

《銷售巨人》專業團隊最新力作
SPIN 銷售模式再出擊！

高價 成交

Escaping the Price-Driven Sale

衝高單筆交易額的業務聖經

\$

\$

\$

展現專業，即能洞悉客戶想法。
推銷價值，你就能以高價成交！

湯姆·辛德 (Tom Snyder) 著
凱文·柯恩斯 (Kevin Kearns)

洪懿妍 譯



行銷規劃叢書 MP097

高價成交：衝高單筆交易額的業務聖經

原 著 湯姆·辛德 (Tom Snyder)、凱文·柯恩斯 (Kevin Kearns)
譯 者 洪懿妍
企劃編輯 廖姿菱
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 長城製版印刷股份有限公司 2918-3366
電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 4 月 (初版一刷)
定 價 300 元
原著書名 Escaping the Price-Driven Sale

Copyright © 2008 by Huthwaite, Inc.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc. Taiwan Branch.

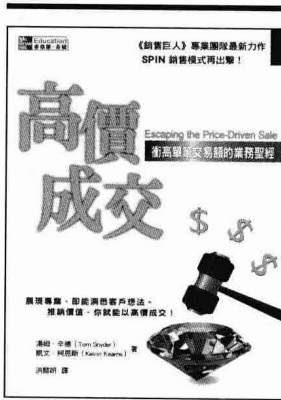
All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-154583-9)

ISBN : 978-986-157-521-6

※著作權所有，侵害必究。 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。
總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022





**Mc
Graw
Hill**

Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

目次

Contents



第1部

價值創造與顧問型業務員

- | | | |
|-----|-----------|----|
| 第1章 | 客戶要什麼 | 7 |
| 第2章 | 找出未被發現的問題 | 25 |
| 第3章 | 確定解決方案 | 55 |



第2部

價值創造與策略型業務員

- | | | |
|-----|------------|-----|
| 第4章 | 企業的本質 | 91 |
| 第5章 | 探索沒看到的機會 | 117 |
| 第6章 | 優勢引介者：交叉銷售 | 137 |



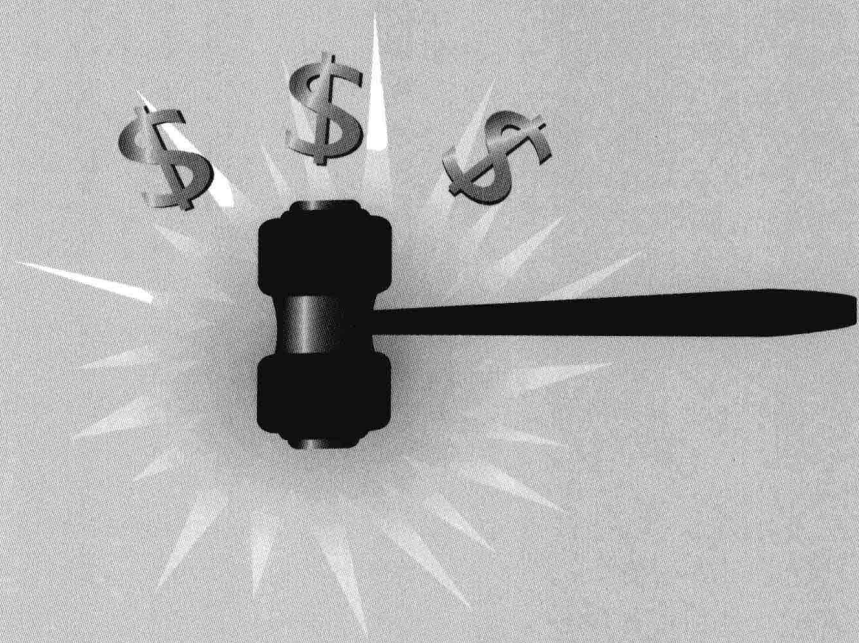
第3部

執行

- | | | |
|-----|------------------------|-----|
| 第7章 | 適應變遷的市場 | 165 |
| 第8章 | 詢問的技巧：
客戶洞見創造法的最佳夥伴 | 181 |
| 第9章 | 改變勢在必行 | 211 |



價值創造與 顧問型業務員



第 **1** 部

第 1 章

客戶要什麼

五疇的水深處躺著你的父親：
他的骨骼化成珊瑚：
他的眼睛是珍珠，
他的全身沒有一處消失，
卻是受到大海的變化，
化成富麗而珍奇的瑰寶。

——莎士比亞，《暴風雨》

最近有一份統計數字指出，美國每位資深業務主管底下大約有 417 位業務員，而這群業務員絕大多數只會在價格上競爭。這本書將探討的是，在這 417 位業務員中，只有極少數可以不靠降低售價，就成功拿到訂單，這些人是怎麼辦到的。

核動力海軍之父海瑞·里科佛（Hiram G. Rickover）上將

是一位鬼才，他在替核子潛艇計劃篩選精銳的應試者時所採用的面談方式非常詭譎，令人難以忍受。的確，他有一句名言是這麼說的：「承平時期流的汗愈多，戰爭時吃的苦就愈少。」而他也毫不留情的將這個信念放在他聲名狼藉、壓力重重的面談過程中。這種傳說中的瘋狂行徑是有道理的：他想要在極度緊張的情境下評估他底下的人——只有那些表現夠格的人，才可能被錄取。有時，他會從衣櫥裡跳出來，嚇唬一位毫無防備的應試者。有時，他會將椅子釘在地板上，當應試者進到黑漆漆的辦公室裡時，他的歡迎詞就是「將椅子拔起來，艦長。」或者，他會將應試者的椅子前腳鋸短一、兩吋，然後看著對方一方面身體往前傾，一方面卻又保持鎮定的面對猛烈問題炮火攻擊時所顯現出來的侷促不安。他也不怕將應試者趕進掃帚櫃中去思考一個粗糙的問題。

他經常在面談一開始就問緊張的應試者懂得最多的領域是什麼，什麼領域都行，從種植萵苣到宇宙的構造皆可。「注意你的答案，」他會說，「無論你選擇什麼領域，我都懂得比你還多！」而他也的確如此。里科佛上將極為傑出，他會研讀未來組員的簡歷，然後要求自己閱讀更多與他們的特殊專長領域相關的資訊，可能比他們自己閱讀得還多。有時，面談可能會持續三天左右。

現在的客戶也可以像這位偉大的上將一樣具有判斷力。如果他們有強烈的意願，大可自信滿滿對著某位運氣不好的業務

員說：「對於你的產品或服務，我懂得比你還多！我還得再浪費時間聽你講些什麼其他的嗎？」因此，客戶有兩種做法：要不就是不經由業務員，直接購買他們想買的東西；要不就是可以從銷售的過程中獲得某些可貴的東西。理想上，他們會獲得觀點、理論分析以及他們無法在他處得到的專業能力。他們找的不是垂手可得的產品或服務專業，而是銷售人員的專業。客戶在乎的是這個。

要怎麼做才會讓整個銷售過程變得有價值？讓業務員除了互動以外，無法以其他方式取得，而客戶除了透過互動以外，同樣也無法以其他方式取得的東西到底是什麼？那就是業務員對市場的了解程度、對客戶特殊較勁心態的理解，以及她對這個產業的知識，而這些知識是客戶無法以其他方式取得的。

客戶有沒有可能和優秀的業務員一樣採行同樣的方法來了解整個競爭態勢？不可能。因為業務員是日復一日地在觀察客戶從中較勁的這個領域，他們所擁有的觀點是無法從網路中搜尋或透過純理論的顧問公司來複製的。它是獨一無二的，如果使用得當，它可以確保一段長期、有利的關係。

資訊的可得性

客戶最終要的是底下兩件事的其中之一：(1)最便宜的價格，或(2)最高的價值。這件事既簡單又複雜。隨著網路的發

達，客戶對購買以及對業務員的態度有了徹底的轉變。很多時候，業務員已顯得過時，底下就是個簡單的例子。

想像一下，你正準備在市場上尋找一間新銀行。在 Google 網頁上輸入「法人金融」，0.28 秒之內，網站上會跑出 1,190,000 條搜尋結果。現在的消費者可以找到他們想知道的任何一件事，的確，每件事也都有方法可以得知，跟「法人金融」相關的資訊，從產品及服務到全球最便宜的價格都有。真的，幾秒鐘之內，就可以透過指尖取得！事實上，平均下來，要是花四十秒去閱讀「法人金融」每個搜尋結果的第一頁，不眠不休也得花上一年半的時間。

接下來，試試底下這些關鍵字：

- 「資料處理」：0.27 秒內跳出 28,600,000 條搜尋結果。
- 「會計」：0.29 秒內出現 198,000,000 條。
- 「管理顧問」：0.27 秒內出現 2,150,000 條。
- 「包裝」：0.27 秒內出現 110,000,000 條。
- 「保健」：0.33 秒內出現 102,000,000 條。

在這些搜尋結果中，你很難知道有用的資訊有多少，不過，可以確定的是，它遠超過任何人可以吸收的分量。拜 Google 所使用的演算法所賜，多數的重要資訊幾乎都會出現在搜尋結果的前幾個頁面中。現在的搜尋引擎已發展得如此精密，它們可以在幾分之一秒的時間內就找到我們所要尋找的資

訊，客戶可以在極短的時間內對任何產業裡可供選擇的東西形成極為清晰的概念。

因此，如果客戶僅是要尋找最便宜的價格，那麼他們真的不需要業務員。他們可以用手指頭來逛街。不過，假設他們尋找的不只是最低售價；假設他們需要的不只是針對他們的問題所提出來的理論式見解，他們需要的是洞見、協助與指南。他們真正要尋找的是商業選擇的多樣性。假設他們在購買過程中，不只是參與反向式競標（reverse auction）（眾多賣方，單一買方）而已，而是還想獲得其他更多東西。這就是二十一世紀的業務員使得上力的地方了。

客戶並不在乎

多數人，即便是第一年主修經濟學的人都會同意底下這則簡單的方程式：

$$\text{價值} = \text{利益} - \text{成本}$$

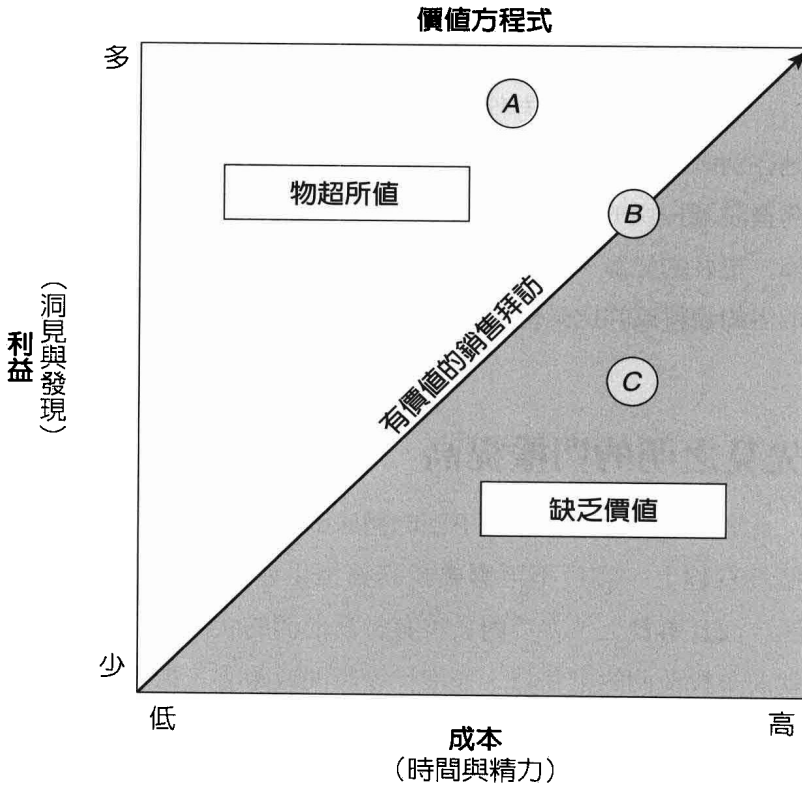
是的，它就被稱為「攻不破的價值方程式」。當然，它絕不是牢不可破，就像沒有兩個人會完全同意等式當中三個要素的真正意義一樣，我們不必陷入這種爭論。事實上，我們引用這套公式的方式和它平常被引用的方式稍微有點不同。我們會在購買過程（experience）的情境下沿用這套公式，而不是在賣

出產品或服務的情境下沿用。因此，就這個觀點來看，成本本身跟「價格」無關。「價格」這個字通常會與你購買產品或服務所付出的費用連結在一起，但從購買過程的角度來看，價格另有其他意思。在此，這道方程式的成本指的是客戶在購買商品時所付出的時間與精力，他在購買過程中所投注的能量。而方程式中的利益，指的是客戶從購買過程中所獲得的洞見（insight）與發現（discovery）。

在這種情況之下，業務員的挑戰就是在購買中提供比客戶所付出的成本更有價值的利益。在圖 1.1 中，A 代表一個銷售的互動過程，在這當中，客戶以他認為相對低廉的時間與精力獲得了許多洞見與發現，因而是項極有價值的交易。B 所代表的購買過程則是成本與利益相對公平的交易。C 所代表的是客戶浪費了時間與精力，因為他所獲得的回報小於他所付出的成本。讓銷售過程本身為客戶創造價值，這件事很重要——否則，客戶何必要與業務員互動？

如果業務員在購買過程中沒有或無法激發出足夠的洞見與發現（這兩者我們稍後會有更詳細的討論），使其勝過客戶所付出的時間與精力成本，那麼客戶就會轉而尋求更便宜的過程——而當中最便宜的過程就足以將業務員的努力整個抹煞掉。這道方程式說明了網路上反向式競標、競標機會以及日用品銷售激增的原因：客戶會說「我在銷售過程中得不到任何東西，因此我不會在那上頭再投資時間與精力了。」

圖 1.1



在網路出現之前，任何有關產品的資訊或知識都只能來自業務員。當然，你可以從雜誌文章及廣告中一點一滴蒐集資訊，或者，你可以花時間到公共圖書館找資料。不過，前者提供的資訊並不完整，後者則是太花時間與精力。因此，你把價

值寄託在業務員身上，這是一種浮士德式的交易——你必須去找他。如果了解有什麼樣的機會、產品或服務可供選擇，除了去找業務員之外，別無他法。但現在，你誰都不用找。

我們再回到價值方程式：除非客戶可以從銷售過程中獲得她在別處得不到的東西，否則她不會跟你購買。她何必呢？業務員試圖提供的是更多的知識——對他們的產品或服務擁有更棒、更好的知識。然而，客戶根本就不在乎，客戶透過指尖可取得的資料或許比業務員還多，上百萬筆都有可能。

先見之明的門檻提高

客戶的世界已經頭也不回的徹底改變了，但業務員的世界還沒有趕上。客戶不再需要業務員提供產品或服務的相關資訊，而且事實上，客戶對於沒有針對他們的狀況準備充分資訊就前來找他們的業務員，並沒什麼時間或耐心，更別說是那些對自己的狀況也搞不清楚的業務員了。客戶不再需要業務員提供先見之明，業務員已不能夠就這麼走進來，然後問些資訊蒐集式的簡單問題。現在，任何相關的問題都是為了激發客戶的見解而問的。今日，如果業務員見到客戶時說「請先跟我說明一下貴公司裡的什麼跟什麼」，那麼客戶的第一個反應一定是「有上百種方法可以知道！你為什麼沒有在進門前就先做好功課？我沒有時間浪費在你身上。」這就是商業界的現況，不過