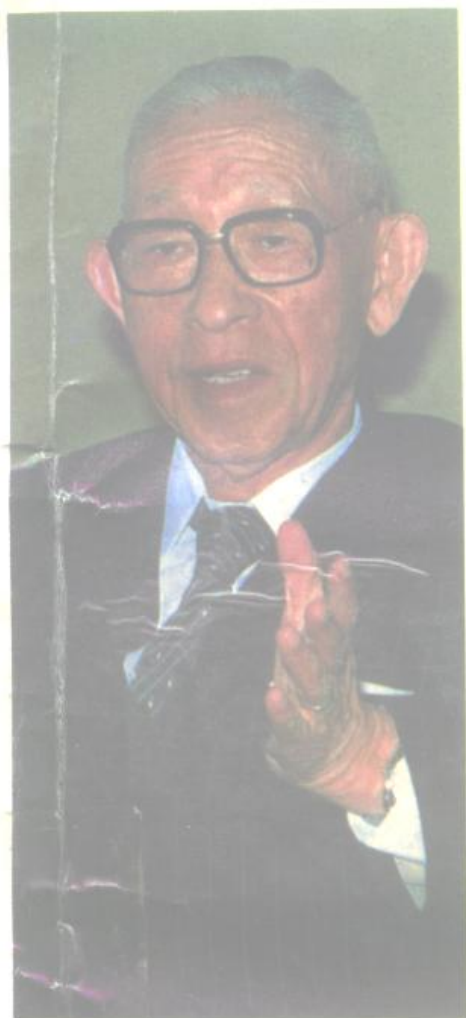


松下成功之道



〔日〕松下幸之助

军事谊文出版社

创 业 的 人 生 观

——松下成功之道丛书之一

(日) 松下幸之助 著
秦 忆 初 译

军 事 译 文 出 版 社

松下经营成功之道

〔日〕 松下幸之助 著

秦 忆 初 译

*

军事谊文出版社出版

(北京市安定门外黄寺大街乙1号)

新华书店北京发行所发行

北京市昌平兴华印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 21 字数: 471744

1987年9月第1版 1994年5月第7次印刷

ISBN 7-30027-033-5/F·4 定价: 11.80元

出版说明

松下幸之助是日本著名的企业家。他的企业经营管理经验倍受世人重视,享誉全球。为配合培养军地两用企业管理人材,我社过去曾经分别出版了松下幸之助本人撰写的《创业的人生观》、《经营者 365 金言》、《经营成功之道》和《工作·生活·梦》,深受读者欢迎,并且一版再版。

邓小平同志最近提出,“改革开放胆子要大一些”。又说,“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。这是一个极其英明的论断,必对我国社会主义社会的生产力发展起到重要的作用。从这一指导思想出发,我们特将上述的松下幸之助的四本书予以修订,并合成一册出版,冠名为《松下经营成功之道》,希望能给军内外的企业经营管理人員和关心经济工作的人员一些借鉴。由于作者处于不同的社会环境和持有不同的人生观,其论断不可能完全适合我国国情,相信读者自会鉴别。

军事谊文出版社

前 言

从1918年创立松下电器到今天，敝所所长松下幸之助多年来从未懈怠地全心贯注于经营事业上，最难得的是：当年的他才只有23岁。1946年，二次大战结束后，整个社会呈现一片混乱，于是他慨然创立了敝所，意欲集结众智以研究出一套人类最理想的生活方式。此后，就一直配合着松下电器的经营，为了实现敝所设立的初衷——促进社会繁荣、和平、幸福——而戮力以赴。

本书是根据整个事业发展过程中，一切经由体验及思索所刺激产生出来的许多构想，按照发生年代顺序予以整理。不仅探索每一个构想的起源，也将松下所长多年累积的思索方向或流程，以及人生观、社会观的一端，披露供各位读者参考，盼望能在每一天的生活当中，给各位带来一些激励、鼓舞。

这132篇本文是由松下电器创业迄今的种种构想中，以有关企业或国家“经营”为中心挑选出来，并按照时代顺序编列而成的。各项分别根据前面记载的资料，尽可能引用原文或谈话记录。但有一部分因受篇幅限制，而将主旨当作概要来介绍。

此外，在本书末了，除本文所介绍的项目之外，还附加72项构想年表供参考之用。

当然，这些只不过是60余年来众多构想中极少的一部分而已。同时，书中引用对员工谈话，可能因时代的隔阂而有难以了解的地方。并且编排是根据资料记载的年代先后，所以可能有“这个新构想实际上是产生在好久以前”的情形。请事先对这类微疵有所谅解，那么本书倘能对于各位的工作或经营，或者为获致更美好的人生方面有所助益则幸甚！

1982年6月 PHP研究所

关于编辑的说明

一、各项目的本文及年代，都是根据文字或录音带所记录的松下所长之著作、投稿原稿、对话、讲演、讲话等资料选用出来的。所有出处、根据，都记载于文前。

二、当同项的资料来源有两个以上时，多采较早的资料。但由于各项都根据记载的资料，所以有部分构想实际发生的时间比记载的年代要更早。

三、引用时尽可能保留原文，但因为篇幅有限，有部分只概略将主旨介绍出来而已。

四、年龄则采用足岁计算。

目 录

前言

关于编辑的明说

一、二十二岁——三十六岁（1917——1931年）的

创业构想	（ 1 ）
自行创业的两大动机	（ 1 ）
迈向成功之道——信念与忍耐	（ 2 ）
让新进员工直接参与实务	（ 3 ）
开诚布公培养经营人才	（ 4 ）
全体步调一致	（ 4 ）
忙碌的历练	（ 5 ）
生产与教育并重的经营方针	（ 6 ）
全力指导从业员的精神教育	（ 6 ）
勇往直前，迈向成功之道	（ 8 ）
松下电器——培植人才的摇篮	（ 8 ）
勿轻易裁员	（ 9 ）
企业广告的先驱	（ 10 ）
价格合理化	（ 12 ）
学徒生涯的历练	（ 13 ）

二、三十七岁——五十岁（1932—1945年）的创业

构想·····	（ 14 ）
我们的事业是神圣的事业——知命（1）·····	（ 14 ）
创造丰裕的物质条件——知命（2）·····	（ 15 ）
殷忧启圣——知命（3）·····	（ 16 ）
掌握合理的利润·····	（ 20 ）
组织膨胀是跃进与瓦解的分歧点·····	（ 21 ）
奖酬务求公平·····	（ 22 ）
有鞭策才有进步·····	（ 22 ）
摆脱学问的束缚·····	（ 23 ）
经营要诀乃无价之宝·····	（ 24 ）
流年不利之转机·····	（ 24 ）
用人之道·····	（ 25 ）
工作是永无止境的·····	（ 26 ）
工作就是喜悦·····	（ 26 ）
光明正大的精神·····	（ 27 ）
充分发挥个人的才智·····	（ 27 ）
实施周休制的意义·····	（ 28 ）
广告的影响力·····	（ 29 ）
借镜福特公司·····	（ 29 ）
今为实用，明为古迹·····	（ 30 ）
众智成城·····	（ 31 ）
先人一步，捷足先登·····	（ 31 ）
君子之争·····	（ 32 ）
经营要胆大心细·····	（ 33 ）

三、五十岁——五十五岁（1945—1950年）的创业

构想.....	(34)
终战感言.....	(34)
高工资，高效率.....	(35)
专精分工.....	(36)
成立工会的意义.....	(36)
一分耕耘，一分收获.....	(37)
罪己以示负责.....	(38)
体恤下属.....	(39)
从废墟中站立起来.....	(39)
心物如一的繁荣.....	(40)
卖方要做买方的掌柜.....	(41)
爽直之心.....	(42)
物尽其用.....	(42)
否极泰来.....	(43)
“下雨打伞”——繁荣之路.....	(44)
琢磨成器.....	(45)
自由、秩序与发展.....	(46)
生生不息，死而后生.....	(47)
力求精神文化的进步与发展.....	(47)
生死之道，在谋福利.....	(48)
生之欲——力之泉.....	(48)

四、五十五岁——六十五岁（1950—1960年）的创业

业构想.....	(50)
爱之深，责之切.....	(50)

信赏必罚.....	(51)
不忘谢恩.....	(51)
自重者, 人恒重之.....	(52)
他山之石, 足可借镜.....	(52)
“厚利多销”才是繁荣之本.....	(53)
自力更生.....	(54)
经营指导费.....	(55)
技术转移.....	(55)
无烟卤工业——观光事业.....	(56)
事在人为.....	(57)
政治合理化与经营合理化.....	(57)
成立“日本产业株式会社”.....	(58)
经营者必须是要求者.....	(59)
成立“台风产业株式会社”.....	(60)
畏师之激励.....	(61)
促销大忌.....	(61)
自立自主.....	(62)
产业活动的基础首在铺路.....	(63)
创业35周年感言.....	(64)
社庆感言.....	(65)
社会义务.....	(66)
董事长是“附带方向指示机的倒茶业”.....	(67)
经营者的重任.....	(67)
股东全民化.....	(68)
确保获利之新构想.....	(69)
经营者须具备预估能力.....	(69)

权责区分·····	(70)
顾客至上·····	(71)
工作热忱·····	(72)
工作在求为己为人·····	(73)
知己知彼，百战百胜·····	(74)
资本暴力·····	(74)

五 六十六岁—— (1961—— 年) 的创业

构想·····	(76)
退居幕后·····	(76)
“杜鹃不鸣亦无妨”·····	(76)
公司工会，一车两轮·····	(77)
我在经济上是乐观者·····	(78)
资本主义与共产主义的特质·····	(78)
产业集中化的危机·····	(79)
敬业才能创业·····	(80)
竞争之恶·····	(81)
正派经营，方为上策·····	(82)
人定胜天·····	(83)
双手合十，志在克难·····	(83)
支票之为用·····	(84)
共同繁荣·····	(85)
生命的意义在操劳·····	(86)
我看“物价”·····	(86)
提倡“水坝经营”·····	(87)
提升政治的生产性·····	(88)

顾客是明君·····	(89)
道德与利益·····	(89)
青春之心在进取·····	(90)
政治是众人之事·····	(91)
迎头赶上·····	(92)
经营是最高层次的综合艺术·····	(93)
资本自由化有益繁荣·····	(94)
生产者与消费者互为一体·····	(95)
负责经营才能解决国营事业·····	(96)
生产者的使命感·····	(97)
商人之道通行四海·····	(98)
“废县置州”之新构想·····	(98)
振兴和魂·····	(99)
集合众智，无往不利·····	(100)
循天理，役万物·····	(101)
新人类观·····	(103)
新人类道·····	(104)
社会是活的舞台·····	(105)
创造新国土，带动新繁荣·····	(106)
智慧无限，资源无限·····	(107)
“无税国”的理想·····	(109)
松下政经学院的构想·····	(110)
“法治国”终非“理想国”·····	(111)
以人为本，再创日风·····	(112)
缅怀过去，策励将来·····	(113)
六、松下幸之助所见所思年表·····	(115)

一、二十二岁—三十六岁

(1917—1931) 的创业构想

自行创业的两大动机

引自“决心辞去灯泡公司职务，自行创业”而作的回忆性文字——《为繁荣而进言》

1917年 22岁

我在虚岁24岁那年，终于辞去灯泡公司的工作，当时的动机有二。首先是我的健康状况欠佳。该公司采日薪制，要是请假就无薪水可领，也没有现在这种失业保险。所以每逢体力不支，告假在家时，生活就立刻陷入困境。这确实是我的一大痛苦，何况那时我已结婚了。因此，常有个幼稚的想法：不如开一家红豆汤店，倘若身体状况不佳，还有内人代为料理店务。

另外一个促使我自行创业的动机乃是想争一口气。因为我在灯泡公司是每天做插头。有一次我把自己设计的改良插头拿给公司当局看，却因构想不够周全而未被采用。然而在我而言，已经是全力以赴了，所以心里着实有点不太服气。

这两个原因交织起来，就形成想自己制造电器用品的动机。因此，当时并没有要成立大公司，要赚大钱……诸如此

类这样明确的目标。

就连今天回忆往事，也只觉得那时不过是有个想把不安定的状态多少变得安定些的愿望而已。

就是这个小小心愿支持着我跨出创业的第一步，规模想当然而是非常小，没有超出夫妻两人工作的领域。老实说，完全没有扩大经营的意图，只想干一天尽一天的本分罢了。

不过，那种诚恳勤勉拼命想把一天的时间、精神运用到极致的心情，却比任何人都来得强烈。

迈向成功之道——信念与忍耐

引自描写我创业过程的《我的作法与想法》

1918年 23岁

当我下定决心自制电器用品之后，我便辞掉了工作了7年的大阪灯泡股份有限公司，在大阪的猪饲野自行建厂。犹记开始制造插头的确切日期是1917年8月11日。10月中旬左右完成首批目标中的插座，开始迈出售货的第一步。然而，销售额在头10天里由于只卖出100个左右，还不到10元（日币，下同），合伙的两个人也都认为没前途而转向他途。这一下只剩16岁的内弟井植岁男和我两个人而已。

不料在年关将届的12月，竟意外地接获某电器商会的订单，要我在12月底前赶出1,000片电风扇碍盘。幸好我的手工不但细而且快，真的如期交货，得到160元酬劳，当时真是高兴极了。不但如此，又因那批碍盘颇获订购者川北电器的赞赏，而于新年一开始，又再向我订购了2,000片。

这使我觉悟：在荆棘道路里，唯有信念和忍耐才能开辟出康庄大道。并且，信念和忍耐能化不可能为可能。

好象任何事都离不开这个原则。虽然不见得会完全照着预期的方式进行，但只要咬紧牙关忍耐下去，在坚决的忍耐中，即使原计划不能实现，但环境状况会改变，而出现一条可行的道路。或许是那种坚忍不拔的毅力激起外界的共鸣或援助，虽然可能与先前预定的大不相同，但终究是曲曲折折地迈向了成功。

就以碍盘畅销这件事为例，幸好我们并未因为插头的乏人问津而颓丧气馁，否则大概就不会有这么好的运气了吧？！

所以我认为，做事要有强烈的执著，绝不轻言放弃。然而也不能固执冥顽。总也要对别人有相当的顺服，仅凭着一己的忍耐或执著亦嫌不够，运用之妙，存乎一心。

让新进员工直接参与实务

1918年 23岁

当时各公司都把原料配方视如最高机密，可是我认为应该公开。所以甚至连对新进的工人，也都明白地教给他们。

有些同业对于我这种作法暗中替我捏一把汗。但我对他们说：“有什么好担心的呢？只要事先说明哪些是属于该保密的范围，他们反而不会如你们所想象的那样轻易背叛或泄密。我认为雇主间最重要的是要有信赖感。拘泥小节的经营态度，非但于推展事业有碍，也不是培育人才应有的态度。我也不是随便向人公开秘密，但只要遇上相当有水准的人物，

那怕是新上工的人，也一样让他实际参与。

开诚布公培养经营人才

1962年4月，西宫青年会议所主办的讲演会之
讲词

1918年 23岁

从雇有7—8名员工时开始，我就每月都将各人经费与店里经费分别结算，并将结果向全体公布。我的目的就是要做到所谓的公开经营。这么一来，每个人都很高兴，自然产生一种想要更加努力的向心力，就这样慢慢地有了发展。成立分公司时，我就决定：“既然在店本部公开，分厂当然同样也要公开。”

那么，分工厂的负责人就成了经营者，常常和我有这样的对话：“本月份赚了这么这么多……。”“喔！那太好了！”或者：“本月份只有这些……。”“哎呀！那不行啊，该动动脑筋了！”光明正大，绝对公开的经营，不仅能提高员工士气，更可以有效地培养经营人才。

全体步调一致

1920年 25岁

回想起来，在当时那规模甚小的松下工厂成立一个所谓“步一会”这回事，约莫是为了表示在产业界的动摇期，仍