

最伟大的人生导师 最畅销的成功学巨著

The
**Wisdoms
FOR MANAGING**

松下幸之助

经营智慧书



万海鸣◎编著

享誉全球的经营之神 丰富翔实的经营轶事

神秘实用的经营智慧 累积毕生的管理精髓

中国物资出版社

最伟大的人生导师 最畅销的成功学巨著

The
Wisdoms

FOR MANAGING

松下幸之助

经营智慧书



万海鸣◎编著

享誉全球的经营之神 丰富翔实的经营轶事

神秘实用的经营智慧 累积毕生的管理精髓

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助经营智慧书/万海鸣编著. —北京: 中国物资出版社,
2004.3

ISBN 7-5047-2054-2

I. 松… II. 万… III. ①电气工业-工业企业管理-经验-
日本②松下幸之助-生平事迹 IV. F431.366②K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119420 号

责任编辑 齐 岩

责任印制 陈孟勤

责任校对 钱 瑛

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本: 640×960mm 1/16 印张: 15 字数: 295 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2054-2/F·0771

印数: 0001-5000 册

定价: 24.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

目 录

第一部 松下幸之助人生智慧书

第一章 成功智慧书	(3)
襟怀坦荡	(3)
谦虚是美德	(6)
热爱生命	(7)
保持年轻的心	(9)
勇于承担责任	(11)
习惯与命运	(12)
领悟工作的快乐	(13)
过犹不及	(13)
体会成功与失败	(14)
幸福需要努力	(15)
善良是金	(15)
人性如钻石，琢磨生光辉	(16)
达观	(17)
不努力，就落伍	(18)
欲取之，先予之	(19)
成功者的禀性	(20)
知己者明	(22)
从小事做起	(23)
做人要学会珍惜	(24)
累积反省	(24)
时时做个有心人	(25)

生命的道理	(25)
坚忍不拔	(26)
善比较，易进步	(27)
逆水行舟，不进则退	(27)
抓住人生道路上的机遇	(27)
不拒烦恼	(28)
危急中不惊慌失措	(28)
约束自己	(29)
驾驭自己的困难所在	(29)
聪明加热忱	(30)
治而不忘乱	(31)
不要自以为是	(32)
努力适应自己的命运	(33)
不要自我设限	(33)
三人行，必有我师	(34)
真心赞美别人	(35)
跌倒了，再爬起来	(35)
成功无捷径	(36)
努力工作有好处	(38)
不向命运低头	(39)
与其信命，不如努力	(40)
忧患意识也有益	(44)
礼貌待人	(45)

第二章 经营智慧书

(46)

自我观照	(46)
领导更要以身作则	(47)
舍身赴任的决心	(47)
努力 = 天才	(48)
坚持才能胜利	(49)
主管的热忱	(49)
坚守原则	(51)

果断	(53)
要有悲天悯人的胸怀	(54)
居安思危	(55)
虚心开启生机	(56)
矢志不渝，迈向成功	(57)
要有接纳的雅量	(57)
脚踏实地	(58)
生命在于运动	(60)
吸引人的魅力	(63)
无往不利的秘诀	(64)
尊重权威与一意孤行	(65)
慈悲为怀	(67)
领导的责任	(68)
公开企业的秘密	(70)
不要因小失大	(73)
运筹帷幄之中	(74)
大局为重	(75)
信用的力量	(77)
牢记你的使命	(78)
速战速决，先发制人	(79)
以最小的代价换取最大的胜利	(79)
静待好时机	(80)
有备无患	(81)
一加一不等于二	(83)
志当存高远	(84)
无为而治	(85)
做比说好	(86)
严师出高徒	(88)
发挥更有力的领导	(89)
兼爱无争	(90)
知己知彼	(92)
恩威兼济	(93)

铁面无私	(95)
信赏必罚	(97)
全心投入工作	(99)
心境可以左右前途	(100)
切勿半途而废	(103)
培养热忱的工作态度	(104)
专注于你的工作	(105)
成功的关键	(106)
顺其自然的经营之道	(107)
经营的兴趣	(108)
高效率的来源	(109)
为失败负责	(109)
热忱胜过才干	(111)
先天下之忧而忧，后天下之乐而乐	(111)
三思而行	(112)
无往不利的经营之道	(113)
顽强的信念	(114)
自主经营	(114)
超越利害得失	(116)
决断的智慧	(117)
克服困难的乐趣	(119)
理性的思考	(120)
先见之明	(122)
勇于承担责任的胸襟	(123)
沉着应对竞争	(125)
信用是最大的资本	(125)
顽强的斗志	(127)
不能只顾眼前	(128)
创意经营的力量	(129)
下决心	(131)
巧妙利用对方的心理	(132)
善意的说服力	(133)

第三章 人才智慧书	(134)
成败在于人才	(134)
重视你的职员	(135)
善用人所长	(136)
信任自己的员工	(138)
用人	(138)
提升的激励作用	(139)
善于配置人才	(141)
赏罚分明	(143)
重视下属的智慧	(144)
批评使人进步	(145)
充分发挥部属的才干	(145)
制造一个美梦	(146)
适才适用	(147)
用心培养	(148)
以商量口气去命令	(149)
人事安排要公正	(149)
对新手委以重任	(150)
授权的艺术	(151)
把员工当作顾客	(152)
切勿尽挑毛病	(153)
主管的示范作用	(154)
委任而不放任	(154)
以诚换忠	(156)
要树立自己的权威	(157)
珍惜他人的血汗	(158)
发挥每个人的优点	(159)
用人不疑	(160)
褒贬得当	(160)

第二部 松下幸之助传

第一章 创业的雄心	(165)
初到商都	(165)
9岁的小学徒	(166)
父子情深	(169)
任何工作都要努力完成	(170)
人生的重大决定	(172)
第二章 创业成功	(174)
扩展生意	(174)
蓬勃发展	(175)
开创新局面的脚踏车灯	(177)
初涉政坛	(179)
第三章 创立松下自己的品牌	(181)
“National”的创立	(181)
涉足电热领域	(182)
逐步扩大	(183)
企业家的社会责任	(185)
第四章 黄金发展期	(186)
以需为本	(186)
不断创新	(187)
“松下精神”	(187)
松下人才观	(197)
第五章 战后负重前行	(201)
举步维艰	(201)
侵华战争开始	(202)

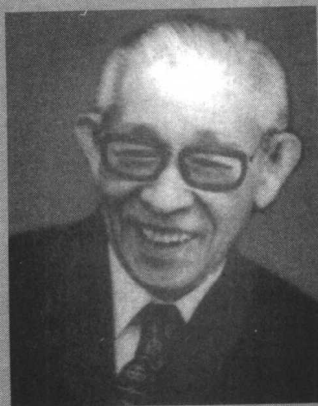
度过战后危机	(203)
拓展海外市场	(206)
第六章 成为世界性的大公司	(208)
飞跃	(208)
给年轻人机会	(209)
高瞻远瞩	(210)
风雨 50 年	(213)
回首一生	(214)

最伟大的人生导师 最畅销的成功学巨著

第一部

松下幸之助

人生智慧书



第一章 成功智慧书

襟怀坦荡

心胸率直，因而能够随机应变，灵活积极。反应敏捷，所以能积极地处理一切日常工作甚至是突发事件。因此，有了率直的心胸，即使遇到突发的重大事件，也能临阵不乱，镇静地处理。

每个人都难免失败。失败并不可怕，真正可怕的是因失败而自甘堕落，甚至自我毁灭。但是率直的心胸，会避免这些悲剧的发生。因为，心胸率直，能使人不受任何突发事件的束缚，随机应变，及时更正自己的看法，调整对策，无论打击多大，都能很好地看待失败，把失败看作成功之母，从头做起，重新来过。

心胸率直，是任何情况下都能够保持冷静、泰然应付的前提。

“剑圣”宫本武藏，在兵书《五轮书》中曾经提到，“兵法家应该随时保持平常心”。也就是说，在战场上也应该保持平常心。

战场决定生死。通常，人们都会紧张，在这种状况下想要保持平常心并不容易。但是，紧张并不能解决问题，反而使人不能做出冷静的判断，甚至因此失去敏捷的反应，而最终导致失败。

在战场上的失败，将意味着失去生命，所以要生存，就必须取胜，要取胜，就要尽量保持冷静。这就是宫本武藏主张战场上应该保持平常心、冷静处事的原因。

当今社会，一决生死的情况不多。国家与国家间的战争，也愈来愈少。但是，在日常生活中，每一个人也应时时保持冷静。一旦失去冷静，就一定会遭到意想不到的失败。例如，为了赶时间而不注意红绿灯，就容易发生交通事故，甚至丧失生命；因为超车而不注意来往车辆，就会造成伤亡惨剧。

只要有率直的心胸，就能有冷静的心情，进而能用冷静的态度去观察和判断。通常人之所以会失去冷静，是因为心有杂念。酿成车祸的主要原因，是因为有“赶时间”的想法，如果没有这种想法，就可以冷静地开车。心胸率直必须没有杂念。所以，我认为心胸率直就是无论在什么情况之下，都能够保持冷静，安然应付。

心胸率直，是能够辨别好坏、正确判断事物价值的关键。

例如，有人向你提意见，你可以采用多种态度。

第一种是用感谢的心情接受，然后实行；第二种是不但不接受，而且持相反意见；第三种是不但拒绝，而且怀疑别人的好意。

我认为，如果心胸率直，保持心平气和的态度，就能够看清事物的真貌，也就是具备了辨清好坏和判断价值的能力。所以，心胸率直，是能判辨事物好坏与价值的关键。因而有这样胸襟的人一定会用第一种态度，以感谢的心情，接受别人的好意见。遗憾的是，许多人不仅不会区别事物的好坏和价值，有时候甚至采取怀疑和不信任的态度，固执地拒绝别人的好意。

只要有率直的心胸，就能避免不必要的对立或纠纷

利害冲突，是造成纷争的主要原因之一，因为大家都想维护自己的利益，不愿吃亏。此外，说话不客气，态度轻蔑，责难或中伤造成的感情破坏，也会带来纷争。而我认为，如果人人都有率直的心胸，因利害冲突而引起的纷争就不会发生。因为这样的人，不会只顾及自己的利益，而会更积极地为他人的利益着想。如果人人都能够这样，就不会因争夺利益而起纠纷。

心胸率直的人，更不会感情用事，不会故意用言语刺激或挑拨别人。即使无意间说了伤害他人的话，也会以率直的心胸来化解，就不会因此引发矛盾纠纷。

因此，有了率直的心胸后，就能以开明的态度对待各种想法和看法，积极、客观地发现其中的优点，并依事实需要采用。如此，自然不会偏狭地坚持自己的主张，因为主意、主张或思想不同而引起的纠纷或流血事件，也就不会发生了。

此外，还有很多原因使人类不断有纠纷，但是，只要大家都有率直的心胸，必能消除纠纷。因此，只有人人都有率直的心胸，世界才能和平，人类才能过上幸福的生活。

只要有率直的心胸，就能够明辨是非，维持有秩序的生活

每个人都有根据自己的立场、利益或感情来判断是非的习惯。如

果有人问“对人是否应该亲切”，你一定会毫不考虑就说“应该”；但是，遇到自己讨厌的人，往往就做不到亲切，甚至会不礼貌。

这是人的通病，也是人们是非观念淡薄的表现之一。但心胸率直的人就往往能够不感情用事，而根据正确的道理来判断事物。即使面对讨厌的人，仍然会亲切地招呼。

但是，如果缺乏这样的心胸，情况会完全不同。举例说，亲情与友情是家庭或社会的润滑剂，但也往往会造成姑息、放纵。当家人或朋友犯法时，一般人会往往不问明事情原委，就将责任推给他人或社会，这是因为滥用感情，主观地判断是非曲直，由此可见心胸率直的重要。

所以，只要随时随地保持率直的心胸，不但会养成宽容的气度，更能够用公正、客观的态度辨别是非，以负责的精神工作。果真如此，人们就能善尽职守，社会秩序就可以获得改善，生活品质也一定能够得到提升。

只要肯努力，一般人都能初步做到心胸率直，从而能自如地应付日常生活中的一切

如前所述，若想培养率直心，做到心胸率直，就必须先培养坚定的信念。如果能一直铭记率直心的重要，接受他人教诲，而且又讲求方法，必然会养成率直心。

率直心会到达哪一种程度，则因人而异。有些人可以到达“悟”的至高境地。但这毕竟是少数，就一般人来讲，能做到在日常生活中随时保持率直心，就至少不会犯过错了。即使连这种程度也达不到，也可以偶尔想起率直心的重要，而检讨、反省自己。

据说，学习围棋即使没有老师指导，只要下了一万次，也能达到初段的水平。率直心也如此。我们必须先希望自己心胸率直，每日反复琢磨，才会产生伟大而可贵的心。一定要使心变得率直，这很重要。

又如前文所述，必须彻底检讨，反省每天的行为是否以率直心为依据，有没有偏执的看法或态度，并且必须注意是否以不被拘束的远大视野判断事物。这样持续不断地努力，约30年之后或许会达到率直心的“初段”程度。

只要肯努力，一般人都能达到这种初段的程度。我觉得，一般人的率直心能达到“初段”，已经很不容易了。这时，在一般的日常生活上，就可以自如地应付一切了。因此，最初以“初段”为目标，大多的人都能达到这个目标。率直心的“名人”、“能手”即是真正的贤能者。

谦虚是美德

率直的心胸，也就是用谦虚的态度，向他人学习新知，不断提升自我。

如果能以谦虚的态度来学习，知识和经验一定会与日俱增，个人和团体也会因此而更进步。

一个人能否时刻学习由他的学习态度决定。如果没有谦虚、上进的心，就不可能从他人、学校或社会中学到什么。举例说，如果你无意中说过错话得罪了别人，双方的感情一定就会出现裂痕，如果你谦虚知礼，及时反省自己的言行，向对方道歉，一场纠纷也就因此化解，而你以后会记住这次教训，再也不会犯相同的错误。

反之，如果你从来没有想过要谦虚，要随时随地学习提高自己，就不会自我反省，更不会发现自己的过失，所以，很可能一再地犯相同的错误。以致自身素质永远也不能得到提高。

因此，不谦虚、不想学习的人，就很难从经验中吸取教训，也不容易发现和采纳别人的长处和好的构想，又怎么可能进步呢？

只要有谦虚的态度，愿意随时随地学习，任何人、任何事物，都可成为自己的榜样。这种态度，是社会进步的动力，也是每个要求上进的人都应该培养的。在培养这种态度之前，也需要先培养率直的心胸——因为心胸率直的人，犹如一块海绵，急切地想吸进一切，能以谦虚、求新、积极的态度去学习，不仅在与他人交谈中得到启示，并能从观察人、事与宇宙万物中，得到新的发现，从中吸收知识与经验。

有谦虚的心，才懂得去赏识、接纳与自己见解不同的人与事，进而提高共同生活的品质。

每一个人都期望自己能得到幸福，期望建立幸福美满的社会。但就现实的社会来说，这种愿望并不能实现。因为到处都有令人不安、烦恼、悲哀、愤怒的事件。

这些现象，虽然各有原因，但可以说都是由于人们的不谦虚造成的。也就是大家不相信彼此，认为对方不依从自己的想法，轻视自己，对自己有害无益，从而憎恨或否定对方。

当然，这都是人性所决定的，是不可避免的。但是，绝不能因此就放任这种心态。因为，这些消极的心态只会给人带来烦恼、痛苦和不幸，最终妨碍了大家幸福生活的愿望。

因此，即使对方令人觉得讨厌或犯了错误，你也不应该随便责备或憎恨对方，应该与之和睦相处。这并非叫你放任对方的错误，凡是错误的，都应纠正，不过，应该抱着和蔼的态度。

还有要着重提出的一点是，对于你个人认为是错误的想法，也不要全面否定。因为任何想法都可能包含一些值得接受的因素。能这样认为，就能有效发挥积极想法的作用。

人都会因为自己所坚持的原则，而排斥与之相违的一切。持一定的原则这件事本身是应当的，但对方作为另一个个体也有一定的原则，若因为与自己不同而否定或攻击对方，当然会引起争端。

其实每一个人都希望过幸福的生活，只有基于这个共同的理想，不信赖、误会、否定与憎恨才会渐渐地减少。

因此，有原则，除了坚持外，还要懂得积极地学习、吸收，惟有这种谦虚的态度，才能最终实现更美满的生活。这种谦虚、宽容的心，是率直心所产生的。如此必能互相赏识，勤学活用，从而共同提高生活品质，增进每一个人的幸福。

热爱生命

没有人能预先知道自己的寿命几何，因而要珍惜活着的每一天，为自己的生命负责，如此才显得可敬。

众所周知，禅宗是日本佛教的代表宗派之一。近年来，欧美各国关注禅宗的人也大为增加。京都大德寺的最高顾问，京都花园大学的校长“立花大龟师父”是一位禅宗高僧。

大龟师父，生于1899年，是一位长期修禅的练达之人，被尊称为“现代的一休和尚”。即使是首相之类的大人物，也常和师父会面，不管是公事还是私事，都向师父求教。

松下也常常会见师父，只要有问题请教，师父总是给予睿智、慎