

第一篇

时间、目标与计划

你将从本篇中学会如何运用我在微软公司提出的“客户中心化”技巧，以帮助你成为一名更出色的推销员。

你还将了解到如何与客户进行更有效的交流，如何运用目标和关键性成果来管理自己的商业推销区，如何通过精心计划，以及优先考虑营销活动来驾驭自己的时间。

第一章 我们的首要目标：市场主导权

“在我看来，手段完善、目标模糊似乎成了这个时代的特征。”

——阿尔伯特·爱因斯坦

要想在软件行业中掌握市场的主导权，并且获得成功的收益，那么关键之处还在于建立技术标准——创造“特许经营权”。在今天的计算机软件市场上，微软公司的视窗 Windows 操作系统就是最佳的、最有利可图的选择。

当微软公司 1984 年首次推出 Windows 时，我们就已经意识到：如果想确保这种操作系统取得独立生存发展的地位，那就必须让差不多每一家 OEM 都来采用我们的技术。同时，我们还意识到必须获得大多数独立软件开发商 (ISV) 的莫大支持，以便达到我们所需要的发展势头，从而推动视窗标准的升级换代。

这就是微软公司之所以采取分两路出击的钳形战略 (OEM/ISV) 来推销 Windows 的原因。任何一家 OEM，一旦在其 PC (个人电脑) 机上安装了 Windows 软件，就会对别的同行产生更加强烈的吸引力，以促使他们向我们的操

作系统发放许可证。同样，ISV 也可以在其应用领域有效地提高竞争力。

在开发和保持 PC 机操作系统标准方面，微软是不是最好的公司？这当然是有争议的，但无论如何，正是由于 Windows 技术实现了操作系统结构的标准化，以 PC 机为基础的计算机技术才得以更加迅猛发展。

假如微软公司没有向 OEM 和 ISV 做好推销 Windows 的工作，那么整个 PC 机行业就将以截然不同的方式演变。PC 机硬件制造商将不得不采用形形色色的操作系统；软件公司将不得不开发和扶持五花八门的产品版本，转销商也将不得不为同样的软件应用提供各式各样的疑难解答。和现在相比，PC 机的售价将更为昂贵，在使用和技术支持方面也将更加困难。

为了让我们的操作系统取得独立生存发展的地位，我们制订了“绝对的市场主导权”目标。这个目标之所以是合理的、至关重要的，原因就在于此。

本章将介绍我们是如何运用目标管理 (MBO) 技巧来帮助实现营销目标的。

目 标 管 理

在微软时，我的上司吉姆·哈里斯就坚定地相信目标管理。此前，他曾在英特尔公司负责战略规划。他认为，管理一个组织最有效的方法，就是建立某种报告机制，而其根本就在于制订和实现谨慎确定的目标。

在一次员工会议上，当他向我们介绍目标管理制度，并且要求向各自的部门人人传达时，我们都不以为然。他所

提出的九步过程似乎既简单又明了，我们过去也都为自己制订过目标嘛。

虽然我们很快就懂得了两者之间存在着很大差异，但随后就忘了个一干二净，直到下一个计划周期来临。实际上，制订目标就是为了从时间上管理我们的所作所为。

我们花了整整两个季度的计划周期，试图将目标与现实结合起来，一开始我们费尽心思制订出既切实可行、又富有挑战性的目标，但由于目标过滥，以至于难以按照优先顺序安排营销活动。接下来，当我们更加注重实际之后，许多人却又懒于坚持用来监督结果的执行标准。

不过，一旦将制订目标和计划周期结合起来，并与我们与经理们的当面汇报结合起来，我们就开始发现，制订目标以及用目标管理时间，是多么地有助于提高我们的生产力，因为它管理了我们最宝贵的资产——时间。

有一句老话说：“假如不知道何去何从，那么你走哪一条路都无所谓。假如目标已定，那么你所迈出的每一步都意味着靠近或远离。”

制订目标有助于我们更加明智地工作，有助于我们集中精力实现最重要的目标——绝对的市场主导权。

多年以后，我才认识到，每天每一刻，我都在为自己即将从事和完成的活动作出决定，而正是这些决定最终影响了我的一生在做什么，我又能获得多大程度的成功。此前，我却几乎没有想到过这一点。

步骤 1 制订目标

制订目标有助于你优先安排营销活动，以及更好地利

用时间，明智地做生意。不过，它也会产生心理层面上的影响。付诸实践之前，你应当评估一下目标是否切实可行和富有挑战性。无法实现的目标使人消极沮丧；没有挑战性的目标却又不能刺激你提高生产力。

常见的生意目标	示例
• 销售量	今年完成 100 万美元
• 市场份额	明年达到 35 %
• 利润率	保持 15 % 的税前利润
• 客户数量	今年成交 50 家新客户
• 客户规模	《幸福》200 家最大公司中的 20 家
• 雇员数量	今年增员 20 名
• 市场资本总额	明年获取 2000 万美元的综合采购单

步骤 2 明确关键性成果

制订目标之后，你应当确立执行标准或关键性成果（如同里程碑一样），以便把握达标的进度。

关键性成果将为你提供衡量达标进度的客观尺度。譬如，要想在公司 5 % 的顶尖推销员中成为优胜者，你可能必须每个月售出价值 10 万美元的产品。

在本例中，你的明智做法就是把关键性成果建立在具体营销活动的基础之上。

比方说，你可以把某一项关键性成果设定为每月成交的新客户量，或者设定为挖掘新客户所花费的时间。

目标：本月至少售出价值 10 万美元的产品。

关键性成果：

• 成交 2 家新客户。（2 表示达标所需的最少新客户量。）

• 每天推销造访 20 次（假如你能和 50% 的潜在客户成交，那么你每个月就得至少确定 4 位合适对象，20 表示所需的最少造访次数。）

目标管理（MBO）：提高生产力的 9 个步骤

示 例

- | | |
|-------------------|---|
| 1. 制订目标 | 每月售出价值 10 万美元的产品，成为公司的优胜者。 |
| 2. 明确关键性成果 | 每月成交 2 笔新业务。 |
| 3. 评估优劣势 | 虽拥有可靠的安装基础，但竞争对手的新产品价格更具优势。 |
| 4. 确立行动方针 | 采取电话销售攻势，以挖掘新客户；并成立一个“用户群”，以帮助自己调整销售时间。 |
| 5. 规划资源（时间、人力和资金） | 把 80% 的销售时间用于现有客户，20% 的时间用于开拓新业务。 |
| 6. 确立达标期限 | 8 月 1 日之前实现销售目标。 |
| 7. 编制计划 | 已经编制好计划，并且做好了销售活动的时间安排。 |
| 8. 监督结果 | 与销售经理每周审核一次进展程度。 |
| 9. 落实奖赏 | 一旦成为优胜者，就带全家人外出旅行一周。 |

在微软公司，我们不仅为具体的销售目标确立了关键性成果 如成交新客户、实现每月销售额 而且还为员工个

人素质的培训和发展制订了目标。

譬如 某一位客户经理在演示产品方面感到吃力 那就
可以制订如下的目标 以提高其演示技能 花时间向我们的
技术支持工程师求教，或者参加培训班。

步骤 3 评估优劣势

一旦制订了目标和关键性成果，你就可以着手分析自
己的优势和劣势，以便明确自己是否具备了达标所需的全
部资源，包括时间、人力和资金。

如果贵公司的销售目标是占领 75% 的市场份额 那么
你或许就有必要在广告或其他促销方式上投资，以便建立
客户对产品的购买需求。再比如 虽然你拥有广泛的客户基
础 但竞争对手的新产品却在价格方面更具优势 那么你或
许就有必要提供额外的销售服务，以便保住市场份额。

评估自身的优劣势常常是制订目标过程中最为困难的
阶段 因为在很多情形之下 你并没有足够的信息肯定自己
的分析完整或精确。譬如，当你推销某种未经检验的新产
品 或涉足某个陌生的营销领域时 可能就很难预测究竟需
要进行多少促销 才能建立起客户对该产品的认识 从而实
现自己的具体销售目标。

在这种情况下，你或许必须对达标所需的营销资源作
出数量或类型上的最佳“猜测”。接下来 当你开始推销产
品 并向潜在客户们搜集市场信息之后 你就可以对自己的
目标进行修订了。

步骤 4 确立行动方针

就这一点而言，你应当为提出一项如何达标的行动计划而做好准备。

要创立有效的行动计划，关键还在于评析你所参与的每一项活动 并且优先考虑那些你希望集中精力 以帮助自己实现关键性成果的活动。

譬如，你的某一项关键性成果是要在每个月成交 2 家新客户 那么你就必须规划出一部分营销时间 以便挖掘新的客户。当你准备行动计划的时候 你或许要决定每周花一天时间展开电话销售攻势，或进行直邮广告促销。

重要的是，你必须识别和优化那些将为你达标提供最佳机会的营销活动。

步骤 5 规划资源

整理好行动计划之后，你还必须分配好自己将要使用的资源。

譬如 你可能需要规划自己的营销时间 以便与现有客户合作和挖掘新的客户；或者你还有必要就销售助理们的时间作出规划，以帮助自己协调某项直邮广告促销。

在绝大多数情形下 你的资源 包括你的营销时间、差旅费预算，以及你能够用来帮助自己完成商业目标的任何公司资源 都是有限的 但是 你可以运用你最有力的资源——你的计划——来实现你的销售目标。

我已经懂得了这一点 那就是 资源贫乏之际 正是发挥创造力之时。

步骤 6 确立达标期限

对自己所计划的每一项活动都确立达标期限，这不仅提供了考验你是否确信能在某个具体日期之前实现关键性成果的机会，而且提供了评估不同任务之间相对优先顺序的机会。

为了帮助自己评估目标是否切实可行，我在每日安排中对计划完成的每一项活动都规划了时间。假如我的计划要求我每周工作 6 天，每天 12 个小时，那我就明白自己是不切实际的。

步骤 7 编制计划

制订目标和行动计划，既为你提供了从思想上重视夺标的机会，也是你对承诺达标的一种确认。

此外，制订行动计划还有助于你和别人交流计划内容，有助于你把注意力始终集中在那些对于达标最为重要的活动上面。

当我在微软公司第一次接受数百万美元的销售定额时，我真不知道如何去完成它。在仔细查阅购销频繁账户之后，我意识到自己能够实现下一季度销售定额的惟一办法，就是促成我正在努力的 95% 的合同。但我知道这是极不可能的，因为向我们主要的 OEM 进行销售的过程通常都是 3 到 6 个月。

然而，当我着手制订行动计划的时候，脱离困境的出路就变得明显起来。实现销售定额的最简单途径，就是与那些希望通过采购活动快速发展起来的小规模原设备制造商们

合作。结果 虽然别的客户经理像我一样的忙碌 我却毫不费力地采纳了达标所需的其他客户。

步骤 8 监督结果

在微软公司，我们每个月都要和自己的经理进行两三次面谈 内容包括批准差旅计划。面谈的目的在于审核我们的目标，并讨论任何有可能影响我们实现关键性成果的问题。

当这些影响达标的问题超出我们的控制范围时，我们通常会说服经理调整目标，或修改实现关键性成果的预定期限。

我们的绝大多数客户经理在收益预测方面都没有什么问题 但是由于我们如此地忙于四处奔走、招揽生意 以至于很难让每个人始终埋头于文案工作、内部会议、产品培训以及其他的部门任务。

但无论如何，这种面对面的会谈还是提供了很好的机会 它可以审核我们的行动计划 评估我们是否仍然相信自己能够在预定期限之前实现关键性成果。

至于你应当限多长时间就与经理审核一次行动计划，则无规则可言。重要的是，如果你开始错失关键性成果 那就必须足够频繁地审核你的进展情况 找出原因 以便采取修正措施——例如重新就营销活动进行优先顺序排列，或提出一项能够使你夺标的全新行动计划。

营销报告

在微软公司 我们使用多份营销报告 来帮助监督营销活动。

我们通过多种指标来追踪每个月的运作情况，其中包括：

- 定期销量 / 客户经理报表 / 产品分析
- 新业务量
- 销售组利润 / 产品利润
- 营销成本
- 促销成果（如参加贸易展销会）
- 抱怨和表扬
- 生产力 / 非生产力营销活动
- 季度运作报告

创立营销报告虽然十分重要，但制表所花的时间却未能直接用于推动与客户的生意。为了帮助节省营销时间，我们为许多报告开发了微软表格处理模板（Excel）。该模板使得客户经理们能够在简单的填写之后，以表格的形式将报告送交销售经理。销售经理们则将这些报告加以合并，将信息汇总，然后把自己的报告呈递给副总裁。而副总裁（我的老板）则进一步充实销售经理们的报告，完成一份关于 OEM 的月度报告，然后在每月底的高级主管会议上分发。

销售形势预测

销售形势预测指的是在规定的时之内期望卖出多少产品，通常用货币（如美元）和单位数来表示，一般包括营销过程相关的具体客户名，以及他们在预测期限内作出购买决定的确切程度。

精确的销售预测能够使商人有效地分配资源。

然而，绝大多数推销员却难以作出精确的销售预测，因为他们并没有花足够的时间来识别和说服客户，也不了解

其他供应商采取何种方式与自己竞争，在销售实践方面又缺乏目标。但无论如何，推销员必须乐观向上！^①

比起新的业务销售来，根据现有业务或服务来预测销售收益要容易得多。但不管怎样，提出精确预测的最好方法还是从多方面去收集相关数据。

在微软公司，我们的销售预测就建立在组合因素的基础之上，其中包括：

- 有效客户的数量
- 出色的销售计划
- 预期的销售记录
- 以往的销售数据
- 上一次销售经历

销售预测			
推销员：泰里·史密斯（某自动控制设备公司客户经理）			
区域：华盛顿西区			
日期：1997年 9月			
前 10 位客户	收入（美元）	成交日期	信心（%）
顶点公司	120000	9/21/97	99
布鲁公司	80000	9/21/97	95

① 假如生产规模缩小，而产品需求量却被低估，那么过于保守的销售预测就可能导致产品短缺。假如公司追加购买原材料，并超量投产，或者增加了经常性费用，而产品需求却被估计过高，那么这种不切实际的销售预测就可能导致资金周转出现问题。

续 表

纸业供应	74000	10/30/97	90
保健公司	135000	10/30/97	65
强生机械	35000	11/15/97	75
铅笔公司	63000	12/1/97	60
杠铃公司	72000	12/20/97	80
电梯公司	215000	3/1/98	50
写字台商店	110000	3/15/97	65
灯饰商场	68000	3/30/98	75
其次考虑的客户			
轮椅公司	150000	0/30/97	50
照明设备公司	80000	12/15/95	50
地毯公司	240000	12/30/97	40
9月份预计总收入：200000 美元			
注：			
* 如果不能在年底之前提供 AX—600，我们就将失去保健公司的生意。			
* 铅笔公司希望我们同意 6 个月前所给的报价。			

由于 OEM 的每一台 PC 机都需要有一份我们的操作系统，所以我们的客户经理们几乎都可以精确地预测出客户们的操作系统使用费——如果他们知道 OEM 们每个季度能够生产和销售多少台 PC 机的话。然而，市场对 PC 机的巨大需求量却驱使许多 OEM 预计了超出其交货能力 3 到 5 倍的 PC 机销售量。不用说，我们的客户经理们所作的

销售预测并不是十分精确的。

微软公司的产品营销经理们懂得将我们客户经理的销售预测与其他的数据累积起来，如独立的市场调查公司定期发行的《公司购买研究》以及由处于领先地位的微处理机和硬盘驱动器的制造商们所作的销售预测。通过评估所有这些数据，他们就可以非常清楚地了解到实际会卖出多少台 PC 机，能够从 OEM 身上获取多少收益，以及最终将会产生多少利润，从而为公司的发展提供资金。

步骤 9 落实奖赏

落实奖赏将激励你实现自己的目标。

在微软公司，客户经理们的奖金和加薪建立在达标的基础之上，而达标则是他们向各自的销售经理承诺兑现的季度任务。

我们每个季度还要为 OEM 小组开一次庆功宴，并将红包、支票、奖给在前 3 个月中表现最为出色的客户经理及其助手。当然，在此之前，我们会利用这一机会口头“严厉批评”一两名别的经理。

离开微软公司以后我意识到，由于销售工作要求高、费用大，因此向客户经理们提供财政补偿并不算过分，而奖赏优先认股权最终却值一大笔钱。

没有人会不受金钱刺激的影响，这种影响所带来的受赏识的感觉将激励人们全力以赴的工作。

概 述

研究证实，能够制订并遵循目标的人在工作方面更具

生产力 也更为成功。除此之外 他们还往往比那些得过且过的人表现得更积极，更乐观，更热情。

一旦体验过制订目标的效果，你就难以想象如何运用任何别的方式来安排你的时间。但是 你不能守株待兔 而是要立刻行动起来，制订目标，构思计划，争取成功。

第二章 抓紧时间，争取成功

“我们必须把时间作为一种工具，而不是一把躺椅来加以利用。”

——约翰·菲·肯尼迪

如果说微软公司的职员有一样共同的东西，那就是他们都非常的忙。多重任务——同时不只做一件事——正是标准的操作程序。

非常忙碌这句话听起来很感人，但是当你和客户合作的时候，多重任务却不是一个好的选择——你必须集中精力关注客户的需求和疑虑，以便促成生意。因此，惟一能提高销售生产力的办法就是腾出你花在其他活动上的部分时间。这样，你就能够有更多的时间，致力于销售造访，与客户展开合作。

在本章中，你将了解到如何通过简单的时间审计表，识别出无形中对您最为有害的浪费时间的因素，然后加以清除，并重新抓住有价值的营销时间。