

经营者 365金言

——松下经营体验哲学的精华

〔日〕松下幸之助 著
潘祖铭 译

世界图书出版公司



经营者 365 金言

——松下经营体验哲学的精华

〔日〕松下幸之助 著

潘祖铭 译

志文出版社

世界图书出版公司

北京 广州 上海 西安

内 容 简 介

松下幸之助是日本当代企业界的巨头。本书是松下在一年 365 天中通过朝会、小组讨论、定期会议所做的“精神讲话”。在这些短篇讲话中，揭示了松下“经营哲学”的奥秘。松下远见卓识，善于洞察一切，书中充满了智慧，生动地刻画出这位企业家对国家、社会、企业所怀的旺盛斗志和奉献的热忱，以及创造理想社会、美满人生的雄心。

经营者 365 金言

——松下经营体验哲学的精华

〔日〕松下幸之助 著

潘祖铭 译

责任编辑 毕元秀

志文出版社出版

世界图书出版公司北京分公司 重印

（北京朝阳门内大街 137 号）

新燕印刷厂 印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1992 年 8 月第一版 开本：787×1092 1/32

1992 年 8 月第一次印刷 印张：6.25

印数：0001—10,000 字数：112 千字

ISBN 7—5062—1352—4/F·32

定价：4.90 元（W_B9202/7）

世界图书出版公司通过中华版权代理公司向台湾志文出版社购得重印权
限国内发行

恩。这已成为松下公司全体员工的信条。

“松下公司”的特色是注重员工的薰陶，一种是基本技术，一种是松下精神训练。一个员工进入公司之后，每天接受不断的薰陶。除了朝会，每隔一个月要在小组中做 10 分钟演讲，讨论公司的精神，以及公司和社会的关系——在每一项工作中、计划中，都要时时刻刻牢记松下精神。他曾提醒大家：“如果你犯了诚实的错，公司会原谅你，把错误当作训练费用，从中学习宝贵的经验和教训，但是如果违犯了公司的基本原则，就要受到严厉的处罚。”他还作过一段有名的比喻，他深信：组织就像木桶周围须用桶箍来约束一样，没有这个“箍”，接合不密的木板就会露出罅隙，有了“箍”各部分才能聚合在一起，达到预期的目标。训练、观念和制度就是松下公司的“箍”。1932 年松下公司创立 14 周年时，他说了一个故事，他说在炎热的大阪街头注意到一个流浪汉用一个锡罐子喝水，他想到“水”为什么这么便宜，因为多，到处都拿得到，用不完，这使他想到“东西要大量制造，才能便宜”，于是低成本、大量生产的观念便由此传播开来（见本书 1 月 18 日“自来水的启示”），然后加上制度的配合，使观念更落实。从基层做起，接近顾客更是每一位新进人员必经的训练。进入“松下公司”服务的大学生也要从装配员和推销员干起，这便是松下“先制造人，再制造产品”（见本书 1 月 23 日）的信条。员工每升一级还得接受“松下经营哲学”更崭新的生产和销售训练。在公司严格冶炼、薰陶的“松下”人，都深深地体会到“利润”、“竞争”、“价格”、“市场”、“品质”、“共存共荣”的真谛。此外，轮调制度、提案制度、现金制度和部门独立制度，都由此延伸出来——这些严丝密缝的环扣，形成了松下产品在 67 年间由一种发展到一万种以上，年营业额高达 156 亿美元的背后力量！他甚

充满希望的 365 天——代译序

松下幸之助是日本当代企业界的传奇人物。这位“松下王国”的创始人，1894 年出生于日本和歌山市一个贫苦的家庭，连小学的门槛都没有机会踏进去，9 岁就离家出来当学徒，然后展开他日后多彩多姿的企业家生涯。早年贫困、黯淡的生活，使他幼小的心灵深刻地感受到，人类应该有一个安定而舒适的家和生活，他矢志毕生要为提高人类的生活水准和品质努力不懈。这个信念燃烧、鼓舞着他追求人生更高的目标，创造人类更完美的生活方式。

24 岁那年，这位青年用他身上全部积蓄 100 日元（约合 50 美元）创办了“松下电器公司”，而今天它已经是遍布全日本 130 个工厂的“松下王国”！30 年代初期，日本的企业界无不以赚钱作为他们唯一的目标。松下幸之助在奠定了成功的基础之后，开始意识到单是赚钱而没有理想的企业，是不可能永存和具有未来的开拓性的。他觉悟到：“产品要有意义，才会对社会和国家有贡献，生产才有努力的意愿和目标。”他说：“企业应该以其提供的产品为社会服务，利润不是公司贪婪的表现，而是社会重视公司服务的信任票。一个不能获利的企业就应该淘汰——因为这等于是浪费社会资源。”他在缔造“商业王国”时就制定了有名的“松下三原则”：（1）提高人民的生活水准；（2）增进社会福利；（3）增进国家财富。日后又发展成“松下七精神”：（1）产业报国；（2）公平正大；（3）和亲一致；（4）力斗向上；（5）礼节谦让；（6）顺应同化；（7）感谢报

至已经为“松下王国”设计了 250 年的长远计划呢！

本书就是松下氏通过朝会、小组讨论、定期会议所做的“精神讲话”，这 365 天的短篇讲话为读者揭示了松下“经营哲学”的秘诀。松下的精神宝训，不仅贯穿到每一位松下员工的神经末梢，成为他们奉守不渝、贯彻实践的标杆，同时也是松下王国精神堡垒的象征。他的讲话切实、简洁、利落，完全出自肺腑，不卖弄任何词藻，步伐坚定、踏实，一如松下的每一种产品，经得起时间的考验和挑战，这是松下的哲学、标记和风格，也是他金字招牌的利器！

总之，这本书展现了“松下王国”创始人的精神面貌。从这些讲话里，我们可以看到他坚定、稳健的经营哲学，可是这种乍看起来“踏实稳健的龟步”（见 5 月 2 日）却永不停歇，而且绝不落后。这种韧力、耐力是何等惊人，所以不仅不会在竞争激烈的商场上遭到淘汰，反而不断地刷新纪录，屡次创造更辉煌的成果。松下的成功绝不是偶然的。希望这本书能带给读者充满希望的 365 天！

译者敬志于板桥
1985 年 1 月 23 日

原 序

一年 365 天，如果每天都过得充实，即可拥有充实的一年，甚至可享有一生。我们深知此种状况，却很难每天都过得充实，这或许是人类的常态吧。

当一天过去之后，回顾这一天，有时会感到很满足，觉得这一天过得非常有意义；有时也会感到悔不当初，尽管经常反省、犹豫，仍希望不要放弃使我们每一天都能更好的欲望和努力。

这本书是从松下幸之助在各种场合中所写、所谈的有关人生、工作、经营、国家、社会的各部分里，选出 365 则，以一天一则的方式编纂而成。

引用时，尽可能保持原文或原始的谈话记录，但限于篇幅，有一部分只撷取其精要。

如果本书能使读者诸君有更美好的一天，更充实的一年，帮助读者解决任何时代都可能遭遇的迷惑及困扰，建立丰盈美好的人生，那该是作者最大的心愿。

目 录

充满希望的 365 天——代译序

原序

一月

- | | | | |
|------|----------|------|-------------|
| 1 日 | 新年度新心境 | 17 日 | 无志不成 |
| 2 日 | 信念足以成就伟业 | 18 日 | 自来水的启示 |
| 3 日 | 没有不确实的时代 | 19 日 | 洞悉人情的机微 |
| 4 日 | 凡事“先有语言” | 20 日 | 抱怨中结缘 |
| 5 日 | 培养先见之明 | 21 日 | 接受考验 |
| 6 日 | 诚挚的心 | 22 日 | 改革多年的恶习 |
| 7 日 | 热情如磁铁 | 23 日 | 制造产品之前先培养人才 |
| 8 日 | 祈祷之心 | 24 日 | 信用至上 |
| 9 日 | 雨天撑伞 | 25 日 | 通权达变的信念 |
| 10 日 | 委之于社会 | 26 日 | 缺点四分，优点六分 |
| 11 日 | 幸运之国 | 27 日 | 竞争过度乃罪恶 |
| 12 日 | 筹划人生 | 28 日 | 衣食足而知礼节 |
| 13 日 | 落篱自限 | 29 日 | 先忧后乐 |
| 14 日 | 逆境也有益 | 30 日 | 诚信乃最佳保证 |
| 15 日 | 永葆青春之心 | 31 日 | 苦恼生信心 |
| 16 日 | 武士道之真义 | | |

二月

- | | | | |
|-----|------|-----|---------|
| 1 日 | 天赐一物 | 3 日 | 道义为磐石 |
| 2 日 | 先有兴趣 | 4 日 | 企业乃社会公器 |

5日 热爱工作
6日 国家意识的真谛
7日 反躬自省，诚心体会
8日 精神才是真身价
9日 步伐坚实乃致胜之道
10日 无所不在
11日 爱屋及乌
12日 乐见部属的提案
13日 个人力量未能发挥时
14日 颜面也是商品
15日 自我观照
16日 古来位高皆寂寞
17日 洞察生死之变

三月

1日 无畏的大勇
2日 充满精神的朝会
3日 经营水坝
4日 自我管理人事
5日 村长、猎人、狐狸
6日 向不安挑战
7日 功在国家和识见卓远
8日 将本求利之真义
9日 三天的帮忙
10日 日本的传统精神
11日 尝了才知咸淡
12日 得心应手的工作
13日 和睦相处之道

18日 日本式的民主主义
19日 山外有山
20日 公愤
21日 谋事在人，成事在天
22日 互评努力成果
23日 道德同于“水”
24日 建造大阪城的秘诀
25日 七十分以上的人
26日 静待良机
27日 只要有诚意
28日 感谢之心乃幸福之钥
29日 健康管理也是工作之

14日 人类之疏离
15日 认识公司的力量
16日 十全十美哪里找？
17日 修养不用选择场所
18日 资历深浅与提升
19日 人是国家的资源
20日 先由自己开始
21日 享受春天的心境
22日 迷惑与判断
23日 即断即行
24日 具有协调性
25日 权限的移让
26日 不成文的契约

27日 订立百年大计
28日 胆识和决断
29日 薪水是奉献社会的报

四月

1日 不可思议的缘分
2日 人是未经琢磨的钻石
3日 首重培养
4日 一生一世奉献公司
5日 学习之心
6日 肯定公司的优点
7日 乐见同事的升迁
8日 注入灵魂的教育
9日 提高国民健全的见识
10日 欢迎新进员工
11日 埋头苦干
12日 强烈的使命感
13日 活用机遇的功能
14日 知识为工具，智慧即人

15日 玻璃窗的经营法

五月

1日 对立中协调的劳资
2日 踏实稳健的龟步
3日 法律是人民制定的
4日 经营观念的革新
5日 没有“代沟”存在
6日 有效活用“派系”

酬

30日 勇退的决断
31日 路途无限宽广

16日 文明利器乃人类共有的财富
17日 拥有吸引人的魅力
18日 废寝忘食
19日 确认社会人的义务
20日 信赖乃力量的泉源
21日 教养是人格的标记
22日 信赖自己的公司
23日 揭示适当的目标
24日 灵犀相通的买卖
25日 幸福全凭自己创造
26日 有效运用知识的训练
27日 三个和尚没水喝
28日 公司即道场
29日 永葆心灵活动
30日 逆境生力量

7日 从自我教育开始
8日 职员学习的第一步
9日 汇合众智的经营法
10日 热忱是推动之源
11日 充分掌握气氛
12日 用完就丢与经济效益

13日 专业的自觉
14日 丰盈无私的母爱
15日 提高业界的信誉
16日 健全的人性观念
17日 在苦恼中泰然自若
18日 国际化时代的自处之道
19日 战乱中的经商
20日 公平正大的态度
21日 自己要有总经理的气概

六月

1日 商场就是战场
2日 永保首席的地位
3日 取法自然
4日 认识公司的历史
5日 何谓商业道德
6日 万事都好
7日 了不起的部属
8日 财富的本质
9日 化痛苦为希望
10日 一千万元的时间
11日 徒劳无功的会议
12日 光明正大
13日 宽严并济
14日 服务范围内的生意
15日 批判保留在后

22日 感动人心
23日 总经理是管家婆
24日 向社会寻求答案
25日 总经理以德、副经理以贤
26日 无废弃不用的东西
27日 诚意为基本
28日 勇敢承受失败
29日 委托而非放任
30日 受斥责是最好的磨练
31日 超乎零以上的人

16日 突破常识的瓶颈
17日 防范陷于孤立
18日 强中更有强中手
19日 美与丑的启示
20日 该说即说
21日 事业取决于人
22日 误用知识之害
23日 中小企业的优点
24日 历史的见解
25日 提出报告
26日 从容冷静的态度
27日 玩弄手段
28日 倾注全部心力和财富
29日 察纳谏言
30日 健康无妙法

七月

- | | |
|---------------|---------------|
| 1日 纯洁之心的初段 | 16日 无穷的工作机会 |
| 2日 经营能力之重要性 | 17日 相亲相爱的精神 |
| 3日 领导者的是非观念 | 18日 为公事而使用人 |
| 4日 诚心诉说 | 19日 及早发现公司的病根 |
| 5日 有责任才有生存的意义 | 20日 熟练的“工作高手” |
| 6日 总经理倒茶 | 21日 社会有如神明 |
| 7日 信心与理解 | 22日 河豚之毒 |
| 8日 让人了解自己的缺点 | 23日 倾听属下的心声 |
| 9日 以自己的资金经营 | 24日 超越利害关系 |
| 10日 没有使命感的一代 | 25日 三思而后行 |
| 11日 礼节即润滑油 | 26日 经营需要纯正之心 |
| 12日 认识自我 | 27日 为人类谋幸福的政治 |
| 13日 超乎舆论 | 28日 降级必须秉公处理 |
| 14日 资本暴行 | 29日 认识自己的能力 |
| 15日 感谢严格的顾客 | 30日 问候式的服务 |
| | 31日 说服自己 |

八月

- | | |
|--------------|---------------|
| 1日 凡事以身作则 | 10日 欲望是生命之源 |
| 2日 “人就是人”的信念 | 11日 殚精竭虑到尿液呈红 |
| 3日 坚强的精神韧力 | 12日 以笑容为赠品 |
| 4日 严师出高徒 | 13日 曾否投资 |
| 5日 帮助政府的心意 | 14日 利用电话完成工作 |
| 6日 赞美自己的心境 | 15日 和平的价值 |
| 7日 利益、地盘何者为先 | 16日 道德与实际利益结合 |
| 8日 诚恳地感谢礼遇 | 17日 提高市区格调 |
| 9日 商谈气氛最为重要 | 18日 “调度人才”之道 |

19日 自由、秩序与繁荣

20日 重视心灵沟通

21日 培养灵感的火花

22日 叱责人民

23日 严格要求品质

24日 谈判协调的精神

25日 该做即做

九月

1日 风雨生信心

2日 掌握经营的要诀

3日 拓展广大市场

4日 薪水阶级是独立经营者

5日 温柔之心所向无敌

6日 善用自然

7日 以德服人

8日 耐得住不景气的经营

9日 无数的老师

10日 不健康也无妨

11日 个人主义与利己主义

12日 不拘泥于预算

13日 生意与诚意

14日 悲天悯人的襟怀

15日 精神上的大家族

十月

1日 法治国家是开发中国
家

26日 临危不乱的精神

27日 保持职责的自觉性

28日 通力合作

29日 认识公司的实力

30日 注重平日的训练

31日 忍耐、欣赏、感谢

16日 认清谁的责任

17日 可发牢骚的部属

18日 越富裕越严格

19日 品尝工作的滋味

20日 速战速决的会议

21日 中小企业是社会的基
础

22日 和平的前提

23日 永存不灭的东西

24日 虚心向人请教

25日 赏罚分明

26日 全心全意投入工作

27日 第二代以热忱决胜负

28日 不拘泥于组织与地位

29日 商品是我的千金小姐

30日 长怀感谢心

2日 广求人才之心

3日 一种米养百样人

- | | | | |
|-----|-----------|-----|----------------|
| 4日 | 琢磨修心 | 19日 | 培养健全的见识 |
| 5日 | 年轻的经营活力 | 20日 | 舍小异而求大同 |
| 6日 | 休息的真义 | 21日 | 向竞争对手学习 |
| 7日 | 体力、精力与经验 | 22日 | 成功的要诀 |
| 8日 | 进步的贡献者 | 23日 | 原因在于自己 |
| 9日 | 以人为中心的经营 | 24日 | 地球人意识 |
| 10日 | 坚定的信念 | 25日 | 倾听别人的陈诉 |
| 11日 | 追求身心的平衡 | 26日 | 努力提供优良产品 |
| 12日 | 经营是综合艺术 | 27日 | 知识分子的弱点 |
| 13日 | 爱护国土 | 28日 | 常怀戒惧之心 |
| 14日 | 商品的创新 | 29日 | 驱遣总经理 |
| 15日 | 差之毫厘，谬以千里 | 30日 | 使命感与薪金各居一
半 |
| 16日 | 诸行无常的教训 | 31日 | 先给予别人 |
| 17日 | 成为临床专家 | | |
| 18日 | 独断终会失败 | | |

十一月

- | | | | |
|-----|-----------------|-----|---------|
| 1日 | 人生如流云 | 11日 | 应该赚钱的企业 |
| 2日 | 感激生产者 | 12日 | 交换立场 |
| 3日 | 身为日本人的自觉与
荣誉 | 13日 | 为部属所驱遣 |
| 4日 | 职业种类与适应性 | 14日 | 时时告诫自己 |
| 5日 | 大器晚成 | 15日 | 自我工作的价值 |
| 6日 | 为部属牺牲 | 16日 | 坚持到成功为止 |
| 7日 | 先见之明 | 17日 | 认识权威 |
| 8日 | 钟摆的启示 | 18日 | 民主与放任 |
| 9日 | 不拘于利害得失 | 19日 | 反复不停地诉说 |
| 10日 | 提高商品的段位 | 20日 | 以宽大之心包容 |
| | | 21日 | 敞开心胸 |

22 日 强辩不如反省
23 日 神圣的劳动
24 日 化不可能为可能
25 日 人的使命
26 日 成为一个需求者

十二月

1 日 全力以赴
2 日 耐心等待
3 日 广阔的视野
4 日 每当事情发生时
5 日 知恩报恩
6 日 适当的薪金
7 日 拔擢人才的要诀
8 日 向上司陈诉
9 日 引以为荣的国民性
10 日 不超越限度
11 日 活用自己的特性
12 日 招呼顾客
13 日 舍命的精神
14 日 人生之妙趣
15 日 正当的竞争
16 日 大义名分

27 日 发挥自己的天赋
28 日 贯彻始终
29 日 服务胜于折扣
30 日 迈向精神大国之路

17 日 昭和维新的志士
18 日 利害如一
19 日 认识寿命有时而尽
20 日 日有十转
21 日 信誉易失难获致
22 日 不放过任何细节
23 日 听从命运
24 日 珍惜时间
25 日 端看经营者
26 日 好、迅速、亲切
27 日 不要轻言放弃
28 日 职权分明
29 日 有理想的政治
30 日 静思的时刻
31 日 总决算

一

月



