



“世纪传播”管理书系——中国企业的智慧源泉



营销的**最高境界**是让客户主动上门，

那么你就必须回答：**卖给谁？**

谁来卖？

怎么卖？

著名营销顾问

李洪道 / 著

让客户主动上门

营销三问

3QS ON MARKETING



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





让客户主动上门

营销三问

3QS ON MARKETING

著名营销顾问

李洪道 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从营销实操的角度,直接剖析营销的本质问题,详细阐述营销必须回答的三个基本问题,即卖给谁,谁来卖,怎么卖。卖给谁?就是研究找客户,介绍选择客户的MAN原则、产品价值客户化的方法;谁来卖?就是研究带团队,分析团队的金三角、团队的WIFE原则以及渠道功能团队化;怎么卖?就是研究定规则,包括策略组合、销售技巧、分配利益三个部分。最后阐述了开展营销工作的六大基本步骤。要想拥有优势资源,让客户主动上门,营销人员就必须回答本书提出的三个问题,学习和掌握其中的基本工具。

图书在版编目(CIP)数据

营销三问:让客户主动上门/李洪道著. —北京:机械工业出版社, 2007. 8
ISBN 978-7-111-22077-0

I. 营… II. 李… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第119541号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:赵泽祥 责任校对:侯灵

封面设计:柏拉图工作室 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年8月第1版第1次印刷

180mm×250mm·11印张·8插页·165千字

标准书号:ISBN 978-7-111-22077-0

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线电话:(010)88379708

封面防伪标均为盗版

前言

Preface



第十二版的菲利普·科特勒的《营销管理》出版了，不断增加的书的厚度仿佛在暗示着营销的复杂程度。新来的同事捧着这本被誉为“营销圣经”的巨著，胆怯地问：“营销如此复杂，成为一名营销咨询顾问该有多难？”

这不禁使我想起看过的一则小故事：

一只刚刚下线的钟表无比羡慕地对两只旧钟表说：“多想和你们一样能够准时为主人报时啊，我该如何做才能像你们一样的成功呢？”

其中一只旧钟表骄傲地说：“当你走完三千两百万次以后，你才能知道多么不容易啊！”小小的新钟表心中暗自感慨，原来做一只合格的钟表是这样的难呀！要走那么多次呀！看着忐忑的新钟表，另一只旧钟表轻松地说：“别听他瞎忽悠，做一只合格的钟表很简单，只要每一秒钟嘀嗒一下就可以了，我就是这么做的，你试试吧！”

小钟表尝试着，每一秒钟嘀嗒一下，一年之后真的走完了三千两百万次，成为一只合格的钟表。

听完这则故事，那个新同事半信半疑地问：“营销也会那么简单吗？”

十几年前，刚从大学毕业到上市公司报到做销售的那一天，正值年度销售表彰大会。公司特意把几个新进员工和获奖的销售精英安排到一起坐在前排，旨在激励他们前进。鲜花、掌声和红包集于一身的销售精英们让新来的销售员好生羡慕。其中一位年长的销售精英小声说道：“千万别做销售精英，那是靠牺牲家庭幸福和透支身体健康换来的。”另一位销售精英则一脸轻松地说：“销售其实很简单，每天该打的电话打了，该拜访的客户拜访了，该填的表填了，该收集的信息收集了，该应酬的应酬了，该签的单签了，自然就成为销售精英了。”

数年后，那个曾经一心想成为销售精英的年轻人，就像那只小钟表一样每一秒钟嘀嗒一下，认真对待每一天的工作，逐步完成了从销售员到销售精英的蜕变，最终成为这家上市公司最为年轻的销售副总。

在营销咨询的过程中，客户也会经常问我同样的问题：“我们的营销究竟该如何进行？”客户实际需要的是一个非常简单可行而且有效的方案，而非课本式的咨询报告。每当我们拿出令客户满意的方案时，客户又会问道：“你们咨询顾问是怎么设计出这么好的方案呢？”其实在咨询过程中，我们只是在纷繁复杂的情况中紧紧围绕营销的三个基本问题：

第一个问题是“卖给谁？”——找客户。客户究竟在哪里，寻找客户首先就要将心比心，产品价值客户化。

第二个问题是“谁来卖？”——带团队。营销团队的组建与打造，就要研究营销过程中所需的资源，找出资源拥有者并能够使之成为团队成员。

第三个问题是“如何卖？”——定规则。营销规则由组合策略、利益分配以及销售技巧三部分构成：组合策略要从满足需求转变到赢得信任，利益分配要从注重结果转变到注重过程的结果，销售技巧要从老王卖瓜式的会说转变到本山卖拐式的会问。

当下，最基本的东西往往被忽略或是被遗忘。对于以上三个基本问题，能够回答完整的企业又有多少呢？

咨询也没什么神秘的，咨询公司靠的是方法、体系和工具，以及与企业实际情况结合分析的能力。作为营销咨询专业机构的资深顾问培训师，笔者多年来对中国国情下的营销有深入的研究，将长年的咨询顾问服务中的沉淀与积累汇集成本书。在书中，针对每一个基本问题，用一个个我们亲身经历的真实案例来演示解决问题的工具与方法体系。

希望本书能给正在盲目摸索的营销者们有所指导和帮助，为提高中国企业营销水平起到一定的推动作用。最后，衷心感谢在本书的写作过程中给予大力帮助的我的同事们以及在图书出版过程中付出辛劳的出版社的领导和编辑们。

作者

2007年7月

目录

Contents

前言

绪论

营销论语 /1

0.1 鞋子与光脚 /1

0.2 口红与军营 /3

0.3 和尚与梳子 /4

第一问

卖给谁? ——找客户 /9

1.1 找客户就是找男人(MAN 原则) /10

1.2 性格特质与人性的七大弱点 /14

1.3 将心比心, 产品价值客户化 /22

案例 1: 故宫 VS 爱国者——奥运时段的故宫标牌广告 /25

第二问

谁来卖? ——带团队 /33

2.1 团队就是老婆(WIFE 原则) /34

2.2 团队金三角与营销员的 4H 标准 /41

2.3 锦上添花, 渠道功能团队化 /60

案例 2: 房价在涨, 裂缝在涨 /65

第三问

怎么卖? ——定规则 /69

3.1 制定策略组合: 从需求到信任 /70

3.1.1 脑白金 VS 安利 /72

3.1.2 AT法则——赢得客户信任的根本法则 /79

3.2 演练销售技巧：从会说到会问 /97

3.2.1 老王卖瓜 VS 本山卖拐 /98

3.2.2 从 FAB 到 PSS 再到 SPIN /104

案例 3：SPIN 在分众传媒的运用 /113

3.3 合理分配利益：从结果到过程 /118

3.3.1 过程管理要素：四横四纵两张牌 /120

3.3.2 过程管理工具：五表五诀八部曲 /129

案例 4：“魔鬼”和“骗子”的没落 /135

营销六步连环掌 /143

4.1 第一步：市场开发——必须完成的四件事 /144

4.2 第二步：客户开发——准确描述客户的特征 /149

4.3 第三步：客户拜访——运用技巧传递企业信息 /153

4.4 第四步：客户分类——选定目标，有的放矢 /160

4.5 第五步：成交策划——量身定做，水到渠成 /161

4.6 第六步：辗转介绍——趁热打铁，树立榜样 /165

绪论：营销论语

我，一个梦游者，
摸索着穿过森林和峡谷，
一只魔圈在我的周围燃着奇异的火，
你们生活在其中的现实呀，
常常唤醒我，命令我回头……

这首散文诗一直在我的脑海中不停地浮现，尤其是当我从营销一线辗转到营销培训咨询行业之后。营销如今变得越来越复杂，营销的名词越来越多，“切割营销”、“水平营销”、“狼性营销”、“差位营销”……让人眼花缭乱。

营销究竟是什么？营销究竟该如何是好？

浮华背后，我们实在有必要探寻那些最为本质的东西。为了探寻这个问题的答案，精心挑选了下面三张图片，与大家一起来感悟营销。

0.1 鞋子与光脚



火车轰隆的汽鸣声惊醒了睡梦中的 M 鞋厂的两个业务员。为期一周的鞋展让他们筋疲力尽，一上火车就酣然入睡。广播中播音员在《回家》的萨克斯伴奏下，甜美地告诉大家终点站就要到了。

“哇！”一个女人的尖叫声把正在收拾行李准备下车的人们吓了一跳，“我的鞋，我的新鞋，在鞋展上买的鞋，不见啦！”那个女人急得大声哭了出来。

“真缺德，卧铺车厢里居然偷别人的鞋子！”看到女人如此着急，鞋厂业务员一边和着，一边在想：把展会上剩余的漂亮的高跟鞋样品卖给坐在床边寻找鞋子的光脚美女，不就是一件很幸福的事吗？既卖出了产品，又有英雄救美的感觉。

交易成功后，业务员很是自豪。另一个业务员却不以为然：“这就叫天上掉馅饼，面对这样的场景，任何一个人都能把鞋卖掉的，可惜的是天下哪有这样的好事？要是有这样的好事，我们干嘛那么辛苦地来参加展会，展会上你怎么就没有这样好的运气呀？害得我们还把那么多的样品鞋背回去。”

市场营销学中经常会讲这样的一则故事：有两个推销鞋子的人到了一个岛上，发现岛上的居民都不穿鞋子。其中的一个推销员 A 就给总部打电报说：“太糟了！此地没有人穿鞋，没有市场，我白来了，准备返回。”

而推销员 B 也给总部打电报说：“太好了！此地没有人穿鞋，市场前景非常大。”推销员 A 放弃了在这个地方推销鞋子的打算，无功而返；推销员 B 则通过示范、宣传等手段说明穿鞋子的好处，最终开辟出一个大市场。整个荒岛上的人把推销员 B 作为爱心大使，所有的岛民一致认同，鞋就等同于这家公司的产品，其他公司的鞋在荒岛上很难生存。

我们大多数的营销人员每天都在重复推销员 A 的故事，大家仅仅关注具有明显需求的市场，大家都关注也就不可避免地出现价格战、促销战。一片红海，你死我活。我们提倡营销人员要具备发现潜在需求的巨大市场，如此便可以找到属于你自己领空的浩瀚蓝海。



启示：

客户的需求有明显需求和潜在需求之分，在高度关注明显需求的客户同时，要不断地思考具有潜在需求的客户又在哪里。通过分析显性需求客户的特征和演变过程，就很容易寻找到潜在的需求客户。

0.2 口红与军营

如果说，鞋子与光脚之间有着一定的必然联系，那么女性用品的口红和清一色男兵的军营之间就很难有什么瓜葛了。



一个卖口红的女销售员 S 在女人堆中折腾了老半天也没有卖出一支口红，拖着疲惫的身子走在回家的路上，一路沮丧。走着走着，不知不觉来到一个军营，突然一个巨大的问号在她的脑海中闪现：口红能够在军营销售吗？

按照营销学的理论，这一定是细分市场出现了问题，或者是目标市场定位错误。军营里的男兵压根儿就不会使用口红，没有使用者，哪来市场，又谈何销售？

难道口红在军营中就销售不出去吗？谁说没有使用者就没有市场？

虽然男兵们不用口红，可男兵们一个个正值青春年华，心中一定有思念的意中人。如果把口红作为赠给心上人的一种承载思念的礼物，再给男

兵们一个购买口红的理由：口红是年轻女子每天都需要使用的，而且是用在唇部的，当您的心上人每天用您送的口红在您日夜思念的她的嘴唇上吻来吻去，不也就相当于……

于是，销售员 S 走进军营，与年轻的男兵们攀谈起来……

就这样，不知不觉这个爱琢磨的销售员 S 把口红在军营中全卖掉了，而且价格还相当不错，因为男兵们被她的理由说服了，不关心价格，也根本不会关注口红质量。比卖给女人口红简单多了，因为女人们总是关注口红质量、颜色等细节，同时还要比来比去、讨价还价。

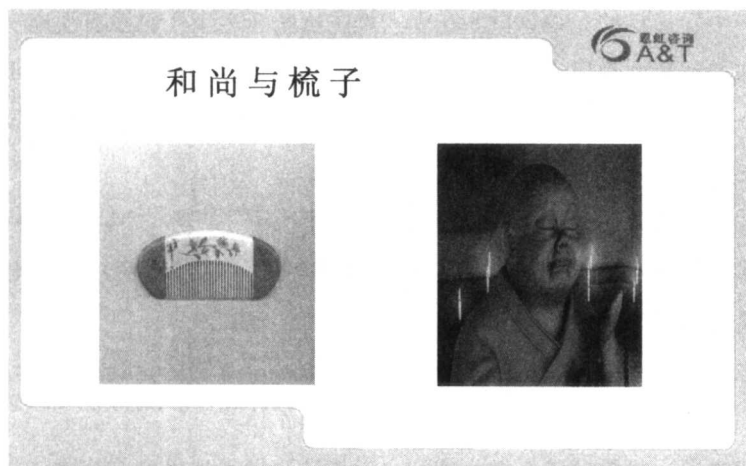


启示：

产品的使用者和购买者有时是不同的主体。使用者不是购买者，购买者不是使用者，这就给了销售人员更大的空间。给购买者一个理由，他们不关心质量；让使用者感受一份愉悦，他们不关心价格。当销售处于价格、质量双重压力下的时候，不妨可以考虑使用者和购买者分而治之，充分考虑使用者和购买者各自关注的差异点。礼品市场就是典型的使用者和购买者分开的一类，工业产品的购买者和使用者也往往是分开的。

0.3 和尚与梳子

把梳子卖给和尚，无异于天方夜谭。



这是一个广为流传的营销故事：为了考验营销人员的能力，给三个选手设计了一道测试题，在一个寺庙一周内看谁能卖出最多的梳子给寺庙里的人，并且根据每个人卖的过程中的表现来测定其营销能力和特质，据此给予奖励。

拿到考题，三个人都懵了。在寺庙内卖梳子？卖给和尚？这怎么可能呢？搞错没有？

考试要的就是这个效果，让选手们完成无法完成的工作，捕捉在完成工作中每一个人的异常表现。

一个星期的期限到了，三个选手的最后成绩是：1号选手只卖出1把，2号选手卖出30把，3号选手居然卖出200把。

同样的条件，为什么结果会有这么大的差异呢？把三个选手的营销过程调出，请评委们来点评。

1号选手认为寺庙内的主体是和尚，于是就把和尚确立为目标客户，跑遍了整座寺院，受到了无数次和尚的臭骂和追打，但仍然不屈不挠，终于感动了一个小和尚，买了1把梳子。

2号选手认为寺庙中香客很多，花钱很是大方，于是把香客作为目标客户。顺着香客来到人群最集中的香案，那里地势最高，山高风也很大，把前来进香的善男信女的头发都吹乱了。他找到住持，说：“蓬头垢面对佛是不敬的，应在每座香案前放把木梳，供善男信女梳头。”住持认为有理。说服住持后，他就在香案前竖个招牌，请一个和尚来针对香客卖起了梳子，结果卖出了30把梳子。

3号选手来到寺庙中最负盛名、香火极旺的深山宝刹，直接对方丈说：“我刚从对面的寺庙过来，那里的香客很多，至少比这里多上好几倍。有好多香客是从您这儿过去的。”方丈很是不悦，但仔细想想自从对面的寺庙修好以后，这里的香客确实少了不少，而且每天都在减少……3号选手看着方丈愁云满面，严肃地说：“我研究发现，不是对面的寺庙比您这好多少，而是咱们对进香的香客维护存在着严重问题。”方丈沉思一会儿认真地问：“依你看，那我们该怎样维护香客才使他们不到对面的寺庙去呢？”3号选手看着方丈回答道：“凡来进香者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有回赠，保佑平安吉祥，鼓励多行善事。我有一批梳子，您的

书法超群，可刻上‘积善梳’三字，然后作为赠品。”方丈听罢大喜，立刻买下 200 把梳子。

经过激烈讨论，评委们给出了这样的评语：三个选手代表着营销工作中三种类型的人员，各有特点：1 号选手是一位执著型推销人员，有吃苦耐劳、锲而不舍、真诚感人的优点；2 号选手具有善于观察事物和推理判断的能力，能够大胆设想、因势利导地实现销售；3 号选手通过对目标人群的分析研究，大胆创意，有效策划，开发了一种新的市场需求。建议招聘企业聘请 3 号为营销总监。

③ 启示：

在营销学中有整体产品的概念。产品整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。如图 0-1 所示。

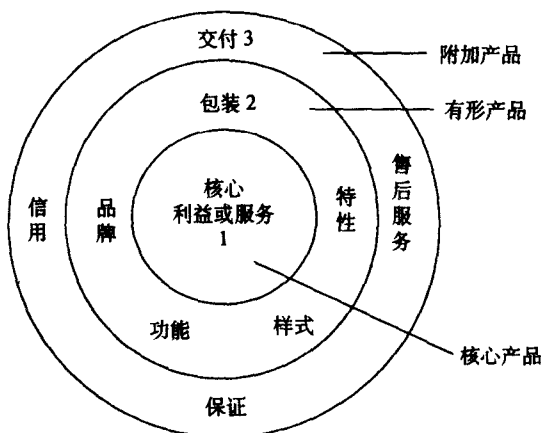


图 0-1 产品的整体概念

核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正要买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品，并不是为了占有或获得产品本身，而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。

有形产品是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体品，则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体

的形式才得以实现。市场营销者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益，以求更完美地满足顾客需要，从这一点出发再去寻求利益得以实现的形式，进行产品设计。

附加产品是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、质量保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是为了某种需要，因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。

同样一把梳子，1号选手只关注核心产品，2号选手看到了有形产品，3号选手的胜出就在于赋予梳子其产品能提供的附加利益。

营销过程中，除了购买者、使用者，还有一种力量叫影响者，2号选手利用和尚的影响力把梳子卖给了香客，巧妙借力。3号选手利用香客的影响力说服住持方丈购买了梳子，赠送给香客。

于丹教授的《论语心得》给当下的人们确实带来了一个不小的震动，让我们再次感悟到“半部论语走天下”的真谛，也让我们对浮躁繁华的社会以及在其社会下的人生轨迹都有了深刻的认识。几千年前的孔子的言论，在今天的社会依然那么苍劲有力。

以上三则故事只想给大家一些想像的空间。我也试着归纳《营销论语》，并不是也不敢狂妄到想做营销界的孔子，只是想试着剥去裹在营销外面的厚厚的结着老茧的层层包装，让营销的后来者们思索营销的本质。

论语，是子曰；营销论语，是道曰。子曰，是孔子及其弟子所说的话；道曰，并不是指我李洪道所说的话，而是指“有道理的话”，是在营销实践中总结归纳的且是大家一致认为的有道理的话。

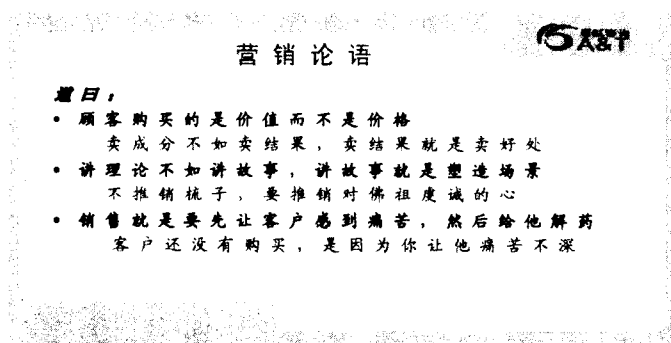
各位可以仔细品味，并在此基础上不断提炼，但不要忘记了一定要与大家来分享。知识只有分享，才更具有价值。

三则营销故事，三句话营销论语。

一生二，二生三，三生万物！

如果要提炼营销的三个最根本的问题，那就只能是：卖给谁？谁来卖？怎么卖？

这就是营销三问。



营销就是要把复杂的问题简单化。然而，在我的咨询培训生涯中，对这三个问题能清楚回答的企业实在太少。不是他们不会回答，而是压根儿没有意识去想这个看似简单却是最为本质的问题。整天忙于分析营销的价格问题、促销活动、渠道整合、产品调整、品牌塑造、广告发布，越忙越乱，越乱问题就越多，问题越多的企业越是回答不出营销的三个基本问题，有时即便勉强回答出来的答案也是五花八门、千差万别。

越是简单的，越是有生命力的。

营销要回归本质，回归本质就是要认真回答营销的三个基本问题。

第一问 卖给谁？

——找客户

• “客户是上帝”，自从市场化以来，我们听到的最多就是这句话了。

但是，又有多少人真正有当上帝的感觉呢？我们每一个人都有过做客户的经历，请掰着手指数数，您又有几次是真正的上帝？

我有朋友被某保险公司的客户经理缠得实在受不了，被迫发出苦苦哀求：“求求你别把我当上帝，如果你能不把我当成你的上帝，你就是我最亲爱的上帝。”

• “客户开发”，是营销人员汇报工作时常挂在嘴边的一句话。

却又为何，每一个企业老板都在慨叹，“21 世纪最缺的是客户，是优质的客户和忠诚的客户”？

要知道客户究竟在哪里，客户想要的究竟是什么，那就得扪心自问：“你是谁？你有什么？你能给客户带来些什么？”

• 卖给谁？就是找准客户。营销就是与客户打交道，找准了客户是关键。

本章就是和大家一起来回答这一基本问题。

1.1 找客户就是找男人(MAN 原则)

找客户就是找男人？

当我在课堂上提出这个观点时，所有的人都很诧异。客户和男人有什么关系？客户为什么不是女人？

想必，你也有同样的疑问。

为了解开你的疑问，你先来思考：“我们心中最理想的客户应当具备哪几个特征呢？”

“有购买力(有钱)，有需求，有决策权”，你是不是朝思暮想同时具备这三个特征的客户？

如果你不否认的话，我们就来分析这三个特征：

M: MONEY，代表“金钱”，所选择的对象必须有一定的购买能力。

A: AUTHORITY，代表购买“决定权”，该对象对购买行为有决定的权力。

N: NEED，代表“需求”，该对象有这方面(产品、服务)的需求。

这三个词的英文打头的字母组合在一起就是“MAN”，翻译成中文不就是“男人”吗？

找客户不就是找男人吗？

说到男人，UT 斯达康的原总裁吴鹰先生在 CCTV《赢在中国》节目中有这样一段形象而又精彩的论述：“男人的三个显著标志是，胡子、肌肉、毛大腿。”



吴鹰，UT 斯达康公司创始人、董事长、总裁。原 UT 斯达康(中国)有限公司董事长兼首席执行官。1982 年，毕业于北京工业大学无线电通信专业，获电子工程学士学位。1985 年，进入美国新泽西州理工学院攻读硕士学位……

对比客户的三个特征，吴鹰的描述很是吻合。胡子，代表权威，在影视作品中，智者、权威至高者都是留着长长的胡子；肌肉，代表实力，实力的背后需要金钱来支撑；毛大腿，代表需求旺盛，生理激素分泌能力强。