



松下企业经营谈

〔日〕松下幸之助

重庆出版社

松下企业经营谈

[日]松下幸之助著

吴思齐 李鸿谷译

重 庆 出 版 社

一九八六年·重庆

松下幸之助「一日一话」
仕事の知恵・人生の知恵
PHP研究所编 昭和五十六年十二月
本书根据日本国和平幸福繁荣研究所
1982年2月第一版第五次印刷本译出

责任编辑：张 凌
封面设计：李淑敏

松下企业经营谈

〔日〕松下幸之助著

重庆出版社出版、发行（重庆李子坝正街102号）
新华书店经销
重庆新华印刷厂印刷

*

开本：787×960 1/32 印张：5.25 插页：2 字数：87千
1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷
印数 1—6,200

书号：4114·42 定价：0.85元

译者前言

本书作者松下幸之助是日本著名的企业家，世界驰名人物。他1894年出生于日本和歌山县海草郡，九岁起当学徒，十六岁进大阪电灯公司当工人、检验员。1918年创建了松下电器制作所；1935年改名为松下电器产业株式会社。他的企业发展迅速，在他本人的一生中，就发展成为在世界上享有盛誉、有庞大生产和销售体系的松下电器公司。松下幸之助目前任松下电器公司董事兼顾问、和平幸福繁荣研究所所长、松下政经学校校长。其著作有：《打开和平幸福繁荣的道路》、《对人类问题的思考》、《怎样解救崩溃中的日本》、《买卖心得》、《职员的心得》、《实践经营哲学》等。

本书原名《松下幸之助一日一语》，副题是“工作的智慧、人生的智慧”，系和平幸福繁荣研究所编辑整理，1981年初版，1982年第五次印刷。本书内容摘自松下幸之助发表在报刊上的文章、报告和谈话，以一日一语形式编排。日本某些企业的领导人，为了使自己的职工贯彻领导人的经营思想，使企业在竞争中能够生存并得到发展，编

印了一些训条或信条，在每日的朝会上宣读，或要求职工朗读，以告诫职工予以遵守或勉励大家为之奋斗。本书内容也属按此目的选编，其中贯彻着松下幸之助的人生哲学、经营思想和经营经验等。为便于读者检阅松下幸之助关于某一方面的思想，中译本参考原书的内容，将一日一语归类编排，标题作了一些改动，次序作了一些调整，书名改为《企业经营谈》。不大适合我国情况的篇目，译者未予译出。

松下幸之助经营之所以成功，除了特定的历史条件和日本国情外，其本人善于经营，有独到的经营思想和经营方法，也是极为重要的原因。

松下幸之助的思想，有不少可取之处。譬如他认为，人应该要有抱负，树立一定的目标并天天为之奋斗，这样才有长进。松下幸之助颇有些辩证法思想，他认为：“人总是处在无穷无尽的烦恼之中，烦恼与其说有害，不如说有益，关键在于不沮丧，要不断寻找解决烦恼的办法，有所前进。”他认识到：“顺境会使人产生安逸感而懒散起来；逆境如服清醒剂，逆境出智慧。革新是在逆境中诞生的。”这些思想使他能乐观地、长期不懈地、卓有成效地为既定的目标奋斗。

办好企业需具备许多条件，松下幸之助把人才的培养放在第一位。他指出，“创业首先要培养人才，事业成败的关键在于人才。”“领导人要有

强烈的求贤精神，人才才能聚集拢来。”他对领导者提出不少要求。他说，“领导要身先士卒”，“身教重于言教”，“尊重人”、“关心人”是领导人魅力的源泉，它能吸引部下拼命工作。他又说，“热情象磁石，热情是无言的命令，它能鼓舞和感动周围的人努力奋斗，开创新局面”；“领导要宽严得当，严占10—20%，宽占80—90%，令人心情舒畅，又不懈怠疲塌”；“经理与职工应一视同仁，赏罚分明，这样秩序才能维持，士气才会高涨”。在督促工作和生产方面，他的见解是，“单纯靠物质刺激不行，还要使人们懂得使命感”。他对职工的要求是，要进行“自学，要天天有所长进，干一行爱一行，对工作要达到迷恋的程度”。他批评一些人，“一遇挫折就想调动工作，永远成不了事业上的强者”。关于经商，松下幸之助的锦囊妙计是：“诚意为本，吸引顾客”，“真诚礼仪好比是润滑油”，归纳起来是“热情”两字。关于买卖，他指出，“不要只看作商品与货币的交换，要有感激买主光顾、顾客至上的心情”。关于商品，松下幸之助的名言是“商品如同自己的女儿，出售商品等于出嫁女儿，顾客是女儿的婆家”，“卖主与顾客不是单纯的买卖关系”，等等。松下幸之助有丰富的经营思想和经营经验，这里不再一一列举。

应当指出，资本主义企业经营的目的是为了追逐剩余价值。资本主义的经营方式和手段是为

达到这一目的服务的。松下幸之助的经营思想、经营经验都是这种背景下的产物。自然，我们也不应忽视，尽管社会主义企业与资本主义企业性质不同、生产目的不同，但在企业经营方面，仍有许多共同之点。松下幸之助数十年来在这方面积累的许多经验，对于我们是很裨益的，在我们四化建设中可作借鉴之用。所以我们特将本书翻译出版。

本书对我国企事业单位的各级管理人员、一般职工、个体经营者等有一定参考价值。

译文曾经冯书同志校阅，特此致谢。

译者限于水平，译文或有不当之处，敬请读者批评指正。

前 言

一年三百六十五天，如果天天生活过得很充实，那么一年的生活也就很充实，进而言之，一生也很充实。这一点虽然大家都十分清楚，但是，要做到这一点却并不容易，这也许是人之常情吧。

当一天结束之后，回顾一下自己一天的工作，有时觉得自己今天干得不错，从而内心产生一种满足感；有时后悔：要是自己当时“这样或那样干就好了”。尽管大家在工作中处理问题常常犹豫不决，并不断作自我反省，但大家的主观愿望总是天天想把工作干得更好些。这种努力和积极性希望大家永远不要忘记。

本书内容摘自我所所长松下幸之助有关人生、工作、经营、国家和社会方面的文章及平素的讲话，这里选录了三百六十六篇，编辑成书，以“一日一语”形式发表。

这里选用的文章、讲话摘录的出处均附在书后，我们在收录时尽量引用原文和原话。但限于篇幅，个别引文有删改。

本书如在充实各位每天、每年的生活方面，

在帮助各位消除一些人世间永远存在的迷惘和烦恼，并树立起充实的人生观方面，能起到一定的作用，那就不甚荣幸了。

和平幸福繁荣研究所

目 录

译者前言	1
前言	1
企业经营	1
办好企业的诀窍	1
领导者的责任	20
对领导者的要求	30
领导艺术	45
如何调动积极性	50
职工应有的态度	55
如何打开困难局面	69
经营者的道德	77
企业的责任	81
如何增加销售	84
工作和社会	95
人生	100
如何做人	100
如何提高修养	111
信念和意志就是力量	122

如何才能进步·····	126
创新与前途·····	132
成功之道·····	137
总结、反省的好处·····	145
个人与社会·····	148
其它·····	152

企 业 经 营

办好企业的诀窍

掌握经营窍门

在很多公司中，有些公司经营兴旺，有些公司却经营惨淡。那么，是否经营兴旺的公司里的职工都聪明能干，而经营惨淡的公司里的职工都是平庸之辈呢？并非如此。出现两种截然不同的情况，根本在于经营人员是否有经营能力。换句话说，即经营人员是否掌握了经营的窍门。事实证明，有些即将倒闭的公司，通过撤换经营人员，又恢复了生气。

没有经营能力的公司，可以说就好比是一个没有头脑的人。公司的经营人员掌握了经营窍门，这个公司就必定会不断繁荣发达。

事业成败在于人

俗话说：“事业成败在于人。”这是千真万确的真理。不论经营什么事业，只有在挑选出适合的

人才之后，才能得到大步的发展。即使有光荣的历史、辉煌的经营传统的企业，如果没有人能正确地继承和发扬这些传统，这些企业也免不了渐渐衰败下去。经营工作中的组织系统以及经营方法和手段等，不言而喻是非常重要的。但是，使这些组织系统、经营方法和手段发挥作用的仍然是人。无论建立起怎样完备的组织系统，引进什么新的经营方法，没有适当的人去管理它们，灵活地应用它们，就不能取得任何效果，企业的使命也是完不成的。

企业要不断地对社会有所贡献，同时，企业本身也要不断得到发展。一句话，成功的关键取决于人。

造物先造人

记得在以前，我对年轻的职工讲过，如果顾客问起：“松下电器公司是生产什么产品的？”大家应该这样回答：“我们松下电器公司是造就人才的。此外，还生产电器产品。”

当时，我深切感到，我的事业成败的关键在于人才，开创事业首先要培养人才，没有人才，事业就不能成功。所以我才告诉大家要那样回答顾客。要把这种特别强调人才的重要性，重视人才的思想，灌输到每个职员心里。尽管当时公司的技术、资金额、信誉都不算高，但这一点成了当

时推动公司发展的最强大的动力。

人才培养第一

最近,人们常常谈论经营服务质量的重要性。我认为,无论做什么生意,都要不断充实和完善与此相关的体制,健全必要的制度。这些当然都很好,而且很有必要。但是,从事商业工作的服务人员的培训工作,必须充分予以注意才是。否则,犹如画龙不点睛一样,丢了灵魂性的东西,费了九牛二虎之力建立起来的体制,恐怕也会成为空中楼阁。

要想使自己的服务真正让顾客或用户乐于接受,必须不遗余力地培养和训练人才。这种人必须能够代表公司讲话,而且处事得当。

企业经营应以人为核心

公司的经营应以人为核心。当然组织工作也很重要,但只能置于第二位,首先应该考虑“人是企业经营的核心力量”。

国家的政治是将政治组织和机构放在首要地位,并由适当的人来担任这些要职,处理国政。但总的来说,我认为这仍然应该看作以人为核心。可以认为,适当地成立组织机构正是为了有效地使用人才。

为此,我认为每个人的精力及各自的能力是

一个非常重要的问题。

忽视人的作用是人自己造成的

在现代文明中，由于科技发展日新月异，产生了一个新问题，这就是，轻视甚至忘了人的作用。为了解决忽视人的作用的问题，就要把人类的幸福作为考虑一切的前提。譬如，问：“为什么要生产这种新机器？”答：“这是为了人类的幸福。”如果总能这样来考虑问题，那么，不论生产和使用什么新机器，忽视人的作用的现象就永远不会发生。

现实生活中出现忽视人的现象，并不是“机器排斥人”，而是人类自身没有重视自己。“忽视人的作用”完全是人自己造成的。

只要有热情

处于众人之上的领导者、管理者，他们从事工作的重要因素有许许多多，但最为重要的因素是热情。即使是那些非常聪明、才华横溢、极其优秀的领导者，如果对本公司的工作缺乏热情，那么在他们领导下的广大职工绝对不会有“忘我奋斗”的精神。如果广大职工的热情激发不出来，就等于领导缺乏聪明才智。相反，经理个人即便没有什么特别出众的地方，如果能够调动聪明人的才智，发挥有能力的人的才干，那么他们一定会协助经理工作的。

要快、好、热情

我当徒工的时候，吃面条是我的一个乐趣。当时，我的童心已觉得有一家面馆的面条很好吃，在这家面馆，即使顾客只要一碗素面，也同样会受到热情招待。我总是去这家面馆进餐。这家面馆的面条很好吃，招待又热情，而且做得还快。

现代经商也应象这家面馆一样，要尽快地把最好的产品送到用户手中，并主动热情地向用户介绍产品的使用方法。以这种思想经商，我想这家商店一定会取得成功。

要有珍惜时间的思想

从前有一次，我去理发店理发，理发师对我说：“我给你好好理理。”于是，原来一小时就可理完，那天却用了一小时十分钟。就是因为理发师说了一句“我给你好好理理”，因而多花了十分钟的时间。理完发后，我就半开玩笑地对他说：“你这种热情劲儿很可贵，但是由于你的细致，因而比平时多花了十分钟，这不等于给工作繁忙的人带来困难吗？如果你的工作能既细致，又节省时间，能用五十分钟理一个发，这才真正称得上是出色的服务。”

经营要讲究诚实

我以为，对经营者来讲，成功和失败的关键在于他是否能够抛开个人私利，以公众利益为宗旨对待顾客。凡只图个人私利、利欲熏心的经营者在事业上是肯定要失败的。只有战胜利欲的经营者才能为事业带来繁荣和发展。

抛开个人私利，将公众利益放在第一位，换句话说，就是要以诚实、正直的态度来经商。我们要以此为宗旨，经常反省和告诫自己。我以为这一点很重要。

经营要光明正大

我历来主张“经营要光明正大”，或者说要让职工了解经营和工作的实际情况。这样，全体职工就会很自然地意识到自己正在从事着经营工作，并会树立一种以主人翁的责任感去从事工作的好风气。与此同时，人才也会自然而然地成长起来。

如果能够考虑到这一点，就应该让大家了解公司各个时期的方针，即使是经营工作的实际情况也要尽可能地少向大家保密，无论是好的方面，还是坏的方面，最好都让大家知道。

汇集众人智慧，做好经营管理工作

公司的经营管理工作必须依靠集体的智慧。