

改造遊戲規則

21世紀銷售新法

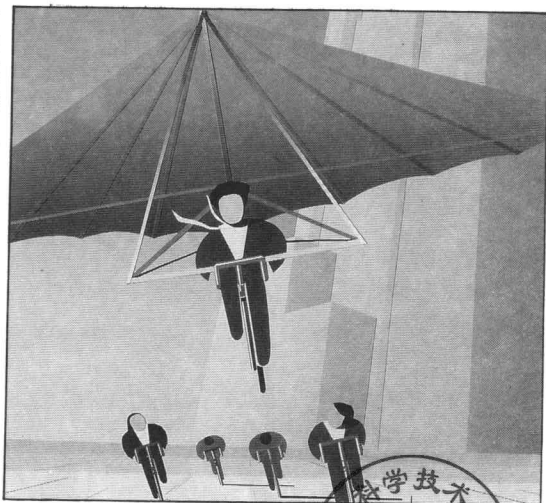
Changing the Game
—the New Way to Sell



by Larry Wilson with Hersch Wilson
孫紹成 譯

財經企管 83

封面設計／丁海權



改造遊戲規則

— 21世紀銷售新法

魏爾生 著 孫紹成 譯

改造遊戲規則——21世紀銷售新法

原 著 / 魏爾生

譯 者 / 孫紹成

編 輯 / 林幸蓉

美術編輯 / 楊惠媛

封面設計 / 丁海權

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

顧 問 / 尹 萍

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市 10428 松江路 87 號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 天宇電腦專業設計

製版廠 / 利全美術製版印刷股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第 2517 號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

本書獲作者獨家授權中文版

版權所有・不准翻印

著作完成日期 / 1990 年 11 月 5 日

出版日期 / 1991 年 1 月 5 日

1992 年 12 月 30 日第 7 次印行 (14001~15000 本)

定價 / 220 元

原著書名 / *Changing the Game - the New Way to Sell*

by Larry Wilson with Hersch Wilson

Copyright © 1990 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Original English language edition Copyright © 1987 by Larry Wilson

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York.

ISBN 957-621-111-5

(原 版 ISBN : 0-671-613133-8)

作者簡介

魏爾生

(Larry Wilson with Hersch Wilson)

魏爾生是美國著名的銷售理論專家與演說家。憑著三十年來豐富的銷售經驗，創辦了在國際間享有盛名的魏爾生學習公司。他目前致力於經營佩可思河訓練中心，為企業暨個人提供諮詢服務。合作過的著名大企業如杜邦、通用汽車、IBM等高階主管，都對他推崇備至。

魏爾生的兒子是位自由作家，對本書的寫成貢獻良多。

譯者簡介

孫紹成

台灣花蓮人，台大土木系畢業，美國密西根大學安娜堡分校土木工程碩士。曾任職於國科會，目前赴德州大學奧斯汀分校攻讀博士。

序論

今天商場上的機會簡直好得不能再好，可算是我這一生中最刺激、最開心、最吃力、但收穫也最多的時刻。需要我們服務的人，多得令人無法相信。我幾乎可以每天工作三十六個小時，每星期工作八天，因為有太多事情要做，太多潛在客戶要見，太多人需要我們的服務。

——安泰人壽 (Aetna Life)

曼恩 (Larry Mann)

很多人認為我們剛經歷過艱苦的不景氣時刻，但我卻一直沒有感受到。或許是因為我太積極了，因此奮不顧身地投入這個行業，努力在商場上尋找機會。

我從沒想到會在銷售這行做得如此成功。我從沒夢想過在廿四歲那年，我便在湖邊擁有一棟價值十二萬五千美元的房子，也不敢夢想會成為全國頂尖的汽車推銷員——這

一切都超乎我的想像。我現在三十歲，而我希望在三十五歲之前能夠自己開一家汽車代理公司。

——塔馬洛夫別克汽車代理 (Tamaroff Buick)

菲莉絲 (Diane Flis)

我們這一行的市場就像個金礦，對客戶所付出的關懷與努力全都得到回收。我每天百分之八十以上的時間，要應付由客戶介紹來的新客人，生意從沒這麼好過。

——五星科技公司 (Five Star Technologies)

布雷斯洛 (Alan Braslow)

我簡直有點害怕，顧客源源湧進，而我好像應付不來，深怕不能好好掌握住客戶。

這太荒唐，太瘋狂了。

——達美牙科醫療保險 (Delta Dental Plan)

孟恬 (Kathy Monthei)

我絕對不會退休，在我這個保險研究小組裏面，有好幾個人已經八十多歲了。當你覺得所做的事情很有意義之際，實在沒有必要退休。我的幹勁十足，而且在我看來，市場從來就不曾衰退。就我所知，我們這一行是最穩當的行業。

——西北互助人壽 (North Western Mutual Life)

史萍娜左拉 (Ann Spinazzola)

當我在十三年前決定踏入房地產這個行業的時候，我覺得拿這一行來取代我原來的演藝事業應該不成問題。如今我已連續十年收入百萬美元以上，並且在亞特蘭大七千個房屋仲介人當中排名前二十，我知道當初的抉擇是正確的。身為演藝人員，我必須懂得如何取悅別人，而這正是做房地產生意不可或缺的技能。

——史基伯·莫里森房地產仲介公司 (Skipper Morrison Realtors)
特朵嘉 (Eileen Tertocha)

在聽了這些人的故事之後，你不想嚐一嚐那種刺激的感覺呢？除了他們口頭述說的成功事蹟之外，這些人顯然也都獲得了高度的成就感。在這個商業與銷售史上最富變化、最難預測的時刻，你是否也想加入他們，一試個中滋味？

本書的目的就是要幫助你發掘商場良機，透過這些銷售人員的眼光，去體驗他們的感受。

希望你在閱讀本書的時候，暫時把你從書上學來的、老闆教你的、或從公司學來的，有關銷售、顧客、產品、服務等所有概念、構想、信念、定義，全都拋到一旁。

新遊戲與新規則

首先你必須了解，在銷售這一行裏，不會因為興之所至，或是「專家」的諫言，而改變所做的事情。如果你一直做得很好，更不會輕言改變。所改變的是想法、做法、以及銷售技巧，這樣才能跟得上顧客的腳步，甚至超越他們一步。與顧客接近，正是銷售人員改變想法與作業方式的主要原因。

顧客——無論是個人客戶或是大公司——正面臨著劇烈的變化。根據筆者主持的魏爾生學習公司二十五年來跟銷售人員及顧問的討論結果，以及我個人與來自全球各地銷售人員交談的經驗，毫無疑問，整個商場、整個經濟情勢、以及我們的顧客，正處於前所未有的變動當中。

而這些發生在顧客周圍的變化，使得銷售業進入轉型期。從與顧客之間的人際關係，到所銷售的東西，每件事都在改變。我們魏爾生學習公司（Wilson Learning Corporation）在新墨西哥州的佩可思河學習中心（Pecos River Learning Center）舉辦訓練課程的時候，曾列舉了銷售形態上的六大轉變：

1. 參與決策的人員增加：即使只跟個別的顧客打交道，在每件銷售案當中，參與的決策者愈來愈多。

2. 產品的銷售周期拉長：完成一件銷售案所需的時間大幅拉長。

3. 突發狀況增加：由於前途充滿了未知數，商場上又是風雲詭譎，變化萬千，因此突發事件出現的頻率也相對提高。有些公司被轉手多次，有的改組；有新的行業出現，也有倒閉。這些看似突發的事件，並不在銷售人員的控制範圍之內，但卻對銷售這門行業，以及銷售人員的心理健康產生重大影響。

4. 依顧客的特殊需求提供產品或服務：過去的顧客願意接受一般性的產品與服務，但如今他們要的是針對個人設計的服務方式。一視同仁的大規模服務方式逐漸不被顧客接受，因此注定了衰微的命運。

5. 銷售業者由供應商變成合作夥伴：顧客希望與銷售人員、以及所打交道的公司，能夠建立起一種與眾不同、高層次的長期關係。

6. 銷售業不再完全靠產品取勝：顧客所關心的，不再是產品本身的特性與益處，以及不同產品之間的優劣差異，也不再根據產品的好壞來決定是否購買。

總之，銷售已經變得更複雜、更具競爭性，而且這種變化與往日大異其趣。

本書取名為「改造遊戲規則」，原因即在於此。我所要強調的是：我們所經歷的變化太過巨大、深遠，舊的遊戲規則已不足恃，必須徹底改造整個遊戲規則。

改造的方法

既然本書談的是如何改造整個銷售競爭的形態，就讓我們來看看什麼叫改造，我們要改造的是什麼，以及如何去改造。

基本上，不論個人或公司，都可以透過三種方式去改造。

1. 青天霹靂式：第一種改造是透過極度震驚而達成的。當你在似乎毫無預警的狀態下，或是在漠視種種跡象之後，被迫進行改造，就是所謂的「青天霹靂式」。這就好像配偶的律師送來離婚訴訟的傳票，而你事前毫不知情；或是踏入最大客戶的辦公室，卻發現一個從沒聽說過的競爭對手已經把這個客戶搶走了。在七〇年代，美國的汽車製造業便是飽受石油禁運與外國競爭的「驚嚇」之後，才想到要力圖振作。

通常我們對於「青天霹靂」的處理方法是儘量使損害減至最低，並試圖處理危機；但有時其殺傷力會超過人力所能應付的極限。

2. 循序漸進式：第二種改造方式，是由公司或個人跟著多數人的腳步，逐漸進化而完成改造。例如某位銷售人員發掘出某種成功的秘訣，眾人很快就會羣起仿效。例如，某家保險公司把員工訓練成提供全盤服務的財務專家之後，其他人馬上就會自動冠上財務顧問的頭銜。

電腦的發展從大型主機邁向迷你電腦，最後又由個人電腦獨領風騷，正是「循序漸進」式改造的最佳例證。除了帶動個人電腦風潮的蘋果公司（Apple Computer）之外，大多數電腦業者在這個發展過程中，所採取的是「從眾」的漸進策略，步步為營，因為這種策略似乎很謹慎，而且不難。

但不管是採用「青天霹靂」式改造或是「循序漸進」式改造，都必須付出相當代價。前者要付出的代價顯而易見，會立即反應在個人的工作、事業，甚至整個公司之上。在近十年裡，被「嚇倒」的事例層出不窮，許多種行業和無數公司在震驚之餘就退出了戰場，而未來還會有更多人步其後塵。

「循序漸進」式改造的代價比較不明顯，但長久下來仍是同樣昂貴。這種改造的代價就是坐失機會，在新的遊戲上場時未能占得先機，而且永遠無法跟上。不妨想想，假如美國的汽車製造業者能夠事先預測一九七〇年代初期汽車業所發生的戲劇性變化，並且定下未雨綢繆的因應策略，恐怕就不會被整得那麼慘。這應該是可以做到的；沒做到就是失去機會——這正是「循序漸進」式改造的代價。

在商場上採用這種方式作自我調適，可能會把自己帶進死胡同，因為這只是根據外在的條件改變自己。就好比把一隻青蛙丟進熱水裡，它會馬上跳出來，免得被燙死。但如果把它放進冷水，再將水逐漸加熱，它會持續適應不斷升高的熱度，直到被煮熟為

止。它「適應」的結果是死亡，而這往往便是改造得太慢的代價。如果一味採取漸進的步伐，欠缺策略性的眼光和計畫，你會突然發現水已經沸騰了，你的市場與你的客戶早已棄你而去，把你跟你的產品丟在腦後了。

當然，有些時候採取謹慎緩慢的行動並不為過；但在今天及未來的商場上，種種結構性變化在我們四周迅速發生，動作太慢是件危險的事。即使方向正確，如果只是坐等，很快就會被人迎頭趕上的。

3. 高瞻遠矚式：第三種方法則是預期未來，發展出創新的因應方式，然後運用策略將銷售業本身加以改造。不要等待未來，而要去創造未來。美國式管理的精神導師杜拉克（Peter Drucker）曾說：「預測未來的最佳方法就是去創造未來。」他所指的，也正是這種高瞻遠矚式的作法。

我們不難看出，今天大多數公司最重視的便是這種策略性、預期性的改造，各公司紛紛褪下老繭，試圖蛻變成新的組織，對傳統市場採取新的因應方式，甚至進入或者自行開創全新的市場。例如：

通用汽車（General Motors）實施「農神計畫」（the Saturn Project），希望透過高度的自動化、革新的管理方式，發明一套製造汽車的新方法。接著買下資訊管理界的巨人EDS公司，試圖涉足資訊管理業。然後又買下休斯飛機公司（Hughes

Aircraft)，進軍航太工業。不論這些購併行動是否會為通用汽車帶來好處，重點在於：等到公元二千年，通用汽車必然已打進了其他市場。

摩托羅拉公司（Motorola）在六〇年代末期也採取了類似的策略性改造行動。儘管當時該公司生意很好，但他們決定不把公司的前途維繫在電視機和汽車用的收音機身上，而制訂出一套改變體制、改變公司的十年計畫，從製造電視機、收音機轉而生產半導體和其他精密儀器。

另外，如美國罐頭公司（American Can）的主要業務，到了一九八六年夏天，已經不只是食品包裝，而是金融服務，這家公司已經玩起一場全新的遊戲。

當我們在佩可思河訓練中心舉辦訓練課程的時候，感到最興奮的工作，就是協助一些公司採取這類策略行動——協助他們預測、創新、並改造未來。我們為路德兄弟壽險（the Lutheran Brotherhood Life Insurance）、杜邦（Du Pont）、通用汽車、皮斯貝利食品（Pillsbury）、美國電報電話公司（AT&T）等著名企業訂定計畫，加以修正，並先發制人，改變銷售方向。

個人的改造

身為銷售人員，與公司面臨相同的挑戰與機會，固然可以等受挫折之後再謀改造，

或是慢條斯理地適應環境，但更可以大步躍進！不妨接受杜拉克的建議，創造自己的未來。我們的機會在於大膽假設，勇於創新——也就是自行開創銷售的前途，而不是坐著等機會從天上掉下來。

這種作法跟公司採取策略性改造的過程是一樣的。首先應分析我們的顧客、市場與生意何在？目前的趨勢如何？而未來又能作些什麼生意？然後要自問：身為銷售人員，我們該如何妥善因應？接下來就要設法創新，扭轉競爭情勢。站在潮流前端，創造新遊戲與新規則，這正是刺激之處。你會因為發現新的機會，體認到自己的能力無遠弗屆，而感到興奮不已。

「空中飛人」策略

在這個充滿變化的時代裏，一切都顯得模稜兩可，有時甚至令人害怕。為求自保，有些人會變得故步自封，而且只知守成。如果過分保守，甚至會產生駝鳥心態，把頭埋進沙裡，假裝不知道外界發生了什麼變化，以為墨守成規便能熬過難關。即使整個商場情勢都已明顯改變，還會有人這麼做。這時應該採取所謂的「空中飛人」策略。當周圍的事物急劇變化之際，不妨把自己想像成空中飛人的表演者，剛剛放掉背後的鞦韆——也就是舊的銷售方式——此刻正飛在半空中，等待下一個鞦韆出現在你面前。這其中的

要點在於，你若不從舊的鞦韆上放手，永遠也不可能抓到新的鞦韆。因此在這一刻我們的任務是要放開舊的鞦韆，並在半空中保持自信，相信新鞦韆會出現——而事實上，它也必然會出現。

天下文化 新書推薦

BP007

與成功有約

——全面造就自己

柯維 著 顧淑馨 譯

●定價二二〇元

作者洞悉九〇年代追求全面成功，而不再侷限於八〇年代事業、名利片面成就的趨勢，為讀者沙漠淘金，歸納出簡易可行、經得起考驗的七大準則：操之在我、確立目標、掌握重點、利人利己、雙向溝通、集思廣益、均衡發展。從修養內在品德，由內而外開啓改變之門，從個人的成功到人際關係的成功，進而達到全面觀照生命的境界。讓讀者領略到：唯有追求事業、家庭、人際關係、個人成長的全面成功，才是真正的成功。

生產力中心總經理石滋宜、台灣卡內基訓練負責人黑幼龍一致推薦本書值得與部屬、家人、朋友共享，是追求全面成功的經典之作。

BP008

長大的感覺，真好

帕翠生 文 圖 桂特兒 尹萍 譯

●定價一五〇元

這是一本討論青少年種種成長問題的書。作家林良、薇薇夫人，師大教授劉焜輝，杏陵基金會家庭生活與性教育中心主任晏涵文一致推薦本書：書中溫暖、睿智、又生動的文字與漫畫，是父母、師長幫助青少年認識自己的最佳讀本。希望從閱讀這本書開始，中文世界裏的青少年也找到了傾訴的對象，學著做自己的好朋友，也做這世界的好朋友。本書已出版英、法、德、希伯來等多種文字，普受各國讀者歡迎。

BP009

可以勇敢，也可以溫柔

——都市女冒險家

史克蘿 著 何亞威 譯

●定價二二〇元

唸書、就業、結婚、生子……都會女性的的人生歷程，不再是一首首含辛茹苦的悲歌。她們勇敢地追求個人成長，溫柔地觀照人生滋味。她們就是「可以勇敢，也可以溫柔」的人生冒險家。

本書貼切點出女性成長過程中，由顛簸到沉穩的蛻變心情。它鼓勵女性不憂不懼，勇敢地往前跨一步，冒險表現真我，最後必能破繭而出，化為燦爛的彩蝶。

春去秋來，花開花謝，女性的人生目標不該在盲目的浪漫中萌芽，在無奈的喟嘆裏凋零。勇敢地作自己，建立成熟堅定的風格和魅力，並不是男性的專利。男性也不再對成長停滯的女友或妻子引以為傲。本書幫助你在抉擇中找到真正的自己。