



书籍 新兴专家

如何在买方市场中，把握四个决胜时机赢得销售

罗伯特·布鲁姆

Greenleaf Book Group, 2010

其他语言版本: 英语

导读荐语

如今的顾客拥有很大的权力，他们也知道这一点。他们可以从无数的产品和服务中做出选择。互联网让他们知晓所有企业及其产品或服务，并且使他们有能力购买来自几乎全世界的商品。在这个以顾客为中心的竞争激烈的市场中，公司企业该如何生存？经济增长研究专家罗伯特·布鲁姆提供了一些专业建议，运用众多企业成败的经验及宝贵且翔实的案例，他向读者阐述如何赢得最刁钻的顾客。尽管本书易于阅读，其中的一些观点，例如提供优质的售后服务、获得顾客好感以及站在顾客角度思考等，都是任何一家负责任的企业所试图做到的基本原则，布鲁姆仍提供了一些十分有用的销售秘籍，并在书中简短而生动地讲述了许多企业是如何尽心服务顾客的案例。*BooksInShort*愿将这本书推荐给企业领导者以及负责营销、销售、运营和顾客服务的经理们。

要点速记

- 曾经是销售方控制着购买方对产品的了解程度、采购地点以及购买方式等。
- 如今处于掌控地位的是购买方，原因是购买者能够自行获得更多的产品信息、拥有更多形式的选择，另外，衰退的经济也使销售方的地位大为减弱。
- 购买方不再对特定商家拥有特别强烈的忠诚度，他们买东西只考虑是否对自身最有利。
- 不过，购买方的需求和种种疑虑又使得他们在心理上处于劣势。
- 深谙个中玄机的销售方可以把握住四个“决定性的客户时机”，来促进销售。
- 这四个关键的客户时机分别是：“机不可失、失不再来的时机”、“成败在此一举的时机”、“留住与流失客户的时机”以及“高额利润倍增的时机”。
- 在销售过程中的每一个步骤里，都要力求获得客户的偏爱。
- 为潜在的顾客们提供满足他们需要的独一无二的利益。
- 在每一步骤都表现出色的销售员，能在他们的顾客中构筑其“个人资本”，这种资本足以令他们获得更多销量并被推荐给新客户。
- 要在现代商品市场上获得成功，销售者必须学会如购买者一样思考。

浓缩书

购买者发号施令

以往的产品和服务，其买卖交易都是由销售方所掌控，但如今购买者们已将此主动权掌握在手中。如今的消费者们可以从全世界种类繁多又具有竞争力的产品和服务中进行挑选。自从2008年至2009年的经济衰退以来，购买者们已经意识到他们可以充分利用销售者们被削弱了的经济地位，与此同时，他们曾经给予商家的忠诚度也已经严重下降。实际上，研究表明，2009年购买汽车的消费者中，只有20%依据品牌忠诚度进行抉择；而在20世纪80年代期间，这类的消费者曾高达80%。消费者只要最合算的买卖。

互联网和其他技术手段赋予今天的消费者前所未有的权力。在网络时代到来之前，消费者们不得不到零售商和制造商那里获得商品的一手信息，商家可以根据其自身利益，决定是否将这些信息与消费者们分享。在信贷产生之前，零售商们控制着贷款的条件，他们可以选择同意或者拒绝。在借记卡和自动取款机出现之前，银行能够影响消费者的财务决定，其中就包括银行客户们如何以及何时能够得到他们的资金。因此，那时的消费者们不占主导地位——占主导地位的是销售者。

“顾客的忠诚度会随着强健的经济增长、充裕的商品选择以及卖方的冷漠而被埋葬，永无死灰复燃之日。”

现在的情形不再如此了。如今，贷款很容易到手，技术手段为购买者赋予权力，并使他们成为了“新兴专家”，保证他们能够获得任何想要购买的商品或服务的全面信息，能够从众多的选项中进行选择，并立即对成本进行比较。销售者为购买者提供了不计其数的不同款式和色彩各异的商品，多种送货和服务的选择，还有通过电话或网站进行24小时全天候购物的可能性。搜索引擎让消费者们能够立刻对比价格，消费者之间还可以通过“推特(Twitter)”或“脸谱(Facebook)”等网站进行交流，讨论最优质的产品和最合适的买卖。现在，购买者掌握所有的出牌机会。

具有讽刺意味的是，多年以来，销售者们没有意识到购买者们正在占据上风。这是可以理解的。由于存在一个数量不断增长的、出手阔绰并且心态乐观的中产阶级，以及迅速扩张且强劲有力的经济形势，企业的经营状况一致地表现良好，致使销售保持着可持续性的强劲增长态势。购买者们仍需排队购买他们需要的任何东西，相互竞争的商家们并没有注意到他们的世界正在发生着根本性的变化，这个变化就是由科技的发展以及其他市场因素通过悄然改变消费者的采购习惯和行为所带来的，这个变化令购买者占有优势。

高明的销售者依然能做得出色

销售者们最终觉醒了。他们知道前进的道路已经发生了改变，而且是购买者们坐上了驾驶员的位置。尽管如此，如果高明的销售者知道如何应对消费者的心理软肋，了解“购买者的一切……打算、需求和愿望以及担忧、疑虑和恐惧”等，他们仍然能够继续统领风骚，做到这一点，就需要他们能够打消以下这些典型购买者心中的疑虑：

- 一对辛勤工作的夫妻，希望买一辆漂亮汽车。
- 一个希望能在项目竞标中具有优势的建筑公司老板，需要一台重型起重机。
- 一对梦想自己的孩子能够成为伟大钢琴师的父母，希望买到一架合适的钢琴并且让孩子接受正规的训练。
- 一对挑选钻石婚戒的情侣，为一枚婚戒是否中意而举棋不定。
- 工厂老板们为购买的技术设备是否过于昂贵、或者是否很快便遭淘汰而左右为难。
- 一位工程项目经理，担心新采购的重型设备会被推迟送到工地。

“购买者不再在乎从哪个销售者那里买到东西——这使购买方拥有了生杀大权。”

在这些顾客和客户深感压力的时刻，销售者就能够影响购买者的决定。不幸的是，许多销售者没有意识到这些他们能够加以利用的、以“感情驱使购买行动”为特征的转折点。在这种关键时刻，你是能够争取人们购买你的产品或者服务，而不是将上门的生意推向你的竞争对手。首先，要从购买者的角度考虑，如同沃尔玛董事会副主席爱德华多·卡斯特罗-莱特(Eduardo Castro-Wright)所说：“设想如果你是顾客，你将如何做。”亚马逊网站的创始人兼首席执行官杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)也同意这一观点：“我们要从顾客的立场出发，清楚地了解他们的愿望以及如何帮助他们实现愿望。”

要达到这个终极目标，销售者必须摒弃自己对典型顾客行为错误的、自以为是观念，不要指望你的顾客会固守老式传统的市场模式，他们不再会：

- 一味地保持对你网站的高度忠诚，而不去浏览一下你竞争对手的网站。
- 永记你公司的所在位置。
- 热爱你的品牌，并仅仅使用你所提供的产品或服务。
- 坚信你所提供的价值要远远超过你的竞争者。

“技术发展和商品选择的可能性改变了商业的方方面面，但市场的转变如此悄然却几乎没有被注意到。”

也许销售者的这些期望曾经是现实的，但如今早已过时。当代的购买者并不关注销售者的特性，一味地培养消费者的忠诚度将不起作用，这已经随同那个经济时代一起消逝了。如今消费者最看重的是销售者的商品和服务质量、可靠度和对消费者需求的应变能力。抛开你那曾经的“购买者的思维”，植入你“销售者的思维”，在消费者最脆弱和最冲动的时候激励他们，如果你满足他们的愿望，他们就会在你那里慷慨解囊。不过，要不仅仅达到“购买者行为革命”对你的要求，即通过为消费者提供益处而成为其首选的供应商。你的顾客和客户还希望从你这里得到：

- “好感”——购买者不会从他们不喜欢的人那里买东西。
- “信任”——如果你对购买者态度恶劣，你会永远失去他们的信任。
- “产品保证”——你的产品或服务的保证书应该易于阅读和理解。
- “易于浏览的商品网站”——如果消费者不能很快找到所需商品，他们会迅速地抛弃你的网站。
- “最万全的选择”——赢得顾客的最好方法是成为市场上同类产品中的最佳选择。
- “折射消费者心愿的品牌”——消费者们认为，购买高品质的品牌产品能够提升他们的地位。

“在太多的情况下，作为销售者的我们，像销售者那样思考，也像销售者那样行事。”

每位购买者都有权选择这一种商品或服务，而非另一种，因此成为消费者的首选有着许多优势。一个更愿意在你这里掏钱的购买者会尽力完成在你处的采购手续、愿意支付额外费用、不会要求供应商竞标、会频繁地光顾你，甚至还会容忍你的错误。要使自己达到购买者心中的这个地位，必须把握住以下四个“决定性的客户时机”，并学为己用：

1：“机不可失、失不再来——你与客户的首次短暂接触”

客户与你公司的首次接触是产生交易过程中非常重要的一个步骤。在这个阶段，你希望将潜在的购买者转变为客户。当销售人员未能获得客户资料以及赢得客户时，往往以诸如“你不可能一口吃个大胖子”或“首次接触的结果都是未知数”等之类的托辞，来为自己的失败辩解。而在这种决定性的时刻里，争取赢得“顾客的偏爱”，即让潜在的购买者对你一见钟情，能使情况大有不同。首先，竭尽所能了解客户的需求，掌握他们能有多长时间用以采购，不要拖延他们的采购时间。留心客户的每一句话以及行为，提一些有深度的问题。确定对方是否能够做出采购决定，还是需要他人的批准。

“在某个客户那里获得的个人资本，是建立在你与这个客户长期交往过程中所累积的基础投资之上的。”

由于潜在购买者最先接触的通常是你的网站，所以，确保网站能给他们留下良好的印象。亚马逊网站的欢迎首页就提供了十分直观搜索服务，并且易于浏览，诸如“我需要的东西在哪里？”以及“需要帮助吗？”等链接，让访客感受到亚马逊网站的贴心服务。一个有效的网站应该能吸引用户的光顾，帮助他们获得所寻求的产品信息，让他们了解你产品的优点，并且通过满足他们所有的购物需求，以获得顾客的偏爱。

2: “成败在此一举——漫长的交易过程后的决定”

这是一个交易发生的环节，是一段考虑、谈判和决策的时间。这是决定交易成交还是失败，是购买者下定决心还是临阵退缩的时刻。要达成交易，必须充分与你的潜在购买者接触。高档商品零售商内曼·马库斯的创始人之一斯坦利·马库斯(Stanley Marcus)，经常会在他的雅致的百货商店中漫步，他是一个促成交易成交的超级销售员。当一位顾客试穿一件昂贵的皮大衣或试戴一条价格不菲的项链时，他的销售人员会秘密地把马库斯叫到现场。他会突然间“冒出来”，告诉正在犹豫的顾客，她穿上新大衣或戴上首饰有多么漂亮。马库斯会对被打动的顾客说：“好像这就是专门为你而存在的。”通常，这位“与顾客打交道的大师”会劝说顾客一次性购买多件昂贵的物品。

“每一个购买者的购买行为都是感情用事的。”

要实现更多交易，必须满足顾客以下的需求：

- 在顾客正需要该产品的时候，做到雪中送炭。
- 根据买主的特定需要量身定做产品。
- 在销售时赠送一个免费的附加品。
- 免费进行维修——即使产品已经过了保修期。
- 在一般的贸易中，确保遵守投标的截止日期，并同意客户所提议的支付条件。

3: “留住与流失——决定客户的持久利用价值”

到了这个阶段，商家已经完成了销售目标，购买者正在使用产品或者享受服务。通常在这个时候，销售者已经不再关注客户了，这样他们能够把重点放在吸引更多新客户上，这是一个重大错误。为了保证你的客户完全满意，你必须确保他们得到了你所承诺的好处和服务，并且努力令他们的感受保持积极而正面。继续保持与客户接触，并尽力使这些客户成为回头客。为了保持客户的满意度并且在减少顾客流失的竞争中取胜，你的公司必须在销售结束很久之后继续保持高水准的服务水平。

“顾客流失是企业生存底线萎缩最常见也是最具毁灭性的原因。”

2001年，沃尔沃汽车公司试图在印度的豪华大巴汽车市场上占据一席之地，于是为印度客户提供了近20辆用于“试验”的大巴。沃尔沃强调其对售后服务的坚定承诺，即使是在销售交易已经完成之后。当出现问题时，沃尔沃能及时派遣维修人员，保证了这些大巴很快得到维修并重新投入使用。为能达成交易，你也应该达到如沃尔沃所表现出来的服务水平，并且做到：

- 采取一种“以客户为中心”的态度。
- 密切关注客户的每一个特殊需求。
- 对出现的任何问题进行诚挚道歉。
- 告诉顾客你今后将努力做得更好。
- 倾听顾客的意见和建议，让他们感到完全满意，之后尽己所能，提供超过他们期望值的产品和服务。

4: “乘法倍增效应——重复销售、口碑宣传和客户推荐”

这是一个将一次性顾客转变成回头客，甚至是可能为你介绍更多生意上门，成为你公司贵人的关键机会。为了确保达成越来越多的销售交易，并且由你现在的客户引荐更多的新客户，要做到以下四点：

1. 在任何时候都力求表现最佳。
2. 与你的客户始终保持密切联系，这样就可以打造你的“第一提及的知名度”。
3. 利用你和客户已经建立起的“个人资本”，来确保从他们那里获得更多销售的机会性。
4. 利用这种个人资本，激励你的客户成为你公司积极的宣传者，并为你介绍其他新客户上门。

“销售业绩应该是你公司最至高无上的任务。”

你在交易过程中每一阶段所提供的优质服务都是一种投资，构筑了十分重要的个人资本。为完成这些必要步骤使你的企业成为首选，可能需要实施内部组织的巨大变革，从而符合权力正从销售者向购买者大规模转移的发展形势。那些不愿意做出必要改变的组织，将发现自身很难保持竞争力。要想成功，就要像购买者一样思考，像销售者一样行动。以顾客为中心的企业战略是你唯一可行的选择。

关于作者

罗伯特·布鲁姆(Robert H·Bloom)是阳狮集团(Publicis Worldwide)美国前董事长兼首席执行官。他曾著有《内在优势：释放企业潜在发展空间战略》(The Inside Advantage: The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business)一书。