

# International Marketing

Eleventh Edition



Chapter

17

# 人員銷售及銷售管理

# 招募行銷及銷售人員

- 本國駐外人員
- 虛擬的本國駐外代表
- 當地人
- 第三國家的人
- 當地國的規定

17-2

# Attributes Required for International Operations

- ✓ 成熟
- ✓ 情緒的穩定能力
- ✓ 深度的知識
- ✓ 有效的銷售技巧
- ✓ 積極的展望
- ✓ 靈活度
- ✓ 文化移情
- ✓ 精力旺盛
- ✓ 享受旅行

17-3

# 以美國管理態度為基礎

- 「命運的主人」
- 作為社會運動工具的獨立企業
- 根據長處作為人事選擇和獎勵
- 基於客觀分析來決定
- 廣泛分擔的決策模式
- 永不止息的尋求改進
- 競爭產生效率

17-4

## 銷售人員根據報酬重要性的100點分配權數

報酬	相對重要性	
	日本人	美國人
工作安全	18.5	17.6
升遷	13.7	14.9
薪資的增加	24.7	26.2
成就感	18.5	18.2
社會的聲望 (銷售俱樂部獎賞)	8.1	5.2
個人成長和發展	16.6	17.8

17-5

# 對美國報酬計畫的全球類似性

國家/地區		適任性	評量標準	權數	計畫機制	組合/平衡	付款次數
歐洲	英國	類似	類似	類似	類似	類似	變化
	斯堪地那維亞	類似	類似	類似	類似	不類似	變化
	法國	類似	類似	變化	變化	變化	變化
	德國	類似	類似	變化	變化	變化	變化
	西班牙/義大利	類似	變化	變化	變化	變化	變化
	香港	類似	類似	類似	類似	變化	變化
東南亞	韓國	類似	類似	變化	變化	不類似	不類似
	臺灣	類似	類似	類似	類似	變化	變化
	馬來西亞	類似	類似	類似	變化	變化	變化
	印尼	類似	類似	類似	變化	變化	變化
	(新加坡)	類似	類似	類似	變化	變化	變化
澳大利亞	類似	類似	類似	類似	變化	變化	
日本	變化	變化	不類似	不類似	不類似	不類似	
加拿大	類似	類似	類似	類似	變化	變化	
南美洲	類似	類似	變化	變化	變化	變化	



類似



變化



不類似

# 酬勞計畫的藍圖：IBM如何支付全世界14萬人 銷售執行代表

總報酬

計算標準  
的數目

利益		計畫的成分	付款的次數	付款的標準	
變動的付款	→	公司目標	年	年終獎金 (根據) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 利潤</li> <li>• 客戶滿意度</li> </ul>	2
獎金	→	團隊工作	月	20% 獎金 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 團隊工作表現</li> <li>• 產業表現</li> </ul>	2
		個人貢獻	季	60% 獎金 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長</li> <li>• 解決方案</li> <li>• 通路/夥伴</li> <li>• 利潤貢獻</li> </ul>	1-2
		挑戰及競賽	按實際所賺的	20% 獎金 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 國家</li> <li>• 當地</li> </ul>	1-4
表彰					
底薪					

17-7

# 全球酬勞計畫的「要」

- 要包含來自主要國家的代表。
- 要允許當地管理者決定底薪與獎金之間的組合。
- 要使用一致的表現評核標準(導致最後酬勞的)並強調每一項的評核標準。
- 要允許當地國執行的靈活度。
- 要使用全世界一致的溝通和訓練的主題。



# 全球酬勞計畫的「不要」

- 不要集中設計計畫並命令當地的辦事處。
- 不要創造類似的工作架構卻有不同的責任。
- 不要在獎金計畫中要求相同的每一項評核標準。
- 不要認為能夠透過獎金計畫管理文化的差異。
- 沒有全世界資深銷售執行主管的支持不要推行。

# 籌畫美國人員的海外派任

17-10

- 克服不願接受海外派任
- 降低提早返國的比率
- 成功的駐外人員返國

# 文化的技巧

- 在民族與他們的文化中能彼此尊重且產生興趣的溝通
- 克服文化的差異時所發展的挫折
- 理解其他人的需求和差異來表現認同
- 保持中立，特別是與他們自己的價值標準有關的事物
- 認知和控制自我參考的標準會產生的影響。
- 當事情未如計畫發展時，對事情大笑一下，

# Colgate-Palmolive Fast Track

- ❖ **Two Years-Rotate Through**
  - Finance
  - Manufacturing
  - Marketing
  - Market System
    - Ad Agency
    - Marketing Research
    - Product Management
- ❖ **Seven Months in Sales**
- ❖ **Trip with Company Mentor to Foreign Subsidiary**
- ❖ **upon Completion of Two Years.**
- ❖ **Foreign Posting - not Paris but Brazil, Zambia or some third world**
- ❖ **Second Foreign Posting Possible**
- ❖ **Return to Domestic Market**