

▶ 最全面、最深入、最通俗、最实用地研究“经营之神”松下幸之助的经营管理理念 ◀

Collected Edition Book About
Matusshita's Experiences In Managing

松下 经营管理学

全书

— 袁剑锋 编著 —

人的一生，或多或少，总是难免有浮沉。不会
永远如旭日东升，也不会永远痛苦潦倒。
但是，那些愿意付出努力，善于学习，保持了
正确的观念，掌握了适当的方法的人，会生活得更精彩，更有意义。

——松下幸之助

Panasonic

地震出版社

▶ 最全面、最深入、最通俗、最实用地研究“经营之神”松下幸之助的经营管理理念 ◀

Collected Edition Book About
Matusshita's Experiences In Managing

松下 经营管理学

全书

袁剑锋 编著

人的一生，或多或少，总是难免有浮沉。不会
永远如旭日东升，也不会永远痛苦潦倒。

但是，那些愿意付出努力，善于学习，保持了
正确的观念，掌握了适当的方法的人，会生活得更精彩，更有意义。

——松下幸之助

Panasonic

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下经营管理学全书/袁剑锋编著. —北京:地震出版社, 2006.9
ISBN 7-5028-2944-X

I. 松… II. 袁… III. 电气工业-工业企业管理-经验-日本
IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 095570 号

地震版 XT200600148

松下经营管理学全书

袁剑锋 编著

责任编辑: 李和文

责任校对: 张晓梅

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@mailbox.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

版(印)次: 2006年9月第一版 2006年9月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 335千字

印张: 20

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2944-X/Z·452 (3589)

定价: 39.00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 *Qian Yan*

松下幸之助是一位传奇式的人物。他是日本松下电器集团公司的前任社长，被日本人称之为“经营之神”，享誉全世界。1990年初，日本一家发行量最大、影响最广的报纸，举办对企业经营者评价投票，松下幸之助名列“最受欢迎的经营者”榜首，被誉为“经营之神”。

松下幸之助生于1894年，幼年家境贫苦，读到小学四年级即辍学，随后便到自行车店做学徒。1918年他与其夫人及内弟3人创设了“松下电器制作所”，即“松下电器公司”的前身。

松下没有显赫的学历，没有强健的体魄，没有辉煌的资历，没有雄厚的资本，没有得力的后援，他从一个3人的小作坊起步，仅靠自己的双手缔造了震惊世界的“松下帝国”。

半个多世纪以来，全世界的人们怀着惊奇而崇敬的心情关注着“松下”，十分放心与信赖地使用着“松下”。现在，“松下帝国”已经发展成为拥有20万员工、年销售额高达300亿美元的全球最大电器制造商家之一。

在几次大的经济危机冲击下，许多企业倒闭，而松下却稳稳地站住了脚跟。从他的一生可以看到日本现代工业发展的轨迹。

松下幸之助连续10多年蝉联日本最高纳税人。日本政府曾于1965年给松下幸之助颁发了二等旭日重光勋章；日本天皇曾于1981年给松下幸之助颁授了一级旭日大绶勋章。

1976年，美国庆祝建国200周年，松下夫妇应邀参加洛杉矶的日裔游行祭典。这是松下第二次访问洛杉矶。第一次访问时，该市市长把松下到达洛杉矶

的那一天定为“松下幸之助日”。这一次，市长普瑞迪又向他赠送了“促进美日友好与参加游行祭典感谢状”。

松下的照片上了美国《时代》周刊的封面。美国斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛商学院教授阿索斯在他们合著的《日本的管理艺术》一书中，赞誉松下幸之助是世界级的企业管理天才。

松下幸之助一生都在孜孜不倦地学习，他结合自己 70 多年的经营管理经验，天才地发明了一套具有东方色彩、自成体系的经营秘诀和企业哲学，至今仍世界范围内发挥着重要的作用。

《松下经营管理学全书》一书，通过大量生动典型的案例和深入浅出的理论分析，具体介绍了松下幸之助在用人、管人、育人、经营理念、决策、笼络顾客、处理危机等方面的经营管理智慧和经验。书中的经营管理理念非常通俗和实用，读者可以轻松领悟，也容易举一反三，活学活用，以提升经营艺术，增长管理才干，更成功地经营事业和人生。

目 录 *Mu Lu*

第一章 秉持适宜的用人原则 (1)

- 选人求“适合”，不求“优秀” (3)
- 松下心目中的人才标准 (4)
- 费尽心思、不惜代价争人才 (5)
- 知人善任，人尽其才 (8)
- 衡量部下的能力，分派适合的职位 (12)
- 把工作交给适当的下属接管 (14)
- 重视如何发挥下属的长处 (15)
- 提拔下属不能操之过急 (17)
- 尽量发掘下属的优点，并加以运用发挥 (19)
- 要有忍痛“斩”功臣的魄力 (21)
- 将那些不胜任工作的员工淘汰下来 (23)
- 善待不符合录用标准的人 (25)
- 与跳槽的人才继续保持密切的联系 (26)

第二章 在管理中赢得员工的忠诚和支持 (29)

- 经营管理者要真正地理解人性的尊严 (31)
- 善于借鉴中国古人的管理思想和理念 (32)

建立内部劳工组织, 稳定员工的心	(36)
柔性管理, 赢得员工的忠诚	(38)
善于利用潜在心理管理员工	(41)
一个成功管理者领导下属应做的工作	(42)
用欣赏的眼光观察部属的优点	(44)
正确对待下属的缺点	(45)
在追究他人之前应先检讨自己	(46)
控制情绪, 不在感情上伤害下属	(48)
让下属袒露心扉, 把真话告诉你	(52)
巧妙地撤换下属的职位	(53)
高度重视与下属和员工之间的沟通	(55)
采取积极有效的办法, 强化和员工之间的沟通	(57)

第三章 高度重视对员工的培育 (63)

松下电器是培育人才的公司	(65)
管理不是管物, 而是开发人才	(67)
把正确的企业精神植根于员工的心中	(69)
坚持不懈地施行完备的育才方针	(72)
松下富有成效的育才理念和经验	(78)
把对员工的职业教育训练当作大事来抓	(83)
在企业中营造良好的学习环境	(85)
用人事考核促进个人的成长	(87)

第四章 加强对企业的日常管理 (91)

经营管理者当做到“无为而无不为”	(93)
集中管理和分层负责的原则	(94)
营造理想的工作环境	(99)

深入基层, 提高管理效率	(101)
对下属采用灵活的弹性管理策略	(102)
创造工作中的危机感	(104)
下放自己手中的大部分权利给下属和员工	(106)
创造职工能直接向经理表达意见的风气	(110)
以商量的态度去推动工作	(113)
用奖金增加企业的凝聚力	(114)

第五章 采取适当的经营理念 and 经营谋略 (117)

经营是一门综合性的艺术	(119)
企业的发展从拥有正确的经营理念开始	(120)
勇敢地迈出创业的第一步	(123)
外行不一定就不能成功	(124)
正确认识自我, 充分发挥潜力	(126)
进行与实力相匹配的经营	(128)
依靠良好的质量和有效的展示开拓市场	(129)
适度借钱, 讲究策略	(130)
使企业生意兴隆的几项简单原则	(133)
战胜私欲, 促使事业兴盛繁荣	(135)
让每一天都有新的信用产生	(138)
一心一意地为提供优良产品而努力	(139)
定价要考虑合理的成本, 再加上合理的利润	(141)
依靠“遵守约定”提高自己的信誉	(144)
在不景气的情况下也要想着赚钱	(145)
理直气壮地加入技术服务费及信用费	(147)
用独具风格的广告朴素、真诚地介绍产品	(149)
保护好国内市场, 向国际市场进军	(151)
松下的独特经营管理理念	(153)

第六章 作出科学准确的决策 (171)

计划是经营管理的首要职能	(173)
用明确的目标让企业永葆活力	(175)
经营管理者必须作出的决策	(177)
决策的基本过程和步骤	(179)
多方面获取和收集信息	(181)
决策时既不能仓促轻率,又要当机立断	(185)
作出决定之前必须仔细考虑	(189)
决策中的洞察力在很大程度上依赖于直觉	(190)
决策时不能被舆论和闲言碎语所左右	(194)
不受情绪羁绊,避免感情用事	(196)
要懂得“凡事都必须适可而止”	(197)
重要的决策要多听听专家的意见	(198)

第七章 不遗余力地笼络顾客 (201)

经营者要具有强烈的顾客至上的观念	(203)
顾客的满意是成功经营的基础	(205)
替顾客当管家,为顾客挑选货品	(207)
做好售后服务工作,密切和顾客的联系	(208)
以诚恳的态度去处理客户的抱怨	(210)
经销人员要有自掏腰包为顾客的精神	(213)
诚恳的经营态度能弥补商品的缺陷	(214)
精心选择合作伙伴	(215)
感染同化,与他人建立亲密关系	(216)
尽量同顾客多交流,设法让顾客多说话	(218)
经常考虑和有交易往来的对方共存共荣	(219)

第八章 积极稳妥地进行危机管理 (223)

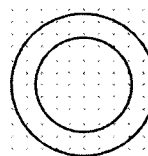
- 在问题和忧患之中都蕴含着无限的生机 (225)
- 经营者要有“身先士卒”的勇气 (225)
- 经营管理者要承担起公司的烦恼 (228)
- 更乐观些,把事情看得很容易 (233)
- 苦恼是不可避免的,但却可以排除 (239)
- 把不景气变成改善企业本身体制最好的机会 (243)
- 准确诊断,对症下药 (249)
- 不景气时尽可能地多花钱,以带动消费量 (250)
- 摒弃“这根本不可能办到”的想法 (251)
- 多方努力解决好棘手的问题 (253)
- 未雨绸缪,防患于未然 (257)

第九章 在创新和进取中把握好自己的角色 (261)

- 管理创新是创造市场的基本动力 (263)
- 企业要担负起不断创新的责任 (264)
- 力争在激烈的竞争中不断发展壮大 (265)
- 依靠机构改革激发活力 (267)
- 不热衷于扮演技术先驱者的角色 (268)
- 开发新产品时把握短、平、快的原则 (271)
- 努力从事世界性的经济活动 (272)
- 把成功当作人生旅程中一个小小的驿站 (274)

第十章 注重培养经营管理者个人特质和魅力 (277)

欲成就大事业者要保持高尚的人格	(279)
把商业道德视作生命	(280)
做奉行道德规范的楷模	(282)
以率直的心胸来待人与经营管理事业	(286)
经营管理者要有坚持不懈的工作热忱	(293)
锲而不舍、不轻易放弃	(298)
要抱持宽大的胸怀和谦虚的态度	(300)
树立“自己最差”的心态	(302)
注重下属的真实感受和主观体验	(304)
以感激的心情、热忱的态度对待别人	(307)



松下 经营管理学

全书 第一章

Collected Edition

Book About Matsushita's Experiences In Managing

秉持适宜的用人原则



选人求“适合”，不求“优秀”

企业家寻求人才，往往以“优秀”为目标，要最好的。这似乎是一条选才的准则，被广泛地加以遵循。松下幸之助却不是这样，他主张雇用中等人才，提倡“70%的求才法”。

公司求才，最难的是初创时期，松下没有过这种烦恼。在创业伊始的1910年时，松下的公司是不缺乏人才的，而且每每都能找到合适的人才。当时，松下雇用的职员，大都是普通小学毕业的，连高小毕业的也很少，更不用说初中、高中的了。而且，所雇用的也并不是那些在学校成绩二三名的。直到1934年，松下才第一次雇了两名专科毕业生。当然，现在的松下公司，高级人才满堂，远非昔日气象了。

松下初创时期雇用的人才，学历都比较低，当然是当时教育状况使然。教育提供不出那么多的高学历的人才，你当然也就不能更多地雇用。另一方面的原因，则是源自松下的人才理念，那就是人才必须“适合”，即人才的水准和他所在的公司和所从事的业务要适合。

“适合”，可以说是所有求才者的标准，因此还不能说是松下的用人秘诀。松下的用人秘诀，是用中等人才，用70%标准的人才。这就是说，在某一个领域，对于某一个职位，松下都不选择最好的顶尖人才，而用中等的，打70分的人才。

这种用人秘诀，许多人是不以为然的。谁不想招一流的人才来用？哪一家公司的老板不以自己拥有某些领域的顶尖人才而自豪？而松下以为，问题正出在顶尖一流。顶尖、一流人物的自负感当然是很强的。因此，他们极容易抱怨自己的公司，抱怨自己的职位：“这种烂公司真倒霉！”“这么无聊的工作，一点乐趣也没有！”把持这种心态的人，必然缺乏责任心和工作热忱，干起工作

来也未必出色，尽管他的才是顶尖的、一流的。相反，那些中等的、70%的人才，自视不那么高，也容易满足，因此，他们会很重视公司和公司给予的职位，会努力把自己的工作干得漂亮一些。由此相比较，这些中等的、70%的人才，反倒更可取。



松下心目中的人才标准

松下幸之助对于育才、选才、用才，都有自己的一套方式方法。也正因为他对人才工作的成功，才使松下公司有今天这样的成就。那么，松下的人才标准如何呢？什么样的人才是松下心目中的人才呢？他从如下几个方面总结人才的标准：

① 不忘初衷而虚心学习的人。所谓初衷，也就是松下公司的经营理念，即创造优质廉价的产品以满足社会、造福社会。只有抱着这种初衷，才可能谦虚，也只有谦虚才能实现这种使命。

松下在任何时候都很强调这种初衷，可以说，他的谦虚正是为了达成、圆满初衷而提出来的。同时，谦虚使人容易发现别人的长处，当然也就能顺利实行活用人才之道。

松下指出：处于领导岗位的人，尤其不可没有谦虚之心。经常不忘初衷，又能谦虚学习的人，才是企业所需人才的第一要件。

② 不墨守成规而经常出新的人。松下公司允许每一个人在基本方针的基础上，充分发挥自己的聪明才智，使每一个人都能展现其五光十色的灿烂才能。同时，也要求上司能让部下自由行事，活用每一个人的才能至其极限。

③ 爱护公司、和公司成为一体的人。在欧美人那里，当人们问及从事什么工作时，他的回答总是先说职业，后说公司；日本人则与此相反，先说公司，后说职业。松下要求自己的员工保持日本人的这种观念，要有公司意识，和公司甘苦与共。

④ 不自私而能为团体着想的人。松下公司不仅培养个人的实力，而且要

求把这种实力充分地运用到团队上，形成合力。这样，才能带来蓬勃的朝气和良好的效果。

⑤ 能作正确价值判断的人。松下的所谓价值判断，是包括多方面的。大而言之，有对人类的看法、对人生的看法，小到对公司经营理念的看法，对日常工作的看法。松下认为，不能做出正确价值判断的人，实际上是一群乌合之众。

⑥ 有自主经营能力的人。松下认为，一个员工只是照上面交代的去做事，以换取一月的薪水，是不行的。每一个人都必须以预备成为社长的心态去做事。如果这样做了，在工作上一定会有种种新发现，也会逐渐成长起来。

⑦ 随时随地都有热忱的人。松下认为，人的热忱是成就一切的前提，事情的成功与否，往往是由做这件事情的决心和热忱的强弱而决定的。碰到问题，如果拥有非做成功不可的决心和热忱，困难就会迎刃而解。

⑧ 能得体支使上司的人。所谓支使上司，也就是提出自己对所负责工作的建议，并促使上司同意；或者对上司的指令等提出自己的看法，促使上司修正。松下说：如果公司里连一个这样支使社长做事的人也没有，公司的发展就成问题；如果有 10 个能真正支使社长的人，那么公司就有光明的发展前途；如果有 100 个人能支使社长，那公司的发展更加辉煌。

⑨ 有责任意识的人。这就是说，处在某一职位、某一岗位的管理者或员工，能自觉地意识到自己所担负的责任。

有了自觉的责任意识之后，就会产生积极、圆满的工作效果。



费尽心思、不惜代价争人才

日本工业能在二战后迅速崛起，使其许多产品在短时间内称霸世界，最关键点是非常注重产品质量和技术的先进性。可以说，日本大大小小的企业无一不专注于技术的改进和开发。

然而，先进的技术都是人创造的，能创造出技术的人即人才，人才是技术

之根本。没有技术，人才可以创造，但如果没有人才，技术永远不能再生、更替，因此人才是生产技术发展的第一要素。

松下幸之助很懂得“人才是第一要素”的道理，他的松下电器王国非常注重笼络人才、培养人才和开发人才，让最有创造力的人为其创造最先进的技术，从而在电器市场上，永远立于不败之地。

在日本，电器制造商并非只有松下一家，大大小小的电器制造商多如牛毛，竞争尤为激烈。

20世纪70年代末，彩电的制造刚刚起步不久，当时，彩电显像管质量与现在的相比相差甚远，图像较为模糊，白花点较多，提高成像清晰度已是各大彩电生产商的进攻目标。显然，谁先生产清晰度高的彩电，谁在市场竞争中就有优势。

当时有一位名叫本太名的工程师，研制出一种较为理想的彩电显像管，大大提高了彩电成像的清晰度。其研究成果尚未公布，神户一家电器老板腾田，偶然得知这一讯息，立即高价买下了本太名的这项专利。

不久，由腾田公司生产的彩电由于图像清晰，在市场上大受欢迎，供不应求。腾田公司赚取了大量利润。其他公司生产的黑白和彩色电视机被冷落了，松下电器公司在市场上占有的份额节节降低，眼看“大哥大”的地位不保。

这时，松下幸之助派人了解腾田公司的技术来源，发现其显像技术是本太名提供的。他并不急于要得到这种技术，而是立即下令，无论如何，松下公司也一定要得到本太名。

但这时，本太名已是腾田公司的一员，腾田公司把本太名及其实验室视作公司的最高机密。在神户一座大厦的秘密地下室内建立一间实验室，作为本太名及其助手进行实验研究的场所。不要说想得到本太名，就是想见他一面也不容易。

松下电器公司的公关部，经多方打探，得知了本太名的下落，还得知他的家庭住址及有关亲属，他有一亲胞哥在北海道经营渔业，两兄弟自小相依为命，感情非常好。

松下的人马首先找到了本太名的住处，在那里守株待兔，终于在一周末晚