第二章

和S

调 购买的心路 、 历程

一一客户的价值形成和交换过程

4

36 销售行为学

销售行为学阅读图 主 | 购买和使用过 销售行为学的工作概念 销售和管理过程 程的一般描述 下 2 计划销售机会 需求意识 他全全5人全到了全 不 | 关键人、关键意见 关联重要角色 领袖、影响力 | | | 再求定义 二 选择标准看法 aa 二 本 点和卖， 1用了 展现其体价值 二生计 | 司 买点和卖点 | | 兑现性和集成产品 AT 让 合适沟通者和 0 关联资源 监控进展与订单 5， 0 售后服务与跟踪 、信心指标 购后评价 于 竞争地位、竞争策略 『 条 『 齐

销售与管理的支持工具 销售认识的回顾与展望 销售行为学的运用拓展

第二章” 购买的心路历程”37

引子 莉

“叶公好龙”

在一次销售培训中，培训师突然问了学员一个问题: “销售应做的第一件 事是什么? 找到潜在顾客。”很多学员蜡口同声。不错，洪在顾客是销售赖以 发生的基础，但在现实的销售过程中，当销售人员面对潜在顾客时，又往往表 现的茫然无措，无所作为，错失了许多销售机会。一定程度上，这有点类似于 叶公好龙。这就提出一个问题: 对销售来讲，销售人员首先应该知道这个 “龙”都能表现出哪些特性一一人是如何在购买和使用产品中获得价值的? 这 样在面对真“龙”现身时，才能从容应对。

韩非子说:“凡说之难，在知所说之心，吾当说乌4一销售是目的在于交换 的沟通和互动过程。只有了解沟通对象最基本的特性，才可能与其有效沟通和 互动。要使沟通和五动顺畅并取得预期效果去那就需要从有关销售和销售管理 全局的起点一二大是如何在购买和使用产品 〈或服务) 中获得价值的一一做 起。

可是，客户是这么的多种多样、他们的需求又是这么的丰富多彩、他们满 足各自需求的形式和过程看上去简直就是个说不清、道不明的“思想黑洞” 或“黑箱”。我们究竟能否找到描述这个“思想黑洞”或“黑箱”的一些“有 根有据”的、简单和实用的操作概念呢?

这一章，我们就同你一起，开始探讨这个重要问题。

本章提要 1. “纷繁无序”的购买和使用现象背后的规律是什么 2价值形成和交换的过程和机理 3， 一般概念化的购买和使用过程 〈PPP 模型) 和客户心路图 4，PPP 模型的其他特点 5. “缺席付值”行为与销售活动的天系

38 销售行为学

第一节 客户 .产品购买和使用的多样化

世界上有各种各样的客户，如制造商、经销商 、政府部门和普通消费者等 等，他们都要购买、使用或消费一些东西。他们又干着不同的工作，处于不同 的行业、地区;他们的生存、生活或发展需要不同的东西。每个具体的客户又 可能有着不同需求，而且购买产品和服务的过程看上去也是如此的不同。我们 都知道通常的客户分类知识: 比如组织客户和个人客户。组织客户包括制造 商、经销商、政府部门和其他组织，如学校、医院和其他社团等; 个人客户就 是指消费者。家庭通常被看成是类似个体消费者的学个小单位; 但也有根据具 体情况将它看成一个小组织的。

一般认为一组织购买过程通常比消费者购买过程要复杂得多，向组织销售 比向消费者销售需要更多的技能，而且更有挑战性。我们首先看看这方面的一 些现有知识。

一”组织客户

制造商购买产品和服务来制造他们自己的产品及其服务。制造商的购买可 以分为两种: 一是购买公司制造产品中所需的产品 ，如元器件、零部件、原材 料和加工材料等; 二是购买支持制造和经营的产品和服务。人们把前一种需求 叫做派生需求 〈derived demand) ，后一种需求叫做直接需求。对应这两种需求 的购买分别称为 OEM 购买和最终使用者购买。人们通常还认为，当需求是派 生的时候，销售方必须理解直接客户以及最终使用者的需求。

贴牌生产制造商 (OEMs) 的购买者购买制造产品所用的产品。例如，美 国通用汽车 (General Motors) 从法国米其林轮胎公司 (Michelin) 购买轮胎， 并把它们使用在通用汽车公司向消费者销售的汽车上。OEM 客户在购买 OEM

第二章 ”购买的心路历程 ”39

产品时通常是大批量购进的，并且往往与多家 OEM 供应商建立和保持长期关 系。

在 OEM 购买时，虽然公司采购部门和供应商协商和签订购买合同，但是 其他部门，如生产部门、质量部门、技术部门甚至是其他部门，在购买决策里 同样起着各种各样的作用。这些不同部门的有关人员可以对所需产品的品牌、 规格、数量、质量、价格、使用方便性、物流安排等等，提出他们认为有价值 的各种要求，并且，在以后使用这个产品中，他们还会提出各自的评估意见。 因此在销售 OEM 产品时，和一家客户公司里不同部门建立良好合作关系是相 当重要的。

对于不同组织购买自用或它用的产品和服务，情况与上述 OEM 产品的购 买过程非常类似。比如下面一些客户的购买活动。

1 资本产品购买客户

当制造商购买产品和服务用来支持他们自己的生产经营时,他们实际上是 最终使用者 .最终使用者购买情况包括购买资本性设备; 维护、修理和运行 MRO (maintemance，Tepair and operating) 用品; =还有服务。资本性设备一般是 大额的购买。比如电脑主机和生产机器，而且会使用若干年。MRO 用品包括 计算机易耗品和机器的替补零件等。服务则包括电话和互联网接人、雇用代理 商 、聘请咨询师和物流运输等。

2经销商 、分销商 、零售终端

经销商购买产品和服务是要向其他组织和消费者再次销售这些产品和服 务。例如，新华书店从出版社订购大量的书籍，然后在它的零售门店里再把这 些书卖给消费者。因为经销商自己不使用这些产品，所以他们主要就产品对消 费者的吸引力感兴趣。例如，可口可乐推出的夏季喝可乐抽奖活动来刺激消费 者的需求，因而也激励了饮料经销商来销售可口可乐。经销商还很在意产品出 厂价和零售价之间的利差，利差的大小能影响他们一次进货的多少。

1. 政府部门

政府是我们这个社会的另一个巨大的购买者。政府部门购买时通常会为所 需要的产品制定详细的规格和数量说明，它们的购买可以是议标式的、竞标式 的或两者的某种综合。这种集中采购的方式现在在政府购买中运用的越来越

40 销售行为学

多。向政府部门销售时需要对他们独特的程序和规则进行彻底了解。供应商销 售人员最好还要知道政府对所购产品规格要求的制定过程。这样 ，他们就能在 购买需求产生的一开始，就影响规格说明的制定，从而保证自己不但能参与竞 标，而且能在竞标中取得优势。

4 其他赢利或非赢利组织

必一个重要的客户群包括公立和私立的组织，它们有的是非赢利组织、有 的是赢利组织。比如学校、医院和其他社团。这些组织的购买规则与程序通常 也是比较复杂的。近年来，人们对非赢利组织的销售也很关注，因为，它们所 参与的交易活动，无论在规模上 ，还是频率上，都是一个巨大的市场。

通常，人们把对组织客户的销售赋予不同的名称，如组织或机构销售 、大 客户销售、OEM 产品销售、项目销售、工业品销售等等。从我们对这些销售 过程的理解和认识上，我们更倾向将它们归类为复杂销售。所谓复杂销售，我 们指的是在新客户开发方面通常具有下面四企特点的销售过程:

1. 销售周期一般比较长是上必则三两个月,/多则二年，甚至更长时间。
2. 有两个或两个以上的客户“人”共同影响着销售的过程和结果，通 常的复杂销售会遇到几个这样的客户“人”，对于特别复杂的销售，影响销售 过程和结果的客户“人”可能来自方方面面 (客户内、外) ，多达十几个甚至 更多。
3. 客户开发一旦成功，一笔交易额本身比较大或是重复购买的交易总 量比较大。
4. 客户方一般都执行一定的购买流程。

二“个人客户

个人客户购买产品和服务给自己 、家人、朋友或别的关系人使用。比如对 个人销售的食物、化妆品、服装、汽车和住房等实物形式的产品; 个人保险、 美容美发、非团购的酒店住宿、个人旅游等服务产品。个人购买的产品还可以 包括那些只是一种经历或过程体验的产品，如培训、咨询、各种商业化的社会 活动等等; 还有的产品是某种实物和相关核心服务的组合。对于个人客户 (或

第二章 ”购买的心路历程 41

称为消费者) 的销售，包括对家庭的销售，市场学中也有涉及与客户沟通和互 动的内容。这方面的具体形式和方法也是多种多样的，如各种媒体或广告 、公 共事件和特别事件的营销、各种促销活动、研讨会、DM、POP、社区活动等 等。这些销售活动可以有具体销售人员介入、也可以没有销售人员的介入而只 是利用某种媒介的过程和活动。但即使只是利用各种媒介进行与客户沟通和互 动的过程，究其最终目的和实质而言，也是销售过程一 目的在于交换的沟通 和互动过程。需要指出的是，很多消费品购买行为和习惯的形成是一个过程， 这一过程决不只是发生在消费者实施购买的一瞬间。

还有一种社会活动也是非常普遍的，那就是人与人之间的其他以“社会交 换”为目的的沟通和互动过程。我们将在第七章中引入“社会交换”这个概 念，并且也把这种“社会交换”活动定义为销售活动 (见本书的第十四章) 。 事实上，这本书的主要目的就是对各种有效、合适的销售行为一以交换为目 的的沟通和互动过程一“进行一次系统的梳理。

面对如此纷繁复杂的客户、/需求和渗是需隶的过程y 我们能否找到一套 “有根有据”、 简便实用的操作福悉去描述任何销售形式都可以有效依存的基 础呢? 这个基础乓着眼点又在哪里8[它的具体形式又该是个什么模样呢? 这就 是我们下一节要开始讨论的问题。

遇二人 PPP 模型一一一般概念化的购买流程

如果我们将我们的关注点放在“人”这个层面上，我们可以说，任何销 售都是对“人”的销售。不论你采取哪种具体的沟通和互动形式，电话的、 网络的、电视广告及客户反馈等等,它们的另一端一定是活生生的客户 “人“”; 组织或机构的购买活动也是一个个活生生的客户“人”的活动。如果 我们将销售和销售管理的基础性工作放在“人”是如何在购买和使用产品或 服务的过程中获得价值的，我们或许可以发现，在纷繁的销售现象背后，或许

42 销售行为学

存在着一个规律性的东西，它应该是销售和销售管理工作的一个有关全局的基 础。 让我们先来看看人们以往对购买过程的一些认识。

一“对购买过程的认识

人们为什么要购买? 他们的购买决策是如何做出的? 有哪些因素参与和影 响人们的购买决策? 它们又是如何发挥影响的? 这些都是多年来一直困扰销售 和销售管理的问题。传统的“黑箱”理论的说法是: 因为我们看不到潜在顾 客的内必活动，只能做到对他们施以一定的刺激，而后观察其行为，但却无法 亲眼目睹潜在顾客实际的决策过程。

但这一极其重要的问题却是人们无法回避的，因为，归根结底，不同的销 售思想和方法就来自人们对这个问题的不同认识上。

人们根据客户 “人”在进行某种购买活动时，特别是这种购买对潜在顾 客比较重要时，总要经历一个由一系列决定和活动所组成的过程这一事实，在 总结以往认识的基础上，提出予各种有关这一过程的理论。由于研究视角的不 同，对购买决策过程的阶段性有不同的划分方法。

比较常见的是菲利普 科特勒 〈Philip Kotler) 的五阶段说，如图 2一1 所 示，他认为潜在顾客会经历问题认识、信息收集、对可供选择方案的评价、购 买决策和购后行为五个阶段。而且，他认为购买过程早在实际购买发生之前就 开始了，并且购买之后很久还会有持续影响。

[问题认识 六>| 信息收集上>| 可供选择方案评价 | “>| 购买决策 | >| 购后行为 ]

2一! ”购买过程的五个阶段

尼尔… 雷克汉姆和约翰，R. 德文森蒂斯提出了另外的五阶段说: 识别需 要、方案评价、消除顾虚、采购、实施。如图 2一2 所示。 还有一个比较有影响的说法是罗伯特.工. 乔利斯的八阶段说，如图 2一3

第二章 ”购买的心路历程 ”43

用新的或不同 拿出客户还未曾 的方法帮助客 了解或考虑到的 户识别问题， 更好的解决方法 确定需要 或方案

识别需要六一>| 方案评价 “上>| 消除顾虑 上| 采购 | 实 施 |

2一2 ”在典型采购过程中增加价值

所示。他以顾客为中心，将购买决策分为八个阶段，依次为满意、认识、决 定、制定标准、评价、调查、选择、再评价，根据客户的决策将推销员的推销 程序分为八个阶段并与其相匹配。

1. 维护阶段 1. 研究阶段 回顾支持服务 | 。 背景探查

回顾解决方案 其他事 7. 收场阶段N

1. 解决阶段 有销售者处置 推荐解决方案

5.细化阶段 将标准转化为细 | | 列出并确认需求 节定位于细节 其他的需求

图 2一3 ”购买和推销的八个阶段 44 销售行为学

如果我们搬开现象式的、购买过程中所出现的各种具体活动，仅从产品购 买和使用过程中, “人”能表现出的认知、心理和行为规律来看，一种全面、 简单和实用的购买基本流程将被下图所呈现。这种基本流程我们可以概念化成 不同的阶段，称之为 PPP 模型 [即 Phases of Purchase Process (一般概念化的 购买流程) ] 。

不重要

选择标准看法 直接导致的缺 席付值行为

图 2一4一般概念化的购买流程和式PPP 模型)

几乎所有的公司采购都经历这一过程。对于个人或家庭在处理较为重要的 采购时，尽管他们常常并不像公司那样有着一个书面或正式的采购程序，但他 们的采购思路和行为也同样走过一般概念化的采购流程。

我们以消费者购买房子为例来说明这个过程。

一个要购买房子 〈或其他对其较为重要的产品或服务) 的人，总要经历 一个要不要购买的思考阶段; 一旦他决定购买，他又会经历一个购买什么样的 房子、大概的选择标准和大约什么时间购买的阶段; 接着他会通过各种途径和 方式，筛选哪些供应商或开发商可以提供他所要购买的房子;再下来他可能要 做一番比较; 最后在符合选择条件的供应商或开发商中选择一栋他认为最为满 意的房子。设想，接下来他搬进了这栋房子里住了一年半载 〈(尺怕根本用不了 这么长时间) ，他又会自然而然地对当时决定购买的这栋房子的方方面面有了 “是否像当时想象的那样”的一个认识，这种认识将会“储存”在他的大脑中 (供应商数据库) ，而这个“数据库”对他将来碰到购买新房子这类问题时的

第二章 ”购买的心路历程”45

行为将产生某种影响。

尽管这个例子中的消费者并不一定会像公司那样，有个非常正式的或书面 化的采购流程，但他在购买住房的整个过程中〈购买前、购买中和购买后) 所表现出的心理和行为过程却和任何一家公司的采购活动一样走过了一个阶段 性、逻辑性非常明显的“概念化的采购流程”。

上述例子说明，尽管这一过程的具体形式和内容可因客户“人”对某一 具体购买的重要性的认识不同，或不同的个体而有所区别，但它的基本流程却 是完全一致的。你可能对消费者行为学中所谈到的三类购买行为一一低参与程 度的、中等参与程度的和高参与程度的购买行为一有所了解，并想知道上述 一般概念化的购买流程 〈PPP 模型) 是否能够很好地描述它们。你会在以后看 到，这个 PPP 模型不仅能够很好地包容上述三种购买行为，还能说明它们产生 的原因 。

最后我们要强调的是:

1. 阶段砂同，客户“人.关注的问题不同;
2. 上述购买流程图是客户“人”价值形成和交换过程的一种合理描述;
3. 不论大们的具体购买形式是什么，上述 PPP 模型都标示出了所有那 些对销售和销售管理工作构成影响的逻辑阶段。

二 购买过程中的实例分析

这一节，我们用一些实例进一步说明不同购买阶段对销售和销售管理的影 响，以及我们应该如何根据不同的购买阶段,来“有根有据”地进行和管理 我们的销售活动。此外，在这一节结束时，我们还为读者提供了一张客户心路 图，和希望它能带给读者更多、更深刻的销售认识。

实例一”微软的\*维纳斯计划”为何县人花一现

1999 年3月,微软捆绑国内家电厂商推出了利用电视机机项盒上网的 “维纳斯计划”。比尔… 盖茨看准了互联网的美好前景，企图让信息家电与计

46 销售行为学

算机缔结“友好”关系，专门为中国市场定制了“机顶盒”产品计划，也就 是利用现有的电视作为显示器，通过电话线让电视机接人互联网。比尔. 盖蒋 称，这项计划的实施将使中国的网民翻三番。然而时至今日，已经过去多年 了,“维纳斯计划”却没有结出任何果实，无疾而终。

微软的“维纳斯计划”为何县花一现? 这个问题可能有多种答案。当初， 无论是微软公司，还是比尔 盖茨本人，还是热情支持“维纳斯计划”的其 他人，都对它激情满怀，而且通过各种形式，做了大量的沟通和互动工作，即 我们所说的目的在于交换的销售工作。我们这里只想从 PPP 模型(一般购买 流程) 中的购买阶段这个角度，对此做个分析。

购买始于需求意识”对于很多新产品 (包括概念产品) 的销售或新客户 的开发，销售方常常只能从客户的需求意识阶段上开始工作。不论你准备采取 娜种与客户沟通和互动的具体形式和方法，销售工作的有效与否在于能否有效 地唤起客户的需求意识。

我们且将一维纳其计划j 简称为“电视机出网”产铝。这个产品对于我 们那时的生活应该是三种新东西。像所有新产品的销售一样，为了获得成功， 销售方必须能够有效地唤起客户的需求意识。

怎样才能有效地唤起客户的需求意识呢? 我们知道，需求意识是潜在顾客 的理想状态与现实状态之间的差距感和弥合这种差距的紧迫感的一种综合意识 一 现实状态是潜在顾客对自己当前处境的感受和认识; 理想状态是潜在顾客 当前希望达到的状态。对于重要或较重要的产品购买，只有这种综合的差距感 和紧迫感 〈需求意识) 达到一定程度并足以激发购买决策过程，销售工作才 能继续进行下去。“维纳斯计划”的“电视机上网”产品对很多人来说，可能 确实使人们产生某种生活中的差距感，就像它的支持者认识到的那样，但只有 差距感并不能有效地唤起人们的需求意识，或使这种意识转变成当前的购买或 采购需求，因为在这个世界中，对大多数人或客户来讲, “钱”可能是最稀缺 的一种资源。所以，除非产品购买本身需要动用的资源少的微不足道，人们往 往只对那些被认为当下紧迫的问题才会动用他们的资源。“维纳斯计划”的 “电视机上网”产品的前期销售工作又使多少人产生了这种紧迫感了呢? 差距 感虽是需求意识的前提，但仅有差距感并不足以引发购买行为。

第二章 ”购买的心路历程 47

消费者对现实状态的感知和认识是以生活方式和当前情景的约束条件为前 提的，这种感知和认识并不一定是客观的。通常潜在顾客需求唤起的意欲水平 取决于两个因素: (1) 理想状态与现实状态反差大小。(2) 需求的紧迫程度。 如果缺乏对这种差距的感知，需求就不会被唤起; 如果潜在顾客仅感知到这种 差距而缺乏对需求的紧迫性，这种需求唤起的“有效性” (对销售方而言) 就 可能出问题。

那么怎样才能在自己的目标客户中有效地产生这种紧迫感呢? 看看人们不 同的选择取向: 轿车对有些年轻朋友比住房还重要; 孩子的教育对有些父母比 自己的生活品质更重要; 让人羡慕的时艇对有些人来说，比自己的健康更重 要; 如此等等。一句话，你应该首先了解客户在自己当下 〈能够) 认识到的 现实和理想中哪些东西最重要! 你若能在这些或那些客户认识中的重要东西上 使其产生巨大的差距感 〈或利用已有的差距感) ，并将你的产品与这种差距感 关联上，你将会有效地使客户产生购买的紧迫感。关键的问题是，微软在自己 的“维纳斯计划呈 的电视科目网”这种概念产品的销售活动中，对上面所 谈到的“应该发生的重要销售活动”都做了哪些“具体又具体”的事情呢? 如果没有，又怎能指望客户为此付出必要的购买代价呢?

销售，无论是销售一种具体的产品、各种服务产品、概念产品、还是一种 生活方式或思想，有效地唤起客户的需求意识是成功的开始，是客户的价值形 成或发现的开始。

实例二 。” 生存压力面前 ,花落谁家

1999 年，北京开始实行欧洲一号排放标准， 不久，全国都在实施这个标 准。这个标准的实施需要汽车采用电喷发动机，其中就需要一个零部件叫“节 气闪”。这个重要的部件的一些关键小配件那时都由跨国公司控制着，它们最 多只是在国内寻找节气阀“闪体”的可能的制造商和供应商。在这之前，国 内曾对“化油器”产品和技术进行了大量投资，由于新排放标准的实施，生 产“化油器”产品的厂家面临着前所未有的“生存压力”。于是他们对任何可 以介入节气阀“闪体”的业务机会都趋之若玖。在这个背景下，有家跨国公

48 销售行为学

司的国内合资企业决定在国内采购他们所需要的节气阀的“闪体"。

这个采购决定的形成和执行过程大概情形如下: (1) 有关技术人员对所 要购买的“阔体”进行了前期设计，并提出了相关技术和其他要求; (2) 由 采购人员和技术人员一起，制定了一张问卷表，对可能的制造供应商进行调 研; (3) 根据初步调研情况，选择不少于三家制造商，并对其进行实地考察， (4) 开会研究考察结果，并决定供应商的初步选择，(5) 与初步人选的供应 商谈判，要求他们提供样件; (6) 开会最终选定供应商。

接下来，发生了各种各样的具体采购和销售活动。下面，我们从 PPP 模型 (一般购买流程) 中不同阶段“应该发生的销售事件”这个角度，对最后成功 获得此项业务的供应商 〈这里我们将其简称为 W 厂家) 的有效销售行为做些 点评。

需求定义阶段”需求意识再往前发展，客户将进入需求定义阶段。客户在 这个阶段主要做的工作就是更加具体明确地定义他们的需求< 并形成“怎样才 算最大限度满足需求强的看法或沁择标准 及开展后期活动的二些时间安排考 虑。在我们这个例隆申，这不阶段应该是 (1) 有关技术人员对所要购买的 “闪体”进行于前期设计，郑铣出了相关技术和其他要求。

双 厂家的销售人员大约是在这个阶段才真正介入这家合资公司的采购过 程，但它的销售和销售管理人员却在这个阶段展现了良好的销售行为，其具体 做法是，他们的销售人员 、工程师和管理人员较为深入、完整地与采购方的相 关技术和其他人员一起“研究”了“合理的标准”和相关看法。可以明确指 出的是，就纯粹的技术、生产和质量管理的综合因素来看，双 厂家并不比另\_ 家 (我们简称为联厂家) 更有优势。但他们在客户需求定义阶段的销售活动 却使其获得了其他优势。这个例子对我们来说有这样一些有益的启示， 为了使 处于客户需求定义阶段的销售活动更具针对性和有效性，沟通和互动事件的具 体内容和安排就必须了解@客户是否已有选择标准? 其中哪些方面有利于你成 功销售、哪些不利于你的销售? @它们是否容易改变? 你对这些问题的把握将 大大提高销售工作的有效性和针对性，因为客户能够接受和使用的选择标准是 客户真正的价值依据。

选择评估阶段”在上面的例子中，采购方所进行的另外一些活动构成了我

第二章 ”购买的心路历程 ”49

们所说的选择评估阶段，具体是: 〈2) 由采购人员和技术人员一起，制定了 一张问卷表，对可能的制造供应商进行调研; (3) 根据初步调研情况，选择 不少于三家制造商，并对其进行实地考察; 〈4) 开会研究考察结果，并决定 供应商的初步选择。在这些相关购买活动中, 双厂家、互厂家，还有其他一些 三家都积极加入到这场你死我活的战斗中。他们八仙过海、各显神通，但不久 人们都清楚地意识到，双 厂家的各项销售活动似乎较别的厂家“更到位些”， 无论在调查问卷的填写上 ，还是对采购方考察的安排上，总体上说，他们似乎 更能踩到采购方的“步点”上。更重要的是，对采购方的x x x应该做哪些 工作都一清二楚 ，似乎总是能关注到他们所关注的问题上。这些有效的销售行 为对我们来说，可能有这样一些有益的启示: 一旦潜在顾客有了明确的标准， 它的后继活动才真正有了“依据”，初选也罢、评估也罢，无论是其内容，甚 至是其形式，都会围绕着这种“价值依据”一一除非你还能改变它，和否则你 也只能去适应它。处于这一阶段的销售活动的针对性和有效性在于: 沟通和互 动事件的具体内容和安排必须针对客户的一价值依据” ,有所选择地将自己的 产品、开发能力、供货能力、公司的各种优势等等因素，以一些有利于成功销 售的具体形式、关联在客户所关注的问题上。对于任何销售而言，对客户重要 的对你一定重要，客户的价值就是这样开始有了具体的体现形式的。

最终认可阶段 ”在上面的例子中， 采购方所进行的最后两项活动构成了我 们所说的最终认可阶段，即 (5) 与初步和人选的供应商谈判，要求他们提供样 件; (6) 开会最终选定供应商。双厂家和互厂家都已人围了这个阶段，他们 都按要求与采购商进行了各种商务谈判。可是，这时 观 厂家所提供的样件却 在测试中出了一些问题。情急之中,，双厂家的工程师几乎是天天与采购方的工 程师泡在一起，共同协商、共同研究、共同解决问题，而且销售和其他管理人 员对问题的解决过程不仅全程跟踪，而且定期、不定期地与采购方的有关管理 人员进行沟通，并报告问题解决的进展情况。相对而言，互厂家的样件的问题 就少得多 〈但并不是什么问题都没有) 。互厂家的工程师也就有关问题与采购 商进行了有效沟通，并承诺他们完全可以在规定的时间里解决这些小问题。你 可能已经猜到最后的结局了: 在基本解决了有关样件的问题后，双 厂家成功地 赢得了这个长期供货合同。与此同时，H 厂家样件的几个小问题的解决设想

50 销售行为学

“还没有充分讨论过” 。这些有效的销售行为可能给我们这样一些有益的启示; 处于这一阶段的销售活动的针对性和有效性在于沟通和互动事件的具体内容和 安排必须为客户提供让人信服的兑现性要素和信息一一对于客户关注的事情， 销售工作必须通过具体行动或其他东西，使客户相信采购风险因素很小，即使 有风险，它们也只是些可控风险。

选择评估会对购买决策产生一个倾向性偏好，销售人员所宣讲的产品特征 和能给客户“人”和公司带来的好处能否在产品使用过程中如实兑现呢? 决 策失误会导致哪些后果呢? 这些不确定性往往使采购方心存疑虑。只有在采购 方这方面的顾虑被消除时，洪在顾客才会最终认可你的销售活动。可兑现的价 值才是真正交换的，这是价值交换的一条基本定律。

PPP 模型 〈一般购买流程) 中最后的一个阶段就是控制评估。顾客在使用 产品的过程中，会体验他们希望获得的各种关于产品的相关利益是否“现实 地”存在着。我们用下面一个实例来说明授个重要阶段

实例三”恒生诉讼

1998 年发生的恒生笔记本电脑事件，因一名用户的电脑得不到有效的维 修而要求网友在网上粘贴其与恒生交涉经历的文章。结果，在网上和网下的媒 体上，引起轩然大波，因该事件引起的退货就高达 2451 万元。尽管便生在以 后的法院裁决中胜诉，但却得了个“赢了官司，输了声誉”的下场。

更有甚者，日本一消费者因产品问题而遭到企业经理的无理答复后，在互 联网上建了个专攻击该品牌的网站。在很短的时间内，竟有 500 万人次造访， 最后企业不得不花重金买下该网站。

上述实例可能给我们这样一些有益的启示: 处于这一阶段销售活动的针对 性和有效性在于沟通和互动事件的具体内容和安排必须让顾客“感觉和体验” 到已承诺的利益“现实地”存在着。销售工作绝非止于订单的获得，而是创 造越来越多的惊喜的和满意的客户并带来持续不断的成功销售。满意也好、不 满意也好，它们都是客户的现实评价。客户会有意或无意地将这种评价“储 存”起来，甚至表现出来。无论如何，这种客户控制性的评估都会对以后的购

第二章 ”购买的心路历程 51

买行为或对你今后的销售工作产生影响。

尽管恒生诉讼案是商家胜诉，但这一案件本身反映了一个问题: 客户的控 制评估阶段是销售方不能忽视的一个重要阶段，它应该被视为销售过程的一个 环节一一其实，研究表明，客户的控制评估阶段是最有利于销售工作深度展开 的一个阶段，这一阶段的成功销售将非常有利于销售方获得更多、更持续的销 售业绩; 产生更好的口碑销售; 增强品牌的客户价值等。对于销售工作而言， 售前、售中和售后的关系就如图 2一5 所表示的那样: 价值真正的具体体现开 始于产品的具体使用过程，价值体现不出来或体现不充分的产品是没有出路或 没有前途的“孤芳自赏”。

本>人三

图 2一5 ”成功销售来自售前、售中.售后的有效工作

上面我们结合了一些实例，对 PPP 模型 (一般概念化的购买流程) 和它 的不同阶段进行了一番讨论。我们之所以这样做，是希望让读者更容易看到 PPP 模型与客户价值形成和交换过程之间的关系。今天，在那些销售和销售管 理方面做得好的跨国公司中，你不难发现，它们都试图将自己的销售流程和销 售管理工作放在客户的购买流程这个基础上。尽管它们对客户的具体购买过程 的理解和描述不尽相同，但如果你从客户“人”的认知、心理和行为规律这 个层面来考察它们对这个问题的具体认识和表述的话，你将不难看出我们这里 介绍的 PPP 模型 〈一般概念化的购买流程) 和它的不同阶段性的重要意义。

52 销售行为学

需要在此强调的一点是，我们并没有将“寻求信息”作为客户购买流程的一 个阶段，原因是客户在购买和使用过程中的任何一个阶段都可能有不同程度的 “寻求信息”活动。“寻求信息”活动可以发生在内部信息的寻求和外部信息 的寻求两个基本方面。内部信息的寻求是指客户从自己的“记忆”中寻求相 关信息的一种方式;外部信息的寻求是指客户从自己的“记忆”外寻求相关 信息的一种方式。前一种信息寻求方式与我们在本章第四节要探讨的“缺席付 值”行为有很大的关系。

我们将在以后具体讨论如何围绕着 PPP 模型 (一般概念化的购买流程) 来进行销售和销售管理工作，为了更好地进行这些具体讨论，结合第一章中我 们已介绍的相关知识，我们将一般概念化的购买流程和它的不同阶段转变成下 面这张客户心路图，希望它能带给你更多的启发 (提示: 下一小节有关客户心 路图的简单说明涉及第一章中所介绍的一些概念，如读者还不熟悉这些概念， 建议暂时跳过它 ，继续你的阅读) 。

如图 2一6 所示, 客户 “从 "的需求意识一旦被唤醒4 他们或者需要对自 己的具体需求做进一步明确的定义 (需求定义) ，或者利用过去习得的有关 “缺席付值”《理已明确的需求定义) 需求定义的一个主要结果就是形成自己

2一6 ”客户心路图

第二章 ”购买的心路历程 ”53

的 VOC (选择标准看法) ，有了 V0OC 后，客户“人”才可能关注或认识到他 们和希望获得的购买和使用价值，即他们自己的买点和卖点，如果他们的 VOC 非常认同这些买点和卖点，客户“人”就可能形成对产品 〈或服务) 选择的 某种倾向性，如果他们相信这些买点和卖点的兑现性不存在什么〈太大的) 问题，他们才可能有购买行为，购买后，他们在消费或使用产品时，还会对买 点和卖点的兑现性有某种“实际”的体验、认识或评估，而这种兑现性的评 佑结果有可能形成新的“缺席付值”记忆，这种记忆将可能影响他们今后相 关或相近的购买行为。

我们这里只想强调一点，那就是，要使销售和销售管理工作来得“有根有 据”，而且有效，销售方必须始终和自觉地围绕着客户心路图所反映出的认知、 心理和行为规律来展开和管理自己的销售工作。

叮二 对购买过程的再认识

这一节我们希望为你提供更多有关购买过程和其阶段性的一些认识。为了 使我们的讨论比较方便，我们用 PPP (了Phases of Purchase Process) 来表示购买 过程的阶段性。

一 公司 PPP 和关键人 PPP

对于我们上面提到的复杂销售过程，区分这两类 PPP 很有意义。公司在某 项采购中所处的 PPP 〈购买过程中的某一阶段) 一般是唯一。而不同的关键人 却可以在自己的认识上先于、人恰在或落后于这个公司的实际采购流程所规定着 的 PPP。公司在决定要做某项采购时，一般会确定什么时间完成与这项采购有 关的各项活动和决定。尽管这些活动或决定的具体完成时间也可能在实际执行 过程中有所改变，但公司对这些完成时间的改变一般都有相当的控制。绝大多

54 销售行为学

数公司对采购管理都采用“里程碑”式的管理模式，即，什么时间完成什么 活动以保证采购决定最终可以按时完成。不论公司 PPP 怎样随时间而变化,在 某个时间点上，对公司的采购而言，它却是唯一的。而人们常常发现这样一些 事实，当公司已处于购买过程中的最终选择阶段时，某个关键人还可能觉得公 司应该寻找、初选更多的潜在供应商的工作，即他还处在选择评估阶段，甚至 他仍然怀疑这项采购是否有必要，即他处在需求意识阶段。另一方面，某些关 键人在这方面的认识可能超前公司 PPP，如当公司还处于需求定义阶段时，他 们心目中早就认定了谁是最好的供应商了，即他们已处于最后认可阶段了。所 以，对于复杂销售而言，我们明确提出两类 PPP: 公司 PPP 和关键人 PPP。区 别它们的实际意义在于:

1公司 PPP 要求销售人员必须在一定时间做完相应的销售工作，这为销 售管理提供了一个管理上可以使用的、统一的时间基线。

2， 关键人 PPP 决定着销售工作的具全沟通信息, /这为销售活动提供了针 对性和有效性的保证

3竞争因素在不同 PPP 的关键人身上起着王同的作用，这对销售的指导 意义是:

1. 处于有利竞争地位时如何对待 PPP 落后于公司 PPP 的关键人;

《2) 处于不利竞争地位时应该怎样处理与他们的关系。

二 购买过程不对称的可道性

尽管人们在自己的购买过程中可以按一定顺序，表现出一定的逻辑阶段 (购买阶段) ，但在这些阶段中，人们的购买行为是可逆转的。但这种可逆性 是不对称的，或者说是困难的。这种不对称的可道性是由两方面的原因造成 的。

购买需求。购买需求一经诞生，它往往使人们有着实现它的要求。实现购 买需求的要求在现实社会中都有时间上的限制。如，当某公司决定在明年 3 月 完成一项采购任务时，实现这一需求的决定就使购买过程有了与时共进的指 向。

第二章 ”购买的心路历程”55

过去的行为。从购买需求诞生开始的第一个决定，到接下来的一系列为推 动购买过程不断发展的各个决定都是人的决定。现实社会中，人们常常很难或 不愿意否定自己先前已做出的各种决定，特别是那些出现在购买过程中已经公 开了的决定。在某些情况下，已做出的购买决定是不能更改的，除非当事人因 故有了变化。

一个人们常常可在生活中见到的事实是〈如果你经意的话) : 人们不仅会 用第二个正确决定去支持第一个正确的决定，人们也会用第二个错误的决定去 抒救第一个错误的决定 (有意或无意的) 。这是因为人们不仅在自己的认识和 思想等方面力图保持一致性和连贯性原则，人们也倾向于让别人看到自己的行 为的一致性和连贯性。

下面是一个在客户公司 PPP 已处于控制评估阶段的销售实例，希望它能够 对你理解上面的讨论有所帮助。

1999 年的下半年，为了拓展公司行将再发完成的发动机管理系统 〈国内 市场叫做“电路系统)) 的新客户，某跨国公司的北方区客户经理关注上了吉 林一家汽车厂。 客户访问前,他已了解到，这家汽车厂的一款新近开发的微型 面包车完全可以使用他们的系统。事实上，这家汽车三是国内首先生产微型面 包车的厂家之一。它的产品曾在国内微型车市场上占据着相当的市场份额，后 因公司重组的原因，它一度放弃了微型面包车的生产。可以说，这次是借着新 开发的电路微型面包车卷土重来，重新进入微型车市场。

初次访问这家客户就使客户经理清楚地明白了这样一个事实: 客户公司实 际上已处在采购后的控制评估阶段上。

当时，该车三在这项采购上的一位最有影响力的关键人与另一家供货商合 作的非常满意。事实上，作为这个项目的主要负责人之一，在当时的条件下， 他是不可能接受第二家供应商的。但与这个项目有关的其他关键人却不像他这 样持“坚决和否定”的态度。尽管如此，接下来的一次客户访问仍不能改变竞 争对手将成为唯一供货商这一事实。我们的客户经理能做的事只剩下与这家客 户保持定期的电话联系了 ，特别是保持与那些持不同看法的关键人的定期联 系。

当他得知这家车厂的人事发生了变动之后，他提高了与这家客户的电话沟

56 ”销售行为学

通频率，这些电话沟通使他很快认识到下面三个有利于起死回生的因素 :

1，其中一位以前 PPP 落后于这家客户公司 PPP 的关键人成了更有影响力 的关键人一一他事实上已成为该项目新的负责人。

2， 竞争对手没能很好地兑现过去那位最有影响力的关键人的某些卖点， 如: 在当时情况下，国内车厂刚刚接触到“电喷系统”。对于这种新产品，特 别是在使用的初期，有力的售后服务，对他而言，是这一阶段最主要的卖点之

O

3 这位新的负责人完全可能成为我们客户经理的关键意见领袖，因为他 符合下面两个基本条件:

1. 为其他关键人所信任;
2. 本人现在在该项目上很有影响力。

正是基于上面三个方面的正确把握，在这个已处在控制评估阶段的客户那 里，我们的客户经理为他的关键意见领袖送去了他所需要的买点和卖点，特别 是“有力的售后服务 这一卖点aa同时计他地为其他关键人提供了他们各自 所需要的买点和卖点，如对采购经理提供了他所需要的一个关键买点一有关 电距线束产品的某种物流安排5 共和欠? 我们客产化理所代表的公司竟然成功地 取代了它的竞争对手，成为这家客户当时唯一的供应商了。

购买中的“缺席付值"行为

你可能已经注意到，在上面介绍的 PPP 模型 (一般概念化的购买流程) 中还有一个分支，分支上有个专门的术语叫“缺席付值”行为。我们这一节 就专门对此进行讨论。

我正在街道上行走，忽然觉得口渴，就径直走进一家商店买了一瓶可乐喝 了。

生活和工作中，你会发现很多类似的购买现象，似乎并不像一般概念化的

第二章 ”购买的心路历程 ”57

购买流程所表述的那样复杂。于是，人们就把这类购买行为称为“很低参与” 的购买行为。但你知道人们为什么可以表现出这种购买“行为捷径”吗? 它与 我们所讨论的 PPP 模型 (一般概念化的购买流程) 的关系又是怎样的呢? 市 场学中的“品牌”概念是否与它有关，关系又是什么? 我们这一节就试图用 “缺席付值”行为这一概念来理解我们关注的这些有趣问题。

首先希望你想一想这样一个有趣问题: 假设我们把一个从未经历和了解过 任何城市生活的“原始人”放在长安街上，你认为她感到口渴时会怎样表现 呢?

我们的一位朋友谈到他在 20 世纪 80 年代刚到英国时的一段生活时说，那 时国内的经济发展情况与英国的具体情况差别非常大，他个人很多时候都觉得 “不方便”一一那些在国内想都不要想一下的购买“行为捷径”，却不得不因 为生活环境的改变再重新学习一番。

人们在自己的日常生活中的各种购买行为又是怎样形成的呢? 特别是对一 些个人或家庭常常需要购买的、 那些认为不重要的东西进行购买时，他们又能 表现出什么行为或规律呢?

对于日常生活中的某些不重要的，因而购买人甚至不愿意花任何时间去经 历 PPP 的每个阶段的购买行为，其中最简单的莫过于从需求意识阶段到需求定 义阶段再到最终选择阶段，且在需求定义阶段似乎用不着花上任何可以观察到 的一段时间。这种表面现象并不能说明购买人从来就没有对那些“不重要的日 常购买”走过一个完整的 PPP 过程。相反，许多事实都清楚地表明，很多人， 特别是市场学里所说的意见领袖们，的确在他们较早期的生活经历中〈不管以 什么形式) ，曾经不止一次地、完整地经历过与那些“不重要的日常购买”有 关的 PPP 的所有阶段。而且，在他们不断变化着的生活方式中，他们通常 (以各种形式) 还在不断地对原有的“不重要的日常购买”行为做着一轮又一 轮的 PPP 探索。

人们之所以能够在自己的日常生活和工作中拥有和使用一些有效的“行为 捷径”，其根本原因就在于他们后天的学习结果。不管这些学习的具体形式是 什么一一个人的经历、所受的教育、与人的交往等等一一这些有效“行为捷 径”的获得过程并不简单 。

58 销售行为学

人们的任何认知都是基于某些假设的判断结果。而很多假设的选用标准都 是人们不加分析地依据过去的经历或经验而定的。这种过去的情景学习结果就 像被储存在计算机里的“缺省值” (Default Value) 一样，在人们仅仅感觉所 处情景有几分相似的时候，就使他们自然地、下意识地使用这些假设去做出某 项判断。我们把这种认知方式所导致的人的外在行为叫做“缺席付值”行为 (Default Value Behavior) 。这方面的例子很多，我们先举几个人们日常生活中 的“缺席付值”行为。

你从来没有听到或看到一个想吃饭的人走进一家鞋店冲着店主人说: “老 板，来一碗阳春面。” 因为以往的生活经历早已将“鞋店是卖鞋的地方”根深 蒂固地“做进”了人的大脑，成为指导人的行为的一种“缺席付值"。

小孩子被多次有效地“教育”后明白了带电的电源插座是危险的，不能 摸，孩子就对它产生了旦惧感，尽管他们从没有实际地触摸过带电的插座。

如果你有过乘车的经历的话，当你观看帘幕电影时一银幕上出现与你的朝 向一致的、高速民驰的汽车突然刹车的情景 人你会立刻下意识地人往后仲，双 手握紧座位的拷手，你的有关惯性的“缺席付值”此时会被“活生生地”调 出来，尽管你此时只是在电影院里而非坐在汽车上 。

购买过程中同样充满了这种认知上的“缺席付值"，“缺席付值”行为的 例子也是比比皆是，比如:

。 人们在面对一款价格昂贵的汽车时，往往会认为它的质量好或性能好， 等等;

。 人们往往认为专家建议的东西更值得信赖;

。 人们往往认为大公司较名不见经传的小公司提供的产品 、服务更优质;

。 人们往往认为出得起大量广告宣传费的产品更可信。

无论是组织购买行为还是个人购买行为，对于重要程度不同的采购或购买 频率不同的购买，购买人往往在不同程度上表现出不同的“缺席付值”行为。

对销售方来讲，销售人员可能面临各种关键人的“缺席付值”行为，对 它们的认识和把握往往决定着销售的成败。所以，我们在后面的有关章节中还 会谈到购买过程中的“缺席付值”行为，下面的一些有用的结论将有助于你

第二章 ”购买的心路历程 ”59

对这个概念的把握。

。 人们在日常生活中进行任何购买时，认识和行为都与 PPP 模型所描述 的一般概念化的购买流程有某种联系，区别只是在于对于重要程度不同的、过 去是否频繁经历过的采购表现出不同程度的“缺席付值”行为而已。

。 这种“缺席付值”行为实际上在公司采购过程中也不同程度地存在着， 如某些人在自己的认识过程中，早有某种成形的东西左右着他对某一采购的看 法。

。我们可以把关键人的“缺席付值”行为看成是他大脑中的广义“供应 商数据库”对其采购行为的某种影响一 不论他的这种“供应商数据库”是 怎样建立起来的: 通过电视广告，自己的有关生活经历，还是从朋友 、亲人屠 里获取得的人

。我们也可以把关键人的“缺席付值”行为看成供应商早前销售活动对 他再次采购时的行为的影响。

。 你甚至可以设想，所谓j 合算”建立司题，它的很本基础也可能是人 们相关“缺席付值 行为的镶得过程。

最后我们谈二谈人们对某不购买重要性的认识和这一认识的作用问题。

人们对什么是重要购买 、什么是不重要的购买的认识或感觉因时因地而发 生改变。但一般而言，人们对购买重要性的认识受下面一些因素的影响;

。 对健康的影响〈心理和生理)

。 价值观 对安全的影响 对财务的影响 别人的看法

你若能把你的产品与这些因素令人信服的联系起来，即使你在卖着大众都 早已习以为常的小商品，你仍可能改变购买者的购买流程和购买习惯。

一般说来，当关键人认为某项购买很重要时，他可能的参与度将提高，完束 经历 PPP 各个阶段的可能性和所花的时间也会增加, “缺席付值”行为的表现程 度将可能下降。反之,“缺席付值”行为的表现程度将可能提高，经历 PPP 各个

60 销售行为学

阶段的可能性和所花的时间也会下降，即参与程度会随之下降。

本章小结

销售是目的在于交换的沟通和互动过程，交换是价值的交换，所以销售的基 础应该是客户方的价值形成和交换过程。价值是客户“人”的认知结果，它随客 户“人”认知的变化而改变。PPP 模型和客户心路图体现着客户“人”在价值形 成和交换过程中,为了形成和获得自己认同的价值所经历的不同阶段。在 PPP 模 型中，客户产品购买和使用过程包括 5 个阶段: 需求意识诞生的阶段和需求定义 阶段和选择评估阶段〈选择性的评估)、最终认可〈或购买确认) 阶段、控制评 估【《或购后评估) 阶段。我们日常所看到的纷繁多样的购买和使用现象似乎都 “根植”其中。这一过程决定着销售方能做什么、怎样做才能使销售和销售管理工 作有的放矢。实现有效的销售和销售管理活动《计划、执行和控制) 需要借助一 系列知识点《操作概念) 来具体完成，作为销售和销售管理活动的依据和基础， PPP 模型和客户心路图为销售方有效参与客户价值形成和交换活动提供了一种路 标指示。

PPP 模型也对那些“想到了就买" -的购买答为敬了某种合情合理的解释，这 个合情合理的解释的依据就是所谓的“缺席付值”和由它所导致的“缺席付值” 行为。购买过程中，客户“人”像在自己的生活和工作中一样，往往利用一些后 天习得的“思想和行为捷径”来帮助自己尽快形成“有信心的”价值判断，这些 有助于购买价值判断的“思想捷径”就是客户“人”的“缺席付值\*，由此而来 的“行为捷径”就是“缺席付值”行为。

327

”有思考题

1. 从使用肥惫到消费洗衣粉这种消费行为的转变过程中，消费认识和行为 可能会经历哪些重要的阶段，这个转变过程与购买 PPP 模型之间都可能有哪些 联系9
2. 对于下列产品，如果你是购买过程的参与者，你会经历哪些 PPP 阶段9 为 什么?9

《1) 一个三代同党的家庭购买电脑 ;

第二章 购买的心路历程”61

《2) 为《销售管理》 课程选择新的教材;

《3) 一家企业选择市场调查公司。

3 假设你是一种玻璃瓶洗涤剂的销售人员 ，认为一家可口可乐瓶装厂可能需 要这种洗涤剂 ，你是否需要了解可口可乐瓶装厂的购买程序9? 为什么9

1. 企业的采购程序通常都有哪些特点9 对销售和销售管理活动可能会有哪些 影响?

5 以消费者购买手机为例，谈谈哪些公司的手机销售可能已使某些消费群体 产生了一些“缺席付值”行为9

6 品牌是怎样在客户“人”的脑袋中生成的9 它与“缺席付值”行为的习得 过程是否是一回事9

本章案例

梅迪仪器 (Mediquip SA. ) 公司

12 月 18 日，梅迪仪器 (Mediquip SA!克公司的德国销售分支机构的销 售工程师克特“特尔匠夫 (Kur Thaldorf) 得到斯图加特 〈Stuttgart) 罗曼大学 附属医院 〈Lohmamn University-Hospital) 的正式通知，告诉他医院决定和一家 梅迪仪器公司的竞争厂商荷兰西格玛公司 (Sigma) 签署协议购买一台 CT 扫 描仪。和这家客户联系了近 8 个月的特尔节夫对医院的决定感到非常失望。如 林获得这个订单，就意味着这个销售工程师赢得了 237 万欧元的销售收入。他 确信梅迪仪器公司的 CT 扫描仪在工艺技术上比西格玛公司的强，总体上说是 一个更好的产品。

特尔汞夫开始回顾他拜访医院的记录，以便更好地反省导致罗曼大学附属 医院作出这个决定的原因，他想在以后的销售过程中吸取这次失败的教训。

背景 当时，电脑X光扫描仪 (CT) 在诊断成像的医疗设备中是相对新的产品。 这种用作诊断的医疗设备可通过启动成像系统给人体器官做透视检查。CT 扫

Copyright@ 1998 by IMD-International Institute for Management Development ，Lausanne ，Switzer- land.

62 销售行为学

描仪用电脑把复杂的X 光设备结合起来，选择有用的数据把它们转换成可视图 像。

20 世纪 60 年代晚期，当 CT 扫描仪被首次引进时，放射学家们把它作为 一项重要的技术突破而欢呼沁九。梅迪仪器公司产品专家在评论 CT 扫描仪的 优势时说道:“这个产品看上去非常像一台 X 光影像机。唯一的不同之处是通 过扫描仪你能在终端屏幕上看见以前从来无法见到的各种人体器官，如胰腺 等。打个比方说，一位放射学家能在病人患上胰腺瘤的两周内作出诊断，这在- CT 扫描仪出现之前是不可能的。”

梅迪仪器公司是一家法国联合企业泰赫公司 (Technoiogie Universelle) 的 下属公司。公司系列产品除 CT 扫描仪外还包括 X 光、超声波和核诊断设备。 梅迪仪器公司以其先进的技术和良好的售后服务在全世界享有盛誉。

梅迪仪器公司欧洲销售部的负责人表示: “我们的竞争对手大多来自其他 欧洲国家。在一些市场上他们比我们存在时间长 ，比我们更了解决策者。但我 们正很快地学习这些避 另一妾多元化经六的荷兰公司西格玛是该公司最强劲 的竞争对手，基他 CT 担描仪市场的主要竞争对手还有 FNC 、埃尔多拉 〈Eldo- ra) 、麦格纳 《Magna) 和派相了Piper) 等。

梅迪仪器公司的高层管理人员估计 CT 扫描仪的欧洲市场容量是大约每年 200 套左右。他们指出: 该产品每套价格在 150 万欧元到 300 万欧元不等。公 司的 CT 扫描仪在高端市场出售。“我们的设备比最先进的竞争对手至少领先 两年。”一名销售管理人员如是说: “而且我们的价格反映了这种技术上的优 势。”

梅迪仪器公司在欧洲的销售网络包括 8 个国家的销售分支机构，每个机构由 一名主管领导。在每个国家，销售工程师向地区销售经理汇报工作，地区销售经 理轮流向主管汇报工作。每个国家都有产品专家向销售人员提供技术支持。

CT 扫描仪的买家

梅迪仪器公司的一名销售管理人员这样描绘 CT 扫描仪的购买者:

我们的大部分产品销售给所谓的公共部门 、健康机构，它们或由政府所有 或属于非赢利机构，如大学和慈善机构。它们是那种通过正式招标，至少提前

第二章 ”购买的心路历程 ”63

一年作出购买预算的买家。一旦预算分派下来，就必须在年底前完成购买。我 们的 CT 扫描仪只有少数销给私营企业，以盈利为目的的组织，如私人医院或 是放射专家个人。

在这两个市场中，针对公共部门的销售要复杂得多。典型的情况是，达成 购买决策前免不了至少四班人马的参与: 放射专家、物理学家、管理人员和移 助方一一通常是赞成通过购买 CT 扫描仪预算的人员 。

放射专家是设备的使用者，医院或诊所的其他医生依赖他们的检查结果来 给病人作出诊断。但病人只记得医生却不记得放射专家，他们从未收到过病人 送的鲜花! CT 扫描仪真正能在同事中提高他们的职业形象。

物理学家是当然的科技工作者，他们订出 CT 扫描仪竞争厂商必须遵守的技术 规范。他们清楚 CT 扫描仪的 X 光技术工艺的状况，主要关注的是病人的安全。

管理人员是管理者，他们对所管理的组织负有财务责任。他们关注 CT 扫 描仪的成本，但也关注它们能带来的收益。管理人员最害怕买了一个用不了几 年就报废的昂贵科技玩具。

赞助方代表通常不直接参与决策购买哪一种产品。但由于他们必须审定费 用，所以确实扮针一个间接起作用的角色5 他们夫多是通过管理者来施加影响 力的。

你可以想象这四班人马的相互作用是相当复杂的。每个组织机构中每班人 马的权利和其他三方的关系各不相同。例如，有些医院的管理人员是最高决策 制定者，而在其他组织机构中他可能仅仅是一个购买实施者。我们销售工程师 的关键任务之一是明确每个潜在客户中起作用的人员的相对权利。只有这样 做，公司才能找出重点，制定营销策略。

罗受大学附属医院

罗曼大学附属医院 (LUH) 是一家服务于有 100 万人口的斯图加特市的大型 综合医院。该医院是大学医学院的一部分。罗曼大学在德国的大学中排名处于领 先地位，享有盛誉。罗曼大学的放射学系拥有品种众多的、从多家欧洲制造厂商 (包括西格玛公司和FTNC 公司在内) 引进的X 光设备。放射学系主要由国内知名 的资深放射学家斯坦伯恩 (Steinborn) 教授为首的五位骨干人员组成。

64 销售行为学

特尔采夫的销售活动

特尔条夫从他的销售访问记录上回顾了从5月 5 日他知道罗曼大学医院想 购买一台 CT 扫描仪起，到12 月 18 日他正式得到梅迪仪器公司通知失去该订 单期间的事件发生过程。

5 月5日

办公室收到罗曼大学医院的斯坦伯恩教授打来的询问关于 CT 扫描仪的电 话。我被安排去拜访教授。找遍所有我们的客户资料，没有发现和这家医院以 前有关的销售记录。特尔条夫直接与教授约定5 月 9 日会面。

5月9日

特尔条夫给斯坦伯恩教授打电话，被告知该大学董事们最近决定医院明年 留出专款购买第一台 CT 扫描仪。

教授想知道我们能提供怎样的产品上给他描述了我公司 CT 系统的总体 特征 ，发给他了于一些产品宣传手册。在问了郊个问题之后，特尔基夫知道其 他公司在他之前和其有过接触。教授告知我和该医院的物理学家鲁弗尔博士 (Dr， Rufer) 核对相关规格。再次和他约定 10 天后会面。给鲁弗尔博士打 电话，他不在。他的秘书给特尔杀夫一份宛长的关于扫描仪规格的说明文 件。

5 月 10日

特尔条夫昨晚读了该文件，该文件看上去像是直接从别人的技术指南上抄 过来的。把它给我们的产品专家看，他确认了特尔条夫的预感，即我们的产品 系统符合要求而且超过了他们的工程技术标准。特尔条夫和重弗尔博士约定下 周见面。

5 月15 日 特尔洒夫给鲁弗尔博士打电话，告诉他该公司产品的系统特征并表明产品 符合工程技术文件上的所有要求。他看上去并不特别感兴趣，只把该公司产品

第二章 ”购买的心路历程”65

系统的技术文件留给了他。

5月19日

特尔条夫和斯坦伯恩教授通话，他已看过留给他的材料，听上去对产品特 征相当满意。他询问该公司的升级计划。特尔杀夫告诉他一旦新的特点出现就 进行升级。特尔条夫向他解释公司产品和其他公司的系统不一样 ，梅迪仪器公 司的系统能提供最先进的技术而且长期内不会有被淘涩的风险。这点给他印象 很深。也回答了他关于图像操作、图像形成速度和我们的服务能力方面的问 题。特尔休夫离开之前，他询问了该公司产品价格。特尔采夫告诉他下次会面 再给他报一个参考价。约定6 月 23 日他度假回来后再会面。他告诉特尔条夫 在这个阶段和医院理事长卡尔 哈图曼 (Carl Hartmann) 取得联系。

6月1日

特尔朱夫给哈图曼打电话。和他约时间会面很难，告诉他我们有兴趣给他 的医院提供符合鲁弗尔博士给定的工艺技术要求的 CT 扫描仪，同时告诉他该 公司杰出的服务能力。他想知道本国内还有哪些医院购买了该公司的系统产 品。特尔条夫答复他几天之内给他提供购买者清单。他询问了价格。特尔条夫 给了他一个参考报价 285 万欧元一一约见了斯坦伯恩教授之后老板决定的价 格。他播头说:“其他品牌的扫描仪要便宜许多。”特尔茶夫向他解释说价格反 映了该公司的扫描仪已经使用了最新技术的事实。同时提到价格的差异是一种 通过几次更快速度的操作就能收回的投资。他没有表示明确的意见。在特尔条 夫离开他办公室之前，他叫特尔条夫不要和任何人再提这个价格。特尔洒夫特 别问他是否包括斯坦伯恩教授。他说是的。特尔东夫给了他许多关于该公司产 品系统的资料。

6月3日

特尔条夫带着三家已安装该公司系统的和罗曼大学医院规模相近的医院的 资料去哈图曼的办公室 ，他不在。把资料交给认出特尔基夫的那位秘书，并从 她那了解到至少有另两家公司一一西格玛和了NC 在竞争这个订单。她还告诉

66 销售行为学

特尔夫说: “价格相差太大，哈图曼先生都搞糊涂了。”她又说最后将由哈 图曼、斯坦伯恩教授和另一个她不记得的人组成的委员会来作出决定。

6月20日

给鲁弗尔博士打电话。问他是否看过关于该公司产品系统的材料。他看过 了但没说什么。特尔条夫向他重复了该公司产品优越于其他公司的一些关键的 操作优势，包括西格玛和 FNC。给了他更多的技术文件。

出来的路上在哈图曼的办公室稍事逗留 ，他的秘书告诉特尔条夫已收到使 用该公司系统的医院反馈，反映很好。

6 月23 日

斯坦伯恩教授听说特尔条夫不能告诉他价格后大吃一惊。告诉他是医院管 理部门的要求。他不相信，特别是因为西格玛公司已经给他报价 210 万欧元。 冷静下来后,他想知道该公司是和否打算和其他公司竞争。告诉他该公司的产品 系统比西格玛公司的更先进，并向他承诺将尽力给出有吸引力的报价。然后谈 论他在爱和骏海的旅行和帆船运动体验，并说他喜欢希腊食品。

7月153日

打电话看哈图曼是否度假归来。他已经回来了。询问他日程安排时，他的 秘书告诉特尔条夫说看上去放射专家会选该公司的产品系统。但哈图曼还没拿 定主意。

7 月30 日

和地区经理一同拜访哈图曼。哈图曼看上去对价格问题特别关注。他说: “所有的公司都宣称他们是最新技术。” 所以他不能理解为什么该公司的价格 “高出同类产品如此多"。他断定只有一个“非常吸引人的价格”才能使他倾 向于该公司的产品。在重复了该公司产品系统优于同类产品的操作优势，包括 西格玛和了FNC 后，特尔东夫的老板表明如果在当年年底订货，该公司可把价 格降为 261 万欧元。哈图曼说他将考虑这个报价并询问“无偏见的”专家的意

第二章 ”购买的心路历程 ”67

见。他还说在圣诞节之前将作出决定。

8 月14日

拜访斯坦伯恩教授，他太忙以至于几十分钟后才见特尔条夫。他想知道上 次会面后该公司是否已降低价格。特尔东夫说是。他播播头大笑说: “可能那 不是你们的最佳报价吧。”然后他想知道该公司多和久可以交货。告诉他 6 个月 之内。他什么都没说。

9月2日

特尔杀夫和地区经理商量邀请罗曼大学医院的一至两人参观位于巴黎附近 的 Mediquip 总公司。三天的旅程将给参与者一个机会了解公司的各种设备装 置以便更熟悉 CT 扫描仪的应用。这个想法最终被认为不合适而被否决了。

9月3日

顺便拜访哈图曼。他很忙但还是抽时间要求该公司在 10 月 1 日之前给一 个正式的“最终报价”。回来的路上他的秘书告诉特尔东夫，他们已就哪种扫 描仪最适合医院进行了多次激烈的争论。她只能说这些。

9 月25 日

价格问题在地区经理和董事长会议上被提出。特尔条夫建议价格多降一些以赢 取订单。地区经理好像同意特尔条夫的意见，但董事长不愿意。他强调价格下降幅 度太大看上去“不正常”。他们最终同意最后报价为 237 万欧元。

约定那周晚些时候和哈图曼会面。

9 月29 日

将密封的装有 237 万欧元报价的信封交给哈图曼。他没有打开，但他说希 望扫描仪问题能很快决定，并“让所有关注者满意"” 。问他怎样作出决定，他 回避了这个问题，但说作出决定就会告诉我们。离开他办公室时感到该公司的 报价很有可能被接受。

68 销售行为学

10 月 20 日

拜访斯坦伯恩教授。他除了说“CT 扫描仪是最不想谈的事”之外什么都 没告诉特尔条夫。看得出他对事情进展感到不快。

想在 21 日约见哈图曼，但他太忙。

11 月3日

拜访哈图曼，被告知下月作出决定。他表明我们的报价“在考虑范围之 内”。但所有参与竞争的产品系统正在被评估，以便找出哪一种产品对医院最 合适。他再次表明一旦作出决定就会打电话告知。

12 月 18 日 收到哈图曼一封简短的信，感谢梅迪仪器公司参与CT 扫描仪的竞价，同 时通知罗曼大学医院决定把订单交给西格玛公司。

ns

1，本案例是否充分说明了罗曼大学附属医院在购买 CT 扫描仪这件事情上的 整个 PPP 阶段。

2，对于发生在欧洲医院里的这种重要采购，你认为是否会存在一个完整的 PPP 过程。

3 销售方是在罗曼大学附属医院哪个 PPP 阶段才介入到 CT 扫描仪的采购活 动中的。

4 CT 扫描仪购买的参与者都有哪些人?9 案例中是否有反映这些人的个人 PPP 信息9 这些参与者可能有哪些“缺席付值”行为9 为什么9

5，你认为特尔条夫可以从这次销售的失败中吸取哪些教训。