摇图书在版编目（悦陨孕） 数据

摇经典智慧 辑卡耐基等著 郾—呼和浩特：内蒙古人民出版社，圆[illegible]怨
摇陨[illegible]

摇Ⅰ郾经…摇Ⅱ郾卡…摇Ⅲ郾成功心理学—通俗读物摇Ⅳ郾[illegible]

摇中国版本图书馆 悦陨孕数据核字（圆[illegible]） 第[illegible]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 圆[illegible]号）
北京普瑞德印刷厂印刷
开本：[illegible]摇印张：[illegible]摇字数：[illegible]千字
圆[illegible]年 怨月第 员版摇圆[illegible]年 怨月第 员次印刷
印数：员—[illegible]册
[illegible]
全套定价：[illegible]元（全八册）

需要全本请访问 www.ertongbook

目摇摇录

第一章摇捕捉经营的最佳感觉摇1
　　鬼阳来水哲学摇2
　　鬼阳水坝式经营法摇3
　　猿阳玻璃式经营法摇5
　　源阳尺蠖虫式经营法摇7
　　缘阳“下雨撑伞”式理论摇8
　　还阳丰臣秀吉启示录摇10
　　死阳粉演水桶外的铁箍摇12

第二章摇利用杠杆原理搞经营摇15
　　鬼阳老板不一定要有经营能力摇16
　　鬼阳保持对工作的痴迷状态摇17
　　猿阳突破模仿的怪圈摇19
　　源阳做一个明理的好上司摇21
　　缘阳“缘垣贡”定价策略摇22
　　还阳企业基本的赢利法则摇25

第三章摇搞好团队文化建设摇31
　　鬼阳宗教式经营摇32

目摇摇录

摇摇摇摇圆摧人奋进的员工守则摇34
獠顺应同化的团队精神摇36
瀍企业经营的“教条”化摇37
缀“朝会”和“夕会”制度摇39
还团体结队出货仪式摇41
殪营造家庭氛围摇42

第四章摇建立以人为本的坐标观点摇49
灵调兵遣将要知重摇50
圆注重人事协调摇51
獠趾人才自由发挥摇53
瀍用人不疑，疑人不用摇54
缀用目标统一人心摇56
还委任不放任摇57
殪权威是公司的精神中枢摇59

第五章摇运用共存共荣的理念去行销摇63
灵贯彻共存共荣原则摇64

目摇摇录

摇摇摇摇圜共存共荣的第一步是自主经营摇67
獯阯员工以公司为荣摇68
瀍要为对方利润打算摇70
缓平等看重供应商和顾客摇71
遷你的公司就是我的摇72
殗同行间既要竞争也要协调摇74

第六章摇把员工当成最尊贵的顾客摇77
鬼替员工端一杯茶摇78
圜阯员工做主管摇80
獯把不满说出来摇82
瀍向员工展示你的错误摇84
缓戕个能听你诉苦的部下摇86
遷挑剔不如欣赏摇87
殗一个员工也不能解雇摇90
愿用以身作则的态度影响人摇91

第七章摇做顾客永远的仆人摇93
鬼以乞丐为最尊贵的顾客摇94

目摇摇录

摇摇摇摇圜顾客的连带效应摇95
獶和顾客作一下心理互换摇96
瀍招呼式服务摇98
缫真诚化解一切摇99
迈把抱怨当作一次机会摇101
殗测试一下顾客的满意程度摇102

第八章摇把握七分人才的适度原则摇105
鬼选用人才心要诚摇106
圜以适用为原则摇107
獶贤于己者，大胆选用摇109
瀍忌用朋友摇111
缫提升人才三原则摇112
迈松下电器青睐的十种人才摇114

第九章摇永远不做亏本生意摇119
鬼什么是真正的经营者 120
圜做生意不只是为了赚钱摇121

需要全本请访问 www.ertongbook

目摇摇录

摇摇摇摇獾生意兴隆的七项原则摇123
灑经营理念才是最根本摇125
缳听听员工的意见摇127
遞生意中易忽略的 圆个弱点摇129

第十章摇通过服务让产品增值摇135
鬼售货如同嫁女儿摇136
圜莫让商品蒙上灰尘摇138
獾对自己的产品要缠到底摇139
灑自己先对商品有兴趣摇141
缳以经销商增添商品价值摇142
遞服务第一，销售第二摇143
殗商品要渗透经营者的灵魂摇144

第十一章摇精心打造“ 临床式 ”品牌人才摇
147
鬼造人先于造物摇148
圜建立人才基地摇150

目摇摇录

摇摇摇摇摇獾顺应同化式教育摇151
灑吻以事小而不为摇153
缀叨忌纸上谈兵摇154
遝松下电器造人的七把钥匙摇155

第十二章摇把工作效率放在第一位摇161
飚学会委托工作摇162
匮三头合议制管理模式摇164
獾事业部分权经营法摇165
灑分层负责机制摇167
缀委任与信任的艺术摇169
遝抢先一步立即行动摇171
殪小椅子进军世界的启示摇172

第十三章摇追求领导的最高境界摇 175
飚用“拜佛”的态度使用人摇176
匮用高尚的人格吸引人摇177
獾用诚挚的情感打动人摇179

目摇摇录

摇摇摇摇摇濮用共同的事业把握人摇180
缓用理解和关爱接纳人摇182
迟用物质保障刺激人摇183

第十四章摇掌握说服的技巧摇187
觑利用权威的力量摇188
圜掌握一针见血的说话技巧摇 189
獭以机智的行动应对三寸不烂之舌摇191
濮趾产品去说话摇 193
缓洞悉对方的心理摇194
迟不达目的不止摇196

第十五章摇完善自身的素质摇201
觑做自己的老板摇202
圜学会盘点你自己摇204
獭善用天赋的特质摇 206
濮每天进步一点点摇209
缓永远不能放弃摇211
迟身体是最富有的资本摇213

第一章
捕捉经营的最佳感觉



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。

无限自来水哲学

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。

蹙水坝式经营法

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

需要全本请访问 www.ertongbook

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 [illegible]亿资金的项目，需要 [illegible]~[illegible]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 [illegible]，且不可作超过设备能力的运营，也就是用大马拉小车。保有 [illegible]~[illegible]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。

獾玻璃式经营法

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

则不是这样，他把喜讯告诉员工，请大家分享成功的快乐；他把困难告诉员工，与员工共渡难关。在员工眼里，劳资双方不是对立的，彼此信任，事情自然好办得多。



一个现代的经营者必须做到‘宁可让每个人都知道，不可让任何人心存依赖’。这样才能激发工作热情，推动整个事业发展。

“财务公开。”这是企业中最为敏感的问题，全面公开帐目，告诉员工公司或部门的收支情况，资金使用情况。诸如多少留作福利基金，多少留作企业发展基金，多少用于员工薪金……如此做法，一可以培养职工主人翁精神，二可以在公司遇到困难而不得不压缩某些非生产性开支时，得到员工的理解和支持。

松下在解释公司实行“玻璃式经营法”的目的时说：“为了使员工都能抱有信任的心情和负责的工作态度，我认为采取这种经营法确实比较理想。公开的内容不只在财务，甚至技术、管理方针、经营实况，都应尽量让公司的员工了解。”

这就是松下的玻璃式经营法，用松下的话说就是：“企业的经营者应采取民主作风，不可以让部下盲目服从并对上司心存依赖。每个人都应

以主人翁的心态，在负责的条件下独立工作。企业家有义务让公司的每一个员工了解经营中所有的实际情况。一个现代的经营者必须做到‘宁可让每个人都知道，不可让任何人心存依赖’。这样才能激发工作热情，推动整个事业发展。”

瀳尺蠖虫式经营法

松下认为，企业经营一帆风顺，一个劲地朝前发展而无需后退，固然是大家都希望的，但事实并非如此。社会是很奇妙的，好事情连续三次之后，就会有失败随之而来。

松下把自己对自然界有趣现象的观察活用于企业经营。他说：“尺蠖虫就是前进 猿寸又退回员寸，这是很值得学习的。赚了 猿年以后，第 源年还想赚，正如尺蠖虫的身体完全伸直了，你还要让它再继续拉直不去后退，那它是要死亡的。死亡好，还是退回一些，生存下来，再前进好呢？当然是退回一些好。”他还说：“大前年赚了钱，前年又赚到了，去年也赚到了，如果今年还能赚到，那就太好了。可是，这个世界没有那么便宜的事，所以，大家应该有赚了 猿年就退回员年的想法才好。如果有了这个心理准备，经营中或是外部市场发生一些问题，就不会惊慌，就算亏了一个年份，还会剩下两个发财的年份

呀！”

松下把尺蠖虫的运动规律用于公司运作，他在解释为什么必须这样时补充说：“有了这种想法和做法，就不会有苦恼，因此也就不会有慌张，能轻松地处理事物，产生智慧，说不定在第四个年头还会有钱赚。”



尺蠖虫就是前进寸又退回牴寸，这是很值得学习的。赚了牧年以后，第牠年还想赚，正如尺蠖虫的身体完全伸直了，你还要让它再继续拉直不去后退，那它是要死亡的。死亡好，还是退回一些，生存下来，再前进好呢？当然是退回一些好。

松下要求自己的公司各事业部，要像尺蠖虫那样在业务发展顺利的时候，也要考虑适时地、主动地退却，而不要作仓惶、无准备的退却，到了为外界情势所逼迫、不得不退的地步时，那是最糟糕不过的了。

缓郓‘下雨撑伞”式理论

松下常以“下雨撑伞”来比喻企业的经营。关于这一点，曾有过一个故事。

20世纪30年代，日本经济新闻社的一位记者采访松下，记者问：

“松下先生，据我社的统计，松下电器的税前利润比上一年增长近五成，达到5000亿日元，居日本六大企业之首，请您谈谈公司的业务为何得以高速增长吗？”松下顺口反问记者“要是天要下雨，您会怎么办？”记者回答：“当然要撑伞了。”

“不错，遇上下雨就得撑伞，这是人们的常识，也是企业经营成功的规律，不过人们往往对身边经常发生的事情缺乏注意罢了。所谓秘诀，就在这里。”



一是伞不可撑开过早，二是不要雨下在前伞撑在后；前者徒劳无益，后者蒙受雨淋之苦。关键在于适时，有经验的经营者就在不早不晚，雨下起的一刹那，适时“将伞张开”。

下雨撑伞是简单不过的常识，那么是不是说人人都会经营了呢？当然不是，“撑伞”的时机是难点所在。一是伞不可撑开过早，二是不要雨下在前伞撑在后；前者徒劳无益，后者蒙受雨淋之苦。关键在于适时，有经验的经营者就在不早不晚，雨下起的一刹那，适时“将伞张开”。“未雨绸缪”固然会让人们减少损失，但那是中策，而非上策。它要人们在下雨之

需要全本请访问 www.ertongbook