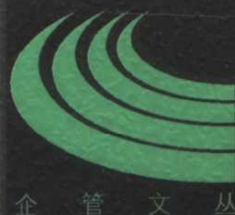


经营的原动力始于脑力——善于求新突变、自我激励，才能
保证企业连续性的业绩上升！

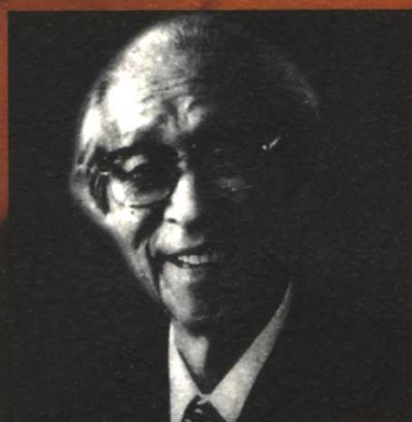
——松下幸之助



PANASONIC TEACH STUDY DEAL IN FOR YOU

松下幸之助 教你学经营

■白昕 杨狄/编著



Panasonic

一个公司要搞好经营有三大天规：一是一个人能
带领一帮有头脑的人；二是不要自我设限，敢于不断
创新；三是善于从别人手上抢到机遇。

中国华侨出版社

PANASONIC

经营的原动力始
于脑力——善于
求新突变、自我
激励，才能保证
企业连续性的业
绩上升！

——松下幸之助

松下幸之助 教你学经营

□ 白 昕 杨 狄 / 编 著



Panasonic

© 中国华侨出版社



Z0075509

松下式工
经营的四大
赢得

第2讲 致胜宝
第5讲 占领市场份额
第8讲 死一切

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助教你学经营/白昕,杨狄编著. —北京:中国华侨出版社,2002.4
ISBN 7-80120-616-9

I. 松… II. ①白…②杨… III. 电气工业—工业
企业管理—经验—日本 N.F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022813 号

●松下幸之助教你学经营

著 编/白 昕 杨狄

责任编辑/杨 郁

装帧设计/李 栋

经 销/新华书店总店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张 13.5 字数 280 千字

印 刷/北京通天印刷厂印刷

版 次/2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN7-80120-616-9/F·52

定 价/26.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail:overseashq@sina.com

发行部:(010)64443051 传真:64443051

前 言

在这个竞争激烈的时代里,只有经营之神才能保持长久的领先地位。

因此,我们自然想到被誉为“日本经营之神”的松下幸之助。松下一生,可用16个字概括其奋斗的一生:“脚踏实地,坚韧不拔,锐意改革,积极向上。”

松下出身微贱,白手起家,凭着自己的不懈努力创建了庞大的商业帝国。松下电器是当今世界三大电器企业之一,在日本的电器行业一直排列第一,而松下本人则在日本富豪榜中雄踞首位。

松下关于经营有两段著名的话:“经营公司,不能因为所属员工增多,就盲目地表示乐观。有很多公司人数增多,反而使元气耗弱。又如,公司与某客户间往来很顺利,就放心地把更多的产品送过去,大量交易,也容易遭致突来的阻碍,导致经营不善的后果。”

“经营事业必须要有大气魄,而另一方面又必须是神经质。若非‘胆大心细’就做不到是真正的工作。经营上当然经常有危险,如果每件事都步步为营,恐怕会有缚手缚脚的缺欠。所谓要

够气魄,首先要增广见闻。不如此,无法泰然处理层出不穷的新问题,这样经营才会进步。而另一方面呢?又要有象仪表的指针一样,只需些许电流通过就会振动的那种神经质。任何事在发生前都有征候,稍不留意,小事就可能演变为大事。所以凡事要敏感掌握,妥善处理。比如员工的脸色、弥漫的气氛、物质的流向、金钱的动态等,即使只是一点点蛛丝马迹,倘若不是正常状况下该有的,就应有‘一叶落而知秋’的敏锐直觉,立刻着手探讨原因。这是我们要经常保持的心态。”

松下的经营战略是多方面的,他从最艰苦的地方起步,一步一步摆脱困境,让自己的经营意识始终充满新思维,终于成就了“松下的天下”。众所周知,松下的成功与“松下精神”密不可分,或者说,是“松下精神”的直接产物,在此,我们把松下的经营术概况为以下9讲:闯出财富人生——突出自己的经营个性;

致胜法宝——有人才,就有一切;

精益求精,保证效率——松下式工作方法;

强化原则——促使管理到位;

占领市场份额——施展竞争绝技;

敢于出手——经营的四大要诀;

稳中求胜——最大限度地获得利润;

变化一切手法——决战在营销;

力戒盲目行动——赢得顾客之道。

松下的经营思维呈开放状态,他不拘泥于旧法的限制,而是在经营体制、经营手段、经营步骤上都有大的突破。而这正是本书的重点。

松下的经营思想,博大精深,注重实用,对你一定会有会大有帮助。

目 录

第一讲 闯出财富人生——突出自己的经营个性

1. 自己决定自己的命运 (3)

“真是无聊啊!”——松下想。“我这是在浪费光阴! 父亲口口声声教诲我要发迹, 其实他自己何尝不想发迹, 是他寿数有限, 来不及成功就离世了。而我, 却在这里虚度年华! 要是这些闲散工夫是自己的就好了!”

2. 成功始于独立与性格 (7)

松下对“制造”的毕生兴趣, 就是在这间手工机械作坊里萌发的。这一点对他的一生经营意识有极大的帮助。后来他有从事电气事业的意念, 所以就到电灯公司去当学徒, 由于不断地磨练, 而使他成为一名能独撑大局的电气工程人员。



3. 敢于战胜失败和困境 (12)

松下的个性，既不是天不怕地不怕的冒险家，也不是百折不挠的强者。他靠的是后天的磨练，才渐成大器的。

4. 求知好学，精益求精 (17)

松下从求学的竞争中败下阵来，迫使他在实际工作中与同事争个高低。据松下回忆，他在这种竞争中从不输给他人，他是公司屈指可数的优秀电气技工。

5. 绝对不可轻言放弃..... (20)

中国还有一句话叫：好马不吃回头草。在松下看来，就是劣马也不能吃回头草！松下想：要是这次认输了，以后便会畏首畏尾，再也不会有勇气第二次辞职独立闯荡立业了。

6. 突破模仿的怪圈 (25)

松下甚至提出“不限制技术经费”，打破将开发研究限制在成本范围的“自我约束”。松下说：“根据这种想法，我们的工作范围可以无限延伸，新知识、新构想不断产生。我们要在经营上、工作上、观念上，有更自由奔放的作风。”

7. 松下成功的个性 (29)

松下对命运笃信不移，但他绝不是听天由命的悲观主义者。既然人可以支配成功要素的百分之十，就要万分珍惜这百分之十。松下说：“要学会忍耐，忍耐到底，就会等到时来运转。”松下在好几次处于绝境之时，就是抱这样的信念等

待接受命运的安排，最后结果，正如中国古代圣贤所说：“谋事在人，成事在天。”

8. 走向成功之巅 (33)

1964年9月，美国《生活》杂志在东京奥运会前，出版了一期日本专辑，以松下为封面人物，评价他是一位伟大的实业家、哲学家、畅销书作家，是“融合福特（美国汽车大王）与雅幕嘉（美国牧师兼作家）为一体的先驱者。”

第二讲 致胜法宝——有人才，就有一切

9. “造人先于造物” (41)

松下不断地教导人事部门的主管及各部门负责人：“不管多忙，人才培育绝对优先。”这些观念，现已成为松下电器公司人事部门的基本方针。松下电器所以能够在培育人才方面比别的公司成功，最大的原因在于，创业者松下幸之助对人才培育的重要性的认识，比世上任何一个经营者要来得强烈，并且比谁都热心地教导员工。

10. 拥有一批的优秀人才 (46)

搞不好，就失败，那就是委任人的责任。所以用谁，要看准人，否则谁都负不起这个责任。这就是松下电器用人的最显著特色之一。



11. 适才适用..... (51)

松下认为雇佣的人才都要适合工作的需求，这样才能把生意做起来。因此，不管哪一家公司或商店，都应寻求适合自己立场、经营状态的人才。

12. 让人才自由发挥 (54)

从经营中小企业起慢慢挣扎，到创造今天这样庞大的事业，在创业初期，公司从采购到销售都靠松下一个人。后来慢慢上了轨道，规模也日益扩大了，无论是内部行政或外务问题，都日趋繁杂，所以松下只好聘雇了一些人才来辅助蒸蒸日上的事业。当时松下对他们说：“你们必须全力发挥专长，贡献力量，当然，也可以充分利用上司的能力，把事情做得更合理化。”而部属都能遵照办理。

13. 活用人才..... (59)

松下一贯主张活用人才，那么作为受任之人，更应该活用松下的经营思想。没有上级的活用，则没有下级的活；相反，下级不敢活用，也就无法摆脱生产、销售等各方面的窘态。

14. 区别清楚将、帅之才 (62)

松下想，同是人才，有的是将才，有的是帅才。判别这两种人才，不可看其能力的大小，而是看他们的野心。

15. 用其长，去其短 (66)

松下晚年回忆：“我作为业主的原则是：尽量看员工的优点，而不纠缠员工的短处。有时因为将某人优点看得太重，没注意缺点，因而派他去担任超过能力的职务，后来出了问题。但我却认为这也没什么不好。如果拼命去看员工缺点，我将不能放心用人，反而因时时担忧他失败而寝食难安，员工的士气也会低落，从而影响公司的发展。”

16. 用人不疑，疑人不用 (72)

松下的用人观念与人不同的是，就是他完全明白“用人不疑，疑人不用”，这还不是表面明白，而是彻底地做到了这一点。在松下看来，对于如何用人，各人有各人的看法。或许有人认为，只有拥有杰出的智慧以及能力的人才会善用人才。所以要依赖别人，或征求旁人的意见，并不依仗权势下命令，而是诚恳地跟对方商量。

17. 及时提拔人才 (77)

提拔人才要赌 40% 的运气。这是关于人方面，但这 60% 的可能性，松下想也可以利用于其他方面。60% 是及格分数，假使收集各种观点的分数是 60% 的话，事情就可以做决定了。重要的是，这 60%，不是随随便便的 60%，一定要非常准确，毫无错误。

18. 提升的三条原则 (82)

原则之一：对有功的人应该颁给奖金——而不是地位，地位应颁给那些具有相称才华的人。

原则之二：经营者应以员工的才能作为职位选定时主



要标准，年资和业绩列为辅助资料。

原则之三：只要有60%的把握，就可以提拔他。

19. 注意人事协调 (85)

用人的时候，应该考虑人事调配的问题，使大家步调一致，安心工作。当然，人事调配并不是简单的事，由于每个人都重视自己的意见和观点，相互排斥的现象时时都会发生。人际关系即无法密切配合，政策就很难贯彻了。这点，在人员编组的时候，应该首先列入考虑，万一彼此有了摩擦，也才会互相容忍，相互协调。

20. 用人三戒 (91)

一戒任人惟亲；
二戒划分不明；
三戒全靠高薪。

21. 建立人才基地 (96)

“一定要把事业干大！”松下无时无刻这样想。同时他也愈来愈清楚的看到：发展事业，人才是第一关键。

22. 培养人才十大法则 (99)

(1) 能自觉职责的人/ (2) 有自主经营能力的人/ (3) 能得体支使上司的人/ (4) 随时随地都有热诚的人/ (5) 不墨守成规而经常有新观念的人/ (6) 不忘初衷而虚心好学的人/ (7) 热爱公司并与公司融为一体的人/ (8) 不自私

而能为团体着想的人/ (9) 能做正确价值判断的人/ (10)
有气概担当公司重责的人。

23. 施行“养成人才轴心”战略 (104)

松下是以“养成努力实践经营基本方针之人才”为目的。在人事方针亦已明示。其长期养成人才方针亦本此理念，首先举出“贯彻经营基本之方针”，其次为“提高专业的能力”。换言之，本方针的目的是在于：“养成懂得广角度经营的专家。”

第三讲 保证效率——松下式工作方法

24. 必须磨练心志 (109)

当大事临头时，人总会感觉内心不安或意志动摇，这是很正常的。但身为一个领导者，面临这种情况时，就必须不断地自励自勉，鼓起勇气，这才是正确的态度。

自然，松下把挫折当成刺激人前进的动力，否则，就无法达成公司的进步与繁荣。

25. 以半途而废为耻 (113)

起初干起来毫无意思的工作，如果连续做三年的话，也会渐渐成为有趣的工作了。一般人不明白开发自己的适应性，工作往往是越做越生兴趣的。这种工作的情形正如



“在石头上坐三年”的比喻，要继续做三年才能体会。

26. 努力工作的八点要求 (116)

如果有人说“我好烦恼，每天工作都提不起兴趣”，这种人必定成为不了优秀的员工！

27. 保持对工作的热爱程度 (120)

松下对员工们的期望是：真正的幸福，就是能自动培养工作兴趣而愉快地工作吧。享受闲暇或拥有嗜好固然重要，但如果日日工作得很痛苦，没有意义，所谓的闲暇与嗜好也都没有存在意义了。

28. 工作热心可获得回报 (124)

很多人都曾替松下做过事，真正合他意的是热心的人。

29. “勤勉努力者”的特点 (130)

松下认为，勤勉工作者应当注意三个问题：

(1) 假若因为天井里奇热无比，并且堆满了尘埃，从而失去工作的兴趣，你必定不能顺利地完成工作，而会因此感到焦躁不安，最后可能会延误了工作的进展。

(2) 无论工作如何艰苦，只要尽力埋头苦干，必能忘却一些枝节琐碎的事，而提高工作效率。这种专心工作的决心会对身心都有极大的益处，是为人处事的大学问。

(3) 观察自己的过去，并了解自己的现况，明确地判断如何处事，这便是了解命运和创造命运的捷径。



30. 细节化工作法 (135)

松下认为，细心，似乎是无足挂齿的末节，其实是非常紧要的关键，足以影响大局。松下认为照应了这种细节，会给周围的人一种安心感，由此产生对你的信赖。“那个人工作能力哟，而且是能信赖的人。”这种评价，虽然也基于头脑灵活、手腕不错的优点上，但是更重要的，是从重视细节养成的信赖。

31. 学会委托工作 (139)

松下认为，经营者必须对任何事的成败负责。所以，他既要充分授权，又要随时听取报告，给予适当指导。俗语说：“有兴趣后才能做得精巧。”松下也觉得原则上，应该把工作交给有兴趣的人去办。事实上，这样做，效果往往会比较好。

32. “三头合议制”工作法 (145)

所谓的“三头合议制”就是说，要以三个经营领导阶层的商议结果，而去进行每天的工作。在过去是分别商量而展开工作的，但是今后决定在职制上，由这三个人的联合协议来处理一切事务。

33. 让经营专家来辅佐 (148)

无论什么工作都把它认为是一种经营、一种生意，也把它完全认为是自己的事情，贯注精神去做，自然产生创意、缔造良好的成果。所以每一个人必须都贯彻商人本性，贯



彻于职业本分。做工作的主人翁而体会经营的秘诀，便可在这种情形之下培养“懂得经营的人才”。

34. 做一个明理的好上司 (151)

(1) 以身作则/ (2) 相互加深依赖/ (3) 诚意与爱心/ (4) 必须对部属做适当的要求/ (5) 沟通意见/ (6) 让每个人发挥个性特点的指导/ (7) 认识人才培养之重要性/ (8) 授予权限，明其责任/ (9) 发挥嘉许之妙，责骂之妙。

第四讲 强化原则——促使管理到位

35. 改进管理制度 (157)

一定得下放权力，一定得相对独立。虽然各工厂都勤勉尽力，但实际效果却有好坏之分。各工厂的待遇都是一样的，这是不公平的。如此常往，必然会滋生懒惰、保守、不思进取的陋习。

36. 管理必须制度化 (161)

松下并不比他人更具经营天赋。他的可贵之处是从不自作聪明，自以为是。他从来都是顺乎自然，直面形势，走一步，看一步，再走一步。这样走走看看，逐渐领悟经营之道。

37. 推广“七大精神” (163)

(1) 产业报国精神/ (2) 光明正大精神/ (3) 团结友好精神/ (4) 发奋图强精神/ (5) 恪守礼节精神/ (6) 顺应同化精神/ (7) 感恩图报精神。

38. “顺应同化”式教育 (166)

这种对职工的团队精神教育，或说是“顺应同化”教育，是在职工刚一进公司大门时就开始了。公司不惜拿出资金、时间，对职工进行岗前的教育培训，以使他们尽快地同化于公司的氛围之中，使他们尽快地成为“松下人”。

39. “三管齐下”的手段 (171)

在松下公司，最重要的就是了解顾客的需求，以最低的成本和合理的价格制造和销售产品。部长和管理人员每一次获得晋升，还得接受一次额外的训练，以便更好地适应新的岗位上的工作。

40. 激发员工的积极性 (175)

如果你只处在被动的地位，就很难对自己的工作产生兴趣，以致精神或肉体上都很容易感到疲乏。结果工作的效果既不彰，自己的潜力也无法发挥，更遑论成长了。像这样日复一日地混日子是很不幸的事，也非常浪费人生。

41. 互相信赖最为重要 (179)

松下坦然地说：“我认为不必那么担心。只要先告诉他，那是必须保密的技术，就不至于像你担心的那样，把机密



泄露出去。大家彼此信任，比什么都重要。我不喜欢为了一个秘密，而做疑心重重的经营。不但对事业的进展有阻，也不符合培养人才之道。如那样的话，反而会激起员工的好奇而窃探机密，那是防不胜防的。当然我也不是故意乱开放，只要我认为这人可以信赖，就算他今天才刚来，我也会让他知道机密。”

42. 让员工做主管 (182)

所有人应自认自己是公司的老板，为了发展自己的事业，对于自己管辖内的事情，要常常用心去设计、计划，促进发展，这样生活才会有充实感，以这种心情来工作必能胜任愉快。

43. 增强合作精神 (185)

任何公司都不可能十全十美，多少会有些缺点。重要的是身为公司的员工，发现公司有缺点时，不向外宣扬，而是向内部反应，促进改善。要每一个员工都能做到这一点，经营者必须先把公司的主旨让大家明了。

44. “严”字当头——“不打不成器” (190)

松下说：“人很像钻石的粗坯，粗坯经过琢磨，就会发出光亮来。要培养人才，首先要考虑这个人的基本素质，下力气去琢磨，必会发出绚丽的光彩。如果没这种认识，无论多么优秀的人才归属于你，恐怕都难以把优点充分发挥出来。”