

智慧枕边书：松下幸之助智囊全集

まつしたこうのすけ 松下幸之助

智 囊 全 集

孙鹤钢 编

人生智慧：人生的意义不在于挣多少钱，而在于为民族做多少事。
管理智慧：以人为本、团队理念、奋斗精神。
用人智慧：不管理的管理者才是最好的管理者，用人“对号入座”。
阅读松下智慧，迈向成功人生



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

智慧枕边书：松下幸之助智囊全集

まつしたこうのすけ 松下幸之助

智 囊 全 集

孙鹤翎 编

人生智慧：人生的意义不在于挣多少钱，而在于为民族做多少事。
管理智慧：以人为本、团队理念、奋斗精神。
用人智慧：不管理的管理者才是最好的管理者，用人“对号入座”。

阅读松下
迈向成功人生



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助智囊全集/孙鹤翎编. —北京: 中央广播电视大学出版社,
2009.6

ISBN 978 - 7 - 304 - 04335 - 3

I. 松… II. 孙… III. ①成功心理学 - 通俗读物
②人生哲学 - 通俗读物 IV. B848.4 - 49 B821 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 039182 号

版权所有, 翻版必究。

松下幸之助智囊全集

孙鹤翎 编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 选题策划中心 010—68183482

发行部 010—58840200

总编室 010—68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

经销: 新华书店

策划编辑: 贾换军

责任编辑: 令方雷 宁

责任印刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

封面设计: 承智联华

版式设计: 邹 斌

印刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

版本: 2009 年 6 月第 1 版

版次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 482 千字 印张: 22

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04335 - 3

定价: 38.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

松下家族，是日本一个古老的名门望族。据史料记载，享保时期（公元1715~1736年）松下家族的院内，有一棵3人合抱的800年的大松树，伸展着华美的树干，周围的人们把它叫做“神木”，也叫做“千旦之本”。松下这个姓，就来源于这棵松树，意思是神木庇护。在这棵神木的庇佑之下，松下家族果真出了一个“神”一般的人物——松下幸之助。

1918年，松下幸之助以100日元、3名员工起家，创建了松下电器制造所。之后，历经80多年的发展，松下电器成为了世界500强巨型企业之一。松下幸之助不仅仅是一个成功的企业家、管理大师、经营之神，更是一个人生智慧的大师。在成功学领域，松下幸之助是与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔齐名的世界三大成功学导师之一。他的名字，已经不仅仅是个称呼，而是一种精神的象征。他一生共出版了60多部著作，累计达数百万字。他的著作被译成英、法、德、中等20多个国家的文字，在全世界广泛流传。

如今，松下的管理哲学与经营智慧，已经在商界普遍开花结果。而松下的人格风范与人生哲学，也早已成为世人学习的典范。本书作者在对松下幸之助的生平、思想、著作等作了深入研究的前提下，荟萃了这本《松下幸之助智慧全集》，以满足广大读者的期盼。

本书主要典集了以下内容：

（1）松下幸之助经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营力。被人们尊为经营之神的松下说：“对于产品质量来说，不是100分就是0分——没有任何商量！”松下的经营理念有一条最基本的原则：顾客就是上帝，所以松下强调“销售产品要像嫁女儿”一样，将自己的产品呵护负责到底。

（2）松下幸之助人智慧

“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业，“当我的员工是100名时，我要站在员工的最前面，指挥部属工作；当员工增加到1000名时，我必须站在员工中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到10000名时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”管理学上有句话：“不管理的管理者才是最好的管理者。”在用人上，你只需要向松下那样把合适的人放到合适的位置上就可以了。

(3) 松下幸之助管理智慧

松下的成功是因为他那种融合了东西方双重智慧的治理方式，不是因为垄断经营、技术领先……他将东方人的家族观念融入到了西方的先进管理体系中，创造出了“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等一系列影响世界的管理制度。松下这种“以人为本”的管理思想，使他手下的员工都把自己看做是公司的主人，因而具有了难以想象的团队理念和奋斗精神。

(4) 松下幸之助人生智慧

松下幸之助是一个善于冥思的智者，在他深邃的眼中能读出独到的人生智慧。他认为：“人的生存意义不在于挣多少钱，而在于你为你的民族做了多少事。”松下一生追求的是如何为国家作出更大的贡献，如何帮助更多的人得到幸福。“——工作的本身如果是对的，是对社会有益的，金钱会自然而然。”松下信仰的是这样的因果哲学：有了高尚的理想，其余的一切自然会水到渠成。

本书作者研究了松下所有著作的思想精髓。用作者自己的话来说，“既翻译了松下的文字，更译释了松下的精神”。1973年，松下辞去董事长之职，改任集团顾问。不再管理松下电器公司具体事务的松下幸之助，开始专心著书立说，把几十年的人生感悟和企业经营秘诀与世人分享。这样的一位智者的智慧，难道不足以使我们今天的企业家们去学习和领悟吗？

目 录

第一篇 松下幸之助经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营力。他以卓越的经营能力而被世人尊为“经营之神”。创建于1918年的松下集团，以100日元、三名员工起家，现已发展成为拥有20多万员工、年营业额达650多亿美元的世界500强企业之一，更是全球三大电器企业之一，号称“日本的通用电气”。

第一章 经营理念.....	(3)
一、解剖经营	(3)
二、效率理念	(14)
三、经营原则纵横谈	(20)
四、兼善天下	(33)
第二章 经营技法.....	(43)
一、说服技法	(43)
二、待客技法	(50)
三、论商品.....	(58)
四、论广告.....	(62)

五、论信用 (63)

六、论价格 (66)

第二篇 松下幸之助用人智慧

“松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。”松下这样看待他的事业。松下集团的成功，不是做生意、卖电器的成功，而首先是用人策略、管人方法、育人理念的成功。今天，我们把松下的用人智慧，恰当应用于我们的企业，就会培养出更多优秀的人才，并使这些人才与公司一起成长和发展，实现公司与个人的共同成功。

第一章 求才 (71)

一、求才的方法 (71)

二、相人之术 (76)

第二章 育才 (81)

一、公司是培养人才的地方 (81)

二、如何培养人才 (82)

第三章 驭才与留才 (87)

一、驭才之道 (87)

二、驭与被驭的辩证哲学 (94)

三、留才 (96)

第三篇 松下幸之助管理智慧

松下并不满足于一己的成功，他利用经商的业余时间，把自己的管理经验写成数百万字的书稿，与世人分享。这些书籍，道出了令人为之倾倒的一系列管理秘诀，为企业的管理者和领导者们打开了一道通往成功的大门，造就出一批又一批巨贾富商。

第一章 管理大思维 (101)

一、管理与人生——人生只是生产与消费 (101)

二、管理与生活——健康原理 (112)

三、管理与学识——戒做学问之奴 (118)

四、管理中的资源观念 (121)

五、管理中的人心观念 (122)

六、管理中的派系观念 (124)

七、管理中的平衡观念 (124)

八、管理中的福利观念 (125)

九、管理中的人文观念

——“经济大国也是精神大国” (127)

第二章 管理真智慧 (134)

一、领导者素质 (134)

二、公司人素质 (154)

三、组织管理 (164)

第三章 松下谈领导	(173)
一、做令人信服的主管	(173)
二、高超的领导力	(186)
三、掌大局的性格与气度	(203)

第四篇 松下幸之助人生智慧

松下幸之助只受过4年小学教育，但他从小善于思考，能从简单的工作中发现潜在的价值，汲取知识的营养，在不断完善自我的同时总结出独到的人生智慧。他的人生观和处世哲学，不仅成就了松下电器，也让世界上无数的年轻人得到了启发，受益终生。松下也因此而成为了与戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔并列的世界三大成功学导师之一。

第一章 人生真谛	(219)
一、人类的本质	(219)
二、自身素质的完善	(226)
三、为人处世的智慧	(256)
第二章 率直心胸	(262)
一、率直心胸的真谛	(262)
二、率直心胸的内涵	(264)
三、率直心胸的优点	(270)
四、缺乏率直心胸的十害	(275)
五、培养率直心胸十要领	(279)

第三章 挑战人生	(284)
一、把握年轻	(284)
二、艰苦奋斗的体验	(287)
三、向自己的命运挑战	(291)
四、自我教育	(301)
五、在和谐中求进步	(305)
六、自由自在地生活	(309)
第四章 感悟人生	(313)
一、人生的四季	(313)
二、缘分与智慧	(319)
三、勤勉的人生	(325)
附 录	(332)

第一篇

松下幸之助经营智慧

有人问，松下公司最大的实力是什么？松下幸之助回答，是经营能力。他以卓越的经营能力而被世人尊为“经营之神”。创建于1918年的松下集团，以100日元、三名员工起家，现已发展成为拥有20多万员工、年营业额达650多亿美元的世界500强企业之一，更是全球三大电器企业之一，号称“日本的通用电气”。



第一章 经营理念

“洞察未来”，又能获得具体成果，是松下先生特异的经营能力。而他不只是位经营者，还强烈关心日本的前途，于是创作了《松下政经塾》等许多著作。

外务省顾问 大来佐武郎

一、解剖经营

从事业的构想到新产品的被使用，经营是活生生、永无止境的综合艺术。

松下认为“经营”是极有价值的，也可以说是一种艺术。

说经营是一种艺术也许有些人会惊讶。因为，在一般人的眼中，所谓的艺术指的是绘画、雕刻、音乐、文学、戏剧等愉悦人们精神的事情，而经营则是物质的，是世俗的事情。二者怎么能相提并论呢？

这种认识过于表面了。艺术和经营都是一种创造性的活动。

优秀的画家思考构图，在一张没有涂过任何东西的白色画布上涂颜料，使它成为一幅画。完成作品并不只是靠画布和颜料，而是画家的灵魂跳跃于画布上的艺术，是一项从无到有的高级创造。

同时，思考一桩事业的构想、确定计划，然后筹集资金、建造工厂或其他设施、雇佣人员、开发产品、从事生产以利于社会大众使用，这种过程和画家的绘画一样，可以说都是创造的连续。当然，从形态上来看，你会认为只不过是制造东西，但是在每一个过程中，都有经营者的精神在跳动着。在这种意义上，经营者的工作和艺术家的创造活动没有什么不同。

而且，经营具有极为复杂的内容，每一部分都不同，如研究开发部门、生产制造部门、贩卖产品的销售部门或购买原材料的采购部门，以及会计、人事等部门，每一个部门都可以说是正在进行一种创造的活动，而调和这些部门的整体经营，更是伟大的创造。

这样看来，经营虽然是一种艺术，但它不像绘画或雕刻一样是一门独立的艺术，

可以说它包含绘画也包含雕刻，包含音乐也包含文学，是跨越不同领域的综合艺术。

更何况，经营必须面对经常性的变化，影响经营的社会情势、经济情势时时刻刻都在转变，为了顺应这些变化必须有远见，在变化发生前做好准备。因此，经营和绘画根本上是大异其趣的，画有完成的一天，经营则永无止境，必须不断地成长发展。因此，经营的过程就是一件艺术品，经营是活生生的、追求进步的综合艺术。

当然，松下并不认为经营比艺术更高尚，而只是想说经营和艺术一样也具有高度的价值。

一幅画的价值，要看艺术家的技巧而定，经营也是一样，不过画得不好，只不过是无法感动人而已，不会给别人困扰；但是经营不善会带给有关方面相当大的麻烦，如倒闭、破产往往会给社会带来极严重的问题。

因此，身为经营艺术家的经营者，比一般的艺术家们负有更大的创造艺术名作的任务。松下虽然不太了解艺术，但是知道艺术家在成名之前，必须经相当严格的磨炼，而且创作时必须集中全力才能创造出感动世人、留传后世的艺术作品。

为了创造出具有综合艺术的经营名作，必须花费更大的精力去努力才行。没有相当的努力而想获得经营的成果，就像只花费一点儿精力，就想画出不朽的名画一样，是绝不会成功的。

经营是活生生的综合艺术，经营者必须深切地体会经营的高度价值，对这份有价值的工作抱有荣誉感，然后尽最大的努力去做。

经营变奏曲

经营者必须随时向员工强调公司的实际情况。只要诚恳、踏实，虽然说了和以前矛盾的话，也会被接受的。

经营者必须保持实实在在的作风。喜欢玩弄权术的人，不是真正的经营者。

松下做过很多事情，不过一向都是根据事实、凭良心说话，也许正因为这样，他的意见很少遭到反对。即使与工会之间的问题，在紧急之时，也能取得谅解。这都是由于他勉励自己诚实地做事，才能得到大家支持。

松下认为，经营绝不是耍弄权术。经营就是不欺骗别人，正正当地做事，获得别人的信赖。如果不抱着经营者应有的坚定信念，则不能成为经营方面的强者。

经营者不一定要具备最高的智商、知识与技术。但是，应该有“实实在在地经营好”这种使命感，不能输给任何人。这样才能使大家认真工作。

想依赖知识或技术经营的人，不能成为真正的经营者，这种人也许能做好普通的工作，却不能胜任综合性的经营管理重责。松下认为这是经营企业的一个基本信念。

经营以人为本

从人性的出发点建立的经营理念及管理方法，必然强而有力。

经营管理是由人类进行的活动。直接参与经营管理的是人，从业人员也是人，顾客以及所有的交易对象都是人。所以，为了适当地进行经营管理，必须彻底了解人性，正确的经营理念就应该建立在对人性的了解上。

人如果不能确切地知道自己是什么，其活动就不能顺利开展。例如，人类饲养牛马，要想养得膘肥体壮，首先就必须了解它们的习性，“对症下药”，才能饲养好。

人类也有天生的特质，为了提高人类生活的品质，达到理想的形态，必须要正确地把握人性的本质。我们每一个人的经营理念，都是基于自己对人性的了解。

所以，经营者如果能够透彻地了解人性，进而建立经营理念，那么，由这个理念支持的管理方法，必定会强而有力。

谁主宰企业

要发挥领导效能，根本上要先了解人性的尊严，否则无法将事情引至正确方向。

不管在哪一方面，松下认为过分地竞争都是不好的。几百年前，有一位武将上山谦信，把食盐赠送给敌将武田信玄，这是一种崇高的行为。虽然双方彼此敌对，但并不是恶性竞争。日本的武士道中，偷袭被认为是卑鄙的。如果意见对立，可以光明正大地挑战。在这个时候，对方跌倒后，要等对方站起来，不能趁机偷袭，这才是正当的竞争。

这种在古代崇尚的竞争精神日渐减弱。现在的日本到处充斥着恶性竞争的现象，这种行为与偷袭无异，已经丧失了基本的人道精神。

之所以会出现这种现象，是因为人们忘掉了人性的尊严及人的使命。

现代社会逐渐迈向资讯化，强调电脑万能，大有人被电脑控制的趋势，使社会上也因此出现了很多问题。为了避免这种情形，我们首先要明确自己的使命——是要做万物的主人，而且要理解人性的尊严是无贵贱之分的。

面临重新创业，松下认为目前的形势是“生成发展”。所谓“生成发展”就是日新月异，古老的会灭亡，新的事物要诞生的意思。他的经营也受这个原则的支配，他一直要求大家“每日都要有新的进步”，就是秉持这个经营理念在行动。

老板不一定要有经营能力

一个老板可以不具备经营能力。但是，他至少必须拥有一个具有完整、严格经营能力的部属，为他执行必要的工作。

缺乏经营能力的公司，就算是有优秀的人才，也无法带动他们兴致盎然地工作，反而会让这些人不知所措。所以，不论是公司或企业，都应该拥有适合自己的经营能力。

按理来说老板肯定要具有经营能力。但是，在实际工作中，并不是每个老板都有这个能力，但这种人的公司经营得照样有声有色。

松下之所以这么说是以史为鉴的。具有帝王身份，又拥有能力的人，并不多见。但是，国家也没有因此就衰亡。因为没有经营能力的帝王，可以利用优秀的臣子，凡事托付可信赖的宰相，让他做实际的营运管理工作。这样，一国的经营仍然会有条不紊。

企业经营情同此理。老板本身如果不具备经营能力，可以托付适当的部属。有这种认识，自然会想出很多应对的办法。

人心齐、泰山移

以太快的速度跑步前进，虽然可以暂时领先，但终究会缓慢下来，搞不好还会心脏麻痹而死，不如一步步稳健走的好。

美国有一家叫“秀”的杂志社的经营者来访，松下与他谈论各项问题。

“秀”杂志的经营者在欧洲和美国，风闻日本的经济蓬勃发展，所以想亲自考察日本经济发展的原因，另外，也要看看经济发展以外的情形。

当时松下和他谈话的内容是：日本使外国人瞩目的种种经济进展，松下承认这是事实；可是松下却认为不能以此现状而自满安心。因此，当对方问道：“为什么不能安心呢？”

松下回答他说，这是因为日本是用跑步在前进的，所以速度很快。在外国人眼中，认为这是经济快速发展的表现，并为此而惊讶。可是却对这种快跑的情形，非常担心。

为什么会这样呢？这是因为美、日两国一样，如果以很快的速度跑步前进，暂时可以维持第一名领先的局面，但不久速度就会减缓下来，或需要在途中休息；情形恶劣时，说不定会发生心脏麻痹。所以，快跑式的经济膨胀，或快跑式的国力膨胀，结果很快就会撞上南墙，无法动弹。个人方面，甚至公司或国家方面，都可以这样认

为，所以，松下认为“快跑”的方式是很不好的经济发展模式。

那么你也许会问，那慢跑不就行了。慢跑不会有经济快速膨胀的情形，不会让人惊讶。大家都会认为这是在稳健地成长。虽然慢跑比较好，但其疲惫的情形仍然存在，总有一天会暴露出缺点来。

所以，松下认为快跑不好，慢跑也不好。最好的方式就是采用普通走路的方式，这样既可以使经济蓬勃发展，同时各项文化也可以以同样的速度发展，保持平衡的状态。不仅限于日本的政治与经济的发展，任何事项也都可以照此形态，互相携手合作，顺利地发展，这就是松下的期望。

任何事物，都有“过犹不及”的情形，进步太快也会有问题。

所以，企业的发展要适合自身条件，以常态的速度发展最佳。

劳动是财富之父

每个人都发挥自己的潜力，才能提升人类的生活品质与幸福。

如果一项建筑工程，有工程师3名、监工5人，其余90人是劳动者实属正常。但是，如果劳动者只有50人，工程师与监工却达90多人，这项工程肯定不能顺利完成，质量也得不到保证。

照日本教育现在的形态来看，不久可能就会出现工程师人数超过劳动者人数的现象。

因为，现在很多人都不喜欢体力工作，而喜欢当所谓的“白领阶级”。大家都认为劳心比劳力好。有时这也是兴趣的问题，无可厚非。可是，大家必须考虑一个事实：倘若没有体力的劳动，世界就无法存在下去，要使人类的生活更舒适安乐，体力的劳动是非常重要的。

可是，现在的日本几乎没有人再提“劳动神圣”这句话了。大家都快把“劳动”的重要性遗忘了。

现在，我们应该重新认识体力工作的可贵，不要一窝蜂地涌进大学，一心只想从事劳心的职业。要知道，只顾研究战术而忽略了射击的练习，是无法在实际战争中打胜仗的。

一般来说，10个人中只有一个人是最优秀的，智商高的可能有两个人，其余的可能都是资质平平的人，这是最正常的现象。如果硬要将10个优秀的人集中在一起工作，反而会因为各自为政，谁也不服谁而不断发生争执，阻碍事物的发展。俗话说：“10个人10个样”，世界上就是要有各种各样的人存在才会自然。

日本现在对这种“自然”，认识得不够深刻，这样很难为大家带来幸福。因此松下认为每个人最好能发挥独特的风格，不要人云亦云，只有这样，才能增强人们的生