



TBC Times Business College / 时代商学院

志在B2B业务，踏上最快成功的捷径！

90%的业务员，从菜鸟到老鸟，
从客户经理到高层主管，当上老板顺理成章！

B2B 圣经

客户经理营销实战思维与策略

吴育宏 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

B2B 圣经

客户经理营销实战思维与策略

吴育宏 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

B2B 圣经: 客户经理营销实战思维与策略 / 吴育宏著.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2016.10

ISBN 978-7-5699-1155-8

I. ① B… II. ① 吴… III. ① 电子商务—市场营销学 IV. ① F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 217545 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-2926

中文简体版权 ©2016 通过成都天鸢文化传播有限公司代理, 经大是文化有限公司授予北京时代华文书局有限公司独家发行, 非经书面同意, 不得以任何形式, 任意复制转载。本著作限于中国大陆地区发行销售。

B2B 圣经: 客户经理营销实战思维与策略

著 者 | 吴育宏

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 余荣才

装帧设计 | 孙丽莉 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 16.25

字 数 | 180 千字

版 次 | 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1155-8

定 价 | 40.00 元

版权所有, 侵权必究

为什么当业务员，

客户规模大、单笔成交金额高、

B2C 销售：当销售的对象是个人，例如：卖洗衣机给家庭主妇、卖投资型保单给投资人，我们称之为 B2C（Business to Consumer），也就是企业对个人的销售行为。

比较项目	客户规模	客户的专业程序	单笔成交金额	买卖双方建立关系后
B2B	较大	较高	较高	紧密且长久
B2C	较小	较低	较低	疏远而短暂

就要做B2B?

买卖双方关系更长久!

B2B 销售：当销售的对象是企业，例如：卖原物料给食品加工厂、卖螺丝给机械制造厂，就是所谓的 B2B（Business to Business），企业对企业的销售行为。

买卖双方的 互动模式	客户的需求 弹性	采购流程 （销售周期）	决策人员 及因素	与制造商的 距离
双向 双方需多次 讨论、交涉	较高	较长	复杂 多为 一群人	近
单向 卖方积极说明 产品特色。	较低	较短	单纯 多为 一个人	远

推荐序一

将理性的买卖，做成感性差异

大同公司董事长 林蔚山

综观商业活动流程，除了直接负责销售的业务员外，其他人从事的工作，或多或少都与非销售的销售行为（non-sales selling）有关。换言之，我们不一定贩卖产品，但总希望他人愿意接受自己的理念、设计或提案，或许在不知不觉之中，我们早已融合销售于工作中，迎接全面销售时代的来临。

如果说，我们每个人都必须贩卖某些专业，那么销售能力的良莠就显得相当重要。然而销售过程中隐而未察、甚至无以名状的奥秘，却很难清楚勾勒，以至于一般人谈到销售，便常浮现穿着西装、能说会道的推销员形象，将销售流程简化为口才或人脉等特质决定论，甚至有生意子难生的说法。

本书正是针对上述假定，进行深入浅出、兼具高度与广度的剖析，协助读者一窥业务工作的美丽境界。

兼顾深度、高度、广度的人，走到哪里都抢手

关于销售的深度，在于洞悉人性需求。在销售过程中，不论最终销售的产品或服务为何，让客户买单最根本的原因，还是在于该行为能满足需求（demand）。需求可以分为硬需求与软需求，前者着重产品服务特性，后者则着重隐藏的感性层面。而销售人员能否洞悉客户的软需求，将产品的卖点（selling point）转换为心动点（touched point），也成为能否跳脱出规格与价格红海泥淖的关键。因为与顾客需求的距离远近，总是比与竞争对手的差异来得更重要。

销售的广度，在于平衡理性与感性。在日常生活买卖中，有时候我们并不会只考量价格的高低，有可能是因为交易的便利、贴心的服务、甚至是长久建立的顾客关系影响。这是因为销售绝不仅是纯粹理性的判断、只是买卖双方价格谈判的角力，在交易过程中的感性层次，有时候是决战最后一里路的关键。书中建议销售人员，可以透过交出发言权但保留主导权的沟通技巧，听懂客户没有说出口的话，或是扩大产品的价格区间，以评估客户价值核心，甚至主动协助客户聚焦需求等技巧，将看似理性的买卖行为，添加感性的定制差异。这些都是B2B业务摆脱价格战、找出蓝海市场的致胜关键。

而谈到销售的高度，在于创造共享价值（Creating Shared Value, CSV）。销售人员可以拓展工作的视野高度，将眼光放远，从自利的推销角度，升华为创造共享价值的合作伙伴。这是因为每个工作者的寻常日子，可能都是客户的关

键时刻（moment of truth），而当客户的关键时刻你都在，即代表你有极强的危机处理能力，以及客户关系管理实力，这些都是纵横于B2B市场的业务，能更上层楼的重要条件。

销售时代的来临，每个人都扮演着销售员的角色，然而销售工作绝非天赋决定，可透过后天的训练与学习养成。本书透过日常观察，深入剖析销售活动的核心与本质，带领读者领略销售的深度、广度与高度，其笔锋兼具温度与感情，值得读者细细品味。

推荐序二

B2B销售完成，才是关系的开始

复盛股份有限公司亚太区总经理 黄金祥

十几年前与育宏兄在复盛营业部门共事时，历经了东南亚金融风暴、美国九·一一恐怖攻击，以及许多令人难忘的重大事件冲击，亲眼目睹育宏兄在每一次重大事件中，第一个动作总是先联系客户，宛如关怀自己家人般，站在公司的立场，尽可能帮助客户共度难关。而在日常业务活动中，我们也曾一起讨论如何协助澳洲客户，以最快的速度获得响应、成功提高客户黏着度，至今这位客户，仍旧是复盛最重要的客户之一。育宏兄持续改善业务，与不断学习精进的精神，至今仍让客户与我印象深刻。

拜读育宏兄的这部大作，过去共事的种种情形如电影般在脑海翻页，依旧历历在目。

例如：从过去到现在，复盛公司国际业务开发与维运，仍旧以价值链端对端（End to End, E2E）的模式进行，业务与业务主管在某些国家，虽然透过

代理商或经销商掌握当地市场，但仍坚持每一到两个月，与经销商或代理商，拜访当地最终端的用户，让我们实时察觉市场变化，并找到更好的方案，让客户、经销商及复盛都能获利。育宏兄在书中，不但从宏观角度的策略思考规划，也从微观执行的细节脉络，深入浅出地用台湾当地案例，与国际文化的角度来阐述，可以看到育宏兄的用心良苦。

随着中国大陆经济的崛起，中国台湾地区企业除了如施振荣先生所言，如何善用大陆的冲击与资源建立自身的优势外，更重要的是如何以品牌文化来融入全球，达成产品、服务与系统的差异化。企业想要取舍的核心价值或核心文化是什么？如何透过组织将企业核心价值，或核心文化传递给目标客户？又该用什么方式，与目标客户沟通核心价值？

这些重要营销业务问题，透过育宏兄的大作，也提醒我再次做更具深度的思考。因此，我迫不及待阅读到凌晨两点多，一口气将这部大作看完，并在书中找到许多答案及震撼之处。

如果你正在找一本既有理论作依据，又有实务来验证的工具书，我会极力推荐育宏兄这本新作《B2B圣经：客户经理营销实战思维与策略》。它兼具理论与实务的两个轮子，让阅读过的人可以通过本书，更清楚在业务经营的路径上，如何施力并更精准地达标，以取得可观的成绩。

推荐序三

业务力，才是经营的基本

资诚企管顾问公司资深副总 何曜宏

二十多年来我所主导的组织变革项目中，企业的营业部门一直扮演非常重要的角色。特别是现今经营环境变化快、市场规则经常改写的情况下，从第一线的业务人员、业务主管，一直到经营管理阶层，都必须有敏锐的市场嗅觉、顾客导向的思维，并且有能力参与营销及业务决策，一家公司才能在营运上，拥有高度的应变能力。

作者吴育宏在营销业务领域，不但有务实的操作经验，同时在营业管理系统的设计与执行上，也具备专业的见解，成功协助数十家知名企业，如TOYOTA、LG、Sony、铼德科技、资生堂等，重新建构营业管理系统，打造持续竞争力的重要基础。本书内容不但有专业经理人需要的高度，也有贴近市场与顾客洞见的深度，非常值得一读。

推荐序四

B2B市场的入门指南

TVBS无线卫星电视台主播 华舜嘉

会认识育宏，因为我们一个是记者，一个是营销品牌专家，因一次采访邀约，我们有了第一次交集。

“不好意思，打扰了，我们今天有个题目想要请营销专家来帮忙分析，不知道您方便吗？”

“没问题！”电话另一端，传来他很干脆的回应。

“请教您那边的地址是？”

“没关系，我等一会儿直接到你们公司楼下。”

跑了这么多年新闻，第一次听到受访者这样响应，当下我愣住了，心想：“这个人有这么想红吗？居然为了上电视还亲自跑一趟？实在太夸张了！”当他果真出现在电视台楼下时，给我的第一印象是：身材高高瘦瘦的，穿着合身的西装、十分客气。令我惊讶的是，互相交换完名片后，他立刻切入正题：“针对

您刚才的提问，我整理出三个方向。”并拿出做了满满笔记的文件，上头有着各式各样的案例。

接着，他就开始解说：“有个火红的美国品牌‘维多利亚秘密’，为什么品牌名称取为秘密？是它不想让产品信息给大众知道吗？相反的，不是……

他一开场就用简单的例子，一针见血地说明，对许多人而言，需要长篇大论解释的策略。

不只如此，他的确是有备而来，针对我在电话中提出的每个提问，总能犀利地举出两到三个产业实例，让我不禁为他的专业与认真折服。

育宏的作品就和他的为人一样，他把他的专业、对市场的了解，全部写在这本书中。不只如此，他还把进入门槛相对较高的B2B市场，用浅显易懂的产业实例清楚说明，并且透过他个人经验的分享，让想进入这个产业的人，能够少走许多冤枉路，了解自己的价值所在。

当我接下这份推荐序邀请时，台湾的电子产业正好面临了红潮来袭，而在企业不断地降低成本，作为组织重整的策略下，这样的公司能维持多久？我相信这困扰很多业务人员，更让许多经营者头痛。然而，我在这本书中找到了答案。就像育宏在书中提到的，让自己公司能继续在舞台上的唯一方法，就是差异化，能越快求新求变、响应市场需求的人，就是赢家。这就是一本如此实用、又能反映市场现象的书。

认识育宏，让我长了不少知识；读完育宏的书，更让我认清自己的渺小，总以为自己对B2B与B2C相关领域略懂一二，现在才知道原来自己还差得远呢。

这本书从介绍B2B的业务与B2C有何不同、B2B业务的基本功，一路谈到成

为业务团队主管时该如何发挥，并如何与国际接轨。从来没有人能如此专业，并用丰富的案例，把 B2B 市场分析得如此透彻，这可以说是一本扎扎实实的 B2B 业务圣经，更是让你快速了解产业脉络、不可错过的入门指南。

作者序

从害怕困难到对难事上瘾

——B2B业务让我境界不同

自小学到大学毕业，我大部分的专注力总是在“教室以外”的地方。从内湖高中的团康社、纠察队，到中山大学的篮球队、系学会、学生联合会，我感觉自己 and “人” 互动，比和“书本”互动来得擅长。于是在似懂非懂、一知半解的情况下，我选择需要大量与人互动的复印机业务员，作为大学毕业后第一份工作。

初期从事销售工作的压力之大，让我经历一场震撼教育。拿着皮箱在中山北路、南京东路一带商业大楼逐户拜访的日子，永远烙印在我心中。我记得刚开始学习面对一张张陌生的脸孔，曾碰过不友善的柜台人员、忙碌的总务人员，或者是带着权威的经理人，他们好像一个又一个的巨人，需要我鼓起勇气、带着智慧去征服。

在B2B市场有一个特性，很少有业务第一次拜访客户，就能拿到订单，而初

次接触的对象，也不见得是最终的决策者。换言之，你必须承受得住一再被拒绝、被晾在一边的尴尬，即使成功获得初次接触对象的信任，到了下一个关卡又是另一个挑战。这是我当时，也是许多新鲜人刚入行时会遇到的难题。

那时我不断告诉自己：“其实一张张给人压力的脸孔背后，最需要克服的是自己。”如果可以战胜内心对自己的怀疑、恐惧，往后还有什么解决不了的难题？

终于，在累积数不清的失败经验后，我成功了！我从还没开口就被拒绝，进步到至少能让对方收下名片和宣传页，从站在陌生客户面前双脚直发抖，到面对突如其来的问题都可以稳住阵脚、有条理地回答。这也让我发现，原来压力给人的成长如此明显、如此迅速。自此我逐渐习惯，甚至“沉迷”在难度较高的工作。

从业务员、业务主管，到涉猎范围较广的管理顾问，再回到产业前线负责营销和营运管理工作，每一次我挑战新的领域，都得经历痛苦的学习曲线，但也能得到伴随而来的丰富收获。这几年我最深刻的体会就是：“越往困难的地方走，一个人的道路就会越宽广。”

B2B业务工作带我走过的道路包括：客户会议室、研发实验室、工厂生产线、品管检验室。为了确实解决客户问题，我必须深入这些实务现场，掌握每一个细节，甚至得挽起袖子来实际操作。例如，我曾经为了一家澳洲的经销商客户，协助他们排除机器故障的问题，从业务部办公室直奔建筑物另一端的出货码头，让本来需要几天时间才能解决的问题，顺利在一个小时内搞定；也曾因为生产线延迟，未能赶出产品交给客户，而一大早冲去客户面前，当面向对

方道歉并讨论解决办法，结果成功预防问题恶化，客户也没有向我们索赔。这些危机，事后想起来还是会冒出一身冷汗，但也让我练出强大的抗压性与危机处理能力。

另外，因为经营国际市场的缘故，这条道路也曾经延伸到美洲、欧洲、非洲和亚太地区，让我增长了许多见识，特别是不同文化背后，呈现的处事方法与商业智慧。例如：荷兰商人对建立长久合作关系比价格更有兴趣，但想与印度人做生意，即使提出再精良的计划，若缺乏令对方满意的价格也不可能成功。当我置身国际舞台，才发现不同文化背景下，还有无数的商业模式值得学习或引以为鉴，这让我的视角更宽阔了。

如今很高兴能将我所经历过的风景，化为文字与读者分享。希望它有助于读者走出属于自己的路，并且征服每个人心中的巨人。