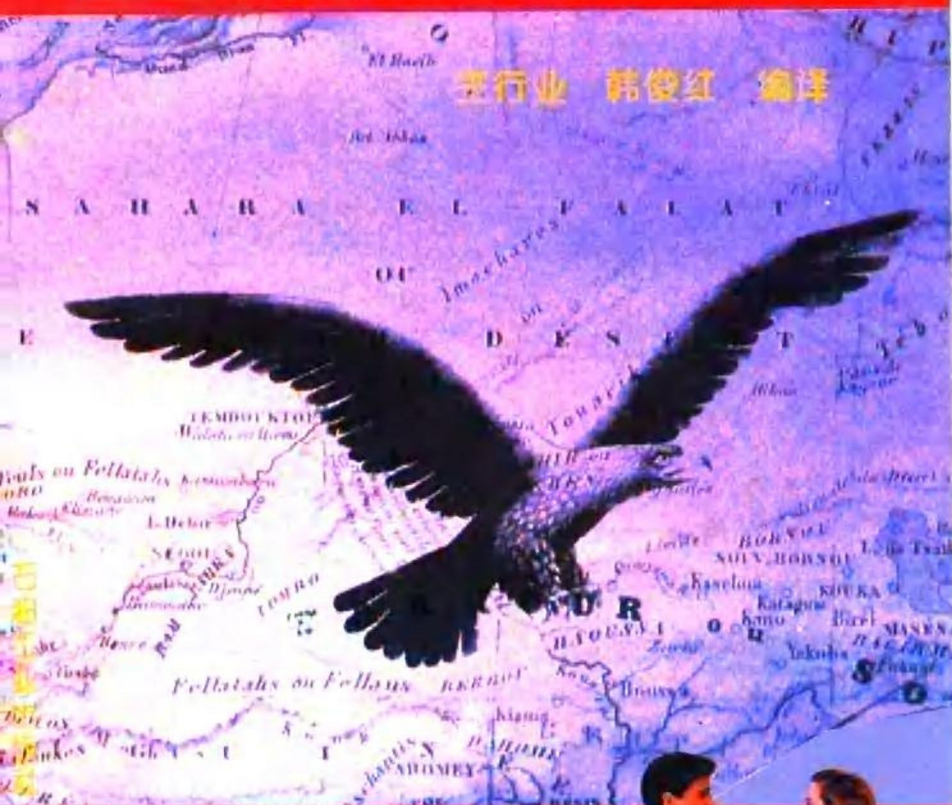
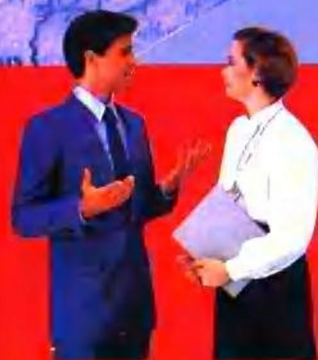


直销战略与策划

董行业 韩俊红 编译



直销新观念
企业家必读
推销员必备



● 创造 **赢** 的局面

直销战略与策划

王行业 韩俊红 编译

石油工业出版社

(京)新登字 082 号

内容提要

本书从企业销售的总体战略着手,引入了许多先进的销售观念,如战略行销、销售漏斗和双赢策略等;同时以直销实例证明:选择正确、有效的销售策略,是保证销售成功的关键。国外的许多企业曾让其推销员学习这些新观念,并进行专门培训,均取得了极好的效果。

本书为作者由百万字资料浓缩而成,内容不可谓不精,相信本书将对从事销售工作的人员大有裨益。

本书可作企业推销员的培训教材,也可供企业生产和经营管理者及大专院校师生学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

直销战略与策划/王行业, 韩俊红编译.

—北京: 石油工业出版社, 1994. 9

ISBN 7-5021-1279-0

I. 直… II. ①王… ②韩… III. 直销-概论 N. F713. 3

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里 2 区 1 号楼)

北京市密云县育红激光照排厂排版

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092 毫米 32 开 4 $\frac{3}{8}$ 印张 95 千字 印 1—10000

1994 年 9 月北京第 1 版 1994 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 4.80 元

前 言

随着社会主义市场经济的建立，企业的经营活动在市场竞争中受到日益严峻的挑战。人们常说，商场如战场，其竞争之激烈由此可见一斑。同时，这也说明了商场如同战场，需有一定的战略思想，企业经营者方能指挥若定，使企业立于不败之地。

在如此激烈的商战中，企业如何把新创的产品打入市场，如何在同类产品的市场占有率很大的情况下“挤”出一席之地，企业经营者是颇费思量的。你可以花钱做广告，投入不少，但开始未必会有好的效果，对于实力有限、资金短缺的企业尤其如此。那么你不妨静下心来，细细地读一读这本书。你肯定会发现，本书不同于其他的销售或直销书籍，同时会认识到许多看似简单，其实未必了解的新东西。某位先哲说过：用思想去指导行动。在确立了头脑中的战略思想后，你再根据具体产品策划你的销售行动方案，就会使你的产品为更多的用户所接受。

本书在编写过程中，得到了洪卫先生和石油工业出版社综合图书编辑部的帮助，在此一并致谢。

编 者

1994. 2.

目 录

- (1) 第一章 直销新观念——战略行销
- (13) 第二章 战略行销策划
- (21) 第三章 战略行销的起点——定位
- (27) 第四章 了解你的客户
- (39) 第五章 直销中的阻力与推动力
- (47) 第六章 客户的反应模式
- (61) 第七章 赢的模式与双赢策略
- (69) 第八章 创造赢的结局
- (83) 第九章 如何与“买方决策者”接触
- (96) 第十章 寻找最理想的顾问
- (104) 第十一章 销售漏斗
- (120) 第十二章 理想客户
- (131) 第十三章 从分析到行动

第一章 直销新观念——战略行销

生意为何告吹

有一家每年业绩达数百万美元的信息系统制造家，即将和某大客户做成一笔电脑网络系统的生意，结果却意外地失败了。

这家公司负责这次商务谈判的销售代表是卢先生。卢先生自信这笔生意是非他莫属的，因为他一直和客户公司的最高管理阶层接触，长达几个月，客户公司的部门负责人同意使用这套新设备，他们的采购代表及资料处理部门人员也愿意签约购买。那么为什么仍然失败了呢？

虽然卢先生早就知道，在客户的眼中他的公司并不是唯一的供应商，另外还有一家较小的公司也在角逐这笔生意。但是卢先生在判断了客户对他的促销提案的接纳程度后，认为竞争对手不足以构成威胁。因为这家小公司的产品市场占有率只有卢先生公司的一半，况且，它的知名度和影响远不及卢先生的公司。

但是卢先生不知道他的竞争对手有个特长：他们的业务代表多半都参加过“战略行销”思想的训练。卢先生的对手林先生就是其中之一。

运用战略行销的思想，他们学会了在推销时，如何辨认谁是买方客户的关键人物，如何使客户接纳他们的产品，消除其疑虑；他们也学会了如何筛选有用的信息，利用自己的优点，为自己创造竞争优势。甚至知道了怎样才能使客户与

自己保持长久的联系。

由于受过这方面的训练，因此他们能掌握并了解生意的要素、程序，并能根据不同的推销情况灵活运用，所以林先生能在这场生意角逐中取胜。

当卢先生将一切努力都用于客户公司的高层董事会成员时，林先生却小心翼翼地找出这笔生意的真正决策者，并思考有哪些信息能帮他做成这笔生意。他最想知道的是谁拥有这笔交易的最后决策权。结果他找到了一位企管顾问王先生帮助他，这点恰是卢先生所忽略的一个机会。

通过王先生，林先生得到了两个关键性的情报：第一，这笔生意的最终决策权在于部门总经理而不是董事会，因为这个总经理已被授权全权处理该项采购方案；第二，如果卢先生想推销成功，他就必须通过王先生。因为王先生以前曾任该公司的资深高级主管，一直是这位总经理所敬重的企业导师。

就这样，林先生的生意做成功了，卢先生却不知道他的生意为何告吹。

战略与战术

假设你是华盛顿红人队的教练，你的球队下星期就要和达拉斯的牛仔队对垒。这时你拿到了牛仔队最近几场比赛的录像带。你的队员都想看看对手的实战记录，以便心中有数，设计出比赛的对策。但这时你却另有想法。你告诉他们说“今年我们不看录像了，这个星期我们要全力磨练基本动作。下星期时，我们会比他们更好”。

我们认为，在一个像全美橄榄球联赛这样竞争激烈的战

场上，忽略赛前的战略规划，只全心全意注重“基本训练”的球队根本就像在自杀。在职业橄榄球界，事先分析对手的动作和基本训练是同样重要的，凡是忽略赛前战略规划的教练会发现，失败将成为必然。

这种情形对直销界同样适用。从大多数业务代表都忽视行销战略的状况来看，他们还是带着“练好基本功就可以上场打球”的心理。有为数不少的推销员都认为：那些在推销时能帮助他们有效应付客户的生意技巧才是最重要的。也就是说，大多数推销员心中仍是“战术挂帅”，把“战略”看成是一种电脑时代新颖却没有价值的花架子，认为战略和推销业绩无关。

推销员之所以对“行销战略”有错误的观点，一方面是来自传统的“推销员就是和别人握手、寒暄交际的职业”的观念，另一方面则是源于只强调面对面应对技巧的销售思想的不良影响。

传统的资深推销员和训练师总传授新推销员“推销员是行动人”的概念，鼓励他们必须每天勤于走街穿巷去推销，不应该呆在办公室里，认为只有不断面对更多的客户才能提高成绩。大多数行销顾问都认为，“战略”只会浪费时间。“走进人群，开始推销”是他们的建议。“走出户外，不要怕和许多人握手。坐在办公室内你将一无所得”是他们的告诫。

我们并不反对积极行动，事实上本书所提倡的思想正是一种实际操作的推销途径。的确没有一个推销员能忽略面对客户时应对技巧的重要性。我们强调的是：只有你能在事前就规划出一个良好的行销战略，你的“战术技巧”才能够发生功效。

战略与战术相结合才能确保成功。“战略”的原意是指指

导战争全局的计划和策略。究其字面涵义乃是“谋略”、“要略”之意，也就是指在一场战争中统领全局的主导思想和布局方式。“战术”是指在具体战事中调兵遣将、组织战斗的方法和技巧，侧重于解决局部问题的方法。所谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”乃是战略和战术相结合的结果。一个好的战略，可以通过多种战术来实现目标；而缺乏事前周密的战略规划，即便有再好的战术，也无法保证全局的、长远的目标的实现。

在推销领域中也有同样的道理。出色的行销战略是让你能够在最恰当的时间、最适宜的途径上运用战术技巧，向最起关键作用的客户进行最正确的推销。如果在推销前没有做好足够的准备工作，即没有战略的布局，那么就难以收到想要的效果。

为什么需要战略行销

从事推销工作的人不计其数，但真正在这个行业中能称为成功者的人却为数不多。有的长期专职，却业绩平平，不见长进；有的昙花一现，仅一两笔生意令人看好，却无持续稳定之势。“到口的肥肉却终不能吃进”的痛苦经验是大多数推销人员都尝过的。原因何在呢？用一句话来归纳：大多是因为负责推销的人员不能综合发挥自己的优势（包括产品、公司、本人等的影响、信誉、素质等方面），从全局（对方、自己、中间环节）上分析、把握关键步骤而造成的。具体来讲，或者是在行销时找不到真正的关键对象，结果无功而返；或者是在行销过程中忽略、轻视了一些警示信息、以致于无法预见危机、把危机化为转机、消除阻力，最终使交易告吹。

推销人员有时并不了解，每笔失败的生意一定都有它失败的原因，而这些原因都是清楚可辨、不是无法把握的。行销工作的成败不仅是“幸运”、“时机”、“努力工作”的问题，行销之所以失败的主要原因是由于当事人缺乏一套精确而有效的方案来指导工作，因此无法全盘考虑行销中的各个要素，并随时调整自己的步骤、方式，自然就会失败。

战略行销的目的，就是要使您通过一套可靠的方法及时筛选、组织、分析所有的信息情报，告诉您在行销中如何掌握时机、分配时间、如何客观地、科学地分析客户，如何判断客户中真正的决策者，如何利用自己的优势来化解阻力、促进交易，使您在行销中避免做无用功，让你在有限的时间内高效率地工作——这正是本书所要探讨和解决的问题，也是激烈的商业竞争要求解决的问题。

未来行销特点

现代经济社会，某一企业、某一产品长期保持出类拔萃的时代已经一去不复返了。也就是说，下面的现象在如今已不可能存在：某家企业、某种产品超过其竞争者而处于牢固的领先地位。或者哪怕是实质性的领先地位，因为大家都在经历着变化，丝毫也不能自满。“从冠军到被淘汰”的周期变得愈来愈短。这种变化在贸易中表现为不确定因素和可能出现的新的变动日益增多。用“变幻莫测”来形容未来的经济环境一点也不过分。

作为推销员，应该感受到环境的变迁对你所造成的震荡，这些变化会出现在你的行销市场、客户、产品生产过程及科技发展、竞争优势和战略行销上。

变动并不一定带来危害，只是变动往往给人们带来一种不确定感。每一个变动都可能被认为是一种威胁，每一个变动同时也都潜伏着可资利用的机会。“变化就是机会”，这是面对未来的挑战应持的态度。只要你能分辨出环境中的机会和威胁，并能不断地创新销售技巧，那么你仍然能够把握营销中的主动权。

本书就是要教你这种技巧。只要能先接受“变动已成为现实世界的特征”的事实，你就能从本书中获益。

1. 过去的成功经验今后可能不适用

人们往往习惯于沿用老方法，是因为这些方法使他们曾经成功。但要想在未来激烈动荡的商业环境中成功地推销，就必须认识到这个特点。事实上，在今天的销售环境中，不稳定已成为时代的特征。如果不愿意顺应潮流、调整办事方法，是注定要失败的。因为同样的方法在不同的环境条件下则会造就出不同的结果，就如同“桔”，生在淮南则为橘，生在淮北则为枳。著名管理学家托马斯·彼得斯曾说过：“杰出的企业并不相信杰出本身，而只相信不断的改进和不断的变化”。这一论断对营销界同样适用。

2. 战略与战术策划一样重要

这里的“战术”是指，当推销员向客户面对面作推销时使用的技巧。例如：回答客户的提问、克服客户的反对，介绍产品的特性等方面的技巧。

在如今的营销时代中，每位推销员都要处理大量有关的信息情报。面对机构繁多、决策重叠的大公司客户，面对类型、层次不一的中小客户以及交易成功前所需处理的各种文件、手续，任何推销员都会感到眼花缭乱。如果事前缺乏缜密的战略分析，是不容易完成销售目标的。

这里的“战略”是指在营销活动展开之前，推销员的“定位”程序。简言之，在推销时，推销员使用战术，而战略活动则先于战术行为。

战略是战术成败的先决条件。如果你使用的战术很好，可是却找错对象、缺乏必要的信息或者时机不宜，那么再好的战术也没用。本书的重点就是为您提供一套适合当今环境的行销战略。

我们并非轻视行销战术的重要性。好的战略若没有好的战术来具体化也无法达到预期的目的。本书之所以强调“战略”，主要是因为许多销售经理和行销课程往往只注重战术而忽视战略的重要性。本节所提出的“直销实战程序”是一套综合了行销战略和战术的行动蓝图。能够让你在未来的行销界做出卓越的成绩。

3. 必须保持清醒的认识，知道自己“在做什么”“为什么这么做”

我们曾经问过一些表现优秀的推销员，“你们为什么会那么成功？为什么你们的销售表现优于其他推销员呢？”但他们的答案令人惊讶。一百个杰出推销员里居然找不到一个人能够清楚地讲出，使他们表现卓越超群的真正原因。他们几乎异口同声地认为“幸运”“关系”“努力工作”是他们能成功的要素。只有极少数人注意到，主要是因为他们的工作方式——也就是我们所谓的“方法论”或“程序”——而成功的。

虽然我们知道“努力工作”“建立良好关系”和“幸运”对一个人的行销有帮助，但是比起推销员对自己工作方法的自省，精益求精地改善工作方法来说，上面所说的“幸运”、“关系”和“努力工作”诸因素显然是细枝末节。

基于我们担任行销经理二十年的经验，凡是最能了解并

注意自己工作方法的推销员，通常也是最杰出的推销员。因为注意工作方法的人讲究逻辑，而依赖“幸运”“关系”的人只能在“碰运气”的基础上进行推销。

在一个充满变动的竞争的世界中，“碰运气”的方式已经不足以适应时代的挑战。如果不能彻底了解自己的方法，那么每次推销都将是一个新的、不确定的行动。你将无法设计出一套观察“何者有效、何者无效”的程序和方法。而知道你“正在做什么”以及“为什么要这样做”，是一个懂得战略的专业推销员必备的基本条件。

专业推销员与战略

以前的行销界流行一些说法，诸如“优秀的推销员是天生的，不能造成的；”“推销有 90% 都是来自运气”；“真正的推销员是能把电冰箱卖给爱斯基摩人的人”。

这些说法或许在昔日是正确的，但在今天，它们却不见得有用。今天的推销和数字、医学、法律都一样是专业性的职业，需要具备专业知识和方法。在推销业中有卓越表现的人也都是那些有专业行销方法的人。他们发展了一套符合客观现实的销售体系，合乎情理逻辑并可以反复运用。

受过专业训练的推销员不再视“奇迹”，“魅力”，“幸运”为推销成功的原因。而未来 20 年的杰出推销员一定都有“毅力”。所谓有“毅力”并不只是“以不断敲门的方式，打开客户的门”而已。

这里我们所强调的“毅力”是另有所指的。如果要想预测谁是未来推销界的明日之星，只要看那个推销员是不是不断地自我检讨，分析自己的方法论，评估自己的销售战略和

战术，寻找可靠而科学的方法来创造竞争优势。

推销作为一种职业，每一次行销都不是旧调重弹。上一次的成功并不能保证下一次也成功。因而，具有战略眼光的推销员是永不自满的。

信息是战略行销的前提

从事推销工作的人常遇到以下情形：你走入 A 先生的办公室，向他费尽口舌，用尽一切传统推销员的技巧，述尽利弊，让 A 先生非常感动。“你的产品太棒了！”A 先生说“你若早让我知道你的产品，我一定把它推荐给 B 经理，我想 B 经理一定会同意。可惜他正在夏威夷度假。”

类似这样白费力的窘境几乎总是策划不良、调研不周的后果，是推销员忽略重要信息、不明白实际的推销情境所尝到的苦果。唯有采取战略的行销取向，才能检查自己对行销环节的每一步骤的看法是否正确，也才能在推销前确定自己的定位。没有这套以信息为基础的战略检试的方法，你将依你的“主观想象”而不是“客观事实”进行推销，结果注定失败。

若没有战略行动策划，战术将无法有效使用；而如果你不能从每次的推销实战中注意到新的“策划信息”，那你也无法产生出良好的战略。随着你不断成功地将战略行销原则运用在推销工作上，你一定能体会到战略与战术是密不可分的。

长期战略取向——以客户为中心

因为坚持“战术挂帅”而忽略重要的事前准备功夫，只

是这些推销员失败的原因之一。另一个原因就是这些推销员完全只注意到能否做成生意，而不能注意到客户的需求是否得到满足。注意具体的推销活动（如：如何打电话、如何写推销信函、如何当面促销等）本身并没有错，但是如果你不能注意到“推销活动只是整个行销的一小部分”的概念，那么过度注重推销活动就可能忽视了会产生的问题。

推销员的销售目标有长期和短期之分。短期目标是尽快达成每个交易。长期目标是，希望客户买了你的产品后，还能和你保持良好的合作关系，他们在未来几个月或几年内还都愿意源源不断地向你购买产品。

如果长短期目标都能实现自然是最好的，可是事实上并非如此。从事推销工作的人常指出，有些推销成功的生意在事后想想，还真希望没做成。做成这些生意起初看起来是“赢”的，但在事后从长期观点看却是一个大败笔。这情形就是发生在推销员所推销出去的产品并不能让客户真正的运作良好，也就是说产品无法满足客户的需要。若碰上这种情况，你会怎么办呢？

假如你采取短视的观点，你可能认为做成生意拿到佣金最重要，管它产品是不是能够满足客户的需要。但是这种作法将无法和客户维持长期关系。一旦客户发现你卖给他的产品不能符合他的真正需要后，他不可能再向你买产品，更不可能把你的产品推荐给别人。你也终究会发现，你战术成功但战略却失败。

这时你应该做的痛苦抉择将是弃卒保帅，不去做这笔不恰当的交易。我们有一名推销员在几年前就曾遇到过这种情况。在他们公司刚完成一个新电脑产品时，他注意到，由于这个新产品太精密，使用起来非常复杂，因此，如果把这项

产品立刻推向市场，他一定会一天到晚被客户的抱怨电话搞得焦头烂额。尽管潜在客户还不知道这项新产品有“使用方法太复杂”的缺点，但是他仍然痛下决心，让竞争对手的公司先把这种产品打入市场，结果证明这名推销员的战略是正确的，他才是真正的胜利者。

这个例子说明了采取以客户为中心的长期行销战略的重要性。如果你将推销的焦点全放在战术上面，那么你一定忘掉客户的需要，只是把每次的推销活动看成个别孤立的事件。“战略行销”的思想强调的是“我要如何管理这次生意？”只有当你在整个推销环节中不断地自问这个问题，你才可能避免“战术成功、战略失败”的结果，才能把长期目标融于短期利益之中。

这套实战指导系统是战略行销概念的具体化。它不是从学术理论中产生，它是我们一生从事推销工作的经验结晶。大多数的行销训练课程都是用结构完美的理论加在事实之上，而我们的这套训练课程虽然也用通则来表示，但它却是经过世界上最艰难的行销环境——美国经济制度——的考验，证明无论在经济萧条还是经济繁荣时期都会行之有效的一套实战指导课程。

本书的目的很简单：希望在阅读本书后，能让您在面对一个陌生的行销对象时，能尽快从繁杂的信息中捕捉到必要的东西，能让您从混乱中理出头绪并有序地运用这套方法来分析、评估有关信息，及时找到真正的客户，并让你在面对最艰难的推销环境时，还能完满地缔结交易。在本书中你将学到：

(1) 如何使自己找出谁是真正具有决策权的决策者。

(2) 如何看出客户的哪些态度表现出成交率大，哪些表明不可能成交。

(3) 除了得到订单外，如何争取到一个对你的满意的客户，如何让客户热情为你推荐新的客户，使你生意源源不断。

(4) 如何增强对客户的“销售渗透”。

(5) 如何认识新客户。

(6) 如何摆脱令你困扰的订单。

(7) 何时要以对待新的可能客户来对待老主顾。

(8) 如何避免向你不愿推销的公司推销。

(9) 如何分辨出四种类型的客户，如何对待他们。

(10) 如何避免行销工作受到内部别有用心的人的破坏。

(11) 如何认识出现销售危机的征兆。

(12) 如何记录销售的进展并预估未来的行销状况。

(13) 如何把时间合理地分配到关键的推销任务上。

(14) 为什么“三思而后行”适用于 90 年代的行销界。

此外，我们的以战略行销为主导的实战训练课程和其他的行销训练课程有两个明显的区别：

首先，训练的焦点是成功而不是失败。

其他的行销训练常为了让学员避免错误，因此在课程中不厌其烦地列举出一连串的错误和失败教训，其结果往往适得其反。我们训练的焦点不在“你的缺点”，而是教你如何彻底了解你的客户。

其次，推销工作的目标是你的客户和可能客户。

我们将提供你一套实战方法（程序），使你能够立刻运用我们提供的概念，以最佳的方法完成你的生意。