

松下幸之助  
管理丛书  
(二)

日本“经营之神”松下幸之助的领导哲学  
リーダーになる人に知っておいてほしいこと

# 松下幸之助 致未来领导者

【日】松下幸之助 口述

【日】松下政经塾 整理 张明扬 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

松下幸之助  
管理丛书  
(二)

リーダーになる人に知っておいてほしいこと

# 松下幸之助 致未来领导者

【日】 松下幸之助 口述  
松下政经塾 整理  
日扬 译

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

松下幸之助致未来领导者 / (日) 松下幸之助口述 ;  
(日) 松下政经塾整理 ; 张明扬译. — 北京 : 人民邮电  
出版社, 2017.6

ISBN 978-7-115-45637-3

I. ①松… II. ①松… ②松… ③张… III. ①松下幸  
之助(1894-1989)—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第094510号

### 内 容 提 要

松下幸之助先生是日本著名跨国公司松下电器的创始人, 被称为日本“经营之神”, 晚年他创立了松下政经塾, 旨在为社会培养新生代的领导者。松下政经塾得到了日本社会的广泛支持, 迄今为止培养了大批人才。本书对松下先生在塾内教导学员们的讲话录音进行了分类整理, 将松下先生毕生经营企业的哲学思想、管理理念以及希望传递给学员们的经典教诲做了归纳与总结。书中, 松下先生对领导者的修心修为提出了宝贵的建言, 内容涉及以素直之心集众智、自修自得探究事物本质、寻求日新月异的生存发展之道、自主自立、研修万物等。

本书适合企业经营管理者或立志成为未来领导者的人士阅读。

◆口 述 [日] 松下幸之助

整 理 [日] 松下政经塾

译 张明扬

责任编辑 许文瑛

执行编辑 呼斯勒

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 787×1092 1/32

印张: 5

2017年6月第1版

字数: 70千字

2017年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-8604号

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

## 出版者的话

在日本企业界，有四位传奇人物，分别是松下的创始人松下幸之助、索尼的创始人盛田昭夫、本田的创始人本田宗一郎和京瓷的创始人稻盛和夫。他们一般被称为日本的经营四圣。在这“四圣”之中，松下幸之助更是被尊为“经营之神”。

无论在哪一个国家的企业界，能获得成功的企业家都不计其数，但能够提炼出经营之道的企业家却为数不多，能够成为众人推崇的“神圣”级别的人物，则更是凤毛麟角。而松下幸之助，无疑在企业界建立起了一座丰碑。他不但创立了一家享誉全球的成功企业，而且提出了一套具有普遍意义的经营哲学。

松下幸之助一生获得的荣誉数不胜数，他在日本国内获得多次授勋；在国际上，获得荷兰、巴西、比利时、西班牙等国家的授勋或爵位。作为仅仅上过四年小学便辍学

的人，他晚年孜孜不倦地著书立说，写了大量浅显易懂又富含哲理的文章。由于他的这些成就，1965年，松下幸之助获得日本早稻田大学的名誉法学博士称号；1986年，获得美国马里兰大学的荣誉博士称号。不可否认，松下幸之助逝世后，松下集团的经营产生了种种问题，但是，这并不能抹去松下幸之助的成就和思想贡献。正如福特公司和通用公司的荣光不复当年，但亨利·福特和艾尔弗雷德·斯隆却盛名常存一样，松下幸之助的实践、思考以及著作，都给后人留下了一笔宝贵的财富。

其中，他的“素直之心”和稻盛和夫的“敬天爱人”同样朴素、也同样都是人间大道。稻盛和夫师从松下幸之助，所以二人的理念有许多一脉相承之处，二人都顺应并立于时代趋势之上，从东方哲学中吸取养分，发展出一套经营和处世的哲学体系，并在企业和社会中推广践行。

他们骨子里都有一种与生俱来的大爱和使命感，始于事终不止于事，始于利终不止于利。因此，他们的著作中传达的是一种道而非术。

在互联网时代，创业不难，持续经营才是难题；在信息时代，获取信息并不难，甄别和决断才是难题；在物质文明高度发达的时代，生存并不难，拥有幸福感和平常心才是难题。而我们惊讶地发现，这些难题在松下先生的著

作中都有解答。

2014年，松下幸之助诞辰120周年同时也是他逝世25周年之际，其一手创办的PHP研究所，在松下第三代传人松下正幸的主持下，重新整理出版了松下的一批著作。这些著作均为松下亲笔撰写或者口述，在日本甚至在全世界都影响深远，无数的读者都曾有意或无意中研习过松下的经营理念以及人生哲学。

为了给国内的读者系统、完整地介绍松下幸之助的管理理念和独特思想，也为了更好地面对上述提及的难题，我们精选了其中的八本著作，内容涵盖松下幸之助的哲学观、决断艺术、用人识人之道、经营之道、人生观、对未来领导者的建言，以及松下思想的精华“素直之心”和“日日新”，共八个方面。

这八个方面传达的都是道，而不是术。术是生长在道上的一种方法，而道则需要我们躬身践行。知易行难，希望大家通过阅读这套书，都能摆脱既有观念、知识、经验、情感的束缚，修得一颗素直之心，发现真相和本质，更好地经营企业和生活。

2017年5月

## 日文版序

日本目前正濒临“百年一遇”的危机。谁也不知道何时才能走出漫长的经济低迷期。在这样的危机时代，我们需要一大批卓越的领导者。

30年前，松下幸之助先生创建了松下政经塾并担任第一任塾长，目的就是为了培养新生代领导者。迄今为止，松下政经塾得到了各界的广泛支持，培养了大批人才。

第二次世界大战战败之后，日本国内成为一片焦土，国民生活极度困苦。我们从最恶劣的状况，历经经济高速增长期，实现了经济振兴。塾主松下幸之助先生在日本经济起飞期间，作为产业界卓越的领导人之一大显身手。他将毕生经营实业中积累的“智慧”，通过 PHP 研究所的出版物保留下来，传给后人。不仅如此，在他晚年时，他还在松下政经塾内多次向塾生们发表演讲。

松下塾主在本塾的演讲录音数量庞大，但所讲的主要

内容都围绕着如何“育人”这一主题，注重“人的成长以及做人方面的成功”。松下塾主在与到访的各界之士对谈时，这一主题也是他反复强调的内容。关于松下塾主“育人”的思想，我们可以通过以下三个方面加以理解。

## 何为成功者

松下塾主非常重视人的成长以及做人方面的成功，我记得他曾经讲过这样一段话：

“迄今为止我从商 60 年，与数以万计的零售商打过交道。在这当中，我见过很多会做生意和不会做生意的人。如果由此来判断什么样的人为成功者，我认为那些即使具备聪明头脑与勤勉素质的人也未必是成功者。成功者除了具有难以用语言表述的人格魅力之外，还必须具备其他素质。”（1978 年 10 月 9 日）

如此说来，成功的条件既不仅是天资聪颖，也不仅是勤勉肯干。松下塾主认为成功靠的是“运气”和“亲和力”，以及在此基础之上的智慧、勤勉等特质。

塾主本人常说“自己运气好”，想必确实如此。一个立志想要成为领导者的人如果常说“自己运气不好”，下属岂



不忧心忡忡？说穿了，又有谁会拥戴一个自认为时运不济之人呢？

因此我们认为，“运气好”这句话是松下塾主历经各种艰辛之后依然斗志昂扬的乐观心态的体现吧。

以上是从比较抽象的角度来理解成功者。松下塾主不断磨炼自己，努力去适应复杂的社会，在这一过程中得到了支持与帮助，并取得了持续成功。他的经历和感悟提升了他的境界，他对何为成功者的理解也折射出他深刻的人生哲学。

## 何为成功的真谛

在谈到成功的真谛时，松下塾主面对塾里面济济一堂的未来领导者们说过下面这段话：

“关于塾是和塾训大家都知道吧。你们时常会温习其中的内容吗？如果能百分之百地做到时常去温习，我认为这个人就已经很了不起了！希望你们能够由衷地重视它，把它刻在脑海里，融进血液中。”（1981年4月8日）

他还说过：“你们每天把这个（塾训）念上一百遍，坚持这样做自然就会明白其中的深意。”

松下塾主亲自对学员们反复传达这样的思想：书读百遍，其义自见。坚持如此，终有一天你会明白其中的要领。平时要不断提升自己的思想与认知水平，并持续不断地积累实践经验，终有一日会豁然开朗，招来好运相伴。

松下塾主一直都在强调，必须彻底地掌握塾是、塾训中所蕴含的人本思想。每天清晨，本塾的学员们都会大声吟诵“热爱国家和国民，探求基于全新人生观的政治、经营之理念，为人类的繁荣幸福和世界和平做贡献”的塾是，以及塾训和五项誓言（塾训请参考正文第 2 页，五项誓言请参考正文第 50 页）。

一个被社会所认可的企业大多都有成型的经营理念，如同人都有志向一样。成功的真谛正是在于不忘初心，时刻谨记自己的理想与目标，并努力做到百分百地执行。

## 何为成功的领导者

在具备了成功者的素质，并理解了成功的真谛之后就能顺理成章地成为成功的领导者吗？答案是否定的。那么，究竟如何做才能成为成功的领导者呢？松下塾主常常教导学员们说：“成功的领导者靠的不是知识而是智慧。不是用知识去理解，而是用心去领会，强调的是一个‘悟’字。”

他的这句话其实是在劝诫领导者要注重日常细微琐事，并认真对待。

在本塾的课堂上，他就特别阐述了“扫除”的重要性。松下塾主关于“通过扫除来感悟”的见解将会在后文里详细介绍。与《论语》并列为四书五经的《大学》中，有关于“修身、齐家、治国、平天下”的说法。松下塾主非常认可这一说法，劝告大家首先要做到修养自身，努力提升自我，进而整个国家才能治理好。松下塾主终其一生所做的努力，都是在对这一理念进行不折不扣的实践。

在危机时代，领导者更应该与眼前严峻的现实做斗争。拥有 30 名员工的企业领导者，其肩膀就担负着保障这 30 名员工以及家人在内的上百人正常生活的责任。如果再包括相关联的其他公司，可以说影响着众多人的生计。在如此严峻的条件下，要承担起这么多人的生计绝非易事。领导者若没有平日里对综合素质、精神意志、决策判断等能力以及智慧的磨炼与积淀，是绝不可能办到的。

鉴于当前的形势，同时为了纪念松下政经塾开塾 30 周年，我们决定将本书重新整理出版，作为学员的教材。在这项工作开始之前，我们与 PHP 研究所学术出版部的同仁们磋商，他们提到：“这些内容，一定能够为当今企业培养

领导者提供参考。”我们听取了他们的建议，在各方的大力协助下，实现了本书的重新出版。

本塾迄今为止编写过许多关于松下塾主的出版物。本书中有一部分内容是已经公开出版过的，但大部分内容来自于松下塾主此前未曾公开过的 100 小时左右的录音。从这 100 小时的录音中，我们就松下塾主意欲传递的思想，以及希望学员们务必谨记的内容，精心整理出 48 段对话实录，并归纳总结出其思想精华。本塾希望通过这本书将松下塾主的思想精髓传递给更多的学员们，引导他们成长为优秀的领导者。

身为领导者，或志在成为领导者的人士，时代要求你们要站稳脚跟，下定必胜的决心，为实现目标倾尽全部精力。

本书的内容如能对大家有所帮助，我们将不胜荣幸。

松下政经塾塾长 佐野尚见

## 目 录

### 第一部分 成功领导者必备的素质

#### 第一章

#### 素直之心集众智

- ①1 心怀素直 //4
- ②2 恪守正道 //6
- ③3 以素直之心看待问题、指导行动 //10
- ④4 素直接纳良言 //14
- ⑤5 智慧泉涌的秘诀 //16
- ⑥6 称赞对手 //18

第二章

自修自得探究事物本质

- ⑦ 不为知识所左右 //22
- ⑧ 接受自己的境遇 //25
- ⑨ 要像海绵那样地主动吸收 //29
- ⑩ 下定决心就去放手一搏 //31
- ⑪ 绝不放弃努力，直到抓住成功的秘诀 //36
- ⑫ 了解人的本质 //38

第三章

寻求日新月异之生存发展之道

- ⑬ 过好每一天 //42
- ⑭ 姑且迷茫 //43
- ⑮ 顺其自然 //45
- ⑯ 世间万物皆有所用 //47

第二部分 致未来领导者的建言

第四章

持之以恒——为了开辟新道路

- ①7 专注做好一件事 //52
- ①8 生于忧患 //54
- ①9 从辛苦的付出中感受到生存的价值 //57
- ②0 要有吃苦的经历 //59
- ②1 成就源于正确的思想 //61
- ②2 必须抱有对胜利的执念 //65
- ②3 去做有价值、有把握的事情 //66

第五章

自主自立——为了凝聚智慧与力量

- ②4 诸事以热忱为本 //68
- ②5 万事万物皆与自己相关联 //71
- ②6 保有一颗平常心 //75
- ②7 人在进退维谷时最为强大 //76

研修万物——为了成为以天地万物为师之人

第六章

- ②8 认知无处不在 //82
- ②9 把基本的事情做好 //84
- ③0 不要自舍“宝物” //86
- ③1 通过“扫除”抓住政治真谛 //90
- ③2 亲身体验社会的现实 //95
- ③3 待客之本 //97
- ③4 了解人情机微 //99
- ③5 做好今天的工作 //102
- ③6 你能否写出打动对方的信件呢 //105
- ③7 尊视万物 //107

做开拓先驱——为了开启新的历史之门

第七章

- ③8 以自我之力开创一片新天地 //110
- ③9 不为知识所束缚 //112
- ④0 眼前的现实更为重要 //114
- ④1 成为一个倡导者 //116
- ④2 似懂非懂足矣 //121



第八章  
感谢协作——向着真正的发展目标进发

- ④3 驾驭自我 //124
- ④4 彼此间相互学习 //126
- ④5 永不受羁绊 //128
- ④6 审视自己 //130
- ④7 彼此真心诚意相互服务 //135
- ④8 不和则皆无 //136

译后记 //137