

松下幸之助被誉为商界的“经营之神”

周晓晗 / 主编

松下 成功之道全集

Songxia Xingzhizhu



美国《时代》、《生活》两杂志曾专刊介绍松下幸之助的成功事迹。但功名赫赫的松下先生早年并未受过正规教育，而是9岁起便因家境贫寒，出门打工学徒，历尽艰难时世……

人生韬略
用人指南
管理谋略
经营策略
智慧人生



内蒙古文化出版社

CHENGGONGZHIDAO QUANJI

松下成功之道全集

周晓晗 主编

内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

松下成功之道全集/周晓晗主编. —海拉尔: 内蒙古文化出版社, 2001. 8

ISBN 7-80506-964-6

I. 松... II. 周... III. 企业管理-经验-日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 055376 号

松下成功之道全集

周晓晗 主编

出版发行 内蒙古文化出版社

(海拉尔市河东新春路 08 号)

激光排版 内蒙古文化出版社微机室

印刷装订 北京市兴怀印刷厂

责任编辑 乌力吉

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 18 **字 数** 350 千字

2001 年 9 月 第 一 版

2001 年 9 月 第一次印刷

印数 1—10000 册

ISBN 7-80506-964-6/Z·157

定价: 26.80 元

前 言

他出身贫寒,却成为本国家喻户晓,世界亦享盛誉的成功企业家;

他只念过 4 年小学,著作却被世界最著名的培养 MBA 的美国哈佛大学商学院列入案例教材;

他是谁?

他就是日本国民敬仰的哲人,名副其实的“经营之神”——松下幸之助。

松下幸之助是松下电器的创始人,是日本现代企业经营史上最富传奇性的人物,他以 100 日元起家,发展至拥有员工几十万,产品一万多种的企业。工厂分布了一百多个国家,总营业额上百亿美元,排名在世界前几大公司之列。

松下幸之助带给这个世界以巨大的财富,然而人们普遍敬仰,礼赞的不仅仅是他的功成名就,更是因为他的勤劳奋发的顽强精神,他的呕心沥血于创业之道的超人意志,他的兼容并包了东西方文化精华的思想理念。这已为企业界所普遍接受,并给人们以永久的启迪。可以说,松下幸之助现在已不仅仅是一个称号,它已被赋予了

更深层次的涵义：一门经营与管理的学问；一种拼搏向上，不屈不挠的精神；一种爱民爱国，尽心敬业的精神。

一句良言可引发千万人的思考，一部好书能改变无数人的命运，愿这本书能成为推动你人生成功的动力！

由于学识水平和精力有限，疏漏及错误在所难免，希望广大读者见谅！

目 录

第一篇 人生之韬略

第一章 挑战自我	(2)
第一节 战斗的阿修罗	(2)
永葆青春	(3)
对自己的生命负责	(6)
第二节 磨炼才能进化	(8)
善待磨炼	(8)
借重磨炼	(15)
第三节 充分展示生命的价值	(20)
心境可以左右前途	(20)
竭力以赴的态度	(34)
第四节 志存高远	(47)
先自知后立志	(47)
趁热打铁	(50)
独立经营	(53)
第二章 完善自我	(57)
愈高的山,谷越深	(57)

达观地生活	(65)
追求心灵的富裕	(72)
精诚开启金石	(78)

第二篇 用人之指南

第一章 选才纳士	(86)
尽人事,听天命	(86)
求才之道	(91)
第二章 造人先于造物	(102)
公司是造就人才的公司	(102)
经营者的责任	(107)
为社会造良才	(117)
造人更要造灵魂	(122)
第三章 纵手驭才	(125)
实力\资历	(125)
热忱\才干	(127)
各得其所,各逞其才	(133)
用人不疑,疑人不用	(142)
用人的最高精义	(145)
恩威并施,信赏分明	(161)
言语之功用	(165)
慎调动人才	(170)

激发自主精神	(176)
第四章 松下公司的人才方针	(183)
养成人才的目的	(183)
养成人才的重点	(186)
养成人才的组织	(187)
养成人才的方法	(189)

第三篇 管理之谋略

第一章 管理者素质	(198)
企业兴衰 系于人事	(198)
成功的气魄	(202)
独立的判断力	(211)
卓著的见识	(218)
变则通	(237)
谦和的气度	(242)
完善的领导	(252)
第二章 管理之技法	(288)
运筹帷幄	(288)
统分结合	(296)
高薪之正负作用	(311)
以心换心,一触即发	(314)
万事由创意起	(318)

不为物役	(321)
切忌人情作祟	(324)

第四篇 经营之策略

第一章 经营理念	(328)
比别人抢先一步	(328)
做同行中的专家	(331)
自来水经营理念	(335)
为双方的利润打算	(338)
制造商品迷	(342)
勿忘勤俭节约	(345)
销售策略	(348)
制造商也需培养	(351)
善用权威	(352)
水坝与玻璃	(355)
定价铁律	(358)
从模仿到独创	(368)
第二章 经营技法	(372)
说服技法	(372)
待客技法	(384)
论商品	(404)
论广告	(415)
营销形象	(420)

信用	(426)
价格	(430)
不景气	(440)

第五篇 处世之智慧

第一章 为人处世的智慧	(454)
-------------------	-------

第六篇 经营人生高手 **——松下幸之助**

第一章 松下幸之助小传	(514)
第二章 他人眼中的松下	(573)

第一篇

人生之韬略

第一章 挑战自我

第一节 战斗的阿修罗

把握青春

年轻人应该站在完全被解放的立场,充分抱着希望、喜悦以及可以向任何方向前进的志气。

人的一生中,青年期是重要的时期,是黄金时代,也是最受人羡慕的时期,年轻人应该站在完全被解放的立场,充分抱着希望、喜悦以及可以向任何方向前进的志气,这对年轻人是很重要的。

因为年轻人如有“自己是年轻的,是很有可塑性的”这份自觉与认识,自然就会产生一种信念——无论任何困难都难不倒我们。年轻人在往后的日子里,日日像战争,也许会面临苦难,心里是否会动摇,就看有没有这种信念了。有了信念,心就不会动摇,才能贯彻自己的信念,胜不骄败不馁,只是坦然地向成熟的处世大道迈进。

如果没有这种信念,往往会有了一点小成就,就得意忘形,反之,则悲愤丧志,心里动摇,这样绝不能产生积极的态度。因此,年轻人,要有自己是年轻的自觉与认识,如果自己想做,什么事情都可以做,有这种信念,以这样的眼光来看人生、看将来,一定是很有意义的。也许有的年轻人认为:“这个时代,要成功并不简单,连要工作下去,也相当困难。”这种看法是有所偏颇的。

松下的孩提时期,是封建性的时代。任你有很好的创意,或者非常勤奋努力都很难成功,因为当时没有广播工具,社会大众周知的机会很少。在经营事业方面也是一样,哪个制品是优良的制品,或者那个公司经营方法很坚实等,要社会一般广为认同,需要长久的岁月,所以当时要想成功极为困难。

现在就不同了,在一个人做事的过程中,有很多可以助成他的机构。今天如果某人发明一样东西,这消息马上透过报纸、广播、电视瞬间传播到全国各角落,不待一日,所有人都知道“有某某人做了某某事,真是很理想的发明”。

可以说,今天是很容易成功,或达成志愿的时代。古人做了好事,街坊邻里能知道都要一段时间,何况是全镇全市,那就更不容易了。要传遍全国,那简直是不可能的。也许部分人会说:“今天还是不容易成功的,一旦当了受雇于人的所谓领薪阶级,恐怕就只能当领薪阶级一辈子了吧。”这样自暴自弃的人,是只知其一不知其二。该睁大眼睛,以开阔的心胸来看事情,只要自己肯干,世界上有很多帮助我们成功的机构存在,不怕没有人帮助。

如果以“现今社会情势不好”为前提,来判断东西,这样只是划地自限,束缚自己。年轻人不应有这样消极的想法,应该要有一种自觉,自觉说“自己是年轻的,任何事情,都有做好的可能性,现在又是很容易成功的时代。”年轻人,抱着远大的希望掌握年轻的岁月好好地做下去,使这段日子真正成为人生的黄金时代吧!

永葆青春

青春就是保持年轻的心。只要充满信心、希望和勇气,以应付日新月异,青春便会永远属于你。

既是人类,年龄就会一年一年地增加,这是无法避免的事,肉

体的衰老也是无可奈何的事。仔细看看电视中或照片中的自己，比想象中的自己还要老。虽不敢相信自己都这么老了，可是照片是不会骗人的，这种生理上的老化是无论如何骗不了人的。

松下也常被别人问起：“松下先生，那么大的事业，您年纪又大，可以说是上了岁数的人了，您心里是存着一个什么样的冒险想法呢？”这时，松下总这么回答：“通常，我都把自己想成是一个小孩子，也不比你伟大呀。”

为什么会有这种情形发生呢？

应该说到促使日本电力事业能有今天成就的功臣之一，就是人称“电力之鬼”而名噪一时的松永安左元门先生。松下和松永先生相差 20 岁左右，工作的性质也和他不太一样，所以几乎很少有交往的机会。但他从别人听到、或从新闻报刊上得知松永先生是个很好的经营家，这使松下对他产生敬意。因此松下一直希望能有机会结识松永先生，以便从他那里学习到更多的东西。

在 1965 年末，这个愿望实现了。那是在某个杂志社的座谈会。当时的松永先生刚好 90 岁；虽是如此高龄，却仍担当中央电力研究所理事长的要职，依然活跃有神。

这经过那么长的时间才得以透过这次对谈的机会，使松下受益颇多。其中使他印象深刻的是，松永讲话的声音是那么强而有力，一点都不象是个 90 岁的老人；并且话题很新鲜时髦，又能点到事情的核心。虽然他说的是一些日常生活比较费心力的事，但并不会让人感觉他老了，反而觉得他还有颗年轻的心。

至于身体方面，虽然有一点重听，但一点都看不出他已 90 岁了，仍然相当健康。

松下问他：

“您身体的状况怎么样？”他笑着回答说：

“没有什么毛病。普通一上年纪的人酒量就小了，但我反而日渐增强呢。”

“医生也说我的内脏特别强，喝点酒倒没什么大碍；而且还可促进食欲，营养就会好起来。除此之外，还尽可能抽出时间来运动。像我家房子和庭院的构造，多有山坡，所以只要天气一好，我就会一天散步两次左右。”

这使松下深深觉得松永先生是很适合被称为“万年青”的。而且松下还送他一首跟他人一样相称的诗——《青春》，是撒蜜尔·乌耳曼所作。第二次大战时，是麦克阿瑟将军的座右铭。

在松下尚未见到松永先生前不久，有个人给松下这首诗，使他大有共鸣之感。那时候松下才 70 岁，每天都在为经营能有新的突破，努力地工作。但总觉得跟年纪斗不过去，随着年岁的增加，身体似乎也衰老了一些；于是就会感觉自己老了，但他也常告诉自己这样是不行的。

看到这首诗后，咏读这首长诗便成为松下的日课，每天都用心反省，咏诵，把它简化归纳，贴在自己看得到的墙上：

“青春，就是保持年轻的心。

只要充满信心、希望和勇气，以应付日新月异，
青春就会永远属于你。”

一天反复地读它几回，细细咀嚼，把它当作是自己的座右铭。它包含着想永远年轻的希望，劝人必须随时保持年轻的心情。虽然没有人能避免实际年龄的增加，但只要你有心，就能使心理上永远不老。只要不失去不断地向前迈进的精力，就能随时让你显得年轻，这就是松下的信念。

所以他和松永先生见面时，就想把这首诗给 90 多岁的松永先生看，但一看到松永先生，就发现他已把这首诗的精神，充分而具体地表现出来。

而松永先生看了这首诗也非常高兴，并发表他的感想：

“这内容非常适合我。有一则小故事说某人问登山探险家为什么要这么辛苦地爬山，他回答说因为这里有山。恐怕你我也是

这样想吧。因为这里有什么,就做什么。但如果有山,却想自己上了年纪,还是不要爬比较好,然后又考虑东、考虑西的,时间就浪费在那些考虑、顾忌上。结果很容易使自己迷失,一迷失,那可就完了。”他又勉励松下说:

“希望你不要迷失,好好把握。”

所以,他牢牢记着和松永先生的对谈。

在以后的岁月中,松下怀着“万年青”的心态,终生都在向自己挑战,借不断地自我检讨,去寻找应走的方向,自己创造前进的动力,一切只依靠自己。就是那种紧张感,使他保持年轻,保持创造的精力。

一个劲儿地把快乐寄托在工作上,这不就是永葆青春的秘诀吗?

对自己的生命负责

没有人知道自己的寿命何时尽,所以要珍惜每一天,对自己的生命负责,这才是最可敬的人。

一提起禅宗,大家都知道,它是日本佛教的代表派之一。有一位禅宗高僧,人称“立花大龟师父”,是京都大德寺的最高顾问,也是京都花园大学的校长。

松下也常常会见大龟师父,并且只要他有问题请教,大龟师父总是殷切、慎重地回答。

所以,只要一有机会,松下就去找大龟师父聊天;有时候也会被骂或被赞美,但师父总是亲切地指导。特别是有一件事,让他印象非常深刻。

有一次,他向师父请教:“师父,你是属于禅宗那你认为禅宗的将来,会是什么样子?”

师父马上答:

“将会自然消灭。”

这个出人意料的答案，着实吓了他一跳。于是他又追问下去：

“可是，师父，你是禅宗的僧侣，却说禅宗会自然消灭，妥当吗？”

“但是，松下先生，这可是当真的事。因为这世上所有的一切，都是有生命的；所以即使是禅宗，只要时间一到，寿命已尽，自然就会消灭。”

“若是如此，那你们拼命地布教，说道理给人家听，不是白费工夫吧？真是太不可靠了。”

“没有这样的事。寿命一尽，个体也不存在，乃是一定的道理。但即使在消失的那一刹那，还是努力尽本分，就是禅宗僧侣的职责。所以，我虽然很清楚到最后，会自然消灭，心理也有准备；但只要自己还有一口气，就要为禅宗尽最大的责任。这是我的任务。但象你的话，问我禅宗将来会怎么样，没有理由向你说谎，只好用‘消灭’的答案来回答你，只是何时会消灭，是不能说的，也许就在将来的一千年、一万年后，也说不定。我也只能做这样的答复。”

听了师父这番话，松下心想：“诚然如此。”

一切万物生生流转不息，都是寿命。仔细一看，就能看到万物生成发展的样子，所以禅宗也不例外，都是遵从万物流转的法则，然后不久，寿命就会到尽头。这些师父解释的在佛教的领域里，释迦都亲自传过。确实完全如他所说的那样。

然而师父本身信奉禅宗，却说禅宗会自然消灭。但这绝不是一种悲观的看法，而把这种看法，当成是哲理的一部分，这才会有那种在禅宗寿命走到尽头的那一刹那之前，也要布教讲禅的想法。也惟有如此，他才能达到安心的境地。

仔细一想，我们人类，以及工作和事业，不也是同样的道理吗？

我们的事业或工作，可以说都是有寿命的东西。松下在几十年前创业的松下电器公司，也许在 500 年或 1000 年后的某个时