

实践经营哲学

〔日〕松下幸之助 著

滕颖 编译



责任编辑：于延方

责任校对：林福国

封面设计：谭国民

版式设计：李 勤

实 践 经 营 哲 学

Shijian Jingying Zhexue

〔日〕松下幸之助 著

滕颖 编译

*

中国社会科学出版社 出版
发 行

新华书店 经销

新华印刷厂 印刷

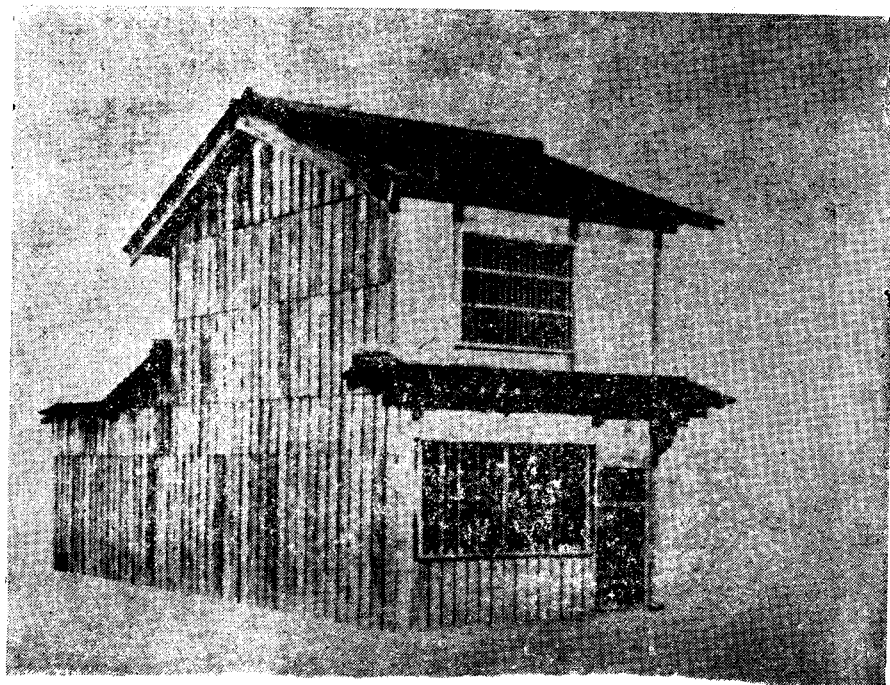
850×1168毫米 32开本 5.5印张 4插页 2折页 142千字

1989年6月第1版

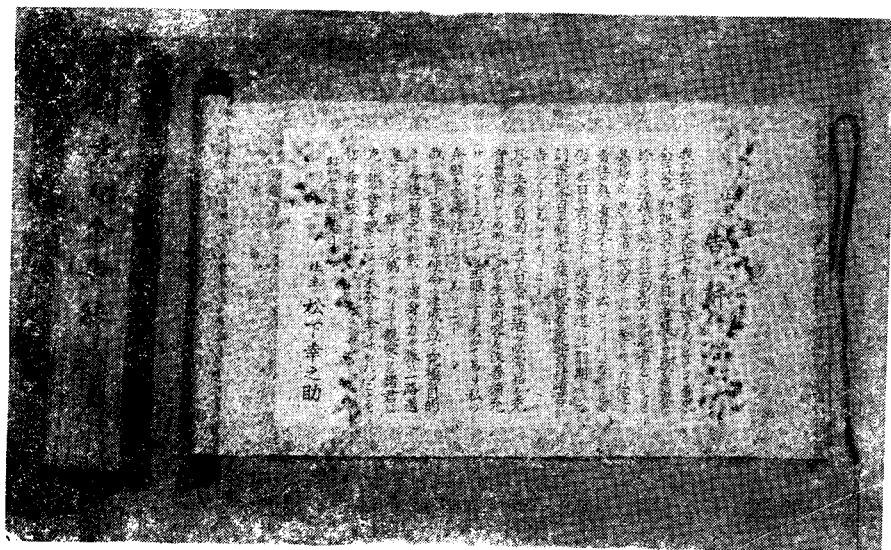
1989年6月第1次印刷

印数1—1100册

ISBN7-5004-0531-9/F·117 定价(精): 3.60元



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”

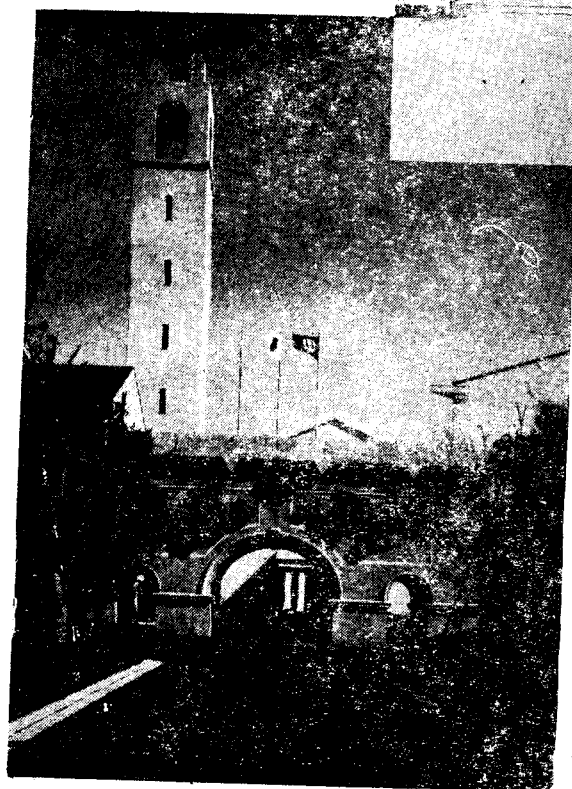
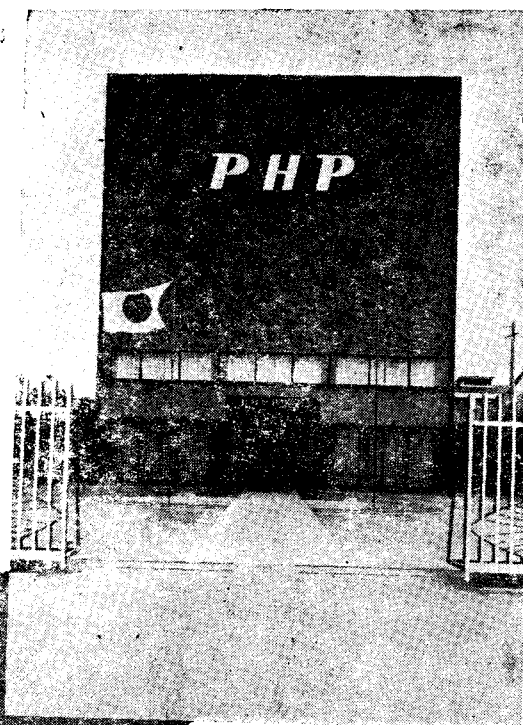


1933年实施事业部制度。正在向职工介绍事业部制度的松下幸之助（时年38岁）



1975年在内外形势调查会上做报告的松下幸之助（时年80岁）

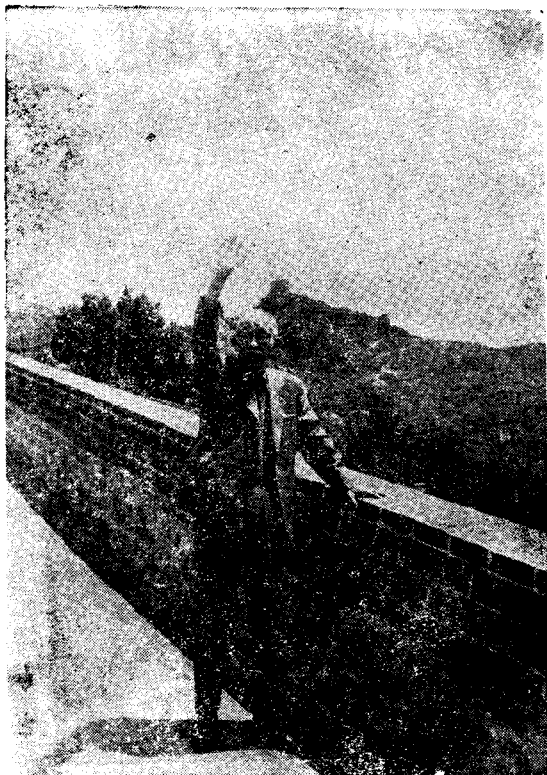
PHP 研究所京都本部



松下政经塾黎明之塔



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

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强信念，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。

十年已经过去了。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，我认为这种观点就是必要的。

《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。为了本书的编译工作，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，则不胜翹企。

松下幸之助

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《寄中国读者》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，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，不仅技术问题上有诀窍（ノーハウ），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。当时邓小平同志全面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。近十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

一九八八年十一月二十三日

目 录

致中国读者	松下幸之助 (1)
《前言》的前言	孙平化 (1)
前言	(1)
首先应确立经营理念	(2)
实例: (1) 我们的事业, 是神圣的事业	(5)
(2) 自来水的哲学	(7)
(3) 第一届创业纪念日(命知元年)	(8)
用生成发展的观点看待一切事物	(12)
实例: (1) 生成与发展——寄语 PHP	(13)
(2) 人的认识是无限的, 资源也是无限的	(16)
对人要有正确的看法	(18)
实例: (1) 对人要有新的看法	(20)
(2) 提倡新的人道	(21)
(3) 欲望是生命力的表现	(22)
(4) 首先要信任人	(23)
(5) 二十岁的营业所长	(24)
(6) 一个人也不能解雇!	(25)
正确地认识经营使命	(27)
实例: (1) 企业是公有物!	(28)
(2) 用人是公事	(31)
顺应自然的规律	(34)
实例: (1) 做买卖的诀窍	(35)

(2)松下电器公司发展的主要因素	(37)
利润就是报酬	(38)
实例: (1)确保利润是义务	(41)
(2)合理利润的根据	(43)
(3)纳税者——私营铁路,食税者——国营铁路	(44)
贯彻共存共荣的思想	(47)
实例: (1)因为“不可能”,所以才能办得到	(50)
(2)路走得正,自然会得到社会的公正评价	(52)
应该认为社会是公正的	(55)
实例: (1)社会的行情与价格	(56)
(2)如何看需求——电熨斗的大量生产	(58)
坚信一定能成功	(61)
实例: (1)敢于牺牲,才能取胜	(63)
(2)要有坚定的信念,但必须又是虚心的	(65)
时刻不忘自主经营	(67)
实例: (1)采用事业部制度	(68)
(2)中小企业能够充分发挥人的积极性	(70)
实行“水库式的经营”	(72)
实例: (1)经营也是以“八分饱”为好	(73)
(2)在经济萧条下发展的公司	(75)
进行适度经营	(77)
实例: (1)要在自有资金的范围内经营	(79)
(2)适度经营	(80)
贯彻专业化	(82)
实例: 专搞“风”的产品吧!	(83)
造就人材	(86)
实例: (1)得人则昌	(88)
(2)创办“店员养成所”	(91)
(3)只有亲尝盐的滋味,才能知道盐是咸的	(92)
集思广益	(96)

实例：(1)欢迎下级提建议	(97)
(2)自由地并可越级向上提建议	(99)
(3)公司里没有不称职的人!	(100)
既对立，又协调	(101)
实例：在松下工会成立大会上的祝词	(103)
经营是一种创造性活动	(106)
实例：(1)应高度评价经营价值	(108)
(2)经营软弱的原因何在?	(109)
(3)可以与技术相比美的经营价值	(110)
要顺应时代的变化	(112)
实例：(1)企业也要青春	(113)
(2)五年计划	(115)
要关心政治	(118)
实例：(1)PHP与我的希望——为了人类社会的繁荣、 和平与幸福	(120)
(2)创建松下政经塾	(121)
要心地坦诚	(123)
实例：(1)平易地去看事物	(125)
(2)正视困难	(126)
后记	(128)
附录	(130)
(一)松下幸之助年表	(130)
(二)松下电器公司概要	(142)
(三)松下电器公司的组织形式	(151)
(四)松下生意经三十条	(152)
(五)松下电器公司的经营思想体系图	(折页2)
(六)书目	(155)
编译者后记	(161)

前言

我从很小的规模创业，至今整整 60 年了。60 年，犹如人年满花甲，回到生年的天干地支。生来病弱的我能活到今天，而且在事业上取得些许成绩，真使我喜出望外。60 年来，承蒙社会上众多人士的关照，一个只由 3 个人搞起来的家庭工厂，到今天，包括有关联的公司在内，已经发展成为拥有 10 万多名职工的公司了。如果说成功，这是非同寻常的成功。对我来说，这是连想都不曾想到的事情，只有感谢而已，这是我真实的心情。

本书是我 60 年来在兴办企业的具体实践中积累起来的关于经营的基本想法，即所谓经营理念、经营哲学的总结。说起经营理念、经营哲学，似乎有些高不可攀之感。但是，本书既不是学术研究著作，也不是体系整然的东西。它自始至终是实践的东西。根据我的体验，我认为如果按照这些基本想法去经营企业，就一定能成功。

从这个意义来说，值此迎接公司创业 60 周年，就是说即将开始第二个花甲之际，我把这些关于经营的看法和想法加以总结，供作参考，也许不无裨益的吧。基于这种考虑，故出版此书，倘蒙惠览，则不胜欣幸之至。

松下幸之助

1977年6月

首先应确立经营理念

我从事企业经营已 60 年了。通过切身体验认识到经营理念的重要性。换句话说，“这个公司是为了什么而存在的？应该本着什么目的、用怎样的方法去经营？”关于这一点，必须有一个坚定不移的基本想法。

在企业经营中，例如，技术力量、销售力量、资金力量以及人材等等，虽然都是重要因素，但是最根本的还是正确的经营理念。只有在正确的经营理念的基础上，才能真正有效地使人员、技术和资金发挥作用。从另一方面也可以说，只有确立了正确的经营理念，这一切才容易产生。因此，为了使经营健全地发展，必须首先从树立经营理念开始。

这一点是我在 60 年的工作实践中所得到的切身体会。

但是，说实在的，我本人开始经营企业时，并不是从最初就怀有明确的经营理念而进行工作的。我和内人、内弟 3 个人，是为了糊口，从很小的规模开始干起来的。当初对所谓的经营理念，可以说根本没有想过。当然，既是做买卖，要获得成功，怎么干才好？我是考虑了很多的。不过，也只是按照当时的社会常识和商人的一般想法去考虑：“应该生产品质优良的产品，应该努力钻研，应该为顾客服务周到，还应该感谢原料供应商的协助，并且竭尽全力去身体力行。”

就这样，买卖有了一定的发展，人员也随之渐渐增多起来。

到这时，开始认识到：“只按照一般的想法去经营恐怕不行吧？”当然，按照经商的一般想法和社会常识拼命地工作是很重要的，也是值得称赞的。但是，我想，恐怕还有“生产者的使命”这样的更崇高的东西吧，就是说，不能仅仅像现在这样，还应该明确为什么搞这个企业？

于是，我向职工们讲了我所想到的生产者的使命问题。从那以后，一直把它作为公司的基本经营方针来指导企业经营。那虽然是昭和七年（1932年）的事情，但是，那样明确地有了一个经营理念以后，同以前相比，我本人产生了非常坚定的信念。而且，企业的经营变得强有力起来，不论对职工，还是对顾客，该说的就说，该做的就做。而职工们听了我的讲话非常感动，激起了一种使命感，厂内出现了一种奋力工作的形势。一句话，在经营上有了灵魂。从那以后，企业迅速发展起来，甚至连我自己也感到惊讶。

不幸的是，不久战争便开始了，而且以战败告终。在战后的混乱情况下，公司的经营陷入了极其困难的境地。但是，在那样的困难情况下支持着我们的，我认为就是生产者的使命感，就是公司的经营理念，即为什么经营这个企业？

我们公司的这种经营理念，从战前到战后，可以说基本上没有任何变化。基于经营理念进行的具体经营活动，它是随着时代的变化而有所变化。但是经营理念是不变的。一贯奉行着同一的经营理念进行经营。因此，幸而受到了社会的支持，得以使企业经营发展到今天的规模。

战后，企业经营向国外发展的机会增多了。在这种情况下，经营的基本理念还是与国内的基本一样。当然，关于在执行的方法上，或是在具体的经营上，根据各个国家的实际情况不同而有所不同。并且，用这种态度发展经营，必然会受到各个国家的欢迎，从而取得了成果。

以上是我本人的经验。这个经验不仅对我的公司，而且可以