

新生報企業叢書之三

行銷點線面

85780

F713

88-bv

新生報企業叢書之三
(原載新力月刊)

行銷點線面

台灣新生報出版部印行



行銷點線面

三之書業企報生新

主編者：新	力	月	刊	社
發行人：石	永	生	報	社
出版者：臺	灣	新	生	報
經銷者：臺	灣	新	生	報
讀者：臺	灣	新	生	報
讀者：服	務	部	社	部
地址：臺北市延平南路一二七號				
電話：三八一三七九一（十線）				
郵撥帳號：六二八八號				
印刷者：中寶印刷事業有限公司				
地址：三重市成功路41巷11弄6號				
電話：九八三一〇六一、二				
行政院新聞局出版事業登記證				
局版臺業字第〇二八二號				

內部交流

S82/20 (中1 18/ 133)

行銷點線面

BG000250

價訂

元〇五一：幣臺新

角三元四：金 美

元二十二：幣 港



S036549C

出版宗旨

新力月刊社

DNV30/66

八十年代是管理繁根，資本與技術密集之脫胎換骨關鍵，面臨產業結構的變遷，諸種經濟發展過程中的挑戰，企業經營必須加強人力資源素質的培養，提高生產力，發揮團體智慧，全面推動研究創新，革新經營體質，羣策羣力，突破困境，維繫企業持續發展與成長，為我國工業升級建立新的里程碑。

臺灣新生報出版部為善盡文化事業一分子之責任，配合政府共同努力促進國家經濟建設，爰將新力月刊自發行以來，有關經營管理方面之理論知識及實務經驗的文章收集整理，分為四冊「創新的管理」、「行銷點線面」、「企業永生論」、「推動企業的手」，印成單行本，公開對外發行。其內容實萃滙學者專家暨諸同仁工作經驗與研究所得，提示現代企業從業者所不可或缺之經營管理知識、方法，期能對於企業經營知識有更進一步的瞭解，進而具備管理決策之能力。當然，管理的領域浩瀚無涯，且彈性極大，隨時間、環境、人員等不同因素而改變，有賴大家於閱讀本書後，配合情況，舉一反三，提出更佳的論證、更新的理念。

行銷點線面 目錄

封面設計
林宗權

出版宗旨.....	一
業務員——企業行銷中的行動專家.....	五
業務員士氣.....	一〇
業務員二三事.....	一七
不發給獎金的銷售士氣激勵法.....	二三
傑出店員的成功秘訣.....	三一
成功的行銷實例.....	三九
抽樣在行銷調查中之應用.....	四二
說服的要領與ABC推銷術.....	五四
怎樣做好計劃.....	六〇

市場活動管理.....	七六
創新與行銷.....	九七
在富足社會如何促銷.....	一〇〇
常見的行銷謬論.....	一〇七
MISTEMA 推銷行為模式.....	一一三
促銷活動之重要性.....	一二七
擒賊先擒王的辦法.....	一三〇
新產品導入期之銷售激勵.....	一三五
信譽溝通.....	一四四
如何活用顧客卡.....	一五六
推銷資格法.....	一六三
消費者組織化.....	一七六
臺灣鄉村社會結構分析.....	一八一
策略窗口.....	一九四

業務員——企業行銷中的行動專家

時下對業務人員的稱呼並無統一，如外務員、業務代表、業務專員、推銷工程師……等，雖然這只是一種代號或名稱，但從人們或經營者對其命名之苦心，可見他們工作性質之複雜，內容之繁多，為其他類人員所不能比擬。在當時提出行銷「行動」專家時，完全亦在於給業務人員一個較合實際的稱呼，因為從事業務工作是以實際行動來完成行銷活動的目標者，它總是在辦公室外面四處奔跑，靠著毅力、智慧、經驗……等，以達成任務。當然行為包括內在行為如思考行為，與外在行為如走路、說話，而行銷行動合理上應是企業整體行為之總和，也就是須有從事思考性的計劃分析工作者，與對此設計或計劃從事實際實現者，而其間每個人均足以影響企業現在與未來，亦即均有相當之地位。但詳細加以分析之下，則可發現業務人員的行動及其貢獻比起其他人員則有稍重些，除前述淺見外，想僅以業務人員的工作內容及學理上行銷活動範圍加以說明。

首先就業務人員在企業內的角色或企業賦予的工作加以分析其重要性，以資印證業務人員是行銷行動專家之合理性。業務人員的工作範圍共有以下七大項：

一、市場情報搜集與傳遞：業務人員是企業與外界情報傳遞的橋樑，包括企業內部消息向有關單位人員傳達，與收集分析外部的資料向公司傳遞，而所謂外部其範圍相當廣泛，社會大眾或消費者（顧客）、競爭產品、本企業商品通路過程、甚或各行業……等各項資料的搜集、判斷、分析與傳遞，其目的在作為企業經營的參考及擬定政策、策略之依據，而這些是關係到企業的生存與發展，故業務人員必須隨時隨地為此任務提高警覺並作最有效的回輸，尤其企業經營愈是市場導向與競爭愈激烈時，則愈見這項工作的重要。

二、商品的銷售：商品的銷售對企業的重要是無須贅言。但經濟活動在目前競爭狀況下，不是只要有了產品就可以賣得出去，或光有良好策略就能引誘他人來購買，有名的蘭徹斯特 (Lanchester) 市場戰勝法則——集中法則，已很明顯的為求戰勝對手，應如何去從事人力作戰及其運算方式（其中人力不只包括人數多寡，還包括了有效的工作時間），足見人力在市場上與人競爭的重要，也就是說企業以透過業務人員運用其高度

的推銷藝術（不能稱為功夫），再加上智慧與努力完成銷售商品，獲取利潤，創造成長，爲其必須且重要的途徑。

三、開拓市場：依估計一個企業的顧客，在一年內會有二〇%的舊顧客變異，因此爲維持企業的生存就必須開發同額的顧客予以補充，然企業並不只在求生存，應更積極追求發展、成長，故須開拓更多（高於二〇%）的新顧客（或稱市場）。

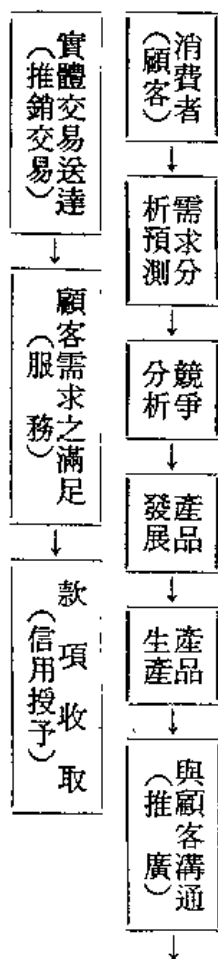
四、貨款的回收：貨款的回收就是企業的血液循環，往往視其是否暢通、快速以決定企業的生命與發展之可能，而銷售商品與貨款回收自有商業行爲就是被歸劃同一個人的工作，唯收款工作較銷售工作艱難，臺灣有句俗語說「會賣東西的人只是徒弟，能收回貨款的人才是師父。」

五、顧客信用之授予：企業在追求利潤過程中，達成高營業額是較爲人所樂道的，但是減少壞帳與降低成本也是爲企業帶來利潤的手段。減少壞帳就是做好徵信工作與債權管理，雖然已有發展至營業與債信管理分立制，但尚無法普遍，因爲業務員是最直接與顧客接觸者，他所得的顧客資料快速而正確，可減少風險及人力，唯其兼任則恐有失客觀，但目前絕大部份的公司還是實施將徵信、債信管理等工作一併由業務人員負責。

六、責任區域內市場狀況之管理：也就是業務人員對其責任區域內的顧客之聯繫、公共關係、商品流通、市場佔有率等工作，如何作有效管理以帶動、達成商品銷售業績，則端賴業務人員去努力。

七、顧客教育：爲使顧客能對您所推銷的產品產生信心，或給予顧客了解可能獲得之利益及滿意，以利促進銷售，收取貨款，則對顧客進行再教育是不可缺少的工作，無論從事直接推銷或間接推銷往往均須假此而達到真正目的，因此而有「推銷工程師」之稱。

以上僅列舉七個工作項目來說明行銷「行動」專家業務人員當之無愧。下面想引用學理來說明業務人員之行動在整個「行銷」活動中之重要情形。本人借用陳定國教授將「行銷」廣泛的定義作成「現代行銷之活動範圍圖」來說明：



在這裏我們可以很明顯看出行銷活動共分爲九個過程（或階段），其中只有假業務人員努力才能完成的，如與顧客的接觸、推銷交易、款項收取（包括信用授予）；另外業務人員與其他人員分頭並進、共同分攤的工作有推廣工作（如顧客教育）、顧客需求之滿足；而須假業務人員提供情報爲依據才能實現者，有顧客資料（需求分析預測）、競爭分析、產品發展（業務人員提供消費者傾向供作設計開發之用）、產品生產（如品質回輸以便從事生產修正），由此可以了解業務人員工作之重要。

最後要說明的是，在上圖中可以很明顯的看出，除業務人員以外的其他人員行爲表現也是整個行銷環節中不可缺少的。因爲企業活動的主體是在達成合理性的「產」與「銷」，進而獲取利潤並追求成長，業務人員的責任本在於如何完成以「銷」爲主體的行動（故須做與銷售較間接的工作），但還有爲完成以「產」爲主體的人，及爲達成「產」與「銷」而羣策羣力的所有單位人員，以統合這些力量才構成一個企業活動，本不得有所偏失，然因在以行動量及重要性來說，我要再強調：業務員就是行銷「行動」專家，並盼全體業務人員能發揮行銷「行動」專家的所有功能，以求確保榮譽。

（郭蘭馨）

業務員士氣

壹、前言

討論激勵動機就一定要探討到士氣。普樂斯公司的佛爾指出「當士氣的問題正困擾著業務員時，任何激勵動機的方案都收不到充分的效果」。

基本上，業務員士氣取決於管理當局對業務員的看法，就是以何種的態度來管理。這也就是楊基集團總裁安德遜撰寫本文的主題，他說「本人認為管理當局對業務員的態度就和其他激勵動機的要素一樣的重要」。

高度激起動機的業務員一定有高度的士氣。同樣的，要想業務員有高度的士氣，就必須努力設法來激勵他的動機。只要管理當局相信業務員並加以鼓勵就可以使他有士氣而創造出更大更好的銷售業績。傑克波曼公司的總裁波曼也贊成高的士氣來自成功的激勵動機。

總之，一個有效的激勵動機方案就可以造成高的業務員士氣，也就能帶給公司更好的業績績效和遞增的利益。這也表示了管理當局成功的進行管理的工作，因此，建立士氣是管理當局不可推拖的責任。

貳、士氣的問題：激勵業務員動機的怠工者

要激勵業務動機需要有感情、有耐心的處理士氣的問題。當士氣問題困擾業務員時任何激勵動機的計劃都收不到充分的效果。而士氣問題盤據在業務員心中時，業務員往往徒勞無功的賣力於想把士氣問題拋開。因此而造成業務員情緒不穩定的表現，容易激怒、愁眉苦臉和厭倦。也使得業務員無法專心於工作，減低了他的效率。

1. 有關士氣的問題都是嚴重的

任何經理若是忽視或不重視士氣問題就是未能善盡職責。他應該了解有關士氣的問題都是嚴重的，因為士氣問題對業務員的績效有不好的影響，也因此而減少了公司的利潤。公司在每一業務員身上都下了很大的投資，士氣問題不僅造成損失，甚至使投資所得成為負數。

同時，假如公司正在推動激勵業務員動機方案，士氣問題也會使得這些費用毫無意義。

業務經理對士氣問題應該保持時時警覺，以免有時被騙過而找不出真正的問題。業務員業績遞減，並不一定是士氣問題，但表面上看來不過是業務員抱怨，外在環境不好等現象可能就是潛伏的士氣問題。

有些業務經理不願過問個人的、非工作上的問題，他認為「私人的事與我無關」。但事實上只要會影響工作的事就應該是業務經理的事。

2. 沒有「普通」的士氣問題

因為士氣問題沒有普通的，所以很難查出來。每一問題都因人而異，也沒有標準秘方來解決。

廿年前本公司有位工業心理學家，他將士氣問題併成少數幾項，然後就依照教科書的方法處理，這種方式差點毀掉本公司的營業。主管們互相談論他的部屬，但不和部屬互相討論，因此問題愈來愈大。

世界上絕對沒有解決士氣問題的魔藥，我們提醒業務經理他們的艱鉅職責：營銷。

處理士氣問題就像在營銷會上答覆質難一樣，必須加以超越。士氣問題應該先加以分割成可以管理的部份，這就必須經由慎重的觀察及詢問。

當客戶反對時，他很少直接了當的告訴你他的看法。同樣的當業務員抱怨時也是如此，假如你加以忽略，就會造成很不好的後果。

3. 對待士氣：一個案例。

許多年前，本人被指派擔任地區的經理，主要的工作，就是與那裏的同仁解決技術和銷售問題。

我第一個接觸者——比利，實在令人吃驚。比利的業績一向很好，與客戶來往也一向笑容可掬，但在與我一起的路上，他卻很煩躁。

他抱怨送貨太慢，不過最主要的是抱怨獎金太低。我解釋說那是因為他的業績中，許多來自削價成交，所以獎金低。但他不能接受，結果談得越多，他越生氣。

一天的工作完了，他帶我去家裏並介紹他太太，而他家的寬敞豪華可以說明他的收入並不差。但在園子裏散步時，談到了他的狗，比利的態度立刻有了一百八十度轉變，變得煩躁。