



松下幸之助并肩战友独家详解“松下六维思考法”
经营之神助你成功破解59种经营困境

松下幸之助 经营哲学

[日] 大西宏◎著
林枫◎译

成就经营之神的六维思考法



广东旅游出版社

松下幸之助



经营哲学

成就经营之神的六维思考法

[日] 大西宏◎著 林枫◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助的经营哲学：成就经营之神的六维思考法 / (日) 大西宏著；林枫译．
—广州：广东旅游出版社，2014. 7
ISBN 978-7-80766-835-0

I. ①松… II. ①大… ②林… 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 (2014) 第 064344 号

著作权合同登记号 图字：19-2014-043

ZUKAI DE MINITSUKU! MATSUSHITA KONOSUKE NO SIKOUHOU by HIROSHI OHNISHI

Copyright © HIROSHI OHNISHI 2011

Simplified Chinese translation copyright © BEIJING HANHE CULTURE

COMMUNICATION CO., LTD. 2011

All rights reserved

Original Japanese edition published by CHUKEI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged with CHUKEI PUBLISHING CO., LTD.
through NISHIKAWA COMMUNICATIONS CO., LTD.

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学（公共管理学院）14 号楼三楼 邮编：510642

印刷：北京同文印刷有限责任公司

（地址：北京市密云县十里堡镇庄禾屯村）

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市天河区五山路 483 号华南农业大学（公共管理学院）14 号楼三楼

联系电话：020-87347994 邮编：510642

880 毫米 × 1230 毫米 32 开 7 印张 125 千字

2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定价：32.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

前言

PREFACE

本书不同于通常那些以松下幸之助的传记和轶事为中心的著作，虽对以上内容亦有所触及，但主要挑选了三四十岁的商务人士直面的严峻商务问题，以松下幸之助式的思考法或成功法则来一一进行解读。

幸之助尽管享有“经营之神”的美誉，却绝非遥不可及、高高在上。他也是个有着贫困、无学历、病弱、胆怯等弱点的普通人。然而，他为何能获得如此的成功呢？

原因在于，面对每个商务案例，他的思考方式总有那么“一点点”不同寻常之处。当然，他有自成一派的独特想法，但细细琢磨，不少想法却也再平常不过。

这些思考法都遵循着万物的道理，您会发现“如此这般我也能做到”。

本书精选了 59 条幸之助的思考法、成功法则，分别介绍了当事人的原话和实际的行动，循着前人成功的足迹，配合适当的图例来为各位读者进行浅显易懂的讲解。利用空闲时间阅

读本书，做一番思考，您或许会有更深层的理解或是更自我的解读，从而形成一套只属于您的应用法。

另外，本书中每条思考法的最后都有“Let's Try”环节，为您提供将该条思考法应用到现实商务案例中去的建议。

实际上，书中的绝大部分内容都是我与众多商务人士的实践所得，大家纷纷为这意想不到的成果——“开启自我革新与商务发展之门的钥匙”——而感动。

本书若能获得各位读者的活用，我将深感欣慰。

大西宏

目录

CONTENTS

前言

第1章

掌握“精神力”的思考法

- ◎ 抱持强烈“愿望”，满怀确凿“信心” /3
- ◎ 将欲望转化为能量 /7
- ◎ 逼迫自己 /10
- ◎ 从自身找原因 /13
- ◎ 活用弱项 /15
- ◎ 越是悲观越能乐观 /19
- ◎ 坚信他力，激活人生 /22
- ◎ “下雨了就打伞” /26
- ◎ “人间正道”的观念 /29
- ◎ 回归自然 /33
- ◎ 不过分预估结果，愚直行事 /36
- ◎ 全情热衷 /39

第2章 掌握“人际关系力”的思考法

- ⊙ 积极倾听 /45
- ⊙ 努力理解、体会反对意见 /48
- ⊙ 接纳一切 /52
- ⊙ 直言不讳 /54
- ⊙ 知人知面知心 /57
- ⊙ 以理判断，以情动人 /60
- ⊙ 有爱助人行 /63

第3章 掌握“工作力”的思考法

- ⊙ “因为做不到，所以做得到”的观念 /71
- ⊙ 遇到矛盾就“双管齐下”的观念 /74
- ⊙ 集中精神，把寻常当做不寻常 /77
- ⊙ “只有一个问题”的观念 /79
- ⊙ 知识不代表一切 /82
- ⊙ 磨炼演技 /86
- ⊙ 贯彻“令对方获益”的原则 /89
- ⊙ 把公司看做“自己的公司” /91

第4章 掌握“领导力”的思考法

- ⊙ 严格的上意下达与权限委让 /97
- ⊙ 尝试任命“没有信心任用”的人 /101
- ⊙ 犹豫不决也无妨 /105
- ⊙ 令言行一致 /108
- ⊙ 分享成败经验 /111
- ⊙ 令权威更权威 /114
- ⊙ “凡人”令“凡人”非凡 /118
- ⊙ 多夸一句，多训一句 /122
- ⊙ 给人动力，催人思考 /125
- ⊙ 令性格各异的同事擦出火花 /129
- ⊙ 做个教育者 /132

第5章 掌握“经营力”的思考法

- ⊙ 以人类力来经营 /139
- ⊙ “经营是门艺术”的观念 /142
- ⊙ 遵循自然的法则 /145
- ⊙ 推销经营理念 /148
- ⊙ 常变常新 /151
- ⊙ 众人拾柴火焰高 /155

- ⊙ 激发无限智慧 /159
- ⊙ 拘泥于“自我风格” /163
- ⊙ 活用不景气与危机 /165
- ⊙ 具备预知能力 /169
- ⊙ 坚守现场 /173
- ⊙ 发挥中小企业的优势 /175
- ⊙ 描绘宏伟蓝图 /179

第6章 掌握“赢利力”的思考法

- ⊙ 不忘“商人本” /183
- ⊙ “世人皆客”的观念 /186
- ⊙ 不要随意的降价与提价 /190
- ⊙ 令营业额翻倍 /194
- ⊙ 复制他人且令他人无法复制 /196
- ⊙ 建起经营的水库 /199
- ⊙ “果断出手”但不“低价贱卖” /202
- ⊙ 术业专攻，无限扩展 /204

后 记

主要参考文献



第1章

掌握“精神力”的 思考法

抱持强烈“愿望”，满怀确凿“信心”

松下幸之助式思考法

强烈渴望实现理想，为达目标不懈努力。

抱持“想干”的强烈愿望

“经营也必须建起坚固的水库，以应对任何突发事态。”

幸之助对中小企业的经营者们说出上述这句话后，有人提出了如下问题：

“对于松下先生这样有一定基础的成功人士，这个理论或许还适用，可对我们这种尚无储备的企业仍属难事。请告诉我如何才能建起这样的水库？”

面对这个问题，幸之助回答：

“的确，要回答好这个问题并不容易，不过最关键的还是得先有想开展水库式经营的愿望吧？”

明确实现目标的路径，持续行动

对幸之助来说，“持续而安定地发展企业”的愿望比任何人

都要强烈，为了更好地实现这个目标，他想得比任何人都要多。与此同时，他广泛地倾听周围人的意见，更坚信了自己这个愿望的正确性。

在此前提下，先将这个愿望付诸文字，做到“言必行”。这样，便拥有了“行必果”的魄力。

比如，幸之助曾对外宣布过震惊世人的“五年计划”（1956年提出），内容是：销售额按每年约30%的比例增长，5年后翻三番。此时，他也是先将目标化为具体的文字，明确了实现目标的路径并付诸实际行动。

在实现目标的过程中，幸之助每天都毫不松懈地激励员工：“现在我们进展到这一步，距离目标只差一点儿了。”于是，公司全体员工的工作干劲儿和团结意识也空前高涨起来。

付诸行动并逐渐接近目标，是将“愿望”转化为“信心”的方法。因而，幸之助仅用四年时间就完成了这个破天荒的“五年计划”。

渴望、实现、巩固信念

听了幸之助对“水库式经营”的简短回答后，有一个人受到了强烈的震动：

“当时，我的脑中真的‘嗡——’了一下。若能抱持‘我就是想经营这份事业’的强烈愿望，日复一日、步步为营地干它几年，肯定能成功。然而，若是抱着‘就算我这么想也做不

抱持强烈“愿望”，满怀确凿“信心”

① 愿望

强烈地渴望……



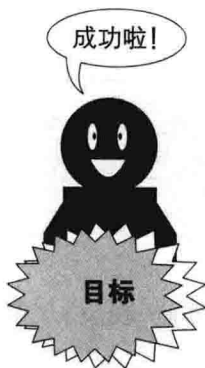
② 确信

坚定地确信，为达成目标而不懈努力



③ 实现

达成目标!



④ 巩固信念，召唤好运

有志者事竟成!



到呀，谁来告诉我个简单法子’的偷懒念头，将会一事无成。经营事业并不在于‘能做与不能做’，而在于胸怀‘想做就做’的强烈渴望。松下先生所说的就是这一点。领会到这一点时，我受益匪浅呢。”

说出这番话来，正是日后京瓷^①的创立者（现名誉董事长）、日本航空的总裁稻盛和夫。

“最关键的还是得先有想开展水库式经营的愿望”，这简单的一句话之所以能给稻盛和夫先生带来如此的震动，或许是因为说话者辉煌的业绩散发出了独特的魅力吧。然而，会有怎样的感受也是因听者的感知度而异的。

幸之助的执行能力之强是无法抛开愿望、确信而单独成立的。而且，他坚信每个愿望的正确性并积极实践，培养“心有所愿必会实现”的信念，最终迎来了好运。

稍微加强一点儿我们现在所拥有的“愿望”，令它转化为“确信”，那么我们的事业、人生乃至命运也会发生巨大的转变。

Let's Try!

坚信自己愿望的正确性。将愿望化为文字并付诸行动，在接近目标的过程中将愿望转化为确信，为达目标不懈努力。

①京瓷：全名“京都陶瓷株式会社”，日本的消费电子产品品牌，由稻盛和夫于1959年创立。

将欲望转化为能量

松下幸之助式思考法

扩大欲望，同时抱有奉献社会的强烈使命感。

爬上欲望的阶梯

幸之助并非旁人无法效仿的圣人君子，他也有着无数的欲望。十岁的幸之助当学徒时第一次得到五钱^①的薪水，这对出身贫寒的他来说，“简直闪闪发光，炫目不已”。可以说，他对金钱的欲望要比别人强烈一倍呢。

“尽管人类的欲望总会被说成是肮脏的，但就其自身来说，既非善亦非恶。欲望更为超前，它是生命力，是能量，必须对其加以活用与善用。”

幸之助的欲望从金钱欲开始，逐渐向地位欲、名誉欲、自我实现欲和事业欲进发，不仅没有衰退反而节节攀升。此外，他拥有贡献社会的“使命感”，这也助了他那“必须开展卓越经营”的事业欲一臂之力。

^①钱：日本明治时代之后的货币单位，一百钱相当于一日元。

欲望 × 使命感 = 发展

幸之助这种奉献社会的事业欲纵使已达到如此高度，但他也做不到完全舍弃私欲而只为社会与他人。

“彼此都是人，都有欲望，像我这样的老年人都免不了有私心。即使刻意打压它们，过不久它们也会自己跑出来。欲望这种东西，真的是赶都赶不走的，因此我自己也颇为矛盾。可若年纪轻轻就已清心寡欲，那也挺伤脑筋的。”

日常的商务活动，只是一味无欲无求地迁就对方是无法维持下去的。幸之助不也是在“大于常人一倍的自私之心”与“用强烈的博爱之心压倒前者”之间不断地来回往复么？他将这两方面高度统一起来，于是激发出了不可估算的力量。

为何幸之助的欲望都是如此的不同寻常？那是因为他不停地丰富这些欲望，除此之外没有别的原因。所谓欲望，就是获得满足后又不断膨胀的东西。

另外，幸之助并不是“为了赢利而取悦他人”的泛泛之辈。假使如此，他就根本不会开展 PHP 运动^①和设立松下政经塾^②了。

① PHP 运动：取自全名“Peace and Happiness through Prosperity”的首字母，意为“以繁荣获得和平与幸福”，松下幸之助也以此理念创设了一家以出版事业为主体的出版社，名为 PHP 研究所。

② 松下政经塾：由松下幸之助于 1979 年创办，以培养国会议员、地方首长（一个组织或团体的首领，狭义指地方公共团体的领导）、地方议员等政治家为中心，同时在经营者、大学教师、媒体等各界均人才辈出。