

罗锐明 主编

松下幸之助
管理全集

企业管理出版社

上卷

增林
义琴枝
再
李

罗锐韧
主编



松下幸之助管理全集

企业管理出版社

上一卷

642400

责任编辑：杜 敏

版式设计：司昌斗 刘琴义

封面设计：李 萌

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助管理全集/罗锐韧主编. —北京：企业管理出版社，1998.1

ISBN 7—80001—997—7

I . 松… II . 罗… III . 企业管理—文集 IV . F270—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 00235 号

松下幸之助管理全集

罗锐韧 主编

企业管理出版社出版发行

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 开 120 印张 2720 千字

1998 年 1 月第一版 1998 年 1 月第一次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80001-997-7/F·995 定价：495.00 元 (上、下卷)

《松下幸之助管理全集》编委会

主编 罗锐韧

副主编 欧阳逸 昌文彬 姜瑞清

编委会（以姓氏笔划为序）

王连珂 邓益志 孙秀梅 李伶

李春华 朱梅红 花卉 张漪滨

杨晓静 胡国红 周辉 欧阳逸

昌文彬 赵向标 姜瑞清 唐涛

唐辉宇 贾浓铀 黄建军 韩欣

版式设计 司昌斗 刘琴义

制作 CDI 出版策划中心

法律顾问 明起伟

前 言

松下幸之助，日本国民心目中的英雄。1964年，日本一家新闻机构在对全日本中学以上的青年的民意测验中得出，“松下幸之助是日本最值得尊敬的人物”，其得票数压倒了当时的日本首相、日本诺贝尔奖金获得者以及众多的文体界的巨星们。松下幸之助声望之高无与伦比，他是日本名符其实的经营之神，也是全日本国民尊敬和仰慕的哲人。

其实真正得到日本男女老幼普遍敬仰、礼赞的不仅仅是他的功成与名就。他所创办的松下电器在日本实业界的举足轻重的位置以及他所得到的各种荣誉，这一切均不及他的勤劳奋发的顽强精神，他呕心沥血于创业之道的超人意志，他对人生真谛的无限探索和饱蘸睿智的非凡领悟力所带给日本国民和全人类的影响。

松下幸之助现在已经是日本国民精神的象征，而不仅仅是一个称呼，它赋予了更深层次的涵义：一门经营与管理的学问；一种拼搏向上、不屈不挠的精神；一种爱民爱国、尽心敬业的品格。目前国内外有关松下幸之助的书籍不断涌现，每每诵读之下，总令人感动和深思，松下精神也正是我们建设有中国特色社会主义市场经济所需要的。我们希望能为读者奉献一本完整、真实的反映松下先生和松下精神的全书。《松下幸之助管理全集》编委会自成立以来，我们耗费了很多人力和物力，唯求将海内外举凡与松下幸之助有关的管理和经营知识以及关于松下先生生平的传闻轶事资料搜集殆尽，编纂出真实描写松下幸之助先生，并反映松下经营管理精髓与人生哲理的著作。

本书分六部分，主要内容如下：

第一篇 松下幸之助自传

第二篇 松下幸之助人生韬略

第三篇 松下幸之助管理谋略

第四篇 松下幸之助经营方略

第五篇 松下幸之助用人策略

第六篇 附录

值得一体的是，本书不仅仅停留在对管理方法和管理技巧的表面探寻，更是松下幸之助辉煌而又富有传奇色彩的一生思想精华的浓缩。因此，本书的对象不仅仅是企业界的经营管理人士，所有立志于突破命运局限、挑战人生的大事业的有志之士，都有必要仔细阅读本书。

本编委会历经数载，殚思竭虑，力求真实、全面、深刻，但由于学识水平及精力有限，疏漏与舛误在所难免，希望广大读者不吝提出宝贵意见以便再版时改进。

最后，借松下先生的一段话献给本书的每位读者：精神上的青春，永远是事业上斗志的源泉，它使你有无限的希望与宏大的理想。如果能秉持着这个信念，虽然肉体会随着岁月的增长而老化，可是精神却永远能和青年人一样，每天充满着新希望，绝不会丧失斗志。也唯有如此，才能顺利完成自己的理想和事业。

《松下幸之助管理全集》编委会

一九九七年十二月

松下电器的精神灯塔

精良才不虚

松下公司的员工，之所以能齐一步伐，同心团结，发挥无比的威力，就在他们一丝不苟的精神训育。

以下是他们每日必诵念的信条与社歌，外表看来似乎例行公事，但松下精神都在不知不觉中，溶入每位员工的心灵。

誠實忠厚的醫德不外 松下七精神

- 一、生產報國的精神；
- 二、光明正大的精神；
- 三、亲爱精誠的精神；
- 四、奋斗向上的精神；
- 五、遵守禮節的精神；
- 六、順應同化的精神；
- 七、感恩圖報的精神。

。是心的工具



松下纲领

彻底认清从事产业者的使命，谋求社会的改善及进步，进而贡献于世界文化。



松下信条

唯有全部员工和睦相处、共同协力，才有进步和发展可期，全体员工应本着至诚、团结一致，为社务尽力。

松下社歌

佐佐木信纲 作词

平井保喜 作曲

为建设新日本同心协力

不断地努力生产

我们为世人提供的商品

犹如涌泉一般

振兴产业 振兴产业

亲爱精诚的松下电器

~~~~~ 松下进行曲《与日月共存》

山田博夫 作词

吉关裕而 作曲

一、为了促进全民生计
重建新生的日本
大家充满着勤奋工作的生气
松下电器
我们今天又活泼地聚集在一起

二、从创业的当初起
日新又新与日月共进
我们以促进世人的电化生活为荣
松下电器
坚守传统的崇高理想

三、大跃进的时代已经来临
为了让国际牌的标志远播世界各地
大家步伐齐一
松下电器
团结的力量真神奇

松下赞歌《跨越世界的桥》

村山敦 作词

藤浦洸 补作

中田喜直 作曲

一、歌颂它！蓝天白日，热情洋溢，伴着生命的睿智与梦想，开拓灿烂的明日。

赞美它！就在今日，年轻的力量绽放出美丽的花朵，松下电器。

二、把世界的微笑连接起来，涨潮已包围了心里的骄傲，愿人人生活富足又安好。

赞美它！就在今日，将我们的力量紧紧团结在一起，松下电器。

三、青郁的大树，枝叶覆盖着世界，承接了天，仰望着地。这是一座跨越世界的桥。

赞美它！就在今日，以未来的繁荣为目标，松下电器。

未来之光

梶香代子 作词

岩谷时子 补作

高木东六 作曲

一、手携手，共同赞美。一人之喜是万人之喜。年轻的“国际”，年轻的“国际”。

歌声悠扬，希望的“国际”，振翅飞向世界。

二、手携手，共享光荣。一人之憧憬是万人之憧憬。发展的“国际”，发展的“国际”。实现理想，微笑的“国际”，实现宇宙的梦想。

三、手携手，共同勉励。一人之福是万人之福。光耀的“国际”，光耀的“国际”。闪闪发光，光明的“国际”，朝着未来发展。

目 录

(上 卷)

松下电器的精神灯塔	(1)
松下七精神	(2)
松下纲领	(3)
松下信条	(4)
松下社歌	(5)
松下进行曲《与日月共存》	(6)
松下赞歌《跨越世界的桥》	(7)
未来之光	(8)
经营人生的高手	(1)
松下幸之助大事年表	(10)

松下幸之助自传

自序	(19)
最高顾问	(20)
一、伟人都是从小磨砺出的	(20)
生在大阪 / 到大阪谋生 / 火盆店学徒 / 脚踏车店当学徒 / 父亲的训示 / 第一笔生意 / 父亲之死 / 转业 / 到大阪电灯公司做见习生 / 升为正式技工 / 电气工人的回忆 / 上夜校补习 / 婚事 / 燃起创业雄心 / 第一张订单	
二、找准起点	(37)
开始制作附属插头 / 工作的苦乐 / 两三个回想 / 东京设置联络处 / “步一会”的诞生 / 石头上坐三年 / 分期付款盖工厂 / 在稳定中求进步 / 试造电池灯成功 / 制品完成的苦心 / 免费寄售电池灯 / 设计代理店销售制度 / 发生东京大地震 / 员工精神教育 / 再开东京联络处 / 第一次代理店会议 / 销售区域发生问题 / 加藤大观与我 / 中尾君的种种 / 制造与销售 / 参加区议员选举 / 次高票当选	
三、拓展基业	(65)
扩大阵营——经营方针的再思 / 买回电池灯的销售 / 国际牌的商标与国际灯 / 电热部门的发展 / 超级电熨斗销售成功 / 电热部收回自营 / 寻求外援——发生金融恐慌 / 开始跟住友银行交易 / 长子之死 / 走出低谷——新工厂的建设 / 突破空前的不景气 / 不景气中的我 / 向人造树胶进军 / 以人为本——从大公的观点经营事业	
四、务实经营	(81)
生产干电池和决定要制造收音机 / 把收音机推销出去 / 国际牌电池灯盛况 / 干电池工厂直营 / 店员训练育的信念决不松弦 / 朋友劝我信教 / 经营上的启示 / 想出经营的真髓 / 第一届创业纪念日 / 全体员工的感激 / 焕然一新——春季运动会萌发新机遇 / 得到人才 / 设立店员职训所 / 总行的建设和迁移 / 松下员工守则	
五、穷则思变	(100)

战前改制——事业部制度 / 制造小型马达 / “正”价销售和联盟店制度 / 改为公司 / 找准增长点——战争爆发 / 经营须知 / 经济须知 / 员工指导与律已须知 / 民需生产的危机 / 太平洋战争与军需生产 / 面对厄运——大战结束与松下重建 / 高薪金、高效率与专门细分化 / 提高技术运动 / 工会诞生 / PHP 研究所 / 抗议被指定为财阀 / 遭受驱逐令 / 解体危机 / 不景气下的苦难 / 巩固重建基础 / 面向世界——韩战带来转机 / 目标转向海外

六、调整策略 (111)

不断调整经销组织——分期付款 / 推出新家庭电器 / 景气衰退与本部集权 / 突飞猛进 / 世界水准的工厂群 / 全面输出 / 员工福利及上班五日制 / 辞去社长职务 / 全球战略 / 售后服务与宣传广告 / 高度成长下的反省 / 自任营业部长改革销售体制 / 开发“畅销品” / 功成名就 / 迈向世界最优良的公司 / 创业 50 周年 / 到乡下开工厂 / 退任最高顾问 / 设立松下政经塾 / 命知 50 年与继任人选 / 90 岁看一生



松下幸之助人生韬略



人生真谛 (125)

一、宇宙的本质 (125)

宇宙是什么 / 宇宙抚养众生

二、人类的本质 (128)

人类是原石 / 先有一颗率直的心 / 宇宙间的强大利器 / 真正的人生之道 / 人生的“知”与“行” / 人生之道的支撑点 / 倡导新的人生观 / “王者支配”的新含义 / 顺应习性 / 为了和平经营 / 正确灵活地使用人的天赋 / 充分发挥万物的特质 / 把历史比做镜子 / 在人生之道上勇敢前行

率直心胸 (148)

一、率直心胸的立新 (148)

培养率直的情性 / 要互相尊重关怀 / 时时锻炼率直的潜性 / 不要蒙蔽率直心 / 率直是人际关系的和谐剂

二、率直心胸的内涵 (150)