+蓝狮子企业家智慧系列⑦

松下幸之助的经营智慧

他是『经营之神』！是『日本式管理之父』！是重振日本精神的著名企业家！他以富有『人情味』的管理赢得合作伙伴和员工的交口称赞！带领松下成为企业典范，他有什么样的经营智慧？

曾信智◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

松下幸之助的经营智慧

曾信智　编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助的经营智慧/曾信智著. —杭州：浙江大学出版社，2011.6
ISBN 978-7-308-08561-8

Ⅰ.①松… Ⅱ.①曾… Ⅲ.①松下幸之助(1894～1989)—商业经营—经验 Ⅳ.①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 059740 号

松下幸之助的经营智慧
曾信智　编著

策 划 者　蓝狮子财经出版中心
责任编辑　张　琛
出版发行　浙江大学出版社
（杭州市天目山路 148 号　邮政编码 310007）
（网址：http://www.zjupress.com）
排　　版　杭州大漠照排印刷有限公司
印　　刷　浙江印刷集团有限公司
开　　本　710mm×1000mm　1/16
印　　张　12.75
字　　数　155 千
版 印 次　2011 年 6 月第 1 版　2011 年 6 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-08561-8
定　　价　35.00 元

版权所有　翻印必究　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话（0571）88925591

前言

他只接受过 4 年小学教育，却在 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。

他因父亲生意失败，离开家去当学徒，23 岁的时候以 100 日元创业，7 年之后成为日本收入最高的人，逝世时，留下了 15 亿多美元的遗产。

创业之初只有三个人的小作坊，在他的带领之下变成了一个跨国性公司，在全世界设有 230 多家公司，员工总数超过 250，000 人。截至 2008 年 4 月 1 日，其中在中国有 100，000 多人。2007 年全年的销售总额为 700 多亿美元，位居世界制造业 500 强的第 59 位。

欧洲人特别认同他身上的三种魅力：

第一种，他的出身及成长背景。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，西洋人对他具有与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，依靠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。

他一生的事业奋斗经历和优秀的经营管理才能取得了世人瞩目的业绩，为自己赢得了无比辉煌的荣誉。1958 年 6 月，获得由荷兰政府颁发的“奥伦治领导者声望” 奖章；第一次访问洛杉矶时，该市市长把松下到达洛杉矶的那一天定为“松下幸之助日”；1979 年，在马来西亚受到政府的表彰，并赠以荣誉勋章；也经常被《时代》、《生活》等著名杂志介绍。但他却始终以平常心去对待，甚至很多人评价他就像是个普通人。确实如此，他是一个平凡的人，却有着高尚的人格魅力和高明的经营智慧。

他就是“电器王国” 日本著名跨国公司松下电器的创始人松下幸之助，被人称为“经营之神”。“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度都由他首创。

松下集团 1994 年的年营业额为美国微软、麦当劳与福特三大集团年营业额总和的一倍以上，至今仍是世界上最大的电器生产制造及销售企业。松下集团的巨大成功是与松下本人的人生智慧、艰苦奋斗和苦心经营分不开的，70 余年的商海沉浮，不仅松下集团成为全球电器的领头军，而且松下先生也成为世界上最令人仰慕的商界领袖。读了 4 年书的松下先生的经营管理经验却成为 MBA 学习的经典教材，也让众多企业家争相研究和效仿。

他是松下电器的精神之魂，他奠定了企业属于全国民所有，生产的任务是消灭贫困的思想，他的经营都是本着诚信务实的态度进行的，他不浮夸、不激进，一生富有激情，他传奇般地带领企业一次次走出危机，走向辉煌。

他拥有崇高的境界，他认为上天赋予人的生命，就是要为人类的繁荣、和平和幸福作出贡献。心中有大爱，在为人们谋福祉上从不吝啬。他认为“企业即

需要全本请访问 www.ertongbook.com

人”,不遗余力地为员工谋求更高的待遇、更好的福利及更高的技术,生产更多便宜好用的产品造福于人民。在劳资关系最紧张的时代,他也一直站在员工这边。他曾被评为日本“你最尊敬的人物”第一名,他不仅仅是位企业家,有人说他像一名哲人,松下进入平稳期后,他毅然辞去总裁之职,开始倡导 PHP(以繁荣求和平、求幸福的缩写),并将心得写成文章,以惠大众。也有人说他是一位道德的理想主义者,在尔虞我诈的商业经营中,竟能保持一颗“天真”、“率真”的心,他经常与一些灵魂的导师沟通,寻找人性之美,剔除人性之恶,并将这种感悟放在经营过程中。所以,很多人也说,他是一位拥有完美灵魂的人。

他虽然智慧高深,却一直抱朴守拙,恪守商规。有利于企业或者是合作伙伴的,会率直地提出意见,当发现有不妥或者不对的地方,也同样地直言不讳,也正是这种率直,让他赢得了尊敬和信任。不管是在企业的经营中还是在平常生活中,他一向保持着诚信的态度,包括对待公司员工、合作伙伴和顾客,任人惟才、诚信经营、卖商品就像嫁女儿等都是他的特色。在纷杂的世事中,他就像名朴实的智者,用最根本的态度去对待所有的事情,反而比费尽心机、精打算盘的人更成功。

他从一个小出租房开始,不断地扩大,兼收并蓄。却一生谦和。他常说“谦和的态度,常会使人无法拒绝你的要求,这也是一个人无往不利的要诀。”就像成熟的稻子会自然地弯着一样,松下先生一直抱着谦虚的态度去学习进取,虽事业成功却从不沾沾自喜、傲慢待人,甚至常说自己是企业中“最差”的人以鼓励员工和激励自己更好地学习。同时他认为谦逊、随和、低调、有礼貌是企业经营者必备的素质。

他是出色的思想家,常常由一件小事而引发出对经营的思考却能发挥巨大的效能,例如著名的自来水理论、玻璃式经营和水坝式管理,由宗教引发的企业

管理理念让松下电器上下一心，增强了企业的凝聚力，更有朝会、社歌、七大精神的精神动力，透明式经营让员工更了解企业，更信赖企业，增强了向心力。这些制度不仅仅是在日本及亚洲国家被复制，连同以自由著称的美国也开始仿效这些管理方式，以改变企业中散漫或者人才流失的状况。他构造的企业软体制度和硬体制度，为松下电器搭建了企业发展的轮廓，事业部制度更为企业的高效发展装上了马达，也为后来松下电器的发展打下了良好的制度基础。

商场如战场，即使仁心宅厚的松下也说做生意就像是真刀实剑的战争，一不小心就会被竞争者战胜。在弱肉强食的战场上怎样保持足够的竞争力？松下的秘诀就是“合理竞争和合理的利润”，这也是他商德的重要组成部分。60多年执掌松下电器，他却从未参与过任何恶性的价格竞争，他的观念是企业作为国家生产的工具，作用是生产更多的产品让员工有更多的收入，人民有更多的产品可用，政府可以增加税收用作建设。在众多的竞争中，他就像是位高明的剑客，拥有独门秘诀，战无不胜甚至不战而胜。

时光如潮水，在平稳的时候要注意方向、暗礁，在浪尖的时候要保持清醒，抓住机遇，再次腾飞。如潮起潮落般，企业也会有辉煌期和黯淡期。但是纵观松下电器的发展，从松下在马路上看到电车意识到以后电器将是发展主流开始，就像有一双命运之手指挥松下不断地前行。即使再幸运的人也会有困难的时候，但是松下电器却每次都能在逆镜中获得良好的反弹，即使是第二次世界大战时期，松下电器一贫如洗甚至身负巨债，但仍能在松下的带领下，积极进取，不断努力，打了漂亮的翻身仗。平坦的道路容易让人迷惑，一些坎坷更能让人警醒，松下电器从模仿到自主创新的过程也是一个认识自我，持续进步的过程，也正是有这样的清醒，才能使松下电器像装有警钟一样，鞭策自己，不断前行。

松下身体羸弱，却始终以积极的心态去面对人生，这也是他的经营智慧之一吧。他曾对身边的人说要活到 21 世纪，但天不遂愿，他于 1989 年以 96 岁高龄辞世，虽然有点遗憾，但他留下的精神财富和榜样力量就如同松下电器一样一直存在。他的朋友立花大龟师父曾经赞他“松下幸之助简直是一个阿修罗，不管白天黑夜，总是在不停地战斗，为了当商人赚钱，不断地战斗”。虽然立花大龟师父说他终有一天身体可能会受不了，但他的精神却始终饱满，即使退休在家，也每天一早在心高呼自己要做的事，就会有一种奇妙的力量。这或许就是信念的力量，就像松下幸之助始终相信信念一样，经营企业也是如此，要怀有必胜的决心和信念，偶尔要走弯路或者经历风雨，那也是必经之路。

经营要讲究方法，松下从不屑于以卑鄙的手段取得经营上的成功，他一生坦荡，遵照最基本的人生准则去做事，却非常富有人情味，他曾说人情味是一种很奇妙的东西，不管是顾客还是员工，如果相互之间有了很大的人情，那就没有做不成的生意或者管理上的成功。他很崇敬美国的福特先生，在观点和做法上也和福特先生类似。福特先生为了让美国人民都能开上车，生产了大量便宜实用的汽车，同时也创造了美国的“汽车王国”，而松下先生也是为了使日本人民都用上好用的电器，创造了他的“电器王国”，以电熨斗为例，电熨斗在当时是富裕家庭才能用的，但是松下为了让更多的人民用得起电熨斗，用技术革新、大量生产等方法使得电熨斗的价格降下来，成为真正惠及人民的产品。松下也是一直抱着这样的信念，不断地引发技术革命，生产了数万种电器，给世界各国都带来了福音。

在竞争越来越激烈的社会环境下，企业要如何在时代大潮中安身立命，长治久安？经营者要有足够的智慧去应对各种各样的问题。本书介绍的松下幸之助的经营智慧，希望能带来一些帮助，但是所有的智慧都不可能被复制，我们只能从松下幸之助先生的智慧中汲取一些启示，因地制宜用在平常的经营管理中。

目 录

前 言

第一部分
人的经营智慧

第一章
最大限度满足员工的需求
为何要最大限度满足员工的需求 006
案例 1 • 不减薪、不裁员 008
案例 2 • 高薪、高福利 011
案例 3 • 每周五日工作制 013
本章启示 015

第二章
最大限度发挥员工的才能
如何最大限度发挥员工的才能 020
案例 1 • 慧眼识珠识人才 022
案例 2 • 实实在在用人才 026

需要全本请访问 www.ertongbook.com

案例 3 • 不遗余力培养员工　029
本章启示　032

第三章
诚信是经营之本
何为诚信　035
案例 1 • 诚信对员工　037
案例 2 • 诚信对待合作者　041
案例 3 • 诚信对待顾客　045
本章启示　048

第二部分
下狠力完善企业制度

第四章
软体制度蓄能量
至柔非柔　055
案例 1 • 宗教开启的灵光　056
案例 2 • 朝会制度焕发生机　064
案例 3 • 玻璃式经营哲学　070
本章启示　072

第五章
健全硬体组织制度
至刚无刚　074
案例 1 • 多项销售制度并用　075
案例 2 • 首创事业部制度　084
案例 3 • 终身雇佣制度鼻祖　086
本章启示　088

第三部分
竞争与利润

第六章
合理竞争
合理竞争的概念 095
案例 1 • 快人一步 ,保持竞争力 097
案例 2 • 多方合作 ,提高竞争力 100
案例 3 • 不参与价格战 103
本章启示 106

第七章
合理利润
合理利润的概念 109
案例 1 • 10% 的利润原则 111
案例 2 • 想方设法降低成本 114
案例 3 • 企业必须为社会纳税 120
本章启示 121

第四部分
把握时机 ,不断创新

第八章
技术与销售 ,一条龙创新
两手都要抓 ,两手都要硬 128
案例 1 • 试制与销售炮弹型电池灯 129
案例 2 • 自制自销三角型电池灯 136
本章启示 141

第九章
思维创新
转变思维盘活资金　143
案例 1 • 做别人做不到的事　145
案例 2 • 打破一行主义　149
本章启示　155

第五部分
自省推动进步 ,视野决定未来

第十章
不断自省 ,持续进步
自省才能进步　164
案例 1 • 在自省中进步　166
案例 2 • 在诱惑前清醒　168
案例 3 • 在失败中革新　171
本章启示　176

第十一章
全局视野 ,掌握趋势
大局出发 ,把握未来　179
案例 1 • 判断未来趋势　181
案例 2 • 着眼世界 ,全球竞争　183
本章启示　186

后　记　188



第一部分

人的经营智慧

松下先生对“人”的经营智慧是他在执掌松下电器的数十年中对员工的管理，对合作伙伴的经营和顾客的服务中总结出来的智慧。

企业人才配置的经营是企业经营的重要组成部分，人是企业中最重要的组成部分，不论是普通员工还是高级技术人才，都是企业不可或缺的一部分，也是企业前进的源动力。

企业一般是通过人才网和人才市场招聘所需的员工，但近年来又兴起了“猎头公司”，是一种专门为企业寻找所需要的特殊人才或高端人才的机构，这其实也体现出企业充分认识到人才的重要性和对人才的渴求。

管理学上普遍认为，一个企业的竞争力归根结底就是看该企业的人才结构是否有竞争力，越来越多的企业也充分认识到，一个有卓见的领导班子，一群拥有高技术的人才和一批对企业忠诚的员工是这个企业的财富，也是企业能否长远发展的重要保证。那么企业要怎样留住员工，又怎样优化企业人才配置，使得员工能为企业发挥最大的作用呢？松下提出了“企业即人，成也在人，败也在人”，对企业的经营最重要的一点就是对人的经营。从招募员工到培养员工，每个企业都有自己的一套方法。例如美国通用电气公司最负盛名的 CEO 杰克·

韦尔奇先生曾创“无边界”理念，他认为“人是最可取的工具”，主张人才流动化，鼓励员工挖掘自己的思想，学习和占有别人的能力。也正是由于他这样坚持将无边界理念进行到底，让他在短短的 20 年里，将一个弥漫着官僚主义气息的通用打造成一个充满朝气、富有生机的企业，也为人才创造出了一个全新的环境，通用公司集中了全球最优秀的企业家人才、科技新人才和最优秀的企业员工。

当然，这是典型的美国式的人才方式，很多日本的企业则往往是社区型的企业，相对来说比较封闭。例如松下先生一生致力于企业的经营，为员工创造一流的工作环境和生活环境，所以更注重于员工的内部培养。建立培训学校、员工间的互相指导都是非常好的培养方式。

现代人才的激烈竞争也对企业发出了一个挑战：如何留住优秀的员工？每个企业的答案不尽相同。我们看到企业在招聘员工时会打出“高薪诚聘”的字样，但事实上，高薪高福利仅仅是留住员工最基本的方式。最重要的是真诚，以情感为纽带的企业，以诚打动员工，真正做到企业即人，每个人都是企业的主人，每个人都在为企业服务，而企业又是因每位员工而存在，这种共荣辱、共进退的情感才是留住员工的最好方式。松下一直强调松下电器是每位员工的家，他在注重员工的工作能力的同时也注重员工的幸福感，这也是松下即使在最艰难的时候也坚持不裁员的原因。

事实上，企业对“人”的经营不仅仅指在员工方面，同样还有合作伙伴及顾客。企业能否得到合作伙伴的支持非常重要，尤其是供应商和经销商，得到供应商和下游厂商的信任，才能保持生产和供应链的顺利进行，仅仅是一朝一夕的合作很容易导致产品的不稳定和服务跟不上。松下先生对所有合作伙伴的诚实使得他也得到了他人的信任，这也是造就松下电器金字招牌的秘密武器。能得到顾客的信任、拥有忠实的客户是很多企业追求的目标，松下电器不二价

和联盟连锁店的开立，使得很多顾客眼前一亮，高品质的产品和完美的服务态度使得松下电器获得顾客的一致好评。

松下不是一个刻意追求商业的人，却是商业的“经营之神”，他谦逊的为人和包容的思想，以及他“为了使人们的生活变得更加丰富、更加舒适，并为了世界文化的发展作出贡献”的追求，成就了经营上的神话！

需要全本请访问 www.ertongbook.com