



売る力を2倍にする戦略ガイド

销售倍增

销售力提高的营销策略指南

【日】水口健次 著
高詹灿 译

 世界图书出版公司

销 售 倍 增

销售力提高的行销策略指南

[日] 水口健次 著
高 詹 灿 译

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

销售倍增:销售力提高的营销策略指南/(日)水口健次著;
高詹灿译—上海:上海世界图书出版公司,2005.5
ISBN 7-5062-7068-4

I. 销... II. ① 水... ② 高... III. 销售学
IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 014161 号

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by HPO, Inc.
URU CHIKARA 02-BAI NI SURU (SENRYAKU GUIDE) by MIZUGU-
CHI Kenji Copyright 2002 MIZUGUCHI Kenji All rights reserved.

Originally published in Japan by NIHON KEIZAI SHIMBUN, INC., Tokyo.
simplified Chinese (in complex character only) translation rights arranged with
SENRYAKU DESIGN KENKYUJO, Japan through THE SAKAI AGENCY.

本著作中文简体字版翻译专用权由耶比欧企业管理咨询(上海)有限公司
独家授权上海世界图书出版公司出版

销售倍增

销售力提高的营销策略指南

[日]水口健次 著 高詹灿 译

上海世界图书出版公司 出版发行

上海市尚文路 185 号 B 楼

邮政编码 200010

南京理工出版信息技术有限公司照排

上海竟成印务有限公司印刷

如发现印刷质量问题,请与印刷厂联系

(质检科电话:021-55391771)

各地新华书店经销

开本:890×1240 1/32 印张:7 字数:185 000

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—6 000

ISBN 7-5062-7068-4/F·44

图字:09-2004-368 号

定价:25.00 元

<http://www.wpcsh.com.cn>

自序

从生活中重新建构



过去,大家以一般性观念及习惯性的理论做事,现在该是改变的时候了,我深信,现在需要有这种决心,将现实生活所能接受的事物用来重新解构一切事物。

当你决定舍弃一般的观念之后,便会看出该舍弃的事物有哪些。例如扬弃“普通名词”的含意,所谓普通名词就是指一般观念的组合体。如妇女是普通名词,便利商店也是普通名词。我们都晓得今天的“妇女”一词已不再单指妇女,而“便利商店”也不再只是便利商店而已。

另一个应该舍弃的观念是“整体和平均”,因为整体和平均不是现实存在的现象,而是凭空捏造出来的。若以这些虚无现象作为依据,所拟的策略将不具威力。

在这个前提下,就可以导出许多不同于一般观念的推论,可视为是生活的一种现象。以下是一些例子。

- ▶ 领导 21 世纪消费的是高龄人口,而不是年轻人。
- ▶ 品牌有七件事→重要的是接触点的品牌化。
- ▶ 4P 行销概念已不合时宜→要 7F 行销组合才行。
- ▶ 若增加新产品,就会削弱企业的实力,陷入恶性循环中。
- ▶ 只是品牌认知无法保证会购买→应该增加购买点的

媒体接触。

▶ 一次购足(One-stop shopping)是不切实际的→每个购买动机都要按四个接触点重新建构。

▶ 谈生意不可只谈价格→来公司内进行“M 协商”是全新的形态。

▶ 强者法则有三→基本法则是“强者终将变弱”。

▶ 企业的中间阶层并非是革新的领导者→中间阶层黑洞太多。

▶ 目前正是需要越界和越权的时刻→若不这么做,策略格局便会缩小。

我是个脚踏实地的实务家,我认为所谓的策略,就是“展开之后才开始算是策略”。因此,要将着力点放在展开策略的人们身上。

到底是生活体验好用,还是循规蹈矩遵从市场的法则好?这是个颇令人困扰的问题,我经过慎重思考之后,所获的结论是,为了让大家能很容易地了解它,我将它写成了这本书。

书中有许多从生活中重新建构而成的内容。请各位细细品味,请告诉我您的看法。如有任何疑问、不同的意见,或是您认同我的看法,请不吝指教。

水口健次

2002 年 5 月

目 录



第一章 行销不是单行道

1. 消费者持续双重进化 2
2. 婴儿潮的老年人口是消费主导者 6
3. 酒将成为食品 10
4. 看不见品牌的市场,依然有其品牌 14
5. 需求的多元变化——惊人的“连锁反应” 18
6. 行销的知识和实践的关系 22
7. 4P 行销过于老旧 26
8. 商品畅销的 5 种关键人物 29

第二章 发掘潜在需求

9. 虽然做了很多市调销售额还是无法提升 34
10. 顾客并不知道自己想要什么 38
11. 商品种类的需求消失于无形——不想喝
啤酒的时代 42

- 12. 顾客要的不单是商品,而是回忆 46
- 13. 两种新产品——有八成不是“新产品” 50
- 14. No. 1 商品的价值——因为“特别”,
 才能成功 54
- 15. 增加新产品的公司,会削弱本身的实力 58
- 16. 推出热门商品的公司容易垮台 62

第三章 光有认知,顾客不见得会购买

- 17. 存在于商品和公司之外的品牌 68
- 18. 因为认知而购买? 顾客没有这么好骗! 72
- 19. 店堂是最后的说服场所 76
- 20. 日本的车站,是为有活力的都市人所设立
 的媒体 79
- 21. 店家减少,接触点增多——专门化和专门
 店的减少 82
- 22. 企图成为消费者心目中理想商店的条
 件——所谓的“生存条件” 86
- 23. 以接触点来拓展——业种和业态不再
 成为借口 90
- 24. 一次购足(One-stop shopping)是神话 94
- 25. 认识世界特例的日本零售构造 97

第四章 生意不只是谈价格

- 26. 商品力和集客力不等于业绩 102
- 27. 谈生意不要只谈价格 106
- 28. 制造商的推销员不是替零售店打杂的 109



- 29. 立场不同,课题也因之不同 113
- 30. 钻石阵形——谈真正的生意 117
- 31. 营业所创造的价值 121

第五章 战略有四个步骤

- 32. 没有所谓“惟一正确的战略” 126
- 33. 决定战略的五个关键词 129
- 34. 拟定战略的四个步骤 133
- 35. 重点不过三 137
- 36. 舍弃整体和平均 141
- 37. 舍弃普通名词,拟定正确的战略 145
- 38. 销售时,问五次“为什么” 149
- 39. 手段和活动是致胜关键的第一步 153

第六章 展开之后,才算是战略

- 40. 勇于挑战,才有机会 158
- 41. 超越商圈的行销,势在必行 162
- 42. 以专属团队来进行——跳脱“霸道的
营业部” 166
- 43. 超越廉价的魅力 170
- 44. 展开之后才发挥价值 174
- 45. 不可原谅的经理人 178
- 46. 还有许多不可原谅的经理人 182
- 47. 黑洞的中阶主管充斥在公司内 186



第七章 强者法则

销
售
倍
增

- 48. 强者的基本法则——强者终将变弱 192
- 49. 强者法则的例外——变得比之前更强的强者 196
- 50. 符合潮流的强者法则——默默无闻的企业成为强者的五大要素 199
- 51. V字型的策略 203
- 52. 越界和越权的时刻已到 207
- 53. 现代人的可能性 210
- 54. 早晨比夜晚清醒——后记 213



第一章

行销 不是单行道

1. 消费者持续双重进化

消费者承担所有的企业成本

从基本意义上说,任何一个产品,一旦在市面上销售,无论形状的大小,消费者就注定要承担一家公司从早到晚,从昨天到今天,这个月和上个月的种种成本。因为公司一开门,所有的一举一动都是成本,原料的采购是成本、制造是成本、销售是成本、连人事和会计都是成本,甚至公司内的会议和研习活动都是成本。

除了公司内部的成本之外,帮助公司运作的外部资源,如物流商、银行、广告代理商、律师事务所等,都不会负担成本,只是增加公司的成本。

全成本的负担者叫做使用者,亦即消费者。消费者是这些成本的最终负担者,然而,当消费者不愿负担这些成本时,市场便会先将这些产品淘汰,这家公司便会在市场上被淘汰。这便是行销,也就是企业的经营。因此,彻底了解消费者的需求,才能确保企业在市场上立足。

消费者会双重进化

这位承担企业全成本的消费者并不是一成不变。他们会持续不断地变化,而且变化之后不会回复原状,这就是进化。消费者的进化是采用双重路线前进的。

首先来谈谈“世代”的变动。所谓世代,就是拥有相同记忆的共同体验。换句话说在某个时代,有过相同体验的一群人,他们会具有相同的价值观和生活意识。

提到世代,就不得不想到婴儿潮世代。体验了经济富裕的婴儿潮世代的孩子们,对于生活有了不同的体验,因而开启了新人类的世代,诸如 X 世代(1960~1980 年代出生者)以及 Y 世代(1980~1990)……他们全都是不同的人,各自拥有不同的价值观。

众所周知,婴儿潮世代是饥饿世代。尽管当时物资缺乏,但生育率却倍增于一般的年代。他们生在贫穷的时代,记忆了当时的生活模式。日本以及其他开发国家之所以能建造成为经济强国,他们功不可没。理所当然的,之前的世代会逐渐从市场上消失,而由新的世代亦即婴儿潮世代登场。这就是第一种进化。

另一种进化也同时在进行。不论是哪个世代,经过各种体验的累积,人们会从原本的模样,转变为另一种风貌。若是将第一种进化视为世代交替,则第二种进化便可看作是成长体验。在各种体验的累积下,不论哪个世代的人,都会产生新的愿望。

以下举几个例子说明:





▸ 以前的饮酒模式是喝完啤酒后就喝日本酒,但最近却发现,这种人经过进化被称为烧酒一族。

▸ 以前喝完酒后会到卡拉 OK 唱歌,现在则是宁可在口味不错的餐厅享受美食,再也不会想去唱卡拉 OK。

▸ 以前都会留意要穿得西装笔挺,但最近发现自己和周围的人都喜欢穿 Uniqlo(优衣库)之类的休闲服。

▸ 以前若是妻子亲自下厨做菜,会很舒心,是一种家庭幸福的享受。但现在则以熟食店外带的家常菜取代之,菜肴也相当可口。

▸ 你会发现,这一年来没上过银行,因为到便利商店的 ATM 就如同到银行一样。

这正是所谓的成长体验,不论是哪个世代,都会不断累积成长体验,然后追求不同于以往的愿望及生活。

消费者会持续处在快速更迭的市场环境下。前一个世代退场,新的世代登场成为主角。就这样,所有的世代都在不断地累积体验,转变为另外一个自己。这就是双重进化。

因为有双重进化,所以“畅销品”会改变,“想做的事”会改变,“想去的店”也会改变,这是毋庸置疑的。将这一切综合起来,结果发现原本的需要已不复见,而新的需要随之登场。因此,以往强势的企业和品牌风光不再,门庭若市的商店日渐衰退,反倒是挑战意识强烈的企业和商品,开始聚集了人气。这样的事态,可说是严苛,也可说是精彩。



建 议

您采取的行动

一定要经常去了解顾客的需要,更新顾客信息,谨慎地因应双重进化。一是因应新世代的愿望,二是因应既有顾客的愿望进化。总之,一定得和顾客一起生活,持续感受时代的演变。也就是说,务必要与自己、团队、公司……以及“安于现状的心”对抗,不能允许自己墨守成规。

伊藤忠流行系统(IFS)从事顾客研究有杰出成就。提出了《平成新家庭消费论》(钻石社)。

此外,野村综合研究所也持续地在分析日本的消费意识。《续篇:改变中的日本人》一书,以庞大的调查为背景,简单明了地加以解说。

对于2001年的“大不景气、大恐慌中的消费”,有几项相当杰出的研究结果。“消费动向紧急调查、追求心安的自卫型消费”(日经流通新闻,2001年12月11日)、“物欲衰退不景气的出路,消费者花钱买时间”(日经商业,2001年3月19日)是其代表作。

2. 婴儿潮的老年人口是消费主导者

不同的时代背景,有不同的消费型态。以日本来说,有过曾经日进斗金、不断收购纽约曼哈顿等地大楼之消费型态。也有如今陷于经济严重不景气的消费型态。所谓消费主导者,就是该时代的消费之中心集团,且具有决定特质的力量族群。

21 世纪初,决定这个时期消费性格的人,迈入 50 岁的世代,特别是女性,正扮演着消费主导者的角色。我们逐步往下抽丝剥茧。

婴儿潮的老年人口的购买力

从 1947 到 1951 年,在这 5 年内出生的人口在日本高达 1 122 万人,平均一年约有 220 万人诞生,大约是目前的二倍。当时称之为“婴儿潮”,也被称之为“团块世代”。这些人到了 2001 年,已经是 50~54 岁的年纪,加上这个年龄段的前后,有 40 多岁的人,以及位于 50 岁后半与 60 岁前半的人群。合计大约有 4 281 万人,占总人口的 34%(以人口数 1.265 亿人为基准)。这个中、老年族群之所以如此受到瞩目,正是



因为其占有总人口 1/3 强的比重,所以不可忽视其重要性。

从相反角度而言,一直主导消费变化的以 20 岁为中心的族群,减少其角色。由于人人不愿生育,其出生率有逐年减少的倾向。况且现在的年轻消费族群远不及其前世代的新人类旺盛时期所具有的惊人消费能力,该消费族群人口不多,所得也不多。

并非独独日本的婴儿潮世代是巨大的。在美国进入 50 岁的婴儿潮世代诞生的人口数计有 7 600 万人,占总人口数的 29%。战败后的日本维持了 5 年的人口成长期,但美国确有长达 16 年的人口增长期。

再来看其他国家,英国和法国也是同样的情形,换言之,世界到处都有年逾 50 的婴儿潮世代所构成的族群。在此 21 世纪初期,正是人类历史上首次出现由高龄人口主宰消费的时代。

你听过“Menopause”这个词吗?它是更年期的意思。很难想像,全球有这么多女性同时要通过这个时期,这是前所未有的。联合国为了因应这个问题,特将每年 10 月 18 日定为世界更年期日(Menopause Day)。

以价值主导消费的行为考量

婴儿潮世代的高龄人口所主导的消费型态,我称之为以价值主导消费。其特征可归纳如下:

- ▶ 生活经验丰富;
- ▶ 会严格评估品质和价格之间的关连;
- ▶ 不只重视商品,也重视服务;
- ▶ 厌恶浪费;



- ▶ 子女成年之后,会再展开自己生活的第二春;
- ▶ 同一世代,特别是女性,喜欢聚在一起;
- ▶ 经验和信息的交流频繁。

在这一年龄层,特别是女性,他们所创造的消费价值决定了“什么是畅销品”、“哪里有发展空间”。

值得一提的是婴儿潮(团块)世代的子女们,特别是以1976~1978年出生的人为中心,三浦展先生称他们为“真情团块青年”。相对于他们的上一代重视清洁、喜欢清爽的长发,这一代则是偏爱染色的头发。上一代喜欢去巴黎或纽约,这一代则是“想去越南”,相对于上一代强烈的商品占有欲,这一代则是“有就好”……可从中分析出以上的特征。

