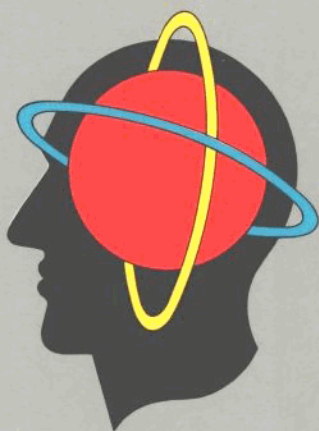


超一流企業



經商成功秘訣

松下幸之助

將門文物

目錄

序 請在商品上附加精神一併出售

商人的精神是免費的嗎？……………三

何謂「附加精神一併出售」……………六

何以開設販賣研究所……………八

承蒙經銷店的教誨……………一四

所有生意上通用的真理……………一九

第一章 所謂的「賣」是怎麼一回事呢？

即使是同樣的香煙卻有不同的煙色……………二五

得自一流百貨店的兩種體驗……………二七

店員不是看店者……………三〇

某電器店的應對.....	三二
我家有電器技術顧問.....	三三
站在顧客的立場是基本原則.....	三四
所謂「顧客所想要的東西」是什麼.....	三六
引發顧客的購買慾.....	三九
所謂的專門電器店與電器專門店是不同的.....	四〇
以專家般的推銷方法.....	四二

第二章 與其「減價」倒不如在「產品附加 α 」上分勝負

輕易地「減價」是自滅行爲.....	四七
多賺多賣是最好的.....	四八
您的想法正確.....	四九
戰前的「定價販賣運動」.....	五一
決定價格的想法.....	五三
廠商方面的責任.....	五四
地獄、極樂由自己創造.....	五五

在海外亦通用的「共存共榮」的思想.....	五八
「自來水哲學」與物的價格.....	五九
創造利益是產業人的義務.....	六一
顧客購買的不只是「價錢」.....	六三
將店的形象灌輸給顧客.....	六五
顧客上門的話是三分鐘的勝負.....	六六
「爲了利益的量的買賣」的時代.....	六九

第三章 成長的店不同在那裡

賣的是同樣的商品爲何會有差距.....	七七
實例Ⅰ 由最後一名到首席.....	七八
由一台電扇開始.....	七八
計數管理的初步學習.....	八〇
好的事物坦誠地聽聞並即刻實踐.....	八二
「具體的」販賣商品.....	八五
徹底的店長、店長夫人的教育.....	八七

從背後支撐企業的社長夫人的任務·····	八九
因為應該成長而成長·····	九〇
實例Ⅰ 連勝平價市場、廉售店之道·····	九一
止步則無發展·····	九一
縮小商圈的地毯式作戰·····	九三
以徹底的地區密切連繫使當地全部成為顧客·····	九六
戰勝大型店、收買其店舖·····	九七
確保人才並突破規模的壁壘·····	九八
成長中的店其共通的條件為何·····	一〇一
1. 經營者貫徹於本行·····	一〇二
2. 具有經營理念·····	一〇五
3. 經營者具備韌性與根性·····	一〇八
4. 重視與「人」的連繫·····	一一一
5. 經營者夫人執行重大的任務·····	一一六
無法成長的商店、失敗的商店·····	一二一

第四章 爲了成長，該如何實施「店的設立」

店何以必需成長發展·····	一二七
「規模的利益」不易得·····	一二九
沒有具備問題意識則無法知道改善點·····	一三二
若實施店的健康檢查·····	一三六
診斷資金效率、財務體質·····	一四一
自己能夠作的經營分析診斷表·····	一四六
店鋪設立的根本是在招呼顧客·····	一四九
電器店的店面設計之例·····	一五二
顧客擇店的基準·····	一五四
爲了提高店的知名度·····	一五六
爲了使分店的開設成功·····	一五九

第五章 爲了成長，該如何實施「顧客的開發」

需要有多少顧客·····	一六五
--------------	-----

對顧客的實態瞭解多少·····	一六七
詢問賣出商品的消息·····	一六八
瞭解顧客的購買心理·····	一七三
顧客卡的製作方法·····	一七五
顧客卡的運用方法·····	一七九
根據顧客卡的分析找出問題點的方法·····	一八〇
顧客若不加連繫則七年後等於零·····	一八四
與販賣有關的服務的應有態度·····	一八六
藉訪問活動來掌握顧客·····	一八八

第八章 爲了成長，該如何實施「人才的培養」

沒有培養人才的店發展無望·····	一九五
藉著全員經營來提昇水準·····	一九七
使人產生工作意願即爲培養人才的要點·····	二〇〇
條件① 使其擁有目標·····	二〇一
條件② 使其對自己的工作引以爲傲·····	二〇五

條件③	肯定存在價值	二〇八
-----	--------	-----

條件④	尊重人性	二二一
-----	------	-----

第七章 爲了生意繁榮昌盛的七點自戒

1. 自力革新	二一九
2. 成長伸展	二二一
3. 確保利潤	二二二
4. 易位深思	二二三
5. 傾聽實踐	二二五
6. 適時適確	二二六
7. 特性發揮	二二九
附錄 買賣戰術三十條法則	二三一

序

請在商品上附加精神
一併出售

商人的精神是免費的嗎？

「請把你的精神附加在商品上一併出售。精神是免費的嗎？」

我記得因松下幸之助商談長（當時是會長）的這段話，場內瞬間似乎回復了寧靜。

是在與國際牌經銷店的經營者的懇談會席上。「別家店殺價的話，我的店也不得不降價。別家店賣一萬元，我的店也不得不以一萬元出售。因此，在我的店裡雖然賣出了許多國際牌的产品，却一點也沒賺錢。」當一位經營者半質問地提出賤賣、殺價的問題時，商談長作了上述的回答。

「如果是我的話，即使在別處是一萬元的東西，因場合的不同而決定以一萬五百元賣出。『為什麼比別家賣得貴呢？不是一樣的東西嗎？』『雖然東西是一樣的，我賣的却有添加品。』『加添了什麼呢？』『加添了我們的精神』，如此回答」

把精神附加在商品上一併出售——這聽來確是很嚴肅的話。的確，出售產品時，不只是產品，同時還加上了該店的種種服務一併出售。如送貨、修理、信用保證，以及其他有形無

形的服務等等，均由該店一手包辦。要有誠心和誠意，而且作生意要有自信絕對不讓在該店購物的顧客有所損失且能皆大歡喜，這才是所謂的附加精神一併出售的道理吧！

「精神不應該是免費的。我覺得加上貴店的精神費用來決定價格是有必要的。您認為呢？」

不愧是長年在生意場上身經百戰的經營者，我覺得對於商談長的一席話大家似乎已能心領神會。

價格競爭並不能概括全部。認為別人賣的便宜，我也不得不賤價出售，這不能算是正當的生意手法。對顧客的服務、效力，將之加在價格上是理所當然的，作生意就必需要有這種堂堂正正的主張。不要被別家店牽着鼻子走，以附加精神費用的價格，做好能讓顧客滿意的服務，使大家能接納而購買，不是嗎？這種生意必定是可以做得到的，而且是絕對必需做的——我記得從商談長的一席話中，大家似乎已能理解其勇氣與鼓勵。

一九六三、四年這段期間，電氣產品的削價競爭非常激烈，大部分的商店都競相殺價而把利潤置之度外。雖然今天減價，賤售仍舊是電器業界的一大問題，但當時的嚴重狀態可說是無以復加的了。

絕對不是東西賣不出去。銷路很好，毋寧說是有點供不應求。彩色電視機當然不用說，

吸塵器、洗衣機等也都是工廠的生產不足應付市面所需。儘管如此，販賣店却在降價銷售。貨源不足時提高價錢本是無可厚非，但反過來竟發生了賤賣的奇怪現象。

例如電冰箱，在當時仍舊屬季節性的商品，越是炎炎夏日越是賣得多。但是，春季時以近於定價的價格在銷售，到了銷售季節的最旺季六月、七月，電器行竟競相減價販賣。

「爲什麼做這種愚蠢的事呢？」

在販賣研究所與各經銷店做個別指導的時候，我特別注意到這點。

「三、四月的時候賣的的確有獲利，反而到了重要的銷售季，貨源又不足的時候還要降價出售呢？」

「不是的，因爲別家店減價，爲了對抗他們，我們也不知不覺地就減價了。現在不加強銷售的話，就要錯過這個旺季了……。」

「這麼一來貴店賺錢了嗎？」

「不，賣了很多而且也很忙，但一點兒也沒賺錢。」

像這樣的一問一答是常有的。當然，這不僅是國際牌的經銷店有這種問題，全國各電器行也都有同樣的傾向。

像這樣唯有在此殺價競爭激烈的時期，我覺得松下商談長的「請把精神附加在商品上一

併出售」的這句話，能讓我們尋回已被遺失的正確的作生意的應有態度，而且也是給與我們勇氣與激勵的指南。

在我們的販賣研究所也經常引用商談長的話來論述。

的確，「附加精神一併出售」這個觀念是生意人的根本思想；所謂的買賣，只要生意人將自己的精神附加在商品上來出售必定能生意興隆，這是可以斷言的。這不只是電器行，所有的買賣上都講得通的吧！

即使像香烟、酒、書籍、雜誌之類不減價的商品，其中附加了銷售者之精神的店與不附加的店，其銷路必定會產生差距；而且旅館、洗衣店、食堂、咖啡冷飲等服務業都可適用這句話。不論任何行業的買賣，也不論在任何時代，它是永遠不變的真理。假設有所謂的松下流經商法，則第一句所應揭示的銘言當是「把自己的精神附加在商品上一併出售」吧！

何謂「附加精神一併出售」

但是，細加思索的話，所謂的「附加精神一併出售」實際上可說是非常困難的事。

所謂「附加精神一併出售」，具體而言該如何去呢？雖然知道要誠心誠意地做生意，衷心地為顧客服務，但實際上又該以什麼樣的舉動來表現呢？

「先生，這音響附加了我的精神，所以要比別家多賣一千元。」光是口頭上說，顧客只會相應不理。只將那句話掛在嘴邊，卻沒有實質的舉動，顧客很快的就往別家店走去了。搞不好還會落得被嘲笑：「這個老闆腦筋有問題吧！」

「附加了我們的精神」這句話實際上說不出口又另當別論，但作生意就一定要有能說出這句話的自信。而且經營的自我陶醉是於事無補的，必須要有能讓顧客滿意的內容才行。如何將這些具體地表現在店的經營上才是一大課題。

商談長的著書很多，因為表現得都很平易，看一遍就會有「啊！是這麼回事，我明白了。可不是嗎？」的感覺。但是，二遍、三遍，再重新閱讀之後，常會發覺事實上絕對不是如此簡單的。

我常半開玩笑地說：「商談長的書看一遍似乎覺得懂了些什麼的。看兩遍就有一些困難點出現。再看第三遍就越難懂了。相反的我們所寫的書，看一次還可以，第二次再閱讀覺得沒意思。第三次就像是不知所云一樣。」，因此他所說的話也是一樣。所謂的「附加精神一併出售」也是覺得好像馬上就明白了，但是越是認真地思考，越是覺得不簡單。

我再一次地思考什麼是「銷售」、什麼是「附加精神一併出售」。然後以我個人的解釋來為經銷店的各位解說。那也許和商談長的意思不完全相同，但我想還是有部分的吻合。也打算將它添寫在這本書裡。

回想起來，在販賣研究所的二十年間，我的工作就是將商談長的商業理念傳授給經銷店的諸位先生，讓各位理解並贊同，而且能貫徹實行。我覺得以商談長的理念為基礎，使它適合於電器經銷店的經營，並說明具體性的做法是我這個身為研究所所長的最大的任務。

何以開設販賣研究所

販賣研究所是在一九六一年成立的。說到身為製造廠商的松下電器為什麼創設販賣研究所，乃是基於松下商談長的「共存共榮」的思想。也因為與販賣戰略的理念有關，所以就讓我來做若干的說明。

松下電器製造了各種的電氣用品，當然並非直接銷售給顧客。松下電器所製造的產品經由代理商再流入經銷店的店面賣給顧客。顧客購買了產品，對松下電器而言才算是產品被銷

售出去了。

不論廠商交了多少貨給代理商，並回收了貨款，或者是代理商賣給經銷店並收回了貨款，但最後在經銷店的產品沒能讓顧客買到手的話，對廠商或代理商來說都不算是真正的做了一筆交易。

因而，就廠商的立場來說，製造優良的產品是當然的義務也是責任，但只做到這一點是不夠的。如果代理商或經銷店的經營有困難的時候，則產品無法順利地流入顧客手中，廠商的經營本身也應該會受到影響。同樣的以代理商的立場來看，廠商提供優良的產品，經銷店順利地將產品賣給顧客，這才是代理商的經營根基。而以經銷店的立場來說，如果廠商或代理商不夠穩固的話就會形成問題。

也就是說廠商、代理商、經銷店構成一個團隊來，從事商場上的競爭。雖然必需完成的任務與機能不同，但大家同是這個團隊的一員。因為是屬同一團隊，所以這其中根本就沒有所謂的只有廠商佔便宜，或只有代理商做得好，或只有經銷店賺錢，虧損的事情。即使偶而會有一時性的這種現象，但決不是永遠存在的問題。

像這樣，唯有廠商、代理商、經銷店基於三者一體的關係，共同興隆，共同進步，才能有真正的繁榮。這就是商談長所主張的「共存共榮」的思想。