

摘錄 1_向客戶提案①不相信・不急

期盼提案一次成功，必須跨越「4 不」關卡

一個成功的提案，必須超越客戶必經的 4 大心理階段——「不信任、不急、不想花、不安」。因此要針對顧客在各階段的「為什麼」，提出明確的答案。

第一階段——客戶不清楚提案內容的「不信任」階段，客戶不了解你提案的主題。

我們做提案時，必須以目標客戶能接受與認可為出發點。認知度低時，即使為了補救而立刻詳細說明商品或服務，對方仍會覺得事不關己不願買單。因此，你必須讓對方認同「為什麼現在必須這麼做」，並理解那是「自己的事」。而這都可以透過企畫的緣起背景，來展現提案內容的全貌與精神，藉此提高必要性。

第二階段——雖然知道有必要，但現在沒空的「不急」階段。

商業人士公務繁忙、日理萬機，想讓他們願意暫時擱置他案，就應該說服他們為何必須優先接受你的提案。想在艱困大環境中凸顯自身（自家公司）的重要性，並提高優先順位，如果拿不出因應對策就會被競爭對手超越。因此，除了說明欲達到的成果與彰顯優勢，同時也點出情況最糟時必須面對何種風險，不失一種好方法。

客戶已有問題意識或購買意願時，此階段就無須著墨太多，請傾力備戰該如何說服「不想花」和「不安」的客戶。

向客戶提案②不想花

讓客戶了解投資金額的必要性

讓對方意識到問題或產生購買意願之後，就來到了「不想花」階段。此階段要說明商品或服務的詳細內容及估算成本，讓對方充分了解與接受。

經過「不信任」、「不急」兩階段後，緊接著就是與成本環環相扣的「不想花」階段：「我了解這東西有必要也很急，但還是覺得太貴」、「就算不多找人也能做吧？」尤其面對高單價商品與服務時，這階段可說是最困難的一關。

右頁的投影片範例是引進某系統的提案書。2-1 點出了設定好的「目的・目標」，即具體可以做到的事。由於服務是眼睛看不到的東西，如何具體呈現出目標的樣貌，一定要先達成共識。

接下來進入屬於細節部分的進行方式或組織圖。清楚傳達出專業程度有多高，讓客戶明白：「這應該交給專家來做。」即使客戶看過後的結論是：「我們應該可以自己來，但太花時間就算了。」也代表你說服成功。

最後是估價。提出多種方案（option），以便比較檢討。如同「松竹梅」套餐一樣，3 個提案較為剛好，有利於客戶做出決定。當客戶認為 A 提案太貴，就能提出更貴的 B、C 方案，誘使對方選擇相對便宜的原提案。提案內容並非服務，而是具體商品時，應詳細說明商品規格、使用方式、便利性、特徵、效果之後，最後再點出價格。

摘錄 2 各種簡報的製作技巧

1. 營運計畫書①Why

營運計畫書（business plan）有 3 大要素：「Why=為何需要？」「What=主要工作與產出為何？」「How=怎麼實現？」。

想創業、開發新商品之類的營運計畫書，必須具備 3 項要素：Why、What、How。先闡明 Why，也就是緣起背景及意義；接著是 What，即事業內容概要、商業模式、預估收益等；最後以 How 來歸納實際執行的方法步驟。

其中最容易被忽略的就是 Why。倘若你自己沒有認清「為何要這樣做」，即使洋灑表列，也無法與 What 產生連結，只能做出不及格的企畫案。建議各位可從 3C，即市場（customer）、競合（competitor）、自家公司（company）等 3 個角度來歸納。

首先是「市場分析」，提出與市場和顧客規模、結構、變化有關的資訊。二是「競爭對手分析」，可透過雷達圖等圖表，比較自身在哪些方面握有優勢。若能明確掌握競爭對手和自家公司的差異，定位自會更加明確。

「自家公司分析」即透過價值鏈（value chain）分析來找出企業的核心價值，釐清握有哪些強項與資源，以及需補強的弱點。最後以 SWOT 分析綜合歸納 3C。雖然擬定營運策略時，有常見基礎架構（framework）可套用，但請不要只是輸入資訊或數據，應提出「所以應該怎麼做」的結論或假設。

COFFEE BREAK

如何避免簡報被打槍

現在立場暫時交換，假想你的角色是客戶或上司，即可以向資料製作者下指令的人，

一起來探討如何透過審閱 (review)，提高文書資料的品質。

審閱人通常是製作者的上級主管，透過 review 來確認資料有無問題。這道程序若是草草帶過，到了資料製作的最終階段才發現方向不對，往往得面臨「一開始就錯了！」「全部重做！」的悲慘下場，全部砍掉重練。

為了避免資料遭到全盤否定，雙方一起 review 每道程序的效果最佳，可分為方針、草稿、最終審閱 3 大階段。首先是方針檢視，確認方針和呈現方式 (output image) 正確無誤。

如果你已學會本書第 1 章的技巧，就能有效且大幅降低重做的機率。而在審閱草稿階段，當資料大致完成時，就能一一確認訊息是否化為合理的故事或結構，以及用字遣詞、投影片架構、每頁的內容是否連貫。到了最終審閱階段，目的、故事內容、架構都必須一致，善用視覺化技巧，確認最終資料。

等到上手了，就不一定要採取 3 階段審閱。檢視方針之後，直接跳到最終審閱也可以。無論如何，盡早在前端與上司取得共識，就能避免掉入無限重做的迴圈。