



经营人生

松下幸之助经营之道

中国建设出版社

070812

经营人生

——松下幸之助经营之道

王忠明选编

王忠明

中国建设出版社

一九八八年·北京

经营人生

——松下幸之助经营之道

中国建设出版社出版

(中国北京百万庄路24号)

新华书店总店北京发行所发行

外文印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 5.75印张

印数：1—20,000册

统一书号：17514·11

I S B N 7—5072—0042—6/Z·11

定价：2.00元

澎湃人生经营魂

——选编者言

早就听说日本出版了一套二十五卷本的《松下幸之助经营管理全集》，但一直未曾读到。今年仲夏回杭省亲，不料在杭州的外文书店竟意外地发现了它的译本。喜出望外之中，便当即买回，并利用仅余的几天假期，一口气通读了一遍。尽管读书的紧张使我不得不减少对娇媚西湖的光顾，然而我依然感到有一种少有的兴奋、酣畅和充实。

松下幸之助在我的心目中，始终是一个谜一般的人物。他出身贫寒，小时候只读过四年书，早先是一家木屐店的徒工。然而，正是他，后来却成了蜚声国际的“松下电器公司”的创办人，并被尊称为“经营之神”。在这种看似神奇的人生历程背后，到底蕴藏着哪些生命规则？他作为一个企业家，何以能踏勘出如此辉煌、壮阔的经营之道？何以能如此豪迈地将自己的产品打入国际市场，奉献给全人类共享？……要寻求个中答案，最好的办法自然不外乎阅读松下幸之助本人的浩瀚著述。然而，从《全集》看，在他数以几百万计的文字中，我以为最耐人寻味也最有价值的，便是那些散见于各卷之中的、娓娓纵谈经营人生之道的精彩篇章。松下幸之助说：“凡有人类活动的地方，就有‘经营’。”“国家需要经营，家庭需要经营，一个人要完成人生目标，也需要

经营。”“经营人生”——也许这正是松下幸之助的不同凡响之处，他的思想精粹所在。

松下幸之助关于经营人生的言论所涉甚广，不乏纵横家的风采。微观至于良好秉性的培养以及如何待人接物等等，宏观至于国家、社会、人类以及宇宙，松下幸之助都投以真切的关注和过人的目光。他积几十年之亲身经历，很强调“人要有率直心”，“不要诽谤别人”，“不要偷别人的时间”，要“襟怀坦白，胸无宿物”，要“但求精进”。他谆谆告诫后生要“把握年轻”，不能缺乏“敬业精神”。他把宽容当作一种人格精神身体力行，主张要真心诚意地去“发掘他人的长处”，“向败将首级鞠躬”，认为河豚的毒都能开发，何况活生生的人？松下幸之助特别重视首创性，没有首创性，便不可能经营出灿烂的人生。他幽默地说：“地球没有领导者”，人类应当创造性地规划、安排和发展自己的生活；每个人也应当努力成为自己而不是别人，要避免“模仿的噩运”，“或作学问之奴”。这些深刻的见地，是很耐人寻味的。

松下幸之助颇有哲人气质。他善于从司空见惯的自然景观和事物常态中体察出许多人生底蕴，从而使他的许多篇章具有振聋发聩的力量。“古佛的微笑”，使他深深悟出整个自然与社会的静中之动、有限中的无限；而轻微的“池音”，则使他意味深长地感慨着人与人之间的差异性和不同作用……。松下幸之助真诚地祈求宇宙的慈爱，希望地球是一个“有情世界”。他认为人生要不断完善，必须“智、情、意融洽共处”。松下幸之助的丰富思想的确值得我们细细玩味，因为那本身便是他长期经营人生的珍贵所得。

“企业家也可以是艺术家”——松下幸之助如是说。在

在他看来，经营也是一门艺术。艺术创作必须以人为本体，企业经营亦如此。倘若对人缺乏深邃的理解，那就很难为人类创造出应予满足的优质产品。因此，他在松下电器公司始终把人的素质看成是产品质量之魂。他认为管理者的重大任务或者根本职责就是“营运‘人’”。他常说：“制造松下产品前，先制造松下人”。他以一种深厚的同情心，不仅要求企业内部注意“克服人与人的疏离”，而且要求在与顾客以及其他种种人际关系中提倡一种“融通无碍的境界”。他把“开发人心”看成比什么都重要。他要自己的下属人人“深明进退之道”，“得意而不忘形”，要有“连续成功的警惕”。松下幸之助的经营观念堪称洞天之见。正是这种独树一帜的出色经营，使松下电器公司逐渐培养出了特有的企业文化、特有的向心力和创造力，以致扶摇直上，长盛不衰，一跃成为资本主义世界的第九大公司。

当今中国，改革和开放的浪潮汹涌澎湃。现代化建设的伟大事业呼唤着一切有为之士放马驰骋、脱颖而出，竞相谱写有声有色的人生诗篇。为此，我们精心选编了这本《经营人生》。尽管本书有的内容未必与我国国情相符，观点也未必完全正确，但松下幸之助以率真的情感和优美的文笔，传达了许多做人、待人的道理，读来亲切生动，津津有味。因此我们希望本书能给读者带来有益的启示。

在选编中，根据大陆读者的阅读习惯，我们对个别文字作了必要的润色和调整；少数篇目也酌加改动，为的是更加醒目，突出地概括出文章的中心内容。本书由中国建设出版社出版，相信这本身便是一件很有“建设”意义的事情。愿我们的读者都能喜爱它！

王忠明 一九八七年十一月于北京

目 录

人生只是生产与消费	11
每一刹那都是新的	13
营运“人”	16
水和人心	17
溶化孤独	18
古佛的微笑	19
池音	21
企业家也可以是艺术家	22
把握年轻	25
各人都有自己的个性魅力	29
大丈夫的本色	30
女性的魅力	31
什么最适合自己的	33
无悔的人生	35
推销自己的实力	37
任用强过自己的人	39
访求人才要有诚心	41
人人都要有率直心	43
宽容	45
博爱	47

立志必须宏伟·····	49
一日百省·····	51
发掘他人的长处·····	53
不要偷别人的时间·····	55
不要诽谤别人·····	58
万事顺其自然·····	59
向你的命运挑战·····	60
适时愤怒·····	62
老百姓的惩罚最可怕·····	64
深明进退之道·····	66
智、情、意融洽共处·····	69
解开心锁·····	72
智慧的血肉·····	73
道歉、不必犹豫·····	75
提高声望·····	77
诚恳·····	78
危机与转机·····	79
迷惑的时候·····	80
勤勉的德性·····	82
妙用关键·····	83
勇者之道·····	84
推卸的危机·····	86
但求精进·····	87
连续成功的警惕·····	89
智慧的幅度·····	90
体认劳苦·····	91
祈求七难八苦·····	92

澎湃经营魂	94
初心	99
谨言	101
擅长不是说服的说服	102
自由的魅力	106
指责是真挚的表现	108
成熟稻穗头低垂	109
商人也有精神贡献	111
我们只有一个地球	113
道德给人实际利益	115
员工害怕老板不是好现象	117
开发河豚的毒	119
关心政治	121
重视历史人物的启示	123
理解的喜悦	125
人多等于没人	128
怀着忧患意识工作	131
要适度夸奖自己	134
零失败	136
反省产生绩效	137
苦恼有益	139
一加一等于零	141
幼稚意见刺激灵感	144
没有永远的赢家	146
公开才能获得支持	148
有时也要“一意孤行”	150
指责带来进步	152

亲身体验的重要性	153
热忱优于聪慧	155
尽忠职守便有成就	159
烦恼是进步的动力	164
把白的说成白的	165
以母亲的手握利剑	168
重重举起，轻轻打下	171
培养向心力	173
给员工一个适当的环境	175
这是一个有情世界	177

松下幸之助小传

松下幸之助是日本生产家庭电器和产业用电器的最大垄断组织“松下电器公司”的创办人。他生于一八九四年。小时候家境贫寒，读完小学四年级即外出在一家木屐厂当学徒。一九一八年，他与夫人及内弟创设了“松下电气器制造所”。当初仅有一二十个工人，只能生产电灯插头之类的简单产品的小厂，后来披荆斩棘，不断开拓，逐步发展成能生产无线电器材、家庭电器和电机等多种产品的大企业，并于一九三四年十二月正式成立了“松下电器公司”。松下以独特的经营方式，使该公司传奇式地一举跃为当今世界上屈指可数的几个大公司之一。

战后，松下幸之助曾一度被冻结所有财产，而且被人讥为“欠税大王”。但这些都难不倒他。后来，他被选为“全国富豪，排名第一位”，成了“缴税大王”。该公司所属工厂现已分布在一百几十个国家，产品具有国际声誉。

松下幸之助于一九六〇年辞去董事长的职务，继任“松下电器公司”的工会会长至今。在此期间，他写下了大量的文章，总结了许多宝贵的经营心得。

松下幸之助现年九十四岁。他乐观地说：“人类活动最久的记录是一百二十四岁，我准备打破这一记录。”

经营的真谛

松下幸之助

经营，是人类活动的必然现象。只要有人类活动的地方，就有“经营”。

国家需要经营，家庭需要经营，一个人要完成人生目标，也需要经营。

经营，其实就是一种常识。就象雨天撑伞，晴天收伞……。

人生只是生产与消费

高明而有意义的人生，在于精神文明，也在于有调适的生产与消费。

人生是什么？数千年以来，先哲圣贤及许多好学深思的人，不断地从各种不同的形态及角度提出他们的见解。有人说，随着神创造天地的目的去过着欣喜的日子，便是人生。历来论述人生的学说及理论，百家争鸣，各有各的立场及意义。让我们将这些纷纭的说法暂且搁在一旁，直截了当地站在“P H P”* 的立场来研究人生到底是什么。人生只是生产、消费和度日而已。

这里所谓的生产和消费，并非仅指物质，而是包括物与心两方面而言。例如，住在一起的亲人，彼此表示思慕及相爱，就是一种心的生产。别出心裁的构想是好的生产，邪恶的念头是坏的生产。由感觉器官接收到外界的刺激，而为之劳心是一种消费。听到优美的音乐而感到欣喜，看到美丽的图画而感到快乐，是好的消费；至于感到不快和痛苦，则是

* “P H P”是松下幸之助创办的一家月刊的名称。它是 *Peace and Happiness Through Prosperity* 的简称，意思是“经由繁荣达到和平与幸福”。

坏的消费。所以，读好的书和努力用功，是同时进行好的消费和好的生产，因为他虽然耗费了时间、头脑和劳力，同时也能获得有益的知识。

至于什么是好的生产？好的消费？由于每个人的观念与标准不同，因此很难划出一条清楚的界限。总之，是要与人类和平、繁荣、幸福的需求和努力一致。

如上所述，惟有包括物、心两方面的生产及消费，才能把百分之九十五的人生表现得清清楚楚。

今天社会上的一般人，对人生有没有做过深刻的考虑，才去行动呢？我认为多半只是随着社会上的通俗观念，无意识地付诸行动而已。

比方说，大部分的人都认为，做生意只要能薄利销售，安安稳稳地过日子，也就是人生。但是对于为什么只得到一点利益就满足，做生意到底具有什么使命等等却不加思考，只想过一天算一天。如果真是这样的话，那么人类空有五千年历史，还没有领悟到很明确的人生意义；物质文明尽管进步，精神文明却停滞，对人生缺乏有系统的理论。

一旦将人生简单地视为生产与消费的生活，为了要做到好的生产及好的消费，在追求物质文明之余，同时也要讲求精神文明的提升，如此才能使人类的生活愈臻美善。

有好的生产与消费，才有可能产生好的生活。以这种想法为基础，不论是工商人士、政治家、学者、宗教家、艺术家、教育家，所有的人都在各人的工作岗位上，为提高物质文明及精神文明，发挥创意，努力思考并且付诸行动，才能将人类的生活推向繁荣之途。

创造美好人生是每一个人的理想。为了实现理想，前述的论点或许能够提供一种启示，使取舍之际有所依循。

每一刹那都是新的

说话、做事永远不变，是时代的落伍者。
唯独真理才永远不变。要懂得变通活用，
才能不断创新。

我们好象每天都做同样的事情。今天是昨天的重复，明天又是今天的翻版，真是单调又平凡。

但如果每天只是翻来覆去的连续，人生就毫无希望，毫无意义了。倘若希望繁荣、和平与幸福，生活不应是单调的反覆。今天应该比昨天进一步，明天则比今天进一步；也就是每天要有生成发展。生成发展到底是什么？对人生的意义又在何处？

所谓“生成发展”，就是日新又新，每一刹那都是新的人生，每一刹那都有新的生命在跃动。换言之，旧的东西灭亡，新的东西诞生取代；一切事物没有一刻是静止的，它不断在动、不断在变。这是随着自然法则进行的，是不可动摇的宇宙哲理。

如此想来就能了解由生至死也是生成发展。死就是消灭，一个接着一个地死去，又一个个诞生出来。

人都本能地害怕死亡，讨厌死亡，对死亡有难言的恐惧

心。同时许多宗教和先贤也都说明了死的恐怖，这在人情上实在是奇怪的。

生成发展的原理告诉我们：死，并不可怕，也不可悲，也不必难过。因为这是生成发展的过程之一，也是万物要生成的现象。死亡就合乎这个大的天地法则，在那里可以说包含着喜悦和耐心。

对死亡观念清楚的话，自然会明白如何面对我们每天的现实生活。假定生成发展是自然法则，那么每天的生活就必须经常保持日日新的创意和发明。

至于说“十年如一日”，这是说十年要象一天那样天天努力去干。这里强调的是勤劳、努力与毅力这种精神，并不是说在这过程中不要有任何进步。这种十年如一日的努力，一定会产生非常新颖的创意和进步。但假如大家的工作十年来没有任何变化，千篇一律，那么就真是违反了生成发展的原理。

就象明治维新时，功臣之一坂本龙马常常和西乡隆盛谈论。坂本的意见每一次都有一点改变，使西乡隆盛每次的感受也都不同。于是西乡先生就对他说：“前天我遇到你的时候，你所讲的内容和今天的又不一样；所以你所说的话，我无法相信。你既然是天下驰名的志士，受到大家的尊敬，那么你就应该有不变的信念才行。”坂本龙马被西乡先生责备了一番之后就说：“不，绝对不是这样。孔子说过：‘君子从时’。时间是时时刻刻变化的，社会情势也天天在变化，因此昨天的‘是’，今天成为‘非’，乃是理所当然。而我们去从‘时’，便是君子之道。”接着又说：“西乡先生，你对于一个事物一旦认为是这样，就要去遵守到底，这样的话，将来你一定会变成时代的落伍者。”