

不要把雪卖给 爱斯基摩人

——情感销售的12个步骤

SALES THERAPY

[英] 格兰特·勒伯夫 (Grant Leboff) 著
陈建军 译

为 企 业 的 营 销 把 脉



东 方 出 版 社



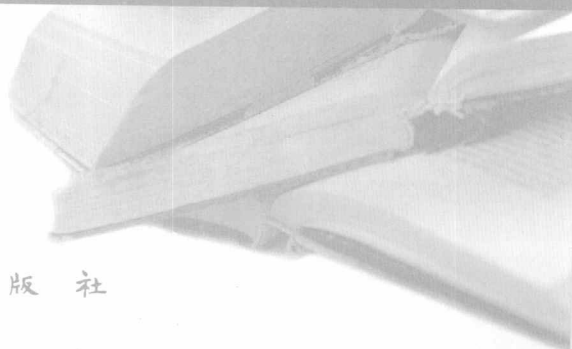
不要把雪卖给 爱斯基摩人

——情感销售的12个步骤

为 企 业 的 营 销 把 脉



東 方 出 版 社



图书在版编目 (CIP) 数据

不要把雪卖给爱斯基摩人/[英] 格兰特·勒伯夫 著. 陈建军 译. —北京: 东方出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5060-3521-7

I. 不… II. ①勒… ②陈… III. 销售—商业心理学 IV. F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 074739 号

SALES THERAPY by Grant Leboff.

Copyright © 2007 by Grant Leboff.

Published by John Wiley & Sons Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书由约翰威立国际出版公司授权出版

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2008-3896 号

不要把雪卖给爱斯基摩人

作者: [美] 格兰特·勒伯夫

译者: 陈建军

责任编辑: 姬利 曹晔晔

出版: 东方出版社

发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2009 年 5 月第 1 版

印次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张: 11.75

字数: 96 千字

书号: ISBN 978-7-5060-3521-7

定价: 28.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

目 录

第一章 从旧的销售模式中走出来	/ 001
旧的销售模式是完全行不通的	/ 002
销售的成本越来越高	/ 005
声誉	/ 006
不断变化的商业环境	/ 008
第二章 把雪卖给爱斯基摩人	/ 011
词典中的定义 I	/ 012
词典中的定义 II	/ 015
第三章 把人际关系放在第一位	/ 017
销售疗法的定义 I	/ 017
销售疗法的定义 II	/ 020
“向客户展示可供选择的方案”不是被动地回答问题	/ 021
制造问题	/ 026
这是商业自杀吗	/ 027
规划未来	/ 029
第四章 终结利益销售的神话	/ 031
买方的动机	/ 031

利益没有作用 / 035

第五章 | 停止利益销售，使用问题表格 / 043

问题和价值 / 045

发展与客户的交流 / 046

引入问题表格 / 047

创建一个问题表格 / 048

为什么不是“利益表格”呢 / 052

除臭剂效果 / 054

第六章 | 为什么独特的销售主张会阻碍销售 / 057

问一个更好的问题 / 058

第七章 | 你的情感卖点和给予价值 / 063

解决方案是否是有效率的 / 063

价值和风险 / 064

理解情感上的价值 / 066

你可以通过很多方式给予客户价值 / 068

情感卖点 / 069

让竞争者始终处在绝境 / 069

使用 ESP，以确保一致性 / 070

第八章 | 建立渠道 / 073

掌控销售过程 / 073

保证你的目标客户群 / 080

第九章 市场路线	/ 087
广告	/ 088
联盟	/ 089
竞争和促进	/ 089
直接邮寄	/ 089
上门推销	/ 090
电子邮件	/ 090
展览	/ 091
网络	/ 091
播客和博客	/ 092
宣传品	/ 092
公共关系	/ 092
在公众场合演讲	/ 093
介绍	/ 093
电话营销	/ 093
病毒式营销	/ 094
网络营销	/ 094
口碑相传	/ 095
撰写文章	/ 095
第十章 给你的客户授权	/ 097
买家害怕什么	/ 098
使买家感到舒服	/ 100
了解风险	/ 101
授权的重要性	/ 101
怎么授权给你的客户	/ 103

第十一章 了解你的客户	/ 107
决策层	/ 111
一个决策层的构成	/ 112
与决策层合作	/ 114
销售组织	/ 115
第十二章 提问与诊断	/ 117
医患关系	/ 117
对“活问题”与“死问题”的错误认识	/ 122
准确地使用问题表格	/ 125
仅仅提出问题和解决问题是不够的	/ 131
第十三章 什么时候才能开始说	/ 141
增加价值	/ 142
与客户合作	/ 143
提出建议	/ 144
丰富你的叙述	/ 145
了解客户的风险	/ 147
解释一切	/ 148
第十四章 反对意见和关注话语	/ 149
了解反对意见	/ 150
预防反对意见	/ 151
提前处理反对意见	/ 152
处理反对意见	/ 154
回应反对意见	/ 155
使用表扬信	/ 157

第十五章	传统上，那被称为“结束”	/ 159
	承诺，而不是结束	/ 159
	结束神话	/ 160
	赢得业务	/ 163
	承诺要一小步一小步地来	/ 164
	提出建议	/ 165
	了解购买信号	/ 166
	同意承诺	/ 167
第十六章	跟进人际关系	/ 169
	发展人际关系	/ 171
	贡献价值	/ 172
	销售以后	/ 173
	保持联系	/ 173
结束语	成功销售的 12 个步骤	/ 175
	最初的 12 个步骤	/ 176



第一章

从旧的销售模式中走出来

随着社会的不断进步，旧的交易型销售模式已经不能适应如今的市场需求了。

旧的交易型销售模式就像是一辆发动机破旧、各种毛病不断的汽车。每隔数英里，你就得花费不少的钱来对它进行一次快速的维修，以保证你可以再开得远一点。其实，你也知道为它花大笔的钱是一种浪费。但是，如果没有找到合适的替代品，那么你就没有其他的选择余地。

同样的情况正发生在销售领域。人们为了创造出额外的销售额，正在花费大量的时间重复和改进着旧的销售模式。但与此同时，人们却并不明白这样做是毫无意义的。

在销售时，人们会犯这样的错误：



- 仍然在做“产品介绍”，尽管这样做是在浪费时间；
- 仍然坚持模仿前人的模式，尽管这种模式是有缺陷的；
- 仍然坚持“让利销售”，尽管这样做是无效的；
- 旧的销售模式造成了现在的窘境，但他们仍然“自以为是”；
- 已经到了山穷水尽的地步，却仍要闭门造车。

那些想要销售自己的产品或服务，而又不是专业销售人员的老板们，对旧的交易型销售模式感到很不适应。尽管他们知道要把与客户的人际关系放在第一位，却没有一个现成的模式或榜样可供他们参考。

关于人际关系重要性的想法并不新鲜。但问题是，销售从业人员仍继续使用旧的交易模式，并且假装要与他们的客户搞好关系，这是完全行不通的。

有意思的是，当这些人与他们的客户在一起时，仍尽力地发放产品介绍宣传单、大搞所谓的让利销售活动。他们这样做无异于试图将一枚方形的钉子钉进一个圆形的孔中。

旧的销售模式是完全行不通的

- 销售疗法是一种新型的销售方法；
- 重点要放在消费者身上，而不要放在销售人员的身上；
- 将人际关系，而不是交易放在第一位；
- 重点是销售过程，而不是结果。

销售疗法会告诉你怎么样更自然地推销自己的产品或服务，并让你思路大开。

有了这种新的销售模式，销售人员就不必再假装什么都懂了。他们只要像一名医生，总是不断提出问题即可。

销售疗法是针对买卖双方的。在这种新的模式下，无论结果如何，买方和卖方都能在人际关系上有所收获。

这并不意味着我们将不会实现销售目标。销售应该在交易结束时或者交易过程中完成。这个过程的主角是客户，你关心的问题应该是怎样帮助他们。

换句话说：

- 销售不在于实现销售人员的目标，而在于实现客户的目标；
- 你不是在做销售，而是在帮助人们进行购买；
- 要注重过程，而不是结果。

每一位企业家都有一套商业规则。他们需要改进销售，才能在竞争中生存。不过，销售要实现的是“双赢”，而不是“双输”。

现在，我们必须将旧的销售模式抛在一边。因为我们必须承认，我们的生活的每个方面都经历着巨大的变化，当然在商务领域也不例外。

在工业革命之前，社会上也有许多小企业家。乡村面包师、铁匠、五金商和制鞋匠们在其当地社区互相进行交易。然而，工业革命的出现改变了这一切。它使先进的生产方法掌握到了少数人的手中。在这个新的世界里，竞争需要大量的资本投入。昂贵的机械、大型的工厂、高效率的供应链和分销渠道，都是必不可少的。因此，普通工人只能受雇于他人。

我们现在生活在一个后工业时代。我们不必再为他人打工，以今天的技术水平，创业也并不需要大量的资本投入。你只要购买一台计算机及一部电话，打印几张名片，就可以开展业务了。你甚至可以在家中完成交易，这一切也只需要不到一个小时的时间。

在许多方面，我们已经实现自动化作业。在英国 400 多万的企业中，大约有 99% 的企业雇员不超过 50 名。有超过七成的企业，一



个雇员都没有。因此，小企业构成了工商企业的主流，并且这不是英国独有的趋势。例如，在美国等地，小企业所占工商企业的百分比与英国的几乎一样。

这些小实体中的每个人，都得不断地促进自身发展。但不可否认的是无论企业使用直接邮件、电子邮件、电话、网络、广告、口碑相传营销，或是使用其他任何的营销手段，其结果只是在市场上制造“噪声”。

这个“噪声”会跨越国界。全球化意味着企业的竞争对手已不单只在自己的后院，而是遍布世界各地。此外，也有放松管制的某些市场，例如，电信和金融市场。今天的竞争比以往任何时候都要激烈。有一句古老的格言：“客户是上帝。”而事实并非总是如此。但是，随着现在客户选择空间的扩展，这句格言逐渐变成现实。

直至20世纪80年代初，如果需要贷款，你必须诚惶诚恐地向你的银行经理人或建筑商协会提出申请。因为如果被拒绝了，那么就意味着你只剩下极少数的替代基金可以用于购买房屋。然而在今天，即使你正在经历严重的财务危机，也有无数的抵押贷款公司争着为你提供贷款。

这种做法同样适用于个人信用业务——银行、零售商和其他企业为了让消费者使用自己的信用卡而相互竞争。无论是在金融、公用事业、汽车、餐馆或电视频道领域，更多的竞争给予了客户比以往任何时候都要多的选择。

消费者不但有更多的选择，而且也变得更加明智。由于市场已经成熟，所以大家也成了越来越复杂的买家。消费者可以获取越来越多的信息，国际互联网的发展为此作出了巨大的贡献，它使买家

和供应商之间的双向选择与比较得以在几分钟内实现。在不久以前，如果你想查询一下某种产品或服务的来源，除了查阅征询贸易刊物或者黄页之外，没有其他的选择。现在，你甚至不用离开你的办公桌，就可以在互联网上找到供应商。如果愿意，你可以在世界上任何地方找到你想要的信息。

消费者这一新的能力几乎是在一夜之间就被所有人都学会了。在互联网对于大多数人来说还是一个比较新的事物时，媒体报道说英国人消费在购买车辆上的钱就比他们在欧洲大陆的邻居们的多。于是，英国的消费者开始使用互联网在国外购买车辆，从而省下一大笔的钱。这迫使英国的公司重新审查他们的价格。比较价格和在海外查询产品来源的能力改变了长久以来的商业规则。消费者突然间就获得了控制权，这在以前是从来没有人想到的。

市场空间是拥挤的。在满是供应商的市场里，权力属于消费者。这意味着企业要投入更多的时间和金钱，以赢得新的客户。

销售的成本越来越高

激烈的竞争意味着价格不会与成本以同样的速度提升。事实上，在很多市场领域，价格正在下降。有时候，一个企业获得一位客户，并完成一笔交易，并没有意义，因为这样做并不能产生足够的利润。企业必须投入更多的金钱来服务于它们的客户，客户订单的价值必须能够可持续性地增加。供应商无法再集中于另一个交易，他们必须着眼于一个客户的终身价值。例如：



汽车经销商不能只是卖汽车，他们还要提供各种与车辆相关的产品以服务。当车辆到了该更换的时候，他们希望客户还会从他们这里购买汽车。此外，经销商还希望客户将自己推荐给他们的家人和朋友。

换句话说，当今的商业重点已经从纯粹的交易转移到了建立人际关系上。

企业成功的关键是把人际关系放在第一位，然后再进行交易。旧的模式中的销售仅仅是一种单纯的交易，这样做根本不可能建立良好的人际关系。

声誉

没有一家企业希望自己有一个坏声誉。几年前，一家企业可能只有一两个竞争对手，尽管它有缺点，但也往往可以生存下来。有限的选择对象以及落后的信息获取方式制约了消费者的选择空间，有些客户最终只能使用该企业的产品。不过，现在已经没有这种情况了。企业在竞争激烈的市场中经营，那里的客户有太多的选择空间。声誉，现在是企业最脆弱、宝贵的财富。

良好的声誉将帮助企业超越他人。

坏的声誉可以毁了企业的前程。

在过去，当经历了不愉快时，我们只会告诉几个人。最终，我们会对重复自己的经历而感到无聊，我们的故事也最终会被人们淡

忘。而今天，我们不但可以将它告诉给一些最亲密的朋友和同事，而且还可以发送电子邮件给我们地址簿上所有的朋友。此外，如果觉得特别委屈，我们还可以在互联网上发表一篇博客。

我在伦敦一家酒店出席了一个早餐会议，约我的是一位最近从美国来的女士。遇到她的时候，她似乎特别气愤。我问她发生了什么，她告诉了我她在这家酒店两天的悲惨经历。她讲完了她的故事，并随后将她的经历写成了一篇博客。果然，在我最近一次上网的时候，如果搜索该酒店的名字，或者与她相关的所有的关键词时，都可以在同一页发现她的关于这家酒店的博客。

虽然对于几乎每个阅读她的博客的人来说，她完全是一个陌生人，但我相信不会有人在阅读完之后，还会去那家酒店预订房间。当她对重复自己的经历感到无聊时，她的抱怨并没有停止。她发布在网上的申诉，有可能破坏这家酒店今后多年的业务。在今天的环境中，企业根本承受不起不当促销、胡乱承诺或让客户失望所带来的恶果。

着眼于交易，意味着把交易放在第一位，最重要的是拿下订单。这可能会导致不当促销或过度销售。也就是说，为了获取销售额，企业家会过度提高对客户的期望而导致他们失望。

如果你把人际关系放在第一位，就不太可能发生这种情况，因为你工作的首要目的是为了你的客户。把客户的利益放在第一位，其他一切都是次要的，这种方法意味着你将更好地保留和加强你的企业的良好声誉。随着信息的传播以及人们的口头传诵，良好的声誉将会使你的销售规模越做越大。



不断变化的商业环境

今天的销售面临着一个明显的问题——世界的变化使得旧的交易型销售模式已经不能适应如今的市场需求。

不过，大部分企业的销售部门仍采用这种模式，尽管它们常常用不同的说法来进行伪装。然而，这样做根本无视一个逻辑，即企业已经演变成一种和以往任何时候都不一样的形态，但其销售模式并没有发生任何改变。如今，企业不得不作出的业务变革如下：

- 为了提高效率和速度，越来越多的程序已经实现自动化。这在企业内部导致了戏剧性的变化，现在，电子商务成为了商业策略的重要组成部分。

- 现在，许多企业都外购操作的关键因素，这在以前它们是从来都不会予以考虑的。

- 很多企业都在海外设有办事处，一个住在伦敦的客户很可能会从其他国家的某个人那里得到服务。

此外，企业不仅要在业务上作出改变，而且整个系统都需要发生改变。另一个例子是关于人力资源部门的：

- 由于我们已经越来越富裕，吸引和留住员工所需要的资金已不再是唯一的考虑因素。在福利和生活质量问题上也要顾及员工。

- 随着全球雇员市场竞争力的不断加大，企业内部日益重视培训和发展自己的人才。

- 生活和商务高度合并，高科技意味着人们不必每天守在办公桌旁边也可以实现销售。移动电话和笔记本计算机使人们可以随意选择适合自己的工作环境和工作时间。

既然在开展业务的道路上产生了这么多巨大的变化，那么为什么人们对待销售还要好像它从来没有发生过变化呢？

在销售和业务的其他各个方面，人们的表现是各不相同的。因此，人们并不相信在世界已经发生如此巨大的变化的同时，而销售模式一点儿都没有发生改变。事实上，在世界贸易不断向前发展的同时，传统的销售模式一直在原地踏步。