

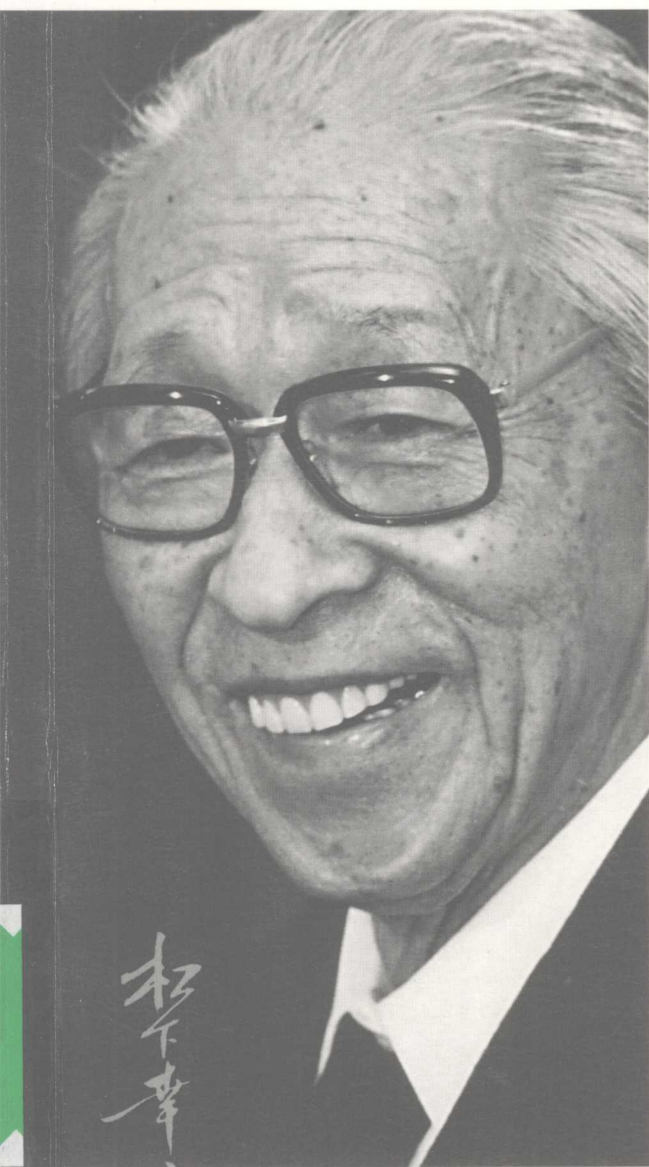
经营沉思录

松下幸之助 著

世界著名电器公司松下集团创始人，
他奠定了日本商业的精神，被誉为『经营之神』。

Panasonic

南海出版公司



松下幸之助

水

经营沉思录

松下幸之助
著

南海出版公司

2009·海口

图书在版编目(CIP)数据

经营沉思录 / [日] 松下幸之助著; [日] 猿渡清光,
路秀明译. — 海口: 南海出版公司, 2009.6

ISBN 978-7-5442-4421-3

I. 经… II. ①松…②猿…③路… III. 企业管理 — 通俗
读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 021197 号

著作权合同登记号 图字: 30-2007-082

SHOBAI KOKOROECHO

Copyright © 1973 by Konosuke MATSUSHITA

Frist published in Japan in 1973 under the title "SHOBAI KOKOROECHO"
by PHP Institute, Inc.

KEIEI KOKOROECHO

Copyright © 1974 by Konosuke MATSUSHITA

Frist published in Japan in 1974 under the title "KEIEI KOKOROECHO"
by PHP Institute, Inc.

SHAIN KOKOROE CHOU

Copyright © 1981 by Konosuke MATSUSHITA

Frist published in Japan in 1981 by PHP Institute, Inc.

JINSEI KOKOROE CHOU

Copyright © 1984 by Konosuke MATSUSHITA

Frist published in Japan in 1984 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

JINGYING CHENSILU

经营沉思录

作 者 [日] 松下幸之助

译 者 [日] 猿渡清光 路秀明

责任编辑 林妮娜

特邀编辑 黄渭然

装帧设计 金 山

内文制作 郭 璐

丛书策划 北京读书人 Beijing Reader's

出版发行 南海出版公司

电话 (0898) 66568511

社 址 海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206

电子邮箱 nanhaicbgs@yahoo.com.cn

经 销 新华书店

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

印 张 11.5

字 数 243 千

开 本 890 毫米 × 1280 毫米 1/32

版 次 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数 1-30000

书 号 ISBN 978-7-5442-4421-3

定 价 28.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

目录

Panasonic

商业心得帖 / 猿渡清光 译

第一章 销售工作中的心得 3

第二章 人事工作中的心得 69

经营心得帖 / 猿渡清光 译

第一章 经营工作中的心得 95

第二章 人事工作中的心得 149

员工心得帖 / 路秀明 译

第一章 新员工心得 199

第二章 核心员工心得 223

第三章 管理层员工心得 253

人生心得帖 / 路秀明 译

第一章 把握人生 285

第二章 感悟人生 317

后 记 353

附 录 355



商业心得帖

松下幸三郎

Panasonic

这里记录了我创办松下电器五十年来销售产品的心得体会。收录的是我曾经作过的演讲，还有以前发表过的文章。最近许多人都向我提出，希望我把这些东西汇集起来，这样的呼声不绝于耳。因此，我从中挑选出一些，作了适当的修改，汇辑在一起。概括说来，经商、销售最重要的是保持一种基本态度。

佛门弟子每天早晨要做早课，晚上要做晚课，来对佛表示感谢。不管是经营者自己，还是每天在一起工作的销售人员，也应该养成早晨计划、昼间实行、晚上总结反思的习惯。而且要坚持天天做这件事。还要以同样的方式，在月初和年初作计划，月末和年终作总结。工作了五年之后，也要对这五年作一番回想。这样一来，您就能在一定程度上看清楚过去的这五年间，哪些事情做对了，哪些事情做错了。

从我的亲身体会看来，只有这样才能对工作、对自己作出恰如其分的评价。回头看看过去五年间所作的改变，您就能看到其中有一半是成功的，而另一半若不做就好了，因为那是失败的。在往后的日子里您若能继续像这样不断地反省，今后的路必将走得更好。

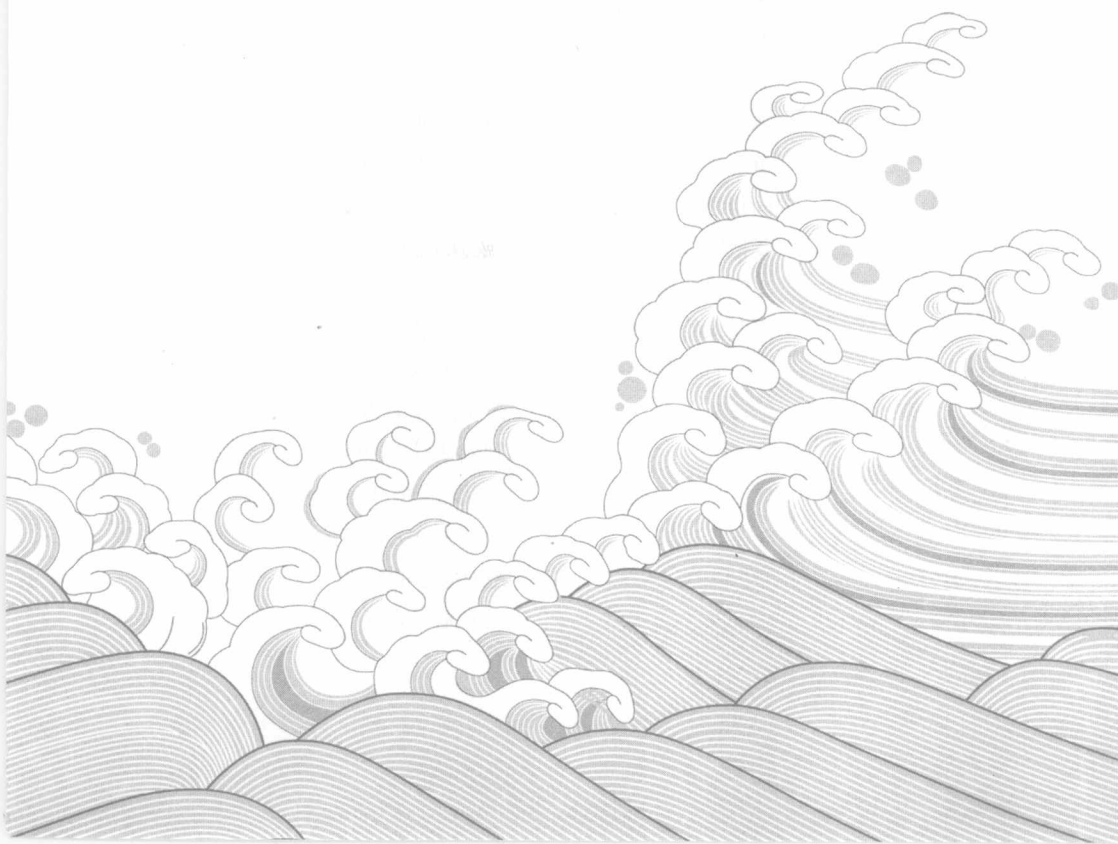
总之，在商业经营中，计划、实行和反省这一过程是很重要的。我自己就把这一基本态度看得很要紧，也是我痛改错误之依凭。这里的内容若能对您有所帮助，我将不胜荣幸之至。

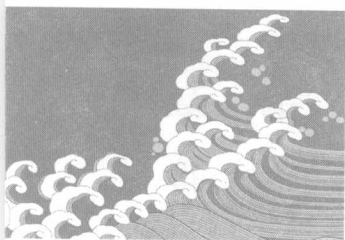
松下幸之助

昭和四十八年（一九七三年）一月十日

第一章

销售工作中的心得





信赖大众
竞争与协同
得到顾客的喜爱
成功销售的方法
把微笑当赠品
正确估计自己的能力
打招呼的服务
加算了心力的价格
销售的恩惠
商业不是一个人的事
大医院和小诊所
新时代的价格
争取更多的顾客
同行之间
要把顾客当做亲家
当顾客的好参谋
产业人的共同责任

二十个伙计的脸
珍视商品
首先从服务开始
明君与忠臣
重视顾客和批发商
顾客的恩惠
推销
关注商品开发
正因为不景气
改善商业街的风貌
利润是有根源的
对款项的收支要保持敏感
如果夫妻关系好的话
绝对安心的境界
正大光明的竞争

信赖大众

若要保证每天的商业活动都能顺利地开展，需要注意的一件大事，就是要信赖大众。那么，究竟应该怎样把握大众的观点呢？我们都知道，不同的人观点也不尽相同，但我认为，其基本方面是一致而且正确的——大众关注的问题一般都是普遍的、全面的。如果有人认为大众看错了，自己才是正确的，那么他很可能不会被人接受。于是，他在经商的过程中就会产生各种不安的因素，渐渐地就没法干下去了。

只要你信赖大众，那么你不但能准确识别大众认为已经错了的东西，而且还能坚定地站到正确的一边。我亲身经历了不少这样的事，因而能够深刻地体会到这一点。一旦看清了认定了是正确的东西，我就可以安心去做了——“知道自己做的事是对的，也就不会有什么烦恼。硬要说还有什么烦恼，可能也就是一些小偏差，只要改变一下做事的方法就可以了。这就说明了大众的观点是值得信赖的。既然如此，就与正确的大众一起努力吧。”这样工作起来，你就会觉得好像

自然而然地与一种很强的力量结合在一起，变得干劲十足。

反过来看，如果自己一开始作了错误的判断，必然会导致后来一连串错误的发生。尽管有时的确想得很好，的确认真努力地去做了，却怎么也得不到大众的认可。因此，从长远来看，大众是可以信赖的。每次我这样一想，心里就觉得有底了，不曾动摇过分毫，每天尽全力开展自己的销售事业。

我认为，信赖大众，是不论你销售规模的大小，都可以通用的道理。难道不是吗？

竞争与协同

在销售产品的过程中，竞争不能不说是一件大事。各行各业的公司和商店，面对形形色色的竞争对手，都不愿意输给对方。因此每家都凝聚精力进行创造和开发，认真地努力地工作，争取比对手更有效率，取得更丰硕的成果。竞争，于是成了双方成长的动力，进步发展的根源。

为了成长和发展，必须认清竞争的真实含义。不但要秉承公正的立场，还必须重视秩序。否则竞争就会走向极端，不仅谈不上促进成长和进步，反而会造成产业界的大混乱。换句话说，竞争不是战争，不一定非把对方打倒不可。只有为了共存共荣而竞争，才能使企业共同成长和发展起来。

也就是说，竞争虽然常常意味着对立，与此同时还必须要有调和与协同的精神。没有调和与协同的精神而一味地竞争，只会起到破坏的作用。如果这样的竞争还很激烈的话，就不可能实现共存共荣，销售情况欠佳的一方甚至可能倒闭。最终，整个产业界都会被弄得疲惫离

散，给大众带来很大的不便，甚至造成社会经济的停滞。

因此，为了天天进步、不断发展，竞争要适度，绝对不能搞过了头，一定要始终把握好尺度。经营者要培养和训练自己的判断力，把握好既竞争又协同的平衡。

这是每一个经营者都需要具备的适应性，除此之外，还要有正确的动机和努力工作的决心。不论公司规模、商店店面的大小，为了共同繁荣而保持一个良好的竞争环境是很要紧的。只要有了这样的判断力和决心，我相信竞争将成为企业与大众共存共荣的根基。

得到顾客的喜爱

虽然我的销售事业发展顺利,但仍有不少事是必须注意的。下面就说说其中的一件。自己的商店能在多大范围内为顾客服务,他们的满意度有多高,经营者要从各个方面不断地反省和检讨。

比如,当我的商店造成了不好的影响时,顾客往往会说:“以前商店不会这样啦!”那么我就应该反省和检讨现在的状况究竟是怎么回事。如果经营者能够反复检讨销售状况,便可从中看到“自己的经营还有不足的地方。这件事是必须为顾客做好而没有做到的”。其实,潜在的不足到处都有,只是还没有陆续暴露出来而已。

比如,现在要考虑的事是改变货品的陈列方式,这样才能吸引更多的顾客,从而一点点地增加商品的销量。不仅如此,这种改进还能获得常客的好感,让他们感到快乐。从让顾客满意的目的出发,你就能想出各种方法做得更好。你创造出了顾客喜欢的陈列方式,就一定会有好销量。

如果各家商店都能把顾客当成一件大事放在心上,不断地反思、

检讨，将顾客作为自己商店存在的意义，自然而然地就会产生一股很强的驱动力，使你发挥出全部的创造力。这样一来，我们所期盼的商店的繁荣难道还怕办不到吗？

当然，货品的陈列有助于提高销量只是商店应该重视的一个方面。关注某个方面时往往容易把其他要紧的事给忘了，所以，经营者要不断地反省才行。

成功销售的方法

在经营方面，最大困难就是销售；在生产方面，最大的困难则是新发现和新发明。可是在销售方面，特别绝妙的主意大概是不可能出现的，这样说合乎实际吧？看看各家商店的销售策略，不管从哪方面着眼，一般都没有所谓的“名案奇策”。经营者的任务就是，一边制订与其他商店相似的策略，一边还必须成功开展销售推广工作。

一般来说，人们如果要买一件衬衣，大概都会去自己常去的商店购买。虽然他们并没有明确的理由要选择这家商店，但是他们心中会觉得这样很可靠。一句话，顾客能在哪里获得安全感与满足感，就会把哪家商店确定为自己喜欢的商店。

考虑到这样的情况，为了使销售获得成功，经营者要努力思考怎样才能使顾客愉快，以什么样的方式接待才能满足他们的愿望。让顾客满意比什么都重要。销售领域里没有什么奇策妙招，只能不断挖掘和发挥自己的特长，还要把握最根本的——相互间的诚意。这种诚意会在举手投足间流露出来。它比什么都重要。

落语^①演员的一言一行，看起来很有趣。可要是你去看看脚本，就不那么逗人了。我认为这与销售是同一个道理。无论多么好的销售策略，能否取得预期效果，都要取决于商店对销售人员的最根本的培育。而且只有紧紧针对顾客作了充分的研究之后，才有可能成功。

能否做到这一点，归根到底还是看经营者是否有诚意。把握住了这一根本点，就会有更深层次的体会和收获。如果缺少诚意，再好的销售策略，也不过是脱离实际的大话而已。

任何公司和商店都有自己的基本销售方针，它不光是一个策略，还必须是能够体现许多人需要的策略。它的妙处就在于销售人员的诚意、热情和努力。这是商店首先应该培育起来的最基本的销售技巧。如果再加上很好的策略，就如虎添翼了，这样销售一定会成功。

^①日本传统曲艺形式之一，与中国传统的单口相声相似。

把微笑当赠品

近来，由于竞争日益激烈，各家商店乃至各商业街，都摆出了各具特色和创意的营销架势。附送赠品的销售策略即是其中一种，大多数商店和商业街为了吸引顾客都采取了这一方式，甚至还推出了招待顾客免费去外国旅行之类的促销活动。

我认为，赠品既能使顾客高兴，又能直接促进销量，是很有意义的做法。

可是，现在的赠品种类繁多，你认为什么赠品是最好的呢？

大家当然会有不同的见解，不过我认为没有比“微笑”更好的了。像“免费去夏威夷旅行”那样的赠品当然很不错，但若能为经常惠顾商店的顾客，备好可以充分表达感谢之情的“微笑”，即便没有像“免费去夏威夷旅行”那样的赠品，顾客也一定很满意。

相反，如果没有微笑，顾客就像远道而来的外国朋友一样，只能与商家发生暂时的关系，过后就不再有什么联系了。

如果因为别的商店推出高档赠品而受到刺激，我也开始围着这些