



# 銷售技術與市場策略

版權所有  
翻印必究

中華民國七十年七月初 版

中華民國七十一年一月修訂二版

編校者：傅 和 彦  
發行人

原著者：日本經營研究所  
翻譯者：戴 憲 明

總經銷：前程企業管理公司

台北市林森南路12號濟南大樓七樓

電話總機：(02)3929511 · (02)3211887

郵政劃撥：112895號前程企業管理公司帳戶

印製所：東陞美術印刷有限公司

經銷處：全省各大書局

# 銷售技術與市場戰略

## 本書校訂者(傅和彥)簡介

現任：(1)前程企業管理公司 總經理兼顧問部經理

(2)輔仁大學企業管理學系 兼任教授

經歷：(1)台塑關係企業、大同公司、三愛電子公司、東帝士關係企業、品美鈕扣公司 組長、資材課長、品管課長、生管專員、產銷秘書、廠長、企劃經理、關係企業總管理處經理、副總經理等職。

(2)過去 10 年指導 87 家企業之企業診斷、工廠診斷、銷售及經銷制度、工廠管理（生產管理、物料管理、品質管制、採購管理）制度之設立，並主講有關課程達 251 次以上。

著作：(1)「突破困境  
邁向繁榮 中小企業經營法」（70 年 3 月新書出版）

(2)「生產計劃與管制」（70 年 3 月增修訂十一版）

(3)「物料管理」（68 年 8 月修訂五版）

(4)「實際現場管理實務」（又名組長、領班級領導技術與管理才能）（69 年 10 月修訂二版）

(5)「知人用人成功法則」（編校）（70 年 6 月修訂二版）

(6)「實用談判技術」（校訂）（70 年 7 月新書出版）

(7)「銷售技術與市場戰略」（校訂）（70 年 7 月新書出版）

# 銷售技術與市場戰略

## 本書翻譯者(戴憲明先生)簡介

現任：厚生橡膠股份有限公司 營業部經理

曾任：(1)厚生橡膠股份有限公司 製造部經理

(2)厚生橡膠股份有限公司 國外部副理

(3)厚生橡膠股份有限公司 專員、高級專員

(4)文化大學國際貿易系 副教授

(5)明志工業專科學校 工業管理科講師

(6)台塑關係企業總管理處 經營改善專員

學歷：(1)日本國立一橋大學經營管理研究所畢業(公費留學)

(2)國立台灣大學商學系畢業

著作：(1)知人用人成功法則(70年3月初版，70年6月修訂  
二版)

(2)銷售技術與市場戰略(70年7月新書出版)

(以上兩本書籍，均由前程企業管理公司出版)

## 校訂者序

近十年來，日本凌厲的銷售攻勢頗讓世界各國大喊吃不消，情勢所趨，歐美先進國家亦幾乎難以招架。尤有甚者，美國報紙常以大標題醒目地報導「Japanese Are Coming!」日本人攻進來了！什麼攻進來了？原來是「強而有力的銷售攻勢攻進來了」。豐田汽車、本田機車、SONY 音響、Sharp 計算機……其銷售技術之強勁，令人咋舌。其中，豐田汽車自喻擁有全世界最偉大的推銷部隊（內外銷共三萬多人的推銷兵團），怪不得歐美先進諸國之汽車業極為恐慌。時勢所趨，歐美工商企業人士興起了研討日本式銷售技術與經營管理方式之熱潮。

本（民國七十）年春，本人在日本東京，發現日本工商人士爭購「銷售技術與市場戰略」一書，相當踴躍，乃趨前問個究竟。原來「銷售技術與市場戰略」一書已構成日本工商界人士搶購之熱潮，幾乎日本之銷售（營業、推銷）人員及營業主管幹部人士大有人手一冊之趨勢。於是購買數本，攜帶回國，仔細研讀再三，乃不禁拍案叫絕。由於本書實用性至高，遂決心翻譯，在國內廣傳，庶幾能藉本書之力量提高我國工商企業銷售人員之銷售戰力。

這是一本實用性極高，又十分完整之著作，幾乎已將所有「銷售之技術、市場之戰略」全部精華均網羅淨盡，我國工商企業銷售（營業、推銷）人員及營業主管幹部人士若能一窺本書之神髓，加以截長補短，自能增強銷售戰力，對工商各企業營業額之成長，自有「事半功倍」「立竿見影」之實效。本書極適合工商界各企業銷售（營業、推銷）人員人手一冊，及企業內銷售（營業、推銷）人員之訓練教材。

本書委請戴憲明先生翻譯，真可謂慶幸得人。譯者憲明兄專攻經營管理，中日文造詣精佳，係國內罕見高水準之翻譯人才。本書譯筆卓絕，行文生動流暢，再加上憲明兄近十年來一直實際從事並主管領導營業工作（目前為厚生橡膠公司營業經理），對銷售之技術與實務都有極為精湛之研究，故翻譯本書，得心應手，一氣呵成，絕無匠鑿之痕，使人捧書而讀，保證愛不釋手。

銷售乃企業成功最基本、最重要之要事。不管景氣或不景氣，不管是那一種行業，「銷售技術與市場戰略」都普遍受到極高之重視。本書之問世，乃希冀獲得工商界普遍之重視，各企業銷售（營業、推銷）人員興起研究「銷售技術與市場戰略」之熱潮，強化各企業的銷售動力，促進各企業營業額之成長，進而帶動我國經濟實質之成長。

前程企業管理公司 總經理  
傅和彥 70年7月序於濟南大樓

## 原著者序

去年夏天，我們這個研究所爲了關係企業的需要，特別出版了一本袖珍版的書，稱之爲「銷售技術與市場戰略」。

這本書主要的目的是要加強推銷人員以及跟銷售有關的人員之推銷能力。

出乎意料地，這本袖珍版的小書，却頗受各界的好評。甚至有一家擁有近千名推銷人員的公司，硬性規定每個人都必須隨身攜帶這本書。

這本書的內容是就有關銷售之一千個重要項目中嚴格選出210項大家認爲不可或缺的項目而編成的。我認爲有關銷售之基本知識都已經網羅在內。而且並不特別偏重於某一部份，每一部份都具有相當的份量而保持全體的平衡。

我們之所以特別把這本書稱之爲「銷售技術與市場戰略」是因爲這本書對有關銷售之一切基本知識都作全面性的介紹，且對銷售之要訣亦有所敘述。

這本書對於那些經驗較淺的推銷人員一定能幫助他們建立起基本的推銷能力。

此外，對於經驗老到的推銷人員也能把它作爲自我檢點之

檢核表而使用之。

對於經營者或管理人員也能把它當作教育訓練部下的手冊，或者如本書所示，作為教育訓練之教科書而加以活用之。

這本書如蒙各位及各公司以各種不同的方式加以活用，則是作者最感榮幸的事。

日本經營研究所 謹識



## 譯者序

不會做過詩的人，就無法批評他人所做的詩。同樣的，在銷售（推銷）的世界裡，如果不會親自一手提著手提箱，一手揮著額頭冒出的汗珠，就無法了解銷售（推銷）的奧妙與訣竅。不過，如果讓每一個銷售（推銷）人員都長期在黑暗中摸索，要他們從無數次的嘗試與失敗中去學取教訓，未免費時過久，甚至於徒勞而無所獲。尤其在今日競爭激烈的社會裡，根本就不允許你再有嘗試與失敗的機會，因此一部銷售（推銷）的入門書籍是有其絕對必要的。本書旨在提供銷售（推銷）技術與訣竅，使你在最短的期間內成為銷售（推銷）的高手。

其次，以往的銷售（推銷）方法往往都沒有能夠立於行銷（Marketing）的立場去進行，只認為因為有產品存在，所以要去銷售（推銷），為了銷售（推銷）所以才去找客人。也就是說，在以往的銷售（推銷）方法裡，在產品製成之前這個階段是空白的。事實上，在產品製成之前有「消費者的需要」存在，所以產品是為消費者而生產，也就是說「為銷售而生產」（Production for Sales）。衆所共知，以往只要是生產出來的產品馬上就可以銷售出去，這種神話似的好景氣早已不復存在，

所以對瞬息萬變的市場，必須要有充分的了解。本書旨在能夠提供如何掌握市場的需要並指出一個正確銷售（推銷）方向。

企業經營的目的乃在於創造利潤，所以除了「為銷售而生產」之外，還必須堅持「有利潤的銷售」(Sales with Profits)。所謂市場戰略並不能以一味擴張自己的營業勢力範圍為滿足，而在利潤創造上也要有突出的表現。本書以「有利潤的銷售」為市場戰略的終極目標，使銷售推銷人員的努力與企業經營的目的相吻合，並使公司的業務蒸蒸日上。

這本書不僅就銷售（推銷）技術作有系統的介紹，可使銷售（推銷）人員在最短的期間內成為銷售推銷的名人；同時以「為銷售而生產」以及「有利潤的銷售」為目標來推展市場戰略。銷售（推銷）技術與經營目的始終保持一貫的主張，難怪這本書在日本推出時即轟動整個日本工商企業界歷久而不衰，至今仍然是每個銷售（推銷）人員人手一冊，並奉為銷售（推銷）的圭臬。本人此次有機會將本書譯出並與讀者共饗，實在是莫大的榮幸，希望各位能夠珍惜它！活用它！

民國七十年七月

戴憲明 序於台北

# 目 錄

## 第 1 章 強化銷售政策之要訣

1. 加強六大銷售政策 ..... 25
  - 透過銷售貢獻公司之發展 ..... 25
  - 加強六大銷售政策之戰鬥體制 ..... 25
  - 何謂六大銷售政策 ..... 26
2. 建立商品政策 ..... 29
  - 對所經手之商品具有信心與榮譽 ..... 29
  - 了解所要推銷的商品 ..... 30
  - 提出商品別銷售重點..... 30
3. 建立客戶政策 ..... 33
  - 決定各商品別所要推銷的對象..... 33
  - 徹底擴大現有客戶之市場佔有..... 34
  - 把新客戶開拓之對象放在難攻而強有力的商店上 . 35
4. 建立促銷政策 ..... 37
  - 促銷政策不可造成亂賣行爲 ..... 37
  - 從整體的觀點選訂有效的重點促銷政策 ..... 37

廣告宣傳適可而止 .....	38
5. 建立價格政策 .....	41
不要作為削價求售始作俑者 .....	41
經常比較檢討標準價格與市場實際價格 .....	42
重視單位毛利與單位附加價值 .....	43
6. 建立收款政策 .....	45
明白訂定各客戶別收款條件 .....	45
授信額度之設定 .....	45
訂定縮短債權回收日數之政策 .....	46
7. 建立推銷人員之銷售活動政策 .....	49
推銷人員正是銷售的原動力 .....	49
明確訂定推銷手冊與銷售活動計劃 .....	49
考慮加強團隊銷售方式 .....	51

## 第 2 章 擬訂銷售計劃要訣

1. 銷售計劃的內容 .....	55
銷售計劃之目的在於提高營業利益 .....	55
銷售計劃的具體內容 .....	55
計劃之實施必須以預算控制之 .....	57
2. 年度銷售計劃之編製方法 .....	59
以損益分歧點為基準之編製方法 .....	59
以純益率為基準之編製方法 .....	60

以附加價值為基準之編製方法 .....	61
3. 月別銷售計劃之編製方法 .....	63
首先分析過去三年各別銷售構成比率 .....	63
將月別銷售實績構成比率作政策性的修正 .....	64
依修正後之比率擬訂月別銷售計劃 .....	65
4. 部門別、客戶別、地區別、推銷員別銷售計劃之編 製方法 .....	67
執行預算明細之編製 .....	67
執行預算明細之編製方法 .....	68
執行預算要明白揭示並隨時追蹤查核 .....	69
5. 銷售費用預算之編製方法 .....	71
費用應以邊際利益額可支付之範圍為原則 .....	71
銷售費用預算之具體編製方法 .....	72
銷售費用預算管理要點 .....	73
6. 促銷計劃之編製方法 .....	75
有效運用三原則 .....	75
選擇有效之促銷政策並擬訂銷售計劃 .....	76
提高業務經理及推銷員之活動力計劃才是致勝要訣 .....	77
7. 妥善的收款計劃之編製方法 .....	79
擬訂客戶別收款計劃 .....	79
訂定簡易之收款管理 .....	80
收款計劃應特別注意之事項 .....	81

### 第 3 章 加強商品之瞭解

1. 找尋商品構成內容之錯誤所在 .....	85
首先確定重點商品 .....	85
以商品別、毛利額或毛利率為重點來分析 .....	85
商品政策力求與銷售、採購（生產）政策一致 ...	86
2. 正確把握商品之生命週期 .....	89
瞭解生命週期之特徵 .....	89
以去年同月差異來把握生命週期之真相 .....	90
生命週期與商品計劃之配合 .....	91
3. 供應廠商之選擇及其管理方式 .....	93
明確規定供應廠商之選定基準 .....	93
供應廠商選定基準之決定 .....	94
供應廠商之評價須經常實施 .....	95
4. 採取適當的庫存管理方法 .....	97
以ABC分析來決定庫存管理之精密度 .....	97
適合於A項目之管理方法 .....	98
適合於B、C項目之管理方法 .....	99
5. 注意庫存之週轉 .....	101
經常注意適當之庫存 .....	101
商品週轉率之必要性 .....	102
何以存貨週轉慢則利益會減少 .....	103

6. 重視倉庫內之呆滯品及缺貨現象 .....	105
認清存貨費用之嚴重性 .....	105
呆滯品之處分 .....	106
正視缺貨率以防利益走失 .....	107
7. 商品開發要訣 .....	109
推銷人員要成爲商品開發之源泉 .....	109
培養問題分析能力與改善開發之技術 .....	110
創意評價九項準則 .....	111

#### 第 4 章 瞭解客戶之要訣

1. 了解客戶 .....	115
建立客戶情報檔案 .....	115
活用客戶檔案資料 .....	116
訪問客戶須知 .....	117
2. 客戶詳加分類 .....	119
客戶爲消費者時之分類方法 .....	119
以生產財使用者及經銷商爲對象之分類方法 ....	120
資料之利用 .....	121
3. 客戶實態之掌握方式 .....	123
客戶實態先要以數字掌握之 .....	123
在日常推銷活動中要注意下述各種實際狀態 ....	124
交易之前徹底調查 .....	125

4. 信用調查方法 .....	127
調查勿委託他人應由自己來做.....	127
信用調查之重點項目 .....	128
日常的信用調查才是最重要的 .....	129
5. 授信額度之設定與查核體制之建立 .....	131
授信額度之設定與修改廢除由營業部門爲之 ....	131
授信額度之設定方法 .....	132
額度設定之基礎乃在於重視客觀之事實 .....	133
6. 依客戶等級擬訂銷售方針 .....	135
A、B級客戶之銷售方針擬訂要點 .....	135
對C級客戶之銷售方針擬訂要領 .....	136
對D、E級客戶之方針與訪問次數之決定 .....	137
7. 客戶之評價方式 .....	139
客戶之評價以毛利貢獻度爲中心 .....	139
客戶評價之十四項要點 .....	139
客戶評價每年最少實施兩次 .....	140

## 第5章 促銷致勝要訣

1. 擅於把握銷售重點 .....	145
推出自認有把握的銷售重點 .....	145
顧全公司的面子 .....	146
銷售重點依客戶不同而有別 .....	147



2. 充分了解客戶之市場 .....	149
了解市場特性 .....	149
了解市場之規模 .....	150
了解市場上之競爭關係 .....	151
3. 認清競爭者之促銷方法 .....	153
掌握客戶所追逐之目標 .....	153
即刻分析競爭者之商品 .....	154
找出致勝之魅力 .....	155
4. 善用重點突破作戰 .....	157
力量要集中 .....	157
選定重點突破之攻擊目標 .....	158
作戰情況每週查核 .....	159
5. 善用促銷作戰 .....	161
擬訂全年度主要計劃 .....	161
活用整體力量 .....	162
與有關人員充分取得意見之溝通 .....	163
6. 善用回扣戰術 .....	165
摒棄回扣之神話效果 .....	165
提出有魅力的回扣方案 .....	166
回扣支付明朗化 .....	167
7. 強化本身體質 .....	169
塑造有獨立風格的自我 .....	169