



Panasonic

Road to success whole book

松下

成功之道

下

吴燕 编译



NLIC2970867582



新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社



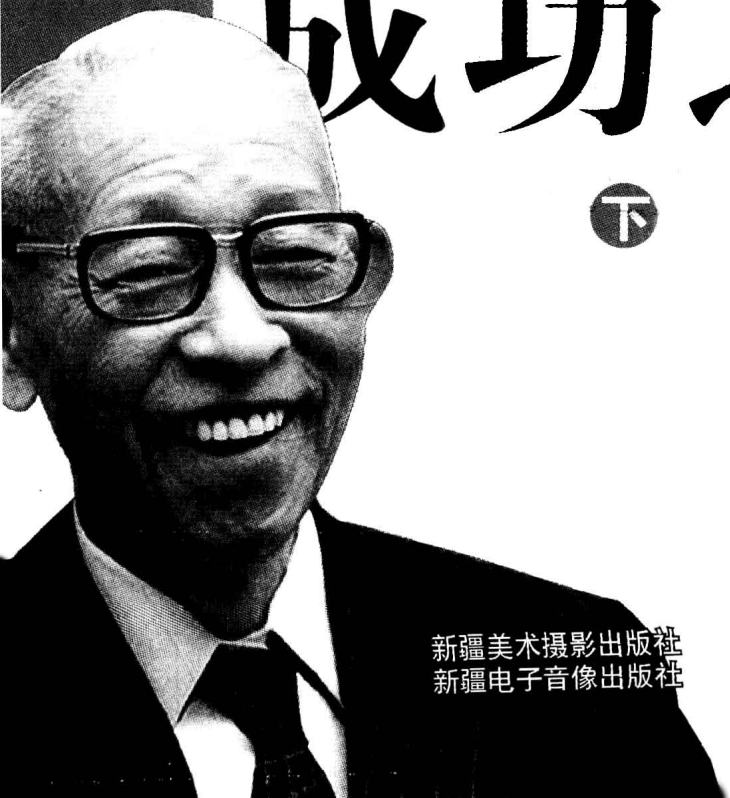
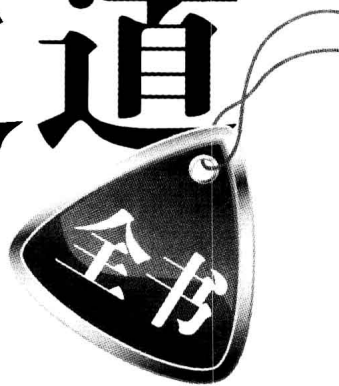
Panasonic

Road to success whole book

松下

成功之道

下



新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社

目 录

第三篇 松下幸之助经营方略(续)

第一章 经营理念(续)	(447)
四、兼善天下	(447)
企业经营的使命	(447)
公平不是平均	(448)
能源不灭定律	(448)
永无止境的追求	(449)
商业道德	(450)
经营与政治	(451)
不为物役	(452)
心物调和	(455)
商人也有精神贡献	(455)
有灵魂的经营法	(456)
经营眼光	(461)
兼善天下	(462)
第二章 经营技法	(465)
一、说服技法	(465)
权威的力量	(465)
一针见血的说话技术	(465)
因人而异	(466)
找一点轻松话题	(467)

◆ 2 ◆

松下成功之道全书★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

Song Xia Cheng Gong Zhi Dao Quan Shu

对产品要有挚受	(495)
商品不可随意摆置	(496)
追踪到底	(496)
质量是生命	(497)
产品开发没有局限	(497)
技术经费切莫吝嗇	(498)
改革商品是商人的责任	(498)
影响销路的造型设计	(499)
经销专才的价值	(500)
向经销商请教	(500)
享受经销的乐趣	(501)
激发顾客的购买欲	(502)
制造无须宣传的良品	(502)
四、论广告	(503)
广告的第一效用	(503)
要生动地执行企划	(503)
善用资讯	(504)
解剖人性	(505)
让广告影响食欲	(505)
企业广告的先驱	(506)
五、论信用	(507)
信用常新	(507)
决不隐瞒	(507)
友谊、竞争、信用	(508)
经营方针与信用	(509)
六、论价格	(509)
定价新思想	(509)
价格与信用	(511)
七、论营销形象	(511)
美化商店街	(511)
招牌趣议	(512)
精神面貌很重要	(512)
顾客至上	(514)

松下成功之道全书★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

Song Xia Cheng Gong Zhi Dao Quan Shu

忌用朋友	(548)
给员工升迁的机会与动力	(549)
善于协调人际关系	(549)
以才能论升降	(550)
甘作人梯	(552)
第二章 育才	(553)
一、公司是培养人才的地方	(553)
从战败废墟中重建	(553)
松下是造就人才的公司	(554)
二、为社会造就良才	(555)
三、以人性为起点的教育	(556)
四、人才培养法	(558)
五、在职教育，一箭双雕	(559)
六、传授经营理念	(560)
七、塑造人格	(562)
八、重视精神教育	(563)
九、培养向心力	(564)
十、培养员工的细心	(564)
十一、环境与人才	(565)
十二、不能造假	(567)
十三、切忌纸上谈兵	(568)
十四、宜早不宜迟	(569)
十五、知识分子未必是人才	(569)
十六、怎样发挥知识的威力	(570)
第三章 驭才	(572)
一、驭才之道	(572)
适当处罚偷懒员工	(572)
人事组合的原则	(573)
调兵遣将要知轻重	(575)
幼稚意见激发灵感	(575)
不通人情才有进步	(576)
土头土脑反而成功	(577)
恩威并施	(579)

◆ 6 ◆

五、员工会理解你	(617)
六、高薪留人	(618)
第五章 松下的灼见	(620)
一、意志第一	(620)
人的智慧差别极微	(620)
璞玉必需研磨才会发亮	(620)
人生在世并不全为金钱	(621)
工作场所便是教室	(621)
中小企业可以发挥人力到极致	(621)
贫穷是成败的试金石	(622)
二、教学差别	(622)
理论的钻研和效果的获得自有迥异	(622)
不是造就医学家是要养成临床者	(623)
三、身教为重	(624)
己立然后立人	(624)
松下电器的人事基本方针	(625)
人无十全,缺点难免	(626)
四、不厌其烦的重复	(627)
早会进行的程序	(627)
重要事项不厌其烦	(628)
为松下电器的永恒	(628)
五、自强不息	(629)
六、信任他人	(632)
只看缺点,何事可办	(632)
委任以后仍须关护	(633)
七、引发干劲	(635)
引发干劲的因素	(635)
效果虽难预期,建议仍应采纳	(637)
八、注重提拔	(639)
九、教育为何	(641)
第六章 松下公司的人才方针	(645)
一、养成人才的目的	(645)
何谓懂得广角度经营的专家	(646)

附

松下成功之道全书★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

Song Xia Cheng Gong Zhi Dao Quan Shu

用国际牌电扇很有效	(663)
在平凡小事上流露慧心	(663)
不是晒干的鲫鱼	(663)
模仿不来的说服力	(664)
没有意识到自己是伟大的	(664)
松下夫人内助之功	(665)
松下幸之助大事年表	(667)

四、兼善天下

企业经营的使命

企业的基本使命是提高人类生活的品质，不能带给社会繁荣进步的机构，是不可原谅的。

无限地生长和进步是自然的法则，也是社会的法则。换个角度来说，人类一直有追求无限地生长和进步的欲望。首先在衣食住行方面，人类不断地期望精神和物质能够更丰富和舒适，这是人类共通的特性。虽然，这些欲望的内涵因个人及时代而不同，但松下想没有人不追求更好的生活。

企业经营的基本使命就是维持和提高人类的生活文化，并且满足人们的要求。例如，虽然每个人都希望住舒适的房子，但是如果没有生产者供给房子，愿望就无法实现；而且为了盖房子，必须生产并供给各种建材。这种生产与供给的工作，就是彼此经由事业的经营进行的。

不只是住宅，所有生活物资，甚至服务或情报等无形的东西，都逐渐在开发有益于人类生活的优良产品，以适当的价格和充裕的供给来满足人类，这些都是事业经营或企业的使命，也唯有如此，企业才有其存在的意义。供给的物质和服务的内容虽因行为而不同，但是经过事业活动，贡献力量以提高人类生活的品质，是所有企业共同的目标。如果抛弃这种根本的使命感，就绝对不能开创出强有力的事业经营。

通常有人认为企业的目的在追求利润，松下认为利润确实是推行健全事业所不可欠缺的工具，但绝不是最终的目的。因为企业的根本使命在于谋求人类生活品质的提高，也唯有努力达成根本使命时，利润才会变得更重要，这点千万不能误解。

这么说来，经营事业在本质上不是个人的事而是大家的事，企业就是社会的公器。当然，在法律上有所谓私人企业、个人企业，但是各种企业从事的工作和内容完全和社会有关，所以可说是公家的东西。

因此即使是个人企业，在订定企业方针时，决不能站在个人的立场、个人的利益来考虑，必须从“自己所做的事业对大众的生活会产生何种影响？是有益还是有害”的观点来衡量和判断。

实际上一个负有提高社会生活品质之使命的企业，应该是社会的公器，

但是如果它经营的事业不能产生任何成果，这是不可原谅的，它也就没有存在的价值了。我们经常说：“企业的社会责任”，纵使其内容会因社会时势的变迁而不同，但是，不管处在哪个时代，基本的社会责任，可以说都是在通过其经营的事业以贡献并提高社会大众的生活。

以这种使命感为根底来经营事业，是很重要的。

公平不是平均

不是将财富平均分给每个人就叫公平，还要看个人努力的程度而定。

松下很赞同“财富的公平分配”。因为它对人类生活影响很大，假定有不公平的现象就必须尽力排除。

问题是怎样做才算公平？这是见仁见智的问题。假定按人的工作量来分配，薪资一定有差异；如果使每个人的薪资统统一样，则对各人的工作量而言，又是不公平的。

虽然国民的权利是平等的，可是创造财富的“质”“量”却各不相同；有些人是生产者，有些人是消耗者，对这些人如何评价？如何公平分配？实在太难了。甚至可以说，绝对没有让所有的人都觉得公平、满足的分配方法。

因此，他虽然赞成财富的公平分配，但是，怎么样才算公平应先经由讨论来作成结论才是先决要件。以松下个人的想法：将准备分配的半数，均等分配给从事生产者、不生产也不消耗者、不生产只会消耗者，而剩下的半数就按生产者工作量多寡来分配。这似乎比较公平。不过，不是根据大多数人的决议，订出一个基准，再根据这个基准来做公平分配，才是合理的解决方法。

财富的公平分配，好像不会有人反对的，可是怎么做才算真正的公平，是一个大问题。因此，政府对这一方面也应该不断地加以研究，尤其是税制方面了，为了做到公平合理，更需要特别的努力，让全体国民都能忠诚拥护其政策，不然，给予的和接受的都觉得不公平，那就会造成不良的结果。

能源不灭定律

如果因怕将来资源会用完，而现在就歇手，那么促进人类繁荣的资源，一定会提早枯竭。

尽管有丰富的资源，我们却不能浪费，必须十分小心、珍惜使用。因此，一方面珍惜资源，一方面更要认为它是无穷尽的。问题是，能不能有效运用这两种方法。如果能抱着这种信念，就不用担心了。

人活在世上，不可能饿死。有一部分的生物，或许会发生饿死的情形的，但人类则不曾有过。不过，由于人类的战争，使人类尝受苦难；或因苛

政，以致人民陷入饥饿的苦境；或因某地区一时的歉收，而闹饥荒等情形，是有过的。可是只要有妥当的方法，并非不能避免，以最近短短 50 年的时间来说，物资的生产，不但没有减少，反而逐渐增加，举个浅近的例子。松下小时候，物资缺乏，几乎每一条街，都有一家卖旧衣的“旧衣店”，然而现在大概都找不到“旧衣店”了。旧衣都丢弃或者烧掉，然后再买新的穿。现在就是这么奢侈，这情形与 50 年前相比，真是天壤之别。

人口越来越多，物资也越来越短缺。所以人类需要的资源绝对会用尽的。然而，最近世人却天天高喊资源充足，从某个角度看来，确实如此，若换个角度去想，就大可不必那么担忧了。现在没有的东西，可能在不久的将来，会生产出来。像目前，不能从月球带回什么东西；可是 10 年后，也许就能带回有用的东西了，至少不能说不可能吧。

他在孩童时候，每到中秋，大家就赏月，一边膜拜月亮，一边喝两杯。然而人类已经到月球，把月球的石头带回来了。松下在大阪的万国博览会中，看过那石头以后，要想再向月亮合掌而拜，总觉得缺少一股神秘感，没啥意思了。话说回来，其他星球虽然还没有去过，但不久后也可能去。如此一来，资源就更用不完。

如果担心资源不足，就无法扩大工厂，无法雇新员工。因为，既然 20 年后，资源会用完，到时事业必定搞不下去，倒不如现在就罢手，所以不能这么想。若可能，就多做些、多出口些。因为我们相信，只要人类能互相携手共进，资源必然无穷无尽，这才是天地自然之理。也因此才会继续录用员工，继续工作下去。

需要强调的是，尽管人口不断地增加，各人的生活，也一样不断在充实、繁荣。因此，某些资源或许有用尽的一天，可是，有助于人类繁荣的资源，更是取之不尽。我们应该了解这一点，时时追求自己的繁荣。如果办得到，人类的学问经验，才有意义、才有价值。

永无止境的追求

承认企业经营是为服务社会而存在，企业才可无限度地发展。

在他的少年时期，因为家里很穷，11 岁的时候，就踏出家门，来大阪当一个小店员。在店里，受到各种教导，虽然不像学校有那么组织化的教育方式，但对松下来说却是以后在社会上的一项活生生的学问。松下觉得今天能够成为产业界的一分子，对企业的发展略有贡献，都得归功于当时所受的教导。

当他年长时，看到国家社会都有长足的发展，教育也更加发达和充实。

现在大部分青少年，于中学毕业后，就进入公司服务。这与松下当时的修业方式不尽相同，但其本质上，并没有什么差异。

他在当时，以一个人一双手，开始了本公司的经营，当时他对公司经营的信心，当然没有今天这样强。可是尔后，经过了漫长时间的磨炼，他对经营上的信念，和对社会的责任，都有认真的考虑。现在他尤其深深体会到企业的经营管理，不仅是为公司而存在，通过公司之经营也同时服务于社会。这不仅是他身为公司经营者的职责所在，也是他身为社会上一分子的义务和责任，他一直把它当成一份尊贵的工作。

以前他曾发表他的看法说，公司这个组织，“可以无限度地发展”。当时这句“无限度”的话，一度被认为是极不含蓄的说法，而受到了指责。

然而，他觉得在这个社会里，人类应该共同努力，永无止境地追求更大的进步，这种进步，绝不会因为时代的前进而终止。

与社会共存的公司，由于人们不断地努力，当然会继续地发展其潜能，这种发展至少是没上限的。我们现在所面临的各项经营上的问题，只不过是历史长河中的一个小小的考验而已。不过我们既有缘共同生活于这历史的片段中，就应当共同勉励，精诚合作，再向前迈进。思虑狭隘的人，为数不少，我们不应因环境的小挫折而停滞不前，亦不可对事物过于短视，要时常保持宽宏的心怀来观察各项事物，应付各种问题。

商业道德

经营者对社会所具有的责任感和使命感，就是商业道德。

最近由于经济不景气的影响，经商应有的态度，重新受到大家的关心。同时也有人问起，现在的商业道德，新的商业道德，是什么？

商业道德是什么？答案也许很复杂。简单地说，就是商人应有的态度。他觉得不管在古代或现代，它永远是不变的。商人有商业的使命，诚实地遵守这个使命，尽力去完成它，这就是商人应有的态度，也就是商业道德。

因商业的种类繁多，商业道德的表现形式，也各不相同。例如经营报社，它的商业道德，就是没有偏袒地公正报道。有趣、迅速虽然重要，但欠公正的报道，这就违反商业道德了。

当然，形式上，将原来用手操作的，改用机器替代，就更精密、更有效率。或者是以前用脚踏车慢慢搬运的，随着时代的变迁，改用汽车，又快又大量地输送，显示一切都进步了。这种有形的技术，虽然有变化；但无形的商业道德，无论什么时代，应该是不变的。

对待客人，要客气，服务要亲切，当然都很重要，但这些终究是细节。

如果最重要的商业道德疏忽了，尽管多客气，多亲切，也不能算是完整的商业道德。

因此，重要的，不只是探讨今天该怎么办，而是去思考做一个商人，最根本、最重要的是什么。认清各人的商业道德，根据它逐项检讨，今天虽然做得很完善，明天也许就差一点。人究竟不是神仙，这是免不了的。但愿我们能时时刻刻检讨自己、反省自己，不要有违背商业道德的行为。

经营与政治

现代经营者，一方面要关心企业的经营方针，另一方面，要关心政治的改革。

对于现在做生意或经营企业的人来说，凭自己的努力及能力，而无法应付的不安与不耐烦，远比过去多。

其原因在于，古时候政治与经济的关系不密切，现代则“政经一体”的倾向，日益明显；政治情势左右经济发展的程度增加了。因此，有不少问题，是企业界本身怎么努力，也无法解决的，因而增加了和过去性质不同的烦恼与不安。

基本国策如果始终模糊不清，经济界及一般国民，都将陷于五里雾中的不安。

但愿至少能够明确地提出，今后国家应走的基本方向，这样做起事来，不是能更顺利吗？但企业的经营者，却不可因为政府没有揭示目标，就采取观望的态度。松下觉得，仍然需要站在自己的立场，尽力逐一决定，并实行自己能力所及的事。

换句话说，无论国家的局势或政治如何，在顾及国家的问题时，必须同时想到公司应有的方针及做法。无论政治因素引发了何种困难，既然身为经营者，就得坚决地寻求，并贯彻自己认为“正确”的方针，并和自己观念一致的人，携手合作。松下想，应该这样寻求局部的稳定。

基于这种观点，现代的经营者，必须切实重视“一方面关心企业的经营方针，另一方面，要关心政治”。

政治与经济是不分家的。为了企业的发展，经营者不但要关心政治，还要改善它。

谈到政治，有些人认为那是执政者的事，经营者只要考虑如何扩展事业，就可以了。这种想法是否正确，令他怀疑。

他认为，在现代的社会里，经营者在确实而适当地推动企业经营的同时，必须关心政治。

今天经济活动受政治形态影响很大。例如，景气好坏，在从前纯粹是经济问题，但是，现在由于政府的经济政策和财政政策，可能将景气，调整至一个相当的程度。

或者随着经济的繁荣，需要扩充道路、飞机场等各种社会设施，这当然也是政治的工作。同时“事业的失败，取决于人”，“培养人才”的学校教育，和政治也有很大的关系。另外，今天从事企业活动，需要各处许可、认可证明，决定这些事物的政治价值，可能直接或间接地，影响到企业的生产价值。

综合这许多的理由，他认为，企业在贯彻它的使命、贡献社会时，一半要靠企业本身的努力经营，而另一半，则受到以政治形态为中心的社会情势所左右。换句话说，企业除了必须有正确的经营理念、企业内部，以及诚实而努力地经营外，还需要政治上，适当的经济政策以及其他各种措施相配合，企业的努力才会有效果。反之，如果政治措施不得当，经营努力很可能会成为泡影。

所以，身为经营者和经纪人，必须拼命努力地工作，以达成他对社会负的责任。但光是这样，不见得能完成他的责任，也还要关心政治，向执政者提出建议，使政府政策，能与正常的企业努力、经营努力相配合。因为，经营者必须关心政治，适当地提出要求，这是极为重要的，而在当今民主时代里，更显得重要。

当然，经纪人对政府提出建议或要求，常会被认为是为自己的企业，谋求特别的权利，但松下并不是这个意思。基于这种心理，关心政治，使政治成为私人的工具，绝对是不好的。他认为，经营者应该以他的专才，来考虑什么对国家国民是好的，关心政治、对执政者提出适当建议，以期产生理想的政治。企业内部的努力才不会白费，企业对社会的责任，也就更容易达成。

因此，今天的经营者，在拼命努力于事业的同时，要关心政治。对执政者提出适当要求，才能够充分达成他对社会的责任和义务，这点大家必须铭记在心。

不为物役

企业不可太短视眼前的利益，而忽视了社会长远的计划及所应负的道德责任。

如果有人问，“人不是为了面包、也不是为了薪水而工作”，你可能会认为这种想法不切实际。面包、薪水当然重要，可是他觉得那句话也不无道理。人有时不必太斤斤计较待遇的多少，而应该在乎从工作中，到底获得了多少作为一个人的尊严。