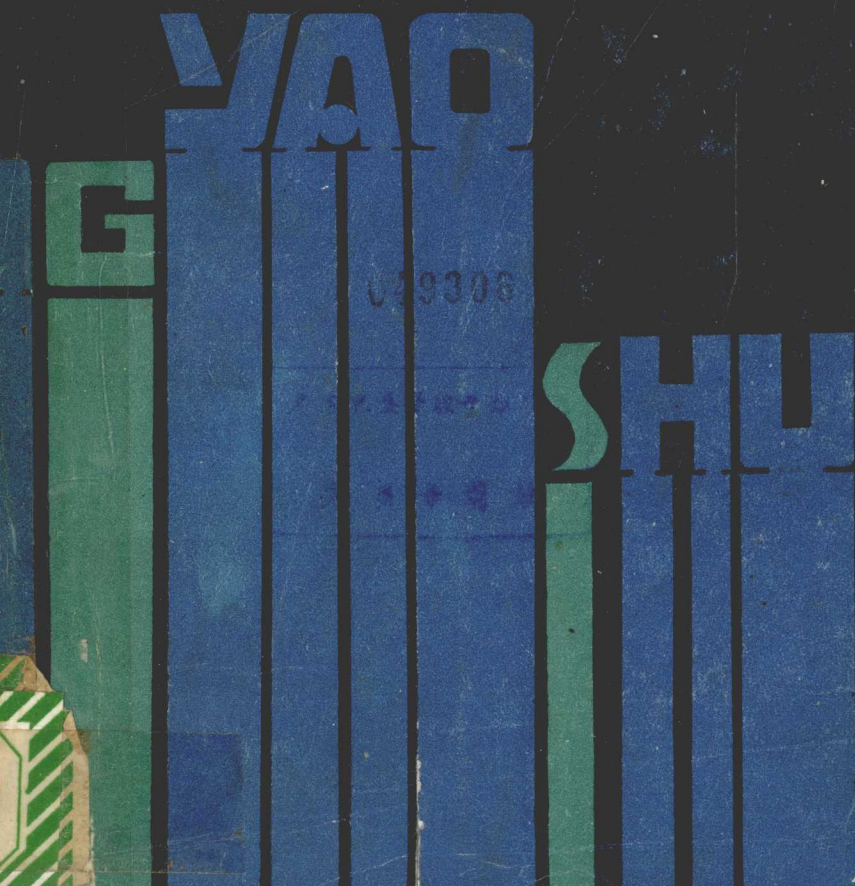


企业经营要术

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

松下幸之助谈话选辑

上 册

浙江人民出版社

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

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)
销售就象雨来伞张(78) 下赌注于大量生产熨斗(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) 属下跟上司摔角 (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) 对自己要不满意(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) 不可削价倾售(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) 大原则不变小原则请便(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) 热忱胜过
才干(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 者(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) 察纳雅言的胸襟(360) 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)

金字招牌生意经

一、说服力的重要

商店兴隆七秘诀

若要使商店的生意兴隆，有没有秘诀呢？有的。归纳起来，总共有下面七个原则。它们看起来好象极为平凡，但若有恒地应用起来，必定会产生巧妙的效果。

第一，力求创新。

只有努力创新的商店，才会有前途。墨守成规或一味模仿他人，到最后一定会失败。

任何商店，都必须表现出自己的特色，才能创造出附加价值，也才能不断增加顾客。

做生意总会遭遇到困难和挫折，这就要靠自己去突破了。不可为商品的滞销找借口，也不可借机削价出售。你一定要拿出魄力和决断力，在创新方面去寻求机会。

第二，追求成长。

做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战的话，就无法品味出身为商人的喜悦和充实感了。

要是生意人只想混口饭吃吃，抱着成不成长都无所谓的心里，在他底下做事的人，自然就会很散漫了。

业务的成长，通常都是以营业额来衡量。要想扩大营业额，就必须加强有关的一切活动，例如销售、采购、门市、部属、资金等。

而这些强化的工作必须建立在一个完善的总体经营理念上。

第三，确保合理的利润。

做生意，必须获得合理的利润。

你不能以贱卖的方式，去吸引顾客。你必须以更好的服务，才能获得正常的利润。

从正常的利润中，取出部分再投资到所有事业，以便长期性地对顾客提供更佳的服务，以及更佳的商品。

第四，以顾客为出发点。

做生意要以顾客的眼光为出发点，才能让他买到他所需要的东西。

顾客的价值观念，不见得跟我们的相同，何况顾客还分男女老幼。因此，我们应该设法去了解顾客的需要，然后去满足他。

经营商店，必须把自己当做是替顾客采购商品，这样才会去设法了解顾客的需要和数量。因此，了解顾客是开店的第一步。

第五，倾听顾客的意见。

前面提到，必须了解顾客的需要。如何做到这点呢？最好的办法，当然是倾听了。

经营事业，要顺应自然，集思广益，然后才去做该做的事，必然无往不利。

如果只顾推销商品，而听不进顾客的意见，就不会受到大众欢迎。

在日常生意上，以谦虚的态度，去倾听顾客的看法，只要持之以恒，生意必定会日益兴隆。

第六，掌握良机。

生意的成功，系于是否能够掌握良机。

平时，就要选择适当的时机，调查顾客预定购买的物品，以及购买时机，这样在销售上，就方便多了。

举电器商店为例。不论是去顾客家送货或修理，事情办妥后，不要扭头就走，最好再顺便看看他家的电器用品是否有小毛病，同时做一点简单的服务，这样必然会培养顾客对你的信赖感。

到客户家安装冷气时，在安装过程中，一定要表现出亲切、仔细的态度。同时，问问客户，是否有认识的朋友要买冷气机，如果他对你有好感，就会把生意介绍给你。

第七，发挥特色。

卖同样东西的商店到处都是，要使顾客上门，非得有一些特点不可。

商店的特征，好比每个人的特点。商店没有特色，就变得不值得品味。陈列的商品虽然相同，但若服务不同，则会使商品显得不同，这就是因为发挥商店特性的关系。

商店的特色，当然要配合顾客的需要。至于如何去发挥，则要个别考虑。除了要注意地域性和开店条件，还要考虑该地区的收入水平、文化水平等等。

如果在职工集中地区，最好在礼拜天或假日也照常营业。必要时，还可开店到深夜。

但有时候，难免受到空间、人事、技能、资金等现实因素的限制。因此，应该先从可能的事项着手，一步步去发挥特色。例如，把重点放在自己比较熟悉、较有竞争性的商品，由较内行的经理，亲自介绍给上门的顾客，也是一种很好的办法。

其实，特色并不限于商品。其他如良好的服务、华丽的店面、诚恳的员工等，只要发挥其中一两项特点，就足以吸引顾客上门了。

经商战略三十条

第一条，生意是为社会大众贡献的服务。因此，利润是它应得的合理报酬。

——生意是为服务社会而存在的，而服务的报酬就是得到利润。如果得不到利润，表示对社会的服务不够。照道理，只要服务完善，必定会产生利润。

第二条，不可一直盯着顾客。不可纠缠罗嗦。

——要让顾客轻松自在地尽兴逛店，否则顾客会敬而远之。

第三条，地点的好坏比商店的大小更重要，商品的优劣又比地点的好坏更重要。

——即使是小店，但只要能提供令顾客喜爱的优良商品，就能与大商店竞争。

第四条，商品排列得井然有序，不见得生意就好。反倒是杂乱的小店常有顾客上门。

——不论店面如何，应该让顾客感到商品丰富，可以随意挑选。但丰富商品的种类，还是要配合当地风习和顾客阶层，而走向专门化。

第五条，把交易对象都看成自己的亲人。是否能得顾客的支持，决定商店的兴衰。

——这就是现在所强调的人际关系。要把顾客当成自家人，将心比心，才会得到顾客的好感和支持。因此，要诚恳地去了解顾客，并正确掌握他的各种实际状况。

第六条，销售前的奉承，不如售后服务。这是制造永久顾客的不二法门。

——生意的成败，取决于能否使第一次购买的顾客成为固定的常客。这就全看你是否有完美的售后服务。

第七条，要把顾客的责任当成神佛之声，不论是责备什么，都要欣然接受。

——“要听听顾客的意见”是松下公司经常向员工强调的重点。倾听之后，要即刻有所行动。这是做好生意绝对必要的条件。

第八条，不必忧虑资金短缺，该忧虑的是信用不足。

——即使资金充裕，但没有信用也做不成生意。不过这里只是强调信用比一切都重要，并不意味着资金不重要。

第九条，采购要稳定、简化。这是生意兴隆的基础。

——这与流通市场的合理化相关，因此也是制造商或批发商的责任。不过，在商店方面可以做有计划的采购来达到合理化的目的。但在拟定采购计划之前，要先制定销售计划；而制定销售计划之前，要先拟定利润计划。

第十条，只花一元的顾客，比花一百元的顾客，对生意的兴隆更具有根本的影响力。

——这是自古以来的经商原则。但人往往对购买额较高的顾客殷勤接待，而怠慢购买额低的。要记住，若也能诚恳接待只买一个干电池或修理小故障的顾客，他必会成为你的永久顾客，不断为你引进大笔生意。

第十一条，不要强迫推销。不是卖顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有益的东西。

——这就是松下先生所说：“要做顾客的采购员。”要为顾客考虑哪些东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。

第十二条，要多周转资金。一百元的资金转十次，就变成一千元。

——这就是加速总资本的周转率，做到资金少，生意大。

第十三条，遇到顾客前来退换货品时，态度要比原先出售时

更和气。

——无论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的面孔，这是商人的基本态度。持守这种原则，必能建立美好的商誉。当然，首先要避免发生退货。

第十四条，当着顾客的面斥责店员或夫妻吵架，是赶走顾客的“妙方”。

——让顾客看到老板斥责、吵架的场面，会使他感到厌恶难受。但却有许多老板常犯这种忌讳。

第十五条，出售好商品是件善事。为好商品做广告更是件善事。

——即使顾客有潜在需要，但若接收不到正确情报，仍然无法满足他的需求。广告是将商品情报正确、快速地提供给顾客的方法；这也是企业对顾客应尽的义务。

第十六条，要有“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转”这种坚定的自信及责任感。

——要先深切体会和认识企业对社会的使命，才能有充沛的信心做自己的生意。千万不可认为自己做生意是以赚取佣金为目的。

第十七条，对批发商要亲切。有正当的要求，就要不客气地原本说出。

——采购时，批发商与商店都会提出严格的条件，但一定要以“共存共荣”为原则。比如，要求批发商降价时，不要单方面一味地还价；应该互相磋商，一起想出降价的对策来。不论是厂商或商店，若没有批发商的合作协助，业界是无法繁荣的。

第十八条，即使赠品只是一张纸，顾客也会高兴的。如果没有赠品，就赠送“笑容”。

——得到一点小小赠品也会高兴，这是人情的微妙处。