

本世纪最伟大的经理

全世界企业家可以再读一百年的经典

松下著作

发行量超过1000万册

哈佛 东京大学管理硕士的必读书

松下经营之道全书

中国商业出版社

SONG XIA JING YING ZHI DAO QUAN SHU

.....

全世界本世纪最伟大的经理

松下经营之道全书

(上)

章 石 主编

中国商业出版社

松下训辞

经营要诀乃无价之宝

各位的才干和努力受到活用或扼杀，完全取决于我的指导是否得当。

因此，痛感本人行事必须绝对慎重。各位不必担心，我可断然地说，我有坚定的经营方针，应该不至于判断错误，请放心地跟我走！

铭送给各位作新年贺礼：

“经营要诀乃无价之宝。”

这不是盲目自夸。

、我确信：如果能觉悟经营的精髓，想赚取千万百万的财富绝非难事。

松下幸之助／人间的奇迹

前言：松下幸之助一人间的奇迹

松下幸之助的生命，应该是一种奇迹。

他自幼体弱多病，家人甚至松下自己都认为活不过 20 岁。

“我能活到现在，真是不容易啊！”松下常常发出这样的感慨。松下给人的感觉，就像羸弱的树苗，经受着风雪冰霜，却始终未被折断。

人们在探讨松下生命现象时指出：怕死的人易折寿，那么是松下对事业的顽强信念，支撑着他那脆弱的生命。

最终他在人世度过了伟大的 96 年。

松下的荣耀也是一个奇迹。

仅从 1958 年到 1988 年，松下从 65 岁到 95 岁的 30 年间，他共获得的如此多的重要荣誉：

1958 年至 1962 年，美国《时代》杂志、《生活》杂志、《纽约时报》等报刊对松下进行专题报道。其中 1962 年 2 月 23 日出版的《时代》杂志，将松下作为封面人物。

1964年9月,美《生活》杂志在东京奥运会前,出版了一期日本专辑,以松下为封面人物,评价他是一位伟大的实业家、哲学家、畅销书作家,是“融合福特(美国汽车大王)与雅幕嘉(美国牧师兼作家)为一体的先驱者。”

1964年,日本《每日新闻》举办全国高中生投票评选“你最尊敬的人物”活动,松下得票名列第一。

1976年,松下夫妇赴美参加洛杉矶市日裔周庆典活动,洛杉矶市长把松下到达那天定为“松下幸之助日”。

1981年,荣获日本天皇颁发的“一等旭日大绶勋章”,这是日本至高无上的荣誉。

松下的经营,也是一个奇迹。

在日本现代企业经营史上,获得成功的大小企业家举不胜举,而被誉为“经营之神”的,却只有松下幸之助一人。

松下幸之助由1917年制作电灯插口起家,到去世前建立起一个庞大的企业集团,松下集团是日本最大的民用电器公司,日本六大独立企业集团之一,在日本国内拥有61个公司,在国外设有91个公司,松下的工厂遍及日本各地,有“不知萧条的企业”美称。在世界500家大企业中,排名第17位。它被称为“松下王国”、“松下联邦”、“松下教”。松下幸之助则被尊称为“教祖”,在日本被誉为企业经营的神仙。现在,一提到家用电器,没有人不知道松下这个一流的品牌。

美国的企业管理专家理查德·帕斯卡勒说:“松下似乎同时拥有很多人的智慧和才能,但我们似乎很难找出哪一位西方经理是同时拥有这么多才能的。如果说松下幸之助使日本拥有了世界级的管理天才,这绝不应该视作夸大其词。在松下身上,同时拥有了史龙的管理才能,以及希尔斯百货公司伍德将军的销

售本领。不错,可能在某一天,历史学家会把松下看成是我们这个世纪最伟大的一位经理。”

松下的著作,也是一个奇迹。

松下是一位只有小学四年级学历、是学徒工出身的经营者,但他一生勤于思考,勤于著述,著作总计达 70 余种,发行量达 1000 万册,这在日本乃至全世界的经营史上都是空前的。他的书有的一出版,便盛行一时,重印几十版,并在国外广为流传,成为经营者的圣经。

松下先生的著述无论从深度,还是从数量上都令众多的经营学家、社会学家和畅销书作家感到汗颜。松下幸之助的文字没有艰深的理论架构,娓娓道来,平实诚恳、亲切有味。乍看之下好象并无诡奇过人之处,可是却象橄榄,含在嘴里,愈嚼愈有味道,而且饶有深意。一如松下的产品,线条实在、可靠耐用、历久弥新,这正是松下不平凡的地方!

松下是如何成为奇迹的呢?在读者未完全进入本书之前,我们略作几点阐述:

松下幸之助有一套独特的经营观念。

首先,松下总结自己经商几十年的体验认为,在企业经营的诸因素中,最根本、最重要的乃是正确的经营观念,只有以正确的经营观念为基础,其他因素,如人员、技术、资金等才能真正发挥效力,所以为了经营的健全发展,应该首先从确立经营思想做起。经营只有建立在顺应人类本质、自然法则基础上的经营观念才是正确的。

松下还认为企业经营的目的是为了社会的繁荣,是服务大众,利润则是社会对服务的报酬。如果忘记企业的根本使命,把

追求利润当作企业至高无上的目的,并为此而不择手段,那是绝对不能容忍的。

注重以“松下精神”增加企业的凝聚力,提高工作效率。

松下电器公司十分重视对职工精神价值观的培养。“松下精神”包括七个方面,即“产业报国精神、光明正大精神、团结一致精神、奋斗向上精神、礼貌谦让精神、适应形势精神和感谢报恩精神。”这些价值观铭刻在世界各地松下员工的心中,使他们抱着一致的理想,把提供最优质的产品和服务作为一种信仰,在公司内部形成了一股庞大的力量。

松下电器公司是日本第一家有公司歌曲和价值规范的公司。一位日本经理指出:“每天早上8点钟,全日本有8.7万人一起背诵价值规范,一起唱歌,就好像我们已融为一体。”松下电器公司还把“松下精神”教育作为有计划的教育培训的重要内容之一。如果我们拿与松下电器公司同龄的美国公司相比,就不难发现,到现在仍能保持原先活力的美国公司已很难找到。

松下能始终如一,而其他公司却落后于它的原因恐怕与松下注重精神价值观的确立不无关系。

松下还创造了一系列的经营法则。

水库式经营法则:

战后,日本企业实行“借债经营”,债额往往为企业资本的数倍乃至数十倍。这使企业经营处在极不稳定的状态之中,景气还能过得去,一旦不景气,金融紧缩,利率提高,企业就有可能因负债多、资金周转发生障碍而倒闭。松下幸之助针对这种情况,根据自己的切身经历,提出了“水库式经营”的思想。这个口号是他在1965年2月提出的。

所谓“水库式经营”是在经营的各个方面都备有“水库”,以应付外部形势的变化,而不受其很大影响,并能稳定而持续地发

展。“设备水库”、“资金水库”、“人才水库”、“库存水库”、“技术水库”、“计划和产品开发水库”等等,在各方面都要修筑“水库”,换言之,就是要进行留有余地、有备无患的经营。

松下幸之助强调,“更重要的是在此之前应首先建立起无形的‘心理水库’。这就是要有‘水库意识’”,“留有余地,量力而行”——这是松下幸之助经营思想的重要组成部分。早在30年代创业初期,松下就开始实践这种与众不同的企业经营办法。向银行借钱时,需要1万日元,则借2万日元,然后将其中的一半存入银行。将高利息借款变成低利息存款。这似乎是违背经济学常识的做法。然而松下幸之助并不认为这不上算,他将这笔钱当作“保险金”以防万一。在他认为必要的时候,这笔存款可以随时取出,因此在资金上就有了富裕。他说,换句话说,借钱也要留有余地。

集思广益的全员经营法则:

这也是松下幸之助作为经营者一贯遵循的原则之一。他相信,在经营上越能发挥全体职工的智慧,公司也就越发展。

在《实践经营哲学》一书中,松下幸之助曾就“全员经营”作过精辟的论述。他说:

“无论是有学问的人,还是精明能干的人,都需要‘集思广益’。没有这一点,就不会取得真正的成功。这是因为,不论是多么优秀的人,只要他是人,就不会象神一样无所不知,就会发生各种意想不到的问题以及看问题的片面性。这些往往会导致失败。正如俗语所说,‘三个臭皮匠,顶个诸葛亮’,必须集中多数人的智慧,这才是上策。”

“重要的不在于形式,而在于经营者的思想准备。这就是说,真正认识了集思广益的重要性,平时就会努力倾听大家的意见,并且造成一种职工自由发表意见的气氛。如果平时做到了

这一点，那么遇事即便是经营者一个人做出判断，判断之中也会包含着群众的智慧了。”

为了达到集思广益的目的，松下幸之助主张职工积极地甚至超级地提合理化建议，企业各级领导对此要持欢迎态度，给以热情。从 50 年代起，全公司上下开展了名为“无限的献身”的合理化建议活动。

分散经营方式法则：

松下幸之助还通过放权式的“分散经营”方式，发挥部下的积极性。

据说，美国的通用动力公司在 30 年代初首创了分散经营方式——事业部制。这种制度一直延续至今。各事业部在经济上实行“独立核算制”，设有营业、海外、计划、会计、人事、技术、制造等部门，根据公司授予的权限和内部的资金情况，事业部拥有产品的生产和销售等全部责任和权力。事业部作为独立的企业单位，与总公司、研究所、营业所及分公司等相互协作，在国内外市场进行企业活动。

有趣的是，松下幸之助几乎是与美国通用动力公司同时实行这种事业部制度的。但这不是他向美国学习的结果，而是根据自己的创造发明而采取的革新措施。

1933 年松下电器制作所在公司内设立了第一事业部（收音机）、第二事业部（干电池和灯泡）、第三事业部（配线器具、电热器、合成树脂等）。事业部分别由井植岁男（松下幸之助的妻弟）、武久逸郎和松下幸之助（兼任）负责。

就松下幸之助实行业部制的动机而言，他是想下放权限，让下级发挥主观能动性和创造性，“如果授权给下级，那么受权者就能充分发挥自己的才智，想方设法认真地工作，从而产生好的效果。”但是也有如下两个重要背景：第一，公司业务扩大，要

处理的事务日益增多,产品种类增加,销售和计划工作也变得复杂起来,他一个人能力再大,也有限度;第二,松下幸之助身体病弱,对于管理公司业务常常是心有余而力不足。

过了两年,松下幸之助又在此基础上实行了“分社制度”,即分公司制度。1935年,松下电器制作所改组为松下电器产业股份公司(资本为1000万日元),在它之下设有九个分公司。它较之事业部制,具有更大的独立性。

企业即人法则:

1962年,松下幸之助在其第一本总结企业经营经验的著作《我的想法与做法》中说:“古圣先贤说,人能兴国,人能亡国。回顾自古以来的历史,如实地证明了这句名言。毋庸讳言,事业的成败同样在于人。拥有优秀的人才,事业就兴盛,反之事业则衰败。这在实业界是常见的事情。松下电器能够有今天,可以说是由于得到了一些人才的缘故。”

后来,他又进一步阐述这种“人的因素第一”的思想。他在《实践经营哲学》一书中说:

“无论什么样的经营,只有得到了合适的人才,才能够发展。无论有多么光辉的历史和传统的企业,如果得不到正确继承其传统的人,也会渐渐地衰落下去。经营的组织和方法固然重要,但是它是 by 人来推动的。无论建立了多么完善的组织,引进多么新的方法,倘若没有善于推动它的人,也无法取得成绩,从而也就无法完成企业的使命。因此,企业能否为社会作出贡献,并推动自己兴旺发达,关键在于人才。”

他认为,最重要的是发现人才和培育人才。

那么,怎样才能培育人才呢?他说:“具体的做法很多,但是最重要的是要具有‘这个企业是为什么而存在并如何去经营’这种基本想法。换句话说,就是要在企业中坚定地树立起正确的

经营思想和企业使命观。”

“要向职工经常进行企业的使命观和经营思想的教育，使它渗透到人们的心中。与此同时，重要的是放手让下级去工作，让他们能够在自己的责任和职权范围内自主地进行工作。”

对立而协调的劳资关系法则：

松下幸之助主张，企业经营者与工会，对于公司经营来说，犹如车的两个轮子，如果一个轮子大，一个轮子小，这部车是不能顺利前进的，只有二者取得平衡，才能顺利前进。

松下幸之助说：“劳资关系是经营上非常重要的问题之一，如果劳资关系出现紧张局面，企业的发展就会受到阻碍，甚至使企业倒闭。相反，劳资关系比较融洽的企业，经营上大都也有成绩。作为经营者，要正确认识工会的意义，或者说工会存在的价值。在这个基础上，为了共存共荣而共同努力。

应该如何同工会接触呢？我一直认为说是‘对立和协调’，即公司与工会应该经常保持既对立又协调的关系。对立和协调是一种自然规律和应有的社会状态。因此，我希望劳资关系基本上也要遵循这个规律。企业经营者主要考虑的是在完成其社会使命的过程中扩大和发展企业。与此相反，工会的主要目的是提高工会会员（也是企业职工）的地位和福利以及增强工人的责任心。因此双方围绕着工资及劳动条件的决定而产生对立。对劳资双方的本来任务说，这是理所当然的。但是如果因为这样就始终闹对立的话，事业就要受到阻碍，企业就无法很好地完成其使命，同时职工的福利也不能得到提高。因此劳资关系一方面对立，另一方面从大局出发进行协调，是很重要的。”

松下公司工会成立后，一直执行松下幸之助的“既对立又协调”的路线。在斗争方面，它就争取团结权、谈判权、参加经营、提高工资、恢复特别休假制度、要求反民主的公司干部下台、建

议职工宿舍、废除等级制度等许多关系到职工权利和生活福利的问题，与资方进行了斗争，并取得胜利。松下幸之助是在战后经济高速发展中被誉为“经营之神”的。他的企业经营思想，或者说哲学，早在战前就已形成和成熟了。战后只不过是熟练地实践这些思想或哲学的过程而已。

本书更充分更详细地展示了松下幸之助卓越的经营思想和成功道路。松下幸之助在本书中自述身世，阐述人生经验、处世哲学、经营秘诀、企管运作、奋斗历程、成败得失、商场风云变化、切身的体验阅历、个人的感受与信念……无不真挚动人，宛如对挚友促膝谈心，翻卷览读之际，真有“听君一席言，胜读十年书”，以及暮鼓晨钟而茅塞顿开之感。相信它对承担着中国经济腾飞的企业家们以及其它职业的读者有着巨大的启发和指导作用。

编 者

1996年2月

目 录

前言：松下幸之助——人间的奇迹

销售有众多的技巧

商店兴隆七秘诀	(3)
经商战略三十条	(6)
勿忘创业的谦虚	(12)
服务第一销售第二	(13)
先服务自己人	(14)
不要使顾客遗憾	(15)
向路上的顾客道谢	(16)
不要想独占顾客	(17)
让老顾客带来新顾客	(18)
用笑容跟赠品竞争	(19)
不要贸然拜访客户	(19)
不可把脚尖朝向顾客	(20)
卖方必须是买方的掌拒	(21)
代表顾客采购	(22)
不可轻视顾客的眼光	(23)
注重招呼式的售后服务	(24)
庆幸被客户“欺负”	(25)
感谢顾客不通融	(26)
利用顾客抱怨创造契机	(27)

欢迎难缠的顾客	(29)
使顾客转怒为喜	(31)
挽救差点泡汤的买卖	(33)
有自掏腰包的服务精神	(35)
主动为顾客服务	(37)
不可让商品蒙上灰尘	(41)
以经销商增添商品价值	(42)
重视不支薪的营业顾问	(43)
向经销商请教	(44)
对自己的产品要缠到底	(45)
提醒顾客不要错过	(46)
带给人们欢乐	(47)
使先买的人觉得伟大	(47)
要生动地执行企划	(49)
试试看,碰了再说	(50)
制造商品迷	(53)
平等看重供应商和顾客	(55)
挽救即将中止的交易	(56)
不入虎穴,焉得虎子	(59)
少年时代推销自行车的一件事	(62)
共同繁荣	(66)
搞好售后服务	(67)
两种类型的顾客	(68)
用广告来推销最新产品	(70)
以不变应万变	(71)
努力说服顾客	(72)
视商品如女儿	(73)

作广告使顾客认识产品	(74)
制造无需宣传的良品	(75)
让广告影响食欲	(76)
成为企业广告的先驱	(77)
善加利用资讯时代	(78)
广告宣传	(79)

商业交涉和谈判技巧

使人甘心接受坏条件	(83)
借钱骨气	(85)
个个击破一千两百家	(86)
感染别人配合	(88)
使飞利浦认可经营指导费	(93)
维护企业信誉	(96)
人们的心理活动是复杂易变的	(98)
松下被他人说服的一件事	(101)
无条件贷款十五万元	(105)

松下经营的法则

自来水法则	(111)
水库式经营	(112)
水库式经营法则	(114)
资金与库存都需要水库	(116)
适度经营法则	(118)
要认输	(120)

集思广益法则	(122)
集合众智	(124)
“玻璃式”经营法	(125)
顺应自然法则	(126)
对立调和的劳资关系	(128)
培育人才法则	(131)

正确的企业竞争

慢一分钟都不行	(137)
抢先一步是成功捷径	(138)
刀尖三寸前躲开	(138)
要当第一流的	(140)
竞争造就强人	(142)
维持廿四小时的危机感	(143)
走堂堂正正的路	(146)
不要诽谤别人	(147)
正当的事都行得通吗	(148)
一定要避免恶性竞争	(150)
不可削价倾售	(151)
不能只靠摸彩、打折	(152)
过度竞争刺激物价上涨	(153)
资本横暴	(156)
技术的转移可行吗	(158)
适可而止见好就收	(160)
实行工作五天制	(162)
如何对待不正当的竞争	(164)