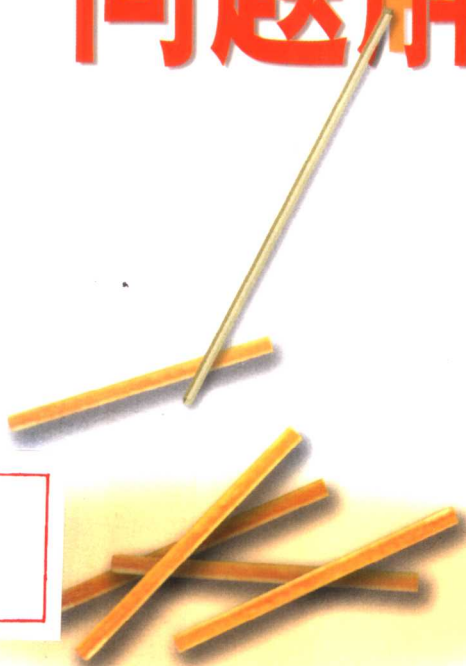


HZ BOOKS
华章经管

What's Keeping Your Customers Up at Night?
Close More Deals by Selling to Your Client's Pain

成为顾客的 问题解决专家

(美) 史蒂文·科迪 (Steven Cody) 著
理查德·哈特 (Richard Harte)
吴雄江 译



机械工业出版社
China Machine Press

What's Keeping Your Customers Up at Night?
Close More Deals by Selling to Your Client's Pain

成为顾客的 问题解决专家

(美) 史蒂文·科迪 (Steven Cody) 著
理查德·哈特 (Richard Harte)
吴雄江 译



机械工业出版社
China Machine Press

Steven Cody, Richard Harte. What's Keeping Your Customers Up at Night? Close More Deals by Selling to Your Client's Pain.

ISBN 0-07-141103-8

Copyright ©2003 by Steven Cody and Richard Harte, Ph.D.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2784

图书在版编目(CIP)数据

成为顾客的问题解决专家/(美)科迪(Cody, S.), (美)哈特(Harte, R.)著;吴雄江译.-北京:机械工业出版社,2004.3

书名原文:What's Keeping Your Customers Up at Night? Close More Deals by Selling to Your Client's Pain

ISBN 7-111-13222-X

I. 成… II. ①科… ②哈… ③吴… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第119058号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:杨熙越 彭莹莹 版式设计:刘永青

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·6印张

定价:18.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

推荐序

对于销售界来说，这真是个奇怪的时期。由于经济形势的起伏不定，销售经理们正在向他们的员工传递混乱的信息。一方面，他们支持并赞成咨询顾问式的销售方式，鼓励他们的销售代表充当客户的教育者，帮助客户找到办法解决他们面对的最棘手的商业问题。另一方面，他们又鼓励销售人员要更有扩张性，他们鼓励设定不现实的销售目标，或者是施加压力，这种压力很可能使销售人员回到典型的二手汽车销售人员经常采用的“压力策略”（arm-twisting tactics）。一位销售人员曾向我们的一位编辑抱怨说，“因为对达成交易已经陷于绝望，我开始求助于压力策略。这种策略有点低级，但我想如果我不表现得更有进取心的话，我就可能失去工作。”

实际上，《销售与营销管理》（*Sales & Marketing Management*）杂志和《方程式研究》（*Equation Research*）于2002年对销售主管进行了一次调查。调查报告显示，自从2001年上半年初经济形势呈现低迷以来，69%的销售经理都曾经鼓励他的销售人员采取更具扩张性的销售策略，40%的销售经理说他们倾向于解雇没有完成定额的销售人员。尽管很多的受访者也说他们评价销售人员主要是看其“产品知识”，这个比例大约是66%，高于主要看其竞争性的33%。当然，很多的经理也仍然认为咨询顾问式的销售方式很有价值。

当然，在这样的经济环境下，聪明的推销员要想获得成功，需要具备以上两种品质。他们应该具有高度的进取心——不是靠一味地推销产品，而是靠推销有助于客户成功的知识。不幸的是，很多的

人只是说得好听，满口应承要采用咨询式销售的理念，实际上只有很少数的销售经理和销售人員真正计划将咨询式销售应用到他们的销售文化中去。要感谢史蒂文·科迪和理查德·哈特博士，他们的这本书将有助于销售组织和销售人員实现这种转变。你可以把这本书看做把自己训练成为真正咨询式推销员的个人蓝图。正如你不久将知道的，成为这种类型的推销员并不仅仅是向你的客户询问一些问题，并留心倾听。（不幸的是，询问和倾听正是大多数销售人員对咨询式销售的定义。）正如本书所说的，你首先应该进行一个全面的评估，以确定到底是什么使你的客户在深夜难以入睡。这不可能简单地请求客户告诉他们面对的最大商业问题就能实现。如果你只是冒冒失失地打个电话，然后登门拜访，很少的潜在客户会向你透露真实情况，说明他们真正的担忧。这本书的作者巧妙地将复杂的公共关系审核策略和一些传统的行之有效的销售技巧结合起来，以帮助你揭示关键的信息。更重要的是，他们告诉你如何准确地权衡这一信息，从你的客户那里得到行动的承诺。此外，他们还说明了怎样将自己作为一个咨询式推销员（再一次使用公共关系技巧）面对你的潜在客户，而这些潜在客户正是你希望把他们转变为客户的目标。本书的最后一个章节，将为你展示如何在30天内实现人生戏剧化的改变，这一章将列出设定目标的工作表和小提示，以帮助你评价取得的进步。

将本书的策略付诸实践，你将成为客户真正的咨询顾问。抛开对于咨询技术的空口应承，真正的咨询顾问式的销售人員仍然是稀缺的资源。

梅林达·利戈斯

《销售与市场管理》杂志总编

致 谢

我们要感谢的人太多了，首先要感谢的是丹尼斯·汉密尔顿(Denise Hamilton)，他是史蒂文的私人助理，他为打字和校对本书倾注了大量时间和精力。

同样还要感谢黛博拉·布朗(Deborah Brown)，她是Peppercom公共关系公司的合伙人和高级董事，她校订了本书，为我们写作本书提供了支持和咨询。黛博拉牺牲了无数的周末和夜晚，以让我们保持写作进度，并扮演“推销员乔尔”的角色，推销员乔尔是一个匿名的普通推销员，他不必知道理查德和史蒂文认为理所当然的销售策略和技巧。

特别的感谢还要送给各种委托人的销售团队，在过去的几年中，我们就是和他们一起工作。他们都坦诚地和我们分享基于痛苦的销售方式的真实案例，而且非常支持本书的创作。

我们要感谢的人还有很多：

巴里·内维尔(Barry Neville)，他是麦格劳-希尔公司的工作人员，也是本书的编辑。他很欣赏本书的初始设想，设法保证我们的创作进度，并且努力地推动着我们，就像我们曾经推动我们的委托人一样，这一切都是为了本书能够达到最好的效果。

埃德·莫德(Ed Moed)，他是史蒂文的拍档，给我们提供了最好的反馈，而且从不抱怨丹尼斯·汉密尔顿在这本书上花费了大量的时间。

约翰·贝拉科萨(John Bellacosa)，我们高明的绘图员，他将我们的无声信号活生生地展示为画面。

我们的妻子和其他家人，特别要感谢的是：可爱而聪明的安吉·科迪（Angie Cody），他在理查德和史蒂文艰苦地完成本书的最后修改时，为我们精心准备了一份好吃的夹心三明治；还有玛丽·哈特（Mary Harte），他在哈特博士经历职业生涯的诸多变数时，始终支持着哈特。

最后，我们想感谢山姆之家（Sam's Place），曼哈顿一个不为人知的小餐馆。就是在那里，饮一瓶加州葡萄酒的时间，我们将史蒂文的公共关系技巧和理查德的销售策略结合起来，针对客户痛苦的问题研究了销售的方法。

导 论

尽管很多销售人员都参加了各种不同类型的销售培训课程，也读过最畅销的有关书籍，但只有很少的人——如果有的话——发现了使他们的潜在客户和客户难以入眠的“痛苦”所在。而能够理解这种“痛苦”，并在销售中将它作为财富的销售人员就更少了。事实上，没有人运用他们的想像力进行推销，也没有人掌握坚持的理念。而且，成功公共关系的微妙而又复杂的技术很少应用在纯粹的销售情境中。

本书做了这样一个探索。它探索销售主管和销售人员如何利用已被验证的公共关系学和想像技巧来开展销售，并不论经济形势是好是坏，都坚持不懈。

在本书中，你将看到对公共关系技巧和想像技巧的综合运用是如何成功打开缺口，并达成看似不可能达成的交易的。它也将提供一把深化与客户关系的钥匙。

典型推销员的世界

有各种各样的推销员。其中有两种最常见，也是最普遍的，描述如下。

头发花白的销售老手

这些经验丰富的销售老手习惯于按自己的方式办事，他们认为大多数的交易都应在高尔夫球场达成。当《财富》500强的首席执行官和首席财务总监们声称对臭名昭著的不正当金融行为毫不知情时，也正是这些销售老手，比执行官和财务总监们更彻底地推诿责任。根据

我们的研究，让他们彻夜不眠的一些问题包括：区分个人、公司和公司的资源；将客户放在最高的地位。这些销售老手对自己在公司的地位很满足。他们也倾向于对自己的人生际遇表示满足。他们有一份优厚的薪水，可以供养漂亮的房子、豪华轿车、乡村俱乐部成员资格和其他配备。但在实际上，他们可能只发挥了20%~25%的潜能。当灾难来临或者一个大客户遭到审查时，这些头发花白的销售老手就成了聚光灯下待捕的小鹿。他们饱受惊吓，前程未卜。对于这样的销售老手们来说，新的销售方法尽管在理念上很吸引人，但就像天上的月亮一样，可望而不可及。如果他们决定重新回来并开发新的商业关系，他们会按照旧的方法开展工作。可悲的是，5年、10年或者20年前行之有效的办法在今天的经济环境下已经不再适用了。

“X一代”的销售新手

马不停蹄一味加速前进的网络时代规则的接受者在经济前景不明朗的今天已经明显地迷失了方向。他们在错误观念的指导下，向正处于内外交困的客户做推销——这些客户现在正在一个人干几个人的活，这些事本来是被裁退的同事干的，而下一个被裁退的很可能就是他们自己。这些销售人员的痛苦包括时间管理和理解如何建立与客户的高水平的顾问式关系。

“X一代”(Gen Xers)的销售新手可能都接受过一些培训，然后独自一人去拉客户。结果，他们总是遭受孤立和焦虑的折磨。他们很年轻，没有经验。他们乐于接受新的观念和方法，但不知道怎样应用他们在一次性的销售培训课程中获得的知识。典型的例子就是人寿保险领域。寿险推销员在将保险推销给可能的家庭成员和朋友之后，在对其他人推销保险时总是毫无作为。这种现象常常发生在一名销售新手的18个月的工作纪录上，这也是保险行业面临的一个主要挑战。

不管你是头发花白的销售老手，还是“X一代”的销售新手，或者两者都不是，本书都会对你有所帮助。它将有助于改进你和客户之间的交流，远远地超越单纯的和谐关系。你将学会怎样和你的客户一同努力找到方法解决他们最紧迫的问题。在此过程中，你掌握着与客户交流进程，这种交流进程若不能好好把握，将是很多销售中途夭折的主要原因。

不管你认为后街男孩比甲壳虫乐队更棒，或者认为威利·梅斯（Willie Mays）是比巴里·邦兹（Barry Bonds）更优秀的运动员，这都没有关系。不论你是销售老手，还是一个稚嫩的销售新手，你都将从本书中获益匪浅。

不确定性

最近的经济形势反复波动，这种波动冲击美国公司的速度和严重程度使销售界的老手和新手的生活更加复杂化。所有人现在都在和并存的三种祸因打交道：

- 贪婪的公司首脑。他们已经丧失了基本良知，正如已经被披露的泰科（Tyco）、环球电信（Global Crossing）、安然（Enron）和世通（WorldCom）。
- 惊惶失措的个人投资者以及机构投资者。他们已经从股票市场撤出了大量的资金。
- 全球范围内的恐怖主义活动。

不确定性引发了空前的机构精简，失业人数上升。扭转颓势的压力从未像现在这样大。猜猜看哪个部门的压力是最大的？销售部门。令人悲哀的是，很多的销售部门既没有技巧，也没有资金在这样的环境中应付自如。

但这也正是本书能够派上用场的地方。本书以新千年里销售领域的真实情况为基础，用朴素简单的语言，为你提供了在充满不确定因素的世界获得成功所必需的方法和方法论。每一个销售人员，无论他或她身处哪个行业，都能从本书中受益。

本书是独特的。它为我们提供了来自两个不同领域的专家的思考结晶，这两个领域就是公共关系学和销售培训。史蒂文·科迪是Peppercom的股东，Peppercom是一家战略交流公司，在纽约、旧金山和伦敦都设有办公室；理查德·哈特则是哈特机构的主席，哈特机构是一家总部位于纽约的领先的战略与培训公司。

我们将为有悟性的读者（也就是你）提供解读客户密码的线索，帮助你正确地评价客户的痛苦，并针对痛苦开展销售。我们还将讲述一出名为《止痛医生》的五幕戏剧，在这一出戏里，推销员约翰尼（Johnny Salesman）将揭开客户苏西（Suzie Customer）的痛苦，并针对痛苦进行销售活动。

系好你的安全带，固定好靠背椅和书桌，我们将带领你穿越神奇的推销世界，体验一次跌宕起伏、令人愉快的旅行。

目 录

推荐序

致谢

导论

第1章 揭示痛苦（揭开伤口）1

如何能够将公共关系审查战略和销售评价战略结合起来，以确定是什么让你的客户和潜在客户彻夜难眠。

第2章 加剧痛苦（往伤口上撒盐）59

学习将公共关系案例研究和销售大战故事结合起来的艺术，以加剧潜在客户的痛苦。

第3章 针对痛苦开展销售（往伤口上抹药膏）89

掌握基于痛苦的提问和获取信息的技巧，以得出解决办法。

第4章 获得承诺（治愈伤口）111

抓住时机，鼓励潜在客户同你一起朝下一阶段迈进。

第5章 运用坚持和想像力达成更多的交易133

最棒的销售人员必定是那些坚持不懈，并掌握了在头脑中产生生动画面能力的人。我们将为你展现如何做到以上两点以达成更多的交易。

第6章 成为止痛医生149

本章提供一个30天的计划，帮助你成功地发现客户的痛苦所在并针对痛苦开展销售。

后记175

注释177

第 1 章

揭示痛苦（揭开伤口）

世界之始，就存在痛苦，各种各样的痛苦。

不幸的是，时至今日，痛苦继续存在：全球经济的不稳定、恐怖主义、公司丑闻、消费者缺乏信心，这些只是其中几个带来痛苦的原因。

今日世界的标签就是“不确定性”，不确定性加深了痛苦。实际上，我们读到和看到的大量关于肥胖症的公开发表的文章就是不确定性的一个直接例子。当人们觉得生活失去了控制，他们就大量地吃东西，因为食物能够提供舒适。然而，他们吃得越多，他们就会变得越不受控制。如此迅速地螺旋式上升，很快就导致失控，这真是一幅残酷的画面。

当人们找到不确定性的源头时，压力就会大幅度下降。有一个名词术语说明了这种现象，它叫做“泽伊加尔尼克效应”（Zeigarnik Effect）。布利乌玛·泽伊加尔尼克（Bluma Zeigarnik）医生的研究证明：只要有任务或目标没有完成，压力就形成了。¹ 我们越快地朝目标前进，我们就能越快地感觉到舒服一些。减肥、戒烟等行为就是

2 成为顾客的问题解决专家

这样，销售行为也是如此。

销售痛苦之所以存在，是因为销售人员没有针对客户的痛苦开展销售，结果是他们未能实现其销售目标。你可以猜想一下，当他们没有实现销售目标时，发生了什么呢？他们的压力级别上升了。因此指出如何实现你的特定目标将提供实现个人和职业成功的钥匙。

“的确，”你会说，“但应该怎么做呢？”答案就是按我们的药方行事。我们是治疗痛苦的医生。我们将帮助你理解如何设定目标并实现它们。我们将教会你如何解读客户的想法、感觉和行为，并应用它们开展销售。最重要的是，你将学习如何发现客户的痛苦所在，如何更进一步地揭开伤口，往里撒盐，然后建立一种双赢的伙伴关系来缓解痛苦。亲爱的学生，这样你就不停地销售，无往而不利。一旦你销售成功，不确定感和痛苦就会消失得无影无踪。生活又回复到原来的美好。

但空头支票实在够多了，还是让我们更深入地研究痛苦吧。为了掌握痛苦，首先必须理解它。（这听起来有一些神秘，不是吗？）

以下几个关于痛苦的例子都是我们在销售和公共关系领域收集到的，让我们细细地研读一下。

没有人理解我们的痛苦。许多销售人员前来推销他们的产品和服务，有的甚至报出比他们的竞争对手更低的价格来争取自己的生意。但是，从来没有人询问过我的困难和挫折是什么。

《财富》500强中一家零售商的采购部负责人

我们拥有一家大公司，但没有人知道我们的存在。我们发出了一些新闻稿，而且将其中一些印刷出版。但是，对于销售人员这并没有什么不同，他们仍然不断抱怨潜在客户不知道我们是谁。

一家顶尖跨国出版公司的营销经理

管理层总是要求我们想出新的主意。他们需要新的办法将顾客吸引到我们的商店里来。他们希望比我们的竞争对手更加迅速老练、考虑周到，比对手更胜一筹。我把它视为主要的问题，同时也把它看做我的卖主。但是，卖主是带着产品来找我的，他们从来没有具体成形的方案。

一家私人标签和系统跨国制造商的全球运营部主任

越来越多的公司不理解公共关系的价值，而将公共关系机构看做商品，我对此真诚地表示关注。这种思想观念将以我们和其他公司在拍卖中的竞争而告终，因为低成本的提供商是惟一的赢家。你最好认为我们是在卖纸夹或别的什么。

美国中西部一家公共关系公司老板

尽管我希望有能力给客户和潜在客户提供新的理念和解决方案，但是我所在的公司已经有一年多时间没有开办销售培训课程了。依照目前的经济状况和公司的运作方式，以及公司正在大规模削减预算，我看短期内不会有所改变。我该怎么办呢？

一家跨国传媒企业的销售人员

客户怒气难消，而且心存恐惧。他们感觉自己很孤立，一方面要承受来自上级的压力，一方面又无法从外部获得解决之道。销售经理也承受着来自灰心丧气的销售人员的压力，销售人员希望他们的潜在客户了解公司以及公司能够提供的产品。同时，销售人员没有接受培

4 成为顾客的问题解决专家

训以评估客户的“痛苦”，公关人员也没有应用他们的想像力去思考超越其传统职责范围的问题，并发展出新的服务内容。

但是有关于“痛苦”的案例绝不仅仅是趣闻轶事而已，它们是可以计量的。Peppercom最近与一家领先的销售贸易刊物联手，和美国营销协会（American Marketing Association,AMA）合作开展了两次独立调查。我们希望通过调查知道销售人员是否知道客户的痛苦所在，以及他们有没有针对客户的痛苦开展有针对性的销售。你可以猜测一下结果是什么。他们没有这么做，而且也从来没有这么做。根据其中一项由《销售广告和营销》（*Sales Advertising Marketing, SAM*）和Peppercom进行的调查。64名高级销售主管中，81%的人声称他们因为经济疲软已经改变了销售方式；但接近半数（47%）的人对是什么令他们的客户和潜在客户彻夜不眠仍然毫无头绪。调查的结果显示尽管持续的销售不景气已经迫使公司开始做出各种努力让客户满意，但仍然有很大比例的销售人员甚至没有尝试去了解客户的痛苦。在受访者中，最普遍使用的维持和促进销售业绩的策略包括：花更多的时间在电话推销上（50%），提高客户服务水平（59%），为客户提供新的服务内容（55%）。

使这种本以充满挑战性的销售环境进一步复杂化的是存在于许多公司的销售部门和市场营销部门所传递的信息之间的脱节。Peppercom和美国营销协会进行的调查表明，47%的受访公司，核心的销售信息和营销信息并不一致。其结果就是，有太多的公司向市场传递着自相矛盾的信息内容。

因此，我们具有定性和定量的双重证据可以证明总体上大量存在的“痛苦”和“不确定性”。这听起来很刺耳，不是吗？不过，也不要太过担心。我们将综合公共关系学和销售培训技术，为你提供解决方案。

拯救之道在于公共关系

让我们从公共关系开始谈起。我们知道你已经对所谓公共关系学有了一个总体的把握，而且也明白公共关系与广告宣传、直接邮寄广告以及其他所有销售组合的要素之间的不同之处，那就让我们尽快地训练一下坐在走廊的那些笨手笨脚的家伙吧。这些家伙的鲁莽行为往往会坏事，你也知道，如果一个空服人员打坏了你的真空瓶的话，换谁都会翻脸，变得粗鲁无礼的。

公共关系学是包含多方面知识的学科，但主要是关于制造封面故事和新闻评论的学问。研究表明：相比于广告宣传、直接邮寄广告和其他销售手段，读者、观察者和听众更倾向于接受新闻报道和评论。为什么呢？大家都知道英语中一个以字母“c”打头的字：可信度（credibility）。如果有记者报道了某家公司的情况，那么读者更愿意相信记者所写的报道，而不是该公司在广告宣传中的文字。报刊评论被称做“第三方保证”（third-party endorsement），这种保证是十分有力的。它可不是自说自话，自卖自夸，而是由其他人来谈论你。

想试验一下吗？那么，等下次有关于贵公司的广告宣传和新闻报