

松下幸之助

談企管須知

## 「道聲金蘋果文庫」序

聖經裏，有一幅很吸引人的畫——金色的蘋果，落在銀色的網子裏。那是一個比喻在形容話能說得合宜，是多麼美！

文字——是「語言」的另一種形式。因此，如果能夠恰當地遣詞用字，來表達高貴的靈魂與思想，引導人類走向一個充滿鳥語花香的清新境界，實在是太好了！「金蘋果文庫」，就在以使人從憂鬱潭躍登喜樂巔峯的目標下誕生了。它將包涵各種於人有益的書。它能使你成爲一個最溫柔的妻子、最體貼的丈夫；它能消除親子間的「代溝」，製造人與人之間的和諧；它能使你成爲一個成功的企業家、一個生意興隆的老闆！它會使你摒棄黑暗陰霾，迎向燦爛奪目的光明！……

一堆金蘋果，落在銀網子裏，真是不能形容的美！願上帝親自祝福它！

道聲出版社編輯部 於一九八二年五月

松下幸之助

談企管須知

## 序

去年，將我所寫過的，所說過的話集成一冊出版，書名「商場心得」，出乎意料地受到很多人的歡迎。而獲得更多的高見與感想，同時，要我從許多不同的觀點再寫續集。於是，考慮當代的情勢，以不景氣或有困難時的經營須知為中心，彙集我個人的想法而成本書。

大家都知道，生意、經營是很複雜、很深奧的，所以也是相當困難的。但是，從另一個觀點來說，也許可以說非常的容易。因為生意是由於社會的需要，換句話說是由於社會人士的要求，才能成立的。所以，做生意的基本態度，可以說只有坦率地應社會人士之要求，誠心誠意地努力下去。

我本身，在五十五年的松下電氣之經營過程中，一直都以這樣的心境渡過。  
假若能基於這個基本想法讀這本書，而於當今這個時代，能有所參考的話，我覺得非常榮幸。

松下幸之助

# 目錄

序

感興趣.....	二
利用電話辦事.....	四
票據就是私製紙幣.....	六
關於經營力.....	八
做能澈底了解的工作.....	十
好好利用顧客的抱怨.....	十二

取消技術的輸入.....	十四
不景氣時要等時時機.....	十六
信譽與實力.....	十八
進貨的秘訣.....	二十
增加信用的賣法.....	二十二
要在自己的資金範圍內做生意.....	二十四
高高興興地工作.....	二十六
要在能提供服務的範圍內做生意.....	二十八
獨立自主的經營.....	三十

無形的契約·····	三三
由地震的損失所得到的改善·····	三六
嚴格的顧客·····	三八
要讓大家承認利潤·····	四十
讓不良品消失·····	四二
對物質與精神雙方面的貢獻·····	四四
宣傳的意義·····	四六
也得珍惜對方的時間·····	四八
做生意也要有說服力·····	五十

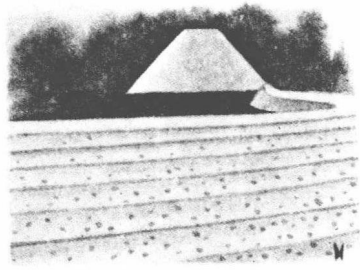
- 不要受預算的束縛……………五二
- 要有相當認真——甚至以生命為賭注——的態度……………五四
- 出外做傭工的副總經理……………五七
- 不景氣與人材之培養……………六〇
- 只有「有關工作的知識和經驗」是不夠的……………六二
- 部下都比我行……………六四
- 人職相稱……………六六
- 要面對困難……………六八
- 謙虛的確信……………七〇



謙恭有禮的總經理.....	七二
挨罵是福.....	七四
唯命是從.....	七六
要作「臨床家」.....	七八
全神貫注的教育.....	八〇
要告訴上司.....	八二
知足常樂.....	八四
令人難忘的一件事.....	八六
求身份相稱的人.....	八八

恰當的薪水·····	九〇
對人事的不滿·····	九二
職業性的覺悟·····	九四
經營者·····	九六
謝絕當課長·····	九八
下定決心做到底·····	一〇〇
即使是新來的職員·····	一〇二





## 感興趣

經營和生意說起來有無以數計的作法。也可以說，改變觀點的話，就會產生無數改善的餘地。先拿技術這一項來說，如今是日新月異，時時刻刻都有新發明的可能；甚至昨天最完善的技術，到今天就已經落伍了。

因此，如果多方考慮販賣方法、廣告宣傳的設計法及人材育成法的話，勢必出現許多該改善的地方。所以，即使是目前非常繁榮而且進展順利的公司及商店，也決不能滿足於現狀，因為可能還有許多得改善的地方。所以我們必須不停地改變觀點，時時為彼此的經營和生意加入新見解，以進行必要的改善。

這可說是永遠不能忽視的一點。公司行號，是更加欣欣向榮，或者日益

衰敗，就決定於是否做到這一點。這樣想來，經營是件值得玩味的事；可以說是隨個人的想法、作法，高興怎麼做就怎麼做。

重要的是，是否彼此都對改善這一回事感興趣。經營面也好，技術上也好，必須找出應該不斷加以改善的地方，而後運用創意去孕育出新的構想。如果對此極感興趣，連睡個覺都捨不得，那麼生意和經營就舵一帆風順。但是，如果對此覺得興味索然，甚至引以為苦的話，就很難獲得理想的成果。改善的餘地是無止境的。然而能否加以實現，並孕育出成果，究其根底，就得看我們對自己的生意、經營，抱著多大的興趣。



## 利用電話辦事

我以總經理或董事長身份從事經營，已有五十五年了。不過，我本身是從年輕時就並不怎麼健康，也時常生病，所以自然而然不能站在最前線帶頭指揮，而不得不在後方照料。

因此，也不能親自前往為數不少的工場或營業所，勢必多利用電話辦事。譬如工廠的話就打電話給工廠的負責人，問他最近的狀況，或者問他有什麼問題沒有。如果有的話不妨提供意見。我就是這麼做的。當然須要檢討製品的時候是不能用電話的，所以有時是麻煩負責人來，不過，差不多都是用電話解決。

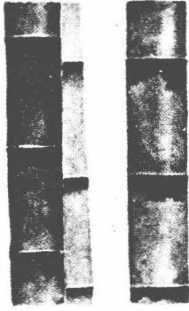
這樣的做法，也許會令人覺得很不可靠，但是我一直這麼做，結果覺得

很有效果。

世上也有不少經營者很強健，親自走遍工廠的各個角落帶頭指揮。其中也有業績大為提高的，但並不盡然；有的總經理雖然忙得沒有片刻閒暇，卻不見得能經營得很順利。

總之，我的做法似乎可說有出乎意外的效率吧。要到工廠去必須費時間。況且既然來了也不便站着講幾句就解決，於是很可恥耽誤工廠負責人更多的時間。但如果用電話，差不多十分鐘就夠了，既能省來回時間，又不耽誤負責人的時間。

當然，親眼去看有時也可以得到更大的成果。「總經理親自駕到」對職員又可能有鼓舞士氣之作用。所以不能輕率的說那一個做法比較好，我只是想讓大家知道也有像我這樣的方法。



## 票據就是私製紙幣

景氣趨於所謂過熱的時候，日本銀行便開始金融的緊縮。這麼一來，各商店、公司的資金的週轉就發生困難，這時候該怎麼辦呢？

我想這時候，如果能減少存貨，或者拜託顧客提早付款的話，就表示這經營的方法很健全，而導致好結果。

但一般說來並不如此，寧可拖延付款日期。譬如本來付現款的變成用票據了，本來九十天後兌現的票據變成一百天或一百二十天了，漸漸地都這麼做。這樣的做法，對經營本身來說是極不健全，對經濟界全體來說，一方面緊縮金融而另一方面又在放寬，當然無法期待十分良好的效果。

更進一步想一想就會發現，今天，所謂紙幣就是由日本銀行應其經濟實



況適宜地發行的。假如有人偽造，必須依法嚴辦。然而票據雖然不能完全像紙幣那樣通用，不過有時可以用它買東西，還可以拿來付什麼款項，幾乎可以說是私製紙幣吧？這票據一次又一次地經過背書而被轉來轉去。一億圓的票據如果經過十次轉讓的話，其效果則等於發行十億圓紙幣。

大大小小的公司和商店都在發行這樣的私製紙幣，而且兌現日期越來越長，簡直是件很可怕的事情。假若紙幣的發行超越經濟實況，必導致通貨膨脹。因此，日本銀行嚴格地調整紙幣的發行。然而另一方面則不斷地發行私製紙幣，一直在市面流通，這樣的話實在白費心機。

當一個企業面臨週轉不靈時，這樣的亂發票據，很可能引起連環破產。對於票據的抑制，當然要待有關當局措施，不過我想，從事經商的人也都要充分的考慮，不要隨便開票據，也不要將日期越拖越長。