

〔日〕松下幸之助 著
车维汉 译
辽宁大学出版社

人性的激发与妙用



1.366

责任编辑 王海晨

封面设计 陈景泓

责任校对 王汉华

人性的激发与妙用

〔日〕松下幸之助 著

车维汉 译

*

辽宁大学出版社出版

(沈阳市崇山西路3段4号)

辽宁省新华书店发行

朝阳新华印刷厂分厂印刷

*

开本: 787×960 1/32 印张: 5.625 字数: 100千

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数: 1—6000

*

ISBN 7-5610-0347-1

C·1 定价: 1.60元

译 者 的 话

本书作者松下幸之助，是蜚声国际的“松下电器公司”的创立者，是一位被人们称为“经营之神”的人物。他所创办的公司曾列为世界第九大公司，拥有职工十五万人，产品一万四千种，工厂分布于一百三十个国家。其营业额从战后至今，增加了四千倍以上。一九八三年的总营业额达一百六十九亿美元。松下幸之助不仅是经营世界第一流企业的实干家，而且还是勤于著书立说的理论家。目前，以松下幸之助为代表的日本式的经营管理思想，已成为世界各国争相研究的焦点。松下幸之助的经营管理思想的内容是很丰富的。本书论及的只是他全部思想中的一个方面，即人与经营管理的关系问题。

松下幸之助认为，企业成败的关键在于能否开发人的潜能。经营者应当研究人的本质，洞悉人的心理。应当运用人性来进行经营与管理。要将顾客、职工和经营者本身这三方面人物的人性充分激发出来并且加以妙用。只有这样才能顺利地实现自己的经营目标。

作者在本书中引据了不少事例，其中大多数是他本人所经历的真实故事。大凡有所成就的人都历经了种种磨难，松下幸之助也是这样，他的出身是卑

微的，没有任何祖产可以继承。他只念过四年书，少年时还当过火盆店的小学徒工。松下幸之助完全是凭借个人的努力才取得后来巨大成就的。通过此书人们不仅可以领悟松下幸之助的经营思想，而且对当今的日本社会以及这个杰出人物的坎坷经历也能有所了解。本书采取一事一议的形式，立论别具一格，文义深入浅出。值得人们一读。

当然，中国与日本是两个社会性质截然不同的国度，我们经营管理的指导思想与松下幸之助的也存在着本质的区别。但是尽管如此，他的有关在经营中应该注重和调动人的因素的思想，还是颇值得我们研究和参考的。

本书第二、四章由王秀华译。

译 者

一九八八年四月

序 言

在企业经营过程中，人们会遇到各类问题。其中有制造和销售的问题；也有人事和涉外的问题；此外还有人生和社会的问题。

然而，归根结底是人的问题。无论是经营，还是商业，都是由人来进行的，是人决定着它们的内容和方法。在这个世界里，如果抛开了人的话，一切都是不可想象的。无论什么问题正因为同人有关系，才称其为问题。事业是这样，经营和商业也是这样，这是不言而喻的道理。

因此，把人作为研究的对象的这一工作便显得十分重要了。我们要探求人的本质，并且把人的潜在能力开发出来。只有这时，人们才能呈现出令人满意的精神风貌。

本书力图就人的问题，通过具体事例从各方面加以论述。这样是否能对诸位有所裨益，还不得而知。不过，面对这严酷的时代，开发人的潜能的问题变得越发重要了。这种形势在敦促着我，于是我有了这个愿望，试图以自己的微薄之力努力完成这一课题。

此书如承蒙诸位一读，我感到不胜荣幸之至！

松下幸之助

目 录

序章——一切为了培养人材并开发人的潜能

第一章 信赖之心

信赖的价值——对职工不保守制法的秘密……11

信用是经营立世之本——第一次到东京去
推销……14

以真诚感动买主——少年时代推销自行车
的一件事……18

大胆地委派工作——年轻人创办的办事处……22

不计较个人的利弊得失——久保田权四
郎先生的一件事……25

注意谈话的语调——调动人积极性的一个
诀窍……29

人世间——世上还是好人多……32

第二章 说服能力

善于不是说服的说服——将军家光和阿部
丰后守……39

善于利用物品的说服力——童年时代两件
小事的回忆……44

要有必定成功的信心——一万个电池的免
费奉送……46

仅仅拜访一次——区会议员的当选……51

我被他人说服的一件事——同住友银建立 交易关系.....	55
追求信誉之心不可无——交易关系建立前 的两万元贷款.....	59
善于无言的说服——一休和尚的地狱和天 堂.....	64
得到全场一致的赞成——诚心诚意地对待 事业.....	66

第三章 人事经营

人们的心理活动是复杂易变的——激烈 争论后的奇妙变化.....	73
应具备随机应变的能力——谦信和毗沙门 天神灵.....	76
善于使人心归一——隆重举行新年产品的出 厂仪式.....	81
应该有经营意识——人类是能够做到的	84
善于让人甘心做他们不愿做的事 明治时代税务署的做法.....	88
人是最为尊贵的——经营是由人来进行 的.....	91
未来由谁来把握——如何把握未来和松下 政经学校.....	94
如何对待部下的建议——总得让人家试一 试才是.....	9
百分之六十的可能性——如何擢用胜任者.....	10 ₁

第四章 克己自励

应当有大将风度——如何对待不正当的竞

争.....	107
应时刻克诚自己——应该遵奉的七条精	
神.....	109
领导者应有的姿态——一个在育人方面的	
重要问题.....	112
要善于开导和宽慰自己——坚信自己会	
交好运.....	11
应善于心理换位——想法转变后病也好	
了.....	118
将灵魂同商品一起出售——如何对待与	
已出售同类商品的商店.....	120
听凭命运的安排——做一个乐天派.....	123
三令五申很有必要——让职工们有足够的	
思想准备.....	125
如何对待生活中的苦恼——苦恼是人之	
常情.....	129
要做医道高明的医生——反复强调早期	
治疗的重要性.....	133

第五章 坚定信念

自己应拿定主意——没有结果的会议.....	139
正确的做法未必行得通——男子汉之间	
应信守诺言.....	144
竭诚对待顾客——挽救即将中止的交易.....	147
灰心是成功之大敌——无条件贷款十五万	
元.....	151
成功的秘诀——一个不走运的同行.....	154
改变看问题的方式——正确认识自己工作	

的意义.....	158
意念果决才能调动别人——肯尼迪总统	
的态度.....	162
自信之心来自哪里——坚信自己的作为是	
正确的.....	164

序章——一切为了培 养人材并开发人的潜能

当今社会人应当是最为尊贵的

当前我们面临着一个经营困难的时期，毋庸讳言，对于企业的经营来说，顺利的时期大概一去不复返了。最近一个时期，人们感到经营企业更加困难。

这种困难，正如人们经常提及的，有能源和对外贸易方面的问题；有人口年龄老化和经济高速发展所产生的困难等方面的问题。各类问题相互纠缠，盘根错节。毫不过分地说，我们所面临的，实在是一个艰难而坎坷的时代。

面对这种局面，不用说企业的经营管理者，就连企业里就业的人们，每当瞻念企业的前途，也有忐忑不安之感。如何渡过眼下的难关，企业的经营管理者对此可谓费尽了心机。可以说企业的经营面临着前所未有的困境。

然而，一味地考虑困难的方面是无济于事的。我认为无论前景怎样暗淡，无论面临何种困境，我们总会有出路的。重要的问题是我們如何去寻觅和开拓出这样一条道路。

对于企业经营来说，在摆脱困境，寻求发展的过程中，有许多问题应予以重视。其中包括生产、

技术、销售、资金等种种方面的问题。但这些问题的核心是什么？我认为人的问题，归根结底是人的问题。

生产过程中的物质资料是必不可少的。但不管这些物质资料怎样齐备，还得听凭人来摆布，它们能否充分发挥作用，还得听凭人来实现。生产过程中的物质资料即使齐备了，但是如果支配和操纵它们的是一些盲目的经营者和生产者，那么这些物质资料也不会发挥作用，甚至在这样的人手中，这些物质资料还会起不好的作用。技术和金钱也是如此，都是以人为中心，在人的支配下发挥作用的。

由此可见，对于企业来说，培养人的问题便显得十分重要了。人们常说“企业成败的关键在于人”，我认为应该说培养人和开发人的潜在能力的问题，是企业经营的第一要义。

但是，这个问题说起来容易，真正做起来是很难的，而且不是一朝一夕便可实现的。很多企业都在潜心致力于这项工作，但我认为它们之中，取得可喜收获的却是微乎其微。

明确企业经营的使命

首先应提及的一个重要问题，即我们对人类本身是怎样认识的？这是我们研究其它一切问题的前提。

我认为世间的每个人，宛如未经加工的宝石的原矿石一样。这种矿石经过加工才能成为宝石，才能闪耀出璀璨的光彩。而且切割和琢磨的方法不同，宝石的形状和放射的光彩也有所变化。人也是这样，经过培育和锻炼都可成为优秀的人材。世间的每个人都具备优良的素质，为了把人们的潜在能力充分开发出来，我认为首要的是对人的这种素质，应有一个正确的估价和认识。而后应关注并发挥每个人所具有的特长。这是经营者起码应当做到的。反之，如果对人的素质没有这种估价和认识，那末，即或有了杰出的人材，也是很难使之充分发挥作用的。

由此可见，我们应努力地去塑造人，应当使他们在本职工作岗位上，充分发挥自己的主动精神和创造力，使他们成长为各类优秀的人材。为了实现这一目的，紧迫的任务是使他们掌握业务知识和工作技能，并且使他们增强进取精神。这些都是毋庸

赘言的。如果连这些工作都没有做的话，那么要推进我们的事业本身，则将成为一句空话。因此我们每天都不可忘记加强这方面的工作。为了更好地开展这方面的工作，在此我还要提出一个更为重要的问题，即企业的经营者为什么而经营，经营者是否都明确了自己的经营使命。

前几年，福田首相在任时，曾以怎样培养日本的人材为题，在首相官邸举行过座谈会。我也应邀出席了那次会议，在会上，我直言不讳地谈了我的观点。当时我说：“目前，我们能认识到培养人这一问题的重耍，这件事本身就值得庆贺。但是如果究竟培养什么样的人材这一目标不明确的话，那么培养人材的工作仍是一句空话。国家的人材是为国家的总体目标服务的，国家有了总体目标，培养什么样的人的这一问題才能清楚，进而如何培养人的方法也就找到了。但是，我认为目前日本国尚没有这个总体目标，所以要培养出人材来，也是不可能的。”

先恕我直率地说出这个难言的观点。我还认为，不仅经营一个国家是这样，企业和公司的经营亦然，经营的目的是什么？这是一个极为重要的关键问题。

我们应当清楚企业为什么而经营？经营的使命是什么，而且应该使企业里工作的人都能明确并把握它，这是比什么都重要的事情。一旦企业里的每个职工都清楚并把握住了这一点，那么与之相适应的

企业应有的姿态和政策，也就自然地明确了。我想每个职工是能理解他们所肩负的使命的。一旦如此，每个职工都能为完成这一使命而出计献策，企业前进的道路也就被开辟出来了。

在切实可行的规划指导下，企业便能寻求到提高和发展的途径，去迈出新的步伐。能够为企业的发展披肝沥胆勇于进取的人，能够理解并且时刻牢记自己所负使命的人，则是我们所需要的人材。这种人人为企业的振兴而勇于探索的过程，便是宝石原矿石的加工过程，便是优秀人材的培育过程。

为了创造这种人材成长的环境，企业的经营者本身首先应认识人的可塑性，而且同时应对企业的使命始终不渝。不仅如此，还要将这种使命与企业有关的所有人不断地反复强调。我认为这是培养人材，开发人的潜在能力的前提。

重视和发挥每个人的特点和专长

当然，有了这个认识后，在每天的经营中，我们还须应付各种情况。比如，为了把事业推向前进，单靠经营者一个人是不行的。还应把众人的意志统一起来，有的事须在他人的协助和配合之下方能完成。因此，我们仅有自己的意见和主张是不够

的，还必须使人理解领会我们的意见和主张。所以
对于经营者来说，应善于做对他人的说服工作。经营
者是否具备这种说服他人的能力，与企业的经营是
否顺利，事业能否成功有很大关系。

此外，为充分调动人的积极性，经营者要具备
对他人的信赖之心。这也是一个很重要的问题。不
论是谁，只有得到他的上司以及身边的人的信赖，
方能心情舒畅地去工作，方能发挥自己的创造力。
因此，企业的经营者应不断加强修养，必须使自己
具备对他人的信赖之心。

另外，为把人的潜在能力充分开发出来，企业
的经营者自身也应具有对前途的坚定信念，具备从
各种角度认识问题的能力。

总之，一切与经营有关系的人，必须有这种正
确认识，即人如同宝石的原矿石一样，经过磨制，
一定会成为发光的宝石的，每个人都具有各种优秀
的素质。只有具备这种认识，才能愿意思索怎样把
人的潜在能力发挥出来的课题和该课题的实践。我
认为只有这样，人们充满喜悦的生活以及充实而有
意义的人生，才能被创造出来。