

松下幸之助著

經營經驗談

中日對照  
原音標註  
詞句解析

寇牧生註譯

版權所有 翻印必究

特價：100 元

### 經營經驗談

編著者：松下幸之助 著

編譯者：寇牧生 註譯

發行所：建宏出版社

登記：局版台業字第1472號

總經銷：建宏書局

地址：台北市重慶南路一段63號

電話：3818884 • 3314516

郵政劃撥：106910

發行日期：民國 69 年 10 月

## 譯序

在一個風萍偶聚的機緣下，認識了建宏出版社的前後兩位負責人；又在不棄鄙愚的器重中，畀予我這陌生人以編譯這本書的重責。

本書作者，是譽滿東瀛松下電器公司的負責人，他雖然祇是個小學畢業的人，但以不妄自菲薄、自強不息的精神，在長年奮發進取中，終能開花結果，不但使自己成名，更給今後無以數計的進取青年們以作人治事的指針。

本書內分上下兩篇，上篇記述用人之道；下篇記述治事之方。都是飽經歷練的經驗之談。更以深入淺出的筆法和現身說法的方式，完成此書。

本書不但在日本企業界人手一冊；即世界各國同業界，亦莫不視之為瑰寶，而被譯為各種文字。

建宏出版社負責人，以輔植學人、發揚文化為己任，毅然投以巨資，從事譯述，是以此後將陸續發行松下先生之著述，以饗有志進取之讀者。

譯者不揣學養不足，服膺此一重任，雖然時感惴惴不安，深恐有負重托；然以精誠之念，誓志克服一切困難，遂毅然承諾所托，三個多月以來，先後完成經營經驗集及銷售經驗集

兩大譯著。前者已完成核對，即將付梓；後者正在核對中，不日皆可問世。

本書除將原文譯為中文外，更對原文中較難之詞句、文法等，另加闡述，俾使讀者既能獲取企業管理之經驗，更可藉以進修日本語文之能力，一舉而兩得，有所裨益焉。

譯者在諸多繁忙中，譯注本文，詞意不達處，在所難免，至盼讀者諸君多予指正，期於再版時，加以更正，是為幸甚。

民國六十九年八月二十二日

編譯者 寇牧生 於台北市

緒言

第一章 各種經營經驗……5

提起幹勁／在電話中工作／票據是私人的紙幣／所謂經營力／問、無愧的工作／活用抱怨／停止技術引進／不景氣時應待機而動／商譽／採購的要領／擴張信用的推銷術／在已有資本內穩紮穩打／滿懷欣喜地工作／在服務能力範圍內做生意／自立自主的經營／無形的契約／地震災害帶來的改善／嚴厲的顧客／讓大眾認識利潤／消滅不良品／精神物質兩皆貢獻／宣傳的意義／考慮對方的時間／生意講求說服／擺脫預算的羈絆／嚴肅認真不惜犧牲。

まえがき

けいえい ころえ ちよう  
經營心得帖 目次

第一章 經營の心得いろいろ……5

だいいつしよう けいえい ころえ  
興味を持つ／電話で仕事をする／手形は私製紙幣／經營力、いうこと／得心のいく仕事／苦情を生かす／とりやめた技術導入／不景氣には時を待つ／のれん／仕入れのコツ／信用を増す売り方／自己資金の範囲で／歡喜をもって仕事する／サ―ビスでできる範囲で商売を／自主独立の經營／無形の契約／地震の損害が生んだ改善／きびしいお得意先／儲けを認めていただく／不良をなくす／物心ともの貢獻を／宣傳の意義あいて／相手の時間も大切に／商売にも説得力／予算にとられない／命をかける眞剣さ。

## 第二章 各種人事經驗…………… 87

不景氣與人才培育／工作的知識與經驗  
之外／賞識部屬／適才適所／不避艱難  
／謙虛的自信／脫掉外套的董事長／愛  
之深，責之切／唯命是從／記取實際經  
驗／精神教育／到他處上班學習的總經理  
／及時向上反映／隨遇而安／某大飯  
店的故事／量材任用／合理的薪資／人  
事的怨言／專業人員的自覺／經營者自  
處之道／婉拒升任課長／必勝必成的決  
心／讓新人員發表意見。

## 第二章 人事の心得いろいろ…………… 87

ふけいき じんさいいくせい 不景氣と人材育成／仕事しごとの知識ちしきや經驗けいけんだけでは  
ぶか えろ 部下ぶかが偉くみえる／適材適所てきさいてきしよ／困難こんなんを直視ちよくし  
する／謙虛けんきよな確信かくしん／外套がいとうをぬいだ社長しゃちょうさん／  
叱しかつてもらえる 幸しあわせ／命めいこれにしたがう／臨床りんしやう  
家かになれ／魂たましを入れた教育きやういく／奉公ほうこうに出た専務せんむ  
／上じやう位者いしやに訴うたえる／なにごとくも結構けつこう／あるホ  
テルのはなし話わ／分ぶんに応おうじた人ひとを／適正てきせいな給与きゅうよ／  
じんじ ふまん 人事じんじの不満ふまんは／プロの自覚じかく／經營者けいえいしやというもの／課か  
ちょう 長ちやうを辞退じたいする／やりぬく決意けつい／新入しんにゆうしやいん社員しやいんでも。

## まえがき

さくねん 昨年、これまで①折折に②商売について③書いたり語ったり④した話を一冊に  
まとめ、「商売心得帖」として発刊したところ、思いのほか⑤多くの方がたにお  
読みいただきました。また、たくさんのご意見、ご感想を頂戴し、あわせて⑥、多少異  
なった観点からの続編というご要望もいただいた⑦のです。そこで、昨今⑧の情勢  
なども考え、不景気とか⑨困難な時における経営心得といったことを中心に私  
なり⑩の考えをまとめたものが本書です。

いうまでもなく⑪、商売経営というものはまことに⑫複雑というか奥深いものがあ  
り、だから⑬それだけ⑭むずかしいものであると思います。けれどもまた、見方によって⑮はきわ

めて<sup>①⑥</sup>容易であるとも考<sup>かんが</sup>えられるのではないでしょう。というのは、お互いの商売とい  
うものは、社会に必要だから、いいかえれば<sup>①⑦</sup>世間の人びとが求めておられるから<sup>①⑧</sup>、はじ  
めて成立わけ<sup>①⑨</sup>です。ですから<sup>②⑩</sup>、商売の基本は、そうした世間の声、人びとの求め  
に素直<sup>すなお</sup><sup>②⑪</sup>にこたえ<sup>②②</sup>、誠心誠意努力<sup>せいしんせいいいどりよく</sup>していくことにつきる<sup>②③</sup>といつてもいいと思<sup>おも</sup>うので  
す。私自身は、五十五年にわたる<sup>②④</sup>松下電器の経営にあたつて<sup>②⑤</sup>つねにそういう心  
きよう<sup>あゆ</sup>で歩<sup>あゆ</sup>んで<sup>②⑥</sup>きました。

そのような基本の考<sup>きほんかんが</sup>えに立つて、本書をお読みいただき、そこに今日の時点<sup>こんにちじてん</sup><sup>②⑦</sup>におい  
てなんらか<sup>②⑧</sup>のご参考になるものがあれば、まことに幸<sup>さいわ</sup>いです。

しょうわよんじゆうくねんしちがついちにち  
昭和四十九年七月一日

まつしたさちのすけ  
松下幸之助

## 【中文翻譯】

### 緒言

去年著者曾將偶而寫過的、講過的、有關做生意的話，集成一冊名爲「經營心得集」付梓，想不到竟有很多人翻閱它。同時，著者還接到許多寶貴的意見和感想，甚至有人希望自不同觀點再續編一書。在這裡著者忖度最近的情勢。以陳述遭遇不景氣或難關之時的經營心得爲重點，加上著者個人的想法而編印此書。

不用說，所謂買賣、經營，是既複雜又深奧的事，就因爲如此，所以它使人覺得困難重重。不過從觀念上來說，它也是不難了解的。因爲買賣是基於互惠的，順應社會的需求的，換句話說，基於社會上人的需要，買賣才得以成立。這麼說，買賣的基本是對社會的欲望，人類的需求予以率直的迎合，誠心誠意盡心而爲罷了。著者本人經營松下前後五十五年，其間的心境始終如一，方向始終不變。

基於上述觀點，諸位在翻閱此書之時，如果能對今日之時勢，有或多或少的參考價值的話，誠屬萬幸。

中華民國六十二年七月一日

松下幸之助

## 【註 解】

- ① これまで——名詞、副詞，「從前、到此爲止」。
- ② 折折に——副詞，「常常的」。
- ③ ついて——當「關於」講，是最常用的連語，多寫爲「就いて」。
- ④ たり——是并列助詞，當「又……又……」講。
- ⑤ 思いのほかに——「ほか」亦可寫成「外」，全文當「料想不到、出乎意外」講。
- ⑥ あわせて——副詞，「共同、并且」。
- ⑦ いただいた——是動詞「戴く」的過去式。與「頂戴」同爲「もらう」的敬語。當「接受」講。
- ⑧ 昨今——名詞，「最近、近來」。
- ⑨ とか——是「修飾助詞」，當「……啦……啦！」講。如本文之「不景氣とか困難な時に於ける經營心得……」即是。
- ⑩ 私なり——「なり」是接尾詞。表示「適合的程度或適合的情形」。
- ⑪ 私なり「可譯爲「以我的想法」。
- ⑫ いうまでもなく——連說都不必，（不用說）。
- ⑬ だから——「因此、所以」。
- ⑭ 副詞，可寫爲「誠に」，當「誠屬，的確」講。

接續詞。⑭それだけ——「祇那麼些、祇那麼多」。——名詞、副詞。

⑮見方<sup>みかた</sup>によつて——可寫

爲「見方<sup>みかた</sup>に依つて」，當「根據看法（見解）」講。

⑯きわめて——可寫成「極<sup>きわ</sup>めて」，當「極

其」講。動詞。⑰いいかえれば——可寫成「言換<sup>いいか</sup>えれば」，它是動詞「言換<sup>いいか</sup>える」的假定法變的

。當「換言之」講。⑱おられるから——是「おられる」加「から」合成的句子。㉑おられる——

是動詞「おる」加被役助動詞「れる」而成的。當「正被……」講。⑲から——是接續助詞，當「因

爲……所以……」講。⑳わけ——「當然」。——名詞。㉒ですから——是だから的敬語，當「因

此、所以」講。㉓素直<sup>すなお</sup>——「率直、純樸」。——名詞、形容動詞。㉔こたえ——是動詞「答<sup>こた</sup>

える」的中止用法，本來是「回答」的意思。但此處應引申爲「響應、迎合」較好。㉕つきる——

可寫成「盡<sup>つ</sup>きる」，當「用盡」講。㉖わたる——即動詞「渡<sup>わた</sup>る」的新寫法，當「渡過、經過」講

。㉗あなつて——即「あがつて」的略寫法，是動詞「當る」的現在式，在此有「担任充當」的意

思。 ②⑥ 歩あゆんで——當「走著、行進」講。它是由動詞「歩あゆむ」變成中止形的現在式「歩あゆみて」，

再經撥音便而將「み」變成「ん」，而「て」亦隨之變成「で」了。 ②⑦ 時じ点てん——有「時間經過某一

点」的意思。 ②⑧ なんらか——由「なんら」加「か」合成的。「なんら」可寫成「何なん等ら」，當「某

些」講。「か」是表示疑問的助詞。「なんらか」的全義是「某些什麼的。」

だいいこよう

けいいい

ててろえ

## 第一章 経営の心得いろいろ

### 興味を持つ

けいいいしょうばい  
経営や 商売にはいわば無限のやり方があると思いますが、①これは、見方を変えれば、そこ  
に無限の改善の余地があるということになる②かと思ひます。技術というものの一つをとつて  
みても、今日では文字通り日進月歩の姿で、刻々に新しい発明開発がなされ③、極  
言すれば④、きのう最善と思われた⑤ものが、きようはもう旧式になつてしまふといつた状  
況です。

したがつて⑥、販売のやり方、広告宣伝の仕方、人材育成の方法といろいろ考

えていけば⑦、改善すべきところはいくらでもでくると思っています。ですから、いま非常に榮えて順調にいつている⑧という会社や商店でも⑨、決してそのまま⑩でいいというのではなく、幾多の改善点が残っているといえましよう。⑪ですから、われわれはたえず見方を變え、つねにお互いの経営なり商売の上に新しいものの見方を加え、必要な改善を行なうていかなく⑫では⑬ならぬ⑭とおもいます。

これは、いわば永遠に無限にわたつてそういうことが考えられるといえます。それをしていくか、していかないかによつて、その会社なり商店がさらに発展を続けていくか、あるいは⑮発展がとまつて⑯衰えていくかがきまつてくるわけです。そういうことを考えてみますと、経営というものは非常におもしろいもので、お互いの考え方、やり方しだい⑰で、思う通りに動いていくものだともいえると思ふのです。

そこで大事なことは、お互いがそういうところに興味を感じるかどうかということです。

経営の面でも技術の上でも、無限に改善していくことができる、そういう改善点を見いだして、⑮そこに創意を働かせて⑯新しいものを生みだして⑰いく、そのことがおもしろくて仕方がない、もう眠るのも惜しいというようなことであれば⑱、これは非常にうまくいとおもいます。けれども、そのことにあまり⑳興味を感じられない㉑、むしろ㉒それは苦しいことだと考へていたのでは、なかなか成果もあがりにくい㉓と思います。

改善の余地は無限にあるわけですが㉔、それを実現させて㉕成果を生みだしていけるかどうか㉖は、結局お互いが、自分の商売、自分の経営というものに、どれだけ興味を持っているかにかかって㉗くるのではないでしようか。

## 【中文翻譯】

# 第一章 各種經營經驗

## 提起幹勁

經營和做生意的方法是無窮盡的，如果我們觀念稍為改變一下，就可以發現許多值得改善的地方。就以其中之一的技術來說吧，今天我們可以看到它以日新月異的姿態進步。時時刻刻都有新發明、新研究，嚴格地說，昨天最時髦的東西，到今天就變成落伍了。

因此，如果從銷售方法、廣告宣傳方式以及培養人才的做法等方面加以考慮的話，應該改善的地方，總是很多的，就是經營得法，業績良好的公司或商店，並非一成不變的就可高枕無憂了，畢竟還是有許多值得改進的地方。由此可見，我們營商買賣，必須不斷的改變觀念，相互引進新的見解，遇有值得改進的地方，決不猶豫、決不妥協。

這也就是說：要永遠而漫無止境的去追尋這件事。如果能作得到，則這家公司行號的業務，必能蒸蒸日上；反之，則業務可能因而停頓，甚至一蹶不振。從這個角度來看，可見做生意這件事不僅是件頗饒趣味的，而且它還會在大家想法一致、作法一致的情形下，達到所希望的境界。

值得一提的是，而是我們對這件事是不是能提起興趣，就是說，不論在經營上也好，技術上也好，有了這種想法，就可獲得無限的改善，一發現改進的重點之後，然後再以創意的精神，就可以領悟出新東西，那將會感到樂趣無窮，就連睡覺也捨不得；反之，一開始就覺得索然無味，把改善當做苦差事的話，那將毫無成果可言了。

雖然，改善再改善的進程，是永無止境的，可是到底能產生多少效果呢？那就要看諸君對自己的生意、自己的經營，具有多大的興趣了。

## 【註解】

- ①が——接續詞，與「けれども」用法相同。有「雖然……可是……」的意思。②なろう——是動詞なる的未然形用法。就是將「なる」的語尾「る」變成第一段「ら」，再加上「う」而成爲「なろう」，再轉爲習慣用法的「なろう」。有推測的意思。此處當「將要成了吧」講。③なされ——是他動詞「なす」的敬語「なさる」變成的。有「使之成爲」的意思。④すれば——是さ行變格的する，經第四段變化，再加「ば」的假定法。當「如果作……」講。⑤思われた——當「被想（認）爲」講。是動詞「思う」的語尾「う」變成第一段「わ」，再加上可能助動詞「れる」的過去式而成的。⑥したがって——是動詞「從」的現在進行式。先由語尾「う」變成「い」，再由「い」變成促音「っ」，最後加上「て」而成的，有「隨著」的意思。⑦いけば——是動詞行く的假定形，即將語尾「く」變成「け」加「ば」，其意爲「如果去的話……」。⑧いっている——是動詞「行