

工 作 · 生 活 · 梦

——松下成功之道丛书之三

(日) 松下幸之助 著
秦 忆 初 译

军 事 译 文 出 版 社

出 版 的 话

不久前出版本书，所幸竟出乎意料地获得许多读者的好评，惶恐之余也有难言的感谢，这一次又接到出版社要刊行平装本的要求。

最近我除了本书之外，还同时要推出其他两本著作，可是对本书却有着独特的钟爱。经由平装本的印行，倘能获得更多读者的指正与回响则幸甚！

1963年11月于京都真真庵

松下幸之助

前 言

我虚岁11岁那年来到大阪开始做事，可以说再也没有机会学习象所谓学问的学问。因此，从学问知识方面来说，我的确没有一般人所具有的水准。

可是，却在我做事的地方，从寒暄的方法开始学起，一直到今天，承蒙很多人教导过我许多事情。后来在展开自己的事业以后，也从工作上学到不少。

如此，经过别人的教导、社会的教导、工作的教导，以至于今天我对社会多少能有些许贡献，皆是因为得到这样许多教导的结果。这一点我对社会、人们和工作，无法借着言词来表达出那种深切的感谢之意。以前曾应“实业之日本社”的邀请，以《轩灯闲谈》为题，大约有一年之久，采用连载方式发表有关我自己的一部分信念，而这次又决定整理出来出版单行本。所以，也许是十分自大妄为，但如果能为读者稍稍提供参考，也可以说是对社会、人类以及工作的小小回报了。

倘能经由本书获得更多的指正、回响和教导，那么将是更令人喜出望外的事！

1960年2月1日

松下幸之助

目 录

出版的话

前 言

一、我的事业经营论·····	(1)
天的摄理占百分之九十·····	(1)
在渺小的日本纳税额居首位·····	(2)
不是独裁的命令者·····	(3)
三种神器论·····	(4)
没有废物的社会·····	(6)
二、为“招牌”而活的大阪商人·····	(7)
备受照顾的学徒时代·····	(7)
只有酱菜的早餐·····	(8)
一举四得的香烟店·····	(8)
社会百态·····	(10)
严厉的管教·····	(11)
从小说得到学问·····	(11)
大阪的正月·····	(12)
帮忙新年后第一次出货的乐趣·····	(13)
为招牌而活·····	(14)
三、我的事业信念是享受人生·····	(16)

从脚踏车店改行当配线工·····	(16)
快乐的检查员生活·····	(17)
辞职后独立经营·····	(18)
以、日币) 75元的资本创业·····	(19)
脚踏车灯的发明·····	(20)
大胆的推销法·····	(21)
一年有2,700件新专利品·····	(22)
为克服贫穷·····	(23)
灵魂的扩大·····	(26)
四、我对疾病的战术 ·····	(28)
健康与不健康·····	(28)
苍白的脸·····	(28)
把生死豁出去了·····	(30)
开始做生意的动机·····	(31)
有病的人应如何经营·····	(32)
我梦想中的哲学·····	(34)
天予一物·····	(35)
五、教导我经营要诀的两位恩人 ·····	(37)
纯粹的大阪商人·····	(37)
36张支票·····	(38)
真正的生意人·····	(39)
太太的戒指·····	(40)
活的教训·····	(41)
有胆识的经营法·····	(42)
福特如何做生意·····	(44)
广受大众喜爱的生意·····	(45)

六、在事业上失败的故事	(47)
外行人造船	(47)
以 6 天造船	(48)
造船木工与电气技师	(48)
合板的飞机	(50)
飞起 3 架军机	(51)
虚有其表的松下财阀	(52)
坎坷岁月	(54)
炫耀的心	(54)
七、日本第一号借钱王	(56)
最惨痛的阶段	(56)
两个幸运	(57)
日本第一的滞纳王	(60)
我的PHP运动	(61)
重视重要的东西	(61)
我的乐趣	(63)
八、活用人的方法	(65)
各种不同的阵前指挥	(65)
受感动的年轻职员	(66)
九、不知有不景气的大阪生意法	(68)
船场的商人风度	(68)
“招牌”里的乾坤	(69)
克服不景气的韧性	(70)
不知有不景气的方法	(72)
十、女性实业家	(73)
适合女性的事业	(73)

大阪女性的骨气·····	(73)
老爷和生意人·····	(75)
十一、松下经济学第一课·····	(78)
受压迫的消费·····	(78)
从生产的喜悦到消费的喜悦·····	(79)
为物质多余而苦恼的时代·····	(80)
应该赚多少·····	(82)
松下经济学的实况·····	(82)
估计生产的技术·····	(83)
做生意的秘诀·····	(85)
经营者的责任·····	(85)
以“忍耐贫乏生活”失败的英国·····	(86)
繁荣的原理·····	(87)
忍耐贫乏生活的大缺陷·····	(88)
我的梦·····	(89)
何谓文化生活·····	(90)
增加工作种类·····	(93)
十二、用人者与被用者的思想·····	(95)
七分三分的责任感·····	(95)
无声的国民之声·····	(96)
经营的临床研究·····	(97)
善恶观混乱的时代·····	(98)
薪资的适当化·····	(99)
用人之难·····	(102)
第二天性·····	(103)
社会的需求·····	(104)

十三、飞利浦公司的教训	(1 0 6)
国家以各自分摊繁荣	(1 0 6)
在48个国家中都有工厂	(1 0 7)
执荷兰牛耳的水利大臣	(1 0 9)
日本的土地涨1,000倍	(1 1 0)
错误的日本贫穷论	(1 1 1)
宝物的名字叫人	(1 1 3)
十四、董事长的薪水太少	(1 1 5)
社会生活的基础	(1 1 5)
美国为什么会繁荣	(1 1 6)
加薪争斗的思想	(1 1 7)
高低薪资 相差300倍	(1 1 8)
干部思想的恶化	(1 2 0)
使政治错误的原因是什么	(1 2 1)
十五、关于金钱的思想	(1 2 4)
金钱是工作的润滑油	(1 2 4)
赚钱的正道与歪道	(1 2 5)
金钱是属于大家的	(1 2 6)
借钱的方法	(1 2 7)
能诞生钱的东西	(1 2 9)
十六、尺蠖虫的经营战法	(1 3 1)
愈是胜利愈要谨慎	(1 3 1)
人的本性	(1 3 2)
平衡的国家	(1 3 3)
从荷兰学到的经验	(1 3 5)
十七、成立台风产业株式会社	(1 3 7)

将台风变成金钱的方法·····	(137)
挽救日本的观光事业·····	(139)
令人欣赏的美国公共厕所·····	(140)
十八、4个H所表现的生活信条 ·····	(143)
连续丰收的原因·····	(143)
多达50个国家的4H俱乐部(四健会)·····	(144)
4个H·····	(145)
明日农村的形态·····	(147)
十九、要成立赚钱确保省 ·····	(149)
骄傲的日本人·····	(149)
没有贸易,国家也不会垮台·····	(151)
美德的动摇·····	(151)
有恒产者有恒心·····	(153)
权力引起的罪恶·····	(153)

一、我的事业经营论

天的摄理占百分之九十

我常被人问及一些意想不到的问题：

“你经营事业的秘诀是什么？”“你赚钱的要诀在哪里？”“要想成为亿万富翁，是否有什么独门秘方？”“知人善任的重点在哪里？”等等，好象我是经营之神或赚钱天才似的。

每当我遇到这种情形，我都这样回答，在这世界上绝对不可能存在什么秘诀或要诀；以及拥有知识之后，什么都能做到的如意妙方。按照我的说法，人世间一切的事情，都由天的摄理决定百分之九十，唯有所剩下的百分之十，才是人力所能及的限界。

我这么说，也许会有人指责我是“宿命论者”，但我所说的百分之九十天的摄理，和社会上一般常说的宿命论有一点出入。

我要说的是“绝不可勉强”。不要去违背宇宙大自然，而且要进一步把自己融化在宇宙或大自然里面成为一体。这才是人类正常的形态，这样的结果所出现的，才是社会上所谓的成功或成就，或者亿万富翁吧！

所以，这原来是非常简单的道理。不过这样说来，也许大部分的人会认为是神话，而拒绝相信。可是请想想看：所谓

“拿到太阳的人”或“第三个火”的原子炉，在我看来也只是和宇宙大自然结合成为一体的结果。虽然我不了解深奥的理论，但无论人类有多么伟大的发明，却始终对生男育女还不能自由的调节。有的人出生在富豪之家，有的人出生在家无隔宿之粮的一级贫户。有的孩子生来就有贤慧的双亲，有的却从愚昧的父母那里获得生命。这一切都可说是天的摄理，是神（？）所做的事情。

如果这种想法是正确的，我就认为办事业是非常简单的事。因为人类的智慧和才干，只能在百分之十的范围内发挥。就算拿出天大的本事，也十分有限。不明白这个道理的人，稍获成功就得意忘形；稍遇挫败又颓丧困顿，连站起来的气力都没有了。

如果人是这样的话，未免也太可怜，是否也太凄惨了呢？能飞行几千里大闹天宫的孙悟空，赢得许多人的喝采。然而就在洋洋自得之际，却发现还是在如来佛的掌心里，这使得看官们禁不住捧腹大笑。固然说孙悟空不过是猴类的智慧而已，但绝不是可笑的事。人类岂不是比它更为易喜易忧吗？

在渺小的日本纳税额居首位

我在近几年来，由于跃居纳税额第一名，好象受到许多人的羡慕或嫉妒，可是只要想到人类的才智能力只不过是占百分之十，只有百分之十时，就不觉得有什么特别了。就算每年有18,000万日元的收入，在日本也许是第一名，可是美国通用汽车公司董事长，单单年终奖金就多达25,000万日元以上，和他一比，不是小巫见大巫了吗？

不过，日本本来就是很小的地方，所以我绝不悲观，也不会幻灭希望。因为除非妄想用只占一成的智慧才能去控制其余的百分之九十，才会犯下意外的错误。

我认为在用人方面也是一样的情形。有的人以学徒出身，终至于取得天下；也有人学艺不精，愤而做出骚扰社会的大逆不道的事。人的未来确实是无法预测的。然而不能把无名小卒的话轻看，因为这种例子我到处都经验过。

不是独裁的命令者

有时候，从平日看不起的人口中会提出非常了不起的构想。采用以后，竟然产生非常出色的成果。幸运的是，我曾经经验过多次这种情形。只要是好的构想，我都会采用，所以很多人都愿意向我提出自己的看法。因为对方能不感到压力地说出来，我也就容易和颜悦色地指正其错失。

社会上常有人说我是独裁者，可是，有这样的独裁者吗？

我总是仔细地倾听别人说话，如果那意见是好的，就立刻用董事长的名义下达命令。因为是仔细倾听别人说的各种话以后做的事，所以绝不是我个人的主张，而且不要勉强去做，就能在各自的立场和状态下产生相对的结果。只要能吻合神所赐的，从天得到的东西就可以了。处在逆境中不要苦闷，顺境里也不必欢喜过度，坦坦荡荡地而不勉强地去工作，才有今天的我。我是认真的如此认为，但似乎看在别人眼里竟不是如此。

三种神器论

记得很久以前有人问过我：“你知道什么是三种神器吗？”我思索着答道：“问这个干什么？有八咫之镜（日本皇室的传家之宝）……”他立刻打断我的话说：“不是问你那个。据说如果没有洗衣机、电冰箱和电视机，作为神武景气（表示日本开国以来最好的景气）时代的薪水阶级大爷，在家里就会吃不开。”

我听了这个故事以后，认为不但形容的很妙，同时对咱们厂商来说还是非常好的事，可是也产生“绝对不可勉强”的感觉。无论洗衣机或电视机，真正普及还是以后的事。

以日本有2,000万个家庭来算，要想其中的一半（1,000万个家庭）有洗衣机，需要多少年呢？而电视或电冰箱，都可能比洗衣机需要更多的时间。那首先就必须全面提升日本人的品味，为此就应增加所得。然而，收入增加，如果物价也跟着上涨，那还有什么意义呢？于是希望在不勉强的情形下，半数家庭能有洗衣机，那就需要预先知道10年后的日本人所得大约会有多少。这种预测当然很困难。假设能增加一倍，产品价格一定越来越低，至少应该可以打动1,000万个家庭的采纳意愿。

为此，需要每年制造100万台。不知道这是相当于现在的多少倍？！在第10年如果每年不生产200万台就会供不应求。虽然这只是我的一个梦想，但似乎并非不可能实现的事。

但无论如何，增加全体国民收入是先决条件。虽不知是讽刺还是开玩笑，有这三种“神器”的家庭，就现在的国民

所得而言，还真是很少。我无意勉强要求这种事，因为当前的日本还是处于居高位的人富有，下面的人贫困的状态。一定要创造上面的繁荣，下面也繁荣的经济才行。我经常认为事业是公共事业的原因就在这里。

工作本身就是公共事业。既是公共事业，我的信念就是尽可能要做到公开的经营。因此就连几年的生产计划等等也都会发表出来。明知道5年生产计划等，会把自己手里的王牌泄漏给竞争对手，绝不是一个好的方法，但还是要发表。其他如财产或金钱也是一样，因为人死了以后，就算是有再多的财产，也不可能带到那个世界去。

最近听说还发生过这样的事情，就是所有财产被收归国库；原来这个人没有子女，虽然妻子有兄弟，他本人却连一个亲属也没有。而且就在他去世的前10天，太太先死了，结果形成完全没有继承人的局面。

所以，对财产或金钱斤斤计较，不晓得财产和事业都是公家的。就很可能在意外的情况下遇到莫大的伤心事。在本质上，最好不要去担心财产或金钱。

当然有高山一定也有深谷，这也是社会的常态。所以我并不要求一切都要平等，如果所有的人都变成平等也就没有什么意思了。

不仅如此，还可能反而会出现很多痛苦的人。上面的人和下面的人大家都繁荣，和“平等”一词在本质上是具有相当差异的。

按照我的想法，就是要所有的人在事业或职业上有适得其所的繁荣。我认为从繁荣必能达到和平和幸福。所以我常常说这句话：社会上没有一样没有用的东西，重要的

是在于使用法、运用法。

没有废物的社会

就以住宅为例，重要的也是在使用法和运用法。我在二次大战以前一直住着空旷的大房子，这是不知道运用的做法，如今在小房子里反而生活得非常愉快。现在，住宅不足的呼声仍旧很高，所以需要进一步研究如何合理使用窄小住宅的方法。住宅小就容易推行合理化，也容易提高文化素质，更能简化生活。

没有不能用的东西。使一切东西有用，和过合理化的生活并不矛盾。用深奥的科学使毒药转变为良药也绝不是幻想。倘若能把过去被人厌恶、嫌弃的人变成有用的人，真不知是多么好的事情啊！

就连被公认为世纪魔鬼的原子弹，也能因发挥其和平用途，不知造福了多少人类。我认为对我们日常生活中再微不足道的事情也都可以说同样的话。

也就是设法将我们身边的一切东西有效地利用，有计划地安置在适切的地方，用心创造出色的应用方法。那么假设有9,000万人口，就有设计出9,000万个工作岗位，不会再有失业者了。能使每个人都各得其所，人情味和正义感就于焉诞生，所以，绝不需要忧虑一些什么！

(1957年5月)

二、为“招牌”而活的大阪商人

备受照顾的学徒时代

我虚岁12岁时，就到船场一家脚踏车店当学徒。老板名叫五代普吉，当时大约40岁左右，老板娘是30岁前后，两人没有孩子。所以我虽然是学徒，却象亲生儿子一样地受到照顾。我幼时就远离父母身边到别人家里做事，而能没有感到孤独，同时能顺利发展，原因就在这里。这一家五代脚踏车店，也不过只有4—5名学徒，是只有1名领班的小店。而和时下一般店家不同的是店里有一种家族性的亲切感，有从好的方面说的主仆观念。我自己倒没什么特别的感觉，但据说老板夫妇似乎对年纪最小的我格外照顾。

记得有一天，大概是店里开业几年的纪念日，决定大家在几点钟集合起来拍一张合照。可是我一早就因为有重要事情出去了，偏偏对方正在忙，让我等了很长时间。办完事虽然尽快赶回来，可是照相师却已经照完像回去了。

“阿吉啊！你回来得太晚了，虽然我们想等你，可是照相师已经走了，等到下一次再给你照吧！……”就在老板说这话的时候，我已经忍不住大声哭了出来。

当时的情形，直到现在还记得清清楚楚。因为早先听说要照相而高兴的不得了，现在只有我没有拍到，确实很伤心。结果老板娘说：“阿吉太可怜啦！”就单独带我去照相

馆两个人拍了一张合照。

只有酱菜的早餐

老板娘长得很美，老板也相当英俊，据说他们是恋爱结婚的。两个都是极好的人。虽然我对这位美丽的老板娘并不是因为她美而有所憧憬，但有着极大的好感。当时我虚岁才12岁，以现在的算法才10岁，和老板娘一起照的相片，我穿着在当时很少见的棉布衣裤，是老板认为工作方便而买给我的。

当时，早晨起床时间在夏天是5点钟，冬天也要在5点30分起床。洗完脸打开店门，打扫门口后洒水，然后打扫店里，这样足够忙上1个小时。吃早饭是6点30分左右，早餐只有酱菜，没有其他的菜，也没有豆酱汤。在当时对这种情形并没有感到不满，也并未因此就营养不良。饭可以吃饱，但却只有酱菜佐餐。店门打开后轮班吃饭，饭后立刻在店里开始工作。象修理脚踏车、补轮胎等等。那个时候补一次轮胎是1毛钱。

当我12—13岁时，我的薪水是一个月2毛钱。在这以前11岁时，曾经在一家叫官田的火盆店做过三个月徒弟，当时是半个月5分钱，所以到脚踏车店足足涨了一倍，对我来说是很大的加薪。明治37年（1904）11月，我去到火盆店，第二年3月转到脚踏车店。当时正是日俄战争进行期间，时常因为南山胜利或二〇三高地陷落就举行提灯笼游行。

一举四得的香烟店

当时还常有这样的事情，当我修理脚踏车时，客人会吩