

滕颖 编译

实践经营哲学

松下幸之助

滕颖 编译

实践经营哲学

松下幸之助

中国社会科学出版社

(京)新登字 030 号
图字:01-98-1733 号

图书在版编目 (CIP) 数据

实践经营哲学 / (日) 松下幸之助著; 滕颖编译. —2 版. 北京: 中国社会科学出版社, 1998. 8

ISBN 7-5004-0532-4

I. 实… II. ①松… ②滕… III. ①企业管理-经验-日本 ②松下幸之助-生平事迹 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 18896 号

责任编辑 陈旭明
责任校对 林福国
封面设计 毛国宣
版式设计 郑以京

出版发行 中国社会科学出版社
(北京鼓楼西大街甲 158 号)

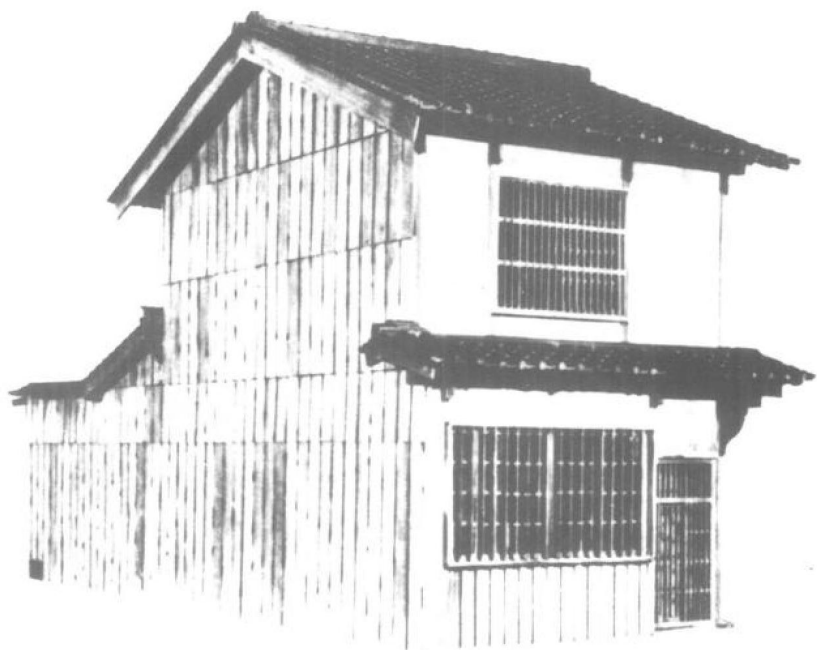
邮 编 100720
经 销 新华书店
印 刷 北京兆成印刷厂
版 次 1998 年 8 月修订第 2 版、第 1 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 6.875 插页 4
字 数 150 千字
印 数 6 000 册
定 价 16.50 元

ISBN 7-5004-0532-4 / F·118



松下幸三郎



▲ 1918 年，大阪市北区西野田创立松下电气器具制作所
(松下幸之助 23 岁)



▲ 1932 年（命知元年）5 月 5 日向职工宣布松下电气的
经营使命——“所主致辞”

◀ 1933 年实施
事业部制度。正在
向职工介绍事业部
制度的松下幸之助
(时年 38 岁)



▲ 1975 年在内外形势调查会上做报告的松下幸之助 (时年 80 岁)

▶ PHP 研究所京都本部



◀ 松下政経塾黎明之塔



▲ 大阪门真市的松下电器产业总公司



► 1979年访华期间
游览长城

再版前言

松下电器集团的创始人，~~同时也是PHP~~综合研究所的创办者松下幸之助，于1989年4月享尽天年，94岁仙逝。他在82岁高龄的时候，撰写了《实践经营哲学》一书。作者在该书中对自己从22岁开始，60年间一直奋斗过来的事业生涯作了回顾，把自己认为最重要的产业经营以及有关对待人生的态度和工作方法，归纳成20条，并作了解说。该书直至今日，仍是作为最综合而且最准确地理解松下幸之助经营理念的一本理想的“教科书”，一直被广大日本企业家所阅读，为企业管理界作出了贡献。

本书于1989年由中国社会科学院哲学研究所滕颖教授编译成中文，中国社会科学出版社出版。松下幸之助在他去世前一年得知正在着手出版中文版之事，非常高兴，亲自执笔撰写了致中国读者的前言。

该书在当时出版问世之际，赢得了众多的读者，博得了好评。经过了10年，这次在滕颖教授和中国社会科学

出版社有关人士的努力下，将增添一些适应时代发展的新资料，装帧一新，再度与读者见面。

我近年来多次访问中国，通过经营研究班和大学里的讲座，不断向中国的企业家和学生介绍松下幸之助的思想方法和工作方法。我从这些亲身体验中，确信这次《实践经营哲学》中文版的再版，是完全适宜的。在我们迈向21世纪的时候，我祝愿这本书能为那些为中国的进一步稳定发展而不断努力的人们作出应有的贡献。

最后，我要向为本书的再版而竭尽心力的诸位献上衷心的感谢和敬意。

PHP 综合研究所
副社长、研究部负责人
山口徹
1998 年 4 月

致中国读者

1979 年，我访问了贵国，有幸与邓小平阁下和各位政府领导人晤面，并进行了广泛的交谈。

当时，中国领导人表达了要使中国在 21 世纪进入发达国家行列的坚定信念，同时，也都聚精会神地倾听了我的发言。这种谦虚的态度使我深受感动。中国人民有如此的建设热情与谦虚的态度，以及中华民族的优良传统，使我感觉到 21 世纪的目标是一定能够实现的。

10 年已经过去了。通过报纸和电视得知，在这期间，中国在各个领域里都在深化改革，并取得了一个又一个的成果。这更加深了我的上述看法，同时，从内心感到无比的高兴。我曾写道：“21 世纪，世界的繁荣中心将移到以中国和日本为核心的亚洲。”我认为这个时代已经日益迫近了。现在是日中两国应该进一步加强合作，为世界的繁荣、和平与幸福做出贡献的时候了！

我通过 70 年来的事业实践，深深感到，所谓企业经

营，或者国家经营，归根结底是人们为了共同的幸福而进行的活动。因此，必须深刻地认识人的性质或者说本质，并且要根据这种认识去从事工作。

例如，人有着各种各样的欲望。正是因为有了各种各样的欲望，才产生了生存的活力。如果这种欲望受到压抑，就会违反自然，就会产生各种各样的问题。因此，应该实事求是地承认，欲望是人的本质。在这个认识的基础上，再考虑应该怎样适当地满足人的欲望。这是一个很重要的问题。这和不能把谁都具有的感情压制下去一样，如果在这个问题上不能取得成功的话，那么，在组织上、社会上也不可能产生效率和活力。

这种观点，不问其社会制度是共产主义、社会主义，还是资本主义、自由主义，只要是在人类生活的社会里，我认为这种观点都是必要的。

《实践经营哲学》是我以这样的人生观和社会观为基础来撰写的有关经营所应有的做法和想法。此次，由中国社会科学院哲学研究所滕颖先生把它翻译出来，并增加了具体实例，介绍给中国的广大读者。为了本书的翻译工作，滕颖先生在日本停留期间，曾多次来到我主办的PHP（和平、幸福、繁荣）研究所，与研究员们反复地交换了意见。在此，对滕颖先生的热情与努力表示敬意。

作为一个日本人经营者的我，根据自己的体验写出的这些做法和想法，究竟对在历史上和国情上均不相同的中国朋友们能起多大作用？对此我深感不安。但本书，如果对贵国的经济发展和中国人民的幸福，对日中友好能做出

微薄贡献的话，我将感到莫大的喜悦！

谨请中国广大读者不吝批评指正，则不胜翘企。

松下幸四郎

1988年5月

《前言》的前言

中国社会科学出版社编译出版松下幸之助老先生的大作《实践经营哲学》，要我作序。我没有看书的译稿就来作序，未免对读者欠认真。我看了松下先生写的《前言》和《致中国读者》二稿的译文，已有前言再写前言，只好是《前言》的前言了。

我认为中国社会科学出版社出版滕颖先生编译的这本书，选得对，也算及时。我们国家的经济正处在深化改革的关键时期，大家都承认我们在企业经营管理方面落后，正在到处取经，如果读读松下先生这本经，定会受到有益的启迪。因为我早就听说，松下先生在日本被誉为企业经营的神仙，是赫赫有名的获得极大成功的创业者。70年前还是一个只有3人经营的小电料行，现在竟能发展成为屈指可数的松下电器企业集团，在日本国内拥有61个公司，在国外设有91个公司，职工人数达16万多。松下的工厂遍及日本各地，如果到关西松下电器产业公司所在地

看看，昔日小小电料行已经变成一所现代化的松下城。现在，一提到家用电器，在日本，在中国，在国际上，没有人不知道松下这个一流的名牌。松下先生创建和领导的松下电器产业 70 年来的艰苦奋斗，取得如此宏大的业绩，若是没有一套独到的经营哲学和丰富的经验，是无法想象的。

松下老先生自谦，说这部著作只是 60 年实践经营的总结、切身的体会。如果从理论上讲，也许有不完善的地方。我看松下先生是一位自学成才的伟大学者，经营学的大专家。他幼年家境贫苦，只读过小学和商工学校的夜校，作过商店的学徒和临时工，23 岁以后走上创业的道路，成功，失败，顺境，逆境，历程坎坷，终于成为名扬世界的大企业家。他不仅仅是直接从事企业经营活动，而且有许多著述，至今已出版近 50 部著作，早稻田大学、庆应义塾大学、同志社大学和美国的两所大学分别授予他名誉博士学位。我想虽然社会制度不同，作为一个企业家、从事企业经营管理的人们，定会从松下先生通过数十年的经营实践总结出来的经营哲学中得到力量和丰富的营养。

松下先生十分注意培养企业的经营管理人才，他认为企业要发展，首先要有人才，要发挥人的才干。他于 1978 年创办《松下政经塾》，自任理事长兼塾长，自 1980 年 4 月第一届学员入学以来，培养了许多管理人才，将来定会桃李满天下。像松下先生这样有宏伟的业绩，又有大量著述，又领导技术研究、产品开发，又从事教育培养企

业经营人才的企业家在世界上也是罕见的，人们誉之为经营企业的神仙，我看是当之无愧的。

日本财界首脑人物中，松下幸之助先生来中国访问是比较晚的，而且迄今只来过两次，但同我们建立的友谊是深厚的，留下的印象是十分深刻的。1979年6月他来访的时候，他不愿意作为经济团体的客人来访，一定希望中日友好协会邀请接待他。作为廖承志会长的客人来就中日友好合作问题坦诚地交换意见，这在我们中日友协的友好交流活动中算是一个例外。在北京访问期间，邓小平、邓颖超、廖承志等国家领导人会见了。他向邓小平同志提出了一个重要建议，得到邓小平同志的赞同和支持。至今我还清楚地记得他曾强调以下两点：

第一，松下先生说，不仅技术问题上有关诀窍（ノウ），经营也是一种诀窍，引进技术设备其中有的要付专利费、诀窍费，引进经营诀窍也要付费，要舍得花这笔学费。现在看来，这个道理已被人们所接受，聘请外国专家到我们的企业工作，包括聘任为经理或厂长，引进国外智力，已成为我们加速四个现代化建设的战略决策之一。

第二，松下先生向邓小平同志提出了一个由日本电子工业界联合帮助中国发展电子工业的宏大计划。他强调不要拘泥于日本某一家企业同中国的合作，而是由日本电子工业界把各有关企业联合起来，对中国的电子工业进行一次诊断，提出一个如何进行帮助、促其改进发展的综合计划，这样，中国的电子工业有可能较快地全面发展起来。当时邓小平同志完全赞成松下先生的构想，松下先生回国

后也按此构想作了大量工作。尽管这个计划由于日方企业间的复杂关系未能实现，但松下电器企业集团从此同中国各地电子工业开展了广泛的技术合作等各项合作事业，大小项目已经实现的达数十项之多，最近又在北京兴建大型合资企业，生产彩色电视的显像管，引起了各方面的重视。近 10 年来松下电器企业集团同中国方面的合作事业，令人有后来居上之感，也可以说，松下先生的构想已经部分实现。中日友好协会有松下幸之助先生这样一位老朋友，也感到格外高兴。

前言之言，似已言之过长，总之，《实践经营哲学》中文版这本书在中国问世后，将会有越来越多的企业家、厂长和热心于企业经营管理的人们从中受益，我相信松下幸之助老先生在中国的知音也将会越来越多。

孙平化

1988 年 11 月 23 日