

807026

467

7/4814: I



# 松下经营哲学

 National

松下幸之助〔日〕 著

阚文祥 陈俊杰 译

7  
4814: I

南开大学出版社

# 松下经营哲学

[日] 松下幸之助 著

阚文祥 译

陈俊杰

余辛焯 校

南开大学出版社

## 松下经营哲学

周文祥、陈俊杰 译

---

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

新华书店天津发行所发行

天津马家店印刷厂印刷

---

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

开本：787×1092 1/32

印张：2·5

字数：50千

印数：12,000

统一书号：4301·22

定价：0.46元

## 译者的话

本书据日本PHP研究所1978年版第三次印刷本译，原名《实践经营哲学》。

松下幸之助先生是当今日本和世界上最富盛名的天才的工业家和企业管理家之一。他在日本被誉为“日本电子工业之父”、“管理大仙”、“教祖”等称号。他所创建的松下电器产业公司是目前世界上最大的生产家用电器方面的公司，而松下先生在二十三岁开始经营事业时，则是一个没有学历的，经营管理学、哲学、自然科学知识都很少的普通人。松下先生在一九七九年八月访问我国时曾指出：“作为一个企业管理家，学问是重要的，但更重要的是对事业的热情”。“企业的社会使命只有一个，那就是为社会服务。”他还说：“根据我的经验，钱是财富，生产力也是财富，而且是更有价值的财富。”接着他还着重强调说：“亚洲已出现繁荣的趋势，繁荣的中心是中国和日本，我们应当积极地迎接繁荣的来临。中国搞四个现代化是个准备，日本也在准备，重要的是人才的准备。”这些，都从一个侧面反映了松下成功的诸种因素。本书就是松下先生在企业管理方面的一部具有代表性的著作，是综合了经营实践经验的产物。其中多有朴素而又内涵深远的观点和见解，且又颇富东方哲理。在松下先生的经营思想中，一个很重要的方面就是松下先生所具有的立足于经营之

上的社会观和人类观。

松下先生独特的典型的日本式的经营方式，以及他领导的企业所获得的巨大的传奇般的成功，已远远超出了国界的制限，而具有一定的代表性和借鉴意义。读者会通过他平易的语言去细细地品味其中人生及经营的真谛。为了使读者更深入全面地了解一下松下先生和松下电器公司的一些情况，在书后附上了我们根据国内外一些零星资料编写的《松下幸之助与松下电器产业集团》这篇简单的介绍文章。由于水平所限，在译文以及其它方面肯定还有错误之处，敬请指正。

在翻译此书的过程中，承译者先辈南开大学图书馆馆长来新夏先生惠予推荐，南开大学历史系余辛焯先生惠予校阅，另方面南开大学出版社又给以支持，在此一并深表谢忱。

译 者

识于南开园

一九八五年六月

## 前 言

创业至今，整整六十年了。六十年犹如年满花甲，生来病弱的我，竟能活到今天，并将事业经营到如此规模，的确令我喜出望外。初创时企业的规模非常之小，仅有三个人，六十年来，承蒙社会各界人士的关照，现在包括关系公司在内已经发展到十万余人的规模。如果说这就是成功，可谓了了不起的成功，但对于我个人来说，这的确又是件出乎意料的事情。在此，我唯有由衷地、真诚地表示感谢而已。

本书中所汇聚的经营观念和经营哲学，就是我经过六十年的经营体验所培育和实践出的有关经营的基本想法。提到经营观念、经营哲学，确乎有些庄重之感，然而，我在本书中所提到的经营哲学，既不是学术性研究的结果，也并非体系完备的东西。其终究不过是实践的产物。我以切身的体验到：如果把经营立足于这些基本观点之上，就必定能够成功。

在公司迎来花甲之年准备再度出征之际，聚敛我对经营的看法和见解以供参考，从某种意义上说来，这不是一件很有益的事么？我是抱着这一想法出版此书的。敬请诸位垂览为幸。

一九七八年六月

松下幸之助

# 目 录

译者的话

前 言

首先确立经营观念·····	1
一切事物都在生成和发展·····	5
要具有人类观·····	7
正确认识使命·····	10
顺应自然法则·····	13
利润就是报酬·····	16
共存共荣·····	21
社会是公正的·····	25
志在成功·····	28
自主经营·····	31
堰堤式经营·····	34
量力经营·····	36
贯彻专业化·····	39
培育人才·····	42
集思广益·····	46
对立与调和·····	48
经营是创造·····	52
适应时代变化·····	56

关心政治.....	58
求实精神.....	61
后记	
附录	
松下幸之助与松下电器产业集团.....	66



## 首先确立经营观念

我从事了六十年的事业经营。通过经营体验，我深感经营观念的重要性。换言之，就是在“公司的存在意义、经营目的、经营方式”这几方面，要确立坚定的基本的观点。

在事业经营中诸种因素都很重要，如技术力量、销售能力、资金的作用以及人员等等。但最根本、最重要的乃是正确的经营观念。只有以正确的经营观念为基础，人员、技术、资金才能真正地发挥效力。从另一方面讲，企业有了正确的经营观念，也就易于从中产生出这些人员、技术、资金等等。所以为了经营的健全发展，应首先从确立经营观念做起。这是我自己历经六十年的体验亲身体会得出的结论。

可是老实讲，在我开创事业的初期，并不是以明确的经营观念去从事经营的。我的工作最早只有我、我的妻子和内弟三个人，说来无非是为了糊口度日，才以很小的规模开始营略的。可以说，当初我根本没有考虑到经营观念这一问题。当然，既然从商就要多方面地考虑如何把商业搞成功。“必须生产出优质产品；要降低价格；要把顾客放在首位；要感谢协作商。”但这些观点仅是遵循当时社会的一般常识或经商的一般观念来考虑并尽力加以实践的。

以这样的态度从事经营后，商业也有了某种程度的发展，随之人员也遂渐增多了。这时我开始考虑“不能只遵循一般

的观念从事经营”。无疑，遵从商业的一般观念，社会的普通常识努力工作在当时是很重要的，也是很合情入理的，但我认为不能只满足于此，还要考虑是否应该有“为什么从事经营？”这种更高的“生产者的使命”

于是我将自己所考虑的这种使命讲述给了职工。从那时起，我始终把它作为公司经营的基本方针去经营企业。这还是战前一九三二年（昭和<sup>①</sup>七年）时的事情了。明确地具备了这种经营观念的结果，使我产生了比以往更为坚定的信念，而且进行了这样一种强有力的经营：无论对职工也好，对顾客也好，该讲的话就去讲，该做的事就去做。职工们在听了我的讲述后也非常受感动，并带着使命感去致力于工作。一言以蔽之，经营似乎有了灵魂。于是从那时起经营便得到了飞速的发展，甚至发展到连我自己都颇为惊异的地步。

不幸后来爆发了战争，不久就是战败。在战后的一片混乱中，公司的经营也陷入了极端的困境。我想，在这困境中赖以支撑我们的乃是生产者的使命感和为什么要把经营进行下去这一公司的经营观念。

公司的这一经营观念在战前、战后基本上没有任何改变。尽管基于这一经营观点的具体经营活动随时都在变化，但经营观念却是不变的。幸运的是，这种确立在一贯的、同一经营观念基础上的经营受到了社会的支持，才使我的经营发展到今天这样的规模。

战后，在海外从事经营的机会也多起来了。尽管如此，海外经营的基本观念与在日本的经营观念基本一样并未改变。

---

<sup>①</sup>昭和是日本裕仁天皇的年号，昭和元年为一九二六年。——校者

自然，适用的方法、具体的经营方式要根据每一国家的实际情况而各不相同，但基本的经营观念却是一个。这样去开展经营，就一定能被所在国接受，从而取得相应的成果。

这虽是我自身经验所得，但它并不只适用于我，也适用于所有的经营。现在的社会中有许多大大小小的企业，既有小到一个人的小商店，也有大至拥有几万人的大企业。一提起经营，似乎一般就认为那只是指企业的经营而言，但如果深思一番的话，就会认识到它不单只指企业的经营，它还包  
括每个人相互间的人生经营以及各种团体的经营，甚至还包  
括一个国家的国家经营。在所有的这些经营中，对“为什么经营？如何经营？”这一问题的基本见解，即经营观念是极其重要的。

如果国家确立了“这个国家朝着什么方向前进”这一经营观念的话，那么名界各阶层的国民就会以此为基础，并易于制订出切合实际的个人的、组织的、团体的前进方向，进而从中产生出旺盛的活力。在处理与他国的关系时也就能在一个稳固方针指导下，在坚持自己主张的同时，较为容易地做出适当的协调。反之，没有一个经营观念，国民就找不到活动的依据而无所适从，在处理与他国的关系上也会根据对方的态度忽左忽右莫衷一是。因而为了一个国家的稳定发展，至关重要的是要具有国家的经营观念。

企业经营也同样如此，只有具有了正确的经营观念，才会有企业的健全发展。在时刻变化的社会形势中，正确、妥善地处理不断发生的各种各样问题的基本依据，就是一个企业的经营观念。另外，在拥有众多职工的企业，要发挥出这些人齐心协力的强有力的工作效率和热情，其基础仍是经营观

念。

所以在经营中决不能只考虑利害关系以及扩充企业等等。要认识到在基础中终究不可缺少的是正确的经营观念。那么什么才是正确的经营观念呢？它应是深深扎根于一种人生观、社会观和世界观之中的产物。只有从这里产生出来的经营观念才是真正正确的经营观念。

因此作为经营者，平素培养这种自身的人生观、社会观、世界观是极为重要的。进一步说，正确的人生观、社会观和世界观是合乎真理，或者合于社会法则和自然法则的。如果违背了这些话，那就不能说它是正确的人生观、社会观和世界观，而从中产生出来的经营观念也必定缺乏正确性。

总之，真正的经营观念来源于社会法则、自然法则。我认为，从中萌生出的经营观念，尽管其灵活运用的方式由于时刻变化的具体情况而相应地多少发生些变化；但从根本上说来它是永远不变的。换言之，立足于顺应人类本质、自然法则的正确基础之上的经营观念，无论过去、现在以至将来，也无论是在日本或是在国外都是适用的。这是我经过自身体验所认识到的。

在认识自然法则和真理的同时，要以立足于正确的人生观、社会观和世界观之上的经营观念为基础，去从事每时每刻的经营。我认为这一点是极其重要的。

## 一切事物都在生成和发展

正确的经营观念，不单是经营者个人的主观产物，它的基础离不开自然法则和社会法则。那么这种自然法则和社会法则究竟是什么？它的范围非常广大而深远，要以人类的智慧彻底探明它恐怕是非常困难的。不过，冒昧地说，我认为无限地生成和发展就是其根本。

博大的自然和永恒的宇宙，从无限的过去朝无限的未来不停地生成和发展。在这一过程中，人类社会、人类共同生活也在物质和精神两方面无限地发展着。

这种生成和发展的规律就作用于这个宇宙和这个社会。我们就是在这种作用中从事着事业经营的。我个人的经营观念就是在考虑到这一点，并在此基础上产生出来的。

例如，人们认为资源会枯竭，甚至还有一种极端的看法，认为再过几十年资源就会贫枯，到了那时人类就不能继续生存下去了。

然而，我大体上不同意这种见解。诚然，就每一种资源而言是有限的，在使用的过程中，有些会逐渐趋于贫竭。但我以为依靠人类的智慧一定能够创造或发现代替那些资源的新的资源。实际上，人类社会在过去的历史进程中始终就是如此做的。与以往相比，现在的人口大幅度地增长了，过去的人口尽管少却一直过着贫困的生活，现在的一般平民在某

些方面过着过去的王侯贵族所无法比拟的生活。

之所以能够如此，一方面是由于大自然本身的赐予，另一方面也由于人类自身的进程就是如此。也就是说，正是由于无限地生成和发展这一自然法则、社会法则在俨然地起着作用。

如果再过几十年，资源贫枯、人类的生活也陷入极端贫困的话，那么相互间的事业经营也不得不适应这一新的情形，当然也就没有必要再进行新的投资，要根据情况不能不缩小企业的规模，甚至关闭企业。

但是，宇宙间的万物在日新月异地、无限地生成和发展，如果立足于这一点去考虑的话，自然会得出与上述不同的看法。虽然生成、发展的速度每时每刻都在变化，但人类共同生活如果要永远地生成和发展下去的话，那么相应的物资、服务等方面的供给也将随之增加。否则就不能生成和发展。所以作为企业经营，原则上必须不断地进行新的开发、新的投资。

毫无疑问，所谓生成和发展，就是一方面不断地产生新的东西，而另一方面就必然有衰亡的、被消灭的东西。总体而言的生成和发展，就包含着这一切。在经营事业中，每一种商品和每一种行业都是有一定寿命的。但决不能只看到这些局部而忽视总体的大的生成和发展。

总之，人类共同生活，更进一步讲，包括人类共同生活在内的大自然、大宇宙是在不停地生成和发展着的。我们就在这种生成和发展中从事着经营活动。这一基本的认识在任何时候都是极其重要的。只有以这种明确的认识作为基础，才有可能在任何情况下都能够开展真正的、强有力的经营。

## 要具有人类观

经营是人类所从事的一项活动。从事经营的经营者本身是人，而且职工也好、顾客也好、以及所有与经营有关系的都是人。总之，经营是人类相互依存、为人类自身的幸福所从事的一项活动。

因而，为了妥善地进行经营活动，就必须正确地把握住人类到底是什么？人类具有何种特质？换言之，也就是要具备人类观。可以说，正确的经营观念必须是立足于这种人类观之上的。

不单只是企业的经营可以这样讲，而且就人生经营、国家经营等一切的经营，乃至人类所从事的所有活动都可以这样讲。如果人类不能确切地了解自己，那么人类所从事的活动也就不可能是真正妥当的行为。以人类所饲养的牛、马及各类动物为例，假如人类想要最适当地饲养好这些动物，就必须首先确切地认识到牛有牛的特点、马有马的特点。还要掌握它们都喜欢吃哪些食料、具有何种习性等。只有在了解了这些特质以后，才有可能饲养好这些动物。

人类的情形也是如此。人类具有天赋的固有的特质。人类并不靠谁来喂养，而是依靠自己的双手来维系自身及相互间的共同生活，所以，为了以理想的方式把人类的共同生活发展向上，极为重要的是人类要正确地把握住自身的本质，

也就是要具有人类观。

在我自身的经营观念的基础中，也有我个人的人类观。一言以概之，人类是超拔于万物之上的万物之王，伟大而崇高地生存在大自然之中。人类遵循生成、发展的自然法则，不仅保障了自身的生存，而且还有效地利用着万物，并且能够把这种共同生活无限地发展下去。只有人类具有这一天赋本质。

关于人类，过去有各种不同的见解。既有人认为人类是“万物之灵”，坚强而伟大；也有人把人类卑小化。这些看法的产生，恐怕是由于人类在现实中的表现复杂多样的缘故吧，创造了今天这样高度文明、高度文化的人类，同时也不断地从自身产生着烦恼、争斗和不幸。这是过去和现在的人类的一个侧面。

因此，在西欧，有人认为人类介于神和动物之间。人类既有似神的一面又有劣于动物的一面，这两者的综合就是人类。

当然，我并不否定人类在现实中的那种似神又劣于动物的表现。比如说，在人类内在心象中就具有既接近于神又接近于动物的一面。然而，当我们纵观一下有各方面内涵的人类时，就会认识到，人类的确具有作为万物之王者的伟大本质。

称人类为万物之王，听来似乎是很狂妄的。但我所认为的王者，一方面具有支配、运用一切的权能，同时又肩负着以慈爱公正之心使一切都生存下去的责任。所谓“人类是万物之王”这句话的真正意义也就在于此，而决不是只根据自己的欲望和感情来恣意支配万物。

重要的是，人类自身要认识并实践这种人类天赋的伟大



性，以及与这种天赋伟大性同在的“王者”的责任。只有在那时，人类才能逐渐从整日的不幸、烦恼、争斗以及贫困中解脱出来，才能让人类那些伟大而崇高的本质更多地表现出来。

现在，若将我们所说的“人类”放到现实生活中和工作中来，将是怎样的呢？如果是经营者，那么经营者就是经营体中的“王者”。经营者就被授予了按照自己的意志支配经营体中的一切人力、物力和财力的权限；同时经营者还要用充满热爱的公正之心，去关心这些人力、物力和财力，采用最佳方式充分发挥它们的作用，承担起使经营体无限发展下去的责任。如果经营者对自己在经营体中王者的权限和责任缺乏认识的话，那么他的经营就决不能取得圆满的成果。

人类是万物之王。它顺应了生成、发展这一法则，并被授予了将自身及同万物的共同生活无限地发展下去的权能和责任。每一经营体中的经营者都应觉悟到，要以人类自身所确立的人类观作为自己的经营基础，并由此产生出具有坚定信念的强有力经营。