

企业的灵魂人物

企业的灵魂人物应具有远大的目光、开阔的胸襟。他不单看事物的表面，也能从各种角度透视事物的真相，作出正确判断，有弹性地顺应天理与人情。



第 1 章

做有价值的公司人

珍惜每一天

长期计划固然重要，但也不能忽略每天的工作成就。

现今的青年人，为了自己的前途，大都抱有相当程度的计划，这是非常值得赞佩的。可是对于每日的工作，经常的活动，是不是尽心尽力在做，从工作中体会生活充实感，或享有生活的满足感，那就不敢确定了。

或许他计划在五年内储蓄某些数额的金钱，以此当作创业资金，或许买某公司的股票，甚至于进一步参与公司的经营。这种抱负当然很好，但我认为应同时考虑每天如何愉快地工作，如何达成工作的成就感，满足生活的充实感，这也是一件很值得关心、注意的重大问题。

从我自己的经验来看，虽然十年二十年的计划是重要的，但每天愉快地工作，虽然没有人褒奖你，但自己安慰自己、自己鼓励自己的心境，我想这是比任何事都要紧的。年轻人有此认识，其前途将无可限量；拥有这种年轻人的国家，一定可以迅速地发展。

热忱是进步的原动力

对工作不热忱，就会显得无力、懈怠，而且无法得到别人的肯定与信赖。

各位今天已进入本公司，无法再改变了。虽然不知是祸是福，但总是有缘，若是对公司有任何埋怨，尽管向公司反应，避免在外人面前批评本公司。到别的地方，希望能说：“松下电器是个好公司”，这样的想法并没有错。各位只要了解其中的意义，就是优秀的职员。对公司有任何不满，尽量向公司反应，到别的地方请这样说：“我的公司非常努力，或许也有不尽理想之处，但是每个员工都很有默契，很卖力在干。”

很多人都曾替我做过事，真正合我意的是热心的人。例如，有“无论如何也要上二楼”的强烈热忱的人，就会想到利用梯子，在考虑如何达到目的时也就等于在攀登梯子了。如果只在底下观望、犹豫不决，就不会想到梯子。当然，有时是因为聪明才想到，但若只是想想而并不热衷，就无法抓到要领的。所以关键在于是否热心。如果对工作不热忱，就会显得无力、懈怠。人贵在热忱。各位所习得的技术、知识，在热忱推动下，也会渐渐施展开来。

我这样说并不是叫你们不顾妻儿。不过事实上，这类人还是有的。在妻子眼中看来或许不是好丈夫，但其实这类人心里还是念记着妻儿的。他们在热忱驱策下不断工

作，获致很高的评价。“暂时回家一趟。”“什么事？”
“内人有点感冒，我送药回去。”“好吧，你去吧。”
——不能不答应。这种情形不由得让人觉得可怜。这种事
我不说，各位也都很清楚，好好琢磨工作的热忱，如何适
当地掌握分寸。希望各位都能获得一致的肯定与信赖，这
点还需各位多费心。

热忱就象磁铁

热忱具有一股看不见的力量，
可以吸引周围的人，就象磁铁吸铁
粉一样。

不论才能、知识多么丰富，一个缺乏热忱的人就如同
画在墙上的饼，丝毫没有功用。反之，尽管才能、知识不
是最优秀，却肯拼命工作，并有强烈的热忱，那么，从他
身上会不断产生成果，即使他本身产生不出来，别人也会
帮助他。“那个人很热心；如果条件差不多，向他买
吧”、“他好象没注意到这一点，我们来提醒他。”——
此类意想不到的支援和看不见的帮助会自然来自各方面，
不但可以弥补他在才能、知识上的不足，而且使他得以顺
利完成任务。

就如一块磁铁吸住周围的铁粉一样，热心会吸引四周
的人，也影响四周的情势。

培养认真工作的风气

认真工作的风气，会带动全体员工的工作意愿。

各位都知道，我本性喜欢做生意，是一个全心全意投入生意而不会疲惫的人。然而二次世界大战后，我却对生意开始厌烦了。因为，每次认真地考虑到重建复兴的事，正想好好工作一番，就会受到种种限制，甚至于连自己的善意也被曲解了。这种社会情势使我产生不满，以致几乎失去工作的喜悦。可是现在，我心机一转，又恢复从前的我了。对自己能再投入喜爱的事业感到无比欢欣。从这种热情中迸发出来的活生生的气息，是有一股强大吸引力的。

因此，我对各位日常的做事方法和言行，可能有较严厉的批判，但其实我心存使命，并喜爱那个人。一个人如果没有这种气魄，是无法认真工作的。从这种鞭策中，人才会受到锻炼，才会明白工作的真髓。伟人传记或成功者的故事里出现的主人翁，都过的是这种人生。没有激烈的态度、认真的气魄形之于外，则什么事也做不好，因而也就不会有繁荣、丰富的生活。

能八面玲珑地做事的，只有近乎神的人，我们凡人是不可能的。一有热忱，言行上难免会激昂起来，但这正是一种认真的证明，务请谅解。

在松下电器公司过去的发展史上，好象也有过被认为

近乎粗鲁的责骂方式，但各位都能体谅，从中受到陶冶，年轻人都奋发上进了。它促使一个人产生不可思议的力量，并获得成果。

这样不但他本人有显著进步，整个公司也欣欣向荣。回想往事，检讨今日，希望大家把精神上的松弛拉紧，让我们的 workplaces 洋溢专心认真的气氛。

产生工作狂热感

投注个人在工作上 等于买下公司股份 为自己开出成功的捷径。

战前我们时常听到“井墙政治家”这个名词，它的意思是说，立志从政者为国事奔走之际，往往在各方面都花费可观。因此最初常用到自己的钱，如果还不够用，就变卖自己的家具什物，甚至抵押房地产筹备资金，最后落得只一口井一堵残墙的下场，所以叫“井墙政治家”。他们不仅投注全副身心，连私人财产全都豁出去，即使不是全部如此，也占了大多数。这是战前从政者的一种风气。

这种风气到底是好是坏，也是见仁见智。不过，且不论其是非，能专心致志到这地步，确实有其令人感动之处。

这里不是要讨论政治，我想说的是身为现代领薪者的你，本身是不是也可以用战前政治家这种气魄来衡量。

现在的领薪者进入公司的动机想必很多。共鸣于该公司的经营理念，自始就下定决心，愿为达成公司使命而尽

力的人应相当多吧。

当然，以这种情形进入公司最为理想。可是，也有因为“总得找事做才行”而不得不进入公司的人。在现今的社会，以这种情况进公司也是一种不得已的权宜之计，原是无可厚非的。也可以说是命运、缘份吧。

然而一旦成为该公司的一员，就不能再说什么“只是不得不……”了。就算进入这家公司是命中注定、是缘份，也必须开始立志奋斗，自动去有效利用这命运。

换句话说，纵然是公司赋予的工作，你也必须自动独创自己的见解，从中找出兴趣，产生一股热爱，甚至连梦中也出现工作。这才是现代领薪者应有的态度，也关系到自己最后的幸福生活。

多想大部分的人都能这样全神贯注地工作。如果有人不具备这种精神，那么他便是一个非常靠不住的领薪者。即使不至于说他没有做人的资格，说他是一个很没有价值的人也不为过。

如果已经专心致志于自己的公司和工作，那么，虽然不是上述的“井墙政治家”，他是否也能更进一步把自己的财产全部投进去？

所谓把财产投进去，听来好象有些莫名其妙，但其实就是买下你公司的股份。不过，当然也有在股票没有上市的公司任职的，所以不能说任何人都可以买，但也要有那种精神。

总之，目前股票上市的公司为数已经相当多，所以只要你愿意就可以立刻买到你公司的股票。如果你还没有购

买，我奉劝你马上下决心买下来。

人对未来是无法预知的，但至少现在的你，无论进入公司的动机是什么，早已下定决心把自己的一生交给公司了。

说起身心，对你可说是宝贵无比，无可取代的。这么宝贵的东西都投注公司了，何况是把次要的财产投进去，应当没有什么大问题。说得极端一点，就是倾全部财产去换取公司的股票也在所不惜。

也许有人会以为我很不近情理，其实不然。

实际上，世上把全部财产投入工作的人很多。独立经营的商店老板就是其一。这种人无论是商店或商品都是用自己的资金来维持，等于把自己的一切财产都投注生意上。万一失败，自己的财产也就完全泡汤。因此他会不计一切地竭尽心力在生意上。

看到这种独立经营老板的情形，领薪者要拥有公司的股票并不困难。勿宁说投进全部财产后，就有随时和公司同归于尽的心理准备，这种心态也不算太离谱。

你对公司、对工作既然那么专心一致，工作成果必然很可观，你也将受到公司及周围很高的评价。因此，拥有公司的股票很可能成为你成功的捷径。何况，公司很少有这种人时就更不用说了。

也许有人会认为如果大家都拥有股票不就都一样了？不必担心，果真如此，你的公司将因为大家的同心协力而蒸蒸日上。结果，股票的红利增加，你的收入也水涨船高，公私两方都能获得因拥有公司股票所带来的实惠。

倘若，大家都购买公司股票，你除外，那就表示你脱离大家，跟不上大家。

总之，对你来说，公司的股票经常都是“买进”的，绝对不会吃亏。奉劝各位不要踌躇，贯注全身、全意、全部财产吧。

不要怕挫折

挫折是刺激人前进的动力，否则，就无法达成社会的进步与繁荣。

一个公司的员工，如果能够真正有了可以让他全神贯注的工作职位，那可说是最幸福的，但是由于社会上的各种情况，通常他们仍然摆脱不了许多烦恼。以每个人的生活来说，就是大公司的老板，也有他个人的烦恼，何况公司的部长、课长呢？这是社会现况之定，当然不是幸福的好现象，但，人生在世烦恼是免不了的，有时这烦恼倒会成为一种刺激，成为发现更高境界的推进力，如果烦闷懊恼不能成为推进力而仅成为日常生活中的负担，就不只是此人的不幸，也是公司的不幸，甚至于是社会的不幸。

或许这是人生必然现象，但我绝不同意因此就抱着“无可奈何让它如此算了吧”的态度，虽然有或多或少百分比的不满、烦闷，起码要百分之七八十全神贯注于工作上，从而体会出人生的意义，我想这一类人应该也不少，正由于这些人，社会上才会有进步与发展，全人类的繁荣才能达成。

我认为虽然多少有烦闷，但能以百分之七八十的比例全神贯注于自己工作的人，确实是值得敬佩的，事实上也应该是如此。公司也是同样的道理，拥有许多这一类人的公司，其经营法自然产生，这种经营法乃是全神贯注于公司的发展。

不要怕吃苦

只埋怨工作辛苦，是不会出人头地的。没有辛勤体验，哪有成果？

这是很久以前的事了，希望各位把它当成过去的历史吧。那时候，工作半个月才得五钱白铜。我那时工作的地点在大阪的八幡盘，那里有家糕饼店，出售的点心都是小馒头，一个一钱或二钱。所以五钱只能买二三个。但是我却非常珍惜。为什么呢？因为我跟在母亲身边，一直没见过五钱。放学回家跟母亲请求或跑腿得到的也只是一文，中间有个洞的那种。拿到糕饼店可换到两颗小圆糖，这是我唯一的乐趣。由此境遇急转至每半个月得五钱白铜的零用钱，实在值得庆幸。

离开母亲后，每晚都泪湿枕巾。尤其在寒冬的夜晚，孑然一身，倍感孤寂落寞，更加想念母亲，自从得到五钱那天起就不同了，顿时觉得自己长大不少。之后，生活也较能适应，辛劳又获得五钱的补偿，使我逐渐忘却离乡背井的辛酸和劳累，而专心于工作。

当时所获得的教训是：“幸吉（幸之助小名——当时老

板都是如此叫我。)——你要好好努力喔，只是埋怨辛苦，是不会出头的哟。现在拼命努力、忍耐，将来一定有出息。”因此，在冬季结冰的天气下做抹布清洁工作，虽然很辛苦，一转念：“这就是忍耐，他们说的正是这个，努力干吧。”而将辛苦化成希望。如果，当时我听不到的是这番话，而是劝人好逸恶劳的话，结果可能变成：“这种工作不要做了，回家吧，我忍受不了。”好在，当时的长辈都劝后辈“要吃苦”。

此外，我在工作中，有时也会因出错而挨耳光。虽然不是我坏，但是大概也有不对的地方，因而被师傅骂“混帐”或挨一巴掌，我当然不能反抗。哭大概是反抗的表现吧，但我想悲伤的成份大于反抗的意思。我体验过各种不同的生活，比起今日，当时所谓的发迹、买卖、学艺等等真有很大的差别。

掌握工作诀窍

学一技之长，先要有吃苦的心理准备。掌握诀窍，是需要下一番功夫的。

“吃得苦中苦，方为人上人”。在我还是小孩时就常听到这类话，长辈教给晚辈第一件事就是要吃苦。那时大部分人都老实地遵守。因那是前辈的教导、有地位人的体验，所以即使不明白也奉为圣旨。而依据这些教导的确也可暂时忘却工作的辛苦。

冬天结冰时，用抹布做扫除工作是件痛苦的事，但是前辈教导这是成功的基础，也就忍耐住而习以为常了。如果满心抱怨，又无可奈何，徒增工作的辛苦而已。忍耐再忍耐，不久对工作或技术也就更加纯熟，苦痛也就更为减少，辛苦也转成希望。由此可见，一件微不足道的抹布扫除工作也有很大的学问。不只是拧干一擦即完事，首先，抹布的拧干方法就是个问题。是湿湿地擦，还是拧干地擦，更是有待研究。这就包括了适当湿度、拧干方式等技巧问题。如能加以研究，则抹布扫除工作不但不艰辛，且很有效率，又能清除灰尘，这些诀窍要在个人的心领神会。

简单的抹布扫除工作，其症结即在于抹布的拧干方式，由此可知扫除工作做得是否完善，就在如何把湿抹布拧得恰到好处，这也是最难的诀窍。为了灵活运用科学原理、基本原则等，必须先掌握窍门。

掌握诀窍不是件容易的工作，需要投注相当多的精力。这仍然是件辛苦的事。由于年轻时由长辈那儿获得“吃得苦中苦，方为人上人”的观念，所以也就不以为苦，而转变成希望。学一技之长，即先要有这种心理准备。掌握诀窍，是需要下一番功夫的。

要适度夸奖自己

让人夸赞是荣誉，能自我肯定才是生活真正的意义。

创业两三年，多少也有了一些客户，店员也雇了四五人，记得是个夏天的下午，白天努力做完工作，傍晚就收了工冲凉（一种洗澡方式，且直径大约二尺半的木制水盆盛水，在里头洗澡），现在已很少人用这种方式洗澡，但四十年前，这种洗澡方式很普遍。就在冲凉时，突然自己有个感觉：“今天做得真不错，自己都十分感到骄傲。”这大概就是一种满足感。这种自我满足的心境，也可说是生活的充足感与生活的真正意义。

自己告诉自己：“你今天干得很好。”这种自己褒奖自己、安抚自己，我认为是一件很重要的事情。受人褒奖是件荣誉的事，可是要达到自己能够褒奖自己的地步，这样工作，才能真正感到生活的充实感及满足感。

四十年前，辛苦地工作一天，自己满足于今天一天的工作，在木盆里放水冲洗疲惫的身体，然后吃晚饭，那种心满意足的情景，至今仍清晰地浮现在眼前。那时对我来说，可以算是一生中最感愉快而惬意的日子。

后来受到各位客户的爱护，事业蒸蒸日上，而有今天。可是对我而言，个人的满足感、喜乐感，还是以当时最为强烈。

说现在不喜乐吗？也不尽然。现在也是充满喜乐与感激，可是今天的问题比较复杂，已不能尽情地享受欢乐与喜悦。以前公司很小，只雇四五人，所以不必考虑太多，比较单纯，事实上这也够了。

但是现在的情况就不如此简单了，社会变得比较复杂，要考虑的因素自然也就增多了，因此，就常会产生对

个人的不满及对社会的的不满，所以当人问起：“您最近如何？很不错吧？”我就会很爽快地说：“从某一个观点来看，可以这么说，可是事实并不一定完全如此。”

我在做法上大概没有太大的差错，才会有今天，对今天的成果，我是满怀感谢的。可是能有今天，实在也不是我敢期望的，不知不觉中，就变成如此局面，有时自己也有不可思议的感觉。

我敢说当时的心境、态度可以说是最可贵的，诚诚恳恳的，一天又一天，脚踏实地地过着有意义、有喜乐、有充实感的日子，这样累积下来，得到客户们广泛的爱顾与支持，才能有今天。

很多人问我：“你今天的成功，到底是如何预定计划，决定方针？”老实说，当时计划虽不能说没有，但都是片断的，至于说有远见之明。订定十年后要如何，二十年后如何的所谓长期计划，根本谈不上，有今天的一点小成，只是一天又一天、一点一滴，慢慢累积起来而已。

发挥运动员精神

全心投入工作后，仍不能产生兴趣，应不应该另谋他途呢？

我曾看过一部名为《斗志的纪录》的电影，是描写参加东京奥林匹克运动会之前，选手们如何接受训练。不管是哪一项竞技，选手们咬紧牙关，接受严格训练的情形，都使我印象非常深刻。特别是获得女子排球优胜的队，她

们所接受的是一种接近残酷的严格训练，到现在我还感受得到那种震撼。正因为如此，她们才能在奥林匹克运动会中大放光彩，也才有那么大的力量使得观众大为感动。

这些奥林匹克的选手大多是业余运动家，为了光耀国家，以很认真的态度参加竞技，但与他们的正业相比，这些都只是业余的爱好罢了。

回过头来看看我们做的买卖吧。不用说当然是我们的正业，而不是业余的嗜好。但一个会尽心于业余爱好的人，对于自己的正业当然也会热衷。

如果对正业全心全意地投入，但仍产生不出乐趣，就有人认为最好另谋他途。但这并不是能力的问题，而是乐不乐意对正业做全心全意地投入。

有很多人认为自己的力量不够，但只要全心全意地去做，必然会有很好的成绩。这种专心的努力不但使人感动，也使人敬佩，进而使智慧和力量汇集，成果就会自然展现。

但是，若对工作不够热诚，就是有再大的力量，也会停顿下来。所以，全心全意地投入工作，要靠浓厚的兴趣支持。

听起来好象是十分严肃的话题，但对于一位负责的主管人员来说，这是必要的工作条件，同时也要时时警惕自己不能忘记。

以剑道精神工作

有坚守工作岗位的意志，才能建立成功的事业；有战战兢兢的心理，经营公司才不至垮台。

日本有一个非常有名的剑客叫宫本武藏。他和别人真刀比武，都是百战百胜。他的武功为什么这样高强？因为他曾经专心一志地锻炼，不分昼夜地练武，练到可以无需思索，只凭下意识就能打胜对方的功夫。

经营亦复如此。一旦经验丰富了，遇事不会犹疑不决，仅凭下意识所想的去做，就很得当。没有很深的功力却拿真刀和人比武，那他的脖子非被砍掉不可。同样道理，下的功夫不够而从事经营，公司就会被搞垮。这是理所当然的事。

所以，为了成为成功的经营者的，必须以学习剑法的认真态度来做事，这样，即使是下意识想出来的销售计划，也将是无懈可击的。因此，无需花三天、四天的开会时间。我们就必须把自己的想法、做法，修炼到具有名人技艺的地步，同时也无需思考三天、四天，而能在下意识的刹那间判断该怎么做。

有些成功的演艺人员，对工作的认真态度令人惊叹。他们会为了报上一小行对自己不利的评语而整夜睡不着觉。这种战战兢兢的心理，正表示他们的专注。也唯有这样，才能练成名人的技艺。