

Marketing Guide

創意行銷 指南



銷售大作戰

為什麼賣不出去？
本書透過淺顯易懂的方式，
教你如何提高企業與老闆的能力，
提高銷售業績！

特價

169元

元

陳奕宇◆著

第十三届全国书市样书





Market [REDACTED]

創意行銷 指南

銷售大作戰



前 言

「如何才能把滯銷變暢銷呢？」對於這個問題，本書給予了一種解答。

泡沫經濟破滅前後，企業經營的環境發生了根本性的變化。伴隨經濟調整，經濟增長時代過度到了零增長的成熟經濟時代，過去那種生產不愁銷路的時代已經一去不復返，而代之以市場疲軟、銷售困難的局面。

與泡沫經濟時代不同的是，現在「滯銷是因為缺乏銷售能力」，「具備銷售能力就會暢銷」。這也是本書的基本思維依據。

不言而喻，泡沫經濟破滅前成長時代的企業銷售方法和銷售能力，已經不能適用於現在的成熟經濟時代。

經濟高速增长時代是以工業為中心的重視生活價值的時代，如果把其形象地稱為「有形山脈」的話，那麼；則可把泡沫經濟破滅後，以資訊為中心的重視顧客的時代，稱為「無形山脈」。

在兩大山脈之間，橫亙著一條大而深邃的「不連續山谷」。

必須認識到，在「有形山脈」中行之有效的經營方式，並不適用於「無形山脈」，因而我們必須在「山脈」之間架設起一座飛渡「不連續山谷」的橋樑。

本書就是試圖起到這一「橋樑」的作用。書中圍繞如何提高企業的解決問題的能力、戰略策劃能力，介紹能夠真正掌握其能力的「戰略建議式經營」方法。

對於為企業經營忙得不可開交的各位讀者來說，要從理論上掌握有關行銷的概念技巧，並不是一件容易的事情。但是，本書透過淺顯易懂的兩個長方形圖形，把艱澀難懂的概念、技巧加以簡化。這兩個圖形，圍繞解決問題的能力和戰略策劃能力，為讀者提供了制定戰略性建議書以及提高其能力的工具，進而通過在企業中的實地訓練得以運用。

編者本人作為本方法的開發者，也以培訓講師的身份，對很多企業的營銷員和商務幹部進行過培訓，對他們的戰略性行銷策劃有所幫助，並且，每天都在實際工作中與顧客交流，思考怎樣形成戰略性的行銷策劃。作者深有感觸的是，企業有關解決問題、行銷戰略等概念、技巧的強化和提高，對於所有的商務幹部而言，是一個十分緊迫而又至關重要的問題。

過去，企業經營一直要求企業的管理階層具備這種能力，現在行銷員們也開始面臨這一課題。

作為行銷人員，由於長期處於不愁銷路的時

代，因此很多人自然而然地形成了「行動先於思考」的以毅力為中心的經營風格。這並不是他們缺乏「思考能力」，問題的關鍵在於他們的腦子中尚未形成思考的「路徑」。這些營銷人員如果使用這兩個圖形加以訓練，就能逐漸在其腦子中形成「路徑」，體會到思考和分析問題的樂趣，並在不知不覺中掌握解決問題的能力和策劃能力。

從事行銷工作的讀者如能通過本書掌握真正的行銷策劃技能，作者將不勝欣慰。

陳奕宇

緒 論

提高「行銷能力」的黃金時代

一、心想才能事成

①憑藉行銷能力而擴張的「朝日啤酒」公司

泡沫經濟崩潰後，一個新時代來臨了。這是一個充滿新機遇的時代，尤其是對於富有經營能力銷售能力的人和企業來說，更是如此。

最近，朝日啤酒在這方面的成功已成為人們談論的一個熱門話題。朝日啤酒曾經在激烈的競爭中一敗塗地，市場佔有率銳減10%。在整個啤酒行業倖存下來的是占當時市場63%左右的巨人「麒麟啤酒」和咄咄逼人的後起之秀「三多利」兩個公司。朝日啤酒在那時被人們譏諷為「夕陽啤酒」。

可是，在1997年，朝日啤酒因隆重推出「超級乾啤」這一品牌而復活，在與麒麟啤酒的競爭中成功地上演了一齣逆轉劇。是什麼原因使朝日啤酒起死回生呢？毋庸置疑，經營者的經營努力、新產品的推出等許多因素起了重要作用，但是，行銷能力也是不可欠缺的。沒有行銷人員們腳踏實地的努力，朝日啤酒就不會有今天的驕人業績。

16年前，當公司陷入市場佔有率銳減10%的窘

境時，為強化行銷能力，朝日啤酒的行銷人員臥新嚐膽，進行了每次三天二夜的刻苦訓練，這一訓練歷時8年，總計達一百七十次左右。數年後，他們開發出了劃時代的新產品，伴隨行銷能力的提高，形成了滾雪球式的乘數效應，帶來了今日欣欣向榮的局面。

當時，我所屬的公司正好對此提供了幫助。可是也有人不以為然，認為那是一種土氣的訓練，包括被訓練者也是牢騷滿腹，要求舉辦更時髦的培訓。但是，負責教育的倉穀是一個非常有主見的人，對此議論，他堅定地說：「行銷的天職就是銷售。行銷教育必須身體力行，有意見以後再說。」過後，他仍然堅持不懈地實施以強化行銷能力為目的的人才培養和強化訓練。

正是由於倉穀的堅定信念，以及洞察到強化行銷能力的重要性而對其委以全權的村上勉總經理的決斷，我欣喜地看到，現場的實地培訓大大提高了公司的行銷能力，許多行銷人員在工作崗位上勤勤懇懇地努力，奠定了今天朝日啤酒成功的基石。

歲月流逝，現在商品過剩，市場已呈飽和狀態，在行銷上因循守舊，只能坐以待斃。誠然，營銷能力在任何時代都是十分重要的，但在某時期，在特定情形下，它並不起決定性作用。如經濟

高速增長時代，由於市場容量巨大，「皇帝的女兒不愁嫁」，行銷能力並未佔據舉足輕重的地位。隨著增速放慢的低成長時代的到來，出現了商品過剩的現象。如果公司缺乏出色的行銷能力，商品是難以銷售出去的。

「銷售是企業的生命線」，自古以來就有這樣的說法，而如今這一時代已經真正到來。

②同一商品的銷售因行銷能力不同而迥異

在房地產業，與住宅銷售場面火爆的時代已經不同了，「守株待兔式的行銷」（不思進取的行銷）現在是戰勝不了競爭對手的。必須看到，對參觀住宅展示廳的顧客展開公關活動，拜訪有購房願望有顧客就能推銷住宅的黃金時代早已不復存在，必須以「進攻的行銷（富有開拓精神的行銷）」替代「守株待兔式的行銷」，促使行銷風格向前邁進一大步，房地產才能重振雄風。

據統計，就是同一展示廳，在精明能幹的行銷業務員和平庸的行銷業務員之間，其行銷能力之差竟達8：2的程度。

在日本以第一流的營業額、利潤和市場佔有率而著稱的S信州公司也以其出類拔萃的行銷能力為成功奠定了基礎。全公司一百名營業員銷售出1200棟住宅，人均銷售12棟，這一數位是日本同行的競

爭對手難以達到的。

在日本房地產業，由於1997年4月日本的消費稅將提高5%，因此1996年8～9月的新屋銷售比普通月份增加了幾倍，而此後因沒有新的銷售題材，樓房銷售一落千丈，長時間處於低迷狀態。但是，S信州公司在這種局勢下，卻因採取了合理的行銷方式，房產銷售仍然保持穩定發展的態勢。

這實際上反映了一個企業是否具有真正強大的「行銷能力」，因為它可以使一個企業在波瀾起伏的市場中保持其銷售穩定前進。如果一個企業的產品在經濟景氣時能賣出去，而到了經濟衰退時就賣不出去，那麼你的產品就不是真正能賣得出去的產品。只有當經濟進入低迷狀態，許多商品都賣不出去時，這樣的企業才擁有真正強大的「行銷能力」。

與S信州公司同樣條件的一些房地產銷售企業，大多數只能實現100人銷售300～400棟房子的業績，與S信州公司的業績相比，相差達3～4倍。銷售同樣的商品，其銷售量之差是如此之大，只能反映出企業之間的行銷能力存在巨大的差異。

在泡沫經濟時代，房地產企業做行銷的方式僅僅是「尋找想購房子的客戶，再向他提供合適的房子」，如此而已。有個房產銷售商說這是「天上掉

餡餅式的銷售」，只要把嘴張開，就能大口大口地吃下很多美味佳餚。總之，「行銷就是向前走，只要腳勤，有毅力，就能提高銷售量」，即使不是專業行銷員，只要多跑路，商品總是能賣得出去的。

但是，這種時代已經一去不復返了，不提高「行銷能力」就難以打開局面的時代已經到來，對於每個企業來說這也是提高「行銷能力」的千載難逢的黃金時代，因為提高「行銷能力」可以使我們獲得很多機遇，迎接發展的未來。

二、不實施建議行銷方式就難以打開銷售局面

① 運用建議行銷方式取得成功的外資人壽保險公司

最近，日本開始對金融業實施大改革，減少政府對金融業的過多控制，實行更加自由化的市場管理體制，由此導致不少的銀行和人壽保險公司倒閉破產。有的人認為，這僅僅是金融出現困境的一個開端，今後，還會有更多的金融企業因經營不善而被市場淘汰出局。強者恒強的歷史大劇正在日本金融業徐徐拉開帷幕。

最近，在許多公司行號將倒閉的人壽保險業中，卻有一家外資人壽保險公司爆出了年營業額達1億日元的大冷門。

這就是一九八七年由美國最大的保險公司普爾丁夏公司獨資在日本註冊的普爾丁夏人壽保險公司。該公司在日本屬於人壽保險業中第二家最年輕的公司，僅僅用了10年時間就迅速躋身於日本保險業八大公司之列。

在日本這樣一個已經高度成熟的人壽保險業市場中，普爾丁夏公司能進入這一領域，並在短期之內迅速佔領市場，贏得市場佔有率，主要是依靠被稱為「人生設計師」的專業人壽保險業務員及其特殊的方式。

該公司的人生設計師，每個月平均要與自己的客戶簽訂10份人壽保險合同，這與日本人壽保險業每月平均只能簽3份合同相比，已經是相當出色的成績了。但是在這個公司的專業業務員中，那些頂尖級業務員的業績卻高達月簽訂20份合同，顯然，公司的平均水平與此相比又是小巫見大巫了。可見該公司與業內其他公司相比，其效率要高出3~4倍，甚至7~8倍，難怪它能後來居上，引來世人的矚目。

所謂人生設計師，就是運用人壽保險、稅務和其他經濟知識，為投保客戶設計提供專門的人壽保險方式的專職保險業務員。他可以根據每個客戶的具體情況，提供細緻周到的投保方案設計和服務。

實際上，這就是所謂的建議行銷方式。它的主要特點是根據具體的個別的顧客的不同需要，提供全面的諮詢建議服務，並最終達到銷售產品或服務的目的。

迄今為止的人壽保險行銷方式，一直是利用公司的保險聯絡員長期形成的各種人際關係來爭取客戶，獲得保險訂單（合同）。要不是招待公司的負責人，請他介紹下級到保險公司投保；要不是想給公司新職員送禮，爭取其到自己的保險公司簽保險合同；再不成就是用行動到處打通關係，聯絡感情，只要捨得花功夫總是能有所成就的。

但是，這種在泡沫經濟時代慣用「用行動推銷賺錢」的企業，已經逐漸被今天採用「建議行銷」方式的企業所超越和取代，事情正在發生意想不到的變化。

②運用廣告宣傳策劃進入量販業的成功範例

即使是從事汽車銷售業務的大型量販商業企業要獲得成功，也必須借助於優秀的廣告宣傳策劃。

有一個家電製造商，為了進入電池生產並獲得更多的訂單，進行了卓有成效的廣告宣傳策劃，其計劃實施後，很快地得到了大量新用戶的訂單，為電池生產、銷售打下了良好的基礎。

這一廣告宣傳策劃，從全年的廣告宣傳計劃制

定，宣傳資料的設計，到店鋪的裝飾、附屬產品零配件的共同銷售等等，作出了周密細緻的計劃和安排。當家電製造商向一家擁有全國連鎖店的臺販企業提出這一電池銷售宣傳策劃後，該臺販企業在其全國的連鎖店全面採納了這一電池行銷策劃建議，使該家電製造商成功地進入了電池生產領域。

③托斯特姆公司的「建議行銷」部隊

專門從事鋁門窗生產的托斯特姆公司，也是通過提高行銷能力，尤其是運用建議行銷方式，為公司的發展鋪平道路的。

15年前，該公司的名稱為東洋門窗公司，是繼富士門窗公司和YKK公司之後新進入這一生產領域的公司。當時公司正為事業的發展絞盡腦汁，十分艱辛。我作為傑克（Jecc）公司的成員，建議東洋門窗的行銷課長對行銷業務員進行諮詢式推銷訓練。

東洋門窗公司的行銷課長每次在介紹建議諮詢式行銷方式時，都是用算盤或計算機邊計算說明使用自己公司的鋁門窗製品的成本如何便宜，優越性在哪裡，總是站在使用者的角度，為其分析提供合理的購買使用產品的建議。

記得那時我曾到過許多企業，參加過多達2萬餘次的行銷業務員培訓，相比之下，東洋門窗公司

的行銷業務員們的非常出色，堪稱運用建議行銷方式能力很強的一流的行銷部隊。

在具有強大競爭對手YKK的鋁門窗行業裏，托斯特姆公司能後來居上，擴大並鞏固了自己的經營領地，除了他們具有很強的產品開發能力外，還因為他們擁有很強的「建議行銷能力」。

從以上幾個例子可見，在今天市場不景氣的狀況下，銷售困難=市場成熟的趨勢越明顯，企業的「行銷能力」就顯得尤其重要，

雖然，我們一直都認為「沒有行銷就沒有企業」，但是從行銷的內容來看，今天的要求與泡沫經濟時代的要求已經迥然不同，其不同點就在於「要努力想法才能賣出去」。

目錄

Contents

● 前言

緒論 提高「行銷能力」的黃金時代

壹、心想才能事成

- ① 憑藉行銷能力而擴張的「朝日啤酒」公司
- ② 同一商品的銷售因行銷能力不同而迥異

貳、不實施建議行銷方式就難以打開銷售局面

- ① 運用建議行銷方式取得成功的外資人壽保險公司
- ② 運用廣告宣傳策劃進入量販業的成功範例
- ③ 托斯特姆公司的「建議行銷」部隊

第一章 解決問題：變賣不掉與順利賣出去 ……019

壹、對「滯銷病」的診斷 ……020

1. 問題解決的過程
2. 行銷的暗淡現狀（病情的診斷）
3. 面臨危機，觀念須轉變

貳、查明「病因」 ……024

1. 多方探究滯銷的病因
2. 用社會的、歷史的觀點解剖「滯銷的原因」
3. 深入挖掘分析問題原因並加以整理
4. 真正的原因是什麼

參、治癒「滯銷病」後「應有的健康狀態」 ……033

肆、解決問題的關鍵——一顆螺絲釘 ……036



目 錄

Contents

1. 穴中之穴，一顆螺絲釘
2. 觀察病情，分析病因，明確恢復狀態，尋找解決問題的「螺絲釘」
3. 兩個前提條件

第二章 架設「橋樑」的兩個前提條件043

壹、跨越「不連續的山谷」的MIK圖和A型圖 044

貳、認識「不連續的山谷」的存在及其性質046

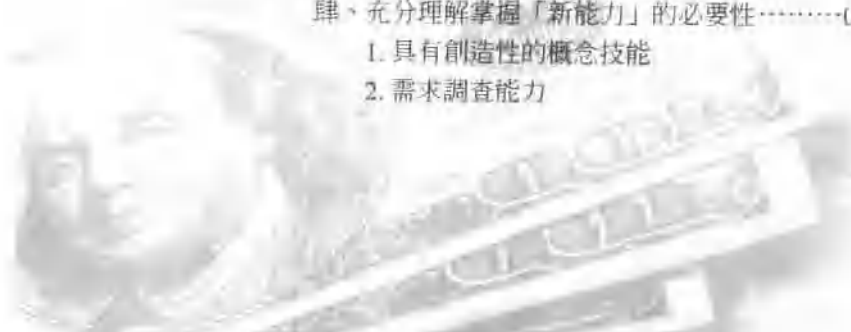
1. 面對一八〇度大轉彎的市場，你怎樣應對？
2. 「煮熟的青蛙」現象
3. 認識「不連續的山谷」的背景——時代的變遷
4. 平成維新——結構變革的背景

參、打高爾夫球與行銷053

1. 行銷的技能、方式和理念
2. 正確的心理準備——以「有價值的精神」為第一要務
3. 支配行銷方式的行銷理念
4. 行銷人員的行銷理念
5. 傳統的市場行銷模式
6. 全新的市場行銷模式

肆、充分理解掌握「新能力」的必要性062

1. 具有創造性的概念技能
2. 需求調查能力



目 錄

Contents

- 3. 行銷的基本能力
- 4. 行銷基礎中的基礎——商務談判能力

第三章 「解決問題」和「制定戰略計劃」的方法

| | |
|---------------------------------|-----|
| | 073 |
| 壹、正確的「建議式行銷」..... | 074 |
| 1. 「建議式行銷」的正與誤 | |
| 2. 不會開展「建議式行銷」 | |
| 3. 正確的「建議式行銷」的必備條件 | |
| 4. 重要的是「解決問題」和「制定規劃」的 「生產能力」 | |
| 貳、解決問題的MK曼陀羅圖結構..... | 080 |
| 1. 解決問題的「問題」 | |
| 2. 解決問題的方式和理念 | |
| 3. 解決問題的五大要素和基本結構 | |
| 參、MK曼陀羅圖編制方法概述..... | 089 |
| 1. 兩種思維方法 | |
| 2. 「苦」和「重要的苦」 | |
| 3. 「集」（原因）和「真正的原因」 | |
| 4. 「滅」（應有的狀態） | |
| 5. 「一顆螺絲釘」 | |
| 6. 「道」（解決方案） | |
| 7. 運用MK曼陀羅圖方法診斷「滯銷病」 | |
| 肆、MK圖的編制案例..... | 097 |
| 1. 「題」模組各項目的寫法 | |