

松下电器发展的原因

★ 公司从有一二十人起就进行帐目结算，并将其结果公布于众。这样，自然而然地就会产生“全员经营”而非“松下幸之助经营”的思想。

★ 经理现在正在想什么，公司要朝哪个方向发展，这些都需要得到公司大多数职员的理解。因此，决策者必须明确这一点。

★ 即使本人个性懦弱，但一想到“为了公司、职员和顾客的利益，无论如何也要这样做”时，就会产生勇气。真正的勇气来源于“真理”这一真正的正义。

我就是刚刚承蒙介绍的松下。听说加上这次共召开了 300 次这样的会议，感到很惊讶，感叹会议竟持续召开了这么多次。在这重要关头，很高兴能允许我发表讲话。

讲些什么好呢？在座的诸位经验都很丰富，不知我的愚见能否供大家参考。我想与其说是发表讲话，不如说以协商的口吻谈谈我的经历，不当之处请诸位多多包涵。

得益于优秀人才

谈论自己的事情我感到非常惭愧。松下电器自创建以来已经历了 51 年。去年刚举行了 50 周年庆典。我 23 岁时，虽然身材矮小，但已经能够独立，并创办了工厂。当时我做梦都没想到 51 年后的今天会发展到如此地步。总之，我是靠“必须做点事情作为生存手段”这一简单的理想而开始工作的，却在不知不觉中发展到今天的规模，连我自己也感到吃惊。

为什么会发展到今天这样大的规模呢？我想这是由于时代的潮流和发展，或者说在很大程度上得益于此。

众所周知，电器产业一直在不断地进步和发展，因此才形成了这种职业风格和今天的规模，我认为这是至关

重要的。如果我从事其它工作则不会有今天这样的成就。

关于我取得的成就，虽然有各种各样的看法，但奇怪的是我一直认为这是大批优秀人才不断进入公司为我工作的结果。迄今为止我用过许多人，庆幸的是这些人人都没有犯过大错误。偶尔做错事的人也并非没有，但为数极少。

我想大家也都有过这种经历，有时觉得可靠而聘用的人工作起来却未必令人满意。相反，觉得不合适，却不能说不能用而勉强使用的人，工作起来反而出人意外的出色，而且有时竟是非常出色的人才。

我的公司发展得比较顺利。不但没有惹事生非的人，而且不想聘用的人竟能意外出色地为我工作。这是我的荣幸。

我想这其中一定存在着某种原因，但仍然觉得这是命运的安排。实际用人时，虽然在某种程度上可以判断此人做事还比较可靠，但不能作出准确无误的判断。因此有命中注定这一奇妙的说法。我想用人也是命中注定的。

如果运气差，有时会录用不该用的人，或者没有录用该用的人。这并非仅凭自己主观意志就能作出明确的判断，超出一定程度就无法作出判断。如果出现这种情况，

那只好认命了。

买卖是公共事业

来此之前我一直在思考一个问题，这就是在从小到大不断成长的过程中，一定时期我都有相应的理想。我常向职员讲述这种理想。现在在一定程度上我还是抱着这种态度。我认为把这种理想讲给年轻人后，他们会更加努力学习和工作。

大家也有同感吧，做生意时，有时决非像设想的那样发展。比如有时收不到货款，有时会出现意想不到的结果。不能说哪个公司绝无这种事情发生，虽有差异，但某种程度上都有这些事情。我们公司有时也发生这种事情。有时会因一直信任的批发商破产而遭受意想不到的损失。

我一直认为不能把买卖当成私事。小规模经营时，公司是我个人的，因此可以按照个人的思路去经营。但这时我就隐隐约约地抱着这样一种想法，即买卖是公共事业，虽然在个人名义下进行工作，但工作本身是社会性的。

因此，即使发生不测，我也不会想“啊，损失可真大”，而是强烈地自责，认为从事公共事业的我做了不可饶恕的事情。

经营公开化

在谈生意时，我是从公共事业的立场，而非个人得失的立场来进行谈判的。所以谈判时，我的态度公正且强硬。

公司的工作、生意是公事而非私事，这一条已成为松下电器发展至今的一大准则。因此我们公司经营的一切都是公开的。

众所周知，我从用一二十人时起就进行公开结算。每月结帐后，就向包括学徒在内的全体职员公布结果。如这个月生产了多少，销售了多少，赢利了多少。并对员工说：“非常感谢大家。下个月大家还要好好干！”

如果是股份公司当然必须公开结算，但若是个人经营就可以保密，只要通报给税务署就可以了。但我把通报税务署这一步放在了第二位，而首先向职员公开实情。那时还没有“职员”这个词，因为是私人商店，所以就称店员。我一直向店员公开全部情况。这样，也就自然而然地产生了这种思想，即公司虽是个人经营，但并非松下幸之助一人经营，而是“全员经营。”

虽然公司在不断发展壮大，但这种思想却丝毫没有改变，并一直沿续至今。因此，现在大家都说“松下电器的经营是全员经营”。我想其中一个原因就是指导思想

发挥了重要作用。

如果认为公司是自己的，生意也是自己的，就会有顾虑，对职员说话也不能理直气壮。松下电器和私营企业不同，即使在个人经营时，我也不认为是私营，若是股份公司就更是如此，可以把它视为“公共财产”，由我们大家共同负责。因此可以坦率地说，大家必须平等地努力工作，否则是不能原谅的。这已成为公司的指导思想。

因此，我能向全体员工畅所欲言，我敢根据自己的看法进行非常严厉的批评，而且被批评者也非常理解我，我不会说出特别无理的话。当然或许是因为我说的是作为公共机构必须考虑的事情而使对方无法反驳吧。但在某种程度上他们能理解我。因此，我觉得在公司的整体运作中产生了一股强大的动力。

一年有 34 万条建议

去年，松下电器产业的 4 万多名员工提出了各种各样的建议。例如，有人建议这样做比较好；有人建议自己换成什么工作比较合适；有人建议这项工作要这样做等等，这些建议共计 34 万条。接到这个数字报告后，我吃惊地问：“是真的吗？”回答说：“千真万确！”提出 34 万条建议虽不容易，但要处理这些建议更不容易。因此我对报告人说：“这么多建议，我真不知如何是好。”听了这话

他说：“这非常简单。假设有一个 10 人小组，他们共提出 30 条建议。因为这 10 人在做同样的工作，彼此都了解情况，对工作也了如指掌。这 10 个人的领导接受建议后马上就可以判断出什么建议好，什么建议行不通。因此这些建议瞬间就可以得到处理。这样只要把好的建议按类分送给几个小组，这些小组再像刚才说的那样去做，审查 30 几万条建议没有什么问题，很容易办到。”

我认为这是一种面貌。34 万条建议在数量上是相当可观的，这些建议都被记录在案，其中有的成为发明设计，有的成为实用发明。另外，有的建议虽然未成为工业产权，但已被公司采用并取得了成果。由此可见，大家都在工作，并且都在拼命工作，就像做自己的事情一样，这就是松下电器的一种面貌。

非“惟命是从”式经营

我经常听到社会上发生一些事情。有些公司因经理的命令极为细致、周密而运作良好。我想这大致可以说明这样一点，即“惟命是从”。经理是个了不起的人，因此他的命令被传达给员工，并被恭听遵从。这种现象很多，但松下电器绝无这种情况。大家并非“惟命是从”式地工作，而是像做自己的事情那样高兴地工作。我不怎么下达命令。

当然在决定方针时我会说：“方针就是这样，因此要这样去做。”这并非是以下达命令的形式要求员工遵守，而是自然地渗透给每一个人，然后每个人再去发挥自己的长处，因此工作起来就觉得非常开心，好像在做自己的事情一样。命令能顺利地得到贯彻执行也是松下电器的一种面貌。

社会上有人说松下电器是个人色彩浓郁的公司，松下幸之助身居高位独揽大权。但事实决非如此。我不但没有独揽大权，而且最近还在许多方面向员工请教。

最近，在东京举办了一次松下电器最新开发的 50 多项技术展览会。因为要求董事长参观，我就去了。虽然我听了讲解，但仍觉得不明白。不仅我们公司，全世界的技术发展都是这样迅速。我们这些人已经落伍了，因此听了讲解仍然不懂。

最近的技术开发非常快，过二三年就彻底更新换代。因此我听不懂也是实情。但至少在某程度上我想弄明白这些东西。这次展览会展出的都是最新开发的技术，因此没有作为商品展出的东西。尽管都是些基本的东西，但参观之后如果在某程度上能理解 30% 作为董事长的我也不会感到寂寞。由于几乎都听不懂，所以感到多少有点儿寂寞，觉得自己“很可怜”。而另一方面，我又因大家都如此热心地工作而感到欣慰。那时，真是悲

喜交加！

可以畅所欲言

现在仅凭我个人的能力根本就不可能做到“独裁式”经营。大家都在各自的岗位上工作，每个岗位上都有好几个领导，或许会有独揽大权的人。独揽大权这种现象比较普遍，但松下电器不存在这种现象。

松下电器虽然不能说“绝无”派别之分，但可以说派别极少。原则上如果有 100 个人聚在一起，就会产生三四个派别。无论自民党还是社会党都是如此。报纸等传媒经常论述派别的弊病，要努力加以消除。我想各派别的人也在某种程度上意识到了这点并在考虑如何加以消除。但原则上 100 个人聚在一起就会产生派别，因此不产生派别是不可能的。

问题是承认在产生派别后，又如何来协调各派间的利益。虽然现在正努力消除派别，但却无法做到这一点，只是在做徒劳无功的努力。派别是一种结构。我认为各派别彼此做无意义的对抗是非常无聊的。因此希望不要如此，能做到这一点也就可以了。

如果有 4 万人，当然会有相当多的干部，“同气相求”，产生派别也就非常普遍了。但这种情况在松下电器中比较少见。因为松下电器不需要派别存在。在松下电

器中，大家都可以畅所欲言，因此不必勉强制造派别。

我说的话都能立即被传达下去。没有任何障碍，这也是其中的一个原因。

松下电器目前运转良好，这也是顾客和用户长期惠顾才可能取得的成就。我们绝不会忘记这一点。

国家和公司都要有目标

那么，细想一下为什么会形成这种状况呢？正如我刚才所说的那样，在松下电器中不存在“惟命是从”的工作方式，而是每个人向自己下达命令，常常是自由自在地工作。而且每个集体都很团结，并相互配合。虽说如此，但也并非没有任何命令。当然，公司应有一个方针。公司要干什么工作，经理或董事长现在正在考虑什么问题，这些情况都要向全体员工公开。

如果日本现在非常清楚作为一个国家应该做些什么，那么国民就会自然而然地热衷于做什么。但现在的日本没有任何目标。到底是向东还是向西，甚至连方向都搞不清楚，因此人心浮动，惟有恪尽职守。他们不知道国家将如何发展，认为那是自己力不能及的事情。

政府或个人角度而言的首相应明确提出日本今后10年必须怎样做，应该怎样做，而且这样做会给国民带来什么好处。可以说日本在目标上比较混乱。

我认为公司也是如此。多数职员必须了解经理现在正考虑什么问题，公司要朝哪个方向发展。

为此领导必须指明这个发展方向。如果不明确这一点，员工就会逐渐产生动摇心理，接着派别也会相应而生。因此，松下电器必须继续及时地公布公司的发展方向，即告知员工怎样发展正确，怎样发展可行。

这样大家就会了解公司的发展方针，才会继续为公司工作，公司才能顺利发展。能否做到这一点，是公司之间产生差异的原因之一。据我初步了解，发展不畅的公司就是因为没有明确的方针。虽然经理一直在拼命工作，同时也在督促职员工作，但却没有一个明确的指导方针，这种公司往往会陷入困境。确定了一个方向并让职员朝这个方向努力的公司，大都能得到顺利发展。

每年举行经营方针发布会

我们在每年的 1 月 10 日都公布当年的经营方针，不仅是当年的方针，必要时还谈及未来的五年计划。

每年 1 月 10 日，不论这天是不是星期天，都必定召集来自全国各地的干部开会。最近已超过 7000 人，加上分公司的董事在内总计达到 7700—7800 人。今年的经营方针发布会还是在 1 月 10 日召开的。会上，由经理宣布公司的意向及应开展的工作，一年中就大致按这一方

针去做。

“为迎接下一个 50 年，要贯彻创业精神，为世界繁荣做出贡献。依靠独创能力和实践能力进行世界性的研究开发。用友爱和团结精神在理想明确的工作岗位上建功立业。”

这就是本年度的口号。

去年正好是松下电器成立 50 周年，今年 1 月 10 日是成立 51 周年纪念日。经理这天讲了这段话作为下一个 50 年第一年的口号。经理还要详细解释这一口号，并说出当时的感想。作为董事长我也发表了 30 分钟左右的讲话，然后又进行解答，前的约用了两个多小时。每年都要经过这些程序。可以说今年是一个具体的事例。

昭和 39 年(1964 年)，世界经济曾一度严重衰退，日本经济也非常萧条。我们电器业也是如此。那时候为了转换心情，每月都召开两次干部学习会。公司发展至今如何来应付这种经济变化呢？200 多人召开讨论会讨论这个问题。共拿出一个半小时的时间，其中 45 分钟用作咖啡聚会时间。虽说是 200 人与会，但大家的工作地点比较分散，因此见面机会很少。而在咖啡聚会上大家可以一起联欢，然后大家再聚在一起。如果有人想发表讲话就请他讲。如果没有，我和经理就利用 45 分钟的时间谈谈针对社会上的情况公司打算做些什么，或针对某项

工作必须做些什么。

这种讨论会大约坚持召开了 2 年半左右，萧条时期的方针也大致确定了下来。这样每月召开两次会议就太多了，因此最近每月只召开一次。我认为这样做非常有效。我、经理和其他 200 个公司的干部都住在不同的地方，每月相聚一次，45 分钟的时间正好可以做一次简短的交谈。这非常有益处，因而一直坚持了下来。

越是完美者越不会用人

我认为与人交流是很必要的，但如果交流的方式太生硬就是独断专行，反而会适得其反。可以说松下电器不是努力不这样做，而是绝对不能这样做。如果一个人有点本事，就一定要用命令的口气说话，这是好还是不好呢？说实话，这实在不怎么高明。应该用商量的口气说话。我认为这样才好，大家容易铭记在心。这么做非常重要。

我有时想：“公司的经理那么优秀，为什么公司却经营不善呢？”原来是因为大家都畏惧他而不敢放手工作，不惹经理生气是其工作的先决条件。我不怎么用命令的口气说话。职员一看，就会认为“他大概真的这样想，那我就这样做吧”。我的员工就是以这种心态工作的。我喜欢这种工作方式。

所以，难的是公司的领导必须做到英明而贤德。尽管领导必须是优秀的人才，但越是完美的人越不懂如何用人。这是我的一种看法，也并非都是如此。

我们公司有许多顾客，对他们的老板进行调查后发现，凡被视为优秀的人，其经营的公司情况都不佳。虽有 100 个职员 却只有 50 个人在工作。虽然职员都想拼命地工作，但由于害怕老板斥责只好改变工作方式，而不是按自己的意志工作。我们公司有一个贸易伙伴，虽然这人不怎么精明能干，但公司经营得却非常好。为什么呢？因为他有两个主管，两人就像干自己的事情那样为他工作，因此公司才经营得非常好。由此可见，伟大之中也蕴含着渺小，这就是微妙之处。

何谓真正的勇气

公司、商店的经营都是复杂多样的，不能一概而论什么方法好，什么方法不好。自己必须找出适合职员的方法。这是我在了解了众多生意伙伴的情况后得出的一个结论，而且对我也是一种学习。

我认为经营公司需要勇气。负责治理国家的人必须是勇士，非勇士者不能担此重任。公司的经营者也需要勇气。那么所谓勇气是指什么呢？人既有天生勇敢者，也有胆小懦弱者，但经营公司对某事进行决断的勇气却

源于截然不同的地方。

真正的勇气源自对真理的思索，即使个人缺乏勇气、胆小懦弱，但一想到为了公司、职员和顾客的利益无论如何也必须这样做或不允许这样做时，就会产生勇气。这种勇气是真正的勇气，因而他的事业才会有成。

邻近的韩国修改宪法，建立了总统三选制。众所周知，日本也早就有人提出修改宪法。从 20 年前就开始讨论当今的日本宪法是好还是坏。有一时期还成立了宪法调查会^①，用国家的预算进行了近 10 年的修改宪法调查工作。调查终于结束后向政府提交了调查结果，后来又过了近 5 年时间也没得出个结果来。而韩国的朴正熙总统^②为实现自己第三次竞选修改了宪法，真是“气度不凡”，这就是极大的成功。

想想看，朴总统并非是自己再次当选才修改宪法的。他认为如果韩国继续保持目前的状态无法稳定，只有设法再次当选才能使韩国安泰。他在众怒中进行思索并做出这一壮举，因而产生了勇气。

不是为了我个人的利益，而是为了大众的利益，我必须第三次当选。他的果断成功地赢得了国民的支持。我认为他有真正的勇气。

因此，必须对公司进行改革时，如果是为了自己的利益对公司进行改革我根本就没有勇气。但一想到“这次