

经营成功之道

——松下成功之道丛书之四

(日) 松下幸之助 著

(台湾) 潘祖铭 译

军事译文出版社

原 序

从前，我应各方之要求，由“实业之日本”出版社刊行一本《工作的梦·生活的梦》。所幸获得大众之谬赏喜爱，使我有一份意外的惊喜。

此书出版之后，也在《实业之日本》杂志，以《处世感怀》为题，发表了一连串的文章。累积至相当篇数之后，又接到一些将这些文章编印成册刊行的建议。算起来，这本书可以说是前一本书的姐妹篇。

当我重新审阅这些文稿时，发现和前书有许多不同之处，而以不同的角度观察事情，自认亦具有其价值，遂答应以《我见、我思》（《事物的看法、想法》）为书名出版。

当然，有些文章是当时的感怀，在那个时候看来也许非常适切；而现在回想起来，多少有些不妥贴。但，思想的骨干和信念我仍然坚信不移。

基于这个角度，如果本书的各篇文字，能使读者对事物的看法、想法多少有些助益，则是作者莫大的荣幸。

秀丽的富士山，由于每个人所见的不同，因而呈现不同的风貌。有些人认为好的事物，可能也有人认为并不好。仅是作为观赏，这种情形并无大碍。然而，在每天的生活当中，由于对事物的看法不同，将导致吉凶祸福各种迥然不同

的结果。这就是对事物的看法、想法之所以重要而不容忽视的地方。或许各位或将赞同此书的观点，或许会加以驳斥，深盼诸君不吝赐予教正。

目 录

企业界的传奇人物（代译序）

原 序

一、公司经营要诀	(1)
坚持原则的生意	(1)
公司的支柱	(2)
体力、智力、经验	(3)
冗员形成的浪费	(4)
超越他人一步	(5)
二、负责任的方法	(6)
社会的公器	(6)
促使大众结合的力量	(7)
用人之法	(8)
脑海中的经验	(9)
容易错误的指导	(10)
三、只以金钱为目的，无法工作	(12)
人工作之法	(12)
工作意愿	(13)
善意与善意的结合	(14)
正确的工作态度	(15)

四、事业失败时该怎么办？	(17)
不要让太阳消失了	(17)
1 万人胜过 2 万人	(18)
自由并非放纵	(19)
没有保障的利益	(20)
活用利益	(21)
五、长期服务的力量	(23)
连续服务 18 年的德国人	(23)
给资深员工的金表	(24)
变化无穷的产业界	(25)
激烈竞争的时代	(26)
依赖自觉	(27)
六、发达的公司，发达的职员	(29)
公司的横纲	(29)
学习做个社会人	(30)
来自广大社会的支持	(31)
仰望太阳旗	(32)
有为有守	(33)
七、克服困难的条件	(35)
贫穷国家的赔本外销	(35)
人的聪明才智	(36)
成功的 48 座工厂	(37)
支付 2 亿元的方法令人激赏	(39)
从困境中得到成功的思想	(40)
八、事与愿违	(41)
成功的基本条件	(41)

防止失败的方法·····	(42)
日本经济的再反省·····	(43)
九、我的军师加藤大观 ·····	(45)
人生的妙缘·····	(45)
商业顾问·····	(46)
丧失信赖·····	(47)
流泪·····	(48)
以一生为赌注的建议·····	(50)
有船出港，也有船进港·····	(51)
十、我从美国带回来的收获 ·····	(54)
受喜爱的设计·····	(54)
不惜万金的国民性·····	(55)
适当的经济速度·····	(56)
年轻人的思想·····	(57)
十一、事物的看法、想法 ·····	(60)
失败为成功之母·····	(60)
彷徨无主的11岁少年·····	(61)
5 钱薪水的感动·····	(62)
坚持己见的少年反抗心理·····	(63)
14件衣服·····	(65)
怀念的脚踏车店·····	(66)
不会写字的办事员·····	(67)
充满正义感·····	(68)
拉车的人、坐车的人·····	(69)
我的自来水哲学·····	(70)
十二、世人皆为“明眼人” ·····	(73)

重振家声的梦·····	(73)
暗中摸索的人生·····	(74)
董事长的绰号·····	(74)
不变的事物·····	(76)
理发店的教训·····	(76)
埋藏在大家心中的东西·····	(77)
十三、有益之人 ·····	(79)
两种类型的顾客·····	(79)
人的本质·····	(82)
要求董事长的职员·····	(83)
真正有用的人·····	(84)
十四、招牌的精神 ·····	(86)
商人之城大阪·····	(86)
分招牌·····	(87)
宣传广告的意义·····	(88)
原始的赛车选手·····	(89)
脚踏车竞赛的要诀·····	(89)
独立心·····	(90)
困难与辛苦·····	(91)
十五、向荷兰学习 ·····	(93)
每个人都能拿到退休金·····	(93)
没有车祸的国家·····	(94)
国民尊敬的目标·····	(95)
即将倒闭的工厂·····	(96)
有趣的人生·····	(97)
表现感谢心·····	(98)

十六、应有的心态	(100)
诚实的报导.....	(100)
1 万次可达 1 段.....	(101)
咖喱饭的午餐会.....	(103)
调和善恶.....	(104)
坦诚之心与精神调和.....	(104)
十七、我的学校教育论	(106)
平衡的学校教育.....	(106)
野生的学校企业.....	(106)
繁荣之道.....	(107)
航线遍及世界每一个角落.....	(109)
有无限的工作.....	(110)
十八、不要钱的美国	(112)
世界第一的车站大厦.....	(112)
有利于经济活动的武器.....	(113)
提高效率的服务公司.....	(114)
卫星工厂的任务.....	(115)
十九、经营理念	(116)
有所支撑的经营.....	(116)
产生梦想与希望的力量.....	(117)
等待天命.....	(117)
前辈之言最可贵.....	(118)
发展才能的习性.....	(119)
锻炼出来的名剑.....	(121)
二十、日本的经营者与美国的经营者	(123)
指导经营的公司.....	(123)

G·E踏实的经营作风·····	(123)
日本的经营，美国的经营·····	(124)
日本产业界的五大不利·····	(125)
在国际竞争中得胜之道·····	(126)
官僚政治的缺点·····	(127)
政治的生产性·····	(128)
二十一、有功该赏 ·····	(130)
培养继承人·····	(130)
西乡遗训·····	(132)
工作时机·····	(133)
二十二、人多反而无人 ·····	(135)
前辈之言值得深思·····	(135)
随遇而安·····	(136)
做大事的人生经验·····	(136)
负责的精神·····	(137)
个人的财产，国家的财产·····	(138)
二十三、研究“命运”的问题 ·····	(140)
有福的人·····	(140)
了解好运·····	(142)
谈“命运”不科学吗？·····	(143)
发展自己的命运·····	(145)

一、公司经营要诀

坚持原则的生意

经营公司，不能因为所属员工增多，就盲目地表示乐观。有很多公司人数增多，反而使元气耗弱。又如，公司与某客户间往来很顺利，就放心地把更多的产品送过去，大量交易，也容易遭致突来的阻碍，导致经营不善的后果。

追究原因，以批发商为例来说吧，此处以老板为中心，率领20名左右的领班及店员，努力工作，此时可获得相当的利润，并且不断发展。

如果认为这家店没有什么问题，不断地把货物送过去，这一家店也必须再增加10—20个店员，员工人数可能达50—60人之多。于是，开始逐渐暴露其缺点。以仓库管理言，过去都做得很好，但现在工作变得复杂了。

又如与顾客之间的关系来说。过去，即使是一个学徒，也能清楚了解老板的意图，且晓得如何应付顾客。现在，店里来了比过去更高一级的人，无法以过去那种原则应付，就逐渐无法从事精神一贯的生意了。这种例子过去屡见不鲜。原来是10人、20人左右的商店，逐渐扩充到100人，经营应该更加顺利才对；结果往往适得其反。个中原因到底在哪里呢？

因为人数一旦增多了，老板的监督就无法及于每一个角落，对员工的指导也无法周全，使得统御能力降低，其他的

综合力量亦随之低落，最后迫使经营陷入绝境。每一件事莫不皆然。例如造屋时，中心支柱的大小，乃根据房子的大小来决定。在获得平衡的情况下，支柱才能完全发挥功能。如果建造更大的房子，支柱却和以前相同，重量当然会压倒支柱，或使支柱弯曲。所以，为了支持更大的房屋，必须有更坚固的基础，支柱也必须加大。此乃不争的事实。

公司的支柱

同样的情形，也适用于公司的经营上。只增加从业人员的数量，等于没有增加大支柱，只是扩大房屋面积而已。也就是说包容力没有增加，但人数增加了，因此呈现比人数少的时候更形衰疲的状态，无法继续前进。所以，我认为商店的大小有一定的限制，公司亦然。不考虑这些因素，盲目扩张，必会产生不良的后果。

所谓支柱，是相当于公司中何种职务？相当于董事长、总经理课长以或者是，上的中坚干部。对于这个问题，必然会有很多不同的看法。如果是董事长，则加大支柱等于董事长自身的各种经验随着年龄的增长而更见丰富，使得支柱变大了。如果包括总经理在内，可以说这些人的经验也随之增加了。又如干部级的人数增加，也可认为是支柱加大，但如果不能使这些人的力量充分发挥，则只是增加数量，所获得的结果必然是有限的。如果干部级以上的人之知识、经验都能为公司所用，在工作中磨炼，提升自我，共同发展，那么，董事长的发展，总经理的发展，都比不上中坚干部的发展来得重要。

体力、智力、经验

如果不时常思虑这些问题，那么公司的经营也不容易顺利进行。所以，部、课长等公司的中坚干部，必须要有一种认识，以自己是公司一大支柱的态度，来面对工作。

董事长的年龄年年增长。人类的体能在30岁达到最高峰，以后便逐年渐趋衰弱。智力的发展，我认为40岁是顶点。综合研判是智力，虽然体力的高峰在30岁，但智力在40岁时达到最高境界，过了40岁以后便逐渐低落。而过了这个时期，仍能从事智力的工作，亦能保持相当的地位，乃过去的经验累积在智力上使然。

经验是非常宝贵的东西。如果有过做某事遭遇横逆的经验，对于下一次面对类似的事情极有帮助。广泛累积经验的人，拥有各种丰富的知识。所以，年过40智力下降时，亦可透过经验来弥补，在处理事情时发挥力量。所以，在智力不再成长之后，仍能胜任重要的地位和工作。

前辈受到相当的敬重，所以，即使是50岁的人，也能正确地指挥智力旺盛的40岁之人。如果以智力为主展开竞争，50岁的人一定会输。然而，如果因工作的需要而共商一件事，常会对年长10岁的前辈，或有经验的人表示敬意，听从那人的意见。因此，那人才能保持既有的地位，从而完成工作。

人到了60岁，智力非常衰竭，体力重趋耗弱，即使董事长的智力、体力都很衰弱，只要公司的干部认定董事长的地位，董事长就可以继续工作。因此，公司的干部们不仅是公司的一名职员，上班工作而已，更要有自己是公司的经营者之一的自觉，并加以实践，否则公司也将日渐衰退。

冗员形成的浪费

所谓经济活动必须是合理的。当然，这也是社会繁荣的关键之一，居于经济活动尖端的事业经营，更要力求此种合理化。

今天，美国公司是最讲求合理化的。过去的种种实例，在在显示合理化的情形，其中的一项，即公司没有冗员。在美国的公司，随着市场的变动及公司经营内容的改变，当然会产生多余的人员。但公司会合适地调动分配，或转移到其他合适的公司。

当然，此事之能顺利进行，美国的社会、经济背景是不可加以忽略的。一家公司即使裁员，但由于社会福利制度的发达，及适当的社会政策，并不致于使员工生活立即陷入困境，而且，这般人员很容易被其他正在发展中的公司所吸收。可以说是一种职务的社会性调动。如此，个人仍可发挥一己之力，对社会也有好处。否则，徒然增加社会的混乱而已。在这一方面，美国有相当妥善的社会政策，不会发生不良的状况。

反之，日本的现状十分落后，社会政策也欠完备。所以，无法将裁汰后的冗员提供其他公司运用。甚至于有些公司由于冗员太多，往往因背着这个包袱而喘不过气来。

不能适当地运用人才，妨碍了日本的繁荣发展，也成为日本经济成长的一个阻碍。

经济不断的进步，为了能跟随发展的脚步，不致落后。各公司都不断地挖掘人才。虽然如此，人才很不容易罗致，日本各公司徒然拥有许多多余的人员，而不外放，应该说不能外放，是原因之一。多余的人员，我认为无疑是浪费宝贵的人力。

超越他人一步

我的做法和想法，经常都是具有前瞻性的。或许，这和我故乡和歌山县的风俗有关。以这种思想发展事业和过生活的人，任何县市都有。在我出生的故乡和歌山县，向国外发展的人较多。从这个角度看，我认为可能较具有进取的气质。以桔子闻名的红国屋文左卫门也是我的同乡。

也许由于故乡这种风气，使我更深切地感受到超越他人一步的重要性。说起来一步好象很容易，但其他的公司在工作上莫不全力以赴，所以这一步也就更加困难。稍一不留意，立刻被他人超越，而且一步变成百步、千步，使我觉得一日都不能安闲。同时，也认为要更迅速的工作，尤其有些工作是非常费时的。

在这里要特别声明的是：认为没有多余的时间，工作无法做好，或者不能产生新的发明等，受此种思想束缚是件非常危险的事。今天，社会进步的速率愈来愈快，若还沿用以往的步调工作，就是再好的发明也难见天日。

不论做什么工作，都必须认清自己是处在一个快速的时代，有了好的构想，正在考虑是否实行时，半年或一年很快就过去了。所以，今天想到的事情，要在今天实行。必须以“想做的事立刻付诸实现”的理念进行工作，否则会遭到他人抢先而落伍。

二、负责任的方法

社会的公器

人的一生当中，常不免会发生各种错误。在日常的工作中，不论职员、课长、部长、总经理、董事长等，虽然有程度上的差异，但都难免有错误的事情发生。碰到这种情况，人很容易找借口，逃避责任。错误难免造成损失，此时，责任感是非常重要的。错误往往不仅关系到错误者个人的利害关系，甚至于对公司及国家的繁荣，都会造成莫大的伤害。

在日常的工作上，认为自己只要做这一件工作就可以的想法，绝不可能完成任务。我认为对任务的完成，必须感到喜悦和具有意义。如此，在言语或行动中自然会具备热诚，也会受到别人的信任及依赖，领导者之所以为领导者的缘故也就在此。是否自觉有责任，有否完成工作的意愿，往往决定了工作的成果。今天凡是在社会上被视为伟大而受尊敬的人，都是有责任感的人。

耶稣为了全体人类而被钉在十字架上，我们认为那不关我们的事，但耶稣却觉得那是他个人的责任。他眼见举世混乱，而以拯救世人为己任。我们虽不能象耶稣那么伟大，但至少要对自己所做的工作抱有明确的责任感。

公司组织亦然。对社会没有责任感的公司，认为只要自己赚钱就好的公司，都足以危害社会。这样的公司也不可能

有太大的发展。我认为必须具有公司与社会共存共荣的思想，公司乃是社会的公器。

促使大众结合的力量

最近，由于技术革新而推动合理化，也不断成立一些新的、好的工厂，拥有现代化的设备，工作逐渐变得更容易。然而，为了使公司经营顺利，光是这样还不够。并不因新工厂有了好机器，即可制造出好的产品，还需要能善用这些机械、有技术、有头脑的专业人才，适合这个工厂所要求的特质。又如即使工厂拥有1万个人也毫无意义，需要有足够推动这1万人的核心人物才行。

在一个公司中，一个课的工作是否顺利，当然得视该课的人是否共同通力合作、共同努力而定，但我认为大部分是课长一个人的责任。如果课长是个谨慎的人，与部下之间的接触也很适当，即可看出课员的优缺点，并加以适当的指导，如此，这一课的成绩必然很好，课员们也会很满意地工作。

因此，若说一课的好坏完全取决于课长一人，也不为过。居课长之位的人，有无这样的自觉与责任，关系非常重大。这种情形对于部长或总经理、董事长亦然，只要是上司都一样。所以，我认为，公司的成败完全是董事长一人的责任。

汇集大众的力量，可形成一股庞大的力量，但要想使这股力量充分发挥效果，必须给予适当的指导，经过指导才能显现出其巨大的力量。

从历史来看，不论建设国家和推动国民，成败完全在于

最高领导者的思想，亦可证明上述的说法。虽然只是个5—6个人的团体，能否使这些人幸福，使这些人构成的团体充分发挥力量，领导者的思想、做法也占了大半的因素。

这个简单的事实大家都知道，但能自我反省，经常有这自觉的人却很少。有些人的努力诚然可感，但我认为故步自封的人，还是为数不少。

用人之法

身为上司，地位重要，每个人都知道要自我反省，另一方面，却又想着不同的事情。亦即，仅认为自己的地位崇高，自己的年龄足可让别人做事，一切都想用命令来进行。这并不是一个好的方法，这种作风十分值得忧虑。如果这种情形不断发生，部下提出创意的机会自然减少，养成部下只听命行事的习性。而且，大多数会导致这个团体效率急速降低。

以身作则可以说非常重要，但光是这样还不够。如何把工作交给部下是相当重要的一件事。不久之后，部下必会善尽自己的职责，可代替上司的工作，能力甚至会超过上司。凡是拥有众多这类人的公司或集团，必然会有长足的进步。

如果没有宽大的胸襟，很难做到这个地步。公司中的经营者或负责人，都是领导众人工作的人，不排除任性且感情用事的艺术家气质，则无法胜任这项工作。只要身为上司，或站在经营者立场的人，都应该考虑这个问题。

不错，经营者或领导者都有以身作则、身先士卒的责任，但这只是最基本的态度而已。工作不是一个人做得完