

國立政治大學商學院企業管理研究所  
碩士論文

指導教授：巫立宇博士  
彭朱如博士

The logo of National Chengchi University is a circular emblem. It features a central five-petaled flower shape with the Chinese characters '政大' (Chengchi University) inside. The outer ring of the emblem contains the text '國立政治大學' at the top and 'National Chengchi University' at the bottom.

業務銷售之策略行銷分析  
Strategic Marketing Analysis of Sales

研究生：郭維蓁  
中華民國一〇一年六月

## 摘要

全球最熱門的工作之一是業務工作，很多成功的名人與高階經理人都是業務出生，在台灣，不但有很多企業都在積極招攬業務人員，也紛紛設立獎項激勵公司內部的頂尖業務人才，所以不論是報章雜誌還是企管書籍，業務銷售一直都是熱門的議題之一。台灣的企管學生及一般民眾對於民生消費品的銷售手法比較瞭解，因為課堂的教學與生活中接觸的宣傳，大多是企業對個人(B2C)行銷，但是台灣交易市場中較重要的一環卻是企業對企業(B2B)行銷，從台灣知名企業的排行榜中就可得知，像是鴻海、台積電等企業，都是對企業行銷的公司，而這類型的企業也成就了台灣今日的經濟繁榮，所以本論文希望在探討業務銷售策略的同時，也將企業對企業行銷納入考量，更加符合台灣需求。

如果只是整理不同產業業務間的銷售技巧，內容會略顯分散與缺乏架構，所以本論文加入邱志聖(2010)的策略行銷分析觀點，讓實務上的銷售技巧能有理論架構的支持，歸納比較出不同產業業務處理四大成本的共通與相異點，再進一步導入時間軸概念，細分每個業務面對新舊客戶時的銷售流程，更能明確瞭解業務在不同時期面對不同客戶時，會有哪些不同的銷售策略。

關鍵字：企業對個人行銷、企業對企業行銷、業務銷售、策略行銷分析、銷售流程

# 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	4
第一節 研究背景與動機 .....	4
第二節 研究目的 .....	4
第三節 研究流程 .....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	6
第一節 策略行銷 4C 理論 .....	6
第二節 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷 .....	8
第三節 銷售技巧與流程 .....	9
<b>第三章 業務訪談個案</b> .....	12
個案一 和記環球電訊公司 .....	13
個案二 光寶科技光電事業部 .....	13
個案三 Intel .....	22
個案四 台灣通用磨坊(股)公司 .....	30
個案五 鴻沛電子股份有限公司 .....	35
個案六 國華人壽 .....	41
個案七 高都汽車股份有限公司 .....	49
<b>第四章 策略行銷分析應用</b> .....	53
第一節 買者外顯單位效益成本之分析 .....	53
第二節 買者資訊搜尋成本之分析 .....	55
第三節 買者道德危機成本之分析 .....	57
第四節 買者專屬陷入成本之分析 .....	59
<b>第五章 銷售流程分析</b> .....	62
第一節 企業對企業(B2B)行銷 .....	62
第二節 企業對個人(B2C)行銷 .....	71
<b>第六章 結論與建議</b> .....	74
第一節 研究結論 .....	74
第二節 研究建議 .....	80
<b>參考文獻</b> .....	81
附錄 .....	82
附錄一：訪談大綱 .....	82

## 圖目錄

圖一：研究流程圖 .....	5
圖二：和記環球電訊公司業務面對新客戶的銷售流程.....	62
圖三：光寶科技業務面對新客戶的銷售流程.....	63
圖四：Intel 業務面對新客戶的銷售流程 .....	64
圖五：台灣通用磨坊(股)公司業務面對新客戶的銷售流程 .....	65
圖六：鴻沛電子股份有限公司業務面對新客戶的銷售流程.....	66
圖七：和記環球電訊公司業務面對舊客戶的銷售流程.....	67
圖八：光寶科技業務面對舊客戶的銷售流程.....	68
圖九：Intel 業務面對舊客戶的銷售流程 .....	68
圖十：台灣通用磨坊(股)公司業務面對舊客戶的銷售流程 .....	69
圖十一：鴻沛電子股份有限公司業務面對舊客戶的銷售流程.....	70
圖十二：國華人壽業務面對新客戶的銷售流程.....	71
圖十三：高都汽車股份有限公司業務面對新客戶的銷售流程.....	72
圖十四：國華人壽業務面對舊客戶的銷售流程.....	73
圖十五：高都汽車股份有限公司業務面對舊客戶的銷售流程.....	73

## 表目錄

表一：業界常用建立資產專屬性的方法.....	10
表二：訪談個案對象背景介紹.....	12
表三：B2B 業務面對新客戶的銷售流程 .....	62
表四：B2B 業務面對舊客戶的銷售流程 .....	67
表五：B2C 業務面對新客戶的銷售流程 .....	71
表六：B2C 業務面對舊客戶的銷售流程 .....	72
表七：B2B 與 B2C 業務銷售手法在策略行銷分析中的共通與相異點..	74
表八：B2B 業務面對新客戶的銷售流程策略行銷分析 .....	76
表九：B2B 業務面對舊客戶的銷售流程策略行銷分析 .....	77
表十：B2C 業務面對新客戶的銷售流程策略行銷分析 .....	78
表十一：B2C 業務面對舊客戶的銷售流程策略行銷分析 .....	79

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

業務在全球是相當廣泛且人數眾多的一個職業，很多成功的名人也是業務出生，像是比爾蓋茲與郭台銘都是超級業務員，甚至管理學之父彼得·杜拉克(Peter F. Durcker)就曾說過：「今後全世界所有的企業高階人員，80%將是由業務人員所晉升擔任。」在這樣的氛圍中，台灣很多企業都在積極招攬業務人員，也設立獎項鼓勵大家成為頂尖業務，所以台灣民眾普遍都會關注業務銷售的相關議題。雖然坊間已有很多探討成功業務行銷的案例，但是大多針對單一公司、產業或是缺乏理論架構的支持，所以本研究希望能經由不同的實戰個案，相互印證理論與實務中的銷售技巧。

台灣的企管學生及一般民眾對於民生消費品的銷售手法較為瞭解，因為每天幾乎都暴露在這些商品的宣傳中，但是台灣交易市場中較重要的一環卻是企業對企業(B2B)行銷，從台灣知名企業的排行榜中就可得知，像是鴻海、台積電等企業，都是對企業行銷的公司，而這類型的企業也成就了台灣今日的經濟繁榮。然而，從大專院校的開課數量中就會發現，台灣企管教育還是比較重視企業對消費者(B2C)行銷，比較少以學術的觀點去研究如何對企業行銷。所以本研究希望在探討業務銷售議題時，能同時考量 B2B 與 B2C 行銷，更加符合台灣的產業需求與趨勢。

## 第二節 研究目的

此論文的最大目的是希望藉由實務個案與理論基礎的相互呼應，搭起學界與業界的溝通橋梁。此外，藉由七個來自不同領域與業務背景的訪談個案，可以歸納出不同產業業務的銷售共通與相異點，再經由與受訪者深入的對談，可以詳細瞭解到每位業務面對不同新舊客戶時的銷售流程，並進一步交叉分析每個流程中有運用到哪些銷售手法。

在學術面，理論的架構需要實務經驗的驗證與輔佐，透過個案的說明可以讓理論更加淺顯易懂，也會發現有些理論的應用可以適用在不同產業，而有些應用會因為產業與客戶習性的不同而有所修正。在邱志聖(2010)的策略行銷分析一書中有提到四大成本在不同銷售階段有不同的重要性，但卻沒有足夠的案例去佐證，這個部分在整理出每位業務的銷售流程之後，也會與策略行銷分析進行交叉比較，提供未來學界更多研究與思考的方向。

在實務面，希望藉由第一線業務到公司高階主管的親身經驗，讓大家可以看

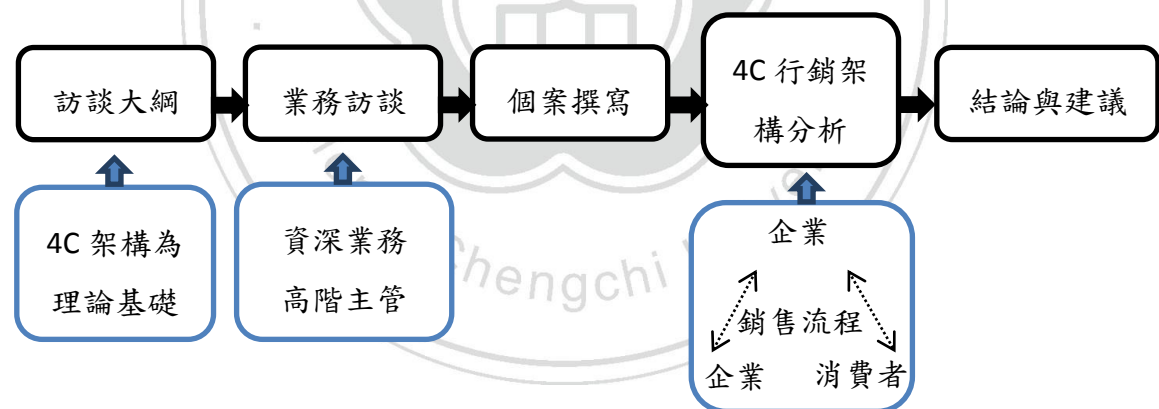
到最真實的業務行銷手法，也可以藉由不同產業間的相互比較，提供彼此互相學習借鏡的機會，最後再輔以銷售流程的說明，更可以讓業務瞭解到，面對不同的客戶與階段，需要處理的問題與銷售手法也會跟著轉變，這些歸納分析的結果，使論文的應用範圍不只侷限在學術界，更可以提供個人與企業學習成長的機會。

### 第三節 研究流程

以一對一深度訪談為主，從第一線銷售人員、業務部門高階主管到公司負責人均有包含，受訪對象選擇主要是以產業特性作為篩選基礎，分為 B2B 與 B2C 兩大產業類型，最後希望藉由互相的交叉比較來歸納銷售手法中的異同。

訪談過程採開放式問答，希望受訪者能在沒有框架的環境下盡情發揮，獲取更多個人化的銷售手法，過程中也會依據受訪對象的職位與公司修正問題，訪談的問題架構皆來自策略行銷分析的理論基礎，最後將每位受訪者的業務經驗撰寫成個案，進一步比較不同產業特性會導致哪些不同的業務銷售手法與銷售流程，同時套用策略行銷分析中的 4C 架構，分析與歸納實務作法中所用運到的理論基礎，並且整理出 4C 架構在面對不同客戶與銷售流程中所扮演的角色。

圖一：研究流程圖



## 第二章 文獻探討

### 第一節 策略行銷 4C 理論

理論來自於邱志聖(2010)的策略行銷分析一書，書中提出阻礙市場交換的四個主要成本，包含外顯單位效益成本、買者資訊蒐集成本、買者道德危機成本與買者專屬陷入成本，以上四個成本皆是買方的主觀決定。

#### (一) 外顯單位效益成本

外顯單位效益成本等於買者取得產品或服務所需支付的總成本除以買者從該產品或服務本身所得到的總效益。產品取得的總成本包含成交價格、運費、安裝費、服務費、手續費等，總效益來自無形與有形兩方面，但不包含付出三個內隱交換成本(買者資訊蒐集成本、買者道德危機成本與買者專屬陷入成本)所得到的效益。一家公司如果想要降低外顯單位效益成本，可以從以下兩方面來著手，第一個是增加該產品對目標市場買者的有形或無形效益，另一方面也可以減少買者所需支付的費用，但是在減少公司的總生產成本時，也需要留意不能讓產品的效益也跟著下滑。

外顯單位效益成本對於一些比較新的或是名氣較不響亮的公司而言，是得以在市場上取得立足之地的一大競爭力來源。買者的需求是異質的，所以產品在不同的區隔與目標市場中所呈現的成本效益是不同的，因此外顯單位效益成本與 STP 程序其實有相當大的關係。目標市場的不同，會導致買者所感受到的外顯單位效益成本也產生差異，而公司的最終目標是在顧客可以接受的成本下，提供最適當、顧客想要的東西。

#### (二) 買者資訊蒐集成本

買者在購買產品時，必須要搜尋很多資訊，包含產品的功能、特性、和競爭者的差異、成本、象徵意義與如何去購買。買者對所購買產品的涉入(Involvement)程度高低，與資訊蒐集成本的解決方式有相當密切的關係，當買者所購買的產品是一種涉入性非常低的產品，買者就比較不會花太多時間去搜集這些資訊，因為這種產品就算買錯了，對買者的損失也不會太大，反之如果是一種高涉入的產品，買者就會花更多的時間與精力去評估產品。對於低涉入的 FMCG 消費品，廠商必須讓目標市場消費者清楚地記憶品牌定位和賣點。

影響涉入程度高低的原因可以分為三大因素，第一是經濟風險，也就是購買時所需花費的金錢成本，第二是社會心理風險，如果消費行為不只關係到購買者本身，還會牽涉到別人對自己看法時，買者購買時的關心程度就會提高，第三是

功能表現風險，當買者覺得市面上產品功能參差不齊，功能會因為品牌不同而有所不同時，買者在購買時就會更用心選擇。

### (三) 買者道德危機成本

買者道德危機成本是指買者害怕產品是否真正能達到廠商在交易前所宣稱的功能與承諾的成本。道德危機成本的來源有以下三個種類。第一個是買方懷疑賣方是否有達成合約的能力(Capability)，因為有時賣方就算能力不足，還是會在廣告或提案時誇大自己的能力，第二是買方懷疑賣方是否會信守合約的所有承諾(Promise)，賣方在合約簽訂完成後，基於自我利益考量，可能會有偷斤減兩的現象，第三個是賣方是否具有仁慈同理心(Benevolence)，仁慈同理心是指當合約內容沒有記載的非預期事件發生時，賣方還是會以買方的利益為優先考量。

購買前和購買後不會有差異的屬性，學術界稱為「搜尋屬性」，也因為買賣前後不會有差異，所以不會是影響消費者滿意的主要屬性，有些屬性是買者購買前無法確實瞭解廠商宣稱的效果，必須使用後才能證實的產品屬性，稱為「經驗屬性」，第三種屬性是「相信屬性」，相信屬性是指消費者使用後的短時間內，仍無法確定產品與服務是否有達到原本宣稱的效果，所以廠商必須要在消費者購買前建立長期的信心。

### (四) 買者專屬陷入成本

專屬資產是指買賣雙方因為買賣過程中所產生之無形或有形的特定資產，而此資產唯有在雙方繼續交易行為時，才具有價值。有時顧客不一定滿意賣方的產品，但是因為已經建立非常高的專屬資產，所以也不願離開雙方的交易關係。

專屬資產可以分為四大種類，第一類是產品相關的專屬資產，其中又可分為特有使用知識和特有軟硬體設備的專屬資產，買者為了更有效率地使用產品，會投入心力去學習與瞭解該項產品，而這些知識不一定能移轉到其他產品上，有時買方一旦購買了某個實體設備，就必須要選擇與原有設備可以相容的產品，因此買方能選擇的產品範圍就會縮小。第二類是人員或系統的無形專屬資產，雙方交易的過程中，因為賣方擁有買方的歷史交易、信用與交換等相關資料，所以可以更有效溝通與滿足買方需求。第三類是品牌相關的專屬資產，大致可以分為買方對品牌的心理層面認同，以及品牌對買方形成無形的社會壓力專屬資產，心理層面的認同是有時雖然知道這個產品的功能與其他產品是一樣的，但是因為與特有品牌產生經驗與回憶，或是因為這個產品有特別的意義，讓買者不願意替換成其他產品，特有無形社會壓力的專屬資產是指買方的行為並不完全來自自有意志，而是來自群體壓力。第四類是促銷相關的專屬資產，賣方有時會以行銷的手段，



透過忠誠客戶的優惠來建立專屬資產，讓顧客為了累積優惠而被綁在此種關係中，不過一旦促銷優惠達成後，消費者便可能喪失繼續被綁住的動力。

對於低涉入或低產品知識的買方而言，初期對專屬陷入成本的考慮可能比較少，但是對於高涉入與高產品知識的買方來說，專屬陷入成本就會是買方考量的一大重點。

## 第二節 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷

### (一) 企業對企業行銷

在企業對企業行銷的市場中，賣方會針對個別顧客需求設計價值主張(Value Proposition)。如果買方所採購的產品對公司是重要的，這時買方就會較認真處理賣方所提供的訊息，也會較主動去蒐集相關資訊。

根據洪順慶(2008)的「行銷管理」一書，組織購買者和個人購買者有很多不同的特性，

- A. 組織購買者的規模與購買金額都比個人大，也因為購買金額龐大，所以買方預期得到更多的關注與照顧。
- B. 組織購買者的個數比個人購買者少，所以公司面對這類型客戶時，比較有可能採行一對一行銷。
- C. 組織購買決策通常是由專業的採購人員組成，稱為購買中心(buying center)，而且會牽涉到不同領域內的多重決策者，因此購買程序會比一般家庭或個人複雜很多，也會花費更多時間。
- D. 組織市場中買賣雙方的關係通常密切且複雜，產品或服務的修正需要買賣雙方在整個交易過程中緊密配合，並且從中培養互信。組織購買交易中，也會出現工業互惠(reciprocity)，兩個組織彼此同意向對方購買，這會使雙方關係更加密切。

### (二) 企業對個人行銷

根據 Kotler(2000)的 Marketing Management 一書中指出，消費者在採用一個品牌的產品時，會經過一個買者購買程序模式(AIETA 模式)，從知曉(Aware)這個產品、產生興趣(Interest)、評估(Evaluation)、試用(Trial)、到最後完全採用(Adoption)。當買者所要購買的產品屬於重要產品時，消費者就會花較多的時間與精神在這五個階段。如果消費者現在的狀況和想達成的狀況有一定程度的差距，就會誘發需求，接下來消費者會從回憶與外在環境中蒐集資訊，蒐集完以後，消費者會進行

幾個品牌間的評估，選出一個對自己最有利的產品，進而花錢購買，最後消費者會依據使用後的感覺，影響未來的購買行為。

AIETA 模式中的知曉和興趣階段對於買者資訊蒐集成本較為相關，買者道德危機成本與評估、試用與採用較為相關，因此廠商如果要減少買者道德危機成本，就必須要讓買者在購買前的評估與購買後的使用效果一致。

### 第三節 銷售技巧與流程

邱志聖(2010)的「策略行銷分析」一書中提到，如果想要降低外顯單位效益成本，可以選擇降低總生產成本或是提升買者效益，降低總生產成本的方法可以是規模經濟與範疇經濟、熟悉買者的價值鏈態勢、生產成本研發能力、生產技術與配銷成本，提升買者效益的方法可以是對買者的需求瞭解要相當清楚、買者效用研發能力、整合產品的銷售、注意使用前與使用後效益的差別與注意外顯單位效益成本的改變。

降低買者資訊蒐集成本的方法有清楚的定位、凸顯的產品定位、長期一致的定位、整合行銷組合、活用不同溝通通路、善用網際網路的資料與互動性、創新產品要有可比較的舊有產品種類、傳統溝通方法與新時代方法的整合、增加舊買者對各品牌間比較的資訊蒐集成本。

減少買者道德危機成本的手法大多是長期性的，因為要創造可信任的形象，還是必須有長期公正與良好的紀錄。所有公司長期來說都必須要做到以顧客最大利益為考量、說到做到、不顧一切地維持公司形象、關懷顧客、對整體公司的信任而非對特定員工的信任與完整的產品發展藍圖。如果是一家新的、尚未建立口碑的公司，可以建立代表性案例，以透明化來減少買者的監督成本、與有形象外溢效果的廠商合作、尋找可信的公正檢驗單位推薦或可信的代言人代言與提供保固期限或無條件退貨保證。

對於相信品來說，因為買者使用後不容易判斷是否有達到廠商原本宣稱的功效，所以不能透過說到做到來提升買者信心，最好的做法是讓買者相信公司的品牌形象。

建立專屬資產有以下業界常用的方法。

表一：業界常用建立資產專屬性的方法

資產專屬種類		業界常用的方法
產品相關	特有使用知識的專屬資產	公司特有的產品使用方法、公司特有軟體、公司特有產品系列分類方法與使用方法、公司特有互補品使用方法
	特有軟硬體的專屬資產	系統 DIY 產品、特有耗材、特有公司規格、特有資訊系統結合、特有配方、特有設備專利、特有軟體
人員或系統的無形專屬資產		特有信用資產、特有買者知識、特有人際關係、特有溝通效率、特有生活依歸
品牌相關	心理層面的認同專屬資產	特有的品牌經驗、特有的品牌回憶、特有的品牌心理意義
	特有無形社會壓力的專屬資產	特有的品牌群體壓力、特有的意見領袖吸引力
促銷相關專屬資產		哩程數累積優惠、集點紅利、累積金額優惠、紅標與綠標的訂價策略

圖表來源：邱志聖(2010)，策略行銷分析，頁 211

在 Tracy(2006)，羅若蘋譯的「超級業務都是這樣想的」書中提到 AIDA 銷售模式，AIDA 分別代表注意(Attention)、興趣(Interest)、慾望(Desire)、行動(Action)，是一種作出購買決定的邏輯，「注意」是必須引起客戶的注意，讓客戶願意聽業務說話，「興趣」代表業務可以藉由展示或說明該產品與服務如何為客戶帶來效益，來提高客戶的興趣，「慾望」是業務提供的產品與服務必須能刺激客戶購買，「行動」是 AIDA 模式中的最後一個階段，要求客戶表明要購買的一部分。

銷售過程中業務員可以運用「展示、告知、提問」的方法來促成銷售，「展示」是向客戶說明如何使用該項產品與服務，並可以從中獲得哪些效果或收益，「告知」可以運用故事、統計數字、研究結果和客戶滿意經驗來解釋產品與服務的好處，「提問」代表業務要經常停下來詢問客戶問題，邀請客戶參與整個銷售對談。

根據 Lytle(2005)，林幼琦譯的「業務，這樣做就對了！」一書中提到，業務銷售流程共有 16 個步驟，第一步確認你準備接觸那些公司與客戶，第二步需要得知決策者的名字，第三步播種 I 郵寄或傳真一些關於客戶公司的相關議題與趨勢

文章，並附上自己的名字，第四步播種Ⅱ視情況重覆步驟三，第五步送出介紹信，告訴客戶哪時會撥電話給他，安排見面機會，第六步撥電話，要求約下次會面時間，第七步重複寄送另一篇文章，第八步送出「附有樂透彩券的信」，藉機有正當理由詢問客戶有無中獎，並且預約下次的見面時間，第九步確認會面，第十步設定基本規則，藉機展現銷售流程與討論規則，進而獲得信賴，第十一步會前計畫，記下自己的目標，第十二步討論麻煩，討論時聚焦在客戶會面臨的問題，讓客戶覺得我們是站在他那邊，第十三步預約提案會議，第十四步撰寫提案內容，第十五步簡報提案，第十六步取得訂單。

Reck(1995)，楊嘉玲譯的「如何成為推銷高手」書中有一個 PRAM 模式循環，說明商議是一個持續的過程，業務必須維持一定的平穩度，直到這層關係中止。PRAM 代表計劃(Plans)、關係(Relationship)、契約(Agreements)和持續(Maintenance)，首先需要提出一個對彼此有利的雙贏計劃，接下來要建立個人的人際關係，就是一種互相間的承諾，當人際網建立妥善以後，就可晉升到訂定契約的階段，提供買方所需要的，以換取我想要的，如果前兩個步驟都徹底執行的話，這階段就只是執行細部作業而已，最後一個步驟是持續，成功的業務員常常會說，真正的銷售關係，是在取得訂單之後才開始的，所以業務如果希望客戶再次購買或是介紹其他買方，就必須持續維持契約、關係與計劃的關係。

在廖孟秋(2000)的「業績倍增法則」書中提到推銷四過程，分別是接近、商談、實演與締結。過程開始前必須先選擇銷售對象與準備訪問計劃，接下來進入推銷四過程，開始接近客戶，初次訪問自我介紹及試探，然後不斷訪問來調整焦點，接下來展示商品，最後就促請客戶決定，推銷完畢後仍需要維持售後服務。

在 Michel 等學者(2003)的 Business to Business Marketing 書中有特別提到 B2B 產業的銷售提案流程，首先業務會先檢視自己公司的資源，包含產品與技術等等，然後針對不同的顧客區隔有一個一般性的銷售組合，在基本的銷售組合之外，其實業務還有權提供其他潛在的搭配產品。向單一客戶或公司提案時，業務會將之前的一般性銷售組合進行修正，增加項目來符合客戶的一些強制要求，並預留一些彈性作為未來修正的空間，接下來業務就會與客戶進行產品介紹與協商，敲定最後的銷售方案，包含最原始的一般性銷售組合和為了客戶而進行的修正。

### 第三章 業務訪談個案

本論文一共訪談七位資深業務，採取一對一的訪談方式，每位業務都擁有超過 10 年的工作年資，訪談對象的基本背景如下。

表二：訪談個案對象背景介紹

公司	職稱	業務年資
和記環球電訊公司	副總經理	13 年
光寶科技	產品事業處處長	14 年
Intel	前資深業務	20 年
台灣通用磨坊(股)公司	前業務總監	20 年
鴻沛電子股份有限公司	資深業務經理	14 年
國華人壽	襄理	13 年
高都汽車股份有限公司	資深銷售經理	16 年

## 個案一 和記環球電訊公司

我們的客戶都是固網的國際業務部，我們的角色是 whole sales，以台灣來說我們的客戶就是中華電信、台富、速博和亞太。

以華碩為例，他希望他們公司的電路可以到大陸、馬來西亞或是菲律賓，這時華碩可能會找上台固幫忙架設網路，但是台固的服務範圍可能就只有到大陸，電網無法從台灣架設到菲律賓或是馬來西亞，這時台固就會找上我們幫忙，我們就會幫華碩架設網路到菲律賓，中間的連結經過我們的機房(hub)。基本上只要是這些固網業者網路到不了的地方，就有可能會找上我們，過程中固網業者是我們和企業的溝通橋樑，任何訊息都是經由固網業者傳遞。

我們的對應窗口是固網業者的國際業務部，平常就會認識，會主動關心或是他們有需要就會詢問我們。這些固網業者手中也有很多其他的電訊公司可以合作，像是新加坡或馬來西亞電訊這類的國際電信公司就會來台灣設辦公室，也會跟當地的固網業者聯繫。

通常如果是小的企業用戶，我們就會直接比價，客戶提供需求，而每家電訊業者提供報價單，固網業者就可以從中選擇看誰比較便宜，或是看看客戶有沒有特殊的指定需求，例如指定路由、海纜，如果今天的需求是很大的 IP 網路頻寬，像是中華電信，這時就需要公開招標，也是承襲公家機關的一些慣性，但是台灣其他的固網業者比較小，也不太賺錢，所以買的頻寬很小，會盡量不買，當初他們在投資固網執照時，就已經買了一些頻寬，他們會希望用完就好。

今天如果有一家中小型企業找上中華電信，中華電信會先看看自己有沒有能力，如果有的話就自己做，沒有的話才會找上我們這類型的公司。中華電信因為是大頻寬，又習慣公開招標，所以我們都得配合公開招標的流程，如果是其他固網業者，銷售流程就會不太一樣，有時是看他們需求、有時是看他們老闆。因為這個業界很小，所以很多公司買電路不需要招標，例如他們可能有 A、B、C 三家公司可以選，A 雖然是最便宜，但是如果下單給 B，B 未來可能會有其他單子給我，這時客戶就可能選擇 B。

在 telecom 的國際業務這塊，客戶與客戶間的關係是很奧妙的，有時候是競爭、有時候是合作，有一天可能是買家、另一天可能就變成賣家，有一天我們可能同時在競爭中華電信的某一條電路，但幾天後我可能也會向同業買電路，所以我們這群業者們是很紳士的，因為不可能永遠是買家或是賣家，所以有時搶同樣的標，我們彼此還會開玩笑說不要太過分喔，算是一種理性的競爭。

我們的業務分三大區塊，第一個是 data 國際頻寬，第二個是 voice 語音，比如說現在要打電話到香港，有可能就是透過我們公司的線路，因為我們在香港也是固網和手機的公司，所以我們的客戶從香港打到台灣，有可能是透過中華、遠傳或台哥大，因為我們之間有一些語音界接，最後一個業務是 IP internet。

Voice 語音這個業務會牽扯到一些電話卡業者，但是我們的主要業務還是以固網公司為主，因為我們公司人少，所以都做批發 wholesale，不是企業用戶 corporate account，因為一旦做企業用戶就要一直跑客戶端，需要更多的人手。

我們在台灣的客戶數，包含語音的話，大約有二十幾個客戶，這幾年來說，速博遠傳是比較大的客戶，因為速博本身國際的網路不夠好，所以才需要我們，中華電反而不是大客戶，因為他能力夠，很多東西會自己做。

最早公司只有我一個業務，現在我們台灣公司有四到五個人，照理來說是三個業務各自負責一個產品、一個工程師、一個助理，最後再加上我。但是現在主要有兩個業務、一個工程師、我和一個即將報到的助理，這兩位業務目前一個負責語音一個負責數據，績效就是看他在此產品中的業績，而我的績效是看台灣全體的業績。兩位業務的 KPI 是年底開始排定明年度的目標，我的 KPI 是總部分給台灣一個 quota，下面又分成三種產品線的目標，然後我再和另外兩位業務討論。

目前的三大項業務以外，現在最想開發的是企業用戶，因為我們認為老是做 wholesale 大盤批發，客戶是掌握在別人手裡，隨時可以跑，所以我們希望可以直接服務客戶，例如直接接觸鴻海、華碩等企業，不要透過固網，這樣可以省去很多中間訊息的傳遞，直接了解客戶需要什麼，也少了中間利潤的損失。

雖然想開發這塊的客戶，但是馬上就遇到瓶頸了，因為我們人不多，如果要接觸企業用戶就得派人一直跑，而且不是跑了就會有業績，我們曾經試過，但後來發現不划算，所以這塊的業績我就不放在那兩位業務身上，而是自己負責。

做企業用戶也有一個大問題，例如今天我去接觸台塑，但他是遠傳的客戶，我們就和原本的客戶變成競爭關係，這樣也非常不好，所以我現在的做法是找另類一點的客戶，比如說是遊戲公司，因為這些客戶之前沒有給我訂單，也就是現在不是我們客戶的客戶。

我們這一行的關係非常重要，因為大家既合作又競爭，所以不見得每一次

去拜訪客戶都是去要生意，因為生意本來就不是每天有，客戶可能是突然今天有這個問題，就會找我們與別家公司詢問，但是有可能會因為彼此關係好，客戶就會說：「如果十塊你做不做？」這樣我們就有機會了，所以只要多問一次，我們就多一次機會。

平常我們與這些客戶的聯繫方式主要透過 email 與電話，理論上要主動去關心客戶目前的狀況，但是公司目前比較被動，所以大多是客戶有問題才會聯繫我們。電路查詢是每天都會有的，所以我們會收到很多 email，固網業者的 PM 會把從業務拿到的消息，轉給我們詢價，如果業務今天對這筆訂單有把握，才會進入溝通階段，進一步討論客戶需求。

台灣地區的同業不到十家，因為業界很固定就這幾個玩家，所以大家都知道有我們，他們也非常瞭解我們的產品好不好，因為這種產品是很固定的，除非今天有新產品推出才可能有變動，但是新產品的機率很小，比較可能遇到的是我們今天在其他國家新增一個點，可以提供台灣直達更多的國家。

因為我們面對的是一樣的固網公司，大家講相同的語言，所以不會有溝通不懂的地方，如果今天面對的是像鴻海或台塑這樣的企業用戶，才可能會有難以溝通的情況發生。

一旦我們有新的整合性服務一定會主動跟客戶說，有時候我們會辦一些活動邀請這些客戶，但因為業界小又穩定，大家都瞭解彼此，也保持競合關係，所以這類的活動也不太需要舉辦。

因為不太需要多做其他活動去拉攏客戶，所以基本上我們要做好的地方就是，當客戶有疑問查詢時，我們能盡快回覆，也最好瞭解客戶希望的價格，這樣就可以了。我們會把重點放在維持客戶關係，不用花太多心力教育訓練，也不太用招待廠商，所以我們很少應酬，最多是想要瞭解一些市場消息時，我們會約出來喝喝咖啡或是吃午餐。

在與客戶維繫關係時，其實很難差異化，因為每家公司都有自己的優勢，所以我們大多會強調自己的優勢，例如我們是香港固網，所以可以幫客戶在香港做很多事情，但是新加坡業者可能就無法了，這時的競爭對手可能就是同可以到香港的公司。在這樣的競爭情況下，我們唯一可以做的就是把自己的網路做更大、更廣，不然因為這產業大家的東西都相同，其實是很難做到差異化的。

現在公司的業績要提升很難，除非有新東西，我們公司在台灣就是當固網



業者的國際手腳，當他們有到不了的國家時，我們負責幫他們抵達，但是當這些固網公司越來越大時，或是競爭者越來越多時，我們就無法從中幫忙了，一方面競爭太多，另一方面是這些固網公司就有能力自己抵達了。在這樣的情況下，我們傳統的生意是很難成長的，所以我最近一直在思考的就是差異化。

我們公司的優勢是在東南亞很多地方都有設點、辦公室與機房，從這個角度出發，我在台灣就開始找異類合作，例如我現在找的是遊戲業者，他的遊戲現在可能在台灣、大陸與香港上線，但是同樣的遊戲如果改成國際版，就可以在馬來西亞、新加坡等地方上線，擴充客源，所以我就想說，我們有現成的網路、辦公室與當地資源，彼此是可以互相合作的，遊戲業者提供遊戲產品與技術，我們幫他們包裝，一起進入海外市場。

我自己覺得做國際的東西，感覺就像是浮萍一樣很飄渺，但如果今天可以結合當地資源，就比較能深耕，因為外商總是哪邊生意好就放個辦公室，不好就馬上抽走，所以如果今天可以深耕的話，才有機會繼續長枝長芽，現在公司看起來樹很大，但是我們的根在香港，其實是很容易被取代的。

電信業來說，越開放的國家生意越難做，因為競爭越激烈，13年前我剛進電信業時，一條2M的頻寬從台灣到美國，價格四萬多美金，大家還要拜託我們做，因為會做的不多，但是現在一樣的頻寬，價格變成一千多美金，而且大家都會做，所以有時只能看運氣，或是看當地的服務與備源，例如我們美國也有辦公室，就比較有資源做服務，備源方案是指原本A地到B地只有一條線路可以到，但是我們還有其他線路也可以，萬一地震海纜斷線我們還有備源可以傳送。固網業者聽到我們為香港公司，會稍為比較放心，不怕我們倒，會較相信我們可以做到答應的東西。

當產品很競爭時，就是比服務，服務不只局限於產品的服務，還包含人與人之間的服務，固網公司與我們的對應人員是國際業務部的PM，這些人每天都有很多查詢，所以如果他今天能遇到最快回應的方案、支持的價格，這就是一個好又快的服務，如果是大的案子，就要看看我們能不能提供return business，除了盡量達到客戶想要的價格之外，我們也會說：「我有什麼什麼要買，或是我有一個客戶也需要什麼。」總之就是盡量可以互惠。

平常除了提供快速的回應外，逢年過節我也會送禮，偶爾約他們喝喝咖啡，噓寒問暖一下，因為見面三分情，這可以讓客戶覺得我們不只是一間供應商，還是一間會支持他們的廠商。因為大家做業績都不容易，所以如果有案子可以

互惠或是合作的話，這樣感情會更加堅定。在選擇互惠對象時，我會先看大家有沒有資源、接下來是看價格，最後是看下給對方後未來有沒有回流的生意。

銷售時價格一定要可以，如果價格大家差距不大，接下來才是人為因素，在台灣價格一定要好，因為台灣客戶的眼睛是非常雪亮的，我們現在連香港要買電路都會來台灣買，因為台灣的市場價格非常低，加上固網生意都不好，常常能賣就隨便賣，總比留著當庫存好，所以固網業者都賠錢，如果不和手機業者合併的話，財報就會很慘。

雖然整體市場看似穩定，但是台灣市場在逐年萎縮，固網業者幾乎年年虧損，再加上台灣習慣以低價搶單，間接把企業寵壞，例如一般企業來找 A 網固業者，會提出一個超低的價格，然後就說：「你不做，沒關係啊，我找別家！」這樣造成固網業者全部都得用低價搶單，對固網業者來說，是一片紅海的競爭，也因為我們的訂單就是來自這些電信業者，所以相對來說，獲利的空間也受到限制。

在台灣成功的關鍵還是以價格為主，接下來是看回覆的速度，因為有可能我們有能力做，但有時因為晚回信了一步，這筆訂單就損失了，例如今天客戶心裡的價格是七塊，別人回了六塊，因為低於客戶心裡的價格，所以馬上就下單給別家公司，等我們再回應時就來不及了，所以服務速度和價格是我們勝出的關鍵。對業務來說，就是他的積極度問題，如果業務很懶散、被動，沒有快速回覆對方 PM 的問題、沒有幫客戶想出解決方案、沒有繼續追蹤，這時很多案子就沒有了。今天就算業務換了我們和客戶間的關係不會中斷，因為不管今天誰來這個職位，都是做一樣的事。

我覺得我最大的特色是夠真誠，因為生意是一時的，朋友是永久的，即使我換公司，他們都會換公司支持我，接下來就是專業性一定要夠，不能客戶問我我卻不懂。

## 個案二 光寶科技

公司品牌是有差異性的，因為歷史久或規模大，客戶就會感覺產品、品質、服務、價格競爭力好像就有一定的水準。一般 B2B 的採購端會從供應商中最大的開始找起，這是我們光寶的優勢，因為我們夠大，例如今天客戶想要買電源供應器，因為光寶科技是最大，所以第一輪我們是很容易進去的。

第一輪進去以後，我們有三個模式可以選擇，高層面的話我們會走「合作」模式，如果客戶也是大公司，雙方高層可能就會談出一個長期合作模式，下面只要執行就好，這是最好的模式；第二種是「競爭」模式，也就是我們必須從產品、服務、價格、技術等地方開始下手，提供不同的東西給客戶比較，最後可能得用特別案子來評估我們是不是真的有那麼好，最後一種是「找朋友一起談」模式，因為對方的供應鏈成員中可能有我們的合作夥伴或是和光寶科技有交易關係，這時我們可能會拉著他一起做 co-promotion 共同合作，拉好朋友一起談的感覺就會和別人不一樣，這也是一種比較好的模式。

RFQ 是指客戶開出的規格單，裡面會有他們想要的產品、服務等資訊，B2B 或是電子業是可以信價比來提升競爭力的，例如客戶開了某種規格，但我們可以提供更好的規格或是更好的價格，有時客戶非買我們的東西不可，例如他的客戶就是我們的客戶，這時他的客戶就已經指名要用我們的東西了，另一種情形是不得不買我們的東西，因為這個規格下的專利只有我們有，此時專利也像是一種門檻，原本的競爭對手可能有十家，一瞬間就剩下三家。

基本上產品差異化和價格差異化都是需要的，B2B 的公司也會選擇客戶，不是所有單都做，B2B 公司都有一定的規模，客戶在選供應商時不是價格便宜就可以，還有很多項目需要符合，例如規模項目，因為今天就算價格開得再便宜，產能不夠就做不出這些訂單，所以我們要先看客戶的採購策略，才能提供我們對應的企劃。

B2B 很多東西是機密，如果我們不講客戶就不會知道，他們一般會知道的是我們的歷史、規模等等，當進入第一輪以後，我們會派出一個團隊負責，由 PM 會帶隊，光寶的業務組成會依客戶不同而改變，面對 key account 主要直接客戶時，公司會派專人負責，另一種是區域性 regional 的客戶，我們就由 regional office 的人來接手，例如歐洲有五個客戶，數目不多量也沒有大到一定的程度，但在區域中的規模還算可以，所以直接找區域辦公室的人即可，第三個是策略性夥伴，我們就會成立一個團隊，去做說帖。

Global account 和 key account 會直接找台灣總公司談，我們就會直接給 PM 帶隊去提案，團隊中包含業務與技術工程師等不同部門的員工，業務通常不會變動太大，因為這會影響客戶關係，已經建立的關係我們就盡量不去變動，但偶爾還是會有一些人事調動，我們會用應用來分，例如 A、B 客戶的產品很像，我們就會用相同的業務團隊，有時會因為客戶大小的關係，在業務團隊中調動一些不同功能部門的人進來。

出去見客戶時，會有 PM 帶頭，前面提到打贏戰爭有三種方式，在策略面合作和朋友結盟都是比較好的方式，但是如果今天走的是銷售戰爭的話，就和人、技巧、客戶關係有關，今天如果我們已經有客戶關係了就會比較簡單，因為我們比較瞭解客戶，提出的東西就會比較不一樣。

一般業務進來以後，我們會有一系列的教育訓練，教導員工如何去管理 account，從一開始的客戶分析，包含如何提案、組織分析等等都會教導，雖然教法一樣，但業務針對不同公司寫出的提案也會稍稍有些不同。

我們的客戶以直接銷售最多，建立客戶關係然後直接銷售，第一種的策略面銷售，雖然通常生意可以做很大，但是數量不會很多。在業務進行銷售以前，我們會先審視銷售/競爭策略，從市場分析中瞭解為何我們選擇這個客戶，因為 B2B 不可能做所有的客戶，而且畢竟公司資源有限，我們也不想接觸所有客戶，所以我們必須要有一套邏輯與方法去選擇客戶，我們得審視客戶目前的情況，並一起說明我們打算怎麼做，提出 business plan，來證明可以達到公司市場占有率的這個目標。Business plan 出來以後，我們就知道要主打那些客戶，需要哪些資源，包含產品、人事資源等等，接下來就決定要走三種策略中的哪一種。

通常不用到公司層級，在產品線層級我們就要做競爭策略分析了，每年的策略目標可能會改變，例如毛利率、市占率等不同的策略目標發展出的銷售策略就會不一樣。雖然是為了配合本年度的目標，但是我們也得看得更遠，要預估未來兩到三年這個產品的市場是什麼樣子，哪些客戶可能會變大變小等等，篩選完市場以後我們才會選定客戶，再組成團隊去銷售。

團隊組成以後，就會開始討論提案的內容，項目包含 quality、cost、delivery、service 與 technology，縮寫是 QCDST，基本上我們會用這幾個項目做成不同的提案，每位 PM 手中都握有自己的底線，如果今天客戶有一些特殊要求，例如想要更便宜的價格，就必須要呈報給產品線的頭。

團隊和客戶協商最花時間的地方是來回不停地修正專案與產品驗證，因為科

技產品必須要確認能否順利導入，例如一台筆電的測試可能要半年到九個月，磨合期客戶可能會與兩家供應商同時合作，在做選擇，這時我們也會去做競爭者分析，瞭解競爭者優缺點以後，我們才能提出不同的企劃。

對 B2B 來說，業務和客戶的關係很重要，但不是致勝的關鍵，關係好不見得可以做到生意，因為重點還是要看產品符不符合這個時間點上客戶的組織、老闆需求，如果不符合，關係再好彼此還是只能做朋友，談不成生意。

B2B 的業務比較難當，必須要有專業，瞭解市場應用、趨勢與產品技術，雖然要懂的東西很多，學習起來也相當辛苦，但是我們給新業務適應的時間很短，他們必須自己去學習，設法生存下來，大公司雖然都配有教育訓練課程，但因為大家都很忙，所以基本上還是要靠業務自己活下來，主要是因為我們是 B2B，又是上游的半導體，所以要求比較高，越下游或是越組裝線的話對業務的要求就比較不高。

B2B 產業中最重要的是 R&D，要能做出符合市場需求的產品，接下來是東西要有差異化，差異化是即使產品一樣，我們都要做得更好，所以公司會把最重要的資源都給 R&D，接下來才是業務部門。B2B 中業務與客戶的關係是很緊密的，因為一個客戶不可能只做三個月或半年，通常都是長期的生意，QCTSD 中的 service 和 delivery 就是後期我們要維繫的。

PM 通常是在 pre-sales 階段中負責提案，但是後面的報價、服務都是業務在做，兩邊的溝通窗口是團隊對團隊，團隊中每個功能部門的人會自動對應到對方的功能部門，之後客戶就會非常依賴這個團隊，之後因為有了默契，所以合作起來會比較順利，但是每次專案的團隊人選還是可能會有改變。

成交後業務有兩個工作，一個是管理既有生意，讓生意一直繼續，讓我們在客戶裡的佔有率維持一定，所以業務要負責管理訂單、客戶關係、新案子，第二個工作是要在這個客戶中找尋新的銷售機會，開創新的訂單。

通常我組團隊只要一到兩天的時間，從各個功能部門找來成員，而且成員隨時可以變動，一天找完以後隔天就可以飛美國找客戶洽談，速度相當快，以前我曾去歐洲出差只有六個小時，把產品交給客戶，當面洽談完畢，因為郵寄要兩天，客戶給回饋要兩天，但是我只有 20 小時的處理時間，所以就直接飛去國外找客戶討論了。

這些團隊成員雖然都有各自的老闆，但基本上就是一個人才庫，坐位、老闆

根本沒有差，因為團隊隨時會變動，必須跟著團隊的老闆走，唯一最大的差別是客戶，因為如果今天這個客戶服務的好，他可能就會一直跟著業務。

我們公司業務的 KPI 有兩種，一個是訂定的營業額目標有沒有達成，另一個是看結果中有多少東西是新的，例如今天業務做了一百萬業績，不能全部都是來自客戶中的舊生意，因為這樣的業績有可能只是運氣好，剛好市場需求比較大，新的就是我們可能會要求有 30% 是來自舊客戶中的新案子、新機會或是新產品，這部分的需求就要由業務去開發。

B2B 的業務很多時候不能用 commission base 來衡量業績，因為他們的成功是團隊合作的結果，但是公司還是可以從團隊中一個一個衡量績效，例如業務是看營業額、研發是看時效性，何時可以把產品做出來，PM 就是要掌控整個專案，負責利潤。

團隊與團隊之間還是會競爭，但是個人在不同團隊中的績效有時會受客戶本身績效而影響，例如客戶公司今年營業狀況不好，當然會影響給我們的訂單，所以我們衡量績效時也會看目標達成率，不以營業額大小做區分，例如 A 今天負責的客戶是一億一個月，B 負責的是兩千萬一個月，不代表 B 會比 A 差。

### 個案三 Intel

在 Intel 的工作歷程可以分為三階段，闖天下時期，在中國賣網路產品，然後才負責 CPU 發展，有三年半的時間都在推廣品牌產品，後來回台灣六年多，負責將一些新產品推廣進新興市場，例如網路、電信、光纖等等，雖然大家都比較熟悉 Intel 的 CPU、PC chip，但其實 Intel 還有很多商品，也想進入其他領域，但很多時候，這些領域中 Intel 就不是第一名了，所以我們就要負責告訴別人 Intel 還是可以提出很好的解決方案。

當 Intel 進電信時，他就會想要電信遵循他的想法，把產品也變成通用型，就像他的 CPU 在 PC 裡面一樣，不論裝什麼軟體他都可以運作，例如當時在推 digital home，Intel 希望在家庭裡看電視、上網及無線的東西，都可以使用 Intel 的東西，但其實在那個領域中，都還有其他很強的競爭者，所以我當時的任務就是帶團隊去前線打仗。

1995-1998 年在中國打拼，之前的工作是 Intel 在台灣的總代理，負責 Intel 的網路卡，當時美國 3Com 是第一名，70% 的市佔率，標準幾乎都是他們訂的，當時台灣廠商做出的東西都還不太能用，所以整體來說都是國外市場。當時的 Intel 看到另一個市場，就是網路快要興起，大家需要網速更快、更好的網路卡。因此，Intel 決定進入網路市場，當時推出 100 gigabit 的網卡，當時市場上是 10 gigabit，現在一般人用的 PC 是 1000 gigabit，等於當時的我們是從 10 跳到 100，就必須要教育消費者，但當時的中國資訊其實是落後很多國家的，而且中國城市的分級很複雜，還記得 1995 年去時，當時 Intel 在推 CPU 486，到二級城市，例如武漢，他們卻只聽過 386，再到裡面走一點，例如包頭，又只聽過 286。

會造成這種情況是因為當時的網路還不盛行，大多數資訊是靠報紙傳遞，所以會有延遲的情況，中國那時候的資訊非常不對稱也不透明，經濟上就是三級城市拿二級城市的東西去賣，二級拿一級的新產品去賣，類似我們現在說的倒貨，就是把 A 城市的東西拿去 B 城市賣，再賺取其中的價差，有時消費者完全不懂，價錢可以差非常大。

當時我們看到這樣的現象，城市之間落差很大，我們就想說網路也要這樣做，最好的方法是告訴他們你應該買 Intel 的，只要跑到二、三級城市告訴他們這是最好的產品，他們就有可能會買，因為他們不知道有這個東西，即使當時網路產品是 3Com 的天下，在中國的市佔率也是最高，國外的消費者都認為 3Com 是最好的，但是他們無法證實，因為也沒有機會看國外的報導，所以他們只能單方面

收到廠商所提供的資訊。

當時因為中國是共產國家，進入有很多限制，大家都還是很怕，不敢做太多投資，連我們台灣人進去也是怕怕的，所以很多外資企業就是設個辦事處，再請當地通路去做宣傳，通路拿到代理權後就會去推銷、去控制那塊市場，這是比較制式的路線，但結果其實也做得不錯。

但是因為我們發現，資訊是有落差、可被控制、管理的，所以我們就決定，在九個一級城市裡設置辦公室，每個辦公室配有一個網路業務、一個助理，他們的工作就是到所屬區域中的二、三級城市辦研討會，去當地找代理，說 Intel 跟他們合作，獲利會比跟 3Com 合作更好，但代理總是有交情、人脈關係在裡面的，不是想賣就可以賣，所以我們就先找被 3Com 遺棄的人，跟他們說與 Intel 合作，可以得到更好的獲利，再請他們邀請潛在客戶參與研討會。

當時的業務每星期大概都要辦兩到三場研討會，帶著投影機、筆電，在各個城市到處跑，每場 50-100 人這樣辦，辦公室的助理就是負責聯繫行程，確認下一個城市的研討會時間地點、業務的車次有沒有誤點等等，業務每天幾乎都在外面，只有周末在家和星期一早上參與整個中國的業務連線會議。

每次辦完研討會，我們就會希望創造話題，發出新聞稿，讓市場中有很多資訊出來，因為二、三級城市很多消息是不透明的，我們還會主動出錢給通路把資訊刊登出去，除了新聞稿外，我們還會提供軟文(成功故事、使用者心得)，所以關於 Intel 的消息就慢慢流傳開來。這樣的操作下來，使用者就漸漸被煽動，後來參與研討會的人數可以多達一千多人，當時 3Com 的研討會還不到一百人，因為大家都想得到更多資訊，代理商會邀請底層的經銷商一起來聽，小經銷商也會鼓勵他的客戶來聽，因為有了原廠的保證，客戶比較容易被說服，聽完之後經銷商就可能得到案子。

當時中國 3Com、CISCO 其實都有各自的代理商，而我們找的業務其實也都很有經驗，了解市場情況，知道需要找誰談，過去的中國大家覺得在外商工作的人，身分地位比較優越，比較受到尊敬，所以一開始業務去拜訪比較不會被拒絕，大家還是想要知道有什麼東西。

我們每次研討會都會有新的資訊出來，必須要詳細告訴這些人，營造氣氛，當時的中國是跳過亞太地區，直接找到美國，跟他們的 PM 要最新的產品，好的 key selling point，目標用教育的方式讓大家想要用更好、更快的產品，也要讓大家知道 Intel 除了 CPU 之外，網路的東西也是非常好用的。



其實 Intel 在 1994 年就有在中國打品牌，像當時有做一個貼在腳踏車後面的反光貼紙，告訴民眾夜間反光很重要，要注意安全，但其實那貼紙主要就是寫著 Intel inside，效果非常好，因為當時中國比較窮，有免費的東西大家都搶著要拿，例如一個小小提袋，也可能有數百、上千人在排隊，所以相對來說是比較好被操控的，品牌很快就可以打響出去。

Intel 的產品提供比市面上快十倍的速度，但其實那時的消費者並不需要用到這麼高的速度，因為當時不像現在大家都會傳音樂、影片或是照片，傳輸量並不大，而且使用硬體時也要考慮相容性的問題，有些卡會挑電腦，3Com 的卡在當時就沒有相容性問題，幾乎各家品牌電腦都可以使用，所以當時我們也是一直改進產品，讓消費者放心我們的相容性沒有問題。

遇到這樣的市場需求環境，我們就開始創造成功故事，例如澳洲搜救隊為了拯救山上的受難者，必須用我們的產品才能順利傳輸，才能讓急救中心快速收到影像，這些成功故事無形中會營造一種氛圍，讓大家覺得就是要用這麼大的。

我們也和學校合作，提供學生免費產品，讓學生做實驗，看看程式要如何寫才能運用全部的效能，等學生熟悉以後，未來進到社會，他們可能就會成為決策者。另外我們也想借用學校的影響力，因為學校在政府採購標案中有很大的影響力，教授常常有決定權、可以背書，所以我們用進入校園的方式讓教授們覺得 Intel 的產品是優異的。

經由以上的操作證明，行銷不能只看現在，必須短、中、長期同時進行，最後 Intel 使出絕招，就是降價，降到和 3Com 的 10 gigabit 一樣價錢。

我們和代理商的合作模式有很多種，基本上台灣管理通路時用的方法我們也都用了。一般來說，Intel 會給代理商 marketing dollar 或叫 marketing fund，簡稱 MDF，就是給經銷商費用做廣告，Intel 的 CPU 大約 2% 的行銷預算，當時網路部份的行銷預算很高，可以到達年度預計銷售額的 10%。這些費用會用來辦研討會、資助代理商打廣告，但代理商同時也得達到一定業績才有這種福利，做了一段時間後，我們發現中國實在太大，他騙你你騙我的情況太多，所以後來就改成，我們自己統一寫文稿，經銷商登完以後再告訴我們多少錢，我們再把預算給他們，這些事情 Intel 也都有專人負責管理，所以媒體行銷中，我們事前、事中和事後都有支持，代理商其實也喜歡原廠登，因為他們可以跟客戶說，你看這是原廠的廣告，而他下面寫的合法代理商就是我。

我們藉由把經銷商的銷售 quota 和 MDF 綁在一起，所以他們的業績才會持

續進步，例如這季達到一百萬，下一季我就會說要一百二十萬，如果做不到就沒有行銷費用，有時經銷商會反應太難，做不到之類的，此時業務就要用他的人際關係去事前說服經銷商同意這樣的操作方法。假設這個區域有三家經銷商，當一家沒有達成業績，我們的廣告就不會有他們的公司，市場中就會傳說這家公司是不是出問題，會造成他們壓力進步，但原廠的人還是必須跳下來解決不必要的紛爭，協助這家公司。

如果以金字塔來說，3Com 是占下部分，Intel 因為傳輸量大，會買的主要是中上層，所以 3Com 的市占率還是相對大的。因為 3Com 的市場比較大，所以 Intel 當時不可能取代 3Com，但是我們的策略是，讓經銷商不得不賣 Intel 的產品，因為越來越多標案會指名要 Intel 的產品，客戶的聲音漸漸起來，所以經銷商就會來找我們溝通，希望也擁有代理權，有時我們會說網路卡要指定用 Intel 的，其他部分你用 3Com 的沒關係，所以 Intel 就漸漸侵蝕掉 3Com 的市場。

基本上行銷就是推拉並用，拉就是讓終端消費者指名我們的產品，要創造成功故事讓消費者注意，有時業務或通路有一個很大的案子時，我們也要跳進去幫助他們談成這個案子。當時最成功案例是上海的證券公司，幾乎每家都是使用 Intel 的產品，他們會對外聲稱，我們公司的網路速度最快，看盤不會有落差。當初這個標案是我們結合聯想一起找大型的證券公司談，Intel 提供優惠價格，聯想提供機器，而且聯想在中國的影響力很大，所以成功機率大幅提高，當大案子成交以後，其他的要攻就快了，後來就連 3Com 想進聯想，他們都得用 Intel 的網路卡。

在中國建的行銷模式，最後就遍及全世界了，我們的網路部分後來轉型成為 Intel solution partner(Intel 解決方案夥伴)，給經銷商認證，他們就會有一個 Intel 的認證 logo，這在當時很流行，最初是 CISCO 創的，要對經銷商進行一連串的考核，例如要有多少工程師上過我的課、考過什麼試，才能在名片上擁有這個 logo，表示這家經銷商是 Intel 認證，提供的解決方案是有 Intel 背書的。

當初去中國時帶了很多台灣的成功行銷模式，在中國成功後，亞太很多國家開始複製，複製成功後，美國、歐洲也就會學習，變成全世界很多地方都開始用，所以最後我再回台灣時，這些手法都是可通用的，基本上就是很多推、拉的行銷手法並用，再加上 Intel 跟經銷商綁在一塊，已經不局限於以往只有業績達到多少我們才提供支持，現在我們很強調長期夥伴關係，像是每年都會審核一次 Intel 的認證。

在業務層面這招是很有趣的，大家都想要有這個認證，重點是，長期的合作關係就此建立。除此之外，當時我們也會說服政府在寫標案時要寫有 Intel 認證，這也會加強經銷商成為 Intel 夥伴的意願。

通常經銷商有標案機會時，就會分析找誰一起進去贏面最大，如果他的競爭對手是賣 3Com，而且分析如果找 3Com 合作也沒有優勢，因為本身不是 3Com 的最大代理，就沒有成本優勢，他們就會開始找尋新的合作機會。此時他們就會發現，如果改規格找 Intel 合作的話，成功的機率比較高，所以就會來找 Intel 合作，而 Intel 也很樂意。

例如我們會一起拜訪老師，去解釋產品有多好，提供試用，讓教授們可以研究傳輸的速度、解密、除錯的方式，老師們對這些科技很好奇，最後我們再說，如有問題，我們可以找美國的專家來解答，當聽到還有專家可以切磋時，老師就會更開心，合作的意願也更大，所以 Intel 就開始蟬食鯨吞進入學校市場了。

這樣的操作，等於 Intel 已經先把門打開，讓這家經銷商有資格參選，因為政府標案就會開始寫說 3Com 和 Intel 的產品都可以，我們合作的經銷商就可以進入，資格標進了以後，早期的市場下一階段就進入價格標，我們就會看看 Intel 產品是不是佔最重要的價錢，如果是的話，我們再分析能不能去支持這個價格。

其實 Intel 的價格到後來變成和 3Com 一樣，是非常有市場競爭力的，因為最後 Intel 會做 chip，可以控制大部分的成本，而 3Com 是買來的，每年價格是穩定的，3Com 的成本結構就不會有什麼變化，但是 Intel 的 chip 卻是一代一代不停改良，成本越來越低，也會將 CPU 的製程改良應用在 chip 上，所以 Intel 的網路卡才會越來越好，到之後雖然 3Com 也想跟進，但是因為做出來的成本過高，在市場上就變得越來越弱勢，當慢慢地大家產品越來越便宜後，D-Link 等台灣公司的網卡開始竄出，相容性也大幅提升，3Com 就整個沒落了。

一開始 Intel 的網路部分只會做網卡，但因為網卡的生意在中國做得太大，使得美國覺得網路生意是可以做的，所以 Intel 就去找 D-link 做了自己的 hub、switch 還有 router 大型的東西都做出來，最後還買了一家公司，想要自己進入這個市場，Intel 有雄心壯志想要成為另一個 CISCO，但最後失敗了，尤其是在大型的 router，主要是因為 Intel 沒有自己的 know-how。之後 Intel 就轉換角度思考，覺得不用所有東西都自己做，後來就一直不斷買公司，前後投資了好幾百億美元，目標是專注賣 Intel 的 chip，讓別家公司生產的東西用 Intel 的 chip，Intel 也跑去找 CISCO，以前彼此是競爭關係，現在讓 CISCO 用我們的 chip，就變合作夥伴了。

我回台灣後就是負責這塊產品行銷，Intel 不斷買公司，而我不斷把 chip 推廣進這些公司中。

其實現在網路卡都已經內建在每一台 PC 中，根本不用擔心相容性問題。那時候我們最先找華碩合作，因為他是 OEM 第一名，但是做起來一個 chip 要十幾塊美金，其他東西加一加整個電路系統要二三十塊美金，華碩認為太貴需求量不大，所以不願意與 Intel 合作，我們接下來找上微星，但微星也有一樣的考量而拒絕。

最後我們找上技嘉，當時技嘉的市場排名是在華碩和微星之後，本來技嘉也要拒絕了，剛好有個 Intel 的同事之前跳槽到技嘉，幫我們牽線說服了技嘉，技嘉答應後，全系列產品都做，把自有品牌和 OEM 的主機板都加上，後來 HP 等等的客戶發現，這樣的內建主機板雖然成本多二十美元，但 PC 和 NB 售價卻可以多賣六十塊美金的價錢，反而增加公司營業額，因此就要求所有出貨的 PC 都要有內建，這場戰役 Intel 一試就成功，技嘉也因此接到很多訂單，最後連華碩、微星等等的公司也得開始內建，Intel 就一統江湖了。

這次的成功一開始是靠人脈牽線，後來是鄉村包圍城市策略，也呼應了為何 Intel 在中國一開始先跑二、三級城市，如果那裡成功了，一級城市的代理商就會用，因為那裡有需求產生。後來找技嘉也是這種感覺，因為技嘉想超越前面，就需要一些不同的策略，成功以後，前面的公司發現不對勁就會跟進，對 Intel 來說當然好，馬上開放其他公司使用。

後來 Intel 的網路事業就漸漸上軌道，像 CPU 一樣成為領導品牌，我們只要一季辦一次研討會就好了，不用像以前一樣天天都要辦，業務平常工作就是去看看客戶，也會協助案子，再來就是推廣新的 program。這個部分 Intel 和其他公司非常不同，一般公司就會直接跟經銷商說，如果你這季做到多少業績，我們就提供多少回饋，但是 Intel 規定要加入 program 的經銷商簽名，也就是有雙邊合約，所以經銷商就會不得不做，因為很多時候季初的經銷商都會說好阿，大家衝刺，但是季末時就會發現經銷商並沒有做到，有文件簽署以後，經銷商就變成一定得做，同時也會迫使業務每周去關心經銷商，確認他們有沒有達成業績，如果沒有，又要如何幫助他們。

我工作的第一階段是打天下時期，要一個一個點去突破，第二階段是維持，就是打很多 program，經驗的累積讓我們知道要利用簽署文件維持密切關係，後來我們的業務就轉型，不太需要專業背景的業務，只要找跟通路關係好的業務即

可，因為他們主要的工作就是去宣傳新的 program，整個網路事業平穩進行。

但是後來 CISCO 把我們的人才挖走，因為 CISCO 是做更 high-end 的產品，例如雲端對外的 router，網路卡等等的內部東西還不太熟悉，控制權不大，當時就是 Intel、D-link 把市場吃了，CISCO 選擇用挖角和買公司的方式進入，CISCO 原本的業務都是管大標案的，一個城市可能只有一個代理商，不會管這種一個城市中有十幾二十個通路的市場，所以 CISCO 才把 Intel 的業務挖去。

CISCO 的進入對 Intel 當然有影響，但是最終結果是我們經銷商都還在，因為到後來是制度在走，而不是人或關係，客戶是公司的，不是業務的，這是一種組織性的操作，我們透過定期的合約、新的 program 來和客戶保持聯繫，所以不管今天是派哪位業務去，都是公司在談的一種氛圍。

CISCO 在中國市場是用和 Intel 早期一樣的行銷模式，因為很多業務都是從 Intel 挖去，但是 Intel 的網路卡逐漸變成內建，電腦賣出時就已經有了，所以我們也不用像以前一樣需要經銷商去賣，Intel 的網路部門後來也解散了。

產品成為內建以後，市場看似已經穩定，但是對 Intel 來說，還是有新的挑戰出現。Intel 當時的 CPU 佔 70-80% 的市佔率，可是 Intel 希望市場規格是跟著 Intel 走，而不是消費者，這之中就必須說服品牌廠與 OEM 廠商，而難度也就出現了。

舉例來說，一顆 I3 的 CPU 可能賣 60 美金給 OEM 客戶，但是後來因為產量提升、產品生命週期、製程進步與良率提高等等原因，就會面臨跌價問題，Intel 不希望產品價格一直跌到 30-40 元，因為這會直接影響營業額，股票也會間接受到影響而下跌，所以 Intel 就會想其他方法製造收入。

當價格開始下跌時，Intel 的產品就會改朝換代，推出最新產品，維持售價 60 元來穩定收入，對消費者而言，就會一直用同樣的價錢買到更好的產品。這時難度就出現了，因為可能有一款產品賣得很好，而新產品都還沒有測試穩定，但我們卻要製造商接受新產品，舉例來說，原本的 I3 可能賣得很好，但是現在 I3 第二代即將在 1 月量產，Intel 希望 8 月出貨的電腦就都配備 I3 第二代，往回推 6 個月的設計時間，等於製造商 2 月就要設計配有 I3 第二代的電腦，但是製造商會覺得我連訂單都還沒接到，哪有時間去開發新產品，這時候我們的業務就要一直去說服，假設今天客戶堅持說我要 3 月才開始設計，9 月上市，這時 I3 第二代的 PM、業務就慘了，因為 Intel 就是規定要 8 月所有電腦都變成新的產品，為了這個目標，公司內部 RD 會忙著讓產品穩定，業務得說服客戶趕快設計符合的新產品，所以一個強勢的產品也不見得好賣，挑戰依舊很大。

有時 Intel 的 RD 還來不及讓產品穩定，客戶就會覺得為何我要派我們的 RD 來做這個實驗品，還不如回去繼續生產以前那個量產品，等 Intel 的新產品穩定了再說，但是對 Intel 來說這是不行的，業務就要一直去說服，因為如果現在不做，上市日期就會延遲，一延遲公司的收入就會受到影響，所以美國股票才會常常看到，低於預期股票就跌，高於預期股票就漲。

雖然 Intel 佔 70-80% 市場，但不一定永遠都是對的，有時產品做出來是賣不出去的，所以業務的工作就很像在打仗，其實平常大家也熟了，客戶也知道我們公司的信用及產品如何，有時業務雖然一直推薦下一代的產品很好，但客戶其實知道市場究竟有沒有需要，或是知道如何設計才會更好。

回台灣以後，我開始負責 Intel 買進來公司的 chip，當時很多客戶都已經用習慣某一種產品，如果要換產品的話，RD 設計就得整個重來，所以客戶就會開始評估，看看是價格還是功能有比較好，比價格的話，Intel 不會是最便宜的，所以當時 Intel 還是用以前習慣的行銷方式，一直說我們有新的功能。

CPU 市場的競爭對手不多，但是網路 chip 的市場就不一樣了，有很多已經成功的公司，這一塊一開始是靠我們網路部挖回來的業務，因為他們本來就在這個領域，比較清楚客戶需要什麼，再去推廣新產品的功能，但 Intel 後來發現給樣本、好價格都不能解決問題，因為台灣的網路公司有很多盲點，例如某部分會做，但是其他的部分不會做，所以有時聽到 Intel 的產品有多高端時，客戶還會傻眼，例如跟客戶說用我們的產品可以幫你去打 CISCO，但是客戶根本寫不出這個程式。

台灣的 RD 在當時還不夠強，所以 Intel 就在台灣設立實驗 lab，裡面有很多 RD 人員去幫廠商設計，因為這個不像 PC 那麼容易，不是標準化的產品。Intel 在這一塊就沒有其他競爭者成功，因為其他公司較有彈性，會依每個案子做客製化設計，但是 Intel 卻習慣標準化，在通訊部分因此吃了很多虧，當時一年虧約一百億，最後還是收掉了。

## 個案四 台灣通用磨坊(股)公司

公司旗下品牌分為四大品類，綠巨人玉米(GREEN GIANT)、哈根達斯冰淇淋(HÄAGEN-DAZS)、天然谷纖穀派(NATURE VALLEY)與灣仔碼頭手工水餃。

我們在分類業務的工作範圍時，首先會看市場 market(retailer、food service)，再看通路 channel，最後是區域 area(北、中、南)。市場分為兩大類，一類為 retailer，一類為 food service，是兩種非常不同的市場模式經營，HÄAGEN-DAZS 比較不同，還有 shop(直營店)。其中 retailers 分為四種通路 channel，有 hyper、super、CVS 與 wholesale。Food service，也有不同的 channel，有飯店、牛排館、中式、西式、日式餐廳和早餐店。HÄAGEN-DAZS 只有飯店、火鍋店、buffet，還有 show room，例如 BMW、Lexus 汽車展。

以 HÄAGEN-DAZS 為例，我們業務團隊就依 retailer 和 food service 分為兩大類，retailer 的業務工作內容比較單純，因為 retailer 是連鎖式的，所以基本上我們只要和總部談妥合作方案後，全省的各家商店就會遵從總部的指示。在這樣的情況下，我們的業務只要去執行合約就可以了，例如一位業務會分配到 x 家的家樂福，業務就會依據合約內容，確認店家是不是有確實遵守，例如確認冰櫃送達時間、擺放位置等等，比較特別的是這類型的業務會同時負責兩種產品，HÄAGEN-DAZS 和灣仔碼頭，主要原因是這兩種商品在店內同屬一個區域，都屬冷凍類，由同一個課長掌管，所以由相同業務負責，可以省去很多溝通成本。綠巨人是不同課，所以使用相同業務溝通就會產生浪費，而且經營模式也非常不同，所以不是同業務負責。

Retailer 的談判在區域中有些許不同，例如北部就有 hyper、super、CVS，中南部只有 hyper、super，沒有 CVS 是因為只要和總部談完後，總公司會往下溝通，全省約一萬家 CVS，所以也不可能讓這麼多業務去負責，沒有經濟效益。

區域劃分好後就開始分配業務下去負責，每一個業務負責的據點大約 18-23 個，依照業績的比例不等，同一業務持續負責同一據點的好處就是他可以縮短很多溝通成本，因為很多事情只要講一次即可。

提到與客戶的交涉，retailer 屬於組織系統戰，channel 選擇完後，到總公司和 key man 溝通，說服對方做出整合、系統化分布、新產品上架，業務的工作只要執行結果就好，不用一個一個開發，因為只要去總公司提案通過，全省每家店就會執行，業務只需要進行監督。

在 retailer 中，7-11 最難搞，因為 7-11 為了要統一總部模式和控管性，他們的經營管理中央集權化，品類採購經理上面還有部門經理，部門經理上面還有部門協理，階級與階層明顯，所有合作方案都需要一關通過才能進到下一關，要一個一個突破，時間冗長，而且和第一級的簡報協調半天，還得等他呈報給下一級，如果第二層的人有意見或不清楚，又要再去公司討論一次。一般除了年度合約、新品上架和調整價格，我們才會和上層見面，而且 7-11 合約是一年一次，每年都要重新談過。

既然需要向客戶提出簡報提案，那我們就必須知道通路第一線採購的任務。第一個是品類的 total sales 要達到目標，第二是 margin percentage，第三是業外費用，也就是今年要向客戶要多少業外收入，包含合約費用、促銷和贊助費用，第四是活動次數，品類下有多少活動，要先 book 下來，確認月分和次數，最後討論 margin 的彌補，例如促銷低於成本賣時，對方就會要求我們補回 margin。

在談判過程中，最重要的是品牌力，如果品牌很強的話，在拔河的過程中就不會太多流血，不會做太多退讓，接下來是公司目標的達成壓力，例如 finance 說 margin 不能掉，那我們就不能退讓，如果 finance 說還有空間，那我們就有空間可以調整，如果公司目標很強硬的話，業務就較難談判，此時業務就要轉換計畫，例如損失一點 margin，但是爭取更多銷售額，讓 total sales volume 和獲利額增加，所以業務的工作就要提出很多 proposal，讓自己公司和對方採購願意接受。

很多時候我們的產品會被通路掌控，例如通路會想轉售其他 margin 較高的產品，採購常常也會無端升起戰火，即使兩個目標客群不同的產品，採購也會放在一起比較，拿來談判，所以業務一定要清楚了解採購想要談的問題，因為有時他們實際要的目標和表面談的話題不一樣，例如我們常遇到的就是通路無緣無故打來說要把我們下架，但我們也不知道他的原因是什麼，然後業務一去拜訪採購就會不斷抱怨，說那個這個不好，但其實有時他只是想要多一點業外費用、促銷或是想問隔壁那家店比較便宜，為何我們沒有。所以有時談判的語言和實際想得到的東西是不同的，業務就要不斷去溝通、了解，雖然談久了，雙方的感情與默契會提升，但有些採購是不理性的，或是會因為人員的替換等等，都會讓業務必須花心思去了解客戶，也就是說，關係的建立是在溝通的過程中讓對方提供更多訊息，讓我們可以了解客戶想要什麼，而去做出因應。

有時雖然案子已經談成，但不見得每家通路都會認真對待我們的商品，例如以前只買給 7-11 時，全家和其他超市都沒賣，因為之前我們和 7-11 談妥了一個



一年的合約，他說我們 CVS 通路只能給他們賣，不可以給全家之類的便利商店，不然他們就要全部下架。但是後來我們發現，他們並沒有好好珍惜我們的產品，不太照顧也沒有意願要好好宣傳，所以我們就故意給全家賣別種口味的冰淇淋，這時 7-11 就緊張了，才開始願意好好照顧 HÄAGEN-DAZS，也就是說，有時利用通路之間的競爭關係，會是一種策略，增加自己談判的 power，創造新的談判模式，所以供應商要從懂得從通路的競爭中得到價值，進而幫助前線業務的談判。

因為 HÄAGEN-DAZS 是定位在頂尖、高級的這一塊，所以通路會看進來以後的附價價值，以前的 HÄAGEN-DAZS 不做超市或是全聯社，因為會怕影響 brand image 的建立，但是當 brand image 烙印在消費者心理時，通路就會開始思考 HÄAGEN-DAZS 進來後的附加價值。例如全聯社以前都破破爛爛舊舊，所以 HÄAGEN-DAZS 不願意進去，後來全聯社轉型，不斷擴店，打廣告宣傳自己是便宜、好品質，所以 HÄAGEN-DAZS 才開始與全聯社接洽，後來 HÄAGEN-DAZS 進去後，也的確襯托出全聯的形象。

這個例子告訴我們，有時要進 channel，不見得要有很多廣告、促銷，有時是價值的結合，也就是通路和產品的結合。廣告是對末端消費者(end users)有影響，不是對 channel。廣告只是一個拉力，業務是推力，廣告是藉由媒體的運作讓民眾知道有這個商品，再到通路平台中去買，而業務負責把產品、展示櫃、美麗的 POP 推到通路去，讓民眾進通路後可以方便找到。

Food service 就要靠業務去一個一個開發，提供不同行銷方案，例如顧客嫌桶裝太貴，那業務可能會推薦杯裝的。在 food service 中的業務就要像藍波，要有個人業務能力，因為組織能幫忙的地方不多，因為面對的人和環境變動很快，得靠業務在第一線應對。

外商公司在挑選 food service 的客群時，會要求看 brand、sales 和 margin 三個面向。業務首先要先評估進去以後會不會影響品牌，例如很 low end 的火鍋店就不行，但是如果這家店還不錯，但是裡面已經有很多品牌的冰淇淋，例如小美、杜老爺，如果和這些冰品放在一起會傷害到品牌形象，這樣也不行。一般來說，我們有 70% 的堅持是只能賣我們的 HÄAGEN-DAZS，如果不行，也不能和其他冰品放在一起，要分開擺放。

一般業務進餐廳會遇到的兩個問題，一個是品牌替代性，也就是願不願意把別的現有品牌換成我們；另一個遇到的問題是成本，而我們大多數會遇到的問題是成本，因為品牌力沒有問題，如果一家餐廳有提供 HÄAGEN-DAZS 或是能吃到

免費的 HÄAGEN-DAZS，對消費者來說這家餐廳是加分的，唯一的差別是我們的成本風險較高，也就是比別人貴。

為了避免這樣的情況發生，業務在開發的過程中就要會選擇，例如去找一家根本沒能力買、風格與市場定位不符、或是無法維持我們要的標準的店，例如清潔、衛生不及格，這樣就是沒有效益的開發，所以我們大部分的餐廳客戶都是單價高、裝潢好，集中在西式、日式餐廳或是五星級飯店。

成交以後，業務還需要每周、每月去維繫顧客關係，一旦訂單成交以後，HÄAGEN-DAZS 會提供專用冰箱，這部分是屬於公司財產，所以業務得確保冰箱沒有遺失、損壞以及保持清潔，有時餐廳反應冰箱故障時，業務也得負責通知維修人員處理。業務每周也會拜訪餐廳，一方面維護冰箱一方面收取客戶本周訂單，公司有新口味上市時，業務也會順便介紹，希望客戶可以不同口味輪流用看看，因為各種口味的成本其實不太一樣。此外，公司也會有活動促銷需要業務去推動，公司的品牌與業務經理會先決定一套通路行銷方案，像是謝師宴、聖誕大餐與新年特惠活動，第一線的業務就會到餐廳去推廣宣傳。

在與通路談判的過程中，第一線業務的 margin、price 是被固定的，但他們可以從費用中去支持不同的店面，例如大潤發內湖店說要多出 5,000 的促銷費用，而家樂福內湖還有 5,000 的餘額，就可以先移去，業務會和大潤發說贊助雖然可以增加，但是也要提高銷售量，彈性維持與不同客戶的關係，這樣的模式在 food service 中是一樣的。

但是經理和業務總監玩的 game 就不一樣了，我身為業務總監，例如遇到 CVS 要求要降 1% 的 margin，我就要算當 sales 不變時會損失多少 profit，在看看 hyper、super 那裡可不可以補回來，是更複雜組合模式。

很多人會以為 HÄAGEN-DAZS 在台灣知名度已經很高，不用再對終端消費者做宣傳，其實不然，根據我們一年前的調查，HÄAGEN-DAZS 在台北還有 4 成的人不認識，在中南部有 6-7 成的民眾不知道，所以我們仍持續要向終端消費者宣傳，雖然不打電視廣告或是大型宣傳，但是我們還是有很多種宣傳手法，例如我們很多的餐飲通路，像是火鍋店、飯店等等，我們都會要求他們放上 HÄAGEN-DAZS 的桃紅色專屬冰櫃，這樣其實就是讓消費者無形間認識 HÄAGEN-DAZS，此外，有時我們也會要求要 retailer 把冰櫃放在結帳出口，例如在家樂福的收銀台前會有小冰箱，除了可以創造銷售，也可以增加露出，創造品牌知名度。另外，我們有時會在通路中舉辦試吃活動，讓民眾認識 HÄAGEN-DAZS，也會上通路 DM，也

就是說，沒有廣告，也有很多的宣傳方式可以應用，像現在很多的廣告就是放在網路中。

公司四項產品中知名度最大的是 GREEN GIANT，接下來是 HÄAGEN-DAZS、灣仔碼頭與天然谷纖穀派灣。GREEN GIANT 現在不用費太多心力，因為他的知名度太大，市占率和第二名差太多，現在在台灣有 68% 的市占率，所以公司不會花太多廣告或是其他心力，而且他的 margin 低，也不會有太多的 market expense 可以操作；不像是天然谷纖穀派灣現在是花最多錢但也是每年虧錢的一個產品，加上這個品類(硬食)在台灣市場還不夠大，所以也無法有太多經費去做廣告，只能在通路商做操作。

公司對品牌還是會有優先順序和不同的策略，品牌經理、行銷總監和業務會一起會談，來決定 priority 和如何做策略。灣仔碼頭我們的策略是大量打廣告，成為廣告商品，簡單來看是讓一般民眾認識這項產品，但是對通路的採購來說，會變成另一種無形的壓力，例如他主管看到外面有很多灣仔碼頭的廣告，他就會隨興問一下採購說，我們有賣嗎？或是會問他為何我們不賣？這些問題都無形間幫我們提醒採購有這樣的一種商品可以販賣。

其實從事業務快 20 年，到現在還是一樣，最困難的不是我們知道客戶要什麼我們不能給，而是客戶有很多不願意和我們講，最害怕的是他們沒有奢求的慾望，例如以前的全聯社就像公務人員，每天只想著上下班打卡，沒有想為銷售花腦筋。業務其實不怕客戶來吵、來鬧、來找麻煩，而是害怕他們安逸、沒有慾望、不需要價格與費用，當他們沒有慾望想要更好或更多，我們就難找到銷售點，例如當一家店的生意越好時業務反而控制力更弱，因為客戶順順賣生意就會很好，不需要費用、支持，這種沒有需求的客戶就是業務最擔心的事。

此時我們就要為他勾勒一個美好的願景，來創造需求，用很多 proposal 去和他溝通，包含品牌附加價值、利潤、銷售面等等，例如業務可能會去說，你們 sales 到了，但是會不會想要多一點 margin 呢？

有時勾勒願景客戶還是沒有反應，這時最有效的方法就是用競爭者去造成他的威脅感，例如隔壁店在做促銷，去威脅他正視這個問題，或是在區域上也可以用鄰近的店去做威脅，目前這招在區域上是滿管用的。

## 個案五 鴻沛電子股份有限公司

我們公司為一家電子代理商，在台灣屬前五大品牌，主要和美國電視晶片廠商卓然(Zoran)合作，銷售他們的產品，而我主要負責液晶電視裡的主要關鍵元件，會做出這個選擇是因為他是公司的主要負責產品且營業額最大，這個關鍵元件賣定以後電視的性能大致也就定了，就像電腦 Intel 的 CPU 定了，性能、功能也就定了。

我找的客户是台灣的電視代工廠，在台灣代理商就像銀行的角色，跟原廠買東西，再把東西賣給台灣代工廠，台灣代工廠習慣对客户放帳 Open account(OA)，例如賣東西後 60 到 90 天後才收款，變成我們賣東西給他們也一樣，但是美國這些 IC 設計公司原廠通常都要收到錢以後才出貨，有這麼多的落差誰來擔當？以前的解決方法可能是銀行開信用狀，要不然就需要代理商，我們付錢先把這些東西買進來，他們給我們佣金，我們再賣給代工廠，給他們 60 到 90 天的時間，換句話說也就是我們先出錢來幫台灣的代工廠做生意，我們賺中間財務周轉的價格，有時還要提供工程師、技術支援，例如組裝有問題時，我們會去提供服務。

國外原廠和台灣代理商合作有很多種可能，他們可能會自己找尋門當戶對的代理商，或是我們自己去找原廠，但重點是雙方要談得情投意合，規模相近、自己的客户要符合原廠。

我現在主要的客户有兩家，之間的交情主要是前一份工作時就有認識，所以現在打電話就知道要找誰，知道誰是關鍵人物，但是早期開始做業務時，得從陌生拜訪開始。例如看到這家公司有這類產品，就會打電話去請問 PM、RD 是誰，再跟他們說我們公司的產品競爭力不錯、整合多少東西、能讓對方產品價格降低多少價錢，最後再問能不能約個時間見面，希望介紹他們。

通常 PM 都不太會拒絕，因為這是一個主要元件，如果可以找到更便宜或更好的產品對他們來說是一大誘因，通常聽完我們的簡介後，對方會提出很多疑問、懷疑與意見，或是說不想換，這時候我們就要去解釋，要靠經驗或是我們對公司產品的了解多少。業務說話不能結結巴巴，要有肯定的答案，有就是沒有就是沒有，真的不行的時候就要回去問問看，但要馬上給人家答案，談到產品設計階段，例如需要功能、電路設計的改變，最好是帶工程師去談。談話的過程中，要找出他們關鍵的決策人物，要知道哪時期需要找哪個人，或是需要不要老闆出面增加雙方信任度。

信任度可以來自之前經手的成功案例，或是我們的產品現在有多少人在用，

其實電視這個業界很小，他們也會去探聽這個業務怎樣、產品如何，大家都會曉得，所以信任度是平常就要建立好。

原廠的產品怎麼樣大家都心裡有數，所以業務不能隨便講，有一分事實講一分話，當業務誠信很重要，有就說有沒有就說沒有，因為有些業務會說得天花亂墜，把產品包裝得很好，但是像我們這一行，大家訊息都很流通，對產品也都了解。此外，這行中很多人都是清大、交大、成大或是某某理工大學畢業，他們有時電話一打，就可以問到同學這產品好不好用或是這個業務好不好，業界很狹小，信用的建立平常就要很小心，有問題就說有問題，不要說沒問題，不然以後就會是大問題，這是做業務一定要的！也就是說，如果我們今天過度包裝了產品，客戶可以馬上發現，一旦到這個時候，就完蛋了！所以當今天客戶對我們產品性能有其他需求或不符時，我們會說很抱歉，會回公司再做修正與檢討。

當客戶選擇一家公司時，他會看產品，也就是原廠可不可靠，看代理商時，就是看他的服務，也就是 business model 合不合對方的意，例如款項服務等等。此外，在拜訪時客戶通常都會先問，我們代理哪家產品、出貨出給誰、產品多不多、市占率等等的問題，因為這些代表一個代理商的穩定性。客戶維修需要原廠服務，我們主要是經手，要提供客戶快速答覆或是處理過程通知，例如幾號已經送回原廠分析、報告出來通知。

做代理商有時會比較辛苦是因為，如果產品出現問題，客戶就會先扣住我們的錢，因為代理商比原廠好欺負，拿我們的錢最快，我們得之後再去找原廠要，如果做的是關鍵零組件或是跟大廠老闆關係不錯，這類的問題可能會比較少。

我們服務的原廠在台灣有三個代理商，賣這種電視 CPU 的原廠公司很多，所以市場很競爭，大家都在搶客戶，他們希望用這樣代理商間的競爭方式讓我們更加積極向上，不過彼此之間不會惡性競爭，因為原廠會事先幫我們劃分領域，例如你跑哪幾家，他跑哪幾家，不會讓我們踩來踩去，劃分依據主要是看公司願意投入多少資源，例如 A 公司說我們願意投入 15 個工程師，B 公司說我們投入 5 個，那原廠就會將大一點的客戶交給 A，小的給 B。

原廠在分配領域的時候就已經指明了這些代理商需要負責的公司，例如原廠會直接說你們要負責甲、乙、丙、丁這四家公司，而這些公司又可以分為兩種狀況，一種是這些公司已經跟原廠說我們就是要這個產品了，原廠得到這筆訂單後直接轉接給我們服務，這時國外原廠會說，我們已經和某某大公司談好了，這家大公司的東西是交由誰代工，有時很巧這家代工客戶就是我現有的客戶，我們就

只去找他們說要用這個產品就對了，通常這種生意是最好談的，因為基本上客戶就是已經要買了，只需要看看如何配合即可。

舉個例子就像是 Intel 會去和 Apple 或 HP 談說我們有一款新的 IC，哪一款的筆電可以適用，然後 HP 可能就會回說：「很好阿，我們會用，負責代工的是台灣某某公司。」這時 Intel 就會和台灣的代理商說 HP 已經要用我們的東西，你只要去和他的代工客戶接洽即可，基本上只要業務的頭低一點、夠謙虛，不要惹客戶生氣這筆訂單都不會有問題。

另一種比較麻煩的是，原廠指明了幾家想要打入的公司，但是他們可能現在不是用我們代理的產品也還沒考慮更換，這種就非常辛苦了，但是如果做成了，我們的價值會比較大，這種時候成敗就要靠業務的個人魅力了。

對我來說，因為我以前的工作是在原廠，所以台灣做電視的我大概都熟，如果遇到這個問題，我會約幾個以前認識的朋友，問問他們為何用別牌不用我們，再把這個問題跟原廠反應，跟原廠說改一改搞不好我們就有機會；另外，也會從朋友的口中得知有沒有機會，例如當對方是綁標，那我們就是沒機會。

和客戶談的過程中我們一定要問出他們真正用別家的原因是什麼，例如採購常回答是價格，但是如果我提，那我們降到多少多少你們就願意下多少多少的訂單嗎？有時客戶就會開始猶豫，就代表背後的原因可能不是價格。

有時我們事前就可以用人脈探聽出這家公司為何要用此產品，如果沒有人脈，就透過訪談的過程中挖出他們用別家的原因，可能是性能好、價錢低等等，比較出來之後，我們再回公司探討，如果是價格問題，就會呈報給主管，他會衡量看看這家公司值不值得我们用低價爭取訂單，如果是規格、性能等等的問題，我們會想想有沒有辦法加個周邊 IC、軟體配件之類的東西來提升規格，有時是客戶直接提出規格升級問題，業務回公司會再詢問工程師可不可以，不過重點是要呈報給原廠，原廠就類似顧問的性質，他們會看看可行性，可行性就是看看周邊 IC 有沒有辦法相容支援，我們此時提供的服務就是和客戶、原廠一起設計主機板，如果試驗成功，客戶就會向我們下訂單，再另外去採購其他需要的周邊零件。

產品售價是原廠直接報給客戶，我們是提供客戶相對有競爭力的產品，一定價格下提供好的性能與服務。電子業沒有華麗的行銷手段，主要提供的是比較表，以公司產品為主，再和別家的價格與性能比較，並且幫客戶計算他們需要的性能組合起來需要多少錢。

除了公司現有的資料以外，第一家客戶談完時，也會詢問現在低階、中階和高階的電視產品有哪些不同的 criteria，詢問完畢後，再做出相對應的比較表，之後就繼續拜訪客戶，周邊的客戶也要拜訪，例如現在目標是仁寶，其他的鴻海、和碩和緯創也要拜訪，順便探詢現在別家競爭者的行情在哪邊，他們可能就會回幾元到幾元之間，我也會問多加哪些性能要多少錢，如果要加性能，競爭者是用哪家公司的產品等等，所以做業務不可以只知道自己的產品，市場行情也都要知道，平常自己的功課做好，別人家的功課也要做，例如我會把用我們產品和其他競爭者的 BOM 表多少錢列出來，去的時候就直接比給他們看，聊的過程中，也要得知這產品未來是誰負責、誰在做決定，是共識決還是一人決定，還要試探大概什麼時候決定，如果說還不能決定，大概是誰還有意見等等。

做業務要學會如何問問題，拜訪客戶前，我會先列出想要詢問的問題，這些問題是幫助我回公司好做交代或報告，面面俱到才不會被老闆質疑，例如要知道客戶產品有沒有高中低規格、有幾個系列、產品開發時間、決策時間點、目前有幾個候選人、我們目前的位置是、如果要做進去還需要改進什麼，這些資訊帶回來後，老闆弄清楚後就可以分析公司資源夠不夠，並且給出決策。

曾經在做業務面對一家大客戶時，發現有一家公司開價很低，我們怎麼都跟不上，我們想跟美國總公司談，就要先把別人的產品資料調出來看，把別人的東西認真讀一遍，分析他們有什麼沒有什麼，再和自己公司的產品比較，這樣和美國總公司談時，他們才有可能願意降價，這樣才有說服力。

有時客戶就是已經都下單給別家了，也無法再採購我們的東西，我就會說，有沒有明年的新案子或是小東西先給我們做，目標是先做小再全力服務。我們業務有一句名言就是再難再小都是要先做起來，總之就是要纏到客戶用到我們的東西，因為成交了第一筆訂單以後，才有機會做後續的買賣，先有小的才有可能做大，而且得要有生意來往公司才有可能提供公關費用。

當第一筆小訂單成交以後，我就會用盡各種藉口接近公司，有時連送貨都會親自跟去，因為多接觸的結果是我們可以套出很多訊息，例如決策的關鍵者是誰？公司是不是還有其他電視產品不是用我們產品的？

在做小生意討論的過程中，我們就會了解客戶公司的產品規格，像是很多公司的產品設計是接近的，例如電視後面主機板、訊號接頭位置、輸出位置等等，這可以讓我掌握住客戶現有的需求，有一天，我就可以直接跟他說，我們公司有一款產品，性能跟你現在用的一樣或更好，但可以提供更好或相似的價格。

重點來了，因為我們已經了解客戶的產品設計，所以此時提出的產品就是他們現有的需求，對於他們的轉換成本是相當低的，因為也不用和我們工程師重新溝通、討論電路設計，只需要修改一點點軟體即可，在沒有明顯轉換成本的情況下，客戶就容易轉單給我們。討論的過程中，也可以詢問未來還有沒有增加新客戶，或是如果我們降價，有沒有可能撥其他訂單給我們。

當客戶關係建立以後，我們就會一代一代接下去，例如客戶明年出貨 2000 萬台，但我們只占 200 萬台，我就會去說希望有其他案子可以幫忙搓合一下，有時產品或服務做得好的話，客戶公司中其他團隊的人也會來詢問，因為能更便宜更輕鬆做事誰不想要呢？

其實第一次介紹產品時，可能可以說個 2 小時，介紹 10 個性能，但後來產品性能雖有提升，但可能只是多個 2 個，或是稍微修正，可能談個 2 分鐘就結束了，在這樣的情況下，很多時候我們都是在套交情。對我而言，因為我本身歷練也夠，就可以和他們進行經驗分享、交流，例如有些 PM 跟我年紀差不多，可能會遇到相似的事業瓶頸、開始要帶人、或是他剛升上爸爸、剛結婚等等，這些都是我們可以切入的話題，像是我會與他們分享爸爸經、老婆經，或是說最近在政大上 EMBA 時學到那些還不錯的管理或是領導模式，所以說業務有時還要了解對方心理層面的問題，當一個心理諮商師。

例如我知道大家成家需要錢，所以我就和他們分享財務管理課時學到的一些知識，有一次我還買了上課時用到的理財書給他們一人一本，他們就是喜歡這種有料的東西，之中也有好幾位來上 EMBA 了，透過這種經驗的分享交流，彼此的感情才會是真誠的。

做一位資深業務的關鍵是要靠人際關係、人生閱歷要夠，要能和客戶敞開心胸談事情，產品和公司是一時的，但是朋友關係是一輩子的，因為這種感情會是不管你今天去了哪家公司、或是換了別種產品而改變，只要他們有能力不管怎樣一定都會支持的。

因為我們是代理商，所以有些客戶會想說要不要直接找原廠談，但我們不怕，因為他們已經習慣現在的付款方式，就是 OA(Open Account)，尤其是量一大時，他們的現金周轉就要快。另一個重點是，他們怕麻煩，OA 是要貨就可以馬上拿到貨，但是如果付錢給原廠才能拿到貨，當公司緊急要貨時，還得去銀行匯錢，再等美國運過來，這是相當耗時的。此外，客戶對他們國外大客戶也是放帳的，比如說，幫蘋果代工，放帳是 120 天，也就是出貨以後要 120 天才能拿到錢，所



以公司怎麼可能為了買 IC 省 3-5%，就願意先付這麼多現金。

此外，代理商比較好欺負，就像出氣筒一樣，因為找原廠不好罵，例如如果有公司罵 Intel，Intel 回說：「好阿，那下次貨晚一點出給你。」這時倒楣的是自己了。一般客戶罵我們，我們就要去找原廠，但平常我們就有和原廠建立關係，就像兄弟一樣，平常吃飯喝酒打球都是我們付錢，也有道義關係，所以此時就會出面解決問題，如果是客戶自己去找原廠，原廠就會先衡量輕重緩急、利益衝突，再考慮要不要解決。

最後一個重點是，市場價格是公開的，和我們買和和原廠買的價格是一樣的，我們不是賺價差，而是原廠給的佣金，原廠給多少 percent 佣金，我們和他買時付的錢就會自動扣掉，例如原價 10 元我們可能是用 9 元買進，但是原廠和我們報給客戶的價錢都仍是 10 元，所以我們客戶直接找原廠買並沒有價格優惠。

雖然佣金的存在可能會讓原廠有動機直接去找客戶，但是國外原廠在台灣人數不多，沒有那麼多功夫去理這些，而且他們現階段的目標是開拓客戶，而且有時 IC 設計公司的毛利是 55%，他們也不計較給代理商 1-2% 的利潤，因為自己經營還要投資更多的人，還有放帳經營風險。

平常我們和原廠也有依存關係，例如原廠缺業績，我們就會先把貨吃下來，讓他們業績達成，把貨先放在我們倉庫，等到客戶要我們再出。例如六月或九月底，原廠都要做報表，華爾街報告一定要好看，原廠有時就會和我們討論說六月底還要加 100 萬美金的業績，我們就會說好阿，預先把客人七月份可能的貨先吃下，再跟老闆報告這件事，老闆算盤算一下再決定要不要，同時我們也會和原廠說，要不要多給一點 discount，原廠可能就會說好，給個 1-2% 的 discount，然後我們就把貨放在倉庫裡一兩個禮拜，之後有需求再賣出去。這樣的情況下，原廠也不會有動機自己去找客戶，因為一般客戶如果要吃貨，要的 discount 會更多，可能要到 5% 或是 10% 以上。

有一種原廠會想來台灣自己經營，可能是像精品業中有高暴利的情況，例如買進的成本 12000，但台灣賣出 52000 之類的，而且賣得又很好，這時國外原廠就會想自己做，但是我們這產業是高度競爭，價格公開，沒有幾倍的利差，所以國外原廠較沒有動機。而且有時利潤也不是表面上看到的那麼高，以服飾、精品和香水為例，原廠會想進來自己做，但進來以後又會覺得不太對，因為在台灣還要加上物流、人力、百貨佣金、裝潢費、公關費用等等，加上台灣市場較小，想一想又不想進來了。

## 個案六 國華人壽

20歲就進入國華人壽，這是我的第一份工作，以前只有在水晶店打工過，也算是個業務工作，都是面對面的行銷，唯一不同的是水晶有一個成品，保險沒有，賣的是一個夢、一個信任。

當初進來保險這一行，是因為媽媽需要買保險，早期媽媽有買其他家公司的保單，但是有一次出車禍後需要理賠與檢視保單時，問業務人員卻發現他不懂，讓媽媽覺得很意外，當時的我剛好聯考結束，成績非常不好，希望再重考一次，媽媽看重考間有一個空檔，於是希望我去學學保險，那時候兩個月內聽了七間保險公司的課，最後我以商品為挑選標的，選擇自己喜歡的產品，而當時國華的產品正好吸引了我。剛開始進公司時，本來想說自家的商品買一買，佣金賺完後就馬上離職，因為最重要的目標還是想要考上好大學。

一開始做得非常非常辛苦，沒技巧也沒客戶，常常天天哭泣，因為當時高中同學們都上大學，常常在玩樂、聯誼等等，而我卻在工作的壓力與困擾中，心中十分不平衡，當時周邊的朋友也因為都還是學生，所以談保險也不太可能，他們沒有經濟能力，所以找客戶的過程基本上就是打游擊，見一個問一個，效果不好，挫折很大，每月的一開始看到業績又重新算起，心中又是一陣鼻酸。

某一天，我的主管告訴我可以改跑校園試試，但是我每次進到學校看到老師時，心中又會出現不平衡、感覺委屈，因為當時我的願望就是當老師。有一天主管跟我說：「人各有所長，很多東西你懂的他不懂，所以你要掌握自己厲害專業的部分，展現和他們不一樣的地方。」因為這些話，我決定繼續經營學校，此外，學校老師的特性是，收入穩定、保守而且不會跑掉，一旦他們發現你和其他業務不一樣，是很專業的時候，老師們就容易相信這位業務，所以我也覺得這是塊可以繼續努力的市場。

學校的保險有兩個區塊，分為老師和學生團保，學生的團體保會透過政府，需要招標，老師團保是以個人名義，5人以上才能成為團保專案，當時公司提供的就是這種教師的團保專案。我的職責是去找老師加入團保並提供服務，包含理賠、個人保單與保單整理，保單整理就是一個人會有不同保險公司的不同保單，而我們會幫客戶整理分類這些保單，有些老師甚至一家四口會有48張保單。

當時公司提供的教師團保保費非常便宜，教師團保商品是打3折，公司有種投石問路的用意，先給誘人的石頭，讓這些老師成為公司的客戶，這樣以後才有機會繼續接觸互動，因為保險沒有實體商品，是一個看不見的信任與承諾，需要

藉由互動才能建立彼此信任的關係。

剛開始經營學校的時候，因為很多公司都有團保商品，加上國華在當時也沒什麼名氣，所以很多老師都不認識國華，還常誤以為是國泰，讓我遭遇很多挫折。第一間學校可以順利進入是剛好我的主管是學校家長會的委員，幫我介紹認識學校的主任，讓我有機會可以進去說明教師的團保商品，主任當時會同意是因為學校有一個重要的影響力中心，護士阿姨的先生車禍過世，護士阿姨就一直跟大家說保險很重要，也說服主任說團保又好又便宜，所以主任最後就核准我的進入。

當時進去的狀況很誇張，大家是用排隊在買保險，主要原因是護士阿姨的先生過世後，拿到三百萬的理賠金，撫慰護士阿姨一家人的生活，所以引發了大家買保險的慾望。13 年前台灣的投保率並不高，大約 80%，也就是說大家對保險的觀念並不強烈，要不是有事件發生與熟人介紹，真的很難擁有第一個客戶。

第一筆訂單成交以後，接下來就是靠老師間的互相介紹，例如主任會認識其他學校的某些教職員，一般教師也會認識其他學校的老師，因為他們之間會有人員流動或是念師範體系時的某某同學在不同學校教書，所以我都藉由閒聊的過程，發現這些人際關係，再透過現有客戶的關係進入其他校園。

第一間學校開啟我的一個發揮舞台，能夠接觸和服務更多教師，也就有機會推銷個人保單，這讓我的業績壓力稍稍有了舒緩，但是對我生涯最大的改變並不只是這次的成功。

另一個重點是心態的轉變，以前以為這只是一個工作，現在知道這是在做有一件有價值的事。有一次，一位客戶打電話給我，他說他罹患了癌症，想問一下他的醫療險有沒有辦法負擔他的醫藥費，從接到電話這一天起，我就一路陪著他到過世。想起當初認識這位教師時，他說他完全不需要保險，因為他單身，手中有房、有車、還有不少存款，沒什麼需要擔心的，但是我和他說：「你是單身，萬一哪天出事了，沒有另一半照顧你，所以才更需要保險公司的照顧。」之後他買了一張醫療險。

也因為這張醫療險，讓他住院、化療期間，在費用方面沒有後顧之憂，加上我一路幫他做理賠，也隨時關照他，所以客戶非常地感激，也深深認為這張保單救了他。但是有一天，他還是離開了人世，因為沒有家庭，所以他把他的遺產都分給了朋友與兄弟姐妹，但是，他囑咐這些親朋好友，分給他們的錢中希望挪一部分和這位業務員買保險，他們前後加起來買了近 80 萬的保費。

因為這次的經驗，我知道我的工作是很有價值的，不只是一份單純的工作。此外，因為他們高昂的保費，也讓我看到收入的增長，給了我很大的激勵，所以我就決定要好好做這份工作！

能做到被一個客戶很信任相信，是非常感動的，因為有些客戶在幫忙推薦其他親友時，會用人格擔保等等的字眼，這些話聽到的當下真的會落淚。我對待客戶只有一個態度，就是同理心，就是我期待業務怎麼對我，我就怎麼對他們，當客戶有問題時，就把他們當家人一樣對待。

與客戶接觸時，會先看看彼此的交情，如果是剛開發的客戶，就會以商品當作媒介，如果是認識的客戶，我們就會從時事或是他周邊發生的事開始說起，最後再聊到商品。我們會依客戶階段有不同的相處方法，剛開發的客戶彼此信任可能只建立在白紙黑字，到後來就要建立交情，可以有更深入的談話，如果還一直聊商品，客戶就會覺得這個業務就只關心業績，所以之後我遇到客戶時，就會用最近報章雜誌或生活中的一些事情當作引言，或是問你手怎麼會包起來、塑化劑事件的影響等等，也會順便提到客戶的保單權益。

我手邊的客戶群相對單純，80-90%都是教職員，會固定待在學校，所以我會定期到學校拜訪大家，像是很多時候老師一看到我，就知道今天是星期四，有時也會和我約定星期四要諮詢問題，每周定期拜訪雖然常是去寒暄的，但是常常出現給客戶的感覺是一種安心，他們會覺得更信任你，彼此的關係更加緊密。此外，我每次去學校都會發一些資料，是我認為他們會感興趣的東西，例如學制改變、考試資訊等等，我會印成一份一份發給他們，即使有些老師不在位置上，我也會放在他們桌上，讓他們知道我又來拜訪了。有時這些資料我也會夾帶一些新產品傳單，並在當場接受他們對產品的詢問，照例我也會送他們一些公司出品的禮物，我主要會提供他們日曆和筆記本，增加自己的曝光率，因為這樣就會時時看見我的名字，有問題直接對著日曆打電話就可以。

銷售有五大步驟，第一步是寒暄，用以縮短彼此距離，寒暄做得越好後面的步驟就會越順利。寒暄的兩大重點是蒐集對方資訊與行銷自己，知道對方的資訊後才能發現客戶需求，例如我最近有一個客戶騎腳踏車去環島旅遊，因為頸椎長時間維持同樣姿勢，造成脊髓神經受傷、手癱瘓，我去病房探視的時候，偶然聽到他太太說放暑假前才想把醫療險做調整，因為最近好像又有新的醫療與看護險，聽到這句話，我馬上就發現了他的需求，也找到購買點。

在到醫院探視之前，其實這位客戶是沒有病房的，已經在急診室住了一天一

夜，最後才打電話來向我詢問該怎麼辦，於是我拜託在教會認識且現在在同醫院工作的姊姊幫忙，請姊姊到急診室關心一下這位客戶，姊姊看完以後，就居中協調看看心臟內科的病房能不能先給這位病患，不要一直等腦神經外科的病房，客戶最後有了病房。經過這件事以後，客戶對我的信任與依賴就更加深厚，這類型的客戶變成未來即使我沒有主動去推銷新商品，他們只要一有需求，很自然就會打電話給我。

寒暄另一個重點是行銷自己，現在的業務人員非常多，每個人身旁的親朋好友一定有一些是在保險業工作，所以保險業有兩大因素非常重要，就是個人品牌和公司品牌，其實保險業做久了我們會發現，顧客購買保險時，80%是看這位業務的個人品牌，只有 20%是看公司品牌，所以業務員一定要一直累積增加自己的附加價值與被信任的程度，讓客戶可以第一時間從我身上找到答案。

第一次遇到客戶時，我就會要求他們把我的電話號碼輸進手機，希望他們用不到，但還是要告訴他們有問題第一時間一定要找我，我可以告訴他們怎麼做，所以很多客戶到了最後，出事情第一時間不是打電話給家人，反而是向我求助。有些客戶出車禍，第一時間是問我怎麼辦，或是客戶有親戚沒有辦保險卻發生意外，我會告訴客戶請他親戚到健保局申請重大傷病卡，這樣自負額都可以減免，如果狀況依舊持續，還可以申請殘廢補助，就有其他社會福利。也有客戶會打來說：「我老公出意外死掉，保險買不夠，勞保也好久以前就沒交錢了，怎麼辦？」我會先說：「不要緊張，保險不夠沒關係，先去把之前欠繳的國民年金都繳完，然後就可以申請一筆喪葬補助金，之後孩子還可以每年領補助直到 23 歲。」

這些例子都是在說明我的附加價值，客戶會覺得無論發生什麼事，我都能站在他的立場找到最好的解決方案。所以我時常會接到客戶們的電話，他們就把我當成顧問一樣，例如有客戶會說，我手一直麻麻的，該去醫院掛哪科，我就會直接回答腦神經內科，另外哪家醫院的 xxx 醫生很有名。聽到這裡，客戶就會很驚訝我怎麼什麼都知道，當然有一部分是我自己的親身經驗，有看過某些醫生，但是這樣一定不夠，所以平時和客戶聊天時，我很雞婆，就會問很多相關的資訊，互相交換案例，比別人花更多的時間去討論，然後再整理進筆記本中。

除了這些醫療相關資訊外，還有一些比較專業的內容，我就會利用公司的授課，基本上只要公司有開課我就會去參加，此外，公司還有一些要自費的課程，像是我最近報名一堂 MASS 的課程，公司補助 350 元美金與台北交通住宿，我還要再自付 350 元美金，很多人都嫌太貴而不願意參加，但是我覺得，只要這是我工作中可能會用到的知識，我就願意付代價去學，因為自我充實的背後，其實也

是增加自己的附加價值，讓客戶更願意找我們。

透過寒暄的拉進彼此距離以後，還有其他四個銷售流程，我們從寒暄中會發現需求與客戶的購買慾望，接下來就是開門，說出一些案例，引出客戶對產品的興趣，開門完後就要說明，規劃出適合客戶的保單，接下來就要向客戶促成這筆交易，看看客戶有什麼反應，客戶有可能會對金額或是內容有意見，那我們就要進行拒絕問題處理，再重新設計一次保單，接下來繼續促成，最後到達關門成交。

在做促成時常常遇到很多挫折，我們就可能回公司請教主管，主管會提供拒絕問題處理的方法，教我們如何重新開門、怎麼去開發市場，所以主管對我們非常重要，因為我們也是人，和人接觸的過程中很容易受傷，這時主管就會安慰教導我們，有時也會協助我們去做促成或是擔任居中協調的角色。這種感覺就像是公司會教我們怎麼打仗，彈砲怎麼裝，但是衝去第一線後很可能會受傷，這時我們就會回到本部接受治療。不過我不一定每次都會接受主管的建議，畢竟客戶性格多樣，有些解決方案不一定適用所有人，所以我也會問問其他同事，去找出最適合的解決方式。

拒絕有很多種，最難的一種是客戶真的沒有錢，那我就會詢問他接受的金額範圍在哪裡，當場重新規劃，從小金額開始買起；另一種人會說，我不需要，在這種情況下又可以分為，客戶不知道保險是什麼或是已經買很多了。

早期台灣的確有很多不知道保險概念的人存在，因為這種商品是無形、發生於未來的，所以客戶對保險的概念通常不明確，有時客戶也會因為國華的不夠知名而不願意相信。這時我會提供很多理賠案例跟客戶分享，因為大多數客戶是既理性又感性，我必須先說一個理賠故事，之後再用數據輔佐，例如客戶發生了什麼狀況，我們理賠了多少金額，讓客戶知道原來這些事件都是可以理賠的。公司會事先詢問某些理賠成功的客戶是否願意提供案例，如果他們同意，我在推銷時就會說，最近一位單親媽媽因為車禍得到了多少理賠，讓家中小孩可以繼續念書，或是另外一位陳先生得到癌症，保險是怎麼幫他度過難關等等的案例，這些案例的說明會讓抽象的商品變得比較清晰，讓客人了解保險對他生活的重要性，也會更加相信國華這家公司。

另一種不需要是現在台灣較常發生的，因為台灣投保率相當高，保險公司非常多，幾乎每人手邊都已經擁有保單，業務員就得在這種環境下夾縫中求生存。客戶常常會說：「我已經有保單，不需要再買了。」遇到這種情況，我就會主動提出：「沒關係，我可以幫你做保單整理，幫你整理出每一個保險區塊目前的投保

狀況。」整理的過程中，我會進行數據化的需求分析，發現裡面還未被滿足的需求，例如我會跟他說，你某區塊的保障已經相當高，不需要再買了，但是另一個區塊可能不夠，會有哪些風險，藉機提供相關的產品。

在幫顧客做需求分析時，我會使用 631 法則，把家庭收入做分類，生活支出 60%、理財 30%、風險 10%。理財的錢不是現在要用的，是未來退休時的需求，因為退休的定義是收入中斷可是支出不斷，需要看醫生也需要完成夢想，所以如果不規劃的話未來就很難完成夢想，後面 10%的風險管理是來保障前面 90%的安穩，所以我們千萬不能輕忽。

風險不外乎就是兩部分，一個是保障，也就是眼睛一閉時留下的責任有多少，第二個是當眼睛要閉不閉時，也就是住院時的醫療，所以我會希望客戶能用 10%的保費達到 10 倍的保障，例如一位客戶年薪 40 萬的話，我就會希望他有 400 萬的保障，也就是眼睛一閉時要留 400 萬給家人，因為這是我們的責任。另外是住院的部分，我們一旦住院，不但需要醫療費用，還要算進病房、看護費用與薪資的損失，所以我就會把這些金額算給客戶看，讓客戶知道他保障的額度有沒有滿足未來這些可能的需求。因此對於一位 40 萬年收入的客戶來說，我會建議他用 4 萬的保費來做那 10%的風險管理，經過數據化的需求分析後，客戶很快就會知道自己究竟還有沒有需要。

有些客戶會覺得一次聽到 4 萬的保費太貴，那我就會說：「沒關係，這個數字不一定要一次滿足，我們現在可以先從幾千元開始繳起，等到以後孩子越來越大，家庭支出變少時，我們再來慢慢補齊。」因為與客戶達成共識，客戶也清楚了解需求，所以我們就會達成一張 20 年期的保單，現在市場上大家普遍接受的是 5 到 6 年期的保單，20 年期的保單很難成交。我的重點就是要讓客戶明確知道他的需求，我會說：「今天 5 年期的也可以，但是如果你要達到退休時想擁有的財富，反推回來你現在就要馬上存入 40 萬元，這樣才有可能。」客戶一聽會覺得這樣更難實行，就會退回選擇 20 年期的保單。所以我推銷的重點就是數字佐證，還要感性加上理性。

雖然保險商品有一種是投資理財的，但是我會以風險管理優先，理財可以晚點做，因為如果晚點規劃退休生活，導致的後果可能是每月得存入更多的錢或是退休年紀延後，但是如果現在不注重風險，萬一哪一天生病或發生意外，保險公司很有可能會拒保或是提高保費，這時候才想管理風險就已經來不及了。

有時雖然可以成功幫顧客發現需求，但是他們不一定會想買國華的產品，因

為其他競爭對手的廣告很多，國華的名聲也不夠響亮，客戶身旁一定也有其他認識的業務員，所以此時我們就需要和客戶說明國華和其他競爭者的差異。但是市面上保險公司太多，產品五花八門，其實也沒有誰好誰壞，因為各有強項，所以公司本身不會開課教我們如何和競爭者比較，反而是像是銀行教導行員如何辨別真幣一樣，他們不會給行員假幣做練習，而是會給他們大量的真幣，摸真幣久了以後就會發現和假幣間的差異。所以公司會一直教導我們這些商品的優點是什麼，如何強化優點，讓我們遇到客戶在問商品比較時，我們可以快速發現其他商品的弱點，其實是藉以強調我們商品的優勢。

有時也會遇到客戶真的不想要我手上的商品，這時我老公就可以接手，因為他在經紀公司上班，經紀公司會跟不同的保險公司簽約，代售很多相關商品，例如有一個客戶堅持要買外幣保單，我就會先跟他解釋外幣保單的風險，如果客戶還是堅持要買的話，那我就會轉介紹給我老公。一般大概有五成的客戶會說其他的商品聽起來比較好，我約能挽回兩成，其他三成我就會尊重客戶的選擇，交給我老公處理，所以對我而言，只要客戶有需求，我就能用不同的方式滿足客戶。

日子一久，手邊的客戶數量也越來越多，漸漸地會發現有點難以記住每位客戶的狀況，所以我有自行購買一套顧客關係管理系統，雖然公司本身也有提供每位業務一套管理的系統，但是我覺得太陽春，不夠實用，所以我才自行準備另一套系統。

這個系統會記錄每位客戶目前的投保狀況，看看客戶有幾張哪些類別的保單，我連客戶在其他保險公司買的保單也會記錄，這樣之後客戶在詢問問題時，我也可以一同為他解說。

這套系統最大的好處是即時，因為我們無法預測哪天、哪時、哪個客戶會打電話來問問題，有了這個系統，我可以隨時用 PDA 查詢客戶的狀況，馬上告訴客戶今天遇到的意外，我們國華有哪幾張保單可以申請多少理賠，此外，還有哪幾張其他保險公司的保單也可以申請，請客戶接下來只要向醫院索取就醫證明即可，剩下的理賠手續我會慢慢教他。這樣的回覆效率，常常讓客戶嚇一大跳，因為客戶常常連自己有哪些保單都搞不太清楚。

這個系統還有另一個好處是，有時我會無聊拉一個選單寫說，這個月生日的有誰，或是這個月滿幾歲的有誰，讓我能方便地隨機關心客戶，在新商品推出時，我可以找出那些客戶可能還有這個需求，我就會針對他告知這項商品。不過有時系統上的資訊還不夠，他主要都是紀錄客戶的投保狀態，所以我也會將每位客戶



成交的保單複印，讓我可以查詢細部的成交內容，使客戶能完全放心我提供的資訊。此外，我還有一本筆記本，負責客戶的周邊訊息，例如某位客戶這個月懷孕，我就會在十個月後的日期寫上要關心他的生產狀態，這種紀錄客戶周邊訊息的一個好處就是，陪伴他們生活點滴的過程中，客戶其實也早認定接下來的孩子就是找我了。

平常公司有新商品時，我會郵寄一些傳單給客戶，但是因為我的客層比較集中，所以這部分的比重對我來說沒有那麼高，但對我主管而言，因為他的客戶群更大更廣，所以郵寄是他一個很重要的管道，他會先將客戶分群，看看哪一群可能會有需求，然後把一些關鍵性資訊用筆圈起來，例如看護照顧、保費等等的關鍵字都會被畫圈。我大多時候就是到學校把這些資訊散發出去，依照我對客戶的分類，提供相關的產品資訊，並且當場解說。

一般人對業務送禮與卡片都會覺得輕鬆平常了，因為現在大家生日一到，就會發現信箱中有很多生日賀卡，從銀行、牙醫到曾購物過的商店都會有，已經變成一種氾濫，所以一開始我都會堅持卡片要親手製作，用以突顯自己的用心，有時還會看到客戶把這些卡片放在家裡排一整排，但是隨著客戶數量的提升，已經無法親自製作，只有在成交時才會製作卡片，因為成交後的感謝動作非常重要。

其他的部分現在都是採一種隨機但是充滿真誠的關懷，例如天氣太熱，我進學校時就會買很多西瓜汁請辦公室老師喝，他們就會喝在嘴裡甜在心裡；有時客戶聊到想買睫毛膏，我就說我有多一支超好用的，可以送他試試；也可能我去宜蘭旅遊，就買很多蜜餞給客戶；有時心血來潮就會看看哪些客戶生日快到了，寄個卡片過去，但是下個月我就不一定會想寄了。這些關懷看起來不固定，但有時其實這種無預警的關懷才更加有效力，他們才會覺得更加貼心與真誠。

我們和客戶的關係不可能總是如此順利，總會遇到他們抱怨的時刻，因為理賠不只是業務員一個人的負責，中間還必須有公司其他部門或是第三方的介入，中間難免會有溝通錯誤而造成的誤會，此時的客戶有可能正大發雷霆。當我接到這類電話時，當下我會覺得很感恩，因為客戶願意向我直接反應這些情緒，接下來我會先為這個疏失道歉，馬上從理賠流程去追蹤發現問題，有時幫客戶解決完後，客戶還會打電話來針對之前的發火道歉。我知道人大多是利己的，有時的生氣只是在保護自己或是愛自己多一點，知道以後我們也不需和他們硬碰硬，因為當一方強硬而另一方也一樣強硬時，這樣的接觸反而會更加悲壯，所以當遇到這類客戶時，我就站在客戶的立場，也愛他多一點，往往事件排除後，這些客戶就會知道這真的是一個誤會，最後反而更加信任我。

## 個案七 高都汽車股份有限公司

當初會選擇業務工作的原因是因為工作內容與收入的挑戰性大，升遷主要是看業績，KPI 包含保險、配件、中古車等等，有時就算年資夠，但是業績達不到或不穩定，在公司也很難待下去。

一般客戶走進我們的展示中心裡，代表對我們品牌的接受度就已經比較高，因為客戶並不會每家車廠都進去看，通常都會有第一階段的初步篩選。現在資訊很發達，很多客戶會事先查詢相關資料，大多是從電視、廣告和網路得知產品資訊，所以現在客戶都比較了解車子的型態，比較不會像以前只關注買車、交車和車型，現在大家都會想得知更多車子的性能、用途等等。

今天如果有一個客戶走進店裡，我會先問很多問題，用以了解客戶真正的需求，這是非常關鍵的開始。我們千萬不能只從自己的角度出發，不能先想到哪台車比較需要先賣或是急著想衝本月業績，得先從客戶的角度出發，才能提供最適合的車款。不過我也都會先問今天客戶究竟有多少時間進來，才能充分利用時間幫他規劃一系列的解說與試乘。

接待一開始我會先詢問客戶這是第一台車、第二台車或是有沒有買過車的經驗，如果沒有買過車，那就要做更詳盡的介紹和了解需求，像是有些客戶可能只會詢問車子性能、價格等等，但是我就會提醒他，買車子還有很多周邊的訊息要考慮，例如車子的用途、保險、想要付多少頭期款、乘坐人數、每天要跑多少公里、現金貸款預算、未來一期想付多少錢、領牌手續、維修據點等等，總之就是要做更詳細的說明，並主動提醒客戶可能沒有想到的地方，同時也讓客戶更了解自己究竟想要什麼車。

如果今天遇到的是比較有經驗的客戶，那我們就會比較快進入主題，例如我會先問，今天想要換車或是再多一台車的原因是什麼呢？可能是前一台車舊了、對車子不滿意等等，我們同時也要了解舊車的使用時間、想要換車的時機，因為這些也會影響到中古車的估價，接下來就是要知道客戶是看上 TOYOTA 的哪一款車、目前有在做哪些廠牌的比較，這樣我們就可以幫客戶做比較分析，進而強調我們廠牌的優越性。如果已經開過 TOYOTA 車子的人就會對維修體系比較了解，知道我們這方面的優越性，沒開過的人，我們就要講解更詳細，讓客戶信任 TOYOTA 的車。

有時客戶已經有車了，不一定要再多一台車，這時我會幫客戶留意中古車市的價格，也會提醒客戶舊車的維修成本比較高，我就是盡到說明的職責，讓客戶

了解資訊後再自行做拿捏。

在為客戶做解說時，一定要維持自己的客觀性，因為客戶今天走進店裡，就代表他對這個品牌有一定程度的認同與信任，也就是說，如果他今天比較了兩家車廠，就代表對我們有 50% 的信任度，如果三家，那我們也佔有 33% 的信任度，所以如果我們的客戶講解做好，讓他更信任我們，這樣客戶就會更加詳細考慮我們，成交的機會也提高。

客戶對我們的信任主要來自兩方面，一方面是對公司品牌形象的信任，因為大家知道 TOYOTA 在台灣的市占率是第一名，另一方面是對業代專業說明的信任，這也包含地緣性考量，因為這樣可以就近做服務，不過 TOYOTA 的維修體系都是直營體系，所以不管哪裡買的車，全省都可以維修，這樣客戶就可以很放心，不管之後有哪些工作或是家庭的調動，車子的保障都依舊存在。從品牌形象、業代說明，再加上維修保障這個從平常生活中建立的信任，進而造成客戶對我們車子全面的信任，這樣才有可能購車。

業代平常的工作不只在說明介紹車子，交完車還有很多後續的服務，包含服務廠的預約與說明、解決客戶操作上的問題、車子問題解答等等，這些都是讓客戶知道如果有任何問題，都可以隨時聯繫業代，而且業代也會當起說明與聯絡人，幫客戶與維修廠聯繫，並且讓客戶知道維修保養的時間與內容，這樣客戶就可以專心工作，不用為車子的事情煩惱。

車子銷售完以後，我們都要定期做聯繫，跟客戶說明只要有問題，都可以直接打電話給我們。平常時，公司會定期寄送資料，例如通知保養與保險快到期了、保養師可以聯繫誰；服務廠會傳簡訊通知客戶保養時間快到了、哪個服務廠可以進行預約與聯繫；TOYOTA 有發行一年四次的季刊，定期提供 TOYOTA 的相關資訊；同時，客戶也可以上網加入會員，了解最近 TOYOTA 有哪些優惠活動，像是可以預約免費冷氣健診服務。

除了公司對客戶的聯繫以外，我也會選在適合的時間點主動聯繫客戶，像是第一年保險到期、第三年要換行照、第五年要驗車，每一個時間點客戶的需求會不一樣。公司的資訊管理系統很好，每個客戶資料都有完整記錄，可以依車種和時間查詢，所以電腦一打開時，他就會提醒我最近有哪些客戶生日快到了、哪些客戶的保養、執照要到期了，資訊系統的幫助讓我們效率大大提升，也提供我和舊客戶聯繫的機會。

業代本身還可以有其他不同的服務，對我來說，一定要讓客戶覺得我們真的

有在關心他，除了寄信與傳簡訊之外，客戶還是希望能有親自的聯繫，因為如果都用上網查詢的話，這之中並不會有什麼感情存在，但如果是用面對面的溝通，有空就去做親訪，這樣的效果會更好。

在選擇哪些客戶要去做親訪時，我會依據地緣關係與跟客戶的互動來做選擇。我有將客戶分為 ABC 三級，A 級是有維持交易的老客戶，他會繼續辦保險、介紹其他客戶或是還有聯繫，這種我一定會親自拜訪寒暄，有時也會超越一般客戶關係，變成好朋友，現在能繼續在這裡當業務，大多也是靠這些客戶的支持；B 級客戶是還有在聯繫，這種我也會某段時間就去一次；C 級客戶是較少互動的客戶，但還是會用電訪關心。會做出這些客戶分級，是因為服務也是有價的，今天如果車子賣不出去、沒人辦保險，我就沒有收入，服務也很難繼續提供下去。

保養服務有分自己的客戶和離職同事的客戶，離職同事的客戶也很值得去了解，因為如果讓客戶覺得，不管向誰買車公司的承諾一直都在，這對客戶關係的維持有很大加分效果。

目前主要的收入來源為舊客戶，但也不能忽略新客戶的開發，因為舊客戶還是有可能會流失，得靠新舊客戶的循環維持每月的業績量，舊客戶約佔 2/3，新客戶為 1/3，雙方會一直循環，所以要隨時留意客戶的組成，例如要同時擁有一年、三年、五年甚至更久的客戶。

業代的一大要訣就是主動，不能期待客戶有問題會自己打電話來，一定要主動出擊，像是我會訂做貼紙、名片與鑰匙圈等東西，上面印上我的聯絡資訊，也會製作小說明書，說明如果遇到一些問題，適合的解決步驟為何，總之就是提醒客戶隨時看到我的聯絡方式，就可以撥通電話給我，而我也會在每個時間點去聯繫客戶，提醒車子現在的狀況以及需要處理的事情。

之前發生 TOYOTA 車子大量召回維修的事件，看似重挫 TOYOTA 形象，但是這件事對台灣市場來說影響沒有很大，因為發生問題的車子是在國外，台灣與日本使用的零組件不同。其次是，在國外召回原廠維修並不是大事，網路上都有公布很多廠牌需要召回的車款，這次會被媒體放大解讀很多原因是針對 TOYOTA 這家公司，不過整件事的重點是，有些時候我們的產品或服務會發生一些問題，但是問題發生後，重點就會變成公司有沒有誠意與勇氣去主動解決問題，即使會讓公司損失不少錢，都還是要去面對，所以 TOYOTA 有些已經十年的車款，公司都還是可能免費召回維修檢查。

汽車召回是一個很好面對問題的例子，代表公司願意向外界坦承疏失，並且

負起責任，在台灣的經銷商方面，雖然車款並沒有受到影響，但是因為問題是發生在這個廠牌，所以也必須做出適當的回應。我們會告訴客戶：「不好意思這次的事件讓您擔心了，如有任何疑慮，我們都可以為您立即說明。如果對車子還是覺得不安的話，我們也可以幫您預約服務廠去做檢查。」此外，公司也決定延長保固期限，變成 4 年 12 萬公里，這些舉動不但可以消除客戶對新聞報導的疑慮，其實也間接提供我們與客戶再次接觸的機會，並證實我們對客戶的承諾與負責。現在這事件的影響對我們已經沒有問題，台灣的客戶反而更加信任我們公司。

現在不同廠牌的車款越來越多，導致我們這行的競爭越來越激烈，服務的競爭加大，此外，現在消費者都習慣上網搜尋資訊，但其實很多資訊是不正確的，這對於我們的講解會有很大的影響，所以業代得花更多時間研究網路上的資料，具備更多知識來應付客戶從網路上擷取的資訊，這和以前的講解型態是相當不同且具有挑戰性的。

在服務業中，合理的收入是正確的，因為服務也是需要收入來維持，汽車行業的流動性較高，因為工時長放假少，客戶放假的時間正是我們拜訪的好時機，而且現在年輕人購車的習性非常不一樣，他們會擁有很多電腦上的資料，所以我們也必須改變去符合現在市場顧客的購車習慣，增加專業度和知識。

不管哪一個年齡層的客戶，我們都要盡量去掌握顧客習性，例如有些人只要比價，不需服務，我們就要盡力去符合這個點，總之就是以客戶的需求為導向，不能只靠嘴巴去說，要讓客戶真正感覺到我們是為他著想，以他的出發點為基礎。服務業是以人為導向，創造出人服務的價值，進而和客戶成為真心的朋友，他也就會幫我們介紹車，變成永續經營的結果。

## 第四章 策略行銷分析應用

本章節將個案分為企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷兩大類，再輔以策略行銷分析中的四大成本進行兩種產業業務的銷售策略比較分析，整理出不同產業業務在處理四大成本時的共通與相異點。

### 第一節 買者外顯單位效益成本之分析

#### (一) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的相異點

##### A. B2B 銷售中價格為談判關鍵。

B2B 買方常常會有一套標準採購流程，而第一階段的審核項目中，價格常為一大考量因素，有些產業的台灣公司又習慣以低價搶單，使得競爭更加激烈，像是和記環球電訊有時在第一階段的報價中失敗，後續的內容就不必談了。此外，由於 B2B 產業中的客戶數量較少，賣方較有可能進行一對一行銷，所以業務常常被賦予權限調整價格。B2C 因為消費者眾，難以進行一對一的訂單設計，價格通常是由總公司統一制定，業務更動的權力較小，所以業者通常會以促銷或是其他宣傳方式取代對價格的調動，像是保險保單與 TOYOTA 汽車平常並不會主動為客戶調整價格，大多是以促銷等短期性活動取代。

##### B. B2B 銷售中強調互惠機制。

有時價格為原廠規定或是已經為具有競爭力的價格，接下來 B2B 的業務還會提供其他優惠方式，間接降低買者外顯單位效益成本，例如 Intel 會提供行銷費用，幫助有印上 Intel 宣傳的經銷商、和記環球電訊提供訂單交流，也同時提供業績給客戶。B2C 的互惠機制比較不明顯，大多著重在售後服務上，例如業務對買者的個人化關懷。

##### C. B2B 業務清楚瞭解買方公司的產品資訊。

B2B 的產品除了本身性能要好之外，還必須與買方的產品相容，相容後還必須使買方產品達到更好的效益，所以 B2B 業務在分析自己產品優勢的過程中，還必須清楚瞭解買方究竟要如何整合雙方產品，才能進一步提供買方使用後的效益，像是鴻沛電子的業務就能提出符合買方規格的產品，並說出當買方使用自己產品時，能為買方原本生產的產品帶來多少效益。

#### (二) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的共通點

##### A. 好的產品為前提。

因為 B2B 的採購金額與購買量通常大於 B2C 的採購，所以思考決策是比較

理性與縝密的，因此就算和客戶的關係良好，如果沒有好的產品，彼此的關係依舊只能當朋友，無法進入到銷售溝通階段，像是光寶科技業務就明確知道，如果今天的產品不符合客戶需求，關係再好都沒用。相對於 B2B，B2C 的採購金額較小，失敗成本比較不高，有時雖然消費者並不會花太多的時間思考與判斷，但由於消費品競爭者眾、品牌多樣，所以產品一旦不好，買者很容易選擇其他品牌，例如 TOYOTA 業務知道市面上車款相當多種，如果不是今天 TOYOTA 的品質性能有一定的口碑，客戶根本不會進入銷售中心。

B. 加強服務。

不論在 B2B 或是 B2C 產業，除非是壟斷或寡佔的競爭廠商，不然會因為競爭者的加入、市場飽和或是彼此的技術趨近成熟，讓產品開始難以差異化，此時不論是哪種產業，都會強調交易前後的服務，來增加產品效益，包含相關的售後服務以及解決客戶問題，像是 Intel 會協助經銷商進行宣傳活動，TOYOTA 業務在購車後的每個關鍵時期都會主動提供買方需要的服務。

C. 提供其他使用者成功案例。

B2B 與 B2C 的業務都會主動提供成功案例給顧客，有時因為是接觸新客戶，或是客戶還不清楚這項產品的功效，所以需要成功案例輔佐，讓客戶知道產品的效益是什麼，像是國華人壽業務會提供理賠案例，讓客戶知道保險的效益會在什麼情況下出現，Intel 也會在推廣產品時，提供其他的使用者故事。

D. 瞭解買方的價值鏈活動。

有時要讓客戶相信公司或產品本身的價值並不容易，這時 B2B 的業務可能就會從買方價值鏈的夥伴中開始下手，例如 Intel 教育消費者說 Intel 的處理器是最好的，進而讓上游的製造商不得不用，在鴻沛電子與光寶科技的案例中也有發現很多客戶是不得不買某些產品，因為產品的功效已經被下游認可，有時業務也會藉由瞭解買方的供應商夥伴，提出相容性高的產品。直覺上，B2C 客戶的價值鏈較不明顯，但是從 B2C 業務與客戶互動的過程中也可以發現，業務會先瞭解客戶未來的使用價值活動，再提供合適的產品，例如 TOYOTA 業務會藉由瞭解使用者資訊與這台車未來的用途，進而提出最符合客戶需求的產品。

E. 合約設計能力。

B2B 與 B2C 業務都有可能得提供不同客戶不同的產品組合，有時也會遭遇客戶的拒絕，面對這些狀況，業務必須要有好的邏輯思考能力，清楚瞭解手中

的資源與權力，重新提出滿足客戶需求的合約與產品組合。

## 第二節 買者資訊搜尋成本之分析

### (一) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的相異點

#### A. B2C 業務善用多元大眾宣傳品。

B2B 產品因為有特定的買方族群，目標消費者也非一般大眾，所以大多會利用研討會、參展等方式進行公司與產品宣傳，並不會像 B2C 業者會透過電視廣告、雜誌、傳單、網路搜尋或是促銷活動來宣傳公司產品，也因為 B2C 的行銷方式多元，所以平時業務就會提供公司與產品的相關資訊，例如 TOYOTA 的季刊與國華人壽的產品廣告單。

#### B. B2C 業務要能洞察客戶對產品的瞭解程度。

B2B 買方因為常與供應商同屬一個價值鏈或是同一個產業，因此對業界與產品的知識都相當足夠，擁有較多的產品與供應商資訊，加上 B2B 的供應商數目比較穩定，能合作的廠商大概就是某幾家，因此買方與賣方彼此的瞭解程度都很高，所以 B2B 的業務不一定要針對產品做詳盡說明，大多是在新增產品與服務時才會主動教育客戶，像是和記環球電訊與固網業者的背景相同，使用相同的工作語言，所以不需花費太多時間進行產品說明。但是 B2C 產業因為買方與賣方人數眾多，在不確定買方擁有多少資訊量的情況下，B2C 業務必須要能掌握客戶目前對產品的瞭解程度，才能決定要從何介紹起，像是 TOYOTA 業務就會先瞭解每位買方對產品的瞭解程度，才會開始進行介紹。

#### C. B2C 業務善用顧客關係管理系統。

相對於 B2B 業務來說，B2C 業務的客戶數量較多，每次接受客戶諮詢時，較難掌握每位客戶的相關背景與交易資訊，所以 B2C 業務必須善用顧客關係管理系統，當裡面的紀錄完整與使用得宜時，可以使業務在第一時間馬上回應客戶疑問，例如國華人壽業務無法記住每位客戶的保單資訊，就必須透過顧客關係管理系統，TOYOTA 業務也會透過管理系統查詢客戶的相關資訊。

#### D. B2B 業務主動提供競爭品牌比較資訊。

B2B 的供應商數量通常較少，業務很容易掌握到這次的競爭對手名單，因此業務常常會進行競爭者分析，並主動提供競爭比較表，像是鴻沛電子業務就會主動提供產品比較資訊。相對於 B2B 市場，B2C 市場的競爭者與品牌較多，要分析比較每一家競爭者的資訊較為困難，所以業務雖然大致瞭解各廠牌的優劣勢，但大多是在客戶主動詢問時才會回答，像是國華人壽給予業務的訓



練課程就是瞭解自家產品的優點，而非教導業務所有競爭者的產品比較。

## (二) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的共通點

### A. 加強資訊回應的速度。

現在業務競爭越來越激烈，所以不只要提供客戶充足的資訊，回應速度的重要性也提升，因為速度一慢代表訂單可能已被對手拿走、客戶已去找尋其他業務，所以不論是在 B2B 或是 B2C 產業，業務都會盡力改善自己的回應速度，像是國華人壽業務致力於提供快速的客戶保單查詢，光寶科技在一天內就可以形成團隊，為客戶提供解決方案。

### B. 提供客戶真正所需資訊。

業務必須要能提供客戶真正需要的關鍵資訊，因為現在資訊超載，客戶的時間也有限，所以業務必須要能掌握客戶需求與背景，才能在有限時間內提供客戶真正想要的資訊，所以 Intel 的研討會提供經銷商想要的科技資訊，TOYOTA 業務會先瞭解客戶買車的動機與考量，才知道要做哪類型的講解。

### C. 主動接觸客戶。

業務平常需要主動聯繫客戶，一方面是讓客戶知道這位業務隨時可以讓客戶請教，一方面是每次寒暄的過程中，業務還有機會發現新需求，間接提供相關的產品資訊，例如國華人壽業務會主動到學校拜訪客戶，提供新的產品資訊，鴻沛電子業務也會主動到公司關心客戶，藉以提供更有競爭力的產品。

### D. 掌握品牌比較資訊。

客戶在競爭品牌間的比較是難免的，所以業務一定要清楚知道自己產品的優勢在哪，和競爭者的差異有多少，因為掌握這些資訊對業務本身是有利的，客戶可能會因為時間不足或是看到產品的優勢正是自己想要的，就馬上決定購買。對於 B2B 業務來說，最常見的可能是和競爭者產品間的性能比較表，像是鴻沛電子業務會製作競爭者比較表，對於 B2C 業務來說，因為市場上競爭者與產品眾多，所以會較著重自己產品的優勢資訊，像是國華人壽業務會強調自家產品的優勢，藉以突顯競爭者產品的不足。

### E. 增加面對面溝通機會。

雖然現在資訊科技發達，很多消息都可以直接由網路科技提供，客戶有疑問時也可以自行上網找尋解決方案，但是台灣有一句俗話說見面三分情，所以不論是成交前後，業務都要繼續找機會與客戶見面，不但溝通效率可以大為

提升，有機會現場修正訂單馬上成交，也會帶給客戶貼心的感覺，感覺每見一次面彼此的交情就更進一步，所以光寶科技業務緊急時會直接飛到國外與客戶見面，國華人壽與 TOYOTA 業務會主動去拜訪客戶，和記環球電訊的業務也會找機會與客戶喝咖啡聊天。

F. 主動告訴客戶還有哪些他們應該注意的資訊。

對於 B2B 業務來說，雖然買方大多已經知識經驗豐富，但是為了強調自家產品優勢，或是推廣新產品與服務，B2B 業務還是需要提醒客戶他們可以注意的地方，像是通用磨坊業務會提醒餐廳買冰除了看成本以外，還要看品牌能為餐廳形象帶來多少附加價值。B2C 的客戶組成多元，有些對產品已經相當熟悉，有些卻非常不瞭解，一般來說，業務回答客戶問題是常見的事，但是一位好的業務，還會提醒客戶更多應該注意的事，站在客戶的立場著想，例如 TOYOTA 業務會提醒客戶車款之外仍須注意的車貸保險問題，國華人壽業務會教育消費者不同角度的思考模式。

G. 重視寒暄過程。

B2C 的交易型態常常是一對一銷售，也就是人與人之間的面對面接觸，對於華人社會來說，如果一見面就推銷產品，會給人不真誠與不愉快的感覺，所以 B2C 的業務員常常會以寒暄做為銷售的開端，聊到最後才會談及產品相關資訊，以國華人壽業務為例，他們平常就會花很多時間與客戶寒暄。B2B 的銷售中，很多情況也是一對一的溝通，雖然有時會以團隊的方式進行，但是雙方仍有對應的負責人員，例如買方與賣方的研發人員會互相配合，就會涉及和 B2C 一樣的一對一人際關係。

### 第三節 買者道德危機成本之分析

#### (一) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的相異點

A. B2B 業務重視夥伴的結盟策略。

B2B 產業的供應鏈關係複雜，廠商間的上下游有很多合作與交易關係，所以有時雖然本身與目標客戶沒有交易往來關係，但是可以與客戶目前的合作夥伴結盟，增加客戶對公司的信任，有時與知名廠商結盟，也可以增加自己的談判力，並降低買者道德危機成本，例如 Intel 就曾與學校和大型經銷商合作，藉以爭取訂單。

B. B2B 業務重視客戶的相配度。

B2C 市場的買方眾多，一位業務會擁有很多客戶，一家公司下的客戶數更是

龐大，所以一般客戶並不會太注意其他買方是誰，但是在 B2B 市場中，買方與賣家數較少，資訊較易取得，大家也清楚彼此，所以如果賣方與不適合的買方交易，可能就會傷害公司名譽，像是通用磨坊業務不會與風格不合的餐廳或是通路合作。

C. B2C 業務重視人際間的互相介紹。

根據 Nielsen 在 2009 年的調查顯示，有九成的消費者在購買產品時最相信的資訊來源是親友的推薦，尤其在 B2C 產業中，買方往往是單一消費者，而且無法像 B2B 產業中有那麼理性的採購決策與團隊合作，因此一般消費大眾相當相信親友的訊息，B2C 的業務大多瞭解此習性，所以會與客戶深交、建立信任，讓客戶主動將自己推薦給客戶的親朋好友，例如親友間的保險業務員常常是同一位。

## (二) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的共通點

A. 維持業務本身的信譽。

不論是 B2B 或是 B2C 的產業，業務本身的信譽都相當重要，對於 B2B 產業來說，簽約雙方往往是公司對公司交易，合約也都清楚寫下彼此的責任歸屬，如果今天業務有不誠實的地方，不但得負起法律責任，也會影響整間公司的聲譽，B2C 業務常常是一對一與客戶接觸，不像 B2B 的合作有時是團隊對團隊，所以一旦個人信用出現問題，客戶對業務信任喪失，未來就很難再次交易。

B. 鞏固品牌形象與公司聲譽。

不論是 B2B 或是 B2C 產業，客戶在考量業務本身的可信度時，還是會列入公司形象的影響，如果今天公司或是品牌形象不佳，業務必須花更多時間解釋產品功能的可靠度，但今天如果公司與品牌已經夠有知名度，客戶對產品就已有一定程度的信任，業務只要強調自己的服務品質。公司的聲譽不是一天速成的，是靠每位業務經年累月塑造的，所以不管哪個產業的業務，都必須要鞏固品牌形象與公司聲譽，例如通用磨坊業務在篩選客戶時，維護品牌形象就是第一要素。

C. 建立代表性案例。

建立代表性的成功案例可以增加其他客戶的信任，例如 Intel 在找尋證券公司客戶時，就是先談成大型證券公司的成交案，一旦大案子談成後，其他小案子就相對容易，國華人壽業務也會提供成功的理賠案例給客戶參考。

D. 主動聯繫客戶。

主動聯繫不但可以維繫客戶關係，也會讓買方覺得安心，相信這位業務並沒有隨意離開工作崗位、忽略客戶權益，例如國華人壽業務藉由定期拜訪學校，讓教師們安心，覺得這位業務一直都在，總會在客戶身邊服務，所以客戶才會深深相信這位業務。

E. 找尋適當代言人與推薦人。

當產品剛推出時，市場上的知名度通常不高，有時公司就會找尋適當的代言與推薦人，藉由他們名聲的外溢效果來協助品牌建立信心，像是 Intel 與學校合作，提供老師與學生免費產品，希望教授們在審查政府標案時可以為 Intel 背書，學生畢業後也會在任職公司為 Intel 背書。

F. 用數據佐證公司名聲。

有時光靠業務說自己公司的可信度是不夠的，所以業務通常都會使用客觀數據來證實，像是光寶科技業務會以公司歷史與規模來證明，TOYOTA 業務會以品牌在台灣的市占率來取得客戶信任。

G. 化危機為轉機。

不論是哪種類型的公司，都有可能發生失誤而造成信用危機，業務站在第一線面對客戶，必須知道如何安撫買方不安的情緒，甚至可以化危機為轉機，像是 TOYOTA 業務面對全球車款召修事件，就知道如何跟客戶說明這才是負責的表現，並藉機主動聯繫客戶，提供檢查保養服務，加深客戶對公司信心。

## 第四節 買者專屬陷入成本之分析

### (一) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的相異點

A. 掌握建立專屬陷入的不同階段。

相對於 B2C 的成交期間來說，B2B 的一筆訂單需要來回溝通較久，包含競爭者比較、訂單修正、產品測試等等不同的階段，有時一筆訂單的成交必須歷經半年以上的時間，因此很多 B2B 業務在此階段就會開始建立買者專屬陷入，例如光寶科技透過快速的團隊回應，增加客戶對業務的依賴，但是對於 B2C 業務來說，買者的專屬陷入常常是發生在交易之後，例如保險業的後續理賠、汽車業的續保和保養維修等服務。

B. B2B 業務瞭解客戶的產品設計。

有時客戶不願意換新廠商是因為不想經歷磨合期，這是段雙方必須花費很多

人力、時間來測試產品相容性的階段，所以如果今天業務掌握客戶的產品規格、設計等相關資訊，進一步提出相容性高的產品，買方很容易就從其他廠商移轉過來，像是鴻沛電子業務會藉由服務的過程瞭解客戶的產品資訊，進而提供高相容性的產品。

C. B2C 業務不只服務自家的產品，也會解決競爭者產品問題。

相較於 B2B 的產品常常有客製化設計，內容也相對複雜，或是包含很多公司內部的研發設計機密，B2C 的產品相對單純，業務比較容易瞭解其他廠商的產品，所以 B2C 業務較有能力協助客戶解決其他競爭者產品的相關問題，像是一位優秀的保險業務也會同時記錄客戶手中的其他公司保單，可以讓客戶在一次的諮詢過程中就瞭解所有保單的理賠狀況，TOYOTA 業務也會協助調查二手車市場，讓客戶可以更順利地購買新車，這樣的服務會使客戶的專屬陷入從他家公司移到自己手中。雖然 B2B 產業的產品客製化程度較高，難以掌握同類競爭者的所有產品資訊，但是 B2B 業務為了使產品相容，常常也得解決其他周邊輔助品的問題，讓自己的產品能夠順利配合運作。

D. B2B 業務慎選客戶。

B2B 的銷售流程複雜且費時，常常需要雙方投入很多人力與資源互相配合，尤其是成交前，B2B 的業務團隊就要進行很多分析，設計出客戶需要的產品，相對於 B2C 業務，B2B 業務對客戶的專屬陷入是大的，需要投入較多的資源，所以 B2B 業務會慎選客戶，找出對公司最有利的銷售機會，像是光寶科技業務會篩選客戶，找出能與公司策略配合的合作夥伴。

E. B2B 業務透過客製化綁住客戶。

相對於 B2C 產品，B2B 的產品交易金額龐大、內容複雜，但也因為客戶數少，所以 B2B 業務通常都會為客戶提供產品相容性修正，有時甚至會有特殊合約，因此 B2B 業務會藉由提供客製化產品，不但加深客戶對產品的依賴，也可以破解客戶在其他競爭者的專屬陷入，像是鴻沛電子業務會提出與客戶產品相容性高的產品，讓客戶可以輕鬆地轉移產品。

## (二) 企業對企業(B2B)行銷與企業對個人(B2C)行銷的共通點

A. 第一筆訂單的重要性。

一般來說，B2B 的訂單金額比 B2C 來的大筆，但有時也因為金額高、交易量大或是對公司的影響範圍太廣，所以 B2B 的買者不一定第一次就會相信賣方，因此業務有時會先以成交第一筆訂單為目標，因為不論訂單大小，想要和客

戶建立關係就要先有交易往來，這樣才可以由後續的服務中保持彼此關係。B2C 的業務也是一樣，如果成交了第一筆訂單，業務員才有機會繼續提供售後服務，也才可以藉由這些服務提供更多相關商品來建立買者的專屬陷入成本。

B. 與客戶交心。

一位好的業務，不會只關注產品的銷售，反而能在交易的過程中建立雙方交情，像是鴻沛電子業務還會當起心理諮商師，與客戶討論很多生涯與工作的問題，國華人壽業務不但會做產品的售後服務，對客戶的生活與困難也都會參與協助。



## 第五章 銷售流程分析

以下整理出企業對企業行銷與企業對個人行銷在面對新舊客戶時的銷售流程，並且歸納出每位業務相似的銷售階段，有些業務的銷售流程會經歷每個階段，而有的業務則會省去某些階段，各公司的銷售流程分析完後會再進行歸納比較。

### 第一節 企業對企業(B2B)行銷

#### A. 新客戶

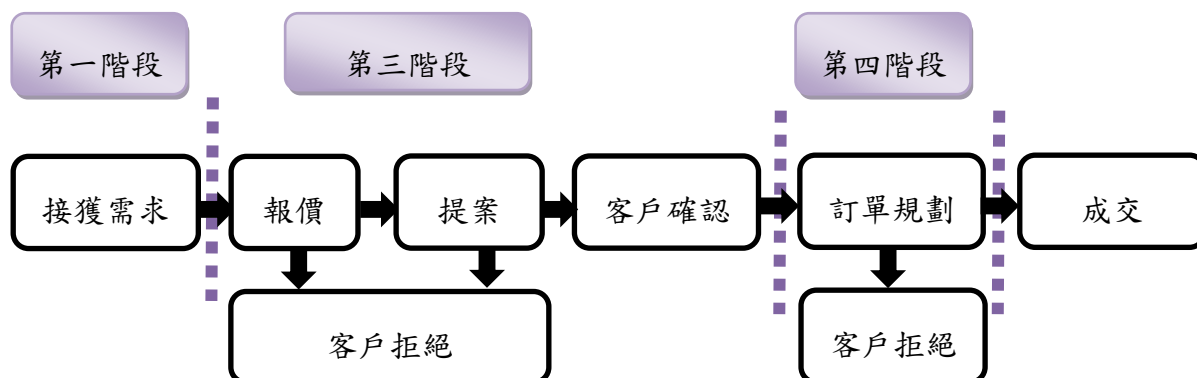
表三：B2B 業務面對新客戶的銷售流程

第一階段	客戶搜尋與評估
第二階段	聯合提案對象確定
第三階段	產品介紹與推廣
第四階段	產品與訂單設計

#### ➤ 和記環球電訊公司

和記環球電訊公司所處的市場比較單純且固定，客戶與同行的數目都不到十家，彼此也相當熟識，因為產業的穩定，所以業務不太需要主動找尋客戶，大多會接獲客戶的電話或郵件進行需求詢問。如果是小的企業用戶，業務會先提供報價，直接進入比價階段，固網業者就會從中選擇便宜的；如果客戶是中華電信，因為中華電信是大頻寬又習慣公開招標，所以業務會配合公開招標的流程；遇到一般固網客戶時，除了比價之外，還會看看提案中有沒有回流的訂單可以給客戶，但是因為台灣市場逐漸萎縮、低價搶單明顯，所以價格仍是談判的一大關鍵。

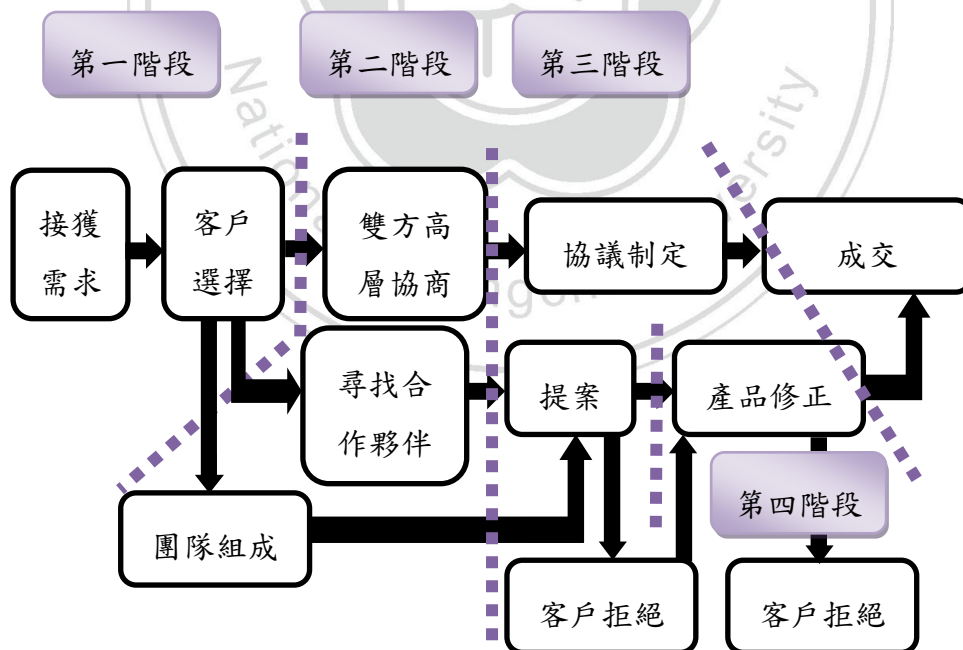
圖二：和記環球電訊公司業務面對新客戶的銷售流程



➤ 光寶科技

一般 B2B 的採購端會從供應商中最大的開始找起，這就是光寶科技的優勢，因為光寶科技夠大，例如今今天客戶想要買電源供應器，因為光寶科技是最大，所以第一輪客戶很容易找到光寶科技。光寶科技有三種銷售方式，第一種是「合作」模式，雙方高層進行協商，談出一個長期合作方案，這是最好的模式，但是數量不會很多，第二種是「競爭」模式，也就是必須從產品、服務、價格、技術等地方開始下手，提供不同的東西給客戶比較，這是最常見的模式，最後一種是「找朋友一起談」模式，因為對方的供應鏈成員中可能有光寶科技的合作夥伴或是和光寶科技有交易關係，這時業務可能就會拉著伙伴一起共同提案，拉好朋友一起談的感覺就會和別人不一樣，這也是一種比較好的模式。B2B 公司的資源有限，所以不是每間公司的訂單都會接，業務在選擇客戶時，會先分析這位客戶是否能達成公司目標，例如能否幫助公司擴大市佔率，再衡量自己的產品與人事資源等等，就會決定要主打那些客戶與採取哪一種合作方式。整個協商的過程中，最花時間的地方是來回不停地修正專案與產品驗證，因為科技產品必須要確認能否順利導入。

圖三：光寶科技業務面對新客戶的銷售流程



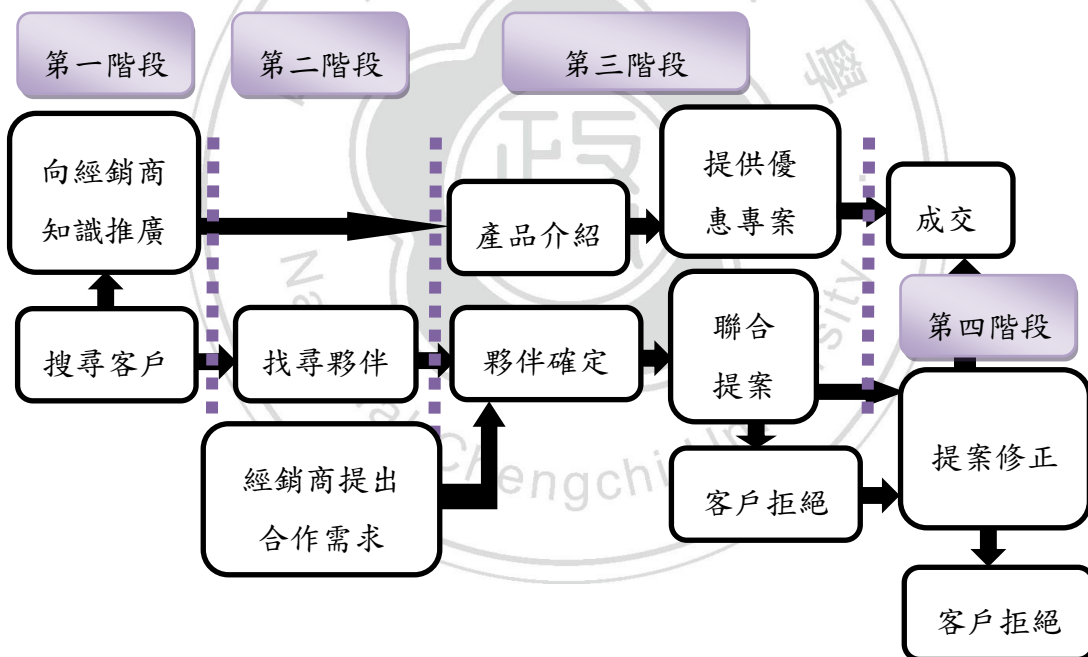


➤ Intel

以 90 年代的網卡業務為例，客戶對象為大型企業與經銷商。當 Intel 早期進入網卡業務時，這個市場裡面已經有龍頭廠商，而且 Intel 網路事業的知名度遠不及 CPU 事業，因此 Intel 積極舉辦研討會推廣知識、創造話題與進行產品介紹，每星期大概都要辦兩到三場研討會並發出新聞稿，讓市場中有很多資訊出來，之後再針對經銷商提供很多優惠方案促成交易，例如給經銷商費用做廣告。

面對企業用戶時，Intel 可能會自己找尋合作夥伴，例如當地的知名企業或是權威機構，希望可以與對方一同合作或是得到背書，此外，有些經銷商也會主動找上 Intel 希望一起參加競標，等到夥伴關係確定以後，雙方就會進行聯合提案。

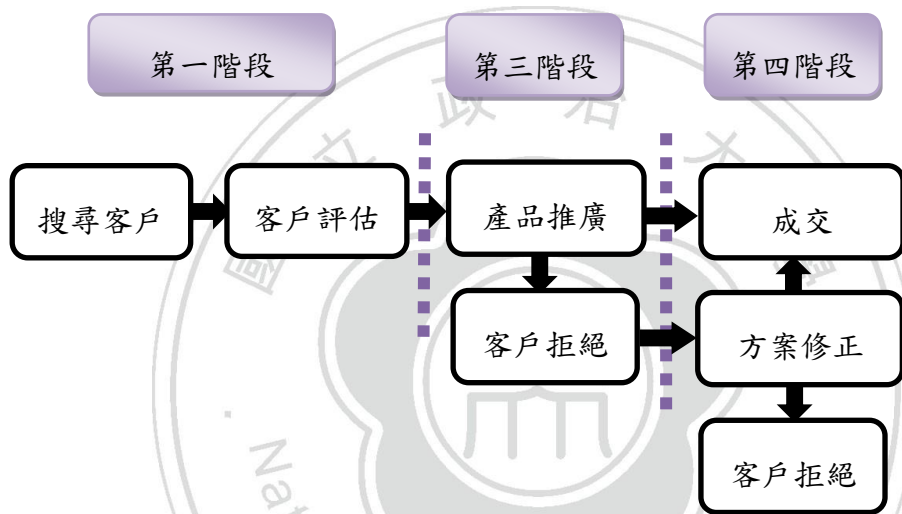
圖四：Intel 業務面對新客戶的銷售流程



➤ 台灣通用磨坊(股)公司

以 food service 市場中的 HÄAGEN-DAZS 為例。通用磨坊的業務會主動蒐尋潛在客戶，像是西式與日式餐廳，在接觸客戶以前，業務會從三個面向進行評估，包含 brand、sales 與 margin，看看客戶是否有能力購買產品，並且與公司產品的品牌形象吻合，如果評估通過，業務才會對客戶進行產品推廣，如果遇到客戶拒絕，再進行產品組合修正，例如遇到客戶認為價格太貴而拒絕，業務就會改變推銷的產品組合，可能會從原先的冰櫃冰淇淋變成小杯裝的冰淇淋。

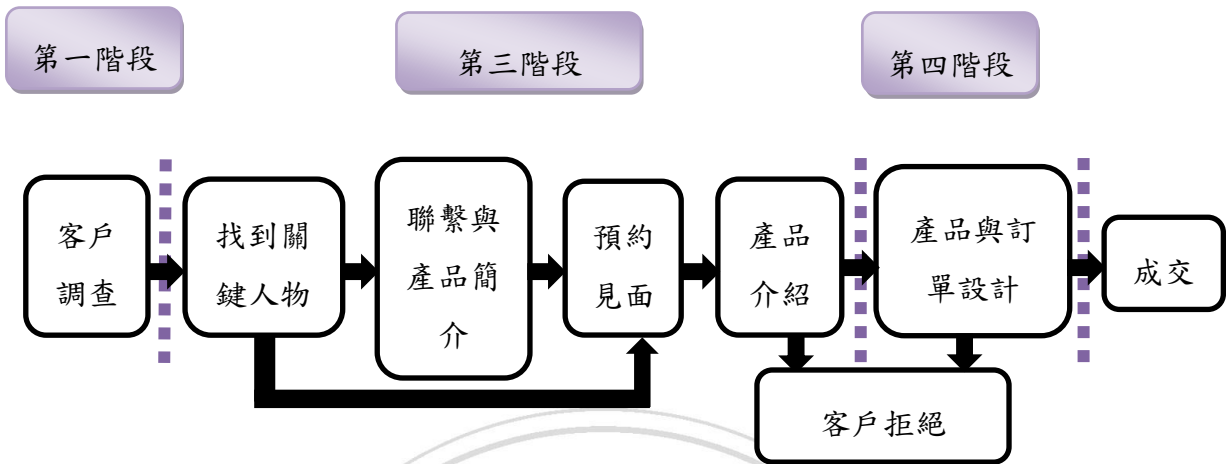
圖五：台灣通用磨坊(股)公司業務面對新客戶的銷售流程



➤ 鴻沛電子股份有限公司

鴻沛電子業務的客戶是台灣電視代工廠，負責銷售液晶電視裡的主要關鍵元件，這個關鍵元件賣定以後電視的性能大致也就定了。原廠在分配代理商領域的時候就已經指明了這些代理商需要負責哪些的公司，業務得到這些公司的名單後，會進行客戶調查，然後透過關係或是直接聯繫找到關鍵人物，在電話中先進行簡短介紹引發客戶興趣，再預約見面進行更詳細的產品解說，通常 PM 都不太會拒絕，因為這是一個主要元件，如果可以找到更便宜或更好的產品對他們來說是一大誘因，當客戶表達興趣以後，鴻沛電子業務就會進行產品與訂單設計，提出符合客戶需求的產品。

圖六：鴻沛電子股份有限公司業務面對新客戶的銷售流程



B2B 業務面對新客戶時大致可以分為四個階段，第一階段為客戶搜尋與評估，此階段可以分為兩種狀況，一種是客戶主動提出需求，業務再決定是否要接受，另一種是業務主動找尋客戶，評估對方是否適合公司的產品與分析客戶可能的購買需求。第二階段為聯合提案對象確定，這階段的出現會配合公司與業務的銷售策略，有時候會有第三方主動要求加入或是業務會主動找尋策略合作夥伴，形成一組銷售團隊。

不論是業務個人或是一組銷售團隊，都會進入第三階段的產品介紹與推廣，這時業務會提出客製化或是特殊優惠方案來提升自己產品的競爭力，當客戶表達興趣以後，買賣雙方就會進入第四階段，產品與訂單設計階段的時間長短會依產品的複雜度而改變，越複雜的產品雙方就必需花費更多時間測試產品的相容性，如果產品測試成功而且合約條件客戶也很滿意，此交易就會完成。

## B. 舊客戶

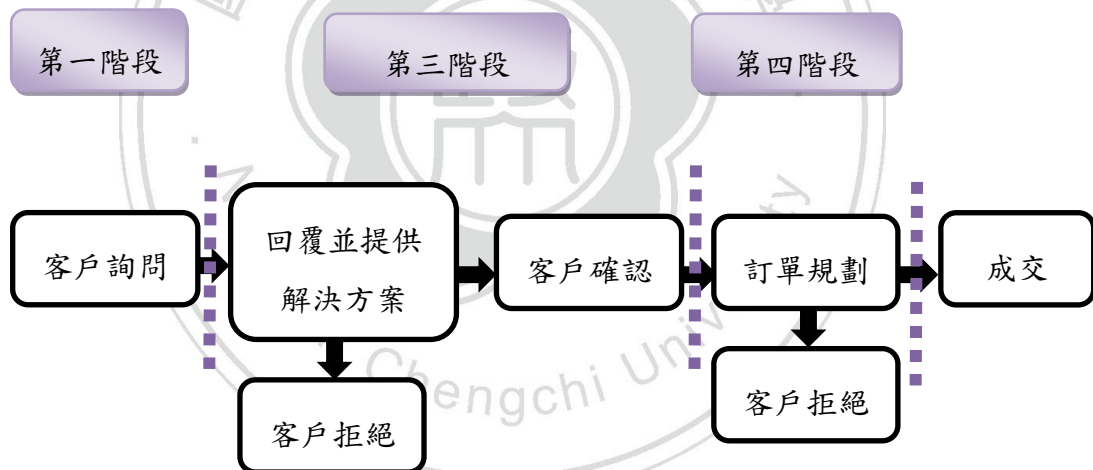
表四：B2B 業務面對舊客戶的銷售流程

第一階段	客戶服務
第二階段	發現機會
第三階段	產品推廣
第四階段	提案修正

### ➤ 和記環球電訊公司

電訊產業的買方與賣方成員穩定，所以新舊客戶的銷售流程差異不大，因為目前為止所有客戶都是舊客戶，關係良好，所以業務仍處於比較被動的狀態。首先會接到客戶的詢問，再進行價格與解決方案回報，客戶確認以後再進行後續的產品與訂單設計。

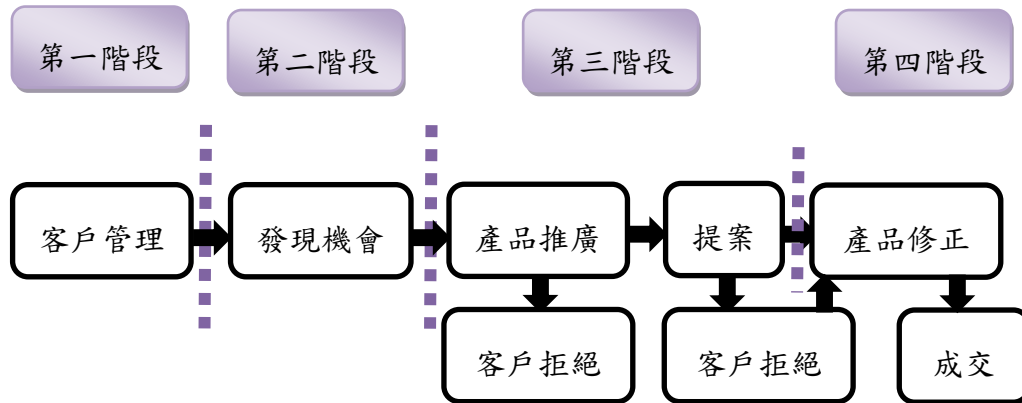
圖七：和記環球電訊公司業務面對舊客戶的銷售流程



### ➤ 光寶科技

訂單成交以後，光寶科技業務會進行客戶管理，包含後續訂單確認與相關服務，服務的過程中業務會發現一些銷售機會，再去進行產品推廣與提案。

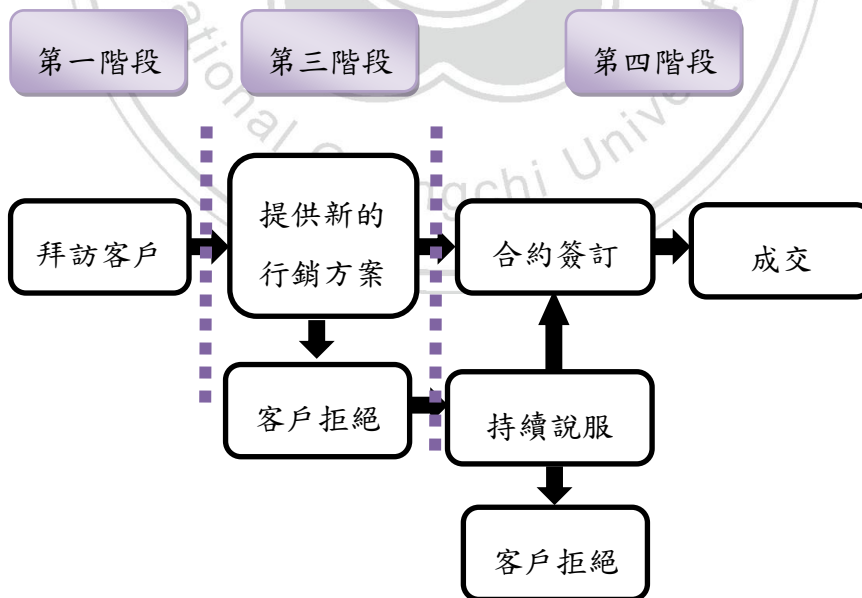
圖八：光寶科技業務面對舊客戶的銷售流程



➤ Intel

以 90 年代的網卡業務為例，客戶對象為經銷商。當經銷商採購 Intel 的網卡以後，Intel 業務就會去拜訪客戶，提供新的行銷方案，像是認證服務 logo 與確認多少的業績才可以拿到多少的行銷預算，業務也一定會要求客戶簽下合約，確保經銷商會確實遵守合約內容。

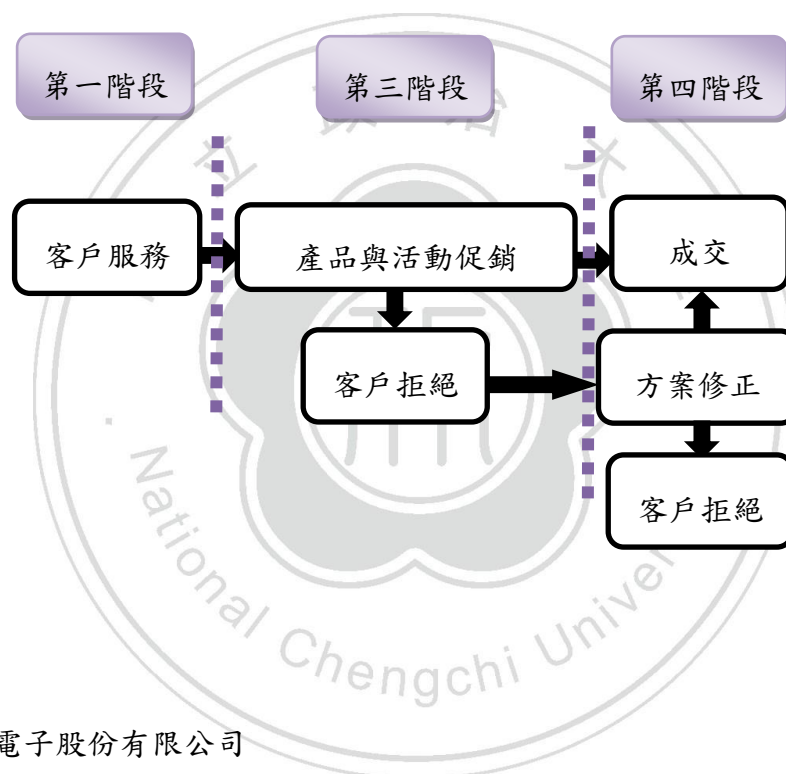
圖九：Intel 業務面對舊客戶的銷售流程



➤ 台灣通用磨坊(股)公司

以 food service 市場中的 HÄAGEN-DAZS 為例。成交以後，業務還需要每周、每月去維繫顧客關係，一方面維護冰箱一方面收取客戶本周訂單，公司有新口味上市時，業務也會順便介紹，希望客戶可以不同口味輪流用看看。此外，公司也會有活動促銷需要業務去推動，公司的品牌與業務經理會先決定一套通路行銷方案，像是謝師宴、聖誕大餐與新年特惠活動，第一線的業務就會到餐廳去推廣宣傳。

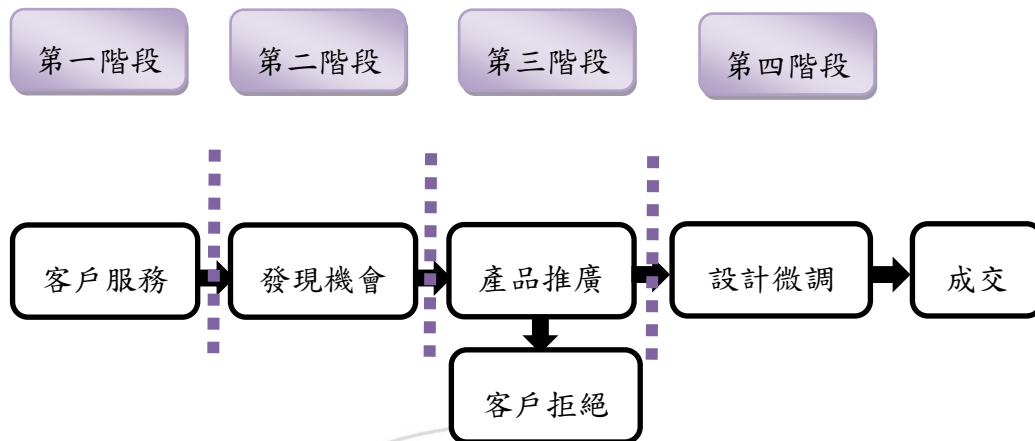
圖十：台灣通用磨坊(股)公司業務面對舊客戶的銷售流程



➤ 鴻沛電子股份有限公司

訂單成交以後，鴻沛電子業務會利用各種機會拜訪客戶，有時連送貨都會親自跟去，因為多接觸與服務的結果可以套出很多訊息，像是客戶是不是還有其他產品可以使用鴻沛電子的元件、決策關鍵人是誰、產品規格為何等等，發現機會以後，鴻沛電子業務就會提出相容性高且符合現在客戶需求的產品。

圖十一：鴻沛電子股份有限公司業務面對舊客戶的銷售流程



面對舊客戶時，B2B 業務的銷售流程可以分為四個階段，因為產品的複雜度不同，所以有些業務可以直接省略某些流程，節省很多溝通與產品設計的時間。

第一階段是客戶服務，交易完成後，B2B 業務通常都會主動進行後續的訂單管理與售後服務，服務的過程中，業務就有可能進入第二階段，發現需求或是銷售機會，這階段會受到公司的產品線廣度與產品特性影響，例如 HÄAGEN-DAZS 的冰淇淋就很難在同一家餐廳中繼續發現新的銷售機會，但是其他 B2B 公司的產品線廣度或是產品應用範圍廣，業務就可以利用服務的過程發現機會，找到新的銷售點。

發現機會以後，就會進入第三階段的產品推廣，業務可以事先針對需求提供適合的產品，甚至可以直接提供高相容性的產品，省去原本彼此需要溝通測試的時間，有時不一定是產品的推廣，也有可能是行銷活動的宣傳，一旦引發客戶興趣後，就可以進入第四階段的產品與合約規劃，因為雙方的熟悉程度已經比新客戶時期高，所以這階段的溝通時間就會相對減短很多。

## 第二節 企業對個人(B2C)行銷

### A. 新客戶

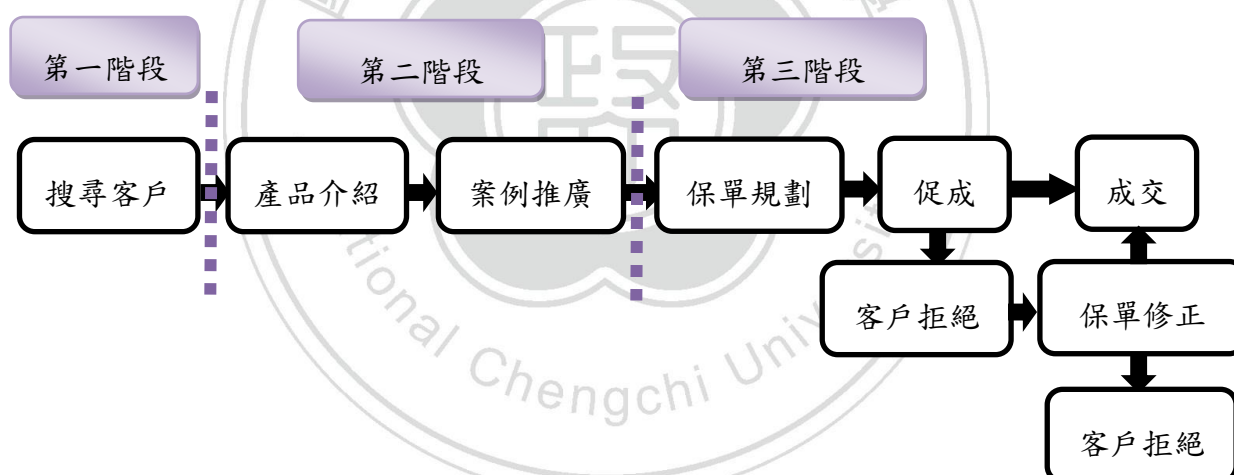
表五：B2C 業務面對新客戶的銷售流程

第一階段	客戶搜尋與評估
第二階段	產品推廣與介紹
第三階段	合約規劃

#### ➤ 國華人壽

相較於其他有形的產品，保險的需求較為隱性，需要業務主動去開發需求，所以國華人壽業務會主動接觸新客戶，以產品及案例作為寒暄的開場，一旦引發客戶興趣以後，再進行保單規劃。

圖十二：國華人壽業務面對新客戶的銷售流程

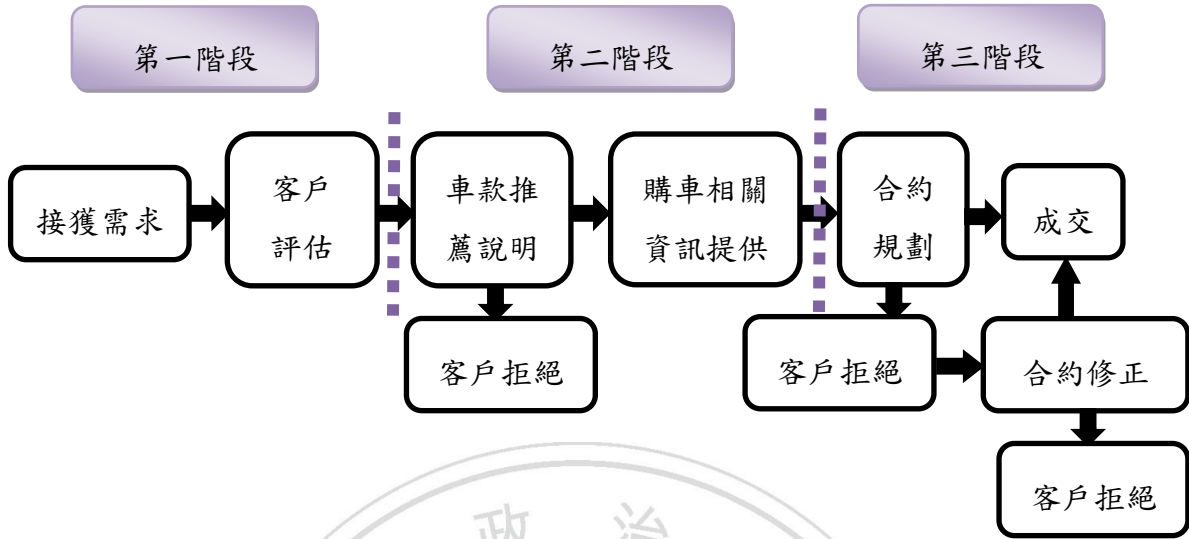


#### ➤ 高都汽車股份有限公司

客戶進入 TOYOTA 展示中心以後，高都汽車業務會先瞭解客戶背景與需求，例如今天有多少的看車時間、買車用途、經驗等等，確認客戶需求以後，接下來才會進行車款推薦與其他周邊資訊說明，最後才規劃出購車合約。



圖十三：高都汽車股份有限公司業務面對新客戶的銷售流程



B2C 業務對於新客戶的銷售流程大致可以分為三階段，第一階段為客戶搜尋與評估，有些業務會主動找尋客戶，有些業務有實體通路可以接觸消費者，這階段會受到產品特性的影響，有些民生消費品的目標客群是大眾消費者，產品功能單純，適合所有人，例如衛生紙、水，但是車子的專業性比較強，每個人的需求與適合款式不同，所以業務必須先評估客戶目前對產品的認知程度，才知道接下來該如何介紹產品。

第二階段是產品介紹，這階段會受新舊產品的影響而不同，車子的款式雖然常常會有更新，但是性能、規格等條件變動不大，但是有些保險產品客戶可能根本還不知道，因為沒有實體展示或是構想的產品較難讓買方理解，所以國華人壽業務在產品介紹時必須輔以相關案例，增加客戶對產品的瞭解與引起客戶興趣。

第三階段是合約規劃，這階段業務必須提出能滿足客戶所需的合約規劃，如果遭遇拒絕，就繼續修正到客戶滿意為止。

B. 舊客戶

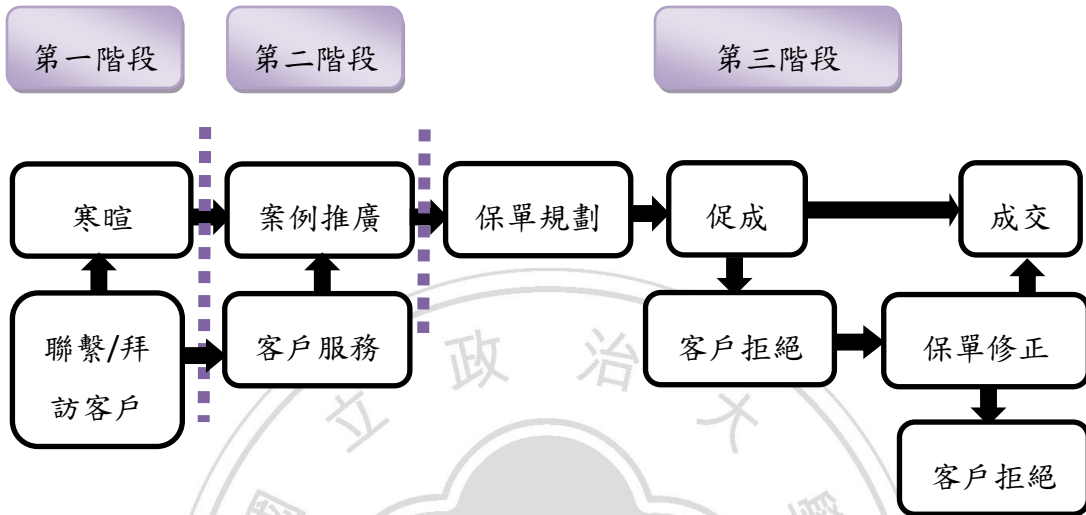
表六：B2C 業務面對舊客戶的銷售流程

第一階段	聯繫與拜訪客戶
第二階段	案例與資訊推廣
第三階段	合約規劃

➤ 國華人壽

國華人壽業務會主動拜訪與關心客戶，與客戶寒暄近況，從時事或客戶周邊的事開始聊起，聊天的過程業務會發現客戶的潛在需求，再進行產品推廣。

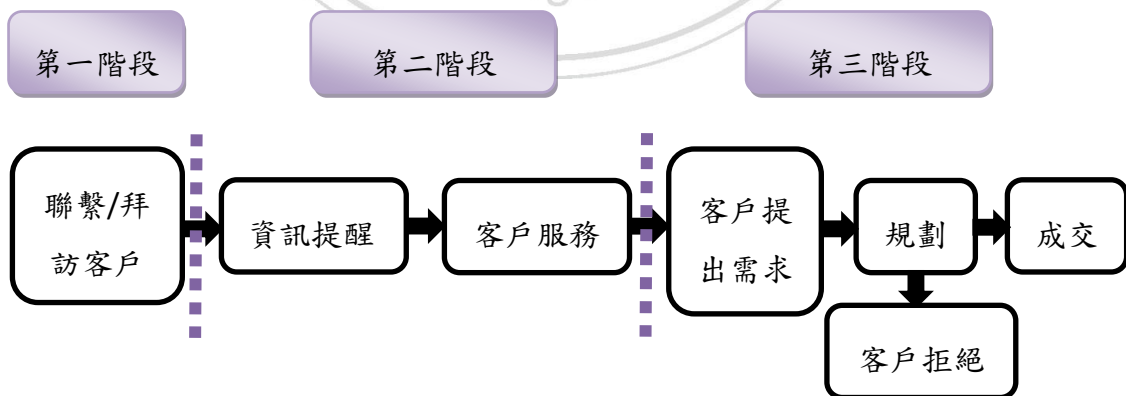
圖十四：國華人壽業務面對舊客戶的銷售流程



➤ 高都汽車股份有限公司

高都汽車業務會定期聯繫客戶，關心車況與提供後續服務，這些服務中也包含客戶的再購需求，例如保險與換照等等，進而提升銷售業績。目前主要的收入來源為舊客戶，但業務也不會忽略新客戶的開發，因為舊客戶還是有可能會流失，得靠新舊客戶的循環維持每月的業績量，舊客戶約佔 2/3，新客戶為 1/3，雙方會一直循環。

圖十五：高都汽車股份有限公司業務面對舊客戶的銷售流程



面對舊客戶時，B2C 業務的作法有很高的一致性，分為三個階段，首先是主動聯繫拜訪客戶，然後在寒暄的過程中進行客戶服務與資訊提供，讓客戶知道有產品與服務是他們可以加購的，當客戶需求引發以後，業務就會進行合約規劃。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### (一) 策略行銷分析應用

表七：B2B 與 B2C 業務銷售手法在策略行銷分析中的共通與相異點

	相異點	共通點
買者外顯單位 效益成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B2B 銷售中價格為談判關鍵</li> <li>● B2B 銷售中強調互惠機制</li> <li>● B2B 業務清楚瞭解買方公司的產品資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 好的產品為前提</li> <li>● 加強服務</li> <li>● 提供其他使用者成功案例</li> <li>● 瞭解買方的價值鏈活動</li> <li>● 合約設計能力</li> </ul>
買者資訊搜尋 成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B2C 業務善用多元大眾宣傳品</li> <li>● B2C 業務要能洞察客戶對產品的瞭解程度</li> <li>● B2C 業務善用顧客關係管理系統</li> <li>● B2B 業務主動提供競爭品牌比較資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強資訊回應的速度</li> <li>● 提供客戶真正所需資訊</li> <li>● 主動接觸客戶</li> <li>● 掌握品牌比較資訊</li> <li>● 增加面對面溝通機會</li> <li>● 主動告訴客戶還有哪些他們應該注意的資訊</li> <li>● 重視寒暄過程</li> </ul>
買者道德危機 成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B2B 業務重視夥伴的結盟策略</li> <li>● B2B 業務重視客戶的相配度</li> <li>● B2C 業務重視人際間的互相介紹</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持業務本身的信譽</li> <li>● 鞏固品牌形象與公司聲譽</li> <li>● 建立代表性案例</li> <li>● 主動聯繫客戶</li> <li>● 找尋適當代言人與推薦人</li> <li>● 用數據佐證公司名聲</li> <li>● 化危機為轉機</li> </ul>
買者專屬陷入 成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌握建立專屬陷入的不同階段</li> <li>● B2B 業務瞭解客戶的產品設計</li> <li>● B2C 業務不只服務自家的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一筆訂單的重要性</li> <li>● 與客戶交心</li> </ul>

	<p>產品，也會解決競爭者產品問題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● B2B 業務慎選客戶</li> <li>● B2B 業務透過客製化綁住客戶</li> </ul>	
--	---	--

B2B 與 B2C 業務面對四大成本的銷售手法有很多共通與相異點，在處理買者外顯單位效益成本時，B2B 與 B2C 業務都致力於瞭解客戶背後的價值鏈，進而提供好的產品與服務，有時也會以成功案例輔佐，但是 B2B 業務除了強調產品的優勢之外，還會提供高相容性的產品組合與互惠方案增加效益。

面對買者資訊搜尋成本時，B2B 與 B2C 業務都必須主動且快速地提供客戶真正需要的資訊，但是 B2C 業務有較多元的宣傳品與資訊系統的協助，而 B2B 業務則較注重提供競爭者比較分析表。

處理買者道德危機成本時，B2B 與 B2C 業務都會維護自己與公司的聲譽，也提供代表性案例與代言人，但是 B2B 與 B2C 業務建立聲譽的手法卻略有不同，B2B 業務傾向策略聯盟與客戶篩選，而 B2C 業務則較著重人際間的互相介紹。

處理買者專屬陷入成本時，B2B 與 B2C 業務都會強調第一筆訂單的重要性與增強客戶對業務本身的專屬陷入，B2B 業務會提前篩選與瞭解客戶，進而提供客製化產品綁住客戶，而 B2C 業務則提供良好的服務取代競爭者業務。

## (二) 銷售流程分析

B2B 與 B2C 業務在面對新客戶時，在前半段有很大的相異之處，B2B 業務很重視一開始的客戶選擇，因為 B2B 企業能服務的客戶數量有限，每一筆的訂單與合作關係都有可能影響企業的營運，所以 B2B 業務會先進行客戶評估與篩選。一旦選定目標客戶後，B2B 業務有一個策略方式是不同於 B2C 業務的，因為 B2B 產業供應鏈關係複雜，不同的供應鏈成員有交易與互動的機會，所以 B2B 業務重視與其他成員合作或是聯合提案的機會，這樣不但可以降低買者道德危機成本，也可以提出更有競爭力的產品組合。對於 B2C 業務來說，他們的客戶比較大眾，單一交易對公司與業務的影響較小，所以 B2C 業務選擇客戶的情況並不明顯，也因為買方是一般消費大眾，所以較難掌握對方的人際關係進而尋求合作。

B2B 與 B2C 業務在面對舊客戶的銷售流程略顯一致，都會進行售後服務或是主動拜訪，在互動的過程中發現客戶需求，之後再進行產品推廣。

以下將進一步把銷售流程與策略行銷分析中的銷售策略結合，歸納出業務面

對新舊客戶在不同階段所運用的銷售策略。

表八：B2B 業務面對新客戶的銷售流程策略行銷分析

	第一階段：客戶 搜尋與評估	第二階段：聯合 提案對象確定	第三階段：產品 介紹與推廣	第四階段：產品 與訂單設計
買者外顯 單位效益 成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清楚瞭解買方公司產品資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 瞭解買方的價值鏈活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 價格為談判關鍵</li> <li>● 強調互惠機制</li> <li>● 好的產品為前提</li> <li>● 提供其他使用者成功案例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清楚瞭解買方公司產品資訊</li> <li>● 加強服務</li> <li>● 合約設計能力</li> </ul>
買者資訊 搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主動接觸客戶</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供客戶真正所需資訊</li> <li>● 主動提供競爭品牌比較資訊</li> <li>● 掌握品牌比較資訊</li> <li>● 主動告訴客戶還有哪些該注意的資訊</li> <li>● 加強資訊回應速度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加面對面溝通機會</li> <li>● 加強資訊回應速度</li> </ul>
買者道德 危機成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重視客戶的相配度</li> <li>● 鞏固品牌形象與公司聲譽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重視夥伴的結盟策略</li> <li>● 找尋適當代言人與推薦人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立代表性案例</li> <li>● 用數據佐證公司名聲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持業務本身的信譽</li> </ul>

買者專屬 陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 瞭解客戶的產品設計</li> <li>● 慎選客戶</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一筆訂單的重要性</li> <li>● 以客製化綁住客戶</li> <li>● 與客戶交心</li> </ul>
--------------	---	--	--	--

表九：B2B 業務面對舊客戶的銷售流程策略行銷分析

	第一階段：客戶服務	第二階段：發現機會	第三階段：產品推廣	第四階段：提案修正
買者外顯 單位效益 成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清楚瞭解買方公司產品資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 好的產品為前提</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清楚瞭解買方公司產品資訊</li> <li>● 合約設計能力</li> </ul>
買者資訊 搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加面對面溝通機會</li> <li>● 重視寒暄過程</li> <li>● 主動接觸客戶</li> <li>● 加強資訊回應的速度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主動告訴客戶還有哪些他們應該注意的資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主動提供競爭品牌比較資訊</li> <li>● 掌握品牌比較資訊</li> <li>● 提供客戶真正所需資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強資訊回應的速度</li> </ul>
買者道德 危機成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主動聯繫客戶</li> <li>● 維持業務本身的信譽</li> </ul>			
買者專屬 陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與客戶交心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 瞭解客戶的產品設計</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 透過客製化綁住客戶</li> </ul>

B2B 業務面對新客戶時，除了第二階段的聯合提案對象確定以外，其他每個階段都相當重視對策略行銷分析中四個成本的處理，尤其是在第三階段的產品介紹與推廣，B2B 業務相當著重處理買者的外顯單位效益成本、資訊搜尋成本與道德危機成本，因為 B2B 的採購行為較為理性且對公司的影響程度較大，所以 B2B 業務在產品推廣期必須花費很多心力說服客戶。

B2B 業務面對舊客戶時，最強調第一階段的客戶服務，因為有好的服務才有可能維持客戶關係與發現機會，此外，B2B 業務在每階段都相當重視買者資訊搜尋成本，因為舊客戶的新需求需要業務積極主動提供資訊才有可能被引發。

表十：B2C 業務面對新客戶的銷售流程策略行銷分析

	第一階段：客戶搜尋與評估	第二階段：產品推廣與介紹	第三階段：合約規劃
買者外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 瞭解買方的價值鏈活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 好的產品為前提</li> <li>● 提供其他使用者成功案例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合約設計能力</li> </ul>
買者資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 洞察客戶對產品的瞭解程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 善用多元大眾宣傳品</li> <li>● 提供客戶真正所需資訊</li> <li>● 掌握品牌比較資訊</li> <li>● 主動告訴客戶還有哪些應該注意的資訊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強資訊回應的速度</li> </ul>
買者道德危機成本		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鞏固品牌形象與公司聲譽</li> <li>● 找尋適當代言人與推薦人</li> <li>● 用數據佐證公司名聲</li> <li>● 維持業務本身的信譽</li> </ul>	

買者專屬陷入成本			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一筆訂單的重要性</li> <li>● 與客戶交心</li> </ul>
----------	--	--	--

表十一：B2C 業務面對舊客戶的銷售流程策略行銷分析

	第一階段：聯繫與拜訪客戶	第二階段：案例與資訊推廣	第三階段：合約規劃
買者外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供其他使用者成功案例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合約設計能力</li> </ul>
買者資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 善用多元大眾宣傳品</li> <li>● 善用顧客關係管理系統</li> <li>● 主動接觸客戶</li> <li>● 增加面對面溝通機會</li> <li>● 重視寒暄過程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強資訊回應的速度</li> <li>● 提供客戶真正所需資訊</li> <li>● 主動告訴客戶還有哪些應該注意的資訊</li> </ul>	
買者道德危機成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重視人際間的互相介紹</li> <li>● 主動聯繫客戶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 維持業務本身的信譽</li> </ul>	
買者專屬陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不只服務自家的產品，也會解決競爭者產品問題</li> <li>● 與客戶交心</li> </ul>		



B2C 業務面對新客戶時，非常重視第二階段，也就是產品推廣及說明的部分，業務會使用不同的策略讓客戶相信此產品的買者外顯單位效益成本、資訊搜尋成本與道德危機成本是低的，進入最後的合約規畫與成交階段時，業務就會著重在增加買者專屬陷入成本，此外，B2C 業務面對新客戶時非常重視買者資訊搜尋成本，因為新客戶對產品與公司的瞭解不一定足夠，所以業務在每個銷售階段都會小心處理買者資訊搜尋成本，讓買方得到最快且詳盡的資訊。

B2C 業務面對舊客戶時，很重視銷售流程的第一與第二階段，希望藉由寒暄拜訪的過程中，盡量讓客戶知道更多消息也加深客戶對業務的信賴，進入產品與資訊推廣時，業務會針對每個成本作出不同的策略應對，一旦此階段通過後，最後一階段的成功機率就會大增，業務也不用花費太多心力。

## **第二節 研究建議**

### **(一) 加入產品類別分析**

不同的產品特性會影響業務的銷售流程，有些產品是客戶熟悉的而有些不是，所以業務必須要選擇不同的銷售開場方式，例如有些業務可以直接進入價格談判或合約設計階段，但是有些業務則需要花費時間進行產品解說與需求開發。此外，有些產品特性複雜且交易金額龐大，對客戶的風險與涉入程度都較高，所以業務必須花費更多時間解決相關的成本效益問題，也會使流程進行地較為緩慢與複雜。

### **(二) 加入每家個案公司的競爭環境分析**

每家公司在市場中的地位與競爭狀況不同，對業務的銷售手法與流程影響重大，例如有些公司本身的市占率與知名度就已經相當高，很容易被客戶列為考量對象，客戶也容易主動找尋，但是對於競爭激烈的市場或是在市場中較為弱勢的公司來說，業務就必須用不同的銷售手法吸引客戶，也更需要主動接洽客戶。

### **(三) 加入消費者端的成本效益評估**

策略行銷分析的四大成本都是買者的主觀評估，也就是說雖然業務針對這四大成本都有對應的銷售策略，但是買者有沒有感受到與是否因為這些銷售策略而購買，會成為衡量銷售策略成功與否的關鍵依據，所以瞭解業務對此四大成本提出的策略之後，也必須調查消費者的反應。

## 參考文獻

1. Brian Tracy(2006)，羅若蘋譯，超級業務都是這樣想的，台北市：高寶國際
2. Chris Lytle(2005)，林幼琦譯，業務，這樣做就對了！，臺北市：經濟新潮社出版
3. Daniel Michel, Pete Naudé, Robert Salle and Jean-Paul Valla(2003), “Business to Business Marketing,” Palgrave Macmillan
4. Global Advertising Research(2009), “Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most,” Nielsen Company  
<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/>
5. Ross R. Reck(1995)，楊嘉玲譯，如何成為推銷高手，台北市：絲路出版
6. ROGERS, E.M.(1976), “New Product Adoption and Diffusion,” Journal of Consumer Research
7. Philip Kotler(2000), “Marketing Management,” Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
8. 邱志聖(2010)，策略行銷分析，台北市：智勝文化
9. 洪順慶(2008)，行銷管理，台北市：新陸書局
10. 廖孟秋(2000)，業績倍增法則，台北市：維德文化
11. 天下雜誌線上 PPT(2008)，你，就是金牌業務員！5大終極成功學，不景氣中逆勢突圍，第 405 期  
<http://www.cw.com.tw/ppt/powerpoint.action?id=33>

# 附錄

## 附錄一：訪談大綱

職涯背景：

1. 為何挑選此工作？
2. 上一份工作為？有相關的工作經驗嗎？
3. 目前在公司的部門？職稱？位階？

公司組織：

1. 公司的組織架構？
  - a. 業務和其他部門間的合作？
  - b. 完成一件成交案，需要和那些人合作、經手或是支援？
2. 公司業務的績效考核制度？KPI？
  - a. 業務有無分級制度或是 mentor 制？

商品：

1. 公司有哪類型的產品？
  - a. 這是個什麼樣的競爭市場？
  - b. 公司產品在業界的知名度與市占率如何？
  - c. 公司/產品和其他競爭者的差異是？e.g., 售價、形象、市占率、性能(亦可分為感性與理性層面)
2. 您負責銷售那些產品？
  - a. 請問你有主打哪類商品嗎？
  - b. 選擇這些商品的依據是？
3. 產品的宣傳
  - a. 公司有無相關的廣告宣傳？
  - b. 顧客大多從哪裡得知產品資訊？e.g., 廣告、網路、傳單
  - c. 不同產品有無搭配不同宣傳方式？

客戶類別：

1. 請問公司的主要客戶群為？
  - a. 不同產品的客戶群是否有所不同？
2. 您主要負責的客戶是？
  - a. 如何分類手中顧客？e.g., 依產品、消費金額、消費時間

行銷手法：

➤ 接觸顧客前

1. 請問進入公司後，如何取得產品資訊？

2. 如何學習銷售技巧呢？e.g.,公司教育訓練、過去經驗、前輩、自己摸索
    - a. 主管或是公司同事對您的銷售技巧與有無任何啟發或是幫助？
  3. 接觸顧客的優先順序？
    - a. 請問您的第一個客戶是如何認識的？
    - b. 如何聯繫顧客？
    - c. 接觸客戶前會先做那些功課？
- 接觸顧客時
1. 接觸客戶以後，是如何讓顧客願意消費呢？有無一套自己的銷售策略呢？
    - a. 不同產品是否有不同銷售策略？
    - b. 不同屬性的顧客，是否有不同的銷售策略？
    - c. 您平常都是如何介紹產品的？e.g.,口頭、試用、資料介紹
    - d. 如何讓顧客覺得產品的價格是低的或是效益是高的？
    - e. 如何讓顧客相信自己推銷的產品是可信的？
    - f. 第一次接觸的成交機率？金額？
    - g. 隨著經歷/地位的提升，是否有改變銷售方式呢？
  2. 目前的顧客來源？e.g.,舊顧客的再購、新顧客、老顧客的介紹
    - a. 造成這些來源的原因？
    - b. 較重視哪一塊的經營？為什麼呢？
  3. 能否分享目前印象最深/交易最大或是最難搞的顧客？
    - a. 經歷那些困難？
    - b. 如何解決？
    - c. 結果是？
    - d. 還有哪些問題是尚待解決的？
- 交易完成後
1. 如何管理顧客關係？
    - a. 會提供售後服務嗎？哪類型的服務？
    - b. 如何記錄這麼多的顧客資訊？會記錄那些資訊？
    - c. 手中的顧客大多是專屬於自己還是公司
    - d. 如何和已消費過的顧客保持聯繫？
    - e. 當客戶對產品或服務有不滿時，請問您如何處理呢？
  2. 請問您的顧客有提過最喜歡您的哪類服務嗎？