

經營叢書 4

我的經營經驗談

松下幸之助著
姚國興譯



建興出版社

1
04
83

松下幸之助 著

姚國興 譯

我的經營經驗談

建興出版社

112
422
833

版權所有 翻印必究

我的經營經驗談

編著者：松下幸之助著 姚國興譯

發行人：姚國興

發行所：建興出版社

登記：局版台業字 第一九七〇號

地址：台北市重慶南路一段六三號

電話：三八八八四・三三四五一六

郵政劃撥：五一六七八八

發行日期：民國70年10月出版

特價：一〇〇元

序 言

我們生活在這廣大的社會中，如果想要安妥穩穩地渡過一生而不犯錯的話，就應當遵守許多信條，其中「反省」可說是最重要的一項。也就是說，要時時刻刻冷靜地思量自己的所作所爲，有沒有做錯或對不起他人的地方，假使有，應該勇於認錯，力求改正。

大家若能以純樸的心情，不斷地自我反省，而且經常存有改過向善的心理，那麼無論在工作上或生活上，都將會有非常滿意的結果。

我創立松下電器公司，也是希望能長期而穩健地經營下去，所以我時常反省我的經營方法：有沒有失當的地方。長時間如此，自然樹立了松下獨特的經營之道。

西元一九四六年，即二次大戰結束後，松下電器公司重新開業，一直到西元一九五五年，都是屬於松下的發展期。這一階段是由我擔任董事長，而本書就是當時我經常在公司發表談話的筆錄。

每一次我所發表的談話內容，都會陸續連續地刊載在「松風」雜誌內。當然止於篇幅有限，有時無法完全表達我的意思。當我開始整理它時，也無法肯定它到底能有多大裨益。但它畢竟是我幾十年來在困境中力求經營發展的經驗；在危難中力挽狂瀾的紀錄。

這些可歌可泣的經營實務與體驗，對開始企劃，或正在經營以及經營發生困難的企業、個人事業或人生旅途上，一定會有許多值得參考的地方。我因為這樣想，所以才決定出版本書。

松下幸之助

目錄

序言

第一章 成爲經營高手的秘訣

信賞必罰

迷惑不足爲奇

不畏辛勞

如何成爲經營的高手

積極進取的精神

喚起熱意

主腦人物是要求者

責任的自覺

最要緊的公司意識

百分之八十的指導力

目

錄

一
一
二
三
四
六
七
八
九
一〇
一二

領導者的兩種型態.....	一四
全員一體經營（一個人的經營）.....	一五
向別人請益.....	一七
瞭解部下的長處.....	一八
第二章 熱誠和成功.....	二一
順應同化的心理準備.....	二一
充滿熱忱的工作場所.....	二三
判斷價值的能力.....	二五
人是堅強的動物.....	二六
有沒有誠意的投資.....	二八
有益的工作.....	二九
考慮限度的問題.....	三〇
露出光芒.....	三二
做人成功的秘訣.....	三三
默默地學習.....	三四
堅強的意志.....	三五

辛苦工作的代價·····	三六
檢討能否勝任·····	三八
直接向董事長說·····	三九
毛遂自薦·····	四一
千里之差·····	四二
邁入成功的大道·····	四三
第三章 接受艱難的考驗·····	四五
下定決心渡過難關·····	四五
隨機應變·····	四六
經常尋求光明·····	四八
喚醒創業的謙虛之心·····	四九
成長發展的經營理念·····	五〇
沿着社會正義這條路走·····	五一
三分之一的價格·····	五三
意志堅強，方能成功·····	五四
事在人為·····	五六

失敗會絕跡·····	五七
謹慎小心，乃爲上策·····	五八
從不滿意產生新希望·····	六〇
直言不諱·····	六一
要有謙虛之心·····	六二
第四章 產品受重視的喜悅·····	六五
生產者被稱讚所受的感動·····	六五
自己研究，以設計製造產品·····	六六
嚴格徹底的品質管制·····	六七
宣傳與優良品·····	六八
大膽創新·····	六九
全力提高技術·····	七〇
不可半途而廢·····	七一
提高技術的基本因素·····	七二
隨時尋求新構想·····	七三
從競爭求發展·····	七四

比賽的必要性····· 七六

不求嶄露頭角····· 七七

小型馬達的發展潛力····· 七九

第五章 經商之道····· 八一

提高利益····· 八一

避免惡性競爭····· 八二

頭髮也是招牌····· 八四

賦予商品價值····· 八五

有志者事竟成····· 八六

嚴格的顧客····· 八八

成功的購買····· 八九

競爭要光明正大····· 九〇

不可詆毀他人····· 九一

代行董事長職務····· 九二

高興的工作····· 九三

以經銷商爲顧問····· 九五

責備才有緣分·····	九七
第六章 經營的秘訣·····	九九
互相信賴·····	九九
努力經營提高信譽·····	一〇〇
經濟性的追求·····	一〇三
工會組織要健全·····	一〇四
諸行無常·····	一〇五
合理的待遇·····	一〇七
蒸蒸日上業務繫於謙和的態度·····	一〇八
改革的必要性·····	一一〇
不可辜負社會的期望·····	一一一
五年計劃的成果·····	一二二
經營的秘訣·····	一二三
依實力評價·····	一二四
實力與信用·····	一二五
以人爲中心的經營·····	一二七

第七章 爲什麼要製造東西·····	一一九
-------------------	-----

以快樂的心情完成使命·····	一一九
-----------------	-----

社會發展的原則·····	一二一
--------------	-----

由社會來決定·····	一二二
-------------	-----

延之又延的紀念儀式·····	一二三
----------------	-----

看不見的契約·····	一二六
-------------	-----

謙錢·····	一二七
---------	-----

爲什麼要製造物品·····	一二八
---------------	-----

制訂創業紀念日·····	一二九
--------------	-----

大家應當爲使命而奮鬥·····	一三一
-----------------	-----

松下電器公司的使命·····	一三二
----------------	-----

方針的正確性·····	一三四
-------------	-----

董事長致辭·····	一三五
------------	-----

第八章 人生的本質·····	一三七
----------------	-----

向全世界表現日本民族的長處·····	一三七
--------------------	-----

繁榮的景象一定會實現·····	一三八
-----------------	-----

提高對政治的關心·····	一四〇
日本人的覺悟與榮譽·····	一四一
培養獨立自主的精神·····	一四二
不變的方針·····	一四四
不任意改變職業·····	一四五
事業失敗後做小生意·····	一四六
人生的本質·····	一四六
天生我材必有用·····	一四八
人間百態·····	一四九
果斷的氣概·····	一五一
心是自由自在的·····	一五二

第一章 成為經營高手的秘訣

信賞必罰

一九四六年一月（經營方針發表會）

今年初，我爲了想重整公司的業務，於是下定決心，以自己作爲全體員工的楷模，嚴格遵守不遲到、不早退及不無故缺席等規則，以期達到自己的理想。一月四日那天，我在大阪梅田火車站下了車，準備搭乘公司的汽車，可是它却遲遲不來。我等得十分焦急，只好改坐電車，希望能夠準時到達公司。但真不湊巧，當電車剛剛開動的時候，我就看到公司的汽車來了，所以我趕緊跳下電車，坐上公司來接我的汽車，趕到公司去，可是仍然遲到十分鐘。由於重整公司業務，是一項意義十分重大的工作，所以自始自終我希望自己能以身作則，樹立楷模。不過好像一開始就遭遇到挫折似的，心情不甚舒暢。但徹底追究其中原因，並非全然不可抗力，只不過是因爲一時疏忽所造成。

由於發生這種事情，自覺愧對公司的職員，於心不安，所以決定由自己來承擔這個責任。因此，我發佈了一道命令，凡是有關的負責人，一律連坐扣薪一個月，以示薄懲。自己雖身爲董事長，也以

監督不週的理由，把該月的薪水全數退還給公司。而且在開動員月會時，我順便也提及此事，向全體員工道歉。

不論所為何事，只要肯負責，事情一定可以順利進行。全體員工應該以達成任務為第一目標。如此，才可以提高工作興趣及能力，增進工作效率，使公司的業務蒸蒸日上。最後希望各位同仁瞭解擔當責任的重要，及信賞必罰的原則。

迷惑不足為奇

一九五三年一月（經營方針發表會）

當我們冷靜地檢討去年度公司業績的得失時，首先感到欣慰的是和飛利浦公司合作計劃已經確立，而且成立了松下電子公司。我很高興利用這個機會，向各位同仁說明一下。

我曾經前後三次到國外考察業務。第一次將近有三個月的行程，由於無比的興奮及強烈的好奇心，所以絲毫不覺得疲倦。而第二次差不多有兩個月的行程，因為是再度到歐洲去，所以略感疲勞。第三次出國，最主要的目的是和飛利浦公司簽約，應該算是相當輕鬆愉快的一次旅行；但實際上我感覺特別疲倦。這是因為無法肯定和飛利浦公司的合作，是禍還是福。由於我處在這種曖昧不明的狀況下，操心固在所難免，但和該公司簽約畢竟已成事實，容不得再猶豫。

事情到這地步，我還會產生這種迷惑，這足以證明自己的歷練不夠，我深深譴責自己。如果在大事臨頭時，身心不感疲倦，而能果敢地去處理事情，這種人堪稱偉人。我們應當體認，同時培養這種果決的處事態度。但那時我的心境始終無法維持平衡狀態。

當你們面對這重重難關時，是不是能有穩如泰山的胸襟，迅速而又適切的處理呢？我確曾爲此事煩惱過，但我想人同此心，心同此理，只要大家都能探求事物的原理，辦妥事情當然是順理成章的。可是，在此並非只強調探求事物原理的重要性，每當一個人在處事時，千萬不可存有一點私心或私利。其實，和飛利浦公司合作，我一直感到十分懊惱，但足以自慰的，就是我根本沒有一點私心。如今，從各方面看起來，和飛利浦公司的合作計劃，已經順利地實施了。同時感謝大家的鼎力相助，我相信松下電子工業公司飛黃騰達之期，指日可待。

不畏辛勞

一九五五年一月（松風雜誌座談會）

古諺有云：「舉用人，而使人適得其所，簡直難如登天。」這就是說：無論何種行業，主管最煩惱的就是用人。他們必須費盡心思，才能選中符合標準的人才，以爲自己效勞。這不比古時候，無論國王講什麼話，老百姓都得順從他；雖然如此，不管那個時代，國王也已稍微受到用人的壓力。處在

今天這種社會裏，其壓力更是逼人。

如果有人說，當上司者根本毫不辛苦，我敢說那絕對是虛假之詞。居上位者若不能認真辦事，凡事只想使喚部下去處理，這種人就無法站穩自己的立場。所以說，公司上上下下，最辛苦的人可說非我莫屬，只因我身為董事長的緣故啊！

如何成為經營的高手

一九五八年一月（經營方針發表會）

宮本武藏是一位舉世聞名的劍道家。好幾次他用真刀真槍和別人比賽時，皆能穩操勝算。當對方從正面攻擊過來時，他並不是存有非阻擋不可的想法，而是在無意中舉起手來前去阻擋。如果說先存有阻擋的意識，再命令手往前加以阻擋，有了這一道程序再出手，恐怕就為時已晚了。他就是在這種無意識中揮手阻擋，且從未有過錯失。同時他們能在距離刀尖只有三寸的地方，把身體閃開，這也不是在意識的支配下才如此做的，完全是在無意識中自然產生的動作，這可說是他成功的一大秘訣。但要如何才能臻此盡善盡美的地步呢？勢非累積平日修練所得之經驗不可。

經營公司的原理也是一樣的。一個飽經風霜而獲致成功的經營者，往往在無意識中所想到的事情，都是非常得體的。關於這一點，各位有沒有不同的看法？如果不是高手而用真刀真槍和別人比