

享誉日本企业界的人性化管理教科书

袖珍珍藏版

松下幸之助

一分钟经营智慧

KONOSUKE MATSUSHITA

One Minute Business Wisdom



【日】松下幸之助 / 原著

企业经营的成败取决于人，没有人
就没有企业，松下电器公司首先是制造人才的
地方，兼而制造电器产品。

内蒙古人民出版社

袖珍型

松下幸之助

一分钟经营智慧

KONOSUKE MATSUSHITA

One Minute Business Wisdom



企业经营的成败取决于人，没有人
就没有企业。松下电器公司首先是制造人才的
地方，兼而制造电器产品。

Konosuke Matsushita

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

经典智慧/卡耐基等著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002.9

ISBN 7-204-06169-1

I. 经… II. 卡… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057155 号

经典智慧

松下幸之助一分钟经营智慧

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/48 印张: 4.75 字数: 640 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-204-06169-1/Z·197

全套定价: 80.00 元 (全八册)



前言

松下幸之助被日本企业界称为“经营之神”。这位东方传奇人物出身微贱，白手起家，凭着不懈的努力和全新的经营思维缔造了庞大的松下帝国。

松下博大精深的经营智慧是企业界不可多得的财富，他的经营战略透着全方位的长远规划和竞争气息，他的经营思维充斥着个性化、人性化的开放姿态，他的经营体制与手段不拘一格又不失常规，处处锤打着突破的烙印。他对企业经营的无限探索和饱蘸睿智的非凡领悟力无不带给日本乃至全人类深刻的影响。

松下在总结自己的经营时说：“我是用天下人的钱和天下人来办自己的事情，我出售的只是服务。”这简单的话语诠释了他深邃的经营智慧。从本书中你将找到松下如何用天下人的钱和天下人来办自己的事情的答案。这些都是松下殚思竭虑、精雕细镂，把自己经营智慧浓缩出来的精髓和结晶，其中包括发人深省的自来水哲学，替员工端一杯茶



的以人为本的坐标观念，以乞丐为尊贵的顾客的待客法则，也有“三头议会制”“分层负责机制”等高效工作方式以及造人先于造物、“七大精神”诸如此类的经营管理模式。这些对于渴望成功的商业人士来说，无疑是价值连城的经营智慧。

相信这是可以攻玉的他山之石中的精品，它正用精华浓缩着巨人的智慧，它将在瞬间引爆你的经营灵感。

编译者

2002年9月



目 录

第一章 捕捉经营的最佳感觉 1

1. 自来水哲学 2
2. 水坝式经营法 3
3. 玻璃式经营法 5
4. 尺蠖虫式经营法 7
5. “下雨撑伞”式理论 8
6. 丰臣秀吉启示录 10
7. 扮演水桶外的铁箍 11

第二章 利用杠杆原理搞经营 15

1. 老板不一定要有经营能力 16
2. 保持对工作的痴迷状态 17
3. 突破模仿的怪圈 19
4. 做一个明理的好上司 20
5. “5+1”定价策略 22
6. 企业基本的赢利法则 25

第三章 搞好团队文化建设 31

1. 宗教式经营 32

目 录

- 2. 催人奋进的员工守则 34
- 3. 顺应同化的团队精神 36
- 4. 企业经营的“教条”化 37
- 5. “朝会”和“夕会”制度 39
- 6. 团体结队出货仪式 41
- 7. 营造家庭氛围 42

第四章 建立以人为本的坐标观点 49

- 1. 调兵遣将要知重 50
- 2. 注重人事协调 51
- 3. 让人才自由发挥 53
- 4. 用人不疑，疑人不用 54
- 5. 用目标统一人心 56
- 6. 委任不放任 57
- 7. 权威是公司的精神中枢 59

第五章 运用共存共荣的理念去行销 63

- 1. 贯彻共存共荣原则 64



目 录

2. 共存共荣的第一步是自主经营 67
3. 让员工以公司为荣 68
4. 要为对方利润打算 70
5. 平等看重供应商和顾客 71
6. 你的公司就是我的 72
7. 同行间既要竞争也要协调 74

第六章 把员工当成最尊贵的顾客 77

1. 替员工端一杯茶 78
2. 让员工做主管 80
3. 把不满说出来 82
4. 向员工展示你的错误 84
5. 找个能听你诉苦的部下 86
6. 挑剔不如欣赏 87
7. 一个员工也不能解雇 89
8. 用以身作则的态度影响人 91

第七章 做顾客永远的仆人 93

1. 以乞丐为最尊贵的顾客 94

目 录

- 2. 顾客的连带效应 95
- 3. 和顾客作一下心理互换 96
- 4. 招呼式服务 98
- 5. 真诚化解一切 99
- 6. 把抱怨当作一次机会 101
- 7. 测试一下顾客的满意程度 102

第八章 把握七分人才的适度原则 105

- 1. 选用人才心要诚 106
- 2. 以适用为原则 107
- 3. 贤于己者，大胆选用 109
- 4. 忌用朋友 111
- 5. 提升人才三原则 112
- 6. 松下电器青睐的十种人才 114

第九章 永远不做亏本生意 119

- 1. 什么是真正的经营者 120
- 2. 做生意不只是为了赚钱 121



目 录

- 3. 生意兴隆的七项原则 123
- 4. 经营理念才是最根本 125
- 5. 听听员工的意见 127
- 6. 生意中易忽略的 20 个弱点 129

第十章 通过服务让产品增值 135

- 1. 售货如同嫁女儿 136
- 2. 莫让商品蒙上灰尘 138
- 3. 对自己的产品要缠到底 139
- 4. 自己先对商品有兴趣 141
- 5. 以经销商增添商品价值 142
- 6. 服务第一，销售第二 143
- 7. 商品要渗透经营者的灵魂 144

第十一章 精心打造“临床式”品牌人才

147

- 1. 造人先于造物 148
- 2. 建立人才基地 150

O
O
Z
T
M
Z
T
S

目 录

- 3. 顺应同化式教育 151
- 4. 勿以事小而不为 153
- 5. 切忌纸上谈兵 154
- 6. 松下电器造人的七把钥匙 155

第十二章 把工作效率放在第一位 161

- 1. 学会委托工作 162
- 2. 三头会议制管理模式 164
- 3. 事业部分权经营法 165
- 4. 分层负责机制 167
- 5. 委任与信任的艺术 169
- 6. 抢先一步立即行动 171
- 7. 小椅子进军世界的启示 172

第十三章 追求领导的最高境界 175

- 1. 用“拜佛”的态度使用人 176
- 2. 用高尚的人格吸引人 177
- 3. 用诚挚的情感打动人 179



目 录

- 4. 用共同的事业把握人 180
- 5. 用理解和关爱接纳人 182
- 6. 用物质保障刺激人 183

第十四章 掌握说服的技巧 187

- 1. 利用权威的力量 188
- 2. 掌握一针见血的说话技巧 189
- 3. 以机智的行动应对三寸不烂之舌 191
- 4. 让产品去说话 193
- 5. 洞悉对方的心理 194
- 6. 不达目的不止 196

第十五章 完善自身的素质 201

- 1. 做自己的老板 202
- 2. 学会盘点你自己 204
- 3. 善用天赋的特质 206
- 4. 每天进步一点点 209
- 5. 永远不能放弃 211
- 6. 身体是最富有的资本 213

第一章

捕捉经营的最佳感觉

DIYIZHANG
BUZHUOJINGYINGDEZUIJIAGANJUE



条条道路通罗马，不要局限在
一条理想胡同里走不出来！



一分钟启示

自来水并不是免费的，但没有人去责备那些拧开室外公共使用的自来水龙头便喝的人。为什么？任何一种必需品大量生产到近乎无限的时候，这种东西就像不要钱似的了。

1. 自来水哲学

物美价廉和不虞匮乏的供应，应是每个企业共同追求的目标。

一个炎热的夏天，松下走过大阪天王寺附近偏僻的街道。这一带的房子外面设有公共使用的自来水，自然是要向附近用水的居民收费的。这时候，有一个拉平板车的人经过这里，他拧开水龙头，先含一口水漱过口，然后喝起了自来水解渴。自来水并不是免费的，它也要经过工厂加工生产，这谁都知道，然而并没有人因此而责备他，或者说他偷窃了别人的物品。为什么？任何



一种制品，大量生产近乎无限的时候，这种东西就像不要钱似的了。

松下认为：我的工厂生产的电冰箱、电风扇和洗衣机要是都像生产自来水一样大量供应，保证价格便宜，对人们而言无疑将是福祉。如果不是我一家公司，所有的企业生产的食品和衣料等民生必需品都像生产自来水似的，社会上就不会有贫困，不会有饥饿和寒冷。使物价越来越便宜，形成一个充足供应的世界，这就是生产者的使命。

使物价日渐低廉虽然不容易，但这是产业界共同追求的一个目标。只是这件事不能光靠一个国家来推行，而必须靠全世界共同的力量，使物价降低，然后变成一个富足的世界——生产的使命就在这里。事实上自来水不是已经这样普遍而廉价了吗？这就是松下自来水哲学。

2. 水坝式经营法

人们修筑水坝是为了蓄水，便于洪水来临时蓄洪，减少灾害；干旱了又可以开闸泄洪，平日则用于灌溉和发电。这一收、一放，是水坝的特点。

松下认为作为企业经营同样也需要这种调节和启动机制。水坝是用于抗御自然灾害的，而将

其原理用于企业，则可应付突发变故和经济萧条。

如果公司的各部门都有自己相应的“水坝”，即使外界情势发生很大变化，也能维持稳定和发展。经松下的启发、诱导，松下电器公司各部门都建起了自己的“水坝”。这就是——“资金水坝”。一个10亿资金的项目，需要11~12亿的准备。如果不留余地，一旦有意外情况发生，再追加资金可能性甚微，如此就会造成计划中的项目半途而废。



不论干什么都要宽打窄用，留有余地，不能吃光用净，要有储备。

“设备水坝”。就是说设备使用不要达到100%，且不可作超过设备能力的运营，也就是用大马拉小车。保有10~20%的设备能力，就能在产品市场反应良好时，迅速作出反应，满负荷

运营，以应急需。

“库存水坝”。即要有适量的原材料和能源库存，以应因原材料减少、能源供应紧缺等原因造成的减产。

“新产品水坝”。在新产品投入市场的同时，其换代产品已经研制定型并等待投产，另有更新的第三代产品已经投入开发。

总而言之，松下要求公司的各部门不论干什么都要宽打窄用，留有余地，不能吃光用净，要



有储备。除了这些有形的“水坝”外，松下尤其倡导建立无形的“水坝”，他要求各部门领导者要有超前意识，未雨绸缪。商场如战场，情况瞬息万变，经常处在有准备的状态，方可遇事不惊，游刃有余。这就是松下的水坝式经营法，只要遵循这种经营方法，随时作好准备，宽裕地运用各项资源，企业不论遇到什么困难，都能长期而稳定地发展。

3. 玻璃式经营法

玻璃式经营法要求企业对内对外都要增强透明度，也就是坚持开放式的经营、公开化的经营原则。

玻璃式经营法主要包含下面几点：

“目标公开”。松下电器公司在每一年的一月份定期召开全体从业人员大会，发布公司全年的经营方针；每个月各事业部又都有自己的部门经营计划。这样一来，公司的每个员工对全年应达到的计划指标、每个月应完成的进度了如指掌，上下同心为完成共同的目标而努力。

“经营公开”。有些经营者，总是把经营实情有意无意地掩盖起来，不论好坏，都是如此。在他们看来，工人知道这些有什么用？其结果必然是老板一个人冲锋在前，员工作壁上观。松下则