



中财 B0016851

行销赢家

——行销成功七原则六大要素

新华出版社

Marketing to Win

Frank K Sonnenberg

CD 211/19

中国人民大学图书馆藏

总号 419331

书号 F713/16

京新登字 110 号

**Marketing to Win**

by **Frank K. Sonnenberg**

Published by Harper Collins Publishers, Inc. 1990

Copyright ©1990 by Frank K. Sonnenberg Chinese

translation by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Harper Collins publishers, Inc.

in association with Bardou—Chinese Media Agency

**行销赢家**

(美) 法兰克·桑尼伯格 著

陈舜萍 译

根据哈珀科林斯出版公司 1990 版翻译

本书著作权属于弗兰克·桑尼伯格

本书中文简体字版本专有出版权属于新华出版社

中文简体字出版权系通过博达著作权代理有限公司与

哈珀科林斯出版公司安排

\*

新华出版社出版发行

新华书店经销

河北高碑店市印刷厂

\*

787×1092 毫米 32 开本 7.375 印张 141.6 千字  
1993 年 10 月第一版 1993 年 10 月 河北第一次印刷

印数 1—2000 册

ISBN7—5011—2168—0/F·272

定价:8.88 元

## 前 言

---

这是一本非常成功的行销书，虽然在这本书《行销赢家》中，或许您找不到所有您一心希冀与想要的种种“解答”（那种速成的特效药）。

不要因为找不到您所要的、希冀的，您便否定它，以为它不是一本好作品？其实，您所要的到底是什么呢？如何行销、如何促使顾客行动、如何得到市场肯定……等。（这些在我们的教科书和坊间的其它作品中，都已经满山满谷了）

其实，行销原本就没那么“神奇”与“直接”。但也不是只要读一本书，计算一个公式，就能胜负立判、成败分明。因为真正要使自己成为一个行销赢家（不论企业与个人），必须从扎根的工作做起，一点一滴地积累能力，最后终于成功。

现代的人大都失之于没有耐性，凡事追求速效、即成。不能从大处着眼、小处着手，按部就班，慢慢进行，最后获致成果。但是，您想成为真正的行销赢家的话，这是必须的，也是您不得不遵从的。

本书作者开宗明义就告诉我们，通往行销成功的七项原则：一、勿做“阿Q”——常识不足以行事；二、谋定而后动，不可存有“兵来将挡，水来土掩”的错误观

念；三、手段或目的要分清；四、卡位和擒杀得要领；五、“来福枪式”与“散弹枪式”行销的不同；六、能视客户为长期资产；七、不断地改进，退一步，进二步……。

接着，在本书中花了不少的篇幅来说明行销成功的六大要素：一、领导；二、沟通；三、个人与团体；四、协调；五、资讯系统（包括：信息资料储存、电子计算机终端处理及通讯设备等）；六、整合。

或许有人会提出疑问，为什么不谈行销的成功模式、方法、技巧，难道以上这些真能帮助行销成功，使之成为行销赢家吗？答案当然是肯定的：“会，没问题。”

不是谈如您所说的，譬如：“成功的行销模式、行销的方法、技巧等，成功的行销就展现在您的眼前了。”不是不可能，而是真正的实务没有那么单纯，要使自己成为一个行销赢家，不是单方面依靠行销这方面的功能发挥就可以了；而是必须配合组织内的其它因素，如领导、沟通、个人与团体、协调、资讯系统、整合等。

本书作者从实务的角度，来研究一些DM的要领与省思、人际网络的运作与重要性、顾客关系的管理与维持、复杂买卖的处理及突破、如何做好简报与简报的方式、沟通障碍的克服与服务品质的提升、向玩弄权术说再见与利用交叉销售等。希望从以上的这些，找到成为一个行销赢家，所必须具备的条件。

不能光是为了行销而行销，也不能再用鸵鸟的心态来审视与行销有关的人性问题，从这个角度出发，相信必能使您因为关注这些而成为一个真正的行销赢家！

## 目 录

---

- 第一章 序论——适者生存…………… 7  
通往成功的七项指标/行销致胜——成功的要素/朝成功之路而行
- 第二章 以虚掩实——靠危机管理来收场 …… 20  
一个普遍存在的问题/把事情做得更好/注意基本动作/策略性管理与策略性计划/结论
- 第三章 发展并推出新服务：避免单调的工作 …… 32  
发现问题并寻求解决之道/选择适合的服务项目或产品/领导能力、管理方式及团体动力/策略/执行/一份审查表：发展新服务的十个要点
- 第四章 行销宣传——达成目的的手段 …… 53  
十种常见的错误/筹划一个成功的行销宣传计划
- 第五章 DM：传达适当信息给适当对象…………… 67  
将信息传递至适当的销售对象/DM的外表设计/订出时间表/细节的注意/后续工作/成功是

	什么/结论	
第六章	人际网络的运作——资源无限的世界…… 81	
	根本的结构/坐而言不如起而行/人际网的运作——一种有目的的活动/为什么疏于建立人际网/如何运作人际网/保证成功的法则/人际往来的不成文规定/结论	
第七章	关系管理：比交际应酬更重要…………… 101	
	“做成一次买卖”与“不只做一次买卖”/“各得其利”的交易/如何开始着手/实战演练/如何开始一个关系/维持一个既有的关系/结论	
第八章	处理复杂的买卖…………… 118	
	了解买卖的复杂性/了解所有的参与者/如何减低风险/如何交涉一些可见的利益/如何操纵买卖过程/渗透玄机/如何处理现存关系	
第九章	理想的简报…………… 137	
	研究听众/控制听众的注意力/加强你的论点/视觉辅助工具/最后一些叮咛/结论	
第十章	沟通的障碍…………… 154	
	沟通是双向的/看事情的六个角度/比言语更重要的东西/清楚、直接的沟通/结论	
第十一章	服务品质：未雨绸缪，而非亡羊补牢	
	…………… 171	
	服务品质——保有业务的要素/服务——产品的核心/影响服务品质的五大要素/一些不变的真理/加强客户关系之路/少说多做/视	

	危机为转机/视客户为一项长期资产/一言以蔽之	
第十二章	交叉销售的力量.....	189
	为什么要“交叉销售”/交叉销售的障碍/交叉销售的六项必要条件/交叉销售的施行/结论	
第十三章	切勿玩弄权术.....	204
	问题的根源/明天的领导者/合作与竞争/沟通：达成目的的手段/奖励与认同/结论	
第十四章	成功，如临深渊，如履薄冰.....	216
	你是谁？/生活观/到达彼岸	





## 第一章 序论——适者生存

---

今天的赢家，不一定是明天的赢家。闭上眼睛，拒绝认清时代巨变的人，必会逐渐被时代淘汰掉！

张大你的眼睛——你周围的世界正在以前所未有的速度变化着。商品及劳务的全球化 and 市场的自由化使得竞争的本质截然不同。据统计，自 1986 年起，至今已发生了超过 9 万件的企业购并。日新月异的科技缩短了产品的周期，也影响了商品及劳务的发展及传递方式。同时，消费者变得更难以捉摸，且要求也比以往更高了。

面对这种情况，你有两种选择。一是认清这些巨变，并且顺势而为；或者视而不见。如果你采取的对策和过去没什么不同。那我必须提醒你，今天的赢家，并不一定是明天的赢家。那些只凭一时运气就洋洋得意的人，将会逐渐被时代淘汰。那种急就章、头痛医头、脚痛医脚的营销方式，会逐渐暴露出它的不足。组织内部的政治斗争，像放冷箭，窝里反，并不能导致个人的成功，只会造成整个组织的崩溃。

要如何在这个充满竞争的环境中生存，并且进一步

繁荣壮大呢？让我们从以下七项原则做起。

## 通往成功的七项指标

### 一、勿做“阿 Q”——常识不足而行事

如果你的竞争者知道得比你还多，那你就已经输了一大截。

你可知道？做报告时，运用海报、幻灯片等视觉辅助工具能使你看起来更具权威；你的内容也因而更具说服力并且有趣。听众对你的演讲产生共鸣的概率，在有视觉辅助时是 79%，而没有视觉辅助时，只有 58%。而印在这些视觉辅助工具的文字，用纯大写字体比用正常字体更难阅读。（事实上，根据研究，用正常字体的阅读速率会快上 13—14%，而且让读者更容易消化，也更有趣。而当你夹杂斜体字，罗马文字或粗体字时，会使阅读速率减慢 8—11%。）

而服务品质对一个公司的重要性，你又知道多少呢？根据最近一份对 374 个顾客所做的问卷调查显示，40% 多把低劣的服务列为客户流失的主要原因，而只有 8% 的人把价格列为主因。一般人在某一公司中受气，会把这受气经验告诉 9 到 10 人；而对产品或服务不满的顾客中，有 13% 会把这个负面的评价，告诉超过 20 个人。从另一方面来看，研究显示，信誉良好的公司其收费可比声名狼藉的同行高出 9%。

你能有效地与人沟通吗？一般人，扣除睡眠时间，平均每 10 分钟有 7 分钟在与人沟通。其中 9% 以书写方式，16% 经由阅读，30% 以说话，而 45% 用在倾听。而即使是一场刚结束的演讲，大部分的听众只记得大约 50% 的内容，无论当时他们有多专心，而两个月后，一般人则只能记得 25%。公司组织中，由沟通产生的问题则更为严重。据研究，当一项信息从上往下转述时，往往会发生扭曲的诠释。在一个 5 层的组织中，一项信息在传抵最基层的员工时，平均只有 20% 是正确的。

因此，无论是在积极发展新的业务，筹划促销计划，增强与客户间的关系，加强沟通能力以及加强内部组织以增进公司之行銷力与销售力等，事实总是比猜测要可取得多。

## 二、谋定而后动，“兵来将挡，水来土掩”的失误

我们常听见下面的说法：“我们没时间去计划了，对手都已经打到后院了”；或者“我们先赶快去攻占市场，等生意上门后，再发展策略，依策略行事”。

但在现实生活中，如果你不事先计划，拟定策略，生意很少会自己找上门。结果是，只见公司上上下下忙得像只无头苍蝇，重复地做些别人已做过的事，老是在尝试错误，或是花上许多时间在弥补过错。

战术在战略之前订定是一大错误。你愈接近计划的太少和太多之间的平衡点，你成功的机率就愈大。正如一位企管顾问所说：“如果你花太多时间在热身运动上，

你会赶不上比赛开始；但是如果你不做热身运动的话，你可能根本就无法到达终点。”

策略的拟定，在任何的商业活动中，必须是第一优先，且予以贯彻。这就是为什么，和客户建立长远关系并不是只靠一顿丰盛的商业午餐，周末的球赛门票，或是每两个星期打一个问候的电话。如果你不花些精神来好好培养这种商业往来关系，你只是在聚会开始的前两分钟才出现，然后疯狂地将名片递给你见过的每一个人，这种做法，只是在浪费大家时间。

一个确定的目标——你要什么，你怎么做——似乎是老生常谈，但也是一般人最容易犯的疏忽。人们总是喜欢藉着忙碌的生活来显示自己的重要，但是他们忽略动作和行动之间的差别。前者是毫无目标地消耗能量，而后者则是有计划地从甲到乙点。一个明确的目标，能使组织内的每一成员，向同一终点一起努力，而不是将大家的精力都耗费在不相干甚至相互抵消的行动上。

### 三、手段和目的

“兵来将挡，水来土掩”的心理常常导致手段和目的不分的基本失误。在所有行销活动之前，拟定一个明确的目标，不仅能正确地引导员工，同时它也是衡量所有行销活动成果的尺度。

举例来说：

- 评估行销计划的标准，通常是新奇性、复杂性、或是和公司现存规章的吻合性，却很少人会考虑到

计划背后的策略是不是有效。

- 评鉴广告信函，商品展示会及其他促销活动的标准，大部分是以所收到的订单数量为主。其实，订单的品质，及这次促销活动所产生的长远影响更值得注意。
- 广告的成功并非看它的创意或是得了什么大奖，而应看它是不是能加深企业的形象，以及提高公司的销售率。

此外，公司的管理阶层时常把精力耗费在研究开发，生产及内部沟通上，久而久之，这些手段反而成为公司营运的目的了。大家都花了太多的时间在微枝末节上，很少人注意到沟通是不是能促成正确的行动。换句话说，我们常常会以编排的美观与否来评价广告信函，或是只注意老板在广告片子里上不上相——没有人停下来分析到底观众收到的信息是什么，这项广告诉求是不是达到我们预定的效果。

#### 四、重视执行中的细节

根据文斯·隆巴迪的经验，一场美式足球的胜败，通常不是决定在战略是不是正确，而是决定于球员的基本动作的好坏。这个发现，也适用于企业界。所以，在拟定策略的过程中，我们不只要决定目标，同时也必须考虑到我们所要使用的战术。大部分策略的失败多因为执行不当。执行一项计划的时候，即使是小细节也必须注意，更重要的是，在整个过程中，我们必须不断地监视

及矫正。换言之，正确执行一项策略，就是对每个步骤和整个计划都同样地重视。

举例来说，在筹划 DM (Direct Mail, 即以征订或广告宣传等为目的，寄给潜在客户的函件。) 时，许多人把大部分的心力投注在印刷品的创意，而对邮寄的名单却掉以轻心。其实一项信息发展得再好，如果传送的对象不对，那都是无效的。专家认为利用 DM 促销时，必须把一半的精力放在邮寄名单上。

## 五、“资源集中式”与“盲目分散式”的行销法

军事准则中有一项“局部优势”，亦即只要在关键的地方造成我方较大的优势即可。将这准则运用在行销上，就是把资源集中在二、三项业务上，而不是什么生意都插上一脚；把精力放在少数的领域上，追求真正专业上的领先或是找寻自己的基础；或是在你具有相对人力资源优势的几个地盘上求发展。从这个观点看来，所谓“比较优势”就是找出事情的轻重缓急。要在市场上有所收获，必须先将公司定位，进行市场区隔化。你不能妄想做所有人的生意，那只会让你根本就毫无比较优势。事实上，那只会带来低劣的绩效并注定失败。

让我们举例说明“盲目分散”的行销。许多公司和员工花了大量的精力去开发新客户，而忽略了身边随手可得的机会。如果你 80% 的生意，是由你 20% 的客户所带来的，这些客户当然值得另眼看待。像这种情形，你就别花太多时间在开发新客户上。你应该集中心力去满

足现有客户的要求，维系感情，并找机会拓展彼此的商务关系。另一方面，你可以把注意力放在少数很有潜力的客户上，集中行销火力在这些顾客上，开始建立持续的关系。

这个概念同样适用于大量行销法上。这好比在一栋大楼中，只为了两个房间就保持整套空调设备运转一样，当然行得通，但是缺乏效率。因此，DM的设计，就应该针对适当的对象，给予和他们需求直接有关的信息。

## 六、视客户为长期资产

你是怎么看待和客户之间的关系？仅限于当前的交易，或是看中它未来的潜力而善加经营。你对这个问题的答案，将会影响你公司所做的每一项决策。

短期的关系是只求做这次生意而已；长期的关系则建立在对客户了如指掌的坚实基础上，并能洞悉其未来的需要。从长期经营的观点来看，你不再扮演贩卖者的角色，而是转变成一位顾问，对买者提供他们真正想要的服务。所以你并不需要不停地去开发新客户，而是将大部分的精力用来和现有的客户维持良好的关系。

这种观念就是让你的经营思想从打了就跑，转变成成长远的经营。它认为总有一天，你的努力会从某个客户身上得到足够的回报。这项回报可能是客户之间的大力推荐，或是旧客户新增的订单，无论如何，它总会发生的。

## 七、不断地改进，退一步，进两步

犯错可以给我们两点教训。第一是我们很小就在生活中学到的——每个人都会犯错。但是如果我们有够聪明的话，我们就能从错误中学习，然后不再重犯。第二是我们慢慢领悟到——我们不需要犯下全世界所有的错误才能学到教训，我们能够从别人所犯下的错误及发生的不幸中学到足够的东西。

强调不断改进的经营思想，应该深植于每个员工的心里。例如你每次打一通销售电话，或是做一项产品简介之后，你应该养成习惯问自己：“如果有机会再重来一次的话，我会有什么不同的做法？”或是“我下次该怎么做才能更有效率？”而每次失掉一个顾客，或是企业规划方案被否决之后，你更应该做事后检讨，而重点并不是去发现你所犯的错误，而是去找出以后该如何避免发生同样的情形。

你应该很高兴能听到客户的抱怨，它给你修正策略及程序的机会。事实上，解决问题正是告诉客户你对他们的重视。

不断改进的另一条途径，同时也是评估你自己绩效的方法，就是定期和客户做检讨。这种买卖双方之间的会谈，不论是每季，每半年，或一年，都为双方提供一个展望未来机会。客户的目标是什么？他们有什么成果？过去有什么问题？未来可能会有什么阻碍？像这样坦诚的讨论能使双方更紧密地结合，维持彼此长远的关系。



## 行销致胜——成功的要素

一个有效的行销组织通常是具有下列六项要素的。

### 一、领导

明日的领导者并不光是能管理数字及处理每天的商务。他们的工作不是在压迫员工以求立即的成效，而是将概念做清楚的表达，对可能遇到的阻碍寻求必要的支援，以及吸引相关人员聚集在一起。同时，领导者必须激励其手下，在事业上及人格上帮助他们发展，使他们的潜力得以发挥。领导者也必须清楚组织的使命，及它最后的目标，并且让部属明白他在组织中将扮演的角色及可能得到的好处。若无以上的领导力，一个组织势将失败。

### 二、沟通

领导者利用适当的沟通来影响部属。公司的价值观及信念即藉由适切的沟通方法深植人心，使其不因时间久远而被遗忘。公司内常需要沟通的主题有：组织结构的调整，事情优先顺序的排法，言行一致性的维持，人员的升迁与擢用等等。

沟通方法的多样性，使得领导者必须选择适当的沟通方式。不论是文字性的或是非文字性的沟通，都要能表达一致的意念，并且有互相加强的效果。不管是公司