松下幸之助
经营智慧（下）

内蒙古人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.

摇图书在版编目（悦陨孕） 数据

摇松下幸之助经营智慧 辑格安编译：—呼和浩特：内蒙古人民出版社，圆圆圆圆源
摇陨月晕苑原圆圆源原园圆缘圆源圆

摇Ⅰ圆松…摇Ⅱ圆格…摇Ⅲ圆①松下幸之助 原生平事迹 ②电气工业 原工业企业管理 原经验 原日本摇Ⅳ圆云原圆圆元

摇中国版本图书馆 悦陨孕数据核字（圆圆圆 第 圆圆圆圆号

松下幸之助经营智慧

格安编译

*

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 圆圆号）

北京师范大学印刷厂印刷

开本：愿圆伊月圆圆摇员 辑圆摇印张：圆原摇字数：苑圆千字

圆圆圆年 缘月第 员版摇圆圆圆年 缘月第 员次印刷

印数：员—缘圆圆册

陨月晕苑原圆圆源原园圆缘圆源圆圆在· 圆原摇定价：猿圆圆圆元



目 录

第十四篇摇培养率直的胸怀摇辕员

培养谦虚心胸之前，必须先培养率直的心胸。不管在哪一个时代，人人都需要用谦虚的心胸，来注意聆听别人意见。即有了率直的心胸就能培养谦虚的态度，有了谦虚的态度就很容易接受其他人的意见。

摇摇一、切勿用过去的观念生活 ……（圆
摇摇二、明了率直心胸的全貌 ……（缘
摇摇三、率直心带来幸福 ……（员缘
摇摇四、缺乏率直心害人害己 ……（圆原
摇摇五、如何培养率直的心怀 ……（猿圆
摇摇六、截长补短，共存共荣 ……（猿愿

第十五篇摇完善自身的素质摇辕源缘

人类对于一切事情的见解，都是形形色色、

见仁见智的。某一个正确的见解不一定始终正确。必须顺应“时”与“地”而改变自己的见解。心理上要是有所拘束，就丧失这种自由自在的境界。所以，过于固执不知变通，无异作茧自缚而动弹不得。

摇摇一、宽恕自己，也要宽恕他人 ……（源
摇摇二、忠于职守终有收获 ……（缘
摇摇三、敢于走自己的路 ……（缘
摇摇四、奋斗的人生才充实 ……（远
摇摇五、顾己还须顾人 ……（苑
摇摇六、站在真理的那一面 ……（苑
摇摇七、认真地去做每一件事 ……（愿
摇摇八、切勿贪小利吃大亏 ……（怨

第十六篇摇为人处世的智慧摇

人类不是神，要求别人做到十全十美、全知全能，是最愚蠢的事。严以求人，只知责备对方的固然愚蠢；妄自尊大、自命不凡者更是不智。只有帮助别人，才能完成自己的工作；也只有得到其他人的协助，自己的工作才能顺利进行。倘若缺乏这种认识以及心理上的准备，百万之群，也就是一群乌合之众。

摇摇一、尺有所短寸有所长 ……（
摇摇二、不要自我设限 ……（
摇摇三、信用就是力量 ……（

摇摇四、活得充实就是幸福 ……（员苑
摇摇五、不要患得患失 ……（员园
摇摇六、向前一步有新路 ……（员缘
摇摇七、不要忽视每一次的成功 ……（员愿

第十七篇摇追求永恒的价值摇辕员苑缘

分工是提高效率的手段，可效率的提高并非可以依照工学理论来推算，一定要以工作人员的心理与感情作用来衡量，尚需鼓励方能奏效，因此我们不要忘记，一个人能感受人生意义和喜悦，肯定是他工作的进步和成功，得到上述效果则必须经过“学习→进步→辛勤→努力”一系列过程。

摇摇一、意志的力量最伟大 ……（员苑
摇摇二、理论与实践并重 ……（员怨
摇摇三、不厌其烦地重复 ……（员园
摇摇四、让属下有质的飞跃 ……（员缘
摇摇五、敢于信任他人 ……（员愿
摇摇六、引发部属的干劲 ……（员园
摇摇七、注重对员工的提拔 ……（员苑
摇摇八、体验为最佳之导师 ……（员园

第十八篇摇向人生的顶峰迈进摇辕员苑缘

在重要关头，要稳住自己的精神，以面对长远的人生旅途，尽管有时难免碰到困难，但在根本上，不能发生动摇的。一个人免不了会在个别

需要全本请访问 www.ertongbook.

的问题上，有所烦闷或痛苦，但是在面临非常困难的问题时，如果能保持正确的命运观，往往可以扫除迷失与烦闷。

摇摇一、切勿荒度青春 ……（员远
摇摇二、展示生命的价值 ……（员圆
摇摇三、挑战命运，挑战自我 ……（员员
摇摇四、加强自我的教育 ……（员苑
摇摇五、在和谐中求进步 ……（圆源
摇摇六、相信自己比任何人都强 ……（圆源

经营是一门艺术

（自摇序）

摇摇经常有人会问到我这样一个问题：“松下先生，我想向你请教一下，怎样经营我的生意才好呢？”或者：“松下先生，你到底有什么秘诀，可不可以透露一点啊。”他们都不知把我当成什么了。一开始我总会费尽力气解释一番，但其实我也并未解释什么。因为我常这样说：“哪里，我只不过比阁下你幸运些罢了。”他们都认为我在谦虚。但我始终是这么认为的：一个企业的成功，运气成份占很大因素；但一个企业的失败，必定有很多人为的原因。一个企业家，首要的任务是避免失误，然后努力工作。我认为所谓的经营技巧，或者说经营秘诀，就是尽量少犯错，少失误。

我常说：如今时代不同了。我的意思是：过去经营者的地位远没有今天高。所以我又说：作为今天的经营者，失误是不可原谅的。众多企业的经营者肩负着振兴国家的重任，绝不可以敷衍了事，而应尽心尽力，把自己的本份做好。因此，我愿意把我的一些经营心得与大家分享。说不上什么成功秘诀，只不过是一些经验之谈。

一般人常常认为经营国家、社会大事，是一件高尚的事，而经营买卖或赚钱，却是低俗的事。这是错误的看法。实际上二者同样重要。我认为，经营企业是一种神圣的事，作为经营者，应该有这样一份信心和荣誉感。

我常说经营是一门艺术，这的确是我的肺腑之言。然而很多人误解了我的意思。他们说艺术的高雅，与企业追求利润难道不是一

件互为矛盾的事吗？不，不但经营是一门艺术，赚钱同样也是一门艺术。因为艺术是一门创造性的冲动，经营同样也是。人们所谓的经营技巧，不就是一种艺术的境界吗？从一桩事业的构想、确定计划、筹集资金、建造工厂或其他设施、雇佣人员、开发产品、从事生产直至市场营销，这种经营的过程一如画家的绘画，极具创意！我尊重艺术家，同时就像尊重艺术一样尊重我的职业，希望其他的经营者也是如此。因此经营的好坏，我们也可以用艺术作品的优劣来比拟 有像无价的名作一样能使人深受感动而内容丰富的经营，也有像低劣的作品一样毫无成果的经营。所以，并非所有的经营都可以叫做艺术，也并非所有的经营者，都可以成为卓越的艺术家。经营者的优劣，与其经营的成败息息相关，一如艺术家的优劣等于其创作的艺术品的好坏。

但作为经营者，与艺术家毕竟有一点根本的不同。那就是艺术家需要天赋，而经营者只有尽心尽力，并掌握一定的技巧，就可能成为一个优秀的经营者。所以说，那些失败的经营者没有任何借口。

我从事经营事业已有数十年的时间，经历了国家的由衰而盛。我深切地感受到一个企业的命运是与国家的命运紧密相连的，一个经营者的命运也同样如此。拜大家所赐，松下会社到今天还算成功，为国家的经济建设也算尽了些力。我希望我的这些经营的心得能给年轻的经营者以帮助。毕竟，国家的未来掌握在他们的手里。我始终坚信这一点，一个人只要努力了，再加上一点运气，就可以成为一个成功的经营者，我就是这么做的。

松下幸之助

第十四篇摇培养率直的胸怀

培养谦虚心胸之前,必须先培养率直的心胸。不管在哪一个时代,人人都需要用谦虚的心胸,来注意聆听别人意见。即有了率直的心胸就能培养谦虚的态度,有了谦虚的态度就很容易接受其他人的意见。



一、切勿用过去的观念生活

（一）看清事物的真貌

摇摇有率直心，才可以站在真理上看清事物真相，找出因应世事的方法。

过去的人，在行为上不能旷达无私的原因很多。可是松下认为，主要的原因是缺少率直的心胸，以至往往被自己的欲望、利益，或立场所蒙蔽，曲解事物的真相，而与其他人对立冲突，最后让彼此都遭受不幸。

所以，从现在开始，每个人都应该防止用过去的观念与方式过活——简单而言，即每个人都要培养率直的心胸。

率直的心胸，不是一味地迎合或盲从，它具有更强烈、更积极的内容。它是指没有私心，天真而不受主观、物欲所支配，照实探索事物真相的态度。松下深信，有了率直的心胸才能对真理深信不疑，看清事物真貌，并观照出因应世事的方法。

换句话说，有了率直的心胸，才能够明辨是非，看清正义与邪恶的界线，找到自己应走的道路，让生活充满光明。一旦每一个人都有

率直的心胸,社会将变得更有活力、正常而有理性。

简言之,率直的心胸能够将人类的聪明智慧导向正轨,以光明磊落的态度处理事物,不至曲解事物的真貌,而以坚定的信心,采取正确的行动。

(二)彼此要尊重关怀

生活在现代的我们,不能再用前人的观念与方式生活,要彼此尊重关怀。

物质丰富固然是可喜的现象,却也带来一些后遗症。最近有人指出,现代日本人的精神生活,远比不上物质生活充实,亟待改进。简单地说,今天绝大部分的人只顾自己的利益和立场,毫不尊重别人。社会道德的规范松弛,有些人甚至对犯罪毫不在乎。人与人之间往往发生冲突和对立,人们的心胸日益狭隘。

当然,不只是日本有这种社会风气。人类的历史上,不管东方和西方,人与人之间的冲突或流血事件,不断发生。而且大多数是因为个人争权夺利,贪得无厌,或彼此嫉妒所引起。生活在现代的我们,不能再用前人的生活观念与方式来过日子,而应该用温和的态度,互相尊重。千万不能只顾自己而忽视别人,大家才能过愉快的日子。

(三)随时不忘提醒自己

率直心是人类宝贵的天赋,然而只有时时去锻炼,才能不自觉地流露出来。

每个人都需要率直的心胸,而率直的心胸是与生俱来的,也是我们最宝贵的天赋。既然这样,我们为何不在日常生活或行动中,好好运用它,来开拓美好的人生呢?

人类是过群体生活的,因此,任何个体的努力,都可以影响到社

需要全本请访问 www.ertongbook.

会的进步 ;任何人的身心健康,也是社会康乐的基石。个体与社会,具有休戚与共的密切关系,这是人类的一项特质。

“ 我们该怎样发挥这项特质呢 ?”松下认为,一定先承认“ 身为万物之灵 ”的神圣,应该彻底思考并了解人生的价值与真谛,不断鞭策自己,朝向全人类的福祉迈进。换句话说,为了充分发挥人类休戚与共的这项特质,必须要有率直的心胸,要用无私、天真的胸襟,来实现人生的真义。

怎样培养率直的心胸呢?是需要下一番特别的苦功?还是需要接受特殊的训练呢?可能,苦修会使我们达到目的。然而,最便捷的方法,应该是随时不忘提醒自己“ 率直的心胸是天生的。”只要时刻注意,不断检讨与改善自己的日常行为,任何人都能自然地流露率直的心胸。

(四)不要蒙蔽率直心

人的知识容易蒙蔽率直心,要随时反省,才可以流畅地表现出来。

未能表现率直心胸的原因很不少,其中之一,就是受生活中各种事物的拘束。初生的婴儿,纯洁、天真,没有受到外界事物的影响,因此总是用最率直的态度表达感受。然而,年纪愈大,体验愈多,知识愈丰富后,率直的心胸反而愈来愈隐而不现。成人总是会运用自己学到的知识、技巧,以满足个人的需求,逃避不如意或责难。

比如说,父母教导孩子要诚实。起初,孩子肯定很听父母的话,尽量不说谎。可是,随着年纪的增长,孩子的做法会慢慢改变。他也许会由于害怕被责骂,而不承认自己做错事,也许会为了博取同情或重视而说谎。而这种种行为,正是率直心胸被蒙蔽的现象。

旧约圣经中记载着人类始祖亚当、夏娃偷食禁果的故事。大意是说亚当和夏娃,由于受恶蛇的诱惑,违反了上帝的禁律,偷尝了智

慧的果实。从此,人们获得智慧,有了贪欲等各种念头,失去了浑沌时无忧的生活,也被上帝赶出了伊甸园。这个故事让我们知道,人一生下来就有率直的心胸,随着智慧、知识的累积,别的思想凌驾了率直的心胸,使其无法表现。惟有时常反省,才能重新拾回宝贵的率直心胸。

(五)率直是人际关系的润滑剂

失去率直心,就会导致人与人之间的对立、纷争、误会、猜疑、排挤等紧张关系。

人如果失去天生的率直心胸,对立、纷争、误会、仇恨、猜疑、排挤等等现象,一定将跟着发生。而减少这些紧张关系的最好方法,即让每一个人都表现率直的心胸。

人类今天的成就,是累积以前多年来的努力所获取的,我们应该珍惜。只要人人都可以用率直的心胸来待人与经营事业,我们的物质及精神生活都将更丰富,身心将更健康,社会将更趋和谐,生活质量一定会提高。

二、明了率直心胸的全貌

率直心的内容尽管很普通,可是要切实了解,才会知道要怎样实践与培养。

如果只知道率直心胸的关键性,却不明了率直心胸的全貌,是很不容易培养出率直心胸的。这就像你向人问路,对方说‘ 向东走 ”,你却不知道哪个方向是东,所以仍然找不到正确的方向。因此,为了让每个人都知道怎样培养率直的心胸,首先要让大家明了率直心胸的内容和定义。

率直心胸的内容分为十种，然而这只是它部分的内容，而不是全部。实际上，这些内容并无新奇，甚至非常平凡。一定有人已经了解它们的重要性，也有些人已经在日常生活中活用到它们。然而，还有不少人并没有做到，有必要详细介绍给读者。

坦白说，率直心胸的内容颇不简单。因此，读者们一定要按部就班地实践它，不可操之过急。而为了找到实践的适当途径，彻底了解它的内容，是十分重要的。

（一）不图私利

率直的心胸，即不图私利、摒弃私欲的心胸。这是率直心胸的首项内容。

为了求生存，人们必然有私心或私欲。完全没有私心的境地，只有圣人才可以做到，一般人是不可能这样的。换句话说，我们在处理日常生活的各种活动时，或多或少会怀有私心的。然而切记不可让自己成为私心、私利或私欲的奴隶。因为，有私心的想法或行动，常会导致坏后果。举例说，如果政治家有私心，只推行对自己有利的政策，头一个受害的将是国民，而他自己也将由于失去国民的支持而垮台。做生意也是同理。如果商人有私心或惟利是图，毫不关心顾客，那也将由于失去信用而倒闭。做生意是公平的竞争，而社会大众的眼睛是雪亮的，因此千万不可有私心。

倘若政治家有率直的心胸，就一定会考虑自己所属党派、团体、国家以及人民的利益。如果每一个政治家都能够这样，国家的政治一定廉明，人民也一定幸福。

同样的，商人除了自己的利益外，也应该考虑消费者的权益，以及怎样提高服务质量。倘若每一个商人都能够如此，他就会被肯定。换句话说，假如社会的每一分子都有率直的心胸，不管做什么事都考虑到社会大众的利益，社会一定充满光明。

（二）虚怀若谷

率直的心胸即用谦虚的态度，注意听取别人的意见或经验。

据说，在日本的战国时代，有一位叫做黑田长政的武将，每个月都召开两到三次“不可以生气”的意见表会。参加这种会议的，除了元老家臣之外，多数是足智多谋或有当国策顾问资格的人，总计才苑人。

在会议开始前，黑田长政往往对参加者发表例行政词：

“人人都不可把在会议中听到的话放在心上，也不能够传扬出去，更不能够在会议中生气。然而，能够自由发表自己的意见。”

在参加者都宣誓服从以上训示后，会议马上开始。会中，有人批评黑田长政，也有人指出他赏罚不公或某项政策不对，更有人为开除的家臣鸣冤。一句话，都是平时很不容易听到的真心话。

据说，有时黑田长政在听了家臣们的话后，非常生气。家臣们就会问他：“您怎么了？是否生气？”此时黑田长政一定回答说：“不，不，我根本不生气。”

这种意见发表会十分有好处，因此黑田长政在他的遗书中说：“今后，这样的意见发表会，仍须依照我创立的原则，每个月至少召开一次。”

黑田长政继续召开这种会议，是由于他觉得，自己不是万能，不可能知道所有事物，而需要用其他人的忠告来弥补自己的不足。换句话说，他渴望自己国家绵延强盛。他更明了，谦虚地接受其他人的意见，是迈向这理想的不二法门，因此可以把家臣的指责，当做鞭策自己的良言。

在培养谦虚心胸之前，必须先培养率直的心胸。不管在哪一个时代，人人都需要用谦虚的心胸，来注意聆听别人的意见。即，有了率直的心胸就能培养谦虚的态度，有了谦虚的态度就很容易接受其

他人的意见。黑田长政能够长久维持爵位,是因为他能够用谦虚的心胸,来接受其他人的意见。

(三)宽容地接纳一切

率直的心胸,即宽容地接纳所有的人和事物的心胸。

人类不能离群独居。在共同生活的社会中,我们天天都会接触各式各样的人、事、物。倘若想让大家活得更好,就必定要有“宽容”的心胸。

每个人的个性、特质尽管相异,却都有其存在的价值,也都有改善人类生活的能力。换句话说,倘若每个人都可以充分发挥自己的特质,人类生活的品质一定能够提升。因此,我们不应该以自己的标准衡量一切,应该多为他人着想,凡事忍让,尊重他人存在的价值,互相和睦相处。惟有这样,人的智慧、潜能,才能得到充分的发挥,人类的生活才会愈来愈好。

宽容就是以开阔的心胸,容纳别人,原谅别人的过错。人们总是对自己的错误意识不到,却对别人的小小过失不肯原谅,大声指责,这都是缺乏宽容心胸的毛病。其实,揭发别人的过错并加以指责,不仅很难达到劝人改过的效果,反而会使彼此的沟通受到挫折。

因此,我们每个人都需要培养宽容的心胸,彼此容纳、谅解,不固执己见。倘若人人能做到这一点,大家必定能生活得更融洽、愉快,人与人的情感会更加深,每个人也都能够充分发挥自己的特质,让事业与生活都更称心如意。

在培养宽容的心胸之前,也需要先培养率直的心胸。由于,有了率直的心胸后,不自觉地就会产生宽容的态度。

率直的心胸,即正确观察每一个人和每一件事物,而让其能发挥应有价值的心胸。因此,有了率直的心胸后,自然而然地就会明白每一个人和每一件事物的优点、存在的意义和价值,而发现“天生我才

必有用”。世上没有无用或必须排除的人、事、物。

一句话,有了率直的心胸后,自然会产生宽容每一个人和每一件事物的心胸。

(四)看清事物的全貌

除非有率直的心胸,否则就不能看清所有事物的真貌,而作出正确的事物判断。

只要有率直的心胸,一定能够看清楚所有事物的真貌。因为,它可以排除使真貌变形的主观因素。

透过雪亮、无色、透明的眼镜所看到的东西,一定是一样的。同理的,透过率直心胸所看到的事物,也不会走样。而有这种修养的人,就能养成根据实际看到的真貌,判断事物的习惯。

遗憾的是,不少人在观察事物时,都戴着有色眼镜。所谓‘有色眼镜”包括知识、学问、欲望、利益、主义、思想等等层面。人们有这种偏差的态度,原因很多。其中最主要的原因是,只顾自己的利益,感情用事,以为自己总是不错的。殊不知,自己已患了褊狭、自以为是的毛病。

一般人怎样看自己呢?是否能客观而理智地分析自己呢?倘若不能,就不可能真正了解自己,也就是没有看清自己的真貌。

目前,社会的治安问题日益严重,人民的生命财产颇受威胁,大家在日常生活中,也往往发生龃龉冲突。主要原因是,大多数人缺乏率直的心胸,用不合理的态度判断和采取行动。若要避免冲突或治安混乱等现象,就要引导大家培养率直的心胸。只要有率直的心胸,就可以建立正确观察事物的观念,看清事物的真貌,并做出正确、适当的判断,所以有率直的心胸是十分重要的。

如果人人都有率直的心胸,就一定能够看清事物的真貌,作出正确的判断,采取适当的行为。因此,率直的心胸是让各行各业的人安

需要全本请访问 www.ertongbook.