

感悟真谛的人生导师,享誉世界的“经营之神”
松下关于人生、经营、管理、用人的智慧经典

道をひらく



松下幸之助 智慧全书

阅读松下智慧 迈向成功人生



主编：孙鹤翎

的起草、强调以人为本、形成人性化

管理哲学、亚洲财界龙头的松下幸之助、更是

借鉴日本的经验、以中国的气氛文化指导企业

实践、国际品牌名震全球、新加坡清道李光耀说、

“从清理新加坡的经验、他教我们如何、接受新加坡”

是大部分人民受、地震出版社我们是无法成为

亚洲小队的、”除李光耀地区的精神文化、在很久以前就

已经形成、并在经济领域把儒学文化发扬光大却始于松下幸之助。

松下智慧经典

松下幸之助 智慧全书

阅读松下智慧 迈向成功人生

孙鹤翎 编

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助智慧全书/孙鹤翎编. —北京:地震出版社, 2006.4
ISBN 7-5028-2823-0

I. 松… II. 孙… III. ①松下幸之助—生平事迹 ②电气工业—
工业企业管理—经验—日本 IV. ①K833.135.38 ②F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 008665 号

地震版 XT200600019

松下幸之助智慧全书

孙鹤翎 编

责任编辑: 陈晏群

责任校对: 宋 玉

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

版(印)次: 2006年4月第一版 2006年4月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 482千字

印张: 22

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2823-0/F·301 (3474)

定价: 32.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



前言

松下家族，是日本一个古老的名门望族。据史料记载，享保时期（公元1715~1736年）松下家族的院内，有一棵3人合抱的800年的大松树，伸展着华美的树干，周围的人们把它叫做“神木”，也叫做“千旦之本”。松下这个姓，就来源于这棵松树，意思是神木庇护。在这棵神木的庇佑之下，松下家族果真出了一个“神”一般的人物——松下幸之助。

1918年，松下幸之助以100日元、3名员工起家，创建了松下电器制造所。之后，经历80多年的发展，松下电器成为了世界500强巨型企业之一。松下幸之助不仅仅是一个成功的企业家、管理大师、经营之神，更是一个人生智慧的大师。在成功学领域，松下幸之助是与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔齐名的世界三大成功学导师之一。他的名字，已经不仅仅是个称呼，而是一种精神的象征。他一生共出版了60多种著作，累计达数百万字。他的著作被译成英、法、德、中等20多个国家的文字，在全世界广泛流传。

如今，松下的管理哲学与经营智慧，已经在商界普遍开花结果。而松下的人格风范与人生哲学，也早已成为世人学习的典范。本书作者在对松下幸之助的生平、思想、著作等作了深入研究的前提下，汇萃了这本《松下幸之助智慧全书》，以满足广大读者的期盼。

本书主要典集了以下内容：

松下幸之助人生智慧

松下幸之助是一个善于冥思的智者，在他深邃的眼中能读出独到的人生智慧。他认为：“人的生存意义不在于挣多少钱，而在于你为你的民族做了多少事。”松下一生追求的是如何为国家作出更大的贡献，如何帮助更多的人得到幸福。“——工作的本身如果是对的，是对社会有益的，金钱会自然而然。”松下信仰的是这样的因果哲学：有了高尚的理想，其余的一切自然会水到渠成。



松下幸之助管理智慧

松下的成功是因为他那种融合了东西方双重智慧的治理方式，不是因为垄断经营、技术领先……他将东方人的家族观念融入到了西方的先进管理体系中，创造出了“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”……等一系列影响世界的管理制度。松下这种“以人为本”的管理思想，使他手下的员工都把自己看作是公司的主人，因而具有了难以想象的团队理念和奋斗精神。

松下幸之助经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营力。被人们尊为经营之神的松下说：“对于产品质量来说，不是100分就是0分——没有任何商量！”松下的经营理念有一条最基本的原则：顾客就是上帝，所以松下强调“销售产品要像嫁女儿”一样，将自己的产品呵护负责到底。

松下幸之助用人智慧

“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业，“当我的员工是100名时，我要站在员工的最前面，指挥部属工作；当员工增加到1000名时，我必须站在员工中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到10000名时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”管理学上有句话：“不管理的管理者才是最好的管理者”。在用人上，你只需要向松下那样把合适的人放到合适的位置上就可以了。

本书作者研究了松下所有著作的思想精髓。用作者自己的话来说，“既翻译了松下的文字，更译释了松下的精神”。1973年，松下辞去董事长之职，改任集团顾问。不再管理松下电器公司具体事务的松下幸之助，开始专心著书立说，把几十年的人生感悟和企业经营秘诀与世人分享。这样的一位智者，难道不足以使我们今天的企业家们去学习和领悟吗！



目 录

第一篇 松下幸之助人生智慧

松下幸之助只受过4年小学教育，但他从小善于思考，能从简单的工作中发现潜在的价值，汲取知识的养分，在不断完善自我的同时总结出独到的人生智慧。他的人生观和处世哲学，不仅成就了松下电器，也让世界上无数的年轻人得到了启发，受益终生。松下也因此而成为了与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔并列的世界三大成功学导师。

第一章 人生真谛	3
一、人类的本质	4
二、自身素质的完善	11
三、为人处世的智慧	40
第二章 率直心胸	46
一、率直心胸的真谛	47
二、率直心胸的内涵	49
三、率直心胸的优点	54
四、缺乏率直心胸的十害	59
五、培养率直心胸十要领	64



第三章 挑战人生	68
一、把握年轻	69
二、艰苦奋斗的体验	71
三、向自己的命运挑战	76
四、自我教育	85
五、在和谐中求进步	89
六、自由自在地生活	93
第四章 感悟人生	97
一、人生的四季	98
二、缘分与智慧	104
三、勤勉的人生	110

■ 第二篇 松下幸之助管理智慧

松下并不满足于一己的成功，他利用经商的业余时间，把自己的管理经验写成数百万字的书稿，与世人分享。这些书籍，道出了令人为之倾倒的一系列管理秘诀，为企业的管理者和领导者们打开了一道通往成功的大门，造就出一批又一批巨贾富商。

第一章 管理大思维	119
一、管理与人生——人生只是生产与消费	120
二、管理与生活——健康原理	131
三、管理与学识——戒做学问之奴	136
四、管理中的资源观念	140
五、管理中的人心观念	141





六、管理中的派系观念	142
七、管理中的平衡观念	142
八、管理中的福利观念	143
九、管理中的人文观念——“经济大国也是精神大国”	146
第二章 管理真智慧	152
一、领导者素质	153
二、公司人素质	172
三、组织管理	182
第三章 松下谈领导	191
一、做令人信服的主管	192
二、高超的领导力	205
三、掌大局的性格与气度	222

■ 第三篇 松下幸之助经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营力。他以卓越的经营能力而被世人尊为“经营之神”。创建于1918年的松下集团，以100日元、3名员工起家，现已发展成为拥有20多万员工、年营业额达650多亿美元的世界500强，更是全球三大电器企业之一，号称“日本的通用电气”。

第一章 经营理念	237
一、解剖经营	238
二、效率理念	248



三、经营原则纵横谈	254
-----------------	-----

四、兼善天下	267
--------------	-----

第二章 经营技法	277
----------------	-----

一、说服技法	278
--------------	-----

二、待客技法	285
--------------	-----

三、论商品	292
-------------	-----

四、论广告	297
-------------	-----

五、论信用	298
-------------	-----

六、论价格	300
-------------	-----

■ 第四篇 松下幸之助用人智慧

“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业。松下集团的成功，不是做生意、卖电器的成功，而首先是用人策略、管人方法、育人理念的成功。今天，我们把松下的用人智慧，恰当应用于我们的企业，就会培养出更多优秀的人才，并使这些人才与公司一起成长和发展，实现公司与个人的共同成功。

第一章 求 才	305
---------------	-----

一、求才的方法	306
---------------	-----

二、相人之术	311
--------------	-----

第二章 育 才	315
---------------	-----

一、公司是培养人才的地方	316
--------------------	-----



智慧全书



二、如何培养人才	316
第三章 驭才与留才	321
一、驭才之道	322
二、驭与被驭的辩证哲学	328
三、留才	330
附 录	332
松下幸之助人生大事年表	333

智慧全书

第一篇

松下幸之助人生智慧

松下幸之助只受过4年小学教育,但他从小善于思考,能从简单的工作中发现潜在的价值,汲取知识的养分,在不断完善自我的同时总结出独到的人生智慧。他的人生观和处世哲学,不仅成就了松下电器,也让世界上无数的年轻人得到了启发,受益终生。松下也因此而成为了与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔并列的世界三大成功学导师。

第一章 人生真谛

有人说：“松下先生最伟大的，就是不露伟大的神气。”我也有同感。但我觉得事实上，是松下先生根本没有意识到自己是伟大的。因此，言行举止才会那么得体自然，甚至可形容为“纯真”。

主敎大学教授 野田一夫



一、人类的本质

人类是钻石的原石

人类天生就是钻石的原石，要去打磨，才能发出耀眼的光芒。

关于人类起源这个问题，很多学者已做过研究，并提出了种种假说。但以人类今天的智慧还不能做出明确的判断。

松下认为地球诞生在几十亿年前，最初的地球环境并不适合任何一种生命体存在，包括人类。但是，经过几十亿年的漫长演变发展，地球上的各种自然条件逐渐走向成熟，伴随而来的是草木、动物及人类的诞生。

人类诞生是有特定历史条件的。之前不行，之后也不行，只是在那个最适合的时期诞生了人类。人类拥有作为“万物之王”的优越本质，并且这种本质是与生俱来的。因为只有人类的思想智慧会不断地提高，而人类以外的其他生物自形成以来就只凭自己的本能固定地生活。

人类凭借自己的优越本质将自己逐渐与其他生物区别开来，并大踏步地前行。由最初的与其他生物一样靠直接采取天然物质来维持生命，到后来逐渐发明各种工具，彼此分工合作。由狩猎文明走向农业文明、现代文明的新阶段。

人类之所以能取得如此大的进步是，因为人类一直将繁荣、和平与幸福作为共同的愿望。这种愿望及其为之所做的努力使人类远远优于其他生物。正如，无论你怎么打磨石头也不会使它变成钻石一样。因为只有具有钻石本质的原石经过打磨后才能放射出耀眼的光芒。

因此，人类不仅要清晰地认识到自己的优越本质和伟大使命，而且要了解如何来发挥这些本质及实现这些使命。

先有一颗率直的心

为了达成永久的使命，人类仍在入口处徘徊。因此，只要活在世上一天，就要努力一天。

虽然每个人所具有的天赋各异，但却都肩负着建设全人类和平、幸福的使命，所以任何人只要在世上存活一天，都应该为这个使命贡献自己的一份力量。

通往人类使命的大门已经洞开，但人们似乎还没有踏出实现使命的第一步。因为人类使命的道路太遥远了，并不是一两代人就能实现的，需要人们一代一代不断



智慧全书



人生智慧

第一章 人生真谛

5

地努力下去。

要实现人类的使命，首要的就是要拥有一颗率直的心，然后集合大家的智慧，共同努力发挥各自的优势，为人类共同美好的生活努力。拥有率直的心可以减少人们之间的争执，祛除人们的自寻烦恼，弱化贫困，最终实现人类的和平、幸福。

人生的“知”与“行”

人生观为“知”，人生之道为“行”。走向以新人生观为基础的人生之道，才能活用人类和万物的价值。

人类的需求虽然因人、因国、因时代不同而不同，但是对繁荣、和平与幸福的渴求却是人类普遍的愿望，并且人类一直为实现这个愿望而做着各种努力。

也许你会说，既然人类的愿望这样美好，为什么人与人之间、团体与团体之间还有那么多的争端、不幸和混乱呢？如果这是人类的本质，那么无论人类多么努力想达到繁荣、和平与幸福都无异于痴人说梦。可是，事实是这样吗？人类的本质就是如此吗？当然不是。

之所以出现人类的努力与人类的愿望发展不同步的情况，是因为人类还未能正确地辨别自己的本质，也不能按着这个本质愿望去思考做事的缘故。

如果我们希望今后的生活和谐、进步，就要明确地指出人类的基本理念及正确的人生观，并依此指导自己的行动。只有这样我们才能发掘出人类的本质，实现心物合一的和谐社会。

人类进行团体生活有各种方法。如果能够以最好的行动，来反映人类本质，一定可以真正调和团体生活。只要找到这种方法就能顺利发挥人类伟大的本质，进而达成人类长久的使命，这里所说的方法，就是松下先生所要追寻的“人生之道”。

其实，人类的祖先早在宗教、道德、哲学、思想等方面就昭示过人类应享有的生活方式及发展趋向，而且在人类的历史发展中也产生过很大的影响。松下先生在这里倡导的“人生之道”就是参考古圣先哲的思想，再结合新的人生观，来思考每个人、每个团体、每个国家所应走的路线。从而实现心物合一的理想生活，这就是新人生的道路。

人类必须积极地探求促使人和物在协调融和的环境中生存的方法，将万事万物看作是自己和谐进步的有益助推力，并合理有效地利用之。从而渐渐地为团体生活带来更好的推动力，同时这也是创建繁荣、和平、幸福世界的出发点。

为此，松下说认为，基于新人生观的人生之道，是真正活用人类的价值，同时也是真正运用万物价值之道。

人生之道的支撑点

常怀感恩之心，集合众智，两者相互配合，才是实践人生之道的要点。





所谓人生之道，就是要正确地对待运用一切事物。要做到这一点必须考虑以下两个方面：

第一方面，遵从礼教的精神。礼教精神倡导慈悲和爱，谦虚和宽容，倡导尊重和感谢所有的事物。人类若能持有礼教精神，就会自然而然地对所有事物涌现出感谢和报恩的念头，并呈现出尊敬的态度，从而朝真正的人生之道迈进。

礼教精神可以体现在人类生活的各个层面。如，当人类认识到阳光、空气、水、土、火等自然资源是人类赖以生存的物质基础时，就会对它们充满感恩的心情。运用它们的价值时也会抱以尊敬的态度。又如，当人们认识到由于人们过着团体生活而不得不靠彼此配合发挥集体智慧，谋求共同进步，才能过上和平富裕的生活时，就会对与我们相处的人和睦相处并充满爱心。

这正是支撑人生之道并推进人生之道的力量。人生之道借着礼教的这种精神在平和中逐渐提高层次。

第二方面，集合众智。每个人的智慧和经验都是有限的，所以集合众智才能提高彼此的判断力，辨明是非善恶，认清事实，走上正确的人生之道。

当然，这种集合众智来支撑人生之道的方式，必需以学术为基石。

人类团体生活的一切活动，就是随着学习的深入而不断深入的。因为提高人类个体的智慧有助于团体智慧的提升，从而在人生之道的决策上表现出正确的判断力。所以，为了使人生之道发挥真正的价值，就必须在学术领域上做更深入、更广泛地研究。只有这样人生之道的实行过程才会更加顺畅，并促进人类团体生活的协调发展。

可见，所谓的人生之道就是本着礼教的精神和发挥众智的原则，走上更加繁荣、和平、幸福的人生之路。

顺应习性

养牛养马要了解：只有顺应它的习性才能养得肥肥壮壮，养人也是一样。

真正的人生之道就是不否定、不排除任何事物的存在。

无论人对物，如果一味以这个不行，那个不行的排斥的态度来衡量的话，就根本不能看到人或物的长处，更别说扬长避短地运用了。其实，不论人或物只要它存在在世上，必定有它的“一技之长”，也就是说万物都有其存在的价值。当然这绝不是意味着万物都完美无缺，就像月亮有阴晴圆缺一样，人生也有运势的起伏，我们除了要正确认识这个问题外，还应当思考出恰当的应付之道，创造更积极、更美好的人生。

松下认为世上有各式各样的人是一件很美好的事，因为这些个性、天份各异的人

智慧全书



人生智慧

第一章 人生真谛

7

们，可以互相取长补短，使得团体生活的内容更丰富、更具发展性。相反，若团体中的成员都完全相同，没什么好坏的区别，那么要使团体产生协调性的发展就困难了。

当然，对人类的个性及天分的认同要全面。如，人类有善良的好品德，同时也会有憎恨、嫉妒他人的弱点；有积极向上、努力拼搏的一面，也有逃避困难、随遇而安的另一面。人类要想真正走上人生之道，就必须先弄清自己的本质，不被自己的情感所蒙蔽。否则不仅自己受苦，也会损害人类的团体生活。

例如，人类的有些欲望是与生俱来的，如果无视其存在，一味采取强制政策，反而会适得其反。正如，美国制定了禁酒法后，非法卖酒的人就多了，反而增添了很多的事端。

人类不仅要正确认识自己的本质，还要克制自己不被情感蒙蔽，人类有好恶之心这是无可厚非的。但是人类还要明白世界是由各个不相同的人与物组成的，若为了坚持自己的想法或喜好，而去排挤甚至伤害与自己想法不同的人或物，那可就大错特错了。

因此，要想实现人生之道，不同种族的人类首先应该互相尊重，如果人人都能做到，那么人类社会的争端大都可以解决了。

福祸相依，人类即使处在最安逸平和的时期，也难免会伴有混乱与争端的出现，我们不能一味否认这种不好的现象，而应冷静地分析这种不良现象并积极地探讨改进的对策。

为了和平经营

人类的种种发明与努力，都是为了谋求人类繁荣和平的美好生活，而不是用来毁灭自己。

纵观整个人类历史的发展，今天的人类生活较之以前，不用说几百年前，就是几十年前都发生了令人炫目的改变。这种改变体现在物质上是人类的衣、食、住、行、用越来越方便、越来越现代化；体现在精神上是圣人先哲的思想学说世代融会贯通下来。如，中国的孔子、老子、孟子，古希腊的苏格拉底、柏拉图，日本的圣德太子等哲学家、宗教家和思想家。

人类文化一直在进步中，但互不信任的心态及悲惨的命运，也一直持续着，到了科学发达、文明进步的今天，这种情形反而更加严重。

20世纪前半叶的短短50年间，人类就经历了两次世界大战，其伤亡及给世界带来的损失是不可估量的，而且除了这种大规模的世界大战外，很多国家还经历了多次的局部战争或国内战争。无数人因此失去生命或者负伤，给人类带来巨大的不幸。因此，如何避免世界大战再度发生，就成为联合国和世界上大多数爱好和平的人们所期待与努力的方向。但放眼今日的世界，局部战争一直持续不断地在亚洲、非洲以及中东等地区发生着，又有数以万计的人们因战争而陷入不幸甚至死亡。