

892332

National

日本松下电器公司的  
经商要诀

National



national

韩基模 朱永错 编译

学林出版社

# 日本松下电器公司的经商要诀

韩基模 朱永锴 编译

学 林 出 版 社

责任编辑：张 甦

封面设计：张仁康

---

日本松下电器公司的经商要诀 韩基谟 朱永锴 编译

---

吉林出版社出版 上海定西路710弄37号  
新华书店上海发行所发行 江苏丹阳市第二彩印厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 4 插页 0 字数 89,000  
1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷 印数 1—5,000册

---

ISBN 7-80510-196-5/F·18

定价：1.80元

## 序 言

“请你对商品附加‘精心服务’出售，精心服务是应该的，是不会白费的。”这句话是松下幸之助（松下电器公司的创始人、总经理，现为该公司顾问——编者）在松下电器公司所属电器商店经理会上所讲的名言。该会上有一位经理在发言中列举当前拍卖、减价事例时说，“别的商店施行减价，我们店也不得不减价。别的店以1万日元价出售，无奈我们也要以1万日元价出售。尽管大量销售松下的产品，但盈利很少。”松下顾问对此说：“要是我卖电器，即使别的店以1万日元价出售，我可根据服务情况以1万零5百日元价出售。如果顾客要问，‘同样的商品，为什么比别的商店贵？’我就回答，‘是同样商品，可是我们商品有附加物呀’。又问，‘附加什么东西？’回答，‘我们对商品精心服务呀’。”

出售商品不单是卖商品，而且要对商品附加种种服务内容出售。比如送货上门，为顾客维修，信用保证等，要做许多有形无形的服务工作。商店要诚心诚意做好这些工作，使顾客感到在你们店买东西，不仅不吃亏，而且心满意足。这就是对商品附加精心服务出售的意思。这种精心服务不会白费的。所以商店卖商品时，附加合理的精心服务费，是合情合理的，也是理所当然的。

价格竞争并不决定一切。认为别的商店以廉价出售，我们

的商品也要减价，这不能说是正当的经商方法。把为顾客精心服务的内容附加到价格中去，要理直气壮地做这种光明磊落的生意才是正道。不要尾随别的店，要做到服务热情周到，使顾客理解并体会到附加精心服务的价值，而且愉快地购买我们商店的商品。

事实上，对商品附加精心服务出售是经商者的出发点。可以断言，只要对商品附加生意人的精心服务出售，生意一定会兴旺起来，这就是所谓经商。这种名言，不仅适用于电器店也可以说适用于一切经商事业。

即使像销售烟酒、图书报刊等价格浮动较少的商品，也是以附加或不附加精心服务来决定生意的兴衰的，旅馆、洗衣店、食堂、饮料店等行业也同样适用。就是说不论哪种行业的生意，也不管什么时代，这是都能通用的真理。如果说，松下电器公司有什么特殊的经商秘诀的话，可以列举的头一条秘诀就是“请你对商品附加精心服务出售”吧。

# 目 录

序 言 .....	( 1 )
第一章 “出售”的含义 .....	( 1 )
第二章 经营优势胜于减价出售 .....	( 11 )
第三章 生意兴隆的商店的特点 .....	( 23 )
第四章 怎样发展商店 .....	( 52 )
第五章 怎样招徕顾客 .....	( 75 )
第六章 怎样造就人才 .....	( 93 )
第七章 生意兴隆的七条要诀 .....	(107)
附 录 经商战术三十条 .....	(116)
后 记 .....	(122)

## 第一章 “出售”的含义

什么叫“出售”？不言而喻，“出售”是做生意的基本行为。如零售店从厂家或批发店采购商品，附加若干利润卖给顾客。没有这种出售，生意是不能成立的。可以说“出售”是生意的基本行为，但不能说都会做生意。即使出售同样的商品，就有销售好和销售不好的商店，有会卖东西的店员，也有不会卖东西的店员。那么会卖东西和不会卖东西的差别在哪里？有不少人把原因归咎为“商品的优劣”、“价格差别”、“商店位置好坏”、“销售水平高低”等。当然这些因素交错起着作用，其结果表现为销售好或销售不好。但这似乎过于笼统，因此下面尽可能用简单的例子加以说明。

例如，有两家位于街两头的香烟铺。有一家销售量多，另一家销售量很少。过路人数相同，不能说店铺位置不好。同样的门面，同是玻璃橱窗，摆上同样商品，同一价钱。尽管条件相同，就有会销售的和不会销售的区别。据调查发现销售量多的一家是由年轻漂亮的女售货员卖的“鸠牌”香烟，而且笑脸迎送顾客。销售量少的一家是由不讲卫生的老头儿愁眉苦脸地用皱巴巴的手卖“鸠牌”烟。经我们向专卖局询问了有关鸠牌香烟的情况。他们告诉我，鸠牌烟都是在自动化生产线上生产出来的，不管谁卖，不论售货员是笑脸相迎还是愁眉苦脸，鸠牌烟的味道都是一样的。然而买香烟的顾客总以为漂亮的女售货员递过来的烟和

不卫生的老头儿递过来的烟相比，即使同一种牌烟，味道不同。尽管专卖局一再保证说香烟的质量都相同，但却无济于事。甚至连我这样的老人也认为要买就买笑脸迎送女售货员递过来的香烟好。

下面讲一点我的亲身体会。有一次为买一件运动夹克，我偕同妻子到一家第一流的百货商店去买。自从公司引退后，虽然年事已高，但还想修饰打扮一下。若是年轻人穿运动夹克，不管哪一种都可以，可是像我这样的老年人如果穿得过分花哨，就会变得难看，变得更加衰老。

这家第一流百货商店各式花色的服装挂满了衣架，我看中了其中称心的一件，要6万5千日元，价钱也较合适。我正想买时，店员走过来说：“欢迎您光临，屡蒙关照，深为感谢（这句话是日本商店对进店的顾客通用的应酬语）。您想买衣服吗？”店员语言举动、礼节都很好。我感谢地说了一句，“不愧是第一流商店啊，货物也很齐全。”店员说：“刚刚凑齐，谢谢您称赞。”“我想买这一件。”我指着一件衣服刚说出口，店员紧接着就说：“很抱歉，挂在衣架上的尺寸大了些。”他硬把我拉到别的衣架前，意思是你的体格小，应该到这边来选。可是在那里没有我喜欢的花样，我坚持要买刚才我指的那件，而店员固执己见，硬说他选的这件好，而且取下这件我所不喜欢的硬给我试穿，还说：“你瞧，正合适。”这时，我已经完全失去了购买欲望。

在这家第一流百货商店里，店员的销售态度是殷勤的，言语举止、接待方式都无可挑剔，这是表面的现象；然而，最重要的是没有真正把握住顾客的心理，至少可以说这不是在出售。我知道自己的体格比一般人矮小，用不着店员来指教。我想，如果在成衣中挑不出合适的，再添上2万或3万日元定做一件也可以的。



我不知道那位店员是否把我看成是因为没有钱不能定做衣服的人。但他至少没有听取顾客的意见是事实。他说，“屡蒙关照，深为感谢。”听起来似乎是了解顾客并致谢，其实他一点也不了解顾客，也不想了解顾客心理。从表面看很符合店员应该做到的基本要求，但就是没有诚心，不为顾客设身处地着想，顾客还是不满意。就在这家店里，有的店员就不是这样，在这家百货店里，我也遇到了非常令人佩服的店员。

一年前，我在该百货店买过一张画。与其说自己主动买，倒不如说被迫买更合乎事实。但至今丝毫没有给我留下不快，反而感到很满意。我不大懂绘画，尽管不懂却很喜欢，所以只要有画展我都乐意去看。有一天，在该百货店展出许多画，我看中了一张，和妻子一道欣赏着，评说着，哪幅好、哪幅美。其中有一幅带有幻想风格的画，总觉得有某种吸引人的特点。看罢要回家，但还想再看一遍，于是又返回去欣赏了一遍。那是星期天的事。可是第二天这家店的店外销售负责人打电话来说，“昨天您两位看中的画，留下来，明天给您送去。”意外听到这句话，我感到突然而震惊。的确，我们去看过那幅画，但也没有通名报姓，他们怎么会知道是我们呢？‘明天送来’，我拿着话筒不知所措地说，“可我们只是说那幅画好啊……”“是的，您说过，您和夫人赞赏过那幅画，我们都知道……”也许欣赏过那画的人很多，而这对老夫妻到底是谁呢？他们可能根据穿着、年龄、长相估计是我们。当然我们买东西是有限的，百货店人多，尤其是星期天，像我们这样的人不会惹人注意的。可是店员告诉店外销售负责人，准确无误地找到了我们，我感到这个人实在了不起。我虽然在电话中说我们没有那么多钱买，可是事情已经弄到这个地步，不买也说不过去，索性痛痛快快地同意买下。那幅画至今

还挂在屋里并一直供我们欣赏。

下面再谈一些我的体验。有一次我去看地毯展销会。展品中有块天津地毯很称心，当时不曾立即买下便回家了。第二天为买昨天看中的那块地毯又去了。可是不凑巧，昨天介绍商品的店员不在，换了一位年轻人，由于他待顾客态度冷淡，我决定不买了。但又想既然特意来到展销会，想顺便到别的馆看看，这时遇见了一位非常热情的店员，于是我掏出比天津地毯几乎贵一倍的钱买下了另一种地毯。

有的营业员眼睁睁地放走特意去购货的顾客。由于他们的态度冷淡而使顾客失去购买欲望。相反有的营业员想方设法使原来不准备买的顾客购买，甚至使顾客掏出高于预算一倍的价钱来购买。这并不是由于商品质量不同，更不是由于价钱贵贱，而完全取决于营业员是否真正了解顾客的心理，做到真诚为顾客服务。

众所周知，登门销售是相当难的，而优秀的推销员与一般推销员做出的成绩有时相差几倍。可是我们更应该认识到，开同样的店铺招徕顾客，其店员的待客态度不同，销售额会有很大差别，因此应该深入研究“出售”问题，店员不应只当守店员。

有一次，我因公事到东京去，顺便去看看在某商社工作的长子夫妇。儿媳妇见我就求我给她介绍一家好电器店。由于属我的行业，我就托当地松下公司营业所的负责人帮她介绍一家好电器店。几个月后，见到儿媳妇时我才知道营业所的人没有给她介绍，也许他把这件事给忘了。而当时她家里的万用插座出了故障，她很伤脑筋。在她们所住公寓附近有一家电器店，她去请他们来修理。店员答应说，“好的，明天给您修。”可是等了一整天没有人来修。由于万用插座是每天都使用的东西，第二天

儿媳妇只得再去请他们，他们仍像上次一样答应了。于是她说，“你们到底什么时候来修啊？插座每天都要用，请快些吧。如果实在来不了，我想请别的店了。”“那也好，请你托别的店修吧。”店主回答说，儿媳也无可奈何。因为她们搬到那边不久，人生地不熟，后来，好不容易才找到门面很小的一家电器店。一说修理的事，他们当即答应并且冒雨赶来很快修好了，顺便把别的电器故障也给修好了。儿媳妇非常感激，儿子也很高兴。原来打算购买的立体声音响装置也提前到那家小店买来了。后来只要买电器用品就一概到那家小店去买。由于她们的“小广播”，那一幢公寓的很多人接连不断到那家小店去买电器。眼下这个店还是很小，但我相信如果照此下去，不久一定会发展成生意兴隆的大电器商店的。

说起我家有“电器顾问”，这也是好几年前的事了。NHK 电视节目中播放的“家庭主妇家用电器知识”，内容是播音员向中年妇女提问家用电器常识。但是她们缺乏电器知识，都答不准。于是播音员耐心地讲解正确使用电器的方法，并说不懂电器知识会赶不上电器化时代，还劝她们好好学习。可是突然有一位妇女却说，“我就用不着学习。”播音员问，“你为啥用不着学习？”她回答，“因为我家有电器顾问。”“什么叫电器顾问？”她答道：“因为我家附近有一家电器店。”她认为即使不懂得电器知识，只要给附近的那家电器店打个电话问问，他们会热情地教你。电器出了故障为难时，只要说一声，电器店很快就派人来修好。因此，与其一知半解地自己摆弄，倒不如请电器店来修更为安全。所以那位妇女理直气壮地说不用学电器知识。看了这个节目后感到那位妇女说得在理。不知道哪家电器店，能得到用户如此高度的信誉，的确了不起！

前面所举的本人的体验和亲眼见到的身边小事，是站在顾

客即消费者的立场上原原本本写出来的。但从这些事例中可以理解“出售”一词的内涵是很丰富的。

无论哪家商店，“想出售”的心情都一样。不管什么地方，没有一家商店是“设法不卖”或“尽量不卖”的，可是从顾客立场看，“设法不卖”的商店似乎比比皆是。

前面讲过我儿媳妇很难请电器店来修万用插座的事，也许该店主是位热衷于做生意的人，为了只顾“出售”就顾不得去修万用插座这样的小东西了。也许他认为与其做修理，不如多卖高档电器，并且要求店员提高销售效率。的确，当前在劳务费，其他费用上涨的情况下，商店经营中最要紧的事是克服浪费，提高销售率。但是若认为修理小东西不上算，而认为多出售高档商品才好，那么事实是否如愿以偿呢？现实如何？不仅是立体声装置没有卖成，而且将公寓中的一大半顾客都放走了。你既然渴望多出售，就不能一厢情愿地只顾满足销售者的愿望而不去满足顾客的要求，这就是不会做生意。为了多“出售”，首先要站在顾客立场上。

就出售运动衣的店员而言，决不能说他没有做生意的热情，依我看，他只是没有站在顾客立场上，没有考虑顾客心情，把自己的意志强加于顾客，这是不对的。

我想，按我个人理解来解释“出售”一词，可以有以下几点：

1. 要出售顾客需要的东西；
2. 要在顾客想买的时候出售；
3. 要设法使顾客了解商品后再出售；
4. 要想办法使顾客满意地购买。

要想满足以上四条，待客时经常考虑顾客需要什么，什么时候想买，怎样使顾客了解商品，怎样使顾客满意。这就是“出售”

的含义。

如何掌握顾客对商品的需求,这点也是很重要的。一提“顾客需要的东西”,就误认为被动地等待顾客来店买什么就卖什么,似乎店方不可以主动去卖。我想,先稍加解释一下什么是“顾客需要的东西”是很必要的。

大家知道,顾客的需求,有明显需求和潜在需求两种。所谓明显需求,指顾客需要电视机、电冰箱或汽车、照像机等自己认为需要的。顾客如有明显需求就会产生欲购动机并付诸购买行为,这对商店来说当然是值得一谢的。如登门销售商品时,推销员用不着费劲宣传商品也能很快出售。当然销售商品并不都这么顺当。即使顾客有明显需求,如果没有欲购动机,就不会引起购买行为,而且即使特意来店购货,遇上待客不好的店员就会到别的商店去买。对有明显需求的顾客可以看作稍不顺心就会匆忙走掉的顾客。

所谓潜在需求,就是隐藏的需求,尚未表面化的,甚至顾客本人都没有想到的需求。对这种需求,给予适当的信息或宣传,它就很快表面化而变成明显需求。

顾客茫然地想要某种东西,因为缺乏信息,仍处于隐藏的需求,一旦接受信息或宣传,一下子变成明显需求而付诸购买行为的情况也是不足为奇的。因此,零售店应该挖掘潜在需求,引导它变成明显需求。

以前我去东京做过按摩,按摩师是40出头的盲人妇女。她也许听别人说我是松下公司的人,就边按摩边说:“我也有了家庭,下班后回家还要做饭,但眼睛看不见,煤气灶太危险,用电饭锅最安全,可是看不见刻度,很遗憾也不能用。如果有个盲人也能用的电饭锅该多好啊。”我向她道谢,因为她告诉我一个好

主意。第二天我马上给有关经营部长打个电话说了这件事，可意外地听到他说，这种锅已经上市。就是说盲人用电饭锅已经研制成功而且已在市面上出售了。身为松下公司销售研修所所长连这条消息都不了解，真是不应该，我反省了自己的疏忽。没有能满足按摩师的需求，是我的过错。但我想，既然特意生产这种锅而没有广为宣传的松下公司营业部也有过错。没有把这个信息告诉零售店，也没有能设法使盲人顾客知道这一消息更是错上加错。

顾客即使有强烈的需求，如果得不到准确的信息就买不到东西。还没有发现顾客的潜在需求就更多了。对这种潜在需求的顾客要适时提供信息，那么潜在需求就立即能变成明显需求。

比如，彩色电视机的色素用久了会逐渐退色。当然退色不是严重到红色变蓝的程度，凑合着看没有多大问题；因此不会激发用户更换电视机的欲望。对这种用户再劝他买部新的，也不会奏效。可是将新电视机放在旧电视机旁请他比较两种电视机的画面，就会发现有很大差别，立即引起他购买新电视机的欲望。他会想，我们一直在看图像不清晰的电视，还不知道呢，赶快买部新的吧。事实上采用这种对比方法，能出售很多彩色电视机，提高销售率的零售店也不在少数。

适时引导顾客购买，就是积极激发顾客变潜在需求为明显需求，只靠厂家的宣传或报刊广告是不够的，还要由各零售店做细致的宣传工作，才能促使潜在需求转化为明显需求。

顾客心理有各种欲望。比如顾客心中隐藏着对空调器、汽车、时髦西装或住宅的购买欲望。可是一旦决定购买时，到底先买哪一件，往往犹豫不决。因此，零售店需要了解顾客心理，要适时引导顾客，介绍是先买空调好呢，还是先买汽车好。这时顾客

才能拿定主意。

不要以为顾客心里有需求，只要耐心等待总会来买的。要知道这时其他店的营业员会毫不客气地深入顾客中悄悄地把顾客拉了过去。要采取先发制人的措施，深入顾客中，然后将顾客引导到本店购买，这就是为“出售”而做的努力。

然而无视顾客立场，只顾自己店的利益，试图硬性卖给顾客，反而不予理睬。因此，了解推测顾客心情，应该积极热情，设法使顾客满意地购买，这样做才算“出售”。

关于电器的经销，也有独特的要求，应该成立专门电器店，即使经销同样电器的店，有专门电器店和电器专门店。也许有人认为都是一样，其实实际内容有很大区别。电器专门店，谁都明白，只要经销电器，把电器摆在店铺，不管哪家都可以说是电器专门店。但说到专门电器店时，仅仅出售电器产品，可以说没有资格称呼这个名称。不管专门家具店、专门鞋店或哪种行业的店都一样。

所谓专门电器店，是指不仅销售电器而且在电器产品上附加别的内容出售的商店。也就是具备除价格附加某种吸引顾客的魅力 =  $\alpha$  的店。附加  $\alpha$ ，可以考虑包含该店所具有的形象、服务、技术、信誉以及其他种种内容。总之，应该给顾客满意的感觉，令顾客认定在你店购买最为合适。

日本有名的销售学家山东茂一先生（现任甲南大学名誉教授）指出，所谓专门店并不是只销售特定商品的“限定品种店”，专门店是除价格外具有某种魅力的店。它要具备这样的条件：透彻了解顾客兴趣、爱好、生活环境，具有选择与此相应商品的灵感和判断能力，而且使顾客饱尝购买商品的喜悦。尽可能对商品附加更多细腻灵感，和增加更多服务项目。不注意激发顾

客购买的喜悦心情的商店，是没有资格称得上专门店的。

这里所要讲的专门店，可以说是职业专门店。这正像众所周知的相扑、垒球、象棋、排球等有专业队和业余队之别一样。

在宴会后的余兴，有的画家即席作画，请与会者欣赏。他手握三支笔，配合音乐的节奏在白纸上那里画一点，这里描一笔，别人猜不透他在画什么。但不一会工夫画好了一幅非常动人的画，使大家惊叹不已，为专业画家的画拍手叫好。据说画家一见到白纸，就很快构思出要画的内容，所以绘画时，只用笔描一描点一点就成了。不管从哪里起笔，都不会有失误。这就是专业画家的实力所在。听说雕刻家也一样，只要他细心地看一看木料或石料，就明白该怎样刻制，应如何削掉，并且在他眼前会呈现一定的雕像。外行人无论怎样看，木头还是方块木头，石头还是棱角石头，看不出什么名堂来。听了这些话，心里很佩服，毕竟是专家呀！同样的道理，零售店的销售是本职，也就是专业了，如画家、雕刻家一样，没有过硬的本领是不行的，而经销商品的店员也应该成为第一流的专家。出售商品应该做到令人佩服，不愧为专业“出售”才对。



## 第二章 经营优势胜于减价出售

前章已讲过，所谓的专门店是指具有价格因素外的某种魅力（招徕顾客的优势）的店。当然也可以考虑把廉价减价作为“最灵的法宝”招徕顾客，这也是一种经商方法。但作为专门店万万不可采取这种战略。有时，轻率的减价恰恰是自取灭亡的举动。

即使想用价格一筹取胜，也非超级市场、批发商店的对手。即便强行加入减价竞争，无视经济核算的战略也是不可能持久的，不可能留住顾客，甚至会陷入可悲的境地，这是再清楚不过的了。

我们去商店买东西，常遇到这种情况：顾客还没有问价，店员就抢先开口，“给您减价”或“廉价卖给您”。有不少顾客关心的不单是价格，还想打听这个商品的其他优点，可是先听到价钱问题，就会立刻感到这个店只考虑价格便宜，可能没有其他长处，这样往往会使顾客失去购买欲望。

当然不能否认减价是引起顾客购买欲望、招徕顾客的轻而易举的有效手段。当前超级市场的批发店以廉价手段提高市场占有率。减价对于顾客的确有吸引力，然而顾客购物不单看价钱，这也是不应忽视的事实，可以断言，“价格竞争就是一切”的想法是错误的。因为除价格因素外的竞争手段是很多的。

众所周知，做生意必须有盈利。大减价卖了很多，没有盈利