

88

派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA-TREASURY



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA-TREASURY
营销理念智库 案例知识宝库
主编：周晋波

销售巨人2

——SPIN2非传统销售模式实战手册

THE SPIN SELL-ING FIELDBOOK

著/尼尔·雷克汉姆 译/石晓军



企业管理出版社 麦格劳-希尔国际公司



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
精英专业营销 实战实战营销

主编：屈云波

销售巨人2

——SPIN 非传统销售实战手册

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 2/(美)雷克汉姆 著;石晓军 译.

—北京:企业管理出版社,2001.5

ISBN 7-80147-552-6

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 32007 号

Neil. Rackham: The SPIN Selling Fieldbook, 1st Edition

ISBN:0-07-052235-9

Copyright © 1996 by the McGraw-Hill Companies. 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 author.

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 01-2001-2035 号:

书 名:销售巨人 2

作 者:尼尔·雷克汉姆 翻译:石晓军

责任编辑:刘秋生

技术编辑:孙振伟

标准书号:ISBN 7-80147-552-6/F·550

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-ceda.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 9.25 印张 192 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:22.00 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!

内容简介

SPIN[®] 销售手册把当前的领先策略应用于实践，以获得高级销售的成功。

这是美国和全球大规模销售的革命……

目前，这种方法已被财富 500 强企业中的半数用来培训它们的销售队伍……

这就是 SPIN[®] 销售。这本书则是一本互动性的实用手册，它提供了实践工具，让你可以立即将这种革命性方法付诸实施。

本书的作者是这种先进销售方式的最初开创者，已出版《SPIN[®] 销售》一书，这本炙手可热的新书则是为了帮助那些还没有掌握 SPIN[®] 技巧的企业，使它们更易于实践这种方法。它也将使那些已经采用这种方法的企业在销售领域和培训进程中，巩固 SPIN[®] 方法。内容包括：

- 自测练习
- 领先企业的实际案例
- 实践策划建议
- 刺激性问题调查表
- 准备应付挑战性销售形势的会谈练习



作者简介

尼尔·雷克汉姆是 Huthwaite 公司的发起人和总裁，如今 Huthwaite 公司已成为权威的销售咨询、培训和研究机构。尼尔·雷克汉姆的《SPIN[®] 销售》一书已经售出 15 万余册。雷克汉姆先生以提高销售效率和成功率的先驱者著称，他还由于为销售水平提高提供研究分析方法而被广为推崇。





致 谢

让我把 Leni 介绍给您。Leni 加入 Huthwaite 公司之前，经营她自己的咨询业务公司，几乎持续了 10 年之久。在此过程中学到了一个人为小公司作销售所需的严格方法。她也为大型咨询公司工作，包括六大会计师事务所中的两个。她在控制变化和实践履行提高程序方面的实践经验给她一种关于如何帮助人们提高技能的真正的判断力和领悟力。她努力工作，为的是把这本实践手册中的观点和建议以一种既有用又实际的方法联系起来。如果这本书可以给你以帮助，那要感谢她的努力，以及这种返回现实的方法。

Huthwaite 公司其他三个为这本书贡献力量，需要提一提的人是 Sandy Rose 和 Pam Smith，他们担任图表设计，Elaine Lasky 编辑校对手稿。Elaine 与我合作有十年了，帮助我出版了四本书。令人难过的是，她要离开 Huthwaite 公司，去做新的工作了，我们会很想念她的。





前言

《SPIN[®]销售》一书的成功令我大为震惊。当我正在写作的时候，有一种不安的感觉，怕它不能为大家接受。最初的一些事情似乎也印证了我的担心并不是多余的。我最早的出版商，也就是让我写这本书的那个人，在接到我的手稿时取消了我们之间的合同。“它与人们普遍接受的销售观念相冲突”，他们解释说。其他出版商也不愿意理睬它，因为他们也同样认为它与传统的销售智慧相抵触。

最后，麦格劳-希尔(McGraw-Hill)同意印刷，并且《SPIN[®]销售》一书销售得极好。更令我满意的是，它不是那种仅仅风靡一时就销声匿迹的书。每一年它都能拥有比上一年更多的读者。SPIN[®]模式已渐渐为大公司接受。事实上，财富全球百强企业中已有半数企业使用它来培训它们的销售员了。大学和商业学校也教授它，SPIN[®]模式的基础研究也成为关于评估方法学的教科书所广泛引证的事例。

我说这一切并不是自夸，说来也怪，我只是在指出一种正在膨胀的不满。尽管我们的工作已经影响到了大的而且先进的公司，但我还是经常提醒我自己，并不是大部分销售人员都在大公司工作。许多销售员，无论他们销售产品还是服务，都是在为小公司做事。我的公司，Huthwaite每天都能收到来自个体业主、个人职业者或一两个人的合伙销售公司的信、电话和 e-mail。这些人都读过《SPIN[®]销售》一书，也都确信书中提到的观点是正确的，但是他们现



在需要的是关于如何把概念应用于实践的进一步的帮助和建议。他们没有这方面的数字或其他资源，以证明参加 Huthwaite 公司的客户培训计划是正确的，但他们的确需要实践工具来帮助他们继续下去，而不只是停留在读过我的书这一步上。

我与这里面的许多人交谈过——来自新墨西哥的建筑师、圣地亚哥的软件开发人员、西弗吉尼亚的锯木厂厂主。我尽力帮助他们，回答他们提出的问题，但是当我放下电话时我知道，他们需要的不仅仅是几句建议而已。逐渐地，《SPIN[®]实践手册》自然而然地初步形成了。它包括工具、练习和实践忠告。它会帮助人们努力把好的概念转化成可以产生经济价值的销售。它对那些没有办法参加我们客户培训计划的小公司销售员尤其有效果。唯一的问题就是找时间来把它整理出来。

我的同事 Leni Gurin 自愿在我这些年来写过的成千上万页文稿、文章和计划中查找，从中摘选有用的材料，来帮助人们用 SPIN[®] 模式更好地销售。加上几个新的章节，她把这些材料合成并且扩展成为了一本有实践价值、循序渐进的执行手册。SPIN[®] 实践手册就是最终的结晶。



序.....	1
内容简介	1
作者简介	1
致谢	1
前言	1
第1章 使用 SPIN [®] 实践手册	1
总览	4
为什么是一本“实践手册”？	
SPIN [®] 模式	
从这本实践手册中获得最多的东西	
第2章 立即进入 SPIN [®] 模式	11
总览.....	14
SPIN [®] 模式的起源	
基本的发现	
背景问题	
难点问题	
暗示问题	
需求 - 效益问题	
关于 SPIN [®] 模式的最后几点	30



第3章 自我测试	33
第4章 销售会谈的四个阶段	51
总览	54
在生意中最重要的阶段	55
问题、问题，各种各样的问题	
为什么调查研究阶段如此重要	
开始会谈	56
不要太早介绍你的对策！	
开场白的目的	
有效地开始你的会谈	
SPIN [®] 问题和调查研究阶段	59
证实能力	59
获得承诺	60
获得正确的承诺	
会谈结果	
计划进展	63
练习加快可能的进展	
第5章 使 SPIN [®] 起作用	69
好消息和坏消息	72
好消息	
坏消息	
第一课——策划	75
定位难题——解决	
试一试	
该轮到你试一试了	
正确地定位你的想法	



一个简单的试验

第6章 注重买方的需求	87
总览.....	90
如何开发需求	92
开发买方需求	94
价值等式	95
价值等式和大生意.....	96
使价值等式对你的销售起作用.....	98
超越买方的基本需求.....	100
开发需求的几个功能的策略	
销售可以从一种明确需求开始	
第7章 背景问题	103
总览.....	106
有效地使用背景问题.....	108
选择合适的背景问题.....	109
策划背景问题	
规划你的背景问题.....	112
把你的问题联系起来	
什么时候问背景问题.....	114
低风险的背景问题	
高风险的背景问题	
超越基本的背景问题.....	116
你不必用一种僵化的程序来使用 SPIN®问题	
灵活地问一些问题比展示和讲述更好	
得到可以思考的时间	



第8章 难点问题	119
总览	122
有效地使用难点问题	124
难点问题会扫买方的兴吗?	125
买方实际会说什么	
什么时候问难点问题, 什么时候回避它们	
什么时候问或不问难点问题	127
使难点问题起作用	131
你的产品或服务可以解决什么难题?	131
与你自己的买方实践难点问题	132
超越基本的难点问题	134
使用连续的难点问题	
在深入研究暗示问题之前发现几个难题	
从不同的功能角度看难题	
第9章 暗示问题	139
总览	142
有效地使用暗示问题	144
什么可以变为好的暗示问题	145
你已经知道如何使用暗示问题	146
背景	
你的任务	
暗示问题如何起作用	147
你注意到了吗?	148
策划暗示问题	149
策划有效的暗示问题的四个步骤	149
如何有效地策划暗示问题	152



暗示问题和复杂销售.....	154
什么时候问暗示问题，什么时候回避它们	154
低风险的暗示问题.....	155
高风险的暗示问题.....	156
超越基本的暗示问题.....	158
问暗示问题只须能够达到劝说的目的	
暗示问题能把各个部门的难题联系在一起，组成	
一个严重的公司难题	

第10章 需求 - 效益问题	163
总览.....	166
有效地使用需求 - 效益问题	168
需求 - 效益问题如何帮助你销售	
试一试 ICE 模式	170
怎样不问需求 - 效益问题	171
帮助买方了解你对策的效益	
需求 - 效益问题和复杂的生意	172
在大生意中没有完美的对策	
需求 - 效益问题减少异议	174
策划需求 - 效益问题.....	175
什么时候问需求 - 效益问题，什么时候回避它们... ..	177
低风险的需求 - 效益问题	
高风险的需求 - 效益问题	
如何有效地策划需求 - 效益问题.....	179
超越基本的需求 - 效益问题	181
需求 - 效益问题帮助你排练内部的负责人为你销售	

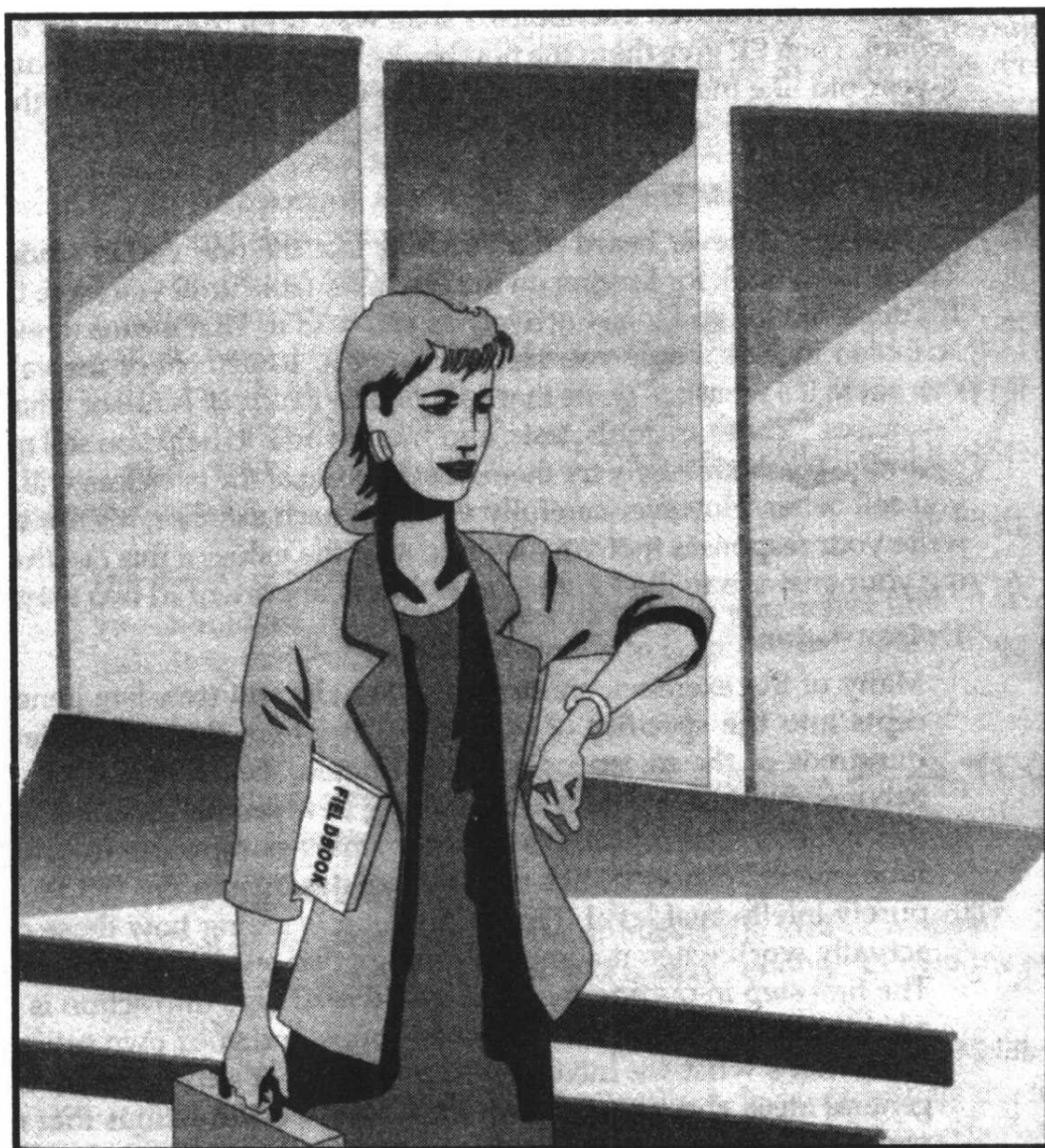
第 11 章 证实能力	185
总览	188
特征、优点和利益	191
优点	192
定义利益	194
真实的利益	194
特征、优点和利益如何影响买方	196
异议防范与异议处理	198
处理价值异议	199
使价值等式向买方决策方面倾斜	201
利益满足明确需求	202
陈述利益	203
超越基本的能力证实	204
关于异议处理的更多内容	
处理没有能力的异议的策略	206
处理有能力的异议的策略	207
新产品或服务的上市	208
第 12 章 锐化你的技能	213
期望什么	216
站在买方的立场上	217
从说服转变为理解	
从以产品为中心转变为以买方为中心	
致力于策划	220
策划你的会谈	221
1. 首先, 策划进展	



2. 策划问什么，而不是讲述什么	
3. 使用策划工具	
如何使用 SPIN [®] 会谈策划表格.....	227
定期检查一下你自己.....	229
评估会谈.....	233
分析一个你自己的会谈.....	234
说明你的 SPIN [®] 检查	235
第 13 章 得到帮助，帮助别人.....	239
来自可信赖的人的指导.....	244
结组训练.....	245
来自外面公司的帮助	



使用 SPIN[®] 实践手册





总览

我是在婆罗洲的丛林中长大的，婆罗洲位于现在的马来西亚西部。我的父亲在乡村建起一座学校，而在那儿教育根本还不为人知。我记得曾与父亲去上游的一个新开的国立学校取能供学生们写字的笔记本。当一个月后我们回来时，在老师的桌子上原封不动地放着我们走时留下的笔记本。老师对我们解释说，“这些笔记本那么漂亮，让孩子们在上面乱写乱画太可惜了。我要等他们长大了，要离开学校时，再把这些笔记本给他们。”这在当时只有八岁的我听起来还觉得挺符合逻辑的。书并不是意味着要被写入东西——或者如果说它们是，应该留给重要并且有组织的观点。

为什么是一本“实践手册”？

很明显，我从来没听说过一本像你正在读的这样的实践手册。这不是等你有了技能后才能用的尘封在老师桌子上的那本书。它是为你设计的，你要在一读它时就开始灵活地使用它。这就意味着它希望你在里面涂涂画画。你在这本书中读到的所有文字充其量只是这本书价值的 10%。而真正需要的是你去写那些更有价值的东西。这本实践手册充满了我们所谓的“练习”。用这些工具、测试和框架来帮助你更成功地销售。试一试吧！一定要试一试！仅仅看这些练习不会让您销售得更好。无论你是多么仔细地读每一个练习，如果你不把你的答案写在这本书上，那你也





不会得到这本实践手册中真正有价值的东西。把你的答案写入这本手册在两个方面很重要：

1. 转换

许多练习的目的是为了帮你把一般的概念转换到你自己的情况。通过访问成百上千我们培训过的销售员，显然，在使新的销售观念转变为实际的过程中，一个不易发现的障碍就是转换问题。对于精明的销售员来说，理解基础概念是很容易的，如同我们在这个实践手册中描述的一样，只是停留在显示智力兴趣的水平上。最难的事情是你如何让这些概念在你销售自己的产品服务时真正起作用。把你在这儿读到的主意、观点转化为实际行动的第一步是：要在这本书的观念和你自己的销售实际中间建立起一座桥梁。这就是我们所说的“转换”。它就是把一般的观点、主意转化为具体的与你的产品和客户有关的行动和过程。把概念转化为真实的行动对于提高你的销售来说是很重要的。通过做这本实践手册中的练习及写下你的答案，可以帮助你实现转换的过程。

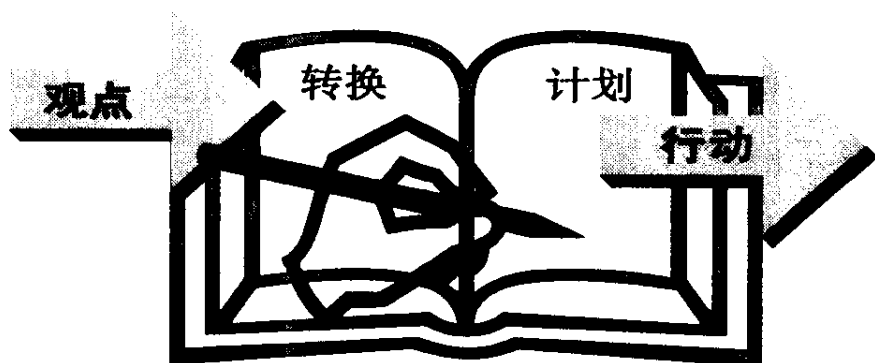
2. 计划

在成功的销售人员身上发现的共同点是：他们都在做计划方面下很大的功夫。托马斯·爱迪生描述天才是99%的血汗加1%的灵感，这在销售中也同样适用。伟大的销售员只凭纯粹的灵感是一个神话——一个被证据推翻的神话。好的销售更依赖于好的计划，而不是什么别的因素。因此，纵观实践手册这本书，也有几十个计划练习。即使有些时候它们会让你感觉重复，你也还是要做这些计划练习。记住，有效的计划对你有效的行为可以起到事半功倍





的作用。真正的销售人员应把这些计划练习当作一个必不可少的过程，没有它我们就不能出去谈生意。一旦你已经与那些重要的客户或当事人面对面，我们就再也帮不上什么忙了。但我们可以帮你计划。在销售中，许多重大的提高都应归功于 SPIN[®] 模式中更好更系统的计划。



SPIN[®]模式

在你投入时间干任何事——包括读这本实践手册之前你应该思考两套问题，它们可以帮助你更好地销售。问题是：

这会教我什么？

它推荐了什么观点、概念、框架和模型？

我怎么知道这些会在我的销售中起作用？

它如何教我？

传播这种观点和这些模式用的是什么方法？

这些方法是不是实际和现实到足以帮我更好地销售？

我们已经开始回答这第二套问题了。这本实践手册是



设计了一系列实际的练习来帮助你把这些观点转化为计划和行动的。我们采取了一种方法，这种方法以实际的经验为基础，帮助了成千上万个销售员，因此这种方法已经经过实践的检验了。但是第一套问题又如何呢？它们会教你什么？我们要传达的基本观点是什么？它们从哪儿来？你怎么知道它们会起作用？我们在这本书中教授的成功销售最基本的理论，是以被称为 SPIN®模式的東西为基础的。

你会在下一章中读到更多关于这个模式的内容。如果您以前从未见过 SPIN®模式，这里是一个简要的介绍：

■它是一系列在大生意或复杂的生意中如何成功销售的观点。

■它以对有效销售最广泛的研究为基础。

■全球百强企业中有半数以上企业用它来培训它们的销售队伍。

■在最畅销的《SPIN®销售》（Rackham, McGraw - Hill, 1988）一书中，你会找到最详细的阐述。

从这本实践手册中获得最多的东西

如上所述，这是一本练习的书。因此你会从你写的东西中得到很多东西，而不是从你读到的东西中收获些什么。如果你听从我们在这儿给你的建议，完成这些练习，并在你自己的销售中把它们转化为现实，那么最大的一种可能性就是你的销售业绩会显著增长。我们之所以这么说，并不是胡编乱造，而是建立在我们培训过的使用 SPIN®技巧的第一批 1000 名销售人员的经验基础上的。当把他们的成果与一个规模与之相当，但没有受过培训的参





照组作比较时，显示出销售额平均增长了 17%。

你能不能也有 17% 的销售额增长呢？不幸的是，这是一个无法回答的问题。这就如同说 1000 人组成的一个小组通过锻炼和履行一个节食计划，平均减掉了 17 磅的体重，这的确显示出这个计划是有效的，但这并不意味着如果你同样节食，必然也会自动减掉 17 磅。这种计划对你起什么样的作用依赖于你目前的体重、你目前的饮食规则和练习习惯、你的决心，甚至是你的遗传基因。你可能减掉 30 磅或者有可能继续增加。没错，我们的目的是相同的：希望可以通过这些练习提高销售。而这种提高依赖于你现有的销售技巧水平、你对改变销售习惯的接受能力和最重要的——你愿意去学。就像节食和锻炼计划一样，它也取决于你是否采取了系统化和切实的能产生变化的战略。例如，我们知道，那些急功近利急于求成的节食者，几乎是必然不会像以缓慢的步伐逐渐减肥的人那样成功。在你销售习惯的变化中也是同样道理。如果你试图在一天内读完这本书，然后在接下来的销售会谈中应用所有这些东西，你的下场就会像急于求成的节食者一样。你寻求的变化速度太快，从而很有可能会失败。

因此，如果你不愿意像急于求成的节食者那样对待这本书，那么为了你能从这本书中最大限度地学到知识，应该怎样做呢？下面是四点建议：

1. 欲速则不达

采取一个适当的速度。一本实践手册不能与你看了就放不下的小说一样，你放不下小说的原因是想知道故事的最后结局是什么。而在我们的这本实践手册中，我们马上





就能告诉你故事的高潮所在。这就是：通过系统地做这些练习，可以提高你的销售业绩。你不必快速浏览这本书，一直到末尾再找到这条信息。相反，一旦你已经读了那些介绍性章节，就可以对 SPIN®模式有一个概览，仔细咀嚼一下。一次读一章，做完练习，再试试这个观点。千万不要快速浏览这本书。

2. 坚持基本原则

如大部分教育书籍一样，这本书也是随着章节的增多而越来越复杂。开始的几章看起来似乎比较基本。这很容易让人产生它们是基本技能的错觉，从而忽视它们，甚至跳过这些基础章节，去看后面更能令人兴奋的部分。如果你这么做，你就是在欺骗自己。前面的几章并不是初步的和重要的，它们是很重要的一部分。这两种观点有很大不同。不论是在运动、艺术或者销售方面，表现杰出者都坚持练习基础部分。一个专业高尔夫球员从不停止练习基本的放球动作；一个出色的钢琴家仍然坚持练习音节；一个高级销售人员不断磨练基本销售技巧。相信我——我已与全球许多出色的销售人员一起工作过，所以我知道。

我第一次知道这个道理是在 20 年前，当我有机会与一组来自施乐公司的高级销售主管一起上销售培训课时。培训课内容之一就是让参与者挑选任何一种他们想进一步练习的技能。我看到很多在施乐公司任职的人参加同样的课程，他们通常都选择练习在培训中教的“基础”技能之一，例如提问。因此，我很惊讶于大部分高层主管不选择“高级的”技能，例如价格谈判。现在的我不再惊讶了，因为我与那么多世界级销售员一起合作过。他们不会忽视





基本原则，同时他们也不应该忽视它们。

3. 理论联系实际

当你读完一章后，试着做一下其中的练习，花上几天把这些概念在你的一些实际销售会谈中应用一下。那本《SPIN[®]销售》中包括一章“把理论转化为现实”。其中提出的建议之一就是没有任何事情你在第一次尝试时就会觉得很自然。于是，应该在判定一种新观念是否对销售有作用之前，至少尝试三次。因此我们建议你，读完一章后，把这章的观点试验几次，然后再进行下一章。通过这种方法，你会使这些新观点充分发挥出对你的销售的价值来。给每一章里的内容以充分试验的机会，是最精明的一种学习策略。

4 重新练习薄弱环节

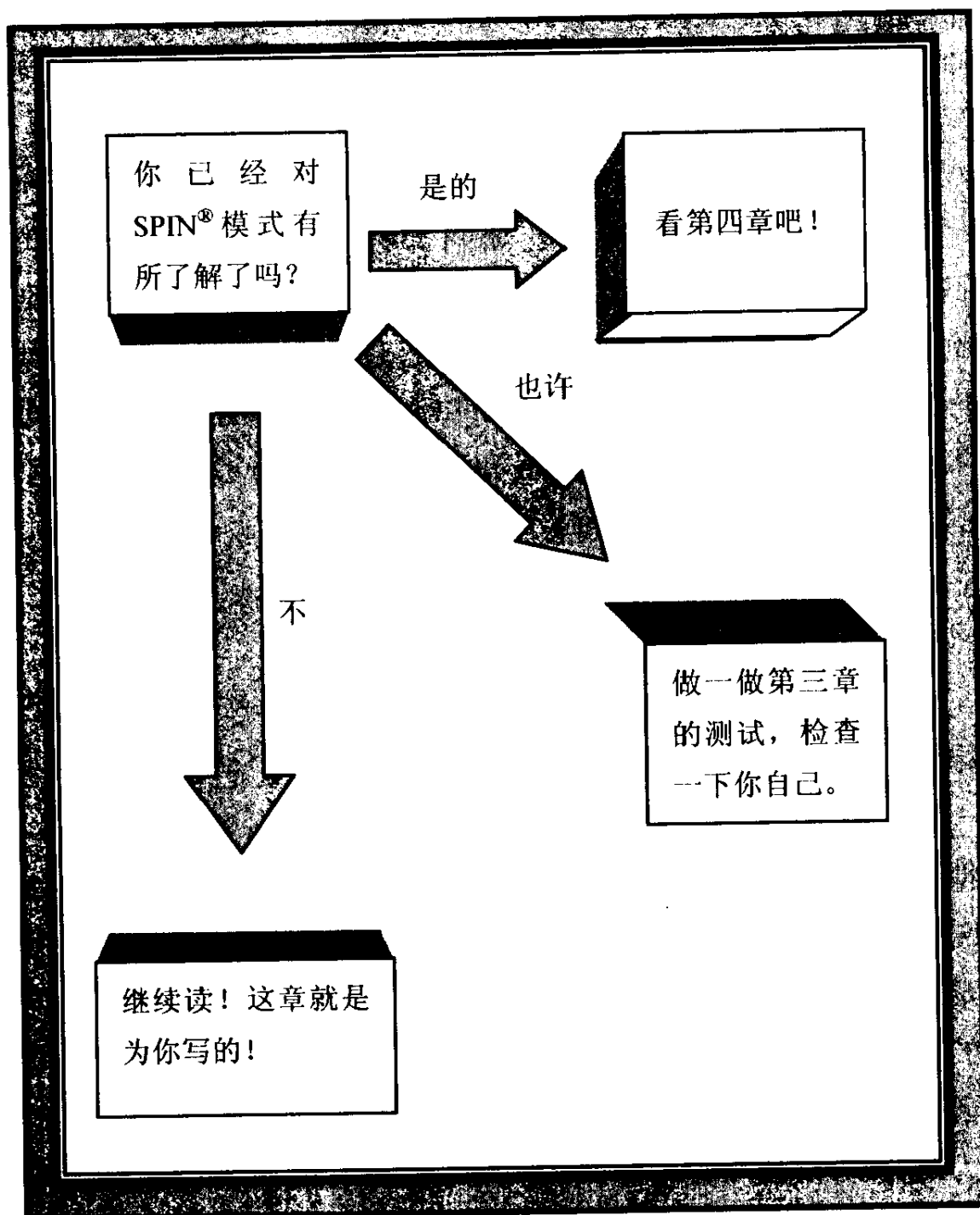
当你研读这本书时，自然会有一些对你和其他人来说很困难的部分。一定要坚持再回过头来看一看这些困难的部分。如果你的确发现了困难的地方，别管它，几周之后再。通常，只要人们保持足够的耐心去攻破这些难处，他们的销售业绩就会有意想不到的变化。这就应了那句话——“不劳无获”。开发一种技能越难，它带给你的价值就越多。

这本实践手册的目的是帮助你学习和应用 SPIN[®]概念和技巧，既可以用在你的办公室，也可以在“其他领域”应用。我们的目的是让你可以应用实践手册中的练习、工具和计划，进而在你实际的销售中应用于你的当事人和客户。介绍的已经够多了。这是一本很有实际意义的书，到现在我们一个练习还没有遇到。在接下来的各章中，我们会让一切步入正轨。



第 2 章

立即进入 SPIN[®] 模式



总览

这一章的目的是让你迅速地了解 SPIN[®]模式。这并不意味着它是最优秀的、信息量很大的《SPIN[®]销售》

(Rackham, McGraw - Hill, 1988) 一书的替代物。如果你没有读过《SPIN[®]销售》，那么你真的应该读一读。它回答了许多问题，而我们在这儿不能一一涉及，它充满了事例和例子，使得这个模式更生动有趣。最重要的是，如果你是那种会对没有依据的断言和许诺感到不耐烦的人，如果你要寻找可以替代的实质和证据，那么你会发现你需要的证据就在《SPIN[®]销售》一书中。

SPIN[®]模式的起源

SPIN[®]模式是由 Huthwaite 公司通过对 35 000 个销售案例进行广泛的调查研究开发出来的。这个研究开始回答一直困扰许多从事高端 B to B 销售的人提出的一个问题。他们的问题是：这些特殊技能使一些人在大生意中成功了吗？或者销售就是销售，因此无论生意大小，基本技能都是相同的吗？施乐和 IBM 等公司都资助过 Huthwaite 公司的研究，它们都在为未来做准备，它们预测到未来的销售会变得更复杂更先进。它们已经开始重新招募新人，并且为复杂销售这个新领域培训高端销售人员。它们发现许多新人在小生意中一直是很杰出很成功的，而在新的的大生意环境中却惨遭失败。究竟是哪儿出了问题？Huthwaite 公司的工作就是要找到结论。我们与它们成百上千的销售人员



一起到各地去工作。我们使用了一种新开发的客观研究工具，它被称为行为分析方法。我们用它测量销售人员的技巧，并且找出效率最高的人在做什么。我们发现在大生意中出色的销售人员的确有一套特殊的技能。这些成功的执行者所拥有的最重要的一套技能就是我们通常称为 SPIN[®]的技能。

基本的发现

在我们看 SPIN[®]技能之前，让我们看看一些来自于大量研究结论的基本发现。通过这些研究可以回答的简单问题是：

成功的销售会谈中谁说得最多？

☐ 买方？

☐ 卖方？

通过计算每一个人在成千上万次销售会谈中说过的东西，我们可以确认一些高效的销售人员长期以来一直疑惑的事情。在成功的销售会谈中是买方说得最多。你怎样才能使买方开口说话呢？通过提问题。因此不必惊讶，研究小组找到的最成功的销售人员就是那些提问题最多的人。但不是提任何问题。很快结论就变得很清晰了，成功的销售人员会提出很精明的问题，并且趋向于以一个特殊的序列提这些问题。

自测

写下你在一次销售会谈中通常会问的四五个典型问题。



1
2
3
4
5

现在把你的样板问题归纳为以下两种类型：

1. 关于买方现在运作方式的实际问题，例如：

在这个地方有多少人？

你有多少装卸时间？

你如何测量质量？

2. 关于难点、困难和不满的问题，或关于买方要解决这些问题的需求，例如：

你担心竞争的影响吗？

那个问题对产量有什么影响？

你是不是在寻求一个更快的程序来克服这个瓶颈问题？





背景问题

第一种类型的问题——询问事实或买方目前的状况，被称为背景问题(Situation Questions)。它们是很有必要的问题。没有它们你不可能实现销售。但是看看你自己的例句，并且问问自己：

谁从这些背景问题中获利更多？是我自己还是买方？

大部分人的背景问题是要得到他们销售所需的信息。看一看我们的例句，“在这个地方有多少人？”或“你有多少装卸时间？”这些信息对卖方也许很有帮助，但它对买方没有什么用。背景问题通常使卖方获利。这就是为什么我们的研究表明：

■在一次会谈中用的背景问题越多，你成功的可能性越小。

■大部分人问的背景问题比他们自己意识到的要多。

成功的销售员也问背景问题，但他们的问题既有必要又有意义。他们先做好准备工作，从其他来源找到与事实有关的基本信息，而不是从买方那儿得到信息。在销售行业中，有一个被广为遵从至少达一个世纪之久的信仰，即：买方喜欢谈论他们自己和他们的生意；因此，如果你通过让客户谈谈他们自己的情况来开始会谈，一定不会错。如果这种信仰是正确的，那么你会联想到背景问题，因为它们经常被用来收集买方和他们生意的事实，所以它们应对成功有积极作用。不幸的是，这种信仰是一个纯粹的神话。的确，许多买方宁愿谈论他们自己和生意的情



况，也不愿听那些令人讨厌的卖弄产品的陈述，研究表明，买方越精明，他们越不喜欢别人问与事实有关的问题。如一个采购公司的副总经理告诉我们的那样，“当一个销售员想占用我的时间来讨论爱好，或想让我告诉他们关于我生意的基本事实时，我就感觉很恼火。在今天这个社会，我实在是太忙了，根本没时间来说这些。告诉这些销售员那些事情又不能让我获利。他们的大部分问题都不值得我花时间来回答。”

因此，尽管一定要问背景问题，但要问那些即经济又有效的。使每一个与事实有关的问题都能受到重视。买方不用从告诉你他们现在的状况中受到一点点触动。做好你的准备工作。从其他来源和地位比较低的人那里收集与事实有关的信息。

背景问题一瞥

背景问题

- 定义：** 找出买方现在状况的事实。
- 例子：** 在这个地方你雇了多少人？
你能告诉我这个系统大体的情况吗？
- 影响：** SPIN[®]问题中效力最小的一个。
对成功有消极影响。而大部分人问得太多。
- 建议：** 通过事先做好准备工作，去除不必要的背景问题。



难点问题

不幸的是，我们的研究小组发现，你问的背景问题越多，销售会谈成功的可能性就越小。我们说“不幸”，是因为背景问题在所有销售问题中是使用率最高的一种，并且它们也是最容易问的一种。但令人欣慰的是，研究发现了其他三种有效的问题，并且它们与成功的联系非常紧密。换句话说，这三种类型的问题中的任何一种，你在销售会谈中问得越多，会谈就将越成功。这些类型中的第一种，我们称之为难点问题(Problem Questions)。难点问题是买方目前存在的问题、困难和不满，并且这些都是你的产品或服务可以解决的。下面这些问题就是典型的例子：

你对现在的系统有多不满意？

是什么阻止你达到那个目标？

在这个领域中，你正面临着什么问题？

没有经验的销售员比他那些有经验的同事们问的难点问题要少。事实上，在我们的研究中，通过看人们问的难点问题的数量，就可以准确地推断出他们从事销售有多长时间了。那些经验丰富的人倾向于问更多的难点问题，并且在讨论开始不久便问出来了。相比之下，那些刚刚从事销售的人则倾向于问很多背景问题，即使他们问难点问题，也只是在会谈的末期才问。

为什么在成功的会谈中难点问题的水平会高一些？为什么问买方他们自己的困难是如此有效？仔细考虑一会儿。答案是，产品和服务——从化妆品到计算机，所有的销售都是因为他们为买方解决了问题。产品和服务的一个

不错的定义是它是某人难题的对策。如果你更仔细地看一下，就会发现那些你起初看起来并不能有效解决问题的产品也是如此。试试下面这些表面看起来并不是明显能解决问题的产品的例子，看一看你是否可以判断出它能为一个潜在的客户解决什么问题。

产品或服务	能为买方解决的问题
一辆劳斯莱斯	
一台游戏机	
一条印有猫王头像的领带	

乍一看上去，所有这些产品都不能解决什么真正问题。一辆切诺基都不能做什么，那么一辆劳斯莱斯又能做什么？劳斯莱斯听起来纯粹是炫耀和虚荣。其实，它当然是这样。不过这正是它能解决的问题。它能让所有者显示其地位和身份，它支撑了那些成功但缺乏自信的人萎缩的自尊。所以许多客户排队等着付 25 万美元来买一辆劳斯莱斯，以验证劳斯莱斯能帮他们解决多么严重的自尊问题。一台游戏机又怎么样？它解决了厌烦的问题。一条印有猫王头像的领带能帮助戴它的人解决需要看起来与众不同的问题，告诉世界这位国王仍然活着，或如何开始一次谈话。尽管没有一个是“有用的”商业问题，但所有这些中，如销售劳斯莱斯、一台游戏机、猫王领带都表明它们真的可以为一些人解决问题。

以能解决难题为条件，想一想你自己的一种产品或服



务。试着想出至少五个它能解决的问题。少找一些明显的困难，因为它们经常是可以做成或搞砸一笔生意的那些。

一种你的产品或服务	它能为买方解决的至少五个问题

难点问题做成生意的原始资料。在后面部分的章节中，你将看到许多练习和事例，来帮助你计划和练习难点问题。

难点问题一瞥

难点问题

- 定义：** 问问买方现在面临的问题、困难和不满。
- 例子：** 什么是操作困难？
这个系统的哪部分产生错误？
- 影响：** 比背景问题更有效。在销售中当人们越来越有经验时，就会问更多的难点问题。
- 建议：** 以它们为买方解决的困难为条件，来考虑你的产品和服务——不要以产品拥有的细节和特点为条件来考虑。



暗示问题

如上所述，仅仅是经验就足够让销售人员知道提问题是如何重要了。如果你做销售已经好几年了，你一定已经有机会了解难点问题的价值。如果你刚刚开始从事销售，或者只是偶尔做一次销售，那么练习难点问题也许是你要提高销售唯一可以做的事情了。然而，下面这种类型的问题是一种与经验没什么联系的问题，许多最有经验的销售员在这个领域中的提问技巧都有很大的差距。在我们的研究中发现，使用在所有问题中最有力度的问题——我们称之为暗示问题(Implication Questions)的技能，并不会随你经验的增多而自动提高。出色的销售人员使用许多暗示问题，但我们研究过的成千上万的有经验但并不很成功的销售员根本不问这些问题。

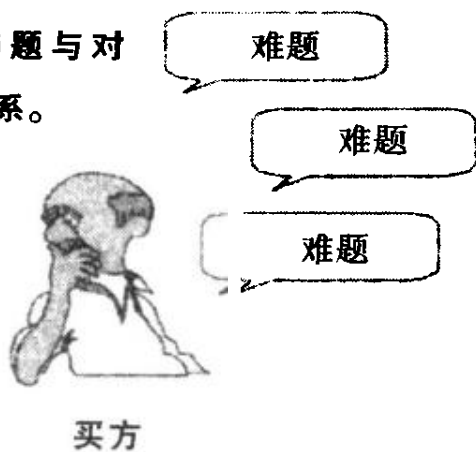
在我们看暗示问题的细节之前，让我们先以 SPIN[®]研究中发现的一件古怪的事情作为开始。我们发现出色的销售人员趋向于在讨论的末期引入对策、产品或服务。与之相对照，他们不很成功的同事们则迫不及待地开始讨论他们可以提供的东西。我的许多次调查都证实了这个发现是正确的。在高科技产品的销售中尤为明显，销售员经常忍不住滔滔不绝地谈论他们那些令人激动的革新产品。在咨询和服务销售中，这也很明显，因为这些咨询顾问经常感觉，除非他们正在谈论对策和方法，他们不能证实其价值。在讨论中过早地引入产品或对策为什么是错误的呢？或者换句话说，直到讨论的末期再谈论你能提供的东西为什么是正确的呢？





让我们检查一下引入对策与成功销售之间的关系。设

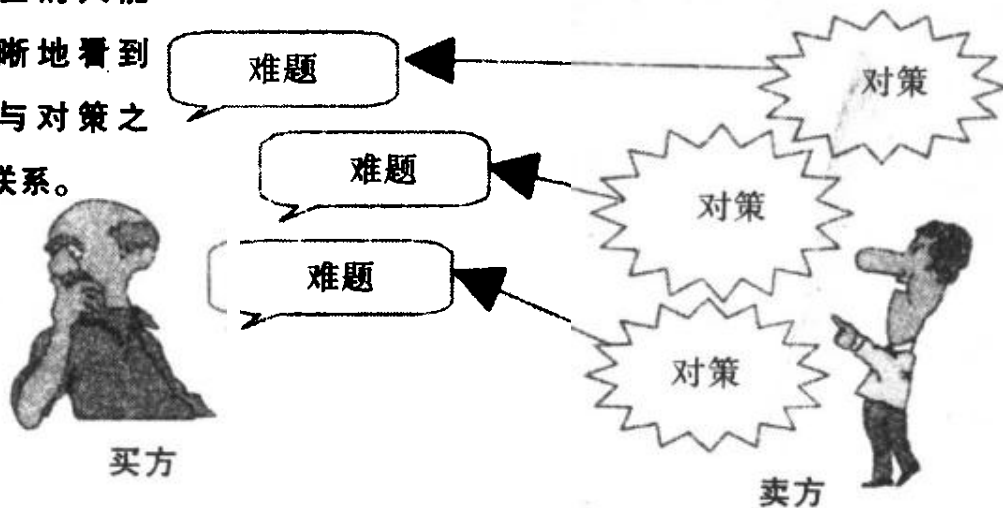
没有经验的人
不把问题与对
策相联系。



想你是一个新销售员。

新销售员因为缺乏经验，可能看不到买方的问题与他们能提供的对策之间清晰的关系。结果，他们也许会认为提供对策是很勉强的。然而，当一个销售员变得越来越自信时，当他们明白他们的产品如何解决难题时，当他们问买方更多难题时，难题与对策之间的联系在他们的头脑中

有经验的人能
更清晰地看到
难题与对策之
间的联系。



就会变得越来越清晰。

因为没有经验的人看不到对策可以怎样适合买方的难题，所以他们经常在购买方准备好之前迅速地切入对策。与之相对照，我们研究的最成功的销售员在谈论产品和对策之前，停留在讨论难题的影响方面。关于买方难点的结果和影响的问题称之为暗示问题。因为它们可以帮助买方看到问题已经严重到解决对策要经历的困难、要花费的资金都非常必要，所以它在所有销售问题中是最有力的。典型的暗示问题如：

这些难题对你的竞争地位有什么影响？

那会导致你成本的增加吗？

这个难题对员工的生产率有什么影响？

诸如此类的暗示问题都很有效，因为它们可能触到买方的痛处。通过这么做，造成买方困难的影响的巨大声势，使买方更焦急地渴望可以消除痛楚的对策。这就是为什么出色的销售人员在早期对答案秘而不宣，并且问暗示问题。他们娴熟地建立起痛楚。他们在介绍他们的对策之前，先造成一种强大的需求。

你可以试一试下面这个简单的例子，以帮你考虑一下暗示问题：

1. 选择一个你能解决得很好的难题，最好是一个你有明显的竞争优势的难题。
2. 设想你正在与一个最适合你对策的买方候选人谈话。
3. 现在设想买方告诉你：“我知道你可以解决这个问题，但我认为问题并没有严重到要费那么大事，花那么多



钱去解决的地步。”

4. 考虑一下为什么买方是错的，为什么它值得这么费钱费力去做。这些原因都是买方还没有考虑过的暗示，在现实生活中应该问暗示问题来让买方明白这些原因。但是，在你可以问暗示问题之前，你必须先弄明白那些暗示会是什么。这个练习是发现那些暗示的好方法。

例子

你有好对策的问题	设想买方说：“当然，不过它不值得我们花那么多钱，费那么多事。”为什么买方是错误的？
我们的设计软件可以使你的设计程序的速度快于你现在的设计软件的速度。	在产品开发过程中致使整个进程放慢的重要原因是设计修订。 在今天竞争的时代中，延迟推出的产品是一个根本没有希望的产品。 修订占用的时间越多，整个设计的成本越高。 设计周期最短的竞争者将夺走你的市场。 如果你不能给你最好的设计师提供他们希望的强有力的工具，那么他们也无法忍耐。

这些原因允许你策划如下面这些暗示问题：

如果这种新产品的推出延误了，它会对你的竞争地位有什么影响？

你的修订程序特别慢对你出色的设计师有什么影响？

如果竞争者有一种较快的修订程序，这会有什么影响？

用你自己的一种产品或服务试一下：



你有好对策的问题	设想买方说：“当然，不过它不值得我们花那么多钱，费那么多事。”为什么买方是错误的？

一个努力问暗示问题，并且发现其很难的顾问曾告诉我们：“似乎直到有一天，被一个客户拒绝之后，我才知道我一直在建议的事情正是正确答案。很明显这个客户是错的。所有他之所以错的原因在我头脑中闪过，并且那时我意识到每一个原因都是一个我没问过的暗示。因此我做了一个深呼吸，并且说：‘在你拒绝这个观点之前，我可以问您几个问题吗？’然后我把他错的原因转变为问‘如果……会发生什么事情’。整个情况都有所转变，我做成了这笔生意。”

其他许多人都谈到过类似的经历，他们的暗示问题能力是从列明买方是错误的原因开始的，这也是我们设计这个练习的原因。



暗示问题一瞥

暗示问题

定义： 问问买方的难点、困难或不满意的结果和影响。

例子： *那个难题对你的产量有什么影响？
那会导致成本的增加吗？*

影响： 所有 SPIN[®]问题中最有效的一种。出色的销售人员问许多暗示问题。

建议： 这种问题最难问。读完暗示问题这章节后，在做重要生意之前策划一下。

需求 - 效益问题

成功的销售员问一个对策的价值观意义时用的最后一种类型的问题，我们称之为需求 - 效益问题 (Need - payoff Questions)——一个不太文雅的单词，但我们无法找到另一个以“N”开头的更好一点的单词来作为 SPIN[®]中的首字母缩略词。典型的需求 - 效益问题包括：

为什么解决这个问题很重要？

这个对策对其他方面有帮助吗？

如果我们可以把这项操作的速度提高 20%，那么你可以节约多少钱？

类似于这些问题的共同点是——与背景、难点、暗示问题不同，它们注重对策。因为其注重对策，所以买方把需求-效益问题应用很多的会谈称之为积极的、建设性的、有意义的会谈。

需求-效益问题经常是暗示问题的映象。因此，例如，一个买方可能有现在的系统不太可靠的问题。一个开发这个难题的方法可能是问一个暗示问题如，“那种不可靠性造成的浪费有可能增加你的成本吗？”但是一个相同的观点用一个需求-效益问题同样可能开发出来，“如果有更高的可信度，是不是会减少浪费并且降低成本？”每一种方法都是有效的，并且技术熟练的销售员通常都把暗示和需求-效益问题一起应用，来开发难题的影响和对策。

然而，需求-效益问题远远不只是暗示问题的一种积极问法。它们有一个无与伦比的功能，用这个功能可以使买方告诉你你的对策可以提供的利益，而不是强迫你对买方解释利益。例如，不说：“我们速度更快的系统可以帮你减轻目前生产的瓶颈问题”，取而代之，你可以说：

“我们速度更快一点的设备可以如何帮助你呢？”作为回应，买方可以告诉你速度更快的机器可以解决瓶颈问题。通过使买方谈论你提供的利益，你可以对他有更大的影响，而不是听起来就像是强力推销。

用问题让买方告诉你利益的方法是很有效的。通过做一些有关你自己产品的如下例子试一试。



你的产品或服务提供的潜在利益	使买方告诉你这些利益的需求 - 效益问题
我们的系统很容易操作。	你认为一个没有受过培训的操作者也能用的系统对你会有什么帮助?
安装只需要很少的时间。	如果你可以把现在的安装时间缩短一半,这对你的产量有什么影响?
我们的租赁条件很有吸引力。	如果你不用付出资金成本就可以得到一种新系统,这对你的现金状况有帮助吗?
我们能提供在线诊断。	在线诊断对你有怎样的帮助?

以你自己的例子试一试:

你的产品或服务提供的潜在利益	使买方告诉你这些利益的需求 - 效益问题

经常听到有人说销售不是使买方相信,而是创造适宜的环境允许买方相信。这句话说的就是一个真理。需求 - 效益问题在营造一种氛围,让买方告诉你利益所在的过程中,起着很重要的作用。这样做也使他们自己更信服了。当我们开始最终以 SPIN[®]模式为结局的研究时,有机会与施乐公司分部的一些出色的销售员一起到各地去工作。我们发现施乐公司的客户似乎经常这样说:“让我告诉你施



乐公司可以帮助我的另一种方法……”我们经常开玩笑地说他们并不是伟大的销售员，而仅仅是因为有那么伟大的客户。严谨的分析家阐明了之所以施乐公司的买方遇到那么多可以帮助他们的施乐公司的产品，是因为这些出色的销售人员问了许多可以鼓励他们的买方讲出施乐公司的产品可以提供的利益的需求—效益问题。

需求—效益问题—瞥

需求—效益问题

- 定义：** 询问提供的对策的价值或意义。
- 例如：** 一种更安静的打印机对你有什么帮助？
如果我们这样做，您能节约多少钱？
- 影响：** 这种多功能问题被出色的销售人员广泛使用。这对客户有积极影响，因此需求—效益问题应用多的会谈被客户称为有帮助的、建设性的、有意义的。
- 建议：** 使用这些问题让买方告诉你你提供的对策的利益所在。

关于 SPIN[®] 模式的最后几点

如果你试图用一种僵硬的公式化的方法去销售，那么即使有高水平的销售技巧也不可能成功地销售。把 SPIN[®]





模式看成一个公式，你会失败的。这个模式只是成功的人如何销售的一种描述。它是以仔细并且广泛的研究为基础——迄今为止进行过的销售方面最具综合性的研究。这种模式有一个大概的顺序。总的来说，例如，大部分销售讨论是用背景问题建立一些背景信息。然后卖方通常发现一个或更多的难题。除非买方自愿说出这些难题，很可能是卖方用难点问题揭示它们。如我们所见，出色的销售人员不会在这时就揭示对策。他们开发难点，他们使痛楚一点点建立起来。要达到这个目的，他们很可能问暗示问题。最后讨论转向对策，就在这时，成功的人员会问需求-效益问题。因此 SPIN® 模式通常成一个序列，但不是一个僵硬的序列。没有人可以通过最初问所有的背景问题，然后转移至所有的难点问题等等而成功地销售。灵活性是好的销售的最高境界。把 SPIN® 模式看作是一个灵活的会谈路径图，它就可以如帮助成千上万其他人一样帮助你。



第 3 章

自我测试



早上好……我可以
问您几个问题吗？

你好，Brodie 女士。
今天我可以向你推
销一些东西吗？

先问哪一个，背景
还是难点问题？

让我们告诉你所有
关于我们伟大产品
的事情……

问题？你可以问问
题，但我一定要给你
答案吗？

无论怎么说，是谁
召集的这次会议？

我 一 定 要 听
吗？？？？

如果你认为你已经知道 SPIN[®]模式，但不是特别确定，或者读过《SPIN[®]销售》，但在实际中没有试着用过，或者已经受过 SPIN[®]培训，但目前还没有完全消化吸收，那么这一章就是为你写的。

这章中的问题(和答案)可以帮助你用这本书剩余章节中所写的内容更新、开发并且磨练你的销售知识和技巧，使你的努力更有针对性。

如果你发现这些问题中的任何一个比较难，也不用担心。用这些结论指引你转向这本书的下一个部分。当你读过每一章后，你会对你知道的东西了解得更深。当你把我们提出的概念和方法应用到一些事例中给出的情况和你自己的事例后，每章中最后的练习给你另外一个检查你所学内容的机会。

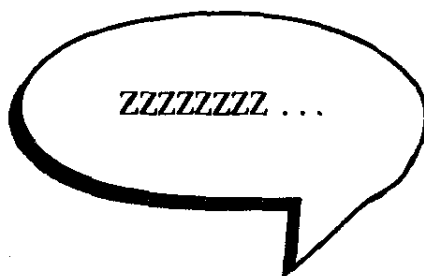
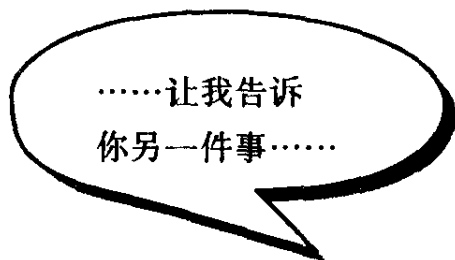
这章中的每一套问题都有一套对应的答案。

自测一

接下来的这些问题是在销售的通常情况下问的。你会在第4、第6和第7至第9章中找到关于这些主题的更多信息。

正确或错误

1. 如果你想劝说，提供信息比寻找信息更好。 ☐
2. 当他们试图劝说时，大部分人提供的比寻找的东西更多。 ☐
3. 在大部分销售会谈中，调查买方的需求是很重要的一部分。 ☐
4. 在一次销售会谈中提问题的主要理由是发现并开发买方的需求。 ☐
5. 暗示需求是由可能的买主提出的愿望和需求的陈述。 ☐



下面每一个是暗示需求（客户的难题的陈述）还是明确需求（客户的愿望或需求的陈述）？

暗示或明确

6. 我目前的系统太慢了。 _____
7. 我们仍在寻找一种既能减产又能增产的设备。 _____
8. 在这个办公室中，存放文件的空间是一个问题。 _____

答案

1. 错误 绝对不！我们之中很少有人是通过听其他人的意见而被说服的。研究表明，把你的观点、论点、意见提供给别人，对其他人只有很微弱的影响，并且几乎不能成功。很难说服另一个人接受你的观念，特别是如果是一个大决定，那就更难了。更有效的是问问题，这样就可以让人们在解释的过程中说服自己接受。

记住，问问题是销售成功的一个秘诀。研究表明，水平高的人问题也多。如果你不问问题，那你就不能有效地销售。这本书将帮助你培养自己寻找信息的技能。

2. 正确 这很令人难过，但它是正确的。人们互相劝说时，通常使用的方法就是给出观点、意见和论点。给予比寻找容易得多。因此我们习惯于那种劝说的方法。不幸的是，它不是很起作用。如果你建立一个以寻找为基础的销售方式，可以比现在有效得多。

3. 正确 这是很重要的一部分。失去的更多生意都是因为在销售的这个阶段工作做得不够，而不是因为其他什么别的原因。是否把调查研究阶段处理好是成功和不成功的销售员之间最主要的区别。（为了更多了解销售会谈中



的这个阶段，请读一读第4章。)

4. 正确 一笔生意的调查研究阶段的目标是发现、开发买方的需求。通过使那些需求更清晰、更强烈，你的当事人或客户准备购买了。而你是通过问问题来开发买方需求的。(要知道如何开发买方需求，请看第6至第10章。)

5. 错误 买方的需求不是以需要和愿望的形式开始的。暗示需求是买方关于现在状况的难题、困难或不满意的陈述。调查阶段的目的是通过问问题揭示暗示需求，并且把它们开发出来之后，以清晰强烈的需求和愿望的形式表达出来。(读第6章来学习所有的暗示和明确需求，并且了解它们为什么重要。)

6. 暗示 用现在的体系陈述一个难题，而不是一种欲望或愿望。

7. 明确 “我正在寻找……”是一种想要的陈述，不是关于一个难题或困难。

8. 暗示 需求以一个难题的形式陈述，而不是欲望或愿望。

自测二

现在试一试其他问题。关于这些题目的更多信息，你会在第4、第7和第8章中找到。

正确或错误

1. 当开始一次会谈时，描述你产品的所有细节是很重要的，这样买方才



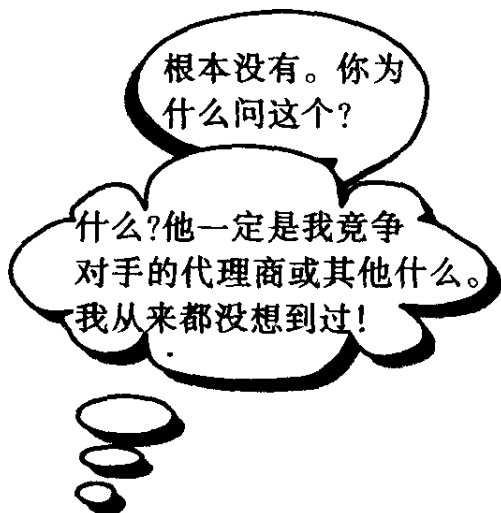
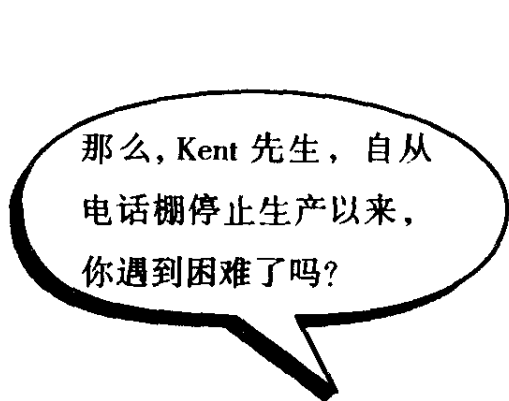


能确切地知道你能提供什么。 ☐

2. 正确地开始一次会谈的标志是买方知道你是谁，知道你为什么在这儿，并且同意你问问题。 ☐

3. 在你开始一次会谈后，应立即问难点问题来开发需求。 ☐

4. 你问的背景问题越多，客户和当事人越有可能购买。 ☐



哪一个是背景问题，哪一个是难点问题？

背景或难点问题

5. 你平均一个月用多少? _____

6. 你对现在的服务合同满意吗? _____

答案

1. 错误 许多人都这么做，但这并不能帮你做成生意。为什么你不能在会谈的开始就谈论你的产品或服务呢？因为：

■提供不如寻找更有效。告诉买方你的产品或服务，





是一种比较差的影响买方的方法。

■过早地描述你的产品或服务就如同过早地提供对策一样，这是常见的能给大生意以消极影响的错误。

■因为你并不是很了解买方的需求，所以你的对策可能不合适。

■过早地描述你的产品或服务通常会导致买方向问题，特别是关于价格的问题，产生不必要的异议。

试着在你的开场白中“设置这个程序”，那么你就能问问题。

2. 正确 每一个开场白需要保证买方知道你是谁，知道你为什么在那儿，并且同意让你问问题。当然，如果你已经很了解买方，这也许会很自然地发生。但是如果是新客户，你就要介绍一下你自己，解释一下你为什么在那儿，并使他们同意你问 SPIN[®]问题（看一下第4章）。

3. 错误 在一次会谈刚开始时就问难点问题是有风险的——除非买方是以向你描述一个难题的方式开始会谈。几乎没有人愿意承认困难，特别是对一个陌生人。过于频繁地询问难题会导致买方否认或掩藏难题。通过问几个中性、寻找事实的背景问题开始会更好一些，然后，在明白买方现在的业务和操作之后转向问难点问题（第8章会告诉你什么时候问难点问题）。

4. 错误 不可能。如果只凭问背景问题就可以使人购买，那做销售也太容易了！问得太多并且一直关注于问背景问题使会谈成功的可能性减小（想知道为什么、以及为什么大部分人问太多的背景问题，请看第7章）。事实上，问难点问题，特别是问暗示问题对会谈成功有更大的

影响。

5. 背景 背景问题询问关于现存状况的事实。

6. 难点 难点问题询问关于现存状况的难题、困难和不满。问买方是否满意是一种间接但有效的提问不满的方法。

自测三

现在这些问题有点难了。但是如果你不能得出全部答案，也不要着急。这也正是你在读这本书的原因。同时，你在第 8 章和第 9 章中将找到更多的信息。

正确或错误

1. 当买方说明一个难题，而且这个难题正是你可以解决的时，你应立刻提供你的对策。 ☐
2. 暗示问题的目的是拓展和开发买方对问题的结果和影响的理解。 ☐
3. 在会谈中问暗示问题最好的时间是在你发现问题之前。 ☐
4. 大部分人发现暗示问题比难点问题更难问。 ☐

早上好，Rice 先生，现在你的困难暗示着什么？

这真是件非常令人悲伤的事!!!





区别难点和暗示问题

难点或
暗示问题

5. 换你们设备中的卡式胶卷盒有多难? _____
6. 产量如此低会不会引起客户的抱怨? _____
7. 如果有一个可信度问题, 那么确切地说, 在一年时间内会花去你多少成本? _____
8. 你对现在摆动臂的活动范围满意吗? _____

答案

1. 错误 不, 不, 不! 它是一种诱惑, 当买方提供给你一个你轻而易举就可以解决的问题时, 你就立刻满心欢喜地把对策直接投给买方。想要给对方提供帮助有什么错? ——而且又同时把你的对策卖出去了? 简单地说, 它根本不起作用。事实上, 太早给出你的对策可能使你丢掉生意。这是我们经常提醒你而你又经常会犯的错误。

对策的影响基本上依赖于买方需求的大小。成功的销售员知道他们必须在提供对策之前, 开发买方的暗示需求(难题), 并把它转变为明确需求。

2. 正确 当你提出对策时, 买方的需求欲望停止增长。因此你必须在开始讨论你的答案之前首先找到一种方法, 开发买方对一个问题的大小和重要程度的领悟能力, 做这件事最好的方法就是提问。暗示问题是帮买方懂得问题的后果和影响的最有效的方法(看第9章学习更多地使用暗示问题)。

3. 错误 由它们的本质决定, 在你发现一个问题之



前，你不能问暗示问题。问难点问题可以帮助你¹和买方理解买方的难点、不满和困难。暗示问题是在难点问题之后问出的，以便于买方更能意识到它们的严重性和重要性（要对难点问题了解更多，请看第 8 章）。

4. **正确** 不幸的是，暗示问题比背景和难点问题更难问。它们要求有策划和业务知识，这样你才能明白为什么某种类型的难题很重要，什么因素会使它们比买方能意识到的更重要。你也需要知道你的产品和服务能解决什么类型的问题，以便能集中精力开发那些暗示需求。

5. **难点** 在这儿卖方直接提出暗示需求。

6. **暗示** 与问题 5 相对照，这个问题寻求拓展或开发一种已经被买方确认的难题。

7. **暗示** 这个问题通过让买方测出它的量来开发一个难题。

8. **难点** 这个问题只是简单地²对困难的一方面提问。

自测四

让我们沿着正确的轨道继续前进，这之后只剩下一部分。关于这个题目的更多信息你会在第 10 章中找到。

正确或错误

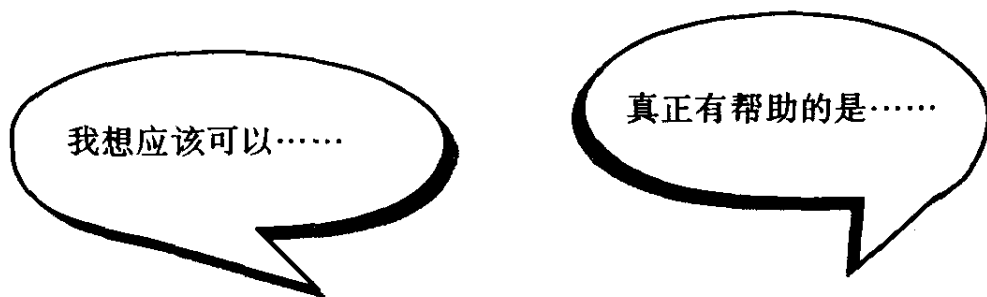
1. 需求 - 效益问题的目的是让买方的注意力从问题上转移开，而注重对策和对策的价值。
2. 在买方的问题还没被弄清或还没被开发出来之前，不应该问需求 - 效益





问题。 ☐

3. 在买方表达出明确需求之前，你不应该问需求 - 效益问题。 ☐



区别暗示和需求 - 效益问题

暗示或需求 - 效益问题

4. 那么，很理想的情况就是在没有增加你雇员数量的情况下提高你出文件的速度？
5. 原材料质量的难题导致更高的排斥率？
6. 低香型的溶剂会以怎样的方式帮助你增加市场份额？
7. 因此那可以对你的月末调解有帮助。
这种新方法对你还有其他好处吗？

答案

1. 正确 当买方的注意力还在问题上时，谈论对策是无效的。因此你需要转移买方的注意力。怎么做？通过问题使买方开始考虑一个对策的价值或意义。需求 - 效益问题就可以起到这个作用。它们请买方：

■把注意力从难题转移到对策上。



■考虑这个对策有什么帮助。

■向你描述你的产品或服务能对买方有价值或意义的方法。

需求 - 效益问题在销售中如此有效一点也不奇怪：它们使买方告诉你你提供的利益（见第 10 章和第 11 章）。

2. 正确 太早问需求 - 效益问题是一个经常犯的错误。类似于“速度更快的系统有用吗”或“在你们的这种操作中，我们的方法不值得你采取吗”等类问题都很危险。如果在会谈中问得过早，买方可能会说“是的”，但并没有真正感兴趣或同意。在买方承认一个难题以及它的重要性之前，太过注重对策也有很大的风险。在你开发过买方的难题和他们的暗示之后再问需求 - 效益问题更有效。

3. 错误 相反，一些最好的需求 - 效益问题是在明确需求被表达出来后才问的。需求 - 效益问题可以：

■证实现存的明确需求，这一点是通过问买方是否想要对策或对对策有兴趣做到的。

■澄清明确需求，做到这一点要通过问需求为什么以及如何重要，或通过衡量对策的价值。

■扩大需求的价值，做到这一点要通过发现对策中其他可以帮助买方的方法。

4. 需求 - 效益 试图鉴定明确需求。

5. 暗示 这个问题是在转向对策之前，以难题为中心开发暗示需求。

6. 需求 - 效益 与第 5 个问题相对照，这是一个以对策为中心的问题，让买方澄清效益的区域。





7. 需求 - 效益 这个例子表明需求 - 效益问题能如何扩大效益的范围。

自测五

第 11 章会专门向你阐述证实能力阶段，第 4 章使你懂得如何从买方那儿获得承诺。

正确或错误

1. 在一次会谈中，你向买方描述的特征越多，越有可能做成这笔生意。 ☐
2. 利益是你向买方描述你的对策时，可以用的最有力的方法。 ☐
3. 利益表明一个产品或服务如何可以满足买方的暗示需求。 ☐
4. 异议是买方感兴趣的一个信号。因此你收到的来自客户的异议越多，你越有做成这笔生意的机会。 ☐
5. 问许多暗示和需求 - 效益问题可以减少客户提出的异议。 ☐

这个让人们不愉快的人什么时候才可以作出承诺？

这个笨蛋什么时候才要求一个承诺？

6. 不要以让买方承诺为开始；永远

要让生意自行结束。 ☐

7. 在一次销售会谈中，你使用收场白技巧

越多，你越有可能做成这笔生意。 ☐

答案

1. **错误** 你描述的特征的数量对生意的结果几乎没有影响。事实上，研究表明，通常在失败的会谈中比在成功的会谈中给出了更多的特征。花时间用难点、暗示和需求 - 效益问题开发买方的需求，以及用利益表明你如何能满足已经开发的明确需求，这样做要好得多（要多了解一些关于第 1 至 5 个问题的信息，请看第 11 章）。

2. **正确** 利益绝对是你向买方描述你的产品或服务的最有力方法。销售中成功的关键是有一种能力即：用背景和难点问题发现隐含需求；用暗示和需求 - 效益问题把隐含需求转变为明确需求，然后用利益使那些明确需求得到满足。

3. **错误** 小心：利益表明一种产品或服务如何满足买方表达的一种明确需求。一种暗示需求只是一种半开发的需求。首先你必须建立起需求的严重性，以使你的买方表达出对对策的一种清晰而又强烈的需求。

4. **错误** 你得到的异议越多，你做成这笔生意的可能性越小。异议是你与客户之间的障碍，研究表明，它们主要是由销售技巧太差引起的。成功的销售员注重异议的防范，而不是异议的处理。

5. **正确** 通过使用暗示和需求 - 效益问题来开发明确需求，你可以减少收到的异议数量，并且增加成交的可能





性。关键是在你提供对策之前，先开发客户的强烈而明确的需求（第 11 章解释了“利益”之间的不同，这可以对生意的成功大有帮助，“优点”却可能增加异议的数量）。

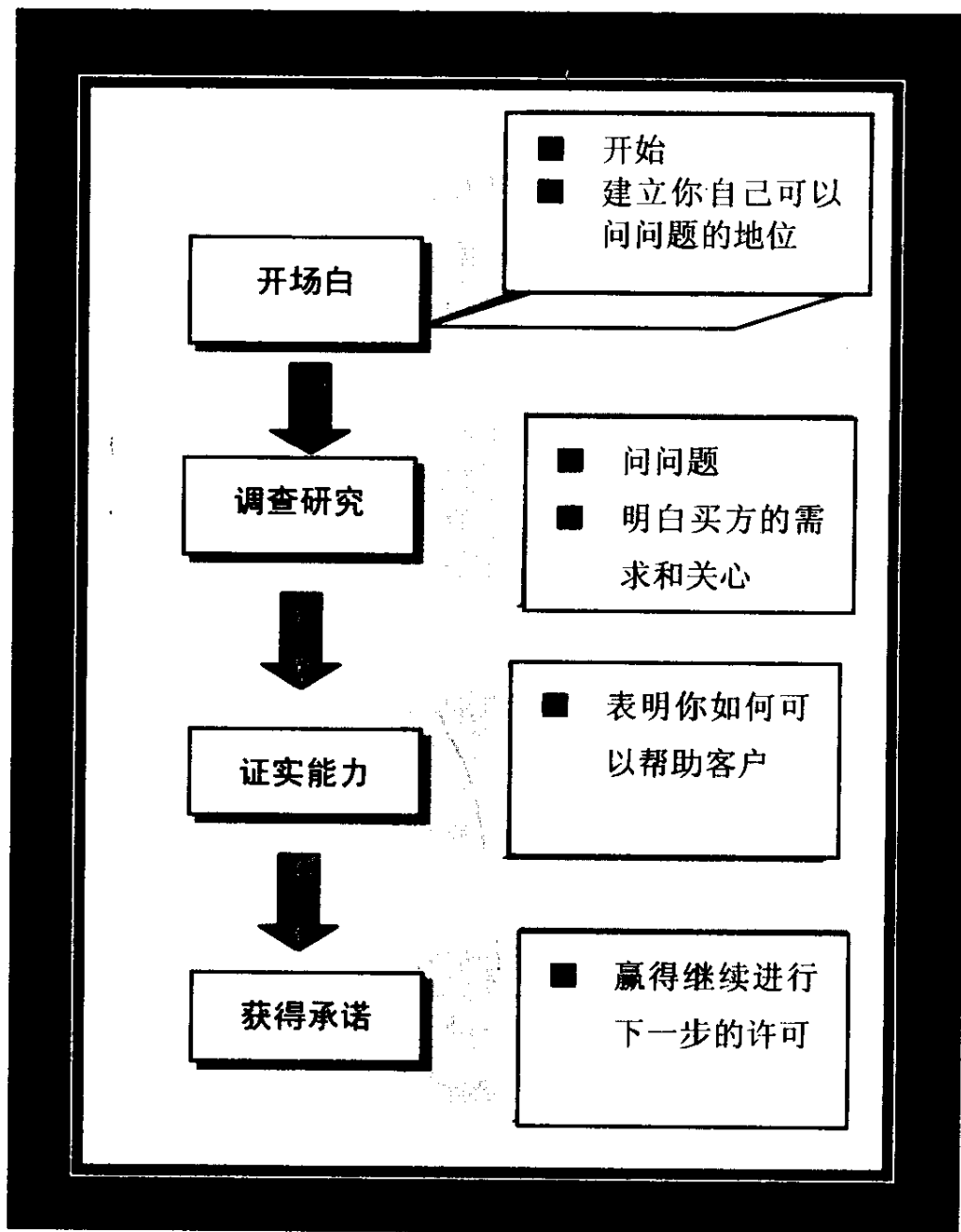
6. 错误 收场白技巧使用过多当然会对你的销售有伤害。但是完全缺乏收场白技巧则更危险。生意不会自行结束，因此你必须采取初步行动。研究表明，在你有效地开发客户需求后，就能最成功地结束一次会谈。

7. 错误 许多经验丰富的销售员认为频繁使用收场白技巧会提高销售成功的机会，但是研究结果恰恰相反：增加收场白在每一次会谈中使用的次数，实际上会减小你的成功率。如果你没有开发客户需求，那么没有任何收场白技巧能保证你的销售（看第 4 章，你会了解更多关于获得承诺阶段的事情）。



第 4 章

销售会谈的四个阶段





总览

销售会谈的四个阶段是什么？

开场白——初步接触，包括进入并开始谈话。

调查研究——发现、澄清并开发客户的需求。

证实能力——阐明你的对策如何满足客户的需求。

获得承诺——保证同意，使销售可以向最后成交的方向有进一步的行动。

哪一方面最重要？

研究表明，调查研究阶段在大的或复杂的销售中是通向成功最关键的一步。

几乎所有的销售，从最简单到最复杂的，都要经历这四个阶段，导致最后相同的结论或结果：

■ 一个订单或成功——有一个要买的承诺。

■ 没有成交或失败——拒绝购买。

但在大生意或复杂的生意中，因为需要一段时间才可以完成交易，所以还有可能有另外两个暂时的结果：

■ 进展——买方同意一个使生意向前发展的行动。

■ 暂时中断——买方没同意一个使生意向前发展的行动。

这到底意味着什么？

那么，在大的或复杂的生意中：

■ 整个周期通常要求形式多样的会谈。

■ 在获得承诺阶段的成功依赖于调查研究阶段有技巧的行为。



■建立现实的会谈目标并且达到使生意向前发展的会谈结果是很关键的。

在生意中最重要的阶段

研究，包括研究表明，调查研究阶段是整个销售过程中最重要的阶段。然而，多少代以来传统的智慧并不承认调查研究阶段的重要性。许多销售经理强调获得承诺——“收场白”是最重要的。

在小生意中，有许多证据表明，“如果你不能收场，那么你就不能销售。”但在大的复杂的生意中，成功依赖于卖方在调查研究阶段使用的技巧，而不是依赖于其他事情。

调查研究阶段究竟是什么？在一笔生意中，调查研究意味着系统地发现、开发、澄清并明白买方的业务需求和难题。为了调查，你必须问问题。

问题、问题，各种各样的问题

提问是你能用来劝说别人的最有效的口头行为。这并不只是在销售中适用。各种各样的研究已经有了决定性的证明：在成功的谈判、管理相互影响中，成功会见、分组讨论和其他相互影响中问的问题比在不成功的各种形式中问的要多。

Huthwaite 公司的研究进行得更深入。我们很科学地检验过，像“开放型”问题在销售中比“封闭型”问题好这样的结论。首先让我们给它们各下一个定义：

■ 封闭型问题可以由一个单词来回答，通常是“是”或“不是”。

■ 开放型问题要求更长、更有描述性的回答，通常是“你可以讲述关于……吗？”或“为什么它对你那么重要……？”

既然开放型问题可以使买方开口说话，传统的智慧认为它应与成功的销售有紧密的联系。然而我们的研究发现，问题是开放型的还是封闭型的与成功的销售之间没有什么联系。

但我们的确发现，某种其他类型的问题被以一个特殊的序列问出时，会与成功的销售有直接的联系。如我们可以看到的，那些就是 SPIN[®]问题。

为什么调查研究阶段如此重要

人们购买一些东西是要满足需求或重新解决一些问题。当难题给他们带来的痛楚以及对对策的需求已经被营造得比对策成本要高许多时，他们便决定购买了。正是在调查研究阶段，SPIN[®]问题被用来帮助你发现和开发客户的难题。

开始会谈

在大生意中，人们对生意的开场白阶段的了解要比对其他阶段的了解少得多，这是出于一个简单的原因：大部分规模大一点儿的生意涉及的是现存的客户或当事人，这使得买方和卖方已经非常熟悉了。在生意中不到 5% 的卖



方第一次会谈是与新客户进行的，但对于这种类型的开场白的确还有一些研究数据。

《SPIN[®]销售》一书描述了传统的开始一次会谈的方法是怎样以及为什么在小生意中起作用，而在大生意中却没有效果的（第 137 ~ 143 页）。这种方法之一是使用一种“陈述利益开场白”。在这种方法中，卖方以产品或服务如何帮助买方的陈述开始。在很简洁的会谈中，会谈时间都少于 10 分钟，陈述利益开场白可以帮你使买方对你的产品或服务产生兴趣。但在长一点的会谈中——一次 B to B 会谈的平均时间为 40 分钟，在使用陈述利益开场白与成功的销售之间没有什么联系。事实上，它还会有一些风险。

不要太早介绍你的对策！

没有经验的销售员时常会跌入的最大的一个陷阱是太早说出对策。这种现象是如此普遍而又如此有诱惑力，因此我们一次又一次地提醒你。我们的研究反复证明：成功的销售员直到会谈末期才会谈论他们的产品、服务或对策的利益。

既然陈述利益开场白是一种过早地介绍你的产品或者服务的方法，那么它很有可能破坏你的会谈。为什么？因为：

■它强迫卖方在建立起价值之前就讨论产品或者服务的细节。

■它允许买方向问题并控制这次讨论。



开场白的目的

开场白的目的是为你赢得买方的同意，给你提问的权利——可以进入到调查研究阶段。

一个好的开场白应确立以买方为中心的目的。这是什么意思呢？它意味着注重买方的想法，而不是注重你的产品或者服务。它也意味着要灵活——考虑诸如谁召集的会议，你对客户或者当事人了解多少，有什么时间限制等因素。

尽管你也需要叙述你是谁，你为什么在那儿（而不是讲你的产品或者服务的细节），以及为问 SPIN[®]问题奠定基础，但也一定要注意应以买方为中心，而不要只注重你自己的需要。以买方为中心可以帮你建立买方对你的信任并使买方易于接受新的思想，确立你的信誉。

有效地开始你的会谈

1、**迅速切入生意。**当你需要表现出对公司和文化的尊重时，一个最大的危险是浪费一个繁忙的执行官的时间。作为一个通则，在开场白方面要尽可能少花时间。

2、**不要过早地讲出对策。**使用陈述利益开场白是介绍产品的一个基本模式。在你提供对策或说出你的能力范围之前，开发客户需求以积聚价值是至关重要的。过早地讨论对策会引起异议，并减少交易成功的可能性。

3、**注重问题。**不要过于担心你在会谈的初级阶段不能表现得很流畅很优雅。在会谈之前策划一些合适的问题并且利用开场白阶段的时间来赢得买方进入调查研究阶段



的许可。如果你发现买方在问问题，而你正在被问到一些事实和解释，你应该改变开场白的方式，以确立在这个阶段的提问者地位。

如果你坚持练习 30 秒钟完成一个开场白，直到你确信在听起来并不“机械”的情况下涵概了所有的关键点，这种练习对你会很有帮助的。测试你在开场白阶段是否有效的最好方法是看客户在多大程度上愿意接受并回答你的问题。

SPIN[®]问题和调查研究阶段

既然调查研究阶段对买方决定购买你的产品或者服务有很大影响，那么有效地使用 SPIN[®]问题，正如你会看到的，是面对面销售成功的关键。下一章会告诉你在调查研究阶段如何使用 SPIN[®]问题发现、澄清、开发买方的需求。

证实能力

迟早，你必须证实你有能帮买方解决问题的对策。你可以使用各种各样的方法来证实你对策的价值，但是在简单销售中起作用的方法，随着销售的规模和复杂程度的增长，就不起作用了。一个例子是在大生意中，迟些介绍你的对策显然比早一些更有效。第 10 章包括在这个阶段需求 - 效益问题如何帮助买方认清意义，并且扩大你对策的价值。第 11 章将致力于证实能力。



获得承诺

《SPIN[®]销售》刚刚出版时，一般人都强烈支持获得承诺——收场白是一次销售中最重要的阶段。这本书的第2章描述了我们经历过的奋斗以及最后得出的决定性结论：传统的关于收场白重要性的名言显然是错的。

在大的或复杂的生意中，最重要的是卖方如何处理调查研究阶段。

《SPIN[®]销售》一书帮助人们明白传统的收场白技巧是如何确实无效或有负面影响的，尤其是当：

■生意很大或很复杂，或涉及贵重物品或服务。

■向很精明的客户或者当事人销售——例如，一个专业采购员。

■在生意结束后还要持续保持关系。

SPIN[®]销售不仅仅指出了收场白的危险；还指出了你必须获得来自买方的某种类型的承诺，否则你不会做成一笔生意。在一笔简单的生意中，你或是得到一个购买承诺、一份订单，或是被买方拒绝，也就是没成交。无论是哪一种，如果你生意成功的话，都能很容易并且很快地判断出来。但在大的、复杂的销售中就很不同了。在大生意中关键是得到正确的承诺。

获得正确的承诺

大生意会涉及许多单独会谈，并且有些时候要好几年才能完成。在大生意中，不到10%的会谈实际上是以订单



或没成交为结果的。既没有明确的拒绝又没有一份合同到手，应如何判断一笔生意是否成功？还有什么其他会谈结果可以定义在大的或者复杂的销售中的成功与失败吗？

在这些类型的交易中，获得承诺的起点决定使会谈成功的承诺的水平。

会谈结果

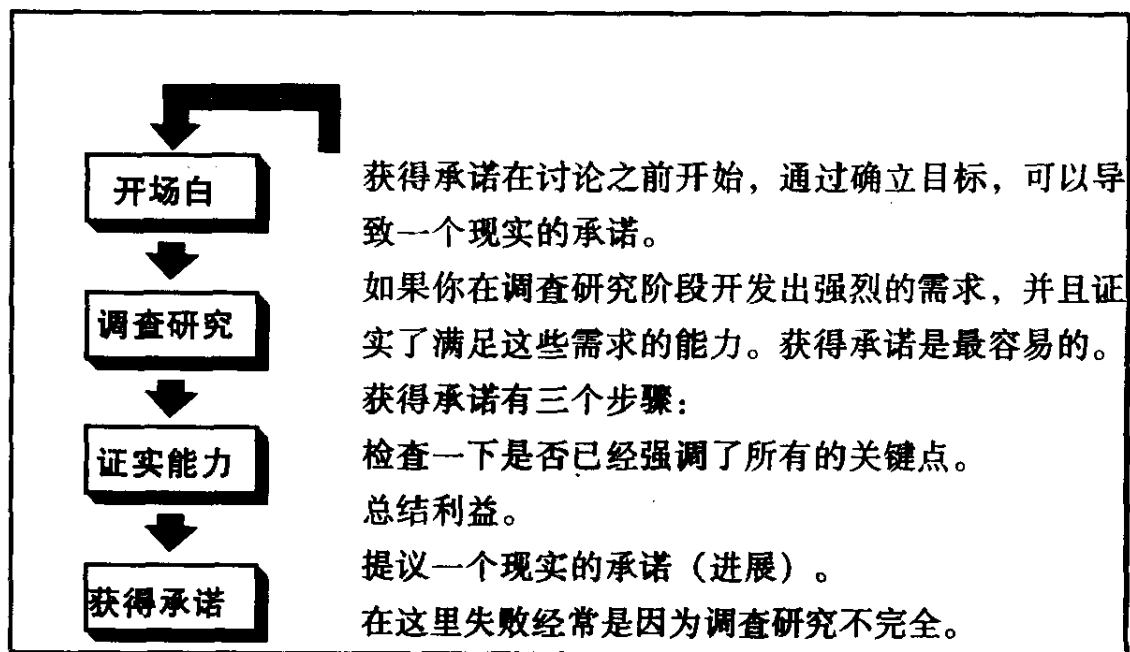
在简单的生意中，只能有两种真正的结果：你要么得到一份订单，要么就是没成交。大的或复杂的生意却大不相同。它也许要几个月或者几年才能得到订单。因此你需要用这种方法分清其他成功或者不成功的会谈结果。

会谈结果		简单的销售	复杂的销售
成功的	失败的	订单 (成功)	四个可能的结果 订单 (成功) ■ 承诺购买 进展 ■ 同意一种可以使生意向前推进的行为 例如，下周我想让你与我的搭档谈谈。
			暂时中断 ■ 谈论继续但没有行动协议 例如，很棒的一次讨论，有时间再给我打电话。 拒绝购买 ■ 拒绝购买



在大生意中，如果一个单独会谈结束时得到了一个使你更靠近生意结果的行动——我们称之为进展，就是一个成功的结果。重要的衡量标准是使买方同意一个使你朝生意最终结果前进的行为。这种“行为”也许是由买方做出的，也许是由卖方做出的。但是一种买方行为总是一种清晰而强烈的进展，因为它表明买方使交易向前推动的承诺，例如，买方同意参加一个产品演示会，或为卖方安排一次与其他决策者的会谈。买方要求的计划不是一种清晰的进展，除非买方也同意采取一些使生意前进的行为，例如，在你写计划书之前重新审视选择标准，或在最后定论之前讨论汇款方案。

一次会谈的结果不能达成使生意向前推进的一致——暂时中断，是不成功的，不论买方看起来多么愉快多么满意。





高级销售人员通过如下方式，更有效地结束更多会谈：

- ✓使暂时中断转为进展。
- ✓了解哪种进展可以使会谈成功。
- ✓确立切实的近期目标，把销售向前推进。

计划进展

高级销售人员通过不断计划和实施会谈，有步骤地推动销售进程，直至达到最终目标。他们究竟是怎样做的呢？首先，他们集思广益，找出能够促成他们销售行为的各种进展。然后，真正经验丰富的销售员选择那些买方可以接受的巧妙的小步骤。安排好有用进展之后，买方就可以确立一次实际会谈的目标了，但在实际会谈中要注意根据需要灵活变通。这种方法增大了会谈取得进展的可能性。

例子

卖方为公司提供移动电话系统组合服务，包括设备、维修服务、通话天线、声音传递和其他服务。客户方的联系人是公司通讯部的高级项目经理，也是拥有购买最终决策权的六人委员会（由部门主管任主席）的成员。此客户在全国拥有六个分部。卖方正在策划与这位联系人的第二次会谈。

可能的进展：

- 由我们的销售副总出面，与买方部门主管进行会谈。
- 让这位项目经理与我们满意的两个客户联系。
- 与六人委员会的所有成员举行一次会谈。



- 在亚特兰大电信会议期间介绍给地区销售经理。
- 弄清他们的卖主选择标准。
- 请联系人到我们的办公室参加一次演示。
- 请联系人提议六人委员会的其他人进行一次实地测试。
- 介绍给其他部门首脑。

不很成功的销售员得到更多的暂时中断，而经验丰富的销售员却得到进展。这是怎么回事？

许多不很成功的销售人员对“收集客户的信息”，“与买方建立密切融洽的关系”或者“使买方说他们喜欢我们的系统”的目标很满意。这些目标并没有什么错。找到更多的信息并建立良好的关系是件好事情。但是这类目标不会有能使生意向前推进的行为。它们是暂时中断。销售要求得更多。还需要行为、进展——使生意向前推进。

练习加快可能的进展

1. 选择一个你可能在下几周要会见的客户或当事人。
2. 以你现在所处的销售周期中的阶段为基础，并且使用你现有的买方需求的知识练习加快潜在的进展。注意数量和不同点。包含所有可能的行为，如果买方能够同意，那便能使生意向前推进。
3. 在下面的空白处列明你可能遇到的进展：





关于客户的背景注释	
可能的进展	它一定是一个进展而不是暂时中断吗?
■	☐
■	☐
■	☐
■	☐
■	☐

4. 检查每一个进展，以确信它会有一种向前的行为。否则它只是一种暂时中断。
5. 选择进展，包括你认为现实中可以达到的最高的行为。把它当作你拜访的会谈目标。选择一些最精彩的部分当作需求提供给买方。
6. 这次拜访后，重新看一下实际的会谈结果。你取得进展了吗？

自测——会谈结果

你清楚会谈可能有的结果吗？试着判断下面这些是定单/销售、进展、暂时中断还是没成交。

会谈结果

1. 今天我要签一份购买定单，因此我们现在就开始吧。
2. 不，尽管我很喜欢你给我们展示的东西，



但我已经决定与 Broad Associates 签约了。

3. 我喜欢你提供的东西，我也欣赏你的提议。

4. 让我们在下个月找一个时间再谈一次，继续这次讨论吧。

5. 我自己不能做这个决定，但下周我会安排你与我的搭档见面。

6. 我们会考虑的，在下几个月可能会打电话给你。

7. 如果你在你的议案中可以包括那些时间安排上的修改，我会把它提交给我的公司。

8. 我需要的只是我的会计可以通过，我们将再与我们的财务标准相比较，如果通过，那么就算成交了。

9. 我们真的需要看一下系统的实际运行。
你能于下星期二在本地为我和我的生产部经理安排一个产品演示会吗？

答案

1. **销售** 如果买方准备完成书面文件了，那么无疑你已经得到了这份订单。

2. **没成交** 客户或当事人已经给了你一个很清晰的陈述：他们不会同意从你那儿购买。

3. **暂时中断** 买方说那是一件好事。但是因为没有办法推进生意的行为，这只能算是暂时中断。



4. **暂时中断** 只是同意再约一次会谈，没有行为，只是继续了这笔生意，而不是向购买的决定进一步。例如，如果这个人补充道，“我将在选拔委员会中再找出一位副经理”，那么这就可能是一个进展。

5. **进展** 这是一个行为，与搭档的一次会议，推动生意朝决定购买的方向进了一步。

6. **暂时中断** 门没有关，但这是一种没有实际说“没成交”，但却是拒绝了卖方的典型做法。“考虑一下”在这个事例中不是一个行为，并没有推进销售。

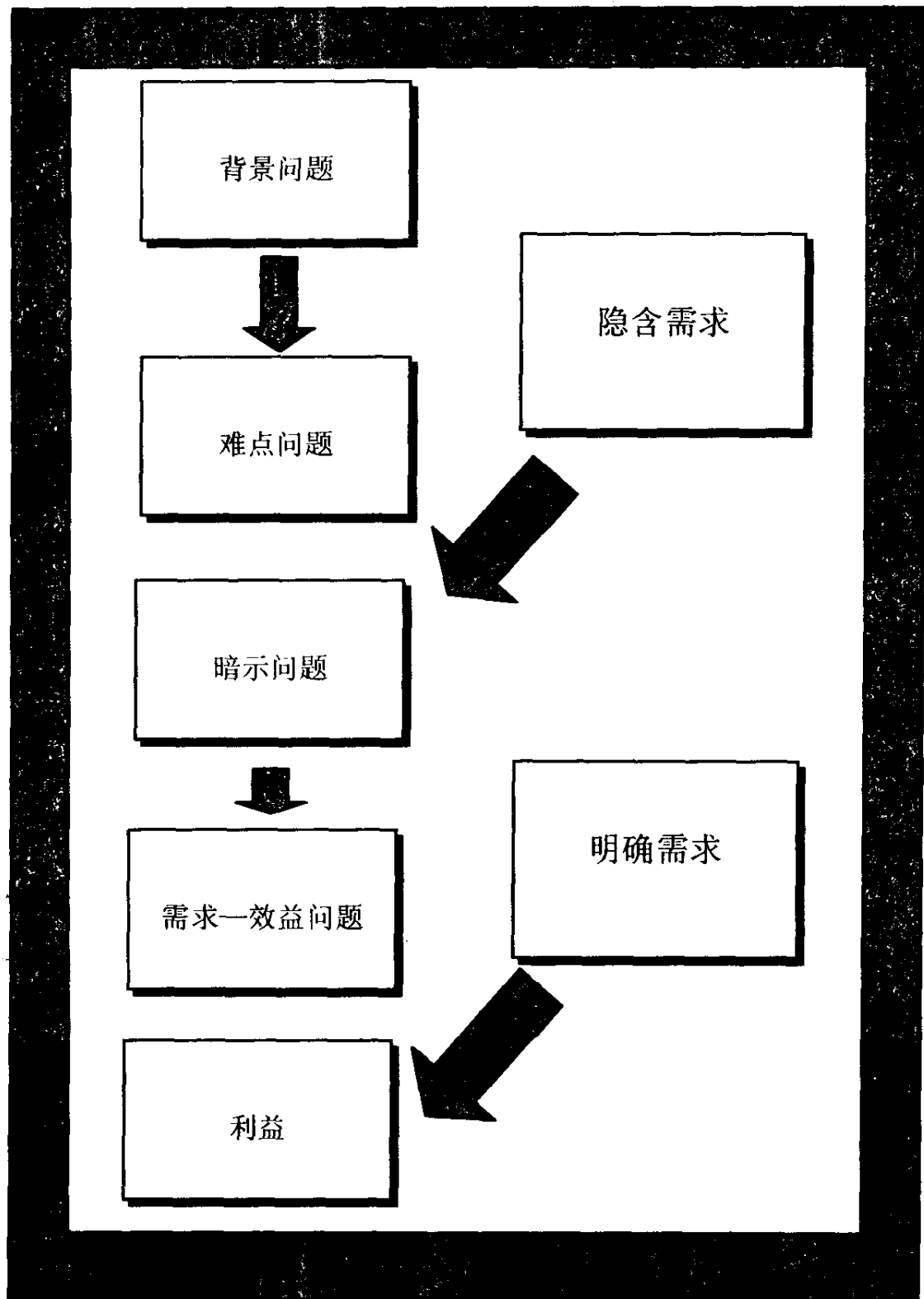
7. **进展** 在这儿买方提议两个行动：一个是针对卖方（包括提议中的条款），一个是针对买方（向公司提交议案）。

8. **进展** 这不是一个订单或销售，也不是“确切的99%的”许诺。除非有一个没有丝毫动摇的签约承诺，你应把这种类型的承诺降级为进展。

9. **进展** 买方提议三个行为。在这个事例中，卖方的行为是安排产品演示会，买方的两个行为是参加演示会并把生产部经理带来。



使 SPIN[®] 模式起作用





好消息和坏消息

全球有超过 1 000 000 人都曾经接受过 SPIN[®]模式的培训，以此来帮助他们更有效地销售。你能想象得到，如此多的人中一定有成功的专家的故事，也有悲痛的传闻，以及一系列对什么使 SPIN[®] 模式更有效的真知灼见。在这一章，我们将重温一些课题，这些课题是由那些希望他们的经验能使执行方法对你来说更简单的人做的。

如果我们可以把这些人聚集在一起，邀请到一个地方让他们把他们所有的经验加在一起，他们要说的就是下面这些方面。

好消息

好消息就是这个模型起作用了。无论你是在图尔莎还是在东京，在雅典还是在阿姆斯特丹，都会完全同意 SPIN[®] 问题有着成功的测试记录。我们在 30 多个国家的研究表明，当人们使用这种模式时，他们的销售业绩都有所增加。无论在世界上什么地方进行的大的产业销售，都有比文化差异还重要的东西。它们是一些文化偏差。例如，在日本是很难在不表现出不礼貌或有一定妨碍的情况下问出难点问题的。然而，当以一种间接的方法问时，就与日本的文化相一致了，难点问题也就会很成功。在其他文化环境中也可以问同样有用的问题，并且难题可以被很不客气、很直接地揭示出来。因此我们的百万参与者告诉我们，尽管在如何有效地提问等方面有些差距，但是 SPIN[®] 问



题在全球都有很好的效果。

另一个好消息是这种模式在工业、银行业以至面包厂中都有很好的效果。咨询顾问公司发现它可以帮它们销售它们的服务；建筑公司用它可以销售大的项目。在所有你能想象到的行业中，SPIN®模式都在被人们很成功地应用于发现和开发需求。对于我们这些开发这个模式的人来说，这是个令人高兴的消息，但并不令人吃惊。毕竟，复杂的产品或服务的共性是为买方解决难题。无论我们讨论的是一种重新巧妙安排一个计划的咨询服务、一种不妨碍排水的产品还是一种电话修理服务，它们之间都有一种普遍的联系，就是每一种都可以为买方解决问题。因此一个能帮助发现、明白开发问题的模式就很可能对销售任何复杂的服务或产品有益。销售简单产品又怎样，例如低值零售业？SPIN®模式被一些零售商店用来销售家具等高值物品，并且我们也报导过它能很好地起作用。我们也见到过它被用来销售诸如存储帐本一样低值的银行产品的简单服务。坦率地说，尽管这个模式可以起作用，但它也太有点大材小用了。销售这种简单，一个电话就可以成交的产品，即使没有像 SPIN®这么复杂的模式也可以。

因此关于 SPIN®模式的好消息是：

- 已经被证明是有多种功能的销售工具。
- 在所有的文化环境中都起作用。
- 适用于各种行业。
- 对销售产品和销售服务都同样适用。



坏消息

那么坏消息是什么呢？我们的百万使用者会异口同声地诉你：它比表面上看起来要难得多。SPIN[®]模式并不是有神奇魔力，你一吃就可以很成功地进行销售的药丸。它是一项很难的工作。生意中一个不可改变的规则是在奉献与回报之间总有联系。回报越大，越难得到它。如果 SPIN[®]问题很简单又能自然而然地掌握，那么每一个人早都已经会用了，这个模式也就没有什么可炫耀的利益了。现实中一种好的提问方式是一种需要几年时间的练习才可以完全掌握的复杂技能。结果，许多人在开始时满怀热情，在中途却放弃了。像其他你企图做的事情一样，它比开始看起来的那样难得多，因此放弃者的百分比很高，特别是在努力自学而没有系统的培训或讲授帮助他们的那些人中。就像那个锻炼计划，你知道你应得到健康，也知道这对你有好处，但是你经过一个星期的锻炼，做了各种努力却都没有见效。因此你放弃了。有许多人——全加在一起太多了，已经采用了 SPIN[®]练习计划，却又固态复萌，犯起了懒惰毛病，占用客户的许多时间，只讲不问，在没有弄明白、没有开发问题之前毫无秩序地提出了他们的对策。

我们从那些努力学习 SPIN[®]模式以及让它们起作用的人们那儿能学到什么？那些开始了健康计划但最后又放弃的人又给我们什么教训？更重要的，我们从那些坚持学习这种模式并且现在已经适应，可以有头绪地销售，已经提高了的人那儿又得到了什么启示？



第一课——策划

这是一节最重要的课。想要销售好，你必须策划好。成功地执行 SPIN[®] 模式的第一个秘诀是多花时间去策划。如果我们必须设计一条标语，放在每一个在销售会议中必须要发的 T 恤上，可能会是这样的：



在当今社会复杂的销售中，策划并不仅仅是在通向买方办公室的路上，在电梯中的一种焦急开始着手的方式，也不是关于开始会谈的几条漫无边际的想法。策划是系统地有目的地对销售会谈有作用的行为。没有好的策划就没有好的销售。许多人发现 SPIN[®] 模式很难执行的根本原因，不是他们根本就没有策划就是他们没策划好。

人们一次又一次告诉我们，使他们在销售中更成功的突破，是理解策划销售会谈的重要性以及如何去做。第12章着重讲策划。仔细读一读。如果你能够策划好，那么在通向成功销售的路上你就已经走了一半了。来自一个小咨询公司的人告诉我们：

起初我错误地认为 SPIN[®]模式只是关于销售的。它是你与一个可能的买主面对面会谈时才会用，甚至才会想起的东西。对我来说最大的帮助是把 SPIN 看作一个策划工具。从那时起事情才真正好起来。

定位难题——解决

策划是把 SPIN[®]模式变为现实的关键的第一步。对大部分人来说，很重要的第二点是把他们的看法从产品和服务移开，转到以定位解决难题为基础的看法上。这是什么意思？SPIN[®]模式最早执行是在施乐(Xerox)公司，在那儿我们得到了一个很好的例证：以产品能解决的问题来代替产品本身这种想法是多么有效。

事例：一幅可值一百万美元的图画

早期的传真设备被称为远距离复印机。因为它们太贵所以销售不了多少——在 25 000 ~ 30 000 美元的价格范围。施乐是一个远距离复印机的先驱者，并且提供了经济便利的设备。销售一直很平缓，因为它很难与广泛应用的打字电报和交换电报设备相比，而且后者的市场价格也很低。我们遇到了一组施乐公司远距离复印机的销售员，并且让他们谈谈正在销售的东西。他们告诉了我们许多，关于传输率、回位能力、远距离自动操作，等等。换句话说，他们告诉我们的都是关于产品的情况。



我们培训了一个小组，用 SPIN®销售方法，并且我们帮助他们建立了一个新的关于产品的方法，以它们能解决的问题为条件去考虑产品。来自这个方法的很有趣的观点之一是一台远距离复印机解决了一台打字电报不能解决的问题：它可以传送一幅图画或一个图表，而不仅仅是文字。因此我们问哪一个客户可能仅有凭传输一幅图画就可以解决的问题。经过一段时间的考虑，这个小组列出了一个名单，包括公安部门、大学、医院和石油公司。

石油公司的事例特别有趣。小组中的一个成员读到英国石油公司正在开发北海石油区，还读到关于地震仪和其他一些东西的读物。有一架直升飞机一天两次降落到正在钻井的石油平台上收集数据，并把它带回到海岸，在海岸上由地理学家来解释它。因为地震仪的数据是以复杂的图表形式记载的，因此没有办法把它转化为文字，再由交换电报或打字电报设备传到海岸上。“仔细想想，”远程复印机小组的成员说，“如果他们有远程复印机这种装备，那么他们就不需要直升飞机飞来飞去了。他们可以把数据更快地传送到海岸上，并且成本只是原来的一小部分。”这种想法出现后的几个星期内，英国石油公司和其他石油公司做成了几笔生意。这些销售价值几百万美元，并且节约了石油公司的许多时间。

突破点是很简单的一个：以产品能解决的问题为条件来考虑它们。

试一试

以产品能解决的问题为条件来考虑它，是使用 SPIN®模式通向成功的一个重要步骤。它并不像听起来那么简单。试一试。

1. 拿出一种能提供的服务或产品。
2. 选出一个特殊类型的可能购买这种产品或服务的买方。
3. 列出产品服务的特征或特点。特别注意可以使你的产品在竞争中与众不同的卓越的特征。
4. 对于每一个特征，列出它能为你选出的特殊类型客户解决的具体问题。

例子

产品或服务:微型抽水机

买方类型:研究实验室

产品或服务的特征	它能为买方解决的问题
精确的仓室容量	实验室的人员发现很难测量并明确表达式中添加剂的确切量。精确的仓室容量使他们不再用其他测量仪或工具。
杰出的构造	传统的钢制抽水机很容易被有腐蚀性的如浓缩酸剂破坏。而这种微型抽水机能处理在过去只能冒着被腐蚀的危险由人工测量的腐蚀剂。
安全的操作	实验室技术人员经常需要指示助手记录数据并读出结果,那么噪音太大就会产生干扰,这是一个难题,微型抽水机的低噪音就使得设备指令或数据读取等变得容易了。
单体构造	要清洗传统的抽水机需要半个小时。微型抽水机的单体构造使其可以在不到一分钟内就被清洗完,节省时间和成本。



该轮到你了

现在用你自己的产品或服务试一下。

产品或服务：_____

买方类型：_____

产品或服务的特征	它能为买方解决的问题

现在检查一下你列出的可以为你选出的客户解决的问题：

■你描述你能解决的具体问题了吗？（像“低噪音使得设备数据读取和记录变得容易了”而不是“安静的抽水机解决了噪音难题”。）

■你是不是站在买方的立场上描述难题呢？（像“实验室人员发现很难测量在表达式中添加剂的确切量”而不是“确切的仓室容量增加了精确度”。）

■你有没有描述至少一个难题，而对这个难题你的产品或服务能提供比你的竞争者更优越的对策？

以你的产品可以解决的难题为条件考虑一下你提供的对策，你会赞同策划并提出 SPIN[®] 问题有用的观点。



正确地定位你的想法

正确地定位你的想法对提高提问技巧来说是最重要的。对大部分人来说，能提出问题并不是很容易的事，特别是当提问与强烈的以产品为中心的“讲述”习惯相反时。许多人都告诉我们，他们发现要提高提问技巧比预料的难。下面有一个典型的事例，可以说明改变许多年以来一直存在的习惯是多么难。这个事例是一位在巴尔的摩的读者给我们的信中写的：

我做销售已经有 10 多年了。当我读过《SPIN[®]销售》时，我深刻意识到它是一种好的销售方法。我并没有把你们所有的研究都记下来，因为它看起来似乎是那么显而易见。但是把它转化为实际行为的过程却比我想象的难的多。会议开始后的两分钟内，所有的问题都消失得无影无踪。相反，我还是会回头去讨论我们的产品或服务。我意识到我还在任由那些老套的销售方法摆布。它像一种毒药。我就是不能阻止自己说那些。可以猜想，老话说的对，老的习惯很难改变。我努力地去改变，但我需要帮助。我怎样才能停止使用老的套路？

这是一个好问题。老的习惯的确很有力。对我们之中的大部分人来说，讲述企图而不是主动去问的方式的确很难抵制。毕竟，讲述有许多优点。

例如：

■讲述更快一些。它给人们造成一种错觉，即：讨论进行得更快，并且可以取得进展。

■讲述更容易一些。它几乎不要求有什么策划，甚至





都很少用得着去思考。

■讲述更安全一些。讲述者犹如坐在驾驶员座位上，并控制着讨论。与之相对照，问题使买方坐在驾驶员座位上，这会让人感觉有些危险。

难怪许多人都发现在销售中讲述比提问更舒适。麻烦的是讲述很容易但是无效。更糟糕的是就如来自巴尔的摩的作者写的那样，它是一种毒药。讲述的习惯很难去掉。许多人努力了，但失败了。你如何能抵制老的销售习惯，特别是对那些以讲述为基础，还想得到更有效的销售技巧的人？

一种有效的去掉老的讲述习惯的方法是开发一种思想，使其定位在鼓励提问上。从这则T恤上的标准开始考



虑：

为什么这样一个深奥的想法有那么大的荣耀，在 Zen T-Shirt Hall of Fame 上有一席之地？

一个简单的试验

这儿有一个简单的试验，你可以自己试一下。

1. 选择一个你知道的愿意成为你这个小试验的“牺牲者”的人。

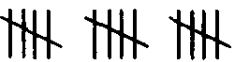
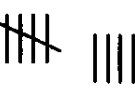
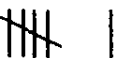
2. 选择一个你的“牺牲者”比你了解得多的话题，例如一个习惯或者一些专业知识和技术领域。

3. 拿一个录音机，录下你们之间大约 10 分钟的谈话，你的目标是理解你的“牺牲者”的话题。

4. 下一步，选择另一个话题，这次你的目标是劝服你的“牺牲者”一些什么事情，例如接受一种你感兴趣的习惯，或做一些不同寻常、新鲜的事。也录下 10 分钟这种谈话。

5. 最后，重放并分析每一段对话，使用提供的分析形

例子

每隔 15 秒做一个检查记号， 当……	我正在说。	我的“牺牲者”正在说。
讲话者正在讲述	  24	 9
讲话者正在提问	 6	 1

式。每 15 秒做一个检查记号，这取决于谁正在说话以及他们是否正在讲着什么或问问题。你的结果看起来会像：

1. 分析当你的目标是理解时的录音带。

目标 = 理解

每隔 15 秒做一个检查记号， 当……	我正在说	我的“牺牲者”正在说
讲话者正在讲述		
讲话者正在提问		

从你的分析中，回答这些问题：

- 谁说的多，你还是你的“牺牲者”？
- 当你的目标是理解时，你是讲述的多还是问的多？

2. 分析当你的目标是劝说时的录音带。

目标 = 劝说

每隔 15 秒做一个检查记号， 当……	我正在说	我的“牺牲者”正在说
讲话者正在讲述		
讲话者正在提问		

从你的分析中，回答这些问题：

■谁说的多，你还是你的“牺牲者”？

■当你的目标是劝说时，你是讲述的多还是问的多？

■这与你的目标是理解时的录音带相比怎么样？

这个小的试验通常都会揭示一些有戏剧性的结果。即便你认为你知道故事的高潮，那它也仍然值得你自己试一下。许多人很惊讶地发现：

■把他们试图劝说时与他们试图理解时相比，他们说的要多很多。

■他们在劝说时所讲述的东西，比他们事先想象的最坏的情况还要多。

■当他们试图理解时，他们问的比讲述的多。

这个测试有效地证明了你的思想定位对于改变提问行为有多重要。如果你出发时的目标是要理解客户而不是要说服他们，那么你会发现你自然而然地就会多问一些问题。但是，你也许会奇怪，这有什么用？销售的目的不就是劝说吗？如果我出发时的目的是要理解客户而不是劝说他们，那这会怎样帮助我们销售？答案是那种似是而非类型的，这反映到心理学比逻辑学更有趣上。要劝说别人，最好的方法是不去劝说。绝大多数我们在过去的 20 年间研究过的杰出的销售人员——而且我们有一个独一无二的研究全球最好的销售人员的机会，都是更注重理解，而不是劝说。他们对他们的客户和当事人有极强而且从不满足的好奇心。他们对他们的客户如何看这个世界有天大的兴趣。他们想听到对方关心的东西和难点，他们想理解暗示。通过劝说，几乎不可能达到这些目的。一个大咨询公司很成功的经理曾告诉我们：





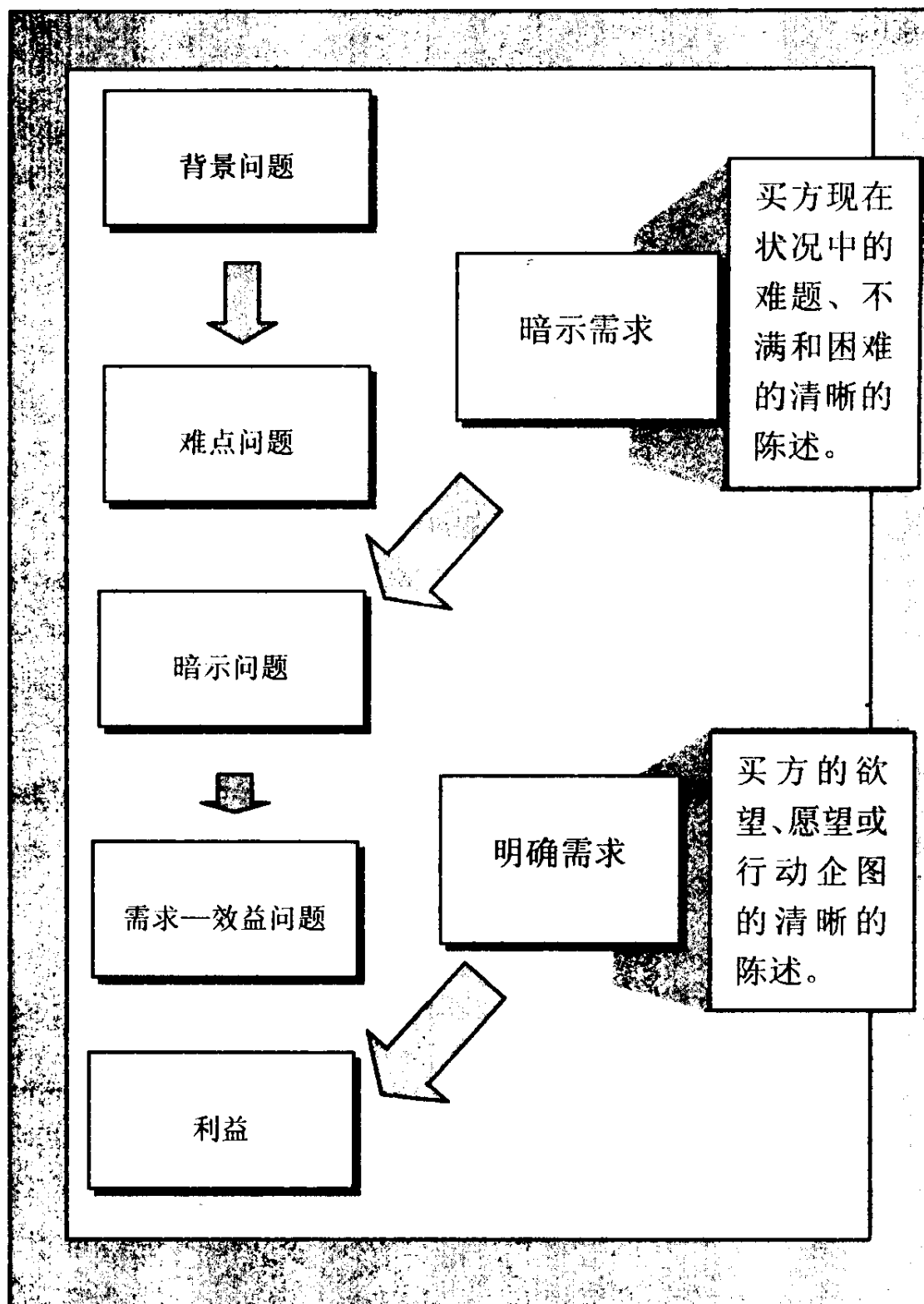
你永远不要劝服客户什么。客户只能自己劝自己。你的职责是理解你的客户关心的事。你必须像他们自己感觉自己的难题一样去感觉。你必须坐在他们的一边，站在他们的角度来看那些问题。

很难找到对 SPIN® 模式行为的更好描述了。



第 6 章

注重买方的需求





总览



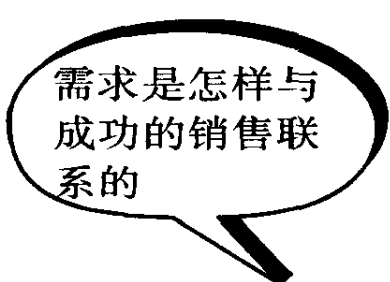
什么是需求?

需求是由买方做出陈述来表达的一种可以由卖方满足的关心和欲望。两种主要的需求是：

暗示需求——买方现在状况中的难题、不满或困难的陈述。

明确需求——买方的欲望、愿望或行动企图的清晰的陈述。

除非你的产品或服务能满足客户或当事人的需求或欲望，他们是不会购买的。Huthwaite 公司的研究表明，在大生意中两种类型的需求与成功的联系大不相同：



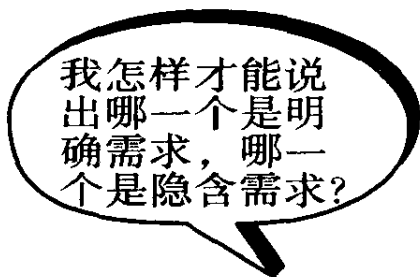
需求是怎样与成功的销售联系的

■成功的销售人员与不成功的那些揭示的暗示需求的数量几乎是一样多的。

■但是成功的销售人员揭示的明确需求的数量是不成功的销售人员的2倍。

因此，在大生意中，有效地开发明确需求是成功的关键。但是，首先你得先发现并理解买方的暗示需求——难题和不满，这样你才会有建立起一笔生意的原材料。

如果买方的陈述聚焦于一个难题、不满或困难，这就是一个暗示需求，例如：



我对服务迟缓不满意。

当…出毛病是一个难题。

我担心利率会增长到…

如果买方对你提供的对策表达出一种清晰的欲望或愿望，这就是一种明确需求，例如：

我想要反应时间更快…

我真正需要的是 99% 的可靠性…

最理想的状态是，利息会固定在…

自测—注重买方的需求

你能区分出下列陈述是暗示需求还是明确需求吗？

暗示或明确？

1. 我每个月在邮费上就要花很多钱。 _____
2. 我想找一个可以减少邮资成本的方法。 _____
3. 我想找一个可以帮我们预测销售的好方法。 _____
4. 我担心来自其他承包商的不断增加的竞争。 _____
5. 最近我的车需要大修。 _____
6. 我需要低保养费的车。 _____
7. 最理想的状况是，如果我们有合适的设备，
我们就能复制全彩色的文件。 _____
8. 我们的病人都抱怨在挂号后必须等一个小时——并且有一些已经不来了。 _____
9. 我们真正需要的是在场上每一个队员都能自动地把消息传递给每一个其他队员。 _____



10. 我们的通讯系统不如我希望的那样灵活。 _____

答案

1. 暗示需求 “花费太多…” 暗示了买方的不满。
2. 明确需求 “我想…” 表明一种愿望。
3. 明确需求 “我正在寻找…” 表达出一种欲望或愿望。
4. 暗示需求 “我担心…” 暗示一个问题或困难。
5. 暗示需求 买方对现在状况表示不满。
6. 明确需求 明确地陈述出买方的欲望。
7. 明确需求 “最理想的状况是” 暗示出对具体对策的渴望。
8. 暗示需求 “…抱怨” 并且 “不再来了” 反映出不满。
9. 明确需求 “我们真正需要…” 明确陈述了买方想要什么。
10. 暗示需求 一个更难的例子：“…不如我希望的那么灵活” 描述出一种令人不满意的条件。

当你对到底是什么存有疑虑时，与其把它看作明确需求，不如看成暗示需求。

如何开发需求

当潜在的买方忠实地并且完全地对事情已有状况表示满意时，他们感觉没有必要改变了。我们之中的任何人对需求有所意识的第一表现是什么？我们对事物现有的状态不能再很诚实地说 100% 满意了。逐渐地，当我们的不满





开始增长时，我们对对策的需求也在增长。

“非常满意”意味着什么？换一种说法就是，无论从哪方面讲也不需要有所改变。毕竟，一种变化怎能比已经是完美的东西更好呢？一个真正满意的人是对事物保持现在的状态很高兴的。这样的人感觉没有必要变化，并且不会买你的产品或服务。没有需求，就没有销售。

需求是怎样开始的？是什么使一种完美的状态变为可能的销售？转向变化的第一步是完美的状况变得不十分完美。开始几天，你的新品牌车也许是完美的，但是过了一阵儿你就感到一点点令人恼火的不满之处。在汽车引擎盖下有轻微的嘎嘎响，喷漆处有闪烁可见的划痕。这使人有点恼火——但还不至于说值得买新车，但是过程开始了。不满，引爆需求发展的燃料，已经慢慢地不知不觉地进入了你对新车感觉完美的世界。更多事情越来越不对劲，这部车开始看起来觉得旧，并且你的不满在增长。从 SPIN[®] 模式的角度来看，你已经有暗示需求了。

然而，如我们看到的，尽管暗示需求可以刺激产生变化，但要做成大生意，还远远不够。毕竟，大部分人在某种程度上对他们的车会有些不满，但是这种不满他们大都能够承受。只有当他们的不满达到真正严重的地步，才会转变成行为意图。当他们开始参观展示厅，读客户报告并做驾驶测试时，他们的不满就要转变为一种要求改变的意图了。换句话说，他们的暗示需求转变为明确需求了。

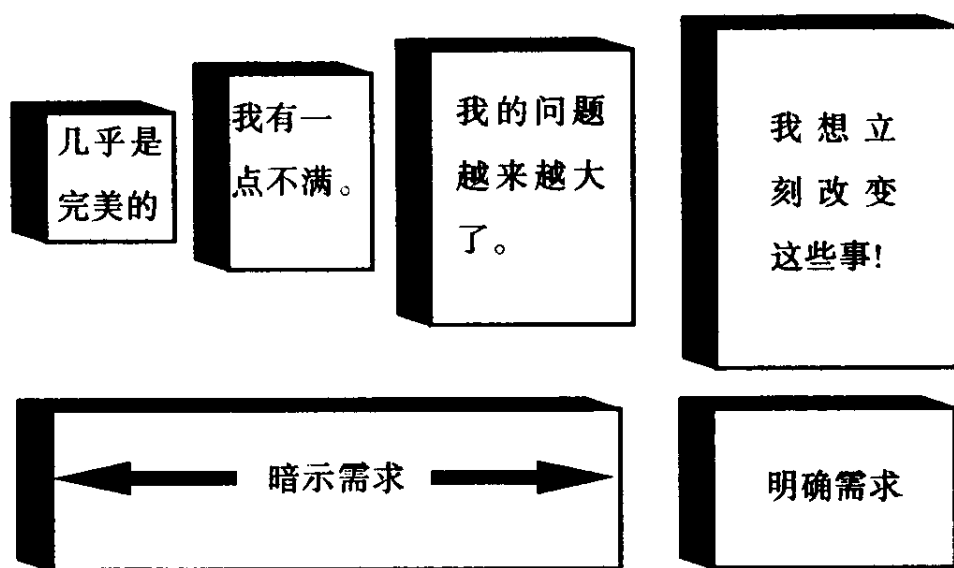
因此，在一个潜在的客户要买之前，难题或需求必须被开发出来。也就是说，一个难题一定要被澄清，有紧迫性，并被转变为明确需求——一种清晰的、强烈的对对策



的欲望或愿望，而你的产品或服务又可以满足它。

■在简单的销售中不需要什么技巧来把难题开发成明确需求。

■在大的更复杂的销售中就需要大量的技巧和时间来发现和开发买方的难题(或暗示需求)，使其成为明确需求。



开发买方需求

问 SPIN[®]问题(在第7-10章中详细描述)实际上是开发并理解买方的难题、需求和欲望，并与其分享的过程。

成功的销售人员有可以用来发现并开发需求的极好的提问技巧。这些技能是第4章中讨论的调查研究阶段的精髓。

不很成功的销售人员在开发需求中犯的最大一个错误是凭借介绍他们的对策来回应暗示需求。与之相对照，成功的销售人员继续问问题。他们坚持发现并开发买方的暗



示需求，直到它变为明确需求。

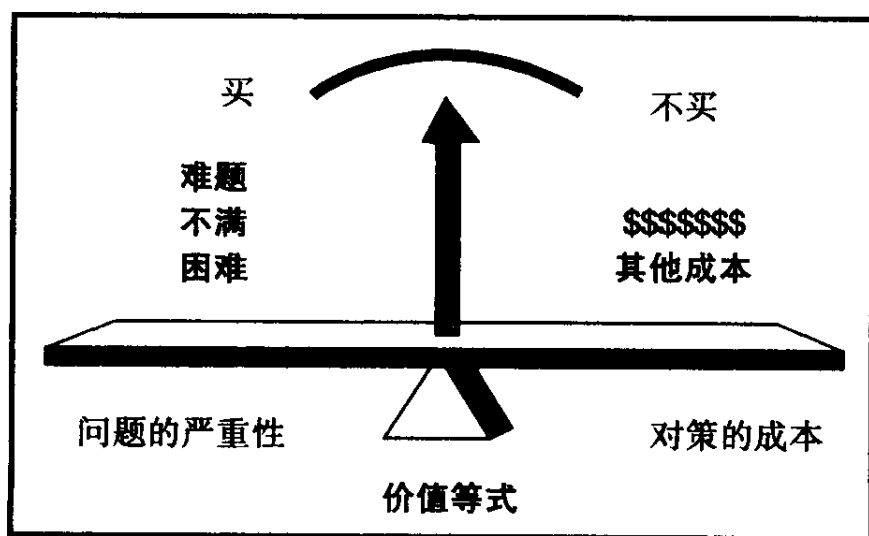
实际上，在大的或复杂的销售中，在需求被完全开发出来之前太快介入对策，也许会使你失去这笔生意。这是为什么？

价值等式

当一个人面对一个购买决定时，他们必须平衡两个相对的因素——问题的严重性与对策的成本。

在小生意中，成本可以低到即使是表面的需求也会很轻易就使等式失去平衡。在大的或复杂的生意中，问题的严重性必须足够大才能平衡对策的成本，然后才可以使客户购买。

例如，当袖珍计算器最初问世时，他们立刻造成了不满——一种暗示需求，大型台式计算器的笨重和携带不方便。但是最重要的是，新的计算器的成本只是原来的那种台式计算器价格的五分之一。因此袖珍计算器只花一点点





钱就可以买到。换句话说，它们的价格很便宜。成本是如此的低，因此暗示需求就足以打破平衡，使买方去购买。计算器是一个典型的小生意。在这里不满(换一种说法是暗示需求)就足以促成销售。

价值等式和大生意

价值等式可以帮你从买方的角度看大生意。如果买方认为问题太小而成本太高，你就不会做成这笔生意。但是当买方认为问题大的程度比解决它的成本还大，那这个人就很可能购买。

当个人计算机开始生产出来时，一个简单的台式机就可以使一个专业使用者能够进行一次财务以及其他技术分析，开发并修正提案以及其他文件，执行许多必须与不同行业相配的功能。那些早期的个人计算机提供给个人的“大型机”容量成本只是老式的成本的一小部分，但是变化的整个成本与我们前面的例子中的计算器的成本相比，还是要高一些。

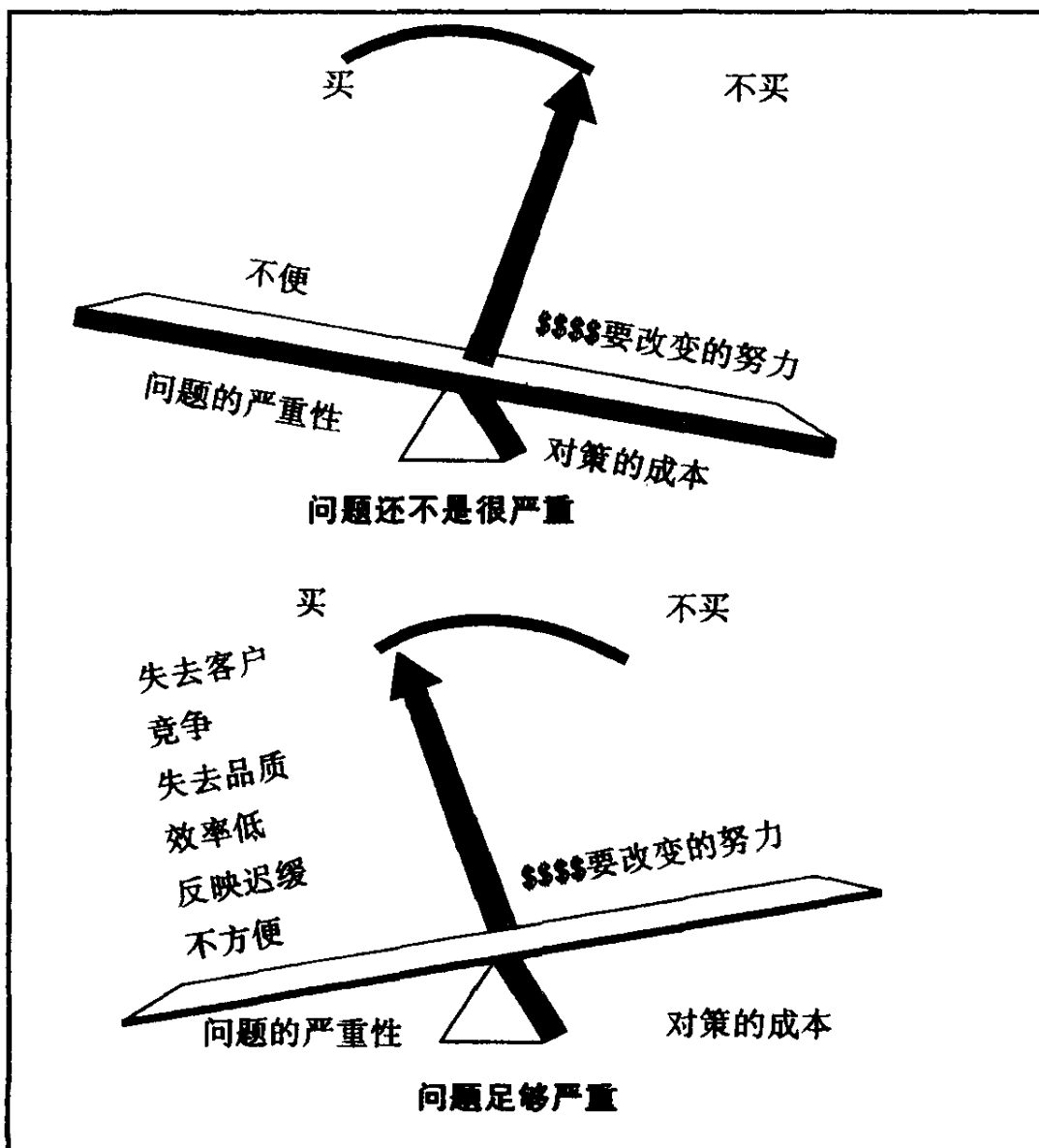
为什么那么多公司一直等到 20 世纪 80 年代中期，才把它们的打字工具更换为文字处理工具，然后等了更长的时间才买个人计算机以及网络来供专业人士使用？

它们一直要等到它们的不满——它们对自己业务难题的严重程度的知觉大到足够偏向等式要购买的那边。当工商业不景气迫使公司回答关于它们运作情况的问题时，它们逐渐意识到失去的品质、太长的销售周期、有技能的专业人士太少，以及一直在加剧的竞争使它们失去了客户。





它们需要找到一种方法来提高质量，提高适应环境的能力，并且使它们的资源利用更有效更充分。一旦它们的难题被认为已经足够严重了，买方就会以十分不同的方式来看个人电脑的购买了。曾经被看作似乎很奢侈的东西变成了一个必须并且渴求的对策了，更是一个关系到解决主要的商业难题的方法。最后决定公司购买个人计算机的原因，是它们认为这是它们生死攸关的大事了。它们开始感觉到改变的明确需求。

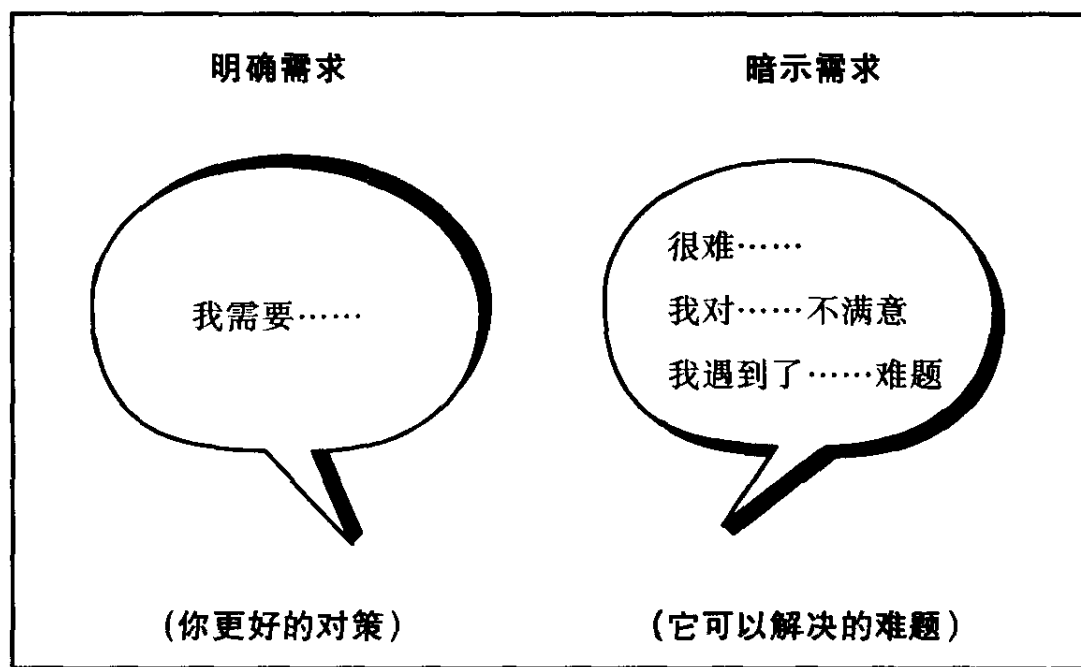




使价值等式对你的销售起作用

无论你销售的是计算机、平板卡车还是建筑设计服务，首先问问你自己：“我提供的对策比竞争对手的对策优越在哪？”答案就是你想让你的买方表达的明确需求。为了达到这个目的，你必须注意你的 SPIN[®] 问题，以便它们可以发掘出一个或更多你能发展为明确需求的暗示需求。

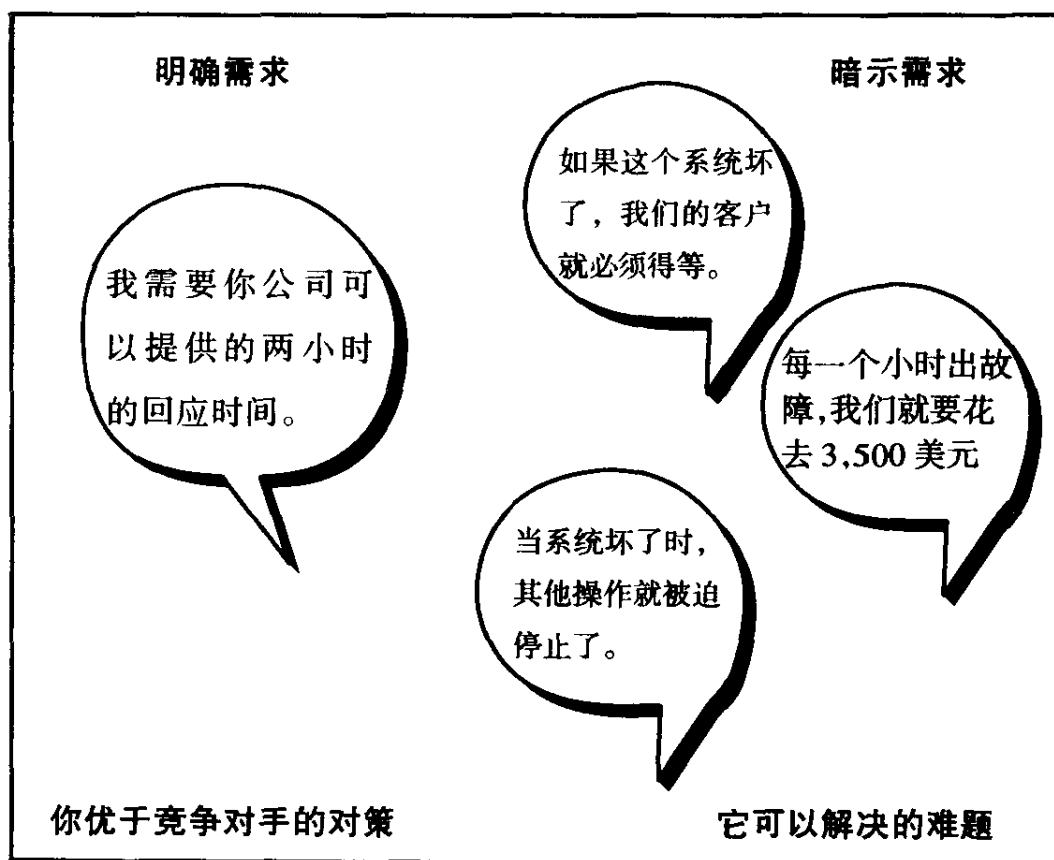
退回到难点问题！



适合你的对策的明确需求通常来自你开发的几个暗示需求。



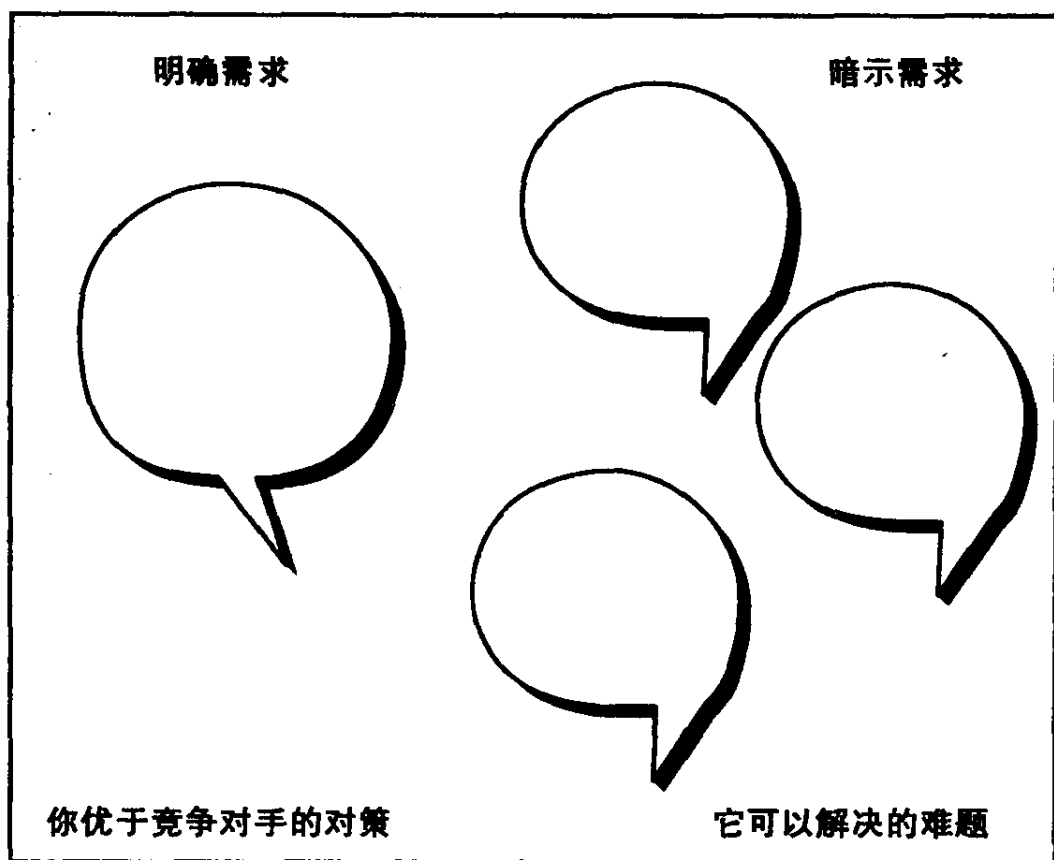
例子



练习：退回到难题

现在该轮到你了。

1. 以你提出的优于你竞争对手的对策为开始，这就是你想要你的买方表达的一种明确需求。
2. 列出你可以解决的具体的买方问题。然后你就可以使用 SPIN[®] 问题，从这些暗示需求中开发出明确需求。



超越买方的基本需求

这一章覆盖了买方需求的基础。在现实生活中，开发需求是一个更复杂的过程，特别在大生意中更是这样。这个部分以及第7-第11章提供了处理好更复杂的销售状态的指导方针。

开发需求的几个功能的策略

在复杂的生意中，对策很可能遇到职能区域或传统的职责规定。所有受功能影响的个体必须他们在他们决定购买你的对策之前，承认有明确需求。但是因为每一个部门都有不同的职责，并且执行不同的功能，两个不同的部门不可





能有完全相同的需求。你可以用两个策略来开发在大生意中的需求，比如：

■你可以用你的提问和需求开发技巧来建立每一个暗示需求，以使它们最后可以成为明确需求。甚至在相对简单的生意中，以这种方式开发需求的能力在你的成功中也有可能是一种重要因素。

■你可以通过把几个不同的人或部门的比较小的需求集中到一起来增加需求的强度。在大生意中，成功的销售员把可能遇到的职责看成是一个完整的生意过程或周期，然后去发现在每一个部门中的需求，并帮助买方了解这些不同的需求是如何联系在一起的。

一个问题可能存在于一个部门，在这个部门中也许有一个单独的买方想解决问题，但是只凭自己不能决定购买。因此这位有技巧的销售员会寻找一种方法，把个人单独的难题联到一起，变成一个不容忽视的可以影响整个组织的难题。

一旦你开发出了一种超出一个单个部门的界限的需求规模和重要性，表明你的对策可以如何帮助多种多样的部门或职能，这就使得需求变大了，并且成本更可以被接受。

这种链接是如此重要，这种策略的成功仍然依赖于你开发销售对象中的每一个成员的需求的能力。在你可以把所有的需求联到一起之前，你必须发现并开发每个个体的需求水平。





销售可以从一种明确需求开始

在这一章中，我们把需求的开发看作如同是：每一个你遇到的需求，当你在刚开始销售时就是一个极小的不满，然后逐渐变为一种明确需求。然而在真正的商业世界里，许多销售是以一种明确需求开始的。

一个买主在与你的第一次洽谈中可能告诉你诸如“我需要的是速度”的需求，而你比竞争者的速度慢。在这样的事例中，销售是以你不能满足的明确需求开始的。成功的销售人员处理这种情况的方法是把买方带回到暗示需求，并且以另一种方式开发它，例如：

卖方：当你说速度时，是不是因为你在周转时间上有困难？这种周转时间是不是起因于你现有的设备要求比较长的重置时间？

买方：嗯…我没想过。

卖方：因此如果你有一种类似于我们需要很短的重置时间的设备，是不是就可以解决速度难题了？

买方：是的，那当然会。

在接下来的四章中，你会学到如何使用 SPIN[®] 问题来发现类似于这些问题，并且把它们开发成你的产品或服务可以解决的明确需求。



第 7 章

背景问题



发现买方的
业务和状况
的事实和背
景的问题。

背景问题



难点问题



暗示需求



暗示问题



需求—效益问题



明确需求



利益





总览

什么是背景问题？

一个背景问题会问

■背景

■事实

关于买方现在的状况。

为什么问背景问题？

它们可以帮助建立一个发现买方难题的背景。

既然在大生意中问题的目的是发现暗示需求，并把它们开发成明确需求，那么效率高的销售员会有选择地问背景问题。它们提供：

■中性的事实信息，这些信息可以帮助你理解客户的背景。

■一个起点，用来决定开发哪一个潜在的难题和不满。

Hnthwaite 公司的研究表明，没有经验的销售人员经常问许多背景问题或不正确地问。虽然在成功的销售中背景问题是很重要的一步，但问得太多也会有失信于买方的风险。

这真正意味着什么？

使用背景问题的最好方法是：

■在与买方见面之前做好准备，以便于你不会问随处可得的基本事实和背景信息。



■注意你的背景问题要能得到在那些最能发现你可以开发成明确需求的难题的方面的重要信息。

自测——背景问题

在我们更有效地使用背景问题之前，让我们确信你的确清楚是什么使它们与其他类型的问题有所不同。判断下列哪些例子是背景问题。

(是或不是)

背景问题

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. 这个工厂平均每周的产量是多少？ | ☐ |
| 2. 在这个场所你有多少库存？ | ☐ |
| 3. 你对于后续定单上的任何产品有
困难吗？ | ☐ |
| 4. 你对补充系统满意吗？ | ☐ |
| 5. 你正在开始面临来自小分包商的
巨大竞争，我说得对吗？ | ☐ |
| 6. 你什么时候开始注意到 billabong
设备的使用在增加？ | ☐ |
| 7. 你不担心使用的增加会提高你们
的保养成本？ | ☐ |
| 8. 改变获利计划的那些雇员达到你
们最初的计划了吗？ | ☐ |

答案

1. 是 问背景信息。





2. **是** 试图了解商业是如何运作的。

3. **不是** 卖方正在提问关于背景的难题，因此这是个难点问题，在第8章中会更深入地进行讨论。

4. **不是** 这又是一个难点问题，问得不是很直接。

5. **是** 卖方在检查买方对目前市场状况的理解。注：如果是“你关心来自小分包商的巨大竞争吗”这样的问题，就是一个难点问题。

6. **是** 卖方在问一个事实，并没发现难题。

7. **不是** 提出这个问题是为了引起买方的注意，买方也许(“你担心…?”)已经注意到了增加了的工作负担。因此这是一个难点问题，但它是很有趣的一个：如果客户已经陈述了增加的工作负担是一个难题，那么这可能就是一个暗示问题，问关于保养成本方面的工作负担难题的影响。

8. **是** 卖方向一个中性的事实。如果答案是比原定的计划低，那么卖方可以紧跟着问一个难点问题，来确定买方对这种下降是否不满。

有效地使用背景问题

在你已经做好了准备，得到了你的可能买主的基本业务信息之后，很重要的一件事就是策划好你与买方面对面时要问的背景问题。

问背景问题主要考虑的两点是：

1. 选择好背景问题，以便于你可以精减提问的数量，





不要成为一个检察官——成为一个问题的解决者

但仍然可以收到你需要的信息。

2. 简洁描述你的背景问题，以便于它们可以帮助买方把你看作问题的解决者，而不是检查官。

让我们依次看看这些要考虑的东西。

选择合适的背景问题

注意在你问背景问题时，防止问得过多，这样虽然对你有利，但会让买方感到厌烦——甚至会使你在调查研究阶段刚开始就失去这笔生意。

避免问不必要的背景问题的最好方法是：

- ✓ 确信你问的每一个问题都有明确的目的。
- ✓ 问那些你确信一位可能的买主有而且你的产品或服务可以解决的相关的难题。

在这章的后半部分，我们还会重温什么时候问、什么时候不问背景问题。

策划背景问题

有没有一个可以准备适宜的背景问题的实际的方法？
有。

你是否还记得在前面章节中做过的暗示和明确需求预测的会谈前策划吗？你可以用相同的方法，在与你的客户或当事人会谈之前准备可选的背景问题。

下面是具体做法：

1. 列出一些你的产品或服务可以解决的潜在问题。
2. 在你能有效地调查研究那些难题之前，确定你需要什么实际信息。

如同我们在下面给出的例子一样，在一个事例中可能有几种不同的答案。但是你通常可以发现的是：

✓ 正确的背景问题可以很顺利很自然地介入要讨论的潜在难题。

✓ 在你有调查一个难题领域的足够的背景信息之前，你需要问几个背景问题。



例子

产品 / 服务: 自动存储系统

客户: Logistics 公司副总裁

1. 潜在的买方难题(是你可以解决的):

存储能力不足

2. 在调查研究难题之前所需的背景信息:

要问的背景问题

可能的信息来源

■现在使用的是什类型存储
补给系统?

仓库管理者

■共存储多少不同种类的货物?

分销服务的小册子

■平均的补给时间是多长?

???

■在比较典型的时期中有多少产
品要补给?

仓库管理者

现在, 用这种方法试试你自己的产品或服务。

产品 / 服务: _____

客户: _____

1. 潜在的买方难题(是你可以解决的):

2. 在调查研究难题之前所需的背景信息:

要问的背景问题

可能的信息来源

规划你的背景问题

在某些事例中，在你准备好进入难题分析阶段时，你可能会得到很多背景信息。因为客户在这个初级阶段的兴趣都很低，所以，对你来说，用一种方法规划好你的问题，以使你的客户或当事人尽可能地接受是很重要的。

大部分潜在客户在卖方抛出一系列不客气并且与他们根本无关的问题时都会很恼火，例如一个专业安全顾问可能会问这些问题：

你这儿生产的都是什么类型的 billabongs？

它们用的是什么样的芯片？

你怎样存储你的芯片？

本地的厂房设备有多长时间了？

谁负责厂房设备的安全？

晚上值班时有多少人上班？

类似于这种“谁，什么，怎样，什么时间，在哪儿”的一组问题可以被认为是对买方的信息的需要，而不是试图了解买方业务状况的主要领域。你怎样才能避免造成这种消极的观点？

把你的问题联系起来

通过把你的问题联系起来，你可以使它们更顺畅，并且与你买方的业务关注点联系更紧密：

1. 把你的问题与买方的判断相联系，可以使一系列问题以连贯的方式链接在一起。



2. 把你的问题与个人观点相联系，能增加你问题的多样性，并且让买方对你的多变性产生很深的印象。

3. 与第三方状况相联系，可以增加你的可信度，如果你能证明理解并经历过与买方相同的生意经历的话。

看看下面这段对话的例子：

例子

卖方：在这个工厂你生产什么样的 billabongs？

买方：我们有许多原生产线，但我们主要的产品是 megabillabongs。

卖方：Megabillabongs？它们用哪种 wheezos？（与买方的陈述相联系。）

买方：我们使用两种 wheezos：一般用途的 Cirrus wheezos 和具有特种 3-D 功能的 Terra wheezos。

卖方：我知道许多 billabong 生产商一般会在他们的部件存货中保持 Terra wheezos 三个月的供应量，以应付那些重要的相关紧急事件。你的公司也是这样吗？（与第三方情况相关。）

买方：是的。事实上，我们 megabillabongs 的需求量在最近两个季度已增长了许多，以至于我们实际的存货量超过其 20%。

卖方：在参观工厂时，在集合地的后面我看到一间锁着的大“无菌室”，那是你们存放 wheezos 的地方吗？（与买方的陈述和个人观察有关。）

买方：是的。那就是我们存放所有外部敏感部件的地方，直到上个月，我们不得不在 2 号楼临时找一些额外的仓库来存放那些已容纳不了的。

卖方：2 号楼看上去比 1 号楼旧。它们都是什么时候建成的。（与买方的陈述和个人观察有关。）

买方：2 号楼是最初的厂房，建于 20 世纪 20 年代。为了更好地保养我们新的精密设备，我们在 60 年代早期建造了 1 号楼。

卖方：很有趣。Terra wheezos 系列产品的最近价格是每件 60 美元到 75 美元之间，你们提高了存货水平，听起来你们存货所面临的财务风险要比

以往高许多。是这样吗?(与买方的陈述和第三方信息有关。)

买方:是的。财务和安全管理正是我们目前担忧的。

什么时候问背景问题

对于背景问题来说,最常见的难题并不是卖方不问,而是他们问得不加选择。注重背景问题,精心策划并且自然流畅地连接在一起显然是很有用的。通过区分高风险和低风险的区域,知晓什么时候问背景问题,是有效地使用背景问题的另一个关键:

低风险区域

新的客户或当事人

销售周期的初期

当背景发生变化时

高风险区域

销售周期的末期

不相关的业务领域

过多地使用

容易冒犯买方的方面

低风险的背景问题

在下列区域使用背景问题是低风险高回报的:

■新的客户或当事人——对于一个新客户,很有必要问许多背景问题,因为你对操作了解得并不多。买方希望你用这种方式提问,除非你这样做,否则他们会对你的对策没什么信心。但是不要停留在简单、安全的背景问题上,进行到你的客户或当事人真正感兴趣的问题——他们的问题以及你如何可以解决它们是至关重要的。

■销售周期的初期——在销售的初期阶段,选择好背景问题可以在不让买方认为粗鲁或被侵犯的情况下,很顺



利地进入难点问题。问几个你关注的、中立的、间接的关于现在操作的问题，可以为有效地问难点问题打下一个良好的基础。

■当背景发生变化时——对于现在的或有长期关系的客户或当事人，能意识到在内部和外部操作环境中正在发生的事情是很重要的。通过与买方保持联系，你也许可以发现开展新业务的机会或通过快速行动防止潜在的生意损失——例如，当有组织重组或买方的市场有所变化时。

高风险的背景问题

因为背景问题很容易问，所以卖方在他们操作不利时，经常求助于背景问题——在下列四种高风险的领域，不要用背景问题！否则你可能会丢掉信誉并且丢掉生意。

■销售周期的末期——或者是你没有收集到足够的信息（也是因为你没有仔细听买方说什么或早期不正确的提问），或者你已开始执行你的销售计划但是买方没有与你签订单或合同，而你又想不起还有什么要说。

■不相关的业务领域——这儿的危险是你收集的信息是你不能用或更糟的是你发现不能解决的问题，既然问背景问题的目的是介入你能解决的买方的不满。与可能的买主见面，你最好是花些时间分析并开发你能解决的需求。

■过多地使用——一个效率很低的卖方只是简单地问太多背景问题，而忽视他们是否有能力解决这些难题。如果买方把你看作审判官，那么过多使用会消磨一个买方的耐心或造成敌意。一有足够的背景信息就转移到提问难点问题方面，是很重要的。





■容易冒犯或潜在的可以冒犯买方的方面——例如问与你会谈的人的决策权，或者提出的问题是在你的合同部门和另一个部门之间有矛盾的方面。容易冒犯买方的信息最好是通过间接方式，并且是在已经建立起信任后问。

超越基本的背景问题

你不必用一种僵化的程序来使用 SPIN[®]问题

成功的销售员注重区别、了解并开发买方的难题。他们不是在销售的早期问许多背景问题，而是当他们确信以他们的实际能力能分清并开发难题时，才问出来。例如：

你说雇员的更换对你来说是一个主要问题。为了帮助我更好地理解这一点，你可以给我讲几个实例吗？例如，你的补偿率与你的竞争对手相比怎么样？你们多长时间修订一次你们的获利计划？

如果买方确信他们正在被问的问题是要了解对他们自己来说很重要的条款的详细情况，那么他们会比较愿意回答背景问题。

灵活地问一些问题比展示和讲述更好

一些背景问题比其他问题更灵活。例如：

你对最近在反托拉斯法方面的变化有什么反应？

(听起来比这一句更灵活)你经商有多少年了？

许多人大都想通过讲述来展示他们的业务知识，殊不



知，在这种时候，提问更让人信赖。因此，不作关于系统整合的演讲，而在调查研究阶段的适当时候问一些灵活的背景问题，你能得到更多的信任。例如：

你如何使卫星构形与你的主平台融为一体？

得到可以思考的时间

虽然它们不是很有力。背景问题很容易问，有时买方可以提供时间给你，这时你可以考虑如何更有效地介入难点和暗示问题。

经验十足的销售员们通常有许多他们可以按顺序问出的背景问题，以便于给他们自己一些喘息时间或思考时间，来策划与出现的条款有关系的难点或暗示问题。

总结检查——背景问题

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 背景问题的目的是： | 正确？ |
| a. 揭示暗示需求。 | ☐ |
| b. 建立一个发现买方难题的计划。 | ☐ |
| c. 开发买方难题的暗示。 | ☐ |
| 2. 这些中哪些是背景问题？ | 背景问题？ |
| a. 在这个仓库外有多少卡车在工作？ | ☐ |
| b. 你用外面的承包商会不会给你带来一些困难？ | ☐ |
| c. 你们的太部分参考是不是来自法律机构？ | ☐ |
| 3. 下面哪些是高风险的背景问题？ | 高风险？ |



- a. 销售周期的末期。 ☐
- b. 与新的可能买主。 ☐
- c. 情况改变了。 ☐
- d. 与你的产品或服务无关的业务领域。 ☐
- 4. 更有效地使用背景问题可以通过： **正确？**
 - a. 对买方操作的每一个细节提问。 ☐
 - b. 把你的问题与买方的陈述相联系。 ☐
 - c. 注重你可以解决的能揭示买方
难题的那些方面。 ☐

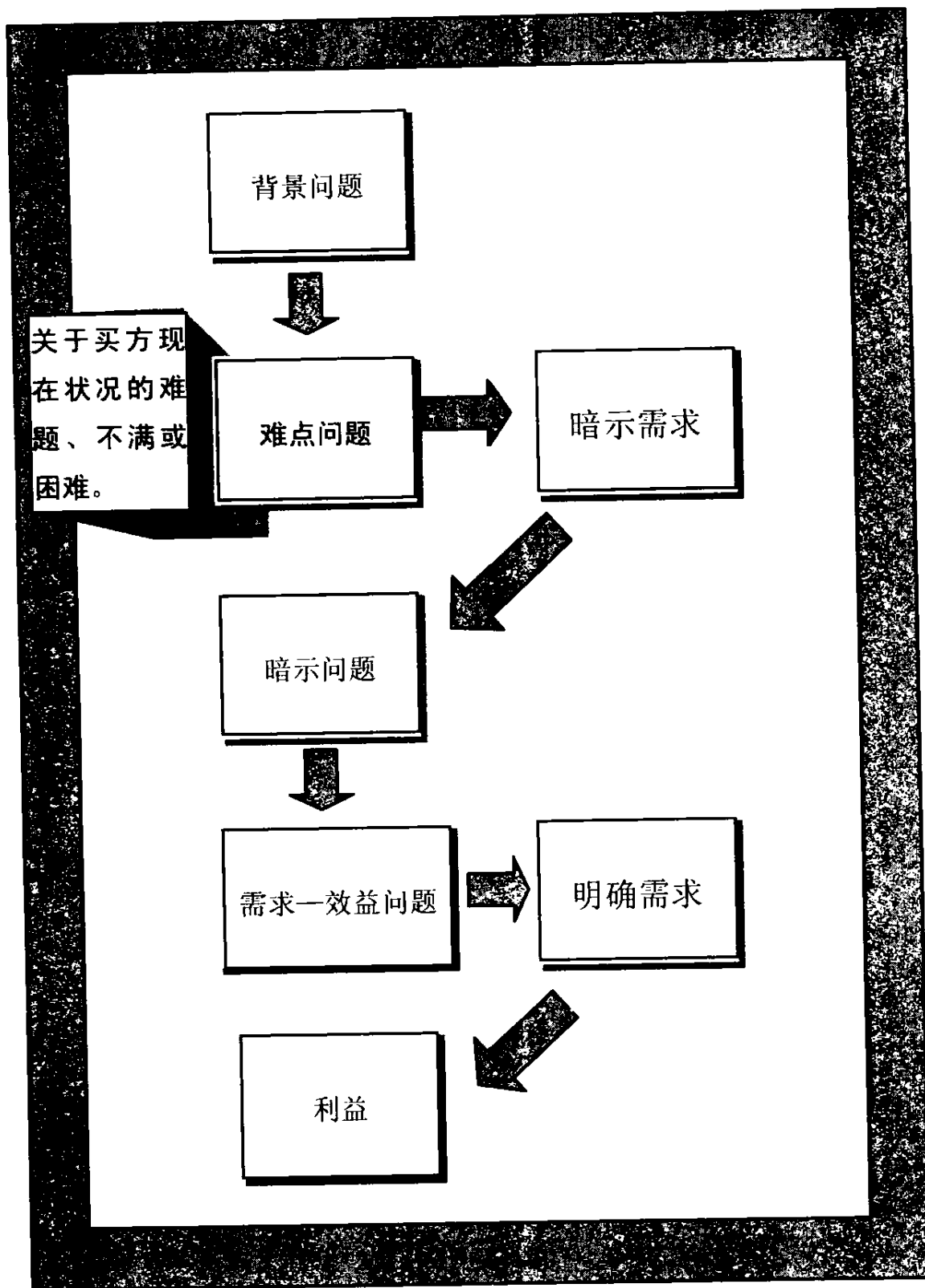
答案

1. 背景问题的目的是为发现买方的难题建立一个计划。
2. (a)和(c)是背景问题。(b)是难点问题。
3. (a)和(d)是高风险的背景问题。
4. (b)和(c)会使你更有效地使用背景问题。



第 8 章

难点问题



总览

什么是难点问题？

难点问题问人们现存状况的

- 难题
- 困难
- 不满

为什么问难点问题？

它们可以帮助你销售，因为：

- 只有人们有需求才会购买。
- 需求几乎总是从对现在状况的难题或不满开始的。

■ 需求越清晰越明确，买方越有可能购买。

为了能更有效地销售，你首先必须发现难题、困难或不满——一些暗示需求。这就是难点问题可以帮你的地方。它们的目标是：

- 揭示买方的暗示需求。
- 弄清买方的困难和不满。
- 分担、了解买方的难题。

Huthwaite 公司的研究表明，有经验的人问的难点问题比较多，并且在成功销售中用得更多。难点问题与小生意联系比较紧密，随着生意不断扩大，它们仍然是一种有效的提问方式。





那么它真正
意味着什么？

■你必须发现你可以解决的难题，以便于你能提供给客户一些有用的东西。

■难点问题提供给你在剩余的生意中需要的原材料。

自测——难点问题

在你学习更有效地运用难点问题之前，让我们确信你清楚难点问题与背景问题之间的区别。

背景或
难点问题？

1. 你这儿雇了多少人？
2. 重新招募技术熟练的人难吗？
3. 人员更换方面有困难吗？
4. 在控制质量方面你有困难吗？
5. 去年一年中你的公司扩大了多少？
6. 这个程序中的某个部分的成本比你希望的高了吗？

答案

1. **背景问题** 问关于公司的事实。
2. **难点问题** 问一个潜在的困难，可能揭示与重新招募技术熟练的人有关的暗示需求。
3. **难点问题** 问另一个潜在的难题，可能揭示与更换人员有关的暗示需求。



- 4. **难点问题** 问买方另一个可能的困难。
- 5. **背景问题** 仅仅是得到买方现存状况的细节。
- 6. **难点问题** 让买方揭示一个可能的不满方面的更间接的方法。

如果你对这些问题仍存在困难，记住我们对难点问题的定义：

难点问题是问关于买方现有状况的难题、困难或不满。

这章的后半部分让你有机会练习你自己的难点问题。你也有另外一个机会来检查你对有效地使用难点问题的理解。

有效地使用难点问题

在你用难点问题分辨出买方的困难或不满后，继续揭示并阐明它们，直到你和你的买方可以完全理解难题或暗示需求，这一点是很重要的。

这些用来划分并理解买方的暗示需求的连续的问题也被称为难点问题。

既然你想以一种自然的方式鼓励你的买方，那么改变难点问题的形式也很重要，对所有的 SPIN[®]问题也是一样。

一些有用的问连续难点问题的方法是——在哪儿？什么时候？谁？多长时间一次？如果/什么时候发生什么？你也可以间接地问或通过互相联系的过程来问不满或困难，如这些例子所示：

■ 当你的机器出故障时，你现在的服务商需要多长时间才能做出反应？



■你的机器多长时间坏一次？

■在整个过程中哪儿最容易出问题？

■通常是谁必须处理这些难题？

■你对现在服务商的反应时间满意程度如何？(邀请买方对现在的反应时间表示出有些不满)

■你认为系统有什么具体的部分需要提高？(邀请买方致力于具体的核心问题)

■你已经说过你对现在的修复故障的反应时间基本上很满意。既然你的生意在去年一直在增长，你担心现在工作负担一直增加会发生什么事情吗(与买方提出的相关条款相联系)？

难点问题会扫买方的兴吗

没有经验的人通常发现问更多的背景问题比问难点问题要容易，因为他们担心它们问起来具有侵犯性和负面效应，并且使买方与之对立。

但是 Huthwaite 公司的研究发现，问更多的背景问题更容易惹恼买方。你为什么认为他们可能反对这种方法？

为什么买方实际上更喜欢你问更多的难点问题？

买方实际会说什么

这儿有两段典型的买方评论有太多背景问题而难点问题太少的会话：

……真讨厌，她在浪费我的时间。也许这位销售员需要一些生意以外的信息，但是我肯定不需要。





这位销售员花了太多的时间来问他能在年报上找到的事实。我同意这次会见，是因为我认为他也许会帮助我们解决人员更换的问题，但是他却一直停留在他提出的那些难题的表面上。

事实上，买方说问难点问题实际上增加了他们对提问者的尊敬，因为这些人注重理解买方的需求。

因此，什么时候问难点问题…

✓首先做好准备工作。只问几个有侧重点的背景问题，这样可以为你问必要的难点问题做计划。

✓注意变化性。直接、间接并通过有关联的段落来问难点问题。

✓注意连贯。当你的买方开始揭示难题、不满或困难时，要求澄清难点问题。

什么时候问难点问题，什么时候回避它们



知道什么时候问问题很得要，因为有些时候这些问题会侵犯你的买方。



什么时候问或不问难点问题

什么时候问或不问难点问题取决于涉及的风险程度。在一些事例中，你不得不很仔细、小心地问难点问题，或者在你与客户或当事人已经建立起了一定程度的相互信任之前，你都必须避免问到它们。

你提问时一定要小心三个高风险的方面：

■敏感区域——涉及买方的个人隐私或情感的方面，例如公司的政治策略、公司内各部门之间的冲突、公众的争论等等。

■最近的重大决定——在这方面进行提问会被看作是胆大妄为或是吹毛求疵，并且这样会使买方抵制你的产品或服务，甚至买方的决定明显是很糟的，你这样提问也会产生如上的效果。

■你自己的产品或服务——买方已经用了你的产品或服务，问难点问题可能引起不满（即使你可以提供一个好的替代品，也要注意只在你能提供而竞争对手不能提供的附加能力方面问难点问题）。

还有三个低风险区域，在这些区域你可以自由地用难点问题去发现和弄清暗示需求：

■销售周期的初期——在你收集到足够的背景信息来做一个计划及取得了买方的信任，可以讨论他的难题后。

■在重要的方面——是对买方很重要的方面。难题必须足够重要，以便于你可以把暗示需求转化为明确需求——对对策的强烈需求。



■你可以提供对策的方面——既然问难点问题的目的是揭示你的产品或服务可以解决的难题。

自测——难点问题 and 风险

现在你有一个机会去决定什么时候问或不问难点问题。检查一下下列哪种状况是高风险而哪种情况对你问难点问题来说是低风险？

问难点问题
低风险 高风险

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. 两周以前买方安装了一个包括一位竞争对手的产品的系统。 | ☐ | ☐ |
| 2. 你已经找到了对你产品的明确需求，并进入到销售的最后阶段。 | ☐ | ☐ |
| 3. 在你与买方的第一次会谈期间，买方告诉你他们在过去的三年中一直在用你的竞争对手的产品。 | ☐ | ☐ |
| 4. 你已经收集到关于买方状况的基本信息，并且正在疑惑接下来要做什么。 | ☐ | ☐ |
| 5. 买方已经在大量使用你的产品，而你正在做的是要求续签合同。 | ☐ | ☐ |
| 6. 在你的产品强项方面，买方正在用的系统存在着重大的技术难题。 | ☐ | ☐ |





答案

1. **高风险** 这是个刚刚做出的决定。在早期阶段，即使竞争对手的产品真的有问题，买方也很可能仍坚持用它。这时问难点问题能引起敌意。毕竟，没人喜欢承认他们刚刚做出的决定是很失败的一个。

2. **高风险** 问难点问题的价值在于帮助你开发明显和明确的需求，一旦你已经开发出了这种需求，难点问题会使买方脑子中产生疑问或重新列出不合适的条款，因此在销售的末期要避免难点问题。

3. **低风险** 问难点问题来发现你可以转化为明确需求的不满区域。当然，一个真正满意竞争对手产品的买方，也不会有什么你可以开发出的难题，如果是这样，你越早发现这个事实，你浪费的时间越少。

4. **低风险** 这是问难点问题理想的时间，正好是你已经收集到足够的买方状况的细节。在背景问题后你能自然而然地进入难点问题当然最好，这种又顺畅又自然的情况只有经验老道、成功的销售人员才能做到，同时，难点问题对你来说是最有可能发现暗示需求的。

5. **高风险** 如果你问难点问题，你也会使买方对你的产品产生不满。只有你能提供与现在不同的商品给买方时，才能问难点问题。

6. **低风险** 这对难点问题来说是最好的时机，你越能建立起难题的严重难度，买方就越有可能买你的对策。对每一个问题的答案。



评估你自己的事例中的高风险

你能衡量出你正面对的已有的买方或可能买方的情况对你问难点问题来说，风险是高还是低吗？在一栏中概括地描述一下，然后问问你自己相关的问题，然后记录下你对每一个问题的答案。

高风险的买方的状况：

1. 有高风险的区域是什么？为什么在这方面问难点问题风险很高？

2. 你与这位买方的关系是否强到足以让你在高风险方面问难点问题？

是 ☐ 否 ☐

(如果“是”就进入下一节。)





3. 有什么其他低风险区域可以让你问难点问题？

使难点问题起作用

成功地使用难点问题可以引诱买方陈述暗示需求。记住，暗示需求为暗示问题提供原始材料(暗示问题在下一章讲述)，在大生意中用来开发买方的难题的迫切性和渴求对策——你的产品或服务可以提供的对策的强烈性。提前策划你对买方的影响是使所有 SPIN[®] 行为起作用的最好方法，这样既可以提高你的技能，又可达到成功的结果，现在该针对你自己可能的买主实际策划难点问题了。

你的产品或服务可以解决什么难题？

开始策划难题的好方法是通过思考你的产品或服务可以为买方解决什么难题。先试一试这个练习；然后转到下面的另一个练习。





我们的产品或服务能提供更好对策的难题	有可能存在这种难题的买方
例子： ■我们的在线诊断服务能解决当技术人员不在时，使关键设备仍然可以回复运行的问题。	例子： ■偏远地区的小乡村医院 ■夜间也开放的图书馆
试一试你自己的事例：	试一试你自己的事例：

现在你正准备使难点问题对一个你自己的买方起作用，集中注意力于你的产品或服务最能解决的难题。

与你自己的买方实践难点问题

1. 用下一页为这个练习设计的表格，首先，选择一位可能的买方来练习策划，用此评判标准来选一位好的候选人：

- 在下一周或二周你将与之见面。
- 你已经收集了关于这位买方的一些基本信息。
- 这位可能的买主有你在前面的练习中列出的难题，这对你是一个好机会。
- 这是你第一次或第二次与他会谈。
- 对这个买方试用一种新行为(难点问题)没有什么风险。

2. 在策划表格的顶端写下买方的名字和会面的时间。
3. 尽可能多地辨明潜在难题区域，而且应该是你的产



品或服务可以解决的关注点、困难或不满。在策划表中写下你的主意(注重数量)。

■首先列出你在前面的练习中遇到的最有可能提供给可能客户的难题。

■补充这个可能买方独一无二的难题，并且是你的产品或服务可以解决的。

4. 尽可能多地开发各种各样的难点问题来问。

■写出不同类型的难点问题。

■使用直接和间接的难点问题。

5. 使用你开发出来的难点问题!

■如果可能的话，在会面之前与你的一个同事排练一下你的问题。

■当你见到买方时，实际问买方你开发的难点问题。

携带你列出的难点问题到会场，这并没有什么错。很成功的销售员在与买方讨论过程中，用问题清单来提醒自己。

策划你自己的难点问题

客户或当事人的姓名_____会面日期_____

背景(我们需要的更进一步的事实)





潜在的难点问题区域(可能存在的难题, 并且是我们可以解决的)

要问的难点问题(以发现并开发暗示需求——难题、困难或不满)

超越基本的难点问题

使用连续的难点问题

难点问题的一个最重要的用途是清你的买方认定的难题。连续的难点问题可以弄清具体的困难或关注点, 并且帮你把精力集中到需求开发上, 而这正是最有可能成交的因素。

在第6章“回到难题”练习的目的是向你表明寻找具体难题(暗示需求)的重要性, 正是这些难题可以引导出你比较好的产品或服务可以满足的明确需求。连续的难点问题, 例如下面这些例子, 可以帮你弄清并明白你应注意的暗示需求:

我想确定一下我是否清楚你面临的是哪种类型的(难题)你能给我讲述更多(难题)吗?

(难题)多长时间出现一次?你是总有麻烦还是仅仅一小段时间有?

听起来你似乎很关心(难题)。这是你最关心的方面吗?

你能问的所有连续难点问题中最有效的是这个神奇的





词——为什么？当一个买方说，“我对我们现在的 whatsit 不满意……”一般的销售商都会没耐心地开始谈论对策。但是一个专业销售员会问“为什么不”或“为什么有那个难题”。效率很高的销售员会在问暗示问题之前弄清难题。问为什么能帮助你：

■更好地了解在买方背后的不满的原因。

■发现相关的难题或影响。

然后，你可以用学到的难题有效地问暗示问题，或关注你的对策可以最好地解决的可选择的难题。

在深入研究暗示问题之前发现几个难题

成功的销售员开始问暗示问题之前都要开发几个难题，为什么？一个精明的销售员为达到目的想出几种难题的方法，如果任何一种单个的暗示被证实是行不通的，那就可以马上接着用另一个。让我们看一看在发现其他难题之前，当一个买方倾向于要求卖方提出暗示时，发生了什么：

卖方：你提到了在你们正在使用的粘合剂方面存在着困难。你能告诉我更多的情况吗？(一个好的连续难点问题)

买方：是的，当它经过缓冲器时，粘合处经常松开。

卖方：那么，是否意味着在最后组装之前，你必须花许多生产时间来修理粘合处？(卖方向一个暗示问题，希望开发出现存粘合难题的严重性)

买方：不，这并不是一个真正的困难，因为在最后组装之前，压平机还会重新把粘合处压在一起。

卖方：哦……(不知该说什么了)

在下个例子中，卖方在问第一个暗示问题之前发现了

几个难题，因此如果买方拒绝了第一个，那么他也能开发出另一个不同的需求：

卖方：你提到了在你们正在使用的粘合剂方面存在着困难。你能告诉我更多的情况吗？(一个好的连续难点问题)

买方：是的，当它经过缓冲器时，粘合处经常松开。

卖方：在融合方面你们还有其他困难吗？

买方：是的，当它经过光时，就失去了扩张强度。因此，我们必须废弃或重新制作 10% 的产品。客户异议也一直在增加。

卖方：那么，这是不是意味着在最后组装之前，你要花费时间来修理粘合处？(卖方问了同样一个暗示问题，来开发现有粘合问题的严重性)

买方：不，这并不是一个真正的困难，因为在最后组装之前，压平机还会重新把粘合处压在一起。

卖方：好的……我们可以再回到废弃的难题上吗？(或是重新制作的难题或是异议的难题)这 10% 的废弃是否压缩了你的毛利？

从不同的功能角度看难题

在复杂的销售中，不只从一个角度开发并了解难题是很重要的。这可以建立起难题的严重性，一种好的开始的办法就是问一问你的承包商是如何看待这个难题的，这就如同一个人从另一个功能去看这个问题。例如，“我能明白对你的生产来说这为什么是一个难题。这与市场/产品开发/财务有什么关系？”你也许可以把一次讨论转化为一种邀请，来满足另一个决策者。





难点问题——总结检查

1. 难点问题的目的是：

正确？

a. 揭示明确需求

☐

b. 揭示暗示需求

☐

c. 满足需求

☐

2. 这些中的哪些是难点问题？

难点问题？

a. 你估计下个月的产量会有什么困难吗？

☐

b. 在你的商店中有剩余部分吗？

☐

c. 这个程序可以提高吗？

☐

d. 你多长时间遇到一次剩余部分短缺的现象？

☐

e. 你对这个程序满意到什么程度？

☐

3. 什么时候难点问题风险高而且用的时候要小心？

高风险？

a. 销售初期

☐

b. 问买方关于你自己的产品的经验

☐

c. 问最近的决定

☐

d. 问买方的业务中重要的部分

☐

4. 难点问题可以通过……而顺畅地引出？

正确？

a. 问关注的背景问题，使买方转向潜在的难题方面

☐

b. 只在销售末期间难点问题

☐



c. 以一种不同的方式问难点问题



答案

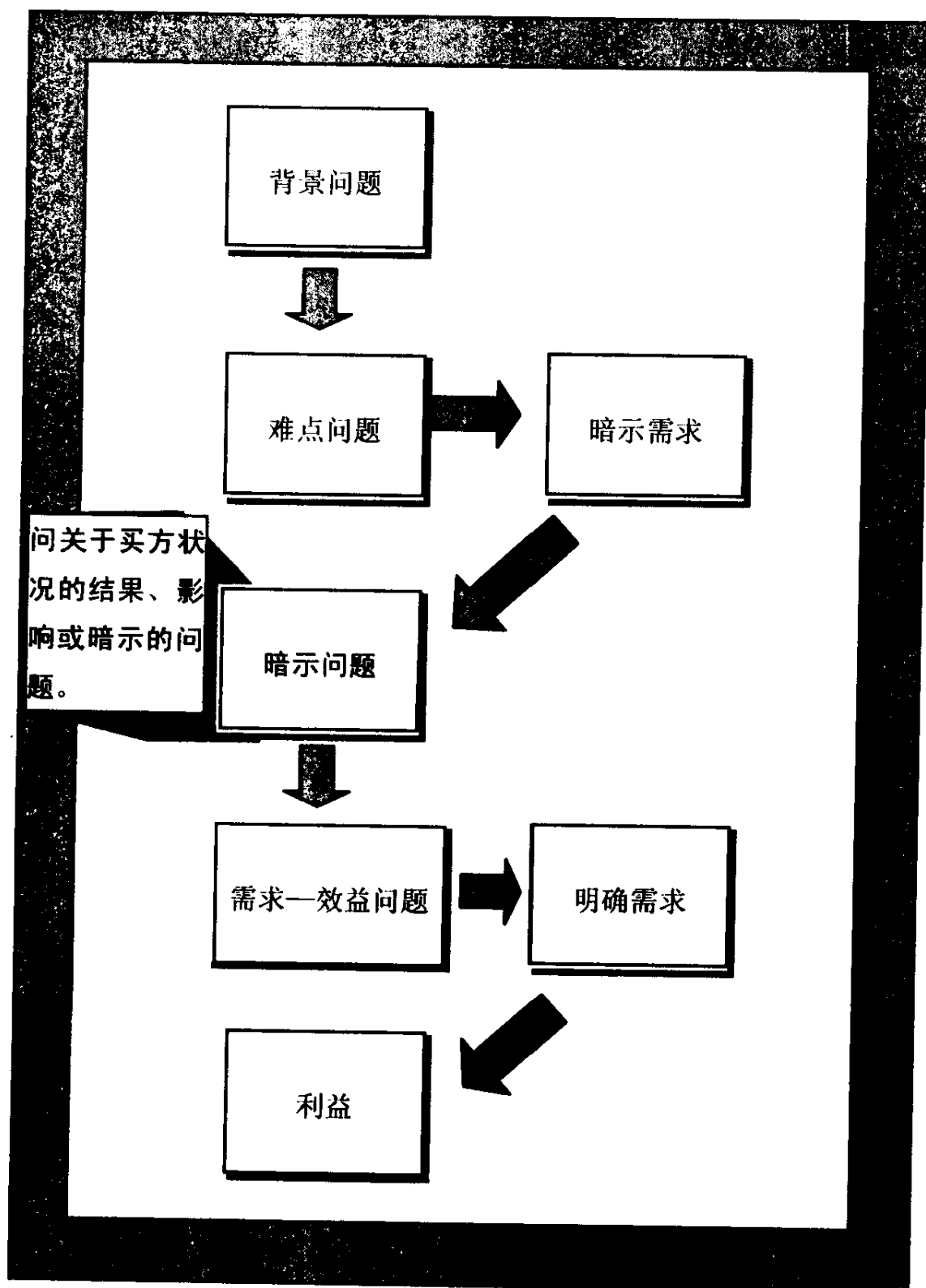
1. (b)。难点问题的目的是揭示暗示需求。
2. (a)、(c)、(d)和(e)是难点问题。
3. (b)和(c)在问难点问题时有高风险。
4. (a)和(c)是顺畅地引入难点问题的有效方法。





第 9 章

暗示问题





总览

什么是暗示
问题？

的

一个暗示问题问关于买方状况

■结果

■影响

■暗示

为什么问暗
示问题？

通过积聚买方难题的严重性来帮你，以便它可以大到采取行动的地步。

Huthwaite 公司的研究表明，在大生意中暗示问题与成功紧密相联。它们的目的是开发买方难题的透明度或力度，通过：

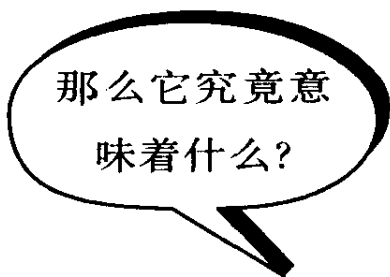
■强调难题的结果。

■扩大、扩张难题的影响。

■把一个难题与其他潜在难题联系在一起。

当对最终决策者进行销售时，暗示问题特别有效——最终决策者的成功依赖于透过直接表面的难题而看到更深层次的影响或可能的结果。暗示问题可以帮助你帮难题（暗示需求）转化为明确需求——在大生意中最重要的购买信号。

■暗示问题是强有力的开发需求的工具。

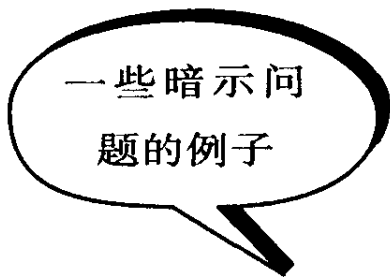


那么它究竟意味着什么？

解。

■ 它们扩大了买方对价值的理

■ 比背景和难点问题更难问。



一些暗示问题的例子

零部件的价值增加会不会有导致重大的偷窃行为的风险？

那对你的保险成本会有怎样的影响？

自测——暗示问题

在你学会更有效地使用暗示问题之前，让我们确信你已经很清楚下列例子中的暗示和难点问题之间的区别。

难点问题或暗示问题？

1. 你关心增加的工作负担吗？
2. 增加了的工作负担对你主要员工的更换有什么影响？
3. 主要员工的缺乏影响了你对客户生意的反应速度？
4. 你担心生产出的产品的质量吗？
5. 你正面临着重新招募有专业技能的员工的困难吗？
6. 哪个部门的专业人士难招聘？
7. 这些员工方面的困难是否使你丢掉了一



些客户?

8. 你怎样处理员工缺乏的问题?

答案

1. 难点问题 “你关心……?” 寻找不满。

2. 暗示问题 结果(“…影响…?”)增加的工作负担与另一个员工更换难题相联系。

3. 暗示问题 “影响”一词把员工缺乏难题与另一个客户反映速度难题相联系。

4. 难点问题 “你担心…?” 对一个不同的难点提问。

5. 难点问题 “困难”一词问另一个难题。

6. 难点问题 “哪一个…是最难的…?” 继续问题 5 提出的难题。

7. 暗示问题 句子“……使你丢掉客户?”把员工难题与丢掉客户相联系。这更强有力,并清晰地开发了难题。

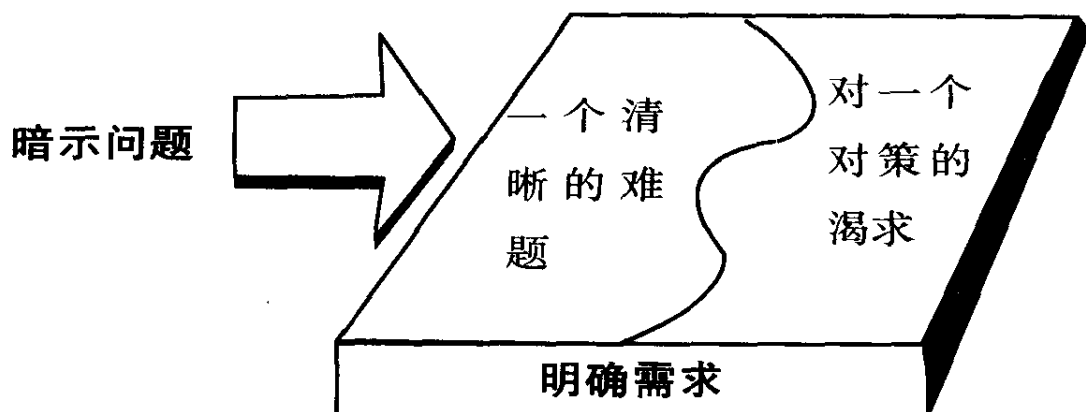
8. 难点问题 “你怎样处理…?”是一个更精明的例子。这个问题仍然以同样的难题为中心,既没有扩大也没与其他难题相联系。

有效地使用暗示问题

如果你忘记了几个原来的答案,那么现在记住暗示问题比背景或难点问题更难准备。但是虽然它们是所有SPIN®问题中要有效使用必须面临最大挑战的,在大一些、更复杂的销售中,暗示问题也是最有可能带来成功的,为什么?因为它们是把难题从暗示需求开发成明确需求的关

键。

暗示问题如何帮助需求开发程序?在第6章,你看到了在买方做出决定之前,买方的难题一定要被认为比你对策的成本大。你也知道了明确需求有两个部分:



暗示问题的目的是开发难题的重要性,因此难题变得清晰严重,并且买方认为它值得下力气去解决。

什么可以变为好的暗示问题?

为了提出好的暗示问题,你必须:

✓ 策划——暗示问题不会自动进入你的头脑。即使最有经验的销售人员也必须在会谈之前多想想他们的暗示问题。

✓ 具有业务知识——你必须理解为什么一个难题对买方来说很重要,并且什么业务问题使它比买方意识到的更重要。

✓ 具有运用知识——你必须知道你的产品或服务可以解决哪种类型的难题，因此你能选择最合适的暗示需求来开发。

你已经知道如何使用暗示问题

在复杂的生意中，暗示问题是 SPIN[®] 问题中最具挑战性的，但是你已经你的日常生活中使用了它们。在你试着在一笔生意中策划暗示问题之前，以一个更具个人色彩的例子为开始也许对你更有帮助。

背景

你的朋友约翰是一个顾问，他每天驾着有 10 年车龄的车在相距 10 英里的在郊区的家和办公室之间往返。他经常去旅行，每次都是去 20 英里以外的机场，把他的车放在长期停车场。

当他不旅行时，约翰经常带着乡村的客户去市里开会，在晚上还会给他们展示当地的风光，或驾车去在市里或城郊的其他客户家。

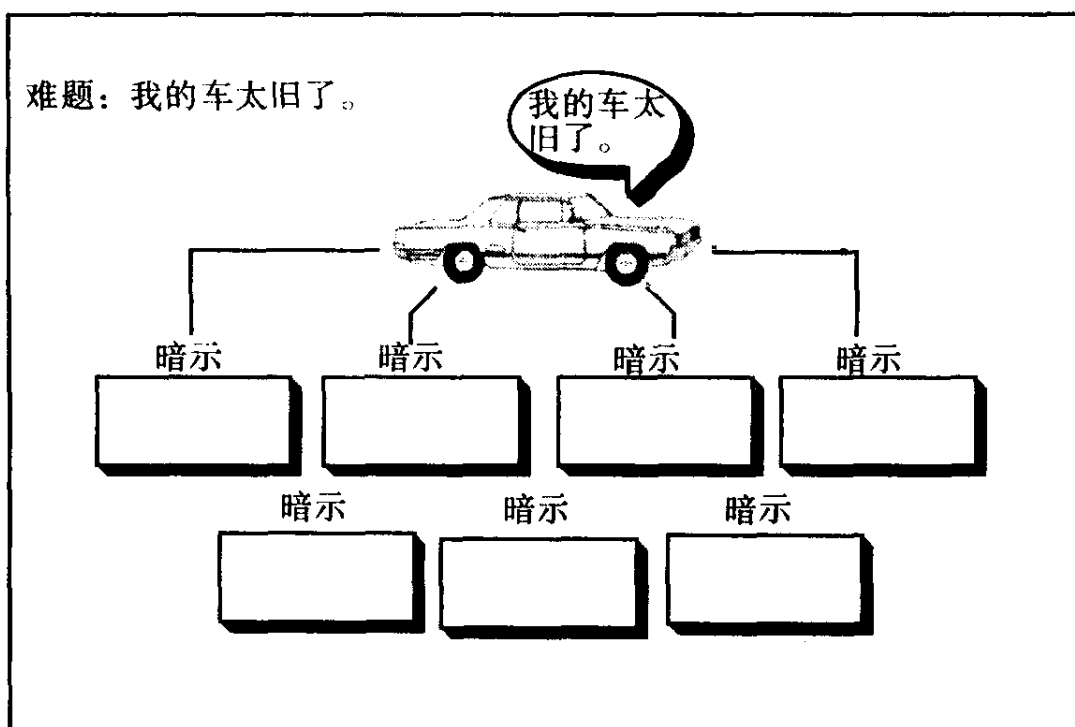
他的妻子也有自己的车，偶尔还要带他在修理厂与办公室之间穿梭。这就使得他们都不得不迟到或要早些离开家。

星期六下午，在约翰家的院子中，这时他提起他正在犹豫对他的那部老车要怎么办。他很担心，因为最近这部车已经两次进修理厂了。他让你帮助他考虑一下这个问题。

你的任务

通过指出可能的暗示来开发难题的紧迫性。1. 读在前一页的背景描述。

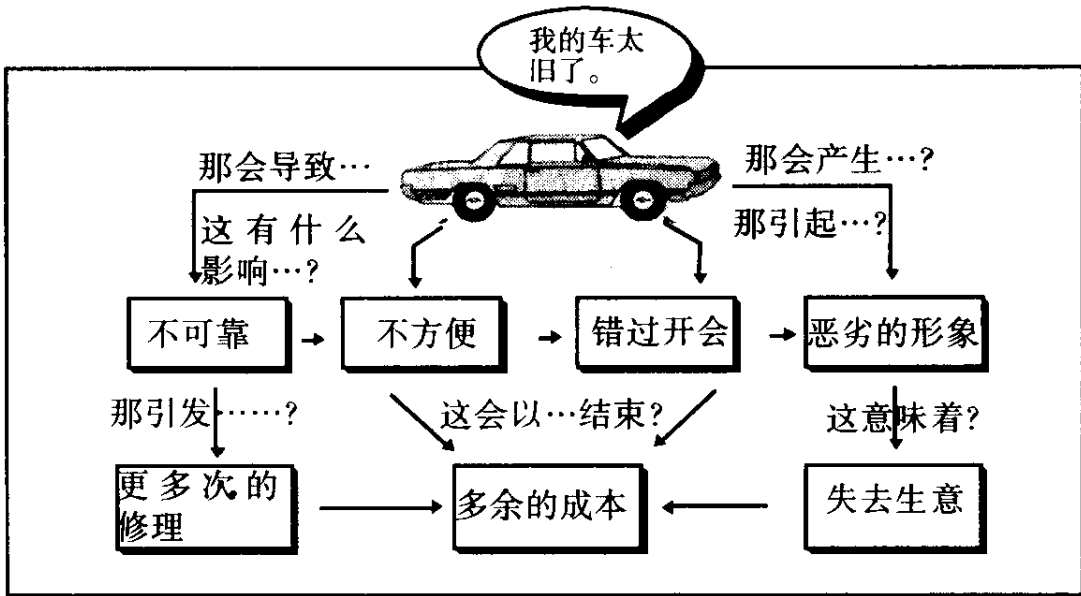
2. 一旦你理解了这个问题，看一看你能找出多少暗示。
3. 在上面提供的分框中，写下你找出的每一个暗示。



4. 在难题与暗示之间画箭头，表示出你看到的起因和响应之间联系的方式。
5. 翻到下一页看看可能的结果。

暗示问题如何起作用

你可能找出下面一些或所有的暗示：



暗示问题把一个小的难题开发成一个大得多的难题。

你注意到了吗?

1. 一个暗示问题经常引发另一个暗示问题。在我们的例子中，可靠性难题引发了错过开会，这就使约翰的个人形象受到破坏，最后导致生意失败。

2. 几个暗示可以导致一个不能忍受的问题或事件。在成本方面经常如此，在我们的例子中：

- 修理
- 错过开会
- 恶劣的形象
- 不方便
- 失去生意

……所有这一切加在一起就成了额外的成本。



3. 把其他难题或结果与一个已有的难题联系在一起，对买方来说显然会增加它的重要性和紧迫性。

策划暗示问题

在与买方会谈之前，事先策划暗示问题是很重要的。为什么？因为它们不会自动跑到你的头脑中，不策划会使你：

■ 当它们可能有最大的影响时，失去问它们的机会。

■ 使你依赖不合适的背景或难点问题，这样就失去了信誉。

■ 使买方的注意力从你能解决的问题上转到你不能解决的难题上。

记住，暗示的目的是建立难题的重要性，以便它清晰而有力，足以让买方感觉有一种强烈的对你的产品或服务的愿望或渴求。因此，在策划你的暗示之前，清楚具体地描述你能解决的买方难题（如果你提供的是服务，也是如此）是很重要的。

策划有效的暗示问题的四个步骤

用一个你自己的客户或当事人的事例，试着策划一些暗示。不要担心你是否可以得到如练习步骤 1-3 中“正确的”的暗示。在这一点上，试着把每一个相关的难题与尽可能多的你能找到的暗示相连。

1. 确信你已经问了对你来说所有必需的难点问题，并





且客户或当事人清楚地了解相关的难题——那些你能为买方解决的。

2. 选择你已经辨明的最重要的难题或对你的产品或服务来说最有可能开发成需求的暗示。

3. 使用下一页的表格：

■在左边列明被选出的买方的主要难题。

■列出所有你认为可能增加买方难题的重要程度的相关暗示。

4. 准备一些要问买方的实际暗示问题。在你做完下一页的一至三步后，我们会指示如何更有效地策划暗示问题。

例子

产品/服务: <u>产品开发咨询——项目管理服务</u> 买方: <u>新的产品开发副总裁——(新的纤维玻璃视觉 bronchioscope)</u> 会谈目标: <u>确定与其他关键决策者的见面时间</u>	
买方难题(我们可以解决的): 1. 现在的员工已经负担过重 2. 上市的时间很紧迫	暗示(使难题更紧急): 质量受到影响。 压力可以导致员工抗拒竞争。 竞争中失去技术领先的地位。 可能失去小的宣传机会。 可能为了赶工期而损害质量。 失去竞争力。 损坏新的副总裁的信誉。

产品/服务: _____ 买方: _____ 会谈目标: _____	
买方难题(我们可以解决的): 1. 2. 3.	暗示(使难题更紧急):



如何有效地策划暗示问题

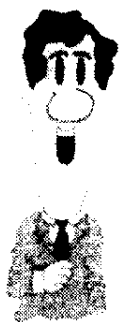
你的暗示问题听起来自然并与买方的难题有适宜的联系很重要。这样做可以有三种方法。

1. 改变你陈述暗示问题的方法

许多没有经验的 SPIN[®] 销售员在他们第一次问暗示问题时遇到打击。他们问买方可能的暗示——通过一次又一次重复地问一种最普通的暗示问题。

例如：“那个难题暗示着什么？”

为了能有效，你必须帮助买方看到难题的严重性，通过在你们会谈前准备一些暗示和使用多种多样的策划，例如：



那有什么影响……？

多长时间会发生一次……？

这最终会产生什么样的结果……？

那可以导致……？

2. 使用多变的不同类型的问题

SPIN[®] 问题不是指同一种固化的顺序。有许多时候在难点问题后跟的却是一个刚弄清楚背景问题，或一个暗示问题跟在难点问题后。但这也合适。问问题的顺序的关键是最能使你建立起一个发现并开发买方难题的环境。

3. 把你的问题联系在一起，就如同你在第 7 章中学到

的关于背景问题的情况一样。

■把你的问题与买方的陈述相联系。

■把你的问题与个人的观察相联系。

■把你的问题与第三方的背景相联系。

现在让我们看另一个销售会谈，这次会谈很好地例证了使用这些不同的方法来问有效、自然的暗示问题。

例子

来自 Sound to Go 公司的 Peter Roche 为会议中心提供 A/V 服务和设备。买方 Julie Crane 管理一个会议中心。

卖方：那么你在会议中心管理所有的主要运作？

买方：是的。除了管理我们的视听服务，我也负责清洁、筹办酒席服务、办公室服务以及相关的个人和行政职责，所有能保持我们的会议中心日常运行所需的一切。

卖方：你早些时候说过，在过去的一年中你的会议表安排得非常繁忙。这在 A/V 方面会引起什么难题吗？(与买方陈述的难题相联系)

买方：当然有，在过去三个月中，我不得不又加了第二组 A/V 技术人员，我们的设备成本也升高了。(暗示需求)

卖方：在这次短暂的访问中，我注意到你有许多老的 VCR，视听盒式播放机也在你的设备室的角落中堆着。你的 A/V 员工也做现场的设备修理？(背景问题与卖方的个人观察相联系)

买方：通常在我们的会议日程中有固定的检修时间。但是六个月以来一直没有了检修时间，Joe 是唯一的能组装老设备的新人。因此现在我们需要它的时候，我们没有多余的设备可用。(另一个暗示需求)

卖方：在你给我看的未来的日历中，在你又开始忙之前你有三个月的检修时间。如果 Joe 是第二组人中唯一一个做维修的，那么剩余的员工在检修期间如何生产？(与卖方的个人观察相联系的暗示问题)

买方：这是个难题，在我们又进入繁忙之前，我们也必须一直给第二组人开工资。在以前，我们通常是只给第一组人员加班的钱。这就节约了额外的花费。但结果是我们失去了好员工。（暗示需求）

卖方：这些人员难题有没有使你的服务质量受到牵连？（暗示问题与买方的陈述相连）

买方：的确是这样。我真正喜欢的是在繁忙的日子中，手头上有合格的 A/V 员工，而在不忙的时候可以节省所有员工薪金的总数以及其他多余的人的成本。（买方陈述了卖方可以满足的明确需求）

暗示问题和复杂销售

在复杂的销售中，你通常可以进行一系列收集事实的会谈。一旦你对组织和操作有清晰的了解，你在与实际的买方讨论之前，事先应有时间仔细研读你发现的难题区域，并且考虑它们之间存在的联系。

这样的策划可以帮你把与买方接连不断的讨论中的事项联系在一起。

完全地了解这些事项也能帮你准备多种多样的暗示问题。如果在与买方讨论过程中，另外的结果或相关的事项出现了，要求你就在自己的角度上思考时，你可以为这种情况做准备。

什么时候问暗示问题，什么时候回避它们

在难点问题之后问暗示问题，但要在介绍你的对策之前。



一个卖方最经常犯而且最危险的错误是在明确需求被完全开发之前介绍对策。当客户同意存在一个难题时，他就受到诱惑而介入对策。毕竟，买方有难题并且你去那儿是为了提供答案。不要这样做！

相反，先建一座通向你的对策的桥。使用开发的暗示问题，扩大难题的重要性，这样，当你真的提出对策时，你的买方的利益会很高。

低风险的暗示问题

有三个低风险的区域，在这三个区域中，暗示问题对开发和扩大难题特别有价值：

当难题很重要时

当难题不很清晰时

当难题需要重新定义时

■当难题很重要时。一位买方很乐意告诉你关于成本、浪费的时间、不方便、失去的机会等内容。当难题很复杂或有一系列细节时，暗示问题也有很高的回报。

本·富兰克林，是一位效率很高的销售员，写了一篇经典的文章，很好地例证了包含一系列细节的暗示是如何能用来开发和扩大一个难题的。

■当难题不很清晰时。你可以通过问暗示问题帮助它们变成尖锐的关注点。帮助你的买方思考难题也能加强信任，并且建立一种更好的工作关系。

■当难题需要定义时。有些时候你似乎只能提供一部分如它描述的难题的答案。但如果买方可以得到帮助，从



另一个角度思考它，重新定义这个难题，你的对策也许更合适。在这儿有效地使用暗示能聚积起难题的许多因素，这些难题正是你的对策答案最有力而且能增加你做成这笔生意的机会的那些。

高风险的暗示问题

在三种情况下暗示问题不能使用或要小心使用：

在会谈中的过早阶段

有你不能解决的暗示

敏感区域



■在会谈中的过早阶段。在已经对买方状况建立了很牢固的了解之前，问暗示问题是很危险的。避免通过太过冒失的提问暗示而产生不信任或引起买方的拒绝。最好是在暗示问题之前用背景问题预热会谈。

■有你不能解决的暗示。为了聚积起你能解决的难题的重要性，节省你的暗示。

■敏感区域。在诸如组织政策、个人隐私或买方被迫才做的决定等敏感方面提出暗示，是很危险的。

练习你自己的暗示问题

1. 选一个在本章的前面部分为你的一个买方开发的暗示。
2. 在下面提供的空白处引出你选择的暗示。
3. 多准备三个不同的以你选择的暗示为基础的暗示问题，在提供的空白处列出它们。

例子

暗示：压紧的时间表表明你为了赶工期不得不降低品质。

暗示问题：

压紧的时间表对 bronchioscope 的质量有什么影响吗？

当你赶工期时，质量经常会受损失，你感觉到有风险了吗？

这样一个压紧的时间表对质量有什么负面影响？

你能谈谈你看到的由压紧的时间表对质量造成的风险吗？

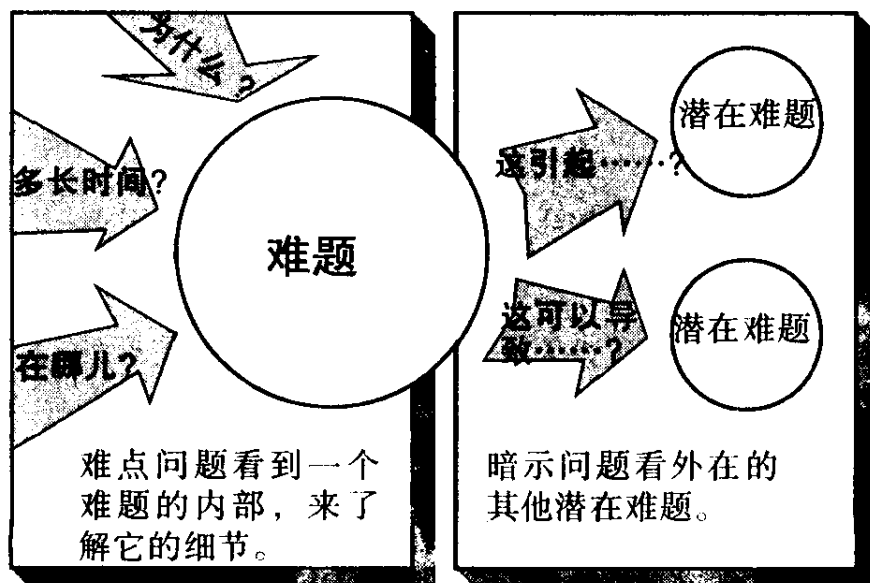
如果你只有三个月，那你可以保证相同的质量吗？

你的暗示

你的暗示问题

超越基本的暗示问题

难点问题注重内在的难题，然而暗示问题注重外在的难题：



问暗示问题只须能够达到劝说的目的

暗示问题通过扩大难题的严重性来增加痛苦。协商的基本原则对销售也同样适用。最好的协商使当事人的痛苦很轻，从来不会使痛苦变得异常大。问太多的暗示问题或在建立痛苦方面做太多工作有反作用。记住你的买方只能承受一定量的不舒服。不要超越一个合理的水平。

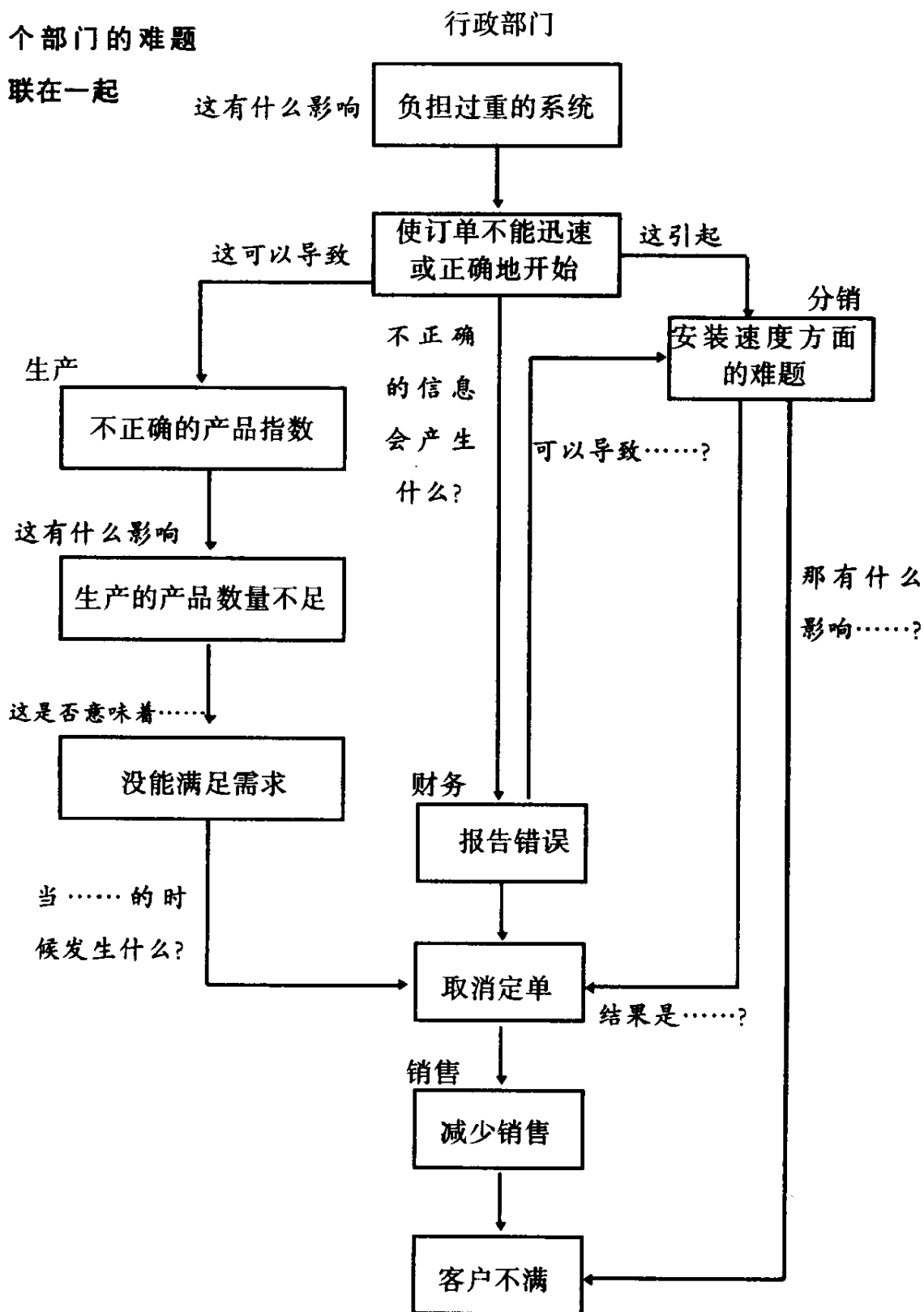
没经验的人第一次用暗示时，感觉只有增加了他们买方的痛苦水平，才算成功了。然而很成功的销售员问暗示的目的是了解甚于劝服。因此如果他们问：“这对成本有什么影响？”买方说：“没有，因为我们有很大的容纳力，所以没有影响到成本。”一个好的销售员就满意了。经验十足的销售员发现了解暗示实际上并不存在于他们资料的方面是很重要的。通过这种方法他们注重与他们买方更多方面的联系。

暗示问题能把各个部门的难题联系在一起，组成一个严重的公司难题

当你接触各种各样的买方或一个公司的采购部的人时，暗示变成了一个至关重要的方法，这种方法是用来发现围绕一个难题的各个方面的各种紧迫性的通常手段。类似的暗示也可以把它们内部的难题与外部难题相联系，这些外部难题可以使整个公司失利或失去可能的收入。当一个小的难题变大直到它致使收入失去时，那个公司还怎么能不出资买这种对策呢？



暗示问题把各
个部门的难题
联在一起



暗示问题——总结检查

通过回答下列问题，检查你对使用暗示的理解。

1. 暗示的目的是：正确？
 - a. 辨明买方的难题。☐
 - b. 例证你的服务或产品的意义。☐
 - c. 开发暗示需求，便于它们变成明确需求。☐
2. 哪一些是暗示问题？暗示问题？
 - a. 这些毛病会导致困难产生吗？☐
 - b. 在现场你有多余的七辆卡车吗？☐
 - c. 如果你员工的短缺引起定单的延误，
那么完成这些生意需要再延长多长时间吗？☐
3. 哪些使暗示问题有高风险？高风险？
 - a. 当买方不清楚一个难题的重要性时☐
 - b. 在销售的初期☐
 - c. 无论怎样你也不能解决买方的难题时☐
4. 问暗示问题的时间是：选一个
 - a. 在你证实了你对策的能力后。☐
 - b. 在你问难题之前，在你调查了买方对策后。☐
 - c. 在你介绍你的对策之前，但在一个买方描述
过难题时。☐

答案

1. 暗示问题的目的是开发暗示需求，将它们变为明确需求。

2. (a)和(c)是暗示问题。在(a)中,毛病是难题——生意困难是难题的一个结果(暗示)。在(c)中,不能使定单如期完成是难题——生意的完成要延期是一个可能的暗示。

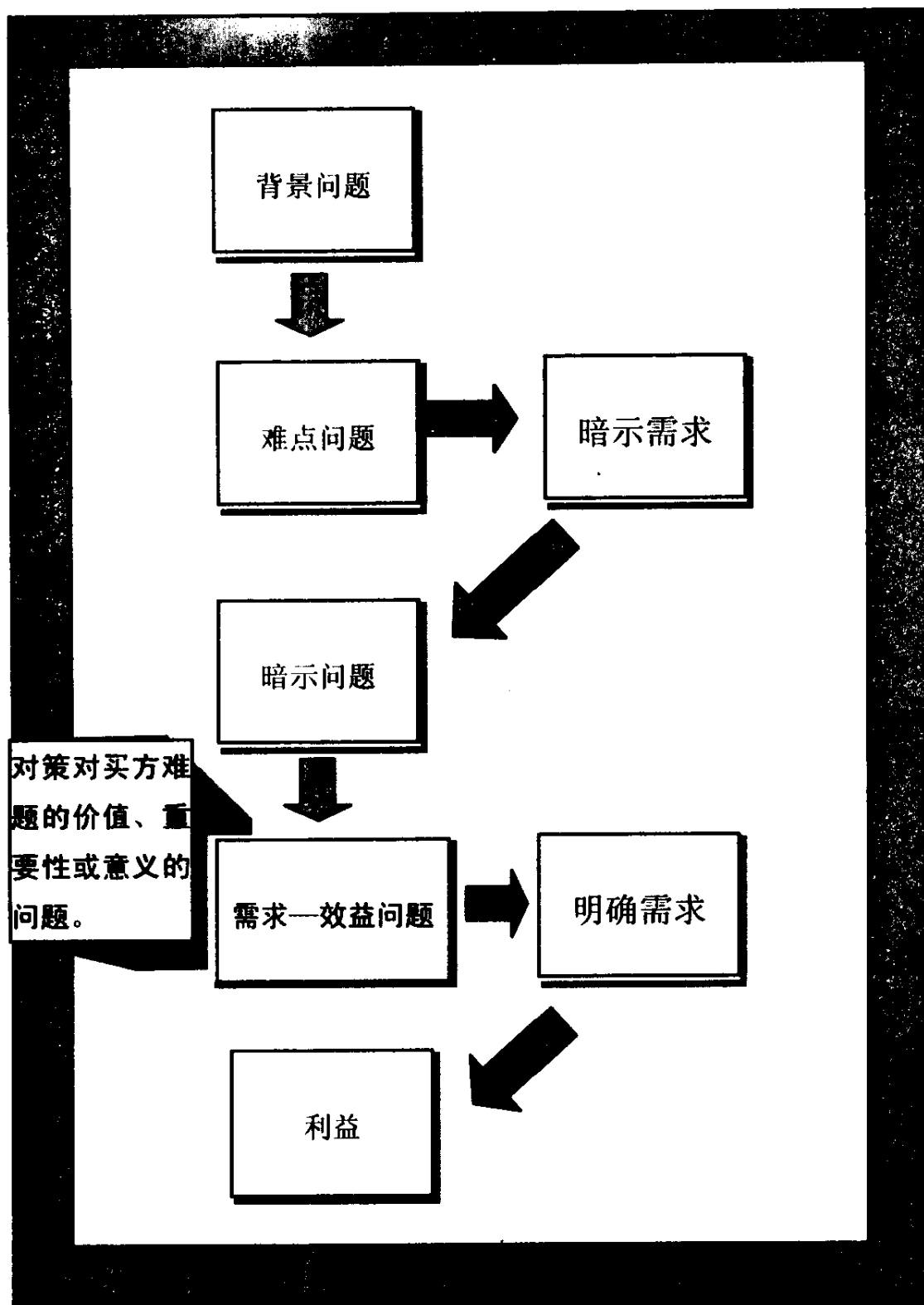
3. 在(b)和(c)时问暗示问题是有高风险的。

4. (c)是正确的。问暗示问题的时间是在你介绍你的对策之前,在买方描述难题之后。



第 10 章

需求－效益问题





总览

什么是需求
- 效益问题?

需求 - 效益问题问关于对策的

- 价值
- 重要性
- 意义

为什么问需求
- 效益问题?

它们通过增加一个对策的吸引力来帮你销售。需求 - 效益问题和暗示问题一样，在大生意中与成功紧密相联，它们的目的是为对策开发买方的需求，通过：

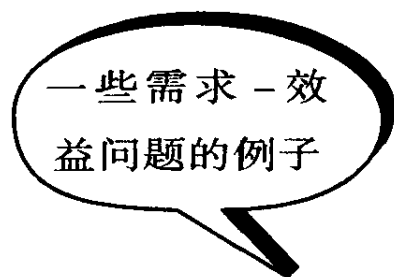
- 注重对策的效益而不是注重难题。
- 提问是为了明确需求。
- 使买方说出对策的利益。

Huthwaite 公司的研究表明，需求增加了你的对策的可接受性，特别是向诸如已有的当事人和客户销售，以及需要维持良好关系的销售时尤其有效。

那么这究竟是什么
意思?

■ 需求 - 效益问题是积极、有益和建设性的，因为它们注重对策。

■ 它们可以减少异议，因为它们使买方解释你的对策如何可以这样做，使买方说服自己你对策的



价值。

■ 它们使讨论向行动承诺方向前进。

这意味着多少节约？

生产线路序还能使你完成其他什么你现在不能完成的任务？

使反应时间加倍如何重要？

自测——需求 - 效益问题

在你学到更多需求 - 效益问题的使用之前，看看你是否清楚需求 - 效益问题与其他 SPIN®问题之间的区别。

需求 - 效益问题？

1. 如果我们能消除你的过季产品的成本，那么每年你们将节约多少钱？

2. 因为重新定位，延迟事件增加了多少？

3. 能让你混合、匹配、重新排列并与你不断变化的需求相适应的组件会对你有帮助吗？

4. 如果我们能使你的订单循环缩短两天，那么你每周能多发运多少 billabongs？

5. 你担心现在系统的不可信度吗？

6. 如果我能指给你一种克服困难的方法，这对你有帮助吗？

7. 新的系统可以帮你更好地进行库存控制吗？ _____

8. 员工的缺乏使你失去过重要的生意吗？ _____

答案

1. 是 这个问题是关于过季难题的对策价值的。

2. 不是 这是一个暗示，开发难题的严重性，而不是对策。

3. 是 问题问买方关于提出的对策的用途。

4. 是 正在被开发的对策包括节约的两天处理时间。对策的价值和重要性是以产量为条件开发出来的。

5. 不是 这是一个难点问题，因为它问的是关于买方的关心、不满和困难。

6. 是 这虽然是关于一个对策的重要性的价值的问题。在后面我们会看到，许多销售人员犯这样的错误，“如果我指给你一个方法……”在会谈中太早问到。

7. 是 这个解决办法(我们的新系统)正在被拓展到其他效益区域。

8. 不是 这是一个暗示问题，因为它把员工短缺的难题扩大成可能失去生意。

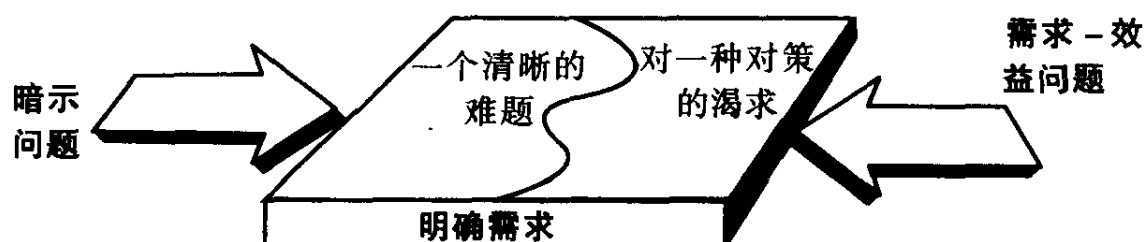
有效地使用需求-效益问题

需求-效益问题基本上与其他所有 SPIN[®]问题都不同。它们不是容易问的问题，并且你必须在生意的恰当时



候问。但是们是最有力的一种问题类型，并且他们能帮你得到结。

需求-效益问题怎样帮你达到生意的成功?在第9章你已经知道了暗示问题开发明确需求的两个组成部分之一：它建立起买方的难题，使它又强烈又明显。需求-效益问题强调明确需求的另一个组成部分：对对策的渴求。



需求-效益问题如何帮助你销售

了解需求-效益问题的不同功能可以使它们更容易问并且对更有效的销售有帮助。需求-效益问题的三个功能是：

✓ **确认明确需求**——需求-效益问题的功能之一是发现是否存在明确需求；例如：“你需要一台更快的机器吗”或“它能帮你有一个可靠的供货源吗”。这是大部分人通过需求表达的东西，但是另外二个功能，很少用到，但甚至对买方有更多的影响。

✓ **弄清明确需求**——这些需求-效益问题通过问例如“为什么它对你很重要”或“你能告诉我你对可变通性的更多需求吗”或“你想要更快的周转来节省成本或更好地利用你其他的设备吗”这些问题，来使当事人或客户详细



地解释需求细节的重要性，如果它是你能解决的一种需求，这种类型的问题使买方告诉你利益。买方的接受对一笔成功的生意也很重要。

✓ **扩大明确需求**——这些需求 - 效益问题邀请买方使附加的效益具体化，通过问例如，“这对你还有其他方面的帮助吗”或“除了增加有用的空间，这个设计有没有增加你的想象”或“你能预测到通过使用这种对策还有什么其他利益吗”。它们的回答可以帮助你的对策提供额外的价值给买方。

试一试 ICE 模式

ICE(确认、弄清、扩大)模式把这三个功能放在一起使你策划出不同水平的需求 - 效益问题。下面是它如何运作：

你的产品或服务
的力度(你通常
应告诉买方)

例如：
可得到的最快的系统

例如：
一种更快的系统有什么帮助？

要确认的问题这种强度
是否可以帮助买方

例如：
因为有要减少周转时间的压力，速度是不是很重要？

需弄清的问题买方需求
的重要性

例如：
一种更快的系统是不是解放你的操作，可以去做其它事情？

要扩大的问题买方对
这种力量的看法



现在，试一试你自己的例子：

你的产品或服务
的力度(你通常
应告诉买方)

要确认的问题这种强
量是否可以帮助买方

需弄清的问题买方需
求的重要性

要扩大的问题买方对
这种力量的看法

怎样不问需求 - 效益问题

需求 - 效益问题的目的是弄清并开发买方对你的产品或服务的效益的观点，并且这样为你的对策开发了一种清晰而明确的需求。

但是相信你的对策对买方来说具有价值与否是不相关的。除非买方相信它，你不会做成一笔生意。并且除非你的买方愿意做些什么——行动，你仍然做不成这笔生意。

我们已经提到过了，销售人员犯的最大错误是在他们积聚起买方的难题的严重性之前，介绍他们的对策。因为需求 - 效益问题注重对策，所以如果它们在销售中用得过早，那么需求 - 效益问题会有一种负面影响。如果在讨论时介绍得太早，它们能使潜在的买方感觉糊涂或被操纵。





帮助买方了解你对策的效益

既然你知道你的产品或服务的能力，那么通常你比买方更容易看到效益。你必须通过开发买方对对策的需求帮助他们。需求 - 效益问题使你建立起效益区域的范围以及它们对买方的重要性。有两种方法来做这件事，如这些例子证明的：

问题 1

女士，如果我能帮你节省这项操作的时间，对你有帮助吗？

女士，如果我能帮你节省这项操作的时间，我能使你做到什么现在做不到的事情吗？

问题 2

这两个问题中哪一个更有可能使买方实际陈述效益？

答案是问题 2。问题 1 允许买方在没有想对策的情况下消极接受效益。然而问题 2，让买方实际陈述从解决难题中得到的效益——特别是买方现在不能做而接受这个对策后却能做到的事情。

这样一个积极思考的过程经常把买方的明确需求转化为新效益区域。但是它甚至还有一个更重要的功能：

因为他们已经陈述了效益，买方会更接受你的对策，并且感觉到有更多的自主权。

需求 - 效益问题和复杂的生意

在一笔简单的生意中，在你的产品或服务与难题之间



通常有一种直来直去的关系，并且你的产品或服务可以解决这个难题。这个对策甚至很适合这个难题，因此，例如，一个人担心他的重要文件遭遇火险，这个难题就可以通过购买一个防火文件框得到很好的解决。

在大生意中没有完美的对策

但是随着生意不断变复杂，难题和对策之间的适合变得不是那么直来直去。在复杂的生意中难题也许有许多方面，你提供的对策处理其中的一些部分比处理其他部分更好。例如，一个生产率很低的难题，可能由几十个因素引起。当你提供你的对策时，你可能面对这样的风险，即：让买方注意你没有解决的方面，而不是你解决了的方面。这种情况下，买方可能挑战你的有些对策，如这个例子所示：

卖方：那么你主要的难题是你用在技术测试中的材料的高排斥率。我们的材料是非常容易使用的，可以使排斥率降低 20%。

买方：不，等一等，并不仅仅是测试材料造成的排斥率。还有许多其他因素，像过程中的温度和显影剂的氧化。因此不要只给我一种容易使用的材料来解决那原有的困难。

这是怎么回事？因为卖方的对策只解决了一个复杂难题的一方面，所以买方提出了异议。通过讲述产品，卖方促使买方考虑了难题的其他方面，并且拒绝了卖方正在努力讲述的观点。

在复杂的生意中，你正在努力解决的难题几乎总会有许多方面。对于你和你的竞争对手来说，都不可能提供一个能解决复杂难题各个方面的完美对策。买方本人也并不

希望你的对策是完美的。

资深的商务人员寻找以最合理的成本处理一个难题的最重要方面的能力。因为卖方几乎不希望有一个完全的对策，所以对你来说，指望你能如何完美地解决一个难题是很危险的。如果这样做，你就是邀请买方来注重你不能解决的因素，并增加异议。

你怎样能使客户接受你的对策，并认为它是有价值的，即使它不能解决难题的每一方面？这时需求－效益问题就有用武之地了。

需求－效益问题减少异议

需求－效益问题使买方解释你的对策可以解决难题的哪个方面。当买方告诉你你的对策可以有帮助时，你就不会再收到异议。

使用需求－效益问题使你的对策更容易被买方接受，如下面这个例子所示：

卖方：那么你主要的难题是你正在用的技术测试材料的排斥率太高。从你所说的来看，你一定对任何可以降低排斥率的东西感兴趣。

买方：是的，这是一个大难题，我们必须采取行动。

卖方：假想你有一种对你的技术人员来说容易使用的材料，那会有什么帮助？

买方：这只是一个因素。记住还有其他许多因素，像过程中的温度和显影剂的氧化性。

卖方：是的，我明白有几种因素，就如你所说的，一种易用的材料只是其中之一。你能解释一下易用的材料如何可以帮助你吗？



买方：好吧…它当然能减少我们在曝光阶段的排斥率。

卖方：这值得你去做吗？

买方：可能值得，我并不确切地知道在这方面的损失有多少，但是它足够造成一些不同。

卖方：一种易用的材料还可以在其他方面帮助你吗？

买方：你们的那些简洁的盒式胶卷不需要专业技术人员安装，也许在这方面会有益……如果我们有一种助手也能安装的非常容易的材料，那么技术人员可以在冲洗阶段多花费些时间，就可以对我们正面临的那些冲洗难题有大的影响。嘿，我真的有点喜欢它了……

在这个例子中，卖方使用需求-效益问题，使买方解释了效益，并且结果是使对策更容易被接受了。

策划需求-效益问题

为了策划需求-效益问题，以你已经开发出来的相关难题为基础，从买方的角度来考虑你对策的潜在效益。

确信你确认了仍然需要通过问背景、难点特别是暗示

例子

产品/服务：A/V 服务和设备

1. 买方效益可能的区域：

减少 20% 的 A/V 的成本，却能提高反应时间和速度，不管季节需求的波动。

2. 在买方完全承认效益之前，你能解决的难题及要开发的需求：

- 第二组 A/V 员工的成本—特别是在淡季(闲暇时间)。
- 在繁忙的季节对 A/V 反应时间的抱怨。
- 因为缺少设备知识而引起的可能对所有服务质量的影响。
- 繁忙的经理花费那么多时间来处理 A/V 员工的难题可能带来的影响。



问题来弄清并开发的任何难题，以使买方很容易地接受这个效益。

现在，用你自己的事例来试试这个办法。

1. 写下买方可以从你的对策中得到的一个潜在效益。
2. 列出所有你需要用其他 SPIN[®] 问题开发的问题，尤其是暗示问题，以使买方能强烈地感觉到需要一个对策。

产品/服务：

1. 买方效益可能的区域：

2. 在买方完全承认效益之前，你能解决的难题及要开发的需求：

做完这个练习后，你可能发现在一位买方完全意识到从你的对策中可能得到的效益之前，你需要揭示并开发几个难题。

在这章的后面部分，你还有一个练习下一步的机会：准备你要问买方的实际需求 - 效益问题。

什么时候问需求-效益问题，什么时候回避它们

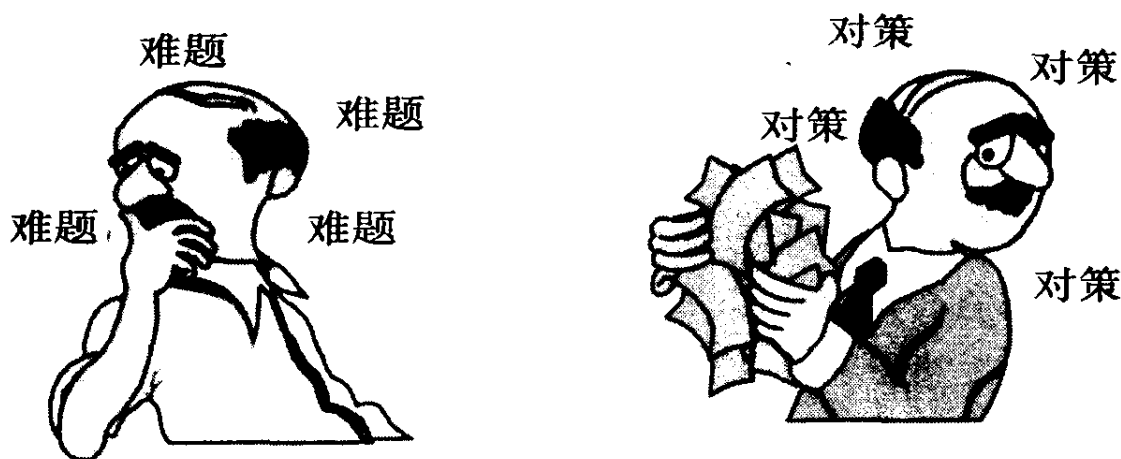
很少有销售人员可以在销售中的最佳时刻问需求-效益问题。如果问得过早了，例如在会谈刚开始时，那么买方对难题认识的缺乏会阻止你有效地为一个对策开发一种强有力的需求。

就如同走前一个极端一样，许多卖方一直等到太晚了才问需求-效益问题。他们在买方对他们提供的东西产生兴趣之前描述他们的对策。如我们已经知道的，这通常会收到来自买方的异议。

问需求-效益问题的最佳时机是：

在你描述对策之前，并且在通过暗示问题开发了买方难题的严重性后。

尽管研究已经很可能清晰地显示出在成功的销售中问了比较多的需求-效益问题，但是销售员在通常的一次会谈中问的需求-效益问题平均不到两个。但是当你用得恰到好处时，它会增加成功的机率。



低风险的需求－效益问题

有两个需求－效益问题的低风险区域，而这两个区域对增加买方对你对策的渴求特别有价值：

■当对策在其他方面也有效益时——如果你的对策有可能的附带利益，那么需求－效益问题对帮助你销售就特别有用。问一个类似“你用我们的对策节省下来的时间可以做些什么？”或“这对策还能提高其他方面吗”的问题。这样的需求－效益问题可以使买方想到你能开发的附加利益，特别是给出许多买方背景的复杂状况。

■当买方必须评判决定时——即使一个买方有购买权，他也可能需要让管理部门一个委员会或其他人士评判，你越是多用需求－效益问题来弄清并开发买方对你对策的理解和潜在利益的需求，买方对他们组织内部的其他人传播信息就越容易。通过回答你的需求，买方实践了你的对策如何起作用，更便于解释。

高风险的需求－效益问题

其他方面是问需求－效益问题的高风险区域。小心地使用它们：

■在会谈中过早使用——直到并除非你的买方承认并弄清一个难题时，你的需求不会真正有影响。在这之前问需求－效益问题，甚至可能激怒买方，使其拒绝承认真正的难题和需求的存在。



■当买方的需求是主观的——有些时候，当关于难题的客观事实没有几个，并且它们的暗示直接支持一个购买决定时，买方仅仅是喜欢你的产品或准备购买你的服务。在这种情况下，帮助买方思考买你的对策的商业原因是很重要的。首先，一定通过问难点和暗示问题，确定并开发买方的需求。然后，有选择性地问你的需求 - 效益问题，来开发、扩大对策，以满足买方的已确认的需求。

如何有效地策划需求 - 效益问题

一旦你用暗示问题完全开发出了你列出的相关难题，你就会发现顺畅并自然地问需求 - 效益问题是那么容易。使用下列方法可以帮你有效准备需求 - 效益问题。

使用相关联的策划——把你的问题与买方的陈述或回答联系起来。

如果你有一种方法，可以使你从日复一日的工资表管理中解脱出来，它对你其他方面的管理有怎样的帮助？

你提到你必须替换许多被热损坏的客户管理的幻灯片。每一个价值 50 美元，如果一次性支付高一些的成本来买一台幻灯机可以增加它们的工作寿命，是否值得？

使用要多样化——要清楚、具体，并且避免相同策划的重复，例如：

这如何帮你节约时间？

这如何帮你减少成本？

……提高反应时间？

取而代之，你可以问，例如：





你如何使用节省下来的时间？

如果我们可以提供折扣并使你节约 15%，那你在其他方面的预算可以减少多少？

如果你有完全接受过现有和老式设备的维修培训的员工，这会缩短反应时间吗？

使买方实际详述效益——只要有可能，使用需求 - 效益问题让你的买方实际陈述对他们来说重要的效益，例如：

消极的承认：

它不会节省时间吗？

买方积极地详述效益：

如果你不必老在款项处理难题上花那么多时间，你会做什么重要的项目？

练习你自己的需求 - 效益问题

1. 列出你在前面的练习中确认的可能效益区域，策划需求 - 效益问题。

2. 准备 3 - 5 个以一个可能效益为基础的不同需求 - 效益问题，写在下面给出的空白处。

例子

效益：

减少 A/V 员工成本的 20%，同时提高反应时间和装备质量，不考虑季节需求的波动。

需求 - 效益问题：

如果你每次可以减少 A/V 员工成本的 20%，你会拿省下来的钱去做什么？

如果你不花时间来处理 A/V 员工的难题，那么你的其他管理职责会有何效益？

反映时间和设备质量对你来说是不是同等重要？

当实际提高反应时间时，降低 A/V 员工水平对你来说有怎样的价值？

如果季节需求不影响 A/V 员工水平，那对你有怎样的帮助？

你的潜在效益

你的需求-效益问题

超越基本的需求 - 效益问题

需求 - 效益问题帮助你排练内部的负责人 为你销售

随着生意规模扩大，更多的人开始涉及决定。你的成功不仅仅依赖于你的销售如何，而且依赖于既定目标的组织中的人们之间如何互相销售。成功的销售员帮助内部的

使用者和受影响者代表他们销售一个对策。

对你来说，见到最终的决策者(或决策组)的机会很有限时，一个最好的销售方法是排练内部的人，使他们为你销售。你为内部负责人准备得越好，对他们来说，就越容易把你的对策销售给其他人。

但排练内部负责人的最好方法是什么？需求－效益问题在这儿有一个特殊的用途。通过使买方描述利益，需求－效益问题可以完成几件事情。

■买方的注意力要聚积在对策如何起作用上，而不是聚积在产品的细节上。鼓励你的负责人完全确认你提出的对策如何满足他们公司的需求。注意与其他人讨论这些利益，与其他人分享相同的需求是他们能为你销售的最有效的方法。

■买方向卖方解释利益，而不是反过来，由卖方对买方来说。用他们自己的语言描述利益比当你说时他们消极地听是一种更好的排练。用这种方法买方会记住你提供的利益。

■买方对你对策的热情和信任在增加。当你不在场时，那些品质会为你销售。

你可以在《SPIN[®] 销售》一书(英语版)的第 85 ~ 88 页找到更多关于使用需求－效益问题来排练客户的例子。

需求－效益问题——总结检查

通过回答下列问题，检查你对使用需求－效益问题的理解。



1. 需求 - 效益问题的目的是:

正确?

- a. 开发并扩大买方的难题。☐
- b. 增加买方对一个难题的对策的需求。☐
- c. 揭示你的产品或服务可以解决的难题。☐

2. 哪些是需求 - 效益问题?

需求 - 效益问题?

- a. 如果你在这些方面可以使产量加倍, 这有什么价值?☐
- b. 这对其他方面有什么帮助吗?☐
- c. 这个难题对生产有什么影响?☐

3. 问需求 - 效益问题的时间是:

选择一个

- a. 你已经发现一个买方难题之前的销售早期。☐
- b. 在你例证了你的产品或服务的能力之后。☐
- c. 在你介绍了你的对策之前, 你已经开发买方的难题之后。☐

4. 哪些可以使买方实际陈述效益?

选择一个

- a. 你对增加你的产量有兴趣吗?☐
- b. 产量增加 10% 对你的赢利意味着什么?☐
- c. 提高现金流量能如何帮助你?☐



答案

1. (b)。需求 - 效益问题的目的是增加买方对一个难题的对策的渴求。

2. (a) 和 (b)。例外情况是 (c)——一个暗示问题开发的是一个难题，而不是一个对策(看第 9 章)。

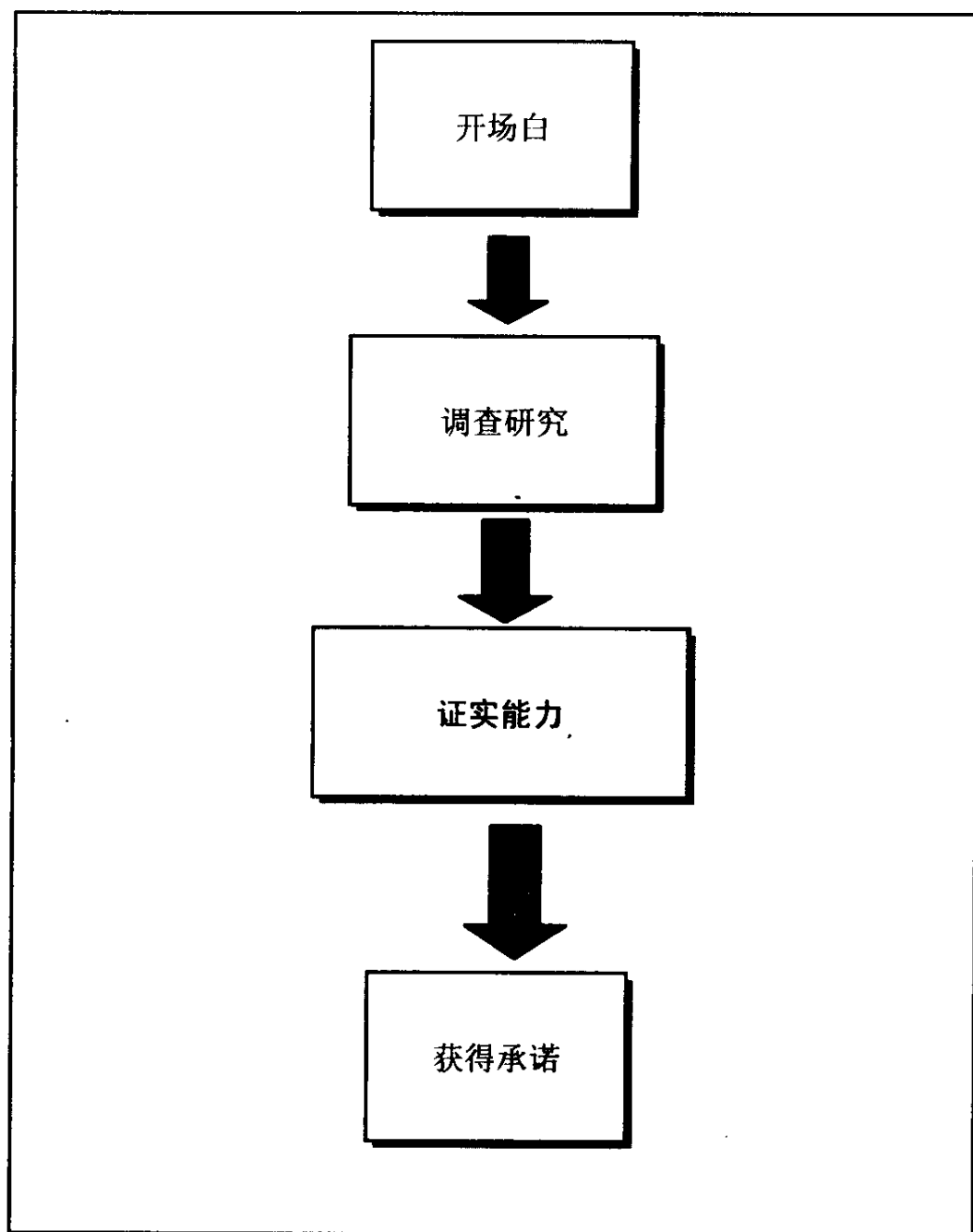
3. (c)。问需求 - 效益问题的时间是在你开发一个买方的难题之后，介绍你的对策之前。

4. (b) 和 (c)。这些问题让买方用他们自己的术语陈述对策的效益。



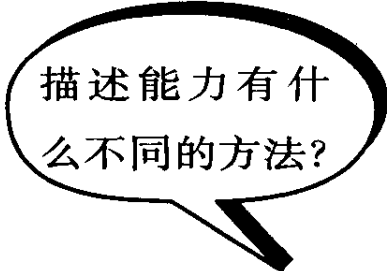
第 11 章

证实能力





总览



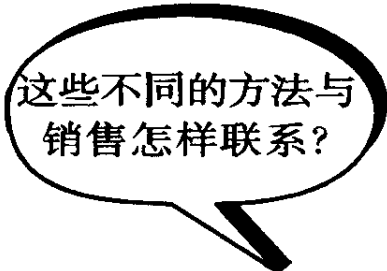
描述能力有什么不同的方法？

有三种描述能力的方法：

■特征——描述一个难题或服务的事实或特点，例如“我们有 40 个专业技术人员……”。

■优点——描述一个特征如何能被使用或能帮助买方。例如：“因为（那个特征），对于故障你可以迅速作出反应。”

■利益——描述一个特征或优点如何满足买方提出的明确需求。例如：“我们可以提供给你你说想要的一小时反应时间。”注意我们正在使用一种非常具体的利益定义。你也许对这个术语已经很熟悉了，但并不是我们在这儿用特殊方法定义的这种。



这些不同的方法与销售怎样联系？

研究表明：在这儿定义的利益是描述对策具有说服力的方法，并且在大生意和复杂的销售中特别有力。

在大的或复杂的生意中，用这些方法中的每一个的结果是与在一笔简单的生意中使用它们完全不同的。在大的或复杂的生意中，你首先必须开发买方的需求，并积聚你的对策的价值。那么，利益可以使你：

■防止异议，而不是必须“处理”异议。

■帮助内部负责人为你最有效地销售。



■赢得买方对你的对策的支持或证实。

那么它究竟是什么意思？

为了有效地证实能力，

■你需要在介绍你的对策之前完成调查研究阶段。

■你的买方必须表达一种你能满足的明确需求(而不仅仅是一种暗示需求)。

求)。

自测——证实能力

在我们了解更多的证实能力的细节之前，通过回答下列问题，检查一下你是否清楚特征、优点和利益之间的区别。观察一下我们定义利益的严格方法，只有满足了买方表达的一种明确需求的陈述才是利益。

特征、优点
或利益？

1. 这种联合陈述使公司中的信息融合在一起，使你能同时把你的理由融合到一起。

2. 这个程序可以供 30 个参与者使用。

3. 在玻璃中的 UV 防护可以使你的设备延长三年多的寿命。

4. 我们的租赁计划有三个月的随意试用期。

5. 通过运用遥控能力，无论什么时候，

需求曲线离基本的水平线上下 0.01 都可以 _____
调整操作参数。

6. Crane 女士, Sound to Go 能够满足你所说的在最繁忙季节需要的反应时间, 因为我们有 50 位有专业技术的人士, 并有最新 _____
设备的完整详细的目录。

7. 我们的系统可以使你现在的操作成本 _____
降低 15%。

8. 因为我们的小组有多种多样且可以随时补充的技能, 并且对于你的行业有专门的知识和技术, 我们能为你的特殊难题提供一个多元化的解决方法。 _____

答案

1. 优点 陈述表明特征(一种统一的陈述)如何能帮助买方。因为买方并没有表达一种同时重新融合各种信息的需求, 所以这不是一种利益。

2. 特征 陈述提供关于程序的事实。

3. 优点 陈述描述了一种特征(UV 防护)可以如何帮助买方。它不是利益, 因为没有表达出需求。

4. 特征 卖方描述了租赁系统的特点。

5. 优点 陈述描述了一种特征(遥控)如何使用。

6. 利益 卖方表明服务能如何满足买方表达的一种明确需求(很迅速的反应时间)。

7. 优点 既然买方没表达一种要节约资金的需求, 这就不是一种利益。即使卖方确信买方真的需要节约资



金，那么也只有在买方实际陈述需求时，才是一种利益。

8. 优点 卖方向买方展示他的服务如何可以帮助买方，但是买方并没有表达一种对“多元化的解决方法”的需求。

注释：如果你发现这些例子中的一些有点难，特别是觉得在优点和利益之间的区别有些难，那也不要着急。许多人，包括有经验的销售员，都有这种感觉。一个好消息是，这章的剩余部分将会弄清并解释这些区别的重要性。

特征、优点和利益

纵观这本书，我们已经着重强调了在介绍你的对策之前，通过问难点和暗示问题开发你的买方的需求的重要性。我们也已经向你展示了如何使用需求—效益问题来积聚买方对对策的需求。现在既然你准备实际证实你对策的能力，最好的办法是什么？

三个典型的证实能力的方法是通过使用特征、优点和利益。但是每一个都有十分不同的影响——依赖于生意是大还是小以及它是在销售周期的哪个阶段引入的。在这章中，我们注重特征、优点和利益在大的或复杂的生意中的影响，以及如何最有效地使用每一种。



特征和大的复杂的生意

定义：特征是你的产品或服务的中性的事实、数据、信息或特点。

例子：我们有 60 个分公司。

X2 型可以对照 100 多份复制件。

基本成本是 42 000 美元。

这有五年的担保。

我们提供完全的保证支持。

影响：

■在销售的早期——特征对生意有消极影响。

■在销售的末期——特征对生意没有影响。

■销售周期的中期——在非常复杂的技术产品销售周期中，买方在这阶段也许需要很多的产品细节。对这种买方兴趣作出反应。特征有积极影响，尤其对技术专家、系统分析员和其他销售支持人员。

■使用者对特征的反应比决策者更令人满意。

优点

优点是绝大部分有关销售的书和培训计划中所指的“利益”。如“SPIN[®]销售”所解释的，在测试许多不同定义后，我们先给这些起绰号为“A 类型利益”。在对一系列的 actual 销售会谈的研究过程中，我们注意到它们对买

方的影响与“B类型的利益”，或者说是我们一直称的“利益”对买方的影响有极大的不同。

优点和大的复杂的生意

定义：优点表明产品、服务或它们的特征如何使用或如何帮助买方。

例子：…这就意味着它便于使用。

因为它的水平旋翼，所以操作起来很安静。

…因此它可以提供额外的安全保障。

我们的国际员工可以满足你的越洋需求。

…这是能最快得到的。

因为它的效率很高，所以你会节约能源成本。

影响：■在销售周期的早期——优点对会谈的成功有轻微的积极影响，特别是在第一次见面中。

■在销售周期的末期——优点一点都不比特点有效。

■在销售周期的中期——随着销售周期的不断推进，优点对买方的积极影响不断减少。



定义利益

我们已经看到了定义特征相当容易。但是利益怎么样?人们经常以不同的方式定义“利益”。我们已经说过,大部分销售培训注重优点而不注重利益。一些人说利益必须显示出一种竞争优势,另一些人强调利益必须显示出节约成本,同时另一些人坚持说利益对买方个人来说,还必须包括一个个人因素(“你渴望”),而不仅仅是针对买方的组织。

我们选择一个最严格的定义——“利益满足由买方表达出来的明确需求”,因为研究表明,这个定义是我们测试的六个定义中在大生意中与成功联系最明显的。

我们不会在这儿重复我们得出这个结论的过程,这在《SPIN[®]销售》一书中有详细的叙述。但是了解优点和我们定义的利益之间的区别,以便于你能用利益来增加对买方的影响,还是很有必要的。

真实的利益

为什么我们坚持一种陈述,只有在它能满足买方表达出的明确需求时,才能称得上是利益?因为如果你用了这种类型的陈述,你的生意很有可能以订单或进展为结局。是什么使这些陈述比其他描述你产品或服务的方法有力得多呢?两方面:

1. 通过把你提供的东西与买方表达的需求联系在一





起，你可以证实能够在买方最关注的方面来帮他。在你能提供利益之前，你的买方必须首先表达出一种需求。如我们所见，你的产品或服务可以满足需求。对你来说，假设你的买方一定有需求，这并不足够。通过使买方表达出他的需求，你才能确定它的重要性。

2. 以我们在这儿表达的定义为基础，一般的销售员趋向于用优点，优点只强调暗示需求，而大部分成功的销售

利益和大的复杂的生意

定义：利益显示出一种产品或服务如何满足买方表达出的明确需求。

例子：我们的门户给你你一直在寻找的完全网络化的通路和探索。

这个 Quanon 系统提供了你说需要的电离层增加。

这个 Z4000 模式能满足你所有的 B4 水平的安全标准。

我们会与你给我们提供的 EPA 的具体规格完全匹配的。

我们会按时间表的安排，把你的新 bronchioscope 带入市场，同时符合你的质量标准和你给予的预算。

影响：

■ 利益是在大的或复杂的生意中销售周期的每一个时间段你所能做的最有力的陈述。

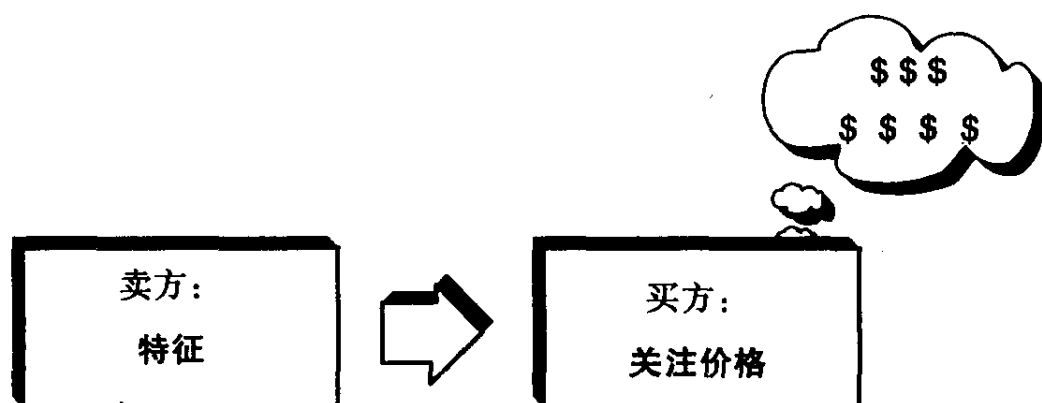
■ 当买方陈述出利益时，它甚至更有力。（第 10 章展示了如何用需求 - 效益问题使买方陈述利益。）



员使用利益，利益直接作用于明确需求。最为成功的销售员首先使用暗示问题和需求－效益问题，把暗示需求开发成明确需求(明确的想法或愿望)。然后，一旦他们已经接受了明确需求，他们就提供对策，来显示他们如何能满足那些欲望或愿望。记住，一般销售员一发现难题就马上提供对策——换句话说，他们提供对策给暗示需求。

特征、优点和利益如何影响买方

特征、优点和利益中的每一个对买方都有不同的影响。例如，如果一个 Jupiter 汽车的销售员在佛蒙特滔滔不绝地说出一连串的特征，例如发动机特征、电路、气候控制功能和化妆品的可选择性，是些什么立刻塞满了可能买



主的头脑?没错，是迅速上升的美元符号：

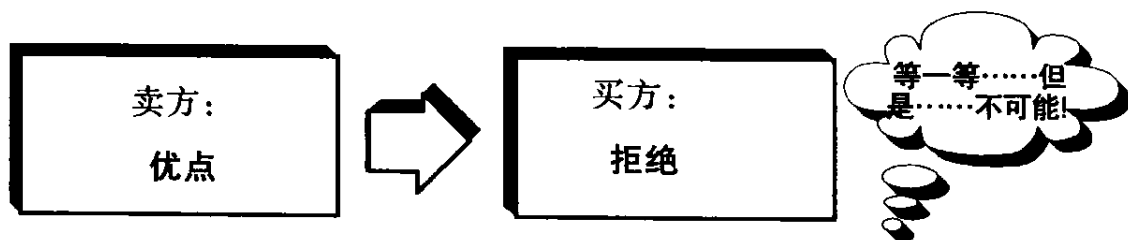
在买方的头脑中，每一个特征都会使成本增加。因此，通过增加的这些东西，卖方说出的特征越多，买方预



期的价格标签所示价格越高。

接下来，相同的汽车销售员告诉买方，冬天为四轮驱动型安装内置的防滑链条是多么有帮助，而且又安全又方便。但是没有问买方的需求，销售员怎么知道买方计划在8月份去佛罗里达？买方会对四轮趋动定位感兴趣吗？绝对不会。他或她最可能做的是拒绝（如果没离开展示厅）。

为什么？因为销售员在向没有表达出明确需求的地方提供一个对等。当买方并没有考虑过对你能提供的能力有



需要时，最自然的反应是拒绝。

我们在 Jupiter 展示厅看到的最后一幕是，销售员正在花时间问难点和暗示问题。通过这样做，卖方了解到买方在夜间要长途驾驶，并且忍受着眼部疲劳过度，以及来自现有车的座位不舒服和驾驶位置靠背太低的难题。



接下来，销售员问需求 - 效益问题，这样积聚了找到的对策的价值(腰部有支撑的座位以及特别亮的顶灯)。结果，买方表达了明确需求——也就是说，描述了他或她真正需要在一辆新车中包括的东西。

随着谈话的继续，销售人员确认具体的利益——表明一个新的 Jupiter 带座位矫正设计的车能如何提供买方长途驾驶需要的腰部支持，同时高强度的 halogen 顶灯能防止眼部疲劳过度。因为这些是买方需要的，所以卖方不会收到异议。研究表明，提供利益是证实能力最有效的方法。结果：



异议防范与异议处理

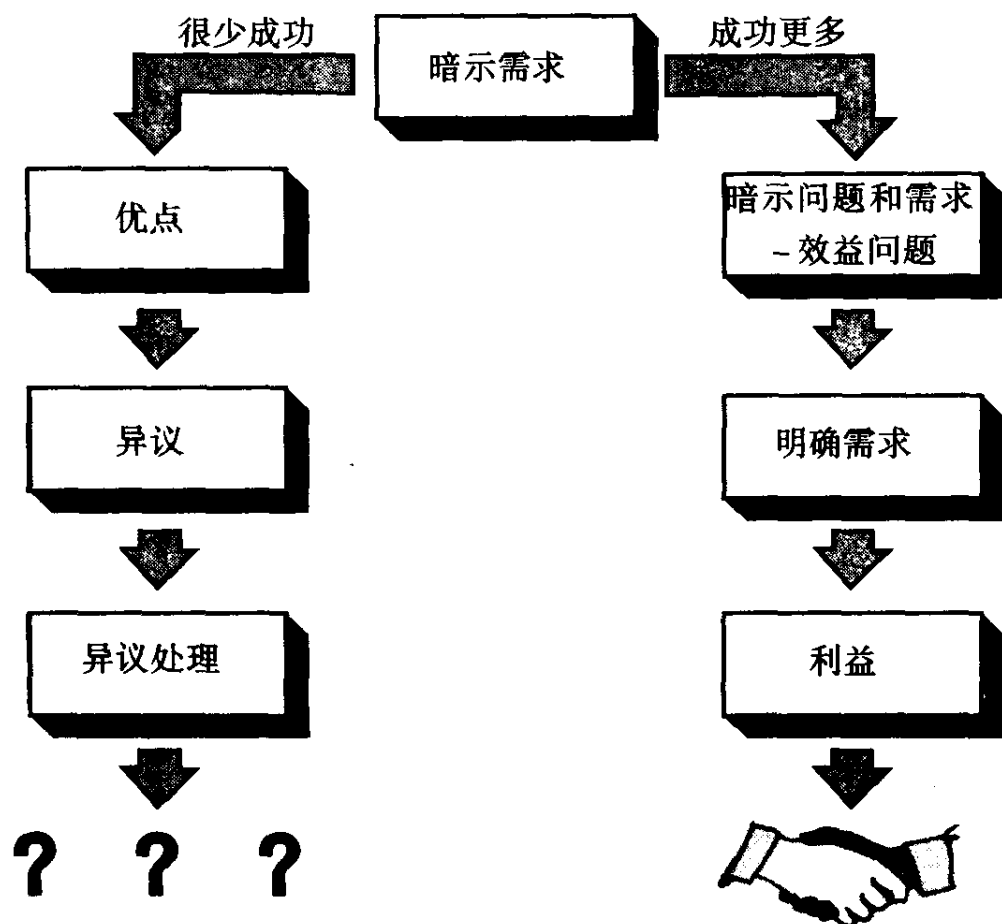
让我们再仔细看一看优点使买方收到异议的问题。我们已经看到了，当卖方在建立起足够的需求之前提出一个对策时，就会出现那种情况。结果，买方感觉难题没有严重或紧急到需要一个昂贵的对策来解决的地步。

这使我们又回到了第 6 章中提出的价值等式。为了使买方同意购买，你必须积聚难题的价值或需要对策价值比对策的成本要高。价值等式同时也表明积聚买方的难题的价值在实际中可以防止异议。异议防范最初使卖方付出的成本比异议处理要付出的代价少——更少的时间、精力和





异议防范与异议处理



财力(事例细节的研究看《SPIN® 销售》一书(英文版)第124 - 135 页)。

处理价值异议

当买方对于对策的价格、价值及用途产生怀疑时，价值异议就会出现。换句话说，对买方来说，困难并不正好与成本(价格、动力、时间、麻烦)相对等。





价值异议，特别是那些包括价格的，对大部分销售人员来说是最难处理的。不很成功的销售人员试图评判它们的产品或服务的成本。而我们研究过的很出色的销售员使用的是另一种策略。他们问暗示问题来积聚买方难题的严重性，从而增加他们对策的价值。

策划暗示问题来克服价值异议的第一步是思考一个原因即：为什么难题已经严重到值得付出行动去购买一个昂贵的对策。

例子

买方应该，但却没有很严肃地看待的难题

我们目前的系统不可靠，我们仍然可以忍受它。

对对策的价格异议

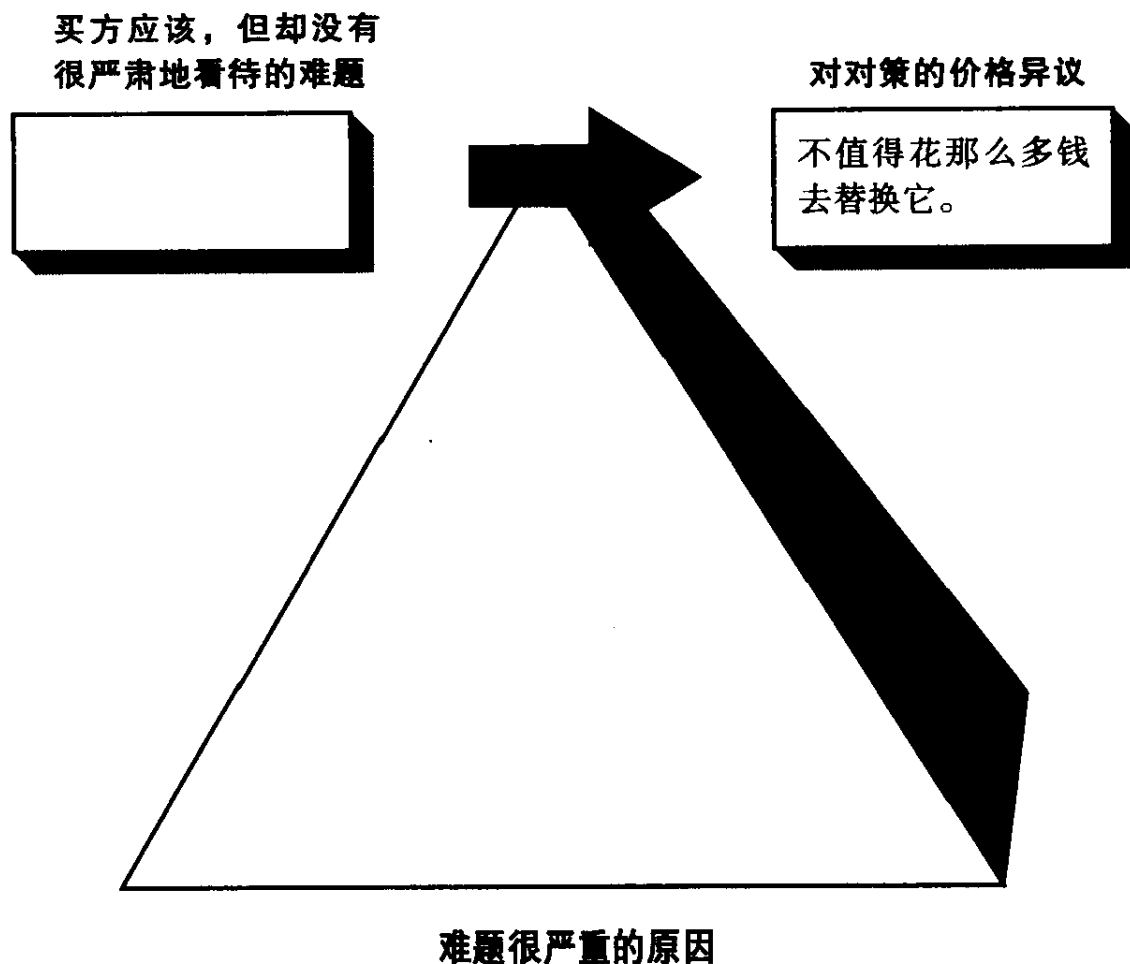
不值得花那么多钱去替换它。

不可靠：
增加成本。
可能失去生意。
延误从而激怒客户。
损坏我们的商业形象。
增加操作的难度。

难题很严重的原因



现在，试着处理一个你自己的买主的价格异议，我们的例子给你指示了方法……



使价值等式向买方决策方面倾斜

你注意到没有？你遇到的“原因”也是在暗示上？问暗示问题可以增加严重性或价值等式难题一端的价值。那么问需求-效益问题则增加了你对策的价值。这些加在一起，使买方表达出明确需求。





利益满足明确需求

总的来说，在我们的定义下陈述利益，你必须：

■表示出你怎样满足明确需求，而不是暗示需求。因比例如这样的陈述，“你在定单项目上有困难，我能提供一个计划来为你解决那个难题”不是一种利益，因为它强调的是暗示需求，而不是一种明确需求。

■满足由买方表达的一种明确需求。你不能不用陈述的需求，反而用你假想的需求为基础制造一种利益。如此来说，例如，“我假设你需要节约资金，这也正是我想要为你做的……”不算是一种利益，因为客户并没表达出需求。

在大的和复杂的生意中，利益是你对买方做的关于你的产品或服务的陈述中最有效的。我们已经知道了在这些生意中，成功与否依赖于需求开发得如何。凭借提供一种利益，你通过表示如何满足那些需求，把需求开发过程引向结束。

在大的和复杂的生意中还有什么东西能使利益如此有力？

✓利益比特征和优点更值得纪念。

买方不记得你的产品或服务的特征和优点。但是他们却记得自己的明确需求。既然利益与那些明确需求相联系，买方当然会在特征和优点全被忘记之后，还记得利益。

✓在生意的整个过程中，利益对买方有更大的影响。

特征在整个生意过程中有很小甚至消极的影响，优点随着生意的进程其影响渐渐消失。只有利益从始至终保持





高的影响。

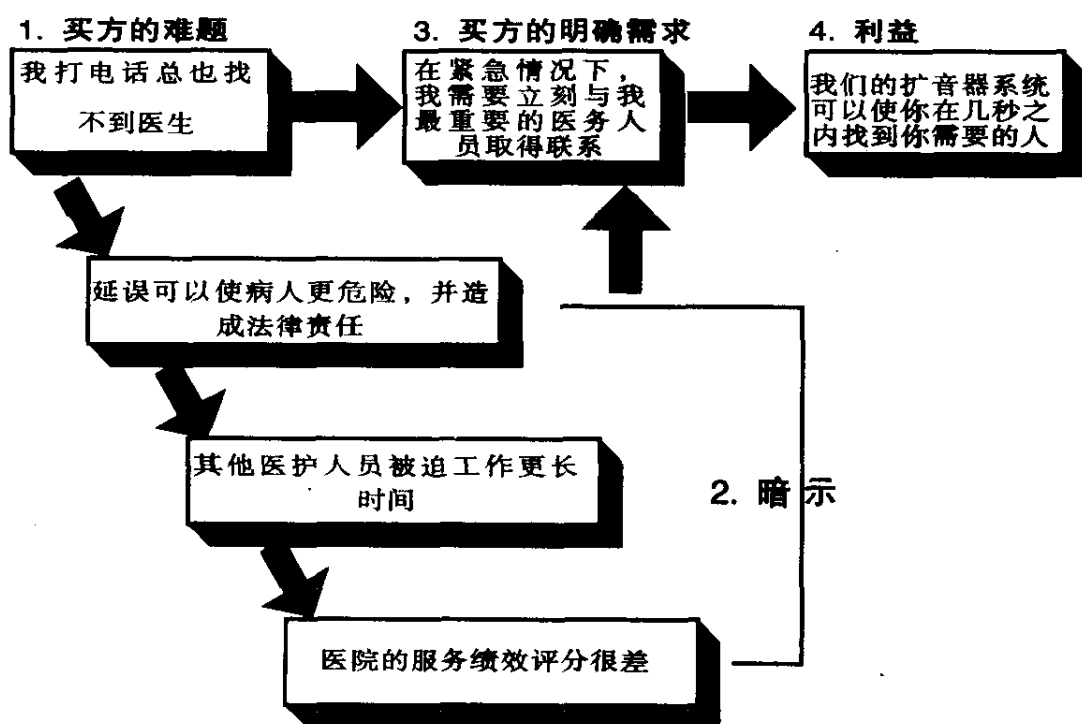
✓利益帮助你的内部负责人销售。

在第 10 章你看到用需求来排练内部的负责人。他们如何完成这一切的?卖方帮助负责人认清效益,而效益是利益的另一种形式,只要它们显示出对策是如何满足买方表达出来的明确需求的。

陈述利益

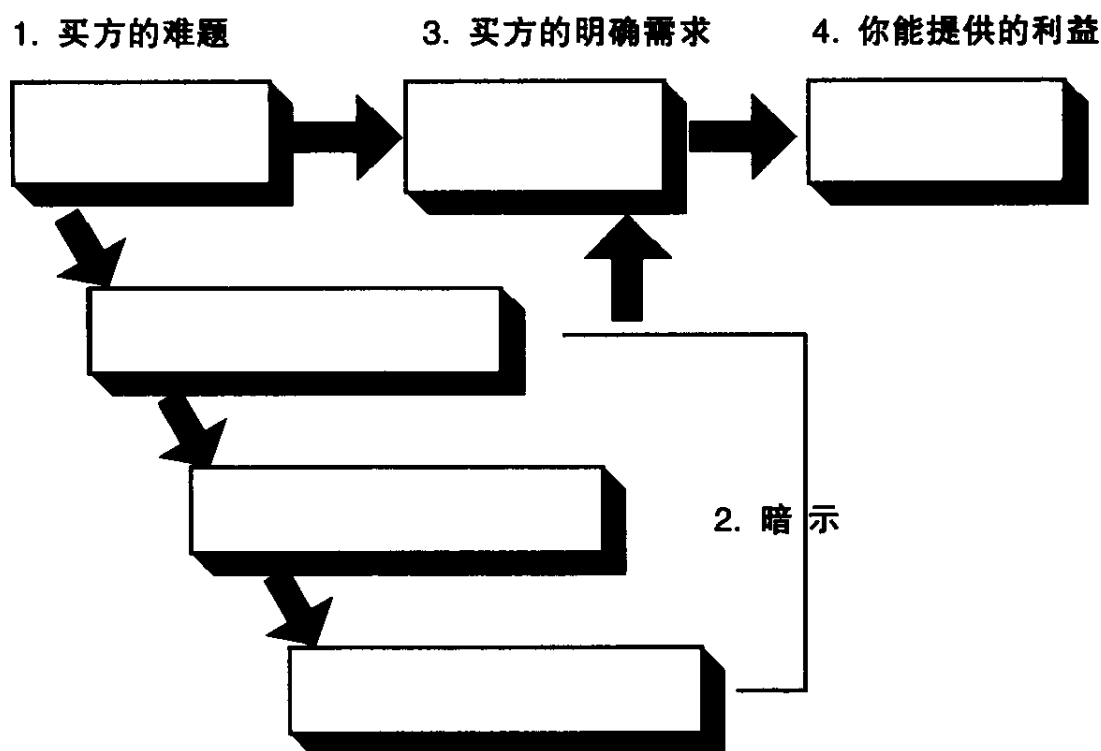
这儿有一个练习,是用来实践陈述利益的。在我们的例子中,买方是一个医院的行政管理者,而销售员销售的是扩音器系统,卖方通过开发买方的难题开始,使用暗示问题来积聚难题的严重性。卖方接下来问需求-效益问题使买方陈述一种明确需求。然后卖方陈述利益,表明产品如何满足明确需求。

例子





现在，用一个你自己的例子试一下。



超越基本的能力证实

关于异议处理的更多内容

异议防范比异议处理更人满意。在我们的研究中，出现了一些有趣的发现：

✓ 异议并不是购买信号——卖方接到更多的异议，并不会在销售中得到更多的成功。

✓ 大部分异议都是由卖方造成的。



✓许多异议的出现是由于卖方过早提供对策。

甚至在你使用 SPIN[®] 问题开发买方的需求时，也会出现一些异议。因而有异议处理技能是很重要的。但是小心不要掉进异议处理比异议防范更重要的陷阱中。

为什么会出现异议？通常，它们的出现是由于一些因素不受你的控制，例如买方产生疑问，拒绝变化，竞争，买方需求原本很小，或你的产品或服务不能满足他的需求。例如，你的买方需要双面复印，而你的复印机达不到。

异议落入两个全部的范畴：

1. 价格异议——买方对你销售的对策的价格、价值或用途提出异议，例如，“这对我来说没有什么用”，“太贵了”，“我不需要”（你在这章中已经了解到了价值异议。使用暗示问题和需求 - 效益问题来开发买方的需求，并建立对对策的渴求。关键是把买方的暗示需求转化为明确需求）。

2. 能力异议——买方看到了解决的价值，但是对容量、能力或卖方的真实性、卖方的公司或正在销售的产品或服务持怀疑态度，例如，“我认为你不了解我们的业务”，“我确信它不像你说的那样简单。”

有两种能力异议。每一种都要求一种不同的策略：

没有能力的异议——这些类型的异议是在当你没有能力满足对可能的买主来说极有价值的需求时出现的。

有能力的异议——这些异议是当你的确有一种能力，但买方不认为你有这种能力时出现的。





处理没有能力的异议的策略

处理没有能力的异议的策略有两个步骤：

1. 承认你不能满足需求。

2. 增加你的确有的能力的价值。通过使用需求 - 效益问题和利益陈述来重新强调你能满足的需求的重要性。

这种战略的目标是推进。然而，既然你不能增加买方对你能力的认知，那么你就必须强调你有能力的其他方面的需求的价值。

例子

卖方是一个会计公司的资深经理，正在与 Jack Beck——一个卡车公司的董事长会谈：

买方：相信我，我了解你的时间表，但是我需要比这更快的进展。

卖方：好的，你也知道，我认为我们最终不能达到正在谈论的可以用较少的时间。但是让我们向回看，看一看我们在哪儿。（承认他没有特定的能力）

买方：好的。

卖方：杰克，我看得出来提前一周或二周会有什么样的好处。但是我猜想你一定要考虑妥协一下——因为你也说过个性化的服务是很重要的，并认可我们的组织能提供最好的服务。

买方：是的……你说的个性化服务很正确，但是我关心的是在明年工作的一开始就能用，这对我来说很重要。

卖方：是的，我理解……但是你对明年个性化服务的需求也很重要，是吗？例如，你提到你已在策划对现金管理系统的分析。这个方面是不是说明我们的帮助特别重要？（增加你有的能力的价值）



买方：没错……在这方面我们需要许多专业支持。

卖方：那么，在许多领域，我们讨论过的个性化服务都很重要，是吗？
(增加你有的能力的价值)

买方：没问题……事实上，如我们说过的，我想起了更多的事，让我们看一看还有什么其他方面，并且试图……

在这儿卖方通过问需求 - 效益问题强调现有能力(个性化服务)的重要性，这就帮买方看出了它的价值。

处理有能力的异议的策略

处理有能力的异议的策略有三个步骤：

1. 承认买方关注的问题的合理性。展示给买方你理解它是一个合情合理的关注。
2. 证实你的能力，解释你能如何提供这种能力。
3. 在需要的地方展示证据。提供一种真实可靠的证据来证明你可以满足这种需求。

例子

卖方是一个银行职员，正在与买方会谈，买方是一个正准备进入世界市场的小公司的总经理。

买方：在外汇兑换方面，对我来说似乎最好是中断与货币银行中心之一的联系。

卖方：嗯。

买方：既然货币银行中心在那方面的确有经验，我猜想他们能提供给我们的外汇兑换单更优惠。

卖方：你当然想要最好的汇率(承认异议的合理)，但是今天你不必作为货币中心在外汇兑换市场上竞争。





买方：嗯，那是为什么？

卖方：这关系到要有正确类型的信息服务。我们与欧洲市场直接联系，因此我们先是注意到最好的普通汇率。（证实卖方公司的能力）

买方：我想我明白这一点，但这是我们第一次致力于进入欧洲市场，我们的确需要把第一步走对。

卖方：好的，我想我们应该做的是让你与在 Borax 的 Bob Townsend 谈。他恰恰也是强调相同的方面。我也送你一本刚刚由华尔街日报出版的杂志，我想也许它对你会有所帮助。（通过提供其他支持根据来证明）

买方：好吧……听起来不错。

有能力的异议处理的最有效的方式是通过使用一种简单、直接的战略。在处理这种类型的异议中出现的最主要的错误是在承认买方的关注点的合理性方面的失败。

新产品或服务的上市

证实能力的一个领域，即使是最有经验的销售员处理得也很差，即新产品或服务的上市。

我们研究过许多产品和服务的上市，并且发现当一种供给是新的时，销售人员给出特征和优点的次数是销售现存产品时的三倍。并且他们提问的水平富有戏剧性地下降。因为他们不问问题，所以他们趋向在讨论的早期介绍新的产品对策，而这我们已经了解过了，并不是一种有效的销售方式。

甚至更糟的是，他们对新产品的热情使他们是以产品为中心而不是以买方为中心。结果，他们谈论关于新产品





或服务的枝枝节，而不是问买方的需求。特别是如果你是以产品的特征和优点为基础来介绍产品或服务时，你会很容易以同样的方式与你的买方交流这些内容。不要让这种情况在你身上发生！

推介新产品或服务的最好的策略包括许多步骤，这些步骤与你在第5章、第8章和第9章中的实践有联系：

新的产品/服务上市策略

1. 弄清你的产品或服务可以解决的难题，或者它可以满足你的买方的需求。
2. 列出可能有这些难题或需求的客户类型。
3. 确认这些难题或需求可能存在的方面。
4. 开发你可以用来对这些难题提问的难点和暗示问题。
5. 当你与买方面对面会谈时，把你的重点放在买方的实际需求和难题上。用这种方法你可以展示你的新产品或服务的利益，并且避免陷入用特征和优点的陷阱。

证实能力——总结检查

1. 下列陈述哪些是正确的？

正确？

- a. 利益是证实能力最有效的方法。
- b. 在生意开始阶段最好先提出许多特征。
- c. 优点的影响随着生意

☐☐



的进展而消失。

☐

- d. 优点引出的最有可能的反应是异议。

☐

2. 下列哪些由卖方做出的陈述是利益？

利益？

- a. 我假设你需要节约资金，而我们的服务可以为你做到这一点。

☐

- b. 你说你想让这个部门有所变化。我们的生产率提高计划当然能带来这些变化。

☐

- c. 你说你需要高质量的听觉效果，这个系统中的噪音减少装置可以做到这一点。

☐

- d. 这种软件包装会让你受益非浅。

☐

3. 下列哪些是特征，优点，利益？

特征？

优点？

利益？

(F,A,B)

- a. 全部的装配尺寸只有 $10 \times 3 \times 6$ 英寸。

☐

- b. 一个经营费用价值分析必须在所有阶段进行，而且都有效。

☐

- c. 因此你的办公室空间很快被用完，阿尔伯特先生。我的产品正好适合你。我们的最新台式复印机可以双面复印，这可以使你的文件所需的空间减半。

☐



d. 在五月份进行这次休假的另

一个原因是：这意味着你可

以躲开夏季旅游高峰。



e. 我们提供大量的购买计划，正

因如此，我们能提供给你一个

比较大的折扣。



答案

1. (a)、(c)和(d)是正确的。在生意的开始阶段，给出的特征最好也只是中性的，经常会增加价格观念，并且实际上会使生意陷入困境。

2. 只有(c)是一种利益。

(a)不是一种利益，因为这种需求是假想的，而不是实际已表达出来的。

(b)不是一种利益，因为要变化的需求太宽泛和普通。需求并不明确。

(c)是一种利益，因为卖方把产品(减少噪音的装置)和买方表达的一种明确需求相联。

(d)绝对不是一种利益，即使一些卖方都试图用这样的陈述来说服买方。

3. 这些陈述都不是利益。

(a)是一种特征。尽管“仅仅”这个词很有诱惑力，但是卖方只是简单地提供了关于产品的数据。

(b)是一种特征。卖方描述了经营费用价值分析的特点。

(c)是一种优点。这是一个很难的例子。第一眼看上



去是一种利益，但是买方的需求仅仅是暗示的，不是明确的。尽管买方提出了一个关于空间缺乏的难题，但是卖方迅速与双面复印联在一起，不可能对买方有积极影响，买方会觉得不切题。这种类型的陈述被看作优点。如果买方在开始时用需求—效益问题开发需求如“那么你认为有一种减少你文件空间的方法对你有用吗？”这就是一种利益。

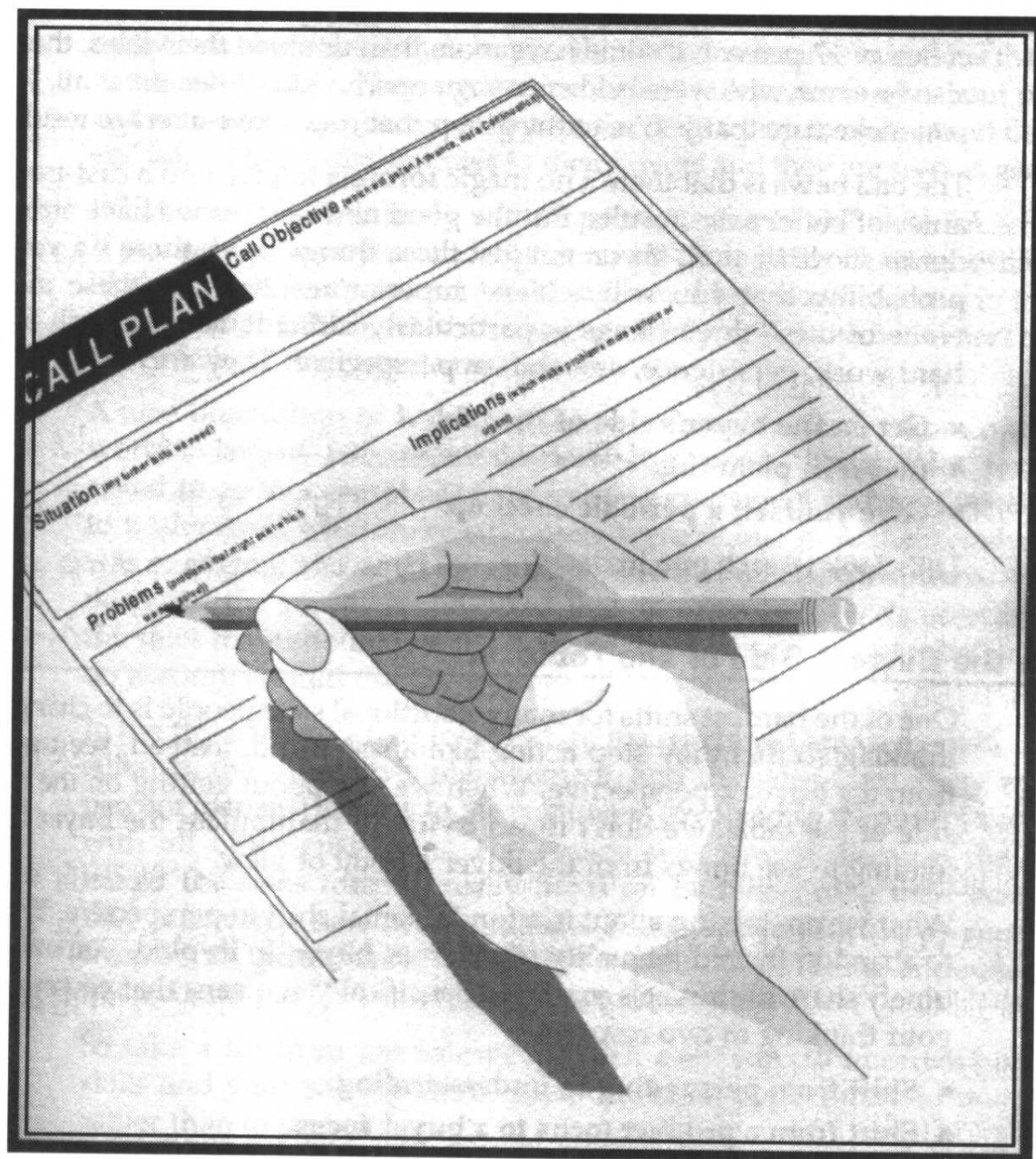
(d)是一种优点。特征是五月，优点是避开人流。

(e)是一种优点。大量的购买计划的优点是折扣。因为没有表达出来的明确需求，所以不是利益。



12

锐化你的技能



期望什么

你希望通过开发你的 SPIN[®] 技能得到的最低限度的提高是什么？我们培训的第一批 1000 个销售人员，在接受过这些技能培训后，销售业绩平均提高了 17%。这种事情在你身上也会发生吗？许多人在学习并实践了我们在这本实践手册中描述过的技能后，他们的销售额翻了一番还多。但是稍稍应用一点简单的数字知识，它便会警告你，以平均增长 17% 为基础，如果一些人使他们的生意翻了一番还多，那么一定也有一些人会在平均线以下或根本没有获利。你怎样确信你就是得到平均结果以上的那一部分人之中的呢？

最坏的消息是没有一个神奇的公式可以给你一定获得更好的销售业绩的绝对保证。但是好消息是我们有强有力的证据表明，如果你恰恰能做对三件事，那么你就很有可能从这些方法中达到比较好的结果。这三件事没有一件是特别难的，尽管每一件都要求努力工作，坚持或转向正确的方法。它们是：

- 站在买方的立场上。
- 致力于策划。
- 定期检查一下你自己。

让我们逐个看一下细节。





站在买方的立场上

对许多传统的销售员来说，一个最难的转变就是改变他们原有的想法，以便于他们停止扮演一个销售员的角色，相，从买方的角度看世界。当我们谈到站在买方的立场上，我们并不是指通过改装，站在买方的角度上看问题，后操纵买方。我们正在谈论的是一种基本的正确方法。你必须摒弃古老的卖方与买方的心理状况，站在买方的立场上，你必须真正地分享他的观念。特别是它意味着你必须在两方面改变你的想法：

■从说服转变为理解。

■从以产品为中心转变为以买方为中心。

从说服转变为理解

从传统角度来看，大部分销售人员把他们的基本职责看作是劝说。这就导致他们强调他们产品的优点，而且变得只主张他的公司和他们提供的服务。劝说或主张有什么错？简而言之，这不是世界上最成功的销售员们的观念。

与各个领域的成百上千名出色的销售员一起工作时，我们发现他们的基本的观点是理解而不是劝说。他们明白他们最首要最重要的责任是从买方的角度理解这个世界。这个观点对他们如何销售发生了神奇的影响。因为他们真的在乎他们的买方想什么，所以他们比传统的销售人员问更多的问题。他们很少倾向不成熟地谈论产品和对策。并且，因为他们试图忠实地了解他们买方的事情，所以与买



方的这种交流以及他们自己本身看起来都显得很真诚。

这与提高你的 SPIN[®] 技能有什么联系?太多了。如果你开始理解,你就更可能问问题,不可能提供特征和优点,不可能太早涉足对策。同时,研究表明,你还会更好地去倾听买方的谈话并且更有可能听到买方的真实需求。

以上所说的这些在实践中有多正确,最好的例证来自世界上最大的通讯公司,他们的销售队伍从他们现存的客户中选出一个范例,然后去进行一项调查,来了解这些客户在做什么,他们的环境如何变化,以及他们面对着什么项目。设计这项调查的顾问强调,为了提供客观数据,这些销售人员应该尽早更好地了解这些客户,并且切莫用这次调查过程去销售。

接下来的三个月,令这些顾问、公司的管理人员、销售人员及所有的人兴奋的是,对参与调查的客户的销售额与对所有其他客户的业绩相比提高了 35%。原因很简单。因为调查使销售队伍真正注重了解他们的客户,他们发现新的需求,并且看到许多附加的有生产价值的机会。

甚至更好的是,客户们对能被理解反应很积极,并且邀请销售人员回去再合作做更多的生意。

因此,来自出色的销售人员的启示是,一种既能提高你的技能又能提高你的销售的方法是,把每一次会谈看成是一个理解的机会,而不是劝说的机会。

从以产品为中心转变为以买方为中心

销售人员的作用的一个暗喻是他们是产品和客户之间



的一座桥。卖方是纽带，把买方和生产联接在一起。高效率的销售人员必须了解这座桥的任何一端——了解一端的买方的需求以及另一端产品和服务的能力。这座桥的哪一端对销售的成功更重要？证据似乎表明：

■大部分销售人员感觉了解他们的产品比了解他们的买方更舒服更熟练。

■很成功的销售员有足够的产品知识，但是客户知识更多。

■拥有最多产品知识的销售员不是做成生意最多的那些。

■如果一定要做一个选择，买方更可能愿意与那些最了解他们的需求的卖方接触，而不愿与最了解产品或服务的人接触。

因此，如果你是一个典型的销售员，此时你正拼命地致力于这一端的产品和服务，那么现在有一个好机会，把你的注意力转向了解买方很可能回报你以结果。

这意味着像这样的事情：

■跟上能影响你的买方的商业和工业趋势。

■读时下的商业杂志，而不是读产品手册。

■对正在买方的组织内部发生的事情有一种真正的好奇心，并且问许多关于对你的买方操作产生影响的变化方面的问题。

对买方的商业条款有丝毫不放松的兴趣，已经给了那些以这种方式做生意的人许多回报了。我们曾经为 IBM 做过一次调查，为的是发现为什么一些销售员学习如何销售

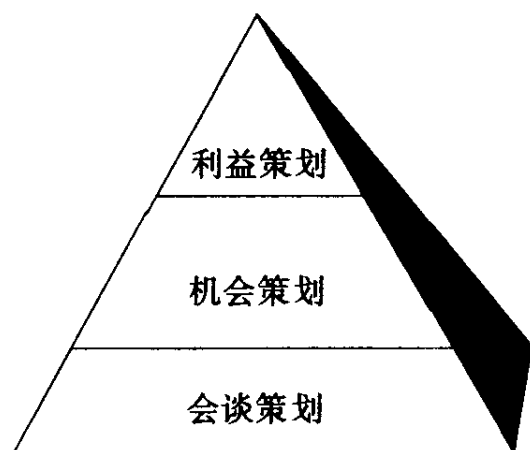


比其他人快得多。我们发现，总的来说，那些有着广博计算机知识的人只有普通的学习曲线。

最快的学习者——成为了 IBM 未来的走在前端的人，是那些注重买方的人，这使得他们对商务条款充满好奇。甚至在没经过培训时，那些学得很快的人也自然地问 SPIN[®] 问题。因为他们对买方的难题和在难题背后暗示的东西有真正的兴趣。结果，每一次他们做的会谈都给他们一个学习商务条款、行业趋向以及客户重要区域有关问题的机会。

相比之下，那些有着广博产品知识的人更有可能把会谈中的时间花费在谈论关于 IBM 和它的能力方面。他们对买方的情况了解很少，那么他们的业绩也就很差了。因此一个既能提高你的销售又能提高 SPIN[®] 技能的方法是，确保把对产品的关注转移到对买方的关注。

致力于策划



销售策划的三种类型

你建一座房子或工厂时，不会是突然就开始，然后随着工程继续再慢慢找机会策划，计算出你应该做什么。事实上，几乎不会有任何大企业的成功仅仅凭完全地迅速地一直上升。成功的执行依赖于成功的策划。大部分其他行业更



不必说。不幸的是，销售代表的是为数不多的几个策划被低估甚至被忽略的领域。我们继续惊讶于有多少销售员并不策划会谈。

注意我们说“销售员并不策划会谈”。许多大项目要求销售员为每一个重要的项目都写出精致的利益计划。事实上，利益计划占用了大部分销售队伍的大量时间。

但是，为了达到你的重要利益策划，你必须成功地抓住许多机会。我们定义一系列能达到大生意终点的销售会谈为机会。策划机会用的时间比策划利益所用的时间少得多。然而，除非这些构成的机会成功，利益策划就会失败。

策划你的会谈

但是，让我们进入到细节的另一个水平。每个机会都是由许多会谈组成的，并且每一个会谈对要满足的机会必须是成功的。因此单个的销售会谈是组成机会的每一块基石，一系列的机会必须为的是成功地执行一个利益计划。我们的关注点是很少有销售员给策划这些卑微的销售会谈以足够的重视，而这些会谈是组成生意成功的最基本单位。

如果只有一条我们可以提供给人们，以提高他们销售的建议，那就是策划会谈。策划你的会谈，少关注宏观的策略，多考虑每一次会谈的策略。想想一个你在近期策划的实际销售会谈。你对这次会谈的目的有多清楚？你知道你希望达到的确切的结果是什么？你计划问什么具体的问





题?你使用的帮你策划的工具是什么?如果对这些问题你没有一个好的答案,那么你可能没有一个充分的会谈策划。会谈策划是建立销售策略的基石。

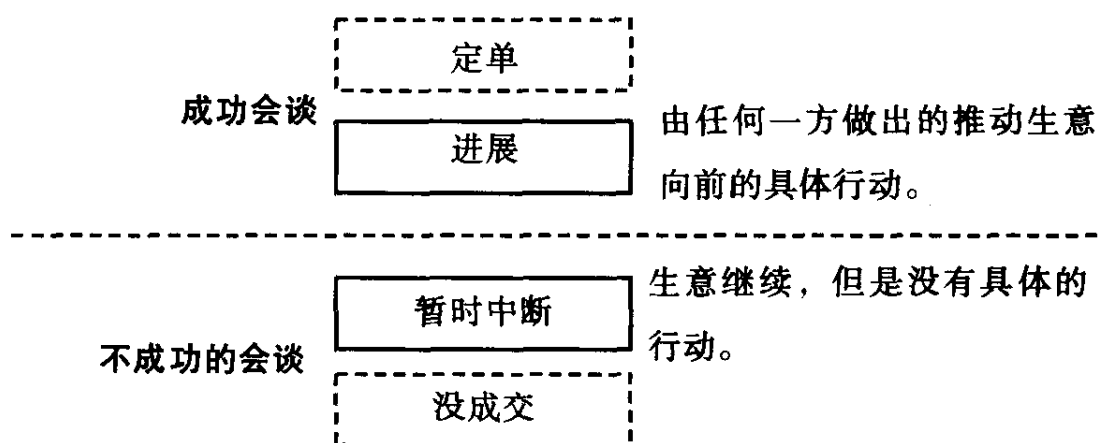
在我们的工作中,我们一次又一次看到精心策划的利益战略失败了,因为会谈执行技能没跟上。我们并不是说战略不重要。我们的《重要销售战略》(麦格劳-希尔,1989)一书已经清楚地证明了完整的利益战略在大生意中是很重要的。问题是,我们经过许多年的观察,得出的结论是,没有战略比执行它的能力更好——在一个单独的会谈中,执行通常都不会让战略落空。那么我们要给你什么建议来帮助你策划会谈?有三点:

1. 首先,策划进展。
2. 然后策划问什么,而不是讲述什么。
3. 使用一个策划工具来帮你准备。

选一个你在近期要做的会谈,并且试一试我们给你的三点建议。

1. 首先, 策划进展

我们在第4章谈论过会谈结果以及进展的重要性。我们解释了在进展与暂时中断之间的区别。



尽管这种区别很简单，但是它对成功的策划极其重要，即使是对销售成功也有举足轻重的作用。出色的销售员与他们不很成功的同事的区别就是出色的执行者很清楚地知道进展可能来自于每一次会谈，并且他们把会谈目标建立在他们能达到的最现实的进展之上。

让我们用你打算做的一次会谈来试一下。

■集中脑力，首先想出你可以从会谈中得到的至少 S 个可能的进展。

■检查你列出的每一个进展在实际中是否真实，并且是否真正使生意有进展。

■选择这些进展中最好的一个作为会谈目标。最好的进展是最能使生意向前发展，同时也是真实及可达到的。

最后，选择一个候补目标——一个仍然可以使生意向前推进，但赋予的期望较少的进展，不过你的第一个进展被证明是不可接受的，它比较容易达到。

例子

会谈：关于 Jeff Love 的新材料的会谈，买方在 Metco

进展：（一个具体的能使生意向前推进的行动）	推进生意发展了吗？	很容易达到？	第一选择和候补
与买方生产部的首席执行官约定一次会谈。	许多	直到我们可以提出日期前，一直很难。	
使他们的技术人员对新材料的回顾研究。	有点	很容易。这是他们的普通程序。	候补
劝说买方参观俄亥俄的现场测试。	有点	很难。买方很少实地参观。	
使他们的技术小组评测新材料的实验室价值。	中庸的	中庸的。实验室去年还亏欠我们一次检测纯度的试验。	另一选择
我们接受他们的策略建造一个模型。	许多	很难。会花去我们40000美元，Fred 会疯的。	

现在，试着策划一下你自己的进展：

会谈： _____

进展：（一个具体的能使生意向前推进的行动）	推进生意发展了吗？	很容易达到？	第一选择和候补

很成功的销售员的特点之一是他们有思考范围很广的灵活进展的能力。不很成功的销售员经常发现超越能使生





意向前推进的最显而易见的方法是很困难的事情。用这个练习来加强你的思考，并且产生尽可能宽范围的进展。在这儿我们只问了五个，但是如果你能想出 10 个，那就更好了。

2. 策划问什么，而不是讲述什么

一旦你已经选择好了第一选择的进展和候补的，那么接下来你要做什么？策划会谈本身。有些时候，在这儿我们会与和我们一起工作的销售员开一个不怀好意的玩笑。在我们讨论策划之前，在没有任何警告的情况下，我们让他们拿出一张纸，并且匆匆记下一个他们打算在几周之内进行的一个销售会谈的计划。

然后我们问他们这个非常重要的问题：“你是计划要讲述什么事情还是要问什么事情？”几乎 80% 我们的牺牲者都已经策划好了他们要讲述的东西。那 20% 策划好要问的内容的人通常都是这组中最有经验以及最成功的人员。

如果你在这些组中之一的组，你会怎样打算？老实说，你会不会是策划问题的那 20% 的人中的一员呢？如果像大部分人一样，你策划要讲述的内容，那么毫无疑问，在你讲述的同时，你很难问出有效的问题。记住：

■ 策划好它，否则你根本无法做好它。

■ 如果你想站在买方的立场上，你必须从说服转变为理解。问问题是理解你的买方的最好方法。

有效地问问题的秘诀在于策划好它们。这样做的方法之一是写一个问题清单。这也正是许多成功的销售员策划的方法。然而一个更好的方法是使用策划工具。





3. 使用策划工具

会谈计划 会谈目标(要得到进展, 而不是暂时中断) 使当事人安排一个共同的预先提议策划会议, 来重新审定他们的判断标准。	
背景 (我们需要的更进一步的事实) ■弄清现在员工的专业知识和技术能力。 ■找出过去 12 个月中员工的变化情况。 ■找出任何预算方面的限制。	
难题 (可能存在的我们能解决的难题) 技术挑战 员工现在的压力 其他被忽略的项目	暗示 (使难题更严重更紧迫) O/T 成本会影响利润边际 缺少专业知识和技术可以影响质量 项目完成的延误会使你失去领先地位, 使竞争对手占领市场的竞争优势 可以引致员工更换 雇佣新的内部员工会增加成本, 并且延长学习曲线 员工会对竞争产生逆反心理 客户信誉受损
明确需求 (我们希望开发的) ■项目按时完成, 质量好并且在预算内 ■使现在的员工适应现代潮流且愉悦 ■其他项目也可以做	利益 (然后我们可以提供的) ■我们的技术专业知识和技术能填补成本 - 效益的空白 ■能支持和培训现有员工 ■允许重要的员工做其他项目





会谈计划 会谈目标(要得到进展, 而不是暂时中断)	
背景(我们需要的更进一步的事实)	
难题 (可能存在的我们能解决的难题) 	暗示 (使难题更严重更紧迫)
明确需求 (我们希望开发的)	利益 (然后我们可以提供的)

如何使用 SPIN[®] 会谈策划表格

SPIN[®]会谈策划表格是一种策划销售会谈既简单又直观的方法。我们用几个销售员开发并策划它。在这本书的最后有为你准备让你使用的策划其他会谈的表格。下面是一些可以帮助你从中得到更多的关键点。

1. 进展

如果你不知道你想把会谈引向何方, 那么你很难策划出好的问题。因此, 以策划进展为开始, 它就会使生意向前推进。记住你总是有一个进展的机会。选择一个能让你最好地把生意向前推进与容易达到目的的进展。你以生意



向前推进为条件的进展的雄心越大，策划一个万一你的第一进展失败时的候补目标就越重要。

2. 背景问题

只策划能提供给你的信息从其他来源得不到的基本背景问题。我们建议人们最后再策划背景问题。用这种方法，他们把更多精力集中于策划更多更有效的问题。很容易遇到一长串的要问的背景问题，但是这么做不会帮助你销售。策划背景问题的技能在于减少你的清单。问一问你自己，你想问的背景问题是否真的是必须的。如果不是，特别是如果你正在对一个资源的执行者销售，那么你最好把它放过去。

3. 难点问题

至少策划三个你的产品和服务可以解决的难题。通过策划很多样的难题，如果你首先开发出的难题已经被证实是无作用的，那么你就可以很灵活地进入下一个新的难题领域。如果你通过确定你打算开发的难题区域，以及只在你选择好领域后再想问题为开始，那么就会发现策划难点问题要容易得多。因此，例如，你首先确定这位买方在可信度和速度方面有困难。一旦你选择了这些领域，你可以策划例如，“你有没有发现你现在的系统速度太慢”或“你有多少次失败”等问题。

4. 暗示问题

这是最难策划的问题，但是一旦你策划好，就会得到最大的回报。一个既简单又好的暗示问题可以使生意成交。对于难点问题，你应该先确定暗示领域，然后给暗示





描述一个框架。你不需要许多暗示产生影响。每一个难题领域有几个好问题通常就已经足够了。

5. 明确需求和利益

记住一种利益总会满足一种明确需求。因此当你策划你想提供的利益时，每一个首先都依赖于先开发一种明确需求。把明确需求与利益放在一起策划是一个很好的规则，没有明确需求，就没有利益。

养成使用像这样的策划工具的习惯。记住没有好的会谈，你就不能有一个有效的销售策略。策划付出的努力是很值得的。有系统的会谈策划对提高你的销售所起的作用 is 任何其他简单的方法不可相比的。把它变成你现实生活中的一种方法，并且看一看你的销售成果得到了怎样的提高。

定期检查一下你自己

我们都是习惯的唯命是从者。甚至即使我们有正确的技能，甚至即使我们知道正确的方法，坏习惯也会乘虚而入。我们变得懒惰了，我们接受缺点。不知不觉中，还没达到让人可感知的程度，我们就开发出了一种损害我们销售的习惯方式。让我给你一个我个人的例子。

当我最开始发现 SPIN[®] 模式时，我意识到我需要提高我自己的销售。我做销售做得已经太多了。我很快地就进入对策，我的大部分问题是背景问题。简而言之，SPIN[®]模式的发现者都是在从事销售的人。但是我决定改变一下，并且采纳我自己的处方。通过许多实践以及通过仔细地策



划我的销售会谈我慢慢地提高了，直到——尽管我自己这么说，我已经很擅长它了。更好的事情是，我的销售业绩有了突飞猛进的提高，并且我为 Huthwaite 公司，我的咨询公司，做成了几笔大生意，我认为我的销售生涯已经全面开花了，有了可喜的收获。

然后，随着《SPIN[®] 销售》一书的成功，我不幸成为众所周知的人物。

我被邀请去世界各地讲演，包括外国的许多地方。例如克利夫兰，俄亥俄。我就被当作一个受尊敬的权威，在各地巡回。我谈，我谈，我详细说明。换句话说，我做着许多讲述的工作，但没有探寻什么。但是——这就是这个故事的关键点，我并没有意识到坏习惯正在悄悄地潜进我的体内。在我自己的意识中，我仍然是用一个老的值得受用我的提问方式取得成功的 SPIN[®] 销售员。

一天，一个客户让我去参加一个关于 SPIN[®] 模式的纪录片拍摄。他们想让我做一次销售会谈，以此作为一个给他们销售员的例子。我同意了，并且我们开始了一次会谈，然后带着录刻完的录像带和拍摄人员一起回了买方的办公室。然而，当我看录像带时，我意识到我本想作为一个光辉例子的东西实际上却是一个可怕得要死的警告。我计算了问过的问题。一共有七个——其中的六个是威力很小的背景问题。令我恐怖的是，我通过 SPIN[®] 模式发觉，这几个月的被尊为权威的巡回讲演中，我已经回到了我的一些坏习惯中。我正在讲述我的方法。我正在向买方讲述难题，而不是在问难点问题，我正在解释暗示，而不是问



它们。这是一次让人羞愧的展示。我惭愧得无地自容。

从那时起，我为了使自己保持诚实，就时不时地检查一下自己。我建议你也这样做。我在去会谈时带一个小录音机。在得到买方允许的前提下，我录下会谈并且在事后分析它。

当我又滑入到坏习惯时，这些检查帮我看清自己。它们也是我需要提高的最重要的领域。并且它们帮助我锐化我的技能。我从对自己的销售进行分析的过程中看到了许多东西。

接下来的篇幅展示了我用来帮助自己的工具。

这个例子来自我自检的一次会谈中。我问买方我是否可以录下会谈。这么做时不用紧张。我与之工作过的几百名销售员用 SPIN[®] 检查工具。他们定期请求买方允许他们录制会谈。他们很少受到拒绝，并且在很多事例中，买方对做此工作以提高他们的技能，有职业精神的人都表示尊敬。

当我回到家，在放录音带之前，我重竭我的 SPIN[®] 会谈计划，以帮助我回忆起我在会谈中努力达到什么程度，并且我计划问什么问题。然后我放一次录音带，从头到尾不停顿。

我问我自己这些问题：

■会谈是否如我策划的那样进行了？尤其是，我是否达到了我希望的进展？

■有什么做得很好的方面，我需要记住并在以后的会谈中使用？

■有什么比我希望的有效性差的方面吗？

例子

SPIN

卖方: 尼尔 雷克汉姆 日期: ××/××/××
 买方: ××××

背景问题
 背景问题
 ③

难点问题
 难点问题
 ⑧

暗示问题
 暗示问题
 ⑥

需求—效益问题
 需求—效益问题
 ⑨

利益
 利益
 ③

优点
 优点
 ③

特征
 特征
 ②

暗示需求

暗示需求

⑤

明确需求

明确需求

④



评估会谈

这儿就是我对这些问题的答案的实际笔记：

会谈按计划进行了吗？

成功地得到了策划的进展（向在巴黎会议的总经理们发出建立伙伴关系的邀请）但是客户对接着二层计划的信件缺乏兴趣，这使我很惊讶。也许我应该像欧洲的飞行员那样尝试一个更有攻击性的进展。

什么进展得好？

关于市场划分模型的有用的讨论。我必须记住在巴黎使用的“给发动机注入燃料”的例子。围绕对全球性客户无影响力的销售执行结果的难题，对这个难题的暗示的很好的开发。

什么没有影响？

没有好好听 Jeff 对销售成本减少的关注。在录音带上他提到三次，我没有注意到。当我开始有热情时，我仍然没有听。

如你看到的，我有几个惊讶的地方。你也许可以发现，如我一样，你从录音带上听到的事情在会谈的过程中都完全漏掉了。幸运的是，你会发现一些对将来的会谈来说值得记住的东西。

最后，我重放这盘录音带，使用 SPIN[®] 表格分析我的问题。每一次我问一个问题，就在合适的条框中做一个记





号。用这种方式我可以看到在会谈中我问的问题的数量，并且看出在 SPIN[®] 范畴中它们是如何分配的。因为我这样做许多次了，所以我能在分析在会谈中用的行为的同时不停止放录音带。如果你在这之前没这样做过，那么当你决定你问的问题类型时或判断你正描述的是特征，优点还是利益时，在每一种行为后停止播放录音带。

在下一页你会发现一个空白表格来分析你的会谈。你在这本书末尾还会发现另外一个同样的表格。

分析一个你自己的会谈

使用这种 SPIN[®] 表格来分析一个你做过的会谈录音。如果你没有机会记录下一个真实的会谈，与你的朋友在会谈中分别扮演一个角色，为你的分析提供材料。



说明你的 SPIN[®] 检查

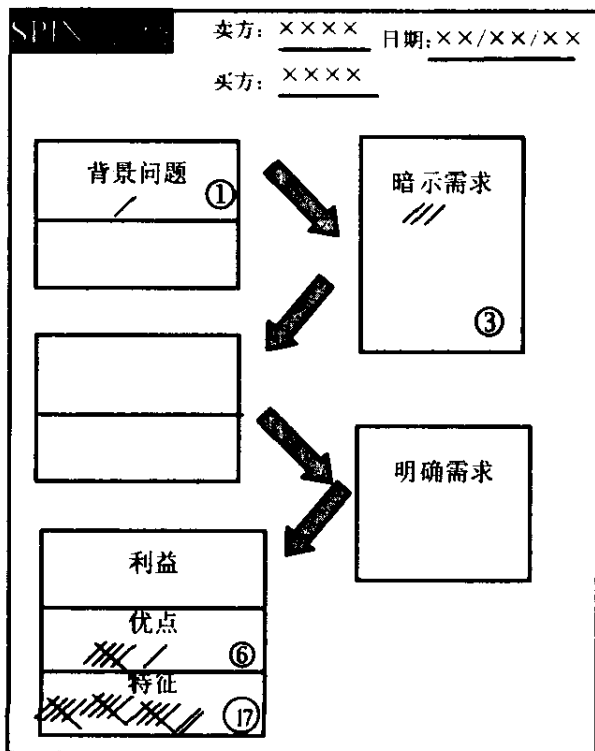
SPIN		卖方: _____	日期: _____
		买方: _____	
背景问题	↓	暗示需求	
难点问题			
暗示问题	↓		
需求—效益问题			
利益	↓	明确需求	
优点			
特征			

来自 SPIN[®]表格的数字都意味着什么?在我的事例中,我问了 13 个背景问题。这是太多了还是太少了?我问 6 个暗示问题。这是好还是坏?答案是精确的数字,与整个的形式没什么关系。我问的背景问题比其他任何类型的问题都多,但是这很正常。整个的形式很好。我问难题(8 个难点问题),并用 6 个暗示问题和 9 个需求-效益问题开发了那些难题中的一些。

我想在哪方面有所提高?两方面可以更好。这是一个复杂的会谈,并且我想我能问更多的暗示问题。另一个可以提高的方面是利益。我提供了三个利益,但是,听录音带后我发现我至少丢掉了机会。

为了帮你说明你自己的方式,这儿有四个典型的 SPIN[®]素描:

素描 1: Eddie 专家

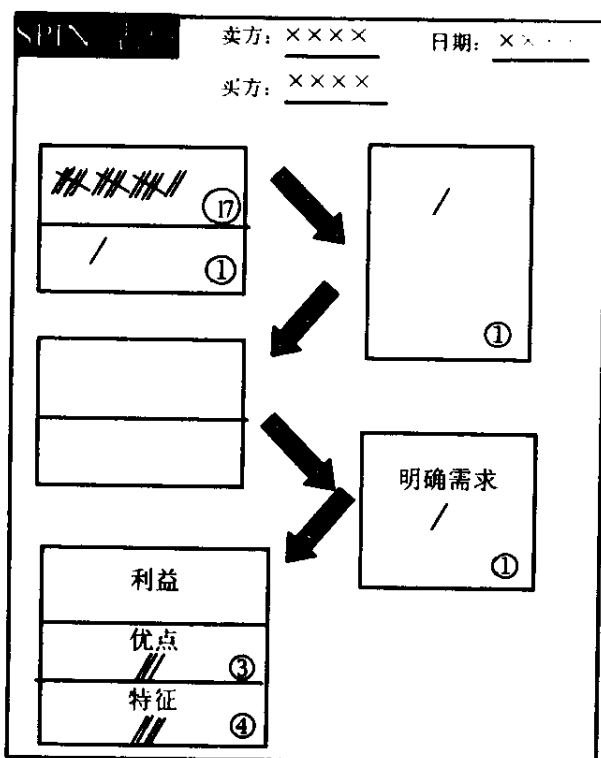


这是一种对过分热情的专家的典型素描。几乎没有问题——在这个事例中只有一个。一大堆特征——讲述太多关于产品的事情,远远多于买方可能想知道的。

改进: 问问题——任何问题。

素描 2: 仅仅是事实





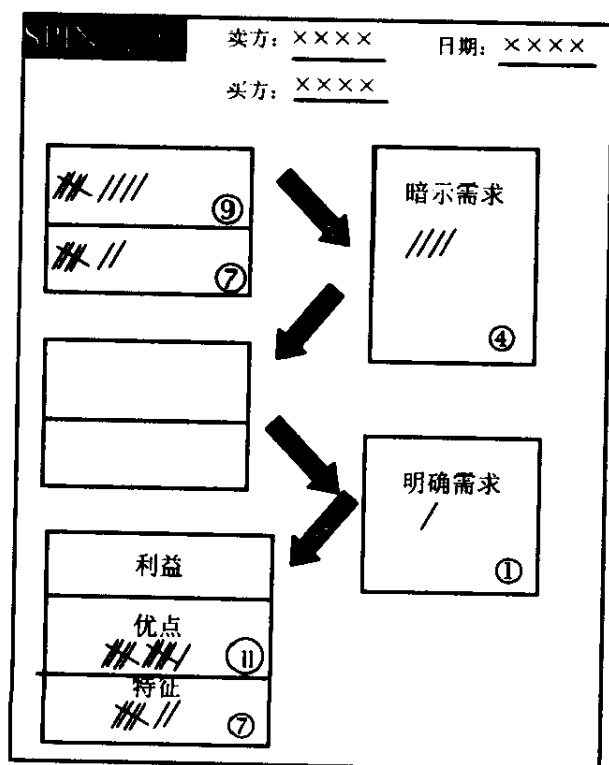
这种素描是典型的没有经验的人，他们感觉问事实安全。不幸的是，它使买方愤怒。

改进：在策划和问更多难点问题上下功夫，特别是通过使用 SPIN® 会谈计划。

素描 3：直捣咽喉

这种是一些有经验的人的经典写照，他们过早介入对策。

改进：停止提供答案，相反，策划并使用暗示问题。

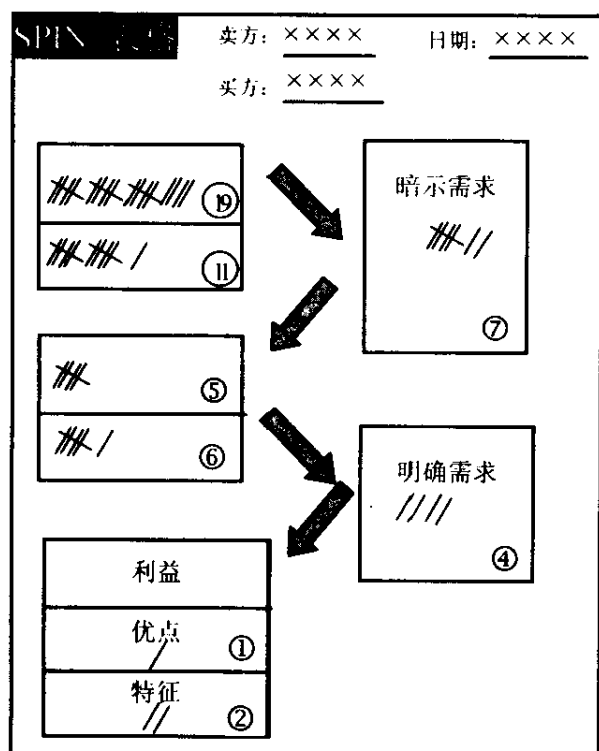


素描 4：缺少对策

这种类型比较少见，但是有些时候我们看到像这样的人：知道如何销售，但是对谈论他们的产品感到不舒服。他们问的问题很好，但不知道他们提供的特征、优点和利益。

改进：在产品知识上下功夫。





你自己的形式也许与这些素描并不完全像。然而，通过用这种方式分析你的销售，你会在你应用问题好坏程度如何和提高你的销售机会这两方面得到新的领悟。

在这章我们为你锐化你的销售技能提出了建议和工具，我们建议你：

■站在买方的立场上，通过从劝说转换到理解，并且通过从以产品或服务为中心转移到以买方为中心。

■在策划方面下功夫，使用像 SPIN 会谈策划这样的工具。

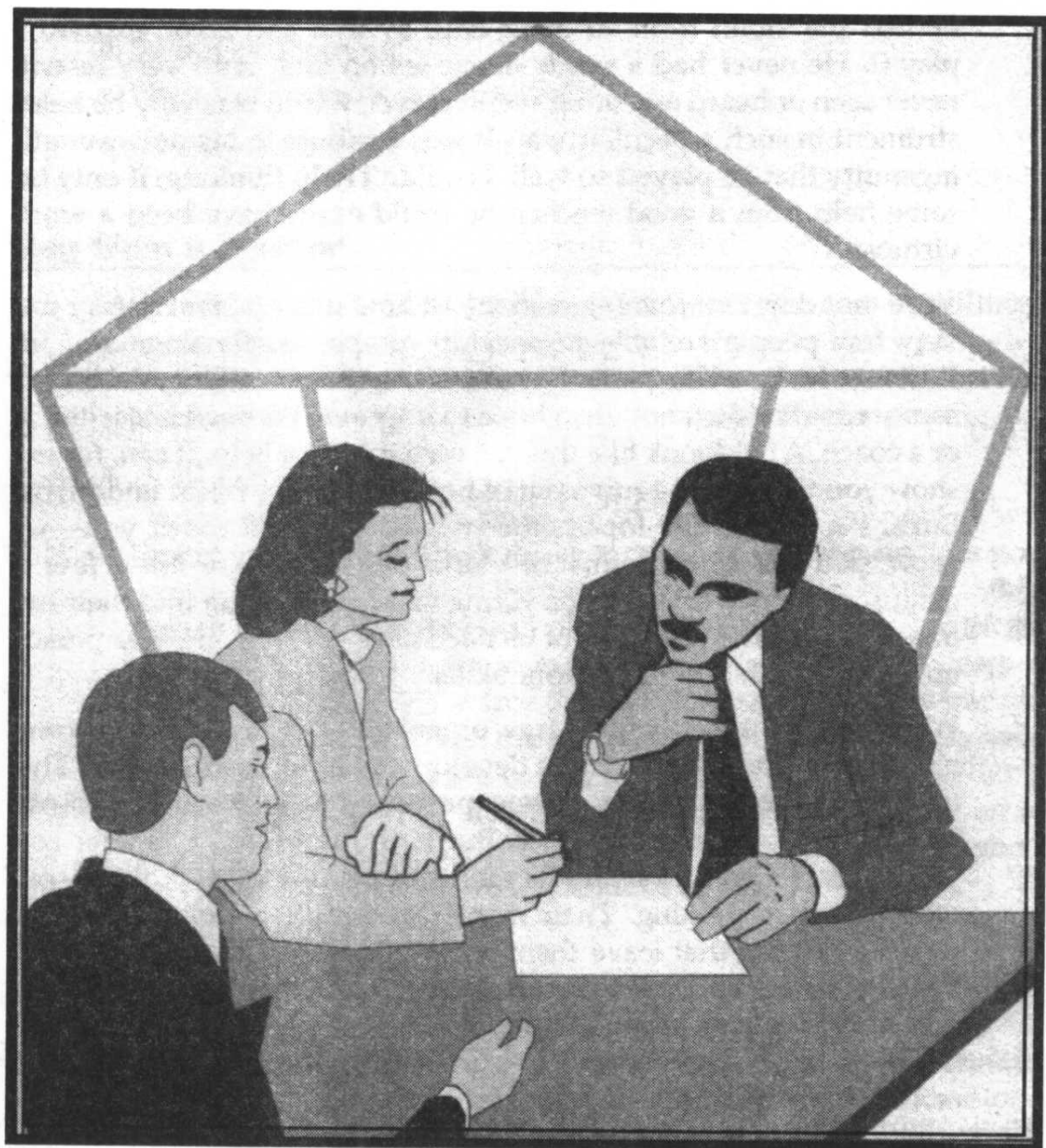
■定期给你自己一定的检查，通过记录你的会谈，并且分析它们。

这种方法——并且使用会谈计划表格和 SPIN[®] 表格，已经被成千上万的销售员亲自试验过了。它的确起作用。它要你付出一定的时间和精力，但是如果你能与用过这种方法的许多人谈一谈，他们会告诉你他们的投入非常值得。



第 13 章

得到帮助，帮助别人



我曾经在孟买与一个朋友呆过一段时间，他带着我参加了一个乡间婚礼。在乐队的人员中，有一个十几岁的年青人在拉小提琴，他有两点深深地吸引了我，第一，复杂不规则的音节在他的手下汇成流动优雅的旋律，这实在是令人敬慕。第二点吸引人的东西是他没把小提琴像西方的音乐家们教导的那样放在颌下。他竖直地拿着琴，像一把小型的大提琴一样倚在他的膝盖上。我们想知道这是不是他的演奏风格，事后得知并不是。这个年青人是从他叔叔那儿继承来这把小提琴的，通过反复实践和不断犯错误学会了如何演奏它。他从来没上过一节课程，并且直到最后也没听过其他任何小提琴演奏家的演奏，这就是他以这么一种奇特的方式拿着这把小提琴的原因。他的这种坚定让人产生无比的敬意，并且他演奏得如此美妙，这也是因为他的天赋和创造力。我不禁浮想联翩，如果他的练习有一个好老师的指点，那该有多好，那么他也许很轻而易举地就成为了一个世界级的演奏家了。

从那天起，我逐渐认识到那个年青人是多么不平凡。很少有人能在毫无帮助的情况下独自开发一种复杂的技术。无论我们讨论的是音乐、艺术、体育还是销售。如果我们要有所提高，大部分人都需要一些外界的援助。我们需要一个老师、一个导师、一个教练，像这样一个实践手册当然可以给予我们帮助。例如，它能展示给你如何使小提琴仅在颌下的销售等。但是对于另一个可教导你的人来说，没有可以替代他的东西——他能给你指出演奏小提琴的比较关键的重点。在世界上很少有像那个青年小提琴演奏者那样的天才，他们能在没有外界帮助的前提下找到他



们自己的道路,然而,如果我们想使我们的技能更娴熟更完美,都需要另一些人的支持。

你能从哪儿得到帮助?大的公司通常有一些有组织的方法帮助他们的员工开发并锻炼销售技能。他们提供销售计划或让有经验的销售经理来负责教导并指示销售员。但是如果你为一个小公司工作,你就没那么幸运了。通常小公司缺乏提供业务培训的人员。他们的经理经常被埋在一大堆需要优先考虑的事情之中,留给他们的是一点点或根本没有时间来帮你提高技能,更糟的是,如果你独自一人销售,如果你是你公司中唯一的一个销售员或你是一个人的公司,那么来自公司内部帮助几乎没有,在过去的几年中,我收到成百上千来自需要帮助的人的求助信。他们需要得到超越一本书所教的东西,但是他们没有一个有经验的销售经理或进入好公司培训的机会。他们该怎么办?

这儿是我要给出的答案。第一,确信你已经学会了所有你能找到的教自己的东西。如果你已在用一本像这样的书,那么开始我们在最后这章中描述的系统的策划、实践和自我分析。因为没有任何外来的帮助,如果你准备在练习材料上下功夫,那么可能有很长的路要走。接下来,考虑一下其他三个可以帮助你系统。它们是:

■来自可信赖的人的指导。

■结组训练。

■得到外面公司的帮助。

让我们仔细考察每一种方式。



来自可信赖的人的指导

你的经理或一个更有经验的销售员也许愿意抽出一些时间来帮助你提高你的技巧。

如果你很幸运，可以得到这种方式的帮助，那么好好利用它。下面有三种方法，一位有经验的人对开发你的技能所做的一切，对你来说是无价的。

■会谈策划

为了使生意顺利进行而做策划时花去的一分钟比重新回顾一次失败的生意或进行得很糟的会谈花去的十分钟还有价值。让你的帮助者来指导你的策划，策划一次具体的会谈。在这方面用的时间比在策划战略时用的时间要合算得多，我们经常会看到销售员去他们的经验丰富的经理那儿或同事那儿寻求帮助，然后无情地占用这些帮助者们的时间，只为讨论大的场景或整体战略。但是令人难过的事实是：没有战略比你的执行能力更好。看起来不起眼的销售会谈对开始提高你的技能来说也是很好的训练基地。让值得你信赖的帮手帮你思考一个具体的会谈，在会谈中要发现什么要求以及要问什么问题。

■角色扮演

如果你能接近一个技能超众的值得信赖的帮助者，那么没有几种方法是比角色扮演更好的学习了。在你们一起策划完后，让你的帮助者扮演买方角色。如果可能，用录音机录下这次会谈。然后重听录音带，让你的帮助者来评判。如果你对录音带中的某个片断觉得处理得很糟，或你





对哪一点没有把握那么让你的帮助者与你更换一下角色，通过看他是如何处理这个难题来学习。

■真正的会谈

如果你的帮助者有时间，你与他一起去参与一次会谈，这是最好的办法。选择一次不太难的会谈，例如涉及的是一位老客户，讨论相对来说容易些并且随便些的会谈。记住你的帮助者在那儿就是一个教练。这就意味着你必须进行这次会谈。如果你的帮助者为你销售，那你学到的东西会少得多。教练的作用是观察你的销售，并且在之后给你反馈信息。

结组训练

许多人没机会接近有经验的老师或经理。因此他们对自学感到灰心丧气。然而，一种最令人激动并且有趣的提高技能的方法不需要你有一个比你有经验的帮助者。它被称为结组训练，它是一种能允许你向其他也想提高销售技能的人提问的学习方法。基本观点是很简单的，与另一个也想提高技能的人结成一组。它甚至不要求这个人一定是你自己公司的同事，下面就是一个结组训练实例。

结组训练实例

乔治是一个小财务公司的合伙人。委派给他的新工作是开发老主顾（“销售”）。乔治对这个新工作感觉并不是很舒服因为他以前没有做过销售。然而，他读了许多销售书籍并且决定试一试。很快他发现他与可能客户的会谈很少有成交的。他不能确定该怎么办，在一个当地的商务会议上



对他的一个朋友说了，这位朋友是一个合伙生意中的代理人，负责房地产和财务法律，在那时，这位律师正好也刚刚接了一个相同的为他的合伙人开发生意的工作。因此他们决定互相帮助。他们每星期五晚上见面，并且一起策划在接下来的一个星期中打算做的会谈。他们设定了会谈目标，并且列出要问的问题。当回顾这些时，乔治告诉我们，“我们对应如何策划并不精通，但是一起策划被证实的确有很大的帮助”。在定期的星期五见面时，他们也回顾早些时候的会谈。有时候他们会问客户是否可以录下这些会谈。他们一起重放这些录音带，并学到了许多东西。当乔治告诉我们他们的经历时，他说：“在开始时，我们两个虽然都很聪明，但是对专业知识没有经验。但是通过联合，我们学得很快。我们结组训练后的几个月中，学了很多东西，比一个人常年不停地学时学到的东西还多。”

如果你想试一试结组训练，这是几个要遵循的步骤：

1. 选择一个合作伙伴。

如我们看到的，你的这个伙伴不必比你经验多，甚至不一定是与你同在一个公司或做同一种生意的人。关键是你们都想提高销售，并且你们都准备下大力量互相帮助。

2. 达成一个学习合同。

为你和你的同伴如何结组训练建立一个清楚的原则。我们建议规则应是这些：

■ **直接说出来。**通过直接的反馈，我们可以学到最多的东西。因此如果它们无效时，我们不会假装它有效。我们实事求是地说，而不会互相吹捧来满足彼此的自尊。一团和气的团体不会加强技能。

■ **在说明之前摆好事实。**当我们去听一次会谈的录音带时，或听我们自己扮演角色的录音带时，我们应总是通过讨论客观事实为开始，例如，“你在那部分问三个难点问



题”。在我们继续解释之前,例如,“我认为那不是一个人可以问的好问题。”

■保持使人信任的状态。我们要互相学习彼此的知识以及技能。我们要在我们之间保持这一点,并且不与他人讨论我们的结组训练的内容。

3. 一起策划

当你们到一起时,策划一次会谈,每一个都是你在下一次会谈之前做的会谈。策划进展以及你打算问的问题。用这本实践手册中的会谈策划表格,作为你的基本策划指导和讨论文件。互相解释为什么一个特殊的问题可以帮助我们揭示或开发需求,并且就另外的问题给对方一些建议。

4. 记录会谈。

大部分读者都很接受会谈录音,特别是如果你解释说打算与一个不能出席会议,但对所发生的一切很感兴趣,想听一听的同事一起策划。

5. 一起回顾。

用最后一章的 SPIN[®] 表格来分析并讨论会谈。记住它首先是事实,然后再详细说明。

6. 坚持。

你不会仅仅这样做一次就学到很多东西。策划—实践—回顾周期在它开始起作用之前必须重复几次。大部分尝试过结组训练的人都说,在你看到真正的结果前,你应在四至五次会议上实践它。

结组训练我有时称为匹敌训练有着很大的潜力。我们



认为它是一种开始提高技能的令人兴奋的方法。如果你决定寻找训练帮助，或是来自一个可信赖的帮助者，或是进行结组训练，读我们的《管理大生意》(Rackham 和 Ruff, Harper Collins, 1991)中关于销售训练的章节，对你会大有益处。

来自外面公司的帮助

最后一个选择是寻找来自销售培训计划的顾问或培训组织的帮助。我说“最后的选择”是因为我往往认为它是一个最后的依靠了。由成千上万销售培训帮助者们向公众提出的许多培训程序都是低水准并且没有影响力的，很难分出哪些有真正的价值，哪些是在浪费时间和金钱。你怎样确信由外面的公司提供的培训或研习班是否真正帮助你销售？下面有几点提示可以帮助你。

■小心过分夸大的宣传。

任何说明能“使你的销售加倍”，让你“每笔生意都成交”或“让买方逃不出你的手掌”等计划都有可能是纯粹的万金曲。负责任的帮助者是那些很谦虚地声称一些事情的人。

■小心“新的并且有戏剧性的突破”计划。

每隔几个月，我们就会遇到一些人声称已经找到了一个关于销售的有戏剧性的新方法。无一例外。

当我们仔细看时，我们又失望了，唯一有戏剧性变化的事情是这些计划中的大部分是它们的市场宣传。

■小心“已被 IBM 和其他(富有盛名的)好公司用过了”





的声明。

当我为施乐公司工作时,我们培训了三千多名销售人员,在这个过程中,开始很了解他们的培训。因此,我们在-本销售杂志中很惊讶地发现一个我们从未听说过的计划,在广告中说“施乐公司的销售培训中用过了,”施乐培训员也很迷惑。因此他们检查了它。他们发现“已被使用过”的声明是建立在二个来自施乐公司分部的人参加过这种培训的基础上。像大部分大公司一样,施乐派一个参与者去参加每一个新的研讨会,以此来检查是否有什么真正令人感兴趣的事。我不知道有多少看到这则广告的人认为它们已经被施乐广泛地使用而且认同了。

有些出色的培训帮助者可以真正帮助你,但是不要为那些对你的钱比对你的需求更感兴趣的人的声明所吸引。仔细的检查相关资料,看看以往的记录,要求与满意的使用者谈话,如果有可能,去一个已有100人接受过培训的公司。用这种方式,你可以说出某个人认为这个计划的价值足够让几组人去试一试。

当然,我们也在做培训业务,并且希望可以帮助你(毕竟,有谁能比我们更了解 SPIN[®] 模式?)但是,不论是从这本实践手册,还是从与其他人的训练,或从像我们自己一样的其他外部来源得到帮助,最重要的事情是你能做些什么来提高你的销售。有影响的销售是众所周知的,以每一个简单的步骤为开始的长途旅行。我们衷心地希望我们的研究和这本书可以帮你在通向成功的路上走一英里或二英里开始的路。