

IBM成功商法

IBM

市場創造哲學

WAY



巴克
劉克
華羅傑斯
亭斯
譯著

I BM 成功商法

經營管理⑤①

巴克・羅傑斯
劉華亭譯



大展出版社印行

大展好書・好書大展

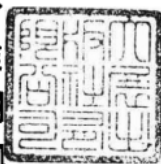
大展

售價 130 元

中華民國七十五年八月出版

版權所有

不准翻印



(如有破損或缺頁請寄回調換)

售價130元

經營管理⑤

IBM成功商法

原著者：巴克·羅傑斯

翻譯者：劉華亭

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市北投區致遠一路一段117號二樓

電話：(〇二) 八三四六〇三一
八三四六〇三三

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二二七一號

承印者：國順圖書印刷公司

板橋市中正路二一六巷二弄十三號

電話：九六七七二二六

法律顧問：劉鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(〇二) 三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

經營管理

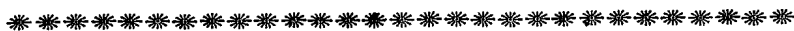
51

IBM成功商法

市場創造哲學

巴克·羅傑斯 著
劉華亭 譯

大展出版社 印行

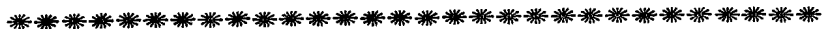


序 文

本書作者巴克·羅傑斯，擔任IBM銷售部門的最高負責人，領導全世界最成功的企業，前後達十年之久。羅傑斯先生首次將內部的一切公諸於世。

誠如他所述：「IBM能成為今天這種規模龐大的企業，端賴三個極為簡明的信念與信條……也就是關切、禮貌、誠實。」作者所揭示IBM成功的秘訣，是任何人都認為理所當然的，但據我淺見，這些明確的秘訣並沒有為其他競爭對手所體認，是一件令人訝異的事情，這也是IBM能獲得成功的主要因素之一。

我希望全國的所有經營者，能詳細閱讀「創造以銷售為志向的公司」這一章。羅傑斯對於許多公司問顧員工與客戶的現狀，甚感灰心，他說：「在IBM，他們視業務代表為公司的『瑰寶』，甚至給予VIP的待遇。」理由是：「業務代表是公司一切的出發點。」在IBM，所有員工都參

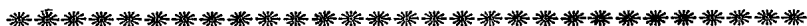


與銷售。銷售事業本部的負責人——包括會計、人事等員工的職務內容說明書中指明與客戶的關係，客戶的志向是個人成績評定的基準。技術人員、財務負責人、董監事，也必須前往銷售工作，一旦分支機構主管忽略與重要客戶間經常性的接觸，其地位將會喪失。

銷售志向的強調只是一個開端而已，進而發揮與客戶之間微小事務的緊密關係，「大多數的公司都擅長於擴展新客戶推銷產品，而拙於與客戶長期地進行交易。」這句話經由羅傑斯的口中說出，更可以顯示IBM對於客戶服務所投入的熾熱情感。

以上所述，皆為十分簡明的事情，却也是能使讀者感同身受的主題，證明這一類的瑣碎事宜，在本書中隨處可見。如前述的職務內容說明書、客戶需求的重新檢討作業、銷售配額的決定方法、表揚制度、薪資制度、公司員工教育訓練、徵求新人、訪問客戶等等。羅傑斯也提到業務代表將分支機構負責收款人員介紹予客戶的瑣碎事務。IBM的所有員工對其客戶的共同命運皆必需負擔一部分責任。

我經常被人批評，喜歡談論盡人皆知的事物。某一經濟界著名的成功人士，曾指著我的著作說道：「充滿著令人目眩的理所當然之事。」巴克·羅



傑斯可能也被視為同類，但我確信他與我同樣感到喜悅。

由食品連鎖店、鋼鐵製造廠商，以至於汽車銷售公司，據我以往所觀察的超級優良企業，都是秉持一貫的良知與禮貌對待客戶，才有好的成果。

羅傑斯在本書中所亟欲闡明的，想必也是此點。

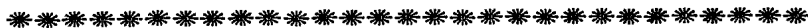
欲將他所言，述說得更為複雜，反而困難，也許人們已經拘泥於習慣性的複雜事項，反而迷失了這些理所當然的事物。

顯而易見的，對於這種現狀目前正發生一種革命，各企業的經營者，已經著手對於自己在交易時的態度，由根本加以重新檢討。當今的企業與經營者最迫切需要的便是典範。

IBM是最適宜的典範，也沒有比在IBM服務達三十四年（一九五〇至一九八四年）之久，具有豐富經驗的巴克·羅傑斯的言行更優越的典範。他曾目睹IBM公司由年銷售額二億五千萬美金，成長為五〇〇億美金的大企業，也曾參與指揮。幸運的是，羅傑斯在此將IBM的一切銷售活動，毫無保留地予以揭露，書中的內容十分淺顯易懂。

但願各位能仔能地閱讀羅傑斯的忠言，進而付諸實行。

湯瑪斯·J·彼德茲



卷首語

IBM確實擁有稱之為「IBM WAY」的獨特銷售方法與經營管理方式，這也是本書的書名。IBM對於經營、技術、人與人的關係，完全不參雜小聰明或乖巧之類的技倆。導致IBM成功的因素，與其說是公司從事那些活動，倒不如說是以何種方式活動，為何採用此項活動來的相關。

這是千真萬確的，任何能使IBM成為一個非凡存在的特色或特徵，也能做為其他公司的學習榜樣。我堅信世界上所有公司，商業人士都能經由IBM，學習一些有價值的事物。

自從美國人開始意識到，自己國家正面臨生產低落的情景與必需提高品質以來，許多關於經營方面的書籍不斷問世。有些是針對美國公司的錯誤，有些則是將競爭對手日本公司的優點加以學術性的檢討，其目的無非是對美國的企業詳加剖析，將內臟血淋淋地置於手術台解析；有些書籍是說明，如何在企業中輕而易舉地晉升，使之出人頭地成為大富翁或權威人士的方法；有些書的重點是在於經營理論、闡示如何成為更有才能的經營者捷徑。

極少例子，有時也會如哈雷彗星一般，在間隔長久的年代突然顯現地剖析問題的核心，如一

特優公司」之類的書籍出版，它並不運用奇特的表達方式或令人頭疼的專有名詞，僅以一種平易且不失簡明的文辭，詳述企業成功與失敗的例子。

以IBM爲主題，撰寫本書的理由何在？由於年銷貨額達五百億美元、擁有四十萬名員工，且是全世界獲利最高的IBM，計畫在今後十年內，將銷貨額增加一倍，如何使這種驚人的成長變成事實？推動IBM的原動力到底爲何？這些才是問題的重心。IBM的活動內容、方法會直接對經濟界及整個社會帶來莫大的影響，因此行動而直接受影響的人多達數百萬。

如欲了解IBM成功之道，以及其堅信不移的樂觀主義時，必須探討它的銷售方式與原理、員工與客戶間特有的關係，這些正是我所洞悉的領域。我熟稔IBM內部情況，過去十數年，曾經受到各行各業的邀請，從事演講事宜，由IBM提早退休之後，不僅演講的分量有增無減，也擔任一些世界高級企業的顧問，他們都十分熱衷於IBM的處事方針。

這些公司最感關切的，不僅是IBM的成長而已，對於如何巧妙地緩和外來的衝擊，敏銳地求取變化及適應的能力也頗感興趣。許多公司向我要求演講或徵求意見，主要是我了解IBM將充滿了工作意願、造成最大利潤的銷售組織網遍佈於全球的理由。一些成功的企業也亟欲知曉如何統御一個高業績的組織且加以管理，其內部作業情形到底爲何？主要目的是爲了解如何才能維持如此高水準業績的秘訣。

本書中我想說明，以客戶爲中心而運作的組織，到底具有何種意義？IBM的銷售志向與推

銷志向的觀念，如何滲透至經營的各個層面？IBM與客戶間的深厚關係，不僅能滿足客戶，且是如何徹底施行至其他方面？IBM的「性格」何以成為各個亟欲成為超優良企業者，永遠無法滿足的慾求？

這是一本首次由IBM最高幹部所撰寫，關於IBM種種的書籍，以下我會簡單地記述本身在IBM服務的個人經歷，閱讀之後相信就能了解我對於公司，尤其是有關推銷以及銷售活動，曾有過如何深厚的參與。

與任何在IBM任職主管或位居經營者地位之人士一般，我也是由一介研習生慢慢一步步晉升。這期間，我先後歷任許多職務，由電動打字機、程式內藏式電腦等一切產品的業務代表，將一種初期的大型電腦系統負責替客戶安裝的特別人員，負責IBM所有技術與製造、銷售的人員、財務事務董監事兼副董事長的總務助理人員、分支機構主管、IBM金融業務部門負責人、統轄一百所以上分支機構的東區銷售業務負責人、西部區域總負責人、負責IBM電腦產品的美國內銷售業務資料處理事務本部長，最後擔任負責以全球為對象的銷售戰略負責人，就任總公司負責銷售事務的副董事長，擔任此職務長達十年，目前除了擔任五家公司董監事、四所大學評議人員，每年在八所大學講課。由於這些活動，使我對於IBM以外的世界深入了解，更擴大個人的視野。

我是一名銷售專家，也是位推銷員，經常有人如此稱呼我「推銷員中的推銷員」，我視之為

最高級的讚美詞。銷售與推銷二條繩子，緊緊地被搓撚在一起，共同支配著IBM的過去、現在與未來之繁榮，將來也是以同樣方式，由二條繩子維繫這一切。

我從事IBM的銷售活動長達三十四年，擔任負責人職務也有十年之久，却不願此書成為經營理論的書籍。本書既非公司的歷史，更非揭發企業性秘密的暴露性書籍。即使我不是IBM的優良員工或值得敬畏的大企業崇拜者，也無意撰寫一本取悅愛好傳言人士的書，因那並不符合我的個性。

過去的生涯中，我曾做過二項重要的決定，至今毫無怨言，其一，是與妻子海倫結婚，其二，是於一九五〇年進入了IBM公司。在IBM工作期間，我曾有被薦舉為各相關公司最高經營負責人（CEO）的機會，其中有不少與電腦有關的公司，這些建議確實令我頗感欣慰，但我覺得在IBM的工作能使我生氣蓬勃，讓我成為一名不折不扣的IBM人。

本書中，我將把IBM的魂魄，詳實地揭露予各位，例如，我將介紹門禁森嚴的大門背後，公司在從事何種層面的思考？如何行動？根據什麼做成決定？將何者視為重要問題？如何決定處理重要事項的優先次序？何以許多大學畢業的員工，進入IBM便鮮少離職？何以IBM數十萬名員工不加入工會？那一類型的人會成為我們青色制服軍團的成員？經常被外界人士做為議論目標的員工制服規定以及職務調動的實際情形為何？等種種問題。

詳細閱讀本書，將對於IBM主要的推銷與銷售活力，深一層地認識。我計畫將IBM之所

以成爲IBM的一切，予以詳實地記述。

如果因爲本書而提高其他公司的生產性與利潤水準時，IBM同樣也能獲利。如果競爭對手因而提升其經營方式，縮短了與IBM之間的差距，IBM將感受到此股熱氣的逼進，樂於接受一切挑戰。

巴克·羅傑斯

目 錄

序文.....	三
卷首語.....	六
1. 企業及其信條	
尊重個人.....	二一
最高的服務品質.....	二八
追求卓越的地位.....	二九
神聖不可侵犯的事物.....	三一
2. 領導能力	
工作與責任的轉讓.....	三九
必須實行自己也無法做完全決定的事項時.....	四一
優先課題的設定.....	四三

具有誠意.....	四六
替周遭的人們打氣.....	四九
競賽中獲勝的態度.....	五〇
工作與生活保持平衡.....	五二
主動尋求他人的忠告.....	五四
正面誇耀隱瞞斥責.....	五六
預測未來的能力.....	五七

3. 創立具有銷售志向的公司

銷售是全體員工的工作.....	六二
對成績評定給予適當的報酬.....	六四
銷售現場與幕僚人員的協力.....	六八
銷售的第一綫.....	六九
重視客戶的存在.....	七一
使客戶與員工連成一體.....	七三
一百家排名首位的客戶.....	七四

4. 建立優越的銷售組織

最高經營幹部也參與銷售.....	七五
如何善待公司的英雄人物.....	七七
運用更多銷售時間的方法.....	七九
尋求有能力的人才.....	八六
理論與實際的徹底教育.....	八九
最佳的教師.....	九二
教導團隊精神.....	九三
模擬訪問銷售.....	九四
客戶也在訓練中擔任角色.....	九六
銷售的魅力與興奮.....	九六
千錘百鍊的業務代表.....	九八
第一印象.....	九九
關切銷售現場的經營者.....	一〇四
銷售陣容與最高經營幹部間的溝通.....	一〇五

5. 以未來為方向的銷售

極為重要的調查工作.....	一一一
員工教育並無「足夠」二字.....	一二二
長期目標和短期目標.....	一一九
對未來因素應敏感.....	一二〇
企業內部的危險信號.....	一二四
改變中的價值觀.....	一二六
顧客是最佳的情報來源.....	一二七
新產品問世前.....	一二九
企業廣告和產品廣告.....	一三二
辯論方式.....	一三五
不忌任何變化.....	一三六
新的經銷路徑.....	一四一
意外事態管理.....	一四三