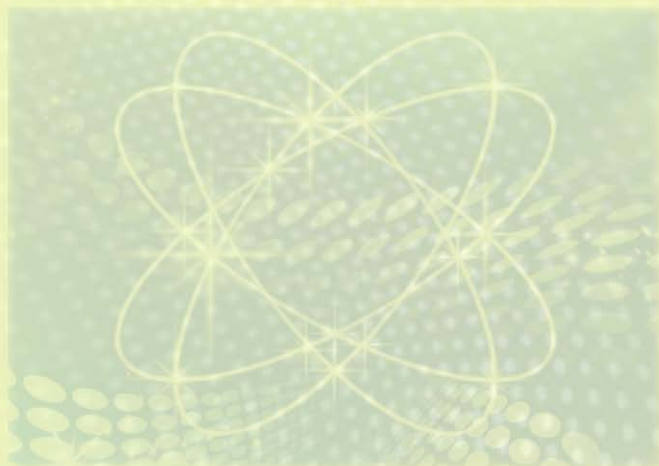


松下幸之助经营之道

李海明 编著



北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助经营之道/李海明 编著. 北京: 北京燕山出版社,
2007. 8(2007 年 8 月重印)

ISBN 978-7-5402-0823-3

I. 松… II. 李… 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(96)第 21594 号

责任编辑: 里功

版式设计: 杨玲

封面设计: 揽胜视觉

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区灯市口大街 100 号 100006

新华书店经销

三河市腾飞印务有限公司印刷

700×1000 毫米开本 1/16 印张 25255 千字

2007 年 8 月第 2 版 2007 年 8 月第 3 次印刷

定价: 39.00 元

前言

松下幸之助是日本著名的企业家，他的企业经营管理经验备受世人重视，享誉全球。也正因为如此，松下幸之助被称为日本的“经营之神”。他在自己七十余年的经营管理生涯中，积累了丰富的可供借鉴的经营经验，也有不少值得后人吸取的教训。他在晚年对自己一生的经验教训进行了彻底而又科学的整理，道出了令亿万人为之倾倒叹服的一系列经营秘诀，为人们打开了一道通往经营成功的大门。

松下幸之助学历并不高，他从十一岁到大阪开始做事，就一直遨游于经营管理的浪潮之中。他之所以能够在企业经营管理方面取得如此巨大的成功，是因为他天才地占有并成功地运用了堪称独家的不世秘诀。直到今天，这些秘诀仍在世界范围内发挥着极大的作用，造就出一批又一批巨贾富商。

本书客观、全面而又系统地介绍了松下幸之助的经营管理原则和技巧，以飨读者。希望您能在轻松愉快的阅读中获得有益的启示。

目 录

第一章 松下谈成功经营者的素质	1
-----------------------	---

一 培养成功者的智慧	1
------------------	---

信心是暂时的、虚伪的。明白这点，则不至于丧失谦虚的态度，并能够虚心接受别人的意见。但是，人们往往不容易做到这个地步，稍有成功，就容易抱着绝对的信心。

二 具备大智者的勇气	19
------------------	----

我们对搏斗奋战的方式与技巧，必须有一番正确的自觉与认识。因此，让我们更加心清意静、坦诚地听听第三者的意见吧。集众智而有成，确实是最重要的。

第二章 松下谈成功经营的条件	44
----------------------	----

一 健全企业各项制度	44
------------------	----

透彻地认识企业人的使命，谋求社会改善和进步，进而贡献于人类文明。

二 完善内部各种管理	63
------------------	----

家有家规，国有国法。家规国法，都是用来治理的。企业，亦当如是，订立训条，要求从上到下所有人等共同遵行。没有明训，事业往往不能持久的。

三 应万变的高明手腕	76
------------------	----

公司不是军队，一个口令一个动作是不行的。因此下命令前，要先倾听员工意见。

四 以赚钱为企业使命	96
------------------	----

促进社会繁荣，才是企业赚钱的真理；而为了达成这种目的，公司必须严格要求每位员工。

第三章 松下谈成功经营战略..... 115

一 在浪尖上把握大局..... 115

经营时所想的都应是与企业有关的策略。若不这样，就很难把经营做成功。

二 从竞争中脱颖而出..... 134

任何事情若能抢其先机，先发制人，才是成功的捷径。

正当的竞争，是促进事业成功与个人向上的绝对因素。

良好的竞争心理，正当的竞争精神，这就是使事业成功、督促个人向上的动力。缺乏这种精神的人，就像没有热情的人一样，对人对事，都是一无所成的。

三 合理应用经营理念..... 147

一个人在面临困难的时候，逃避不是办法，只有鼓起勇气予以克服才是最重要的。在这种情况下，往往能够发挥出意想不到的智慧和潜力而获得良好的成果。

四 适时调整经营战略..... 165

要想说服一个人，除了了解一个人的人格之外，也包括这个人的情绪、心态等等。正确地掌握到这些后，才能在妥切的状态下，进行说服。

第四章 松下谈成功经营的战术..... 181

一 具匠心稳抓顾客群..... 181

不论是多好的商品，若缺乏体贴周到的服务，就无法使顾客满意，并且也会因而失掉商品的信用。

二 施妙计产品受欢迎 202

人性是最难以捉摸的。虽是难以捉摸，可是却又有易被激发、说动的特性。只要你了解“人性一半可以用利益来引诱它，另一半，却不能以利益来说动它”的特点，就可以很容易地说动一个人。

三 商店兴隆七大秘诀 219

招牌就是信用的特征，但就算一二十年所建立的招牌，也必须天天都维护着，决不能毁于一旦。

四 确保唯我第一信誉 235

坚持始终如一的原则，并且心存感谢与服务诚意，必使一切利益又回馈到自己身上。

第五章 松下谈克服经营难关 247

一 明、慧眼预识不景气 247

解铃仍需系铃人，只要改变错误的观念，不景气是可以用人为的力量调节的。

二 渡难关傲立不败地 266

在愈困难的环境中，也愈能考验一个人的能力和胸怀，这就要有遇事不怕死的精神。

失败了，不推御责任，勇于承担，下次就能成功。

三 让资金万能的技巧 290

以自由化的经营方式，突破区域性的限制和增加国际性竞争的能力。

第六章 松下的经营理念 307

一 立企业精神之妙用 307

公司经营好比人的一生。小时候起码不要危害到社会，长大了，就要负起贡献社会的责任。

以社会大众为考虑前提，才是有灵魂的经营。

二 策略经营细水长流 324

经营的诀窍就是：在知道它之后，便能大干一番事业，由此而产生的安全感，便是力量的源泉。

三 不断扩展稳坐钓台 338

工厂大、员工多，并不是每个公司都能具备的条件，也不是公司发展的主要原因，公司发展的最重要的原因是设计要合理化。

第一章 松下谈成功经营者的素质

一 培养成功者的智慧

信心是暂时的、虚伪的。明白这点，则不至于丧失谦虚的态度，并能够虚心接受别人的意见。但是，人们往往不容易做到这个地步，稍有成功，就容易抱着绝对的信心。

时序已入秋，天高气爽。柿树向着蓝蓝的天空，伸出又粗又直的枝干，并且在树梢上结满了鲜红的柿子。

为了要采到那些树梢上的柿子，几个顽童，手拿着竹竿，爬上树干，拼命乱打。但柿子却不那么容易被打下来，还是牢固地和那历经多年风霜的粗壮树干连在一起，最后树干又深深地扎根于大地。

通过此例，我们应当明白，凡事不要像小孩打柿子那样，过度重视长在树梢的小节，而忽视了那巩固在大地上的伟大力量，否则，我们将会和顽童一样愚蠢。我们需要不时互相勉励，对事情观察入微，找出重点，全力以赴，才会事半功倍，免得徒劳无功。

关于爱，我们可以说，越纯洁，越含蓄。

——〔英〕哈代夏日阳光普照，但别忘了做好防台的准备。

就景气而言，有时好，有时萧条，不可能永远是和平与繁荣。这就是人生、就是社会。

一旦社会安定，景气好转，每天过着安稳的生活时，往往把社会的本质遗忘了，把人生应有的态度置之脑后。这是人之常情。

倘若可以长久如此，也是无可厚非。然而，总有一天，“台风”将会来袭，不景气的热潮将会涌到，置身于那种情境，仍然可以保持泰然自若的心境吗？

我们必须随时准备足以应付急变的心境，这就是“治而不忘乱”的心情。

对于这一点，我们非常明白，但是，却很少有所准备，也许这便是人的弱点

当一个人多次获得成功时，就应该及时反省自己，是不是开始骄傲了？

失败不如成功，这是当然的道理。但是，如果策划三件事情，而三次都成功了，却没有遇到什么危险。如果产生过度的自信，认为“一切让我来”，这种缺乏谦虚的态度，把别人的意见都当成耳旁风，再也没有比这更危险的了。

当然，自信是需要的，缺乏信心，根本就不能做事。但信心应该是相对的，而非绝对的。世界上不可能有绝对的信心也不应该保持绝对的信心。信心是暂时的、虚伪的。明白这点，则不至于丧失谦虚的态度，并能够虚心接受别人的意见。但是，人们往往不容易做到这个地步，稍有成功，就容易抱着绝对的信心。

因此，任何伟大的人，做三件事情而有一次失败了，对于自己而言并不是什么坏事。借此失败而产生谦虚的态度，才有发展可言。

连续失败固然忍受不了，连续成功更值得警惕。

心镜反映人生的正邪，周围人和物都是我们的镜子。每个人都必须站在镜子前面，才能端正服饰。因为镜子是最公正无私的，不论是

什么形状，都会据实反映出来。一个坚持自己的领带没有打歪的人，只要往镜子前一站，是非曲直，自然就一目了然了。人应该承认错误而乐于改正才是。

仪容的美丑固然可以在镜子前面判断清楚，但心术的不正，却无法在镜子里面显现出来。人往往不容易发觉自己想法或做法的错误，那是因为没有一面心镜的关系。比较合理的说法应该是，人只要有一颗谦虚而上进的心，心镜就几乎无处不有了。

我们周围的人和物，都是我们的镜子。所有的东西，都能反映出我们的心。所有的人都和我们的心联系在一起。

古代的圣贤教导我们“先除去我们本身眼睛的障碍”，这样才能把周围看得清楚。有了谦虚而坦然的心胸，那么所有的人或物，都会成为我们的反光镜，把我们的想法和行为的正误，原原本本地反映出来。

驾驭自己比驾驭烈马更难，总要有所畏惧，才不会无法无天。

小孩怕父母，店员怕老板，学生怕老师，下级怕上级。除此之外，还有惧怕神明菩萨等等，这些都因人而异。

对爱情来说，严峻的生活考验以及对初恋的生动回忆，都是同样不可缺少的。前者把人联系在一起，后者令人永葆青春。

——〔苏〕法捷耶夫“有所畏惧”是最好的事情，正因为如此，才能保持自己的身体。

自己的身体属于自己，自己的精神也属于自己。乍见之下，自己驾驭自己并不困难，事实上却与驾驭牛马不同，这就是人类的特征。

古代圣贤对于这一点，亦莫不叹息；更何况我们平凡的人，要驾驭自己，确实是很难做到的，补救之道，在于借助于畏惧的事物，知所畏惧，受其鞭策，俾能律己。

无所畏惧是最危险的。有时候对于那些令人畏惧的东西，恨不得回避它，然而冷静一想，就发现它仍有一些好处。

企业者，要想取得事业的成功，不光要知所畏惧，还要接受严格的考验。严格的考验，是让自己迈向自立大道的里程碑。

在自然界中，狮子故意把自己的小狮子推到峡谷，让它从危险中自己挣扎求生，这种画面太雄壮了。虽然这个做法太残酷无情，然而，在这种严格的考验之下，小狮子以后的生命过程中遇到挫折，才不会泄气。

它拼命地、认真地，一次又一次地跌落山涧之后，一步一步地爬起来。小狮子自己从溪谷爬起来的时候，才体会到“不依靠别人，凭借自己力量前进”的可贵。狮子的雄壮，便是这样养成的。

要自己体会，是非常不易的，更需要有勇气。有时候不知所措，眼泪不禁夺眶而出。然而，要哭也好，要长吁短叹也好，必须产生新的勇气。

严格的考验，无非是让自己体会生命的第一步，是让自己迈向自立大道的珍贵里程碑。

火箭发射出去，如果没有追踪系统，无疑是一种浪费，命令的下达，也是同样道理。

向月球发射的火箭，在刹那间进入天空，速度之快、距离之远，人的肉眼根本无法观测。但是，由于追踪设备良好，几千公里、几万公里直到火箭抵达月球表面，都能追踪到它。

正因有追踪设备，发射火箭才有意义。倘若没有追踪，只是发射、让它流逝，无异于浪费。

人与人之间的关系也是如此。只是命令、指示或拜托，将无意义，既然下命令，就得追踪到底，这就是下命令者负责的态度。

被追究的人是很吃力的，要追究别人更不简单，彼此都需要有耐心。然而，世人之常情，往往敷衍了事。无论是要追究别人的，或者被人追究的，都要具备这种决心和勇气。

只要有一颗学习的心，万物都是我们的好老师。

自己以为是凭自己的头脑去想、凭自己的能力去做的事情，事实上，往往是受教于别人。

幼儿向父母学习，学生向教师学习，后进向先进学习，自己的思考，是建立在过去累积的许多学习心得上的，这就是自己的智慧。因此，凡是能够提供好的意见、能够产生好的构想的人，必然是一个勤于学习的人。因此，只要有一颗学习的心，万物无不是良师。

那一点一滴积累而成的自信，一不小心就会变成自负，而把自己处于危险境地。

天有不测风云，虽然有时会为自身担忧，但是这种担忧可能会一点用处也没有，所以，仍需以“鼓励再鼓励”的态度，转变观念，重新考虑。但不管如何，认为今天必须做的事情，就毫不犹豫地走出家门去做，不要想得太多。

忠诚和互相信任是爱情的首要条件。

——〔美〕邓肯工作有时会做得很好，有时会做得不好。如果做得很好，就感谢；如果做得不好，就要重新考虑做法。如果每天都能这样的话，一定会有不断的进步，而不会有重大过失发生的。

最可怕的事，乃是“自以为是”的观念。一个人一旦自以为是，不但对事情无法重新考虑，观念上也很难再作修正了。那一点一滴累积成的自信，竟在不知不觉间，变成“自负”，因而就骄傲起来了。忘记了虚心、疏忽了反省。终于滋生了“有己无人”的心情。一切重大的过失，就由此而起。

以不稳定的情绪去思考问题，是比什么都错误的行为，因此我们需要每天时刻反省。

自己虽然用尽了智慧，仍然意外地失败了。毕竟单靠个人的智慧有限，以不稳定的情绪态度去思考问题，是比什么都错误的行为。

因此，松下先生认为在早晨醒来的片刻，首先要祈祷，消除各种迷惘，稳定情绪。每天都要以坦诚的心情，顺应天意而工作。祈祷的方式，种类虽多，但总有“最能使自己心神宁静”者为宜。祈祷之后，才展开一天的工作。

于是，拼命地工作，热诚地工作，切不可有懒惰的懊恼。要用尽最大努力，像非常喜爱那工作似的，从中享受乐趣。

就寝前，也要反省。以冷静的心情，了解并感谢上天的爱护，联系着明天新的工作意愿。

晨间祈祷，白天工作，晚上反省，这样可以减少每天的过失。

吃饱了、穿暖了之后，我们还需要些什么呢？第二次世界大战刚结束时，日本很多人穿着缝缝补补的破旧衣服、吃蕃薯藤、地下挖坑、盖着洋铁皮度日，冬天忍着酷寒霜冻、夏天挨着熏蒸似的闷热。为了不愿意过着这样艰苦的生活，因此，大家都拼命工作。总之，为谋求生存，为填饱肚腹，冒着雨露风霜，在自己的岗位上工作。

三十多年后，生活逐渐丰富。吃的，多得难以处理。住屋虽然还不够，但是，再也没有瑟缩于雨露风霜之人了。

那么，大家今后将何去何从呢？在暖衣饱食中，忘记了凄苦、过着焦躁生活的日本人，丝毫不知进取。应该往何处去呢？大家都陷入迷惘之中。那么，应该有谁来清清楚楚地开导民众呢？

如果谁也不来开导，就要自己开导自己了，就要大家互相开导了。在被黑色情绪包围时，打开感谢的开关，天地便会明亮起来。

人心真正的安逸，是对一切事物，都怀着感谢的心情去接触。所以，感谢的心情，才是生育万物的泉源，才是和平安逸的起点。虽然对它非常熟悉，可是，在变幻无常的人心中，却很难依常理推进。

不要说感谢了，甚至有时会愤恨得全身颤抖，有时气恼、呻吟得不能成眠。虽然内心觉得应设法抑制着这不轨的黑色情绪，还是感觉像遭到前世报应一般难熬。

这时无意中，在心中通过一道感谢的思维，心情可以说又恢复正常了。

如果好好静下来想想，在短暂的时间内，在疲乏的心中，也会隐约地涌现出安逸来。

爱情得到的报酬，若不是对方还偿的爱，便是对方内心深处的暗暗蔑视。

——〔英〕培根在这个世界上，人类实际上了解的事物比较少，而不了解的事物占多数，也就是说不知道的比知道的多得多。

人类的生命是不断地延续下去的，因为人类的智慧，也跟着永远不停地扩大发展。宇宙中的真理，其奥妙与深远，是无法予以计测的；然而我们却只捉到了那些深奥真理的一鳞半爪，就武断地声明，已窥悟了宇宙的全部真理。倘若如此，今后人类的智慧，不但无法继续进展，而且有“山穷水尽”之势。人类这种自大自满的观念，无疑是探讨真理的绊脚石。

科学的进步是无止境的，思想也一样。甚至政治、经济以及企业管理的发展，所有人类的活动，都留有一大片尚未开拓的土地，需要人们去开拓。

为了人类社会的繁荣与发展，每一个人都应该放弃管中窥豹的狭窄观念，以宽大的胸襟和谦虚的态度，去待人处事才是。

切忌卖弄道理，因为说一堆大道理，还不如讲一句肺腑之言。一个人为什么不能从内心里，说出象涌泉般令人耳目一新且富有启发性的话？为什么只能翻来覆去地绞尽脑汁，用些似通不通、自以为是的道理来说服对方？这不但枉费心机，而且这些歪曲的道理，也很难沟通并增进人际关系的。

交谈的目的是沟通意见，而不是拘泥于谈论的争执。唯有先建立互相信赖的观念，才能共同克服障碍，向前迈进，最后对自己的使命予以肯定。

无论他人做如何想法，只要抱着“不卖弄道理，实践力行”的原则，且对自己有信心，最终必能获得成功。

松下先生认为，可成必可成，不可成必不可成，顺其自然地努力，才会皆大欢喜。

“可成就的必可成就，不可成就的必不可能成就”，我们对这句话，好象是一知半解地明白了，然而事实上想要真的理解它，却不是一件容易的事。

所以，我们往往想那终究无法完成之事去尽力完成，于是左思右想、绞尽脑汁地设计方案，或者是玩弄各种策略花样。

然而，最后的结果只是不平与不满，引起吵架与摩擦，当自己内心黯然神伤时，似乎周围的一切也跟着黯然失色。这种既伤害了他人，也有害于自己的事，实在是不可让它存乎于心。

这就是因为人们企图将不可能成就的事，去勉强成就。

不可成的事，永不可成；可成之事，必可成之。原本可成之事，就算不加以任何策略亦可成之。

这道理不需任何的推理，不需思虑任何策略计划，只需坦荡荡的心胸就够了。集中我们的思虑，即可生出大智大慧。这种一心一意、但求精进的态度，于理必能有所成。

在这大小俗事一一涌起的人世中，对于自己的一生，还是一心清静地做一番反省的工作吧。

承认自己只有一双眼、一双手，虽然世界还是老样子，对自己却精彩丰富起来了。

依自己双目所见、亲手所做，而求探清事实，这样的做法很难求完美之境。毕竟，一个人眼力所及的范围，双手可触的境域，都有界定的束缚。然而，人们常好轻率地将井蛙之见，断言为全体或世界。

嫉妒是一种叫人痛苦的感情，可是如果一个人毫无这种感情，爱情的温柔亲密就不能保持它的全部力量和热烈。

——〔英〕休谟就自己双目所视，亲手处理的工作，并无任何差失。然而，在自己视力不可及、双手碰触不到地方，却有各式各样的人，若能抱着彼此大异成趣的看法，世事就如万花筒般瑰丽，人们也会相知，各自采用不同的态度互相配合。

所以说，今后我们还是彼此谦让一些吧。无论如何，对于自己的眼睛与双手——亦即是自己能力所不可超越的“世界”，还是谦虚地竖耳倾听别人怎么说，时时保持一颗能容百川、虚怀若谷的胸襟吧。

对于从前那种只会败事的对立举动，为了求得真正的进步与和谐，让我们在念及求真、求实之时，不妨三思而行。

“蔚蓝的天空”“清澈的流水”“绿油油的树木”应该是随时随地都可以看到的，可是现在都变成珍贵的东西了。鱼也是，以前，世界各地都有，可是，现在也是愈来愈不可得了。

“真可惜”这一句话，最近好像很不容易听到了。而当大家觉得这句话有些陈腐的时候，社会的变迁，逼得你无论如何，非爱惜东西不可，而且情形愈来愈严重，这也许是造物者的旨意吧？

当务之急是：再一次挽回“真可惜”这一句话。就是说大家要有爱惜东西的习惯，希望以这样的态度来审察身边的事物，检讨自己做到了多少。现在开始还来得及。

一个人如果失去反省的能力，他就看不见自己的问题，更不能自救。

社会上景气好时，大家都做得很顺利，只有自己感到不如意，这个时候就需要反省自己的做法、想法有何不妥。

当景气都普遍不好，大家也顺利时，一个人往往只顾外界，而常常疏忽了自我反省，并且心里常以到处都这般不景气，整个社会和市场的情形又是哪么恶劣，作为借口来安慰或逃避自己，然后将责任推给环境，而自认为已尽了力，并无有何不妥。

人类是极自以为是的动物。假如一个人自己不常常反省或管理自己时，是很容易把责任推给别人，犯自以为对的错误。

“我是无辜的，一切都是这个社会造成的”，有时我们也许会有这种想法。话虽然这么样，可是如果能常常地反省，并要有不责怪社会，而是自己一手造成，一切自己负责的认识才好。

当一个人失去了反省的能力时，他就无法认识错误，不能自救，以致陷于罪恶的深渊之中。

到了年底，总是静不下心来，并不是有什么特别的意义。然而，每逢岁暮，都免不了心浮气躁。

那个要结束，这个要整理，平常日子也不是恍恍惚惚的。但是总觉得太匆忙了。有些后悔没有好好利用时间。