

日本企业巨子

松下幸之助
本田宗一郎
堤义明
伊藤淳二
官崎辉

永野重雄
武田丰
中山善郎
真藤恒
土光敏夫

丰田英二
大山梅雄
伊藤雅俊
坪内寿夫

小林庄一郎
土方武
吉田忠雄
中内功

精言百句

杨达民 编译

拼搏

开拓

成功



企业家的经营魂
经营百科的浓缩
实践经验的升华

北京航空航天大学出版社

日本企业巨子精言百句

拼搏 开拓 成功

杨达民 编译

企业家的经营魂
经营百科的浓缩
实践经验的升华

北京航空航天大学出版社

简 介

本书编译了日本当代深孚众望的18位企业巨子的109条经营秘诀——艰难的经营人生征途中“血与汗”的结晶。它以不同的案例，从不同的经营角度，阐述了经营观念、成功经验与失败教训，透视了日本企业经营内涵，是探讨日本企业家气质的一面多棱镜。本书取材广泛、编写精心，是经营百科全书的浓缩，成功经验的升华，有很多警句也是做人之道，可读性很强。我国当代经营者和其他读者可以此为鉴。

本书可供一切经营者阅读，也可做为企业管理研究、教学人员及其他读者阅读。

拼搏 开拓 成功

PINBO KAITUO CHENGGONG

杨 达 民 编 译

责任编辑 许传安

北京航空航天大学出版社出版

新华书店总店科技发行所发行 全国各地书店经营

北京昌平马池口印刷厂印装

* * *

787×1092 1/32 印张：5.75 字数：133 千字

1990年10月第一版，1990年10月第一次印刷，印数：6000册

ISBN 7-81012-199-5/Z·018 定 价：2.60元

谨将此书献给

中国当代的经营者们

前 言

俗话讲“人言可畏”，其畏在于它既可以“杀人”，也可以“造人”。一个领导者之言有时会毁灭他的团体组织，有时也会创造他的团体组织。因此无论是对于领导者还是对于企业家，其言行对其组织和部下具有“神魔”般的威力。

今天的日本已发展成为举世瞩目的世界经济强国，而构成世界经济强国的基础首先是日本企业经营的成功。日本式的经营是以其饱满的精神、旺盛的干劲而闻名于世。日本式经营的创造者与带头人，首先就是企业的经营者们。这些经营者（或称企业家）都可谓是事业上的“拼命鬼”。

日本的经营环境所造就的日本的企业经营者们不是做为企业的“统治者”或强权者来统治这个企业及组织，而是以企业的领导者或带头人的身份去维护和激励这个组织的特色，开拓和发展这个企业。

这些“拼命鬼”们，也可以说是才华卓越而又非常厉害的“鬼”。本书选择的18人都是日本著名企业的经营巨子。各位巨子，无论何人都可以说是驱动日本企业大军士气高昂的经营大将。

孙子曰：“将者智信仁勇严也”。这里孙子把身为领导者应具备的特质，归纳为5个要素：

1. **智** 领导者要具有正确判断和即时决策的能力。
2. **信** 领导者要有信赖部下和被部下信赖的能力。
3. **仁** 领导者要有爱护部下和为部下着想的精神和行为。

4. **勇** 领导者要有决断后彻底实行的气魄和无坚不摧的勇气。

5. **严** 领导者要严格要求部下并能以身作则，要有“功必赏，过必罚”的执行能力和决心。

孙子的教义历经两千多年仍被现代人所乐于采取，足以说明其思想的正确性与生命力。然而在20世纪即将过去的今天，任何企业对领导人的素质要求愈来愈高。所谓领导人的领导力并非局限于某些人的天分与德性，而是任何一个有志于成为企业家的人，在后天都可以学会的本领。所以今天领导力与其说是领导者的天性，莫若说是领导者的机能与行为。

做为企业的领导者其领导能力的体现不外是决策与处人。决策取决于经营环境、企业实力和企业家的灵感；而处人主要是观人、育人和用人。决策也罢，用人也罢，都取决于企业家的思想与修养。

本书编译的目的就在于把日本最高级的“拼命鬼”们用自己的血和汗、成功与失败的经历所总结的经营观念与警句献给读者，以此为中国企业家们的成长提供借鉴。因为这些钻石般的灿烂人生经验与金子般富于个性的语言警句，对中国的企业家们会赋予极大的事业勇气和行动智慧。经营就是创造的行为。只有去创造才能产生巨大的效益，只有有了效益对社会的贡献才能成为现实。

通过本书，读者可以从中感受到做为一个经营者所应具有思想和宗旨、魄力和行为。如果你是一个经营者，希望你在事业中去体验这些思想，深化这些思想，用每一个机会去实践和创造出新的思想和哲学。如果你是一名普通职工，那就请把本书做为你明天成长的手册，去不断地理解它，实

践它。本书可做为经营人员人手一册的经营指南，当你在经营的征途中“碰壁”时，请翻开这本书去读读，因为这是经营先驱者的经验之书。

本文在编译过程中，从资料提供到文章修订都得到了志同道合者的通力合作。因此，严格讲本书之问世也决非编译者一人之成果，在此我向这些友人致以衷心的感谢。

我们已经形成一支庞大企业家队伍，有他们自己经验教训，有他们自己的经营哲学、经营思想、经营方式与方法，这些即将会得到总结与提高。随着改革和开放不断深入和完善，我国企业家队伍将不断壮大。在社会主义制度下，中国企业家的历史作用正在迅即展开，在奋进与学习中必定会不断总结、深化他们自己的经验。笔者衷心地祝愿中国企业巨子更多降临。

编译者

1989年9月1日

目 录

松下幸之助八句…………… (1)

利益是企业为社会服务的报酬
赤字经营只能给社会带来负担
销售利润率以10%为宜
要把店铺的钱与个人的钱分开
经营的所有方面都要筑起堤坝
环境不能成为企业经营不善的理由
交易上的困难才是发展的阶梯
头脑中应该总是浮现着职工工作的形象

永野重雄八句…………… (13)

要干事就不能回避争执
人不可目中无人，但也不要害怕孤独
人必须要有一个“梦想”
光明的前程来自今天的艰苦努力
分而破之，事则成
直觉判断对经营家是极为重要的
对我的一切意见都要告诉我
经营是大家一起扛着的神輿

丰田英二三句…………… (23)

“严于施行”是经营成功之本
做为旗手的领导，必须要使旗子出色地摇起来

变革与踏实是企业持续发展的关键

小林庄一郎两句..... (29)

指挥官要站在最前头

多角化就是要养育出大量“孝子贤孙”的新事业

本田宗一郎八句..... (33)

要敢于正视阻力，并冲破阻力

事业首先需要幻想

技术本身并不能造就出一流企业

后继者的培养也要纳入长期计划

创新意识是事业活力的源泉

需要是制造出来的

人要有信用

失败是通向成功的桥梁

武田 丰三句..... (43)

健全的肉体与精神是领导者的首要条件

要做一个正直坦诚之士

干粗才能枝茂

大山梅雄八句..... (49)

机会是不能储蓄起来的

事业开始最先需要的是本钱

收入要谋算，支出要限制

企业在景气时要想到不景气

要提倡一心不怠

不要重用毫无感情的人
不需要对企业的忠诚心
人的一生是从社会“透支”来的

土方 武三句..... (31)

经营是连续的决策
一定要有干就干到底的决心
绝对不能重用欺陷他人、搅乱组织的人

堤 义明八句..... (65)

只有从顾客那里才能听到真正的舆论
让厕所和客房一样
要去做他人做不了的事
经营就象滑雪一样
浴场不仅仅是游泳的地方
如果董事会全体反对，大概决策是对的
经营者的个人利益应放在最后
应该让职工在十年内干同一个工作

中山善郎两句..... (77)

要和青年人交往
掌权者往往听不到忠告

伊藤雅俊九句..... (81)

不说也不做的中庸者最坏
要从顾客的立场出发考虑问题
经营决不是人云亦云

不把顾客放在心上的商店是没有价值的商店
诚实是最重要的财富
经营的成功来自资源的平衡
没有风险的地方也没有利益
精心细致是零售业的生存前提
顾客的支持度与销售额是同义词

吉田忠雄八句..... (93)

服务在先，盈利随之
只有储蓄才是投资的原动力
弓能拉到70%已足矣
命运是由自己开拓出来的
“根”是事业的基础
成果的大小来自每张“纸”的叠加
不要躺在成功经验的温床上
清廉是经营者树立权威的基础

伊藤淳二三句..... (105)

企业内职权要分明
企业是命运共同体
经营者要善于背水一战

真藤 恒八句..... (111)

要不断进行意识革命
头脑、资本和拼命精神要三位一体
定员制是荒谬的
今天要反省昨天

研究人员不能钻到牛角里去
说谎只能带来后退
40岁无成就，50岁就要成为寄生虫
只有三者利益兼顾才能成为被喜爱的企业

坪内寿夫七句…………… (123)

让少数人去承担工作才能培育出精锐之士
多发工资不一定就能使职工幸福
有钱要用在刀刃上
要把“时间就是金钱”的概念转化为行动
没有成本意识的技术者是落后于时代的
创造性带来的低价格不等于倾销
信息是比金钱还重要的资源

中内 功八句…………… (133)

受益来自变革
要勇于接受挑战
利益蕴育奉献之中，而非能索取之物
利益来自于个性化与差别化
要敢于打破常规
利益是勇气与机会的叠加
成功来自柔谋刚相间
信念、诚实、精励是利益的支柱

宫崎 辉四句…………… (145)

多角化经营如同山芋蔓一样
赤字是导引企业前进的力量

企业能得70分就已足矣
对人的评价要因地位而异

土光敏夫九句..... (151)

为人处事以诚相待
学而时习之，持之以恒，后日必进矣
面壁一生
经营者要富有自己的信仰
精神乃健康之本
要爱你的职工
信念坚，事必成
永恒的工作欲望是最根本的观人之道
领导者要有牺牲精神

编译后的献语..... (163)

松下幸之助八句



松下幸之助

松下电器产业株式会社董事会顾问。明治27年（1894年）在和歌山县出生，高小毕业后，经过学徒，在大正7年（1918年）创建了松下电器产业株式会社的前身。1973年就任现职。现已故。

利益是企业为社会服务的报酬

企业为社会提供的物资或服务越多，企业对需要者或社会的贡献就越大，因此作为报酬，企业所获得的利益也就越大。这可以说是企业经营的最根本原则。

“服务”、“贡献”、“报酬”这些词也许有人认为是被美化了的词汇。但是作为经营者来说，是否真的具有这种

观点，却是企业成长和发展的至关重要的关键。有人说：

“赚了钱什么伦理也不需要了。”然而实际上，如果没有经营伦理，就不能把职工团结起来，自然，集团的经营合力也就成为零，何谈赚钱。所以，作为经营者必须深思熟虑，并首先回答诸如我们应该“怎样生活？”“怎样工作？”“怎样赚钱？”这一系列问题。

通常，如100元价值的东西，成本是90元，以100元卖掉，则获利为10元。但松下先生却不这样考虑。他认为100元价值的东西，以100元卖掉，并不能使消费者满意。怎么办呢？松下说：“应该把110元或120元价值的东西，用90元的成本做出来，再以100元卖掉，才能使消费者感到满意。”

松下把“价值以上的东西提供出去的行为”称作服务。而所谓利益是与上述服务的程度成比例地获取的。因此，松下指出：“要使某个商品的利益进一步增长，可从两个方面去努力。一是把100元的商品变成超过110元，达到120元，甚至超过120元，达到130元的更高价值的东西，二是把100元的商品用比90元更便宜的成本制造出来。”

松下把商品价值的提高，比喻为围棋的段位，将其称为“提高商品的段位”。在当今的时代，企业为了利益的提高，努力实现“商品段位”的提高，显然已成为必然的方向。

赤字经营只能给社会带来负担

没有利益的经营是违背企业的社会责任的。这一点只要考虑一下用怎样的形态来使用企业的利润，立刻就会明白其道理了。

松下幸之助先生把赤字的企业，不赚取利润的企业认为是“恶”的企业。他把日本“国营铁路”的例子当作没有利益的经营的“样板”来教育大家。日本的国营铁路和私营铁路是在不同的场地，并行运转的铁路企业。然而，国铁票价比私铁高出近2倍，其结果却是“国铁”一年的赤字近一兆日圆。松下讲：“私铁利益增加了还要多缴纳税金，国铁不但不缴纳税金，相反为了补偿赤字还要使用大量的税金。如果所有的企业都象日本国铁那样，那日本最终将会变成什么样子？！”

不言而喻，如果企业都是赤字经营，日本这个国家难以维持。日本的国家 and 地方自治体的财政是靠企业来支撑的。企业利益的一半左右，都以法人税和地方税的形式上缴了。此外，企业利润还要以股息形式分配给股东，股东获得股息后也还要缴税。因此企业获利的70%被国家以税金形式收走，用于政府和社会的公益事业。

一想到企业赚钱，也许有人会担心别人批判自己的“企业是不是赚得太多了”，当然，对于那些以不正当手段赚了钱的企业是应当受到指责和批判的，但只要是通过自己努力以正当手段获取的利益就无须心亏。与其心虚，莫如认真反省，还有没有提高利益的潜力。企业获取利益是自己的社会责任，是自己的光荣，是向社会服务的报酬，反过来又奉献给社会。反之，不能通过正当手段获取利益，对经营者是最不光荣的。

销售利润率以10%为宜

我把销售利润为10%叫做适宜利润，能控制在这一水平上的企业经营就可以了。当然，适宜利润率的基准，依业种和企业自身的发展阶段之不同而不同。

松下幸之助先生的经营观是有许多独到之处的。其中之一就是基准以外的东西不额外追求。他认为，越是早一点掌握自身的经营尺度，经营越可以早一点进入顺利的轨道。

把销售利润率10%称为适宜利润，是他独特经营观的具体体现之一。

松下根据什么确定10%这一数据呢？他本人对此做了非常细致的说明。简言之，就是为了纳税、股东分红、企业进一步发展所必要的研究开发费和设备投资，至少要必保销售利润率为10%。

对当今日本的企业，很少有能达到10%的获利程度的。由日本大藏省的《法人企业统计》来看，1980年度大企业销售利润率平均为4.2%，中小企业为3.2%。在1980年以前的10年间，获最高利润率的年份还属1973年“石油危机”的时候，那时大企业为6%，中小企业为5.9%。产生这一状况的主要原因是由于通货膨胀和“交易景气”所致，而非是由于企业成本降低所致。

松下追求的“适宜利润率”，只是作为一种努力的态度，为了这一目标的实现来激发全体职工的创造性，进而促进企业经营力增强和发展。他说：“经营是通过智慧的凝聚