

现代化信息丛书



# 松下经营之道

金凤吉 王秉硕 刘 峥 编译

科学普及出版社

35

现代化信息丛书

# 松下经营之道

松下幸之助 著

金凤吉 王秉硕 刘 崢 编译

科学普及出版社

## 内 容 提 要

本书根据《松下幸之助经营语录》一书编译而成。著者松下幸之助是日本著名的松下电器产业公司的创始人，他将六十多年经营管理生涯中的种种经验教训，总结成38条，每条都有详尽的说明。作者以生动的事实，洗练的笔触，着重阐述了企业成功的秘诀在于：管理者敢于接受挑战，努力创造良好的工作环境，激励职工的士气，革除陋规恶习，把企业的目标当成自己和每个工作人员的目标。我们的管理人员阅读此书时，可以从实际出发，有分析地借鉴其中有价值的部分。本书的读者对象是企业家、经理、厂长以及工、商管理干部和大专院校师生。

现代化信息丛书

松下经营之道

金凤吉 王秉硕 刘 崢 编译

责任编辑 陈燕凌

封面设计 洪 涛

科学普及出版社出版（北京海淀区魏公村白石桥路32号）  
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售  
北京市密云县印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：1 3/4 字数：36千字

1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷

印数：0001—8000册 定价：0.36元

统一书号：17051.1084 本社书号：1228

## 丛书前言

小小寰球，天涯咫尺。它每一处迸发的思想火花或实践着的变革行动，都在创造着全球居民们每日生活的信息需求。

现代的中国人，已经开始了“面向现代化，面向世界，面向未来”的新长征。面向现代化，需要现代化的知识；面向世界，需要了解世界潮流；面向未来，需要科学地预测未来，《现代化信息丛书》即为此目标而诞生。

《现代化信息丛书》将努力追踪世界科学技术和经济、社会发展的主号趋向，及时介绍有益于社会主义建设事业的新成就、新知识和新观念，为新型干部队伍的知识化和专业化服务，并兼顾社会各界的一般需要。

这套丛书着眼于加速知识更新，在世界科技前沿和国家需要的结合点上精选最新题材。它将打破学科的局限，注重自然科学与社会科学的结合，注重科学技术发展对社会发展的影响，注重为全社会普遍关注的重大的综合性问题。

“声如千骑疾，气卷万山来”，世界新技术革命的严峻挑战和振兴中华的伟大改革，在我们面前汇成了势不可挡的时代潮流。我们将努力在这一潮流中创一家风格，新万人耳目，让丛书置于社会主义事业家和青年朋友的案头，在他们的思考、拼搏、奋进中助上一臂之力。

现代化信息丛书编委会

## 编译者的话

本书编译自《松下幸之助经营语录》（PHP研究所，1983年出版）。

著者松下幸之助是日本著名的松下电器产业公司的创始人。1918年松下先生夫妇创办了松下电气器具制作所，当时，它只不过是一个生产民用灯具的街道小厂。以后，经过六十多年的艰苦创业，目前已经发展成为拥有38000多职工的大企业，生产的电子声相设备和家用电器畅销世界各国，1984年的销售额名列全日本制造业的第五位。

在六十多年的经营管理生涯中，松下先生经历了坎坷艰难的道路。既有成功的经验，也有失败的教训。但是，他不断地总结经验，战胜了各种挑战，获得了巨大成功。松下先生把企业经营管理的经验总结为38条，其中不少经验，对于我国的管理人员来说，也会有借鉴和参考价值。当然，松下先生的经营管理经验，毕竟是在以资本主义经济为基础的日本积累起来的，所以，我们在参考时，应根据我国社会主义经济的特点，加以分析，获得借鉴。

在编译此书时，承蒙《现代化》杂志编辑部同志们的大力协助，在此谨致谢意。

由于编译者水平有限，不当之处在所难免，请读者指正。

编译者

1985年9月

## 前 言

目前，全球经济正处于最艰难的时期，危机四伏、险象环生。日本也同样面临着财政困难、消费低落，以及贸易、技术冲突等内忧外患。松下公司自创办至今六十五年中，曾经历了多次惊涛骇浪，跨越了许多艰难险阻，现在也面临着极其严峻的考验。

在经济界风起云涌、竞争加剧的今天，我们只能在探索中前进。而企业成败的关键，就在于领导者经营思想的改变。尽管将来的形势变幻莫测，然而我们今天的行动将决定着未来的发展。只要领导者有克服困难的坚定信念、积极创造的进取精神、努力奋斗的远大理想，就能够领导企业渡过难关，跟上时代前进的步伐。作为一个企业家，他的存在意义，以及生活、工作价值，就在于不断的奋斗之中。

在本书中，我本着一个企业家的使命感，将自己毕生奋斗所积累的经验写出来，其中也提出了一些如何渡过目前艰难时期的对策，以祈对从事企业经营管理的同行们有所帮助。

松下幸之助

1983年2月

## 目 录

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 1. 综合艺术.....(1)   | 20. 赏罚分明.....(27) |
| 2. 热爱事业.....(2)   | 21. 直言不讳.....(28) |
| 3. 实事求是.....(4)   | 22. 诚致谢意.....(30) |
| 4. 一心为公.....(6)   | 23. 人尽其才.....(31) |
| 5. 摆脱苦恼.....(7)   | 24. 抛弃名利.....(32) |
| 6. 光明正大.....(8)   | 25. 正确施教.....(34) |
| 7. 皆为吾师.....(9)   | 26. 按劳付酬.....(36) |
| 8. 成败在人.....(11)  | 27. 矛盾统一.....(37) |
| 9. 自知之明.....(12)  | 28. 利在于本.....(39) |
| 10. 修堤筑坝.....(13) | 29. 共担责任.....(40) |
| 11. 参透禅机.....(14) | 30. 积少成多.....(41) |
| 12. 以退为进.....(16) | 31. 欲速不达.....(41) |
| 13. 外行领导.....(17) | 32. 广告宣传.....(43) |
| 14. 分散综合.....(19) | 33. 国家利益.....(44) |
| 15. 常备不懈.....(20) | 34. 助人为乐.....(46) |
| 16. 不拘一格.....(22) | 35. 有备无患.....(46) |
| 17. 择人之长.....(23) | 36. 谋求改革.....(47) |
| 18. 顺其自然.....(25) | 37. 自我掌握.....(48) |
| 19. 富于人情.....(26) | 38. 为国为民.....(49) |

## 1. 综合艺术

经营公司的过程，就好象是在空中打秋千，随时会遇到许多意想不到的困难。管理者不仅要做好遭到彻底失败的思想准备，而且要能够随机应变，及时摆脱困境。只要一遇到困难，就想罢手不干，那就会断绝生路。

经营本身是一种综合性的艺术，经营者则是广义的艺术家。

画家是在白纸上绘画，在平面上创造价值。人们根据其作品的优劣，评价他是否可称为优秀画家，其作品是否可作为名画留芳千古。

经营管理也是如此。与画家不同的是，管理者是以追求立体的、通向四面八方的、广阔的艺术为目标。经营管理是综合性的、活生生的艺术，是一项极其伟大的事业，因而管理者就是综合性的艺术家。那种认为经营管理单纯是为了赚钱，只要合理合法就行了的观点是错误的。因为经营管理反映了管理者的人生观和世界观。

尽管管理者必须要用微笑来迎接顾客，但在内心必须对自己作高度的评价，要具有自己是综合性艺术家的自豪感。这样，他就一定会为实现艺术家的目标鞠躬尽瘁。这就是管理者的本来面目。

不论是这种作为艺术家的自豪感，还是伴随着这种自豪感所产生的痛苦和烦恼，其中都有各自的妙趣。对于管理者来说，每项工作的成功，就意味着完成了一件作品，他既可从领略到那种喜悦的心情，又可以品尝到伴随着喜悦所产



生的苦涩。这种甘苦参半的滋味，就是管理者的生活价值和情趣。一个畏惧艰苦的人，是不会成为一个管理者，即使当上了也要失败。

当然，有时苦恼也会远远超过喜悦，这时就需要调节好二者的关系。只有苦恼而无喜悦，是意味着他的艺术作品还没有完成，还处在创作初期。

在漫长的经营管理生涯中，我曾几次想罢手不干，但如果真的放弃了自己的事业，那就彻底失败了。而必须努力克服畏难的心理，在将要面临碰壁的时候，及时改变自己以往的设想，从困难中看到希望。当然，这种转变也并非容易，重要的是当意味到可能失败时，努力排除一切障碍，重新回到出发点上，从实际出发观察事态。

从实际出发就会强大起来，只要管理者实事求是，职工和顾客就会对他产生信任感。在向职工说明事实的时候，即使有人批评你，说你出尔反尔，但只要是事实，就会有说服力。如果采取不尊重事实的态度，就会丧失威信，也不会有惊人的说服力。脚踏实地的言行，不仅能打动人心，而且也一定会成为打开僵局的巨大力量。

## 2. 热爱事业

管理者的必备条件很多，但其最基本的还是热情。无论遇到任何艰难险阻，只要你以高度的热情工作，就会创造出日新月异的业绩。可以说，经营好象是在不断地绘制一幅艺术上无止境的壁画。

管理者未必一定是知识和技术方面的权威，也未必一定

具有超人的智慧。但是，必须要有强烈的使命感和热情，只有这样，大家才会与你同甘共苦。单纯依靠知识、技术，或智慧来进行经营管理的人，是不会成为真正的经营管理者。他们虽然也可以做一些工作，但却缺少高瞻远瞩的战略思想和全局观念。

有了热情，就会看清前进的方向，周围的人也会被你的热情所感染，从而得到他们的支持。一个聪明但缺乏热情的管理者，是不会鼓舞起周围人们的干劲，领导人们一致奋斗的。统率人心的归根结底是热情的作用。很少有人会为一个人的学问和才智所感动，而许多人却可为一个人的热情而折服，跟随他一起奋斗。

六十年前，我和妻子两个人在一无资金，二无经验的情况下，白手起家开始创业，经历了数不清的暗礁激流，才发展到今天的规模。我从未想过要做一番惊天动地的异想天开的事业。

那时我曾制造成一种新产品，但又不知道要按什么样的价格销售，于是去向寄卖商店的老板询问：“生产了这种商品，能卖得出去吗？”他仔细看了看这种商品说道：“很有意思。”“能卖多少钱？”“成本是多少？”当时我采取了成本公开的方法，告诉他：“成本是一角伍。”最后，老板说：“那么，能卖二角。”我就是从这种起点开始，一步一步走过来的。只是在每前进了一步，上升了一个台阶的时候，已经想到了下一步，下一个台阶。虽说没有一步登天的奢望，却充满了不断向上的决心。

当然，开始时仅仅是为了养家糊口，还没有明确的使命感，尽管如此，从早到晚干得还是很起劲。

后来，产品逐渐增多，人员也增加到50名左右，作为一个街道工厂的地位也巩固了。这时，就不能单纯为了糊口，而要考虑到将来，考虑到社会。从客观需要出发，尽管是一个街道工厂，也要制定明确的经营方针，并向职工宣布。同时要顾客明确说明：“这是我们企业的经营方针，在贸易活动中，请你们也要执行这个方针。”有时会遇到麻烦，对方不满地提出：“松下先生，你们这里可真严呀！”但往往在我的坚持下，对方不得不让步。在实践中，我一边摸索，一边考虑新的对策，使自己的管理水平不断提高。

实际上，作为管理者每天都应该有新的思想产生，世界是在不断运动着的，人的思想也必须不断进步。有十名职工的时候，思想不能总是停留在对十个人的管理上，要考虑发展到十五个人时的对策。虽然本月的销售额仅仅是1000万日元，但要考虑下一个月怎么样才能达到1500万。管理者必须具有不断向上的进取心，所谓经营，好像是在绘一幅艺术上无止境的壁画，应该不断地提出对下一步的要求。

一切事业都没有顶点，也没有终点。现在虽然我是顾问了，但仍要考虑怎样使事业更臻于完美。

### 3. 实 事 求 是

管理者要有坚信自己道路正确的信心，要有任人嘲笑的气达心胸。在进行决策时，不可用僵化的思想去判断事物，也不受虚荣心和社会舆论的左右。

管理者的工作就是决策。这对于一个经营管理的门外汉来说绝非易事，但象我这样长期从事管理的人，决策就是一

门专业。即使局势变化万千，也能及时做出决策，这就如同一位歌唱家在突然接到演出邀请时，也能应付自如。

我的工作作风是实干，从不轻易冒险。当然过去的有些事情，在别人看来是要担一定风险，而我却认为顺理成章。

然而有些事情仅靠实干是不够的，在社会急剧变化的时候，必须采取果断的应急措施。有时要靠实干，有时为了不被剧烈变化的时代淘汰，就要跃进。而且，世界在其不断变化的过程中，存在着有决定性意义的“浪潮”。这时正需要企业管理者作出判断、决策。

正确决策的关键首先是弄清事物的本质。这就要求管理者胸怀坦荡，抛弃利欲之心，用实事求是的态度，面对事实，也就是要求思想不能僵化，不拘泥于名誉，也不受社会评论的束缚，任人嘲笑，坚信自己走的道路是正确的。

决策时应注意的第二点是要正确对待来自公司内部的各种杂音。对于这些杂音如果完全不听，就会变成武断。但是，不能被杂音所淹没，搞乱思想。作为一个管理者需要学会辨明这些杂音，否则就要误诊，而管理者的误诊，将使事业蒙受极大的损失。

对于杂音中的善意者，也不能轻易听从。因为某些人认为是在维护公司利益的正确建议，也会由于建议者本人的错觉，造成失误。在这种情况下，作为一个管理者，必须有能力做出判断，排除这种杂音，并向对方说明他的看法是错误的。

正如将军不同于军师一样。军师只有建议权，而将军却掌握决定权。所以将军的工作是作决定，不作决定的将军是愚蠢的将军，他只能打败仗。如果有十个军师，他们的意见

也许一致，也许分为三派，究竟采取哪一个建议，要由将军决定。然后根据其决定，统一下属的步调。而将军的决定是否会赢得下属的拥护，则取决于他的统率能力，也就是见识的高低，这也是正确决策所必备的条件。

#### 4. 一心为公

真正的管理者应当是这样的人，即使他所进行的工作是件很棘手的事情，只要正确，就要坚持。要获得这种坚定的勇气，只能站在为公的立场上，而不是凭感情用事。

企业领导人常遇到这样的事情，某个能胜任科长工作的职员，根据其为人和以往的工作表现，被任命为部长，但尽管给予了各方面的指导和帮助，还是表现出意外的无能。但如果要撤换掉这个人，问题就会变得相当棘手，因为他本人当上部长正感到得意，一经撤换，即使是由于无能，也会使他本人和周围的人们感到企业领导过于严厉，不通人情。

然而，作为一个管理者绝不能采取姑息态度，要敢于处理棘手的事情。否则，管理者遇到困难就绕开，只捡容易做的事去做，事业将会毁于一旦。世界上没有使人人感到满意的事情，怎样才能有勇气面对这种困难而果断行事？我所采取的原则是，站在为公的立场上，不受个人感情的左右。

经营，不是我松下一人的事情，也不单纯是一家公司的事，不论多么小的经营，都与公众的利益休戚相关。我是一个企业家，我的责任就是办好这个为公的企业。撤换掉不合适的干部，从个人感情而言，的确不忍，但只要考虑到事业，就会鼓起果断行事的勇气。

俗话说，说起来容易做起来难。但在企业经营中是否具备一心为公的思想，是否能站在这一立场上看待问题，将决定管理者能否及时处理好各种棘手的问题。这也是搞好经营的关键之一。

## 5. 摆 脱 苦 恼

无论是做生意，还是办企业，都会为前途未卜而苦恼。但是，只要有苦恼，就意味着管理者对前途抱有理想，从而为了实现这种理想，就会采取种种措施改变现状。从不感到苦恼的管理者是注定要失败的。

在开创事业的过程中，必然伴随着各种忧虑和苦恼。在我开业后的5~50年期间，先后出现了许多同行，有的败于竞争，遭到破产，令人触目惊心。我对此即感到苦恼，但又不甘于认输，只好奋力拼搏，在同行业中开展了竞争，最后挤垮对手，赢得了胜利。这时，我一方面感到胜利的喜悦，另一方面又为同行的失败而快快不乐。

这种情形持续了十年左右。后来，一个偶然的机，使我意识到不能沉溺于个人的哀乐之中，因为我还担负着更大的使命，从而摆脱掉这些苦恼。

我坚信，自己在以往几十年中的作为没有错。我与对手保持着共存共荣的关系，从没有挤垮对方的意思。然而，要想在竞争中取胜，就要生产新产品，就要千方百计地出售。在这个过程中，虽然对手被击败了，但只要想到通过我的成功，给更多的人带来幸福，就会增添了极大的勇气，不再为对方的失败而苦恼。

三十年代，我曾寻找过摆脱苦恼的方法。后来发现，只要在感到苦恼的时候反省自己的言行，如果认为自己的所作所为是正当的，就会将苦恼丢到九霄云外，而坚持干下去。

实际上，从事任何工作，都不可能做得面面俱到。如何看待市场竞争，归根到底是反映了一个人的人生观、世界观。人们经常会为事业，为工作感到苦恼，关键是看陷在苦恼中能不能自拔。要有勇气从中摆脱出来，要有自己的使命感。

## 6. 光明正大

对自己应得的报酬，要堂而皇之地接受，而那些受之有愧的报酬，就要干脆谢绝。以光明正大做为行动准则和最基本的道德观念。所以，在商业贸易中，要时刻警惕唯利是图的思想。

我在独立开业前，曾在大阪的一家灯泡厂工作。当时的交通工具是人力车，有不少乘客除交车费外，还额外给车夫五分或一角的小费，这形成了一种社会风气。

但有一位年轻的车夫却与他的同行不同，不论什么时候拉客人，他都只收下车费，绝不多收一分。一次，他将客人拉到目的地，客人除给了他一角五分车费外，又添上五分小费。这位年轻的车夫拉住客人的衣袖说：“钱多了，请等一下，马上找给您。”乘客却说：“这是一点小意思，请收下吧。”说罢，就要拂袖而去，而年轻车夫却马上严肃地递上五分钱，说：“请把零钱拿去。”

我很敬佩这位车夫的高尚思想，顾客给小费不能算不正

当，即便收下也无妨。但年轻的车夫却认为，出了多少力，就得多少报酬，额外的收费是不义之举。据说不久以后，这位车夫改了行，并且取得相当出色的成就。我认为那是预料之中的。

在我开始独立开业后，就在心中立下一个信念，要以不低于那年轻车夫的道德标准工作，做生意也不能比他逊色。也就是说，不能满不在乎地认为赚钱就上算，有额外收入就幸运。对待任何报酬，都要做到受之无愧；不接受额外收入，堂堂正正地做文明生意。这正是我的生意之道，是推动我前进的动力。

这样，我从做小本生意起，经营方式一直都是光明正大。不能认为无论什么商品都可销售，这就是贪图不义之财。相反，如果认为价格合适，也不轻易减价。我还将自己经营的作法、想法，向顾客一一说明。

今天，我能很幸运地得到许多人的关照，使事业顺利发展，是与光明正大的经营思想分不开的。

## 7. 皆为吾师

回顾我的一生，在各方面都得到许多人的教益。我满九岁时，离开家乡和歌山，独身一人来到大阪。从22岁独立创办松下电器公司至今，遇到过各种挫折。但是，我始终以谦虚的态度向一切人求教，得到许多人直接或间接的指导和忠告。正是靠“皆为吾师”的精神和这些宝贵的教益，才使事业得以蓬勃发展。



那是昭和初年，松下电气开始制造收音机后不久的事。当时，有位A君，钻研各种发明，仅收音机就有三项专利。由于专利的内容涉及到收音机制造上相当重要的部分，几个厂家之间常发生矛盾，成了制造优质收音机的障碍，甚至阻碍了整个行业的发展。

考虑到这样下去，不论对己对人都不利，我便断然会见A君，请他把主要专利出让。结果，我花了25,000日元，买下了三个专利，并在当天，就把全部专利无偿地向收音机行业公开了，使任何厂家都可自由地使用这些专利。

在当时，25,000日元是笔相当可观的数目。一个街道工厂把花那么多钱所获得的专利，竟无偿公开，在行业内引起的震惊可想而知，甚至有人怀疑这样做的真正意图。尽管如此，还是大受欢迎，我收到了感谢信和纪念品，自己也为此而感到满意。

事后不久，我见到了当时本行业最大的厂家东京电气公司的经理山口喜三郎先生，山口先生也夸我“办了一件好事，”但又补充说，“钱还是要爱惜着花。”这句话深深地刺痛了我的心。

我反省到：“山口先生的话是对我的忠告，作为那么大的公司的经理，财力也远比我雄厚，却考虑得很细。”想排除阻碍行业发展的障碍，这种想法本身并没有错，但是作为一个管理者，即使在实行正确的方案时，也要经过深思熟虑之后再干。

这个教诲，在以后的岁月中，起了很大的作用。这种直接或间接的教诲是很多的。