

成功企业

把便宜的商品和价格昂贵的商品组合推荐，提高单个顾客的消费额，获取更高的附加值。

创建了筛选、挖掘潜在客户的系统。

把客户进行分级，寻找有潜力的、能升级的客户。

不被既有的作法束缚，千方百计地扩大与顾客的接触范围。

详细掌握当前的实际销售情况，分析畅销的商品，然后制定生产计划。

把本公司和其他公司以及行业整体的业绩进行比较，寻找经营课题。

知道本公司的强项，并且使之更强。

经理会问上司“按照哪个方案办？”而不是“怎么办”？

为了削减成本，对公司内部的业务实行彻底的效率化。

成功企业的 52个细节

(日) 酒井英之 著
易爱华 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



成功企业

把便宜的商品和价格昂贵的商品组合推荐，提高单个顾客的消费额，获取更高的附加值。

创建了筛选、挖掘潜在客户系统。
把客户进行分级，寻找有潜力的、能升级的客户。

不被既有的作法束缚，千方百计地扩大与顾客的接触范围。

详细掌握当前的实际销售情况，分析畅销的商品，然后制定生产计划。

把本公司和其他公司以及行业整体的业绩进行比较，寻找经营课题。

知道本公司的强项，并且使之更强。

经理会问上司“按照哪个方案办？”而不是“怎么办”？

为了削减成本，对公司内部的业务实行彻底的效率化。

成功企业的 52个细节

（日）酒井英之 著
易爱华 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者酒井英之非常善于总结企业的“成功经验”和“失败教训”，并且能识别出成功企业和不成功企业在业务流程中细节上的诸多差异。本书中，作者将这些差异概括为7个方面：能否进行提案营销，能否使客户成为长期客户，能否收集客户信息，能否培育新的方案，能否拥有能满足期望的员工，能否培养优秀的人才，能否预测未来。

书中详细叙述了日本企业内部业务流程中非常细微的环节，许多方面国内的企业甚至尚未注意到。反观我们的不足，取长补短，有助于国内企业管理者改善和提高企业对业务的管理水平。

KACHIGVMI NI NARU KAISHA NARENAI KAISHA by Hideyuki Sakai

Copyright © 2003 by Kideyuki Sakai

All rights reserved.

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc,
through Japan Foreign - Rights Centre.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2004-6888

图书在版编目（CIP）数据

成功企业的52个细节/（日）酒井英之著；易爱华译．—北京：机械工业出版社，2005.11

ISBN 7-111-17607-3

I. 成... II. ①酒... ②易... III. 企业管理—经验—日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第122246号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：魏小奋 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

责任印制：石 冉

保定市印刷厂印刷

2006年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·6.375印张·1插页·151千字

0001—5000册

定价：22.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

酒井英之（日）

1963年出生于日本岐阜市，毕业于庆应义塾大学经济学专业，是经济产业省中小企业注册诊断师。

他曾经连续获得优秀销售员奖，后成为战略咨询顾问，加入日本东海综合研究所（现UFJ综合研究所），拥有为300多家公司提供咨询服务的经验，每年作100多次演讲，主要著作有《在竞争中获胜的企业与在竞争中失败的企业》等。

酒井英之非常善于识别企业的“成功经验”和“失败教训”，并且找到成功企业和不成功企业在业务流程中细节上的诸多差异，比如是否能够进行提案营销，是否能够使客户成为长期客户，是否能够培育新的方案，是否能够预测未来等。

书中详细叙述了日本企业内部业务流程中非常细微的环节，展现了其精细化管理的生动图景，许多方面国内的企业甚至尚未注意到。

成功企业的

52[↑]细节

译者序

细微处见功夫

本书的作者酒井英之，毕业于日本著名的庆应义塾大学经济学部，拥有日本经济产业省颁发的“中小企业诊断师”证书，他毕业后进入到信息机械生产企业，第二年策划、生产的商品即获得巨大成功，极为畅销。后来他又从事企业的战略咨询顾问，辅助日本著名经济学家、前东海综合研究所社长（现理事长，中京大学教授）水谷研治开展工作。他目前已为二百家以上的公司成功地提供了指导意见，平均每年要举行一百场以上的演讲，所著《引导 21 世纪的东海 55 家企业的卓越之处》、《充满活力！东海经济》更是日本许多企业家的案头参考书。

酒井英之非常善于发现和总结各企业的“成功经验”和“失败教训”，并且能找出显在和潜在的差异及相互关系，有的放矢地提出富有针对性的建议。本书是作者从长期的实践经验中总结出来的、判断企业成功与否的 52 个关键点，每一要点不仅简单明了，而且切中要害。作者不是泛泛地空谈大道理，而是慧眼独具，在具体细节上下功夫，具有很强的可行性。如他建议企业“根据交货期不同设定价格，制作成一览表”、“把客户分级后，要寻找能升级的客户”、“向客

IV

户提供信息时，重视赠送图案新颖的挂历的作用”、“净利润用7个乘法和1个减法计算”等，已为许多公司证明是行之有效的。

尽管译者有着多年留学日本的经验，也曾译过不少日文书刊，但在翻译本书时仍感到相当吃力。其中最为主要的原因在于本书涉及了日本企业内部许多细微的环节，而在我国的许多企业中，有些细微之处还没有规范，甚至根本没有注意到，因此许多术语在中文里找不到对应译词，有时只好硬译。好在细微处见功夫，也许正是这些略显生硬的“术语译词”，才能让我们在陌生化的体验中反观到自己的不足，创造出一种取长补短、具有自己特色的成功的企业模式来。

易爱华

2005年8月16日

成功企业的

52^个细节

推荐的话

每年都有很多同类的书出版，但如果不是真的具有参考价值的话，读者是不必浪费宝贵的时间去阅读的。

从这个意义上讲，我要特别推荐这本书。

在本书中，作者长年积累的经验教训随处可见，但它们并不强加于人，而是以十分自然、令人信服的方式娓娓道来。读完本书，我想读者会受益匪浅。

然后，我衷心希望这本书能成为读者实践中的良师益友。当然，如果进一步把书中的知识传播给身边的人就更理想了。因为通过向他人转达，我们不仅能更好地掌握知识，而且还可以影响周围的人，创造出更加和谐的环境来。通过这种方式，我们的社会将会变得更加美好。

本书作者酒井英之早先任职于一家著名的制造企业，后来成为东海综合研究所的一名咨询顾问，为许多企业的发展立下了汗马功劳。在与各种各样的经营者进行电视讨论时，他曾向我请教过一些问题。他的服务对象从超大型企业到中小企业，范围十分广泛，很多经营者都折服于他待人处事的真诚态度，往往促膝一谈后，就不断地寻求他的帮助，因此他的业务非常繁忙。

能在忙里偷闲中写成本书，作者不仅识见高人一筹，精力更显超群。从他曾经参加过铁人三项比赛就可以想见其超人的体力。

“有坐轿子的人、抬轿子的人，还有做草鞋的人”，每个人的分工虽然不同，但都是平等而尊贵的。作者曾说愿意为在企业中大显身手的人们“做草鞋”。他的人品，我由衷地敬佩。

中京大学教授、研究生院经济学研究科长
东海综合研究所理事长、经济学博士 水谷研治

2002 年元旦

成功企业的 52^个 细节

前言

成为零和（zero - sum）社会后，胜出企业和落败企业的差别变得越来越明显。

产生这种差别的原因到底是什么呢？这些年来，我一直在寻找答案。因为我认为胜出企业和落败企业虽然在业绩上有着巨大的差别，但它们在企业运营上并没有决定性的差距：

但是，却有很多细节上的不同，我把这些不同写到了卡片上。

- 在胜出企业的销售日报上，写有“顾客说过的话”，记录了与顾客交涉的情况。
- 在落败企业的销售日报上，只写有“自己做过的事情”，是简单的日记。

类似这样的差别我都写在卡片上，积累了一定的量后，我忽然注意到了一件事：

企业是按照“营业部门发掘顾客需求——开发部门对其进行策划——生产部门将其具体化——营业部门把商品推荐给顾客——顾客使用后产生一定的感想——营业部门再发掘顾客的新需求”这样一种经营循环模式运营的。

按照一定的经营循环模式运转，无论是胜出企业

还是落败企业都是相同的。

但是，胜出企业与落败企业在循环周期内对顾客需求的反应速度却不同，胜出企业能以令人惊异的速度对其作出反应。

并且两者回应顾客需求的数量也不同。不用说，胜出企业一方在数量上往往占有绝对的优势。

我在卡片上记下了带来这种不同的原因。

例如在胜出企业的销售日报上，写有顾客说的话。读了该销售日报的上司从中就能知道顾客真正的需求，并着手让部下准备下一步的工作。这样既锻炼了部下，又提高了在业务循环周期内，回应顾客需求的速度和数量。

而落败企业的销售日报上却是“向顾客推荐了××”，只写了自己做过的事情。这样上司就无法从中发现顾客的需求，而不知道顾客的需求，就无法有针对性地提出建议来，循环就此中断了。

用人体来作比喻的话，业务循环就是血管，流经其中的“顾客需求”就是血液。胜出企业全身血流通畅，洋溢着生命力。而落败企业却仿佛某处患了动脉瘤或得了动脉硬化，机体功能出现障碍，血液无法正常流淌。

存在这类问题的企业，要想加入胜出企业的行列，就要像人治病一样接受治疗，治愈有毛病的地方。

我把能够迅速回应顾客需求、快速运转的业务循环称为“成功循环”。我坚信只有解决了中断业务循环的问题，创造出“成功循环”才是迈向胜出企业的

道路。

在本书中，我列举了七项在业务循环周期中，容易使“客户需求”中断的地方。如前所示，我在各处的卡片上对胜出企业和落败企业的不同进行了比较，并分析了产生这些不同的原因，然后提出创造“胜利循环”的具体方案，并列举有大量案例。

每一项都由四页构成，各项都与其分标题相呼应，并相对独立，因此读者可以任意从自己感兴趣的地方读起。

本书若能对有志于加入胜出企业行列的诸位同道有所裨益，作为经营顾问的我将感到无上荣幸。

另外，在编写本书时，我得到了在平日的业务往来、演讲会等活动中结识的众多企业家、经理们的大力帮助和支持，他们给了我巨大的勇气。同时本书也得到了 PHP 研究所樱井济德先生的鼎力相助。在这里我向以上诸位诚致谢意。

酒井英之 于长良川河畔

2002 年 1 月

成功企业的
52[↑]细节

目 录

译者序 细微处见功夫

推荐的话

前言

序论 成功企业与不成功企业之间的“细微”不同	1
是否创造出“成功循环”，决定企业成败	1
“业务循环”的7个中断点	4
中断的原因是由于对工作进展判断失误、工作安排不尽合理	
而造成的	4
思考“为什么现在做这事”看清庐山真面目	5
第1章 是否能够进行提案营销	8
1. 错误百出的提案营销	8
只有真正了解顾客时，才可能做到提案营销	8
修饰营销的词虽然变了，但内容还是一样	9
2. 易懂的策划书与费解的策划书	11
提案理由、提案内容、案例是策划书必要的三要素	11
写策划书时需要注意的地方	13
3. 制作不易被杀价的报价单	14
应对杀价的三种方法	14
把商品带来的附加价值全部换算为金额	16

4. 根据交货期调整价格	17
不能收取加急费的原因是“没有提出”	17
根据交货期不同设定价格, 制作成一览表	19
5. 开拓市场, 首先要确定目标	21
事先发掘潜在客户的两个方法	21
住宅建筑公司获得良好口碑的方法	22
6. 从行业的龙头企业开始进攻	24
如果把龙头企业纳入使用者名单, 其宣传效果巨大	24
竖立坚定的信念, 必能征服顶级客户	26
7. 与有决策权的人相比, 先说服直接使用的人	27
射人先射马, 擒贼先擒王	27
开拓市场是与客户的较量	29
8. 业务部门应该分化成侦察兵和大炮手两种角色	31
负责收集信息的人和负责策划的人	31
能搞提案营销的人才不会被调整	32
第2章 是否能使客户成为长期客户	35
9. 错误百出的 ABC 管理	35
把客户分级后, 要寻找能升级的客户	35
明白分级意义	36
10. 首先要掌握客户的情况	38
很好地掌握客户的情况后, 自然就知道该采取什么对策	38
客户资料要由动态的信息构成	40
11. 还有其他的营销方法	42
用不同的营销方法销售同样的商品	42
与客户共同思考新的销售方法	43
12. 从“利润方程式”中发掘问题	45
利润用 7 个乘法 and 1 个减法计算	45

从利润方程式中发掘对策·····	47
13. 向职业棒球队学习制造球迷的方法 ·····	48
多数人喜欢本地球队和巨人队的原因 ·····	48
年末发放挂历的原因 ·····	51
14. 全国各地不能同等对待，要考虑地域特性 ·····	52
气候风俗、经济环境的不同，产生出不同的经营感觉 ·····	52
即使在同一个小县内，也要根据地域特性改变提案内容 ·····	53
15. 在销售会议上决定“现在立即应该做的事” ·····	55
本月的业绩是三个月前的劳动结果 ·····	55
理想的销售会议的进行方式 ·····	56

第3章 是否能收集客户信息 ····· 59

16. 错误满篇的销售日报 ·····	59
没有写上客户意见的销售日报 ·····	59
不能对部下进行指导，不是因为技能不足，而是信息不足 ·····	61
17. 制定促使员工汇报的规则 ·····	62
员工的汇报不能向上反映的两个原因 ·····	62
吸取事故的经验教训，制成教育员工的资料 ·····	64
18. 通过办公自动化摆脱“虚荣的预算” ·····	66
采用统计学的方法计算出必要的出货量 ·····	66
缩短从预测到生产之间时间的益处 ·····	67
19. 经理要自己去获取信息 ·····	69
业务员要会利用经理的面子 ·····	69
总经理要到公司内部各部门视察，和所有的员工对话 ·····	70
20. 成为某领域的顶尖企业后，信息会自动地汇集而来 ···	72
在行业内的地位不同，收集到的信息也不同 ·····	72
发送专门信息，以低成本收集信息 ·····	73
21. 知己知彼，不战而胜 ·····	75

先手必胜，挫败敌人的斗志	75
研究竞争对手的财务状况，进行战略思考	77
22. 把本公司的业绩和其他公司进行比较，然后再做出	
判断	78
比较市场整体的增长和本公司的增长	78
经理理想的时间分配	80
第4章 是否能培育新的方案	82
23. 保护新方案的措施是必要的	82
不是“没看见”市场变化，而是“不想变”	82
十人之中有三人赞成的方案就是好方案	84
24. 不叫“宅配便”而叫“宅急便”的原因	85
“新商品”和“新价值品”的实质不同	85
新价值品的构思法	87
25. 区分极畅销商品的“开发人”和“培育人”	88
开发新商品时要重视直觉，改进时要重视资料	88
公司内研发部门引入竞争机制的成功案例	90
26. 确认本公司强项	92
如果属于不成功企业，要改变强项的方向	92
业务部也要有负责商品开发的人	94
27. “只管做下去”	95
重要的是要描绘出成功的蓝图	95
危机感和对社会做贡献的愿望催生前进的动力	97
28. 询问领导“按哪种方式办”	99
公司领导的判断理由、选择理由是全公司员工共有的	99
项目经理的工作是“巧妙地加工梦想”	100
29. 通过业务合作扩大规模	102
为了更快更广地开展业务，要舍弃万事自足的观念	102

在合作中诞生的新业务模式	103
第5章 是否拥有能满足期望的员工	106
30. 满是错误的程序化管理	106
无论哪种工作，都要让员工明白“为什么现在做这个”	106
如果嘲笑认真工作的人，就会出现错误的亚程序	108
31. 制定工作程序不要委托外部人员，要自己动手	109
发生变化时，要立即更改工作程序	109
激发工作现场中员工积极性的方法	111
32. 可效率化的事情	113
彻底检讨公司内无用的成本	113
货比三家、节减经费的过失	114
33. 各部门的努力有可能使公司整体的效率降低	116
目标应该是“整体最适”	116
推进 IT 化时也要追求整体最适	118
34. 统一管理的“单位”	119
使领导向现场工作人员的“传言游戏”正确传递下去的方法	119
养成金额用“千日元”“百万日元”、成本用时间来把握的 习惯	121
35. IT 化不能只委任给信息管理部门	122
利用 IT 缩短交货期，降低成本	122
IT 革命带来的“最强的产业形态”	124
36. 由下请向外包蜕变	125
关键在于能不能进行业务设计	125
从客户取得的成绩中获得报酬的业务模型	127
第6章 是否能培育优秀的人才	129
37. 明确所需人才的标准	129

根据不同的级别,明确所需人才的标准,并说明理由	129
借用人才标准的公司,自己制定人才标准的公司	130
38. 上司要了解部下的人生观	132
当工作和人生观一致时,工作就会感到幸福	132
培育部下时需要了解的事情	133
39. 经理磨练自己的“学习周”	135
经理要亲自担任教育部的讲师	135
员工是否有自觉性	136
40. 对核心人才充满期望的社长	138
不被年龄、等级束缚,在培训中培养新一代经营者	138
让员工理解公司领导作决定的依据	140
41. 对骨干不要温存,要放手让他们锻炼	141
向东京进军失败的类型	141
能否培育二世经营者	143
42. 能否通过人事考察培育人才	144
考察表要和员工的工作情况挂钩	144
反馈的焦点应该在“下一步做什么?”	146
43. 进行能令人信服的人事考察	148
提高人事考察信服度的三个办法	148
使员工了解自己性格的诊断测试	149
44. 管理部门要对经营指手划脚	151
管理部门要指出不合算的部门	151
总经理和管理部长互相出难题的公司胜出	153
第7章 是否能预测未来	155
45. 谁是“能适应变化的人”,如何增加这样的人	155
明白“为什么现在要做这事”的人,能适应变化	155
适应变化的能力由C先生的数量决定	156