

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑

中小企业战略文苑

营销力

日本企业制胜之本

[日] 深见东州 著

田子琪 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



中小企业战略文苑

营销力

日本企业制胜之本

[日] 深见东州 著

田子琪 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2007—0882号

图书在版编目 (CIP) 数据

营销力：日本企业制胜之本/(日)深见东州著；田子琪译.
—北京：经济管理出版社，2011.5
ISBN 978-7-5096-1476-1

I. ①营… II. ①深… ②田… III. ①营销管理 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099258号

出版发行：经济管理出版社
北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层
电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：张洪林
责任校对：超凡

技术编辑：晓成

880mm × 1230mm/32
2011年8月第2版

6.25印张 85千字
2011年8月第1次印刷

定价：20.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1476-1

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号
电话：(010)68022974 邮编：100836

前言

企业要想生存下去 必须具备营销力

进入大萧条时代的日本经济

近来，充斥人们耳目的尽是一些令人沮丧的话题，什么完全失业率即将超过 5% 啦，就连索尼、富士通这类曾经是带动景气之火车头的 IT 关联企业也出现了亏损啦，等等，总之听不到任何可以给人带来点儿希望的话题。置身于这种环境中，人们都会不由得叹息：这景气什么时候才能好起来呢？

一般的人可以叹息，但作为公司领导的经营者的话，如果也只会叹息就成问题了。对经营者来说，重要的不是去猜测或期待未来会如何如何，而是要考虑

下一步应该怎么办。

其实，任何一个企业无时不在动荡和变化着。虽然看上去似乎是处于静止状态，其实它时时刻刻都在发展和衰退之间进进退退。肩负着保护企业并使之不断发展的重任的经营者如果也像评论家那样，只会说什么“日本经济未来将会如何如何”“我的公司的结局将会如何如何”的话，那用不了多久，他的公司连同他本人都会被萧条的波涛无情地吞没。

那么，究竟怎样才能平成（日本现在的年号为“平成”——译者注）时代的这场大萧条中求得生存并进而获得更大的发展呢？

东西卖不动的时代

当整个经济处于发展期时，公司的经营倒并不是很难。特别是像“泡沫经济”的鼎盛期那样需求总是超过供应时，真是没有卖不出去的东西，不仅无须担心价格会下跌，而且销量与日俱增，对经营者来说，真是太轻松不过了。

随着销量的增加，即使有时会出现资金一时短缺的情况，但马上可以从银行借到，偿还起来也并不费劲，也就是说资金周转得非常快，经营者只要考虑如何扩大事业规模就行了。当然，用银行贷款来购买设备、增加员工，利息、设备折旧费、人工费等固定费用肯定会增加，但只要销量增加，偿还这些固定费用根本不成问题。现在想起来，那真是一个令人难以置信的美妙时代。

然而，随着“泡沫经济”的崩溃，一切全变了。由于需求大减，东西再也卖不出去，只有盘存资产在不断增加，对经营者来说真是一个艰难的时代。盘存资产听起来好听，说穿了就是滞销商品，资金全变成了原材料和产品躺在仓库里睡大觉。东西虽然卖不出去，但仓库的租金却一天一天地增加，供货客户的请款单照到。但不可能拿库存的东西当钱来支付，只能继续靠融资来对付。

这样，库存越多，资金周转得越慢，筹资也就越发困难，等到无法承受时只能是倒闭。

在“泡沫经济”时代，导致公司倒闭的原因中最多的是所谓懒散经营，说白了就是老板不务正业，整天不是吃喝玩乐，便是泡在高尔夫球场，甚至把一般员工也都带成了一批高尔夫迷，到最后把

公司搞垮。“泡沫经济”崩溃以后，大概是因为再也没有余力去贪恋女色和高尔夫了，所以懒散经营已不再是导致公司倒闭的最大原因，而滞销成了扼杀公司的最大杀手。所谓业绩不振指的就是滞销，现在，整个日本到处是苦于滞销的企业，即使为了削减人工费而裁员或是把固定资产卖掉也无济于事。

为了帮助企业摆脱困境，政府也三番五次地降低公定贴现率，缓和金融，但倒闭的企业仍是有增无减。这种情况是前所未有的，以前只要是下调公定贴现率，就能避免一些企业的倒闭。

为什么降低公定贴现率也毫无效果呢？最主要的原因是个人消费的疲软。政府也知道只要占GDP的60%的个人消费不增加，企业倒闭就不会减少，景气也不会回升，所以才试图通过实施特别减税和发放一种称为“地方振兴券”的购物券（一次性地发给老人和小孩每人五千日元，限在居住区域内使用）这种令人发笑的方法刺激人们的消费，结果也是杯水车薪，毫无效果。

其实这毫不奇怪。本来嘛，眼前东西再多，不光退職金拿不到了，连养老金都够呛了，前途未卜，谁还会有心思买东西呢？这是老百姓的真实心

理。还有一个原因就是人们家里的东西已经应有尽有，谁也不愿意再花钱买什么，这也是导致不景气的一个重要因素。

20 世纪 50 年代中期到 60 年代初期，电视、电冰箱和洗衣机这“三种神器”带动了人们的消费；60 年代中期到 70 年代中期，汽车、空调和彩电这三大件又成为带动日本经济发展的新的“三种神器”。现在情况如何呢？汽车有了，家用电器应有尽有，要说还有想要的东西，只有房子了。而像现在这种“少子老龄化”社会，房子的需求也不像以前那么多了。总之，现在已进入了一个商品高度过剩的时代，无论生产什么，无论进什么货也卖不出去，这与从前那种只要是东西就有人买的时代真是不可同日而语。

从战史中学习经营的真髓

在这种商品过剩的时代，一个企业要想生存下去，必须具备一种不卖出去绝不罢休的气魄和强有力的营销力。换句话说，只有具备营销力的企业才

能生存下去，反之只有等死。

当然，通过裁员等措施削减经费，或是开拓新的融资机构等努力也还是十分必要的，但仅靠这种消极的办法是很难在眼前这场大萧条中逃脱厄运的。俗话说，攻击才是最好的防御，要想真正在困境中求生，最有效的办法就是要大力增强营销能力，要有一种敢把竞争对手踹下去的狠劲才行。特别是中小企业或个体企业，应该把加强营销力当做头等重要的事来抓。

不理解这一点，把裁员和压缩成本当做维持生存的灵丹妙药，而不去努力加强营销力的话，不仅不可能真正摆脱困境，最后的结局只能是倒闭。这些教训我们可以从过去的历史经验中吸取。例如，就像早已被很多人所说过的那样，日本之所以在太平洋战争中被打败，从军事战略战术方面看，一个重要的原因是日本海军一直抱着陈腐的“大舰巨炮主义”不放。开战时，世界已经进入了空中时代，能否控制制空权已成为决定胜负的决定性因素，为此需要制定以战斗机和航空母舰为主体的战略战术。

但日本海军却仍然是 19 世纪末的“大舰巨炮主义”，死抱着“战舰之间的决战才是决定胜负之

关键，所以要造大战舰”这种观念不放，不是优先制造战斗机和航空母舰，而是拼命打造大型战舰。像“大和”和“武藏”这类属于世界最大一级的战舰就是这种“大舰巨炮主义”的产物。

“大舰巨炮主义”表现在日军偷袭珍珠港事件上，即只让美军的主力战列舰和驱逐舰受到较大的损失，对于“企业”号和“列克星敦”号这两艘航空母舰则根本就未能发现。而作为偷袭的日军司令官南云忠一没有下令做第二次攻击，据说，第一个理由是害怕遭到美军的反击，损失舰船和飞机。第二个理由可能是在他头脑中的主要目标就是美军的战舰。南云忠一是海军大学水雷科毕业，对航空是外行，所以始终不能摆脱“大舰巨炮主义”的束缚，不能理解航空母舰比战舰重要，飞机要比大炮重要，他大概是认为把战列舰打沉了就算稳操胜券了。

我丝毫也没有肯定战争的意思，也并不仇恨美国，只是觉得战史里有不少经验和教训值得经营者借鉴。如果将偷袭珍珠港与现代的经营环境做一对照，就会发现有两个教训应该吸取。

生存的关键在于营销力

我们把目光移回现代的经营环境便可发现，不是你死就是我活，不是你吃掉对方就是对方吃掉你的这一点上，其实企业经营和战争没什么两样。在经营上最重要的仍然是“飞机”和机动力，此时的“飞机”和机动力指的是什么呢？简单地说就是营销力，就是要有愣往对方怀里扎也要把业务拿回来，就是把竞争对手踹下去也要把新客户给夺过来的这种充满了气魄和机动能力的营销力。没有这种本事的企业，要想安然度过动荡的时代谈何容易，或者说完全不可能。

当然，像总务或财务这些管理部门在开展企业活动方面也很重要，但在不同寻常的时代，加强营销力才是拯救企业的唯一途径，轻视了这个，企业就会像当初的日本海军一样，走上覆灭的道路。这是第一个教训。

第二个教训是用人不当就会打败仗。比如珍珠港和中途岛两次海战，放着航空战的专家不用，非

要把南云这个外行放在最高指挥官的位置上，结果不言自明，外行当指挥官，很容易满盘皆输。

这从反面告诉了我们，在面临决定胜负的决战时，要把所有的力量全部投入进去才行，否则是不可能取得胜利的。总之，置身于你死我活的经营环境中的我们，如果不努力加强营销力，用优秀的人才来带动企业向前发展的话，等待我们的只能是灭亡。

席卷日本经济的关西商人

那么，怎样才能加强营销力呢？在日本，要论营销力，那得说关西（京都、大阪一带）商人。整个日本哪个地方的人在营销力这方面也比不过关西商人。

其实，关西商人也是一个比较粗略的说法，其所指包括近江（滋贺县）商人、京（京都）商人、堺（大阪附近的一个市）商人、浪速（大阪）商人等，而每个地方的人的性情和特点也都不一样。在这里，我们权且把他们都叫做关西商人。

现在，如果你查一查在日本全国开展业务的大企业，就会发现创业于关西地区的企业有多么多了。

以电机领域为例，像松下、三洋、夏普这些自不用说，欧姆龙（立石电机）、大金工业、汤浅电池（YUASA）这些企业也都是创业于关西。纤维方面的企业就更多了，几乎所有的大的纤维企业都是关西的，如东丽（TORAY）、帝人、仓纺、东洋纺、大和纺、日本毛织、川岛织物、尤尼奇卡（UNITIKA）、可乐丽（KURARAY）、福助、GUNZE等。再看百货公司，高岛屋、大丸、SOGO、西武这些都广为人知。除此以外，再加上虽然不是纯关西的，但继承着关西流商法的伊势系的三越、松阪屋、伊势丹的话，有名的企业可以说都是关西的。

再看其他领域，像三得利、京瓷、ONWARD KASHIYAMA、任天堂、伊藤忠、东绵、日绵、兼松、丸红、岩谷产业、神户制钢、HOUSE食品、日清食品、可尔必思（CALPIS）武田制药、田边制药、藤泽制药、盐野义制药、大发、阪急、近铁、美能达、ASICS……真是不胜枚举。现在被誉为风险企业旗手的保圣那公司的南部靖之也是神

户人。

不光是企业，许多创立了企业的关西人也全是些有特色的人，如花登筐的小说《商人》中的主人公山下猛造那样，成为小说、戏剧主人公的人很多，而关东出身的企业创业者成为文学作品的主人公的还没听说过。而且，东京的企业一般都不行，顶多有个伊藤华堂充数罢了。

东京和大阪，你如果要比较两个城市的规模、功能，那当然还是行政的中心东京占上风。不仅从明治时代便是如此，其实早在江户时代起就已经奠定了这种地位关系。但若论经济活动，东京可就远远比不上大阪了。这是为什么呢？

这原因很多，其中也包藏着可以克服大萧条时代所必需的智慧 and 启发，所以在第一章里我们就先从关西人和关东人的性格上、习惯上的差异来谈谈吧。

目 录

前言 企业要想生存下去必须具备营销力 / 1

第一章 从关西商法中学习战胜萧条的智慧 / 1

东京不兴还价 / 1

不留过夜钱 / 3

东京人、名古屋人、大阪人 / 5

武士虽肚饿也要叼牙签 / 7

谁有钱谁是老大 / 10

席卷日本全国的近江“拉锯商法” / 12

明治维新是关西商人的功绩 / 15

“攒、算、智” / 18

第二章 经商要谛之一：靠勇气和胆量抓住
商机 / 21

光靠点子不行 / 21

- “经营大王”松下幸之助的慧眼 / 23
- 在松下电器总公司的周围挂起“SANYO”广告牌的
井植岁男 / 26
- 利用吹鼓手进行宣传的“味之素”的创业者
铃木忠治 / 28
- 深见式新客户开拓法 / 30
- “妙计”大获成功 / 33
- 教得太细反而会使营销人员丧失信心 / 38
- 教人者要以身作则 / 41
- 提高营销力的“绝招儿” / 42
- 富裕安乐的环境会使人丧志 / 44

第三章 经商要谛之二：对利润无穷尽的追求 是成功的关键 / 49

- 挽救企业要靠大阪人的执著精神 / 49
- 大阪人强就强在有什么说什么 / 51
- 公司不获利才是罪恶 / 53
- “三得利”的创业者——鸟井信治郎的胆量和骨气 / 55
- “松下电器”的经营秘诀 / 60
- “做生意要像牛的垂涎那样细而长” / 64
- 信誉第一是获利的保证 / 67
- 要克服厌倦心理 / 68

为人等于为己 / 72

第四章 经商要谛之三：靠点子打开活路 / 75

“商人成了学者会倾家荡产” / 75

真正的智者才能生存下去 / 77

“一致同意”的可怕 / 79

八成靠正攻，两成靠智谋 / 81

发明和专利的陷阱 / 83

畅销商品的可怕 / 86

盯准间隙产业 / 88

寻找无人涉足的领域 / 91

要把才能发挥在销售上 / 93

“色情商事的色情社长” / 96

怎样进抢手商品 / 98

找好买主，见大头儿 / 100

进购抢手商品的“绝招儿” / 102

第五章 经商要谛之四：掌握高超的语言

说服能力 / 105

要有令对方信服的语言能力 / 105

“用人劳神” / 109

经营责任沉重无比 / 112