

松下幸之助经营管理丛书
突破与创新的经营



〔日〕松下幸之助 著
吉林科学技术出版社

[日]松下幸之助 著

松下幸之助经营管理丛书(4)

突破与创新的经营

吉林科学技术出版社



92

责任编辑:杜太占

封面设计:杨玉中 马腾骧

787×1092 毫米 32 开本 6.375 印张 143.000 字

出版
发行

吉林科学技术出版社

1988 年 11 月第 1 版 1988 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册 定价:2.00 元

印刷 黑龙江新华印刷厂

ISBN 7-5384-0245-4/F·8

高明的经理是善变的、矛盾的，因为经营没有固定的法则可循。所以经理不但要胆大，还要神经质；要有危机意识，还要镇定……松下超越了传统的、不合时宜的经营观念，告诉你如何发掘并运用无限多变的新经营方法。

出版说明

第二次世界大战后，日本经济发展迅速，很快就跻身于世界经济强国之列，所以日本的企业经营管理成为各国争相研究的课题。在日本众多的企业中，松下电器公司可堪称出类拔萃的了，仅就其营业额而言，战后至今，增加4,000多倍。1983年，松下电器公司获利率居日本之首，成为全世界第九大公司。现有职工15万名，产品达14,000多种，工厂分布在130个国家，营业额达169亿美元。

松下先生从1918年（23岁）开始独立经营电器，近70年的企业生涯，经历坎坷，他既无学历，又无祖产，从一个学徒工，到成为世界顶尖的企业家，被人称道。因此，其经营管理之法，象磁石一样吸引着人们去研究和探索。

那么，这位被尊称为“经营之神”的企业家，究竟有什么办法和诀窍呢？这套书回答了这个问题。

在其巨著《松下幸之助经营管理全集》（共25卷）中，完整系统、生动翔实地记述了他近70年的企业经营思想和实践经验。全集主要收录了他的著作、讲演、谈话、自传，辅以专家学者对他成功经验的分析。全集共分八大类：经营秘诀、经营真谛、经营心得、选育人才、领导方法、人生观察、寄语青年人、自传。此外，每篇文章之前，均摘出“引言”，具有画龙点睛之功。

时值中华崛起、腾飞之日，有志的开拓者，正在孜孜不倦地探索具有中国特色的社会主义企业管理方法和规律。我们特

将松下先生之作选编成《松下幸之助经营管理丛书》，陆续出版，以飨千百万企业家和广大读者。

由于社会制度的区别，企业性质各异，国情也不尽相同，因此，某些观点、思想和方法也必然不同，希望读者从实际出发，取其精华，为我所用。此书曾在台湾省出版，这次出版作了个别校订。

序

经营方法是无限的，也没有固定法则可循。

因此，松下眼中的高超的经营者即经理，既是“善变”的，又是“矛盾”的。比如，经理不但要胆大，还要心思细致，时时要有危机的意识，否则就不配当经理；但有了危机意识后，还要有安心喝酒的胆量。

另外，经理绝不可有“难免失败亏损”的念头。但他自己又说：“万一失败了…”怎么办呢？“卖面条去。”这不是戏言，也没有矛盾，当中自然有窍门。

他还指出一些一般人认为是“理所当然”但并不正确的观念。比如：“成功时是运气好，失败时要怪自己”、“不要懂得太多”、“要排除道义、人情”……等。

总之，本书将告诉你如何去发掘运用那无限的经营方法，使自己成为一个“高超的经理”。

目 录

序

第一章 掌握大局的性格与气度…………… (1)

路有很多条 (1) 果断的勇气 (3) 自立经营的决心 (6) 社长不是军师 (9) 抓住下决定的良机 (11) 迟疑会气走财神 (13) 不要受舆论的摆布 (17) 绝对的责任感 (20) 负责到底 (21) 不要推诿责任 (22) 择善和坚持才能得胜 (24) 绝望与胆量 (26) 全力达到目标 (28) 生命力的化身 (30) 够资格的经理 (34) 充实感与成就感 (36) 职位与吃苦成正比 (38) 烦恼的承担者 (40) 浓厚的经营兴趣 (43) 兴趣是推动剂 (45) 九十二岁的经理 (46) 谦虚的自信 (48) 察纳雅言的胸襟 (49) 一颗真诚无私的心 (51) 随时称量经营能力 (54) 宁可责己 不要怨天 (56) 成功靠运气 失败怪自己 (58) 正确的自我评价 (61) 先忧后乐 (63) 三思而后行 (65) 胆大心细 (68) 时时动脑 (69) 先知先觉 (73) 经理就是“经世家” (74) 掌握经营的要诀 (76) 重视对社会的贡献 (79) 冲动解决不了问题 (81) 困难使工作更有意义 (83) 条条大路通罗马 (85) 经理与整容手术 (87) 退休正是时候 (89) 企业家也可以是艺术家 (92) 提出要求 (95) 你就是要求者 (96)

第二章 顺应万变的高明手腕…………… (97)

命令与执行 (97) 领导者不是旁观者 (98) 可委任不能放

任(100) 下情上达(102) 自由的魅力(104) 指责是真
挚的表现(105) 经营不是魔术(106) 不要不好意思辞
他(108) 为员工牺牲(110) “诚”可使他人卖命(111)
老板不一定要有经营能力(112) 善变的董事长(114) 要会
替企业体看病(115) 知道太多反而不好(118) 大胆计划 小
心执行(121) 没有所谓夕阳工业(123) 经营不善是谁之
过(125) 成败全在经理(127) 用错主管赔大钱(130)
事业部制度的优缺点(132) 能源不灭定律(134) 权威是公
司的精神中枢(136) 山顶的茶店(140) 商业道德(142)
从感情可看出信用(144) 做生意决不可能亏损(146) 变出
一千七百家店铺(148) 兼顾经营与政治(151) 关心政
治(153) 三十二岁的企业家(155)

附录：松下经营管理的秘诀..... (158)

第一章 掌握大局的性格与气度

路有很多条

条条大路通罗马，不要局限在自己规定的一条“理想胡同”中，而走不出来。

我自幼家境清寒，十一岁便出外做事。在今天一天工作八小时是固定的，但当时从早到晚一点休息时间也没有，除了盂兰盆节和过年外，整年都没有休假。所以没有多余的时间可以念书。

母亲看我没有时间念书，就建议我白天在公司上班，晚上找个夜校读点书。我也想这样做。但父亲坚决反对，认为既然踏入商业界，就应该一心一意学做生意。所以我到十七岁仍然以工作为主。

但现在想来，正因为专心工作，我才能学到一些买卖的诀窍，并对后来非常有帮助。因此，我对于自己没能多读点书，也没有很大的遗憾。

命运是一件很不可思议的东西。虽然人各有志，但往往在实现理想时，会遭遇到许多困难，反而会使自己走向与自己志趣相违背的道路，而一举成功。我想我就是这样的。

一个人在思考或决定事情的时候，很少能看到整个的脉络。自己的视野往往是很狭窄的。个人所能知道的，又是少而又少。这也不怕，对于其他不知道的，可以从暗中去摸索。所以，对于一件自己不知道的事，不必耿耿于怀。若能一开始就

认为自己什么也不懂，反而不会有思想负担，而易于接受新的事物。无论如何，人类的知识领域是广大的。对于我们生活中的一切事物，都应抱着随和、满足的态度去对待，这样才能使自己生活得愉快。

果 断 的 勇 气

为了一个值得追求的新远景，要果敢地把旧包袱抛开。

人有时候会有想说或者非说不可的话而不敢说或不便说。虽然言论是自由的，但碍于对象和场合的关系，有时确实不便表明自己内心的意思。然而，有些实在非说不可的事情，即使不便说，最后仍然非说不可。

当年我不愿再继续干学徒的时候，虽然话是非说不可，但我仍然说不出口。那是十七岁时候的事情。1904年，我十一岁时开始在大阪当佣工，最先在火盆店里做了三个月的学徒，以后的六年都在一家叫五代商行的自行车店里度过。当我刚进五代商行的时候，自行车还被一般人视为奢侈品，售价相当高，不是平常人能够买得起的。

大约又过了五、六年，那时候自行车的价格大幅度下落，自行车已经比较大众化而渐渐普及起来。五代商行也从一家小卖店扩展为批发商了。

就在那时候，大阪开始拟定交通网调整计划，准备逐期铺设市区电车路线。1909年间，市内主要路线已经铺设完毕。有一天，我因为店里的事情骑着自行车在大阪街上跑，到了四之桥附近，才第一次看到电车的模样。

当时我深深地被电车飞奔的样子所吸引而痴痴地远眺着。自行车必须用脚踩才能走。而电车那样的庞然大物却能使用眼

睛看不见的电力来行驶，真是个不得了的东西。骑自行车会感到疲倦，但是坐电车不管多远却不费一点力气，实在太方便了。

电车还应该使用到很多地方以促进人类的便利，这实在是非常有意思的东西。我想，与电力有关的工作将来一定大有发展，可能的话，自己以后最好能从事于这方面的工作，必然是既有趣而又很有价值的吧，我愈想愈觉得将来应该尽可能去做和这方面有关的事情才对。

问题是在于目前这份自行车店的工作。如果为了从事与电力有关的行业，那就势必非辞去这个已经做了六年的工作不可。虽然我很想离开这里，但是大家同寝共食了六年，自己也在这里慢慢成长，如果说一下子就这么离去实在很让人舍不得。所以，我感到非常的烦恼。

最后，我想到了一个主意：下定决心暂不说明理由请一段假去找有关电力的工作再说。心里虽然是下定了这个决心，但是做起来也相当困难。想请假的话，总不能不跟老板说明理由吧，而这个理由又实在难启口，也不便启口。

我心想，明天无论如何要说出来。但是到了第二天却很难找到适当的机会。想直接找老板讲，又实在拿不出勇气。于是两天，三天，日子就这样过去了。

因为不好意思说，最后只有一个办法，我自己跑出去打了一个“母病”的电报。老板知道了这个消息也显得非常关心。

“母亲生病你一定很担心吧，难怪看你这几天有点心神不宁的样子，如果想休息几天的话尽管说。你在这里已经干了六年，休息几天也是应该的。”老板虽然这么说，但是我始终还是不敢把要离开的本意说出来。

我想，该说就说，该动就动，才能谈得上果断。光是心里

决定而嘴里不能果断地说出来，这不能说是具有“果断力”吧。所以，就这个情况来讲，我也许可以说尚不够果断的。

既然没办法对老板讲，那么我只有以实际行动来表示了。于是我怀着歉意，带着一件更换的衣服偷偷离开了五代商行，另外寄了一封信说明原委并请求谅解。

我就这样离开了令我怀念的学徒生涯。后来就在大阪电灯公司找到事情，从事于我所希望的与电力有关的工作。

自立经营的决心

人生没有永远的失败，一时的失败并不足惧；
怀着这样的态度与心境，自然有勇气继续奋斗
到底。

依照不同的情况来决定个人的前途，可以说是每个人一生中最重要的事。这种事情轻率不得，否则一不小心，自己和周围的人都可能受到很大的损失。但如处处顾虑，裹足不前，恐怕也很难得到发展。

我在大阪电灯公司工作约七年，离职以后，开始独立做生意。

我为什么决定要自立呢？理由有三，其一，是因为对公司不满意，再加上父亲对我的鼓励，所以，我就自己下功夫制造电灯头。先说对公司的不满意这一点我并没有什么特殊的用意。事实上，当时我已经从一般工人晋升为检查员了。依那时候的情况而言，我自己都觉得非常不错，甚至还可以说，工作轻松得过头呢。工作半天，休息半天，换成别人谁不认为这真是一个好差事。

然而，我自己并不这么想。开始干检查员的时候，心里的确也非常高兴，但是过了一、两个月以后便又觉得不满意了。或许因为年轻力壮，只有全力投注在工作上才有充实感，半天闲着没事反而难过，这就牵涉到人生价值观的问题。也就是因为公司的生活轻松，工作自然不会带劲，也不会感到什么人生

的价值。这是理由之一。

其次是父亲的鼓励。父亲在我辞去公司工作以前就已经过世。那些话还是我在一家脚踏车店当学徒的时候，为了要不要去大阪存款局当工友，父亲才说的。那时，母亲和我对这个工作都颇感兴趣，但是却遭到父亲的反对。父亲对我说：“你只有做生意才能发迹。等到生意成功之后，要雇用如何优秀的人都有办法。绝对不要去干工友。”这些话，一直牢记在心。

从离开帮佣式的学徒生活而进入公司工作以后，到我渐渐无法满足于现状时，我深刻地觉得听从父亲的劝告才是上策。这是理由之二。

因为我本身具有电灯配线工程经验，觉得应该可以做出更方便、更安全的插座才对，因此，自己就开始试做改良品。不久，我果然成功地做出样品，自己也抱着相当的信心。

然而，当我把这个改良式灯头拿去给公司里的主任看，希望公司能够采用时，意外地，主任却泼了我一头冷水。他说：“这种东西怎么能用？”我当时真是失望，觉得主任怎么这么不识货呢？虽然如此，后来我还是依照主任的说法，把优缺点以及需要再改进的地方作了一番了解。但我仍然充满信心，希望改良过的电灯头能受大众的爱用。

就这样我萌起离开公司而潜心研究制造插座的念头。这是理由之三。根据以上三个理由，我终于决定脱离在一般人眼中认为很不错的公司而步上独立自主之道。

当然，对于已经工作七年之久的公司，我的内心并非毫无依恋之情，自立之后依然如此。离开公司独立创业，能不能做得顺利，我并没有什么把握。就这样一脚踏入未知的世界里去从事一项崭新的事业，我的内心充满着迷惘和忧虑。

但是二十二岁的年轻人，抱着成功的希望远比对失败的不

安心理要强烈得多。即使万一失败，再回到大阪电灯公司去工作也无不可。假如不图自立，那么，这一生很可能就这样庸庸碌碌地工作下去了。我一想到这里，谋求自立的勇气就益发坚定起来。

有一句话好像是“破釜沉舟”吧，意思说要创业就得下决心，万一失败，顶多不过庸碌一生而已。而不改变现状，就根本没有成功的希望。抱着这样的想法，我对于自立所产生的不安就淡薄多了，同时也不再那么迷惘了，因此最后下定了自立的决心。

结果，我虽然也遭遇到很多困难，但总算能够把事业继续下去，而有幸不必重回大阪电灯公司工作。后来公司日趋茁壮，但我的想法并无丝毫改变。我所以这么说，是因为有人问过我：“松下先生，如果你的事业失败的话，你打算怎么办？”

我毫不考虑地回答他：“真那样的时候我就去卖面条。我一定要做出比别人更好吃的面条让客人大饱口福。”也就是说，我一直抱着纵使失败，了不起赤手空拳重新再来的态度。所以，我认为人生没有永远的失败，一时的失败不足为惧。一个人如果能够抱着这种态度和心境的话，那么，不安和疑虑就会减至最低限度，而拿出勇气继续奋斗下去。