

WMA 財富管理顧問課程

WMA (Wealth Management Advisor)

【運用邏輯架構與資訊分析，提供解決方案】

啓富達國際 管理團隊

<http://www.cfd.tw>

【文章分享】做業務，先學會思考！

資料來源：【網路文章】2010 / 06 / 22 文／林靜宜

管理學之父彼得·杜拉克曾區分效率和效果的不同。他認為，效率是把事情做好，效果則是做對的事，而效果比效率重要。如果方向正確，但沒有效率，工作頂多事倍功半，然而，有效率卻沒效果，在錯誤的事情上衝刺效率，只會陷入更糟糕的情況。

做得「好」、更要做得「對」

連結到業務現場，常會發現，很多業績高的業務員卻無法為企業帶來實質的獲利；短期營收目標明明達成了，卻對公司長遠發展助益不大，甚至因錯誤的階段性策略，損及企業的長期競爭力，最關鍵的原因就是缺乏業務思考力。

業務力講的是業務能力與技巧，能把事情做好，但業務思考力不僅要讓事情做「好」，更要做「對」的事，也就是效果與效率兼具。

業務思考力是從創意到獲利的頭腦，包含四種能力：**對的溝通力、對的行動力、對的解決**力與**對的市場力**，也是一種有效達成目標的自我訓練心法，四位從基層業務做起的 CEO，透過業務思考力，讓自己從超級業務員變身 CEO。

業務思考力，包括溝通力、行動力、解決力、市場力。

業務思考力 1：溝通力

「帽子」思考術，培養同理心

TNT 台灣分公司總經理李激涓以「換帽子」訓練同理心，帽子代表當下扮演的角色（帽子「Hat」，在英文中有「角色」的含意），除了總經理，她還會隨時戴上業務、同事、顧客、合作夥伴的「帽子」。

「我時常在想自己若是客戶，會希望有什麼感覺？」也因此 TNT 台灣分公司常有令顧客感動之舉。每年 3 月初的德國漢諾威展（CEBIT Show）吸引台灣資訊、通訊廠商參展，有天天氣特別冷，李激涓請同事在客戶寄往展場的貨箱裡放了暖暖包，讓客戶禦寒，「很多人回應，TNT 的暖暖包是暖上心頭。」設身處地模擬對方的情境也成了她訓練員工同理心的最佳方法，「我們是全員皆業務，從『顧客經驗』角度思考。」在全球 TNT 績效排行榜，台灣分公司的顧客服務與人資部門高居冠軍，其他如業務等部門都居全球前三名。

對外溝通客戶，對內溝通同事

同理心能提升溝通的有效性。「業務其實就是以溝通為主的工作，」李激涓強調，顧客不僅在外部，還包括組織內，「把同事當成內部顧客。」在她還是業務員時，就懂得與內部顧客溝通。她回憶，有位花了一年半時間，好不容易談成的客戶簽約後表示，下午就要拿到紙箱裝貨，「平日就要各部門打好關係，別人才願意幫你。」

從同理心出發的帽子思考術也被她運用在管理上。她從不給部屬壓力，卻能年年帶領公司成長，去年不受金融海嘯影響，年營業額逆勢成長兩位數字。「做不好的人需要的是幫助，你再給壓力，只會讓事情更糟，」李激涓把自己當成開心果，負責營造快樂的工作氛圍，她認為，長期處在壓力之下，不但會扼殺員工的創意，還容易做錯事，「我把員工當成顧客服務，他們開心，自然就有動力讓外部顧客滿意。」李激涓說，溝通要使用正面敘述手法，遇到表現不好的同事，她會說：「你嘗試的這個創新很好，但結果不如預期，中間再修正一下，就更厲害了。」她甚至鼓勵犯錯，曾對一位自我要求嚴格的業務處長訂下一年犯三件錯的目標，「很多時候員工不敢創新是因為怕犯錯。」

讓業績提升兩位數的心法 訣竅 1：同理心是用心聽，不是用腦聽

當朋友或顧客處於低落情緒時，你會如何安慰他？如果是「你想太多了」、「事情沒那麼嚴重，別這麼難過」之類的話語，那麼，同理心指數還有待加強。

「以上那些是最沒有同理心的話了，」曾輔導多個業務團隊從落後躍升至領先的訓練講師蔡建安看過很多業務員表達同理心的方式，多半是問顧客問題，或是向顧客解釋理由，雖然語氣充滿感情，但顧客仍無法感受到業務員的同理心，「他們感受到的是業務員對成交的關心，同理心不是用腦聽，而是用心聽。」他直指多數人的盲點。很多銷售技巧強調方法，但同理心強調的，是對方的感受，這時要問自己：「我關心的是顧客？還是成交？」、「我是願意聆聽顧客的想法？或是想找到成交的機會？」

業務思考力 2：行動力

現場思考術，強化應變能力

《逆轉力》作者夏藍指出，每個業務員都應該是最佳情報員，不但要比公司其他人更了解客戶，還要能客觀評估每位客戶現在與未來帶給企業的獲利力，同時設法對客戶的獲利成長做出貢獻。

「心裡要想的是 win-win-win！」擅長以顧客、合作夥伴與公司三贏，創造業績成長的台灣 So-net 執行長石井隆一，去年 10 月才上任，就已在台灣成功推出電郵寵物（PostPet）服務，並引進日本潮男型女蔚為風尚的「PiKAPiKA」網路創作活動（用相機、腳架、手電筒或手機拍下快閃畫面，並製成創意動畫故事），一上線即有超過 20 萬網友點閱，台灣 So-net 並獲得中華電信 30% 的資金挹注。創意服務，得自銷售現場「創意的服務來自貫徹現場主義，以五感收集情報，」石井隆一認為，現場主義是行動力的核心精神。「如果有機會，應該到營業現場擔任一至兩年銷售員，實際鍛鍊業務思考力。」

早在多年前，他從業務現場觀察到電子書大有可為，向新力總公司提出電子書專案，在擔任美國新力電子書事業群總經理的 5 年內，成功推出「Sony Reader」電子書。

石井隆一擅長在銷售現場藉由觀察收集情報。**讓業績提升兩位數的心法 訣竅 2：回答 3 個問題，釐清自我定位**蔡建安建議，業務可以試著針對「對自己的看法」、「對公司的看法」、「對

所從事行業與所行銷商品的看法」等 3 個問題，分別寫下 300 至 600 字的答案，並由主管參與、完成討論與修正。他運用這個方法協助不少業務員與團隊，業績成長兩位數以上。

在分析多位超級業務員後，蔡建安發現，這些人的業務技巧大部分不是最好的，卻時常能順利成交，「原因是他們打從內心感動於所行銷的商品。」因此，明確自己的定位，是成為出類拔萃業務人才的第一要件。

接任台灣執行長後，他勤跑通路商，把自己放到業務現場，「我們的角色是協助客戶（通路商）將消費者吸引到營業現場。」為了解決行銷與業務之間的隔閡，他提高通路市場（channel market）部門的組織層級，強化其策略管理的角色，目的就是消除行銷與銷售部門之間的認知落差。

同時，現場主義代表短期應變、長期改變的能力，「很多日本大企業就是不懂『變』才會輸。」石井隆一更觀察到，很多業務員只看業績、營收數字，卻忽略最重要的公司利潤，「績效、營收不等於獲利，業務員要把自己當成事業的老闆。」

石井隆一有近 20 年的跨國業務行銷經驗，他指出，美日等超級業務員的特色是將關注重點放在消費者生活型態與變化，「他們談的是 lifestyle，創造超乎銷售的活動與服務，這也是深入現場才能觀察而得。」

業務思考力 3：解決力

邏輯思考術，問對問題引出正確答案

被稱為世界首席 CEO 的前奇異執行長傑克·威爾許認為，凡事想要成功，必須做到 3 件事，那就是「計畫，計畫，再計畫」，到他退休時，成功讓奇異獲利成長 7 倍，市值成長 35 倍、超過 4 千億美元。

業務思考力的精神是先規劃，再行動。「多花 1 分鐘計畫，可以少掉 10 分鐘的執行時間，減少出錯的機率。」友訊台灣分公司總經理魏美玲指出，邏輯思考最好的方法是先動筆，再溝通。不管是自行思考或是開會討論，友訊的業務團隊透過圖表與書寫文字，找出問題與結論，

進行反覆論證，「其實就是釐清人、事、時、地、物的關係，不斷問為什麼？檢視思考邏輯的合理性。」她舉例，很多問題只要動筆寫下來，原本 10 個導致失敗理由或是紛歧的意見，往往都會因為不合邏輯而淘汰，「根據我的經驗，最後會被收斂為一至兩個論點，這時就很好找出解決之道。」

問題解決能力，來自邏輯思考

魏美玲常用麥肯錫的金字塔原理導引團隊思考。麥肯錫金字塔原理是以結論為頂點，下方是支持結論的各項論證。

魏美玲以最常見的「業務員將業績不好怪罪於產品不好」為例。「業績不好的結論真的是產品不好嗎？還是價格不好、通路不好，或是銷售不力？」她要對方一一列出各項附屬訊息的支撐證據，經由邏輯思考的正反論證，「這也是我常用來訓練自己邏輯思考的方法，邏輯思考訓練的重點在於問對問題，」她說，成功的人都是會問問題，才能抽絲剝繭，找出真正的答案。

解決問題的能力來自邏輯思考，而非成功經驗。「以前成功的經驗，不代表現在就會成功，失敗的經驗不見得今日就不適用，」魏美玲指出，21 世紀的業務要懂得運用邏輯思考術，「不是疲於奔命跑業務，而是有腦袋的策略行銷，才能比別人更快看到贏的關鍵點。」

業務思考力 4：市場力

Only one 思考術，開創獲利藍海

台灣喜餅市場每年平均以 5% 到 8% 的幅度衰退。「今年是孤鸞年，預計衰退超過 10%，」大黑松小倆口總經理邱義榮卻老神在在，原因是他早在 2005 年就另闢藍海，以體驗行銷為核心，開設喜餅觀光工廠、牛軋糖博物館、桃園大溪愛情故事館，這 3 個零售通路每月至少為公司帶進 8 百萬元現金，加上「大黑松小倆口」的喜餅銷售與其他門市收入，公司營業額年年成長。

有趣的是，兩大主題故事館不收門票與停車費，免費卻讓邱義榮在「藍海」獲利。正符合《長尾理論》、《免費》作者克里斯·安德森的觀察，他指出，上個世紀的免費是強大的行銷方法，這個世紀的免費是全新的經濟模式，每家公司早晚都必須設法運用免費或與免費競爭。

不過，免費無法單獨存在，還必須找到消費者願意付費的產品。邱義榮為牛軋糖博物館、愛情故事館設計不同屬性的週邊產品，「不只是賣牛軋糖，而是銷售故事。」牛軋糖博物館的收入有 95% 來自遊覽車，館內設計 DIY 體驗活動、導覽服務，歐式風格的愛情故事館有 70% 以上是散客，情侶占大多數，「誰最沒錢？情侶最沒有錢，免費入園換來網路廣告效果，而且至少有六成是喜餅的潛在客戶，值得！」

「唯一」與「最大」才能存活

邱義榮每年一大改，半年或每季一小變，館內陳設與活動時常推陳出新，「讓顧客覺得每次來都有新東西可看。」他說，老二哲學已經不適用今日的飛速競爭，唯一與最大才能活下來，「當你做不到最大，只能選擇做 Only one，」規劃中的埔里館雖以休閒度假為主軸，但他不做飯店與民宿，「因為市場已有那麼多競爭者，我只做市場沒有的 Only one，才有機會在新領域變成最大。」

與市場的不同思維源自邱義榮十多年的失敗經驗。曾擔任南僑業務經理的他接下家族事業後，發現大企業的業務行銷模式不適用於中小企業，「大企業十項產品有一項成功就可以，小企業卻不行，」後來，他轉投資不少事業，如統一麵包加盟店、咖啡館、營造廠等，最後都以失敗收場，「隔行如隔山，聽別人講都很美。」屢戰屢敗讓他悟出要做自己熟悉的行業，「至少不會輸的太離譜，就像打高爾夫球，一桿桿推進。」他形容，市場競爭很像龜兔賽跑，「我向烏龜學習，它永遠只在對的路上走。」

樂觀是最有效的工作策略

此外，業務思考力必須具備樂觀、正向的態度。研究正向心理學的美國賓州大學教授馬丁·塞利格曼曾為一家保險公司研究，發現樂觀行銷人員比悲觀者第一年能多賣 23% 保單，第二年增加到 130% 《EQ》作者、哈佛大學心理學博士丹尼爾·高曼發現，愈是艱難的工作，愈需要保持樂觀思考，樂觀是最有效的工作策略。同時，業務思考力更是一連串學習與耐挫的過程。「做不下去的業務都是自己放棄，」李激涓說。全球華人首富李嘉誠從塑膠廠推銷員做起，1950 年自行創業，開設長江塑膠廠，之後跨足房地產業，發展為長江實業集團。他最有名的一句話是「搶學問」，至今從不間斷廣獵新知，不只一次強調財富源自於知識，生命的終點不是死亡，

而是與知識絕緣的那一刻。

夏藍認為，過去成本上升速度不快，企業靠供應鏈管理，就能彌補成本上升的落差，業務人員講的是讓顧客滿意，但這種太平日子已經遠離，「也許會遠離好長一段，行銷與業務人員必須幫助公司生存下去，成功勝出。」因應愈動盪的世界，愈需要業務思考力。蘇格拉底說：「我無法教每個人學會每件事情，我只能讓他們去思考。」大前研一也認為，思考力決定未來的成就。人人皆需要業務思考力，而且愈早培養愈好，就個人而言，業務思考力可以讓職涯發展具備持久力，就企業而言，則是不確定年代的新生存法則。有腦袋的策略行銷，才能看到贏的關鍵。

(附註：文章取自網路流傳，若有侵權請來信必立即刪除。)

