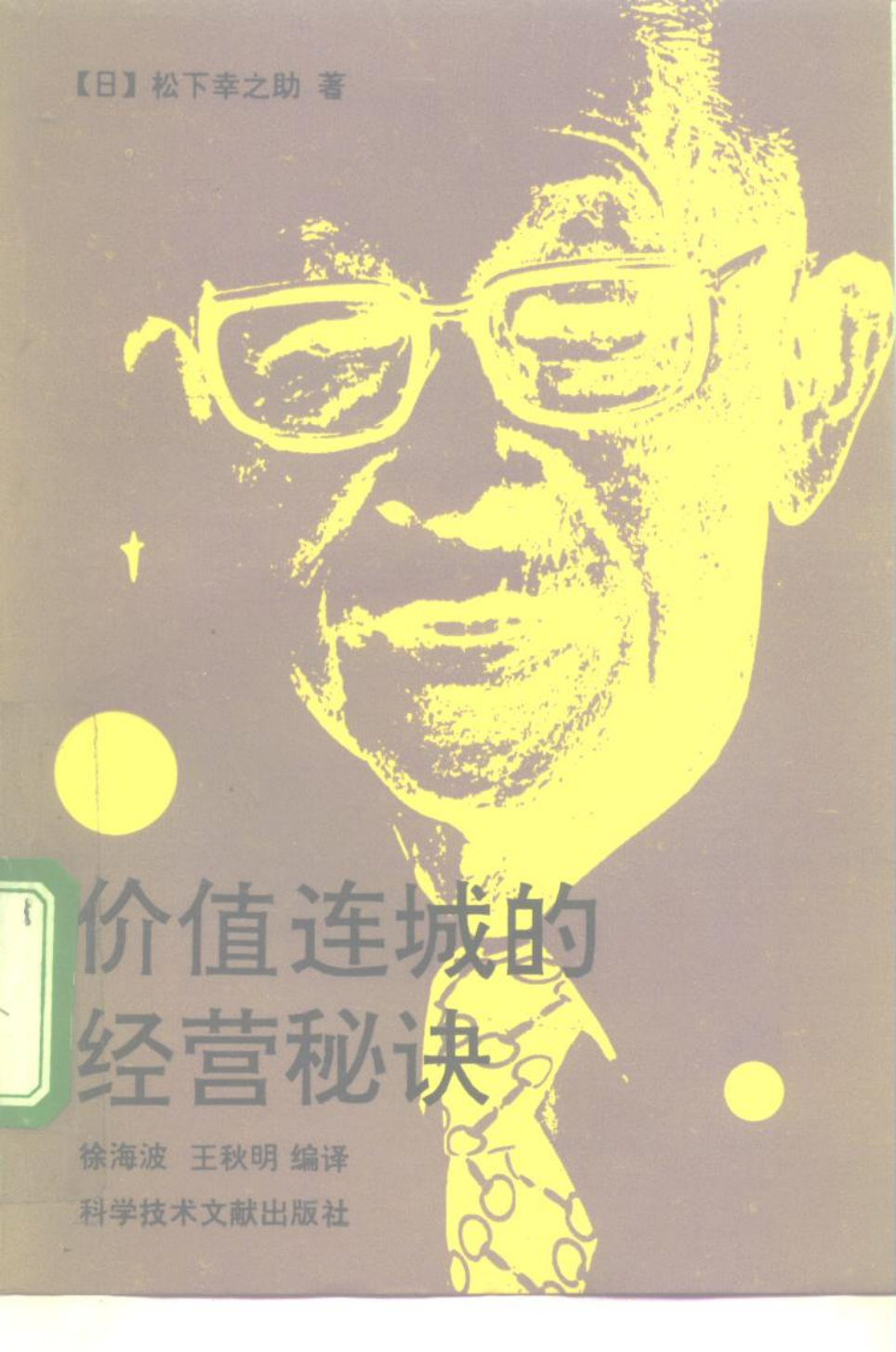


【日】松下幸之助 著



价值连城的经营秘诀

徐海波 王秋明 编译

科学技术文献出版社

82855

F27
44

价值连城的经营秘诀

[日] 松下幸之助 著

徐海波

编译

王秋明

DI77 107

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

内 容 简 介

日本电器公司创始人松下幸之助被世人誉为“经营之神”，他的经营享誉全球。本书是松下幸之助集自己一生的经营创业经历而撰写出来的，它全面再现了松下幸之助的经营风貌，集中反映了松下幸之助经营思想精华之处，其中揭示出来的经营诀窍不仅是松下幸之助本人智慧的结晶，也是全人类的共同财富。本书为人们深入了解松下幸之助的经营思想，掌握经营企业的诀窍，提供了有益的帮助。

价值连城的经营秘诀

〔日〕松下幸之助 著

徐海波 王秋明 编译

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京建外印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 5.5印张 120千字

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数：1—12200册

社科新书目：299—097

ISBN 7-5023-1662-0/F·180

定价：3.00元

编译者的话

一个偶然的机会，我们发现了松下幸之助的这本书。我们立即被书中所展现的精明的经营手法，以及对人对社会的爱心所吸引，接下来的第一个反应，就是一口气把这本书翻译了出来。

在完稿之际，我们获得了许多感受，但又不知从何谈起。在思绪漫游之中，我们有一个感受最为强烈：松下幸之助的职业生涯不仅是一部经营教科书，更是一部人生教科书，他在为人类创造了巨大的物质财富的同时，又为人类创造了取之不尽，用之不竭的精神财富，他不仅是企业界的骄傲，也是全人类的骄傲。

松下幸之助1894年生于日本和歌山县海草郡和佐村，家境贫寒。10岁那年他未上完小学四年级就退学到宫田当徒工，11岁转到自行车站当学徒，16岁到“大阪电炉公司”当见习工，18岁那年他有机会到关西工商学校预科进修，22岁辞去了“大阪电炉公司”的工作，开始单枪匹马闯天下。

1918年，23岁的松下在大阪市北区建立了个体经营的“松下电气器具制作所”。开头5年，他十分辛苦。他设计出的产品受到了顾客的欢迎，为他后来创业奠定了资金基础。34岁那年他把公司改名为“松下电器制作所”，两年

后，他赚了许多钱。第二年在举行创业纪念仪式上，松下说：“从现在开始，我才知道自己的使命。在此之前，只知道一股劲地拚命干，既无计划又无目的，经济上及精神上失多得少。”其后，他的公司迅猛发展，在日本国内有51家企业，在海外有96家，从业人员达17万人。

1925年松下幸之助首次成为日本最高收入者，从那时直到1988年的63年中，有10年他的收入均为日本第一位，6年居第二位。最近几年，他每年的个人收入均在12亿日元以上，他的个人资产达3500亿日元，比号称日本首富的大正制药公司名誉会长上原正吉的财产多5倍。美国财富杂志称松下是世界第54位富翁。《美国时代》周刊称他为日本最著名的企业家。

日本政府从1970年起曾多次授予松下各种大绶带。日本人称松下是献身国家事业的“二十世纪最伟大的成功者”。日本一些大财团，都有几百年历史，需要几代人的努力才能建立起来，唯独松下能在一代人，由一间家庭式加工厂发展成为闻名世界的跨国大公司。

尽管松下幸之助取得了惊人的成功，但他的性格、为人仍然是典型的“大阪商人”样子：腿短、身长，见到陌生人先低头哈腰，说起话来小声小气，生怕吓了对方，而且他对人也很和善。

松下没有特别的嗜好，全身精力投入做生意，唯一的爱好是下围棋和饭后喝杯茶。他对饮食的要求也十分简单，平时，有萝卜咸菜下饭就已满足。他不太喝酒，也不吸烟。

松下在做生意之余，亦关心政治、文化和国际问题，他的思想已远远超出经营范围，形成了系统的为人处世之道，其中的不少名句及警句，至今广为流传。

1989年4月27日，松下幸之助因病去逝，享年94岁。

松下幸之助的一生，为人类留下了许多有价值的东西，任何想要有所作为的人都能从中汲取丰富的营养。正如松下所说的：“发现经营秘诀价值千金”，期望所有的经营者能从本书中获得创造巨大物质财富的精神源泉。

编译者

1991年12月于北京

目 录

编译者的话

第一篇 我的经营秘诀.....(1)

1. 下雨就打伞.....(3)
2. 率先垂范, 言传身教.....(6)
3. 用人、育人不能想当然行事.....(8)
4. 锦旗长存.....(10)
5. 以发自内心的热情论胜负.....(12)
6. 做生意本来不可能赔钱.....(14)
7. 居安思危.....(16)
8. 中小企业能人尽其才.....(18)
9. 工作应该交给谁做?(20)
10. 要扶持晋升干部.....(22)
11. 相信直觉.....(24)
12. 文山会海无效率.....(26)
13. 第一位购买者的贡献.....(28)
14. 在还价中获得人们的信赖.....(30)
15. 经理不是军师.....(32)
16. 如何提高经营能力.....(34)
17. 经营要留有余地.....(36)
18. 做创造时代的经营者.....(38)

19. 合格的经营者·····	(40)
20. 智慧来源于追求·····	(42)
21. 困境渊源于自身·····	(45)
22. 为员工树立理想·····	(47)
23. 发现经营秘诀值千金·····	(49)
24. 经营不是变戏法·····	(52)
25. 用心体验工作·····	(54)
26. 责任归咎于经理·····	(56)
27. 经营者的感召力·····	(58)
28. 用顽强的毅力开创未来·····	(60)
29. 危机时能向员工筹集资金吗? ·····	(62)
30. 是否有为部下献身的决心? ·····	(64)
31. 要不断地自我勉励·····	(65)
32. 烦恼中包含着经理存在的意义·····	(67)
33. 右手经营、左手政治·····	(69)
34. 生意无禁区·····	(71)
35. 自己就是戏中的主人公·····	(73)
36. 身体虚弱也能长寿·····	(75)
37. 青春就是心灵的朝气·····	(77)

第二篇 我的经营心得·····(79)

1. 驾驭空中秋千的技巧·····	(83)
2. 事业无止境·····	(85)
3. 笑就要笑得畅快·····	(87)
4. 拿出勇气的方法·····	(89)
5. 摆脱烦恼·····	(91)

6. 纯洁的商业	(93)
7. 人皆我师	(95)
8. 兴亡公司的人	(97)
9. 认识自己的实力	(99)
10. 经营中的水坝效用	(101)
11. 掌握窍门	(103)
12. 高手的法宝	(105)
13. 不懂的威力	(107)
14. 集专业化为整体化	(110)
15. 乐在险中	(112)
16. 所谓“精选”	(114)
17. 即使讨厌	(116)
18. 用人要人尽其才	(118)
19. 有“安全感”的经理	(120)
20. 奖罚分明	(122)
21. 不提意见的上司	(124)
22. 对员工的礼貌	(127)
23. 让想干的人干	(129)
24. 应该晋升的人	(131)
25. 威严的教育	(134)
26. 待人的方法	(136)
27. 两个车轮子	(139)
28. 批发商是顾客	(142)
29. 公害的责任	(144)
30. 一成的积累	(146)
31. 跑步、快走和便步走	(149)
32. 支撑信念的广告宣传	(151)

33. 贸易的精神准备.....	(154)
34. 成人的举止.....	(157)
35. 注意平时点滴的努力.....	(159)
36. 象地震似的萧条.....	(161)
37. 把握自己.....	(164)
结束语.....	(166)

第一篇

我的经营秘诀

1. 下雨就打伞

这已经是20年前的事了。那时我从经理职位刚刚当上松下电器会长不久，有位新闻记者来采访。他问我：“松下先生，您公司得以迅速发展原因是什么呢？您能否告诉我这其中的秘诀？”

用一句话说清发展的秘诀，应该怎样来表达？就在思考这个问题的瞬间，我突然反过来把这样的问题交给那位年轻记者：

“要是下雨了，你怎么办呢？”

大概这个问题太出乎意料了，他露出吃惊的神态，许久不知所措。结果还是按照我预料的答案认真地回答道：“那就打伞”。

“对了！下雨就要打伞。我想，我发展的秘诀，或者说经营的秘诀就在于此。”这就是我当时的回答。

经过了20年，这种思想现在丝毫也没有改变。就是说，下雨就要打伞，打伞就可以避免淋湿衣服，这是顺应自然的态度，是生活的常识，也是极为平凡的事情。如果说经营中有秘诀的话，你就会发现，那只不过是把平凡的事情，极其自然地去做而已。

如果把它具体化，就是把用100元钱购进的东西，按照当时的情形，加上适当的利润，变成110元钱的东西，然后以定价120元钱卖出去，这就是经商时下雨打伞的一种方法。另外，商品卖出价不应低于买入价，这也是一种自然的态度吧。商品有时候会卖不出去，这时不要勉强卖出，暂且休整一下。如果商品销路好的时候，就要使劲去卖，这是极自然、平凡的事，也就是下雨打伞。假如你老实地努力这样做，经营就一定会成功，这就是我的思想。

下雨打伞是人人皆知的事情。下雨时不打伞，任凭雨淋，如果不是行为古怪的人是不会干的。但是，这个道理一旦变成经营之道，则很难顺其行事。人们被私心迷惑而判断失误，不打伞出门的事情，往往屡见不鲜。

例如，在激烈的竞争中为了不致失败，把100元购进的商品以95元卖出，货款收不回来，一边请求对方宽限几天，一边又打算从其他地方筹措资金，这类事情在现实中经常可见。这样下去是不可能顺利发展的。真正好的做法，还是以获利为目的，以高于买入价出售。在贷款之前，首先要全力以赴把货款收回来，这才是正确的。有了资金后，再从其他地方贷款，这就是下雨打伞、顺其自然的态度。

如果用语言来表达我的经营秘诀的话，就是这样非常简单、自然。可以说，正是在你把这种最简单、最自然的事情付诸实施时，经营的秘诀就产生了。

我和那位新闻记者也大致谈了这些内容，他好象明白，又好象不明白，以为我是在开玩笑。而我认为，实际上，不仅是经营，世界上的其它事情差不多都是这样的。

我认为，企业经营的繁荣与发展，即使在最困难、最混乱的社会中，也必定是有路可寻的。在乱世之际亦或时代变革之际，经营中会不断出现各种各样的困难，但是，我们的应付之策还是有千万条。

要找出适当的应付之策，我们有必要抓住经营的秘诀和关键。仅仅热心于工作是不够的。只有在牢牢抓住经营秘诀的基础上，努力地去工作，才能够左右剧烈变化的严酷现实，才能够把混乱和困难当作发展的契机。因此经营的秘诀可以说是价值百万，甚至是百万以上。

在过去的经营生活中，我曾经对经营秘诀的重要性有所感受，现在把其中的一部分整理出来。虽然这些都是我亲身体验过的东西，但是在今天严酷的环境中，大家在各自的领域努力地认真工作之时，如果能对大家有所启发，我将深感荣幸。

2. 率先垂范，言传身教

在经营中，你雇佣了10名员工，这10名员工都能按照你的意愿行事，这种情况很少见。大多数的情况是，其中有一两个捣乱的人，还有一两个可有可无的人，这种人员结构经常存在。

所以，作为一名经营者，预先就应该想到这一点：假如你雇佣了十个人，其中有三、四个人未必会令你满意，但是你必须率领这些人去工作。如果没有这种预感，当你面临这些问题时，就会发牢骚，动摇自己的经营意志。

传说有一位亲鸾圣人，为了自己的儿子含辛茹苦进行教育，而他的儿子却说：自己的过失完全是父亲教诲不当。亲鸾大人听了这句话十分悲伤，但还是忍辱负重。

更何况我们凡人，出现这样的人，担忧是无用的。在用人时，无论如何也做不到“精选”，正所谓“人无完人，金无赤足”。

这就和我们的身体一样，你无法保证一年四季身体总是健康，象胃部虚弱、血压高、某个局部状况不佳，这样的情况多有发生。如果是暂时发病，并能得到及时治疗，一般不会产生问题。如果简单治疗不行时，不可随便处置。为了不

使病情恶化，不再重新复发，应该注意观察，坚持治疗，此外别无办法。

干工作、用人也是一样。从开始用人时，你就应该清楚地意识到这个事实；总会有某些人不断发生问题，成为一种负担和绊脚石。

当有了这种清楚的概念之后，如果希望大家努力工作，你就要率先垂范，言传身教。具体地说，就是要比别人早起，比别人下班得晚，这是经营者言传身教的第一条。这种做法效果很好。如果你这样做了，员工就可以把精力投入到如何努力工作的意念之上。当然，首先是你自己要专心致志地工作。

当你专心致志、非常认真地工作时，周围的人就会受到感动，得到教育，他们不用你去说教，就会象你那样去努力工作。我不仅有小企业的经营经验，中型企业、大型企业的经验也积累了不少。我感到，经营者的模范作用最为重要，这一点对于任何企业都是适用的。

在不同的企业中，经营者模范行为的表现方式可以相异，但是经营者必须严格、自觉地承担自己的责任，专心致志地工作。当人们看到你的这种工作态度时，会做出相应的反应，这就是我的思想。