图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助管理全集／罗锐韧 主编
—北京：企业管理出版社，1998.1 ISBN 7-800001-977-7
Ⅰ.松… Ⅱ.罗… Ⅲ.企业管理－文集 Ⅳ.F270-53
中国版本图书馆CIP数据核字（98）第00235号

松下幸之助管理全集

罗锐韧 主编

出版发行：企业管理出版社
开本：787mm × 1092mm 1 ／ 16 印张：118
字数：1868千字
印刷：1998年1月第1版
版次：1998年1月第1次印刷
书号：ISBN 7-800001-977-7

定价：64.00元（图书共16册）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

松下幸之助管理谋略之二

管理真智慧 ……（猿
一、领导者素质 ……（猿
自强——自信与谦虚 辕自明——自省自己 辕自持——随时学习 辕自制——领导更要以身做则 辕自然——不与自然作对 辕决心——舍身赴任 辕努力——努力造天才 辕殷力——盖棺才能定论 辕献身——工作就要拼搏 辕热忱——滴水穿石 辕激情——率先做他人的榜样 辕气魄——领导者的气质 辕磨练——祈求困难和劳苦 辕积极——要有悲天悯人的胸怀 辕无私——高洁的人格 辕虚心——虚心开启生机 辕守诺——坚守已定的决心 辕平衡——带来稳定和发展 辕民主——要有接纳的雅量 辕踏实——做平凡踏实的人 辕亲和——做手握鱼饵的领导 辕年轻——天天持续新的活动 辕健康——顺应自然可长寿 辕气质——把美与善发挥到极致 辕随和——无往不利的要诀 辕权威——尊重权威 辕体谅——慈悲为怀

二、领导谋略 ……（圆
方向主义——公开秘密 辕重点主义——不要因小失大 辕二道主义——具有仁慈的心胸 辕居中策划——运筹帷幄之中 辕大局为重——不拘泥小节 辕大义行事——大行不顾细谨 辕坚守信念——信念产生力量 辕保持信用——信用是力量 辕使命在肩——使命感是不竭的力量 辕自力更生——独立自主获得的成功才可贵 辕先发制人——决断快、行动快、解决快 辕不战而胜——能屈人之兵 辕忍字战术——静待好时机 辕预留退路——做好充裕准备 辕突破常规——一加一不等于二 辕志存高远——确立奋斗目标 辕宇宙精神——天地为公 辕言运不信命——命不是成功的主因 辕无为而治——无为的基础是有为 辕因才施用——发挥每个人的优点 辕用人不疑——让属下全力以赴 辕集思广益——军师加藤大观 辕以身做则——做比说好 辕予人自由——不要浪费别人的生命 辕适时而教——有严师必有高徒 辕忌宠忌纵——培养责任观念 辕适时愤怒——发挥更有力的领导 辕兼爱无争——争取共存共荣 辕轻敌必败——要善于判断 辕以德服人——领导不等于威势 辕恩威并施——灵活运用领导权威 辕多赏少赏——懂得欣赏部属 辕铁面无私——执着正确的信念

三、公司人素质……（远缘

自信——能自我肯定别人的夸奖吗 辕自强——全心投入工作 辕自知——心境可以左右前途 辕努力——不要自我陶醉 辕毅力——不向命运低头 辕献身——不断锻炼 辕热忱——人贵在热忱 辕激情——把个人投注在工作上 辕忧患——忧患使人自我鞭策 辕磨砺——挫折是动力 辕诚实——诚实有回报 辕礼貌——礼貌不是古板 辕虚心——不可思议的斗志 辕专业——不交学费的练武场

四、组织管理 …… (愿缘

分层负责效率高 辕高薪产生高效率 辕高薪也有负作用 辕无米之炊的国营事业 辕事业部可培养领导人才 辕让他全权负责 辕三头合议制的作用 辕要迅速行动 辕代劳采购员 辕实行周休制 辕公司与工会要互相支援 辕搞好劳资关系 辕创业纪念日不是创业日 辕积极献计献策 辕切实去执行

五、沟通与协调 …… (怨源

新职员要勇于提建议 辕幼稚意见也有价值 辕属下要敢于与公司意见相左 辕喜欢工作才有成果 辕把员工的智慧看成资产 辕保证个人的尊严 辕在绝境中创造奇迹 辕批评是进步的推动力 辕严格要求必须没有私心 辕再大的成功不骄傲 辕自己人可能是最大的客户 辕是高技术的条件 辕和为贵 ’是上上策 辕信赖感是小节组成的 辕随时把问题报告主管 辕学会人情交流 辕让上司看重 辕总经理很辛苦 辕及时提出意见 辕有时可以越级报告 辕进言的态度要诚恳 辕发挥人的特性、特质 辕向上司提出好构想 辕顺意还是逆意 辕向前辈学习要虚心 辕前辈并非都优秀 辕受责可以进步 辕严格要求是助力 辕日本人不够成熟 辕人无完人 辕感谢责备

六、圆条‘军规 ’” …… (员诠

经受‘小店员 ’的训练 辕薪水代表什么 辕薪水不是工作的唯一目标 辕不要唯利是图 辕主动提供构想 辕把自己当成独立的老板 辕视自己为经营者 辕周动员工的积极性 辕负责人的气魄 辕事业就是信仰 辕劳工神圣 辕报答社会是使命 辕工作是社会需要 辕众人是神 辕懂得感恩 辕重视责任 辕对公司要有使命感 辕认清工作的价值 辕时刻有‘公司整体 ’的观念 辕要有爱厂心 辕关心产品 辕与公司搞好关系 辕用工薪喂主人的马 辕天下无难事 辕大家一心最重要 辕困难过去有喜悦 辕模仿很难成功 辕分工不同目标一致 辕同事不是敌人

松下幸之助管理谋略之二

需要全本请访问 www.ertongbook.com

松下幸之助——

管 理 真 智 慧

松下幸之助管理谋略

一、领导者素质

□ 自强——自信与谦虚

主管对工作的自信固然重要，但必须建立在谦虚的态度上。

各位在执行自己的职务时，一定要有信心，但惟有建立在谦虚上的信心，才能变成卓越的信念，把你导向成功。做事失败者，大多是不够谦虚，而在不知不觉中陷入固执己见、不谦让的境地。

这种情形，愈是居于高位的人，愈是要小心。一般从业人员有前辈或上司的领导指正，故较有机会改正。但身为主管后，就很难有人会纠正你，这时你只有自我指导，经常自问是否保持谦虚的胸怀？这么一来，你就会了解，并非自己的地位比别人高，就比别人有更多的能力。当你觉得自己的部属差劲，你就是没有那一份谦虚的胸襟。当然也有比自己能力差的部属，但只要你用谦虚的眼光去看他，你就会慢慢发掘到他的长处。这样，一旦部属有什么适当的提案，你也能立即接受，而速做决定。所以做起事来，也能如同流水般顺畅，否则，在你每一样事情都要向部属打破砂锅问到底时，就必定延误裁决的时机。

□ 自明——自省自己

要常跳出自己的身体，取出自己的心，一再检视，这样才能真正了解自己。

松下平常公事繁多，每天过着紧张忙碌的生活，所以希望至少能静悄悄地过这三天的假期。因为年头有令人神清气爽的气息，这是一年当中最难得、最有意义的时刻。在今年这种气氛下，他对所谓‘ 自省 ’做了种种的思考，现在就让我来谈一谈这个问题。

大家都知道，所谓自省就是反省自己 这是只有人类才能做的事。或许马牛之类的动物也会有自省似的情况，但是不可能以人类那种精神构造去自省。

自省可能是只属于人类的特权。但从另一面来说，只要生为人就必须自省，自省也可以

说是人类的一种义务吧。关于这种自省,即使用词与形式各有不同,但这种精神在二次大战前的日本被要求得很严。

他孩童时代,在学校、商店以及公司都受到非常严格的教养,而社会一般的风气也都以自省为贵。

但,战后却慢慢低落,不太尊重自省而引起了种种混乱,这可能是误认了所谓的民主主义吧。

自省心强的人却非常了解自己,他时时都在仔细盯视自己。我把这种称为"自我观照",也就是跳出自己的身体中取出自己的心,从外面再重新观看自己。这样就可以坦率而毫无私心地了解自己。

这种人的过错非常少,因为他们会时时思考"我到底有多少力量?我能做多少事?我该作什么?我的缺点在哪里?这些都能自然而轻易地被找出来。

人类的心自古到今都没有很大的改变。我们看日本战国时代诸武将的兴亡史,能看到这种自我观照的武将和无法做到的武将之间的差异,大多直接关系到他们的盛衰,非常有趣。

因此,这种自省与自我观照不仅对每一个人都很重要,对整个国家也非常重要。尤其在民主主义的时代里,不是由独裁者一个人的意志来决定国家的方向,而是由每一个国民的意志反映来决定国家的方向。所以国家的自我观照只有靠每一个国民的自省了。

也正因为是民主主义的国家,才更强烈地需要每一个国民自省。然而这在今天的日本好像正好有相反的趋势。但如果说是在民主主义的名义下,无法严厉要求自省,那就是天大的错误了。

今天的日本因为急速的高度成长,已经产生各种偏差。这不仅在物质方面,在大家的心态上也有许许多多必须反省的地方。在这种时刻如果不培养自省之心,日本的将来可能也会上犯无法挽回的大错误。当此一年之始,我深深觉得今年非大大自省一番,并定为"自我观照之年"不可。

□ 自持——随时学习

我们不一定要当水利大臣,但要随时当自己是大臣般地学习。

一对实业家夫妇到荷兰旅行,负责招待的是该国前任水利大臣。"水利大臣"这个职称在别的国家很少听到。由于荷兰有[illegible]的国土比海面低,海水会倒灌成一片汪洋,因此必须建筑防波堤,设法调节水位。负责指挥管理这项工程的就是"水利大臣"。

这位实业家的太太提出了很多水利问题请教他,譬如"如何防止海水倒灌,堤防怎样建筑得坚固……等。这位水利大臣都一一地回答了。然后他说:"近年来,日本有很多政治家来观察,当中也有"大臣"级的,可是,能象你问得这么深入、这么多的,从来没有过。若是你做"建设大臣",日本的发展一定比现在快。"

去视察的人一定有他们的目的,而水利问题可能正好不在视察范围内。可是对[illegible]国土在海面以下的荷兰来说,水利问题无疑是最重要的。这是一去就可以看出来的。"撇开这样重大,也可以说是荷兰特色的水利问题不看,来荷兰看什么?"这一位退休水利大臣的内心一定觉得很奇怪。

到荷兰及其他国家去视察的日本政治家不少,可是日本的政治为什么一直无法改善?这位水利大臣的话似乎暗示这个原因。其实工商业界的人士也是一样。任何人都有机会到

外国去视察，或到国内其他公司、工厂去参观，那时候能不能做到“看值得看的，吸收应该吸收的”，是一个大问题。

能不能做到，关键在他对经营问题的热心程度。热心的人不一定要到国外，在国内所见所闻都可以做经营的参考。有时候免不了会遭挫折，但“热心”往往会反败为胜，创造奇迹的。

□ 自制——领导更要以身做则

企业的社长，也应为自己的迟到负起责任。惟有认清自己的职责，才能达成任务。

今年开工的头一天，为了以身作则，我抱着从今以后绝不迟到的决心，站在“梅田车站”前，等公司派车来接我。然而左等右等不见车子来，我只好搭电车。电车刚开动，就看到公司车子来了，我赶紧跳下电车，坐上那部车子，急驶公司，可惜还是迟到了十分钟。原想在这有意义的战后复兴的头一年，现身说法地表达必须贯彻的意愿，却遭到了挫折。经查明车子延误的原因，只是一点小小的疏忽。

我深切感到自己必须为那些期盼中的员工们以及公司，负起未能尽到的责任。于是，命有关的八名人员减薪一个月，身为社长的我，也以监督不周将当月薪俸全数奉还公司。我在朝会公布了这项决定，并表示谢罪之意。

□ 自然——不与自然作对

不要跟自然的事作对，虚心才装得进成功。我们不能任意而行。

热就脱衣，冷就添衣 如果热天穿毛衣，就会汗流浃背，苦不堪言。

当然的事当然要做，这是自然的道理，也是最健康的状态，该做什么就做什么。

虽说是自然的道理，但是有的人还是迷迷糊糊的。这种模糊的道理，也只有亲身经历，才能体会真正的学问，人类生存的学问。

科学进步，人类的不幸反而增加 知识进步，坏事反而增加，这都是因为不能谦虚地面对学问。

在本公司的发展上，如果只顾自己的发展，忽略周围的趋势，只会绊倒自己。不论是遵循自然的道理，还是折衷权宜，只有谦虚才会有坦途。

意志坚强固然很好，但是任意而行，就不得不小心谨慎了。

□ 决心——舍身赴任

一个领导者，要有以生命为赌注的勇气和决心，如此才能有胆识去面对任何困难。

小村寿太郎先生在日俄战争后，担任朴资茅斯和会的日方全权代表，替日本争取到许多权益，可以说是一代个杰出的外交家。在他担任政治局长时，日本和韩国之间发生了“闵妃事件”，他奉命前往朝鲜处理善后，那是他第一次参与处理国际事务，所以在作法上特别慎重，在苦思不得妥善的办法后，他只好去请教前辈胜海舟先生，胜海舟先生对他说：

“我在处理大事件的时候，也会非常困扰，不敢下定决心。所以，如果我能给你些忠告的话，那就是，千万不要在意个人的生死。一个人如果太在乎自己的生命，就会处处显得懦弱无能，这么一来，什么事也别想做了。所以，只要你能怀着不成功便成仁的决心，诚心诚意地去了解各方的立场，随机应变，那么自然就会产生解决的方法。”

小村听了胜海舟先生的这段话后，鼓起了莫大的勇气，并在协调过程中运用了适当的方

法，也解决了“闵妃事件。”

有很多人把“以生命为赌注”。这句话，当成口头禅，所以，在某些情况下，并不能显出多少分量。但由胜海舟先生亲口说出来，就有特殊的意义了。因为胜海舟先生在明治维新时代，挽救了好几次危险的局面。以他这么伟大的人物，一生中处事的结论，居然只是这么一句话。可见一个立志做大事的人，最基本的心理准备，就是随时抱定必死的决心，而这点也正是他的看法。因为能以生命做赌注，才有勇气去应付一切困难的情势。

他想，身为一个领导者，最低的限度也该有以生命为赌注的勇气和心理准备，如此才能有充分的胆识去面对各种困难。

□ 努力——努力造天才

领导者不应以自己超人的智慧为满足，而要有持之以恒的决心和努力不懈的精神。

美国的发明大王爱迪生是一位举世闻名的伟人，他发明了钨丝灯泡、留声机、放映机、电话，以及其它各式各样的划时代物品，给人类日常生活带来许多方便。所以，有很多人都认为他是一位天才，但爱迪生本人对“天才”的称赞却不以为然地说：“在我看来，所谓天才乃是灵感的天赋，加上 %%%的努力。”

爱迪生是一个非常认真的人，我们读他的传记，可以发现许多实例。譬如说，他每次埋首在实验室里，常常废寝忘食，专心一志地去想和做。他曾说：“成功的秘诀无它，只有专心一志。”他常常因为夜晚没有灯光，无法作实验而烦恼，也许正是基于这点，才下定决心要发明电灯。他在念小学的时候，被教师视为低能儿，中途还被退学过，可是他并没有因此气馁，反而更发愤图强，努力不懈，终于得到辉煌的成就。

我们常常埋怨自己是“天赋不佳，能力不足”，碰到事情无法顺利解决的时候，从来没有反省，是不是自己所下的功夫不够深？或者是努力的程度不够？而往往一味地懊恼上帝不公平，没给自己足够的聪明智慧，以至于办不好事情。当然，不能否认每个人的才能和素质多少会有差异，比如说，摔跤选手的确是有天生身材因素。然而，又有多少人天生具有优异的素质，大家一致认定他将来会成功，可是结果却默默无闻，让人失望。所谓“小时了了，大未必佳”，像这种失败的例子，我的看法是完全因为努力不够，这应该是没有人会反对的。

天赋固然也是成功的要素，但我认为天赋是每个人都有的，问题只在于有些人能加以活用，有些人则不能。假使有一位天赋很高，创造力很丰富的人，但很可惜的是，因为自恃聪明智慧，而变得整天无所事事，从来不肯下功夫去发挥自己优异的禀赋，结果自然一事无成。所以我想领导者不可认为自己才智超人而满足，仍应有持之以恒的决心和努力不懈的精神。

□ 毅力——盖棺才能定论

盖棺才能定论。不到最后一钞钟，绝不可放弃一线希望。

关原会战，石田三成败兵被俘，被遣送给德川家康。那时，德川的部将本多正纯很不以为然地对三成说：“身为一个武士，既然战败了，为什么不自杀呢？我看你甘心被俘，把武将的尊严摆在地上践踏，真是无耻。”三成听了，昂然回答说：“为了怕被俘受辱而切腹自杀，是小卒的行径；真正的将领，即使到最后关头，也不放弃生存建功的机会；在我人头没落地之前，谁能担保我不能雪耻复仇呢？”

后来，他被家康处了斩刑，送到刑场，有人送他一个柿子，三成认为对人体有害而不肯吃，他的理由引起洪堂大笑。三成在临刑前说：“真正明了大义的人，在斩首前都应该爱惜自

己的身体，目的在达成自己的愿望。”

石田三成和德川家康一样，是日本史上最有成就的兵法家之一，他作战时所用的策略，自古以来，就成为军事家们研究的重要课题。不过我认为三成真正伟大之处，还是在这种“不到最后一刻，不肯向命运低头”的气概，值得世人敬佩与学习。

三成也曾经对本多正纯说过，他最尊敬的，就是源赖朝。源赖朝从伊豆起兵，想要打倒平家而争天下霸权，结果，初战就遭到惨败，狼狈地杀出重围，躲藏在一棵大树的树洞中，侥幸保得一命。不久，他又东山再起，举兵攻灭了平家，统一天下。试想，如果源赖朝第一战失败后，就心想“完了，我要死在无名小卒的手中了。”或者说“自杀吧，以免受辱。”那么他根本就没有得天下的机会了。

所以一个人一旦立定志向，纵使一再遭遇挫折，也不可以失意颓唐。失败，就放弃奋斗的念头，就是一个真正的懦夫；只因失败挫折就气馁，像这么软弱的人，永远不能建立伟大的事业。

松下所说的“要坚持到最后关头”，并不是说要你对每件事都固执己见，一成不变，而是要懂得权衡轻重，适度地变化而保持弹性——就像朝东走，遇见了大湖，不一定要涉水去淹死，不妨也绕过湖滨，转个弯再向东走——换句话说，当你立定志向，决心要完成某件事，只要还有一线生机，就不可放弃，一定要继续努力下去，使成功早日来临。

□ 献身——工作就要拼搏

不论是面摊老板或大总统，都应该热爱自己的工作，以兼顾各种品味的要求。

经营者当中可分为好几种类型：大者——经营国家；小者——经营面摊等都是。经营国家者，就要日夜考虑：如何能使国民幸福、国家臻于繁荣。而经营面摊者，则要考虑如何提供顾客美味可口的汤面，使顾客吃了称心满意。同样是经营者，虽然立场各异，可是两者之间却存在着经营者的共同目标，那就是：怎样做事能发展事业，促进人们的幸福？关于这一点，他想，只要对他们的工作倾注热诚，其答案必然自动显现，可以发见其经营上的具体策略。所以对经营者的工作条件，先应要求其有没有热诚。

虽是小小一个面摊，如果有经营的热诚，仅为面汤味道好坏：就需要询问顾客、食后的感觉如何？假如十人中有几人称赞美味可口，或者有几人指称盐、辣味太重。也可能有顾客觉得甜味太浓，而说甜味浓的顾客可能是位工人，而说盐辣味太重的多半是知识阶层的顾客，综合这种情形，你会觉得自己面摊的顾客，是哪样阶层的人士比较多，那么汤里的味道，便可调成这种味道。如此一来，便可以得到顾客中绝大多数的满意了；然后在成本计算能平衡之范围内，再增加一点可口性的味道，这样顾客就会集中，面店生意也就鼎盛了。

相反地，如果你没有工作热诚，专为自己的利益着想，抱着少一事减一份责任的无所谓态度，固守老套，毫无积极与进取精神，便无发展可言。这种情形也就是缺乏经营热诚。

我认为不论经营任何事业，不仅是一味追求自己的利益，在今天这个时代，经营者必须站在社会、国家甚至国际的立场来考虑各种因素。至于考虑内容，在经营者的立场而言是共同一致的：即透过自己的业务、促进国民的幸福或者使顾客满意等等，换言之，也就是要为社会的繁荣、幸福而经营。

经营者自身，有了这种使命感的自觉之后，对其工作便会产生热诚，进而有强烈的责任感。

□ 热忱——滴水穿石

滴水穿石，这就是对工作有热忱者最好的写照。

中国先秦时代的政治家苏秦，是一位出身贫穷的平民，但是却有伟大的抱负和理想。在他的时代，诸侯兼并，出现了齐楚秦燕韩赵魏七个国家，其中以盘踞在西方的秦国最强，不断攻击东方各国，大有统一天下的局势。所以苏秦开始游说六国，希望六国的国君采用他的学说，联合抵抗西方的秦国，起初诸侯对他的主张并没有多大兴趣，但他毫不气馁，仍不屈不挠的四处游说，最后，他的热忱终于感动了燕国的国君，任命他当宰相，并以此为基础，提倡‘合纵’政策，使六国国君都先后采纳了他的意见，由他一个人兼任六国的宰相。

尽管秦国的势力再强大，但在苏秦主持‘合纵’的 [illegible] 年中，也被逼得无法动弹，可见苏秦的策略有其成功的一面。

在中国的战国时代，各国求才的风气很盛，所以有才学的志士，只要肯去游说诸侯，大部分都能得到重用，其中最有名的，就是佩带六国印信而能号令天下的苏秦。苏秦的成就，除了他的周详计划和高度的说服力以外，主要的就是他对政治的一股狂热。那时候交通不便，想到各国去游说，确实很不容易。他单为了想见燕君一面，就苦思筹划了一年多，还没有十足成功的把握。这情形如果换一个意志不坚的人，可能会因为失望而作罢。可是苏秦却怀抱着无比的热忱及持之以恒的决心，全力以赴，所以我常认为他的成功绝非偶然。

其实，不论做什么事，一定要有决心和热忱才能办成，如果是存着试试看的心理，往往不容易成功，因为当事人会缺少精神压力而激不起潜能。如果能坚持着工作热忱，就能发挥个人的潜力与智慧，而把事情圆满办妥。

尤其是领导者更要有强烈的热忱，就算知识能力稍差也无所谓，只要他随时表现得精力充沛，做事认真，相信他的属下自然就不敢怠忽职守，而同样地去学习这种认真负责的精神。智慧较高的，会主动提出好意见；有才能的人，也会贡献他的专长，共同协助领导者完成任务。

主管的热忱，是带动部属努力工作的动力。这样，部属才会帮助主管完成使命。

在本公司服务的几万名同事，是不是都对经营或工作具有强烈的意识，而拼命地工作呢？对于这个问题，是谁最关心呢？松下想该是他这个做会长的。次是副会长，社长、副社长。会长可以做不好一件工作。但是，为了社会，为了从业员，也为了公司本身，必须把经营公司的热忱，视为自己最关心的事，否则就失去做为会长的意义。这也就是会长的职责。他必须最为热心，最具热忱。

对每一个部属来说也是这样。每一个部门都有各自的使命或目标。如何才能达成使命、完成目标，固然是每一个从业员都应关心的，但对于那个部门的主管，他必须日以继夜，比任何人更具热忱，惟有这样，部门才会被感动，也才会站在各自的岗位，为本部门效力，帮助主管达成使命、完成目标。

比任何人更具热忱，惟有这样，部门才会被感动，也才会站在各自的岗位，为本部门效力，帮助主管达成使命、完成目标。

如果身为主管的人没有这样的热忱，那即使他的部属有意认真工作，也会觉得提不起干劲来。同时还有一件更重要的事，就是在工作上是否能够号召部属。当然，这种号召力的背后必须有前述的热忱做支撑。而这种号召的能力，是做为一个主管或干部所不可缺少的。

经营者发自内心的热忱，必然能赢得部属的信赖与合作。

当年轻的第二代就任社长时，由于必须继承上一代所建立的规模，继续任用在年龄或经

需要全本请访问 www.ertongbook.com

验上有很大差距的干部，当然会有相当的困难。但如果只知道客气，就可能无法胜任社长的重责。

到底怎么办才好呢？我想，向前辈请教“我有这种想法，但不知您的高见如何？”也是一种办法。如果不断地与他们商量——甚至到令人厌烦的地步，只要对方真正热心地在考虑生意，必能体会你的热忱，并且会觉得“我过去一直以为他是不懂事的小开，真没想到他还这么有心。”他想这样自然会赢得部属的信赖。

部长并没有取代老板地位的念头，因此，若他恪尽部长的职责时，第二代经营者却对生意不关心、缺少热忱，他就会觉得不安。如果你抱着诚恳请教的态度亲近他，他自然会放心，决心继续好好地效力。

不过，热忱必须发自内心，不能靠人家指点。否则，即使聪明过人，又会说好听的话，也只不过是善于玩弄手段而已，必然得不到别人的信赖及协助。

□ 激情——率先做他人的榜样

优秀人才很多，但同时又能坚守原则的很少；也只有这种人能真正闯一番大事业。

不只企业的经营者，学校教师、团体领袖等等所谓的领导者，都有一个共通点，就是想率先做他人的榜样，总觉得自己应该站在众人的前面。在形式上，并不是自己说做领导人就可做领导人，而是必须以成员为中心，才能进行工作。在精神上，自己也要自动自发地直接参与。如此一来才能带动全体，团结一致。有了办事的效率，随着而来的便是美好成果。

松下从 岁开始经营事业，到现在已有 个年头了。这期间一直都是身为经营者站在领导地位，因为深深体会领导的重要。同时也觉得，要始终一贯地保持领导姿态，实在是相当困难。

依松下本身的体验，最让他尊敬、佩服的真正领导者，就是以关西电力公司会长身分而非常活跃的太田垣士郎先生。

太田垣先生早松下 个月出生，于 年去世，享年 岁。京都大学经济学系毕业，在日本信托银行待了 年，然后进入阪神急行电铁工作，作小林一三先生的属下，学习了一段时间；二次大战后不久就任京阪神急电铁社长职位，在战后非常困难的状态中重建公司，长期安定地供给电力，对日本经济大有帮助。

当时松下也是关西财团的会员之一，与太田垣先生的友谊更使他受益不少。他曾告诉我一则令人印象深刻的故事。

太田垣先生任关西电力的社长时，电力公司的员工，乘私铁或市营电车都免费，而私铁和市电的员工缴电费也可享半价优待。太田垣先生知道后，认为公共事业如果这么晦暗，对一般客户和民间就无法交代，因此必须马上制止这种情形。

他立刻告诉负责与劳工交涉的董事说“你这样做是愧对客户的，马上去帮我制止这项行动。”然而回答却是“社长，这是不可能的事。”

这是因为当时工会运动非常盛行，常会有激烈的场面。要解决这个问题，除了公司的工会，还要获得私铁和市电方面的了解。以当时的情势来说，是很难做到的；而在这之前，也有好几届的社长努力想解决这个问题，却一直难以成功。所以才会有“不管社长再怎么说也是没用的。一管这档子事，必定马上起骚动”这种回答。

但太田垣先生却不因此而退缩，他接着就说“好，你不愿意做，那就由我来做好了。这并不是能不能的问题，不管怎么说，一个工会是没有理由做这种不光明正大的事。如果工会

还不明白，想要争个长短，那我就把这事宣布在新闻上，让众人来做公正的判断。不过，这件事既然由我社长亲自处理，当然就不需要你这人与劳工协调的董事了 ;那么，你现在就给我辞职吧。”

这确实使这位董事大为吃惊，马上就说：“既然社长这么说，那我尽力去做就是了。’刚开始确实有许多困难 ;工会方面虽也是争吵不休，但经过太田垣先生多方劝导后终于肯合作。结果，不但半价电费的损失补回来，人心也因此严肃起来，不敢再贪图电费的方便。整个公司也有了一番新气象。

松下听了这个故事，“不愧是太田垣先生 ’的感觉油然而生。每任的社长听到‘不能 ”，就往往会想那我也就算了吧。" 不解决绝不罢休 ’的信念，毫不畏惧退缩。在那节骨眼上竟用“由我来做好了 ’及‘那你就给我辞职吧 ’的话，实在是很妙。把那个当董事的人吓倒了，也只好忍耐去承担下来。

从这里松下就可以看出，太田垣先生是个非常优秀的领导者。身为一个经营者，必须不被私心、私情左右，并且要有不屈不挠的果断精神。他那种没有私心的经营者精神不管是在何时何地或何事，都发挥得很彻底。他想就因为如此，才能这么博得众人信赖，进而团结一致，为今天的关西电力公司，奠定了巩固的经营基础。

在‘经营 ’严肃的另一面，太田垣先生实际上是位豪放磊落，不拘小节的人，并且非常富有人情味。

比如说，有一次松下患了眼疾，太田垣先生一见到他就说：“要好好治疗啊，不治疗可不行，松下君 ?”他的关怀之情并不是当着我的面才这样说，而真的是发自心底。不单是对他，对每个朋友都是如此：“你今天的气色不太好，不注意不行啊。’完全像是亲人或兄弟般的关切。

太田垣先生是个大个子，嗓门也大，像在关西财团这类的聚会上，他总是滔滔不绝地谈笑着。一进入大门，就可听到他那爽朗的笑声，使得整间屋子充满了温暖和谐的气氛。

受到太田垣先生人格的影响，再加上他也把他当哥哥看待，从他那里得到不少的教训以及快乐的回忆。“午七会 ’就是快乐的回忆之一。

所谓‘午七会 ’就是聚集在那些平日为工作繁忙的同志，每月一次，把工作暂抛一旁，共度愉快、轻松的一天。[illegible]年，从太田垣先生和友化学的土井正治先生、江商的驹村贤正先生以及大阪商场的伊藤武雄先生等四人开始了这个会。约在二年后，住友电工的岩要先生，吴羽纺织的植场铁三先生和帝人的大屋晋三先生，再加上松下也加入这个会。后来关西财团的大前辈崛新先生也以会友的身分参加，共计有九个会员。一起吃饭，没有顾忌地谈些喜欢的话题。

据土井先生说，“午七会 ’这个名字是太田垣先生创始的，因为大家都生于七赤的午年，而组织这个会时，刚好大家都是 缘[illegible]岁，所以才取了这么一个名字。

他加入这个午七会时，就规定每人在聚会中都要表演自己的才艺。土井先生唱他擅长的‘小呗 ”，驹的声音朗诵‘清元 ”，大地唱起‘长呗 ”，老前辈崛新先生更是一显独特的身手‘寸舞 ”。

剩下的太田垣先生、伊藤先生、植场先生和岸要先生四人，因为没什么特别的才艺，就一起学习朗诵‘清元 ”。这时候松下刚参入，也没什么才艺，所以马上加入他们一起练习起来。

但练习清元如果不拜师学习的话，就别奢望会有多好的成绩。况且我们五个人对艺术都没什么天分，练起来会达到什么程度也可想而知 ;因此就常遭到那些很有才艺的人的嘲笑，把我们这群戏称为‘清元合唱团 ”。

现在这个午七会的成员已没几人了，只剩下快乐的回忆。

在这世界上，有才华智慧的优秀人才很多，但能够没有私心，而且始终坚定不移的人却是很少的，而太田垣先生就是这少数人中的一个，他一生都有这样的自觉："现在我该做什么？"这种经营魂为往后关西电力的芦原先生，以及优秀的社长、干部等，甚至全体从业人员都继续保持下去，实践在每日的经营里。

□ 气魄——领导者的气质

做事必须有彻底成功的气魄，才是领导者应有的气质。

日本战国时代，织田信长在桶狂间打败了驻防今川的齐藤氏后，占领了二处领土，随即把自己的首都从尾张移到美浓；由于当时美浓四周还有许多更强的势力，割地自雄，相互争胜，所以他把部队布置在各要塞，并叫儿子信忠以"一剑平天下"的豪语作成旗帜，插在首都的城墙上。

在那段期间，织田信长以快刀斩乱麻的方式治理天下，使百姓很快获得安宁，直到今天，人们对他的豪情壮志和处事魄力，仍旧念念不忘。

有一次，信长为了围剿一批乱贼，计划放火焚烧比睿山，因为比睿山是日本桓武天皇指定为传播佛教义理的圣地，山中有许多寺庵灵地，是信仰的中心，所以他的家臣如明智光秀等人都群起反对。可是织田信长说："我是奉了桓武天皇的敕令，（并也得到传教大师的允许）为了平定天下而奋战；假使放火烧山的事有什么不对的话，等我死了自然会去和阎王争论的。"由于他表现得那么有气魄，部属也只好照着命令焚山了。结果，果然平定了乱党。

而火烧比睿山只不过是织田信长一连串激烈措施中的一项而已，后代人对他的强硬和坚持，有许多批评，甚至还有些政治家、思想家不断攻击他。尽管信长的作风可能有过分之处，但他凡事必求成功，不打折扣，果敢面对任何困难和挑战的魄力，的确为往后[illegible]年的太平盛世，奠定了稳固的基础。

一个有果敢气魄的人，常会有超乎常人的冲动。所以想成为一个成功的领导者就一定要下定决心，确立目标，然后勇敢前进，彻底扫除障碍。当然，在民主时代，已经不允许用武力的方式来解决事情。而且尽管是正当的行为，但手段太过分，往往也会招致灾祸，而适得其反的，这也是身为一个领导者所不能不深切考虑的事。但是象信长一样，为了平定天下，在大义原则下，虽然遭受世俗的指责，但仍能不顾一切，毅然采取行动，这种处事的气魄，还是值得效法的。

□ 磨练——祈求困难和劳苦

领导者应该祈求神明赐予更多的困难和劳苦，借以磨练自己的心志，考验自己的力量。

日本战国时代有位著名的豪杰，叫作山中鹿之助。据说他时常向神明祈祷："请赐给我七难八苦。"许多人都觉得不可思议，就去请教他。鹿之助回答说："一个人的心志和力量，必须在经历过许多挫折后才会显现出来。所以我希望能借各种困难险恶，来试炼自己。"

他并作了一首短歌，大意如下："令人忧烦的事情，总是堆积如山，我愿尽可能地去接受考验。"

一般人对神明祈祷的内容虽然各有不同，大致说起来，不外乎是利益方面。有些人祈祷更幸福，有人祈祷身体健康，或赚大钱，却没有人会祈求神明赐予更多的困难和劳苦。因此当时的人对于鹿之助这种祈求七难八苦的行为，觉得不可思议，是很自然的现象，但鹿之助

还是这样祈祷。他的用意是想透过种困难来考验自己,可是,松下想,其中也有借七难八苦来勉励自己的用意。

一般被喻为英雄豪杰的人,他们的心志并不见得强韧得像钢铁一样。像西乡隆盛也有过一段内眩黑暗的时期,他曾因觉得前途无望,而想投海自杀。还有在古巴危机发生时,美国肯尼迪总统在下大胆的决定之前,据说也是紧张而异常苦恼。

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。

□ 积极——要有悲天悯人的胸怀

经营者应怀有悲天悯人的胸襟,并以正义为前提,如此不仅能尽到企业对社会的责任,也能使员工心悦诚服。

有一次,松下出差到熊本县,特地抽空到熊本神社去祭拜供奉在社里的加藤清正将军,恰好遇见庙祝讲述加藤将军的事迹,他听了以后非常感动,于是开始收集将军的生平资料。对他的故事了解愈多,就愈体会到他是一位不可多得的伟人,然而他最令他感动的,倒不是他一生中的丰功伟业,而是他的仁慈和正直。有一则故事在他心中久久不能忘怀。

据说有一天,加藤将军邀请同僚福岛正则将军品茶,在福岛将军未到之前,有一位家臣在忙乱中撞毁了加藤将军房间的纸墙,虽然立刻叫人来修理完工,但纸色新旧不同,依然留下明显的痕迹。不一会福岛将军来了,一眼就看见墙上色彩的不调合,就问加藤,加藤把事情的原委告诉他,福岛的脸色一变说:"像那种粗手粗脚的家臣,留着干什么?还不如推出去斩掉算了。"加藤将军听了,很不以为然地说:"你虽然武功显赫,受人敬重,便是太缺乏悲天悯人的胸襟了。"

松下不知道这则故事到底有多少真实性,但是从这故事中,表露出加藤将军是一个非常爱护属下的好长官,所以在他死后才能被人供奉成神明,尊称为"清正君"。他想,加藤将军之所以能如此受人景仰,正是因为他悲天悯人的胸怀。

松下认为凡是身为主管的人,都应该有像加藤将军一样悲天悯人的胸怀。当他批评福岛将军"你太缺乏悲天悯人心肠"时,正是基于一个领袖人物所应具备的胸怀,并充分表露他的慈悲心。固然,武将在骠悍勇猛方面胜过一般人,可是如果长处仅止于勇猛骠悍的话,还是不够资格被称作德威兼备的名将。因为我们知道武力的目的并不在于砍杀威赫,而是为了维护天下的和平与幸福,如果身为将帅却缺乏这种体认,只凭仗着武力伤害无辜的话,那将是"反其道而行",我想加藤将军也明白这层道理,所以表现在外的,是悲天悯人的坦然胸襟,而不是暴戾之气。

悲天悯人是佛家的一种道德要求,也就是要对人、地、物都怀着同情,这是社会生活中涵盖最广的道德要求。例如,政治家就要有悲天悯人的胸怀,因为政治的目的在于增加众人的幸福,减轻众人的痛苦,所以把政治看成是发扬悲天悯人胸怀的学理,一点也不过分。

经营企业的道理也一样。企业的责任既然是生产物品,那么就必须造出最优秀的产品,来消除人民的贫困,使每个人生活更丰盈、更快乐,这才能算是达成企业的目的与使命。企业和宗教虽然有物质和精神的差别,但对于改善人类生活品质的目标却是相通的,两者都是为了发扬悲天悯人的心胸,来造福大众。所以,企业的经营者更应该悲天悯人。

同时,经营者为了达成企业的使命,往往要指使很多员工为我们工作,这些人也有权利要求从职务和工作中感受到幸福和快乐。因此,经营者除了促使社会繁荣外,还必须存着使

部属满足、快乐的心愿，如果缺乏这种爱心，光靠职位和权谋来指使员工，必然得不到别人诚心的帮助。

如一再提到悲天悯人的心胸，可能会被误解，而联想到温和柔弱的形象，其实不然，温和柔弱固然也是悲天悯人的一种表达方式，但另一种方式却是肃穆庄严。象佛教最强调慈悲，可是神明中的‘不动天王’却手持宝剑一副凛然不可侵犯的法相。可见悲天悯人的胸怀不只应以温和的方式来表现，对于做错事，更要采取严厉的责备，如此才能把是非善恶明白地表现出来。

可见具有悲天悯人的经营者一旦发现某人有不法的举动时，必须断然地纠正他。如果为了私情，故意隐匿不处分，不只是误解了悲天悯人的真谛，到头来反而害了部属，这就是滥用了爱心。因此，只有凡事以大局正义为前提，该处罚时处罚，该奖励时奖励，才能算是真正了解悲天悯人的真义。

身为主管，懂得悲天悯人，自然能竭尽心力地去爱护部属，部属了解上司慈善的存心，于是尽管因错误受到惩罚，也能心甘情愿，并在惩罚中学习到做人处世的正确方法。

所以，要想成为受部属尊重的上司，悲天悯人的心胸是不可缺少的重要条件。

在多变的社会环境中，一个领导者需要有防患未然、居安思危的观念。

日本和韩国交战时，加藤清正奉秀吉的命令，束装返国，并在归途中，接受驻扎密阳的户田高政将军的招待。在密阳二三十里的范围内，都是日军的控制区，没有一个敌军，治安非常良好，所以高政和部下都着便服前来迎接加藤，相反的，加藤却全副武装，到达高政的驻扎处。

当时高政非常不满地说：“附近没有敌人，你为何一副上战场的模样呢？”清正回答说：“你的话固然有理，但错误的发生，往往就是因为一时的疏忽。目前虽然没有敌人，可是如果疏而不备，万一情势突然发生变化，可能导致严重的后果。为了避免这种现象的发生，在上位者必须要有孜孜不倦的精神，做部下的楷模。也正因为如此，所以，我随时穿着甲胄。”高下听了之后，非常感动。

人们都喜欢享受安逸的生活，所以处在太平时代，就显得十分懒散。一旦发生事故，才会感到惊惶失措。我们只好借用古人“治而不忘乱”、“居安思危”的话，来自我警惕。

这一点对生活在社会上的每一个人来讲，都是非常重要的，尤其是领导者，更应该铭记在心。同时领导者也要以身作则，树立部下学习的楷模，能够这样，对于突如其来的变化，才不至感到束手无策。

□ 无私——高洁的人格

知识、手腕固然重要，但更重要的是高洁无私的人格，使员工受感召而一无保留地奉献。

大家都知道西乡隆盛在‘幕府时代’末期到‘明治维新’是一位非常活跃的人。由于他圣洁无私的人格，到今天依然受尊敬、怀念。但他毕竟是百年前的人，松下也无法直接了解他。然而与我交往的人当中，却有一个让我觉得他就是西乡隆盛的化身。

这个人就是野村三郎先生。野村先生在太平洋战争前曾官拜海军大将。陆续任职过学习院院长、外务大臣，甚至在 [illegible] 年，正当日、美关系告急时，他被派以特使身分赴美，为两国和平尽最大的努力。

野村先生和松下一样出身于和歌山县，生于 [illegible] 年，比他大 [illegible] 岁，是松下同乡的老前辈。因为这层关系，他和野村先生很早就建立良好的友谊。在他一生有机会直接接触的大

人物当中，野村先生可以说是最崇高的人物：清谦、圣洁、柔和且心胸宽广如海洋。总之，是那种可以让人感受到的伟人人格，这就使他觉得他很像西乡先生。

这里有个例子，正可以说明野村先生人格的伟大。[illegible]年，野村先生以[illegible]岁高龄去世时，美国海军仪仗队也列席参加葬礼，并响炮以示敬悼。

原来，野村先生以特使身分和美国做各方面的交涉时，日本突然偷袭珍珠港，开启了二次大战的序幕，这实在不是野村先生所愿意的。照常情美国这时候也许该说："野村先生是为什么来交涉的？"但，相反地，美国却对野村先生为难的立场大为同情。这都是因为野村先生没有私心，希望两国能和平相处而诚心诚意地交涉。也由于他的人格受到对方的敬爱，他们才会派仪仗队列席参加葬礼。

战后数年，松下接管日本比谷田公司，并拜托野村先生无论如何都要当这家公司的社长。日本比谷田公司在战前是一家极有名气的唱片音响公司，由于战灾的波及，虽有优越技术，却迟迟未再重建。此次他接管这家公司，希望藉着野村先生的德望做公司的精神支柱，那这家公司必定能再度成长发展。

于是松下就向野村先生表明他的想法，拜托他务必要接受这个职位。好不容易野村先生终于答应了，并说："我本身对商业买卖一窍不通；不过，我想在用人方面大概还可以胜任。诚如你所说的，这个公司若拥有优秀的技术人才，必能引导、带动大家。"

但是野村先生才答应，仰慕野村先生的昔日海军将官等，却群起反对。反对的理由是这样的：

"这对野村先生过去辉煌的经历是不相称的，而且也有损海军的权威。像野村先生这么伟大的人，竟被一家民营企业独占，是很不像话的。"

当然，这些话也是出于善意，为野村先生着想的缘故。然而野村先生却责备这些人说：

"你们告诉我这些话，自然我很高兴；但我不喜欢把它跟权威扯上关系。当战争结束，恢复和平时，美国一些拥有丰功伟绩的将军们也都相继投入民间社会，藉着工作，为国家社会贡献一己的力量，战胜国尚且都如此，更何况是我们战败国？所以，不依赖过去，好好努力工作、贡献社会，才是一个国民该尽的义务。"

野村先生坦称自己对商业买卖是完全外行，并强调对音乐或唱片完全不懂。关于这点，有一则当时盛传的小故事。

在一次董事会议中，谈到有关"美空云雀"。这时野村先生就问："美空云雀是谁？"拥有众多歌迷，非常有名的美空云雀，野村先生竟完全不知道。

后来不知怎么传到外头，一时成为流行的话题。其中有一段是这样的："身为唱片公司的社长，竟然连美空云雀是谁都不知道，还能做什么？"

但松下并不把它当一回事。野村先生也许是不知道有美空云雀这个人，但却非常清楚，身为一个领导者该如何；而且我想也只有像野村先生这样的人格才能做得到。以这样的人当社长，员工就能尽己所长努力发挥，因而对工作产生价值感，那就会有好的成果。

事实上，自从野村先生上任以来，日本比谷田公司的业绩直线上升，迅速发展。而且也因为野村先生的薰陶，培育了许多人才，以前，长时间在松下电器公司工作，后来是日本比谷田公司社长，现在在同一公司当会长的松野幸吉先生，是很早就接触到野村先生伟大的人格，因而学习到许许多多的事。

像这些事，也只有偈野村先生那样罕见的大人物，才有可能如此吧。若换了普通人，身为唱片公司的社长，却不知有名歌手的名字，大概是不会被人原谅的；所以一定得具备经营的知识及手腕。

·[illegible]源·
需要全本请访问 www.ertongbook.com