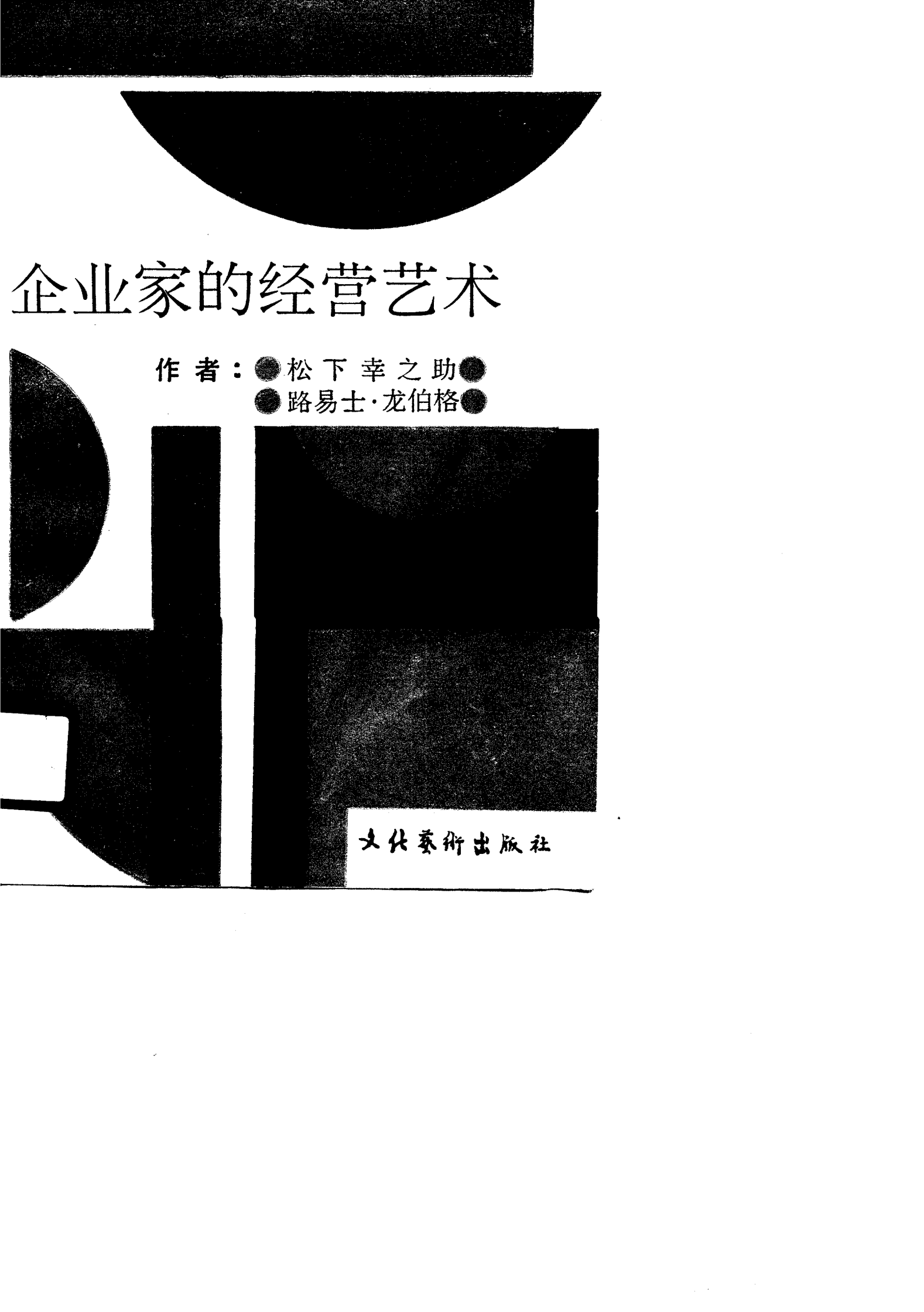




企业家的经营艺术

作者：●松下幸之助●
●路易士·龙伯格●

文化艺术出版社

企业家的经营艺术

葛东莱 译

•
文化艺术出版社 出版

新华书店北京发行所经销

人民文学印刷厂印刷

•
开本850×1168毫米1/32印张6.25字数144,000插页2

1989年1月北京第1版 1989年1月北京第1次印刷

印数00,001—10,900册

ISBN 7-5039-0230-2/G·19

定价,2.40元

简介

本书原名为《卓越企业家谈卓越经营》，系美国著名杂志《财星》(Fortune)日本版《总裁》(President)总编辑石山四郎预先设定许多问题，然后由松下幸之助与路易士·龙伯格分别从日本和美国以及个人的观点来探讨经营的一本书。原稿不包含标题，本书大标题、小标题都是石山四郎加上去的。在编辑过程中，对全文有所删节。

松下幸之助是松下电器产业，也就是国际牌的创始人，生于1894年，出身寒微，幼年丧父；他在既无资金，又无人手的情况下，开始自立创业，建造了举世闻名的电器王国。路易士·龙伯格(Louis B. Lund borg)是美国商业银行的前总裁，生于1904年，是瑞典移民的后裔，家贫，幼年在美国蒙大拿州马铃薯田上的小木屋里长大。

为阐明“经营”的精义，本书采用质疑问答的方式，也就是由石山四郎对经营问题先设定出十个题目，然后由松下幸之助和路易士·龙伯格分别作答。问答之中，松下和龙伯格对企业的经营、发展及如何致富和用人之道做了透辟的论述，极富哲理性和实用性。本书不仅对企业家有启示作用，而且为所有的“领导者”提供了借鉴。

由于社会制度不同、国情不同、思维方法不同，我们当然不能也不会全盘照搬。取其精华，它将是一本很有意思的参考书。

松下序

石山先生提议，要我和美国的著名银行家龙伯格先生，就同一问题，以各自的立场来作答。起初，我颇感犹豫，不知如何是好。对于龙伯格先生，虽然久仰大名，但是一则彼此素未谋面，互不相识，二则国际不同，不免觉得这是一项冒险。不过同时又想到，这是一个难得的机会，借此可以把自己的想法，从不同于往昔的观点，来加以重新检讨，于是就答应了下来。

在回答的过程中，彼此未曾作过任何商量或协调。因此，我是不知道龙伯格先生如何回答的状态之下，以自己的经营理念、经营体验、经营常识为基础，把想到的事情率直地叙述出来。完工之后，回过头来一看，尽管国籍不同，但回答的基调却是相通的，使我感觉到经营者的基本的想法，有些是相当一致的。当然，由于国情、传统，以及彼此性格的不同，产生了一些感受上的差距，唯其如此，方足品味。

以此种方式作交流思想的尝试，以往并不多见。兹逢80年代在企业经营越趋于国际化之际，姑且不论内容的良窳，本书当有可值参考之处。

松下幸之助

龙 伯 格 序

我答应执笔之初，和石山先生所作的协商，非常简单，就是要松下先生和我，从各自的观点，自由自在地把经营理念描述出来。题目是在指定的回答期间，分五次收到。题目朝哪个方向转变，无法预测，也不可能预先意识到松下先生的回答，再来挤出我的论点。石山先生表示，如果对所提的问题觉得不合意，可以拒绝回答。但是松下先生跟我都考虑了对方国家的感情，而未曾行使这项权利。

由于两国的习俗以及想法有相当的差距，起初担心松下先生和我的回答是否会分向两极。的确，在经营战略方面，各自拥有固有的观念与作法。如第八章一般，南辕北辙不过；在经营者的基本姿势方面，我对松下先生的回答，深起共鸣，不约而同之处，所在多有。

松下先生和我的答案，之所以能够有许多地方相同，多半是因为本书所讨论的，不只是经济之类人情味较淡的项目，同时也将重点放在人的行动、待人之道等“人”的问题上。松下先生和我，在事前没有作过任何商量，彼此似乎都对普遍性真理的解说，感到着迷。即使文化背景的不同，会使人在行为上产生种种的差异，但是“人”所具有的共同性，却能超越国界。

不同的国家，各自在企业经营上，创造了崭新而广泛的文化，彼此之间的差距越来越小，时至今日，相同之处也正日渐扩大而越来越多了。

路易士·龙伯格

目 录

松下序.....	1
龙伯格序.....	2
第一章 企业能够永远长存吗?	1
(问1) 企业能够永远长存吗?	1
(问2) 若想永远保持年轻.....	2
企业的青春, 指的是经营者心灵的年轻度	
(松下幸之助)	3
适当的经营管理可使企业长寿 (路易士·龙伯格)	13
第二章 经营者的形象.....	24
(问) 您心目中理想的经营者的形象是什么样子?.....	24
八十五岁方知有师父 (松下幸之助)	27
贯彻“三大职责”的天才经营者 (路易士·龙伯格) ...	30
第三章 从创业者到继承者.....	43
(问) 应在什么阶段交接棒子?	43
事业的规模应与人的器识相配合 (松下幸之助)	44
创业者与继承者之间的协调与尊重 (路易士·龙伯格) ...	53
第四章 企业的社会责任.....	65
(问) 社会责任的意义何在?	65
牢记三原则以因应时代的变化 (松下幸之助)	67

“社会”是资产还是负债?(路易士·龙伯格)	76
第五章 八〇年代企业革命的优先次序	89
(问) 日美企业的最重要课题是什么?	89
经营理念、统率力与适正规模 (松下幸之助)	93
外忧外患下的美国企业 (路易士·龙伯格)	103
第六章 “金钱感觉”一问一答	117
(问1) 妇女价格的评价	118
(问2) 如何定价最具效果?	120
(问3) “买了上算的产品”	121
(问4) 薪水阶级的午餐标准	122
(问5) 水准以上的收入	123
(问6) 当时的午餐支出	124
(问7) “活的用钱方法”与“死的用钱方法”	124
(问8) 投入最多金钱的是哪些?	126
(问9) 失败的投资	127
(问10) 成功的投资	128
(问11) 余钱的使用之道	130
(问12) 金钱? 物资? 股票?	131
(问13) 借款宪法	134
(问14) 借钱的教训	135
(问15) 亲友的借贷	139
(问16) 比金钱更重要的事物	140
(问17) 必须用金钱处理的事物	141
(问18) 生命的代价	142
(问19) 钱包中携带多少钱?	142
(问20) 对问题的感想	143

第七章 说服·接近·参与	144
(问1) 如何提高结构萧条业种的士气?	144
结构萧条是人为现象, 应当自己做自己的医生	
(松下幸之助)	148
为不景气的市场找出突破口 (路易士·龙伯格)	152
(问2) 企业对政治应当接近到什么程度?	154
政治献金应维持在法律与良知的范围	
之内 (松下幸之助)	155
经营者GO, 公司STOP (路易士·龙伯格)	157
(问3) 工会参与制定经济政策是对是错?	162
力量的行使应当自制, 而应协助政治家的	
成长 (松下幸之助)	162
公司与工会都是AB型.....输血时应加	
注意(路易士·龙伯格)	164
第八章 追求与被追求的	166
(问1) 商业学院的功过	166
不要变成滥竽充数的研究所 (松下幸之助)	167
为什么需要MBA (路易士·龙伯格)	169
(问2) 短浅的眼光·长远的眼光	173
赞成曼斯斐德大使的意见 (松下幸之助)	173
错在复合企业与股票市场 (路易士·龙伯格)	174
(问3) 日本的非关税障碍	176
立足点平等的日本检查制度 (松下幸之助)	178
日本的非关税障碍漫无标准 (路易士·龙伯格)	182
(问4) “工业化后”的社会, 应如何	
提高生产力?	185

报酬应同时考虑物质与精神两方面的需要

（松下幸之助） 186

仅引进日本的制度，无法改善美国的

问题(路易士·龙伯格) 187

第一章 企业能够永远长存吗？

(问1) 企业能够永远长存吗？

这已经是1/4个世纪以前的事了。我初次到美国，访问了五十几家工厂。我记得当时有一家庞大的钢铁公司，在其主力工厂的正门口，架设了一道拱门，拱门顶上写了一行大字，“Iron is Permanent”(铁是永恒的)。

已经不太记得那是美国钢铁公司，还是贝司雷赫姆钢铁公司，只是看到那行字的时候，所留下的鲜明的印象，依然在记忆之中。

从那时到现在已经过去了将近三十年。当时我还年轻，如今已到了霜鬓的年龄。到了这个年龄，在思考事情上，难免会有点吹毛求疵了。

当时，那里所写的是——

“Iron is Permanent”(铁是永恒的)

而并不是——

“Our Company is Permanent”(我们公司是永恒的)

首先想要请教两位的问题是——

“企业能够永远长存吗？”

或者，只要是由人所组成的企业，都必定会和人一样，有所谓的寿命。不论多么夸耀繁荣，不论多么力图挣扎，想脱胎换

骨，在命运上是否注定有一天必然会消失呢？

请就此点，给予解答。

（问2） 若想永远保持年轻……

在日本的著名企业之中，有一家公司叫做服部钟表店。这是一家具有百年历史的超优良企业。

服部钟表店的主力工厂有三处。等于长男的“精工舍”，设立于80年前；等于次男的“第二精工舍”，设立于40年前；等于三男的“諏访精工舍”，设立于20年前。以人来比喻说，长男的工厂可说是老年，次男的工厂是中年，三男的工厂是青年。实际上，这三家工厂的气氛，也与此比喻很相似。这一现象，仅用从业人员平均年龄的老龄化之类一般性的理由，是解说不清的。这应当可以说是一种“宿命”。事实上，将被称之为手表界之革命的“精工石英表（Seiko Quartz）”开发成功的，不是长男，也不是次男，而是三男的諏访精工舍。

石英钟表的历史算是蛮长的。长男的精工舍，早在昭和33年（1958），就已生产石英钟表卖给中部日本广播公司使用。当时的石英钟，其体积有如小型卡车一般之大。

但是，到了东京奥运会那年（1964），将此种卡车般大的石英钟进化成为重量只有3公斤的手提型的，是三男的諏访精工舍。而在昭和44年（1969），开发出外径30毫米，厚5.3毫米，日差0.2秒的石英手表，也是青年的諏访精工舍。

一对一来摔跤，哥哥辈是绝对比较强的。可是，如果是拔河，却总是弟弟辈会获胜的。

这是当时的实际情况。

諏访精工舍的石英手表，不仅使钟表王国的瑞士受到冲击，

也使得哥哥辈的第二精工舍受到了很大的冲击。第二精工舍的最高负责人，在开工的那一天早晨八点钟集合了所有的主管人员，要求促进所有人员的改革意识，并开始进行“构造对策”运动（简称“构对”）。此一“构对”精神充分渗透之后，公司内原本闭锁性的风气，很明显地有了改善，各部门之间也采取了合作的态度。5年后，昭和49年（1974）发表了非常成功的作品，也就是叫做“精工石英08”的石英手表。更制成了世界上最小、最薄型的女用石英手表，两者都非常畅销。

“若不是充满朝气的公司，就无法制造出石英表。因为老龄化的公司，在努力设法吸收新的东西之前，总会先作抗拒的。希望第二精工舍永远是一个清新而充满活力的公司。”

这是新产品发表时，公司当局对员工的训词。

资格最老的“精工舍”也于昭和50年（1975）2月26日，在服部钟表店的社长指令下，所有的技术人员都要进行“对诹访精工舍的参拜”。在吸收诹访精工舍的精气之后，结果在石英座钟、挂钟的领域方面，产生许多的杰作，保守性的风气一扫而空。

（上文录自内桥克人著《续·匠的时代》）

下面是我要提出的第二个问题。

“企业倘欲永远保持年轻，需要什么样的刺激？”

请两位就此问题发表各自的经验。

企业的青春，指的是经营者心灵的年轻度

松下幸之助

松下电器公司也会自然消逝

首先来谈谈“企业能够永远长存吗？”这个问题。从结论来

说，我认为不仅限于企业，原则上一切的东西都无法永远地持续长存。虽然在时间上有长短之差，但所有的东西都有消逝的寿命，企业当然也不会例外。

关于这个问题，我要先讲一段故事。在十几年前，我曾经有机会与一位德高望重的禅僧晤谈。当时我问：

“大师，禅宗将来会变得如何？”结果大师回答说：

“禅宗将来会自然消逝的吧。”他这么回答使我感到吃惊。如果是别人还无妨，但他是献身于禅宗，并且是一位高僧，竟然如此断言。也许是察觉到了我的惊讶，这位大师又加上了下面的话。

“松下先生，那就是寿命啊。所有的东西都有寿命。按照释迦牟尼的说法，也就是诸行无常。因此，即使是禅宗，时辰到了，也会消逝的。”

“可是，大师，如果是这样的话，岂不是没有力量支持您去布道或传教了吗？”

“不，不会的。虽然不知道寿命什么时候结束，但到最后的一瞬间为止，我都会为禅宗而活，因为这是我的本分所在。不过，撇开我自己的问题不谈，您问到‘禅宗将来会变得如何？’我只能照刚才那样来回答您。这也是佛教本身的教义。”

“这么说，大师，我所经营的松下电器公司，有一天也会消逝的了？”

“不错，正是如此。”

这次的对话最后虽在谈笑中结束，但是对我却非常具有启发性。

中国古代的贤者曾提到“日新又新”之语。万物都是出生之后，天天在变化，然后必终归消灭。释迦牟尼将这种现象称之为“诸行无常”。古代希腊的哲学家赫拉克来托斯（Herakleitos）曾

经一语道破说：“万物都在不停地流转。今天的太阳已不是昨天的太阳。”

在日新又新的变化过程中，一切的生物都各自有其寿命。有些昆虫只能活短短的数日，而某一种的乌龟，可以活将近200年。虽然有长短之差，但所有的生物迟早都必定会死亡的。人类也不例外。在日本，从前常说人生50年，而现在的平均寿命已延长到79岁左右。甚至有些人活过了100岁。然而，无论如何，每个人都有固定的寿命，则是不变的事实。

我认为，企业比单一的生物更具复杂性，所以，当然也会随着时代的进展而不断地变化，最后有一天将会消灭。

同一形态顶多维持50年

有一件事曾给我非常深刻的印象。少年时代的我，在大阪一家自行车店里当学徒。就在那时候——本世纪初——路面电车正开始铺设。在大阪，路面电车被称之为“市电”。从铺设路面电车这件事上，让我深深地感觉到“今后将步入电力时代”。这对我是具有非常重大的意义，因为我就是因此而从自行车店转到电灯公司工作的。后来我又离开了电灯公司，开始独立创业制造电器用品。可是，时至今日，大阪已完全看不见路面电车了。当时最新式交通工具的路面电车，由于汽车的普及，变得妨碍交通，路面电车在经营上也产生了赤字，路线被逐次拆除撤销，到10年前左右，就完全废止了。在日本，最早开通“市电”的是京都，那是明治26年（1895）的事，而京都也在昭和53年（1978）完全废止了市电。市电这个事业，随着社会趋势的变化，在为期不到一个世纪的期间内，就消逝无踪了。

从这样的事例可以知道，不论是何种企业，都无法永远长

存。企业的寿命，纵然有20年、50年，或100年、200年、500年的长短之差，但原则上均有其寿命，这是我们应该体认的事实。

当然，每一个单一的个人虽然有其固定的寿命，而人类或人类的社会，则是可以长久存续下去的。人类存在这个地球上已有几万年，有的说法认为已有几百万年。今后人类的生活，依然会长久地生存发展下去的。由此一观点来看，我们可以认为，企业也可能随着人类社会的存在，而永远地存续下去。在众多的企业当中，也许有一些是具有永久生存的能力。可是，在同一条件，同一形态之下，要维持永远长存，则是不可能的。在同一形态能够存续的时间，也许是20年，也许50年，一定是很有限的。

无法全其天寿，自杀——

在所提出的问题中，有一句话说：“铁是永恒的。”可是，稍加思考，就知此言有待商榷。最近，对资源的有限性之类的问题，谈论得很是热闹。我认为，整体的资源，将与人类一样，是无限的。但是，就个别的资源而言，不论是石油、或是铁，只要继续使用下去，终必有枯竭的一天。因此，铁，绝不可能是永恒的。企业也是一样的道理。

从过去的历史来看，国家或社会的更迭变换，是非常激烈的。国家本身被毁灭的事实，更是所在多有。政治体制或社会制度，也绝不是能够永久长存的。最近的伊朗，就是一个例子。一般来说，100年、200年变更一次的情形居多。因此，遇到改朝换代时，企业本身的存续，有时也会与国家体制或社会制度，遭遇相同的命运。

无论如何，我们应该体认企业是无法永恒的事实。应该体认虽然不象人体那么明显，但企业是有其注定的寿命。体认企业有

其注定的寿命之后，对于从事企业活动的经营者而言，最重要的，就是应该具备有如前述之禅宗大师那样的心态。

大师将自己所信奉的禅宗，迟早会自然消逝一事，视为一个无法动摇的哲理而予以接受，予以承认。但是大师却不因此而悲观、而消沉，对于禅僧当为之事，诚诚实实地、毫不懈怠地贯彻到底。我们参与企业活动的人，也应该不要因为企业有其注定的寿命，就泄气、就怠忽。如果我们不肯努力经营的话，就象是一个人因为认为人生短暂，而不注意健康，故意损伤身体，甚至厌世自杀。企业之遭遇困境或者是不幸倒闭，其中很多的并不是所谓“寿终正寝”，而是由于不注意养生之道或者是由于自杀行为而导致夭折的。企业，都负有透过其活动来贡献社会的尊严使命，因此，即使企业总有寿终的一天，也应一心一意贯注在自己的工作上，一直到最后一刻才停止。虽然诚实地、尽力地工作，但是时辰到了，寿命也就结束，而后将会以更一种崭新的姿态再生出来，这是无可奈何的事，也就象人类的安享天年了。

因此，对大家来说，最重要的事，就是要承认企业有其寿命的事实，而力求能够安享天年，竭尽所能去努力工作。

企业也有“精神年龄”

下一个问题是“企业倘欲永远保持年轻，需要什么样的刺激？”由前面的论点来看，要求企业“永远年轻”是有点矛盾的。不过，让企业的活动不断地充满着青春朝气，则是非常重要的。若不能充满年轻的朝气，则无法“安享天年”。

那么，怎样做才能够保持年轻的朝气呢？在基本上，企业与人情形是相同的。人在青少年时代，总是充满了朝气，也就是实际的年龄愈轻，身心就愈充满朝气。虽然其中有些人会“未老

先衰”，在青年时代就失去了朝气，不过这种现象是一种例外。一般来说，年龄愈轻，也就愈有朝气。

企业也是一样的，刚开始创业不久的企业，通常都会充满着蓬勃的朝气。在此时期，不必给予特别的刺激，也能自然而然地保有朝气。在您所提的问题中，举了一个例子，谈到三家精工舍，其中最年轻的諏访精工舍，总是领先开发新的产品，这绝对不是偶然的。

通常，人都会随着年龄的增加而失去年轻的朝气。肉体的衰老，是任何人都无法避免的。然而，有些人却能够在肉体衰老之后，依然不失朝气。为什么能够如此呢？那是因为他们的心灵还是年轻所致。换句话说，有些人在肉体上虽然随着年华而衰老，但是在精神上却朝气蓬勃，并不亚于年轻人。

对于企业而言，这种精神上的年轻朝气是非常重要的。换句话说，在经营上应该保有年轻的朝气。所谓经营上的年轻朝气，是指该一企业的每一成员，在精神上的年轻度而言，尤其是指该企业的经营者的年轻朝气而言。经营者本身的心灵，充满着跳跃鼓舞的年轻朝气，则必将感染给所有的从业人员，使经营活动的每一个局面，都显得朝气蓬勃。若能如此，即使是具有几十年传统的老龄化企业，也能够产生充满年轻朝气的活动。

“撒姆尔·乌尔曼的诗”

现在让我来叙述自己的经验。我在23岁就开始经营事业。在创业当初，我自己和公司都很自然地保有了年龄的朝气。这种充满了朝气的时期持续得相当长久。在这段期间，我自己已经注意到整个社会时时刻刻都在进步发展之中，因此在企业的经营上，必须适应潮流，每日有所创新。我自己警惕自己，也把这