

松下幸之助 经营之神的人生智慧

JINGYING ZHI SHEN DE RENSHENG
ZHIHUI



拾月 主编

我没有上过大学，但我一向认为，从我出生那天起，就在上着人生这所大学。它没有毕业的一天，直到去见上帝。

——邓小平



吉林出版集团股份有限公司
全国百佳图书出版单位

人生大学讲堂书系

人生大学名人讲堂

松下幸之助 经营之神的人生智慧

JINGYING ZHI SHEN DE RENSHENG
ZHIHUI



主 编：拾 月

副主编：王洪锋 卢丽艳

编 委：张 帅 车 坤 丁 辉

李 丹 贾宇墨

图书在版编目 (C I P) 数据

松下幸之助：经营之神的人生智慧 / 拾月主编. --长春：吉林出版集团股份有限公司, 2016.2

(人生大学讲堂书系)

ISBN 978-7-5581-0761-0

I. ①松… II. ①拾… III. ①松下幸之助 (1894 ~ 1989) —生平事迹—青少年读物 IV. ①K833.135.38-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第041413号

松下幸之助 · 经营之神的人生智慧

SONGXIAOXINGZHIZHU JINGYING ZHI SHEN DE RENSHENG ZHIHUI

主 编：拾 月

副 主 编：王洪锋 卢丽艳

责任编辑：矫黎晗 张兆金

装帧设计：李 鑫

出 版：吉林出版集团股份有限公司

发 行：吉林出版集团社科图书有限公司

电 话：0431-86012746

印 刷：北京柏玉景印刷制品有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：200千字

印 张：12

版 次：2016年3月第1版

印 次：2016年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5581-0761-0

定 价：27.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

“人生大学讲堂书系”总前言

昙花一现，把耀眼的美只定格在了一瞬间，无数的努力、无数的付出只为这一个宁静的夜晚；蚕蛹在无数个黑暗中默默地等待，只为了有朝一日破茧成蝶，完成生命的飞跃。人生也一样，短暂却也耀眼。

每一个生命的诞生，都如摊开一张崭新的图画。岁月的年轮在四季的脚步中增长，生命在一呼一吸间得到升华。随着时间的推移，我们渐渐成长，对人生有了更深刻的认识：人的一生原来一直都在不停地学习。学习说话，学习走路，学习知识，学习为人处世……“活到老，学到老”远不是说说那么简单。

有梦就去追，永远不会觉得累。——假若你是一棵小草，即使没有花儿的艳丽，大树的强壮，但是你却可以为大地穿上美丽的外衣。假若你是一条无名的小溪，即使没有大海的浩瀚，大江的奔腾，但是你却可以汇成浩浩荡荡的江河。人生也是如此，即使你是一个不出众的人，但只要你不断学习，坚持不懈，就一定会有流光溢彩之日。邓小平曾经说过：“我没有上过大学，但我一向认为，从我出生那天起，就在上着人生这所大学。它没有毕业的一天，直到去见上帝。”

人生在世，需要目标、追求与奋斗；需要尝尽苦辣酸甜；需要在失败后汲取经验。俗话说，“不经历风雨，怎能见彩虹？”人生注定要九转曲折，没有谁的一生是一帆风顺的。生命中每一个挫折的降临，都是命运驱使你重新开始的机会，让你有朝一日苦尽甘来。每个人都曾遭受过打击与嘲讽，但人生都会有收获时节，你最终还是会奏响生命的乐章，唱出自己最美妙的歌！

正所谓，“失败是成功之母”。在漫长的成长路途中，我们都会经历无数次磨炼。但是，我们不能气馁，不能向失败认输，那样的话，就等于抛弃了自己。我们应该一往无前，怀着必胜的信念，迎接成功那一刻的辉煌……

感悟人生，我们应该懂得面对，这样人生才不会失去勇气……

感悟人生，我们应该知道乐观，这样生活才不会失去希望……

感悟人生，我们应该学会智慧，这样在社会上才不会迷失……

本套“人生大学讲堂书系”分别从“人生大学活法讲堂”“人生大学名人讲堂”“人生大学榜样讲堂”“人生大学知识讲堂”四个方面，以人生的真知灼见去诠释人生大学这个主题的寓意和内涵，让每个人都能够读完“人生的大学”，成为一名“人生大学”的优等生，使每个人都能够创造出生命中的辉煌，让人生之花耀眼绚丽地绽放！

作为新时代的青年人，终究要登上人生大学的顶峰，打造自己的一片蓝天，像雄鹰一样展翅翱翔！

“人生大学名人讲堂”丛书前言

名人是一面镜子。名人成功背后的经验是我们成长路上宝贵的精神财富，名人的失败教训会让我们在人生奋斗的历程中多几分冷静，少走几段弯路。古往今来成大器者，都十分重视吸取名人的经验教训。牛顿说：“我之所以成功，是因为我站在了巨人的肩上。”现代社会竞争激烈，每个想在成长途中少走弯路、多几分成功机率的人，都没有理由不去关注名人。我们不应忘记，那些站在世界历史殿堂里发出宏音、在人类文明进程中留下足迹的英杰伟人。他们以身作则，鞠躬尽瘁，奉献自己的光和热，为人类文明的进步起到了不可忽视的作用。

“人生大学名人讲堂”丛书选择世界上最具代表性的10位各领域的名人，以传记故事为载体，通过生动有趣的故事，全方位地讲述其成长历程、主要成就和性格身份特征，真实地还原了一个时代伟人。本丛书用生动、富于文采的语言描述了各领域名人的生平轶事、成功轨迹，行文流畅，文笔优美，引人入胜。丛书内容翔实，不仅生动地记载了每位名人的生平经历，而且客观地总结了他们的成功经验和失败教训，文字通俗易懂，融知识性、趣味性于一体，足以为今人提供借鉴，帮助大家做一个有所作为、有益于社会的人。

此套丛书不同于名人传记大量罗列人物所取得成就的做法，避

免行文苍白、单调的缺点，无论是《乔布斯·用思想改变世界的传奇人生》《爱迪生·光明使者的精彩人生》《特蕾莎修女·在爱中永生的灿烂人生》《爱因斯坦·科学巨人的人生启示》《贝多芬·同命运抗争的坎坷人生》，还是《卡耐基·洞悉人性的人生导师》《巴菲特·天才投资家的人生感悟》《松下幸之助·经营之神的人生智慧》《原一平·推销之神的人生真谛》《比尔·盖茨·世界首富的慷慨人生》，我们都能全方位地以一个常人的角度来解读人物的一生，客观地评价人物性格，看待人物的喜怒哀乐、人生起伏，从而在他们身上得到可以在今天的现实生活中实际应用的人生智慧和处世准则，同时也吸取他们身上的教训，在阅读他人人生故事的过程中完善自我人格。

读“人生大学名人讲堂”丛书收获经验和智慧，看世界伟人的传奇故事。名人在未获得巨大的成功之前也只是普通的一员，踏着名人成长奋斗的印迹，能让我们真切地感悟到他们成功的经验！你可以欣赏指点江山、叱咤风云的英雄伟人；探索一生、创造无限的科技精英；文采斐然、妙笔生花的文化巨擘；叩问生命、润泽心灵的思想大哲……你可以学习投资家的高瞻远瞩、博大胸怀；商业家的韬略智谋、机会驾驭；艺术家的激情创造、灵感飞扬；宗教领袖的独特理念、献身精神；科学家的坚持真理、不懈探索……你可以发现，伟大人物的成功之路虽有千条万条，但他们却拥有共同的秘诀：远大的理想和不懈的努力，敏锐的目光和果敢的行动，顽强的意志和坚定的决心……

成功之路，从这里起步。

第 1 章 把买卖经营成事业 / 1

- 第一节 在模仿中创新 / 2
- 第二节 在辛勤中获利 / 8
- 第三节 不独立难成功 / 12
- 第四节 开创事业需要热忱 / 16
- 第五节 把时间用在刀刃上 / 20
- 第六节 不可一味地追逐利益 / 25
- 第七节 品牌是无形的资产 / 29

第 2 章 把企业经营成一个家 / 33

- 第一节 善待前来应聘的人 / 34
- 第二节 欣赏员工的优点 / 38
- 第三节 不炒掉一个员工 / 42
- 第四节 领导者不应该高高在上 / 46
- 第五节 提供优厚的物质保障 / 49
- 第六节 不站在员工的对立面 / 52
- 第七节 为公司营造家庭的氛围 / 56

第3章 把销售经营成嫁女儿 / 62

- 第一节 售货就像嫁女儿 / 63
- 第二节 善用商品的说服力 / 67
- 第三节 合理的价格为商品增值 / 71
- 第四节 陈列的商品不可随意摆放 / 78
- 第五节 通过经销商增加商品的价值 / 82
- 第六节 商品渗透了经营者的灵魂 / 85

第4章 把服务经营成艺术 / 90

- 第一节 用真诚打动顾客 / 91
- 第二节 关注顾客的需求 / 96
- 第三节 永远做顾客的仆人 / 99
- 第四节 对顾客要一视同仁 / 102
- 第五节 把顾客的抱怨当作机会 / 105

第5章 把制度经营成鼓励的指南 / 112

第一节 振奋人心的公司教条 / 113

第二节 养成朝夕会议的习惯 / 116

第三节 建立员工职训所 / 119

第四节 创办政经塾培养人才 / 125

第五节 贯彻共存共荣的原则 / 129

第6章 把自己经营为出色的领导 / 132

第一节 领导不等于军师 / 133

第二节 领导要有说服力 / 136

第三节 不要随意支使员工 / 139

第四节 用目标来统治人心 / 142

第五节 让员工发泄不满的情绪 / 145

第六节 工作可以委任但不能放任 / 148

第七节 用使命感来凝聚人心 / 155

第7章 经营场上的魔术手 / 160

第一节 “自来水”经营法 / 161

第二节 “水坝式”经营法 / 165

第三节 “玻璃式”经营法 / 167

第四节 “对症下药”经营法 / 172

第五节 “急流勇退”经营法 / 176

第六节 经营不等于玩弄权术 / 179

第 1 章

把买卖经营成事业

对大多数人来说，要想投身商海，只能从小本买卖做起。只要你脚踏实地地干，最终必然能够心想事成，成就大业。翻开世界上一些大公司的创业历史，我们会惊奇地发现，很多国际大公司的发迹皆始于小本经营。松下幸之助的产业帝国最初也是从做电器的买卖起步的，经过辛勤经营，终于把买卖成就为大事业。



第一节 在模仿中创新

“创新”需要一个过程，如果模仿都没学会，又何谈创新？模仿本身就是一种系统性的学习，每个人从小学习，难道不正是模仿吗？模仿并不是什么丢人的事情，恰恰相反，好的成功者，一定首先是个优秀的模仿者。

松下幸之助创业早期，主要依靠在模仿别人产品的基础上做些品质或功能上的改良，再配以批量生产、低价促销策略，迅速抢占市场。

从产品的结构、质量和功能等方面来看，“模仿”可以分为简单模仿和创新模仿，松下电器多属创新模仿之列。

靠模仿抢占先机

使松下幸之助脱颖而出，奠定事业基础的关键产品——炮弹型车灯及后来在此基础上进一步改良的乐声牌方型电池车灯就属创新模仿产品。

在此以前，人们为了夜间行车的方便，在自行车上安装车灯，最早是蜡烛车灯，因其固有缺陷，便有人发明了电池车灯。但当时的电池车灯寿命短，只能使用两小时左右，而且价格昂贵，一般消费者不敢问津。松下幸之助在作了充分的市场调查以后，深信车灯的市场前景十分广阔，便着手研制新型车灯。终于



在1923年大功告成，研制出形状似炮弹的炮弹型车灯。该灯充电一次使用寿命延长到30小时以上，且价格低廉，比蜡烛灯便宜得多。为此松下幸之助获得专利。后来的方型车灯品质更高一筹，价格更为低廉，从而使普通消费者也能轻松使用时髦车灯，极大地开拓了市场潜力。

纵观松下电器腾飞发展的历史，不难看出，使松下电器腾飞的杠杆主要是创新模仿，真正属于松下幸之助发明创造的全新产品并不多。

松下幸之助的做法又是日本电器业初级阶段的普遍做法。大家都不愿投入大量的人力、财力冒风险真正开发新产品。“开发”被赋予不正确的含义，甚至跟“模仿”混为一谈。那时，新产品早被西方国家源源不断发明出来，拿来利用都还来不及呢。

日本的电器业先是模仿舶来品，然后互相模仿国产货。

由此，松下幸之助从中悟出了一个道理：“他人的研究发展固然可贵，总不如自己的有价值。自己不动手研究发展，技术就不可能进步。”

松下幸之助甚至提出“不限制技术经费”的想法，打破将开发研究限制在成本范围的“自我约束”。松下幸之助说：“突破模仿的怪圈，我们的工作范围可以无限延伸，新知识、新构想不断产生。我们要在经营上、工作上、观念上有更自由奔放的作风。”

松下幸之助意识到开发新产品的重要意义后，无时无刻不在进行思索。以当时松下电器制作所的状态，开发新产品自然全靠松下幸之助自己。他本来就善于观察和思索，况且又是电灯公司的技术骨干，虽然之前的改良型电灯插座未能推向市场，却也积累了宝贵的经验。松下幸之助曾经吃过产品和顾客需求脱节



的亏，这次他则敏锐地捕捉到了市场上的新动向、消费者的新宠——插头。

于是，松下幸之助先将精力放在了对单用插头的改良上。经过松下幸之助的琢磨，他以电灯的金属灯头为原料，做出了改良后的单用插头。因为造价十分低廉，而且效能很好，所以投放市场以后，很受消费者的欢迎，后来还出现了供不应求的局面。这可真是“无心插柳柳成荫”，这种如此热烈的市场反应大大超出了松下幸之助的意料。和过去插座千求万乞也卖不出去的情形相比，真是一个天上，一个地下。

受到改良插头成功的刺激和鼓励，松下幸之助继续着自己的创新工作。不久，他在原有产品基础上进行了改造，发明了“双灯用插座”，和以前的插座相比，进一步提高了产品的质量和实用性。这种与旧货迥然不同的新品，凭借着它极强的适用性和优良品质，在投入市场以后，竟然比普通插座更为畅销。

对大多数企业来说，一味地为追求创新而创新，成功的概率其实很小。企业并不需要成为所谓的创新英雄，需要的是在市场上获得最终的成功。德鲁克说企业的两大使命是创新和营销，切莫忘记德鲁克对于“创新”的要义是创造消费与需求。

回顾“创新”的历史，福特发明了汽车，但时至今日，福特并不是汽车业的老大，金融危机的时候，福特甚至还在破产边缘挣扎；施乐创造出了全球第一台复印机，但它早就被佳能等日本企业打败；IM的先行者是ICQ和MSN，但在中国，行业的老大是模仿他们的QQ；eBay是全球电子商务行业的第一，淘宝只是模仿者和追赶者，可现在，eBay在华的业绩根本无法与淘宝相提并论；同样的，雅虎也被中国模仿者们彻底

击败。

“创新”需要一个过程，如果模仿都没学会，又何谈创造？模仿本身就是一种系统性的学习，每个人从小学习，难道不正是模仿吗？模仿并不是什么丢人的事情，恰恰相反，好的成功者，一定首先是个优秀的模仿者。当下，都在以乔布斯为楷模，为他的成功欢呼，实际上，乔布斯的产品走的都是模仿的路线，抄的都是别人的创意，在创业之初，甚至是个剽窃者。乔布斯的杰出之处恰恰在于能在模仿中创新。

凡客也并不是第一个通过网络销售服装的公司，在中国，第一个这样做的人是PPG，他们的商业模式曾经获得过不少和创新或是最佳商业模式有关的奖项，但PPG最终没有成功，失败在没有节制的广告费用上。凡客起步之初，产品和PPG极像，甚至广告风格也接近，但凡客在深度模仿的基础上更加优化了供应链，并且在广告投放上没有像PPG那样大量使用平面媒体，而是使用了CPS。时至今日，PPG烟消云散，凡客却是如日中天。

凡客走的正是商业上的成功者通常所走的路子，首先是找到一个合适的标杆，然后再进行深度模仿，再来，就是修改这位“先烈”的不足之处，加以改造，再诞生出更为卓越的产品和商业模式。

在快速消费品领域，娃哈哈是当之无愧的第一，但它们向来是从不争当先烈的。娃哈哈在矿泉水、茶饮料、八宝粥等领域都做到了翘楚，但它都不是第一个做这些产品的公司。模仿策略已经被娃哈哈视为制胜法宝，首先，不需要去试探所谓“创新”的产品能不能创造出新的消费者。其次，能在先行者的基础之上，根据市场需求进行有效改进。再



次，能发挥自己所长，对先行者的软肋进行攻击。

用模仿带动创新

模仿和抄袭不同，抄袭只是邯郸学步地跟进，但模仿是一种深度的学习，从这个意义上讲，模仿也可以被看作是创新的一个必经阶段，或者说得更为干脆一点，大多数的创新实则是在模仿的基础之上进行的。没有模仿，就不会创新。而创新的本质也大多不是基于新技术，而是为了更贴近消费者，更为满足消费者的需求。

商业史上大多数的成功者是深度模仿者，即系统性的模仿，这和单纯的抄袭是不同的。一些不成功的中国服装企业大多仅仅从款式、外观上模仿欧美领先品牌，这就仅仅是抄袭，并且，这些抄袭的公司只是盯着市面上的流行产品，什么好卖模仿什么，并没有固定的学习标杆，风格也因为什么都抄而显得很混乱。这些做法都使得模仿只能停留于表面，并没有深入到这些领先品牌的核心——供应链运营、品牌管理和设计理念。

真正的模仿者在模仿之前是经过深思熟虑的，模仿的目的是为了追赶甚至打败行业的领导者。之所以模仿，是因为前行者已经指出了一条正确的路，如果硬要靠自己的想象去走一条截然不同的道路，成功的概率并不高。但深度模仿必须是整个系统的模仿，因为在没有进行系统性模仿之前，往往并不能深入体会到成功者究竟成功在何处以及还有什么是可以修正的。

事实上，深度模仿者有时候甚至比先行者自己还要理解产品的优劣以及企业行为的逻辑。先行者的成功也有可能是出于偶然的，而且这样的比例其实很大，其本身并没有去深入探究过“为什么会成功”这个问