

直銷實戰系列 8

戰略行銷與推銷



黃烈修譯

面對著瞬息萬變的商業環境，

您迫切需要這本「戰略行銷與推銷」來學習嶄新的行銷技巧，

只要能充份運用書中的戰略概念，

您將永遠是行銷界中的贏家。

F713.3

L476

701821

戰略行銷與推銷

百錄企管叢書

直銷實戰系列 8

戰略行銷與推銷

發行人：方子雄

取材自：Strategic Selling

著者：Robert B. Miller and Stephen E. Heiman

編譯：黃烈修

叢書執編：林子娟

發行所：百錄企業管理顧問有限公司出版部

地址：台北市南港路三段 50 巷 3 號 B₁ (地下室)

電話：(02) 7881571 (代表號) **FAX: 7881046**

零售總代理：台灣英文雜誌社(02)361-2151

星馬地區：
總代理：利達企管顧問有限公司

D17, 1st Floor, Plaza Pekeliling, No.2, Jalan Tun

Razak, 50400 Kuala Lumpur, Malaysia.

TEL : 03-4410093 • FAX : 2324480

郵撥帳號：12862636

出版日期：79 年 6 月

版權所有・翻印必究

行政院新聞局局版臺業字第 3062 號

售價新台幣 180 元

如有缺頁或破損，請寄回更換。

打字：極翔電腦排版

印刷：紅藍彩藝印刷股份有限公司

專業利器

戰略行銷與推銷

梁雲芳

戰略的原意是戰鬥前佈置陣勢的佈局藝術，而在行銷戰的運用上，則是讓自己能夠在最恰當的時間、最適宜的通路，向最具有關鍵性的客戶進行最正確的銷售，如果在事前沒有戰略的佈局，到了市場上時，僅憑戰術的運用，很難收到最大的戰果。

在國內，真正瞭解而且懂得戰略行銷及推銷的推銷員並不多見，一般來說，推銷員僅限於瞭解戰術，基於此，推銷員的地位只停留在一般的層次上，如果推銷員能夠精通戰略行銷藝術，不僅贏得了利潤，也贏得了名聲。

許多傑出及資深的推銷員總認為他們成功的要素是幸運、關係和努力工作，很少人注意到是因為他們的「方法論」或「程序論」而成功的。

HWB511/08

真正具有「專業」行銷的推銷員，他們強調的是「精」、「準」，他們發展了一套銷售系統，這套系統是可以看得見的、合乎邏輯性的，而且可以反覆運用。

本書的宗旨即在強調除非你能在事前就發展出一套良好的「戰略」，在直接面對客戶時所使用的「戰術」才能發生功效。

戰略行銷與推銷的整套系統，在美國著名的公司皆已實行過，而且戰績不錯，值得國內企業實施。

在未來變化多端的競爭之下，各種情況的產生會比以往更加頻繁，面對這種局勢，戰略行銷與推銷的重要性也就跟著水漲船高，處在這股潮流下的我們，勢必要理解它的重要性，而且要加以運用成爲握在手中的一把利器。

建議您！仔細閱讀，一定有所體會。

當「戰略行銷」在八年前首度引進惠普公司時，這個概念立刻就吸引住我們。「戰略行銷」是一個具有高度專業化的行銷取向，它所揭示的買賣關係正是本公司一貫追求的目標。數以千計的惠普行銷工程師曾經受過「戰略行銷」課程的訓練，而「戰略行銷」的效率早就具體顯現在惠普行銷工程師的卓越成就上。

本書焦點放在買方的決策，將注意力瞄準在我們所服務的客戶身上，認識到客戶的需求（包括組織的和個人的）。

「戰略行銷」的分析讓我們更加瞭解客戶的價值，並知道如何創建各方面都有利的長期商務關係。同時，「戰略行銷」也是前瞻的，它以創造買賣雙方長期的伙伴關係為目標。

「戰略行銷」提供了一套共同的訓練和語言，協助我們整個公司對於「重視客戶」的一致觀點，更進一步強化了本公司「以客為尊」的一貫立場。我們的推銷員都發現，學過「戰略行銷」概念後，立刻可以用得上。

當「戰略行銷」概念首度引進行銷界時，它是一個革命性的創舉，而經過幾年來的試驗，證明它是經得起考驗的。這是因為它所追求的目標——提供客戶真正的價值以及和客戶建立長期的關係——基本上是不受時間控制的。凡是想追求此一目標的專業推銷員一定都會發現，這的確是一本最實用的書。

目錄

第一章

震盪性的行銷新觀念

——複性推銷……………1

第二章

戰略與戰術……………13

第三章

戰略行銷的起點——定位……………21

第四章

戰略行銷六要素……………31

第五章

認識你的買主……………41

第六章

行銷中的阻力與助力

——紅旗與力量槓桿……………57

第七章

買主的四種反應模式.....69

第八章

雙贏策略.....89

第九章

創造贏的結果.....99

第十章

如何與「經濟買主」接觸.....119

第十一章

誰是最理想的教練.....137

第十二章

銷售漏斗.....147

第十三章

理想客戶.....169

第十四章

從分析到行動

——你的「行動企畫」.....185

第一章

震盪性的行銷新觀念

——複性推銷

有一家每年業績達數百萬美元的資訊系統製造商，即將和某大客戶做成一筆精細電腦系統的生意，結果卻離奇的失敗了。

這家公司負責處理這次商務談判的銷售代表名叫雷伊。雷伊自信這筆生意是非他莫屬的，因為他一直和客戶的最高管理階層接觸長達幾個月，客戶公司的部門負責人同意使用這項新設備，他們的採購代表及資料處理部門人員也願意簽約購買。

輕敵導致失敗

雷伊早就知道，在客戶的眼中他的公司並不是唯一的競爭者，另外還有一家較小的公司也在角逐這筆生意。但是雷伊在判斷了客戶對他的促銷提案的接納度後，他認為競爭對手不足為懼。因為這家小公司的產品市場佔有率只是雷伊公司的一半，況且，它的知名度遠不及雷伊的公司。

但是雷伊不知道他的競爭對手有個特長——他們的業務代表泰半都曾經參加過「戰略行銷課程」。雷伊的對手葛瑞格就是其中之一。

他們從這個課程中獲得許多新的行銷概念。知道在推銷時：如何辨認出誰是買方的關鍵人物；如何使客戶接納他們的產品，減少疑惑；他們也知道如何篩選有用的資訊情報，運用自己的優點，為自己創造競爭優勢。

由於受過行銷課程，因此他們能掌握及瞭解生意的要素，並且能

在推銷時整合運用，因此，葛瑞格能在這場推銷戰中奪得先機。

當雷伊將一切努力都用於客戶公司的高層董事會成員時，葛瑞格卻小心翼翼的找出真正決策者，以及思考有那些資訊能夠幫助他做成這筆生意，他最想知道：誰擁有這筆交易的最後同意權。結果他找到一位企管顧問傑夫幫助他，這點卻是雷伊所忽略的勝利活棋。

傑夫給葛瑞格兩個關鍵性的資訊情報。第一，這筆生意的最終決策權在於部門總經理而不是董事會，因為他已被授權全權處理該採購案；第二，如果葛瑞格想推銷成功，他就必須透過傑夫。因為傑夫以前曾任該公司的資深高級主管，一直是這名總經理所倚重的企業導師。

結果，葛瑞格生意做成功了，而雷伊卻久思不解，為什麼煮熟的鴨子會飛了。

煮熟的鴨子飛了

從事行銷工作的人或多或少嚐過「煮熟的鴨子飛了」的痛苦經驗。這大多是因為負責行銷的業務代表不能整合他的優勢，行銷時找不到真正的關鍵對象，結果無功而返。有些則是因為忽略了一些警示訊息，不能預見危機，把危機化為轉機，結果終於慘遭滑鐵盧。

但是他們可能並不瞭解，每個失敗的生意，一定都有它失敗的原因，

而這些原因都是清楚可辨的。行銷工作的成敗不僅是「幸運」、「時機」或「努力工作」的問題；行銷之所以失敗主要是因為當事人不能用一套有效精確的方案來推動，因此無法全盤考慮行銷的各個要素，自然就失敗。

這種情形在所有行銷中皆然，尤其是在「複性推銷」(Complex Sale)的情況中更是如此。「戰略行銷」所探討的就是「複性推銷」的問題，以此幫助推銷員在「複性推銷」中，能夠藉著這套計劃做成交易。

什麼是「複性推銷」？

「戰略行銷」計劃的基礎是現實不是理論。它有一定的效果，但不是每個行銷都能因這套計劃獲得同樣的效益。「戰略行銷計劃」對「複性推銷」的情況特別有效，因此，我們要先界定何為「複性推銷」。

所謂「複性推銷」是指推銷員在做成交易前，必須先得到一人以上的買方決策者的同意。

聽起來簡單，實際上卻相當複雜。由於在「複性推銷」中涉及各種不同的決策者，以及因決策者之間意見衝突產生的複雜情況，所以推銷員需要以特別的推銷方法來因應。

如果你曾有向一對夫婦（而不是一個人）推銷的經驗，你將發覺，人多嘴雜會使推銷工作較為困難。如果你的推銷對象是一個大公司或政府的

話，由於生意的成敗取決於委員會或董事會的表決，那麼推銷工作將更加複雜。面對複雜的情勢就必須有一套新的因應計劃和方法。

「複性推銷」以大公司為行銷對象

如果你只是捱家捱戶沿街的推銷員的話，那本書內容對你的幫助可能不大；但是，如果你是以大型公司為行銷對象，那我們的戰略行銷計劃將會使你獲得一種嶄新的行銷技巧，讓你擁有一個攻無不克戰無不勝的行銷成功戰略。

曾經接受過戰略行銷計劃訓練，並且把這套原則用在實際行銷活動上的美國著名公司有：飛機製造商洛克西德公司，電腦界的IBM公司、惠普公司以及銷售籃球的威爾遜運動用品廠。

你不必在上述這些排名前五百名的大公司中工作，也能由這套戰略行銷計劃獲利。只要你的推銷對象涉及「複性推銷」，那麼本書就是為你而寫的。但是若要從本書獲得最大利益，你就必須將「戰略行銷」的原則適切地運用到你的特殊環境中。處於一個不斷變動的商業環境中，常使得那些無法適應的推銷員慘遭失敗。因此，我們有必要瞭解未來變遷對「複性推銷」所造成的震盪。

未來的行銷三前提

幾年前杜佛勒在他所著的暢銷書中，以「未來的震盪」(Future Shock)一詞描述：由於人們在極短的時間內遭遇到太多的變動，一時無法調適而產生失去方向感、信念破碎的現象。

做為推銷員，應該感受到環境的變遷對你所造成的震盪。這些變動可能出現在你的行銷市場、科技、客戶、生產線、競爭優勢和戰略行銷上。

變動並不一定帶來絕望。正如杜佛勒所指出的，導致失去方向感現象的不是「變動」本身，而是變動所帶來的「不確定」。不論你身處的環境發生什麼變動，只要你能分辨環境中的機會和威脅，並且能夠不斷地創新銷售技巧，那麼仍然能夠發展出有效的戰略行銷。

本書就是要教你這種技巧。只要能先接受「變動已經成為現實世界中的常態」的事實，你就能從本書獲得益處。

(一)、過去的成功經驗今後可能不適用

這個前提並不符合那些二十多年來習慣於使用老方法的人。但是如果在一九九〇年代「複性推銷」的世界中出類拔萃，那就一定要接受這個前提。事實上，在今天的銷售環境中，「不穩定」幾乎已經成為時代的常態了。凡是不願順應潮流，調整辦事方法的人，都是註定要失敗的。

(二)、在「複性推銷」中，戰術企劃和戰略一樣重要。

所謂的「戰術」是指，當推銷員向客戶面對面做推銷時使用的技巧。這些包括：提問題、克服客戶反對、推銷產品特性的技巧。

所謂的「戰略」則是指，在推銷活動展開前，推銷員的「定位」程序。簡言之，在推銷時，推銷員使用戰術，而戰略活動則先於戰術行為。

在今天的「複性推銷」行銷環境裡，戰略是戰術成敗的先決條件。如果你使用的戰術很好，可是卻找錯對象、缺乏必要的資訊情報或者時機不宜，那麼再好的戰術也沒用。好的戰略和好的戰術一樣，都是可以學習的。而本書的重點就在提供一套適合今日環境的行銷戰略。

我們絕不輕視行銷戰術的重要性，我們所以強調「戰略」，主要是因為行銷經理及行銷課程訓練師們常忽略了戰略的重要性。本書的「戰略行銷計劃」是第一套有系統的整合了行銷戰略和戰術的行動藍圖，能夠讓你在一九九〇年代的行銷世界中出人頭地。

(三)、今日要行銷成功，必須要有自知之明，知道自己「在做什麼」、「為什麼這麼做」。

我們曾經問過一些表現優秀的推銷員，「你們為什麼會那麼成功？為什麼銷售表現優於其他推銷員呢？」

他們的答案令人吃驚。居然一百個傑出推銷員裡找不到一個人能夠清

楚的講出，使他們表現卓然超羣的真正原因。他們幾乎異口同聲的認為「幸運」、「關係」和「努力工作」是他們能成功的要素。

只有極少數人注意到，主要是因為他們的工作方式——也就是我們所謂的「方法論」或「程序」——而成功的。

當然我們知道「努力工作」、「建立良好關係」和「幸運」對一個人的行銷表現沒什麼大礙，但是比起推銷員對自己工作方法的自省，精益求精的改善工作方法來說，上面所說的「幸運」、「關係」和「努力打拼」諸因素顯然是細微末節。

基於我們擔任行銷經理二十年的經驗，凡是最能瞭解並注意自己工作方法的推銷員，通常也是最傑出的推銷員。因為注意工作方法的人講究邏輯，而依賴「幸運」、「關係」的人只能在「試誤」的基礎上進行推銷。

在一個充滿變遷的競爭的世界中，「試誤」的方式已經不足以因應時代的挑戰。不能徹底瞭解自己的方法，則每次推銷都是一個新的不確定的個案。你將無法設計出一套觀察「何者有效、何者無效」的程序和方法。而知道你「正在做什麼」，以及「為什麼要這樣做」，是一個懂得戰略的專業推銷員必備的基本條件。

戰略性專業推銷員素描

以前的行銷界流行一些說法，像是「優秀的推銷員是天生的，不是造成的。」「推銷有百分之九十都是來自運氣。」「真正的推銷員是能把電冰箱賣給愛斯基摩人的人。」

這些說法或許在昔日是正確的，但在今天，它們卻不見得有用。今天的推銷和數學、醫學及法律都一樣是專業性的職業。在推銷業中有卓越表現的人也都是那些有專業行銷方法的人。他們發展了一套銷售系統，它是可以看得見的、合邏輯的，並且可以反覆運用的。

經過訓練的推銷員不再視「奇蹟」、「魅力」或「幸運」為推銷成功的原因。而未來廿年的傑出推銷員一定都有「毅力」。所謂有「毅力」並不只是「以不斷敲門的方式，打開客戶的門」而已。

我們所強調的「毅力」卻是另有所指。如果要想預測誰是未來推銷界的明日之星，只要看那個推銷員不斷在自我檢討，分析自己的方法論，評估自己的銷售戰略和戰術，找尋可靠而千錘百鍊的方法來創造競爭優勢。

除此之外，一個專業推銷員一定是永不自滿的。

「戰略行銷」課程能學到什麼？

這套系統不是從學術理論中產生，它是我們一生從事推銷工作經驗的結晶。大多數的行銷訓練課程都是用結構完美的理論加在事實之上，我們