



将帅型企业
企业家
松下幸之助

方尔加 著

群众出版社

——论松下幸之助的企业家素质

将帅型企业家松下幸之助

——论松下幸之助的企业家素质

方尔加 著

经济出版社

·北京

(京) 新登字093号

将帅型企业家松下幸之助

方尔加 著

群众出版社出版、发行 新华书店经销

冶林印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.75印张 120千字

1994年8月第1版 1995年9月第2次印刷

ISBN 7-5014-1159-X/Z·8 定价：6.40元

印数：5001—9000册

目 录

第一章	战后日本与松下幸之助	(1)
第二章	松下先生的个人修养	(11)
第一节	理智的民族自豪感	(11)
第二节	深厚的文化修养	(18)
第三节	松下先生的思想方法	(24)
第四节	松下先生论自我矜持	(32)
第五节	松下先生论为人处世	(37)
第三章	松下先生的政治思想	(54)
第一节	企业家为何要关心政治?	(54)
第二节	关于政治的宗旨	(56)
第三节	对和平的看法	(57)
第四节	对民主的看法	(60)
第四章	松下先生关于人的哲学	(69)
第一节	人在企业经营中的作用	(69)
第二节	对人的解剖	(76)
第三节	如何管理人	(82)
第五章	松下先生的人生观	(93)
第一节	松下先生的使命感	(96)
第二节	松下先生的人生价值观	(104)
第六章	松下先生论经营道德	(118)

第一节	树立造福于人的意识	(119)
第二节	对待工作的态度	(121)
第三节	建立健康的人际关系	(131)
第四节	要有诚实的品格	(135)
第五节	讲信誉	(138)
第六节	正当竞争	(140)
第七章	松下先生的经营哲学	(143)
第一节	如何坚持经营方向	(145)
第二节	管理权的掌握与运用	(155)
第三节	经营度的把握	(160)
第四节	企业经营中的社会关系	(167)

第一章 战后日本与松下幸之助

松下幸之助，1894年出生于日本和歌山县的一个农民家庭。由于父母相继去世，他九岁时便辍学外出当学徒工。1918年，年轻的松下罄其全部储蓄一百日元（当时约合五十美元）开设了“松下电器具制作所”（后更名为“松下电器公司”）。其实，这个制作所只不过是这个小电料行。松下先生早年的贫困、黯淡的生活，使他从幼小的时候起便在心灵中深刻地感受到人应该有一个安定的家和舒适的生活。他矢志毕生要为提高人类的生活水平而努力不懈。这个信念燃烧、鼓舞他追求人生更高的目标，创造人类更完美的生活方式。经历无数磨难，克服重重困难，松下先生的事业终于兴旺发达起来。至1985年，松下电器公司的年营业额达到34241亿日元，在日本同行中雄居首位，在全世界居第3位；公司每年的纳税额占公司所在地——日本第二大城市大阪市纳税总额的六成；松下先生连续十几年蝉联“日本最高纳税人”。他的伟大业绩和他对日本人民的贡献使他得到了应有的回报。1965年，日本政府向他颁发“二等旭日重光勋章”；1981年，日本政府向他颁发“一级旭日大勋章”。他的照片，以日本实业家的形象，第一个上了美国《时代》周刊的封面。在日本小学生调查问卷中，松下先生名列古今国内外伟人的金榜之内，他在人们心目中的崇高地位于此可见一斑。松下先生这份荣誉的赢得，不光由于他“名成业就”、“财大气盛”，“松下王国企业遍布世界”，更因为他具

有诚挚、平实、无私的品德，具有改善人类的生活、提高生活品质、造福人类、四海一家的博大思想体系。

松下先生经营企业有将帅风度，但这并非是天生的，正如他自己所说：“我本人开始经营企业时，并不是从最初就怀有明确的经营理念而进行工作的。我和内人、内弟3人，是为了糊口，从很小的规模开始干起来的。当初对所谓的经营理念可以说根本没有想过。”（松下幸之助《实践经营哲学》，滕颖译。中国社会科学出版社1989年第一版第2页。以下同书简称《实哲》）据笔者推测，松下先生的经营思想形成体系大约是在战后，尤其是70至80年代日本崛起之后。松下先生的许多著作都在这一时期出版。可以认为，他的主要思想一方面是他长期经营的实践经验积累的结果；另一方面，也是战后日本迅速摆脱困境，重新崛起，并企图保持这种发展势头和进一步提高国际政治地位，消除战争遗留的不利影响的产物。在这里，有必要先简述一下日本战后的发展状况。1945年，第二次世界大战以日本天皇宣布无条件投降而宣告结束。战败后的日本，满目疮痍，一片废墟。日本向来没有自然条件方面的优势，所有日本人常说的话就是：“日本没有土地，没有资源，有的只有阳光和空气。”战败之后，日本不但丧失了原有的政治、军事优势，经济优势也荡然无存。当然，这并不是说日本民族什么优势都没有了。日本的精神力量仍是强大的，这是日本今后尚可依赖的力量，因而也是必须更加强调的力量。如：团结协作、志向远大、坚韧不拔、爱民爱国等等，这些精神力量能够使日本民族团结为一个奋发向上的整体。在战后40多年里，日本民族的确充分利用了自己的精神优势。松下先生的思想正是在这种精神的背景下形成的，并且其整个思想体系

中都充满着这种精神。经过战后40多年的发展变化，日本确实振兴、崛起了。二次大战的战胜国没有注意到，日本天皇投降诏书中所引用的中国春秋时代越王勾践“十年生聚，十年教训”的话，这实际是告诉世人，日本在军事上打败了，但精神上尚未失败。其后经过几十年的发展，日本的经济迅速崛起。就发展速度而言，日本高居资本主义世界的首位。第二次世界大战以后，日本生产率的增长是美国的400%。作为战败国的日本，战后初期远远落后于美国，但到了70年代中期，日本已成为国民经济总产值在万亿美元以上的三大国家之一；1980年，日本国民经济收入平均每人一万美元，汽车、手表、家用电器、摩托、钢铁等工业均跃居世界首位；1986年，日本国民生产总值在全球生产额中所占的百分比，从1967年的5.2%提高到12.4%，提高了7.2个百分点，恰恰是世界超级大国美国所降低的百分点，似乎美国的优势恰好就是被日本夺走的。随着日本的崛起，为日本经济发展作出重大贡献的松下幸之助先生愈发感到，日本人不能总是陶醉于以往的奇迹，为了日后的进一步发展，需要总结经验。日本为何能够崛起？这是全世界都在研究的课题，日本人当然也很重视对这个问题的研究。许多日本人意识到，当今的世界是个竞争十分激烈的世界，在这样的世界中，一个国家崛起很不容易，衰落下去却很快。日本要想保持住高速发展的势头，不能不总结这几十年的发展经验，使之成为自觉的意识。松下先生说：“第二次世界大战后，日本在经济发展上突飞猛进，这是事实。但是否是真正的经济发展，还有待商榷。并非在二三十年之前便计划好，要使日本的经济在二三十年后达到某种状况，而是在拼命工作之后，突然发现已成为经济大国。然而，往后已不能再以这种态

度去从事发展了。我认为已经到了根据永远正确的哲理、哲学，提出伟大的理念，订定百年大计的时候了。”（松下幸之助《经营者365金言》，秦忆初译，军事谊文出版社1987年版3月27日。以下同书简称《金言》）在松下先生眼里，日本战后二三十年中的确是发展了，但这种发展是无意识的、不自觉的。如果日本想再进一步发展，成为真正的世界大国，就必须在某种具有永恒性的哲理、哲学的指导下，有意识、有计划地向前发展。那么，日本到底应当怎样发展呢？日本人需要总结以往的经验，调整思维方法，用松下先生的话说是更新思想。这种更新应从空间和时间两个方面进行。在空间上，日本人要有更加开阔的视野。松下先生说：“今天，即使世界上某个角落发生的事情，也会在瞬间传遍世界，从而发生各种不同的影响。在这种情况下，如果仅在自己的国家之内，自己的公司、团体的范围之内，以狭小的视野考虑问题和行动，往往会造成无法挽救的错误。今天，扩大视野已是领导者不可或缺的要务。领导者要经常以全世界、全国的广大范畴来考虑事情，如一国的营运、公司团体的营运等。更重要的是要向所有的人说明扩大视野的重要性。这才是当今应有的认识。”（《金言》12月3日）这种从空间角度调整思维方式，用我们中国的豪言壮语说就是胸怀祖国，放眼世界。松下先生劝告国人把目光放远一点，放广一点，不要只看到一国、一公司、一团体之利益，日本还有更大的事业要做。在时间上，人们也要调整思维方式，日本人的思想必须跟得上这个时代飞速变化的节奏。松下先生说：“古语说：‘君子一日三转’。君子要时时刻刻观察时势的进展，然后做妥善的处理。所以即使一天之内更换三次意见，也不足为怪。今天的步调十分快速。在这样的时代里，以十

年如一日的观念思考，或下判断，必然会发生错误。古时候的君子尚需一日三转，在变化快速的今天，更需要有一日十转或二十转的卓越见识和判断力。人的本性虽然不会改变，但时时刻刻顺应时势，也是非常重要的事情。”（《金言》12月20日）日本人需要总结经验，从空间和时间上调整思维方式，经过这种调整，争取掌握住无限的空间和时间。靠什么才能够掌握住无限的空间和时间？不是别的，恰恰是精神。在人类发展史上，器物的使用往往因受国家、民族的局限而在流传的时间、范围上受到限制。精神则不然，它具有强有力的打破时空限制的能力。中国人的生活方式没能影响西方，而中国古代儒家的仁爱哲学和道家的法自然思想却在西方有很大影响。古人的许多器物、服饰如今已被人们遗忘，但古人的哲学、宗教、伦理、政治等思想却成为今人培育精神文明的养料。可见，精神是超时空的永恒之物。正因为精神有如此特质，松下先生才把日本继续向前发展的希望寄托于精神。战后几十年来，日本的公司向全球扩展，日本的商品长期以来在人们头脑中占有重要地位，但是，人们没有意识到，在公司和商品的背后，是日本人的精神在作强大后盾。日本的公司在世界竞争中有消有长，日本的商品也在不断更新换代，但是，日本民族的精神是永恒不变的。所以，松下先生在关注经济发展的同时，也把大量注意力转向精神建设。

日本的精神为日本的崛起起了关键性作用，但是，当日本崛起之后，令人担忧的事情开始发生了，日本人的精神力量正在减弱，甚至有人开始轻视精神的作用，忽略精神文明的建设。松下先生的许多重要思想恰是在这个背景下形成的。从常理上讲，作为企业家的松下先生其思想应当更多地包含经

营之道的内容，可是研究了的思想后会发现，经营术之类的内容在他的思想中并不占主要地位。相反，政治、伦理、人生观等纯人文的内容倒成为他常挂在嘴边的话题。面对日本经济的崛起和他的公司的大发展，他并没有因为他和其他日本企业家经营术的成功而大喜过望，相反，却对日本人日益忽略精神文明建设而忧虑不安。他尖锐地指出，今天的日本人缺乏理想。“常听说现代的年轻人缺乏梦想，失去了生存的意义。这不仅是青年本身的问题，也是社会的问题、成年人的问题。也可以说是成年人、国家、政治使青年对生命感到没有意义，没有给予他们梦想，也没有赋予他们使命感。相同的工作，因为没有给予明确的自觉，或赋予意义及价值观，青年便会带着迷惑及不平的感觉踏入社会。我认为今天日本的根本问题之症结在此。”（《金言》7月10日）由于振兴后的日本自满了，忘记自己是如何振兴的了，许多人开始缺乏使命感，浑浑噩噩地过日子，时间长了，积累了许多妨碍进步的恶习，现已发展到日益严重的地步。松下先生说：“第二次大战结束三十年来，无论是政治的结构、彼此的思想、生活的态度，不知不觉间产生了各种浪费或无效率的缺点，而且日益扩大。而这种情形累积的结果，使得物价慢慢上涨，终于导致今天的情况。彼此没有考虑应该考虑的事，没有改善应该改善的事，多年来积欠的账终于到了必须结清的时候了。”（《金言》1月22日）由于精神弛懈，缺乏使命感，日本人不仅养成了浪费、办事无效率等恶习，而且变得缺乏教养。美国学者科士·赖坎诺长期研究日本，他批评日本人在战后重建家园的动力已经堕落成盲目追求物质利益的无休止的欲望。日本人节俭、朴实的传统已被挥霍与浮华的风气所替代。（参见《北京青年报》

1993年7月17日)针对这些恶习、惰气,松下先生批评到:“‘衣食足而知礼节’,是中国的一句古话,至今仍被广泛运用,必有它相当的道理。反观今天的日本,不但没有‘衣食足而知礼节’,可能是衣食足而后礼更乱。”(《金言》1月28日)怎么办?松下先生认为,日本再也不能一味抓经济而忽略精神的培养了。他说:“今天的日本被称为经济大国,我认为,人们似乎忽略了心灵和精神方面的提升。今后,配合经济方面的充实,要提升国民的道德。拥有道德及粮食,才能开朗活泼,努力地从事每天应做的工作,创造彼此调和的共同生活。不仅如此,还要贡献给各国人民,以及全体人类,建立起国家和国民的精神标杆及形象,无论在国内或国外,今天最重要的,就是要往精神大国、道德大国的方向努力。”(《金言》11月30日)松下先生告诫日本人民,日本不但要当经济大国,还要当精神大国、道德大国,要给世界树立一个精神上的“标杆”形象,而不要被人视为经济动物。松下先生的话不但适用于日本,也适用于所有正在推进经济发展的第三世界国家,当然也非常适用于我们中国。我们中国目前也存在着精神文明与物质文明的发展不相适应的问题,并且在一些地区这类问题已相当严重。在这些地区,假冒伪劣商品、虚假广告、吸毒偷盗、嫖娼卖淫、赌博、贪污等现象十分严重,如再不抓紧精神文明建设,势必阻碍经济发展。所以,党中央号召人民一手抓物质文明,一手抓精神文明,不能一手硬一手软,这是十分英明的。我们在响应党中央号召的同时,也应当借鉴以松下先生为代表的一大批优秀企业家的合理思想。

当然,松下先生也承认,日本以往的道德并非都是完美无瑕的。日本的旧道德中的一些消极内容,曾导致军国主义的

产生。再有，战后日本毕竟与战前大不相同，许多道德恐怕已不太适应时代要求。但是，这不能说明以往的道德皆应抛弃，更不等于不要道德。松下先生说：“战后的日本，一提到‘道德教育’，仿佛就跟不上时代了。我认为，道德教育和‘水’相同。人为了活下去，必须有‘水’。水里如果有不纯的物质，喝了会生病。如果因此而完全拒绝喝水，又会变成何种情况呢？重要的不是完全否定‘水’本身的价值和效用，而是要消除水中的杂质。如果以往的道德教育中有错误的地方，就全然否定道德，那也太不知变通了。”（《金言》2月23日）

松下先生对道德教育的强调，还是以他的身心平衡理论为根据的。随着日本经济的振兴，同时在日本也流行着这样一种看法，人的本性是只有物质享受、丰富的享受才是幸福，其他都是空谈，结果日本的科学、经济虽然大踏步地向前发展，国民道德、是非观念却显得落后，很多有识之士深感忧虑。为此，松下先生提出，要求得身和心发展的平衡，反对片面讲身的物质享受。他说：“我感到今天我们对于是非与处世的态度，似乎已变得混淆不清。为了让生活中能享受温馨的人情味，我们不能只追求科学的进步与物质的享受，我认为需要同时学习如何做人与充实自己的精神生活才好。如此，在物质不虞匮乏之下，心灵也变得丰盈了。双方求得平衡，才能拥有幸福和乐的生活。”（《金言》10月11日）

松下先生反复再三地强调精神文明、道德教育的重要，就是为了继续保持和光大在日本经济振兴中起了决定作用的精神因素。这一因素不仅使日本振兴，如果真的被发扬光大了，还会使日本更加强盛，在今后的国际生活中发挥更大的作用。在松下先生心目中，日本民族必须有更加远大的理想和志向，

在国际社会中，应该发挥与其经济实力相称的作用。他指责今天的日本缺乏理想，对每一件事情只是应付而已，没有更高的要求。他认为，如果日本只甘居世界第二十、第三十位的国家，这种应付着过或许还凑和。但是，日本现在是要争取世界第一或第二位，如此高的要求便绝对不能凑和了，必须有更高的理想和更远大的目标。即使日本已高居世界第一位，也不能自满，也要记住自己的国家负有更重大的任务，应有更高的理想。松下先生一直梦想有那么一天，日本能够在世界舞台上发挥巨大作用，以便与日本的经济实力相称。现在日本的发展的确在一步步向着实现这一梦想的方向迈进。日本在前不久修改了宪法，开始向海外派遣军事人员，参加联合国维持和平活动。日本也公开谋求成为联合国安理会常任理事国，以便对国际事物拥有决定性的发言权。这一要求已获得一些重要国家的支持。争当世界属一属二的头等大国，经济实力当然非常重要，然而松下先生认为，当今对日本来说更为重要的还是精神。他说：“今天的日本被称为经济大国，我认为，人们似乎忽略了心灵和精神方面的提升。今后，配合经济方面的充实，要提升国民的道德。拥有道德及粮食，才能开朗活泼，努力地从事每天应做的工作，创造彼此调和的共同生活。不仅如此，还要贡献给各国人民，以及全人类，建立起国家和国民的精神标竿及形象。无论在国内或国外，今天最重要的，就是要往精神大国、道德大国的方向努力。”（《金言》11月30日）松下先生要求，日本不仅要充当世界瞩目的经济大国，还要成为全世界道德、文明的榜样，只有这样，日本在世界上的先进形象才能完整。因为以往日本虽然经济发达，却一直被人鄙视为经济动物。

这里还需要指出，松下先生希望日本成为世界头等国家，并非是要恢复昔日在亚洲乃至太平洋强横无道的“大日本帝国”。他承认，过去的日本犯有严重错误，必须彻底反省。他声明，“我绝不认为发动那次战争是好的。”（《金言》12月4日）他希望日本人今后不要用对立，而要用和睦沟通来处理与世界各国的关系，这不仅仅是出于道义，也是日本的特殊国情所必须。他分析道：“对一个没有资源的工业国家而言，今后日本的生存仍维系在与世界其他国家的密切联系上。因为，（对他人）无谓的警告或厌恶，都会产生极大的弊害。为了避免这种情况，所有日本人都要深切反省过去的做法；如果有误解，就要设法消除，把日本人的想法明确告诉他人。因此，最重要的是日本人要确实了解自己国家的特点及背景，并考虑在这个国际化的时代，如何与其他国家相处。”（《金言》5月18日）总之，松下先生为了使自己的国家继续进步，强调精神文明建设，同时还要求日本人反省过去，与世界各国和睦相处。

松下先生是个杰出的企业家，自然要大量谈论企业经营问题。但松下先生不是一般的企业家，他所关心的不仅仅是自己个人经营的“松下电器公司”，而是整个日本的命运。所以，即便在谈论经营问题时，松下先生也有自己独特的视角。他不是就经营谈经营，而是把自己的经营之道与精神文明建设有机地结合起来。所以，有时你甚至感觉不到他是个企业家，倒象个调教晚辈的厚德长者。其实这恰恰是松下先生经营术的高明之处。因为企业经营在他这里已不仅仅是形而下之“器”，而早已升华为形而上之“道”。在领导企业时，他所支配的不仅仅是人的四肢，更是人的头脑。支配四肢当然不如支配头脑，这就是松下先生企业经营术的超凡入圣之处。

第二章 松下先生的个人修养

松下先生是个企业家、商人，当然要动脑筋赚钱，但他不是金钱的俘虏，而是有着深厚文明修养的长者。他虽然没有受过正规教育，但在长期的经营实践中真正体会到了文化和教养的重要。所以，他一边工作，一边学习，在学习经营术的同时还积累起许多本国的、外国的知识，学习了许多做人的道理，并独自揣摩，修养不息，终于成为文明修养深厚的现代企业家。

第一节 理智的民族自豪感

松下先生在经营生涯中深感自己事业的成功离不开日本民族和国家，所以他除了有个人的自豪感外，更有日本民族、国家的自豪感。他时常注意总结、归纳日本民族的优点，力促世人予以重视、继承。他从以下方面概括了日本民族的特性。

一、日本人的生存环境

松下先生概括日本的生存环境时说：“我认为日本是一个非常幸运的国家，拥有一亿人口，只有一个民族，一种语言，无论气候或风土，都非常理想。”（《金言》1月11日）松下先生所概括的日本的自然环境和人口的特点，的确是日本的优势。日本的自然条件虽有诸多方面不及欧洲，但与我们中国和其他亚

洲国家相比,又有它的优势。比如,日本虽有水旱等各种自然灾害,但并不是每年都发生,一般每隔三四年才发生一次。这样,在四分之三或五分之四的年份里,人们依靠自己的努力,可以得到相应的收获。中国则不同,中国北部和中部,连年灾害是常有的事,风调雨顺的年月,大体与日本相反,三四年只有一次。(参见魏常海《日本文化概论》中国文化书院版第162页)日本的民族构成也比较简单。日本民族的来源的确不少。关于日本民族的起源,至今学术界仍说法不一,有待于进一步考证和探讨。但是,不管怎样,我们现在可以断定,今日的日本民族,是多民族融合的产物。据估计,其来源有:原住岛土人,亚洲西部的吓夷族人,亚洲北部的通古斯人,此外还有印度支那族(属苗族系统)、印度尼西亚族、矮小黑人、韩族、汉族和中国南方民族、蒙古族、马来族等。日本的民族来源虽然不少,但是,日本的民族融和却完成得很早,估计在原初文化时期亦即绳文式文化时期即已开始进行。经过六七千年的融和,民族差异几无踪迹。另外,日本偏居岛国,四周环绕难以征服的海洋,不易受侵,所以历史上没有出现过大陆国家那样的大规模民族迁徙,这也有助于保持日本民族的单一性。单一性使得民族问题在日本一直不成其为问题。在世界许多国家的史书中,民族问题一直是占有显要位置的篇章,而日本许多史书,除在日本的民族来源上作一些考证外,基本不再单列民族篇目。没有民族问题,自然不会受累于民族争端。我们中华民族历史上不同民族之间的征战,一直是个令人头疼的问题。它消耗了大量社会财富,夺去无数人的生命,尤其是南北朝时期,中国社会甚至发生了某种倒退。今日,民族问题也成为许多国家进一步发展的障碍。在前苏联地区,在中东、非洲、印