

企業銷售力分析與評估

——行銷活力原理與運用

高一品



環球經濟社
香略印書館

F713
G254

企業銷售力分析與評估

——行銷活力原理與運用

高一品



環球經濟社
香略印書館

企業銷售力分析與評估

——行銷活力原理與運用

高一品

版權所有・翻印必究

實售：新台幣 750 元

環球經濟社

商略印書館

發行人／陶子厚

社長兼總經理／林建山

發行人／林建山

行政院新聞局登記證局版臺誌字第2218號

台北市10657

信義路四段199巷2號國泰信義大廈9A

電話：(02)7075908(八線自動跳號)

行政院新聞局登記證局版臺業字第1597號

郵撥帳號：01526694環球經濟社

01110915商略印書館

中華民國七十五年十二月一日

弁言

現代行銷理論的最後體現，在於銷售力的強弱大小。許多行銷學者皆同意，銷售力是一企業行銷活力的有力表達，也是企業組織多元功能整合的綜合表現。

在過去，很多經營者以爲祇要擁有較佳的技術能力及生產力，就可以在市場上縱橫無敵了，但在今天的市場現實中就可以顯見，光有生產面的條件是不足以論競爭致勝的。

行銷導向的銷售力，可以從五個不同層次來予反映，亦可從這五個不同層次來予分析與評估。這本書是根據日本知名的行銷實務專家植田弘的「銷售力」一書作爲藍本，予以編寫的，可以說把各種銷售力的心、技、體、用作了最簡明扼要的剖析。

日本人的銷售技能是舉世共認的，從這本書裡頭，讀者們一定可以得到很多的啓發和方法技術指導，必可在實務應用方面更上層樓。

社 長

林建山

七十五年十二月一日

Hxrt373/08

目

錄

第一篇 引論

第一章	銷售力本質.....	1
第一節	整合力量.....	2
第二節	五大原動力.....	4
第三節	評估四要素.....	6

第二篇 推銷員銷售力

第二章	心.....	9
第一節	銷售鬥士之要件.....	10
第二節	工作熱忱測定尺度.....	11
第三節	工作本份觀念.....	14
第四節	問題意識.....	17
第五節	開擴視野.....	19
第三章	技.....	21
第一節	基本能力.....	22
第二節	銷售週期.....	25
第三節	行動計畫表.....	27
第四節	精通商品知識.....	30
第五節	接客技巧.....	32

第四章	體	35
第一節	推銷韻律表	36
第二節	調整身心	38
第三節	打破慣性僵局	41
第四節	判斷／耐性／刺激	44
第五節	利用名單	48
第五章	用	51
第一節	達成責任	52

第三篇 營業主管銷售力

第六章	心	57
第一節	放射性軸心	58
第二節	「面子」的價值	61
第三節	追求合理化	63
第四節	關心情報	64
第五節	調和代溝	66
第七章	技	69
第一節	部屬運用法	70
第二節	組織氣候七原則	72
第三節	六面玲瓏	75
第四節	明示目標	77
第五節	指揮要領	79

第八章	體——企画	83
第一節	銷售預測	84
第二節	擴銷方案	87
第三節	簡易平衡點規画法	90
第四節	實績檢討	93
第五節	利潤分析	97
第九章	用——完成計畫	101
第一節	達成預定目標	102

第四篇 經營者銷售力

第十章	心——管理風格	107
第一節	入戲的導演	108
第二節	跟部屬話家常	112
第三節	實力論英雄	114
第四節	愛之害之	116
第五節	信賞必罰	118
第十一章	技——整合	123
第一節	發揮整合戰力	124
第二節	給予方向感	126
第三節	布署有利環境	129
第四節	率先突破瓶頸	131
第五節	輔助支援	133

第十二章	體——戰略	135
第一節	必勝三訣	136
第二節	把握時效	138
第三節	不動如山	140
第四節	籌謀未來	142
第五節	力多必分	143
第十三章	用——成長	145
第一節	基層實力	146

第五篇 商品銷售力

第十四章	商品魅力	151
第一節	優秀商品條件	152
第二節	形象	155
第三節	領先優勢	157
第四節	持續暢銷	159
第五節	安打商品	161
第十五章	商品實力——品質與價格	165
第一節	價廉物美	166
第二節	技術革新	168
第三節	綠葉襯紅花	171
第四節	後勤問題	173
第五節	中間利益	176

第十六章	商品活力.....	179
第一節	好買好銷.....	180
第二節	適切廣告的匹配.....	182
第三節	高效率.....	184
第四節	進行市場調查	185
第五節	存貨問題.....	190
第十七章	商品信心.....	193
第一節	信則有徵.....	194

第六篇 信用銷售力

第十八章	信用定力.....	197
第一節	信用條件.....	200
第二節	企業形象.....	202
第三節	信賴度.....	205
第四節	個人信用.....	206
第五節	信用的關鍵.....	208
第十九章	信用實力.....	209
第一節	「現金」的迷思.....	210
第二節	銀行靠山.....	212
第三節	資金成本.....	214
第四節	週轉能力.....	217

第五節	喜新不棄舊·····	221
第六節	債權不留情·····	224
第二十章	信用活力·····	227
第一節	顧客利益·····	228
第二節	通路的價值·····	229
第三節	銷售對象取決基準座標·····	231
第四節	動態信用關係·····	233
第五節	加盟店·····	235
第二十一章	信用耐力·····	237
第一節	明日的信用·····	238
第七篇 銷售力評估		
第二十二章	銷售力評分法·····	241
實例 1.	推銷員銷售力評估·····	249
實例 2.	營業主管銷售力評估·····	254
實例 3.	經營者銷售力評估·····	258
實例 4.	工業品廠商銷售力評估·····	262
實例 5.	消費品批發商銷售力評估·····	265
實例 6.	消費品零售商銷售力評估·····	268
實例 7.	消費品人力直銷商銷售力評估·····	273

第一章 銷售力本質

第一節 整合力量

第二節 五大原動力

第三節 評估四要素

第一節 整合力量

有人說「經營就是力量。」如果不具備這種經營的力量，儘管再優秀的理論家，也不可能成為傑出的經營者，其道理就像精於情勢判斷的經濟評論家，不一定能夠在股票投機上成功一樣。

把「經營」當做「經營力」看的時候，則可以將他視作是銷售力、資金力、生產力、人的活動力等四要素的綜合體，同時還可以先下定幾個推論說：

- 現代企業經營力的核心在於銷售力。
- 銷售力薄弱，是企業經營不振的關鍵原因。
- 營業部門組織軟弱，則銷售競爭力必定趕不上別人。

一企業之大量生產必須要靠大量銷售以結合大量消費；再優良的商品，也都必須在銷售出去之後，才可以獲得「利益」，同時「降低成本」，因此，市場競爭愈激烈，經營的焦點就愈集中在「如何加強銷售力」這一點上。

但是，光鞭策推銷員，督促推銷員，通常並無法提高整體企業的銷售實績。要想提增銷售就非動用企業的一切力量來推展不可，易言之，「銷售力」就是企業整體力量的綜合結果。

有一家公司的經理為了加強銷售力，特地招募大學畢業的五名優秀推銷員，但是指揮這五名幹才的營業主管却是個平庸無能的人，結果，這五名幹才無法充分發揮力量。於是，乃決定將公司內最優秀的推銷員調升為營業主管；事體看來似乎是沒有問題了。

可是對於這一決定，這位經理所得到的反映却是：「真正關鍵是經營者的方針不夠明確，致使推銷員無法採取統一行動。」這位經理忽略了經營者才是銷售部門的中心人物，

但却站在銷售圈外，毋怪受人物議。

再說，光注意人事方面的問題還不夠，商品本身的優劣也是銷售成敗的重要因素之一；商品的品質、價格、商品準備等都應留意，否則就無法在同業間相行競爭。

另一方面，這位經理又發現公司的信用也不無問題，將過去到現在的交易關係檢討起來，真正能夠與公司共患難的，即使在公司極度不景氣，陷於訂單銳減的困境時，還願意繼續交易往來的客戶實在太少了。

經過這樣的檢討，這位經理終於領悟到：「一個公司的銷售力是一種整體的綜合力量」這一道理。

第二節 五大原動力

讓我們把銷售力的本質分析、整理，俾便更進一步瞭解。

銷售力的五大原動力爲：

一、推銷員銷售力（人的銷售力）

二、營業主管銷售力（人的銷售力）

三、經營者銷售力（整合銷售力）

四、商品銷售力（銷售標的）

五、信用銷售力（交易的結合）

銷售力就是包括商品、信用以及經營者活動等五種原動力，凝結而成的一個整體綜合力量，唯有五樣俱全時才得以發揮，其所凝結出來的結晶才是真實的企業銷售力。

一般所謂的：「企業銷售力薄弱」，不外是因為構成銷售力的五個原動力中，短缺了某一部份，我們若想改善銷售狀況，就非要查出缺少那一項動力不可。

然則，這五大原動力仍亦可以發揮個別威力，視為獨立的銷售力要素予以評估。

「基於我的銷售能力，公司分派給我更重要的地位。」林推銷員很自傲的說。

「既然被提拔為營業主管，一定要全力發揮營業課的銷售力，大大提高業績才行！」躍躍一試的戴課長說。

「讓我們創造易買好銷、有實力的商品。」生產課長和研究室主任說。

「關於資金的問題，包在我身上，其他信用問題，就只有將心比心了。」會計部經理也如此拍胸脯道。

當公司內的所有人員都能在經營者的領導下，同心協力發揮各自的銷售力，當然可以增強公司的整體銷售力，提高

公司利益，這應是毫無疑義的。

但在遇有「不能使盡全力工作」、「成果不理想」時，最可能的是其中的某一要素發生了缺陷：可能是推銷員的情緒低落；也可能是營業主管的指揮、指導不夠積極；也可能是商品品質不良、信用力不充足；再不然，可能在於經營者缺乏統制力。

這個時候，就有必要個別深入檢視一下每一種銷售原動力了。

第三節 評估四要素

也許我們應當更進一步分析各要素，冷靜的分解、觀察各要素的成分及其結構，可以發現究竟我們的真正弱點在那裏？因為光止訴苦「銷售力薄弱」而不去探討病因，勢必無法謀求對策。

〔銷售力四要素〕

- 一心（精神）
- 二技（能力）
- 三體（活動力）
- 四用（成效）

要 素	表 現	狀 態	內 涵
1 精 神	心	決定方向	鬥志、決心、士氣、積極上進的精神、意志、慾望，對工作與立場的理解
2 能 力	技	本身具備的能力	技巧、解決問題的能力、才具、技能、知識、經驗、體力
3 活 動 力	體	處事要領	應用力、適應力、實行力、推進力、開拓力、處事要領
4 成 效	用	達成目標	實績、目標達成、成功上進、成長、滿足

首先看看前三者的平衡關係。即使有充分的工作情緒（精神），然而缺乏工作能力（技），則這種推銷員除了能贏得他人的同情之外，一無可取；相反的，雖有能力，却懶散成性，這種推銷員也會讓人不敢領教，因為沒有他的存在，往往反而可以減少很多不必要的阻力。

「能力」是靜態的力量，必須有了「心」之後，才會指向某一方向，進而採取實際行動，而變成「活動力」。所謂「活動力」，就是能夠隨機應變、處置事物的工作能力，無論遇到任何事情，都能泰然應付游刃自如，我們可以擴而大之解釋為應用力、適應力、實行力、推動力、解決力等等。

前三者的平衡，自然會產生較佳成果，所謂成果，也就是工作的實績。「勝負的世界是冷酷的」，我們通常是只看最後成果來評定銷售力，成果不理想當然要歸咎於銷售力差。但從長遠眼光看，我們不妨把心、技、體、用四者均予相等的價值來看待，似乎較為公允。

能將心、技、體三者合而為一者，是人性修養的最高境界，在分析一個人的能力時，如能分由三部分各以其造成的結果「用」來檢討，將更易於理解。同時將「商品」與「信用」也一併列入以同一方法進行分析，則可得以下銷售力評分表。