

世界

C 财富精英成功之路  
CHENGGONGZHILU

本书可以让您少奋斗十年

成功胜典

# 松下幸之助

## 经营智慧



努力培养竞赛的心态  
以拜佛的心来领导他们  
制造产品之前要先培育人  
用造剑的精神培训员工  
要学会舍弃依赖心  
天时地利不如人和

胡玉玲 / 编著

经营理念 管理模式 企业文化 人格魅力

# 经营之神

中国商业出版社

松下电器的产品是人才  
人格的力量战胜一切  
自来水哲学举世闻名  
和为贵铸就一流企业  
要有辛苦心和独立心

世界财富精英成功之路

经营之神

松下幸之助

经营智慧

主编 漆 浩  
编著 胡玉玲

中国商业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

经营之神松下幸之助经营智慧/漆浩主编. —北京:中国商业出版社,2001.10

(世界财富精英成功之路)

ISBN 7-5044-4393-X

I. 经… II. 漆… III. ①企业管理—经验—日本②松下幸之助—生平事迹 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 060709 号

**责任编辑:陈学勤**

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京师范大学印刷厂印刷

\*

880 × 1230 毫米 32 开 12.5 印张 300 千字  
2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷  
定价:23.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 前 言

“舍弃依赖心”是佛教的一句名言，它同时又是被称为日本经营之神的松下幸之助对自己一生经营经验的总结。当一个人舍弃了依赖之心，在他的心中就会不断闪现出创造进取的光芒。而本书的编写目的就在于全面介绍松下幸之助经营智慧中那众多闪耀着思想光芒的内容，从中去寻找人们对人生、对事业众多疑惑的答案。

一个人在事业的起始阶段最需要的是什么？松下幸之助的回答是要有“辛苦心”和“独立心”，“辛苦心”使人养成勤奋努力的好习惯，“独立心”使人获得成功的勇气和智慧。这就是松下幸之助自己对于创业的理解。

在本书之中，你会看到只有初小文化的松下幸之助是如何成为世人敬仰之经营之神的，他的“自来水哲学”和“用户是皇帝”的经营理念是怎样深入人心。事实上，松下正是以“羞耻文化”和“团队精神”作为企业立身之本，相信人格的力量战胜一切，以“两个轮子”的哲学推动着企业不断进步的。松下关于人生的哲理令人深思，他关于企业的阐述发人深省，他认为“松下电器公司是生产人才的公司”，他提倡“和为贵”，使企业团结得像一个大家庭。他是一个经营着企业的思想家，更是一个不断思考着的企业家。

面对日益壮大的企业，松下幸之助指出，企业家要以纯正之心来经营。他有一个最形象的经营理念：要以拜佛之心来领导员工。正因为如此他才能够以正确的经营思想、灵活的激励手段和企业家实干的精神树立员工心中的精神灯塔，使企业得以不断进步和发展。

商业竞争以战胜对手为目的,但它又有道德的准则。松下幸之助指出,重要的是要努力培养竞赛的心态,使企业跟上时代的步伐。为此,本书对松下幸之助总结的经商战略三十条以及松下电器商业竞争的其他成功经验进行了全面的介绍。松下幸之助丰富的经营遗产和他独特的人生体验也尽收录于本书中。

本书追踪松下幸之助各个时期的成功与失败体验,介绍松下幸之助对企业进行全员经营的过人智慧,阐述松下经营哲学后面的个人思想精华及人格魅力,总结松下电器数十年不败的理念和原则,对松下幸之助人生的精华全数收集,并对他发人深省的名言警句进行了深入剖析。因此,本书介绍的是一个全面的、生动的松下幸之助,一个充满智慧和睿智的日本企业经营之神,是一本十分适合广大企业管理者、白领阶层、广大经商人员阅读的企业经营全书,更可以说是一本总结了企业经营、管理经验和技巧的指导性著作。

## 目 录

## 第一章 要有辛苦心与独立心 (1)

一个人在创业的起始阶段最需要的是什么？松下幸之助的回答是要有“辛苦心”和“独立心”，“辛苦心”使人养成勤奋努力的好习惯，“独立心”使人获得成功的勇气和智慧。这就是松下幸之助自己对于创业的理解。

- ◆防止失败要富有远见
- ◆失败为成功之母
- ◆尽人事而听天命
- ◆事业要靠梦想支撑
- ◆不可为面子而经商
- ◆两个轮子的哲学
- ◆信条必须得以实现
- ◆推销是勇敢者的事业
- ◆创业需要才气和智慧
- ◆好的头脑会使人成功
- ◆勤勉努力才能成功
- ◆与众不同的自来水哲学
- ◆要有辛苦心与独立心
- ◆机遇要自己去把握
- ◆做生意不必拘泥陈规

- ◆“自来水”背后的学问
- ◆烦恼与成功是一卵双生的兄弟
- ◆年轻人要养成勤奋努力的习惯
- ◆请教前辈是解除困惑的好办法
- ◆成败关键在于员工是否尽责
- ◆使尿水变红才能获得成功
- ◆企业的声誉是生命之本
- ◆企业经营者要有足够的信心
- ◆要挑选最有信用的合作者
- ◆好奇心就是摇钱树
- ◆以“用户是皇帝”的哲学经营企业
- ◆满脑子都是生意经未必是个好商人
- ◆个人修养是成功者的必备素质
- ◆企业管理要努力赶上时代潮流
- ◆遭到拒绝后要敢于力争

## 第二章 努力培养竞赛的心态

(47)

商业竞争以战胜对手为目的,但它又有道德的准则。松下幸之助指出,重要的是要努力培养竞赛的心态,使企业跟上时代的步伐。本章对于松下幸之助总结的经商经略三十条以及松下电器进行商业竞争的其他成功经验进行了全面的介绍。

- 
- ◆企业应如何跟上时代的步伐
  - ◆怎样把握公司经营的方向
  - ◆不要拒绝外来的技术援助
  - ◆企业经营的军心不可动摇

- ◆ 努力培养竞赛的心态
- ◆ 招牌决不能容忍破坏
- ◆ 集中智慧进行全员经营
- ◆ 以最低价格成交
- ◆ 生意场上没有朋友可言
- ◆ 模仿公司的成功秘密
- ◆ 商店生意兴隆的七秘诀
- ◆ 松下经商战略三十条(上)
- ◆ 松下经商战略三十条(下)
- ◆ 不要采用减量经营的方法
- ◆ 要争取得到政府的合约
- ◆ 创新是企业的生命
- ◆ 研发与众不同的新产品
- ◆ 战胜对手要采用有效竞争战略
- ◆ 企业竞争的三个重要法宝
- ◆ 促进行销的五个方法
- ◆ 战胜对手三点策略
- ◆ 商业竞争不相信眼泪
- ◆ 牵着顾客的鼻子走
- ◆ 经营与人格大有关系
- ◆ 不要为广告而广告
- ◆ 提高效率的两个要诀
- ◆ 绝不要自己喊低售价
- ◆ 要重视员工的自我推销
- ◆ 商标是通向名牌的里程碑
- ◆ 只要有 60% 的可能就放手一搏
- ◆ 要紧紧把握市场转机的关键点
- ◆ “借脑生财”才能从中渔利



- ◆销售网络一定要抓在自己手里
- ◆企业应站在时代的前锋位置
- ◆最佳的状态就是战略的适应性
- ◆松下关于政治与经营关系的谈话
- ◆松下关于提高经营水平的谈话
- ◆如何做好市场创新的广告文章(上)
- ◆如何做好市场创新的广告文章(下)
- ◆企业经营要以正确的人生观为基础
- ◆松下关于企业经营的谈话(之一)
- ◆松下关于企业经营的谈话(之二)
- ◆松下关于企业经营的谈话(之三)

### 第三章 以拜佛的心来领导他们

(117)

面对日益壮大的企业,企业家要以纯正之心来经营。松下幸之助对之有一个形象的比喻:要以拜佛之心来领导员工。正因为如此,松下以明确的理念、灵活的激励手段和企业家实干的精神终于树立了员工心中的精神灯塔,使企业得以不断进步。

- 
- ◆引进先进技术大有必要
  - ◆企业必须学会变通之道
  - ◆企业管理者要与工会做朋友
  - ◆公司老板不必事必躬亲
  - ◆抓紧目标实施组织改革
  - ◆如何使公司更加富有效率
  - ◆采取恰当的形式为企业分权
  - ◆采取独特的母子公司管理制

- ◆采取多层次的集团整体经营方针
- ◆和衷共济才能渡过危机
- ◆在反思中完善经营理念
- ◆以纯正之心经营企业
- ◆要掌握团结的理念
- ◆以拜佛的心来领导他们
- ◆经营企业要“不动如山”
- ◆树立员工心中的精神灯塔
- ◆要不断开发工人的潜在才能
- ◆文化的差异决定了管理的方式
- ◆不断改变经营体制适应时代变化
- ◆要灵活运用激励手段
- ◆放纵员工易导致经营失控
- ◆要对未来商业趋势了如指掌
- ◆管理应使管理对象心服口服
- ◆老板要以身作则起好带头作用
- ◆企业家要牢记自己的使命
- ◆企业家的两大责任
- ◆企业管理应注重八种能力
- ◆怎样做个优秀的企业管理者
- ◆“四无一有”也可以成功
- ◆企业决策应该当断就断
- ◆以人为本才能以情动人
- ◆批评指正要以理服人
- ◆要听得进别人的意见
- ◆人情管理的四大激励艺术
- ◆管理的哲学应以人为中心
- ◆要善于运用危机激励的方法

- ◆ 实干比知识更可贵
- ◆ 未雨绸缪是企业成长的秘诀
- ◆ 在集权与分权之间保持平衡
- ◆ 人才分工和配置是一门学问
- ◆ 让企业的员工主动去工作
- ◆ 附：松下幸之助经营管理妙语

#### 第四章 制造产品之前先培育人 (179)

“制造产品之前先培育人”，松下幸之助这一句话与他自己著名的理念“松下电器是生产人才的企业”具有同样深刻的意义。松下以“三顾茅庐”的精神争取人才，要做“可怕的用人魔鬼”和“七十分的中等人才是公司的福份”，这三个支柱形成了其与众不同的用人哲学。

- ◆ 以三顾茅庐的精神争取人才
- ◆ 争取人才也要取之有道
- ◆ 人才要自己来培养
- ◆ 人才的价值是无穷的
- ◆ 善用人才必有回报
- ◆ 制造产品之前先培育人
- ◆ 要做“可怕的用人魔鬼”
- ◆ 优秀员工就是公司的代表
- ◆ 育人优先的七个原则
- ◆ 运用人才要破除门第观
- ◆ 使用人才要掌握三个原则
- ◆ 巧妙利用当地劳动力资源
- ◆ 培训人才比推销产品更重要

- ◆凡是有人的地方就有经营
- ◆培养人才目的是着眼未来
- ◆年轻人是企业积蓄的财富
- ◆七十分的人才正合适
- ◆人事协调才能步调一致
- ◆培养人才要讲究经济和效率
- ◆以“松下三原则”作为第二吸引力
- ◆雇到 70 分的中等人才就是公司福份
- ◆人的素质是产品质量之魂
- ◆培养人才的十二个重要环节(之一)
- ◆培养人才的十二个重要环节(之二)
- ◆培养人才的十二个重要环节(之三)
- ◆培养人才的十二个重要环节(之四)

## 第五章 要学会舍弃依赖心 (223)

“舍弃依赖心”是佛教中的一句名言,它同时又是松下幸之助一生经营企业的总结。当一个人舍弃了依赖之心,在他的心中就会不断闪现出创造进取的光芒。本章介绍了松下幸之助宝贵思想库中的众多内容,从中我们不难理解作为企业经营之神的松下内心深邃的人生智慧。

- 
- ◆要学会舍弃依赖心
  - ◆谦虚使人进步
  - ◆挑剔的顾客最可贵
  - ◆要坚持按自己的意见行事
  - ◆做任何事都要实事求是

- ◆人员的朝气是企业的希望
- ◆人格的力量战胜一切
- ◆坚持就会成功
- ◆要注意塑造企业的美好形象
- ◆要像造剑一样锻炼青年人
- ◆要努力扩大自己的视野和心胸
- ◆如何看待商业活动中的金钱交易
- ◆青年人要培养出良好的习性
- ◆松下电器公司遵守的七大精神
- ◆怎样克服工作中的困难
- ◆变不利因素为有利因素
- ◆退休之后仍大有可为
- ◆要提出自己的灵魂价格
- ◆要保持一颗不老心
- ◆松下电器不是松下所有
- ◆健康是人生幸福之源
- ◆松下幸之助的善养之道
- ◆坦然认错是沟通的最好办法
- ◆诚实报税乃商人天职
- ◆对企业员工要能够“万事拜托”
- ◆企业管理者要有感恩心态
- ◆不妨多用几次“请”和“拜托”
- ◆精神安慰和心灵对话必不可少
- ◆苦难和思想是最好的财富
- ◆赚钱是社会及厂商不可缺乏的义务
- ◆要为企业献身到最后一瞬间
- ◆企业的责任就是追求利润
- ◆松下幸之助关于节约与穷困的谈话

◆松下幸之助关于命运与机遇的谈话

## 第六章 用造剑的精神培训员工 (275)

用造剑的精神培训员工就会使之百折不弯、游刃有余。松下电器以善于教育、培养员工而著名。本章介绍的正是松下幸之助与众不同的员工培训方法和完善的培训制度。

- ◆现身说法教育下属
- ◆教育员工的四个有效方式
- ◆企业也是一所大学校
- ◆训练和教育使人成才
- ◆对新职员要进行“家庭”教育
- ◆如何对职员进行在职训练
- ◆怎样实施在职训练计划(之一)
- ◆怎样实施在职训练计划(之二)
- ◆拟定职员在职训练计划的两个方面
- ◆怎样总结和检讨职工在职训练的成果
- ◆企业主管指导员工培训的诀窍
- ◆企业在职培训有五个目标(之一)
- ◆企业在职培训有五个目标(之二)
- ◆在职培训应具备七大条件(之一)
- ◆在职培训应具备七大条件(之二)
- ◆如何帮助员工制定事业计划(之一)
- ◆如何帮助员工制定事业计划(之二)
- ◆怎样对职工的培训结果进行评估
- ◆在职训练要适合公司的生产单位制

## 第七章 天时地利不如人和

(313)

天时、地利、人和是企业成功的三个要素,但如果只取其一,松下会毫不犹豫地选择人和。因为松下电器的和衷共济的团队精神以及独特的羞耻和反省文化是松下电器的生命所在。

- ◆在公司内人人平等
- ◆天时地利不如人和
- ◆如何协调团队的创造精神
- ◆怎样树立职员的团队观念
- ◆职工的素质是团队的生命
- ◆企业文化是管理的重要软件
- ◆要掌握人的文化价值取向
- ◆要尊重企业员工的人格
- ◆“替员工端上一杯茶”
- ◆员工和公司要共存共荣
- ◆树立企业的“精神价值观”
- ◆培养员工的自我启发风气
- ◆如何在员工中推广自我启发方法
- ◆公司如何帮助员工进步
- ◆羞耻文化与团队合作是成功的关键
- ◆“和为贵”是企业上进的基本原则
- ◆唤起职工的责任心和羞耻心
- ◆步调一致才能得胜利
- ◆社训及理念是企业文化的灵魂

## 第八章 绝不在“信用”方面妥协

(343)

松下幸之助指出：“企业销售产品就是出售服务”。对于公司来说，诚意具有不可忽视的说服力。作为一流企业每天都要有新信用，而决不能在信用方面妥协，因为这是企业生存的根本。

- ◆客户永远是对的
- ◆销售就是出售服务
- ◆每天都要有新信用
- ◆怎样看待公司的利益追求
- ◆做宣传广告不可光想获利
- ◆企业家要有经营上的朝气
- ◆企业的活力要永远保持
- ◆以诚待人是企业成功的前提
- ◆企业竞争也需要互学互谅
- ◆诚意具有不可忽视的说服力
- ◆绝不在“信用”方面妥协
- ◆把抱怨看成是获得顾客的好机会
- ◆要将经销商当作自己的老师
- ◆商业合作要讲究“共鸣说服”
- ◆怎样帮助职员实现个人的事业计划
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(1)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(2)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(3)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(4)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(5)



- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(6)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(7)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(8)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(9)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(10)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(11)
- ◆松下幸之助经营智慧每月一学(12)