松下幸之助
经营智慧（上）

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

第一篇摇从经营中赢利的五大法则摇 1

“在买卖或企业经营时难免亏损”的这种观念，只是失败者的一种自我安慰。就买卖和企业经营的本质而言，只要真正负责，再踏出一步，一定会有适当的利益。

摇摇一、以人为本的经营 ……（圆
摇摇二、要有生成发展的经营理念 ……（迈
摇摇三、没有永远的赢家 ……（员员
摇摇四、凡事抢先一步 ……（圆原
摇摇五、因小成大，有所不为 ……（猿园

第二篇摇捕捉最佳感觉的经营原则摇 1

既然要做经营者，就要对经营有兴趣，有兴趣才不会把经营的艰苦当做苦；既然要做经营

者，就要有勇气向它挑战，在挑战中才能发现乐趣。好像运动选手长期训练的苦，不是寻常人能忍耐的；运动员却能在激烈的竞赛中，感受无限的快乐。

摇摇一、体会经营的诀窍 ……（猴
摇摇二、大的坚持，小的从权 ……（源
摇摇三、经营企业不要亦步亦趋 ……（缘
摇摇四、追求双赢才能赢 ……（缘
摇摇五、顾客永远是上帝 ……（远
摇摇六、宁责己，不怨天 ……（远
摇摇七、牢记经营的使命 ……（苑
摇摇八、有灵魂的经营法 ……（愿

第三篇摇纵横自如的经商之道摇辕缘

向顾客吐露真相，不但能得到顾客的理解，还能增加企业信用。做生意的窍门，就在这里。分辨是非，拿出信心，该做的，要切实去做；该收的，要认真去收。说普通倒是很普通，但能否切实去做，这是成功与失败的关键。

摇摇一、商品要渗透经营者的灵魂 ……（怨
摇摇二、善用人性的另一半 ……（员
摇摇三、招牌是信用的象征 ……（员
摇摇四、把服务加到价格里面 ……（员
摇摇五、没有造不出来的商品 ……（员

第四篇摇良好的管理来自实践摇辕员缘

如果要让其心理上、物质上都可以获得满足——必须在感情上使其觉得：是以往或现在工作的回报，而不是其他人施舍的，是自己艰苦创造的价值，得之应当庆幸。

摇摇一、管理的基础：拥有健康的本钱 ……（员远
摇摇二、戒作学问之奴 ……（员圆
摇摇三、充分地利用管理资源 ……（员圆
摇摇四、首先开发人心 ……（员猿
摇摇五、把派系转变为团体 ……（员苑
摇摇六、管理中的福利观念 ……（员愿
摇摇七、人文管理——员世纪的管理理念 ……（员猿

第五篇摇如何培养领导者的素质摇辕员远

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，未必要涉水去淹死，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，就不能放弃，必须要继续努力下去，让成功早日来临。

摇摇一、以身作则，兼听则明 ……（员圆
摇摇二、要有滴水穿石的热忱 ……（员远

需要全本请访问 www.ertongbook.

摇摇三、培养悲天悯人的胸怀 ……（灵
摇摇四、要有接纳的雅量 ……（灵
摇摇五、无往不利的秘诀 ……（灵
摇摇六、尊重权威，体谅员工 ……（灵
摇摇七、全身心投入工作 ……（圆
摇摇八、拥有不可思议的斗志 ……（圆
摇摇九、提高组织管理的能力 ……（圆

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

第一篇摇从经营中赢利的五大法则

“ 在买卖或企业经营时难免亏损 ”的这种观念,只是失败者的一种自我安慰。就买卖和企业经营的本质而言,只要真正负责,再踏出一步,一定会有适当的利益。



一、以人为本的经营

（一）什么是真正的经营者

经营者必须随时随地向员工强调公司的实际情况。只要诚恳、踏实，虽然说了和以前截然相反的话，也会被接受。

经营者必须保持实实在在的工作作风。喜欢玩弄权术的人，不是真正的经营者。

松下一生做过很多事，他一向都根据事实、凭良心说话。也许正因为如此，一般而言，他很少遭遇反抗，即使与工会之间的问题，在紧急之时，也能取得谅解。他认为，这都是他平时讲实话，勉励自己诚实地做事的结果。

经营绝不是魔术或权术。松下认为，经营就是不欺骗别人，正正当当地做事，去获得别人的信赖。

松下认为，如果不能抱着经营者应有的坚定信念，那就不能成为经营方面的强者。

经营者不一定非要具备最高的智能、知识及技术。然而，“ 应该实实在在地经营才好 ”的这种使命感，却不能没有。松下认为，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重责。回顾过去,松下觉得这一点是他经营企业的一个信念。

(二)经营作风事关企业存亡

一个企业负责人的经营方法与作风,常关系该企业的存亡。

在很多企业中,有经营很顺利的,也有到处碰壁的。顺利的公司,员工都非常优秀;不顺利的公司,员工都很愚蠢吗?绝对不是。主要原因都在经营者身上,看他是否能掌握住经营的诀窍。一个快要倒闭的公司,一换经营者,立刻起死回生业务兴隆,就是最好的证明。

说"经营的诀窍"、"经营的好坏",非常笼统,很难明白。不过,这一点的确是很重要。经营不好的公司或国家,就像无头之人一样,生存难保何求发展?

松下创立公司,到如今已经 还是多年。还是多年来,他最深刻的体会之一是,当公司创立后,员工逐渐增加时,要如何让员工能竭尽全力地工作。他发觉,除非使员工们明白工作的意义,否则他们是不可能全心工作的。

工作的意义是什么呢?就是要给员工们公司的使命感,同时要让全体员工知道,现在社长正在思考什么?倘若员工不知道社长在想什么,就无法贯注力量。所以,他把握住所有的机会,把公司的使命感灌输给员工:

"松下电器务必做这样的工作,我们就是本着这种使命感。从事这种工作,对社会以及对各位自己,都非常重要。公司为要完成这使命,一直全力以赴。"

松下将当时的社会形势,以及公司的具体情况,也一一地告诉员

需要全本请访问 www.ertongbook.

工。

结果,每次这么一说,公司的‘ 空气 ”都为之一变。连以前时常迟到的人,都能准时上班,因此公司的业绩急速上升。

久而久之,每年的 员月 员日,无论刮风下雨,还是礼拜天,松下一定召集干部,发表该年的经营方针,并接受干部的质问。

松下把今年预定怎样做及如果这样做会产生什么样的结果等等,甚至连即将产生出来的数字与情况,也都老老实实地告诉员工。他说,有些事在不做之前,是无法预知结果的,但只要做法正确,就一定会这样。

松下还告诉他们,如果对他说的话有疑问,可以尽管问 ;如果认为某些做法不对,就告诉他。二战后,工会成立,松下每遇这种场合,就请委员长以及中央执行委员全部列席。公司中层以上的干部,加上工会执行委员以上的干部,也都出席,因此公司的干部全都听过他的一年计划了。

工会的委员长也会问,这么做能否顺利进行,或说,要这么做时,工会会员的待遇应该更加改善才行等等。想说什么就说什么。另外,干部中也有人认为这种计划过于简单,想法太粗糙,无法办得到,……许多意见纷纷出现。

每每这时松下就告诉他们:

“ 虽然这样,可是一旦要断然实行时,一定会想出好办法来。”

他一一说服他们。

例如在 员圆园园年中期以后,公司不景气的问题特别严重,但松下充满信心地告诉员工:

“ 不景气是每个公司都要发生的,我们不能靠别人,只有靠自己。公司绝不能因此被打败。为此,凡是公司的员工,从现在起一定要负起责任,大家打成一片,情形必定可以好转。”

对此,也有人提出反对意见,告诉松下:

“ 你虽然这么说,但是那会变成…… ”松下就说服他们。

源

他就是这样,一直站在讲台上,直到全体员工完全满意为止。如此一来,意见多的员工,最后也会由衷地赞成他:

“那么就这样做吧。”

由此可见,一个部门、一个课的成果,完全是该部门部长、课长的责任。至于公司能否顺利发展,也主要是社长一个人的责任。

松下看过许多公司倒闭。根据他研究的结果和他们倒闭的原因,松下得出:这些完全是因为该公司的社长做法错误所致。

虽然‘工会’的行动偶尔过于激烈,但本质上工会是不可能弄垮公司的。那么是什么原因把公司弄垮的呢?是为了使公司繁荣,而拼命努力工作的社长。是他们的想法发生根本的错误,导致做法不当,公司就倒闭了。所以,一个部门能否顺利,完全看该部门的负责人是否经营得法。

小职员不够好,只不过是两三万的损失而已。但一个主管或经营者不好,其间的损失,就难以估计了。

为了安定经营,松下认为首先应该明确经营者责任问题。公司经营的成败关键是经营者的责任。经营者的手腕、实力、责任感,影响整个公司的经营。公司经营的好坏,都由其经营者决定。

各公司都有很多员工在工作,员工中有各色各样的人,其工作情形与绩效也都不相同。成绩优秀的人固然有,可是成绩差,常常出差错的人也有,个人差异相当大。但站在经营全体的立场来看,员工个人的成绩好坏,对经营的影响不会很大。这怎么说?倘若员工的工资以 猿万元来说,一样领 猿万元,工作效率高的,能做 缘万元的成果出来,成绩不太好的,只能做出 圆缘万元的成果,差就差那么一些罢了。当然支付了 猿万元工资,只收回 圆缘万元是不合算的。应该让这个人也能发挥 猿万元,甚至 猿缘万元的效果出来。但加加减减之后,对经营整体来说,并没有多大影响的。

而在课长或部长级,就不能这样干了。假定他的薪水有 员缘万元,现在因为采取很多授权制度,所以产生的影响就更大,做不成功,

也许一亏损就是一二百万元。虽然他本人是很诚恳地在做，可是这种失败是常有的。反之，也有人会赚进 元或 元。课长或部长等中坚干部，好坏之差就比普通员工间的差异来得大多了。因此中层干部的职责是很重的，经营者对此应特别留意，以免出差错。公司渐渐扩大了，对这些地方也往往渐渐照顾不周到，然而一想到好坏差别如此之大，就不能只说照顾不到把责任推掉。

更高层的社长、副社长或董事们，这差别比课长、部长更大。就算是付了某个常务董事百万元的巨额薪水，乃至千万元，公司也是合算的。至于做得不好的那些董事，公司不但不该给他薪水，反而让他拿出 万给公司才行。

如果是会长，差别就更大，他可使公司成功，也可使公司倒闭关门。现在是经营者的责任已会被追究的时代了，会长的责任也重大了。不言而喻，企业负责人的经营方法与作风，关系到企业的生死存亡。

二、要有生成发展的经营理念

（一）谁主宰企业

要发挥领导效能，一定要先了解人性的尊严，否则无法将事情引至正确方向。

松下曾接受一位记者的采访，当时他表示：

“无论在哪方面，把礼物赠送给竞争对手，将是一种高尚的行为。虽然双方彼此是对头，但并不是恶性竞争，日本的武士道中，偷袭被认为是卑鄙的，如果意见产生矛盾，可以光明正大地挑战。此时，对方跌倒，也要等对方站起来，不能趁机偷袭，或者对方的刀子掉

了,也要等对方把刀子拾起来,这才是正当的竞争。”

“在古代,这种崇高的竞争精神就已经存在了。”

“然而,现在的日本到处充斥着恶性竞争的现象,这种行为如同偷袭,已经丧失了武士道及人道的精神。”

于是,记者又问他:

“为什么现在的日本人,会出现这样的行为呢?”

松下回答说:“这是因为他们忘掉了人性的尊严及人的使命是什么。换言之,他们没有真正了解人究竟是什么?”

“请你把人的使命解释一下。”

“关于人的使命,也许有各种各样的想法。但是我认为就是要做万物的主人。我们因为没有这样的自觉,于是产生了各种问题。”

“现在社会逐渐迈向信息化,强调电脑万能。然而,电脑也要由人操作控制,才能为我们工作。但是如今的趋势,好像人反而被电脑控制。”

“为了避免这种情形,我们应了解人性的尊严,大家一律平等无分贵贱,都是一样的。”

面临重新创业,松下认为目前是‘生成发展’的情况。所谓‘生成发展’,意思就是日日新,古老的会灭亡,新的事物要诞生。一切事物都不断地运行、变化,这是自然的规律、宇宙的动向。世界上万事万物,都依此生成发展的原则而滋生繁荣。因此,松下的经营也受这原则的支配,松下公司一直要求大家‘每日都要有新的进步’,也是符合这个原则的经营理念。生成发展的经营理念是千古不灭的真理。

社会的需求与认同,才是企业成长的动力;而更重要的,是每个员工必须要了解工作的意义。

“松下电器公司会成长到什么地步呢?”有人这样问过松下。松下表示他也不知道,因为这不是他或公司就可以决定的,而是应该由社会来决定。“我们依照社会的要求,尽力达成社会目标就行了。

如果社会不需要松下电器公司,公司可能就要关闭。因此,只要我们忠实地负起社会所给予我们的责任,公司一定能成长。”

重要的是,每一个人对自己的工作,要觉得有意义并满怀希望。只要大家牢记在心,松下电器公司便能随着社会的进步而成长。松下公司几十年来无不依此目标而努力。公司也曾有过濒临倒闭的时候,也曾遭遇过空前的不景气,甚至二战结束后被指为财阀差一点在这种政治压力下被迫关门,然而松下公司还是没有死掉。如果这是值得庆贺的事,那么,松下电器公司就是一个永远值得庆贺的公司。

(二)老板不一定要有经营能力

一个经营者可以不具备经营能力,但他必须拥有一个具有完整、严格的经营能力的部属为他执行具体工作。

发展商业行销,经营能力肯定是最重要的。但是,需要经营能力的,不只限于商业行销上。

缺少经营能力的地方,就算是有优秀的人才,也无法鼓动他们兴致勃勃地工作,反而让这些人不知所措。因此,不论是公司或商店,都应拥有适合自己的经营能力。

老板就一定具有经营能力吗?站在经营立场来讲,当然是这样,但是在实际工作中,并非每个人都有这个能力。但也很难说因为没有这个能力,而使公司的经营一落千丈。

松下这么说的原因,从过去的历史便可证明了。具有帝王身份,又拥有经营能力的人,并不多见。但是,国家并不会因此而衰亡。因为,没有经营能力的帝王,可以利用臣下的优点。凡事托付可替代自己的宰相,让他做实际的营运工作。如此一来,一国的经营,便可走上正轨了。

公司、商店等的经营也是这样。老板本身若不具经营能力的话,可托付适当的部属。只要了解经营能力的重要,方法不只一种。

愿

(三)一步一步稳健地赚钱

高速跑步前进,虽可暂时领先,但终究会缓慢下来,搞不好还会心脏麻痹而死,不如一步一步稳健走的好。

员缘年前,美国有一家杂志社的领导者来访,松下与他谈论各项问题。隔了 员缘年之久,那人又来日本访问。

那位领导在欧洲和美国风闻日本的经济发展蓬勃,因此想亲自视察日本经济发展的原因 ;另一方面也要看看经济发展以外的情形。

当松下和他谈完日本使外国人瞠目结舌的种种经济情形后说:“ 我们现在也不能安心,请您多多赐教。”

那人反问松下“ 为何不能安心 ?”松下回答他说“ 这是因为日本是快跑式的,所以速度很快,在外国人眼中看起来,自然认为经济扩张得很快速,外国人为这种‘ 快跑 ’的发展情形而惊讶,但我却对这种‘ 快跑 ’的情形,非常的担忧。”

为何这样呢?这是因为美日两国都是一样,如果以很快的速度跑步前进时,暂可维持第一名领先的局面,但很快速度就会减缓下来,或需要在途中憩息 ;情形严重时,就说不定会发生心脏麻痹。因此快跑式的经济膨胀,或快跑式的国力膨胀,结果很快就会碰壁,无法动弹。个人方面,甚至国家或公司方面,都可以这样设想,所以他想‘ 快跑 ’的方式是很不好的经济发展模式。

那么,采用‘ 慢跑 ’的方式怎么样?那就不会有经济快速膨胀发展使外国人觉得惊讶的情形,而会被视为稳健地成长,外国人也就不会觉得惊奇了。“ 慢跑 ’的情形可以拉长,使其继续发展,但‘ 慢跑 ”仍然会疲惫。总有一天会暴露出缺点的。

所以松下认为快跑不好,慢跑也不好。最好的形态就是采用普通走路的方式,这样既可使经济蓬勃发展,同时各项文化也能以同样的速度充实、发展、保持平衡的状态。这不仅限于日本的政治与经济

需要全本请访问 www.ertongbook.