

日本的“经营之神”阐述东方的管理哲学

松下幸之助

经营管理·识才用人·做人做事


领导智慧全集

孙鹤翎◎编著



道をひらく

当我的员工有100名时
我要站在最前面，指挥他们工作
当我的员工有1000名时
我必须站在员工中间，恳求员工鼎力相助
当我的员工有10000名时
我只要站在员工后面，心存感激即可
——松下幸之助

 中国长安出版社

SONGXIXINGZHIZHU
LINGDAOZHUIHUIQUANJI

日本的“经营之神” 阐述东方的管理哲学

松下幸之助
经营管理·识才用人·做人做事
领导智慧全集

孙鹤翎◎编著



 中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助领导智慧全集/孙鹤翎编著. —北京: 中国长安出版社,
2008.9

ISBN 978 - 7 - 80175 - 869 - 9

I. 孙… II. 金… III. ①松下幸之助 - 商业经营 - 经验
②成功心理学 IV. F715; B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 139412 号

上架建议: 社科类 - 成功学

松下幸之助领导智慧全集

孙鹤翎 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 22.5

字数: 450 千字

版本: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 80175 - 869 - 9

定价: 48.00 元

前言

松下，是日本一个古老的名门望族。据史料记载，享保时期（公元18世纪初）松下家族的院内，长有一棵3人合抱、年轮800载的大松树，人称“神木”。松下这个姓，就是源于这棵松树，意指“神木庇护下的家族”。在这棵神木的庇佑之下，松下家族果真出了一个“神”一般的人物——松下幸之助。

说他是“神”一般的人物，并非是因为松下幼时就已扬名天下，相反他的童年是充满坎坷和艰辛的。1894年，松下幸之助出生于日本和歌山县的一户贫寒人家。小学时，他因为家庭变故早早辍学，在大阪的一家火盘店里做学徒。16岁时，他进入大阪电灯股份有限公司，做了一名安装室内电线的练习工，后提升为检察员。

23岁时，松下放弃了稳定的工作，做出一项惊人决定：以100日元和3名员工起家，创立“松下电气器具制作所”。在渡过创业的艰难时期后，松下陆续推出先进的炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管等一系列成功产品，在同行业内打响了品牌。

如今的松下电器，贵为世界500强的综合性跨国公司，蜚声海外。充斥在电视上的“Panasonic”和街头的巨幅广告，无时无刻不在提醒着我们：这些都是松下幸之助的伟大成就。

实际上，松下幸之助不仅仅是一位被誉为“经营之神”的成功企业家，他更是一位与彼得·德鲁克媲美的管理大师，以及与戴尔·卡耐基齐名的成功学导师。他的名字，已然成为一种大师级的象征和经典化的符号，被深深烙在了所有人的心中。

1973年，松下幸之助辞去松下公司的董事长职位后，专心著书立说，把几十年的人生感悟和企业经营管理秘诀与世人共同分享，共出版著作60余种，计数百万字，被译成英、法、德、中等20多个国家的文字，总销量突破1亿册，在全世界范围内广为流传。

今天，松下幸之助的管理哲学与经营智慧，已经在中国商界遍地开花结果，其人格典范与智者格言，也已成为世人学习的典范。

本书侧重从以下四个方面，解读松下的智慧：

管理智慧——松下幸之助的成功在于他能够融汇东西方的管理智慧，而不是单纯地靠垄断经营和技术领先使企业立于不败。他将东方人的家族观念融入到了西方的先进管



理体系中，创造出“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等一系列影响世界的管理制度。松下这种“以人为本”的管理思想，使手下的员工都把自己看作是公司的主人，因而有了难以想象的团队理念和奋斗精神。正如他说过的：“当我的员工有100名时，我要站在最前面，指挥他们工作；当员工增加到1000名时，我必须站在员工中间，恳求他们鼎力相助；当员工增加到10000名时，我只要站在他们后面，心存感激即可。”

经营智慧——有人问，松下公司最强大的资本是什么？松下回答说是“经营力”。松下的经营理念有一条最基本的原则：即使没有顾客光临，也要准时开店服务，因为做生意不只是为了赚钱。同样的要求还有“如果在走廊上碰见客户不打招呼，还谈什么服务？永远以笑脸相迎，这就是服务。”“销售产品要像嫁女儿，必须将自己的产品呵护和负责到底。”

用人智慧——“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业。松下集团的成功，不是做生意、卖电器的成功，而是用人策略、管人方法和育人理念的成功。我们把松下的用人智慧恰当应用于我们的企业，就会培养出更多优秀的人才，使这些人才与公司一起成长和发展，实现公司与个人的共同成功。

人生智慧——松下幸之助是一个善于冥思的智者，在他深邃的眼神中，我们可以探求其对于人生的诸多观点，比如：“物质的力量再大，也不能真正俘获人的‘心’。”“只知责备别人的人固然愚蠢、妄自尊大，但是自命不凡的人更令人不齿。”“生活在现代的我们，不能再用前人的观念与方式生活，应当互相尊重和关怀。”“在努力工作的过程中，满怀希望，就不会觉得劳累与辛苦。”

本书作者在对松下幸之助的生平、思想和著作进入深入研究后汇编此书，期待大家能够真正领悟大师的智慧。面对这样一位经营之神的成功心得，我们还有什么理由不去认真阅读和领悟一番呢。

目 录

道をひらく

第一篇
松下幸之助
管理智慧

松下并不满足于一己的成功，他利用经商的业余时间，把自己的管理经验写成数百万字的书稿，与世人分享。这些书籍，道出了令亿万人为之倾倒的一系列管理秘诀，为企业的管理者和领导者们打开了一道通往成功的大门，造就出一批又一批的巨贾富商。

第一章 管理大思维

- 一、管理与人生——人生只是生产与消费 /4
- 二、管理与生活——健康原理 /16
- 三、管理与学识——戒做学问之奴 /21
- 四、管理中的资源观念 /24
- 五、管理中的人心观念 /25
- 六、管理中的派系观念 /27
- 七、管理中的平衡观念 /27
- 八、管理中的福利观念 /28

第二章 管理真智慧

- 一、领导者素质 /32
- 二、公司人素质 /53
- 三、组织管理 /63



第三章 松下谈领导

- 一、做令人信服的主管 /74
- 二、高超的领导力 /88
- 三、掌大局的性格与气度 /106

第二篇 松下幸之助 经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营能力。他以卓越的经营能力而被世人尊为“经营之神”。创建于1918年的松下集团，以100日元、3名员工起家，现已发展成为拥有20多万员工、年营业额达650多亿美元的世界500强，更是全球三大电器企业之一，号称“日本的通用电气”。

第一章 经营理念

- 一、解剖经营 /122
- 二、效率理念 /132
- 三、经营原则纵横谈 /138
- 四、兼善天下 /152

第二章 经营技法

- 一、说服技法 /163
- 二、待客技法 /170
- 三、论商品 /178
- 四、论广告 /183
- 五、论信用 /184
- 六、论价格 /187

第三篇 松下幸之助 用人智慧

“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业。松下集团的成功，不是做生意、卖电器的成功，而首先是用人策略、管人方法和育人理念的成功。今天，我们把松下的用人智慧应用于我们的企业，就会培养出更多优秀的人才，与公司一起成长和发展，实现公司与个人的共同成功。

第一章 求 才

- 一、求才的方法 /192
- 二、相人之术 /197

第二章 育 才

- 一、公司是培养人才的地方 /203
- 二、如何培养人才 /204

第三章 驭 才

- 一、驭才之道 /210
- 二、驭与被驭的辩证哲学 /217
- 三、留才 /219

第四篇 松下幸之助 人生智慧

松下幸之助只受过4年小学教育，但他从小善于思考，能从简单的工作中发现潜在的价值，汲取知识的养分，在不断完善自我的同时总结出独到的人生智慧。他的人生观和处世哲学，不仅成就了松下电器，也让世界上无数的年轻人得到了启发，受益终生。松下也因此成为与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔并列的世界三大成功学导师。

第一章 人生真谛

- 一、人类的本质 /224
- 二、自身素质的完善 /231
- 三、为人处世的智慧 /261



第二章 率直心胸

- 一、率直心胸的真谛 /269
- 二、率直心胸的内涵 /271
- 三、率直心胸的优点 /277
- 四、缺乏率直心胸的十害 /282
- 五、培养率直心胸十要领 /287

第三章 挑战人生

- 一、把握年轻 /292
- 二、艰苦奋斗的体验 /295
- 三、向自己的命运挑战 /299
- 四、自我教育 /309
- 五、在和谐中求进步 /314
- 六、自由自在地生活 /317

第四章 感悟人生

- 一、人生的四季 /322
- 二、缘分与智慧 /328
- 三、勤勉的人生 /334

附录：

- 松下幸之助人生大事年表 /342

道をひらく

第一篇 松下幸之助管理智慧

松下并不满足于一己的成功,他利用经商的业余时间,把自己的管理经验写成数百万字的书稿,与世人分享。这些书籍,道出了令亿万人为之倾倒的一系列管理秘诀,为企业的管理者和领导者们打开了一道通往成功的大门,造就出一批又一批的巨贾富商。

第一章 管理大思维

虽然是松下电器的大老板，生活起居却很俭朴，名片也和一般职员的一样朴素。但是谈话内容却很丰富，即使是初次见面，他还是诚实地照自己想说的话去说，语气温和而又达观。

作家 邦光史郎



一、管理与人生——人生只是生产与消费

■ 高明的人生

高明而有意义的人生，在于精神文明也有适当的生产与消费。

人生是什么？数千年来，古圣先贤从各种不同的形态及角度提出了他们的见解，可谓百家争鸣，各有各的立场。

一般来说，别出心裁的构思是好的生产，邪恶的念头是坏的生产；由感觉器官接收到外界的刺激而做出相应的反应就是一种消费；听到优美的音乐而感到欣喜，看到美丽的图画而感到快乐，是好的消费；至于感到烦恼和痛苦则是坏的消费。因此，读一本好书或认真工作，都是在进行好的消费和好的生产，因为这虽然耗费了脑力、体力和时间，却获得了有益的知识。

至于什么是好的生产、好的消费，由于每个人的观念与标准不同，很难整齐划一，但是其主旨是相同的，那就是与人类和平、繁荣与幸福的需求和努力一致。

就坚守道德的人而言，他们的生活态度，也必须能产生好的生产及好的消费。否则自以为什么都懂了，而实际上却仍然是一无所知。我们要学会对日常生活时时做反省。

现在，社会上的大多数人对人生没有做过审慎地思索，只是随着社会的世俗观念行动。

大部分人都认为做生意只要薄利多销，能够过上安稳的日子就可以了。但是对于做生意除了赚得温饱之外还有什么意义却从不深加思考，只想过一天算一天。如果真是这样的话，那人类空有 5000 多年的文明史，却并没有领悟到人生的真正意义是什么，继而造成物质文明飞速进步，而精神文明却相对停滞，对人生缺乏系统地规划。

如果将人生视为生产与消费的话，为了做到好的生产及好的消费，在追求物质文明的同时，就要注意提升精神文明，这样才能使人类的生活日臻完善。

政治、经济和教育都是如此。

某位教育家曾说，没有任何一个国家教育的普及程度比得上日本。的确，日本几乎没有一个人不会写自己的姓名，但这并不表示日本的教育已经达到最高水平。

教育成功与否，并不是只看国民的识字程度，而是在于教育方针是否正确，是否得到了有效的贯彻。从事教育的人，尤其应该反省这一点。

有了好的生产与消费，才有可能产生好的生活。以这种想法为基础，不论是士、农、工、商都能在各自的工作岗位上提高物质文明与精神文明，发挥创意并且付诸行动，从而将人类的生活推向繁荣。

■ 懂得变通活用

说话、做事始终一成不变，就是时代的落伍者。只有真理才始终如一，要懂得变通活用，才能不断创新。

如果你觉得每天都在做同样的事情，今天是昨天的重复，明天又是今天的翻版，那么生活真是单调乏味，毫无希望和乐趣可言了。倘若你抱着要和平、幸福的信念，你就不会觉得生活是单调的反复反而会觉得今天总会比昨天有所进步，明天又会比今天有所进步，每天都是崭新的开始。

每天都有旧的东西在灭亡，新的东西在诞生，一切事物都是在发展变化的。我们要想跟上时代的步伐，每天的生活就必须保持更新。

也许你会说，既然如此，为什么还提倡“十年如一日”呢？我们说的“十年如一日”并不是说你的生活状态要十年如一日，而是强调十年始终如一的勤奋精神，这十年的努力每天都保持着第一天的工作劲头，在这个过程中不是说不要任何进步，而是要凭借这种毅力去创造非常新颖的创意和获取更大的进步。

假如你把十年来自己的工作没有任何变化，称作“十年如一日”，那就大错特错了。

日本明治维新时，功臣坂本龙马和学者西乡隆盛常在一起谈天说地。坂本的观点每一次都有一点儿变化，使西乡隆盛每次都感觉不一样，于是西乡先生就说：“前天我遇到你的时候，你所讲的内容和今天的好像不太一样，而且这种变化经常发生，你所说的话，我怎么能相信呢？你是众人皆知的名士，受到大家的尊敬，你应该信念始终如一才对呀？”

坂本龙马听了后摇摇头说：“不，西乡先生不是这样的。中国的大师孔子曾说过，‘君子从时’，就是说，时间是在不断变化的，社会形势也在天天变化。因此，昨天正确的事情，今天看起来可能就是错误了，这是很正常的现象。随着时势的变化不断更新自己的观念乃是正确的处世之道。”

“西乡先生，如果你对一件事物有了认识后就不管时势如何变化，至死坚守的



话，那你最后一定会成为时代的落伍者。”

可见，一切事物都是在不断地转变更新的。

当然，我们说的日日更新，并不是要你朝令夕改，而是要因时因势，不断调整自己的适应能力，因为真理是不会改变的。

表象的日日更新正是真理因时因地活用的结果。如果认为真理是不变的而不再活用变通，那么真理也就陷入了死胡同。

就做生意来说，店铺当然是越老越好。但如果永远认为越老越好，让产品及经营方法也跟着维持老样子，这家老店铺迟早会被时代淘汰。

就佛教来说，也是一样。佛教的教理是永远不会变的，但教化的形式与手段是随着时代的发展不断变化的。释迦牟尼说的“诸行无常”，一般人都认为这个意思是“世上的诸事都像昙花一现而过，是靠不住的”。这种看法其实在某种程度上否定了现实，使人容易悲观失望，这对创造人类繁荣、和平与幸福的生活是非常不利的。

其实，我们完全可以这样理解“诸行无常”。所谓“诸行”就是“万物”，“无常”就是“转变”，“诸行无常”就是万物流转，生成发展，也就是教导我们要学会日日更新。

但是，今天的佛教好像将更多的精力投注在了怀念过去上，没有将教化的形式与手段随着时代予以更新，致使佛教的影响日渐衰微。

要想获得长足发展，宗教界、教育、经济和政治等各个方面，都应该秉持这种日日更新的精神，尤其是不能忽视我们每天工作及事业上的日日更新。这样，我们才能以最新的创意和观念走向发展的道路。

■ 活用自己的天分

成功，不是少数人的专利。只要懂得活用自己的天分，每个人都可以是成功者。

我们从小就被教导要做一个成功者，究竟什么标准才算成功？从小到大我们都没有一个明确的界定。一般人认为得到社会地位的人就是成功者，因为这样的人可以获得他人的尊敬与崇拜。当然，我们不能否定这是成功，但是靠自己的劳动自食自力的人就不算成功者了吗？显然不是。

因此，成功应该有更广泛、更深刻的意义，那么该怎样衡量成功的标准呢？

每个人都有不同的生命力，它是我们生命涌动的强有力的力量，包含了如何生存的力量以及表现生存使命的力量。前者是每个人“生存的本能”，大家都一样；不同的是后者，因人而异的生存能力的表现。因为每一个人都不同，各有不同的生

活方式、工作状态和责任使命，而这其中有些人展现出政治家的天赋，有些人则向学者研究人员靠拢，表现出浓厚的书卷气；有些人适合做鞋，有些人适合卖鱼。你让学者去做鞋肯定不行，他是无论如何也学不会鞋匠们那纯熟的技艺的，因为他的兴趣与天分不在于此；同样的，如果你让一个小鞋匠去研究学问，那也无异于“赶鸭子上架”，是行不通的。

因此，每个人都有其特有的天分，充分发挥这些天分去生活，才能活得有意义，并充满乐趣。

其实，真正的成功就是能够将自己的天分充分地发挥出来，依靠这些天分选择生活和工作的方式，快快乐乐地生活。为此，成功是因人而异的。有些人做了部长才算成功，而有些人卖牛奶就是成功了。也就是说，社会地位、声誉及财富等等，并不能作为成功的标志，而是要看个人有没有充分发挥自己的天分。

实质上，我们只要能够活用天分，不论有没有财产、地位，我们都能体会到真正的幸福。因为在实现自己天分的过程中，我们会内心充实，充满自信，找到生活的意义，相较于为了世俗的社会地位、名誉和财产，不惜扭曲自己的天分或天性，不择手段地去争取而言这才是最大的幸福。

因为很多人会发现，在他们获得了梦寐以求的社会地位、名誉和财富后，心中并不是充满幸福，反而是被一股无形的紧张感和恐惧感所包围。没有靠自己的天分自然而然地取得成功来的踏实。

发挥天分，活用天分，说起来简单，真正能按此去做可不是件容易的事情。因为我们会时常迷惑我们的天分是什么？但倘若因为一时无法发现自己的天分，便放弃，那你就失去了生活的乐趣。那么，我们怎样才能发现我们的天分呢？

首先，我们要有发现自己天分的强烈愿望，将这种愿望贮存在心中，那么，在日常生活中，自然会遇到发现自己天分的时机。其次，要有一颗纯真的心，否则，不是故步自封，就是自以为是，不肯听从别人的意见，跑到错误的方向上也不知回头。

强烈的愿望和纯真的心会让你以最快的速度发现自己的天分，获得属于你的幸福。

■ 欲望是福祸之源

欲望是生命力的流露，它可以使人类兴旺，也可以毁灭一切。

人类具有七情六欲，欲望是人类与生俱来的。但在我们东方人的观念中，一提



到“欲”这个字，大多数人都会联想到不好的东西，认为欲望是下流行为的代名词，凡是不好的事情、错误的行为都是由欲望引起的，欲望是罪恶的根源，认为正直善良的人应该摒除一切欲念，这样才能成就伟业。

这样理解欲望的观点，未免有失偏颇，欲望的本质并不污秽，人有欲望是很正常的事情，衣食住行就是人类欲望的表现。如果把人类的正常欲望也当做恶来消灭，那无异于因噎废食。

自古以来，圣贤所教导的禁欲理念，只是要使人能更坚强地生活，而绝不是否定人的正常欲望。但是，后来的人往往只浅显地理解表层意思，认为要禁止一切欲望，使本来快乐的生活充满了禁忌之苦。

欲望其实是一种生命力的表现，本身并无善恶之分，而是人类活下去的原动力。欲望表现出来的善恶完全取决于人类的控制，这就好像大海上航行的船只，不加控制，它可能沿正确方向航行，也可能偏离航道，朝错误的方向航行，而要保持船只沿航道正确行驶，舵手就要控制好方向。因为舵手有把船舵转向左边或右边的权力，当然，也有使船扬帆前行或是触礁的一切责任。

欲望恰如海上航行的船只，能否顺畅驶向彼岸，全在于这个舵手的掌控，欲望表现出来的善恶，人具有完全的责任。

欲望既然是人的生命力的体现，那就不能否定它。但是对欲望要善加控制，否则稍有偏差，就会酿成大祸。就如木炭一样，木炭放进火盆里时，大家都会高高兴兴地把手放到火盆上取暖；如果不小心将木炭掉在火盆旁边，即使一小块木炭，如果不及时熄灭，也会造成火灾。可见，同一样东西，使用不当，就会有天壤之别。

欲望也是如此。如果能透彻地认识欲望并正确地使用，也就能认清自己，使自己朝向正确的人生方向努力。这就像想赚钱的欲望本身一点儿也不坏，如果你正确地了解这个欲望，就会勤劳地工作，靠自己的汗水赚取正当的钱财，这样不但别人高兴，自己也能获得真正的满足。但如果你并没有正确了解这个欲望，而是用不正当的手段去得到钱财，那么，不但使别人受害，自己也会遭殃。

■ 健康的体质

左右人生幸福的一大力量，就是健康。只要懂得还你本来的面目，体质再弱，还是可以成为“瘦弱的健康者”。

就如牙齿是我们吃东西的必备器官一样，健康是我们达成人生目标的基本要素。当然，也有残疾甚至是重病在床的人以其坚强的精神力量创造出健康人都很难