

現代銷售論

陳嘉欣 譯
世一書局 印行



二十一世紀最新商場戰術指南

現代銷售論

陳嘉欣

譯

世一書局印行

版權所有
請勿翻印

現代銷售論

特價：100元(平裝)

譯者：陳嘉欣

發行所：世一書局

發行人：莊朝根

• 地址：台南市大同路605巷2弄29號

• 電話：(06) 2670047・2679317

• 登記證：局版台業字3014號

印刷者：義美印刷廠

• 地址：台南市和平街54號

排版者：天一打字印刷社

製版者：亞洲製版社

經銷者：世一書局有限公司

• 地址：台南市大同路605巷2弄29號

• 電話：(06) 2670047・2679317

• 郵撥：34614 (莊朝根) 戶

中華民國七十三年四月初版

本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換

蔡文斌律師聘為世一書局法律顧問，本書已向內政部
申請翻譯權，若有抄襲或盜印，本律師依法追訴到底

原作者簡介：

清水滋先生 (Smizu Sigeru) — 西元一九三〇年三月七日生於日本，一九五二年三月畢業於東京大學經濟部商業科，之後並留學美國曼哈坦大學。

學成後任「株式會社高島屋」(日本負名百貨公司之一)總公司調查課長，及「株式會社保谷硝子(玻璃)」銷售部長，現任東海大學政治經濟學部副教授、東海大學基礎社會學研究所研究員、東京經營研究所研究員。

清水滋先生暇時勤於寫作、著述等身，主要著作有：

- (1) 店員手帖 (同文館出版)
- (2) 跟不上時代的服務 (全國農業社出版)
- (3) 自由連鎖店 (同文館出版)
- (4) 經營與物 (日本生產力中心本部出版)
- (5) 服務業者之市場 (同文館出版)
- (6) 談服務 (日本經濟新聞社出版)
- (7) 零售纖維業者之市場 (商業社出版)

(8) 專門店之協業化戰略（商業社出版）

譯者簡介：

陳嘉欣先生，台灣省雲林縣人，現年五十歲（民國廿一年九月廿日生），曾於日本法政大學肄業，後畢業於日本政治經營大學，並留學美國加州文化開發大學，取得政治學士學位回國。

回國後，曾在規模相當龐大的林商號擔任貿易部主任，負責該公司對外貿易事宜，成績輝煌，屢次調升，現任林商號合板公司總務部副經理。

陳先生從商不忘爲文，對文學修養造詣尤深，現在且爲中國文藝協會會員、中華學術院日本研究所研究委員及日本生活經濟研究所會員等。故多年來以其從商經驗、豐富學識及尖銳筆觸撰寫財經、貿易等專門學術性論述，並著有「成本工學」(Cost Engineering)一書，甚得工商企業界人士的重視。

前言

在尖端科技的前提下，工商業進展神速，如日中天，雖然十分可喜可賀，唯其本身所帶來的陰影，却常成爲絆腳石。產品推出，固然可喜，但是，要如何才能在最短的期限內，將產品銷售出去，就是一門十分玄奧的學問了。

「現代銷售論」乙書，就是在工商業不景氣中的催生劑，它能提供您突破困境的方法，並且指引您如何抓住機會，邁向光明的前程。

本書不僅是工商業之指南，亦是青年朋友，創業之標竿，亦是大專院校商科同學，課外進修的藍本。

編輯室

目 錄

原作者簡介·····	一
譯者簡介·····	三
前 言·····	四
第一章 「銷售」本質的尋求·····	一
第二章 人爲銷售的定義·····	二〇
第三章 發揮商品的自我銷售·····	四七
第四章 系統銷售的構想·····	六七
第五章 「群眾銷售」之功能·····	八六
第六章 「立舖出店」亦爲銷售的要素·····	一〇三
第七章 地區單位銷售的統合·····	一二〇
第八章 緣自「流通」的銷售統合·····	一四〇
第九章 銷售要素的「環境」問題·····	一五三

第十章	「商品特性」與現代銷售……………	一七二
第十一章	「經營特性」與現代銷售……………	一八九
第十二章	「消費多極化」與現代銷售……………	一九二
第十三章	購物中心其產業系統之側面問題……………	二〇五

第一章 「銷售」本質的尋求

第一節 銷售是公司整體的工作

直到今天為止，仍然有很多公司行號認為「銷售活動」僅為銷售部門（在製造業或批發商即為營業部或業務部門的內外銷課，在零銷商即為銷售場所——如商場或攤位）的工作，這種想法是根本錯誤的。

為甚麼說是錯誤呢？因為現代是商業上競爭最苛酷的時代，經濟的成長和國民所得的增加，在迎接高度化大眾消費的現代，並不是任何物品都容易銷售的，相反地，銷售會更加困難。蓋商品或服務等供給，完全超過購買力的增加，同時新產品和新銷售方法一個接着一個地開發，於是消費者大眾的「眼睛」便越發肥沃起來。（換句話說：消費者的眼睛是雪亮的。）

儘管在新聞廣告、直接指名的廣告、或者是在零售店裡頭，顧客們已經不像過去那樣簡單地追逐商店（連名牌子的新產品在內）。光是新穎、珍奇這二項苗頭，並不能形成刺激顧

客購買慾的完全條件。同樣光是便宜、廉價（有折扣優待價格），也不能充分抵擋今後的競爭。

顧客的眼睛肥沃起來，那麼在具有真實力量的商品才能夠流通的現代，光憑現有的銷售技巧，或者是表面上的服務精神，是無法促成銷售的。銷售部門的智囊和努力，甚至於推銷員精神等，固然很重要，但是更具重大意義的莫過於支撐銷售部門的「背裏部門」。

譬如零售商的採購經辦員，不把顧客真切的願望，或者代替顧客口舌的零售攤位負責人的意見，放在耳、腦裡，一味向個人有深交的供應商優先採購，始終停留於緣故採購，把採購賒進率、回扣率，或者是支付條件為選擇採購的唯一條件，如此的話，究竟採購部門是不是認真地支撐着銷售部門呢！

同樣地，在製造業的技術部門（開發、研究部門），或者是生產、製造部門，如果被某項意見或者宗旨所牽制（即優先），認為銷售部門，只不過是「生產的排泄部門」，那麼，「銷售」——不是銷售部門的銷售，而是企業全體的銷售，在今天這麼嚴格的市場環境下，怎麼能夠有充分的成果表現出來呢？

所以，銷售（即是企業的顧客——等於是市場的應對）不僅是銷售部門的工作，而是公司企業的全體組織，全體員工應該擔承的。銷售部門可以說只是冰山的一角而已，從水面下

支撐住冰山的浮力，這巨大的力源，具有強烈的「銷售志趣型」必須依賴企業的「背裏活動」。

第二節 銷售的一種意義

在現代來說，銷售力就是經營力的時代——這種表現含有重大的唆示在內。自從一九五五年以後，即有顯著的經濟成長為背景，直到今天所稱的高度消費型態經濟的階段，為安穩地渡過「越發強烈示唆化的競爭」，所有的企業首先必須養成「售賣的力量」。

仔細地來看「加強銷售」，應該體會到「銷售」含有兩種意義：第一是「使公司銷售部門（或者是每一個從事銷售工作的推銷活動）具有強大的銷售力量」，第二是「使支撐公司企業銷售部門（或推銷責任者）的各部門具備強有力量」。這兩種意義看來有點相似，但是其本質是根本不同的。

首先所謂銷售部門具有強大銷售力量來說，通常零售商與批發商的「買賣業」公司組織，都分有採購部門、庫存管理部門、銷售部門（在零售商來說為商場或販賣攤位）、會計部門、總務部門等。這些部門每一個都是有用的，基於分層負責的承辦業務，對公司全體有着很大的貢獻。其中如果銷售部門特別具有威力，藉以領導其他各部門作示範的活動（時而可

以補足其他部門的脆弱或者是缺陷）時，我們都說「該公司的銷售力量很強。」

同樣的名例，我們可以在製造業發現得到：乍看起來，技術部門、製造部門（工廠）、採購部門、或者其他事務部門的力量，儘管並不怎樣強力，但是銷售部門却掩沒了其他部門的軟弱，與同業的他公司一齊在市場上為伍。此即表示：擁有強力的銷售部門比起其他公司來，事事都要打在先頭，並有銷售戰略能夠應對市場。跟同業的他公司比較，同一種程度的產品力量——從品質、價格，或其他方面來看的商品市場性——的商品，能夠很快很快地打進市場，而且比同業能夠步步提高營業額，這就是具有威力的銷售部門的公司。

第二種所謂「銷售力即是經營力」，這個表現的意義，等於是抬轎子很強的公司），或者是「海面底下部份的冰山夠堅固」的解釋。攤位或者是商場，銷售部門在某種意義來說是代表公司的，要使這個「代表部門」強而有力的話，就要看支撐這個「代表部門」的「其他各部門」，是否真正有實力而且具備了銷售志趣型態，如此看似簡單其實並不盡然哩！

讓我們具體地說明吧：

紐約美施百貨公司的錄用推銷員，採用的是最進步的方式。各銷售部門（如女士裝部門，女內衣部門等），在每期初便由公司當局核定該期的營業額預算（毛利預算）等，並分配予該部門能自由動用的經費預算總額，由該部門主管人員在此預算總額裡面，調撥人事費用

，銷售費用，廣告宣傳費用。

這麼一來各部門的主管人員，可以在自己的部門所屬攤位上，如何分派推銷員，完全屬於各部門主管的權限。各部主管再就各攤位的負責人（如主任、課長），召開協議，釐訂銷售計劃以配合銷售人員的名額。然後才向人事部門請求「人才要求書」（Job Requisition Form），填寫需要的人員逕送人事部門。

「人才要求書」每一張填寫一位人員，列記項目有：分配的攤位（甚至於經售的商品）、僱用期間、完成銷售業務需要的技術和經驗、需要人員年齡、性別、適當的學歷、預定的薪水標準……等等，不得遺漏地填寫。

人事部門的承辦人員接到「人才要求書」，就從應徵人員當中（在美施百貨公司來說，每天都有應徵人員從百貨公司專用的入口進來應徵），經過慎重的面試及各種測驗以後，忠實地與人才要求書的每一項核對，如能適合者方才決定錄用，但錄用以前還得經過銷售部門主管的列席。美施公司的人事部門，始終是為銷售或其他「執行部門」的服務部門，主要是使執行部門活動的圓滑化而存在的，他們的人事經辦員和負責人，都有這種深透的意識。

一般來說，人事部門是最容易被看做與銷售部門毫無直接關係的一個單位，但像美施公司這樣做，不！每一家企業體的人事部門都該有這種積極為銷售——公司全體的銷售（即廣

義的銷售）賣力的。美施公司銷售部門的銷售（狹義的銷售）不僅限於人事部門，而且所有「背裏部門」——即採購部門、商品管理部門、宣傳廣告部門、總務部門、企劃部門等，所有的部門都共同一致地支撐著銷售部門，造成有利顧客的強有力消費活動。

由此可以說「雙層的銷售活動」，是像圓心上的軸子一樣，在一個圓圈裡面有效地、順序地旋轉著。

在大量、大型的大規模銷售機構逐漸增加的我國，必須有確立「雙層銷售」的零售商業，才能適應現狀。

第三節 技術、製造、採購三優先的經營

有一次曾經與一家製造公司的經營幹部互相交換過意見，該幹部說：

「本公司歷史悠久，製造的技術在同業界中是出類拔萃的，有很多能夠在大學開課水準的人才，集中於技術部門，研究所的設備也萬物齊備，工廠設備最近也剛新添完成擴建，管理系統常常成為經營雜誌的話題，至於E D P系統（Electronic data Processing System 即電子計算機處理業務）也安裝完畢。

「從技術部門、生產工廠、管理組織來說，本公司已經都不成問題，唯一有遺憾的是銷

售部門顯得軟弱。我們的銷售到底無法達成我們迫切期待的營業額，未能充分發揮本公司新技術的高度和製品的優秀，就是銷售部門力量薄弱。」

銷售力量的薄弱，所以營業額一直無法提高，這是很多公司企業（包括所有的製造業、批發商、零售商）常套爲口頭禪的一句話。有時這是認真地說，毫無隱瞞地說吧，但多可認爲是捉不到真相的本質而流佈的時候佔多，那時候才意味着更有深切的問題藏於裡面。

於是筆者便向該經營幹部詢問；

「每期的產品——對於生產製造交給銷售的商品——，究竟有多少呢？」

「當然由我們經營幹部與製造部門和技術部門集會來決定，形式上稱爲產品企劃委員會作事前的決策……。」

「那麼銷售部門的意見和希望就沒有能夠容納的餘地了嗎？」

「不！銷售部門的主管雖然是產品企劃委員會的委員，但沒有給予多少的發言權，因爲在開發研究競爭至爲激烈的業界當中，銷售的意見不值得參考，除非把開發產品的技術部門設爲中心的話……。」

於是筆者又進一步地問：

「那麼銷售部門就沒有擬定銷售計劃了嗎？」

「在瞬息萬變，連貓兒的眼睛也會眩暈的現代市場當中，計劃已經失掉了意義，我們認為銷售只要把給予的產品極力地推銷，達成營業額預算就可以了，如果不能完成的話，就沒有銷售的資格。」

像上述的看法——即由有能技術部門從事開發，經由具有高度能率的製造部門，生產優秀的產品，最後由不嘮叨一句閒話的銷售部門埋頭去推銷，這種看法並不一定在製造業發現，連批發商、零售商的「銷售業」，也可以發現到同樣事實的形態的。

某大規模服裝公司的經營者，在該公司的採購部門，安排能幹的採購人員，進貨也從屈指有數的一流廠商，購進出色的服裝、衣料和裝飾用身邊雜貨，儘管如此，銷售攤位的推銷人員却覺得未能完全發揮銷售的力量，他們個個為銷售缺乏推銷意欲和能力而大訴其苦。

事實上銷售攤位的推銷人員，他們的意見就是：公司現在的顧客階層，大半是「只手抓而不想買的」，所以時髦的服裝、衣料，不是該公司擁有的顧客所歡迎，因此他們無法強迫推銷。這應該是屬於銷售技術和銷售精神前題的問題。

「採購優先」這個思想，未必是專門商店或者是大公司一部僅有的現象。百貨公司的經營姿勢在於以「顧客為中心」的，這是一般商店應顧慮到的問題。偶而從局部與局部間認為「超過的重點銷售主義」——其實離開真正重點銷售主義的距離夠遙遠——呈露其要因，然