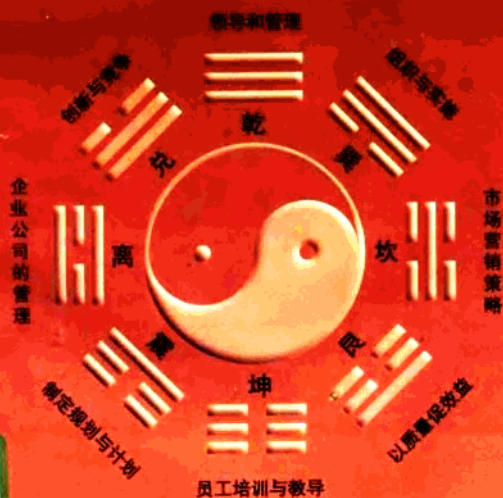


商家大略

主编 胡星斗



企业管理出版社

前 言

商战无情。

置身商场，你必须懂得“商经”，知己知彼，运筹帷幄，这样你才能稳操胜券，指点江山。

我们面对的既是一个充满机遇的世界，也是一个充满激烈竞争的世界。时代呼唤着敏锐务实、雄才大略的商家的出现。因此，我们编成了此书，献给读者，献给在商海中搏击的人。

对商家来说，欲赢得机会，赢得市场，成为商战中的胜家，我们认为，他必须具备一些基本的素质，如善抓机遇，决策果断，知人善任，信取四方，等等；但是仅有这些还不够，他还应当在决策、管理、生产、营销、信息、人才诸方面驾轻就熟，游刃有余。

为什么有的名牌产品，几十年、上百年不倒，如日之永恒、月之永升？为什么有的企业在红极一时后危机四伏、破产倒闭？为什么一些往日的无名之辈，经过艰苦创业，最终取得了众人瞩目的辉煌业绩，而另外一些人下海弄潮，却出海翻船，“征袍遍洒辛酸泪”？个中的奥秘、诀窍，虽不能说尽在此书中，但经书中总结、指点，你定会觉得豁然开朗、胸有成竹。

为此，我们汇集众智，并在参考了日·依吹卓著《商品畅销的秘密》、口·屋满著《商品开发的招数》等资料的基础上，编写了“商品畅销的秘诀”、“经营管理的秘诀”等内容。

愿本书能帮助管理者作出正确的决策，生产者创造出畅销的商品，下海者培养出优秀的素质。

编 者

1996年7月

· 1 ·

目 录

前言..... (1)

第一章 商品篇

满怀消费者感觉的企划 (3)

成熟市场中的致胜秘诀 (6)

产品谏言者制度 (10)

开发高级品之道 (12)

决定成败的关键所在 (14)

配合时机的创意 (16)

企划灵感的来源 (18)

让消费者体验商品 (20)

制造感性化商品 (23)

增加情趣的商品 (25)

从目的消费到手段消费 (27)

“不望法”制造成功商品 (28)

服务没有句号 (30)

市场销售不佳时的反省 (32)

将主导权归还给消费者 (33)

指派优秀人才受理委屈 (35)

逆耳之言据实禀报 (37)

搜集情报的组织 (39)

培养自由气息的方法 (41)

建立市场无限的新概念	(44)
长销商品	(47)

第二章 名牌篇

松下的经营策略	(51)
本田王国	(53)
丰田的象征	(55)
美能达的胜利	(58)
任天堂的启示	(62)
“味之素”的绝招	(65)
“日本第一”的佳肴	(67)
中药制剂的畅销	(74)
养命酒的秘密	(77)
吉野屋的创业史	(81)
日清食品的成功	(85)

第三章 管理篇

大胆地牺牲一员	(95)
让部下见识见识	(96)
给下属降级	(97)
不要让属下形成“小圈圈”	(98)
形成服从命令的作风	(99)
对于主动承认错误的部属	(100)
对工作态度的考核	(101)
上司有时应专断	(102)
考虑部属的心理因素	(103)
只给部属一个主题	(104)
对工作能力强的部属的指导	(105)
让部属接受多方面的挑战	(106)

让部属坦然接受斥责	(106)
-----------	-------

第四章 生意篇

出人意外的手法	(111)
杰出的广告	(112)
沉默广告	(113)
调节成本	(114)
事在人为	(115)
一个小点子	(115)
用筷子吃猪排	(117)
商品信息传单	(118)
保险推销	(119)
牢骚录音	(120)
别具一格的名称	(121)
华侨的智慧	(122)
错觉原理	(123)
使生意更红火	(124)
免费借钟表	(125)
吸引顾客来店里	(126)
商人的诚意	(127)
寄信人的姓名	(128)
迁址通知	(129)
停业理由	(130)

第五章 创业篇

自闯事业	(133)
停下来想一想	(134)
慰劳司机	(135)
动物出租业	(135)

在日常用品上动脑筋·····	(136)
园艺专用钉子鞋·····	(137)
代办处·····	(138)
到外国观光·····	(139)
大酬宾活动·····	(140)
保险的重要性·····	(141)
幸运之降临·····	(142)
中奖的希望·····	(143)
同时处理几件事·····	(144)
为公司出力·····	(145)
摸清地理方向·····	(146)
避免生产要素的浪费·····	(147)
该不该添购·····	(148)

第六章 言谈篇

即时确认的效果·····	(151)
在第三者面前赞美部属·····	(152)
教导部属失败的经验·····	(152)
将谈话内容概括为三点·····	(154)
教导以三分钟为限·····	(155)
赞美要有根据·····	(156)
使部属易于接受·····	(157)
只是指出部属的错误·····	(158)
痛斥部属之后·····	(159)
避免流于喋喋不休·····	(160)
不要揭对方的伤疤·····	(161)
间接的强化作用·····	(162)
先给予赞扬·····	(163)
表明对部属的善意·····	(164)

适度的责备·····	(165)
以谦虚的态度对待部属·····	(166)
避免含混不明的教导方法·····	(167)
“外罚反应”·····	(168)
营造出困难的情境·····	(169)
关键词·····	(170)
让人刮目相看·····	(171)
对待上司夫人·····	(172)
推销自己·····	(173)

第七章 行为篇

让部属站着倾听·····	(177)
同事间的相互指导·····	(178)
求教于属下·····	(179)
当部属陷入困境时·····	(180)
找出彼此的共通点·····	(181)
冷静下来·····	(182)
让部属观看一流之作·····	(183)
给部属有限的截止时期·····	(184)
让部属直接面对问题·····	(185)
消除部下的依赖心理·····	(186)
要求部属重做一次·····	(187)
当部属情绪低落时·····	(187)
捕捉部属当天的心理状态·····	(188)
使部属提高学习的意愿·····	(189)
自己摸索学习·····	(190)
使被教者保有兴趣·····	(191)
内容互补的讲习·····	(192)
以次等的目标来要求部属·····	(193)

让部属有机会加以思考·····	(194)
帮助部属转换心境·····	(195)
让部属写成报告书·····	(196)
充分信赖上司·····	(197)
若即若离·····	(198)
亦友亦敌·····	(199)
应付紧急情况·····	(200)
深不可测·····	(201)
有缺点的人·····	(202)
豪杰型人士·····	(204)
第一印象·····	(205)
跟上司配合·····	(206)

第八章 激励篇

让部属去全权处理·····	(211)
让部属自己去思考·····	(212)
让属下去自行负责·····	(213)
鼓励部属提出新的构想·····	(214)
应用动机理论·····	(215)
提高部属的伙伴意识·····	(216)
培养部属基本的工作精神·····	(217)
让部属反省·····	(218)
对部属指示重点·····	(219)
重视部属的态度·····	(220)
“飞镖效应”·····	(221)
给部属留面子·····	(222)
经常互调职务·····	(223)
让部属亲身去体验·····	(224)

第九章 培训篇

如何进行员工教育	(227)
员工教育的任务	(232)
制订“工作说明”	(233)
工作标准	(235)
员工训练计划	(240)
麦当劳的训练计划	(242)
学习管理技巧	(244)
评估的数量化标准	(246)
工作表现指导	(247)
对经理人员的训练	(250)

第十章 畅销篇

好恶心理的秘密	(257)
个人的好恶与大众的好恶	(258)
好恶心理与心理价值	(260)
“心理品质”低劣	(261)
心理价值到底是什么	(262)
嗜好与人缘	(263)
人缘制造商	(264)
畅销与不畅销的颜色	(266)
百事可乐在日本的惨败	(267)
印象轮廓的差异	(268)
啤酒的病态印象	(271)
印象差异理论的应用	(273)
品质上没有差异	(276)
共同爱好的现象	(277)
制造畅销商品	(279)

商标印象·····	(281)
商品的个性印象·····	(283)
典型印象·····	(285)
巴尔可的出名·····	(286)
卖方的一厢情愿·····	(288)
消费者的感觉如何·····	(289)
不买动机理论·····	(290)
固龄玉牙膏·····	(291)
美国人的设计感觉·····	(292)
“品质第一”的观念·····	(293)
古老方式与不畅销·····	(295)
重视消费者的怨言·····	(296)
怨言是有限的·····	(297)

第一章 商品篇

满怀消费者感觉的企划

企划力决定企业的命运

时代进步的速度愈来愈快，消费者的需求一旦倾向于丰富心灵、娱乐生活的商品，公司对企划的态度、组织、立案等方法就必须彻底改变。在传统的金字塔型官僚组织中，慢条斯理地呈报文件的作业方式，不再合乎时代要求。再者，以技术员为中心，根据过去的资料行事，也将无法制造出满足消费者的商品。

所以，企业整体有必要转变型态，成为“企划型企业”。目前正是所谓的“企划力的时代”，也就是企划力的有无决定企业命运的时代。

追求降低成本的方法的重要性不容忽视，但是今后有更重要的思想方向——“如何才能满足消费者”。低价位的商品卖不出去一样没有意义，重要的是，如何企划成功的商品，如何将之商品化。

日本作家界屋太一先生在《智价革命》中提到的“今后降临的将是一个智慧产生价值的智价社会”，正是今日的真理。即使材料相同的商品，因智慧（企划力）的不同，价格也会有天壤之别。

由此可知，转型成为企划型企业，企划出满足消费者的商品，是当今最重要的课题。

快速成长的秘诀

那么，如何才能转变成企划型企业？企划型企业的条件又如何？

文具制造业者“普拉司”，是一个典型的转型成功的例子。该公司在10年内连续推出三项成功的商品，个个大放异彩，目前享

誉全球。不过，它也有一段和今天截然不同的过去，曾经只是一个极普通的文具制造业者。

造就如此盛况的转折点，是在第二次石油危机、经济不景气造成销售陷入低潮的时候。虽然在那之前，“普拉司”曾搭上经济高速成长的列车逐渐发展，但是，由于经济不景气，利润最终还是大幅滑落。因此，为了脱离困境，必须重新制订经营方针，公司上下共同彻底检讨。

结果，发现市场以及消费者的需求已经大大地改变了，而企业本身却怠于革新，跟不上时代潮流，也脱离不了成长时期的产品制造方式，自始至终、一成不变地追求低价位。有了此次反省以后，普拉司 180 度地改变过去的新产品制造法，确立了制造符合消费者需求的商品的目标。因而，公司上下得以彻底改观。

永远保持年轻的心情

这次方针的转变对普拉司而言，好象经历了一场大革命。首先，为了改变员工意识废除了原有的制服制度。要确实地将消费者的要求商品化，就必须去除员工和消费者间的一道墙。而制服是达成这个目标的一大障碍。虽然是公司员工，走出公司就是消费者，如果进公司改穿制服，不论相貌或心情都象个上班族，没有一点消费者的气息。

既是上班族，就无法制造出普拉司追求的产品。所以，即使在公司里，职员也能因穿着自由而保有一颗消费者的心，这正是普拉司的目的。或许有人认为服装改变没有什么效果，但事实上，废除制服确实大大地改变了员工的意识，让他们在工作时保有了消费者的心。

“普拉司”非常执着于“拥有一颗消费者的心”，因为，如此就没有必要特地地依赖市场调查。

所以，即使是对新进人员的训词，普拉司也和其他公司不同。一般公司的训词通常是：

“从今天起，各位将成为公司的一员，希望你们早日抛弃学生时代的想法，努力工作。”

“普拉司”公司的公泉嘉久社长则不然，他说：

“希望各位永远保有学生时代的心情，努力工作。”

每位员工都保有消费者的感觉并反映在工作上，是他追求的目标，他更希望将公司内洋溢的消费者气息，善用在企划上。在他的想法中，只要有年轻新员工充满消费者的感觉，他便立刻积极地让这位员工加入企划部门。

“普拉司”的任何一项成功产品都是由年轻人策划的。“普拉司”认为“拥有消费者的感觉的职员，是公司的重要经营资源”；“成功的企业必须重视新人和女性职员”。不能善用满怀消费者感觉的新人，真可谓暴殄天物。

以提高速度为目标

与重视消费者感觉同为重要改革的另一要点，是提高企划的速度。过去决定企划方案，是以书面报告层层传递的方式来决定的，既耗时又耗力，无法迅速采取应变措施。因此，为了加快速度，可大幅度降低书面报告的标准，1000日元以下的产品不需巡回签字呈报，改由科长裁决即可。

换句话说，原本所有事项都必须由主管裁决，现在则将权限委任给下属，如此，创意涌现时便可直接付诸行动。

有关企划的进行，也应一改过去只由商品开发部门负责的办法，由各部门共同进行。这就是所谓的“全体职员皆企划人”。在平日工作中突然涌现好点子时，则可以立刻付诸企划。只要是好的，不论来自哪个部门都应采纳。

这正是企划型企业的代表。

也正是这样，“普拉司”大胆地籍着各项改革，脱胎换骨，一举成名。

成熟市场中企业应有的态度，由此我们已经学得一二。

成熟市场中的致胜秘诀

重新考虑原有的销售方式

欲成为成熟市场中的胜利者，必须重新考虑原有的销售方式。

那么，该如何着手呢？与其凭空说理，不如以现成的例子做分析，探索出成熟市场中的成功秘诀。

这个例子的主角是“日产汽车”的生力军“Be-1”。“Be-1”属短小圆胖型，其独特的外型设计受到空前的欢迎。

“Be-1”的销售方式，采取数量少、高价位的“限量销售”。上市10天后即收到1年的订单，不足两个月即中止受理预约，真可谓具有爆炸性的吸引力。单以传统的汽车常识——高性能及时髦车体来看，“Be-1”非但不具备任何优越条件，甚至可以说是一部不象汽车的汽车。更坦白地说，这是一部反传统的奇妙汽车。

这部奇妙汽车在汽车业界掀起了一股大旋风。“不喜欢的商品免费赠送也不想要，喜欢的商品价钱再高也会买”的心态，普遍存在于成熟时期的消费者之中。在旧车市场，一部“Be-1”价值约231.7万日元，是新车价钱（134.8万日元）的1.7倍。这种违反常理的价格是成熟市场的特殊现象。

打破传统的“超常识战略”

“Be-1”何以能造成如此大的震撼？这是企业界的共同疑问。然而，“Be-1”的成功并不是偶然造成的，在成功背后，从企划开始到开发、售卖，日产汽车都曾彻底作过市场分析与评估，才推出一套优异的行销策略。

以下就是开发“Be-1”的过程：

日产汽车对于成熟市场的消费者渐趋个性化，汽车业界却仍不断地大量生产同一车种的现象，抱有一种强烈的危机意识。认为如此下去必将遭到消费者的排斥。因此，他们开始着手制造以年轻人对象，极具个性的车种。

首先，在企划阶段，为了抓住年轻人的感性，一改过去公司内部企划人员的讨论方法，吸收外来的年轻的“流行创造者”，实施共同开发的体制。

同时，为了了解年轻人的心态及需求，更以半年时间，深入年轻人的生活，彻底理解年轻人的想法，配合“流行创造者”的意见，确立开发模式。

如此一来，匠心独运的设计便诞生了。这种独特的设计，在公司内引来两种截然不同的评价。

就在公司内部争辩不休的同时，“Be-1”在汽车展中赢得年轻参观者的热烈欢迎。这种受欢迎的程度，“日产汽车”开发者看在眼里，当机立断，决定在汽车展示期间将它制成商品，推向市场。

在商品化的阶段，“日产”也采用与传统迥然不同的方法：

- (1) 根据物以稀为贵的心态，将生产数量限定为1万部。
- (2) 尽可能忠实地重现企划时的原样设计。
- (3) 尽量缩短商品开发期，以1年为目标。
- (4) 为了确保耐久性，以高品质为目标。

一年多的开发期过后，一部忠于原设计、充满感性的汽车终于问世。

接着，公司采取的销售方式也与过去不同。本来，在大众传播媒体上刊登精美广告，是汽车销售的惯常手段，但“日产”一改旧风，选择在以年轻人为对象的杂志上大肆宣传。这一战略切中要点，“Be-1”的行情暴涨，造成空前的盛况。

看到这里，读者可以了解“Be-1”从企划到销售都采取了非传统的方式。这正是成熟市场中致胜的秘诀。