

读懂市场进化路径 踏上妙趣横生的营销之旅

# 卖轮子

Selling the wheel

——选择最佳营销方式

作者：[美]杰夫·科克斯 霍华德·史蒂文斯

译者：李耀廷 张玲

新颖、独特的营销寓言；  
简洁、浓缩的创业历程；  
新奇、美妙的阅读之旅！

中央编译出版社

# 译者手记

我得承认，作为译者，我本人对销售并没有多少深入了解，更谈不上什么见解和认识。于是，就是在这种情况下，我接下了《卖轮子》一书的翻译任务。

按照惯例，在翻译之前，译者都要把原书拿过来从头到尾通读一遍。结果，在读了几章之后，我便迅速融入了故事情节，更一发不可收拾，几乎是一口气读完了整本书。读完只有一个感受：酣畅淋漓，收获颇丰！

《卖轮子》是一本销售类故事书，讲的是主人公麦克斯从发明轮子、销售轮子、创立轮子公司到最终经历一路坎坷成为轮子行业翘楚的故事，全书重点讲述麦克斯雇用的四种销售人才如何采用四种销售模式成功地“卖轮子”。这四种人才就是：缔结者、向导者、建设者以及销售领袖，与此相对应的四种销售模式便是：缔结型、向导型、建设型、领袖员工型。

杰夫·科克斯提出的这四种销售人才与销售模式的概念，简洁、新颖而独特，浓缩和概括了销售与销售市场的一切，博大而精深！毫不谦虚地说，读完本书，一个对销售一无所知、毫无概念的人，也必能对销售有了一个宏观和微观的全面了解，并能拥有独特而深刻的理解！

此外，杰夫·科克斯在重点讲述销售的过程中，还向读者巧妙地阐述了一家公司从无到有慢慢壮大的历史，并精心融入了大量企业管理的理念和思维，让读者明白企业应该如何及时应对市场的变化和挑战，适时变与不变，保持自身的优势与活力。可以说，读完本书，一个对企业管理一无所知的人，也必能获得一种总体认识和深入理解！

不得不指出的是，作为八部商务类书籍的作者，杰夫·科克斯对销售的理解颇为深厚，他指出：在当今一个产品日趋同质、服务日益完善的时代，企业的竞争优势已经不完全依赖产品和服务了，而重点在于销售团队的实力和素质。也就是说，谁拥有了一支超强的销售队伍，谁就把握了市场的脉搏，就等于拥有了市场和未来。而且，作者在字里行间向读者透露出一个很重要的销售理念，销售人员其实销售的不是产品或服务，而是人、是企业、是文化！

作为一位资深商务书籍作家，杰夫·科克斯不仅完美阐释了自己的销售理念和思维，更充分考虑到了读者的阅读感受，采用讲故事而不是讲理论的方式，让读者享受阅读的轻松愉悦和畅快体验。基于此，本书的确做到了语言简洁晓畅，风格轻松幽默！相信诸位繁忙的商务读者在百忙之中拿起本书时，都能爱不释手，一口气读完！

末了，作为本书的译者，内心里有一种希望或者说也算美好愿望吧，希望杰夫·科克斯的这些销售理念能被国内的商务人士接受和认可，并能引发大家的思考，进而在今后的商务活动中去身体力行。如此一来，杰夫·科克斯的一番心血以及译者、出版商的一番辛苦也算没有白费；从而使杰夫·科克斯发明的这个“轮子”，也成功地被译者和出版商给卖出去了！

李耀廷

2009年8月 于中国济南

第一部分 轮子的发明

- 1 无人理睬的天才发明
- 2 先知者奥兹
- 3 竞争对手就是大象
- 4 谁是最佳销售员
- 5 离去的销售员，卖不出去的轮子
- 6 销售梦想的卡修斯
- 7 麦克斯的第一桶金
- 8 销售达人的秘籍
- 9 初识伊迈姆

第二部分 轮子市场的形成

- 10 巨大的金字塔合同
- 11 大金字塔工地上的托比
- 12 农民伊迈姆的手推车
- 13 九步营销法
- 14 宣传、宣传再宣传
- 15 意外的收获：石磨
- 16 竞争产品：伍迪木轮

第三部分 轮子市场的成熟

- 17 技术？还是市场
- 18 雇佣建设者本
- 19 轮子安全周
- 20 赢得阿特拉斯的合同
- 21 李子事件

第四部分 轮子市场的竞争

- 22 泛滥成灾的廉价轮子
- 23 销售领袖走马上任
- 24 紫色的百万轮子商业中心
- 25 馅饼大战
- 26 最后的忠告
- 27 新生

# 第一部分 轮子的发明

## 1 无人理睬的天才发明

很久很久以前，在遥远的古埃及法老王时代，有一个名叫麦克斯的人。

有一天，当麦克斯外出商务旅行时，途径埃及大金字塔工程施工现场。麦克斯看到成千上万的工人正汗流浹背地用锤子和凿子切割着一块块巨大而沉重的石头，然后再把这些巨石搬到地基上。对于那些最重的石头，他们使用了大象。不过，即使有大象的“帮忙”，这个工作也是异常辛劳而缓慢的。

麦克斯不禁心想，“哎，这样的庞然大物需要等到猴年马月才能建成啊。”

眼前的一切，让麦克斯久久难以忘怀。不过，他暗自庆幸自己没有在这里“卖苦力”。

回到家中之后，麦克斯总是禁不住想起那巨大的金字塔和那些拖拽石头的工人。一天晚上，他甚至做了一个梦，梦见自己变成了一名拖石工人，顶着炎炎烈日卖力干活。这样折腾了半宿之后，他醒了过来，感觉口渴得要命。

于是，他下床准备找点水喝！突然，他想出了一个堪称一生当中最为绝妙的点子。

于是，他一边慢慢喝着水，一边琢磨自己刚才的想法。越想就越深信自己的想法确实不简单。

最后，他不知不觉进入了梦乡。早上醒来时，这个想法仍萦绕在他的心头，而且令他感觉非常棒。于是，他下了楼，走到自家后面的那间空着的作坊里。

经过无数次的挫折与失败，麦克斯终于大功告成，将自己的想法变成了现实。麦克斯带着满脸

的自豪，滚着自己的“成果”走出了作坊，向正在厨房忙碌的妻子炫耀自己的成果。

“快看啊，米妮！”他喊了起来，“快看我发明了什么！”

他的妻子问道：“这究竟是什么东西？”

“这是轮——子！”麦克斯自豪地回答。

“这是什么？”

“轮——子！这就是我多年来一直在研究的东西。”

“是吗？可它能干什么用啊？”

“干什么用？你看好了！”说罢，麦克斯就在厨房地板上滚起了轮子。“瞧，它能‘一圈一圈’地转呢！”

“这……挺有意思。除了转圈，它还能干别的吗？”

“哦，不能，它大致就这样了。可是，米妮，我认为，轮子会成为一个非常有用的东西的。”

“你怎么会这样想呢？”

“因为人们可以借助轮子拖拽一些沉重的物体。”

他的妻子不由反问：“那又能怎样？”

“难道你不明白吗？轮子可以让人们快速省力地移动物体并因此而提高工作效率。”

“嗯，这听起来不错嘛。”米妮显得不那么怀疑了。

“还有，你知道吗？”麦克斯提醒她说，“轮子将帮我们赚很多很多的钱！”

“真的？”

“在未来的某一天，全世界使用轮子的人数将达到好几百万。而我们将拥有这一专利！”

“亲爱的，太好了！你快去忙吧，不过一定要告诉我什么时候会变得很富有。”

麦克斯的确没有停下来，他制造了许许多多的轮子。不久整个作坊都被堆满了，而且每一个轮子，都比以前的更好、更完美。

一天晚上，米妮走进了作坊，看到麦克斯制造的一大堆轮子，她有些困惑，问道：“嗨！现在进展得怎么样了？”

“还不错，”麦克斯回答说。“看看这个，看到了没有？这个更圆了！”

“很好，亲爱的！”

“还有，看看这个！”麦克斯边说边举起了一个细长的木柱子，“我管它叫轮轴。”

“噢？轮轴能做什么？”

“有了轮轴，我可以将两个轮子连在一起，一头一个，然后把要移动的物体放到轮轴的中间即可！这显然要比使用一个轮子更实用。同时，我还可以多卖出两倍的轮子！”

他的妻子说道，“我很高兴你谈到正题上了。”

“什么正题？”麦克斯问道。

“销售这些东西啊。在我看来，如果我们要变得富有，你就必须走出去，销售这些轮子，对不对？”

“销售？我？米妮，轮子是一项绝妙的发明！一个人不必销售绝妙的发明；好东西自然会吸引他人前来购买！”

“嗯，好吧。可我到现在还没有看到轮子自己能滚出这个门口。我认为轮子不知道如何去推销自己，你必须去替轮子推销。”

听到米妮的提议，麦克斯感到一种不大不小的忧虑袭上了心头。虽然他现在谙熟轮子，但对于销售几乎是一无所知。

“你只需要等着看，米妮。当轮子的发明被人所知并获得认可后，将会有很多人在我们的大门外排队，乞求我们卖给他们一个轮子。”

几个星期过去了，麦克斯家的大门前仍然一个人影儿也没有出现。最后，麦克斯的作坊里面再也装不下一个轮子了。他想把轮子存放在客厅里面，但米妮坚决不允许。

“绝对不可以！”他的妻子说，“你必须处理掉这些轮子。要么去销售，要么扔到河里去！”最终，麦克斯不得不面对现实。他在屋子里嘟哝了一阵子，挑选了两个最圆的轮子，并用最好的轮轴将他们连接起来。随后，他便推着自己的新奇发明到各个街道去转悠了。

麦克斯向每一个路过的人说道，“这是我自己发明的轮子。有了轮子，你就不用再去拖拽东西了，你可以……嘿，等一下！别走啊！”

一连好几个星期，麦克斯都在向人们推销这种被称为轮子的伟大的新奇发明，但不幸的是，没有一个人对他的轮子感兴趣，没有一个人想买轮子！

有些人甚至嘲笑麦克斯的提议，人们怎么可能会花钱为自己买个轮子呢。

“就这些破玩意儿？你还想要钱？哈哈！”

对于可怜的麦克斯而言，这一切都让他感到异常尴尬，甚至羞辱。他开始丧失了信心，甚至想放弃。最后，怀着万分沮丧与失望的心情，麦克斯滚动着轮子，朝着自己的家中走了回去。

当他将轮子从轮轴上卸下来的时候，不禁高声叫了起来：“我投入了所有的时间和精力！结果是什么呢？”

他内心对轮子充满了憎恨与厌恶，狠狠朝其踹了一脚。轮子重重地撞了墙。“啪”的一声响！墙上的灰泥被撞出了一道裂缝，轮子随后倒在了地上。

米妮望着她的丈夫，感到非常难过。她与麦克斯坐到了沙发上，将自己的手搭在了他的胳膊上。麦克斯怨声载道，“我无法相信这一切！现在，我发明了可能是有史以来最伟大的产品，结果却没有人要！”

“麦克斯，这个世界上有几百万人呢。肯定会有人用的。”

“可是，我又如何找到这些人呢？而且，即使我找到了他们，我又该怎么去卖呢？”

米妮慢慢地摇了摇头，“我也不知道。”

他们两个人静静地思考了一会儿。

然后，米妮说道：“嘿，我们去问问先知者怎么样？”

“谁，先知者奥兹吗？问他有什么用？”

“他洞察万物，知晓世间所有一切。所以，他应该对市场营销和销售有所了解，我们为什么不去和他谈谈？”

“嗨，米妮，算了吧！去见他，可是一件苦差事啊。他住的地方荒凉偏僻，没有人烟，并且我们还需为他带上供品。更重要的是……我还不确定他是否真的无所不知。”

米妮说道：“他确实懂得很多，也必定能给你一些启示。除此之外，我们别无他法。”

事实上，麦克斯也不知道该如何是好。最后，他迈开双腿，说道：“好吧，好吧。就让我们去听听那个怪老头会说些什么吧。”



## 2 先知者奥兹

在那个年代，如果了解超出日常经验的信息，你就需要去拜见先知者。只需提供供品，就可以得到你所想要的答案。

于是，麦克斯收拾了一些轮子和轮轴，将它们放在一头毛驴身上，然后便和米妮开始了艰难曲折的拜访先知者的旅程。他们离开城市，沿着河边的狭窄小路，攀过峭壁林立的弯弯曲曲的峡谷，进入一些满是臭虫和蛇而无人迹的荒芜山区。最后走到了一个开口很大的洞口面前，洞穴内黑乎乎的，一副罕无人迹的样子。

麦克斯和米妮向里面瞥了几眼，没有看到任何人。最后，他们鼓足勇气，走进了洞穴。当他们的眼睛适应了洞内的黑暗之后，发现山洞的一旁堆着一堆棍子，中间则是一堆冰凉的灰。

麦克斯想起了别人告诉他的话，便用木棍生起了一堆火，而米妮则用串肉杆串起了他们带来的供品，然后把肉放在火上面烤，静静地等待着先知者的出现。慢慢地，烤肉的烟雾和香味充满了洞穴，飘散到洞穴最深处。突然，仿佛是从稀薄的空气中跳出来似的，一个年老的长着又长又白的胡子的秃顶老头，出现在他们面前。老人一把将火上烤的肉拿了过去，吹了吹，然后咬了一小口。

“嗯，还不错。这是什么？”

“烤山羊，”米妮告诉他。

“好吃。”

老人坐在一块岩石上面，很快将剩下的供品吃了个精光，然后叹了一口气，并不耐烦地打着官腔说，“你们好！欢迎光临我的洞穴。我是先知者奥兹，知晓世间可知之物和不可知之物。你是……？”

“我叫麦克斯，是轮子的发明者。这是我的妻子米妮。”

“什么？”

“轮子。就是我带过来的圆圆的东西。”

“就是这些东西？你在开玩笑吧，我以为他们是巨型干面包圈呢。”

“不，他们是由石头做成的，可以来回滚动……嗯，现在，让我告诉你怎么使用。”

麦克斯将轮子和轮轴从毛驴身上卸下来，组装到一起进行了演示。虽然最初有些好奇，但先知

者很快就不耐烦了。

他说道：“好了，好了。我明白了，你的问题是什么？”

麦克斯说：“我相信，轮子的未来无比美好。但是，迄今为止，我一个也没有卖出去。”

当麦克斯谈到自己跑到大街上叫卖却遭人嘲笑或无人搭理时，先知者抚摸着他的胡须，陷入了深思。米妮拿出纸、墨和鹅毛笔，来记录先知者说过的有价值的话。

最后，先知者说道，“麦克斯，你要记住，几百万年以来，没有轮子，人们也照样过得很好。”

“你是什么意思？”

“现在整个世界都不知道自己需要轮子。你发明出来，并不代表着世界就一定需要它。”

麦克斯问道：“那么，你认为我应该放弃吗？我应该把轮子扔进历史的故纸堆里吗？”

先知者解释道：“不，不是这样的。事实上，我也认为轮子有无比美好的未来。但是，要想找到合适的方式进行销售，你就首先必须回答一些最基本、最基础的问题。”

“什么问题？”

“第一个是：**谁是你的客户？**”

麦克斯接过来答道，“这就是问题的关键所在。我到现在一个客户也没有啊。”

“但谁会成为轮子的潜在客户呢？”

“哦，每个人都可能是！”

“不，不是这样的。也许有一天每个人都将拥有自己的轮子，甚至拥有五六个。但现如今的情形不是那样的。因此，你要思考一下，在未来几个月内，谁最有可能成为你的客户？”

“我也不知道。”

“好吧，如果你不知道谁是你的客户，那么就让我问你第二个基本问题：**谁是你的竞争对手？**”

“我的竞争对手？麦克斯说道：“我没有任何竞争对手，轮子是独一无二、前所未有的。我们没有任何竞争对手。”

先知者回应道：“是的，你确实没有什么对手。不过，你的竞争来自现有技术，我指的是将重物从一个地方移动到另一个地方的所有不同的方式。”

麦克斯思考了一会儿，说道：“你的意思是说骆驼、马匹、大象、壮汉、还有雪橇。”

“你必须明白，在轮子被发明之前的那些日子里，人们通常使用雪橇来移动沉重物体。”

麦克斯说：“是的，你说得非常对。轮子也有竞争对手，甚至数量还不少。”

“好吧，下面是第三个问题：**为什么你的客户或称潜在客户，会需要你所销售的产品？也就是**

说，轮子在什么地方做得比它的竞争替代品更好？”

米妮解释说：“有了轮子，你可以更轻松、更快速地移动物体。”

麦克斯补充说：“同时，使用轮子后，你所需的移动的成本将会更便宜，因为你不需要昂贵的骆驼、大象或工人进行搬运了。”

先知者说：“但是你还需要销售另外一些东西。”

“什么？”

“机会！你销售的是机会，是在没有轮子之前可能永远不会去尝试的机会。”

“确实如此！”麦克斯非常赞同。

先知者说：“好了，现在让我们回到第一个问题：**谁是你的客户？**”

麦克斯说答道：“**那些需要更快、更轻松、更便宜移动沉重物体的人。**”

先知者补充说：“对，尤其是那些具有超前思维并能够充分利用轮子潜力的人。因此，当你说‘人’的时候，请记住，你说的不是普通人。”

米妮说：“或许我们是在谈论商务人士。他们很可能会成为第一批买家。”

先知者说：“好极了！你们的第一批买家，事实上任何真正新技术的第一批买家，都很可能是那些富有智慧的人，他们预料轮子可以使他们自身及他们的商业取得更大的成功。”

麦克斯说，“我认为，你所说的是一个为数不多的群体。”

先知者肯定得说：“是的，我是这么认为的。所有的新技术都是从那些为数不多的拥有过剩财富并能承担风险的客户群体开始的。但是，对你而言，一个小的客户群体，并不是什么坏事。因为刚开始时，你并没有足够的可以将产品卖到这个世界上的销售资源。你必须将注意力集中在最佳潜在客户身上。”

麦克斯承认，“是的！但这些最佳潜在客户是谁啊？你认识吗？”

“很抱歉，我们这些处理神谕的人，是无法透露具体细节的。否则就违反了我们的规则，同时这也是需要你们两个去做的事情。”

麦克斯和米妮斜着眼睛看了看他。

先知者继续说道：“通过回答这三个基础性问题，你们现在应该清楚你的第一个客户很可能是谁，以及谁是你的竞争对手了。现在，我的第四个基础性问题：**为什么第一批客户会从你那里购买产品？**”

米妮反问道：“从我们这里？他们别无选择，我们是唯一能够制造轮子的人。”

“但他们确实可以进行选择，而你们也确实有竞争对手。这就引申出第五个基础性问题了：**为**

什么他们愿意继续从你的竞争对手那里购买，而不是你那里？”

米妮说：“我不知道。因为他们是傻瓜吗？”

麦克斯说：“是的！因为他们被过去蒙蔽了双眼，毫无远见。”

先知者说道：“太傲慢了。你们的确非常傲慢，但这也是发明家、企业家及任何有新想法的人的典型特征。其实，潜在客户继续从你的竞争对手那里购买大象和雪橇当然有他们自身的理由。”

米妮禁不住插了一句：“为什么会这样？”

“你的竞争对手能够提供被现实证明的、可靠的、廉价的、技术含量低的方法。人们并不需要什么远见卓识也能充分理解这些方法。即使是一个十足的笨蛋也可以使用这些方法。这个世界上有很多笨蛋。这就是为什么你不应该低估你的竞争对手的原因所在。”

麦克斯感到似乎受到了侮辱，向米妮说道：“我想我已经听够了。”

先知者此时也打了一个呵欠，说道：“好，我也到了该睡午觉的时候了。”

米妮忍不住说道：“等一下，能不能再告诉我们一些内容？”

“就一串烤羊肉，你还指望听到什么？”老人起身离开，但看到米妮脸上的表情后，他让步了。

“好吧，我给你第六个基础性问题：**鉴于我们刚刚谈到的这一切，你的销售人员应该提供什么样的附加值，以使客户能够从你那里进行购买，而不是从你的竞争对手那里？”**

麦克斯和米妮一起耸了耸肩。

先知者说道：“这个问题取决于你们自己，很高兴见到你们两位。祝你们的轮子好运！”

说完，先知者便消失在这个阴暗洞穴的深处了。

米妮的提示……

**先知者奥兹的六大基础性问题**

- 1、谁是我们的客户？
- 2、谁是我们的竞争对手？
- 3、为什么客户会需要我们所销售的产品？
- 4、什么会促使他们更愿意从我们这里进行购买？
- 5、他们为什么愿意从我们的竞争对手手中购买？
- 6、我们的销售人员应提供哪些增值服务以达成交易？

### 3 竞争对手就是大象

麦克斯和米妮收拾好东西，便下山回家了。

一进门麦克斯便抱怨了起来：“真是浪费时间！”

米妮说：“他可能没有给我们提供明确的答案，但他给我们提出了一些重要的问题。”

麦克斯一边嘟嘟囔囔地抱怨着，一边到厨房给自己拿了一些凉爽的茶点。

他的妻子说：“为什么我们不坐下来重新审视这些问题，来了解我们目前的处境？”

于是，他们便坐了下来。

又过了一段时间，他们写出了那六大基础性问题中的五个问题的答案。

**米妮的提示 ... ..**

**基础性问题 # 1:**

**谁是我们的客户？**

那些需要以更快、更方便和更便宜的方式来移动大而重的物体的人。

**基础性问题 # 2:**

**谁是我们的竞争对手？**

任何销售现有移动重物方案的人（例如大象和骆驼经销商、雪橇制造商）。

**基础性问题 # 3:**

**为什么客户会需要我们所销售的产品？**

他们在寻觅新技术所带来的性能增益。

轮子为他们提供了完成以前不能完成的事情的机会。

**基础性问题 # 4:**

**什么会促使他们更愿意从我们这里进行购买？**

我们是轮子的唯一供应商。

**基础性问题 # 5:**

**他们为什么愿意从我们的竞争对手手中购买？**

- 竞争对手提供了经过事实验证的、能够负担得起的方法。
- 用户不了解我们的技术。

## 基础性问题 #6：

### 我们的销售人员应提供哪些增值服务以促成交易？

•????????

米妮提示说，“如果我们能够回答第六个问题，可能我们就真的能够找到答案了。”

麦克斯不以为然，“为什么？我看不出那有什么重要的，我只是想知道谁来购买我的轮子。”

“谁需要将大量的重物移动得比现在更快、更方便、更便宜呢？”

麦克斯思考了一会儿，“农民怎么样？他们总是需要搬运一些垃圾和农产品之类的东西。”

“的确如此！不过，我们这里的农民并不怎么富裕。把你的轮子销售给那些商队如何？他们的全部业务便是移动大量物品。”

麦克斯点了点头，“这只是一种可能性……不过，商队需要跨越群山和沙漠。而我的轮子只有在硬而平的地面上才能发挥最佳性能。”

“好了，那么……建筑工人怎么样？还有建筑企业呢？”

说到这一点，麦克斯的眼睛睁得老大，“就是他们！我怎么没有早点想到呢？”

他不由得蹦了起来，“米妮，我要回到埃及去。”

“埃及？可是，麦克斯，那可是长途跋涉啊！你为什么要去那儿？”

“因为那里正在建造金字塔。如果我能把这些轮子卖给那些金字塔建造者，我们就能发大财了！”

第二天一早，麦克斯用几头毛驴驮着他的轮子和轮轴，动身前往埃及。

几个星期后，他来到了第一个金字塔的施工现场。环顾现场四周，麦克斯看到成千上万大汗淋漓的劳工正在烈日下卖力。几十头昂贵的大象正在慢慢地拖着最沉重的石块。远处便是金字塔，经过这么多年的工作之后，它实际上已经初具规模了。

麦克斯自言自语道：“就是这个了，这些人就是我的客户。而且，在我为他们减轻这些沉重负担后，他们将会使我成为一个有钱人。”

麦克斯心意已决，打算好好干一场。他径直走到一群工人中间，工人们正在费劲地移动一块巨大而沉重的石头。麦克斯对他们说：“打扰你们了，我这里有个宝贝，可以让你们的差事变得容易得

多。如果你们能给我几分钟的时间，我将向你们展示它是如何做到的。”

工人们自然非常高兴能休息一会儿，同时在说服几个工人给他帮忙之后，麦克斯组装起了两套轮子和轮轴。工人们“吼”的一声便把一块硕大无比的石块搬到了他的新装置上面，在把石头拴在了轮轴以保证它不会脱落之后，麦克斯接着向金字塔工人展示：在他的这项新技术的帮助下，移动庞大而沉重的物品，将变得多么的轻松！在推着大石头来回走了几次后，几名工人甚至鼓起了掌。“这简直就是奇迹！”

“好了，你们要多少轮子呢？”

一名工人喊道：“我们要很多”。

“太棒了！”麦克斯也喊了起来。“轮子只有 1000 谢克尔，轮轴 500，我很乐意接受支票。”

那名工人又喊道：“可是我们一分钱都没有啊。”

“是啊”，另一名工人附和道，“如果这事是由我们自己决定并且我们有钱的话，我们就买你的轮子。但这不是由我们决定，我们也买不起啊。”

就在这时，金字塔工人的监工走了过来。

“嘿！赶快去搬石头！”他边走边叫嚷。他朝麦克斯喊道：“就是你！你在这里干什么？”

“喂……你好！我叫麦克斯，我发明了这个了不起的省力装置，名字叫轮子。请允许我给您展示一下……”

“把那块石头从那个……那个……不管叫什么的東西上弄下来。！”

麦克斯说到：“可是，你不明白，这个东西很好啊。”

监工说：“是的，我不用去明白。他们没有付钱让我去明白，他们只是付钱让我监督这些家伙搬运石头！”

麦克斯感到迷茫而沮丧，他把轮子和轮轴放回到毛驴身上，在建筑工地上溜达了起来，寻找能够做出购买决定的权威官员。

最终，经过询问，麦克斯来到了一个大帐篷前面，帐篷上写着几个大字：金字塔采购代理。

经过漫长的等待，终于有人引领麦克斯进入帐篷，去面见金字塔项目中官职最高的采购代理格兰尼特先生。

对于麦克斯的轮子展示，格兰尼特先生既没有时间也没有兴趣。并且他相当恼火，这个家伙没有预约便自行来演示，而且还滔滔不绝地嘟囔着使用这个东西可以滚动物体，而不是拖拽。

格兰尼特先生打断了麦克斯的演示，“等一下，你到底在谈些什么？我们已经拥有了成千上万的

高大、身强力壮、很卖力的家伙，他们可以搬运我们的石头。”

“是啊，可是那些真正巨大而沉重的石头，您怎么搬运呢？我的轮子将更好更快的搬运石块！”

格兰尼特耸了耸肩，说道：“我们使用大象。”

“你说什么？”

“当我们需要搬运真正庞大无比的大石头时，我们会使用大象。”

“但是，难道你不明白吗？轮子可为你节省大量的金钱，并会使你更快的完成工作！”

格兰尼特先生说道：“我们伟大的法老王拥有全世界最聪明、技术最先进的工程师和建筑师。如果这种轮子确实能派上用场，那么他们自己会发明出来的，并且他们会向我提供具体的规格明细，让我从某个人那里购买。”

麦克斯有些愤怒，说话也语无伦次，“可是，可是……”。

“请谅解。可是我确实与我的凿子供应商约定了一次重要的会议。”

“格兰尼特先生，请等等！轮子是世界未来的潮流所在——”

“先生，我们没有时间来处理这个未来潮流的东西。我们还有一个金字塔等着建造呢。”

重新回到位于苏美尔（Sumeria）<sup>[1]</sup>的家中之后，麦克斯向自己的妻子讲述了他的悲惨经历。

说完，麦克斯说道：“果然不出先知者的预测。我们的竞争优势是现有技术，是常规的做事方法。而那些可能成为我们客户的人们不愿意做出改变！我原来设想的是，只要我向他们展示轮子的用处，他们便会排着队去购买。我没料到竟然会这样困难。”

米妮劝慰他说：“可是，我们总会有办法的。”现在，这已经不是麦克斯一个人的轮子了，她也早已参与其中。

麦克斯站起来，慢慢踱着步子。“你知道最大的问题出在哪里吗？就是我。我不是推销员。一个真正的销售人员应该可以销售出轮子的，他会找到适当的人去谈，并且会讲述那些神奇的话语来达成销售。但，我不是一名销售人员。将来也绝不会是。”

米妮思考了一会儿，然后说道，“那么你为什么不去雇用他人来销售你的轮子呢？去找个有经验的人。一名销售专家。”

麦克斯思考了一下。“是的，但是，我们用什么来支付这个人的薪水呢？这次埃及之行花光了我

---

<sup>[1]</sup>苏美尔：古地区名，在今伊拉克东南部幼发拉底河和底格里斯河下游，早期居民为苏美尔人。——编者注



所有的钱，我现在只剩下轮子了！”

不过，他的妻子，早已经有了办法。“让我去和我的父母谈谈，他们有资金。或许，他们可能会资助我们开创这项事业。”

第二天晚上，米妮邀请她的家人共进晚餐。在享用了一顿美味的无花果和酱骆驼肉晚餐之后，麦克斯开始向他的岳父母展示轮子的用处。不出几个小时，这个问题便迎刃而解：米妮的父母答应资助麦克斯，但只有一个前提条件。

麦克斯急切地问道：“那……那是什么条件？”

米妮的父母说道：“我们希望由米妮来处理市场营销工作。”

现在，你可能会感觉这很难令人相信，但在那个年代，人们并不像我们这些现代人所认为的那样保守。那个时候，营销工作几乎都是由妇女负责的。

麦克斯答道：“好吧，没问题。就这么说定了。”

## 4 谁是最佳销售员

随后，米妮便在城镇的广场上贴出了一幅广告：“招聘销售人员：必须有相关经验。”

第二天早晨，门口来了三个申请者。米妮把他们的简历收集了起来，然后邀请站在最前面的那个人到屋子里面来。

“你好，我叫卡莱布。他们称我‘销售领袖’。”

“销售领袖？天啊，听起来很棒啊！你是不是做了很长时间的销售了？”

“很多年了。大到骆驼小到金橘，我都卖过。”

“你卖的东西可真不少。不过，请原谅我的直率，我怎么确定你很优秀呢？”

“在我的上一份工作中，我赢得了三项优秀客户服务奖。”

“是吗？那就好办了。你打算怎么去卖轮子？”

“麻烦你先告诉我什么是轮子。”

“我拿给你看。”米妮说罢便站起身来。

当米妮把自己丈夫的轮子转了几圈后，这位销售领袖直言道：“我认为卖这个东西是没有什么问题的。我知道如何去做。”

“是吗？”

“绝对没错。请放心，把这一切交给我就行。”

于是，米妮便雇用了这位领袖，并将其他申请者打发走了。

几个月后，麦克斯找到了米妮，问道：“这位销售领袖打算什么时候开始销售我们的产品？”

“我也一直期待着奇迹的出现，而且这位领袖也需要一些时间准备。不过，下周一便是隆重的开幕式了。”

“什么隆重的开幕式？”

“全新超级轮子商店！”

到了星期一那天，米妮带着麦克斯进了城。在汉谟拉比大街圆形剧场附近的一个全新高档小型商场里面，果然看到新建立起的一个大型商店，上面挂着一个非常大的标志：麦克斯轮子。

商店的窗户上满是彩色的横幅，上面写着“低价，超低价！”、“便捷信用卡支付！”、“免费送货！”

店里面则展示着各种各样的轮子。麦克斯和米妮刚踏入商店，那些年轻、热情洋溢的店员便来到了他们身边，渴望为他们服务。

麦克斯急忙解释：“谢谢，我们是店主人。”

一个年轻的店员“哦”了一声，说道：“我们以为你们是顾客呢。一整天下来，也没有几个人。”

“但我敢肯定很快就好了。”销售领袖一边说着，一边从柜台后面走了出来，“我们已经派人深入街区，宣传我们的特价产品，分发我们的特别优惠券。”

“优惠券？”麦克斯不由产生了疑问，“你确信这种方式可行吗？”

“在我上一份工作中，这种方法挺管用。”

“什么工作？”

“卖金橘，还有大枣、橙子和柠檬。”

“柠檬！你是卖……水果的？”

“麦克斯，我不仅仅销售一两种水果，我卖过多种水果。而且我告诉你，如果想卖轮子，就需要采用这种方式：在一个方便的地方建立起一家大型商店，大量的库存、较低的价格、接受信用卡支付、拥有一批有礼貌的、精力充沛的工作人员、提供非常优秀的客户服务。”

一个月后，这位领袖不再像以前那么自信了。

“对不起，我不知道哪里出了问题。我在这个商店里所做的一切，对于销售水果和骆驼都很管用的！”

“哦，”麦克斯问道，“是不是销售水果和骆驼与销售轮子是两码事？我是说，每个人都知道如何处理水果，而且人们也都知道如何去骑骆驼。但是，没有人知道该如何使用轮子，因为轮子是刚刚发明出来的！并且几乎没有一个人听说过轮子。对于销售一个客户甚至不知道该如何使用的物品的商店，客户怎么可能花时间进来看呢？难道你们不应该走出店门，敲开客户的大门，或者做点别的什么吗？难道你们不应该告诉人们这个产品是怎么一回事吗？”

这位领袖的脸红了，眼睛只是盯着地板。

麦克斯说：“好吧，别的就不多说了。你到底卖出了多少个轮子？”

“只有一个。”

“就一个？”

“其实……其实一个也没有。”

“一个也没有。”麦克斯不由得嘟哝了起来。

“我们确实卖出了一个轮子，并且也及时送货了。但是，一个星期之后，客户把轮子送了回来，说轮子与她的地毯不搭配。”

“她的地毯？轮子和地毯有什么关系？”

“她想把轮子当作咖啡桌用。根据我们 30 天内无理由退货的承诺，我们只能愉快地接受退货，否则……”

麦克斯转过身去，对着米妮摇了摇头。

米妮说：“领袖，虽然我不愿意这样做。不过，我们的钱快花光了。我们不得不让你走。”

## 5 离去的销售员，卖不出去的轮子

于是，麦克斯和米妮关闭了“超级轮子商店”，支付了销售领袖和他那些热情洋溢的年轻销售员的薪酬，并清空了库存的轮子。随后，麦克斯望着他的妻子说：“销售工作一直是由你负责的，我们接下来该如何去做呢？”

米妮叹了一口气，“哎，我父母的钱还没有花光。我们还有其他两个申请者。为什么不看看他们哪一个能帮助我们？”

仔细阅读了那两份简历，结果发现，那两个人中只有一个人有过真正的销售经验。因此，他们约这位申请人第二天来见他们。

“你好，你们一定是麦克斯和米妮。”那人一边说着，一边伸出了一只手。“我是建设者本。”

“他们为什么叫你建设者？”米妮问道。

“因为我每年的销售业绩都非常稳定。我稳定而可靠并且忠于客户，因此客户也忠实于我。”

米妮说：“嗯，这听起来正合我们的需求。”

麦克斯直奔主题：“情况是这样的，我们有一个全新的、很有前途的产品。但是，我们需要有人去接近客户，向客户进行展示，并成功销售出去。”

“没问题。”本说道：“我与一些富有的、声誉良好的客户保持着不错的长期合作关系。我可以去拜访这些人，向他们展示轮子，并让他们提出了一些建议，以使轮子更好地满足他们的需求。”

“好极了！”麦克斯叫了起来。

米妮说：“你就是我们需要的那种人才。唯一的问题是，我们现在缺乏现金，我不确定我们提供的薪水能否与你的工作经验相匹配。”

他们就此进行了讨论，最后建设者本举起了他的手，说道：“请不要担心。我考虑好了，你们能支付多少就支付多少，但我每销售出去一个轮子，你们都要向我支付一定的佣金。这样，你们所增加的成本将转嫁到销售收入中去。”

米妮表示同意，“好，就这么说定了。”

但是，一个多月后，本回来了。

他说：“虽然不愿意承认，但我可能真的犯了一个错误。事情的发展总是出乎我的意料。”

米妮问他，“怎么会这样？”

“从第一次见到你之后的每一天早上，我都早早起床，出去拜访我的客户。并向他们展示轮子，宣传轮子是多么的伟大。但是，没有一个人感兴趣购买。”

麦克斯问道：“一个也没有？”

“他们都是我的老客户，我们已经合作了很长一段时间了，彼此信任。每个人都认为轮子很棒。但他们不知道轮子有什么用处。”

麦克斯问他：“你说什么，他们不知道轮子有什么用处？难道你没有告诉他们轮子可以用来移动物品吗？”

“是的，我向他们展示并且他们也都明白了。但是，利用轮子来移动物品并不合乎他们的习惯。当我的客户要移动重物时，他们会使用骆驼、马、大象还有……”

麦克斯不等他说完，便补充道：“高大的、虎背熊腰、汗流浹背的劳工。”

“没错。现在，请允许我提个意见。如果你的公司卖马匹或大象，那么我确信我的客户将会购买。或者，假设你们两位开办一个临时就业服务公司，那么我可以将你们高大、强壮的劳工卖出去。”

麦克斯告诉他，“不，很抱歉。那不是我们想做的。”

建设者本深深地叹了一口气，然后耸了耸肩。“请相信我，我尽了最大努力。我认为，轮子有很大的市场潜力，终有一天它会成为一个伟大的产品。但是，现在，轮子已经超前了，至少对于我的客户来说是这样的。”

因此，建设者本遗憾地辞职了。

“好了，那些应聘者里面还有谁呢？”麦克斯问米妮。

米妮拿出了最后一份简历，“她的名字叫托比。大学刚毕业。是某一个技术性专业的硕士……并且，她是经过认证和注册的‘向导者’。

麦克斯说道：“她是我们最后可以抓住的稻草了，去和她谈谈。”

与向导者托比见面后，发现她是一个令人愉悦而又年轻自信的女子，虽然略显土气，但外貌与举止颇为专业。并且她非常聪明。短短几分钟内，她便理解了轮子的价值并向麦克斯问了一些关于

轮子这项新技术的问题。

米妮说：“我认为，唯一的问题就是你没有任何实际销售经验。”

托比答道：“确实如此。不过，我‘善于学习’。一会儿回去的路上，我便到书店里挑选几本关于销售的书籍来看。我的长远目标是做管理者。但我愿意从销售做起。我想我可以胜任这份工作。”

麦克斯说道：“好吧，但你打算怎样去寻找客户？”

“当我在大学做研究的时候，我与一些商界人士有过接触。我将从他们着手，看他们能否接受。”

麦克斯和米妮异口同声地说道：“那真是太好了。”

托比答道：“棒极了！能为你们这家具有无限发展潜力的公司工作，我确实感到兴奋。”

米妮说：“希望您的加入可以带给我们一个美好的未来。”

然而，时间又向前走了一个月。终于有一天，托比前来向他们报告一条她自以为的好消息。

她说：“我马上就要达成一项销售任务了。”

米妮问道：“真的吗？”

“是的，这是一个可以向世界展示轮子的用途的项目。”

麦克斯说：“那太好了！可是，你说什么……这是一个项目？”

“是的。我有一个潜在的对轮子感兴趣的客户，但我们必须让轮子适应他们的需要。我的想法是把轮子与我想到的其他一些部件组装起来，并创立一套装置——”

麦克斯打断了她，“等一下，所有这一切需要多久才能完成？”

“最多六到九个月。”

“整个项目吗？”

“不，是做成这份销售业务。如果要说服他们，我们自己必须去做一些设计和测试工作，这一切只是前提。在此基础上，我们可能需要开展一个试点项目，大约需要一年左右的时间完成。最后，他们才有可能使用轮子！”

麦克斯打断了她，“别说了，你似乎没有搞明白，我们已经造出了大量可以使用的轮子。我们现在就需要把他们卖出去，而不是半年或一年之后。”

“托比，很抱歉。”米妮对她说道，“我知道你满怀信心的投入到这份工作中来。但是，我们快

没有钱了。我们坚持不到你所说的那么长的时间。”

就这样，向导者托比，也免不了被裁的命运。



## 6 销售梦想的卡修斯

麦克斯说道：“我们花光了所有的钱，却没有卖出一个轮子。我们要破产了。”

米妮问道：“是啊！我们该如何收拾这样一个烂摊子呢？”

“我不知道该如何还你父母的钱。我们必须向他们解释。”

“不，我是说这一堆破轮子。我们要怎么处理它们呢？”

麦克斯悲伤地摇了摇头。“就像你曾经建议过的，把它们扔到河里去吧。”

米妮说道：“在扔掉之前，为什么不再去找先知者谈论一下？”

她的丈夫说道：“我看不出这还有什么用。不过，再来一次旷野跋涉，对我们也造不成任何损失。”

于是，麦克斯和米妮再次离开了城市，开始了拜访先知者的长途之旅。

当他们最终走进洞穴，点燃篝火，摆放供品时，先知者便出现在了他们面前。

这位老者说道：“怎么又是你们？”接着，他便闻到了香味。“嗯……那是什么？”

米妮说道：“骆驼肉串，请尝一串。”先知者猛地拿起了一串热腾腾的肉串，吹了吹，然后吃了起来，嘴里说道：“味道不错。”

米妮告诉他，“它们都事先用料腌制过。”

“嗯……有些老，有些难嚼，但除此之外，我必须承认，相当好吃。”

“您可能会喜欢一些小菜，请品尝一些鹰嘴豆泥和新鲜的皮挞面包。”

先知者吃了一点，然后频频点头，最后坐在了一块岩石上面，急匆匆地享用起了这顿大餐。

吃饱之后，他拍着自己的肚子说：“好吧，你们现在遇到什么问题了？”

麦克斯告诉他，“我们现在仍然一个轮子也没有卖出去。”

“我并不感到奇怪！”

米妮说：“可是，我们花费了大量的金钱，聘用了三个不同的销售人员。”

“三个？他们都是什么样的销售人员？”

麦克斯说道：“他们简直糟糕透顶。”于是，他和米妮，把发生的一切都原原本本地告诉了这位老者。

当他们讲完后，先知者说道，“听着，这些并非都是糟糕的销售人员，只是对你现在的特殊处境而言，他们是很糟糕的。几百年前，在销售业伊始之际，有人就将‘优秀’销售员刻意地定义为一个可以将任何产品，在任何时间、任何地点销售给任何一个人的人。”

“现在，我不得不告诉你，这样的人是不存在的。现实情况是，世界上存在许多种不同的优秀销售人员，而你所雇用过的那三个人，却不是你现在所需要的。”

“那么，我们现在需要什么样的销售员呢？”米妮问道。

“你们需要找到一位缔结者。”

“缔结者？缔结者是什么样的人？”

先知者说道：“缔结者是一类相当特殊且极为罕见的销售人员。大多数销售人员是在销售某一问题的解决方案。然而，缔结者，他们依靠自身的力量，销售梦想，销售机遇，销售一个更美好的明天。”

麦克斯说：“但我们销售的是轮子。”

“轮子代表着未来的发展趋势。难道你不这样认为吗？”

“是的，我确实这样认为。”

“可是你和你的妻子，还有你们的销售人员，从来没有尝试将轮子的特殊魅力传达给别人并让他们对此深信不疑。”

“的确如此。”

“这就是为什么你们需要一个缔结者的原因。如果确实有利可图，缔结者将投身到这项革新性运动之中，并会寻找到那些第一批客户，让他们相信利用这种称为轮子的新技术创造的美好明天，并愿意成为其中的一分子。”

米妮问道：“那么，我们如何才能找到一位缔结者呢？”

“这往往是非常困难的。缔结者是一些极为罕见的个人。许多销售人员在获得培训后可以学会如何去缔结一次销售。但是，真正的缔结者是天生就知道如何去缔结签约的。缔结者完全相信他们所销售的物品，而且他们活着，就是为了不断地让一个个新客户点头同意。他们所具备的动力、决心和专注，在一百个销售人员之中，你也无法找到一个同样的。”

“可是，我们要从哪里去寻找呢？”

先知者说：“往往不用你去找他，他自会找你。”

“我们如何对此做出判断？”

“看这个人以前销售的是什么物品，以及如何进行销售的。缔结者倾向于销售高端的、革命性的、独一无二的技术。缔结者具有很强的精力，他们的身上笼罩着一种成功的光环，并将这种成功的形象融入自身的穿着、用品和住所之中。但是，最好的识别缔结者的方式，便是观察他们的工作

特点。”

“什么特点？”

“缔结者会将一种昂贵的产品或服务销售给以前从未听说过该产品或服务的人。并且，缔结者和他们的客户，通常都是陌生人，从未谋面，也可能将永远不会再碰面。”

米妮说：“那确实是一个与众不同的人物。”

麦克斯说道：“问题是，即使我们找到了一位缔结者，我们也没有钱去支付他的薪酬。除非我们事先卖出一些轮子。”

先知者说：“缔结者通常不是为了工资而工作，他们工作是为了获得纯粹的佣金，并且每次销售都要分得一定比例。”

“多少？”

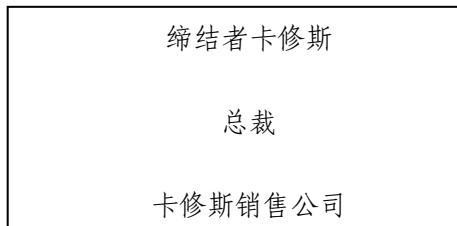
“哦，10%、15%甚至50%。”

“50%？”

“有时候会更高些。这要看缔结者最终所达成的销售价格。所以，如果你找到了一位缔结者，一定要注意自己签字让渡了多少利润。”

“好吧，不过您有认识的缔结者吗？能否给我介绍一个？”

先知者思考了一会儿，然后说道：“是的，我确实认识一个。我看看是否还保留着他的名片。”他搜遍了长袍上的许多口袋，最终找到了一个名片，递给了米妮。



“你们可以试一下，虽然他不一定帮助你们……不过，谁知道呢？”

“他能行吗？”米妮问道。

“能行吗？”先知者对米妮的话不屑一顾，“他把这个臭山洞都卖给了我，你们觉得他行吗？”

于是，麦克斯和米妮便开始去寻找这个名叫卡修斯的家伙。

他们让驴子驮着一些轮子和车轴，一路长途跋涉到了卡修斯的办公室。但当他们赶到那里时，接待员告诉他们，卡修斯出去了，甚至当天都可能不回来了。

米妮说：“我们有很重要的事情需要跟他谈谈。或许你能告诉我们去哪里可以找到他？”

接待员告诉他们，“他今天晚些时候在太阳神大街有一桩生意要谈，或许你们能碰上他。”

麦克斯和米妮便赶到了接待员所写的地址。那是一个非常富裕的社区，街道的两边耸立着许多宫殿般的建筑。他们把驴子拴在一棵椰枣树上，自己坐在旁边的石凳上耐心等待。

没过多久，他们看到一名头裹头巾，骑着骆驼的年轻男子。只见这名男子将骆驼停在街上，翻身下地，并解下了放在骆驼驼峰上的一个卷起来的毯子。然后带着毯子走到了街对面，敲开了其中一座宫殿的大门。

米妮的提示……

缔结者往往自身就是自己的老板，很少为他人打工，因为他们的特立独行会使自己显得格格不入。

米妮问麦克斯：“是他吗？”

麦克斯答道：“不是！太年轻了。他只是一个二手毛毯推销员。”

但是，在他们继续察看的同时，宫殿的主人出来了。几句寒暄之后，这名男子将毯子展开，放在了草坪上。

麦克斯对米妮说道：“拥有这样一座宫殿的家伙必然拥有世间的一切毛毯，如果他再买一个，实属推销员的运气好。”

过了一会儿，戴头巾的年轻男子和那个富裕的家伙，双双坐到了毛毯上面。戴头巾的男子拍了拍他的手，令麦克斯和米妮极度吃惊的是，毛毯升到了空中。他再拍手，“嗡”的一声，毛毯竟然带着他们飞走了。最后，毛毯再度降落在那座豪华的宫殿旁的草坪上。

### 米妮的提示 ... ..

缔结者的特点之一便是，能够通过与客户的一两次接触便达成销售。

这两个家伙又交谈了起来。麦克斯和米妮只能时不时地听到几句话，那个富裕的家伙，虽然他表现得似乎是在权衡自己的决定，但可以肯定的是他对毛毯非常有兴趣。他不停地抚摸自己的下巴，身子时而左右摇晃。戴头巾的男子则继续不停地说着话，兴奋地打着手势，并适时地掐指进行计算，而这似乎足以说明另一个人是非常想买这个飞毯。

最后，戴头巾的男子望了望太阳，说自己该走了，因为他还约了别人。

“不，等等！”那个富家伙喊了起来，“我买了。”

他跑回了自己的豪宅，几分钟后手里拿着五六袋黄金又跑了出来。他把这些黄金全部给了戴头巾的男子。随后，那个富裕的家伙拍了拍他的手，乘着毯子飞走了，去向自己的朋友（谁知道，或许甚至是他的对手）炫耀这个新玩意。

### 米妮的提示 ... ..

缔结者完成销售的经典战术，就是适时撤回自己所提供的产品。

戴头巾的年轻人手里拿着这几袋子黄金，步行回到自己的骆驼旁边。这时，米妮对麦克斯说道：“就是他！肯定是他！”

正当这名男子将这几袋子黄金放到骆驼的鞍背上时，米妮走上前说道：“打扰了，请问您是卡修斯吧？”

“是的，我是缔结者卡修斯。”

“我叫米妮，这是我的丈夫麦克斯，我们刚才注意到……”

“飞毯？是的，这是一个真正令人称奇的新技术。你知道，有了飞毯，只需一个小时你就可以直接飞到大马士革（Damascus，叙利亚首都）。”

“这确实令人印象深刻，不过……”

### 米妮的提示 ... ..

缔结者，通常会被不同寻常的、高科技、高利润产品所吸引，但它们通常只需一次简单交易便可达成销售，并不需要深化与客户的关系。

“印象深刻？你能想象得到它对社会的影响吗？它将变革个人运输业！并且现在只有少数幸运地几个人，才能拥有这一让人羡慕的宝贝。”

“嗯，我很乐意尝试一下。”

“你想吗？好的，我给你展示一下。告诉我，这些宏伟的豪宅之中，那一座是你的？”

“哦，我们不住在这里。”

卡修斯说道：“我明白了。不凑巧，我必须得走了。刚才卖出的那个飞毯是最后的一个，现在我必须等待我的波斯代理人来补充我的货源了。”

“其实，”麦克斯说道，“给我们留下最深刻印象的不是飞毯，而是你的销售方式。您能轻松地将如此昂贵的飞毯销售出去，必定是一个不错的销售人员。”

卡修斯温和地耸了耸肩。“谢谢夸奖！到现在为止，我已经做了二十多年的销售。”

麦克斯密切关注着卡修斯的一言一行，“二十多年的销售？但是你不可能超过 30 岁！”

卡修斯说道：“是的，但我从 10 岁时就开始卖东西了。不过，请注意，我卖的不是毯子，而是需要上门推销的陶器之类的东西。”

#### 米妮的提示……

缔结者骨子里对销售狂热痴迷，在青少年甚至更小的时候就获得他们的第一次销售经验。

“您似乎做得非常成功。”米妮一边说着，一边用眼睛打量他的头巾上的红宝石。

卡修斯身子前倾，以自信的口吻说道：“实话告诉你们，如果我愿意，现在就可以退休，并靠我过去几年的收入过上悠闲、奢侈的生活。”

“是吗？那么请问你为什么不退休呢？”

#### 米妮的提示……

缔结者是因为对自己所销售物品的热爱而从事销售，但同时也受到“人不能拥有太多钱财”的理念的影响。

卡修斯坚定地说道：“因为我相信飞毯。我深信，当我把飞毯卖到全世界时，整个世界将会变得更加美好。这是我怀有的一种激情，也是将我从被窝里拽起来，并使我坚持工作到深夜的力量。有一天，天空中将充满着各种各样的飞毯，而我将成为让这一切得以实现的那个人。”他微笑着补充说：“而且，到了那一天，我会成为这个星球上最富有的家伙！”

麦克斯和米妮认真地听着，对于卡修斯的这番话，他们心中没有丝毫的怀疑。

卡修斯挥了挥手，和他们说再见，然后骑上骆驼要走了。

“等一等！”米妮喊道，“卡修斯，请不要走。”

“为什么？什么事？”

她说，“我的丈夫是一名发明家，他发明了一种革命性的新产品。”

“千真万确！”麦克斯接过话说道，“事实上，我发明的这件东西，对世界的影响可能会比飞毯还要大。”

卡修斯有些怀疑，问道：“真的吗？你发明的这个‘新’产品是什么。”

“我们正好带了一些样品过来，”麦克斯说着，打了一个手势，“我们把它叫做轮子”。

一小时后，麦克斯和米妮已经与缔结者卡修斯达成了一项协议。协议如下：

**卡修斯为麦克斯和米妮销售轮子，工资以佣金的形式发放，每卖出一个轮子，卡修斯将分得销售价格一半的利润。**

他们现场草拟了一份合同，每个人都在上面签了字。墨迹还未干透，卡修斯便带上两套轮子和车轴，准备作为样品进行销售。令麦克斯和米妮感到惊奇的是，卡修斯并非骑上骆驼而是卸下了骆驼背上的鞍，将鞍垫拿了出来。

这个鞍垫似乎与众不同，是一个很轻且很结实的薄毯经过折叠后弄成的，而现在卡修斯则把它展开。卡修斯念了几句咒语，拍了拍手，毯子便变得像板子一样硬并升到了空中，在离地面不高的地方盘旋着。

麦克斯喊了起来，“嘿，你刚才不是说你卖的那个飞毯是最后一个了”。

卡修斯眨了一下眼睛，说道：“我始终为自己保留一件备用，以防万一。”

这时，麦克斯和米妮不由互相看了对方一眼。但卡修斯满不在乎地将他的物品、轮子还有车轴放到了他的特制毯子上面。然后，自己坐到了中间，对着麦克斯夫妇说道：“好了，我走了。”

米妮问他：“你的骆驼怎么办？”

“太慢了，不适合长途旅行，你们可以留着用。再过几天，我就可以赚一大笔钱，足足可以买一千头骆驼了。”

他的自信，不由得让麦克斯夫妇笑了起来。他们三个人握手告别，然后缔结者卡修斯乘着飞毯消失在明亮湛蓝的天空里了。

麦克斯和米妮两人，各自牵着拴骆驼的一根绳子，眼看着卡修斯消失在地平线之中。

麦克斯说道：“我猜想，他就是你所说的那种空中飞人。”

“是啊，希望我们的选择是对的。50%的佣金，似乎太高了。”

“米妮，我们自己赚不来任何钱财，咱们拿 50%，总比卖不出去，一分钱拿不到强多了。”

两人牵着骆驼和驴子，回家了。与此同时，缔结者卡修斯翱翔在万里无云的天空，俯视着下面的一切，寻找着任何可能的迹象——任何可能会是世界上第一位轮子买家的迹象。



## 7 麦克斯的第一桶金

一天，日落前，卡修斯在第一座金字塔的施工现场上空盘旋。他看到数以千计的工人、数以百计的大象和那数以万计的四处散落的等待被放置到金字塔上面的石头。但是，卡修斯并没有着陆。

相反，他继续围绕着金字塔一圈又一圈转着，范围越来越广，最后，他看到地面上有一个相当大的洞。飞得越来越近后，他发现，这正是他最先想到的地方——采石场。

他自言自语道：“这儿看起来很不错。”

随后，他飞到了距离金字塔最近的那个城镇，在当地的酒店里面过了一夜，第二天一大早起来，便开始了他的筹备工作。

准备妥当之后，卡修斯坐着飞毯，飞到了采石场，恰恰降落在了石场中央，令所有看到他降落的人大吃一惊。

他问那些聚集在他周围的工人，“你们的老板在哪里？”

“你有没有预约？”一个男人这样问他。这个男人穿得比大多数工人都要好，显然有一定的权力。

卡修斯告诉他，“我有一个非常重要的事关法老王的问题要和采石场的主人去谈”。

“噢……嗯……啊……请这边走吧。”

### 米妮的提示……

缔结者不会像采购代理那样试图将产品销售给下属人员。相反，缔结者会直接找到最高决策者进行销售。

这名男子陪同卡修斯来到采石场边上一个简单而普通的房子面前。等了一会儿，一个宽胸、秃顶的男子走了出来。

“我叫玛保，采石场的老板。你有什么事吗？”

“很高兴见到您，我是缔结者卡修斯，我们可否私下谈一下？”

于是，玛保先生带着卡修斯来到了他的办公室。他拿出了蜂蜜蛋糕和新鲜的咖啡，然后问道：

“你说你有一些关于法老王的消息？”

米妮的提示.....

最好的缔结者讲究道德，但他们也善于操纵别人。事实上，他们必须做自己该做的事情。

“我有一个很重要的问题要与你讨论，一个事关法老和他正在建造的金字塔。但是，首先，请告诉我，您的采石场切割的是什么样的石头？”

“我们切割石灰石，花岗岩、砂岩以及我的家族特有的大理石。”

“这些石头的质量非常好吗？”

“他们是最好的！”

卡修斯一边猜测，一边问道，“可是，目前您没有向法老王的金字塔供应任何石头？”

玛保先生说：“是的，恐怕永远无法提供。我做梦都希望我们可以，但运送石头的后勤工作、将石头拽到施工现场的费用，哎，即使我们使用大象，也没法让我们的价格在具有竞争力的同时仍能获利。”

卡修斯向前倾了倾身子，“玛保先生，我可以为你改变这一切。更确切地说，我可以让你以更快的速度、更低的成本把石头运送到金字塔或者你能想象得到的任何地方。”

玛保先生轻声笑了起来，问道：“什么东西，就是把你带到这里的那个小飞行装置吗？”

“不！虽然我的飞毯奇妙无比，但它无法搬运沉重的石块。但是，我现在恰好有一项革命性，简单而实用的新技术，可以很高效地搬运你的石头。”

“是吗？那是什么东西？”

“我必须向您展示一下，玛保先生。眼见为实嘛。”卡修斯站起身来，示意玛保先生走向门口。“请跟我走。”

在他们即将离开办公室的时候，卡修斯转过身去，向采石场老板问道：“有没有披风或者类似的衣服，可以将你的身体包裹起来？尽管我们现在身处撒哈拉大沙漠，但是，以我们将要旅行的速度和高度，路途还是会有一点寒冷。”

“噢……你的意思是说，我们将飞行吗？”

“一个小时后，我会把你再送回来。”

“我还要参加一些会议。”

“玛保先生，我要向你展示的东西，我这样说的时候可能实际上还有点保守，可以让您的采石场的收入和利润在短短几年中上涨到原来的三倍或四倍。同时让您有机会赢得金字塔的石头合同，

而这一切还仅仅只是个开始。”

玛保先生慢慢地点了点头，然后抓起他那件有时会在夜间穿上阻挡冰冷沙漠空气的外衣，朝着缔结者卡修斯的飞毯走了过去。

#### 米妮的提示 ... ..

一项新技术的第一批买家，通常被称为“入门者”（类似汉语的“第一个吃螃蟹的人”），因为他们是第一批通过该技术门槛的人。虽然为数不多，但他们是缔结者的主要市场，缔结者的任务就是要找到他们。

当今的缔结者则会利用私人飞机和豪华轿车等来完成像卡修斯利用他的飞毯完成的任务，但效果是一样的。几分钟后，他们从空中降落了下来，玛保先生微笑着，显然他非常满意。

“嘿，这很有趣！”他说道。

“我还有许多订单没有交货，每一个飞毯都是纯手工制作，下一次如果有货，我会第一个找您。”

“太棒了！”

一群人早已在小镇外等候。这些人是卡修斯招募的小镇居民。他们被分成两个小组，每组旁边都有一块等着移动的巨石。

“现在，玛保先生，左边是 A 队，他们将使用绳索从地面上拖拽石块。右边是 B 队，他们将使用这种革命性的新技术来移动大石块。我把这项技术称为‘轮子’。”

“轮——轮——子？”

卡修斯说道：“是的，是轮子。如果你仔细观察，便会看到，B 队与 A 队相比，实际上处于一种相当不利的形势，因为他们需要移动的是一块更大和更重的巨石。”说完，他把两只手搭在嘴边，大声喊道：“准备好了吗？现在，我们大家都知道规则了，是不是？任何一个队，只要能让石块移动到超越终点线 100 腕尺<sup>[1]</sup>的地方，就将赢得 50 谢克尔<sup>[2]</sup>的奖赏！请到起点线就位，准备好……走！”

#### 米妮的提示 ... ..

<sup>[1]</sup>腕尺：古时一种量度，自肘至中指端，长约 18-22 英寸。——编者注

<sup>[2]</sup>谢克尔：古犹太人用的银币。——编者注

缔结者对销售演示往往颇有天赋。

这简直不是一场比赛。B 队，将巨型石块装好并系紧在两套轮子中间的车轴上，拉着石块穿过了终点线，而这时 A 队只拖动了不到 10 腕尺。“这太神奇了！”玛保先生说道，“我从来没有见到过这样的东西！”

“这是新发明的，您想仔细看看吗？”

“当然！”

他们走近了那些大而圆的轮子，玛保先生说：“嗯，这些轮子看起来非常坚固。”

“坚固？如果你觉得不坚固的话，请上前踢一脚看看。这一轮子技术是革命性的，并且简单、实用、可靠。请到这边来看看。”

两个人弯下腰来，盯着石头下面的轮轴。“你看，两个轮子就是被这种叫做轮轴的跨梁连接在了一起。如果负载轻的话，你可以使用一套轮子，但像这样的大板石，你得需要两套。同时你需要给自己找一些质量不错的、结实的绳子，把绳子的一端拴到车轴上，多缠几圈，再把装载的东西多缠几圈，然后把绳子拴到另一端的下面。在两个车轴上面都这样去做，然后你就可以将石头运送到金字塔那里了！”

玛保先生笑了起来，“嗯，正如我告诉你的那样，我们目前还没有金字塔项目的石头合同。”

**米妮的提示……**

缔结者销售的是机遇。

“你想得到合同吗？”

“当然。”

“你可以得到它，及其他许多这样的合同。有了轮子，与埃及的其他采石场相比，你就拥有了自己的竞争优势：你移动石块的速度将至少是他们使用旧的原始拖动方法的 10 倍。”

卡修斯可以看得出来，玛保正在心里面盘算着。

卡修斯问道：“你知道未来将会是什么样子吗？”

“什么样子？”

“在尼罗河上闲谈！阅读墙上的象形文字！法老建造的这个金字塔仅仅是一个开始，还有许多其他的金字塔，更不用说寺庙、方尖碑和其他各种纪念碑了。军队也正在为城市建造石墙！作为建筑材料，石头目前处于起步阶段！其未来是令人难以置信的！利用轮子技术，你就可以将自己采石场里面的石头运送到需要的任何地方了！”

玛保先生眼睛盯着远处。他可以看到，这一切正在发生。是的，也许这是可能的。

“昨天飞越尼罗河时，我看到了一些带有花园、椰枣树和喷泉的美丽宫殿和豪宅。从现在开始没多久，玛保先生，其中的一个地方可能就是你的了。”

“我的？也许我会变得富裕，但不会那样富裕的。”

“哦，也许不是现在，而是几年后……？或许是在轮子让您的收入和利润有可能增加一倍、两倍甚至四倍之后？您就可以摆脱沙漠，生活在郁郁葱葱满是绿色植被的地方。你可以拥有自己的仆人，让你的儿子和女儿与王公贵族的后代结婚。有了法老王金字塔的石头合同，你会成为一个人人都想结识的重要人物。”

“但我该如何从那么远的地方管理我的采石场？”

“有了您自己的新飞毯之后，这将是一件非常容易的事情！”

听了这一番话，玛保先生感觉自己不再站在炎热、尘土飞扬的灰尘中，不再站在蛮荒之地晒太阳了。而是在尼罗河的花园里的喷泉旁边榨果汁喝；他乘坐着飞毯呼啸而过，监视着他的采石场帝国；也从高处观察着工人用轮子将大量的石块运往埃及最伟大的一些城市。

## 8 销售达人的秘籍

麦克斯问卡修斯：“他买了多少轮子？”

“二十套轮子和车轴，5000 谢克尔一套。”

米妮喊道：“这加起来就是 100000 谢克尔啊！”

麦克斯问他：“你是如何让他支付这么多钱的？”

缔结者卡修斯耸了耸肩，说道：“这很容易。对他来说，轮子能带来数百万谢克尔的财富，能实现他的人生梦想。相比较起来，买轮子还是很合算的。现在……”

卡修斯一边说着，一边抱起了自己带来的那个沉甸甸的木雕箱，把它放到了米妮的餐桌上。在他打开的一瞬间，这对夫妻的眼睛睁得像箱子里面的那些黄金硬币一般大。

“他先付 50% 的订金。这是你们的一半，25000 谢克尔。我把自己带过去的样品轮子留给了他，并告诉他你们会用大篷车把其余的轮子和车轴运送过去。货到后支付剩余款项。因此，如果你能处理好的话，我就继续上路了。”

米妮问道：“可是，难道你不能留下来吃顿饭吗？”

“谢谢，不过时间就是金钱。在回来的路上，我路过了几十个小采石场。当我拿下这些业务之后，石匠、建筑承包商将会是我的下一批目标客户。我可以告诉你们，轮子的市场已经被打开了！我很高兴，我们有幸认识了彼此！”

“我也有同感。”麦克斯赞同卡修斯的说法，“不过，我更多的是惊奇，你竟然能把我们的轮子销售出去。每次当米妮和我试图去销售时，我们均以失败告终。我们对你是如何工作的感到很好奇，下次去销售时能否带上我们？”

卡修斯说道：“我通常都是一个人工作的。而且，另一方面……”

事实上，麦克斯夫妇的请求，让这位伟大的推销员（他们多少有些自我主义）颇感骄傲。内心深处，他一直渴望自己能被他人所崇拜。

于是，卡修斯微笑着说：“其实，有你们这样一对夫妇来担任几个星期的助理，也是蛮不错的。”

在说服卡修斯休息一晚上之后，第二天早上，他们三人便收拾了几套新的轮子样品和车轴，开始寻找新的客户。

几天后，麦克斯和米妮发现，缔结者卡修斯之所以如此了不起，在于拥有四项相当出色的技能。

首先，卡修斯非常善于识别那些为数较少但最有潜力的客户。

如今，这项技能被称为所谓的“资格”。在这一过程中，销售人员会剔除那些不会购买的人，从而把注意力侧重于那些构成市场真正主体的买家身上。

其实，卡修斯也明白，99%的人不会购买他所销售的产品。他们要么没有钱，要么不能预见该产品的价值，或者他们无法打破陈规尝试一些新方法。

为了赚钱，卡修斯必须找到那弥足珍贵的1%的买家，而且必须非常高效地寻找。在那个时代，卡修斯根本没有足够的时间向周围的每一个人去推销产品。在茫茫人海之中，他又如何找到那几位真正的轮子买家呢？其实，对他来说，每一位客户都是新客户（即他先前从未遇见的人），但从某种意义上说，他一直在寻找一类人，这些人：

都非常富裕，有能力购买他的产品；

都有权做出带有风险性的决定；

都拥有很强的自我意识，希望自己与众不同；

都能对未来有足够的思考，而不是将所有的精力花费在当前的问题上；

都拥有足够的资源，并且在交易前后并不需要卡修斯进行大量“手把手”的支持；

能够认识产品所存在的巨大商机

通常，缔结者卡修斯的客户，要么是一些像他本人那样的企业家。要么是一些大小不同组织的领导者。这些人几乎不需要别人的许可便可以做出承诺。

**另外，很重要的一点是，卡修斯个人非常有魅力，而且对自己遇到的每一个人都彬彬有礼。**

在销售过程中，如果卡修斯认定某人不符合他的客户标准，他将优雅地终止会话，然后继续前行。他从不在于那些不会成为客户的人身上浪费时间。一旦他找到了合适的潜在客户，他就会全力以赴。

**造就缔结者卡修斯成为销售大师的第二大销售技巧，便是销售演示，并且他在这方面是首屈一指的。**

当缔结者卡修斯进行演示时，从来都不是干巴巴、冷冰冰的产品介绍，而是富有感染力，充满激情。他总是极力向客户表明，他所销售的产品，将会给他们带来巨额回报。

虽然他的很多演示都是一对一进行的，但有些演示也是面向成千上万人的。这些演示已不仅仅是一件单纯的对轮子进行展示的事情，而是一件决定销售成败的弥足重要的大事。

一天，麦克斯、米妮与卡修斯一同飞到了一座规模并不算小的城市之中。

当他们飞到城门上空时，卡修斯说到：“嗯，这个城市看起来很有潜力”。

麦克斯问他：“我们先去拜访谁呢？”

“谁也不拜访。”

“谁也不拜访？”

“是的，我之前从来没有来过这里。所以，我也不知道去拜访谁。”

米妮忍不住问道：“那么，我们为什么还要来这里？你打算如何去销售？”

卡修斯这位伟大的推销员说了一句：“你们就等着瞧吧”。

飞毯着陆后，卡修斯径直走向了这座城市的新圆形露天剧场，放下一些现金打算第二天租用它。

然后，他来到这座城市的公共集会区，张贴了一份广告，内容如下：

**时间：明天中午!!!**

地点：露天剧场

**神奇的卡修斯先生，**

将用他的双手，亲自移动一块重达一吨的大石板，  
不用大象、不用骆驼也不用马匹

这一壮举，是这座美丽城市中的每一位市民都未曾亲眼目睹过的  
如果卡修斯在这次惊人的尝试中失败了，  
在场的每一位观众

都将领取 5 谢克尔的报酬！

门票请在入口处购买： 票价 1 谢克尔。

**请务必前来！ 不要错过！**

第二天，正午时分，圆形露天剧场座无虚席，连最顶端的座位都坐满了人。

卡修斯上台发表了简短、富有激情的讲话，整个剧场都兴奋了。然后，他打开幕帘，就在他身后的舞台上，有一块一吨重的石板，绑在了麦克斯的轮子和车轴上面。

为了验证石块是真正的石块而非虚假的，他邀请了几位观众上台搬动这块沉重的石头。显然，



他们无法搬动，于是卡修斯吹了吹喇叭，表示“节目”开始了。接着他一只手将这块大石头从舞台的一边推到了另一边。

整个剧场轰动了，观众们“哇哇”地交口称赞了起来。

为了让观众们觉得自己的 1 谢克尔门票没有白白花费，卡修斯又在大石头上放了一些其他沉重的物体，比如一些小一些的石头、木头和粮食，然后，同样很轻松地推着走了一圈。当上面堆放了太多沉重的物体卡修斯一个人无法无法推动时，他又邀请一些观众和他一起推着这些物体走了几圈。

与此同时，他向观众们讲述了拥有一个轮子可能会带来的巨大收益。

当然，一些观众会感到失望，由于卡修斯成功地移动了大石头，致使他们没有赢得那 5 谢克尔。但是更多的观众则是在卡修斯展示之后将他围了个水泄不通，而他也一刻不停地忙起了销售。

通过收取 1 谢克尔的门票，卡修斯不仅将促销的成本赚了回来。而且创造了大量的销售机会。到了下午，卡修斯已经卖光了他们带来的轮子，并且还获得了几十份额外的订单。

随后，卡修斯一边擦汗，一边说：“嘿，我总是会不惜一切去销售的。”

**卡修斯真正出色的是他具有的第三大技能：当每一位潜在客户开始抵制购买轮子时，卡修斯总会坚持不懈，直到他们成为他的客户。他不会让潜在的客户和机遇溜掉。**

今天，这被称为是所谓的“回应异议”，或者更准确地说，叫消除异议。

异议往往是各不相同的，但它们通常大致表现为“嗯，让我想想”，或者是“你的轮子非常好，但是……我不知道我是否确实需要一个”，再或者是“伙计，我不知道你的轮子会如此昂贵！”

对于这些话语，卡修斯始终能够泰然处之。

卡修斯曾经说过，“每当我听到有人提出异议时，我总是暗自想，这笔买卖几乎溜不掉了。”

米妮问他，“几乎溜不掉了？”“如果人们不想买，你怎么能促成交易呢？”

他说：“他们仅仅是提出异议，并非不想购买。”

卡修斯将这些异议视为目标。大部分时候，这些目标都是客户对他们自身的一种保护，并非坚实的壁垒，而更像是一扇扇的门。卡修斯认为他作为一个推销员的职责便是找到打开这些门的钥匙。

**最常见的异议便是时间问题。**

客户通常会说“先等等看再说”。

然而，卡修斯无法容忍这样的等待，原因有两个：首先，如果客户有越多的时间思考，那么他做出购买决策的可能性便会越小。其次，他个人的时间是有限的，为了一个客户的决策而等待，也就意味着浪费了将产品销售给其他客户的时间。

因此，当一位潜在客户表示要“想一想”的时候，卡修斯确实会给他们一定的时间去思考。但仅仅是几分钟的时间，而在这几分钟内，他会迅速找出是什么导致他们的犹豫不决。

卡修斯解释说，“异议的存在，恰恰说明客户需要一些更多的东西。也许他们需要更多的信息；也许他们需要一种保证；也许他们需要该产品能增强他们的兴奋感；也许他们只需要一种自己占了很大便宜的感觉。

“不管背后存在什么问题，异议是他们的行事方式，借以让事情缓和下来，直到他们有足够的自信去购买。我的职责就是让他们产生这种自信感，而不是让他们一走了之去睡大觉。

卡修斯处理异议三大基本原则是：

**首先，他从不争论。因为，一旦开始争论，失败的一方最终会是他。**

**其次，他总是能够敏锐察觉客户言语背后所隐藏的情感。只有保持敏感，他才可以解开客户心中阻碍购买的各种各样的“结”。**

**第三，他从不为潜在客户的异议提供答案，而是在言谈之中引导客户自己去寻找答案。**

他处理异议的方式一般是这样的：

- 聆听；
- 重复客户的话，当然不是逐字逐句，而是主要意思；
- 让客户尽量多的透露一些信息。这样一来，他就可以嗅出客户提出异议的真正目的；

有时，他必须反复重复这些步骤，直到问题的本质变得明朗。一旦真正的问题暴露了出来，卡修斯便会利用他的第三大原则，帮助潜在客户去处理。这是最后的一步，也是整个销售过程中的关键一步：**他将引导潜在客户回答自己的异议。**

一天，卡修斯向当地的一位石匠演示和推销轮子。这位石匠显然需要使用轮子，因为他每天都

需要移动大量沉重的石块，而且卡修斯早已经判断出他能买得起一个轮子。

但是，卡修斯刚刚报出了价格，石匠便抚摸着他的下巴，说道：“我需要考虑一下。”

卡修斯说道：“你要再想想？好吧，不过，你能先帮我一个忙吗？”

“什么忙？”

“请到这边坐下，只需一秒钟即可。”

他们坐了下来，卡修斯俯身对着石匠，有意压低声音，口气显得非常亲切。

“我只希望你可以告诉我，关于轮子，你在琢磨什么。”

“嗯，啊……我也说不上来。”

### 米妮的提示……

几百年以来，沉默一直都是一种结束谈话的重要技巧。规则非常简单，在提出了一个结束性的问题后，请不要再说什么，因为接下来说的人注定会失败。

“我想知道你在想什么，这对我很重要。”

“为什么？”

“毕竟，我只是一个普普通通的人。当我向你解释轮子是如何工作的时候，不可避免地会遗漏一些东西。现在，我想知道关于轮子，你还有哪些不明白的”

石匠说道：“哦，这不是问题所在。你把一切都解释得很好。只不过……”

这时，石匠暂停了说话，而卡修斯知道他只需要聆听，并在石匠继续说下去之前什么都不要说。

“只不过……嗯，我不太确定我确实是否需要轮子。毕竟，这个东西是很昂贵的。”

“好吧，你不知道自己是否需要，并且你很关心轮子的价格。”

“对！”石匠开始站起来，但卡修斯轻轻地将自己的手放在了他的胳膊上。

卡修斯问道：“请允许我问这样一个问题。你的健康对你是不是非常重要？”

“那还用说。”

“而且，不管我们是否承认，我们都会越来越老的。”

“的确如此。”

“你每天必须搬运的那些石头，它们不会自动变的轻一些的。”

“那是当然了。”

“顺便问一下，你的背部怎么样？”

石匠感到有点意外，因为他没有提过这一点，事实上，几天之前，他的背部肌肉拉伤了。卡修斯已经发现石匠的行动有些僵硬，并猜测出他的背部存在问题。

“那只是个小伤，过几天就好了。”

“可是轮子有一个大好处，它可以解放你的背部。”

石匠点了点头，“如果我用轮子，它便可以帮我减少大量的有形损耗和折磨，对吗？”

“那是当然。”

石匠再次点了点头，但他的脸突然变得忧郁起来，“轮子是很好，但……你要的价格太高了。”

“我得承认，轮子确实不便宜。但是你每次去按摩花多少钱？”

“噢，也许 50 谢克尔左右。”

“50？”

“有时 100。”

“100 谢克尔。无数个 50 和 100 累加起来将是一笔不小的数目。而且，正如我刚才所说的，我们不会越活越年轻的。”

石匠再次坚定地点了点头。

卡修斯再次问道：“一旦失业了，你又怎么办呢？失业是需要付出代价的。”

“的确如此。不过，我想我比较幸运，我并没有失业。”

“好吧，我希望你能一直幸运下去。但是，如果你确实在某一方面落后别人了，你怎么办呢？或者说在很多方面落后别人了？”

石匠只是嘴里咕哝着，不愿意就自己最担心的事情再说些什么。

这时，卡修斯及时变换策略，从负面分析转到了正面分析。“但是，有了轮子，你可以提高自己的工作量。”

“是吗？”

“当然了！你将少受更多的折磨，并搬运更多的石头。一年下来，你的工作量会增加 50%，这是毫无疑问的。”

“我将会以更轻松的方式赚取更多的收入。”

卡修斯再次向他确认：“少受罪，多挣钱！”

石匠挺直了身子，目光越过卡修斯落在了远处的地平线上，在那里他似乎看到了自己的未来，

明亮而清晰，一览无余。

“我确实会比城里的其他石匠具有优势的，对吧？”

“对！他们将继续去按摩师那里花钱，而你却可以提高自己的工作量了。”

石匠猛然蹲下身子，完全不顾重新站立时对背部所带来的疼痛。他的大脑在全速思考着：“有了轮子，我就可以有更大的竞争优势，可以承揽更多的活，挣更多的钱。”他走到轮子旁，围着轮子慢慢地走了一圈，手一直抚摸着他的下巴，两眼冒光。

卡修斯无法读懂石匠内心的真实想法，但他大概了解是怎么回事。他顺口说道，“几年之后，轮子带给你的巨大的收益可使你将自己的一些竞争对手招致麾下，你就可以成为他们的老板。”

石匠抬起头来，他的大脑中浮现出这样一幅画面：自己懒洋洋的坐着小船在平静的湖面上钓鱼。

“一个轮子要多少钱？”

缔结者卡修斯的第六感告诉他，买卖的大门已经打开了。他已为此做好了准备。

缔结者卡修斯的一大标志，便是缔结销售。

缔结指的是将潜在销售变为事实销售的过程，在这一过程中，虽然并没有发生实质的交易，但当卡修斯的销售对象消除了所有的疑虑和保留意见并做出肯定答复时，潜在客户变成了最终客户，便可以进行缔结了。

有时他们并不会说“行”或“好”或者是“我买了”之类的肯定答复，他们或许只是点点头并微笑一下，或许要求提供确切的交货日期，或许会问一个问题，如“当我买了这些轮子时，它们都是很圆的，是不是？”

无论他们是欣喜若狂还是默默地签名，但有一点是毋庸置疑的，那就是他们已经同意购买了。

引导客户同意购买，无论过去、现在还是将来都将永远是一门艺术。缔结的技巧有数百种，甚至可能数千种。卡修斯谙熟其中的大多数技巧。但是，正如他向麦克斯和米妮所说的，“每次销售的缔结源于我抓住了客户的恐惧心理或者渴望心理或者是二者的结合体。”

“恐惧心理？”麦克斯对这个字眼感到不理解。他可以理解客户对产品的渴望，因为渴望会达成销售。但是，恐惧也会促成销售吗？

答案很简单，卡修斯是利用客户担心失去购买该产品的机会的恐惧心理，来达成销售。一旦明

白潜在客户上钩，卡修斯便会走开，而客户则会跟随他！有时候，如果他知道一位潜在客户确实需要一个轮子但对价格不满意时，卡修斯实际上会提高价格。结果，由于担心卡修斯还会提高价格，潜在客户便会当场购买。

也许因为卡修斯是一个彻头彻尾的乐观主义者，所以他喜欢利用人们的贪婪与欲望来达成销售。

当石匠问“这些轮子你要多少钱”时，卡修斯便能感觉出来，只要他愿意，这笔生意就能做成，剩下的最后一个问题便是他需要让石匠感觉物超所值。

在卡修斯的客户中，至少有一半甚至更多的客户，都不仅仅希望自己购买了一个很棒的、全新的、革命性的产品，而且希望买得非常划算、物超所值。

有时，卡修斯根本就不用和客户讨价还价。有时，正如前面所说的那样，如果他知道潜在客户确实已经“上了钩”而且只是在和他“斗心眼”的话，他甚至会提高价格。

但是，销售是一门艺术，卡修斯这位销售大师，能够单独看待每一位潜在客户，并相应的采用不同的缔结方式。

因此，他再次把轮子的价格告诉了石匠：“1200 谢克尔。”

他报价的语气坚定而真诚。但石匠却回答：“我觉得自己不一定能负担得起。”

卡修斯故意看了看太阳的方位，然后说：“时间不早了，我今天还约了其他人。”

“或许你明天可以再过来。”

卡修斯摇了摇头，说道：“实话跟你说，我已经预订了明天去南边的大篷车座位，如果今天不把我所有的轮子卖出去，我就只能去南边了。”

石匠的表情变得有些担忧了。

于是，卡修斯说道：“好吧，如果我们现在商定一个合理的价格，你今天会买一套吗？”

石匠说：“这要看价格了。”

“你为什么不说一个自己能支付得起的公平价格？”

石匠的两眼不再盯着远处了，他抚摸着下巴，严肃而认真地思考着。最后，他说了一句：“1000 谢克尔。”

“1000？不能再高点了吗？”

“不能。”

事实上，1000 谢克尔恰恰是卡修斯所能接受的最低价格。个别时候，他甚至卖过 975 谢克尔。不过，直觉告诉他，此时石匠已经打算购买了，因此卡修斯不接受 1000 谢克尔的价格。

“嗯，对不起。我很想以这个价格卖给你，但我们的制造成本非常高，并且轮子的市场需求非常强烈……这个价格确实不行。”

此时，石匠产生失去这次机会的恐惧感了。“也许我可以按 1100 谢克尔的价格卖给你。”

说这话的时候，卡修斯咬着嘴唇，嘴唇仿佛都被咬破了。

他继而缓慢地摇了摇头，“不行，我不能按 1100 的价格卖给你。不过，考虑到你背上的伤，我就收取 1150 谢克尔吧。”

这时，石匠的表情看上去似乎是从重刑审判中喘了一口气。他伸出手，说道：“好吧，就这么说定了。”

米妮的提示……

#### 基础性问题 #6

我们的销售人员应提供哪些增值服务以促成交易？

- 必须展示出这一技术的力量和实用性
- 让客户认识到轮子的远景
- 运用感情的力量来缔结销售

## 9 竞争对手伊迈姆

有时候，麦克斯认为，缔结者卡修斯有点过于优秀了。有一天，他们在一个村庄的上空飞行，突然觉得有点饿。于是，他们在路边的一个摊子停了下来。一位农民和他的 12 个孩子，正在摊子上销售他们自家土地上种植的水果和蔬菜。孩子们穿着破烂的衣服，很明显，这位农民除了种作物的土地之外，穷得一无所有。

当然，看到一个飞毯落在自己的水果摊前面，这位农民感到有些惊讶，但他显然对卡修斯携带的样品轮子更感兴趣。（毕竟，他听说过飞毯，却从未听说过轮子。）看到这位农民如此着迷，卡修斯便决定与他交谈一会儿。

“你叫什么名字？”

“伊迈姆。”

“很高兴见到你，我叫卡修斯。”

“你带的这些东西是什么？”

“这是轮子。对了，让我告诉你怎么用。”

其实，这个农民肯定连卡修斯的一位普通客户都算不上。然而，卡修斯很快就发现，伊迈姆确实很想购买一些轮子。糟糕的是，他要用自己所有的水果和蔬菜来换一套轮子。

这些农作物的价值，当然与轮子的实际价格相差甚远。当卡修斯告诉伊迈姆轮子的价格时，他变得有些垂头丧气了。

但是，卡修斯并没有停止交谈，伊迈姆也没有就此打住。就在这时，卡修斯突然拿出一份信贷合同。

卡修斯随时为缔结销售做好准备，为此他预先与城里的银行签订了信贷合同。合同规定，如果不能及时还款，将需要缴纳高额利息和罚款，但是，伊迈姆几乎没有去看合同的条款便签了名。之后他发出一声满意的长叹，脸上布满了微笑，便拿起了自己的轮子。

当他们离开时，麦克斯问卡修斯，“你怎么能这样做呢？”

“怎么了？难道我做错了吗？”

“这个家伙有很多孩子等着他养呢！他可能会因为无法支付贷款而失去自己的农场！”

“你看！”卡修斯一边说着，一边让麦克斯去看伊迈姆。此时，伊迈姆正兴高采烈地滚着自己的轮子穿过田野，去向他的妻子炫耀（她可能不会像他那样激动）。“看看他！半小时之前，这个家伙还是一个无名小辈。除了泥土之外，一无所有。但是，现在，他是地球上为数不多的拥有自己轮子的人了。”

#### 米妮的提示……

缔结者将销售看得高于一切，甚至道德。



“我不知道他能否支付得起今后的还款？！但是，我卖给这位农民的，不仅仅是一个轮子，而是一种机遇，一种可以让他摆脱昔日没有名分的处境的机遇。并且，他最终选择了购买。因为失去自家农场的风险，远远不及自己余生做无名之辈的尴尬。”

于是，他们不再顾及伊迈姆及其家人的命运，继续向前飞到了下一座城市。对此，麦克斯仍然感觉有些内疚，而卡修斯则没有丝毫的罪恶感。

不多久，麦克斯和米妮发现，他们的银行账户里面多了很多资金，同时他们房子里面的轮子已经销售一空。

为此，麦克斯再也不能跟着卡修斯去卖轮子了，他必须制造更多的轮子，让卡修斯去卖。而且很快，麦克斯单凭个人之力已不能满足不断扩大的市场需求，为此，他租用了街上的一个大车间，甚至聘请了几位助理来协助他。

一天早上，当麦克斯和米妮穿过市中心去找会计师的时候，他们碰巧看到一大群人排在街道两旁。

麦克斯拍了拍其中一个人的肩膀，问道：“怎么回事？游行吗？”

这位观众答道：“他们运来了一个新的长条尖石碑”。

果然，他们看到，这块堪称全世界最长最大的石块，正向他们移动过来。在石碑经过他们身边时，麦克斯惊喜不已，他发现人们使用他发明的轮子来移动石碑。

**先知者奥兹的真知灼见……**

**世界一流缔结者的重要特征**

具有创业前景，始终关注可能会成为“下一潮流”的事物。

拥有丰富的向人们销售传播新概念的经验。

专注于销售各类突破性、能够带来兴奋感但并不需要缔结者在售后给予密切关注的产品和服务。

拥有与生俱来的销售才能，在寻找客户、产品演示、解决异议并缔结销售方面尤其拥有超强能力。

精力充沛，优雅文明，精明老练，具备成功人士的特征。

借助个人助理（和技术）来管理细节，并保持很高的个人销售效率。

依赖导师的指导逐步提高其销售技能的，导师能够向他们传授成功的技能和心态。

那位观众不由问道：“嗨，下面的那些圆圆的东西是什么啊？”

麦克斯告诉他那是轮子。

“真有办法，太聪明了。”

米妮说道：“谢谢你。这是我丈夫发明的。”

“嗯，如果真是这样，那你肯定给大家帮大忙了。他们一直为如何运送石碑而发愁。”

这时，另一位观众说道：“这还仅仅是个开始。我听说，现在，他们可以搬运大石块了，并因此可以建造各种新型的纪念碑，还有各种宫殿、寺庙、古墓等等，只要你能想得到的，他们都可以建造了。而且你知道这意味着什么吗？这意味着很多高薪建筑工作的机会。”

第一位观众说道：“是啊，试想这一切对旅游业会有多大的贡献啊！”

麦克斯和米妮内心不禁充满了自豪，他们的辛苦工作总算没有白费。轮子已被人们所认可。

未来将会无比美好。

**米妮的提示……**

**“世界一流”意味着什么？**

如果一名销售人员或销售团队被认定为是“世界一流”的，那么他或他们将成为最佳销售人员的标准。世界一流的销售团队，能够创建和遵守最专业的做法，并产生超高的销售收入和客户满意度。

## 第二部分 轮子市场的发展

### 10 巨大的金字塔合同

时间飞逝，不知不觉已经过去了几个月。卡修斯现在不停地去旅行，每一次的寻觅新客户之旅，总会找到越来越多的客户。

一天，轮子生产车间的大门传来一阵敲门声。麦克斯打开大门，看到卡修斯站在门前。

麦克斯急忙说道：“进来，快进来！嘿，米妮，看看谁来这里了！”

“卡——修——斯！很高兴见到你！”他的妻子喊了起来，“你是不是刚回来？”

这位伟大的推销员回答道：“是的，刚刚从埃及回来。”

“埃及？他们的金字塔进展得怎么样了？”麦克斯总是念念不忘金字塔。

“你是说第一个金字塔？噢，建好了。他们现在正努力修建一个全新的甚至比第一个还要大的金字塔！并且打算把这个即将建造的金字塔称为‘大金字塔’，这也将成为全世界最大的。”

麦克斯说道：“你不是开玩笑吧。”

卡修斯告诉他：“这正是我前来拜访你们的原因。你们两位为什么不坐下说。我有一些好消息……也有一些坏消息。”

麦克斯急忙问道：“怎么回事？”

“我先告诉你们好消息，我刚刚拿下了迄今为止最大的轮子订单。”

“是吗？太了不起了！快说说是一回事。”

“我当时在埃及，得到了一个消息……对了，你们很难相信，但请猜猜是谁给我的消息。”

“我不知道，是太阳神吗？”

“非常接近！我遇见了……法老。”

“真的？你见到了胡夫国王本人吗？”

卡修斯告诉他们，“正是他本人！对了，他可是一个伟大的人物，而且非常有幽默感。不过，总

起来说……他是一个狂人！他此前早就听说过轮子，但从未见过，在我向他展示轮子的巨大威力时，他果然着了迷，并立即把负责大金字塔项目的总工程师叫了过来。但这位工程师提出的第一条反对意见便是他们已经购买了数百个全新的雪橇来搬运大石头。但我们经过讨论，最终的结果是，麦克斯，你需要向他们供应一些轮子，并改造所有的雪橇，最终配合起来使用！”

“是吗？你说的‘改造’是什么意思？”

“在雪橇的每个滑板都钻上几个眼，然后你就可以使用滑板来绑定轮子并推动车轴前行了。这是总工程师的点子。我觉得，他真是太有才了。让我想想，他叫什么名字？嗯……”卡修斯啪啪地弹了几下自己的手指。“对，叫哥布拉先生。”

“哥布拉先生？”

“对。他就叫哥布拉。讨人喜欢，非常聪明。不管怎么说，每个雪橇都需要配上两个车轴和四个轮子，这真是一份非常有利可图的合同。”

“哈哈！”麦克斯说道，“听起来不错，不过，我们以前从来没有这样做过啊，希望不会有任何问题。”

“问题？！不可能！怎么会有问题呢？”

米妮问他：“这份合同总额是多少？”

“这就是为什么我要建议你们都坐下来说的原因。”卡修斯一边说，一边示意他们夫妇俩坐下。

“你们准备好了吗？100万谢克尔。”

麦克斯和米妮夫妇两人张大了嘴巴，互相睁大了眼睛望着对方，心中满是得意和高兴。

“啊！100万！”

“你刚才说的是100万谢克尔？”

卡修斯微笑着说：“是的，这是我职业生涯中迄今为止最大的一笔业务。”

米妮问道：“好吧，那坏消息是什么？”

“嗯，坏消息就是我今天过来也是和你们道别的。”

“你要离开我们？”

“我该去找新的工作了。”

“怎么会这样呢？你刚才还说你完成了自己职业生涯中的最大一笔销售业务。”

“确实如此，不过事实上，我已经充分挖掘了自己的销售才能，卖出了足够多的轮子。如今，每次旅行，我都要跑到更远的地方才能卖出轮子。而且，一个飞毯的飞行时间就只有这么几个小时，

我必须不断充电。如果我使用骆驼、毛驴或其他什么东西来拖拉这些轮子的话，我永远不会赚到钱的！总之，能挖掘到的市场潜力，已经都被我挖掘了。现在是时候前行了。”

#### 米妮的提示……

每隔几年，缔结者就会更换自己所销售的产品，这是因为，他们已经充分挖掘所有可能购买其产品的“新”客户。

麦克斯和米妮刚才的兴奋劲，已经荡然无存了，取而代之的是震惊。

卡修斯又说道：“我们双方都因此受益无穷。当我在其他地方旅行遇到各色商人、国王和皇帝的时候，我肯定会向他们提起你的轮子。如果我可以获得一笔不小的业务并能将航运和旅行风险的成本都抵消的话，我会派信使带着首期付款过来找你们，这样好不好？”

麦克斯说道：“我不知道。我原以为我们会再一起工作一段时间的。”

“嘿，到现在为止，我们已经合作很多年了。天下没有不散的筵席。”

“好吧，如果你这样决定了的话……”

米妮说道：“祝你好运。”

他们算好了账，然后彼此告别。

临别时，卡修斯说道：“嘿，麦克斯，听着，如果你又发明出一个了不起的东西时，一定要捎个信儿给我，好吗？”

麦克斯告诉他，“我一定会的。”

晚餐时，麦克斯对米妮说：“我想我们应该再去找一位缔结者”。

“是的。不过，别忘了，他给我们带来了 100 万谢克尔的业务。够我们忙上一阵子的。”

接下来的几周里，麦克斯和他的助手非常努力地工作。第一批轮子和车轴如期完成。麦克斯亲自跟随车队护送第一批货物到了大金字塔建筑工地上，请总工程师哥布拉先生验收。

麦克斯说道：“这是您要的轮子。下一批货，我会在一个月之内为您准备好。谢谢您的合作。”说完，他转身想离开。

但哥布拉先生说道：“等一下，你想去哪里？”

“回去工作。我得回去给您制造更多的轮子。”

“你打算把这些东西扔在我的帐篷前面就一走了之吗？”

“哦，您想让我给您换个地方吗？”

“我希望这些轮子被安装好。”

麦克斯的嘴巴睁得大大的，“安装好？您的意思是说，您希望将轮子安装在雪橇上面？”

“是的。你的销售员没有告诉你吗？”

“嗯，他和我说了，不过说得有些模糊。”

哥布拉先生说道：“那么，让我明确地告诉你吧。我希望这些轮子能够及时交货，并安装好。并且，我希望能够获得全面支持。”

“全面支持？您是什么意思？”

“到这边来”，哥布拉先生一边说着，一边带着麦克斯走到了帐篷后面，他们看到了工地上正挥舞着锤子和凿子的大批工人、成堆的大石头、成堆的沙子和泥土还有大象和骆驼，眼前的地基将会成为大金字塔的栖身之所。

这位工程师说道：“我这里有成千上万的工人，但他们对轮子毫无所知。如果他们不能获得培训来了解如何使用这些轮子，那么我们将会遭遇很多的意外事故。我的保险费用就会攀升，而工作效率则可能会下降。最重要的是，如果我们不能按时完成工程进度，我们的脑袋就会搬家。明白了吗？”

“我明白，但是……我原以为我们只需提供轮子即可。”

“嘿，我们付的价钱可是很高的。除非能够正确安装好并且工人知道如何使用，否则这些轮子将毫无用处。如果你不能提供这一切，我们的交易就到此为止。”

麦克斯明白，他现在进退两难。但他绝对不想失去大金字塔的合同。

他告诉哥布拉先生：“好吧，我会想办法的。不过，你得给我几天时间进行安排。”

“好！一言为定。”

麦克斯的胃开始翻江倒海起来，他得出一个令人心悸的结论，随着大金字塔项目的开始，销售流程中的一些基本东西已经发生了变化。销售已经远非先前那么简单了——缔结销售、交付货物并如此反复。事情正在逐渐变得复杂。他们已经不仅仅是在销售一种产品了。

回到家中，他将这一切原原本本告诉了米妮。“米妮，我还有好几百个轮子等着制造，你现在应该帮助解决这一难题。”

“我？为什么不让我去处理？他是推销员，这种事情难道不是他的工作吗？”

“卡修斯早已拿着佣金不知跑到哪里去了。”

“所以，应该派一个马拉松选手去给他送信！让他赶紧回来！”

麦克斯摇了摇头。“即使我们找到他，又有什么用呢？他又不知道如何去培训工人，他更不会坐在那片沙地里弄清楚如何改造轮子。他本人，已经完成了自己的使命——缔结销售。他认为，我们有责任去处理这些‘小细节’，安装好轮子并告诉工人如何使用。”

“不过，麦克斯，对于如何把轮子安装到雪橇上，我是一点也不懂啊！所以，你怎么能指望我去培训那成千上万的工人呢？”

她的丈夫说道：“亲爱的，我们一起去处理，您只需要尽力去做就可以了。我会让我最好的助手阿特莫斯去帮你。他负责研究如何进行改造，你负责处理剩余事情。”

她不很情愿地答道：“我尽力而为吧。”

但几天后，米妮眼泪汪汪地跑回了家。

“麦克斯，根本不行啊！哥布拉先生的一位工程师向阿特莫斯提供了一些雪橇的图纸，但阿特莫斯不知道如何去弄，他甚至不知道如何去看这些工程图纸啊。”

“好吧，好吧。我会抽时间去那里看看。”

“麦克斯，事情变得越来越复杂！关于培训和支持，他们不只是让我们向他们展示如何使用轮子，而且还希望我能告诉他们如何去搬运这些大石头！”

麦克斯惊讶地问道：“啊？快说说这是怎么回事儿？”

“我原以为去那里就是告诉他们，‘这是轮子，它是这样一圈圈走的’，诸如此类的事情。但哥布拉先生希望我告诉他们诸如轮子能承受多少重量之类的问题。他的工作人员让我计算出最佳负载量，每一特定吨位的制动距离，需要使用的绳子的拉伸强度。”

“老天啊！连我这个发明者都不知道这些问题的答案。”

他的妻子说道：不仅如此，他们还需要我们提供一个维护时间表。另外，也希望我们专人负责

维护工作。用哥布拉先生的话来说，他们需要一个整体解决方案。”

麦克斯一边抚摸着他的下巴，一边说道：“我们遇到大麻烦了。我们需要派一个能够解决这些问题，并与哥布拉的工程师合作好的专家去大金字塔工程。但是，如果我不留在这儿制造轮子，我们恐怕不能如期交货。我现在不知道如何是好。”

就在此时，门外响起了敲门声。麦克斯打开门，看到建设者本正微笑着伸出手和他们打招呼。本已经不是第一次来访了，他们分开后，每隔三五个月，本就会过来问候一下。

本问他们：“最近好吗？”

“嗯，啊……一般一般，”麦克斯支支吾吾地告诉他。

“我这里有两张下周角斗士比赛的票，你们可以去看一下。”

米妮说道：“哦，你真是太好了。不过，实话告诉你，我们最近特别忙，即使我们想去，也抽不出时间。”

本问他们：“生意还不错吧？”

麦克斯告诉他，“凑合着吧。”

“有什么我可以帮你们的吗？”

麦克斯和米妮面面相觑，然后麦克斯说道：“本，多谢你主动提出帮忙！不过，我觉得你帮不上什么。”

本没有再说什么，他闲聊了自己的近况，讲了几个广为人知的有关狮身人面像的最新笑话，然后便离开了。

### 米妮的提示……

对于向导者而言，他可以是任何领域的专家，如工程师、会计师、律师、建筑师、医生等。这些销售人员会利用他们的先进技术知识，帮助客户做出正确的决策。

本走之后，米妮转向麦克斯，提出了一个疑问：“你确定我们不会……？”

麦克斯摇了摇头，说道：“他确实不错，在很多方面都很优秀，但他不懂技术。”

突然，米妮面露喜色，说道：“托比怎么样？”

“托比？”

“就是那个获得认证的向导者。”



麦克斯弹了弹自己的手指，说道：“噢，对啊！她是个很聪明的人，也许可以把所有的问题都能处理好。知道如何联系她吗？”

“让我看看我还有没有她的简历。”

一小时后，麦克斯和他的妻子急匆匆地穿过了市中心。敲开托比家的大门，让他们倍感欣慰的是，开门的就是托比。

向导者说道：“啊，你们好！好久不见了。进来吧？”

当他们坐下之后，托比说道，“我听说，轮子被卖到了很多地方。”

米妮说道：“是的，我们做得还不错。你呢？找到工作了吗？”

“是的，我现在正在从事开发一项新产品的工作。但只是帮助处理一些工程细节问题，也就是画画图纸。”

麦克斯直奔主题，问道：“再来为我们工作怎么样？”

“可是上次我做得并不好。”

米妮说道：“这将是一个不一样的开始。我们希望你能帮助我们完成大金字塔的工程。”

向导者托比欣喜若狂的问道：“真的吗？大金字塔！不过……我还是去做销售吗？”

麦克斯说道：“你的工作就是监督我们供应的轮子的安装工作，并帮助客户将轮子融入他们的日常工作之中。”

托比点了点头，问道：“可是，你们打算给我多少薪酬呢？”

麦克斯望了望米妮。虽然大金字塔项目的 100 万谢克尔还没有拿到手，但他们还是能够支付得起一两个向导者的薪酬的。

于是，米妮说道：“不管你现在的薪酬是多少，我们都给你翻倍。”

麦克斯回忆起了她曾在面试中说过的话，便补充说道：“如果做好了，我们会考虑让你进入麦克斯轮子公司的管理层。”

话已至此，托比说道：“好吧，我会成为你们的出色向导者的。”

## 米妮的提示.....

向导型销售人员的薪酬，往往只是工资，而不是佣金，并且往往包含潜在的职业升迁的机会，甚至可能包含了像股票期权之类的股权。

# 11 大金塔工地上的托比

就这样，托比走马上任了。

她的当务之急便是亲自到大金字塔那里去，去和哥布拉先生谈谈。这些昂贵然而一无用处的轮子，让哥布拉先生倍感沮丧，他开始抑制不住心中的怒火了。

他怒气冲冲，有时大声嚷嚷，但托比并不去和他争辩。相反，她认真聆听，做了大量的笔记，并尽最大努力回答他提出的所有问题。

“什么时候雪橇才能和轮子安装到一起？”

“我已经安排工人去研究。后天，第一个装有轮子的雪橇就应该会安装好。然后，我们会进行一些测试，如果能够通过测试，那么我们应该能够做到每一个星期安装好一个雪橇，或者可能会更多。”

“金字塔的工人什么时候能接受培训？”

“在这里，我已经做好了时间表。”

“工人应当使用什么材质的绳子？”

“我建议使用青铜线和骆驼毛编织起来的绳子，最低拖拉负荷为三块大石头。”

“最佳负荷是多少？”

“为什么不让我与您的工程师在测试后坐下来研究一下，我们可以进行计算。”

“特定吨位的制动距离是多少？工人所需的其他技术问题怎么办？”

“我会编一份涵盖所有这些信息手册。”

“什么时候编好？”

“6个星期之内，你就会拿到这本手册。”

“我们需要在月底拿到。”

“没问题。我会想办法。”

哥布拉先生禁不住的也抱怨起了缔结者卡修斯。“正是他把轮子卖给了我，为什么他不前来处理这些细节问题？”

对此，托比说道：“从现在起，我将负责解决这些问题。您对轮子有任何问题和担心，都请告诉我。”

当工人使用轮子搬运金字塔的第一块石头时，托比就在现场。以防出现意外情况而工人们不知如何应对。

哥布拉先生和他的工程师们，现在事事都必须与托比进行商议，以便找到最佳的解决方案。即使他们已开始使用轮子搬运石头，但他们还是有许多其他方面的担忧。而托比则在其中担负着多重角色。

**首先是突发问题解决者。**一天下午，两个轮子坏了。哥布拉先生和他的工作人员担心这会导致工程延期，变得烦躁不安。但是，由于托比的存在，新的轮子很快被运到了现场来替换坏的轮子，大金字塔的工作继续按计划进行，没有受到丝毫影响。由于托比大部分时间都呆在施工现场，因此她能够及时发现轮子的原始设计存在的一些问题和不足之处，并且能够找出相应的解决办法。

**其次是轮子维修工作者。**由于不可能将损坏的轮子重新运回麦克斯轮子公司维修，因此，托比必须面试、雇用和培训一些工作人员，让他们在大金字塔施工现场进行轮子的维护工作。正是这种维修，促成了轮子历史上许多个“第一”的诞生，如第一次使用润滑油，来消除轮子的吱吱响声。

**最后是协调者。**托比的角色之一便是与客户沟通，了解客户的特殊要求，并将这些要求告诉麦克斯和米妮。

正当托比以为一切都已经在她的控制之下的时候，谁会来到大金字塔工地扰乱她的平静呢？不是别人，正是缔结者卡修斯。

他声称只是路过这里看看，但实际上，他目前正处于事业的低谷期。他新选择了一种新产品来销售：带有精灵的魔灯，但是，由于质量控制不严格，从而导致魔灯里的精灵有时会闪现，有时则不会。因此，客户对产品不甚满意。

更糟的是，他的飞毯制造商面临法律诉讼而被迫破产。因此，卡修斯认为，重返轮子市场可能

会改变自己的时运。由于正好途径大金字塔，他认为自己可以借机查看是否会有机会。

### 米妮的提示……

缔结者的业务偶尔会遭遇阶段性的低谷。他们的业务本质注定他们必须将大量赌注压在风险投资上面，而有时这些赌注会打水漂。有时候，他们红运当头，似乎立于不败之地；而有时他们则处于深深的低谷之中，昔日的辉煌已变得黯然失色。

他从自己的魔毯上走了下来，说道：“你一定是托比。我听麦克斯和米妮谈起过你，但我们彼此从未见过面。我是缔结者卡修斯。”

“是的，我也听说过你，很高兴见到你！”

托比会心地微笑着，但实际上她并不怎么高兴。毕竟，她已经辛苦工作了很长一段时间，现在卡修斯像个浪子一样回来了，他来这里是要夺走她的客户并宣称这些客户都是他自己的吗？

她其实没有必要这样担心。

卡修斯径直朝着哥布拉先生的帐篷走去，但哥布拉先生并不像他希望的那样接待了他。

哥布拉先生说道：“噢，是你啊——缔结者卡修斯！我还以为再也见不到你了。”

几句客套话之后，卡修斯讲了几个自己从雅典学来的斯巴达笑话来活跃气氛，接着，他试图再向哥布拉先生兜售一些轮子或者别的东西。

哥布拉先生冷漠地打断了他，“我们确实需要轮子，但不是你卖给我们的那种。那种轮子，我们已经有很多了。”

卡修斯问道：“你需要什么样的？”

这时，托比在一旁解释道：“麦克斯和我设计了一种创新性的轮子。它的直径将比以往任何轮子都要大，并且可以前后串联起来一起使用。”

哥布拉先生补充道：“是的，这种改造是为了搬运那些我们真正需要的巨大的石头。现在进展怎么样了”

“非常顺利。下周我们应该能够进行实地测试了。”

哥布拉说道：“好极了！轮子开裂的问题解决得怎么样了？”

“已经解决好了。”她一边回答，一边接着讨论着大金字塔项目的一些技术细节问题，而哥布拉先生则全神贯注、饶有兴趣地听着。

此时的卡修斯已经明显意识到，他不会再在这里赚取到任何佣金了。

于是，他优雅地退出了他们的谈话，找了个借口说道：“我需要去印度了，祝大金字塔顺利完工！”

托比说道：“很高兴见到你！旅途愉快！”

向导者托比也许永远不会成为卡修斯那样的天才缔结者。然而，她现在却是客户首选的商务合作伙伴。

托比已经赢得了哥布拉先生的信任。她了解自己手下的工作人员、能够稳妥地处理事情，而且特别善于去处理像卡修斯那类的缔结者所遗留的一些细节问题。对于像哥布拉先生这类的客户而言，这些细节都是弥足重要的。

## 12 农民伊迈姆的手推车

一天，轮子生产车间门外突然传来了一阵敲门声。麦克斯放下手中的锤子和凿子，从屋里成堆的石块里面，一步一挪地走了出来。他打开门，门口的那位男士在见到麦克斯这位著名的轮子制造者之后，真诚地微笑了起来。

“我终于找到你了！”

麦克斯问道：“你有什么事吗？”

“我只想过来说声谢谢”，这位男子一边说着，一边握住麦克斯的手，使劲地晃动了起来，“谢谢你发明了轮子，并改变了我的人生。”

“不用客气”，麦克斯一边说着，一边密切而略带怀疑的审视着眼前的这位男子，同时问道：“可是……我们之前见过面吗？”

“当然见过了！可能你已经忘记了，那是很久以前的事情了。当时我在自家农场的路边上摆了一个蔬菜摊，你和那位推销员过来卖给了我一些轮子。”

麦克斯恍然大悟：“噢，原来是你。”

这名男子再次伸出了手，同时说着：“我叫伊迈姆”。

“最近怎么样？进来坐坐吧？”

他们走到车间里面，伊迈姆饶有兴趣地看着各个正在加工制作的轮子。

伊迈姆说道：“我现在终于知道你的大名鼎鼎的轮子是从哪里生产出来的了。”

麦克斯答道：“是的，所有轮子都是在这里生产的。那么，你现在怎么样？”

“不错。非常好！对了，那个推销员在这里吗？”

“你是说缔结者卡修斯吗？”

“对，就是他！卡修斯。”

“很抱歉，他现在出门旅行了。”

“真不凑巧。不过我确实很想见他。”

麦克斯说道：“如果下次见到他，我会告诉他你来找过他。什么？你说轮子改变了你的一生？”

“确实！”

“轮子提高了你的工作效率，从而让你和你的家人过上了幸福的生活。”

“噢，不是这样的。”伊迈姆否认了他的说法。“实际上，大概一个月后，它就一裂两半了。我

们最终因不能支付还款而失去了农场。”

麦克斯担心伊迈姆会因此而报复他，猛地往后退了一步，嘴里说道：“听到这些，我很遗憾。”

“是的，我也感到遗憾。我不知道我们以后该如何生存，为此我整夜无法入睡。”

“或许我可以再送给你一个轮子。”

伊迈姆急忙说道：“不，不，不必这样做。有一天晚上我睡不着，便起身去看那个坏了的轮子。心想：‘或许我自己可以造一个轮子。’虽然我是一个农民，但我我在机械方面是比较有天赋的。因此，我打算一试，结果短短两三天的功夫，我就造出来了。”

“造了什么？”

“我自己的轮子。”

“是吗？你亲手造了自己的轮子？一两天的功夫就造出来了？”

“是的。由于更加熟练，我现在做的更快了。”

对此，麦克斯非常怀疑，因为他造出第一个轮子用了远不止两三天的时间。

这时，伊迈姆说道：“到外面看看吧。”

麦克斯跟着这位农民走出了大门，来到了街道的拐角处。伊迈姆指着一个小装置让他看，这是麦克斯平生见过的最新奇的玩意儿了。

“这到底是什么东西？”

“手推车。”

“手推车？它看起来像是一个大木箱子坐在了一个轮子上面……哎，等一下。”麦克斯弯下腰来，想仔仔细细看个清楚，然后说道：“这个轮子不是石头做的。”

“是的，不是石头。”伊迈姆一边说着，一边用手敲了敲，轮子“咚——咚”作响，然后说道：“是用木头做的。”

麦克斯直起身子，“木头？你怎么想到用木头去做轮子呢？”

“因为我没有找到好的石头，所以就用了自己能够找到的材料了。另外，我发现手推轮子比你卖给我的轮子要实用很多。”

“原因呢？”

“由于木质轮子重量更轻，操作起来因此也更容易，并不需要花费很大的力气。并且，如果轮子坏了，还可以修好。如果是石质轮子，据我所知，就只能扔了。”

麦克斯面带怀疑，慢慢地围着这个样子怪怪的手推车走着，嘴里问道：“那么……这个东西是干

什么用的？”

“正如你所看到的，我用它盛放农场里生产的新鲜农产品，然后推着它卖到城里。有了手推车，我就可以接触到更多的客户，比之前在路边摆摊卖得更多了。”

“刚才你曾说自己已经失掉农场了？”

“确实如此。但是在我制造了这个手推车之后，我就通过为其他农民搬运东西而挣钱。在我攒了足够的钱之后，又把农场买了回来。现在我也不需要亲自种地了，开始花钱雇别人帮我种。像这样的手推车，我另外还有四个。而且，你知道吗？我还从其他人那里获得了订单，给他们造手推车。”

麦克斯说道：“真的吗？好吧……”说话间，他伸出自己的手，去和伊迈姆握手，同时说道：“我很高兴，你一切都很如意。祝你将来好运气！”

伊迈姆说道：“谢谢！不过，还是要感谢你。麦克斯，你是轮子的开创者。是你让这些轮子转起来的。如果没有你，我想我仍然在自家的土地上生活呢。”

说完这些，伊迈姆推着他的手推车，向大街上走去，嘴里说了句：“再见！”

“再见！”

当他看到伊迈姆和他的手推车一起消失在遥远的角落时，麦克斯摇了摇头，自言自语地说道，“手推车！它们永远不会流行起来的。既然人们能买到质量高、载重量大的优质的大理石轮子，谁还会需要一个木头轮子呢？”

他转过身去，走回到自己的车间，重新开始了工作，并试图忘记伊迈姆和他那辆愚蠢的手推车。

但问题是，他根本忘不掉。并且，麦克斯开始担忧起来。“如果伊迈姆想出了某种巨大的能推动大石头的手推车呢？”但是，另一方面，他又否认了自己的想法，那个荒谬的单轮手推车，不会构成任何威胁。并且，他现在只是用手推车运送蔬菜，

麦克斯更大的担忧是：大金字塔项目很快就要结束了，他们接下去该怎么办呢？虽然在今后的这段时间，法老和他的继承人还会建造这些巨大的石头堆的，还会有一些维修和附加的购买机会，比如托比一直致力于的这些特殊重型轮子装置。但是，这一切加起来也到不了 100 万谢克尔。

麦克斯内心深处深深感到，他们必须抓住一切赚钱的机会。大金字塔项目虽然很大，但还只是一个开始。如果他们能够找到更多客户，除了那 100 万谢克尔之外，他们可能还会赚取数百万的财



富。

是的，就是这么回事儿。麦克斯的所有担忧都归结到了一点：他们需要更多的客户，更多的新客户。

然而，卡修斯已经去了遥远的中国。托比呢？她现在确实做得很好。但她能自己走出去并带回生意吗？麦克斯认为她根本做不到。

下班后的一个晚上，麦克斯在客厅里面走来走去，边担忧边思考，越思考越担忧。这时，米妮走了过来问道，“亲爱的，晚饭你想吃什么？”

突然，麦克斯知道他们应该如何去做。

麦克斯对米妮喊道：“一些特别的东西！非常非常特别的！”

## 13 九步营销法

第一道菜是骆驼肉与山羊肉做的美味肉酱，搭配红海海鲜浓汤。

下一道菜是由底格里斯河两岸的进口绿果制作的沙拉，据说有增强智慧的效果。

最后，主菜上来了：烤羊肉，用最好的橄榄油和草药作辅料，外脆里嫩。

享用了美食之后，先知者靠在他最喜欢的那块岩石上，然后说道，“嗯，你们两个一定经营得不错，要不然不会带来这等美食了。”

麦克斯说道：“这是我们专门为您准备的。”

米妮补充道：“不过，我们确实做得还不错。我们的轮子被广泛应用在大金字塔工程的建造中，并且在银行我们也存了很多钱。”

先知者问道：“那你们还有什么麻烦吗？”

麦克斯答道：“我们的好运即将结束了。”

然后，他把自己的所想原原本本地告诉了先知者：“大金字塔项目即将结束，伊迈姆造出了手推车，卡修斯去了中国，向导者托比忙得不亦乐乎。”

半小时过后，当麦克斯倾诉完所有的烦恼之后，先知者再次问他们：“到底是什么麻烦？”

麦克斯说道：“这不明摆着的吗？我们需要更多的客户。而现在没有任何人能够替我们销售轮子！”

“托比为什么不行呢？”

“嗯……”

米妮说道：“她擅长处理技术之类的事情，但我们不确定她是否可以向新客户销售轮子。”

麦克斯补充道：“第一次为我们工作的时候，她做得并不好。”

先知者说道：“不要忘记，现在的轮子市场与你们创业时完全不同，那个时候是没有任何市场可言的。因此，你必须用你所有的精力、动力、远见以及卡修斯之类缔结者去开创一个市场。但是现在，情况已经发生了变化。”

麦克斯不解地问道：“变化了吗？我们仍在销售轮子啊。”

“是的，但是，麦克斯，请想想这个问题：卡修斯为什么会离开？”

“因为这里可能购买轮子的人都被他挖掘到了。”

先知者问道：“那么，你为什么不关闭自己的公司呢？”

麦克斯不说话，保持着沉默。

先知者替他回答道：“因为你知道轮子的市场还没有被完全开发，还有数不尽的轮子将被卖出去。被开发完的只是卡修斯那类的客户。”

“他的那类客户？”

“看看那些从他那里购买轮子的人吧，都是机会主义者，他们购买的是未来，是一个梦想。看看他们签订的合同条款：为了获得这种机会，第一批轮子用户愿意购买‘现有’技术，并使其适应自己的需要；他们不需要培训，因为他们能教会自己如何使用轮子；他们不关心维修，因为他们自己会学会维修。然而，这些先行者，冒险家，他们的数量总是非常有限的。当这个数量减少后，卡修斯便会选择自动离开。”

“现在，正如你从大金字塔那里了解到的，市场上还有其他类型的客户。他们不仅仅需要一个轮子，一个机会，他们能够认识到轮子可以给他们带来的好处，但他们需要你提供一切支持。”

“拿我最喜欢的食物来说。如果卡修斯是在销售一餐，那么他会提供生肉、鱼或任何主菜，然后会告诉客户如果烹饪得当，饭菜的味道将会非常美味。但是，哥布拉先生以及其他像他这样的客户则希望的是一整顿餐，从开胃菜到汤、色拉、主菜和甜点，一道都不能少。此外，他们希望能有一位专业厨师给他们烹饪好，这样他们才愿意买单。”

“你现在的市场就是这样子：大量想要一整顿餐的客户。你现在不仅仅是在销售轮子。你销售的是轮子及将轮子安装到雪橇上的服务、培训以及维护，而且最为重要的，你销售的是能够保证客户获得预期结果的专业知识。总而言之，正如哥布拉先生所说的那样，你销售的是一套解决方案。”

米妮问道：“是的，没错。但世界上还有多少个像大金字塔那样的工程呢？”

“世界上可能不会再有金字塔了，但会有其他许多这样的客户，他们也需要像金字塔那样的支持。并且，托比能够赢得这些销售任务。不要忘记，由于大金字塔的工作，你现在可以有资本到任何地方去和任何人说‘不管工作量有多大，不管工作有多么复杂，我们都可以处理好。’”

麦克斯略有怀疑，说道：“我认为托比不能像卡修斯那样走出去缔结销售。”

“不错。正因为她不会像卡修斯那样去销售，所以她会以自己的方式去销售。而你则必须保持足够的耐心。也许缔结者会在与客户的一两次接触中拿下或失掉一笔业务。托比的销售方式则更为复杂，需要更多的信任及耐心，通常从第一次接触到销售完成需要六至九个月。”

米妮说道：“对了，她第一次就是这样去销售的。托比的周期太长。”

先知者说道：“没错，但是现在，你们拥有足够的资金支撑到下一笔销售任务的完成。”

麦克斯仔细想了一会儿，说道：“这与我们开始时的方式截然不同。”

先知者说道：“给你们看样东西。”说罢，先知者走进洞穴深处，拿回一个古老陈旧的纸卷。他在火旁打开，让麦克斯和米妮也能看清楚。先知者说道：“这是九步销售法，从第一次接触到第一笔销售业务的完成再到重复销售是一个周期。但是，你们有没有发现到什么？”

麦克斯和米妮仔细研究这个纸卷。最后，米妮说，“卡修斯从来不会按部就班进行销售。”

先知者说道：“完全正确！缔结者关注的是从第三步到第六步，也就是从发掘客户资源到缔结销售。其他步骤，他基本不去注意和耗费精力。”

麦克斯问道：“为什么？”

“因为这样他才能始终保持高效。但是，另一方面，在不久的未来，你则必须关注这所有的九步，一步都不能少。如果不能做到，那么你的信誉将化为乌有，你也将最终成为历史。”

麦克斯回答说，“好吧，但我们还能像以前那样挣钱吗？”

“这个问题问得好。答案当然是肯定的。在这类市场中，你可以赚取更多的利润，但前提是你得跟上销售日趋复杂的变化趋势，调整产品价格，并控制成本费用。记住，你不仅仅是在销售轮子，你销售的是一整套解决方案，而轮子仅仅是其中的关键组成部分。”

## 九步营销法

### 营销

- 1、**营销沟通：**旨在树立一个吸引人们的注意力并使他们产生兴趣的形象。
- 2、**消费勘察：**旨在鼓励与那些有可能成为客户的人进行联系。
- 3、**甄别潜在客户：**不需要将时间浪费在没有购买需求的客户身上。

### 销售

- 4、**演示：**销售人员应具备一种能力，即根据签字客户的具体需求和意愿进行演示。
- 5、**解决异议：**销售人员清除阻碍潜在客户购买的种种障碍，达成销售的一种方法。
- 6、**缔结销售：**即说服客户答应购买的做法和艺术。

### 服务

- 7、**服务执行：**旨在提高客户满意度。
- 8、**建立关系：**客户与销售人员或者公司在完成第一次合作之后所进行的个人联系。
- 9、**重复业务：**这也是无尽财富的源泉，同时也是提供优质服务 and 创建良好关系的原因

先知者解释道：“你说得非常正确。并不是每个人都需要一套整体解决方案，当然这也并不是任何人都能买得起的。作为托比的经理，你的主要职责就是确保托比能够重点关注具有最大购买潜力的客户——也即能够提供中等规模以上的订单的客户。如果在小客户身上浪费过多时间的话，你就会赔钱，并且托比的精力和时间是有限的，她必须重点关注那些能够花大钱的家伙。”

麦克斯望了望米妮，说道：“我想我们可以试试。”

他的妻子问道：“还有什么需要我们做的吗？”

“太好了，”先知者一边说着，一边回到了自己最喜爱的那块岩石上面，然后说道：“现在麻烦已经解决掉了……嗯，这顿大餐的甜点是什么？”

米妮打开了篮子，说道：“您可能会喜欢什锦水果五彩冰激凌。”

先知者说道：“我已经几十年没有吃过一个像样的冰激凌了！”

### 米妮的提示……

#### 先知者奥兹的基本问题在向导者卖方市场条件下的答案

##### 1、谁是我们的客户？

- 需要卖方在售前售后均提供专家援助的新用户，要求的援助范围更为广泛，必须能够处理技术和购买交易方面的复杂问题。

- 特定客户，不仅包括独掌财政大权的公司经理，而且包括能够对销售施加影响力的各级管理人员和用户。

##### 2、谁是我们的竞争对手？

- 现有的成熟技术（骆驼、雪橇等），但也包括那些对我们的技术自行进行改造的竞争者（如伊迈姆的手推车）。

##### 3、为什么客户会需要我们所销售的产品？

- 他们想要获得性能增益，但他们也希望这项技术的卖家能够就买家所期望的结果提供额外的服务，并能亲自参与与该技术性能有关的任何问题。

##### 4、什么会促使他们更愿意从我们这里进行购买？

- 我们提供最佳的解决方案，并以最佳的支持和服务做支撑。

##### 5、他们为什么愿意从我们的竞争对手手中购买？

现有的竞争对手提供的解决方案简单易行。

- 新的竞争者声称能够带来超凡的效果。

## 6、我们的销售人员应提供哪些增值服务以促成交易？

- 精通技术，可以按照买方的个别需要定制并提供相应的专家解决方案，同时具有一定的“社交技能”，能够妥善处理各种关系。

## 14 宣传、宣传再宣传

向导者托比，现在正处于事业的鼎盛期。

在麦克斯和米妮允许她去销售之后，托比便立即做好了一份轮子销售计划，投入到工作之中。

托比做的第一件事便是树立麦克斯轮子公司的形象。她希望公司是卓越、先进并拥有尖端技术的代表。公司也确实具备这些特点，不过还远远不为人所知而已。

不久前，托比出席了法老的晚宴。坐在她旁边的就是赫赫有名的腓尼基菲尔（也被称为腓莱克菲尔）。

所谓的“腓莱克（phlack）”通常是这样一类人，他们通过宣传提高公司的知名度，并且为此收取一定的费用。今天，这些人被称为“公共关系专家”。

### 米妮的提示……

在向主导者为主导的市场中创造销售机会的最佳方式，便是通过宣传、小册子、演讲活动和其他手段向用户提供免费信息。

如此好的结识菲尔的机会，托比怎能错过。在晚宴结束的时候，托比成功赢得了菲尔的信任，他们彼此交换了名片。

一天，托比派人去请菲尔，并告诉他，“我可能有一个项目需要你去做，不知你是否有兴趣？”

“你的预算有多少？”

“1万谢克尔。”

于是，菲尔说道：“我很乐意。”

一周后，腓莱克菲尔与《古代科学杂志》（Ancient Science Journal）的编辑共进午餐。

几杯希腊葡萄酒下肚之后，菲尔说道：“你对埃及人是如何建造大金字塔的独家内幕消息感兴趣吗？”

“我？当然有兴趣！”

菲尔说道：“好的，我给你提供素材。”

几个月之后，《古代科学杂志》刊登了这样一则封面故事：

独家报道！

历史突破性的轮子

使大金字塔巍然耸立在地平线上！

杂志里面有一篇菲尔亲自操刀的关于大金字塔的文章，但其实质是关于轮子的报道。文中多次提到了麦克斯和米妮。并且，还穿插大量图片及一段关于“轮子向导者”托比的采访。

很快，《埃及时代》（Egyptian Age）和《石碑》（Monument）等杂志也相继做了类似的报道。即使是极端保守的《大篷车经理人》（Caravan Manager）杂志，也专门刊发了一篇关于轮子的报道，尽管是从负面报道，强烈暗示轮子本身存在的不安全性。

菲尔还为托比安排了一系列演讲活动，如在尼罗河合同商大会上作开幕发言、主持一场由享有盛誉的骆驼俱乐部（Camel Club）主办的为期半天的旋转力学研讨会。

这些公共曝光的影响非常强大，并且效果明显。

第一个也是最显著的影响就是，托比设立了公司并且自己做了头把交椅。

其次，许多人在阅读了托比的一些文章或聆听了她的一些演讲之后，纷纷向托比咨询与轮子有关的问题，例如，如何使轮子与他们的业务相结合？

通过提供关于轮子的免费信息，托比不仅使人们广泛理解轮子这一新技术，而且使潜在客户明白，她是这一领域的专家。

一天晚上，托比在骆驼俱乐部做了一篇名为《扭矩：未来的力量》的报告，回答了听众的提问，正陶醉在观众的礼节性掌声之中时，她发现一个与众不同的人正寻找机会接近她。

随着人群逐渐四散开去，这名男子最终走到了她身边，伸出手说：“你的报告非常精彩！”

“谢谢。”

“我叫塞缪尔·托恩，是歌利亚雪橇集团（GoliathSledgeCorporation）副总裁，负责产品研发。”托比说道：“久闻大名！”（几个月以来，她一直在给他发送信件和新闻剪报，希望能见一次面，



结果到现在依然没有回信。)

“我认为将轮子和雪橇组装到一起是非常有吸引力的。大金字塔工程已经证实了这一点。不知你能否与歌利亚雪橇集团的相关人员见面，探讨是否有可能将轮子与我们的一些产品进行结合？”

“好，当然可以。这是我的名片。”

## 15 意外的收获：石磨

现在你或许认为托比获得歌利亚雪橇公司的业务是十拿九稳的，你或许认为托比所要做的仅仅是露个面，与塞缪尔·托恩会谈一次，然后把订单敲定，即可完成销售任务。

可是……呃呃……仅仅这样是不行的。

要知道，歌利亚雪橇集团是一家创立多年、规模庞大、体制复杂的公司。在这里，任何人要想做任何事情，起码也得再有另外六个人一起干才行。没有人会单打独斗，也没有人能够单方面做出决策。

因此，不了解个中内幕的人要想向这家公司销售任何产品，那都是非常困难的。而且，据很多人说，要想向歌利亚兜售什么新点子是绝不可能的。

一个现成的例子是，缔结者卡修斯已经来过这里了。几年前，这位伟大的推销员已经前来拜访过歌利亚雪橇集团总裁兼首席执行官乔·普兰克。卡修斯当时向他展示了自己的“轮子”，令老普兰克大为欣赏，但事后却没了动静。卡修斯当时甚至还留下了一对样品轮子，现在仍堆在歌利亚的研发实验室的储藏室里，上面落满了灰尘。

托比对这个故事早有耳闻，但她并不畏缩。

当卡修斯进行销售演示的时候，你可能会说，这跟摔跤很相似，是一对一的。

但是，当托比进行销售演示的时候，她往往将演示看做是一种团体性行为，是团队对团队。

这两种不同销售方式的效果是截然不同的。卡修斯进行的是相对简单的销售交易，其最有效的方式便是与主要决策者单独会面，然后进行销售。

托比则试图完成一种相当复杂的交易，其最有效的方式便是将客户的所有决策者以及影响决策的人员集中到一起，然后与这个团队合作。

与卡修斯不同，托比往往不会孤军作战。为了向歌利亚雪橇集团做演示，她组建了一个团队，以求与客户方的团队相匹配。

在了解到歌利亚雪橇集团的总裁乔·歌利亚将出席这次会议之后，托比请自家公司的总裁麦克斯一同前往。（同时，她确保麦克斯和乔会议室的座位不会相距太远。）

托比还知道，歌利亚雪橇集团的工程副总裁扎克也将参加这次会议。因此，她也将麦克斯轮子公司（Max's Wheel Company）的新员工设计师露丝带了过来。

有了这样一个团队协助她，托比便巧妙地传递出了一种信息，即她的公司上至领导下至员工都非常重视与歌利亚公司的合作，因此，在与麦克斯轮子公司的业务往来中，客户将能够获得大量的支持。

托比不仅组建了一个团队，而且还制定了相应的行动策略。同时，她和团队的其他成员还针对演示进行了预先演习，以使每个人明白，在会议期间，在什么时候应该说什么话。

托比先请麦克斯做开场白，简要陈述了轮子研发的背景情况。然后，她接下来介绍她所负责的大金字塔工程项目是何等的艰巨，同时谈到，轮子在搬运大石块的工作中发挥了不可估量的作用，及麦克斯轮子公司对金字塔建设者提供的大量技术支持。

### 米妮的提示……

向导者在销售中的一大任务，便是善于适时向客户宣传公司。

接着，她又请麦克斯发言，麦克斯煞有介事地提出并回答了“轮子对您的业务将意味着什么？”这个问题。

接下来，托比在桌子底下轻轻敲了一下，设计师露丝便开始为大家演示木橇在安装上轮子后将变得多么的实用。

然后，托比在最恰当的时机站起身来，走到会议桌前的展示架前面，揭开了架子上的布……

“这种我们称为四轮货车的轮式系统，很可能会为歌利亚雪橇集团带来 10 亿谢克尔的销售增量。”

客户方的代表们，此时有的托着下巴沉思，有的开始互相交换着眼神。这场演示无疑给他们留下了深刻的印象。

然而，尽管这场演示经过了周密的安排，也颇具专业水准，但客户方仍会产生很多异议以及各种各样的担心、怀疑和忧虑。其实，托比预料到会出现这些情况，并且还预料到了他们提出的许多疑问。

“我承认，你们所说的这种四轮货车装置的确很吸引人。但是，假设有一辆四轮货车在山坡上或其他什么地方失控，如果它越滚越快，该怎么办？撞死人又该怎么办？我们可能会遭到起诉的！”

托比解释说：“假如你没有任何疏忽而且事先给予了适当的安全警告，那么你不会遭到起诉。任何事情都有可能出现意外，即使是你们使用的木橇也会如此。可是显然，四轮货车带来的好处，远

远超过了潜在的风险。”

#### 米妮的提示……：

向导型销售人员在销售中必须拥有很强的演示能力和化解异议的能力。

随后，对方接着抛出疑问，追问麦克斯轮子公司是否确实提供了最佳的设计方案。“好吧，如果我们确实决定采用四轮货车，不过请注意，我不是说我们应该采用，那么，我们确信自己的确需要圆形轮子吗？八边形轮子怎么样？”

“没错，针对八边轮子，甚至六边轮子，我们已经进行过一些研究测试。但是，测试结果清楚地表明，圆形轮子是最佳选择。”

“对了，不是有个叫伊迈姆的人发明了独轮车吗？也许在做出决定之前，我们应该和他谈谈。也许我们不需要四轮货车，我们可以只用一个轮子，放在正下方，这样多好呀。并且会节约成本。”

“的确便宜，但稳定性也会差很多。研究结果清楚表明，伊迈姆发明的独轮车存在严重的缺陷。我们不推荐这种设计。”

随后，出现了一个绝佳的反对之声，而正是它促使这项交易成为可能。

“假设我们采纳了四轮货车的设计，那么，我们怎么知道它不会有问题？我们怎么知道我们的客户愿意购买这种四轮货车？”

开始演示时，托比就知道，歌利亚雪橇集团很可能不会立即对四轮货车项目开绿灯。她当然希望对方会无条件同意，但她也做好先完成一次临时销售任务的准备，希望借此在今后逐渐开展更多的业务。

托比说：“我认为最稳妥的办法，是先启动一个试点项目，制造出一辆四轮货车原型。然后对其进行实地测试，并让贵公司的一部分客户使用，收集他们的反馈情况。如果反馈结果表明运行良好，那么贵公司可以着手进行大规模生产。”

这是完美的解决之道。如此一来，保守的歌利亚雪橇集团便可以无需做出任何承诺而可以尝试该项目了。托比告诉他们，歌利亚为此所付出的成本只是一百万谢克尔。相对于该公司的庞大资源，这只不过是沧海一粟。

此时，客户方面的代表纷纷点头表示同意。

乔·歌利亚说道：“咱们开始行动吧。”

托比说道：“好极了！您只需在这份协议上签个名，我们公司就可以启动轮子的生产了。”

达成与歌利亚的销售交易后，托比只需重复她在大金字塔工程中早已驾轻就熟的一切即可。

保持与客户的联系，随时听取客户对产品原型提出的建议。

对于各种形式的特殊需要和要求，不论是合理的还是愚蠢的，她都一一给予回应。

她继续为歌利亚雪橇集团的人“上课”，以使他们更好的了解轮子。

从总体上来说，她兼顾了该项目的方方面面——不仅仅是技术问题，而且还包括与客户的关系等问题。必要时，为了顺利应对歌利亚雪橇集团中不同类型的人以及种种明争暗斗，她甚至变得有点像一个政治家了。

到了年底的时候，虽然做过多次技术改动，但四轮货车还是顺利生产出来了，这的确是一项技术杰作。

### 奥兹的真知灼见……

#### 世界一流销售向导者的顶级特征

- 他们善于采取团队行动，并且往往带领团队实施完整的解决方案。他们有能力应对并巧妙周旋种种客户关系，从而“完成销售任务”。
- 对销售结果拥有强烈的责任感。
- 深入了解销售过程所涉及的技术问题，堪称是一位专家。
- 具有专业风范；穿着得体、为人低调、不张扬。
- 善于快速学习，不仅能够了解自己销售产品的错综复杂情况，而且能够了解新客户的多样化需求。
- 坚持记录产品的性能表现，以证明解决方案带来的效益，并且因此可能会获得额外的业务机会。
- 侧重销售完整的产品体系（特别是面向客户定制的整体解决方案），而不是组件、部件或零件。
- 普遍存在的不足问题：傲慢，倾向于过分夸大解决方案的好处，同时低估了该方案所需的大量资源。

为了炫耀一下，很大程度上也是为了获得哥利亚雪橇集团内部更多的支持，他们在歌利亚雪橇集团四处展示四轮货车，无论走到哪里，每一个部门的员工都会为之欢呼和鼓掌。

负责工程的扎克先生，对四轮车做了最后一次检查，然后说道：“看起来不错。不过，需要进行实地测试。”

于是他们选择了一片田地去做测试。托比和露丝都去了现场，因为这项测试非常重要。但随之却发生了一件重大且近乎灾难性的事件。

他们选择的测试田地，恰好位于一个粮仓旁边。

恰巧就在这一天，正值谷物从田里收割回来，数十名工人正在用连枷打粮食。

而雪橇集团的工程师们忙于测试，同时托比和露丝站在旁边，等待测试结果。

这时，四轮货车猛然从山上滚了下来。速度越来越快，没有人能够阻止。

托比朝着粮仓工人喊道：“小心！”

工程师扎克也喊道：“赶快逃命！”

听到这些警告，粮仓工人就像红海那样一下子分到了两边，而安装了巨大沉重的石头轮子的四轮货车，则正好从他们打粮食的那个地方滚了过去。

在滚了一段距离后，四轮货车逐渐放慢并停了下来。

工程师扎克对托比说，“你看！轮子是不安全的！”

托比回答道：“至少现在还没有人受伤。我相信如果我们集思广益的话，是可以想出一个解决方案的。”

扎克说：“不行，我们必须立即停止测试。我们冒不起这样的风险。”

说完，他就立即动身前往公司总部。

这时，粮仓经理劳夫先生也走到了外面，想弄明白外面的骚动是怎么回事儿。

托比希望能够息事宁人，对他说道：“很抱歉压坏了你们的粮食。有些好像已经被碾碎了，不过我们将赔偿对你们所造成的任何损失。”

“嘿！”一名工人突然喊了起来，“来看看这个！这些又大又沉的石头轮子帮我们打粮食了！”

劳夫先生走了过去，仔细进行了检查。实际上，沉重的轮子碾碎了外壳，粮食轻轻松松破壳而出。

劳夫先生想了解一下四轮货车，便问道：“喂，那是什么东西？”

另一名工人问道：“你介意我们借用一下吗？”

托比说道：“用吧！”

于是，工人们扔掉了连枷，轮流在田地上来回滚动着四轮货车，用这种新方法打完了所有的粮食，事半功倍。

然后，托比回到了歌利亚雪橇集团。但是，关于此次事故的消息不胫而走：“四轮货车是不安全的，非常危险，并且在技术上是无法控制的”。

不管托比说什么，不管她运用何等逻辑或者富有说服力的论据，雪橇公司无一个管理人员愿意以个人名誉冒险，支持四轮车项目。当然，歌利亚雪橇集团支付了麦克斯轮子公司迄今为止的所有工作费用，这是一笔相当大的数目。然而，可怜的托比却认为这是她个人的一次失败。

托比向麦克斯、米妮描述了整个事件的全过程，最后说道：“唯一令人感到欣慰的是，劳夫先生当场就出价购买我们的产品。”

“买四轮货车？”！

“不，只买轮子。”

她说道：“我本该料到会有这样的情况发生并事前做好相应的防范，但是-----，我本该知道的。”

米妮劝慰她说，“嗯，其实他们更应该知道不能选山地作为测试用地的。或许我们可以自己找出解决办法，然后去找另一家雪橇制造商。别忘了，歌利亚可能是世界上最大的雪橇制造商，但不是唯一的一家。”

当时四大雪橇制造商中另外三家是：帝国雪橇、巴比伦雪橇，还有位于古城乌尔的一家地方性竞争对手。不过，这家的名字不怎么好听，叫乌尔雪橇集团。

#### 米妮的提示 ... ..

向导者市场存在的风险是：可能将大量的资源用在了最终可能没有被接受的技术上面。

所有这一切都促使人们开始关注轮子了，并且一段时间以来，有传闻说伊迈姆雇用了一名向导者，正与四大雪橇集团中的几家商议着把他的手推车进行商业化生产。（其中最令人震惊的莫过于手

推车会从根本上进行重新设计，添加神秘的第二个轮子。)

然而，就在托比准备去联络其他制造商的时候，麦克斯正忙于研发另外一种完全不同的东西。有一天，他将米妮和托比喊到了他的办公室，告诉他们，“忘掉四轮货车吧！”

“什么？我们已经投入了那么多，怎么能放弃呢！”托比禁不住喊了起来。

麦克斯在桌子上摊开了一些图纸，说道：“你们看看这个！”

米妮认真地看了看图纸，却无法搞明白那是什么。

托比说：“看起来像两个轮子，其中一个垂直放在另一个上方。”

麦克斯说道：“对！完全正确。这是石磨。”

“石磨？”

“嗯，实际上是石磨装置。粮仓事件之后，我就开始思考：为什么不最大限度地发挥石头轮子的重量和耐用性？于是，便有了这石磨。由两个沉重的石头轮子构成的，但与我们以前制造的轮子不一样。一个是水平放置的，其中一面是扁平，另一个则是垂直放在第一个的上面。”

米妮问道：“有什么用处？”

麦克斯解释道：“可以用来磨粮食！瞧，上面的轮子与下面的轮子的中轴是通过一个旋转装置互相连接的。这样，上面的轮子就可以在下面的轮子的面上滚动转圈。”

他接着解释说，工人把未去皮的小麦放到下面轮子的平面上，然后绕着这个轮子去推动上面的轮子。

“一眨眼的工夫，无需连枷就可以轻松使谷物破壳而出！”

托比随口说道：“太棒了！”

麦克斯说道：“谢谢！不过，真正的难题是，你认为自己可以去销售这些东西吗？”

托比想了一会儿，然后说：“你就等着瞧吧。”

托比真的把石磨卖了出去。并且卖了石磨之后，托比才发现自己应该去卖什么。

在那个时代，石磨是一种高科技的装置。市场上没有与之相似的物品。因为每套石磨装置都必须符合每一个粮仓的特殊要求，每次的销售都非常复杂，并且石磨的购买者和使用者都是新手，他们需要一个像托比一样的专家，来帮助和指导他们。用户可以按需安装不同的石磨，而且不同的石



头对于不同的粮食，效果是不一样的。因此，你需要一个向导，来告诉你什么样的石磨最适合你。

和大金字塔工程一样，销售石磨也是在销售一整套解决方案。这也意味着，麦克斯和米妮可以收取额外的费用。如培训工人和维修的费用。若谷仓客户需要磨石，除了购买全套并支付货款外别无选择。麦克斯和米妮可以从托比卖出的每个磨石系统上获得 30%~50% 的纯利润。

与此同时，托比并没有放弃将轮子改装到雪橇的项目，虽然雪橇的市场在衰减，但利润丰厚，为此她雇佣并培训了一批学徒帮助她共同开创雪橇市场。

总之，麦克斯和米妮赚了个盆钵满盈。大金字塔项目给他们带来了 100 万谢克尔的收入，但之后不久他们又赚了 100 万。若每年都能赚到这么多钱，还担忧什么呢？

## 16 竞争产品：伍迪木轮

但是，一瞬间，一切都变了。

向导者托比刚刚出差回来，就发现了最新一期的《轮子时代》（Wheel Age）杂志封面上赫然印着这样几行字：

**伍迪木轮面世了！**

**伍迪木轮面世了！**

**木头轮子的时代到来了！**

这期杂志从头至尾都是一篇又一篇关于木头轮子的报道。并且提供了很多图表，在性能、特点上将木质和石质轮子做了对比，还专门刊登了一篇综述性文章，描述现有的不同木质轮子；并提供了一页“升级指南”活页，讲解如何用木质轮子去替换旧的石头轮子。最让托比感到气愤的是社论，它的标题直接对石头轮子提出了疑问：石头轮子已成为历史了吗？

这篇文章的作者写道：“既然轻巧、实用、易维修且价格不贵的木质轮子迅速成为业内新标准，为什么还要费力使用那种沉重、易碎且昂贵的石头轮子？”

最后，在封底，托比发现了一个巨大的、彩色折页广告，广告的内容正是伊迈姆轮子公司，宣称其是“木质轮子的首创者！”

托比拿着杂志，跑着去见麦克斯。

她问麦克斯：“我们该怎么办？我们甚至还没有一份木质轮子的图纸？”

“噢，不必担心！”麦克斯说着便把杂志撕碎扔进了废纸篓，“这些木质轮子，永远不会经受住时间的考验。他们只是昙花一现的潮流而已。”

但是，这种“潮流”并没有昙花一现。

相反，社会开始出现翻天覆地的变化，令人头晕目眩。出乎意料的是，歌利亚雪橇集团宣布破产。由于没有人去购买雪橇，相当短的时间内，雪橇的销量呈圆弧状从数百万下降到零，歌利亚集

团一败涂地。但最根本的原因是它滞后的管理体制，不能紧随时代潮流做出相应的改变及大量新兴公司的出现。

大卫牛车公司（David's Ox Cart Company）就是其中一家新兴的企业，曾与伊迈姆合作研发一种全新的双轮手推车。现在，每个人都在买牛车、手推车并很快将会购买四轮货车，又有谁还会购买雪橇呢？一位前歌利亚管理人员，接纳了麦克斯和托比所倡导的四轮货车的概念，进行了商业化运作，创办了大力士货车公司（Hercules Wagon Company）。并非每一个雪橇制造商都像歌利亚那样固执保守。很快，即使是最保守的雪橇制造商也制造出了一些带轮子的雪橇产品。

并且，他们的设计各有千秋。有的是三个轮子，有的六个，有一家甚至用了十二个轮子。而且，轮子的直径也各不相同，有的比较大，有的非常小。不过，所有的轮子都有一个共同点：他们都是木头做成的，并且几乎都是由伊迈姆设计制作。

“这个混蛋！”麦克斯暴跳如雷，喊了起来。

他的妻子问道：“谁啊？”

麦克斯咆哮着说：“就是伊迈姆这个混蛋！剽窃了我的创意！盗用了我的轮子！看看这个……”

他扔给米妮一本全新的《远古时代》杂志。封面上伊迈姆的照片，咧着嘴在笑。他被评为年度企业家！

宣布这一奖项的报道文章，滔滔不绝地把伊迈姆描述成了一名发明家。

文章写道，他是“一位拥有生意头脑的机械天才！历史在发展，那家帮助建造大金字塔的公司！那家给全世界带来石磨的公司！现在谁还记得他们呢？人们只记住了手推车的发明者！”

他的妻子叹了口气，说道：“麦克斯，所有的大话和气话都不会管用的，我们必须接受这样的现实：木质轮子代表未来的潮流。”

麦克斯嘟哝着说：“磨坊就不行！要磨出面粉，必须使用石头磨盘，而不是木头磨盘！”

“是的，麦克斯，可以想象：在未来五年之内，你会拿下所有的石磨市场份额，但是这所有的市场总额也抵不上牛车轮子市场一年的份额。然后，又有四轮货车以及军队使用的战车”

“对，这些我都知道。”

他的妻子说道：“我很高兴你终于听进去了。我们现在销售额直线下降。六个多月了，搭配雪橇

使用的改装轮子，托比一个也没卖出去。大家都把自己的雪橇砍了当木柴烧火了，买一台新的四轮货车，比把轮子改装到旧雪橇上面要便宜很多。

“麦克斯，如果你坚持，我们可以坚守石磨市场。这个市场的价值有好几百万谢克尔。不过，木质轮子的市场价值将是数亿谢克尔，而且如果我们现在不采取行动的话，这一切将都会成为伊迈姆的了。他的轮子正迅速发展成为新的行业标准。如果我们不尽快采取一些措施，那么他将很快变得不可战胜了。”

麦克斯还在嘟嘟囔囔地继续抱怨着，不过他知道，妻子所说的一切是正确的。然后，他在地板上走来走去，一句话也不说。最后，停了下来，说道：“既然伊迈姆可以超越我的创意，那么我也可以更好地超越他的创意。”

于是，麦克斯又开始着手工作，不久，他和托比及公司的其他工程师便研制出了一种新型轮子。正像他们所说的那样，它“绝对不会给麦克斯轮子公司丢脸”。测试结果很快证明，新型轮子的性能优于伊迈姆的木质轮子，因为它有辐条，也就意味着它比实心的木质轮子更轻，但却同样结实和耐用。

麦克斯的新“轮辐式轮子”是设计工艺上的一次突破。相对于伍迪轮子而言，这种轮子的生产成本更低。并且，它的外观更酷。

麦克斯断言，“我就知道这些轮辐式轮子将会一炮打响”。

不幸的是，关于销售，他仍然还有很多东西要学。

制造出这些全新轮辐式轮子之后，米妮和托比决定将当时现有的最大轮子买家即四轮货车和牛车制造商作为他们的销售目标和对象。

借助于大金字塔项目所获得的行业背景，托比得以与阿特拉斯四轮货车公司（Atlas Wagon Company）总裁见面。这家公司的广告宣称自己是“重型运输业的新领军企业”。

但是她与这位总裁的第一次会晤并没有像她想象的那样顺利。在她谈及麦克斯轮子公司的许多

优势时，这位总裁打断了她，

说道：“这一切都令人印象深刻，但你到这里是来销售轮子的，对吗？”

“是的。”

“那么你应该跟我们的轮子部门谈谈。”

“噢！你们有一个专门的轮子部门？”

“是的。我们的轮子部门负责处理一切与轮子有关的事务。请跟我来，我将你介绍给他们。”

托比说道：“这太好了。”

几分钟后，托比便见到了负责轮子规格的经理赛勒斯以及轮子采购经理毕比。

由于托比是总裁引荐的，所以他们毕恭毕敬而又冷漠地接待了她。

赛勒斯对托比说道：“说实话，你的轮辐式轮子的确有前途。但是，我们今年不需要这样的轮子。”

“我能问问为什么吗？”

赛勒斯和毕比互相看了看对方一眼。然后，毕比故作亲切地解释道，“做出这样的改变，我们必须至少提前一年进行。”

赛勒斯说道：“没错！我们今年的设计样式，早已经被批准并确定了。”

托比说道：“哦，但这不是问题。我可以带领我们的团队与你们一起合作，按照你们的要求对这些设计进行修改。”

赛勒斯说道：“对不起，阿特拉斯四轮货车公司的做事方式不是这样的。”

毕比说：“不过，既然你是轮子供应商，我们可能将来会合作。我可以把我们今后六至十二个月计划购买的轮子规格给你，你把相关的报价和交货情况提供给我们即可。”

“好吧。”

“顺便问一下，你们都有什么颜色的轮子？”

“什么颜色？”

“是的。我们发现，红色是今年买家最喜欢的流行色，所以我们自然希望轮子的颜色也能搭配。”

托比不甚热情地回答道：“无论什么样的颜色，我相信我们都可以调配好。”

显然，这与大金字塔项目及销售石磨时的市场完全不一样了。在那种市场下，客户都非常依赖托比的技术知识，向她咨询，并从她那里获得尖端的解决方案。然而现在，一切都是固定的，干巴巴的。客户只需告诉她需要供应何种轮子。

她后来向米妮抱怨说，“他们自以为对轮子非常了解。要知道我是一名经过注册认证的向导者，

他们甚至都不想听一听我对他们的设计方案的意见！”

米妮提醒她说，“毕竟他们是客户，我们需要他们的业务。”

托比说道：“好吧，我会继续努力尝试的。”

然而，当她向阿特莱斯公司提供了报价之后，事情却变得更加复杂了。这份“报价”更像是一份建议书。对于这样的东西，托比的石磨客户会非常喜欢的，但赛勒斯和毕比几乎看不明白。

毕比说道：“这些报价太离谱了！比我们的主要供应商高了足足 30% 到 40%。”

托比向他们解释：“这些价格中包含工程技术支持和项目管理服务。”

赛勒斯说道：“什么？我们不需要这些东西。我们需要的就是标准的实心轮子，质量良好，合乎要求，按时送货，并且价格非常有竞争力。”

毕比说道：“对不起，我觉得我们将继续保持与现有供应商的合作。”

“可否问一下是谁吗？”

毕比有些不情愿得告诉她说，“伊迈姆轮子公司。”

此后，事情变得越来越糟糕。

在大力士四轮货车公司，赛勒斯和毕比的同行向托比询问了补货程序的问题。

“补货程序？”托比从未听说过这种事情。

“是的，我们只对能够及时送来产品的供应商感兴趣。”

大卫牛车公司则几乎没有拿出专门的时间给托比。

他们直接告诉她，“我们与伊迈姆保持长期合作，由他们负责提供我们所需要的所有轮子”。

最后，托比不得不向自己、麦克斯和米妮如实交代这些情况，

她告诉麦克斯夫妇，“虽然我不愿意这样说，但是，这种类型的销售确实丝毫提不起我的兴趣，非常无聊。并且他们对待我就像对待一个小贩一样！”

听完，麦克斯看着米妮，这时米妮说道：“好吧，我们觉得没什么好说的了。这个市场无比重要，我们必须占据一席之地。”

托比说道：“请让我重新回去销售石磨装置。我觉得石磨市场更需要我，每一套石磨装置都不相同，这样至少我不是每天都在卖同样的轮子。”

“但是，托比……”

托比打断他们的话，说道：“如果你们不让我回到石磨市场，我将不得不辞职了。”

麦克斯说道：“好吧，先等一等。不要着急。”

即便托比在四轮货车市场一败涂地，但她仍然非常有能力，麦克斯和米妮不想失去她。

于是，米妮说道：“请给我们一些时间，过几天我们再讨论这件事情。”

# 第三部分 轮子市场的成熟

## 17 技术？还是市场

此时此刻的麦克斯，比商业发展史上的任何一位企业家都要沮丧。

经过多年的辛苦努力，轮子事业已经取得了巨大的成功。每个人都希望用上轮子，但同时每个人也都希望能在轮子市场中分得一杯羹。

几十个甚至数百个新的小公司，如雨后春笋般在各地冒了出来，经营这些公司的人都想从轮子市场分得一杯羹。有些人想自己制造轮子；有些人则想制造装有轮子的东西，如货车、牛车以及手推车等；也有人想成为这些产品的经销商；更多的人则开了轮子商店，为轮子和四轮货车提供服务和维修，提供大家都会购买的与轮子有关的一切东西。

这些现象为什么会出现在呢？因为大家都知道，轮子生意的确可以赚到钱。

然而，尽管轮子市场蓬勃发展，但是轮子理念的最初倡导者麦克斯轮子公司，似乎正逐渐走向衰落。

“不，还没那么糟。”米妮提醒她的丈夫说，“别忘了，我们仍然是石磨市场上的老大。”

麦克斯抱怨道：“可是，问题并非出在这儿！”

他在客厅里来来回回地走了一会儿，然后掏出钱包，看看里面还剩多少钱。

“走，”他对妻子说道，“咱们去市场买些东西，做一顿我们能想象出来的最美味大餐。”

第二天，麦克斯和米妮又一次来到那个人迹罕至的黑暗洞穴。

一进入洞口，麦克斯就从柴堆中捡起几根树枝生起了火，米妮则把那把黑色的大壶装满了水，然后架在火上开始烧。水壶旁边，她又架起了火锅，里面放上了黄油。麦克斯切了一大块牛排，放到火上烤了起来。

黄油和牛排的香味传到了洞穴深处，很快，先知者奥兹又魔幻般地出现在了他们面前。

“味道不错！今天都有什么好吃的？”先知者迫不及待地问他们俩。

“海鲜牛排。”



“那是我最喜欢的！”他的眼睛一亮，从长袍隐藏的口袋里掏出了一个吃龙虾用的围裙。刚一穿上围裙，他忽然意识到了什么。“给我准备了如此的美味，你们一定有非同寻常的问题。”

麦克斯说道：“没错，无事不登三宝殿嘛。”

先知者狼吞虎咽了一番，麦克斯与米妮接着向他解释了他们的处境。

先知者一边在黄油里蘸着最后一块龙虾，一边说道，“也不是一点希望都没有。”

麦克斯说道：“那么，你是说，也没有太多可以乐观的理由了？”

先知者解释道：“归根结底，需要你做出一个重大决策。要么选择技术路线，要么选择市场路线。”

“但是，我还是不明白。”

“我们假设你选择了第一种——走技术路线。在这种情况下，你将不得不重新发明轮子。”

“重新发明轮子？为什么？”

“我的意思是说，你未来的增长将取决于你创造新技术的能力。你所选择的道路将带你走向未知的知识王国。公司所要销售的，就是通过你的产品和服务，来销售你的知识以及你能做出的有用发明。如果你做出这一选择，你就无需对市场战略和公司文化做出大的改变。你的公司现在已经是一个技术型公司了。”

“那么我们应该继续销售石磨啦？”米妮问道。

“石磨、高级石磨以及你所能研发出来的其他任何新的高科技产品。”

麦克斯答道：“哦，你的意思是就像我半夜醒来想起的这个很棒的新点子？”

先知者的眼睛转了一下，“对……无论如何，你要不断开发并销售新技术。你可以继续雇用托比这样的向导型推销员和其他懂得如何销售的技术专家。如果你销售的是下一波高端且高科技的产品，也许你也可以继续使用卡修斯那样的缔结者，因为那样的产品无需广泛支持，客户购买时也没有多余的选择，只是一锤子的买卖。”

麦克斯问道：“如果我们这样去做，公司会盈利吗？”

“实际上还有可能会赚大钱，但也存在一定的风险。比如你的公司可能永远无法成为大型公司，或者是家喻户晓的知名企业。并且你所做的生意将是一个项目接着一个项目，不是一种稳定而持续的业务。同时你必须在不断努力学习、不断发展的同时寻找新客户。”

麦克斯说道：“恐怕我不喜欢这样去做。”

“所谓的新技术，只是暂时的。随后大家就会慢慢熟悉，不再需要卡修斯去冒险尝试，也不需要托比去教他们如何使用。随着技术的日益成熟和完善，其购买及使用者就会越来越了解它，也会有越来越多的新用户开始使用它。”

“新用户？”

“对，接触你的产品的新人。或者说是缺乏经验的客户。到现在为止，大多数购买轮子产品的人并没有任何经验。但这种情况正在发生变化。全世界已经有越来越多的人开始使用轮子，并且发现轮子给他们带来了许多好处。有经验用户的市场正在变得越来越大。与此同时，许多竞争对手也加入了竞争，因为市场正在急剧扩大。”

这就涉及第二个选择：你可以走市场路线，向日益庞大的由经验丰富的客户构成的市场销售标准化轮子。”

麦克斯说道：“好吧，如果我们‘顺应市场’，将意味着什么呢？”

“意味着你必须满足越来越多过去已经购买并使用轮子的客户的需求，而不是考虑如何满足数量不断减少的潜在买家的需求。他们可能还不知道轮子和吃饭的盘子有什么区别。”

不过，如果你选择这条路线，让公司进入不断成长的市场环境，那么你就必须采用一套全新的营销计划和一种完全不同的销售模式。”

“为什么？”

“原因有很多。随着技术的日益普及，它会日趋标准化。如果你尝试推出非标准产品，有时甚至只是稍有不同的产品，经验丰富的客户往往会犹豫，甚至退缩。”

“我们的轮辐式轮子是不是就是遇到了这样的问题？”

先知者说道：“从某种程度上说是。我倒不是说你不应该努力去改进轮子。但是，你需要多一些耐心，改进的幅度不能过大。你所要做的，就是每年都提供一种比上一年的产品稍加改进、功能略微丰富的产品，并且成本也要一点点降低。”

“老客户一般都很清楚自己想要什么，或者至少知道自己看重什么。他们不需要你的销售人员告诉他们应该去买什么。但这并不是说，在购买过程中，他们不需要别人的帮助。实际上他们在遇到问题的时候，还是需要有人从旁协助。”

米妮说道：“这称得上是一种全新的销售模式吗？”

先知者说道：“假设你现在是阿特拉斯四轮货车公司的老板，如果你的轮子部门有了自己的专家，

那么你愿意让一个傲慢的向导者告诉你自己需要什么并让她利用你根本就不想要或者不需要的先进技术来把你的生活搞得更复杂吗？”

“我想不会的。”

“是啊。不过请记住，阿特拉斯四轮货车公司不只是购买几个轮子，他们一买就是上千个，甚至是几万个。这种销售并不像表面上那么简单，当这一万个轮子生产出来之后你需要考虑应该把它们往哪里放；如果货物供应跟不上，你的工厂该怎么办；如果其中的一些轮子不是非常圆，该怎么办？如果造好了才发现，轮子不是红色的，而成了粉红色的，又该怎么办？所以，请你告诉我，如果你是阿特拉斯四轮货车公司的管理者，你对供应商会有什么期望呢？”

“可靠。”

“完全正确。”

“关注细节。”

“没错。”

米妮继续说道：“精明强干，决不会出错。”

“对，但是如果尽了最大的努力，仍然出现了某种问题，又该怎么办？”

“我希望销售人员有能力以最快的速度将事情处理好。”

“对。”

麦克斯补充说：“他必须是我可以信任的人。”

“对了！”

“能够和我以及我的公司建立一种良好的合作关系。”

“绝对正确。”

米妮又补充道：“还有，他应该始终给我最优惠的价格。”

先知者不由地喊了起来，“你们两个领悟得非常深！”

“可是，我们到哪儿去找这样的人呢？”

先知者耸耸肩，说道：“我也不知道。”

## 18 雇佣建设者本

麦克斯和米妮离开山洞，下山回去，一路上他们一直在讨论公司应该选择哪一条道路。是顺应市场上大部分人的意愿，成为他们所希望的那样，还是继续发明市场上大部分人想象不出来的新东西？

他们拖着沉重的步子一步步回到镇上，但是仍然拿不定主意。

麦克斯说道：“我觉得还是走技术路线比较好。毕竟，这条路我们熟，我们肯定会不断发明出更好更妙的东西。”

“可是，麦克斯，问题就在这里！谁能保证我们总能不断发明轮子和石磨这类技术呢？你还能做出更多的类似发明吗？”

麦克斯耸耸肩，“是呀，谁敢保证呢？”

“此外，”米妮接着说，“我们已经有了了不起的产品。为什么要拱手让给他人呢？”

终于到家了，可是麦克斯还是心神不宁地在客厅走来走去。

他的妻子试着改变一下话题，对他说道：“建设者本给你留了一个字条。他肯定是在我们出门的时候来这里的。”

“是吗？他说什么？”

“只是说角斗士今晚回到镇上。啊，看啊！”她一边说一边展开了字条，“本送给咱们两张今晚比赛的门票！”

“他真不错，”麦克斯说道，“这样的好事儿，他总忘不了我们。我们或许应该接受他的好意。这样，我们就可以放松几个小时，暂时忘掉生意上的事儿。”

“好的！”米妮也表示同意，“毕竟没有什么比这种毫无意义的暴力和混乱更能让一个人暂时忘掉自己的烦恼了。”

当晚的比赛是亚述人和赫梯人之间的一场经典对决。在现场，他们还遇到建设者本了。

本笑容满面地与麦克斯和米妮打招呼，并热情地握手，同时说道：“你们能来，真令人高兴！”

米妮说道：“本！你送我们的票，位置真不错啊。”

麦克斯也说道：“是的，我们能够清楚地看到所有的动作。看看赫提人的块头可真够大啊！”

本对他们俩说道：“没错，今晚的演出一定很棒。来，吃些无花果和骆驼肉馅饼，不要客气！对了，请允许我把你们介绍给我的好朋友。麦克斯，米妮，这是毕比和她的同事赛勒斯。”

麦克斯主动去握手，同时说道：“你们好！你们的名字听起来很耳熟。我们以前见过面吗？”

赛勒斯说道：“应该没有。不过，或许我们在生意中有过交往。毕比和我都在阿特拉斯四轮货车公司上班。”

麦克斯说道：“我明白了！”

米妮说道：“很高兴认识你们！对了，你们是怎么认识本的？”

毕比说道：“哦，我们和本是多年的生意伙伴了。”

赛勒斯补充道：“他为我们的骆驼提供一切服务，是我们最信任的人。”

麦克斯和米妮交换了一下眼神，彼此心领神会。

当晚的比赛结束后，麦克斯和米妮留住了本。

“本！能腾出几分钟的时间给我们吗？我们想跟你聊聊。”

这位推销员爽快地答道：“没问题！对于你们，我总是有时间的。”

“本，你来我们这里工作怎么样？”

他们就这样谈了起来，并且很快达成了一致意见。实际上，骆驼生意并没有为本和他的客户带来多少好处，本也一直在等待时机。现在，机遇来了。

### 米妮的提示……

从第一次接触到最后完成销售，向导者所需的工作时间一般为六到九个月。而对于建设者来说，时间要长得多，大约要一两年或更长的时间。这就是为什么一流的建设者都会在缔结销售前开始一些有益的联系。

第二天，麦克斯和米妮把托比叫到办公室进行谈话。

麦克斯说：“我们有重要的消息宣布，让你重回石磨市场经营我们的石磨公司。”

米妮接下来说道：“对，同时晋升你为副总裁。负责管理我们的一个新部门——先进轮子装置部”

麦克斯说道：“你在负责经营石磨公司的同时负责与先进技术有关的一切工作，包括针对特定客户需要的设计工作。”

托比兴奋无比，这正是她所希望的。她问道：“可是辐式轮子的业务怎么办？这个产品真的不错。你真的要抛弃他吗？”

麦克斯告诉她：“不！当然不会。”

建设者本上班的第一天。

他直接来到阿特拉斯四轮货车公司，面带微笑、讲讲笑话、亲切地拍拍后背、报价，走的时候便有了上百万谢克尔的订单。事情果真会如此顺利吗？

错了。

阿特拉斯四轮货车公司已经与伊迈姆签订了轮子供应合同。

本与赛勒斯和毕比之间的私交，仅仅让他得以走进公司的大门，进入他们的办公室，进行销售演示。然而演示一结束，赛勒斯便非常真诚地告诉他，“不错，本。我们一定会记着的。”

本说：“那就好。”

然后，他给他们留下了麦克斯轮子公司的产品宣传册和一些可爱的轮辐式轮子钥匙链，顺便讲了个骆驼肚子胀气的笑话，便挥手再见了。

本一边走在炙热而又尘土飞扬的大街上，一边提醒自己“耐心！一定要有耐心。”

但对于建设者本来说，耐心并不意味着坐在办公室里百无聊赖地剪指甲。耐心意味着行动。

### 米妮的提示……

建设者模式是“关系销售”。然而，建立一种关系，并不仅仅意味着与客户成为“朋友”，而是要在较长一段时间内建立一种牢不可破的工作关系。

## 19 轮子安全周

建设者本开展一项新业务时，一般会先考虑三个问题：

- 第一，谁会成为我的最佳客户？
- 第二，如何才能获得客户的注意？
- 第三，如何使客户更好的了解我？

谁是最佳客户呢？如今我们称他们为“原始设备制造商”，就是诸如阿特拉斯之类的四轮货车制造商，还有牛车和战车制造商。

他们之所以是最佳客户，原因很简单：他们需要购买大量的轮子，并且能够支付得起巨额订单的费用。

但是，市场上还存在着另外一种类型的轮子买家。这些买家包括众多的小公司，它们构成了迅速扩大的服务和零部件供应商网络。

这些人负责修理车子，同时还销售配件，从小马马具到轮毂罩，一应俱全。它们所做的，就是我们现在所谓的“售后服务”。

因此，本一方面积极地跟大货车制造商建立良好的关系，另一方面也开始寻找最好的车辆修理商和零部件更换服务商。

### 米妮的提示 ... ..

与缔结者甚至向导者截然不同，建设者通常不喜欢“陌生拜访”，也就是说，为了销售而去拜访自己从未谋面的陌生人。

但是对于建设者而言，他谁也不认识。或者正如本自我解嘲般所说的那样，“他们不知道我这个人有多么优秀”。

但是本并不会因此而退缩，而是积极想出各种方法。

其中一个很好的、屡试不爽的办法，便是与你的潜在客户加入同一个俱乐部、民间团体或行业协会。因此，本加入了四轮货车修理者协会（WFA）、牛车经销商联盟（OCD）和战车改装者联盟（HRCM）。

另外一种非常有效的结识未来客户的方式，或者说创造销售机会的方式，便是提供一些免费的东西。托比选择的是赠送免费信息，具体说来就是参加相关会议并发言或者在专业刊物上发表文章；而本的办法则是提供免费服务。

为什么？这是因为，在当前的市场上，大多数客户对轮子都已经比较熟悉了。因此，他们并不需要大量深入细致的技术信息。

而通过赠送服务，本可以证明他作为销售人员所具有的一个特别优势，那就是他懂得如何针对单个客户的需求提供定制服务。

为此，本开展了“轮子安全周”的活动。

当发现有人开办一家货车修理店时，本就会给那人写一封这样的信：

亲爱的桑吉先生：

我注意到您刚刚涉足货车修理行业。我谨代表麦克斯轮子公司向您表示祝贺！欢迎进入一个令人自豪并在迅速成长的行业。祝您生意兴隆！

为了使您的业务有一个良好的开端，我谨向您及您的客户介绍一下我们所开展的轮子安全周活动。这是一项免费服务，旨在促使人们出于安全的考虑而进入你的商店。

现如今，道路因各种货车、牛车、战车的与日俱增而变得日益拥挤，每个人都开始关注安全问题。而对于安全来说，车上的任何零件都比不上一个高质量轮子重要。因此，为了帮助大家解决安全的问题，以及使大家更好地相互认识，我们希望您能参与到轮子安全周的活动之中来。

它的基本运作方式如下：由您选定一周，在这周之内，任何驾驭四轮货车、牛车或战车到您商店来的客户，都会获得麦克斯公司提供的免费六项轮子安全检查服务。我们会免费为您提供宣传材料，并配备一名训练有素的技术人员以及必要的特殊工具来进行以下六项测试：（1）轮子变形；（2）车轴磨损；（3）轮子校正；（4）轮子内斜度；（5）轮子开裂；（6）轮子摩擦噪音。而最后这一点容易引起司机精神异常以及产生暴躁情绪。

轮子安全周可以让您结识社区的新客户，并可以向那些需要轮子的人销售全新的高质量轮子，进而提高轮子的操控性和人们的驾驶信心。在今后几天里，如您方便，我会前去面见阁下，以述详情。衷心地希望您能参与到这样一个蕴藏着巨大商机的活动中来。

此致



尽管本知道，更多的商机蕴藏在那些刚进入这个行业、立足未稳、尚未与任何特定的轮子制造商建立稳固的关系的商家那里，但他仍接着用同样的思路写了一封信，发给了那些已经在市场中站稳了脚跟的车辆修理商，只是措辞略有不同。

结果证明，轮子安全周取得了巨大成功。因为人人都能从中获益，所以大家都乐于参与其中。

首先，货车司机和车主解除了后顾之忧。通过参与这样的活动，解除了对轮子突然四分五裂等意外事件的担忧。

其次通过参与这种活动，会有许多新客户进入维修店，相当于不用花钱，店主就招揽了更多的新客户。同时由于是为公众提供服务，从而使他们赢得了良好的商业信誉。并且，他们还能借此售出大量的轮子、车轴、润滑油以及其他配件等。

最后麦克斯轮子公司也能从中获益。在促销期间，任何进入维修店的客户，不论他们是否需要更换轮胎，都会有机会了解麦克斯公司的全新改良轮辐式轮子。他们通过这种方式确实也销售了不少轮辐式轮子。

#### 米妮的提示.....

有趣的是，建设者并没有为所有客户提供如此优秀的服务。他们只为自己的最佳客户提供最优秀服务。其他客户所获得的只是一般的服务。之所以如此，是因为个人的时间和资源是有限的。本没有能力为所有的人都提供深入的个性化服务。

通过举办轮子安全周所获得的利润比较微薄，而技术员为此付出的时间、宣传标志和广告等，加起来则是不小的成本。

本后来告诉米妮：“即使赔钱，这事儿仍然值得去做。”

“这又是为什么呢？”

“因为大家会因此而彼此熟悉。当我下一次再拜访他们，他们会记得我是谁。如果我给他们提供的产品报价比较有竞争力，那么他们就会从我这里购买产品。一些人甚至根本都不再询问价格，只要见到是我就订货。”

“另外无比重要的一点就是：通过参加每次活动，我能了解每个修车者的工作情况。并能对每家店的经营状况做出很好的判断，从中选出有长远发展潜力的店铺作为我重点关注的对象。”

就这样，在那个年代，建设者本在世界各地大搞轮子安全周（这在当时是切实可行的），并且异常受欢迎，各地的修理店纷纷要求麦克斯轮子公司继续开展这样的活动。

### 米妮的提示……

在建设者的市场上，吸引新客户的关键是要善于利用对手失误为你所创造的机会。虽然建设者和缔结者的经营方式不同，但建设者也必须拥有良好的缔结协议并达成销售的技能，这样才能充分利用所有可能的机会展示自己。

在进行这一切营销操作的同时，本并没有忘记阿特拉斯四轮货车公司那边的好朋友。

即使他们并非真正的客户，本仍然尽可能多的去拜访他们，和他们保持联系。

每当角斗士来到镇上表演，本就会帮赛勒斯和毕比搞到票。他还从头到尾仔细阅读每一种商业出版物，其中包括《货车周刊》（Wagon Week），从中寻找他们可能感兴趣的故事。以便在同他们谈话时，和他们有共同的话题。

米妮在审查他的开支报表的时候甚至略带怀疑地问，“你在阿特拉斯那里花费的时间和钱可真不少了，什么时候才能看到回报呢？”

“米妮，我真的不知道什么时候会有回报。但是，我敢肯定的是，如果你把他们视若客户，他们最终便会成为我们的客户。”

“好的，但是要等到什么时候？”

“等到伊迈姆出错的时候。或许某一天，伊迈姆会给他们的客户提交一份价格有点过高的报价单；也可能是他忘了关注一些在他看来似乎微不足道、但实际上却关系重大的细节；又或者他会在其他一些地方犯下一些明显的错误。不管如何，只要他犯错，我们的机会就来了。”

## 20 赢得阿特拉斯的合同

一天下午，建设者本刚出差回来，就遇到一个气喘吁吁、满身尘土的信使。

“你……你是建设者本吗？”来人上气不接下气地问。

“是的。”

“终于找到您了。阿特拉斯四轮货车公司的赛勒斯希望尽快见到您。”

“你是说现在？”

邮差此时似乎有点拿不准了，“也许明天早上也行。他说遇到了什么问题，需要和您谈谈。”

本无需看日历，就知道第二天的行程已经排满了。

“他现在仍然在办公室吗？”本问道。

“在，他和毕比都在等我的消息。”

本点了点头。虽然此时很累，但是一种力量充满了他的全身。“好的，你回家吧。我现在就去见他们。”

“真的吗？”

“当然。”

邮差离开后，本跳上他的战车，抓过缰绳，甩了一下鞭子，飞驰而去。

本一到阿特拉斯四轮货车公司，就发现赛勒斯阴着脸，怒气冲冲，而毕比则面色苍白，显得忧心忡忡的样子。但是一看到本，他们的脸色立刻就阴转晴了。

“我一得到消息就过来了，”本说道，“出什么事儿了？”

赛勒斯没有直接答话，而是递给本一份最新的《货车周刊》，翻到一则新闻上。新闻的内容说大力士货车公司已获得了通天塔建设的一份大单——一份购买一万辆货车的大单。

本已经读到了这份报道，但他没有发给阿特拉斯公司。因为他猜测他们可能参与竞标了，但是没有获得合同。同时，他已经对阿特拉斯四轮货车公司做了一些相关调查，发现其常规轮子供应商伊迈姆已经接到了40000个轮子的采购订单。“是的，我已经读到了。”

“好吧，现在请您再看这个！”赛勒斯说着，递给本一封信，信纸上印着伊迈姆的徽章。

亲爱的重要客户：

由于最近轮子产品的需求异常强劲，您每周1200个轮子的常规订单可能会延迟两到四周。我们不会给您带来不便。我们现在正夜以继日，加班加点生产，以满足所有客户的需求。但也请您充分考虑这一时期的繁忙，原谅

我们的延误。如果有任何其他事情需要我们为您效劳，请马上派遣信使告诉我们。谢谢您！

此致

敬礼！

黛利拉

伊迈姆产业公司圆形产品部销售代表

“你明白怎么回事了，对不对？由于需要额外给大力士货车公司供货，以助其完成通天塔的合同！从而导致我们的订单要白白等上两到四个星期。它这是明显的偏向！”赛勒斯抑制不住地大声说着。

毕比接过话题说：“后天我们将有 100 辆货车无法按时交付给客户，因为这些车没有轮子可装！”

“而当我们向黛利拉表示抗议的时候，她竟然建议我们增加库存，并说如果下次再遇到这种情况就不会手忙脚乱了！”

毕比说：“想起这事儿我就受不了，好几百辆货车安不上轮子！客户会因此骂我们，经理也会指责我们！冲我们咬牙切齿！”

“你能帮帮我们吗？”赛勒斯问道。

“哦，需要多少轮子？”

“明天下午前需要 400 个。”

毕比插言道：“到本周末再要 400 个。”

本暗暗吃了一惊。他想，这可是一份不小的订单，并且生产时间并不充裕。他甚至不敢肯定麦克斯工厂的库存原料是否够用。但他也知道，这就是他所等待的关键时刻。他必须帮助他们渡过难关。

“我当然可以帮助你们，”他说道。“你们两个赶紧回家好好睡一觉。把这烦心事儿交给我好啦！”

赛勒斯和毕比同时松了口气。本与他们两位握手道别，平静地走到外面，然后飞身上上了战车。

“驾！”他一路上策马扬鞭，飞快地赶到了麦克斯的轮子工厂。

#### 米妮的提示……

在建设者和他们的客户之间，价值数百万的交易可能仅仅通过一个简单的握手就能达成，因为他们彼此信任。

本到达工厂的时候，工厂主管阿蒂默斯正要给他夜班工人下生产指令，然后回家睡觉。一见本朝他走来，不禁自言自语嘟哝了一句“哦，老天！”，然后就想开溜。

然而本来得太快了，他已经来不及逃了。

“等一等，阿蒂默斯。我有一个紧急的订单需要你的帮忙。”

“有多急？”

“明天下午之前我需要 400 个轮子。”

“什么？不可能！这绝不可能！”

“那你能给我多少？”

“如果他们明天早上开始动手生产，”阿蒂默斯边说边想，“可能会生产 100 个”。

“为什么明天上午开始？为什么不从今晚就开始？”

“我们今晚要生产耶路撒冷的订单。”

“耶路撒冷的订单可以往后排，”本告诉他。“如果他们今晚开始，也能生产 100 个，再加上白班的 100 个。”

“你这样就把我的计划打乱了！”

但是，本此时已经在估算他们还有多少成品轮子库存。“我去仓库检查一下，你最好让他们现在就动手调整生产线。”

“调整生产线？！”

“这个订单要的是实心轮子，而不是轮辐式的。”

“啊！”

需要解释一下，当时有一条神圣不可侵犯的规则（现在往往也是），在一批产品没有完成之前，是不能调整生产线的。在阿蒂默斯看来，浪费一条生产线简直就等于是亵渎神灵。

“你无权让我这样做！”

“对不起，但是这个订单非常非常的重要。”

“效率也同样重要！”

他们开始争吵起来，就在这时，麦克斯从办公室走了出来，听到了他们的争吵。

“怎么回事？”麦克斯问道。

本解释了事情的原委。

麦克斯立即明白了事情的重要性。他看了一下阿蒂默斯说道：“公司的未来在此一搏，按他说的做。”

阿蒂默斯虽然心里不乐意，恨得牙都痒痒，但还是低下头，转身去发布生产指令。

麦克斯此时又说：“告诉大家伙，今晚很可能要延长工作时间。我们会给大家发加班费的，但前提是必须按时完成这项工作。”

说这话时，本已经朝仓库走去。他看到库里有 160 个实心轮子，但上面都标有运到罗马的标牌。

“对不起，需要重新给这些轮子打上标签，运到阿特拉斯四轮货车公司。”本对仓库管理员说道。

“但是，这些是为罗马人生产的。罗马人要是知道了，会不高兴的。”

“不用担心罗马人。他们在地中海那边呢，能拿我们怎么样呢？”

与此同时，工厂车间里的生产速度也在加快。麦克斯和米妮都亲自上阵了，本也围上了皮革围裙，开始动手大干。

他们忙活了一个通宵。第二天一早，本在麦克斯的办公室里休息了几分钟。醒来时，白班的工人正在加班加点生产轮子。

下午的时间刚过了一半，240 个可爱的新轮子已经生产出来了。

他们刷新了生产记录，超额完成了 40 个轮子。加上本来要发货给罗马人的那 160 个轮子，他们完成了订单。

找到足够的货车运送这批订单就不是什么大事了。本坐在最前面的一辆车上。在前往阿特拉斯的路上，他打起了瞌睡。

把轮子运到的时候，赛勒斯和毕比亲自出来查看，并向本表示感谢。

“多谢你啦，”赛勒斯对本说道，“我们由衷地感谢你为我们所做的一切。”

毕比小声地在一边说道：“你救了我们的命。”赛勒斯又补充说道：“我们绝不会忘记这一切。”他们确实也没有忘。

当本递给他们发票的时候，他们没有对价格提出任何异议，甚至连加班费的事儿也没提出任何疑问。

几个星期之后，阿特拉斯四轮货车公司正式将伊迈姆产业公司从其供货商名单中剔除，而将麦克斯轮子公司升级为其日常供应商。即使本的报价中每个轮子会比伊迈姆的轮子贵一到两个谢克尔，他们也不在乎。经过此事，他们知道价格方面多或少一两个谢克尔根本不是什么大问题，关键是你的供货商是否值得信任。

于是，麦克斯公司开始每月向其供应 1200 个轮子。六个月之后，数量就增加到了 1600 个轮子。半年后，供货数量再次上调，到了每月 2000 个轮子。阿特拉斯和麦克斯轮子公司就这样开始了长期的合作，在生意场上并驾齐驱……

**米妮的提示 ……**

**先知者奥兹的六大基本问题及在建设者销售市场条件下的答案**

### **1、谁是我们的客户？**

经验丰富的买家（那些曾经买过轮子并且将不断购买的人）。

在企业对企业的销售中，存在“内部专家”，即客户这边负责处理购买事宜的工作人员，通常也是该领域的专家；也存在对销售具有影响力的次要的客户，这类人从公司总裁到实际用户都有。他们可以对销售说“不”，但却没有权力说“是”。

### **2、谁是我们的竞争对手？**

我们的主要竞争对手是销售基本上相同的产品或服务其他公司（包括伊迈姆产业公司），只是这些产品或服务的具体内容稍有不同。另外，我们也可能面临来自销售新技术或是对现有技术进行重大、非标准化改造的公司的竞争（比如有一位天才发明了轮胎等）。

### **3、为什么客户会需要我们所销售的产品？**

我们销售的是标准产品（或是针对客户问题的标准的解决方案），但是基于对客户了解，我们能够按客户所需，开发出适应他们的功能、选项、交付方式以及售后服务等。

### **4、什么会促使他们更愿意从我们这里进行购买？**

我们熟悉客户的业务以及特殊需要，并与他们建立了信任关系，这种信任无法轻易复制或打破。

### **5、他们为什么愿意从我们的竞争对手手中购买？**

一次偶然的失误可能导致他们对我们失去信任，并会考虑采用竞争对手的产品。同样，如果他们了解到，我们的竞争对手以相对低廉的价格，提供基本相同的产品和服务，那么他们可能开始怀疑是否值得一直忠诚于我们的产品和服务。

### **6、我们的销售人员应提供哪些增值服务以促成交易？**

- 销售人员必须能够与客户一方的主要负责人建立信任关系，必须能够应对复杂的场面，密切关注细节，具有足够的影响力，在必要的时候能打破内部的条条框框，来满足客户的需求。总之，销售人员会通过为客户慷慨付出个人的关照而为传统产品增加价值。

## 21 李子事件

建设者本成为成功推销员的关键，在于他能成功地与客户建立良好的关系，并总是寻找各种方法来帮助他的客户做得更好。

### 米妮的提示.....

建设者是大多数企业对企业类销售中的骨干。

一天，本和赛勒斯以及毕比会面。会见过程中，毕比对赛勒斯说，“我上次和温德尔交谈的时候，他说他不知道该拿那么多的李子干什么。”

“李子？”本问道。

“是啊，还记得我们订购的那些紫色轮子吗？我们管它们叫‘李子’。可是这些轮子卖不出去。没有人想要装着紫色轮子的车子。温德尔说，成千上万的‘李子’堆在仓库里，他不知道该怎么办。这真的是一个问题。”

本当然知道这是个问题。几千个卖不出去的李子色轮子，相当于数十万谢克尔的价值啊。

赛勒斯和毕比并不是在怪罪本。毕竟，要求他选择这个颜色的是阿特拉斯公司，而且本尽职尽责，与麦克斯轮子油漆车间通力合作，才调出了与他们的样本完全匹配的颜色。油漆车间的工人为此还加了一个晚上的班。问题是，货车买家讨厌这种颜色，简直唯恐避之不及。

“我不能向你做出任何保证，”本对赛勒斯和毕比说，“但我可以试试，看能否挽救一下。”

他回到工厂的油漆车间，询问重新油漆这些轮子需要多少费用。油漆车间的负责人说每个轮子要花5谢克尔。

### 米妮的提示.....

建设者很少给客户最低价。出于对客户利益的考虑，他可以很好地说服客户接受这种略高的报价。

本接着拜访了自己的另一位客户。那是一家专业货车制造商，曾经有过一些小的订购，但是没有任何重大的采购。



本见到那人说，“我给你带来了一笔特殊的买卖。”他解释说他的一个客户那里有一些多余的轮子，暂时用不到。我们可以翻新这些轮子，让它们完好如初。如果你同意一次订购所有这些轮子，并且对交付的要求不严格，我除了给你正常的折扣价格外，再加上一次性的每个轮子额外优惠 5 谢克尔。”

成交！这位特种货车制造商接受这笔买卖的时候心里乐得开了花。

而本，回到赛勒斯和毕比那里，对他们说：“我可以把那些李子收回来，并给你们全额退款，只是每个轮子扣除 5 谢克尔的入库费用。”

“你真的能这么做？”赛勒斯大叫道。

“这可真帮了我们的忙啊，”毕比说道。

最后，双方都获得了满意的结果。

阿特拉斯四轮货车公司摆脱了李子轮子的烦恼。它很高兴为每个轮子支付 5 谢克尔的费用，因为这要比压着价值数十万谢克尔的货物任其堆在仓库里好多了。

而特种货车制造商则以极低廉的价格获得了大批关键的零部件，使他们制造的货车的价格更有竞争力了。

最重要的是，阿特拉斯四轮货车公司的人都知道，本这个人乐于助人，不怕麻烦。

然而，建设者本并未就此止步。

“李子事件”后，建设者本开始自问：“有没有什么办法可以帮助他们在以后避免出现这样的问题？如果下一次阿特拉斯四轮货车公司订购的是柠檬黄的轮子，可它们却和李子色轮子一样不受欢迎，那该怎么办？”

本想到了一个主意，他对米妮说：“我一直在考虑如何能够避免类似李子色轮子之类的麻烦。”

“该怎么办？”米妮问。

“我们应该为他们也是为我们自己提供帮助。”

“什么帮助？”

“我建议雇一个智者，让他来研究买家最喜欢什么样的轮子。”

“但是，为什么要我们来做这件事呢？”

“原因有两个，”本说，“首先，这样做会使我们有自己独特的竞争优势。有了智者的研究，我们就能预先知道市场未来的发展趋势是什么，从而可以每年向市场推出比去年更好的轮子。”

“其次，我们可以把这种研究变成一种营销工具，与客户共享我们的研究成果，以帮助他们做出更好的选择。”

#### 米妮的提示……

建设者的最大挑战是面对越来越多的平等竞争的产品，如何不断寻找途径为其销售增加价值。而且更重要的是，销售人员应该能够证明其产品可以为买方节省成本（或获得额外的收益）。但他们的努力通常不被客户所察觉。

米妮想了一会儿，说道：“听起来不错，但费用谁来承担呢？”

“我们针对的是我们的最大和最好的客户。与这些客户的购买量相比，一个智者的费用不算什么，我们可以很轻易地吸收消化这一成本。并且如果我们可以利用研究成果，说服他们购买带有额外功能的轮子，这肯定会增加销售额和利润。”

“好吧，”米妮说，“那我们就开始干吧。”

于是，本聘请了他所能找到的最好的市场研究人员。过了一段时间，在市场研究人员的调查结果的基础上，阿特拉斯四轮货车公司的豪华大货车开始配装巨大的红边轮子，上面装饰有金色的辐条。

结果，市场反响异常火爆。各地的买家都超喜欢这种安装了双色轮子的车子。

一个月之内，阿特拉斯就把订货量增加了一倍，之后又过了两个月，订货量增加了三倍。这一年，阿特拉斯四轮货车公司和麦克斯轮子公司的销售额及利润都创下了新纪录。

一些人认为，本之所以生意做得好，只不过是因为他易于相处，和别人的关系处得好。然而，

这些人的看法是非常错误的。

没错，本是个热心肠。他经常满面笑容，跟人握手总是握得很紧，并且在适当的时候，他甚至会亲切地拍你的后背，以示亲切。

本总是在骆驼俱乐部用午餐，并且经常替人付账单；他还经常请别人去看角斗士比赛，或鳄鱼比赛、帆船比赛之类的。而且所有认识他的人都知道，他能讲述大量的老笑话。

然而，建设者本的核心，在于其强大的工作热情。他总是尽其所能地帮助客户解决其所面临的难题，提高其工作效率。

并且他也从来没有停止寻找新方法，以加强客户和他自己之间的联系。实际上，正是因为这一点，人们才把他叫做“建设者本”。

本能够创建起人际关系……

进而建立起属于自己的客户……

拥有自己的市场份额……

积攒自己的财富……

只用了不到一年的时间，阿特拉斯四轮货车公司就开始采用麦克斯公司的轮辐轮子作为其顶级巨型车的轮子。两年过后，麦克斯公司的轮辐轮子已成为该公司所有货车的首选轮子，从入门级的斯巴达到中档的蓝尼罗河特别款莫不如此。

此外，轮辐式轮子也已成为豪华巨型车和高性能的拉姆西斯运动型旅行车等所配置的标准轮子。

现在，阿特拉斯四轮货车公司已经成为麦克斯轮子公司有史以来最大的客户，它所订购的轮子甚至超过了大金字塔项目的订货量。这一切都是建设者本的功劳。

奥兹的真知灼见.....

## 世界一流建设型销售队伍的特征

世界级建设型销售人员，对于他的客户以及这些客户的业务的复杂性，都有详细的了解。

做事尽其所能，能够快速反应。

关注往来客户，而非项目。

具有愿意投入时间和资源开发客户关系的管理队伍。当然，在最佳客户那里，他们的投资也最多。

与客户具有认同感，让客户觉得他是卖方的组织机构内帮助自己说话的人。

为了客户的利益愿意调整内部政策。

与最新科技发展始终保持同步。即使他们自己不是技术方面的专家，可是当客户提出要求的时候，他们知道从哪里以及如何获得。

能调整自己的组织结构，以适应客户的需求，进而为他们提供最佳服务。根据客户组织的大小，他们往往会据此调整其内部系统和资源。

具有相应的组织能力，当发现为某些客户提供服务不可能盈利而且也不具竞争力的情况下，知道何时放手。

普遍存在的不足问题：过分关注客户利益而损害了自身组织的利益；面对技术变革过于保守。

## 第四部分 轮子市场的竞争

### 22 泛滥成灾的廉价轮子

一天，麦克斯闲来无事坐在办公室里看报纸。

他扫了一眼体育新闻，一则报道引起了他的注意(底格里斯河虎队 24-14 打败了杰里科蓝鸟队)。

当他翻过这一页想把报道读完的时候，发现了一整版的广告，标题用很醒目的大字印着：轮子！仅售 49.99！

麦克斯看到这则广告，眼睛都瞪大了，心里也是五味杂陈。

他马上找到米妮。

“看到这个了吗？”他问道。

米妮扫了一眼广告，说：“看了，这个价格可够低的，并且这种轮子和我们的非常像。”

“米妮，他们是在克隆我们的轮子！他们雇佣国外的廉价劳动力制造轮子，然后用大货车运到咱这儿来倾销！”

“咱们去和本谈谈，听听他的看法。”

他们找到了建设者本，此时他正跟其他人兴高采烈地给介绍刚给儿子巴迪买的运动型战车。

“对不起，我们需要跟你谈一谈。”米妮说。

“什么事？”

他们走到一旁，麦克斯拿出报纸上的广告给建设者本看，结果本看过后笑了起来。

**轮子!!!**

**仅售 49.99!**

**各种尺寸，适合所有标准车轴!**

**多种颜色可选:**

**红、蓝、紫、金以及最受欢迎的双色组合!**

**刚从国外运抵!**

**30 天退款保证!**

**接受巨人信用卡和罗马特快卡**

本问道：“你们有什么好担心的吗？他们不可能凭这价格把买卖做下去的！”

“你肯定？”麦克斯问道。

“当然！以这样的价格，他们不可能提供像我们这样的高质量的车轮。可能国外一些企业的生产批次出了问题，或是库存太多了，于是决定用这种办法来解决。情况就是这样。”

“噢，那我就放心了，”米妮说。

“不管怎么说，”本继续说，“我在阿特拉斯四轮货车公司的关系坚如磐石，他们永远也找不到像我这样关照他们的人。”

可是，几年之内，麦克斯、米妮和本都痛苦地发现，进口自国外的车轮的质量，并不比麦克斯公司或其他任何轮子公司的产品差。

有些人甚至声称，国外制造的车轮的质量更高，虽然实际上可衡量的质量其实差不了多少。

然而二者之间，只有价格是截然不同的。第一车进口的克隆车轮的售价是 50 谢克尔，比麦克斯公司最低的折扣价低了 20%。而且与本的预测相反，卖车轮的人根本没有赔钱。

在半年的时间里，克隆车轮的价格又进一步下降到了 39 谢克尔。此后又过了半年，车轮的这一最低点“死海”价格成了 29 谢克尔。

“29 谢克尔！”麦克斯高喊道，“他们怎么能做到这么低呢？29 谢克尔是我们一年前对最好客户报价的一半！”

虽然每个人都竭力否认最坏的局面会发生，但它确实开始初露端倪。

大量的小客户开始从麦克斯公司的客户名单上消失，本说他们走了也好。事实上，本甚至说：“反正我们也没有从他们身上赚多少钱，我们还有黄金客户，并且依然占据着车轮的高端市场，那才是最令人艳羡的部分，比如阿特拉斯公司。我们绝不会失去我们希望保持的客户。”

本又一次拜访阿特拉斯四轮货车公司的时候，在赛勒斯的桌子上看到了一份报纸，上面一整版的卓越轮子的广告，他顿时愣住了：

## 轮子

仅售 24 谢克尔！

本知道这不是一个好兆头。而此时他的客户的面色就像冥王星的影子那样沉重。

“最近好吗？”本高兴地问。

“我们好得很！”赛勒斯说。

“可是你就不太好了。”毕比说。

“这是为什么？”

“本，我们需要谈谈。”

“而且，本，我们希望你能明白，我们要说的话都是对事不对人。”

“怎么回事？我们一起做生意都这么长时间了。如果有问题，我相信我们可以解决。”

“希望如此。”赛勒斯说。

“我们发现，”毕比说，“大力士货车公司现在开始直接从卓越购买轮子。他们的整个新生产线上生产的货车，比起我们同档次的车，价格整整低了 10%~15%，而这主要是因为他们购买的轮子的价格更低。”

“是的，价格低很多。”

“所以，本，我们别无选择。我们必须采取同样的办法，不然的话我们的市场份额将会越来越少。”

“等一等！坚持一下！”本挤出一丝微笑说道，“如果这只是几个谢克尔的问题……”

“可这不是几个谢克尔，本。卓越给我们的报价是每个轮子 22 谢克尔，比你的价格整整低了 10 谢克尔。”

“但是……难道你不明白吗？他们这样做只是想获得你这笔买卖而已！”然而，本此时看了看他

们脸上的表情，感到这一次卓越的阴谋很可能要得逞了。

本对麦克斯和米妮说道：“我们必须给出同样的价格！他们是我们最好的黄金客户！”

“但是，本，”麦克斯说道，“如果我们以 24 谢克尔的单价销售轮子，那么我们卖的每个轮子都会赔钱！”

“我知道，但我们可以通过扩大产量来赚回来！”本脱口说出了一句即将传播几百年的话。

说到这里，本此时几乎是跪在了麦克斯和米妮的面前。过了一会儿，他站起身，说：“如果我们无法留住客户，那么我肯定也无法留在公司了。”

麦克斯转过身去。他觉得眼前的世界在打转。他没想到自己辛苦打拼的事业竟被一批克隆商品付之一炬。他转过身来面对米妮，“我们能做些什么？”

先知者被一种特殊的香味唤醒了。他已经很长一段时间没闻到这种味道了，随着这香味来到了洞口，在那里看见了一个小火堆，及坐在一旁的麦克斯和米妮。炽热的炭火上烤着一个石板，上面放着圆圆的、鲜红而多脂的东西。

“请吧，”麦克斯说道，“一个特大号的比萨。”

先知者搓着手说：“哦！多谢啦！”老人坐了下来，把长长的白胡须向后搭到肩上，以免沾上番茄酱和奶酪，好好享用了起来。

吃了一半之后，先知者说：“咱们可有一段时间没见了，轮子的业务怎么样？”

“很不好，”米妮说。

“至少对我们来说很不好。”麦克斯也说道，“不久前，我们还是市场的领导者。到了明年，如果我们还能在市场上存在，那就谢天谢地了。”

先知者问他们：“发生什么事了？”

米妮回答说：“都是让廉价克隆搞的！”她把上次以来所发生的一切都告诉了老人，最后说：“我们没办法跟他们竞争了。昨天，我们差一点因为价格失去我们最好的黄金客户，而且看现在的形势，



短期内恐怕我们很难发展任何新的客户。”

先知者问道：“但你仍然有客户是吗？”

“嗯，是的。”

“哪些客户给你带来的利润最多？”

米妮说：“往往是那些想要某种特殊产品的客户。比如有些人可能希望轮子的尺寸比较特殊；或者他们希望将轮子用于特别的场合——如希望轮子能够承受跨越沙漠的旅行，或者想要与众不同的颜色。”

先知者点了点头，“这很好，这意味着你的企业可以通过提供特殊的产品或服务而生存下去。

“但是，最重要的一点是，你必须降低成本。因为只有这样才能在这个市场上继续竞争。为此你必须建立精干的组织机构和高效的制造流程。如果你能做到这一点，你就多了一些选择。”

麦克斯说：“我不清楚我们是否还有其他选择。”

“有的，你们还有多种选择。不过需要你再次做出战略性抉择。因为从根本上来讲，你只有两个选择：要么寻找特殊类型轮子的利基市场，即小众市场，要么寻求主导轮子的大众市场。”

麦克斯毫不犹豫地回答说：“我选择第二个，我希望我的公司能够主导大众市场。”

“不用这么快做决定，”先知者说，“做利基市场没有什么不好，它可能是你最好的选择。如果你选择成为专业轮子制造商，就可以简单地调整公司结构，进行适当的精简。虽然你可能不得不接受更低的产量和销售收入，但是你的利润仍然会非常可观。”

“不，”麦克斯说，“我希望仍能像以前那样，做市场的领导者。”

“那么你将不得不做出牺牲，第一个就是建设者本。”

“为什么？”米妮问，“他是最好的销售人员！”

“他是先前市场中的最好销售人员。但如今他再也不是了。如今，本和其他的建设型销售人员对于大多数客户来说都太昂贵了，在这个市场上，他们的销售风格是没有效率可言的。现在的市场是轮子的商品市场。”

麦克斯非常吃惊，甚至感觉受到了侮辱。“你说轮子，我生产的轮子，是……一种商品？”

“面对现实吧！事实就是如此，轮子是一种商品。所有的轮子都具有相同的标准和功能，使用它的人无需具备任何特殊的专业知识。你也不得不承认，所有轮子制造商提供的产品质量大同小异。来自国外的克隆轮子基本上与你们的产品相同，他们唯一的差异因素就是价格。”

麦克斯激动地在山洞里走来走去。“商品！我不希望我们是在商品市场里混！”

先知者说：“大批的商人都这么说。他们说：‘我们不想在商品市场营生。’就好像这对他们在某种程度上是一种侮辱一样。然而，正是在这样的市场上，他们才有可能赚到大钱。要是能销售 10 亿个商品轮子，即使每个轮子只赚一个谢克尔，那么加起来也会赚到 10 亿谢克尔。”

想到 10 亿谢克尔的利润，麦克斯觉得商品市场这个概念更容易接受了。

“好吧，”他说，“我们如果要主导市场应该做什么？”

“你可能不喜欢这个建议，但事实是，你需要关注的不再是伟大的推销员，而是伟大的销售体系。”

“这是什么意思呢？”

“你必须重新安置本和其他的建设性销售人员，减少他们的人数，只保留最好的，并让他们负责特种轮子的销售，关注专门的客户。这一业务利润可观，足以养活他们那样的销售人员。

“对于一般的轮子，你必须建立一个全新的销售机构，雇用熟练的人手。这些人的成本要比建设型销售人员低很多，并且更易于替换。你不要把他们当做是销售专家，而要把他们看做是销售团队的成员即可。”

“同时你需要建立一套程序来招募和培训这样的人员，以便业务得到拓展后可以很快招募人员。此外，建立标准化程序的原因还在于，可以及时补充流失的销售人员。”

“他们需受过良好的培训，因为要想在这个市场上占主导地位，你就必须提供无与伦比的客户服务。这也就意味着你必须提供一些有效但不需要昂贵成本的非现金奖励的措施，来激励销售人员。”

“这可是很大的转变，”米妮说着，然后面对麦克斯补充道，“你才是真正的 CEO，最后还要由你来决定。”

麦克斯回答说：“我心已定，击败克隆轮子制造者，继续领导市场。”

“好吧，”先知者说，“想要击败他们，必先加入他们。”

在回来的路上，麦克斯对米妮说：“如果我们重新安置本，那么谁应取代他？”

米妮想了一会儿说：“先知者让我们把新的市场销售人员看作是一个团队。如果说他们是一个团队，那么我们需要有一个领导者。”

“你的意思是‘销售领袖’吗？”

“对！”然后米妮看着麦克斯说，“这个词儿怎么这么熟悉呢？”

经过仔细寻找，麦克斯和米妮终于在罗德大贸易港找到了卡莱布——传说中的“销售领袖”。他现在已经是在那里的一个折扣连锁超市的销售经理。

在听了他们提出的报酬之后（这是一笔很大的数目），这位领袖摸着下巴陷入了沉思，“你所出的报酬很诱人，但是，你为什么就认为现在的情况会比第一次的时候更好？”

“多年前当我们第一次聚在一起的时候，”米妮说，“我们不了解它，你也不了解它，但当时你的做法对于我们所销售的产品来说，有点太超前了，不符合那个时代的需求，也不符合当时那种类型的客户的需求。但是现在我们相信，你的做法用于当前的情况，完全没有问题。”

领袖再次点了点头：“这将是一个很大的挑战，克隆产品的确有价格优势。”

“我们现在正考虑如何提高生产率并降低成本。用不了多久，我们应该就能缩小差距。”

“我会做出很多改变，重塑销售文化。同时需要你们的支持，也需要你们的授权。”

米妮答应道：“这些都没有问题！”

不多久，销售领袖卡莱布就上任了，开始组建他的销售团队。

## 23 销售领袖走马上任

建设者本很生气。

他向妻子抱怨道：“你真该看看他新做的广告宣传！太烂了！”

“是哪个家伙搞的广告？”

“一个新来的顶替我的家伙，是个什么所谓的销售领袖！哈！连当个划艇队长都不够格！”

“这是他的广告创意？”

“不，是公司的。但他是支持者之一，麦克斯和米妮都赞成。”

“这广告有什么不好呀？”

“这算什么呀，空洞无物，没有任何实质内容！每个广告就只是一个品牌名称加上点自我感觉良好的句子和图片而已。”

情况是这样的，新雇用的广告代理商已经设计出一个全新的产品商标——“麦克斯轮子”。并且代理商正在四处进行宣传。从蓝色尼罗河到黑海，每个王国和帝国都树满了广告牌，上面印有最新的设计和宣传口号：“麦克斯轮子！滚滚向前！”

随后这则广告又进而演变为众所周知的“战车广告”：广告配有一幅绘画，四匹奔驰的白马，呼哧呼哧地喷着气，拉动一辆黄金战车，遥遥领先于背景中的其他骏马，勇猛的驾驭者神情严肃，一手勒缰绳，另一只手高举一面挥动的旗帜，写着“麦克斯轮子！滚滚向前！”该广告随处可见，甚至还成了克里奥广告奖的金奖得主。

### 米妮的提示……

当市场成熟时，企业所需要的是更多的小步骤的产品改进，而非重大的产品革新。一旦技术成熟，并且基于此种技术的产品质量彼此不差上下时，想做彻底的改进就变得越来越困难，因为客户

期望的是标准化的产品，并且商品价格也没有多少增幅空间去抵付巨额的开发费用。

与此同时，腓莱克菲尔已经被赋予了新的职责。早在向导者托比声誉日隆的时候，菲尔就在这里工作了，主要职责就是刊登有作者署名的专业文章，组织研讨会，预约演讲。后来，本接管的时候，菲尔就已经在游说诸如《货车周刊》之类的商业杂志的编辑们去做一些产品的个案史，例如库存控制服务和涂料选择。另外该公司还举办了一些声势浩大的慈善行动，如麦克斯轮子公司专为救助麻风病患者而举办的明星车辆巡游。

本问道：“知道腓莱克菲尔现在做什么吗？他试图把‘麦克斯轮子’画在一座巨型金字塔的一侧！”

“不会吧！他们能做到吗？”他妻子问。

“不大可能，法老的业务代理人要价太高。但是通天塔项目的负责人对此很感兴趣。知道通天塔是什么吗？是他们正试图建造的一种怪物，一直通向天堂，他们几乎为这个建筑倾注所有。”

“我在的时候，”本说，“我们投放的广告那才叫棒！你还记得吧，其中一个广告说的是我们的轮子由于使用了润滑油而不再发出轧轧声，”

“可是，本，”他妻子说道，“如今所有的轮子都在使用润滑油啊。”

“根本不是那么回事！”

不幸的是，不管本愿不愿承认，现实就是这样的。之前，轮子之间的差别可以让人们区分出它是哪种品牌，如今这样的差别越来越细微了。

为了降低成本，可以选择的轮子种类越来越少了（因为每增加一种选择就意味着要增加生产和库存费用）。在本所处的年代里，轮子辐条的形状可以随意选择——圆形、方形、八边形或者刻上你最喜欢的小神人，给辐条镀金，也可以改用青铜铸造辐条，或者用抛光的铜质辐条，还可以用纯正的陈年木材来打造辐条。现在，轮子辐条几乎全是木制的，要么是圆的，要么是方的。因为其他的材质成本太高了。

颜色也一样，本曾经随身携带一本精装版的色彩样本书。麦克斯轮子公司的轮子曾经有 1000 种不同的颜色。现在，可选择颜色缩减到最常见的八种。

因此，在产品内容日益趋同的情况下，他们着力树立麦克斯轮子的品牌。

但最让建设者本恼火的是领袖雇佣的那些销售人员。

他的妻子问：“他们有什么不好吗？”

“他们根本不是干销售的料！”本气呼呼地说，“他们……他们只是一群小毛孩！”

从某种意义上说，他是对的。领袖雇用的这群销售人员完全不同于建设者本的团队。

像审核客户资质什么的这些事他们一点也不懂。他们大多认为，“受理投诉”是辩护律师该干的事。而且本断言：“如果他们干这行儿，很多人一笔买卖也做不成。”

领袖雇用的这类人往往都是年轻人：他们的长相中等偏上，智力一般或者略高于平均水平，尽管没有太多的学问，但多多少少都受过一些教育。

更重要的是，他们的都很友善，容易相处，开朗乐观。并且他们都有不错的社交手腕，他们不易患上“社交疲劳综合症。”

领袖寻找的就是那些可以迅速进入状态，轻松与人交流的人。即使跟陌生人在一起，也能惬意地交流——他要的就是这样的人。他还希望这些人善于倾听，能体会别人的需要和处境，尽管双方从未谋面而且可能不会再见。

明白了吧，销售领袖在乎的不是某个销售人员与某位客户是否能做成一笔买卖，重要的是每位客户与麦克斯轮子这个品牌的关系。

领袖的销售成员共有四名：亚当、萨拉、约瑟芬和汤姆。他们在麦克斯轮子公司新开业的“百万商业中心”工作，该中心坐落于古老而繁华的“轮胎城”。

建设者本喜欢叫他们“小毛孩”，尽管他们都并不小了。他们大多二三十岁，几乎没有任何销售经验。

对于领袖来说，以往的销售经验并不重要——只要具备他所需要的素质，这样的人就值得雇用。事实上，领袖甚至希望这是他们的第一份销售工作，因为这样他就可以按照自己的规则训练他们，而不必受制于他们已有的经验。

领袖的培训计划，时间不长但内容丰富集中。所有员工均需受训——而且培训不仅仅是一次，而是定期举行，只要有需要，就进行培训。

他们学习的内容很简单，例如如何迎接客户，如何创造轻松的谈话氛围等等。

更重要的是，他们要学习如何倾听，而不是仅仅滔滔不绝地向客户宣传。通过倾听，他们才能够了解客户真正想要的轮子类型。

谈话过程中，领袖的销售人员会理清哪些问题和要点对于赢得这笔业务是至关重要的，哪些是不那么重要，甚至无关紧要的。这个人看重的是轮子的外观，还是主要关注功能和价格？

现在，你应该明白了，在当时（现在也是），公司并不在员工培养方面进行很大的投入。通常只是对他们进行一些简单的工作培训，而负责培训的人只是在经验上稍微比这些新手丰富一些。

在领袖这里，员工能学到真正的交际技巧。这些都很容易学习——简单，但有效。

例如，他教给他们经典的“肯定回答”缔结法。就是向客户提出的每个问题，最好可以简单地用“是”来回答。大概十几个这样的问题过后，就会形成一种模式，客户对于缔结销售便更倾向于说“是”了。

当亚当迎接客户时，他通常会利用天气打开话题，如：“外面天气不错，是吗？”

“是的，”客户会说。

“看些新的轮子吗？”

“是的。”

“你来时乘坐的那辆战车看上去不错，是想给这辆车更换轮子吗？”

“是的！”

“是不是想要性价比高的轮子？”

“那还用说。”

“您看这里，”亚当说，“宾虚特种轮子系列，您想免费安装支架和平衡装置吗？”

“当然了！”

就这样，一笔买卖做成了。

比“肯定回答”成交法更容易的是“友好假设”法。约瑟芬比较喜欢使用这个方法。在等待成交的过程中，她会与客户进行友好交谈，并提前假定客户会购买她推荐的轮子。这种交易进行得很微妙，以致让人感觉不到是在做买卖。

一天下午，一个客户正在浏览架子上的轮子。他问约瑟芬：“请问，这些轮子有绿色的吗？”

“您想要绿色的吗？”

“呃，是的。”

“我看看，哎？您的袍子很特别。”

“谢谢。”

“快过节了，我想给我弟弟买件新袍子，不过挑一件让他满意的衣服可不大容易。噢，在这里，绿色的轮子，颜色也不错。您的袍子是在城里买的吗？”

“是的，在庇拉米斯街和提斯柏街交叉口的第一家商店买的。”

“那家店的东西怎么样啊？”

“我一直都很满意，”客户说。

与此同时，约瑟芬正滚动着那个绿色的轮子，穿过过道，一直走到柜台。闲谈仍旧进行着，她开始填单子了。一笔业务不知不觉就完成了。

如果此时客户提出异议，比如说“等一下，先别忙。我不确定就是要绿色的。”

约瑟芬只是会说：“哦，对不起！没问题，请问您最喜欢什么颜色？”

“蓝色。”

“你想要蓝色的轮子吗？”

“是的。”

随后她会继续进行下去。

几个世纪以来，人们发明了数十种销售策略，不过，领袖很清楚，要想使交易顺利达成，最好的方式就是有效化解客户不去购买的两个主要且根本的问题。

**第一：这确实是最实惠的价格吗？**

**第二：在这里购物会带来不必要的麻烦吗？**

很自然，要做成一笔业务，对第一个问题肯定要回答说“是”，对第二个，必须回答说“不会”——推销员回答的口气越诚恳，潜在买家越有可能掏腰包。

因此，在处理价格问题时，领袖会教给“百万商业中心”的员工一些如何减轻客户对这些问题的担忧的技巧，使客户不至于总是反复衡量这笔买卖是否划算。



例如，他会让员工拿出竞争对手的宣传页——以此表明麦克斯轮子是性价比最好的。这样一来，除了让客户意识到价格的低廉，也向客户证明，没有必要再去转了。

当然，麦克斯轮子公司的“百万商业中心”并不总是能够提供最低廉的价格。所以领袖会授权销售人员适当地给客户一点折扣。如果进店客户觉得麦克斯轮子并不那么物超所值，并且员工觉得这笔生意可以成交，那么每个轮子可以降低一个谢克尔。

如果你处在以价格竞争为主的市场中，要记住一件非常重要的事情，那就是售后服务（如果你提供的话）是和销售捆绑在一起的。正如领袖所知，提供售后服务需要付出成本，并且最好的策略往往是提供一个低廉的产品价格，然后对任何相关的售后服务单独收费——对于轮子业来说，其中一项售后服务就是为客户的货车、牛车和战车安装新买的轮子，这项服务就是单独收费的。

但有些时候，员工可以通过售后服务更好地展现公司的价值。如果另一家轮子店的价格低的离谱，员工可以说：“是啊，他们的轮子只要 19 个谢克尔，但他们会向您收取 10 个谢克尔的安装费。在我们家，虽然您需支付 20 个谢克尔买轮子，不过安装费只有 5 个谢克尔。”

尽管价格一直是每个轮子买家关注的问题，但并不是成交的唯一要素。与此同等重要的一点是，要使销售变得容易实现。

任何客户购买轮子时都不想有后顾之忧。他们希望轮子的质量良好、性能可靠。除了产品本身，他们还希望交易过程简便快捷。

“你一直说我们必须持续为客户提供方便，”有一天，米妮问领袖，“可究竟要简便到何种程度？”

“我也说不好，”领袖说，“但我们必须继续努力。”

“为什么呢？难道我们不应该更加关注价格吗？”

“归结到一点：市场竞争的主要手法是尽一切努力排除成交的障碍。”

“障碍？什么障碍？”

“从某种意义上说，价格是一个障碍。它是一种阻力，阻碍客户的购买行为。较低的价格意味着较小的阻力。较高的价格意味着较大的阻力。它使人们三思而后行，从而使得整个交易流程放慢下来。但它只是障碍之一。

“如今，人们的货车、手推车或战车都需要不时更换新轮子。但他们会选谁家的轮子呢？我们

的轮子，实事求是地讲，跟“伊迈姆”或者别家的差不多，而且轮子的价格也大致相同。那么，到底是什么决定了客户最终的选择？那就是便捷性。谁能为客户提供最便捷的购买流程，谁就能得到这笔生意。

“为了理解什么是方便，可以先看看与之相反的一面：不便。我们不禁会问，什么有可能造成客户的不便呢？”

“造成不便的一个原因是距离。如果商店距离客户太远，购买就会不方便。因此，我们要尽可能多地开设经营连锁商店以接近更多的客户。

“还有什么会引起销售的不便呢？那就是时间，或者说是浪费时间。如果我们浪费了客户的时间，就会出现不便。就像是如果有人进店，是马上就能得到帮助呢，还是需要等上几个小时才能得到帮助。”

“再或者，”米妮说，“他们来了，却没有找到想要的那款轮子。”

**如果障碍是.....**

**解决方式是.....**

高价

便捷信用卡支付

分期付款

折扣

距离

方便的地段

免费送货

产品目录

缺乏时间

更快捷的服务

合理的店面布局

流水式结账

详细目录

一站式购物

## 24 紫色的百万轮子商业中心

持续不断地为客户提供便利可不是件容易的事。

不过，领袖坚持这么做，并且对此不厌其烦。

他一直想办法简化购买和售后服务流程，尽量减少客户的麻烦，为客户提供更多的便利。他的员工们也经常为他出一些好主意。一天，销售领袖为“百万商业中心”的每一位员工布置了一个任务——让他们每一个人想出一个能够方便“麦克斯轮子”客户的办法。

“下个月我回来时，希望你们每个人都能想出一种或几种好方法，多多益善。”

现在，更便捷在领袖的字典里有了更广泛的含义，它不仅意味着为客户提供更便捷的服务，同时也意味着创设一些新的处理手段，开设一项全新的服务项目，但前提是没有额外的成本负担。从员工角度来说，更便捷更多时候意味着为客户提供帮助。

正因如此，约瑟芬曾对他说：“您一定非常关爱客户。”

领袖瞥了她一眼，或许他在想她为什么会问如此白痴的问题。

“关爱客户？我不这么认为。”

“但您一直致力于此，并且还让我们也一起努力为他们做到最好。”

“是啊，”亚当说，“您一直努力降低价格，为客户提供便利。这么做还能是为什么呢？”

领袖说：“我爱我的妻子、我的孩子。但是客户？说实话，我都叫不出他们的名字。但是，他们对于我却至关重要。客户之于我们就如同河水雨露之于农民。如果客户不来，我们就没有效益。那后果将是什么呢？”

领袖留下这句意味深长的话，然后北上去毕伯劳斯城参加麦克斯轮子公司一家连锁店的盛大开幕典礼了。

米妮的提示……

先知者奥兹的六个基本问题在“领袖+员工型”销售市场条件下的答案

## 1、谁是我们的客户？

经验丰富的买家，购买时对产品没有个性化定制的要求。在企业对企业的销售中，买家通常是该企业的工作管理人员，如购买代理人或办事员等。在零售市场上，客户通常被称为“消费者”。

## 2、谁是我们的竞争对手？

其他同类产品销售商

## 3、为什么客户会需要我们所销售的产品？

我们的产品符合标准，是成熟的解决方案。

## 4、什么会促使他们更愿意从我们这里进行购买？

价格低廉

购买更加便捷

出于购买习惯

## 5、他们为什么愿意从我们的竞争对手手中购买？

在我们这里有过不愉快的购物经历，或者对手给出更低的价格、更好的服务、更便捷的购物措施。

## 6、我们的销售人员应提供哪些增值服务以达成交易？

要在竞争中脱颖而出，并且对所销售的产品赋予更多内涵，就要竭尽全力，提供优质的服务，同时为每个客户创设积极的购物体验，并持之以恒。

## 米妮的提示……

一个强有力的领导者对于一个高效的销售团队来说是非常重要的，因为员工的销售行为并不是自发形成的。他们大多在事业上并无野心，只是希望有一个良好的工作环境和一份不错的薪酬待遇。

第二个月领袖回来时，每个员工都拿出了自己的想法，少则一两条，多则六七条。当然，有些想法不是很好，甚至还有点愚蠢。但领袖还是认真听取了每个人的看法。

领袖先跟汤姆交谈。

“我觉得，我们的店面应该建得更大一些。”

“为什么？”

“有时这里比较拥挤，大一点的店面会让客户感觉舒服。”

“可是这家店刚刚建好啊，”领袖说，“再建一次太不划算了。”

“哦。”

“你为何不考虑调整一下货架呢？如果你能想出更有效的店面布局，或许可以缓解拥挤问题，还能省下一笔不小的开支。”

“好吧。”汤姆答应了。

然后，领袖开始和萨拉交谈。

“说说你的想法。”

“我认为，我们应该把整间店面漆成紫色。”

领袖有点惊讶，“紫色？”

“对，紫色的。”她说。

“那么，这个方法对公司与客户建立业务联系能够产生哪些益处呢？”

“目前，整个轮胎城的商店没有一家是紫色的。如果采用紫色，咱们这家店面到时候就会很醒目，客户会很容易找到我们。说不定我们的店面还能成为地标性建筑呢。而且，紫色是王族的象征，世界各国的国王和王后都用它来染长袍。如果我们把店面涂成紫色，就是在用色彩告诉世人，在轮子行业里，我们的品质是至高无上的，可以更容易让客户感觉购买我们的轮子有多棒。”

这么一解释，领袖便若有所思的点了点头。乍听上去愚蠢的想法也不那么蠢了。

“好吧，店里不忙的时候，抽空计算一下需要多少费用。”他告诉萨拉。

然后轮到约瑟芬了，她说：“为客户的座驾或者战车安装轮子，至少需要一个小时的时间，很多客户一听这个，就都走了。他们不喜欢等待。那么，为什么不尽量缩短或取消等待时间呢？”

这时，领袖的兴致来了。“很好，你有什么具体建议？”

“我们可以向客户承诺，等候时间绝对不会超过一个小时。否则，免收安装调试费。”

“不错嘛，”领袖说，“这一招在淡季会比较好使。可是，如果我们真的很忙，或者客户太多怎么办？”

“还没想到这一点。”约瑟芬说。

“不要紧，这还是一个很好的想法，”领袖解释说，“你再完善一下，下次我来的时候，咱们再讨论。”

麦克斯轮子公司旗下又一家新的“百万商业中心”在塞雷斯商业区开业了，销售领袖参加了开

幕式，当他回来时，约瑟芬和亚当已经商议过了，想到了几个变通的方法。

“如果我们忙不过来，客户也不想等，”约瑟芬说，“那么我们可以在客户方便的时候到他家为他安装轮子。”

“或者”，亚当说，“我们可以在报上刊登一则广告‘电话订购您的轮子！告诉我们您需要的轮子型号，我们会为您上门服务，并且安装到位。’”

“又或者，”约瑟芬说，“让他们把自己的战车、牛车、货车停放好。我们带他们去购物，去王宫参观，或是去他们喜欢的任何地方，趁他们游玩时，我们就可以安装好轮子。同时，我们会按约定的时间去接他们，整个工作就完成了。”

“这个想法真不错！”领袖说，“太好了！现在，我要跟麦克斯和米妮单独谈谈这件事，然后给你足够的经费，测试这项计划的可行性。同时，你要想清楚如何付诸行动。明确谁来做什么，以及可能产生的结果。有了这些想法，相信我们可以创造轮子销售的历史。”

当时，有一对年轻的希腊夫妇生活在轮胎城码头，他们是迪米特里和卡桑德拉。迪米特里是个渔民，每天清晨，他会乘小舟出海，撒网捕鱼。午后返航，把捕来的鱼卸到卡桑德拉的牛车上，让她拉到鱼市上销售，人们就可以用这些新鲜的鱼烹制一顿美味可口的晚餐。

一天晚上回家的路上，卡桑德拉（人们都喜欢叫她凯西）发现牛车不大对劲。她停下来，看了看轮子，发现其中一个已经完全坏了，另外一个也已经裂开了大口子，随时都有断裂的可能。

一回到家她就对丈夫说：“迪米特里，牛车需要换新轮子了。明天别去捕鱼了，去换轮子吧。”

迪米特里说：“明天？你不知道明天鱿鱼季就开始了吗？今年肯定是个丰收年，如果明天不去，会冒犯海神的。我可不能冒那样的险。”

“好吧，好吧，”他妻子说，“那我该怎么去换轮子啊？左边那个裂了个大口子！”

“我明天一早要出海，你自己看着办吧。”

“我又不懂轮子。”

“没什么难的。你就告诉他们你的轮子坏了，让他们换上新的就是了。”

“去哪换啊？”凯西问。

“去伊迈姆吧，他们家的最便宜。”

第二天，迪米特里出海去了，凯西驾着牛车，朝轮胎城的方向走去。她路过麦克斯轮子公司的“百万商业中心”——那儿已经漆成了紫色，富丽堂皇。她不想错过这家店，想停下来逛逛。但是迪米特里说过要去“伊迈姆”家的。所以……

她最后还是到了伊迈姆轮子店，停好车，走了进去。早晨店里冷冷清清的，只有四个看上去邋邋遢遢的店员。其中一个边喝咖啡，边处理文档，其他三个则凑在一块闲聊。凯西走过去，希望有人会接待她。可他们仍然自顾自地继续闲聊。十秒过去了，二十秒，三十秒……依然无人理会。凯西生气了。她想去找那个喝咖啡的店员，看他能不能帮上什么忙。这时，那几个聊天的店员中好不容易有一个说话了，“能为你做什么？”

“我想给牛车换两个新轮子。”

“什么样的？”

“我也不知道。”

“我们这儿的轮子种类很多，我们需要知道你要的轮子的尺寸和规格。”

“我的车就在外面，你能去看一下吗？”

那个店员嘘了一声，有点不耐烦，说：“好吧，带我去看看。”

他们走出店面，伊迈姆的店员检查过牛车的旧轮子之后，说，“不大行。”

“怎么了？”

“这些轮子的规格太老了，我不确定我们是否还有这种。我需要去找找。”

他走进店里，十几分钟之后仍不见人影，凯西有些不耐烦了。她在想这个店员是不是把这件事忘了——实际情况也确实如此。之后，那个店员出来了，只不过不是为了凯西这件事，而是送走另一位客户。

当这个店员经过时，凯西说：“不好意思，我的轮子怎么样了？”

当时，这个健忘的店员才又想到她，说，“噢，对不起，我还以为你走了。”

“没有啊，我一直在等。我要两个轮子，还记得吗？”

“对了，我查过了。19 谢克尔一个。”

“行，多久可以安装好？”

“不过你需要等上一段时间。你要的这种，目前店里没有，需要预定。”

“等多久？”

“三周吧。”

“可我今天就用啊！”凯西说。

这时，另一位客户走过来了。这个店员希望借机摆脱凯西。“嘿，科斯摩！过来帮帮这位太太。”

科斯摩慢悠悠的走过来，“她需要什么？”

“实心牛车轮子，直径3库比特<sup>[1]</sup>。”

科斯摩看着凯西，“我们这好像没有，我去帮你看看。”

“不用！他已经找过了！你们现在没有！给我找个别的吧，只要能就行！”

科斯摩寻思了一下，“好吧，我去找找。”

几分钟后他又回来了，说：“我们没有您要的这个尺寸。4库比特的正在搞特价，你可以试试。”

“好吧，我看看。”

他带凯西来到一个货架前，上面摆满了各式轮子，那个店员找了半天，选中了两个橙色的。

“没有别的颜色吗？”凯西问。

“我再找找。”

“算了，别找了。我得走了，多少钱？”

“每个29个谢克尔。不含税金、安装费和润滑油。”

凯西觉得有点贵。

科斯摩补充说，“这可都是重型轮子。”然后，他眯着眼对她说，“嘿，装上这种轮子很时尚的。”

“好吧，好吧，”凯西有点不耐烦地说，“装上吧。”

两个小时过去了，轮子还没装好——凯西担心如果不能及时在码头和迪米特里会合，可能就要错过鱼市。一船鱼卖不出去就要臭了。

而科斯摩和其他店员不是把她忘了，就是不理睬她。他们凑在一旁，说说笑笑。唯一值得安慰的是，她并不是唯一受到怠慢的，其他进店来的客户得到的都是相同的待遇。

新轮子终于安好了——是一种大大的、橘色的轮子。凯西付完账（各项加起来一共72谢克尔）赶紧上了车。拉车的老牛似乎也显得有点不耐烦了。

可刚驶过一个街区，就听到了轮子摩擦的声音。凯西低头去看，发现新轮子和车体相互摩擦。她快气炸了，调转车头返回店里。

那个安轮子的大个子，满身油乎乎的，检查了一下，说：“忘啦。”

“什么‘忘啦’，忘什么啦？”

---

<sup>[1]</sup> 库比特：古埃及的长度单位，1库比特=63.58cm。——编者注



“安上这些轮子，你需要换新轮轴。”

“为什么？”

“这些轮子比原来的大一些。你需要一个长点的车轴，这样才不至于摩擦车体。”

“需要多少钱？”

“我不清楚，需要问店员。”

几分钟后，又一个店员过来了，“嗨，我叫提奥，能帮你什么吗？”

“怎么换人了，科斯摩呢？”

“他休班了。”

“哦，好吧，不打扰他了。事情是这样，就因为你们卖给我的这些轮子，我需要换新轮轴。那边那个大个子说的。但事先并没有人告诉我。”

提奥耸耸肩，“那么，你想买个新轮轴还是什么？”

“轮轴多少钱？”凯西压着火说。

“我需要查查。”

过了好久，提奥终于回来了。“你要这种新轮轴是吧？134 谢克尔，不含安装费、税费和润滑油。”

凯西大跌眼镜，“你在开玩笑吗？”

“啊？没有啊，就是这个价。您想预定吗？”

“你店里还没有啊？”

“没有，但可以预定。”

“三周后是吗？”凯西说。

“保守说需要四周。”

“够了！”凯西大声说，“把那些丑陋的橙色轮子从我的牛车上卸下来，安上我的旧轮子，我要退货！”

西奥和那个满身油乎乎的大个子交换了一下眼神，“这可不行，太太。”

“为什么？”

“你已经用过这些轮子了。”

“什么？我只走过了一个街区！”

“那也是用过了。”

“把你们经理叫来！我问问他！”

“她不在。”

“我不管，叫她来！”

伊迈姆轮子店经理出来了，提奥向她简要介绍了情况。她摇了摇头，“对不起，太太，我们家的轮子一经使用概不退换，这是规定。”

“噢？好啊，那我告诉你我的规定。我丈夫是个蛮横不讲理的希腊渔民，如果你们不把轮子换回来退钱，我就让他到这来喂你们吃生鱿鱼，直到你们吐出来为止！”

一小时后，凯西换回了轮子，拿到了退款。可她并不感到满意，因为她的问题始终没有得到解决。现在她只是希望这辆安着坏轮子的车能尽快赶到码头，好与迪米特里会合。

返回的途中，凯西看到了那座高大的紫色建筑物——麦克斯轮子公司的“百万商业中心”。

从地上的影子判断，距离丈夫捕鱼回家，大约还有一小时的时间。

一时冲动，凯西把牛车停在了这座富丽堂皇的紫色店面门前。

当她看到两个店员（约瑟芬和汤姆）正在门口闲聊的时候，仅有的一丝希望破灭了，随之而来的就是一种抵触情绪。凯西想自己可能又被晾在一边了——不过，那两个店员看到她时，立刻终止了谈话，一起向她打招呼。

“嗨，今天过得如何？”约瑟芬问。

“你不会想知道的。”凯西说。

“噢，不太愉快是吗？”

“是的，我需要给牛车换两个轮子，但我没有太多的时间等待。”

“没问题，”约瑟芬说，“我尽快！您的车在外面吗？让我们看一下。”

当他们走到车跟前时，约瑟芬马上注意到了开裂的轮子。

“呀，轮子已经坏了。”

“没错。”凯西说。

#### 米妮的提示……

从客户的角度来看，得到照顾就是“服务”。从卖方的角度来看，这叫做“推销”。

此时此刻，约瑟芬肯定感受到了凯西愤怒、懊恼的心理，知道她非常希望得到好的服务。所以，她试着从客户的角度考虑问题，而不是消极地等着客户来问她，这是她从领袖身上学到的。

“肯定让你伤透脑筋了。”约瑟芬说。

“是啊！”凯西说。

“现在你不必再担心了，交给我们好了。”

说是这么说，凯西还是半信半疑。“如果店里没有这种轮子怎么办？”

“咱们现在就去看看。如果没有的话，可以先安一个辐条轮。再不行的话，您可以预定，我让师傅把您的坏轮子先钉一下。”

“可是，那需要三四周吧？”

“那是去年的时间了，现在只要三四天就可以。”约瑟芬说。

“哦，这倒不错。”

“我们会竭尽全力减少您的等待时间的。毕竟，除了买轮子，每个人都还有其他更重要的事情要做。

凯西慢慢觉得心情好多了，终于有人回应她并且懂得尊重她的时间。

她们走到了轮子货架区，穿过货车轮子区和战车轮子区，径直进入牛车轮子区。

“在这里，”约瑟芬说，拉出两个合适的轮子，“你想要自然米色的还是其他颜色？”

“我还有其他选择吗？”

“当然啦！我们有绿色、红色、黄色和蓝色的。”

“我喜欢蓝色，这是我最喜欢的颜色。”凯西高兴地说，“它能让我想起大海，我丈夫是个渔夫。”

“真的吗？我哥哥也是。”约瑟芬边说边滚动着两个蓝色的牛车轮子穿过了过道，“今天是鱿鱼季第一天，对吗？”

“是啊，迪米特里会拉一整船的鱿鱼回来。你哥哥的船叫什么？”

她们继续交谈着——后来凯西突然意识到她还没问价格。

“我算一下。”约瑟芬说。

凯西的脸色沉了一下，以为约瑟芬要去什么地方找价格并且让她等上半天。出乎意料的是，约瑟芬拿出一张卡片，上面罗列着所有商品的价格。

“咱们一起看看。一个轮子 21 个谢克尔，加上税金。您想要我们帮您安装吗？”

“是的。”

“每个轮子 3 个谢克尔。”

“润滑油呢？”

“不收费的，”乔西说，“润滑油是由店家负担的。”

凯西抿了抿嘴唇，心里盘算起来。伊迈姆的轮子 19 个谢克尔一个（如果她愿意等上三周的话），但是每个轮子要付 4 个谢克尔的安装费，再加上润滑油的费用，每个轮子是 1 个谢克尔。所以，价格是一样的。

“可以，”凯西说，“不过我真的没有时间去等，我需要马上赶去码头与迪米特里会合。”

“我们有规定，如果安装超过一个小时，所有服务都是免费的。”

“倒不是为了免费，渔船到岸的时候，我必须赶到。”

“如果需要时间太久的话，我就找师傅临时固定一下您的旧轮子，明早我们派人到您家中为您安装新轮子，如何？”

“那……太好了！非常感谢。”

事实上，半小时后，凯西就满心欢喜地驾着那辆安装上崭新的蓝色轮子的牛车上路了。她很满意，也很高兴，甚至后悔没有先来麦克斯轮子店。

她到码头的时候，迪米特里刚拴好渔船。

“啊，看看这些漂亮的新轮子，”他说，“这就是在我说的伊迈姆家买的吧？”

然而，他马上发现妻子看他的神色不大对了。

“我说错什么了吗？怎么了？”

并非所有的客户都像凯西这么好说话。那时的客户可比如今的要难对付得多，他们往往会做出一些过激的行为。

常常有这么一些客户（尤其是战车车主），只要卖给他们的东西稍有瑕疵，他们就会返回店里闹事，手里拿着马鞭，标枪或是长剑，有时候甚至还会带上一帮人。

这时，店员的经历恐怕就会很不愉快了，他们甚至会面临生命的威胁。然而，通过培训，领袖教给员工不仅不要去害怕这些恼怒的客户，而且要敢于主动去解决这些纠纷。如果处理方法和态度

得当，整个过程也可以成为一种消遣。

一天下午，正值麦克斯轮子店生意最忙的时候，来了一个怪物一样的人。他个头高大、满身肥肉、目露凶光、大汗淋漓，浑身散发着臭味。手里拿着大棒，撞得地面咚咚响，周围的人都惊呆了。

“我的比分比较落后，”汤姆对亚当说，“这次，我来搞定。”

汤姆走过去和那个“怪物”交涉了。此时亚当身旁的客户问道：“什么意思？什么是‘比分比较落后’？”

“噢，没什么，”亚当说，“只不过是咱们玩的一个小游戏。”

汤姆走近那个“怪物”，说：“你好吗？”

“少来这套！”大“怪物”说。

“怎么回事？”

“昨天你他妈的卖给我的那两个战车轮子简直就是他妈的一堆垃圾！我把这破玩意儿带回家以后，刚安上，想出去兜风呢，他妈的那些破轮子就开始来回哆嗦啦！”

“哦，您遇到麻烦了。我陪您看看，说不定可以找出故障原因。”

他们走出店面来到街上，汤姆看了一下“怪物”的战车。一分钟之内，他就找出了问题所在，轮子中心没固定牢靠。

简单固定一下就行，不过当时业务繁忙，一时抽不出人手。汤姆说，“我去拿几件工具帮您处理好。”

他借来个扳手，固定了一下轮心，然后和大“怪物”坐着这辆战车转了一个街区，来确定车子是否彻底修好。

回到店里以后，“怪物”问：“多少钱？”

“不收费的，这您不用担心。”

大“怪物”很高兴，脸上露出了笑容，“谢谢！祝你今天过得愉快。”

“您也是，先生。”

汤姆回到店里问亚当，“我做得怎么样？”

“不错，”亚当说，开始算分。“你搞定了他的大棒和脏话，给你双倍的分；表现得冷静并且真诚，积极地去解决他的问题，加 400 分；找出故障原因，并且亲自动手修好，加 200 分；另外你让一个“怪物”临走前露出了笑容，再奖励你 200 分。看来你又领先了。”

“不好意思，”那位客户说，“我忍不住偷听了一下你们刚才的谈话。你们觉得这种事很有意思

吗？”

“是啊，”汤姆说，“还有酬劳呢！”

现在，你可能会想，“游戏？在工作的时候还能玩游戏！领袖难道不禁止这种行为？”

正好相反，领袖鼓励这种游戏方式，甚至支持他们玩——只要不是玩别的就行。这种游戏有助于员工提高技能，改善客户服务，在员工中创设出一种竞争氛围。更不可思议的是，游戏有时使工作充满乐趣，同时伴随有适当的物质奖励。游戏获胜，或者有大幅度进步的话，在薪水中会有所体现。另外，领袖会半年举办一次颁奖晚宴，以表彰那些表现突出的员工。

《轮子世界》(Wheel World)是古代一本有关轮子业务的最好的贸易杂志，其中一期做了一次客户满意度调查，麦克斯轮子百万商业中心高居榜首。

《轮子世界》打算将调查结果做成一期特刊，该杂志的记者专门来到轮胎城的麦克斯轮子百万商业中心，对员工进行了一次采访。以下是部分摘要：

轮子世界：在这家店工作感觉如何？

约瑟芬：虽然只是一份工作，但同时也有很多乐趣。

轮子世界：乐趣？真的吗？

约瑟芬：是啊，真的！

轮子世界：为什么？

约瑟芬：公司总是定期组织一些活动吧。

轮子世界：什么活动？

亚当：每隔一周，我们会有一次聚会，大家边吃边谈论麦克斯的发展前景，看我们如何可以做得更好，之后会有一些娱乐活动。

轮子世界：你们相互之间相处得挺好吧？

萨拉：当然。在这里工作的每一个人都很不错的，除了汤姆。

汤姆：嘿！

萨拉：好吧，汤姆也不错。老实说，大家都互相帮助，并努力做到让客户满意而归。

轮子世界：不过，除了每周一次的聚会，还有什么吸引你们？是酬劳吗？

汤姆：这儿的待遇不错，多劳多得。但实际上，吸引我的是这儿的人，他们都很棒。我们一直彼此挑战。

轮子世界：能举个例子吗？

约瑟芬：如果看到一个客户气呼呼地走进来，我会对萨拉说，“我和你赌一个谢克尔，我能让这个人笑着走出去。”

萨拉：我也会这么做。在过去的几个月里，我们一直难分胜负。

亚当：最重要的是这种方式使工作变得不再枯燥。

汤姆：不仅如此，如果我们得到更高的客户满意度，还能赢取大奖。

轮子世界：什么样的奖励？

亚当：比如雅典旅游。

约瑟芬：是啊，都是很棒的奖励！因为这家店获得的客户满意度最高，领袖会从其他连锁店调来员工接替我们一段时间，这样我们可以和自己的家人一起去旅游。

萨拉：我自己真的非常兴奋。我从来没有见过神庙。

轮子世界：很多人没有见过，雅典人刚刚修造好。

汤姆：即使没有赢得大奖，生活中的一些点滴小事也会让我们感动。比如，如果我为客户解决了一个问题，或者我设法为客户提供了便利，就会受到奖励，不管是物质上的还是精神上的。

萨拉：老实说，这是一个很棒的工作场所。

这四位员工的肺腑之言，令人丝毫不能怀疑。但令外人费解的是，领袖是如何让他的员工长期保持这种高昂的工作热情并进而形成习惯，这是一个谜。

在任何一个团体中，员工的表现不可能都是相同的，通常情况下，10%~20%的员工是比较优秀的，还有10%~20%的员工则稍显逊色。领袖所做的就是提升员工的整体水平。这样一来，优秀的会更加优秀，一般的会做得更好，稍差些的（如果持之以恒）也会有所提升。

他通过一系列措施做到这一点：认真选拔和招聘、良好的培训（不仅仅是一次，而是持续不断的培训），以及适度放权。从而使单调乏味的轮子销售工作变得充满乐趣。

领袖一直关注员工的状态，他经常去轮子店和员工交谈，如果抽不出时间，就派他亲信的上尉了解员工的士气如何？哪些奖励措施是有效的？哪些只是在浪费时间和金钱？如何使这样或那样的系统运转得更加高效？

领袖比其他人清楚的一点就是，哪些是你能让员工做到的，哪些则不能。其中的核心就是，员

工大多都是年轻的普通人。他们可能永远达不到本所要求的职业规范，无法谙熟托比的专业知识，也没有卡修斯的雄心壮志与魅力。从根本上说，这些人只是想拥有一份工作，白天工作，晚上休息。他们对辉煌的职业生涯并没有多大兴趣，单纯用金钱并不能调动他们的积极性。如果你想从他们那里得到一些特别的东西，你就必须发挥创造性。

这就是领袖的秘密，这就是为什么他能够提高整个团队的整体水平而不仅仅是少数人的水平，并且能够不仅仅只坚持一年，更能年复一年地持续下去的秘密。

### 奥兹的真知灼见……

#### 世界一流销售人员的主要特征

领导者必须重视“客户满意度”。

高效率的客户服务体系，完整一致的公司规章；为使个别客户满意而变更规定时，需得到多数人的支持。

薪酬的发放应基于客户满意度。

培训目的是提高技能，使员工与时俱进地了解系统和产品知识。

管理上，应努力改善公司的工作环境、激发员工的工作热情，由于员工的销售行为并不是自发的，需要强有力的领导阶层来监督实施。

常见问题：对技术的肤浅了解，制度设计不全面从而无法应对突发事件。

至于伊迈姆，他试图效仿领袖的理念，但却没有把握精髓。他提出带薪休假制度，但只有极少数销售人员可以享受；他着眼于销售业绩，而不是客户满意度。

因此，一些耍小聪明的员工千方百计地骗取休假。最终获得休假的并不是真正对公司作出突出贡献的员工，这样既没有使伊迈姆的客户受益，也没有提升团队的整体水平。随之而来的就是伊迈姆轮子的市场份额下降了。

如果你生活在那个年代，你会去哪家购买轮子呢？毁掉你一天的好心情，购买价格最低的吗？还是愿意多付几个谢克尔，相当愉快地走出一家店？

长远来看，会有数以百万计的像凯西和迪米特里那样的轮子客户——只要需要，就去找麦克斯。

日积月累，单个轮子上的微薄利润就会越滚越大。不多久，麦克斯公司的销售业绩从第三升至第一，客户满意度稳居第一，成为业内获利最高的企业。而且产品价格低廉，伊迈姆难以望其项背。



麦克斯轮子公司成了业内利润最高的企业。麦克斯很明智地将部分利润进行再投资，以获得更多的利润，并在几年之内做到了价格低廉，服务优良，二者确实可以兼得。

而伊迈姆公司恰恰相反，供应商纷纷抱怨他们拖欠货款。听说向伊迈姆提供木材的黎巴嫩木材公司，已经停止供货。

接下来是伊迈姆公司铺天盖地的低价广告和标语，米妮和麦克斯甚至担心，伊迈姆如何在市场上继续生存？谜底很快揭晓了。

窃窃私语和抱怨最终止于报纸的大字标题：

**伊迈姆破产了！**

**数十间店面关闭！**

**数百个店员失业**

麦克斯看到这则消息时，邮差来了。

“这是什么？”他问道。

“伊迈姆给您的信。”

麦克斯打开信，内容如下：

亲爱的麦克斯，

我们在商场上竞争多年。曾经不止一次，我以为已经击败你了。这样的信，我以为只会是你写给我。然而，终究是南柯一梦。

最近方便的话能出来见个面吗？我有一个你可能会感兴趣的提议。

此致

伊迈姆

几个小时后，麦克斯和伊迈姆已经坐在一张桌子旁了。

“您有什么提议？”麦克斯问。

“实际情况并没有按我设想的方式进行。”伊迈姆说。

“是的，我已经听说了。”

“你不想收购伊迈姆？”

虽然麦克斯已经预料到会面的议题可能是这个，但是亲耳听到时仍然吃了一惊。

最后，他对伊迈姆说，“好吧，我看看您的账本。”

他抱着伊迈姆的会计账簿看了一两个小时，然后合上这本皮革装订的册子，拍了一下封皮说：

“我出 5000 万谢克尔收购你的公司。”

“我要 1 亿。”

“7500 万，”麦克斯说，“这是我的最高报价。”

伊迈姆沉默了一会，说道：“可以，但有一个条件……”

一小时后，麦克斯微笑着结束了此次会面，那个上午，他的公司扩大了一倍，他也将成为这家新公司的总裁和首席执行官。

伊迈姆的条件是，新公司冠名时要包含他的名字。

麦克斯不在乎这个。他觉得“麦克斯-伊迈姆”的寓意也蛮不错<sup>[1]</sup>。最重要的是，他将成为全世界最大的轮子公司的领军人物，该公司仍将主导市场的走势。

他欣喜若狂，跨越栏杆向大街上走去。突然，被一辆疾驰的战车撞翻在地。

---

<sup>[1]</sup>这里有一个文字游戏，麦克斯公司的名字麦克斯 (Max) 加上伊迈姆的名字 (Imum)，合起来是英文单词 Maximum，即“最大化”的意思。——译者注

## 25 馅饼大战

麦克斯出事儿了，一场车祸让他与死神擦肩而过。

好在他捡回了一条命。整整一年，他都在死神门口徘徊——又花了一年时间才康复。

终于，一天早上，麦克斯从床上起来，穿上衣服，来到厨房，坐在饭桌前吃早餐。

“喝点咖啡，亲爱的！”他的妻子说，“想读早报吗？”

“好啊！两年没怎么看报了！我得赶紧补补课了。”

他喝了一口咖啡，翻到金融版，刹那间他的心脏差点跳出来了。

“什么？市场疯了吗？”他吼道。

“什么市场，轮子市场？”

“不是，股市”

“哦，亲爱的，从你昏迷后，股市上涨了 5000 点。”

“麦克斯-伊迈姆的股价怎么样了？”

“合并后一段时间，每股上涨了 100 个谢克尔。”米妮说。

“为什么昨天收盘时下降到 33 谢克尔，跌了 8%？”

“暴跌了，亲爱的。”

“为什么？”

“谢克尔元老们把我们的股票降级了。麦克斯-伊迈姆已经被踢出法老最喜爱的精华股。每个人都开始考虑是否卖出我们的股票。”

“怎么会这样？”

“我也不知道，”米妮说，“或许，我们的市盈率倍数与未来收益预期不相符。所以，从巴比伦到迦太基的抚恤基金都开始纷纷抛售我们的股票，致使股票价格直线下降。”

“哦。”麦克斯沉思了一会儿说道，“我们还在销售轮子吗？”

“有数十亿的规模。不过似乎获利不多，收支基本持平，利润空间微乎其微。”

麦克斯合上报纸，往桌子上一扔，“米妮，穿上外套。我们去办公室。”

金色四轮马车载着麦克斯和米妮停在了公司大门口，公司早已发生了翻天覆地的变化，麦克斯惊得张大了嘴巴。只见大理石的台阶通向一扇青铜大门，门上雕刻着一些文字，描绘的是轮子历史上的伟大时刻。四周耸立着几十个巨型大理石圆柱和镀金雕像，还有好几座喷泉。一群号兵，穿着统一的制服，在门前迎接管理层和VIP客户。

麦克斯和米妮下了马车，差点被响亮的小号声吓了一跳。

“这都是谁的主意？”麦克斯问。

“埃德的，这是他的点子。”

“埃德？谁是‘埃德’？”

“我们叫他‘激情者埃德’，他是在你出事后被雇佣来的。”米妮说，“因为从来没有管理过麦克斯-伊迈姆这么大规模的公司，我需要有人帮忙，埃德是贯亚篷车公司的副总。”

“大量进口国外仿制轮子、差点把我们挤垮的那家公司吗？”

“嗯，我只是想……哦，埃德来了！”

只见一个英俊的男子顺着楼梯走下来，笑嘻嘻地，明亮的白色长袍在身后飘动着，他张开双臂问候他们。

“麦克斯！你回来了！太棒了！”他拥抱了麦克斯一下，在他的脸颊吻了一下，问道，“感觉怎么样？你肯定现在没事了吗？”

“是啊，我好了。你是埃德，可以这么称呼吗？”

“在董事会其他成员决定聘用我后，我们短暂地见过一面。但是，由于你当时处于昏迷状态，你可能记不得了。快请进！有太多需要向你展示的东西了！我们从行政人员的餐厅开始吧？看到后你肯定会很兴奋的！”

“等等，埃德。你先给我介绍一下你刻在石头上的‘追求全面卓越’，那是什么意思？”

“你不喜欢吗？这是我的想法。我把它确定为我们的企业目标，我们将在每一个领域内做到绝对出色。”

“是吗？纯收入方面呢？”

“哦，那个，我们正在努力。我甚至考虑把它设置为明年的最大目标。”

“是吗？那让我来帮助你打造一个良好的开端吧。看到门口那些号兵了吗？解雇他们。”

“可是，麦克斯！”

“还有我们来的时候坐的金色四轮马车？卖掉！给我配一辆普通马车和一名车夫，让他穿普通

制服就行。”

“哦，可是，麦克斯！董事会已经批准所有管理人员都坐金色马车了呀。”

“哦，这样啊，我觉得我还是董事长。把所有的金色马车都收到仓库里去。告诉管理人员，要想重新得到马车，就要先想办法让麦克斯-伊迈姆的股价保持在每股 100 个谢克尔以上。”

“麦克斯，咱们不能太草率啊。你要明白，作为世界上最大的轮子公司，我们必须树立一个良好的形象。”

“我完全同意。解雇号兵，把金色马车放进仓库，然后去清查账目。”

这一天，除了在行政餐厅吃了一顿简短的午餐（盛在贵金属制成的盘子里），麦克斯一直在翻阅账簿。

下午晚些时候，他把激情者埃德叫进了办公室。

“埃德，感谢你在过去两年里作出的贡献。我知道你是出于好意。但是经过一个下午的思考，我想给你重新安排工作。”

“麦克斯，我不得不提醒你，贵公司和我签的合同可是有违约条款的……”

“噢，我们当然会履行条款，如果你选择继续与我们合作，我想给你指派一个你能胜任的任务。”

“什么任务？”

“野蛮部族，埃德，我想请你去开拓野蛮部族的轮子市场。他们至今没买过一个轮子。”

“他们一条马路也没有。”

“我知道像你这种高智商的人才肯定能马上搞定这件事。我想请你北上，说服那些日耳曼人建一条公路。我敢打赌如果有路了，肯定会大量引进高速马车。我们就可以顺理成章卖给他们轮子了！”

埃德神情阴郁，“可是……他们全身是毛，无礼粗鲁！”

“我相信他们肯定会欣赏你这么有文化气息的文明人的。现在就开始吧，谈妥那条高速公路之后，可以继续去找凯尔特人、丹麦人和匈奴人……天哪，到时候你就是东部的轮子大王了，可以跟蒙古的大汗相媲美。”

“好吧，但我需要你给我配备大批的侍卫、成桶的优质葡萄酒及最优良的设施装备……”

“好的，给你 1000 个谢克尔。”

“每天 1000？”

“一年。”

“你在开玩笑吧！太荒谬了！我可不吃这份苦！”这时，激情者埃德气呼呼地走了，致使建设高速公路的想法搁置了数百年。

麦克斯转过拐角来到了米妮的办公室，告诉她，“我已经把埃德安顿好了。现在，让我们坐下来解决真正的问题：如何才能扭转公司局面，重新获得高销售和高利润呢？”

麦克斯清楚，要想使公司重新强大起来，必须做好以下两方面：首先降低成本，如果销售量保持不变而成本下降，那么公司将赚到更多的钱。这操作起来相对简单些，因为激情者埃德过分奢侈，因而可以在很多地方缩减公司开支。

第二方面就是如何使销售收入获得增长，这真是个令人头疼的问题。研究表明，轮子市场每年的增长幅度仅为 1%~2%。所以，市场实际上处于饱和状态，除非法老，或其他国的国王突然决定发动战争，才会有源源不断的对战车的需求（麦克斯个人并不希望如此）。

更糟的是，世界各个国家的轮子都在涌入市场，整个市场充斥着廉价轮子，价格出现了前所未有的低迷。

“真令人发疯，”米妮说，“即使工厂全速运转，销售方面全力以赴，我们所能给出的价格还是会高于其他国家的轮子供应商。只要我们一降价，他们就会跟着降得更低。”

有些厂商甚至当街叫卖轮子，他们没有任何经费开支，只有摆放在外的一堆轮子和一些零钱。这些轮子售价只有两三个谢克尔。当然，没有任何售后服务，买家只需挑好，付钱，然后带回家即可。

“客户很乐意接受这种价格低廉的轮子。他们不再关心服务，我们还怎么去竞争？”米妮问。

麦克斯拧着下巴思考，说道，“我不知道！”然后又问道，“有什么好消息吗？”

“有几件令人兴奋的事情，”他的妻子肯定地说，“向导者托比仍然向远近的谷仓兜售石磨装置，生意红火。虽然她和手下的向导者一年只卖几十个，但公司在这一方面所获得的利润却是最高。”

“同时，建设者本做了大量的工作发展特种轮子市场。虽然公司曾一度快要失去阿特拉斯四轮

货车公司这个客户，但本还是用卓越的推销技巧和服务留住了他们。同时他还设法赢得联合牛车公司以及将军战车公司的一小块业务。”

“不过即使是他们那里，也有问题，”米妮说。

“什么问题？”

“当时麦克斯-伊迈姆的所有系统都是用来供应‘百万商业中心’的大众市场。本一直抱怨说自己是多么不容易才让一两万的轮子订单按时装运上船的——当时领袖的部下动辄都是运送五万和十万的轮子订单。”

“当时我们还有一个麻烦，”米妮说，“我们几乎放弃了十万规模的轮子订单，那种轮子每个能赚半个谢克尔就不错了。”

“那我们为什么要生产？”

“如果工厂不能全速运转，每个轮子的成本就会上升，我们肯定会在价格战中败下阵来。”

“让我好好想想，”麦克斯说，“最能获利的轮子，我们卖得比较少。但我们却要生产利润不大甚至没有利润的轮子。”

“这就是问题所在。”他的妻子说。

“啊！怎么会变得这么棘手？”

随后米妮似乎想出了一个好办法。

“我们有业界最好的销售团队。不如我们邀上托比、本和领袖一起吃顿饭，大家边吃边讨论，甚至还可以邀请缔结者卡修斯，听说他回城里了。”

对于这个提议，麦克斯越想越觉得可行。“没错！我敢肯定他们将提出很多好建议，我们可以采纳其中最好的建议，然后付诸实施！太棒了！走，我们去约他们！”

于是，所谓的销售大战开始上演了。

他们在骆驼俱乐部预订了一个房间，将四位伟大的销售奇才聚集在一起。骆驼俱乐部已经为他们准备了最新鲜的美味食物：瑞典式自助餐。自助餐很丰盛，从卷心菜色拉、马铃薯、沙丁鱼到煎蛋、蔬菜大杂烩、排骨、法兰克福蒸香肠一应俱全。

酒足饭饱之后，麦克斯说出了他和米妮的困境。

“这就是今天之所以请大家的原因，”他说道，“怎样才能使我们这家一度辉煌的公司重整雄风，提高销售业绩呢？我们非常希望听到大家在这个问题上的想法。”

大约有几秒钟的工夫，房间里的每个人都保持了沉默。随后，缔结者卡修斯开口了。

他说道：“我可以告诉你到底出了什么问题。我们从向市场推出真正革命性的产品到现在已经有多久了？”

听到这个，大家你一言我一语地开始说起来了。

“卡修斯是对的！”向导者托比说，“如果我们想提高销售量，就需要新的、突破性产品，而这又意味着我们需要更多地投资于产品的研发。”

“稍等，”销售领袖说，“革命性的产品是很冒险的。我们可以削减研发预算，将资金转投到广告领域，树立品牌效应。”

“广告？给你正在卖的轮子做广告？只是扔钱罢了！”建设者本说，“轮子市场已经成熟了，你们都同意吗？”

除了卡修斯，大家都点头同意。

“我们并不需要过分追逐一些先进的新技术，市场可能暂时不会接受，”本接着说，“轮子市场还有巨大的潜力可以挖掘。”

“与此同时，我们生产的轮子和国外的没有什么不同，也并不比他们的好。我们所希望的是客户在支付一点额外费用的基础上购买我们的轮子。我认为，对于公司的盈利来说，‘一点额外的’费用是很重要的。如果可以将研发资金投入到其他方面，那么我们可以使用这笔资金来为原有产品开发出一些新功能和新选择，这样产品的价值增加了很多，而价格只比原来高了一点点。”

“你们都没抓住问题的关键！”卡修斯说，“是的，轮子市场已经成型了，但技术已经远远落后了！为什么放着未来不卖而偏偏卖过去呢？”

“因为客户不关心未来！客户关心的是眼前！”本几乎是要喊起来了，“不要谈未来，我们应该先把客户摆到最前面，和他们建立起良好的关系，并解决他们眼前的问题！”

“当然，”托比说，“眼前的产品是不错的。但是，一旦有人推出新产品，比如橡胶轮，那么我们卖的木制轮子就过时了！”

“橡胶轮？”领袖问道，“我从来没听说过这种东西。而且，这种轮子会有人要吗？”

“如果生产工序得以完善，很多人会要的。”

“算了吧！木制轮子比较实际，这是经过实践证明了的！”



“石质轮子时代的时候，大家也这么说，后来还不是被木制轮子取代了，”托比继续辩论着，“我敢断定你们都没看《轮子科学杂志》最新刊登的文章吧？”

“我没时间看那种没用的破玩意儿。”领袖说。

“那么，你肯定错过了其中一篇精彩的文章，文中提到，在木轮子外边缘包上一层铁皮可以显著改善其性能，提高耐用性。”

“是吗？谁的发明？”卡修斯问。

托比没理他，“如果有人比我们先推出包铁轮子，两年内公司就会垮掉。”

“我们可是世界最大的轮子公司！”领袖说。

“其实，”本说，“一两年内我们应该能够生产这种铁皮轮子。”

“一两年可能为时已晚！”托比辩论称，“我现在就去和将军战车公司谈谈，建立一个合资企业，共同开发这一技术。随后，我们就可以超越其他轮子厂家。”

“嘿，将军战车公司是我的客户，”本说，“你和那儿的人不熟！”

“没关系！我凭资格证书进去，直接跟上层管理部门接洽，而不是采购部门。”

领袖说：“先停停，麦克斯。并不是我不尊重我的同事，但我很清楚公司的真正的问题在哪里，这是一个侧重点的问题。”

“那你的意思是？”米妮问。

“继续做我们自己——麦克斯-伊迈姆轮子股份有限公司——世界上最大的轮子公司。我们所采取的行动必须和我们的规模相一致。我并不是反对卡修斯，不过，他的想法有些不切实际。如果我们去追赶明天，那么我们将错过今天可以收获到的销售业绩。”

“而石磨公司呢？托比确实非常有才华，是一个很出色的工程师，但事实是，石磨公司对总公司来说是个累赘。”

“那么为什么我们是获利最多的呢？”托比问。

“石磨的销售市场相对来说比较小，”领袖说，“我们应该剥离石磨公司，关注公司的真正目标——成为低成本、大规模轮子销售的领军者。”

“本对待客户的方式无疑是对的，只是他无法给予客户相同水准的服务，但我可以。”

“这真是个天大的笑话！”本说，“你的销售人员，一个‘小毛孩’，甚至都不知道怎么去跟客户一起吃午餐！”

“本，”领袖说，“众所周知，共进午餐是你最拿手的。”

“我最拿手的是通过自己的辛勤工作提高销售量！”本喊道。

“好了！打住！”麦克斯说，“领袖，如果你有什么看法，尽管说。”

“我的看法很简单：我们应该消除或减少其他业务，集中精力开拓标准化的轮子市场，并在这个市场上占据一席之地。”

大家沉默了一会儿。

然后米妮说：“我们不就没有纯收入了吗？”

“如果我们放下包袱，是有利可图的。”领袖说。

“包袱？你说我是包袱？”托比叫道，“你们的‘百万商业中心’是最不盈利的！”

“想听听我的意见吗？”卡修斯问道，“不管你们怎么说，但在销售方面，你们没有一个人知道如何去缔结销售！”

“是啊，你知道，卡修斯。但是你无法提供售后服务！”托比说，“我是不是应该说说大金字塔的那些令人讨厌、被你遗忘的细节呢？”

“我的客户，”本说，“也只是和你碰个面而已！”

“对于我来说，要完成销售，碰个面就足够了！”卡修斯说。

“是啊，更糟的是，你会为此失去刚刚缔结的业务，因为你无法提供售后服务！”

“好了，别吵了！冷静一下！”米妮看到大家都快失去理智了，赶紧制止他们，“休息一分钟，吃点甜点，谁想要山羊奶沙司？”

“山羊奶沙司？从没尝过，不过我倒想试试。”卡修斯说。

“很好吃，这是我奶奶最喜欢吃的东西。”本说，“我也要。”

“好吧，我要一大块。”领袖说。

“我要一小块，”托比说，“看看味道是不是真的不错。”

其实究竟是谁扔了第一块至今仍是个谜，因为突然之间馅饼就满天飞。

馅饼大战过后，请来的几个销售天才都回家了，剩下麦克斯和米妮不知所措地坐在那，看着满地狼藉的碎点心。

“弄得乱七八糟的！”米妮抱怨道。

“真令人心烦。”麦克斯说，“太没有职业道德啦。”

“是啊，不过这是我参加过的最有趣的商务午餐会。”他的妻子笑了，“我朝卡修斯身上喷了柠檬奶油。”说完，她又突然不笑了。“可是，麦克斯，我们该怎么办？我们的销售队伍很混乱！”

就在这时，领班出现了，清了清喉咙，报出了菜金，其中包含 100 个谢克尔的清洁费用。麦克斯慷慨地给了小费，并签了单子。

“谢谢您，先生。”服务员说，“还有别的事吗？”

“是的，请把自助餐剩下的东西打包，我们带走。”

“哦，可是，麦克斯，”他的妻子说，“我们带回去也吃不完。”

“我们不吃，”他说，“是给我们的好朋友享用的。”

## 26 最后的忠告

第二天，他们俩来到了那个山洞前。麦克斯生火，米妮把打包的食物打开，两个人一起把食物热好。

这时先知者出现了，非常惊讶。“哦，天呐！这是什么？”

“瑞典式自助餐！最近流行的新东西！”米妮说。

“希望你能吃得开心！”麦克斯说。

“好！啊……有点多啊。”先知者说。

他盯着这些食物，卷心菜色拉、多种风味沙拉、意大利面食、沙丁鱼、凤尾鱼、煎蛋、蔬菜大杂烩、排骨、法兰克福蒸香肠还有其他东西等等。

“快吃吧！”麦克斯催促他，“大口吃！”

“怎么了？”米妮问，“不喜欢吗？不好意思，馅饼没了，不过……”

“不是，挺好的！”先知者说道，“食物够丰盛了……只是我现在不太饿。”

“可是……我们想和你讨论一件事情。”米妮说。

“是的，先吃点点心也行啊。”

“哦，好吧，”先知者说着，把手伸向了盘子，“那就吃点水果好了。”

先知者吃葡萄时，麦克斯和米妮把发生的一切都告诉了他，包括那顿以馅饼大战结尾的午餐会。

先知者的脸上很快现出了一种特别的神情，“知道你的公司为什么陷入困境吗？因为你们的组合乱糟糟的，就像你们带来的这份自助一样。”

“我不明白。”米妮说。

“我来给你解释一下，”先知者说，他从火堆里拣出一根烧焦的木棒，在洞壁上画了四只动物。

他指着第一种动物问：“知道这是什么动物吗？”

“看起来像一只鸟。”麦克斯说。

“好极了！事实上，这是一只猎鹰，我没有多少艺术天分，画的不太像。其他的呢？”

“旁边那个是骆驼。”米妮说。

“嗯。”

“再下一个是马。”

“最后一个呢？”

“大象。”麦克斯说。

“完全正确。告诉我，除了是动物王国的成员，他们还有什么共同点？”

麦克斯和米妮想了一分钟，也没有找出答案。

“他们都可以为我们所用，”先知者说，“如果我们把猎鹰训练好，它就可以飞出去捕捉猎物，然后带回来给我们当晚餐。”

“的确如此。”米妮说。

“猎鹰的飞行能力很出色，是贵族的宠儿，但是，假设你有一辆战车，需要一头牲畜来拉动。难道你想让猎鹰来拉吗？”

“不，我想用马。”麦克斯说。

“一点不错！出于同样的原因，你想训练马去飞行吗？”

“当然不会。”

“是的，马强壮有力，奔跑迅速，能完成许多任务，但它不会飞，也不适合所有的工作。如果你要搬动一个很重的东西，比如一个大木桩或大石块，而且你只能用其中一种动物来完成，你会选择马吗？”

“我可能会选择大象。”米妮说。

“对了。移动大块、重量沉的物体，如果受过良好的训练的话，大象是最好的选择。但是，假设你要穿越撒哈拉，你还会选大象吗？”

“不，选骆驼。”米妮说。

“是的，很明显要选骆驼。无论是马还是大象，都有可能会死在中东的沙漠里，让你困在那里进退两难。不过，骆驼却可以完成这样的旅行。骆驼虽然不如马的用途广泛，也不如大象那样强壮。它们有时任性，固执，甚至傲慢。但是，如果你带着货物穿越广阔、干旱的地区，就得用骆驼。”

“哦，你的意思是？”麦克斯问。

先知者说，“你的四位优秀的销售人员就像这四种动物一样，各自做着最适合自己天性的工作。”

“卡修斯是你的猎鹰，他特立独行，只要给他足够的奖赏，他就可以翱翔到高空，带回丰厚的猎物。”

“托比是你的骆驼，虽然不是很有魅力，但也与众不同；拥有精深的专业知识，在某些恶劣的环境中，能够表现出惊人的能力。”

“本是你的马，他可以奔赴救援现场，同时在日常事务中也表现出色。”

“领袖和员工则是大象。他们是这几种动物中最强壮的，能够移动大量物资，”先知者说，“你是否曾经想过把这四种动物同时召集在一起？”

“你的意思是让他们齐心协力？没有。”麦克斯说。

“效果可能不是很好，”米妮说，“甚至可能演变成一场灾难。”

“是的，可是，这就是你目前正在要求他们做的。你只有一家公司，却要同时驾驭这四类人，这是行不通的。”

麦克斯叹了一口气，“好吧，如果不硬把他们凑在一起，那还能不能更好地利用他们四个？”

先知者想了一会，然后，从长袍口袋里摸出一支蜡烛，点燃，又从那堆食物里挑了一个橘子，说道：“跟我来。”

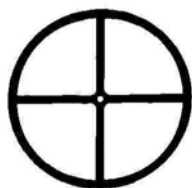
先知者带麦克斯和米妮来到洞穴的最深处，除了蜡烛的光亮，周围漆黑一片。然后，先知者托着橘子靠近烛光。

“假设，你们就是这支蜡烛，”他说，“这只橘子就是整个轮子市场。蜡烛的光亮代表你们满足市场需求的能力。一支蜡烛能够照亮这只橘子的多大面积呢？”

“一半。”米妮说。

“完全正确。那么就公司来讲，这一半就是你们要去经营的。”先知者说。“现在的问题是，你想要哪一半？”

向导者                      建设者



缔结者                      员工

先知者把他们带回到洞口，再次拿起那根烧焦的木棒在墙上画了一个轮子，说：“假设这个轮子代表整个轮子市场。”

然后他画了四根辐条，将轮子四等分，根据四种销售方式给这四部分命名。

“我认为，”先知者说，“绝大多数企业只占有四分之一的市场份额，甚至更少。并且，他们只

能做到这些，最有效益的公司往往只专注于做自己最擅长的领域。”

“你的公司已经做得非常成功了。之所以成功，部分原因是因为你善于采取合理化的建议，因此才拥有了这么大大公司。你可以涉足多个细分市场。但是，如果明智一点，就遵守‘一半’规则吧。”

“如果你认为公司应该小而灵活，具有创业精神并保持技术上的进步，不断超越自己，那么最好的营销和销售战略便是‘缔结者-向导者’模式。”

“如果你想要高利润增长，那么正确的组合就是‘向导者-建设者’模式。采用新兴技术，通过向导者式的销售改进这项技术，直到被大众所接受，然后把技术交给建设者来处理，使之变得更加标准，从而使你可以集中精力在价格和便利性方面与对手竞争。用这样的方式卖掉大批产品后，将资本再投资到另一项新兴技术当中。”

“如果你想要公司规模庞大并占据市场支配地位，那么你的目标是缓慢、稳定及可预见的增长。在这种情况下，你要采取“建设者-员工”战略。不必开发新技术，一旦该技术被市场中的大多数人明确接受，就可以通过兼并、收购或者接管来获得。建设者做市场的先锋。不过，由于竞争促使产品规格标准化，并且压缩了价格空间，你可以逐步采用‘领袖-员工’模式进行经营，直到该技术落伍。”

先知者总结道：“看清你的公司，找出你的实力所在，做出选择。但是要注意，如果你选择保留两种销售风格，那么一个是初级市场，另一个是次级市场。如果是次级市场，那么它的利润大约是初级市场的一半。如果你选择保留三个市场，要做好心理准备，第三个市场可能要亏本。”

#### 麦克斯的座右铭

没有一家公司可以为所有客户提供所有一切，因此要选择能够发挥你最大价值的客户！

麦克斯捋着下巴，陷入沉思，大约两分钟后，他说：“我不明白，为什么不能同时拥有他们四个？只要把他们分开就是了。”

“简单说，”先知者说，“是因为没有一家公司可以为所有客户提供一切服务。在午餐会上，他们四个人的辩论其实已经代表了销售团队的动力和需要，市场和客户之间有更多的冲突，你可能无

法管理并控制所有的混乱局面。占领一半或四分之一的市场份额，然后成为这些细分市场的领军者。

祝你……好运！”

说完，先知者便消失在了黑暗之中。

## 27 新生

“领袖来看你了。”

米妮对助理表示感谢，然后她和麦克斯起身和领袖打招呼。

“请坐，领袖。我们想和你谈谈。”

“什么事？”

“领袖，你的业绩令人折服，麦克斯-伊迈姆轮子公司对你感激不尽。”

“哦，谢谢你们！一直以来，我只是做我认为最好的事情。”

“不过，尽管你和员工竭尽全力，麦克斯和我还是决定改弦易辙。”

“什么？”

“你是一个了不起的销售经理，”麦克斯说，“在这个时代也许永远不会有人超过你。”

“员工也是首屈一指的，”米妮说，“每年的年度调查就能表明这一点。”

“领袖，事实是我们不能去竞争……不，这么说的不很准确的。事实上，鉴于目前的价格，我们不愿意去参与商品化的轮子市场的竞争了，还有其他更加有前途的机遇在等着我们去寻觅。”

米妮说：“如果你接受我们的提议，你将会有一个新头衔，承担更多的责任，并拿到与之相符的更高的薪酬待遇。”

“提议？新头衔？请原谅，你们是想炒我还是想给我升职？”

“兼而有之，”米妮说，“我们想任命你为百万商业中心的总裁。”

“我们已经决定将百万商业中心连锁拆分出来，成为一家独立的公司。你可以大展拳脚了，领袖。”

“这样一来，”米妮说，“我们将获得大量的新资本，然后投入到核心业务上去。”

“此外，”麦克斯说，“你可以摆脱麦克斯-伊迈姆条文规定的束缚，卖自己想卖的任何品牌的轮子，中国的、印度的、罗马的还有麦克斯的……只要是客户需要的，你都可以卖。”

“好啊！我喜欢这个主意！”领袖说。



“很好！”麦克斯说，“现在你有很多工作要做，立刻着手吧。每隔一两天我们就谈一次，确保一切顺利。祝贺你有了自己的新使命！”

“谢谢！”领袖说，“太感谢你们了！”

他离开后，麦克斯对米妮说，“我觉得进展不错，再和其他人谈谈。”

“你好，本。请坐！”

“愁眉苦脸做什么？”米妮问道。

“刚才在大厅见到销售领袖了，他正好出门。”本说，“他看上去很开心，我想这次会面对我来说可能不是什么好事吧。”

“我们确实做了一些重要的决定。”

“其中一个就是，”麦克斯说，“你的建设者团队将是公司未来的核心力量。”

本“噌”地站了起来，简直不敢相信自己的耳朵，说道：“你再说一遍？”

“你没听错，你的建设者团队将是公司未来的核心力量。”

“现在，我们有一个问题要问你，”米妮说。

“本，如果我没有猜错，你不想做公司的高层管理人员对吗，即使我们想让你做？”

“我……呵呵……这么说吧，你们这么问确实让我受宠若惊。不过说实在的，原谅我的无意冒犯，我确实感觉管理很无聊，销售才有意思。”

“好，不用多说了！”麦克斯说，“很好！我们料猜到你是这种想法。”

“我们打算给你升职，”米妮说，“让你当副总，你仍将与我们的最佳及最大客户继续保持联系。不过，你的主要责任，还是继续寻求可以为客户增加价值的方法。”

“这真是……太好了！谢谢！”

“我要警告你哦，”麦克斯说，“不可满足于现状。公司指望你进账呢。很快就会给你一些新产品去销售。”

“没问题！什么新产品？”

“跟我们来看看。”

他们三个穿过麦克斯-伊迈姆大厦迷宫般的大理石大厅，来到一扇沉重的铁门前，门口有手持长矛的哨兵在把守。看到他们走来，哨兵退到了一旁，麦克斯打开大门，带着他俩往里走。

里面是一个宽敞的房间，许多向导者及他们的助手，正在摆弄各种神秘的装置和实验仪器。托比也在。

她站在一个本从来没见过的奇怪的装置旁边。

“这是什么玩意？”本站在她身后瞄了一眼那个装置，问道。

“那——”麦克斯说，“那就是我们的未来，至少是其中的一部分。”

“像是边上长了牙的轮子。”

“就是这样，”托比说，“但我们称之为‘齿轮’，我来演示一下。”

这是一大一小两个轮齿交会在一起的齿轮，大齿轮上连接有一个曲柄，她转动了一下那个曲柄，大齿轮随之转动了，小齿轮也跟着转动。

“看到了吗，”托比说，“一个齿轮的转动会带动另一个一起转动。并且你会发现，小齿轮旋转速度远远超过大齿轮。这也可以解释为什么可以使用扭矩来创造速度。”

“哦，”本说，“可是，你用这些齿轮来干什么呢？”

“看，”麦克斯说着转向附近的另一个装置，“砂轮，这是一种古老的石轮，由曲柄齿轮装置带动。转动曲轴，齿轮就带动石轮，可以用它磨剑，磨剪刀。”

“这还只是开始，”托比说。“比如，齿轮可以带动一对对的滚压机，来压制金属片。或者，还可以用于车床或其他类型的机器。”

“哦，我……”本说道。

“不过我们不是把未来都倾注到齿轮上，”麦克斯说，“给他看看我们研制的其他东西。”

“看看这个，”托比说，“我们把这个叫做‘滑轮’。有了它我们就可以用较小的力提升重物。”

“是的，水手可以使用这种东西，将风帆拉起来，”麦克斯说。

“我最喜欢的，”米妮说，“就是这个水车。”

“太奇妙了！”本说。

“所有这一切目前都是高科技，”麦克斯解释说，“向导者负责把这项技术作为先进的、顶尖水准的装置卖出去。当这些技术达到了标准化程度并成为大众能够接受的可批量生产的产品时，你们这些建设者将挖掘这些技术的商业潜力，并销售给最愿意购买的客户。你明白吗？”

“当然了。”本说。

“最终，有些产品将变得标准化、简单化、易于生产并最终转化为商品。那时，我们将把这些产品线销售给其他企业，以从中获得最大收益。依靠高利润的产品线，我们就可以继续在实验室搞投资研发，不断开发新技术，研制新产品。”

“这听起来像一个不断循环的周期，永无休止！”

“是的，这是初步的想法。”

“这一切让我非常兴奋！”

麦克斯说：“我们也是。现在，还有一件事需要讨论。托比……”

“什么事？”

“这几年在销售石磨和其他轮子装置方面，你已经做了大量的工作。不过，米妮和我希望将你培养成我们的接班人。”

“为什么？”

“因为……遭遇那场车祸后，我意识到自己不再年轻了。我和米妮想退休了。到时我希望你成为麦克斯-伊迈姆的总裁兼首席执行官。我们问过本的想法，但是，他天生喜欢的是销售，而不是管理。此外，基于我们正在着手进行的新战略，米妮和我希望管理高层有人能够真正理解和评价这些新技术。因此，如果你接受这个职位，我们将倍感欣慰。”

有传闻说托比听到这个消息之后，兴奋地在研发实验室来回翻跟头。很多严谨的学者反对这一说法，认为筋斗这一人类体操类活动，是直到一百多年后杂技演员在罗马的圆形竞技场首次亮相后才出现的。

对了，下一个该轮到谁了？

缔结者卡修斯现在怎样了？

偏巧，同在这一天，麦克斯回到了办公室，正坐在椅子上沉思。这时他的助理打断他说：“对不起，麦克斯先生，门外有个人非要进来和您谈谈，说只占用您几分钟的时间。”

“谁啊？”

“缔结者卡修斯。”

“快让他进来！”

不久，卡修斯和他的助手推着一个装置进来了。上面蒙着一层红绸布。

“卡修斯！很高兴见到你！最近怎么样？我正准备下周请你共进午餐呢。现在麦克斯-伊迈姆的业务发生了重大变化，坦率地说，我们以后或许无法继续合作了。这些年来我们一直相处不错，我向你表示感谢。”

卡修斯摆摆手，说道：“没什么！其实，如果你肯赏光的话，应该我请你吃饭。卖轮子，毕竟是我的，不，我们的最大成就之一。麦克斯，我想向你展示一样比轮子更好的东西。”

“更好的？”

“麦克斯，我只问你一个问题：水能往山上流吗？”

“水能往山上流吗？”麦克斯重复道，“根据我的经验是不能的。”

“不，可以的！”卡修斯说，“我可以证明给你看！现在就看”

说完，他掀起红色的绸布，露出了一个由管子连接的两个小桶的装置。下面的桶装满水，上面平台上的桶则是空的。管子上端是一个曲柄，卡修斯此时正在转动它。

“看仔细了！”卡修斯说着，然后便转动曲柄。水开始顺着管子爬升，然后喷入顶端的水桶中。

“这……够不够……神奇？”卡修斯问。

“是的。太神奇了！”

“麦克斯，这个简单的装置，将变革目前的输水方式。现在不论是城市还是乡间，都没有便利的水源，必须雇人用水桶把水抬到需要的地方。但是，这个装置可以简单、轻松、源源不断地输送水流！”

“呃……这个叫什么？”麦克斯问。“麦克斯，这是螺旋桨。”

“螺旋桨？”

“对，是螺旋桨。是那个计算出圆周率的阿基米德发明的。”

于是另一种轮子又开始了它的销售循环。

# 轮子销售综述

## 推销你的轮子

你个人对此有何见解呢？对于你的公司？产品？服务？还有客户？你的最佳销售风格和策略是什么？

每种销售情况在“轮子销售”里都有提及，读完后有收获吗？以下内容是将故事中提及的知识要点加以总结归纳，并根据四种基本市场类型进行了分类。

如果你仔细读过这本书并如实地评估了自身的情况，那么你应该能够知道每一类市场的特点了，然后可以将其运用于你和你的公司。在市场发展的每一个阶段，如果你始终使自己的销售风格和市场发展相适应，从营销与销售的角度讲，你的管理方式可能就是正确的。但是请注意，在市场从一个阶段发展到另一个阶段时，如果你发现自己的销售类型与客户需求并不匹配，那么你的公司可能已经或者很快要出问题了。虽然许多知名公司高薪聘请营销管理人员以期避免此类偏差的出现，但是销售类型与客户需求不匹配的问题依然会出现，从而给公司带来毁灭性的打击。只要运用书中所学，你就可以比他们更明智！

## 技术

### 1、诞生阶段

技术是全新的、革命性的，并且处于初级阶段。

产品仅有一些基本功能，即使有高级功能的话，也很少。

在起步阶段，使用它的只是少数用户。但如果这一技术获得成功，这些用户将很快成为发烧友。

### 2、快速增长阶段

技术进步往往是巨大的、质的飞跃。这些进步增强了产品的功能。

每项技术往往是为客户单独定制的。

已经面向更广泛的人群，并且仍然在不断改进中。

### 3、渐进增长阶段

技术进入广泛运用阶段。市场占有率增加，并被大多数潜在客户所接受。虽然仍在继续改进中，但步子明显变小、变缓。

产品“功能多样”，可选择的产品成为营销的一大手段。

购买和使用这些产品的人，熟悉产品性能，可定期走访，进而刺激消费。

### 4、成熟阶段

技术已经标准化并被大众所普遍接受。如果不使用该项技术则显得你异于常人。

技术改进已经很少，如果改变可能会遭遇市场抵制。功能特色及选项减少，因为它们已经成为产品的基本标准。

产品简单易用，甚至是“傻瓜式”的。这将导致技术停滞，从而为将来的新技术浪潮创造机会，随之淘汰旧的技术。

## 客户

### 新潮之人

具有超高的威望及独特的赚钱能力。

希望成为第一批用户，想获得机遇、拥有独占心理。

希望买到独一无二的东西，希望产品中运用的是一种革命性的技术并获得全球唯一的专享服务。

对于所购商品并没有购买经验（因为这是头一款产品），但凭借自身的能力，可以独自使用该产品而无需推销员的大量协助。

**例如：**企业家和其他部分有远见的客户，他们会寻找一些捷径与机会。

## 革新派客户

需要先进的解决方案或产品性能，并且愿意为获得性能提升而承担不便利和成本上升的风险。

购买最先进的产品，产品为个人定制或迎合了自身的特殊需求。

是第一批买家，购买过程较为复杂，需要推销员给出专业化建议，以做出最佳决策。

**例如：**负有业务责任的管理者会先行购买第一代高科技产品。

## 关系客户

需要可靠的、认可度高的产品，但也需要适合个别需求的产品功能和运送服务。

购买流程复杂，需要协助，但并不需要特别安排。

文化程度高，购买前已经做了充分的调查研究，熟悉他们所要购买的产品。

**例如：**中层管理人员。大多数的企业对企业（B2B）市场。消费者的购买基于对该产品长期的信任。

## 全球客户

需要标准化的产品，价格合适、购买方便。

购买大众化的产品，对于产品或运输服务无特殊要求。

非常熟悉产品性能，日常使用很少需要帮助。他们需要售后服务的主要原因是产品或服务达不到他们所期望的标准，即产品存在缺陷、尺寸错误及其他方面的错误。

**例如：**商界的采购人员和管理人员、零售市场的消费者。

# 销售员

## 缔结者

**特征：**精力充沛、外向、富于个人魅力及控制力。随时做好缔结销售的准备。高层次消费、拥有许多炫酷的东西。

**主要动力：**强烈的成功欲及财富欲。并且希望通过自身的努力让世界变得更加美好。

**重要技能：**辨别客户、介绍、演示、解决异议、缔结销售。能够事先预测交易的最终结果。

## 向导者

**特征：**自信、“遵守成规”、既是团队成员又是团队领袖、着装及行为举止非常专业、喜欢为每个客户创造独特的解决方案、擅长处理复杂事务。

**主要动力：**把销售作为一个跳板，以管理为目标。喜欢探究事物。

**重要技能：**良好的组织能力和沟通技巧，注重细节，需要高超的解决异议的能力。

## 关系建设者

**特征：**诚信可靠的公民、风趣、讨人喜欢、勤劳；拥有幸福美满的婚姻、热心公益、乐观但务实；生活高档，但不奢侈，有较高的收入，做事喜欢按部就班，讨厌复杂性。

**主要动力：**喜欢销售中蕴含的企业家精神，但需要有组织上的安全感和归属感。喜欢销售甚于管理。

**重要技能：**解决异议、缔结业务；发展良好的客户关系，建立长期业务往来。自我意识上把客户放在第一位。

## 领袖和员工

**特征：**乐观、热情友好；平凡但脚踏实地。

**主要动力：**安于现状，不期望过高的成就；工作的目的是为了能够更好地享受生活。

**重要技能：**擅长全方位、标准化的客户服务，不容易出现“社交疲劳”，能够长期从事客户服务工作。

# 策略



## 缔结者

**市场机遇：**只占全部潜在市场的 1%。

**市场准入：**预计大多数人会反应冷淡。但是如果拥有合适的产品、足够的精力和动力以及长途旅行的费用，那么这将是市场周期中的最佳创业时期。你的竞争对手很少，甚至是没有。可以在短时期内占据整个市场。

**核心销售策略：**树立梦想、了解客户的期望，用热忱征服客户的恐惧。

## 向导者

**市场机遇：**高达 20% 的潜在市场。

**市场准入：**需要发展成熟而复杂的尖端技术。预计潜在客户反映冷淡。虽然有些客户能接受所提供的新功能，但大多数会质疑其存在的必要性，或反对增加成本。每隔三五年就需要进行产品革新。

**核心销售策略：**知识是你最重要的资产。应用知识为客户创建定制解决方案和个性化系统。

## 关系建设者

**市场机遇：**高达 70% 的潜在市场。

**市场准入：**预计竞争激烈，特别是“相同”品种的产品，市场需求旺盛；大部分销售商都想要从中分一杯羹，要取得成功，就找一块被人遗忘的领域。

**核心销售策略：**做客户最强大的盟友，致力于建立稳定的关系：这种关系基于创造性的解决方案、可靠的产品和个人对于细节的关注等等。通过销售队伍提供增值服务，并收取相应的费用。

## 领袖和员工

**市场机遇：**高达 94% 的市场份额，剩余的 6% 是新项目，需要额外支持。

**市场准入：**此时如果你打算进入市场拓展一项新的业务，要做好迎接长期的、激烈的市场竞争的心理准备。这类市场主要是由三个或四个主要供应商占据，其组织庞大，足以实现规模经济。

**核心销售策略：**便于购买、努力消除销售障碍、为客户提供低廉、便捷、可用信用卡支付的服务

## 销售模式

### 缔结者

**销售很简单**，即使所售商品来自国外，价格高昂。销售时限很短，一两次会面即可做成业务。

**买方/卖方关系：**无售前、售后关系，只在缔结销售时发生暂时的接触。

**风格：**精力充沛、令人振奋；拥有变革的热情。相对于产品来说，是在销售一个概念，一种远景，一个梦，一个更美好的明天。

### 向导者

**每种销售都是复杂的**，销售的缔结可能需要数月的时间，而不是仅仅一两次的会面。通常情况下，销售不是个人行为，而是团队行为。

**买方/卖方关系：**项目存续期间双方会有密切接触。一旦完成，双方可能分道扬镳。

**风格：**专业；革新；具有启发性；技术卓越；善于处理不同群体间的复杂关系。

### 关系建设者

**销售很复杂**，销售的缔结过程可以长达数年。此时的销售不仅是一个项目，而是一个项目接着一个项目，由一次销售带动另一次销售。

**买方/卖方关系：**买卖双方的关系对交易能否达成关系重大。即使是在第一次销售之前，卖方都已经与客户交往很久并形成了一种相互信任的关系。

**风格：**亲切、友好；长期联系，忠诚度高；遵守职业道德；注重细节，愿意付出额外努力来获得并保持业务。

### 领袖和员工

**每种销售都很简单**，但营销关系广泛。客户和销售人员之间的沟通，通常只需几分钟即可，但

是要赢得客户，可能需要几年的时间。

**买方/卖方关系：**表面上是买方与单个销售人员的关系；实质是买方与该品牌之间的关系。

**风格：**对客户有礼貌，效率高；销售理念就是使客户的购物体验变得轻松而愉悦，没有丝毫的麻烦。

## 营销

### 缔结者

**理想的企业形象：**前卫、开拓进取、革新；资金充足、具备成功的潜力。

**提高销售量的做法：**展示技术，展现潜力。建立公共关系机构，协助拓展事业。拨打陌生拜访电话，主动上门。

**审核客户资格：**无需授权即可销售。

### 向导者

**理想的企业形象：**明智、进步、品质优越、技术先进；拥有一个专家小组为客户提供支持，可提供明显优于现行标准的定制系统或装置。

**提高销售量的做法：**提供免费业务知识、为专业期刊撰写署名文章、向潜在客户发送宣传资料、宣传技术革新。做演讲、做“问题解决”式广告。

**审核客户资格：**常常要处理多层次的客户系统，需要恰当地对待每一级客户，从哪一级开始取决于你所要销售的产品。

### 关系建设者

**理想的企业形象：**历史悠久，但紧跟发展趋势而不落伍，是现行行业标准的代表。

**提高销售量的做法：**提供免费服务、利用社会网络缔结新的业务。

**审核客户资格：**向导者寻找项目，建设者寻找老客户。目标是确定能带来源源不断业务的最佳客户，从而使所付出的时间与精力得到回报。

## 领袖和员工

**理想的企业形象：**质优价廉、分布广泛，是市场的主宰者。

**提高销售量的做法：**提供免费产品试用、刊登广告，使用优惠券和其他价格优惠，如大额折扣。

**审核客户资格：**有信用卡吗？请进！

## 完成销售

### 缔结者

**销售演示：**内容丰富、饶有趣味、令人振奋。

**典型异议：**我应该花那么多钱在这个新东西上吗？这个真的能让我获得承诺的效果吗？我真的需要这个小发明吗？

**解决方法：**表明这种新技术真的奏效，让对方感觉到潜在的巨大商机；销售梦想；不过多关注细节。

**达成交易：**展示过后立刻询问是否购买，提出一个可接受的期限，给予购买“许可”；总体而言，为犹豫的客户（他们担心损失或过分在意结果）注入强大的精神推动力。

### 向导者

**销售演示：**往往很正规，在会议室坐下来商谈事务；良好的视听辅助设备和销售策划方案是必备的。

**典型异议：**收益是否大于成本？是否能够抵消深刻变革带来的阵痛性代价？这个设计真的是最好的解决办法吗？

**解决方法：**拿出切实可行的时间表，展示数据，表明收益将大于付出。

**达成交易：**推荐起始日期、发送协议书、推荐一个小规模的试点项目来测试项目的可行性。

### 关系建设者

**销售演示：**可能发生在球场上或是在一家餐馆；重点放在客户熟悉的产品上，而不是新产品；

表明你能提供标准的解决方案。

**典型异议：**往往是围绕某个问题，由客户的内部专家提出，例如“你能满足我们的特殊规格和交货要求吗？”价格是一重大影响要素，但不是最重要的。

**解决方法：**提供支持并与客户的内部专家协作；做盟友，而不是敌人；随时做出调整，以满足特殊需要。

**达成交易：**客户需要时能及时出现。通常情况下，一次握手便做成了一笔交易。

## 领袖和员工

**销售演示：**简单、短暂；解释产品功能和选项；有经验的销售人员能够重点解释单个客户看重的某一方面。

**典型异议：**这是最低价了吗？售后有问题怎么办？

**解决方法：**用降价应对或击败其他竞争对手的价格，提供退款保证。

**达成交易：**帮助客户愉快地购物，强调退换货保证和价格优势等；暗示客户马上购买的必要性；简化结账流程。

# 服务

## 缔结者

**良好的服务意味着：**出现纠纷，及时退款。一般来说，客户在运用技术方面比较独立，服务并不是成功的决定性因素。

**赢得回头客的关键：**通常不会有回头客。

## 向导者

**良好的服务意味着：**全力支持；及时兑现承诺；采取措施消除客户操作过程中的障碍。

**赢得回头客的关键：**此类市场的项目，实质上是排斥二次销售的；但是可以记录下产品的性能，

以期管理层能够批准更大规模的技术革新；建议改进产品以增加销售；建立良好的工作关系，寻找擅长的新项目。

### 关系建设者

**良好的服务意味着：**在你所在的组织里，拥护你的客户并准确无误地解决问题；了解每个客户的偏好。

**赢得回头客的关键：**如期运送产品；在客户的组织内建立起可靠的私人人际网络；多方寻找便利客户的措施；保持稳健、定期的私人联系。

### 领袖和员工

**良好的服务意味着：**方便；交货快；如客户不满，及时换货或退款；适度放权，员工掌握一定的价格灵活度。

**赢得回头客的关键：**始终如一的质量和低廉的价格；一旦赢得该客户就尽一切努力避免失去；尽量为客户提供愉悦、友好的服务，但要提高每次交易的效率；尽你所能，建立和保持客户的购买习惯。

# 销售的未来

世界一流的销售人员，毕竟只是寥寥几个。绝大多数销售人员的潜力仍有挖掘的空间。尽管销售团队已经成为公司日益重要的竞争力资源，但是，上世纪 90 年代以来的数据表明，销售团队的整体竞争力仍有待提高。

例如：

- 数据显示，只有 5% 的销售团队被评为“优秀”，同时低于“优秀”级别的销售团队难以保证公司客户的忠诚度。
- 即使在上世纪 90 年代末，也只有不到 10% 的销售团队能够持续客观地衡量和评估自身的销售业绩，并能提供及时更新的销售数据，以迅速改善产品性能和客户服务。
- 许多公司继续坚持旧的企业文化观念，认为销售是一个入门级的职位，表现最好的销售员将升职到管理层。
- 一些企业还没有认识到，销售需要具备一定的天赋——一种大多数员工即使接受再多的培训也无法获得的天赋。

然而，这些信息对那些愿意为了提高销售部门的效率而去投资的公司来说实际上是个好消息。原因很简单，在产品同质的情况下，如果你提高了销售组织的素质，而你的竞争对手恰恰忽略了这一环节，那么你就会取胜。

不过，目前最大的问题是：如何才能使销售团队达到国际一流的水平。之前书中提到的方法都是非常经典并经得住时间的考验，可以打造出高品质的销售队伍。然而，现在又出现了一种新趋势，那就是：决策水平的高低取决于通过实证获得的实实在在的数据，而不是凭借直观的预感感受。这将使优秀的销售人员从销售队伍中脱颖而出。

本质上来说，大多数销售员倾向于以风趣的形式传达信息，他们向管理层阐述的是自己与客户交流中的所得，而不是实际的销售数据。过去，大多数市场调研很大程度上基于客户关注的话题和意见调查，而不是反映真实购买行为的销售数据。

如今，顶级销售经理已经意识到，不能量化的东西往往无法管理好。销售中的最重要演变趋势就是，数据库技术得到了广泛应用，以帮助人们做出更好的决策。互联网和其他计算机网络的出现，使收集大量的客户数据成为可能，从而以比过去更加快速、彻底的速度进行归类和分析。在客户市场，这种趋势已经出现了一段时间了。如今在企业对企业（B2B）的销售市场中，这种趋势也已出

现。

随着数据库技术的日益完善，管理层可以无需单纯依赖上年度销售数字做决策。按季度、月份、星期甚至按天更新的数据都可以得到。

经理可以按照客户要求的标准考察员工的工作表现。更重要的是，可以使用标准的方法评测员工在客户服务方面的改善程度，这种方法类似于给制造业带来深远发展影响的统计工序质量控制方法和 ISO 国际质量体系标准。

未来几年，对自己的工作情况不闻不问的销售商是不会赢得最好的、最有价值的客户的。而且，实力雄厚的公司客户会索要这些数据的副本，以评估他们从销售商的销售团队所获得的服务质量情况。

不管是现在还是未来，销售数据都是而且必将是一个非常重要的工具。它们可以预测哪种因素会导致客户的购买行为，哪种会导致客户流向竞争对手；可以帮助销售经理深度评估特定销售人员、特定产品订单和特定客户的微观信息，或者反过来得到市场的宏观信息；可以使你得到某一地区的市场份额（无论这个地区有多么小），并对比竞争对手的工作业绩；还可以预测与销售相关的市场走势、价格弹性等指标，预测产品或服务在需要升级换代前的使用年限。

麦克斯和米妮以及 20 世纪末的任何人，都没有充分利用这一技术。在未来几年，真正高明的销售组织会在继续保留旧的价值观念的同时，充分运用好新的技术。



# 作者后记

《卖轮子》是一则故事。然而，书中关于销售和客户的一切理念，都源于我们进行的长达二十五年之久的实证研究。

我们的研究始于 20 世纪 70 年代中期，直到今天还一直在持续进行。为了开展这项研究工作，我们收集了 250000 名销售人员和 8500 多家公司的销售团队的数据，采访了 10 万多名实际用户，让这些用户接受销售人员和销售团队的服务，并对其质量进行评价。

在分析这些数据的过程中，我们获得了一些有趣的发现。我们了解到，能够适应所有客户的完美销售人员是不存在的。对于细致具体的销售工作（这也是许多企业对企业（B2B）类销售的关键）而言，大多数所谓的销售巨星，通常都难以派上用场。如果同一名销售人员被置身于另外一种不同的处境并处理不同的客户需求，那么，能够让这名销售人员成功的那些优势因素，可能会转而变成劣势。

当然，客户是销售工作的关键所在。同时，为了让那些堆积如山、日益庞大的数据变得有意义，我们便按照两个最为关键的客户标准对数据进行了分类。

第一，购买决策的复杂性（即销售能否在与客户进行一两次的接触后即可完成，或者销售的完成是否取决于较长时间的不断努力。）

第二，客户在购买所售物品时的经验和专业知识（客户是否熟悉该产品或服务、是否有能力购买、是否需要卖方销售人员给予很多帮助）。

按照这两种分类标准，我们收集的数据，揭示出了四种特定类型的销售人员。他们有着不同的个人职业生涯动力和个性，具备不同类型的销售技能，同时每一类型的销售人员在与客户自身的需求相匹配后能够取得相同的工作成效。

我们还考察了大量实际会影响市场策略的各种隐性因素，即从市场准入、退出到定价收益、新产品开发、企业形象、销售人员薪酬以及其他所有相关一切的方方面面。

1998 年，我们与杰夫·科克斯（一位和我们合作过多次的作家，也同时是一些知名的畅销商业书籍合著者）联手，希望能够简洁、有创造性而又准确地揭示出销售这一问题的核心本质。《卖轮子》便是我们的合作成果与结晶。

我们希望你也会喜欢这本书，因为在写作过程中，我们便考虑到了它的趣味性。更重要的是，我们希望你能通过这则故事更好地认识你自己和你的公司，因为在销售的历史“长轮”中，每一位销

售人员和每一家公司都会占据一席之地。同时，请明白：地理位置对你本人和公司的成功都是非常重要的。

随着商业世界跨入了一个新千年，竞争比以往任何时候都变得更加激烈，然而进行竞争所依赖的工具却变得日益稀少。所以，请认真思考一下最近 30 年中所发生的变化。

上世纪 70 年代，那时我们的公司 H.R.Chally 集团刚刚成立，美国管理届长期坚持的许多原则，面临着时代的挑战并最终被颠覆。尤其是一些日本企业，它们趁机获得了不错的市场份额，客户认为他们的产品质量更高，并且使用成本更低。于是，质量改进便成为获得竞争优势的重要手段。

同样，在上世纪 80 年代，强大的计算机技术的传播，使人们有可能在更短的时间内去研发、引进和推广一些新产品。技术上的进步，帮助人们提供更优质的服务及其所支持的产品。此外，从市场防守角度来说，如果竞争对手推出了高质量的产品，那么你可以进行反向研发，从而更快地向市场提供一种可与之相媲美的产品。因此，质量高成本低的产品，已不能获得足够的竞争优势，你还必须同时提供优质的服务。

在 20 世纪 90 年代，计算机网络的传播、全球制造业的崛起以及自动化或外包服务的改善，使人们有可能在裁减员工的同时建立起更精简、更高效的企业组织。这也意味着，买家可以降低自己的间接费用，进而可以向自己的客户提供更低的价格……但这样做迫使他们不得不依赖外包供应商，因为大部分的附加价值只有通过供应商的服务和人力才能实现的。

但如今，包括质量、技术或精干组织在内的所有这一切，都无法成为竞争优势，只不过是进入市场的一些必备资格。只有具备了这些资格，你才能称得上是一名竞争者，否则，你就很快的淹没在历史的故纸堆里了。

今天，取得竞争优势的唯一潜在资源，不是你所销售的产品，也不是你所附加的保证，而是负责销售这一产品的销售团队的素质。事实上，我们现在看到，市场上的产品愈来愈趋于同质，那么对于想要获得成功的公司而言，就越应该拥有一支更强的销售团队。

霍华德·史蒂文斯  
美国俄亥俄州戴顿市