

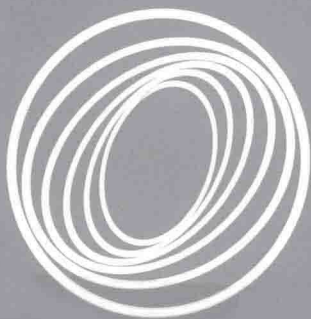
松下  
三书 03

# 经营心得帖

在不确定的世界坚实发展

[日] 松下幸之助<sup>◎</sup>著

孙曼 胡晓丁<sup>◎</sup>译



*The  
Essences of Business*

CS 湖南人民出版社

# 经营心得帖

在不确定的世界坚实发展

[日] 松下幸之助<sup>®</sup>著

孙曼 胡晓丁<sup>®</sup>译

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。  
未经许可，不得翻印。

### 图书在版编目(CIP)数据

经营心得帖 / (日)松下幸之助著; 胡晓丁, 孙曼译.  
—长沙: 湖南人民出版社, 2015.7  
ISBN 978-7-5561-0911-1

I. ①经… II. ①松… ②胡… ③孙… III. ①松下电气  
工业公司—工业企业管理—经验 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第137831号

著作权合同登记号: 18-2015-067

SHOBAI KOKOROE-CHO © PHP Institute, Inc. 1973

KEIEI KOKOROE-CHO © PHP Institute, Inc. 1974

JISSEN KEIEI TETSUGAKU © PHP Institute, Inc. 1978

All rights reserved.

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with  
PHP Institute, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo  
through GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

## 经营心得帖

---

作者 [日]松下幸之助  
译者 孙曼 胡晓丁  
出版人 谢清风  
责任编辑 胡如虹  
封面 

出版发行 湖南人民出版社 [http://www.hnppp.com]  
地址 长沙市营盘东路3号  
邮编 410005  
经销 新华书店  
印刷 北京嘉业印刷厂  
版次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷  
开本 880mm × 1230mm 1/32  
印张 9.25  
字数 141千字  
书号 ISBN 978-7-5561-0911-1  
定价 38.00元

(如发现印装质量问题请与出版社调换)

上篇  
经营心得集 · 001

前言 / 003

01 经营心得之林林总总 / 004

02 人事心得之林林总总 / 058

中篇  
商业心得集 · 103

前言 / 105

03 各种经营心得 / 107

**04 关于用人方面的心得 / 173**

**补充章节 / 193**

**后记 / 204**

**下篇**  
**实践经营哲学 · 207**

**前言 / 209**

**05 首先需要确立经营理念 / 211**

**06 把一切看作生成发展 / 216**

**07 坚持人性论 / 219**

**08 正确认识使命 / 223**

**09 遵循自然规律 / 226**

**10 利益就是回报 / 229**

- 11 坚持共同繁荣 / 235
- 12 认定社会永远正确 / 240
- 13 抱定必胜信念 / 243
- 14 拥有自主经营的心理准备 / 246
- 15 推行水库式经营 / 249
- 16 开展正当经营 / 252
- 17 坚持专业道路 / 256
- 18 培养人才 / 259
- 19 做到集思广益 / 263
- 20 在对立中和谐相处 / 266
- 21 拥有一颗素直之心 / 270
- 22 经营就是创造 / 274
- 23 适应时代的变化 / 278
- 24 关心政治 / 280
- 后记 / 283

上篇

---

经营心得集





## 前言

去年，当汇集我迄今为止经商之道即时感受的小册子以《商业心得集》为名问世时，出乎意料地得到了众多读者的厚爱。同时，也收到了许多热心人的意见和感想，还有人建议，是否可以略微换个角度出一本续集。于是，结合当今的形势，我以不景气或者困难时期的经营心得为中心，写出了这本自己的感想汇编。

毋庸讳言，经商或者经营是非常复杂深奥的事情，因此要做好异常困难。不过，从另一角度出发，又可以认为它是非常容易做到的。之所以这么说，是因为所谓经商，是建立在社会需求，同时也是世人诉求基础之上的。因此，可以说，经商的根本之道，应该是竭尽诚意，坦诚回应世间的呼唤和人们的心声。55年来，本人始终是以这样的心境维系着对松下电器的经营。

希望各位读者带着这样的基本认识阅读本书。如果本书在今天能够给大家带来些许参考，本人将不胜荣幸。

## 01 经营心得之林林总总

### 充分发挥人的才干

今天，经营力在推进商业活动时所具有的重要性进一步被社会认识。不过，经营力的重要性并不仅仅局限于商业活动。

假设有一家研究所设施完备，人才荟萃。但仅凭这些条件，就一定能研发出伟大的成果吗？我认为未必如此。要做到这一点，还必须拥有能够使完备的设施和优秀的人才各尽其用的严格的运营方式。换句话说，这就是经营力。只有做到这一点，科研人员才能心情舒畅，充分发挥自己的才干，做出杰出的成绩。再说医院，只有具备了强大的经营力，每位医生才能焕发活力，在各自的治疗领域施展才干。

如果缺乏经营力，即便得到了杰出人才，也无法使他们发挥出全部的力量，反而只会让他们感到怀才不遇。因此，无论是公司还是店铺，必须拥有与自身状况相适应的经营力。

那些可称之为主人公，也就是居于经营立场之上的人拥

有这样的经营力。不过现实之中，并非每位经营者都能具备这样的素质。但如果因此就得出其公司或者店铺一定经营不善的结论，也是错误的。

我们可以回顾一下过去。历史上，身为一国之君，同时自身又拥有极高经营力的人，并不是很多。但他们的国家是否全部因此走向衰败了呢？当然不是。在缺乏经营力的帝王统治之下的国家中，有的也能繁荣昌盛。这是因为，帝王如果自己缺乏经营力，他们会只维持其既有地位，进而寻求可以替代自己治国理政的宰相，将国家的实际运营委托其操作。这样一来，国家可以保持基本稳定。这也是一国之君的责任。

公司与店铺的经营同样也是如此。要是主人公自己的经营力不足，可以寻求合适的领班。可以说，只要不忘经营力的重要性，通向成功的道路就不止一条。

## 抱有兴趣

经营或者经商的方式可以说不胜枚举，而改进的余地同样不胜枚举。就拿技术而言，如今可谓是实现了真正意义上的日新月异。新的发明创造每时每刻都在出现，说得极端些，昨天还是最前端的东西，今天可能就已经过时了。

因此，销售方式、广告宣传方式、人才培养方式等等，应该改进之处不一而足。此前发展一帆风顺的企业，也绝不能就此认为可以高枕无忧了，它们需要完善之处尚有很多。因此，我们必须不断转变思维方式，经常将新生事物引进到经营或者经商之中，推行必要的变革。

可以说，必须永远保持这样的变革心态。能否做到这一点，关系到一家公司或者店铺的业务是持续发展还是停顿衰竭。由此想来，可以说经营是一件非常有趣的事，它是在众多想法、做法的推动之下，按步骤开展起来的。

这里有一点很重要，就是当事者是否对经营抱有兴趣。

无论是经营方面还是技术方面，都存在无数可以改进之处，发现这些改进点，然后发挥聪明才智进行创新，是其乐无穷之事，哪怕不睡觉也要去完成，要是抱有这样的认识和想法，就一定可以成功。而要是对此毫无兴趣，甚至觉得这是一件苦事，那肯定一事无成。

改进之路没有终点。不过，能否完成改进，取得成果，最终取决于我们对自己的经营、经商活动抱有多大的兴趣。

## 通过电话谈工作

60年来，我分别以总经理和董事长的身份从事着经营活动。自年轻时起，我一直体质羸弱，经常疾病缠身。所以，相较于第一线，我更多的是在后方督战。

因此，很多工厂和营业所我都未能亲自前往，大多情况下，我都是通过电话开展工作的。我会给工厂负责人去电话，了解最近的情况，询问是否有什么问题。要是有问题，就告之对方自己的想法。当然，如果是研究产品，打电话的方式就行不通了。那时，我会让具体负责人来一趟。不过总体而言，我一般是通过电话解决问题的。

有人会觉得这种方式不太靠谱，但我认为只要持之以恒，就会有成效的。

我们周围有不少精力充沛的经营者，他们会凭借旺盛的精力走遍工厂的每一个角落，在现场坐镇指挥，并取得了出色的业绩。但并不是所有情况都是如此。有些企业的经理哪

怕一刻不停地到处奔波，经营也未必能够顺利开展。

因此，想来我的这种方式说不定更能提高工作效率。要是亲自前往工厂，首先需要时间。好不容易来一趟，站着说几句就走自然不行，这就又要消耗掉自己和工厂负责人更多不必要的时间。但如果换成电话，一般十分钟就可搞定，既省却了自己来回的时间，也不会占用工厂负责人更多的精力。

当然，如果能去工厂亲眼看一看，可能效果更好，而且还能给员工带来“总经理来看望我们啦”这样士气上的提振。所以，不能冒然说哪一种方式更好。

## 票据是一种私制纸币

经济一旦过热，日本银行就会采取金融紧缩政策。这样一来，各家店铺、公司手头的资金周转就会出现困难。此时，应该怎么办呢？

此时，采取减持股票，或者请求经销商尽快支付货款之类的做法，反而可以将经营引向健康的方向，取得令人满意的成果。

然而，此时普遍的做法却不是这样，反而是延长支付期。比方说，过去一直用现金支付的，现在变成了票据支付；过去以90天票据形式支付的，现在变成了100天、120天的票据。这种方式不仅对于经营体自身而言极不健康，对于整个经济界而言，一方面国家进行金融紧缩，另一方面企业却在实施支付宽松，这样一来，是不能取得充分的成效的。

进一步思考，今天我们使用的纸币，是日本银行结合不同时期的经济状况适当发行的。如果伪造纸币，必将受到法



律的严惩。然而，票据尽管不像纸币那样可以随处通用，但某种程度上却可以用来购物，可以用来支付。这不就成了一种私制纸币吗？在一次次的背书之后，它们可以一直辗转通用下去。假如有1亿日元的票据，辗转10次后，其效果就等同于发行了10亿日元的纸币。

这样的私制纸币，各种公司、店铺或多或少都会发行，而且其期限越来越长。想来这样的情况非常可怕。一旦纸币发行量超过了经济需求，将会导致通货膨胀。正因为如此，日本银行对纸币发行一直是严格管控的。但与此同时，所谓的私制纸币却不断发行流通，管控又怎么会有效果呢？

而且，当一家企业的经营走进死胡同时，票据泛滥很可能导致其他企业多米诺骨牌式的连锁破产。

控制票据发行，很大程度上需要期待政治的力量，同时，我们这些作为从事经营的人，也应该对此充分认识，严防票据恣意发行及其长期化的发展。