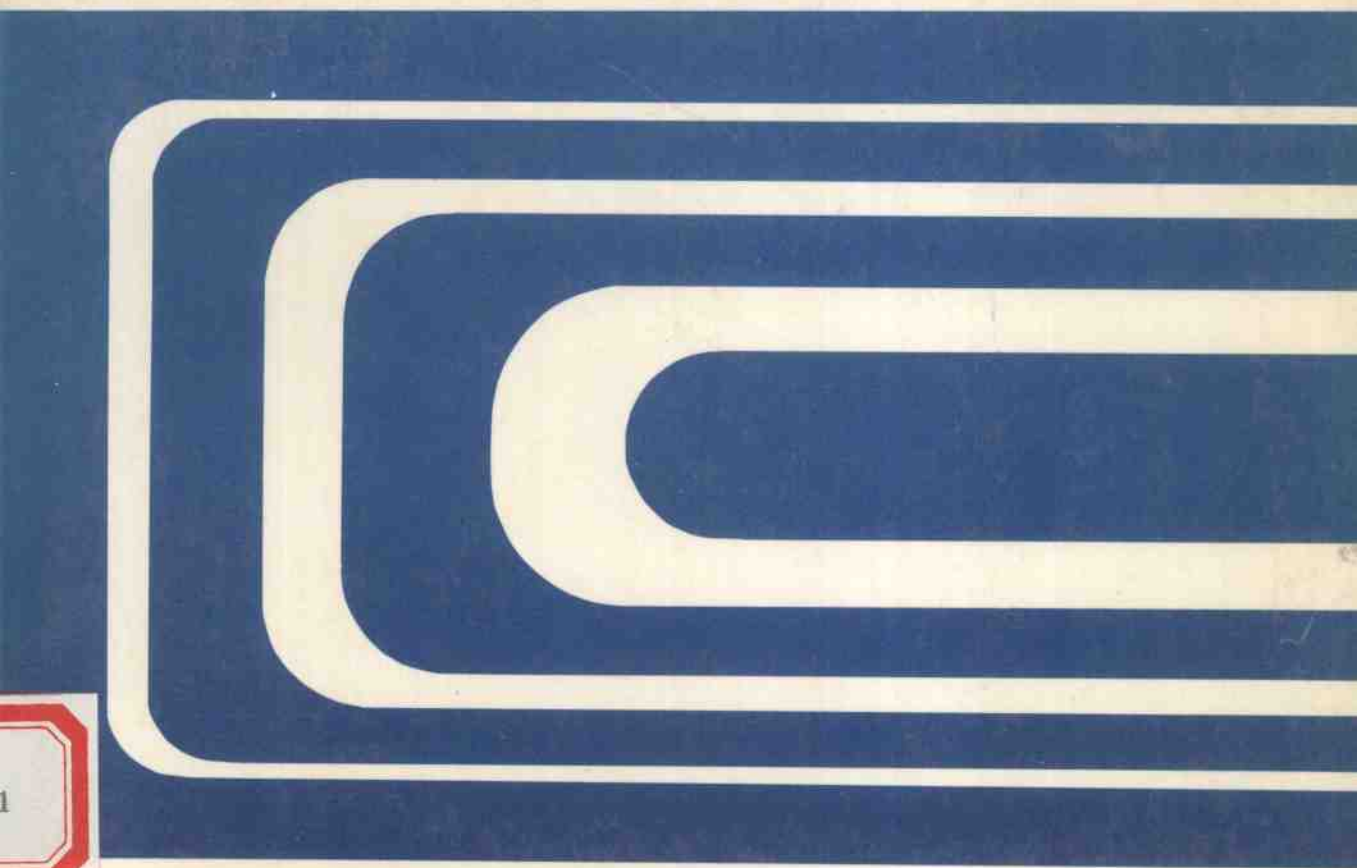


現代營業技術
現代營業人員講座
Sales Seminar
第7版

現代企業經營管理公司編著



現代企業經營管理公司選書

現代營業技術 現代營業人員講座

目 錄

1. 現代銷售觀念	
現代企業的趨勢.....	1
現代的市場與銷售活動.....	2
銷售科學化.....	3
〔實例研究〕.....	4
2. 市場開發活動	
市場開發活動 (Marketing) 時代.....	5
市場調查.....	7
商品計劃.....	8
〔實例研究〕.....	9
銷售促進.....	10
流通政策.....	11
3. 現代營業人員	
現代營業人員社會地位.....	12
營業人員的才能.....	13
營業人員所推銷的東西.....	14
營業人員之榮譽.....	15
Salesmanship	16
營業人員十守則.....	17
4. 潛在顧客之開拓	
創造需要.....	19
〔實例研究〕.....	20
顧客之開拓.....	21
潛在顧客在那裡？.....	23
潛在顧客的分類.....	25
5. 購買心理之研究	

顧客之購買心理與促進顧客之購買慾望的方法.....	26
顧客的分析及應付方法.....	27
6. 訪問的準備	
時間的活用.....	30
基本預備知識與訪問前的調查.....	32
訪問計劃.....	34
訪問事先連絡方法.....	36
推銷用具.....	37
7. 接近	
何謂接近？.....	38
優秀的接近技術.....	39
訪問恐懼症.....	41
第一次訪問時的接近應注意事項.....	42
〔實例研究〕.....	43
反覆訪問時的接近應注意事項.....	44
〔實例研究〕.....	45
8. 商談之進行	
商談進行時的談話方法.....	46
商品實演說明方法.....	48
商品實演說明評價表.....	49
銷售從「不，……」開始.....	50
〔實例研究〕.....	51
9. 商談之締結	
商談締結之時機.....	52
商談締結之方法.....	53
〔實例研究〕.....	54
10. 推銷話術	
口才之訓練.....	55
應酬話術.....	56
標準話術.....	57
任務扮演訓練方法 (Role Playing Training)	58

任務扮演訓練方法評價表	59
11. 如何應付競爭並獲勝	
不要怕競爭	60
堂堂的競爭者	61
應付競爭對手的方法	62
〔實例研究〕	63
如何應付價格競爭	64
競爭對手之分析	66
〔實例研究〕	67
12. 售後服務與抱怨之處理	
售後服務 (After Service)	68
售後服務之方法	69
〔實例研究〕	70
抱怨之分析與防止抱怨之方法	71
抱怨之處理方法	72
13. 信用調查與收受貨款	
收款工作不順利之原因	73
收款之意義	74
收款之技術	75
信用調查	77
東芝之信用調查—危險徵候	78
〔實例研究〕	79
14. 報告與記錄	
電話	80
報告的種類以及寫報告的技巧	81
記錄	84
15. 邁向營業經理之大道	
〔實例研究〕	86
勉勵自己成為主動者 (Self-Starter)	87
自我啓發的具體方法	88
電通「鬼斗則」	80
邁向營業經理之大道	91
成功之路	93

現代企業的趨勢

二次大戰後，在美國的經濟界，銷售上有一種所謂「需要者選擇主義」（又名顧客第一主義）的思想，逐漸得到了社會的支持而開始支配工商界。這一個現代的銷售理想是：「銷售的目的並不祇是在於追求利潤，而是以增進社會大眾為目的，其重點應該放在滿足需要者的需求這一點上面。銷售是一種公共的服務，所以應該以經由生產及銷售而服務社會大眾為第一要務」。

美國奇異公司（General Electric Company）的柯費因董事長及楊格副董事長曾經很明白地解釋這一個新思想。柯費因氏說：「公司應該以服務公共為第一要務，公司的實績是次要的」，楊格氏更說：「公司的經營者已經不是股東的代辦者，而是被大眾委託管理事業的人。」

全球性的汽車王亨利福特成功之秘訣在於他經常以「讓全國同胞能夠獲得低廉的代步工具」的顧客優先主義為其經營的目標。這一件事情證明「需要者選擇主義」思想之正確。

在我國某家電器公司以「創造利潤分享顧客」為號召，獲得成功，某家日光燈公司即以「以照明改善大家的生活」為口號。

如果我們真正滿足需要者的需求為企業之目的，而找出需要者的需要或喚起他們的需要，製造正符合他們所急需的商品的話，我們的商品就不怕沒有人買，其結果，我們就能夠從銷售大眾所需的商品一事獲得正當的利潤，如果我們祇是我行我素製造大眾不一定需要的商品，結果沒有人買，最後不要說利潤，祇好「關門大吉」了。因此我們從事銷售的人必須經常把以下的觀念放在念頭。

1. 充分滿足顧客之需求 (BETTER, DIFFERENT, CONVENIENT, CHEAPER)
2. 從而謀國家社會之福利
3. 其結果必定產生正當利潤

現代的市場與銷售活動

今日的經濟是以商品之流通為基礎。流通（Distribution）是指商品被生產出來之後移動到消費者或使用者之全部過程而言。

無論生產技術被合理化到怎樣的程度，如果流通不順，換句話說商品不能在市場上暢通無阻，即企業不能成立。如果一個企業，其推銷力不夠強大，但是却擁有高度發展的生產技術，也許此項高度發展的生產技術反而危害企業的生存。因此確保商品的流通市場是企業的至上命令。“No sales, no job”（沒有銷售就沒有企業）是一句不能忽視的名言。

尤其是近年來由於技術之革新，新製品陸續出現，許多商品被大量生產出來，促使消費市場也起了顯著的變化。

此一階段稱為「高度消費期」另一名稱為「大量時代」，美國以及歐洲列強早於二次大戰後不久即進入此一階段，日本即於約十年前進入此一階段，我國現在也有進入此一階段的傾向，因此我國自從有企業以來即長期存在的「生產技術優位」的想法，現在到了必須檢討的時候。用另一句話表達，就是應該開始有「營業優位」的想法。至少也應該把「生產技術人員」與「營業人員」並優看待。

在「高度消費期」，由於一方面有大量的商品出現於市場，促使需要成為不穩定，另一方面，由於更新的製品之出現以及價格之降低，創造新市場的可能性也廣泛存在。這麼一來，企業與企業之間，搶奪市場之銷售競爭日愈激烈。營業人員的責任也就日愈重大。

如前頁所說：現在能夠滿足需要者（即消費者）的需求之企業就能够在競爭中獲勝。「生產出來就賣得出去」的安逸時代已成為過去，我們營業人員，必須運用現代企業必須具備的兩大機能「製造賣得出去的商品」以及「使這商品在市場上暢流」使我們的企業在競爭中獲勝，使我們的企業生存下去，並且繼續成長。

Consumer is the King！（消費者是國王）

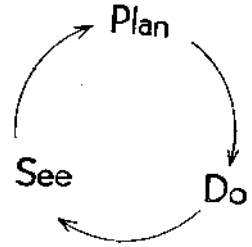
1 現代銷售觀念

銷售科學化

科學的程序 P~D~S or P~D~C

一 計劃 Plan

1. 弄明白目的與方針
2. 充分掌握有關事項
3. 分析現狀
4. 以六種疑問方式從事思考
為何 Why 何時 When
何事 What 何人 Who
何處 Where 如何 How
5. 要調查與其他有關連的事項，及有關法規，慣例等有沒有抵觸，然後做成實施方案。



二 實施 Do

1. 盡量順從原定計劃實施，要有堅韌不拔的實行力
2. 指示、連絡、通報等要正確
3. 不忘記與其他部門協力合作
4. 如有意外發生時應立刻予以處理
5. 實施經過要記錄下來

三 檢討 See or Check

1. 用數字表示計劃與實施後之誤差
2. 立即調查誤差之原因，謀求對策
3. 誤差之調整要及時而行
4. 將檢討之結果列入下次計劃內

科學不再是生產技術或是研究工作的專利品，導入銷售活動之後使一向由經驗與直感所控制的此一領域，發生很大的變化促使推銷技術有長足的進步，其情形猶如科學給予生產技術之幫助一樣。

1 現代銷售觀念

實例研究

這是在美國 GE 公司發生的真實的故事。在美國，某種電器早已達到飽和狀態，銷售競爭非常激烈。

有一次，這家公司的營業成績漸趨低潮。營業部奉命設法改善。

分析銷售實績的結果：發現一項事實，那就是這家公司的小宗交易過多。

二次大戰前，這家公司的銷路僅限於代理店與電力公司（電力公司大多擁有零售組織）。戰後爲了擴大銷售而增加了許多經銷店。祇要願意賣 G. E. 製品的店，不管那一家都可以成爲經銷店。所以最近半批發半零售的小特約店特別多。這些特約店中，大多數是銷售力及實力薄弱，訂貨極少。店數達數千家。對於這些小店，G. E. 公司所必須辦理之手續非常繁雜。諸如信用調查、訂貨、服務、收款等必須派員直接辦理，雖然花了龐大的經費，仍然「服務不佳」之聲不絕於耳。

統計的結果，小特約店雖佔全經銷店數字之36%，但是他們銷售額之總額僅及全部銷售額之2.25%。

於是決定整理一下。乃想出了二項對策。

1. 訂定標準訂貨數量，避免零碎數字。

2. 設立鼓勵訂貨制度，訂貨多，價格打折扣。設法增加一次的訂貨數量。

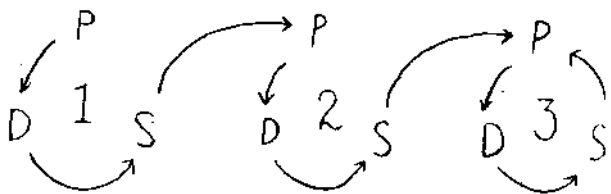
可是這兩項辦法都有其缺點。如果不要小額訂貨，營業額必定減少。換句話說要維持營業額就不得不接受小額交易。

其次採取的方式是分爲二段的。第一階段是請有力的代理店接管那一地區的小額特約店。第二階段是如果沒有適當的代理店就從小特約店中選出有力者勸他們從事批發業，請他們接管小額特約店。至於那些毫無力量的特約店就決定不再與他們交易。

不過本案在實施上留下了一個難於解決的問題，那就是直接有交易的特約店忽然變成某一批發商之管轄之下，不能不從那一家進貨，感情上頗不愉快，同時因爲還要經過一家中間商，也怕進貨價格會偏高。爲了他們繼續保持對於 G. E. 製品之好印象，並且繼續賣 G. E. 製品，G. E. 公司的營業人員就陪代理店的營業人員拜訪這些店，向他們說明這個變更，對於他們不發生不利的影響，反而會改善服務的態度。

本案實施的結果非常成功。多數的代理店成功於說服小特約店。

本措施實施成功之後，不合算的交易完全消除，G. E. 公司在決算的時候，情形轉好，銷售網更加強化，營業成績也日愈改善。



2 市場開發活動 (Marketing)

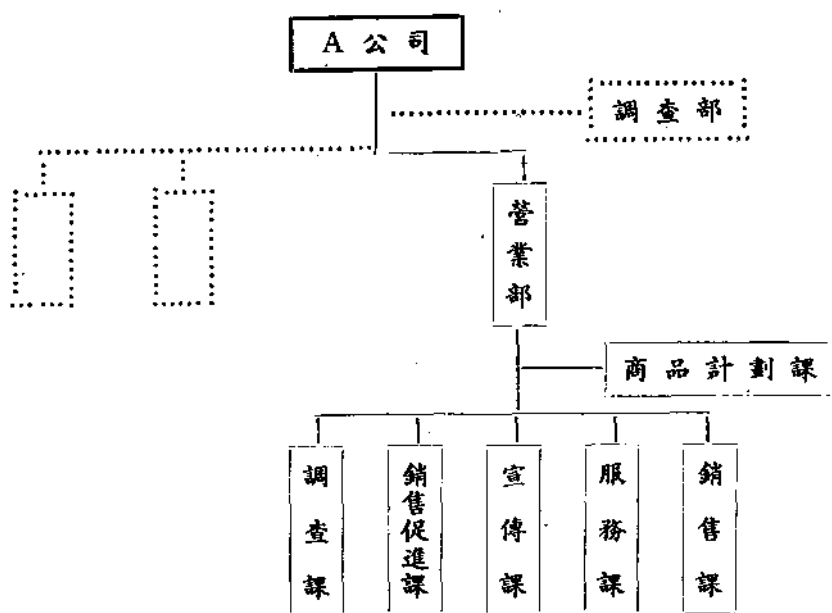
市場開發活動(Marketing)時代

今日的企業，爲了創造市場從事於花樣很多的活動。把這些活動總括稱爲市場開發活動 (Marketing)。也可以說市場開發活動是把生產出來的商品送到消費者或使用者所實施之一切企業活動。如用圖表示就如次頁第一圖。Marketing的含義與單純的銷售有些不同。從前所說的銷售和Marketing不同的地方如次頁第二圖所示銷售是單行道，但是Marketing是來回的。

我國也已經由單純的銷售時代進入市場開發時代。因此今日我們營業部門所擔任的工作並不是單純的銷售工作而是市場開發工作。市場開發工作可以說是新時代的推銷技術。

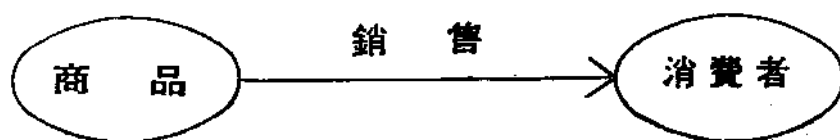
Marketing的出發點是市場調查，以及以市場調查爲基礎之「商品計劃」。不過由於近年來市場調查特別受到重視的結果，在先進國家的大企業裡往往將調查部門與營業部門分開，自立門戶。有的企業就乾脆把調查任務交給專司調查的公司。在日本專司市場的調查的公司很多，例如電通公司的Marketing局。

從事Marketing的企業，其營業部門之理想組織之一例如下圖：



2 市場開發的活動 (Marketing)

第一圖 銷售線與市場開發活動圈

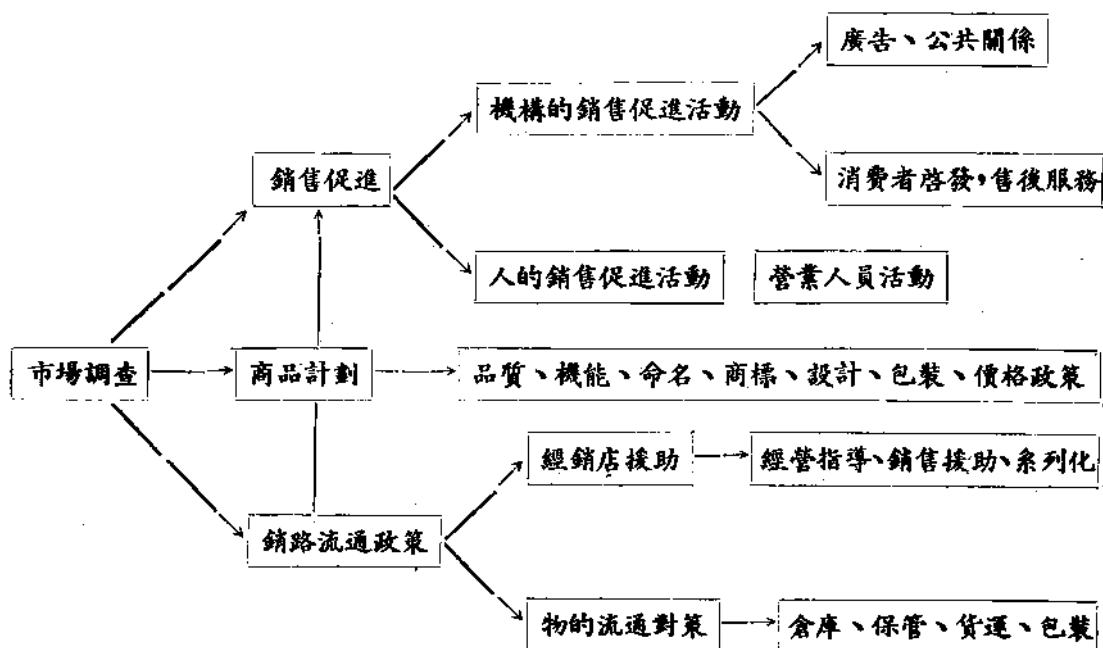


單純的銷售



市場開發活動

第二圖 市場開發活動系統圖



市場調查

目的：「爲了製造賣得出去的商品」。

在現代企業之經營上，調查是一切活動的出發點「沒有調查，就不能發言。」在像今天情勢之變化如此激烈的時代裡，沒有調查的經營活動猶如閉着眼睛走路。企業上的調查工作分爲經濟調查，信用調查，市場調查等，其中以市場調查最重要。

市場調查的定義是收集，記錄以及分析有關生產者把商品或勞務出售給消費者之問題之一切事實。

現在「賣得出去」的商品是由消費者來決定，而不是像以前由生產者決定。因此製造商品之先決問題是要掌握消費者需要的是什麼。「探察消費者的需求」這個工作就是市場調查。

市場調查之方法分爲如次三種

1. 資料分析

分析已經作成的公司內外之資料。在公司的內部記錄裡以及營業人員的報告書裡一定藏着值得利用的許多資料。公司外也有政府機關、業界、報社、調查機關、廣告公司等許多擁有寶貴資料的地方。

2. 對象實查

實際針對調查對象實施調查，有樣品調查法、深層接見法、集團接見法、同一對象連續調查法等。深層接見法以及團體接見法是調查購買動機的最好的方法。

3. 市場實驗

製造試製商品在市場上測驗消費者之反應，這種方法常用於新製品之發售前測驗，以及廣告效果之測定等。

在較大企業內，往往設有龐大的調查部門從事市場調查，有的乾脆就委託專門調查機關如徵信所等去辦理。但是在中小企業內祇好由營業人員本身去擔任此項調查工作，所以做爲現代營業人員必須學習市場調查之方法，隨時調查市場上消費者之需要以及其他動態反映給公司生產部門，以便製造「賣得出去的商品。」

商 品 計 劃

根據市場調查之結果，作成商品計劃，在從事此項計劃時必須考慮以下六點。

1. 品 質：決定品質之程度，必須考慮使用者或消費者之生活水準。
2. 命 名：商品名之決定左右商品之印象，近年來特別受到重視。
3. 商 標：表示自己產銷的產品，用以與競爭者之商品有所區別，並予購買者深刻的印象。
4. 設 計：在我國，最近也很注意到設計。除了設計構成商品外觀之形狀之外，還要考慮將其機能組織成何種形狀。
5. 包 裝：超級市場出現之後，包裝的功用被稱為「沉默的推銷員」。
6. 價格政策：在決定價格政策之前要把目的弄清楚，到底是擴大市場佔據率好呢還是提高利益率好。

在商品計劃內營業人員的責任很重大，除了把市場調查之結果反映給公司之外，還要參與商品計劃，他公司的商品品質怎樣？我們該製造什麼程度的？怎樣的名字，怎樣的商標會受到消費者歡迎等等都不是公司內其他部份的人所能够好好決定的。

尤其是價格政策，營業人員要特別慎重。我國常有一句「沒有三日好光景」的俗語。都是由於大家喜歡在價格上競爭的結果，營業人員的責任非常重大。我們要把他公司商品之價格確實調查後向上舉報告，不要把賣不出去的原因統統歸在「他公司製品之價格比較便宜」理由上，而引起價格之惡性競爭，這是害人害己的行動。

「實例研究」

在美國鄉下有個小孩子剛騎上自行車要上學去。當時的自行車是真正的鐵馬，雙輪全由鋼鐵製成。騎起來好不舒服，車輪格格作響。

做父親的把剛騎上自行車的孩子叫住了。

「等一會，我想到了一個好主意。」

孩子看看父親要做什麼。父親拿來橡皮管子卷在車輪，用鐵線綁住。

「騎騎看，這樣就不會有聲音，騎起來也很舒服」

孩子很高興的騎車而去。

望着孩子的背影，父親心想：

「噢！這是好商品呀！」於是他就實施了商品計劃。

他就是輪胎的發明人舉世有名的旦祿普先生。

把一件小的創意，捉住，好好想，然後看實行不實行，人生的分岐點就在這裡。

2 市場開發活動 (Marketing)

銷售促進

根據商品計劃生產商品之後，就需要營業人員活動，廣告，消費者啓發，經銷店之援助，售後服務等等銷售促進活動。

一、營業人員活動

營業人員站在企業的最前線，營業人員必須說服顧客，創造需要，營業人員必須喚起顧客本身都沒有意識到的潛在購買慾望促使顧客購買其商品。本講座即以本項爲中心。

二、廣 告

廣告的種類很多，可以由下列做爲代表

1. 告知廣告：以通知爲目的。(通知營業所地址、發售日期等)
2. 印象廣告：以給予印象爲目的。(商業歌曲、廣告牌樓等)
3. 說服廣告：以直接引起購買慾望爲目的。(說明商品之優秀性以及價格等)
4. 企業廣告：以提高公司之信用，改善一般人對公司之印象爲目的。(如公司之歷史、工場之技術。)

廣告已成爲一個事業，大多數的公司都委託由廣告公司代辦。

三、消費者之啓發

1. 消費者之競賽：徵募新發售之商品名，或舉辦猜名遊戲。
2. 樣品之分發：適於化粧品及食品等，價格低或經常買的物品。
3. 贈獎銷售：適於各公司出品品質差不多時。
4. 展覽會、演講會、參觀工廠、實演會等等。
5. 組織消費者：贈送公司雜誌等組織固定顧客。

四、經銷店之援助

1. 經營指導：經營管理之近代化，進貨之管理與技術、店鋪設計、陳列之指導、會計整理、稅務處理之指導。
2. 銷售援助：服務人員之協銷，售後服務強化指導，汽車之輔助，佣金制度。

五、售後服務

對於售出之商品繼續負責保養，消除顧客之埋怨。本項很重要，在本書另成一章。

2 市場開發活動 (Marketing)

流通政策

商品從生產者的手裡移動至使用者或消費者之手裡之全部過程叫做流通。由於競爭之激烈，我們必須設法降低流通成本，同時設法提高流通量，這就是流通政策。有良好的流通政策，一個企業才能够日愈發展。

在考慮流通政策時必須注意到下列

二點：

(1)改善零售店之經營方法。

(2)批發業之革新。

◎ 現代企業之流通路經依業種而不同，大致可分為下列六種

①生產者→代理店→批發商→零售商→消費者（藥品）

②生產者→批發商→零售商→消費者（電機）

③生產者→代理店→零售商→消費者

④生產者→零售商→消費者

⑤生產者→代理店→消費者（汽車）

⑥生產者→消費者（化粧品）

現代營業人員社會地位

日本歷史上，最會做生意的是近江地方的人。「近江商人」出師的條件是要把沒有頂蓋的蚊帳賣出去。賣不出去的人就沒有資格做近江商人。這一幾近笑話的事情說明過去商人是如何祇顧賺錢不顧道德，同時也表示商人社會地位之低。

自古以來，我國傳統上把「商」排在「士農工商」四民之末，在一般人的觀念上都不太看得起商人。在本省也是一樣，「生意人」總被另眼看待，至於「推銷員」更是談不到社會地位，一聽到「推銷員」一詞，許多人都連想到「打拳賣膏藥」的賣藝人或者是挨戶推銷三流貨品的江湖客。稍受了一點教育就不願當推銷員。

可是號稱世界第一強國的美國，情形就不同了，大學畢業的推銷員比比皆是。甘迺迪總統的母校頂頂有名的哈佛大學更是美國的銷售研究中心，曾經培養出來許多傑出的推銷員。

現在日本已經不再輕視商人，二次大戰後急起直追，步美國人的後塵，重視推銷員的風氣漸漸抬頭，現在坊間最受歡迎的書籍除了如何學習英文一類的書籍之外，就是研究銷售的書籍。

推銷員的社會地位之提高，其理由很簡單，因為現代文明是由大小企業所支持着，而大小企業又是由銷售部門所支持着，如前面說過的「No sales, no job!」。所以推銷員的職業變成光榮的職業。

在我國，由於經濟繁榮，近幾年來大小企業之業務突飛猛進，對於推銷員的歧視開始消除。不但受歧視，推銷員的地位反而漸漸提高。據美國的民衆測驗結果，近年來美國姑娘心目中的如意郎君之職業順序為1.推銷員；2.工程師；3.律師；4.醫生。將來希望我國醫生優先的順序也效法美國成為推銷員優先的順序。

營業人員之才能

John H. Patterson 說：“Salesmen are made, not born.”（推銷員不是天生的，乃是被創造出來的。）

1 敏 感

對於新發售的製品、新發明、新的利用法、新的廣告，凡是新的東西都很敏感。同時也會利用新鮮的感覺推銷商品。

2 演技佳

會晤顧客的時間通常相當短暫，顧客也有工作，不容易停止工作注意我們，營業人員必須有極佳的演技引起他的注意。

3 隨機應變

對方經常在變，份子也複雜，必須立刻抓住顧客心裡微妙的動態並適當應付。

4 說服力（演講能力）

不通理的話不能說服人，推銷即說服，自己不能搞清楚的事怎麼可以讓人家明白。

5 深謀遠慮

事事都要考慮週到，計劃週全。

6 積極性

有人事事悲觀，經常喜歡用反對的眼光予以批評一切事物，這是不對的，要養成以樂觀的眼光觀察事物的習慣。

7 勇 氣

銷售就是攻擊，需要勇氣。勤讀成功者之經驗談，勤練話術，謀求自己的成功，本身的成功經驗就是自信與勇氣之泉源，許多成功的自信累積後，就湧出偉大的勇氣。