

销售之魔
之
终极篇

[日] 田中道信 / 著
陈晓丽 / 译

决策层的营销课

世界顶级营销大师，全球500强企业理光集团奇迹复兴的缔造者
打拼商界60余载，85岁仍担任34家企业要职

人民东方出版传媒
 东方出版社

014038045

F274
908

之
终
极
篇

[日] 田中道信 / 著
陈晓丽 / 译

决策层的营销课



F274/908



北航

C1723747

人民东方出版传媒

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售之魔之终极篇: 决策层的营销课 / (日) 田中道信 著; 陈晓丽 译. —北京: 东方出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5060-7209-0

I. ①销… II. ①田… ②陈… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 016974 号

Syacyougayaru top sales no gokui by Tanaka Michinobu

Copyright © 2009 by Tanaka Michinobu

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Oriental Press

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Japan Management Consultants Association

Simplified Chinese translation rights arranged with Japan Management Consultants Association through Chen Xiao Li.

本书中文简体字版权由泰邦株式会社代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2014-0171 号

销售之魔之终极篇: 决策层的营销课

(XIAOSHOUZHIMO ZHI ZHONGJIPIAN: JUECECENG DE YINGXIAOKE)

作 者: [日] 田中道信

译 者: 陈晓丽

责任编辑: 黄晓玉 张军平

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1—8 000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 11.625

字 数: 211 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7209-0

定 价: 49.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004

前言

我不能停下前进的脚步，必须精神抖擞继续战斗，因为我们正迎来具有营销优势的企业可以发挥真正价值的伟大时代。

仔细算来，我在制造办公设备的理光工作了二十多年，后又在女服零售专卖的三爱干了近二十年，人生的大半天间都是在紧张的营销工作中度过的。

工作期间曾多次遭遇经营危机，每次我都是回归营销的本质，重新思考企业的现有实力、改变营销方法，从根本上提升企业的销售能力，从而努力摆脱困境。因此，每次危机都是事业再发展的重要契机。

所以，越是在产品滞销的时期，越能激发我的高昂斗志和挑战精神。

如今的我，从三爱公司社长的位置上退下来后，从事经营咨询业务也快十六年了。在此期间，我和全国各行各业近四百家大中小企业的经营者会过面，相互交流经营企业的经验。

在最近的交流过程中，大家尤其关心的一个问题就是：一般的努力无法销售出产品——这个不言自明的道理，却让众多经营者为之头痛。对于这样的企业经营者——社长，

我给出的建议是：请马上走出公司去走访客户；亲自参与营销工作可以解决所有问题。

为什么说只要社长去走访客户，销售业绩就能迅速回升呢？本书汇集了我通过亲身体验总结出的“社长营销秘诀”的全部内容。

既然称为“秘诀”，自然适用于一切企业，既包括制造业、商社和零售店，也包括大企业和中小企业。不仅擅于销售的经营者可以运用它，而且擅于制造或者财务管理的经营者无一例外也可以运用。要让自己的公司在短时间内变成具有营销优势的企业，作为企业的领导者就必须掌握这些“秘诀”，并把它当成一个紧急的、最重要的课题去全力解决。

我不是专业作家，深知自己的语言表达能力有限，唯希望诸位经营者能理解书中的真意并切实付诸实践。

田中道信

目录

第一章 社长营销的威力 / 001

1. 社长须亲自出马做销售 / 003
2. 【实例】N 公司因社长参与营销，危机转化成机遇 / 017
3. 【实例】大型制造商的攻势，通过社长营销打开突破口 / 028
4. 【实例】“销售之神”市村清先生营销手段的高超之处 / 036

第二章 社长营销的实质 / 041

1. 社长做营销的实践要点 / 043
2. 不要只盯着自己想要的东西 / 051
3. 推销时的开口方式 / 066

4. 【实例】社长营销可为实现出色业绩打下基础 / 070
5. 【实例】我的社长营销实践 / 076

第三章 左右业绩好坏的社长观念变革 / 095

1. 让社长的营销成果在全公司得以展开的关键 / 097
2. 怎样改变自己 / 114
3. 【实例】员工不断流失的 K 公司的快速成长 / 133

第四章 完成销售任务的两大武器 / 149

1. 对外是营销战略，对内是 TQC / 151
2. 营销战略的实践要点 / 153
3. TQC 和实战的要点 / 178
4. 【实例】从现实和现场中寻找促进成长的抓手 / 199

第五章 组建营销精英团队 / 209

1. 营销部门的战力测定和强化要点 / 211
2. 销售网络的战力测定和强化要点 / 224
3. 供应商的战力测定和强化要点 / 238
4. 为完成销售任务的“灵魂注入” / 248
5. 【实例】一位负责接待的女办事员帮助社长实现了愿望 / 263

第六章 我的“营销十四法则” / 269

1. 第一法则：严格守时 / 271
2. 第二法则：勤于走访 / 273
3. 第三法则：达成二次商谈的“*Yes, But*” / 275
4. 第四法则：非效率的效率 / 277
5. 第五法则：谦卑退让赢得客户 / 280
6. 第六法则：恭维竞争对手 / 281
7. 第七法则：莫让对方在一次会面中
把所有话说完 / 283
8. 第八法则：注意对方说的每句话 / 285
9. 第九法则：了解说明和说服的区别 / 287
10. 第十法则：不买也可以使用 / 288
11. 第十一法则：坚持“*face to face*” / 290
12. 第十二法则：投诉是最好的机会 / 292
13. 第十三法则：成为“笔记魔” / 295
14. 第十四法则：最后的3%是成败的关键 / 296

第七章 我的“经营二十一法则” / 299

1. 第一法则：开朗乐观的性格 / 301
2. 第二法则：积极的思想 / 303
3. 第三法则：有决心 / 306
4. 第四法则：体力充沛 / 308

5. 第五法则：谦虚正直 / 310
6. 第六法则：梦想和算盘 / 311
7. 第七法则：拥有“三只眼” / 313
8. 第八法则：兼具“魔心”和“佛心” / 315
9. 第九法则：命令和鼓励并行 / 317
10. 第十法则：做好出现问题的思想准备 / 318
11. 第十一法则：替部下收拾残局 / 319
12. 第十二法则：增加时间 / 321
13. 第十三法则：怀疑现状 / 323
14. 第十四法则：先要喜欢对方 / 325
15. 第十五法则：下道工序是客户 / 326
16. 第十六法则：不做检察官做律师 / 330
17. 第十七法则：权力下放和逃避责任 / 331
18. 第十八法则：读懂数字背后的信息 / 332
19. 第十九法则：机会不能存储 / 334
20. 第二十法则：赚钱是有限的，受益是无限的 / 336
21. 第二十一法则：懂得成为有用之人 / 339

【卷末资料】市村清经营语录（摘录） / 341

译者的话 / 357

后记 / 361

第一章 社长营销的威力

无论产品多么具有划时代意义，无论技术或服务多么优秀，若没有客户购买，就无法产生任何利润。

如果你的公司利润下降，有亏损之虞，作为社长，首先，要采取紧急、优先的措施——亲自出马走访客户，开展营销活动。通过这种方法找到以前未曾发现的对策，公司业绩就会发生戏剧性的逆转。一切变化始于社长的亲自营销。

1. 社长须亲自出马做销售

真相永远在现场

在媒体的鼓噪喧嚣之下，前所未有的世界性经济衰退，在全球掀起轩然大波。

由于消费急剧萎缩，以丰田为代表的世界优秀企业均出现了经营亏损。今后，经营业绩持续恶化的企业将不断出现，营销环境的确已到了不可有丝毫大意的险境。

但是，其中也存在依然能够保持盈利的企业，要问它们和那些利润急剧下降的企业有何不同，概而言之就是：

社长是否经常亲自深入到消费和营销一线，依据急剧变化的实际情况，迅速调整公司的所有活动来加以应对。

现在的用户或消费者选购商品或服务时会采取什么样的一种姿态和表情？购物时机是怎样的？为什么最终没有购买？——作为社长，你首先要去客户那里，用自己的眼睛，实地调查了解市场变化情况。正所谓“百闻不如一见”，真相永远在现场。

只从营销部门编写的报告或送到桌上的统计数据，社长无法看出市场变化的实情。“顾客第一”不能仅停留在口头上，

只有社长亲自到客户当中去，从根本上提高销售业绩的时代才会到来。

“您说的是‘market in’（以客户为导向）的思维模式吧！”一位年轻的社长有些得意洋洋地说。

“你嘴上讲的‘market in’，但我看你的思想和行动却完全是‘market out’（不以客户为导向）的。”我回答道。因为这个社长平日里大部分时间待在公司，每天的工作只是开会，听取各部门主管的汇报并询问对策，热衷于激励部下。由于把时间过多地花在了管理工作上，自然就没有时间去走访客户了。

“像你这样，仅仅根据部下的汇报和结果数据，是无法把握市场的任何变化的。请你哪怕抽出一个月的时间也好，停止一切会议，去拜访客户。社长的身心不在市场上，企业就不可能有任何改观。”我正色道。

现在，社长最需要做的就是抛开一切杂务，亲自出马做营销，这才是最应该优先处理的事情。

有的企业社长是技术出身，营销工作依靠别人打理，即便是这种企业，也不能例外。这 and 行业差异、规模大小、城乡差异以及老手新人没有关系。如今这个时代，任何一家公司的业绩提升都需要通过社长的亲自营销来实现突破。

社长亲自走访用户或消费者，哪怕仅是会面交谈，可能会收到连其本人都意想不到的良好效果。首先，在短期内，可实

现营销管理者无法完成的营销业绩的增长。其次，社长通过亲身实践，能大大加快其自身的观念变革。

“我的销售员原来是这样做业务的，怪不得产品推销不出去！”

“别的公司的工作是否也做得这样细致呢，不得而知。”

社长的观念发生变化，一切自然都会随之改变。企业的员工会开始关注公司营销体制、营销战略中存在的巨大缺陷，重新考量正确的商务模式。同时，还能发现公司产品或服务中需要改进的地方，从而直接推动畅销产品的开发和相关环节的强化。更重要的是，能够培养出适应新变化的人才和干部。

社长亲自做营销不仅是提升公司销售业绩的灵丹妙药，而且还能成为加快员工的观念变革、强化产品质量和服务水平的重要动力。所以，迅速推行社长亲自营销的公司和尚在观望中的公司，差距会迅速拉大。

我人生道路上的恩人、被誉为“销售之神”的企业家市村清先生曾说过“没有营销就没有公司”，这句话我一直铭记在心。另外，著名的经营顾问一仓定先生也曾指出“利润产生于公司外部，费用产生于公司内部”，可谓一语中的。

我很同意他们的说法。社长如果只是待在公司，将永远找不到摆脱困境的办法。必须尽快抛弃借口，走出公司，亲自到销售一线去。要意识到，如果每天上午十点之后，社长还待在

公司，这家公司将无法渡过危机，更无法实现业绩增长。

要对销售全程负责，直至商品送达客户手中

市村清先生去世已有约四十年了，年轻读者中很多人也许并不知道他。他是屈指可数的著名企业家，创立了办公设备制造工厂理光集团（前身为理研光学公司），使复印机得以在日本普及，并让“RECOPE”一词成为一般用语而被广泛使用。还创立了一流女服零售专卖企业三爱等多家公司。

市村先生的口头禅中有几句名言。说是名言，称其为赚钱的“金玉良言”也许更为妥当。我把那些“市村语录”当成了座右铭，至今仍铭记在心。其中一条在前文已经提过，那就是“没有销售就没有公司”。

我进入理光之后不久，就和市村社长一同走访客户。那时市村先生告诫我说：“田中君，公司最重要的是营销，无论多么好的商品，如果卖不出去是不行的。没有销售就没有公司。”这些话，我永生难忘。

从那以后，我在理光获得了“销售之魔”的称号，成为了理光历史上最年轻的董事，后来又曾出任三爱社长，直到现在将近半个世纪的时间里，市村先生说的这些话始终萦绕在我的脑海里，一刻不曾忘记。

不管多么优秀的商品、技术或服务，如果我们无法让客户购买，就没有任何利益可言。

说到销售，有零售、批发，还有厂家直销和售后服务等，方式多种多样。重要的是，无论哪种方式，必须永远牢记：社长要对销售全程负责，直至商品送达客户手中。

如此显而易见的道理，任何人都不言自明。然而遗憾的是，并非所有的社长在实际工作中都能做到这一点。

现实生活中，尤其是市场营销领域，“懂得道理”和“实际操作”总是相差甚远。

社长们往往因为忙于企业管理，而将销售任务委托给批发商或零售商，并未对销售的全程（直至商品送达客户手中）负责。

如果一个社长能理解哪怕一点“没有销售就没有公司”的内涵，那么我就要告诫他：不能把一个200人公司的销售任务交给外人或部下。

创业者大多会同意这个说法，但他们中的很多人最后完全深陷于“销售至上论”中，变成了一个人包揽所有营销工作的局面。

（这种销售至上论还有其他的一些缺点，留待后文详解）

如能卖出，收益几何

在关西，常听人说“如能卖出，收益几何”的话。

当产品全部售出赚钱后，社会就会对其进行这样的评价：产品具有划时代的新功能、设计新颖、零部件成本大幅降低，所以毛利率就提高了。而在产品尚未售完之前，针对将来收益的各种预测，就是“如能卖出，收益几何”。

问题是第二任、第三任社长往往重理论、轻实践，总是不由自主地关注“如能卖出，收益几何”的问题，在产品还没有售完，就对未来的收益情况进行反复推测。这样的社长不胜枚举。他们不去营销第一线，只是坐在办公桌前研究统计数据，然后大谈营销的战略战术和各种理论，他们认为第一代创业者的“毅力论”和“精神论”没有意义而加以否定。

殊不知，营销团队是一个战斗集体，除了要有正确的战略战术之外，起决定作用的努力拼搏和干劲才是决定最后胜负的关键所在。

“虽说现在的市场和过去已经完全不一样了，但……”——尽管他们也能像个领导者那样指出一些问题，但是他们的心思更多的都是希望别人来思考“如能卖出，收益几何”的问题。

这些重理论、轻实践的社长们的共同点是不去营销现场。因为没有吃过苦头，所以懒得做那些鞠躬施礼、替客户着想的