

《戰略衝刺：90天業績放大的敏捷經營術》



序言

當賽門第一次邀我上他的 podcast 討論我的書《成交的藝術》（TheLostArtofClosing）時，我們很快就成為了朋友。我們在訪談結束後，又聊了 45 分鐘，話題也轉到他的戰略衝刺。隨著談話持續，我對他的事業產生了興趣。我的公司經營得還不錯，但一如大多數企業家，我們的主要策略是不停地工作。在談話結束前，我欣然決定加入賽門的專案（這是個課程）。

賽門知識淵博，而且求知慾很強。賽門一直在尋找最佳的方法和戰略，他所提出的戰略衝刺，無論在課程或書籍，都是藉由有紀律的步驟讓你的事業快速成長，以及擁有更大的生活控制權。身為一名作家且為本書寫序，同時身為受賽門指導的人，我的義務是向閱讀本書的你們說出毫無掩飾的實話。

賽門與他的團隊要我找出公司的定位以求更大的成長。你知道如何辨識出經營上的問題嗎？

你是否花了所有時間埋首事業而非經營事業？那麼，賽門的戰略衝刺能幫助你在業務的每個領域衝刺。有些衝刺會揭露出你棄置不理的問題，但你在每回衝刺結束後會對你的事業感覺更好。在衝刺與衝刺間，你會獲得成長的自信，並知道你擁有幫助公司加速發展的進程。

我是個優秀的業務員與業務主管，但我並非行銷專家。賽門和他的團隊，為我展開了一趟旅程，使我的行銷手腕更加專業，捕捉各項我之前忽略的關鍵指標，本書的建議也替我的旅程提供了援助。我的團隊現在有計分表及流程紀錄，使得新進人員加入時更容易上手，每位員工也都知道他們為獲得最佳的成果所需達成的目標。

在此我最好的建議是：別把這本書當成一般的書來讀，一次做一章的功課。在書中各項目分別花一週的時間，這將幫助你的事業變得更好，改善你工作之外的生活，讓你相信你的業務正在增長，並且花更少時間埋首事業，而是經營事業。

安東尼伊·安納里諾 (Anthony Iannarino) 《菁英的業務策略》作者

內文精選

2019年，我被邀請做了一場 TEDx 演講，我的題目是「與眾不同」(Be a Category of One)。在那場演講裡，我分享了小時候在義大利踢足球的故事。某次比賽中，我們的總教練對我喊叫：「加油，賽門！射門！得分！」但他越是要我得分，我就會僵住。我不敢移動，我不敢進攻，我不敢贏球。我滿腦子只想逃跑或躲起來，我的內心被恐懼所癱瘓。我的腦海一直閃過「萬一怎樣」的畫面，同樣的想法也阻止我做該做的行動贏得比賽。對我而言，跟球隊「待在一起」較有安全感，而非鶴立雞群、爭取得分。換句話說，那時我只甘於平庸。

平庸完全無法成為成功的運動員，也無法在商業或生活其他領域取得成功。我們必須脫穎而出，因為不這麼做的話，我們的事業就會走向死亡。事實上，大部分的事業都會失敗。有很多原因造成事業失敗，但最常見的之一便是：**無法在競爭者當中同中求異。**

我的諮詢公司與很多企業主合作過，他們自認事業停滯不前或甚至失敗，原因在於他們跟不上業界的腳步。當我們更深入挖掘問題時，每次都會發現未經測試與獨一無二的構想被他們忽略，因為他們害怕違背常理，害怕不平凡。**只不過，當別人都往右，我們往左時，就是足球得分的方式，在商場上也同理可證。**在你冒險引人注目、與眾不同時，結果常常沒你想像的那麼糟。事實上，大部分結果都恰恰相反。你正顯露你的主要戰略優勢，因此你最主要的客戶就能清楚地明瞭，你是解決他們問題的唯一選項。從競爭中出類拔萃能讓你力量可以藉由做自己影響他人：

◎以你定義的初衷為經營之本

◎在運用自身影響力的範圍下自信發揮

如果你讓別人定義你的工作，你的公司就會變得平淡無奇，就變得跟別人差不多了。你的獨特性呢？消失了。你必須守護你的才華，停止隱身在社會期待中，才能成就非凡，做出有意義的成果。因為大部分時候，社會能接受的行事作風，對你在競爭中脫穎而出毫無助益。

你感到競爭激烈嗎？如果答案是肯定的，表示你身處的市場有實際需求，這是好消息。但你在這個市場很難獲利，因為你老是被拿來與同業相比，造成價格下降，耗損你的淨利率。在今日的競爭格局中，光是優秀還不夠，一定得獨特才行，雖然這在有既定規範的競爭場合上不容易。金偉燦（W.ChanKim）與莫伯尼（RenéMaubogne）曾在 2015 年的著作《藍海策略》（BlueOceanStrategy）處理過這個問題。他們將紅海描述為競爭者不擇手段爭奪同樣的受眾，將海水變成一片血紅。

海水因為預測性高、許多人複製他人的事業而轉紅。大家都做同樣的事情，複製產業的「典範實務」因此畫地自限。然而，產業的典範實務曾是某人發展出來的東西，曾是獨一無二的存在。你也能想出不同凡響、更好的方式與構想。金偉燦與莫伯尼把這稱之為藍海，你要讓自己在裡頭獨當一面。你瞧，其他競爭者變得無關緊要。在本章，我會分享四個步驟，幫助你的公司不

再平凡無奇，並且突破重圍被人看見。我會談到我一位同事的例子，他是位戰略分析師，以及他所做一家新創科技公司的專案。這四個步驟分別是：

第一步：問自己這個問題：「你甘於平凡嗎？」

第二步：定義你的事業，你才能無與倫比。

第三步：確定你服務的對象，以及你為何是他們的唯一選擇。

第四步：知道你的短期與長期願景。

當你按照這些步驟，你就能回答最重要的問題：「什麼讓你脫穎而出？你的服務對象是誰？」

第一步：你甘於平凡嗎？

向我同事諮詢的一間新創科技公司，最近以超過 10 億美元的價格賣出，但在此之前，他們必須正確找到自己在市場上的定位。在公司創立之初，他們遇到一些問題，例如他們一開始直接販售軟體給消費者，沒多久同樣優秀的免費版，很快就摧毀了有潛力的銷售模式。接下來，他們試圖把重心轉移，讓大型企業成為他們的客戶，進而帶動銷售與口碑。

這個新創公司的業務團隊向多間大型企業介紹他們的產品和服務，但問題是，他們總是無法達成交易。一連數週，他們向客戶做銷售簡報，說明產品的優點及特色。但每當客戶問：「為何我不該用你們競爭對手的產品？」業務人員只能含糊回答，無法接應這個犀利的問題，與未來客戶的對話到此打住。他們的競爭對手是市場的領導品牌，這間公司在競爭中失敗，業務人員一個個被開除。

這個案例似乎在告訴我們，該公司缺乏市場創新能力，或雇用了能力不足的業務人員。但骨子裡並非這麼回事。這間新創公司努力生存，嘗試找出與其他對手相像的目標，而非他們跟別人的相異之處。換句話說，他們在打安全平凡牌，做出與業界標準一致的無聊決策。如果你拼命銷售、拼命解決異議，並說明你家產品與別家的差異，那麼你的公司也可能有平凡無奇的問題。

想像一下，你是否能創造出屬於你自己、獨一無二的範疇，並且創造屬於你自己的商業模式？你絕對可以。

最成功的企業無視業界的限制。思考一下蘋果電腦？西門子（Siemens）與特斯拉（Tesla）又是如何？這些企業的領導者展現他們獨特性而非與人相同，這家新創公司也需要這樣做。

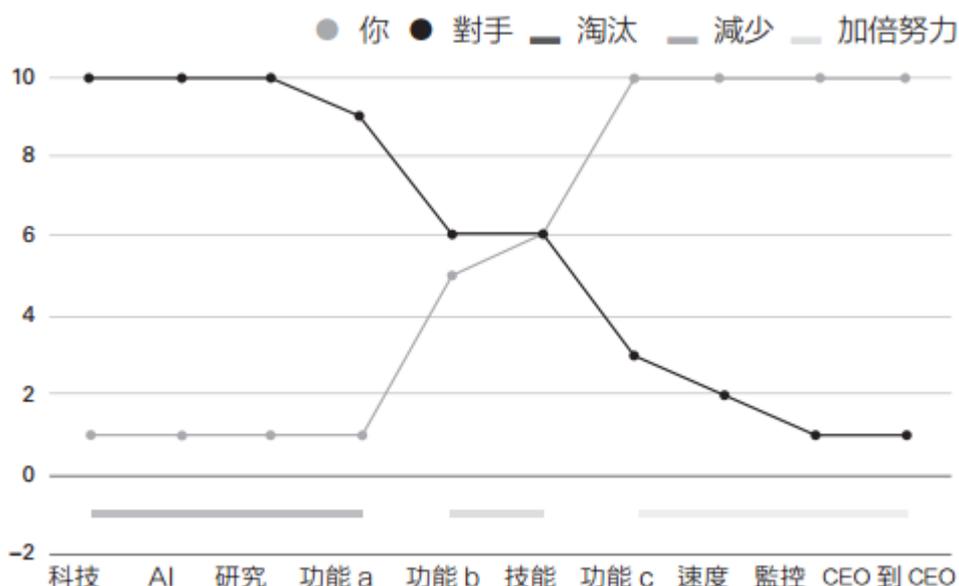
第二步：定義你的事業

這家新創公司在招募業務人員的過程中，總算有點幸運。某位業務應徵者在面試時被問到：「為什麼我們要僱用你？」應徵者回答：「我告訴你，因為我的哥兒們是一家大型跨國貨運公司的投資主管。」他被錄取了，然後在該公司某場會議上，與我們的戰略衝刺顧問、物流主管首度出擊。

客戶問及某項特定的功能，該業務很快就能示範說明。接下來發生的事情更不得了，客戶非常興奮，他跳了起來，跑去把他的同事叫來參與會議，後來交易完成。下一場與另一家跨國運輸公司的會議上，同樣的問題又出現了，銷售開始見效。戰略分析師發現了某個趨勢，不禁好奇起來：「我們應該把產品從企業軟體，重新定位成跨國運輸軟體嗎？」這個問題直達第二步的核心——定義你的事業，找到一個有開放成長潛力的未飽和市場。之前這家新創公司以他們的產品定義自己，但此刻，他們考慮改以最主要的客戶來定義自己。

當你站在競爭對手的對立面，而不是與他們並駕齊驅時，你就變得獨當一面。仔細思考如果客戶不買你的服務或產品，他們還能去哪裡？重要的是要知道其他人可能會將你與誰比較，你才能深入了解是什麼讓你與眾不同。我們會利用「等化器試算表」進行分析，我在這章結尾附上

試算表的連結，你會在圖 1.1 看輸入數據的範例。



「等化器試算表」的目的，是查看你所在行業的其他人正在使用的不同工具和交付方法，像是 AI、數據儀表板等等。此外，列一張清單比較自家產品跟對手產品的優勢，接著就可為自家的表現，根據你「優勝」（7 到 10）、「普普」（4 到 6）、「失敗」（1 到 3），從 1 到 10 評分。舉例來說，如果優勢之一是「速度」，你就以速度對你的事業狀態進行評分。如果你主要在意速度，那就是 10 分；如果速度是弱點，則是 1 分。我們的想法是，根據客戶向你購買商品的優勢，來衡量你當前的業務地位，並與競爭對手比較。

根據你選擇的標準和評分，然後將「最弱」、「還好」、「最強」分成三個類別。這會讓你了解，哪樣產品或服務該淘汰（最弱）、減少（還好）或加倍努力（最強）。你決定加倍努力的項目，會成為你事業的定義與基礎，讓你脫穎而出，藉著獨特的產品成為唯一的競爭者。

當你知道自己在哪方面第一時，就代表你可以定義你的業務。舉例來說，我的公司有 17 個跟戰略與增長相關的課程，但我們決定不拿出來販售。因為在這份自我分析中，我們發現讓我們在市場脫穎而出之處是做企業改造，而非做教育訓練。短期來看，我們出售這些商品可能損失一些收入，但我們忠於自己的定義。

第三步：決定你服務的對象

上述案例的新創公司決定重新定位，從原本朝向大型企業發展的方向，轉到跨國運輸產業時，合乎常理的判斷是：「怎麼可能，運輸市場太小了。」然而若不這麼做，就只能留下來和對手打價格戰。但競爭對手的規模較大，在價格上無法取勝。他們評估各種情況及對他們的事業所造成的影響。

最後，他們設法讓公司的轉型，遠離競爭。在他們全力以赴成為跨國運輸軟體時，神奇的事情發生了：原本他們必須自行接觸運輸公司，現在反倒是那些公司行號打給這間新創公司。這就是我之前說的：**當別人往右，你就往左。**

“
你不需要上百位客戶。
你只需要一位客戶，會回購上百次。
”

「唯一的寫作種類就是重新寫過。」
海明威，《流動的饗宴》

我常想起海明威的寫作方式，因為與我經營公司的方法類似。在本質上，他說寫作本身的行為，就是重寫你已經寫好的東西。公司的重新定位也是一樣。如果你沒領悟這個原則，就會在明明可以單純創新時，不斷地從零開始改造，讓你的行銷團隊加班操勞。

畢竟，你知道你的理想客戶是誰。你只消記下來，每週依其需求行事，衡量成果，持續盡善盡美。在多次改善或改寫後，理想的客戶變得能以海明威的精準度定義，並能清晰表達出來。順帶一提，他編輯《戰地春夢》(A Farewell to Arms) 39 次，你又修正了幾次你的理想客戶呢？我猜，沒那麼多次吧。

目錄

出版緣起

推薦序

關於作者

給讀者的禮物

導言

01 終結競爭

第一步：你很平凡嗎？

第二步：定義你的事業

第三步：決定你服務的對象

第四步：體現你的想像

三年後的願景

結語

02 實現你的訊息與品牌

第一步：定義英雄與使命

第二步：選定一個反派，訂好計畫擊敗他

第三步：行動呼籲

第四步：描述成功

第五步：總結英雄的轉變

結語

03 你的成長計畫

四種成長槓桿

槓桿一：價格與優惠組合設計

槓桿二：銷售時機與銷售率

槓桿三：系統化

槓桿四：生產力指數

90 天成長計畫

結語

04 以戰略衝刺法做即時決策

CEO 的現實

戰略衝刺羅盤

每日習慣

每週習慣

每月習慣

結語

05 每日流程

專案清單

每日流程

防護系統

結語

06 在你的理想週取得摩擦力

第一步：規劃你的理想週

第二步：在你的事業中創造摩擦力

第三步：善用行事曆規劃工作區段

第四步：注重你個人的精力模式

結語

07 價值階梯

第一步：定義你的主要產品

第二步：描述樣本

第三步：了解你的致勝管道

第四步：擁有主要的向上銷售法

第五步：納入連續性的產品

給八成準備好的客戶設計一個專頁

結語

08 可預期的銷售結果並觸及更多顧客

銷售追蹤工具

銷售估算數字

業務拜訪腳本

有效銷售腳本的 10 個必備要素

客戶關係管理的 7 階段

後續行動的藝術

結語

09 回饋是優勝者的早餐

了解客戶的真正需求

以戰略衝刺的方式計算回饋

以你的回饋大獲全勝

結語

10 行銷七要素

一、定位

二、集客力管道

三、可重複使用的內容

四、電子郵件自動化

五、再行銷廣告（FB/IG）

六、獨特的機制

七、無法抗拒的產品

結語

11 你的優勢

30 秒推銷

7 秒標語

你的獨特性

你的專屬句

社會認同

權威性的內容

專業平台

結語

12 招募系統概述

建立職務計分卡

撰寫標準作業程序

建立令人振奮的專頁與應徵表

結語

13 簡化招募程序

社群媒體推廣和招募文案

3 項測驗

面試

試用、錄取或不錄取

招募系統清單

結語

作者介紹

賽門·塞維里諾 (Simon Severino)

作家、諮詢顧問公司戰略衝刺 CEO 與戰略衝刺 podcast 的主持人。他訪問過一些強勢集團的企業家，像是莉塔·麥奎斯 (Rita McGrath)、大衛·艾倫 (David Allen)、尼爾·艾歐 (Nir Eyal)、裴利·馬歇爾 (Perry Marshall)、維恩·哈尼西 (Verne Harnish) 與布萊恩·庫茨 (Brian Kurtz) 等上百位專業人士，討論商業經營與成長策略。

他幫助軟體即服務 (SaaS) 的企業主，以更有效率的方法來使業績飆升。他發明了戰略衝刺 (Strategy Sprints™) 的經營策略，以簡單的路徑使企業主 90 天後利潤加倍。賽門帶領一支跨國、合格的戰略衝刺教練團隊，使客戶在一週的衝刺中贏得市占率，以迅速的執行力獲得成果。

身為矽谷區塊鏈協會 (Silicon Valley Blockchain Society, SVBS) 的一員，他協助資本跨階段流動，並協助初創企業降低執行風險。他的團隊備受 Google、Consilience、Ventures、羅氏大藥廠、安進、艾伯維藥品，以及上百家新創團隊所信賴。他是 TEDx 的講者，錄製超過 500 支 podcast 節目，也為《富關於作者比士》(Forbes) 與《企業家》(Entrepreneur) 雜誌撰寫關於電子商務的相關文章。