

经营之神

松下幸之助传



〔日〕松下幸之助 著
安晓青 朱秋云 译

经营之神
松下幸之助传

[日]松下幸之助 著

安晓青、朱秋云 译
杨 强、何小河 校

中国卓越出版公司

经营之神
松下幸之助传

[日]松下幸之助 著
安晓青、朱秋云 译
杨强、何小河 校

中国卓越出版公司出版

(北京市东直门外春秀路太平庄10号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

航天部七〇七所印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张: 6 字数: 157千字

1991年5月第一版 1991年5月第一次印刷

ISBN7-80071-020-3/G·47

(简精装) 定价: 3.60元

内 容 简 介

松下公司的电器产品在世界早就闻名遐迩，松下本人也因经营有方而名扬全球。松下公司已被列入世界 50 家最大公司的名单上。可见松下公司的经营是有它的独特的门径的。1985 年，由日本 1500 多名经济学家，大学教授组织的评选活动，被评出的 1985 年度日本“综合经营最佳”的 15 个公司中，松下名列第三。人们对该公司经营管理水平给予了高度评价，作为该公司最高顾问的松下幸之助更是倍受推崇，号称“经营之神”。

本书从松下幸之助 300 多万字的著作中，从不同的侧面精选了他 90 年来奋斗经历、经营之道及其成功经验，意在给渴求事业成功的企业厂长、经理及有志于成为新型企业家的同志们提供一点启发与借鉴。由于本书的资料直接来源于松下公司，所以区别于市场散见的小册子。

前 言*

我自幼离乡背井，孑然一身闯入大千世界，踏上那艰难曲折的创业之路。乌飞兔走，日月梭行。而今，我已步入耄耋之年。八十年来，我饱经风雨，历尽沧桑，但始终没有放弃对事业的追求。几经波折，几番体验，我尝尽了失败的苦涩和成功的欢乐，终于悟出一个道理：无论世势多么动乱，我们的经商事业总能够走向繁荣与发展，这就是所谓天无绝人之路。人们普遍认为，我们处在历史的重重大转折关头；还有人称当今时代为“乱世”。我不否认，处在这种时期，我们的经商事业无疑会屡遭磨难。然而，唯有努力克服困难，设法冲破僵局，才是实现繁荣与发展的正确途径。正是在这个意义上，我们的繁荣发展之路永无止境。

人们或许要问，究竟怎样才能做到适时、适当地克服困难，冲破僵局？我的回答是，牢牢地把握住经营活动的关键，置生死荣辱于度外，全力投身于自己的事业之中。举例来说，一旦面临经济萧条或陷入困境，就应当知难而进，变不利为有利，使之成为促进事业更上一层楼的动力。

就经商本身而言，的确是一门十分复杂、极其深奥的学问。正因为如此，我才说从事经商不是件易事。当然，这也不能一概而论。正如难者不会，会者不难的道理一样，只要掌握要领，经商之道并不是那么深不可测。事实上，商业是社会的产物。换言之，商业是适应人们的需要才应运而生的。因而，可以说经商活动的目的无非就是认真地听取社会的呼声，尽量满足人们的要求。这是经商活动的基本点，似乎不难做到。但是，请不要忘记经商的核心——时刻

准备诚心诚意地为社会服务,使他人生活得更美好。我本人经营松下电器公司六十余载,即始终坚持这种态度。

前些年,我撰写的《我看人类》一书的英文版正式出版发行,书中记载了我对人类究竟为何物以及有关人类本质的全部看法。

这本书问世后,十分荣幸地博得了社会各界的一致好评。人们认为这本书汇集了我在实践中总结出来的全部经商观点,因而世界各国纷纷要求发行。

因此,我决定将《成功的哲学——我的经营观》一书奉献给大家。这本书总结了我在迄今为止的经营实践中所体会到的经商要领和经营诀窍等,但愿它多少能够满足一些大家的愿望。

这本书是我从已发表的4本有关经商的书中选择70多个章节,加以整理,编集而成的。全书分为两个部分。

第一部分共七章53节,介绍了我自认为正确的经营方法以及我心目中理想的经营者形象。诸如怎样培养、使用堪称企业最宝贵的资源“人材”,怎样才能感受到身为经营者的乐趣,怎样才能在日常的经营活动中体现社会与企业之间共存共荣的关系,等等。这一部分内容选自以下拙著:《经商须知》(1973年出版)、《经营须知》(1974年出版)、《掌握经营诀窍,价值黄金百万两》(1980年出版)。

第二部分选自我的《决断经营》(1979年出版)一书,共18个章节。其间穿插有具体事例,并按照年代顺序回顾了我的经营生涯,介绍了我面对各种各样的困难时的决断经过。不言而喻,在我们的日常经营活动中,每时每刻都需要经营者作出正确的决断。我所以斗胆在书中写进某些具体事例,无非是希望经营者们在作决断时能够引为借鉴。

由于篇幅所限,本书不能向各位读者介绍我的全部经营观点。对此,我甚感遗憾。为弥补这一缺憾,我尽可能多地使本书包括了我的基本经营思想以及具体措施等主要内容。

仅就经营方法而言,我以为是因人而异的,即便同是经营者,其做法不尽相同。况且,国度不同,环境、风俗、习惯、历史、思维方式等等也均有差异,因此,本书到底能在多大程度上对国外同行给

予帮助,我的确心中无数。不过,如蒙国外同行对一个日本人在经营方面的看法、想法产生兴趣,品读拙著,我则不胜欣喜。

我现在 89 岁,父母、兄弟均早已去世。我自己也是体弱多病,从年轻时算起,至今已多次病倒在床,甚至经常在病榻上指导经营。一想到这些,我不禁为自己能活到今天而百感丛生。

现在,我虽然感到有些气力不济,但在精神上我仍不服老,自信精神的年轻程度不亚于青年人,而且我每日都在激励自己努力攀登经营的“顶峰”。最后,请允许我以十多年来一直伴随我左右的“座右铭”来结束本文。

青 春

青春,象征朝气蓬勃—蕴含着信心与希望;
青春,永远属于强者——他们无日不在创新。

松下幸之助

1984 年 5 月 *

* 本文原为《成功的哲学——我的经营观》一书的前言,现代本书前言。
——编者注

序 言

松下幸之助先生 1894 年 11 月 27 日生于距大阪 70 多公里的和歌山县一个农户家庭。父亲叫松下正楠，母新叫德枝。幸之助是三兄弟中最小的一个，也是兄弟姐妹 8 人中最小的一个。

松下正楠是村议会议员，在村公所任职。靠着经营祖上留下的田产，松下一家的生活倒也算得上衣食丰盈。幸之助先生的童年就是在这无忧无虑的幸福生活中度过的。

然而，1899 年，也就是幸之助先生 4 岁时，松下家破落了，生活十分艰难。当时，日清战争（即中日甲午战争——译者注）刚刚结束，日本经济开始复苏。为了鼓励发展产业，政府在全国各地设立了股票和商品交易所，激起了国民的投机热潮。松下正楠经常出入和歌山的稻米交易所，从事粮食交易。由于行情暴跌，松下正楠遭受了重大损失，不得不变卖了祖祖辈辈遗留下来的全部房产和田产。在那艰辛的日子里，幸之助的大哥、二哥相继夭亡，因而松下正楠把自己未能实现的复兴松下家族的梦想全部寄托在幸之助身上。正楠梦寐以求的是，幸之助有朝一日能成为一个实业家。1906 年，松下正楠带着终生的遗憾病故了。

由于生活所迫，幸之助 9 岁时辍学，只身来到大阪，先在一家火盆店当小伙计。1905 年他进入销售自行车的五代商店。并在那里勤奋工作了 6 年。这期间，他曾几次萌发不想干的念头，但是，每想到父亲的期望和忠告，他便又激励自己坚持了下去。

日俄战争胜利后，日本到处呈现出一派生机勃勃的景象。大阪的面貌也发生了日新月异的变化，电灯代替了古老的煤油灯、煤气

灯，欧式建筑鳞次栉比，载有众多乘客的电车在大街上往来穿流……这一切，诱发了幸之助先生对崭新的“电气世界”的憧憬，他决心投身于大有前途的电气事业之中。

1910年10月，满怀理想和热情的松下幸之助先生进入大阪电灯股份有限公司（即现在的关西电力股份有限公司），当上了一名室内配线徒工，这一年他15岁。6年的勤奋工作，终于使他在1917年春天实现了多年的愿望，被破格提拔为公司里最年轻的一名检验员。检验员的工作非常轻松，但是责任重大，与以往从事的体力劳动简直有天壤之别。幸之助先生并没有因此而感到满足。就是在患肺结核休养期间，他仍然在家里坚持工作，尝试着对插座加以改进。1917年6月，他终于下决心独立办企业。这时他年仅22岁。

退职以后，松下幸之助先生便着手准备生产插座。他倾其所有，拿出了33.2元的退职金和60多元存款，又向朋友借了100元，甚至典当了妻子的衣物，七拼八凑，终于筹足了一笔资金。幸运的是，插座的生产刚刚上马，他便接到了一批电扇底盘的订货，不久之后开始赢利。1918年3月7日，松下电器厂正式开业。松下幸之助任厂长，从业员有妻子梅野和时年15岁的内弟井植岁男（三洋电机股份有限公司的创始人）。也就是说，连同厂长在内，全厂仅有3人。

松下电器厂除了继续生产首次为工厂赢得利润的电扇底盘外，还设计了用于接通家用电器的电源插座，并进一步改进为双项插座。1923年，他们研制出了自行车用电池灯，即炮弹形车灯，并在全国推广应用。历尽磨难，松下幸之助先生的事业终于走上了正轨。

松下幸之助先生是在经济大萧条时期创建企业的。他积极果断的行动，不仅成为企业发展的动力，而且激发了从业人员的工作热情，使一个小小的企业出人意料地发展壮大起来。这就是松下先生所说的“积极经营”。尤其是在经营战略方面，松下先生采用了具有划时代意义的方法。

例如,1925年,松下幸之助先生为自己的产品注册了商标。两年后,使用注册商标的“角形电池灯”投放市场。松下先生确信这种商品具有实用价值,因此,他在投放市场的同时,向各零售商店免费提供了1万个。松下先生这种独具一格的做法大获成功,他的产品商标瞬间成为电池灯的代名词。这个商标就是今天风靡世界的“National”。

松下幸之助先生在谈到他的产品商标时说:“在销售角形灯时,我们对谈产品究竟采用什么名称为好,作了种种设想,但是都不尽如人意。有一次看报纸,英文 International 一词偶然映入我的眼帘。我不懂英文,总感到这个词与俄国革命有关,便查阅了辞典。辞典上注明这个词的意思是“国际的”。如果只写“National”,则意为“国民的”或“全国的”。我感到“National”的词义很好,用这个词作为产品的商标,可以表明我们的产品是国民所必需的。于是,我决定采用“National”作商标。在当时一些老的垄断企业、财阀仍然认为商标毫无用处,由此可见松下先生的先见之明。

松下先生不仅确信这种电池灯经济实惠,便于使用,而且确信能够普及千家万户,是国民真正需要的产品。他认为,只要国民需要,就大有发展前途,这种发展甚至可以超出经济萧条的影响之上。基于这一信念,即使在经济萧条时期,松下先生也积极地大量生产,努力使产品大众化。功夫不负苦心人。不懈的努力,带来了产品价格不断下降,社会需求急剧扩大的效益。“National”牌电池灯也因而名符其实地成为国民的产品。

归结起来,松下先生的做法就是,通过大量生产,不断降价来谋求需求面的扩大,最终达到提高社会效益的目的。松下先生称他的这种做法是从美国汽车大王亨利·福特的传记中得到的启发。他说:“福特的做法在当时是非常积极的,他时刻注意社会效益。福特或许也考虑盈利,但是,他更感兴趣的是如何使自己的事业与更多人的生活联结在一起,如何提高社会生活水平。因此,福特不断降低汽车价格,以使更多的人拥有自己的汽车。这就是福特扩大事业的动机,也是他的汽车事业迅猛发展、福特牌汽车实现大众化的

巨大动力。”

随着松下公司的产品从配线器材逐渐扩大为电灯、电热器、收音机、干电池，随着他们的产品走进越来越多的家庭，松下先生越来越强烈地感到了自己的社会责任。1932年5月5日，他召集松下电器公司的全体职员，对他们说：“产业界人士的使命是消除贫困，是将整个社会从贫困中拯救出来，并使之富裕。我们从事生产和销售，目的不在于使工厂和商店获利，而是要通过我们的劳动，使全社会走向富裕。社会富裕、繁荣的动力来自工厂和商店的努力。我们的企业繁荣兴盛的全部意义也正在于此。松下电器公司的真正使命是通过不断生产，为社会创造无穷无尽的财富。”

松下先生不仅仅是认识到了使命，他还规划此后用250年的时间完成这一使命。他把这250年分为10个阶段，每阶段为25年，进而又将1个阶段分为3个时期。第一时期为10年，是“建设时期”；第二时期也是10年，是边建设边工作的“工作时期”；第三时期为5年，即以以前20年为基础，为社会做出更大贡献的“贡献时期”。

此外，松下先生将1932年5月5日定为松下电器公司的创业纪念日，因为在这一天，他使全公司所有的人都认识到了自己肩负的使命。从那时至今已经52年了，按照上述长远规划算来，今年已经进入第三阶段。

自从设定了创业纪念日，制定了长远规划以后，公司的风气明显好转。为使这种良好风气进一步加强并永远保持下去，松下先生认为，必须使大家有一个牢固的指导思想。于是，他在1933年7月提出了松下电器公司应崇尚的“七大精神”，以此作为全体职工自我鞭策的信条。这七大精神是：实业报国精神；光明正大精神；团结友爱精神；奋力进取精神；文明礼让精神；顺应同化精神；感恩图报精神。现在，这七大精神已成为公司几万名职工日常工作的指针。

这样一来，松下幸之助先生最初的设想便逐渐变为一个个新的具体方案，并付诸实施。

1933年，松下电器公司不断扩大，又设立了3个独立的事业

部,即收音机事业部;电灯及干电池事业部;配线器材、合成树脂及电热器事业部。松下先生将经营自主权下放到各个事业部,不仅各事业部负责人,而且各个项目负责人都能根据自己的情况适时地提出适当的方针。这就是所谓独立自主的责任制经营,正是这片自主经营的沃土,养育出了松下电器公司一代又一代精明强干的经营

者。太平洋战争给日本带来了极大的混乱,同样使松下电器公司陷入了创业以来最严重的困境。战争结束后的第二天,松下幸之助先生召集全公司干部,提出了立即重建公司的号召。他告诫公司全体职工:只有生产才能为复兴奠定基础,要以实业报国的精神为国家的重建竭尽全力。并要求他们以从头起步的决心奋起直追。

松下先生振兴企业的道路并非一帆风顺。正当他准备全力以赴投入企业复兴时,由于政府的指定财阀政策,松下电器公司被查封,资金全部被冻结,松下先生等所有公司负责人也都面临被解除公职的危险。这时的松下电器公司,可以说是处境维艰,危机四伏。但是,经过松下先生以及全体职工的努力,公司渡过了难关,重新焕发了生机。在这以后的二十多年时间里,松下电器公司创造了销售最高记录,成为日本屈指可数的产业集团之一。在去年美国《幸福》月刊第 22 期(1983 年 8 月)公布的“世界五十家大公司”中,松下电器公司名列第 39 名。

松下幸之助先生不仅在战后日本的混乱局势和一片废墟之中复兴了松下电器公司,而且,他还孜孜不息地致力于使人类不再遭受苦难,永远幸福的研究,寻求建立永久和平的社会的方法。为了实现物质财富和精神财富充实的和平社会,松下先生于 1946 年 11 月 3 日建立了 PHP 研究所,其口号是“以繁荣求和平,求幸福”。此后,为了建成 21 世纪的理想日本,松下先生在探讨政治、经济、教育等方面的观念和措施的同时,于 1980 年 4 月设立了松下政经私立学校。他办学的指导思想就是,对面临诸多难题的日本来说,重要的是发现和培养可以实现既定目标的人材,特别是可以成为未来领导者的优秀人材。1983 年 5 月,松下先生又创立了“世

界问题京都研讨会”，讨论未来 21 世纪以及 21 世纪之后日本和世界应有的面貌。他要将研究成果提供给日本以及全世界的所有人，提供给各国的领导人。使人们共同为处于历史转折时期的人类社会作出贡献，发出无限的光与热。

PHP 研究所常务董事

江口克彦

目 录

奋斗的生涯——我的创业史 (1)

- 一、父亲失意,家境衰败..... (1)
- 二、学徒时代,含辛茹苦..... (3)
- 三、勤奋努力,破格晋升..... (4)
- 四、另立门户,独自经营..... (6)
- 五、背水一战,否极泰来..... (8)
- 六、未雨绸缪,化险为夷 (10)
- 七、命知未来,意在繁荣 (12)
- 八、再经磨难,共度难关 (13)
- 九、复兴大业,重任在肩 (15)
- 十、借助外力,不失自我 (18)
- 十一、兼容并包,横向联合 (23)
- 十二、着眼发展,规划五年 (26)
- 十三、周休两日,增加出口 (29)
- 十四、“新闻人物”,受宠若惊 (34)
- 十五、勿忘“精神”,剪除“罪恶” (35)
- 十六、由衷自责,激流勇退 (38)
- 十七、提倡“筑坝”,笃信“青春” (43)
- 十八、重整旗鼓,超欧赶美 (48)
- 十九、五十大庆,百年不衰 (51)
- 二十、辟“松下馆”,迎八方客 (55)

二十一、老当益壮，自强不息	(60)
成功的哲学——我的经营观(I)	(63)
第一章 悉心经营，用人不忘育人	(63)
一、育人宗旨，正确判断价值	(63)
二、因人而异，命令建议并施	(64)
三、直言不讳，使人心悦诚服	(65)
四、扬长避短，人人各得其所	(66)
五、育人之本，建立正确信念	(67)
六、“临床”实习，积累实际经验	(68)
第二章 同心经营，集中群众智慧	(70)
一、以身作则，热爱经营事业	(70)
二、创造条件，上下沟通思想	(71)
三、畅所欲言，内部关系融洽	(72)
四、投其所好，放手决不放任	(73)
五、耐心劝诱，深谙降价窍门	(74)
六、实话实说，切勿信口开河	(75)
七、目标明确，人人充满理想	(76)
八、真心诚意，方能集思广益	(76)
第三章 潜心经营 树立创新精神	(78)
一、兴致勃勃，改进经营方式	(78)
二、义不容辞，设法更新商品	(79)
三、严惩不贷，努力减少次品	(79)
四、直觉、科学，二者相得益彰	(80)
五、独立自主，铲除依赖思想	(81)
六、坚信不移，绝对不会亏损	(83)
七、保持信誉，适应新的形势	(83)
八、设计未来，领导时代潮流	(84)
第四章 虚心经营，坚持顾客至上	(86)

一、责无旁贷,履行无形合同	(86)
二、广而告之,推销最新产品	(87)
三、负责到底,搞好售后服务	(88)
四、顾客为亲,视商品如女儿	(88)
五、建立信心,努力说服顾客	(89)
六、当仁不让,维护企业信誉	(90)
七、欢迎批评,借机加深关系	(91)
八、甘当“忠臣”,消费者是“国王”	(91)
第五章 热心经营 谋求共存共荣	(93)
一、信赖社会,不可轻易动摇	(93)
二、合理盈利,求得社会理解	(94)
三、从严治“家”,谨防管理不善	(94)
四、坚持原则,不可违心做事	(95)
五、始终不渝,主张公正竞争	(96)
六、以弱制强,依靠合格领导	(97)
七、兼而有之,精神物质并举	(98)
八、左右开弓,政治经营兼顾	(99)
第六章 苦心经营 切记知难而进	(101)
一、正视现实,敢于承认失败	(101)
二、身处逆境,善于苦中作乐	(102)
三、不畏艰难,变不利为有利	(103)
四、积累资金,摒弃贷款经营	(103)
五、留有余地,减少后顾之忧	(104)
六、亡羊补牢,避免惨祸重演	(105)
七、时时留意,总结经验教训	(106)
第七章 全心经营 实现自我价值	(108)
一、心胸坦荡,深悟经营诀窍	(108)
二、经商妙招,款待特殊顾客	(110)
三、虚怀若谷,谦虚不失自信	(111)

四、泰然处之，以不变应万变·····	(111)
五、军中统帅，善于果断决择·····	(112)
六、事业为重，勇于承担责任·····	(113)
七、自我激励，克服意志消沉·····	(113)
八、顺应自然，通向成功之路·····	(114)
成功的哲学——我的经营观(II) ·····	(116)
一、不惧失败，择善而从 ·····	(116)
——踏上独自经营的征途	
二、操之过急，险入歧途 ·····	(118)
——受到外来干扰	
三、不入虎穴，焉得虎子 ·····	(120)
——免费赠送自行车灯	
四、过犹不及，适可而止 ·····	(122)
——短暂的电子管销售热	
五、认准实质，判断无误 ·····	(123)
——大量生产电熨斗	
六、知错必改，当断即断 ·····	(125)
——改变电热部的经营方式	
七、打破常规，与众不同 ·····	(126)
——生产减半，人员、工资丝毫不减	
八、推己及人，用户为尊 ·····	(127)
——生产无故障收音机	
九、悟出使命，晓以众人 ·····	(129)
——确定公司创业纪念日	
十、摒弃迷信，力排众议 ·····	(130)