

世界著名企业家管理日志系列⑤

まつした
こうのすけ



松下幸之助 管理日志

潘竞贤 周来阳◎编著

中国著名高校商学院院长联合推荐

李新春（中山大学）

赵曙明（南京大学）

徐二岩（上海交通大学）

白长虹（南开大学）

蓝海林（华南理工大学）

李光金（四川大学）



中信出版社 CHINACITICPRESS

松下幸之助

管理日志

潘竞贤 周来阳◎编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助管理日志/潘竞贤, 周来阳编著. —北京: 中信出版社, 2010. 5

(世界著名企业家管理日志系列)

ISBN 978-7-5086-1986-6

I. 松… II. ①潘…②周… III. 松下电器工业公司—工业企业管理—经验 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 050900 号

松下幸之助管理日志

SONGXIA XINGZHIZHU GUANLI RIZHI

编 著: 潘竞贤 周来阳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.75 字 数: 230 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1986-6/F · 1937

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

《松下幸之助管理日志》创作说明

松下幸之助被誉为“经营之神”。在日本的企业家中，松下幸之助以他卓越的贡献建立起一座丰碑。他只有小学四年级的学历，白手起家，创立松下电器，在七十余年的经营管理生涯中，历经曲折和坎坷，以不屈的意志和卓越的智慧锻造出神话般的企业。

松下一生著述颇丰。他孜孜不倦地将自己的实践经验和思考感悟形成文字，构建出一套具有普遍意义的经营哲学。他用“自来水哲学”比喻企业的使命，要求企业承担起消除贫困的社会责任；他提出的堤坝式经营，是避免企业周期性震荡、减少不确定性对企业冲击的指导思想；他提出的玻璃式经营，是企业内部实现管理公开化、透明化的有效手段。松下幸之助倡导“人本管理”，他的名言“松下电器是制造人才的公司，顺带做电器生意”得到企业界广泛认可；他在公司面临经营危机时毅然坚持“一个员工也不解雇”。

公司精神是公司生存和发展的基本支撑点，它影响着企业文化，更影响着重大决策。公司的核心理念、经营哲学、领导方式、用人机制，乃至公司所有的行为准则，都受公司精神的支配。而这种精神又来自于公司核心人物的价值观。松下精神无疑是松下电器的灵魂。

综观松下幸之助的经营哲学，你会发觉，传统与新潮，东方与西方，保守与创新，在他身上都和谐地融为一体。只要是科学而有效的经营方法，都可以为他所用。他站在整个人类社会发展进步的层面，站在国家、社会、人民利益的立场，站在同行业共存共荣的角度，来经营自己的公司。因为站得高、看得广，他的经营思想和方法总可以透视本质、抓住关键。日本管理学者大前研一说：“松下幸之助的公司之歌、终身雇佣制等，不过是一种皮相，他真正的贡献，在于那些卓越

的面向人类社会发展繁荣的洞见。”

我们要把握松下幸之助的经营思想，必须考察他的实践。然而，如果单纯拷贝松下幸之助的经营之“术”，忽略他的整体思想，则会流于技巧式模仿。方法和措施一旦脱离了思想内涵，就可能变为弄巧成拙的东施效颦。因此，本书在原汁原味呈现松下幸之助经营思想的同时，配以背景分析，目的是全面深入地剖析思想的来龙去脉，避免读者断章取义，帮助读者领会松下幸之助的真正意图；行动指南则贯通理论与实践的阻隔，给读者实用的参考意见。

《世界著名企业家管理日志》丛书编辑委员会

前言

让松下思想转化为本土企业家 DNA

管理学之父彼得·德鲁克对于中国管理者忠告：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境。”

松下幸之助的管理思想融合了东西方双重智慧——以古老的东方学统为基础，消化吸收西方国家先进的管理理念与方法，将其转化为适宜日本企业的经营之道。

当今中国，本土企业正普遍面临艰难蜕变与转型的现状。如何蜕变，如何转型？这是值得中国企业家深思的课题。决定蜕变和转型成败的是思想而不是其他，因此，培养“自己的管理者”是当下中国企业界的使命。本书的写作深受这一使命的感召。

松下幸之助其人其事

松下幸之助（1894～1989），松下电器的创始人，他白手起家，仅以 100 日元、3 个员工、1 个小作坊，发展成为蜚声海内外的跨国集团。“事业部”、“终身雇佣制”等日本企业的管理制度由他首创。

少年时代的松下幸之助只受过 4 年小学教育，因父亲生意失败，迫于生计，离开家到大阪当学徒。1918 年，23 岁的松下在大阪建立松下电器器具制作所，接连推出先进的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管、晶体管等一个又一个成功的产品。7 年之后，松下幸之助成为日本收入最高的人，从那时起直到 1988 年的 63 年中，有 10 年他的收入居日本第一位，有 6 年居第二位，1989 年他逝世时，留下了超过 15 亿美元的遗产。

松下电器公司自 1918 年由松下幸之助创办以来，作为企业人，通过生产电器产品，始终以“为了使人们生活变得更加丰富、更加舒适，并为了世界文化的发展作出贡献”为经营理念，从事经营活动。历经 80 多年的风风雨雨，松下电器进入世界 500 强企业的队列中，现已成为世界著名的综合型电器企业，在世界各国开展着事业活动。

松下幸之助的精神贡献

松下幸之助一生，一直以为国家作出价值贡献，帮助更多的人谋求幸福为追求目标。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。”他信仰这样的因果哲学：有了高尚的理想，其余一切自然水到渠成。

以人为本的思想，贯穿松下幸之助经营活动的始终。“松下电器是制造人才的公司，顺带做电器生意。”松下幸之助这样看待他的事业，“当我的员工是 100 名时，我要站在员工的最前面，指挥部署工作；当员工达到 1 000 名时，我必须站在员工中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 10 000 名时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”

松下幸之助一生共出版 60 多种著作，累计达数百万字。他的著作被译成中、英、法、德等 20 多个国家的文字，在全世界广泛流传。书中那些令人叹服的经营秘诀，为人们打开了一道通往成功的大门。在成功经营企业的同时，他又留下了一篇篇经营心得，被世人誉为经营之道的长青树。

“经营之神”是人不是神

松下幸之助被誉为“经营之神”，他的经营思想与方法留给后继者的一笔宝贵财富。随着解读松下幸之助思想的深入，我慢慢走近了这位已经逝去的老人，似乎切身感受到他的音容笑貌，他谦虚朴实的作风令人想亲切地叫他一声“阿幸”。日本丰田汽车公司前董事长丰田英二评价松下幸之助说：“我担任专务时，曾率技术人员参观松下电器工厂，松下电器公司干部列队，盛情欢迎。最前头的，竟然是松下幸之助本人。他对顾客的重视、恭敬，真是无人能比。他始终贯彻顾客至上的精神。他还集合干部，带头向丰田人员作深入发问。他这种谦虚和以身作则的精神，令人觉得他不愧是位优秀的经营者。”

我想，松下幸之助是不乐意别人称他为“神”的，他的威信和影响力，源自高尚的人格和卓越的经营才华，绝非刻意为之。他一生自认为才智平凡，之所以

有所成就，完全仰仗于全体员工的同心协力；他喜欢和员工谈心，关心他们的日常生活，像一位慈父。

松下幸之助修禅，从禅宗中悟得许多经营的道理。他结识了两位禅宗大师，常常拿各种问题虚心向他们求教，但他没有盲从，而是慎重甄别，结合自身与企业的实际情况择善而用之。这正是中国企业家对待松下幸之助精神应当秉承的原则。“经营之神”不是神，对待松下幸之助的思想，亦当择善用之，而不是全盘照搬。

“习”之，转化基因

《论语》曰：“学而时习之，不亦说乎。”此处的“习”，当为“实践”之意。学习知识，常常付诸实践，为什么会感到快乐呢？因为实践可以增加软知识，软知识又可激活硬知识，而使自身能力得到“突飞猛进”式的提升。

所谓“硬知识”，是可以通过言传身教来传播和获取的，通常指人们通过听老师和师傅的教导、读书、观察等方式获取的知识；而“软知识”则是在亲身实践中通过自我体悟获得的知识，是不可传输的。例如，游泳教练可以指导方法和要领，但要学会游泳，必须亲自下水练习。

松下幸之助有一个外甥，大学毕业后，希望在松下电器任职。在此之前，松下电器公司员工最高学历是高中毕业，松下幸之助真心欢迎更高学历的人才来公司施展才能，但是，他依然按照惯例，要求大学毕业的外甥当两年学徒工，从最基层的工作做起，连整顿工作环境、帮师傅洗衣打水这样的琐碎事情也要亲自承揽。后来，这个外甥成长为松下电器一名优秀的高层管理者。晚年，他在自传中写道：“令我真正领悟管理真谛的，是那两年的学徒工经历。”通过两年的基层实践，获得大量“软知识”，他在学校掌握的“硬知识”得到激活，软硬贯通，所以能够灵活运用，发挥知识的力量。这乃是实践的魅力，也是“不亦说乎”的原因所在。

本书采用日志体的形式，目的之一，是希望读者朋友们可以每天学习，每天实践。通过实践，将松下幸之助的经营思想转化为与生俱来的基因，让知识得以贯通并灵活运用。

潘竞贤 周来阳

2009年10月18日于苏州

目录

《松下幸之助管理日志》创作说明……IX

前言 让松下思想转化为本土企业家 DNA……XI



一月

经营之魂(一) 1

1月1日	经营的理念……2
1月2日	经营的第一条件……3
1月3日	有灵魂的经营法……4
1月4日	企业是宗教事业……5
1月5日	精诚开启金石……6
1月8日	力避独断……7
1月9日	顺应同化……8
1月10日	基于人性……9
1月11日	经营与人生观……10
1月12日	企业是属于谁的……11
1月15日	切莫安于现状……12
1月16日	合理分配利润……13
1月17日	共存共荣……14
1月18日	自来水哲学……15
1月19日	利与弊的转化……16
1月22日	热忱胜于才干……17
1月23日	取之以道……18
1月24日	成熟稻穗头低垂……19
1月25日	平凡比困难更重要……20
1月26日	经营者的精神贡献……20
1月29日	君子从时……22
1月30日	胆大心细……23
1月31日	先知先觉……24



二月

经营之魂(二) 25

2月1日	决断力……26
2月2日	意志和决心……27
2月3日	经营是一门艺术……28
2月4日	必死的决心……29
2月5日	【道】与【术】……30
2月8日	勇担责任……31
2月9日	必胜的祖传秘方……31
2月10日	成功靠运气，失败怪自己……32
2月11日	追求卓越……33
2月12日	尽人事，听天命……34
2月15日	热情的力量……35
2月16日	金钱只是「润滑剂」……36
2月17日	健康第一位……37
2月18日	仁慈的心胸……38
2月19日	大局为重……39
2月22日	大义行事……39
2月23日	信用是力量……40
2月24日	心存使命感……41
2月25日	自力更生……42
2月26日	责任担当……43



三月

经营之道(一) 45

3月1日	互为知音...46
3月2日	多作竞赛...47
3月3日	舍命以赴...48
3月4日	学习型组织...49
3月5日	提供『练武场』...49
3月8日	怀着忧患意识工作...50
3月9日	无形的契约...51
3月10日	防微杜渐...52
3月11日	浓厚的经营兴趣...53
3月12日	心怀感激...54
3月15日	有计划就要实行...55
3月16日	察纳雅言的胸襟...56
3月17日	不能粗心的时代...57
3月18日	真诚的心...58
3月19日	量力而行...59
3月22日	全球性思维...60
3月23日	先忧后乐...61
3月24日	不受环境左右...62
3月25日	拥有远见...63
3月26日	慎谋能断...64
3月29日	赢得先机当迅速...65
3月30日	商业道德...66
3月31日	戒嗔戒怒...66



四月

经营之道(二) 69

4月1日	水坝式经营...70
4月2日	玻璃式经营...71
4月3日	专业化优于多元经营...72
4月4日	让协力厂商也赚钱...73
4月5日	适时退出...74
4月8日	做好吃的糕饼...75
4月9日	结构性不景气...76
4月10日	能带回家的寿司...77
4月11日	不盲目减价...78
4月12日	精益工厂布局...79
4月15日	以小敌大的哲学...80
4月16日	主动寻找客户...81
4月17日	降价三成也能赚...82
4月18日	乌龟式扩张...83
4月19日	合作需转换眼光...84
4月22日	纳税关乎企业形象...85
4月23日	重视广告的作用...86
4月24日	经营也要关心政治...87
4月25日	热爱工作...88
4月26日	追求完美...89
4月29日	不拘泥于编制...90
4月30日	经世家...91



五月

组织效率

93

5月1日	硬体组织与软体人事并重...94
5月2日	营运「人」...94
5月3日	年轻就是力量...95
5月4日	提升整体实力...96
5月5日	充分授权...97
5月8日	分层负责效率高...98
5月9日	高工资，高效率...99
5月10日	立即执行...100
5月11日	明确共同理念...101
5月12日	开诚布公...103
5月15日	保持快乐的心情...104
5月16日	责任感...105
5月17日	指导而不是命令...106
5月18日	完全地信赖...107
5月19日	莫使空手烹调...108
5月22日	可以越级谏言...109
5月23日	幼稚意见也欢迎...110
5月24日	集思广益...111
5月25日	内外服务一视同仁...112
5月26日	人情交流...113
5月29日	顺应变化...114
5月30日	立即散会...1145
5月31日	用电话办事...116



六月

选才育才

117

6月1日	识才不可貌相...118
6月2日	容忍持反对意见的员工...119
6月3日	榜样的力量...119
6月4日	招兵买马的秘诀...120
6月5日	最好不要挖墙脚...121
6月8日	70%的求才法...122
6月9日	造就人才的公司...123
6月10日	知晓工作的目的...124
6月11日	部属鼓励主管...125
6月12日	宣讲核心理念...126
6月15日	以身作则...127
6月16日	纠正错误的标准...127
6月17日	不要只发号施令...128
6月18日	培养员工的优良品德...130
6月19日	正确的价值判断...130
6月22日	培养向心力...132
6月23日	训练员工的细心...133
6月24日	加强服务训练...133
6月25日	只看讲义学不会游泳...134
6月26日	逆境造就人才...135
6月29日	知识分子是弱者...136
6月30日	知识只是兵器...137



七月

用才留才

139

7月1日	良禽择木而栖...140
7月2日	截长补短...141
7月3日	起用高效率的管理者...142
7月4日	实力胜资历...143
7月5日	赞美的力量...144
7月8日	用人所长...144
7月9日	创造积极工作的环境...145
7月10日	重视资深职员...146
7月11日	不可忽视员工的升迁...147
7月12日	人事委派的原则...148
7月15日	培养接班人...150
7月16日	60%法则...151
7月17日	对功臣给予俸禄而非地位...151
7月18日	年终奖金的意义...152
7月19日	经营者的态度...153
7月22日	人格感召式的领导...154
7月23日	理解员工的辛勤付出...155
7月24日	员工比自己伟大...156
7月25日	激励士气...157
7月26日	任何事都由需求而产生...158
7月29日	尽力去教导...159
7月30日	最悲恸的事...160
7月31日	怎样给员工涨工资...161



八月

克服危机

163

8月1日	心理萧条...164
8月2日	产销途径是否完善...165
8月3日	经济的乐观论者...166
8月4日	困难是机会...166
8月5日	转变想法...167
8月8日	员工时时在注意老板...168
8月9日	百分之百在自己...169
8月10日	守正不阿...170
8月11日	一如既往...171
8月12日	向员工借钱...171
8月15日	为不景气买大型轿车...172
8月16日	彻底贯彻为客户服务...173
8月17日	员工一个也不解雇...174
8月18日	丰田带来的灵感...175
8月19日	任何问题必有解决之道...176
8月22日	不可轻言放弃...176
8月23日	先检讨自己的过失...177
8月24日	危急时刻要突破常规...179
8月25日	绝不妥协...179
8月26日	造船厂所做到的...180
8月29日	充分考察合作公司...181
8月30日	服从掌舵者...182
8月31日	每位员工都是医生...183



九月

管理统御

185

9月1日	不偷别人的时间...186
9月2日	坚持到最后关头...187
9月3日	让员工知道你的弱点...188
9月4日	领导者也不可迟到...189
9月5日	深明进退之道...190
9月8日	气魄贯长虹...191
9月9日	恩威并施...192
9月10日	立志须量力...193
9月11日	时时激励自己和员工...194
9月12日	不姑息员工的小错...195
9月15日	善用下属能力...196
9月16日	没有「不可能」...197
9月17日	以权威说服...198
9月18日	适当诉苦减压...199
9月19日	善于变通...200
9月22日	处变不惊...201
9月23日	慈悲为怀...202
9月24日	把握大局...203
9月25日	勿一意孤行...204
9月26日	塑造自身和企业魅力...205
9月29日	具备价值判断力...206
9月30日	给主管自由决策的权利...207



十月

领导艺术

209

10月1日	大勇不在一时...210
10月2日	给员工端杯茶...211
10月3日	人事须秉公...212
10月4日	小徒弟亦可改风气...213
10月5日	欲得民心先知民心...214
10月8日	虚心纳言进步快...215
10月9日	热忱支撑号召力...216
10月10日	建立互信...217
10月11日	商量式命令...218
10月12日	让员工了解错误...219
10月15日	不断进修...220
10月16日	为员工树立目标...221
10月17日	于平凡中成长...222
10月18日	公开式经营...223
10月19日	切记以身作则...224
10月22日	打造高水平「智囊团」...225
10月23日	具备说服力...226
10月24日	不让员工心存依赖...227
10月25日	用心培养...228
10月26日	托付新手重任...229
10月29日	把员工当顾客...230
10月30日	不让关心成为破坏...231
10月31日	让员工拥有梦想...232

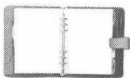


十一月

经营自我

235

11月1日	服务的总量...236
11月2日	经营无处不在...237
11月3日	勇于决断...238
11月4日	负责到底...238
11月5日	临危不乱...239
11月8日	择善固执才能得胜...240
11月9日	帮三三...241
11月10日	探索前行...242
11月11日	无尽的宝库...243
11月12日	自信与谦虚...244
11月15日	莫学百犬吠声...245
11月16日	意志力...246
11月17日	铁面无私...247
11月18日	不做管家婆...248
11月19日	工作就是生命...249
11月22日	虽敌亦师...250
11月23日	自我要求...252
11月24日	体认劳苦...253
11月25日	时存危机意识...254
11月26日	充实的生活...255
11月29日	亦师亦镜...256
11月30日	忠诚...257



十二月

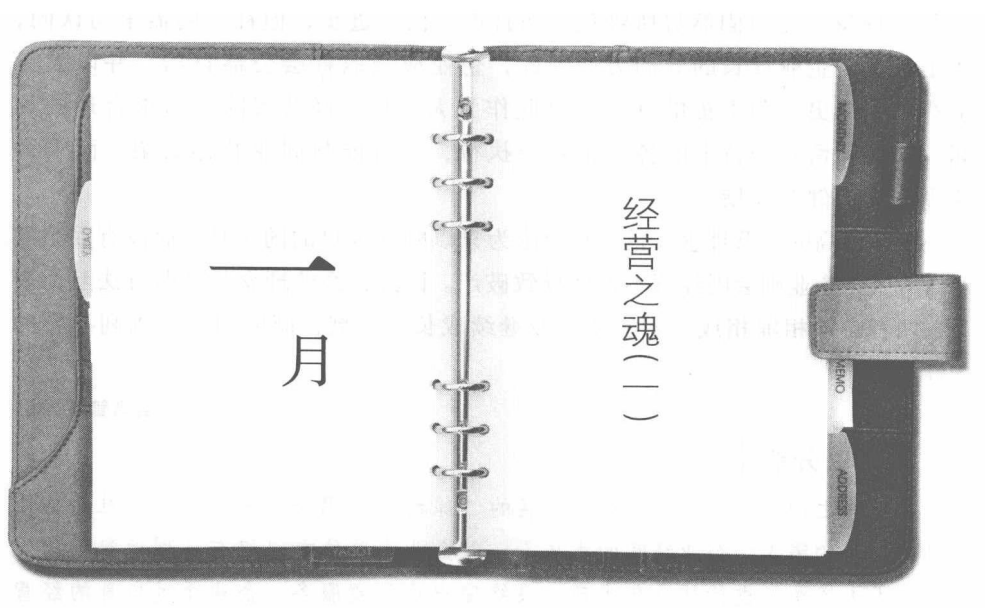
智慧人生

259

12月1日	智慧的幅度...260
12月2日	心存体谅...260
12月3日	没有不劳而获的成功...261
12月4日	懂得爱惜...262
12月5日	不贪图小利...263
12月8日	心纯如冬日阳光...264
12月9日	忍耐是美德...265
12月10日	永不懈怠...266
12月11日	勤勉的习性...267
12月12日	成为自我...268
12月15日	勇者之道...269
12月16日	冷静自救...270
12月17日	常存感谢之心...271
12月18日	不玩心机，真诚待人...272
12月19日	王者自律...273
12月22日	坦然反省...273
12月23日	荒漠中的鲜花...275
12月24日	如医问诊...276
12月25日	置身绝境悟人生...276
12月26日	日日新...277
12月29日	白刃下的尊严...278
12月30日	不在较量中迷失...279
12月31日	年轻的心...280

后记

283



1月1日

经营的理念

经营者必须以正当的信念与途径，从事企业的经营，力求避免“弱肉强食”的现象。竞争固然势所难免，而且可以促使进步，但社会的需求与认同，才是真正使企业成长的原动力；因此，企业应当以社会公器自居，并以大量生产来创造更繁荣幸福的社会。以此作为大前提，经营者除了追求合理的利润，还必须留意经营上的各种企划与执行，是否能与同业共存共荣，而求得业界整体的健全发展。

缺乏崇高的经营理念，企业必定沦为只以赚钱为目的的工具；而没有妥当的经营方式，企业则会因经营不善而导致破产。因此，经营理念与经营方法互为表里，两者必须相辅相成，才能使企业继续成长与发展，而成为达至福利社会的先锋。

——《经营管理全集》

背景分析 |

松下幸之助认为，企业存在与发展的“原动力”乃是不断满足人类社会物质与精神层面的需求。企业经营的本质是：以企业为单位有组织有计划地配置物质资料与人力资源，进行社会化生产，最终输出产品或服务。企业通过自身的经营活动为社会创造价值，从而获取相对称的回报。因此，任何企业都应当以不断创造价值来满足社会需求为经营的第一要义。

多数企业陷入竞争惨烈的“红海”难以自拔，深层原因在于尚未真正参悟企业经营的本质。长久以来形成的思维定式让多数企业经营者认为，只有击败竞争对手，占取更大的市场份额，才能获取更多利润。这就像所有人都聚集到一块田地上深耕细作，大家拼命争夺，却全然无视这块田地之外的广袤原野。

在企业与客户、企业与企业的多边博弈中，不应死守“你存我亡或你亡我存”的择一原则，而应当创造共存共荣，良性循环的局面。中国彩电业的败退，深刻印证了恶性竞争对整个产业的摧残。

人类经济发展至今，市场环境悄然发生了变化。当今社会大众市场与小众市场并重，人们不仅需要标准化的同质产品，而且对于个性化定制产品的需求量与

日俱增。企业要满足细分的小众市场，仍旧依靠“批量生产”是无法实现的，而需要创新经营模式。

| 行动指南 |

通过创新技术、创新管理、创新经营模式、创新产业资源配置等，不断创造价值以满足变化和增长中的社会需求。

1月2日

经营的第一条件

经营的基本理想，应该是要为社会作贡献才对，大体上把它分为三类，公司小时，第一是不危害社会；中型公司则不但不危害社会，多少还要有受欢迎的成分；至于大公司，不但应具备不危害社会、受社会欢迎的条件，对国家、对社会也要有明确的贡献方针才行。经营上应该考虑这些问题，能成长的公司，要对这一点有充分的认识与理解，并抱有一种责任感与使命感，这是第一条件。

——《经营管理全集》

| 背景分析 |

惠普前CEO约翰·杨如是说：“我们的基本原则，从创办人构思出来后一直维持不变，我们把核心价值观和实务分得清清楚楚，核心价值观不改变，但是实务做法可以改变。我们也清楚地表明：利润虽然重要，却不是惠普存在的原因。公司是为了更基本的原因而存在。”

为国家和人民谋福祉是贯彻松下幸之助一生的经营思想。在松下幸之助看来，企业经营的第一条件是为国家为社会作贡献。无论是松下幸之助独创的“自来水哲学”（为社会大众生产像自来水一样廉价的必需品），还是松下幸之助坚持的“不裁员”制度，抑或是松下所倡导的8小时工作制，无不体现出他造福社会的终极目标。

基业长青的企业一向不以追求最大利润为首要目的。合理的利润只是保证企业终极目标得以实现的必要手段。只有在超越利润的核心价值观的引领下，企业才会走向卓越和长青。

| 行动指南 |

为企业树立超越利润的核心价值观。