

齐家治国平天下语录系列



松下幸子助

经商语录



海南国际新闻出版中心

（ 前 言

松下幸子助是日本当代企业界的传奇人物。

松下电器产业公司创办于1918年，原为只能生产电灯插头之类小产品的二十来个工人的小厂，现已发展成为生产家用电器和产业用电器最大的垄断组织。松下幸子助早在三十年代初就开始意识到企业“产品要有意义才会对社会和国家有贡献，生产才有努力的意愿和目标”。据此制定了有名的“松下三原则”，后又发展成“松下七精神”，并成为松下公司全体员工的信条。松下注重对员工的教育，狠抓基本技术和松下精神训练。他告诫大家“如果你犯了诚实错误，公司会原谅你，把错误当作训练费

用。如果违反了公司的基本原则，就要受到严厉的处罚。”他主张“先制造人，再制造产品”，即使是大学生也得从头干起。员工每升一级还得接受“松下经营”哲学更崭新的生产和销售训练，使每人都深深懂得“利润”、“竞争”、“价格”、“市场”、“品质”的真谛。

该《语录》选自松下幸子助的有关讲话和著作，其中有一些是松下氏通过朝会、小组讨论、定期会议所作的“精神训话”，全面揭示了松下“经营哲学”的秘诀。但愿此书能成为广大企业家、经营者的良师益友。

编 者

目 录

前言

一	处世之道	1
二	领导素质修养	11
三	领导作风	20
四	领导者的是非观	28
五	察纳谏言	31
六	企业管理	36
七	企业与社会	52
八	发奋图强	56
九	虚心求教	60
十	不断总结经验	64

十一	提高产品质量	70
十二	用人之道	76
十三	重视人才培养	84
十四	敬业精神	87
十五	超越利害关系	103
十六	责权分明	109
十七	赏罚分明	115
十八	经营要诀	120
十九	推销妙策	135
二十	公平竞争	143
二十一	信誉至上	149
二十二	恪守职业道德	154

一 处世之道

每个人的努力，能让上司或部属知道，是最令人高兴不过的事。而能互相体会对方的成功，大家一块儿高兴，我认为是非常珍贵的。

在一个公司里，如果在北海道的人所付出的辛苦，能让九州的人知道；在九州的人所付出的辛苦，北海道的人明白。彼此能互通声息，大家融合为一体，心灵相通。这是一家公司应有的气氛。果能如此，成就自会斐然可观。我们所期望的，也都能达成，并对社会大众都有益处。

对人而言，气氛非常重要，如果气氛不好，就算有非常好的智慧和才能，也无法充分发挥。如果不需要悲观的事情也感到悲观，气氛当然会更消沉。相反的，在气氛很好的情况下，一些过去从未想到的事情也出现，因此而更加朝气蓬勃。

我认为再没有比人心更奇妙的东西了，它可以说瞬息万变，这就是我们要善加运用的地方，也是需要考虑的问题。因为人心的变化如此之大，我们才需要更加努力以求取代价。彼此都能掌握这种人心变化的精微，才是最重要的事情。

经常有人提到“消除派系”的问题。然而仔细思量一下，我认为有人的地方就有派系。制造派系是人类的本能，我认为该谈的是这派系是好还是坏。

既然如此，倒不如肯定派系的存在，然后再考虑如何活用派系。换句话说，与其各个分散，倒不如分成几个团体较容易管理，办事也会较有效率。

派系是没有办法消除的，而且有派系也许比没有派系更好。至于如何活用派系，只有靠每个人正确的认识了。

度量狭小是人类的基本心态。例如，在同一个办公室里，看到同期的某人升迁，往往不免会心生嫉妒，而有乖僻的行为。反之，看到别人失败，也往往暗自庆幸。这是我们屡屡见到的事实。这种人千万不可让他升级，因为从这种心态可以看出他是个人格不健全的人。

我认为，对于一个能欣见他人的

成功，而以坦诚之心为他高兴，并努力做好每一天工作的人，任何公司都会给予公平的待遇的。

各位身为公司的职员，必须和很多同事接触，进行工作。一个不尊重别人的立场，缺乏协调性的人，往往会造成他人的困扰。

我虽认为如此，但别人有别人的想法，那也是一种构想。能听别人的话，才能有协调存在。当然，也并非完全放弃自己去配合别人，但切不可太拘泥于自我的观点，而没有转圜的余地。我认为这是很重要的。

俗话说：“有缘千里来相会”，世界上没有比人与人之间的关系更不可思议的事情了。如果那个人不到公司里来，很可能在这世界上，彼此永不相识。

回想起来，人的一生中往往受到缘分之操纵。想到这里，人与人之间的关系，实不可因个人的意志或思想而轻易断绝。它在冥冥中似乎受到某种更高层次的力量之影响。果真如此，我们更应该重视现在的人际关系，同时感谢这一切。

我认为日本的传统精神很好。什么是日本的传统精神呢？

第一、就是“以和为贵”，即爱好和平的精神。远在1350年前，圣德太子便提出了“和”的精神。

第二、“依众志决事”，亦即民主主义。在古代记事上，亦有800万个神会商决事的记载。日本是民主主义的大本营之一。

第三、“保持主位”。自古以来，日本人都能在不失主位的原则下，吸收并消化外来的东西，使其日本化。今后，保持和的精神、众智、主体三大支柱，是极重要之事。

释迦牟尼曾说：“无缘之众生难渡”。如何突然产生这样的界限而必须以“有缘”之环相扣？为了达到这个目的，必得认清对方的形象，以求协调，成就共存共荣之道。这是为人之道，即人与人之间相处的“道义”，我们应该以人的道义为基础，谋求发展，结合众人的智慧力量，向前迈进。

在我们每天的生活当中，不要为了显扬自我，而说些冠冕堂皇的话，替自己的言行做各种粉饰。这种要求看似容易，实行起来却不简单。尤其利禄之心较重的人，更喜欢处处显得自己比别人强。

每个人的禀赋不同，虽然极尽各种掩饰之法，也无法隐瞒自我本色。虚饰的外壳很快就会脱落，甚至会因此而信誉扫地，我认为诚信是一条最安全的处世之道。

谈到诚挚的心，不仅是顺从、不拂逆，它的真正意义，应该是强韧的力量和积极的内涵。

所谓诚挚的心，应该是不受私心所蒙蔽、不拘泥，想认清事实。拥有这样的一颗心，才能拥有掌握真相的力量。

所谓诚挚的心，也就是能够掌握真理的心，能认清事实，顺势而为的心。

居于领导者或管理者的立场，有各种要诀需要考虑，但我认为其中最重要的是热忱。即使是非常有智慧，有才干的领导者，如果对经营公司没有热忱，在他手下工作的人便很难产生“在他的领导之下努力工作”的想法。果真如此，再多的智慧或才能也等于零。即使本身什么都没有，只要

有热忱，那么，有智慧的人自会拿出智慧，有才能的人就会使出才能，如此才能合作无间。

我认为礼节绝不是刻板的，也不仅仅是一种形式，而是社会生活中的润滑油。

在工作岗位上，汇合了许多年龄、性格、对事情的观点各不相同的人，而能使彼此之间工作顺利的因素，就是礼节。

礼节必须是诚心诚意的，若只是在心里想想，并不能成为润滑剂。必须表现于外，使对方心里产生某种感应。如此双方都有适切的礼节，才能产生作用。

今天各位能进入这家公司，固然是靠各位的努力，可是绝不可以自满地认为，靠自己一个人的力量就能获

得此种结果。即使是公司也是因为获得社会大众的爱护，才能生存至今。所以，不论是个人、公司或者国家，也都要谦虚地考虑到一件事情之所以能够完成的背景，对于他人的恩典，也要有正确的认识。然后，对于和我们合作的人，要诚恳地工作并表示感谢。这是很重要的。

当我们努力工作，却得不到大家的欣赏之时，自然是件很难过的事。遇到这种状况，难过会以“不满”的形态出现，这也是极其自然的。当然，我们可以说“不能欣赏是他们的错”，心里想“虽然现在不懂得，但终有一天会欣赏我的”，如此忍耐，继续保持良好的态度也是一个方法。

当你得到大家的欣赏时，往往会感到非常高兴，这种高兴的心理往往演变为感谢。“为了报答社会之欣赏，我更要努力工作”。我认为应有这样

的胸怀和气度。

如果社会上的道德意识能够提升，彼此的精神生活将更丰富，至少不会干扰别人。能进一步尊重彼此的立场时，人际关系即可获得改善，日常生活也会更加顺利。

能诚心诚意地面对自己的工作，工作就会更有效率，也会涌生更多的思想。换言之，在社会生活中，物质和心灵两方面能结合，产生实质的利益。我们如果能以道德作为一切活动的准则，便是尽了社会人最重要的义务。

二 领导素质修养

今天，即使世界上某个角落发生的事情，也会在瞬间传遍世界，从而发生各种不同的影响。在这种情况下，如果仅在自己的国家之内，自己公司、团体的范围之内，以狭小的视野考虑问题和行动，往往会造成无法挽救的错误。今天，扩大视野已是领导者不可或缺的要务。

领导者要经常以全世界、全国的广大范畴来考虑事情，如一国的营运、公司团体的经营等。更重要的是要向所有的人说明扩大视野的重要

性。这才是当今应有的认识。

古代的名将在面临大会战时，一定会表示“这个战争绝非因私人的利益而战，而是为了全国的人，负有重大的使命。”如此提出大义之名分。

不管有多少大军，如果不是为正义而战，就无法获得真正的支持，也不可能获得长期的战果。这种情形不只适用于作战，无论经营事业或政治上的各种措施，都必须要让对方明白自己为什么要这么做？这么做的目的在哪里？这也是领导者应负的责任。

一个人想让另外一个人动，并不是件很容易的事情。当然，用力量或理论或许行得通，却无法产生很大的功效。我认为以德服人才是最重要的。领导者具有令他人仰慕之德，才能产生领导者应有的权威，及其他各种力量。