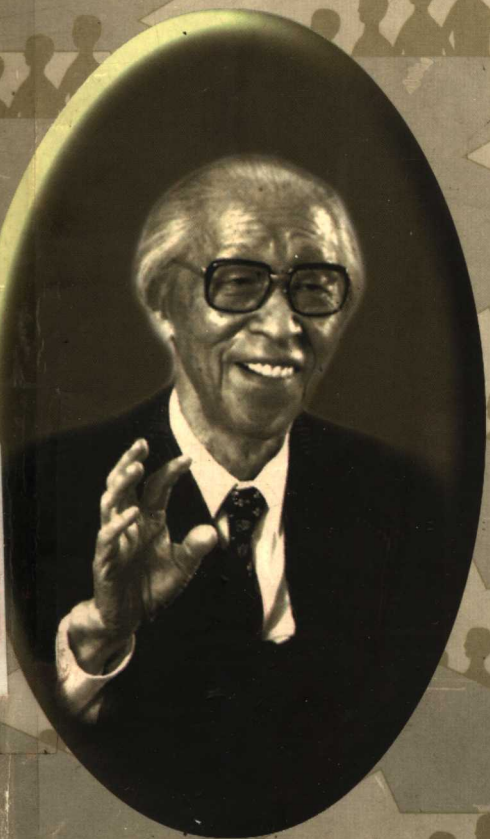


松下幸之助管理全集

松下幸之助
经营艺术

4



松下幸之助管理全集

[第四卷]

经营艺术

主 编：罗锐韧

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助管理全集/罗锐韧主编 - 北京: 企业管理出版社, 1998. 6

ISBN 7-80147-056-7

I. 松… II. 罗… III. 企业管理-经验-日本 IV. F279.

313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14641 号

松下幸之助管理全集 [第四卷]

——经营艺术

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店经销

河南中牟县胶印印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 111 印张 2400 千字 印数: 10000 套

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

定价: 149 元/套 (全五卷, 本卷 29.8 元)

ISBN 7-80147-056-7/F-054

(版权所有, 翻印必究, 印装有误, 负责调换)

前 言

在日本，松下幸之助被尊奉为“经营之神”，但松下幸之助却有一句名言：“经营学可以教，但经营却无法教”。即是说，单纯从别人那里学到的学问，在实际经营中是毫无作用的，必须通过实践，才能完全理解和掌握。

这实际上为经营提出了更高的标准。在松下幸之助的经营理念中，经营的真髓既在具体而微的运作活动中，又超乎其外。因此，它与其说是一套理论，不如说更象一种艺术。在松下幸之助看来，经营是一门活生生、永无止境的综合艺术。换言之，经营是一种创造性活动。

本卷所展示的即是松下幸之助活生生的经营创造活动及其理论结晶。其吸引人之处在于，它会令你不知不觉中产生琢磨、细味的积极思考。松下电器在各个阶段遭遇各种变化情景时所作出的积极反应，在“经营”这个大背景下产生了令人惊异的成就。至于以理论形态出现的经营法则、条目，则在娓娓而谈中既给人教益、又令人耳目一新。

主 编

一九九八年六月

目 录

第一篇 解剖经营

第一章 老板不一定要有经营能力 (P/1)

○经营是综合艺术.....	1
○经营变奏曲.....	3
○经营以人为本.....	3
○谁主宰企业.....	8
○老板不一定要有经营能力.....	10
○劳工神圣.....	10
○人心齐、泰山移.....	11
○劳动、财富之父.....	13
○重商主义.....	14
○贫穷是违背天理的.....	17
○社会责任感.....	20
○赢利法则.....	21
○没有永远的赢家.....	28

第二章 经营中的效率理念 (P/30)

○抢先一步.....	30
○效率第一.....	32
○精细而迅速.....	33
○勿忘勤俭节约.....	33

○立足于自身	35
○“小椅子”进军世界的启示	36
○切忌人情作祟	37
○自来水经营理念	38

第三章 经营原则面面观 (P/40)

○水坝式经营法	40
○“玻璃式”经营法	41
○经营理念才是最根本	42
○顺应人性	44
○捕捉经营的感觉	45
○兴趣是创意的源泉	46
○紧张与高昂	47
○绝对的责任感	48
○热忱胜过才干	50
○独立的判断力	50
○死书无用	54
○大家一起来	54
○大原则不变小原则请便	55
○无形契约	55
○权威是公司的精神中枢	57
○成熟稻穗头低垂	59
○别“东施效颦”	60
○紧跟时代步伐	61
○工会是公司发展的助力	62
○成功的统率力	63
○没有所谓夕阳工业	65
○既需竞争，也需协调	66
○要为对方利润打算	66
○错误的“时盈时亏”	67
○顾客永远是“上帝”	68

○平等看重供应商和顾客	71
○你的公司就是我的	71
○切勿操之过急	73
○急流勇退	74
○忧乐观	75
○三思而行	76
○宁责己不怨天	78
○防患于未然	80
○独立自主	81
○生产、消费一体化	82

第四章 经营使命感 (P/85)

○企业经营的使命	85
○公平不是平均	86
○能源不灭定律	87
○永无止境的追求	88
○商业道德	89
○经营与政治	90
○不为物役	91
○心物调和	94
○商人也有精神贡献	95
○有灵魂的经营法	96
○经营眼光	101
○兼善天下	103

第五章 经营者素质十九条 (P/106)

○自信	106
○自知	107
○自主	109
○自制	111
○毅力	113

○胆量.....	116
○决断.....	117
○兴趣.....	120
○责任.....	122
○忧患.....	124
○多思.....	125
○直觉.....	128
○胸襟.....	130
○坦诚.....	132
○稳重.....	133
○信用.....	134
○磨炼.....	136
○挑战.....	137
○手腕.....	138

第二篇 经营技法

第一章 说服技法 (P/145)

○权威的力量.....	145
○一针见血的说话技巧.....	146
○因人而异.....	147
○找一点轻松话题.....	147
○机智的行动是说服妙招.....	149
○把握说服的时机.....	150
○善用物品的说服力.....	152
○不能只顾眼前.....	154
○感染力.....	155
○说服高手.....	159
○洞悉其心理.....	160
○各个击破.....	161

第二章 待客技法 (P/164)

○笑脸就是服务.....	164
○应持谦虚有礼的态度.....	165
○将敌人当顾客.....	165
○以乞丐为最大的贵客.....	166
○顾客的连带效应.....	167
○测试一下顾客的满意程度.....	167
○市场不可能独占.....	168
○不可把脚尖朝向顾客.....	169
○选准时机.....	169
○体会顾客的眼光.....	170
○视商品为女儿.....	171
○多一些心理异位.....	171
○笑脸是竞争的法宝.....	172
○招呼式服务.....	173
○顾客是君主的真义.....	174
○真诚可化解一切.....	174
○感谢顾客不通用.....	175
○挑剔是策动力.....	176
○抱怨是警钟.....	177
○是“欺负”吗.....	178
○顾客的愤怒就是经营的危机点.....	178
○成功的不二法门.....	180

第三章 商品质量技法 (P/183)

○渗透灵魂的商品.....	183
○对产品要有挚爱.....	183
○商品不可随意摆置.....	184
○追踪到底.....	185
○质量是生命.....	185
○产品开发没有局限.....	186

○技术经费切莫吝啬	186
○改革商品是商人的责任	187
○影响销路的造型设计	188
○经销专才的价值	189
○向经销商请教	190
○享受经销的乐趣	191
○激发顾客的购买欲	192
○制造无需宣传的良品	192

第四章 广告技法 (P/194)

○广告的第一效用	194
○要生动地执行企划	195
○善用资讯	195
○解剖人性	196
○让广告影响食欲	197
○企业广告的先驱	198

第五章 信用技法 (P/199)

○信用常新	199
○决不隐瞒	200
○友谊、竞争、信用	201
○经营方针与信用	201

第六章 价格技法 (P/203)

○定价新思想	203
○共鸣价格	205
○价格心理学	206
○价格与信用	211

第七章 形象技法 (P/212)

○论营销形象·····	212
○美化商店街·····	212
○招牌趣议·····	213
○精神面貌很重要·····	213
○顾客至上·····	215

第八章 不景气应变技法 (P/218)

○不景气的原因·····	218
○不景气的积极面·····	226
○经营者如何应付不景气·····	232
○国家如何应对不景气·····	253

第九章 渡过难关技巧 (P/283)

○防患未然·····	283
○挑战姿态·····	290
○负债经营·····	299
○竞争策略·····	315

第十章 营销技巧 (P/333)

○“只要懂得在下雨时打伞, 就不会被淋湿”·····	333
○使先买的人觉得伟大·····	334
○生意兴隆须把握住七项巧用的原则·····	335
○经商心得三十条·····	337
○“名誉二段”中的生意经·····	341
○“水坝式经营”的效用·····	343
○善于在平凡中坚持反省·····	344
○永不忘乎所以·····	344
○正当的价值判断·····	347
○政策与信用合用·····	347
○能打动人心的, 毕竟还是诚实·····	349

○反思日本的繁荣之路.....	350
○领导责任.....	352
○发展观光事业.....	353
○良药苦口.....	354
○今后发展的方向.....	354
○股份制度问题.....	355
○不战而胜.....	356

第三篇 丰田、松下的经营范例

引言：挚友与对手 (P/361)

○松下总公司供立丰田佐吉铜像.....	361
○与石田、松下一席谈.....	363

第一章 争取胜利团结在一起 (P/365)

○贯彻合理化的战斗集团.....	365
○丰田蝉联两年收益第一位.....	365
○成守城池的三河忠城集团.....	366
○强化体质向 GM 挑战.....	367
○及时化的思想.....	368
○斩钉截铁的讨价还价.....	370
○复苏的日野、大发汽车.....	371
○动与动的不同.....	373
○黑手出身的大野语录.....	374
○省力九成的自动化装置.....	375
○流动作业中人性的回复.....	376
○风雪无阻的无人工厂.....	377
○促进技术转移的经纬线.....	378
○25 亿日元的改善成果.....	379

○2000名专门研究人员	380
○新产品接二连三推出	381
○为争取胜利团结在一起	383

第二章 丰田银行与松下堰堤式经营 (P/386)

○丰田银行与松下堰堤式经营	386
○金融收益媲美三井银行	386
○不足两亿日元的痛苦经验	387
○一年有46万件员工提案	389
○确立两百万辆经济规模的体质	389
○劳资双方并肩致力于节俭	391
○向300万辆生产体制进军	392
○与福特、GM的巨大差异点	392
○体验资金拮据的石田“大档头”	393
○摆脱借款经营时代	395
○持有内部资本的松下事业部	395
○现金交易防止掺水	396
○1500名精锐企管人员	397
○那是“不相上下”的	398
○世界的评价AA级	399
○增资准备VTR作战	400
○制定经营基准的高桥“大档头”	401
○一心一意为合理化奋斗40年	402
○晚年致力于培养人才	403
○被称为商场老手的理由	403

第三章 以国内占有率50%为目标 (P/404)

○以国内占有率50%为目标	404
○经济规模体制扩大贩卖网	405
○大众车市场上大为领先	406
○能推销多少制造多少的思想	407

○GM 训练出来的神谷经营术	408
○与其满足高级需要不如满足大众需要	408
○大众车销路低落	409
○“双子车”挽救经销商	409
○再度发动新车攻势	411
○满身面粉的 OSPA 部队	412
○民族博物馆展示“秘密武器”	413
○丰田要求减价	414

第四章 68 人的广告集团 (P/416)

○青年店主展开革新行动	417
○从现场拔擢营业本部长	418
○68 人的广告集团	419
○年营业额达 170 亿日元	420
○从“克恩杜利克斯”到“伊娃迪肯”	420
○富有地域色彩的广告	422

第五章 松下再教育运动 (P/423)

○由幸之助亲授的部长再教育	423
○社长亲自兼任技术部长	424
○以全垒打纪念 60 周年	426
○以西部电气公司重建而扬名	428
○登山及长跑是山下的健康法	429
○对我来讲,松下家就是	430
○让年轻职员有展才的机会	431
○多多给与、多多学习	432
○人以勤劳工作为本	433
○欧洲业界缺乏研究心	434

第六章 在海外市场驰骋 (P/437)

○请多送车子来·····	437
○突破市场占有率 10%·····	438
○钻进车内探究的英国保守党魁·····	439
○眼光敏锐的外国记者·····	440
○丰田参加 AMC 救济否·····	441
○在东南亚最初的亚洲车·····	442
○美国“凯沙”之危机·····	443
○“合理化先生”的整顿成功·····	444
○在美国当地的生产量增加·····	445
○欧洲的 VTR 战争·····	446
○分为两个 VTR 阵容·····	447
○松下支援美国 RCA·····	449
○松下在菲律宾十年耕耘，开花结果·····	449
○研究汇兑业务遨游欧美·····	450

第七章 “这就是松下主义” (P/452)

○缺乏科学根据的管制基准·····	452
○落后中的受难形象·····	453
○脱缰之马的雄力·····	454
○赋予地域经济的影响力·····	456
○卫星工厂有压力而没有威胁·····	457
○参观福特后的信心·····	458
○远离政财界的历代首脑丰田一·····	459
○章一郎加入自由社会研究会之风波·····	460
○标榜年轻的山下体制·····	462
○客厅即电影院·····	463
○“松下神话”的礼物·····	463

第四篇 松下与本田的跨国经营谋略

第一章 企业文化 (P/469)

○当地感情的形成	499
○企业文化的哲学	500
○巡视攻势	501
○艰苦创业历程	503
○松下教的追随者	504

第四章 “本田教” (P/506)

○华特生体育馆	506
○U4 计划	508
○大房间政策	509
○厂长之死	511
○企业特色	512
○本田印象好	512
○贯彻朝会精神	514
○一面镜子	515
○工会受挫折	517
○慎重研究	518
○解决四大需求	520
○不便讲出口的因素	522
○厂内停满老爷车	525
○周全的对内服务	526

第五章 维持社风 (P/529)

○企业姿态汽车工业奇迹	529
○放弃大型电脑研究	530
○录像机的崎岖道路	531
○屈辱的岁月	533
○击败强大对手	534
○松下了不起	536
○奇迹的创造者	537
○维持社风	539