



● 罗锐韧

主编

# 松下幸之助管理全集

企业管理出版社

下 卷

●松下幸之助管理全集

# 松下幸之助经营方略



## 一、自 信

不管做什么事，都要坚持自己的信念和把握。尤其是在经营买卖上，没有信念的经营，缺乏把握的买卖都不堪一击，也很难有好的成果。所以，从事一件工作，在使它更有把握成功的同时，就要从中培育出自己的信念。

但如果人云亦云地以为只要有自信就可以，那就糟了。因为自信是要建立在谦虚的心态上，失去谦虚的自信，就会变成自傲了。失败的人，往往都是缺乏谦虚，一味地固执己见。松下认为惟有从谦虚的胸怀中产生出来的自信，才是最好的信念，也才能使自己迈向成功之途。

尤其是身为主管的人，更要有这种心态。如果属下缺乏谦虚的态度，就要以委婉的话语来提醒他在观念上的偏差，那自己也能因此提高警觉，时时注意改正。但是如果身为在上位的主管疏忽了这种指导，那就该扪心自问是否自己也失去了谦虚的态度了？

懂得谦虚才能接纳部下的长处，如此也会信任属下的能力。当然并不是所有的人都比自己优秀，但只有谦虚才能接纳部下的长处，而做到知人善任。如此，适当的提案能顺利通过，及早下决策，那么工作就会像流水般地毫无阻力。

所以，我们应该致力于培养建立在谦虚心态上的相信。

要使买卖经营成功，说服力是非常重要的。

如果有一位客人在买东西时对你说：“你卖的东西太贵了，别家店都以八五折优待，而你却不打折，实在很没道理”。这时候你该怎么办？若以八五折卖，就没有利润，要做赔本生意可是不行的；可是如果这时你只说“不能再便宜了”，那这个人就可能会到别家去买了。

因此，不管如何，都要想办法说服顾客：“这个价钱是最低价格了，如果再打折，我们可要赔本，总不能叫我们血本无归。所以这是合理的价钱，而且我们还将会为您做最完整的售后服务”。做买卖就要像这样，把自己的立场说清楚，并尽一切力量说服他。

宗教也是一样。有好的教义，再加上说服力，才能得以发展，否则就很容易衰微。

做买卖更是如此，要有强而有力的说服力。必须自信自己的商品绝对是优良的，价格也

是绝对合理的。像这样坚持自己的立场，反而会引起顾客的共鸣和支持。严格来说，缺乏说服力的人，是没办法在商业界生存的。自己觉得难过，也徒然打扰别人。

## 二、自 知

松下先生曾有过一个经验，那是 1910 年，他参加大阪市的联合区代表会议员的选举，亦即等于竞选市议会议员，当时在他居住地区的人士，推荐他当候选人。松下先生因为平时健康不佳，便加以拒绝，但他们都不答应。当时的情形，并不是他可以左右，因为是地区内有心人士所决定的；况且竞选活动也由助选同志去做，他只要安安静静地休养就可以，因此他不得不答应参加竞选。

候选人一共有 28 名，议员的名额是 20 名。但竞选活动展开之后，却造成料想不到的激烈场面。因为当时准许挨家访问，所以挨家访问，各个击破，成为竞选活动的主要工作。

开始时，地区内人士，都很有默契地让他好好休养，而让他们去进行活动。但是，候选人本人不露面，也讲不过去。其他候选人都一家接一家，全面展开挨户访问。本来就很少人认识他，因此，在这次的竞选战中，逐渐陷于艰苦奋斗的局面。

到了这个地步，他不能再休养了。每每听到其他候选人活动的情形，就觉得自己不该落人之后，非干不可的斗志，油然而生。奇怪的是，他的健康情况也比较好。

到了投票前 20 天时，松下先生也步上竞选的最前线。然而当时的情势并不乐观。因为他这个候选人始终没有亮过相，这也就难怪。当时的情势对他不利。但是有意支持他的人，却意气昂扬。

因为他所居住的这个小地区，从来没有选出过一个议员，这一次是第一次的挑战。因此，对于竞选活动，大家都是外行。也正因为这样，大家都希望无论如何，一定要使候选人能够顺利当选。即使没有把握当选，也愿意坚持到最后一分钟，全体人员的工作情绪，都非常高昂。

松下先生自己也抱定全力以赴的决心，挨家去拜访有选举权的选民，并且诚恳地拜托他们。不过，他的情形和其他候选人有些不同。不同的地方在于，其他候选人，都挨家访问好多次，再三反复地去说服选民，而他每家都只去一次。

当然,如果为了表示诚意,使对方了解你的热忱,或许反复再三去拜访是比较好的。但是,候选人有 28 名之多,如果一个候选人访问一家一次,选民就必须应付 28 次,这已经很惊人了;如果有些候选人拜访选民三或四次,那么这种疲劳轰炸,会使你感到非常厌烦。何况,如果每一个候选人都轮流不断地去拜访,那么家家户户都不要做事了。如果是商店,每一家就会变成了“开拓而休业”的状态。

因此，选民们会渐渐对候选人的话听而不闻，并且也觉得“噢，又来了。真罗嗦”，这样就成为反效果了。为了避免发生这种情况，所以他决定挨户拜访，只做一次。在这唯一的一次访问当中，他就诚心诚意地说出他的意见，尽量争取对方的选票。

“我是第一次当候选人，地方上很多事情，老实说并不太清楚，不过议员这项工作非常重要，因此倘若幸运当选，我一定要全力以赴。我挨家拜访，打算只做这一次，我不敢再来拜访，打扰各位，千万拜托，多多提拔”。他所说的话，大致都像这样。

结果如何呢?在 28 名候选人当中,松下先生竟然以第二高票当选,这是出乎意料之外的优异成果。这主要还是由于斗志旺盛的助选人员,全力配合所立下的功劳。

竞选活动的成败，也可视为对选民的说服，这一点，是很重要的关键。所以，他这方阵营的说服效果，可以说非常大。其说服行动，主要在于全体助选人员和支持者的热心和斗志。同时，他也觉得，候选人对选民的挨户个别访问，不反复再三去做，而采取只做一次来表示诚意这一点，多多少少得到选民们的共鸣和了解，也是他成功的原因之一。

俗语说：“过犹不及”，虽然反复再三去做，会成为说服的关键；但相反地，一如刚才所举的例子，有时仅仅一次的行动更为合适，且恰到好处。

三、自主

1964年10月，松下通信工业宣告，停止生产已经开发的大型事务用电脑。发布了这件事情之后，公司内外反应十分强烈，有人批评：“松下大概是没有技术，才停止生产的吧”。当然，如果是因为经营困难发生赤字，所以不得不停止生产，可能会获得大家的谅解，甚至还加以赞扬。而如今却是在业务鼎盛的时候，突然停止，自然就会有反面的看法。

为什么决定不再生产大型电脑呢？假如是刚开始不久，在还没有投下什么大资金的时候，就抽手不干，这还比较合理。然而如今已经投入 10 多亿元的开发研究费，继续研究了 5 年之久，况且也已试作出一两台机器，而正期待进一步实用化及大量生产的时候，这就难怪很多人会觉得有点不可思议了。

更何况包括松下在内的 7 家公司，每家都分摊 2 亿元，组成了日本电子工业振兴会，从事高性能机种的开发工作。事实上也可以说，正在迈着强有力的步子前进的时候。然而反过来说，松下先生自己偶尔也会怀疑 7 家公司用那么多研究费来开发电脑，是否有其必要性？

正好有一天，美商大通(Chase Manhattan)银行的副总裁来访，话中不觉就把话题转到电子计算机上。副总裁听到日本目前包括松下在内，共有 7 家公司生产电子计算机，吓了一跳，他说：

“在我们银行贷款的客户当中,计算机制造厂几乎都经营得很不顺利。虽然因为别的部门赚钱才没有让公司垮下来,而计算机部门几乎都发生赤字。就以美国来讲,除了 IBM 以外,全部公司都在减缩之中,现在日本一共有 7 家,恐怕太多了一点吧”。

听到他这样说以后，松下先生心里也产生莫大的感慨，这件事情真是要好好考虑一下不可。

“我也觉得似乎多了一点，3家的话也许还差不多”。

“我也觉得这样比较合适”。话说到这里，副总裁就告辞回去了。

副总裁走了以后，他仔细地作了一番考虑，“不错，<sup>1</sup>厂家实在太多了”，这一点他从以前就有此感觉。然而就考量计算机的将来性时，松下也想过如果像目前大家这么奋力向前冲的情况，继续维持下去又有什么不好呢？

然而问题的症结仍然在于计算机真的有前途吗?根据银行副总裁的说法,其贷款的计算机业者几乎都是在走下坡而有逐渐衰微的倾向,他这种判断是不会错的,也就是说所有计算机制造厂都呈现着不景气的现象。现在光是日本就有7家在竞争,岂不是太多了?

当然，虽说多了一些，但也不是非松下电器停止生产不可，其它公司也可以停止呀。虽然计算机对于松下电器公司而言也是一桩大事业，但是，如果把同样的努力放在其他方面，松下也可以做出很多事情来，并不一定非继续发展计算机不可。如此，难道不应该断然把它停

掉吗？他这样反复思考，最后得到的结论是：决心从大型计算机上撤退。

下了决定以后，各种批评都来了，松下先生都闷声不响一一承受下来。从此以后，世界上几个名厂包括 CE、RCA、西门子等也都纷纷停止生产计算机，最后只剩下 IBM 独霸整个计算机市场。

对任何困难的工作，都要以坚定不移的信念和择善固执的态度去面对。

他因为决心要制造电气器具，所以辞掉了服务 7 年的大阪电灯公司的职务，而在大阪“猪饲野”的地方，设立小工厂，开始制造电气插座。这是 1917 年 8 月 11 日的事。到了同年 10 月中旬，才开始有电灯插座成品上市。而 10 天之间的销售量，只有 100 个左右，总金还不到 10 元。因此有两个同事失去信心而转行他就。剩下来的，就只有松下内弟——16 岁的井植岁男和他及他妻子三个人。

不久，在接近岁暮的12月，意外地接到一家电气商行订制电风扇绝缘盘的订单。由于他加倍地努力，不仅工作进度超前，产品品质也好，全部1000个订货，均如期交货。收入货款160元，这给了他很大的激励。

这个电风扇绝缘盘产品极得顾客——川北电气的欣赏，所以在新年度的开始就再续订了2000个。

任何困难的工作，只要秉着坚定不移的信心和耐力，前途必能畅通无阻。这就是信心与耐力，能使不可能成为可能的道理。

回忆往事，松下觉得凡事都要以努力奋发、信心与耐力的态度工作，则事情的发展与进步是可以预期的。

但各种事情往往并不能如期完成，或虽照预定计划进行，但依然有困难阻碍的情形。

所以有人以“忍耐、忍耐些吧”的话作为鼓励。

虽然有些事未能如愿达成，但在忍耐中，周围的情势，可能会出现一些转机，而有所突破。或者因为艰苦奋斗，忍耐努力的情形，而得到外界的共鸣与支持。如北虽然不能完全实现当初的计划，但却也能达到某种程度的成功。

如上面所说的，电风扇绝缘盘生产销售的事，在挨家别户推销插座还是销售不良的情况下，能够不气馁，继续努力，坚持经营，才能得到订单的机会。所以说，对一切事物，要择善固执，不可轻易放弃。然而，也不能太过迂腐，凡事应有适应外界的能力，活用脑筋，不可一味忍耐，执迷不悟。

#### 四、自 制

不被私心蒙蔽，超越利害得失，才能做出智慧的判断、成功的交易。

松下先生对久保田铁工厂的创立者——久保田权四郎一直无法忘怀。

久保田先生出生于1870年，在松下先生出生的1894年开始自己经营事业。第一次知道有久保田铁工厂这么一个公司时，他还在电灯公司当职员。有一次久保田先生的公司要增设工厂，他因电线的架设工事，前往工作了3个月，当时也不晓得是否已满了20岁。那时当然没有和久保田先生接触；但光是看那么大的工厂，就觉得是很了不起的一个工厂。

不久，他就辞掉电灯公司的工作，自己独创事业。而有幸和经营老前辈久保田先生认识，却是在创业 20 年后。那时候倒也没有直接从他那边学到什么，只是在大阪经营者取会的场

合里，偶尔见个面聊聊天。

然而这位久保田先生却在某一天，突然来拜访他。对老前辈的突然来访，他的确有些吃惊，心想到底为了什么事而来？见面时，久保田先生就对他说：

“松下先生，今天有点事要来拜托你”。然后就介绍他带来的一个人。

“这是我外甥，名字叫中川。他在战后，专做占领军的电冰箱制造生意。由于讲和条约的订定，使得从占领军来的订单也少了；但是他想继续做电冰箱的制造销售，所以来找我商量。我告诉他说：‘要做一般的市场销售，不是一件容易的事。不过，你如果真的想要继续下去，也许可以找松下先生帮忙；不然，恐怕很难打进一般的市场’。他也认为：‘我也想这样做会比较好。那么，就请您引介松下先生’。所以今天我才带他来。不晓得松下先生是否愿意帮忙？”

当时松下先生刚好也开始在计划电冰箱的制造销售，因此就考虑：是照既定的方针去做呢？还是接受久保田先生之托去做呢？但不管选择哪一边，这工作对他来说，毕竟非常生疏，所以不得不慎重。他想，不管是久保田先生或中川先生，大概都有他们自己的想法及附带条件，等详细问完再做判断。

于是他问久保田先生：“事实上我也正想开发电冰箱制造的市场，并且正在着手进行。我想就照你所说，由中川先生的工厂制造，然后我来帮他销售。只是不知有没有别的要求或希望？”久保田先生听他这么一问，就说：“我已向中川先生说过：‘如果你决心要这么做，我可以帮你去向松下先生说；但是你必须一切都听从松下先生的话。而且他不光是帮你卖，工厂也得是共同经营，你的工厂要当成是松下先生专属的工厂一样。必须有这个决心才可以。工厂提供给松下先生以后，如果还要计较土地价格怎么分摊，所收的利益要怎么算，那我就不到松下先生那儿了。无论如何，只要你愿意无条件地一切任松下先生打算，那我就替你去说说看’。既然他一切都愿意听从松下先生的指示，就照你所想的吩咐吧”。

久保田先生的这番话，使松下先生永记在心。照他以前的经验，大部分的人在这种节骨眼上，总是会考虑到自己的权利如何。但久保田先生并不这样，即认为：“既然来拜托松下先生，当然一切都该依松下先生的打算”。这些都是他事先叮咛中川先生的。他对于久保田先生那种超越利害关系的办事态度，非常折服，真不愧是大经营家久保田先生的卓越见识。于是他就马上答应他：

“现在我就中止我原有的计划，决定利用中川先生的工厂来制造”。

要是照平常，他一定要先看些有关资料，并实地参观工厂才会做决定。但是他却在初次见面的短短两个小时里，做出结论。这都是因为久保田先生的话和作法，令松下大起共鸣，觉得可以安心接受。

经营一个工厂或事业，即使所做的事业是多么了不起，要是经营者只考虑到利害关系，恐怕也很难有好的成果。在这点上，久保田先生和中川先生，可以说是完全超越利害的人了。因为他们都曾想：“若能这样就什么也用不着担心了。即使工作上有重大的困难，只要两个人能有决心、有准备，一个人也是承担得了”。所以今天这个工厂作为松下冷机部门而非常成功。

通常我们判断、决定一件事时，决会以得害得失的标准去衡量。考虑哪一个对自己是得是失，再选有利于己的一方。松下先生想这样的选择，以人类本性来说是很自然的，而且大部分的情形，有这种考虑也很好。只是，他发现有时候也应看情况，而超越一己的利害关系来决定事情。

这种超越利害的判断,以他自己的体验来说,并不是那么容易做得到的。所以,在日常生活里,就要学习不被私心蒙蔽,培养正确的见解,并且努力提高自己的见识情操。久保田先生

真不愧是个有长年经营体验的经营家，拥有如此卓越的见识。

## 五、毅 力

永不绝望的诚恳和毅力，会改变既定的事实，化解人的**坚定意志**。

除了说明别人，偶尔我们也会被人说服。有些是被巧妙地说服了；有时候虽然一直在回绝，却由于一时难以拒绝，而被说明。像这种被说明的情形，理由很多，不过其中最重要的，恐怕还是因为对方有热忱和热心吧。

1927年松下电气公司开始和住友银行往来，这也是由于该银行分行职员的热心争取所致。在此以前的松下电器公司，主要和“十五银行”往来，另外也和一家名叫“65银行”的有部分往来，这样已经十分足够，一切非常顺利，因此，不需要和其它银行往来。

但是，后来在松下电器公司附近，设立了一家住友银行的分行，叫“西野田分行”。自从这家分行成立之后，开始有分行职员来争取松下电器和该银行往来，而且不只一次两次，简直不知来过多少次了。虽然不知来过几次了，但是松下的公司对于现状十分满足，也就没有和该银行建立往来的意思。所以即使来过几次，松下先生也只是随便应付，礼貌上听听罢了。当然，对于那个经办的银行职员，自然有些过意不去。可是，既然没有必要，也就不能和住友银行开始往来。因此，他每次都礼貌上听几句，然后请他回去。

可是，这个西野男分行的职员，是个十分厉害的对手，一直不放弃争取松下电器公司，经过半年之后，甚至经过一年之后，还是非常有耐心，来争取与他们的往来。这个行员紧追不舍，简直像牛皮糖一样，每次来他都适当地加以拒绝，但他还是来。经过几次不断地拜访，他们仍然毫无与该银行往来之意。不过对于这个行员的敬业精神和热心，倒是深深的感到敬佩。

他觉得老是让他白跑也太可怜，所以在下一次来的时候，就断然加以拒绝，叫他以后不必再来，于是，他和这个职员，好好地谈了一次。

“你几次热心地来访问，实在不敢当。你这么热心，使我非常感动。而且贵行是信誉最卓著的往友银行，更使我感到荣幸。既然你这样积极地建议敝公司和贵行往来，老实说我们似乎应该点头，和贵行往来的。但是，松下电器公司已经和‘十五银行’有深入的往来，因此要重新开始和其它银行往来，有一点困难。就人情上而言，我们也不想这么做，而且就实际交易的观点看来，反而或许不无吃亏之处，所以虽然承蒙你热心争取，实在感到惶恐，不过因为有这样的背景，请你多多原谅”。

他心想,这在他是断然拒绝的意思,然而这个行员,还是不放弃努力,依然锲而不舍地继续争取与他们的往来。

“承蒙您坦态赐告，非常感谢。你所说的极对，我非常明白。松下电器公司在目前，当然一切都很好。可是，难道长久以后，还是会像现在这样的情况吗？我认为一定不是这样，我想松下电器公司将来一定会有很好的发展，根据我们的调查，已经得到这样的结果。如果今后继续不断成长，比起目前仅以‘十五银行’一家为主的往来做法，倒不如以两家银行为主的做法来得可靠。这点由很多实际的例子，可以看得出来。因此我倒认为，为了松下电器公司将来的发展，建议您一定要和住友银行也开始往来。这是为了住友银行，同时，对松下电器来说，也是很有利的。当然，您不必立刻作决定。我改天会再来拜访讨教的。所以，请您继续作

慎重的考虑”。

松下先生觉得这个银行员真会说话，可是，并非特别为之心动。所以，他又再三叮咛他说，希望不要再来谈银行往来的事；不过他补充一句，如果是私人来玩就不要紧，他非常欢迎，因为他佩服他的热心。

没想到，过了一些时候，这个银行员又来了，仍然热心地说服松下先生。他说，和住友银行往来，对松下电器公司的发展，将有多么大的贡献，他极其认真地说服他，恳求他答应。

他那么热心，最后，松下先生被他说服了，终于承认输了。他的心已经动摇。由于前一次肝胆相照的谈话，使得他和他之间，不知不觉的，产生了一种亲近感。人的心，真是奇妙，这大概就是很自然的人情吧。

接着，便是去寻找让自己满意的理由而已。其中一个是，如果和住友银行往来，那么在信用上必然有益无损。另一个理由是，松下电器的银行往来，虽然以“十五银行”为主，但在另一方面也和“65 银行往来，所以也并非贯彻所谓一行主义。其余的问题，便是往来的条件了。松下先生开始觉得，如果条件对他有利的话，不妨也开始和住友银行往来。

对于这个银行员始终诚恳的说服行动，虽然一直抱着拒绝的态度，最后他还是被他说服了。

“你很热心，我实在佩服，我只有向你投降了。我可以考虑和你们往友银行往来。不过在开始往来的时候，我期盼有一个条件你们能答应。如果你们能够接受，就开始往来吧”。

花了一年心血的说服行动，终于有了结果，听到松下先生终于答应与银行往来，这个银行员高兴极了。他的眼睛发出炯炯的光芒，脸上不觉浮现笑答。但是，松下先生提出了什么条件呢？于是他问他：

“到底是什么条件？请你告诉我，只要我们办得到的事，一定尽量为您服务。”

他盯着对方认真的神情，心里想着，既然银行相信松下电器公司前途看好，并且因为松下电器公司未来的发展，而开始往来。那么，对现在的松下电器公司，也该给予很大的信用才对。惟有这样，对新展开的往来才有意义。

于是他提出条件说，一开始就可以对松下电器公司贷款 3 万元以内，并且要现在就先约定。在当时这是相当优厚的条件。大致说来，这个银行员还是接受了他的条件。不过，说服者和被说服者之间，所谓谈谈打打的讨价还价就此展开。

不过，由于和住友银行的往来，松下电器公司才能够渡过 1927 年的危机，也是个事实。

## 六、胆 量

经营者要把握事物的轻重缓急，做敏感的分析与处理。

经营事业，一方面气宇要宏大，另一方面要神经质，就是“胆大心细”。非如此，不足以发展。

事业的经营上，随时随地都有危险性存在。因此，经营者时时刻刻，都在战战兢兢中作事，但那是不成的。松下先生说气宇要宏大，是说“见多识广”的意思。见闻广博，处理业务时，自然不慌不忙，井然有序，促进事业的进步。

大胆的反面，就是神经质。如仪表上的指针，微弱的电流通过，就会有感知的敏锐。

凡事皆有“萌生”时期。从小至大，应敏感地把握事物的“萌生”，善加处理，如员工的气

色、工厂内的空气、工作态度、金钱的动向等，即使如此微小的变化，也要有所警觉。

请各位同仁以胆大心细的态度,敏锐的感觉,加上观察、判断、分析、处理,这样才是对工作应有的认识。

“绝处胆气生”，遇到困难，坚定信心，必能克服万难”。

公元 1917 年当他还在大阪电灯公司服务的时候，医生诊断松下患了肺尖卡他病。肺尖卡他据说是初期的肺结核，那时他正好 22 岁。如果是今日的话，听说自己得了肺结核也许不会那样害怕，但是那时候得了肺结核，10 人之中就有 8 人不治。他实在惊骇得不得了。

他的情形尤其特殊，他的上面的两个哥哥都是因为罹患肺结核而病逝的。因此当听到自己得了初期肺结核病的时候，不禁兴起“这回轮到我了，要来的还是来了”的感叹，心中痛苦异常。

那时候医生告诉他：“一定要多休养，最好回到乡下去静养3个月左右”。当时，对他而言实在是办不到的事情。他没有亲人，也无家可归，最主要的是没有钱。

两个哥哥的情况和他不同，至少那时候父母都还健在，也还有一点钱，因此可以充分静养以及转地治疗。可是最后还是没什么用，两人都离开人世。他的情形是即使想转地治疗也办不到，没有人能帮他的忙。

何况当时并没有现代化的医疗设备或健康保险制度,而且他的薪水是日薪制,如果为了静养而休息的话,那就没有钱可以吃饭,因此除了等死以外毫无办法。

松下先生想，既然横竖都是死，与其死在静养中，还不如尽情工作而死来得痛快。有了这个想法以后，他就仍然照常工作，一个星期只休息一天。

这种想法与做法,或许并不太合理。换成别人也许会想,没钱可以向公司借一点,静养一阵子的话谁能说一定好不了。但是他并没有这么做。

他想，如果不免一死，何不趁活着的时候多做点事呢？这才是生活的意义。所以他能够从平日奋力工作中体会到价值的喜悦。或许也可以说，他有干到死的胆量去积极面对工作吧。

结果，奇怪得很，他的病况并没有恶化，所以他仍然能够保持工作一星期才休息一天的正常情况。这岂不就是所谓的“绝处胆气生”，精神和肉体都能保持良好状态的结果吗？

话虽如此，不过后来他的身体仍然一天比一天衰弱，一年当中总要躺在床上好几回。他原想如果能够活个三四十岁也就算了，没想到却一直活到现在，也许这就是人家所说的“一病长命”吧。

## 七、決斷

仓促下决定，会因考虑不周详而失败；面临抉择却不下决心也难成功。

当我们在进行一项工作或买卖时，不要随便地就作出决定。也就是说在自己尚未彻底了解清楚之前，不要盲目从事工作。松下认为这是很重要的。

比如说，在要大量订购某种产品时，如面临的压力是，现在不订下来，可能不久以后就订不到。但是自己又对这些产品的品质还并不太清楚，这时候该怎么办呢？

像这种因为怕迟疑而订不到货品的情形，往往会使自己很容易就会轻易妥协，而作仓促决定。这种人类的弱点，也是经营者常遇到的现象。同时也可能是导致事业失败的因素。

所以，不管是面临什么情况，在平日就该养成在不了解情况时，绝不轻易作决定的态度。而且不只自己抱持这种观念，同时，也要让员工奉行这种工作态度。

由此看来,追求完美是松下公司最高的理想。当然,在达到完美境界的过程中,有许多人为的因素,也有很多现实上不能克服的障碍。但是,如果他们无法坚持不做自己不清楚的工作的基本信念,就会因为工作量或处理产品件数的增加,而顾此失彼。现在有某些公司就因非常坚持这个原则因而大有发展。这类公司只要自己的产品有点瑕疵,不管是谁订的,或订的是什么货,在什么状况下,都不会贸然出货。即使因此使同业抢先了一步也没有关系,这是他们坚持的方针。换句话说,就是希望出去的货都是完美的。

而且这类公司在经营措施上,一方面坚守这种基本方针,一方面也思索,这种方针行不通时该怎么办。松下认为最基本的仍应从自己有深入了解的事件开始学习。

经营者应以意志力和决心，来贯彻自己已定的方针、政策和原则。

在企业经营上，经营者能不能贯彻意志、果断地下定决心，往往是影响事来成功的基本因素。所以一位有成就的企业家在推动一项业务之前，一定会先考量自己对此一事务的意图，及时而果断地下定决心，确定处理这件业务的基本方针。最后，则是设立使每一位员工了解努力的方向。因此每一位员工都能目标一致，站在自己的岗位上，全力以赴，业务才能依计划逐一推动，而迈向成功的坦途。

及时而果断地下定决心，是领导者发挥本身意志力的重要手段。一个拥有成千上万员工的企业组织，突然遭遇到重大事故时，如果稍有迟疑因循，犹豫不决，不但会失去解决事情的良机，甚至会造成员工情绪的不妥，弄得士气低落，工作效率也会急剧下降。

处在今天这种复杂多变的时代，企业与企业、人与人间相互竞争，造成十分沉重的压力。时间的争取、意志的坚持，其关键在于能否把握方向了。正如一条遭遇暴风的小船，能不能冲出惊涛骇浪，转危为安，完全靠着船上是不是有一位经验丰富，并且意志坚强，不屈不挠的舵手而定。

尤其当企业组织不断扩大，用人愈来愈多，内部结构愈趋复杂时，所遭遇层出不穷的问题更是复杂。如果每件事情都期待社长和会长来作决策，那以经营者有限的精力，是不足以应付的，而且容易贻误时机，漏失最佳的解决方法。

为了解决这种流弊，松下先生常要求各级领导人一定要充分授权，使每一阶层的人都能够本着企业整体的目标和方针，不但能发挥智慧，自行在负责的业务上作决策，大胆地推展活动，而且要使这些活动都能有利所需。只有在面临自己无法独立解决的困难时，才向上级请求支援。

不过，各级干部在做决定之前，要慎重地考虑，周详地盘算，广泛地征求别人意见，才能使自己的决定不致发生太大的错误。这也是必要的。因为，世上没有一个全能的人，所有的决定都绝对正确，他们只能要求各位干部在作决定之前，先多方考虑，凭自己的经营智慧，参照客观的形势，审慎而迅速地作出“比较”合理、“比较”正确的决定，把错误的可能性减到最低。

在过去,公司正在发展的阶段,竞争时,曾经有一个对手,想用不正当的手段来打击他们,以低于成本的低价来抛售和他们同型的产品,那时,销售线上的员工,整天听到的都是顾客抱怨他们的订价太高,甚至于有些顾客会坦白地告诉他们的销售人员说:如果你们再不降低售价,就不再购买他们的产品了。

销售部部长收集到这些市场情报后，面临降价求售的压力，可能会有不同的决策：

(1)“好吧，就算赔钱，我们的政策也坚持不变”。

(2)“怎么可以呢？赔钱出售，到最后还不是死路一条”。

(3)算了,就稍微降低一点售价,满足顾客的要求呢”。

可是，仔细地研究这三种可能的反应后，认为都不是明智的决定。坚持不降价等于没解决问题，降价太少，顾客不见得会满意，又不能使销售线上的同仁，真正了解情势的危急，降价过多，更不是正当方法，长久下来，往往会使企业拖垮。

松下先生认为一个真正有智慧、有魄力的经营者在面临这种情势时，应该要召集业务部的人员，并告诫他们说：“你们应该婉转地向顾客解释，我们每种产品的订价都是合理的，除了成本之外，只加上合理的利润。而这些利润，我们必须支付企业本身的发展，如缴纳税金，分配给股东应得的投资报酬，拨付研究经费，以改良产品来增加对大众的服务。只有像我们这样正派的经营方针，才能促使社会繁荣富裕。我们不会以违反常理的贱价抛售产品，这样不仅违害到企业的根基，对整个社会也都将造成伤害”。

当销售人员听完这一番诚恳的解说之后，了解公司的立场，才能鼓起勇气对顾客据理解说，比较明了事理的顾客，自然会同情和谅解，那么就能够解决这严重问题了。

总而言之，一个企业的经营者，如果能培养自己正确的经营观念，同时教诲他的部属，使每个人的专业知识、进取心，都能和公司的政策互相配合，任何疑问，都能迎刃而解。

端正自己的人生观、事业观和社会观，我们就可以贯彻自己的原则和方针，以适时正确的决心处理每一桩事件，这样不仅可以激发公司中的优秀干部和人才，事业也一定能蓬勃发展。

八、兴趣

对经营有兴趣的人，才能在激烈的竞争中，感受无限的快乐。

经营者应具备的条件有很多，譬如：一举一动都要中规中矩，常有真刀真枪比斗的心，要有制敌机先的警觉性等等。

这么一想，经营者真是太难为了。的确，从另一个角度看，经营者比任何人都辛劳。比方说，经营者往往使用很多人，这些人都听话吗？不见得。有听话的，有不听话的，有误解意思的，有发牢骚的，各式各样的人都有。“用人就是用苦恼”，用 100 个人，就有 100 个苦恼，用 1000 个人，就有 1000 个苦恼。

加上今天空前的经济危机与动荡的社会情势，想如何克服难关，晚上都睡不着觉了。

所以，要做一个成功的经营者是不简单的。只是有学问知识是不够的，以年资评定，选一个服务时间最久的，也无法胜任；松下先生认为做一个经营者有一个不可或缺的条件。

是什么呢？就是“有经营的兴趣”。你也许会以为这个条件太平凡了，可是他觉得非常重要。做一个成功的经营者，条件可能有很多，但以他多年的经验及见闻，还是觉得“有兴趣”最重要。倒过来讲，对经营没有兴趣的人，绝对不能做经营者；就是做了也不会成功。

不只是经营，艺术、运动也都一样。喜欢绘画的人当画家、喜欢摔跤的人当“力士”，（日本的摔交运动员）。可是能成为一流画家，一流力士的人并不太多。何况是不喜欢的人，在那个圈里，又怎会有出人头地的一天？

既然要做经营者，对经营有兴趣的绝对必要的条件。有兴趣才不会把经营的艰苦当做苦；相反的，有勇气向它挑战，在恶战苦斗中发现乐趣。好像运动选手长期训练的苦，不是寻

常人能忍耐的；可是他们却能在激烈的竞赛中，感受无限的快乐。

当然，经营需要有种种的知识和才能；可是对经营有兴趣的人，才能透过各种机会吸收必要的才能。古人说：“有兴趣才会进步”，就是这个意思。

因此，身为经营者，应该问问自己：“我对经营有兴趣吗？”

对工作的兴趣，是创意的根源；也会发现无限的改善方法。

经营或作买卖有无限的方法，只要观点一变，便又有很多改善之道。就拿技术来说，今天正以日新月异的姿态，不断创造新的发明，开发新的事物。换句话说，昨天还可能是最好最新的样式，今天可能就变成旧的。

所以,若你能仔细思考各种销售的手段、广告宣传的方式及人才培育的方法,就可想出许多改善的方式。因此,现在销售顺利的公司或商店,绝不会以现况为满足,因为它仍有许多需要改善的地方。所以我们必须不断地更新观念,并在经营或销售上注入新观点,以做必要的改善。

这个观念是值得让人参考的。公司或商店是否继续发展或从此衰微下去，全看有没有动脑筋。由此看来，经营是一件很有趣的事，它需要融合众人的智慧和经验。

重要的是对经营到底有没有兴趣?若有兴趣,那不论是在经营或技术方面都可想出无限的改善方法,在改善方针上运作创意,便能创造出新的东西。如果觉得动脑筋是件很有趣的事,连睡觉都可以忽略而不断地去思考,就一定能做出一些成果来。但是,如果只认为思考是一件苦差事的话,那就很难有什么成果了。

正因为改善的方法是无限的，所以经营是否会有成果，这全看是不是对自己的企业、自己的经营，感到兴趣而定。

对工作浓厚的兴趣及热忱，是灌溉长青树最好的肥料。

现在日本的经济有总亏损的倾向。无论是国家、自治团体或企业，基本上都走向亏损的道路。

但也有少数例外，他们能克服恶劣的环境，保持稳定的成长。松下先生所认识的某公司就是其中之一。这个公司的竞争对手有百年老铺，也有新兴的制造厂商，而它在这激烈竞争下的销售量是第3位。难得的是在这样困难的环境中，尚能保持相当的利益，经营也很顺利，股票价格更是同业中最高，真令人刮目相看。

能有这样的成绩，当然是靠全体员工的同心协力；但经营者领导有方，也有很大的关系。而创造奇迹的这位经营者，竟是 92 岁的老先生，今年刚从社长退休担任会长，身体还很健壮，更使人不敢相信。

松下先生跟他有20年以上的交情，最佩服的是他对工作的热忱。他好像生来就是“生意人”，非常喜欢生意，最近也常常见面，一起吃饭，从头到尾讲的都是生意经及有关工作的话。惟一的例外是谈他的休闲活动——舞蹈。现在还时常在家里听唱片、做做柔软的运动，不单是兴趣，更是为了健康。所以聊天内容除了生意以外还是生意，对他这种热心，松下先生只有自叹不如。

听说他最近还常常研究这个、研究那个，忙个不停，甚至把别人发明的东西也拿来研究一番；有时候连宣传广告也亲自出马。因为经营者这样热心，全体员工也受到感应，上上下下连成一气，努力不懈；所以在日本经济总亏损中仍能保持盈余，业绩猛进。

这样的表现和业绩，在现时的日本可以说是奇迹。虽然是奇迹，别的公司也有可能达到。如果是在特殊情况下受到特别保持而造成这种业绩，别的公司当然无法做到。但这是公平竞争，只要谁肯动脑筋，肯卖力、有热诚，相信都会成功。

但愿我们对做生意的热诚，都不输给这位 92 高龄的经营者。

## 九、责任

经营者就像一名武将，要有“身先士卒”的气魄。

作为一个经营者，当然各有不同的想法。松下先生认为做为一个经营者，一定要有负起绝对责任的心理准备才可以。不管员工有 100 人或是 200 人，就算雇用了 1000 人或 2000 人，责任还是由他一个人负。自己既然站在最高的立场，一切就是自己的责任了，这个道理应是古今不变的。

谈到古时的武将，一方面有所谓的“一将功成万骨枯”，就是一个武将想要成功扬名，在战场上就要有许多士卒为其而死，花了这样大的牺牲，才能换来一个武将的成名。可是另一方面，古时武将的心态又是如何呢？如果战争情势变得不利时，他敢说：“由我一人切腹自杀，以替代他们，请放过士兵们的性命”。这是古代武将的心态，如果没有为救万卒宁可自己一死的心态，就没有武将的资格与价值。这种武将的心态气魄是我们祖先的英姿，是日本的传统，活在我们的心中，如今自己要有可为公司、为事业部而死的气魄，我们也应该如此经营公司。能有这种的气魄，那么对公司的经营一定会产生某种正面的效果，成功率绝对是很高的。

即使负债累累，也要彻底负起责任，有这种情操，才能真正做好经营。

35年前,有一个与松下先生在生意上有往来的客户,生意做得顶成功,可是第一次世界大战后,由于财经界的大变动,使他失败了,在银行借了不少钱,因此面临了破产清理财物的局面(在战前对破产人的责任追究,是相当严厉的,当时自主经营的风气很强,所以向银行借贷的人为了要清理财物,只好尽量拿出自己的财产还债),为了还债,甚至将他太太的戒指以及其他较值钱的东西都抵给银行。

在当时，生意失败，要清理财产时，破产人多少还会留有一点钱，这是人之常情，现在也是如此。可是这个人却全部拿出来，使得银行也大吃一惊：“虽然你的贷款非收回来不可，但是不必做到如此地步，太太的私产及身边东西是不必拿出来的，这些你还是拿回去吧”。双方坚持了许久，最后，他才把太太的部分拿了回去。经过数年，这个人重新创业又成功了。当时他把这件事告诉松下先生，他十分感动，心想，一定没有办法像他那么果断，他由衷尊敬他。

听过他的话后，他受益良多，对一个经营者的责任有了更明确的概念，就是一个经营者若不能负责到底，便不能真正作好经营。

一位经营者要为失败负起责任，虽然总有些不可抗拒的因素，但绝不可忽略自己有扭转局面的能力。

无论做什么工作，做起来不顺利或失败了，一定都有它的原因。遇到阻碍的时候就立刻研究发生原因，是避免旧错重犯的必备条件。

相信大家都知道这个道理。这时,就必须留意人性的弱点。一个人遭遇失败时,若要追究原因加以反省,不如为自己找个理由,辩护一番来得愉快。比方说:“因为发生这种情况才没有成功”、“因为发生意外才失败,是没有办法的事”等。为自己找借口,自我安慰的人比较多。

作战的时候说：“因为那时刚好下了一阵雨才输了”、“太阳刚好射在脸上，我们睁不开眼睛，才会打败”等，成理由吗？的确，这些原因都可能成为决定胜负的因素。

但是，名将是不会讲这种话的。因为是名将，在摆开阵仗之前，就会先算妥：“遇到下雨时候该怎么办？”“过了正午太阳会照向这边，对我们不利，所以无论如何要在正午前决胜负”。……这样才能每战必胜，更没有必要为自己找台阶下了。

虽然说“胜负靠运气”，但看上面的例子，输的还是该输，赢的还是该赢的。

现在遇到空前的不景气，经济界没有不饱尝艰苦的。可是把业绩不振的原因，推说是“因为不景气，没有办法呀”，虽然这的确是原因之一，可是当一个经营者，如果把一切责任都推在不景气上，而不知反省、检讨，离成功就愈来愈远了。

## 十、忧患

经营者要以无比的毅力、勇气和决心，去克服经营上的困难，如此，才能体会其中无穷的乐趣和工作的真谛。

在松下先生担任松下电器社长的时候，曾经要求员工们，不客气地尽量把工作上所遭遇的烦恼，来和他商量。他认为：“管理者的职务，就是要承担起公司的烦恼，解决困难的问题。公司里所遭遇的烦恼，应分层负责，依问题的轻重，交由适当的主管去处理，如此公司的业务才能欣欣向荣，而这也正是社长的薪水最高的原因”。那时他曾半开玩笑地告诉大家：“有时候，他认为‘薪水’这个名词应该改为‘烦恼的承担费’才对”。

这虽是当一句玩笑话，但也正代表了松下内心的想法。事实上，经营企业并没有一成不变的规则，随着社会环境和市场形势的不断改变，业务的经营，也会不断地遭遇新的难题，经营者惟有随机应付，不断地解决层出不穷的烦恼，业务才能顺利推展。

在理论上，公司内各部门遭遇了难题，都应该由该部的管理者负责解决，而把最后的责任留给社长去承担。可是在实际操作过程中，却常常违背这个理论。最常见的情形是，许多困难往往在微不足道时，就被刻意地隐藏起来。如果难题真的能妥善解决，也就算了，偏偏许多小问题都因为被积压而变成大问题，终将到了无法收拾的局面，也许各部门的负责人会说：“社长平时已经够忙碌了，怎么能因小事而增加他的烦恼呢？”殊不知这一番好意，往往只会带来更多无法解决的困难。这就是他常常告诉公司员工，要及早把烦恼提出来的原因。

一方面他固然相信社长是“烦恼的承担人”，可是他也不是坐待烦恼上门，而是自动在每天的例行公务中，不断地去发掘问题症结，着手解决，负起责任。一般说来，问题一旦到他这里，都已经很难解决了，每当他发现、或从员工处得知某项烦恼，他会整天苦思问题的解决之道，常常烦恼得不吃不睡。人遇到烦恼，真的不是一件愉快的事，况且他又是有点神经质的人，一碰见千头万绪抓不到核心的困难，更是焦灼难过。

不过,在心理上,他总是把烦恼问题的解决,当成表现自己生命价值的手段,每当遇见棘手的难题,他会勉励自己:“身为社长如果不能解决这种烦恼,社长有何用呢?还不如做个小雇员算了”。经过这样的自我鼓励,心里好像突然间有了无比的信心和勇气,到了这时候,烦恼不但不再是烦恼,反而会变成追求进步和创新的原动力了。

信心和勇气会导致奋勉激昂的情绪，也会使整个人像是突然被“充电”一样地带劲，而立即会产生一种解决困难的欲望，并要求自己要将困难处理得十全十美。

## 十一、多思

平时就要训练自己思考一切问题，遇到重大事件，才能余裕应付。

每一个人，都希望能够很顺利地完成工作，但是这并非只希望，就可以达成。如果仅仅希望，那么一旦环境有了变化，往往我们就会不知所措，无法应付。

松下先生本身也有过类似的经验，那是 1924 年，松下电器公司开始发售脚踏车电池灯的第二年。这种电池灯，是一种具有高性能的产品，因此销路非常好。到了这一年的 9 月份已经达到了月产一万个，在当时算是相当的成功。

但是这时候，发生经销商纠纷的问题。本来各地区有各地区的经销店，经办该地区零售店的销售，但是在大阪的情形比较复杂。因为大阪有一家 Y 经销商，包揽电池灯的销售，而其发售的对象，除了一般零售商之外，还有批发商；而在这些批发公司当中，有销售到大阪以外各地区的。

因此在其他地区，就有这个批发商的商品，而影响到当地经销商的生意。地方经销商就大发牢骚，他们希望松下电器公司严格划分地区，不要使其他地区的商品，进入自己所负责的地区。

由于他们提出严重的抗议，松下先生就向 Y 商行说明这个情形，要求他不要使同一家公司的产品，流入这个地区。但是却遭到 Y 商行老板的拒绝。

他说：“我依照契约，负责大阪地区的销售业务，其他地区，我连一个也没有卖，所以你不能要求我什么”。

Y先生所说的话没有错。但是，由于大阪的批发商可以卖到各地区，所以非常伤脑筋。于是他只好再度详细地说明，拜托他妥善地处理。然而Y先生的态度还是一样。

他说：“你要我妥善处理，我办不到，卖给大阪市区批发商的商品，流到其他地区，并不是今天才发生，但是，你到现在才抱怨，那么是你不对。松下先生，你根本不知道做生意的实际情况，请你自己好好检讨。

松下先生被他说得一句话都说不出来。在这个时候，感到非常的窘；然而 Y 先生所说，又都非常有道理。既然在大阪有批发商，把他们的商品销售到别的地区去，那么即使是以大阪为对象，而卖出去的商品，最后也会流到各地区。而且 Y 先生还说：“经过批发商卖的商品，所获得的利润，不如各地区代理店所销售的商品。因此，当时在他们发牢骚之后，应该要好好说明，想办法平息这些地方经销商的牢骚”。听他这么一说，经验较浅的他，这时候，也觉得 Y 先生讲得非常有道理。

换句话说，由于双方的立场不同，所以听起来好像也都很有道理。于是他就把地方经销商的意见告诉 Y 商行；对于地方经销商，是希望他们好好忍耐，用低价去对抗。

然而事情并不那么简单，整个情况愈来愈恶化，经销商的抗议，一天比一天强烈。后来甚至有几家地方经销商说，这样下去已经失去经销商的意义，就不干了。甚至也有些经销商说连货款也不付了。事情变得愈来愈严重，他不能不管这件事，一定要想办法解决。

考虑的结果，他终于想到了应该把双方，都找来聚集一堂，好好地谈一谈。在互相让步的情况下，问题可以获得圆满的解决。于是他在大阪举行了第一次松下电器经销商大会。

结果这次经销商大会的情况,是怎么样呢?Y商行主张:商品不能不卖给批发商,一旦卖给批发商,商品流到别的地区,是不得已的;地方经销商方面则主张:希望商品不要卖给批发