

成事在天 谋事在人

松下幸之助 创业之道



上

江 新 编著

SONGXIA
XINGZHIZHU
CHUANGYE
ZHIDAO



他是一个极善于细思考的人。
没有背景，没有家世，
一切靠自己，慎谋慎断，
独立创设了举世闻名的大企业。

北京燕山出版社

成事在天 谋事在人

松下幸之助

创业之道

江 新 编 著



北京燕山出版社

前 言

当一个人降生于世时，除了父母给予的生命，一无所有。正因为如此，人生才有意义和价值，每一个人都可以在一张白纸上描绘最新最美的图画。

在我们的社会中，从白手起家而终成大业者不计其数，而其中的企业家群体更引人注目。他们通过自己的活动为社会作贡献，社会也回报给他们以荣誉和财富，写下了一首首奋发向上、努力进取的人生乐章。

松下幸之助就是这样的典型人物。“松下电器”如今扬名全球，备受消费者的喜爱，但如此辉煌的业绩却起步于100日元。在一般人眼里，100日元能干什么？的确，100日元实在微不足道，但对松下而言却是他伟大人生的出发点，就是这100日元的资金创造了世界罕见的松下奇迹，不能不令人赞叹不已。

《松下幸之助创业之道》一书，介绍了松下不断奋斗的成功历程，它向我们展示了一个成功企业家的风采。松下是平凡的，他与我们普通人一样，一步一个脚印地对待人生；松下又是伟大的，他非凡的经营才能和卓越的经营艺术令每一个企业家为之神往。松下的成功之道给我们的最大启示就是：成功离我们并不遥远，成功就在我们自己的脚下；松下能做到的，我们也一定能做到。

目 录

第一章 松下的学徒生涯

- 一 辉煌的松下 (3)
- 二 学徒的苦与乐 (19)
- 三 与电器事业的相逢 (34)

第二章 松下的起步经营

- 一 从100日元起步 (53)
- 二 初露锋芒 (65)
- 三 开发适时产品 (81)

第三章 松下战胜挫折

- 一 从不景气中寻找生机 (99)
- 二 战乱期间的经营 (124)
- 三 与战后的苦难抗争 (140)

第四章 松下开辟新天地

- 一 企业的新发展 (157)
- 二 拓展海外市场 (171)
- 三 调整经营结构 (189)

第五章 松下重才求发展

- 一 松下的经营导师 (207)
- 二 人才是企业的生命 (230)
- 三 巧用员工的智慧 (252)
- 四 慎重选择合作伙伴 (268)

第六章 松下的理念轨迹

- 一 信仰与经营 (287)
- 二 独特的经营思想 (301)
- 三 顾客第一原则 (315)
- 四 “PHP研究所”与“政经塾” (331)

松下的学徒生涯

第一章

一 辉煌的松下

随着松下产品在全世界的扬名，人们也开始迫切关注开创松下事业的松下幸之助传奇而辉煌的一生，人们迫切希望知道松下幸之助是如何赢得如此成功的业绩的。让我们先来看看松下幸之助获得的荣誉。

松下幸之助以一生的事业奋斗经历和优秀的经营管理才能以及世人瞩目的业绩，为自己赢得了无比辉煌的荣誉。在这些荣誉的背后，是他所取得的无与伦比的成就。

松下最早获得的荣誉称号，是1958年6月由荷兰政府颁发的“奥伦治领导者声望”奖章，松下从荷兰女王手中接过了奖章。对那一幕，松下自己有颇多感慨。

在一个阳光灿烂的日子，松下来到女王接见他的王宫，走进了一个并不起眼的房间。房间的布置十分朴素，一位50岁上下的贵妇人迎候在那里。经人介绍，那正是女王本人，松下没有想到女王会亲自出来迎接，顿时手足无措。

王宫之富丽堂皇，布置之简单朴素，女王之亲切大方，给松下留下了深刻的印象，也让他深深感动。当时的情景使松下觉得，荷兰的繁荣和女王受到人们的爱戴不无关系。

在国外，松下获得的殊荣还有很多。1976年，美国庆祝建国200周年，松下夫妇应邀参加洛杉矶的日裔游行祭典。这是松下第二次访问洛杉矶。第一次访问时，该市市长把松下到达洛杉矶的那一天定为“松下幸之助日”。这一次，市长普瑞迪又向他赠送了“促进美日友好与参加游行祭典感谢状”。1979年，松下在马来西亚受到政府的表彰，并赠以荣誉勋章。

在国内，松下也屡次获奖。50年代，天皇夫妇在参观松下电器的高规、茨木工厂以后，授予松下“戴明奖”。1965年松下70岁时，接受日本政府颁发的“二等旭日重光勋章”，奖励松下在日本重建中所作的贡献。1970年4月，大阪举办了万国博览会，松下电器在其中专设“松下馆”，展出公司的优秀产品。由此，松下受到日本政府的“一等瑞宝奖章”，这是专门为那些制造出优异产品等的杰出人物所设的最高奖章。1981年松下86岁时，接受日本政府颁发的“一等旭日大绶勋章”，这是日本国最高的奖章。

松下得到的荣誉来自多方面，这既是对他成功业绩的奖赏，也充分反映了他的多才多艺和卓越贡献。1961年，松下获得“日本广告奖”，这个奖项专门颁给那些对大众生活和宣传技术进步最有贡献的人。1965年6月，松下以70岁高龄获得日本著名学府早稻田大学的名誉法学博士学位。

松下的晚年，荣誉接踵而至，可以说是荣宠备至。而这些荣誉的获得，完全是对他50多年艰苦奋斗经历的最好肯定。无论国内还是国外，无论政府还是民间，人们都是因为衷心感谢他的卓越贡献才给予他这些荣誉的。因此，对松下来说，接受这些荣誉可以说是理所应当。

随着战后日本经济复苏的步伐，松下幸之助以他特有的敏锐走出国门迈向世界，他的公司在50年代不长的日子里即已获得相当的进展。及至50年代末叶，松下和松下电器已经成为很受世界瞩目的实业家和电器产品商。从1958年起，仅在美国，松下就被《时代》、《生活》、《纽约时报》等有世界影响的报刊予以介绍。

最突出的，要算成为《时代》(TIME)的封面人物。这家杂志是世界著名的刊物，要成为它的封面人物，必须是世界性的知名人物，成为它的封面人物，就说明此人业已具备世界性

的影响。例如，我国改革开放的总设计师邓小平就曾被当做封面人物而予以介绍。松下被1965年2月23日出版的《时代》杂志选为封面人物，照片为巨型全家福，内文同时以五页的篇幅介绍他的个人经历、经营理念以及松下电器的发展史。同年5月，该刊创刊40周年的时候，松下夫妇又被作为特邀嘉宾，出席庆祝酒会，受到热情款待。

在《时代》之后，美国另一著名杂志《生活》(LIFE)在1964年9月东京奥运会开幕前，出版了一期日本专辑，亦以相当篇幅介绍松下，称他为“融合福特与亚木嘉(美国名牧师兼小说家)为一体的先驱”。

作为经济界人士，松下更多的是受到企业界的关注和青睐。在日本，他在好几个相关的机构担任职务，也经常被实业界或财界请去做讲演。在松下的晚年，各种各样的讲演占据了他生活中极重要的一部分。以下是他有代表性的讲演简录：

1960年(60岁)9月20日，在中小企业经营讲座上讲演，

1962年3月29日，在东京商会所恳亲大会上讲演，

1962年12月8日，在鹿儿岛市经济讲演会中讲演，

1963年9月17日，在纽约第十三届CIOS(国际管理科学委员会)国际经营会议上讲演，

1965年2月11日，在关西经济同友会讲习会上讲演，

1966年12月12日，在理容学校主办的讲演会上讲演，

1967年2月8日，在第五次关西财界讲习会上讲演，

1969年4月11日，在日本青年会议所资深俱乐部总会讲演，

1975年7月4日，在东京电力会第二十次大会上讲演

松下的讲演都与经营管理有关，其中比较著名的是在纽约国际管理科学委员会(题为“我的经营哲学”)和日本关西财界(题为“经营是最高层次的综合艺术”)的讲演。这两次讲演的

第一章 松下的学徒生涯

内容，可以说代表了松下经营哲学的精华。松下认为，经营是最高层次的综合艺术。松下指出，我们都是处在经营者立场上的人，而所谓经营具有非常高的运动性，并且是活的综合艺术。所谓经营，并不是轻而易举的事，而是非常有深度的。经营者是一个综合艺术家，松下长期以来就有这样的观点。

现在如果拿一张纸来，请一些知名艺术家与画家全神贯注去画一张画，一定会得到那是杰出艺术的评价。松下并不否定这种情形，也认为这是非常了不起的事。可是经营还不限于那样一张固定的纸，而是更复杂多变的综合性的东西，经营是最高层次的综合艺术，是非常崇高的艺术。在这个艺术中包括了真理，真理在这时受到活用，善和美也在这里获得生命。企业的经营还能带给国家社会极大的贡献，因而，一个优秀的经营者实际上就是综合艺术家。

那么，是否所有经营者都是艺术家，经营都是艺术呢？并非如此，画也有劣作，而劣作不能成为艺术品，所以经营上的劣作也不能算是艺术。

可是，如果能以艺术家的本事去经营，真、善、美都必能在这里获得生命，而且对社会对人类做出伟大的贡献，这个艺术也能流传到永久。当然这是运动的综合艺术，不是静止的综合艺术，所以形态尽管会变化，然而却会永远留存。有了这种基本概念，松下认为自然就知道应该如何经营了。

松下的讲演，除了企业管理和财经问题以外，还广泛涉及政治、国家、人生等诸多课题。尤其是作为一个成功人士，他的人生经历和体会受到青少年和一般民众的关心，他的品格和成就也受到人们的钦佩。这里有三个例子说明。

1963年8月29日，他和日本首相池田勇人在NHK电视特别节目中的对谈，受到了日本全国民众的狂热关注，收视率达到空前的程度。

当时，大阪的一家报社，在四所小学的五、六年级450名学生中调查，其中有一问题是：你们认为谁最伟大？学生的回答中，第一位是天皇，第二位是父亲，第三位是加加林——前苏联的一位宇航员，第四位是母亲，以下的多是科学家和教师等，日本的诺贝尔奖获得者汤川秀树和当时的首相池田勇人也榜上有名，演员、歌星一个也没有。在现代伟人当中，松下排在第十三位，居于皇太子和皇太妃之间，居于尼赫鲁的第十五位之前。

另一次是《每日新闻》于1964年9月公布的全国高中生评选“你尊敬的人物”的结果，松下以最高票位居第一。由此可见，松下不仅在经营上影响巨大，而且在人们的心目中，他还是人生导师。

1981年5月5日，朝气蓬勃的松下电器迎来了创立50周年的纪念日，松下幸之助也以86岁高龄迎来了他创业63周年的纪念日。无论对于一个企业来说，还是对于一个人来说，50年、60年都不是一个短暂的日子。人生毕竟太短暂了，所要应付的各种困难实在太多，在人生60年中又能创造出如此灿烂辉煌的业绩，更属不易。

创业50周年的纪念日对于松下来说，仍不是事业的尽头，他只不过是把86岁高龄碰到的这个50年一遇的日子，当作人生旅程中一个小小的驿站，在此加足马力后，还要奔向前方。松下对他的员工们说：

从今天起，就要迈进知命的第三节。我们已经走过了250年计划的五分之一，现在彻底回顾并检讨这50年。我认为我们过去走的路没有错，是成功的，而各位也非常热心和努力。可是详细研究这50年的内容时，似乎存在着失败，即使不能算是失败，似乎也有考虑不充分之处，有做得并不十分完善之处，以及疏忽大意的地方。

在今后的年代里，就要消灭那些错误，即使是只能往前推进一步也好，希望大家能和我一同在这有意义的一天里，深深反省。

我发觉，不论国家或个人，没有反省就没有进步。同样的道理，没有反省的公司，也会停顿不前。从这个意义上说，进步是由反省诞生的。

不能因为业绩上升，就认定昨天和以前的做法是对的。一定要知道，今天的做法并不能得到满分，一定还有值得改进的地方，然后每个人都以100分为目标去努力。即使做不到，也要经常保持这种反省的态度。我认为我们的今后会有大的发展，不过，希望各位能认清这一点，即是否成功，完全系于这一年的反省上面！

不断的反省是松下走向辉煌的立足点，他把每一个纪念日当作一个短暂的休止符，当作一个人生旅途的小驿站，稍事整顿，随即前行。86岁高龄的老人还能保持这样的朝气，实在难能可贵。

为什么松下幸之助能如此朝气蓬勃、充满活力呢？就在创业50周年纪念日后的不几天，松下应邀和石山四郎对谈，石山提到了这个问题，他们作了如下的对话：

石山：据说松下先生从未说过：“我已经老了……”

松下：也许说过。不，我想不会的。我松下还很年轻嘛。

石山：据说，在中国有“天寿”之说，指160岁。如此说来，您还只是过了“半寿”呢！

松下：对，是半寿。我从来没有觉得自己老了。

石山：你的确显得很年轻。有什么秘诀吗？

松下：我想可能是由于充满了希望。

的确，生活中充满希望，也就提高了生活的质量，并能使人永远显得年轻和充满朝气。与松下相当友好、也相当了解他

的立花大龟法师说：“松下幸之助简直有使不完的干劲，不管昼夜，总是不停地战斗。然而，由他的精神来看，这种战斗并非他的本能。他经常出现精神抑郁的情形，从他创办事业以来，几乎一直陷于苦斗之中。我想，最后总有一天，他会从战斗中败下阵来，含悲饮恨而终。当然，我说的战败，是指身体健康受损而言。”

人总是要死的，诚如立花大龟法师所言，人终有斗败下来的日子，松下幸之助也不例外。1989年，他以96岁高龄辞世。他的逝世，在日本国内引起极大的反响，霎时间重又唤醒了数年来人们暂时疏忽了的记忆。人们纷纷悼念这位民族英雄、工商界的传奇式人物。松下的葬礼，参加人数非常多，近乎国葬。

对于松下幸之助，无论是他生前还是死后，人们都给以极高的评价，而且这种评价不仅来自企业界、财经界，而且也来自各行各业的普通大众。

外界的评价几乎都是对松下的赞誉，那么，松下是如何评价自己一生的事业成就的呢？我们再次引述他与石山四郎的对话，在松下电器跨入50年的时候，松下也对本人作了如下的评价：

石山：今年5月5日举行了庆祝创业50周年的集会，请问你对于迈进创业第50年有什么感想？

松下：我觉得50年在一刹那间就过去了。今年5月5日虽然是第50届社庆，但实际上创业才满49年，明年才满50年。因此，今年这一年可以说是检讨过去50年的时候，我希望在明年5月5日以前的这短暂的一年间，彻底反省过去的作为，然后公开发表下一个50年的经营计划。

石山：反省？

松下：回顾过去50年，我觉得有许多值得反省的地方。有

许多事情现在回想起来，叫人总是有“这事不应该做才对”或者“这事怎么没有做到”的感觉。

石山：依我们的看法，好像并没有这样的事情呀！

松下：虽然从表面看一切顺利，但确实有些事我自己觉得不对，或者站在公司的立场上也是应该反省的。如果仔细想想，这种事实在为数不少……

石山：创业50年以后，你自己认为可以给松下电器公司的成就打几分？

松下：差不多85分吧。

石山：还差15分吗？

松下：是的。不过，凡事都不可能十全十美，我想能达到90分的标准就不错了。

尽管松下取得了辉煌的业绩、引来万人赞美的盛况，但松下依然很清醒，他并不把自己抬得过高，而是清醒地认识到自己的差距和不足。由于松下总在发现自己的问题，所以他才能不断地向前看，不断地发展自己的事业。

各界人士对松下给予了高度的评价，从中我们可以看到松下的人品、精神以及管理观念等方面的过人之处。

丰田汽车公司董事长丰田英二说：

我担任专务时，曾率技术人员参观松下电器工厂，松下干部列队，盛大欢迎。最前头的，竟是松下先生本人。他对顾客的重视、恭敬，真是无人能比。他始终贯彻顾客至上的精神。

他还集合干部，带头向丰田人员作深入地发问。他这种谦虚和以身作则的精神，令人觉得他不愧是位优秀的经营者。

运输大臣小坂德三郎感叹地说：

即使已退居幕后，松下先生仍是每天一早，必在内心高呼今天要做的事，一股奇妙的力量就会涌上心头。我认为，他能

有今日成就，都在于此。

人生体验已很丰富了，他还时时自问：“这样是不是比较好？”并且也有率直地向大众表白的勇气。

他这些作风，不禁令人感到，无论什么学校毕业都无关紧要，他已经遥遥地超越了。

京都大学名誉教授会田雄次评价道：

松下先生有古代武士的脾气——守信、自律，绝不靠政治赚钱，彻底遵守商人道德。他诚恳、细心地谨守礼节，这一品性，也感染了公司全体员工，形成了一股稀罕可贵的“社风”。而他最优的天资，就是不需要凭分析就能敏锐直觉地洞察一切，准确地判断事实真相。

这位大阪商人，实在是古今东西非常罕见的人物。

前NHK解说委员长绪方彰说

松下先生在八十八岁高龄时，谈论“死”：“任何伟人都不能不死。不过，死也是发展的一种形态。”他说到死的神态也与众不同，一如往常的安宁祥和，自然而不夸耀。

看他较年轻时的演说神情，那股热情与冲动，确实可叫人体出会他做生意的最终目的，他已超越了赚钱，而是为了全人类的福祉。因此，他更无法容忍：制作好产品，销售额反而降低。他坚持“松下公司不容许有不赚钱的念头。”

他的见解，往往都是这么特异独到。

“经济人”副总编辑诺曼·麦克雷认为：

亨利福特使美国变成“汽车王国”，松下先生的电器制品和技术革新，也为世界各国带来了“家庭革命”。

欧洲人特别感到松下先生的三种魅力：

第一种，他的出身成长背景。世界屈指可数的成功者，竟尝过种种辛酸，真令人惊叹。

第二种，西洋人对日本的松下先生拥有产业革命初期众多

欧美领导者相同的特质极感兴趣。

第三种，他将日本悲惨的战败，以果敢决断及员工的忠诚敬爱，复兴起来。这是欧美领袖不易做到的。

金属工协议长官田义二谈到：

松下先生到松下工会演讲时，劳工战线的统一正处激烈之中，我也倾全力投入。他演讲完，竟然对我说：“你对劳工运动的信念，我很感动。希望你能为国家贯彻你的信念，我必大力支援。”这真使我大吃一惊。

由于他的种种鼓励，使我不得不从其他角度好好看待他。结果，我发现他不仅是企业家，也是教育家、宗教家。不管在哪一方面，都有了了不起的先见之明。他可以说是日本农村富裕起来的思想根源，也是气宇宏大的“无税国家论”的创作者。

但愿日本的熊彼得（对资本主义有独特分析的美国经济学家）——松下先生，能更健康愉快地奋斗。

女演员高峰三枝子对松下的评价极高，她说：

松下先生的地位虽然那么崇高，却一点也不骄傲，对人一视同仁，平易近人，所以和他交谈时，往往会忘记你眼前是一位伟大的大人物。而他的谈话内容，不时会有令人温暖感动的人生哲理。他有一对竖立的大耳朵，对自己不明白的事，一定率直地问：“这是什么？”彻底查明，真是活到老，学到老。

我衷心祝福他永远健康，因为我希望能永远在他生日的这一天，送花给他。

小提琴手久之子说：

我早就从照片上看过松下先生，很率直的面貌，一点也不象社长。我在松下电器的音乐会演奏时，他都坐在我面前，我也漫不经心地没注意他。直到一起共餐，才知道他就是松下先