

西苑译丛

# 微软营销

来自世界上最成功企业内部的销售秘诀

## Microsoft

Selling Microsoft Sales Secrets From Inside the World's Most Successful Company

(美) 道格·代顿 / 著 秦鹏 赵颖 朱畅 / 译

西苑出版社  
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

# 微 软 营 销

——来自世界上最成功  
企业内部的营销秘诀

[美] 道格·代顿 著  
秦鹏 赵颖 朱畅 译

Google 125

西苑出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

微软营销: 来自世界上最成功企业内部的营销秘诀/ (美) 代顿著; 秦鹏等译. —北京: 西苑出版社, 1999. 6

(西苑译丛)

ISBN 7-80108-239-7

I. 微… II. ①代… ②秦… III. 电子计算机工业—工业企业管理: 供销管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 20718 号

## 微软营销——来自世界上最成功企业内部的营销秘诀

著 者 [美] 道格·代顿

译 者 秦鹏 赵颖 朱畅

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区永定路 7 号 邮政编码 100039

电话 68173419 传真 68173417

印 刷 山东肥城新华印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 10.75

印 数 1—10000 册 字数 218 千字

2000 年 3 月第一版 2000 年 3 月第一次印刷

书 号 ISBN 7-80108-239-7/F·08

定 价: 20.00 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

**让微软公司行之有效的  
营销大法为你赚钱！**

未经验证的生活是不值得过的。

——柏拉图

## 目 录

### 第一篇 时间、目标与计划

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 我们的首要目标：市场主导权 ..... | 3  |
| 第二章 抓紧时间，争取成功 .....     | 17 |
| 第三章 我们的第一选择：推销微软 .....  | 34 |
| 第四章 变目标为现实 .....        | 42 |
| 第五章 微软的秘密武器 .....       | 71 |

### 第二篇 客户中心化推销术

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第六章 客户中心化推销术 .....           | 93  |
| 第七章 成交高额销售 .....             | 118 |
| 第八章 讲述微软公司的故事 .....          | 144 |
| 第九章 演示成功 .....               | 179 |
| 第十章 高级推销技能 .....             | 199 |
| 第十一章 保有竞争力——再获市场<br>优势 ..... | 216 |
| 第十二章 发挥内部资源的杠杆作用 .....       | 231 |
| 第十三章 高效营销管理的秘密 .....         | 242 |

**第三篇 把握商机**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第十四章 把办公室变成战略武器 ..... | 269 |
| 第十五章 通讯系统的杠杆作用 .....  | 283 |
| 第十六章 销售动力自动化 .....    | 303 |

**第四篇 管理个人生产**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第十七章 态度、责任与成功 ..... | 317 |
| 致 谢 .....           | 333 |
| 译者后记 .....          | 334 |

# 第一篇

## 时间、目标与计划

你将从本篇中学会如何运用我在微软公司提出的“客户中心化”技巧，以帮助你成为一名更出色的推销员。

你还将了解到如何与客户进行更有效的交流，如何运用目标和关键性成果来管理自己的商业推销区，如何通过精心计划，以及优先考虑营销活动来驾驭自己的时间。



## 第一章 我们的首要目标：市场主导权

“在我看来，手段完善、目标模糊似乎成了这个时代特征。”

——阿尔伯特·爱因斯坦

要想在软件行业中掌握市场的主导权，并且获得成功的收益，那么关键之处还在于建立技术标准——创造“特许经营权”。在今天的计算机软件市场上，微软公司的视窗 Windows 操作系统就是最佳的、最有利可图的选择。

当微软公司 1984 年首次推出 Windows 时，我们就已经意识到：如果想确保这种操作系统取得独立生存发展的地位，那就必须让差不多每一家 OEM 都来采用我们的技术。同时，我们还意识到必须获得大多数独立软件开发商 (ISV) 的莫大支持，以便达到我们所需要的发展势头，从而推动视窗标准的升级换代。

这就是微软公司之所以采取分两路出击的钳形战略 (OEM/ISV) 来推销 Windows 的原因。任何一家 OEM，一旦在其 PC (个人电脑) 机上安装了 Windows 软件，就会对别的同行产生更加强烈的吸引力，以促使他们向我们的操

作系统发放许可证。同样,ISV 也可以在其应用领域有效地提高竞争力。

在开发和保持 PC 机操作系统标准方面,微软是不是最好的公司?这当然是有争议的,但无论如何,正是由于 Windows 技术实现了操作系统结构的标准化,以 PC 机为基础的计算机技术才得以更加迅猛地发展。

假如微软公司没有向 OEM 和 ISV 做好推销 Windows 的工作,那么整个 PC 机行业就将以截然不同的方式演变。PC 机硬件制造商将不得不采用形形色色的操作系统;软件公司将不得不开发和扶持五花八门的产品版本,转销商也将不得不为同样的软件应用提供各式各样的疑难解答。和现在相比,PC 机的售价将更为昂贵,在使用和技术支持方面也将更加困难。

为了让我们的操作系统取得独立生存发展的地位,我们制订了“绝对的市场主导权”目标,这个目标之所以是合理的、至关重要的,原因就在于此。

本章将介绍我们是如何运用目标管理(MBO)技巧来帮助实现营销目标的。

## 目 标 管 理

在微软时,我的上司吉姆·哈里斯就坚定地相信目标管理。此前,他曾在英特尔公司负责战略规划。他认为,管理一个组织最有效的方法,就是建立某种报告机制,而其根本就在于制订和实现谨慎确定的目标。

在一次员工会议上,当他向我们介绍目标管理(制度),并且要求向各自的部门人人传达时,我们都不以为然。他所

提出的九步过程似乎既简单又明了，我们过去也都为自己制订过目标嘛。

虽然我们很快就懂得了两者之间存在着很大差异，但随后就忘了个一干二净，直到下一个计划周期来临。实际上，制订目标就是为了从时间上管理我们的所作所为。

我们花了整整两个季度的计划周期，试图将目标与现实结合起来，一开始，我们费尽心思制订出既切实可行、又富有挑战性的目标；但由于目标过滥，以至于难以按照优先顺序安排营销活动。接下来，当我们更加注重实际之后，许多人却又懒于坚持用来监督结果的执行标准。

不过，一旦将制订目标和计划周期结合起来，并和我们的经理们的当面汇报结合起来，我们就开始发现：制订目标以及用目标管理时间，是多么地有助于提高我们的生产力，因为它管理了我们最宝贵的资产——时间。

有一句老话说：“假如不知道何去何从，那么你走哪一条路都无所谓；假如目标已定，那么你所迈出的每一步都意味着靠近或远离。”

制订目标有助于我们更加明智地工作，有助于我们集中精力实现最重要的目标——绝对的市场主导权。

多年以后，我才认识到：每天每一刻，我都在为自己即将从事和完成的活动作出决定，而正是这些决定最终影响了我的一生在做什么，我又能获得多大程度的成功。此前，我却几乎没有想到过这一点。

### **步骤 1 制订目标**

制订目标有助于你优先安排营销活动，以及更好地利

用时间,明智地做生意。不过,它也会产生心理层面上的影响。付诸实践之前,你应当评估一下目标是否切实可行和富有挑战性。无法实现的目标使人消极沮丧;没有挑战性的目标却又不能刺激你提高生产力。

| 常见的生意目标  | 示例                   |
|----------|----------------------|
| • 销售量    | 今年完成 100 万美元         |
| • 市场份额   | 明年达到 35 %            |
| • 利润率    | 保持 15 % 的税前利润        |
| • 客户数量   | 今年成交 50 家新客户         |
| • 客户规模   | 《幸福》200 家最大公司中的 20 家 |
| • 雇员数量   | 今年增员 20 名            |
| • 市场资本总额 | 明年获取 2000 万美元的综合采购单  |

## 步骤 2 明确关键性成果

制订目标之后,你应当确立执行标准或关键性成果(如同里程碑一样),以便把握达标的进度。

关键性成果将为你提供衡量达标进度的客观尺度。譬如,要想在公司 5 % 的顶尖推销员中成为优胜者,你可能必须每个月售出价值 10 万美元的产品。

在本例中,你的明智做法就是把关键性成果建立在具体营销活动的基础之上。

比方说,你可以把某一项关键性成果设定为每月成交的新客户量,或者设定为挖掘新客户所花费的时间。

**目标:** 本月至少售出价值 10 万美元的产品。

### 关键性成果：

- 成交 2 家新客户。（2 表示达标所需的最少新客户量。）
- 每天推销造访 20 次。（假如你能和 50% 的潜在客户成交，那么你每个月就得至少确定 4 位合适对象，20 表示所需的最少造访次数。）

#### 目标管理（MBO）：提高生产力的 9 个步骤

| 示 例               |                                         |
|-------------------|-----------------------------------------|
| 1. 制订目标           | 每月售出价值 10 万美元的产品，成为公司的优胜者。              |
| 2. 明确关键性成果        | 每月成交 2 笔新业务。                            |
| 3. 评估优劣势          | 虽拥有可靠的安装基础，但竞争对手的新产品价格更具优势。             |
| 4. 确立行动方针         | 采取电话销售攻势，以挖掘新客户；并成立一个“用户群”，以帮助自己调整销售时间。 |
| 5. 规划资源（时间、人力和资金） | 把 80% 的销售时间用于现有客户，20% 的时间用于开拓新业务。       |
| 6. 确立达标期限         | 8 月 1 日之前实现销售目标。                        |
| 7. 编制计划           | 已经编制好计划，并且做好了销售活动的时间安排。                 |
| 8. 监督结果           | 与销售经理每周审核一次进展程度。                        |
| 9. 落实奖赏           | 一旦成为优胜者，就带全家人外出旅行一周。                    |

在微软公司，我们不仅为具体的销售目标确立了关键性成果，如成交新客户、实现每月销售额；而且还为员工个

人素质的培训和发展制订了目标。

譬如,某一位客户经理在演示产品方面感到吃力,那就  
可以制订如下的目标,以提高其演示技能:花时间向我们的  
技术支持工程师求教,或者参加培训班。

### **步骤 3 评估优劣势**

一旦制订了目标和关键性成果,你就可以着手分析自  
己的优势和劣势,以便明确自己是否具备了达标所需的全  
部资源,包括时间、人力和资金。

如果贵公司的销售目标是占领 75% 的市场份额,那么  
你或许就有必要在广告或其他促销方式上投资,以便建立  
客户对产品的购买需求。再比如,虽然你拥有广泛的客户基  
础,但竞争对手的新产品却在价格方面更具优势,那么你或  
许就有必要提供额外的销售服务,以便保住市场份额。

评估自身的优劣势常常是制订目标过程中最为困难的  
阶段,因为在很多情形之下,你并没有足够的信息肯定自己  
的分析完整或精确。譬如,当你推销某种未经检验的新产  
品,或涉足某个陌生的营销领域时,可能就很难预测究竟需  
要进行多少促销,才能建立起客户对该产品的认识,从而实  
现自己的具体销售目标。

在这种情况下,你或许必须对达标所需的营销资源作  
出数量或类型上的最佳“猜测”。接下来,当你开始推销产  
品,并向潜在客户们搜集市场信息之后,你就可以对自己的  
目标进行修订了。

#### 步骤 4 确立行动方针

就这一点而言，你应当为提出一项如何达标的行动计划而做好准备。

要创立有效的行动计划，关键还在于评析你所参与的每一项活动，并且优先考虑那些你希望集中精力，以帮助自己实现关键性成果的活动。

譬如，你的某一项关键性成果是要在每个月成交 2 家新客户，那么你就必须规划出一部分营销时间，以便挖掘新的客户。当你准备行动计划的时候，你或许要决定每周花一天时间展开电话销售攻势，或进行直邮广告促销。

重要的是，你必须识别和优化那些将为你达标提供最佳机会的营销活动。

#### 步骤 5 规划资源

整理好行动计划之后，你还必须分配好自己将要使用的资源。

譬如，你可能需要规划自己的营销时间，以便与现有客户合作和挖掘新的客户；或者你还有必要就销售助理们的时间作出规划，以帮助自己协调某项直邮广告促销。

在绝大多数情形下，你的资源，包括你的营销时间、差旅费预算，以及你能够用来帮助自己完成商业目标的任何公司资源，都是有限的，但是，你可以运用你最有力的资源——你的计划——来实现你的销售目标。

我已经懂得了这一点，那就是：资源贫乏之际，正是发挥创造力之时。

## 步骤6 确立达标期限

对自己所计划的每一项活动都确立达标期限，这不仅提供了考验你是否确信能在某个具体日期之前实现关键性成果的机会，而且提供了评估不同任务之间相对优先顺序的机会。

为了帮助自己评估目标是否切实可行，我在每日安排中，对计划完成的每一项活动都规划了时间。假如我的计划要求我每周工作6天，每天12个小时，那我就明白自己是不切实际的。

## 步骤7 编制计划

制订目标和行动计划，既为你提供了从思想上重视夺标的机会，也是你对承诺达标的一种确认。

此外，制订行动计划还有助于你和别人交流计划内容，有助于你把注意力始终集中在那些对于达标最为重要的活动上面。

当我在微软公司第一次接受数百万美元的销售定额时，我真不知道如何去完成它。在仔细查阅购销频繁账户之后，我意识到自己能够实现下一季度销售定额的惟一办法，就是促成我正在努力的95%的合同。但我知道这是极不可能的，因为向我们主要的OEM进行销售的过程通常都是3到6个月。

然而，当我着手制订行动计划的时候，脱离困境的出路就变得明显起来：实现销售定额的最简单途径，就是与那些希望通过采购活动快速发展起来的小规模原设备制造商们