

要成为顾客的电器管理员

★ 只要怀着强烈的信念去宣传，你周围的客户就会将有关电器的一切都托付给你，把你当作自己家里的电器管理员而充分信任。就是说，顾客是否能够如信仰一样的以你为中心来安排自己的电子生活。

★ 有兴旺的善哉饼店和不兴旺的善哉饼店。兴旺店的主人不仅仅是在卖善哉饼，而且在卖着饼以外的某种东西，那就是那人所表现出来的一种热情，这一点两者是不同的。

★ 商品使用的效果究竟如何？必须要有向客户征求答案的热情。

双方齐心协力

各位好。我是总经理松下。今天各位能够冒着酷暑，不厌其烦地远道而来，我非常感谢。承蒙各位长期以来对松下电器的支持，松下电器的销售也日益增长，对此我表示衷心地感谢。

前些日子，我们制定了销售店制度^①，诸位也参加了这一制度的制定。关于为何要制定销售店制度，有着各种各样的考虑，这里我也想向诸位略作说明。

社会在不断地进步，特别是电机行业，更是取得了极大的飞跃。与此相对应，促进日本的家庭电子化，则成为我们的一项极为重要的工作。我想，我们的工作不仅仅是通过商业往来取得一定的收益，而应该是立足于决定如何推动日本的家庭生活电子化的问题上。

从这样的立足点出发，我认为以前那种仅仅以卖方和买方的形式，与诸位相联系的方法显然是不行了。买卖双方应合二为一，同心协力，共同为提高日本的文化生活而努力，这才应该是我们今后的远大目标。

正是从这个意义上出发，我们才建立了销售店制度，并请诸位参加。诸位以前也是我们非常重要的客户，我们非常感谢诸位的爱护和支持，然而，我们愿意突破过去那种状态，使诸位和松下电器真正融为一体，实现从制造

到销售一条龙的工作方法。

如果作为一个企业考虑，我们就是工厂，而诸位则是销售环节，两者应更加紧密地结合起来，共同工作，这对于提高日本的文化和生活水平是非常有益的。正是考虑到这一点，我们创立了销售店制度。

40 年前唯一的家电制品

以前的联盟店^②和松下电器，就是通过长期以来的客户和销售者之间的交易而结成的关系，这是一件意义深远的事情，在现实中也是最为重要的。而销售店制度则是在这之上的更进一步的突破，是买卖双方真诚地共同从事着一个事业。为了完成这一事业，我们今后应努力工作。

之所以这样说，是因为我干这一行已经 40 年了。说到电气产品，大家也都知道，40 年前在大阪几乎没有专业的零售店。像玻璃制品商店兼卖电灯泡，这种以此作为副业的倒有四五十家，但专业商店可以说几乎没有。即使有，也不过两三家而已。

实际上，家用电器是既无人生产，也无人出售。

当时，家用电器仅仅是灯泡而已，灯泡以外的电器基本是不用的，像电熨斗之类的东西也仅是零星可见。当时，日本这类产品的年产量仅几千台，几近于无。

收音机即将达到“一人两台”的时代

从那时起，经过了 40 年，现在仅仅大阪一地专业零售店已达 1800 家。而东京大概有 5000 家。进步是相当神速的。

这种专业零售店在全国大量出现，是因为社会上有了这种需要，随之出现了供给产品这一相应的工作。然而，这是否意味着现在我们的工作已经多的不得了了呢？绝对不是。因为，现在家庭电气化才开始进入普及状态。

现在，几乎所有的家庭有收音机。而且，已经到了一家两台的状态了。然而，松下电器不再提倡一家两台，而是推崇“一人一台”，或放在口袋中，或置于书斋内。“一人一台”的口号，已正式提出来了。

不久的将来，收音机还会达到一人两台。一台放在居室内，另一台外出带在口袋里。无论是谁，都需要两台。一人两台的时代为时不远了。

对于普及到全国各地、千家万户的收音机系列来说，现在已经到了可以考虑上述事情的时代了。不是说因为普及了就不再需要，而是要达到一家两台。日本的家庭有多少，今后就必须供给多少。再进一步发展，就要达到一人一台，8000 万人，即使不算孩子，也有 4000 万人需要，就必须制造、提供 4000 万台收音机，而紧接着来临

的，则是一人两台的时代。这样一来，又必须生产 4000 万台。

仅仅考虑收音机一事，就有着做不完的工作。再加上尚未普及的电视机、电冰箱等，可以说要做的工作很多。

这些做不完的工作摆在我们面前，我们应该怎么办呢？我们应该有什么样的销售思想呢？至今为止，我们收集了各个厂家的产品，按照各零售店的喜好将相应的产品送往零售店，这是批发商所做的事。目前，我们还有这样的批发商。

在这样的形势下，送货已不适应形势的发展。如果在百货店经营，还是可以的，但是，作为一般的批发商，用送货的方法经营，能否做得好还是个问题。松下电器的代理店（批发店）在大阪有十几家。以前，这些代理店在作为我的代理店的同时，还是东京的东芝公司的代理店，或者还是三菱公司或其它公司的代理店。但现在这样已经难以维持了。

诚然，10 年前，或者战前，无论哪个批发商，如果仅仅批发一个厂家的产品，是不够的。松下电器在战前，产品数量还是比较多的，但是，从批发商的销售量来看，那只是一部分。进货商、进货厂家包括比较小的厂家在内，也有五六十家。为了零售店的方便，从这么多的厂家那

里采购商品，这是当时批发商的生存所在，所以，过去是有这样的批发商的。

现在，这种情况不多了，作为代理店，现在仅仅销售五六个厂家的产品，尽管如此，经营还是很困难的。即使是在大量出现次品的情况下也只能是睁一只眼闭一只眼，经营是非常不理想的。

仅仅洗衣机的样品就有 30 余种

这是去年 5 月的事了。在大阪数一数二的批发商中，有一家叫作爱思奇的电机批发商。这家爱思奇进的产品除了我的之外，还有其他大约 5 家有实力的公司的产品。其中我的产品最多。店里生意非常地好，店员有 1 万人左右。

我时常和爱思奇电机的经理见面，我们聊了许多，也就电机行业的将来进行了交谈。当时，我说：“现在与 10 年前的时代大不一样了，你这儿各个公司的产品都有，也是相当困难的吧。仅我一家，全部加起来就有 2000 种，其他厂家中也许还有 2000 种的。几千种的商品，而用途又都一样，很难办吧。”对方说：“确实如此，确实是很困难的。”

我就说：“今后的时代也需要购进大量的商品，并给大的批发商。但是，也需要专卖一种商品的批发商，我想

今天已经到了这样的时代，那就是电子用品的批发商，要固定于某一公司，专心销售这个公司的产品。”

比如说汽车，美国已经是这样了。最近，日本的汽车行业也是，丰田销售店专卖丰田，尼桑店专卖尼桑。与厂家形成同一系列，共同与其它厂家竞争。这种形式很早以前就在美国形成了，日本的汽车产业也已经开始做了相同的做法。我想所有的行业都会渐渐变成这样的。否则，仅仅是学习不断出现的、数不胜数的各种各样产品的知识就是非常不容易的。对方则说：“是啊，实际上我现在正在为此而烦恼呢。”

为什么呢？因为松下电器的外销人员到这儿来说：“老板，请卖一卖我们这种洗衣机吧。”“好吧，既然是你们那儿的東西，我们就好好地卖吧。”于是就这样定下了。

但是，这样登门销货的人有上百，所以，掌柜的就对其他厂家的人说：“我们就卖你们的洗衣机吧。”而二掌柜的又要卖另一个厂家的洗衣机。因为大家都是各负其责在工作，自然而然就会这样的。厂家的人也热心登门，势必形成这样的局面。

那么，洗衣机究竟卖哪儿的好呢？经理说，就卖 National 的吧。而大掌柜的就说，哎呀三菱公司的人要我卖他们的了，卖他们的怎么样？这样，在销售店内部总会有各种各样的分歧，从而就分散了精力。而且，样品也

必须要摆上二三十种。这样一来，就根本赚不到钱了。虽然看上去是赚了钱，实际上是赚不到的。

我说：“那是自然的，我明白。我的代理店以前不用说也是批发商，不过最近渐渐出现了专卖代理店。已经出现了专门销售松下产品的专卖代理店。而且，对于零售店进行彻底的服务，并获得成功。你也应该这样去考虑了。这样的时代是不是已经来临了呢？”这样一说，那人非常认真地考虑起来。过了两三天，作为多方考虑的结果，决定专门经营某个公司的产品。

只营销 National 一个公司的产品

那么，做哪一家公司的产品好呢？我认为这个人在经商上是非常了不起的。当时他没有自己随便决定，而是召集了大约 300 家的客户，向大家说道：

“爱思奇能有今天，全靠大家的支持，我非常感谢大家。但是，时代已发生了很大的变化，必须从根本上改变我们店的方针，这样一个时代已经来临。以前是按照大家的意思为大家服务。从某种观点上来说，这也许是非常方便的。但是，今天已经不是这样的时代了，现在已经到了专门经营某一公司的产品并且为大家提供服务的时代了。如果不这样去做，经营会是非常困难的。让我处理 5000 种之多的商品已经是不可能的了。这样做的结

果虽然代理费多了，但实际上是无利可图的。

“因此，我想就此开始专门经营一家的产品。但是，仅凭爱思奇一家的意见是做不到这一点的。因为能有今天的爱思奇，完全是托了大家大力支持的福。另外，爱思奇的存在也是为了方便大家。所以，我想听听大家的意见再作决定。是这样改变一下好呢，还是依然如故好？大家觉得怎么样？”

我认为这个人确实了不起。

这样一来，当时好像也提出了许多意见，结果零售商也发表了意见：“从今天的时代来看，你们爱思奇还是专门经营某一公司的产品好，如果东一下、西一下的话，总觉得有点儿麻烦。既然这样的时代已经来临，那就按你说的那样去做怎么样？”结果是下定决心，决定专门经营某一公司的产品。

那么，如果就是一个公司的话，哪个公司好呢？这也要和大家商量。“爱思奇，你有没有定哪一家的想法？”

“我考虑了很多，每一家都有自己的特色。但是，如果是仅限一家的话，我想以 National 为中心，想选择 National 这个公司。”这样一来，大家也都说：“那也是应该的吧。从现在的立场来说，如果你要代理某个公司的销售的话，那也只有 National 了。还是 National 更好一些吧。我们也从你这儿买 National 的产品吧。”这样 去年 6

月就将以前经营 5 个公司的产品改为只经营 National 家的产品了。

那个店当时一个月大约有七八千万日元的生意。其中三成是我的，七成是其他 4 家公司的综合产品。如果停止其他公司的生意只做 National 一家，就必须事先要有心理准备，准备营业额有三分之一的下降。在生意上能不能站得住脚也是非常令人担心的。但是考虑到如果凭着 National 能够增加到现在这种程度就可以了，所以就毅然决然下定了决心。究竟最终能否增加就成为问题了。

无论何时总是 National

以前经营着 5 个公司的大约 5000 种商品，改为 National 一家后，本应下降的成绩，经过 2 个月，仅 National 一家商品的销售金额竟与以前的 5 家公司时相同。对此，店里的人非常吃惊。

无论何时总是 National，结果对于零售店的人们也产生了很强的号召力。以前说：“捡你喜欢的买吧。”而现在却有了 National 是最好的，必须要买 National 这种强有力的、信念般的话。这可以说是非常奏效的。过了 2 个月，在经营 5 个公司时的七八千万日元的金额仅靠 National 一家就达到了。这是非常成功的。这样一来，利

润就增加了几倍。

以前，仓库的角落里还是出现过死藏品的，而现在却没有了。全部都是 National，整理得非常整齐。仓库也可以得到整理了。因为经费也变得简单了，所以利润也成倍地增加。真是出现了惊人的奇迹。因此，那人非常高兴地说改为 National 专卖店这件事确实是有意义的。

这次松下电器在大阪要采取什么样的方针呢？以前是像上面所说的那样以专卖店或批发商的形式进行销售。然而，大家也知道，最近降价也降得特别厉害。无论何处的商品都参与竞争，像电视机也曾出现过以成本价销售的倾向。这是很大的问题。它带来了零售店的死活问题。

谁也不欢迎这样的状态。虽然不欢迎，但百货店还是出现了降价出售的倾向。或者说在大阪的日本桥、东京的神田街那样的地方降价出售。无论如何，赚头在渐渐减少。因此零售商是非常为难的。

这样是不行的。无论如何也要确保一定的利益，为此，必须实行销售系列化。以前批发商是自由自在地做，这儿不能供给就到那儿去，看上去非常方便。但是，这恰恰成为竞争的原因。大家都渐渐地便宜下来，赚头也就没有了。虽然这一点地方上和大城市是有所区别的。

因此，今年 2 月，松下电器在大阪分成 10 个销售公

司。这 10 个销售公司，按照地区类、商品类分别划分，然后重新起步。如果不这样，可以说就无法确保零售商的利益。当时，我告诉刚才说的爱思奇公司让他承担哪个地区、哪种商品。我说：“你就作为收音机、电视机的专门销售公司吧。并且请负责零售商的服务。”

接线员也要是电视机专家

然而，爱思奇的老板却说：“那不行。”我问：“什么不行？是不是不再多一点儿就不行？”他说：“不，我只要电视机一种就行了。”我大吃一惊。怎么说电视机也是新兴的产品，当然将来也是有发展性的，但是，它在许多方面也都仍然存在着不少的问题。而收音机则已经安定了。如果有收音机和电视机两种商品同时销售，不管怎么说还是可以维持的。只经营电视机一种是相当困难的。拥有大约 100 人的店，而且是在大阪，只做电视机一样，这是非常困难的。而且也是相当危险的。

距当时 8 个月以前，即到去年的 6 月为止还经营着 5 大厂家的商品，然后是改为松下一家，这次因为松下的销售制度改革，又想仅仅经营松下电器中的电视机一种就能在批发业中立足，对此我确实是大吃一惊。

他说：“我不再经营许多商品，而改为只做松下一家，结果是非常好的。非常简明地就可以开展工作，而且，能

够抱着信念去工作了。员工的精神也得到了高度的统一。这样去做效果非常明显，所以，如果这次还要再按商品种类去划分的话，我自己想只拿电视机一样做做看。而且，接线员也要掌握电视机的知识。接线员仅仅会说：‘谢谢你！’是不行的。如果接到关于电视机的什么问题时，应该能够说明我们店里的电视机是这样的，是那樣的，至少要教给她们这样的知识。要将全体人员用电视机团结起来。如果说使大家看到别人的脸时就像看到电视机一样，看到自己太太的脸时也像看到电视机一样。这种说法过于极端，但我自己想做到这一步看看。而且，我想以电视机一种商品维持以前的七八千万日元的业务能力。”

那人还非常年轻，但却是非常具有进取心的。我也为他所感动，就说：“你要是这样说的话，就做做电视机看吧。那么就把收音机交给别人了。可以吗？”“可以。”开始这样做是今年的 2 月份。而仅靠电视机一种，大体上也做到了七八千万日元，确实是不可思议的事情。我自己也通过这个人得到了一种全新的体验。

渐渐实现专门化，这是时代的趋势和要求，所以，他所做的是非常好的事情。从去年 6 月起，改为经营松下电器一家，而又改为松下电器中的电视机一种，且人员没减少，百余人照常使用。而这个月的销售却达到小 1 亿

日元。

然而，还有十几家代理店，当听到“你做不做专营收音机生意”时，则说：“啊，只做收音机我不干。只做收音机我会吃不上饭的。把这个也让我做吧，把那个也让我做吧。”这样的人与爱思奇的想法完全不同。有这种意思的人还是大多数的。

相信这种商品最好

可见想法还是各种各样的。是缩小经营范围彻底做一件事还是扩大经营范围漠然而做，这是非常重要的问题。大家也知道，以前，我们做小孩子时，说到医生，内科、外科全管，那才是医生的样子。今天，那样的医生在城市里是一个也没有了，到了乡下则另当别论。在城市，即使是外科，也分为整形外科等等很多种类。否则，人们就不会相信他们，也不会前去看病了。

文化进步后，渐渐形成了专业，而且，还要全身心地投入其中，我想，这是今天和今后的一种趋势。

现在我说的是批发商的问题，从零售商的立场出发也一样。我前些日子去了美国，在美国，经营所有的电子用品的店是非常少的。有只卖电视机、收音机的店。另外，像专门经营家电的零售商等，已渐渐实现了分工。像电线之类的电子用品什么都卖的零售商不是没有，但

在大城市，这种倾向渐渐变得越来越少了。

我认为，现在的日本是没有大量的商品就不能为顾客服务，就要放跑顾客。但是，日本不久也要走向专业化。做丰田汽车的零售商始终就做丰田汽车；而做尼桑汽车的始终就做尼桑。而且，尼桑与丰田也在竞争。这种倾向会渐渐在社会上推广，从而为企业界和社会带来更进一步的划时代的发展。

大家都在走向专业化。文化越是高度进步，经营范围就会渐渐变得越来越窄。现在正在向着这种倾向发展。与这种倾向相互作用，才会促进日本社会的电气化和文化。

这样，我也想向大家提出希望。大家有着各种各样的历史，也有许许多多的想法，但大势就是如此。

我以前曾去过福冈的天神町。福冈的天神町是非常热闹的。就像东京的银座，甚至超过银座。那儿有个非常不错不错的零售商，全部都是 National 一种商品。那是两年以前，我当时是第一次对于仅凭 National 一种商品就能创造出如此漂亮的店而感到吃惊。

而且，当我问道“大家认为这样合算吗”时，他们十分简单地回答说很合算。就是说，因为专门经营 National 的产品，所以即使是出现了故障，也知道 National 的产品是这样的。服务也是非常容易做。以 National 为中心其