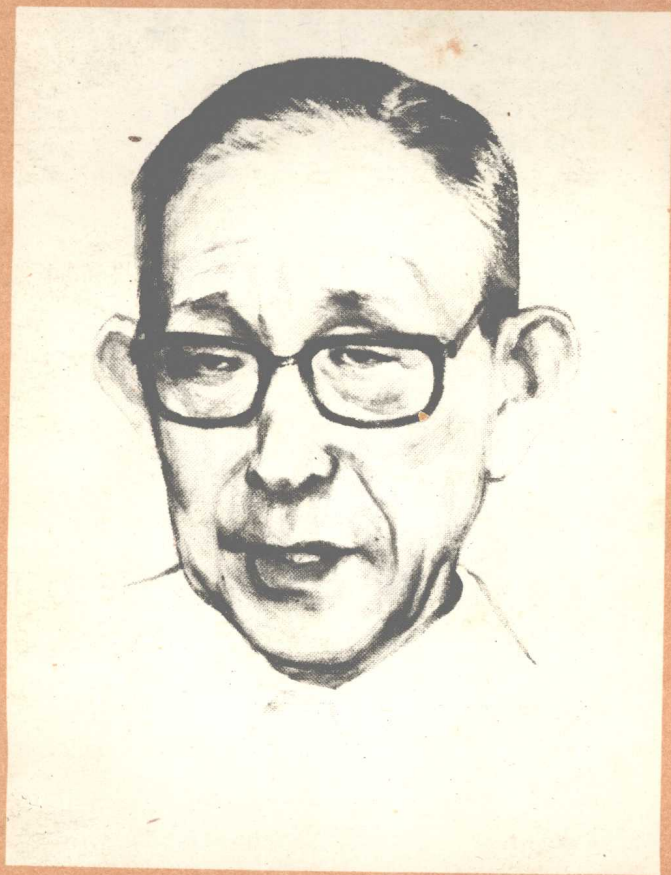


松下幸之助经营管理丛书

2

金字招牌生意经



[日]松下幸之助 著
吉林科学技术出版社

〔日〕松下幸之助 著

松下幸之助经营管理丛书（2）

金字招牌生意经

吉林科学技术出版社

责任编辑：珂 丽

封面设计：杨玉中 马腾骧

787×1092 毫米 32 开本 5.75 印张 129,000 字

**出版
发行**

吉林科学技术出版社

1988 年 11 月第 1 版 1988 年 11 月第 1 次印刷

印数：1-5000 册 定价：1.90 元

印刷

黑龙江新华印刷厂

ISBN 7-5384-0243-8/F·6

松下企业的成功，在于他独具的经营特色。诸如：
充满“微妙人情”的说服力，建立金字招牌的信誉、确
保永久顾客的服务等等。松下皆以浅显的实例，叙述环
环相扣的经营法。

出版说明

第二次世界大战后，日本经济发展迅速，很快就跻身于世界经济强国之列，所以日本的企业经营管理成为各国争相研究的课题。在日本众多的企业中，松下电器公司可堪称出类拔萃的了，仅就其营业额而言，战后至今，增加4,000多倍。1983年，松下电器公司获利率居日本之首，成为全世界第九大公司。现有职工15万名，产品达14,000多种，工厂分布在130个国家，营业额达169亿美元。

松下先生从1918年（23岁）开始独立经营电器，近70年的企业生涯，经历坎坷，他既无学历，又无祖产，从一个学徒工，到成为世界顶尖的企业家，被人称道。因此，其经营管理之法，象磁石一样吸引着人们去研究和探索。

那么，这位被尊称为“经营之神”的企业家，究竟有什么办法和诀窍呢？这套书回答了这个问题。

在其巨著《松下幸之助经营管理全集》（共25卷）中，完整系统、生动翔实地记述了他近70年的企业经营思想和实践经验。全集主要收录了他的著作、讲演、谈话、自传，辅以学者专家对他成功经验的分析。全集共分八大类：经营秘诀、经营真谛、经营心得、选育人才、领导方法、人生观察、寄语青年人、自传。此外，每篇文章之前，均摘出“引言”，具有画龙点睛之功。

时值中华崛起、腾飞之日，有志的开拓者，正在孜孜不倦地探索具有中国特色的社会主义企业管理方法和规律。我们特将松下先生之作选编成《松下幸之助经营管理丛书》，陆续出

版，以飨千百万企业家和广大读者。

由于社会制度的区别，企业性质各异，国情也不尽相同，因此，某些观点、思想和方法也必然不同，希望读者从实际出发，取其精华，为我所用。此书曾在台湾省翻译出版，这次出版只作了个别校订。

1985年3月

序

经营企业必然会遭遇种种难以预料的困难，在这时候能否运用适当的经营方法，往往足以影响、或决定一个企业的成败存亡。

在松下的观念中，具备说服力，是经营者在商业界生存的先决条件。然而，它之所以重要，并不完全在于它能解决各种经营上的难题，诸如推销、讲价、借贷、交易谈判等，而是在于它能表达经营者的信念，使人信服。他一再强调：“信用”是整个经营的灵魂，“服务”是它的骨干，而“顾客”则是经营生命体的滋养者。

松下针对各方面经营方法，提出他的经验与看法。本书即以浅显的实例，叙述环环相扣的方法与观念，“人情的微妙”是它最大的特色。它不仅对实际从事经营者大有裨益，对一般人也有所启发。

目 录

序

第一章 说服力的重要…………… (1)

商店兴隆七秘诀 (1) 经商战略三十条 (5) 绝对地相信自己 (13) 做个识相的人 (14) 有时得说不相干的话题 (17) 无声胜有声 (20) 擅长不是说服的说服 (22) 使产品成为说服的武器 (25) 不能让亲人有特权 (28) 无条件贷款十五万元 (32) 感染别人配合 (35) 迫使强硬派让步 (40) 使人甘心接受坏条件 (42) 个个击破一千二百家 (44) 怀着永不绝望的毅力 (46) 绝不在“信用”方面妥协 (50)

第二章 抓稳广大顾客群…………… (53)

勿忘创业时的谦虚 (53) 服务第一销售第二 (54) 先服务自己人 (55) 不要使顾客遗憾 (57) 向路上的顾客道谢 (58) 将敌人当作顾客 (59) 以乞丐为最大的贵客 (60) 不要想独占顾客 (62) 让老顾客带来新顾客 (63) 用笑容跟赠品竞争 (64) 不要冒然拜访客户 (65) 不可把脚尖朝向顾客 (66) 卖方必须是买方的掌柜 (67) 代表顾客采购 (68) 不可轻忽顾客的眼光 (70) 卖货品要象嫁女儿 (72) 注重招呼式的售后服务 (73) 庆幸被客户“欺负” (75) 感谢顾客不通融 (76) 利用顾客抱怨创造契机 (77) 欢迎难缠的顾客 (79) 让顾客成为明君 (81) 使顾客转怒为喜 (82) 挽救差点儿泡汤的买卖 (84) 有自掏腰包的服务精神 (86) 主动为顾客服务 (89)

第三章 使产品大受欢迎…………… (93)

将买卖看成神圣职业 (93) 商品要有人的灵魂 (95) 先喜欢自己的产品 (96) 不可让商品蒙上灰尘 (97) 以经销商增添商品价值 (99) 重视不支薪的营业顾问 (100) 向经销商请教 (102) 对自己的产品要缠到底 (104) 提醒顾客不要错过 (105) 带给人们欢乐 (106) 作广告使顾客认识产品 (108) 制造无需宣传的良品 (109) 让广告影响食欲 (110) 成为企业广告的先驱 (111) 善加利用资讯时代 (113) 巧妙运用人性 (115) 不可变成自动贩卖机 (117) 相信“不会老遇到恶鬼” (119) 严格要求质量管制 (122) 脱离成本大事改良 (123) 不限技术经费 (124) 商人也要创新商品 (125) 设计造型以影响销路 (126) 使先买的人觉得伟大 (129) 要生动地执行计划 (131) 试试看,碰了再说 (133) 销售就像雨来伞张 (137) 下赌注于大量生产熨斗 (139)

第四章 确保永久的信誉…………… (142)

每天都要有新信用 (142) 美化商店街 (144) 向客户吐露实情 (145) 缺货也能提高信誉 (147) 先缴保证金再出货 (148) 收款付款要用心 (149) 不要学别人定价 (150) 附加“灵魂”的价格 (152) 坚持卖一级品的价格 (154) 与德国一流商品同价 (157) 绝不减低售价 (159) 把发型当作公司招牌 (162) 向大阪商人的精神看齐 (163) 优先考虑顾客的立场 (166)

附录: 松下电器的精神灯塔…………… (170)

第一章 说服力的重要

商店兴隆七秘诀

要使商店的生意兴隆，必须抓住七项平常、但
· 巧妙的原则。

若要使商店的生意兴隆，有没有秘诀呢？

有的。

归纳起来，总共有下面七个原则。它们看起来好象极为平常，但若经常地应用起来，必定会产生巧妙的效果。

第一：力求创新

只有努力创新的商店，才会有前途。墨守成规或一味模仿他人，到最后一定会失败。

任何商店，都必须表现出自己的特色，才能创造出附加价值，也才能不断增加顾客。

做生意总会遭遇到困难和挫折，这就要靠自己去突破了。不可为商品的滞销找借口，也不可借机削价出售。你一定要拿出魄力和决断力，在创新方面，去寻求机会。

第二：追求成长

做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战的话，就无法品味出身为商人的喜悦和充实感了。

要是生意人只想混口饭吃吃，抱着成不成长都无所谓的心态，在他底下做事的人，自然就会很散漫了。

业务的成长，通常都是以营业额来衡量。要想扩大营业额，就必须加强有关的一切活动，例如销售、采购、门市、部属、资金等。

当然，这些强化的工作，必须建立在一个完善的总体经营观念上。

第三：确保合理的利润

做生意，必须获得合理的利润。

你不能以贱卖的方式，去吸引顾客。你必须以更好的服务，才能获得正常的利润。

从正常的利润中，取出一部分再投资到所有事业。以便长期性地对顾客提供更佳的服务，以及更佳的商品。

第四：以顾客为出发点

做生意要以顾客的眼光为出发点，才能让他买到所需要的东西。

顾客的价值观念，不见得跟我们的相同，何况顾客还分男女老幼。因此我们应该设法了解顾客的需要，然后去满足他。

经营商店，必须把自己当做是替顾客采购商品，这样才会去设法了解顾客的需要和数量。因此，了解顾客是开店的第一步。

第五：倾听顾客的意见

前面提到，必须了解顾客的需要。如何做到这点呢？

最好的办法，当然是倾听了。

经营事业，要顺应自然，集思广益，然后才去做该做的事，必然无往不利。

如果只顾推销商品，而听不进顾客的意见，就不会受到大

众欢迎。

在日常生意上，以谦虚的态度，去倾听顾客的看法，只要持之以恒，必定会大发利市。

第六：掌握良机

生意的成功，在于是否能够掌握良机。

平时，就要选择适当的时机，调查顾客预定购买的物品，以及购买时机，这样，在销售上就方便了。

举电器商店为例。不论是去顾客家送货或修理，事情办妥后，不要扭头就走，最好再顺便看看他家的电器用品是否有小毛病，同时作一点简单的服务，这样必然会培养顾客对你的信赖感。

到客户家安装冷气时，在安装过程中，一定要表现出亲切、仔细的态度。同时，问问客户，是否有认识的朋友要买冷气机，如果他对你有好感，就会把生意介绍给你。

第七：发挥特色

卖同样东西的商店到处都是，要使顾客上门，非得有一些特点不可。

商店的特征，好比每个人的特点。商店没有特色，就变得毫无品味。陈列的商品虽然相同，但若服务不同，则会使商品显得不同，这就是因为发挥商店特性的关系。

商店的特色，当然要配合顾客的需要。至于如何去发挥，则要个别考虑。除了要注意地域性和开店条件，还要考虑该地区的所得水准、文化水平等等。

如果在薪水阶级地区，最好在礼拜天或假日，也照常营业。必要时，还可开店到深夜。

但有时候，难免受到空间、人事、技能、资金等现实因素的限制。因此，应该先从可能的事项着手，一步步去发挥特色。例如，把重点放在自己比较熟悉、较有竞争性的商品，由较内行的经理，亲自介绍给上门的顾客，也是一种很好的办法。

其实，特色并不限于商品。其他如良好的服务、华丽的店面、诚恳的员工等，只要发挥其中一两项特点，就足以吸引顾客上门了。

经商战略三十条

松下幸之助将他无往不胜的经商心得，整理成这些基本须知。这些铁则已超越了时代、地域，在今日，仍是最尖端的经商法则。

第一条：

生意是为社会大众贡献的服务；因此，利润是它应得的合理报酬。

——生意是为服务社会而存在的，而服务的报酬就是得到利润。如果得不到利润，表示对社会的服务不够。照道理，只要服务完善，必定会产生利润。

第二条：

不可一直盯瞧着顾客。不可纠缠罗嗦。

——要让顾客轻松自在地尽兴逛店，否则顾客会敬而远之。

第三条：

地点的好坏比商店的大小更重要，商品的优劣又比地点的好坏更重要。

——即使是小店，但只要能提供令顾客喜爱的优良商品，就能与大商店竞争。

第四条：

商品排列得井然有序，不见得生意就好。反倒是杂乱的小店常有顾客上门。

——不论店面如何，应该让顾客感到商品丰富，可以随意挑选。但丰富商品的种类，还是要配合当地风习和顾客阶层，而走向专门化。

第五条：

把交易对象都看成自己的亲人。是否能得到顾客的支持，决定商店的兴衰。

——这就是现在所强调的人际关系。要把顾客当成自家人，将心比心，才会得到顾客的好感和支持。因此，要诚恳地去了解顾客，并正确掌握他的各种实际状况。

第六条：

销售前的奉承，不如售后服务。这是制造永久顾客的不二法门。

——生意的成败，取决于能否使第一次购买的顾客成为固定的常客。这就全看你是否有完美的售后服务。

第七条：

要把顾客的责任当成神佛之声，不论是责备什么，都要欣然接受。

——“要听听顾客的意见”是松下先生经常向员工强调的重点。倾听之后，要即刻有所行动。这是做好生意绝对必要的条件。

第八条：

不必忧虑资金短缺，该忧虑的是信用不足。

——即使资金充裕，但没有信用也做不成生意。这里只是强调信用比一切都重要，并不意味着资金不重要。

第九条：

采购要稳定、简化。这是生意兴趣的基础。

——这与流通市场的合理化相关，因此也是制造商或批发商的责任。不过，在商店方面可以做有计划的采购来达成合理化的目的。但在拟定采购计划之前，要先制定销售计划；而制定销售计划之前，要先拟定利润计划。

第十条：

只花一元的顾客，比花一百元的顾客，对生意的兴隆更具有根本的影响力。

——这是自古以来的经商原则。但人往往对购买额较高的顾客殷勤接待，而怠慢购买额低的。要记住，若也能诚恳接待只买一个干电池或修理小故障的顾客，他必会成为你永久的顾客，不断为你引进大笔生意。

第十一条：

不要强迫推销。不是卖顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有益的东西。

——这就是松下先生所说：“要做顾客的采购员。”要为顾客考虑哪些东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。

第十二条：

要多周转资金。一百元的资金转十次，就变成一千元。

——这就是加速总资本的周转率，做到资金少，生意大。

第十三条：

遇到顾客前来退换货品时，态度要比原先售时更和气。

——无论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的脸孔，这是商人的基本态度。保持这种原则，必能建立美好的商誉。当然，一定要避免会有退货的可能。

第十四条：

当着顾客的面斥责店员、或夫妻吵架，是赶走顾客的“妙方”。

——让顾客看到老板斥责、吵架的场面，会使他感到厌恶难受。但却有许多老板常犯这种忌讳。

第十五条：

出售好商品是件善事。为好商品打广告更是件善事。

——即使顾客有潜在需要，但若接收不到正确情报，仍然无法达成他的需求。广告是将商品情报正确、快速地提供给顾客的方法；这也是企业对顾客应尽的义务。

第十六条：

“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转。”要有这种坚定的自信及责任感。

——要先深切体认企业对社会的使命，才能有充沛的信心做自己的生意。千万不可以为自己做生意，是以赚取佣金为目的。