

匯豐汽車－eMentor 首部曲¹

黃思明²

匯豐汽車執行副總經理李榮華先生，面色凝重地端坐在南港總公司六樓辦公室，低頭詳視手上的一份文件。這是 2000 年公司的銷售數字與同業之間的比較圖，正如匯豐汽車過去亮眼的銷售歷史一樣，2000 年公司營收及稅後淨利仍位居同業之冠，但李榮華在意的並不是手上這份排名的成績單，而是其背後所隱藏著更重要的一些意涵。

在辦公桌左側的牆壁上，貼著一張歷年來台灣汽車市場的銷售數字，很明顯的可以看出，那條折線是呈現著向下衰退的趨勢，台灣汽車市場已從成長期漸漸走向衰退期。而匯豐汽車的銷售趨勢圖也與整體市場呈現相似的走勢，雖然 2000 年的營收為 351.5 億元，但與歷年比較起來，不得不承認這個數字的确逐年在下滑當中。

除了銷售成長的壓力之外，潛藏在李榮華先生心中更大的一份隱憂是不久之後將有許多的資深業務人員面臨退休的情況，這些人員皆屬於精英份子，他們所累積的業績及銷售經驗是非常可觀的，這些人退休了，公司將損失最寶貴的資產。如何移轉他們的銷售經驗給下一代的業務人員，是公司現今非得思考的一個問題。

臺灣汽車產業概述

汽車銷售產業過去和現在的銷售環境差異很大。過去市場是賣方市場，議價空間很小。現在無論是國產車或進口車，各種品牌及車型相繼推出，在市場上競爭的非常激烈，公司及業代所賺取的利潤愈來愈薄。

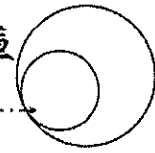
¹ 本個案取材自匯豐汽車股份有限公司之「e-Mentor System－業代的良師益友系統計畫」，該計畫於 2002 年獲經濟部技術處「示範性資訊應用系統開發計畫」補助；匯豐汽車股份有限公司於 2006 年榮獲經濟部產業科技研發傑出創新企業獎。

² 作者黃思明為國立政治大學企業管理學系教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcc@kmcc.org.tw，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>



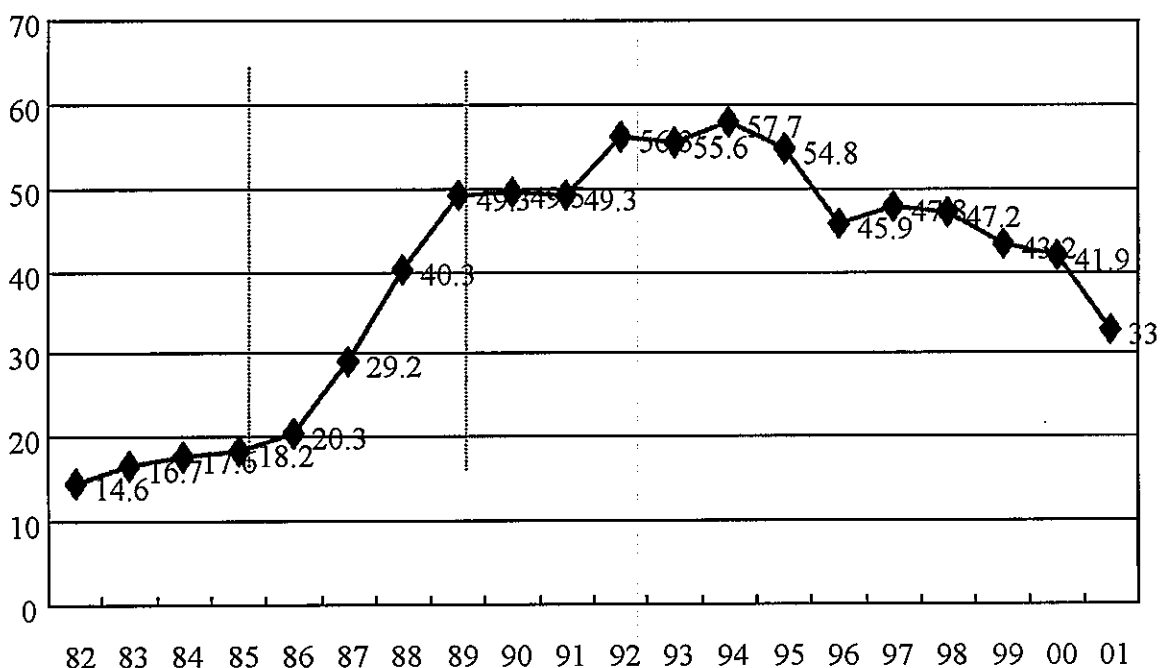
另外，過去銷售講求人情味與長期經營，業代的客源通常來自舊有客戶的口碑相傳，業代必須掌握住顧客與顧客之間的連結關係，真正做好朋友後，才能照顧好每一位客戶，進而增加業績。客戶也重視這種人與人之間的信任、友誼的維持。而現在人與人之間愈來愈疏遠，年輕的業代變得較短視近利，不願花時間及精力在客戶關係的耕耘上；對顧客而言，在選擇性增多情形下，與一家公司維持長遠關係，似乎也就不那麼重要。

第三個是相關資訊的泛濫。現在網際網路技術發達，資訊的取得無遠弗屆，市面上也有各式各樣的汽車雜誌，客戶所能獲取的知識管道相當多元，對汽車的常識有時比業務員還豐富。

整體市場現況

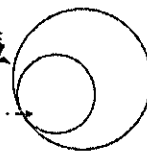
一. 市場已邁入成熟期，預估未來銷售成長極為有限

台灣地小人稠，每輛車可使用的道路長度極為有限。根據交通部統計，台灣每公里道路的汽車數為 149.8 台，比美國 32.7 台、日本 61.0 台超過甚多，僅少於新加坡的 168.2 台及香港的 279.4 台。此外，預計經濟成長趨緩，國民所得增加有限，因此汽車市場可說已經進入成熟期，預估未來的汽車銷售量約在 35 萬台/年左右。



圖一 台灣汽車市場銷售量變化情形

資料來源：交通部數據所



二. 台灣的汽車製造廠雖多達 12 家，但前五大品牌的佔有率相當穩定

近年來台灣汽車市場已形成前五大品牌一決勝負的局面，國際汽車業也吹起整合購併風潮，國產車廠勢必面臨合併命運。

表一 台灣主要汽車品牌市場佔有率

年度 品牌	1999 年	2000 年	2001 年 1~7 月
中華	23.3%	22.7%	21.8%
國瑞	18.8%	19.8%	20.6%
裕隆	16.6%	17.3%	16.3%
福特	13.4%	14.1%	12.7%
三陽	9.8%	8.6%	6.5%
其他	18.1%	17.4%	22.1%

資料來源：交通部數據所

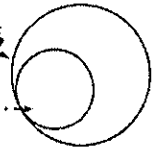
三. 各汽車品牌的經銷模式不盡相同

台灣的汽車銷售通路國產車為製造廠→代理商→經銷商→營業據點→消費者；進口車因政策上允許真品平行輸入，因此有兩種銷售管道，分別為總代理→總經銷→分公司/特約經銷商/地區經銷商→消費者，及大貿易商→各地貿易商→展售中心→消費者。

在國產車方面，中華汽車(Mitsubishi)採大經銷商制，全省分為三大經銷商，主要以產品區隔經銷商，而地理範圍上則相互競爭；國瑞汽車(Toyota)採中經銷商制，全省分為八大經銷商，主要以地理範圍區隔經銷商，而每家經銷商的產品則相同；裕隆汽車(Nissan)採小經銷商制，全省分為 16 家經銷商，大約維持一縣市一經銷商的模式，每家經銷商的產品相同；福特六和汽車(Ford/Mazda)也採小經銷商制，不過採自願加盟，有意願的經銷商直接和總公司簽約，彼此間並沒有地理區隔，而且每家經銷商的產品相同；三陽汽車(Honda)並無經銷商，由代理商在全省各地設直營的營業據點。

四. 台灣的日系車種銷售排名與其他市場有所差異

台灣的國產車幾乎都與日本技術合作，不過日系車種在台灣的銷售排名相當特殊。以匯豐汽車所經銷的 Mitsubishi 品牌為例，在美國及日本市場的銷售成績均不理想，惟獨在台灣已連續第四年獲國產車銷售冠軍。



表二 2000 年日系車種在台、日、美的銷售排名

國家 \ 排名	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名
台灣	Mitsubishi	Toyota	Nissan	Ford/Mazda	Honda
日本	Toyota	Honda	Nissan	Suzuki	Daihatsu
美國	Toyota	Honda	Nissan	Mitsubishi	Mazda

註：Mitsubishi 在日本排名第六名

五. 加入 WTO 後，進口車將因價格優勢而侵蝕到國產車的生存空間

台灣加入 WTO 後，政府必須採取汽車關稅降低、自製率取消、進口地區限制取消、貨物稅課徵方式修改等應對措施。在調降汽車關稅方面，根據台經院的估算，入關後第八年國產車的佔有率將減少 1.5%；在取消進口地區限制方面，台灣從 1994 年起已逐年開放限制地區汽車進口配額，日本原裝車進口已僅次於美、德二地，因此正式取消進口地區限制，影響較大的將是日系的國產車。

匯豐的昨日與今日

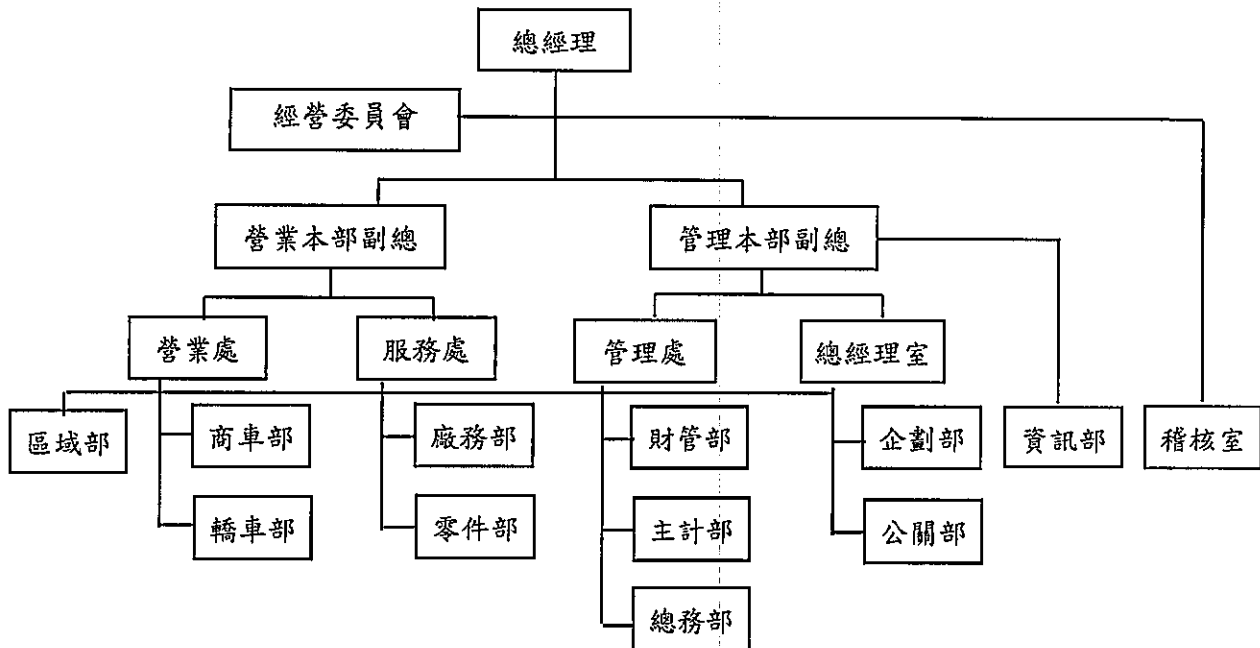
業務範圍

匯豐在 1975 年創立，在中華汽車(與日本三菱技術合作)旗下三家經銷商³中規模最大，主要經銷中華的轎車、RV 車及 3.5 噸以下商用車，全省有 86 個營業據點與 87 個服務據點，業務人員約 1,314 位。

以往由於中華汽車主要製造商用車，因此匯豐也以銷售威利、菱利、得利卡、Magic 商用車，Freeca、Space Gear 等 RV 車為主。在轎車方面，匯豐汽車一開始從原有的業務人員中撥出部份人力來銷售轎車，後來因為轎車車種增加，便單獨成立轎車組，不過規模不大，直到銷售 Lancer 時，抱著「只准成功、不准失敗」的決心，擴大招收轎車業務員，使轎車部和原有的商車部成為平行的兩個單位。

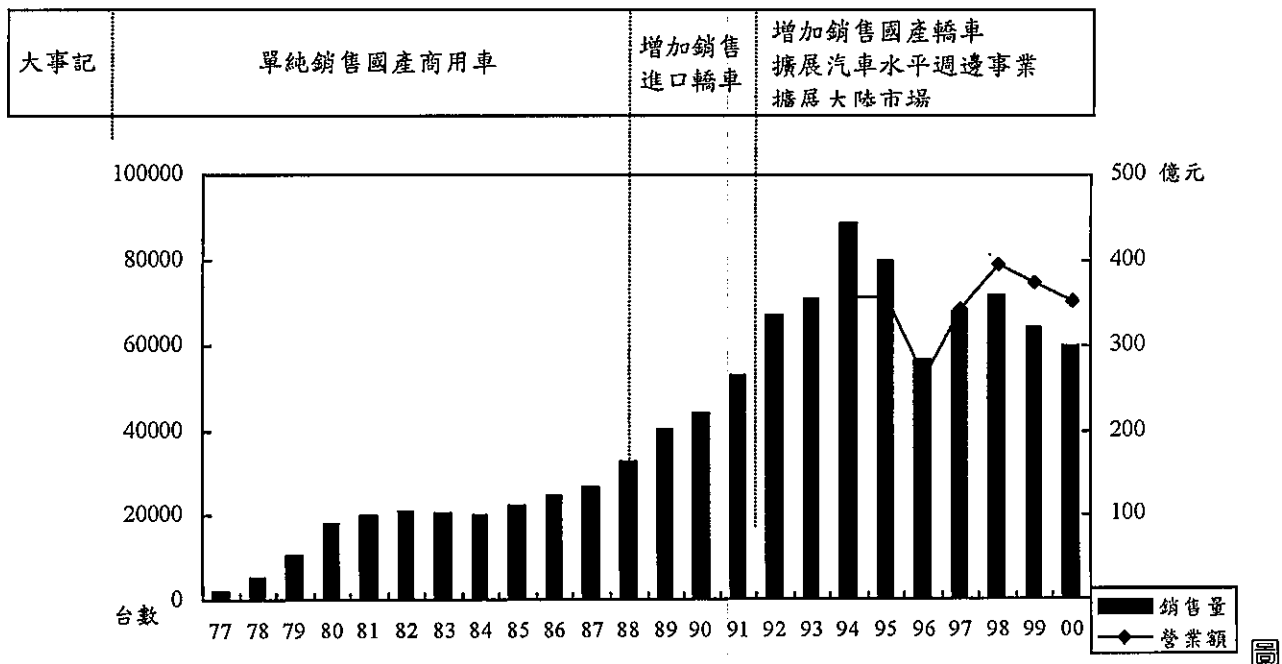
匯豐最早於 1985 年曾銷售中華製造的多利轎車，不過銷售成績不佳早已停產。1990 年匯豐開始銷售進口的三菱 Eclipse 轎跑車及 Mirage、Galant、Diamante 轎車，而國產轎車則包括 Lancer(是中華重返轎車市場的力作，1994 年勇奪國內 1600cc 轎車銷售冠軍)、Virage、Galant、Savrin。為了支援新車銷售、強化服務內容，匯豐汽車也陸續投資成立汽車水平週邊事業，包括中古車(協新)、產險保代(東安)、壽險保代(匯安)、汽車零配件(福輪)、租車(中菱)、郵購(聚來)等。

³ 三家經銷商包括：匯豐、順益、華中。

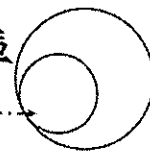


圖二 匯豐汽車公司組織圖

註：目前匯豐汽車總經理一職懸缺，由營業本部執行副總李榮華兼任；管理本部副總一職亦懸缺。



三 匯豐汽車公司銷售成長歷程



表三 匯豐汽車近三年銷售情形

單位：台

產品項目		1998 年		1999 年		2000 年	
		銷售量	佔有率	銷售量	佔有率	銷售量	佔有率
國產商用車	輕型車	24,315	76.0%	21,126	76.0%	19,774	66.8%
	小型車	24,553	43.3%	22,932	40.2%	21,859	37.9%
	匯豐合計	48,868	47.4%	44,058	45.0%	41,633	41.6%
	市場合計	103,159	100.0%	97,991	100.0%	99,973	100.0%
乘用車	國產車	21,655	7.4%	18,334	7.1%	16,754	6.7%
	進口車	342	0.5%	188	0.4%	110	0.2%
	匯豐合計	21,997	6.1%	18,522	5.9%	16,864	5.4%
	市場合計	358,982	100.0%	312,477	100.0%	312,047	100.0%
匯豐合計		70,865	15.3%	62,580	15.2%	58,497	14.2%
總市場合計		462,893	100.0%	410,468	100.0%	412,020	100.0%

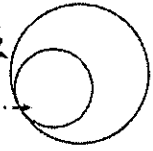
經營績效

近三年來，匯豐汽車在整體汽車市場衰退 13.7% 的情形下，銷售量雖也大受影響，但總市場佔有率仍維持在 15.0% 左右。2001 年初，匯豐汽車更成為國內第一家累計銷售量突破 100 萬台之汽車經銷商。匯豐汽車不但是 Mitsubishi 品牌在台三大經銷商中表現最優異者，僅僅是銷售台數就佔了 64.8%，營業收入及獲利能力更是居業界領先地位。

表四 2000 年汽車銷售業經營績效比較

	公司名稱	營收淨額 (億元)	稅後淨利率 (%)	股東權益報酬率(%)	備 註
1	和泰汽車	579.44	2.14	11.13	Toyota 總代理
2	華菱汽車	366.22	0.31	11.41	Mitsubishi 總代理
3	匯豐汽車	351.55	3.02	18.26	Mitsubishi 經銷商
4	經惠實業	350.24	0.09	8.25	Nissan 總代理
5	南陽實業	221.27	0.53	13.88	Honda 總代理

資料來源：2001 年天下雜誌 1000 大企業排行榜



財務狀況

匯豐汽車是台灣少數由專業經理人主導的汽車銷售公司，在這個以「人」為關鍵資產的汽車銷售產業，靠著建立利潤中心、分權管理的做法，以及在汽車銷售之外爭取周邊利潤，讓匯豐有穩定的獲利。根據 2000 年中華信用評等公司的評等調查，授予匯豐汽車長期發行評等為「twBBB」（代表具有適當的履行財務承諾能力），評等展望則為「穩定」。

匯豐汽車零售業務的毛利很低，絕大部份的獲利來自其汽車分期付款業務，1999 年，該公司 73% 的淨利來自汽車分期業務。而其分期業務應收帳款品質良好，近幾年來，逾期 90 天的應收帳款佔總應收帳款的比例已從 1995 年的 0.68% 降為 2000 年 6 月的 0.08%。

中華信評認為影響該公司日後獲利的重要因素是利率走勢，以及利率會如何影響汽車分期業務的淨利差而定。短期借款目前佔總負債近 77%，但隨著公司發行長期無擔保公司債後，前述比率應會逐漸降至 50%。匯豐強大的經銷網與品質良好的貸款組合，應能提供景氣不佳時的保障。不過汽車業高度競爭與週期性波動特質，抑制未來評等升級的可能性。

股權結構

匯豐汽車主要股東包括中華汽車(持股 15.0%)、日本三菱汽車(持股 10.0%)、日本三菱商事(持股 10%)及公司創辦人林家(持股 20.0%)、黃家(持股 20%)、呂家(持股 24%) 所代表的投資公司。雖然家族及上游製造廠握有大部分股權，但公司仍交由專業經理人經營，經營團隊幾乎都是從公司第一線逐步晉升上來的。

匯豐基層業務代表⁴的作業

基層業代寫實

一. 資淺業代—小藍

早上八點整，小藍一走進中正營業所打卡，與迎面而來的資深業代楊君打招呼，看到他神采奕奕的模樣，自己不禁也打起了精神。她和楊君兩人一起走到位於展示間後方的辦公室，準備進行每天例行的晨會。坐到桌子前，看著手上空白的行程表，小藍在腦海中思考著今天一整天的行程。

⁴ 以下簡稱「業代」。



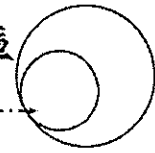
表五 匯豐汽車資產負債表與損益表

單位：千元

資產負債表	2000 年	1999 年	1998 年
流動資產	14,362,450	12,669,302	10,525,217
長期股權投資	761,811	703,199	683,496
固定資產	1,408,138	1,520,482	1,647,554
無形資產	36,324	41,278	—
其他資產	317,988	360,983	420,493
資產總額	16,886,711	15,295,244	13,276,760
流動負債	9,252,916	8,407,016	7,695,635
長期負債	1,602,000	1,737,500	1,256,830
其他負債	221,135	231,224	207,856
負債總額	11,076,051	10,375,740	9,160,321
股本	3,000,349	2,361,079	1,816,214
資本公積	127,426	90,860	54,131
保留盈餘	2,680,463	2,471,737	2,246,094
股東權益總額	5,810,660	4,919,504	4,116,439

單位：千元

損益表	2000 年	1999 年	1998 年
營業收入	35,155,175	37,231,037	39,444,793
營業毛利	6,364,035	6,248,691	6,385,605
營業淨利	1,303,174	1,267,467	861,915
營業外收入	462,021	485,811	672,836
營業外支出	501,887	468,642	455,287
稅前純益	1,263,308	1,284,636	1,079,464
稅後純益	1,061,612	1,003,684	884,232
每股盈餘(元)			
稅前純益	4.27	4.35	4.57
稅後純益	3.59	3.40	3.74



月初通常是最空閒的時間，今天的行程好像也沒什麼事可做，反正是應付公司的例行作業，用不著花太多腦筋就完成了。如果碰上月底，趕顧客交車的事宜那可就會忙翻了，不僅要填表、親自確認，來不及的話還要親自去牽車，業代的行程，真是忙的時候很忙，閒的時候很閒。

小藍去年六月進公司，一年多的資歷在公司算是個菜鳥。目前累積銷售台數為 50 台，第一個月就賣出 7 台車子，算是新進業代裡表現最好的，不過大部份要歸功於親朋好友的捧場。公司提供的教育訓練只是形式上的，由其他營業據點的課長或所長級人物來上課。最多兩天的課程，主要講授公司的制度、產品、基本禮儀、士氣建立等。真正上戰場需要的祕密武器還是得靠資深業代傳授，不過大部份的人還是全靠自己摸索。

結束了早會，小藍跟一些業代到對面馬路巷口的美而美吃早餐。回到公司，已是九點，昨天接到一位三重客戶陳先生的電話，約好十點半去看看他新買沒多久的車子。

「小鄭，待會你跟我跑一趟三重好嗎？我擔心客戶的車子可能要牽回廠維修。」

「是什麼問題？」正在翻手邊行事曆的小鄭說道。

「不知道，他說在車子裡聽大哥大，對方的聲音會很小聲，我跑去問維修廠的師父，他就拿了一條新的 Nokia3310 的線給我，叫我換換看，如果不行，就要把車子牽回公司檢查免持聽筒裝置了。」

「那叫師父去一趟就好了啊？」

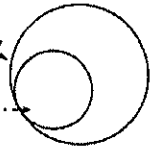
「我想今天也沒什麼事做，而且那位陳先生是朋友介紹來的，我想自己親自跑一趟會比較有誠意。」

「那好吧，我跟你一起去。」小鄭放下行事曆，跟小藍一起出門了。

一趟到三重的路也頗為遙遠，來回的车資成本業代都得自己負擔，但現在不景氣，買車的人少了，為了爭取更多的顧客，提供這樣的服務已經算是基本的要求。

到達目的地後，與顧客確認問題，陳先生拿出 Nokia3310 接上線之後，小藍從車子外面打電話給他測試音量大小，結果真如客戶所說聲音很小。他們重複測試了幾次，手機的音量和音質都還是無法令陳先生滿意，小藍只好提議明天再拿另一條線來給他試試看。陳先生雖然感到不滿意，但也無可奈何，只好另約時間再試。

回程的路上，小藍想起父母親認識的一些做汽車零配件的朋友，決定晚一點詢問一下他們的建議。有時候她會跟那些朋友買配備。雖然公司規定要用原廠附的零配件，以便向廠商抽取利潤，但為了給客戶好的價錢，業代通常都會自己在外邊搜尋較便宜的廠家，當作是提供給客戶的其他服務。小藍因為家裡也是從事汽車保修，得到的資訊就比別人充分許多。



快抵達公司時，他們兩人便到附近的咖啡廳吃中飯，順便打電話呼叫公司裡幾個較好的同事一道過來，一群人在餐廳裡閒話家常。在空閒的時候，業代通常不會待在公司，大家都盡量往外跑，就算很閒也要裝出很忙的樣子，免得引來長官們的關切。

在咖啡廳待到一點半小藍才回公司查閱自己自行製作的顧客資料管理記事本，這本本子記錄了顧客的所有資料，除了基本資料之外，尚包括成交日期、車型、給予的配件、價錢等等。因為目前累積的台數只有 50 台，所以管理起這些資料相當簡單。她通常在過年前會贈送客人一些禮物，或在客戶生日時打個電話問候，維繫彼此間的關係。

看看下午實在沒什麼事做，忽然想到公司最近有汽車模型的贈品，下午就決定從比較近的客戶開始拜訪，跟客戶拉近關係，順便探詢看看最近是否有潛在客戶想要買車的，說不定可以多做成一筆生意。於是她開著車在板橋一帶拜訪了一些曾向她買車、介紹客人的老客戶，也順便向其中一名客戶收取了這一期的貸款。跑完 3 個客戶，回到公司已三點，一天的行程就大致結束了。小藍看到小鄭坐在辦公室旁邊的小客廳泡茶接待一位以前的客戶，便加入他們，開始聊起天來。

五點，例行的夕會即將開始，課長認真的看了看每人早上填的行程表是否有確實履行，有時候會以抽查的方式，打電話去客戶那裡問候一下，以確認業代是否造假。

小藍一向遵守規則，不過有時候她看到一些較資深的業代，不管是業績不好或違反公司規定被當場訓斥，便覺得這一行飯真是各憑本事，不注重你的學經歷背景，只要做得好，總有出頭天的機會。

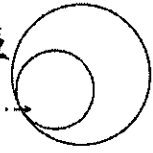
二. 一般業代—小周

業代小周蹲坐在便利商店門口，嚼著剛買的飯團，玩弄著手機，不時望著馬路對面匯豐汽車民權營業所的門廳。

小周高中普通科畢業後沒有繼續再考大學，直接入伍服役，當兵期間結了婚，因此退伍後極需找份工作來做為家中經濟支柱。經由昔日當兵同梯的介紹，小周進入了匯豐汽車民權營業所，開始他第一份工作。

營業所規定早上八點十分之前要準時打卡上班，下午五點則要回公司打卡下班。如果真的有非常重要的事情，如和客戶洽談成交事宜等，則必須打電話回營業所報告。不然，所有業代一定要回到公司，參加晚間的檢討會議。

幾年來小周都是在營業所對面的便利商店解決他的早點，七點五十九分時起身，過馬路，進公司，八點整打卡。他不願太早到也不會遲到，無論是行程的安排和做事的態度都是這樣，保持在中間就好，不要太突出也不要太落後。



小周當初會進來匯豐做業代的工作，而且一待就是四年，除了實在找不到其他更好的工作外，汽車銷售業代工作型態的自由和彈性也是個原因。曾有比較資深同事這樣說：「你進來的時機實在不是很好，想當年我們剛進來的那時節，景氣好得不得了咧！坐在辦公室裡就有接不完的訂車電話，客人要買車還有排隊幾個月才領得到新車，那時我們一個月賣個一、二十台都是平常的事，那像現在，還要你跪著求人家買車。」

對老業代這樣的露骨描述，小周除了禮貌性的流露出一點欽羨表情外，倒也不是太在意。因為他知道現在環境大不相同，做法和成效自然不能拿來比較，而且，資深業代多半會把那些賣車或與顧客應對的關鍵絕技秘而不宣；再者，每個人的特質都不同，就算老業代真的肯全心教你怎麼去做，要真的整套學起來可不容易。

小周沒有太大的野心，不一定要做到有輝煌戰史的特專⁵，只要能養家活口就好了。雖說大部份的業代都以將來升任主管為職場生涯目標，但自己一個人自由自在的工作型態做習慣了，對將來幹課長、所長這些要「管人」的工作倒是興趣缺缺。

苦幹實幹了四年，也有 186 台的累積戰功，能掌握到的客戶也有 100 多個，這些客戶好好經營都是將來的重要財源，畢竟業代的工作是標準的服務業型態，做的是長期經營的工作。不過說實話，現在景氣不好，上面又要求業績的現況下，真的要以服務為第一目標有點困難。而且年輕的新進業代觀念和以前大不相同，工作的首要目標是「成交」，對後續的「服務」多半不願投入太多。

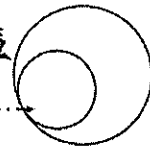
晨會後，小周照例檢視了一下昨晚睡前做的今日行程安排，本來預定早上八點去幫客戶陳先生處理續保的行政工作，但所長臨時交辦他代理林君值班工作⁶，看來今天的行程又要被打亂了！

自小周進入公司以來，花了很多時間刻意經營和保修廠師傅的關係，因為賣車的成交動作固然要靠業代自身努力，但成交後長久的顧客關係維持卻要靠修車廠提供良好的服務。這時候，和保修廠人員的關係良好與否，便成為了是否讓自己客戶能更到更好服務的關鍵了。小周今早除了三通客戶打來的配備詢問電話外，自己也打了二通電話給他在保修廠的弟兄們，閒扯些昨日在客戶那兒發生的趣事。

在和幾個師傅閒聊後，小周在那本自己稱之為「百寶簿」的貼身記事本上留下幾個註記：「小陳的老婆下個月要生了，到時記得送打尿布去。」「方老闆對上週二談的配備規格有意見。」這本百寶簿是他自己摸索出來資料記錄方式，內容和欄位都是自己設計，符合個人使用習慣。內容主要為潛在客戶互動記錄和行程上的安排。這本百寶簿可是小周最珍視的機密資料，不過，

⁵ 特級專員：累積車輛銷售台數超過 1,000 輛的業代。

⁶ 營業所排定二班的值班制度，每班各十個小時，分別為早上 8 點至下午 3 點，及下午 3 點至晚上 10 點。每一班有二位業代在值班櫃台上待命，一位為正、一位為副，區分的目的是表示來店的第一位客人由「正」值班員接待，這些排班制度依各營業所狀況而有彈性調整。



以他潦草的筆跡和自創的格式，縱使拿給別人看，大概不容易了解內容的要點。

小周不只一次想過把這些資料輸入電腦做儲存備份的工作，但卻遲遲未進行，一來是因為自己的文書處理能力實在太差，二來是已經習慣用手記了，要轉換也不知從何做起。他另有一本本子記錄顧客的聯絡方式、基本資料和車籍資料等，按車子交車的日期排序，方便通知客戶保養檢修日期。另外小周也在家裡備份了一套顧客管理資料卡，按顧客的生日做排序。至於在營業所裡留下的那一套資料卡和其他檔案記錄，主要是為了應付公司的要求。雖然小周累積這麼多的資料，但找起來很花時間，此外，一些比較機動性的資訊，如客戶的車子維修狀況，還是得用電話聯絡。

小周習慣把該做的事情集中在一個禮拜的一兩天處理完，其他的時間過輕鬆點。昨天交車時遇到一個要求很多的客戶，在交車場和他磨菇了一個下午，主要是客戶對音響配備不滿意。

還好平時小周和外面私人的配件廠有著不錯的關係，最後是以不蝕本的方式在小劉開的配件廠換了客戶滿意的配備。事實上，小劉的廠和小周可是存在著互利共生的關係，雖然公司政策並不鼓勵用外面非公司的零配件，但小周幫小劉找生意，小劉也會幫小周留意新的潛在顧客。

在值班台待了一上午也沒啥收穫，於是小周決定下午到小劉的廠裡泡茶殺殺時間，也算是和配件廠老闆培養感情，有助於以後的合作。

「下個月老王就要退休回家抱孫子了，真是好命。不過他那 1,000 多個客戶以後誰接啊？」

整個下午大家的話題就一直在這上頭打轉，這陣子許多資深業代輪番退休，不只公司的客戶可能因為這樣流失掉一些，那些賣車絕技也跟著失傳，小周一想到這就覺得可惜。「要是他們那些本事能夠出本《超級業代密笈》就好了！」他心裡這麼想著。

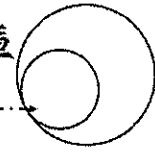
閒扯了一下午，不知不覺就四點了，「可得在五點前趕回營業所才行！」，小周連忙起身向大家告辭，走到外頭開車回營業所開檢討會議。

三. 資深業代—李姐

清晨七點，中和的傳統市集喧鬧一片。李姐身著素淨家居服，熟練且熟絡地穿梭在每個攤位間和老客戶們寒暄，順便也即時處理一下他們反映的事項，拉近跟客戶的距離。這是李姐這幾年的例行公事，「車子狀況如何？有什麼需要幫忙的？」是她最常掛在嘴邊的話。

「讓客戶感覺親切、真誠的關心是成為一個優秀業代的必要條件，業績能持續成長的秘訣！」，每次有新進的業代來營業所報到，李姐總是這樣子耳提面命。

李姐是匯豐汽車中和所的課長，同時也是個累積銷售超過 1,000 台以上的超級業代，早午晚跑傳統市場的習慣是她剛進匯豐時，在當年的所長黃經理帶領下養成的。



早上八點整，李姐準時踏進營業所，和忙著打掃的幾位業代道過早安後，她掏出了記事簿稍微瞄了一下，很快地規畫今天行程及比較急著要處理的事項。李姐一向對自己計劃行程和記憶重要客戶資料的本事相當自豪，雖然在記事簿上規劃好的行程常會因突發事件而打亂，但她卻不曾漏失掉自己該去處理的任何一件事，彷彿這些事情都已刻錄在腦中有定時鬧鈴的資料庫內，時間一到自然會提醒她去辦好。

李姐身為課長，有必要了解甚至掌握底下業代的行程安排，一年前她曾試過在所上放置一個記錄行程規劃的白版，規定每個業代每天早上一定要詳細填寫當日行程。但因為業代都希望有自由的個人行程安排，不希望被監督，加上業代常遇到突發的狀況要處理，規劃的行程往往都無法當日完成。一個月後，李姐將白版改成「備忘錄」的格式，業代只要填寫待辦事項與進度，課長再根據這些記錄來管理業代。

由於過去在高職時是唸資料處理科，李姐對電腦操作和試算表等套裝軟體相當熟悉，家中也有 PC，因此她很早就開始用電腦記錄和儲存客戶的資料。車籍資料和顧客基本資料，如生日，身份字號，等皆以自行設計的 EXCEL 表單來處理，因此，她都能準時通知顧客驗車時間、寄送賀卡。

雖然重要的客戶的資料都記得很清楚，但畢竟手上有著 1,300 個客戶，每個客戶可能就代表著一個家庭，雖然常常和這些客戶群聊天、相處，但延伸出的複雜關係聯結可不是人腦可以理得清楚的。她常想：「如果有台聰明的電腦，能夠隨時記錄我跟客戶聊天的內容，還會分析。哪天我隨便問一下電腦今天那個客戶最有心情跟條件來買車，電腦馬上就給我名單，那就太好了。」

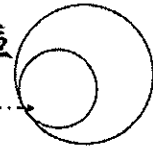
當了兩年半的課長，李姐有著說不出的甘苦，作為一個管理者兼教練的角色，要照顧七、八個業代。不僅要帶他們銷售的技巧，還要負責整個課的業績。常常在底下的人達不到每月最低績效要求時，還得把自己的業績先挪借給他們，甚至介紹潛在客戶，以免他們淪為低戰力人員而被公司檢討。

李姐現在雖然不像以前當業代衝業績時，常常在外面開拓新客源，但她長期經營的幾百個既有客戶卻不時介紹新客戶給她，使她常常忙不過來。最近她就商請親戚一個唸商專的女兒當她的臨時助理，幫忙處理辦牌、續保、填寫表單、生日卡等等不必和顧客直接接觸的行政工作。

雖然擔任課長的壓力很大，但對她而言，能夠帶領新人和單純當個業代相比，是有很大的不同的。能夠勝任管理者的角色，對她來說，也算是一種自我挑戰。

業代管理方式

匯豐汽車管理業務人員首重公平原則，公平原則就是讓一切透明化。其升遷及薪資制非常透明化，每三個月考核一次。薪資結構方面，每個業代有固定的底薪，對公司而言，除底薪外，



必須再加上間接用人成本，例如勞健保費、退休金等，匯豐汽車 1,300 位業代，每個月的固定薪資就要 2,000 多萬元，是公司極大的成本負擔。

業代的佣金按銷售新車台數的百分比來計算，而每台獎金依商車及轎車分別有不同的百分比，由於車種獎金的不同以及公司採取累進制的銷售獎金制度，一個賣 4 輛車的業務員，與賣 8 輛車的業務員，收入可能會有相當大的差距。此種獎勵方式在景氣好時讓每個人都賺很多錢，但在景氣不好時，便有承受只領固定底薪的壓力。

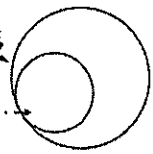
績效衡量方式除了業代之外，營業所為公司創造了多少利潤，就可以得到立即的回饋。某個營業所多賺的錢，立即就當成單位獎金發出去。而且回饋非常快，當月獎金馬上發下來，不是等到年底或六個月結算一次。

業代的收入只有上述三項，但支出都得自掏腰包。小藍曾抱怨說：「我這一趟跑到三重為客戶牽車回廠保養，花的油錢及大哥大都是自付的，也沒有算業績。老實說如果在忙的時候，我才不願意親自跑這一趟呢！」

公司曾透過幾次與業代的面對面訪談，以了解業代在一天的行程當中，所可能表現出來的績效，及其時間管理、行程安排的作業。結果發現，資深業代及資淺業代對於時間的利用方式不同，如表六所示。資深業代直接時間⁷的比例較資淺業代高。另外也發現，私人時間佔比太高，這與公司所擬定的一份業代標準時間分配(表七)不甚相符。

透過幾次會議的討論，認為這種現象主要是匯豐汽車對業代並無適當的行程建議及合適的教育訓練，業代必須自行摸索各相關工作，浪費許多時間在業務行政工作上，包括協調內部相關部門、填寫資料表格等等。這些工作雖然是必要的，有助於內部管理與顧客滿意，然而業代真的必須投入這麼多時間在後勤工作嗎？還是應該以外包的方式或系統的輔助，盡量有效率地做好後勤工作，讓業代有更多時間與顧客接觸？在調查過程當中，也明顯可以看出，業代喜歡完全由自己規劃時間的運用，公司很難瞭解業代是否有效利用時間，也增加了管理的困難度。

⁷ 直接時間指業代直接服務顧客的時間，例如打電話、拜訪、接待來店(電)客等等。間接時間指間接處理有關顧客事務的時間，例如填寫生日卡、處理交車事宜、辦理保險貸款事宜等。其餘時間則為業代私人時間。



表六 業代工作時間分析表

	業代 A	業代 B	業代 C	業代 D	業代 E	合計%
直接時間	295 分鐘 (54.63%)	190 分鐘 (33.40%)	50 分鐘 (15.15%)	85 分鐘 (14.40%)	75 分鐘 (27.78%)	695 分鐘 (30.15%)
間接時間	215 分鐘 (39.81%)	170 分鐘 (29.57%)	155 分鐘 (46.97%)	240 分鐘 (40.68%)	165 分鐘 (61.11%)	945 分鐘 (40.99%)
私人時間	30 分鐘 (5.56%)	215 分鐘 (37.39%)	125 分鐘 (37.88%)	265 分鐘 (44.92%)	30 分鐘 (11.11%)	665 分鐘 (28.85%)
合 計	540 分鐘 (100%)	575 分鐘 (100%)	330 分鐘 (100%)	590 分鐘 (100%)	270 分鐘 (100%)	2305 分鐘 (100%)

業代資歷：A 8 年；B 5 年；C 4 年；D 1.5 年；E 1 年

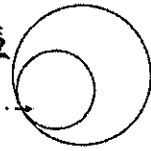
表七 業代典型工作內容

類別	工作項目	小計
直接接觸顧客	顧客關懷電話、拜訪新舊顧客 客訴處理、街展	6.5 小時 (68.4 %)
間接接觸顧客	驗車服務、取車保養、對保、續保 訂交車服務、行車時間 打掃、早會、夕會、教育訓練	1.5 小時 (15.8%)
私人時間	午餐、同事聊天、私人電話	1.5 小時 (15.8 %)
合 計		9.5 小時 (100.0%)

顧客資料的管理

為了管理日漸龐大的客戶群，公司也訪問了幾位銷售累積台數在 1,000 台以上的超級業代。透過訪談，公司深切的體會到知識傳承的必要性。

「公司規定我們填寫一張客戶資料管理卡，但那只不過是應付公司而已，我們都有自己的記錄本。」一位累積銷售台數 1,140 台，年資 14 年的業代說。「每個人記錄的方式不同，有按交車日期排序、生日排序等等，或者併用的方式。像我就是以併用的，一本按交車日期排序，除基本資料外，就是一些車籍資料，如型號、牌照號碼、購車日期等等。我並不是很在乎顧客個性的掌握，因為業代最重要的是臨場的反應，要有本領能和每一位顧客閒話家常。另外一本



是按生日月份作分類，在生日前半個月我就開始寄發生日卡，公司有統一製作生日卡，但你要在上面親自寫一些祝福的話才有誠意。」

「與客戶直接互動是最好的方式。」另一位資深業代說。「透過密集頻繁的接觸，你可以隨時掌握客戶的最新狀況，我都是每年必定親自拜訪每一位顧客，贈送自己掏腰包製作的日曆，也可借此更新電話、地址等資料。客戶與客戶之間關係的連結也是很重要的，如果很複雜的話，則筆記本可能無法記錄，所以我都是以掌握關鍵人物的方式來管理，這樣比較好記憶。掌握連結關係的另一好處是，可以將失聯的客戶找回來，我就曾經透過一位新的客戶找出已經失聯二年的客人呢！」

透過訪談，公司發現直接與顧客互動，提供良好的服務，往往是達到顧客滿意的重要關鍵。這就牽涉到互動品質的重要性。許多業代皆表示，自己所擁有的一套客戶管理方式並不見得適合其他的業代，而這套記載顧客資料的本子，要成功傳承給另一位業代的機率，也是非常低的，大約只有 40% 不到，有的業代甚至強調交接成功率僅有個位數字。曾經有一位銷售台數七百台的業代，因為轉行就將資料移轉給他哥哥，結果哥哥的績效卻沒有弟弟好。原因可能是他的服務水準沒那麼好，有資料也沒用；更大的可能是顧客的感受，他們主觀認為互動的品質有差異性。

目前匯豐汽車的資訊系統中約有 63 萬餘筆顧客資料⁸，但僅記載已成交顧客的基本資料及車籍資料。進一步的顧客工作資料、家庭資料、興趣嗜好等全部保存在業代的腦中及個人的記事本中，公司並無能力來管理也無機制要求業代貢獻這些資料。

匯豐的資訊系統

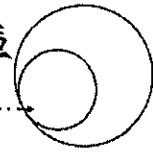
整體匯豐資訊系統可分為後台及前台兩部分，後台資訊系統主要分為新車銷售、保修物流、財會系統等三大類。前台資訊系統為企業網站，消費者可直接上網查詢有關購車(新車、中古車、租車、車險)、售後服務(維修、保養、拖吊、080 服務)的資訊。

發展歷程

匯豐汽車初期所有的資料作業皆採人工處理，1979 年底，首先由服務部開始零件庫存管理系統之電腦化。1981 年，管理部亦陸續實施電腦化，此時資訊系統及資料庫分散於各部門，三大處(管理處、營業處及服務處)的系統及資訊人員各自獨立。「雖然是分散的系統，但以當時的資料處理量卻仍可負荷業務上的要求！」資訊部鍾經理回憶道。

1990 年以後隨著市場的成長，需處理的資料量大增，處理資訊的效率愈顯重要，公司逐漸

⁸ 匯豐成立以來的累積顧客資料有 63 萬筆，存於 Informix 資料庫中。



感受到資訊管理與整合重要性，於 1990 年底成立資訊組，以統一公司資訊作業的標準外，對系統欠缺整合性的問題也開始重視。遂有 1992 年新車交易系統的導入。新車交易系統使用 DEC System 5500、UNIX 作業系統，資料庫則統一使用 Informix 5.01，整體建置經費約 3,000 多萬元。運作重點在銷售部份，目標在使訂車、提車、交車、客戶管理作業流程能更有效率的進行。一個重要的改變是資訊流通效率性的提高。以新車的引擎號碼的傳送為例，系統導入前，是由上游中華汽車以書面資料遞送，再由人工作業分配至各相關單位。系統導入後新車引擎號碼進入系統，各單位可以快速得知。1999 年資訊組升格為「資訊部」。

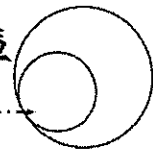
「本來每月處理 3,000 台新車資訊量，在這套新車交易系統上線後，我們在不增加任何行政人力的情況下，將處理的資訊量提高到每月 10,000 台以上！」鍾經理提到了這套系統的效益時仍難掩得意之色。

網路基礎建設部份，過去資訊的傳遞一直是以電話撥接或傳真方式進行，因為資料量少，時效性上尚能達到績效要求。直至 1998 年 4 月隨著 DMS 的規劃開始全省各據點的網路佈線工程，在當時的網路建置成本效益考量下，初期使用的是 Frame Relay 系統，爾後在成本及頻寬的要求下，2000 年 9 月完成改置 ADSL 網路基礎建設。

在資料庫的使用上，自 1992 年建置新車交易系統後，一直以 Informix 為主。2000 年 DMS 系統上線取代新車交易系統，財會系統仍維持使用 Informix，DMS 則使用 Oracle 資料庫。在保修系統部份，總公司一直使用 1990 年起建置的 PICK 系統，但地方單位則轉用 DMS 系統。目前在各資料庫間的轉檔以 text file 執行。「在 DMS 已用 Oracle 及未來導入 ERP 的考量下，將來希望都在 Oracle 的環境下運作。」張部長提到。

資訊部門成立初期的編制僅有 6 人，依工作性質區分為負責網管、資料庫運作維護的「資管組」，與負責硬體設備管理、維護的「資設組」。經過幾年的編制擴充與業務調整，目前資訊部成員有 11 人，含總公司 5 人及地區單位 6 人。資訊部依匯豐業務六大區域在每一區域配置一個 MIS 人員，主要工作是負責該地區內資訊網路系統的維護，如果不能在當地解決再回報總公司。總公司目前編置的 5 人中，除統領及負責資訊部所有工作的張部長外，有二位「資管組」，一位在「資設組」，一位是行政助理。資管組中有一位工程師兼任匯豐過去大量顧客資料的清楚作業。

「匯豐的資訊部人員一直維持很低的流動率，也許是我們的作業一直是以維護既有系統為主，頗單純地，離職都是因為其能力真的不夠。」張部長笑著說「最近公司開始推行業務人員資訊化的計劃，總公司資訊部每個人的工作量大增，相信資訊部將來在組織中會扮演更重要的角色。」



DMS 系統

1998 年 4 月是匯豐汽車資訊系統的一大轉折點，與中華汽車合作規劃導入中華三菱體系產銷服務系統(Dealer Management System, DMS)，其目的在達成產銷體系的 E 化。此專案的願景為「以顧客需求(產品與服務)為導向，藉由資訊的即時溝通，使三菱家族獲得最大的市場、利潤與顧客滿意。」在此願景下，設計了售前服務、售後服務、行政管理三類的系統，以建置中華三菱體系網管中心(VAN center)的方式，將匯豐、順益、華菱三家經銷廠商與上游製造商中華汽車互相連結。

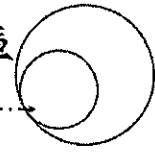
匯豐汽車為 DMS 系統投資 1.3 億元，目前每個月仍需固定支出 280 萬元。至於預期效益，DMS 規劃在訂車/交車/領牌方面，由於作業上線的緣故，銷售數字可及時取得，並做多維度分析，而且訂交領格式統一，可利後續資料處理。供車/配車方面，由傳統的人工配車轉為可設定為人工或電腦配車，各家經銷商可查詢可供車的狀況及中華汽車生產計劃，另外尚包括車輛動態查詢。DMS 目標是製造廠可以進行彈性生產，即少量多樣化，如有需要可在特定時間內調整生產。

在投資並追加大筆經費後，DMS 上線時程卻因主辦人員更迭、承辦廠商流動及經銷商配合度欠佳的情況下一再拖延。而預期效益亦因新系統沒有相配合的新作業流程、整體團隊欠缺共識的情況下大打折扣。生產排程彈性依然沒有改善，訂單作業時程依然不變，行銷分析還是以 PC 執行。

匯豐的 DMS 上線後的一年間資料傳送以 client-server 的方式進行，需由匯豐的 NT 進入 VAN center，處理的時效性差。目前改以 Web 的方式輸入資料，在網路頻寬已足夠的情況下，卻時時有上線速度遲緩的現象。「這不是網路塞車，可能是資料庫那兒的問題吧？」鍾經理苦笑著。「當初中華汽車做不好，實在是因為生產系統與 DMS 系統的協調性欠佳。DMS 對我們的效益主要在服務面，如訂單的處理時程，交車日期的縮短等，這些由服務的改進而提高顧客滿意度的效益是較難衡量。」張部長語重心長地分析：「以中華汽車的觀點，DMS 可以說是個“不太成功”系統。但是以匯豐的觀點，DMS 提昇了新車、零件、保修系統間的整合性與資訊溝通品質，這系統有點貴，但似乎還挺划得來的。」

展望

窗外天際的夕陽餘暉灑在基隆河上，南港河堤旁車水馬龍依舊。窗內副總辦公室卻異常沈靜，以乎有著一股新的力量、新的衝勁正在蘊釀勃發！李執行副總低頭沈吟，在考量了產業、公司現狀及基層人員面臨的困境與問題點後，重新整理思路，雖然有著 DMS 的前車之鑑，但檢討公司的願景設定及策略佈局，採取組織與流程變革配合先進資訊系統的導入，做為公司重新



出發的手段，確有其必要。李執行副總心裡一陣清明爽朗，不禁饒然發聲：「好！就這麼辦了！」

於是匯豐汽車開始進行 ESEC 的建構計畫，希望吸收一批既懂得使用 IT 設備，又願意採行新銷售方式的優秀業代，由其建立銷售電子化，首要目標是降低新舊業代交接過程中顧客流失的比率⁹。

ESEC 先導計劃

ESEC(E-Sales Engineer Club)建構案是匯豐汽車一系列提升顧客滿意計畫的試金石。匯豐汽車已有 25 年歷史，累積銷售量也正式突破 100 萬台，但始終將自己定位在銷售有形汽車產品，而不是銷售無形服務產品，多年來疏於顧客關係經營及顧客行銷。

匯豐汽車深刻體認到以往土法煉鋼的方式再也不適用了，因此在 2001 年初宣布進行 ESEC 計畫，第一步驟就是將銷售資訊電子化，要求參與該小組的成員必須蒐集相關的顧客資料，正確的輸入電腦中並隨時更新，同時也要定時回饋市場情報，建立銷售資料庫。接著就是利用這些顧客資料進行轎車顧客的深耕開拓，與顧客建立更緊密的互動關係，提供一對一的服務，希望顧客滿意度的提升能為業代創造更高的銷售成績。

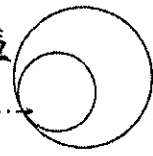
為了便於日後密集的溝通工作，ESEC 種子成員以大台北地區的業代為主，同時還要符合年資一年以上、累積銷售 60 台以上(不含對大口客戶的銷售量)、會使用 PC 等嚴格的條件。2001 年 5 月 ESEC 進行第一次說明會，8 月開始正式運作，共有 15 個營業所、21 位業代成為種子成員。種子成員必須完成匯豐汽車銷售資訊電子化的建制工作，以服務其他業代；並須以此套系統進行顧客開拓工作，讓其他業代能起而效尤。為了讓 ESEC 種子成員專心投入，公司提供每位成員一個月 2,000 元的研發加給及 15,000 元購買 NOTEBOOK 的補助費用，同時也提供專屬的訓練課程。

目前 ESEC 網站已正式成立，各個相關的資料庫建構已具備初步的規模，例如車型介紹裡的車價查詢、車種應對話術、貸款保險試算表等，又如訊息看板裡的交通監理法規、產業即時資訊等，客戶資料維護裡的潛在客戶維護及成交資料維護。此網站可做為業代在服務客戶時的輔助幫手，同時資料輸入及查詢的方式也都非常簡易。

顧客關係管理專案

ESEC 的推動，讓業代體認到資訊化時代下的衝擊，自己必須培養足夠的資訊能力，才不會被這個市場淘汰。種子成員定期參加公司舉辦的教育訓練課程，從最基本的打字開始學起。看到 ESEC 參與成員的努力投入，李執行副總不禁感到相當欣慰。

⁹ 流失率指二年內(新車)未回廠客戶，依公司調查，目前顧客流失率約在 12.05%。



「其實現在正是公司推動資訊化的最佳時機。」在 ESEC 進行快一個月時，一位資深業代如此說道。「市場的萎縮並不是業代可以控制的，現在業代都過得很辛苦，傳統的殺價競爭已不可行，未來要靠差異化的服務爭取客戶。如果公司在這個時候給予業代幫助，業代會很感激公司，認為公司有在替他們著想，他們也會很樂意配合公司的政策。」

ESEC 只是一個先導計劃，在匯豐的願景架構中，滿意的員工、滿意的顧客、第一流的公司，這三者之間要完全達成其目標，背後需要有一個更宏大、長遠的計劃才行。李執行副總心想：「除了有一方便的系統可幫助業代在銷售時，提供客戶更快速的服務之外，知識傳承的問題才是最重要的，但是要他們主動貢獻知識到資料庫上，有什麼誘因促使他們這麼做呢？」