

将危机改变为良机
的成功法则

如果是

松下幸之

该怎么办？



前松下电器商学院院长
前松下流通研修所代表

田大西 宏 著

包贺喜格图 译

助

贫困、运气差、
无学历、病弱……

逆境蕴含成功的奇迹 向世界顶级经营者取经

金玉良言 一生受用

日本亚马逊五星级畅销书

秘闻

首次公开!!

如果是松下幸之助该 怎么办

将危机改变为良机的成功法则

前松下电器商学院院长
前松下流通研修所代表

[日]大西 宏 著
包贺喜格图 译



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

如果是松下幸之助该怎么办: 将危机改变为良机的成功法则 / (日) 大西宏著; 包贺喜格图译. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2009. 8
ISBN 978-7-304-04662-0

I. 如… II. ①大…②包… III. 松下幸之助 (1894~1989) —商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第132029号

版权所有, 翻印必究

IMA, MATSUSHITA KONOSUKE NARA DOSURU?

by ONISHI Ko

Copyright ©2007 ONISHI Ko

All rights reserved.

Originally published in Japan by YURAKU SHUPPANSHA, Tokyo.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with YURAKU SHUPPANSHA, Tokyo.

through THE SAKAI AGENCY and Beijing Kareka Consultation Center.

图字: 01-2009-4170

如果是松下幸之助该怎么办: 将危机改变为良机的成功法则
(日) 大西宏 著 包贺喜格图 译

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 选题策划中心 010-68183482

发行部 010-58840200 总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店

策划编辑: 郑毅

责任编辑: 郑毅 邵梦

责任印制: 赵联生

封面设计: 阳关书坊

版式设计: 桑里德文化

印刷: 北京云浩印刷有限责任公司

版本: 2009 年 8 月第 1 版

开本: 32 开 印张: 7.25

2009 年 8 月第 1 次印刷

字数: 110 千字

书号: ISBN 978-7-304-04662-0

定价: 26.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

序 言

■不可思议的超级商业天才

松下幸之助是一位富有传奇色彩的商业巨人。

他在事业上独树一帜、成就非凡，他的商业思想、他的经营行为超乎常人、独一无二。但是当我们接近他、了解他之后，又会突然发现，他内心中的所思所想原来是那样的普通和平凡。辉煌的成就、独特的商业思维与做人、做事的普通和平凡就这样完美地集中在了一个人身上，让我们不得不提出疑问：这究竟原因何在呢？

要解答这个问题，就必须告诉大家，松下幸之助提出的任何一个独特的思想和策略，其实都来源于生活中平凡的道理，所谓的“思想”和“策略”只不过是这些道理在他的事业上的延伸罢了。他理所当然地遵循世间的道理做事，也就取得了合情合理成功。而我们与他的区别就在于，我们可能完全忽略了身边的“常理”。有时即便注意到了，也没有像他那样遵循、利用得彻底。

他在成功之后，重新思考自己的创业历程和成果的时候，总会把自己的勤奋努力放在一边，像一位旁观者一样

■ 如果是松下幸之助该怎么办

发出“实在是太幸运了”“简直像一场梦”“能做到这样已经很了不起了”的感叹。

松下幸之助用他取得的成绩向世人证明，他的生活态度和工作理念是顺应社会以及自然的内在规律的，这种态度和理念将适用于任何一个时代、任何一个环境。

■ 松下幸之助给我们的启示——平凡人怎样变得不平凡

这本书的目的，不是单纯地回忆和总结松下幸之助的生平业绩，也不是要把他当做高高在上的成功者、经营之神来崇拜和学习。我在这里是想要解开一个谜，那就是自幼深受生活贫困、体弱多病、学历低下困扰的松下幸之助究竟怎样获得了巨大的成功。

换句话说，是要为平凡人拥有不平凡的生活、商业经营者获取事业的成功提供更多的启示。

■ 与松下幸之助共同烦恼、共同思考

这不仅仅是一本用来读的书，更加是一本要读者与松下幸之助共同烦恼、共同思考的书。

松下幸之助的一生有很多烦恼和困惑。

他总是尽可能地花更多的心思去倾听他人的意见，用更多的精力去思考问题。

我想通过这本书给您提供一个向他提问的机会，向他诉说自己的问题，请他帮助思考并给出合适的方法。你可以用他给你的方法或者自己想出的方法尝试着去解决问题。

这里想要提醒大家注意的是，松下幸之助的烦恼或困惑可能会和你的实际问题有一些出入，但是，他引出正确方法解决困惑的思路却是适用于任何情况的，那就是一个人该怎样“挖掘自己，挖掘别人，让自己周围的人得到快乐”。

真心希望您读了这本书以后，能够获得解决自己问题的方法和勇气。

■极为深奥的松下幸之助

我本人曾长期在松下幸之助手下工作，在对事物的思考和理解方面深受他的影响。但我从不认为自己已经被他洗脑，事事都会按他的方法去做。我只不过是从他身上发现了一种更加积极的、充满生机勃勃的生活和工作的方式。

我作为松下流通研修所（松下电器的营业·流通部门的教育机构）和松下电器商学院（现在的松下幸之助商学院，由他本人创立的培养电器店后继经营者和销售公司干部的寄宿制学校）的负责人，已经在关西外国语大学、日本人才开发中心、NRI 网络学习（野村综合研究所集团）等单位进行了关于松下幸之助为人处世和经商之道的专题报告。

我演讲的对象涵盖了松下电器销售公司的职员、电

■ 如果是松下幸之助该怎么办

器店后继经营者、大学生、中小企业经营者、大企业部门高级管理人员等各个阶层。

当然向他们进行解说介绍的同时我也了解和听取了他们关心的问题 and 意见。

随着自己有关松下幸之助的研究的深入展开，我越发感觉到他思想的深奥。在他远大梦想与重大责任共存的人生和事业之中，充满了经营学、心理学甚至哲学等方面的高深的理论和实践。

在这里，我要向松下幸之助最后一任秘书六笠正弘先生以及以松下电器客员（顾问委员）会为代表（总代表浅井昭次）的松下电器的前辈与同仁们致以衷心的感谢。特别是六笠正弘先生不仅向我介绍了许多松下幸之助鲜为人知的逸事，还与我共同探讨一些问题，给我很多有益的启发。

另外，还要向一直负责松下幸之助早期著作出版发行工作的实业之日本出版社、有乐出版社的津左清社长、伊藤善资出版部长等致以诚挚的谢意，没有大家在编辑出版工作上的大力支持就不会有这本书诞生。

当然，还要感谢我的孙子大西元对这本书的期盼。

最后，请允许我在书中按照历史人物姓名上的惯例，将松下幸之助的名称简略为“幸之助”。

平成十八年十二月

目 录

序 言	1
-----------	---

第一章 | 磨炼生存的智慧

【下雨了，那就让我们撑起伞吧！】

1 事物要实事求是地看待	2
【生活就要老实对人、老实对己、老实对天！】	
2 越是悲观，其结果往往越是乐观	9
【与人们通常赞赏的乐观态度的巨大差异！】	
3 向你自己寻找原因吧！	15
【改变自我，则周遭自变】	
4 我们应更多地专注于看似普通的事物	21
【让兴趣和创意如泉水般喷涌而出！】	
5 理想的有无，会让人的命运产生天壤之别	28
【朝着理想，努力奋斗吧！】	

■ 如果是松下幸之助该怎么办

6 时刻告诉自己：

我是幸运的，我总能得到命运之神的眷顾…… 36

【怀着“幸运”的想法去做行动，就会取得成功】

第二章 | 获取事业成功的技巧

第二章 | 【要努力成为生活这台戏剧的主角！】

1 磨炼“演技”…… 46

【领导者是主角】

2 变危机为机遇…… 50

【事业成功、决胜天下所必需的行为样式】

3 倘若如此就能决断…… 57

【把原本 60% 的成功概率提升为 100%】

4 在矛盾中取得成功…… 72

【同时处理好两个互相对立、矛盾的事物会让你获得非凡的力量】

5 于事物求感动，与人求共鸣…… 87

【做一个有情有义的商人！】

6 不要放弃自己最擅长的领域.....	94
---------------------	----

【你听到来自商品的声音了吗？】

第三章 | 提高我们的领导能力

【表扬五六次之后，还要有一次严肃的批评】

1 让下属在赞扬和批评声中成长.....	102
----------------------	-----

【让我们在实践中体验——高明的“赞扬”背后，应该有更高超的“批评”】

2 我们都会因为平凡而成功.....	113
--------------------	-----

【领导者应该起到挖掘员工潜能、激发员工热情的作用】

3 有不足之处的人在受到重用后更会努力地工作 ...	121
----------------------------	-----

【怎样使一个被认为不能胜任工作的人焕发出工作的热情】

4 给予员工充分的自由的同时还要给予他们同等的限制.....	130
--------------------------------	-----

【事无巨细都给予具体的指示不利于员工的成长】

5 无论怎样放权，领导者的一声令下还是要有绝对的权威的.....	139
----------------------------------	-----

【转让权限的同时，还要保持自己的权威】

第四章 | 把握人际关系的微妙之处 **【单靠理论和技巧并不能实现真正的心与心的交流】**

- 1 真正去倾听他人的声音 144
【不断地倾听才能不断地认清自己】
- 2 理解，接受，直言 149
【面对两百人的质问】
- 3 在言行一致上追求客户至上 154
【在小事上赢得信赖和爱】
- 4 结交挚友，听取意见 166
【找到总能够给自己提意见的知己】

第五章 | 专注于商业的成功 **【致力于自己的专业领域，前途将无限宽广】**

- 1 注重微妙细节的商品生产和销售 174
【“要紧紧把握住大众的心！”】
- 2 追寻根本 183
【因不可能而可能】

3 钻研于自己的专业，直到成功为止	191
【以成为中小企业的协力共同体为目标】	
4 适时地放弃很重要，损一时利一世	198
【固执地坚持不可能的事就会被捆住手脚】	
5 坚持做最好的自己	203
【做最好的自己，日复一日，必会走上成功之路】	
6 站在大众的角度思考，全心全意为民众服务	207
【制造好用的产品来提高知名度】	
7 现在，如果是松下幸之助该怎么做	210
【像是被他按住了肩膀，我就会当机立断，不再彷徨】	
主要参考文献	217

第一章

磨炼生存的智慧

【下雨了，那就让我们撑起伞吧！】

① 事物要实事求是地看待

【生活就要老实对人、老实对己、老实对天！】

■ 即便全员反对也要老实地依据情理进行

这是 20 世纪 60 年代后半期的事情了。在一次公司内部营业所长的全体会议进行到中途的时候，幸之助突然出现在大家面前，并且就大家讨论的一个问题直言不讳地发表了意见。

他严肃地说：“你们的决定是错误的。”

平日里总是习惯倾听别人的意见、汇集众人智慧的他，此刻显现出一个领导者不容动摇的个人意志。我们这些营业所长所决定的事情，无非就是要进一步扩大公司产品的市场流通，这其中当然也包含有扩大自己经营权限的意图。事后冷静地想一想，的确有些不够“老实”，实际上违反了市场的客观规律。

后来事情的结果也最终证明幸之助的意见是正确的。他即便是在营业所长都反对的情况下，也依然老实地遵循了事物客观的情理，做出了一个清醒的判断。

他在工作当中时刻用来要求自己，并经常提醒手下员

工注意的，就是要以一颗“老实的心”来面对事物、思考工作。他说：“如果想实现自己心中的愿望，就要有与之相适应的态度和行动。而在内部支撑这些态度和行动的，恰恰是这样一颗‘老实的心’。没有了这样的一颗心，我们做任何事情都将是缘木求鱼。”

但是，幸之助所强调的“老实的心”，并不是指单纯意义上的“顺从”。正如他所说的，“这里所谓之心，乃是指一颗没有任何羁绊、束缚的心。是要我们从自己与事物之间的利害关系、自己对事物的个人感情中摆脱出来，不受先前固有的个人知识和先入为主的印象等因素的影响，尽可能实事求是地观察、把握事物的心。”

易言之，当一个人的内心受到一些因素的干扰，他就会不知不觉的拿有色眼镜来看待问题，他所看到的东西就会变形、扭曲。以这样的“心”来思考问题、指导行动，必然会带来错误的判断和不良的后果。

他曾说过，“若然下雨了，那就让我们撑起伞吧”“如果想获取利益，就不要按原价售出”等等。

虽然看似极为普通的道理，但是很多人却对它熟视无睹，即便注意到了，也是根本不想或者不能按照这种普通的道理去做事。这正是幸之助为我们指出的问题所在。

为什么会出现这样的问题呢？

很简单，就是因为不能用“老实的心”去看待事物，

■ 如果是松下幸之助该怎么办

去思考、去做工作。

的确，普遍的道理在很多人看来原本就是极为普通的。但对于这些普通的道理，幸之助总能用新鲜的思维娓娓道来，而作为听者，即便以前听到过相似的话，也会感觉幸之助的意见格外的言之有物、与众不同，从而满怀感激之心倾听下去。

■ 一定要仔细、完整地倾听别人的意见

在生活中，我们经常会遇到极力向他人诉说意见之后，对方根本没有倾听或者没有给予我们充分理解的情况。究其原因，也许就是因为听者一方受到了“自己与事物的利害关系、自己对事物所持的个人感情、自己先前固有的知识以及先入为主印象”等因素的干扰，不能正确地、实实在在地面对对方。当然，同样的问题诉说一方身上或许也同样存在。

这种问题不仅仅体现于人与人之间的交流上，也可以出现在商业事务中。如果一个经营者总是戴着有色眼镜去观察、分析消费者的声音和市场的动向，就极易产生错误的判断。这种错误的判断当然也是因为没有用“老实的心”去做事的缘故。

幸之助曾明确表达过下述理念。

“所谓‘经营’者，就是以一颗‘老实的心’去顺应天地自然之情理，去倾听世间大众的声音，汇聚公司员工上下的智慧，完成自己应该完成的任务。真的按照这个道理做了，也就必然会取得应有的成功。从这个意义上来讲，‘经营’其实也并不是是一件很困难的事情。”

但是，在这里我们会有一个疑问：我们即便明白了“老实的心”是如此的重要，但我们怎样做才能真正拥有或者获得一颗这样宝贵的成功之“心”呢？

关于这个问题，幸之助曾以围棋的练习为例，做过形象的说明。据他说，练习围棋的人，即使没有接受过老师的正规指导，在坚持不懈地下过一万次以上之后，就自然而然地能达到初段的水平。因此，他说：“只要在内心当中怀有强烈的想拥有‘老实的心’的愿望，并且每一天都在这样的愿望当中生活、工作，一万天，也就是大约三十年之后，你就会初步拥有一颗‘老实的心’了。”

然而，说过上面一席话的幸之助，也曾有过这样的告白：“我自己也并不是是一颗纯粹的‘老实的心’的拥有者。在这个事情上之所以有一些自己的认识，无非也只是觉得道理上应该是那样而已。我现在还真的做不到在任何人、任何事物面前都能以‘老实的心’应对。”

他对自己总是有这样清醒的认识，并且在这样的自我认识之下，不是盲目地等待“三十年”后出现理想的结果，