

松下

正大圆浑 包纳百川

幸之助

为人之道

他是孟子所说：『天之欲降大
任于斯人也，必先劳其筋骨，苦其
心志……』的典型人物。



北京燕山出版社

松 下 幸 之 助 为 人 之 道

严 欢 编 著

北 京 燕 山 出 版 社

(京) 新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助为人之道/严欢编著. - 北京:北京燕山出版社, 1996. 12

ISBN 7-5402-0829-5

I. 松…

II. 严…

III. 道德修养 - 普及读物

IV. B825

本数据由北京燕山出版社提供, 中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 21589 号

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

北京京海印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 250 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

定价 16.80 元

前 言

作为经营者，必然要与人打交道。成功企业家的经验表明，为人之道对企业的兴衰成败至关重要。

松下是经营者中处理为人之道的高手，他在谈及自己成功的秘诀时透露：在经营“松下电器”的历程中，经营者的为人之道无疑是企业这盘棋中最妙的一着。松下视企业为人的事业，他对经营者的为人之道有独到的见解，并取得了极大的效用。在松下看来，经营者的为人之道至少有以下三方面的内容：一是经营者的人生哲学，即经营者的自我认识、人生信仰、为人准则和行为规范；二是充分运用和管理好企业内部的人力资源，使企业在一种充满着朝气和凝聚力的氛围中运行；三是处理好与社会大众的关系，企业是面向社会和消费者的，对社会大众的态度决定了企业的生存命运。

《松下幸之助为人之道》一书，从多角度、多层面展示了松下的为人处世艺术。松下所处理的种种人际关系都是每一个企业家和经营者可能碰到的，松下为我们提供了正确认识和处理好这些人际关系的成功范例。从松下的身上，我们不仅可以看到他的人格魅力，更可以看到他运用自如、从容不迫的为人处世艺术。有成功的前辈给我们的谆谆教诲，我们何不静下心来细细品味、深加吸收，进而提高自己的为人处世艺术呢？

目 录

第一章 松下谈人生

- 一 每一刻都是新人生 (3)
- 二 人为万物之王 (27)
- 三 善待世间万物 (45)
- 四 集合众人智慧 (63)

第二章 松下谈人性

- 一 率直心的十大要素 (81)
- 二 率直心的十大优点 (97)
- 三 无率直心的十大危害 (109)
- 四 培养率直心的十大秘诀 (119)
- 五 磨砺心性 (133)

第三章 松下论自我

- 一 做有德之人 (157)
- 二 认清自我：为人的第一步 (173)
- 三 相互沟通：为人的润滑剂 (185)
- 四 中庸之道：生活的策略 (201)
- 五 挑战苦难：生活的动力 (221)

第四章 松下论处世

- 一 经营者的人格魅力 (245)

二	企业是人的事业	(265)
三	珍惜缘份	(279)
四	充满青春的活力	(295)
五	榜样的力量	(313)
六	让生命永恒	(329)

第一章

松下谈人生



一 每一刻都是新人生

松下不仅在企业的经营管理上有自己独到的思想，而且，作为一位著名的公众人物，他在为人处世方面也取得了相当的成功。松下的为人之道对我们的人生道路有极大的启发意义。

人生是什么？数千年以来，先哲圣贤及许多好学深思的人，不断地从各种不同的方面及角度提出他们的见解。有人说称赞神的光荣，随着神创天地的目的去过欣喜的日子，便是人生。松下认为，历来论述人生的学说及理论，百家争鸣，各有各的立场及意义，各有各的存在理由。关于人生，松下的见解与前人不同。他指出，人生只是生产、消费和度日而已。

松下解释说，这里所谓的生产和消费，并非仅指物质，而是包括物与心两方面内容。例如，住在一起的亲人，彼此表示思慕及相爱，就是一种心的生产。别出心裁的构想是好的生产，邪恶的念头是坏的生产。由感觉器官接收到外界的刺激，并为之费心费神是一种消费。听到优美的音乐而感到欣喜，看到美丽的图画而感到快乐，是好的消费；至于感到不快和痛苦，则是坏的消费。所以，读好的书和努力用功，是同时进行好的消费和好的生产，因为他虽然耗费了时间、头脑和体力，同时也能获得有益的知识。

那么，什么是好的生产、好的消费？松下认为，由于每个

人的观念与标准不同，因此很难划出一条清楚的界限。但无论怎样理解，它们都要与人类和平、繁荣与幸福的需求和努力一致。

所以，惟有包括物、心两方面的生产及消费，才能把百分之九十五的人生表现得清清楚楚。

松下看到有很多人信仰宗教是为了求得一个安身立命的依据，从而感到人生的快乐。但是，松下要求，持这种生活态度的人，应该随时反省自己所过的生活，究竟有没有做到好的生产及好的消费。倘若信仰宗教而不能做到好的生产及消费，即使个人的行为虔诚地合乎宗教的要求，仍是错误的生活观念。

与对宗教的信仰相对，松下认为，就坚持道德的人而言，他们的生活态度，也必须能产生好的生产及好的消费。否则，自以为明白道理，服膺道理，而实际上仍是一只迷路的羔羊。

为了获得美好的人生，我们似乎有必要把日常的生活好好地做一番检讨。

今天社会上的一般人，对人生有没有做过深刻的考虑才去行动呢？松下认为，半数以上的人只是随着社会上的通俗观念，无意识地实践着自己的行动。

比方说，大部分的人都认为，做生意只要能薄利销售，安安稳稳地过日子，这就是人生。但是，对于为什么只得到一点利益就满足，做生意到底具有什么使命等等问题却不深加思考，只想过一天算一天。如果真是这样的话，那么人类虽然已有五千年历史，但仍没有领悟到很明确的人生意义。物质文明不断进步，精神文明却停滞不前，产生这种结果的原因主要是缺乏有系统的人生理论。

松下断言，一旦将人生简单地视为生产与消费的生活，为了要做到好的生产及好的消费，在追求物质文明的同时，也要

讲求精神文明的提高，如此才能使人类的生活愈臻美善。

松下感到遗憾的是，在经济发展方面，好的生产及好的消费，现在仍处于低潮。

松下认为，如拥有一个好的人生，教育至关重要。

某教育家曾说，没有任何一个国家教育普及的程度比得上日本。当然，日本几乎没有一个人不会写自己的姓名，但这并不表示日本的教育完善。教育成功与否，并非单指识字程度，而是在于教育方针是否正确，是否贯彻。从事教育的人，尤其应该认真地检讨此点。

有好的生产与消费，才有可能产生好的生活。以这种想法为基础，不论是工商人士、政治家、学者、宗教家、艺术家、教育家，所有的人都在各自的工作岗位上，为提高物质文明及精神文明，发挥自己的潜能和优势，努力思考并且付诸行动，才能将人类的生活推向繁荣之途。

创造美好人生是每一个人的理想，为了实现理想，上述的论点或许能够给大家提供一种启示，使我们的行动能有所依循。

松下认为，说话、做事始终如一的人，是时代的落伍者。因为在这个世界上惟有真理始终如一。所以，我们要懂得去适应形势，变通活用，只有这样，才能不断创新。

在日常生活中，我们有这样的感觉：好象每天都做同样的事情。今天是昨天的重复，明天又是今天的翻版，既单调又平凡。

但如果每天只是这样翻来覆去地延续，人生就毫无希望、毫无意义了。松下认为，倘若希望实现繁荣、和平与幸福，生活不应是单调的反复。今天应该比昨天进一步，明天则比今天进一步，也就是每天要有生成发展。那么生成发展到底是什

么？对人生的意义又在何处？

按松下的理解，所谓“生成发展”，就是日新又新，每一刹那都是新的人生，每一刹那都有新的生命在跃动。这就是旧的东西灭亡，新的东西诞生的历程。世间的一切事物没有一刻是静止的，它不断在运动、不断在变化。这种运动和变化是随着自然法则进行的，是不可动摇的宇宙哲理。

如此想来就能了解，人由生至死也是生成发展。死就是消灭，但死不等于无，因为人类的发展是延绵不断的，一个接着一个地死去，又一个接着一个诞生出来。

松下看到，人都本能地害怕死亡，讨厌死亡，对死亡有难以消除的恐惧心。同时许多宗教和先贤也都说明了死的恐怖，所以人们自然会加重对死的恐惧。然而象这样逃避死的本能、恐惧死的心理，只会产生种种迷信和混乱。因此为了实现人类的和平与幸福，对死亡必须有从容不迫的态度，而所谓“生死有命”的生死观，就不视“死”为可怕，而是当作一种完美的自然法则。

松下的生成发展原理告诉我们：死，并不可怕，也不可悲，更不必难过。因为这是生成发展的过程之一，也是万物新陈代谢的现象，死亡合乎最大的天地法则。理解了这一点，我们的人生就包含着喜悦和耐心。

如果对死亡观念理解清楚，自然会明白我们应如何面对每天的现实生活。假定生成发展是自在法则，那么每天的生活，就必须经常保持日日新的创意和发明。

有句俗语“十年如一日”，这是说十年的努力就好像一天的努力那样充满活力和恒力。它强调的是勤劳、努力与毅力这种精神，并不是说在这过程中不要有任何进步。这种十年如一日的努力，一定会产生非常新颖的创意和进步。但假如大家的

工作十年来没有任何变化，而是千篇一律，那么就真是违反了生成发展的原理。

松下举例说明这个道理。明治维新时的功臣之一坂本龙马常和西乡隆盛讨论人生。但是坂本的意见每一次都有一点改变，给西乡隆盛每次的感受也都不一样。于是西乡先生就对他说：“前天我遇到你的时候，你所讲的内容和今天的不一样，所以所说的话，我无法相信。你既然是天下驰名的志士，受到大家的尊敬，那么你应该有不变的信念才行。”坂本龙马被西乡先生责备了一番之后就说：“不，绝对不是这样，孔子也说过：‘君子从时’。而且时间是时时刻刻变化的，社会形势也天天在变化，因此昨天的‘是’，今天即可能成为‘非’，乃是理所当然的。而我们去从‘时’便是君子之道。”然后又接着说：“西乡先生，你对于一种事物一旦认为是某种样子，就要遵守到底，如果坚持这样的观念，将来你一定会成为时代的落伍者。”

尽管象西乡先生这样一个伟大人物，随便去批评他似乎不应该。但如果要评价哪一位说得比较在理，松下认为从生成发展的原理看，他宁愿赞成坂本龙马。

虽然一切都会转变更新，但在这千变万化的转变中，有一种东西是永远不变的，这就是真理，它是通过宇宙力量发给人类的。松下坚持这一点。

因此转变以及日日新，便是把这真理因时因地活用的结果。若以为真理是不变的，就不再活用变通，真理就等于死的一样。

联系到经营或做生意，松下同意店铺是愈老愈好。但如果说因为愈老愈好，就让产品及经营方法维持老样子，那么这家老店铺也会被时代淘汰。

就佛教来说，也是一样。佛教的教理是永远不变的，但教化、活用的方法必须随着时代改变。释迦以前常常说“诸行无常”。一般人认为这句话的意思是：“这个世界象昙花一现，很不可靠。”松下评论说，这种看法好象否定了现实，使人失去活下去的勇气，这对促进人类繁荣、和平与幸福的生活是很不利的。松下认为不应该这样看待那句话，而要从更深处去看。所谓“诸行”就是“万物”，“无常”就是“转变”，“诸行无常”就是万物流传、生成发展，实际上这句话就是教我们日新月异。

但是今天的佛教界，虽然也做过很多努力，但都仅仅是夸耀古老的老铺，而没有以日日新的方法去活用，如此下去，佛教就可能会衰微。

据此，不仅佛教界如此，在整个宗教界、教育、经济、政治等各方面，以及我们每天的工作、事业上，都应该以这种日日新的精力谋求改善。

松下说，我们要顺从这个自然法则，顺从时代，以最新的创意和观念，走向生成发展的大道。由此就能产生没有止境的繁荣、和平与幸福。

松下指出，既然上天赋予每个人以独特的天分，那么就要依其本性各自发挥、互相尊重，如此才能产生相辅相成的理想社会。

虽然人看起来都差不多，但实际上每个人的体形和面貌却完全不同。全世界有几十亿人口，就有几十亿不同的样子。为什么会不一样呢？松下认为，这并不是由于人们的意愿如此，就好象生男生女不能由我们决定一样。体形面貌既不相同，所具有的使命和天分也都不一样，这正是宇宙真理的所在。我们要根据这个认识，实实在在地去看每一个人，再决定我们该走

的路。但在现实社会里，根本没有人去关心这个问题，都凭个人的智慧、看法去作行为决定，以至于容易把一切都归于一种形态，而加以限制统一。虽然这种想法在某些方面是有必要的，但若完全如此，根本就不能对社会有贡献。

松下说，每一个人都以自己的形象和心态活在世上。有人喜欢红色，有人喜欢白色，问他为什么如此，似乎也没有什么理由，因为这种事是很难究问道理的。就酒来说，有人就认为酒太苦了不敢喝。扩大些说，有些人觉得某种生活方式很好，但对其他人却不一定适用。

所以，人本质上有不同的特性，我们应该好好认识这种特性，并去思考出一个活用这个特性的共同生活。人的智慧愈进步，社会就愈复杂。仅仅是色彩，就能创造非常复杂的情形。原始人喜欢自然本来的颜色，但是知识进步文化提高后，便有了特殊的混合色，现在的世界就成了多样化的彩色世界。就生活来说，简陋的生活是回到原始，而不是文化进步的要求。文化愈进步，就更能活用一切事物的本质，所以，复杂的混合能产生秩序的进化发展。

从另一方面讲，不能充分发挥个人的特性使生活变得愉快，就不能算作文化进步。现代社会提供了个人发挥特性的可能。如果把人的生活以一个模式去处理，这就违反人的本质了，同样也违背自然本来道理。

松下认为，我们不能把社会万象变成单一的颜色，如果你以为前面有山，阻挡了交通，于是便把山铲得一样低平，那么结果是山不象山，平地又不象平地，这显然就不对了。所以松下认为，一个人还是要过一种复杂的生活，保留所谓的“异色异行”，每个人都发挥他的特色，再融合起来，而且是在一种正确的秩序中的融合。

有人说，凡是相同的人，必定步上同一条路。但松下并不认为这样。他认为，大家可以公平同等地前进，而步法和想法则因人而异地发展，那么集合全体不同的想法和行为，就能实现 PHP 的繁荣、和平与幸福。因为每个人的天分才能都毫无限制地活跃发展。

松下指出，一切的一切都该是本来的模样，猴是猴，鱼是鱼。一条鱼不希望被放进漂亮干净的鱼缸里，而愿在大海里，虽然有被鲨鱼吃下去的可能，但那是很自然的生态，仍然感到喜悦。人也只有回到他本来的模样时，才能有真正的幸福。

比方说某人获得了幸福，如果大家学他的样，也会变得幸福吗？又比方说，有人认为能住宫殿，穿着华丽是幸福，但是不习惯这种生活的人，不但不感到幸福，反而会觉得难受。这就是人的本质和天分不一样，再怎么去强求一致，也不会幸福的。松下认为，最重要的，是按照人本来的样子生活。本来的样子，各人都不一样，但若能相辅相成，保持一种秩序，才可以展现出真正的理想形象。

因此，为了建立和平幸福的社会生活，当然需要新的知识，但不能把人本来的样子消除掉，一定要把每个人的特色发扬出来，才能活用知识，才能产生“异色异行”，并且大家共同幸福。不但自己活起来，别人也会活起来，整个社会都活跃起来，松下认为这也才是真正的民主主义。能够尊重上天赋予的本来模样，而互相尊重，承认对方的个性与天分，才能产生更好的秩序，也才有真正的自由。

松下总结说，总之，个人都要发挥他的天分，按照天所赋予的样子活下去。同时要建立每个人能够充分发展特长的社会，这才能产生和平与幸福。

松下接着问，人是什么？松下认为，大家要想得到繁荣、

和平与幸福，就必须去探究人的本质。

我们所说的是人的繁荣、和平与幸福，而不是狗的繁荣，也不是羊的繁荣。如果期望羊的繁荣，就必须充分了解羊的本质，而去做适应它本质的饲养方法，否则可能引起很大的损害。同样的，若是期望人的繁荣，就必须充分了解人的本质，建立有所适应的生活态度。

人到底是人，不能成为神，也不能成为狗或猴子。

松下指出，人有时会表现出强烈的动物性，有时会有很浓厚的理智；有时会溺于酒色，有时会忘我地欣赏名画；有时会充满着仇恨私欲，有时会对路旁的孤儿掉泪。人不象动物完全被本能所控制；但也不是象神那样，始终以圆满的理智去生活。人到底只是人。

有人说人也是动物，的确不错。虽然人具有动物性，但还是有与动物不同的地方，所以有“万物之灵”之称。有人说，一个人能走上神的道路，便有了作为人的价值。不管怎么说，人还是人，不能成为神，因此人还是要走人的道路，这才是最合乎大自然的法则。

然而一般人往往忘了人的这种最基础的特征。

因此要追求为人之道，是松下探求的最根本的课题。然而光注意人的本质还是不行的，必须去了解以本质为基础的人的努力途径。换句话说，人必须努力去做个人。

松下从理性与本能去思考人的本质，是很有见地的。

松下说，人的肉体与精神关系密切，是分不开的。但为了叙述方便起见，特把两者分开来谈。

首先，我们知道人的肉身是属于物质的一部分，同样需要物质的支配和指使才能维持不坏。要实现为人之道，走向繁荣、和平与幸福之道，必要条件就是要有一副健康强壮的身