

业务经理们盛赞“概念营销”！

我们的营销人员，对一个业务已经陷入停滞的客户实施了米勒·黑曼的概念营销计划，结果两周半后，就成功地完成了销售。

——安笛·阿尔波茨，前第一数据公司销售培训总监

实施“战略营销”和“概念营销”，是我们走向和维持卓越的最好途径，它使我们公司的收入更上一层楼。

——吉穆·法摩，孕云公司前高级副总裁

如果您想在销售活动中参考一本书的话，那就应该是《新概念营销》。它里面有很多点子，能够帮助您获得超乎想像的巨大成功。

——唐·萨尔贝古，福特·詹姆斯公司前高级客户代表

《新概念营销》帮助人们确立了交易的预期标的，使之能够与现实的尺度相契合，从而阻止了超越客户承受能力的推销。

——艾德·瓦里克斯基，通信技术公司前销售拓展部总监

《新概念营销》是一种针对老目标的新方式，是一种新颖和真诚的方式。

——巴巴拉·休顿，悦康俱乐部前销售拓展部经理

我们很多参加过“概念营销培训项目”的学员，都认为这是他们所参加过的最好的培训项目。他们都非常喜欢这种能够立刻将培训的内容应用于实践的训练项目。

——玛丽·贝茨·洛克，悦康企业服务公司前销售培训顾问

序

将沟通建立在信任和开放的基础上，发展长期的合作关系，一直是施瓦布机构（~~施瓦布机构~~ 国际著名资金管理公司）的目标。为了追求这个目标，我们悉心倾听我们的客户——投资经理们的意见，并根据从他们那里获得的建议，开发我们的产品与服务。

在我第一次读到《概念营销》和《战略营销》时，我有一种“回家”的感觉。书中的内容，就好像是将我们在施瓦布机构内凭直觉发展起来的工作方法，进行了规范化的整理一样。所以，我们公司采纳米勒·黑曼的“概念营销”程式，就是很自然的事情了。

1995年，施瓦布机构就向“概念营销培训项目”派遣了第一批学员，从那时起，我们就发现，这样的培训，可以使我们更好地为我们的客户提供服务，满足他们的需求。我本人也参加了这个培训。

“概念营销”使我们的销售过程，变成了顾问咨询与道德陶冶的过程。它强化了施瓦布机构的追求，使之成为客户们最有价值的同盟。

在为客户提供服务时，我们从不使用那些令客户眼花缭乱的花哨的产品宣讲，而是专注于倾听客户的需求，为这些有着高度个性化需求的企业家们“量身定制”，提供专一的、能够最好地满足他们个体需求的解决方案。而要实现这样的方式，就要求对单一客户的需求有完全彻底的尊重。

因此，为了在施瓦布机构内部，建立起对单一客户需求的彻底尊重，我们要求我们所有的新营业代表都参加“概念营销”培训，并将其作为新员工公司文化导入的启蒙课程。

同时，“概念营销”在对重视客户的需求给予鼓励的同时，还为营销过程和每一次销售会议，注入了效率。通过使用“访问客户计划”，我们的营业代表可以更好地为每一次销售会议做准备。这就使会议的日程更短，使会议的目标更专注于可触及的收益，也使得我们更在意客户们“忙碌的时间表”。这样的高效率，还在我们的内部会议中得到了展示，它使我们在讨论销售议题时，能够找到共同的话语。

这本《新概念营销》一书，是对米勒·黑曼商业经典的又一次修订。书中将原本已经在“概念营销”中得以验证的对客户的承诺，作了进一步的提升，使之更加可行。这也是我们盛赞这本书并为之作序的原因。书中的原则，已经全面地融入到了施瓦布机构的营销文化当中。

——约翰·菲利普·科兰，施瓦布机构前总裁

特别鸣谢

在谈到对话时，有一点我们没有来得及谈及，那就是我们对我们的客户和客户的公司，是有歉疚的。

1987年，我们开始了第一堂“概念营销培训”课程，从那时起至今，我们已经为 4000 多名专业营销人员提供了培训。但是，由于篇幅限制，我们无法逐一向他们表示感谢，也无法对他们所代表的荣誉团队，一一致谢。

在此，我们谨向那些在本书中提及的那些客户，以记名的方式，表示谢意。

我们要感谢的人有：理查德·布拉谢尔先生，~~粤东~~公司的副总裁；吉姆·法摩先生，~~孕云~~公司高级副总裁；斯太芬尼·库乃尔，~~杂~~研究院米勒·黑曼营销培训项目部的项目经理；鲍勃·梅耶思，~~建~~公司的销售副总裁；唐·萨尔贝古，福特·詹姆斯公司高级区域销售经理；金·施内伯克，~~裁~~公司的高级客户经理；玛格丽特·谢佛，国家医疗企业联络部助理副总裁。

对于很多其他参与概念营销项目的参与者，我们也同样表示由衷的谢意，我们将把他们所代表的公司恭列在此书的结尾。

引搖言

对话——两个人在交谈

对一个成功的销售员而言，什么是最重要的性格要素？

是大家通常印象中的、那种专业销售人员所具有的讨人喜欢的特质？不知疲倦的推销？善于辞令的演说技巧？抑或是人格魅力或是持之以恒的耐力？这些要素，固然是很多销售情节中必要的资产，但在本书中它们都只能排在第二位。

事实上，每一个销售员都必须具备的性格要素，就是和单一客户进行有效沟通的能力。这种能力，要求销售员在每一次拜访每一个客户时，都能进行富有意义的对话。今天，这种要素，甚至将决定您在高度竞争的市场环境中能否生存。

“对话”（Dialogue）一词，源自希腊语，意思是“两个人在交谈”。这一定义，完美地体现了营销世界的状态，因为它提醒着我们一个常常被忽视的事实：最有效的销售，并不是“展示和告知”的过程，而是两个人为了达到同一目标而进行的“有来有往”的交谈。

在出色的销售过程中，没有刻意追求时间进度的产品推销演讲，没有反应冷漠的时刻和令人尴尬的沉默，没有考察完毕的概念，也没有克服反对意见的过程。出色的销售，既不是一种论辩，也不是一种争论，更不是一种友好地规劝的过程。上述话语实际上展示的是一个人说服另一个人的情景。而伟大的销售，从始至终，是您们两个人，在一起交谈。

“两个人在交谈”，乍听起来简单得有些荒唐。但是，当我们

要求把拜访客户的谈话，变成这样一个过程的时候，对很多销售员而言，这却是最艰难的一课。您可能凭直觉意识到了，好的客户拜访是对话的形式。您可能甚至会想起您自己的一些罕见的成功经历，在那些拜访客户的过程中，您不用进行产品推销就可以任由整个过程自然地“流动”，最后，您会发现，完成销售，只是一次出色的交谈的自然结果。但是，即使您曾经有过如此这般的幸运，其实还是有很多传统的东西，都在阻挡着您达到这个境界。

源固年来，销售员们一直被告知，甚至一直在自我暗示，成功地与客户沟通（完成销售）的形式，并不是交谈。而是销售员自己一个人，做完所有的宣讲，然后，客户崇拜地点头认同，并签单购买。上百万个营销培训格言就把这一理念奉若神明，“不停地说”，“不要被客户牵着鼻子而脱离主题”，“控制住局势”。更可笑的是，有时候，这样的信条，会被您自己心中的舒适感进一步加强。这种感觉在告诉您，因为所有的话都是您一个人在说，而客户不用张嘴，所以，您可以更安全地进行产品推荐。

有时，为了避免和所有的职业营销人员的作法雷同，您会拒绝采用这种传统的思维定式，但您也未必能有更好的办法来替代它。这时，尽管您希望停止单方面的述说，而代之以与客户进行对话，您却不知道该如何去做。或许您已经知道，最理想的方式，是与客户进行对话，但您却不知道切实地实现这一做法的思路。

在米勒·黑曼公司，我们知道如何去做。如果您也想做到这些，我们也知道如何帮助您达到目的地。我们做这样的工作，已经有近 固年了。我们的主要工作，就是被称为“概念营销”的培训，这是一个独特的、倾向于对话程式的培训课程。这一培训过程的每一个具体课件，都囊括在该书中。

如果您对有局限性的产品推介式的营销模式丧失了信心，如

果您懂得和您的每一个单一客户建立对话关系的重要性，如果您正在寻找一本能够帮助您戏剧性地提升个人销售业绩的工作指南手册，《新概念营销》一书，将会改变您的职业生涯。

这些话，听起来有些夸大的味道。但我们并不是信口胡说的。从1977年第一版《概念营销》问世以来，我们收到了来自企业客户和读者的数百个褒奖函，叙述了我们所解释的这些原则，是如何帮助他们在拜访客户时，得到明晰、准确和高效的结果的。这些热烈的好评，来自有着顶级销售业绩的主流公司群体——其中还包括一些非常令人尊敬的公司，如 运通航空公司（著名半导体产品制造商），富达投资公司（富达投资）公司，英特尔研究院（国际著名管理软件公司），国际著名机械产品制造商等。这些商业领袖们，一次次地告诉我们，他们公司通过“概念式”的营销，获得了显著的业绩增长。

在分析这些溢美之词的时候，两个主要模型自然地脱颖而出。

首先，因为我们革命性地坚持了以下观点，而获得了客户们的盛赞：

所有好的营销，都始于客户的大脑中，带有客户的“解决方案形象”，我们称之为“概念”。正如一个销售员讲的那样：“当我开始按照我理解的客户的概念进行销售时，就好像是我突然洞悉了营销的真谛。很难想象，如果我此生不是按这样的方法进行销售，我还能如何去做营销。”

第二，我们的客户告诉我们，我们在培训中通过设计询问过程建立起来的客户拜访模式，强调了悉心倾听客户的需求的重要性，而这一切，帮助他们解除了客户到底需要什么疑惑，并使他们更容易地发现客户的需求。“这是我第一次获得了一种可靠的工具，帮助我明了我知道了什么，我还不知道什么，以及我还应

该知道什么，以满足客户所有的需要。作为一种信息处理流程，这是无价的。”

对于这样的赞誉，我们感到非常的欣慰，但同时，我们也想知道我们应该如何做得更好，这样客户的反馈就显得尤其重要。正是因为认识到了这样的重要性，我们在过去的几年当中，竭尽全力去提高和修订我们的培训项目，当然这也包括修订与此相关的一批畅销书。

米勒·黑曼的第一部作品，《战略营销》（1983年版），是一部经过仔细修订的作品。《新概念营销》是1988年问世的，它是反映我们的营销程式的《概念营销》（1986年）一书的修订版。目前，我们正在整理和修订《成功地进行大客户管理》（1985年版）一书。

正如《新战略营销》一书那样，这本《新概念营销》，不仅仅是更改了名字，而是更新了内容。尽管书中的基本原则，和10年前一样重要，我们还是仔细地重新修改了脚本，一页页地压缩了平铺直叙的文字，对内容的解释做了明晰的处理，并从米勒·黑曼的客户中，提取了最新的客户案例。其中一个最显著的变化就是增加了新的图示。同样，在集中主题思想和提高表述能力方面，也做了扎实的工作。

熟悉《概念营销》第一版的读者会发现，我们再次定义了“概念”和“产品”；本书的第9章中对此有明确的阐述。我们还扩展了对问题类型的讨论，并对两种非常容易引起混淆的概念进行了再分类：行动的约定和有效的商业理由。我们还在第10章增加了对单一销售目标的讨论，这是一个原本在“战略营销”中发展出来的话题，现在，也是“概念营销”的一个组成部分了。

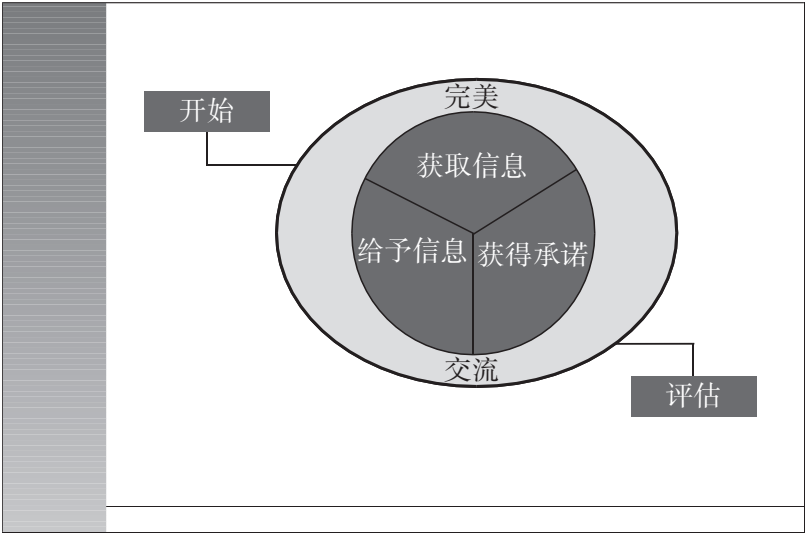
更具有戏剧性的是，我们改变了概念营销各个“模块”的整合顺序。进行这一改变的主要原因，是因为参加我们培训项目的

受训生提出，原来的顺序安排缺乏本应该有的延续性。而在新排列的顺序中，我们的目的是使整个陈述过程，更加贴近自然，更加符合直觉的顺序。我们从总体的概念讲起，然后解释了您从一开始要拜访客户时，需要什么样的事前准备，然后讨论三种相互关联的客户拜访阶段——获得信息、给予信息和获得约定。这个顺序，与您在现实工作中遇到的顺序是一致的。

另一个新添加的内容，是一个关于问与答的后记。在这部分里，我们列举了一些客户提出来的，富有挑战意义的问题。我们认为，以这样的方式结尾，是这本《新概念营销》最应该有的结尾方式。因为本书最基本的核心，就是在您向客户“推销”之前，应该去积极主动地倾听您的客人和潜在的客户，正在向您倾诉的内容。在本书的最后章节，我们让您来“偷听”我们倾听我们自己的宝贵的客户们的倾诉过程，“偷听”我们与客户之间的“两个人的谈话”。我们希望通过这样的努力，使您们洞悉精彩的“营销世界”的斑斓色彩，能使您从您的销售经历中，尽早地获得“概念”之益。

第一部

“放弃推销”的营销



第 1 章

您的客户为什么会购买？

您的客户为什么真的要买？

这是一本告诉您如何放弃“推销”的书。

初次拿起这本书时，也许在您脑子里闪现的关于“营销”的概念，与本书中的“营销”的含义，并不契合。但如果作为一个专业的营销人员，这样的概念，却是一定要有的。为什么呢？

现在，我们大家，都正在经历着客户意识的变革，这种变革是强烈和根本的。它彻底动摇了我们所知道的，关于营销这一古老职业的一切基础和规则。为了能够在今天的营销世界里得以生存，您必须做一个 180 度的大调头，在“推销”时，摒弃过去的传统规则，使用完全相反的手段。

多少个世纪以来，成功的销售，都来自于产品的知识。伟大的销售员，都是洞悉产品（服务）特性的人，他们可以说服那些

对他们的产品一无所知的人，行业内称之为“无知的买主”，使他們相信，该产品可以解决一个连她自己都不知道可以解决的问题。在传统的营销中，产品知识就是灵丹妙药，再加上销售人员的“三寸不烂之舌”，和其所特有的“察言观色”的本领，即使是最执拗的买主，也会被变成一个心甘情愿的“受害者”，不管愿不愿意，都会花钱购买推销员推销的任何商品。由此这般，也才打造了那句营销员的陈词滥调：“他可以把冰箱卖给爱斯基摩人。”

当我们告诉您，我们这本书，将向您展示如何停止“销售”时，我们所指的，就是这种“销售”。我们可以称之为“规劝的艺术”、“蛇油术”、“推销术”，或者，干脆就把它叫做“传统营销法”。不管怎么称呼，它都是在遵循着古老的销售规则，而这些规则，已经如同蛇油膏一样，渐渐地被人们遗忘了。由此，也可以引证下一个论点，本书所介绍的营销法则，绝非传统方式。

就如同传统的方法让您不停地“煽动”，直到客户“咬钩”时一样，新的方法告诉您，一上来，您就得倾听客户的意见。这样要求，并不是说您的产品或服务不重要。而是告诉您，相对于客户的感受来说，这些都是第二位的。它比您、比您的产品，都更重要。我们把客户的这种感觉，定义为客户的“概念”。而专注于客户的“概念”，是“放弃推销”的营销的最基础的内容。

为了能把这个问题说清楚，请看下面的故事。

不做马戏秀

几年以前，有一家大型制造商，对管理其员工餐厅的餐饮管理公司不满，准备进行采购更换。根据公司管理层的决定，负责该项工作的运营部副总裁，邀请了四家功能类似、有相互竞争关

系的公司，到其位于芝加哥市的公司总部，做情况介绍。每个公司都将获得 20 分钟的演讲时间，而听众，则是一个经过挑选的委员会，其中包括该公司内的财务、运营、员工服务部的经理们。演讲的时间，定在一个月以后。

由于这单管理多处员工餐厅的合同，一年的收入有数百万美元之多，所以，这四家受到邀请的公司，都表示出了强烈的兴趣。他们的销售部经理，都派出了顶级人员，来接手对新客户的报告，并强调，大家一定要使这个报告达到完美的程度。所有被选中的四个人，都是一流的、富有经验的职业人士，他们都很清楚，这次拜访客户，将是他们所做过的拜访中，最重要的一次。为此，他们都全力以赴地进行着准备。

但是，他们做准备的方式，却并不完全一样。

在这四个人里，有三个人选择了已经成为营业代表的经典的老路。他们的满脑子里，都塞满了产品和服务的特性与数据，点灯熬油地背诵着自己公司的优势。他们不断地凭借以往的经验，反复推敲着自己的演讲技巧，精确地计算着时间，字斟句酌地研究着讲稿，力图使他们的一揽子服务计划，成为任何一个有理智的人都无法拒绝的建议。

这些产品推介秀，都有一个吸引人的开场白（用来建立良好的关系），一堆充足的论据和反义论据（以对无法避免的反对意见进行辩驳），和一个有着丰富内容的结尾。除此之外，这三位候选人，自然也不会遗漏掉通常都有的支持材料，这包括：充分的传单，统计数字的摘要，管理费用的计算，图表解释，色彩丰富的幻灯片等等。这些资料，简直可以让议会的会期，延续到上一个年头。对这三个人而言，这次的争夺，更像是马戏表演赛。

把它比喻成马戏表演，是很恰当的。因为造成这种营销推介的原因，和一个顶级表演的幕后动机，是一样的。您就是这个马

戏表演的领班，您的工作，就是使这个表演得以进行，使观众们始终关注演出，而不产生厌烦的情绪。因此，驱赶出欢蹦乱跳的狗儿，腾越阔步的马驹，将使客户们看得眼花缭乱，目不暇接，在不知不觉中被您的“马戏秀”所迷惑，在还没搞明白怎么回事时，就开出了支票。

第四个候选公司派出的代表，名字叫“杰尼”，他没有买这种传统智慧的账。因为就在这个制造商发出竞标邀请前的几个月，杰尼刚好参加了我们一个为期两天的培训项目，这个项目，就是“概念营销”。在这个培训项目中，我们向杰尼传授了一套如何管理“面对面拜访客户”的过程的方法，这个方法，与他过去所经历过的所有的产品推介方式都正好相反，其核心内容，就是我们本章的主题：人们为什么真的会购买。在本书的整个过程里，我们将讨论人们为什么会购买，并向您展示在您懂得了您的客户的决策过程之后，您将会成为一个怎样有效率的营销职业人士，并且能够超越那些最善于作秀的推销员。

洞悉客户决策过程的第一步，就是我们向杰尼传授过的一句话：

人们之所以购买，是因为他们自己的原因，而不是您的原因。

这句话包含的信息很重要。因为在您了解您的客户的购买或不购买的原因前，您所做的营销工作是盲目的。尽管您非常相信自己的产品和服务可以给客户带来有益的收获，但如果客户没有明确的原因，切实地需要您的产品和服务，他们就没有和您做生意的必要。

寻求客户购买的原因，并不是一件容易的事情。在每一次拜访客户的过程中，您都要针对每一个单一的客户，去发现他们各自的采购原因。在今天这个加速变革的时代，即使是您的长期客

户，也会每天遇到新问题，而这些问题，可能突然地就使他们对您的产品或服务另眼相看了。这时，想象一下，如果您是这个客户，您会怎么做呢？所以，即使是最可靠的客户，也可能在瞬间就离您而去了。我们前面讲到的那个芝加哥的客户，就是发生了这样的问题：原有的供应商，因为没有能满足其客户日益更新着的对服务的需求，已经很快就要出局了。

真正的生意，始于用户，终于用户：这一切源于客户的需求、问题、和一系列的购买原因。

世界上最显而易见的事实

对于所有与营销有关的人员来说，应该认识到一个世界上最显而易见的事实——人们是因为他们自己的原因才去购买的。但在具体情况上，并不是这样的。从很多销售员接触客户的方式上判断，很显然，他们很多人不仅是忽视了这个事实，甚至是被鼓励、被训练的，要刻意去忽视这个事实。这也恰恰是杰尼的那三位竞争对手，在“芝加哥案”中的做法。他们所有的统计数据、幻灯片和结论，都深深地刻上了一条简单的信息：“这里是您们为什么应该从我这里购买的我的理由。”

杰尼的做法完全不同。在做推介会前的几个月中，他将这个世界上最显而易见的事实牢牢地记在脑子里。他没有去准备马戏秀，没有去列举需要驳斥的反对意见，没有措辞完美的 20 分钟的夸耀。代之以这一切的，是他在刻意寻找着他所需要的信息，以判断他的公司是否真的能满足这家客户的需要，解决他们的问题。为了寻找这家客户此次采购的原因，他拜访了很多和这家客户有过生意往来的公司；拜访了这家公司的一个工厂并参观了那里的

员工餐厅，以获得第一手的资料；他力图发现这家公司要更换现有供应商的真正原因。

当然，杰尼并没有能获得全部答案。这时，杰尼按照我们给他做的“概念营销”的培训，列出了一个清单，在这张单子上，列举的不是他所要做的演讲的内容，而是他要向客户提出的一系列非常有针对性的问题。这些问题，构成了杰尼推介演讲的基础。

杰尼的这套特殊办法会奏效吗？这种以客户为中心，用高密度的提问来进行的推介会，会比传统的马戏秀手法更有效果吗？在杰尼最终赢得了这份合同，获得了一笔上百万元的订单后，他才解释了这种方法是多么的有效。

杰尼说：“这简直太容易了。我甚至没有说够 5 个词。我介绍了我自己，然后告诉他们，我明白他们与餐饮供应商之间出现了问题，并请他们告诉我存在的具体问题，在随后的一个小时里，我几乎没有机会插话。他们主动地帮助我分析并明确指出他们遇到的问题。大约每隔 5 分钟，就会出现一个间歇。这时，我就会引导性地询问自己还没有弄明白的问题。这样，整个对话就又进行下去了。根据‘概念营销’训导的模式，我是在采集我缺失的信息。所以，我的主要工作，就是把它们提炼出来，然后进行记录。”

“在他们介绍完情况之后，我所要做的工作，只不过是扫视一眼自己做的记录，再把它交还给他们。这就好像是我自己在这些方面遇到了问题一样。我明确告诉他们，哪些问题，我们能够解决，哪些问题，我们应该如何应对。没有夸夸其谈的产品介绍，没有软硬兼施的推销。有的，只是一个轻灵快速的回应，告诉他们，我们的公司，可以如何应对他们的问题。在这个时刻，我们已经开始在做共同的营销了。在整个过程里，我们成了合作伙伴。我甚至都不需要再报价，而是它们在恳求我，让我赶紧推动合同