

经营的秘诀

下雨就打伞

有人问松下幸之助，公司经营的秘诀是什么？当时松下幸之助反问：“下雨了，你怎么办？”对方回答：“当然是打伞”。松下认为，发展的秘诀、做买卖的秘诀、经营管理的秘诀，正是存在于这种理所当然的行为之中。

也就是说，用能够获得适当利润的价格出售商品，切实收回货款。卖不出去的时候，不要勉强，可以休整一下。如同下雨打伞一般。踏实地实践这些理所当然的事，发展的秘诀就在其中。但是，在实际的经营买卖过程之中，人们往往被私心所缚，容易做出下雨时不打伞就出门的事来。

社会舆论是正确的

做经营管理工作，最重要的一件事就是要当机立断。做决定的根据是什么呢？这几乎是所有经营者都很伤脑筋的大事。而松下幸之助把他的判断基准定在社会大众上。也就是说，虽然历史上时有发生，由于时势的影响促使舆论导向

错误的事上。但是作为一个整体，从长远的观点看的话，社会舆论就如同神一样拥有正确的判断力。这就是松下幸之助的社会观。这与林肯所说的“可以暂时欺骗所有人，可以永远欺骗一部分的人。但是不可能永远欺骗所有人”是一脉相通的。

遵循自然之规律

如果用一句话概括松下幸之助的经营原则，那就是“遵循自然之规律”。换句话说厂价一百块的商品，卖一百一十块。售出后马上收回货款。简单来说，便是理所当然地做理所当然的事。相反，所谓不成功的经营即做了不应该做的事，诸如为了宣传的目的，将一百块的商品以九十块的价格出售。或者用合理的价格出售商品，却不能很快地收回货款等。“最大限度地发挥智慧，活用才干是至关重要的。但是，最根本的还是必须遵循超越人类智慧的自然规律去从事经营”。就是这个道理。

保持主位

松下幸之助这样论领导。“领



▲大阪城博览会时，出席中国秦·兵马俑馆的开馆典礼。（一九八三年十月）

导者最重要的是，不论在任何时候都必须要有‘这样做吧’‘我想要这样做’的想法。关键在于持有这个想法的基础上，参考吸收他人的意见。如果自己没有主见，只是按别人的意见办事，就没有当领导的意义了。”领导者必须集思广益。但是，更要始终保持领导人的主体性。松下幸之助常常用“主位”说明这个问题。在保持主位的基础上，倾听他人的意见，才能发挥众智的作用。

公司是公有的

创业数年后，税务署的职员到稳健发展的松下电器调查。由于看法不同，对方指出公司有超出申告部分的利润。松下幸之助为此两夜未眠，辗转沉思，终于悟出“这些钱原本就应该是国家的”。于是，烦恼一下子解除了。翌日，松下幸之助向税务署职员提出“请拿走您认为必要的部分”。因为有了这样一句话，使后来的调查都很简单地结束了。这句话后来发展成为集聚巨额资本，拥有大片土地和众多员

工的松下企业的基本精神。虽形式上是股份公司，是私人企业。但本质是社会的，是公有的。因此确信作为公有的企业出现赤字就是一种罪恶。

不向职工谈理想的社长， 是不配当社长的

松下幸之助当社长的时候，经常在职工面前诉说几年后公司的规模是怎么样，销售额要增长到多少，以及公司未来的远景等等。例如一九五六年发表的五年计划，一九六〇发表的“五年后要实行每周上班五天”的计划。当时，有不少企业认为虽只是公司内部行政，但担心计划泄露因而不敢向职工公开发表。可是，松下幸之助明知这种情况却坚持向职工谈这些计划，是因为他认为“让职工们有梦想有奋斗目标，这才是经营者的正道。”松下幸之助是“充满理想的经营着”，他的梦想使职工们充满干劲是无可否认的。

追求正当的价格

在松下电器还是街道工厂的时候，松下幸之助经常亲自外出推销商

品。那时，会遇上买方提出杀价的要求。长时间、反复的交涉使松下终于打算让步时，一瞬间脑海里出现了夏天在闷热的车间里，汗流浹背，拼命工作的职工们的身影，于是话到嘴边又咽了回去。松下耐心地向对方解释：“这是工人们流汗拼命做出来的，根据实际合理价格推算出的价格，如果还要杀低价格，比割我肉还要痛苦。”这是定得很公道，不可再降的价格。从此松下电器努力制定出了让社会能够接受的合理价格。

会長ご退任に際してのごあいさ



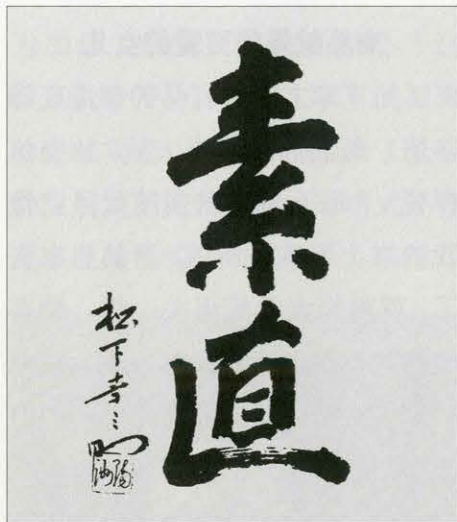
▲从退任致辞的讲台上，深深鞠躬致谢的松下幸之助。（一九七三年八月）

喜欢自己的工作

松下幸之助认为，成功的经营者与失败的经营者的分歧在于“是否喜欢经营”。这是最主要的因素。过去有一句话说“有了爱好，才能干得精巧。”这的确是个真理。认为自己的工作是一种天职，真正爱上它以后，才能不断产生旺盛的创造意欲，产生坚定的信念和坚实的行动，迈出走向成功的第一步。相反地，虽认为“经营是很有意义的工作，但实际上自己并不喜欢。只因是公司的命令才不得不干的。”这样想是抓不到工作的要领的。

社长是负责端茶倒水的指南针

独立后的松下幸之助身体很虚弱。他叙述说：“当时自己都在后方，让职工们在前方工作。”特别是战争结束后社会上推崇人人平等，普遍认为，社长与职工皆是平等的。尽管是下达命令，但心里总要有一种“拜托你帮忙”的恳求心情。于是，对职工的劳动自然而然地产生了“辛苦了，请喝杯茶”的想法。但是，仅仅安排别人工作的想法是不够的。经营者应向部下明示经营的理念和使命观。所以，“社长是



▲若有人求墨宝，松下幸之助总喜欢写“素直”。（请参照六十一页“素直”之心一项）

负责端茶倒水的指南针”的意义就在此。

做买卖，犹如真刀比武

胜负在于时运，有胜也有负。但是，松下幸之助认为在做买卖的时候绝不允许有这样的事故发生。做买卖是件不得马虎的事，犹如真刀比武一样，脑袋掉了便没命了。同样，认为做买卖有时会赚，有时会亏，在这种反反复复的过程中自然而然就会赚钱是不对的。做买卖做不好，并不是时势或运气不好，而应认为经营的方法上出了问题才对。真刀比武，只要败了一次，脑袋就没有了。