



人財兩得管理叢書
永慶出版社印行

最新增修三版

王永慶 對企業管理訓練講詞



本書相關他書：

王永慶經營管理實務

員工管理備忘錄

人財兩得 管理叢書

- (一) 員工管理備忘錄
- (二) 管制自己品質
- (三) 人際外交智慧
- (四) 領導決策能力
- (五) 王永慶企管講詞
- (六) 中國式經營管理
- (七) 台塑管理卓越觀
- (八) 生產力提高要訣
- (九) 財富堆積啓示錄
- (十) 掌握致富關鍵
- (十一) 企業財務改善對策
- (十二) 企業計劃實例
- (十三) 市場擴大企劃手冊
- (十四) 企業競爭策略
- (十五) 支票使用與收受須知
- (十六) 徵信利器與收款法寶

以上「人財兩得管理叢書」一套十六冊
每冊一樣16開精緻普及版厚三百餘頁
單購每冊定價350元特價280元

王永慶對企業管理訓練講詞

目 錄

1. 對營業人員的訓練講詞
—— 如何做好溝通橋樑的工作？ 3
2. 對營業主管的訓練講詞
—— 如何做好營業管理工作？ 11
3. 附：業務動態管理使用說明 23
4. 對第一期在職人員訓練班的講詞
—— 加強知識和力量的重要性 29
5. 對第二期在職人員訓練班開訓勉詞
—— 談實事求是 38
6. 對第二期在職人員訓練班結訓勉詞
—— 面對「工作」應有的心態 44
7. 對課長級訓練班的開訓講詞
—— 溝通、啓發與團結 52
8. 對國泰企業幹部訓練開訓講詞
—— 企業應如何突破當前的困境 57
9. 對第三期課長級訓練班結訓講詞
—— 談改善做事的態度 64
10. 對第四期課長級訓練班開訓講詞
—— 如何發揮智慧、本事及能力以
貢獻公司 69
11. 對第四期課長級訓練班結訓講詞
—— 第一代和第二代的差異 78
12. 對第五期課長級訓練班結訓講詞
—— 一個中國人真的勝過一個日本
人嗎？ 85
13. 對第十一期課長級訓練開訓講詞
—— 如何做到真正用心求知？ 90
14. 對第十三期課長級訓練班結訓致詞
—— 如何成為卓越的企業 97
15. 經濟與生活的基本觀念 104
16. 如何培養自己的力量？ 110
17. 科技發展與工業升級 116
18. 如何才能真正為社會開創出光明前
途？ 125
19. 如何才能與人一較長短？ 129
20. 如何獲取甜美的果實？ 135
21. 國內經營者對其企業應有的認識及
責任 141
22. 談創造性的企業家
—— 只有勤勞與奉獻才能自強 151
23. 從企業管理觀點看台灣經濟發展 159
24. 台塑成功為樣本 長庚依樣企業化
—— 談當前台塑醫療之處境 180
25. 對「還了債，起了家」的體認 186
26. 對明志工專應屆畢業生講話內容 192
27. 人家不能，我們能！
—— 台塑美國公司經營之介紹 200
28. 現代企業之創業心得及塑膠未來展
望 205
29. 如何促使整體PVC工業更具競爭
力？ 215
30. 凡事用心用力就有績效 223
31. 如何使今後比過去更好 233
32. 訪王永慶對現階段經營的看法 245
33. 訪企業泰斗王永慶談不景氣時的經
濟 258
34. 訪王永慶談成功的企業管理 268
35. 訪台灣管理之神王永慶的企業王國 278
36. 走出商業領域邁向服務社會
—— 談眼角膜捐贈推展運動 283
37. 從傳統力量邁向未來挑戰
—— 談沒有秘訣的成功之道 290
38. 軟硬兼施的脚步・更上層樓的目標
—— 談電腦化與高科技 309
39. 海闊天空任展翅・微言大義驚醒人
—— 談經營管理實務 318
40. 如何做事才會有意義有貢獻？ 327

一套完整的王永慶「經驗與智慧」資料

一、二版售完
三版現書供應

16K精裝
厚六百餘頁

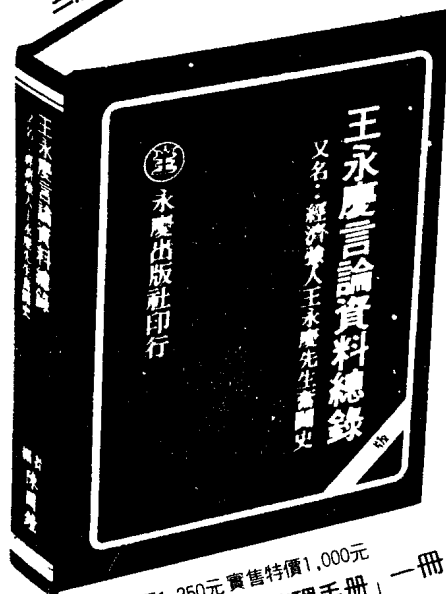
三版現書供應

16K精裝
厚1568頁

領導智慧的加油站
正確觀念成功源泉

三版

一套三百冊合購優待價二八〇〇元



定價1,250元 實售特價1,000元
※另附贈「銷售起飛管理手冊」一冊

內容包括要目

- I、名不虛傳的經營管理權威演講
- II、建立今日台塑企業王國的話
- III、座談、建議、受訪及論著
- IV、王永慶先生奮鬥史



揚眉吐氣的管理
追根究底的執行

本書上下兩巨冊定價3,000元優待特價2,150元
另附贈「中國式經營與管理」及「台塑管理卓越觀」兩冊

上下兩冊總要目

- 台塑企業的經營改善報告實例
- 單元成本分析與控制制度
- 標準成本設立用表
- 台塑企業全面品管改善實例
- 台塑企業包裝成本檢討改善與倉儲運輸作業改善實例
- 台塑IE提案制度實例
- 台塑企業資材管理制度實例
- 採購作業與稽核管理
- 存量管制模型在南亞之應用分析
- 材料品質暨驗收規範示例
- 基層主管人員辦事細則設定
- 台塑人事組織與職位規劃
- 薪資制度與人事管理規章
- 台塑產銷管理制度與績效獎金評核
- 生產管理電腦化與安全管理作業
- 台塑利潤中心制度與目標管理經驗
- 儲運管理模式與材料編號示例
- 用料計劃與製程管制
- 人才培訓與品質管理

對營業人員的訓練講詞

—如何做好溝通橋樑的工作？

怎樣才算真正忠於公司？

各位同仁：

今天舉辦營業人員訓練班，主要目的是希望彼此溝通、啟發、建立營業人員應有的正確觀念。在談觀念之前，首先我們必須探討一個最基本的問題，就是營業人員的職責是什麼？明白了職責所在，才能進一步建立正確的觀念。

生活上的食、衣、住、行四大需要，都是透過交易活動，從生產者移轉到需用者手上，營業人員就是這個交易活動中溝通的橋樑。表面上看起來，營業人員受僱於生產者，自然應該處處為自己的公司着想。從事營業活動，時時要顧全公司的利益，至於客戶的利益，只能擺在次要的順位，甚至有意無意的予以忽略。一般的營業人員也難免有這種觀點和態度，認為這

樣才算是忠於公司。可是我們如果再做進一步的思考，就會發現這樣的態度並不正確。因為營業人員對公司所負的責任是促使產品順利的銷售，進而擴大業務範圍和銷售量。換句話說，營業人員必須在與客戶接洽、提供服務時，要能滿足客戶的需要。除了產品品質之外，要能適量、適時的交到客戶手上。在這個基礎上，客戶自然願意和你交易，成為長期固定的客戶。營業人員若能體會到這一點，就會處處為客戶的方便和利益設想。如果我們交貨延誤，客戶生產進度就會受到影響，甚至訂單被取消，產生很多困擾，客戶很可能就會轉向其他供應廠商採購。退一步言，即使客戶沒有其他廠商可以選擇，或者基於其他種種理由，仍然願意和我們來往，可是如果我們交貨時效不能掌握，將影響客戶的業務推展，客戶若蒙受不利業務推展不開，間接地也對我們不利。營業人員如能想到這裡，即使只為公司利益，也會處

處爲客戶設想。客戶需要的那一批貨，我們工廠是否已列入生產排程，生產安排能不能及時供應給客戶，你都會事先的去關心，如果發現有異常就能事先設法排除。

一般營業人員都曉得必須忠於公司，可是實際做法上是否正確，却會產生截然不同的效果。所謂做法是否正確，就是你有沒有以「忠於事」的態度來忠於公司。以上面所說的情形，我們可以明顯的加以區分。你如果認爲忠於公司就是處處爲公司利益設想，可以不必妥善兼顧客戶的利益和方便，甚至認爲這些都可以犧牲。表面上你好像忠於公司，可是客戶因爲你服務差，他可以減少和你來往，甚至和你斷絕來往，結果就是公司業務蒙受損失，你就會成爲不盡責的營業人員，根本談不上忠於公司。因爲客戶既然會想做生意，他絕對不至於傻到分辨不出來，和你交往究竟有利或不利，更不會長期忍受不利，都讓你佔便宜，或任由你漠視他的利益。營業人員必須以「忠於事」的態度來忠於公司，善盡本身的職責，以做好對客戶的服務品質，促成公司業務的順利進行、發展，只有這樣做，你才算盡責，才是一位稱職的營業人員。

說到這裡各位或許就能明白我所謂做爲橋樑的意義所在，就是營業人員必須站在公司與客戶的中間平衡點上做事情，偏向那一邊都不行。這樣才能使公司和客戶之間的交易活動處在公平、合理的軌道上順利運行。不平衡的關係一定會遭致不滿和困擾，這一點我們應該深深思考衡量。

在現況之下，我們的營業人員普遍都沒有做到這一點，因此我常責備他們。我個人經常和國外的供應廠商或客戶接洽業務，我發現絕大部份外國商人做生意的態度和要領都比我們強，這句話絕對是有根有據的。以往返的書信電報來講，我們的水準不但比不上先進國家，甚至還落在很多開發中國家的後面。這並不是我們中國人先天智慧比人家差，我們原來也是懂得如何做生意的，問題是我們不肯用心對事情做深入的思考分析，缺乏就自己和對方兩方面的立場及利害關係做周詳的考慮，常常犯了「有我無人」的毛病。兵法上說：「知己知彼，百戰百勝」我們常常就是知己而不知彼，很粗淺的想想就要決定事情，或者用些並不怎麼說得通的理由，希望能說服對方。

外銷真正得力於推銷能力嗎？

我在談「勞動的意義」一文上曾經談到，半夜沿街叫賣「燒肉粽」的小販，叫了半天好不容易有個人招呼「賣燒肉粽的，你過來」，小販會很親切的應聲，很快的把擔子抬過去，做成了生意滿口的說「多謝」，這是多麼可愛的做生意之道，那個年代做餐館生意的也都很注重禮貌。這些年來我難得有機會上餐館，可是給我的感覺和二十多年前的那個時候差別太大了，甚至可以說是完全改觀，對待顧客的態度遠不及已往好。爲什麼會變成這個樣子

呢？值得我們加以思考。二十年前沿街叫賣的小販多，主要是當時人口較為稀少，而且談不上什麼經濟發展，需求自然有限。在這種情況下你要做生意賣東西，不能坐等顧客上門，你不沿街到處叫賣就沒有生意做。現在經濟繁榮了，人口也大量增加，到處設有攤販，取代了已往的叫販。另外一個現象就是滿街的招牌，有了招牌讓顧客曉得你賣的是什麼東西，需要的时候就自動上門來。隨著經濟的發展，做生意的方式改變了，不再沿街叫賣招攬生意，這是可以理解的。可是對待顧客的親切態度消失了，却不是一個正常的現象。

台灣光復以後才慢慢有了工業。一直發展到今天，雖然有了相當的成就，可是我們自己應該有所了解，即使在目前，大部份仍然是依靠勞力，至於真正有基礎，滲入了智慧力量，而且具備高附加價值的工業，目前還談不上。現階段所能講求的是物美價廉，以便宜的價格來促成產品的銷售。嚴格講，所謂「物美」我們仍然沒有做得很好。所以到今天為止，我們雖然外銷數量相當龐大，但是真正是得力於我們的推銷功能而賣出去的，所佔比率微乎其微。都是國外買主前來向我們買東西，因為我們有具備勤勞美德的勞工，生產的東西他們認為便宜，所以就來買。譬如說，美國來的買主，他不希望我們到美國去推銷，因為如果我們到那邊推銷，瞭解他們的市場狀況，他要控制交易條件就不很方便了。反之，他來我們這裡，找供應廠商，造成彼此的激烈競爭，就比較能夠在

價格等方面充分達到他做生意的目的。比較起來，國外的買主是比我們更懂得生意經。在這種情況之下，我們是等買主來，並不需要什麼推銷服務。久而久之，就沒有辦法養成推銷產品的習慣和技巧，也談不上什麼站在生產者和消費者中間做橋樑。做業務就好像高速公路收費站的收費員，你要通過就付錢，我才讓你通過。營業人員工作的領域狹窄到成為你買東西只要付了錢，我就如數送交給你，銀貨兩訖就了事。今天在場的營業工作同仁，有在塑膠部門，也有在纖維部服務的，而無論是主辦內銷或外銷，我建議你們花點時間檢討一下，過去是如何在從事營業活動？有沒有像上面我所說過的那些情況存在？這點很重要，而且無論是對於公司的業務，或對於你自己個人，如果能深加反省，會有很大好處的。

生意經究竟是什麼樣？

南亞公司的許多塑膠製品是透過客戶加工後外銷，二年多以來由於國際經濟普遍蕭條，競爭激烈，大家都在爭取客戶的訂單，因此營業活動會比較辛苦，這些我都曉得。但是只要分析一下，就會發現我們營業人員生意經不夠。各位不要誤會，我所謂的生意經並不是說如何動腦筋多賺些錢。生意經是指做生意之道。我們必須了解，做生意如果投機取巧，想佔便宜，勢必無法持久。因為對方既然也是做生意

，就要求生存，不會老做吃虧生意。做生意必須公道，要服務顧客使他滿足，進而達成營業活動、推展的目標，這才是生意經。也就是前面所說的，營業人員要做為溝通的橋樑。

剛才說到國內推銷業務競爭激烈，但是以我個人的看法，台灣的工業水準還需要求進步。目前企業的各项管理都相當落後，無論生產管理或營業管理都一樣，我們落伍，其他的競爭對手也還是相當落伍。在大家都落伍的情況下，只要我們聰明一點，能真正服務顧客，做為溝通的橋樑，生意就會做得很好。

我過去也是做過小生意的，十幾歲的時候我在嘉義開米店，一年之內，就擁有好多顧客，進一步向農家買稻子自己碾米。無論是對農家的生產者，或是顧客，我跟他們都溝通得很好，因為我處處講求服務、公道，所以能夠建立良好的關係。舉一個小例子，以前稻谷收割以後，都是舖在馬路上曬太陽，所以會挾些砂粒或小石頭，一般的同業都忽略這個問題，可是站在服務顧客的立場，我一定要將這些砂粒、小石頭撿乾淨才賣給顧客，人家自然願意和我交易。我二十二歲時發生七七事變，米的輸運漸漸困難，到了我二十六歲那年，嘉義已停止米的買賣，只留幾家規模較大的米店繼續經營，我排名是第四。老實說，在日本人統治把持之下，台灣人要做到這樣的成績，必須比他們日本人多下好幾倍的功夫。換句話說，在競爭的條件上我吃虧很多，可是只要用心去做，仍然

能夠排除不利的因素，與人一爭長短，這一點是我特別要提出來和大家互相勉勵的。

台灣光復以後，我改作木材生意。現任華夏塑膠公司董事長趙廷箴先生，在那個時候我們就是很好的朋友，後來他還擔任了台塑公司第一任的總經理。當時他作營造廠的生意，工程上所需要的木材大部份都是向我買的，對我的業務有相當的幫助。為什麼他向我買木材呢？因為我對他提供服務、協助，讓他感覺滿意，我的生意就是這樣來的。舉例來說，當初趙先生成立營造廠必須繳保證金，有困難，我借給他十幾條金條，協助他順利做生意，而人和人之間總是會互相回報的，所以他後來向我買木材。這個例子我是順便介紹給各位，作營業人員必須有服務的熱心，自然而然能夠成為橋樑，作生意的道理一定是這樣的。

展望未來能不改舊 以往的做事方法嗎？

剛才我說過，我們業務來往文書的品質不好，甚至和東南亞有些落後國家比較還不如的。我常覺得很奇怪，公司和工廠的聯絡，大大小小的事情都使用電話。在通訊方面，電話是很方便的工具，我並不反對使用電話，但是濫用電話的結果，很可能會誤大事。一般來講，如果什麼事情應該使用電話聯絡，什麼事情應該透過書信，沒有經過思考選擇的話，動不動就用

電話，辦事效率一定差，而且是一種落伍的做法。我們想想看，你用電話和對方連絡，講了幾個事情的重點，對方會不會詳細的記錄下來？有沒有聽錯？這是一個問題。另一方面，講過電話以後，對方有沒有按照你的意思去做，也很難有效的跟催。最重要的事，凡事都用電話連絡，自然養成懶惰的做事方法，沒有寫書信的習慣，和國外業務往來接洽時，電報、書信的品質自然比一些落後國家還差。或許有人要問，假定是這樣的話，為什麼我們工業發展得比他們快？我認為這全都是依靠優良的勞力條件彌補了其他的缺陷，所以還能支持工業的發展。但是像營業方面這些必須多用腦筋思考的工作就不行了，所以國外的買主會來找我們。即使是這樣，我們對他們的接待、洽商事情，也都是潦潦草草，顧客一走，就好像什麼事情都結束了。在這種情況下，怎麼可能談得上推展外銷？還有，貨品沒有如期交貨，或者發生其他的客訴案件，我們爲了解決這些事情，在在都必須透過書信、電報和顧客洽議，而且這些事情都是相當麻煩。以我們目前的情形，怎麼可能妥善處理而獲得顧客的信任和滿意？一般來講，客戶大部份就會轉向別人交易。如果在這種情況下還能維持交易，不外有兩種情形：一種就是顧客要求的，因為我們沒有足夠的本事和他們爭議，大部份都屈就他們；再一種情形就是我們的產品還有些條件，顧客爲了維持和我們的關係，受點委屈也將就接受了。還好的是，我們還有一些條件，客戶

願意和我們維持交易，所以雖然實際上交易發生了問題，拖延好幾個月，甚至一、二年沒有解決，仍然繼續在交往。坦白講，過去一段很長的時期，我們的外銷業務是在這樣的情況下進行。可是以後情況就不一樣了，如果我們不改變以往的做事方法，前途就令人憂慮。嚴格說起來，我們企業的塑膠、纖維產品，並不是很特殊的高附加價值產品，在競爭逐漸激烈的情況下，如果還維持過去的營業作風，結果可以料想得到，一定是難免於業務萎縮的困境。我們的營業人員對於這種情勢應該要有相當的認識，才能體悟覺醒，進而用心謀求作事方法的改善。而第一個要改善的，就是養成寫信、寫電報的習慣，使業務來往都有明確的依據遵循，還要運用智慧和熱忱，做好對客戶的服務。如果不懂得或不能做到這些，就不足以勝任今後的營業推展工作，不客氣講，就會永遠是個土包子的業務員。

你經一事有長一識嗎？

做生意絕對不可以投機取巧，佔客戶的便宜。因為如果你賣他貴一點，使他無利可圖，甚至很難生存，他就不會繼續再買你的東西。所以身爲營業人員應該在不損及公司利益的前提下，凡是依公司規定可以便宜給客戶的，應該儘量去做。客戶有了利益自然願意和我們交往。另外，交貨日期也要確實配合客戶的需要，尤其是

客戶買了我們的產品，要再加工出口的買賣，如果我們沒有如期交貨，造成客戶停工待料，他們的負責人晚上會睡不着覺的。如果換了我們自己是客戶的老闆的話，也一定是這樣的，這點你該不該為他們考慮呢？如果你能夠為客戶設身處地的想想就不會拖到客戶催貨了，才開始處理。這樣子關心客戶夠不夠呢？還不夠。我們還須要進一步講求關心的方法，使實際的交貨都能如期送達。要做到這點，你就必須確實運用交貨控制表，使貨品適時、適量的交到客戶手上。一開始我就說營業人員要做公司和客戶的溝通橋樑，所指的就是這種意思。

營業人員能以這樣的態度去關心客戶的話，對於無論如何不能延期交貨的案例，就會事先加以關照，對公司或工廠主辦生產排程進度的同仁，或者是自己的主管，妥善說明客戶的實際需要，甚至禮貌一番，請求無論如何要給予協助、配合。這樣子，精神力量就發揮出來了。還有，身為營業人員萬一遇到產品品質不符客戶要求等異常事件，應該在客戶面前擔當起來，誠懇的道歉，並立即設法調換或謀求其他解決辦法，回頭再反應給工廠要求改善，千萬不能在客戶的面前數說工廠的不是。發生了交貨品質異常，究竟應該調換還是理賠才對？理賠的話應該多少才恰當？還有，若是客戶的要求超出公司所核准的範圍，營業人員如何妥善協商洽議？凡此種種，如果營業人員能真正做為溝通的橋樑時，就會思考謀求合理的解決，這樣每

經一事，就長一識，判斷力、處事能力就會逐漸增長。

能做到不須 客戶提供擔保嗎？

有了這個基礎以後，再來就可以談客戶資料卡的運用。設立客戶資料卡的目的，是要瞭解客戶的營運狀態，經營發展的潛力條件，據以制訂提供配合的方針。談這個以前，我再說個實例。我做木材生意時，有很多客戶沒有錢繳保證金，都是我借給他們的。那個時候客戶跟你訂貨，你高興得要請他喝酒都來不及，那有做生意還要客戶給你擔保的事。我做木材生意，對客戶收帳都很寬，可是從來沒有遭過倒帳，或者和客戶爭執。主要原因，除了和客戶建立良好的交情外，也充分了解客戶，彼此都是規規矩矩在作生意，根本不需要客戶提供擔保。可是國內今天的情形反而落伍了，客戶要提供擔保給賣方。據我的了解，無論日本或美國，都沒有客戶要提供擔保的情形，我們在美國銷售PVC粉，情形也一樣。目前國內作生意，要客戶提供擔保主要原因是營業缺乏科學管理，沒有追求合理的對策關係所致。以企業內的情形來講，營業所主任對於自己負責範圍內的客戶，應該根據實際交往以及客戶的經營狀態，設訂合理的銷售目標。但是真正做好這個工作的我認為可能一個也沒有，因為客戶資料卡還沒有妥善的整理、建立起來。營業所主任有了完整的客戶

資料卡，才能掌握銷售的狀況、客戶的營運情形，訂定推動業務的方針和目標。有了這個基礎，也才能領導、要求屬下的營業人員。因此，我認為我們營業人員的觀念要有一番的革新，做事情的方法和態度也需要有所修正，才能真正發揮出力量。懂得作生意的道理之後，做人的道理自然就能融匯貫通，這一點我認為非常重要。

營業人員要負起做為橋樑的職責，必須要有成本數字觀念，同時對於客戶的經營方面也要有常識性的瞭解。這樣要服務客戶就很方便，而且對於在交易上客戶所產生的種種疑問，也可以說明得清楚，消除客戶的疑慮。本省是個海島型的經濟環境，本身的市場很窄，大部份的加工產品都依賴外銷，對本企業來講，加工客戶能發展，我們才有生存的餘地。今天我們和管理上雖然有點成就，可是也談不上什麼很大的進步，加工廠方面大概也是同樣的情形。不過我總是有個想法，如果我們和管理上再加努力，能達到相當水準，進而能夠輔助加工客戶追求合理的經營管理，對彼此都是有益的。我們的營業人員如果有成本數字觀念，對客戶經營面的問題有所瞭解，遇到客戶有管理方面的異常和困難時，就能提供建議、協助解決，提供額外的服務。這樣客戶營運能逐漸健全，同時你對客戶的營運也可以充分瞭解，不但彼此可以維持良好的關係，而且也不必客戶提供什麼擔保了。能夠體會到這裡的話，就會明白競爭絕對不只是價格方面的問題。我們前面說過，目前同業競爭比較激

烈，但是如果我們的營業人員懂得服務客戶，讓客戶滿意的這種生意經的話，我敢說不會有什麼困難。

大貿易商如何才能做得起？

我希望我們同仁能夠深切了解，以台灣的海島型經濟要謀求發展，業務的推展能力關係相當重大，而以我們目前的業務推展能力，還差得相當遠。幾年以前，政府為了推展國際貿易，鼓勵成立大貿易商，以我個人的看法，我們恐怕還沒有能力做大貿易商。按理說大貿易商應該是從小貿易商做起，有了人才，懂得做生意之道，才能逐漸做到大貿易商。今天我們的人才在那裡？做生意是遵循著什麼樣的道理？我認為都還不夠的。就在那個時候，有一個大貿易商來找台塑企業合作，我們希望能先瞭解他們的業務管理情形，因此要求看看他們和國外業務往來的信件，可是雖然他們是個大貿易商，却拿不出來，這樣的大貿易商怎樣能做得好呢？我個人相當的懷疑，我認為這是不懂得作生意，却要做大生意的錯誤想法。本企業要求得更進一步的發展，首先就要加強業務，但是我希望我們不只是停留在類似喊口號的階段，我們必須從以上所說的各點著手實施，培養成為做事的習慣。各位是企業謀求發展的第一線，透過各位手上傳遞的資訊，才能了解市場的行情，才知道產品的開發方向，決定怎樣生產，怎樣做生意。

如果我們的業務停滯在目前的水準，要求得企業的發展將非常困難。換句話說，目前的做法如果繼續存在，我們台塑企業能做到的也只是目前這種局面罷了。

昨天早上，我和南亞經銷商的負責人開會，因為他們的生意情況和事先所預料的一樣，非常差，大家開個會來檢討突破的辦法。我在他們開會發言當中，發現他們對於業務的推動方面並沒有很瞭解，舉例向他們介紹。我說PVC門窗這種產品值得去推展，對於突破目前市場蕭條所造成的困難會有幫助。以前門窗都用木材，後來改為鋼筋，現在則是百分之九十以上都使用鋁，這個變遷的過程前後不過二十多年，我個人認為PVC門窗一定比鋁門窗好，而且價格便宜。今天鋁的用途很廣，PVC是一種很好的代替品，值得我們大力推展。

我提這件事的目的，是希望各位隨時隨地看到有什麼東西，認為我們的PVC可以取代或者朝那個方向去發展的，就反應提供給產品開發部門。舉個例子來說，各位面前的桌面邊條，還有餐桌的桌面邊條都是用鋁做的，我們是吃PVC飯的，看到鋁邊條有沒有聯想到用PVC取代的念頭呢？實際上PVC做的桌面邊條比鋁的效果還好。十九年前明志工專建校時，桌面邊條是PVC的，那些桌子現在淘汰到餐廳使用，PVC邊條還相當完整。這是可以證明PVC邊條比鋁好，又便宜的事實。前些日子我因公赴美，到全世界最大的鋁公司ARCOA公司接洽公務，看到

他們桌子的邊條就是用PVC做的。我告訴ARCOA公司的人說，我們台灣的桌面邊條都用鋁，你們都用PVC，我是做PVC的，我們一定能夠好好合作。

一、二十年前我們就開發了PVC邊條，這種產品日本、美國都用，可是台灣卻沒有人使用，可見我們並沒有用心去推展。可是話說回來，如果我們的營業人員沒有深一層去思考，吃PVC飯的人應該如何推展PVC產品，上面的情形却又不是什麼奇怪的事情。賣PVC邊條，營業額很小，開始推銷的時候，又要多費口舌說明使人接受，倒不如賣些單價金額較高，而且已經普遍化的他種PVC產品。如果沒有深入思考的話，這是一種極為自然的行為反應。今後我們要推展業務，很重要的一點就是必須在這些過去一向忽略、未開發的方面去努力。除了有靈敏的腦筋之外，還要肯在業務上用心思。以PVC代替鋁製品，除了可以推展我們的業務，更進一步談，製造一公噸鋁要耗電一萬六千度，PVC耗用電力就節省了許多，PVC廣泛取代鋁的結果，也可為國家節省大量的外匯，對國家經濟、民生都是很有貢獻的。這也是我們的使命所在，並不完全是為了推展業務賺錢。我相信，以這樣的觀念和態度來做營業工作，無論對國家、社會、或者公司、個人，都會有益處並且深具意義。謝謝各位。

（民國七十年十二月十四日）

對營業主管的訓練講詞

—如何做好營業管理工作

今天和各位談業務管理，主要目的是要讓各位有個瞭解，業務管理雖然不簡單，可是也並不像一般人想像的那樣複雜，其次要說明的就是做業務應該注意那些事情。

額外服務讓顧客滿意

一般做生意買賣，雖然方法各有不同，但是大體言之，可以分為兩種，一種是將產品供應給消費者，另一種是將原料供應給客戶廠商再加工之用，那麼，在業務的推展和管理方面，就會有所不同。在繼續談這些問題之前，我不妨將我個人以前做小生意的經過提出來，給各位做個參考。我十幾歲的時候做米店生意，一開始非常困難，因為米店的生意對象是各個家庭，他們都已經有了固定的米店供應。我要做生意，只有一個辦法，就是一個一個家

庭，逐一的去拜訪，用了很多方法努力，總算有幾家同意試試用我的米。因為是好不容易才爭取來的客戶，我在服務方面特別的周到，尤其是以前稻穀都舖在路上晒，一般米店賣的米裡面，難免挾些石子、米糠，我就特別的注意，一定要撿乾淨，儘量做到讓顧客滿意，漸漸的他們就主動為我介紹宣傳，說我的米店信用好，服務親切。記得剛開始賣米時，一天要賣掉一包米是很困難的，一包米才十二斗而已，可是一、兩年後，我一天可以賣出十幾包米，以後還陸續的增加。

另外值得一提的，我開始做米店生意是在昭和八年，距今有四十九年，當時非常的不景氣，一斗米十二斤，賣五毛一分錢，本錢是五毛，換句話說，賣一斗米只能賺到一分錢，利潤非常薄。記得有一天下着大雨，夜裡兩點多鐘，嘉義火車站對面的一家客棧，當時叫做「販仔間」，他們的廚師跑來敲門，說有旅客來，沒有米

煮飯供應他們，要我立刻送一斗米過去。那個時候沒有雨衣，頭上戴頂斗笠，身上披個粗麻米袋，半夜裡送趟米回來，身上淋濕透了，還要洗次澡，久久才能再入睡，一共才賺了一分錢，實在是很划不來的。所以後來我就設法自己碾米，買了小小的設備自己碾米，稍稍改善只有賣米的苦境。舉這個例子的目的，是要向各位說明，做事一定是一步一步來，而且剛開始的時候很困難，能吃苦才有希望成功。我的米店隔壁住一個日本人，在公賣局服務，他從公賣局引來廢熱水開澡堂，雖然我碾米每天弄了一身的石灰粉，可是我從來不去他的澡堂洗澡，因為洗一次澡三分錢，等於我賣三斗米的利潤，所以即使在冬天，我都是在屋外的水龍頭旁洗冷水澡。因為錢是這樣的不容易賺，我就格外的努力服務顧客，爭取生意求生活，由於處境的困苦，反而造成我用腦筋求得做生意的方法和經驗。

許多的行業，都必須刊廣告找客戶，我們知道，報館賣報紙實際是虧本的，必須靠廣告費收入才能彌補，廣告費並不便宜。可是像房地產公司蓋了房子要出售，推銷的範圍也許是台北縣市，甚至是北部地區或全省，它總不可能逐家去拜訪推銷，因此一定要做廣告，廣告費再貴也要做。另外像以前的農村，捕魚的人好不容易釣到了一條鰻魚，心裡非常高興，可是為了生活，就要拿去賣，一家一家問，要不要鰻魚？推銷，也是很不容易的。再舉個例子，鄉下種菜的，除了少部份留下來自

己吃，還要挑到外面去推銷，自己生產自己銷售，已經是很辛苦了，有時再碰上菜賣不出去，內心一定很難過。

視客戶和我們如唇齒

我們台塑企業的產品，不管是台塑的PVC塑膠粉，南亞的膠皮、膠布，台化的耐隆、嫖縈棉、紗，以及台染的染整，都是供應給長期的用戶，只有台化的洗衣粉是必須透過廣告向大眾用戶推銷。當然，推銷對象無論是長期的用戶或者是大眾用戶，要做生意都並不是很簡單的事情，可是如果和前面所舉的那些做生意的例子比較，我們企業的業務並沒有什麼特殊的困難。我們現在的長期客戶，在二十幾年前都是要依賴進口中間原料加工，漸漸的我們生產這些中間原料，可以代替進口，請他們不要再進口。一方面我們以公道的價格供應他們，另一方面政府多少也有保護，因此他們也願意和我們交往，可以省却向外進口的種種麻煩。我們的業務人員如果能夠運用正確的方法，提供良好的服務，和客戶之間彼此能順利溝通，建立友好關係，要推展業務實際上並不困難的。

另外一點，我們的長期客戶在一、二十年來，是依靠什麼條件，可以求得今天的發展？做業務的人也應該要有基本的瞭解，才會真正懂得，在今後我們應該怎樣來配合他們，這一點很重要。因為我們的加工客戶能夠生存發展下去，我們企業才

有發展的餘地，彼此之間的關係是像唇和齒一樣的密切。關心我們企業的發展前途，一定也必須關心長期客戶的發展前途，反過來講也一樣，關心客戶的發展前途，也等於是關心我們企業的發展前途。我們必須認識清楚，一、二十年來國內經濟的發展，主要是依靠廉價，良質的勞工條件，由於人工便宜，所以能夠生產價廉物美的產品外銷，賺取外匯，發展經濟。說到這裡，不妨順便談談，隨著經濟的發展，國內工資逐漸貴了，以後加工廠如果沒有在生產效率和品質方面求得相對的提高，再要謀求進一步的發展，就會很困難。以前工資便宜的時候，做生意比較容易，在台灣付出一塊錢的工資，加工製造產品外銷，可以在美國賣得十幾塊錢。那個時候，美國工資大約是我們的十倍，目前由於我們的工資逐漸提高，美國和台灣工資的比率大約已降到是我們的六倍。這樣，大家就會明瞭，現在做生意就沒有以前簡單了。不要說我們，即使像美國那樣富有的國家，他們的企業如果人用得更多一點的話，生存就產生困難。這次台塑公司李協理從美國回來，告訴我說，美國的企業界有一個普遍的現象，新開不久的公司大多都用年輕人，薪水比較低，大致都能夠求生存發展，可是許多老一點的公司，因為工資較貴，而且人的平均年齡也高了，已經逐漸走下坡，甚至沒有辦法生存。今天我們台灣的工資也貴了，如果管理方法不求改善，生產效率及品質不提高的話，我們生存的条件會比美國更脆弱，連他們都面

臨生存發展的威脅了，我們會怎麼樣呢？這是一個很嚴重的問題。

以台塑在美推銷為例

談到做生意的方法，我不妨先舉個例子。去年美國取消塑膠鞋輸美的配額限制以後，國內銷售到美國的數量反而減少，原因是我們做生意的反應措施慢，甚至違背了做生意的道理。我們非常的大方，美國解除配額限制，我們自己設限，完全是一派紳士作風，同時我們自行設限以後要求提高價格，美國人怎麼可能會接受呢？結果是香港和韓國鞋子競相湧入，把我們的生意搶了去，顯得我們連做生意的常識也沒有，這一點實在太可怕了。剛才說過，以前因為工資便宜，我們的長期客戶外銷容易，生存很簡單，水漲船高的結果，供應原料者也可以賣得好價格，而且不需要怎麼強調對客戶的配合和服務。以本企業為例，我們以前的業務還算順利，可是我不認為我們的競爭力量很强。我們的同行，包括本企業在內，競爭力量都是脆弱的，只是我們沒有太脆弱，所以比較起來還算是强的。我們不要忘了，在業務上雖然也有一部份是要找客戶推銷產品，可是有許多客戶是因為習慣的關係，自己找上門來的。如果都是需要我們上門去找客戶，爭取生意的話，又會是怎樣的情形呢？我可以舉出我們在美國推銷台塑及南亞產品的實際情形，給各位做參考。我們初次

去拜訪客戶時，許多客戶都會這樣說：「坦白說，目前我們不可能考慮改用你們的產品。我們有固定的供應商，彼此也來往了好多年，價錢公道、品質也不錯，交貨都很正常。其他的都不說，你們的產品遠從台灣運來，交貨期限的掌握很難令人有信心，我們實在無法考慮」拜訪了幾次，都是這類的話。可是我們總是要想辦法做到生意，最後我告訴他們：「我們的產品品質一定可以符合你們的需要，交貨很準時，而且價格會特殊便宜，對你們有好處，而且和我來往，你們要求的，我一定配合做到。」他們還是存着懷疑的態度，回答說：「我們用料有固定數量，如果和你們來往，就必須停止部份原來供應商的交易，萬一你們不能準時交貨，或者品質不適用，我又必須回頭去找原來的供應商，到時候我們的立場會很困擾。其次，我們所選擇的供應商，是經過和他們的同行一段期間競爭，所以我們認為供應價格已經很合理。今天你們要拉生意，自然會給我們甜頭，價格特別優惠，問題是這種甜頭能持續多久？尤其是美國本身有資源，也賣原料到台灣去，你們買了我們原料加工後，再賣到美國來，你們會有條件長期便宜供應給我們嗎？我們很懷疑。同時我們也感覺很抱歉，你們對我們這麼好，可是我們還是不能考慮和你們來往。」

客戶資料卡的用法

以上是在美國推銷產品的一段經過，實在是很困難的，在國內環境做慣了生意的人，很難想像到其中的滋味。今天我們要平衡貿易逆差，坦白講，如果以我們國內目前做生意的習慣，要將產品推銷到日本市場，真是談何容易。最近報紙也大略報導了向日本推銷產品的種種困難，而實際的情形比報紙報導的更加厲害。依我的了解，要做日本人的生意，必須多花好幾倍的功夫，比和美國人做生意困難得多了。談到這裡，我們就會明白，現在國內做生意的方法還是相當落伍的。記得以前英國在台灣還設有領事館的時候，領事館的人員常帶領英國廠商前來拜訪，協助推銷他們的產品，都是很認真的。

過去，我們因為有優良的勞力條件，所以做生意馬馬虎虎的，也能夠發展到今天，可是我們要了解今後這種條件逐漸會消失掉，再馬馬虎虎的話，絕對是不行的。我們可以看看英國、德國、義大利等歐洲的國家，他們生意是怎麼做的，只要我們一通電報過去，即使只有二十萬元的生意，他們馬上就派人來接洽。以後如果我們要去他們工廠的話，他們一定來機場接你，送你到飯店去，然後約好明天幾點再來接你到他們工廠，並且說明有關的安排情形，很周到的，不像我們這裡，一定要招待喝酒、狂歡才算是禮貌。談到喝酒，人家也和我們不太一樣，他們是你喝你的，我喝我的，各人按照自己的酒量適度控制。我們這裡喜歡灌對方的酒，在灌酒方面，我們的禮貌是很周到的。