



松下幸之助 著
周继华 译

松下幸之助 演讲精粹

第三卷

做有心计的经营管理者

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图字:01—97—0253 号

图书在版编目(CIP)数据

做有心计的经营管理者/[日]松下幸之助著;周继平译.
北京:中国青年出版社,1997.10
(松下幸之助演讲精粹)
ISBN 7-5006-2617-7

I. 做… II. ①松… ②周… III. 企业管理-演讲-文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 18730 号

中国青年出版社出版发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

中国铁道出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

880×1230 1/64 3.625 印张 2 插页 115 千字

1997 年 10 月北京第 1 版 1997 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1—3,000 册 定价:6.00 元

中文版序

1894年11月27日,松下电气集团的创业者、PHP研究所的创建者——松下幸之助诞生在日本的商业都市、与大阪相邻的和歌山的一个富裕的家庭里。他是8个孩子中最小的,在父母的疼爱中,度过了幼年的时代。可是在他4岁的时候,由于父亲大米投机失败,家境破落了。满9岁,他还是小学4年级的学生的时候,就到大阪的商店去当学徒。在火盆店干了3个月,在自行车店干了6年之后,又在一个电灯公司作为配线工干了7年。23岁的时候,与妻子、弟弟3人创办了松下电器,这是1918年的事情。

最初是个体经营。1935年,他40岁的时候,成立了股份有限公司,就任社长。其后,1961年任会长(66岁),1978年任顾问(78岁)。他将

自己的一生、自己的全部身心都献给了松下电器集团的经营,培育出了一个员工超过 20 万人的国际企业。

1946 年,他 51 岁的时候,对第二次世界大战后极度混乱的世态、人情的冷暖抱有极大的怀疑态度,创建了以繁荣创造和平与幸福(Peace-and Happiness through Prosperity)”为宗旨的 PHP 研究所。从此,他在致力于松下电器经营之余,还从事 PHP 的研究、普及活动,反复地思索人是怎么样的,人的社会应该是怎么样的,并提出了很多建议,其成果凝聚在 50 多本著作、3000 盘录音磁带、1 万册以上的报刊杂志中,这些现在都保存在 PHP 研究所。

松下幸之助于 1989 年 4 月 27 日享尽天寿,仙逝了。但是他的人品、做事的方法、考虑问题的方法现在依然为松下集团以及全日本人民所敬仰、钦佩。

为了使日本人民能更深刻地理解松下幸之助做事、考虑问题的方法,研究所自 1991 年 4 月开始,用了两年的时间,整理出版了《松下

幸之助演讲精粹》(共 45 卷)。本套书正如本系列所载松下幸之助的儿子、本所现任所长松下正治的《〈松下幸之助演讲精粹〉发刊词》所说,是松下幸之助生前所作的演讲、谈话、对谈、答记者等材料的汇集,其中不仅包括他的经营观,还包括他的人生观、社会观、宇宙观等,大体反映了松下幸之助看问题的方法、考虑问题的方法的全貌。

此书发行以来,得到了各界人士的好评。我们也得到了众多人士的提议,他们希望能制作普及版而不是现在 45 卷的大部头,以便能让更广大的读者读到。应读者的要求,我们从 45 卷当中,以“经营与人生”为中心,又选编了 10 卷,这就是本套书的日语版。

本套书于 1996 年 3 月为纪念 PHP 研究所建所 50 周年而出版,出版不久,中国青年出版社通过日本未来振兴机构的森冈直社长,提出愿意出版中文版。

中介人森冈直社长是松下幸之助 1980 年开设的松下政经塾的毕业生,毕业至今,为促进日

中友好付出了坚持不懈的真挚努力。由于他热心的工作和以胡守文为社长的中国青年出版社的各位充满诚意的努力,本套书的中文版得以发行。

松下幸之助生前,曾于 1979 年和 1980 年两次访问中国,对中国的未来寄予巨大的期望。第 1 次访华归国后,他在本所发行的综合月刊《VOICE》的答记者问中,讲了如下的一番话:“(中国)虽然在技术上有很多必须要解决的问题,但最重要的,莫过于中国人,特别是首脑们对现代化的热情、谦虚的态度,对我的话也能够热心倾听的态度,还有只取我需的灵活性。纵观过去的历史,我们可以知道中国人是优秀的。综合考虑这些因素,我感到,在本世纪末,中国一定会成为先进国家的一员。”

在我们确实感到 21 世纪的脚步一天天迫近的今天,中国青年出版社出版本套书的中文版,我们感到由衷的高兴,在此对为此书出版付出心血的有关各位表示衷心的感谢,同时也期望松下幸之助长期体验和思索产生出来的智慧,能对支

撑 21 世纪中国和世界的各位有所帮助。

PHP 研究所副所长 江口克彦

1997 年 1 月

《松下幸之助演讲精粹》发刊词

平成元年(1989)4月27日,我94岁的父亲松下幸之助静静地由众人送上去彼岸的旅途。

父亲于明治27年(1894)11月27日出生于和歌山县。9岁的时候,到大阪船场(当时大阪的繁华街道)的商店去学徒。大正7年(1918),父亲23岁的时候,创建了松下电气工具制造工厂。其后便专心从事他的事业,坚持不懈。在这过程中,他一直紧紧抓住不放的,就是对事业的信念。

这个信念就是,企业既然由社会借来了人、财、物推进自己的事业,那么就可以说企业是公共的财产。自己作为一个实业家,就要尽量多地、尽量廉价地制造出优良的产品,使众多的人们使用这些产品,达到造福人们、造福社会的目

的。基于这种信念,父亲不断地以语言和文字对职员进行社会使命的教育,职员们从中感受到了工作的意义,并努力地工作,这就是公司飞跃、发展的动力。

记不清那是什么时候的事了,有一次我和父亲闲聊,父亲突然说:“我没有什么特别的爱好,上了年纪引退之后,我想研究研究人、社会,现在我就盼着那天早点到来。”

父亲的这个愿望结出的果实,可以说就是PHP的活动吧,而对经济发展不可缺少的、非常重要的政治的关心,又产生了松下政经塾。

立下自己的志向,并且实现了自己所有的志向,将自己拥有的一切贡献出来而享其天年,真可谓“寿终正寝”。

父亲得到苍天的恩赐而长寿。在他的一生中,得到了各界人士的支援和帮助。在此,我再一次对社会各界人士表示衷心的感谢。

父亲去世以后,我一直在想,父亲考虑问题的方法、构思,如果能多少有益于社会上的人们,那该多好啊。幸而,父亲战前重要讲话的文字记

录,以及由于录音机的普及,多达 3000 盘的磁带留存至今。这里有些是父亲应各地的邀请前往讲演的记录,也有答记者问,对谈,以及在松下电气公司内对各阶层职员上的讲话,还有在 PHP 研究所内的研究会上的讲话,范围相当广泛。

我认为这里面凝聚了松下幸之助看问题的方法和考虑问题的方法。在父亲 3 周年忌日之际,我将这些资料编集、整理为《松下幸之助演讲精粹》,并且为这套书写了发刊词。如果这套书对各位同仁能有所帮助,我将感到由衷的喜悦。

松下正治

平成 3 年(1991)4 月 27 日

寄语中文版

我参与日中两国政治、经济、文化三个领域的交流,至今已逾 10 年。我能够从事这方面的工作,完全仰赖于众多中国朋友的鼎力相助,我的活动就不仅仅局限于“日中友好”,而是期望对“中国的发展”也有所贡献。为此,我进行了各种各样的,包括扶贫问题在内的工作。为了促进日中两国的相互理解,同时对中国健康地发展有所贡献,很早以前,我就想一定要把日本的经营方法介绍给中国的各位同仁。

日本过去从中国学到了很多東西,也是亚洲的儒教国家之一。正因为如此,我确信,日本的经营方法比欧美的经营方法对中国的发展更为有益。世所公认,在日本的企业界,松下幸之助是一个达到最完美境界的人物,这也是他被称为

“经营之神”的原因。

很荣幸,我有机会亲耳聆听了松下幸之助的教诲。松下幸之助为了培养 21 世纪的领导者,创设了松下政经塾(相当于中国的黄埔军校吧)。我作为第六期学员,学习了松下幸之助的理念、哲学以及古今东方和西方的人物学,对国内外的政治、经济、社会等进行了各方面的研究和实践。每一期学员的数量是很少的,虽然至今已有 17 期学员毕业,但也只有 140 人左右,他们中有 1/3 已成为中央和地方的政治家,还有 1/3 包括我在内是作为经营者在活动着。

松下幸之助对中国有着特别的感情。他经常说:“21 世纪是亚洲的时代、中国的时代。”我从事与中国有关的活动,亦多受松下幸之助这些话语的激励。

我当学员时,由 PHP 研究所江口克彦副所长、山口徹专务董事指导我们学习松下幸之助的理念和哲学。对出版松下幸之助著作之事,江口副所长对我委以全权:“有关松下幸之助著作在中国的出版事宜,只要是森冈君认可的出版社,

都可以批准。”于是,1995年,我就开始了同各方面的交涉。

1996年2月,蒙当时任共青团中央中国青年实业发展促进会营业部长陈小林的介绍,得以结识中国青年出版社的各位。该出版社编委、青年工作思想教育编辑室主任吴书杰女士对在中国出版松下幸之助的著作表示强烈的兴趣,经副总编辑程绍沛先生的共同努力,社长胡守文先生的决断,使在中国出版松下幸之助的著作的设想得以实现。

恰巧,1996年是PHP研究所成立50周年。这一年是值得纪念的一年。研究所出版了本书的日文原版——《松下幸之助演讲精粹》共10卷,得到了日本各界的好评。作为松下幸之助的著作,本套书“最正确地传达了松下幸之助的思想”,所以江口副所长提议,如果本书能在日本和中国同时出版,那将是松下幸之助著作出版史上的一个里程碑。我对江口副所长对中国的感情以及对弟子我的诚任表示感谢。这个建议,马上得到了中国青年出版社的各位的赞同。这样就

竖立起“松下幸之助著作出版史上的一个里程碑”。

在本书筹备出版的过程中,以吴书杰女士为首的各位都付出了巨大的努力。担任本套书翻译之一的刘建民也是我的朋友,在中国有我公司的本部长刘晓涛,在日本有社长助理小山征则,他们都为此付出了很大心血。另外,我的朋友陈嘉康、魏佳对我的工作也经常给予鼓励。在此一并表示谢意。

通过本套书,如果能有更多的中国人加深对日本的了解,能有更多的人把松下幸之助的想法、做法应用到自己的人生和工作当中,我将感到万分荣幸。

日中未来振兴机构 董事长、社长

日中交流协会 会长

财团法人松下政经塾 学员

森冈直

1997年1月(迎接日中邦交正常化25周年)

目次

中文版序	江口克彦(1)
《松下幸之助演讲精粹》发刊词	松下正治(6)
寄语中文版	森冈直(9)

以不景气为改革的契机

我们面临着前所未有的深刻危机	(4)
即使货卖出去,也收不回现款	(5)
不景气招致不景气	(9)
股市萧条带来对经营的不信任	(11)
如何让大众高兴	(14)
令人生厌的依赖政府	(16)
转变观念,走自主协调之路	(17)
特殊钢业界的崩溃	(19)
无心的经营者	(22)
经济界招来了不景气	(24)

认真反省,洗心革面	(26)
砣小压千斤	(28)
回答提问	(30)
需求是无限的	(30)
中小企业的救济法是什么	(33)
销售机构的大改革	(36)
派公司职员去代销店	(39)
经营者要身先士卒	(40)
应该希望政府做的事	(43)
有必要改正法规法令	(47)
道德道义的退步	(49)
为什么健全的财政会发生通货膨胀	(52)
如何引导高级会谈	(56)
政府机构的臃肿提高了物价	(57)
茶、禅的经营哲学	(62)

日本经济与经营者的责任

因不正当竞争中小企业相继倒闭	(69)
以诚意去稳定业界	(70)
出血大拍卖是一种暴力	(71)
大厂家的货便宜三成	(73)
超级厂家的社会责任	(74)
不要多头并举	(75)

不能允许的资本蛮横·····	(77)
为什么物价上涨·····	(78)
超过物价上涨率的国民所得增长·····	(80)
对付物价上涨的方法·····	(81)
日本美国和台湾批发商的利润差别·····	(82)
争取繁荣之路·····	(83)
今天的发展依赖于外国的力量·····	(84)
对政治的强烈希望·····	(86)
经济人真正大显身手的时代·····	(87)

对立与协调的精神

社会形势时刻变化着·····	(92)
以协调为前提的对立·····	(93)
进口原料,大力搞好出口·····	(95)
要提高出口的利润·····	(96)
严厉的顾客是可贵的·····	(97)
降低成本,抑制物价·····	(99)
物价目前降不下来·····	(101)
为什么要提高学问·····	(102)
不平衡之国——日本·····	(104)
出席工会成立大会致词·····	(106)
工会的新使命·····	(107)
所有的事物都在进化·····	(108)