

企业经营要术

日本著名企业家松下幸之助谈话选辑



企业经营要术

——日本著名企业家

松下幸之助谈话编辑

上 册

浙江人民出版社

企业经营要术

——日本著名企业家

松下幸之助谈话选辑

下 册

浙江人民出版社

企 业 经 营 要 术

——日本著名企业家

松下幸之助谈话选辑

上下二册

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路125号) (杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张30.125 字数736,000 印数1—3,700

1986年2月第1版 1986年2月第1次印刷

统一书号：4103·92 定 价：5.90 元

【限国内发行】

编 者 的 话

日本松下电器公司是当今世界上屈指可数的几个大公司之一。该公司所属工厂分布在一百几十个国家，产品具有国际声誉。松下电器公司出色的经营，主要得力于公司创始人松下幸之助。

松下幸之助是日本和歌山县人，生于一八九四年，小时候家境贫寒，念到小学四年级即出外当学徒。一九一八年与其夫人和内弟三个人创设了“松下电气器具制造所”，即“松下电器公司”的前身。制造所开始只制造和销售电灯插头。以松下幸之助当时的条件（他身体也不好），日后竟能取得这样大的成就，简直可以说是不可思议。为此，他被誉为日本的“经营之神”。

“经营之神”，神在哪里？这是许多人都想知道的。要了解一个人的思想，莫过于听他的心声。这里，我们选辑了松下幸之助以谈话形式所写的积数十年的经营心得、体会，以飨读者；书尾还选辑了松下幸之助的自传，以利于读者对他的经营思想进行研究。

社会主义企业与资本主义企业有本质的不同。企业管理具有二重性。松下幸之助作为一个当代著名的资本主义企业家，他的经营思想，既反映了资本家对工人的剥削关系，又反映了社会化大生产对企业经营管理提出的客观要求。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，……必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”我们要遵循这一精神，并结合我国的以及本企业的实际，来分析研

究资本主义企业的经营管理方法，吸收和借鉴其中反映现代化生产规律的东西，为我所用，这将有助于提高我国企业的经营管理水平。

由于我们水平和所掌握资料的限制，在选辑工作中势必会存在缺点和错误，敬希读者批评指正。

一九八五年四月



JINGYI

QIYE

统一书号: 4182-03
定 价: 5.90 元



目 录

金字招牌生意经

一、说服力的重要…………… (1)

商店兴隆七秘诀 (1) 经商战略三十条 (4) 绝对地相信自己 (9) 有时得说不相干的话题 (9) 使产品成为说服的武器 (11) 不能让亲人有特权 (13) 感染别人配合 (16) 使人甘心接受坏条件 (20) 强调和解释可行性 (21) 怀着永不绝望的毅力 (23) 绝不在“信用”方面妥协 (26)

二、抓稳广大顾客群…………… (30)

勿忘创业时的谦虚 (30) 服务第一 销售第二 (30) 先服务自己人 (31) 不要使顾客遗憾 (32) 向路上的顾客道谢 (33) 将敌人当作顾客 (33) 以乞丐为最大的贵客 (34) 不要想独占顾客 (35) 让老顾客带来新顾客 (36) 用笑容跟赠品竞争 (36) 不要冒然拜访客户 (37) 不可把脚尖朝向顾客 (38) 卖方必须是买方的掌柜 (38) 代表顾客采购 (39) 不可轻忽顾客的眼光 (40) 卖货品要象嫁女儿 (40) 注重招呼式的售后服务 (41) 庆幸被客户“欺负” (42) 感谢顾客不通融 (43) 利用顾客抱怨创造契机 (43) 欢迎难缠的顾客 (44) 让顾客成为明君 (46) 使顾客转怒为喜 (46) 挽救差点泡汤的买卖 (48) 有自掏腰包的服务精神 (50) 主动为顾客服务 (52)

三、使产品大受欢迎…………… (56)

将买卖看成神圣职业(56) 商品要有人的灵魂(57)
先喜欢自己的产品(57) 不可让商品蒙上灰尘(58)
以经销商增添商品价值(59) 重视不支薪的营业顾问(59)
向经销商请教(60) 对自己的产品要缠到底(61)
提醒顾客不要错过(61) 带给人们欢乐(62)
作广告使顾客认识产品(63) 制造无需宣传的良品(63)
让广告影响食欲(64) 善加利用信息时代(64)
不可变成自动贩卖机(65) 相信“不会老遇到恶鬼”(67)
严格要求品质管制(68) 脱离成本大事改良(69)
不限制技术经费(70) 商人也要创新商品(70)
设计造型以影响销路(71) 使先买的人觉得伟大(73)
要生动地执行计划(74) 试试看,碰了再说(75)
销售就象雨来伞胀(78) 下赌注于大量生产鬃斗(80)

四、确保永久的信誉.....(83)

每天都要有新信用(83) 美化商店街(84) 向客户吐露实情(84)
缺货也能提高信誉(85) 收款付款要用心(86)
不要学别人定价(87) 附加“灵魂”的价格(88)
坚持卖一级品的价格(89) 与德国一流商品同价(91)
绝不减低售价(92) 把发型当作公司招牌(94)
向大阪商人的精神看齐(95) 时常有“做就会成功”的念头(97)

生意兴隆的秘诀

一、完善的人事制度.....(101)

营运“人”(101) 让年轻人任高职(101) 年轻就是力量(102)
实力胜资力(103) 替公司安排人事(104) 长短互补(104)
雇用中等人才(105) 不要聘用朋友(106) 选用看国旗会落泪的人(107)
会长适应不良(110) 失败的部长(112) 一加一等于零(114)

调兵遣将要知轻重 (116)

二、健全的组织系统 (118)

高薪带出高效率 (118) 高薪妨碍业绩 (118) 事业部的功用 (119) 授予部长权力 (119) 三足鼎立 (121) 顾虑多会坏事 (123) 一声令下 (124)

三、上下沟通与协调 (126)

新职员不要客气 (126) 幼稚意见刺激灵感 (127) 属下跟上司拌角 (128) 让员工快乐 (129) 土头土脑反而成功 (129) 公开秘方 (133) 引咎切腹 (135) 不通人情才有进步 (137) 严苛对待部属 (139) 空前业绩没什么 (141) 最大客户在里面 (142) 提高技术靠人和 (145)

四、合理化的经营与扩展 (146)

向福特厂学习 (146) 提倡一种经营法 (146) 适当的经营 (147) 多角化倒闭 (149) 开发“风”产品 (149) 头痛医头脚痛医脚 (151) 换上粗栋梁 (153) 乌龟式的扩张 (154) 最新式的落伍机器 (156) 模仿的噩运 (156) 立即散会 (157) 用电话办事 (157) 用电脑经费设营业所 (158) 阿波罗的精神 (159)

五、反省、检讨与改进 (161)

最大本钱 (161) 不要责备运气 (162) 没问题会失败 (162) 反省产生绩效 (163)

如何克服企业难关

一、不景气的积极面 (165)

心理萧条 (165) 我是个乐观论者 (166) 困境是个大好机会 (166) 原料减半还做得更好 (167) 员工时时在注意老板 (168) 想退却不许退 (169) 从自己身上找原因 (170) 百分之百在自己 (170) 不景气并不坏 (171) 利用不景气打天下 (172) 不景气培育人

才(172) 不景气创造新产品(173) 不景气使生意更好(174) 趁停顿大事整顿(175) 改革成功不在计划好(176) 两种行业的求生之道(177) 一个员工都不能解雇(181)

二、及早防止潜伏的问题 (182)

丰田带来的灵感(182) 地震暴露弊端(184) 每位员工都是名医(184)

三、以强而有力的姿态挑战 (187)

任何问题必有解决之道(187) 先认清事情真相(187) 对自己要不满(188) 苦恼有益(189) 可以忧虑但不要慌(190) 随时可以离职(191) 一个员工都不可离散(191) 不倚仗聪明口才(192) 造船公司办到了(193) 不可轻言放弃(194) 重新再来吧(194) 追究责任的“热海会谈”(195) 会长“代理”营业部长(198) 自行开发超级干电池(200) 冒托售车灯的风险(202) 与飞利浦签约(204)

四、让资金万能 (209)

资金与库存都需要水坝(209) 不被预算束缚(211) 做个令人放心的公司(211) 借钱的秘诀(213) 真正发光发亮的钱(214) 借款政策是祸首(215)

五、从竞争中脱颖而出 (217)

慢一分钟都不行(217) 抢先一步是成功的捷径(218) 刀尖三寸前躲开(218) 要当第一流的(219) 竞争造就强人(221) 维持廿四小时的危机感(221) 勇敢面对逆境(224) 竞争精神定成败(225) 公开公平的竞争(225) 不要诽谤别人(226) 正当的事都行得通吗?(227) 不可削价倾销(229) 不能只靠摸彩、打折(229) 资本横暴(229)

六、突破难关妙法无穷 (232)

零失败(232) 绝不服输(232) 破产使事业重

振(234) 使瑕疵品绝迹(236) 一并减薪处分(237)

自来水经营理念

一、经营理念的模式 (241)

自来水经营理念(241) 水坝式经营法(242) 经营者“只吃八分饱”(244) “玻璃式”经营法(245) 商道(246) 找出自己的根(246) 经营是综合艺术(249) 今天起重新创业(251)

二、实际经营策略 (253)

抓住经营的感觉(253) 预先防范的经营(253) 丝毫不可掉以轻心(254) 回过头来看一看(254) 成长不能三级跳(255) 适可而止见好就收(256) 用它,但不要靠着它(258) 你的公司就是我的(259) 制造商品迷(261) 做同行中的专家(263) 美国式的经营(264) 多角经营不如专门化(265) 合作经营(266) 靠自己研究开发(268) 实行工作五天制(268) 忙碌是工作的推动剂(270) 花得少,做得多(271) 精细而迅速(271)

三、企业家对经营理念的应用 (273)

比别人先走一步(273) 把“不可能”变“可能”(276) 孰轻孰重(278) 不要让妖言惑众(279) 没有永远的赢家(281) 大家一起来(282) 大原则不变小原则清便(283) 成立股份有限公司(283) 走在进步的道路上(283) 新时代换新衣(285) 顺从自然(286) 了解无形契约的存在(287) 大众永远是对的(289) 自认是发展社会的大将(291) 无限度的发展(292) 让人活得更舒适(294)

经营的第一要件

一、“顺应同化”的松下精神 (297)

经营事业的第一条件(297) 有灵魂的经营法(298)
比赚钱更大的喜悦(299) 到底什么才是正当的(300)
得天下绝非偶然(301) “顺应同化”的松下精神(301)
菲利浦公司的品格(302) 雇用菲利浦大企业(304)
百分之三的经营费(306) 一百万美元的佣金(309)
有价值的商品(311) 没订单还生产一兆元(311) 不
盲目模仿(312) 不可盘腿而坐(313) 做金钱的主
人(314) 大企业家珍惜一张用纸(317) 谁能决定
企业的成长(318) 贯彻共存共荣的真理(319)

二、成熟稻穗头低垂 (322)

促使同业健全发展(322) 超级市场与杂货店(323)
开发河豚的毒(323) 服务的总分(324) 热仇胜过
才于(325) 不战而胜的神技(326) 成熟稻穗头低
垂(327) 商人也有精神贡献(328) 物资丰富不一
定幸福(328)

突破创新的经营

一、掌大局的性格与气度 (331)

路有很多条(331) 决断的勇气(332) 自立经营的
决心(334) 社长不是军师(336) 把握下决定的良
机(337) 迟疑会气走财神(338) 不要受舆论的摆
布(341) 绝对的责任感(342) 负责到底(343)
不要推诿责任(343) 择善固执才能得胜(345) 绝
望与胆量(346) 全力达到目标(347) 生命力的化
身(349) 够资格的经营(352) 充实感与成就
感(353) 职位吃苦成正比(354) 烦恼的承担
者(355) 浓厚的经营兴趣(357) 兴趣是推动
剂(358) 九十二岁的经营者(359) 谦虚的自
信(360) 容纳雅言的胸襟(361) 一颗真诚无私的
心(361) 随时称量经营能力(364) 宁可责己不要怨

天(365) 成功靠运气失败怪自己(366) 正确的自我评价(368) 先忧后乐(369) 三思而后行(370) 胆大心细(372) 时时动脑筋(372) 先知先觉(375) 经营者就是“经世家”(376) 把握经营的要诀(377) 重视对社会的贡献(380) 冲动解决不了问题(381) 困难使工作更有意义(382) 条条大路通罗马(383) 经营者与整形手术(384) 退休正是时候(385) 提出要求(388) 你就是要求者(388)

二、应万变的高明手腕 (389)

命令与执行(389) 领导者不是旁观者(389) 可委任不能放任(391) 下情上达(392) 自由的魅力(392) 指责是真摯的表现(393) 经营不是魔术(394) 不要不好意思辞他(394) 为员工牺牲(396) 老板不一定要有经营能力(396) 善变的董事长(397) 要会替企业体看病(398) 知道太多反而不好(400) 大胆计划小心执行(402) 没有所谓夕阳工业(403) 经营不善谁之过(404) 成败全在经营者(405) 用错主管赔大钱(407) 事业部制度的优缺点(408) 能源不灭定律(409) 权威是公司的精神中枢(411) 山顶的茶店(413) 商业道德(414) 做生意绝不可能亏损(415) 变出一千七百家店铺(416) 三十二岁的企业家(419)

目 录

有远见的领导者

胸襟宽广的领导者 (421)

。 居中策划 (423) 立志必须宏伟 (424) “不可能”
不存在 (425)

二、不断修炼的领导者 (426)

须有古董商的判断 (426) 培养灵感 (427) 竹子愈高
愈弯曲 (428) 君子坦荡荡 (429) 思考廿四小
时 (430) 冤家变亲家 (431) 轻敌必败亡 (432) 一
日百省 (433) 忠诚不是讨好他人 (434) 新时代用新
方法 (435)

三、坚守信念的领导者 (436)

适时愤怒 (436) 使命感威力无穷 (436) 喜欢自己的
差事 (437) 以大义行事 (438) 依赖自己 (439) 表
现大勇 (440)

四、令人信服的领导者 (442)

守则之前人人平等 (442) 忍人所不能忍 (443) 信用
第一 (445) 具备说服力 (446) 走在时代的前面 (447)
分清大事和小事 (448) 得民心先要知民心 (449) 因
人而异去说服 (450) 不战而胜 (451) 配作顶负责人的
气魄 (452)

五、衡量得失的领导者 (454)

洗耳恭听批评 (454) 怀有谨慎恐惧的心 (455) 私用

便条纸减薪一年(456) 眼光远大(458) 发挥自己的长处(458) 不按常理判断(459)

六、绝不敷衍的领导者 (461)

直言不讳(461) 严师出高徒(462) 挺身而出(463)
挥泪斩爱将(464) 先负责再要求(465) 怎么教就先怎么做(467) 活用领导权威(468) 不受环境左右(469)

七、唯才是用的领导者 (471)

掌握恩威的收放(471) 激发自主的精神(472) 任用就得信任(473) 因才运用(475) 准备随时“被用”(476) 人才要配合恰当(477) 自己培养人手(478) 人的尊严优先于一切(479) 采用强过自己的人(480) 访求人才要有诚心(481) 不避用仇人(482) 知晓赞美的妙用(483) 放胆托付一切(484) 树立明确的目标(485)

八、应付得当的领导者 (486)

公开才能获得支持(486) 不可自己先恐慌(487) 破缸就能胜利(488) 有时要“一意孤行”(489) 掌握“先发制人”契机(491) 预留退路(492) 以米包代替土包(493)

如何领导统御

一、领导者的条件 (495)

金牌的领导能力(495) 不断勉励自己(496) 随时都在上课(496) 领导者与年龄(497) 自信要建立在谦虚之上(499) 虚心才听得进去(499) 无私的人格(500) 处事有气魄(503) 别忘记自己的决定(504) 天才是努力造成的(505) 热忱也能补拙(507) 以热忱来号召(508) 发自内心的热忱(508) 把工作当成生命(509) 丰田的大掌柜(510)

领导者也不可以退到(513) 不可一意孤行(514)

二、高超的领导力 (515)

脱掉社长的外衣(515) 替员工端上一杯茶(516)

不可低估小员工(519) 让员工知道你的弱点(520)

找个能听你诉苦的部下(522) 我的军师加藤大

观(524) 庞大的顾问团(531) 不要像个管家

婆(533) 挑剔不如欣赏(534) 不受情绪牵制(535)

公开经营的秘密(536) 以身作则会感动部属(538)

上梁不正下梁歪(539)

三、做令人信服的主管 (541)

热忱领先才干(541) 以条文约束(543) 服从命令不

见得对(544) 商量式的命令(545) 不要让关心成了

破坏(546) 秉公安排人事(547) 小徒弟与公司改

革(548) 善用属下的能力(549) 听听他们说

话(550) 乐于听取部属建议(552) 和部属建立互

信(553) 基于信赖而用人(553) 用人的态度(554)

托付生手重任(555) 委派任务的哲学(557) 平凡中

也能有体验(558) 不要支使员工(559) 发掘他人的

长处(561) 信赏必罚(563) 让员工了解他的错

误(563) 要有负责认错勇气(564) 不断进修才

能更上一层楼(565)

如何选才育才

一、选才 (567)

招兵买马的秘诀(567) 最好不要挖角(568) 百分之

七十的求才法(568) 提拔人才的要领(569) 新进人

员(570)

二、育才 (573)

造就人才的公司(573) 经营者也是老师(574) 体会

整体经营的经验(576) 桥作育培养不出人才(578)