第一章　关系网络时代

一、质疑传统销售方式

20 世纪 90 年代,艾文·托佛勒所著的《二十一世纪末的知识、财富与变动》一书预言,在 21 世纪里,将会发生权力大重组,也就是说,在下一个世纪里,没有什么东西能维持现状。

该书所阐述的理念，使人们开始质疑公司里现行的经营原则。

常言道 当你改变做事的规则时,最棒的机会就会出现。这句话在今天也同样适用。

同样的道理也可以应用在销售上，对于未来更是适用。托佛勒的书可能是在 20 世纪 80 年代后期写的。但是到了现在，他所说的话很多都已经成为事实，而他所预言的许多事情也开始发生。

我们今天已经不能应用 20世纪 60、70、80 或 90 年代的方法来做销售工作了。在这个充满变化的时代中，连业务经理与业务训练人员的存在与否，都应该受到质疑。

人们常会说“卖呀!卖呀!卖呀!用力地推销,用力地卖,尽一切努力增加销售业绩!”但是现实的状况却不是这样,往往

需要全本请访问 www.ertongbook.com

事与愿违。

不过，部分公司的销售工作已经是通过虚拟的方式在进行，而不是靠销售人员。例如银行业务、预订飞机票以及旅行业等等，早就已经开始利用网络或其他线上作业来提供服务。相信在不久的将来,每一家成功的企业终将有两个联络的地址,其中之一是邮递地址，另一个则是 24 小时开放的电子邮件地址。

现在,单就价格来看;“ 虚拟销售 ”就已经让人不得不警觉了。有一个德国人通过网络直接从美国订购了一部克莱斯勒的吉普车。包含运输及其他所有相关的费用,总共是 3.9 万马克。同样的一部车，如果向德国的经销商购买则要花 6.5 万马克。你现在可以向全世界任何一个国家直接购买汽车，而且还能省下大约 1/3 的价钱。这种事在几年前你能想像得到吗 ？

假如预订的流程方便的话,而且顾客又能主动找上门来,你可能都不需要再核对公司所订的卖价，因为口头宣传的效果已经非常显著了,而所有有关产品的细节也都标得非常清楚,并且早就已经建立好完善的预订流程。再加上其他条件的配合，例如价格、送货时间以及服务也都令人满意的话，在这样的交易中,传统的销售方式就可以退场了。如此,业务员的工作将有一番全新的面貌。业务员不再是孤军奋斗的战士，他们将成为指挥团队作战的领导人。

20 世纪 80 年代，是消费者在适当的时候要问正确的问题才能确保订单有效的时代。由销售顾问公司所研发出来极富创意的各种方案,可以说是淋漓尽致。

当经济的状况可以预测，而顾客的忠诚度可以维持的时候，促销方案中所用的观念及行动才具有意义。你可以设计可行的

工具来达到你的目的。一个有系统的行动方案及控制程序可以带来短期的效益。奖金可以增加激励诱因，因为成功代表你可以得到很高的奖赏。所以不管有没有协和飞机，最好的销售人员还是能够飞行全世界。他们体验并且见识到所有的一切。业务员得到许多协助，例如通过各种特殊训练来增进他们的销售能力。这一切的关键无疑是：假定促销方案一定能够制造某些结果，即便这些结果仅仅是获得某些资讯。

另外,如果没有提供奖金或促销方案给业务员,他们就不会创造最好的成绩。结果,使用这类‘ 业绩刺激 ”方式就成了公司普遍的手段。即使如此，这样的运作仍然是问题很多的。例如：得不到任何奖励的内勤人员就无法理解，为什么他们要去支援享用所有荣誉的业务员呢？尤其是这些业务员的成绩，都得靠他们这一群幕后人员辛勤工作才能完成。

还有一个问题是 所有的业务员都不能、也不愿在这么大的压力环境中工作,因为达到成功的方式有许多种。事实上,每个业务团队中最顶尖的业务员就经常采用完全不同的方式来达成他们的目标。有一些人是很努力工作,有些人则是‘ 金童 ’型的——他们总是能够很快地获得顾客的喜爱。所以业务员是各式各样的。

如果你所卖的产品或服务是顾客迫切需要的，你甚至可以省掉讨好顾客那一套。但是这样的局面是可能瞬间改变的，而且会对你的公司或业务造成损伤。

很多年前，查理很无知地向当时德国第二大的电脑供应商爱斯康购买了一部个人电脑。爱斯康是一家很有名的电脑折扣商店。那部电脑没用多久就出故障了，于是查理送它到该店修

理。可是等了好几个星期,却没有任何回音。后来,查理试着打几个电话到爱斯康,可是还是没有什么结果。最后,查理生气地开车去那家商店。查理抓住第一个出现在查理面前的销售员,然后对他说:“如果你在五分钟之内不能把我的电脑修好的话,我就要写信告诉你们的董事长。”他很不耐烦地回答“:随便你!反正我也找不到比这个还差劲的工作了!”现在,爱斯康集团已经宣布破产了。那个职员的态度对于“爱斯康”不等于“服务”的事实,做了一点小小的见证。

你也许可以苟且偷安一阵子,就像爱斯康公司一样。你甚至可以在无视顾客的基本需求的情况下,仍然成为一家大公司。在一段时间内,你当然可以通过持续的促销方案达到很好的销售业绩,但是最后的结果会如何呢?你是不是又会回到过去销售的起点呢?

所有的促销方案不管经过多么精心的包装,都是以压力法则为依据的。“压力法则”就算可行,却只能适用一段时间,然后就会压力疲乏。不论其间控制的程序有多么严谨,聪明的业务员总是有办法钻漏洞。没有了促销方案,就什么事也办不成,因为大家都已经习惯它们的存在。毕竟,一副马达是不可能永远不停地运转的,它总是需要维修。当每件事都显得越来越难进行,当你所用的工具变得越来越迟钝,当公司全体人员都怠慢时,那你就要改变管理策略了。

这是一个全新方法的转换。未来公司的成功因素将来自于吸引力,而不是压力。促进顾客成功方案可以取代促进销售业绩方案。这个全新的方法可以为公司开创另一个全新的局面。到目前为止,大部分公司都只想到如何让自己的公司更成功。

而你现在应该想的却是，应该如何让你的顾客更成功？“促进顾客成功”方案指的就是真诚地协助顾客，让他们生活得更好，成为他们的合伙人，而非只是扮演业务员的角色。

寇克先生是一位很成功的企业家。他在短短的几年内就将公司的年营业额从 2000 马克增加到 2 亿马克。不过，他成功的因素是在于他总是不断地质疑自己和公司，不断地检视前一年所使用的方法是否仍适用于未来？

历史告诉我们，当公司提升业绩的重大责任刚刚从销售部门移转到行销部门时，行销人员经常饱受批判。他们受到的批评就像是：“我们要这些新的胡言乱语做什么？市场永远在那里，即使在市场（market）这个字后面加个 ing，也不会改变任何状况。”

今天，这种对于权力固执己见的冲突，仍然存在于销售与经销部门中间。原来就健全完备的行销部门在公司内逐渐发展成一家独立运作的小公司，每件新产品都有相当专业的上市计划及行销活动。然而经销部门却是直到最后才加入，有时甚至完全无法参与。

现在我们需要的是网络式的思考方式，也就是将顾客视为成功的主要机会，集结公司内外的力量，借以创造绩效。

这意味着我们要象征性地宣布终止销售方面的促销专案。当然，促销活动仍会一如既往地存在，但是它们不再只是一种“推动”销售的策略，而是一种同心协力、系统化的方案。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

二、你该怎么办

在埃及的博物馆里，一位导游说：“我们的法老与常人的思考方式不同。”这是我在旅游时，遇到少数几个能够引起我兴趣的话题。于是我便问她：“你们的法老有什么不一样的思考方式呢？”她答道：“我们的法老认为他们的生命是在死亡之后才开始的。因此他们在对生命有所认知之际，就开始准备他们的死亡。”

就是因为对另外一种生命的信仰，因此启发了一个完全不同的做法，于是金字塔才能从平地盖起。其所运用的技巧连现在的科学家都无法理解。而且在 4000 年后的今天，这些伟大的建筑物仍然为世人所景仰。因此，我们今天也可以提出不同的结论：

不同思考
　　产生出新的
信念
　　而新的信念让人们做出
不同的行为
　　这些行为会创造出
不同的结果

其实，在最现代化的公司里，有时候大家的思考方式都是错的。人们几乎都太专注在创造结果上。更准确地说法就是：大家都只注意到数字、利润、销售额、市场占有率等。或者，就像我在一家公司所看到的情形一样，将早上的业绩和下午的业绩进

行比较。

这些结果都太简单化了，因为它们都是可以评估的。数字很容易可以算出来，但是它们所代表的是前面三项要素的结果，也就是：不同的思考、信念以及不同的行为。

如果你想创造属于你自己的经济奇迹的话，可以拿出几张空白的纸，交给你公司里的管理高层，请他们写下他们认为可以赢过竞争对手的最重要的三件事。

如果你读到的是 降低成本、增加利润、改进生产力等等,你就应该赶快跳槽到别家公司！因为你公司的管理阶层还没有认识到，这些事情其实都是我们先前所界定出来的无形价值（像是顾客满意）所创造出来的结果。

而就算你公司的管理阶层已经有了这样的认识，也不是一件新鲜事了。因为有越来越多的公司把“顾客满意”当做是他们的首要工作，却把“利润”放在第三位。而最重要的是，他们把“员工满意”排在第二位。单就这一点就已经是一个思考上的突破了。因为增加利润就好像是在撞球台上打母球一样，要是你能更专注在无形价值上，你就能得到更好的分数。

要创造经济奇迹的最重要的一件事，就是要让你的部属改变思考模式。

因为经验告诉我们：未来的机会不但不会减少，反而会增多。你必须帮自己打开门路，然后才能够创造自己的思考系统，开发新的方案来创造未来的成功。这样，你就能马上挣脱个别产业的局势，进而创造出你自己的光明远景。

如果我们只是改变一下热情，建立新的工作重点，然后等着奇迹出现，那你就把事情看得太简单了。其实，制定工作重点是

首要之务,而且非常具有关键性,因为这将注入新的能量。在大多数的情况下，你将会发现未来对这些工作重点出现最多反对声音的地方，将会是管理阶层。而不同的意见将产生不同的行为,这些行为不见得会很有助益。可能你会说:'我的公司绝对不会这样。'我希望你是对的。不过你还是可以把它当成一个实验,抽时间拿几张白纸给每一位员工,请他们写出他们未来的工作重点。如果他们所写的基本上都一致,那就恭喜你 如果不是的话，那就值得你去找出原因。

三、业务员将成为人际关系经理

根据有关的问卷调查显示，只有 4% 的公司是属于关系网络式的组织,而 96%的公司不是。这证明了我们还有很长的一段路要走。

将来,业务员必须成为人际关系经理 而理想的业务员是一个促进顾客成功的网络联结者。

关系网络是指与个人和个别的公司之间，建立起人际关系网络及电子网络。其目标是为个别的顾客创造满意度并且为公司创造生存条件，进而建立起共同的未来与责任规范。

这可能会把我们带到一个奇妙的世界。在其间，所有的顾客关系以及通过顾客所拓展开来的潜在顾客网络，将会为公司带来稳定的回报率。但是，这仍只是冰山一角。现代企业的首要任务，要找出其内部妨碍以顾客为主来发展业务的瓶颈。因为假如推出的产品不是顾客想要的，或是顾客必须要等待数个星期才能获得一份报价，而订货最后成为一项考验耐心的事情，

那么，这家公司根本就别去想要将这位顾客变成公司的业务员。

关系网络也是一种持续性的、系统化的程序，也就是一个不断与顾客增进合作关系的过程。更准确地说是“惟一重要的是顾客”。身为现代人，你必须非常积极，也许还要充满激情，其中再也没有什么中庸之道可言了。一个不错的产品，一个和别的产品一样好的产品，一点都不吸引人。你的公司是否令人印象深刻并且引人入胜呢？

你可以对世界上的任何事物，都保持着激情与积极的态度。联邦快递公司已经成为美国市场上的龙头企业了。因为它做到了一个最平常不过的事情：可靠而又准时地投递服务，并且将业务经营到非常完美的地步，远远凌驾其他竞争对手之上。

其他国家在这些领域上早已比我们领先了。举例来说，美国的企业很自然地会将经销、行销以及服务区分出来。这表示美国已经开始重视第三个主题，亦即“服务”。但是德国人却不认为这是重点。公司需要的不是各个部门，相反的，而是一个能够超越部门界限的网络运作系统。一位公司的主管可能想到要在行销部门之外成立一个关系网络部门。但是，这样的构想可能会使原来想要达到“完全专注在顾客上”的目标无法实现。

在每家企业里，“顾客”这个主体根本就还没有成为一种思考或是行动的中心。反而是另外一个相反的假设比较受欢迎（而这也确实是相当合理的）：惟一重要的就只有价格。

你可以卖给顾客任何东西，因为他们的净收入是相当可观的。但是现在这种情况已经有所改变了。越来越多人的所得大幅减少，因此他们对于每一分花费都会三思而后行。这也是为什么价格永远会是一个影响购买力的重要因素。同样地，越来

越多的公司都决定以最低价格作为销售策略。如果这些厂商的价格真是市场上最低的，这倒也无妨。但问题是，如果下一个竞争对手开出的价格比你还低的话，你就会马上受到致命的打击。

因此，每一家公司都必须做出一个重大的决定。我们的卖点是‘价格’还是‘服务”因为从长远来看,没有任何公司能够同时兼具价格与服务上的优势。原因是，在低价政策下，公司根本没有经费可以用来服务顾客。

对此，公司完全找不到折中的办法。任何想要同时兼顾价格与服务的公司，都会半途夭折。不管是价格还是服务，你得下定决心择其中之一。

四、以关系网络取代行销

在 20 世纪 90 年代初期“关系网络法则取代行销’这句话会被视为是一种挑衅。但是这个议题在 20 世纪 90 年代末提出来讨论时,就不再引起之前那样的情绪性反应了。同时,现在也有越来越多的人会在很自然的情况下讲到关系网络法则这几个字,就像他们使用行销这两个字一样。

将来全世界 99% 的产品广告最后都成了一堆垃圾，因为没有人注意到它们,也没有人会去观看它们,更没有人会去了解它们。研究调查的结果也显示了类似的事实。

今天我要如何将新产品的信息传递给顾客呢？许多人用的是直效行销的方式，也就是通过邮寄或是电话行销。这是很好的方法。但是，如果每一家厂商都在同一时间使用同样的方法的话,人们的信箱可能会爆满,而你的电话线也将会烧断。

当然行销部门会不断地进行调整以应对形势。

传统的广告仍能达到某些成效。如果有个人想盖一栋房子,他需要得到一些相关资讯。首先,他会去翻翻报纸。当他在报纸上看到贵公司的信息之后会出现什么情况呢？你的问题越来越麻烦了，因为你不知道该怎样把新信息传送给这位顾客。也许顾客对于某个产品真的很感兴趣，但是你要怎么样才能和他取得联系呢？

答案是通过一个已经了解该样产品，或是已经购买该样产品，并且对那样产品觉得很满意的人。通过正面的口头宣传让这位顾客采取行动，通过杂志或是电视（这一点更有效）报导。举办定期的顾客研讨会，邀请顾客或潜在顾客私下聚会。这些都是传递信息的工具，而且也常常被运用在日常生活当中。

你何不将公司的股票或利润分给你的顾客呢？这只是一个教你如何跳出日常思考模式的例子罢了。而你还可以使用新的工具。有了线上交易系统后,你就能够 24 小时为顾客提供服务了。

阿卡特比思公司是欧洲很大的一家电脑交易公司，而且很有可能会成为市场上的佼佼者。该公司的艾伯斯先生说，他们在刚开始进行网络服务的 3 天内,就有 15000 位顾客造访他们的网站。在短短的期间内,他们就接到 150 张以上的订单。原因是 连线作业让顾客能够查询到各种现有的产品、价格以及交货日期,最重要的是可以马上下单！

网络再一次创造了和顾客建立合伙关系的机会。 24 小时和顾客联系,不管是通过网络或是个人接触,创造出了不再需要以往行销方式的新机会。在利用资讯科技来创造新机会的革命

需要全本请访问 www.ertongbook.com

过程中，我们现在仍然处于萌芽阶段。

如果将以上的论述简化，你可以得到以下的对照：

过去	未来
行销	关系网络法则
市场	顾客
类型学	个人
个别化	认同
需求	关系
利益	价值
目的	意义
有用	协助
引诱	参与

不论你如何定义行销的意义，它所强调的都是市场。

而这里所强调的则是顾客。更明确地说，应该是人。也就是具备人性、认同的单一个体。这句话的意思是说：我们必须，也有必要更加了解他们。光有基本资料是完全不够的。如果我们越了解他们，我们就越能成功地满足顾客所需。

行销的一个假设是：需求可以被满足，也可以被创造出来，这个问题是和创造力或预算有关的。但是我们已经看到越来越多的公司尽管有许多的行销资源，却越来越难将新产品或解决方案推展到市场上。

飞利浦公司投入了 5 亿马克的资金在 CD－I 系统的开发上,但是到目前为止,它看起来却没有新意。

相反地，我们最看重的是人际关系网络系统。因为顾客通常都是因为建立了关系所以才会开始聆听产品介绍，没有关系

的话，顾客根本就不会耐下性子来听你介绍。所以销售是先由“关系”创造出超越产品本身价值的附加价值。通过合伙的观念“关系”就有可能成就真正的合作。

如果到时你又能够提供真正的协助的话，你就可以将传统的商业规则远远地抛在脑后。如果你也能够举办定期的会议、研讨会或聚会，那么你就可以创造你自己的经济奇迹。

我们可以以一种更为宽泛的标准来看待人际关系网络。因此，我们还要与其他的供应商或是合伙人接触。这些接触的重要性可从 VHS 与 Betamax 这两款录放机的例子中获得印证。由于 VHS 的特约／特许合伙人比 Betamax 的还要多得多，所以它在市场中获胜了。维萨(Visa)国际信用卡公司通过与其他公司——例如德国航空(Lufthansa)或大众汽车(Volkswagen)公司——建立起灵活的联结网络，因而得到更多的好处。相比之下，苹果电脑(Apple）就错失了大好商机，因为它太晚将麦金塔操作系统(Mac OS)授权给其他厂商使用了。

顾客是惟一重要的，同时也是未来销售中最重要的资产。如果关系网络法则与行销能够并存于公司中，那么我们就算往前跨出了一大步。只是，我们仍然有很多事情要做。

五、超越本位主义就能赢得顾客

赢得顾客的重点是通过与顾客及更多合伙人建立网络联系系统，进而扩展人际关系。管理阶层应该列出一张清楚的清单，理清未来的重点工作，并且将这些要点完整确实地告诉每位员工。员工满意与顾客满意比起利润来更重要，因为利润是在你

做到前两项工作之后才会产生的。

顾客满意之所以被排在第二位，是因为满意的顾客是由满意的员工创造出来的。无疑地，如果你试图牺牲员工的满意度与顾客的满意度的话,你可能会赔上整家公司。所以,现在的问题不是你应该如何达到百分百的业绩？而是你距离这个目标还有多远。LTU 航空公司曾经有一段时间因为飞行员患了流行性感冒，而取消了相当多的班机。LTU 当时因为没有储备足够的后备飞行员而被指责。但是 LTU 最后还是无法解决取消班机的问题,因为它在支付后备飞行员薪水许多年之后,还是面临了人事成本太高的问题。

行销与关系网络法则将要开始进入共存的时代。研讨会、俱乐部以及座谈会这类活动与系统将会被创造出来。顾客将可以得到 24 小时的线上支援。顾客将会成为合伙人而非仅仅是顾客而已。

但是，研究结果显示：我们应该更深入地探求才是。人际关系的特点是什么？它的基本要素又是什么？哪些因素可以让一个关系开花结果？

一个关系的存在靠的是几个要素。其中一个要素就是“施与受”。虽然这是一个很古老的假设，但却是恒久不变的。对于一个在你需要帮助的时候伸出援手的朋友，你应该是永志不忘的吧。

这里有一个非常不显眼的字眼“帮助”。

无论何时，当你曾经给予人真正的帮助时，你就会得到一分永久的关系。当然，世界上到处都有害群之马。有人就只会接受，但从来不曾给予或付出。对于那些少数人，你应该是可以忍

受的。

美国有一家邮购公司叫做“地之端”(Land's End)。这家公司有一项极为惊人的创举即是无论什么样的产品,只要顾客不喜欢,都可以退换。该公司给顾客永久的换货权,即使是多年前卖出的产品,该公司也是无条件地接受退货。

六、整个世界已经连成一个网络系统了

你能想像这种情形吗?即使是一双已经穿烂了的小孩鞋,也能在无异议的情况下拿去换货。当然美国的公司也了解大约有3%的顾客,会滥用产品的保退制度。但是这应该是我们能够忍受的成本范围,不是吗?这就是在这里所要说的‘超越本位主义就能赢得顾客’。

先介绍一下这个曾经引起相当热烈的讨论的主题吧。首先,既然最后你可以获得更多订单以及更多利润,那么帮助你的顾客也不能算是完全牺牲你的自我利益。相信你应该是可以忍受这一点的。事实上,你应该是能接受这一点的。因为帮助顾客而得到更多生意,进而更加成功。别人只会称赞你是搞双赢策略。

有人会说,很多顾客会滥用这类方案。但是这种说法无法在现实中得到印证。另外,有些人说我们所处的时代,并不适合采用‘超越本位主义’这样的处事原则,相反地,应该提倡的是“人人为己”的处世原则。因为踩在他人身上往上爬的那种无情的人,才是我们这个社会所需要的。当然这种情形是时有所见的。但是,只要我们团结在一起,我们就能主宰我们的命运。在

全球环境遭到严重破坏的今天，世界各国将会发现惟有大家团结合作，才能彻底解决生态问题。而我们也要共同打击恐怖主义分子，这个问题才有解决的一天。

当你分析全世界最大公司的网站及其网络系统时，你会发现他们正在建立更紧密的结盟、合作协定以及合资企业。

基本上,世界已经变了,并且建成一个网络系统了。世界各国只要有机会，都会一起合作。现在几乎没有哪一个公司可以继续坚持故步自封的经营方式了。假如还有这样的公司的话，他们应该了解现在该是重新思考未来的时候了。

许多人会以微笑来回应这种服务顾客的方式，他们认为虽然并不会因此赚到更多的钱，但至少会觉得快乐些。但是经验告诉我们 第一,他可能会赚到更多的钱 第二,这样的关系并不总是带来愉快的体验。

地之端邮购公司的例子显示你可以评估你的损失率。当该公司知道 3% 的顾客将会滥用他们的制度时，他们一开始就将可能发生的损失考虑进去了。

许多婚姻的结局往往都是以破裂收场，所以很多人也认为全球性的企业结盟终究是行不通的。因此我们必须重新学习如何建立并且维系关系。不过，这个局面将有改变的一天。

从以上这些例子，我们可以很明显地看到一个问题，那就是 我们的态度。

我们都是在不同的环境下长大的。现在我们必须重新思考,必须检验公司的组织结构。举例来说,许多公司现在已经实行利润中心制了。基本上这会是一个很好的制度，只要别遇上一个问题的话 两个利润中心同时供货给同一个顾客,一个供货

95%,另一个供货 5%。

这种情况的结果通常都很不好，因为那些供货比较少的利润中心根本就没有兴趣争取这类订单。因为这类订单并没有太多利润。但这类订单对公司内另外一个利润中心而言，却是非常重要的。它们的冲突通常会在年底爆发。当公司只以赢利多寡而非它们对公司的整体贡献作为评估利润中心绩效的标准时，该怎么办呢？如果每一个利润中心都只是以利润为惟一的评估标准，那么公司终究会失去所有顾客的订单。这是到了该采取行动来改变这种情况的时候了。

需要全本请访问 www.ertongbook.com