



企業實戰叢書

九〇年代的 銷售贏家

市場開發與銷售實用指南

▲
STRATEGIES INTO
THE 1990s

掌握最新營銷策略
再創銷售巔峯

蕭約翰◎著 石浮◎譯

F713

X441

企戰叢書46

九〇年代的銷售贏家

——市場開發與銷售實用指南

蕭約翰◎著 石浮◎譯

九〇年代的銷售贏家：市場開發與銷售實用指南
／蕭約翰著；石浮譯．--初版．--臺北市：
業強，1993[民82]
面；公分，--(企戰叢書；46)
譯自：Strategies into the 1990s
ISBN 957-683-167-9(平裝)

1. 銷售

496.5

82007958

ISBN 957-683-167-9



企戰叢書 46

九〇年代的銷售贏家

作者：蕭約翰
譯者：石浮

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

執行主編：張碧珠

編輯：朱淑芬、林宜妙、阮毓琪、賴桂枝、劉立文、黃冠閔

美編：蔡森江、潘俊傑

企畫：姜亦慧

地址：台北市中華路二段163巷6號2樓

電話：(〇二)三〇四三一五二、三〇二五一四〇

傳真：(〇二)三〇四三一五三

郵撥：〇七四三八一二九 業強出版社

聯合發行中心

地址：台北縣新店市民權路130巷6號2樓

電話：(〇二)二一八三五六五(代表號)

傳真：(〇二)二一八三六一九

排版：浩瀚電腦排版股份有限公司

印刷：永美印刷公司

法律顧問：蕭雄淋律師

新聞局登記局版台業字第322二〇號

一九九三年十一月初版

定價：新台幣一四〇元整

■版權所有，翻印必究■

(如有破損或缺頁、倒裝，請寄回更換)

F713

X441

企戰叢書46

九〇年代的銷售贏家

——市場開發與銷售實用指南

蕭約翰◎著 石浮◎譯

目錄

緒論	
第一章	為九〇年代制定切實可行的計畫 8
第二章	斷定市場的需求 12
第三章	對當前的和未來的市場進行分析 21
第四章	推銷產品的理想方式 30
第五章	探詢技巧和資訊收集 40
第六章	銷售計畫和營銷一覽表 47
第七章	探明並開發有利可圖的新生意 59
第八章	如何增進對現有客戶的銷售量 73
第九章	怎樣向大公司推銷 79
第十章	推銷和銷售計畫 86
第十一章	打動買主 94
第十二章	去除對競爭對手的恐懼 100
第十三章	動力 106

第十四章	組織銷售短訓班和機構內部的獻計獻策討論會	115
第十五章	培訓銷售人員	120
第十六章	提高銷售人員工作質量的種種技巧	126
第十七章	有效的銷售宣傳品	140
第十八章	有說服力的廣告	148
第十九章	有效的溝通——公司內部和外部	158
第二十章	掌握有力的進貨方針	163
第二十一章	怎樣避免爛帳，怎樣增加順利的現金流轉	172
第二十二章	降低成本能提高效益和盈利	178
第二十三章	進入九〇年代的定價問題	181
第二十四章	九〇年代的營銷概念	185

緒論

二十世紀九〇年代的牟利性商業的發展比過去任何時候都更加有賴於經過創新但切實可行的銷售與營銷策略的實施，這種策略必須反映當前這一商業競爭劇烈的新時期。這時的銷售方法必須代之以積極的新方法，使公司既能發展現有市場，又能認清正在新生的市場。

許多公司的銷售和營銷工作往往很不得力，不少經理人員缺少或根本沒有銷售營銷的實際經驗。當今完備的定貨簿不應該掩蓋積極的超前計畫的必要性。九〇年代還會出現下述的老問題，要解決這些問題，新的辦法是必不可缺的。

銷售方面的問題

- 我們的售價過高
- 競爭過於劇烈

- 客戶多年都有固定的供貨商——我們沒有機會
- 給客戶貿然通電話推銷缺乏進展

• 客戶大多在別處採購——我們只到手一星半點

營銷方面的問題

- 我們的廣告缺乏衝擊力，反應極其有限
- 沒有正規的發展計畫
- 我們怎樣才能探明並開拓新的市場？
- 我們的銷售宣傳品不完備
- 市場一日千變，我們的產品適銷嗎？

銷售管理方面的問題

- 通信聯繫不良——無論公司內外
- 我們雖屬日益發展而且有利可圖的企業，但現金流轉始終較緊
- 銷售人員積極性不高

- 沒有正式制定的目標和動機
- 個別推銷員的缺點有待克服

《九〇年代的銷售贏家——市場開發與銷售實用指南》倡導一種强有力的新方法，協助公司經理和銷售主管人克服此類問題以及其他有關的問題，多年來採用而即將過時的銷售方法已被代之以新穎而切實可行的概念，能使類型和規模不同的一切企業——不論是生產或是服務，是市場分配還是市場分割——進入九〇年代取得效益。

本書是在全世界範圍內各式類型和規模的高度成功企業——包括多國公司生產和服務企業，經銷權授予和新產品開發——普遍採用的銷售和營銷方法積多年實踐經驗之後構思寫成的，淘汰了許多老式的銷售和營銷理論，代之以有力而切實可行的策略和建議以提高有利可圖的銷售水平，為在整個九〇年代中企業的擴充提供結實的基礎。

第一章 爲九〇年代制定切實可行的計畫

除了某些規模較大的公司外，大多數公司很少採用戰略性計畫來武裝自己，以便應付九〇年代的挑戰。制定未來銷售和營銷戰術的計畫，是公司增加市場占有率和減弱競爭衝擊力的一個至關重要的先決條件。

從一九九二年起，英國所有的市場都將面臨歐洲製造商的最嚴峻的競爭，競爭不再或多或少局限於國內生產廠家。就大多數產品和提供的服務來說，英國市場日益浮動，而現有的機會數量稀少，二者導致競爭活動的急劇增加。

在二十世紀九〇年代根本沒有自滿的餘地，你的產品和服務過去在市場上推銷得很成功而獲利頗豐，並不能保證它們會繼續如此。定貨簿上一填得滿滿的，推銷人就會驕傲自滿，認爲好景會常此下去。絕不會的！沒有一種營銷體系會歷久不衰的，因此必須經常回顧審查一下方針大計、產品、廣告和促銷，這一點對規模較小的公司尤其重要，因爲它們沒有大公司的財政實力和銷售實力，如果你一成不變，就會輸給大公司，以單調方式提供的同樣產品客戶會生

厭，在任何市場上都有勝者和敗者，而勝者毫無例外都對敗者有著自己的優勢，因此你必須確定一種競爭的有利條件——競爭對手所沒有的優勢。

公司往往不善於推銷自己的產品和服務。在許多企業中，銷售仍然被視為「不得不做的事」而不是「必須做的事」。銷售成交之前，商務上不啻一事無成，而在許多公司中，推銷活動仍然沒受到應有的重視。通常推銷人員既無法從其他部門同事得到所應得的敬重，也不受客戶的敬重。應該承認，成功的銷售也是一種專業性的職業，因為這份工作是公司壯大的根本基礎。在今後的十年中改變對銷售工作的態度是必要的——不論是雇主、客戶，更重要的是銷售人員本身，都得改變。銷售工作被視為低聲下氣的工作由來已久，因而大部分銷售人員缺乏必要的職業自豪感而不能發揮自身的實際潛能，也發揮不了公司的實際潛能。就那些不懂得轉變態度的必要性的公司和銷售人員來說，九〇年代的商業將是一場極難成功的艱難搏鬥。重視銷售人員會提高他們的自尊心，並從而使他們能以較高的職業精神和較大的成功率來從事他們的艱難任務。

英國的公司往往是傑出的革新者，也是高質量的製造商，但很可惜，許多公司不善於推銷他們的產品，因為你有了新的或不同的產品，就期待客戶紛紛登門找你，那是錯誤的。不管你工廠的規模多大，產品的層次多高，市場的範圍多大，徹底計畫銷售和營銷策略都是非常必要的。許多公司長期靠「憑經驗

和本能」的思想體系來管理，很少考慮以計畫和有組織的營銷方針來管理。到了九〇年代，那些方法必須加以改變，你必須雇用和管理一批優秀人才，要下定決心保持高效率的生產或服務水平，而且積極進取地進行推銷工作。

在今後十年中，發展壯大是絕無神丹妙藥的。壯大並非憑空而至，壯大只能來自開發高品質產品和運用完善制訂的銷售策略來有效地擊敗競爭對手，有效地制訂規畫遠不止於規定銷售目標和提出營運預算，精心確定發展計畫是公司未來發展繁榮的藍圖，計畫必須富有彈性，以適應新情況。市場的變動，客戶需求的改變對你取得進展有著密切的關係。喪失革新的優勢，是你經受不住的。一旦你原有的產品開始取得市場的占有率，你就得依靠經常改進產品，並開始採用新產品，來保障公司的前途。按照營銷計畫進行工作是必要的，但必須經常加以修訂改進以適應新情況。一切市場的生命期都是有限的：

- 成長壯大期
- 成熟期
- 低落衰退期

因此，隨著市場的變動，你的策略也必須改變。太多的公司只關心眼前逐

日逐時的問題，對經營的當前急務之外的任何事情，都採取視而不見的態度。制定超前計畫會給你的企業指出明確的方向，並提供一個健全的框架，可以在九〇年代擴大市場占有率，提高利潤水平和保持競爭實力。

第二章 斷定市場的需求

經常估測市場

在競爭激烈的九〇年代，製造商集中精力於生產以滿足市場的具體需求，比過去任何時候更有必要。過去許多公司生產他們自認為市場需要的產品，很少或者甚至根本不認真考慮真正需要的是什麼，因此，銷售的滲透力一直極低。在下一個十年中，經理部門必須在新產品生產之前，仔細研究市場，以確定真正的需求是否存在。如果調查的結論是肯定的，還得確定潛在的市場有多大。經常估測市場是必不可少的，因為沒有靜止不變的市場。對市場了解得透徹，才能使生產者對變動作出迅速而有效的反應。對每個計畫推出新產品或者擴大現有產品的市場占有率的工廠來說，市場調查工作是個重要的先決條件，斷定市場需求，再採取積極步驟來滿足需求，必須有精確的情報。

市場調查顧問的有益作用

公司進行自己的市場調查以確定市場的確切要求，那是可行的，不過還可以保留專家的顧問組織來從事非常詳盡的，獨立的，廣泛的調查。專家的市場調查組織能提供生產者「機構內部」可能缺少的大量知識和專長，同樣，專家們還能對市場潛力提出公正無偏的意見。對於專家諮詢雖有費用問題要考慮，但通常錢用得恰到好處才能獲悉準確的市場全貌。不管採用哪一種方式，市場研究必須在投資於生產設備之前就進行，以精確斷定市場的需求。

信息的起點——意見徵詢表

市場調查的起點是意見徵詢表，表格應該設計得能獲取為精確評估市場所必需的每一項想像得到的信息，所列的問題多少並不重要，只求能取得最終結果——斷定客戶對產品的要求，諸如對產品規格、價格、包裝需求的水平。營銷研究不可以限於現有的客戶，必須對各種類型和規模的公司按所占市場的大小作廣泛的斷面採樣進行採訪，避免採用過於狹小而不能取得精確信息的參數。

意見徵詢表可以提供大量有用的信息，使經理部門能制定完備實用的方針。仔細思考市場研究的結果，不要期望所有新產品都得到市場的熱烈反應，保

持頭腦開放是很重要的，假如結果表明反應冷淡，那麼必須訂出新的戰略。爲了公司內部的喜好而進行某個產品的生產，那不啻財政上的自殺。應該重視的是潛在客戶的反應，而意見徵詢表才是價值無法估量的信息的主要來源。

識別市場缺口的對話

提出這樣的問題：「什麼產品或者產品特色能在市場上銷售，而在目前卻無貨供應？」能使製造商認清有可能賺錢的缺口。和現有客戶和潛在客戶增加對話能使產品得到改進，或者創造產品，以滿足需要。徵求客戶意見必須不斷地進行，可以非正式地邀請幾批客戶到你的首腦機關和你會面，討論他們對新產品的想法，或者請他們設想一下現有產品該如何加以有利的改動。這些人是未來的購貨人——你們公司的命脈，要向他們請教——經常地，非正式的碰頭可以成爲開發新概念的跳板；建設性的批評可以用來認清現有客戶的問題，讓市場幫我們出點主意，究竟什麼才是需要的——通過在市場以內活動的客戶。客戶的想法和意見能和製造商的想法和意見融合起來，以生產出有實際銷售潛能的產品來。