

咨询及服务行业 如何开拓业务

如何开拓并留住新客户

刘阳 齐怀林 著

“如何争取利润丰厚、潜力无穷的新客户，使我不必像忙碌的推销员，不必依靠耗资巨大的广告或折扣等手段就能达成开发业务的目标？”

本书将为您解答这个问题。

本书采用循序渐进、条理分明、深入浅出的解说，来展示“客户中心业务法”的魅力，协助你了解市场和客户的需求，以获取最宝贵的业务商机。

本书将会引导你：

- ◆ 如何提出诱人的方案和让潜在客户不得不回应的促销信函。
- ◆ 如何开拓与企业决策者面谈的机会。
- ◆ 如何在你的业务“舒适区”作业，以发挥最高的工作效益。
- ◆ 如何更有效率地利用你的时间，发挥你的才能。

图书上架建议：管理 / 市场营销

ISBN 7-111-18703-2



9 787111 187035 >

ISBN 7-111-18703-2/F·3011

封面设计：鞠杨

定价：20.00 元

编辑热线 (010)88379001

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

联系电话：(010) 68326294

网址：<http://www.cmpbook.com>

E-mail：online@cmpbook.com

咨询及服务业务 如何开拓业务

如何开拓并留住新客户

刘阳 齐怀林 著

“如何争取利润丰厚、潜力无穷的新客户，使我不必像忙碌的推销员，不必依靠耗资巨大的广告或折扣等手段就能达成开发业务的目标？”

本书将为您解答这个问题。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书强调“前景”的概念，使忙碌的咨询和服务业人士将有限的时间、旧有的关系和各种资源引向争取潜力市场中最具价值的新客户，使资源能发挥最大作用。本书提出的“客户中心业务法”，历经无数精明、实事求是且富于挑战精神的专业人士的严格试验，是从业者拟定客户开发计划的指南。

图书在版编目(CIP)数据

咨询及服务如何开拓业务：如何开拓并留住新客户/
刘阳，齐怀林著. —北京：机械工业出版社，2006.3
ISBN 7-111-18703-2

I. 咨... II. ①刘... ②齐... III. ①咨询公司—市场营销学②服务业—市场营销学 IV. ①C932.8②
F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 021113 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李新妞 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·5.125 印张·118 千字

0 001—5 000 册

定价：20.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

本书将提供对当今服务业者所遇到的众多关键性问题的解答。如咨询业者、会计师、律师以及财务、房地产、投资、教育训练、工程和广告专业服务的提供者，他们每天都在面对许多问题。其中最大的问题是“如何争取利润丰厚、潜力无穷的新客户，使我不必像忙碌的推销员，只依靠耗资巨大的广告或折扣等手段就能达成开发业务的目标？”而本书即将解答这个问题。

我们所处的时代是一个专业服务日益受到重视的时代，不过，服务业者所面对的竞争也从未像现在这么激烈。赢利的压力使得规模无论大小的公司都不得不采取新的思考方式。

在 21 世纪，服务业要生存、赢利与发展，其关键有三点：

第一个关键点：要能明确地拟定业务发展的优先次序。这个主题涉及如何在前景市场中确立和他人一比高低的基础。也就是说，在满足客户需求时，你是以产品取胜，技术优势取胜，还是以提供解决问题的对策见长？你想不想纠正浪费成本与精力的作业方式，而采用真正有效的做法？

第二个关键点：建立一套有别于同行业竞争者且比他们更高明的技巧。如果你不思进取，难免会有无米可炊的时候。

第三个关键点：你是否想要或有能力在前景市场中打败你的竞争对手？促销方法一直推陈出新，表明服务业者不断面临必须出人头地的压力。你所拟定的对策是否有利于创造较好的业绩？你是否在不断改进作业方式？你能否发挥所有资源的最大效率？例如，你的笔记本、笔、电话等是否放在最方便取用的位置？你的电脑及软件能不能充分支持你的工作？或者说你对它们的现状是否已满足了？

电脑及网络是 20 世纪最具革命性的发明，任何愿花钱买一套电脑和激光打印机的公司，都能快速归纳分析出最佳客户的特征，建立功能强大且易于使用的资料库软件，并以套装的档案处理众多的客户文件、

出版通讯、制作卡片等。进一步说，善用电脑者能充分利用电子行销技术，举行电子商务说明会，利用种种维护和强化客户关系的后续作业系统，大大提升竞争力。

为了协助你达到赢利成长的目标，本书提出的“客户中心业务法”，是从业者拟定客户开发计划的指南。这套业务法历经无数精明、实事求是、且富于挑战精神的专业人士的严格试验。实践证明，这是一套能助你生意兴隆的业务行销法则。

本书强调“前景”的概念，使忙碌的专业人士将有限的时间、旧有的关系和各种资源引向争取潜力市场中最具价值的新客户，使你的资源能发挥最大作用。“前景”概念的建立有赖于你的经验累积，是从对前景市场高潜力客户的服务中获得的。前景概念也使你得以在“舒适区”中作业，也就是让你以最有生产力、最自信和最直接的方式，进行专业运作。

在“舒适区”中，专业人员能从容不迫地以最有效率的方法、以精炼的语言和技巧，向客户提出最佳解决方案，成功达成业务目标。

传统业务方法大多强调把某种服务卖给客户，而客户中心业务法则提供潜在客户改善他的营运或管理方式。因此，专业人士得以把与客户间的讨论层次从推销提升到提供以价值为重的解决方案，充分满足潜在客户的需求。这是一种比较优越的业务法。客户中心业务法能让忙碌的专业人士充分发挥时间、才能和经验的效力，以发掘、促销、服务并且满足潜在市场中目标客户的需求。

本书将指导业务人员敲开潜在客户的大门，顺利实现与决策者的约访；同时也教会业务人员事前计划的方法，以及在顺利争取到约访后如何有效进行新业务的面谈。

成功的服务业者的目标是：针对前景市场中潜在客户的急迫需求，提出并促销高价值感的解决方案。要达成这一目标，你必须了解关键所在：成功的因素是什么？客户的利益因素何在？客户中心业务法能否成功，取决于一个重要的问题：客户如果接受我的服务，可以获得什么利益？

大多数潜在客户不愿和服务业的业务人员约见，因为业务人员在面谈时大多数是在推销本公司的服务，而没有真正关注客户的难题及他们的期望，这无异于是在浪费客户的时间及业务人员本身的机会。本书认为，建立新客户最困难的是：如何找到愿意和业务人员见面的潜在客

户。对业务人员来说，确认需求比较容易，提出解决方案也多半可以“现货供应”，不至有太大困难，难的是方案价值能否真正符合客户的期望。

本书教你如何辨认前景市场中潜在客户未被满足和未被发掘的需求；教你如何准备并寄出一份初次接触信函给经过挑选的潜在客户，并获得良好的回应。本书也讨论如何以电话联络大型企业里有决策权的人，争取约访，以便讨论接触信函中提出的需求；并进一步教你如何准备并进行有效的初次面谈和有效的后续工作。你将从本书中获得必要的技巧、知识、智慧和宝贵的教训。

昔日“一日为客户，终生为客户”的时代已经不再。现在，即使是经营有方的公司也无法避免客户四处流失的现象。本书对下列状况尤其有帮助：

- (1) 在你想要或有必要改变业务的性质或范围时。
- (2) 当你光靠把新产品卖给旧客户所获得的业务成长已经不足以创造所需的利润时(即无法守旧,必须开源时)。
- (3) 当你需要弥补客户流失所造成的损失, 或为预防客户流失而想未雨绸缪时。

本书适合服务业和咨询业中经验层次不同的新进、进阶和资深业务人员使用，内容涵盖开发新客户所需的一切知识和技巧。

目 录

前 言

第一篇 新客户开发计划 /1

第一章 客户中心业务法 /3

- 一、定义 /3
- 二、业务目标 /4
- 三、客户中心业务法与其他业务法的比较 /5
- 四、宏观的业务做法 /6
- 五、洞察力和其他知识能力 /6

第二章 客户中心业务法的准则 /8

- 一、既有作业方式的因素 /8
- 二、既有的客户推荐来源 /11
- 三、机会、注意力和影响力的目标 /11
- 四、开拓新业务的因素 /12
- 五、杠杆配置 /12
- 六、业务“舒适区” /13
- 七、AIDA 准则 /13

第三章 瞄准前景行业和市场 /15

- 一、推销是高成本且有伤自尊的工作 /16
- 二、有选择地采用客户中心业务法 /17
- 三、锁定前景市场 /17
- 四、拟定新客户开发计划的目标 /17

五、第一次面谈 /19	
第四章 拟定新客户开发计划的目标 /22	
一、必要目标和理想目标 /22	
二、拟定目标 /23	
三、设定达成目标的步骤 /26	
第五章 如何选择目标市场 /27	
一、策略性的选择 /27	
二、选择步骤 /28	
第六章 后勤作业系统化 /34	
一、建立资料库 /35	
二、建立图文资料 /37	
第七章 成为专攻前景行业/市场的行家 /38	
一、从微观角度看前景行业/市场 /38	
二、辨认行业中成功的关键因素 /39	
三、辨认目标行业中成功的关键因素 /39	
四、辨认前景市场的基础结构 /40	
五、追踪影响市场的因素 /42	
第八章 如何促销你的服务 /44	
一、建立促销服务的系统 /44	
二、建立提供系统的服务 /46	
第九章 以客户为中心的服务分析 /49	
一、客户中心服务分析 /49	
二、其他客户中心服务分析用语 /50	
第十章 建立在前景市场的行家口碑 /52	
一、设定目标 /52	

- 二、市场定位的范例 /63
- 三、维持在业界的口碑 /64

第二篇 争取和准备与潜在客户面谈 /67

第十一章 选择需求和进行接触 /69

- 一、选择要强调的需求 /69
- 二、辨别需求 /72
- 三、描述需求状况 /75
- 四、选择前景市场中的目标企业 /76
- 五、决策部门 /76
- 六、最初接触者 /76
- 七、影响者 /76
- 八、决策者 /77
- 九、配合者 /77
- 十、使用者 /77

第十二章 拟定初次接触计划 /78

- 一、初次接触信函 /78
- 二、修饰初次接触信函 /83

第十三章 与高潜力潜在客户面谈 /86

- 一、做比想容易 /86
- 二、退一步想 /87
- 三、准备电话草稿 /87
- 四、给恐惧电话者的建议 /88
- 五、准备打约访电话 /89
- 六、打电话约访 /92

第十四章 新业务面谈的准备工作 /100

- 一、新业务面谈的目标 /100
- 二、准备面谈内容 /102

- 三、与同事搭档一起赴约面谈 /104
- 四、如何准备“面谈公文包” /105
- 五、拜访潜在客户的时间 /106

第三篇 新业务面谈的取胜之道 /109

第十五章 面谈开场白 /111

- 一、自我介绍 /111
- 二、缓解紧张气氛 /113
- 三、营造信赖和融洽的气氛 /113
- 四、辨别购买动机 /114
- 五、评估潜在客户 /115
- 六、建立你的可信度 /116
- 七、进入讨论主题 /116

第十六章 既有的需求状况 /118

- 一、确认需求状况的性质 /119
- 二、确认需求状况的范围 /119
- 三、评估到目前为止造成的损失 /119
- 四、确认不解决的结果 /120
- 五、确认共识 /121
- 六、再度说明解决方案的目标 /122

第十七章 确认理想的和必要的未来状况 /124

- 一、确定解决方案的格式 /125
- 二、现实与期望 /126

第十八章 提出解决方案 /128

- 一、讨论多种解决方案 /129
- 二、口头提出解决方案大纲 /130

第十九章 处理客户的意见和满足信息需求 /133

- 一、分析反对意见 /133
- 二、处理没有说出来的问题 /138
- 三、费用问题 /138

第二十章 成交并进入行动阶段 /140

- 一、成交阶段的目的 /140
- 二、离开潜在客户的办公室 /143

第二十一章 准备规划书 /145

- 一、决定参与竞争 /145
- 二、草拟规划书 /146
- 三、准备正式的规划书 /149

第二十二章 强化客户的选择 /150

- 一、让成交的决定成为事实 /150
- 二、处理交易成功后的问题 /151



第一篇

新客户开发计划

第一章

客户中心业务法

在今日快速变迁的环境中，服务业者生存的关键在于争取新客户，如果你仍沿用传统的业务方法，争取新客户将会成为愈来愈困难的事。本章将介绍客户中心业务法的理论基础，帮助你吸引目标市场中获利可行的新客户。

一、定义

“客户中心业务法”就是与你选定的潜在客户培养一种特殊关系，并在这层关系的基础上敏锐觉察客户的需求，进而提供服务，满足这些需求。

客户中心业务法的策略目标是：

- (1) 选择具有优势的目标行业/市场，投入较多的努力，善加经营。
- (2) 与目标市场上的高潜力客户、潜在客户和有影响力者建立关系。
- (3) 针对有利市场中目标客户最迫切的需求，拟定高价值感的解决方案，采取行销行为。
- (4) 调动你的时间、才能、技术和其他可用的资源，作最有效的运用。

(5) 以双方都满意且能强化客户关系的方式提供服务。

客户中心业务法的目标是强化关系和增加业绩，而增加业绩归根到底还是和客户的满意度密不可分的。要做到让客户满意，需要的不只是做好份内的事，还要建立一种以“价值”为重的关系。而要建立这种关系，则必需深入了解客户所从事的行业和市场，及其营业目标、需求、限制和成长的潜力。除此之外，你还得创造让你的专业知识有所发挥的机会。

客户中心业务法直接切入业务的现实面，道出推销和对客户的服务是一体的两面，相辅相成，缺一不可。客户中心业务法提供一种推销和服务兼顾的业务法。

这种推销和服务兼顾的业务法并不适用于所有客户。事实上，它只应针对你既有客户中 20%~40% 的精华客户。不过，我希望你也把这种方法用在 60%~80% 具有长期获利潜力的潜在客户上。

选择投入最多精力到目标行业与市场是业务长盛不衰最重要的策略性决定。你不能漫无目的地做业务，更不能为所有客户提供同一种服务。在如今的商业环境中求生存和发展，必须把业务方向引导至你能洞穿的有利市场，专精于你能提供最佳服务的项目。

“前景”在本书中泛指适于业务发展的行业和市场，进一步引申则包含客户、潜在客户、具有影响力的非客户、同业竞争者和其他参与此行业和市场的人。

二、业务目标

运用客户中心业务法可达成远大业务目标：

- (1) 创造稳定而赢利源源不断的业务增长。
- (2) 为既有客户提供新服务。
- (3) 留住好客户。

- (4) 提升或淘汰不好的客户。
- (5) 充分发挥你现有作业方式的潜力。
- (6) 给目标客户和潜在客户留下好印象。
- (7) 吸引好的潜在客户。
- (8) 在目标行业和前景市场中成为佼佼者。
- (9) 改变你目前的作业方式使之更趋理想。

三、客户中心业务法与其他业务法的比较

要了解为什么我们强调采用客户中心业务法，不妨与其他两种服务业者最常使用的业务法——传统业务法和强势推销法来作比较。

传统业务法是一种“反应式”业务法，它的核心是：提供良好的技术性服务以满足市场既有的需求，就能使得业务量上升，在业务量上升时期很少思考策略，或努力整合各种资源。只有在客户提出问题时，业务人员才会注意到问题，往往延误解决问题的时机。在如今竞争激烈的市场上，客户会常常更换令他们失望或似乎不注意他们需求的服务公司。采用传统业务法的人员往往缺少吸引好客户的计划或策略，同时他们自己也认为做好技术性工作才可能争取客户推荐新客源。但这种业务法在当今竞争市场上已逐渐成为一种高成本的业务法。

采用强势推销法的业务人员，强调在业务活动区内建立高知名度，他们不太注重解决高潜力客户和潜在客户的需求，而把重点放在宣传公司、服务和服务人员上。强势推销者的业务增长主要是以提供合理价格的好服务而闻名的结果。一旦客户因低价上钩，利润自然可以从以后的生意中赚取。

强势推销可能短期奏效，因为它可以吸引讨价还价的潜在客户。不过，这种方法有几个主要缺点：喜欢讲价的客户容易转向出价更低的人；另外，讲求品质的客户最后总会因为业务

人员不注意他们的需求而不耐烦。而且，业务人员对卖“廉价货”也总是心中无底。

四、宏观的业务做法

我们从众多与各类服务业及企业合作的案例与经验中得出一个结论：如果欠缺全盘计划，即使客户中心业务法也无法长期发挥效果。一种成功的业务方法就好比一张桌子的四条腿：

腿1——技术品质：以准确而合乎成本效益的方式，提供一贯优良的服务；

腿2——人员素质：选择、训练、培养、激励并留住最好的业务人员；

腿3——财务管理：准时开立账单、收账，并控制好服务和业务的成本；

腿4——客户中心业务法：发掘、推销、提供服务并满足高潜力客户的需求和期望，求得双赢。

客户中心业务法的本质是建立关系，而关系的基础则是种种能创造互信互赖的技术性因素和个人因素。客户既是营利目标，又是服务业者经验、规划和行动的受益者。资深的业务人员都知道如何建立和客户间的关系，也明白与愿意或能够帮助他们促销的人建立关系的重要性。他们不断寻找那些能够帮助他们把时间、才能和技术作最大发挥的人。

五、洞察力和其他知识能力

要采取有效的客户中心业务法，必须先建立下列几点认识：

(1) “价值”永远由接受服务的人来认定，而并非由服务

的提供者来认定。接受者根据他们所看到的和他们的情绪来认定，他的观点从他个人和团体的需求出发。“价值”是一种从辨认此种需求到以符合他们期望的方式满足此种需求的过程。

(2) 客户买的不是你的服务和产品，他们买的是你承诺让他们用一定的预算、在一定的期限、以符合他们期望的方式带给他们更好的未来。

精明干练的服务业业务人员会刻意凸显客户对“最后结果”的期望。他会问：“如何才能让我们双方都知道我的服务令你满意？”客户对这个问题的答复可透露他们合理的期望和不切实际的期望。对不切实际的期望则需进一步磋商。

(3) 客户在评估相等实力的竞争者后，购买或拒绝你的服务就通常是凭着一股个人印象或“冲动”了，业务人员的综合素质及沟通协调能力在此时成为左右客户决策的主要因素。

第二章

客户中心业务法的准则

本章将深入探讨客户中心业务法的内容、作业流程，和安排新业务开发计划的四大要项。同时也要说明如何善用时间，介绍业务“舒适区”的概念，并讨论“注意(Attention)——兴趣(Interest)——渴望(Desire)——行动(Action)”的心理准则。

客户中心业务法的准则由四种基本因素构成，包括：

- (1) 既有作业方式的因素。
- (2) 既有的客户推荐来源。
- (3) 机会、注意力和影响力的目标。
- (4) 开拓新业务的因素。

我们将一一讨论这四个要项，并介绍其作业流程和关系，使你更明白每一要项都可用在拟定你的新客户开发计划中。

一、既有作业方式的因素

这个要项包括八个条件，每个条件都影响你提供客户服务的能力，也决定你的成长潜力会不会受到限制。

这八个条件是：

目前的业绩和计划达成的业绩

既有的业绩来源

目前已提供服务的行业

目前的市场

目标行业和市场

目前提供的服务

目前采用的作业方法和资源

目前的业务人员

下面详细介绍这八个条件。

(1) 目前的业绩和计划达成的业绩。检讨的项目包括收费总金额、净利、可收费时数、管理时数、下个计划期的营业收入目标以及下个计划期预估会发生的营业超收或短收。

(2) 既有的业绩来源。有三个必须随时追踪的业绩来源：

1) 既有的客户——通常也是你最重要的业绩来源，大概可分为“好”客户、目前不知好坏的客户和“坏”客户。

“好”客户即能为你推荐其他客户、有高度成长潜力、有再购买新服务的意愿、经常提供机会来增进你的技术与知识的客户。好客户也包括你希望有朝一日变成 A 级的 B 级客户，他们乐于付出服务费、愿意讨论你所推荐的新服务，而且有可能推荐客户给你。

未知好坏的 U 级客户包括你第一次提供服务的客户、刚争取到而尚未提供服务的客户和其他目前尚未分级的客户。

“坏”客户包括：要求折扣和额外服务，且常延迟付款的 C 级客户；D 级客户则是你后悔接了这笔生意的客户，这种客户道德水准低下，且毫不迟疑地要求你降低你个人的和专业的标准。

“X”级客户即出现危险讯号的 A 级客户。

2) 目前的潜在客户——列在你“尚未成交新客户”的档案里。潜在客户是你已经拜访过并提出服务方案，但尚未成交的准客户，你正等待作成交的准备。

3) 目前列为考虑的目标——就是应联络以确定可升级为

潜在客户的对象，列为考虑的目标是在业务范围内尚未联络的非客户，你认为他们有潜力，但要等联络后才能确定。

(3) 目前已提供服务的行业。所谓行业是指业务性质类似的组织或个人，他们对特定服务有共同的需求。一个行业里的组织或个人可区分为既有客户、潜在客户、目标对象和既有及潜在客户推荐来源。

(4) 目前的市场。我们也以地区来划分市场，针对某个地区提供并推销特定的服务方案。

(5) 目标行业和市场。你特别选择某个行业和市场，以便集中你的精力，投入宝贵的时间、才能和技术。你的目标是穿透、深入，最后掌握这个行业和市场。要达到此目标，需要专注、决心和专长。

本书后面的章节将介绍达成目标的方法和工具。

(6) 目前提供的服务。服务指的是你为客户做的事和提供的产品，藉以换取营业收入。

(7) 目前采用的作业方法和资源。指资料库、服务方式、促销服务的方式、软体、支援系统等，用于促销和提供客户服务两方面。充分利用科技作业可降低成本、增进生产力，并扩大你作业的“舒适区”，增加你的竞争能力。

(8) 目前的业务人员。你可以把业务人员区分为“挖掘型”、“持续型”和“任务型”三类。“挖掘型”的业务人员必须具备挖掘需求的才能，且乐于联络客户及潜在客户，讨论提供满足需求或解决问题的服务。“持续型”擅长于维系和加强与既有客户的关系，他们也注重技术层面，以提升服务带给客户的价值感。“任务型”指的是一般习惯于以“交付——完成”的方式作业的人员。客户中心业务法的优点之一是：技术导向的任务型业务人员，可充分运用这里所介绍的各种促销工具，达成业绩目标。

在传统业务法和强势推销法中，“任务型”通常是个消极的形容词。

二、既有的客户推荐来源

这个要项包括两种等级的推荐来源：既有的客户，具有影响力的非客户。

(1) 既有的客户——包括对你提供的服务感到非常满意，给你提供线索、为你写推荐函、打推荐电话，将你带进客户专业活动或商会活动的 A 级客户。

(2) 具影响力的非客户——律师、银行家、编辑、行业协会会长、社区领袖和对你的客户提供不同类型服务的人，以及能对你的形象有影响力的人。这些专业人士熟悉你的公司及服务水准，能经常给你提供线索和介绍潜在客户与其他具有影响力的人给你。

在客户中心业务法的四大因素中，既有作业方式和既有的客户推荐来源两个因素形成你目前作业的基础。你就是从这个基础上创造出目前的营业收入的。

三、机会、注意力和影响力的目标

第三个要项包括其他你希望争取的客户、潜在客户和客户推荐来源。并非每一个客户都能列入此目标，列入目标的目的是使你能区别哪些人和组织值得特别注意，方便你的时间管理。这个要项可分为三类：

(1) 机会目标——需求未被满足的既有客户、潜在客户、新业务的目标对象、所有目前为你推荐客户的人。

(2) 注意力目标——在你目前的作业条件下，即将列为你下一阶段注意的对象。这些目标包括可能为你推荐客户的人，目前未分级的客户和潜在客户，以及可加以追踪的线索。

(3) 影响力目标——除了既有的客户推荐来源外，你希望再培养为客户推荐来源的人。这些目标可能包括一些律师、商会的会长等。

四、开拓新业务的因素

这是第四个要项，它牵涉的因素包括五个相互影响的行为：

(1) 计划——指导公司或业务工作未来发展的策略计划、把资源导向目标的年度业务计划，以及把广泛的目标转变成特定目标和执行的行动计划。

(2) 定位——决定你希望客户如何看待你提供的服务。你也在这个过程中确定你在推动新业务时扮演何种角色。

(3) 促销——这项业务帮助你建立你的业务形象和口碑，以扩大对你业务目标的帮助。

(4) 调查——这个过程就是辨认市场上具有高度潜力的“可疑对象”，然后联系有决策权的人，以商讨需不需要你的服务。客户中心业务法的目标是“创造”最有利润的好客户。有效的调查可以使你找到有朝一日会成为最佳客户的对象。一旦具有决策权的人同意和你会谈，他就成为潜在客户。

(5) 亲自拜访——即计划并执行你和目标对象第一次面对面的业务访谈。

五、杠杆配置

杠杆配置指如何运用最少的行动、资源和关系创造出最多的收获。杠杆配置是一种“相乘”的做法，创造出撒网式的效果。例如，你从一个银行贷款管理处获得一串律师名单，而

这些律师的客户正好是你的目标客户，你即可把这作为拓展业务的线索。

六、业务“舒适区”

当进行新业务开发拓展的工作时，大多数人觉得拜访既有客户或 A 级客户时效果最好，因为这些客户让你觉得较为自在。所谓在“舒适区”作业，就是拜访跟你意气相投的潜在客户和对象，拜访他们时你觉得较“舒适”，你熟悉这些客户所属行业的语言，你所感受到的焦虑都在可接受的范围内。

服务业行销人员的目标是衍生他们既有的客户，达成这个目标的方法是发掘更多具有和既有客户相同特征的潜在客户和对象。在舒适区里作业使你能够有效地运用自发性的业务作为。

许多业务人员可以很自在地和客户推荐者交谈，但是打主动联络电话时却不行。你的舒适区在整个业务过程中不是一成不变的，你必须熟悉舒适区的界限，并且保持接近此边界，然后有系统地设法扩大它。

我常以潜水比喻扩大舒适区的观念，如果一个潜水人员的舒适区是 50~60 尺，那么他可以潜到 90~100 尺，但会觉得不舒适，也得不到快乐，而且巴不得赶快浮出水面。在开发新客户时也一样。如果你太快超过界限，你的不舒适感可能大到使你完全退缩。要有效扩大舒适区，必须慢慢来。

七、AIDA 准则

AIDA 准则(注意——兴趣——渴望——行动)传统上是用在消费产品的行销中，代表抓住新客户心理过程。不过，这

个准则也适用于服务业的促销。要使你开拓新业务的工作发挥效果，必须认真计划并执行这套准则四个阶段的工作。

(1) 第一个“A”（注意）：代表争取潜在客户的注意和好印象的目标。

(2) “I”（兴趣）：代表你提供给潜在客户的信息，这些信息经过设计后能吸引潜在客户的兴趣，经过你以打电话的方式进一步联络后，他们愿意和你会谈。

(3) “D”（渴望）：代表和有决策权的人或单位进行第一次生意上的会谈。会谈的目标是确认潜在客户的现状、需求和期望间的差距，并说明你提议的解决方案如何能缩短这种差距。

(4) 最后一个“A”（行动）：代表你和潜在客户同意要采取的行动，以满足双方认定的需求。行动可能包括提案的准备和提出，或是进行客户同意的先期调查工作。

仔细探讨开拓新业务的各个要项后可以发现，促销包含争取注意和激发兴趣(AI)，调查包含激发兴趣和争取新业务面谈的约会(ID)；亲自拜访包含会谈和指导采取行动(DA)。

第三章

瞄准前景行业和市场

客户中心业务法的要旨在于满足精选的高潜力目标客户的需求，同时也和影响力者建立关系，以便通过他们达到开拓新客户业务目标。本章我们将扩大客户中心业务法的定义，特别把焦点放在瞄准前景行业与市场，以争取高利润的新客户上。

客户中心前景业务法是一种善用有限的时间、技术资源，以发掘、促销、服务并满足高潜力客户和潜在客户需求的过程。很重要的一点是：客户中心业务法会使所有相关的人感觉你的服务是有价值的。

要成功的洞悉目标市场，你必须提出“锦囊妙计”，也就是说，如果你能针对潜在客户的“燃眉之急”、问题或关心的事提出妙方，潜在客户将乐意和你面谈，讨论你的解决之道。

客户中心前景业务法是一种唯结果是问、持续不断的过程，目的在将你有限的关系和资源作最大的发挥。你将运用关系投资资源在构思有价值感的解决方案上，以满足前景市场中高潜力客户的需求。采用客户中心业务法的业务人员要自问一个关键问题：“我有哪些方法可以帮助我的客户，使他们受益？”

举例来说，如果你是一位律师，正为某位客户准备遗嘱，从你的观点来看，你可以说只是在准备一份遗嘱，不过，从更

重要的接受遗嘱者的角度来看，你要提供的则是：

- 安详平和的气氛。
- 有条不紊地转移资产。
- 子女教育基金的安排。
- 遗孀的财务安全。

有效的客户中心业务法提供能感受到价值的解决方案，带来双方的利益。能感受到价值，意味着客户觉得花钱很有价值。

一、推销是高成本且有伤自尊的工作

让我们面对现实——推销是一件成本高昂的工作，必须慎加规划和管理。如果善加执行的话，客户中心业务计划需要投入大量的时间和金钱成本，才能构思并卖出具有价值感的服务。不过，当你阅读完本书的时候，你会发现，客户中心前景业务法的成本整体而言比传统业务法要低。

客户中心业务法的第一步是发掘、推销、服务并满足潜在客户的需求，使客户感觉到花钱有价值，它的价值则是使你获得付款豪爽的新客户。这种注重前景市场的业务法，使你每个业务阶段都能从容不迫地在舒适区中作业，你的潜在客户目标应该是你最佳客户的同类客户。这是一个连续不断的过程。因为这套方法的设计是为了使你全力投入目标市场，并且在服务既有客户的同时，也不断做促销的工作，不断开发并加强与具有影响力的人物的关系。

客户中心业务法是一种自发、积极的业务法，也是一种信奉所谓“白金律”的业务法。白金律就是：提供别人他们想要、且是他们期望你提供的服务。你必须不断努力提供最具优势的服务，保持你和其他竞争者不一样或比他们好的形象和口碑，使客户感受到你提供的是有价值的服务。

二、有选择地采用客户中心业务法

客户中心业务法应只用于约 20% 的既有客户和 60% ~ 80% 的目标潜在客户。理由是：只有在面对重要客户、A 级客户和潜在客户时，你才可能获得持续和额外的机会。采用客户中心业务法的业务人员应不断设法：

- (1) 协助改善客户的经营。
- (2) 将自己的资源转换成有价值的解决方案，提供给客户。
- (3) 确保承诺的服务符合品质要求，并准时提供。
- (4) 提供令客户感到有价值的服务。

三、锁定前景市场

客户中心业务法用在锁定的商机目标和特定行业或地区时效果最好，这时，这些被瞄准的目标就是你的前景行业/市场。

次级商机目标是那些被归为 B 级的潜在客户，他们也是前景行业/市场的一部分。联络 B 级对象需要花费较长的时间，因为他们为数众多。处理次级目标的最好方法是利用你在这个行业的名望，加上适当的宣传促销，以吸引他们主动和你联络的兴趣。

利用锁定前景市场的方法开发新客户的步骤有许多，把这些步骤归纳起来，我们将在各章中分别叙述。

四、拟定新客户开发计划的目标

最当务之急的目标是确保业务的生存，最终的目标则是将

业务导向①获得较大、较有利润的客户；②提升你和公司的形象与口碑；③使你成为这一行中的佼佼者。

1. 选择前景市场

选择前景市场是客户中心业务法的第一步，也是最重要的步骤，大多数从业人员发现，他们必须收集很多信息才能决定选择哪一个前景市场；好在这些信息在你作业的过程中就能收集到。在这个阶段，也要确立选择的标准(参考第五章)。

2. 深入了解前景市场

深入了解前景市场牵涉到几个步骤：首先，你必须找出某类行业中成功的要素，以及该行业从业者的需求；进一步，你也要找出商机目标，和在该行业具有影响力且与你有关系的人；最后，你必须建立资料库，以便支援你向此一前景市场促销的工作(参考第七章)。

3. 拟定服务计划

虽然客户中心业务法把客户的需求和期望摆在第一位，但仍然把许多服务加以标准化，理由是客户众多，不可能对每一个人/客户提供不同的服务。你也须考虑服务中有形的部分如何组织和包装的问题。

4. 建立在前景市场的行家口碑

服务业者如何在前景市场建立好的口碑，并和市场中的重要人物建立关系？本书将介绍如何写信给目标对象、与目标对象谈话时的技巧，以及加入重要的社团组织等方式(参考第十章)。

五、第一次面谈

所有的先期动作都是为了在和潜在客户作面谈时打基础，接下来介绍的一系列做法着重在争取和潜在客户约访，及如何做好面谈的准备工作。

(1) 发掘潜在客户的需求。此步骤牵涉到如何找出能触发客户立即回应的“热键”，和其他能帮助你抓住客户的东西。你所发掘的客户需求必须是你能够、且愿意解决的问题。潜在客户如果有这类需求，就将变成你此刻的商机目标。

(2) 拟定并管理信函计划。这个步骤的主要工作是拟出初次接触的信函内容和准备电话联络的指导大纲，并确定整个计划的作法(参考第十二章)。

(3) 打约访电话。接通潜在客户电话的秘诀是什么？此步骤的主要工作包括处理拒绝、拖延、对抗，争取在谈话中的优势，以及获得约见(参考第十三章)。

(4) 准备新业务面谈。准备工作的重要性不言而喻。这个步骤的工作包括拟定面谈大纲和准备面谈的服装与用具。你的责任是：准时到达、保持警觉但放松心情(参见第十四章)。

开拓新客户的下一个阶段是成功地进行新业务面谈，包括以一种能建立信任和融合气氛的方式来作开场白，确认既有的需求，确认未来的理想状况，提出你的解决方案，处理潜在客户关心的事和对信息的需求，结束会谈，并进入行动阶段。

(1) 会谈的开场白。也许你没想到这一点：初次会谈的开场白是你的责任。你的目标将是缓和紧张气氛，建立信任、融洽、坦诚和合作的气氛。同时，你也要牢记初次见面的各种

信息，以供随后的讨论运用，然后，才能进入会谈的主题(参考第十五章)。

(2) 确认既有的需求。这是会谈的关键部分，涵盖许多步骤，包括：①确认需求的性质；②确认需求的范围；③确认需求的急迫性；④确认潜力客户的购买动机。这个步骤也牵涉到评估成本、确认你和潜在客户间的共识(参考第十六章)。

(3) 确认未来的理想状况。如果你的承诺兑现，潜在客户会得到什么好处？你的任务是解说未来的状况，并安排切合实际的时间表。其余的工作则包括：确认潜在客户对解决方案所要求的标准，并说明你所要提供的服务内容。

成功的新业务面谈的下半部分包括提出解决方案、处理潜在客户关心的事和对信息的需求、结束会谈并采取行动(参考第十七章)。

(4) 提出解决方案。如何成功地提出能满足客户需求的解决方案？什么时候适合提出多种方案以供选择？你的工作包括确定最佳方案并作一次成功的口头报告，以强调你的解决方案所带来的好处(参考第十八章)。

(5) 处理潜在客户关心的事和信息需求。新业务会谈遭遇客户反对意见是预料中的正常现象，客户中心业务法要求业务人员深入了解反对意见，欢迎反对意见，进而让反对意见为你所用(参考第十九章)。

(6) 结束会谈并采取行动。你的工作是确认何时该结束会谈，并以以客户为中心的对话方式询问你的会谈对象，然后，你必须做出结束会谈的表示，并完成后续的文件工作(参考第二十章)。

完成上述步骤后，你距离成功已经不远了。接下来我们将讨论后续工作的重要性，这些工作包括准备必胜的正式提案和强化客户的购买决定。

(1) 准备必胜的提案。必胜的提案通常是什么样的？它

的内容和能提供的是什么呢？你的工作是准备一份能满足客户需求 and 期望的提案，同时避免一些提案时常见的陷阱（参考第二十一章）。

（2）强化客户的决定。有效的客户中心业务法了解处理售后客户心理的重要性，球踢进门还不算得分，要等到裁判把手举起来了才算（参考第二十二章）。

■ 第四章

拟定新客户开发计划的目标

“管理”就是把业务目的转变成一套明确的目标，以便指导业务人员达成业务目的。这些目标指出特定的方向、活动和完成的步骤。目标是你对行动的承诺，它提供给你方向和做法。

拟定新客户开发计划牵涉到在开拓新客户时希望达成什么目标；目标加上行动计划，就能得出可测量的结果。新客户计划的潜力取决于你设定的目标，此外，长期的成功取决于你运用资源以达成目标的能力。

一、必要目标和理想目标

必要目标是业务生存必须达成的目标，换句话说，你没有别的选择，属于这类的目标是立即的、急迫而严肃的。必要目标的例子包括：

(1) 填补下一个计划期中已确定的或怀疑会减少的业务收入。

(2) 填补下一个计划期中已确定的或怀疑会流失的高潜力既有客户。

(3) 降低服务收费，但不牺牲利润。

理想目标不同于必要目标，它可能是你很想得到，但并非业务生存所不可或缺的目标。理想目标的例子包括：更充分地利用既有的资源，培养和吸引更大和更有利润的客户，或淘汰利润微薄的客户。你应该只追求那些很重要的理想目标，并把其他理想目标暂时放在一旁，定期检讨它们。

随着时势变化，这些目标可能需要按必要、理想且重要或理想但不重要或不值得列为目标的等级重新分类。

二、拟定目标

在努力追求发展的过程中，你可以拟定多种目标，最常见的七个目标是：

(1) 策略目标：永远把重点放在长远的业务发展上。它探讨的是业务性质和规模的调整与改变。

(2) 操作目标：目的在于促进业务增长。

(3) 财务目标：为增加获利或减少亏损的作为。

(4) 与客户有关的目标：影响客户服务和利润的因素。

(5) 与前景市场有关的目标：达成洞悉市场、成为市场行家和在市场中建立关系的目标。

(6) 个人目标：包括最基本的在业务生涯中求生存或求取升迁机会的目标。

(7) 业务部属目标：重点在如何调配运用属于开拓新客户的业务人员。

以下再就上述新业务计划的各类目标列举实例，以供参考。你可以从列举的目标中挑选五个或六个，或加以增删，不过，在拟定目标时，多不一定就是好，宁可把精力集中在少数几个目标，尽力达成，总比分散精力和资源却事不专精要好。

1. 策略目标

- 改变业务的做法和规模。
- 开发和提供收费较高的服务。
- 调整业务的目标行业。
- 创造成为特定市场行家的条件。
- 强化公司的形象和信誉。

2. 操作目标

- 以既有人力达成更高的业务量。
- 藉开发前景市场减少业绩起伏不定的现象。
- 藉提供更高价的服务给更好的客户，以维持或增加利润。
- 扩充目前的客户来源。

3. 财务目标

- 增加净利。
- 确保业务人员本身或公司的生存及获利。
- 弥补失去好客户的损失。
- 弥补淘汰坏客户的损失。
- 增加新业务的来源。
- 弥补最近中断/失去客户的损失。

4. 与客户有关的目标

- 争取服务费较多的客户。
- 扩充高潜力客户的来源。

- 把客户来源从分散转为集中。
- 建立新的前景市场，以弥补既有市场客户逐渐减少的损失。
- 争取较大、较有利可图的客户。

5. 与前景市场有关的目标

- 建立市场的专业水准。
- 把分散的市场组合转变为集中的。

6. 个人目标

- 在业务生涯中求生存。
- 确定个人是否具备业务人员的性格特质。
- 在公司里求表现，以利于升迁或事业更上一层楼。
- 建立个人的信心和能力，以备不时之需。

7. 业务部属目标

- 提供更有挑战性的工作给潜力雄厚的部属。
- 培养更多业务专才。

当拟完目标后，比较一下它们是否相互抵触。拟定目标务必讲求实际，因为这些都是你原有目标之外的额外目标，要达成它们有赖于你付出额外的心血，因此要确实符合你的需要。

另一方面，这些目标可视你个人的情况归纳为必要目标或理想目标。

拟定目标乍看之下似乎极其简单，实际上不容掉以轻心。成功的业务人员拟定的目标往往不超过五六个，因为这些目标将形成未来业务的方向，应审慎酌量。

三、设定达成目标的步骤

设定步骤以达成可衡量的结果，是达成理想目标不可或缺的一环。你所设定的步骤必须具有挑战性，但也必须做得到；设定必然遭到挫折的步骤毫无意义，只会白白浪费资源，打击士气。和拟定目标一样，设定步骤也要简单扼要。以下是设定步骤的原则：

(1) 设定你能在“舒适区”作业的执行步骤。回想一下前面一章所举的潜水的例子，别急着潜到深处，以免心理受创，进而使你退缩到即使在舒适区也无法发挥工作效率。

(2) 设定可让你很快而且经常达成的目标，以有助于在你学习和收集信息的阶段获得信心，同时，也较能激发你达成更有挑战性目标的雄心大志。

(3) 如果你有很充裕的时间，不妨设定“一次一小步”式的步骤。设法将大步骤分解成小步骤，以帮助你持续不断地进步。

第五章

如何选择目标市场

除非你的业务舒适区大到足以处理全方位的市场所无法避免的挫折，否则应该选择适合的前景行业/市场，加以分析研究，以采取能让业务顺利开展的方法。至于业务能否开展的关键，则在于你能不能跟其他竞争者不一样，或比他们更好。

本章将协助你选择一个前景行业/市场，以便分析和采取行动，并告诉你如何针对这一前景市场/行业提供经过设计的服务。

为了确定基本的概念，本章所讨论的“行业”，指的是所有提供同类产品或服务、彼此间存在竞争关系的客户和潜在客户。“市场”是指你从事业务工作的区域，以行政区域划分为范围。“前景”则指在特定市场范围内你纳为目标的客户、潜在客户和具有影响力的人物。

一、策略性的选择

选择前景行业/市场是常保业务兴旺最重要的策略性决定，你无法满足所有客户的需求，因而必须将重点放在前景行业/市场上，针对它提供最便捷的服务，做最深入的穿

透。正如我前面所说，开拓新业务必须在有限的资源下达成，就算有无限的资源，你也应该将它们作最明智和最合适的分配。

选择前景市场在行销理论上被称为“密集成长策略”，最重要的策略是“市场穿透”，目标在于借吸引前景市场中高潜力的新客户，增加目前营业项目的市场占有率。前景市场随着技术、竞争态势、法规、社会趋势等因素的变化而调整，这种调整提供给你新发展和掌握优势的机会。

以前可能你不常思考应该争取哪一类型的客户，然而，错误的选择可能代价极高。结果你专找 C 级和 D 级客户，工作一定不顺利，因为你常会碰到讨价还价和催收账款的问题。在利润微薄的客户带来种种问题的纠缠中，你一定也难以好好把握重要客户和 A 级客户的机会。

二、选择步骤

选择前景行业/市场是一个逐步形成的过程，从检讨适当的行业开始，到最后以切合实际的成本、时间和工作计划结束。选择的首要原则是，选一个(或多个)客源稳定而未被你的竞争者支配的市场；如果你的技术能力领先于其他竞争者、在某个前景市场中已有客户，或与在该市场中具有影响力者有关系，甚至你或你的部属在这个行业有过工作经验，这些都是选择这一行业/市场的有利条件。

1. 列出你目前提供服务的行业

如果你已把客户按照行业类别区分，这一步很容易就可以完成；如果还没有这么做，你必须整理客户资料，作适当的归类和分析。在列出既有客户的行业后，按各行业占有你业务的

比率，依次序排列成一目了然的表格形式，然后分别以简单的词句叙述行业内容，并估计此一行业短期(12个月)和长期的业务成长潜力，以“H”、“M”、“L”分别注明高、中和低成长潜力。

2. 区别主要和次要行业

主要行业是贡献较大比率业务收入的行业，次要行业是只贡献较小比率业务收入的行业。你可以把目前已提供服务的行业分为主要和次要行业。

3. 估计各种前景行业的成长潜力

估计行业成长潜力时，你首先要试问：所列的主要行业是我应该或想要投入的目标行业吗？如果不是，检查次要行业中有没有值得用心经营，而且可归为主要行业者。主要行业应该是占有目前营业收入较大比率者，次要行业则为虽占较小比率，但仍有相当分量，且能提供现成服务者。

估计主要和次要行业的成长潜力是选择前景行业/市场的重要步骤。如果对一主要市场的成长潜力估计不高，则不妨放弃对此一行业进一步的行动计划，或只维持目前经营此一行业的努力。

即使成长潜力估计不高，你也可以接受客户询价，甚至为求业务的生存，仍对这个行业下功夫。不过你的目标是集中精力在估计会有高成长潜力的主要行业。为了估计某个行业的成长潜力，可以参考各类介绍行业发展趋势的书籍和信息。在选择好主要和次要行业后，必须进一步收集目标对象的名单。而部分商会或专业的黄页公司可提供这类信息，包括目标客户的姓名或公司名、地址、电话号码和其他信息。

4. 订出理想潜在客户的标准

有效订出业务目标的方法之一是拟定理想潜在客户的标准。你希望新客户是什么样的？做事风格如何？他们特别吸引你的理由是什么？换言之，列出前景市场中理想新客户的特征。

列出理想新客户的特征后，接下来想想，在目前的前景市场中你拥有的好客户——你乐于共事和提供服务的客户，他们的特征如何？他们的规模、管理风格、爽快的付款习惯等，是否令你满意？列出主要客户和 A 级客户的好特征也有助于你界定你的舒适区。

A 级客户可以被列举出的好特征有：

- 会推荐客源给你。
- 准时付款。
- 有成长的潜力。
- 在所属的行业里知名度很高。
- 正当经营。
- 在淡季里仍照顾你的生意。
- 管理效率极高。
- 成长速度相当快。
- 是信誉卓著的客户。
- 付款不打折扣。
- 容易争取——提出提案时不需耗费高成本。

此外，任何你乐于提供服务、提供给你挑战，或任何你不想失去的 A 级客户，我们都称之为“重要”客户。你的重要客户和 A 级客户就代表你的业务主干。

现在，让我们再来想想在前景市场中你服务过的最坏的客户，也就是你想剔除、避之唯恐不及的客户。这些 C 级和 D 级客户的特征是什么？他们的态度、管理风格或作业程序有哪

些因素令你厌恶？列出这些坏特征，可能包括：

- 不接受你的建议。
- 在他们的行业中落后于其他业者。
- 讨价还价。
- 缺乏挑战性的工作。
- 把你视为附属的员工或部门。
- 要求不合理或不道德的服务。

如果一个潜在客户有任何上述坏特征，就应该告诉自己宁可舍弃这种客户。记住，你现在所接受的每一个客户都将会形成未来的业务方式。最后，再检查一遍你所列出的好特征和坏特征。

你已经拟出一套极有价值的理想客户标准，并将以这些好客户为榜样，寻找同类的新客户。你也将以这些标准来衡量客户推荐的企业以及你属下的业务人员，并把你推广业务的时间和精力集中在理想的目标，建立接受新客户的指导原则。

如果你曾深入分析你的业务，或详细做客户记录，拟定理想潜在客户的标准应该不是难事；如果你从未做过这类的分析工作，那么，你在拟定理想客户标准前就应该收集一些基本资料。

通常专业人员在寻找推荐客户和新客户的线索时，会直接告诉客户和有影响力的人物说：“如果你有什么朋友需要服务，请他们来找我。”这不是好方法，你往往只会获得 C 级和 D 级客户。要说清楚你要找哪一种新客户。当有了这层认识后，从推荐来源收集线索就容易多了。你可以对 A 级客户说：“我正在找像您这样的新客户，有和您一样的管理风格和做事方法。”这是对客户至高无上的恭维，可以敲开许多门。

5. 选择前景市场的标准

理论上，你至少要选择两种可以互补的前景行业/市场，

使你的工作分配保持平衡，同时避免意想不到的变数。许多标准可用来选择前景市场，根据多年的经验，下列几个标准尤为重要：

- 市场中既有客户和 A 级客户的数量。
- 你的优势所在。
- 既有的和预期的成长趋势。
- 你和主要部属的兴趣。
- 把既有技术转用到另一个相关行业的可能性。
- 具有影响力的非客户的数量和影响力。
- 发掘目标和联络目标所要耗费的成本。
- 深入了解某个行业所要耗费的成本。

其中，对目标行业既有的和预期的成长趋势必须进一步研究，例如，这个行业的成长速度很快？或在比较上还算稳定？

6. 检讨开发前景市场的资源和经验

如果你选择某个前景市场，你有多少提供服务的经验？你有什么可供利用的资源，包括既有的关系、该行业的信息，其他内幕情报或竞争优势？你在前景市场目前的形象和信誉如何？你有什么促销的技巧或吸引潜在客户的兴趣？你和具有影响力的非客户维持关系的通道足够吗？或者，你是否必须参加其他行业协会组织，以广结人缘？

7. 最后决定

在针对前景市场/行业做过详尽的分析后，现在该是做最后决定的时候了。也许你希望有一个简单的公式可以做出最准确的选择，但实际上，没有这种公式，至少我从没见过这种公式。作前景市场的决定是一种主观、但凭个人体会的过程。

截至目前，你已经分析过某些你特别感兴趣或具有优势

的领域，也许找到了最适合发挥所长的方向。你对所选择的前景市场必须感觉自在而不勉强，你也愿意投入时间、技术和资源，使你在市场中高人一等。如果你对某个市场有所疑虑，那就别选它。

作前景市场抉择意味着承担经过计算后的风险，你所做过的分析能帮助你做出明智的决定。记住，你要作的是一个策略性的决定，因此做出错误决定的代价是高昂的，一定要慎重考虑，切忌匆忙下决定。

第六章

后勤作业系统化

你必须进行后勤作业的系统化，以提高服务前景市场的效率，这些工作包括：准备前景市场的资料库，建立文件档案，集合并归类你服务客户的经验，并建立针对前景市场提供服务的系统。本章我们将把重点放在准备资料库和文件档案上，其他工作在以后各章节中再作介绍。

建立资料库和文件档案牵涉到一个基本问题：我需要哪些信息以便发掘、提供服务，并满足这一前景市场的需要？这些信息必须加以系统化，并定期维护，才能持续支援你以客户为中心业务法的工作。国际系统化顾问师汉菲儿指出，系统化有助于降低成本：研究显示，一般白领专业人士要管理 8 个抽屉的文件，约 18 000 张纸，平均他们花 20% 的工作时间在寻找放错位置的资料。

开拓新客户的内部工作极为重要，你必须把资料库和文件档案管理得毫无瑕疵，这些工作是你整体业务工作的一部分，它和你穿着得体的衣服拜访客户一样重要。事实上，在之后的数章中你也会发现，你必须以同样清晰明了的方式处理你的面谈资料、出访记录、开支状况、客户联系记录和公事包。

一、建立资料库

要管理并维护收集来的资料，并加以利用，你必须选择一套适用的软件程序，这套程序必须有文件处理和大批处理邮寄信函的能力，如 BITWAR。在联络目标客户时，若能很快利用电脑制作出套装的文件，例如促销信函、约会信函或提案，将能帮助你更快地争取到更多客户，同时也降低你的业务成本。

建立资料库包括七个步骤，本章先介绍四个，其余三个在以后的章节将会谈到。

- 决定需要的档案。
- 决定每一类记录所需要的栏位。
- 建立每一类记录的表格。
- 登录目前已有的资料。
- 指出还缺少哪些资料和资料的来源。
- 取得这些资料并加以登录。
- 维护并更新资料库。

1. 决定需要的档案

档案是指和一个单独的主题相关的资料，有三种档案必须建立：

- 既有客户。
- 潜在客户和有潜力的客户。
- 具有影响力的非客户。

2. 决定每一类记录需要的栏位

栏位指的是单独的一项资料，例如姓名、地址、职位、电

话、等级等。一则记录由相关的几个栏位组成。设计资料库的专家建议，不要设太多栏位，多不见得好，你的目的只是建立足以达成目标的资料。

对既有客户档案而言，最少应该有下列栏位：企业名称、地址、邮政编码、电话号码、联络人、客户等级——重要客户（A级/B级/C级/D级）、主要需求项目/问题/机会、欲建议提供的服务、未决定的提案、企业基本背景资料等。

准备具有影响力的非客户的档案需要多花一点心思。具有影响力的非客户可广泛分为三类：

（1）主动型：基于职责而且有潜力为你宣传或推荐客户给你的人，包括前景市场中商业和专业组织的领导和干部、目标客户所阅读的主要报刊杂志的编辑、与前景市场往来的专家学者，以及各种学会或活动的赞助者。

（2）互惠型：同样对目标客户提供服务的非竞争业者，这些希望能和你交换业务线索的从业者包括：广告商、律师、银行、工商局等。

（3）其他能对你的业务发挥影响力的人士。

3. 建立每一类记录的表格

建立表格要考虑的主要问题是决定用以索引资料的栏位，如果你对资料库一无所知，不妨请教开发此资料管理软件的电脑公司或经销商，或会使用同类格式的人。

4. 登录目前已有的资料

你的目的是尽早利用手头已有的资料，迈出作业系统化的第一步，这不但能提供给你某种成就感，也助于你尽快确定你的需求。

有一种快速获取目标客户资料的方法，就是和同一前景市

场中的非竞争业者交换客户资料，善用这种业务方法的服务业者，可以建立广阔的人际关系，进而达到促销的目的。

二、建立图文资料

建立电脑化的资料库和组织图文资料是互相促进的工作。以下是服务业者不可或缺的图文资料：

(1) 前景市场使用的“圣经”，也就是一个从业人员经常使用的手册或参考书。这种从业者专用的书籍包含对前景市场极为重要的信息，不妨利用拜访客户的机会，了解他使用的重要参考手册是什么。

(2) 目标客户阅读的主要刊物。

(3) 与推广有关的资料。收集你会经常使用和参考的资料，包括向客户提出的提案、开发信函、工作计划、预算表等。

(4) 竞争者资料。这部分包括介绍手册、竞争者的提案或复印本、新闻剪报等。

(5) 前景市场资料。包括相关法规、行业趋势报告、经济研究等。

(6) 其他资料，包括有关目标客户和具有影响力者的资料。你越深入前景市场，你就将收集到更多重要的参考资料、名录和专业书籍。

第七章

成为专攻前景行业/市场的行家

本章中将介绍行业分析和市场分析，用系统的方法，帮助服务业者成为专精前景市场的行家。你一贯的目标是如何找出高潜力的目标客户，并设计出一套行之有效的执行计划，凭借提供满足需求的服务方案，来穿透前景市场。不过，要在竞争激烈的市场中胜过竞争者，则有赖培养对前景市场的独特了解，成为市场中的行家，如此争取新客户就容易多了。

一、从微观角度看前景行业/市场

到目前为止，我们一直谈论的都是从宏观角度来看待的前景行业/市场的目标。本章中，我们采取详细的或“微观”的角度来看看我们所选择的前景行业/市场。

行业分析牵涉如何辨认成功的关键因素、行业技术变化的因素，以及经济、社会环境和政府的因素。以现代术语而言，我们可以说这是一套了解前景行业/市场基础结构的策略。

以市场分析了解前景市场，牵涉到辨认市场的基础结构和影响市场的因素，虽然对基础结构这个名词很多人都能说出一二，但不见得真正了解。整个前景市场的基础结构包括客户、潜在客户、可望争取的对象、具有影响力的非客户、竞争者、

以及所有提供服务给这个市场的人，其中还包括这些“参与者”参加的商会、协会和组织等。影响市场的因素则包括目前的经济态势、目标市场中客户与潜在客户的密度等。

二、辨认行业中成功的关键因素

洛卡特(John F Rockart)在《哈佛商业评论》中说，任何行业成功的关键都取决于能否提升企业的竞争力因素。他说，这些关键因素是企业必须“随时且谨慎小心地加以管理”的活动。辨认这些因素并了解企业采取的主要手段，足以决定你能否能为客户愿意托付重任的服务提供者。

成功的关键因素可分成两个等级。第一级包括行业层次的因素，以汽车业为例，包括汽车款式、高效率的经销系统、成本控制以及是否符合能源使用标准等因素；以超级零售商场为例，则包括产品组合、存货周转率和促销等因素。第二级的成功关键因素为企业本身这个层次的因素，例如，摩托罗拉公司的家庭娱乐业部门选择不投入研究开发，因此，它成功的关键因素是快速模仿其他业者的新产品。

三、辨认目标行业中成功的关键因素

在当今信息丰富的环境中，辨认目标行业成功的关键因素相对来说容易多了，有几种来源可供你辨认此种因素：

(1) 既有客户。先和你在前景行业中的客户讨论，问他们在这个行业中有哪些成功的关键因素，以及他们采取的策略。

(2) 企业的年度报告(针对大型公司和上市公司)。从证券公司、工商部门或其他来源收集企业的年度报告以及其他能

透视企业经营的资料。

(3) 商业杂志。许多商业杂志经常刊登文章，讨论行业中主导厂商和挑战者的经营策略。

(4) 商业协会。许多商业协会会出版有关产业成长潜力的研究报告。

(5) 其他提供此一行业服务的业者。与非竞争的服务业者交换意见，有助于透视行业的运作，启发你洞穿此一行业的灵感。

此外，追踪影响前景行业的变迁、趋势、法规和其他因素是服务业者必须持续不懈的任务，要做到这一点，最简便的方法是随时阅读报导前景行业的主要刊物，以掌握行业变迁的动态原因。

四、辨认前景市场的基础结构

1. 辨认客户

如果你已经分门别类来整理你的客户档案，则辨认前景市场的客户是很简单的工作；如果你尚未这么做，现在是你着手的好时候。收集所有你在前景市场的客户名单，并以第五章所提的做法，依客户的潜力分好他们的等级。

2. 辨认客户推荐来源

拟定目标推荐来源的计划是开发新客户的重头戏之一。由于推荐者提供了业务开发中不可或缺的信赖感，潜在客户会比较愿意和你面谈。因此，如何拟定一个积极而有效的计划，以便寻找良好的推荐者便显得格外重要。

推荐者可分为两种，一种是既有客户，另一种则是具有影响力的非客户。二者各有其特色和限制。

(1) 既有客户推荐者：你的任务是如何从前景市场中找出能为你推荐客户的人，并且评估与他们的关系、他们为你推荐客户的短期与长期的潜力以及你将如何充分利用这个推荐来源。

(2) 具有影响力的非客户：这些非客户可能是律师、银行经理、非同行的顾问业者、报刊编辑和其他能影响你目标潜在客户的人。具有影响力的非客户又可分为两种，一种是你已经认识的，另一种是你想要认识的，通常你的客户可以指引你认识他们。

3. 辨认目标客户

目标客户不同于潜在客户，你从商会名录、黄页或其他来源获得的目标对象称为目标客户；经过你的筛选并进一步联络后，愿意和你面谈的对象才成为潜在客户。找寻目标客户从建立对象名单开始，包括找出公司或企业的名称，以及组织中特定的联系人。除了名录、黄页外，对象名单来源还包括专业杂志的报道、既有客户提供的名单和前景市场中非竞争的业者。

收集对象名单时，注意和你的业务有关的部门以及部门中具有决策能力的人名和职位，同时兼顾那些对决策者有影响力的人。一个获知决策者人名和职位的方法是打电话到这家公司，询问总机和你业务有关的人是谁。如果你已知道你要找的人的职位，则可打电话给其秘书/助理，询问主管业务者的名字，如此你便可以在联络此人时诚实地告诉他：“我听你办公室的人说，你是我要找的人。”（第十二章将讨论更多电话联络客户的方法。）

随着你收集的对象名单越多，你可以依据自己的判断作整

理，决定各个对象可能需要你提供的服务的种类，可能的话，详细地列出他们最迫切的需求和最关注的问题；通过这种整理，这些目标对象便自然地分成几个类别，使你的工作更加容易。对每个对象，你还必须决定要如何处置；通常的处置方法就是联络，以便促成进一步的约访面谈。

五、追踪影响市场的因素

这个步骤牵涉到随时注意与你的服务类别和前景市场有关的经济动态，包括成长率、失业率、原材料价格、政策法规等。你的目的是掌握市场动态，尤其是可能影响客户购买力或产业发展前景的因素。

如果你觉得这个工作太过复杂，与你的业务距离太远，我可以告诉你，你的努力会得到回报的。这些知识可以提高你和客户面谈时的说服力。根据我多年从事咨询行业的经验，愈是具有专业意识的服务业者愈是认同这个看法，因为这是他们专业素质的一部分，同时，具备此种专业素质会使他们很快发掘到潜在客户，并更容易地发掘客户的需求。

整理你的知识

要整理你对前景市场的知识，请准备笔纸，归结你的发现，并回答下列问题：

- 这一前景市场的客户最关心的是什么？列出他们最关心的事。如果你的目标行业是建筑业，你的答案可能包括“成本控制”、“工程进度控制”、“工程质量保证”。
- 这些客户遭遇的问题有哪些？即使你不能帮助客户解决这些问题，你也有必要了解他们，因为了解可增进你和客户的共识，便于你切入你想和客户讨论的主题。

- 我能提供哪些客户会非常感兴趣的服务？事实上，如果你能回答这个问题，便已经找出开拓新业务的门路了。
- 在目标市场中能积极影响客户的人和因素有哪些？如果你的客户是不动产的经纪人，则答案可能包括“银行和贷款部门”“政府及相关官员”和“房地产的景气因素”。
- 客户所从事的行业的成功因素有哪些？尽可能列出所有的成功因素。如果你的客户从事的是专业清洁擦洗工作，成功的因素可能包括“材料使用的效率”、“减少废料”、“作业流程控制得当”和“准时交货”。
- 列出能使你成为前景市场行家的最佳信息来源，包括各种名录、刊物、手册。

■ 第八章

如何促销你的服务

本书从头到尾都在强调采用客户中心业务法，此业务法在开篇就明确定义为：发掘前景市场中潜在客户的需求，进而采取促销手段，提供适当的服务，以满足此种需求。前面各章节介绍的是收集信息与分析市场，是你进一步采取促销手段的基础，接下来我们介绍促销手段。

一、建立促销服务的系统

建立促销服务系统的目的在于，提高你对前景市场促销活动的效率，以下的目标可指导你业务活动的方向：

- (1) 让所有接到你促销资料的人感觉你是一个值得信赖的专家。
- (2) 准备针对客户需求的初次接触资料，其目的是获得与目标对象接触和面谈的机会。
- (3) 以合理的成本效益方式，尽可能把握与潜在客户接触和面谈的机会。
- (4) 针对目标对象的理智和感情，展示你的专业水准。
- (5) 把你的服务定位与竞争者区别开，以获得更好、更独特的地位。

(6) 能提供使潜在客户感觉有价值而且切合其需求的解决方案。

以上各点是业务工作的指导原则，接着我们再将促销服务系统归纳为几个部分：

(1) 初次接触资料——包括初次信件、诉诸特定需求的附件和联络电话(第十一章和第十二章对如何准备促销服务系统另有详述)。由于我们采取的是需求导向的业务法，因此不能使用制式的信件和附件，必须随每一个客户而不同。联络电话可以包括特定的联络人姓名和询问约见的相关信息。

(2) 新业务面谈资料——此部分可细分为六个要项：

1) 客户问题。将可能面对的客户问题写在一张纸上，在新业务面谈时使用，可帮助你从容应对面谈中可能发生的情况。这些问题当然随着你提供服务的行业 and 对象而有所不同。

2) 推荐信。由同一个市场或行业中对你的服务感到满意的客户所写的感谢或推荐信。由于推荐信是客户的证词，所以比你准备的资料更可信、更有说服力。

3) PAR(问题——方法——结果)报告。每一次协助客户解决问题，完成一项服务后，应该将业务过程中遭遇的问题、采用的对策和结果记录下来，作为改进促销服务系统的参考，成为下一次碰到类似潜在客户时的帮助。国际上大多数知名的顾问公司以及成功的服务从业者都懂得善用业务检讨报告；许多公司从业务经验中采取实例，制成推广手册、邮寄传单或促销信件，向潜在客户凸显需求，展示解决问题的经验和能力。

使用 PAR 报告有许多优点，如前面提过的，它们可以用于提案、宣传手册和服务项目说明，同时也可用于通信刊物，以及初次面谈讨论时的辅助资料。PAR 报告也是教导客户推荐者的绝佳工具，包括你既有的客户和有影响力的非客户。

如果你从未用过 PAR 报告，不妨把过去两三年的档案翻出来，或要求业务人员整理完整的业务个案，找出所有在前景市场推展新业务遭遇的各种“问题——方法——结果”的报告。另一方面，对新的客户个案则着手建立 PAR 报告。这些 PAR 报告应纳入你的资料库。

4) 满意客户名单。手边要随时有一份你服务过且同意你使用其名字的客户名单。有经验的业务人员不会随意展示这份名单，而会蓄势待发，只有在有潜力的准客户怀疑业务人员的经验水准和其他关键时刻才展示它。

5) 结案报告样本。这种报告和其他资料样本一起，构成一套包括从客户需求到以特定方法解决问题的实际案例。

6) 公司的资料和促销资料。你也应准备其他可解决客户问题的促销资料。

(3) 提案——准备几套提案资料，说明你满足客户需求、提出解决方案的做法。只要能解决客户的实际问题，旧的提案亦可重复使用，但需更改个别客户的资料。

二、建立提供系统的服务

当我在一家外资咨询公司工作时，经常会和几个同事交换处理案例的经验，以便充分获取彼此的经验。以下是我们采取的客户服务系统的各项要素。

1. 针对特定客户的书面资料

1) 合约书可用事先拟好的表格，填入合约内容，或存在电脑里。记住，要强调解决方案的目标和签约所能得到的好处。

2) 如果要展示服务的独特性，进度报告的格式必须随客

户而不同；不过，经常性的服务项目可以采用固定格式的进度表。

3) 最终提案报告必须针对特定客户而写，明确显示服务内容和所需费用。

4) 忙碌的业务人员往往省略可用来检讨客户对服务是否满意的报告，由于对服务感到满意的客户就是未来推荐客户的来源，因此你有必要唤起他们的注意，请他们确认对你提供的服务的满意程度。

2. 工作、活动计划表

(1) 准备一份工作计划，有助于你在新业务促销的提案阶段很快估算所需服务费。

(2) 你也可藉此快速估算出各项服务工作的成本。你应建立并随时更新标准的工作计划，包括所需时间与经费，以便在促销和服务的过程中充分掌握你的工作。

(3) 活动进度表记录每天的各项工工作，必须依特定客户的状况而记录。你可以根据工作计划准备活动进度表，反映特定状况的处理。

(4) 服务的程序可以标准化，你的目标是不断修改标准程序，以反映某一案例的特定状况，确保服务品质。

3. 服务总结报告

(1) 针对每一次服务作 PAR 报告。承办专案的工作人应负责作报告，同时由合作人员及客户确认其正确性和完整性。这是客户满意度检讨的一部分，让客户确认 PAR 报告是建立关系的好方法之一，这时，你可以把握机会，要求客户给你写推荐信或致感谢函。PAR 报告可用来使客户产生“热心助人”的情绪。

(2) 遇到特别重大的案例，可借热心客户的协助写新闻稿，这时候，可配合写一篇描述服务过程和客户因此获益的文章。

(3) 准备一份讨论大纲，以建议客户此时应该考虑的其他服务，并针对客户的状况提出接受服务的时机。

(4) 客户案例综合研究是扩大交流，增加经验、能力和训练业务人员，以及发掘新业务的好方法。

事前准备工作是拜访准客户的必要工作，如果你能腾出时间准备工作所需的各项资料，你将获得丰厚的业务回报。

第九章

以客户为中心的服务分析

你提供的服务必须从“提升潜在客户的经营”这个价值观出发，正如本书阐明的，潜在客户想购买的并非你的服务，他们要的是你所能创造的结果，潜在客户购买的是更好的将来。

从潜在客户的观点来看，利益是他们认定的价值所在。因此，利益与购买者的需求、期望和如何获得满足息息相关。藉由本章提供的方法，你将会发掘潜在客户认为重要的利益，更重要的是，你将能列出潜在客户乐于接受的服务内容。

一、客户中心服务分析

你的工作是找出客户最迫切或不断重复发生、且你能提供解决方案的需求。首先，在一张纸的顶端，写下你想分析的服务，然后回答几个主要问题：“改善或加强”、“减少、减轻或消除”、“保护”、“调整结构”、“辨认”、“恢复或解决”。

例如，在回答“改善或加强”时，问自己：“这项服务如何使潜在客户改善或加强他们认为重要的事务？”列出你的答案。你的答案可能是竞争力、内部作业等。其他各项也可以以同样的方法回答。

做完这个工作后，你就已经建立了一套可以向潜在客户促销服务的潜在利益表。这种服务分析也可用于新业务的讨论、提案写作和训练业务人员。表 9-1 是我对服务业者所写的行销重点分析：

表 9-1 客户中心服务分析

客户中心服务分析
行业：服务业
需求：改善松松散散的行销作法
服务：强化行销重点
(1) 改善或加强：客户资料库、利润率、电话拜访技巧、作业方法、内部控制、收入、服务项目说明
(2) 减少、减轻或消除：方向错误的行销活动、书面作业、作业瓶颈、促销失误、非必要的开支
(3) 保护：市场占有率、信用、名声、利润、流动性
(4) 调整结构：个人培训制度、业务回报的品质、亏损的部门
(5) 建立或设置：外部报告、销售信息系统、成本系统、决策模式
(6) 恢复或解决：保护系统、累积的工作、悬而未决的事、效率低下、管理焦虑

二、其他客户中心服务分析用语

有些用语可用在不同的项目，你也可加上一些自己的用语。各个项目的名称不必固定，许多与采取行动相关的动词都可拿来用。这个练习将帮助你辨认客户与准客户的特定需求和状况，它也能帮助你联想和讨论相关的客户利益。

其他可用来填入客户中心服务分析的用语有：

改善——决策能力、成本估算能力、利润率、现金流量、业务流程时间、内部作业、产品形象、品质、可信度、效率、生产力、书面作业、决策信息、长期展望、竞争力、员工士气、市场定位。

加强——对特定使用者的服务、既有优势、竞争力、设备

利用率、员工士气、组织形象、了解问题的技术、在同行业及协会中的地位、既有的技术、国际行销能力。

减少——内外部冲突、成本、赤字、停产时间、技术水平及条件、延误服务、产能过剩、闲置设备时间、尖峰需求、风险、废料、低效率、税务。

减轻——冲突、拥挤、公众压力与反对意见、重复发生的问题、未来的成本压力、压力与紧张、组织冲突、员工发展障碍、工作负担过重。

消除——无效率和浪费、瓶颈、资源配置错误、冲突、管制过度、令人头疼的问题、反对意见、低成本效益、过多书面工作、赤字、繁杂的例行工作、偷窃与内部安全问题、短视、非必要成本。

注意：有些服务业不一定得填完每一大项，选择与自身行业相关及重点关注的问题即可。

现在，你已经整理出客户的利益所在，可以用在写给客户的提案和与客户的面谈中，或用于业务人员的训练。

第十章

建立在前景市场的行家口碑

建立在前景市场的行家口碑至少有两个好处：第一，减少在前景市场促销时可能遭遇的拒绝；第二，有助于鼓励信任你的人，向你咨询业务。当前景市场的成员视你为其中一员时，就是你已建立信任与友善关系的证明。这也是业务开展成功的必要条件。

获得口碑的策略是：研究并采取一种符合你促销舒适区的综合促销活动，使你获得开拓业务的最好机会。此类机会可凭借参加协会组织或在目标客户阅读的刊物上曝光而获得。和前面几章提出的许多工作一样，建立信誉的工作在你和目标客户面谈之前或面谈之际进行，即使面谈结束后，建立良好信誉的工作仍需持续进行。

一、设定目标

成功的公司在建立前景市场的口碑上至少有四个基本目标：

(1) 在前景市场或特定的专业团体中扮演一个积极、被接纳、经常出现、担任工作和提供服务的成员。

(2) 创造、保持并加强对你、你的公司和服务的有利印象。

(3) 刺激高潜力准客户咨询服务的需求。

(4) 为将来寄发促销信函和电话联络时被目标客户接受铺路。

为达到这些目的，你的短期目标是创造在目标对象中的知名度，引起他们的注意（AIDA 准则中的 Attention）和兴趣（Interest）。你当即的目标是争取与目标组织中的决策者面谈的机会，并由此创造出一个足够称为准客户的对象，进而激起他购买的渴望（Desire）。你最终的目标是将准客户转变为新客户或新客户推荐来源（Action）。现在，我们仔细研究一下前两个目标。

1. 目标一

要成为前景市场或特定的专业团体中一个积极、被接纳、经常出现、担任工作和提供服务的成员，你必须至少取得一个、最好是数个目标团体的领导地位。如果一个团体中虽有潜在客户或推荐客户的来源，但他们没有机会认识你，对你产生好的印象，则加入这种团体并无益处。因此，你的工作是辨认并取得有用的团体会员资格。你可借联络既有高潜力客户来了解他们参加何种团体，并要求他们推荐你进入那些团体。

接下来，必须联络各个目标团体协会的负责人，以获得进一步的信息，用电话联络他/她们，了解该团体协会的概况。如果一切顺利，向他们询问入会审核主管的姓名。这些步骤有助于你决定是否加入该团体。

如果你以前从没想过加入什么团体协会或根本不屑于这么做，现在你必须重新考虑这个观点。加入团体协会是你的事业和个人发展的重要部分。更重要的是，你将可能提升在各种不同环境中与有影响力的人物相处的信心，此外，参与有分量的目标团体可增进你个人和公司的形象与信誉。

要在目标团体中获得领导地位，可能得先花几个月的时间

成为积极的参与者，获得大家的注意。当你渐渐被人认识、在团体中发展一些关系后，你便可利用这些关系取得在团体中的职位。许多团体欠缺活动能力卓越的领导人物，别担心你没有机会打入团体的核心，只要你有心、有精力。

当你在前景市场的团体中成为一个积极参与、被接纳且被客观存在人注意的人物后，还必须采取进一步的行动，以助你达成目标。例如，你可以招待客户和具有影响力的非客户参与社交活动、把办公室借给团体的活动使用等。你也可以参加会议或举办演讲论谈会，进行你的实地调查。

到目前为止，我把重点放在加入地方团体协会上，不过，同样的策略也适用于全国性的团体。尽管你的促销目前可能局限在地方，但具有全国性的知名度永远有好处。谁是你所在行业中的佼佼者？同业中谁具有全国性的知名度？全国性的集会在哪里举行？这些场合就是你认识业界领袖的好机会。

2. 目标二

你可以进行许多能创造、维持和加强认识你、你的公司和服务的活动。从事这些活动的目标是获得更大的知名度：对你的目标客户进行宣传，让他们知道你的公司和你们能提供的服务；让你公司的成员和目标公司的成员彼此有更多了解。

(1) 与目标团体交流。在与目标团体交流和谈话中存在许多商机，甚至你也可以进一步创造更多机会。为什么与目标团体交流很重要？这有什么好处？许多专业服务提供者最大的恐惧也许是对公众团体讲话，你可以善加利用这种情况，使它成为你的优势。与目标团体交流能：

- 增进你的沟通技术。
- 提高你的自我评价能力和你在他人心目中的位置。
- 使你成为别人心目中的业界专家。
- 使你成为其他人寻找专业帮助的对象。

- 提供更多曝光的机会。
- 立即带来新的业务机会。

如果你拒绝演讲或培训，你就损失了一个大好机会。今天播的种子可能需要一段时间开花结果，但如果你什么都不种，就不可能有结果。

服务业者的演讲或培训可以创造许多机会，例如，听讲者提出的问题就极其珍贵。我在组织众多的演讲及培训活动中发现，越是优秀的讲师越是看重与听讲者的沟通，通常是不拘形式的座谈，听众会在聊天氛围中提出许多演讲中未曾提及的重要问题和需求，这些都对我们提供的服务系统极具参考价值。

在准备演讲/培训或组织演讲/培训上要花多少时间和金钱，取决于你的目标和听讲对象的性质。你的目标就是演讲/培训(组织好演讲/培训)、介绍你公司能够满足某种需求的计划、进一步促成获邀在该协会团体的全国性集会中演讲或培训，以促成或激发新业务的线索。

在演讲或培训的过程中，准备好名片、公司介绍、业务介绍的资料，给每位听众一份，以备今后的联络。如果你是这次演讲或培训活动的组织者，则参与活动者的名单你已掌握；如果你只是一个受邀参与者或演讲/培训者，则建议你向活动筹划单位要求一份参与活动者的名单，在演讲/培训结束后可举行一个名片抽奖活动。这有几个好处：第一，吸引他们的注意，并让你有联络他们的资料；提供的奖品则可以是公司出版的书或下次活动的优惠券或是一次免费的咨询服务等，可视公司的业务范围而定，而得到奖品的人会立刻变成你的朋友和支持者。

许多演讲或培训者在演讲或培训后常常会犯“打了就跑”的错误，这一般是由于经验不足或专业不精深，而听众也是听完就走，这样达不到任何业务的效果。你必须避免这种情形发生。不管你是演讲/培训者还是组织者，都必须要求演讲/培训者预留 30 分钟，甚至更长的时间，充分把握发挥影响力的机

会，不要忽视或辜负了满屋子的潜在客户和具有影响力的非客户，不必急着休息。

如果你是演讲/培训者，在演讲/培训中有录音或录像，你可以在事后重听或重看一遍，对自己进行一次检讨。同时花几个小时写出你的演讲或培训内容，向相关刊物投稿；如果演讲很成功，也可以摘录做成电子文档作为未来向其他活动推荐或影响目标客户的工具。如果你是组织者，则你可以同演讲/培训者协商以公司的名义对演讲或培训内容整理投稿或用以作为业务推广的宣传。

(2) 向目标刊物投稿。所有你认为适合纳为图书资料的刊物，都是绝好的投稿对象。在收集了许多有关前景市场的信息后，你应该不难找出几个有趣的主题。你的文章不必长篇大论，洋洋洒洒，你只要抓住一个读者的迫切需求，文章被刊出来的可能性就很高，读者的反应也会很热烈，只要读者反应热烈，那么你下次投稿的中稿率就高多了。如果你的投稿从未被刊登，也别气馁，及时总结。同时更多地去揣摩别人刊登出来的文章是如何选题、立意及组织语言的。

投稿时尽量把握从小到大的原则，向小报刊投稿被接受的机会比全国性的大杂志大得多，而一旦你的文章被小报刊登，好好做一份拷贝，在角落里注明“旧作品”，在投另外的稿给较大刊物时，随即附上这份拷贝。文章曾被刊物登出可加强编辑对你的好印象，同时也增加文章再被刊出的机会。当作品几次见诸报刊杂志后，你会开始感觉到“光环效应”的好处。出版商和编辑见你作品很多，会自动更慎地重看待你寄给他们的文稿。

成功的公司，也就是说已有的完善开拓新客源系统的公司，都熟知文章上刊物的好处。现在，也有越来越多的咨询或服务公司开始以公司名义出版各类书籍，以扩大知名度。仔细阅读前景市场最让人看重的杂志刊物，你一定会发现，许多文章的作者是知名企业/公司的重要干部。竞争者的文章非读不

可，你可以研究如何利用他们的文章帮助你在前景市场销售“你的”产品。

投稿的最大障碍是担心你写的东西无足轻重，或表达方式不被接受，这些忧虑都是自寻烦恼，如果你确实下过功夫，你一定会知道前景市场最关心的问题或主题是什么；如果你从没进行过写作，这也没什么，可请公司其他文笔好的同事修改你的文稿；再不行，而投稿对你来说又确实是一笔产出大大多于投入的事时，雇专门的人替你写也不是不可以。这是我认识的一位美国人告诉我的。他在培训我们关于“客户中心业务法”的营销方法时，其中就投稿这一项的讲述。他曾问过一位常投稿给《哈佛商业周刊》的朋友：他是如何腾出时间研究和写那些文章的。没想到他的朋友很惊讶地看着他说：“杰夫，难道你不知道吗？真正会利用时间的人没有一个能写出好文章的。我也不例外。但是我雇了一个记者访问我，写我做顾问的经验。他很快就写出了大纲和草稿给我，我最后进行编辑，然后投稿。”当然，这一点在我们中国不太可能发生，除非你成了名人。但是你要记住：会写作的人不一定是记者。

随时留意，把报道你和你已经写过的资料整理成一篇文章，将你组织的活动或培训的录像或录音进行节录，然后整合成图文并茂的一篇文稿。不要担心编辑会不理睬，只要他们喜欢你的主题，通常他们会帮助你修改文稿。再者，现代社会信息非常发达，投稿的方向不仅可以是刊物的铅字，还可以是相关行业的网站。

不管怎样，你都要避免坐在书桌前望着空白稿纸或电脑屏幕发呆，企图去拼凑出一篇文稿。你要学习去捕捉脑海中一闪而过的灵感：有关你可以解决的问题、前景市场的趋势或市场的商机。由于很多专业人士自己很少去写文章，但必定会去看，如此你更应该设定每三到六个月或在你认为适当的时间段写出一篇文章的目标。

一旦你写的文章被刊登出来，你的影响力和机会就自然会

增加。这些文章的拷贝可以用来影响编辑，增加未来文章被刊出的机会；此外，这些拷贝还可以用作接触潜在客户时的促销工具。

(3) 准备促销公司的文章。以文章来创造在前景市场中的行家口碑时，可以利用一种较高明的策略，就是把你、你的公司和服务写进你的文章中。如果运用得当，刊登出来的文章是一种有效建立信誉和获取高知名度的方法。例如，在文章中把你的客户在接受服务后获益良多的例证作为辅助，而这就足以让前景市场的读者认为是真实的例子。

另一个方式是选择写同类的文章，但篇幅较短，主要集中在讨论某个特定问题，或解决问题的方法。PAR(问题——方法——结果)报告可用作这种文章的结构。写此文章的目标是让读者愿意剪贴它，并保存下来。

浏览一遍你自己的档案，检查你以往剪贴或保存的文章，你被某些文章吸引的原因是什么？文章中有哪些宝贵的信息能满足你求知的需求？这些信息是否有助于你了解前景市场，且对建立作者的信誉有所帮助？这些都能帮助你快速了解并进入你选定的前景行业。

(4) 把握出名的机会。为了进一步提升公司的形象，你必须懂得辨认并把握其他出名的机会，包括写信给报刊杂志的编辑、读者信箱或在网站 BBS 发表言论等，尤其是讨论备受争议的题目，这些活动可创造的曝光率远远超过大多数人的了解。记住：前景市场中的杂志、标志网站、期刊和报纸会受到业内人士的密切关注。

如果你有强烈的意见想要表达，别担心你的看法会引起争议，报刊编辑或版主通常都很欢迎这种投稿，因此你的意见被登出的机会远高于一般文章的投稿，且被业内人士讨论的机会更大。在写此类稿子之前，不妨先看看最近刊登过的文章，以决定主题和形式。

教育培训式的传单和宣传手册也是创造知名度的有效工

具，许多组织制作这类资料，比如职业团体和行业协会。对个别公司而言，成功的公司常会印发如下的资料：“选择律师要注意的八件事”、“会计师应提供的五种服务”、“管理咨询公司能为你解决什么问题”等。

当然，这些资料并不特别针对你所能提供的服务，而是提供对某个行业的一般认识，并暗示既然你的公司了解客户的需求，所以也能满足这些需求。教育性的传单可以轻易地转变成一篇文章。

我接触的大多数专业服务提供者往往不了解这种出名机会的价值，或从未花时间去利用这些机会。请用一种新的角度来看待这种活动，任何能吸引前景市场注目的事物都能创造长远的利益，也因此值得你追求。要创造知名度，你必须去推动它，机会永远都存在，只有那些下定了决心要建立行家口碑的人（包括你的一些竞争者）把创造知名度视为一种无时不在进行的长期活动。

（5）举办公众活动。举办公众活动是另一种高明的宣传策略，例如全国性的行业论坛，这相当于策略及举办者在明白宣示他与前景市场的关系。主持这种论坛活动可向前景市场发出强烈的信息：我们拥有前景市场、我们是行业佼佼者、我们是这个行业服务提供者的主力。

很多公司在不同的前景市场获得这种地位，在建立前景市场的行家口碑时，你的工作之一便是辨认哪些竞争者在主持这类活动。仔细分析这类资料便可以了解该如何举办这类的活动，你也可以考虑和一个非竞争者合办这样的活动。

（6）确定你的特色。另一个极能有效创造、维持和加强客户对你公司有利印象的方法是：凸显你的特色，也就是所谓的“D&B”（Different & Better）。永远让你的客户知道你行业中的重要活动，包括有哪些演讲、培训、会议、论坛和发表的文章、出版的书籍等。许多公司会定期邀请客户和潜在客户参加公众活动或运动会等。特别擅长维持良好知名度的公司会在

非服务客户的时间联络他们，此外，成功的公司会在服务完成后打电话给客户，询问他们的满意程度，如果情况适宜，也提供额外的诱因，以招揽进一步的生意，如立刻接受后续服务可享受折扣优惠。许多公司举办了解公司设施或服务内容的活动，或在一项大的服务完成后举办聚会，用美酒美食招待客户。

偶尔在电话中提供潜在客户免费意见，在社交场合或专业服务中介绍客户和具有影响力的非客户相互认识，或介绍他们想认识的其他专业人士。介绍生意给你的人当然希望你也能介绍生意给他。

3. 目标三

你在专业领域中的活动可以大大提高潜在客户向你咨询服务的机会，以下是达成这一目标的几个方法：

- 针对前景市场计划并主持演讲会或论坛。
- 进一步利用演讲和写文章来发挥影响力。
- 刊登广告。
- 以调查研究为名联络潜在客户。
- 根据你对客户需求的研究发行相关的行业内部刊物。
- 针对个别前景市场印发宣传手册。

(1) 针对前景市场计划并主持演讲会或论坛。在大型酒店或旅游胜地举办演讲会或论坛可以带动参与者，招来生意和增加咨询服务的机会。这类演讲会可在报纸上登广告、寄通知单、邀请函，或与当地的大学和协会合办。如果你的办公区域够大，可就在公司内举行，既让人了解了你公司的工作态度及状况，同时也让更多的潜在客户在认识你的门庭后，更加信任你。

(2) 进一步利用演讲和写文章来发挥影响力。前面我们讲过，每当你完成一场演讲或写完一篇文章，你就创造出一个

可以利用的工具。例如：某个有计划的专业人士在一年内作了15场演讲，演讲内容就是他对生产管理的革新。一年结束后，他把15场演讲的稿子进行整理，完成了一本长达200多页的著作手册。接下来几个月，他与另一个资历较浅的同事合作，完成了一本280多页的精装书。如果他从头到尾坐在书桌前想写一本280页的书，那几乎是不可能办到的。

曾经有一位英国的管理顾问，把他以前刊登过的一篇文章改为读者来信，发表在一份业界极具知名度的杂志上。结果他招来了八个咨询服务的电话，其中四个后来成为他的新客户，同时，他也获得其他两家刊物编辑的约稿信。

另一个充分发挥你既有资源的方法是整理你的档案，找出以前的文章、客户报告、大纲或备忘录，以便改写成另一篇文章。让你的演讲、文章和宣传资料重复利用两次、三次或四次，绝不要只用一次。

(3) 刊登广告。如果你深入研究过前景市场，那么你刊登广告招来咨询服务的次数一定比其他从业者多。设计广告和刊登广告绝不是容易的事，而且往往成本不低。

成功的广告必须具备持续刊登的特质。只刊登一两则广告无法创造出询问不断的效果。如果你决定了要刊登广告，首先要挑选前景市场阅读的主要刊物；然后，仔细研究过去几期在刊物上登广告的公司，以及他们提供的产品和传递的形象。

其次，致电刊物广告部门，要求他们传真一份在该刊物上刊登广告的收费明细表。如果你连登几期，通常会有优惠给你。要决定是否刊登广告得参考每千人阅读的成本——即前景市场中每一千个人读到信息的成本。如果你想在全国性的刊物上刊登广告，目标却是地方市场，那么，成本肯定相当高。也许你没有别的选择，因为业界的主要刊物很可能是全国性甚至是国际性的。不管如何，每千人成本是衡量广告花费的有效指标。

(4) 以调查研究为名联络潜在客户。以调查研究为名联络潜在客户可刺激并咨询服务，那些能支配前景市场的公司常采用这种方法，部分原因是他们随时在发表调查报告，答复有关趋势、客户需求、前景市场动态的询问。

这种研究可通过邮寄调查或电话调查的方法进行。邮寄调查的回复率比电话调查低很多，不过比较容易接触到目标对象，那些不回信的人仍然接收到你在作调查的信息。直接打电话给目标对象较耗成本，但较可能获得潜在客户的信息，且往往带来服务的咨询。

(5) 根据你对客户需求的研究而发行相关的行业内部刊物。内部刊物如果运用得当，可成为行家口碑的有效工具。但如果做得不好，反而会有损公司形象。制作并发行一份能有效刺激客户来电咨询的行业内部刊物，最关键的就是锁定目标。刊物的篇幅不太重要，可以只是单页或者多至十几二十页。刊物的内容必须反映你对前景市场的了解、客户常见的需求、迫切的问题以及潜在客户一般关心的事情。

发行行业内部刊物最常见的错误是转载或浓缩其他刊物发表的文章，这虽然有少许好处，但却无法展现你对前景市场的独到见解，以及你的服务的与众不同之处。你自己的刊物最好刊登自己公司研究的成果，这样更能有效地展现你对市场的深刻了解，使你有别于其他竞争者。

(6) 针对个别前景市场印发宣传手册。根据你对前景市场的了解和所作的调查研究，你可以整合成一本促销的手册。这本手册应包涵有关你公司的资料，包括公司的发展历史、规模、地点、特色和员工的资历等。你也可以加上服务品质和公司信誉的说明资料，最重要的是其他接受过你服务的对象，以及你的公司有何能力了解并满足客户的需求。客户满意的证词和说明对你一定大有帮助。

二、市场定位的范例

以下是深圳一家会计师事务所针对选定的前景市场所做的定位努力。这家事务所决定建立一系列的前景“白皮书”，特别针对目标市场而设计。为了制作这些白皮书，这家事务所聘请了一位市场调查员，以便立即了解业界最新的动态。调查员明确地受事务所的指示要区别重要与较不重要的议题，以使白皮书内容能收集、归纳、吸收高潜力潜在客户的信息。

这套策略包含无数的步骤。事务所决定白皮书每月发行一期，其中有些提供如何做(HOW—TO)的信息，例如，如何有效地避免税务问题。其他则集中在最新的发展与趋势，并传达这家会计师事务所是业界领导者的信息，并藉由经常性的研究与调查了解市场的最新变化。

白皮书里也包含编辑这份白皮书的构想和目的等资料。这些资料隐含的信息是，事务所关心客户的经营与内部作业程序，希望藉此提供最新的信息来协助客户熟悉最新的会计业务。

虽然这份刊物只有一张纸，除正面涉及事务所的信息如事务所经营哲学以及正面所提问题的解决方案和事务所的地址等之外。整体而言，背面仍是维持非推销的态度，整份刊物的定位只是提供信息服务。

对已经接到三到四期刊物的非客户，事务所决定另行寄发一份调查该非客户希望进一步获得有关事务所服务介绍资料的问卷。采取这个步骤是基于一种假设，即该非客户愿意获得进一步的信息，不过却对阅读邮寄广告采用高选择性的态度。

随着刊物发行期数的增加，来自前景市场的询问函也开始增多。这家会计师事务所利用他的电脑资料库来追踪哪些对象

曾接到资料，及后续产生了什么效果。所有信封都用打字，而不是贴标签，以不要使人感觉是大量邮寄的信函为要。此外，也要避免以大宗邮件的方式投递所有信件。

寄发内部刊物的目标在于创造互动的需求，使对方做出有别于接到一般推销信函的反应。目前这家会计师事务所仍继续采用这种做法，且因此获得客户的热烈欢迎。

三、维持在业界的口碑

本节将列出许多在前景市场被广泛采用的维护信誉的方法，不过，大多数成功和积极的公司只用到其中的数种方法，很少有能全部使用的。所有列出的建议和策略都要求你做好事前的分析与计划工作，甚至必须重新检讨某些基本目标。

- 发表演讲。
- 举行讲座培训。
- 发表文章。
- 设计宣传手册。
- 印发内部刊物。
- 加入业界团体。
- 进行行业调查。
- 参加访问节目或论坛。
- 撰写作业手册。
- 在业界组织中取得领导地位。
- 参与业界的聚会。
- 确定技术规格。
- 提供高品质和准时的服务。
- 与业界具有影响力的人物保持关系。
- 在业界获得并维持好的名誉。
- 保持专业形象。

- 辨认行业内常见的和最迫切的需求。
- 在其他服务业者间建立可信度。
- 保持与众不同的风格。

一旦收集了你所需要的信息，争取新客户就变得更容易了。你将能了解他们的需求，使你的公司更易于吸引潜在客户和具有影响力的人士。



第二篇

争取和准备与潜
在客户面谈

■ 第十一章

选择需求和进行接触

在花了许多时间研究前景市场，增加了对市场的了解后，现在该是争取与高潜力潜在客户面谈的时候了。这个阶段包括下列五个步骤：

(1) 选择亟待解决的需求。你的目标是选择一个迫切的需求或目标企业常常遭遇且现在就希望加以解决的需求。

(2) 描述需求状况。你的目标是向你想接触的客户描述可能发生的需求状况，以争取对方的认同。

(3) 选择前景市场中的目标企业。你的目标是在此一特定的促销期间找出高潜力的客户组织。

(4) 确定初次接触时信函的内容。这份信函包括能“抓得住”对方的封面信函和其他与需求有关的附件。你的目标是找出能吸引对方的卖点。

(5) 打电话争取面谈。你的目标是取得和目标企业中有决策权的人面谈的机会，讨论他们的需求，提出你的解决方案。

本章将讨论前三个步骤，第十二章讨论步骤四，第十三章讨论步骤五。

一、选择要强调的需求

一般而言，需求愈强烈，争取与目标企业中的决策者面

谈就越容易。假如你的目标企业员工流动率一直居高不下，那么你向这个企业提供员工流动率的调查方法及有效降低员工流动率的训练课程就比较容易接受。不过，记住把焦点放在某个需求和你能提供的利益上，而非只顾说明你的产品或服务。

找出一个对目标企业迫切且重要的需求，促使其愿意与你面谈。找出问题就解决问题的一半，这个原则对满足需求而言尤其贴切。下面我们先谈谈什么是需求状况。

1) 消极的需求状况。不希望发生的、负面的情况有三种：一种是现有的业务因素中有某些缺点(本章稍后要讨论的黄红灯警示)；其次是面临可能发生某些不良状况的威胁；最后，客户必须作出后果难以预测的决定。

2) 积极的需求状况。积极的需求状况有两种：一种是在欠缺某种有肯定的、期待的或需要存在的条件时发生的；另一种是某些肯定的条件存在，但却有匮乏之虞。

3) 短期任务状况。这种状况需要你所提供的技术、知识和科技才能解决。在现今的经济环境中，由于企业追求作业精细准确化，因此任务导向的状况不断增加。

记住，这种分析的目的是为了让你在准备接触潜在客户的资料时，能了解客户的基本状况，进而知道如何切入主题。如果你能了解顾客的状况，并能承诺解决问题，就能很快被认为是值得面谈的人。

1. 黄红灯警示

黄红灯警示是一种简单而有用的工具。假设库存周转是目标企业成功的一项重要因素，而你的专业服务能避免并解决这种问题；其次，假设A产品1年周转9次是此产业的标准。由于你在了解前景市场的阶段中下过功夫，所以你具备这些知识。你也从和客户的讨论中得知，A产品每年周转

8~9次是他们能接受的范围。此范围的绩效在客户的预期中，不会引起他们的警觉，因此向处于这种经营状况的潜在客户促销解决方案往往不会引起多大的兴趣。不过，如果你的初次接触资料准备得当，他们可能将其归入“咨询顾问”类的档案。

下一个周转7~8次的范围就是黄红灯区。管理部门不希望目前低于水准的绩效再滑落到周转7次的红灯区，因此，若向处于黄红灯区的目标企业促销解决方案，通常会引起高度的兴趣，获得相应部门主管的接受。

当接触处于黄红灯区部门的负责人时，一开始可能遭遇拒绝外界支援的态度，因为他们可能会受到上级部门或其他主管的攻击。

你的目标是设计一个解决方案，以提升目前的绩效，达到客户期待的水准。

所谓“威胁状况”是指可能发生某种不希望发生的状况。你的解决方案应该能避免发生此种不受欢迎的状况；即使发生，其负面的影响也可减到最低。

所谓“决定状况”是潜在客户正面临某种选择，需要你的专业服务协助他们做出正确的选择。面临决定状况时，必须先辨别各种不同的行动方案，加以评估，然后做出最佳选择，并执行它。你的解决方案必须能去除当前状况中的不确定因素，协助客户选择和采取最具成本效益的行动。

2. 积极的需求状况

所谓“缺乏状况”是客户的经营状况中缺乏某种有利或必要的积极因素，例如，必须建立一套前景市场资料库，或薪资制度等。你的解决方案应能创造出此种有利或必要的绩效因素。

所谓“有匮乏之虞的状况”是指某种有利的绩效因素应

该可以提升到某种水准，例如：有些服务公司拥有能开拓业务的高手，却没有人能支援他或公司后备资源不足。

3. 短期任务状况

短期任务状况的例子之一是：在当前的经济环境中，许多公司希望藉裁减非必要的员工来缩紧公司的支出，而这种需求创造出一个庞大的专业市场，有赖你的专业服务来满足。

二、辨别需求

你提供的解决方案应该能为客户创造出最具成本效益的结果。不过，在提出解决方案之前，要先找出需求所在。

对你而言，需求就是你能加以满足的东西，你拥有处理它的资源、技术和能力，你也有以往绩效的经验，包括 PAR 报告和客户证明。

在初次接触潜在客户前先辨别迫切或经常发生的需求，有几个好处。你将提高面谈成功的可能性，减少白费功夫的次数。如果你因为没有做好事前的准备，导致接触客户反应冷淡或毫无兴趣，这不但浪费你的时间和精力，甚至使你对自己提供的服务是否必要产生怀疑。

另一个重要的好处是减少被拒绝的机会，有利于建立你的自尊。忙碌的决策者永远对讨论需求状况有兴趣，因为他们可以获得免费信息，可能的话，他们可利用这些资讯自己解决问题。当拜访他们讨论迫切的需求时，你触动了他们内心最关心的问题：“我能从和你的面谈中获得什么？”

把接触的焦点放在迫切或经常发生的需求上，可节省你的时间和精力，因为这种做法可以减少你漫无目的地接触潜在客

户的次数，而且，那些对你所提供的迫切需求有反应的人，也比较可能成为你的客户。最后，因为你对需求的深入了解，使你在前景市场的信誉获得增加。

1. 辨别迫切需求的秘诀

如果你已经做好步骤一，接下来就是和前景市场的既有客户讨论，收集有关客户需求的资讯。为了顺利进行此步骤，你必须告诉既有客户你关心他们的利益，愿意加强对他们的服务，然后，你要针对他们的经营，提出间接、开放式的问题。例如：

要确保贵公司的生存和获利，必须着重哪些工作？

你们如何处理 B 问题？（如果你知道该客户的行业中普遍存在某种重要的问题。）

在未来半年内，你们经营的重点是什么？

他们的回答将使你得以洞悉潜在客户的问题，和找到提供解决方案的可能性。如果你的客户中有大企业，你可以拜访部门主管，询问同样的问题，并藉此机会观察他们的运作、内部管理和工作流程等。另外，也别忘了翻出客户档案，从中寻找可提示他们客户需求的线索。

为了掌握业界最新的发展，你必须能辨别客户的迫切需求。要经常阅读客户和目标企业看的刊物，以了解他们当前最迫切的需求，用来争取面谈机会。

一般性的企业刊物也可以提供你对大趋势的认识，例如企业组织重整、裁员趋势、外来竞争等。别漏了人才招聘，因为经常刊登人才招聘代表此企业正高速发展，或此公司无法留住好的员工。

有些专业服务公司雇用兼职的研究生收集特定行业的资料，这种做法有助于发掘业界经常发生的问题、活跃的人物和重要的集会。重大会议的主题可以给你提供对前景市场需求的

重要参考，因为集会主题和主持者必须事先妥善选择，而通常他们都会选择前景市场最关切的项目。

2. 接触业界具有影响力的人物

前景市场中具有影响力的人通常最了解业界的重大议题和潜在需求，你可以从 A 级客户、刊物、公司目录和邮寄名单中找出这些具有影响力的人。

进一步的工作是与业界具有影响力的人物会面，并建立关系，以帮助你找出当前和未来的重要问题。与业界具有影响力的人物会面的基本方法如下：

(1) 直接与他们联络，并提出与他们有直接关系的问题。你可以在谈话中逐渐透露你的目的。建立有利的第一印象只有一次机会，因此，你的电话联络必须对他们有利。

(2) 参加会议、协会、商展、政府活动、公益活动和业界具有影响力的人物会到场的社交活动。在参加前，你必须找一个和他们有直接关系的话题。

(3) 通过第三者安排与具有影响力的人物的餐会。这种利用既有关系的方式能使你认识的重要业界人士大幅增加。

(4) 藉写信建立与具有影响力的人物的对话管道。寄出能引起兴趣的东西给具有影响力的人物；即使你寄了几封信函都没有回音，你还是可以提高未来和他们面对面谈话的机会。

(5) 安排业界具有影响力的人士会乐于参加的活动。例如：你是某个金融企业的经纪商，举办主题式的促销酒会可能吸引邻近的企业家或金融人士参加。

平时要花在维持你与业界具有影响力的人物的关系上，打电话、寄卡片或任何你认为可能引起他们兴趣的资料。都可以“提醒”你们之间的关系。这是出小力而可能有

大收获的工作，一般人往往乐于收到这类他们容易疏忽的小信息。

三、描述需求状况

现在，在与潜在客户面谈的准备工作中，你至少已经找到一种迫切的需求。下一步骤是描述需求的状况，其目的是获得目标企业的认同。这里要强调的是，你必须从对方的观点来看待这些需求状况。

举例说明：

(1) 需求：尽可能简单而有力地说明需求，并使用对方的语言。例如，“提升新进业务人员开拓新客源的能力”。

(2) 直接负责的人：谁是目标企业中直接负责满足这种需求的人？例如，人力资源部或管理部的技能训练单位通常负责训练新进人员的各种技能，包括业务方面。

(3) 其他参与者：目标企业中还有哪些人参与或关注此需求？谁希望我所提供的解决方案能成功？解决方案会影响到哪些人？

(4) 不利影响和风险：与此需求有关的成本和风险是什么？如果需求没有得到满足，可能产生哪些额外的成本和不利后果？

(5) 有利影响：如果执行解决方案，能获得哪些益处？例如，增加销售额，确保既有的销售不降低，减少成本，增加效益和提高员工士气等。

(6) 目标：说明需求状况的目标。如果你已经明确的指出需求，目标通常只是重述需求状况，这时候，你应该能获得目标企业的认同。完成描述需求状况的步骤是你准备初步接触资料的有效工具。

四、选择前景市场中的目标企业

第一和第二步已经完成，接着是决定所欲接触的目标企业。如果你经常保持最新的资料库，只要从邮寄名单中寻找就可以。你也可能获得新名单，或从其他服务业者那里获取新资料。不管如何收集资料，前景市场永远有新的加入者。

你的目标是只找出具备下列三种条件的企业和个人：

- 最可能存在的你能满足其需求的企业和个人。
- 希望现在就解决此需求的企业和个人。
- 已有经费预算的企业和个人。

五、决策部门

一般来说，公司的运作都可以靠流程图的形式辨别，借此检讨过去你和前景市场既有客户接触的纪录，你可以推测潜在客户的决策模式，找出负责业务的人和特定的程序。研究决策部门也有助于你了解目标企业反馈的模式。

六、最初接触者

这个人往往是在企业面临需求的状况时，负责向外寻求协助的人，因此他是你最重要的接触者。

七、影响者

影响者可能对你有利，也可能不利，影响者可能对接受外

来协助表达赞成或反对的意见，或对不同的外来协助公司投赞成或反对票。由于这些人能影响决策，你必须针对他们的不同意见传达信息。

八、决策者

这是真正决定生意能否成交的人。

九、配合者

这些人可能不参与决策，或不具影响力，但与你提供的服务有关系，通常这类人负责与外界服务公司的联络工作。

十、使用者

这些人将直接或间接、主动或被动地受到你提供的服务的影响。

如果你已充分了解了前景市场，那么争取与潜在客户面谈的工作便不再是件困难的事。你已经铺好了面谈的路，应该很期盼能和对方进行讨论了。

第十二章

拟定初次接触计划

初次接触计划包括两部分，要寄给目标企业的资料和后续的电话联络。本章要讨论的是初次接触信函。

一、初次接触信函

你争取客户的能力与初次接触信函的成功与否息息相关，如果你已选出目标企业，现在要做的就是激发基本的购买动机。

购买动机是接到邮寄信函者的心理状态，你的工作就是要刺激接受信函者的理智与情感的因素，促使他们联络你，或对你后续的电话接触有所反应。

激发购买动机是客户中心业务法中极为重要的工作，如果你目前的方法很管用，那么不要让本书介绍的方法扰乱了你，你大可继续采用你原有的方式。

回顾前面讨论的三类需求状况：消极的、积极的和短期任务状况。现在让我们整理出一套运用这些动机的实际步骤。

消极的需求状况牵涉到害怕心理：害怕失败或不可知的未来。处于威胁状况或必须做出某种决定，导致对不可知的未来的害怕，因此，害怕往往是购买动机。据保险专业人员说，顾

客买保险的最大原因是害怕。

积极需求状况牵涉到要满足客户对地位、舒适、希望表现良好等的需要。其中最重要的是自利因素。

任务状况则主要牵涉到满足客户特定情况的需要，其购买动机往往是增进效率，提高有效性。

当有上述需求状况的人接到你的信函时，他的购买动机可能会被激发。如果你的准备资料妥当，后续要求面谈的电话联络将刺激他采取行动。

你要寄给目标企业的信函只需包含两样东西：一篇指出你卖点的文章，和一封刺激购买动机与引发对方阅读附件的封面信函。

1. 准备信函内页

洞悉目标市场的工作之一是发掘业界刊物中讨论当前的形势变迁、问题和机会的文章，你可以从资料库中找出与你促销的需求状况有关的资料。

利用业界刊物中的文章有下列几种好处：

(1) 显示你对该行业非常了解，也就是你阅读他们常看的刊物，这有助于在后续接触中建立好感。

(2) 显示你重视他们的利益和需求，你是一个客户中心的专业服务者，和他们所接触的服务业者以服务为导向不同。

(3) 你充分利用前景市场中具有影响力人物的权威和可信度。

(4) 如果你们面谈，对方知道你必定是有备而来的。

选择文章有几个标准：

(1) 应有易于阅读的图表。

(2) 应和你在封面信函中所促销的需求相关。

(3) 文章必须是以解决问题为导向的，除非你销售的是智慧库一类的服务。

一旦选定文章，解决了使用的障碍后，即可联络印刷厂。你要使用专业的、吸引人的印刷品，不要用复印的，因为那会给人以廉价或你负担不起的印象。

印刷品若只有一两页，目标企业读完它的机会便比很多页的资料高许多。单页资料尤其有用，因为连同信封，你的邮费也会少很多。

如果你选用摘录的文章片段，尽量浓缩为一页，并在文章末注明：经原作者同意摘录转载。选用文章时可在文字下加底线以加强重点，或在文句空白处加上标记。你的目标是利用这篇文章指出与需求有关的主题，并借着精选的内容支持你的立场。

你要避免过多的标记或画底线，通常你只要强调一个到三个你在信封上标明的讨论重点。记住：附件的目的是借权威人物来加强你的论点，建立你是行家的印象，以及提醒对方你有能力提供解决方案。

你选择的文章必须能快速吸引读者的注意力，激发对方的情感反应。你在文章中注明的内容必须是信封上提到的重点，一般而言，文章出处越知名，越能加深收信者对他初次接触到的信函的印象，不过，特殊而能切中要害的不知名文章也可发挥意想不到的效果。

2. 准备信封封面

一封理想的信函会直指要点，告诉对方与发信者面谈有什么好处。所谓好处即加强好的状况和改善不好的状况。在信中多使用一些进行性动词，例如改善、保护、减少和增加，以表达对方能获得的好处。

利用直接邮寄信函的好处：

- 成本相对较低。
- 能传递个人的感情。
- 能提供多样化的选择。

- 能针对个别的需求。
- 能增进有利的形象。
- 时机和内容能加以控制。
- 有助于传递有组织性的信息。
- 能立即送达潜在客户。

信函当然可能会被忽略或寄的对象不恰当，或根本没有送达。有些潜在客户可能排斥信函促销，因为这种沟通毕竟属于非个人接触，而且是单向的沟通。此外，信函也可能难以凸显你的公司和服务特点，无法使你不同于其他同样想吸引目标企业的竞争者。

为了增加你的信函的影响力，可以用 AIDA（注意 Attention——利益 Interest——欲望 Desire——保证 Affirmation）准则来组织你的信函。

（1）注意（Attention）。在信函第一段或第一行第一句，提出读者强烈关心的利益。你只有约 5~10 秒钟的时间可以抓住读者的注意力，以下是抓住注意力的例句：

如果你想创造更高的利润，我们有好消息告诉你。
一个能为你的公司开创新纪元的好创意。
你的经营管理到了该彻底整顿的时候了吗？

以一个具有挑战意味的句子或问题作为信函的开端，是一种立即吸引注意力的好方法。另一种方法是提出一个问题，点出客户所处的困境，例如：

如何在业务不断成长的同时，给员工提供最好的训练？
你的库存控制系统达到你所有的要求了吗？例如……
你最好的客户得到了你最好的服务了吗？
你的高级主管真正知道如何……吗？

这种刺激对方思考的问题往往能吸引对方的注意。另一种强而有力的开场白是描述一种有利的状况，例如：

当你需要专家提供库存控制的意见时，一通电话就可获得迅速而热情的协助。

你的公司可以拥有对抗经济不景气的最佳利器——一套针对性的行之有效的行销计划。

吸引注意力是信函最重要的一部分。在当今竞争激烈的市场中，一般主管每天至少会接到 10 封以上有备而来的促销信函，你的信函必须能突破他们的心理防线。

(2) 利益 (Interest)。你的信函必须强调需求导向的解决方案将会如何改善读者的状况，因此，你的目标之一是承诺如果潜在客户愿意与你面谈，他们将获得利益，你的解决方案值得他投资一些时间和金钱。

你也必须以不带威胁的态度促销你的服务，要达到这个目的，你必须在信函中表达你能提供给客户的利益，和解决问题的能力。你的目标是调动起对方的兴趣，引起对方理智思考的兴趣，使他同意与你面谈，讨论他关注的问题。

你的信函封面首先要刺激对方的兴趣，强调附件中所讨论的意见和需求。你先让对方知道有某种需求，然后才强调你有满足这种需求的能力。

(3) 欲望 (Desire)。接下来，有技巧地提醒读者他需要你所能提供的利益，而且可以通过面谈和你讨论这种利益。提出令他难以拒绝的理由，使他肯在电话联络时同意与你面谈。由于你必须触动读者的购买动机，你可以试着使用下面的句子：

在适当的时机获得适当的训练，将使您得以充分掌握机会……

和有经验的顾问公司合作，您将能提升/减少/维护……

借可靠的专业协助，可为您节省大量时间/金钱……

拥有最佳的业务班子可以大幅提升您的竞争力……

注意这些例句都必须和你所描述的需求状况相关。

(4) 保证(Affirmation)。向对方传递你想和他面谈的意愿。“我将在下周与您电话联络，以确定您是否有兴趣与我面谈。”你要做的就是研究前景市场，找出客户迫切的需求，并提出你确信潜在客户愿意见你的证据或理由。在你的信函的最后一部分里，为你的电话联络铺路，以下是一些很好的结束时的例句：

我会在×日内和您联络，约定面谈时间，以便您评估我们的意见对贵公司所能带来的利益。

我会在几天内打电话给您，约定您方便的面谈时间。

星期×上午10时左右我将致电给您，安排下周面谈的时间。

写完这封强有力的信后，你一定要依约打电话。如果不打，等于忽视所有你在信中提到的价值。

以下是准备一封具有说服力的信函的其他秘诀：

1) 使用许多空白——没有人喜欢读一封冗长且写得密密麻麻的信。

2) 使用以“你”为中心的表达方式，不同于一般以“我”为中心的表达。记住这是白金律。

3) 把重点放在核心需求和你所承诺的利益上。

4) 有技巧地指出对方的问题不是绝无仅有，对方是一家好公司。

要如何确认你写出的信能吸引对方的兴趣，为你未来的面谈铺出一条平坦的路？你不妨保留其他公司寄来的招揽你生意的信，并加以分析。哪些信能让你印象深刻，使你会特别在信

上作标注或主动联系他们？这些就是最有效的推销信函。

二、修饰初次接触信函

在写好初次接触信函和次准备支持这封信的附件后，挑出十个你将测试这封信的对象。这些对象必须要在前景市场中具有代表性，不过不应该是十个最佳潜在客户。这是你的“一号测试信函”，换句话说，利用这封测试信函，你不断改进你的表达。你并不指望马上促成面谈或新生意，不过，如果真的促成面谈和生意，你当然不必拒绝。

寄出信函时，不要一次寄出你不能在未来5~7个工作日内能处理的数量。我建议每周三寄出，然后下周的周二或周三打电话联系。即使一封信写得再好，若没有后续的电话联络，就等于白费功夫。

在对方接到信函三天后，就是联络他们的好时机。你打电话的初步目的在于要确定下列几件事：

- 1) 对方是否记得接到信函？
- 2) 你所提出的需求是否真的存在，且被对方所关注？如果这些需求并不重要，将来可不可能变得重要？
- 3) 收信者是否是企业中适当的人？如果不是，谁是合适的人？

打电话时，一方面也寻找收集其他从业者资讯的机会，以加强和扩大你的舒适区。如果话谈得投机，不妨直接在初次的测试电话中约定面谈。

如果大多数收信者不关心你提出的需求，就必须检讨你的前景市场资料库，和所有促成你选择这种需求的步骤。

若某个选出来的需求引不起客户的反应，也许该考虑新的需求。很可能是需求已经被对方解决，也可能是你过度夸大此种需求。只要花极少的时间和努力，你就可做出另一个选择，

你在打测试电话时就能获得新需求的灵感。

很可能你确实已找到一个迫切的需求，不过，你的信函缺乏说服力。这时你该重新复习准备信函这一节，并谦虚接受测试电话中受到的批评。记住，这只是测试阶段，如果有任何需要修改之处，最好现在就能发现。

在重新整理完信函，或选出新的迫切需求后，再找另外10个测试对象。记住，你最好在寄出测试信函5~7天后以电话追踪联系，否则很可能会失去这些对象。你回想自己在收到其他公司寄来的促销信函时的情况就能明白，在当今这个信息泛滥、到处充斥垃圾邮件的社会，任何寄出的信函都必须要以人的声音加以追踪处理，才不会白费功夫。

在寄出首批10封信后，选出另外10个在前景市场中具有代表性的企业对象，这10个同样不能是最佳的潜在客户，但是应该代表你希望成为客户的公司或企业，然后重复前面提到的所有步骤。接着是第三批、第四批和第五批测试对象，直到你确定一份令你有把握致胜的信函。

什么时候可以确定一份必胜的信函已经出现？当接到信函的人反应热烈，跟你在电话中交谈很久，表现出想面谈的意愿，并开始自告奋勇地提供给你该行业的信息时，这封信函就可以确定已经完成。在制作出一份反应热烈的信函后，你的信心就会扶摇直上，安排面谈和争取新客户就会成为一件乐事。

第十三章

与高潜力潜在客户面谈

前面一章中，我们讨论准备初次接触信件的步骤，这只是整套争取初次面谈计划的两大步骤之一。现在我们将开始讨论第二个步骤：利用电话。

如果你平常做事就很有系统性，那么电话将会成为你行销的一大利器。本章将讨论一套按部就班的争取面谈法，这套方法将使你马到成功。

一、做比想容易

许多服务业者害怕使用电话作行销工具，许多人视电话联络为洪水猛兽，一旦在打过几次被拒绝的电话后，他们就轻言放弃了。

我能了解这种感受。在我刚进入咨询服务行业时，我就害怕拿电话，直至我整理出本章所要讨论的方法。我有许多类似的挫折经验。现在，我仍然还做不到“热爱”打电话，不过它们已经不再像当年那样困扰我了。现实是：不管你喜不喜欢，21世纪服务行业的赢家将必定属于那些善于利用电话的人。

二、退一步想

让我们先退一步，想想为什么你的目标对象“希望”你打电话给他们。你已经研究过前景市场、找出了迫切的需求、收集了支持你的证据、准备好了一份接触信件、测试过了潜在客户的反应、经过再三修改，完成了一份真正以客户为中心的接触计划。现在你将打一通电话，真刀实枪地向潜在客户争取面谈机会。你的目标企业三天前已收到了信函，他们知道你将会打电话来讨论他们的需求。

三、准备电话草稿

我建议运用电话草稿作为争取面谈的指导大纲。如果好好准备一下，电话草稿是可以指引你谈话的方向的。由于有充足的应变计划，电话草稿可使你从容地应用说话的速度、控制时间、明确表达你的意愿，并采用适当的语气。以下是我常采用的电话草稿格式，是我对多年电话行销进行总结的结果。

一套有效的电话草稿有六个步骤，我先简短作一介绍，然后再加以详述。

(1) 介绍。在对方接起电话后，你作自我介绍，并询问对方姓名。

(2) 打电话的目的。你提起上周或几天前寄出或传真的信件，看对方是否还记得接到它。

(3) 激发购买动机。你提起信件中吸引对方兴趣的内容，以及你的服务能提供的利益。

(4) 试探意愿。由于你的目的不是推销面谈，而是促使对方愿意接受你面谈的建议，你必须确定对方是否已有和你见

面的意愿。激发购买动机和试探性结束要一气呵成。

(5) 对方关心和反对的意见。你耐心且以专业的态度回答对方的问题，再尝试约定面谈时间。

(6) 确认下一个步骤。你确认打完这通电话后将发生的事。你可能要寄其他的资料、另选时间再打电话，或敲定未来的面谈时间。

四、给恐惧电话者的建议

如果你还对打电话忐忑不安，你只要了解打电话可能产生的反效果其实是微乎其微的，那么你就能放心使用电话去行销了。一般来说，很多害怕电话行销的人其实是害怕在电话中会遇到让人难堪的拒绝，让他/她心理上难以接受。下面我们来看看一般人担心对方在电话中会让自己难堪的反应是什么：

你为什么总是在我最忙的时候打电话给我推销你的服务？

你不要老是打电话给我，我说了如果我有需求我会找你的。

别再打电话来了，我说了不要。你听清楚了，不要——再——打——电——话——来！

你很烦呢。你是怎么知道我的电话的？我对你们这一类的电话不感兴趣。

不要，讨厌。

你急什么急，等我通知好了。

仔细看看上述可能的反应，把他们抛到脑后去吧，因为你不太可能会遇到这种情形。万一真有人对你做出上述的反应，那也是他们的问题，不是你的。

当然，你还是可能会遇到很多拒绝；不过，采用客户中心

业务法将会有效地降低被拒绝的可能性，因为你拥有行家的知识和在前景市场中的口碑，你也了解业者的迫切需求，同时，你有高超的电话联络技巧。虽然获得面谈的机会不高，你必须记住：每一次的“不”都使你更接近“是”。如果你害怕这会有损你的形象，那是庸人自扰了，因为：

- 你不会因为用电话联络目标对象就有损形象或降低身份。
- 你并不是想在电话上推销你的服务。
- 你只是尝试让潜在客户在投资时间来和你面谈。

许多利用电话行销多年的业务人员仍免不了焦虑不安，这种焦虑来自于他们感觉自己打扰了别人，怕因为对方不耐烦而遭受拒绝。

别忘了你是如何成功地说服你的 A 级客户的，难道你会因为对方不了解你或在特定环境下的几句话就把你打倒吗？

不幸的是，一般人对任何新的建议、改变、要求或创意的自然反应是“不”。大多数你遭遇到的拒绝与你、你的公司或你发掘出来的需求无关。一旦你认清了被拒绝和你个人无关的事实，你应该就能很自在地打为你带来新客户的电话了吧。

五、准备打约访电话

让我们从更大的角度来看电话约访，并讨论准备有效的后续电话联络会牵涉的具体步骤。

(1) 在对方方便的时候打电话给他。打电话的对象是谁？什么时候是打电话给他的最佳时机？当然，你必须了解对方的行业和工作环境的特性，以及职务的特性。

(2) 一个安静的电话环境。你不希望周围有嘈杂的声音或不停的电话来打扰你打电话吧？自然，你也不希望总是有人来找你或进出你的办公室，从而分散你的注意力。

(3) 清理掉你办公桌上与打这通电话无关的东西。把你准备联络的对象姓名和电话号码放在左侧(如果你习惯用右手)。放一本“潜在客户约访记录”或一本即时贴在电话机旁边,以便随时做笔记。同时打开你的日程安排表,翻到你准备安排面谈的那一段时间。

你也可以利用电脑来安排你的行程,随时更改资料,随时查阅进度,并且电脑还可以提醒你该回电话给谁。

另外,电话约访记录也是一个很好的方法。它有两方面的作用,一方面作为谈话指引,一方面记录谈话内容。不幸的是,大多数电话谈话不会有具体结果,所以约访笔记会有许多空白。但随着你的信息积累得越多,电话打得越多,这些空白会渐渐填满。如果你不利用类似的有系统的做法,你可能随手把电话记录写在潜在客户档案的纸上,造成资料分散或遗失,这无法在日后的面谈中对你产生帮助。这种格式可以用来更新你的前景市场资料库,便于你日后追踪你所联络过的潜在客户。

你也必须知道要打几通电话才能约到一次面谈。正如我们在第三章讨论过的,这种资料有助于确定你的“打击率”,也就是争取一个新的客户需要作出多少努力。

如果你平均大约每打四通电话可约到一次面谈,那么10次面谈就得打40通电话。如果每10次面谈可以产生两个新客户,那么你在未来三个月内要争取到12个新客户的目标,就需要打240通电话。听起来好像很困难,但实际上这等于在12个星期内,每周三和周四各打10通电话。如果打电话的人不只一个,你们所花费的努力就更少了。

如果你有一部自动应答电话机,或其他什么能录电话谈话的设备,我建议你充分利用它,这有几个重要的理由:

- 不管你记笔记的速度有多快,你都可能会漏掉许多潜在客户谈话的重点。
- 反复听电话谈话内容可能找出许多提供额外信息的线索。

- 录音可作为改进打电话技巧的绝好工具。
- 录下成功的电话交谈可用来作为教育训练的材料。

很多人对电话录音很敏感，因此你所使用的设备必须不干扰电话交谈，否则将会影响你和潜在客户的沟通。此外，放一面镜子在你的面前，观看自己打电话时的样子，要求自己保持微笑。这听起来好像挺可笑的，不过，擅长电话沟通的人常常都利用这一招，我们不妨尽量吸取别人的经验。

从业多年以来，我为自己设计了一张“自信卡片”，它对我很有帮助。我把这张“自信卡片”放在电话机旁，内容是：

(1) 我可以提供对许多潜在客户极有价值的服务，可以改善他们的经营。

(2) 许多人在电话中常对约谈犹豫不决，这并不表示他拒绝我或我的提议。

(3) 我以前做得到，我现在也能做得到，而且我会做得更好。

(4) 我有绝对的权利与责任和潜在客户讨论他们的需求和我提供的服务。

接下来，设定今天的目标，例如，在暂停休息前联络一个人。每一次我同对方谈话后，我的经验告诉我，每五次打电话只有四次打得通。事实上，许多人整日忙碌，越来越不愿接销售电话，而且你所接触的企业主管也会遭遇到越来越多连哄带骗、目的只为了穿过客户“过滤网”的促销电话。这些“过滤网”通常由秘书或其他人层层把关，维护他们的主管。

最后，放一份电话草稿在面前，和一份你对潜在客户反对意见的标准问答本。现在，你已经准备好要上路了。

电话草稿的范例内容如下：

- (1) 请接某人。
- (2) 某某先生(小姐)，您好，我是……，代表……公司。
- (3) 我打电话的目的是……。
- (4) 我曾在星期×寄过一份资料给您，您还记得那封

信吗？

若对方不记得接到你的信：我很高兴今天能与你通电话。如果你接到我的信，就事先知道我今天会打电话来，讨论我们有没有必要安排一次面谈，研究你们如何改善（需求状况）。

若对方记得收到：很好。我在信里曾提到我们提供（对方行业类别）服务，为你们解决（已知和可能的需求）。

（5）我今天打电话的目的是想了解我们是否有必要安排一次面谈，讨论如何改善你们的需求。

若对方说不必要：噢？我能不能请教一下为什么？

若对方说有必要：表示谢意，并进一步安排特定的日期、时间、地点和参加人员。

六、打电话约访

接下来我们来讨论实际打电话的各种状况。

（1）介绍。利用电话进行业务开发要以声调自然的谈话开始，不要让人听起来感觉像是在念台词一样。否则潜在客户的抗拒心理将立即升起。当对方接电话时，先作自我介绍，再要求与主要负责人/对象谈话。例如：“早上好，我是……，代表……公司。”

如果是别人接电话，并告诉你对象不在，先询问接电话者是否是其助理/秘书。如果此人说“是”，你说：“好，我什么时候能和他简单谈几句话？”请教接电话者的姓名，表示谢意，并在对方所说的时间再打电话。

如果你的电话直接接通对象本人，就说：“××先生，我是×××，代表××公司。”再说一次对方姓名的目的是让他觉得受到尊重，以缩短心理距离。打电话时，切记要适时停顿、保持笑容，并且要放松。

（2）打电话的原因。“不久前我寄给您一封信，并附了一

篇文章，应该在星期二就已寄到，您收到了吗？”如果对方没有收到，不记得，或不知什么原因而没有印象，告诉对方你会重寄一封。并再次联络他。然后把该对象列入下一批联络的名单中。

如果对方虽说没有收到你的信件，但你觉得信心十足，这时可以不提议再重寄一封，而是直接进入主题。“我很高兴打电话给您，因为在信中我提到了……”然后要求面谈。

如果对方收到信件，可能会有如下回答：

是的，我已经收到了，不过我很忙，到现在还没仔细看过。

是的，我大致看了一遍，然后给了助理。

是的，我想是放在什么地方了。

大概吧。你有什么事呢？

(3) 激发购买动机。在这个阶段，你应立即简短地重述所寄信件的内容。“我们在信件和文章中提到，控制成本是塑胶行业成功地加大竞争力的关键因素。我们在控制成本这个领域中研究出一些有效的方法，对贵公司会有很大的帮助。我希望下星期二或星期四能和您面谈一下，时间不超过30分钟。您想我们可以做出这样的安排吗？”

另一套说法是：“……先生，不久前我寄了一封信和一篇文章给您，是讨论贵行业所面临的……情况。我在信上说，我们公司给贵公司提供这类企业解决（信上所提问题）的服务，我今天打电话的目的是想安排一个时间和您讨论一下贵公司是否也有面临同类的情况。”

打电话时，想象电话另一头是一个友善的人，正在认真考虑你所传达给他的信息和资料。如果你遭到拒绝，就把它想象成一个更接近“是”的“不”。

(4) 试探意愿。你将发现，激发购买动机和试探意愿是一气呵成的，如果一切顺利，你将达成电话促销的主要目

的——安排时间面谈。

(5) 处理反对意见。不管你准备得如何周全，甚至潜在客户存在你所提出的需求，仍然可能会遭到拒绝或反对意见。潜在客户为什么会反对或拒绝，理由有无数个，以下略举几个常见理由：

- 担心外请顾问的服务成本会很高。
- 忙到无法安排时间会面。
- 经营状况极糟，以至于你提出的需求按解决顺序已经排到了第九位了。
- 已经请了其他的公司来处理你所提出的问题与需求。
- 对你、你的公司和服务(或是你同行中任何其他人)有戒备心理。
- 担心你们处理不好这类问题，反而带来其他问题。
- 不认为现在不采取行动就会产生多么严重的后果。

我们把反对的意见分为下列四类：

1) 钱：要花多少钱？你的收费合理吗？付费的时间和方式如何？我能得到多少回报？我的投资报酬率是多少？

2) 犹豫不决：你是谁？你们提供这类服务有多久？有多少成功的经验？为什么我要向你购买？我什么时候才会需要这种服务？

3) 欲望不强：这不符合我的需求。我们有的已经足够了。问题已经在处理了，这种事情不常发生，我不认为会有多么重要。

4) 时间：要花多少时间？我没有时间。我应该如何支配我的时间？提供这项服务你们要花多少时间？

以下是最常遇见的反对意见问题的参考答复，你要做的是将其加以修改，以适合你个人和个别行业的舒适区。

客户：我对购买任何这类的东西都不感兴趣。

你：……小姐/先生，我了解您的意思。您只要花 20 分钟

就能决定我的提议是否对您有好处。我会简单扼要地向您作说明。星期一还是星期三您比较方便些？

客户：公司已经为××安排了其他公司的类似服务。

你：……小姐/先生，因为您对目前为贵公司服务的会计师事务所感到满意，所以您不想浪费时间和我面谈，对不对？我要感谢您对这件事的关心，不过，在今天这样的经营环境中，我发现很少有人能深入了解……问题。我今天打电话给您的目的是想，我们能不能分享一些好的创意，我们面谈对彼此都是有好处的。星期四或下星期一您会较方便？

客户：在电话上直接说好了。

你(笑)：您喜欢开门见山——，好极了。您不想浪费时间讨论对你没有价值的事，对不对？这样好了，我们面谈时间不超过半小时，你就可能了解我们对……的规划，同时发现这些创意对你能产生××的帮助(最好有量化的数字)。星期二或星期三您比较方便吗？

客户：我没有时间。

你：……小姐/先生，我了解，我们都很忙，不能浪费时间在对我们事业发展没有贡献的人的面谈上，这就是我打电话给您的原因。我的经验告诉我，我们见面讨论……对双方都能有所收获。星期二或星期三您比较方便吗？

注意在答复反对意见时，你要以要求面谈作为结束。

经验老到的销售训练者把反对意见看作是获得更多潜在客户信息的机会。行销专家说了，要充分利用反对意见所能带给你的优势。例如：我很高兴我们把这一点提出来谈，我会很期待与您的见面的。

如果潜在客户仍不愿意和你面谈，那就谢谢他给你机会和他通话，听你传达信息，寄一封或传真一封后续谢谢函给他，然后将资料归档，供日后参考，并把你所获得的资讯更有效的用在下一个潜在客户上。如果潜在客户是前景市场的重要人

物，日后你可能有机会再和他接触。

你们的初次接触若谈得很投机，将会为未来的面谈铺路。此外，记住：由于你不断的在前景市场中建立良好的信誉，那些不愿见你的人仍会从其他来源听说或见到你的名字和公司名。即使你此刻不能和潜在客户面谈，但是好的潜在客户一定不能放弃，等一段时间再联络。

(6) 确认下一步骤。如果潜在客户同意和你面谈，你只要确定日期、时间、地点和参与者。然后，谢谢他，同时以说“我期待和您见面”的话作为结尾。

不管对方有无答应和你面谈，一定要让潜在客户先挂断电话，因为你不能表现出你急于挂掉电话，或给客户留下解脱似的应付这通电话的印象。

1. 保持动力

使用电话的陷阱之一是，不管你有没有获得结果，在打了几通电话后就中断了。当争取到面谈后，你大可放松自己小小庆贺一番，不过，轻松一刻后你还要继续电话之旅。在打完了规定的电话，包括回电话后，你还要打更多的电话，工作才能告一段落。

争取到面谈后，你要寄出或传真一封确认函，说“期待我们本月六日星期五下午两点钟在您办公室面谈。”千万不要想省略这个步骤，因为你正在潜在客户心目中建立一个你是一个以客户为中心的专业服务者，因此，写这封后续信可以表现出你专业的手法。

如果你发现在电话中被人打断了，或者是不知如何开头，不妨先在心里预演一遍。想象你正和一个个性开朗愉快的人谈话，他愿意听你谈对他有利的意见。你所打的每一通电话都是从头来过，不管你是不是已经连续遭受了六次拒绝。下一通电话仍可能为你约到一个能争取到高报酬、关系持久的客户的面谈。

许多人喜欢一个人独处时打电话，如果你也是其中之一，那就安排好这段时间不要受任何的打扰。

一旦你适应了以电话来约访，就开始为自己订配额，例如，若你决定在星期三早上 9:30 到 11:30 之间打 15 通电话，你希望约到几次面谈？三次？订一个目标，然后坚持去做吧。

2. 应对第三者

你经常会遭到负责过滤电话的接待员或秘书。企业中职位越高的人，或者是企业规模越大，过滤的程序就越严密。应付介于你和你目标对象间的第三者，即过滤电话的总机/秘书或助理，最佳策略是耐心地回答她或他的问题。

接电话者：“我可以请教您找他有什么事吗？”

你(声音愉悦轻快)：“我在上周寄了一封信/传真了一份资料给他/她，并且答应现在要打电话给他/她，请问他/她在吗？”

即使目标对象不在，你依约定打电话，或留电话给他/她都可能对你有利。对方可能在接到一个你表示依约打电话来的留言后，真的回电话给你。

询问第三者你下次打电话来的最好时间，如果第三者告诉你时间，谢谢他/她，并留言告诉目标对象你会在某某时间再打电话来。然后，依这个时间打过去。如果第三者无法提议出打电话的最佳时间，你可以主动提出再打电话的时间，并请第三者留言转告目标对象。一般如果你是早上打的，那就选另外一个下午的时间，若你是下午打的，那就选明天上午的时间。

如果第三者不合作，你仍然要保持愉快而专业的服务者的态度。例如，你遭到下面的待遇：“他现在很忙，以后几天也没空，你可以留下电话，我会告诉他，或者是他有需要，他会联系你的。”这时，你有几个对策：

(1) 你可以利用超级推销员甘多福(Joe Gandolfo)的技巧，说明你的行业，然后表达诸如此类的话：“我有很重要的行业

消息要告诉他”。然后下一个礼貌的命令：“请你帮我接通他的电话。”

(2) 你可以告诉第三者你会在某日某时再打来电话，当然你选定的日期必须在目标对象“忙碌期”过后的一天。

(3) 告诉第三者你会寄/传真一封后续信函，信里会说明：“上周我打电话给您，听说您这一阵子非常忙，我会在下星期三早上十点钟再打电话给您。”

不管怎么做，别去指责第三者的不是，那也是他们的工作职责，而且他们也确实会经常接到咄咄逼人、粗鲁、欺骗或缺乏专业修养的人的电话，因此他们对陌生电话总是怀着戒备心理。站稳你的立场，保持不动摇的专业态度，然后表达你的意愿，你一定会得到长期的回报。中国不是有句古语嘛：伸手不打笑脸人。你以真诚对第三者，可能他帮不上你什么忙，但至少她/他不再阻挡你的电话了。

曾经有一位企业主管对我说，他可以从打电话者对待他的助理的方式判断要不要接这通电话。换句话说，在电话中和第三者的谈话会显示出一个人原有的特质及修养。

以下是打电话时的注意事项，善用这些技巧，可以增加打通电话的机会。

(1) 要言简意赅；提出问题；接受对方的观点，千万不要在电话中进行反驳；赞同竞争者；进行双向的交流；想象对方的模样；坐姿端正；控制情绪；推销解决方案；谢谢对方。

(2) 不自言自语；不要预想对方的回答；不争辩；不攻击竞争者；不要只谈论自己；不要胡思乱想；不要懒洋洋地瘫在座位上；不对对方的拒绝作激烈反应；不推销东西或技术；不先挂断电话。

3. 利用传真以弥补电话的不足

使用传真机可以帮助你和目标对象之间的沟通和后续的联

络。尤其是若对方建议你使用传真机时。有效利用传真机可以缩短生意成交的时间，显示你的效率和专业。

在已经以电话建立了关系后，使用传真最为有效，但绝不要利用传真来建立关系。此外，以传真进行促销若用得不恰当，可能会产生反效果。以下是利用传真来协助你争取面谈的禁忌：

(1) 别传给任何潜在客户超过三页的资料。

(2) 熟练传真内容的排版技巧，潜在客户将以你传真的品质来评价你。

(3) 别忘了传真内容在接收者的办公室将是一份“公开”的资料。

第十四章

新业务面谈的准备工作

从所投入的时间和精力来看，进行新业务面谈是一件成本高昂的事情。要让它变得具有成本效益，必须好好规划、管理和充分利用优势。许多服务业者在争取到新业务面谈时疏于准备，以至于有再多的经验也是功亏一篑。

记住，你不会有第二次机会来创造第一印象，这一点在促销上尤其真实。只有极少数的业务人员接受过准备新业务面谈的训练。本章将详细讨论它的步骤，以及准时到达潜在客户办公室和保持清醒而放松的头脑的重要性。此外，本章也谈到应该等候潜在客户多长时间的问题。

一、新业务面谈的目标

新业务面谈有七个基本目标，其中两个是所有情况下所不可缺少的：

(1) 制造潜在客户对你的好印象——即使对方此时不购买你促销的服务。

(2) 增进你对潜在客户的行业的了解。

其他五个目标视需求的状况、讨论方向，以及潜在客户兴趣反应的热烈程度的不同而不同，你可能达成其中一个或一个

以上的目标，这五个目标为：

(3) 约定下一次面谈的时间。如果潜在客户反应热烈，你们可能必须进一步面谈。

(4) 开始进行规划、调查或研究工作。如果客户的需求状况比较复杂，并且需要深入分析才能提出解决方案，这时要求潜在客户同意进行调查/企业诊断或研究计划。如果你的解决方案价格较高，而潜在客户又坚持要求提出或执行此类的方案计划，那么，这就是你的主要目标。其实这个目标在潜在客户表达需求时就能确立了，关键在于客户需求的程度和期望值是否同你提出的方案相符或基本一致。如果客户认同，这就意味着新的生意可能即将成交。

(5) 获取推荐名单和线索。借着与目标对象分享创意和解决方案，往往可以获得其他一些对你的服务可能有兴趣者的名单。

(6) 将这个潜在客户归入未来客户的档案。如果对方目前兴趣不浓，或者是完全没有兴趣，记住，在这个瞬息万变的竞争社会里，需求状况可能很快就会有所改变，因此别沮丧，告诉潜在客户你以后还是会跟他保持联络的。

(7) 开始工作。你们的面谈可能促使潜在客户成为真正的客户，工作很快就可以开始了。

在打电话约访时，通常你都会发现这五个目标中有哪些是你面谈时就能达成的。例如，若对方在电话中表现出了浓厚的兴趣，并直接表示你们可以很快提出规划进行讨论，那么，你的目标就是让你的方案计划获得对方认同，并且获得签约的意向和时间。不过，如果在面谈中出现了障碍，你就得要预先准备，并设法约定另一次面谈。

检讨这五项目标时，设想一下如果你能让目标都实现，那么你需要准备哪些信息呢？应该给对方哪些资料？你希望影响、改变或加强对方的哪些观念、态度？你们在认识的阶段要建立哪一种的关系，未来可能会如何转变？

绝大多数新业务面谈最实际的目标是约定下次面谈的时间，因为现在的客户都会经过多方与多次的评估与讨论后才可能达成协议。不过，也要预防意外状况，例如，你和潜在客户可能在电话中已确定了面谈时要讨论的特定的问题，但实际面谈时可能发现真正的问题却出在别处。因而你准备的资料可能也没有用处，这时候，你平时累积的专业知识及随机应变能力将发挥很大的作用。因为你必须把讨论的重点放在真正的问题上，可能潜在客户本身并不太清楚，而你则必须将谈话引导到评估这一需求及确认潜在客户真正的期望值上，同时简单提供一个口头的大概的解决方案与潜在客户进行讨论。

不管在哪种情况下，面对面谈话的基本工作是尽量最大化地利用时间，并尽可能进入下一个步骤。某些状况下，下一步骤可能只是将潜在客户归入“未来”档案中，若是这样，尽可能在愉快的气氛中结束谈话；可能的话，争取让其推荐人选或线索，然后才离开。这比企图对一个还没准备好或毫无兴趣的潜在客户推销生意要有用得多。

二、准备面谈内容

在讨论过新业务面谈的主要目标和可能会出现的结果后，我们便可以规划初次面谈的计划了。通过计划，你可以大大加强与潜在客户的关系，同时提升你的形象和信心。由于这个计划可以让你事先预测潜在客户关心的事和期望，因此你的面谈将会更加圆满，同时使潜在客户认为你是一个有信心的、能把握重点且值得他/她信赖的专业服务提供者，这才是真正最大化地利用了你们面谈的时间。

以下是面谈计划的六个步骤：

(1) 清楚说明你希望讨论的需求状况。这一点在前面一章中已经讨论过了，但因许多业务人员往往都会在这个时候偏

离方向，因此我们在此要特别强调。即使是经验老到的业务人员在面对潜在客户时，都会忍不住借着谈论多方面的问题以炫耀他们的专业知识和技能，夸夸其谈，其实这是不智之举。

你必须把谈话重点集中在潜在客户急需解决的需求状况上，并随时准备好回答潜在客户的问题。“为什么你会向他们提这个需求的状况？你了解他们企业多少？”而你的目标是必须收集足够多的信息以解除对方的疑惑和反对声音。你必须在对方心中建立起对这个需求状况的重要感和急迫感。

(2) 提出需求状况的解决方案。你对不同行业需求状况的了解在此可以充分发挥了。需求状况的性质，以及潜在客户的要求与期望就是你解决方案的指导原则。不过，解决一个影响利润的经营缺陷或隐患和帮助客户做出决定是两回事，需要的是不同的技巧、信息和对时机的把握。

在这个阶段，你一直在脑海中做着这个工作。先说明你的解决方案可以产生的效果，也必须说明进行什么工作才能产生最后的结果，然后，再说明潜在客户在协助你的工作上必须扮演的角色。

(3) 整理此潜在客户既有的信息。这是两个步骤中的第一步，首先，你必须先整理对这个潜在客户目前的了解，然后找出在面谈中必须要确认的信息。整体原则是：在面谈初期，你要确认那些不能出错的潜在客户的信息，因为这些信息将会影响你所提供的解决方案的性质和范围。

(4) 找出你在面谈中必须获得的信息。面对此潜在客户的既有信息，你要问问自己是否还需要其他的信息，以掌握需求状况和理想的解决方案。

设身处地从潜在客户的立场来想，潜在客户希望你在面谈前先准备好哪些信息，也就是说他们最想了解的是哪些？而哪些信息你必须从对方或对方企业中的其他人获得？

虽然各家的公司状况不一，在作过几次新业务面谈后，你会越来越知道该如何获得必要的信息。

(5) 设定目标。现在，你要准备好设定这次面谈的目标了。你希望从这次面谈中获得哪些初步目标和结果？记住，万一面谈不顺利，要准备好退一步的目标。

(6) 准备面谈计划。把面谈计划做成书面形式，并且要包含下列几大项：

- 开场的利益说明(在寒暄后,再度表明约访电话中所述的解决方案的目标)。
- 你觉得必须说明的信息。
- 面谈中有待充实的客户信息。
- 列出至少三个潜在客户现在必须向你购买的理由。

你必须提供证据来支持你所提出的解决方案，同时让对方信服为什么要委托你们来做这件事。当然，计划面谈和实际面谈是两回事，实际面谈中可能会有各种意外状况发生或者是不停地受到打扰，潜在客户可能不专心，或者你所提出的需求也可能只是很小的一部分等。不过，你在面谈前下的功夫越多，获得的结果也会越好。

三、与同事搭档一起赴约面谈

在计划面谈时，你有否考虑过带同事一起去面谈？如果你有想过，那么做法是不同的。不过，从我的经验来说，两个人一起参加面谈会使面谈内容更加全面且详细。

新业务面谈中与同事结伴而行的主要理由是，缩短每一次接触的时间。如果你认为带一个同事会增加你成功的机会，那么你就得事先采取几个步骤：向你的同事简单讲述要参加的这个面谈及面谈对象的大致状况，互相协调谁来主导谈话和谈话时机，决定谁作记录，以及谁来作补充等。如果你的同事对目前的状况了解得很少或很浅显，你可以提供两到三个主要问题由他来发问，以配合你的谈话。

什么时候该联合其他的专家或专职顾问一起参与面谈呢？答案是：当潜在客户的需求状况很复杂，必须由多方面的专家顾问来提供解决方案时。总之，原则是当与同事搭档一起参与面谈要有助于和潜在客户更良好、全面的沟通。

一般来说，你的面谈计划会牵涉到下面这个问题：“谁会是办公室中最能支援这次新业务面谈的人呢？”当然，你也别忘了告诉潜在客户你将与同事一起赴约。

四、如何准备“面谈公文包”

面谈公文包应能显示你有能力满足潜在客户需求的资料。例如：

- PAR 报告(问题——方法——结果报告)。
- 其他客户的满意报告。
- 每月报告。
- 总结报告。

公文包还应包括的其他资料：

- 公司简介。
- 你寄给潜在客户的需求状况资料的原始文章。
- 由你或你的同事写的有关文章。

在决定公文包应携带哪些东西的过程中，你实际上要不断累积解决客户问题的种种证据和实例。你收集的资料应该具有强大的说服力，并能回答如下的问题：“如果光靠这些资料，是否有足够的说服力来促销我的服务？”你的目标是让这些资料能显示你已有足够的条件来处理客户的需求。

如果你的条件尚未成熟，那么你就准备不出一套完整的公文包。这时你可以采取一些补救措施，例如：你可以准备一份问答式的传真，列出潜在客户最典型的问题，或者你可以设计一份单页的需求状况说明书。强调需求、目前的环境条件和公

司的能力。

如果你引用其他客户的例子，在未获得许可前，只做简单的介绍，且不要涉及详细的数字。如要用数字进行说明，可引用省略客户名字的资料，这一点在你展示客户的总结报告时尤其重要。因为潜在客户会经由你现在的行为推测到他以后所得到的服务。

公文包不应包括的东西

如果你代表的是一个国际公司的分公司，部分潜在客户会对一份国际性的介绍资料印象深刻，不过，也别犯忽略本地特色的缺点。如果你在面谈时呈现的资料太多或太少，都会让潜在客户怀疑你的公司太大或太小，不适合他们。最好的办法是对不同规模的潜在客户准备不同分量的公文包。通常来说，客户的证明在五份以下是最好的。太多则有卖弄及强迫的感觉，太少又不足以佐征实力。

记住：公文包里的支持资料应当显示你有能力解决你们要讨论的问题。你提出这些资料的顺序可以由谈话进行的内容进行调整，重要的是如何有效率地传达你公司的信誉、经验和专业性。

五、拜访潜在客户的时间

一旦你完成所有面谈前的计划，准备好了公文包，便可以约定面谈时间了。你可以按照潜在客户的地址进行排列，以便尽可能顺路拜访更多人。在路上准备好记录访谈内容的文具和工具；可能的话，可准备一台录音机，当然，要在潜在客户允许的条件下才可使用。使用录单机最大的好处是你节省在谈话时进行记录的时间，同时你也不会有任何客户信息的遗

漏。这样为你以后的访谈提供了信息及改善的参考。

1. 面谈前的准备

记住千万不要赶时间，一定要在到达潜在客户办公室时保持头脑清晰。忙碌的业务人员往往因为赶着去潜在客户的办公室而无法放轻松，造成一定的心理压力，同时，准备不足也会导致没有机会评估环境。如果在途中遇到交通堵塞，使你无法即期到达时，你一定要打电话给潜在客户告诉他/她你正在途中，因为塞车会耽误一点时间，请对方谅解。对同一个客户，这种情况不能发生第二次，因为会使潜在客户感觉你在找一个迟到的借口。

拜访前将你的公文包清理干净，且将资料按你面谈将讨论的重点摆放整齐。一个满是灰尘的公文包和一叠杂乱无序的资料是无法让潜在客户对你产生信任的。如果你的手心容易出汗，那就在你的衣袋里准备一条小手帕，或是一包质地较好的纸巾。早上或刚过中午，你的口气可能不会难闻，但到了白天稍晚些的时候或是早餐/午餐时吃了含有大蒜一类的食物，你的口气则不会那么好闻了。随包备些口香糖可以让你避免这些尴尬。这些看起来是小事，很多人都会忽略它，但如果你想做一个金牌业务员，这些细节则会很好地表现出你的业务修养。在拜访潜在客户时如果你有些紧张，那么你得学会一些让人放松的小技巧了，如做几分钟深长、缓慢的呼吸，或是想象你将会见的是一个友善的、而且很快就会喜欢你的人。很多经验丰富的业务人员发现，复习面谈的目标，并且想象可能获得理想的结果，有助于放松情绪。

也许最好的放松技巧是认清面谈的目的。“我来此的目的是创造一个潜在客户和我共同思考的环境”，你的目标是去整理、发掘和说明潜在客户的需求和期待。这些只有借着与潜在客户面谈才能做到。

2. 等待时间

你应该等待多长时间呢？你对新的业务有多渴望？一般来说，我对任何约会面谈都会容许 30 分钟的延迟。不过，我会在预定时间过了 15 分钟后，客气地提醒接待人员是否有其他延误会谈的情况。再等 15 到 20 分钟后，如果还没有消息，我会要求接待人员打电话给面谈对象或他/她的助理，询问我的约会是否有什么变动，以及我是否还要等很久。如果再等下去会延误我的另一个约会的话，我会拿出一张名片，并在背面写上（如名片后面无法写字，可用你的公司信纸或请接待人员给你一张白纸），

……先生/小姐：

我等到 10 点 20 分，由于您仍在忙碌中，今天稍晚我将再和您联络，约定另一个您方便的时间。

如果你显示出你的时间太有弹性，或是能为潜在客户随时修改，这等于表示潜在客户的时间比你的时间宝贵，或是让潜在客户感觉他可以随意支配你的时间，而你的业务量不多，你可以有大把的时间来等待。

在等待时好好利用时间。记录下该公司的工作人员的态度及环境气氛，以及你从大门到办公接待室途中所见的企业形象和状况。这些都可以说明这个企业某方面的特点。同时想象一下这些状况能不能对今天的面谈有利。当然你得随时准备好和潜在客户打一个精力充沛但是冷静自制的招呼，记住，微笑是你的法宝。

到目前为止，我们已经讨论到如何准备一次有效的新业务面谈，下面我们会深入探讨各个有关的阶段，以及各种获赢的技巧和策略。



第三篇

新业务面谈的取 胜之道

第十五章

面谈开场白

面谈开场白很重要，开场白的目的是让潜在客户将你的约会电话和你们的这次面谈联系起来。一个有效的新业务面谈开场白要处理几个很重要的工作，包括自我介绍和以融洽亲和的态度作沟通。在开场白进行时，注意潜在客户所透露出的种种线索，例如对你公司的评价，他倾听你讲述的态度，他倾向的沟通方式和有无购买动机等，要真正做到“眼观六路，耳听八方”。在这个阶段你要建立起潜在客户对你的信任，然后设法决定下一步骤该如何进行，也就是要极力找出潜在客户目前的需求状况。下面我们详细介绍如何有效地进行新业务面谈的开场白。

一、自我介绍

在接待人员将你引进接待室后，你首先要选择一个面对着进出门的位置就座，不要背对门也不要选在首席位置。因为背对门，你无法看到面谈对象何时进来，如何进来及进门前的表情如何；而坐在首席位置则是很不礼貌的行为。

现在，面谈对象正在向你走来，你站起来，落落大方，很坦然的姿态，手放在两侧，与对方保持目光接触。你正面对着

他，脸上带着微笑。你伸出干而温暖的手，和他作一个有力但不会过于僵硬的握手。总之，你身上散发出积极而阳光的气息。

如果对方是女性，而你是男性，若她们未伸出手，你也不要伸出手。注意，很多人相信握手愈用力，就表示自尊心愈低，或对别人愈敏感。握手是一个专门的学问。因此，你如果能妥善处理这种初次见面的礼仪，对方就不至于感觉受到压制、自尊心受挫，或觉得你不够自信，或觉得你很自卑。

如果你要递名片，要在你刚坐下来谈或面谈结束时递。你的公文包放在左侧，你的声音是自然而放松的。如果是在对方的办公室里，你可以从观察到的情形得到一些线索：

- 办公室布置如何？
- 杂乱还是整洁？
- 桌上有哪些图片或照片？
- 有没有任何奖牌、奖杯或是座右铭一类的东西？

坐下，开始面谈中的一个重要阶段，如果对方不采取主动，这时候你必须主导情势的发展。展开讨论最容易的方法是针对对方的环境发表看法。如果你听说对方公司的某些好评，这时候更应该提出来。

有一种开场白是：“近来生意好吗？从我们对这个行业其他客户的了解，好像……”这样可以很快引导你进入正题，并且使潜在客户知道你对这个行业的了解。

你的目标是建立有效的互动，同时你也表达出你是一个善谈的对象，并且你很愿意倾听对方的谈话。在自我介绍时，你必须重述信件和电话中提到的主题，同时一直保持以客户为中心的业务法则。记住，你所建立的关系是会长久持续的，你要让对方感觉你是与众不同的。你的一切行为都必须表达出对方是你努力的重点。

二、缓解紧张气氛

良好的沟通方式可以减轻紧张气氛和建立彼此的信赖，轻松的对话和坦诚的态度表示出你不具有威胁性。潜在客户已经坐下来和你面谈表明他是有需求的。因此，如果他现在的表现不尽如你的期望时，也不要妄下断言。

所有初次接触的开头几分钟都十分重要。潜在客户从你的穿着、打扮、一见面的问候、握手就已经对你形成了初步印象。不过这并不是最重要的，最重要的是你在你们的面谈过程中所表示出的印象。你可能运气很好，遇见一个擅长调节紧张气氛、创造安全自在的谈话环境的人，但是你并不会每次都有这么好的运气。因此，缓解紧张的气氛仍是你的责任。你越是擅长缓解初次见面的紧张气氛，就能越快建立起信赖和好感。准时、放松、保持清醒在这个时候就能给你很大的帮助。

记住：要强调你一直期待与潜在客户面谈。这时候，对方也正在很快的对你下初步判断：这个人还不错，你不会构成威胁等。最重要的是，他正在判断你是不是一个难以沟通的人。大多数业务人员在此时都会有点紧张，而且对方的职位越高，紧张感就会越大，尤其是当讨论的需求可能让对方感觉是个棘手的问题或威胁时。不管如何，你要记住，缓解紧张气氛，保持放松。

三、营造信赖和融洽的气氛

越早建立融洽气氛，就能越早建立与客户间的良好关系。建立融洽关系会贯穿整个讨论过程，包括倾听、接受对方的意见、分享信息和经验以及与对方产生共鸣等。

倾听对方说话，并表示兴趣，这需要你十分地专注。有一些小诀窍会让潜在客户感觉你是在认真专注地倾听他的谈话。如果对方是男性，而你是女性，或者对方是女性你是男性，那么你直视对方的鼻子会让他感觉你是在认真倾听。如果你们是同性，那么你可以直视他的眼睛以表示你的专注。当然，除了神态外，你也必须表示你了解对方说的话，你可简短地说：“我了解”、“嗯”，更重要的是重述对方所说的。另一个建立融洽的要素是尊重——不管你们的看法有多分歧，你都必须表示你接受对方的观点，千万不要去批驳和辩论。

还要注意的，不要作太多的假设。例如，要是看到桌上有一幅小孩的照片，你可以说：“这是你的家人吗？”但不要直接说：“你的小孩长得真可爱。”如果对方回答是，那么你可以说：“我也有个女儿/侄子……”。任何能自然引起兴趣的小故事都有助于建立融洽的气氛。你要能与对方谈得很投机，让潜在客户认为你是他的同类，这样你才能接触到他真正的思想和感情。

那么阻碍谈话气氛的因素有哪些呢？有些阻碍是具体的状况，例如讨论的环境不好：嘈杂、交谈频频被打断，无法专心于你们的交谈等。不好的第一印象或是先入为主的观念会抑制你去建立一个融洽的交谈环境的能力。如果事前的准备工作没有做充足，当面对这种情况时，你可能就会产生焦虑，而这种情绪会让对方察觉，如果对方是生意场上的老手，那么在这场交谈中，你将会完全地被动。所以，事前你也要充分估计这种情形的可能性及对策。

四、辨别购买动机

购买动机是驱动潜在客户一系列行为的因素。这一点将在第十六章详细解说。不过，在此我们要强调的是这个阶段要留

意什么才是驱动潜在客户行为的因素。

前面我们曾介绍过在初次接触信件中要决定激发哪些购买动机，除了害怕失败和不可预测的未来、满足工作的需求、自我满足的成就感、被他人追崇等因素外，在此我们再增加两个关键因素：品质和价格。很多潜在客户对品质及服务感兴趣，也有部分人对价格很敏感。

另外有三个因素有助于你识别潜在客户的购买：

- 短期利益和长期利益的比较。
- 个人目标与公司目标的比较。
- 在市场上采取攻势还是守势的行銷战略的比较。

五、评估潜在客户

不管你愿不愿意，当你见到对方时，你会不由自主地打量对方，这是人的天性。你的目标是借此了解生意成交的几率有多高。首先，你要先决定对待潜在客户的策略，在准备进入讨论主题前针对潜在客户的需求和沟通方式调整你的方法。评估对方的重点是，判断他对你公司和你所提供的服务的初始态度。

潜在客户的初始态度可归为三类：

(1) 对你和你的公司/服务感兴趣，这是最理想的情况。

(2) 对你或你的公司/服务漠不关心，那你接下来就要问自己：为什么会有这样的态度？

其中一个答案是潜在客户对处理需求的状况并不热衷，可能公司老板告知他要节约所有开支；另一个原因是他可能正忙着其他更重要的事务。

(3) 对你和你的公司/服务怀有敌意。在争取到了面谈后，出现这种状况的几率会有多大呢？我告诉你：不太可能。除非在你们等待面谈的时间中潜在客户有听到对你或你的公

司/服务不好的消息。如果是这样，不要急于向客户辩解，你所要做的只是按你的计划展示你们的实力。

另外 10 个衡量潜在客户的因素为：有远见/短视；喜欢挑战与冒险/逃避风险；领袖型人物/接受领导；视野广博/注意小节；开放式沟通/封闭式沟通；信任/怀疑；保守/开放；刚强/软弱；文雅/粗俗；健谈/寡言。

评估潜在客户的目的在于操纵对方，而是希望借机更能与对方接近。行为和沟通的模式总是不断地重复，因此灵活老练的业务人员很快就能掌握对方的行为模式。

六、建立你的可信度

你在这一阶段的工作是让客户了解你和你公司的资历，借以建立你的可信度，如此才能确保对方愿意和你进一步深谈。你可以简单介绍你的经验，并把你的经验和对方连在一起。如果情况合适，可简短提及你的推荐来源。

七、进入讨论主题

目前为止，你已经完成了自我介绍、减少紧张、并建立某种信任和融洽的谈话气氛。同时你已大致判断出对方是个什么样的人，并找出某些可能存在的购买动机。接下来便是进入讨论的主题。这涉及两个简单的步骤：第一，取得继续进行的许可；其次，重述开场白中的利益说明。例如，你停顿一下然后说：“某某先生，如果您同意(许可和利益说明)，我希望提供一些改善贵公司人员流动率大的建议。”

你可能会认为我是在过度强调利益的说明。不要担心，利益正是客户愿意花时间与你进行面谈的真正原因。

所以，利益说明是面谈的重点，如果你是以专业的手法来开发新业务的话，那你一定深思熟虑过你的开场白并练习过如何表达。这时，就是你以前做的需求与解决方案分析派上用场的时候。

永远记住：在作开场白时要从潜在客户的立场着想。例如，以提及某个需求、问题或客户的兴趣为开头：

“许多业者都希望改善业务行销的能力，以面对越来越激烈的市场竞争。”

“某某先生，自从上周四和您在电话中交谈后，我就一直在思考如何协助我的客户在业务行销上能无往不利。”

在做完这一阶段的陈述后，立即观察对方的反应并倾听他的应答，分析他对你的陈述的态度，并和他最初的态度进行比较，注意他透露的任何积极态度的迹象。

现在，你已经进入新业务讨论的主题环节，此刻的目标是明确定义既有需求状况的范围、需投入的成本和可能产生的结果。

第十六章

既有的需求状况

现在，你要准备详细陈述潜在客户的需求状况了。你把需求状况用一个框架的形式进行套装，以便你在一段时间内对其进行多次的口头陈述。借这种方式，你可以比较目前的情况和理想状况，讨论该采取何种对策，然后提出解决方案。

定义既有的需求状况有以下几个步骤：首先，要确认需求状况的性质；其次，确定谁、何时、何地及如何；然后，估计一下至目前为止因需求状况没有满足而造成的成本负担；让潜在客户了解若状况不加以解决，未来可能会有何种不利的影晌。

由于确认需求是一个很慎重的阶段，这时你得暂停一下，确认你和潜在客户间的共识。最后，重申你在开场白中曾提到的解决方案目标。这个目标将会搭起此阶段和上一个确认理想状况的阶段间的桥梁。

如果你的方式正确，你将会影响甚而动摇潜在客户的思想和情绪。而你所要做的就是和潜在客户讨论并发掘需求的状况，并使他认识到问题的严重性。

最好的方式是引导潜在客户自己说出目前的问题，或管理阶层或公司员工对当前状况的不满、需求状况所带来的损失，和不采取行动的不利后果。然后，你可以技巧性地把不安的气氛引入你们的讨论中，以增加潜在客户内心的压力。采用这种

策略时，可以利用问题式或引导式的探询，以促使对方透露目前的状况。那么如何才能引导新业务面谈朝向这个方向呢？

一、确认需求状况的性质

当你把信寄/传真发出，并打了约访电话后，你已经先有了潜在客户需求状况的概念。不过，在新业务面谈中，你得先确认对方的需求状况和你在信函中所提及的相类似。如果面谈时需求状况已经改变，那么，你接下来的工作就是确定潜在客户真正的需求状况是什么。

二、确认需求状况的范围

任何一个需求状况都是有其产生的历史背景的，而且总是会有许多人会牵涉其中，有些人会协助你的工作，而有些人则不希望你成功。你必须了解这些背景环境才能确保达成你的目标。

然后，你要确认需求是从何时发生的，谁发现了需求，如何发现的？接着尝试了解对方到目前为止对需求状况采取了什么样的行为。同意采取这些行为的是谁？结果又如何？

三、评估到目前为止造成的损失

你的目标是促使对方评估到目前为止需求状况所造成的精神、金钱和机会的损失。当你要求潜在客户用金钱来评估需求状况时，潜在客户多半不会正面回答你，不过没有关系，你已经达到了让他更真切地了解自己目前的处境的目的，因

为对方会在心里或面谈结束后仔细估算这个金钱数额的。例如，你可以用这样的引言：“根据我的经验，一般顾问公司培养一个具有三年经验的主管要花6~8万元，这同你们的经验是不是相符？”如果对方说是，那么你的解决方案的成本可能微不足道。

在新业务面谈中尽早评估损失有几个重要的理由。第一，你对潜在客户某个特定需求状况的规模有明确的概念。另一方面，你也传达了一个信息：损失和成本会越来越高，借此可以为你具有成本效益的解决方案打下基础。此外，对方也不太会被你的服务费用吓跑。

让潜在客户讨论损失和成本是确认现有需求状况中极为重要的一环。如果不能得出一个具体的成本数字，你就没有动摇对方想法的武器，也无法让对方感受到必须立即解决这个问题。增加问题的急迫性可以使对方了解，若不及时采取行动，未来付出的代价将更高。

四、确认不解决的结果

接下来，你要让对方知道不解决需求状况的不利后果。换句话说，如果拒绝你的解决方案，就等于将接受额外的损失和其他不利的后果。这是一种强而有力的策略，谨慎地运用它，记住要温和地表达不采取行动的后果。例如：“……先生，两个部门遭到强制合并带来普遍的不满情绪，如果不采取一些特殊的对策，这种情况自动改善的可能性会有多高？”

假设对方的回答是：“我不认为这个会自行改善，我已经试过很多办法了，就是行不通。”

现在你得扮演好人，做一番支持和强调的叙述，例如：“您的看法很正确，……先生，这是一个很重要但是也很困难

的情况，它不会自动改善。就像您说的，除非采取行动，否则你们很可能……(遭遇不利后果)。”

在这个阶段，你要反复进行试探、强调和说明后果的程序，直到情况得到明确的定义。当你清楚地描绘和说明了现存状况后，你也就铺好了通往下个阶段的路。

五、确认共识

现在你已经明确了需求状况的性质、弄清楚了它的范围，并且计算出了到目前为止造成的损失和成本，同时你也协助潜在客户了解了不加以处理的后果。甚至你可能成功地激发了对方的购买动机。

在进行下个步骤前，先确定你和客户之间已达成共识。如果双方对需求状况、损失和后果的性质与程度有分歧，那么你提出的解决方案将无法深得潜在客户的心。

你要以缓慢的速度说：“我们看看是不是彼此对这件事看法一致……”如果答案是肯定的，那就针对现有状况加以澄清，直到分歧得以解决。

潜在客户往往会提出一个你认为已经仔细解说过的问题，你要耐心用不同的方法解释这个问题，可能的话，一次澄清一个观点，直到对方完全明白。

确认对需求状况的共识是新业务面谈中极为重要的一环。如果双方已达成共识，下一步是再次说明解决方案的目标，以便引导潜在客户进入下一个阶段。

如果无法达成共识，你必须很快做出决定。试问自己：“有必要这一次面谈就达成共识吗？我是不是该要求潜在客户重新说明他的问题或想法，以便我带回公司深入思考对方的反应？”

六、再度说明解决方案的目标

这一步骤中你只要说：“某某先生，我现在总算掌握了整个问题的背景和状况了，你所提供的分析非常珍贵。现在我们再看看这个问题解决后，贵公司的运作将能提高多少效率。”

这是一个简单而有力的叙述，不但可以向潜在客户表达你一丝不苟的敬业态度，也能肯定对方与你之间已达成圆满的沟通，并且再次以解决方案的目标来强化对方的购买动机。

综合本章所叙述的主题和下一章将要讨论的内容，我列出一份“新业务面谈纲要”以供参考，其中第一到第三项为本章主题，第四到第六项为下一章的内容。在拜访潜在客户时，可以带着这份纲要作为面谈的指导。

(1) 潜在客户想讨论的“真正需求”是什么？

(2) 需求状况的“范围和程度”如何？

(3) 需求状况的细节：

- 需求从何处产生——在公司的哪个部门？如何发现的？对经营的影响？
- 需求何时产生——何时变得明显？对谁产生影响？如何发生的？
- 以前曾采用过哪些对策，或考虑过哪些方法——谁提出来的对策和方法？何时提出的？结果如何？
- 这个客户是谁——职权？在决策中的地位？
- 需求状况“迫切”的程度？

(4) “损失”和“后果”如何？

- 至目前造成的“损失”和“成本”有多高？
- 不处理可能带来的“后果”？

(5) 解决方案的目标？

- 理想的解决方案——目标？替代方案？工作小组成员？

(6) 其他有影响力的人？

- 他们各自的职权？
- 在这件事中牵涉的利害关系？谁能作出“购买”决定？谁负责“联络”？谁“评估结果”？

第十七章

确认理想的和兴要的未来状况

在上一章中，我们和潜在客户讨论了所面临的需求状况，我们的重点是从潜在客户的角度来看问题，并说明需求状况。在本章中，我们借帮助潜在客户确认理想或必需的未来状况的机会，以争取成交。如果潜在客户认为某种状况是“不可或缺”的，那么，要激发他的购买动机则不是件难事。

到目前为止，我们只和潜在客户讨论并确认了现存的需求状况，现在，我们的工作是要让潜在客户说出他认为理想的或必需的状况是什么，并决定让这种状况实现。

最好的服务业营销者总是让潜在客户先说出他们的期望，然后再提出解决方案的建议。而业务新手则相反，他们总是在发掘了需求状况后，马上急着提出解决方案。其实，让潜在客户说出他们理想中的解决方案并不难，你只要诱导他去描绘问题改善后的情形就可以了。

- 需求问题处理完后，有哪些因素被消除了？
- 目前不存在的哪些因素会出现？

记住，不要“代替”潜在客户思考，而要和他“一起”思考。你要和他一起想象和创造一个积极的未来。把注意力放在未来的潜能上，而不是眼前的困境上。

到目前为止，你还没有说明你的解决方案，因为你希望获得更多潜在客户的资料，这样才能确定你提出的解决方案会符

合对方的期望。当对方讲述他认为问题改善后的积极未来时，他的购买动机会再次被加强。

要是潜在客户描述了一个你知道行不通的情况时，该如何处理呢？事实上，这反而有利，因为你和潜在客户都想尽快知道理想的状况能不能实现。

最糟糕的是在你作结论时，听到潜在客户说：“天哪，这跟我想的完全不一样。”这句话会让你心往下沉，发觉彼此间存在着重大的误解。不过，责怪潜在客户毫无益处，初次业务面谈不成功的责任完全在你自己身上。

那么，如何避免这种情况发生呢？你要创造一种你和潜在客户共同思考的气氛。你的目标是去定义、发掘和说明潜在客户对你的期望，要达到这个目标，只有让潜在客户肯说话才行。

一、确定解决方案的格式

当潜在客户愿意交谈，而且感觉较有信心，甚至情绪较高或兴奋时，你可以委婉地探询如何让他对解决方案感到满意。他可能会说：“你要经常向我报告项目的进展状况；同时控制预算；帮我训练一批合格的主管，同时帮我建立一套我的部属日常能处理且合理的制度。”不管他说什么，只要你表示同意，就是解决方案的格式了。而他的反应就是你服务的标准。写下他说的话，作为以后讨论时的参考。如果你们成交，那么在交易的合同中尽量去引用他说的话。当进行“客户满意度调查检讨”时，你也将检讨他要求的解决方案的格式，以确定他的满意程度。

有时候潜在客户对这个问题回答的期望是一两年后才可能得到的结果，这超出了你解决方案的时间与范畴。如果潜在客户说：“当我的年销售额达到一千万美元时，”而截至目前，

他的最佳成绩才二百万美元，这时候你不要太担心，业务新手会把潜在客户的玩笑话当真，而业务精英则会说：“这倒是个很好的长期目标。但是目前，我们必须把精力放在短期并且不久的将来即可达成的目标上。”

这种应对方式是要把潜在客户的期望引导至解决方案中“必要”和“可行”的因素上。你可以说：“我们可以具体的列出在我们的工作完成后，可以达成的目标。”借此，你可以为潜在客户描绘出短期未来的景象，以及你在此中所扮演的角色。同时，你也传达了一个信息，即这些步骤将有助于达成潜在客户的长期目标，当然，你最好一步一步来。

二、现实与期望

继续讨论未来状况的各个层面，引导潜在客户进入一个现实的时间架构中，直到你们讨论出了双方都能接受，并且你有把握能完成的工作的时间。如果你的工作有太多变数，切记给自己足够的操作时间，别把时间定得太死。

许多业务人员都担心潜在客户可能对他们期望太高，对未来充满了不切实际的想象，他们担心潜在客户的要求超过他们的能力所及。你只要记住：任何客户都会有“便宜买好货”的心态，即用最少的钱买到最好最多的服务，你所能做的是用你的专业告诉客户他的期望和要求是一个长期的目标，而你可以为他的这一目标打下坚实的基础。

当然，如果客户总是对你有着不切实际的期望，那么你所要做的是不停地把对方拉回现实。的确，有许多业务人员为了能达成交易而随口承诺可满足客户所有长期的期望，也不管这些期望是否可能达成。对期望过高的潜在客户，我常常使用刺激思考的说法：“我宁可事先拒绝您，也不要事后让您失望。”通常，真心想解决问题的潜在客户会欣赏并尊重这种坦诚。

你的专业修养和诚信必须摆在首位，让潜在客户感觉是你在主导，且正在尝试找出替他把事情解决好的最佳方式。你提出的解决方案是将长期目标区分为几个小目标，不断朝向长期目标迈进的实际做法。

如果你发现潜在客户需要多方面的帮助，但却只要求某个特定部分的服务时，该如何处理呢？如果你的解决方案能改善潜在客户的状况，那就尽力促销它，不过，一定不要让潜在客户对此部分的解决方案抱有不切实际的期望。

服务业者无法争取到第一次生意的后续生意，原因就在于新客户对你的服务失望。失望来自于你没有和潜在客户取得理想状况的共识，以及如何确定你已经把工作做好。你的工作成果往往没有被清楚地认识到，或者你没有及时地和客户沟通。客户对服务结果的看法同服务从业者对服务结果的看法有着专业认识上的差距。如果你确实如你解决方案中所提及的进行“按部就班”，那么这种不满意的状况一般会很少发生。

第十八章

提出解决方案

当前的需求状况使潜在客户不能确定是否能达到未来的理想状况。因为需求状况同时包含了有利因素和不利因素。你对问题的了解、提出的方法和预期的结果将使需求状况转变为理想状况。概括来说，有利因素减去不利因素，就等于理想状况，而其中会牵涉到实现未来理想状况所需的时间。

在彻底了解清楚问题的现状及潜在客户的期望后，你将向潜在客户提出口头提案。你的目标是引导他看清状况，然后对你说：“你的主意不错，有道理。”这时候，分析已经结束，将进入判断的阶段，也就是说，你在引导潜在客户思考他的目标和达到此目标的方法，当潜在客户无法说清楚他想要的结果时，你要提出种种建议，并协助他决定哪种为最佳解决方案。

借由你提出的解决方案，原有的状况将转变为理想状况，这个转变过程就是问题的解决之道。在整个过程中，你要把潜在客户当成积极的参与者。你要说：“让我们看看如何一起来改善你们的现金周转，以达成目标。”而不是说：“让我看看如何来改善您的应收账款系统。”因为前者代表的是一种以客户为中心的业务法则，也意味你以客户的利益为重。在作结论时，应以带有鼓舞的语气，强调积极面，使潜在客户能够想象借由你们的服务可以达到理想的目标。虽然这只是设想，但以诚恳的语气说出时，却能打动潜在客户的心。

一、讨论多种解决方案

如果你决定和潜在客户讨论多种解决方案，有几点要特别注意：潜在客户随着解决方案的多样化而陷入了迷惑；对存在抗拒心理的潜在客户而言，提出多种解决方案可能给他更多争辩和拒绝的机会。

现在，我们再回到讨论多种解决方案的主题上来。由于解决方案是通往未来理想状况的工具，你要先确定潜在客户希望如何从问题需求状况达到理想状况。以下，我们以不同典型的汽车来代表作为“工具”的解决方案。

- 劳士莱斯——对品质一点不打折扣。向潜在客户提供一个面面俱到、品质高超、能创出长远效益的解决方案。
- 奔驰——付高价，但不是最高价，换取一套可靠与排场兼顾的解决方案，外观豪华，又切合实用。
- 福特——经济而有效率地把工作做好，省略排场。只要有效就好，排场这部分以后再说。

以下介绍如何灵活运用这套策略。当你向潜在客户提出多种解决方案时，先从提出劳士莱斯方案开始，并仔细观察潜在客户退缩或抗拒的迹象，例如对方表情的改变，包括嘴唇紧闭或眼睛眯起来等。

如果对方是一家从未接受过任何外界行销训练的公司，我会说：“针对想建立一套全面且完整的行销制度的公司，我们公司已整理出了一套包括所有业务人员在内的计划，每个人都参与不同程度和等级的行销及业务训练。”

如果潜在客户默不作声，或说：“我对训练所有人不感兴趣，我负担不起。训练完后他们过一阵子就会想方设法离职，所以成本太高。”然后，我会继续促销奔驰方案：“我们可以把计划范围设定在你有意长期培养的高潜力人员上。”同样

的，我再次仔细观察和倾听潜在客户的反应，评估现况。如果这个方法也不行，我会开始变得较为强势，说：“以你目前的情况，你应该从自愿接受训练并且愿意长期在公司服务的业务人员做起”。

若潜在客户没有反应，或反应不佳，显然你尚未完全掌握情况。回想你收集的资料，检讨它的正确性。从对方办公室或会议室的摆设或公司的经营政策方针及目标上是很难预测潜在客户到底愿意投资多少钱在解决问题上的；此外，也不要假设潜在客户一定会购买，或会限制预算，除非你已得到明确的信息。

二、口头提出解决方案大纲

一旦你已经决定了合适的解决方案，那么叙述一遍解决方案的目标，以确定你和潜在客户之间的沟通良好，已达成共识。记住，你们仍处于口头沟通阶段，除了笔记外，还没有涉及书面沟通。当然讨论阶段时间越长越能让你收集到更多的信息，有助于你提出一份成功的书面方案/计划书，确保顺利成交。

在提出方案大纲时，先和潜在客户讨论未来的工作方法，别说得太过细致，那会把客户弄迷糊的，其实客户只想确定你对所要做的事情胸有成竹。概括说明你们的工作和想达成的结果，解说你期望从潜在客户获得的帮助和所需的大致预算。

接下来，说明你们“不会做什么”，即不在合同范围的是什么。这样的说明可以减少未来不必要的误解（但是这个时候尽量不要去讨论收费的细节，直到你确认潜在客户有意愿要签约）。

这时候，你也可以说明服务的内容和结果，包括初步的工

作计划、各阶段的评估报告和进度报告以及最终的效果。

或许你会认为这么详细的说明似乎琐碎而没有必要，不过，这种功力就是业务新手和业务老手在争取新客户上的差异。出乎意料的情况经常发生，但不是多数情况都如此，如果你事先周密地考虑过情势，就会降低意外的可能性。

紧接着讨论谁将主持、参加和支援工作的计划小组。最好让潜在客户公司组织里最干练的人担任计划协调人，这个人必须是可靠的、熟练并能做好部门间的联系和协调工作的人。

不要问：“你认为我们何时可以开始开展工作？”你可以直接问对方：“你觉得我们现在可以开始工作了吗？”这是一个经过仔细设想的问句，它平静、及时、强有力地潜在客户传达一个信息：你此刻开始工作是我们共同的决定。

你在新业务面谈中的沟通方式将决定潜在客户对你的态度，如果你的行为及语言传递出渴望他给你生意，或愿意听任他的任何要求，许多人就会趁机占便宜。你应该表现出你很忙，但是你的忙碌并不会影响到提供给他一个完善的服务。

提出口头方案可以使你更快地促成交易，如果你的说明引起了潜在客户的兴趣，你就可以有效地缩短促销的时间，更快达成交易。即使你的说明没有切中潜在客户的想法，你也可以很快地重新整理和确认工作的内容，然后再次提出能击中要害的提案。

你的口头方案应该能激起潜在客户的热情和信心，让他感觉你的解决方案对他有利，而且你会是满足他的需求的最佳人选。

提出口头方案后，以下面的问题试探对方是否同意。

“我这么说你同意吗？”

“我们有没有漏掉什么重点？”

潜在客户的反应应该是“听起来还不错。”或者“大体上

很完整，除了几点……”又或者“我们什么时候可以开始做？”

如果你真的按照本书的步骤去做，那么口头方案绝对不会偏离太远，潜在客户的反应应该在你的掌握之中。因为我已经成功运用过很多次了。

第十九章

处理客户的意见和满足信息需求

虽然你已投入很多时间和精力在确保服务能满足潜在客户的需求上，但不管做得多细致，潜在客户仍会有反对意见或担忧，并且会要求你提供更多的信息。反对意见是业务人员最敏感的东西，但是不要把它当作是针对你们公司或个人能力而来的，而应当视之为是任何人在面对新观念新要求时的正常反应。

因此，要“欢迎”反对意见和潜在客户表达其内心的疑虑，他们是成交的潜在动力，将会引导你们进入到行动阶段。本章中，我们要讨论处理反对意见的方式，包括怀疑、误解以及拖延与犹豫不决三种情况。

在处理这些反对意见时，你要表现出了解状况和感兴趣的态度，让对方感觉你的目的就是要帮助潜在客户满足需求、达成目标。永远以积极的态度应对反对意见，尊重潜在客户的疑虑，并将它们认为是合理的反应。

一、分析反对意见

反对意见泛指从潜在客户口中“说出”的任何阻碍你进入下一阶段的障碍，本章后半部分会讨论到“未说出”的反

对意见。

反对意见通常源于潜在客户对你的了解不够，不过，反对意见通常也有可供分析的结构，可以深入分析，确认其形成的原因。当潜在客户提出反对意见时，你要做的就是了解它的性质和范围。

讲理的人往往会提出不同的意见，欢迎反对意见的业务人员所传递的信息是重视潜在客户对信息的需求。对于潜在客户的反对意见，你可以回答：我很感谢你提出这个问题，我们很多客户在签约前都有类似的看法。然后，你再以下述语气处理问题：“通常我们会和客户一起克服，这个问题的方法是……”

进行新业务面谈时，要坦诚率真。许多人可能会虚伪作假，只说潜在客户想听的话，不过长期来看，坦诚的效果最好。当今的消费者能从众多的渠道获得非常丰富的信息，也更加精明，你会因坦诚失去的少数客户，也会因你的坦诚带来更好的声誉和更多的客户。

以下是处理反对意见的五个步骤：

- (1) 期待并容许潜在客户提出反对意见。
- (2) 表示欢迎，因为潜在客户提出反对意见表示他们感兴趣。
- (3) 重述潜在客户提出的反对意见，加以确认。
- (4) 提出你手中有的证据、实际案例、客户证词、推荐信和相关资料等。
- (5) 在潜在客户指出真正的缺点时，支持潜在客户的看法，并提出一个足以弥补缺失的利益。

当潜在客户提出反对意见后，等十几秒钟再作反应。潜在客户往往会继续谈下去，提出更多你可借以反应的线索，然后，你应当再多等十几秒钟，深入思考对方所说的内容，你的停顿也表示你正准备回答他的问题。

反对意见代表潜在客户要求更多的信息，你必须提供这些

信息才能进入成交阶段。你每处理一个反对意见，就越接近成交一步。

有些反对意见纯粹是拖延战术，真正的反对意见是明确且针对你的提案的重点的。尽管如此，大多数真正的反对意见的原因仍在于你所提供的信息不足以让他放心。

我们都会利用假的反对意见来阻碍他人，提出假反对意见的人可能不愿意承认你所指出的错误，或拒绝面对改变而内心怀着恐惧，如果你不了解这种问题，就很难做出适当的反应。

1. 怀疑类的反对意见

潜在客户对你、你的说明或提出的解决方案抱有怀疑，往往出自以下的原因：

(1) 听说你们以前有过失败的服务。潜在客户可能听说某个你以前处理不成功的案例，这时候承认你曾遇到过的问题，说明原因，并强调那个客户因为你的持续努力而获得的好处。

(2) 对品质的怀疑。你对潜在客户的说明可能模糊不清，使他无法确实掌握。重新以潜在客户的表达方式及角度来说明你的服务。

(3) 对未来状况的不同意见。你的提案可能不是潜在客户想要的，因此得重新检讨理想的未来状况，以符合对方的需求。

(4) 经验不足。潜在客户怀疑你处理问题的能力，因为你没有适当的展现你的能力。你必须提出强有力的证据，证明你的经验足以满足他的需求。

(5) 症状与问题关键点。潜在客户认为你没有做出正确的诊断，你只找到症状，却没有发现问题的关键。

(6) 信心不足。从你的外在表现和讨论中，你没有激起

潜在客户对你的信心。这时候，你可以要求对方明确说出他们的期望，必要时再安排一次会谈，以便邀请专家协助你一起进行讨论。

(7) 对方缺乏经验。潜在客户可能经验不足，从未和你们这个行业的人合作过，这时候，其他人的推荐信或是客户的感谢函对你会有很大帮助。

除了上述由怀疑导致的反对意见外，另外一些间接促成怀疑态度的因素有：

(1) 没有获得潜在客户的信赖感。如果潜在客户感觉你对他提出的意见敷衍了事或回答不尽如其意，那么不信赖感可能很快就产生了。倾听并给予潜在客户适当的回应是件极其重要的事。

(2) 没有问对问题。问问题的能力是争取新客户的基本条件，问对问题有时候比答对问题更重要，你对潜在客户行业的了解和面谈前的周密准备，将会帮助你提出适当的问题。

(3) 未回答问题。不管潜在客户提出的问题有多琐碎，在初次会谈中都有其重要性。如果你回避或轻描淡写回答对方似乎很愚蠢的问题，潜在客户可能会怀疑你的诚意及能力。

(4) 自卫心理。如果你在处理潜在客户的问题时采取防卫态度，你可能会把他赶跑。记住，决定如何处理反对意见完全在于你，你可以决定以何种心态来应对，而积极面对才是上策。

(5) 使用非客户中心的业务法。你的说明方法不能很好地符合客户的口味或需要，或犯了自我中心的毛病。

(6) 你花的时间不够长。如果你看起来急匆匆或没有充分考虑潜在客户的观点，结果会使潜在客户感到不安全。因此在合理范围内，不妨在潜在客户办公室多呆一点时间，耐心倾听他说话，处理好他的反对意见。

(7) 妄下判断。太快做出太多承诺，或漠视潜在客户的

特殊问题，可能导致潜在客户对你产生怀疑。

当你的沟通方式无法和潜在客户相符时，怀疑就会产生。在我的早期顾问业务生涯中，我经常反应太快，对潜在客户提出的问题回答太尖锐，有一次一个潜在客户告诉我：“我知道你很不错，但是别太快显示出来，不要认为你可以在五分钟内就能解决我们多年来积存的问题。”

2. 因误解而产生的反对意见

因为你和潜在客户间的误解所引起的反对意见可分为三种：

(1) 需求状况定义不清。如果属于这种状况，就重新检讨既有的状况，再三和潜在客户确认细节，记住，收集各项事实，促成彼此的了解是你的责任。

(2) 理想状况定义不清。处理方法和上一种相同。

(3) 利益和格式定义不清。你的目标是提出明确的实例，让潜在客户了解能从你的解决方案里能获得何种利益。

3. 拖延

当潜在客户不想进行而采取拖延战术时，有下列六种状况和对策：

(1) 当对方声称不是决策者——找出谁是真正的决策者，要求和决策者面谈或电话预先沟通。

(2) 嫌价格太高——说明相对能得到的利益。

(3) 要求你提出其他的提案——询问为什么？对方还需要什么信息，以及还有什么要求？

(4) 了解不够——询问不了解之处，同时加以说明。

(5) 现在太忙——询问何时能进行？会授权谁代理？强调进行计划可以减轻对方负担。

(6) 没有预算——说明计划的成本效益，或整体计划的规模。

二、处理没有说出来的问题

我们现在来看看潜在客户未说出来的问题。你可能问：“我怎么处理没有提出来的问题？”答案是：根据你对客户行业的了解，和你从其他新业务面谈获得的信息，你可以预期潜在客户会有没有说出来的问题。通过解释，你可以妥善处理这类问题，避免它们阻碍你成交。

处理的方法是，每当感觉会遇到潜在客户没有说出来的问题时，就提出来讨论。尤其是在新业务面谈快结束时，潜在客户显示出不愿进行，或有所保留时，你应该说：“有没有其他我们还没有讨论到的问题，您愿意现在提出来的？”

许多业务人员不愿提出潜在客户不愿谈的问题，他们认为若是能掩饰那个问题就能业务太平，事实上是很少如愿。你应该不断询问问题的关键，直到潜在客户说出真正的问题所在。

三、费用问题

先提出费用问题的通常是业务人员，而不是潜在客户。不过，你最好是让潜在客户先提出费用问题，如果在面谈开始不久对方就提出这个问题，一般我会回答：“为了给您一个比较具体的答复，我必须先进一步了解状况。”

你要清楚的概念：费用只是交易中正常的一部分。当面对这个问题时，你要能把握讨论，但不是支配讨论。我的原则是：除非我已经能证明解决方案的效益，否则不讨论收费

问题。

以下是处理费用问题的原则：

(1) 别让潜在客户感觉讨论费用问题是一件不好意思的事情。

(2) 以你的方式讨论费用问题——在你准备好讨论这个问题，且心中感觉可以预估到对方的反应时。

(3) 在以潜在客户的利益作为前提的条件下，讨论费用问题。

争取新客户必然会遇到很多的反对意见，放轻松，每个业务人员都得面对它们，但只有少数人能像你一样处理得好。要有信心。

第二十章

成交并进入行动阶段

成交过程被很多专家和业务人员夸张了，潜在客户被形容成待宰的羔羊或者是终于被征服了的巨人。如果你按照第三篇各章所讲述的步骤去做，你将会发现成交不值得大惊小怪，相反地，那是新业务面谈水到渠成的结果，一个达成对双方有利的合同的步骤。

事实上，以客户中心业务法结合对潜在客户需求的深入发掘，将使你轻松应对成交阶段的工作。如果你在成交阶段遇到了困难，那么你有必要改善一下处理前面各步骤的方式。

摆出一副“我势在必得”的姿态不仅没有必要，而且没有帮助。在最后交谈阶段你的态度没有必要改变，你也不必为成交而焦虑不安。如果处理妥当，成交只是以双方都满意的方式、正常的结束你们的讨论。许多情况下，潜在客户会自己问：“我们什么时候开始？”这将会为你打开成交之门。

一、成交阶段的目的

你在新业务面谈成交阶段的目标是获得潜在客户的同意，以进行下一个对双方都有利的步骤，这也是你从一开始以来的主要目的。

成交阶段的第二个目的是，协助潜在客户克服惰性和抗拒改变的心理。借着提出能带来未来的理想状况和不断强调客户利益的方式，你可以达成此目的。

1. 成交三部曲

服务业促销的成交阶段有三个基本步骤：认准成交的时机、以客户中心法向潜在客户简单报告交易的内容，以及作成交的说明。

(1) 认准成交的时机。成交是你第一次接触潜在客户到对方终于同意交易的最后一步，你在新业务面谈中所做的一切都是在为成交铺路。当潜在客户在交谈后期做出以下动作时，就是发出成交的信息：

- 身体向前倾。
- 姿态更开放，神情更轻松，开始作笔记了。
- 开始要其他人也加入讨论。
- 表达他同意你的看法。

潜在客户也以问题来发出成交信息：

- 谁来主导并执行未来工作？
- 你们使用哪种技术/方式？
- 什么时候可以开始进行？

回想一下你最近成交的生意，对方提出了哪些问题？另外，为什么在当时的状况下你感觉即将成交？

另一个成交的信息是潜在客户亲自指出所需要的规范或方式。若对方说：“如果我们要开始的话，可能要到下周三才行。”或“我要到三十号才休完假。”或“当然，我另一个合伙人也得要参与决定……”

最后，当需求都确定、你和潜在客户都同意计划的目标、反对意见都已解决，就可以进入成交阶段的第二步了。

(2) 以客户为中心法向潜在客户简单报告交易的内容。

利用强调式的叙述，简单重述潜在客户可从你的解决方案里获得的利益，以肯定的语句描绘客户想要或需要的理想的未来状况，强调先前提过的购买动机因素。

报告可以以如下的叙述开始：“让我们再花点时间来看看到目前为止我们所讨论的结果。”你一面慢慢说，一面翻阅面谈的记录，然后说：“如果我的记录没有错误的话，你对……感兴趣。”或者“你关心……这一点在讨论潜在客户需求的时候已经确定了。”然后你说：“具体来讲，你需要……”然后重述解决方案的内容，同时也提出先前你对潜在客户的反对意见所做的妥协。

“正如我们前面谈过的，我们将……”然后重述为了满足需求所要采取的行动，包括你和潜在客户双方都要做的动作，并再次强调解决方案的目标。

2. 成交说明

在创造了这种以客户为中心的成交气氛后，你已经准备好作成交说明。这个步骤将使潜在客户进入 AIDA 程序的最后一个阶段。

当成交时，你为潜在客户做出重大决定，并以选择题的方式让他说出最后的决定。这也是所谓的“假设成交”，一种最适合服务业促销的成交方式。

为了帮您建立一套我们讨论的会计应收账款系统，我必须进一步了解目前的状况。然后你看看你的行程表，说：“周一下午或是周四上午是空档，哪一段时间您比较方便？”

你已作了再次面谈的预约，就再做第二次成交尝试：“我了解您希望我们能立即进行计划，不过，你的假期要十天后才结束，我会在你回来的那个星期和你联络，星期四上午还是下午您比较方便？”

这时候，潜在客户会提出另一个面谈时间，或提出一些反

对意见。如果是后者，采用第十九章讨论的应对技巧。

假设你们的面谈很顺利，可是你还不能确定潜在客户是否已下定决心。这时你可以说：“规划你们的行销系统需要我们的顾问师参与，我想先打个电话确定他的时间何时有空档。”

另一个处理潜在客户犹豫的方法是问他一个引导成交的问题，例如：“要进行这类的计划，我们需要更多的信息。我们的人可以直接收集，或由您公司的人提供资料。哪一种方法您认为最好？”潜在客户必须选择其中之一，借此你可以确定对方的意向。

在新业务面谈的最终目的就是让潜在客户再次和你会谈，以便你开始进入行动阶段。幸运的话，潜在客户可能要求你提出正式提案，或是下周开始进行计划。

二、离开潜在客户的办公室

在作完了成交说明后，你将会面对三种反应：

- (1) 潜在客户直截了当拒绝你提出的选择题。
- (2) 类似“我还没有准备好进行”的反应。
- (3) “好，我们就这么办吧”的反应。

让我们深入探讨这三种反应。

(1) 直接拒绝。由于你是针对潜在客户的重大需求提出的解决方案，直接拒绝的可能性不会很高。万一发生时也不要慌乱，说话暂停一会儿，然后问：“我能不能请教您比较明确的意思？”不要显出动怒或咄咄逼人，以一种交谈探讨的态度提出这个问题，然后一面听潜在客户回答，一面观察他的肢体语言。直接拒绝的原因通常有两种，一种是你的提案效果不符合他的期望，一种是你的价格同他预算的相差太大。

如果在听完他的说明后，你觉得还能加以挽回，就说：

“我们不妨花一点时间再来讨论一下我们的解决方案，看看能不能达到你希望的目标。”

如果再继续也是枉然，那么说：“我真的希望我们能谈出一些结论。很高兴今天能有这个机会和你面谈。”然后转变口气，把话题转移到目前业界关心的其他事情，收拾东西，告别后离开他的办公室。

(2) “我还没准备好。”你可以用最简单的方式处理：“哦？”或者“还没有准备好？”然后沉默不语。你说完这句话后，沉默的压力会渐渐累积，潜在客户往往会在这种压力下讲出他不愿进行的原因。如果这种情形发生，说：“谢谢你告诉我为什么你还没有准备好进行。”然后针对潜在客户的问题，一一加以处理。这是面谈的关键，你的目标不是去推翻他的理由，而是协助他把不利的因素转化为有利的因素，促使他采取行动。

例如，假设他的疑虑是因为不确定把整顿公司的工作交给外人的可行性，这时候你可以回答他：“把这种工作交给外人处理是有道理的，您必须运用一个对这个行业深入了解的局外人，才足以克服许多公司内部的问题。我们的人才和经验曾经在数十个类似案件中获得肯定。”然后你再强调和你们工作的利益，和不处理可能导致的后果。

训练自己对潜在客户“现在不行”的反应采取有系统的处理方式，避免引发争论，或显得强词夺理。

(3) “好，就这么办。”当你的技术和信心逐渐成熟后，你碰到这种反应的机会就会越来越多。这时候，试着直接和客户约定在提出书面提案时直接签订合同书。

许多客户其实只要求服务业的业务人员拟出工作大纲，列出预算或付款方式，安排工作行程就好。不过，有些业务人员就没这么幸运。

第二十一章

准备规划书

随着新业务的面谈进程，现在你已经进入了写规划书的阶段。不过，从你的角度来看，最好是不必写正式的规划书。因为如果你只要准备一份合同书，把服务方案的范围列出，那么你的时间精力和成本就可大为节省了。不过，在现今服务业激烈的竞争下，写一份正式的规划书已是不可或缺的了。

本章的目的在于分析如何写一份必胜的提案。

一、决定参与竞争

当你决定写规划书时，有一件事你是确定的，即你将付出成本。因此，你必须先决定是否要参与此次竞争，衡量一下你的胜算有多少。下列的问题将有助于做出决定：

- (1) 你争取到这单新业务的胜算有多大？
- (2) 潜在客户到底有没有进行此计划的预算和意向？
- (3) 潜在客户对你们而言是不是具有长期获利的潜力？
- (4) 你拥有让计划成功所需要的资源吗？
- (5) 这笔生意有利润，并可以引导你们的公司朝着有利的方向发展吗？
- (6) 你愿意尽一切可能写一份必胜的规划书吗？

(7) 将来你有没有可能重复利用这份规划书的内容?

规划书如果无法促销服务,反而可能搞砸它。当你交出一份疑点重重的规划书时,无异于提供给潜在客户不进行或不选择你们进行计划的证据。

很多业务人员犯的错误是,在他们并不认为能争取到生意时就准备写规划书了。下列情况是写一份规划书的必要条件:

- 有极高的机会争取到新的业务。
- 这份规划将可以用在其他的潜在客户上。
- 你需要这份规划才能参与政府机构的招标。

二、草拟规划书

一份规划书通常有三个基本的目的:第一,告诉潜在客户他的需求状况的性质和可能存在的变化;第二,说服潜在客户你愿意并能够带来好的结果;第三,说明潜在客户的投资将获得多大的回报。

写一份成功规划书的关键在于获得有关潜在客户需求的相关信息,并在规划书中列出能证明你的解决方案是对方最佳选择的信息。不过,即使是好的规划仍然无法取代有效的面对面的促销。

写规划书时,我建议先拟出草案,这样可以使潜在客户有机会参与意见。我们先来看看草拟规划书的步骤。

(1) 说明规划书的中心主题。叙述你们的服务将如何协助潜在客户处理经营上的难题。

(2) 拟出大纲。决定规划书应包括的主要内容和章节,大多数的规划书都包含以下的内容:

- 引言和绪论:
广泛界定工作性质;
略微简述以前的面谈;

概述规划书的内容。

- 当前状况和你对问题的了解：

扩大对问题的界定；

问题的详细状况；

确认彼此对情况的了解；

引用与潜在客户讨论的内容；

明确指出问题所在。

- 工作目标和范围：

期待达成的目标；

双方该做和不该做的事项。

- 解决问题的方法：

详细预估工作的方法，但避免过多的行动限制，保持弹性。

- 合作方式：

与关键人物的密切合作；

激发潜在客户工作人员的创意；

举行工作进度会议。

- 预估将来获得的利益和结果：

以高层管理者的观点作说明；

简单扼要地说明客户为什么应当雇用我们。

- 估计所需要的时间和预算：

单位时间的收费项目或范围；

可退款的项目分开列举。

- 开始的日期：

通常预留三到四周的规划时间；

经常以“我们等候你的同意，以便进行”作为叙述的结尾。

- 结论：

表达乐意为潜在客户的工作服务；

再次阐述解决方案的利益。

- 资历证明：

说明为何适合担任这项工作；

服务理念叙述；

公司简单历史的介绍；

公司资源配备。

• 客户佐证信函：

通常只有当潜在客户要求或心存疑虑时提出；

通常以单独信函提出，作为规划书的附件。

(3) 重新整理你的面谈记录，把其他有关的客户资料纳入其中。

(4) 以潜在客户的观点检讨草案的各部分，找出遗漏点和必须要提供证据的地方，删除不必要的内容。不过，好的规划书会刻意凸显有关利益、经验和不采取行动的不良后果。

(5) 写出草稿初稿。写好后，等一段时间再看一次。

(6) 以准草案的格式打出规划书。预留较多的空白，供你和潜在客户写批注。

(7) 在草稿角落盖上“工作草案”的印章。安排与潜在客户公司里的“重量级人物”面谈，讨论提案。

在规划书里要善用图表来表达，但是也别让规划过于花哨，尽量让规划书看起来像一份利用主标题和副标题的报告。你的目标是方便阅读，如果规划的格式看起来一目了然，潜在客户会乐于阅读它。每一章节都以新页开始，这样不但方便你变动内容，且易于阅读。

注意文字的使用。在规划中尽量使用积极性的动词。你的规划实际上等于你专业技巧的示范，它是促销阶段潜在客户惟一能掌握的具体产品。

有些潜在客户要求提案的目的只为了想知道如何自己来解决问题，为了避免发生这种事情，把握住多谈解决方案的利益，少谈你打算如何创造这种利益的原则。例如，不谈你将如何组织一个行销研究小组，只叙述在组织行销小组后，他们将针对市场的动态作全面调查，收集所需信息，以决定产品上市

的决策。

能够把规划书直接递给最后决策者是最上策，但如果无法如愿，尽可能把提案交给最接近最后决策者的人，如此可避免中间传递时有所遗漏，同时你也可以尽量回答决策者的问题，以提供即时的回馈。

三、准备正式的规划书

如果潜在客户接受草案，请你的新客户在草案结尾处写上“同意接受此方案”的类似语言和接受日期并签名。你也可以在上面签名，寄一份复印件给他，这就是你们达成交易内容的确认书。

大型企业通常会坚持要有文字未经涂改的正式稿。准备这份正式稿时，一定要全力以赴，务求完美，因为这是一份可以证明你能提供有价值的服务的有形证据。

如果草案未被接受，你必须找出没有通过考验的原因，否则很可能在面对其他客户时再犯同样的错误。

业务人员必须不断问自己：“我该如何处理没有通过决定的案件，而不显得紧追不舍和过于渴求？”这一点我无法回答，因为这没有一个标准答案。一般我会寄或是传真一份感谢函给对方，谢谢他给予你参与了解的机会和他所付出的努力。如果我在一周内没有收到他的回音，我打电话给他，询问进展的状况，问他是否需要额外的信息？如果他说不需要，我会问他公司何时会做出决定，我可不可以在那个时候以后再去拜访他。就像在接待室等太久一样，你必须不断暗示你的时间很宝贵。要知道，一个人的时间如果可随时听人调遣，同时也表明此人的业务能力是很有限的。

第二十二章

强化客户的选择

一、让成交的决定成为事实

当成交的决定即将成为事实时，许多业务人员会心急如焚，他们急切地等待客户开始进行计划，却对实现成交决定的后续工作踌躇不前。其实后续工作的原则很简单：尽早做，并反复做，因为各种影响交易变动的因素随时都可能产生。

- 你的解决方案已经引起潜在客户的关注后，他可能会再次要求你提出新的正式的规划。
- 潜在客户内部可能发生问题，例如预算缩减、政策改变等。
- 潜在客户可能因为你的犹豫不决而犹豫不决。

有效的后续工作的关键在于，借着提供给对方信息或收集信息的机会和潜在客户联络，例如，打电话要求对方给你某些资料，以便你完善后续工作计划的进程。这时候，注意听对方谈话中的弦外之音。

“恐怕得等一段时间才能开始进行了，因为……”

“你们是不是真的可以做到……”

“有一点我们恐怕还得再深入讨论一下，我和某某谈过，他提出一个问题……”

上述的反应都需要你立即处理。复习一下处理反对意见和客户问题的章节，如果有必要面对面讨论，应该立即再安排一次面谈，确保对方的决策者能到场。

二、处理交易成功后的问题

客户做出签约的决定后，很可能会受到其他因素的影响而感到后悔，产生签约后的疑虑：

- 我做的决定正确吗？
- 我当了冤大头吗？

不管签什么服务内容，价格越高，影响你个人生活或事业越大的交易，就越容易引起交易后的疑虑。有经验的业务人员了解这种现象，他会采取一些步骤以减轻这种疑虑对客户的影响。

(1) 打电话给新客户，告诉他一些好消息。“我刚研究过工作计划，心想你可能有兴趣知道我们公司决定把你的案子列为本季的重点工作，也就是说，我们的计划可能会获得公司各种资源的全力支持。”

甘多福被吉尼斯世界记录列为有史以来最成功的保险推销员，他说：“新客户在接到一通感激他交易顺利完成的电话时，其内心的安慰和满足是外人无法想象的。”甘多福每完成一单交易后，一定写亲笔感谢信给他的新客户。

(2) 寄与交易相关的资料给新客户，包括相关的文章、工作前的 PAR 摘要，或一些强化交易承诺的东西。

(3) 安排和新客户吃顿饭，或邀请另一个曾接受你服务的客户一起吃饭。

(4) 及时报告你们的准备工作的状况，并安排时间亲临公司以安抚客户等待的心理。

在交易即将执行时，发掘其他能加强新客户决策的机会。

简言之，成功的业务人员会让客户感觉他做出的是一个正确的交易决定。

你向新客户传达的信息就是：“你选对了公司来做这件事，因此，结果必然是好的，你的公司将获得需要的好处，你们的利益会获得最大的保证。”

善加利用本书介绍的客户中心业务法，你将会有许多机会让成交变为现实。



[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 咨询及服务业如何开拓业务：如何开拓并留住新客户

作者 = 刘阳，齐怀林著

页数 = 152

出版社 = 北京市：机械工业出版社

出版日期 = 2006.03

SS号 = 11569548

DX号 = 000006021646

URL = <http://book.szdnnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000006021646&d=DC1AAB29FFCD042FBBA7B7470B7B58E>