

奇技公司的明星業務員諾克斯，用放長線釣大魚的方式，突破強硬客戶的心防，完成不可能的交易任務。然而，在看似立下大功的背後，他的做法卻引發了欺瞞客戶的爭議。於是，公司不僅不打算獎勵他，還準備要嚴懲……

當銷售妙計踩到道德界線 成交不擇手段？

World-Class Bull

約翰·韓福瑞斯 John Humphreys
札法·阿米德 Zafar U. Ahmed 蜜德莉·普萊爾 Mildred Pryor

妳在跟我開玩笑吧？珊曼莎。」傑瑞米像連珠砲似地說：「克里斯搶到公司兩年多來最大一筆生意，他是我們最優秀的業務員！他打破僵局，得到穿山甲公司的青睞！他實在太厲害了！」

傑瑞米·席爾瓦（Jeremy Silva）是奇技車隊服務公司（Specialty Fleet Services）的銷售部門副總裁，他從十樓辦公室窗口望著隔壁的街區，正好看見南波克郡（South Polk）老建

築派拉蒙大廈附近的長方形空地上，停放著兩輛穿山甲瓦斯及電力公司（Armadillo Gas & Power）的鮮黃色維修工程車。奇技公司經歷長期的艱苦奮戰，才爭取到穿山甲公司的車隊服務生意，利潤極豐厚。要不是推銷鬼才克里斯多夫·諾克斯（Christopher Knox）如此精明，祭出奇招，公司恐怕還無法敲開穿山甲身上那層著名的硬殼。同事佩服諾克斯的神通廣大，都稱他為「堡壘」。傑瑞米萬萬沒想

到，人資部門副總裁珊曼莎·威廉斯（Samantha Williams）現在居然說，諾克斯觸犯公司的倫理規章，所以她準備要記他申誡。

「如果你所謂的『厲害』就是指『欺詐』，諾克斯也許當之無愧吧。」珊曼莎挑著眉毛說。珊曼莎是傑瑞米的好友，也常和他搭檔合作，曾協助他完成銷售部門的組織重整計畫，包括建立新的獎勵與佣金制度。不過，最近她又多了個新身分：奇技公司倫理審查會主席。珊曼莎強調，「違規就是違規，公司的倫理規章寫得很清楚：『欺騙性商業手法』違反企業倫理，公司必須處置。在所有人當中，你應該最清楚這條規定才對。」

傑瑞米心想，這倒是真的。五年前他剛進奇技公司時，公司才發生過一樁丟人現眼的回扣醜

聞，從此，他就一直協助推動公司建立倫理規章。如今這套規章，卻用來約束自己手下的明星業務員「堡壘」諾克斯。怎麼會這樣？

準備出招

半年前，奇技公司區域銷售經理威爾·梅爾斯（Will Meyers）曾拜訪穿山甲公司的財務長戴爾·藍德利（Dale Landry），結果再次無功而返。回來後，他到德州阿馬利羅市（Amarillo）最高檔的烤肉餐廳「德州兩步舞」餐館（Texas Two-Step）和傑瑞米與堡壘共進午餐，他們其實已經延誤用餐時間，威爾到的時候，傑瑞米和堡壘已經先開動了。威爾進了包廂之後，神情落寞地感嘆：「我就是沒辦法更進一步。」威爾打算

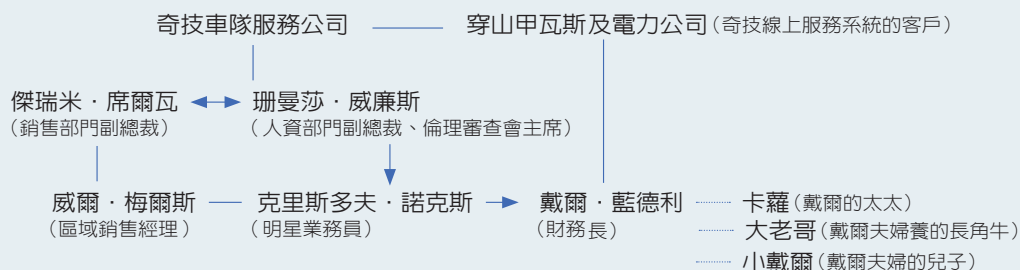
把滿腹牢騷都發洩給兩位同事聽，傑瑞米也樂得聽他一吐為快。

「這麼說來，戴爾不喜歡你作的FleetNet示範介紹囉？」

「他就只是坐著看，什麼問題都沒問，示範結束後，也不表示意見。」威爾抱怨說。

FleetNet是奇技公司新推出的線上服務系統，提供客製化的支援服務。這套系統在每輛汽車上裝設內含全球衛星定位系統（GPS）的模組，以即時追蹤車輛的所在地點、行駛里程、耗油效率，以及駕駛行為（例如，車速太快、起步過猛、煞車用力等），此外，還能替客戶整理自有或租用車輛的維修與事故紀錄，並追蹤保養和修理成本、最新轉售價格，還有客戶車隊經理會很感興趣的許多其他資料。威

登場人物介紹



製表：陳春賢

本個案公司與故事情節皆為虛構，旨在表達一般管理上的兩難困境，並由專家學者建議具體可行的解決方案。

爾一直很煩惱的是，儘管穿山甲公司的車隊經理對FleetNet很感興趣，他還是得聽命於戴爾。戴爾大權在握，只有他能決定，穿山甲公司要跟哪一家車隊服務業者打交道。

威爾繼續吐苦水：「最糟的是，戴爾一直鼓勵我再去說明一次，我認爲他簡直就是虐待狂。」

堡壘把手指上的烤肉醬舔乾淨後，問道：「戴爾·藍德利……就是那個在帕羅杜洛（Palo Duro）峽谷有座休閒牧場的傢伙嗎？」

威爾答：「對，就是他。這老兄只有在提起他家那頭寶貝牛的時候，才顯得興致勃勃。他還說，上週末他把那頭牛送去拉巴克（Lubbock）參展，結果得了個什麼獎，真是可喜可賀呀！」

堡壘一面點頭，一面盯著盤子裡那堆啃剩的骨頭說：「你不介意我去拜訪他吧？我想，也許我能引起他的注意。」

威爾看著傑瑞米，傑瑞米聳肩說：「反正現在這麼做也沒什麼損失，對吧？」

威爾同意：「對啊。我已

經把我能想到的招數統統使出來了，現在該換別人去試試看了。」

「佣金都算你的。」堡壘提議。

「不行。要抓到穿山甲，得花很多力氣。如果你完成任務，佣金當然是你拿。」

「那就兩人對分，這樣很公平吧。」傑瑞米說。

照片誘餌

堡壘了解了一下狀況，發現戴爾和他太太卡蘿當初是繼承了那座占地不廣、但風景如畫的牧場（身爲財務長的戴爾，肯定認爲這座牧場的面積，跟附近那些大得多的牧場比起來，算是小巫見大巫）。

戴爾夫妻養了一小群長角牛，其中一頭特別讓他們引以爲傲，一副「我家的牛比你家的資優生還聰明」的模樣。

某個週六早晨，堡壘驅車前往戴爾家的牧場，他已經想好對策，要假裝這是一次愉快的邂逅。當他把車子開進牧場前面的彎道時，看見一頭巨大的長角牛，正獨自站在柵欄旁，他心

想：「既然主動追戴爾不成，就看看能不能引誘他來追我。」

堡壘一邊敲著戴爾家的大門，一邊盤算要採取哪幾個行動。應門的是卡蘿。好戲上場嘍。

「嗨，您好。」堡壘誇張地展露開朗的笑容與態度，用愉快的口氣向卡蘿自我介紹：「我本來不想打擾您的，但剛才經過這裡的時候，看到府上養的那頭大牛。如果您不介意的話，我想幫牠拍幾張照片，牠實在太壯觀了。」接著又說：「我一向認爲拍照前，最好先徵求主人同意。我可不希望您認爲我的行跡可疑。」

卡蘿說：「當然不介意。我先生跟我都深深以『大老哥』爲榮，牠得過不少獎喲。」堡壘聽得出來，卡蘿提起後面這句話時，似乎有點不好意思。他謝過卡蘿，向她告退，然後走回柵欄處，來到那頭牛站著的地方，用數位相機照了十幾張相，然後繼續上路。

折返市區的路途很遠，在半路上，堡壘把車子停在一座橋上，橋下是潺潺小溪，溪旁有片樹林。他看著溪流過色彩斑斕的石頭，儘管感受到祥和寧靜的氣氛，卻掩不住心中的興奮與騷動。

大魚上鉤

約翰·韓福瑞斯（john_humphreys@tamu-commerce.edu）

蜜德莉·普萊爾（mildred_pryor@tamu-commerce.edu）

兩人都是德州農工大學行銷與管理學教授。

札法·阿米德（zafaruahmed@gmail.com）

沙烏地阿拉伯的法赫德蘇坦大學（Fahad Bin Sultan University）商管學院院長。

「嗨，您好，還記得我嗎？」堡壘用輕快活潑的語調問。卡蘿當然記得這位彬彬有禮、上回幫大老哥拍了幾張照片的小伙子。她請他進門。打從初次見面後，已經過了兩星期，堡壘想給戴爾夫妻一個驚喜。他遞給卡蘿一張配上精美相框的照片，相片中的主角，正是那頭魁梧的牛。

堡壘眉開眼笑地說：「照片洗出來的效果很棒，我想您可

告辭時，卡蘿還不停地向他道謝。但他知道，不久他們還會再見面。

堡壘驅車從戴爾家牧場出來，回到大馬路，這時恰好有輛車子從他眼前的坡道駛來，他立刻認出那位面無表情、全神貫注、毫無戒心地握著方向盤的人，正是戴爾。堡壘認得出戴爾，是因為他曾上網搜尋過戴爾和大老哥的資料，還找到他們在得獎時合拍的許多相片，照片裡

貌、體貼、慷慨的年輕人拍了這張照片，還裱好相框送給他們。堡壘很有把握，她一定提到過好幾次。堡壘善於拿捏時機，靜觀其變，要是操之過急，就會壞了大事。他的推銷計謀好比一杯濃茶，需要浸泡一段時間，才能讓茶葉裡的成分釋放出來。

自投羅網

堡壘再次造訪戴爾家那天，一看到牧場的車道出現在眼前，就不由得慶幸自己擁有一顆精明的頭腦，還有一對銳利的眼睛！經過這幾週的「隨意觀察」（堡壘比較不愛用「監視」這兩個字），他發現戴爾通常在週五中午返家。「中獎啦！」堡壘自言自語，他不但看見戴爾的Escalade停在家門前，還看到他和卡蘿正站在外頭，一人一側刷洗著大老哥強壯的肚皮。

堡壘向戴爾打招呼：「您大概是藍德利博士吧？」他故意帶了點英國腔，想要模仿19世紀末，亨利·史丹利在非洲尋獲失蹤已久的李文斯頓博士（Dr. Livingstone）時，說過的一句著名問候語：「您大概是李文斯頓博士吧？」

「正是本人。」藍德利說。

卡蘿對她先生說：「戴爾，他是克里斯，他就是把大老哥那張精彩照片送給我們的好好先生。」接著又轉頭對堡壘說：

「我可不希望您認為我的行跡可疑。」

能會想要一張。」他本來就是個技藝甚佳的業餘攝影師。就算這張照片不是推銷計策的一部分，堡壘也會覺得很自豪，因為他捕捉到那頭牛的神韻，包括牠冷漠而倔強的表情、清澈如玻璃的黑眼。堡壘對這張作品的喜愛，也感染了卡蘿，她讚嘆道：「哇，這相片太棒了，諾克斯先生。」

「請叫我克里斯吧。」

卡蘿隨即把照片立在玄關桌上，擺在英國登山探險家亨利·史丹利（Henry Stanley）那本皮面傳記旁。堡壘笑容可掬地準備

的大老哥對頒獎單位在牠身上綁的綵帶，一副無動於衷的神情，戴爾則笑得合不攏嘴，顯然很高興。

堡壘記下那輛車的廠牌與車款，是凱迪拉克最新出廠的大型休旅車Escalade。下回他再來的時候，可以看看那輛車在不在，好確認戴爾在牧場裡，兩人才能「不期而遇」。

堡壘按兵不動了三星期，在這段期間，戴爾每天一定都會打量和欣賞寶貝大老哥的那張藝術照，還會聽他太太提到有位禮

「真是抱歉，我忘了您貴姓！」

「藍德利先生，我姓諾克斯，全名是克里斯·諾克斯。」雙方握了個手。

「嗯，克里斯·諾克斯，很高興認識你。我們非常喜歡你的作品，這頭老牛幾乎就像我們的家人，所以真的很感謝你！」

在卡蘿堅持下，他們一起進到屋裡喝冰茶。戴爾問道：「克里斯，你除了幫大型農場動物拍照，是在哪裡高就啊？」堡壘告訴戴爾，他在奇技車隊服務公司銷售部門工作。

「是嗎？」戴爾訝異地說：「那真是太巧了，我在穿山甲瓦斯及電力公司上班，你們公司裡的人多年來一直想找我作生意。」

堡壘先解釋他的工作領域不同，接著又故意露了點口風：「我們為客戶提供許多資料，都是高度量身打造的，因此我們主要的服務對象，通常都是很大的客戶。我不太熟悉穿山甲公司的狀況，你們大概不會需要我們提供的高檔服務，也可能會覺得我們公司的服務費，比你們現在支付的費用貴了點。」

堡壘注意到戴爾的鼻孔微微向外張開，發現有些人真的跟自己的寵物長得很像，實在有趣！「呃，我該告辭了。」堡壘說：「很高興您喜歡那張照片。」說著就把冰茶喝完，向兩位主人道

謝，然後起身離開。

週一一大早，戴爾就打電話給堡壘。這早在堡壘意料之中，但他當天並沒有回電，而是利用週五再度登門拜訪。這次，他專程把一份印有許多得獎長角牛照片的月曆送給戴爾夫妻。卡蘿說：「好美呀。」戴爾似乎有心事，大部分時間都在打聽奇技公司線上服務網路的事。

堡壘後來又安排了兩次邂逅（次數太頻繁可能啓人疑竇）。一次是個美好的週六上午，他帶著相機去參觀家畜拍賣會，結果巧遇戴爾。接下來那個星期四，堡壘跑去觀賞姪子的小聯盟棒球賽，戴爾也在現場觀賽，他那位綽號「小老弟」的兒子小戴爾（Dale Jr.），是另一支球隊的二壘手。

戴爾每次跟堡壘聊天，似乎都比前一次更激動，對奇技公司也更好奇。堡壘必須努力克制自己，才不會露出馬腳。他不禁想，戴爾向來很習慣讓別人追著他跑，當他反過來想追別人時，卻顯得笨拙。堡壘刻意對戴爾的談話內容表現得興趣缺缺，還經常轉移話題，不談生意，好像他根本不關生意。

有一天，戴爾留言三次給堡壘，兩次在午餐前，一次在午餐後，堡壘認為，該是回電給對方的時候了。他才剛說了聲：「嘿，戴爾。」戴爾就打斷他：

「我想再看一次你們公司的電腦示範，明天你跟威爾·梅爾斯能不能找個時間，來我們公司講解給我聽？」

有功無賞？

穿山甲公司與奇技公司簽約那天，雙方皆大歡喜。傑瑞米對堡壘的表現滿意極了，於是發出一封電子郵件給銷售部門全體同仁，主旨是「世界級的長角牛」，在信中細數堡壘的各種推銷手法，還十分明智地讚揚威爾事先替堡壘鋪好路，威爾日後才能繼續輕鬆優雅地和這位志得意滿的同仁共事。

然而，奇技公司有些員工可不像傑瑞米和他的團隊那麼高興。傑瑞米這封電子郵件被轉寄到公司各個部門，最後終於連倫理審查會也看到這封郵件了。如今傑瑞米不得不為堡壘開脫，以免他因倫理規章而受罰，偏偏當初他是推動公司設置那些規章的人。

「聽著，」珊曼莎手上拿著傑瑞米那封電子郵件的列印本說：「要是有人把這東西寄給藍德利，會有什麼後果？他對奇技公司會作何感想？他肯定會覺得我們欺騙了他跟他太太！他這想想可能沒錯。所以我認為我們應該捫心自問，一家企業會在什麼情況下，把玩弄和欺騙他人的手段，稱為所謂的高明推銷術？這

麼做，會破壞我們跟客戶的關係嗎？會損害我們的名譽嗎？倫理規章要求我們必須跟客戶和其他利害關係人誠實交易，這算誠實嗎？」

傑瑞米劈哩啪啦回應說：「可是，這到底哪裡有害？既沒有人受騙，也沒有人拿回扣，穿山甲公司得到比以往更好的服務，克里斯也沒有違反公司倫理規章的任何一條規定，何況整件事在進行期間，戴爾·藍德利根本還不是奇技公司的客戶！」

珊曼莎說：「嚴格說來也許無害，但我們現在卻明目張膽地拿堡壘的做法，來激勵銷售部門員工，將來其他同仁會不會也想玩弄更狡詐的花招？但願不會。這整件事不禁讓我想到，公司的倫理規章可能還有盲點。」
（譚家瑜譯自“World-Class Bull,” *HBR*, May 2009）

問題：奇技公司應該處分銷售團隊，還是澄清他們沒有犯錯？

以下，四位專家學者提出精闢的建議。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。