学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商家大略

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

商战无情。

置身商场，你必须懂得“商经”，知已知彼，运筹帷幄，这样你才能稳操胜券，指点江山。

我们面对的既是一个充满机遇的世界，也是一个充满激烈竞争的世界，时代呼唤着敏锐务实。雄才大略的商家的出现。因此，我们编成了此书，献给读者，献给在商海中搏击的人。

对商家来说，欲赢得机会，赢得市场，成为商战中的胜家，我们认为，他必须具备一些基本的素质，如善抓机遇，决策果断，知人善任，信取四方，等等；但是仅有这些还不够，他还应当在决策、管理、生产、营销、信息、人才诸方面驾轻就熟，游刃有余。

为什么有的名牌产品，几十年、上百年不倒，如日之永恒、月之永升？为什么有的企业在红极一时后危机四伏，破产倒闭？为什么一些往日的无名之辈，经过艰苦创业，最终取得了众人瞩目的辉煌业绩，而另外一些人下海弄潮，却出海翻船，“征袍遍洒辛酸泪”？个中的奥秘、诀窍，虽不能说尽在此书中，但经书中总结、指点，你定会觉得豁然开朗、胸有成竹。

为此，我们汇集众智，并在参考了日·依吹卓著（商品畅销的秘密》。日·星满著《商品开发的招数》等资料的基础上，编写了“商品畅销的秘诀”、“经营管理的秘诀”等内容。

愿本书能帮助管理者作出正确的决策，生产者创造出畅销的商品，下海者培养出优秀的素质。

编者

1996 年 7 月

商家大略

胡星斗

第一章　商品篇

满怀消费眷感觉的企划

企划分决定企业的命运

时代进步的速度愈来愈快，消费者的需求一旦倾向于丰富心灵，娱乐生活的商品，公司对企划的态度、组织、立案等方法就必须彻底改变。在传统的金字塔型官僚组织中，慢条斯理地呈报文件的作业方式，不再合乎时代要求。再者，以技术员为中心，根据过去的资料行事，也将无法制造出满足消费者的商品。。

所以，企业整体有必要转变型态，成为“企划型企业”。目前正是所谓的“企力的时代”，也就是企划力的有无决定企业命运的时代。

追求降低成本的方法的重要性不容忽视，但是今后有更重要的思想方向——。“如何才能满足消费者”。低价付的商品卖不出去一样没有意义，重要的是，如何企划成功的商品，如何将之商品化。

日本作家界屋太一先生在《智价革命》中提到的“今后降临的将是一个智慧生价值的智价社会”，正是今日的真理。即使材料相同的商品，因智慧（企划。力）的不同，价格也会有天壤之别。

由此可知，转型成为企划型企业，企划出满足消费者的商品，是当今最重要的课题。

快速成长的秘决。那么，如何才能转变成企划型企业？企划型企业的条件又如。何？

文具制造业者“普拉司”，是一个典型的转型成功的例子。该公司在 10 年内连续推出三项成功的商品，个个大放异彩，目前享誉全球。不过，它也有一段和今天截然不同的过去，曾经只是一个极普通的文具制造。者。

造就如此盛况的转折点，是在第二次石油危机、经济不景气造成销售陷入低潮的时候。虽然在那之前，“普拉司”曾搭上经济高速成长的列车逐渐发展，但是，由于经济不景气，利润最终还是大幅滑落。因此，为了脱离困境，必须重新。制订经营方针，公司上下共同彻底检讨。

结果，发现市场以及消费者的需求已经大大地改变了，而企业本身却怠于革新，跟不上时代潮流，也脱离不了成长时期的产品制造方式，自始至终、一成不变地追求低价位。有了此次反省以后，普拉司 180 度地改变过去的新产品制造法，。确立了制造符合消费者需求的商品的目标。因而，公司上下得以彻底改观。

永远保持年轻的心情

这次方针的转变对普拉司而言，好象经历了一场大革命。首先，为了改变员工意识废除了原有的制服制度。要确实地将消费者的要求商品化，就必须去除员工和消费者间的一道墙。而制服是达成这个目标的一大障碍。虽然是公司员工，走出公司就是消费者，如果进公司改穿制服，不论相貌或心情都象个上班族，没有一点消费者的气息。

既是上班族，就无法制造出普拉司追求的产品。所以，即使在公司里，职员也能因穿着自由而保有一颗消费者的心，这正是普拉司的目的。或许有人认为服装改变没有什么效果，但事实上，废除制服确实大大地改变了员工的意识，让他们在工作时保有了消费者的心。

“普拉司”非常执着于“拥有一颗消费者的心”，因为，如此就没有必要特意地依赖市场调查。

所以，即使是对新进人员的训词，普拉司也和其他公司不同。一般公司

的训词通常是：

“从今天起，各位将成为公司的一员，希望你们早日抛弃学生时代的想法，努力工作。”

“普拉司”公司的公泉嘉久社长则不然，他说：

“希望各位永远保有学生时代的心情，努力工作。”

每位员工都保有消费者的感觉并反映在工作上，是他追求的目标，他更希望将公司内洋溢的消费者气息，善用在企划上。在他的想法中，只要有年轻新员工充满消费者的感觉，他便立刻积极地让这位员工加入企划部门。

“普拉司”的任何一项成功产品都是由年轻人策划的。“普拉司”认为“拥有消费者的感觉的职员，是公司的重要经营资源”；“成功的企业必须重视新人和女性职员”。不能善用满怀消费者感觉的新人，真可谓暴殄天物。

以提高速度为目标

与重视消费者感觉同为重要改革的另一要点，是提高企划的速度。过去决定企划方案，是以书面报告层层传递的方式来决定的，既耗时又耗力，无法迅速采取应变措施。因此，为了加快速度，可大幅度降低书面报告的标准，1000 日元以下的产品不需巡回签字呈报，改由科长裁决即可。

换句话说，原本所有事项都必须由主管裁决，现在则将权限委任给下属，如此，创意涌现时便可直接付诸行动。

有关企划的进行，也应一改过去只由商品开发部门负责的办法，由各部门共同进行。这就是所谓的“全体职员皆企划人”。在平日工作中突然涌现好点子时，则可以立刻付诸企划。只要是好的，不论来自哪个部门都应采纳。

这正是企划型企业的代表。

也正是这样，“普拉司”大胆地籍着各项改革，脱胎换骨，一举成名。

成熟市场中企业应有的态度，由此我们已经学得一二。5

成熟市场中的致胜秘诀

重新考虑原有的销售方式

欲成为成熟市场中的胜利者，必须重新考虑原有的销售方式。

那么，该如何着手呢？与其凭空说理，不如以现成的例子做分析，探索出成熟市场中的成功秘诀。

这个例子的主角是“日产汽车”的生力军“Be—1”。“Be—1”属短小圆胖型，其独特的外型设计受到空前的欢迎。

“Be—1”的销售方式，采取数量少、高价位的“限量销售”。上市 10 天后即收到 1 年的订单，不足两个月即中止受理预约，真可谓具有爆炸性的吸引力。单以传统的汽车常识——高性能及时髦车体来看，“Be—1”非但不具备任何优越条件，甚至可以说是一部不象汽车的汽车。更坦白地说，这是一部反传统的奇妙汽车。

这部奇妙汽车在汽车业界掀起了一股大旋风。“不喜欢的商品免费赠送也不想要，喜欢的商品价钱冉高也会买”的心态，普遍存在于成熟时期的消费者之中。在旧车市场，一部‘Be—1’价值约 231.7 万日元，是新车价钱（l34 ·8 万日元）的 1.7 倍。这种违反常理的价格是成熟市场的特殊现象。

打破传统的“超常识战略”

“Be—1”何以能造成如此大的震撼？这是企业界的共同疑问。然而，“Be—1”的成功并不是偶然造成的，在成功背后，从企划开始到开发、售卖，日产汽车都曾彻底作过市场分析与评估，才推出一套优异的行销策略。

以下就是开发“Be—1”的过程。

日产汽车对于成熟市场的消费者渐趋个性化，汽车业界却仍不断地大量生产同一车种的现象，抱有一种强烈的危机意识。认为如此下去必将遭到消费者的排斥。因此，他们开始着手制造以年轻人为对象，极具个性的车种。

首先，在企划阶段，为了抓住年轻人的感性，一改过去公司内部企划人员的讨论方法，吸收外来的年轻的“流行创造者”，实施共同开发的体制。

同时，为了了解年轻人的心态及需求，更以半年时间，深入年轻人的生活，彻底理解年轻人的想法，配合“流行创造者”的意见，确立开发模式。

如此一来、匠心独运的设计便诞生了。这种独特的设计，在公司内引来两种截然不同的评价。

就在公司内部争辩不休的同时，“Be—1”在汽车展中赢得年轻参观者的热烈欢迎。这种受欢迎的程度，“口产汽车”开发者看在眼里，当机立断，决定在汽车展示期间将它制成商品，推向市场。

在商品化的阶段，“日产”也采用与传统迥然不同的方法：

（1）根据物以稀为贵的心态，将生产数量限定为 1 万部。

（2）尽可能忠实地重现企划时的原样设计。

（3）尽量缩短商品开发期，以 1 年为目标。

（4）为了确保耐久性，以高品质为目标。

一年多的开发期过后，一部忠于原设计、充满感性的汽车终于问世。

接着，公司采取的销售方式也与过去不同。本来，在大众传播媒体上刊登精美广告，是汽车销售的惯常手段，但“日产”一改旧风，选择在以年轻人为对象的杂志上大肆宣传。这一战略切中要点，“Be—1”的行情暴涨，造成空前的盛况。

看到这里，读者句以了解“Be－1”从企划到销售都采取了非传统的方式。

这正是成熟市场中致胜的秘诀。

秘诀 1：掌握消费者的真正需求

“ Be—1 ”的成功隐含了成熟市场中许多成功的秘诀。秘诀 1 就是接近销售对象，了解他们的需要并确切地加以掌握。

“ 成长时期消费者的需求在于商品的多样化，到了成熟时期则偏重心灵的丰富。因此，必须进入销售对象的生活，进行实际观察、倾听，才能掌握真正的需求。与其在办公室里埋头苦干、闭门造车，不如接近消费者，用心去感受。 ”

“ Be—1 ”在开发阶段，工作人员花了 6 个月的时间去接近年轻人，展开了一连串前所未有的行动；进出年轻人的场所，吃年轻人喜欢的东西等等，完全沉浸在年轻人的文化及生活范围里。秘诀 2：以使用者观点进行企划

成长时期的企划灵感通常来自制造者，即所谓“ 卖制造者的商品 ”的方法。在生活必需品尚未十分充足的时代，这种方法尚且可行，一旦进入成熟时期，这种单方面的商品必将遭遇挫折。

因此，今后的企划必须从消费者着手，通过消费者来过滤意见、进行策划，以“ 如何满足消费者 ”的观点替代 ”如何才能赚钱 ”的想法。

要实现这一秘诀，就必须由充分了解消费者心理的人参与策划，然后，将他们的意见反映在企划案上。如此方能设计出合乎消费者要求的商品。

这一点，“ Be—1 ”在企划时活用外来年轻人（“ 流行创造者 ”）的感性，同时，尊重 20 多岁的年轻职员，让他们自由地将感性表现在企划案上。这种方法颇值得效仿。

传统的企划顺序，是先由商品部门草拟计划，再由设计及制造部门配合完成。但是“ Be—1 ”则先由设计、造形部门打头阵，而后才进行企划。

秘诀 3：迅速开发、忠于原企划方案

好不容易订出优秀的企划方案，一旦到了商品化的阶段经常会发生技术上的问题，无法按照原企划顺利进行。所以有时会制造出与原企划相距甚远的商品。如果就此认为“ 技术上有无法突破的瓶颈，是不得已的事 ”，相信以后再也无法制造出畅销产品了。

要制造畅销产品，必须尽可能开发忠于原企划的商品，在认定“ 技术上有困难 ”之前，得先考虑技术的改良，否则将与进步绝缘。

迅速地开发与忠于企划的开发具有相同的重要性。随着时代的迅速变化，消费者的需求也瞬息万变，所以，如果依然迈着过去的缓慢步伐，商品开发完成的同时，消费者的需求也已改变，要销售恐怕也就困难了。因此，有必要尽可能迅速开发。

“ Be—1 ”在开发过程中贯彻忠于原设计的基本原则，借助各项技术的革新，巧妙地完成了这项工作。在开发时间上，也将原预测的两年以上缩短为一年多。

秘诀 4：进行试用品测验

成长时期的商品只要上市都会有某种程度的销售量，“ 商品一定卖得出去 ”便成了商品开发的基本观念。但是最近，这种苟且偷安的想法与做法，造成商品滞销。有些公司认为商品种类多，至少有一样会受欢迎，所以不断地开发新产品。这种做法不但效果不彰，也会使人不敢领教。

与其任意投入前途未卜的商品，不如选择受欢迎的商品来得有效率。也许有人会问，如何判断商品是否受欢迎，一般以“ 试用品的销售测验 ”得知。

不直接售卖商品，借助试用品观察消费者的反应，对于将来的销售必定有所助益。

“ Be－1 ”为了了解市场反应，首先在公司内举行“ 评价试验 ”。由于无法 100%地相信公司的单一声音，“ 日产 ”将“ Be—1 ”拿到汽车展上，探求一般人的反应，直到肯定能获得压倒性“ 人缘 ”后才付诸商品化。一夜成名的“ Be—1 ”在脱掉面纱前，就是这样亦步亦趋地走过来的。

秘诀 5：采取符合特性的销售方法

成长时期的商品销售模式之一，是通过大众传播进行大量售卖，汽车、家电制品就是典型的例子。在“ 大众时代 ”，消费者需求一致化，这类广告有其作用。但是，如今大众已经“ 分化 ”，商品也个性化，一成不变的销售方法再也行不通了，应该采取适合商品特性的销售方式。

改变销售方式而使业绩扶摇直上的商品不胜枚举。“ Be—1 ”的行销战术即不同以往，摒弃了一般的大众媒体，通过以年轻人为对象的专业杂志展开宣传攻势。这种方式，效果良好。此外，对索取目录的消费者收费，也是独树一帜的做法。

产吊谏言者制度

谨慎检讨试用品

与忠于企划居同等重要地位的，是透过多数人眼睛谨慎检讨试用品。参考各种意见，进行修正，以期制造出更接近消费者满意的商品，借助这种反复的作用，定能开发出“百分之百的畅销产品”。

询问商品消费者有关试用产品的意见，是对试用品具体的检讨方法。第一阶段以公司内的产品谏言者为对象，征求公司内消费者对于试用品的意见，并且认真地进行测试，然后修正改良，暂且定型满足公司内消费者的商品。

过去通常仅止于此就将产品商品化，但在成熟市场里，这种做法实在不能令人放心。公司内的产品谏言者再怎么具备消费者资料，毕竟也是自己人，总会以公司成员的观察角度来判断，恐怕有只说好话的倾向。

要弥补这个缺憾，就非得借助公司外的第三者的眼睛不可，也就是对公司外产品谏言者作意见测验。这些人纯粹站在消费者的公正立场上，较能发表严正公平的意见，通过他们的眼睛进行检验与改良，最后再决定商品化的问题。

经过一连串检验改良后的成品，按理来说，应该显保证能畅销的商品。但是，最近已有例外出现，原因是公司外产品谏言者的“职业化”。自从各公司采取这种方式以来，愈来愈多的消费者已经习惯于产品谏言者的角色，逐渐吝于透露内心的真正感受。

譬如，对于多久洗一次衣服这个问题，刚开始时产品谏言者的回答是“两天一次”，但是习惯之后，就只回答“每天都洗”等冠冕堂皇的答案。另外，在表达意见时，也尽量说些讨公司喜欢的话。产品谏言者的“职业化”有害元利。所以，选择对象时必须小心谨慎，应舍弃公司召募谏言者的方法，可通过亲友间的介绍避免这种弊病。

根据上述原则进行试用品的检验并加以改良，有利于提高商品的成功率。在试用产品阶段，除了上述两种产品谏言者之外，也可以家族成员为对象。家族产品谏言者，融合了公司内、外两种身份，也许能从客观的角度，提供更宝贵的意见。

成败决定于制度的负责人

商品谏言者制度是否有助于试用品的改良，全靠负责人的能力。能干的负责人才能巧妙地引出谏言者内心真正的想法。因此，有必要培养具备“抽丝剥茧能力”的人才。

同时，需要技巧地让谏言者滔滔不绝地说下去，也就是你要洗耳恭听对方的每一句话，并不时地点头。

如此看来，其中基本的关键，是负责人与谏言者的人际关系。如果后者认定向负责人说实话也无济于事，就冉也不会说出真心话了。

产品谏言者制度明显地已经进入另一个新纪元，徒具形式恐怕有百害而无一益。今后，在审慎选择产品谏言者的同时，不要忘了负责人的能力。能力与人际关系并重的时代已经来临了！

开发高级品之道

高收入阶层的诞生

下面来谈谈具体的商品开发。由于成熟市场造成消费者多样化，商品若不设定特定对象，显现个性魅力，就无法生存下去。同时，目前的商品开发，以购买力强的消费层为主要对象。但在此之外值得一提的，是最近崛起的且潜力雄厚，人称“新贵族”、“超级富豪”的高收入者。

在欧美素有超级收入阶层，而日本所谓的高收入阶层，只局限于医生和律师等少数人。但是，由于所得收入提高等原因，高收入阶层正在陆续出现。这个阶层的消费者购买力强，将来会诱导一般消费者是可以预料的。

由于这种高收入阶层的诞生，新消费势力不断地扩增。因此，可以考虑以此为对象，开发足以满足他们的高品质、高价位产品。高收入者只要满意商品，价格再高也不吝于购买。所以业者可以设定比适当利润更高的价位。在大众取向的商品展开激烈的竞争之时，高级品却能高枕无忧地享受丰厚的利润。

发郎服备一次 6 万日元

接着来看看目前已有的商品与服务。法国的流行大亨艾尔姐丝出品的超高级香水“欧都·艾尔嫚丝”，一瓶价格高达 13 万 8 千日元，是针对不惜千金购买好香水的消费者所开发的产品。为了强调高格调，其容器用水晶玻璃制成，在瓶底打上制造号码，并以限量方式来吸引顾客。

在昂贵的化妆品中，还有价值 5 万日元。以高龄女性为对象的药用保健美容霜。上市时准备了近 30 万个样品，分送给每一位可能的顾客。

服务方面也开始以新消费势力为目标，开发高额的服务内容。资生堂分公司所经营的运动俱乐部，会员费 80 万，保证金 50 万。如此高额消费，竟也创造了拥有 l000 名以上会员的盛况。

在大阪的“大野发廊”，也以独立房间及全套服务创下 6 万日元的高消费额。

这种以新消费势力为对象的商品及服务逐渐蔓延开来，高品质、高价位的商品，并不因价格昂贵而失去市场，只要达到下列 3 个条件即可生存：

（1）让新消费势力强烈感受到高品质。除了商品本身外，容器和包装也必须有高级的感觉。

（2）数量少，具备珍贵性。视情况限量卖出可以增加商品的价值。为了突出数量的稀少，有必要打上商品号码。

（3）由于练的销售员告知顾客关于商品的经验，当场的气氛和销售员的服装要能给人高雅的感觉。

人人都要高级品

高级品并不是资产阶级的专利。中产阶级基于对高级品的憧憬、执着、虚荣和点缀生活等要求，也有购买高级品的时候。

在高收入者间传为美谈的商品，可能在中产阶级也有发展的余地，这是开发高级品的另一项效果。

因此而成功的是普利司公司的体育用品公司的缠线球“TML50”（一个 800 日元）。它最初是以职业球员为对象的高级品，但是，在比赛中陆续使用以后，业余球员也强烈地感觉到需要，因此而踏上了大众路线。虽然每个的价钱比一般的贵 200 日元，却不乏买者，现在已经广受欢迎。

高级品数量的多寡也很重要。量少则易于保持新鲜，有助于高级品形象

的维护。“明治乳业”的酪乳“Bulgaaria”便是一个成功的案例。在开发高级品“premium”之际，公司不仅制成家庭用乳（4oo 毫升， 280 日元），也有 130 毫升装的个人用乳（130 日元）。

以每单位价格比较、家庭用乳较个人用乳便宜，但个人用乳却比较吃香。尽管家庭用乳保存在冰箱里不会变质，但消费者宁可选择打开新容器时的新鲜感觉。

随着新消费势力的扩大，产生了“超级富豪商务事业化研究会”的组织，专事研究新消费势力的生活型态和消费喜好，籍以探长生意机会。针对超级富豪的商业行为，终于也在开花结果了。

决定成败的关键所在

人际关系的观念

近年来中秋节及岁末的赠礼情况，似乎对于“ 废止虚礼 ”的呼吁置之不理，且有逐渐盛行之势。特别是最近，在圣诞或生日等各种节日，馈赠礼品的习惯已经蔚然成风。大都市中相继出现了礼品专卖店，礼品可以说是今后可望大幅成长的市场。

与欧美并进而开始流行礼品，可说是生活富裕的证明。再者，日趋复杂化的社会，礼品的需要被视为丰富人际关系的一种手段而日益增强。也就是在言语的沟通外，经由物品的流通，可以促进人际关系的观念正在加强之中。

今后的生活将更多样化，人际关系一旦更加复杂，礼品的需求必然增加。若能开发适当的产品，确实掌握礼品的需求，便能打赢一场商战。

向流行感觉的战略转变

问题是如何才能掌握礼品的需求，在这一点上，以精湛的礼品之商品化技术受人瞩目的“ 吉原制油 ”所生产的食用汕“ 沙拉街 · 散步道 ”可供我们参考。

一提到食用油，“ 可以保存 ”、“ 再多也不会浪费 ”等生活用品的印象立刻产生。在“ 吉原制汕 ”的观念里，认为在这种传统印象的影响下，将来没有太大发展的希望，因而将目标转向感觉完全不同的产品上。

从日常必需品改为流行性商品，换句话说，改变后的方针必须对准“ 有个性的商品 ”之开发。受礼者因礼品有利于生活，感觉又特殊，会加偌感到快乐。“ 吉原制油 ”由此观念出发，开始着手具体的商品制造。

首先是食用油本身，除了味道外也重视气味，选定菊花、橄榄等 8 种香味，更因应消费者个别用餐的趋势，推出 120 克装的迷你罐。接着是命名，为了使之耳目一新，特别委托设计专家负责，产品的名称从“ 沙拉一街 ”到“ 沙拉八街 ”。8 种香味的迷你罐一组，统称“ 沙拉街 · 散步道 ”。

就这样，食用油从生活必需品一变而成为可爱又富于流行感觉的商品。此次“ 吉原制油 ”的战略一举成功，同时在礼品界与“ 日清制油 ”以及“ 味之素 ”等大制造商分庭抗礼。

在软件的开发上见胜负

“ 沙拉街 · 散步道 ”的成功，可以说是将消费者的变化巧妙地反映在商品上的最好例子。从前不如今日富裕的时代，受札者一拿到有利于生活的实用品就欣喜若狂，但对于购物吉而言，如何选购合适的礼品可真是让人大伤脑筋的事了。

但是，在生活富裕的今天，收到单纯的日用品并不会使受礼者开心，如果不适用，麻烦还胜过收礼时的快乐。时代变化至此，选购礼品更是倍加困难。

制造快乐的商品是继生活必需品之后，让受礼人感到快乐的商品。即使礼物内容雷同，若是具备创造快乐的因素，收礼人依然会心满意足。由此现象看来，如何捉住“ 创造快乐 ”的要素，是今后礼品商品化的最大重点。收到一瓶 1 公升的食用油，人们绝对不会感到特别高兴，但如果是“ 沙拉街 · 散步道 ”这般洋溢感性的食用油，必然会加倍兴奋。

今后礼品的方向，已从赠送物品转移为赠送“ 包含真诚的商品 ”。因此，在礼品开发之际，也需要留心“ 如何运用真诚的要素 ”等软件方面的努力。

另外，为讨厌千篇一律赠礼方式的人，开发“ 自行组合式礼品 ”也不失

为一个好方法。

此外，留一点制作空间，让赠礼人表达心意的“未完成礼品”，也可以列入考虑范围。总之，商品的软件价值，将是决定成败的关键所在。

配合时机的创意

现在的经济环境，其残酷性是无法估计得知的，很明显，今后这种状态仍将继续存在。有识之士普遍认为在这种情况下，如果不能排除万难，创造出可通用于世界的优秀商品，对厂商而言，几乎将无继续生存的余地了。

纵使想以“个性化”为目标，也得将创意与内容相配合，否则结果将如昙花一现。似此情形，可资为佐证的事例多不胜数。因为追求个性化的人，比慕时尚的人，本质上更具有商品的透视力。因此，厂商制作出来的东西除非十分突出，否则很难受到欣赏，而这就是商品开发的难处。

然而，为什么“只要有一丁点儿创意便能产生的畅销商品”的说法，至今仍然畅行呢？

有人根据这几年来畅销商品的潮流，归纳出 8 种畅销的趋势，即省力化、高龄化、女性化、情感化、服务化、个别化、自然化及游戏化，他们强调这 8 点是开发畅销商品的“前提”。关于此一看法，有人则表示。

“曾经肩负畅销品开发任务的人士，同样会对他们所开发的商品的销售问题感到怀疑，这种倾向，最近尤其显著。这点意味着企业本身，也没有看出往后的趋势来。这是由于消费者越来越重视个人的喜好和感性，以及随之而来的分化倾向愈来愈显著的关系”。

“最近商品的生命周期非常短，许多企业部转变为‘抢先机’型，所以后来者往往就无利可图”。

“想避免落人这种处境，唯有磨练技术开发力，洞悉消费者的需求。即今后，在磨练技术开发力的同时，也越来越需要更加了解消费者。因为各种商品，无非都是由企业的技术开发力和市场的潜在需求两者相配合之下完成的”。

的确如此。还需要说明的是，企业转变为“抢先机”型，是指配合时机（Timing），并非动作快就能获得先机。

关于这一点，最具代表性的事例是本田技研的“City”车。本田由于发现轿车车主的年龄层次有日益年轻的趋势，于是，便把购买层局限在青年阶层，急急忙忙地开发了符合青年需求的“City”车，并且努力抢先发售。在发售的翌年（1982 年）该公司就已卖掉了 11.6 万辆车，每个月平均销售 1 万辆：但是到了 1984 年的下半年，情况却有了变化。结果，“City”最终还是难逃“一败涂地”的命运。

有人认为，这跟日产在 1982 年也推出类似的“March”车有关。因为“March”的推出使得市场更加狭窄。加上“City”车子的设计款式过于局限于青年阶层的口味，这样反而把握不住追随时尚的青年人，甚至无法笼络走个性化路线的“小队”。

据统计，购买“City”的消费者当中，六成是 20 多岁的男性；其余的四成中，30 多岁的男性占了将近两成；剩下的两成左右，则是女性和 40 岁以上的男性。通常，汽车中场是以 40 多岁的男性为中心，“City”这一类的顾客却连 5%都不到，这是它注定失败的主要原因。

企划灵感的来源

抱怨是灵感的宝库

消费者的心理非常微妙，即使有相同程度的不满或满足，反应也可能完全不同。

人们不满时，反应非常强烈，容易焦躁不安；相对地，满足时，则无强烈的反应。这是人类对自己利与不利的本能反应。

所以，如果有不满的情况发生，则应尽早采取对策，消除不满。刚开始时即使只是静静地倾听消费者的不满，也能缓和他们的情绪，若能更进一步说明补偿措施，便可增加消费者的信赖。经常听到抱怨当然很伤脑筋，但是，快速而得宜地处理却可以“转祸为福”。

此外，不论如何，对公司最有利的一点，是消费者的意见可能成为下次企划灵感的来源。有发牢骚的顾客才能为公司提供赚钱的企划，“抱怨是灵感的宝序”乃是一句至理名言。

不理睬顾客的反应，就好象把企划创意丢到水沟里。虽然如此，为什么这类公司仍然比比皆是？也许这是公司本身正在自寻衰退的道路。

积权搜集抱怨

要提高成熟市场的销售量，就必须彻底改变对待消费者的不满及需求的态度。消费者有怨言，不要认为他们是在找麻烦，而是在为公司提供下次企划的灵感。

所以，不仅要应付不满的情绪，更要耐心倾听不满的声音。这就好似寻宝一般，也许可以发现美好的宝藏。

如此便可改变对消费者的看法。以前，公司喜欢毫无怨言的顾客，对满口怨言的则敬而远之。今日则不同，反而耽心怨言不再。因而将有怨言的顾客奉为成功企划的功臣，大大地感谢一番。

曾经有位艺人说道：“顾客就是神”。所以，为了改变错误的观念，从此应该重视将抱怨及要求挂在嘴边的顾客。

如果，自始至终都奉没有怨言、要求的消费者为上宾，那么公司将衰败至无可挽救的境地。这类顾客虽然不发半句牢骚，但可能从此不再购买同一产品。对企业而言，最可怕的莫过于这种失败原因不明的案例。所以，有必要更积极努力地搜寻沉默的消费者的不满与要求。

“花王”的热线“回响组织”

近日，愈来愈多的饭店、旅社针对顾客作设施及服务的问卷调查。这也是搜集“不满声音”的积极方法，广受好评。

不论如何，拥有倾听消费者的不满及要求声音的耳朵，并且积极地改善是最重要的。为了使消费者能轻易他说出心中的话，可以在业者与消费者之间设立一条沟通热线，通过电话的直接沟通，可以获得许多宝贵的资料。

以下以诞生超成功商品“一匙灵”的“花王”之“回响组织”为例，加以介绍：

花王生活科学研究所设有消费者的咨询窗口，专门受理消费者的各种不满与要求，由专门的负责人回答。这就是“回响组织”。

“回响组织”分为以下两个部门：

第一部门：搜集商品情报及生活情报，立即回答消费者的问题。

第二部门：每天中午前搜集前一天的问题与处理结果，立即交由产品改良部门，决定实施与否。

“回响组织”平均每大受理 200 个电话。在维系与消费者信赖关系的同时，也为将来的企划寻找灵感。在资料的活用上，也是从消费者出发，站在消费者的角度进行企划。

“回响组织”搜集的宝贵资料被活用于企划上，因而取得了多项成果。“一匙灵”是其中的代表性商品。此外，纸尿布也是受到消费者怨言的启示，做部分修改，而达到防漏效果的。当然，消费者个人的意见或许微不足道，但是借着大量搜集资料，却能够找出消费者动向及未来企划的方向。

让消费者体验商品

消费者实际接触最有效

随着商品寿命的缩短，年年有数不清的产品在商品洪流中消声匿迹。新产品不断出现，想引起消费者的注意已非易事，更何况是一举成名。

在激烈的市场环境中，有效的市场战略，就是让消费者体验产品优良的“体验销售”。

由于新产品大量上市，容易造成广告再多消费者也只了解皮毛的问题，因而经常出现广告成功、商品却不好的例子。而且，新式产品即使花上了大笔宣传费，摆在商店里仍是乏人问津。

因此，希望消费者了解商品优点的最佳途径，便是让每一位消费者都能实际接触产品。此举虽然比起广告更费一番功夫，但它能助商品销售一臂之力，让消费者肯定商品。这样，商品进入市场时也就顺利多了。

散发样品带动销售

五金、工具、机械等范围的商品最适于应用此种方法，特别是小额商品可以免费赠送给消费者试用；如果不行，也可以在店内免费操作，设置商品展示室。如此，通过消费者重复的实际体验，提高商品的认同感，比较容易形成广泛的消费群。

免费赠送商品成功的例子，当属“佳友 3M”的便条贴纸最为人们所乐道。便条的一部分涂有特殊粘胶，可以贴用好几次而不留痕迹，非常方便，目前已经成为办公室的必需品。上市之初“佳友”也曾通过传媒大肆宣传，却不如预期中顺利。这正是因为它是一种全新的产品，光靠媒体广告无法让消费者立即了解商品的好处。

因此，该公司认为“与其花大笔经费在广告上，不如让消费者实际使用产品，采取免费赠送的作战方式，在太平町商业街，散发样品给上班人员，同时邮寄至各公司行号，让他们实际接触商品。结果如何呢？“3M 便条”的知名度顿时在实际使用过并了解了其优点的消费者中提高了许多。不久，甚至到了没有便条贴纸便感到工作不顺利的地步。于是，便条贴纸的市场需求迅速扩大，引起了一股消费贴纸的热潮。伴随着此番盛况，公司商品的种类不断增加，销售量更是居高不下。

如此一来，其他公司也陆续加入战场。现在已有十几家公司一同参与竞争，贴纸的大市场蔚然成形。但是，作为拓荒者的“3M 便条”贴纸，商标魅力依然冠绝群雄，占有市场 89%的超高比例份额。这完全是因为公司从一开始就采取了样品赠送战略，在消费者中建立了不朽的根基。

“3M 便条”贴纸的成功，证明了赠送样品让消费者了解商品优点的作战方略，是正确无误的。

正如这个例子所告诉我们的，“体验销售”成功的要点，就在于正确设定市场目标，将样品分送给消费者试用。毫无目的地随便散发所获得的结果，将与花费的金钱、劳动力成反比。

主动打入消费者的心

饮料和一般食品打再多的广告，也难以让人了解它真正的味道。只有让消费者实际吃吃看，才能取得最好的效果。尤其是新产品，没有试吃、试喝，实在难以打动消费者的心。

最常用的方法是举办商店宣传活动，让消费者试吃、试喝；更积极的方法，是主动组织宣传活动队，走到消费者身边，进行试吃、试喝服务。

如果凭借这些活动能让消费者了解商品的价值，商品的销售从此便可平步青云。

朝日啤酒曾经一度滞销。该公司为了使“新生朝日啤酒”打动消费者的心，曾动员全公司员工开展百万人试饮活动。总而言之，让消费者先品尝“新生朝日啤酒”，以确立战略目标，并且付诸实际行动，这种作战方式是“新生朝日啤酒”成功的法宝。

在百万人试饮活动中，“朝日”制造了 135 毫升的试饮罐 100 万瓶，而且还组织旅游团，专门在全国 80 个街头展开宣传活动。经由这次活动，感受到“新生朝日啤酒”新口味的魅力、进而成为忠实顾客的消费者为数不少。总之，该公司不权在商品开发上，而且在销售战略上也采取与过去不同的手法，从而收到了今日辉煌的战果。

制造感性化商品

多角化不是万灵丹药

多角化经营是成熟时期多数企业的共同作法。钢笔制造公司生产机器人；汽车业者进出不动产市场；意外地发现“某某公司在制造某产品”之类事，早已屡见不鲜。

多角化经营是补救本业不振的有效手段。但是，基于“本业产品销路不好，所以采取多角化经营”的动机，突发奇想地进行多角化经营所订下的方针，日后必有堪忧之处。

认为某个市场正在成长，贸然加入而失败的例子很多。与本行有关的市场还好，如果是一个新的领域，就必须从头开始，成功的可能性也就大大地降低。况且，既然是成长中的市场，其他企业必然也会前来分一杯羹，这就增加了冒险机会，一旦失败恐怕只会血本无归。所以，在开发另一个新领域之前，必须作好相当的市场调查，订立周全的计划，同时还得适时觉悟才行。

在此必须强调的一个原则，是“不可因本业不振而任意走上多角化一途”。在走向多角化之前，首先必须重新彻底地反省本企业，如果改进之后结果依然不见好转，才可开始考虑多角化经营。销售不好的商品中，当然有因为时代的改变而被新产品取代的商品，但是，毫无翻身机会的产品并不多。

燃料用的木炭被瓦斯取代，成为衰退商品的一员。最近，因为复古风潮的影响，木炭的优点再次受到肯定，销售量扶摇直上。所以从一个新观点来考虑，也许能开创出一条新道路。

牙答回生术

那么，如何才能使销售不佳的商品起死回生呢？方法很多，眼前就有一个很好的实例。

提到“牙签”，一般人首先会联想到什么？答案是“中年男子”。牙签自始至终给人一种古老的印象，是年轻人及女性避而远之的商品。

牙签的困境大家有目共睹，广荣社的稻叶修长苦思：“难道没有办法开发出有魅力的流行商品？”

于是，稻叶社长有了“将流行带上餐桌”的想法，在牙签头涂上红、黄、绿等食用颜料，陆续推出占卜运气的牙签。最近上市名为“FLAVOR PICKS”的商品，就是牙签中的珍品。

“FLAVOR PICKS”与传统牙签最大的不同在于外形，三角形的造型与牙齿、牙床间恰好吻合，能确实去除齿垢并且适于按摩牙床。

此外，“FLAVOR PICKS”还会散发出淡淡的肉桂、柠檬以及薄荷清香。包装上也别出心裁，外表看起来象女性用的粉盒，20 根整整齐齐地摆在一起，使用时依序拔下，成为流行的小饰物、给人全然一新的感觉。因为商品流行化的缘故，从此跨出男性市场，进入女性世界，销售量大幅提高。

牙签变成可携带的礼貌商品，放在女士皮包中一点也不突兀。每盒单价 100 元，每根的价格是过去的 20 倍，真是令人吃惊。

借着流行打开市场

如上所述，原本破认为已经没有改良余地的商品，只要换个角度思量就能创造全新的产品。不断地思考必然开拓新的道路。开拓新道路的有效方法之一，就是将商品流行化（感性化）。今日消费者追求的是快乐的生活，摒弃只具备功能价值的商品。所以，借着流行，制造带给消费者快乐的商品，才是畅销的不二法门。

以感性为中心的商品，当然不是不再重视功能，更不是完全否定功能的存在价值，而是要了解不能只停留在功能上。

增加情趣的商品

随温度改变颜色的雪衣

包括成熟期商品在内，在较冷门的商品种类中也有大行其道的商品，如随温度变化而改变颜色的雪衣，即是颇具代表性的一种商品。

这种雪衣外观上与一般实无两样，其巧妙之处，在于颜色会因温度而改变。譬如，在室内呈现白色，到了气温较低的滑雪场，瞬间变为粉红色，走进室内又恢复白色。

变色的秘密在于采用能随温度而变色的高质地纤维做原料，变色的温度设定在摄氏 11 度及 19 度，虽然范围只局限于两种，但可任意组合各种颜色。

在此之前的雪衣，其开发重点以保温性及透湿性等机能为主。但东嫘企业深深了解到成熟期消费者心中滑雪的娱乐意义大于运动意义后，就开发出此产品。对于使用者而言，在滑雪的乐趣外，更平添一分颜色变化的快乐，所以受到重视穿着人士的欢迎。

成熟市场中销售良好的商品

上述雪衣成功的秘决，在于在原来的机能价值上，借助颜色变化添加了一分滑雪的附加价值。年轻人穿上它，打心坎里温暖、快乐，即使已有雪衣，价值也高了些，仍会兴起购买欲望。这种消费行为就是成熟市场中消费者选购商品的一大特征。

目前，成熟市场中销售良好的商品，大多具有丰富心灵、娱悦生活的机能。相反地，销售不佳的商品，则是强调维持生活所必须的机能价值。

经济高度成长时代，消费者尚且停留在收集生活必需品的阶段，即使只具有机能价值的商品，销售上也不成问题。但现在，收集生活必需品的消费者，对于拥有相同功能的商品，已不再兴起任何购买欲望。

今日的消费者早已不只是为了生存，吃的问题早已不愁，在这种情形下，即使业者一味地将原有产品推销给消费者，恐怕只象往满水的杯子里加水，徒劳无功。如果“胃”里的东西不消化、不减少，光具备生活需要功能的商品就难以销售。同时，如果不出现新的消费者因需要而购买，买卖就无法成交，这也就是有人认为成熟市场中商品卖不好的原因。

以另一个“胃口”为目标

所幸消费者还拥有另一个“胃口”，一个使生活快乐的“胃口”。这个“胃口”与收集生活必需品的“胃口”相比较，有着无限的容量，只要商品能够增添生活情趣，就一定能令人趋之若鹜。

此现象与儿童的饮食习惯有着异曲同工之妙。当小孩子吃得少时，母亲会要求多吃一点，但总是被“我吃饱了”回拒，此刻，如果递上冰淇淋，再多也吃得下。

成熟市场的消费者，的确显示出孩童般的消费行为，只要商品能丰富心灵，增加情趣，再贵也不在乎。

所以，如果能够因应 T·P·O.（Time 时间，Place 地点， Occasion 机会），制订使消费者娱乐的商品企划，商品的销售将永无止境。一般销售不佳的原因，是企业本身无法确实顺应消费者的需求，去追求丰富心灵的变化。

成熟市场中，只制造重视功能的商品，其成就必然有限，以娱乐生活——这一个“胃口”为目标，借助丰富心灵的商品提高销售量，才是成熟市场的销售理论。

从目的消费到手段消费

商品是现实生活的小道具

商品概念随着时代变化而有所变更。以电气制品为例，原本是使家庭生活合理化的制品，称作“家电”，但是近年来已有娱乐化倾向，甚至形成“乐趣家电”、“游艺家电”等概念。

成熟时期消费者大都追求愉快的生活，所以商品必须是一种呈现欢乐人生、显示自我主张的小道具。商品在成长期的主角角色，到了成熟期则降为配角，这种转变可以说是从目的消费到手段消费的转变。

商品只要偏离时代需求就不受欢迎。成熟时期的销售成功，并不是埋首苦干即可获得，成功与否取决于付出多少心血于配合时代潮流上。

要提高成功报酬率就必须跟上时代潮流。看见新式样的商品或服务时，千万不要不屑一顾他说：“什么东西嘛！”而应该坦诚地接纳：“原来是全新的产品，时代已经这么进步了！”以食品为例，就应该买回去实际品尝一番。

有了这种态度，就能深切感受到时代的潮流，同时展开合宜的行销方式。

沉醉于过去是行销大忌

成熟时期的一大特征，是时代变化的脚步十分快速。以前，可以根据过去成功例子的技术及资料来推展有效的行销方式。但是，目前飞快的变化速度，已使过去的方法不再通用无阻，反倒成为成功的绊脚石。换言之，沉溺于过去的成功经验将是今后失败的原因。

要避免这项错误就须摆脱过去的经验。得来不易的技术不单要继续精进，还得积极地吸收符合时代潮流的新知识，即使只发现些微变化，也必须致力于应变之道。

例如当销售情形一直很好的商品突然不受欢迎时，你一旦漫不经心，认为“短期内会有起色”，那就将再也无法挽回。商品不受欢迎的原因，在于市场及消费者的改变，从而造成商品与销售方式的偏差。在这种情况下，断送生命的商品不在少数。

等到发现销售状况无法改善时，一切都已经太迟了。如同车子开始往下滑，想停也停不住。正因如此，千万不可忽略市场上一丝一毫的异常状况。“过去成功的‘必胜’技术与知识，将是今后失败的原因”这一句话，请再一次地铭记在心。

“不望法”制造成功商品

“不”与“望”的销售战略

由于行销的重点已经转移到消费者身上，成功企划的灵感已无法再从企业本身获得，更因为企划的灵感来自消费者，所以，用心倾听、了解消费者的需要，进而制造商品，成了市场致胜的关键。

下面两种方法可以有效地了解消费者的真正需求。

（1）倾听对于商品的不平、不满与抱怨

消费者购买商品时，并不是以商品为目的而是购买从商品得到的满足。所以，消费者感到不满的商品卖不好。相反地，消除不满就能卖得好。业者应该尽量听取针对不良商品的不满声音，并且改善产品。

这就是所谓“不的行销策略”——注意倾听不安、不便、不快等所有“不”的评语。再怎么优良的产品，随着时间的流逝，也难免会不合时代的要求，招致消费者的不满。业者必须及早发现，进而改善。

（2）倾听对于商品的希望

纵然消费者对于商品没有不平、不满及抱怨，多少也会希望“色彩上变化多些”，或者“售后服务能更好”。变化多端的消费者不容易满足现状，即使是一点点，也希望得以改善，希望生活得更便利、舒服。因此，倾听消费者希望的声音，藉以改良商品，才能提高销售量。

这就是所谓“望的行销策略”——用心倾听希望、愿望与欲望等。

洗衣粉市场的“一匙灵现象”

上述两种消费者情报的新搜集法可称为“不望法”。对想要提高销售量的企业而言，这种行销策略确实不错。至于该以何种方式进行，可就“花王”的成功商品“一匙灵”（Attack）洗衣粉加以说明。

洗衣粉在超级市场中，是低价位的代表性商品。

对杂货店而言，洗衣粉属于利润少、占空间、不太受欢迎的商品。对消费者来说，不但搬运不便，摆放亦十分麻烦。

但是，“一匙灵”利用生化科技，拥有强力洗净作用，用量只占过去的1/4，容器也只是一般洗衣粉的1/4，可谓划时代的商品。

突破传统洗衣粉的“一匙灵”，1987年4月问世以来，显示出惊人的魅力。

根据三大都市圈1987年的POS资料显示，“一匙灵”占5月份洗衣粉总销售量的30.l%，到了10月份攀升至50.4%，其受欢迎的程度可见一斑。

这次惊人的成功，开始于花王公司根据“不望法”，体会到消费者“希望洗衣粉能不占空间”的心声，进而加以企划，配合技术才实验成功的。这是采用“不望法”制造成功商品的典型范例。

服务没有句号

艺术搬家中心

“不望法”也适用于服务业。一家艺术搬家中心，为了消弥搬家所引起的不满，在搬家后的一天派遣女服务员，展开清洗碗筷等细节服务；更顺应顾客的希望，将帮忙清扫及扑灭蚊虫等工作纳入服务范围。

就这样，艺术搬家中心因为消弥了客户的不满，并实现了客户的希望，从而在搬家业界独占鳌头。“只有搬运东西是搬家公司的事”，传统业者这种狭隘的观念，绝对无法造成艺术搬家中心今日 的发展。

“我们公司的服务没有句号”，这是寺田代乃社长的口头禅。彻底倾听顾客的心声，根据顾客的意见提供各项新服务是他们的致胜之道。

乐于倾听牢骚及希望

采用“不望法”有助于商品的销售，但可能有下列问题：

（1）如何使消费者表明不满及要求。

（2）用什么方法，让谁来听消费者的不满与需求。

（3）如何将获得的不满与需求活用在企划上。

首先，考虑第一个问题。虽说业者必须倾听消费者的不满与期望，但是消费者却不会轻易说出口。为了让消费者脱口而出，最重要的是，公司须表明“乐于接受消费者任何的怨言与期望”的态度，谦虚地倾听消费者的声音。

说起来很容易，做起来却不简单，公司在观念上需要有 180 度的转变。

传统的企业认为，业者能位居上游，将制造的商品流到下游，没有必要听取消费者的声音。再者，一旦消费者有任何牢骚，总认定对方是在找麻烦，因而自己不愿反省。所以，即使听到任何希望与建议，也会以“外行人懂什么？”“消费者尽想些毫无道理的事”加以反驳，丝毫没有面对现实加以接受的意愿。

企业界这种闭塞的态度，使得消费者即使心中有话也不会说，一旦发出抱怨，也自认会遭到企业的白眼，因而浑身不自在。

所以，业者总认为消费者没有不满，不需改良产品。因而下断地生产相同的商品。这种公司在过去或许平安无事，但是到了成熟时期必将遭遇挫折。

企业将消费者的不满、不平置之不理，对牢骚、抱怨不充分地应对，会造成怎样的结果呢？首先是人们对公司的不信任，从此不再购买公司的产品。不仅如此，若将心中的不满告知亲朋好友，则连带地影响他们购买该公司的产品。

反之，如果积极地了解抱怨与不满，并巨尽快采取应对措施，又将造成什么结果呢？首先，可以挽回消费者对公司的信赖，使之继续购买公司的产品。此外，人们将公司处理问题的态度与诚意告诉亲朋好友，也会形成另一群忠实的消费者。

虽然说“抑制抱怨等于抑制市场”，但是，由于处理的方式不同，结果也大相径庭。换言之，关键在于谦虚地“倾听消费者的埋怨、希望”，并且采取最快的应对措施。

市场销售不佳时的反省

市场成熟化后销量会下跌

在市场成长时期，询问任何人他心中想购买的商品，多半可以获得具体的答案。但在最近，得到的却往往是：“因为生活必需品已经很齐全，所以下想买东西了”，或者是“目前并没有特别需要或想要要的商品”等诸如此类的回答。

总而言之，目前，我们的生活富裕了，市场上的商品也已饱和，甚至已经到了“超”饱和的时期。因此，商品的销售与成熟化的进展成反比，多数业界的销售成长率明显下降，业者为了保有前年度的销售量，已经到了草木皆兵的严重程度。为何商品会变得如此难以出售？问起原因，多数人会举出下列外在环境的理由。而将企业本身的问题排除在外：

“商品普及率高，市场成熟化了……”

“本市升值，社会不景气……”

“出现了强而有力的竞争对手……”

上述各点，“市场成熟化了”的理由最为普遍，而且也的确是一个重要因素。假设市场成熟化造成销售困难，同类商品在成熟市场中是否也陷入了困境？答案应该是否定的。

推却责任不如反省自身

就结论而言，“因成熟市场之故，商品无法销售”的看法是十分不正确的。市场再怎么成熟，消费者的生活仍延续不断，只要有消费者存在，商品定能卖出。

但是，商品能否卖出是有条件的。生产的商品必须确实反应成熟时期消费者的需求，以及具备挑起购买欲的销售方式。若能满足上述两项条件，成熟度再高的市场，商品仍能卖出。

目前，包括属于超成熟时期范围的商品，销售量居高不下的情形正说明此一事实。并非市场成熟后同种的商品就卖不出去。事实上，不顾时代的转变，一味地以成长时期的方法制造商品，并以一成下变的方式钻售的企业，才会面临商品卖不出去的窘境。

经常可以发现业者手持商品长吁短叹：“这样高品质的商品。为何销售不佳？”不错，以往如此的商品的确可以缔造佳绩，但刑代变了，消费者的喜好也异于往常，仍自始至终地执着于以前的商品是行不通的。与其认为“卖下好是不可思议”，倒不如相信卖得好才是不可思议的”，重要的是认清时代在改变，消费者电在变。

但在现实生活中，一方面实施成长时期行销方式，一方面不断抱怨“销售不佳”的经营者仍不在少数。“商业是潮流（环境）适应业”这一句名言，值得大家回到商业起点，重新体验个中道理。

商品销售不佳的公司的另一共同点是，不反省自身而将责任及原因推卸殆尽。电许推卸销售不好的责任在心理上会快活些，但对解决问题却丝毫没有帮助。所以，应该以企业本身为反省对象，将之列入失败原因的考虑范围之中。

因此，首先必须检讨公司的行销方式是否偏离时代潮流。只要偏离幅度不大，义能努力修正，仍可在严厉的成熟时期中拔得头筹。

将主导权归还给消费者

在过去的延长线上没有未来

成长时期的行销策略，只须凭着过去的经验、原则与资料就可以获得成功的报酬。但是到了成熟时期，已经不再有绝对的相同结果。有时候，太过依赖过去反而容易失败。

这些事情对企业而言，意味着决定未来走向的雷达已经不再发生效能。如此一来，企业就好象失去罗盘一般，会迷失前进的方向。因此，经常可以听到企业叹息：“消费者都不见了！”“消费者的心理真难捉摸！”

罗盘之所以失去作用，主要是因为时代脚步的加快、成熟时期的降临。详细探究，可以发现原因所在：

（1）消费者多样化、个性化、市场细分化。换言之，从整齐划一的大众市场转变为本质相异的分众市场。

（2）以产品机能为中心的消费形态，逐渐转变为合乎个人喜好的倾向。换言之，由理性消费转变为感性消费。

原本凝结在一起的消费者分散了，以致难以清楚掌握消费者的想法。如此，企业本身若仍自居上游，一味实施既有的行销策略，就如同从远处射击豆粒般大小的靶子一般。

在远处射击是很难击中目标的，那么，如何才能顺利地击中目标？很简单，只要接近目标就可以了。

换句话说，就是走进消费者当中。如此，便可清楚地看见消费者的脸，听清楚消费者的话，了解目前的消费者在想什么、需要什么。

根据获得的第一手资料调整行销策略，这正是在成熟市场中成功的最佳途径。

消费者位居上游的时代

对现个的企业而言，最重要的是如何获得第一手的消费者资料。这种第一手资料，可以说是成熟时期中决定商品走向的指标。

因此，企业必须不断地努力搜寻新信息。信息中断的瞬间最危险，整个企业将失去指南，如同漂流在茫茫的大海中一样。

成熟时期的企业，再也无法位居上游进行销售，单方向地将商品及资讯流给下游的消费者。成熟时期的行销，必以消费者为导向，使消费者处于上游地位。针对这个现象，大荣集团的中年功社长做了以下表示：

“从前，对制造业者而言，所谓的消费者只不过是产品的销售对象，发布资讯的通常是业者，但是现在刚好相反。换句话说，消费者成了资讯的发布者，我们接受后再传给业者、以期制造顺应消费者、使用者需求的商品。所谓的流通革命，并不是降低商品价格，缩短商品流通过程，而是将消费的相关主导权归还给消费者”。

总而言之，任何企业都应尽量走入消费者中，了解他们的不满与希望，观察消费者的行动，根据搜集到的信息制造商品，才是成熟时期正确的做法。

掐派优秀人才受理委屈

处理怨言不是处理垃圾

当消费者满口怨言上门索赔的情况发生时，以礼物遮丑的方法已经落伍。今后、如何活用怨言是严厉的成熟市场里致胜的重要课题。设置热线电话受理委屈、期望与建议，等于获得“这是一个重视消费者的良心公司”的评价，有助于公司形象的提高。

设立受理委屈、要求的部门之后，接下来的问题，是由谁及如何来听怨言。公司一旦摆明了“愿意倾听任何怨言、希望”的态度，就必须指派相当的优秀人才去完成这项工作。但是，目前这一点却经常遭到忽略。如此一来，煞费苦心的组织系统便不能发挥功能，难逃“画龙不点睛”的悲剧。

这种现象开始于对处理顾客怨言的态度尚未完全转变，仍然视怨言为“讨厌的事”。

当然面对怨言谁都不会高兴，它更不是有趣的事。处理者平日必须低声下气，这是个不受欢迎的角色。但正是因为如此，若抱着“处理垃圾”的观念，任意指派人处理，将造成的后果是可想而知的。

由于处理者缺乏充分的商品知识，无法适当处理特意打来的电话，有时甚至因应对太差，招来顾客的不满，所以难逃给顾客的情绪火上加油的恶运。长此以往，距离提供企划灵感的目标就更遥远为了杜绝这类错误的做法，首要的工作是向公司表明“资讯机构”的重要性。

必须强调“这个资讯搜集机构，并非处理垃圾一般，专事搜集肮脏的工作，其重要任务，在于挽回消费者所丧失的信赖感，并且在整个过程中发掘未来企划的灵感。这种作法可以改变公司的看法，处理者也可以去除内心“处理垃圾”的阴霾，精神抖擞地面对工作。

理想的怨言处理者

一个理想的怨言处理者，应该具备以下三项条件：

（1）丰富的商品知识及消费常识

充分了解商品及消费品是最基本的必备条件。如此，才能充分回答消费者的不满与问题，获得消费者的认同，进一步建立信赖感。

此外，通过应对过程，也能够发掘潜伏在消费者内心深处的需要。处理者不仅要处理不满、倾听要求，更肩负着掌握决定未来方向的资讯的重要职责。因此，非得挑选上上之才不可。例如，“西友”热线电话所采用的女职员，本身就兼具日本产业协会的消费生活谏言者，以及日本消费者协会的消费生活顾问等资格。

（2）是商品的实际使用者

在丰富的商品知识外，实际的使用者更能确实了解商品。所以，使用商品的实际使用者为处理人，才能应付牢骚及问题的细节部分。以婴几用品公司为例，采用有实际生儿育女经验的人，更能给予适当的育儿建议。

“让了解商品、有实际经验的人听怨言”的另一个重要作用，在于双方容易沟通。

异性通常比较难沟通，所以根据谈话的内容，由同性负责处理可说是又一原则。

（3）具备一颗体谅的心

打电话抱怨的人，心情都不甚愉快，心理状态也不稳定，他不仅仅希望对方静静地听更希望听到“给您添了不少麻烦，一定耗费了您不少的心血！”

这类体贴的话。

因此，最佳的处理者人选，必须具备一颗体谅的心，并且能随时应付各种情况，采取适当的应对措施。

逆耳之言据实禀报

活用情报开创事业

通过情报搜集机构，未来企划灵感来源的各种怨言与要求将不断涌进。但尾单单拥有这些资料并无太大意义，唯有加以活用才能开发结果。所以，如何活用搜集到的资讯，是紧接而来的重要课题。

正如同“企划是和时间决胜负”所言，尽快将搜集的资料交给相关部门，酝酿适当的行动，是活用资料最重要的步骤。

活用资讯速度的重要性是无庸置疑的，但是短时间内立刻活用大量资料并不容易。所以，将搜集的资料以一定的标准依序分类，根据缓急程度排定，是最有效的方法之一。至少应该整理成三个阶段，立刻将紧急资料交与相关部门，以及早采取对策。

譬如，从消费者乍得知商品中有瑕疵品时，必须立刻与上司及相关部门联络，采取适当措施。长时间置暇疵品于不顾，而丧失消费者的信赖是咎由自取，如果因此而发生事故也更难补救。

培养不欺瞒的呈报风气

但是，消息资料在传递上往往有所阻碍，“好消息往上传得快，坏消息永远达不到上头”是一般的通病。对公司来说，最重要的便是消费者的不平与不满等坏消息。可是这些消息资料不易到达上头，即使传到了也已经过修饰。如此一来，费尽一番苦心成立的情报搜集组织也就毫无意义了。

因此，有必要培养将刺耳的坏消息如实往上呈报的风气。

培养这种风气最好的方法，是顶头上司不论面对什么消息。都能抱持无动于衷的态度。很显然地，这样再坏的消息也能上达。但是人之常情，不论谁都很难做到无动于衷。任何人面对好消息都会满心欢喜，但若是听到坏消息，则容易变色发怒。

结果，造成下属只说好话，尽量掩饰坏消息。等感觉到非说不可时已经太迟，再也无法补救。

的确，听坏消息不是一件有趣的事。甚至是件痛苦的事，但是这种刺耳的话最重要。

所以，希望各位有静下心来听的雅量，不要动辄责骂下属。更进一步，若能褒奖如实以报的人，今后不论任何消息都能上达无阻。

顶头上司若能率先努力接受消息，培养健康的风气，各类消息将不再中断，这样对于任何事件也能从容应变，毫不廷迟。总之，好听的话适可而止，逆耳之言应该无所隐瞒，据实禀报。

搜集情报的组织

成立情报搜集网

企业如有诚意倾听消费者的心声，怨言和要求自然会慢慢出现。电话利信件不是唯一的情报搜集法，利用产品谏言者（Mor－niler）制度，或号召小商店提供信息，也能搜集到宝贵的情报。但是这些情报并不完全，由于情报传至企划部门有时间上的差距，只能算是间接的情报。为了弥补这一点，必须停止被动的等待，应主动积极地接近消费者。企划人员若能亲自参与，则更能够实际体会并搜集到新鲜度高的情报。

特别是流行性、变化激烈的作业，以及成熟化的业界，有必要建立这一关系统组织。因为即使有前面所述的搜集不满、要求的组织，也无法完全应付成熟化的市场。所以，最好再成立更具规模的情报搜集网。

今后，生活现场的第一手情报最为重要，对之搜集虽然花钱又耗时，但却是往后开发畅销产品的不二法门。

以“听”捕捉现场情报

从生活现场收集情报有两种方法。第一种方法，如前面所言，就是倾听消费者的不满与希望的“不望法”。借助生活现场直接听取有关公司产品的不满与希望，搜集第一手资料。

现场搜集情报是有窍门的。如果将几位消费者集中到会议室效果必定不彰，只有挣脱束缚、自由交谈，才能听到真心话。所以，拥有轻松的谈话气氛和场所最为理想。

譬如对象是主妇，地点在家中时，在厨房搜集到的声音，一定比在井然有序的客厅所听到的更具真实性。最好的方法，是不要让对方知道正在收集资料，可用录音机录下喝茶、聊大的过程，再从中找出最真实的资料。

消费现场的第二种情报搜集法，是观察消费者的行动以及市场的动向。“不望法”是用耳朵来搜集情报，这种方法则是用眼睛。

单是要求消费者述说，有时很难确实掌握真实状况。但是，透过实际的观察，则能感受到生活的动态。换言之，观察法堪称消费现场最有效的情报搜集法。

“看”搜集现场情报

下面介绍观察法的一个例子。“松下住设机器”的生活研究中心，凭借独特的观察法创造了佳绩。该中心走进家庭，拍摄主妇在厨房的工作情形之后，从各种角度加以分析，依此找出下次企划的要点，从而开发出比过去厨房更窄、更深的厨房料理台“L75”，受到热烈的欢迎。

目前，致力于现场情报搜集的多数家电业者皆成立了新组织，展开各项活动，一改过去呆在公司等待消费者送上情报的习惯，走进消费现场。即使只搜集到少许情报，也可能早日掌握消费者的新动向。而舍弃此路将在激烈的销售竞争中遭到淘汰。下面，介绍一下各公司是如何成立新组织、如何采取行动的：

（1）“SHARP 生活软件中心”（1985 年）

夏普是家电业中最早成立组织，从事现场情报搜集的公司，在大阪及东京总公司分别设立“生活软件中心”，专事搜集生活软件资讯。

设立的动机起因于消费者的瞬息万变，而依赖小商店间接情报必将落伍。因此，夏普业者亲自走进消费者，搜集第一手资料，企图将此活用在企划上。

捕捉最先端情报需要极富感性的天才。所以，该中心将 20 多岁的年轻职员组成先端消费者情报小组，进行团体访问、城市观察，借此搜集情报。经由这次活动所制造出来的成功产品，有节省时间、空间的洗衣机“ US 系列 ”、融合烤箱与电子料理台功能的烤箱式料理台。

（2）松下电器产业“ 家电营业本部西麻布分室（通称工作室） ”（1987 年设立）

基于“ 在年轻人聚集的东京，应该有自己的天线 ”的想法，松下在东京西麻布设立工作室，指派特殊职员观察年轻人的装束与流行趋势。地点之所以选在西麻布是为了便于接触杂志编辑、服装设计师以及音乐家等与年轻人文化信息相关的人。同时，工作室内有舒适的会议桌和多功能放映室，可聚集各式各样的人。

（3）日立制作所“ 秋叶原分室 ”（1988 年设立）

为了在日本最大电气街获得最新消费合情报，并将之反应在未来的企划中，日立电器将情报搜集前线设于东京。通过分析收集到的情报，日立做成满足最新消费者需求的商品，彻底地将市场新动向活用在商品企划上了。

培养自由气息的方法

企划人不需要唯命是从

制定成功的企划案需要各种条件，但最重要的，莫过于公司上下充满自由的气氛。公司气氛良好，同事间能自由交谈、培养默契的关系，工作自然也能顺利圆满。在悠然自在的气氛中进行交流，创意也将不断地涌现。

金字塔型的公司组织，只重视由上往下的单向命令，居下位者想说话也说不得，这类公司很难出现成功的企划。井然有序的组织尽管很重要，但是谈到企划，打成一片的公司则较理想。

在职务制度上，部长及科长的头街有其必要性。但是谈到企划，则与年龄及头街毫无关系，即使是新进人员，也能自由地发表意见；意见如果不错应该予以重视，并且加以采纳。

这种风气形成之后，必能培养职员的士气。

传统企业喜欢唯命是从的人，员工听到命令立刻连连回答“是！是！”今后的企业，将不再需要这些只会遵循上司意见的人，而是需要有自己的意见以及想法的人。通过热烈的讨论，才能产生更好、更成功的企划。所以公司在培养自由风气的同时，更应任用能充分表达自我的人从事企划。

在自由的服装与气氛中思想

塑造悠然自得的公司风气有各种方法，“普拉司”以废除制服及改造办公环境取得效果。除了“普拉司”之外，愈来愈多的公司不穿制服，也许都是期待自由的服装能创造活泼的风气，同时酝酿新的构想。

工作的内容虽然一般都与服装无关，但是服装确实是培养自由气氛的一部分。对任何企业而言，这都是今后必须加以考虑的问题。下面介绍的是几个与服装有关的例子：

（1）日产汽车除了秘书及服务员尚在穿制服外，其他女性职员的制服制度已经废除，目的是建立活泼自由的公司风气，并且希望借此提高形象。

（2）玩具制造业者 TOMMY 规定，企划人、开发负责人除了对外洽谈公务之外，其他时间均可穿着牛仔裤等服饰进出公司。借助自由气氛产生灵感是其最终目的。

（2）日立规定，只有在会议开始和结束时需要打领带，会议中可以只穿着衬衫，希望“由于服装不同，心情也能随之改变”，也许因此能出现新的意见与想法。

制造能发挥创造力的办公环境

要能自由地思考，办公环境也是重要因素。同事间能轻松交谈的环境，有助于意见的沟通和产生良好的提案。但是，不论以何种方式制造环境，都必须以刺激创造力为目标。

“花王”即以大型办公室促进彼此间的沟通。在公司的化妆品事业总部中，研究、行销、生产以及销售等 4 个部门并在同一间办公室内。采取这种可立刻沟通的体制，具有能够迅速开会、互相表达意见的好处，是提高花王化妆品销售量的原动力。

“风险”（Venture）公司也因创造了特殊的办公环境而引人注目。它在苦思“如何才能发挥职员的创造力”之余，撤掉了办公室内所有的办公桌，包括社长的座位。

占地 150 平方米的办公室内，取而代之的是 4 张圆形及方形的桌子，工

作就在这 4 张大桌子上进行。15 名职员的座位不固定，可任意调动。这是社长发觉未处理的文件增加、员工间无法沟通等现象后，所作出的明智决定。员工一开始对环境的改变感到十分茫然，但是逐渐习惯后，果然如社长所愿，大幅度地提高了工作效。

舍弃头衔，拉近距离

想要不受年龄和头衔的限制，自由地表达意见，就必须改变头衔至上的古老观念。目前在各公司采取的措施中最有名的，是以先生、小姐代替头衔称呼的“ 先生小姐运动 ”。

以头衔相称十分形式化，不如“ 先生小姐 ”来得亲切。如此，办公室内的气氛也会更加融洽，成为培养自由气息的好方法。

“ 先生小姐运动 ”的问题在于，如何改变以原有头衔相称的习惯。各公司为此费尽心思，采取了各种手段。

“ 飞鸟建设 ”为了创造自在的沟通气氛，使大伙重视工作甚于头衔，从 1986 年 6 月起展开了“ 先生小姐运动 ”。在上位者以身作则，有些主管甚至在自己桌上立着“ 以头衔相称恕不回答 ”的牌子，同时要求，通过麦克风呼叫时，也必须以“ 先生小姐 ”相称。

“ 积水化学工业 ”甚至制定了“ 称呼‘ 社长 ’一次，罚款 1000 日元 ”的规定。该公司于 1987 年 4 月展开了“ 先生小姐运动 ”，消除谈话中的头衔称呼，一扫上下间的形式关系，并同时制造出独特的新产品。冰箱用除臭剂、地毯清洁器以及用了即丢的收音机等相继开发成功，皆得益于这种自由的风气。

建立弹性上下班制度

赋予职员灵活的上下班时间的“ 弹性时间制度 ”是另外一种有效的方法。企划、开发等富于创造性的工作，与其它的办公室的工作有所不同，灵感一来也许得熬到半夜，此时若能延迟次日的上班时间，真是职员的一大福音。

以时间来管理职员是不正确的，如何在特定的时间内提高工作效率才是重要的。“ 在幽静的深夜里工作效率较高 ”的年轻深夜族愈来愈多，因此实施弹性时间制度已刻不容缓。

但是，也有误用弹性时间制度以致失败的例子。所以，在施行之前，必须对全体职员说明个中优点，确实取得其他的坐办公室同仁的谅解，并做好完善的准备工作。

建立市场无限的新概念

跳出商品普及率的陷阱

商品的普及率资料是显示市场成熟度的指标之一。目前，电视、冰箱和洗衣机的普及率高达 99%以上，似乎再也难以插上一脚。但是，这个数据有待商榷，绝不可因此茫然，如果认为市场已经饱和，一切都不会再有希望了。

有了悲观的想法，只能期待顾客“换成新的需要”。由此衍生出扩大销售的方法，是以“增购的需要”为目标，“一户两台”或者是“一人两台”的销售方法，正是目前推销商品所采用的一般方法。

然而，在今后的成熟市场中，这个方法所能提高的销售量仍然有限，成熟市场里最有效的方法是“开拓新市场”。不论电视或冰箱，不可将市场限定为一个，应建立市场无限，只要开拓新市场就能使商品卖出的观念；换而言之，就是“市场无限论”应觉醒。

有了这种觉醒，才能摆脱商品普及率的影响。现在所谈论的普及率是以家庭数为基准，指出在全部家庭中的普及率，是将对象限定在家庭的数据之中。如果认定一人一台电视的时代已经降临，原本普及率近 100%的成熟市场，也能立刻摇身一变，成为普及率为 0 的魅力十足的市场。

永无边际的立体音响市场

立体音响在家电制品中颇受欢迎，一般消费者都认为是一种在客厅里或房间内供享受的产品。

然而，现在的情形如何？音响已经不再局限于室内、车内的汽车音响以及用于户外的随身听等等，新的市场一一地被拓展开来，也因此，音响整个的需求大幅度地增加。

一旦凭借新式样的商品成功地开拓了新市场，被认为已经饱和的市场也能扩大，从而形成深具潜力的市场，随身听的开发即是一个例证。

但是，音响市场并不因此而被开发殆尽。例如喜欢音乐的人，一边洗澡一边听歌曲别有一番风味。所以，可以为这些人设计浴室专用音响。

最近，浴室专用扩音器的问世，带动了浴室音响的开发，普及到各家庭，则创造出了可观的市场。再者，为上厕所时间过长的人，制造厕所专用音响也不足为怪。

除此之外.也有可能因时代、生活方式的改变而产生新的市场。根据这种想法开发商品时，切忌茫然于普及率的幻觉里，成熟市场中最重要的就是如何去做。

有这么一则故事：某鞋类制造公司派出两位销售员到非洲卖鞋，发现当地居民全部赤脚不穿鞋。甲销售员回报公司“非洲居民不穿鞋，所以无法销售”，乙销售员却说“非洲居民没穿鞋，所以可望有大量需求”。

想法不同，结果必然相异。

在成熟市场中和这则故事类似，不应认为“市场已饱和，无法再销售”，而应确信“这么多消费者使用的商品，应该可以开发出不同的用途”。

防止蛀牙的口香糖

接着来看消耗品的新市场开拓法。一个消费者的消费量有限，所以，同一用途的商品很难提高销售量。因此凭借制造不同用途或不同情况下消费的商品，可以扩大市场。

以口香糖为例。口香糖与多数商品一样，销售量呈现不稳定状态，属成熟商品。即使推出新产品，也只是与其他口香糖争夺原有市场，对整体市场

毫无影响。

因此，有人想到开发具备不同机能、不同效用的口香糖。目前正受到 10～30 岁年轻人欢迎的“No Time”，就是一种可预防蛀牙的口香糖。这种口香糖掺有能抑制病菌生长的元素，借助咀嚼达到护牙效果，进而预防蛀牙。

对于饭后没有时间刷牙的人而言，这无疑是最实用的商品。“No Time”开发了“刷牙口香糖”的新市场，上市不到一年就成为主力商品，今后可望再创新的增长。

开发新用途的商品，不但不会影响现有商品的销售，更能为新产品带来成功。即使是消耗品，只要清楚地说明商品的目的，一样可以发掘新的市场。

长销商品

对一个企业来说，每一个成功的产品都不是很容易推出的。所谓“三年不开张，开张吃三年”，已经是很古老的故事了。近年来，商品从开发到被淘汰的时间短如“演员的寿命”，所以，产品成功推出后也不能高枕无忧。如集众多高精尖技术为一体的文学处理机在上市后，3 个月销售即达顶点，但不久就开始走下坡路。有资料表明，现代商品寿命最短的 6 个月，最长的顶多也只有 8 个月。

商品的寿命越来越短，确实给企业带来众多的困扰。企业为免于落在别人之后，就要不断地开发新产品，以适应市场的飞速变化。开发产品的主导方向完全是面向未来世界的。

这种观点也许让人觉得把开发产品的方向立足于现在的市场是没有效果的，其实并不是这样的。这其实也是产品开发的一个重要方向，忽视了这一点，就有可能失掉赚钱的好机会。所以，不要对现有商品漠不关心，应该多下功夫和心思，让现有商品的寿命能再延长一点。说得更明白一点，就是要致力于那些永远受欢迎的长销商品。

商品到了它的成熟期，销售曲线的上升趋势就会缓慢下来，所以，在商品销售就要到达低谷之前，应该及时地加以改善；如果到了最后阶段仍不见动静，商品就会结束生命。但是，借着对商品的再次审查，以及正确决策下的修改，再加上与消费者的需求的差距缩短，商品就能朝着热销的方向攀升。

商品改良，不似开发所花的费用庞大，而且能使商品经久不衰，对每个企业而言又能获得较大的效果，这真是一件大好事。

由此可见，要使产品开发的效率提高，在新产品开发并推出后，成功之余就应切忌随意让它结束生命。在短暂的畅销之后，应该以让商品长销为最终目标，并为这个目标而努力奋斗。

第二章　名牌篇

松下的经营策略

稳步前进的保证

松下幸之助于 1918 年创办了松下电器公司，没过多久，研制了第一个产品——双插座，受到居民的热烈欢迎。此后，不到 10 年时间，松下公司一跃而成为日本电器业的霸者。

松下公司之所以发展如此之快，与掌舵人松下幸之助的经营策略密切相关。幸之助善于打破传统，创造出自己独特的营销思路与风格。在公司初创时，他没有遵照日本惯有的做法，用自己的名字作商标，而是选择“National”为商标，以表达他的要将电器产品普及于大众的宏大理想。在产品销售方面，他也没有依靠日本最主要的制造商系列商店的配销系统，即独立的制造商代表网，而是创办了自己的配销网络，把公司的产品直接运送给零售商销售。而且，为了加强产销之间的紧密合作，松下幸之助还给零售商提供资金，以帮助其开展贸易。为了扩大市场销售，松下幸之助在日本第一个推行了分期付款制度，不仅使销售额大增，还进一步加强了公司的地位、提高了公司的声誉。

松下幸之助的独具一格的经营策略保证了公司的稳定发展。例如在 30 年代大萧条时期，日本工厂纷纷倒闭，公司接连破产，松下公司也陷入极大的困难之中。这时，有人向幸之助建议，仿效别的公司的做法，大幅度压缩生产，裁员一半。正大病榻上的幸之助认为：减产裁员不是最好的办法，只有活跃生产，增加销售，减少失业，才符合公司的长远目标，有助于公司的发展。于是他们作出决定：工人一个不减，生产实行半日制，工资按全天支付；职员在休息的时间全力推销产品。听到这个决定后，全体员工倍受感动，上上下下，齐心协力，在几个月的时间里，就把库存积压的严品全部卖出去了。公司渡过了难关。

用户是皇帝

松下幸之助曾说：“顾客的意见是上天之声，用户是皇帝”。这种经营思想在 30 年代，被视为一种经营的异端，可是在今天更加激烈的市场竞争中，却充分显示了它的价值。它要求经营者必须优先考虑到人们的需要，把顾客的利益放在首位。正是本着这样一种精神，松下公司赢得了广泛的世界市场，目前世界上每出售 3 台录像机就有两台是松下的。

当年，索尼公司最先开发出录像机，一度占领了大片市场。但是松下幸之助通过调查发现：索尼公司的录像磁带只有 2 个小时，而顾客大多希望有 4～6 小时录像磁带的录像机。根据这一信息，松下公司很快就研制了一种能满足顾客需要的较小型录像机，价格比索尼的还低 10～15%，产品在市场上迅速取得了优势地位。

松下幸之助作为一个高明的企业家，十分重视产品的质量。公司建立了全面的产品质量管理制度，开展“不合格率为零”的运动。为了提高产品质量，松下幸之助不惜花费巨额资金进行职业培训，以提高工人的技术能力和职员对产品质量重要性的认识。公司还鼓励职员提出改进管理、提高操作技能的建议，并对每项建议都认真研究，按成效排成 1～9 档，对成效卓著的建议者，给予丰厚的物质奖励。

除了以优质产品抓往顾客的战略之外，松下幸之助还频繁地采用广告宣传的攻势。1951 年，松下公司就成立了宣传部，松下幸之助亲自出任部长。对广告宣传如此热心，他本人解释说：只有广泛的宣传，才能让本企业产品

为广大顾客熟知，顾客才能购买公司的产品，才可能爱上自己的产品。因此，松下公司的宣传活动十分活跃，每年广告费为 1 亿美元，居日本公司之首。

松下幸之助的“ 用户是皇帝 ”的经营思想，不啻是松下公司在强手如林的世界市场中立于不败之地的保证，而且也将是人类所有的经营活动获得成功的不二法门。

本田王国

摩托车大王

本田宗一郎生于静冈县的乡下，父亲是个铁匠。本田年幼时经常在父亲的作坊里摆弄铁片，因此养成了爱动手、爱钻研的习惯。一次，他看见一辆福特车开进了村子，立刻被迷住了。以后，每次看见汽车经过，小本田就跟在车后穷追猛跑。

小学毕业后，本田宗一郎自愿到一个汽车修理铺做了一名工人。由于他勤奋聪明，很快就成为一名优秀的技工。后来，本田自立门户，经营起汽车修理业务，名声鹊起。1934 年，他开设了东海精械公司，不久，生产出第一辆汽车。可是，随后而来的第二次世界大战，摧毁了日本的工业，也将东海公司化为乌有。本田宗一郎不得不重整旗鼓，于 1946 年 10 月成立了本田技术研究所。他从战争的废墟中寻找发动机，进行改良，成功地制造了摩托车。

1948 年 9 月，“ 本田技研工业公司 ”正式成立。l951 年 9 月，本田在东京设厂，生产出双缸 98CC，输出功率为 2.3 马力、被命名为“ 本田—梦 D 型 ”的发动机，打入市场后非常畅销。事业的成功使得本田宗一郎雄心勃勃，他想成为世界摩托车大王，他的观点是：高质量的商品是没有国界的。1954 年 3 月，本田准备参加在英国举行的世界摩托车大赛，可是，一经调查，发现英国、德国、意大利的赛车马力之大、速度之快，是本田车望尘莫及的，于是他不得不放弃比赛，买回许多零件进行测试、分析。历经几年的改进提高，本田摩托车终于在 1959 年 6 月的大赛中获胜。1960 年，本田生产的摩托车突破了 149 万辆，出口 6 万辆，居世界第一。1963 年，本田在生产摩托车的同时，又着手开发并很快生产出轿车，从此本田亦发展成为世界上著名的汽车生产厂家。l973 年，本田开发成功低公害发动机及装有这种发动机的轿车，在世界上引起广泛的重视。

同甘共苦

本田宗一郎被誉为“ 日本的福特 ”，其卓越的才能举世称道。不过，他不是仅凭一己之才而获得成功的，而是善于调动每一名员工的积极性。例如在公司创业 15 周年之际，恰逢公司的外销额创下 200 亿日元的大关。本田决定庆祝的方式是，由职员提出修建公司总部大楼的建议，最后收集到各种意见 700 条，为制定最佳方案提供了宝贵的经验。本田宗一郎即是这样，坚持“ 公司由全体人员共同经营 ”的原则，把每一名员工都看成是生产中不可缺少的一分子。他采取为各位员工记日记的方法，熟悉他们的情况，注意发现他们的特长，了解他们的思想动态以及喜怒哀乐，然后加以疏导、解决，或督促人事部门从中探索出人事问题的动向。可见，重视员工，就是本田式经营的精髓所在。

本田说过：“ 人不是机械，如果一个企业把人和自动化机器等同看待，这个企业是不会维持长久的。 ”所以，他一直保持“ 上下一心，同甘共苦 ”的作风。

本田宗一郎在工厂里没有老板的架子，他时常同职员们一起交换意见，象他们一样穿上工作服，拆卸、安装机器，干得满头大汗，根本无法使人想到他就是威名显赫的社长。

从上可见，“ 本田王国 ”的创立、本田车的畅销自有其内在的原因。

丰田的象征

以民为本的构想

“丰田”创立于1937年，这是指“丰田自动织机”的汽车部独立成为“丰田汽车工业”的时间。

“丰田”刚创立时，靠进口美国通用汽车公司和福特汽车公司的零部件来组装汽车，在本国市场上销售。那时，正值日本侵略军大规模侵华，战争对汽车的需求量急剧增加，丰田公司月产量达1400辆。然而，日本在二次大战中的失败，也使丰田公司倾刻间化为灰烬，丰田工厂几乎被夷为平地。值得庆幸的是，公司的技术人才幸存下来了。1950年借助世界银行的贷款丰田公司重新建厂。不过，由于主要领导人经营无方，管理不善，加上日本国内经济动荡，丰田公司负债累累，面临破产的境地。这进公司创始人丰田喜一郎不得不引退辞职，由石田退三接任社长职务。丰田公司的另一位创始人神谷正太郎为解救公司的财政困难，四处求援，但屡屡受挫，最后幸获日本中央银行名古屋分行行长高梨阗夫的大力帮助，筹措资金近两亿日元，这才使得丰田公司渡过难关。石田退三等人为此激动得热泪盈眶。

1950年朝鲜战争爆发，丰田公司获得了美军成千上万辆汽车的订单，因而大发其财。1953年，丰田喜一郎去世后，石田退三和神谷正太郎开始把培养接班人的任务提到议事日程上。最后选中了丰田家庭成员丰田英二为继任社长、石田还把自己的那一套被人称为“犹太人生意经”和“合理化经营”的经验，全部传授给了丰田英二；推销能手神谷正太郎则选中了丰田喜一郎的儿子丰田章一郎为自己的接班人，经常带他会见实业界和销售界的名流。到了70年代，不是丰田家庭成员的石田退三和神谷正太郎双双离职，由丰田英二和丰田章一郎接替了他们的职位。二人上任后，继承了前辈们的优良经营作风，使得丰田公司的业务蓬勃发展。

“丰田”的创始者丰田喜一郎曾说，要“让汽车成为每一个人的东西”，这句话至今激励着公司的员工。有人称赞道：“那是一种以民为本的构想，帕布利克（Public）大众车就是这样诞生的，卡洛拉车、皇冠车的问世，也是这样……。”

抓住大众心理的关键

“丰田”拥有一个开发新车的组织，叫“主管制度”，这是外界很少有人知道的。这种新车开发组织，组成人员都是业务经理和部门副职以上的人员，而统辖这个组织的，就是“责任主管”。长谷川龙雄就是个责任主管，他所担负的是开发卡洛拉车的重要任务。

长谷川认为，要想实现轿车大众化的目标，就必须符合实用、节省的原则，因此他选择了跑车的性能。几乎让人一看就明白，一坐上去就知道，他的“卡洛拉”与众不同，例如强而有力的引擎、回程变速箱、斗型分离式座位、圆形仪表、棒形煞车，以及碟式煞车器等。

“卡洛拉”果真一炮走红，而且十几年来一直在汽车业界独占鳌头。在世界著名车种生产量的排名榜上，除1978年一度让原西德的“高尔夫”抢占外，也都是“卡洛拉”荣登榜首。1983年3月，“卡洛拉”累积生产量达1000万辆。

当有人问及“卡洛拉”走红的原因时，长谷川说：“每辆车的价格仅为80万日元，款式多，具有跑车的性能，再加上销售力量强大，这就是我们的秘密武器。”看来，长谷川的确是抓住了大众心理的关键。

现在仍可不时地听人们说，看见穿越美洲大陆的货运车辆上所载的进口轿车中，有近半数是卡洛拉牌的。

在美国、加拿大，的确有那样的情形。一位常驾驶高速货车的司机说：“虽日元升值，出口严格，好车还是销路佳。卡洛拉无故障，耗油少……。能生产那样好的车，实在了不起！”

足见卡洛拉的魅力，名不虚传。

丰田的经验

总结丰田的经验，可以列举下列几点：

1.寻找自己在管理上的问题，建立独具特色的生产方式。丰田汽车公司在自身的发展过程中，通过对日本与美国的比较和分析，找到了日本在生产管理上存在的弱点。为了改变生产过程中的严重脱节而造成的浪费现象，丰田公司实行了独特的传票卡制度，也称丰田生产方式或看板管理。

2.丰田公司为了提高生产效率，最大限度地降低成本，还实行了建议制度，积极鼓励每位职工提出生产管理方面的合理化建议，然后对每项建议，公司都认真研究。只要能提高公司的经济效益，公司部积极地采纳，并给予报酬，发给奖金。

3.生产新型车和建立新工厂同时并举。生产“皇冠”车的元町工厂、生产“卡洛拉”车的高冈工厂等，都是伴随着新车的开发而建立起来的。这样做，可保证新型车快速形成生产能力，及时投放市场，并形成多元产品系列。

4.重视技术创新。近年来研制了世界上最尖端的车体生产线，以配合多品种、少批量、成本低的柔性生产线。其最显著的特点是，在车身装配方面，采用新开发的大型金属制盒（特洛伊），使得车型更换的时间可缩短为原来的 1/5。1985 年，“丰田”还制订了“将高科技定位在汽车上”的战略，力图以电子技术改善汽车的行车性、节能性、安全性、舒适性等。

5.在销售方面，“丰田”建立了广泛的销售系统，自销网非常发达，并制订了合理的销售策略。在价格制订方面，“丰田”是按“多少钱才卖得出去”的标准来制订价格的。“丰田”汽车刚一投放市场，往往实行以低价促销的市场政策，售价甚至可能比成本还低。待需求增加了，大批量生产成为可能时，公司才可逐渐赚到利润。在刺激市场需求方面，“丰田”的产品常常不断降价，以激发社会上潜在的购买力。而在国际市场上，“丰田”采用了“迂回进攻”的销售策略，先在发展中国家试销，改进后，再向美国市场发动攻势。目前，为逃避贸易壁垒，丰田还与通用公司等合作在美国本土上建立移植工厂，以扩大在美国市场上的占有率。

从上可以看出，丰田喜一郎的遗训：“让汽车成为大家的东西”，便是整个“丰田”的象征。

美能达的胜利

a—7000 诞生的背景

a—7000，是一种自动对焦（auto-focus）的单眼反光照相机。推出这种新产品的美能达，为使它席卷世界成为畅销品，甚至成为历久不衰的长寿商品，把销售重点摆在中老年顾客身上，并以这些顾客为“引爆点”。

这项产品的新闻发布会，于 1985 年 2 月在东京、大坂两地分别举行。事前，美能达预测会有许多年轻人整天徘徊在会场，因为宣传工作已作得极为充分。

但发布会当天，会场上 25～35 岁的年轻人，学历和收入都很好的中上阶层人士，只有很少几位。美能达的营业干部们的心中立刻罩上一层阴影，对新产品的前途忧心忡忡。

但忧虑只持续了不到一个星期，因为产品推出后，订单滚滚而来。自 1984 年 12 月开始生产之后，生产线扩大了几倍，一般顾客要订购相机器材仍要等两三个星期。这种情况延续到夏天，又从夏天到秋天，订货的人越来越多。

怎么会这样呢？那是美能达的购买层，起初两个月，购买 a— 7000 的人，都是到发布会的人，都属于五、六十岁的中老年人。

他们为何喜欢 a—7000 呢？很简单，只要知道这些人都是单眼相机全盛时期的老主顾，自然就能理解。早在 5 年，甚至 10 年以前，他们很厌恶那种“傻瓜”照相机，喜欢自己调光圈、焦距的单眼反光相机。

但，这些人随年龄增大，视力衰退了，故无法拍出漂亮的相片。当然，也不乏有人继续不停地拍照，但大多数人都把相机束之高阁了。后来他们发现 a—7000 能真正自动对焦，可弥补视力不足的遗憾，而且他们都是高收入人士，花十多万日元，对他们是小数目，故造成 a—7000 的订单源源不断地送往美能达的情况。

当单眼相机老主顾逐渐和相机疏远，新主顾仍未产生的时候，实业界有关人士忧虑万分，深怕单眼相机的时代就此结束了。日本相机产出量自 1980 年创下 127 万台的高峰纪录后，从此递减，到 1984 年， 一下子跌入 53 万台的谷底。这就难怪有关人士悚然心惊。

当时，美能达社长田■英雄，正担任照相机工会会长，许多卖相机的老板知道美能达正开发 a—7000 时、都表示：“谢谢你们开发 a—7000，我们终于可以喘口气，同业界也可恢复往日的生气了。

这话似乎言过其实，但，只要了解现在业界的情形，就能了解大家对 a—7000 的期待了。

在 a—7000 问世以前，美能达在欧美虽也能与佳能一较长短，但在日本只位居第三。而且，名虽第三，与第一、二的差距愈来愈远。1984 年，单眼反光相机在国内占有率，一度落到 6.6%，“傻瓜”相机也只有 8.5%。

出口率方面，两种相机分别是 17.6%和 13.1%，幸而都维持在一位数以上。由此可知，美能达是个依赖外销的企业。消息灵通的人预测，美能达的市场劣势会愈来愈深，可能会连第三位也保不住。为例如此呢？美能达立即派人深入市场调查，发现毛病出在 1977 年直销方式的副作用上。

原来，美能达的直销部队——美能达相机销售部，在未熟悉直销技巧前就开始直销，以致处处露出杂牌军的弱点，使经营更加窘迫。关于这一点，美能达的竞争对手也表示：“美能达推销相机时，由于经营艰难，只采用有立即效果的办法，却不倾力于基本销售战略。这一点，从他们与经销点所定

的条件就可以看出，他们常常是游移不定，无持续性。”

不直接管辖直销部的田■社长认为：“我们的问题是出在产品上市晚及缺乏有力的品牌上。但自从筑波科学博览会上星象仪成为街头话题，我们进行 a—7000 的开发后，我们的品牌的声誉鹊起，若能把握这个机会，全力投入国内市场，国内占有率可提升到 25%左右。”

只要看看单眼反光相机的实际销量，就可知田■的话并不过份。不久，“a—700。”连佳能都超越了，成为首席名牌。这是由于 a—7000 具备第三代相机的特征，它的上市让很多人期盼很久。所以一上市，就让人趋之若鹜。有人不无嫉妒地说：“位居上位的佳能和尼康并非没有制造 a—7000 的技术能力，他们也不断从事开发工作。只是，他们无法破坏过去市面上所销售的交换镜头，而且下不了决心去改变。这一点，美能达轻松多了，因为他们在国内的占有率只有一点点……。”

这种公开的嫉妒说辞，就可说明本行业已面临走向没落。

在生产革新的过程中，难免会给一般消费者带来牺牲，但期待新的消费时，得跨越这个障碍，一切才能照构想完成。所以绝不能拘泥于旧产品，不能墨守成规，发明本身就是如此。

比起佳能和尼康，美能达的确有突破现状、开发新相机的环境。事实上，国内占有率是问题之一，但更重要的是自美能达创业以来具有的传统体制，而给传统体制带来刺激的是危机意识。并且，美能达引进“共同意识”的训练，使员工们具有一致性，这些因素综合起来，就是 a—7000 诞生的背景。

成功决非偶然

美能达设立于 1937 年，这是指它的前身——千代田光学精工设立的时间。

老田㟭出身于庆应大学经济学部，毕业后进入田㟭商店，专门从事丝织品进出口贸易。他从懂事后就觉得自己的一生非继承家业不可。

1926 年，他加入当时工商省所组织的海外商务考察团，到中东和欧洲各地参观。途中，他觉得继承家业虽不错，但还希望有一个稳定的事业。回国后，这意识更强了，脑海中也常浮现和他堂兄在巴黎见面的情形。那堂兄做向导让他参观了世界最人的兵工厂——舒耐达，而且他第一次见到了测距仪。

于是，他想制造与测距仪相近的东西，而近似的有什么可做的呢？他思虑了一番，最后打算造照相机。当时，日本造照相机的只有小西六一家。从巴黎返回，一到家，老田㟭便把他要制造照相机的抱负与父母说了，希望获得他们的同意，不幸，却遭到反对。但他并没放弃，不管三七二十一，他就把在巴黎认识的一位德国技师，千里迢迢地请到日本。

翌年，一种极受好评的照相机——妮卡雷特诞生了。可是上市后不久，又因故障率高而被退货，这下老田㟭血本无归。所以他去找他的亲弟弟商量对方出资、自己出力的方式，再设立一家股份公司，取名摩尔达。有了一次失败的经验，故他处处小心谨慎，稳扎稳打。

在那一段日子里，动动车床，弄弄电镀，是他的“功课”。不断地努力，换来了自信，他知道了怎样才能造出有人要的相机。这样终于造出了“美能达”。

东西是做出来了，但员工的薪水仍处于勉强应付的状态。1934 年，他掀起了一件使摩尔达成为全国知名厂商的“运动”，即出售“钢体蛇腹”相机。

“蛇腹”原来决定用羊皮做，但那时因“九·一八”事件的牵连，山羊皮不易进口。幸而，合成树脂已问世，于是，就用树脂做成的电木做成三节蛇腹，即“刚体蛇腹”。

刚上市时，其他厂商冷眼以对，没想到，到消费者手上，反应却出乎意料的热，而且口评也不错。

“钢体蛇腹”相机成功之后，美能达于 1981 年开始，拟开发 a—7000，但遭到销售部门的反对。直到社长许可时，不满之声仍不绝于耳。

但当 a—7000 的样机摆在公司里展出、并把用它拍出的照片公布于众时，反对意见消失了。由此可见，美能达被称为“技术先进企业”并非徒有虚名。那时，开发人员把整个公司的命运放在了 a—7000 的关键部件“镜头座计量”上，凭着他们的实力和生产第三代相机的雄心，他们的赌注正如所期待的那样，获得了惊人的胜利。

任天堂的启示

与别人相反的预测

任天堂生产的电视器（即家用电脑）正式对美国出品，始于 1986 年 3 月，不到一年，即形成盛况空前的输出景象。

该公司的家用电脑在日本国内的产量，据 1986 年 8 月的统计为 810 万台，普及率达 22%左右。其外销美国的有 Baseball、 ExciteBike 等 20 余种，但仍难以满足游戏迷的迫切需要，不满之声时有耳闻。这种情况，说明任天堂已在欧美地区扎下了根基。

在日本，家用电脑已成为高科技玩具的代名词，其普及率之高，由此可见一斑。不过，任天堂并不是家用电脑或游戏机的最早制造厂商。据该社社长山内溥表示：

“不少人对任天堂的转变感到不可思议，原是一家纸牌老店，曾几何时突然变成电子游戏机的厂商，这情形就跟变戏法一样。老实说，我们并不是一开始便有一定的战略，只是形势所迫，才自然往这条路上闯……。”

仔细看看任天堂过去每一年的营业额，果然，1973、1974 年以前的营业额大半竟是扑克牌和花骨牌所创。但是，到了 1983 年，这些纸牌所占的比例却只剩下 3%，大部分为电脑游戏机的成果。这种“颠倒现象”，一年比一年显著。

l978 年，侵略者游戏卡在日本形成热潮，并进而造成许多社会问题，微电脑因此也在消费者的头脑中留下深刻的印象。但是，第二年夏天，“侵略者”热潮便消失得无影无踪了。因此许多人都在窃窃私语：侵略者游戏卡终究只是一朵‘不结果的花’。

但是，有心之人的山内社长却不这样认为，他与别人作出了相反的预测。

山内社长的经营哲学，是绝对不模仿任何人。在圈中里传闻的改名轶事，即可反映他的性格：他本名叫山内博，后来改为“溥”的原因据说就是同名的人太多，于是他把“博”改掉了。可见，他不仅是个性情中人，更是个有主张的人。

除此之外，他还是一个倔强的人。一旦决定做一件事，他决不顾别人的漫骂、讥笑和批评，一定做到底。当地直觉地感到“玩电脑的时代必然来临”时，他便立刻筹备成立了一个开发小组，同时四处宣传：“任天堂不是玩具店，是游艺室。”

据山内社长解释：玩具店只能做小孩的生意，而游艺室则可吸引大人。同时任天堂也变成了生产游戏机的公司。

成功的原因

当山内社长表明了改变公司营业方向的决心的时候，位居要津的职员并没有人敢于批评，只是反对的声浪在公司的内部翻腾。

反对者所持的理由是，任天堂跟三菱电机共同开发，而于 1977 年开始销售的彩色电视游戏机，在半年间已售出约 890 万台。要是临时转向“侵略者游戏”发展的活，在改变体制之际，热潮已消失，情况将很凄惨。所以，大家都不愿意再改机型。

然而山内社长依然坚持他的方针，在一声号召之下，公司很快就凝聚成一体。结果，跟夏普合作开发的“侵略者游戏”，一举成功。1980 年，公司又推出由液晶电子玩具和数学石英钟组合而成的钟表玩具；1983 年又完成了家用电脑的再开发。数年间，电子游戏机的相关产品便不断涌现。

在这期间，不仅是任天堂同行的公司，就是电子厂和电脑厂商，似乎也只能望着任天堂兴叹。每与任天堂竞争，都只有失败的份儿。

原因可归结为：无论是电视画面的美观，或游戏的展开速度，各家厂商都比不上任天堂，而且，在色彩、表现手法方面，也是任堂的出类拔萃。另外，画面控制部分是任天堂自己开发成功后委托索尼生产的，这也是任天堂成功的原因之一。

又，任天堂的设计技巧，这些技巧可发挥到游戏软件设计上。故设计出的东西，都妙趣横生，别的公司望尘莫及。

另外，也不可忽视任天堂实现硬件低价格化生产体制的作用。它有两家工厂，积极运用打工和兼职方式，降低生产成本。还活用外包方式，进行中间工程，避免增加设备投资的负担。

但任天堂如没有开发小组，能否同样造出那些别具一格的产品呢？任天堂的技术人员有 70 人，多半是年轻小伙子。山内社长对他们有三项要求：①具有电子技术专长；②爱玩；②具有超越不景气及恶劣环境的勇气。

山内社长还说：“ 任天堂既然无社训，又没有成型的杜风，我本人一向喜欢有志气、有闯劲、任劳任怨的人。这是个前途艰难的行业，如果自限于某种固定观念和想法，无异于做自己的掘墓人。 ”

“ 味之素 ”的绝招

“ 味之素 ”的创业者是“ 宣传高手 ”，这从该公司的发展史上便可以清楚地了解到。当年初创这项新的事业时，铃木曾经动员了所有的家人和亲戚去沿街访问每一家零售店，并且装作苦无其事地问那些老板：“ 有没有味素？ ”这样一而再，再而三地询问，使得每一家老板都以为味素是畅销品了。

这是一种制造舆论的方法，让零售店的老板们以为有许多人喜欢食用味素。不过“ 味之素 ”的这一着并没有收到很大的效应。但这一着不成功，铃木又想出了另一着，而且两种手法同时进行。也就是在一种信玄袋（一种手提布包，底是椭圆形的）底部，照着“ 羹汤之母 · 味素 ”的字形挖洞，然后再在袋中装进石灰，叫人提着沿街慢慢走，所到的地方，便都印上了那几个字样。这种方法被叫做“ 广告邮戳 ”。于是它在东京的银座和日本桥一带，成为人们议论纷纷的话题。

铃木就这样把他横溢的商业天才尽情地发挥了出来，起初这只是一个小小的话题，随着这样被人一传十，十传百，最后，便被传遍整个东京。

“ 有人从后面涂掉味之素的广告邮戳。您想这人会是谁呢？当然不是别人，是柴鱼店的小鬼。 ”

这就是“ 味之素 ”为了给人留下味之素的味道远胜柴鱼的印象而巧妙制造的流言（味精问世以前，日本人都习惯于用柴鱼熬出的汁来调味，并且一直到现在仍有这种习惯）。但是，这一着确实十分有效，以致于后来“ 味之素 ”想要在柴鱼的大本营高知县的报纸上刊登广告时，竟然遭到严词拒绝。

而那种口耳相传的方式仿佛具有言语宣传的效果，曾经在 1923 年关东大地震时，发挥了最大的威力。

那时，设立在川崎的工厂也因为震灾而倒塌，“ 味之素 ”的生产因此不得不暂时停止。就在积极准备重建的时候，“ 味之素 ”公司把两万多袋原来准备做为原料的面粉，全部都拨出救济灾民，受害者的感激之情，自然不必说了。人们因为过于饥饿，便将面粉全部弄成面疙瘩米吃。然而由于缺少柴鱼、海带的调味，可以想象得出，必定不是美味。然而就在此时，不知从哪里传来了这样一句话：

“ 试着把味素加到面疙瘩里吃吃看，真的很好吃。 ”

就这样，借着震灾的关系，味素的销售和营业额开始迅速提高。但是，这种宏大的效果也不完全是由于口耳相传造成的结果。口耳相传在这一时期的宣传中，不过是一小部分，其奥妙所在，就在于工厂倒塌之后，工厂仍然慷慨地拿出两万袋面粉来救济灾民，这种随机应变的果敢作风，正是“ 生意兴隆 ”的绝招。此外，大量向灾民供应面粉的潜在意图，就是为了消除“ 味之素 ”本身绝对无法承诺的下述传言。

很久以前就有人在传说：“ 味之素是蛇粉做的 ”，忍无可忍的“ 味之素 ”公司也曾经在报纸上大登辟谣的广告，对那则谣言极力反驳，无奈结果只是越描越黑，弄得尽人皆知。就在工厂苦心经营、一筹莫展的时候，关东发生了这史无前例的大地震。“ 味之素 ”公司毫不犹豫地把两万多袋的面粉拿出去赈灾，直到这时才平息了谣言。

企业就象人生一样，不知道什么时候就会有幸运降临，“ 味之素 ”所走过的路程也就显示出了这一点。在天灾人祸发生的时候，一般的企业大都随着遭殃，只有“ 味之素 ”反而因为灾祸，业绩从此扶摇直上。

不过，我们不应该忽略的是“ 味之素 ”在追求业绩的同时，在强化“ 味

道”上也做出了不懈的努力。该公司的顾问渡边文藏先生担任社长的时候，曾经这么强调过：

“本公司原来就是一个从‘味道’发展起来的公司。因此。一直倾全力于‘味道’的追求，与有着悠久历史的中央研究所味道试验审查小组结成了长期合作关系，对于秘方的开发更是投注了极大的心力。近几年来，我们还和享誉世界的美国莫尼尔研究所携手合作，一起进行有关味道和味觉的基础研究。通过这些研究，了解了美食与健康及消化、吸收的过程有极为密切的关系。”

现在，“味之素”已经不只是生产味素的公司。它还利用制造味素的一些技术，生产了“中华味”、“Cook Do”以及清凉饮料“Algin2”等产品。而且同样是调味料的该公司的“本田”，营业额甚至超过了味素的纪录。事实上，“本田”不仅已经普及美国各主要都市，甚至在巴黎、温哥华这样的大城市也很容易买到。这就是它成为世界名牌的一个有力证据。

“ 日本第一 ”的佳肴

中材面包屋

国铁新宿站西面出口的新宿马路，假日的时候便成为“ 行人的天堂 ”，但是正是由于行人杂沓，反而步履难行。

那种熙熙攘攘的情形，同朝圣的时候通往庙宇的道路上的情况几乎没有什么区别，如此巨大的一个东京市，就这条路最为混杂。

造成这种混杂局面的原因有多种，但是如果要从头追溯起，却没有几种。明治时期，新宿就已经成为市内电车的终点站，当然是主要的原因之一。不过，更煞风景的是，稍微向里走，就有“ 公共厕所 ”，而且厕所设施的简陋至今无可比喻。

当时，银座、京桥和日本桥等地，就已经成为东京的商业中心了。只是，每家商店在生意兴隆的时候，没有不想在适当的地方，

再拥有几个分店的。听说此事的人没有不差异万分的。

那家曾经引起大众背地里风言风语的面包店，也就是现在所说的中村屋。没有想到分店在新宿开张以后，生意竟然会出奇的好，连总店都不是他的对手。其他各个行业听说这则消息以后，都竟相到新宿来设立分店。这就使新宿从无人问津的荒地，变成今日拥有各个行业的商业区，这也是奠定了新宿今天的繁荣的基础。这尾一个不可以忽视的原因。

1907 年 12 月，中村屋在新宿的分店开张了。旧店是在三间相连的房子里，中村屋租用了其中的两间，房子不大，连做面包的地方都没有。两年以后，中村屋赚了钱，才自己另外买了一栋房子，把店址迁了过来。而现在的店面不仅在新宿的繁华地段，就是在东京抑或整个日本来说，也是屈指可数的超一流的。

这家面包店的创始人是名川相马爱藏。实际上，爱藏并非一个生意人，而且他的太太黑光也不是。根据他的自传和其他文献中的记载，年轻时候的爱藏，每个星期日都到牛区教会去聆听基督教的教义。而且坚持长年累月地做礼拜。这些使他大受感化。当时，爱藏正就读于早稻田大学，他每天总是规规矩矩地上课和读书。毕业以后，他就立即返回自己的故乡长野县，并且一心一意地研究蚕业，几乎到了废寝忘食的地步。

最后，他发表了一篇不凡的研究报告——“ 蚕种制造论 ”，后来领导日本商业界迈向一个新的境界的就是这篇文献。爱藏不仅喜欢研究蚕业，也经常协助传教士去别处传道，而且同时还竭尽全力地去推动禁欲、禁酒运动，从来都没有间断过。

就是因为这个原因，使他同栃木县那须野原的孤儿院搭上了关系，并且在 1891 年去探望了那一年由于浓尾大地震而成为孤儿、被收容于孤儿院的众多的小孩。这时他才发现外界的传言跟实际情况大不一样。使他惊讶不已的是，孩子们都由于肚子饿，而哭作一团。

在一种应该尽一些力量的心理作用下，爱藏立刻直奔仙台。他到仙台的主要原因是因为那里有一位被奉为基督教会传人的押川方义，他在东北学院当院长，爱藏希望能把孤儿院贫困无助的实际情况都告诉押川并且恳求押川帮他发起暮捐运动。果然，押川说话算话，不但帮助他募捐，而且所募捐到的现金比所期望的还要多的多。

爱藏和押川院长也就是因为这一次的全力合作，后来才能够成为很要好的朋友。而且爱藏结识黑光，并且以后娶了她，也是由于押川从中的撮合。

黑光原来是家出名门，是仙台藩士（诸候的门下）的女儿，那时年方 22 岁，而爱藏比她大 6 岁，两个人在 1897 年结了婚。

婚后，两个人来到爱藏的家乡过着一种安定的生活，黑光很娴慧，帮着爱藏养殖蚕种，成了爱藏的好帮手，并且为他生下了两个儿子。后来，可能是由于改变了生活环境而不能适应，黑光得了一种歇斯底里症，于是全家人就搬到了东京，在东人附近的本乡落户。

搬到了东京以后，爱藏就放弃了蚕种的培殖。但是，整日里无所事事也不是办法，于是夫妻俩决定做些买卖。1901 年初秋，他们终于决定开一家本地还很少见的咖啡屋，但是由于在他们着手准备的时候，有人抢行在旁边开了一家牛奶店，所以爱藏只得改变主意，改开面包店。当时，吃面包的人已经逐渐增多，尤其是在知识份子阶层中。然而，爱藏并没有因此就盲目投入。

面包即然是一种新鲜事物，就不可能马上获得成功，爱藏就曾经写了一本关于这件事的经过的书。印行出版以后，一时间洛阳纸贵，成为一本畅销书，然而现在已经成为绝版。这本书是在 1938 年被岩波书店发行的，书名叫做《身为一个商人》，伊藤荣堂的社长伊藤雅俊就曾把这本书当成“ 参考书 ”来使用。

爱藏在他的书中写到：“ 虽说人们已经习惯吃面包，尤其是知识份子如此，但若要以做面包为生意，就得预测究竟吃面包是一时的时尚呢？还是将受到大众的欢迎，甚至成为大众食物呢？首先这得自己尝试才能知道，所以从那一天起，我的三餐中有两餐吃面包，这样持续吃了一阵子。至于副食则是砂糖、芝麻糊和果酱等，纪果我发觉吃面包，不仅省去了做饭的麻烦，而且在有客人来访时，更感到方便省事。如此试吃 3 个月后，我才认定面包在将来会大受欢迎。 ”

这种做法，显然就是现在所说的市场调查。有了把握之后，爱藏立即在报纸上登出了广告，征求出让面包店。当天就有几家面包店表示有意出让。令人吃惊的是，其中有一家，就是他 3 个月来每天买试吃面包的店铺。经过洽谈，对方转让的条件又十分好，店面、制造工具、伙计等，总共索价 700 日元。

爱藏在友人的资助下，把店面包了下来，然后举家搬了过去。从此开始经营面包店的生涯。

搬了家开始营业的爱藏，对于先前的面包店主人在生意兴隆时却出让店面，感到非常困惑，因而展开了彻底的调查，甚至连身世都查的明明白白。

知道真相后，他制定了“ 五条规约 ”，内容是：在生意有头绪以前，不换新衣服；吃饭时，不分老板和伙计，其饭食一样；不论将来会遇到什么事，绝不买美钞和股票；买原料，全部以现金交易。起初 3 年，全家的生活费，定为每月 50 元，而从其他收入（继续养蚕）来补充不足。当时商业界有一种坏习惯，就是发货时，必须给对方佣金，这在当时已是“ 常识 ”，爱藏就率先冒险悍然取消这种陋规。

由于种种果断作风，他不仅维持了总店的生意，还能够发展分店。由于税金太繁重， 1923 年 4 月，他将个人商店改为股份有限公司。

印度咖喱饭

中村屋还没有喘息的时间，3 年后，当时“ 最大的百货公司 ”——三越，又在它前面，即当今的 StudioAlta 处设立了分店。周围的店因此都面临倒闭的局面，中村屋也不例外。本来一直很顺利的中村屋，每个月可做到 3 万日

元左右，“三越”一来，其营业额一口气减为3000日元。

中村屋所采取的对策，是延长营业时间，并开设咖啡部等：那时新宿没有咖啡厂，他们开设咖啡部则是一种新的尝试，而且抱定非成功不可的决心。就此又创出一种餐点，逐日获得好评。到现在，大多数人都认为它是“东京第一”，甚至是“日本第一”，这一餐点，就是印度咖哩饭。

《身为一个商人》一书中，也提过印度咖哩饭的“诞生秘密”：

“我女婿柏士，常为日本人误解他们祖国印度而感叹。他说：中村屋如果设咖啡部，为了让日本人尝一下纯印度的高级品味，他一定要介绍咖哩饭。现在市面上所看到的咖哩饭，原是从印度传到世界各地的，但到日本国使用便宜材料，使品质逐步下降，最终只能算是经济料理的一种。印度贵族吃的咖哩饭，绝不是那样。

他们所吃的，肉必须是最上等的鸡肉，还要最好的牛油和十几种香料，米也选用最优良的，这样才能做出最上等的美味来。

对于开设咖啡部一事，他极为热心。柏士的妻子已经去世，他的亡妻俊子即我的长女。她嫁给属于反抗英国政府迫害的印度志士柏士后，因为积劳成疾，年纪很轻就去世了。自她去世后，我们对印度的一切反而增加了亲密的感情。所以当柏士提出他的咖哩饭构想时，我立刻被打动了。所以在咖啡部开张时，我们推出了印度的咖哩饭。”

爱藏的这段有关咖哩饭的“诞生秘密”，背后显然隐藏着无比的辛劳。

他们所遇到的第一个问题就是米。咖哩饭所用的米，必须在咖哩汁浇上去后，很快就能将汁液吸收干净，而且粒粒渗透。一开始都是从印度直接运过米来，耗费特别巨大。做出来的东西虽然好看，但并不合日本人的胃口。所以，他们去请教研究米粒的专家，这才知道日本有一种适合作咖哩饭的“白目”米。

那位权威人士说：

“维新前，东京人竞相崇尚美食，尤其是各诸侯的帐房先生，更是不问价钱，只以美食竞相夸耀。料理店为投其所好，便用“白目米”，加上一流的鸡肉料理和鳗鱼店，都用这种米，使它的价钱比一等米还贵三成。但，每年仍可卖掉3000包。

随着维新，美食专家都落魄了，取代他们是粗野的地方人士。他们虽纵横天下，却不懂品尝“白目米”，以致今天，白目米的销量差不多只有当时的1%，且还有年年递减的倾向。”

听完权威人士的话，爱藏便下决心，为了中村屋的咖哩饭，他要使“白目米”再次被人重视。于是，他专程去拜访“白目米”的产地——玉县政府。得到生产课长的协助，在农业会长的帮助下，他选了12位老农，委托老农们特地为他栽300包“白目米”，定了以高于上等米两成的价格收购。

其次是鸡肉问题。在巴黎，同是鸡肉，上等品比下等品贵4偌，这是爱藏在欧洲旅行时，目睹的事实。正困如此，加深了他要生产优于法国鸡肉的决心，于是他遍访养鸡专家。

结果，他才知道鸡中滋味最好的是军鸡的一种。于是，他在山梨县设了一个养鸡场，打算自己饲养，同时，把一位在农村畜产试验场研究养鸡的专家挖了过来，托他负责养鸡场的全部工作。此养鸡场后来搬到千叶县，后来又到了福岛县，这是由于养鸡业发展很快，鸡场不够用。由此可证明，他的咖哩饭生意很兴隆。

不过，中村屋如今所供应的咖哩饭与以前又有些不同。关于这一点，大厨二宫健说明道：

“这里的三楼，供应的特餐，分成鳊咖哩和柯尔曼咖哩两种，用的都是军鸡肉。事实上，军鸡已被列为受保护的对象，这里用的并非土生的而是照它的条件饲养而成的。但是，养鸡界仍管它叫军鸡……。

二楼用的也不单是童子鸡，而是“特殊型”的鸡肉。这是设在福镐县专门养鸡场所饲养的鸡，且特别指示委托农家按鸡场的面积

定鸡数。那是在果园当中围成的鸡场，这也是委托农家饲养的重要条件之一。那些在果园中时而掘土吸食昆虫，时而吃草长大的鸡，其肉都是上等品质，绝非童子鸡所能比拟。而且，采取的又是“放养”方式，所以每只鸡的肌肉都很结实。”

世界最著名的鸡肉产地是法国，就如同一提起日本牛，人人都说松坂的一样，因此，不免让人想到法国的技术大概也被引进到日本了？关于这项问题，二宫健答道：“那是当然。每年我们都要请他们来，或派研究员到当地去，以选最好的鸡肉……。

在法国甚至让小鸡喝牛奶，这样可使骨骼匀称，肉质精细，关于这一点，我们也已经……。我想这绝非以生产一般童子鸡的人能想到的。可能有成本上划不来的缘故呢？”

“白目米”究竟是什么米呢？现代人都已不清楚了。据中村屋的宣传课长透露：

“现在我们用的是兴光米。兴光米也有几种，我们用茨城县生产的。因为我们希望咖哩酱会渗到饭里，客人再搅拌会拌得均匀。

‘白目米’在战后，几乎绝种。不过，最近我们到崎玉的农家，一家一家探询的结果，得知战争期间有一位农夫要出征时，曾预料这种米会绝种，所以预先储存了一些稻种，但当时距现在已有 40 多年，看样子是不能用了。但我们抱着一丝希望，向他们要了一些来试种。结果很好，它们味道比细绵或兴光米都好。只是稻梗特细，产量也少，只有一般的 1/3 而已。

从经济效果看，那是一次浪费的实验。但，总希望能使这品种复活，且这也关系到米的改良，所以想种几年看看……。按照一般的看法，像我们这样的努力，大概无法想象。”

二宫大厨也表示：

“加在特餐里头的，非常可口，由于这是使用酸乳酪的水分调理出来的，不掺一滴水。现在，我们自己制造酸乳酪了。它用的是适合做咖哩饭的进口货，共有 4 种。今天能有这么好吃的料理客人，完全是爱藏先生留下来的研究所的贡献。

爱藏把价廉物美当做座右铭。他说：

“要生意兴隆并不难，只要价廉物美就行了。”

这是一句早已明了的话，但冈田仍铭记在心。

中村屋能一贯以此为座右铭，正显示了爱藏的伟大。也因这个缘故，人人都喜欢到这里来，现在已经成为文化界人士聚会之处。画家、评论家、思想家等人物经常进出，即是最好的证明。

依二宫大厨的看法，中村屋最具号召力的，乃是典型的印度咖哩饭。几十年来，有口皆碑，依然可称是“东京第一，”甚至可说是“日本第一”的佳肴。

中药制剂的畅销

现在龟甲万酱油与味素都已经属于“长寿商品”了，与此有关连的两家公司也都成了大企业。然而，可以被称为“长寿商品”的，却并非只有这几种。宇津救命丸、养命酒、桑得利角瓶、巴斯克林等都是。

而且在加拿大曼鞭国家公园中的曼鞭超级市场内，竟然也可以买得到日本津村顺天堂生产的沐浴剂巴斯克林。因为即使在夏天，曼鞭地区早晚电都是相当冷，冷的甚至得穿夹克或者毛衣，因此喜次用巴斯克林的家庭才会特别的多。据此该超级市场的售货部主任表示：

“日本热潮的确已经涌到加拿大境内的洛矶山脉中来了。可是，那与巴斯克林的畅销，并没有什么必然的联系。顾客购买巴斯克林的原因是因为他们认为它具有暖身功能。而那些客人和我们一样都是加拿大人，虽然这里也有经营商店的日本人，但是，一直到现在，都未曾见过他们来购买过巴斯克林，也许是由于那些家庭都是直接从日本送来的吧”。

津村顺天堂以 Yudachi 商标，把巴斯克林外销到北美大陆的一些国家，这段时间，算起来已经有十多年了。尤其是在美国，都把那种窄而深的日本式深盆，当做第二浴槽，使得享受人浴之乐的家庭越来越多。因而沐浴剂的市场和销售急速扩大。那时，该公司一年的营业额大约有 150 亿日元左右，而且一切都是为顺应当地的需要而生产。然而，津村顺天堂对巴斯克林的外销曾经非常犹豫，主要是怕被人误认为是洗涤剂。

巴斯克林第一次在日本国内销售，是在 1930 年。推动这项工作的是创办人津村重舍先生。

津村顺天堂起始于 1936 年，不过，它的前身“中将汤”本铺的创立则可追溯到 1893 年。那时是一个个人经营的药铺，建在日本桥一带，创办人就是津村重舍。那年津村重舍只有 22 岁。而他的主要商品“中将汤”是一种妇女用药品，原来是他母亲娘家藤村世世代代相传的家传秘方。

藤村家本来是医生世家，“清心中将汤”是家传药品，专供妇女服用，又叫做“和尚药”，效用很好，所以普遍受到好评。根据“莲之曼陀”（曼陀罗是佛教中的专门用语，也可以解释为莲花）的传说，有名的中将姬留传下来了这种处方。

巴斯克林就是运用制造“中将汤”的技术，进行开发出来的东西。它从第二代社长的手上开始成为津村顺天堂的主力商品，然而，使它成为外销商品，风靡北美大陆的人，却呈现任社长津村昭。津村昭从庆应大学法学部毕业之后，又去了美国，曾经在密西根大学和布法罗大学主修经济学，他从留美的那几年的实地生活中意识到巴斯克林能够外销美国的那种巨大潜力。

津村顺天堂从事“中将汤”的外销工作，一开始，态度便很积极。二次大战前，外销到中国和香港等地的数量，大约占总生产量的一半左右。

“中将汤”和巴斯克林都是中药。“中将汤”是妇女专用的药品，而巴斯克林不仅具有暖身的作用，对于治疗痔疮也相当有效。而且有许多的事例，表明巴斯克林几乎神奇到没有人能够怀疑的地步。就因为这样的关系，使得津村顺天堂的名气在中药界里大增，一跃成为首屈一指的厂商。

由此可以知道，顺天堂之所以能够和中国、香港和台湾地区等搭上关系，其目的不仅仅是“中将汤”等物的外销或就地生产。主要还是由于对方有某些条件可资利用，诸如中药采购门路容易维持等等。不过，对于北美大陆，当然无法期望能够得到这样的好处，只有外销这一个途径。因此，各家竞争

厂商就群起互相警告。这时顺天堂表现了自信的态度，使得人们不可小看年轻的津村昭而采取“盲目猛进”的行动。

津村昭是在 1976 年就任社长的，那时他只有 40 岁。不过，在他担任顾问的那 10 年里，曾经做过宣传、外销及国内营业等工作，在这期间，他还学过“帝王学”。而在 5 年前，他一直都在第一制药厂，做些宣传和国内经营的工作。

第一制药厂是津村重舍在 1918 年创办的企业,并且他一直担任社长直到 1941 年。该药厂之所以能有今天的成就，其实就是赖于重舍的庇荫。津村昭成为社长的一年后，健康保险也准许使用中药了，因此第一制药厂卖给医院的中药数量急速增加。至于终究增加了多少，只要比一比 1976 年和 1979 年的决算，就可以知道得一清二楚了。

1976 年时，中药制剂的营业额所占的比率仅仅是 17.2%，不仅远不如医药部外来药品的 62%，也比杂货品的 20.8%少。但是 3 年以后，中药制剂一下子上升到 48.9%，只有 10.2%的杂货品当然不如它，就连原来一直独占鳌头的医药部外来品，也只得以 40.1%落在后面。关于这个急速的转变，津村昭社长表示，是由于肯下功夫去了解中药和医生越来越多的关系，中药制剂的营业额才会愈做愈大……。

中药制剂是如何发挥其效能的呢？其玄机究竟在哪里呢？关于这方面的研究，也可以说是顺天堂自信的象征，而这也必然成为使巴斯克林在北美大陆落地生根的间接“强壮剂”。

养命酒的秘密

“中将汤”原来是一种家传药，而且宇津救命丸和养命酒，也是从家传药一下子变成商品的。他们迈向全国性商标的过程，也有很多类似的地方。

根据宇津救命丸的常务董事广濑钟曹回忆：“大约在 1597 年，下野国第二十二代国主宇都宫国风，因为在丰臣秀吉那里失宠，被放逐出京城。那时，作为他的家臣的宇津权右卫门，就此没有了依靠，只好回到下野国高根泽（现在的栃木县监谷群高根泽町）的家里，做了个名主（古时候的‘里正’），闲来无事就研制救命丸，来分给村里人服用。这可以说是本公司的起源，根据古文书的推算，大约是在 1620 年以前的事了。”

以后，宇津家的当家，就世世代代地继承了“权右卫门”这个名字。他们所制的救命丸是由麝香、人参等 10 位生药调制而成的，而至于调制的方法，似乎历代都是“一子单传”。而且在调制此药的时候，谁也不准靠近，调制的人事先必须虔诚地沐浴，然后才可以一个人在房里调配。

而且，在“一子单传”的过程中，上一代传给下一代时，下一代还得立下血书，发誓“绝对不外泄。”

以后，将这种药作为商品拿到市面上去销售，并非宇津家的本来意愿。第一就是有许多新兴的药种的批发商，都在打救命丸的主意，希望能够借着这种家传秘方“一获千金。”因此纷纷到宇津家，要求宇津家给他们全国销售权；其次是因为市面上号称父祖辈传下来的秘方的类似药品，就已有 100 种以上。

面对这种情势，宇律家召开了几次亲族会议，最后才达成协议，同意把救命丸拿到市面上销售。

广濑还强调，那是 1904～1905 年的事了，同时他还补充道：

“好不容易才开始全国销售了，却总是遭逢生死存亡的关头；据说，起初排除万难，打稳基础的是前两代的当家人，也就是伟大的第十四代权右卫门。那时候他就已经意识到广告宣传的优势，从而使得宇津救命丸的知名度迅速提高。

大战结束后，大药厂中以化学制剂来冒充生药制剂的情况很多，所以在无可奈何的情况下，宇津救命丸只好和其他的生药制剂一起摆在药房的角落里，来显示泾渭分明，并且把供给目标缩小到专供小儿服用的药品的范围内。这样才一矢中的，从此踏上坦途。

我们能够再接再励地发展下去的原因，完全是由于这种生药已经被人认可服用了 360 年，而且在这 360 年中，不曾发生过一起‘事故’，这项成绩使得我们信心百倍。

如今的许多母亲本身就是从小服用救命丸长大的，因此给自己的孩子服用时都很放心。她们对于我门公司都自然而然地寄予绝对的信赖，这一点也是使我们产生自信的原因。”

津村顺天堂出产的中将汤，也是这样经过艰难的“生存竞争”，才能够持续到今天。而且，特点在于，在被逼到绝境的时候，津村顺天堂所采取的对策，还是积极发展广告宣传战。

根据津村顺天堂社史的记载，创办者重舍曾经背着中将汤的“看板”四处行走。1868 年以后才开始做报纸广告，以及用瓦斯照明和广告气球等媒体，进行宣传工作。

养命酒的发祥地，是在天龙川河畔长野县伊那谷的大草。1602 年，宗闲

——这位被称为源平时代的开创者的监泽家的当家，第一次在当地尝试调制药用酒，并且把它取名为养命酒，养命酒这名字沿用至今。从那个时候起，便不断有人造养命酒，从来没有停止过。

当然，那时候造养命酒是为了供应给那些邻近的居民饮用。然而，根据现在所有的古文记载，德川家康和秀忠也曾经服用过这种酒，而且住在当尾张（现在的名古屋一带）的德川家，曾经向制酒者询问过养命酒的处方和配制的方法，却遭到对方以一子相传为理由的拒绝。从这里可以看出，当时的养命酒已经有很多人饮用。然而，宗闲到底是用什么方法得到养命酒的秘方的呢？

据说，那是在一个风雪交加的晚上，宗闲得知有一个老人在风雪中走路，由于体力不支倒地，他就立即吩咐家丁将老人收容在家中并且派人悉心加以照料。虽然那位老人慢慢得以恢复了健康，但是只延续了 3 年，然后依然撒手归西。临终的时候，老人把造酒的处方限制法传授给宗闲，以此为报答。

老人传授给宗闲造酒的秘诀后，便一命呜呼。后来才知道，原来这位老人就是江户的本草学才伊藤恕云。

宗闲就是根据这个秘方，创制了养命酒，并以此来救助世上的老弱和病患，来维护人们的健康和长寿。

然而，一直到 1923 年，制造养命酒的天龙馆改为株式会社（股份有限公司），且朝东京发展的时候，养命酒才开始在全国范围内销售。而且在 1972 年，投资 50 亿日元，兴建了现在的驹根工厂，并冒险关闭了设在冈谷的主力工厂。

根据有关消息得知，撤换工厂的原因是，原来的冈谷工厂的生产能力有限，而且工厂周围被居民住宅所围绕，无法扩建，周围的环境愈来愈坏，因此会社断然决定另起炉灶。而在此之前，养命酒一直是一个无贷款的企业，因为一旦有了借款，为了要如期如数还债，往往会出现胡乱地扩大生产规模，加强赈卖手段的情况，所以养命酒一直不喜欢贷款。

但是这次为了兴建驹根工厂，不得不借入大约数值为 30 亿日元。新厂的自然环境，特别是附近的水质情况甚佳。如果水质不好，养命酒的品质就很难保持下去，所以养命酒一直存在的这个隐患，现在都没有了。驹根工厂的厂房总面积是 37800 平方米，而工厂的用地大约有它的 8 倍大，相当于居东园棒球场的 30 倍。董事古■光治表示：

“了解养命酒的品质和以怎样的工程来制造的人。一定会了解我们为什么会把主力工厂搬到驹根这样一个交通不便的地方来。在这里，我们等于是在大自然中以大自然为原料，而不必去借助机器的力量。这就是我们制造养命酒必须选择在未被污染的自然工地的原因。”

监泽■社长也表示：“创制养命酒并非是为了销售，而是为了广大群众的健康和长寿。如果能采取从生药中汲取汁液来直接混以原酒的方法，我们甚至可以把漫长的制造期再缩短 1 个月。但是。我们仍旧贯彻自古传下来的基本方法，平均花大约 6 个月的时间。把生药泡在原酒里面，让它自然而然地渗出成分来。这就是我们坚定不移地遵照创始精神的一种心意。”

事实上，养命酒在 1929 年，想要成为全国品牌的时候，也曾遭受到挫折，并且陷入一段痛苦的时期。那时为了渡过难关，决定在原有的 8 种生药上再加入 5 种，使养命酒更具备滋养强壮剂的特性。从另一方面说，也就是经历了一次改头换面的变化。然而改变的结果，依然没什么了不起的成果可以说。

创始的精神使他们在摇摇欲坠的情况下，再度鼓起勇气来。然后，他们便着眼于报刊杂志，积极地开展广告宣传。这样一来，知名度果然有所提高，想与他们进行交易的批发商也纷纷登门。

当时，如果他们对于自己的产品效能没有绝对的自信心，会不会敢于如此“冒险”呢？很显然，没有自信心，养命酒八成会又退居地方药酒的地位。

吉野屋的创业史

牛津型

如果把进口品也算在内，在市面上行销的女鞋要接近天文数字了。那些鞋子当中，四季皆适合的较少，主要都是流行款式。今年的流行式样略加修改就成了明年的新款式，光这点就可说是“轻薄短小”的缩影。

现在的女鞋与过去不同，大多出自机器。手工制造的也有，但价格贵了许多，尤其是流行款式，厂商都强调：那是手工制作的。

但，如果真是纯手工制造（底部是用手缝成的）的，那么任凭技术再高、速度再快的鞋匠，一天也只能做一双半，这是最大限度。就算能够达到这个限度，东西做好时，细部检查时间都没了！

因此，除了少数例子外，全“手工”制造的鞋子，早已绝迹。

世界上，意大利可称女鞋的主要产地。“高级等于全手工”这一观念，在意大利人心中，似乎一年比一年强。关于这点，任吉野屋鞋店促销员的矢代康三，曾同情他说：

“在意大利，现在仍有鞋匠世家。父传子，子传孙，代代相传。这技术可说是意大利的一种传统。但，我们国家有一种以外销来赚取外汇的想法。于是，厂商们便逐渐朝机器化发展，改成：用人工做重要部分，其他用机器做。事实上，吉野屋的产品也是委托意大利制造的。制造时，合约附有条件，如指定模型，要适合某些脚形，能讨某些人喜欢……等等。机器都极精密，重要部分交给鞋匠，因此品质跟全手工造的没太大区别。我们这样做，实际是把意大利送来的鞋，经过细部检查改良。”

肯定有很多人认为，不论男鞋或女鞋，鞋子都不长寿。连笔者也这样认为，且事实证明亦如此。但，矢代却不这样认为。据说吉野屋有 1957 年一直卖到现在的女鞋，学校老师或护士长等女士喜欢穿它。矢代说：“这式样英语叫牛津型，顾客中，中年或老年妇女最喜欢这式样。最近，也许大家都喜欢真货，有身份的小姐对它也评价不错……。但，还是中老年妇女穿的多，还有许多人把它当成旅游鞋。的确，这鞋子，就为人们穿着舒服，不觉得疲惫而设计。”

由祸得福

吉野屋创始于 1907 年 11 月，以后便一直在东京银座街上营业。因此，在充满老店的银座街、只要提起鞋店的老铺，业界立刻指向吉野屋。这家已有 80 年历史的老店，创办人是矢代德次郎。

德次郎生于 1867 年，他家是专门经营进口货的杂货铺，店名就叫“吉野屋。”1877 年，德次郎到一家距他家很亲近的同业“友江屋”帮工，似乎是为了逃兵役。

友江屋，由没落士族相场真古在 1869 年创办。

在 1890 年因一手包办日本第一帝国议会所有新议员的皮鞋闻名以前，友江屋的经营，相当困难，经常入不敷出。据说是靠进口皮包和香水，补贴人不敷出的开销，才使他们维持了下去。

那时，如能承包军用鞋，日子定可过得挺舒坦。但，相场讨厌与军方打交道，他脑中存着“民需为本”（一贯以民生需求为务）的思想。而最能与他思想产生共鸣并贯彻到底的是德次郎。

1900 年，相场由于受了风寒而病逝，友江屋则由他儿子继承，德次郎升为“总支配人”（相当于总经理），他对“幼主”也一样忠诚不二。

新东家上任后，有意使友江屋成为以机器制鞋到销售实行一贯作业的企业，因而不顾亲友的反对，从美国进口制鞋机，并请了 4 名技师。新东家是个事业欲旺盛的野心家。光做零售不能满足他的雄心，改成企业式经营后，成绩果然好了许多。但，顺境只到日俄战争为止（1905 年），战后，在经济恐慌中，企业体制崩溃，主要是因为投资过剩。

德次郎刚被升为这个合名会社（两合公司）的无限责任股东，并为社员代表，他和老板一起背负了巨额债务，随着友江屋的倒团，一文不名。

在万般元奈中，他胼手胝足，开了一家店，即吉野屋。开店前为找个理想的店面，他伤透脑筋。首先，他选在神田，但找不到空房子，好容易找到了，房租又贵得惊人，不得已，他只好转向银座碰运气。

吉野屋现在的总社在银座六丁目菊水大楼里，但，创业地却不是那儿。当时，就在离那几不到一分钟步行路程的地方。有一空房子，贴出 ” 吉屋招租 ” 的纸条，德次郎一眼看中，很快租下。当时，银座是新兴商业街，中面仍冷冷清清，比起浅草或神田，还不够热闹，因此，房租较便宜。

银座是从 1869 年开始叫这个名字的。据说，江户时代，这儿是官方铸造银币的地方。“ 银座 ” 也就由此而来。明治维新后，这地方成为三不管地区，所以发展较慢。但对德次郎来说，却是生根发展的好地方。“ 银座的吉野屋 ” 从此诞生了。

当初，如友江屋没倒闭那么快，或友江屋倒闭时，德次郎没被公司债务拖累，能否有吉野屋就难说了。因此，友江屋的倒闭对德次郎反而是福。换句话说，就是 “ 运 ” 。不只如此，在他仅拥有两个小小的店面时，更走运。

当时，开皮鞋店的，都是制鞋的技术人员。德次郎却毫无制鞋经验，他懂得的只是卖鞋子。因此，他的鞋店就从销售成品鞋开始，不像一般鞋店承接顾客的订制。而且，他所陈列的鞋子须是受欢迎的、品质好的产品，以至他每天都需战兢兢地面对顾客。后来，德次郎每遇到事，总讲的“ 生意三德 ”，即是他当年如履薄冰的写照。

三德主义

所谓生意三德，即：①要让工人有钱赚；②要让客人买到物美价廉的鞋；③薄利多销，生意自然兴隆。这 “ 三德主义 ” 即吉野屋一直遵循的创业精神。

德次郎还进一步定丁具体方案：①实际照顾工人；②夏定冬物，冬定夏物，定货必须及早；③定货买货必须现金交易。能这样，买来的自然全是品质不错的好货。

能给人这些方便，卖方不仅会主动替你设想，订制适合的鞋子也容易了——因此德次郎定出那些原则方案。他是个以顾客为尊的商人，非常重视皮鞋的生命机能，尤其执著地探求鞋和脚的关系——好穿。但，他的思想与其说是对友江屋的惨痛遭遇的反省，不如说是他父亲的传授。

同业界的有关人士，也表示：“ 他父亲虽开委托行，却不喜流行，如所卖的皮鞋是尖头的或不适合日本人穿，即使是进口的，他也会把皮鞋尖端割开，改成圆头鞋。据记载：因为是父子，即使德次郎当上友江屋的无限责任股东、代表社员时，一有空，他就会到他那里，嘘寒问暖。因此，不会没受他父亲的影响。 ”

因为德次郎以 “ 好穿 ” 为原则，这使他成为舞鞋的开路先锋。当时，继大孤 sKD 和宝冢歌剧团后诞生的东京日本剧团 NDT 用的舞鞋都由吉野屋一手包办，那时正是 1929 到 1930 年景气低迷的时候。3 年后（1933 年），吉野

屋开始制造跳踢踏舞的鞋，那时，女学生中流行高跟皮鞋。

德次郎当然不会忽视“流行”，所以他开设了女鞋部。但，当时的妇女还不惯穿高跟鞋，以至这专售女鞋的部门一成立便出现了危机。但，德次郎并没因此而把它撤掉。

当时，进口东西都用轮船运送。尤其是和外国人做生意的东西，都集中在横滨，神户两个港口，因此谈流行，横滨比东京早。所以真正时髦的女性，有很多都到横滨买东西，尤其是到那儿买女鞋。

不久就有风传：到横滨才能买到的鞋，在“银座”的吉野屋也能买到。当然这是德次郎安排的。果然，消息传出之后，很快就传遍各地。今日吉野屋所销的皮鞋中女鞋占八成五。担当促销任务的六代说：“长寿商品的女鞋，就是在这种情况下产生的混合成果，它绝非一朝一夕的构思就能产生”。1938年德次郎的长于恒太郎代他出任社长后，仍继承“三德主义”.且更进一步创出更“富创意成品鞋”的风格，成果卓著。目前，我们的商品，有 98%是世界上独一无二的。

通常，皮鞋专卖店只卖成品鞋，但吉野屋却是自己先在形状和大小各方面作一番调查，并制出模型后，再要鞋匠或制鞋厂照样制造，做好后，经过验收，才列在店头。

验收方法，不只是一再试穿，还要仔细审视型纸粘得是否正确。牢靠。他们委托的厂商，包括公司在内，共 36 家之多。最后。担任营业参事的黑滇洋子，特别强调到：“虽流行时常改变，但吉野屋一直保持绝不接受问题鞋，也不与‘流行’相妥协的姿态，并秉持同时代潮流融合的原则，所以它才有今天的成果。”

日清食品的成功

世界普遍认同的速食面

现在多数企业普遍存在着完全依赖自己的独创力生产出世界名牌产品的意识，实在是一种“梦想”。但，另一方面，要使“模仿品”成名的贪婪意识却也极为强烈。假“轻薄短小”之名设计出的类似产品，充斥市场是最好的说明。

独创畅销全球的商品，只是“梦想”吗？在擅于模仿，又把目标着眼于加上附加价值方面的日本，有许多反驳这种论调的例子。其中之一就是日清的速食面。提到它，前社长安眯百福得意他说：

“大家都知道，汽车、录相机、化妆品，都是日本产品席卷世界之势，但这些东西原是欧美的产物。速食面不同，是由日情食品开发出来的，而被世界普遍认同的本土商品，它有今天，要不是从开始就抱定以个人生涯和公司为赌注的话，那就……。假始光凭灵感，不可能生产出这样的东西。”

如安藤所说，现今世界上生产的速食面，约有 845000 万包左右，平均每人可吃两餐多。所以说它是与可口可乐同样席卷世界的食品，并不为过。

目前日清食品已完成“引导任务”。早在 1970 年 7 月，日清便已在美国加州的迦迪纳设立了 NISSIN FOOD（USA），在东部及西部盖了两个工厂。以就地生产。到 1978 年，营业量已达到 19000 万包。

后来，又跟味之素共同出资，于 1975 年在巴西圣保罗设立巴西日清，另外，又单独进行一些海外投资。1980 年在新加坡设立 NISSIN FOOD（Singapore），就地生产，且提供技术给英国联合饼干公司、德国毕尔可公司、澳大利亚怀特·温格尔公司、泰国源泰食品公司及菲律宾的罗比纳公司。

1958 年 8 日，安藤百福全家动员，用玻璃纸包装鸡丝面。这样的作业，安藤社长不敢表示万无一失，但他确信能增加销量。这就是速食面诞生的经过。

屈指一算，虽还不到 30 年，但速食面却席卷世界。当初安藤社长开发速食面的动机，是因为在东京有上千年历史的拉面需求量总不增加，且又没有人做扩展它的工作。而主要动机还在于战败后日本出现粮荒问题，从而激发了他的发明灵感。

当时，日本还在以美国为主的占领军统治之下，且仍属必须依赖美国的物资援助才能过活的状态。美国援助的大半都是小麦或玉米，这就是不习惯吃粉食的日本人常吃面包的原因。虽然，日本政府定了奖励方法，鼓励大家多吃粉食，结果仍是言者谆谆，听者藐藐。

过去由于做营养剂的制造和销售，常出入厚生省的安滕社长。很不客气他说了他的不满，他说：

“粉食等于面包，这种想法在日本行不通。吃面包需很多副食搭配，但，日本人多数喝茶……。这样，营养就会失调，简单说，日本人有吃面的习惯，政府却不提倡这种大家都喜欢的面点，令人无法理解！”

当然，生产乌龙面和拉面的机构，都属于中小企业，并非大量加工、配给小麦粉的场所，这表示工业化上存在着瓶颈。

当然，这论调也遭人反驳。

“安滕只会说大言不惭的话，你以为可以那么做，为何不去研究一套办法呢？”

过去从未碰过面食，对面食没一点了解的安滕，后来之所以决定往这方

面尝试发展，也许与这一驳斥有很大关系。但，那时他的财力并不宽裕，唯一的财产是匹落在大阪池田的住宅。他在 1957 年着手开发时，为获取资金，就卖掉了那栋房子。

营养科学研究所

安滕百福原是台湾人，原名吴百福，生于 1910 年，从小就由祖父抚养大。其祖父经营布匹的批发生意，规模很大。在祖父影响下，他了解了一些商场上的事情。

能够自立后，安滕就从日本进口伸缩棉毛织品，到台湾销售。赚了一笔。1933 年，他带着赚来的钱，到日本大阪设立一家日本商会，从此，他的活动，从台湾转到日本。

在繁忙工作中，他仍抽空到立命馆大学经济科专门部上课。这当中，由于从事司法议书工作的叔父的引荐，认识了当时的日本总理兼政友会总裁田中义一。然后，他曾多次到田中的官邸拜访，因此，他又认识了许多政界和财界人士。

像日立制作所所长——”组织文原财阀的久原房之助，还有后来当首相的佐滕荣作、福田纠夫等，都是那时认识的。而交情最好的，却是田中义一的儿子，曾经历任山口县知事、文部大臣和通产大臣等职位的田中龙夫。但，他并不用政治人物的关系来扩展自己的事业，这是他严格遵守的信条。直到现在，这种态度仍未改变。不过。他并不否认，与这些人物交往，无意中可获得一些时代趋势的情报。

侵略战争期间、他造幻灯机。因为当时军工厂要人。大量征用民夫，又动员许多学生。那些人对机器操作一窍不通，百福便让军部利用幻灯机来从事职业训练。他的打算不错，推出后订单源源而来，比他预料的还好。

此外，他又计划用企业化的方法去经营木炭业。当得知日本要战败时，立刻转移了方向，转向预造房屋求发展。由于遭受美军轰炸，毁掉的房子很多，那时预造房屋只比违章建筑好一点。跟现在预造房屋不能相比，他的工作如此时常变化，发展方向也很广，且，大部分都成功。但，人难免有背运的时候，吴百福也不例外。

战争期间，他承包飞机制造厂，制造引擎零件等时，发觉资材竟然不够，那些资材都是官方供给的，他想大概有人盗出去卖了。负责人百福向警方报案，没想到前来调查的宪兵反怀疑他监守自盗，便把他捉去拷问，被关了起来。

那时，百福相当衰弱，正濒临死亡，幸而。救星来了，这救星是他的老友，一个军人。日本战败后，那位救星又给他一个忠告：

“老兄，市面上这样混乱，这是置房地产的好机会啊！赶快把手头上的钱拿去买地吧！将来产业一旦复兴，物品会增加，但，土地是不能因生产而扩大的。”

百福没辜负这忠告。他由此领会到，开发业绩的灵感，不是能从书本里学到的，必须自己去看，自己去听。换句话说，要由自己去体验、掌握，才能得到。

于是，他成了日本第一大富商，他的工厂和办公室，虽在战火中化为灰烬，但由于预先保了火险，他手上有现金超过 4000 多万，以现在的价值估计，将近千亿。战后，他凭台湾出生的“物权”，选择中国国籍，所以保住财产，免遭查封。据他表示，他的国籍问题是由田中龙夫议员从中斡旋的。

为了感谢，他曾拿出私人财产 100 万日元，在名古屋设立中华交通技术专门学校，即现在的名城大学工学部。

战后，到处一片混乱，犯罪案件很多，百福忧心仲忡，决定起“制监业”炉灶。地点选择面对大阪湾的泉大津，原兵器制造厂的遗址。百福向军方申请到免费借用权。交涉时，百福一再表示：

“没有资源的日本，将要靠贸易立国或技术立国。那时，各种要做的事会很多。但，我认为，非从这混乱的局面跳出，那样，什么东西都得以复兴及使用。

于是他创立了中文总社，不久，改成 Sunsea 殖产，后又改为今天的日清产品。在 sunsea 阶段，就是 1949 年时，曾一并设立了一个国民营养科学研究所，可说是由于他于战争时期，尤其在狱中那一段时间，看见群众经常处在饥饿中，因而对食品和营养特别关切。

国民营养科学研究所研究的第一项成果，赢得社会普遍赞扬的，是病人用的营养剂的开发。这种营养剂的原料是牛或猪的骨髓，经过高温，高压后，将抽出的骨髓，制成针剂。

百福为何会想到用牛或猪骨造营养剂呢？这话说来好笑。原来，他家附近，有人养食用蛙，每天吵的他不得安宁。正在苦思不得对策时，灵感一闪。“也许蛙可做营养剂？”这突然的偏差，使他实地去研究。于是找来电热器和压力锅，去实验，最后终于成功了。事实上，这也是他开发速食面的契机。

执着和高明的洞察力

前面说过，战后百福己成为大财主，但在他想开发速食面时，却身无分文。这转变并非企业活动的关系，而是另一无妄之灾所致。由于抱着奉献社会的心情，他发奖学金给在他那儿帮忙的工读生，却被警察当成为工读生辛劳所得，怀疑他逃税，告到 CHQ（联军总部），GHQ 不由分说，立刻逮捕了他。

正在此时，屋漏又逢连夜雨。原来仅以他的名义认购的一家信用合作社，因经营不善，宣告破产，所有的责任由他来负。因此，他一下子由富翁便成了穷光蛋。

事后，他潇洒地说：“其实，正因身无分文，我才能全力去开发速食面。”

当他想往面食发展时，国民营养科学研究所的属下甚至还用“拉面到哪儿还不是一样的”来取笑他。

但安腾社长不以为意，仍订下了 5 个开发目标，并开始努力实行。

5 个开发目标，第一好吃，第二可以保存，第三方便，第四便宜，第五安全。为了这 5 个目标，他在大阪家中后院赶造了一间研究室。然后买了一部制面机，将各种添加物和小麦粉混和搅拌，试试哪种配方比较好，几乎每天清晨到深夜，都从事这样的工作。久而久之，因此了解到水量和温度的平衡，是开发食品的诀窍。

婚前，从来不喝鸡肉做的任何汤的百福，直到婚后，有一次，他岳母用鸡胸熬汤下面给他吃，他吃后大喜过望，从此，只爱吃鸡汤面。这也是他开发速食面的灵感。但，速食面并非因此开发出来，乃是经过多方面尝试，才成功的。

首先擀面，再用油炸面，之后加鸡汤试吃，但鸡汤却只能保持很短一段时间。每次都要洗锅、放油、炸面，而且旧油都得倒掉，热水得烧开才行。这些花了他一年的功夫。

直到他认为鸡汤淋在面上所散发的味道比较满意时，面也比市面上的面

好吃的多，且对汤的味道也深具信心，他才邀好友来品尝，反应很好。

“这个行，好吃。像拉面又不是拉面的新食品。”

反应既然很热烈，就这样推出。毫无疑问，这种东西定能销售得出。内心充满希望的百福社长立刻大量生产他发明的速食面。但由于工厂小，且从头至尾都必须由人工操作，数量有限。而即使是有限的数量，推出后销售情况却很惨。

综合研究所开发部长山崎真宏，对这一段的发展，作了更具体的说明：“那时也曾沿门乞讨似的，带着东西到处兜售；想摆在百货店托售，开始百货店怎么也不肯……。后来，费了一番口舌后，对他们说：无论如何让我摆着，反正只要给我卖掉的钱。百货店才勉强同意。

这是实情。起初一包卖 35 日元，那时还是乌龙面 6 日元一团的时代，以致大家先就认为太贵，而断定卖不出去。不过，大概粉食时代己过去，市面上渐渐有花 35 日元可吃一顿饭且可省去炊煮的麻烦，简单调理就可食用，吃起来也很香的风评。

这是个好机会，我们趁机透过广播、电视大力宣传。之后，知名度提高许多，最后，逐渐成为全国性商品。”

当时，实业界的习惯是买卖开 3 个月到 4 个月的支票，百福却不理它，毅然要求现金交易，且把买卖的主体摆在“三菱商事”等大商社上，这是他了不起的两项决断。他预料，不久，因为超级市场的兴起，将会有更多的销售渠道。换句话说，这就是经济高速发展的前端，不久以后，简单又便宜的速食面必然畅销。

果然，速食面成为新时代的宠儿，成为畅销商品，日清食品电从小工厂转变成大企业。

山崎回忆说：“速食面现在分成袋装和碗装两种，刚开始只有袋装，且是鸡汤面。这种面在 1971 年和 1972 年时达到顶峰，然后就碰到危机了。但，我们在 1967 年至 1968 年时，从一种现象中就预见了那些危机。因此，从那时起，我们便开始寻找替代鸡汤面的‘主角’，而在 1971 年秋，便有了碗装面……。”这种新包装果然使鸡汤面从 1983 年起又开始受欢迎了。

由此可见、日清食品能有今天的地位，完全在于执着和高明的洞察力。

第三章　管理篇

大胆地牺牲一员

当一个组织陷于无序状态，主管的命令无法产生效果时，该怎么办？

此时，不妨针对整个组织进行“苏醒疗法”。方法之一便是痛斥一个特定的资深人员。此即“牺牲个别人，拯救组织”的抓典型的做法。

因为，如果责备整个部门，将会使大家产生每个人都有错误之感而分散责任；同样地，大家也有可能认为每个人都没有错。所以，只惩戒严重过失者，可使其他人员心想：“幸亏我没有做错，”进而约束自己尽量不犯错误。而且，如果受指责的对象是具有实绩的资深或重要干部，其效果必然倍增，因为部门内紧张感提高后，每个人必会心怀愧疚地自责：“他被责骂是因为我们的缘故！”如此一来，部属们各自庆幸而不已，并且一定会加倍努力工作；组织则自动回到有序的状态。

总之，身为上司者若是指责小职员，则可能使此人的自尊心受到严重的伤害；但是，如果受指责的是肩负重担的部门主管，由于他常能确认自己的位置及被指责的原因，因此对他并不会造成严重的伤害。

当然，这并非鼓励要在部门内，无中生有或捕风捉影地找某人的麻烦。只是在任何企业单位，均需要通过刺激资深人员，来使全体人员具有蓬勃的朝气，进而达成组织的目标。所以为了整顿组织内部涣散的士气，有时不妨刻意制造一点紧张的气氛，大胆地牺牲一员。

让部下见识见识

记得一位作记者的朋友曾说，当他刚进入某报社工作时，觉得该报社的社长是位个性怪异的人物，因为他经常在中午过后才到报社，有时脸上甚至残存着睡眼朦胧的容姿。而他到了报社之后，往往先指示若干工作让职员去做，然后便坐在沙发上，翘起二郎腿阅读报刊杂志；到了傍晚，便又匆匆离去。在旁人看来，他似乎成天无所事事，徒有其职。所以，对他没有一点好印象。

有一天下班之际，社长将他喊住，指派他前往某市议员家中采访。记者问社长：“发生了什么事吗？”社长则只是淡淡他说，“你不去怎么会知道呢？”记者心想：“可能只是去应酬吧！”便遵照指示，深夜前往采访。结果却出乎他的意料之外，他所采访的竟可成为头条新闻！因为，该议员所提供的情报乃是一件很可能轰动全国的有关政府高官涉嫌漏税的案件。从此以后，他对这位社长便刮目相看了。

事实上，当一个人发现自己比不上对方时，必会以另一种心态去面对。例如，当人们判断对方的考试成绩或处理金钱方面的能力，以及交际能力等优于自己时，对他的敬意便油然而生。

所以，身为上司者不妨利用人性的此种共同心理，来建立自己的威信。譬如，在教导部属时，故意先谈及复杂的内容，此时，在座的年轻部属当然会跟不上上司的思维进度，以此方法，必可使他们产生“我毕竟比不上此人”的想法。而他们在进取心的驱使下，为使自己能够早日达到此种程度，必能但然接受有关工作上的指值得一提的是，此法不仅限于工作方面，也可应用于诸如喝酒、打高尔夫球等工作以外的娱乐方面。身为上司如果有超越部属的实力，就不妨表现给部属看，即使是表演的性质亦无妨。只要有机会，即应让他们见识见识，相信日后他们对这位上司必定心服口服。

给下属降级

最近一些企业的经营者及管理者几乎一致认为，目前年轻一辈的职员多半丧失了雄心和斗志。换句话说，职员虽然有能力做好工作，却不愿去做。

其实，就人类的心理而言，每个人都无不希望追求自己的安定感，不愿让自己的前途每况愈下。所以，身为上司者正可利用人类的此种心理，对他们采取一些强硬的治疗手段，那就是，降低他们工作的标准，予以降级。

当然，一般人被降级，心理上必会产生强烈的不满和屈辱之感。然而，此种不满同时也能唤醒沉睡中的向上心，亦即形成所谓的“心理补偿作用”，此种作用大多能成为奋发向上的动力。换句话说，如果让部属从事低于自己能力的工作，对方便会殷切地希望恢复自己原本能力所及的工作，如此一来，向上之心油然而生。而在恢复原本职位、工作的同时，并可形成积极学习的态度。

我们先将此种心理运用在体育运动方面，例如贬低选手，便可发现效果。以职业棒球而言，对于球队获胜起重大作用的球员，也许在一开始的重要比赛中成绩并不理想。此时，教练可予以严厉斥责：“以后尽管投直线球吧！”而让他不断练习投直线球，甚至派他去练习打击。由于他所投出的是直线球，所以一再被对方击出好球，这对投球者而言，实在是莫大的耻辱。因为被贬，而使他尝到屈辱的滋味，此时，反而使他燃起不甘认输的斗志，最后终能发奋图强，成为一流的明星球员。这种情形就像一个自认为无法跳过一条河流的人，若能够退后几步，再冲刺向前跨越，便能够越过一般，心理学上称此为“助跑效果”。利用部属这种心理来引发他们对学习的兴趣，可说正是身为上司者责无旁贷的事。

不要让属下形成“小圈圈”

在大学任教的教师，常有与回国留学生交谈的机会。然而，当听到他们谈及国外生活的情况时，总不免感到失望。因为大多数的留学生虽身在国外，却总与本国的留学生聚在一起。形成小圈圈。而不懂得利用国际交流的渠道，使自己学得更多。他们的这种情况无异于参加旅行团到国外观光旅游，实属可惜。

这种情形出现在学生时代，尚情有可原，但若走向社会之后，仍出现相同的情形，则对每个人的成长是毫无帮助的。我们不难发现，许多来自同一地区、同一所学校、同一时期进入公司，或具有其他共同点的部属均倾向于在公司内形成“小圈圈”。他们中午共进午餐，假日共游，平常更是有事没事便聚在一起。事实上，此种伙伴意识只会加深入的依赖心理，而无法在工作上产生紧张感。在这种情况下，每个人的自律神经必然受到阻得，对于企业单位而言，亦只会产生负面的影响。所以，公司领导者应及早设法解除部属所形成的“小圈圈”现象。

解除这类现象最有效的方法莫过于将彼此的依赖心转变为竞争心。例如，在指导工作时，可采取个别教导的方法，让其他的人员担心：“他究竟在学些什么？”或是在分配工作时，刻意对小圈圈内的人员分派不同的工作；有时更不妨以强迫的手段。只准个别的部属外出午餐；或将能力相当的人员拿出来相互比较。如此一来，必可增强他们的竞争心。

无疑地，一个人一旦有了竞争心，必能产生强烈的向上之心，而身为上司者正可利用此一对机达到公司的目标。

形成服从命令的作风

有一位著名的田径教练，每当逮住运动员，便苦口婆心地劝他们把头发理短。据说，他所持的理由是：问题并不在于头发的长短，而是在于他们是否服从教练。可见，纵然不懂教练的意思，但如果能不找借口地服从，这才是教练所期望的好选手。

关于此事，与“洗脑教育”颇有异曲同工之炒。所谓洗脑不外乎只教一条规则，并且持续数个小时以上。当事者即使心存反感，然而，此种训练方式足可使他们丧失思考能力，于是只好来者不拒，照单全收。

此种方法与训练军事人员的方法也有类似之处。在新兵入伍时，即往往采取“斯巴达式”的各种训练。这种做法的优点在于部属的身体既已疲惫不堪，没有提出反对的余地，则形成无条件服从上司的基础，此种行为如果累积下来，便可维持绝对服从的团体规则。日后即使他们有再好的理由，也无法对此规则提出异议。

在企业上班的人员，也同样是由一种命令系统所组成的。例如在一个团体中，若部属不能无条件地服从上司的命令，那么在达成共同目标时，则可能产生障碍。反之，如能完全发挥命令系统的机能，此团体在企业中凡事必可胜人一筹。

如此分析，并非意指要将新进公司的职员以军队方式加以训练。而是指由于新进人员在初期对公司的状况完全陌生，因此可能对上司的教导产生反感和疑问。为了防止此种现象，并能有效地实施教导，不妨让他们遵守唯一一条不成文的规定。例如，“新进人员必须在上班前 30 分钟到达”，或“新进人员在进入公司 1 年之内，必须身著蓝色制服。”如此一来，即可使部属形成接受上司命令的风气。

对于主动承认错误的部属

以下例子是一位学生在踏人社会工作之后所亲身经历的故事。他进入某公司约有半年了，仍始终不曾主动站在上司面前报告有关工作的情况。原因是，他所看到的都是上司严厉斥责他的前辈们的情景，因而使他对上司一向心存畏惧。

有一大，上司将某会议所应准备的资料交给他去处理，但他忘了核对资料中的数字，便直接呈上。当上司带着这份资料走入会议室之后，他才想起来，并将拷贝的资料重新看过一遍，结果发现数字果然有着极大的错误，于是他便急忙打电话到会议室中，上司接到电话，只说：“我知道了。”便将电话挂掉。此时，他感到忐忑不安。知道上司正在生气。

会议一结束，他立刻奔到上司面前，连连道歉，心中早已准备接受上司的责备。然而，上司竟出乎意料他说：“谢谢你提醒我。刚才总算适时帮了我一个大忙。请你以后工作务必谨慎些！”他听完此话后，感到甚为安慰。日后，他发现，当发生错误时，自己主动向上司提出报告，上司并不会严厉地责骂他。

无疑地。受到责备对每个人来说都是难堪的，所以大多数的人都不会主动将自己的过错向上司报告。这是人之常情。他们心里也许如此想：不主动提出报告，上司也不会觉察，即使发现了，大不了替自己找个借口向他表示：“我没想到自己会犯下这样的过失。”换句话说，许多人均会企图把自己的过失予以“正当化”，借以逃避被怒责的难堪。

部属犯错误的原因不一而足。例如，依照自己的想法去做，而欠缺考虑；或过去完全无例可循，以致犯错误等。事实上，以上两种情形都可能是工作转型的开始。因此，身为上司者若对勇于认错的部属加以指责，则无异于错失了此一宝贵的动机，致使部属形成“多做多错，少做少错，不做不错”的错误观念。

所以，上司对于那些承认自己过失的部属，最好赞扬其积极的态度，而不可一味地加以厅责，同时应与他共同研讨过失的原因及改进的对策。如此才可提高部属的工作意愿，并加快其学习的步伐。

对工作态度的考核

有一位在某汽车公司担任业务员的大学毕业生，在进入该公司前，心中早有准备，认为公司必定会指定工作量。谁料一开始上司即未查问他的工作成果；提出报告时，他的业绩几乎等于零；但上司却仍涉笑风生他说：“你以紧逼盯人的攻势就好了嘛！”或“你做得很好呀！”然而，在此同时，他却看到比他早 3 年进入公司的职员，往往被严厉地追问推销的成果，这种现象使他大惑不解。

然而，事实正该如此，这说明该公司的教导方法颇为高明。过了一段时间，这位刚毕业的大学生终于明白了上司的目的：“我一直以为自己在公司就象客人一样，一直受到赞美，心里并没有特别的感觉，只是拼命努力。直到去年，上司开始追问我的成果时，我才了解，对于新进的推销员，公司只注意他努力的过程，待过程达到成熟阶段时，便开始观察结果了。”

的确，在评估部属的工作时，必须配合他们的能力。对于成就高的部属，以低的评价赞赏，反而可冲淡其感激的程度；而对于成就低的部属，则很难要求他们有较高的水准。所以，在教导部属时，应将成就水准及要求水准放在平衡点上。

当然，企业的最终目标乃是“利益”。所以，最终的评价也就在于结果，否则部属便无法产生工作的自觉。

事实上，企业之所以要教育新进人员，最终的目标仍在于尽早培养出专业人才，在未训练出优秀的人才之前，应考核其对工作的态度是否积极，而给予适度的赞美，以期使部属体会到工作的乐趣，并学习专业人员所具备的知识。但在尚未达到专业水准之前。如果只重视结果，极可能使新进人员感到太大的压力，以至于无法安心地学习。

上司有时应专断

身为指导者若仅把知识或道理传达给对方，可谓称不上“教导”。因为如果只是以道理或社会经验教训属下，只会引起部属的反抗及辩解，未必能达到预期的效果。在管理中，视情况需要，有时仍必须以强制的手段如此告诉部属：“本部有本部的作风”，或“我们有我们自己的一套。”

在此让我们就家庭中教育子女的例子来加以说明。有位高中生向父亲要求购买汽车，但父亲考虑后，认为驾车具有危险必并不希望儿子买车。于是断然告诉儿子：“我们家不准你开车！”这个回答称得上是最明快的了。要知道，如果一再对他说道理，反而可能遭到儿子类似的反驳：“法律上不是允许 18 岁以上的人，可以取得驾车执照吗？”如此一来，相信只会引起一场无休止的辩论。

由此看来，道理并不是十全十美的，也不是凡事都可以用道理来说服他人。尤其是教导者，当学习者对某种道理有所疑问时，必想找出其漏洞予以反驳，甚至于举出一大堆下成理由的理由。在此情况下，公说公有理，婆说婆有理，站在各持充分理由的立场相抗衡时，如果你承认自己的道理有破绽，必使对方因此而占上风。

如果在事后说明道理则为时已晚，因为此时对方必然能够提出一箩筐的理由，支持自己的论调说，“人家××都是这么做的”；或“听说××部长也是这么说的。”如此一来，事态就更加不可收拾了。

在家庭中，为人父母者均应具有一种坚定的信念，即使孩子再顽皮，自己也仍得保持家氏的威信及说服力。同理，在工作场所中.上司或前辈如果能够略微顽固，始终坚持己见，有时反而可以成为部属信服的对象。

考虑部属的心理因素

在任何组织中，均无法避免某些成员对该团体或负责人心生不满，或有所抱怨。身为领导者，在此种情况开始发生时，若未能有效地加以解决，往往会使问题逐渐扩大，并更加棘手，最后演变为不可收拾的局面。

然而，领导者如何去解决此类问题呢？最有效的办法，莫过于让他们把心中的不平与不满发泄出来。以免后患无穷。

一般说来，身为上司如果具有较敏锐的直觉，在听取部属的牢骚或辩白时，对于问题的所在往往即可一目了然。但即使如此，切莫在部属刚一开口便泼冷水，更不可在他尚未提出意见时，即加以反驳。因为如此一来，只会使他们原本低落的情绪更加严重而已。

有时，对方的说法也许有所偏差，或存有先人为主的观念，但这可能也是他重要的人生观之一；若在谈话中断然地予以否定，则必会损及对方的尊严，日后他便再也下敢打开心扉向你倾诉了。

相反地，如果上司耐心地将对方的话听完，对方绷紧的心必会渐渐伸展开来，而且心中必然会如此认为：你既然能够把我的话听完，我也愿意听听你的想法。于是，当对方认真聆听你的谈话时。不妨趁此大好时机，有意无意地加入你的意见。事实上，许多身为上司者尽管本身才干出众，却仍然无法有效地掌握人心，其关键所在就是他们未能考虑部属的心理因素。

所以，只要上司不忽略此种方式，让部属享有表现自己的机会，相信必可培养出优异的部属。

只给部属一个主题

人类有一种特殊的心理，那就是，对于自己尚未明白之事，往往不愿听取他人的意见。但就象生病时，不对症下药便不容易病愈一样，一个人如果不关心自己所不懂的，那么他便无法进步。

在商场上，一般培养职员的方法是耳提面命，或以手册的方式进行教导。这两种方式，的确可使外行很快提升到某个水平。对于要立即派上用场的职员来说，是很有效的。但是，从教育的观点来看，却存在着非有效的一面。因为这种培养方式，只是让部属按照上司的指示行动，如此部属与机器人何异？同时，学习者不可能产生学习兴趣，如此一来，所学的未必踏实，也许待事情过后，便将它抛到九霄云外了。

所以，最好的方式就是只给予部属一个主题，而先不提出自己的任何意见，待部属提出报告时，再有针对性地提出自己的意见加以指正。

总之，欲使部属领悟事物的诀窍，应先以部属的想法展开行动、部属经过一次尝试失败，产生具体疑问之后再指出错误及问题所在。如此一来，必能使他们对自己的错误深为了解，使学习更有效率。

对工作能力强的部属的指导

对部属指导的内容除了工作技巧之外，尚应包括有关人生道理、人性及成败问题，以充实他们的人生经验。

我们不难发现，有些部属较易理解事物，并能有技巧地完成工作；有的部属则凡事不得要领，交代他去办的事情总是无法顺利完成，对于后者，受指责的次数自然很多。而我们建议。身为上司不妨在指责的同时，也传授给他们多方面的经验。

部属在学习过程中，如果除了工作上的技术之外。无法学习到其他事物，便会潜伏着某种不堪一击的危险。例如，当自己犯下严重过失，或需要做出判断之际，往往由于视野大窄，而陷于短视或自以为是的危险边缘。

在过去，许多金融机构会一再发生职员挪用公款的事件。其共同点，均是这些挪用公款者的工作态度皆近平完美，使上司对其完全信任，疏于考核，以至无法防患于未然。然而，上司忽略教导他们除了工作之外的其他事理，才是不可原谅的主因。

总之，由于大多数的上司对工作能力强的部属往往疏于督促。使得他们丧失工作的紧张感，以及积极寻找新目标的斗志。在这种情况下，为了给予他们新的紧张感，不妨对他们采取“吹毛求疵”的态度，以找出可于教导的机会。其实，也许不必达到“吹毛求疵”的地步，若能经常以上司的身分，令其作定期的工作报告。则可利用这种机会传授意见，以达到教导的目的。

让部属接受多方面的挑战

一般说来，人类普遍存在一种“习惯于固定工作”的心理；也就是说，对于自己所熟悉的拿手工作，总表现得信心十足，且成果亦极为杰出，但对于自己感到陌生或棘手的工作，则只能照手册上的规定行事。一旦状况有所变化，便不知所措。甚至由于自认为能力不足而感到惶恐不安。

事实上，易受工作性质的影响是人类心理的共同特性。这种特性亦称为“场心理”，一般人或多或少都具有此种心理。但是，若要使一个人成为能够克服逆境的强者，道德必须设法纠正其故步自封、墨守成规的习性。换言之，就是要让他有机会接受多方面的挑战，使他受到震撼，并从中取得经验。

所以，如果能让部属有机会协助其他部门的工作从事与自己一向的工作不同的项目，由“场心理”来看，确可帮助他们应付各种不同的状况。

我们不难发现，许多较具规模的公司每隔二三年即做一次人事大更动，将公司内部所有员工的职务互调，其目的就在于让部属从各种场合中不断累积经验，充分了解现场的作业内容，进而能做综合性的判断。

让部属坦然接受斥责

读者也许对素有“经营之神”之称的松下幸之助的生平事迹略有所知。曾经长年活跃在松下手下的日本“三洋电机”原总经理后藤清一表示，松下曾在某大对后藤的小过失大发雷霆，甚至以搅火棒狠狠地敲了地板几下。后藤当时对松下的小题大作甚感不快，真想掉头就走。然而，松下却又开口对他说：“我因为生气，所以把搅火棒打弯了，很抱歉，能否请你弄直”。后藤只好不太情愿地用铁锤把搅火棒敲直。孰知他每敲一下，心中的怒火便渐渐平息，并产生“对于老板刚才所指出的过失，将逐一改掉”的意识。他将搅火棒敲直以后，便交给松下，松下立刻展开笑容说：“你的手真巧，做得比原来更好了！”

后藤之所以能够但然接受对方的斥责，可能包括多方面的原因，例如对松下品德的信服，或考虑到自己的日后前途等，然而在此过程中有一项不可忽略的因素，那就是松下要后藤进行敲打搅人棒这一项单纯的工作。因为，当人们持续进行一项固定的工作时，往往即可消除心灵得处所积压的苦闷及不安。这也正是松下的用心所在。这就如练书法之前，必须先磨墨，由磨墨此一单纯的动作来消除内心的杂念一样。

当部属受到责备时，大多难免会对对方产生愤怒及反抗的心理，同时亦对自己的能力感到不安与焦虑。为了摆脱此种不安的心理，受指责的人便想从自己的意识中排除受指责的内容，并想编出一套说词，将自己的行为合理化，因而产生逃避责任的反应。此种心理被称为“防御机制”。其实，指责他人也并非一件易事，因为受指责者的“防御机制”会适时地产生作用。所以，指责的内容不易为对方所接受。为了直接将指责内容传达给对方，首先必先消除对方不安的心理状态。而消除对方不安心理的方法之一，便是让他进行一项单纯的工作。前述的后藤，即是在敲直搅火棒之后，消除了内心的危机状态。

第四章　生意篇

出人意外的手法

“广告是营销的重要手段。”

做广告，最易出的毛病是毫无创见，平凡无奇，这样效果就好不了。再不就是吹虚夸耀，与商品本身的质量、功能等相差甚远。这等于是在欺骗消费者，时间久了就会招致信誉尽无。企业倒闭的结局。

一些厂商，对广告的策略了解甚少，对如何将广告与销售成绩结合起来，往往茫然无策，这样怎么能够扭转乾坤，甚至出奇制胜呢？

看一看下面的例子，可以使人开窍，认识到怎样的广告才是与财富联系在一起的。

美国 ABC 出租汽车公司，有一次，居然在报上登出这样的广告语。

“我们还是第二！”

这个广告，违反常理，不“夸口”天下第一，竟承认自己还屈居亚军。

象 ABC 这样，花大笔的广告费宣传自己“还是第二”，的确是大手笔。这种出入意外的做法，不仅使大众对它产生好感，其广告本身也成了众人的话题，直接促使“ABC”的业绩步步攀升。

日本大映公司拍了一部影片，卖座率奇惨。为了扭转局势。宣传部门推出了这样的广告：

“这部影片，居然不能跻入十大名片之列，请各位观众告诉我们个中原因吧？”

这一手，果然成为奇兵，广告刊出后，卖座率直线上升，成为当月最佳影片。

可见，事在人为，做广告有它的诀窍。商家如果善于在这方面多动脑筋，那么没有卖不出的货、占领不了的市场。

杰出的广告

有些商品，很不好销售，因为，商品本身给人很容易破的坏印象，任你绞尽了脑汁，也无法改变这种局面。

想消除消费者心目中根深蒂固的既有观念，绝不是一件容易的事情，好多企业因此面临危机，甚至倒闭的困境。

请看下面的例子！

1.预筑房子（预先制造主要部分，再装配的房子）最大的缺点，是给人简陋而不坚固的感觉。

其实，这种预筑房子的各主要部分，都是按正确的规格造成，坚固耐用，和相沿成习的建筑方法建成的房子，并没有两样。

请问，有什么办法一扫“预筑房子并不坚固”的观念？

2.胶制或是尼龙皮革的鞋子，正风行全世界。这种鞋子，为了防止消费者脚趾潮湿，动了不少主意，但始终无法消除消费者“不通气、会发霉、潮湿”的印象。

请问，如果想把消费者的观念变为“穿这种鞋子，清凉、爽快！”的感觉，该怎样做广告？

会动脑子的人，自有他的一套妙计：

①美国威尔福房子预筑公司，针对消费者“顶铸房子并不坚固”的传统观念，设计了一则广告：

一个庞然巨物的大象脚踏预筑房子

广告文案是这么写的：

“大象走过也不倾塌的威尔福预筑房子。”

这幅广告引起的反应是，该公司的业绩当月就直升了 3 倍。

这幅杰出的广告，至今仍然是圈内人士律津于道的话题，人们称之为建筑界最出色、最成功的一幅广告。

②美国某鞋业公司为尼龙皮革鞋做的广告是。

沙地上印着两个脚印，旁边有放鞋箱

广告文案是：

“舒适、凉爽，如打着赤脚！”

意思是告诉消费者，你想舒适、凉爽，请穿这种让你感觉如打赤脚的鞋子。

这个旁敲侧击的广告，比“本公司生产的鞋子，绝不会发霉。潮湿”，或“新鞋的新贡献——开了气孔的鞋子”，这种开门见山的陈词老调，其效果不知要大多少倍。

沉默广告

一则广告可以贵如稀世宝石也可以同如路边野草。

运用之妙，存乎一心。这个“一心”指的就是创意。

时下，除报纸、杂志之外，亦颇流行电台或电视的插播广告。它们论分、论秒计价，费用惊人。若运用不当，无异干将一大把金钱往阴沟里倒了，所以事先的策划，实在不能掉以轻心。

事实上，目前的电台或电视台的插播广告，千篇一律，少见新意令人提不起丝毫兴趣。效果如何，只有天晓得。

如果要在广告上花一笔钱，并且想收到预期的效果——使看到的、听到的人，印象深刻，借此提高知名度，阁下可有什么新鲜创意？

美国纽特鲁市国际银行，刚开始营业的时候，买下了电台节目的最后 10 秒钟，来个“沉默的 CMC（插播广告）时间”。

播音员开口只说一句话：

“现在开始，给各位播放本市银行提供的沉默时间……”

这真是前无古人的大创意。那些听众，莫名其妙地挨过 10 秒钟的沉默时间后，不免议论纷纷。银行只花了 100 美元，就在全市每一个角落，制造出人人谈论的话题，从而使这家银行的名字深植于人心。

有了知名度，紧接着推出的营业计划，便事半功倍了。

调节成本

大家都知道。糖的价格经常变动，很难有个准儿。

卖牛奶糖的业主，可被这桩事整惨了。因为，他们若随着糖价的起落，而时时调整牛奶糖的价格，不挨顾客的骂，那样才是怪事呢！

穷则变，变则通。他们想出了随时间调整用糖量的方法，借此控制成本，而不致因糖价忽落忽涨，而影响了利润。

牛奶糖的形状大小和味道不能变，而把糖量随时增减，办得到吗？

牛奶糖的表面，不都是刻着横竖的沟纹吗？那沟纹的深浅，就是解决这个问题的关键。

纹沟越深，牛奶糖的份量就越少；纹沟越浅，牛奶糖的份量就越多。你或许认为，不过是一小块牛奶糖而已，纹沟的深浅，在份量上也相差无几。错了！千万块牛奶糖纹沟的深浅，就有“积沙成塔”的惊人结果呢。

仅仅是变动纹沟的深浅。牛奶糖公司就是靠这一招，调节他们的成本。

事在人为

果园里苹果丰收，但由于冰雹、霜露的交替侵袭，果皮上出现了斑斑伤痕。苹果向来以外表取胜，这么一来，不但碍及美观。销路也将大受影响。

这种外表有痕迹的苹果，就是降价出售，也少有人问津的。

美国水果商勃朗，面对这种情况，急得饭都吃不下。公司将因这一季的损失，陷入一蹶不振的危境。

但是，他没有束手待毙。经过苦苦思索，终于想出了渡过难关的妙计。

勃朗在自家商店门口竖起一块招牌，牌上写的是：

“这些苹果上都有斑点。请注意，它是冰雹打后留下的痕迹。

它证明：这些苹果都产在高地。只有高山地带，才会因气温忽降而下冰雹。气温骤降时，苹果芯内就紧闭，造成高地特有的、别具美味的苹果。”

勃朗还将此广告登在报纸上。奇迹出现了，有斑点的苹果一时竟成为美味苹果的代名词，只几天就销售一空。

有趣的是，甚至有些水果贩还决定，明年他们也要卖这种有斑点的苹果。

看来，事在人为，一点也不假。

一个小点子

M 公司和 K 公司，都是产销蕃茄酱的公司。K 公司不但历史悠久、牌子响，在市场占有率上，M 公司也无法望其项背。

M 公司论规模也不算小，它的产品也是多元化的，并不只限于苦前酱。照道理也不难赶过 K 公司。但是，任公司如何卖力地竟销，总是没法儿赢过 K 公司。

M 公司的一批董事，在董事会上大肆叫嚣，威协总经理：今年内如不能赶过 K 公司，就要请他下台。

总经理被逼急了，于是发出一道命令：

“想办法在年底，销量超过那个可恶的 K 公司！”

营销部门的干部，接今后大为紧张，早晚不分地开会，研究对策，最后勉强提出了一份分析报告表。

①K 公司的蕃茄酱，靠的是老牌子的名声。本公司应该在广告上加强宣传，增加知名度，使 M 公司善前酱的名字深入人心，这样销路必然日渐看好。

②论规模，本公司超过 K 公司好几倍，经销处也不少，应该来个”季节性促销活动，”把 K 公司压下去。

③质量是生命。销路不甚理想，可能是口味不如人，生产部门应该加强管理，拟出一套奖励办法，激励员工，制造优质商品，这才是去弊扶正的根本方法。

这一份报告表，说得头头是道，绝不是无的放矢，但还是不超出老生常谈的范畴，说了等于没说，毫无建设性可言。董事会不客气地将其打回去了。

总经理苦干无奇兵可用，巡视工厂的时候和一位工人站着闲谈，那位工人向他提出奇特的构想：

何不把蕃茄酱的瓶口开得大些，好使汤匙可以直插到底呢？

乍听似乎没有什么新奇，但总经理却觉得这是奇计。过去的蕃前酱，由于瓶口大小，容易阻塞，需要又捣又摇的，倒了半天才能如意，无形中增加了使用者的不便。这一番新创意，可一扫旧病，人人称便。

也许，您会嗤之以鼻地说。

“这算什么新鲜办法？”

事实上，M 公司就靠了这一招，那一年的销售额居然成倍地增加.一下把 K 公司抛得远远的。

这样，该公司使其他同行相顾失色。

这类一个小点子可心扭转劣势的创意，就出现在我们四周。

真是处处有机会，人人可成富翁。

这个实例，也启示了我们一般人极易忽略的事实。

优异的构想，奇特的构思和知识的多寡、学历的深浅、职位的高低一点也扯不上关系。

用筷子吃猪排

日本名古屋市有一家生意极好的炸猪排餐厅。用客人云集来形容它生意的鼎盛，一点也不过份。

7 年前，这一家餐厅，由于人手不够，服务员、厨师忙得几乎喘一口气的时间都找不到。

光是洗那油腻腻的刀叉、汤匙、碗碟，就不知要花多少时间。

老板只好请员工提出改善工作方法，提高工作效率的妙策。

一个平时只知默默干活儿的服务员，异想天开他说，为了一劳永逸，何不“以筷子代替刀叉呢？”

他的方法是，肉片可以事先用机器切成适当的大小，客人吃的时候，只使用筷子便可以了。这样，

（1）不会发生器皿碰触的声音，吃起来情调更佳。

（2）西餐本来是用刀叉吃的，改用筷子吃西餐，东方人固然人人称便，外国人感到新鲜有趣，生意一定比以前更好。

（3）洗刷刀叉是餐厅员工一直认为最麻烦、最费时的讨厌工作，而用筷子吃西餐，这些麻烦就不存在了。员工省下来的时间，可以为顾客做更周到的服务。

这家炸猪排餐厅，于是挂出“用筷子吃猪排”的招牌，从此天天客满，老板高兴得笑歪了嘴，那位提出好创意的员工，也成了分店经理，独挡一面去了。

商品信息传单

散发商品信息传单，功劳到底有多大？这是个值得深思的问题。

且看接到传单的人，反应究竟如何？

绝大多数的人，是茫然地接在手里，茫然地瞥了一眼，走了几步，又茫然地丢进垃圾桶。再不就是，塞在口袋里，准备当作卫生纸使用。

散发传单，既然效果不彰，为什么还有人不断印传单，浪费金钱？这就是随波逐流，不肯动脑筋的习惯使然。

其实，要引人注目，进一步还要使人非看不可，看完后逼他非行动不可，办法不是没有。下面有两个例子，可做举一反三的参考。

（1）一个咖啡店，把广告单包成有棱有角的“ 护身符 ”模样。送给路人。任何人接在手里，总是好奇地急着拆开一看，印象之深，自在意料之中。由于“ 护身符 ”这一招，咖啡店增加了不少客人。

（2）有一家委托行，制造了和火车票一模一样的传单，大量送给准客户。收到的人，还以为送什么门票呢。细细一看，原来票的正面印的是：

清到款式丰富的某某委托行，选购走在世界前列的时装！

反面印了那多姿的时装模特儿、商行电话、地址，还附有简略的地图。这家委托行，吸引了不少顾客，造成了一技独秀的局面。

同样是传单，却因设计人创意的优劣，效果就出现天壤之别了。

保险推销

推销要诀里有一条是：新瓶装旧酒。

普尔登西保险公司却来个“旧瓶新装”，杀出一片大好市场，而大发利中。

他们设计了美观大方的礼券，附了简章和传单，邮寄给他们认为很有可能投保的准顾客。

礼券上写的是：

“可以交换中国、罗马、希腊等国家的古币复制品。”

这套办法果然奏效，回信的人居然数以万计。创下历次宣传品回单的最高纪录。

普尔登西保险公司的推销员，先把这些名单资料分门别类。然后按地区分成几个小组，向这些准客户“出击”。

推销员个个按地址，前去拜访。劈头第一句话就是：

“我是送古币来的。”

这确是百分之百不吃闭门羹的绝招。推销的第一步，是如何顺利进入顾客的家。既有送古币到家的堂皇理由，那么不仅不会被斥迟，还会大受欢迎，更不愁没有机会说到投保的正题。这真是上门推销、无往不利的武器。

一般以销售为主的公司，营业部门却老是限于传统的“毅力推销法”，推销员苦干四处奔波，而得不到什么实绩。收入既少，很多人就知难而退，于是造成很大的人员流动率，业务也始终拓展不起来。

普尔登西保险公司企划人员的头脑，值得推销业者引为借镜。

牢骚录音

夏绿地汽车销售公司每逢顾客来提意见或发牢骚，都有一套使对方怒气消散的办法。

他们把顾客的话，就地录音。

“我们总经理不在，真抱歉，不过，我们可以将您的宝贵意见，录下来，一字不漏地传给总经理……”。

这个方法，实在是高明到家了。

顾客一听自己的话要被录音，本是怒容满面的，但因为公司如此郑重其事，故而怒气顿消，说出他想说的话。

原是声色俱厉、纯属泄愤的举动，一下子变得斯文有礼，说起话来也有条有理了。

应付顾客，最忌讳让他动怒，一怒之下，你一句我一句，什么脏话、气话都会出笼。凭白失去一位顾客，自绝财路，那又何必？采用“牢骚录音”的办法后，这一类麻烦事便从此绝迹了。

总之，录音法有以下好处：

（1）自己的话可以原原本本地传到总经理耳里。一想到这些，再顽劣的顾客都会觉得，这家公司诚意待客，于是怒气顿消。

（2）从经营者的立场来说，与其听部下片面之辞，不如直接听顾客的反应来得正确。这样，该拿出什么合理的办法，也比较把握得准。

（3）推销员或其他员工不敢怠慢顾客，否则，顾客不满跑来录音，什么底细都会给掀出来。再者，这也给员工很好的应对训练的机会。

别具一格的名称

名称的重要性，是具有慧眼的商人绝不可忽视的。

在芝加哥的商业街，有一家小酒馆，它的名字叫做“办公室？（office）。

不少人慕名去拜访这家称号别出心裁的酒馆。据老板的解释。顾客大部分是薪水阶层者，而且经常客满。生意之好，与它的铺面不相称。

经常客满的原因何在？因为，您到这家酒馆喝酒玩乐，即使稍微迟归，也可以名正言顺地向家人说：

“我就是逗留在办公室（office）。”

可见，店铺的命名，与生意息息相关，岂能掉以轻心？

下面是另一个有趣的例子。

“005 的悲剧！”

这是日本警务处使用的交通安全标语中，最为别致的一条。

“005”很容易使人联想到詹姆士·庞德的“007”。

警务处的目

的是以此强调：

“千分之一公升的血液中，如有 0.05 克的酒精，就被认定是饮酒状态。”

这个劝戒法，总比“酒后勿驾车”、“饮酒驾车必绳之以法”的教条式标语，有效得多吧？

美国柯尔达公司为他们的牙膏，除臭剂、洗发精命名，就取了 007 的一半——“003.5”做统一称呼。

别具一格的名称，很容易引起大众的注意，报纸也喜欢刊登这种新闻。所以可大收广告效果，从商之士不能不知。

华侨的智慧

华侨经商的手法，随时动脑筋赚钱的智慧，是世界其他民族赶都没法赶上的。

有一年，日本多摩河堤旁，正举行空前的烟火大会。从东京、横滨赶来的观众，多至数万，一下子把作为会场的河滩，挤得满满的。摊贩无数，不管卖的是什么，不出几小时就卖得光光的。

观赏烟火时，吃、喝也重要，但就是苦于无法坐到杂草蔓生的堤上，大伙儿只有站着吃、喝。

这时，有人喊着卖报纸：

“ 来，来，一元钱，买一张纸，就可以舒舒服服坐着看了。 ”

这个人，脑筋真精灵，竟以值不了 1 元的旧报纸当草席卖给人。顿时那旧得褪了色的报纸，一下子就给抢光了。

此时此地，花一大笔钱赶来看热闹的人，谁肯站得脚麻肩酸，只为了省这 1 元钱？不用说，做这个临时生意的人，是赚鼓了腰包。

事后才知道，他是一位由东京赶来欣赏烟火的华侨。见人多而无处坐，灵机一动，立即实行，凭他的眼明手快赚了一笔意外之财。当晚，很多住在附近的日本人，看得眼红，来个如法炮制，可是慢了一步，绝大部分的利益，都给这位华侨赚去了。

着眼于利，行动快速，这就是华侨的特性。当地报纸还评论说，华侨能够在日本赤手空拳闯出一番事业，手里握着不可忽视的经济力量，绝非偶然。

错觉原理

任何一种事物或观念，都可以经您的大脑，变成杰出的创意，给您带来成功与财富。

小事一件，可积富亿万。切莫小看那一丁点创意的火花，它可以爆发出光彩夺目的财富烈焰！

一般人，想都不会想到，“ 错觉 ”在心理上造成的效果也能影响到生意。您猜，怎么运用法？

有一家咖啡店的老板，应用“ 错觉原理 ”，节省成本，大赚其钱。

他先做了一个有趣的测验。请了 30 来位朋友，请他们品尝浓度都相同的 4 杯咖啡——咖啡杯子的颜色分成褐色、红色、青色、黄色 4 种。

以褐色杯子喝咖啡的时候，大约有 2/3 的人大叫太浓了。用青色杯子喝的时候，大家反应的是浓淡适中。使用黄色杯子的时候。他们就喊，这咖啡太淡了。最后，是用红杯子喝的时候，大伙儿皱紧眉头，说，泡得过分浓了。

从这次测验，他发现了节省咖啡的方法。他把店里所有的咖啡杯子，都漆成红色。

不知内情的顾客，口口声称：

“ 这种颜色咖啡杯，倒很少见到，喝起来，比往常还叫人兴奋咧。 ”

此兄靠这一招，成本至少减半，因此，获利比同行要高得多。

使生意更红火

华侨在经商方面，有他们独特的手法。一位日本华侨的小故事，很值得我们效法。

东京山手线车站前面，有一位姓蔡的华侨开了一家饮料店，店名叫做“会客厅”（Parlour）。

该店卖点心、饼干、冰淇淋之类。因为细心采购原料，它制造出来的东西，的确与从不同。一提到“会客厅”，东京人就马上联想到蔡先生那些美味可口的东西，几乎到了妇孺皆知的地步。

店铺的位置又在车站前面，可以说占尽了地利。因此，“会客厅”天天客满，老板着实赚了不少钱。

可是，长坐不走的顾客，也未免太多了，这就违反了薄利多销的原则。蔡先生觉得，一天的营业额应该还可以增加，问题是如何使顾客吃完了便走——也就是如何增加顾客的流动率。

他思考了几天，最后想出一条奇计。

他增添了三成多的转椅，椅子的高度加了 5 公分，坐位的宽度，比前缩小几公分。这下子，坐下来的顾客，可不像以前那样舒适了，只好吃完了东西便走。这不是故意坑人，因为，他相对地把饮料、食物的品质、份量提高了。

这一招削彼补此的手法，做得非常漂亮。顾客的流动率大大提高，销售额也节节上升，利润当然滚滚而来。

使顾客感到舒服——这是商场的常识，蔡先生却反其道而行之，造成生意更红火的结果。

免费借钟表

某一家新开张的钟表店，打出了这样一则广告：

“最先到本店修理钟表的顾客，免费借给 S 公司产的钟表。”

他是想借助 S 公司的名声，给自己的店招来生意。当然，如要向 S 公司借表，不花钱，实难办到。他的意思是买 50 支，借 50 钟表不像其他商品，用过几天还是崭新如故绝无损失，价格也不因用过几天就会减少。汽车年年推出新型，钟表可没有。

S 公司赞同他这个别开生面的计划。

一般顾客拿衣来修理，好几天没表在手，至感不便。如今，只要到这家钟表店修理，还可以免费戴用名牌钟表，所以都往这个店里挤。这家钟表店的新奇作风，一传十，十传百，生意就此比前更好了。

另外，对用过的身旁物，人总是或多或少有一种感情，来取回修理的表时，不免顺便问一声：

“这块借用的表，是多少钱呀？”

表行老板因此又生出一个新主意：借出去的表，一定比拿来修理的要高一级，没有日历的就借他日历表，没有防水功能的，就借他防水表。

这么一来，新表的卖出量，也比前更多了。

这叫做拿别人的东西做生意，而且还大赚特赚。你必须承认，这种全靠超乎常人的创意赚钱，是很高明的。

吸引顾客来店里

吊吊顾客的胃口，也是生财方法之一。

下面说的是一则真故事。

美国一位油漆商人，名叫罗勃，是出名的商界奇才。他从赤贫出身，成为称雄一方的商界巨子。

有一次，为了促进销售额，他想出一套妙计。

他查了电话簿，开出 1000 个有希望跟他做生意的顾客名单。他向这 1000 个人，邮寄赠品。您猜，他寄的是什么赠品？

“清除油漆用的各种刷子”！

寄赠品给顾客，本来并没有什么稀奇，谁都会想得出来。而他寄赠品，不同就在于他懂得顾客的心理——寄出去的这些刷子，有刷柄，没有刷毛。

他留了一个“尾巴”，目的在于引顾客上钩。刷毛部分留下来不寄，信上附了一句：

“如有需要，请驾临敝店。”

据说，接信后，亲自到店里索取刷毛的，多达八成。

就怕您不来，一来就难逃掏钱购买的结果。

这些人，以后都成了他店里的常客。两年间，他们卖出了 5 倍以上的货品。

做生意的第一步，就是要千方百计吸引顾客到店里来，只要顾客一来，不怕生意做不好。

如果顾客来了一大群，却无法促成交易，那还奢谈什么赚钱？用悬疑的手法吸引顾客，再想办法促成交易，做生意本来就该这样。

商人的诚意

美津浓，是日本一位极有商业脑筋的商人。

他制造的世界性运动器具，使他的公司一年的营业额高达 20 亿日元。

他们出售的运动衫，都附了这样的纸条：

“ 这种运动衫，使用的是本国最好的染料。

染色的技术，更是本国最好的。

但是，我们感到最遗憾的是，酱紫色系统的颜色，至今，还没法儿做到永不褪色。 ”

他把这商品上还存在的缺点，明明白白地告诉了消费者，使那些同行，不免大吃一惊。

这个事实，只能做一种解释：美津浓有强烈无比的“ 商业良心 ”，他不想期骗顾客，好的说好，若品质还不够理想，他也是据实抖出来。

他表现的是商人的诚意。

这种不隐瞒事实的做法，曾经在公司内部引起激烈的辩论。干部们甚至强调，不妨掺一点假，反正消费者也奈何不了我的。

美津浓择善而从之，说，这种欺瞒顾客的生意，他宁愿关门不做。

不隐瞒实情的结果是，社会大众对美津浓的诚实作风，满口称赞；美津浓的产品也因此造成了强烈的宣传印象，而独步日本市场，饮誉不衰。

寄信人的姓名

寄信，当然要写明寄信人的地址和姓名，否则，是一件极不礼貌的事。

这是传统的作风。但是，创意最怕的是流于传统，拘泥于习性，从这个角度来看，创意必须带点反叛传统的意味。这种意味愈浓，激发出来的创意，愈令人刮目相看。

来自美国工商协会的一个统计数字指出：不知发信者是谁的信，收信的人拆开来看的比率，高达 90%。

在如今这个邮寄宣传品渐渐受商业界重视的时代，这个统计数字。对企划人员无疑是一大启示。

想想，煞费脑筋设计的宣传品，要是收件人瞄都懒得瞄一眼，随手将它扔进纸篓，您说，岂不是功亏一■？

为了防止发生这种情形，虽然冒失了一点，但大可把寄信人隐秘不宣，引起收信人急欲拆开的好奇心。

退一步说，即使非用公司地址或公司名称不可，也得设法加些悬念、扣住对方的心才好。

日本田边经营顾问完整寄出的信封上，有一次，使用的就是好大一个红色大印，盖个“亲”字样令人视觉一新，这必定也是大动脑筋的结果。

有个例成功的例子，是美国爱乐发商社寄给顾客的信，信封上写的是：

“您是一万个人中选出的一位，祈盼拆阅。”

迁址通知

商店为了营业需要，有时候，不得不迁地址，变换地址不免来个搬家通知。

一般商店的迁址通知，都是墨守成规的，红纸黑字，写的是：

“本店已经迁往××街××号，特此敬告旧友新知，

请照常惠顾。”

公式化地写上几个字，便算交待清楚了。

你去买东西，或上馆子，面对这种千篇一律的通知，相信在您的心里，会兴起莫名的抗拒意识：

“哼，才懒得再惠顾哩！”

纽约有一家法国菜餐厅，为了扩大营业，只好另觅新址。在迁往新址的一年间，他们把一辆交通车停在旧址门前，每天定时开几班车到新址。这个办法，不但让不知迁址的旧客感到方便，也吸引了不少好奇的新顾客。

另一家传手艺企划公司的迁址通知，更绝。

他们迁址后，寄给旧客户一封信，信上只写：

“我们已经搬到新地址去办公了。”

信封、信纸上都找不到新地址，接到信的顾客好生奇怪，因为信封里还附了一个橡皮章，顾客自然好奇地拿起，往纸上一盖，赫然现出那家公司的地址。

收信的人不仅拍案叫绝，对这家公司的创意，赞佩不已，印象也更深一层。

戏法人人会变，重要的是，您要变得叫人对您另眼相看！

停业理由

“今日停业”

我们经常看到店铺的门口，总桂着这种字牌。斗大字的停业牌，高高地挂在门墙上，叫人看了觉得没有一丝人情味。

顾客往往不记得某行某业的公休日，趁兴而来，败兴而回。所以为了防止顾客产生不满的情绪，就必须动动脑筋。设法使专程来的顾客，不只谅解，还能留下深刻的印象，这才是待客之理。

公休就是公休，休假就是休假，有什么好解释的。一般商店老板抱的是这种理所当然、习以为常、不以为怪的想法。他们的生意也就常年平平、没什么突出可言了。

“因开展员工的慰劳旅行活动，暂停营业一天。”

这种写法，稍胜一筹，但留给顾客的印象是：

“只顾到自己，而把老远赶来的顾客置之不理。”

美国的罗尔士顿药房，就懂得这个道理。他们悬挂的休业牌，写的是：

“为了参加同业工会举办的年度大会，带回新知识和新情报，对顾客做更进一步的服务，暂停营业一天。”

年节、例假日、公休日都可以使用类似的方法，对自己的顾客做一个交待。顾客看到措词恳切的休业理由，不但不生气，还乐于再次光临，说不定回去后还把你的顾客至上的作风，大事宣传呢。

第五章　创业篇

自闯事业

做个“一城之主”、“万人之上”的老板，对雄心万丈的人，是一大魅力。可是，独力创业，是不是想像中那么容易，需要研究、考虑。

“自闯事业”之潮流只要冷静地想一想，是不能跟“迷你裙”、“太阳镜”之类服饰的流行而相提并论的。

挂冠而去，前途就一片灿烂光明——这个似是而非的观察，不知误了多少刚出道的小伙子。

看到一群企业怪杰的成就，就认为“事有可为”而轻率辞职。这些人大多没有认清“跳出公司自创事业，以个人力量在社会上竞争，其中的艰苦超乎想像”的实情。

我不是反对独立创业，还要说，大丈夫理当如此。“艰苦处超乎想象”是不可争辨的事实。但是，一旦事成，你会觉得做一个经营者，越发值得。

我要强调的是，目前急于创业的人，大多心情迫切，于创业艰苦的一面，总以为只要跳出“伙计的苦海”，赚钱只是谈笑之间的事，抱如此轻浮的态度，跳进去的怕不是钱堆，而是“泪海”了。

我主张创业之前必须做一段时期的伙计，煎熬煎熬自己。每呆在一家公司，就先学学如何全力工作、吸取广泛的商场知识，这比只盲目想创业来得重要。

这种人，才晋升得快，也学得多。当他真的创业时，成功的比率，也要大得多。

停下来想一想

您可知道，日本关西的大富翁——鸿池，是怎么致富的吗？

鸿池干的是造酒业。有一次，他把一个懒散成性的男子解雇了。这个给炒了鱿鱼的男子，心里很气，临走的时候，送了一份“礼物”给老板——抓了一把灰，丢进酒桶，然后扬长而去。

这真是“一锅稀饭，掉进一颗老鼠屎——完蛋”。整桶的酒，都报销了。换了一般人，只有自认倒霉，把偌大桶的酒，倒掉算了。而鸿池毕竟是鸿池，他不肯马上把整桶的酒弃掉。搔头摸腮了半天，一直要逼自己想出一个补救的办法。

不一会儿，他惊异地发现，原来黄浊浊的酒，居然渐渐澄清了——原来，黑灰发生了沉淀作用，使浑酒成为清酒了。

当时，造酒界卖的只有浊酒，这把黑灰却带给他一个灵感。自此他弃浊就清，大卖清酒。

清酒不但味道甘美可口，凭那清醇的样子，就格外吸引人想去品尝一番。何况，卖清酒的又只此一家，黑灰的秘密也无人知悉。鸿池就凭这些，不出几年，成了巨富。

您说，这是可遇不可求的“偶然的胜利”吗？也许，这种幸运的事，类似于中了头奖，可能性低到几十万分之一。但切莫忘了，鸿池就是善于抓住机会，遇到了问题不肯罢休，停下来想一想。这“想一想”，才是他成功致富的关键！换了别人，不一定会有同样的结果哩。

慰劳司机

餐馆到处林立，营业至深夜的也比比皆是；生意上的竞争，愈趋白热化。

如果您想开餐馆，以平常的手法，是很难立足的。这里告诉您，在开张第一天，来个出人意料的开店慰劳大宴，不但可以轰动四方，效果也会非常深远。

餐厅开张的第一批宾客是全市的出租车司机。事先，向各出租车公司发了请贴，请司机们参加餐厅的慰劳大宴。

在宴会上，向司机们表示：

“ 各位每天为市民服务到深夜，实在太辛苦了。我们趁这个机会，慰劳各位。 ”

这种做法，摆出的气势不但很大，也有社会意义，确是闻所未闻。报纸、电视台绝不会轻易放过采放的机会，一定竞相报导，可以让新闻界对您的餐厅做一番免费、详尽的宣传。

那些有感于一宴之情的司机，对餐厅的意义非凡的举动，印象绝难抹灭。所以，深夜从舞厅、酒吧、咖啡店出来的顾客，只要问起“ 宵夜何处去 ”，司机们必定把他们一批批送到您的餐厅来。

这是美国波士顿市妮那餐馆成功的实例。

动物出租业

爱基洛是酷爱奇禽异兽的英国人。

他对禽兽的喜爱，几乎到了狂热的程度。他有空地数亩，他将它变成私人动物园。他本人也整天跟这飞鸟走兽混在一起。

只要身上有钱，他就去买动物回来，悉心饲养，乐在其中。

不光是养，还抽出时间，把一些特殊技巧，按部就班地教给它们。大家都称他为“ 动物狂 ”。

他养的动物很多，小至猫儿、鸟雀，大至黑熊、非洲巨象，真的无类不有。

一天，他站在自己的动物园内，想到饲养费、饲料费日见增加，长此以往，开销之大，会逼得他焦头烂额。于是他认真地考虑如何利用这一批常人没有的动物，好好发一笔财。当然不是发一夕之间获得巨额财富那种横财。将自己的嗜好，变成有利可图的事业，也就是做将嗜好与利益，两相兼顾的生意，应该是大有可为的。

他怎么个做法？利用这些奇禽异兽，他兴办了前所未有的“ 动物出租业 ”。

就因为他所养的鸟鲁训练有方，与众不同，驯良、乖巧兼而有之，他的服务又做得好。所以都市里那些大公司、大机构，只要有什么重要的庆典仪式，主办人都会跑来向他租借这些鸟兽。

付费方式有按时、按日论酬两种。他收费并不高，因此名声远播， 50 公里内的市镇，客户就有 100 来家。一枝独秀的行业，利市百倍自然是意料中的事了。

在日常用品上动脑筋

日常用品，并不都是十全十美的，但有时候，只改动一下就人人称善，皆大欢喜。

在日常用品上动脑筋的好处是，万一有个名堂，由于销量大，所获得的利润也相当大，实在值得一试。

犹太人经商的要诀是，从女人身上赚钱，从吃的方面赚钱，这两个项目，市场是绝不会枯竭的。女人最舍得花钱，爱美，爱装扮，同时，女人也是一家经费的主宰。据全球性的调查，女人握有一家中七成以上的经济控制权。吃方面呢，一日三餐是人人免不了的，除了三餐，宴会，交际、交易都免不了扯到吃，市场潜力比任何项止目都要大。所以，不做生意便罢，想做生意，最好朝这两个方向发展，赚钱的机会总比其他项目来得稳当，来得有前途。

日本味索公司，有一次，争求产品的改良意见。一位主妇说：何不把瓶口改大些。咋一听似乎没什么奇特，深入一想，就发现它的大道理，瓶口改大，主妇们用起味素来，数量就比往常要多。味素又是家家三餐必用的消费品，若全国的家庭用量一增，总的数目就一定很可观，无形中大大提高了味素公司的销售量，一年中产生了销量增加 10 倍的惊人效果。

美国加州的一家商行，出售一附有温度计的汤匙，甚受家庭主妇的欢迎。

发明这种东西的根据是：把食物喂给孩子吃的时候，由于不知食物热到什么程度，烫伤了小孩，因而吓得慌张失色的母亲，世界上一定很多。

事实上，这个特制汤匙一出，销路奇佳。门市价格 5 美元。一支汤匙，高达 5 美元！都仍然卖得很好，可见创意值钱的程度了。

园艺专用钉子鞋

钉子鞋只能在运动场上穿吗？

错了！英国马凯鞋店的老板，想到运动场上大多是草地，钉子鞋连高尔夫球场的草都不会踏伤，穿了它在庭院的草坪上，不在禁止之列。那么，何不把钉子鞋卖给那些整理庭院的人？

为了求证他的想法，他特地拜访园艺专家。专家告诉他，钉子鞋对草根的空气流通，大有帮助。

英国盛行高尔夫球，再循这条路线卖钉子鞋，不容易敌得过同行，想获得厚利，更是妄想。

这位鞋店老板，将原来的钉子鞋的形状，稍加改变，命名为“庭院专用钉子鞋。”

大家都晓得英国人很喜爱整理庭院，一有闲暇，就在园里种这种那，这是举世公认的事。鞋店老板看准这一点，自信这种新用途的钉子鞋，市场潜力必十分可观。

此鞋一出，果然畅销无阻，一天之内卖到数千双。

他立即申请“新鞋专利”，没几年，他就成了名符其实的百万富翁了。

点子不怕小，小地方就藏着赚亿万元的机会。一般人，就是懒得去动这脑筋，就算动了这种脑筋，却又不能进一步去实行。成功致富，跟这些人完全无缘，想出人头地，要比别人超前一步，这是最要紧的。

代办处

詹卜逊是美国一家银行的经理。

他一直思考着一个问题，如何简化顾客的存款手续，减少银行和顾客双方的时间，不但顾客方便，银行的存款额也可以增加。他特别注意到，有什么办法让忙碌的主妇们，以最简便的方法参加储蓄。

有一天，他出差到洛衫矶，站在超级市场，看到那些川流不息的主妇、推着车来买东西。忽然，一个创意闪过脑际。

他想，何不在热闹的超级市场，设立银行代办处？

如要设立银行或分行，必须获得州政府的准许，但是，设立代办处或代理店，这道手续就免了。

名称可以叫做“储蓄代办处”。主妇们每天来买菜的时候，顺路存进的钱，由代办处按日转交给银行，事情不就了了？

主意打定，他写了一张报告，上级准予试办，他就在自己管辖的地区，设立了好几个“代办处”。

事实证明，詹卜逊负责的地区，存款率一天比一天高。一年下来，他的分行，存款倾比前一年增加了 1 倍多。在全国的存款比赛中，轻易地夺得冠军。

詹卜逊由于创造了这次佳绩，获得晋升的殊荣。

到外国观光

只要善于运用头脑，是不愁没钱赚的。

A 君有一次跟 C 公司的宣传课长见了一面。

那位课长说：“ 您经常到外国游历，下次出国，请你把我们公司的包装纸袋也一并带去。到哪里，就拍个照寄回来。 ”

课长打的算盘是：A 君每到一国就拍照，如镜头里有人带着 c 公司的包装纸袋，C 公司就可以宣传说，他们的商品已经卖到世界各地了。

过不多久，A 君开始中南美洲之行。不料，C 公司忽然说，前次托他拍照的计划已经取消。A 君虽心里不悦，但一转念，想出了一个发财的好主意。

A 君买了很多小厂生产的衣服，打算每到一处观光，就穿上这些衣服，拍下照片。他不穿大厂生产的衣服，理由是，那些大厂财力雄厚，拥有自己的摄像队，不断派人到海外拍照，不会买他这种非专家所拍的照片。

因此，他拍照时穿的，只限于小服装店买的，例如，印有某饭店标志的游泳衣，或是印着小厂商标的运动衫。

这些照片，还配以动人的文字。

“ 出现在××饭店的××牌泳装 ”。

“ 墨西哥海滩，穿××牌衬衫的钓鱼的观光客。 ”

这些照片每张只有 5 元、10 元，却卖给缝制那些成衣的厂商两、三千元，利润之高实在惊人。有些厂商，甚至送几套西装巴结他。请他下一次多照几张回来。

大酬宾活动

一位身材苗条、面貌姣好的美妇，在透明的玻璃柜内，对着路过的人，大声叫嚷：

“请救救我，设法把我放出去！”

面对这种情况，请问，谁不会驻足而观？

当大伙儿群集在柜外，欲观究底时，这迷人的姑娘，就指着身旁那新牌子香烟说：

“不把这些香烟卖光，我就不能出去，请大家帮个忙”。

这是加拿大埃特蒙顿市，去年举行的 Sportsman filter 大酬宾活动时，一位商人想出来的奇特创意。

柜内还放着床铺、棉被、小餐桌，表示在没卖完那堆积如山的烟之前，女子只得在柜内吃饭、睡觉。

“我们去看那俏女郎睡觉的镜头吧。”

“赶快去看看，他吃的是什么饭吧……。”

如此这般，消息传得真快，玻璃柜前，整天有一大群人推来挤去的。

100 万包香烟，据说，在 130 小时又 37 分钟之后，全部卖光。

这个新推出的香烟，就靠这个绝妙的广告手法，打响了第一炮，名震全国。短短几天内，就跻身名牌香烟之林。

请个美人儿，在柜子内过几天，花费不会太多，但达到的效果，却左右了整个企业。创意的重要，由此可见。

保险的重要性

招揽人来投保，并不是想象中那么容易。

人情招揽毕竟有它的局限，直接招揽更得练就一身好功夫才能无往不利。

干招揽保险的，在先进国家，由于民众对保险的认识，比一般落后国家——在落后国家人称招揽保险为“推销死亡”——还要深切。招揽的时候碰到的阻力，就少了很多，但仍然是一种颇富挑战性的行业，没有两三手，想沾到边，着实也不容易。

物色训练招揽保险的人才，是保险公司向来最感头痛的。

在日本，很多丈夫病故的女性，由于必须独立生活，干起保险推销员的为数最多。保险公司对这些女性，也只当一般推销员看待。

可是，这个消息一传到美国德萨保险公司，头头的耳朵里，他们立即就创造了一套方案出来。

他们也招来一群寡妇，不同的是，让她们打出一个宣传标语：

“假如我的太夫当年懂得参加保险，今天，我就不必这么辛辛苦苦做挨家挨户的推销工作了。”

用这种经验之谈，说服不愿参加保险的人，效果之大，叫人难以置信。

搬出这种推销术，不仅使更多的人认识了保险的重要性，那些心理脆弱的主妇，睹今思后，也会极力劝丈夫立刻参加保险。

一句偶然听到、记起的话，只要懂得运用，往往就是成功的契机。

幸运之降临

幸运或幸福，是人人析求的，这是中外皆的现象。有些地方的寺庙，香火终年不绝，善男信女逢年过节挤得水泄不通。他们的目的，还不是祈求神佛保佑，讨个幸运、幸福？

看准一般人的这种心理，动这方面的主意而大赚其钱的，也不在少数。

欧美各国，很早就有一种传说：

如果在新钱包里放进 6 个便土小钱，带这个钱包的人，就会有幸运降临。

美国达拉斯百货店，为了促进销售，开了一次策略性的会议。会上提出来的意见，多达几十种，但没有一样是全体人员感到新鲜而对促销有把握的。

一位主任最后提出“放 6 个便士财神”的构想。

他说，幸运是人人祈求的，依照古老传说，钱包里放 6 便士可以带来鸿运。何不利用这个传说，凡购买本店的东西达多少元以上者就可得到“放了 6 便士的新钱包”一个，多买多送。

钱包里，可以烫上这样的字：

“说不定，您会笑我们迷信。但传说的神秘，却人人喜爱，但愿幸运真能降临到您身上。”

结果是，与会者一致通过，几家制造钱包的厂商闻讯，愿意以半价提供赠品。推出此计划后，营业额出奇地的高起来，报纸也竞相刊登这个花边消息，把店名传播得全国皆知了。

中奖的希望

参加新车展览会（或其他商业性展览会）的人士，大多数是走马观花，绕场如蚁，吃一份，喝几杯鸡尾酒，拿了不值几块钱的纪念品，就此一哄而散。

至于展览会的目的——展示新车交通（或各种产品的效能），使它广为人知，这目标，是不是百分之百达到了，可就只有天晓得让与会人士明白新车效能，至少也得设法让他们坐上驾驶座，试试方向盘或刹车的情况，才能使准顾客对新车引起好感。

美国兰鲁罗公司在新车展览会上，使出了新手法。

顾客在门中部人口处，可拿到有奖测验纸，要知道答案，势必进入车内。车子里，预先布置了“魔术发光器”，客人坐到驾驶座，把测验纸放上去，就能浮现出中奖号码。

他们事先在各种传播媒体上登出参加用的测验纸格式。因此。这一年参观展览会的人，掀起了前所未有的热潮。这些人，不仅满怀中奖的希望，也怀了一份好奇心，想看一看这个“魔术发光器”究竟是什么玩意儿。

商业竞争日趋激烈的这个年头，要是只知沿用旧法，是很难达到宣传效果的。吸引成千上万的人来参观，让他们有机会仔细观察你的产品的新构造，进而促进销售，实在有必要在创意上，好好下一番功夫。

同时处理几件事

主妇的理家能力，可以从她在厨房的工作情况，看出个端倪。

最笨的是，同一时间只做单项工作。例如，烧开水，就傻站着等水沸腾了才做第二件事。伶俐的女性，就懂得在这个时间剥豆皮、切蔬菜，同时进行几样事。

在公司领高薪的人，大多身负重责，具同时处理数件复杂工作的高超能力。只能从事单项工作的人，在公司的地位绝不会高到哪里去。

一上班，只为一件工作而从早忙到晚，这种人，哪有资格当重任者？如果人人如此，公司的业绩怎能有突出、惊人的表现？

我正在从事某项工作，哪有时间管其他事？——这么叫嚷的人，是一辈子当小职员的材料。同时进行不同性质的三、五项工作（亲手处理也好，假部下之手处理也好），而仍绰有余力——这才是可造人才。

话说回来，虽然有同时处理几件事的能力，但并没有多大的效果，这也只能视为下下之才。

“同时处理”应该采取重点主义，辨缓急，察轻重，否则所谓同时进行，就失去了它的意义。

一个干练之才，一天里至少要确实进行 4 项工作。

课长、经理级的干部，至少也要处理 6—10 件。

十几个人的单位，若一天只能完成 10 件以内的工作，机构本身就已经有了问题，不动大手术，迟早会给公司带来危机。

为公司出力

一个企业的员工，他所扮演的角色、可以分为三类：

（1）出钱的人。

（2）出汗的人。

（3）出脑的人。

在一个企业里，三样都出的人绝对没有（独个儿经营的商人另当别论），出资又经营的，顶多也占两样。

出钱指的是资本家；出汗指的是靠一双腿、一张嘴奔跑的营业人员，或是工厂从事生产的工人；出脑指的是产品开发或企划部门的人员。

三者一体，朝同一目标卖力，企业才能一日千里，不断成长。

不出钱、不出力，也懒得出脑力。这种人，势必无法完成团体目标之下的各种行动，被戴上“失职”的帽子，是迟早的事。

无法出两种力，起码出一种力总可以吧？

这是当职员的人不能违抗的使命，谁也没有理由拒绝公司的这个要求。

出汗是最讨厌的事，动脑筋出主意嘛，也不是那块料子，只对领薪水、吃喝、玩乐有兴趣——这种人，只能称为“颓废职员”。

我究竟献出了些什么？我应该再献出些什么？

一个职员要经常这样扪心自问、自省，才不至于成为单位里的“多余物”。

摸清地理方向

不谙地理的人，绝不是做生意的材料。

摸不清方向，表示无法迅速掌握大局。

观察事物，要从点到线、再到面，所见才能宽阔，才能博采广取，行事自然稳当，效果自然卓越。要是所见只局限于点，见闻闭塞，自然难有大的发展。

到了某观光胜地。饱览山川之秀，只记得花草可爱，餐点可口；站在古城废墟，只对倾塌的城墙留下凄凉的回忆。这种只从视觉的现象来捕捉外界事物的人，绝不会去想：

在没有机械的时代，如何筑起这么宏伟的城墙？这种城堡对当时的民众有什么影响？

去旅行，若只知对交通工具做点滴的把握，这跟 10 岁孩童的游玩，有什么两样？到这个高山应搭哪一路的火车？换车走几公里可以到哪一站？海拔多少？有些什么产物？……您对包括时间、空间在内的线与面不能做这种一系列的掌握与分析，还奢谈什么创业、经营、管理？

忌谈方向、地理的人，做任何事都无法把住大局，可以一口咬定他绝非领袖之才。透露自己对方向、地理的无知，等于宣扬你对事物的把握、分析也最无能。这无异于为自己贴上了“我非干才”的标签。

只要用一点心，谁都可以把方向、地理摸得清楚，若想一路腾达，请立刻在这方面下点功夫！

避免生产要素的浪费

增加生产的方法，第一件事是提高品质，然后是添加机器。再不就是双管齐下（一面提高品质，一面添加设备），最后逼不得已才增人。生产计划的变卦往往是突然性的，人多工作少，会造成极大的浪费，所以员工数目必须严格限制。

这并不等于说，设备可以任意增加，而是说，设备的使用确实常有漏洞。例如，有的人大搞派系，自己的单位剩余的设备，却宁愿闲置、不借给另一个部门。

再譬如说，这里有 10 个工作单位，各有两台设备闭置不用，以整个工作来说，是 20 台设备弃而不用，不是很惊人的浪费吗？

除了特殊用途的设备，不要轻易地把机器固定——例如，用水泥将它封得结结实实的。

每台机器，最好都装上塑料轮子。如此、不但可以移动自如，也不会毁伤地板。

配线、配管，更应顾虑到机动性。

把机器设备固定得死死的，万一生产计划有了变动，非移动它不可时，则必须先敲开地基，再来重装。这时候，又得动用很多人力，耗费不少时间和精力，搞不好在敲敲打打、搬上搬下之中，把原本是好端端的机器，敲出毛病、搬出毛病来了，实在是自找麻烦。

缺少进取心、缺少积极性的干部，最常发的牢骚是，机器不足，或是人员不够。面对此，你可不能有求必应，养成他们懒得动脑筋的习惯。像上述没有先见之明的错误，都是不该有的。

该不该添购

“外国机器的确好，价格虽然点，但到底经得起使用，既精密又耐久，所以终归是划算的。”

这是老生常谈，事实也是如此。

问题是,花巨款进口的优秀机器,是不是使用得法？是不是物尽其用了？同时，外国机器若不熟涪它的使用方法，往往只能发挥数分之一的力量，不是太“暴殄天物”了？

新机器进厂，起初是为了好奇，总会认真操作，如果又是自己的单位采购的，当然不敢掉以轻心。但是，5 分钟热度一过，怕是另一番景况了。

所以，机器设备还是“稍感不足”为佳，不足的部分、就促其努力改善，以资补救，这才是上上之策。

机器设备有没有添购的必要，必须根据各种资料（现有人员、原有设备及产品销售量等），做一次冷静的分析。如早单以主观的看法来决定该不该购买，那是下下之策。

该不该添购，至少要分三个等级来分析。

（1）A 级，没有这种设备，的确无法生产。

（2）B 级，有这种设备，的确无法提高效率。

（3）C 级，有这种设备，作业才称心方便。

c 级设备，只有钱多得无处花，才可以考虑购买。

B 级呢，旧机器仍有改善补救的余地。

只有 A 级的设备，才可以列入购买计划。

这就是说，缓急有序，轻重不能倒置。这么认真考虑购买不购买，才不至于闲置人力和设备。

第六章　言谈篇

即时确认的效果

美国某工厂曾就工作方面的评估做了一项实验，首先将员工分为 A、B 两组，记录双方作业的进度。A 级是在当天进行琐碎的作业之后，先确认“完成”、“未完成”之后再继续下一个步骤的。B 组则是待所有的工作全部完成之后，再核对工作“完成”与否。

实验结果显示，A 组的进度远比 B 组快。这项实验也使我们了解，进行作业或工作时如果未进行评估即继续下去，员工的作业效率及学习能力均会降低；反之，在工作中，如果能够在告一段落时便予以评估，即可提高员工的作业及学习效果。这便是心理学上所谓的“即时确认”。

当然，这种心理作用也可应用在教导部属工作上面。一般说来，当部属工作顺利时，上司极易在匆忙之中认为那是理所当然的。于是，部属由于在感情上较少有所起伏，而变成对工作漠不关心。反之，在部属成功时，如果能够适时地给予赞美，则其学习意愿相对地也会提高。

据说，最近在职业球赛中，大部分的关系机构均会提供大笔奖金，作为争取冠军的诱饵，这可说正是针对“即时确认”效果所做的安排。

当然，就金钱而言，对于年收入极高的职业球员来说，那些奖金根本不足挂齿，但他们仍会因此更加努力，以赢得代表荣誉的奖金。

由于一般公司并不适宜以金钱作为达到“即时确认”效果的方式，因此不妨以“赞美的言词”代替之。赞美本身对于教导部属确是一项极有用的手段，只需看准时机，适时地对部属加以赞美，往往可使部属工作的效果大为提高。

在第三者面前赞美部属

诚加以上所述，“赞美”乃是提高部属学习意愿、强化教导效果的方式之一。在此值得一提的是，当上司直接赞美部属时，对方极可能以为那是一种口是心非的应酬话、恭维话，目的只在于安慰其属下罢了。然而，赞美若是透过第三者的传达，效果便截然不同了。此时，当事者必认为那是认真的赞美，毫无虚伪，于是往往真诚地接受，为之感激不已。当然在深受鼓动之下，这位属下会更加努力学习，自是可想而知的。

事实上，在我们的周围，可把这种方法派上用场之处更是不胜枚举。例如父母希望孩子用功读书时，也可利用此怯。笔者的一位友人每当女儿经过客厅时，便故意与妻子谈到女儿的功课问题。据说他装作若无其事地大肆赞美女儿的功课成绩好，使女儿信以为真，心想：“是的，那我要更好好读书了。”

在评估部属的工作时，当然更可以使用此法。例如让部瞩的顶头上司说句好话，或故意在部属的妻子面前赞美该部属。这些方法都是为了抓住部属的感情，以让他产生学习的意愿。

教导部属失败的经验

有位某公司的高级干部曾提及，他们公司中有 A、B 两位课长，A 毕业于一流大学，进入公司 10 年之后，升为课长，被公司同仁公认是敏锐干练的干部。具有辉煌的业绩；B 则不太受人注意，他是进入公司 17 年之后，与 A 同时升为课长。B 非但没有辉　煌的业绩， 且公司上下人人都知晓他曾有多次的失败经历。

他们两人在公司内的竞争，众人皆认为 A 占上风，但事情却不然。截至目前为止，胜利仍归于 B。在他们同时成为课长那年，彼此的业绩不分上下，直到第二年之后，B 开始有了惊人的业绩。A 当然也有业绩，但与 B 相比，却仍有一段距离。

提供此故事的人认为：差别在于彼此对部属的教导方法有所不同。A 教导部属的重点在于举出自己成功的例子，B 则毫不讳言地举出自己失败的经验。两者不同的教法反应在部属的业绩上自然也互有差异。

笔者认为，举出自身的成功例子来教导部属，实在无可厚非，因为成功的例子具有强化教导的效果。然而相比之下，在教导年轻部属时，以失败的例子作为教导法更具效果。

因为，如果所举出的成功经验，略有言过其实之嫌时，部属便会认为上司在吹牛，而对他产生反感。再例如，当精明干练的 A 说出自己成功的体验时，年轻的部属反而自卑地认为，自己可能一辈子也不会有 A 的成就。部属由于反感或自卑感，甚至可能由于对失败的过度恐惧，因而情绪低落。

相反地，失败对于年轻的部属而言，是习以为常的事。所以对他们谈及失败的经验时，反而可使他们产生亲切感，较易于接受。

当他们了解自己的上司也经常失败时，会认为自己偶而有失败，并非不可原谅，于是无形中便在心理上建立起不畏失败的基础。然而话虽如此，若真要把自己感到无脸的事，毫不掩饰地向对方坦述，则无疑需要相当大的勇气。但是，凡是身为上司的均应有这样的认知：只要不是自己真正引以为耻的经历，或是凭空捏造的故事，部属们是不会没有兴趣聆听的。

将谈话内容概括为三点

我们不难发现，每逢职业球队新教练就职时，许多球队往往会使用醒目的字眼做为标语。这些新鲜的标语不但能重振士气，也能使球队的气氛焕然一新。印象中的会令人产生偏爱的是某队所呈现出来的是这样标语——“战斗（Fight）、快速（Fast）、新颖（Fresh）。

人们之所以会佩服的并非标语的含意，而是能想到综合 3 个 F 开头的字眼，足以使人产生深刻的印象。

何以使用 3 个字句便会使人产生良好的印象呢？

要知道，“黑或白、是或非、得或失”的相互对立理论，乃是我们日常思考的习惯。然而，在此复杂的世界中，很多事情实际上并非如此单纯，也不是以两项对立的二分法即可予以论定的。例如，既不是 Yes，也不是 No，虽然是失，也是得的情况，在我们日常生活中可谓随处可见。倒是“正反合并”、“三位一体”等，以“三”做为思考基础来说明事物，往往更具说服力。其实，我们所居住的宇宙也是时间、空间、物质此 3 种要索组成的，而立体也可说是由长宽高此 3 维所形成。

所以，在教导仓促了解复杂的事物时，尽量将谈话的内容浓缩成 3 项重点。虽然现实中有些问题，即使浓缩成 3 项仍无法概括地加以说明；然而，超过 4 项以上的重点，虽可使兴趣的范围扩大，通常却不易令人理解。而若浓缩成 3 项重点，则可舍去许多琐碎的异议，成为一种人们较能接受的谈话重点或摘要。

教导以三分钟为限

许多专家在谈到演讲的秘诀时，均认为演讲应以 3 分钟为限。因为，演讲一旦超过 3 分钟，听众的紧张感便会逐渐松懈，如此，演讲者便不易将真正想表达的话语传达给听众。

其次，另一个理由则是，3 分钟乃是命名演讲者感到意犹未尽、恰到好处的最佳时间。因为，虽然大部分的演讲者事先已经订好了主题，但是在谈话过程中仍会想出许多补充。由此一来，反而易使听者的接收效果大打折扣。所以，演讲者应注意：务必使内容简明扼要、直截了当地表达出来。相信此点也适用于教导部属方面。

教导部属——尤其指导新进人员，教导者必定希望他早日学好有关工作的一切知识，所以往往恨不得让他一次便将东西全部学会。但是，学习者当时也许安静聆听，但在事后通常却是印象模糊，甚至完全遗忘！对于教导者而言，自己这般卖命的教导，对方根本不记得，当然会感到愤怒不己。

以学习者的立场而言，他们也有不得己的苦衷。因为切人一个新的环境、对于一切根本毫无概念，上司以这种填鸭的方式不断地进行资料输入，他们当然无法将之深刻地留在脑中。其次，演讲者一再延长时间，不但会使听讲者失去紧张感，甚至可能造成“只闻其声，了解其意”的恶劣情况。所以，教导者一味贪■地，想在一次的机会中传达很多观念给对方，必然无法收到良好的效果。

为了有效地传达教导的内容，应在教导前先将内容整理妥当，并将时间定为 3 分钟，再编排教法。须知，如果教导者意识到教导的时间充裕，则往往容易使内容脱轨，甚至流于不知所云。如此一来，欲将内容顺利地传达给对方，自然相当困难了。

赞美要有根据

笔者有位友人的女儿目前正在学习吉他。由于他们的居处并非豪华的宅邸，而是隔音效果不甚理想的一般屋子，所以这位友人经常被迫聆听不成熟的吉他声。有一天，女儿又开始弹了起来，他便漫不经心地，既不是恭维、也不是怀有恶意地说了声：“不错。”

此时，女儿便立刻生气地说：“哪里是不错？不要轻易下断语！”说完即收起吉他离去。据说，从此以后，很长一段时间即不曾听到吉他声了。

这位友人赞美女儿的方式显然不恰当。当然，如果他是出于真心的赞美，在女儿生气时，就应该说：“我认为你弹得很好才赞美你，你对自己应该有信心才对啊！”相信效果必然不同。

这种情形与赞美部属并无二致。赞美之词若是不着边际，极可能让对方误解，以为是挖苦自己，但如果能具体指出好在哪里，对方便不会产生反感了。

另一方面，赞美本身虽是好意，但如果经常予以不痛不痒的赞美，对方在习以为常之后，便不再心存感激了。也就是说，对方已在心理上形成一种习惯，就象寓言中，看守羊群的孩子一再喊“狼来了”欺骗众人，当狼来了时，众人反而不再相信他一般。所以，一旦当事者本人不认为值得赞美而予以赞美时，他不会心存感激；当你真心诚意要赞美时，反而得不到预期的效果。

记得一位资深教师曾在杂志中表示：“不要轻易赞美人！”他的意思是说，如果没有特别的成果，而经常赞美学生，极易让学生对老师的赞美感到不屑一顾。但一个人如果达成了一直想达成的目标时，则务必予以真诚的赞美。

再如.若是你有意地对居住在日本的外国人说：“你的日本语说的很好”，所得到的反应可能是“你是在讽刺我吗？”所以，赞美他人时应拿出具体的理由。此外，如果赞美的方式不妥，反而会被人轻视。

使部属易于接受

不久前，笔者曾有一次机会与一名教师交谈，话题内容原本是有关医生、护士等职业.后来话锋一转，谈到年轻人比较经得起骂。彼此并皮有同感地认为：那些资深的员工虽然不象年轻人那样稀奇占怪，但是，由于他们过度自信，反而往往经不起劝告。

的确，资深的人由于认为自己的资历深，即使明知自己有错，但是在自尊心的作祟之下，当别人提出劝告时，反而恼羞成怒。有时闹起情绪来，不只是不愿学习，甚至对教导者提出种种反驳，如说“不用你说我也知道”，“你用不着刻意提起”等。换句话说，他们为了保护自尊心，不但以保护自己的想法为优先，而漠视多余，全然失去资深员工的风范。

事实上，教导并非如同故事中的北风与太阳那般盲目地较劲。对上司来说，不妨先考虑对方的立场，给他面子，如此反而可以收到效果。对于尚未具备充分能力的年轻人，当然犯不着低声下气、毕恭毕敬地进行教导；但是，在对资深人员提出忠告时，应以不伤害对方的自尊心为前提，来传达意见或忠告，如此当不难诱发出其意愿，并使之发挥能力。

至于那些并不资深，但也称得上识途老马的部属，则不妨对他们表示：这么做也许更好！即可使他们易于接受。

只是指出部属的错误

瑞士心理学家及精神治疗学家荣格（Jung）首次将人类的性格分为外向型及内向型两种，此后，此二分法便成为性格的基本分类。在教导部属时，亦应先考虑当事人的性格，再决定指导的方法，如此方可提高效果。

基本上，对于外向型性格者，大可毫不客气地纠正其错误。因为，此种类型者在被斥责之后，通常不会留下后遗症。换言之。他们懂得如何将遭受斥责的不甘心理向外扩散，脑中余留下的只是教导的内容。甚至上司若对他们大发雷霆时，他们反而能提高接受的程度。

然而，对于内向性格的人则不可采取前述的方法。由于内向性格者在受到责骂时，情绪会变得非常紧张，且往往将不甘心理积沉于心底。如此一来，不但无法将痛苦往外扩散反而可能因此萎靡不振。对于这种类型的人，唯有采取边教边赞美的方法，才能对他们产生作用。

在教导工作中，当然不能完全赞美部属，所以，对于内向性格者不妨采取以指责代替发怒的方式。换言之，就是注意对方犯下过失的程度，来决定惩罚的轻重。一般说来，性格内向的部属一旦感受到上面正因自己的过失而感到愤怒时，心中难免误认为自己不仅工作能力差，连做人方面也要受到指责，于是挫折感油然而生，甚至怀疑自己究竟是否一无是处。如此的学习效果必然不彰。身为上司者，如果能够只是指出对方的错误，而不是见了面就加以痛斥，相信属下将不至产生诸如上面的想法，而觉得上司并不是在指责自己的为人，只是针对自己在工作中的过失罢了！于是便会虚心学习，努力谋求改进。

痛斥部属之后

无论任何团体，当员工犯下不可原谅的错误时，身为上司的无可避免地要对其加以斥责。然而，一旦呵斥的次数过多，便往往起不了任何作用，且极易使部属认为他们的上司性情暴戾。动辄发怒，进而对上司产生反感。因此，身为上司者只有在真正必要时方可采取痛斥部属的手段。

值得注意的是，真正擅于领导的统率者，在痛斥部属之后。必不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语。因为，任何人在遭受上司的斥责之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽。心中难免会想：我在这家公司别想再往上爬了！如此所造成的结果必然是他更加自暴自弃。

然而，此时上司若能适时地利用一两句温馨的话语来鼓励他。或在事后私下对其他部属表示：我是看他有前途、所以才舍得骂他。如此，当受斥责的部属听了这话后，必可深深体会“爱之深，责则切”的道理，而更加发奋图强。

据说松下幸之助经常在痛斥部属之后当天晚上立刻打电话到该部属的家中，给予一番鼓励与安慰。因此，遭受斥责的部属往往心存感激地认为，上司虽然毫不留情地训了我一顿，但他实在是用心良苦。

如此一来，部属对于责骂的内容更加牢记在心，并且因而大大地提高了工作的自觉性。松下幸之助素有“经营之神”的雅称，他在指挥部属方面的确有其独到之处。

避免流于喋喋不休

相信打过高尔夫球的人必有类似的经验：当你正欲挥杆而起时，身旁常会有人不断地提出忠告。从理论上来说，对方是基于一片好意，这种做法没有错。然而，若要完全听从对方的指示，已相当困难，更何况当事人在心底对此事往往早已存有反感。

据说某位在职业棒球界首屈一指的教练，即属于这种喋喋不休型。当他教导球队时，嘴巴从头到尾便没有停下来过。后来他虽然培养了数名超级棒球手，但却有更多的他旗下的球员，因为无法忍受他喋喋不休的习惯而离他远去。

包括此类教练在内，对所有身为领导者而言，无不希望将自己所有的经验与技巧传授给部属；然而，部属们则未必均能完全接受。而且，如果不是迫切需要指导，部属更可能会将指导者的话当成耳边风。

其次，指导者如果过于热心教导属下，以至操之过急，则此种填鸭式的教法往往逼使部属达到“求知的饱和状态”，无法再容纳多余的指示；如此一来，只会造成部属的“消化不良”而已。在这种情况下，部属在心理上可能给这位主管冠上“唠叨不休”的头衔。即使身为主管者卖力地教得口干舌燥，部属极可能仍不以为然地认为“又开始唠叨了”。而采取放弃听讲的态度。更有甚者，他们人虽在场，但心里却在析祷着：“让台风赶快过去吧！”可见他们对教导者己心存反感。

因此，领导者若真想有效地教导部属，最好为自己留一条“生路”，避免流于“喋喋不休”。

不要揭对方的伤疤

常言道：清官难断家务事。有许多人常常只因听到对方提起一件小事、或对方多说一句话，便怒火中烧，而使争执愈演愈烈。至于夫妻吵架时，使得争执越来越激烈的原因，往往也是互揭对方的疮疤。例如一方口无遮拦地脱口说出：“你过去做了……，”此话一出口，情况便无法收拾了。

为什么旧事重提会引起对方如此的反感和愤怒呢？其实不只是夫妇之间，一般人亦然：当事过境迁之后，总认为自己已得到对方的宽恕，相信对方必然将过去的事忘了，并从此信任对方。所以，当对方重提旧事时，内心自然愤怒至极，认为原来他只是装作忘记，事实上他仍记挂在心！如此一来，不但从此不再相信对方，且可能因此而形同陌路。

这种情形就象美国人对日本人谈起太平洋战争一样，美国人津津乐道，而日本肇事者却总希望避免提起过去所犯下的罪行。

此种心理也可运用在指挥部属的情形中。当上司对部属说“你的毛病又犯了，”相信部属必定感到相当反感。须知上司如果经常重提往事，部属必认为自己的上司就象“秘密警察”一样。从此以后，也许再也不愿向上司倾诉自己的真正想法了。

虽然有很多现实的情况，必须以责备的方式来教导部属，但请切记，绝对禁止再去揭旧的疮疤。

间接的强化作用

人类的性格差异很大，对不同的人若以相同的方式及相同的口吻责骂，所得到的反应将各有不同。

例如，有些人在彼指责之后，很快便能完成工作；反之，有些人在受指责之后，便欲振乏力，简直到了垂死的边缘。而最让上司感到束手无策的，就是后者的类型了。

其实，受到指责便变得萎靡不振的部属、并不代表其工作能力差。以笔者个人的经验而言，此类型的人由于神经较敏感，有时甚至能提出笔者未曾发现的小问题，做为笔者研究方面的参考。换句话说，只要巧妙地将此人的特性引发出来，并加以发挥，必可使其在工作上大有作为。所以，最重要的是让他们莫陷入萎靡不振的状态，如此方有可能对他们做进一步的引导。

如果部属在受责备之后便陷于低靡状态，那么，最好不要当他的面直接责备他，而应采取称赞其他部属的方法。当此部属看到其他人受到称赞时，必会为自己的不振深感内疚，此种方法乃是心理学上“沉默的强化作用”。

根据实验显示，若将工作人员分为两组，其中一组受到谴责，另一组则予以称赞，结果证明后者的工作效率直线上升。相对应地，也可将此法反过来应用，以间接的方式强化员工们的工作意愿。

例如，若有一位部属对于提出报告一事总是十分被动，需要上司不断催促；而一旦予以责备，他就象泄了气的皮球一般，萎缩一团。此时，不妨安排另一位同事前来提出报告，并赞扬此位部属：“你能准时前来提出报告，对我的帮助很大。”相信该部属会对自己未能准时提出报告而自责。由于并非直接责难，因此不但不会使他萎靡不振，而且还可能刺激他的敏感的神经自我反省一番呢！

当然，我们并非意指这种方法百分之百有效，对于某些人而言，可能毫无效果。虽然如此，如果对犯了错误的部属不加以巧妙的责备而采取放任政策、那么部属就更无法进步了。因此、不妨将此方法做为教导部属工作时的一种参考。

先给予赞扬

一个人在 30 岁之后，对于自己所拥有的能力通常已充满相当的信心。在此时期，若予以严格的督促，必可使其发挥出更精湛的才艺。就一般人来说，由于此时自己已精通某事，极易志得意满而变得高傲。因此，这段时期也可说是削减其锐气、纠正其缺点、使其能精益求精的最佳阶段，但是，当他在摸索阶段时，若过份地加以斥责，则原本能施展的才华反而无法伸展。所以，最好的方法是先给予赞扬，待有了成就之后再给予严格的督促。

可惜，目前大部分老板的教导工作却往往采取相反的方式。不妨请各位们心自问：当新进人员或初学者有明显过失时，你是否认为予以斥责是理所当然的？而对于老资格的职员，你是否一味地迎合与称赞？如果正是如此，新进人员必然陷于这样的恶性循环环境中，因犯错误而受到指责→被指责之后便退缩不前→使缺点并非减少→称赞的机会越来越少→丧失自信，缺点增加。

相反地，如果老板能够体会到初学者开始时犯错误是情有可原的，并找出其优点来加以鼓励，必可形成一种良性循环。那就是“老板明知部属有缺点，也要找出优点来赞扬→部属国受到赞扬，而产生自信→由于具有自信，因此即使受到指责，仍可服从，于是有所进步→由于有进步，所以有更多被赞扬的机会。

有位教育家曾经说：“我们若不断地赞扬年轻人，他们必会产生自信，此时，我们便予以严格的督促。这样，他们仍会对自己的能力深具信心，因而能够摆脱低落的情绪，接受更进一步的指导。”所以，身为上司若始终摆出“上司的架子”或“长官的威风”，对部属鸡蛋里面挑骨头，以此获得自我陶醉或乐趣，则部属心理上必会形成“责备的挫折”，在关键时刻只会麻木不仁，以为上司的老毛病又发作了。如此，对事情本身将是毫无益处可言的。

表明对部属的善意

“教育”两字在德语中是指“将隐藏的予以显露，及时引导”之意。至于在商场上，由于目的在于发掘部属与生具有的能力，因此可将教育的重点放在教育新进人员，并不断加以鼓励之上。

相信大多数教导他人者都不会怀有恶意。然而，学习者却往往矫在过正，除了倾向于以不良的特殊个案做为例子之外，也往往要先了解教导者是否有真心。假如教导者的教导方式严厉，受教育的人必然产生极强烈的反感，认为对方看不起自己，甚至以为指导者在故意找他的麻烦。然而，在教育的过程中，有时却不得不诉诸严厉的指责，或以命令的口吻让学员去做其能力所及的工作。因为毕竟，人们总不可能凡事均以笑脸去教导他人。话虽如此，在严格的教育之中，若不对做法加以说明，或表明指导者的一番好意，则部属对于教导者极易产生误会，进而会抱着排拆的心态。在这种情况下，其学习的意愿自然是没有了。

一般说来，大多数人常会因为喜欢或厌恶某位老师，从而直接影响对该位老师授课内容的兴趣。而表现自己对学生的善意，便是博取学生们产生好感的有效方法。当身为教导者向对方表示：“你将来必定是可造之材”时，当事人心中无不自然地产生“非努力不可”的干劲。这也是鼓励所产生的作用。

就教导工作而言，最要不得的是自以为是地认为不需表白，对方应该知道自己的善意。但尤其对于“懦弱型”的部属，如果不加以表白，即极易使他们低估自己的能力，并由心存不安而影响其学习的意愿。所以，应让部属正确评估自己，不妨勉励他：“如果不是因为你是个有前途的人，一开始我就不会指责你！”或“不能接受指责的人，是不会有长进的。”

适度的责备

我们常说：“失败为成功之母，”意指我们不该将失败视为一种结果而就此终了，也不可将之作为最终的评价。就企业经营方面来说，如果在订立周详计划、并付诸施行之后，却因某种因素而失败可能是在拟定计划时产生了问题，或是在实行时有不恰当的做法或不够努力之处，此时，若毫不客气地指责当事人，则大异于否定了对方的一切努力。所以，倒不如冷静地分析，鼓励其保留优点，克服缺点。

因此，正确的观念应视失败为获得成功的一个阶段，即所谓“失败是成功的里程碑”。同时，为了吸取教训，应教导其毫无保留地舍弃不正确的部分，并给予一定的批评。如果完全不加指责，也往往足以使部属养成为所欲为的习性。所以，适度的责备仍然相当重要。不过，身为上司，应考虑的是如何使之不产生副作用。

无疑地，人们在失败之后，由于受到指责，并被追究责任，难免形成害怕失败的心态。然而，如果一味地避开失败，却又极易养成部属安然无事的消极处世态度。如此一来，不仅导致部属成为不负责任的职员，同时亦不懂得去思考失败的原因。

不过，就人类的心理而言，失败者基于个人的自尊及好胜心，大多均能自我反省。因此，若再受到不断的责备，只会使对方心情更加低落。如此不仅毫无意义，而且可能促使企业竞争力的下降。

以谦虚的态度对待部属

某大出版社的已故知名编辑 H 先生，在该社 1955 年发行创刊杂志时，曾发生以下的一段故事：在创刊前的企划会议中，编辑部某职员建议由日本作家三岛由纪夫任专职作者。然而，从该要杂志的性质而言，这个建议也许会遭到对方的拒绝，但他仍坚信三岛由纪夫乃是最佳的人选。H 先生便表示：“那么让我去拜托他好了。”在三岛由纪夫家中，当主人出现时，H 立刻恭敬地行礼，说：“先生的作品我虽未曾拜读，但有件事必须拜托您……”

三岛由纪夫听了大感惊讶，于是哈哈大笑地回答：“我第一次碰到象你这么诚实的编辑，好吧！我答应你的要求。”

H 在开口之后，便赢得对方的信任。有关此点，我们也可以从心理作用方面来加以说明。

以夫妻为例，当妻子无故地对丈夫说：“你真好”时，丈夫顶多会以为妻子又有什么企图了，而不会感到惊讶。然而，若是初次见面的小姐说出此话，男士则会有不同的感受。换言之，即是相同的话语，由于对象不同，会产生不同的接受方式。

当编辑有事求三岛由纪夫时，从礼貌上，最低限度应阅读一、两部三岛的著作，即使没有读过，也应装作读过。然而，H 先生却但白地承认自己并未读过，并因此赢得了三岛由纪夫的信赖。尽管 H 违背了身为编辑者应有的素养及态度，但却反而顺利达到了目的。这可以说是侥幸，亦可说是运用心理策略所致。

这种方法也可应用在上司与部属的关系上。许多上司在教导部属或要求部属时，极易采取轻视部属的态度；在此种情况下，部属容易怀着反抗的心理充耳不闻。殊不知只要在话前表示：“其实以我的身分，并不能在你面前倚老卖老……，”往往即可轻易地缩短彼此间的距离。

因此，就上司而言，在教导部属时与其摆出一副不可一世的架子，倒不如以谦虚的态度对待部属。如此不仅可在部属心中留下良好的形象，而且部属受人指挥的感觉也会消失，故能以服从的心态听下去。当然，部属自动学习的意愿及责任感也就大为增加。因为，他们心中将会认为：“上司如此看重我们，我们更应做好工作！”

避免含混不明的教导方法

人与人之间的沟涌，所要求的莫过于双方对关键事项明确地表达出来，尤其是有关数字、期间、目标等，切忌语焉不详，否则极易产生误会。就企业而言，意思表达不够明确，有时足以延误工作，甚至产生更大的反作用力。

例如.当部属转达说：“科长，处长刚才找您。”“是不是要我过去？”“好象是吧！”上司必定颇为不快地想：“什么‘好象是吧’，根本连话都说不清楚！”当然以此来断定部属的能力不足，自是失之公平。但表达不明确终究是个极大的缺点。

有些上司在指示部属工作时，可能常如此表示：“好了，这样差不多了”，或“这个部分应以适当的方式重新整理。”上司这种含混不明的教导方法，当然也会使得部属在言行举止中模仿下来。

当一个人在语焉不详、一切均不明确的环境中学习时，无疑亦会养成语焉不详的习惯。所谓的“语焉不详”，是指如此的表达使得可以有很广泛的解释。其实，即使表达得不够明确，部属只要能往好的方面理解，也可达到预期的效果。然而，人类的心理往往倾向于逃避责任，将事情往对自己有利的方面去加以解释。因此，部属可能将上司“不明确的指示”以自己的方式解释成一项轻松的工作去完成。

例如，上司原本以 3 天为限，要求部属尽快完成工作。然而，部属自己的解释可能是“大概一个星期吧！”类似的情形将大大影响工作效率。

“外罚反应”

我们常说：家家有本难念的经。在此所要介绍的便是一位作家家中一段“难念的经”。某日，这位作家的女儿非但未遵守晚上 10 点以前回家的约定，且在第二天醉熏熏地回来了。此时，身为母亲者便气急败坏，不分青红皂白地斥责女儿，并要她向父亲道歉。但是女儿只是苦着一张脸，一语不发。这位作家瞥了女儿一眼，只开口说了一句：“真蠢！”便离开了。以女儿的立场而言，她也许想在父亲说完话之后，替自己辩解，或是提出抗议。没想到父亲先下手力强，说完话立刻离开，使得她无辩解的余地。据说，此后女儿便规规矩矩地按时返家。这位作家的作法是在女儿摆好反抗的架势时，以制止方式，使其自我反省。此法果真奏效。

美国心理学家罗森·柴克做过如下的性格测验：

让受测试者看一幅漫画：漫画中有一辆汽车驶过，并有泥水溅到行人身上。此时驾驶员连声道歉，而行人回答的部分，则由受测试者自行填上。有的人填“冒失鬼，小心一点！”有的人则填”对不起，是我自己不对！”罗森·柴克将各种反应分为“外罚”、“内罚”及”非罚”三种。凡事将责任推于他人者称为“外罚”；认为是自己责任的称为“内罚”；而综合前述两者，能以当时的情形为自己及对方寻求合理的解决之道者，则称为“非罚”。

就近来的风气看，显然以“外罚”反应所占的比例较大。然而，由于“外罚“性格者几乎不考虑问题的原因所在，往往即无法获得自我进步。而加以上那位作家的爱女在显现出”外罚”的一面时，由于父亲的一句话，则变成了“内罚”性格者，从而能在挫折中自我学习。

关于此点，同样可用于教导部属上。以公司职员为例，有些职员在工作方面虽表现得极为突出，但是却常对他人的批评予以辩解，或推倭责任，令上司深感困扰。在这种情况下，最好告诉他：“不要有那么多的意见，只要照办就行了！”或者可以请他说出心里的想法，然后征求他的意见：“你以为应该怎么做呢？”一旦他提不出意见，相信从此之后他便不再闹腾，且能积极地工作了。

如果只是不分青红皂白地予以责备：“不要顶嘴！”则只会增加他的反抗心理，因而助长其“外罚”反应的行为。

营造出困难的情境

自古以来，人们皆相信在恶劣的环境中，往往最能培养出优秀的人才。在一份报纸的读者投稿栏中，曾有这样一则女性的投稿。这位女士表示：由于她的父母平日争吵不断，最后终于步上离婚之途，于是她们几个兄弟姐妹只好凭自己的努力独立生活；但各自结婚之后，均能拥有美满、幸福的家庭。

在此姑且不谈使小孩产生此种想法的是与非。然而，无疑地，当一个人意识到自己亲近的人的缺点或弱点时，必能警觉“自己再也不能依赖对方”或“非依靠自己不可”，这便是产生独立意愿的开始。

在教导部属时，若能巧妙地运用此种心理，即不难成为一位成功的经营者。例如，经营者不妨把公司的缺点——如将已陷于困境等敏感问题公诸于众。如此一来，职员基于危机意识，反而往往能为公司尽力；其次，某些具有才能的职员，也为了一展所长，因而能毫无保留地付出努力。在此种情况下，相信许多优秀的人员即被培育出来了。

事实上，这种做法并不是强调自己无能，而是在心理上企图营造出困难的情境，使部属发挥其潜能。而且，当部属内心感到自己被视为可靠之人时，通常即能产生创造的意愿。

关键语

老练的管理人员，面对顾客，劈口就是：

“我们来访问出色的家庭”。

洞悉人类心理的企业家、请柬上喜欢写上一句：

“我们最愿招待您。”

这些话，可以使对方产生自尊心与优越感。我们称之为“商场的关键语”。

“你可以做碍很好，就托你去办了！”

“在我们科里能够办好这件事的，怕只有你了，偏劳一下吧……”。

上司的这些话，可以激起属下的工作意愿。这种鼓励、信任兼而有之的话，我们称之为“办公室的关键语”。

好好运用“关键语”，您会发现效果奇大。

“关键语”忌露骨过度，流于形式，那就感动不了对方，令人觉得是油腔滑调，诚意可疑，容易招致反效果。

能干的管理老将，灵活地遣同用句，大多懂得关键语的妙处，所以，不但管理有一套，本身也具备呼风风来、唤雨雨来的管理能力，高强之处，往往使人觉得不可思议。

他们的第六感特别敏锐，把人心的机微摸得透彻。对方渴求些什么，想些什么，硬是一眼看穿，即使事出仓促，也应变自如。关键语总是得心应口，适时而出。

管理部属所需要的关键的关键语，在现代管理技术上所占的份量相当重。人，容易被关键语所打动，但是，轮到自己该说关键语时，往往显得木讷、笨拙，无法畅所欲言。

因此，许多人反而粑容易使对方发怒的话，常挂在嘴边上。

“你太差劲，再没有比你反应更迟钝的了……，”

这些只会逼人情绪低落的话，不经大脑，要说就说，这只是徒逞口舌之快罢了。

何不检讨您每天说过的话？哪些惹了上司发火？哪些使部属意志消沉？哪些使同事精神不振？

你会惊异地发现，在每天所犯的错误中，用语不当几乎占了八、九成。

从善意出发的积极性关键语，可以铸出一条通往成功的路——因为，您已经在四周形成了极得人缘的形势，所见都是喜欢您的人。

让人刮目相看

专断独行的上司，最难伺候，但你可以另辟蹊径，使他对你刮目相看。

例如，会议席上，上司提出了某种建议，在场的人只有唯唯喏喏的份，偏偏你一个人另有意见，还坚持不让。

人人未置可否，而你毅然反对，会议桌上，就会掀起一阵高潮。

或者多数人主张跟 A 厂交易，你却力排众议，主张跟 B 厂交易。反正，每一件事你都另有高见就是。

当然，这种违反众意的作法，是伴随着危险的。上司甚至认为你是故意捣蛋，把你列为“问题人物。”

唱反调就得有把握把众人的不满摆干，让他们打心底服你。

唱反调，必须有唱反调的充分理由。根据可靠的情报或调查，手边握有“这么做对公司绝对有利”的数据，你才可以毅然行动。没有充分理由，胡乱唱反调就成为“为反对而反对”，你会被冠上“不驯”的罪名。

重视集体精神的企业，绝不容许有不驯的人物，你迟早会被无情地剔除掉。

比一般人收集更丰富、更佯实的资料，自己又有充分的适应力（如舌战众人的雄辩才能）——没有这种条件，贸然采用唱反周战术的话，不但会挨大家的骂，事后，还会成为原始提案者的眼中钉，甚至会唱掉了饭碗。

有唱反调的条件，而又勇于面对挑战。事成之后，你将集众望于一身。

对待上司夫人

在宴会或其他聚会上，碰到上司夫人，您是如何对付法？

头脑简单的职员，在这时候往往只知道对顶头上司执礼甚恭，对夫人却视如过路老太婆，懒得跟她多讲一句话，从而留给她“举止不逊”或“不通世故”的印象。

有那一天，您成了高职位的候选人，上司夫人就会仅凭当时的不快印象，在枕边大唱反调：

“那种不成熟的人，行吗？”

这么一拨弄，不幸，上司又是软耳根，您的晋升之议，就惨遭腰折。您还加入五里雾中，搞不懂为什么升不上去呢！

当然，繁文褥节不在提倡之列，但交际上最起码的应对礼节，人人应该具备。接触上司夫人，更该心存敬意。就算没人介绍，凭直觉知道了她是上司夫人，您也要自动上前诚恳致意。无此圆熟的应对能力，您就不配做现代企业的干部了。

在社交场所，碰到应该上前招呼的人，居然逡巡不前，或是面对面而手足不听使唤、喉咙沙哑。这种人，在公司里必定是一句“您早”都无法自然说出来的人，怎能在波澜壮阔的工商社会闯荡？

就算上司夫人不怎么样，至少在服饰、举止、风度、修养上，有她足以做人的地方。您要在短短几分钟内，把得准，对她出自肺腑地赞扬一番。

美人向来自负，对溢美之词，早已麻木。但是，莫忘了姿色中等以下的女性，如果有人一眼发觉她的长处，而且又是在众人面前爽口直言，她眉不飞。色不舞，那才怪呢！

说她不把您牢记在心，那是骗人的话！

向上司夫人表露诚直的敬意，绝非奉承，您尽的是人皆应尽的礼节。

一般人太忽略了这个简单的道理，以为向上司夫人致敬，是一种旁门左道的手法，尽量免了。

放弃大好机会，等于自毁印象，没什么行为比这更愚蠢的了。

推销自己

在保守的社会，“ 推销自己 ”、 ”自我宣传 ”，向来被视为心有所图的卑劣行为。

我知道自己很行，这就够了。才能不受重视，或是不为人知，又有什么？可在当今的社会，如果坚持这种想法，您只能默默无闻，一显身手的机会是绝不会轮到您的身上来的。

您有某方面的才干，某种旁人不能企及的能力，就得向上司和前辈，有意无意地表露出来，让他们发觉您是个可造之才。您一声不吭，别人自然是“ 莫宰羊 ”。您的才能长期无法施展，对企业来说，是丧失了一股战斗力，对您来说，就是埋没了大好人才。

平时就设法把自己的才能刻在上司的脑子里，一到人事有变动的时候，上司就会想到您的才能，为您做适当的安排。再不就是向上司推荐您的专长，您就有了脱颖而出的机会。

专长何在，即使整理人事资料的电脑记载得一清二楚，也是无济于事的。重要的是，上司对您的专长有所认识。否则、您就如同被弃在路旁的石头，无人搭理。

当今世界，再也不是隐忍待机的时代，而是设法让人认识您的时代了；也不是好职位自然轮到您的时代，而是好职位自动去抢的时代了。

投身在这种时代，为了推销自己，何必有所顾虑？您应该设法把自己的一切，颇有技巧地一再向上司重复。当然，凡事不能过份，推销得太过火，让上司觉得您这个人脸皮太厚，或不怀好意，可就砸了祸了。个中分际，不能不紧守。

看准时机，以别人莫能企及的实绩做推销自己的实据，效果自然可期。可是，您也别忘了，这种机会不是说来就来的。

所以说，只要机会临头，容不得您考虑再三，您要放开胆子、鼓起勇气，既使推销自己到 120%的程度，也不算过分。

就算大好时机迟迟不来，平时也要尽量抓住小机会，柔和地，适量地——吾气是绝不忘记敬意地，好好推销自己。如此，一而再，再而三，上司自然而然把您这个真村实料的人，记在心头了。

第七章　行为篇

让部属站着倾听

一般人在听人说话或接受指导时，往往会将心情表现于态度上。例如，当不想听对方的谈话时，多半会将视线转移到其它地方，或将双手交握胸前，希望对方赶快结束谈话：如果很想聆听对方的谈话，则通常将身体向前倾斜，以便一字不漏地听完，或眼睛盯着对方的脸不放。基于此种现象，我们大可将此种情形反过来加以利用，以达到灌输对方谈话内容的目的。也就是说，在指挥部属时，不妨要求他们采取某种形式，使他们不得不专心听取上司的话。

我们不难发现，无论任何性质的会议，绝大多数上司除了要求与会人士正襟危坐外，发言言也往往必须站立讲话，这些正是形式的利用。也许有人会认为，只讲究形式未必真有效果，殊不知此类的形式，却能使工作场合产生紧张气氛，并可借以增强效果。

其实，凡是采取超平平常习惯的方式来从事某种活动，都可视为一种特殊的形式，并会在参与者的心理上产生作用。例如，一般公司职员大多坐着工作，但是，如果刻意让他们站着听，透过这种方式，他们不仅得听，而且本身极易兴起想听的心理。同时，对所听来的事情也往往能留下深刻的印象。

由此可见，上司在教导部下工作时，如果让他们站着听，至少在形式上可以使部属处于被教导的地位，教导的效果也将更为卓著。

同事间的相互指导

教导部属的方法之一，便是透过同事间的相互指导来达到目的。有如在学校中，都是让成绩较好的同学指导成绩较差的同学。此种方法有时比上司亲自指导来得更有效。

同事问相互指导的优点，在于利用彼此相同的水准而使被教导者学得更为确实。因此，若由年长一辈者来进行指导，往往不及年龄相仿的伙伴来指导而容易使人理解。同时也将使教导更为深入。

例如，有关会计事务或法律方面的常识，由于属于专业知识的范畴，并非每个人都能了解，如果对这方面毫无概念，即使接受了专家的指导，相信也只能是一知半解罢了。但是如果让一位相同水准的人来加以指导，情形却会截然不同。

以票据及支票的有效期的差别为例，一般专门书籍如此解释：“票据及支票的差别就如信用证与支付证的差别。”如此的解释应是最简明扼要的了。然而，由于每个人所接受的知识水平不一样、层面也相异，因此并非每个人均能充分了解以上的解释。某企业在教导新进人员有关票据及支票的差异时，便采取如此的解释——上面贴有印花的是票据，没贴印花的就是支票；票据的用纸比支票的用纸大；支票与现款相同，票据则是支付的契约书……这正是针对不同对象所进行的不同教法。

由此看来，教导的最终目标虽然一样，但却可以由各种不同的表现方式来进行。当然，我们必须设法确认，同事之间教导的内容及方法是否正确。

求教于属下

凡是人都具有“教导他人的本能”。事实上，当教导他人时，的确可以使自己产生一种优越感和满足感。

上司的职责虽是教导部属的工作，但若凡事均由上司单向地教导，部属凡事皆受命于上司，则必然使双方均感到喘不过气来。因此，有时不妨转由部属来指导上司，此种做法，对于提高部属的学习意愿，也有着极为良好的用途。

无疑地，有些部属或晚辈也具有优于别人的一面，例如有人精通园艺，有人喜欢天文，有人则对围棋或象棋有着颇高造诣。如果能够掌握这些资料，上司便可利用机会向他们求教，使他们感到愉悦。例如问精通园艺者：“院子里虎耳草的叶子为什么一年比一年小？”或问喜欢观测天象者：“我儿子问我行星与恒星的差异，我该如何解释才能让他了解？”如此一来。对方自然会因为高兴而津津乐道，即使部属本身并没有该方面充分的专业知识，也必会竭尽所能地传授。

至于部属如果无法给予圆满的答复，身为上司的你也不必过于在意。因为重点仅在于你以上司的身份，仍可不耻下问，求教于属下。如此不仅显示出你的虚怀若谷，同时也可表现了你教导他人的能力。

此外，部属在指导上司时，即使无法圆满地完成任务，也可经由亲身教导他人的体验中了解到困难所在。由此即可使他们认清学习的重要性，进而养成自主学习的精神。

当部属陷入困境时

某科长由于动不动便指责部属，而深受科员的鄙视。某天，科长的上司——也就是处长，怒气冲冲地跑进科办公室里，无视科长的存在，直指着写报告的人说：“写的什么报告？”此时，那位经常指责部属的科长却适时地站了出来说：“是我要他这样写的，责任由我来负！”

从此以后，该科的气氛完全改变过来，科长虽仍如同过去一般动辄破口大骂部属，但科员对科长的态度却已与从前大为不同。因为，他们意识到：“科长是真的在替我们设想。”并产生上司与部属间的信赖关系，整个办公室因此充满朝气。令人惊异的是，经此事后，处长更加重用这位科长，并对他说：“你早该这么做了！”据说后来这位科长是在同期进入公司的职员中最快升为处长的人。

的确，教导者经常会处于两难的境地，有时要说些对方听不进去的话，有时则可能受到部属的反抗。但身为上司，仍不该在部属陷人困境时，弃之不顾。

当部属陷于因境，需要他人支援时，如果得不到保障，职员就好比只是挂名在公司的自由契约者；而当发生意外时，如果能够得到上司的庇护，他们在心理上无疑将获得莫大的安慰。

教导部属无疑必须具备极大的耐性，这是一件吃力而不一定讨好的工作。一个人的地位愈高，往往愈无法了解属下们对你的看法。由于下面的人总是小心谨慎地观察上司的一言一行，虽然是在训话，部属也可敏感地嗅出“上司到底是为了保护自己，还是为了部属而训话？”有的上司在遇到工作进行不甚顺利时，难免会发牢骚，并将责任推给部属，此种上司必然无法获得部属的尊敬。相反地，一位愿意承担一切责任的上司，则必可赢得部属的信赖与爱戴。身为上司者对此不可不知。

找出彼此的共通点

据说以面谈为职业的人，都是在事先调查过对方的资料之后，根据此资料，再找出谈话的内容。一个杰出的面谈者，必然都了解此一诀窍。

由于日本人最强调彼此间的关系，对于不是很亲近的人，不会象欧美人士那般容易坦诚相待。但是如果对方与自己具有亲戚关系，那么即使是第一次谋面，也往往会表现出友好的态度，甚至更会因此团结起来对付外人。此种情况也委实屡见不鲜。

所以，上司如果能让部属产生“自己人”的意识，自然可加强学习的意愿。对于部属，找出自己与他共通之点，据此加以强调，是很重要的。

从心理学而言，使对方与自己的心理连在一起的作用称为“促进彼此信赖的关系”，即法文中的 Rapport，也就是“交往”、“连续”之意。而寻找与部属的共通之点，便相当于此种“促进彼此信赖的关系”。

这种共通点愈多愈好，而且关系愈近，愈有效果。例如出生地、毕业的学校、血型、星座、性格等，只要能找出二、三项，即不难加强团体内成员的向心力。

事实上，若要找出彼此的共通点并不困难。就出生地而言，对于是否在该地出生并不重要，只要是曾经在当地住过，即可成为谈话的资料。而上司若是美食主义者可在此进一步谈及部属出生地的有关土特产品等。

然而，如同校毕业者、同乡形成一个小圈圈时，则多半会引起其他同事的反感及排斥，此点应加以注意。

冷静下来

中国有许多古训，例如“得饶人处且饶人”，又如“严以律己，宽以待人”等，都是意指站在他人的立场，设身处地为他人着想。现在，尽管社会变迁，时代不同了，然而，这些至理名言仍然有其价值。

如果你身为上司，当你绞尽脑汁、用心良苦地教导部属工作时，对方如果显出反抗的态度，你是否常常气愤地想整他一顿？然而对方如果没有接纳的心理，此举只有使对方更加产生反感罢了。对方有接纳的雅量最好，否则不妨略微改变说词。但是，情形如果严重到彼此争执不休时，应如何是好？

一般而言，当人们争吵时，由于满腔愤怒，所以往往出言不逊，争得面红耳赤。例如，当一名部属受到上司的责骂时，心里可能不断嘀咕：“这么小的过错，犯不着■嗦个不停嘛！”甚至为了避免自尊心受到伤害，他会想方设法自圆其说。如此一来，再多说什么也是无益的。

要知道，由于人类的劣根性，原本就不容易承认自己的过失。所以恐怕很多人会在犯错而受到指责时，不承认自己的错误。在此种情况下，处理的方法便只有——先冷却一段时间再说。

以公司而言，如果部属在犯下过错，而陷入前述所说的状态时，务必先消去他的怨气，并设法让他由激动的状态平静下来，进入反省期间。由于任何悲伤或痛苦都会随时间的消逝而消逝，所以只要时间一过，以往的反感便会一扫而空，如此便能冷静地与人谈话了。

安排冷却期间不仅可消除不满的情绪，也可形成接受指导的气氛。因此在培养优秀干部时，切勿忽略此段重要的期间。

让部属观看一流之作

中国有句古话：“百闻不如一见”。这对于学习任何事物都是一样的。与其只听他人描述，不如亲自去观察一流人才所实际进行的活动。如此方能学到真正的东西。更进一步而言，看了之后，如果自己能加以实践，便能学到更深一层的技巧。

例如，许多球队的教练为了让球员学习资深球员的球技，除了让他们不断听取一流指导者的谈话外，更经常带他们观摩国际性的比赛，让他们亲眼目睹世界最高水准的球技，然后则要求球员们身体力行。此种方式，结果证明对培养球员的技术至为有效。

再看古董业者如何培训店员的情形：除了口授之外，老板常常会让店员接触实物——如一流的产品或最高级的物品，培养他们的鉴赏能力。一般说来，如果只凭口头上的描述，无论多么详细的说明，均无法使他们彻底了解。只有当他们面对实物时，方能对一件物品的价值加以鉴赏，进而培养出独具慧眼的功夫。

同样的道理也可用之于对企业人员的教育方面。例如，对于营业部的职员，不妨让他们亲眼目睹一流营业人员的工作状况；对于建设公司的职员，则可让他们参观其他公司或自家公司所承建的高级建筑物。

无论如何，让部属观看与自己工作有关的登峰造极之作，乃是为了使其了解自己该有什么目标，并如何达成此一目标。

给部属有限的截止时期

大致而言，许多作家都有一个共同的毛病，那就是，非到截稿日期，总写不出只言片语。但也有另一类型的作家，他们则是先把稿子写好放着，待截稿日子到了就支出去。无论哪一种类型，若能事先规定截稿期限，则对方即使不想去做，也非做不可。这便是先设定目标，以推动人们进行工作的技巧，我们称此为“截止期限技巧”。

许多人也许做过德国克勒·柏林所发明的“判断人们精神机能和性格”的检查。这是一种在一定的时间内，进行个位数加法的练习。由于人各有异，因此，有些人在开始进行时尚能应付，但渐渐地脑筋便不灵活了。当然，也有人能够头脑清楚地一路演算下去。从平均来看，大部分的人在开始及终了时的工作与效果均较好，所以我们称此为“初期努力”和“终期效果”。

正因为人们在从事任何工作期间，都会产生类似的中间倦怠，因此最好能够把”初期努力”和“终期效果”相互连接，使之不至徒然浪费光阴。譬如，与其将 3 个小时可以完成的工作，在午餐之后指示部属在 5 点以前完成，而部属枯算 3 个小时即可完成，离 5 点尚早，于是拖拖拉拉地下愿意立即着手。不如先预估对方可以完成的时间，并要求对方配合在截止时间内完成它。对方在此有限时间内，必然保持紧张状态，认为应该马上认真地工作、以便尽快完成，如此一来，就不会浪费某些额外的时间了。

让部属直接面对问题

根据医学字典上的说明，所谓“实习医师”即是指专门性职业，其基本条件是必须参加医师资格考试，并在专门的职业学校毕业者。而且毕业之后，若未经一定期间的实习，也无法参加专业考试。

以外科医师为例。实习医师在初次操刀动手术时，技术著不够纯熟，有一些在一旁观看的资深医师，则常常会情不自禁地加入主刀的工作。不过，大多情况下他们仍按兵不动，完全文由实习医师去做。

因为，此时一旦插手，实习医师便失去提高自己不纯熟技术的机会，同样也会产生自己永远无法培养独立工作的心理。

就一般的新进人员而言，当他们碰到障碍时，往往会求助于资深的职员。固然，对工作有不明白之处，应尽量请教前辈或上司；但是许多新进人员却在重要的关头或自己无法处理时，便完全文由前辈去做。这种做法不但对自己的成长毫无帮助，而且亦是不负责任的态度。

要知道，教导部属最有效的方法莫过于让部属直接去面对问题。商场上的搏击与成为医师的过程并无差别，同样是只准成功不许失败。为了解决此进退两难的境况，为了培养部属工作的能力，即使你被认为是个冷漠的人，你仍应站在部属的后面观察，只要对方不会受到重大的伤害，便应将工作交由他们去处理。若能在平时便采取这种方式教导部属则即使面临类似于“进行手术”一般重大的事情，部属仍可不慌不忙地以自己的能力去处理。

消除部下的依赖心理

只要用心观察时下的年轻人，便可发现，他们凡事都能做得很好，可说是很优秀的人材。然而，从另一方面来看，他们似乎缺乏独立思考的意识。

关于此点，笔者认为，过去和现在大学的环境不同是原因之一。常听人说现在的大学教育只是高贵的延续而已，学生仍然在规定的课表范围内接受教育，此外便无其它的事项。而过去的大学教育，与其说是读书，不如说是给予学生一个环境，至于读不读书，则要看个人！换言之，过去的大学教育比较具有独立自主的教学风气。

从另一个观点来看，前者倾向于将大学生视为儿童来照顾的方式；而后者则是使之能独立思考、自由放任的方式，其间的差异颇大。由于目前的学生习惯于被教，因此，在成为社会人之后所表现出来的，仍是习惯于受人指示、听命于他人的心态。虽然其中不乏熟练于工作的人，但由于无法脱离依赖心，因此始终未能积极地发挥个人的能力；对于工作手册中所记载的内容，虽能完全理解并应用，但手册中没有记载的东西，他们就无法加以理解和应用了。

若将大学教育视为踏入社会前的训练，那么，在校时若受到师长的百般呵护，一旦要他们独立工作时，跟不上进度便是理所当然的事。由此看来，日本人在踏出校门、开始正式工作时能力甚差的说法，实在是有根据的。

所以，在教育新进人员时，如果不先消除他们“等待指示”的依赖心理，即无法培育出优秀的人材。尤其是在见习期间，应尽量不去教他们，让他们有自己摸索的机会，而等到正式工作时，上司至多在一旁观察即可。

要求部属重做一次

这是发生在某公司的事情。该公司将文件交由某印刷公司处理，事后才知某年轻的负责人未将订单及原稿中指定的事项整理清楚。上司立刻命令负责人重新整理订单，并决定取回原稿。然而，因印刷的作业已开始进行，而且已将印好的样本送达该公司：幸而从样本看来，并未发现太大的错误。

像这种程序虽有误，但只要略加修改，尚可原谅的情形，你是否让部属照常进行，待事后再仔细教给他们正确的工作程序？在此个案中，负责人看到样品时，大大松一口气，并想将已重新进行的作业暂时停止，然而该上司却不允许，并且命令停止印刷作业，打算重新整理订单及原稿。其上司之所以如此坚持，可能是考虑到。如果照这样进行下去，该年轻负责人必定不易学好如何工作吧！

从教育的观点来看，若只注意到结果，反而容易忽略重点，将来可能因此造成更大的错误，典型的例于便是“ 歪打正着 ”。对侥幸所获得的好结果，不予以默认，并要求部属以正确的程序重新再进行一次，此点对于指导者而言，当然有它的大道理。

当部属情绪低落时

人难免有情绪低落的时候，在工作中，情绪低落的情形更是屡见不鲜。而当一个人陷于此种状况时，往往都会因为不能脱离困境而痛苦不堪。许多身为主管者或资深职员也均有此种经验。因此，当他们看到情绪陷入低潮的部属时，往往邀请他说：“今晚我们去喝一杯如何？”想以此机会教给他们适当的解决方法。

但是，就后果而言，最好不要如此做。因为年轻部属情绪低落，也是成长过程中必然的现象。当他们因工作上碰壁而感到难过，或陷于低潮时，除非已有了解决的对策，否则便无法使之发奋起来。因此，当他们情绪低落时，若不由他们自己去克服难题，日后必定养成凡事依赖他人指导的心态，而无法获得自我超越。

培养与训练人材的最终目标，是要让他们将来能够自立与自律。所以，我们不妨把情绪低落视为磨练他们的最佳时机。如果只是带他们去娱乐一番，说些宽慰的话，甚至陪着对方惜酒浇愁，则不但干事无补，且将使其失去自我磨练的机会。

被视为日本棒球界的至宝，也即伟大的全垒打工——王贞治，当他初出茅庐之际，在 20 场比赛中竟然几乎全军覆没，当时他所受到的打击自然无可言状。然而，他所属巨人队的教练水源却一语不发，让他不断地参加比赛。这段期间，对他们两人而言，必定是最难熬的一段时期。但是，由于水源教练的耐心，终于造就出一位伟大的棒球明星！

“经营之神”松下幸之助曾有这么一句名言：“因为困难（而学习），所以（将来）便不再有困难。”这句话可谓简洁而有力地表达了情绪心理学的内容。因为，只有以自己的力量去克服低落的情绪，才能增强经营时的自信。

就商场上来说，上司教导下属与教师传授知识给学生，是不同的。在教导职员时，为了使他们在日后长期的商战中克服困难，有必要采取看似不近人情，但却具有实质效果的指导方法。

捕捉部属当天的心理状态

某公司的总经理曾说：“ 由于我始终采取与一般人不同的观念来管理公司，所以才能有今天的成就。例如，我们所成长的大环境都强调不要看别人的脸色生活，但我却总是在注意部属的脸色及表情。当然这不同于迎合他们，而是为了想掌握他们当天的心理状况，以便轻易地找出配合他们当天心情的指导方法。 ”

的确，身为上司者若能掌握部属当时的心理状况，例如对方是否集中精神、是否心存疑虑、是否焦躁不安等，则可针对他们的实际状况施行指挥，其效果自然事半功惜。

若要了解部属的心理状况，最确实而有效的方法无疑是察颜观色；须知一个人即使如何企图隐藏自己内心的喜怒哀乐，多多少少仍无法避免形之于色，或从眼神及小动作中表现出来。因此，许多成功的领导者，本身便是一位善于察颜观色的人。他们有时由一个人的脚步声即可观察、判断出对方心中在想什么。他们这种擅于洞悉人类心理状况的能力，甚至高于某些只限于理论方面、凡事一知半解的所谓心理学家。

当然，这并非意指要目不转睛地盯着部属的脸或躯体上的某一个部位。因为如此一来，反而可能使对方下意识地感到彼别人盯着，所以会忐忑不安，而无法完全发挥实力。具体做法应是在早上碰面时，经由对方问候的语调、脸上的表情以及身体的动作等，捕捉他们当天的心理状态，然后拟定对应的指导方法。这样做，相信比固定施教的方式有效得多。

使部属提高学习的意愿

俗话说：任何人固然可以轻易地把马牵到河边，但是若他们的马不想喝水，那么无论用什么方法也无法强迫它。教导部属的情况也是如此，如果部属毫无学习的意愿，则即使强迫他，也不会有效果。

一般说来，惟有当上司教导部属的欲望与部属学习的欲望一致时，部属才会愿意接受有关工作上的指导。可惜，目前的情况大多是部属不愿自动学习，或上司施教时虽懂了，不久却又忘了，甚至根本不予理会。看来，为使部属完全了解工作，最理想的方法是待部属有学习的欲望时再予以施教。然而，现实往往不允许我们如此悠闲地等待。

因此，为了让部属尽快学习，而且是真心乐意地学习，就必须应用心理技巧。如美国著名的拳击教练艾迪·汤姆先生，便采用一种毫不费时的方法而培育出许多世界级的选手。他从未亲自将拳击方法传授给选手，而是只问练习中的选手：“当对方如此进攻时，你该如何应付？”此时，选手们便一边练习、一边思考应付的方法，并以动作来表示答案。

事实上，当对方被问及意见时。基于一种被尊重及意欲表现的心理，任何人都会加以认真地思考，捉出自己的见解；即使最初的答案并不完全正确，只要重新发问，应不难诱导出正确的答案。当对方想出真正的答案时，势必感到欢喜异常，学习意愿也必因此大为提高。而且因为答案乃是经由自己的思考所得，所以必然终身难忘，同时也将按照答案去执行。

自己摸索学习

常言道：子女是看着父母的背影长大的。又如木匠或雕刻匠，当他们在成为名匠之前，一般师傅均只告诉他们：“看着做吧！”也就是让他们自己摸索学习，学到的就是自己的。

在一般企业中，也常应用此种方法来训练员工。例如，某大建筑公司在召入新进人员的头一个月内，根本不让他们做任何工作。这对于怀着雄心壮志进入公司的新进人员而言，他们的感受又如何呢？

各位可能都听说过“森田疗法”。此法的创始人是日本的森田正马博士，它对于治疗神经病症的方法可能是目前最卓越的方法。

其中有一种称为“卧褥疗法”，是让病人住在单人的病房中，房内没有电视、收音机，甚至没有人与他交谈。即使到了用餐时间，护理人员将餐点送人之后，也一语不发地离去。他们除了睡觉之外，必须度过极安静、无聊的时间。

如此一来，病人便完全沉没在自我的领域中，面对自己的烦恼及苦闷加以思考并追根究底。有时甚至必须承受辗转反侧的痛苦煎熬。在迷惘与消除述惘的过程中，他们终究会达到一种“悟”的境界。从此以后，逐渐恢复平静的心情。此法开始实施时，会使人觉得百无聊赖、非常想找点事做，而由原来极内向的，逐渐向外向发展，从而变得外向。最后，先让他们做一些轻松愉快的工作，再逐渐改变为一般的工作，效率往往倍增。

这就是利用了一个人的“饥饿感”，来引发其求知欲望的方法，其最终目的乃是帮助一个人改变为积极的心理。如果把此种方法套用在培养新进人员方面，相信必有显著的效果。因为新进人员在初期必定仔细观察上司或同事们的所做所为。之后，他们会产生一种渴望，让我自己来，相信我也能做好。如此，即可培养积极的心使被教者保有兴趣人类的记忆是不可靠的，这根据著名的克丁根实验证明即可得知。该实验的内容如下：集合 40 位心理学家，让他们观看事前未加以解说的犯罪影片。影片开始是一名农夫突然把门踢开，进入屋内，另一名黑人则手持枪械尾随农夫进入屋内。接着两人大打出手，黑人骑在农夫身上，并发射子弹，最后两人走出房间。

该片片长仅 30 秒钟，事后让心理学家们写出自己的观后记忆。结果，在 40 人中，只有 6 人能明确地记录该影片的内容。换句话说，具有客观观察能力的心理学家，也竟仅有 15%的人能够记忆事前所看过的影片！由此可知人类的记忆并不可靠。

因此，教导某人事物时，若能让他当场复习，则必可使之确实记住。毕竟，大多数人在听人谈话时，看似听得津津有味，其实，所能记住的却往往不足 50%。

人类的兴趣在于事发当时可能极为敏感，但是，事过境迁之后，通常只成为零碎的记忆。所以，在进行教导工作时，不妨让听讲者养成做笔记的习惯。如此一来，即使时间再久，由于有所记录，仍可使被教者保有对此事的兴趣。

内容互补的讲习

当前的企业单位，对于新进人员普遍均会实施多项的讲习。而在讲习期间，由单独一位上司教导的情形较为少见，大多都是由数名资深的职员轮流执教。但由于针对新进人员的讲习，一般都暂且不教他们有关工作的琐碎内容，而是让他们先了解该企业的形象及工作的性质，因此，由一位上司讲习应足以应付了。然而。如果由不同工种的人来讲习，即使内容相同，但由于出发点不同，所得到的效果自然也会有所不同。

其一是可加强部属对教导内容的印象。须知同样的内容由一个人说，往往不如由数人说出来的客观。当参加人员听到每个讲习者的观点均一致时，自然会对他们产生信赖感并将讲习的内容牢记在心。

另一效果则是可使讲习的内容更具有深度及补充效果。当所教的内容相同，而教授者的立场不同时，所传达的方式必然有所差异。因此，听讲的人便会综合不同的讲法，整理出自己的观点。在听讲者自己整理资料的过程中，便可找出与教授者所教内容的共同点。由于这些内容来自下同立场者的资讯，故往往能引发部属研究的兴趣，使所教的内容更具深度。

其次，不可忽略的是，由两个以上的教授者来教，可使内容相辅相成，达到互补的效果，并可以使听讲者以更广阔的视野来检验所教的内吝，使收获更为丰厚。

以次等的目标来要求部属

根据心理学的研究发现，当人们见到过于完美的模范样本时，极易因为退怯心理而失去学习的意愿。的确，所谓学习，就是模仿对方的所言所行。如果所学习的目标让人感到遥不可及，则可能使对方连加以模仿的意念都消失了。

就师生之间的情形来说，学生听过老师完美的教学后，必认为与自己的程度相差甚远，因而缺乏学习的意愿。换句话说，老师的存在，对学生而言是遥不可及的。学生甚至认为：“我们毕竟生活在不同的世界里！”反之，使学生产生学习兴趣的老师，往往让学生感觉到他象近在咫尺的兄长一般。

因此，凡事切莫要求十全十美。有时，偶而犯下一个小错误反而能显现出人性，让学生乐于接近。所以，不妨让学生认为：“老师也是会犯错误的。”其次，应将教学方法降低到学生所能接受的程度、或者略微提高学生所能接受的程度、使之产生“看样子，我也能办得到”的想法，因而学习的兴趣会大为提高。

对于工作场所而言也是如此。所以有人说：“过于精明能干的上司，不易培养出好的部属”。因为，突然让部属看到上司高水准的一面，易使部属颓废丧志，并降低其学习的兴趣。

所以，在刚开始时，对部属不要有过高的要求或期望，并尽量表现出身为上司的你也可能会失败。换句话说，应先以次等的目标来要求部属，然后才能使之循序渐进。

让部属有机会加以思考

当部属由于无法应付一个问题而感到苦恼时，身为上司者不妨以过来人的经验而提供部属一些方法。然而，许多时候，情况往往在开始时便弄巧成拙，变了质；上司虽想用温和的方式传达给部属，但是语气上如果都隐含命令的意味，那么部属表面上也许接受，但心里却未必服气。因此，这一点必须特别注意。要知道，当部属因为不知如何做而感到闷闷不乐的时候，上司如果趁机在一旁干预，对于部属而言，也许意味着对他们不信任。

在此情况下，我们不妨对部属表示：“如果是我，我将这么做……，你呢？”以类似的做法来指导部属，不但可保持自己的立场、也可将意见自然地传达给部属。甚至部属极可能会认为上司是站在自己的立场上考虑。这样，上司说服的目的便达到了。

如果硬是规定部属必须按照自己所示的方法去做，那么部属除了服从以外，便毫无选择可言。其次，对部属而言，只要服从上司的指示，自己根本不必花脑筋思夸，反倒轻松，何乐而不为呢？然而，事实上，上司直接表示自己的方法，毕竟无法让部属真正学到工作的实际技巧。

如果上司能够指出多种方法，让部属自己有机会加以思考，部属一方面会认为上司是给自己面子，另一方面则将提高对上司的信赖感。此外，在教导工作时，有时也可稍加改变说话的方法及语气。例如可特别强调：先考虑对方的立场，让对方了解我们的利益，也就是他们的利益。如此指导工作就可事半功倍，何乐而不为呢？

帮助部属转换心境

当你看到部属独自加班到深夜时，你会如何表示？也许只要说一句：“加油吧！”必能使部属感到极大的安慰和鼓励。然而，视时间和场合不同，有时让他暂时停止工作可能会产生更好的效果。

一般而言，既努力工作而又懂得玩乐的人，必是桔明干练之人，他擅于将工作及休息作适当的安排和调整。要知道，充满干劲，执着工作固然难能可贵，但绝不能陷于固执。因为，当人们固执于某事时，即会感到身不由己，对于事物的观点也会变得故步自封。但如果能在工作之外，尽精于游玩，避升固执的念头，便可恢复以新奇的眼光观察身边事物的活泼心态。

然而，对于工作阅历较浅的部属而言，与其说是不擅于转换此种心境，不如说是不擅于把握此种转变的时机。当工作陷于僵局时，愈是想以固执的干劲予以克服，对于事物的观点往往愈是局限、狭窄，并使原有的意愿大打折扣。上司在目睹此种状态时，不妨利用适当的时机转换其心境，这也可说是身为上司者应有的职所谓转换心境，即令邵属立即停止工作，但亦没有带其饮酒作乐的必要。当然，也可将一件小事转交他去办。总之，只要立即中断其陷于僵局的工作即可。如此一来，当其重新回到原来的工作上时，必可以不同的角度，找到解决的办法。

让部属写成报吉书

有的作家感到心情苦闷时，便会借助写作来抒发感情，并常常因此而探讨出心情烦闷的原因，这也可以说是经由文字的过程，使自己更能洞悉问题的症结所在。

事实上，写作的过程同时也是一种思考的过程，等于是将自己的想法整理归纳的一种作业。因此，如果要明白部属是否将上司所传达的工作内容完全吸收，不妨让部属写成报告书。由此即可明白部属的理解程度，并借此给他们再教育。

我们在会议或演讲会中，常见许多人低头做笔记。其实，他们多半只是用心于抄写，而未能掌握演说的内存。为了证明开会的效果，可让部属在开完会后，提出报告，内部属总不好意思交出白卷，此作业也不至于难倒他们，令其感到不安。因此，他们必会将内容重新整理，而经由这种重新整理的过程，会使他们对开会的内容有更深刻的理解及吸收。

如果部属对于上司所教导的内容无法一次完全理解，即可让他们提出两次，甚至三次的报告。如此一来，部属便能针对问题作更深入的思考，因而能提高其理解能力。

尤其在教导复杂的问题，或是以口头指示时，若事先要求部属事后必须写成报告书，则部属必能提高其注意力，认真聆听；同时，部属能将听到的讯息，以及自己所整理写下的资料与上司沟通。如此，教导工作可达到事半功倍的效果。

充分信赖上司

年轻人有一个容易犯的毛病，就是经常在嘴边挂着合理主义 4 个字。

他们是一群专挑上司、公司有什么缺陷的能手。上班好象是为了发牢骚，往往激昂陈词，有如公司已临末日。这些论调，往往立足于单纯而有偏差的合理主义之上，糟就糟在自己是鸡蛋里硬挑骨头，却浑然不觉。

他们的观点不是来自广泛、多角度、多量的可靠情报，而是来自狭隘的成见。从 1 个面和 5 个面俯瞰全局，差距自然判若天壤。关键就在于前者涉世不深。

进公司才一、二年，最好别轻易批评上司、公司。

一家公司的负责人，或高阶层干部，总是把握了内外各种情报，拟就了最好的策略，凭他们的权限和责任来发号施令的。如此慎重地行事，进公司才一、二年的职员，怎能察及细微？只从表面现象就胡乱批评、中伤，实在不该。

经营者的立场，跟伙计不尽相同。经营者和高级干部并不是笨人，他们会平行最安全，最有利的战略，它也许一时看来无理到家，却是顾及全局，断然实施的。

伙计贵在守本份，在岗位上全力投入，若连本份的工作都懒于深入钻研，只知拨弄是非，实在有违往上爬的原则。

基本上，你要充分信赖上司，做起事来才会心情愉快。绝对的信赖，你才会得到绝对的报偿。当上司完全信赖你，你就能发挥潜力，也会由衷地产生报答知遇的念头。

若即若离

俗语说，妻就是漆，一贴上就终生为侣，不能说离就离。再亲密的夫妻，结婚两三年，倦怠期就要来临。原因是，彼此没有什么神秘可言了。所以说，如胶似漆、爱情正在沸腾的时候，事实上，也为日后的疏离感埋下了种子。

天下事无不如此。把它套入上司与部属间的关系，更显出这个道理的贴切。

别以为自己跟上司形影不离，就大有保障。姑且换个立场，由上往下看吧，您会发现走这条路线，危险性之高如走钢丝，不跌还好，一跌下去不粉身碎骨才怪！

首先，您会招来同事的嫉妒。次其他部门的上司，也会认定你是某一上司的党羽——也就是说，人人在用有色眼光看您。

就算您露了几招，大放异彩，大伙儿第一句话就是：

“哦，就是某某手下的那家伙吗？”

你变成了某某的党羽，这居然是天经地义的。您的实力，哪能得到公正的评价？

何况，亲近得过度，不只容易令上司厌倦，而且你的性格啦、能力的极限啦，早被摸得透透的。被斥退的可能性，也就愈来愈大了。

即使暂时看不出这种迹象，也莫自鸣得意。保持距离——一段若有若无的距离，你们之间的关系，才能永保和谐，四周的人也不会把您当成特定人物的党羽，这样好处委实无穷。

故一时恩宠有加，事事顺遂，您也得步步谨慎。因为，以长期的眼光看，这也是一条处处危险的羊肠小径，最后能不能到达春风怡人、鸟语花香的康庄大道，就要看您是不是懂得“若即若离”的窍门了。

当然，对真正赏识您、信任您的上司，不必顾虑这么多，您大可尽力施展才干，报答知遇。但是，若即若离——不是不即不离——的大道理，还是要放在心里的。

有时候，形影相随，有时候相见如陌路，那么“久别胜新婚”式的气氛，就一直笼罩在你们之间，您在上司心目中的地位、份量，就会只增无减了。

亦友亦敌

这一命题并非有意要大家在一个单位存心兴风作浪，而是不得不指出，晋升术中有个观念，关系颇大，非强调不可。

除非您打算在公司草草渡日，求个太平无事，否则莫把同事当做您的亲密朋友。

对雄心万丈的一个职员来说——您非雄心万丈不可，否则人生还有什么意义——独占熬头是您日日追求的目标。所以您该知道，应把天天碰面的同事当做“亦友亦敌”的道理。

办公室内微波不兴，看似诸事太平，但若给这种现象骗了，有一天，您会发现同事中的谁，忽然间早您一步爬上高位，或当起您的上司来了。

这就是冷酷的现实——您把事情想得太间单、把人看得太单纯的结果。

同事之间成为点头之交，并无碍于公事的进行。但您要是傻呼呼地把每位同事都当做心事可以尽说的刎颈之交，谁能保证他不心狠手辣来个踏着您的身躯往上爬。因为您把一切都抖了出来，他拣了个“知彼”的便宜，在晋升的竞争道上，自然要占上风。

知交只能在其他地区或另一个企业里建筑。因为，彼此没有利害关系。纯真的友谊容易建立。

不知“亦友亦敌”的微妙道理，只忠在同一个企业里交密友，对其他地区、社团则漠然视之——这就是一般人的通病。

再好的朋友，如果同时争一个职位，当败下阵来时，还能够心怀坦荡，向胜利者衷心致贺，这种人，千万人中怕也找不出一个。何况人心浇漓，为了个人的前途，扯同事后腿——譬如，背后耍权术，这种人越来越多了。

所以，把同事当做竞争对象，步步设防，时时戒备，处事如履薄冰，不授入话柄。这样眼看四方，走步大方，您才不会吃闷亏。

为了同事的背叛，而把同事恨得牙痒痒的人，只能怪自己太天真。

拔下头筹、抢人先机的事，可不是小孩子办家家酒，您必须全力以赴。更要记住：晋升的世界，是很冷酷的。

应付紧急情况

要在亦友亦敌的同事中，出乎其类，拔乎其萃，你必须肯动脑筋，有创意，还要依照自己的决断，毅然行事（富于行动力）。

安特烈·卡内基是宾州停车场的电信技工。一天早上，调车场的线路因为偶发的事故，陷于混乱。他的上司还没上班，该怎么办？

他并没有“当列车的通行受到阻碍时，应立即处理引起的混乱”这种权力。他要胆大包天地发出命令，轻则可能捲铺盖走路，重则可能瑯入狱。

一般人可能说：”这并不干我的事，何必自惹麻烦？”可卡内基并不是平平之才，他并未畏缩旁观！

他私自下了一道命令，在文件上签了上司的名字。

当上司来到办公室时，线路已经整理得同从来没发生过事故一般。这个见机行事的青年，因为露了漂亮的这一手，大受上司的称赞。

公司总裁听了报告，立即调他到总社，升他数级，并委以重任。从此以后，他就扶摇直上，谁也挡不住了。

卡内基事后回忆说：

“初进公司的青年职员，能够跟决策阶层的大人物有私人的接触，成功的战争就算是打胜了一半——当你做出份外的事，而且战果辉煌，不被破格提拔，那才是怪事！”

所以，当事情急迫到非打破常规不可时，你要动动脑筋，判断是不是值得冒险？一旦下了决断，就要奋勇直前，绝无反顾！能成大器者莫不如此。

深不可测

深不可测的人，当他奇招屡出时，就显得工夫独到，魅力无穷。

反过来说，豪爽耿直的人，做什么都来去如骤雨，速度不但快，声势也大。因为表露到底，他的底牌、性格，最容易一眼就给人看穿。

从晋升的观点来说，深不可测的人比豪爽耿直的人，容易爬到高位。

深不可测的人，多少披上了神秘的外衣；豪爽耿直的人，难免夸口多嘴。拿恋爱做譬喻，女性对前者较会产生好感，往往把后者视为轻浮之徒。

莫测高深是一种魅力，就算才不出众，英气绝无，女性也会受到秘密气氛的蒙蔽，付出她的感情。这个道理，也可套入晋升的竞争上。它在企业里一定会使自己高升。

未下雨先打雷是最忌讳的一种，敲一阵锣，擂一阵鼓，集中大家的视觉于一处的手法，是一种大冒险。雷大雨小，使人期待落空；雷响无雨，使人有平白受骗的感觉；雷大雨大呢，任您使出浑身之力，多数人还是认为“应该、应该”。想想，这岂不是吃力不讨好？

表现自己，还是采取深不可测的方法最佳。

表现的手法，不能过份粗线条。要牢记：寸步而进，切莫飞步而行。

明明是个大才，却败下阵来，多半是表现的欲望太强，控制不了自己。因此，不是把人际关系弄僵，就是把四周搞得乌烟瘴气。这是等于自设了障碍、挡住了自己的前途。

您要懂得“欲速则绕道而行”的道理。不知不觉中，大放异彩，同事们又不因为您的大放异彩而起一丁点反感。这才是最高明的表现法。

譬如说吧，在会议上不发言便罢，一发言就句句中肯，实际可行；处理各种情报、资料，繁中可以择精，误不了商机；反应之快，如手使臂，处人处事，玲珑到家……。

这种人才，如果得不到应有的评价、得不到应有的职位，大可断定，这个企业必定制度纷乱，一无是处，不久就要关门谢客了。前途既然如此灰暗，不如趁早自己炒助鱼，免得干耗时光，让才华沉没。

有缺点的人

职员们经常挂在口边的牢骚之一，是“怀才不遇”。

“才”有两种。

一种是“真才”，是大家公认的；一种是“假才”，是自己封的。

自封为“才”的人，大多数能力平平，常持井蛙之见，只知有自己，不知有别人。

不论是哪一种“才”，发“不遇”的牢骚，总是把全部罪过都推到上司、同事的身上。

他们的错误是，把上司、同事（尤其是上司）当做全知全能者。

完美无缺的人，世上难求。上司绝不是完人，更何况，经验还要差他一截的职员？

美国统计协会曾经做过一次普查，发现一个惊人的事实：众人钦佩的上司，比率居然低到只有两成左右。

似识途老马的上司，如果部属对他褒贬各半，他便认为管理上已经成功。

这就是说，部属绝不能企盼主管是十全十美的人。如果嫩到这种程度，您怀才不遇的烦恼和牢骚，必然绵绵无绝期。

怪您的上司为什么动不动就火冒三丈，是因为您认为他是圣贤，认为他不能像一般人那样脾气要发就发，这是您太没有道理。

上司也跟您一样，是一个人，又不是木石，有时候难免发发雷霆。错就错在您以为他绝不应闹情绪，或者他应是坐怀不乱的圣人。所以，难怪稍被斥责一下，您就觉得末日将临，当夜就大闹失眠。

何不换个角度想想：

“这个缺点可以装一箩筐的人，心里有什么不舒坦，又打起官腔来了。”

从这个角度做风趣的观察，您的心就会一平如镜。了无涟漪。

同理，部属偶尔犯错，您就怒不可遏，是因为把他们也当成了完人，才容不得他们发生差错。只要这么想开了，遇到上述的情况，您就会顶多苦笑摇头了事，不至于气得七窍冒烟。这样处理的态度和手法，效果就大不相同了。

豪杰型人士

一对新人在办结婚喜事，新郎新娘，据说在大学一年级就轰轰烈烈地恋爱了。婚礼上，一位能言善道的女宾（新娘的同事），应邀上台致辞。

这位女士介绍两口子的恋爱经过后，顺便透露了一个秘密。她说，新郎和新娘在各自的公司，都是“豪杰”型的人物。

新娘是某女性刊物的记者。有一次，总编犯了错误，她就毫不客气地扣他的桌子，骂他一顿，一男一女差点就打起来。

介绍这个小故事的女宾，也是“豪杰”型的”淑女”，在某企业服务，她的老板虽是典型的莽汉，但对她也要客气三分，她“豪杰”的程度可以想见。

她不但烟不离手，也酷爱杯中物，酒量之大，男人也甘拜下风。常在领薪日，请一群男同事到酒店喝酒，当夜就把薪水花个精光。

这种性格奇特，出手大方……的人，男的也好，女的也好，在每家公司都呆不了多久，就会无声无息地消失。

现代企业，还没有宽大到可以容纳这种“豪杰”的程度，难怪他们的下场都如此。

企业要求员工能力的均一性、行为的稳重性，而所谓豪杰，处处都违反这个原则。在同事间他也许拥有人缘，在上司看来却是地道的异端分子。

上司怕她行为奇特，破坏了组织，影响到机构的工作效率。所以对恶性重大的就找机会一个个剔除，还有改造可能的就暂时冷落一旁，察看一段再说。

您若想一路腾达，就别做“豪杰”。

“豪杰”的特点是行径奇特，最会找上司的麻烦，最喜欢带头唱反调。在同事眼里，这种人就是“英雄”。“豪杰”本人也“英气”傲人，带几十随身的心腹，乐得威风一阵，就没有想到长远性的问题。

要知道，上司渴盼守规矩的精干部下，而不是哗众取宠，处处增加上司困扰的人。您表现了豪杰作风，上司只好挥起职权的铁棒将您敲得无声无息。请问，是谁吃亏？

豪杰是当不了干部的。从晋升上说，他是绝对的失败者。

第一印象

天气一热，穿得愈少愈舒服，于是，有些人就只穿一件运动衫上班。

也许您认为潇洒得不得了，上司却愈看愈不顺眼。

打扮的第一个规则，是整齐顺眼，也就是清清爽爽。

整天坐在办公室的职员，或接触顾客的营业人员，要是穿脏兮兮的衬衫，皱巴巴的裤子，一副精神散漫的模样，谁都不会产生好印象。以这种“不修边幅”的德性，跟谁商谈，谁都要心存戒意，吃亏的总是你自己。

佛要金装。人习惯以装扮取人。假设有两个部属，才华相等，效率也在伯仲之间。如要提升一个人，上司最后就不得不依他们平时的仪表给他的印象，判断优劣。

是的，从外表做最后的评断，看似无理至极，但，这是不得不为之，社会上盛行这种风气。这种风气，之所以盛行，也有它历久不衰的道理。

所谓第一印象，指的是仪表。谈吐啦、作为啦、能力啦，这些事的印象，是打了几次交道，才会产生的。你说，还能小看装扮对一个人的重要性吗？

服装，往往是信用的象征、个性的象征，美国甚至有人出了一个“成功的穿衣法”，以具体数字印证成功人物与穿衣之间，确有密切关联。

且不管有理无理，社会积习如此。而且当能力与同事不分高低时，凭仪表好些就能赶过他，只此一步就足以让你慎重了。

跟上司配合

能够跟上司搭配无间的人，必然也能够跟部属合作无间。事实上，这种人并不多。

无法跟上司合作的人（时而反抗，时而违背命令），即使派几个部下给他，也难望他能够管理出什么成绩来，说不定他还利用这几个手下小卒，联成一气，处处跟上司作对哩。

上司少不了有任性的一面，你必须早早看透他的性格，搭配起来才能事事顺利。

同样一件工作，上司有时候急于有个卓越的效果，有时候，却不那么急，只要你慢着性子出细货。

你要分辨出其中的缓急，以便尽力配合上司的要求，进行你的工作。

某些案件，上司要你照他的旨意实施，你当然要顺他的旨意，干净利落地办好。

有些上司要求部属充分发挥创意，这种部属是最幸运的，你需不落后，做出比他的要求好数倍的成果。

上司的类型颇多，有授权使你彻底干得痛快的，有妒才成性压抑得你抬不起头的，可说是五花八门，罗列不完。

但是，别忘了现在盛行的是实力主义，乃一碰上压抑人才的上司，也莫烦恼，因为，这种不合时流的上司，迟早会被淘汰。隐忍一时，才是聪明。

存心不与上司搭配的伙伴，倒霉的还是伙伴，要是碰到精干的上司，一声令下马上叫你滚蛋，好不干脆。因为，搭配不来就得费日损时去沟通，你又是存心，不如一劳永逸，去掉算了。

第八章　激励篇

让部属去主权处理

有人由于工作上的需要，曾多次拜访出版社，并且经常碰到编辑与新进人员发生争议的场面，此时，他大多会在一旁仔细观察，结果发现编辑们所讲的通常竟是极为琐碎的事情。例如，审稿时，对于原稿的语尾助词表示不同的意见等。其实，问题不在于谁对谁错，可能只是个人的偏好或习惯问题罢了。其次是为目录的字体大小而争论，关于使用字体的大小，可能也只是个人的偏好，实在不值得争得如此面红耳赤！

固然，在教导新人时，往往必须拘泥于琐碎的事。因为初入社会的毕业生，对于工作可谓一窍不通。而任何乍看之下似乎不太重要的工作，在整体工作的进行上，却常常具有重要的地位。然而，当他们了解了琐碎的细节之后，上司即应将细节交由他们全权处理。

一般而言，当新人接到具有决定工作的权利之职责时，即使是琐碎的工作，必也能慎重地对待。而不断累积此种经验之后，即可接着培养其决定大事的判断能力；相对地，对工作也必能产生责任感。

此点并不仅限于出版业，其他企业亦然。例如，在招待客户时，不妨询问部属：“你认为到什么餐馆比较合适？”部属若回答：“日本料理店如何？”此时身为上司的你可将问题扩大，再询问部属：“日本料理店好吗？我们不知对方是否喜欢吃日本料理？”然后再告诉部属：“好吧！这件事就交由你去决定好了！”

如此做等于是将责任往部属身上推，并让部属不得不经过一番苦思之后，作出慎重决定。在工作中，即常有让部属被迫下定决心的时候，而部属在经过多次类似的过程之后，自然可提高其决断能力。

对部属而言，既然已能接下问题，对自己也必可产生信心。并自认：“不只是小的工作，就算是大事，我照样能办得很好”。

所以，身为上司的你，应多给予部属一边工作、一边学习的机会。尤其对大局没有影响的部分，应让部属多作最后的决定。

让部属自己去思考

大家知道讲课与演讲完全是截然不同的两回事。在大学讲课，主要任务在于传授知识，只要有知识，人人均可以上讲台。然而，演讲则不然，为了使自己的思想能与听众沟通，必须“制造“刺激。换言之，就是在他们想学习的心态上点燃学习的火花。

在交往中“讲话和谈话”并不困难，但是要让对人理解则不容易。就是说，要让对方用耳倾听并不难，但要让对方用心思考则不是易事。在教导他人时，必须划清此两者的差异，才能达到预期的效果。

当部属有过失时，无法将前述二者划分清楚的上司，便会一味地想把自己的知识告诉对方。例如向他们指出：过失的原因在于此时此地发生此事，经由某作用，而产生某影响，所以我们应该如何做。如此就变成讲课了。话虽然进入对方脑中，但却不是对方切身需要的东西，因此无法吸收，甚至容易将之遗忘。

所以，最好明确指示其过失所在，但暂时不必教导该如何做、如何防患于未然，以及如何追踪过失等方法，让对方有自我思考的余地。而当对方能自己思考，却又无技可施时，自然会发问：“这里该怎么办？”此时再给予适当的意见，才是最合乎实际的教导方法。

许多身为上司者为了提高工作效率，往往希望以最简单的方式将知识传达给部属，而不让部属自己去思考。如此将无法培养出优秀的部属。这是上司们必须深予警惕的一环。

让属下去自行负责

一个组织如果没有章程，必然混乱不堪。然而，所制定的规章若过于琐碎，亦会导致人心涣散，所以，为了组织能长远而有规律地运转，以及提高个人的士气，各种规章的确有存在的必要，但是最好又不要过于琐碎，不妨设定一个大的自由范围。当部属越过此范围时，即可按照规定加以斥责，如此必可收到教育之效。

以目前的学校而言，有许多学校虽订了许多规定，然而学生的风纪、服装及行为等，却都令人摇头。例如规定女学生的裙子不可短于膝盖，发长必须齐耳，男学生不可留长发等等。学生日常必须受如此琐碎的规定的束缚，实在令人感叹！而且学生对于愈琐碎的规定，反抗心理愈强烈，同时学校对于学生破坏规定的行为，也必采取更严厉的措施，如此只会造成恶性循环罢了。

事实上，当人类的行动受到限制时，产生反抗心理的现象并不仅发生在孩子们身上。以工作场所为例，当上司拟定过于琐碎的规定时，部属必然也会极端丧失工作的热情。

假设上司指示女职员打一份文件。上司 A 说：“文件内容是尚未决定的新产品的市场调查资料，必须在下午 4 点发给参加常务董事会的人员。”B 上司则表示：“这份文件请用 A4 的纸横打，注意行与行之间的间隔，标题则应放大两倍，尽快打好。”

以 A 的指示而言，部属在接到指示之后，必感到身负重任，而尽力将自己的工作做好；以 B 而言，其指示无异于让部属象机器人般地工作。如果从长远的眼光来看，A 的部属必能在工作中不断学习，而 B 的部属则根本没有自我学习的机会。因为 A 乃是先指示出明确的大目标，再交由部属去发挥执行；而 B 则是干涉到细节部分，使人无从发挥，就所打出来的文件而言，当 A 看到文件时如果说：“常务董事大多是老眼昏花的，你所排的字不容易看，还是重打吧！”相信部属必能坦然接受。相反，B 如果说：“读起来很费劲！”部属可能会反驳：“我是遵照你的意思去做的啊！”

所以，真正善于指导部属工作的上司，往往只替部属制订出大目标，有关细节部分，则由属下去自行负责。

鼓励部属提出新的构想

众所周知，产生新构想的好方法之一是成立智囊团。此法由美国的欧士朋所创。

酋先是由小集团提出尽量与课题相对立的构想，然后再针对此构想予以组合或改良，如此便能得到新的构想。这种方法常使用在各种行业的企划会议中。

但某企业的市场调查部却因采用此法，而成为一般人眼中不合常理的部门。原因是该部门的工作内容似乎是从早到晚——甚至到深夜，只是在街上闲逛。原来，该部门工作人员的任务是打听什么地方成立了新的商店，并在开店时前往拜访，主要目的在于调查什么商品在日后可能畅销。结果这项工作在外人看来只是每天在街上■■而已！

提出这项构想的职员当时的想法是：“只是坐在办公室，未必能想出新奇的点子。如果能够走在大街上，与消费者接触，并配合季节的变化推出不同的商品，必能受消费者的欢迎。但这项市场调查工作若受到上下班时间的束缚，就很难开展了。”

据说，当时大部分的干部听到这项企划时，均不以为然。因为即使他们能够理解该位同僚的用意，他们的顶头上司也可能不会同意。但出乎意料地，当总经理得此构想后，竟立即指示设立新的部门，并由该名职员全权负责。今人欣慰的是，随着他们不断地产生新的构想，新的产品也接二连三地销售成功了，其中更有数项产品成为超级畅销品！

从这项事件中，我们可以了解到，由于上司的宽宏大量，乐意听取部属未臻成熟的构想，并愿意一起讨论，终于创造了成功的奇迹。事实上，每位部属必然都有各自不同的看法和构想，然而，当他们发言的时候，却一再遭到否定，如此他们自必心灰意懒，日后便可能不再费心思考，而成为被动、消极的职员。反之，不管部属所提出的方案是不是不可思议或别出心裁，只要被上司接纳过一次，则他对自己的发言必然信心十足，执行时也能负责到底。这样，也足以促使他产生更多的新构想。

应用动机理论

据说有一家每年均有高额盈余的公司，其总经理的年薪不但很高，而且他的居所更是占地数百英尺，并且拥有 3 部进口豪华轿车。他表示，他之所以如此做，并不是心存暴发户的心理，而是要以身作则，让公司职员了解，在大家的努力下，如果公司赚钱的话，他们同样地也能过着与他相同的富裕生活。

这的确是个活生生的教材。该总经理在新进人员的讲习会中，也先以展望公司未来 20 年的前景作为说明。原因在于 20 年之后，新进人员早已结婚生了，并且必须供给子女读书，那正是需要一切的时期。所以，先让他们具体地想象一下如何工作才能有多少收入，然后给予他们一个前景：实现这个计划在于自己。如此做的目的则是使他们发奋努力，产生学习的动讥。

目前的贸易商大多都会进行购买动机调查。所谓的动机是指倾向目标的内在过程、动因、诱因，对于学生，动机则表示推动学习的意愿。

在教导方面——例如上司教部属、长辈教晚辈的情形，方法之多，不胜枚举。然而，无论在任何场合，均应应用动机理论。前述以未来展望引起学习和创业动机，进而鼓励起员工的工作积极性，即是一范例。

提高部属的伙伴意识

若要提高部属的学习意愿及工作效率，除了运用动机理论外，另一方法就是唤起团队精神，也即伙件意识。一般说来，任何团体一旦遭受外来的侵犯时，往往就会产生一种同仇敌忾的伙伴意识。此时，部属就会毫无条件地顺从上司的指导，务求击败共同的敌人。

就企业来说，所谓共同的敌人可能是竞争的公司，也可能是公司内明争暗斗的部门之间。无论如何，如果没有实际的敌人，身为上司者不妨为属下设定一个假想敌，只要能使部属产生给对方一点颜色看看的共同意识即可。

此外，与部属增进共同的体验也可产生伙伴意识。此项共同的体验，如果是共当劳苦，则更可增进密不可分的伙伴关系。所以，与其与部属共进午餐，不如当部属晚上在公司加班时，你也加入他们之中，如此必能加强同甘共苦的患难意识。

例如，担任某公司管理部的某经理，有一天因工作需要，将两名部属派往与其业务方面有接触的公司，处理有关业务索赔的问题，而该经理当天凑巧也留在公司加班。此时，两名部属打电话回公司报告事情已处理妥当，经理正好得以在电话中加以慰劳及鼓励一番。该部属在日后谈及此事时即一再表示：经理担心我们事情处理下好。所以留在公司里等候消息，经理在无意间听到了这话，虽感到相当难为情，但这件偶然的事情却也发挥了共同体验的效果，使得该公司上下的伙伴意识大为增强，所有人员的学习意愿与工作效率也自然获得相应的提高了。

培养部属基本的工作精神

自古以来，工匠在学习技艺的过程中，必须先由珍惜工具开始。以学习做菜肴的厨帅而言，在尚未山道之前，必须每天磨菜刀：而学习木工者，若将工具摆得凌乱，亦必受到师父的斥责。这是由于人们一致认为，在觉得珍惜工具之后，才会认真学习如何工作。

据说，有些围棋高手在当初入门为学徒时，磨棋子的时间要比下棋的时间多。以常人看来，做这么单调的工作确实乏味，而且辛苦，然而，在进行的过程中却可使人思考许多事情。例如：为何要磨棋子？围棋的棋子对自己究竟有何意义等，经过不断的思考，不知不觉便形成了研究棋子的兴趣。

对于企业人而言，即使一支笔或一个订书机，都可算是重要的工具。可惜的是，近来人们不仅对于工具不珍惜，就连对待任何物品都毫不在意。要知道，此种心态势将感染到他本人对他人、对事的态度，尤其是尚未学会工作方法的人，更容易受此影响。

话虽如此，如果身为上司者突然告诫部属，“要珍惜办公用品！”对于时下的年轻人相信并不管用，最好的办法还是上司以身作则。

有一位记者部负责人，可以说是新闻界中出了名的“吝啬鬼”。他甚至舍不得丢弃用得不能再用的铅笔，直到现在，他仍保留此种作风。而他之所以能在竞争激烈的新闻传播界保有一席之地，并安然高升，可能是因为他并非果真吝高，而是以身作则，以此来培养部属基本的工作精神所致。

让部属反省

日本昭和天皇的崩逝，得到最大好处的可能是一部分的传播媒体和新闻出版社。因为，有关昭和的史书一时间非常畅销。即使过去对历史不感兴趣者，也纷纷购买关于昭和历史的书籍或杂志，想借此新闻热潮学到一些事物。

由此可见，在所谓关键时刻，人们格外能获得平肃的心情，并借此时刻反省过去。同时，在关键时刻，人由于包容性变大，因此能冷静地接受他人的言语。根据研究显示，尤其是在四季分明的国度，人们对于关键时刻更是特别敏感。

许多家长为了鼓励孩子，常在学期开始或升学时，赠予他们所需的礼物，并借机进行“教育”，这的确是很有效的方法。因为此时孩子的心理容易有包容力，如果能在此时给予鼓励，他们必然感到格外兴奋，能够接受。对于企业而言，亦可利用开幕，周年纪念日或决算日等，分发奖主或红利，然后乘机加以指导一番。

当然不只限于褒赏，假如能够善加利用“机会效果”，进行反省或召开检讨会，也必能更具效果。除此之外，也可利用其它活动，例如“报告会”、“发表会”或“学习日”等来进行，主要目的皆在让部属温故知新，同时发掘问题、解决问题。

例如某公司在每月的第三个星期五下午 3 点，必定举行月会。正式名称虽为“月会”，但公司内的职员都称此会为“早期五考核。”因为开此会的目的在于让职员将一个月内所发生的事，或想到的问题，提出报告及说明，或将遗漏的事项、不同意见，互相切磋，并予以反省或检讨。由职员轮流担任主席及司仪，并由值班人员写成报告。以此做法在各部门进行后，再分发报告的影印本给其它部门作为参考。据说该公司搜集的各部门的报告，成为公司运作上的重要资料来源。

对部属指示重点

一般人都有先入为主的观念、对于先接受的讯息较易相信，且能深植于脑海，这在心理学上称为“首位效果”。此外，一个人在最后所学到的也往往较易保留在记忆中，这在心理学上称为“新近效果”。

例如，当你与对方约定于某日在某地进行商谈。数日之后，对方要求延后两小时，于是你便将变更的时间记录在预定表中。到了当天，由于你保留在脑中的记忆是原先所订的时间，因此会感到不安，最后仍再打电话给对方确定一下时间。相信有许多人均有此类似的经验，其道理即在此。

我们不妨利用此一效果，以更深入的谈话为重点，教导部属。换言之，要对部属指示重点时，最好在开始时便切入重点，然后再谈到附带的事项。虽然有许多人在无意识之中也能接受传达的事物，然而，最好是有意识地将重点传达给对方。

凡事如果不先提出重点，不但会拖长时间，也易使所讲之事与重点混淆不清，使听者无从了解。但若能利用“首位效果”、“新近效果”与部属交谈，必可使部属明了重点。也就是说，开始时谈论重点，可使部属明白；最后再重复一次，可使部属留下深刻的印象。如此一来，即使时间过了很久，他们留在脑中的仍是重要之事。

重视部属的态度

据说某位专职训练马拉松选手的教练为了照顾选手，不惜将自己每个月的津贴拿出来贴补选手们的花费；不仅如此，对于队员食量惊人的伙食费，亦由他个人自己掏腰包供应。除此之外，他还将自营的工艺店的大部分收入及演讲费等，投资在选手身上。

就此情形看来，与其说他们是师徒关系，不如说是站在同一条线上，为了同一目标而努力的伙伴。在这些选手的心目中，教练不但是他们的伙伴，也是盟友。以这个例子而言，这位教练无论在田径场上及人情世故、精神生活各方面，都堪为球员们的老师。象这种为了训练选手而将自己的财产、时间完全奉献出来，具有自我牺牲精神的人，又象是选手们的“佣人”。

当然，若要每一位上司都象这位教练般地照顾部属，自是不大可能。然而，站在教导者的立场，偶尔也应把自己当做部属的“佣人”。在某方面有所牺牲，才可达到教导的效果。何况，自己乃是在为公司培养人才，除了自己应辛苦一些，还必将付出代价。

为了由衷地表现出重视部属的态度，身为上司者，虽不必如同以上那位教练般供应选手们的伙食，但至少偶尔应自掏腰包请部属吃饭，以示慰劳。

要知道，时下的年轻人对于金钱均极为敏感。当上司请吃饭时，他们必定在一旁观察，看看上司是否站在收款机旁等着发票。通常，如果上司掏了腰包，他们往往会心存感激，认为上司特别安排了这顿饭，自己也应好好地工作。

值得注意的是，当上司自掏腰包请属下吃饭时，切忌存有“我请你们吃饭，你们就该为我认真工作”的想法及行动表示，否则必然产生反效果。唯有排除自私的心理，才可获得部属绝对的信赖。

“飞镖效应”

读者可能听说过“飞镖效应”，这是指宣传方面而言。由于己方的企图不被接受，因此发出的信息就象飞镖一般，朝自己的方向突然飞回。

我们常听到有些上司唉声叹气地说：“不知告诉他多少次了，但他总是充耳不闻，”或是“骂他也没用，真是越来越不象话了。”殊不知这可能正是“飞镖效应”。因为，上司通常把责任归咎于对方，所以，作为部属的常常会反感。事实上，上司也应当重新检讨责备别人的方式是否得当。

其中最应加以注意的是责备的时机。例如，部属所犯的过失本来比较轻，倘若上司只是这么想：“他应该觉察到自己的过失了，以后再注意就可以了。”那么，时间愈拖愈久，由于工作上琐碎的事情很多，部属可能就遗忘了；一旦上司再旧事重提时，部属反而会认为：“对这点小事，他还一直耿耿于怀。”此时如果上司再加以指责，必会引起“飞镖效应”。总而言之，对于犯小过失者，如果能在犯错误的当时，或对方尚存有记忆的初期予以纠正，他必然能但承自己的过失。若等到对方犯错误的意识已经消除了再予以责备，自然容易使其产生不必要的反感。

根据某项实验结果确定，部属有小过失时，当场予以明确指责，必可提高其工作效率。根据心理学家麦克佛生所进行的单纯作业的失误调查研究，受测人员每隔 0.7 秒按一次键，由两组分开进行。其中一组提醒他们的失误，另一组则不予告知，结果显示前者的正确率高于后者，这便是所谓“即时确认”的效果。此种“即时确认”对于容易犯错误的新进人员特别有效。

“即时确认”所应注意的是，当部属犯下较大的过失时，因为自己往往有所觉察。所以，此时若毫不留情地予以责难，反而易引起部属的反感甚至会使他错过转败为胜的机会。此时，最好的方法便是先观察，并给予适当的忠告。

给部属留面子

前不久，老师的一名学生辞去了原有的工作，到老师的研究室来诉苦。听过他谈话的内容后，老师也深表同情。事情的经过是这样的：

有一天，他匆匆忙忙由客户的公司回自己的公司，正巧在大厅中碰到正要外出的上司，他立即将前往客户处的经过，向上司做了个简单的报告。上司听了他的报告，很不满地痛斥了他一顿。而这天他原本约好女友外出，所以只好委曲求全地不断向上司说抱歉。尽管周围的人皆以异样的眼光瞪着他看，但由于约会的时间迫在眉睫。虽然没有受辱之感，他也只好匆匆逃离现场。

他先回到办公室。再回到大厅时，正好看到女友的身影，一问之下，女友说，“刚好顺路，所以来得早些。”此时他脑中立刻闪过一个念头：刚才的情形一定全被她看见了。此种打击甚至使他不敢再与女友约会。由于心里存在着阴影，约会的光景对他们两人而言，只有沉默与无聊。自此不久，他便与女友分手，并且断然辞去了工作。

仔细问他，才知道他的女友根本只字没提看到他出丑的事。事实上，即使女友看到当时的情形，也未必如他所想象的那么严重。但是，可想而知，他所受的打击相当大，因为他认为自己最难堪的情形，正被所爱的人看到了。

要知道，每个人在不同的场合，总有自己所应扮演的角色。在公司里，必须扮演符合自己职位的角色；在家中，则必须扮演丈夫和父亲的角色。每个人也都保持默契，尊重彼此所扮演的角色，以便共同生活；一旦打破此种默契，而“撕破脸皮”，将对当事人产生最坏的影响。例如当受到上司毫不留情的责骂时，如妻子儿女正好在一旁，此时，当事人必然听不到责骂的内容，只认为目前所扮演的角色正处于情况最恶劣、最危急的时刻，强烈的羞耻心会涌上心头。

各位也许会认为，事情不会那么巧吧！但无论如何，如果你身为上司，那么在看完以上的例子之后，你应有所须悟。那就是：不要在客人或第三者面前指责部属，也就是要给部属留面了，这一点对于建立彼此间的信赖关系乃是不可缺少的条件。

经常互调职务

一般说来，自然界中的动物——如猫、狗、鸟类，甚至是人类，皆具有维护自我权益的“地盘意识。”而且，人类为了获得自己的权益或名利，往往不惜付出任何的代价；一旦获得，便不轻易拱手让人。

然而，我们若以不同的观点来看待此问题，则会发现人们一旦获得了权益，便极可能安于现状，不知上进，甚至成为没有头脑的“专家”。如此形容并无任何的恶意，因为，有些“专家”在其本身所钻研的领域里，其技能也许已经达到炉火纯青的地步，但在其他方面，其思想却可能由于固执定形了而无法顺应社会的潮流。

上述情况，对于一般企业人士亦然。所以，企业人除了应具有专门知识之外，还必须有广阔的视野。有时，多方面的思考更有助于专门领域方面的进步。因此，在同一部门中，可以借经常互调职务，以使职员在新的环境中接触新奇的事物，进而激发其学习的欲望。即使在同一个部门，亦不妨利用此种互调职务的方法，推动职员们学习的兴趣。

某一著名公司的总经理即强调，“由于现代化商品不断地推陈出新，工业生产趋向于重质不重量的潮流；因此，大约每隔 3 年，即必须做一次人事上的调动。以使他们从中获得各种不同的经验。换言之，此举可使他们获得综合性的判断能力。例如将具有专门知识的系统工程师分派到营业部，即是一个不错的构想。”如此一来，不仅可使之学习到不同的工作内容，并可防止人事僵化，使组织更加富有弹性。

让部属亲身去体验

对于企业管理者而言，培养出有才干的部属乃是人人所期望的事，也是身为管理者的职责所在。然而，如果过于担心部属犯错误，于是几事必躬；或是给予部属人多的限制，不放心让他们放手去做。那么，此种做法势将耽搁许多真正具有才干的部属，同时也可能失去许多获得良好构想的机会。

事实上，即使部属偶尔有错，只要过错并不严重，则不必太在意，毕竟犯错误乃是成长的必经过程——尤其对于新进人员而言。例如某些烫手或尖刺的东西，乃是生活中不可缺少的东西，若因为他们具有危险性而不让孩子们去接触，孩子必然无法体会什么叫烫或痛，同时也无法培养孩子正确的判断力。更严重的是，若一次也不让他们亲身去体验，将来只会使他们遭受到更大的伤害。

培养儿童的方法与教导部属的方法并无两样。所以，身为上司者应赋予属下更多的责任，并能原谅他们若干的过失，让他们亲身去尝试、去体验，则更能使部属早日成长。

可惜的是，近来大多数的职员，往往只听从上司的指示行事，不肯多做自我发挥，真可说 典型的“无责任感主义者”。不过，部属的缺乏责任感，应归咎于上司的包办。

第九章　培训篇

如何进行员工教育

“奇怪！我这一科的那几位部下，怎么都提不起劲呢？真是伤脑筋呀！如果不全力地干，真不知如何在这竞争激烈的同业中取胜呢？真需要与他们好好谈一谈！”工作态度认真的A管理者如此抱怨着。可见，如何进行员工教育是一个迫切的问题。

一、发掘员工的兴趣

“只要有兴趣，自然熟能生巧。”这是专家很喜欢引用的话。部属玩电脑游戏都会玩得忘记时间，但是对工作，却一点积极性都没有，是什么原因呢？理由很简单。因为玩电脑游戏、下棋等，都具有趣味的要素，能吸引住人；企业教育的原则，应当亦是如此。如何寻找部下有兴趣的话题，来导人正式的教育，是一个非常重要的问题。

如何以有效的方法来从事企业教育，以下几个重点，可以作为参考。

1.尽可能以融洽的态度与语气，来与对方交谈，让对方能保持轻松愉快的心情。

2.尽可能经由视觉的方式，来表达意见，如黑板的使用、图表的制作、幻灯影片的放映说明，效果会更高。

3.确实区分对方所知道与不知道的事物，对对方不知道或不清楚的事物，要多做说明解释。

4.交谈的内容与相关连的事实，都要做正确的说明，并给予对方一个正确的认识。

5.尽量使学习者不断地产生“为什么”的疑问，然后再作详细的说明。

二、将目的明显化

没有目标的行动，往往得不到结果，这是任何人都会具有的体验。

早上急急忙忙赶着出门时、太太突然拜托你帮她寄一张明信片，但是在车站旁边就有邮筒，对匆匆忙忙的你，好似一点关系都没有似的，车子一来，就一个箭步冲了上去。下了班，回到家时，当太太问起明信片的事情，才记起你还放在西装口袋里，相信大家都有类似的经验吧！

为什么会将其忘记呢？是不是因为太忙，头脑一时无法转变过来？这或许是一个理由吧！但最大的原因，乃是早晨出门上班，最主要的目的，并非去寄明信片。故常将主要目的之外的事，疏忽或忘记。这并非是我们常说的健忘症，反而是太专注于某件事情而造成的一时疏忽。

工作的目的正确与否，对人的行动与目标的达成，有着很大的影响。基于此，一个企业的目的，应该让职员得以100%的认识不可。而教育的目的，除了将个人的能力，加以最有效的发挥之外，更应该对员工的工作意欲做催生和推动。

三、企业教育应重视工作整体性

在企业组织体中，越往下层单位，其工作之分工越细，每一个员工的工作，都被分得相当清楚。到了最下层，其工作的件质，几乎可以说是单一性质的工作了。在不断重复着这些单调的工作时，就很容易使员工丧失对工作的兴趣。诚如经营学家——彼得·杜拉克先生所指出的，人类的工作可分为：①进行各项活动；②将其统合；③采取均衡性；④进行控制；⑤测定；⑥做最后的判断——等阶段来执行。但如果一项工作，只重复单一的性质，将会使人丧失工作的意愿。

企业教育要注意教育政策对企业而言是立于何种地位？对企业应负何种

责任？企业教育与企业的其他计划具有什么关连性？企业教育对各部门的业绩具有什么影响？这些都是企业教育者必须慎重考虑的问题。

唯有经由企业教育，使员工对自己的工作以及工作意义，有了完全的了解之后，才能使员工知道每天从事的工作之目的、目标在哪里。

有位评论家去参观一家乐器工厂。当来到制作钢琴的部门时，他突然走到一位正在从事琴键组合的女工面前，向该女工询问：“您这工作是哪一部门的工作？”那位女工立即回答：“钢琴制作。”听了这个女工的回答，这位评论家似乎很受感动，女工只是从事琴键组合的工作，为什么回答“在制作钢琴”？再从这位女工及立即回答的来看，似乎是对自己正在从事的工作，感到非常的满意。这使得评论家对这家乐器工厂，作出了很高的评价。

由上面乐器工厂的例子，我们可以看出一家企业的员工，若是士气高昂，其生产情绪一定很高。该乐器工厂的管理者，由于经常给予员工正确的教育训练，使得员工了解到其工作与企业全体的关连性，这也就成为员工获得工作价值感的最好方法。

四、成功的经验能推动人的工作意愿

“失败是成功之母”，这是我们从小就学得的一句名言。因此一般人都认为，从失败中获得教训与经验，是走向成功的最佳途径；不过，各位是否曾经想过，与其从失败的体验中来增加经验，倒不如从成功的体验中来增加工作经验、工作的意欲。理由很简单，有了成功的经验，自然会对工作产生信心，对工作产生兴趣，这对下一个目标的执行，具有很强烈的推动力。

某日一家电视台，正在报导一项地方斗犬的新闻。当记者访问训养师“如何调养一只强悍而且凶猛的斗犬”时，那位训养师回答：“要培养一只成功的斗犬，首先必须使斗犬对自己具有信心。因此在训练阶段的比赛，选择对手时，应多加留意，尽可能选择能被打败者，先行比赛。由比赛中产生信心后，斗犬自然会逐渐变强了。”

上述的培养斗犬的经验，使我们联想到人类的开发，亦是如此。如能经由成功的体验，来增加自己工作的经验时，将对员工的信心增强不少。

如何教育，才能使员工尝到成功的果实呢？

1.了解对方的实力

“因材施教”是中国自古以来的至理名言。从受教者的实力，来调整教育的内容，对管理者而言，是极须重视的问题。譬如对受教育的背景、于哪些工作有兴趣、教育程度、工作实绩等深入了解后，再应研究教育的内容是否能被属下所接受。

2.从受教者的角度进行教育

谈到教育，最为错误的方法，是填鸭式的教育。施教者不考虑受教者的理解程度、只知以自己的教育方式、自己预定的进度，来从事教育工作，这是无法有效果的。另外，施教者认为很简单、没有问题的内容，对受教者却可能是困难的、无法接受的问题，这都是从事企业教育者必须检讨的。

企业内教育的施教者，是具多方面经验与实力的管理者，管理者认为理所当然，应知道的事，对没有经验的员工而言，或许是非常难理解之事。因此，我们将工作场合内的教育（特别是工作如何进行、状况处理、技术性之教育），必须注意的要点，兹列于下，以作参考。

（1）是否有只顾自己的进度、不留意员工是否已了解、接受的情形？

（2）身为一个有经验者，是否只在多数人受教时，才进行教育训练，而

忽略了对个人随时的指导？

（3）是否教育了员工时工作要作全盘性的了解？

（4）是否只重视表面的说明，忽略了重点的介绍？

（5）自己认为是重点之处，是否有过度的强调，而忽略了全盘的关连性？

（6）是否做到了身教重于言教？

（7）对受教者的缓慢成果，是否表现出焦急不安的神态？

（8）自己的教学方式，是否有不当之处？是否有必要重新改善？

3.将正确的结果转达于部下

部下在全力完成工作时，常对自己的做法与结果，抱着很大的关心，尤其是管理者的评价，最为部下所介意。因此管理者将正确的结果，及时地转达于部下，是十分必要的，这也是一种非常具有效率的教育方式。

总而言之，往上爬是人的基本欲望。管理者应利用机会，多对部下的所作所为，做重点的指导。错误的地方，要求改正，正确、好的结果，需要多鼓励，这样才能有效地诱发员工对工作的兴趣。

4.多鼓励少责骂

“不要为别人的拍马屁、奉承所陶醉。”这是我们经常可以听到的警世之语。

人生来就对别人的夸奖不会感到厌烦，就是明知自己的小孩调皮，也喜欢听别人对自己小孩的美言：“你的小孩真是聪明伶俐”。

因此与其贬人而造成对方的愤怒，倒不如多给予适当的鼓励，来引发他人的自信，激起他向上的意欲。管理者不妨于工作之时多说些“真的不错！”“真不简单！你的成绩蒸蒸日上，快进入前三名了！”“没有教你，你也会处理得那么好，真不简单！”等鼓励话，将对员工具有很大的激励作用。

世间无十全十美的人，每个人都具有缺点，面对小的缺点与错误，不妨以鼓励来代替责骂，成许会有更好的效果。譬如说：“你这方面非常的好，但是那一部分尚有问题，如果对那一部分留意一下，加以改善，这件事将是十全十美了。以这种方式来指导部下时。将会使部下很乐意地来改正缺点。

员工教育的任务

员工的成长，对企业发展而言，是绝对不可缺少的条件之一。尤其在不景气的阶段，企业间竞争激烈时，只有依靠开发人的能力，才能解决问题，这是企业必须正视的基本问题。

如何才能完成员工的教育任务，以下引用松下电器以及日本八幡制铁的例子做说明。

〈松下电器〉

一、员工训练的目的

1.教育训练是松下电器的基本经营方针。身为松下电器的员工，都必须彻底地了解为了达成目标，对员工施以必要的技能、经验、知识训练，是有其必要性的。

2.为了使松下电器的事业能历久不衰，后继者的培养是一个关键。

二、员工教育训练的方针

1.关于教育训练问题，管理者、监督者必须经由日常的工作，与部下保持紧密的接触，借以指导与启发部下。

2.管理者、监督者以及教育训练负责人，对在各个工作场合、各个职务的每一位工作者，在最适当的时期，实施工作外的教育训练。

3.教育训练并非想到才做的工作，必须依据长期的计划，有组织、不间断地给予最有效果的训练。

〈八幡制铁〉

管理者的教育责任：教育是为了达到企业目的，而将员工的能力给予确保以及发挥。各阶层的管理者，必须经由日常的业务，教育自己的部下，同时在适当时期，对员工进行再教育。各部门为了确保部门的任务执行能力，必须有计划地实施员工教育。换句话说，员工教育的主持者，就是所属的顶头上司；工厂员工的教育，就是由工厂管理者来负责。这是员工教育训练的基本原则。

制订“工作说明”

许多努力经常白费，只因为员工不了解他们的责任到底是什么，所以他们浪费了许多时间在摸索上，而非攻关上。

上司经常不正确地假设员工知道他们应该做什么，以及该如何去做，甚至假设他们知道事情的优先顺序。但是这种假设是不正确的。

有项研究表明， 152 人中的 70%说他们对于衡量他们工作表现的标准并不清楚。他们非常希望有一个定义清楚的工作说明。以及一些有意义的、精确的、能充分表达的行为标准。

同样的情形也发生在管理人员身上。你也许会很惊讶，许多经理人员也不知道他们的工作目标是什么、公司期望他们能产生什么影响，以及他们被评估的基础是什么？

他曾经在中西部一家公司做人事主任。他们对“工作说明”做了一次研究调查，发现同一件工作，会有三人均宣称对其负责，并且很少有人相互间是直属关系。许多工作事实上并不是真正的工作，而只是作为那些无法执行任务之人的依靠。他们通常拥有的头衔是联络人、协调人，或是助手。

在麦当劳，每个人都有一份书面的“工作说明”。这份“工作说明”的用途，是建立行为表现的标准、设订目标、指导员工，以及评估工作绩效。餐厅内员工的“工作说明”包括了顾客服务的标准，以确保公司在品质、服务、清洁和价格上的目标能够达成。对于管理人员的“工作说明”，也包括了额外的责任，以反映出在面试时所表现出来的相同的行为特质。经理人员并被期望去建立和实施所有与顾客有接触的员工的“服务标准”。

一个好的“工作说明”，会成为许多人力资源重要功能的基础。它特别能为下述功能提供很好的基础：

（1）报酬
（2）征选人才
（3）新进员工训练
（4）公司介绍
（5）员工训练
（6）建立员工表现标准
（7）设定新目标
（8）员工指导
（9）进度检定
（10）工作表现评估和检讨
（11）员工发展
（12）有计划的升迁
（13）求才广告
（14）职业方向

要使工作说明完整，并能开始建立服务表现标准，请参考下列步骤：

（1）要求所有为你工作的人，按重要性列出六至八项主要责任。

（2）你自己也一样，为每一位员工列出他们的责任。

（3）和员工互相交换所列清单。现在已经有了清楚、易了解的工作责任说明和其优先顺序的大纲。通常每一位员工都会列有一、二项自己特别有的项目。我们实在不必惊讶于对标准竟有如此多的误解。

（4）接下来，让每一位简介一下他所列的六至八项工作责任，以及假如

这些特殊的工作责任要依标准所言来完成的话，必须具备哪些条件（品质上和数量上的）。要使员工站在顾客的立场，让他们想想：你希望如何被接待？

工作标准

玛莉·凯化妆品公司的董事长玛丽·凯 1985 年对“目标”发表了一些意见。她说，也许公司常常谈它，但是如果公司不先建立可衡量、可做到的目标，员工将没有标准可遵循。

工作标准必须对每一种职位和每一个人的责任很详细地描述，并告知如要做到优良的服务，必须具备什么条件。这同时包括不接触顾客的员工，偶然必须与顾客接触时的情况。千万不要遗漏了任何一点。

现在让我们看看麦当劳的员工训练和服务标准。以下是他们教导柜台服务人员如何接受顾客点东西的六项步骤。对于每一步骤，都有精确的服务行为标准。以早餐为例：

第一步：欢迎顾客

[标准]1.以微笑来欢迎顾客，并祝他早安。

[标准]2.很有礼貌地问顾客要点什么。态度一定要友善，让顾客觉得你是在帮助他。

[标准]3.对顾客要称呼他的名字。这会让顾客觉得他很重要，同时也会觉得很温暖。

第二步：接受顾客点东西

[标准]1.将顾客所点东西的价钱，正确地打进收款机。

[标准]2.对价目表上的每一项都要很熟悉。

[标准]3.回答客人对食物内容、新鲜度、需要等多久等问题的询问。

[标准]4.假如客人点了一项我们所没有的东西，建议客人一种我们有，而且相关似的东西。不要说，“我们没有你要的东西。”

[标准]5.对于新顾客要解释得特别清楚，他们将会成为常客。

[标准]6.假如客人在早餐时间结束后点了一早餐时间才有的东西，应该很有礼貌地向客人解释。我们这样做的目的是为了提供高品质的服务和新鲜的食物。

[标准]7.向客人建议一些额外的东西，客人会很感谢。例如，“来一个刚出炉的甜甜圈，和您点的咖啡一起吃如何？”

[标准]8.很有礼貌地接受客人的特别要求。

[标准]9.客人要求别种选择或额外份量是可以接受的，但是要做适当的价格调整。

第三步：将客人所点的东西放在一起

[标准]1.首先要知道客人是要带走、还是在店里吃。

[标准]2.按照以下顺序去做：先拿冷饮，再拿热饮，食物最后拿。

[标准]3.对于包装的顺序，该用多大的袋子，以及是否应包括塑料刀叉或配料等，都要按照详细的指示去做。

第四步：拿给顾客

[标准]1.对于什么东西应该放在端盘上的什么位置会比较好看和方便，均有标准可依。

[标准]2.把排列整齐的东西拿给客人。吸引人的外表，也是为顾客服务的重要部分。因为这表示你以你的工作、你的公司和你的产品为骄傲。

[标准]3.拿东西给客人时，不要让客人够不着。

[标准]4.边找钱给客人，边数给他听。

第六步：谢谢客人

[标准]1.谢谢每一位客人，并请他们再次光临。

[标准]2.当客人是吃早餐时，并祝他有个愉快的一天。

[标准]3.让客人知道你将很高兴客人再次光临。

精确的工作标准的真正好处是，它会在员工心中造成对顾客的敬意。因此在每一次交易时，顾客的重要性就一再被加强。

在麦当劳，一位以小时计薪的员工升迁到实习经理时，对顾客的敬意又将有另一层新的意义，对普通员工来说，每一件事都与品质、服务、清洁和价格有关；做为一位经理，则更需要被训练去做直接与顾客服务有关的决定，如处理顾客的抱怨，处理对顾客的伤害，以及管理难以控制的员工。对于这些工作，也有非常精确的工作标准。

所有的实习经理人员都被指派一些上述的工作，当那些工作被完成后，他们将受到自己上司的评分。下列是一些让顾客满意的工作标准范例。

——顾客对所点的东西有抱怨时

[标准]1.对任何可能的错误道歉。

[标准]2.当错在顾客时，也要使用自己的判断力换东西给顾客。

[标准]3.不可要求顾客再付钱。

[标准]4.在进行中，让顾客了解你很关心这件事。

[标准]5.在你走开之前，确保顾客已经满意了。

——顾客抱怨有异物在食物中时

[标准]1.对所造成的不方便道歉。

[标准]2.问顾客你是否可以看看是什么东西。

[标准]3.记下客人的名字、地址和电话号码。

[标准]4.拿一份新的给顾客。

[标准]5.假如客人同意的话，与内科医生联络。

[标准]6.告诉客人你会将这次情形报告给公司负责的部门。

[标准]7.不要说任何会暗示公司可能有错的话。

[标准]8.填保险单，并通知保险公司。

这种对细节的注意，对工作标准的设立，同样地适用于管理人员所关心的顾客受到伤害、公司财产损失、外人骚扰、对找钱不足的抱怨情形。

为了确保这些标准能被完全了解，并深植在他们心中，实习经理将被考察与评估。在阅读了适当的说明之后，他们会与经理讨论，然后他们会被要求参加一个测验。这个测验包括了说明中所有的资料。例如，他们会被要求回答一系列的问题，借以衡量他们对帮助客人申请保险赔偿时应有的行为标准的了解程度以及利用能力。

真正对他们的知识、能力和了解程度的测验，来自经理对实习经理人员的观察和与他们的讨论。观察包括，看他们真正处理 3 件顾客抱怨之事。此外，还要向他们强调为顾客服务的重要性。

麦当劳和世界级的旅馆有何相同之处？那就是对于顾客服务的重视。下面是一家连锁旅馆经理人员的工作表现标准：1.与顾客沟通：接受顾客对服务的反应意见，并加以改进；真正做到有礼貌；主动了解并解决顾客的问题；对顾客的服务必须友善，具有职业水准。

2.与属下沟通：提供属下有效、及时的资讯；要求属下对问题发表意见和改进的建议；接受属下对你本身的建议。3.与上司沟通：提供有效、及时的资讯给上司；向上司建议解决问题和改进的方法；接受上司对你本身的建

议。

4.与其他部门的沟通：提供有效、及时的资讯和意见给其他部门；让其他部门提出问题的意见和改进方法；接受其他部门对你本身的建议。

5.举行会议，在开会前准备会议议程；将会议议程装订完整；有必要时才举行会议；鼓励员工参加和发言。

6.自我发展，与上司共同列出自我发展的需求；建立努力目标，并达成自我发展的目标；不断更新目标。

7.员工训练和发展，和属下一起探讨特殊的训练需求；不断充实属下的技术和知识：不断地追踪考核，以确保预期的成长。

8.不断地批评：不断地给予部下及时的意见和奖励；倾听并解决属下的问题。

9.咨询：在事后尽快与属下讨论特殊问题，找出他们的意见；和他们一起讨论如何解决问题；追踪有关意见，并鼓励员工自己去解决问题。

10.纪律：处置必须公平；坚守奖惩政策；遵守平等对待的保证。

11.评估属下：以标准和目标来客观地评估属下的表现；以鼓励的态度，来讨论员工的工作表现；定期地评估；适时地取得所需的标准和处理文件。

12.服从命令：有效地执行上司的指示；接受上司的改进意见；在期限内完成工作。

13.分派任务：对特别的任务、决策，则分派属下合适的责任和权力；提供清楚的、完整的指示；告知属下你对他的期望；有效率地运用属下的能力。

14.鼓励：激励员工完成工作；创造有利于热心工作的环境；奖赏优良的表现；树立好的榜样。

15.团体精神：协调属下们的工作，以确保重要的工作没被忽略；鼓励属下在自己部门以内以及和其他部门员工，为共同的目体努力合作。

16.设订目标：和属下为部门共同设立准确的、可测量的，以及可达到的目标；目标必须实际、具有挑战性，并且符合公司最重要的需求；将目标分为数个阶段，并设定每个阶段的允许的完成时间，以便能有利于目标的达成；必须正确无误地排订目标的优先执行顺序。

17.确认问题；确认早期状况的改变和潜在问题的征兆；使用各种可能的资讯来源（包括属下的）来分析问题的起因。

18.解决问题：找出具有创造性的各种解决问题的方法，再从中选择出最好的方法，然后及时地加以执行；帮助他人解决问题；追踪调查，以确保问题被解决了；必要时，加以修正。

19.生产力，达到质与量的标准，同时维持最低人工成本；了解并有效地运用人类管理策略、制度和程序。

员工训练计划

做到良好的顾客服务，不是靠运气。当顾客觉得某件事做得很好时，那是你日积月累的结果。

每个人都会去做好的事情和做对的事情，假如他曾经被训练如此去做的话，受过良好训练的员工，会制造出优良的产品。训练也必须不断地重复，以强化所学的东西，以及维持公司对员工所期望的行为。

正如菲力浦柯士比所解释的，整体来说，员工教育可分为三个层面，高级管理人员教育——高级管理人员由此来学习他们在公司应扮演的角色；普通管理人员教育——那些必须执行程序的人学习他们应该如何去做；员工教育——所有员工由此学习他们在公司所扮演的角色，并由特别的训练中，学习如何对良好服务作贡献。花旗银行研究的 17 家模范公司，均赞成这种训练哲学。每家公司都对正式的、持续的员工训练计划做了很大的投资——通常是销售额的 1%或 2%。这是一项他们无法拒绝的投资。

广泛地说，那些公司的训练计划着重在三方面的发展与维持：与工作相关的技术，对顾客和同事的态度，以及对公司的了解。这三方面彼此相互关连，并且都是为了配合达成与维持良好的服务。

他们教导所有员工优良服务的真正意义是什么，以及如何去达成它。经由不同的教育媒介，例如视听教学和个人教授，来强调团队精神和独立精神的重要联系。所有的员工均知道他们的工作和他们的错误会如何影响他人，反之亦然。他们也被告知，当顾客因不良服务而要计较得失时，他们才是最后的受害者和支付者。

为了强调训练的重要意义，让我们告诉读者两件事情。第一件事是有关一家很大的印刷公司。他们购买了一座很复杂、很昂贵的（价钱超过 1 亿美元）自动工厂，可是过了两年之后，这座工厂的使用率却下降了 70%。

经过仔细的调查后，发现他们在员工训练上，只花费了 5 万元。中层管理人员、领班，以及员工，无法跟得上新技术所带来的多重工作新关系。

最后的结果是许多顾客无法准时拿到他们订的杂志和报纸。当训练预算增加到 25 万元以后，在 6 个月内，工厂使用率达到 90%。

另一件是有关罗得岛的吉悌照明产品公司。它从康宁公司买下一家工厂后，必须在两个月内重新开始启用。

在此转换之机，广泛的员工训练计划变得非常重要。此时的训练人员是那些以小时计薪、掌握了萤光制造技术的员工。他们与那些新雇用的员工工作表现的好坏有着不可忽视的关系。

在有训练监督人员的公司，是由这些以小时计薪的员工来撰写训练手册。他们会将每一种操作方式，一步一步地写下来，并且将正确的做事方法用录像机录制下来。然后每一位新雇员都由一位以小时计薪的训练人员陪同着，经过 6～10 小时的教室听讲以及实际操作训练。

员工训练的顺序尾这样的，先是研读手册，再看录像，最后进行实际操作练习。这位新雇员的工作情形会被录下来，训练人员和新雇员然后一起观看这些录像，以决定哪些地方需要改进。然后新雇用的贝工要进行不断地练习，一直要做到很完美为止。当新雇用员工一切准备就绪了，训练人员也就完成了他的训练工作。

吉悌准备推广这种训练计划到每一个地区。因为这种训练计划和直接将员工放在生产线上的方式比起来，能够更快地提高新员工的生产力。

这种训练计划还有其他优点，如员工变动小，产品品质很高。由于一开始就教给员工正确的技术，所以产品或服务品质一定一开始就很好，这也就是说将很少会有顾客服务问题。

麦当劳的训练计划

由速食业充分地运用员工训练，可显示出它的重要性。今日的速食业，生产低落，员工和生意竞争激烈。速食业的专家们都期望员工训练能解决这些问题。在竞争激烈的速食业中，正式的员工训练计划，被视为企业能否生存下去的关键。

在某一餐饮业刊物的最近调查中，发现餐厅和旅馆的员工训练预算在逐渐增加。有 75 家企业接受此项调查，其中 16 家有他们自己经营的员工训练中心。

对于那些无法拥有自己的训练设施的小企业，仍然有其他可行的方法。许多专家和贸易组织，经常提供他们的会员训练员工时所需的设备。只要少许的费用，小企业就可获得第一流的员工训练，因此便利它的生意。以服务的观点来看，有较多的利润。

当企业努力地想在服务方面创造一些可见的特色时，它们会发现不必要创造新的方式，它们只需观看别人是怎么做的，然后跟着他人的脚步去做。笔者所知道最好的例子是麦当劳。

麦当劳的训练是密集而且渐进的，对于每一个工作点，都有一系列清楚的步骤可遵循。要求每一位员工：

（1）详读某一工作点的特殊要求。

（2）观看指定工作点的有关录像。

（3）由训练指导处获得一些私人的指导。

（4）被指定一位训练人员。这位训练人员实地操作一遍，仔细地解释一切细节，并观看被训练者的操作。在员工熟练之前，做得正确比做得快更重要。所以要将工作的目标，清楚、仔细地加以说明。

（5）需要做一次基本知识的口试和笔试。

（6）在监督下工作，并且不时地表达自己的意见，以及做进度检讨。

（7）知道自己的工作表现评估结果。

（8）转移到另一个工作点，并重复这个过程。这样可以使员工具有多项才能和应变能力。

不断的重复使员工不易记记，错误也会及时被改正。在心理上.员工们都希望证明他们完成了任务。上述的每一步骤都附有仔细的工作表现标准。

对于柜台人员的 6 个训练步骤的每项，都有详细的运用手册，它包括课程计划、特殊视听训练、初级和高级的口试与笔试，以及各工作所在地的目标等等。举一简单例子来说明，如为客人做一杯“奶昔”。它的程序大致如下：

（1）新员工阅读介绍该工作地点的手册。

（2）实习员工观看有关的教学录像带，并做笔记。

（3）实习员工与训练人员（一位以小时计薪的员工）共同讨论录像带的内容。

（4）实习员工和训练人员共同阅读并讨论工作程序。

（5）训练人员开始实施训练计划。

（6）训练人员开始正确地执行许多步骤，这些步骤都是为了做一杯好的“奶昔”——要求浓淡适中。

（7）实习人员按部就班跟着做奶昔。在整个过程中，他们被仔细地监督，错误也被及时纠正。接下来就是一些测验。

（8）实习员工将一直被监督，直到他们完全熟练为止。

在实习员工学习如何正确、高品质地完成任务之后，接下来就要要求他们的速度。“在我上训练课程时，一位年轻女孩是我的训练人员。她对我说，‘罗勃，这非常容易。在你接受客人点东西后，拿出奶昔给他的秘决是：向左踏两步，然后以脚尖向右旋转。’做的对极了。听好的忠告，我能增快我的速度。”

在汉堡大学（麦当劳开设），麦当劳也教导员工贡献时间与精力的价值所在，并讨论它们对员工的热诚和服务的影响。现在，不只是麦当劳这样做，许多其他速食业均使用这种对细节十分重视的训练方式。竞争越来越激烈，每一家企业都企图在顾客心中形成能感觉得到的差异，以创造竞争的优势。

学习管理技巧

那些准备做经理或领班的人，通常也接受员工训练。例如杰利罗杰连锁餐厅对每位员工正式工作前，花费超过 500 元的训练经费。在 80 个小时的课程中，新员工由角色扮演和其他在团体中实习的经验，来学习如何与人应对的技巧。

为了确保沟通的一致和维持服务水准，以及避免任何对标准可能的破坏，那些被花旗银行研究的公司为他们的经理人员提供了密集的训练课程。任何一个人都可以在一年中回学校一星期，加强训练下列项目；

（1）对与工作有关的行为做有选择性的面谈。
（2）新进员工的训练。
（3）群体动力学：如何主持一个成功的会议。
（4）指导与咨询。
（5）进度检讨与建议。
（6）一对一接触。
（7）奖励。
（8）工作计划。
（9）工作表现标准。
（10）工作表现评估和建议。
（11）能激励士气的远见。
（12）谈判技巧。
（13）对冲突的处理。
（14）对压力的处理。
（15）时间管理。

这些研习会是强制参加的。为了让经理和领班对员工和顾客一视同仁，他们必须接受一些训练。他们必须在承担责任之前，就学习该如何去处理这些事的技巧。这表示，管理技巧是可以经由学习得到的，但一定要有人指导。

研习会的目的是让经理和领班学习某些技巧，使他们能领导和激励受过良好训练的员工；而相对的，这些员工也会好好地服务顾客。这个计划很重要的一部分是个人充实训练。一般情况下，要做到优良服务，个人充实训练通常要比教一个人要有良好态度，来的更有效。

人们非常希望让董事长和总经理也参与训练课程。让他们做为员工们的行为模范，是员工训练更实际、有效的方法、这同时也是员工全力支持的开始。当经理、领班和员工看到这些高级人员参与时，将会对公司十分忠心。

麦当劳有一个为期 4 天的管理训练计划，叫做“管理麦当劳的队伍。它已经成为汉堡大学的一个重要课程。这 4 天内的课程包括：

（1）学习经理人员的功能所在。
（2）学习分辨优先顺序。
（3）改进沟通技巧。
（4）激励他人。
（5）改进倾听技巧。
（6）如何进行工作表现评估。
（7）如何征招和挑选新人。
（8）认清问题的征兆。
（9）对于自己工作的规划。

所有的训练在最后都有一些角色扮演，模拟和其他参与性的练在麦当劳，最好的餐厅经理和领班，会被选为汉堡大学的老师。因为教导利训练实在太重要了，所以不能交给人事部门去解决。

评估的数量化标准

任何评估的方法都应具有特定 、数量化的标准。例如，麦当劳的管理技巧测量结果如下：

1.在 1980 年的的前半年，餐厅管理人员的变动率，与前一年比起来，下降了 30%。

2.领班与经理的沟通有所改进，且这种进步在管理倾向调查中显示出来了。

3.对于其他餐厅管理情形知道的程度和测量的有效度,分别提高 8%和 3%。餐厅管理的一般性进步，更是显而易见的。

4.比起 1977 年第一季度，1980 年第一季度的员工变动率下降了 47%。

5.由于员工变动率持续下降，在某些地区，第一季节省了 10 万美元以上。这包括征招、挑选、使用和训练的费用。

6.这个训练计划的参与员工，大部分均赞成这个“ 管理麦当劳的队伍 ”的训练计划，并且建议继续扩展这个计划。

工作表现指导

有一项与工作表现评估相关连的技巧叫作“工作表现指导”。它是整个评估过程的重要部分，也是优良服务的一种系统的方法。同时也可维持服务的一致性。

我们每一个人都希望能达成工作目标。但是我们的成功，大部分而且直接地取决于被我们管理的人是否具有生产能力。

达到目的的有效方法之一，就是工作表现指导。工作表现指导是一种管理工具。它能协助经理找出（以及改正）造成工作不利的原因。

第一步，要改进员工的行为，首先必须找出对员工不满意的地方。有很多情形是员工根本不知道他们的工作表现令人不满意，或者他们只是不知道该做什么或如何去做。经理的责任就是要替员工 澄清这些混乱，然后才能采取改正的行动。

考虑一遍：为了达到这个目的，必须进行一对一的工作表现面谈，与员工共同来检讨那些不满意的表现。在一个隐密的地方进行讨论，并确定没有人会来打断面谈。尽快离开办公室和工作地区，以免分心。避免在开车时讨论问题。并且准备充分的时间来讨论。

仔细地想想那些令人不满的工作现以确保你不会对员工做不清楚或一般性的指责。例如，假如问题是员工无法处理、允以应付的客人，此时你手上应有的资料是：谁做了些什么事，以及每个人的反应如何。预先决定 3 件事：①讨论后，所能接受的最低条件是什么：②有哪些可能的解决之道；③工作表现的改进时机是什么。

工作表现讨论的第一部分是最重要的，也许要花掉全部的一半时间。首先，你得要员工同意问题是存在的这并非一件简单的事，因为许多员工会认为他们的表现在某些方面并不比其它员工差。“每一个人都迟到了，你为何只挑剔我？”或者，他们并不了解他们的行为会造成问题。“噢！我并不觉得我是在与顾客争执或自我辩解呀！”

使员工相信问题存在的最好方法、就是使员工了解不良现象会造成多方面的损失，对顾客、对公司、对其他员工，或对其本身。例如你可以说，“跟顾客争执，你会使情况变得更糟，并且使旁边的其他人感到沮丧。”或是说：“当你多次不在工作岗位上时，别人要做双倍的工作来弥补你的缺席。”假如员工并不能看出他们的行为是个问题的话，他们就无法感觉到他们所做或所无法做到的后果。“我无法将你的名字列到升迁的名单内，除非你改进你的缺席情形、直到满意程度。”或者，“除非客人对你满意，否则我怎能把你列入优等？”这里的重点是要员工说类似这样的话：“是的，我同意这是一个问题。”只有如此，你才可以把工作继续做下去。

讨论多种可能解决之道，接下来就是互相讨论解决之道。当有很多可行办法时、千万不要将它们徘成优先顺序或选择你最喜欢的。你只应集合全体智慧，找出所有可能的解决方法。即使是听起来最不可能的方法，也可能引起其他人的好主意的产生。但是请注意，这是一种相互的过程，你和员工都要有所贡献。假如员工无法有所贡献，那你就必须提出可能的解决方法。但是尽可能让员工来建议补救之道。

在许多时候，员工真的会改变，做一些解决问题的事情。但是你身为一位经理，如果不去强化员工的行为，他们很容易就可恢复原来的坏习惯。假如你的员工无法改进缺点，你必须知道，并继续帮助他。这时也许需要再回

到各种解决方法上，并共同选出新的方法来代替原来不成功的方法。或者这样表示，你需要清除他们在改进道路上的障碍。“为什么我们不来模拟角色？你来假装是那位不高兴的顾客。”

也许你应该再一次为员工解释你期望他们一定要做到什么，而他们也都会知道事情是否做到了。例如，当一位顾客为他的无礼而道歉时，员工也必须在整个过程中保持镇静，对顾客提供帮助。为了确保你和你的员工对事情的认知是相同的，要求他们将他们对整件事情处理过程的了解，摘要地写下来。这也是使你的指导达到相互满意的方法。

获得员工对解决之道的同意。下一步就是要产生一个双方均同意去执行的方法。员工也许会说：“好的，我会开始赶搭早班火车，然后再走路到工作地点。这样我就不必依赖于汽车了。”或者说：“我会只在休息时间打私人性质的电话。”有问题的员工也许只希望有一个一般性的解决方法，以促成你们彼此都同意，且能对问题加以改进。他会说：“我同意每天都来工作，除非是我绝对不能来。”或是说，“我会让每一位顾客对问题都有满意的答复。”

追踪情况，以确定双方所同意的方法已经被执行了。假如你不做这一步，你前面所有的努力都白费了。不要假设你的员工会去改变，你一定要去察看他们，考核他们。员工也许会说：“你不信任我吗？”“我希望你不要时时注意我！”“让我安静地工作，不然就不要让我做。”但是请记住，你身为经理，就是要确定你的员工已经成功地执行了他们的工作。向他们解释，假如你不如此做，不去追踪他们的工作表现，你将对你自己和对他们失职了。

奖励和褒扬成就，这是工作指导的最后一步，也是最重要的一步。表扬员工的任何成绩，不要等到完善，或有 75%的进步才去做。当员工有一些能让人注意到的进步时，在任何成就产生时，都应立刻奖励他们，亲自向员工说声谢谢。只要他们继续改进，也就要继续给予奖励。

此外，假如你曾经答应员工对其改进做某种奖励时，你一定要做到。并且不要对不同地方的改进，做相同的奖励。找出一些不同的鼓励方式，如：“因为你已经证明了你有处理正在生气的顾客的能力，我将就这一点给予你加薪的奖励。”

按照这五步工作表现指导去做——使员工同意问题的存在，彼此讨论可行的解决之道，彼此同意某种解决方法，追踪调查结果，以及立刻奖励任何成绩，会让你成为一位成功的经理，同时也帮助 你的员工成功。

对经理人员的训练

在讨论如何维持良好服务时，一个经常讨论的话题是培养正确的服务态度的激励因素。经理人员经由训练、有建设性的评估和有效的纠正指导来帮助员工发展这种态度。但我们不要忘了，经理人员本身也要接受训练、评估和再训练。麦当劳对利润有其自己的精辟看法。他们高水准的服务不会和短期的秘润相妥协。

他们对经理人员工作表现的评估，正表现了这种哲学。经理人员工作表现检讨的项目包括了下列内容：

（1）产品新鲜程度。
（2）产品种类。
（3）产品更换。
（4）产品准备。
（5）产品取样。
（6）设备状况。
（7）对顾客的态度。
（8）是否按照开店、关店去做。
（9）员工发展。
（10）沟通。
（11）人际关系。
（12）新进员工训练。
（13）一般员工训练。
（14）员工会议。
（15）评估的标准。
（16）服务的时间。
（17）是否为顾客挤出特别时间。
（18）对顾客是否有益。
（19）不让顾客排长龙。
（20）排班。
（21）处理顾客抱怨。
（22）服务的程序。
（23）建筑物和广场的外观。
（24）内部清洁。
（25）每个工作地点的清洁。
（26）清洁卫生程序。
（27）员工和经理人员是否充足。
（28）定时做工作表现评估和薪金审核。
（29）不歧视人。
（30）鼓励员工。
（31）员工是否对工作热诚。
（32）员工士气。
（33）员工的娱乐活动。

每一位经理人员均基于上述项目而被列为高于、合于或低于标准。假如大多数项目都没有高于标准，此外，麦当劳还有一种专为经理人员设计的非正式评估方式，叫做“沟通日”。在那天，他们会与地区领班开会，分享大

家的意见。由于它混合了评估和训练，因此是使企业能在服务方面领先的一种系统方法。

每个月，每家餐厅都为地区领班保留一天时间，让他们与餐厅　经理人员和 4—5 位员工相处。

经理和助理们有机会与地区领班讨论他们的进步、他们私人的或职业上的目标训练计划、升迁机会，以及他们心中所想的一切在观察中发现，最大的好处是地区领班与他们的经理间所建立的融洽关系。“沟通日”是改变行为，讨论并解决问题、回答问题、提供资讯与意见，以及培养个人素质的极好机会。

这种培养优良服务的系统，可在任何地方、任何行业中发现。为了强调工作表现标准和工作表现评估的关系，下面有一个专供经理人员参考的检讨分析图。它是用来评估一位负责 6～7 个部门的领班的方法。

1.口头与书面沟通：它的内容是站起来演说的效果、一对一的接触，用字的精确，提供高级管理人员充分的信息，正确和及时的报告，对公司政策的建设性的意见以及有效地和其他部门交换相关意见。

很好

·经常促成政策之制订并提出许多意见，这显示他的改变政策的能力与兴趣。

好

·为高级管理人员提供公司主要的问题和内外部活动的充分资料和消息。

·经其它部门要求，传递讯息到所需部门。偶尔主动做这些事。

·忘了通知管理人员，政策的改变，偶尔由于资讯不足，无法有效地与其他部门合作。

低于标准

·经常延误报告、报告不完整或不易阅读。

2.与下属经理人员沟通：它的内容是使公司的管理人员熟知公司的目标、方向、计划、发展和改进营运效率的重要性。

很好

·经常给予下属经理人员会影响他们营运的资料、消息。

·通知经理人员任何政策、程序或方向上的改变。

·确认经理在与领班的会议上会传达有用的讯息。

·不能倾听属下所言，控制所有发言权、对传达讯息的态度不很慎重。

低于标准

·未能提供下属经理有关的政策、程序和方向改变的资讯。

3.训练和发展：它的内容是对团体训练表现出兴趣和关心：与下属经理联络；决定训练的要求、事情的优先顺序、进度和奖励计划；提供下属经理升迁的机会。

很好

·分派任务负责，依下属经理的能力，给予适当的权力。

·能监督、加强公司的营运效率。

·进行利润分析，并和下属经理监督服务品质和清洁卫生。

好

·经常参加下属经理会议、对实习经理进行口试与笔试。

·很少为协助他们而举行训练会议。

·对训练进展毫不知情。

低于标准

只替他们作决定，但却不对训练提供协助。

4.解决问题：它的内容是了解问题的真正原因，而不只是表面的征兆。让属下也参与解决问题的程序，执行有创意的解决之道，使得问题不再发生。

很好

·多方面参与下属经理解决问题的过程，并能很快地找出问题和预防问题。

·与高级管理人员讨论问题时，能及时提出解决办法。

好

·专精于解决短期问题，但不能解决长期问题。

·能找出问题，却无法即行解决，而需要找人来解决。

低于标准

·由于不采取任何行动，使得小问题变成大问题。

同样地，在其他方面，如实行公司的政策，与其他部门经理的关系，与员工眷属的社交关系，接受和完成责任，与以小时计薪员工的人事关系，以及与下属经理的人事关系，都要建立评估的标准。

这里的重点是，假如没有设立标准来衡量企业和个人的效率，整个系统将会失败。长期来说，顾客也将受到损失。

第十章　畅销篇

好恶心理的秘密

男女之间的好恶，在人生中是一个很重要的问题。一般认为女人对于这个问题比男人还要敏感。

为爱慕一个男人而把房子烧毁，且葬身火海的卖菜女郎阿七的故事，被描绘成画一般的动人；但从未听说过男人为爱而发狂的故事，倘若有的话，也不会变成一幅画。

以女性的立场来说，当自己所喜欢的男人来到身边时，就会心荡神驰；但若是讨厌的男人来到身边时，就会感到厌烦。由此可见女人感性之强烈。

在音乐会上，当大家所喜爱的歌星出场时，就会引起一阵喝采。这是一种有关“喜欢”的群众心理表现。

基于以上的原因，女性对自己讨厌的男人所表现的态度就很露骨；只要是讨厌的人，绝对不理会。了解这种心理也是相当重要的一件事。

有一位曾被介绍与人“相亲”的女性。对方排行老二，不但拥有数栋房子在出租，本身所居住的房子也相当豪华，可谓拥有庞大的财产。学历上也是大学毕业，虽然尚未找到理想的职业，但生活颇为安定，在物质上更没有什么匮乏。这应是一门很好的亲事。但“相亲”之后，女方却表示绝不愿意再见到对方。她说，“当我想到将来跟对方共同生活时，就会感到毛骨悚然”。这种感到不安的厌恶感，使她丧失了上亿元的资产，而跟另一位相当贫困的男人结婚了。可是由别人的眼光看来，却找不到他究竟具有何种魅力？事实上，也只不过是一名平凡的男人罢了！

好恶的情况，正是如此。

自己所喜爱的东西，无论如何也想要去得到它；想得过深的结果，有时也会置己于死地。譬如：最近的小孩子不但对跑车极感兴趣，同时对火车的兴趣也毫不减弱，以至于经常发生事故。

商品的情况也是一样。

受欢迎的商品，正是畅销的商品；而畅销的秘密，正是好恶心理的秘密。

个人的好恶与大众的好恶

任何人对本身所喜爱的事物，总是不惜全力以赴。例如前几天在电视上曾看到记者访问一位生物学家。他花了好几十年时间，共采集了 6 万只独角仙（硬壳虫），制成标本，这就是明证。

一般说来，好恶的心理，往往是极其重要的关键问题。

可是，任何人都很了解，若是把上述个人的爱好转移到商品上，将会立刻陷入混乱状态。为什么呢？直截了当地说。就是因为“个人的好恶心理”与“大众的好恶心理”，完全处于不同领域的关系。

（1）个人的好恶……喜欢登山

喜欢游戏

喜欢听歌

（2）大众的好恶……畅销商品

如拿喜欢听歌来说，任何人都能够体会了解，当有新的唱片出现时，您是否喜欢呢？只有您本身最容易了解；但是灌张唱片发售之后，是否能广受大众的喜爱呢？……那就不得而知了。

换句话说，个人的好恶和大众的好恶，具有完全不同的性质。以一般人性格上的缺点来看，虽说能够了解“个人的好恶”现象，却无法了解他人的好恶原因。譬如俗语所说的，“情人眼中出西施”，正是这种心理状态的表现。

这句俗语具有双重的心理学意义：

（1）各有所好。表示人的爱好各不相同。

（2）表示对别人的爱好，并不想去理解。

由于现代商品的销售，是受到心理购买动机影响的，因此如果不去了解大众的好恶心理，不能不说是相当不幸的。其实，好恶的心理，在心理学上仍属于不发达的一门学问，更何况是大众的好恶心理，这可说是处于不知所云的状态中。

所以一再制造滞销的产品，而且销路不好，这也是情有可原的事。

换句话说，购买心理完全处于五里云雾……虚无飘渺……的状态之中。

这可说是，处于这种状态而无自觉。具体地说，还可归纳如下：

（1）对“商品应先让大众感到喜爱（好恶的感觉），然后才会被购买”的认识不够。

（2）缺乏对“好恶心理”的认识。甚至连“好恶心理”这句话，也很少当作商业用语来使用。

（3）缺乏有效的方法来把握大众的好恶心理。

（4）当商品滞销时，很少把握到，或分析出滞销的原因——“受到大众厌恶”。

（5）对左右大众好恶心理的要素，例如：

①商品设计；

②包装设计；

③商标名称；

④广告等。

多数原因是对这些因素缺乏认识。

（6）在进行设计时，缺乏大众对设计的好恶反应的作业程度。

有关这方面的问题是不胜枚举的。这些问题无法解决的最大原

因，就是“缺乏”积极分析好恶心理的意识。

因此我们要强调，务必注意“好恶心理”。

虽然也有很多令人迷惑不解的用语，例如印象、购买心理及购买动机等心理调查，但是，这些用语仅带来一个结果，那就是使问题更加混淆不清。因为大众并非抱着很复杂的思绪来购买商品，而是仅凭着直觉上的好恶感情来购买。

在进行购买动机心理调查时，经常会出现“为何购买它？”或“为何选择它？”等，极其滑稽的问题。

像那种连购买商品的人也不太清楚的感情问题，是无法用语言来加以回答的，所以即使做了调查也是枉费心机。

理应更直截了当地问：“喜欢或讨厌这个商品？”否则很难把握住购买的动机。

好恶心理与心理价值

在我们发表言论时常有人说：“不要被好恶所控制，”这实在是很令人伤脑筋的说词。

好恶常支配我们的言行举止。若是人人都太重视个人的好恶，社会就不容易统治。所以，在团体生活中要“丢掉个人的爱好”。

这是理所当然的。但是，一想到今日的消费者是以嗜好来挑选商品时，就不得不怀疑“不要被好恶所控制”这句话了。

好恶的心理给人的印象一般都是“恶”的感觉。它虽然是重要的心理现象，可是，在心理学的范畴里却很少拿它当作研究的对象，因此几乎还没有“好恶心理”之类的书（最近虽然出版了一册，可是内容还是很贫乏）。

但是，在生意的世界里，可以让好恶量化并加以测定。一旦制作了各种商品设计，随着设计的不同，就会有好恶的产生。而较受欢迎的商品，价格一定昂贵；令人生厌的商品，价格自然低落。

以前东洋工业的可斯模（COSMO）汽车很畅销，大众的评语很好。当时，同等级汽车的价钱大约是 100 万日元，听说可斯模汽车的价钱在 150 万日元以上，和跑车的价格差不多。虽然如此，它仍很畅销，甚至等上几个月还是买不到呢！

听说，每一辆可斯模车，光是设计费就花了 50 多万日元。

相反，有的商品即使制作得很努力，也不受欢迎。不受欢迎的东西，即使免费奉送，也没有人要。这是商品的心理价值，也就是好恶心理的本质。

“心理品质”低劣

很奇怪的是，你若是廉虚地认为自己的产品有毛病，再仔细思考，很快便能找出毛病。相反，若是认为：“一定没有毛病。我们这么努力、认真，怎么可能有毛病？不畅销的原因一定是营业力太弱。”这种人永远也没办法找出病因，所以商品永远不畅销。

业绩不好，是因为无法抓住消费者、使用者的爱好；业绩不好的公司一定缺乏反省。不仅如此，有时还会轻视消费者，例如有人说：“消费者没有分辨品质的能力，真糟糕。”

这句话就某一方面而言是正确的。为什么呢？因为消费者不懂制造技术，也没有专门的商品知识。但是，一般大众都是消费者，都要使用商品，既然使用商品，就会有满意及不满意之处，而买卖正是以这些消费大众为对象。即使商品制造者顿足捶胸，懊恼地说，“这个商品品质这么好，难道看不出来吗？”消费者也无法感受那心情。消费者的数目无法估算，在这当中，有满意的，也有不满意的。商品买卖就是在这种情况下进行的。

我们知道，这已经不只是制造者技术的问题。这群消费大众对制造技术、产品知识一无所知，而满足、不满足完全都是感情上的、心理上的。他们藉由这种感觉而来判断品质的好坏。

总之，既然今天有不畅销商品存在，一定是“心理品质”低劣才不畅销（当然，若是物理品质有缺陷，不畅销是理所当然的。因为这种缺陷是可以很快弥补过来的，所以不在此讨论）。

但是，还有个问题：既然“商品的价值只有使用者知道”，那么，该如何采纳那么一大群消费者的心声呢？

的确很难。消费者无数，要聆听每个人的心声确实不太可能。但是，平时若努力听取建议，让大家愿意表达心里的感觉，就容易听到消费者的心声了。所以，平时努力是买卖成功的秘诀之一。

心理价值到底是什么

就结论而言，今天，商品是否畅销完全受心理价值所影响，特别是大众的日常生活用品更是如此。

说到心理价值，它到底是什么呢？具体地说，它是：

（1）企业形象……企业名称、知名度。

（2）商品名称及其印象。

（3）商品字体的书写及其印象。

（4）商品设计（包装设计）。

（5）商品目录、杂志广告等。

（6）商品之商业广告歌曲。

（7）其他。

商品的心理价值一般称为“印象”。大家常说“印象好”、“印象不好”，印象好的当然就受人喜欢，也就受人欢迎。一旦受人欢迎，当然就会畅销，所以大家都希望制造给人好印象的商品。可是很少有人以此为战略而实施企划、管理。的确，如果没有这种观念，企划者、广告撰稿人、作曲家就会随心所欲，想到什么就制作什么。这样一来，给人的印象便很零碎，有时候还可能产生矛盾的东西，因而降低效果，甚至还可能制作出“给人印象不好”的商品呢！

开始，谁都不懂该制作什么印象，经过一番的摸索、尝试错误，才找出“这样可行吧！”的方向。而朝着这方向，开始展开活动，也就能有效地创造出商品的心理价值。

一般的大企业常借着大众传媒、广告，在短期间内创造出商品印象，因此这种大企业都有巨额的广告预算。广告，特别是电视广告，其效果好坏，关系着商品是否畅销。

但是，一般企业并不一定利用电视广告创造商品印象。很多企业都是利用商品设计、包装设计，来决定商品的心理价值。

糕点行业界有春秋两次商品展览会，数百个公司、制造商的新产品都参加展览。给人印象好的商品马上会收到上万份订单；而商品的采购者，在展览会上寻找“可以畅销的商品”，完全是以感觉来决定，这种感觉往往又都集中在特定的商品上。这证明，市场上的确有大家看了都喜欢的商品。

嗜好与人缘

到底消费者要买什么样的商品呢？若是不知道消费者的嗜好，就无法制造畅销商品了。

但是，有人说：“ 越来越不懂什么商品才会畅销。 ”我想这是就理论上来说的，所谓“ 好商品畅销 ”，指的是商品的品质好。一般而言，物品的价值可以用重量、热量等清楚的标准来衡量，所以大家都可以了解“ 好 ”、“ 不好 ”所代表的意义。这是个讲究理论的世界，所以，大家应该都懂。

但是，现今好的商品大量上市，商品品质的好坏己不易分辨。象商场出售的巧克力糖，哪个较好呢？这实在很难分出胜负，只有无聊透顶的人才会拿来比较。

消费大众对这类问题毫不挂在心上。他们既不懂巧克力的做法，也没有巧克力的商品知识。只要喜欢的，就买；既然是喜欢的就一定觉得是“ 好 ”的，这就结了。

好久以来，消费者都以印象、感觉来挑选商品。说得更清楚一点，就是以“ 喜欢、讨厌的心理 ”来决定。而喜欢、讨厌又可以视为人的嗜好，嗜好随人而异，所谓“ 十人十色 ”，所以人们才会走进“ 不知道什么才畅销 ”的死胡同里。

所谓的“ 不知道 ”乃是因为有“ 想知道 ”的欲望；想知道人类的嗜好，可是却发生了错误。

就消费大众的立场来说，人的嗜好就是“ 人缘 ”了。“ 十人十色 ”的消费大众的嗜好若是一致时，就成了所谓的“ 人缘 ”，大家就会喜欢同一种东西，于是造成一股潮流。

消费大众的嗜好受好奇心或者倦怠（憧憬，乡愁）所影响，每年都不同。有长期受欢迎的，也有在短期内就消失的。而预测“ 人缘 ”就好象预测飓风一样困难，都是徒劳无功的。人缘不能拿理论来衡量，只有随着人缘走才对。重要的是和消费者一同快乐，一同悲伤，一同叹息，永远生活在消费大众的心中。

人各有癖好，若是研究这种癖好，就是我们常说的“ 购买心理学 ”了。

人缘制造商

常有人假装自己非常懂，而实际上却是一无所知，像“人缘”的问题便是最好的例子。

很多人都知道“人缘影响销售”。可是，若是问“人缘到底是什么？”时，大概没有人能答得出来吧！《广辞苑》中是这样的：

人缘：①社会上一般的评判、声誉。

②人的集体习性。

虽然知道它字面上的解释，但是，若从“影响销售的人缘”方面来探讨，总觉得有些不适合。在反复思考之后，我们为人缘下了新的定义。

所谓人缘，指的是别人的心情感觉。既然是别人的感觉，自己当然不了解，因此，要听别人的意见。经过这一番努力，再不了解的东西也会了解。

还可以说，所谓人缘，指的是人情味。只要有人情味，让人觉得温馨，那么不论是商品或者是人，都会很受欢迎。

以上两者是我们对人缘的定义，对此，一定有很多人可以理解它，因为我们是听了许多人对这话的反应后，才有信心下如此定义的。

我们以积极的态度来探讨人缘的问题，找出了许多“人缘可以制造”的例子。

许多优秀的企业与其说是商品制造商，不如说是人缘制造商。在如今的时代里，厂家若只是从事商业制造，它的商品一定会越来越不畅销。

“为什么不畅销？”答案就在于“没有制造人缘”。若是问“怎样才能畅销呢？”答案也很简单：“只要制造人缘，受人欢迎，便能畅销。”

接下来还有第三个问题：

“怎样才能受欢迎呢？”

简单地说，“投入所好，抓住别人的感觉，如此就能受欢迎。”

可是，问题难就难在“做”。

人类是以自我为中心的动物。像猿、马之类的动物，天生就是集体主义的，不会有自私自利的想法。相较之下，人类却是自私自利的，并且还不知道自己有这种缺点，常常指责别人：“为什么你不懂我的意思呢？”这样一来，就无法抓住别人的心了。

总之，要受欢迎，无非是要舍弃自己的意见、感觉，一心一意地附和别人的感觉。

畅销与不畅销的颜色

最近某大企业 P 公司希望一位专家为他们诊断商品。

要不要到医院看病，决定于病人。要到专家这里来商量的，一　定是为不畅销的商品正在伤脑筋。判断商品有病时，还要考虑这是否可以治得好，专家的责任相当重大。

但是，若无法找出商品的毛病，专家也没有法子。找不出病因却猛开药方，就好象给健康人吃药一般，会觉得有罪恶感。当有人告诉专家：“请替我诊断商品”时，专家总是非常紧张。这时，心中暗想：“哎呀！我应该懂吧！”当然，这种经验专家已有好几次，所以现在抱着“总会有办法”的乐观态度。

当专家访问 P 公司。看到他们不畅销的商品时，着实吓了一跳。他们的商品竟然使用黄色的包装。

这位专家研究过购买心理，色彩心理是当中重要的一项。

颜色和销售有很大的关系。颜色弄错了，就很难销售。

随商品的不同，畅销，不畅销的颜色也各有不同。

据说红色是畅销的颜色，若使用恰当，商品会很畅销。

黑色、绿色、黄色都是应避讳的颜色。若使用这些颜色当主色，是很危险的。当然，因为大家很少使用这些禁忌的颜色，若使用得当，也可能会畅销。

P 公司使用禁忌颜色，因此，当专家看到这颜色的那一刻，就知道毛病出在哪儿了。

但是，若如此就立刻下定论是非常危险的。因此，专家在调查了他们是如何使用黄色的，进而发现一件很有趣的事——

有一天，专家在小杂货店调查时，发现黄色箱子里装着安全刮胡刀。他一言不发，眼睁睁地看着。那位经理便说：“黄色不好，都销售不出去。”

美国人和日本人对色彩的感觉不同，他们常使用黄色，因此美国的商品常用黄色。相形之下，黄种人的日本却讨厌黄色，正因为如此，在日本使用黄色商标和设计的人真的很少。

P 公司的人听了这位专家的话，还是十分关心这个问题，为什么使用黄色商标的商品就不畅销呢？

百事可乐在日本的惨败

当我们说“现在有个倾向，使用黄色的商品不会畅销”时，P 公司有个人接着说了一件有趣的事。他说：

“我曾在百事可乐公司工作过。当时，百事可乐和可口可乐的销售竞争可说是‘黄色和红色的战争’。最后黄色的百事可乐在日本败得这么■惨，这和你说的不谋而合，真是不可思议。”

我们注意过百事可乐在日本不畅销，也知道百事可乐的标志是黄色。但是，或许有很多人没有联想到，百事可乐的黄色不象可口可乐的红色那般鲜明。所以，我很重视他的那一番话。

百事可乐在美国很畅销，和可口可乐处于互相抗衡的地位，但是在日本却大吃败仗，呈现可口可乐一枝独秀的局面。

大家或许都不明白原因为何。但是，很早以前.我就认定原因在于两者的色彩战略。

红色在日本是很受欢迎的颜色。相对地，百事可乐的标签颜色却使用了红、青、黄、白四色，给人的印象很杂乱，如同百事可乐职员所说的一般。很遗憾地，黄色是主色，黄色在日本却是很不讨好的颜色。

畅销颜色和不畅销颜色，哪一方会赢？这是很明白的。为了探知这事，大家一直注意这场销售战争。很不幸的是百事可乐败下阵来，并败得很惨。

大家一定会问：“为什么日本人讨厌黄色？”

这实在很难说明，因为这完全凭感觉。

感觉只能用魅力、感动、快感（不快感）、喜欢（讨厌）等暧昧的字眼来说明，所以即使说明了也总觉得不恰当。

P 公司有人听说：“黄色是不畅销的颜色”时，黯淡地说：“我认为这是很美的设计……”

不过，黄色绝不是污浊、不明快的颜色，若专家设计得当，它也会是很美的设计。但是，为什么百事可乐不畅销呢？

P 公司商品最大的毛病也是不畅销。既然不畅销，必定有原因。而且，“经由统计的结果，黄色是不畅销的颜色”，既然有这个证明，就不能无视事实的存在。

印象轮廓的差异

A 曾接受过 H 滑雪衣公司的邀约。该公司对滑雪衣感到极其困扰，主要的原因就是销路不好。当时 A 曾参观其他公司的制品，可是并未发现到有任何问题。

后来，A 要求参观 H 公司的新制品。

“这是明年所要销售的制品。”H 公司的职员边说边陈列出数十种滑雪衣，直到此时 A 才发现到一个症状。

“这就是新制品吗？”

“究竟哪一点谈得上新颖呢？”

“为何不制造更独特而富有流行服装设计的制品呢？”

H 公司对这些问题的回答，充满着错误的观念。

然后，A 就去收集其他各厂商的“印象调查”资料，同时根据语义差异法（Semantic Differential 法，SD 法）所调查的结果来加以分析。

看到这些平凡的资料，起初 A 并未“发现”什么。

但自从看到成品之后，A 逐渐地发现了某种相关关系。

消费者对 H 公司的朴素、陈旧，且缺乏流行性的商品，都批评为“落后的……乡下的……缺乏青春气息……”等，而对极其畅销的 P 公司的印象，则是“时髦的……都市色彩的……有青春气息……具有流行性……”等。

其相关性就在于显示了以下这种明确的组合：

畅销商品■好的印象

滞销商品■不好的印象

除了畅销商品和滞销商品的销售有这种显著的差异之外，好印象和不好印象之间，也有这种显著的差异（Gap）。发现到这件事情，也就是“印象差异理论”的真正诞生。A 对正在互相竞争的两种商品，其本身所具有的印象差别，称之为“印象差异（lmageCap）”。

也许有人会对 A 所发现的印象差异产生怀疑吧！因为早在 1955 年，就有很多人利用 SD 法，使各商品的印象图显示出各种不同形态的关系。

虽然大家都知道“印象轮廓”上显示着各种差异，可是其差异究竟具有何种意义呢？该做如何判断呢？相信绝对没有人能加以解释吧！

尤其对需要应用调查结论的人来说，印象差异的确是很难理解的。

甚至连把 H 公司的调查资料交给 A 的调查员，也在对 A 诉说：

“这个资料，毫无用途。”

“SD 这种调查法。毫无用途……”——因为 A 就是在发出这种言论的人群中工作，所以在那位调查员说“毫无用途”时 .A 也认为这是理所当然的事。但是，当 A 正在研究“印象轮廓的差异，是否含有某种意义”时，却意外地发现“成为×公司印象特色的那一点、也就是导致 H 公司商品滞销的原因。”

换句话说，印象差异的基本看法，就是使下述不同性质的资料形成对比，且透过所形成的相关关系，来发现左右销售的印象。此即把它称为印象差异的用意之所在。“有印象差异的地方、必定有销售差异的存在”——关于这一原理，其实就是把透过这种分析而产生出来的意义，加以明确化、概念化的一种产物：

a 商品的销售量←——→b 商品的销售量

a 商品的印象轮廓←——→b 商品的印象轮廓

现在就把过去对 SD 法所整理出来的资料加以批判,使其问题的焦点更加

明确。

上述图示，乍看之下非常简单，可是据 A 所知，目前仍没有人利用这种相关关系，来分析滞销的原因。换句话说，虽然“ a 商品对 b 商品 ”的直接比较、是一种常识：但使 a 商品的销售量和 a 商品的印象成对比的这种横切面分析，由于资料的性质不同，所以仍然无人做比较。

印象差异理论在本质上并不是调查方法，而是调查资料的分析方法。换句话说，有名的 SD 调查方法被视为无用的原因，实际上就是调查所得资料的分析不得其法所致。

如果从资料可以得到很明显的意义，且能够左右战略判断的话，那么将会直接影响到商品企划、包装设计、商标企划、广告企划……等广大范围的作业。尤其对设计师来说、可以根据所揭示的印象概念，来改变“ 设计企划 ”及“ 设计管理 ”的观念。

虽然在此对设计管理的观念无法做充分地说明，但必须指出：凭借印象差异理论，可以改善过去盲目的设计方式。

啤酒的病态印象

很早以前，A 就对“购买动机”的心理调查抱有兴趣。但由于 A 不是一位调查专家，因此，印象差异理论，十余年来就一直摆在书架上，而未公开问世。

现在回想起来，这十余年的岁月并未白费。因为 A 的眼睛，时时刻刻都在追踪“畅销商品的动向”，这对于经验浅薄的理论之实证来说，的确受益不浅。

只要有机会，A 总是把印象差异理论拿出来跟人家讨论，而且每次都引起对方强烈的兴趣。

尤其是为商品销路不好而感到困扰的人，对印象差异理论更感兴趣。但对 A 来说却好象还缺少什么似的。所以每当有机会时，A 总是拼命地去搜集资料。

其中，最富有戏剧性的，就是对麒麟啤酒与朝日啤酒二者的分析结果。

为滞销的滑雪衣做过诊断之后，A 在检讨啤酒的销路问题时，幸亏手上持有一本由户川行男、牧田稔共编的《购买动机之心理调查》这本书，A 利用书中的印象图而制成了印象差异表：

麒麟和朝日的印象比较：

（麒麟啤酒）	（朝日啤酒）
1.古典的	近代的
2.男性的	女性的
3.高级的	低级的
4.重的	轻的
5.苦味（涩味）	甜味

（注）请特别记住“苦味与甜味”这一项。

麒麟啤酒销路很好，这是众所周知的事实。如果说对麒麟啤酒的印象和对朝日啤酒的印象，具有很大差异的话，那么麒麟啤酒的印象，就是受到大众厌恶的病态印象。

啤酒给人的印象，是由各种印象因子所构成，然而 A 则认为上述 5 组的印象因子，就是操纵啤酒销售量的“销售因子”。

如果根据这个假设，而重新检讨各厂商的啤酒标签，则不得不断定这些印象把标签的印象完全地反映出来了。

这是一件很重要的发现。

啤酒的销售受到商标印象的操纵，这是连外行人也知道的事；不过，这些人大都认为商标印象跟贴在啤酒瓶上的标签毫无关系。不仅如此，还有人积极地加以否定，认为“标签绝不会影响销路”。由于具有这种观念，所以使得商标印象更加神秘化，同时使朝日啤酒和札幌啤酒的销路一蹶不振，进而患了“不治之症”。

这件事情，具有很重要的意义。

因为这正表示商标印象是从标签产生出来的。

倘若“商标印象受到标签设计所左右”是事实的话，那么事态就很严重了。换句话说，这正表示销路不畅的朝日和札幌啤酒，只要更换标签就具有畅销的可能。

要证明这个可能性的真伪，是极其困难的事。因为花费 20 多年岁月，不断地在挣扎的朝日和札幌啤酒，其印象在消费者的眼中早已定形。不过，反

过来说，20 多年来，虽然花费了巨额的广告费，更换了老板，且竭尽所有的能力，仍然无法打开销路，这也是不移的事实。如果原因是在于品质不好，那就好办了。可是每家厂商对本身的啤酒品质，都深具信心。总之，在这种情况下，厂商已经是无计可施了。从这种状态看来，指出朝日和札幌啤酒的“病态印象”，可说是脱离困境的唯一线索（设计为何能左右销售呢？设计在传达何种印象呢？要如何表现印象，才能成为畅销商品呢？这些问题。都可以藉着“视觉语言的法则”来加以理解。虽然在此，因篇幅所限而不能向诸位详述“设计和视觉语言的法则”，但这却是 A 最重视的研究课题之一）。

总之，这好比在外表上看不出有任何差异的两个人，经过 X 光的透视之后，其中的一个人是健康的，而另一个却患有肺结核的情形一样。这种情况，就是所有滞销商品的一个共同问题。

印象差异理论的应用

从 1965 年开始，麒麟和朝日啤酒的销售量差异就已经很显著了。因此，无论是朝日还是札幌啤酒，这样持续下去都是不行的。

目前在市面上已经消失的宝啤酒，它给人的印象比朝日啤酒更具“反麒麟啤酒”的色彩。

看到麒麟啤酒的人，就会产生“这才是啤酒”的感觉。为何会有这种想法呢？虽然看多了就习以为常的人很多，但是经过印象调查之后，就可很清楚地了解到一般人的感觉是“麒麟啤酒最具啤酒的风味”。

于是而领悟到：“麒麟啤酒所具有的印象，已经成为日本啤酒的典型印象”。既然已经形成典型的印象，如果想要再跟这种印象对抗的话，一定会导致产品滞销。换句话说，跟典型印象对抗的，一定是病态的印象，所以其商品当然会销路不好。

印象差异理论，直到 1967 年才达到完善的程度。然而，朝日啤酒在翌年（1968 年）却突然做了大量的广告活动，宣传“消除涩味的朝日啤酒”。

刊登在《朝日新闻》上的广告大标题为：

请选购没有‘涩味’的啤酒

除了大标题外，还有用小字做的说明，其广告文案如下：

一般啤酒中具有如涩柿子般令人感到不愉快的涩味，这种涩味破坏了原有的美味。为了能愉快地畅饮啤酒，请选购没有涩味的啤酒”。

这种类似符号逻辑的建议，很快地引起一般消费者的共鸣。根据可靠的调查（1968 年 4 月 1 日，日本调查中心的调查），过半数的人都认为“涩味是啤酒味道的大敌”。此外，以嘴巴来分辨涩味的 BTM（啤酒品质鉴别法）大会，也有很多人自动参加，同时大家也清楚地分辨出各商标啤酒的不同涩味。

“商品要真实，广告要可信”

这不但是理所当然的事情，而且也是朝日啤酒的一切企业活动的出发点。不管是因为“朝日”成功地消除了涩味，还是因为“朝日”的广告，引起了大家的共鸣，这都是在显示着啤酒的味道已获得莫大的改善。目前，“消除涩味”已成为啤酒新品质的一种基准，朝日啤酒厂的全体员工将为制造出优良的啤酒而全力以赴。

然而，当 A 看到这个广告时，却认为这是很糟糕的事情。

“究竟是怎么回事呢？这岂不是从正面违反啤酒的印象吗？啤酒的特点，就是在于带有苦味，最畅销的麒麟啤酒，难道不是被认为味道最苦吗？”虽然朝日公司一再地强调涩味跟苦味不同，但大多数的人都认为二者是相同的。只要调查一般人对麒麟啤酒的印象，将不难发现其“苦味”的分数占最高。换句话说，构成麒麟啤酒畅销的主要因素，不外是苦味（涩味）。所以一旦“消除涩味”之后，啤酒给人的印象将会变得更加恶劣。

这个预感就是根据印象差异理论分析所获得的结果。“在这种情况下，朝日啤酒将会滞销……”，A 愈想愈抑不住内心的激动。

虽然这是别人的事情，可是 A 也暗中为他们感到遗憾。根据印象差异分析的结果，A 深信朝日啤酒滞销的事必然会发生。以 A 个人来说，虽然也是相当讨厌啤酒的苦味，但印象差异分析的结果，似乎更富有客观性。

当时，麒麟啤酒对朝日啤酒的广告攻势，并未保持缄默。也以“涩味不同的麒麟啤酒”、“使麒麟更像麟麟的味道”、“不会残留在口中的清爽苦

味”及“日本第一、世界第二”的宣传来加以反驳。

仅看这些广告，朝日啤酒似乎也有它的理由存在。

再说，印象差异理论的诞生，当时尚未满一年。虽说 A 具有自信，但还未达到确信无疑的地步。因此在这种阶段里，A 仅能预言：“朝日啤酒会招来大失败”，且独自采取静观的态度。

其结果如何呢？

事实是胜于雄辩的，从 1968 年起，其市场占有率就急剧地走下坡路。

当时用于分析的资料，都是根据“购买动机之心理调查”一书的记载，所以既不是特殊的资料，也不是秘密的资料。

虽然那本书在 18 年前业已出版，但当时 A 所发现的问题，至今好象尚未有其他人发现似的。造成这种情况的理由很简单，那就是这个问题有赖调查和设计这两种不同领域的专家同心协力来解决，可是，“科技交流”的工作却相当困难。

这也就是所谓的“调查和企划的合作”及“科学和创造的合作”等问题。

科学性的工作，都是由调查员来进行。至于如何应用调查资料于实际工作，那就是以设计师做为中心的艺术家们的事。可是艺术家们往往看不懂调查资料，其实，甚至连调查员也无法了解资料的意义。

虽然有人提倡学术合作、科技交流，但这也是一件相当困难的事。因为在不同领域的工作上，面对着连心理学上也尚无把握的“购买心理”的问题（应该说是心理学上好象已经放弃的问题），调查员和设计师等不同性质的人聚集在一起，往往无法交谈、沟通。

“如何来判断这个资料呢？”A 曾经如此询问在一家公司服务的调查员。

“毫无意义！与一般常识相同。”

他却以这种话来搪塞。调查员如此，艺术家们更是无法了解资料的意义了。所以，“即使做了调查，也收不到效果。”——具有这种想法的人占大多数。而“调查的结果带来了划时代的成功”——象这种情况在日本还未曾听说过。换句话说，调查并未收到任何效果。有了以上这种状态，啤酒的调查资料也就起不到任何作用了。

品质上没有差异

“不知为什么？还是麒麟啤酒好”。由这个大标题，就可以知道连厂商也承认“并没有品质上的差异存在”。

如果麒麟啤酒的品质跟其他的啤酒有显著差异的话，就不会用“不知为什么？……”来表现。而一定会公开地主张：“以品质优良而论，还是麒麟啤酒好”。

事实上，越是专家，就越了解各家厂商的啤酒品质几乎“没有差异”。因为在团目试饮的测验中，没有人能分辨出啤酒品质的差异，也无法道出真正的商标来。这是目前众所周知的事实。

麒麟啤酒的总经理曾在某一次试饮会上说：“味道真不错！这才称得上是麒麟啤酒！”其实，他饮的却是其他厂商的啤酒。也许这仅是一则笑话，但我们认为那是可能发生的事情，因为所有的商品都是如此相似。

虽然商品是如此的相似，可是却有畅销和滞销的区分。倘若对“为何有这种差别？”而仅以“不知为什么”来回答的话，就表示他对“畅销”及“滞销”的原因，完全没有深入了解。

在这种状况下，公司等于在作盲目的经营。因此，难怪有许多人曾认为“新产品的失败率高达 60%”，或者“制造新产品形同赌博一般”。大多数的企业家对新产品的制造，都会感到犹豫不决，这是因为“相当冒险”的关系。换句话说，在完全不知如何成为畅销商品的情况下，当然会认为这是赌博或冒险。……

畅销商品的产生，通常都被认为是“命运”使然。但真是靠命运吗？不！绝对不是的！

卓越的企业能不断地开发出畅销商品。如果仅靠运气的话，那根本不可能推出如此众多的畅销商品来。

坦白地说，开发畅销商品的方法确实是有的。

A 根据 1967 年所发现的印象差异理论，把开发畅销商品的技术秘密加以系统化了。十余年后的今天，总算有了相当的把握。

要叙述这个技术秘密很简单，可是要深入了解却相当困难。因为在我所要叙述的范围内，充满着误解和错觉；再加上若是有先入为主的观念时，就无法体会出其中的意义。因此。在此并不准备说明印象差异的理论，而是先消除对购买心理现象的误解，同时让大家对新观念产生共鸣。

共同爱好的现象

“不知为什么？还是麒麟啤酒好”。这句话己引起许多人的共鸣。虽然这是很糟糕的事（尤其对朝日及札幌啤酒厂更是不利），但任何人都对它感到束手无策。这是因为某种常识和先人为主的观念，把我们团团围住的关系。

换句话说，我们经常忽略某些事情，就是因受到错觉和误解的影响。尤其是碰到“购买心理”的问题时，往往由于“各有所好”或“情人眼中出西施”等心理反应而造成误解。虽然这些用语，仅是一种古老的俗语而已，可是却始终保持其新鲜的印象，可见，任何时代都有这种共同的现象。

这些俗语，越是普遍化、越被视为一般常识，越容易产生错觉。换言之，各有所好的现象越显著，结果共同爱好的现象反而被忽视了。

对无法了解的事情，最容易产生误解。原始人把打雷认为是神在发怒，这是因为他们缺乏电气现象的知识，这些现象超越了他们所能理解的范围。事实上，对于难以理解的事物，勉强地用一般常识来加以解释的话，反而容易产生误解。总而言之，原始人所以把打雷看成神发怒，就是受到他们的一般常识——把无法了解的现象都归咎于神在作祟——的影响。

以哥白尼的“地动说”来说，因为在人类的眼中，太阳是移动的；所以所有的人都相信太阳在移动。在这种社会中，哥白尼发表了“地动说”，因为不被人理解，他终于被关入牢狱。这就是常识歪曲事实的一个明证。

举哥白尼发明“地动说”为例，主要是说明：因“各有所好”（例如天动说）己成普遍常识，结果，“共同爱好现象”（例如地动说）会受到误解而不易被人了解。

“共同爱好”的立场，跟地动说极其相似。

一般大众通常总是随声附和、人云亦云。虽然共同爱好的现象是存在的，但因受到“各有所好”这种根深蒂固的常识所阻碍，所以往往被忽略了。

目前似乎已步入“个性化的时代””、“各有所好”的现象也有更强烈的倾向。在这个时代中，要来主张“共同爱好”的现象，就好比故意引起大家误解一般。

但是，并非人人都主张“共同爱好现象才是畅销的本质”。

在我们的周遭，共同爱好的现象实不胜枚举。例如：麟麟啤酒受到 65%的人们之喜爱，而 Suntory old 在日本威士忌酒中，约有 90%的市场占有率，这正说明大家具有同样的爱好。根据市场占有率，象“情人眼中出西施”的这种现象，根本是不太可能的事。

这种现象，在最受欢迎的明星中也可以发现到。虽然没有什么特殊才华，但总是受人喜爱。人缘极佳的红歌星山口百惠及樱田淳子，就是最好的例证。换句话说，这正在说明人绝不是各有所好，而是共同爱好。

就象麟麟啤酒的市场占有率，动辄有超过 65%的可能。为此他们反而感到困惑不安，因为怕触犯了“反商品垄断法”。

“各有所好”和“共同爱好”的观点，实有天壤之别。一般人常常认为“共同爱好”的主张是错误的。

虽然各有所好的观念越来越强烈，共同爱好的现象反而不会受人注意，可是，这两种现象所代表的意义并非只是强烈的对照而已。在企业界，唯有制造共同爱好的现象，才能制造出最畅销的商品来。

制造畅销商品

印象差异理论，只不过是一种印象论罢了——A 最担心别人存有这种想法。

A 说，他始终忘不了 1960 年。因为日本在这一年第一次出版了有关“印象论”的书籍。

从美国输入的这类书籍，接二连三地被翻译出来，于是掀起一股有关“印象”的狂潮。“印象理论”的书籍，经过一阵畅销之后，人们对“印象”一词似乎已感到厌腻了。

也许这就是输入文化的命运吧！正如有些食物虽尝过其味，但尚未吞下，即把它吐出来；或者即使吞下去，也毫不消化地又把它排泄出去一样。

以使用“印象好”及“印象不好”这种用语，来佯装专家的人也与日俱增。这些佯装专家的人，最讨厌别人询问：“为什么印象不好？”“对谁印象不好？”以及“是否只是您一个人的印象好呢？”等等。总之，他后来就不曾再听过有关印象论的认真而有力的讨论了。最后甚至可经常听到“印象论那些话根本无济无事”。

但是到了 1965 年，因受到世界经济不景气的影响，所以畅销商品和滞销商品的差异，就开始急剧地扩大。

某家化妆品厂商的董事长曾感慨地说：

“过去所制造出来的商品都很畅销，那是因供不应求的关系。从今以后将会产生畅销商品和滞销商品的差异。”

在这种情况下，二流化妆品的厂商就开始步人艰难的路程中。然而，在这种艰难困苦的环境中，曼凡（Mandam）男性化妆品成功地诞生了。曼凡男性化妆品跟其他化妆品究竟有什么不同呢？其实，仅是名称、包装及广告（用影星查理·布郎逊）不一样，而内容则完全相同。但是，曼丹逻辑性化妆品却非常畅销。

这是靠印象而畅销的。

我们必须先认清这件事情。

还有，被认为有倒闭可能的“东洋工业”，竟然推出最受欢迎的商品——可斯模（Cosmo）。虽然这是一种只要出售 3000 辆即能获得利润的名贵轿车，但他们平均每个月的销售量都高达 5000 辆以上，所以在瞬息之间就变成了黑字的经营。

可斯模（Cosmo）为何有销路呢？

因印象好的关系！

可见。最重要的关键在于——

（1）这些好印象是不是在偶然中所产生的呢？

（2）要制造具有何种印象的商品才会有销路呢？（其商品的销售印象是什么呢？）

（3）有何种印象上的毛病才会滞销呢？

（4）要如何改善商品印象才会有销路呢？

（5）虽然最后改善商品印象病的是设计师，但设计师是否能够了解改善印象的作业程序？

（6）有印象病的商品经过改善后，是否能有销路呢？要如何确认呢？

假如无法答复这些问题的话，那么畅销商品只能说是在偶然中所产生出来的。至于印象不好的商品，就难免要尝到穷途末路的悲哀滋味了。

为挽救滞销的啤酒，朝日啤酒公司采取了“更换总经理”的方法。但即使是一再地更换总经理，而不去治疗印象病，其问题还是无法得到解决。

因此，势必要做“经营感觉”的根本改革。

商品滞销时，一般都认为应该让“有营业本事的人来当总经理”。

通常，融资能力强、人际关系好的人比较容易当上总经理，但是。真正能解决大众商品销售问题的人，却是“制造畅销商品的总经理”。因此，必须努力地把握印象心理及大众的购买心理。

目前，世界经营重点，偏向于“软件”经营。

长期以来，因技术的传人而致使经济不断地成长的日本，近年来有关“销售软件”知识的输入，也在急剧地增加。

象麦当劳（McDonald）及 Mister Doughnut 这类饮食公司，就是从店铺设计到经营法，包括销传构想存内，都从外国整套输入的最好例证。我们应该注意到这不但是一种畅销构想的体系，同时也是印象表现的一种技术。

商标印象

“麒麟啤酒有销路，就是因商标印象好的关系”。虽然这已成为众所周知的事实，但也有许多商人认为“其商标印象。是一种令人费解的东西。”

“商标印象”这句话，乍看之下，似乎散发着现代性和合理性；其实，跟中世纪时的神秘主义同样难以捉摸。

倘若能够正确地把握住商标印象的真实性。那么朝日和札幌两家公司，也不至于在无计可施的情况下，白白浪费如此漫长的岁月。在此，我们也不难想象到 30 年来，目睹其市场占有率每况愈下的历任总经理们，其内心何等地焦急和悲痛。

商标印象曾经有如一种幻影——

过去没有人对这个幻影尝试分析。由于大众把麒麟啤酒的商标印象视为偶像，同叫在脑海中逐渐扩散、生根，这个幻影越发巨大，因此致使竞争厂商在这个幻影之前畏缩着、滞立不动。其结果造成麒麟啤酒的市场占有率高达 65%。任何人即使对它大声怒吼。在这个威力巨大的幻影面前，也显得无济于事。

要阻止麒麟啤酒的市场占有率继续上升，唯一的办法就是去抓住这个幻影，也就是去揭开印象的面纱。

在一个偶然的机会，把其他的资料和”印象”的资料，做一对照时，就发现了相关性。现以啤酒为具体的例子，加以说明。

下面就是啤酒业界的市场占有率。

麒麟啤酒	63.8%
札幌啤酒	18.4%
朝日啤酒	17.8%（1975 年）

首先须了解，麒麟啤酒的销售量，比朝日多 4 倍的事实。

再者麒麟啤酒给人一种强烈的暗淡印象，向朝日则给人一种明朗的印象。一般人都讨厌暗淡的印象，但“畅销的麒麟啤酒之印象，受到大众的喜爱，而滞销的朝日呻酒之印象，却遭到大家之嫌弃。”当发现这个事实时，以往未曾见过的麒麟啤酒的影像，刹时清晰地浮现在人们眼前。

“麒麟给人的印象很好，而朝日的印象不好”，如果这么想的话，它们之间的差距比较大的地方，是有相当的意义的。于是可以撇开两者差异小的地方不谈。

为了证实自己的上述想法是否正确，可采用其他各种商品来做印象差异的比较。例如对佯酒、清酒、化妆品、轿车、咖啡、红茶、牙膏等等，从市场占有率第一位与第二位的厂商之间，只选出差异较大处，来做商标印象差异的比较，能够得到的结论如下：

“畅销商品的商标印象，能够明确地分析，并把握住”；

“有印象差异的地方，一定有销售差异的存在”。

当医生看不到规则的心电图时，会毫不犹豫地宣布心脏有异常。又因为他有把握，心电图的不规则是因病之种类而异，所以观看心电图的变化，亦可判断出病状。换言之，印象差异的理论，就是支配着商品销售的主要因素，具备相当于心电图的作用：能在商品上找出滞销的病因，同时发现畅销商品的条件。

知道病因，即可对症下药，而这种病需要由设计来治疗。不过，如果没有这种按照印象心理来设计的知识，就等于“病急乱投医”一样。

“依照印象心理来筹思制作可以左右销售成绩的设计”的观念（称之为心理设计），迄今尚无人发现，设计师亦然。这就是朝日啤酒以及其他销路不好的商品，之所以永远处于滞销的悲剧所在。

而这个悲剧，唯有积极地运用心理设计，才会迎刃而解。

而对于设计所持有的强烈主张，是根据下面的原理而来——

“由设计可以造成好的印象。”

这个原理称为“视觉语言的原理”，它与德国包尔豪斯所倡导的视觉语言现象有所不同。在此所说的视觉语言，就是象麒麟啤酒一样，能够自由地反映出畅销呻酒的印象，也可以选择这种畅销印象的设计。简言之，这里所说的视觉语言不象一般“贴着女士的脸型即表示是女厕所”的视觉语言，它不要物理性的反应，而是微妙的具有心理价值印象。

视觉语言是大家所熟悉的，亦很容易造成误会。据此，全名应为“印象的视觉语言”，由于太长，故简略地称为“视觉语言”。

商品的个性印象

以各种商品做印象差异的比较时.自然会发现“性格”的差异。其中可分两种：具有咖啡风味，啤酒风味等“商品印象”，以及充满青春的气息、贵族的气派等“个性印象”的性格。这么解说。各位可能不容易了解，下面再具体地加以说明。

具有商品印象的畅销品。

雀巢咖啡……具有咖啡风味的典型；

森永奶油……具有奶油风味的典型；

可尔必思……具有乳酸菌饮料风味的典型。

具有个性印象的畅销品。

海莱特（Hi—Lite）（香烟）……表现都市薪水阶层者的个性；

曼丹（化妆品）……粗犷的男性气息。

由这些例子得知，“商品印象”即是表现商品本身的风格，而“个性印象”，即是表现人的性格（个性）。

商品印象型的商品，需巧妙地设计出商品印象，才可以提高销路，而像这一类型的商品加表现出个性印象，则会出现滞销的倾向。

同样的道理，个性印象型的商品则无须表现出商品印象，而是要呈现受更多人喜爱的个性印象。

从这个观点来看，海莱特香烟，即是典型的例子。在 1972 年一年当中，海菜特香烟创下销售量超过 l000 亿支的纪录，这是相当惊人的超畅销商品。而当时的第二位商品，仅销售 200 亿支，简直有天壤之别。之所以如此，只因海莱特拥有朴素、明朗以及清爽的个性印象，而引起男性的共鸣。

现在这样说明，也许各位对商品印象和个性印象的秘密，以及它们对销售量具有魔力的刺激力量，仍无实际的感受。坦白地说，过去我们并不了解畅销商品的秘密。但在研究畅销商品，并加以分析之时，才发现商品印象和个性印象，是如何发挥戏剧性的作用。

典型印象

发现畅销商品的秘密，是在一个很偶然的机会里。有一天，在超级市场里，拿起一瓶“果汁”来看，使人惊讶的是：瓶子的标签却印着“乳酸菌饮料”几个字。

当时，引发了研究的兴趣。

这是与可尔心思完全相同的商品，可是毫无可尔必思的商品印象。

可以设想：准备购买乳酸菌饮料的人，却不知它就是乳酸菌饮料，是不会去买的。我们可以自问：“怎样才具有乳酸菌饮料的风格呢？”瞬间，脑际里就会浮现出可尔必思之影像。而且除了可尔必思之外，不一定还有其他同类的饮料可以用来代表乳酸菌的特征。可尔必思的包装纸图案是“白底、有蓝色圆点”的，而这水珠般的圆点，即表现了“可尔必思”特殊的印象。

因此，最近所有的乳酸菌饮料厂商，都开始模仿可尔必思的包装纸图案设计。

可尔必思之所以成为乳酸菌饮料的典用印象，具体他说、是因为用“具有水珠样图案的包装纸”而造成的发现这一件事之同时，又发现了图案之设什原理，即“乳酸菌饮料的简品之包装设计。必须模仿可尔心思的设计”(按：一般设计原理总认为需要与众不同）。

有了这种想法后，又请教了包装设计专家 S 先生，对他说出以上看法，他的回答亦相同。

“我亦持同感来设计 K 超级中场的乳酸菌饮料。结果，也正如所料，销量直线上升。”这是违反设计常理的构想”——A 本来也有这样的想法，正自犹豫着不敢向人提及，因为如说错了恐怕引起 285 别人的笑话，虽然 A 确信他的想法止确，但 A 的印象差异理论，尚未成熟到足以说服他人，且资料亦不足。所以与 S 先生的经验谈，对 A 来说，恰如亲身体验股的兴奋。

大多数人对设计怀着一种误解，因为设计种类太多，而且有关心理性的分析，不但困难，而且在知识性方面的发展亦很落后。

至少，在商品设计，以及包装设计的领域中，设计者应该与消费者沟通才是。

有人认为设计虽难，只要精美，就是好的，但事实证明，如此的商品设计，销路亦未必会太好。

“如果不模仿可尔思思的设计，则乳酸菌饮料的销路就不好。”这已成为最近业者的普遍观念。此即说明消费者的心理是极单纯的。

当你对店员说：“我要买味素（味精）”，店员拿”红梅”的味素给你，这是因为“味素”己变成这种商品的代名词。在店里，红梅的产品也同样被叫作味素。

虽然已有“乳酸菌饮料”、或“发酵乳”的名称，可是如不说“可尔必思”。通常别人不知道你指什么，这就是典型印象商品的共通现象。

“典型印象”是一种新的概念，这是指某一种商品（如可尔必思）在同业中成为典型。有典型印象存在时忽略了“典型印象”的商品，即不会有销路。虽说这是从结果椎演出来的理论，却可应用于所有的商品。

巴尔可的出名

近年来，巴尔可越来越出名。巴尔可是针对年轻人的需求而产生的商店。巴尔可一共有 7 层楼，每一层都没有特别出色的东西。

那么，为什么巴尔可那么受好评呢？为什么巴尔可的商品那么畅销呢？对此，只能用“好奇心的本能”来解释才能理解。

巴尔可公司的广告一直很吸引人。当巴尔可店开幕时，屋外招牌上画有女孩子的两只眼睛，旁边只有有 PARCO 几个字母。这叫做“眼睛战术”。市民没有人看懂这个招牌的意思，于是，大家议论纷纷。

“好奇怪的意思？”

甚至有人听了这个传说之后，特地开车来看个究竟！

接着，有人说了这样奇特的事——

“市民不知怎么回事，但这是理所当然的。巴尔可的目的却是引起民众的注意，吸引他们的兴趣，成为大众的话题。人类对于不懂的事都有探求的心。一是绞尽脑汁还是不懂时，便容易产生“欲求不满”的心理。这时候，人就会有敲打广告牌的行动。这正是巴尔可的用意。”

巴尔可凭借这样的广告，吸引人的好奇心，所以开幕当天就吸引了近 10 万人，相当成功。

做买卖一定要能吸引人。姑且不管它卖的是什么，最重要的是要能成为人们的话题，成为家喻户晓的东西。如果巴尔可不出名。或许大家根本不知道巴尔可这个名字。既然不知道巴尔可，就不会想去巴尔可。所以，让商店出名是很重要的。商店若是出名。就能吸引人潮，能吸引人潮，就一定会卖些东西。

那么，要怎样才能出名呢？这是大家共同的疑问。对此，只要能利用人类本能的好奇心，就不会有困难。因为，人类都很无聊。只要弄点花样，就能成为大家的话题，一传十，十传百，那么就可轻易地出名了。

卖方的一厢情愿

使生意兴隆的诀窍实在很微妙，一旦疏忽，准会失败。

有人想到“消费者追求满足”，就全心全意地满足他们，于是以降价、大拍卖来促销。

但是，降价、大拍卖等战略都是些旁门左道的方法。做买卖并不只是满足客人的需求，因为这并不能持久。买方、卖方都能满足时，这个买卖才算成立。降价、大拍卖及感恩大拍卖等，在特别的时间，特别的场合或许还行得通，但这种方法是谄媚消费者时所使用的。利用谄媚术一定会降低信用度。

某个拥有职业棒球队的公司，每当球队得了冠军时，这个公司就会降价以示庆祝，但是，等到降价过后，其销售情况一定变差。后来才知道，原来降价大拍卖并不能使商品畅销。

买卖的另一个微妙处可以说是“仅仅是销售商品”这个错觉。卖出商品给人的印象就是，卖出东西以取得金钱。表面上是“金钱和东西的交易”，但这实在是很肤浅的看法。不懂的商贩以为：“只要交给客人商品，取得金钱就行了。”须知客人并不如此认为。顾客会不满他说“那个商人没有道谢！”因而不再上那家商店。

类似这样的错觉还很多，当中以买方和卖方的误解最为重大。

无论哪个公司都一样，总经理尾最大的。不可违背代表总经理的上司。因此，大家会认为：“因为是总经理的话，即使无理也要服从。”无理就是没有道理，虽然是总经理所说的，不一定全都没错。但，若秉持着“因为是总经理的话，即使无理也要服从”的信念，一定会阻碍买卖的进行。

总经理是卖方的代表，而商品只要畅销就能赚钱，因此卖方一定希望能大量销售。利益多的商品越畅销就越赚钱，但这只是卖方一厢情愿的想法。

身为创业者的人则另当别论。不是创业者的人一般说来都习惯高位、高收入的生活，这些人要理解大众的心情是非常难的。所以，总经理常常判断错误，否则也不会有那么多公司破产。因此，我们希望卖方能牢记，不要太武断地认为“这样就能畅销！”

消费者的感觉如何

我们常常有“这样就行吗？”的疑问，然而，这个问题是很不容易回答的。

一位广告人在讲起他自己时说：“以前我有很深的自卑感，或许是因为身体不好吧！中学（旧制）入学考试时，我很担心会落榜，结果居然得了榜首，可是入学以后，成绩却一直不好，我实在很烦恼。

好不容易上了大学。对于一个乡下来的人而言，周围的人看起来似乎都很优秀。

当我开始从事广告工作时，有些自卑，因为一起工作的伙伴都充满自信，非常独断。

他们常用自信的口吻说：‘这样的看法绝对付。’

当时，我心底暗想：‘为什么这么肯定呢？我完全不懂。唉呀，他们的头脑较好吧！’

这样一想，我对自己就完全失去信心，有一次，一位优秀的导演称赞我的想法，我却很没有信心地问：‘真的吗？真的好吗？’如此一来，他倒反问我：

‘我不认为这个想法很棒吗？’那时，我更是自卑了。

我是个缺乏艺术家的独断和偏见的人。为了让自己有信心，不得不在乎消费者对我的评价。

但是，这并不简单。所以我的自卑感持续了好一段时间。讨论时，我总是输给那些独断的人，总是无法肯定他说：‘这样行得通！”彻底失败之后，心底就产生疑问。当时，看见不合我意的广告和商品时，会在心底暗想：‘这样行吗？’于是，几十月内部一直注意那个商品的发展，就这么不可思议，这些商品百分之百不畅销。

我常常看到这类的例子。这期间，我也曾仔细研究购买心理学。历经 10 年，我的自卑感才逐渐消失，有了自信心。

似乎我的感觉和普通人相反。在这么多绝对主义者当中，只有我是相对主义者。我很轻视那种说‘我认为这样正确’的人；我重视的是‘消费者的感觉如何？’”

在当今的这个世界上，以自我为中心，独断主义的人太多。而独断却不能让商品畅销。

不买动机理论

A 高唱“不买动机理论”。但是似乎很难让人理解，于是 A 越来越无心说给人听，就把它束诸高阁，从此不谈。

最近有些改变，因为发现松下幸之助先生所抱持的理念和他的“不买动机理论”不谋而合。首先他寻找松下先生的资料中是否有同样的说法，结果，发现有相同说法的两点。

* 两个人比一个人好；三个人比两个人好。尽可能多听别人的意见、忠告。

* 使用者比制造者更了解商品的价值。请教购买者的意见是最好的。

松下电器公司很早以前就打出“不要夸奖的话。请告诉我们您的不满！”的口号。把那件事和这里所举的说法合并思考时，就能了解幸之助先生那番话的意义了。松下电器的快速成长是众所皆知的，当中的秘诀之一便是努力掌握消费者的讯息。

被人称为“经营之神”的人都有其共通点，那就是：注意广大的消费群众，倾听他们的不满和怨言。

江崎糖果的创业人——江崎利一先生说：“群众都是老师。”他虚心接受别人的指导，因此才成为“买卖之神”，阅读松下幸之助先生的书，我们知道，当批发商或消费者有怨言时，他都率直地谢谢他们的不满。好好他说明，彼此交换意见。这样，在不知不觉中获得抱怨者的信赖。松下先生即认为顾客表达不满情绪的同时，是获得信赖的最好时机。

另外还有一位堀江幸夫先生，也是位乐意接受怨言、不满的名人。他把消费者的意见拿来不断开发新产品。所以，对他而言，消费者的不满、怨言都是财源。

有很多人在思考：“为什么不畅销？”这个答案很简单，因为买方对商品或许有不想买的理由（不满）。

这听似歪理，而且也产生了另一个疑问——

“或许消费者有所不满，但是总不能一个一个地问吧？怎样才能得知？既然消费者的不满正是商品不畅销的原因，不找出不满之处可是毫无办法。”

正因为有这种错觉，所以买卖表面上看似容易，事实上却是很难的一门学问。

固龄玉牙膏

固龄玉牙膏在美国牙膏销售上排名第一。当传说固龄玉牙膏进军日本市场时，着实让日本的牙膏厂商吓得脸色发白。

当时，日本的经济情况不象现在这么繁荣。听说那时只要美国患了感冒，日本就会得肺炎。情况是这般严重，所以，听到“美国第一”的固龄玉牙膏要进军日本，日本企业界的恐慌可想而知。

固龄玉牙膏首先在冲绳进行销售试验。当时冲绳仍在美国的托管之下，所以，一眨眼之间，固龄玉牙膏就压倒群雄，支配了日本整个牙膏界。挟其余威，固龄玉当然堂而皇之登陆日本了。

据说固龄玉的味道比日本其他牙膏味道刺激，一旦使用固龄玉，就无法再习惯其他牙膏，说得人心惶惶的。但是并非如此，使用固龄玉就只限于那么一次。

经过了几年，事实证明固龄玉不畅销，并非由于日本牙膏界采取特别的对策，而是别有原因。

有人说：“日本人是舶来品的崇拜者。”若是这样的话，日本的牙膏根本就不是固龄玉的对手。但是，固龄玉就是不畅销。

不时亦传说百事可乐的销售情况不好，正奋力苦战中，麦氏咖啡不顺利也略有所闻。

在这三者中，固龄玉不畅销，尤其让人感到不可思议。为什么呢？因为固龄玉的包装、设计和日本的白狮、白熊是一样的，都是红色和白色，给人的印象应该很类似。

但可以推测，固龄玉、白狮、白熊这三者虽然很类似，但是一定有差距。难道无法从设计上找出这种差距吗？差距又在哪里呢？

结论是，固龄玉不受欢迎的原因显而易见。那就是，固龄玉的外观设计太强烈，给人一种男性化的感觉，而牙膏是妇性化的商品，购买者也都是妇女。如果牙膏设计大男性化当然不受妇女欢迎。

美国人的设计感觉

固龄玉牙膏因为销售情况不好，自己也觉察了，所以，就把销售权转让给了花王香皂，抽身而退。

还有一个相同的例子，那就是美国通用食品的麦氏咖啡。麦氏咖啡和雀巢咖啡在日本展开了激战，但是麦氏却不及雀巢，销售情况很不好。虽然美同通用食品很善战，可是最后还是运用它高超营业能力，见风转舵，改行换业了。

这样看来，给人的感觉便是，美国的商品在日本都打了败仗。最具代表的就是美国车了。

在日本，外来车以欧洲车最多，而美国车为什么不受日本人欢迎？欧洲车的代表之——奔驰车，大受日本董事长级人士的欢迎，相反，美国车花悄而庸俗，不合日本的这些董事长的品味。

另外，日本人喜爱海外旅行，尤其喜欢到欧洲去。巴黎、罗马、伦敦这三大都市似乎特别合日本人口味。

雀巢咖啡在日本很畅销，可是，我们却不知雀巢咖啡的战略如何高明。但是，喜爱雀巢咖啡的人的确很多。

我们还做过以下的实验。把雀巢咖啡的瓶子和麦氏咖啡的瓶子放在一起。请问别人：“哪个瓶子的形状较好看？”总是70%的人喜爱雀巢咖啡的瓶子。

日本人不喜爱麦氏咖啡的瓶形。美国的设计不合日本人的感觉。

“ 品质第一 ” 的观念

“ 商品畅销与否，与企业的观念有很大的关系。 ”

若说 “ 观念 ” 是不买的动机之一，或许较难理解，但是，这却是很重要的。

所谓的“ 人类 ”，指的是会有各种动作行为的动物，在这些动作行为中，往往蕴含着某种指南及常识，有很多都是已习以为常的，毫无意识可言，若经仔细思考，才猛一惊觉：“ 嗯！这样做多好！ ” 在日常生活中常会有这种事发生，而在企业活动中亦是。

每个人的 “ 想法 ”，“ 常识 ” 都不相同，因此，这种思想的差距就会导致企业业绩的差距。所以，“ 思想 ” 是很重要的，这一点是众所皆知的。

最近很流行 “ 概念 ” 这个名词。这个同的意义和 “ 思想 ” 是一样的，所谓的 “ 商品概念 ”，指的是思考 “ 如何制造商品才会畅销 ” 一事；而所谓的商店概念，就是思考 “ 怎样的店铺才能促使商品畅销？ ”

商品概念有各种形式，例如，化妆品制造厂商雷布降的经理就曾说过：“ 不要销售商品，而要销售流行性。 ” 这就是商品概念的最好例子。

最近逐渐有名的人造激光板也采用“ 这不是照相机，而是人造偏光板照，它可以立即看到照片。总之，它完全超脱了照相机给人的印象范畴 ” 的宣传用语。

有这种概念是很重要的。想法就是指南针，它左右企业界人士的行为，而只有行为大大地发挥其影响力，销售才能成功。

因此，我们可以理解 “ 概念（想法）创造销售 ” 这句话的意思。但是，概念是很抽象的名词，不易了解。所以，现在用较浅显易懂的字眼来说明。

最具代表性的想法便是 “ 品质第一 ”。虽然这是一般常识，也是商品概念之一，是很传统的想法。但是，这种想法稍嫌老旧了一些。

换言之，若是一心认为 “ 只要品质好就会畅销 ” 的话，结果往往都不畅销。

每个人的想法都不相同，所表现的行为也不一样。

古老方式与不畅销

一位经营味精的制造商，曾这样说过：“味精若不采取古老方式包装就不畅销，这是我们企划单位说的。”有这种想法的人很多，可是，很遗憾，他们都没有发觉，就是因为有这种想法，商品才不畅销。

不论怎样的商店或商品，一旦失去新鲜感、好奇性，就不会畅销。若明白这点，会更清楚：“用古老的设计才会畅销”这个想法是大错特错的。味精业界和茶业界正犯了这个毛病。因此，每家制造商都一样，都不畅销。这种旧态一直持续着。

“‘不使用老旧的设计不会畅销’这个想法只能得 50 分。无论什么商品，若失去新鲜感，就无法畅销。那个企划者的想法是错误的。”

在思考“为什么畅销”、“为什么不畅销”这些问题之前，我们先来谈“新产品”这个问题。

有人说：“不知道为什么，新产品的销路很好。”很不可思议的是，新产品就是很畅销，因此，很多企业都努力开发新产品。光是报纸上公布的新产品，每月就有数百种。

为什么新产品这么畅销呢？这和人类的好奇心有很大的关系。有位学者曾对好奇心下过定义，说好奇心是一种本能。这可以说是最恰当的定义了。象我们对歌星，影星就有很大的好奇心。还有，碰到火灾时，便会有一群爱看热闹的群众，虽然嘴巴上说，“好可怜！”看似一副很理性的样子，但实际上他们却仅是受好奇心的本能驱使。

日本人有崇拜舶来品的倾向，这是实情，只要到超级市场去，就可以发现外来的商品越来越多，而那些江户时代就有的传统商品反而越来越不畅销了。

去年报纸曾报导，味精销售不出去，过时的东西越来越多。古老的东西除了有古董的价值外，一般人是不会有兴趣的。这可以用好奇心、新鲜感来解释。

所谓的好奇心，就是讨厌单调、无聊。

有句话说：“小人闲居则为恶。”即一旦他有空闲，马上就会动歪脑筋。

大家若是明白了这点，就不难明白。无趣、老旧、无法满足好奇心的商品，当然是不会畅销的。

重视消费者的怨言

不畅销时，商品有毛病；只要治好这毛病，就能畅销。现在，大家大概都明白这点了。接下来要讨论的问题是如何发现毛病？

要找出“不畅销”的病因很难，因为这个病深藏在消费大众的心里。当消费者有所不满时，商品才不畅销。因此，消费者认为“好”的商品必定会畅销，认为“不好”的商品一定不会畅销。

而大众认为“好”或“不好”，这当中有很多措觉，这与艺术文学和大众文学的差异类似。

很有趣的是，大众文学虽然庸俗，但是却大受欢迎；而艺术文学或许较高级，但是，一读它头就痛，很枯燥无味。虽然一流的评论家评定它为“一流的文学”，可是一般的读者却很少有人读这种小说。

程度较低，却很畅销，这表示它受消费者欢迎。现在很流行所谓最受欢迎的歌星、最受欢迎的才干、最受欢迎的商品，一切都以受欢迎的程度来评论。所谓最受欢迎的商品，是因为可以抓住大众的口味。不畅销的商品就是无法抓住消费大众的心理。

那么，怎样才能受大众欢迎呢？这便是问题所在。简单他说就是，只有重视消费大众的不满、怨言，才能成功。

但是，也不能贸然断定事情就是那么简单。毕竟，能够巧妙掌握不满、怨言的人还是少数。很多失意、失败的人都是因为拙于掌握消费者的怨言。

一般人都只想隐藏不满、怨言，这个理由很简单。

大致而言，人有两种神情，一种是被赞美时的愉快神情，另一种是被责骂时的不高兴神情。俗语说：“小人喜欢巴结奉承。”然而，事实上，这不只是小人，所有人都是一样的。没有人喜欢不平、不满及凶言。当有人向你诉说委屈时，你会马上就表现出一副不耐烦的神情。一般人都不喜欢“诉苦的人”。诉说不平、不满者，被人叫为“不满分子”。

没有人喜欢不受欢迎，所以都尽量努力学习不要抱怨。可是，把不满、怨言深藏心底是件很难受的事，因此人们才会转向无关的第三者发泄不满，就变成背地说人坏话了。坏话一传十，十传百，于是不好的怦语就此产生。不畅销的商品、评语不好的商店，往往都是这样产生的。在这个繁荣的社会里，要打听不满，怨言很容易。打听出消费者的怨言，就能消除消费者心中的不快，而且卖方也就不会犯同样的错误了。

只要把隐藏的不满、怨言，大方地表达出来，商品就可以畅销了。

怨言是有限的

仔细聆听消费者的不满、怨言，反省自己并加以改善，其商品就能畅销。可是，或许有人会觉得不太恰当，原因是：“若是聆听了他们的不满，就有可能永无止境。”

因为消费者众多，随着地点、人物的不同，或许会有不同的怨言。要想一一聆听他们的不满和怨言，这实在是过于理想的想法。

不过，藉由买卖而和消费大众作长期的接触，就这种经验而言，大众并没有多大差别。消费大众并非天才，也不是狂人，只是普通的人类而已。关东有位经营者这样说：“表面上看来，消费者各说各的，其实都是一样的，真可爱！”

从这段话中，可以看得出只要是公司的事，看似支离破碎的个体，实际上却是合而为一的整体。

那么为什么会产生人各有所怨的错觉呢？因为俗话说“人各有所好”。例如，有 10 个人一起开会，每人的意见都不一样，我们就会兑：“才 10 个人而已，就有这么多不同意见，要是有 100 人的话。怎么办？”结果，“十人十色”是不是变成“百人百色”了呢？

卖出商品、赚取金钱的是自己，而不是对方。既然自己要赚钱，若买方不是满心喜悦时，那自己不就与小偷一样吗？买方买得满意时，就一定会再买。因此，“若聆听他们的不满，就将永无止境”这话实在很荒谬。

既然消费者的怨言有限，那么就该一个不漏地加以吸纳。无法让消费者满足，那么销售情况就永远不能改善。

前面引用过松下幸之助先生的故事，他经常收到抱怨的信函，使人感到很惊讶。这世上喜欢收到抱怨信函的人不多，松下电器公司之所以生意兴隆，一定与愿意接纳怨言有相当大的关系。