

中小企业经营管理系列

为什么 卖不出去

如何对销售不畅进行诊断

[日] 岩下礼二郎 著 赵振铎 等 译

WeiShenMe
MaiBuChuQu

面对市场此起彼伏的吆喝声

您有何感想

面对琳琅满目、堆积如山的商品

您又如何看待

为什么卖不出去

真的是商品过剩了吗?

西南财经大学出版社

中国市场营销案例与策略

为什么

卖不出去

如何对销售不畅进行诊断

作者：[美] 阿诺德·J·坎宁安 著 陈建明 译

McGraw-Hill
Marketing Information Systems

市场营销信息系统

作者：阿诺德·J·坎宁安

译者：陈建明

出版：机械工业出版社

ISBN 7-111-00000-0

定价：¥18.00

本书是作者多年从事市场营销信息系统研究的成果，也是作者多年从事市场营销信息系统研究的经验总结。

小 企 业 经 营 管 理 系 列

为什么 卖不出去

如何对销售不畅进行诊断

[日] 岩下礼二郎 著 赵振铎 等 译

WeiShenMe
MaiBuChuQu

西南财经大学出版社

TEIAN EIGYOU HISSHOU SYSTEM

©REIJIROU IWASHITA 1997

Originally published in Japan in 1997 by JANIS CO., LTD..

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

本书著作权登记号：图字 21—1998—040 号

责任编辑：赵 琴 杨 琳

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：为什么卖不出去——如何对销售不畅进行诊断

作 者：岩下礼二郎

译 者：赵振铎等

出 版 者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社激光照排中心

印 刷：郫县犀浦印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：6.5

字 数：89 千字

版 次：2000 年 8 月第 1 版

印 次：2000 年 8 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：15.80 元

F274
2131

ISBN 7-81055-629-0/F·519

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

“如何才能变滞销为畅销呢？”对于这个问题，本书给予了一种解答。

泡沫经济破灭前后，企业经营的环境发生了根本性的变化。伴随经济调整，经济增长时代过渡到了零增长的成熟经济时代，过去那种生产不愁销路的时代已经一去不复返，而代之以市场疲软、销售困难的局面。

与泡沫经济时代不同的是，现在“滞销是因为缺乏销售能力”，“具备销售能力就会畅销”。这也是本书的基本思维依据。

不言而喻，泡沫经济破灭前成长时代的企业销售方法和销售能力，已经不能适用于现在的成熟经济时代。

经济高速增长时代是以工业为中心的重视生产价值的时代，如果把其形象地称为“有形山脉”的话，那么，则可将泡沫经济破灭后，以信息为中心的重视

顾客价值的时代，称为“无形山脉”。

在两大山脉之间，横亘着一条大而深邃的“不连续山谷”。

必须认识到，在“有形山脉”中行之有效的经营方式，并不适用于“无形山脉”，因而我们必须在“山脉”之间架设起一座飞渡“不连续山谷”的桥梁。

本书就是试图起到这一“桥梁”的作用。书中围绕如何提高企业的解决问题的能力、战略策划能力，介绍能够真正掌握其能力的“战略建议式经营”方法。

对于为企业经营忙得不可开交的各位读者来说，要从理论上掌握有关营销的概念技巧，并不是一件容易的事情。但是，本书通过浅显易懂的两个长方形图形，把晦涩难懂的概念、技巧加以简化。这两个图形，围绕解决问题的能力 and 战略策划能力，为读者提供了制定战略性建议书以及提高其能力的工具，进而通过在企业中的实地训练得以运用。

作者本人作为本方法的开发者，也以培训讲师的身份，对很多企业的营销员和商务干部进行过培训，对他们的战略性营销策划有所帮助，并且，每天都在实际工作中与顾客交流，思考怎样形成战略性的营销策划。作者深有感触的是，企业有关解决问题、营销

※ 前言 ※

战略等概念、技艺的强化和提高，对于日本的商务干部而言，是一个十分紧迫而又至关重要的问题。

过去，企业经营一直要求企业的管理阶层具备这种能力，现在营销员们也开始面临这一课题。

作为营销员，由于长期处于不愁销路的时代，因此很多人自然而然地形成了“行动先于思考”的以毅力为中心的经营风格。这并不是他们缺乏“思考能力”，问题的关键在于他们的脑子中尚未形成思考的“路径”。这些营销人员如果使用这两个图形加以训练，就能逐渐在其脑子中形成“路径”，体会到思考和分析问题的乐趣，并在不知不觉中掌握解决问题的能力。和策划能力。

从事营销工作的读者如能通过本书掌握真正的营销策划技能，作者将不胜欣慰。

岩下礼二郎

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

绪 论 提高“营销能力”的黄金时代	(1)
-------------------------	-----

一、心想才能事成	(3)
----------------	-----

1. 凭借营销能力而扩张的“朝日啤酒” 公司	(3)
---------------------------------	-----

2. 同一商品的销售因营销能力不同而 迥异	(5)
--------------------------------	-----

二、不实施建议营销方式就难以打开销售 局面	(8)
--------------------------------	-----

1. 运用建议营销方式取得成功的外资 人寿保险公司	(8)
------------------------------------	-----

2. 运用广告宣传策划进入量贩业的成功 范例	(10)
---------------------------------	------

3. 托斯特姆公司的“建议营销”部队 ...	(11)
------------------------	------

第一章 解决问题：变卖不掉为顺利

- 卖出去 (13)
- 一、对“滞销病”的诊断 (15)
 - 1. 问题解决的过程 (15)
 - 2. 营销的暗淡现状（病情的诊断） (17)
 - 3. 面临危机，观念须转变 (19)
- 二、查明“病因” (20)
 - 1. 多方探究滞销的病因 (20)
 - 2. 用社会的、历史的观点解剖“滞销的原因” (23)
 - 3. 深入挖掘分析问题原因并加以整理 ... (25)
 - 4. 真正的原因是什么 (29)
- 三、治愈“滞销病”后“应有的健康状态” (30)
- 四、解决问题的关键——一颗螺丝钉 (33)
 - 1. 穴中之穴，一颗螺丝钉 (33)
 - 2. 观察病情，分析病因，明确恢复状态，寻找解决问题的“螺丝钉” (35)
 - 3. 两个前提条件 (37)

第二章 架设“桥梁”的两个前提条件 … (41)

一、跨越“不连续的山谷”的 MK 图和

A 型图 …………… (43)

二、认识“不连续的山谷”的存在及其

性质 …………… (45)

1. 面对 180°大转弯的市场，你怎样

应对 …………… (45)

2. “煮熟的青蛙”现象 …………… (47)

3. 认识“不连续的山谷”的背景——

时代的变迁…………… (49)

4. 平成维新——结构变革的背景 …………… (50)

三、打高尔夫球与营销…………… (53)

1. 营销的技能、方式和理念 …………… (53)

2. 正确的精神准备——以“有价值的

精神”为第一要务 …………… (55)

3. 支配营销方式的营销理念 …………… (56)

4. 营销人员的营销理念 …………… (57)

5. 传统的市场营销模式 …………… (57)

6. 全新的市场营销模式 …………… (59)

- 四、充分理解掌握“新能力”的必要性 (63)
 - 1. 具有创造性的概念技能 (63)
 - 2. 需求调查能力 (66)
 - 3. 营销的基本能力 (68)
 - 4. 营销基础中的基础——商务谈判能力 (71)

第三章 “解决问题”和“制定战略计划”的方法 (77)

- 一、正确的“建议式营销” (79)
 - 1. “建议式营销”的正与误 (79)
 - 2. 为什么不会开展“建议式营销” (81)
 - 3. 正确的“建议式营销”的必备条件 ... (82)
 - 4. 重要的是“解决问题”和“制定规划”的“生产能力” (84)
- 二、解决问题的 MK 曼陀罗图结构 (87)
 - 1. 解决问题的“问题” (87)
 - 2. 解决问题的方式和理念 (90)
 - 3. 解决问题的五大要素和基本结构 (92)
- 三、MK 曼陀罗图编制方法概述 (96)

1. 两种思维方法	(96)
2. “苦”和“重要的苦”	(97)
3. “集”(原因)和“真正的原因”	(99)
4. “灭”(应有的状态)	(102)
5. “一颗螺丝钉”	(102)
6. “道”(解决方案)	(103)
7. 运用 MK 曼陀罗图方法诊断	
“滞销病”	(104)
四、MK 图的编制案例	(106)
1. “题”模块各项目的写法	(107)
2. “苦”和“重要的苦”	(110)
3. “集”和“真正的原因”	(111)
4. “灭”	(114)
5. 找到“一颗螺丝钉”	(116)
6. 案例中应注意的问题	(118)
7. “道”和“行动计划”	(120)
8. 最后是提“建议”	(121)
五、A 型曼陀罗图的结构	(122)
1. “有价值的战略建议”方法训练	(122)
2. “判断”、“对策”和“准确性”	(124)

3. 了解顾客	(126)
4. 了解竞争对手和自己	(129)
六、A 型曼陀罗图的编制和记入	(134)
1. 如何发现顾客的“潜在需求”	(134)
2. 竞争者的信息等重要项目	(136)
3. 形成“有价值的新观点”和对新观点 的鉴别	(138)
七、运用两个图提高调研能力	(140)
八、使用 MK 和 A 型图，编制有创意的 建议书	(142)
1. 设身处地为顾客着想	(142)
2. 由 MK 图编写有创意的建议书	(144)
3. 由 A 型图编写有创意的建议书	(146)
第四章 案例	(149)
1. 利用建议式营销方法，成为顶尖级 营销员的典范——栗野智子	(151)
★ 真正的建议式营销是这样取得 成功的——MK·A 型图实践记录 ...	(152)

※ 目录 ※

★ 向 A 公司成功地提出营销建议， 信心大增	(170)
2. MK·A 型图是改进经营管理工作的 有力武器——京都电机股份有限 公司仲间良雄的体验	(173)
★ 通过编写建议书，方知 MK·A 型 图的意义	(180)
3. 灵活运用 MK 图和 A 型图的杰出 营销员——吉田裕之	(181)
★ 在与顾客商谈过程中随时 运用 MK 图	(182)
★ 运用 A 型图灵活编写 “建议书”	(187)
后 记	(192)

绪 论

提高“营销能力”的黄金时代

計開金銀兩“代試時香”在內



一 心想事成

1. 凭借营销能力而扩张的“朝日啤酒”公司

泡沫经济崩溃后，一个新时代来临了。这是一个充满新机遇的时代，尤其是对于富有经营能力和销售能力的人和企业来说，更是如此。

最近，朝日啤酒在这方面的成功已成为人们谈论的一个热门话题。朝日啤酒曾经在激烈的竞争中一败涂地，市场份额锐减 10%。在整个啤酒行业幸存下来的是占当时市场份额 63% 左右的巨人“麒麟啤酒”和咄咄逼人的后起之秀“三得利”两个公司。朝日啤酒，那时被人们讥讽为“夕阳啤酒”。

可是，在 1997 年，朝日啤酒因隆重推出“超级干啤”这一品牌而复活，在与麒麟啤酒的竞争中成功地上演了一出逆转剧。是什么原因使朝日啤酒起死回生呢？勿庸置疑，经营者的经营努力、新产品的推出等众多因素起了重要作用，但是，营销能力也是不可欠缺的。没有营销员们脚踏实地的努力，朝日啤酒就不会有今天的骄人业绩。