

王 化 等译

神奇 推销术

湖北教育出版社

R

神奇推销术

1110863
[英] 马尔考·H·B·麦克唐纳 著
约翰·W·利帕德

王 化 应子宁 译
薛 军 高剑虹
李哲平 校

对外经济贸易出版社

神奇推销术

王化 等译

责任编辑 张淮海

对外贸易教育出版社出版

(北京和平街北口土城 邮政编码 100013)

新华书店北京发行所发行

通县长城印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 · 印张4.5· 字数99千字

1989年12月第一版·1989年12月第一次印刷

印数1—11,000册·定价2.40元

ISBN 7-81000-317-8/F·095

序

在克兰菲尔德召开的一次学术会议上，当一位销售董事被问及他的工作时，他说：“那简直就象在灌一只漏水的桶。”也许这听起来太简单，但许多阅历丰富的服务公司经理们却理解他为何用这种特殊的比喻。

当现有顾客减少订单，转向你的竞争对手，或中止交易及停止定货时，生意上的“漏出”就产生了。如果我们查阅一下过去几年的销售记录就会发现，这种“漏出”总是存在的。有时，它只是不足为虑的一少部分，但有时，例如当市场发生戏剧性动荡或经济变化无常时，这种“漏出”就会变得严重起来。

事实上，许多公司都在设法通过改善其服务和保护市场不受侵犯来调整和弥补每年所失掉的生意。但是，如我们所见，这种损失是不可避免的。所以，对于这些公司来说，只好不断地组织新的定货来填补这项“漏出”。

然而，经验告诉我们，并非所有订单都有效，尽管从短期看它可能富有吸引力。我们所需的是那些体现市场目标和战略的定货。只有通过此种途经，我们才能巩固作为未来成功与生存核心的顾客基础。

现实合理的市场计划之重要性是毋庸多言的。不管怎样，在许多服务公司中，销售人员是实施计划的主力。如果不是他们有能力走出公司赢得顾客，那么所谓的市场计划也就是

纸上谈兵。

这本书就是为了使读者能更好地理解 and 检验全部销售程序而编纂的。此外，读者通过解答书中的练习及研究实例，也许能提高作为一名极为成功的推销员所需要的技巧。

马尔考，·H·B·麦克唐纳博士

约翰·W·利帕德

克兰菲尔德管理学院

1985年8月

目 录

序

第一章	与推销劳务有关的几个问题.....	(1)
第二章	接触顾客.....	(26)
第三章	开始推销面谈.....	(56)
第四章	利益推销.....	(78)
第五章	解决异议.....	(96)
第六章	拍板的技巧.....	(118)

第一章 与推销服务有 关的几个问题

一、概 述

对于一位曾在柜台销售产品的人员来说，推销服务是一个复杂的过程，并且时常会产生前所未有的困难。

一种服务并不可能象一种产品，可以为自身提供一份具体说明，也不具有一种可衡量的再生产能力。所以服务推销上有大部分因素在于买主的信任程度，只有当服务完成了，买主才能确信其质量和功效。当然，不同之处很多，但这两点是已被证实过的。

一种服务可以提供给团体或个体。在这种情况下，推销过程都要从买主的方面来考虑。一个回合的交易可能会影响买主的整个决策。此外，买主主观上还有一定程度的来自其组织内部和外部的压力。

买主是个体还是代表一个公司（在这种情况下，其他的人也许要参与决策），这可能要求推销员对买主进行分类，分出层次。

如果一个推销员从买主的角度来理解销售过程，他就能更有效的工作。他将较容易地辨别出不同层次的买主，以确定销售层次，为他扮演不同的角色作好准备。

即使不考虑他的计划和准备，一个推销员也不得不安排

许多与买主的当面交易。在有些场合，他可以加快步伐。然而不可避免地，他也会不断地碰到难对付的主顾。这就有必要学会一些对付买主的策略。

如果一个推销员要熟练地与其主顾打交道，他不仅要在交易的每个环节谨慎行事，同时也要清醒地认识到他若不按步就班行事就会带来一些潜在的胁威。

二、服务销售与产品销售的区别

服务销售有何特殊之处呢？既然文章开头所举的例子及其比喻，对于服务销售和产品销售皆可适用，那么不同之处何在？也许下面的例子会阐明不同实质所在。

请设想一个想买套服的顾客。他会步入一家服装店，试穿各种不同的型号，直到他中意为止。他不仅要考虑颜色、面料、款式，也可能要检查一下缝纫技术、总体裁剪效果，甚至要看看扣子钉得怎样。然后，他才能最后决定买不买。

现在假设同一位顾客来到一个专做定活的裁缝那里做西服。他同样要考虑颜色、面料、款式等问题，但他只能等到衣服全部做完后才知道是否合乎要求。顾客和服务者之间的交易要通过一段时间，这是所有服务销售的特点。

1、信用的因素：

在实施服务以前，顾客们不会知道他能得到什么。在此过程，信用因素发挥主要作用。

一种产品可以根据说明或样品来考察，一种服务却只能被描述一下。并且我们由经验得知，这种描述并不能象我们所期待的那样准确。

例如，如何确定一个房地产机构的效率呢？是根据其售房的速度吗？是根据其在销售房子过程中处理问题的能力吗？还是根据其如何使卖主得到满意的价格呢？也许还有其他的根据。而房地产机构则声明其标准只不过是其中以其中的一两个作为基础。

同样，顾客所期待的销售效率将要按照一套完全不同的标准来衡量。因此当顾客购买或希望得到有效的服务时，他只能在服务完成后才知道结果和他所期待的相差多少。

但是，信用因素并不是服务业唯一的特点。

2. 服务业的产品因素：

正如任何产品都包含有服务性因素，如售后服务，运输等一样，一种服务业也包含有产品成分。

市场调研机构在其报告中提到了一些极具有产品形式的服务，美发师以其技巧为顾客服务，其产品是发型肖；像画家在为顾客造像以前，也要进行一些写生；建筑师要在若干星期的时间运用其知识和技能准备产品——一套图纸。

对于一个推销员来说，清醒地认识服务本身和终极产品的区别是十分重要的。因为一天工作之后，他要为顾客购买了什么，他的服务是否使顾客满意，以及工作是否圆满结束等问题做到心中有数。

很明显，一个组织越是能以其与众不同之处赢得声誉，顾客对它越偏爱，这也符合服务业的信用特征。然而，通过专长做生意，是一个公司销售服务与其他以不同方式销售产品的公司的区别。

3. 推销员是服务的一部分：

产品推销员显然不是产品的一部分，一件产品有其自身

完整统一的形体及用途，一个推销员最多不过是代表他的公司为其主顾提供产品。

当推销服务时，象我们前面提到的，不能与介绍一种产品用同一种方法，而是靠推销员的专长来满足顾客。在那种场合，推销员成了服务的一部分。比如说，一个管理顾问培训机构为了劝导一个公司采用它的服务，毫无疑问，会开设训练课程。

正是这样，最终公司会加以购买。因此，在销售过程中，一个推销员会被买主根据各种隐含的标准进行客观评价。“他有经验吗？”“他与我们董事关系如何？”“他是否太死板了？”所有这些都会影响购买决策，不管是否如此，一个推销员都会成为服务的一部分。

4. 服务无法贮存。

服务不能象具体产品，预先制做并贮存起来，以待日后售出。

下面我们将列举销售服务与销售产品的四点不同：

①买主在购买服务过程中，有很大成分依靠自身愿望和信任程度，因为服务不能象有具体形态的产品一样被介绍。

②在服务中，可以有一个和服务本身有别的产品因素。

③服务推销员能成为服务中的一部分，而产品推销员却不能。

④服务是“即时的”，不能被贮存。

当推销某种服务时，这些不同点也许会变得十分重要。然而，我们认为，销售服务和销售产品之间将会有更多的相似之处。这很容易理解。所有销售环境都是带有某种具体的心理需求的买主与推销员之间的相互作用，推销员对买主需求

积极响应。

尽管从表面上看，买卖双方的会面是关于产品或服务的买卖，而实际上销售过程是推销员如何鉴别买主需求及如何建立起足够信任的过程，使买主有信心和他联系并进行哪怕是最微小的交易。

所以，让我们把注意力从服务本身转移到销售环境。实际上，这也许要采取两种形式，对团体和个体。

三、对团体

对团体销售在某种情况下被看作为一个极为复杂的过程。因为许多人很可能被卷入买方。尽管理论上说只有其中之一是买主，而实际上在其他有专门知识或负责任的人发表意见之前，他不能做出任何决定。

一个买主团体在很大程度上受以下几点条件限制：

①服务的开销。花销越大，在团体中做出决策的层次越高，（见表一）

②服务越新颖，越可能使接受服务的团体进行商业冒险。一种新的，未经检验的服务形式需要有高级的管理；而一种循规蹈矩的，无冒险性的服务只需在低水平上进行就可以了，

③服务的复杂程度。能提供的服务越复杂，主顾公司要求了解的技术环节就越多，那么，在最后交易完成之前，就需要数位专业性较强的经理发表见解。

所有参与决策的人组成D、M、U、（英文decision-making unit“决策机构”的缩写）。对于一个推销员来

说，辨别D、M、U、是十分重要的。表二的调查表明极少数推销员接触到了所有D、M、U、的成员。

表、一

决策等级

开销水平	董事会	个别董事	部门经理	基层经理及职员
大于 50,000英磅	88%	11%	2%	/
大于 5,000英磅	70%	25%	4%	小于0.5%
小于 50,000英磅				
大于 2,500英磅	29%	55%	14%	2%
小于 5,000英磅				
大于 500英磅	18%	54%	24%	4%
小于 2,500英磅				
小于 500英磅	4%	31%	52%	14%

表一说明：金融支出的责任分别。

来源：《不列颠工业如何购买》，克兰菲尔德管理学院为《时代金融》杂志的一九八四年一月刊做的调查。

表、二

公司规模对购买的影响

雇员人数	影响购买的平均数量	成交的平均数
0—200	3.42	1.72
201—400	4.85	1.75
401—1,000	5.81	1.90
超过1,000	6.50	1.65

预测在公司内部谁将参与决策过程，有一条方法，即从买主的角度考虑销售过程。一般认为，销售过程可以划分为几个步骤，这就是“购买阶段。”

四、购买阶段①

①问题鉴别。一个推销员应预料并鉴别出某些问题，并找出一般解决方法。如：市场计划部门发现他们缺乏足够的用于销售和开支的信息，从而要在计算机内贮存更多的信息。

②问题的确定。对问题要抓住每一个细枝末节，以便掌握全貌，做出解决办法的最终选择。例如，调查发现，最初的软件系统内的设计与现期市场计划需要不符，就要求有一个能提供最新数据以供选择的新系统。

③解决办法。要按需要列出多种技术要求，同时，也要对为安装新软件所需的费用做出预算。

④调查。对潜在的供给者进行调查。此时，中标者有能力设计相应软件系统的服务公司。

⑤估价。要对选定的目标进行估价和计算。

⑥选择。选定供给者，同时对细节问题展开谈判。

⑦协定。要签定合同。

⑧监督。在服务实施期间要有监督手段，并有索赔手续。

如果我们凑巧为有类似情况的某顾客提供计算机程序设

①这一章的大部分内容来源于在帕特里克·丁·罗宾逊指导下的美国市场服务学院的调查结果。

计的服务，我们就可能根据上述过程，推算出该公司的D、M、U，它会包括下列人员：市场计划者，销售董事，销售办公室经理，公司计算机专家，公司会计，公司秘书或许还会有管理董事，这取决于协议的性质和买主。有时，买主也许会那些已被列出，但又起不同作用的一员。

我们还要考虑到，这些成员的每一位，也许会对我们的程序服务的各个方面感兴趣，所以，我们也要投其所好。这点以后将有更多陈述。

至此，已足够使我们认识到，对一个团体进行销售时，那些名义上的买主常常无法自做主张。尽管他也许会是这一庞杂步骤中的一个有用的环节，但他却不能象我们所希望的那样自做主张。

五、买方的压力

当我们为家里采购的时候，凭自己的经验，有时也比较困难。甚至当我们买一块地毯时，我们也要考虑是纯色的还是带图案的，要什么颜色，什么价格合适，质量如何，以及其它条件。有时，甚至这些决策要被其他因素困扰。例如，邻居或亲戚是否觉得我在模仿他们，是不是太时髦或太令人生厌。

在一个公司中，购买决策者所面临的压力更多，它来自公司的内外两个方面。

1. 外部压力：

这方面的因素也许会是各种各样的，如：

①经济形势。借贷的成本如何？利息率是上升了还是下

跌了？引入一个新的服务项目适时吗？市场衰退是否真正终结？我们是否还要等待更进一步的恢复？

②政治因素。政府财政政策对我们的生意或我们的主顾有何影响？是否有其它立法规定？

③技术。作为企业，我们如何与技术发展保持同步？技术变动程度如何？新技术应用于投资需要多久？

④环境因素。服务对于我们节能及控制污染是否有利？是否要开拓空间？

⑤商业气候。我们的利润水平同一般公司，同那些与我们一样进行特殊经营的公司相比如何？那些能减少利润的原料开支和劳动力成本增加了吗？

这些因素都会对决策者产生影响，而这只不过是外部压力。

2. 内部压力：

①混淆的信息。在反馈给购买决策者的信息中，常有不准确的，如果这些信息不存在或被错误传递，就会带来误会。

②内部政治。裙带关系也会妨碍买主的采购过程。个人之间的竞争及利害得失会给采购标准带来不利影响，并使无关人员卷入决策过程，以至减缓决策的速度。

③组织性。公司的组织形式会影响其采购的效率。如果每个人要行之有效地工作，必须明白自己在机构中的地位与责任。

3. 个人压力：

买主心理也有压力。他也许会对自己的作用产生怀疑或考虑他的同事们如何接受他的判断。他也许在采购过程中缺少经验或不知如何处理问题；他也许喜欢安静的生活而不愿

有任何变化，由此他也许会继续与那些没有变化的、经过考验的供给方谈判，而放弃那些尽管有希望与他达成协议，但又在变化中的供给方；他也许天生腼腆，不善于与他人进行首次会谈；他也许对了解、学习供给方的特殊服务中的新科技和新信息感到困难；他也许会感到在决策时太教条或太随意。

所有这些内部和外部的压力，采购者都得承担。所以，如果推销员要与采购者发生关系，使谈判成功，就必须了解采购者所处的环境和他们的心理状态。

综上所述，一个成功的推销员在与代表某个团体的买主谈判时，要熟知以下几点：

①在提供特殊服务时，与买主有关人员采购决策的影响。

②谁组成D·M·U.？

③购买过程如何进行？

④购买决策者受到的压力。

有了这些信息，在面对面地与买方决策者打交道时，便可处于有利地位，计划好每一步。

如何运用这些信息，将在下文提到。

六、对个体销售

刚才我们只不过对团体销售做了一些分析，这对个体销售有不同吗？在很大程度上，没有什么区别。

个人也会象团体采购一样，经过同一套决策程序。唯一不同的是，没有由公众组成的D·M·U.，整个决策过程

在其头脑中进行。

首先看来，个人就是D.M.U.但要注意，如果你提供的服务开销相当可观，比如要特别设计房屋，或要长期承担义务，如保险或个人健康，其他人就会毫无疑问地参与进来。夫妻，合作者，或朋友会不可避免地发表意见。

因为对于个人来说，他也同样在主观上受到各种压力。他愿意找机会让人分担这些压力。

另外一点是，在对个人销售领域内，对顾客的问题的解决方法与对团体销售有区别。

在一个团体中，因为许多人参与决策，所倾向的解决办法具有逻辑性和实际性，这并不难理解。许多经理试图向同事解释他们是多么富有理性，因此要确定有目标的、实际的、合理的采购。

对个人来说，不需要从心理上满足他人，个人将更自然地对问题负责，他作出的决定往往更依赖于感情因素，他的选择往往更象其经验与个性的混合体。

七、购买等级

不管推销员是面向团体还是个人，他都要把他所预料到的决策过程划分成购买等级，共有三种类型：

①新购买方。实际上以前的讨论焦点都在新买主的等级上。在新的购买级别中，决策者所有的需求要得到推销员的满足和影响。不用奇怪，这要耗费时间，所以从最初的会谈到签约要经过较长时间，这很寻常。

②直接再购买。一旦推销员有机会向买方陈述其服务能