

成功的行銷

以智慧力量超越其他公司

企業人動腦系列
B BUSINESS 60
書泉出版社

山口裕
陳靜萱

原著
編譯



出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——以智慧力量超越其他公司

如衆所知，此刻的日本乃處於一個歷史性的轉捩點，正朝向未知的世界大步邁進，無人可知其未來。

如此的一個未曾有的事態，對經營而言，不可能是毫無關係的。就像對岸發生火災時，你是無法避免不受池魚之殃的，即使當時的你如何驚慌，但一切均已太遲

而營業該以何種態度來對應呢？

在這個日新月異的時代，經營的理念、做法依然故我，而企業為數仍舊過多。

如此一來，經營會被時代的激急變化所留置，而企業則深受連累，故當務之急就是為經營立下正確觀念，以探求今後的應進之道。

然而沒有一家企業存有這種明確的指針吧！調查書店有關銷售技術或重視人性的經營書本雖有五萬冊之多，但真正含有此指示的書刊則不多見。

我們或許可以這麼說：「環境的變化越是激烈，經營的新問題就越多，而且其中有不少是殘留下來的」。

這些大大小小的各種問題不僅是經營業績提升之毒，同時也是企業不振的元兇，對於這些蜂湧而至的問題，今後營業人員應如何面對呢？換言之，今後企業間的銷售競爭就是解決這些問題的競爭。

為了使自己成為競爭中的勝利者，經營人員必須努力學習改善問題的能力，比其他競爭對手早日尋得解決之道。

這意味著由重視體力、氣力、做事意願的經營（人性銷售）轉換成以智慧力量超越其他公司的經營（考動銷售）。我們可稱此為業務改革。

這麼一來或許有人將大嘆經營難為，但事實絕非如此。這只不過是回到原來應有的姿態上而已。

總之，隨著時代的變化，經營也有了巨大的改變，本書如有幸成為你的明燈，當是筆者之光榮。

目次

第1章 考動銷售提高營業額

- 1 這就是頂尖行銷員
營業人員莫不追求頂尖行銷員之榮銜，他們的業績究竟如何？ / 3
- 2 頂尖行銷員誕生的秘密
外表上普通營業員與頂尖行銷員並無不同，但兩者之真正差別究竟在何處？ / 5
- 3 頂尖行銷員的個性正是如此
對於事物有人適合它，有人不適合。你是否也適合行銷？ / 7
- 4 性情銷售的時代已結束
高度成長期——體力、氣力、性情是行銷人員的必備條件，但今天時代不同了。 / 10
- 5 考動銷售的進言
「知價的時代」——唯有先思考再行營業活動者才是步向頂尖行銷員之途。 / 14
- 6 一流工作者的思考法
運用「考動流程」。這是超一流工作者的思考法。 / 16
- 7 所謂「粘性」就是一直思考至成功為止
行銷是從被拒絕開始。希望你改變對粘性的認識。 / 22
- 8 考動銷售是營業人員的使命
不論古今，提升銷售額一直是營業人員的使命。如今考動銷售左右營業額的好壞。 / 24

第2章 如此的營業員會弄跨社會

1 缺乏經營意志的營業員

情報收集是營業活動的前哨，然而往往只偏重與自己銷售有直接關係者……

／ 29

2 只考慮不能之理由的營業員

高唱公司的既定目標，反對論是非常簡單的，但重要的是由此出發。

／ 31

3 善於轉嫁責任的營業員

自我辯護型、責任逃避型理由在於營業員很會辯解。

／ 35

4 安於現狀的營業員

只要做個一、二年，營業員即可成氣候。但最重要的是專心致志。

／ 38

5 只顧忙於眼前工作的營業員

「忙」是營業員的口頭禪，果真如此嗎？請檢查忙碌的工作之本身。

／ 40

6 光說不練的營業員

積極參與會議，發言亦冠冕堂皇，但一旦實行起來就……

／ 43

7 頑固不化、工匠型的營業員

我是行銷老手，熟悉此道，不是裝模作樣的……

／ 45

第3章 案例學習——由改善問題進而提升銷售額

1	銷售額的提昇由改善問題開始	51
2	改善問題人人都會	54
3	〔案例①〕 見識並非萬能	57
4	勿被事實外表所惑	62
5	〔案例②〕 立下根本對策之法	64
6	〔案例③〕 利用面談率的提升開發新客戶	68
7	〔案例④〕 增售相關商品	72
8	〔案例⑤〕 打破墨守成規的宣傳活動	74
9	〔案例⑥〕 提高顧客的採購額之法	79
10	〔案例⑦〕 由外部原因所導致的問題改善	84

銷售額的提升絕非一朝一夕可辦到的，因為在此之前有許多待整理的問題。

想一口氣解決大問題往往招致失敗，必須由不斷改善小問題做起。

與競爭對手做折扣戰，當你考慮「我們絕不輸給對手」之前……。

為現象所惑而未經慎思的對策是無效果的，最重要的是找出原因，仔細推敲。

應急處置只限於當時的情形。持續性的根本對策一定得完成。

如果提高面談率即可促進開發新客戶。但問題是如何才能提高面談率

對於正業的商品銷售任誰都是熱心的。而對於相關附屬的商品販賣也要強過競爭對手。

千篇一律的宣傳活動不能顯現巨大效果——對於正困擾於此的你……。

顧客採購額之高低直接影響自己的銷售業績，所以……。

沒有改善不了的問題。但因結構不當或貨幣升值所引發的問題該如何處理？

第4章 可有輕鬆的行銷法？

- 1 問題是進步的泉源 可能的話將原本想迴避問題的觀念改掉，使其成爲至寶。 / 91
- 2 培養發現問題的眼光 「問題」是兩刃之劍，既可爲毒亦可爲解藥。而區別兩者之差就在發現問題的方法上。 / 93
- 3 「勞多效少」的對策 請留意好像到處皆可聽到的話，因爲到處都有本身就是一個小問題…… / 96
- 4 再大的問題只要這樣做定可改善 大問題往往都是小問題堆積而成。如果可以將小問題一一擊潰的話…… / 98
- 5 原單位思想表達促成業績的提昇 在行銷上，標語倒是相當醒目的。爲使標語確實實現…… / 100
- 6 失敗爲成功之母 失敗乃成功之母，不論是誰都厭惡失敗。考動流程乃成功之源。 / 106
- 7 重點管理是成果提升之鑰 應該改善的問題堆積如山。若能以重點管理牢牢壓住重點是可以的。 / 108
- 8 不要太依賴自我的知識技術 營業老手個個都有自己的一套知識技術，只是若過份依賴的話…… / 112
- 9 不要爲數字魔術所惑 營業員與數字是脫不了關係的。切記！數字中隱藏著無數的陷阱。 / 114
- 10 減少機會的損失就是提高銷售額 要如何發現無形的機會損失呢？考動銷售將告訴你答案。 / 118

第5章 提高訪問活動的成本特性

- 1 訪問活動重質不重量
銷售額與訪問次數相較，在次數上仍有限度。
因此務必在質的提升上下功夫。 / 123
- 2 訪問次數與訪問的企業數之平衡
訪問次數及訪問的企業數兩方同時增加是不易的。要如何才能達到平衡？ / 126
- 3 提高訪問活動效率之點
每日馬不停蹄的訪問。把一成不變的經常性訪問活動系統化方可提升效率。 / 128
- 4 「事例研究①」 行動計劃是營業的藍圖
「效率訪問活動的推進」——只有高舉冠冕堂皇的標語是不夠的。 / 131
- 5 行動計劃左右銷售額
有不少營業員不善訂定計畫，若真是如此，一毛錢也賺不到。 / 136
- 6 進步的營業員是善於行動管理
反正是會亂掉，就算訂了計畫也是無濟於事。如何訂定一套正常的計畫呢？ / 139
- 7 質的提昇決定了訪問活動
訪問量的適當分配，提高品質的具體技術知識——這是人人欲知的銷售額提高的極意。 / 143
- 8 「事例研究②」 縮短訪問顧客的時間
拜訪客戶的時間由每次的二十分鐘縮短為十五分鐘。以下茲介紹一個巨幅提高銷售額的企業。 / 148
- 9 「事例研究③」 削減營業員的移動時間
移動時間一分一秒都不可浪費。時間就是金錢 / 151
- 10 「事例研究④」 減少不必要的顧客拜訪
是否有不用拜訪的客戶？ / 154

第6章 澈底解剖客戶爭取法

1 澈底解剖客戶爭取法

營業活動的目標是訂約、成約，然而要達到此一洽談的過程是不易進行的。

159

2 〔實踐①〕

重視洽商程序

洽商也有程序。一面一一仔細查對，一面進行。

161

3 〔實踐②〕

加強與顧客的人際關係

縱然收集顧客的情報，但無計畫一切都顯得無意義。因此，考慮……。

165

4 〔實踐③〕

有系統的開發新客戶

以系統化戰略開發新客戶，若無組織的支援……。

169

5 〔實踐④〕

以服務的差別化開發新客戶

光是價格便宜非能也。在今日產品過多的時代顧客需要的是服務。

172

6 〔實踐⑤〕

提升新產品的受訂率之術

新產品是容易銷售的，但若賣得不好，問題就在銷售法上。

176

7 〔實踐⑥〕

相關服務的銷售成功法

在大型商品的銷售上依次注入力量。但也有意外的陷阱。

179

8 〔實踐⑦〕

降低定號商品未按時送達之策

對於本公司而言最重要的顧客，是否有答應無理之要求。

182

9 〔實踐⑧〕

如此一來可減少降價

將受訂率與降價件數做一比較——可有打破可笑原則之法。

185

10 〔實踐⑨〕

回收管理制度的建立

就算成功地接下訂單，但仍然無法收回賒欠貨款以致血本無歸。故於此批露珍藏之制度。

189

• 目 次 •

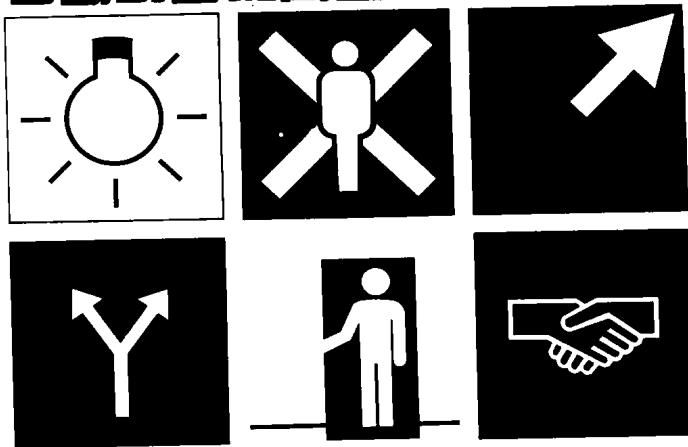
第7章 營業改變，企業有生氣

1 現今的營業之業務改革 / 195

2 考動銷售拯救企業 / 197

第1章

考動銷售提高營業額



『這就是頂尖行銷員』

營業人員莫不追求頂尖行銷員之榮銜，他們的業績究竟如何？

◎普通與頂尖行銷員之差別就是如此

對於營業人員而言，再也沒有比頂尖行銷員一詞更具魅力的了。這是一個任誰都憧憬的榮銜，但能真正獲得的實在有限。基於此意，凡立於眾多營業員頂點的人：就是所謂的頂尖行銷員。頂尖行銷員，一言以蔽之，有企業中的頂端者，也有業界中的翹楚者。此外，有都道府縣單位的高段者，也有日本第一的頂尖好手。

在此，介紹日本第一的頂尖行銷員之群象。其赫赫的戰果具有壓倒性的動人力量。

一般汽車營業員每月平均的銷售台數只不過四輛，但日本第一的行銷員據說一年可賣到一〇〇〇台。而在縣單位方面，頂尖銷售員每月平均銷售二〇〇三〇輛。像這樣普通與頂尖行銷員的差別竟如此之大，實在值得我們注意。

百貨公司的外商，每人每年的銷售額是法人外商一、二億日圓，家庭外商一億日圓左右，但日本第一的外商則是一年十九億日圓。

尤其更甚的是壽險業。如衆所知這是一個女性外務員的世界。一位頂尖行銷員與顧客簽下的契約硬是比普通外務員多了一百份以上。據說他們的年收入在一億五千萬左右，比自己任職的保險公司社長收入還多，雖然據聞大多數的外務員一年或半年即辭職，但這種天壤之別仍令人驚嘆。

◎ 數字決定一切的行銷世界

營業，特別是行銷員的世界，從某一角度來看可以說是一個憑藉身軀、手腕決勝敗的地方。其結果立即由銷售成績顯現出來。

因此，自己努力的成果每月就從數字獲得實證。比起去年，比起預算是如何呢？在公司內的成績排行榜上，這個月的成績是上是下？這種情況宛如曝曬在烈日下。因此營業員受不了了，在公司內可謂坐立難安。

如果不幸成績持續不振，營業員不僅變得憂鬱寡歡，也會視上班為畏途。因為遭受上司的斥責、同事的白眼，大概都是不可避免的。所以在今天常有爲數不少的營業員去職。

儘管業種或業界不同，但在營業員的世界中，普通者與頂尖者竟有如此天壤之別，實不令人

驚訝。但，爲什麼會有如此大的個人差異呢？

2 頂尖行銷員誕生的秘密

外表上普通營業員與頂尖行銷員並無不同，但兩者之真正差別究竟在何處？

◎頂尖就是翹楚

頂尖行銷員與普通推銷員小組在同一企業中有顯著的差異。營業人員一多，其銷售業績的比數常常會拉開數倍之距，這是一個到處可見的現象。

一個重視組織營業甚於個人，而薪水亦固定的企業，頂尖行銷員的販賣業績是普通營業員的一倍左右，這種狀況一點也不值得特別珍惜。

而一個薪水具彈性，以個人競爭爲中心的企業，兩者之差達五倍，甚或十倍則不稀奇。

總之，由銷售成績的數字，可以明顯看出個人能力的差異者就是營業世界。因此，若有三十位的營業人員，每月由第一排名到第三十，而且幾乎看不出上位與下位之更替就是其特徵吧！