



哈佛管理叢書

行家談行銷

100餘位行家談行銷有關的問題

哈佛管理叢書編纂委員會編



行家談行銷

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

發行人：洪良浩

編輯者：哈佛管理叢書編纂委員會

地 址：台北市松江路127-1號6樓

電 話：511-5266 511-5267 511-0991 562-8189

郵政劃撥：第142333號行銷/推銷雜誌社帳戶

實 價：每本新台幣220元

國內零售總代理：台灣英文雜誌社

台北市延平南路189號6樓

電話：361-2151

中華民國七十二年七月初版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第0174號

版權所有 翻印必究

F 713.1

行銷談行家

哈佛管理叢書編纂委員會編



哈佛管理叢書

哈佛管理叢書序

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

董事長洪維岳

目 錄

- | | |
|----------------------|----|
| 1 推銷這一行專題座談會 | 7 |
| 2 推銷員甄選與前途專題座談會 | 13 |
| 3 如何輔導經銷商專題座談會 | 25 |
| 4 推銷員的獎勵問題專題座談會 | 35 |
| 5 對銷售有幫助的促銷活動座談會 | 43 |
| 6 銷售與信用調查問題座談會 | 53 |
| 7 如何推銷工業產品專題座談會 | 61 |
| 8 現代推銷員應具備的行銷知識專題座談會 | 71 |
| 9 推銷員與銷售經理之間專題座談會 | 83 |
| 10 推銷員的職業道德專題座談會 | 95 |

- 11 我的推銷生涯座談會之一
- 12 我的推銷生涯座談會之二
- 13 我的推銷生涯座談會之三
- 14 我的推銷生涯座談會之四
- 15 我的推銷生涯座談會之五
- 16 推銷與回扣專題座談會
- 17 推銷月刊與推銷員專題座談會
- 18 推銷員該不該給獎金專題座談會
- 19 如何培養優秀的業務主管專題座談會
- 20 如何發掘潛在顧客座談會
- 21 推銷員教育訓練座談會

1 推銷這一行專題座談會

主持人：洪良浩先生（行銷／推銷月刊社社長）

參加人士：王義信先生（味全食品工業公司副經理）

呂寶欽先生（台灣必治妥公司業務處經理）

洪修達先生（泰業企業公司副總經理）

陳正雄先生（震旦行協理）

郭蘭馨先生（新力公司協理）

蔡海光先生（貿易風股份有限公司副理）

時間：中華民國69年9月6日下午2時

地點：兄弟大飯店14樓酒廊

也許極少人把推銷員這一行業列爲自己的終生志向，但大多數想創業的年輕人，却一致把從事推銷作爲跨向社會的第一步，他們共同認爲：「唯有推銷可以考驗自己的能耐，擴大自己的眼界，提昇自己的意志。」，而尤其耐人尋味的是，他們在推銷自己的剎那，既是親善大使，又是演員、導演，還兼具著縱橫捭闔的外交家身份，試想：如此刺激而又吸引人的挑戰工作，誰不躍躍欲試？

六位主管級的資深推銷員，再度證明了這個事實。九月六日下午，他們應推銷月刊雜誌社的邀請，聚在兄弟大飯店十四樓酒廊，海闊天空地暢談了「推銷這一行」，其中有甘、有苦，而咀嚼不完的是苦盡甘來的滋味，即令他們已躍昇爲主管，但談起生命中黃金的一頁，他們不約而同地把時間倒轉至那段推銷歲月。

別開生面的獎賞制度

王義信先生講了一段他到日本考察時碰到的趣聞。那天正逢是每逢月底的頒獎典禮，在寬闊的禮堂內，數十個推銷人員井然有序地坐在一排排的椅凳上，禮堂四邊站滿了數百位員工觀禮，場面的氣氛莊嚴而熱烈，因爲表現優異的推銷人員名單即將公佈了。令人好奇的是，何以愈坐在後排的人，神色愈愉快？愈坐在前排的，却一副黯然神傷貌？特別是坐在董事長兩旁的先生，幾乎連頭都不擡了？

興奮的一刻終於到了！接受表揚的第一名推銷員——業績最好者，在觀禮者熱烈的掌聲下，自倒數第一個座位緩緩地走上前去，掌聲不絕，講臺似乎也出奇的遙遠，但每踏出一步，便夾雜著多少驕傲與自豪。就這樣，第二名、第三名……按著順序自倒數第二個、第三個座位……走向講臺，愈是表現不良者離講臺愈近，難怪坐在董事長兩旁的先生要皺眉了，因為沒有掌聲是多麼沒面子的事呀！

「淡季」是推銷員的藉口

郭蘭馨先生緊接著也列舉了一個別出心裁的促銷方法。每逢生意的淡季，譬如，鬼月（七月）或逢年過節是銷售都特別地困難，客戶的藉口是「生意不好！免講！」，敗興而歸的推銷員比比皆是，目睹這種情況，郭蘭馨先生想出了一個點子。

所謂禮尚往來，年節互相送禮是做生意的一種規矩，郭蘭馨先生即趁機利用此一機會做為促銷的途徑。通常，他送過禮之後，他會要求對方回送一個紅包；但是，他並不要客戶在紅包內裝鈔票，而只是要對方將訂單填好還給他，當然這張訂單早在他贈送禮物時即附夾在內。這種讓對方拒絕不得的要求，客戶拿他無可奈何，只有簽字了。所以，人家正發愁如何度過淡季的難關？郭蘭馨先生却總是笑呵呵的，別人做不成的生意，他做成了，訣竅在於他懂得運用方法抓住機會。

郭蘭馨先生獨特的一套，果然使在座的人訝異。他說：「成功的推銷，並不是耍嘴皮子或硬闖空門，重要的是，你要懂得運用技巧，無論是心理戰或迂迴戰，最終目的是要人家接受你的要求。」

推銷是創業的開始

「社會上也許還有很多人對推銷員有偏見，然而，我從一開始就選擇它作創業的起點。」，震旦行的陳正雄先生如此地說。他剛自逢甲學院畢業時，家裏經營的工廠他不幹，自個兒跑到外頭闖。推銷事務機器是他一心想做的工作，因為，他認為這一行業接觸範圍最廣泛，對自己的將來或許有幫助，於是進了震旦行，一做十二年，這期間始終沒有和推銷工作脫節過，也從來沒有轉行的念頭，他說：「我很慶幸自己當初作了這項抉擇。」，震旦行在他意念裏，是一個充滿朝氣與競爭的工作場所，公司健全的制度與有效的目標管理，在在讓他覺得雖然是推銷員也「與有榮焉」。

推銷是從「推銷自己」開始

幹了八年推銷員的呂寶欽先生，儘管升了經理，但一談起推銷經驗，他就樂此不疲，他說：「我比別人多了五年推銷自己的經驗。」。原來，早在他就讀台北醫學院時，

連續五年在北投兼職「賣唱」，每天晚上，他背了一個吉他和幾個夥伴，到不同的娛樂場所彈彈唱唱，「如何吸引顧客對你的注意，增加自己的收入，就是推銷的第一步。」呂寶欽先生雖然即時「跳出火海」，但不得不承認那段經歷對他工作的幫助。

由於他懂得這一點竅門，所以一畢業就被系主任推薦到必治妥公司，他能說善道，又喜歡具有挑戰性的工作，所以，他對於推銷工作已經到了「欲罷不能」的地步。

推銷員也流行「跳槽」

經常要訓練推銷員的洪修達先生，自從跨入電腦代理業後從不後悔當初的決定，但是，最令他頭痛的是「挖角」的盛行。他以日本公司為例，跳槽率一般僅佔百分之一，即使是投資在外的公司也只不過百分之三，然而，臺灣的情況就不一樣了，特別是一些中小企業，推銷員的流動率都十分地高。

分析它的原因，洪修達先生認為最主要的有二：

- 1 大部份中小企業本身很不穩定，無法給推銷員久留的信心。
- 2 某些推銷員自命不凡，所謂「這山望那山高」，能力強的推銷員總希望到更好的環境表現。

他說：「這是很難控制的現象。」

推銷員的教科書——推銷月刊

國內唯一屬於推銷員的專業刊物——推銷月刊，已經漸漸被企業界列為訓練推銷員的教材。蔡海光先生說：「我是公司專門負責閱讀推銷月刊的人，每個月固定把新的資料提供給五十幾位業務員；必要的時候，我還會指定部份內容，讓他們仔細地閱讀。」

本著「愛之深，責之切」的心情，蔡海光先生希望這本屬於推銷員的刊物，在內容的編排上能夠不斷地突破，因為推銷月刊不僅是推銷員必讀的自修教材，同時，也是公司培養推銷員的最佳工具。

2 推銷員甄選與前途專題座談會

主持人：洪良浩（行銷／推銷月刊社社長）

參加人士：李得勝（全錄公司經理）

徐水俊（南山人壽公司業務經理）

陳增田（台灣寶露公司副總經理）

張世俊（厚德工業公司總經理）

王筱萍（中興企管系學生）

林敏穎（政大財稅系學生）

黃鏗輝（淡江銀行系學生）

時間：69年10月13日下午二時

地點：哈佛交誼廳

翻開報紙的分類廣告，放眼望去，盡是琳瑯滿目的徵求推銷員廣告。各行各業皆以動人的廣告詞吸引有創業雄心的青年朋友，但多數的求職者都認為推銷是低人一等的工
作，除非走投無路，否則是不願輕叩推銷天地的大門。因此，各個企業的經營者常大嘆
「推銷員難找」的苦經。

有時候，辛辛苦苦地招募進來一批新血輪，沒待幾個月，旋又離職他去。這種頻繁
的員工流動現象，對企業界本身而言，不僅使訓練費用驟增，同時，也造成人力的浪費
。對社會而言，甚而構成了經濟發展的阻力。

為何一般青年人輕視推銷工作呢？又為何有些公司的推銷員流動率會那麼大？經營
者在甄選方式與內容上，在訓練上應該採取什麼樣的策略，才能招徠有敬業精神，而且
願把推銷當作專業的推銷員呢？

本刊特別就這個主題，邀請了四個不同行業的主管以及三位大學生，參加此項座談
會，從各個角度來討論這些問題。

投下心思甄選有發展潛力的推銷員

一般而言，推銷人員的來源主要是登報求才，也間有經由客戶或推銷人員本身介紹
進去的。在一片「推銷員難求」聲中，如何讓年輕人在看了徵才廣告之後，願意前往應

徵，是一件很花心思的事。

以成立不到一年的寶露化粧品公司來說，他們的廣告詞便以「美容指導」一詞來代替「推銷員」的名稱，以便吸引更多的應徵者。

怎會想到用這個迷人的字眼呢？

該公司副總經理陳增田說：「一般人視推銷為畏途，所以，我們便採用新的廣告策略，以『美容指導』四個字來代替『推銷員』的名稱。我們的用意是要讓一般人了解到：化粧品的推銷是要把『美』推銷給顧客，即需要在美容上加以指導一番。因此，我們打出了這個名詞，前來應徵的人便極為踴躍。」

「當然啦，在應徵者曉得這原是推銷化粧品的工作後，是會有人打退堂鼓的。但是，有不少人對這個工作表示有興趣，願意加入我們的陣營。像目前我們有八十名左右的美容指導人員，即是一支龐大的生力軍。」陳增田繼續說。

南山人壽公司在推銷界打出「百萬 Salesman」的響亮招牌，擁有銷售力極強的推銷陣容。徐水俊經理表示，南山強調高水準與高格調的推銷員，有人以為他們會找不到推銷員，「其實呢，我們絕對不怕找不到推銷員，我們現在擔心的是找不到停車場哩！因為我們推銷員的水準高，容易達成高額業績的目標，所以有轎車階級的人就不在少數。像我們公司，總共有七百多位員工，而擁有轎車的，就高達八十多人呢！」