在数据鉴定方面我们有其他的安全措施，这就意味着我们不允许从其它的资源处采集数据。

8. 卖方：说到安全话题，这个系统装有八级可能的代码。

买方：他们是用户可以控制的吗？

9. 卖方：五级是，其他三级是随机的或定时的。

买方：定时的？

10. 卖方：是的，您看，对于像您这样的大公司，定时系统的最大优点就是可以同时并自动地在操作时间选择可用代码——这就意味着您的操作者不必记住新的代码，而其他人也不可能介入。

现在你对我们使用的相当特殊的专业术语——优点和利益——已经很熟悉了，让我们在以后进一步研究并证实它的更多细节。



5.2 特征、优点和利益之间的相互影响

我已经说过了，优点的陈述可以表明你的产品是如何使用和如何帮助客户的——它对小生意的正面影响比大生意的正面影响要大得多。为什么？对大生意影响那么小这似乎很奇怪，最有可能的答案应回到第四章中我们对简单小生意的评述中去找。记住我曾经向你证明：在小生意中通过使用背景和难点问题揭示隐含需求并且提供解决办法是多么成功。

这些解决办法在术语特征、优点和利益中又是什么呢？它们不会是利益，因为我们已经知道如果你注重客户表达的明确需求那你只能获利，所以它们一定是特征和优点。我们已经看到在大生意中为隐含需求提供对策并不起什么作用，因此，在小生意中相当有效的特征和优点更可能随着生意的扩大而变得无效了（图 5.5）。

这就解释了为什么我们的研究发现在大生意中利益是那么有效。为了获利，你必须有一个明确需求（图 5.6）。但为了获得明确需求，通常一定要先用暗示和需求-效益问题把隐含需求转变为明确需求。就如同我们定义利益一样，使用它们时，你不能把它与你开发需求的方法脱离开来。当我的同事们和我在 Huthwaite 公司编制培训计划时，我们经常研究如何使用更多的利益征求意见。我们的回答很简单：“努力去开发明确需求，然后利益自然会出现。”如果你能让你的客户开口说，“我需要它”，只要你回答“我们可以给你。”那获利就不再是一

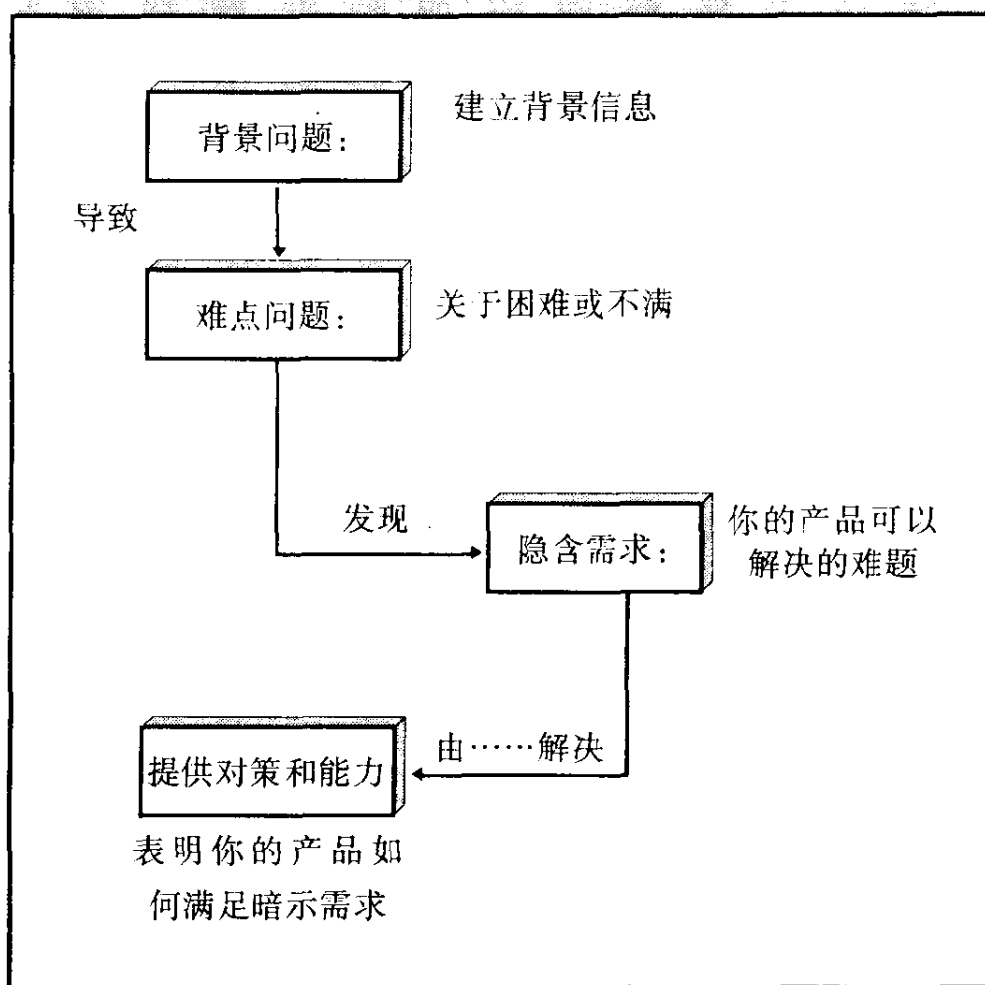


图 5.5 小生意成功的秘诀,而对大生意来说是灾难

件难事了。

利益与会谈成功

我们的早期研究之一证明了在欧洲和南美洲的许多高科技产品公司，“利益已经显示出了它的威力了”。我们对 5000 个会谈中利益的使用频率进行了比较（图 5.7）。我们发现利益的使用率（记住我们对利益的定义是表明你如何满足一个已经被客户表达出来的明确需求）在以订单

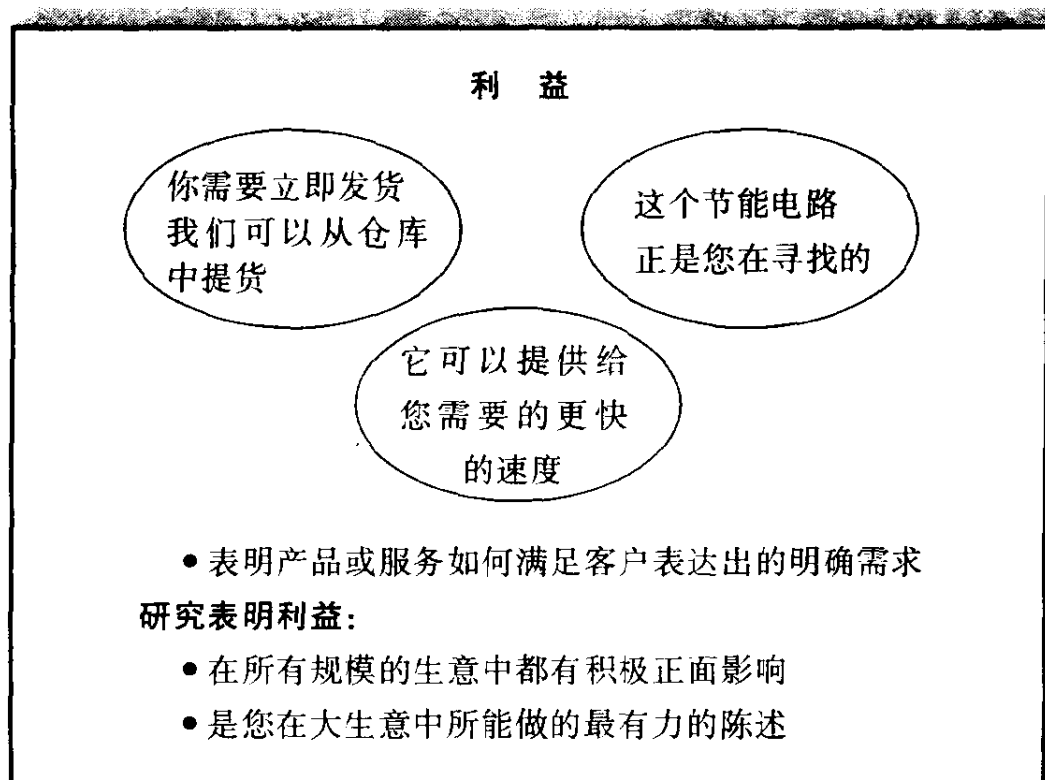


图 5.6 利益(B 类型利益)

和进展为结局的会谈中很高。与之相比较，优点的使用率（表明你的产品如何使用和如何帮助客户——我们中的许多人被告知的“利益”）在成功和不成功的会谈中没有明显的区别。

在较长销售周期中的特征、优点和利益

我们的研究过程中很奇怪地发现之一是：在整个销售周期中特征、优点和利益对客户的影响并不一样（图 5.8）。

我们曾与全球最先进的商用机器设备公司合作，我们

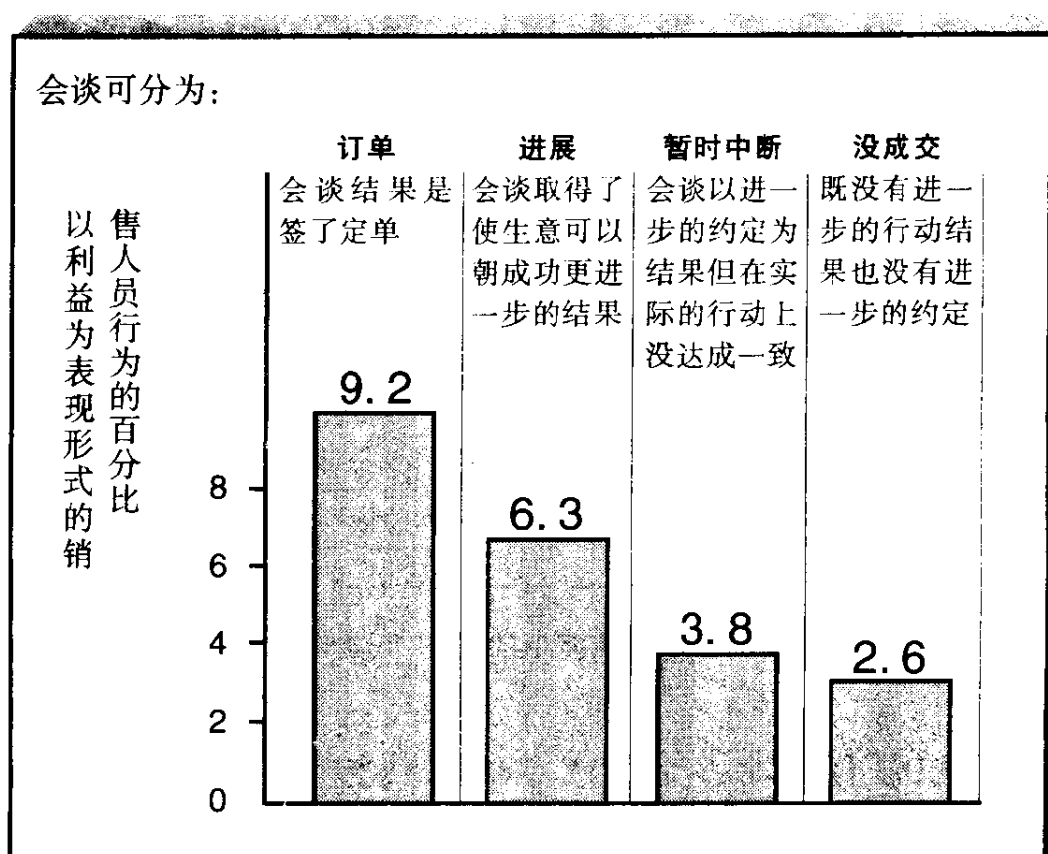


图 5.7 在 5000 例高科技产品生意会谈中利益与结果的关系：
此图表明利益与生意的比例关系

涉及比较在销售周期的不同阶段销售行为的影响程度。这家公司平均的销售周期为 7.8 次会谈。我们公司的研究人员与公司的销售人员一起参与周期中不同阶段的会谈。他们观察每一个销售员使用特征、优点和利益的频率然后将这些数据与每次会谈的结果相比较。结论如图 5.8 中垂直坐标轴的曲线图所示，确实表明了通过毫无特点的一组测试对每一个行为使用频率相比较的重要性。用术语来说，在垂直坐标轴上一种行为位置越高，它就越可能帮助你。

如你在图 5.8 中看到的，特征在整个销售周期中对客户的影响最小。利益与特征却极端不同，无论什么时候使

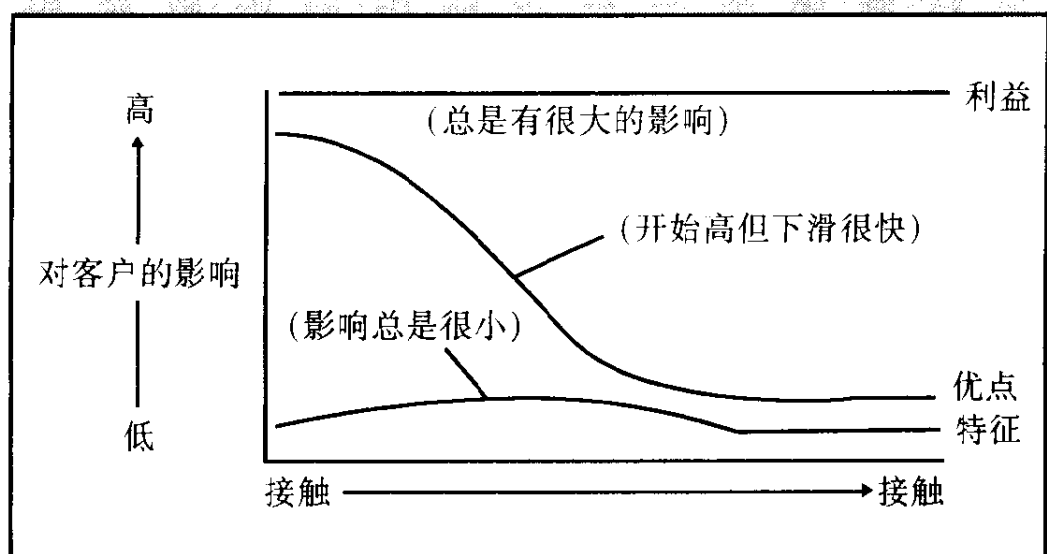


图 5.8 销售周期中的特征, 利益和优点

用对客户都有很大影响。优点的表现与众不同，我们发现在周期的初期，特别是在第一次会谈中，统计数据显示优点与会谈成功有着良好关系。换一种说法，在第一次会谈中对客户有正面影响——销售员使用优点很多很有可能取得进展而不是暂时中断或没成交。然而，随着生意的不断深入，优点对客户的影响也不断下降，直到周期末期它们已经不比特征更有效了。

优点为什么会半途而废？

说老实话，我并不十分明白为什么优点在周期的初期比末期更有效。无论什么时候我们与 Huthwaite 公司研究小组的人见面，这仍然是我们争论的问题之一。也许是因为在第一次会谈时，客户希望了解产品本身的情况而不是讨论需求。我相信你第一次拜访客户时一定遇到过客户以“谈谈你产品的情况，”为开场白的时候。我当然也遇到



过，除非客户早已知道我能提供的产品的情况否则，客户是不会讨论需求的。

另一种可能性是许多销售人员对他们的产品有极高的热情，所以在生意的开始阶段就急于介绍优点，他们等不及以说明解决办法为开始。在很短的时间内，他们的热情使他们一如既往，至少要到客户同意有更进一步的接触时才可以停止。然而，如果他们随着生意的不断进展仍然继续用以产品为中心的方法，就不会满足客户的需求，自然优点的作用就越越来越小了。

第三种可能性是优点正如以前我们所说的，在会谈后很快就会被遗忘，结果，它们的影响当然只能是暂时的。与之相对照，利益仍然会在每一次会谈中起作用，因为他们与客户的明确需求紧密相连，所以客户总会记得它们。

不论是什么原因，我敢说在现实工作中你在你自己的公司一定也看到过这种现象——一个很典型的例子就是，那些有闯劲的销售员的主要兴趣是把产品销售出去而不是满足客户的需求，这种人通常在生意的初级阶段很成功。我相信你和我一样，也听到过他们滔滔不绝地讲述自己是如何只与一个新客户有了一次接触，仅仅通过把产品放在客户面前，然后说它如何能解决所有的问题，最后给客户留下了极好的印象。但这些极有希望的开始又有多少最后达到了签订单的目的呢？要比你想象的少得多。最可能的原因是卖方优点云集的模式在周期的初期的确起了作用，但随着生意不断发展，它的能量已经耗尽了。但不论解释是什么样的，这个研究给我们一条简单而且重要的信息：优点在销售的整个过程中不如利益有效。如果你能使生意



进行到一定深度的话，那么就应该放弃优点而改用利益。

5.3 销售新产品

在能力证实的所有方面中，有一方面即使是经验丰富的销售人员通常也会做得很糟，而它碰巧对大部分公司的成功来说又是很关键的一方面，同时它也是资深的管理人员一直遭受挫折和失望的源头。我一直在谈论的就是新产品的上市。不止一次，许多高层管理人员让我的公司的同事和我向他们解释一下为什么一种新的产品没能满足他们最初定的客户群，不符合最初的销售目标。

“这究竟是怎么回事？”他们问，“我们深信我们的项目是很现实的，然而产品上市到现在为止已经六个月了，而我们的销售计划完成了不到 50%。是产品的问题还是销售队伍的问题？到底是哪儿出了问题？”

从我们对许多新上市产品的研究中发现了一个经常出现的情况：产品的初期销售之所以很差，最大的、唯一的一个原因可以用术语特征、优点和利益来解释。

铃声和哨声的方法

当一种产品刚刚生产出来，通常产品市场的开发人员是如何把它的一切信息传达给销售人员的呢？市场开发人员把销售员召集到一起，然后告诉他们一种令人激动不已的新产品要上市了。他们说明所有新产品的特征和优点——全是铃声和哨声。销售员接下来要做什么？他们很兴奋地开始出去销售。当他们站在客户面前时表现如何？他



们以市场开发人员向他们介绍新产品时所用的完全相同的方式向客户传递产品的信息，不是通过问题开发需求，而是急不可耐地介绍新产品拥有的所有令人兴奋的特征和优点。

图 5.9 所示的是来自许多新上市产品的组合数据。你可以看到，当销售新产品时，同一个销售员说的特征和优点的平均数量比销售现有产品时说的多出 3 倍。这个数据证明销售员在产品上的注意力多于对客户的注意。坦白地说，我也这样做过——你也可能这样做过。当 Huthwaite 公司一种新产品上市时，我们所有的人都异常兴奋并且充满热情，我们迫不及待地把这个消息告诉我们的客户。如同许多其它的公司，我们很疑惑为什么——尽管我们很有热情——还是没能销售出去。现在我们明白了，确切说，正是因为我们的热情才使我们遇到了麻烦。我们的热情导致我们以产品为中心并且不停地讲述特征和优点。如我们在这章中了解到的，这种战略对大生意来说并不是很奏效。

问题解决的办法

我们得到了一个很有趣的机会来验证讲过的特征和优点，这样简单的事是否真的是新产品销售增长缓慢的原因。一个从事药品经营的大公司要求我们对他们新上市的一种产品进行一次实验。

产品是一种很先进并且价钱昂贵的诊断设备，很明显这种产品的生意应归入大生意类。这种设备以传统方式上市并引见给大部分销售人员——由产品市场开发小组介绍



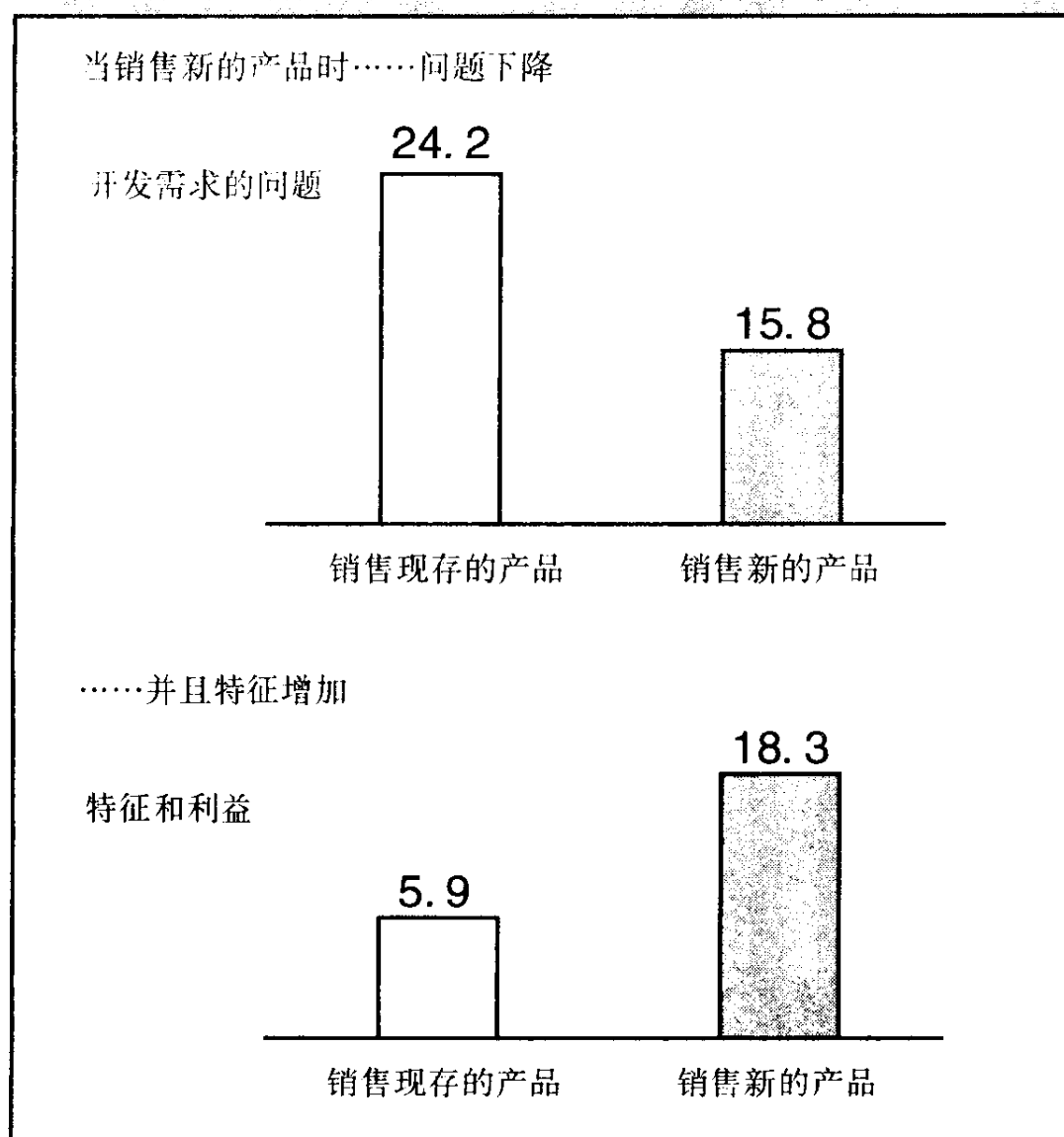


图 5.9 当销售新产品时,趋势是对商品的促销,
而不是注重客户的需求

了大量关键的产品特征和优点,但公司允许我们和一个销售试验小组一起用不同的方式作产品上市。我们不向他们说明产品也不描述产品的特征和优点,甚至我们都不让他们看即将上市的产品。“这并不重要”,我们解释说,“重要的是这台设备是为使用它的医生解决问题而设计的。”然后我们列出了设备可以解决的问题以及它们能满

足的需求。最后，我们让我们的组员列出可能有这些问题的客户的名单，以及当他们拜访这些客户时会问的难点、暗示和需求－效益问题。通过让他们了解新上市的产品能解决的问题、如何探查客户存在着问题，我们可以把实验小组人员的注意力从产品中拉出来转到客户身上。这种战略很有效的证据是使用它后的销售结果。事实胜于雄辩，在产品投放市场的第一年里，我们小组成员的平均销售业绩比其他的销售员高 54%。

这项关于新产品的研究也解释了一个困扰我多年的问题。一些在新上市的产品的销售中表现最好的人对于产品的上市是最大的嘲讽。记得许多年以前，我去 Acapulco 参加一种新产品的上市发布会。这件事极为轰动，来自于娱乐界鼎鼎大名的人物都是用难以置信的价钱请来的，公众、传媒界专家、沟通顾问和各界的知名人士把会场挤得水泄不通。焦急等待着盛事的销售人员排成单行进入主厅，准备倾听近十年来最壮观昂贵的特征演讲。

因此我决定在外面等，直到所有这些无谓的纷扰和盛大仪式渐渐平静下来。当我坐在游泳池旁时，我注意到另外两个人也从大厅中偷偷溜了出来。与他们谈话之间，我了解到他们都是非常有经验的高级执行官。“它仅仅是另外一种产品，”其中一个人说。“当这些无谓的纷扰平息后，我会回到大厅，然后想想哪个客户需要它。”显然他不想落入忽视需求而只推崇特征和优点的陷阱中。

你有没有注意到过，当一种新产品的各种性能被证实是令人失望的以后，这些销售人员失去了销售热情，而销售又突然开始提高的现象呢？我回忆起这种情况在我参加



一种新的大型复印设备的上市销售中遇到过。那时我感到很奇怪，直到那些销售员对这种新的产品不再感到兴奋时，它的销售一直很糟。之后，就在每一个人都开始说“这种新的设备没有任何特殊的地方”时，销售却朝着好的方向有了戏剧性的转变。因为它看起来似乎有悖常理，所以我不能解释它。你会认为当一种设备刚刚进入市场时应该是最成功的——因为那时销售人员热情最高涨、领先于竞争对手的时间也长。现在我知道是怎么回事了，当销售员不再盲目时，他们的注意力是从产品本身转到客户身上了。

这对于任何希望新上市的产品能取得成功的人都是一个教训。我们几个大的跨国公司的客户以 Huthwaite 公司的研究为基础，在处理上市的问题上有了新的方法。现在他们不再对销售人员宣布新产品的特征和优点，取而代之的是注重说明产品可以解决的问题，想想客户会提出的疑问以及发掘这些难题的方法。实践证明这对加速新产品销售曲线的上升是很成功的。

5.4 有效地证实能力

本章中什么是可以帮助你在大生意中有效地证实你的能力的信息？我选出最有实践意义的三点：

1. 在会谈中不要过早证实能力：在小生意中你可先发现问题然后直接说明你产品可以解决问题的优点，但这在大生意中收效甚微。在大生意中发现明确需求非常重要——通过使用暗示和需求 - 效益问题——在你提供对策之



前。过早的介绍你能力的范围在大生意中是一个常见的错误，这样做会使事情变得更糟，原因是许多客户在没有提供任何需求信息之前就鼓励你说出了对策。“来介绍一下你的产品，”他们会告诉你，“我们会决定它是否适合我们的需求。”如果你在销售周期的初期被迫介绍你的产品的特征和优点，那么你最好努力在会议之前与对方公司参加这次会议的人员中比较关键的一个谈一谈，以求发现一些需求，这样在你的介绍中至少可以包括一些利益。

2. 提防优点：因为大部分销售培训用的都是适用于小生意的例子，所以势必会鼓励你在销售中做优点阐述。他们做这种陈述时所用的术语被他们称之为“利益”，这就使这个问题更难懂了。不要让你以前的培训误导了你。记住在大生意中有利的陈述是能表明你可以满足明确需求的那些。如果你没有发现也没有满足那些明确需求，那你不要自欺欺人地想已经给出了很多利益。

3. 小心新产品：我们中的大部分人在销售新产品时都会介绍太多产品的特征和优点，不要让这种事情也发生在你身上。相反，对于任何新产品要提问的第一个问题应该是“它能解决什么问题？”当你明白了它能解决的问题之后，你才可以策划 SPIN 问题去发掘明确需求。试一试，你会做得更好！

答案：产品陈述的类型

1. 特征：能平衡稳定电压是关于系统的一个事实，陈述没有解释稳定如何使用或如何帮助客户。

2. 优点：这个陈述表明在陈述 1 中的特征如何使用和

如何帮助客户。它不是利益是因为客户并没有表达对稳定的明确需求。

3. 优点：这个陈述表明备份存储器如何使用和帮助用户，所以它不仅仅是一种特征。但因为它没有证据表明客户对备份存储器有明确的需求，所以我们不能称之为利益。

4. 特征：关于价格陈述（就像这一个）是产品的事实和数据，因此我们把它们归入特征。

5. 利益：在上一个陈述中客户表达了一种明确需求：“我需要能把原始数据直接读入存储器中的那种。”在这个陈述中卖方说明了产品如何满足明确需求。

6. 利益：还是买方陈述了一种明确需求（错误率低于十万分之一）。卖方表明他的产品能轻而易举地满足这种需求。

7. 优点：卖方提供了另一种可以使用或可以帮助客户有更低错误率的方法。然而，接下来客户的陈述说明这并不符合要求。

8. 特征：关于产品的一条数据。

9. 特征：更进一步的产品事实。

10. 优点：卖方说明以时间为基础的代码的特征是如何用来帮助客户的。



第 6 章

异议防范



在访问一个全球领先的跨国公司的培训中心期间，我有幸被邀请去参观一些正在进行的销售培训。我没有如款待我们的主人期望的那样，选择相关高级销售系统的课程，相反，我征询他的意见，问他是否可以让让我参观为新的销售人员设置的典型的基础技能的培训。我静静地从教室的后门走了进去，环顾四周，可能因为这些受训人员都是刚刚接触销售，所以所有的学生都有着那种特殊的专注的表情。他们的老师，最近刚刚被提升到这个部门，充满活力地开始了他感兴趣的话题——异议的处理。你不可能再想象出比这还典型的场景。任何大公司在基础的销售培训计划中这个题目都会占用两天的时间。

“专业的销售人员，”老师开始讲道，“欢迎客户提出异议，因为这是客户产生兴趣的一种迹象。事实上，你得到的异议越多，你销售起来就越容易。”同学们为了加深记忆立即把这些记到了笔记本上。此时，在我强做欢笑的脸后是痛苦的呻吟，这又是新一代的销售人员在接受最能使人误入歧途的销售培训。而我只是一个参观者，如果我对此提出批评，那是很不合适的，因此我在一个小时的异议处理技巧培训中一直保持微笑，直到课间休息。

在课间休息时，我与那位老师一起聊天，“你对在这儿说的一切都深信不疑？”我问，“比如异议越多销售就越容易的观点？”

“是的，”他回答说，“如果我不相信它，我也不会这样讲。”

我犹豫了，显而易见这位老师与我在异议处理方面有着不同的观点。把这个话题放过去很容易，但是因为他很



友好的让我听他的讲课，因此我感觉我应该回报他一点什么，我问：“你成为一个很成功的销售员已经有几年了吧？”

“是的，”他略带几分骄傲地回答道，“我在这个公司五年了，过去的三年中一直在搞商会社团。”

“回顾一下你个人的销售经验，”我建议道，“五年以前，当你还是一个新人时，你收到的客户异议比现在收到的多还是少？”

他想了一会儿，“我想是多。”然后当他继续回忆往事时，又补充道，“当我还是刚刚接触这一行的头两年，我总是能听到客户异议。”

“在那两年里，当你面对那么多异议时，你的销售业绩是不是很好？”

“不是的，”他很不安地说，“事实上，直到我在公司的第三年时，销售业绩才慢慢好起来。”

抓住这一点我又问他：“那么你是在第三年时才有所好转的，是吗？”

“是的，那是我组织商会社团的第一年。”

“异议是怎样的情况呢？听起来在那些不成功的几年中来自客户的异议似乎多一些。这与你在课上讲的异议越多生意就越成功有联系吗？”

他考虑了一会儿说：“你说得对，我回顾往事，我发现当我不成功时面对异议更多。也许我刚才所讲的是错误的。”

我不得不佩服他。因为大多数人——显示出令人吃惊的人类摒弃不想要的证据的本能——应该已经逃避这个话

题并且固守自己最初的观念，但是这个班的同学很幸运地又被召集到一起。而我不得不结束了我的这次参观，因此我没有更多的时间与这位老师谈异议的处理了，如果我有时间，我会告诉他：

- 异议处理不是像许多培训课程强调的那样是非常重要的技巧。

- 与一般的想法恰恰相反的是：异议的产生来自卖方的比来自客户的要多。

- 在普通的销售小组中，通常有一个销售员每一个单位销售时间所得到的异议是同组中其他人收到的 10 倍。

- 技巧熟练的销售人员收到的异议要少一些，因为他们已经学会了异议的防治而不是处理。

为了解释这些发现，我必须先回到第五章中的特征、优点、利益的讨论中去。你应该记得这三个行为的定义以及它们在不同规模的生意中与成功的联系（图 6.1）。我的一个同事 Linda Marsh，进行了一些它们之间相互联系的研究，以查看一下是否有确切的统计数字可以证明这些行为中的每一个与客户对他们最有可能的反应之间真的有紧密的联系。例如，当买方在会谈中使用许多特征时，客户的反应是否与使用特征较少的会谈有所不同？她最终发现特征、优点和利益之中的每一个都可以使客户有不同的行为反应（图 6.2）。

6.1 特征和价格观念

会谈中在卖方提供好多特征的地方，客户往往有可能



行为	定义	影响	
		小生意	大生意
特征	描述事实, 数据, 产品特点	轻微的正面影响	中立或轻微负面影响
优点 (A 类型利益)	表明产品, 服务或他们的特征如何使用或如何帮助客户	正面	轻微正面
利益 (B 类型利类)	表明产品或服务如何满足客户表达出来的明确需求	极其正面	极其正面

图 6·1 特征, 优点和利益

销售员的行爲	大部分客户可能的反应
特征	以价格为中心
优点	异议
利益	支持或证明

图 6.2 特征, 优点和利益对大部分客户可能的影响

很注重价格问题。这是为什么? 好像是因为特征的影响增加了客户对价格的敏感度。如果恰巧你销售的是低价商品而且相关特征又很丰富的话, 也许应该算是一件好事。

考虑到如图 6.3 所示的广告心理, 特征丰富的产品正

带计算器的
男士手表



售价 9.95U\$

- 加法
- 减法
- 乘法
- 除法
- 加利或减价百分比

另加

- 美妙动听的警报
- 月,日期,星期
- 六位的数字展示出小时,分,秒
- 记时器(精确到百分之一秒)
- 24 小时(军用)时间
- 用于夜晚观看的背景灯

图 6.3 特征丰富的低值产品

在以对廉价货物很起作用的方式销售。你可以想象一则电视广告：“我们的产品有加法、乘法、除法……等等功能，您认为这种产品应该值多少钱？先不要急于回答，因为您还可以看到加利或减价的百分比——这是您花数十倍的价钱买的表也没有的功能。还有……”纵观历史，使用特征的这种方法对销售低价产品很有帮助。为什么？因为特征增加了价格的敏感度。通过列出所有的功能，客户会推测价格一定比较高。当最终证明其比同类竞争产品的价格还低时，已经增加了的价格敏感度使得买方对较低的价格标签感觉格外好。

我选了一只表而不是一种工业产品的例子，是因为表这种产品有一些与其它商品不同的特点，在其它产品的市



场上，我找不到在同类竞争产品上有如此大价格差异的产品。

在图 6.4 的广告中所示的这只表比图 6.3 中的表要贵几乎 100 倍。如果在这则广告的旁边也有一个列举产品特征的清单，你认为在这种通过特征产生的劝说下，你会购买吗？绝对不会。对于市场上的贵重商品，以价格为中心的战略不太可能让人们购买。特征清单可能会使你问自己是否这只昂贵的表真的值得我购买。

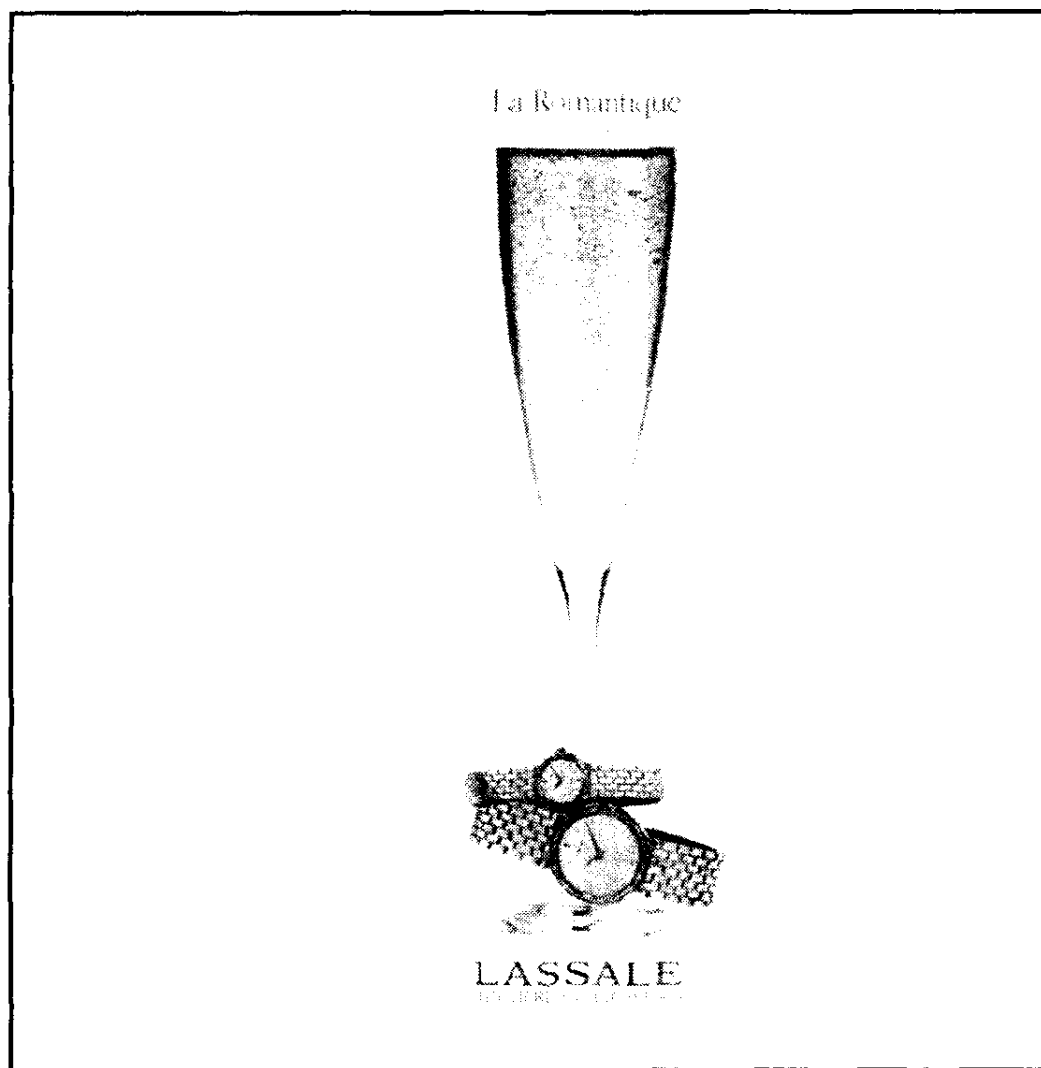


图 6·4 价值昂贵的产品，列明特征会有消极影响



许多种特征：对一个实例的研究

特征与价格之间的关系并不仅仅是广告人关注的一个理论点，它对价格战略也有很深刻的意义。一个总部在美国的大公司曾让我们帮助解决一个问题。这家公司在初级产品市场上面临着来自日本竞争者的极大挑战，特别是在产品系列中价格很低的制成品方面。日本产品特征丰富，你可以充分发挥你的想象力，去想想他们在世界其他地方销售的产品在某种程度上比他们自己的设备还便宜。随着市场份额开始不断被侵蚀，大公司开始寻找替代产品以求降低价格。一个非常有吸引力的可能性是引入一种有更多特征的新产品，可以直接与日本的设备竞争。这样的设备仍然会有一点贵，但因为它增加了许多特征，所以它有更广阔的市场可占有空间。

但是谁会销售这种新产品？公司决定从竞争对手那里招募一部分销售人员。毕竟没有人可以如同日本竞争对手所拥有的那些很成功的销售人员那样了解众多如何销售这些特征丰富的设备的知识。从表面上来看，这似乎是一个很合理的战略——即找到了有经验的销售人员，同时又通过挖走对手的最好的销售人才而削弱了对手的竞争力。这家公司的代表设法接近那些很成功的销售便宜的日本设备的销售员，并且成功地把竞争对手的一些顶尖高手挖了过来。

不幸的是，公司从外面招进来的新人的销售业绩非常令人失望，而竞争对手的销售巨星们比那些新人也好不了多少。为了设法弄清到底是哪儿出了问题，我与几个从竞





争对手那儿挖过来的销售员谈了谈，发现他们很迷惑，并且对突然之间从成功的颠峰一下坠落到失败的谷底感到很沮丧。“是价格，”他们解释说，“产品太贵了，我们总是在价格上遭到客户的拒绝。”他们说得很对。当我和他们一起去谈判时，我们发现他们收到的来自客户的价格异议比销售同类产品的其他销售员高 30%。为什么两类不同的销售人员同时销售同一种产品收到的来自于客户的价格异议数量却完全不同？我们不能随意地说这纯属巧合。

答案在于他们特征的使用。当销售低价商品时，这些销售员形成了频繁使用特征的模式，这是非常成功的，特征加强了客户的价格敏感度，这我们已经知道了。因为他们的产品价格很便宜，所以价格观念便帮他们获利了。现在他们销售比较贵的产品，过去那种高利用率的特征却妨碍了他们的工作。他们的特征加强了客户的价格敏感度而他们的产品价格又很高，这使得客户转而去他们的价格较低的竞争对手那儿去买了。我把我们的发现成果交给了销售部的主管。他神情沮丧地说，“此时，他们为我们的竞争而进行的销售似乎比刚来时好了一些。”他说的只不过是一种表面现象，我们能说什么呢？我建议他们培训这些人如何处理价格异议。其实，真正要做的是找到问题的根本所在，培训并帮助这些新人使用一种更适合销售高级产品的方法。因此我们又用了 SPIN 提问技巧重新培训他们，以便他们能使用一种利益高利用率的模式。结果他们的销售额增加了，收到的价格异议减少了，对于价格的争议也被渐渐地遗忘了。



治标还是治本

让我引出一个在这章中我会反复提到的话题，解决一个销售问题就象治病一样，依赖于找到并治疗起因而不是只治疗表面症状。

当我九岁时，我还住在婆罗州。与我同岁的一个朋友警告我说，村子里正在流行伤寒。那时我们都知道伤寒可以引起高烧，“但我不会得的，”他向我保证，“因为我吃了许多冰淇淋来保持正常体温。”我也学他那样——结果吃了被病菌感染的冰淇淋而染上了伤寒。我病重住在医院的那一个月，有几件事我依然有印象，其中之一就是 I 清楚地记得我爸爸向我解释症状，比如高烧和由潜伏在冰淇淋里的细菌 *Salmonella typhosa* 引起的症状之间的不同。

当提醒你应该注意起因时，我情不自禁敏感地想到了治疗表面症状的这个插曲。但设想我们进行一项培训只是教那些销售人员如何聪明机智地回答价格问题，试问我们达到目的了吗？我想没有。客户的价格敏感度只是一种症状，真正的起因在于销售员给出了太多的特征。教销售员异议处理技巧对防止价格敏感度的作用，比鼓励吃冰淇淋防治伤寒的作用强不了多少。

6.2 优点和异议

也许 Linda Marsh 找到的最让人着迷的关系应该是优点和异议之间强有力的联系。你应该还记得优点是表明产品和它们的特征如何使用或如何可以帮助客户的陈述——



我们许多人在接受培训时一直称之为“利益”。第五章揭示的优点在小生意中有正面影响，当生意不断扩大时，正面影响逐渐缩小，Linda 的发现为这一点提供了一部分证据。优点产生异议——这是它在大生意中与成功联系甚微的原因之一。

为了帮助你理解优点和异议之间的关系，看一看下面这个摘自实际销售会谈的片断。我为这家公司编辑过参考资料，在这之中我删掉了一些陈述；另外，这段摘录是发生在 1981 年，那时我们在 Dallas 工作，销售的产品是一台文字编辑器我们录下了这次会谈。

卖方：（难点问题）这些重打会不会很浪费时间？

买方：（隐含需求）是的，有些会，但在这儿重打并不多，不象在 Fort Worth 中那样多。

卖方：（优点）我们的文字编辑器会给您很大的帮助，因为他们可以为您消除重打。

买方：（异议）的确，重打是让人很讨厌的事，但是你不会让我支付 15,000 美元那么高的价钱来买一个仅仅能去掉重打的机器吧！

卖方：（优点）我很理解您，但重打所需的人力费用会在不知不觉中增加，文字编辑器的最大优点就是它能提高员工的工作效率，从而节约您的资金。

买方：（异议）现在我的效率已经很高了——如果我想再提高效率，不用新的文字编辑器我也能想出 16 个方法来。我有两台 * * * 牌文字编辑器，都放在后面的办公室里。没有人知道怎样用它们，它们给我们带来了麻烦，只是麻烦。



卖方：（难点问题）那些设备很难操作吗？

买方：（隐含需求）是，用最传统的手工方式才能快一点打出来。

卖方：（优点）我们真的可以帮助你，我们的设备有屏幕，因此人们可以确切地看到他们在做什么，比必须要记程序代码的那种老式的设备好得多——我们的设备自动提示代码，因此它的操作要简便得多。

买方：（异议）什么？在这儿工作的一些女工对带改正栏的打印机都极度紧张，屏幕？只会使她们混淆更多的东西，那会比我现在看到的错误还多。

卖方：（难点问题）现在经常有很多错误吗？

买方：（隐含需求）有一些，不比一般的办公室多，但比我希望的多。

卖方：（优点）试验证明，用我们提供了这种全屏幕编辑和错误修改设备，你的错误率会下降 20% 还多。

买方：（异议）是的，但无论如何，只为了去掉几个打印错误而引来那么多的麻烦也不值得。

怎么回事？你注意到的第一件事是卖方每提出一个优点后买方都立即提出异议。当然，我挑选这个摘录是要证实我的观点，异议并不像我选的这个例子中那样总是紧跟在优点后，有些时候卖方说明一个优点后会引来客户很满意的反应。但从我们的研究来看异议与其它买方行为相比较是可能出现的反应（图 6.5）。

这个例子中你会注意到的第二件事是这些行为的顺序特征：难点问题——隐含需求——异议。我们发现这一顺序在不成功的会谈中出现了一次又一次，让我们密切关注

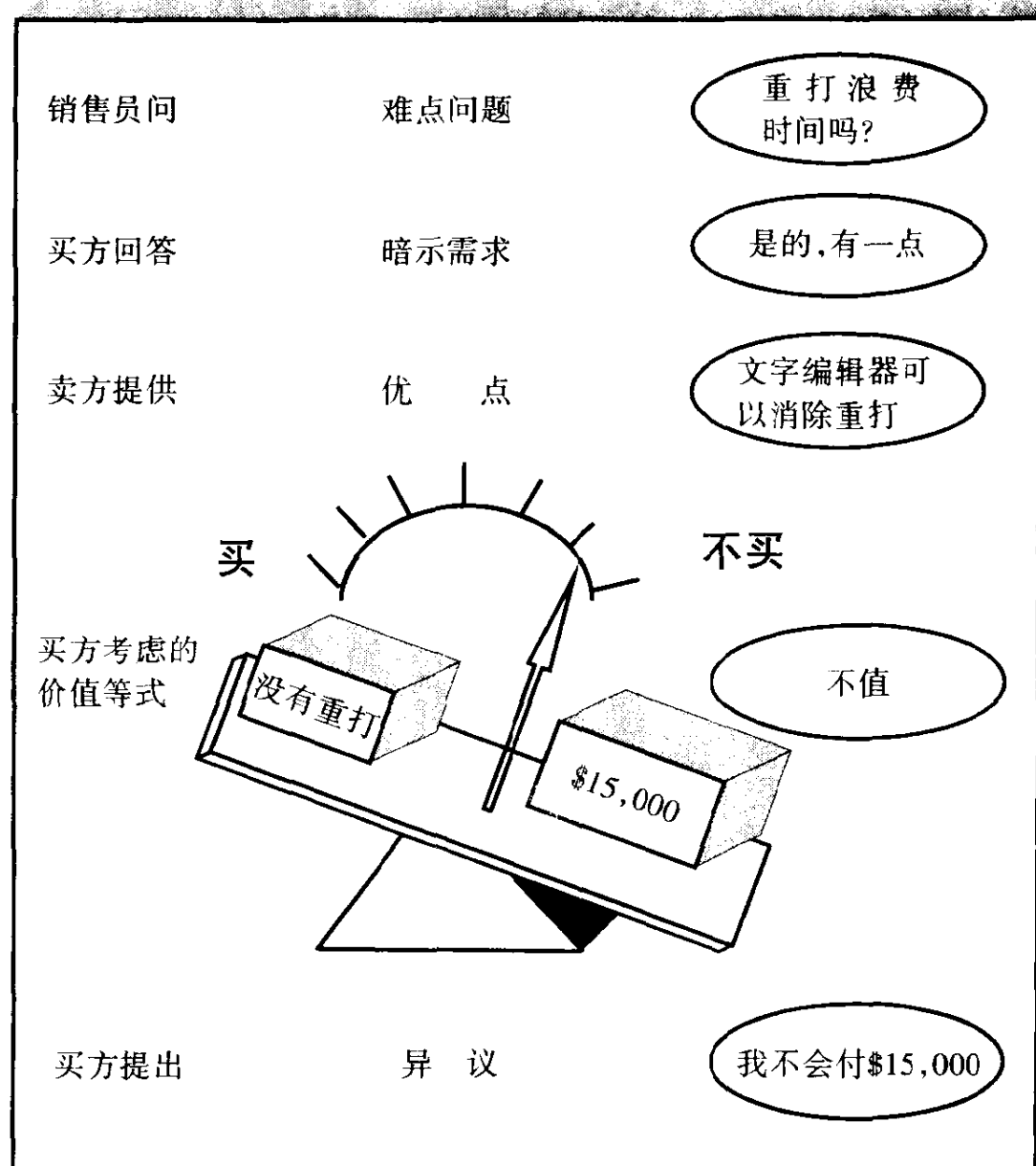


图 6.5 产生异议

还有什么。

正如你可以看到的，引起异议的基本问题是：卖方在建立起需求之前就提供了对策，而买方觉得这个问题并没有足够的价值值得用如此昂贵的办法解决。结果，当卖方给出一个优点时，买方就提出一个异议。



这也解释了为什么在小生意中优点有更多的正面影响。如果文字编辑器的价值是 15 美元，而不是 15,000 美元，买方的反应也许就会大不相同。消除重打当然值 15 美元，它值 15,000 美元吗？这是另一回事了。

回到症状和起因

在我们的例子中，如果可以，你会怎样帮助那位销售员？这个例子是否引诱你去想因为她收到如此多的异议，所以要建议她学习更多更好的处理异议的技巧。例如，我们可以教她处理异议的原则——传统的技巧是承认，重新措辞，回答。或者我们可以通过告诉她一般客户会提出的异议，从而更具体地帮助她，当客户提出下列异议时应该说什么，例如：

你的文字编辑器太贵了。

文字编辑器很难操作。

我的员工可能会反对用文字编辑器。

文字编辑器带来的困难比其带来的价值要多。

所选的这些例子中的任何一个都能帮他更好地处理更难的异议。但我们治的是表面症状还是根本起因？这些例子中的每一个异议的起因都是因为卖方在提供对策之前，没有让买方意识到产品的最大价值。教他如何处理异议就如同在治表面症状，而不是改变起因。基本的销售症状——过早地揭示对策——仍然是致命的、无法医治的。

治愈

如果异议处理只是治疗了表面症状，那我们怎样可以





完全治愈它呢？SPIN 模式该登场了。通过教其用能积聚价值的提问方式提问，我们可以首先防止异议的出现。让我告诉你我是什么意思：在例子中用最终异议。先让我们检查一下为什么客户第一个反应就是提出异议。

卖方：（难点问题）现在经常有很多错误吗？

买方：（隐含需求）有一些，不比一般的办公室多，但比我希望的多。

卖方：（优点）试验证明用我们提供了这种全屏幕编辑和错误修改设备，你的错误率会下降 20% 还多。

买方：（异议）是的，但无论如何只为了去掉几个打印错误而引来那么多的麻烦也不值得。

客户提出异议是因为他没有意识到降低错误率的巨大价值。如果你能画出客户头脑中所想的一个价值等式图，就像图 6.6 所示，麻烦程度远远超出了去除几个错误的价值，因此客户的反应很消极并且提出异议。即使最好的异议处理技巧也不能改变销售员在没有积聚起价值之前就提出对策的事实。

让我们看一看一个技巧更高明的人处理同样一种情景时是如何做的：

卖方：（难点问题）现在经常有很多错误吗？

买方：（隐含需求）有一些，不比一般的办公室多，但比我希望的多。

卖方：（暗示问题）你说比你希望的多，这是不是意味着该错误在你把文件送到客户手中时带给你了一些麻烦？

买方：有时候是这样，但不多，因为在我把重要文件

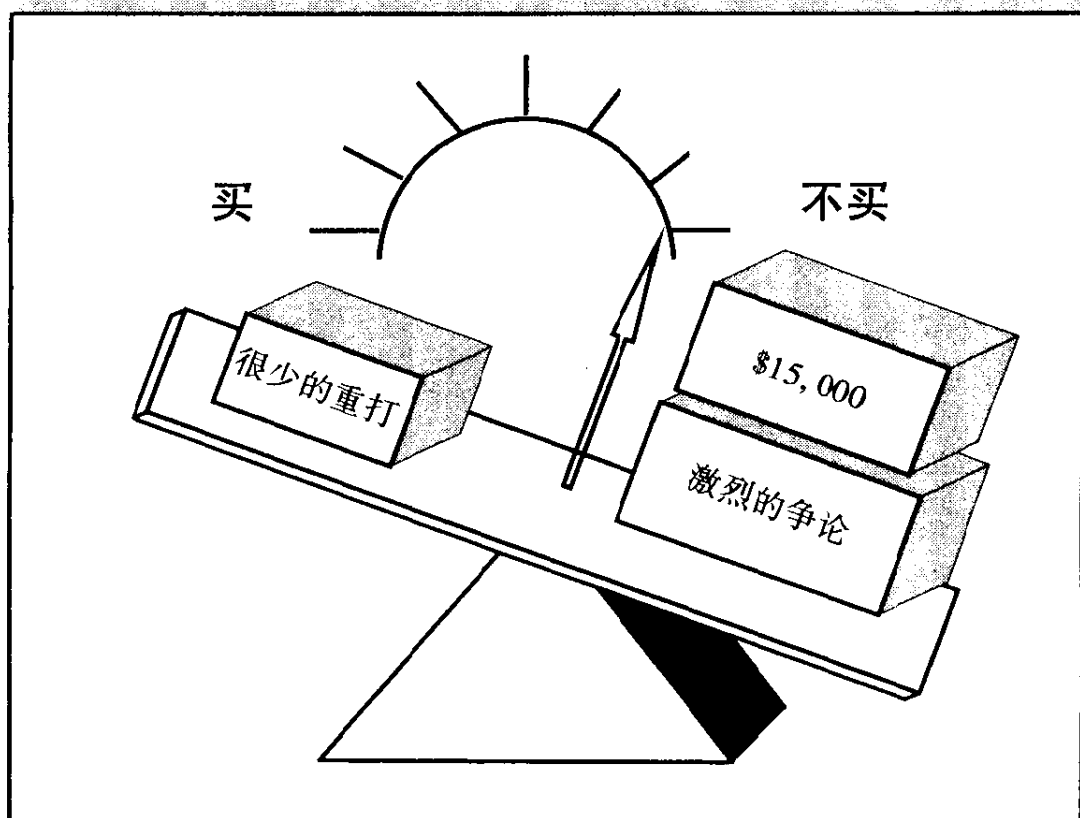


图 6.6 客户如何看它

送出去之前都会仔细地校对。

卖方：（暗示问题）那是不是要用很多时间呢？

买方：很多，但总好过让文件带着错误出去——特别是给客户的文件中有数字错误。

卖方：（暗示问题）为什么是这样？你是说一个数字错误比文字错误带来的后果更严重吗？

买方：是的，我们会失去一次投标的机会或使我们自己接受一个无利可图的合同——甚至使客户感觉我们做事很草率，人们经常以这些事来评判你，也正是因为这个原因，即使我有其他应该做的事，我也认为一天几小时用于校对文件是很值得的。



卖方：（需求－效益问题）假想你不必花费时间来校对，那你节省下来的时间会干什么？

买方：我可以用这些时间来培训我的办公室职员。

卖方：（需求－效益问题）这种培训可以提高办公效率吗？

买方：对，可以提高许多，例如，人们不知道如何使用这儿的一种设备——绘图仪——所以他们必须等到我有时间时才可以教他们。

卖方：（暗示问题）因此用于校对的时间对其它人的工作就形成了瓶颈，妨碍了他们的工作进度。

买方：是的，我的工作负担太大了。

卖方：（需求－效益问题）那么凡是可以减少你校对时间的办法不仅可以帮助你，而且也可以帮助其他人提高效率是吗？

买方：对，是这样的。

卖方：（需求－效益问题）我看得出来，通过减少校对量你可以缓解目前的瓶颈状态，如果有一种可以使文件错误减少的办法能帮助你吗？

买方：当然可以，这儿的人都很憎恨重打，错误减少，意味着用于重打的时间也减少，这对于他们来说是一件好事。

卖方：（需求－效益问题）设想一下，用于重打的时间少了会不会节省成本？

买方：你说得很对，这正是我所需要的。

卖方：（需求－效益问题）似乎目前的错误导致了很昂贵的重打费用，这同时又引发了你员工的情绪问题。因



为错误特别是数字错误送至你客户的手中，对你会有极大的损害，因此你努力地每天用两小时的时间来校对所有重要文件以防止错误的存在。但这使得你又不得不面对一个瓶颈问题，降低了每个人的工作效率并且妨碍你抽出时间培训员工。

买方：如果按照你所说，这些在文件中的错误对我们的危害真是不小，我们不能再忽视这个问题啦——我必须采取一定的行动。

卖方：（利益）让我告诉你我的文字编辑器如何可以帮你减少错误，并且简化校对……。

如果现在我们重新检查客户的价值等式，它看起来很可能如图 6.7 所示。

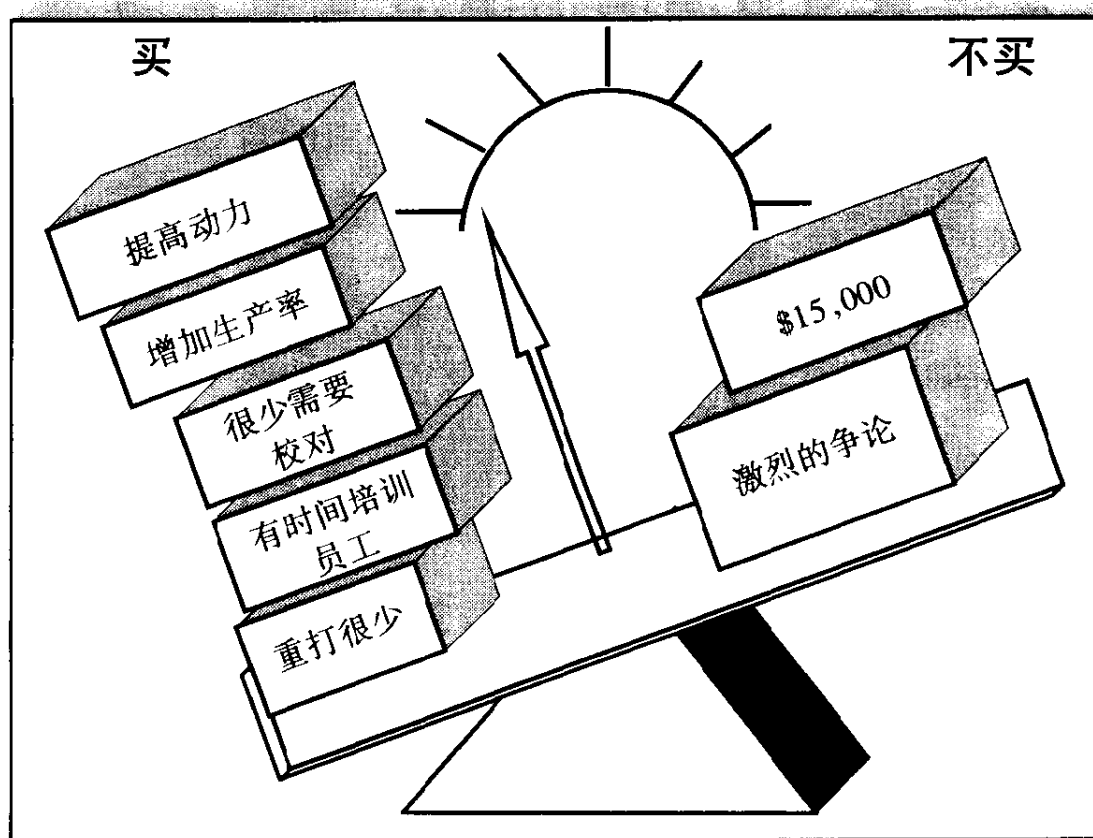


图 6.7 客户开发出一个新观点



现在成本和麻烦被销售员通过使用暗示和需求-效益问题引出的价值平衡了。这是一次比较有效的销售，因为我们击中了异议的起因，结果异议根本没有机会出现。异议的防范被证实是异议处理的一种极好的战略。

异议的防范：对一个事例的研究

我可以想象，人们读到这时会自言自语说，“Rackham 这里的例子都很适合他的实情，这听起来很合理，但我不相信在现实生活中也是这样。”作为进一步的例证，我想与你分享一个我曾参与过的非常有趣的调查。

这家公司是一家知名度很高的高科技产品公司，它的研究人员一直在美国南部的一个分部研究销售行为。我们鼓励这些研究人员使用行为分析方法，这一方法用于计算在销售会谈中主要销售人员和客户行为出现的频率。他们发现了一个令人奇怪的现象。这个分部中的普通销售小组都由八个销售人员组成。从纯粹的统计学角度来看，你会认为这八个人每一个人都销售同样的产品，面对实力一样的客户，每一个人都会有同样的竞争对手，那么自然会在每一个单位销售时间内面对大约相同数量的异议。实际情况并非如此，每一个独立的销售人员面对的异议数量大不相同。在这个普通的销售过程中，他们发现有一个销售员在一个单位销售时间内面对的异议数量是同组其他人面对的异议数量的 10 倍。

研究人员不知道我们正在研究优点和异议的关系。自然而然地，他们得出了这个明显的结论：收到很多异议的销售员一定要接受异议处理的培训。他们征求我的意见，

我很快地浏览了一下他们的数据，这些数据告诉了我们想知道的一切。我们选出 10 个人的行为分析数据，这 10 个人都是收到了很多异议并且已被选定要接受异议处理培训。在这 10 个人的事例中，这些人在他们的会谈中用的优点数量比一般人要多。

我劝公司大胆地尝试一个实验。“我想做的是，”我解释说，“培训这些人防范异议。我想我们可以设计一个培训计划，在这个计划中甚至都不会提到异议，但是对这些人起的作用要比最好的异议处理培训还要大。”公司同意了。我选了八个销售员，从行为分析数据来看，他们从客户那得到的异议不同寻常的多。正如我们许诺过的，我们的培训跟本不提异议和异议处理的任何事。相反，我们教这些人用 SPIN 模式开发明确需求然后提供利益。

培训结束后，公司的研究人员与这 8 个人一起出去，记录他们在销售会谈中收到的异议的数量，结果，每单位销售时间平均收到异议的数量下降了 55%。我从这项小的研究中得出了两个结论：

- 它证明了处理异议最好的办法是通过防范，治起因而不是治症状。

- 注意我们的培训并不是完全防止了异议。

总会有一些异议的起因是因为你的产品不能满足你客户的需求或因为竞争对手的产品有明显的优势。这些“真实的”异议是生活中的事实，没有任何异议处理的技巧能从根本上阻止它们发生。然而，在这个事例中我们可以揭示的是，异议可以通过使用 SPIN 行为使价值积聚，从而减少一半甚至更多。



异议的销售培训方法

传统的销售培训实际上是教人们先引发异议，然后再教他们处理因自己不注意而引起的异议的技巧，这是因为我们看到过的每一个销售培训计划中推崇的销售技巧模式都是建立在小生意的基础上的。正如我们所知道的，在小生意中优点的使用率很高可能导致成功，因为在提供对策之前没有什么必要积聚价值——但在大生意中不会有这种正面影响（我们正在使用的术语——优点是覆盖任何表明一种产品和服务如何使用或如何帮助您的客户的陈述，记住这一点很重要，换句话说，我们称之为优点的正是大部分销售培训中称之为利益的）。

我希望，培训设计人员会开始明白大生意是需要与小生意不同的技巧的，也希望将来会看到鼓励销售人员多说一些优点的这种类型的培训走到尽头。优点的过多使用——大部分销售培训中提倡的——客户提出异议的大部分起因是源自于它。但是有异议一定就是坏事吗？一些销售培训计划和许多培训人员，例如我在这一章刚开始提到的那些教师，就教育学生异议与成功之间有紧密的关系，好像你得到的异议越多越好。如果这是真的，那么防止异议的出现真的会损害你的销售。这个论据告诉我们什么？

我们开展了一项调查研究，以查明异议是否真的是如一个培训手册中说的“被掩饰着的销售机会”。我们以一个大的商用机械设备销售公司中的一笔国际业务为样本，计算这个样本中 649 次商务会谈里客户提出异议的数量。图 6.8 揭示了结果。

你可以看到，在客户行为中异议的百分比越高，成功的可能性越低。如果异议是成功机会的掩饰，那么这项研究表明这些掩饰一定是由一位魔术师做的。可是结果没有错，在会谈中你得到的异议越多，越不可能成功。培训人员告诉那些没有经验的销售员，专业销售人员欢迎异议，因为它是客户感兴趣的一种表现，这种说法只不过是让人听起来感觉舒服的一种虚构的东西，在现实生活中异议是你和你的客户之间的一种障碍。不管你通过异议处理排除这些障碍的技巧有多高，明智之举还是在开始时就不引出它为好。

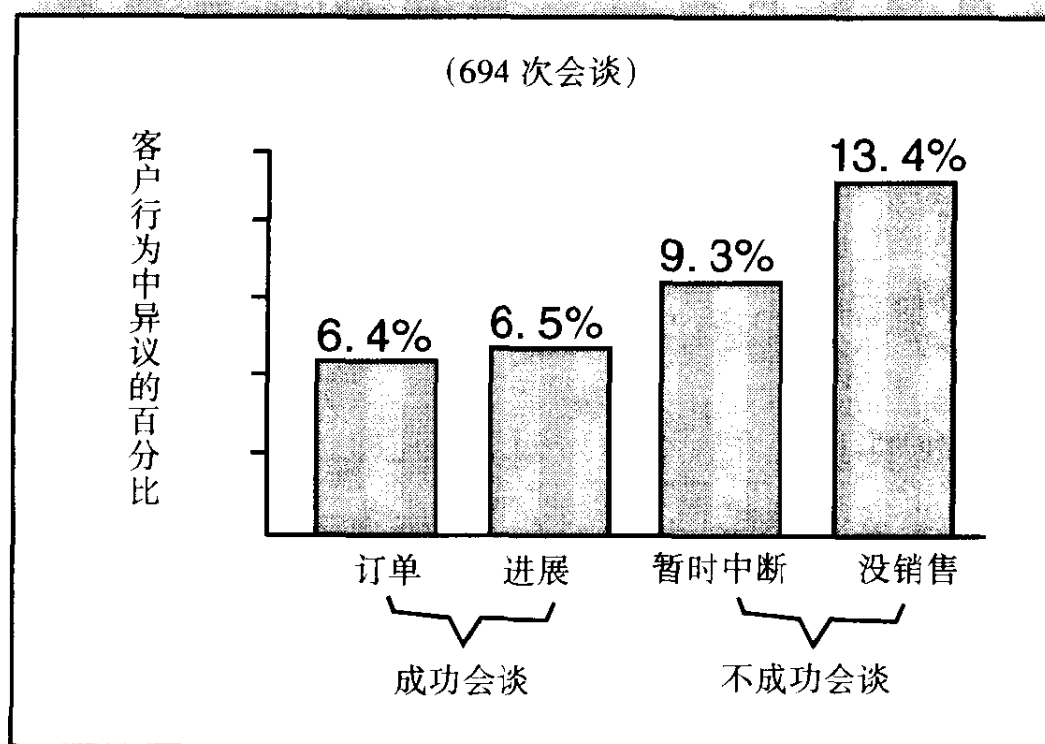


图 6.8 异议水平和会谈成功



6.3 利益和赞成

在 Linda Marsha 的特征、优点和利益的研究中，最积极正面的联系要数提供利益和收到来自于客户的同意和支持之间的紧密联系。她发现卖方提供给买方的利益越多，客户的赞成陈述越多。这个发现并不令人吃惊，毕竟利益——如同我们定义的——包括陈述你如何可以满足客户表达出来的明确需求。除非客户开始就说“我要买”，你就不用再提供利益给他了。当你表明你能提供他们所需的产品时，客户很可能表示出赞成或同意，这很容易理解。

异议处理与异议防范

在这章中我最根本的出发点是告诉你：在大生意中旧的异议处理战略——也就是鼓励卖方提出优点——不如异议防范战略更成功；异议防范就是卖方在提出对策之前先用暗示和需求—效益问题发掘自己产品的价值（图 6.9）。

当我刚刚开始从事销售时，我想，仅次于收场白技巧的异议处理技巧是通向成功销售最重要的技能。回首往事，现在我知道了，是那时我必须面对的大量的异议使我有了一种想法。我不问自己是什么引起异议——但只知道有太多异议，因此我最好提高我处理异议的能力。现在我明白了，我面临的大部分异议只是由很差的销售技巧引起的一个表面症状，通过提高我的提问技巧，我在异议防范方面成功多了——这当然也使我的销售更成功了。但我仍

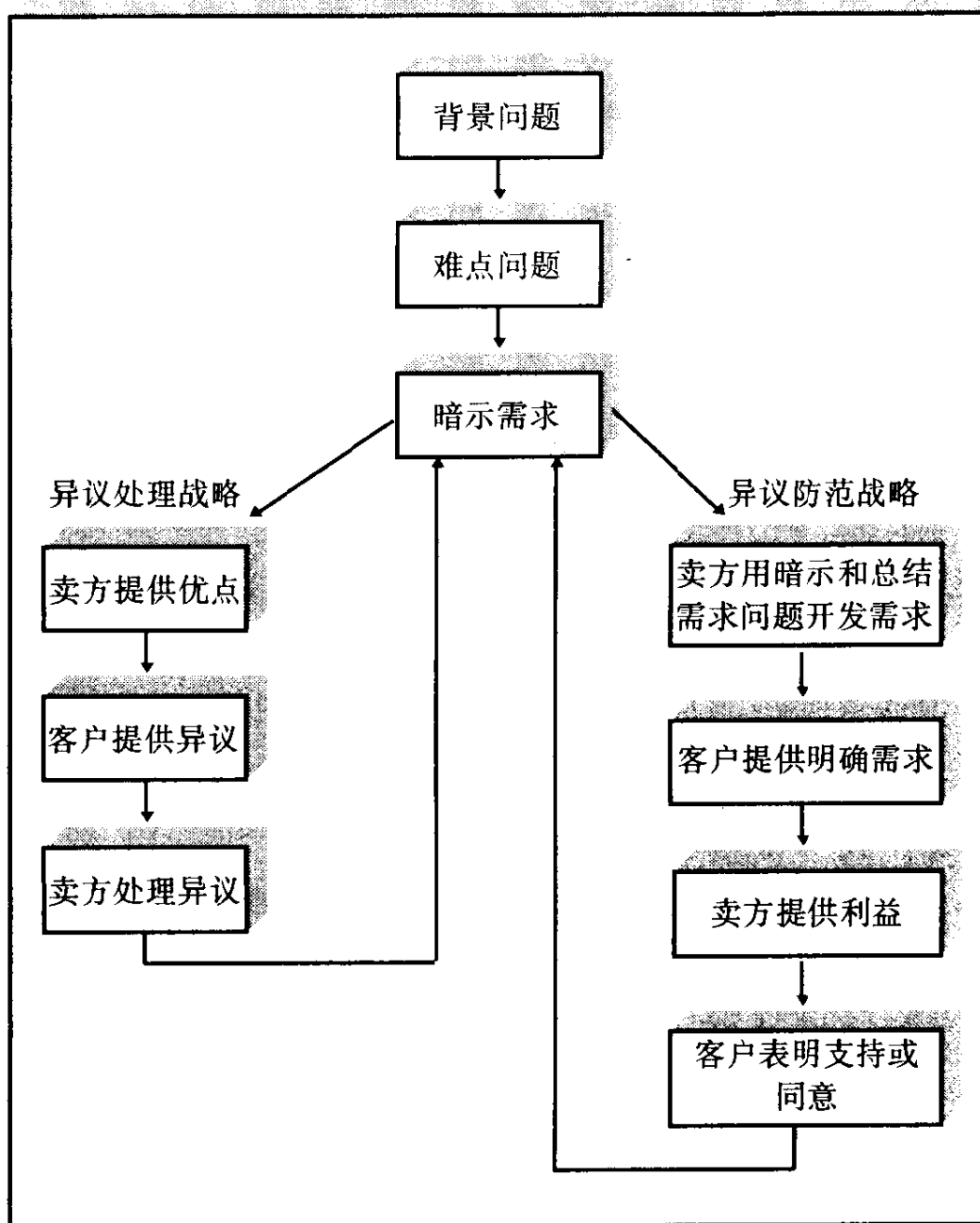


图 6.9 异议处理和异议防范

然还会收到异议，因为在现实的销售中总有你提供的产品和服务与客户的需求不相符的可能性，因此异议处理技巧在我们的会谈中仍起一定的作用。但现在我销售好的原因不是因为更高明异议处理的技巧，而是我不再制造不必要



的异议了。

防止产生来自客户的异议

如果你收到的来自客户的异议比你希望的多，那就静下心来好好考虑一下什么是表面症状，什么是起因。有没有可能异议仅仅是因为你在会谈中提出对策太早而引起的表面症状？试试付出更大的努力去开发有影响力的需求，使用暗示和需求－效益问题。如果你能使对策的价值不断升高，那么你面对异议的可能性就很小了。我们已经培训过的近百个销售人员可以证实，好的提问技巧比任何异议处理的技巧更能帮助你。

当然，你也一样会收到异议，特别是当你的产品不能满足客户的需求时。然而，在下面的两种情况下可以由更好的提问技巧来防止不必要的异议：

1. 在会谈初期的异议：除非你用一种特别不礼貌的容易冒犯客户的提问方式问客户问题，否则客户们很少反对你提问。大部分异议是因为解决办法与问题不相符。如果你在会谈的初期就收到了许多异议，这可能意味着不是提问的问题，而可能是你过早地提出了对策或客户需求超出了你的能力范围。治疗方法很简单：在你已经问了足够多的问题、开发出了很迫切的需求之前，不要谈论解决办法。

2. 关于价值的异议：如果大部分你收到的异议是关于你提供的产品和服务的价值的，这就说明你还没有把客户的需求完全开发出来，那么对你来说仍然还有很好的机会。典型的价值异议是“太贵了”，“我认为它不值得让



我们更换现在的供应商”或“我们对现在的系统很满意”。如果这些情况发生，客户的异议就是在告诉你，你还没有成功地开发出他们的需求。问题在于开发更好的需求，而不在于异议的处理。特别是如果你收到了许多价格异议，那就赶紧减少特征的使用，取而代之注重问难题、暗示和需求 - 效益问题。





第 7 章

初步接触：开始会谈



在这章中我想仔细讨论一下初步接触阶段。说老实话，当 Huthwaite 公司的研究小组把会谈的初步接触阶段与调查研究和证实能力等核心阶段相比时，没有发现初步接触阶段也是很令人兴奋的。也许这并不是事实只是我个人的偏见，但无论如何，我们在这阶段的研究的确比其它三个阶段要少得多（图 7.1）。虽然如此，即使是从我们收集到的有限的数据来看，在小生意中开始会谈的成功方法与那些应用于大生意的方法是不同的。

会谈的预热阶段有多重要？在对初步接触阶段的研究中，我们找出了很多问题的答案，包括这些问题：

- 第一印象对销售会谈的成功有至关重要的影响，这种说法是真的吗？
- 在小生意中起作用的开场白在大生意中也同样可以起作用吗？
- 在开始一次会谈时一种特殊的方法比其他方法更有效吗？

在开始验证这些问题之前，我要解释一下，大生意中的初步接触阶段形式多样，这章中我们主要讨论通过与新

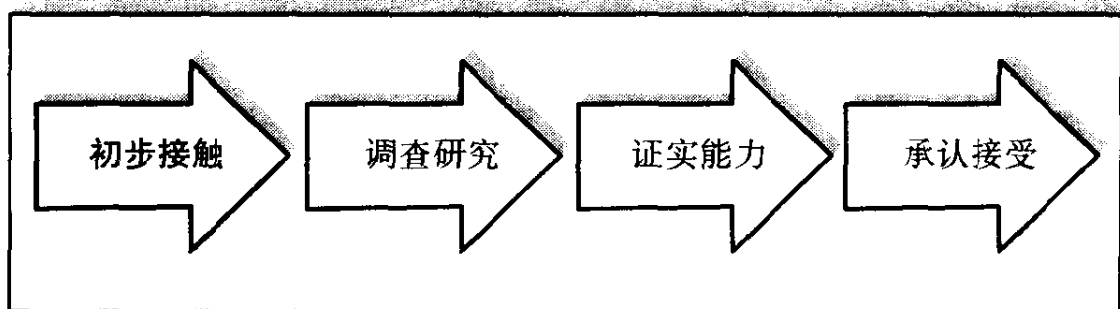


图 7.1 初步接触:会谈介绍或预热阶段



客户的第一次会谈的形式来取代其他各种各样的形式。我们知道，在许多大一点的生意中涉及几次会谈，并且还有可能与那些我们已经与之建立关系的客户会谈，或者与我们有所了解的大公司的客户进行会谈，只有少于5%的会谈是与新客户的第一次会谈。就我所知，在多样的销售会谈中能影响初步接触阶段的因素还没有人研究过。似乎随着销售进程的不断发展，不论是老客户还是新客户，都由于良好关系已经建立起来了，所以初步接触阶段的影响也就随之消失了。但是没有人知道确切的原因，我也不愿意胡乱推测。

因此，我开始关注已经有一些数据的方面。虽然我们并不研究初步接触阶段对整个生产过程的影响，但我们确实有在大生意和小生意中与新客户开始第一次会谈的开场白的资料。

7.1 第一印象

有证据表明，人们对最初阶段相互影响的注意远远少于我们想象的。许多早些时候关于销售的书籍强调精明的外表的重要性，并说明第一印象会促成或搞砸一笔生意，但最近大量的研究表明，最初印象的作用比以前那些作家所描述的要小得多。当然这并不是说可以衣冠不整或不修边幅，衣着的合理标准是可感知的，但是请不要相信微小的细节会对你生意初步接触阶段的成功有巨大的影响。如我们所知，更重要更久远的印象是在调查研究阶段形成的。



在与另一个人的相互影响的初级阶段，我们通常对人们不是很注意或很快会忘记的明显的事看得过重。有多少次你被介绍给另一个人后 10 秒钟内，你就忘记了他或她的名字？你为什么连名字这样重要的事情也忘记？因为你脑子里已充满了其他事情，例如——接下来要说什么？不夸张地说你根本没有精力去记住所有对你有用的细节。许多潜在的、需要表达的重要事情在一个会议开始时塞满了你的脑子。

很难得到第一印象重要程度的确切数据，因此我给你的是在观察了几百次销售会谈的开场白之后得出的个人观点。我不止一次见过以毫不渲染甚至很笨拙的方式开始而结果却很成功的会谈，也见过极其顺利的开始却没有结果的会谈。很多年以来我一直怀疑在会谈的初级阶段里第一印象的重要程度现在我不再相信仅凭第一印象可以使你做成或搞砸一笔大生意了。

现在也许如衣着和开场白之类事情在非常小的生意中仍然会起作用。我的一个朋友为慈善机构筹集资金而挨家推销圣诞卡，当他断言他的志愿者的衣着与他们的销售之间有直接的关系时，我深表相信。一天，他告诉我，他坚决要求所有志愿者都穿上他们最好的衣服，结果销售额上升了 20%。如果你做的是大生意，请不要期盼一套漂亮的服装和一段好的开场白会使你的销售额增加 20%。

7.2 传统的开场白

自 20 世纪 20 年代以来，销售员都受过培训——要以



下面这两种成功的方式开始会谈：

- 与买方的个人利益相联系。传统的销售谚语说，如果你能在某种程度上涉及个人利益，那么你就可以迅速地建立一种关系，并且会谈会很成功。例如，如果你的客户在桌子上摆有孩子的照片，那你就讨论一下家庭问题；如果在办公室有高尔夫球拍，那你就谈论一下高尔夫球。

- 开始就陈述可以带给客户的利益为开场白。以你的产品能提供的利益开始有吸引力的陈述。例如，你可以说：“先生，在今天的市场中生产效率是输赢胜败的关键因素——我们的产品可以对您的生产效率有很大的帮助。”

我们的证据表明，这两种方法在小一些的生意中也许是成功的，当你的生意不断扩大时，几乎没有证据表明它会对你有帮助。让我们重新回顾这些证据。

与个人的利益取得联系

Huthwaite 公司的早期研究之一是在 Imperial Group 的一部分区域进行的，我们试图确定那些可以建立良好关系的销售人员是否可以做成更多的生意。我们发现在乡村做小的零售生意很成功的人，似乎都非常依赖在销售过程中个人因素的应用。我们统计了每一个销售员涉及与客户个人生活有关系的事实或小事的次数。例如，销售员也许会问，“Ann 的骑术课上得怎么样了”或“Joe 的腿有好转了吗？”乡村中的生意都很小，成功的销售员使用的个人资料比不成功的销售员多。因此我们可以很踏实地得出结论——传统的建议是正确的：如果你能与个人的利益相联



系，会对你的销售大有益处。

但在大城市的市场情况却大不相同，在这儿的平均销售规模要比在乡村的生意规模大五倍。我们发现成功与个人资料的拥有并没有任何联系，所以，与买方个人利益相联系在大生意中似乎没有什么效果。但我对这项研究并不是特别满意：由于许多专业技术原因——我们必须小心我们做出的说明。例如，乡镇销售人员通常任职期比较长并且更换率也很低，这意味着他们在职时间长并且有更多的机会发现他们客户的个人事情；而乡村客户自己也不如城市中的客户那么忙，因此他们有更多的交谈时间。

无论如何，这项研究提出了更多问题。20 世纪 20 年代，当人们从与他们本人有关系的人那儿购买东西这一理论刚刚提出时，很有可能是对的，朋友与朋友做生意。但是在我们一直进行销售研究的 5 年中，我注意到，情况有了明显的变化。数年以前，买方告诉我：“我从 Fred 那儿买东西，因为我喜欢他。”而现在我最有可能听到的是，“我喜欢 Fred，但我从他的对手那儿买了东西，因为他们的东西更便宜。”看起来个人忠诚似乎不再是做生意最充分的基础了。

围绕个人的事情开始一次会谈不成功也许还有另外一个原因。我曾与英国石油公司中心采购部的工作人员一起工作过。在采购部办公室的墙上，其中一个采购员挂了一幅赛艇的图画。“我把它一直挂在这儿是因为它能提高我的工作效率。”他告诉我。我仍然有些迷惑，我让他再解释一下，“每一天都有推销员来我这儿，”他说，“浪费我的时间谈一些与生意无关的事情。显然他们在寻找一些



能引起我个人兴趣的话题。但我是一个很繁忙的专业采购员——如果我浪费时间在与生意毫无关系的谈话上，那我根本无法完成这一天的任务。因此我用这幅画以提高我的工作效率。当新的销售代表第一次来拜访我时，他们通常说：‘多漂亮的一幅画呀！你一定喜欢航海。’我回答说，我讨厌航海，这幅图画可以提醒我有多少时间是被我白白地浪费了。你找我有什么事？”

也许这是一个特殊的例子，但我已经听到许多其他的专业采购员抱怨销售员花费很多时间以讨论个人兴趣为开场白，一个繁忙的采购员要告诉一天中第十个销售员的是他最近一次打高尔夫球的事儿。你面对的销售对象资历越深，他们越会觉得他们的时间是在被额外占用，那么如果你老是谈与生意无关的事就很有可能使得对方不耐烦。还有另外一个原因：买方对以个人兴趣为开场白的销售员持有怀疑的态度，他们感觉卖方的动机不诚实并且有要操纵他们的企图。

我并不是说你不应该以讨论买方的个人兴趣来开始一次谈话。有些时候，特别是如果买方主动开始引出话题是很对的。我们知道，在小生意中从谈论个人话题开始对生意的成功起着完全正面的影响。但是，作为一种一般性的劝告，我建议你在大生意中一定要仔细，别过分使用这种方法。

陈述利益开场白

许多销售培训计划教导人们，最有效地开始一次会谈的方法是通过一个陈述利益的开场白。用你的产品、服务



能创造的利益引起买方的兴趣。因此我会说，“Wilson 先生，我知道对您这样繁忙的执行官来说，时间就是金钱。我相信您在查阅电话号码本和打电话会谈方面一定花了很多时间，用 Rackham 自动拨号机能帮您节约您宝贵的时间。”如果你做得好，那么一个陈述利益的开场白听起来很令人鼓舞，并且也象做生意的样子。但这是一种开始会谈的有效方法吗？

尽管陈述利益的开场白这种方法已经相当古老了——它可以追溯到 30 年以前，甚至还可以再向前追溯——而它作为一个极受欢迎的开场白是由 Xerox 公司的学习系统程序即专业销售技巧（p. s. s）提出来的。这程序被广泛使用，它的开发者断言这项研究揭示了如果他们以这种方式开始会谈，那么会谈就很有可能成功——他们称使用的这种方法为初步的利益陈述。我没看过详细研究，因此我不能评论它的有效性。但是我的确知道这个程序研究的基础是——以制药业为例——制药业的平均会谈时间仅仅是六分钟。如果你只有六分钟的时间，那么我当然可以理解为为什么你需要一种强有力的方法直捣会谈的实质内容。

但是大生意中平均每个会谈长度是 40 分钟，在这也能行得通吗？Huthwaite 公司开始调查这件事情。我们观察了 300 多次会谈，并用第一章中提到的方式将会谈分为成功的和失败的。如果陈述利益开场白使会谈更成功，象 p. s. s 程序断言的那样，那么我们可以看到在失败的会谈中所用的陈述利益开场白少于成功会谈中所用的。但我们并未发现这种情况，在我们的研究中，陈述利益开场白的使用与会谈的成功并没有联系。





为什么听起来很有用的陈述利益开场白的方法在某些方面与成功毫无联系呢？我们决定更仔细地研究研究。

我们的发现是这样，有效的销售员以各种不同的方式开始每一次会谈。有时他们可能用陈述利益开场白，但是有时他们可能用其他方法开始会谈。而那些效率很低的销售员总是用一成不变的方式开始会谈。因此那些每一次会谈都用陈述利益开场白开始的销售员比那些只是偶尔用这种技巧的销售员的成功率要低得多。

在大生意中，会谈——经常几个人与同一个客户——因此与一个人会谈和与很多人会谈不用同一种开场白这是很重要的。我能记起，有一次，一个销售办公用品的销售员第一次给我打电话时我是如何深深地被他吸引了。他以一种传统的陈述利益开场白方式开始了他的谈话：

“Rackham 先生，您是一个很繁忙的执行官，我敢说您一定很疑惑从百忙中抽出 15 分钟与我谈话是否值得。但是如果花费 15 分钟的结果是可以给您的公司节省几千美元，我相信您一定认为这点时间用得值。”因此我给他 15 分钟并且深深地被他的产品吸引了，最后我约他下星期来公司与我们面谈。在下一次会谈时，我请办公室主任一起出席了，但销售员又开始说：“Rackham 先生，我知道您很忙，但如果我用去您 15 分钟的时间可以向您说明如何为您公司节省几千美元，……”还是第一次给我留下极深刻并且深深打动了我的开场白，在这次再听起来就感觉机械呆板又惹人烦。

陈述利益开场白为什么不是很有效还有另外一个原因。成功的销售员在生意会谈的后期才讨论他们的产品和



服务，但我们看到不成功的人在会谈刚开始不久就喋喋不休地谈论产品和对策。我在这一点上提醒你这是因为这样做会对使用陈述利益开场白有威胁，看看下面这个例子：

卖方：（陈述利益开场白）先生，在大公司的人都知道做出看起来有专业水准的文件有多重要，这也是我们发明命令执行型的打印机的原因。使用一种新的特殊系统，它比传统的文字编辑器打出的文件要好得多。

买方：（问问题）它是滚轴型的吗？

卖方：（开始说明产品的细节）不，是喷墨型的。

买方：（仍然没问题）喷墨式的？一定很贵吧，Simpson 女士，它多少钱一台？

卖方：（被迫在会谈中刚一一开始就讨论价格）它比传统型的要贵一点，但它有……

这是怎么回事？通过使用陈述利益开场白，销售员在两方面陷入了困境：

- 在她有机会用 SPIN 提问模式积聚价值之前，就被迫在会谈刚一一开始就说出了产品的细节。
- 她同意买方问问题并因此使买方控制了讨论的局面。

每一个困境都是不可逆转的。如果很精明，那女士应可以重新控制这次会谈，从客户一直在提问的问题上回来，把注意力从产品本身转移到客户的需求方面。但至少，这不是开始会谈的一种好方法。我本人就看到过许多会谈是以这种方式开始的——因为卖方使用了陈述利益开场白。





7.3 开始会谈的形式的框架

到目前为止，这章的大部分内容都是很消极的——怎样处理不好会谈的初步接触阶段。让我们把注意力从消极方面转移到积极的方面。Huthwaite 公司的研究提议什么是开始会谈的最好方式？显然，如我所揭示的，变化是很重要的。没有一种已经固化好的开场白技巧，但有一个成功人士使用的大体框架。

聚焦于你的目标

让我们检查一下会谈初步接触阶段的目标。你开场白的目的是什么？简单地说，你所做的一切都是想办法令客户满意然后可以发展至下一个阶段——调查研究阶段，你想让客户认同你问他问题是合理的。为了达到这个目的，你必须确定：

- 你是谁
- 你为什么会在这一儿（但不是说明产品细节问题）
- 你问他问题是合理的

显然有许多方式可以拉开会谈的帷幕，但是最好的开场白通常应有的内容是可以使客户同意你问问题。这样的开场白可以避免陷入谈论产品和服务细节的尴尬境地。在会谈的初步接触阶段，你想确立你信息猎取者的角色，而买方就是信息提供者。



使你的初步接触阶段收到好的效果

如我们所见，初步接触阶段在大生意中不具有举足轻重的作用。检测初步接触阶段处理好坏的主要标准是：你的客户是否真的很愉悦地接受你的提问并使会谈顺利进行。如果你能做得很好，那么客户就很可能接受你了。不要担心会谈会不顺利或不优雅——我们研究过的一些最好的销售员在会谈刚开始的几分钟内似乎都有一些紧张、自卑和犹豫。但也要注意以下三点：

1. 迅速地切入生意正题：不要虚度时光。初步接触对你和你的客户来说都不是最能产生经济价值的阶段。通常的一个错误，特别是没经验的销售人员爱犯的一个错误是花费太多的时间说一些诙谐的话，结果可以谈正经题目的时间少了——当你刚刚提到关键点时客户不得不打断你。如果你经常发现会谈比预定的时间长了，那你就应该问问自己你是不是很迅速地切入正题了。虽然没有一个确切的尺度来衡量应该用多长时间开始一次会谈，但我仍然为那些用多于初步接触阶段 20% 的时间去谈一些与生意无关的话题的销售员担心。

不要认为太快地切入正题会冒犯你的客户。我经常听到来自资深的执行官和专业采购人员的抱怨是：销售人员在谈论一些无聊的话题方面占用他们太多的时间。但我从没听到谁抱怨一个销售员切入正题太快。

2. 不要太早说出你的解决办法：在销售中最常见的一个错误是会谈中你太早说出你的对策和实力。如我们在以前的章节中看到的，提出对策太早会引出客户的异议并且





大大降低了你成功的可能性。看一看你自己在会谈的前半部分有多少次在说关于你的产品、服务和对策的事情？如果这些情况时常发生，那么这可能是你没能有效地处理初步接触阶段的一个现象。

如果在会谈中通常是客户在不停地问问题，而你所扮演的角色不过是提供事实和解释，那么很可能你在初步接触阶段未能建立起提问者的地位。自问一下你自己，会谈开场白是否确立了你一直可以问问题的地位。如果没有达到这个目的，改变你开始会谈的方式，以便于客户可以在你谈你提供的能力之前接受你的提问。

3. 注重问题：不要忘记初步接触阶段不是会谈的最重要部分，当我与许多销售人员一起工作时，我注意到在开始会谈之前，他们一直在担心怎样开场的问题上浪费时间，其实他们大可不必如此而应该将那些时间用于准备一些更有效的问题。

 第 8 章

把理论转化为实践



我最喜欢的词之一——圆满实现——是那么不为人知，每当我用它时，听众都会去查字典。这是令人遗憾的事，因为这个词在英语的语言中填补了很大一个空白并且在每一种场合下都能用得上。它的意思是使潜在的东西变为现实——把理论的优雅转变为现实的应用。圆满实现是这章的一个主题——把 Huthwaite 公司研究的潜在的成果转化为实际行动，这对你的销售一定有实际的指导意义。

把理论模式转化为实际的技巧并不是一件很容易的事，你在读这本书的事实并不代表着你获得的知识会自动提高你的销售能力。没有任何一本关于销售的书会自动提高你的销售技巧，就如同你读一本关于如何游泳的书不可能立即就学会如何游泳。任何书的读者和作者都面临着挑战——把理论转化为实际行动。

为了迎接我的部分挑战，我将用 Huthwaite 公司在全球范围内培训成千上万人的经验来提高他们的销售技巧。在这章中我将与你分享一些原则和实践经验，这些原则和实践经验对我们和我们的客户的成功有着很大的帮助。你的挑战是很难的，因为提高你的技巧是一项艰巨任务，没有现成的更好的销售公式。任何技巧的成功——无论是在打高尔夫、弹钢琴或做销售——都依赖于专心、执著和遭受许多挫折的实践。如果你按这本书中的建议去做，并且真正地去实践这些技巧，那你想在销售方面有显著提高的愿望很可能会成为现实。但这是一项需要你集中精力去做很难做成的事。每一位读者只要进行足够的练习，再困难的事也可以做好，你的技巧也会有突飞猛进般的增长。



8.1 学习技能的四个黄金规则

为什么人们认为学技能是很难的事？不仅仅因为它本身是件很难的工作，还有一个原因就是，我们已经习惯把工作与学习新知识融为一体了。你读这本书所用的时间和精力已经证明了你有努力工作的能力。这本书主要告诉你销售所需的知识。然而我很疑惑的是有多少读者会在把他们的知识转变为实践时付出同等的努力。令人难过的是：把我们所学的知识转变为实际技巧与工作和学习知识相比，我们通常会更努力地工作、更有效地学习知识。也许圆满实现是那么罕用的一个词，正是因为它所指的是我们很少做的事。

为什么人们在提高他们的技能方面有如此多的麻烦，以我个人的看法，主要原因是他们从来没想过学习技能的基本方法。在学校我们的成功依赖于开发学习知识的技巧——我们中的大部分都很擅长它。但是学校对于我们系统的学习技能又有什么帮助？除了运动之外，大部分人的回答是很少或没有。因此在我谈论你应该实践什么技能之前，很有必要先谈谈你如何实践技能，你怎样才能有效地学任何技能并且不做无用功呢？

我们发现大部分人如果坚持是下四个基本规则都可以大大提高学习技能的能力。

规则 1：一次实践一种行为

当大部分人开始学习提高他们的技能时，都试图马上



做很多事。我可以想象人们在读这本书时会说：“我将不再用结束语技巧，将来我要问更多的难点问题。然后，不再很快地说出对策——我以前经常这样做——我要按部就班地问暗示问题了……，当然还有需求 - 效益问题。我也努力避免用特征和优点；相反我要说更多的利益和……”住口！如果这就是你所想的，那你不是在学习，而是在自取灭亡。成功的人学习复杂的技能是一次实践一种行为——而不是一次实践两个，当然更不是立刻实践 10 个。

去年我坐在去澳大利亚的班机上时，发现对面坐的一个男子似乎很不高兴，他的名字叫 Tom Landry。作为一个英国人，我的运动是板球和槌球——对于美国人的足球我一窍不通。结果，谈话还没有正式进行呢，我就知道了 Landry 先生是一个著名的足球教练。我承认，就在他提起 Dallas Cowboys 时，我错误地以为它是一种循回马术表演。因此当他解释是训练一支大型足球队所用的先进而复杂的方式时，我感到很迷惑。

“你的工作是教人们技能，”我对他说，“如果你为了成功地学习一项技能，必须提出一个原则，那会是什么？”他没有犹豫，“一次做一件事情，”他回答说，“而且是做正确的事。”本杰明·富兰克林在 1771 年说过同样的话。在他的自传小说中，他主要解释如何把一项复杂的技能分解成为各个行为组成部分，然后一次只提高一种行为的能力。有象富兰克林这样的权威和 Landry 的支持，我毫不犹豫地把它放在第一位，这是你可以从这本书中读到的最重要、最有价值的原则：





挑选一种行为开始实践。除非你确定第一个行为已经没问题了，否则不要继续下一个。

规则 2：一种新的行为至少试三次

第一次你尝试一种新事物，一定会感觉不舒服，这不仅仅是因为新鞋子开始穿时会挤脚。

假想，例如你决定要实践暗示问题。在你头脑中已经深深地记住规则 1 了，因此一直把精力都放在暗示问题上，而不注意我们提出的其他行为。你去进行一次会谈，这种新的暗示问题会使你的发言以一种顺畅、令人信服的顺序出现吗？绝对不会！当你开始问问题时，你所说的听起来会很自卑、做作而且不熟练。正是因为这些，你没有给客户留下一个特别正面的印象。会谈之后，如果你和许多我们培训过的人一样，试图得出一个结论，那将会是暗示问题不能帮助你销售或者最好放弃它们，然后在下一次会谈中尝试另一种不同的行为。

如果你得出这个结论，当然你大错而特错了。在一种新行为被实践足够多次从而变得又顺手又有效之前，你必须试好几次。新的技能需要“驯服”。这种现象不仅仅在销售中会有，无论什么时候你想提高什么技能，起初都会觉得笨拙并且不能步入正轨。我曾经对 200 人进行过调查，他们每一个人都上过专业培训课，不管他们的下一杆打得是好还是坏，200 人中的 157 人在培训之后的成绩比培训之前还差。

这是什么规则？我个人用的原则——也是 Huthwaite 公司推荐给我们接受培训的人的——是：



在你对一种新的行为还没有尝试过三次之前不要评判它是否有效。

规则三：先数量后质量

记不记得一种老的学习外语的流行方式？你试着说几个词，“不，”你的老师说，“时态不对——应该用完成时。”你又试了一遍。“错误，”老师警告你，“时态对了，但这是一个不规则动词。”你神经紧张地又开始了第三次尝试。“不，”老师又告诉你，“这次时态对，动词也对了，但你的发音很糟。”请注意每一次老师的评语都是关于你技能的质量的，我们中的许多人都是经过多年的努力拼搏以这种方式来学外语的。最终我们可以，虽然犹豫，但是可以以很正确的动词、时态和单词顺序来说几个句子了。尽管许多年都在强调质量，但我们中的许多人从来没有达到过那个标准，可是我们却能充满自信而且很舒服地说外语了。

与之相比较，让我们看一看现代的语言培训。老师告诉学生们，“不要介意发音，不要担心时态。现在单词的顺序无关紧要，而且我们并不在意你忘记了规则与不规则动词之间的区别。我们希望你能做到的唯一一件事就是开口说，说，说。”重点，换句话说是在数量而不是质量——多说比说好更重要。许多令人信服的试验都证明了这种说法，把重点放在讲话的数量上，可以大大加速语言技能的学习。在这一年的年底，学生们可以比那些用古老的质量第一的方式学习而且学习时间是他们五倍的学生更自信地说这种新的语言了。更令人惊讶的是，通过多说，质



量也得到了提高。事实上用发音和语法来检测语言的正确性，在通过数量方式教学的过程比老式的质量教学的过程中用得还多。因此在语言培训过程中，多说至少可以让你说得更好。

但是这同一种原则在学习销售这样的技巧中也适用吗？是的——毫无疑问它适用，我们的研究已经不断地证明了学习一种新的销售方式最快的方法就是数量方法。让我给你一个例子来证明我所说的。有一个世界闻名的大跨国公司，为了不侵犯它的权利，在这儿就不提它的名字了。这个公司喜欢 SPIN 模式，并且想以它为基础制定一个培训计划。计划设计者用了九个月的时间制成了一个价值 650,000 美元不是很正规但很奇特的作品，这就是所谓的最终销售培训手册。质量是他们的座右铭。因此，举个例子来说，在他们的培训中你不能仅仅问难点问题。不，那根本不起作用，因为你问的问题的质量不一定是令人满意的。相反，他们针对如何问难点问题建立了一个四阶段的模式，特别注意三种难点问题能顺利地与背景问题连接的方法，也很注意其他方面的技能的培养来保证任何难点问题——当成绩差的学生不合时宜地将它提出来时——能有令人满意的质量。他们努力的结果是建立了一个 74 步的销售模式，它是如此的冗长和繁琐，以至于弄得你糊里糊涂直到不得不放弃这个实验才算到头。在这些学生学习完后，我们做了一项跟踪调查，发现他们每次会谈平均问 1.6 个难点问题——与培训之前的使用频率没有什么不同。

也许因为 Huthwaite 公司没有参与这项荒诞的设计，



所以被任命为对公司总部报告此项错误项目的人选。我不得不告诉那位决策者，他刚刚花去大部分培训预算费用所做的计划是那么令人难过，以至于他都不能让人们强打精神勉强地做完这个实验。当他最初的愤怒平息到了小声的嘀咕时，他才能问出：“我们应该怎样？”我们告诉他，用他那可观的成本的 10 分之一就可以设计出一项有效的计划。“注重数量，”我们建议他，“你会得到你企盼的结果。”这当然就足够了，仅仅两个月后，我们就完成了一个以数量为基础，非常类似于语言培训的计划。我们并不在乎问题问得是好还是坏，但我们确实很在意提问的数量。在培训进行到快要结束时，它所起的作用表现为学生们问了 12 个难点问题。回到现实中，来自客户的反应很快就告诉了他们这些问题中的哪一些最有效，并且——如同在语言培训中的效果一样——质量有了极大的提高。用了 65 万美元的、以质量为基础的计划被淘汰了，我们便宜有效、以数量为基础的计划在这家公司的三个最大的分公司中被采纳了。当你尝试着学习一种新的行为时，这个适用于销售的原则同样也适用于其它技能的学习。

当你正在练习时，一定注意许多新的行为使用的数量。不要担心质量问题，比如你是否可以很流利地使用它？是否还有更好的方法？那些事情都会阻挡你有效地学习技巧。尽可能地使用新的行为，这样质量自然而然地会有所提高。

规则四：在安全的情况下实践

我曾经给许多公司的总经理们培训谈判技巧。在最后



一天，一个参加者问了我一个听起来很无知的问题。“明天，”他解释说，“我将有一个有生以来对我来说最重要的谈判——我要卖掉我的公司！我在这次培训中学到的什么知识在谈判中应该注意？”我想我的答案一定使他吃惊不小，“忘记你在这次培训中听到的每一件事，”我建议他，“否则你将终生悔恨来这儿听课。”

让我也给你以同样的建议。如果你刚刚读完这本书并且马上要去拜访你最重要的客户，那么忘掉我写的一切吧！人类本能的一种奇怪行为是通常在关键时刻试着去实践新的技能，而且认为这些关键时刻足以判断你尝试新技能的努力程度。这是一个极大的错误。如我们所知，新的技能用起来是不舒服也是不熟练的。它们甚至可能对客户有消极影响。如果你在关键时刻试验它，那么你成功的可能性不大。假想你已经决定多问一些需求 - 效益问题，不要在与你最大的客户会谈时对其使用它。相反，从小的客户开始试起，或从你熟悉的客户开始，或在即使失败了也无关紧要的生意中开始试起。换句话说：

在你可以得心应手地用新技巧之前，一定要坚持在安全的情况下使用它。不要在重要的销售中实践新技能。

这些规则可以被排成一个序列，来为你学习和提高技能提供一种简单的战略（图 8.1）。尽管我在这儿的目的是要提高销售技巧，这四个基本规则可以帮助你提高任何技巧，从谈恋爱到驾驶飞机。

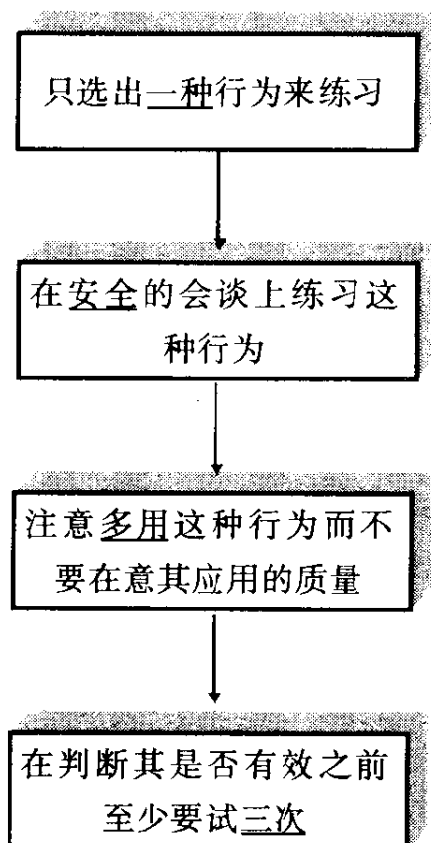


图 8.1 学习一种新技能的战略

8.2 会谈阶段的总结

让我们总结一下前面这些章节的关键点

销售会谈的四个阶段（第一章）

几乎每一个销售会谈过程都有四个明显的阶段（图 8.2）。

- 初步接触：会谈开始的预热阶段

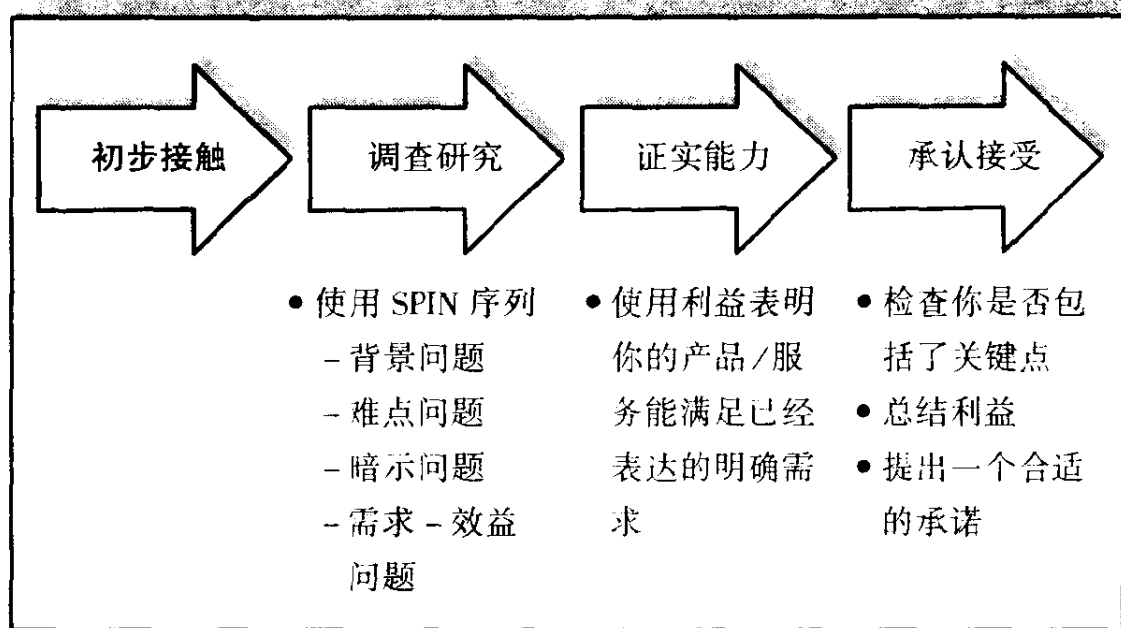


图 8.2 会谈阶段

- 调查研究：找出事实、信息和需求
- 证实能力：表明你有提供有价值东西的能力
- 承诺接受：获得推进销售的更进一步的许可

初步接触（第七章）

我们已经说明了没有一个最好地开始一次销售会谈的方式，成功人士都是很灵活而且很少以同样方式开始两次会谈。传统的销售培训计划推荐的开场白技巧——（1）与买方的个人利益取得联系；（2）做一个陈述利益开场白——有潜在的不利，所以要小心使用。

调查研究（第四章）

我们的研究表明，传统的开放型和封闭型问题之间的区别并不能预示着在大生意中的成功。相反，我们发现成



功人士在大生意中使用 SPIN 问题的顺序去发现并开发客户的需求：

- 背景问题：关于事实、背景和客户正在做的事情。问背景问题过多可能使客户感到厌烦和愤怒，研究表明成功人士谨慎地问这种问题——每一个问题都有一个目的。

- 难点问题：关于客户的难点、困难和不满。难点问题在小生意中与成功紧密相连，但在大生意中威力很小。

- 暗示问题：关于一个客户的问题的结果或影响。成功的会谈中通常有许多暗示问题。开发暗示的能力在大生意中是一个至关重要的能力，因为它增加了客户对你提供对策的价值观念。

- 需求 - 效益问题：客户在对策中能感知到的价值、用途或意义。象暗示问题一样，需求 - 效益问题在大生意中与成功紧密相连。

SPIN 模式经常是连续使用的，以背景问题开始来建立背景信息，然后用难点问题来发现困难，其次是用暗示问题充分挖掘问题的严重性，最后用需求 - 效益问题让客户告诉你你的对策的价值。然而 SPIN 序列并不是一个僵化的公式，要想让它发挥出其应有的威力，必须灵活地使用。

证实能力（第五章）

传统的利益的定义——是表明一种产品可以如何使用或如何帮助客户的陈述——在小生意中起作用但是随着生意不断扩大就渐失其效了。在大生意中最有效的利益的类型是能表明你的产品和服务可以满足客户阐述的明确需求



的那一种。

承诺接受（第二章）

收场白技巧在小生意中是很有效的，但是在在大生意中就不起作用了。我们的研究表明，承诺接受最关键、最简单也是最有效的方法是：

- 检查一下你是否包括了客户最关心的问题
- 总结利益
- 建议你用合适的承诺方式

8.3 学习 SPIN 行为的战略

在 Huthwaite 公司，我的同事们与成千上万的销售员一起合作，帮助他们使用我在这本书中描绘的方法。在大公司中我们通常采用那些高级的学习技巧，使其适用各种复杂的学习过程。从另一种程序上来说，我们也尝试开发一些非常简单的方法来帮助个别销售员提高技巧。哎，在培训生意中没有免费的午餐。一个很不幸的事实是我们比较后发现，精心设计的培训通常比很简单的那些能带来更多的收益，这使得我们在向你推荐简单的步骤来提高你的技能时有些自惭形秽。

即使如此，的确有某种相当容易而又普通的方法可以把这本书中的研究发现转化为有用的实践经验。我们发现人们无一例外的认为下面这些用于实现计划的四个方面大有益处。



注重调查研究阶段

许多人在准备一次会谈时，总是想他们要告诉客户的内容，而不想客户会问什么。换句话说，他们注重证实自己的实力，这是一个错误。不管你在证实能力方面做得有多好，如果你没有先开发客户的需求，那对客户也不会有什么影响，而开发需求的目的是使客户需要你提供的能力。承诺接受这个阶段也是一样，除非客户需要你提供的东西，否则你会发现要得到一个承诺是很困难的事。调查研究阶段多努力，多做工作，练习你的提问技巧，会使得其它阶段自然而然做得很好。如果你知道如何开发需求——使你的客户需要你提供的能力——那么你在揭示利益或承诺接受方面都不会有什么问题，就如同知己知彼方能百战不殆。所以，关键的销售技巧是调查研究阶段，用SPIN的问题使你的客户真正感觉到他们需要你的产品。

以 SPIN 顺序开发需求

在你觉得比较简单的背景和难点问题还没有掌握牢固并熟练地应用之前，千万不要积极地开始实践高效能的暗示和需求－效益问题。

1. 首先考虑判断一下你们的各种类型的问题是否已经足够了。如果你建立起的销售模式包括讲述——换句话说，如果你给出了许多特征和优点——那么要以问更多的问题为开始。你问的大部分问题将是背景问题，但这也很好。就一直持续问几周问题，直到问问题的感觉与讲述的感觉一样自然、舒服为止。

2. 下一个计划是问难点问题。在一般的会谈中，至少应有一半的时间以问客户难点、困难和不满为目标，注重你的难点问题的数量，不要去考虑是否每一个问题都是“好”问题。

3. 如果你觉得在发现客户难点方面做得已经很好了，那么是时候开始问暗示问题了。这种问题更难，在你慢慢熟悉直到最后完全能熟练应用暗示问题之前，你大概需要几个月的练习。仔细策划一下。

一个好的开始的办法是重读第四章中“暗示问题”的摘抄范例。然后，替换一下摘抄范例中的问题，把你自己的产品作为客户解决的问题放进去。以摘抄部分的问题作为一个模型，试着写一些你可能问到的暗示问题的例子，这些问题必须使你的客户感觉他们的问题已经严重到了必须立即采取行动解决的地步了。当我策划暗示问题时，我发现假想一下客户会说“那又怎么样，我已经知道有这种问题存在了，但我认为这并不严重”是很有用的。我列出了我的论据，用它们来说服客户这些问题的确很重要——降低效率、增加成本并且使他的好员工闹情绪。然后把每一个论据都划为一个问题——“这些问题对您的效率有什么影响”以及“它增加了多少您的成本”和“对您员工的情绪有什么影响？”等等。

4. 最后，当你已经很习惯用背景、难点和暗示问题了，那么你就应该转移注意力到需求 - 效益问题了。不用揭示利益给客户，取而代之的是把精力放在问问题上，那么客户就会告诉你利益所在。练习问这类的问题：

那可以怎样帮助你？

你看这种方法的优点是什么？

我们的产品对您还有其他方面的帮助吗？

还是不要担心你是否能问好需求—效益问题。重视数量——尽管多问。

用你的产品可以解决的问题来分析它们

停止思考你产品的特征和优点。相反，想一想每一个产品可以解决问题的能力。通过列出你的产品可以解决的问题来分析它们，然后用你列出的清单来策划一下你在会谈时可以问的问题。用这种方法来想你的产品，你会发现采取 SPIN 的提问方式是很简单的。

策划、行动和回顾

绝大多数销售人员都承认会谈计划的重要性，但在现实中他们自己计划的重要性只不过是会谈开始前的片刻惶惶不安而已。因此，从制定计划和策划会谈中只能学到一点有限的东西。你能学到的最主要的东西来自于你回顾会谈的方法，每次会谈之后问自己一些诸如下列的问题：

- 我达到目的了吗？
- 如果我再谈一次，会与这次有什么不同？
- 在这次会谈中我能学到什么对我以后谈判有影响的东西？
- 我学到了什么可以应用于其它地方的知识？

不幸的是，我们中很少有人花时间系统地问一下类似于这类的问题。这些年，我有与几十位全球顶尖的销售高手寻找与那些没有做到他们那么好成绩的销售人员之间的



区别。两个区别逐渐清晰起来，第一是这些出色的销售人员把很大一部分精力放在对每一次会谈的回顾上——详细地研究分析他们学到的东西并且思索在哪方面还有提高的可能，第二个不同是我研究过的大部分真正成功的销售员承认他们的成功依赖于得到了正确的细节。在完全的大规模战略性的会谈计划上，他们有着超群的技巧但这并不是他们与其他人的区别所在。我研究过的许多不成功的销售员也能制定出完全的会谈战略计划。出色销售人员最明显的与众不同是他们可以把战略转化为有效的销售行为——他们知道在会谈时应该做些什么。他们了解细节，也可能这就是为什么他们那么注重计划和回顾每一次会谈的原因。

很值得问问你自己你是否用了足够多的时间回顾在会谈中发生的每一个细节。永远不要满足于很笼统的结论，比如“会谈进行的很顺利”，问问你自己细节问题。会谈中的一些部分比其他的部分好吗？为什么？你问的哪一个具体问题对客户影响最大？客户哪方面的需求最强烈？在讨论中那些需求有了变化？为什么？你用的哪一种方法最有影响？除非你如此仔细地分析你的销售，否则你会错过最好的学习和提高你销售能力的机会。

8.4 最后总结

也许我从 Huthwaite 公司的研究调查中得到的最重要的结论是关于细节的重要性。许多年以前，我们刚开始研究时，我会告诉你销售成功取决于很多方面。我也会选出



一切可能的因素如可行、态度、个人的亲和力和全面的谈判策略来解释为什么有的人比其他人销售更好。现在我不再相信这些了。我们的研究逐渐向我们证明，成功是由于那些重要的称之为行为的极小部分建造而成的，不是任何其他的东西而正是这成千上万的细小的行为细节决定着你的会谈是否会成功。

我不是最先得出这个成功起源于对细节的理解这个结论的人。1801年 William Blake 写道：

一个做事能让另一个人满意的人必须是很注重细节的人。笼统的说形势大好，是伪君子、恶棍和阿谀奉承者的借口。如果没有有组织的细节，艺术和科学将都不复存在。



附录 A

评估 SPIN 模式



一个世纪以前 Lord Kelvin 写过，“如果你不能衡量它——如果你不能以定量的方式表达它——那么你的知识是贫乏的、无足轻重的。”他说的多么正确呀！但是，现在我们活在失去了 19 世纪伟大的精力充沛的科学研究者的年代里了。测量、证明和仔细的研究，所有这一切都不能产生与在科学的黄金年代里他们一样的兴奋。结果，我们验证 SPIN 模式有效性的工作与像这样的一个附录发生了联系，而不能像以前 Lord Kelvin 那样把它放在书的中间。

如果你是 100 人之中能不怕麻烦来读一读这本书中的一个附录的一个，那么我将感觉无比荣耀并不胜感激。就我个人而言，我觉得这份资料是我们工作中最令人兴奋的一部分。我希望你也认为它是值得读一读的。

我的话题是令人感兴趣的——证明。我们怎么知道我在本书中所描述的一切对销售的成功是真正有用的呢？这在我们的研究中是最大的挑战——收集最有力的证据以证明我们开发的新观念对从根本上提高销售业绩真的起了举足轻重的作用。据我所知，我们是第一个用严谨的科学方法来验证特殊的销售技巧是否对可衡量的生产率的提高有所帮助的科研小组。

当然，许多人都已宣布他们的模式和方法也很富戏剧性地提高了销售业绩。现在，当我翻阅我那废旧的邮件时，还看到了几条写得很诱人的许诺成功的信件。“使你的年营业额翻番，”一个只需要一天的计划这样断言。

“最后，”另一封信中写道，“已经得到证实的，可以使你的销售额上升为现在的 300% 的方法。”第三封信又告

诉我，“这次培训后，我的分公司的销售达到了有史以来的最高峰。你也一定可以！”所有这些培训计划声称的这一切都没有任何不足，而且这些培训计划都可以大幅度地提高销售。但是这些夸张的实例又有多少可以经得住仔细的审查呢？我从未见过任何一个可以做到这一点的培训或销售技巧。不幸的是，当你仔细审查它们时，大部分原来显得很郑重的广告都“奇迹般地复原了”，也就是说销售又回到了原始的水平上了。这种情况酷似于几年前的一个关于万金油的断言。

我把销售培训比作万金油广告并不是有意中伤。据说这种神奇的混合物——万金油以及一些令人迷惑的药物的供应商都确信无疑他们已经找到了一种意义重大的处方。他们的这种缺陷是建立在一种简单的错觉上的。你站在18世纪皇家医生的角度上设想你正在为一个病重的人治病，试过所有的方法后，仍然没有一个有效的处方。因此，怀着极度沮丧的心情，你将这些药草都混在一起，你的病人服用了这种混合物后竟然康复了。我找到了！你的药品起作用了，你找到了一种神奇的处方。在你的热情冲昏你的头脑时，你没明白其实你的病人本来就在渐渐转好，但你的余生中忠贞不渝地相信正是这种神奇的混合物使病人康复了。

这就是大部分销售培训中发生的事情。设计者们把许多概念和模式混在一起——使它成为一种培训的模式，后来，销售真的增长了。因此，培训设计者们虔诚地得出的结论是：培训使销售增加了。在研究院我用了三年时间做培训评估的研究，一次又一次我遇到了这种很神奇的现



象。例如，我记得一个大的化学公司的培训人员告诉我，他的培训计划可以使销售额翻番。为了让我相信，他用了许多数字来支持他所说的一切——自从培训后，他的部门的销售增长了 118%。然而在仔细看过培训课程后，我发现这与他许多年来一直进行的培训几乎是相同的。我找不到任何可以使销售一下子增长 118% 的原因。但在分析了当时的市场行情后，我才弄了个水落石出。他公司的一个大的竞争对手由于激烈的竞争退出了市场，而他的公司又引进了一种新产品，价格也有所变动。最重要的是在销售管理部门、人事和销售管理政策方面有了几项重大变化，更不必说又加大了广告的力度。理所应当地可以想到这些因素中的每一个对销售的影响，都比传统的销售培训对销售的影响大的多。依我的判断，病人没有那种神奇的处方也能康复——培训就是那种万金油。

在我评估研究的过程中调查了许多声称因为培训使销售增加的销售事例。多于 90% 的事例的真正原因是其他的管理和市场因素所致，能影响销售的可变因素太多了——培训只是其中之一。在我们研究的每一个事例中，几乎都有一个合理导致销售增加的原因。我并不怀疑那些告诉你他们极好的销售方法使销售成倍增加的人的可信度。但对于任何神奇的处方，你必须问一问是否病人没有服这种药也同样会好起来。

A.1 相互关系和原因

不管我们讨论的是关于药品还是关于培训，都很难证



明一个人的“处方”是否有效。然而这正是我在这章中遇到的难题，因为我想回答你的问题是：“这个方法见效吗？”有什么证据能证明我们给你的办法对你的销售业绩的确起作用了呢？如果你正要投入时间和精力去培训员工，那么我所描述的销售技巧，你应该知道我给你的不仅仅是万金油。但我怎样才能证明 SPIN 程序可以增加销售，以让你放心地用它去培训员工呢？

让我们以怎样不去做开始吧（图 A.1）。在 SPIN 模式的初级阶段，我们与总部在纽约边上的一家资本货物公司合作。这些受训人员急于想验证这种模式是否可以提高销售业绩，他们比较了受过培训的 28 人的月平均销售额。培训前六个月，每个月的平均销售是 3.1 个订单。但培训后的六个月，每个月平均销售上升到 4.9 个订单——增长了 58%。

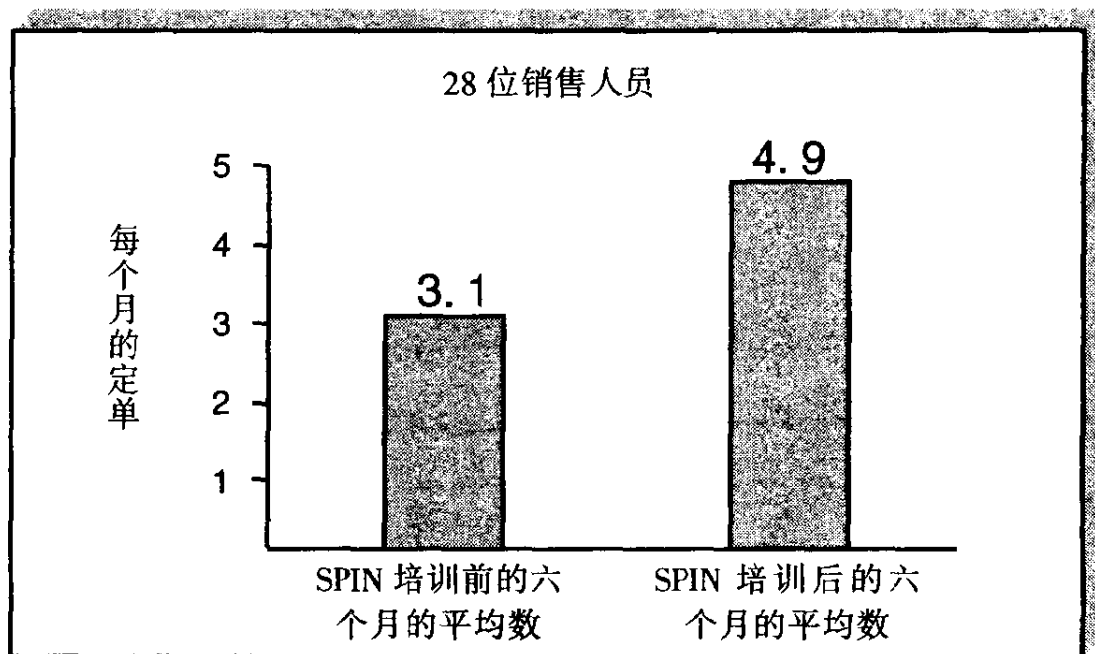


图 A.1 一个误导人的有所上升的例子：SPIN 使定单数量上升了 58%……是这样吗？



我们可以下结论说 SPIN 模式可以增加 58% 的订单吗？这显然是一个很不明智的结论。让我们更仔细地分析一下结果。培训后的六月中，两种新产品被推出，销售范围重新划定，28 个受训人中的 23 人的销售范围扩大了，这就使得他们有了更大的销售潜力。公司这一阶段的销售增加了大约 35%——这些增长中的大部分来自于那些未受过培训的员工。当我们更仔细地研究时，很显然我们处在自欺欺人的危险中，因为现实中我们没有办法来说明哪一部分增长是源于 SPIN 模式，那一部分增长是源于其他因素。

同时，我不得不建议不要被下面这则煽情的评价所欺骗。它来自于 Honeywell 的管理杂志：我们欧洲的销售队伍的大部分人原来是经营产品及销售周期很短的生意的，我们需要一个切实有效的计划……它应完全适用于我们欧洲市场的不同之处。1978 年末，SPIN 模式被译成欧洲语言而传入欧洲，销售成功地增长了 20%……等销售员的 SPIN 技巧达到炉火纯青的地步时，销售额会更高。

按照 SPIN 方式去做，的确有 20% 的销售增长。但是报道没告诉你的是 Honeywell 公司那一年向欧洲市场引进了几种重要的新产品，包括革命性的 TDC2000 程序控制系统，完全有可能是由于这种产品的面市使销售额增加了。在 Honeywell 的事例中，我们没办法说出是否是由于 SPIN 模式使销售额上升了。

参照组

类似于这些结果的最大弱点是培训者没有建立起一个



能与之比较的参照组——即这组人是没有受过培训的，他们可以 and 受过培训的小组在执行过程中的变化相比较，也就是说提供一个可以比较的标准。我猜想大部分读者都知道参照组，并且知道他们对任何实验工作来说都是非常重要的。但是你可能不知道最早它们是用在医药业，尝试着总结出一个处方是真正有效还是只是万金油。如果这些培训人员建立起一个也是由 28 人组成的参照组，组中全是没有受过培训的销售员，那么我们可以通过比较这两组人的执行情况来勾勒出一幅更真实的图画。

但即使有一个参照组，结果可能也有误导性。下面就是一个表面上看起来似乎很令人信服的测试，是关于 SPIN 模式在大生意中是否能使销售额有所提高的测试。

有着合理解释的事例：一个大跨国公司决定通过培训一个大宗生意部的 31 个销售人员来测试 SPIN 模式，然后选择了其它一个没接受过培训的分部作参照组。如果受过培训的分部业绩的增长比其他部的增长多，那么这种增长可能不是由于市场和产品因素造成，因为这些因素对参照组与实践组是平等的。更重要的是，在人员方面并没有明显的变动——从销售和管理的角度上来看，这个部门的人员变动率异常的低。也许，这次我们有一个 SPIN 方法是否可以提高生产率的有效测试了。

结果，与参照组相比，销售业绩增长了 57%，这看起来当然很可信（图 A.2）。但是我们不得不问一个标准的评估员要问的问题：“有没有其它同样合理的方法来解释这种增长？”对我们来说很不幸的是，有。这个部门是最近新建的——仅仅是在开始 SPIN 培训之前四个月，而平

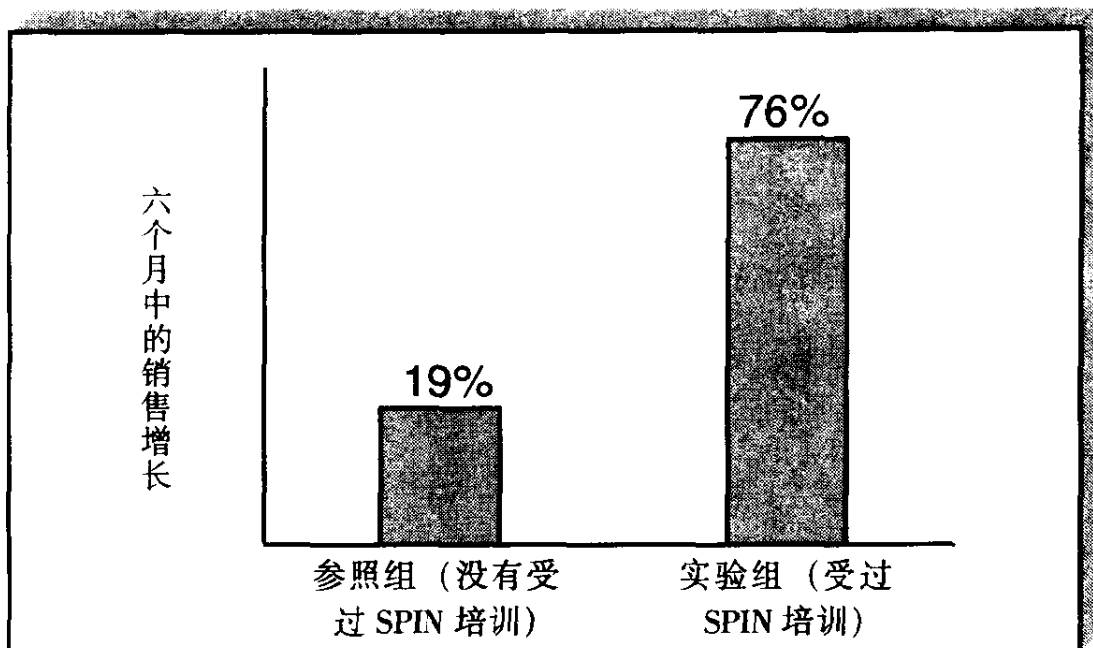


图 A.2 一个给人误导的参照组研究

均产品销售循环周期是三个月。因此，生产率的提高可能是由于新的分部达到正常速度所需时间及三个月销售周期延误的影响。又一次，我们的“证据”可以用另一种方法解释了。

在我们的研究卷宗中，有许多评估研究的相似的例子都是在第一眼看上去时很合理，但经不住严密的审查。这还有另一个例子可以证明这一点。

在遭受到又一次失败后：一家大的商用机器公司决定在二月份这个销售旺季的市场上评估 SPIN 方式。为了弥补季节和市场的影响，公司用在同一市场进行操作的其他每一个分支机构中相应的部门作为参照组。公司跟踪每一个分支机构以前的订单记录以及实验小组在一月初进行培训后的订单记录。如我们看见的（图 A.3），SPIN 培训的分支机构与其它的参照组相比，业绩有了令人难忘的增

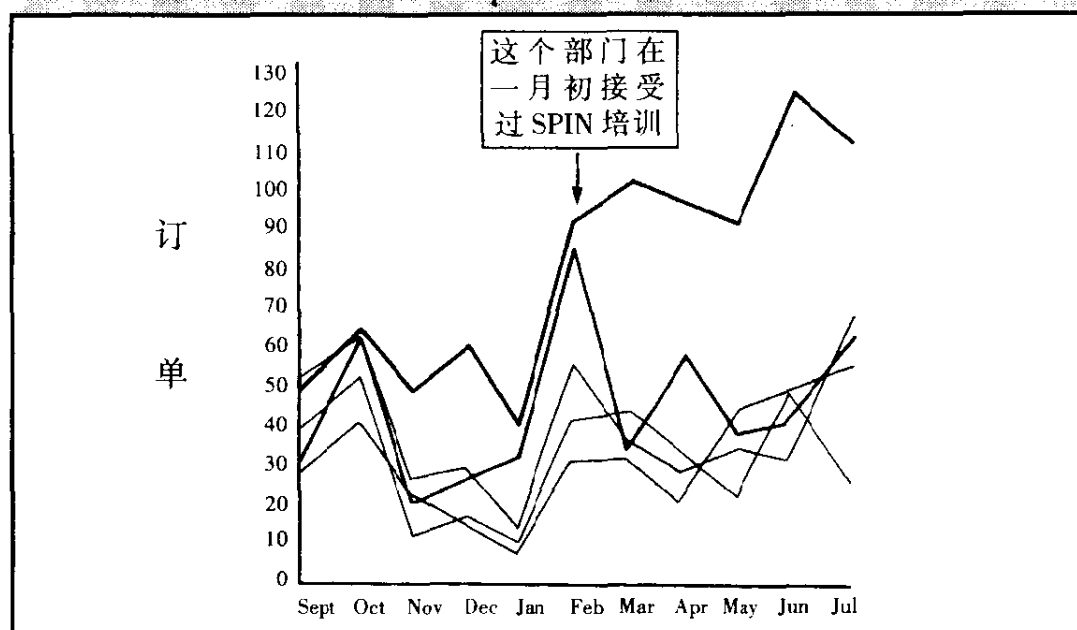


图 A.3 SPIN - 培训组与四个参照组相比生产率的提高

长。这一次，不象我们早些时候的研究，所有五个分支机构都已经建立了很长的时间——因此没有销售周期和学习曲线的问题了。这是我们一直在找的证据吗？不幸的是，它也不是。

在十一月份分支机构的经理换了。我们怎么能知道在生产方面很夸张的提高是因为 SPIN 模式还是由于新的销售行为管理系统在 12 月的引入呢？问题是无法回答的。尽管如此，公司仍然试图通过接见所有参与的销售人员来分类汇总答案。他们让每一个人评估这种变化有多大成份是因为 SPIN 培训，多少是因为其他原因。尽管每一个人都愿意提供一种估计，事实是他们最常见的答案是 50% 是由 SPIN 引起的，这不能不使我表示怀疑。无论何时人们对起多大作用这种问题的回答是 50% 时，我认为这就意味着他们也没有多大把握。



失败之后又是一次失败

你永远也不能完全忽略其它公司机构和市场因素的影响——也就是说接受任何销售模式能令人信服的证据是很难的。上帝知道，我们努力过了。我们得到了一个公司的同意，在整个为期六个月的测试阶段不变化产品、管理和销售人员。一时之间我们确信已经有了一个经得住最难对付审查的评估研究。然而，就在当我们正在很顺利地进入第三个月的测试时，竞争对手令人讨厌地减价 15%。我们的当事人不得不快速做出反应，改变价格、人员和产品简介。又一个试验毁灭了！

最后我们认为一家高科技公司的所有重要因素都在我们控制之中了。实验分部做得很好——领先参照分部 73%——这次我们深信我们是赢家了。然而测试进行到中途，我们成为参照组分部经理的牺牲品了。在测试前，他以在总部引以为傲。但是现在看到实验组的数据比他自己组的数据高得多了，他决定采取行动了。夜深人静时他盗走了培训部的文件，并且复印了所有的培训资料，而这些资料是我们用于实验组的。带着这些赃物回到家，他让他所有的销售人员发誓保密并且用偷来的资料进行他自己的培训课程。

他又毁坏了我们的测试。尽管在那时我们万分惊讶，但回首往事时我仍禁不住想，当你的方法对一个销售经理来说值得他在夜深人静驾车行驶 600 英里来偷，这也足以说明它是多么有价值，同时，这也是评估研究最好的证据。



A.2 要证明这一切有可能吗？

在 1970 年我与 Peter Warr 和 Mike Bird 一起合作写了一本关于培训评估的书。我们的结论之一是对现实生活中可变因素的控制太难了，这就使得要证明培训可使生产率提高几乎是不可能的。当我们正写这本书时，我们讨论了一个“理想”的评估研究。Mike Bird 和我在一个办公室，我们用几个小时想我们如何可以开始评估的完美篇章。

“如果你把它看得很简单，”麦克说，“如同大部分人开始评估时的方法。”他在黑板上画一幅图（图 A.4）。“但是，”他补充道，“看到所有这些复杂的可变因素，你怎样才可能证明某些变化是因为培训？”他又迅速地概括一下其它因素。

这是一次令人难忘的谈话，因为我刚刚读完 Kad Popper 的书，这位哲学家以建议你不要去证明任何事情而闻名。Popper 提到唯一科学的可以证明某些事情的就是不断地证明它是错误的是失败的。“我们能采取这种方法吗？”我问，“仅仅假设不是去证明培训可以使生产率增加，而是我们从问题的另一方面下手，并且努力证明它

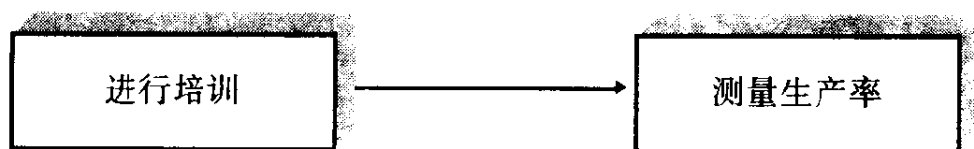


图 A.4 评估销售培训的通常方法

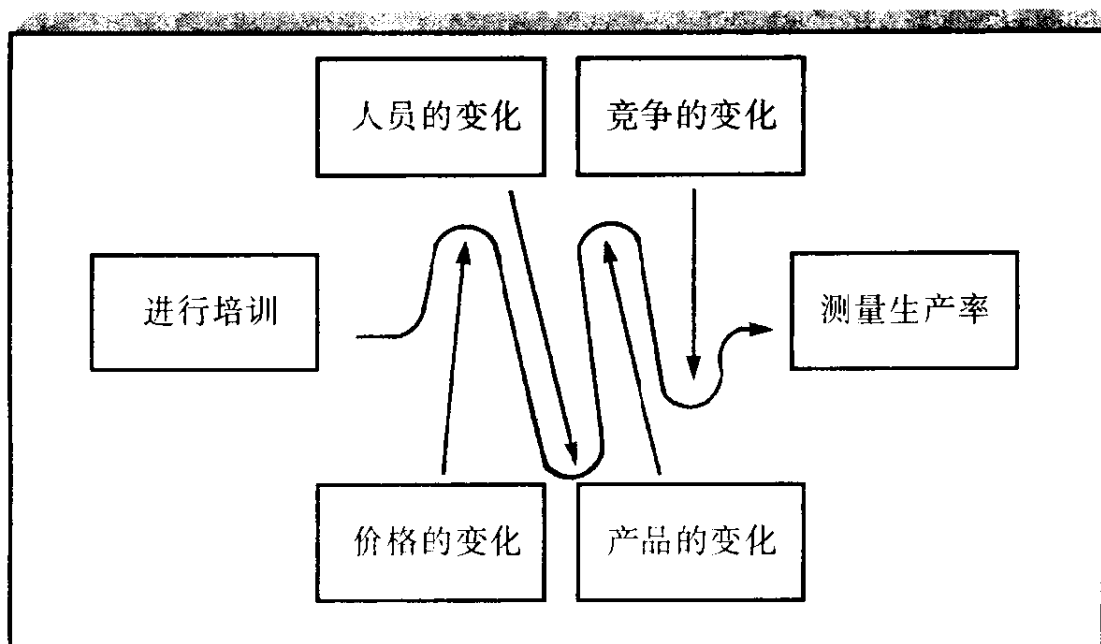


图 A.5 复杂变化的精确测量

对生产率没有任何影响，是不是更好一点？”

我们没有继续谈下去——但是许多年以后，当我努力解决论证 SPIN 方式是否有效这个问题时，我想起了与麦克的讨论。我们是不是应该忘记证明其是正确的、取而代之用开始证明这本书中描写的技巧可以使销售增加的观点是错误的？

证明其是错误的还是正确的——有关系吗？

如果你是很注重实际的人，你就会发现我的研究人员对证明其正确还是错误的纠缠是过于注重理论和逻辑的形式了。每年有几十亿甚至上百亿美元被浪费掉了，在用于教授那些根本没有片纸可以证明其是否有效的销售方法上。在商业中没有其他任何领域对验证其产品或方法是如



此疏忽大意和随随便便的。如果制造业的设计显示出与我在大部分培训设计公司对所见的对产品有效性同样的漠不关心，那么文明社会应该要崩溃了。衡量一种销售方式的有效性很难，但并不意味着我们就不应该去努力了。相反，困难使得它显得更重要。没有对销售培训有效性更好的测试方法，不踏踏实实尝试去测试它，我们将继续浪费几十亿美元，而这些钱完全可以用在其他更能发挥效力的地方。我并不介意重点是在证明正确还是在证明错误上。但是我的确热情地支持任何对发掘更好的测试方法有利的事情，因为没有这些测试，我的事业无异于万金油商业了。

如果您能原谅我的罗嗦的话，我还需要花一小段时间来说完我要劝解您的话。我希望您可以读一读这种完全的评估，因为它与您的利益有直接关系。我们做这些评估是因为我们试图向您证明我们提供的这些测试方法和测试是有作用的。过去有一个老的军营格言：“如果它移动了，向它开枪，如果它不动，把它画下来。”公司的类似的一则格言是：“如果它移动，量一量它，如果你不能测量它，那向它开枪。”测量方法和测试对我们来说是一个几乎一直纠缠着我们的大难题。

证明其无误的阶段

在我们热切地追求一种严格的 SPIN 模式测试方法的过程中，我的 Huthwaite 的同事和我在证明其正确还是证明其有误的问题上用了过多的时间（图 A.6）。我们决定在看生产率是否增加之前，先要通过其它 2 个测试——或

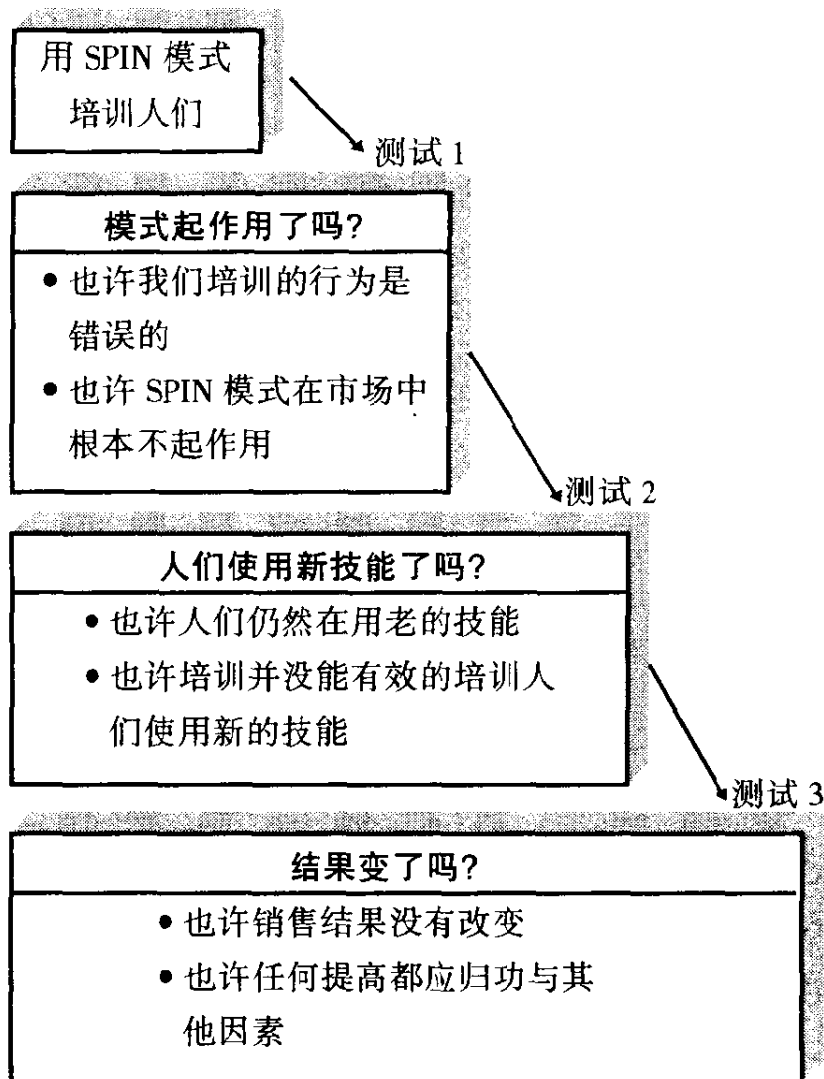


图 A.6 证明和不证明阶段

者如 Popper 说的那样，是一个证明其无误的机会。

测试 1：这些技能使会谈更成功吗？我们如何知道我们传授的东西是正确的呢？在我们开始回答诸如生产率变化幅度这类明确的问题之前，需要先测试一下这种模式是否有用。例如，假设我们正在教一个经营大宗生意的小组传统的销售低价产品的模式，这个模式设计问开放型和封闭型的问题及提供优点，然后用收场白技巧以得到承诺。就目前我们已经给出的证据而言，采取这种模式似乎不会

使大宗生意的销售会谈更成功。即使培训后生产率有了大幅度提高，也可能是由于其他因素引起的。因此在我们开始测量生产率提高幅度之前，我们的第一个测试必须确定我们教授的东西是否正确。

一般说来，我们知道 SPIN 模式可以顺利地通过测试是因为它是源自于对成功会谈的研究。因此可以推断我们教授的 SPIN 技巧存在着一种很大的可能性，那就是：它可以使会谈更成功。但是如果我们想设计根本的评估研究模式，我们不得不超越这一切，而且必须回答一个很具体的问题，即关于我们要测试其生产率的单个销售员的情况。我们不能依赖于在其他公司、其他市场、其他小组的研究。如果组别不同，又会怎么样？我们怎么知道仅仅因为 SPIN 在其他地方有用，在这里也会起作用呢？在最基本的评估测试中，应该先做一些调查，以确定对我们要培训的这组成员来说一个成功的会谈是什么样的开始。我们不愿冒仅仅因为单一因素如地理、市场、产品和销售组织等就使我们的结果无效的风险。从第一个测试开始，我们就会收集确凿的证据证明我们教的东西对这组成员真的起作用了，那么我们将消除一个证明其有误的源头。

测试 2：我们怎么知道人们在使用新的技巧？ 在我们寻求答案的过程中，证明其有误的第二个测试是观察培训后人们在真正的会谈中是否使用了这种新的技巧。在这次测试中我曾经发现有人犯了错误。我们在测试来自 General Electric 公司分部的一位销售员的生产率提高的幅度，在 SPIN 基础培训后的六个月内，销售平均增长了 18%。我们能断言这就是我们的成绩吗？当然不能。通过观察这些

人们培训前和培训后的销售，我们确信，他们培训后使用 SPIN 行为的次数比培训前没有明显的增加。又一次我们证明了生产率的提高不是我们的功劳。

这个测试是衡量培训是否使人们在会谈中的行为有所不同，培训设计者几乎不可能去做这样的事情。这真是件令人遗憾的事。通过分析我们的行动计划引起的行为变化的数量，我们学到了许多有效培训设计方案。我们相信其他的设计者也会发现这类的测试方法更有益于通常的微笑测试——即培训之所以好是因为人们喜欢它——划分培训评估的通常范围。

评估计划

渐渐地我们开发了一套具体、完整而又先进的方法，用它我们可以评估 SPIN 模式的有效性。评估步骤是：

1. 观察一组进行大生意的销售人员的行为，找出它们在成功的会谈中用的 SPIN 行为是否比在失败的会谈中用的多。如果是这样，测试 1 就通过了，现在我们就可以知道这种模式对这组人是否起作用。

2. 用我们要评估的 SPIN 方法培训这组人。

3. 培训结束后与这组中的每一个人去会谈，发现他们现在在会谈的过程中是否更多地应用了培训过的行为。如果是这样，测试 2 就通过了，我们就可以知道人们是否实际使用了这种新的技巧。

4. 假设我们已经通过了测试 1 和 2，用获得的生产率与参照组的生产率相比较，这就是测试的结果了。

这似乎是一个经过精心策划的方法，但结果是我们没



有看到任何变化。我们寻找一个更简单的答案，但没有一个普通的、肤浅的评估测试经得住仔细地检验。许多作者和公司计划专家曾经告诉过我：“对每一个复杂问题来说都有一个简单的答案——但它是错误的。”我们不得不认同他的观点。如我们想有一个对复杂问题可靠的评估，我们必须接受一种很难的方法。

对柯达公司的一个测试

我们把评估计划拿给许多客户，并且试图让他们对此产生兴趣。这是一种很礼貌的方式，意思是说我们想让他们为一个很昂贵的测试出资。他们中的大部分，在意识到这个测试是需要多么巨大的花费时，便鼓励我们把评估计划再带到别处去试试。一时之间我们对柯达公司能做这个测试抱有很大的希望——柯达公司有着仔细测试新方法的悠久传统。柯达公司正在考虑在包括经营大生意在内的全球所有分部使用 SPIN 基本培训计划，一个评估测试似乎是明智的第一步。我们同意通过观察柯达健康科学部的一组销售人员来测试这个模式。千真万确，SPIN 模式完全是按我们预测的那样运作了。暗示和需求 - 效益问题在成功会谈中应用的频率是在失败的会谈中应用频率的二倍还多。

接下来，在培训后我们的培训实验组与他们一起工作，观察这种人是否在用新的技巧。又一次，形势看起来一片大好。利益的应用是原来的 3 倍还多，暗示问题也是原来的 3 倍，需求 - 效益问题是原来的 1 倍。人们现在用的成功行为比他们在培训之前用的多了许多。



我们很高兴。因为这是第一次我们可以开始一个生产率的测试而且可以说，“我们知道了这种模式起作用，并且我们知道这些人在他们的会谈中都在用它。”然后传来了一个好消息、一个坏消息，这的确是一件令人大为震惊的事。好消息是：柯达公司对实验测试结果很满意，并且决定在世界范围内采取 SPIN 方法。坏消息是：柯达公司被他的员工对实验的反映说服了，而对整个精心设计之计划和昂贵的生产测试费用视而不见。“微笑测试”从背后偷袭了我们一下！

A.3 进入加拿大摩托罗拉公司

正当我们注意到我们自己的评估员处在认为工作单调乏味缺、乏变化的痛苦中时，摩托罗拉公司来找我们了，我们当然不能拒绝他们。如柯达公司一样，摩托罗拉公司也是旨在测试 SPIN 模式的有效性。如果它有效，就在全球范围内采纳。它选择的测试组是在加拿大的摩托罗拉通讯部。这次在项目开始之前我们就仔细地建立起具体的评估调查的来源，以使我们的测试不会落空。作为一种额外的优待，摩托罗拉雇用了一个独立的评估员，Marti Bishop，他以前在 Xerox 公司作评估经理时接触过我们的模式和方法。他的职责是严格测试 SPIN 程序的有效性，参与我们为理想的生产率评估勾勒出的所有步骤。

现在我从他的报告中摘录一部分：

加拿大摩托罗拉公司生产率研究报告

这个报告是一个 SPIN 程序的生产率分析，其执行是



在 1981 年第三季度，它是要回答这些问题：

SPIN 模式在加拿大摩托罗拉公司起作用了吗？

人们在培训后用这个模式了吗？

这使生产率有所提高吗？

第一个问题是：在其他公司已经被证明是很成功的 SPIN 行为在摩托罗拉的销售会谈中是否同样会预示成功。

为了验证这一点，我们分别与 42 个销售代表中的每一个人一起工作，这些人都是已受过培训，而且在他们成功的和不成功的会谈中 SPIN 行为的使用频率已经分析过了。我们发现所有 SPIN 行为在成功的会谈中使用频率比较高：

成功会谈	
背景问题	多于 1%
难点问题	多于 11% *
暗示问题	多于 83% *
需求 - 效益问题	多于 60% *
利益	多于 64% *
特征	多于 5%

* 标注条目是有重大意义的统计数字

SPIN 的培训注重开发难点问题、暗示问题、需求效益问题和利益的数量增长，因为这些行为中的每一个在加拿大摩托罗拉公司的成功会谈中都有很高的使用率，所以我们能得出结论：培训教人们更有效地销售的行为。

人们有变化了吗？

已经有证据证明这种模式在摩托罗拉公司起作用了，下一步必须证明这 42 个人受过培训后在他们的会谈中的



确用了这些新的行为。为了证明这一点，我们在他们培训之前观察过他们的销售过程，对培训的整个过程以及培训后的变化也作了观察，目的是确定他们与客户接触时是否有了变化。

我们把对这 42 个人中的每一个人的整个观察过程分为五段（图 A.7）。第一段是在培训之前，我们与之工作

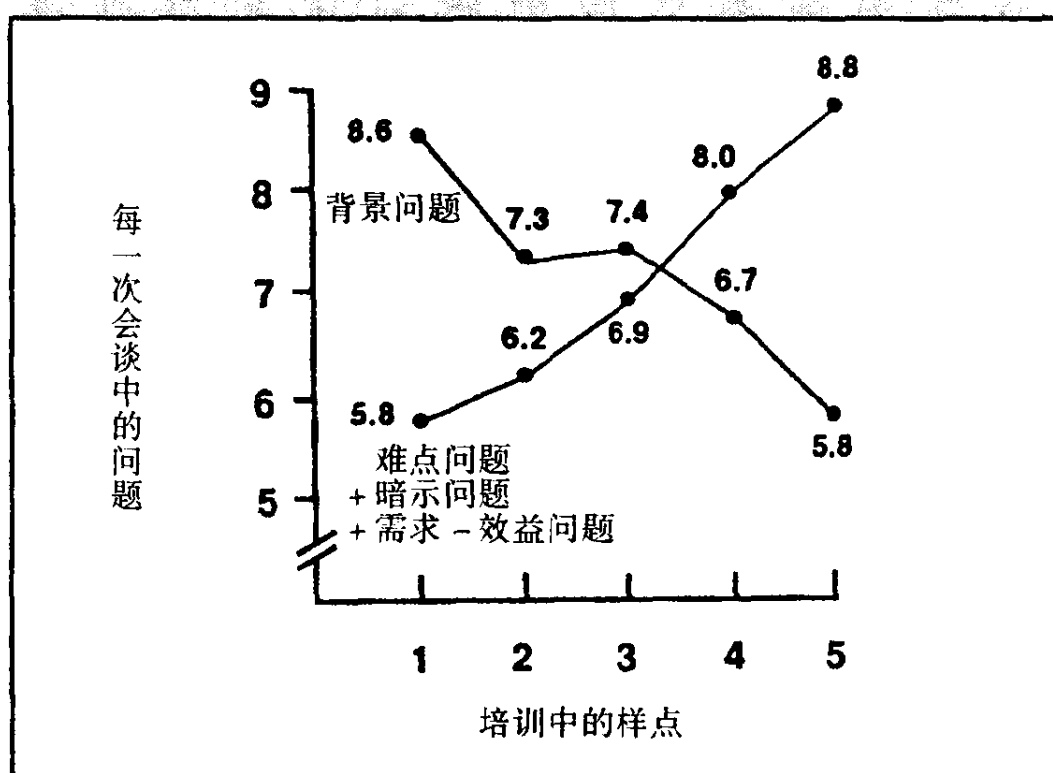


图 A.7 加拿大摩托罗拉公司：提问行为

的一段时间，另四段是在为期三个星期的培训过程中。培训刚开始时，人们问的背景问题较多（平均每次会谈 8.6 次），比难点、暗示、需求-效益三个问题之和（即每次会谈 5.8 次）还多。经统计，这三种提问行为与成功的联



系少于背景问题——实际上这种提问行为与成功并无多大联系。

然而，在培训的末期，成功的提问方式的使用频率在每一次会谈中平均占到了 8.8%，而背景问题的使用却下降了。说到提问行为，我们可以很确定地得出结论，这 42 个销售员与原来相比，的确是用了更成功的方法在进行销售。

在培训初期，利益应用于每次会谈平均为 1.2 次（图

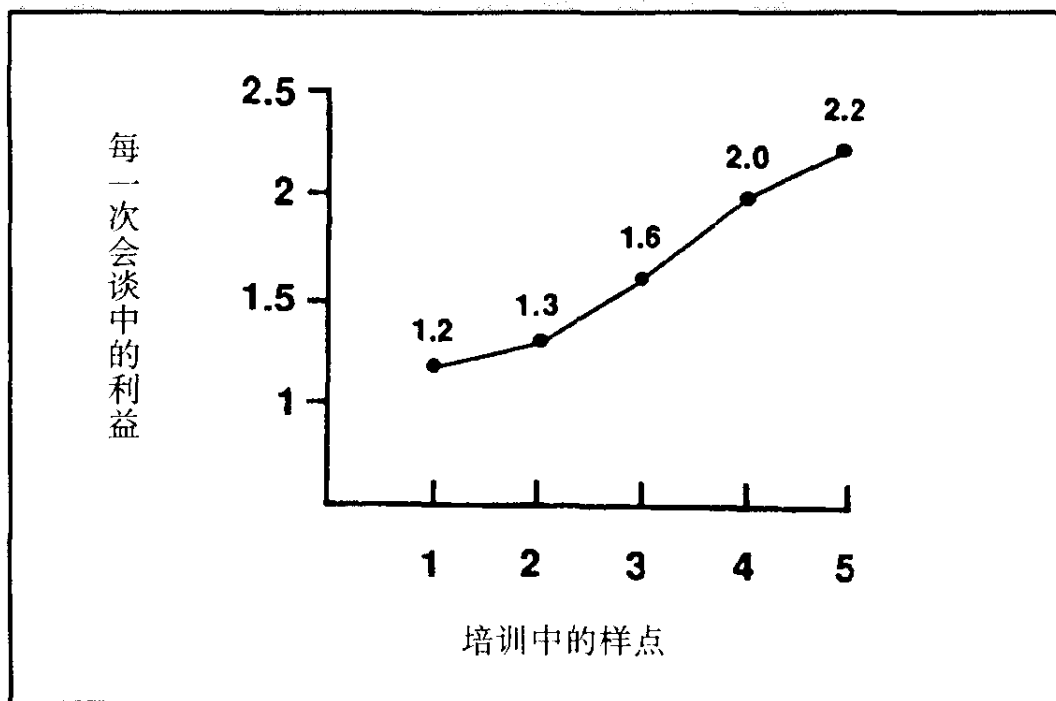


图 A·8 加拿大摩托罗拉公司：每一次会谈中利益的变化

A. 8)。在培训末期，它的应用上升到每次会谈 2.2 次。记住利益是所有销售行为中在加拿大摩托罗拉公司会谈中最能预示成功的。你的销售员现在每次会谈提供给客户的



利益几乎是培训前的二倍。鉴于这一点，如果这次实验使销售有了大幅度提高的话，那结果不足为奇。

生产率变了吗？

为了测试生产率的变化，我已经：

- 检查了这 42 人在实践中的销售业绩并与来自其公司的 42 个没受过培训的人员组成的参照组相比较

- 比较三个基本阶段的结果
- SPIN 培训前的三个月
- SPIN 执行过程中的三个月
- SPIN 执行结束后的三个月
- 这个结果需要 9 个月的时间
- 测量销售的标准
- 总订单数量

- 来自新客户的订单数量

- 来自现有客户的订单数量

- 销售总金额

以订单数量为衡量标准（图 A.9），参照组的 42 个人比他们培训前原有的水平下降了 13%。这主要是因为通讯市场的激烈竞争和加拿大特别困难的经济背景。与之相对照，扣除市场、地理因素的影响，SPIN - 培训组显示出 17% 的上升。在参照组和实验组之间定单率 30% 的总差别在统计学上是很重要的。

加拿大摩托罗拉公司的管理部门注重增加新业务方面并且想知道 SPIN 培训对新业务的销售是否有重大影响。如图 A.10 所示，就在培训期间参照组新业务的销售才有所增加，而培训期间正是销售组织对其新业务的开发下了

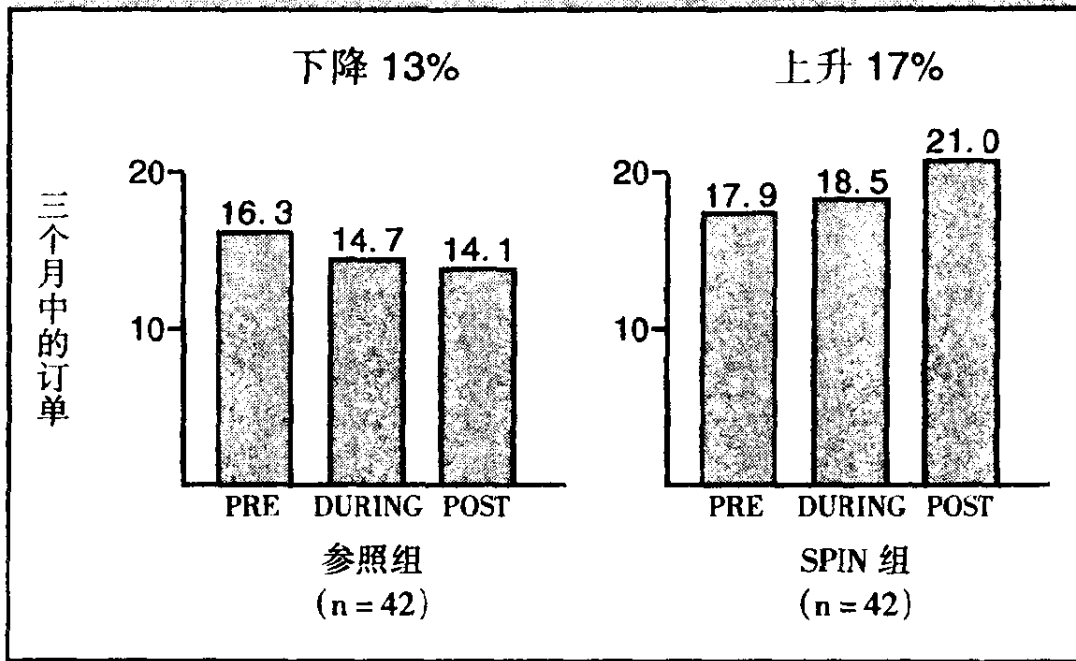


图 A.9 加拿大摩托罗拉公司:总订单水平的变化

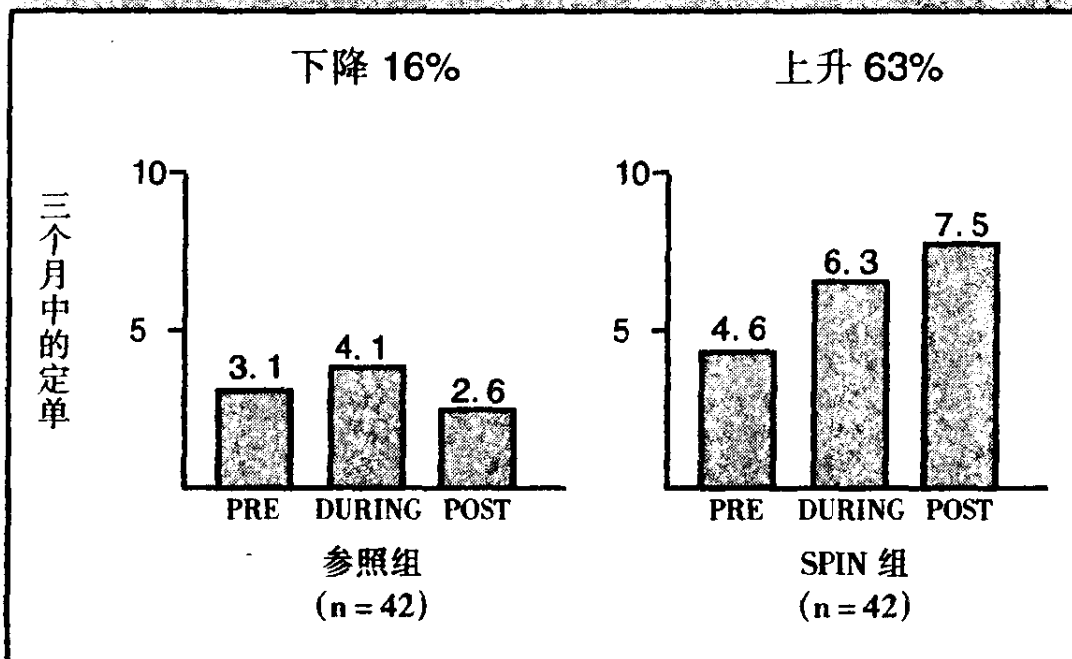


图 A.10 加拿大摩托罗拉公司:新业务订单水平的变化



很大功夫的时期；培训后，销售下降到了比原来还低的水平，反映出了市场的低靡。与之相对照，扣除低靡的市场因素的影响，SPIN - 培训组订单数量增加了 63%。需要我们注意的特别有趣的事是：SPIN - 培训组的订单增加是在培训结束后的这个阶段；这就表明新的销售技巧已经自动保存下来而且有望对销售生产率有持续的影响。在研究开始之前，一些你的销售经理表现出对 SPIN 模式“软弱”的本质持观望态度，这主要是指提问而不是指“困难的”收场白技能，而这收场白技能又是许多经理感觉在很困难、竞争激烈的市场中新业务销售来说是最基本的技能，但结果表明他们没有必要担心。SPIN 培训在面对难于销售的竞争中成功地开发出了许多重要生意。

以与现有的客户做成的生意量为衡量标准（图 A. 11），参照组的成绩比较好。在培训期间两个组与现有

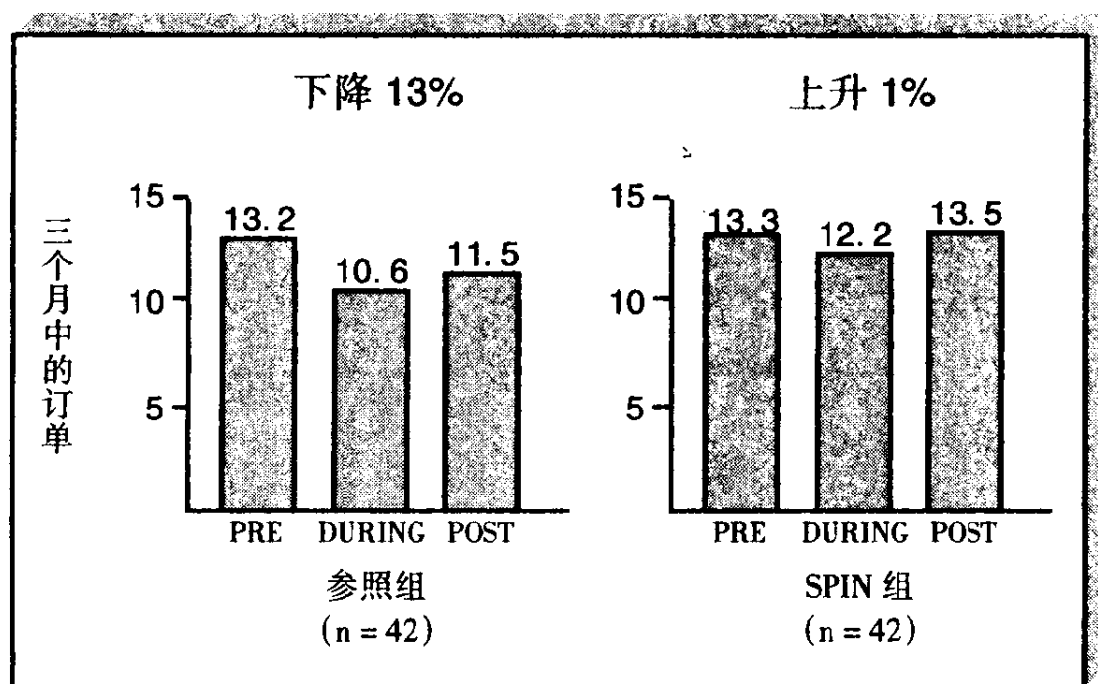


图 A. 11 加拿大摩托罗拉公司：现有客户订单水平的变化



客户的成交量都有所下降。这主要是因为在这一阶段销售组织的重点是在开发新业务上。然而，当参照组显示出 13% 的全线下降时，SPIN - 培训组却有 1% 的上升。

订单数量的增多可能会给人一种误导。很有可能 SPIN 组生产率的提高是因为它得到了许多小订单，而参照组签的订单数量较少但每一单数额都很大。因为有这种可能性，所以我们需要采取一种直接以销售额为衡量标准的方法。既然销售额指标比较能够令人信服并且这也是通常报告采取的形式，我们因此展示两组在销售方面的变化，也以百分比来说明以便保留您的信心（图 A. 12）。参照组在销售额方面表现出下降了 22.1%，这反映出了市场条件异常的恶劣。SPIN - 培训组在迅速扣除这些因素影响之后销售额上升了 5.3%。注意，这些结果表明 SPIN 组在新业务领域富有戏剧性的 63% 的订单增长，的确是来自许多小订

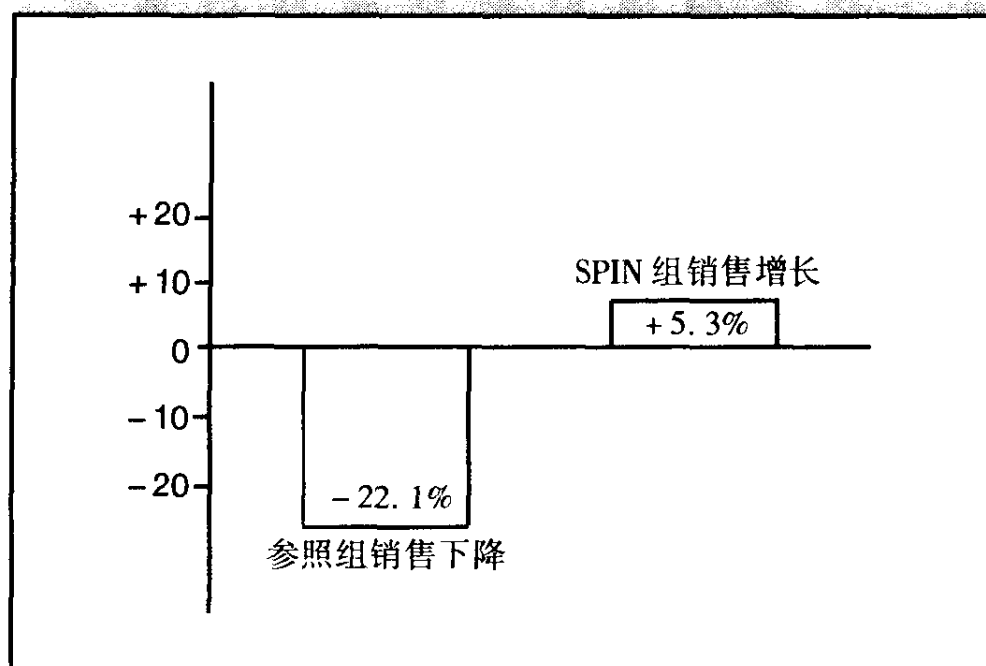


图 A · 12 加拿大摩托罗拉公司:前后销售额的变化



单。

以销售额为条件, SPIN 组比参照组多 27.4%。这个差别是很重要而且有重大意义的统计结果, 看起来履行 SPIN 方法所付出的成本和努力在销售结果方面得到了许多倍的回报。

结论

这些结果表明 SPIN 方法在以下几方面已经成功了:

- 改变受训人的技能水平
- 增加定单数量, 特别是在新业务领域里的订单数量
- 与参照组相比, 销售额平均增长了 27%

两个严重的缺陷

Marti Bishop 的评估研究是曾经进行过的对销售培训计划最详细、最有活力、最复杂的检查。我选中的只是比较重要的部分, 但是它与原著相比只是大海里的一滴水。它使用了附加的参照组, 使用了包括让销售经理也收集数据的方法论, 使用复杂的计算机技术来建立成功的模式、分析研究结果。但是尽管这项研究是如此强大, 它仍然不能包括我们一直在寻找的“证据”。

不过, 如果我不想使摩托罗拉公司的研究让人信服, 我只需要指出两点缺陷, 它们中的每一个潜在危险性足以与心脏暂时停止跳动给人造成的巨大威胁相媲美:

1. 参照组比 SPIN 组的起点低。如果你看一下在培训之前的条单水平 (图 A. 13), 参照组平均为 16.3 个订单而 SPIN 组为 17.9 个。现在这些区别并不是很重要的统计数字, 因此也许并没有必要去担心它。然而尽管如此, 一





个极为谨慎的人也许会提出异议，SPIN 组在市场条件恶劣的情况下销售还是比较好，是因为它的起点比参照组要高出一些。

2. 这可能是霍桑影响，这是一个专业术语，意思是当你给人以一定的注意时，会使他有受到重视的感觉以至于最终使生产效率有所增加。这个名字来自于西部电业的 Hawthorne 工厂。在那儿，20 世纪 20 年代末期曾经进行过一些早期生产效率的研究。在 Hawthorne 的试验之一，研究人员发现当他们增加工厂照明系统的强度时，生产率随之提高。但令他们惊讶的是，当他们降低照明强度时，生产率也一样有增无减。他们的结论是仅仅给人们以更大的重视，在短期内将会使生产率提高。在对摩托罗拉的研究中，也可以说生产率的增加是来自于 SPIN 测试组受到的培训重视，不论我们培训这组的是 SPIN 方法还是 aerobic 舞蹈都没有什么关系。由于有 Hawthorne 影响，生产率无论如何都会上升。

我准备好了几个标准答案来回击任何关于变化是由 Hawthorne 影响引起的这种说法。一个反击的理由是，Hawthorne 影响不如大部分人假想的那样普遍，而且当它们出现时，也是短期行为，通常最多只持续几天。对摩托罗拉的研究延续了九个月，当然超出了 Hawthorne 影响的有效期。第二个反击的理由是：“谁在乎？事实是我们使生产率得到了增长。如果这是 Hawthorne 影响，让我们用 Hawthorne 方法培训整个销售队伍，并且使每个做销售的人的业绩都增长 30%。”但是我心里对这两种答案都不同意。研究人员包括我在内都非常想知道是否有 Hawthorne



影响存在，如果有，那对生产率的上升又有多大影响？

A.4 一个新的评估测试

摩托罗拉公司非常信服 SPIN 方式并决定在全球范围内采用它。由于公司对这种方法的效率非常满意，因此他们认为没有必要再进一步证明 SPIN 与生产率之间的联系。事实上，摩托罗拉公司分散了我的注意力，就如同在英语中变幻莫测的重音一样，稍有不慎就会出错误。

我们需要一个新的心存疑虑的客户，以便让我们进行另一个更大规模的调查。Salvation 以国际商用机器公司巨头的身份出现在我们面前了，和摩托罗拉公司一样它也希望测试一下 SPIN 模式是否在全球适用。几乎没费什么周折，我便说服了这家公司让我进行余下的两个测试，用来填补对摩托罗拉公司的研究空白：（1）用一个相匹配的参照组；（2）测量 Hawthorne 影响。

在开始这些测试之前，我们制定了与在摩托罗拉公司中使用的相同的一个方法。我会愿意与你一起分享每一个发现的细节，除了 2 点不同以外，其它与在 Motorola 公司中的发现都很相似；

- 背景问题在成功的会谈中低于 4%。这与我们主要的研究发现一致，也就是表明背景问题对客户有轻微的负面影响。

和在摩托罗拉公司一样，难点、暗示和需求 - 效益问题在成功会谈中的应用频率都很高。利益也是如此。（但与摩托罗拉公司不同的是，在摩托罗拉与成功联系紧密的



是需求－效益问题，而在这次研究与成功联系最紧密的却是暗示问题。)

由培训带来的行为变化在这次执行中比摩托罗拉公司中的大。如图 A. 13 所示，难点、暗示和需求－效益问题几乎翻番，而背景问题几乎没有什么变化。

利益表明了一个特别令人高兴的上升趋势——从每次会谈 1.1 次到 3.4 次（图 A. 14）。这听起来似乎并不多，但我的确很看重这种变化。这次研究有 55 人接受培训，他们每人平均每星期有 16 次销售会谈，这也就意味着 SPIN 培训前每周向客户提供利益数为 968，在研究后期每周还是同样一组人提供利益数达到 2992 次。这 2024 次额外利益的应用竟然没使销售有明显的增长，的确很令人惊讶。

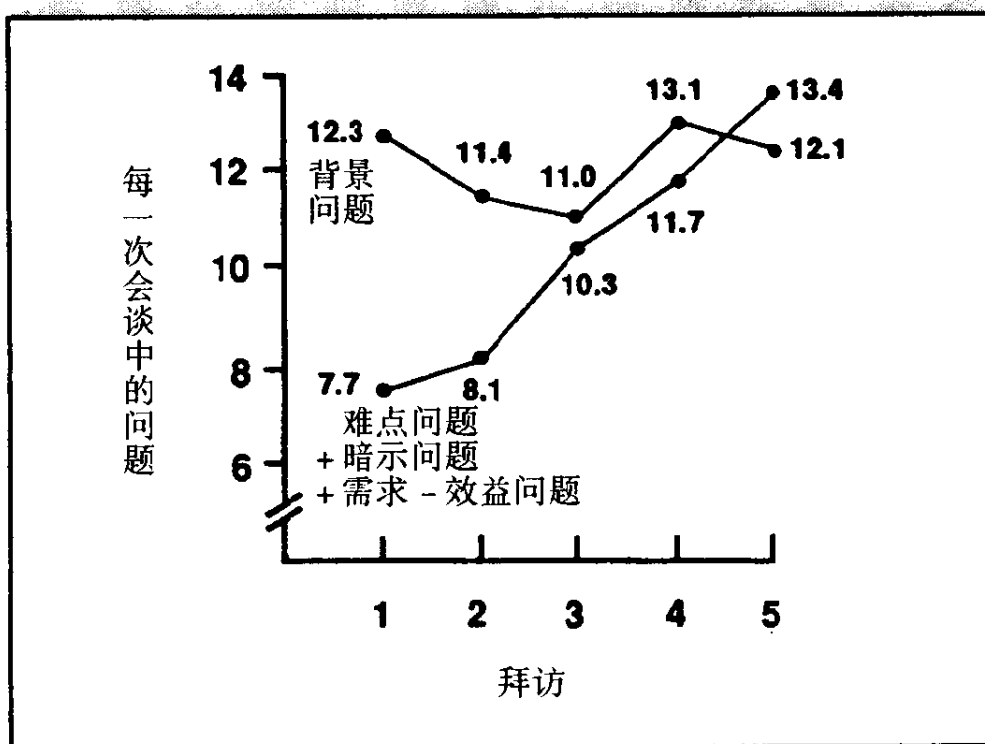


图 A. 13 提问行为的变化

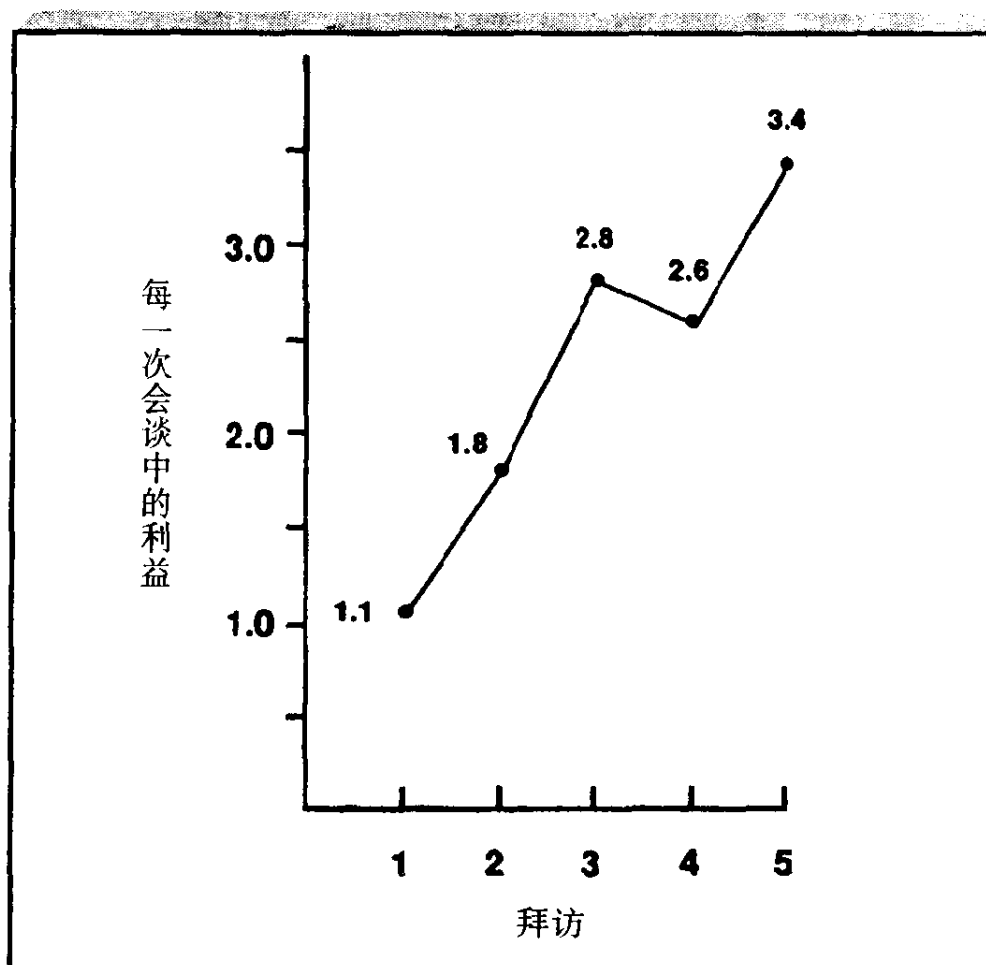


图 A. 14 利益变化

一个相匹配的参照组

在这次研究中我们有机会选择一个与实验组相匹配的参照组以便两个组的起点相同，这就使我们可以测试在摩托罗拉研究中可能存在的一个缺陷——增加的原因是因为 SPIN 组起点高。如出一辙我们也把每一组三个月前和三个月后的执行情况相比较。参照组定量下降了 21%，而 SPIN 组在相同的不景气的经济和充满竞争的条件下定数增长了 16%（图 A. 15）。这次研究在同样的条件下进行，

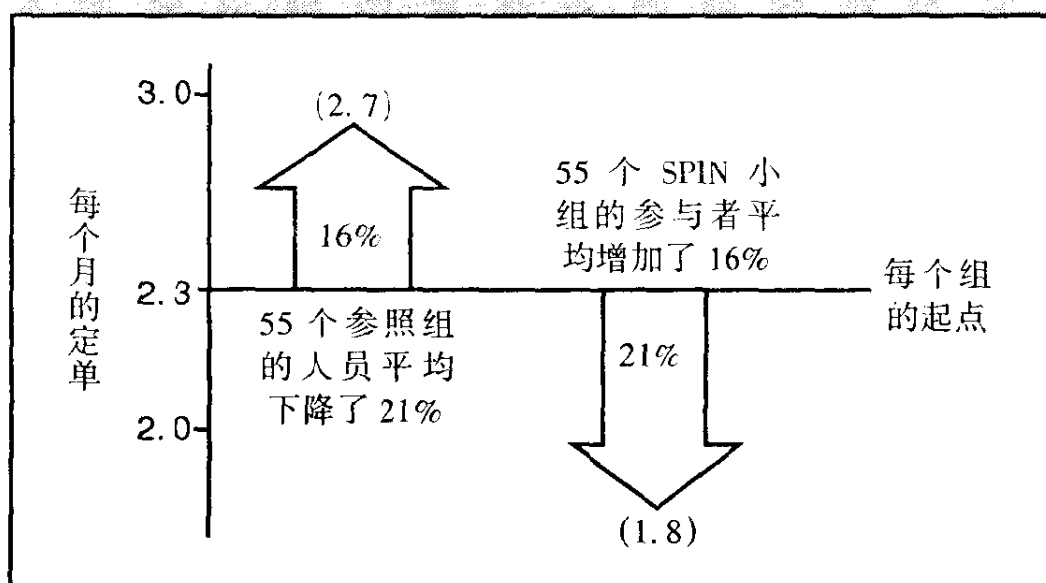


图 A · 15 培训后生产率的变化

这也是参照组定单数量下降的原因所在。

通过比较最初订单水平相同的参照组和测试组，现在我们很有把握的拒绝接受这个观点：摩托罗拉公司的 SPIN 组单数量增加的 30% 是因为这一组的销售人员开始业绩就比较好。这种解释在这儿并不正确，因为这次试验中两组最初的订单水平是完全相同的。

测量 Hawthorne 影响

Hawthorne 影响是很难测试的。据我所知，在我们之前还从没有人尝试过测试在销售培训中是否有 Hawthorne 因素存在。当我们思索这个问题时，很容易明白为什么我们是第一个想到这个问题的人。要测试工厂的照明度设备对产量的影响并不困难，但你怎样才能测试出销售生产率的增长是因为 SPIN 模式还是简单的归功于你提供给他们培训让他们感觉受到重视了呢？



我们采取的方法有一点复杂，但是不可避免，这使得我们要尝试的测试有一定难度。大体说来，我们使用的方法是：

1. 我们又重新分析了 55 个人组成的接受 SPIN 方法培训小组的生产效率。每一个人都有几乎相同的培训时间，所以这 55 个人受到的重视应是相同的。因此可以说所有人受到的影响是完全相同的。

2. 我们又把 55 个人的组分为两个小组。在每一个小组中的人学习的任何技巧——无论是高尔夫球、外语和销售——一些人自然比其他人学得多。通过对他们在会谈中行为的测试，我们把 27 个用 SPIN 行为最多的人找出来并把他们分在一个小组中；在另一个小组中我们把另外 28 个人分在一起，他们使用 SPIN 行为相对少一些。

我们比较了这两个小组的销售结果。如果它们的生产率增长完全是因为 Hawthorne 影响，那么这两个小组的增长应完全相同，因为他们受到相同量的培训和管理重视。但如果它们的生产率增长是源于使用 SPIN 的模式，那么表现出来的学习 SPIN 方法多的那一个小组比学习 SPIN 方法少的小组的生产率的增长应多得多。

最后，我们把两个小组的执行情况与一个规模相近的 52 人组成的参照组相比较，以确定这种变化不是由市场、产品和公司的影响造成的。

一旦我们决定用这套方法，就开始着手重新检查我们的数据，试图使难以捉摸的 Hawthorne 影响孤立起来。我们的结果显示如图 A. 16，的确有 Hawthorne 影响在起作用，但是如同绝大多数 Hawthorne 影响一样，它是很短暂的。

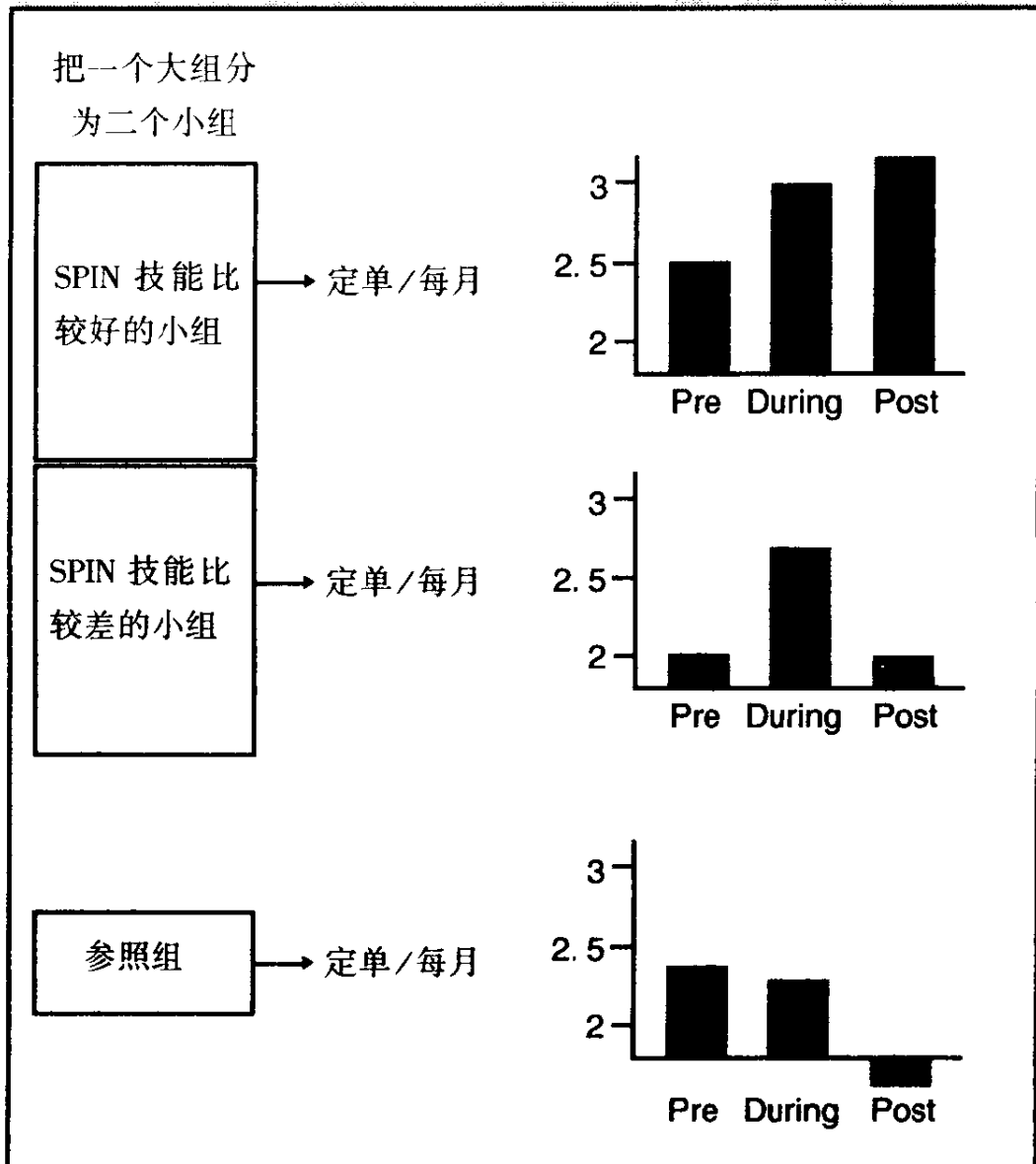


图 A.16 孤立 Hawthorne 影响

首先，让我们看看使用 SPIN 技巧较多的那个小组。如图 A.16，结果显示在培训期间有所增长，这段时间是他们受重视最多的时候。但更重要的是他们的结果在培训结束后持续增长，而这时他们不再受任何能引起 Hawthorne 影响的注意了。



与之相比较，用 SPIN 较少的小组在四个月的培训过程中销售结果显示出了极大的提高。然而，当培训注意消失时，它们的结果又慢慢恢复了最初水平。我们看到了 Hawthorne 影响——第一次在销售执行领域中被孤立出来。

最后，让我们看一看参照组。在同样困难的资本货物市场销售同样的产品，它们的执行情况在另一个组培训中以及培训后的期间都有所下降。因此我们可以得出结论：使用 SPIN 多的小组生产率的提高不是因为市场、产品和公司的因素。与参照组相比，甚至连使用 SPIN 少的小组的执行情况看起来都很好，没有逐渐下降的迹象，至少人们能保持原有的水平。

A.5 最后的想法和评估

在我们完全满意于在这本书中提到的极大提高大宗生意业绩的方法前，我还想做更多的测试。这是一个永无止境的探索。当我在 Borneo 逐渐长大时那儿根本没有路，所有出行全靠河流，因此无论你在旅行的哪一个阶段，如果你问船夫还有多远，你总会得到相似的回答，“Satu tanjong lagi”——意思是“再转一个弯。”评估研究与这很相似。就在你认为已经有了所需的所有证据时，还有一个弯。

我们可能永远也转不过那最后一个弯。但我希望你能同意在我们取证研究的过程中，公司已经仔细地开发过这条河流了。无论它是否有效，我们努力地站在对立和评判





的角度去看我们自己的模型——通过这样做我们成为了更好的研究员、设计员和培训员。总而言之，我们可以提高我们方法的实际有效性。自嘲地说，通过经历这些听起来学术意味很浓的测试，我们对实际判断力有了更好地理解，即通过其对销售业绩的贡献来衡量。我希望更多的人在培训生意中可以被说服使用相似的方法。如果这本书可以刺激更多的研究变为有效地销售，那么我们也就非常满意了。我不想这就是最后结论，通过耐心的调查和实践，研究人员可以发现更多的大宗生意的秘密并使它和它的商业功能一样容易理解。



附录 B

收场白心态测试



在第二章中我们接触到了收场白技巧，在“心态问题”部分我提到一个心态测试，我们开发这个是用来测试人们对收场白的感觉。如果你喜欢自我测试一下，下面有如何测试的方法：

1. 下面是 15 个关于收场白的陈述。
 2. 每个陈述后，有 5 个备选答案，选出一个最能代表你自己意见的答案，在方框中做出标记。
 3. 依照后面记载的方法来计算一下你的成绩。
1. 要想增加销售，收场白技巧是所有技巧中最有价值的。
 - 5 ☐ 非常同意
 - 4 ☐ 同意
 - 3 ☐ 不能确定
 - 2 ☐ 不同意
 - 1 ☐ 非常不同意
 2. 试图结束生意用得太频繁，会降低你成功的可能性。
 - 5 ☐ 非常同意
 - 4 ☐ 同意
 - 3 ☐ 不能确定
 - 2 ☐ 不同意
 - 1 ☐ 非常不同意
 3. 除非你很了解收场白技巧，否则你不能有效地销售。
 - 5 ☐ 非常同意
 - 4 ☐ 同意
 - 3 ☐ 不能确定
 - 2 ☐ 不同意
 - 1 ☐ 非常不同意



4. 即使是在销售刚开始时，试图使用收场白技巧也不会有什么危害。

- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意

5. 不擅长使用收场白技巧，通常是导致生意失败的最大原因。

- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意

6. 如果客户辨别出你正在使用收场白技巧，那么他们很可能不会购买。

- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意

7. 当你做销售时，大多数出现的情况你不能选择。

- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意



- 1 ☐ 非常不同意
8. 对于专业采购员来说，收场白技巧不起作用。
- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意
9. 销售中用的单词 ABC 是收场白技巧永远是最重要的意思。
- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意
10. 在你销售的早期阶段，是其它的行为而不是你的收场白技能来决定客户是否会购买。
- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意
11. 每一次当你看到购买信号时，你就应该尝试着会谈。
- 5 ☐ 非常同意
- 4 ☐ 同意
- 3 ☐ 不能确定
- 2 ☐ 不同意
- 1 ☐ 非常不同意



12. 从你进入客户的办公室的那一刻起，你就应该象生意已经开始那样做一切事情。

5 ☐ 非常同意

4 ☐ 同意

3 ☐ 不能确定

2 ☐ 不同意

1 ☐ 非常不同意

13. 如果一个客户拒绝你使用收场白技巧的尝试，那么这就是需要你更有力地结束生意的信号。

5 ☐ 非常同意

4 ☐ 同意

3 ☐ 不能确定

2 ☐ 不同意

1 ☐ 非常不同意

14. 不管你的其它技能有多么好，但只要你的收场白技能不好，你永远也不会成功。

5 ☐ 非常同意

4 ☐ 同意

3 ☐ 不能确定

2 ☐ 不同意

1 ☐ 非常不同意

15. 在生意中过早地使用收场白技巧，这种方法当然会使客户产生反感。

5 ☐ 非常同意

4 ☐ 同意

3 ☐ 不能确定



2 ☐ 不同意

1 ☐ 非常不同意

B.1 计算你的成绩

为了计算你的成绩，请将你在方框中勾出的 1-5 的数量计算出来，然后把这 15 个结果加在一起。

从理论上说，45 分的成绩是平均成绩。一个高分表示出你对收场白技巧的使用持积极的态度，一个比较低的分数表明你持消极的态度。在测试中，大部分销售人员的成绩都会略高于此分数。在我们的研究中，我们把成绩高于 50 的人看做是收场白技巧使用的拥护者。

B.2 成绩意味着什么？

在第二章提到的研究中（看图 2.2），销售业绩很好的销售员就是那些分数很低的人：成绩低于 50 分。

如同第二章中解释的一样，收场白技巧的有效性依赖于你所经营的生意的类型。如果你的生意是销售低值产品或服务，客户不是很精明，与客户也没必要保持售后服务关系，那么对收场白技巧持很满意态度的人（成绩高于 50 分），在你的销售中也许是很适合的人选。但是在这次测试中你的成绩高于 50 分而你经营的是大生意，客户又很精明，而且又要与客户保持售后服务关系，那么你一定要仔细阅读第二章。在大生意中，收场白技巧对你来说是一种债务而不是一种财富。

