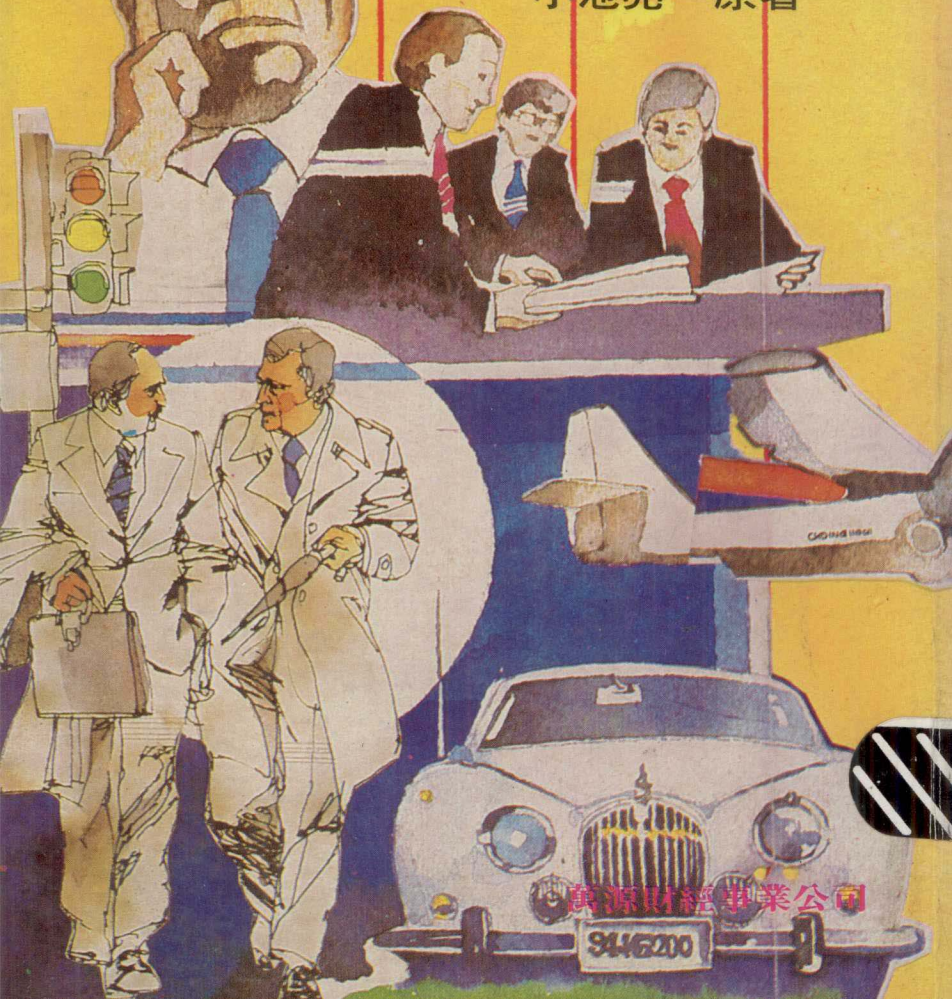


# 松下精神

小池亮一原著



廣源財經專業公司

9446200

• 現代財經名著選譯 •

---

# 松下精神

---

小池亮一原著

萬源財經事業公司

© M. Y. E. Book Company 1982

---

## 松下精神

---

出版 ■ 萬源財經事業公司 香港皇后大道中 234 號

---

印刷 ■ 經囊印刷公司 香港官塘興業街 42 號

---

---

一九八二年九月版

---

## 前言

在松下電器作了一次大旅行，參觀了各事業部門、關係企業、研究所、研修中心及其他附屬設施之後，我完全拜服了。

我變成了「格列佛遊記」中的格列佛，迷途進入了大人國。

或者像一個幕府末葉或明治初期，遠渡重洋，抵達歐美，接觸到異國文化的光輝、而自慚形穢的人一樣。

和這家公司有一點關係，或者有什麼接觸的人，無不讚嘆一聲：「真了不起。」只是，由於各人的立場和觀點的差異，有的驚訝，有的祝福，有的嘔舌，當然也有一些人

嫉妬。

技術人員看到他們那壯觀的生產技術研究所會驚得目瞪口呆，銀行家碰到那個無法插入支配之手的經理部門的銅牆鐵壁，只好垂手低頭，別家公司的外務員眼見「松下人」不分晝夜的推銷活動簡直會氣得咬牙切齒。

那麼我呢？靠一張嘴巴吃飯的人，在這方面卻甘拜下風。「技術的松下」是這家公司的座右銘，可是六個星期的巡訪，我卻驚嘆於「松下的話術」。

親耳聆教「松下的話術」，使我感到東京及其周邊的關東語言文化實在太貧瘠了。但所謂「話術之妙」，並不是江湖郎中三寸不爛之舌蓋得天花亂墜的那一套。

日本最深邃的文化深藏於「松下人」說話的藝術之中，這是千年的「上方文化」（譯者按：指京都、大阪的近畿文化）無法模擬的傳統。

王朝時代產生了紫式部、清少納言、紀貫之；元祿時代，出了近松和西鶴，而芭蕉和伊賀的武士也是近畿圈內的人。

地唄、淨琉璃、和歌、俳諧、上方落語（相當於中國的單口相聲——譯者）、漫才（相聲）……不會出自一個文化落後的地區，這是近畿圈千千萬萬人血液中所暢流的豐

富詞藻的產物。其脫穎而出的有西鶴、藤山寬美、桂春團治、司馬遼太郎……。

然而動人的話術單憑先天的傳統和後天的教養是不够的，如果缺少另一樣東西，便失去了驅策力。

那便是「熱情」，你可以稱之為「奉獻」、「忠心」……，這個東西在「松下人」的內心中像火山一樣日夜不停的燃燒著。我所訪問過的近百「松下人」，儘管在作風態度上千差萬別、各有一套，但他們說話具有迫人的驅策力則是一致的。

爲什麼我會對於說話的藝術那樣注重呢？因爲我堅信「話術是萬物之本」，一切的活動都要看它，不管是正的、邪的活動。看看基督教、佛教、  
大凡運轉時勢的宗教團體、思想團體，莫不是擅長於話術、對答的秀才鬼才風雲際會、羣聚旗下的，他們曾以口舌之辯創造出一個新的時代。

「松下簡直就是宗教團體，松下幸之助與其說是總經理不如說是教祖。」

這個評論由來已久。這是由於人生導師松下幸之助的長者之風、和松下員工爲公忘私的工作態度而得評，但是我想：「松下教」的「話術」也一定扮演了一個非常重要的角色。

行筆至此，讀者或者會以為「話術」只是一個功利的器具，我以為決不僅止於此。親密的與人談論是人類最高尚的娛樂。通過說話，可以給人以感動，也可以受到感動，從心底慶幸著人生之妙，這豈不是做為文明人的可貴嗎？

松下電器早於一九七七年突然宣佈山下俊彥就任總經理，這個消息曾經轟動一時，輿論界議論紛紛，可是松下幸之助下了相當大的決心，努力要改革公司業務，則是大家一致的觀點。

但是像這樣一個超大型的「聯合艦隊」，即使司令官易人也不能立即改變戰況。因此在這個意義下，新總經理就任滿三年的今年（一九八〇）年初來作採訪應該是最適當的時機了。

七個星期的大旅行，筆者一直深切地被松下幸之助的老謀深算所感動。低成長下仍然保持著快速進攻；不只是國內，更不斷地提高的國際聲望；松下員工在日本國內之受到尊重……這一切的一切都反映了前述幸之助的雄才大略。

所謂「王者因王而滅，霸者因霸而亡」，這是松下幸之助的根本思想。不能居安思危必陷於危亡命運，世界屈指可數的優良企業如克萊斯勒的倒閉、福特的賠累就是最好

的證明。從來的企業，沒有像松下幸之助那樣具有先見之明和先憂之智的了。

山上新政可以說是強烈危機管理的體制。這個體制是否能夠成功取決於全體員工是不是從內心懷抱著和松下幸之助和山下俊彥一樣的思想。若非真正的上下一心，是無法真正的克服難關的。

這一篇遊記是巨細無遺地記述松下王國的子民由擊壤而歌的昇平中覺醒過來，為生存而奮鬥不懈的壯烈事實。一個企業要生存下去，必要在資力人力還保持元氣未衰、生氣蓬勃時就認識危機之將至，開始自求生路。一旦病入膏肓，苟延殘喘，奄奄一息，用怎樣的猛藥都已經太遲了。

大至國家、企業，小至家庭、個人都不能不居安思危。當然，庸人自擾、橫衝直撞是無濟於事的，這就端賴領導者的眼光、智慧和經驗作正確的研判和決斷了。

我要奉獻給讀者的，是松下電器的領導者們主持企業的眼光、智慧和經驗。





# 第一章 發掘王國子民的潛在能力

## 大企業小處着手

我認為世人應該更加注意松下繁榮的根本，在於具有千年歷史、深不可測的近畿「話術文明」。

大體上說，松下這家公司就像是一個成套的不倒翁一樣。剝開大不倒翁，裏面出現一個較小的一模一樣的不倒翁，較小的不倒翁裏面還有一個更小的不倒翁……直到最小的不倒翁，大大小小的長像都是一模一樣。

由總經理山下俊彥以至一般職員，個個都是以相同的經營理念、人生哲學，努力不懈地工作，不管到那個事業部門作抽樣檢查都是一個樣。

現在讓我們先從松下住宅設備機器KK的「電灶事業部」開始作探訪研究吧。

松下住宅設備機器KK總公司和工廠設在奈良縣大和郡山市。我走訪那裏的電灶事業部的營業部，訪問了一家「小商店」的老板。這個人的姓氏有點奇特，叫「上甲」，名晃，年紀在三十五歲到四十歲之間，他回答詢問的語氣十分堅定，並且不斷反問，給予詢問者一種逼迫感。

「老板，這家店的生意圈到達那裏？」

「首都圈，東京的顧客對新產品很感興趣。有什麼新玩意兒立刻趨之若鶩。」

「老板，您認為什麼事情最感棘手？」

「嗯，很多。……該算是怎樣讓顧客按着自己的思想方向活動了。因為做生意，最難的還是讓顧客的消費動向和自己的商品化計劃一致。」

說得明白一點，事實上這個「老板」正是松下電器一名很有才幹的職員。三十幾歲，幹勁十足，是營業部販賣第二課課長。

但是在他的辦公桌上並沒有所謂「第二課長」的名牌，取而代之的卻是「上甲商店」的牌子。

電灶事業部，依照專務小川守正的構想，所有販賣課的課長，全部變成「商店主」。進入這個部門，看到辦公室內到處擺著「山田商店」「上甲商店」「小林商店」「若松商店」「黑田商店」「上野商店」「奧田商店」「佐藤商店」等名牌，簡直叫人誤以為走進那裏的商店公會事務所。這個構想乃是根據「松下精神」：「事業部制度」「工作服務精神」「為公忘私、獨立自主」、「嚴密的經營理念」「敵情觀念」等思想而來的。

而其根柢，或許在於居安思危的「危機意識」吧？

松下幸之助，大概是有感於松下已經功成名就，職員們漸漸養成安於現狀、抱著一流公司職員的自負心。為了避免使公司陷於暮氣沉沉的窘境，因此才提拔山下俊彥擔當總經理的重任吧。

事實上，山下俊彥就任以來即四面楚歌似的鼓吹著危機意識。

不過，光是上焉者大喊「不得了啦，未曾有的大災難要來了！」「鞭策自己拚命幹

哪！」「不要以為明天會像今天這樣繁榮啊！」等等，下焉者仍然不一定為之動容。

沒有優厚的待遇，沒有受到公司的尊重，就是怎樣鞭策，員工們也不會勇往直前的。而松下的員工們卻對於自己公司、自己的工作那樣深愛。

讓員工們養成團隊精神、拚命工作是很重要的。松下電器的領導階層日夜不停地研究如何在一個體制下，義不容辭地奉獻自己的全付精神與勞力，向前邁進。

松下電器用之於開發新產品的努力，在家電業界技術史上堪稱空前，而同時，花在研究開發企業管理技術的精神也是十分壯觀的。

小川守正專務的話令人深省。

「近年來松下公司旗下頭腦靈活的職員是越來越多了。我們很容易就可以發現滯銷的理由。是全國經濟不景氣呢？是不急需的商品太多呢？還是設計落伍了呢？所有滯銷的理由，立刻可以抽絲剝繭的分析出來。但這不是松下不斷繁榮的理由。假如某一個事業部出現赤字了，整個公司還是可以賺錢，薪水還是照領不誤的話，那麼我請問，如果不是在公司的大傘庇蔭下，是個獨立的公司，會不會還那麼悠閒自在？沒有人替你代補漏洞，一虧損，拿不出利潤，發不出薪水，只好走路了。因此我要說，不能不隨時把責

任負起來。」

從這位高級幹部的話中，我領教了「松下的話術」。

小川專務在實施「商店制度」時，曾經鼓其如簧之舌對營業部職員如是說：

「你們要多多向一天到晚戰戰兢兢的零售店老板學習。我舉一個最好的例子：魚店。」

每天早晨上中央市場去買菜，你的頭腦裏會想像：那家可能賣什麼魚？那家又賣什麼魚？那家賣得便宜，那家賣得貴……嗯，這家好，於是從二百多家魚店中選擇一個方向買去。這時你的頭腦裏面已經作了市場調查了。

鮮度高的時候可以賣到好價錢，一到下午黃昏的時候不得不賤價求售。看時間決定價格，直到最後收攤必需沒有一點存貨。有了存貨，這個損失不得不轉嫁到顧客身上，價格一抬高，競爭力就降低，生意越是做不成。

收攤時扣掉生活費、內部保留資金，剩下的錢比進貨的錢多多，明天的生意才能做。

你看，魚店的老板是每天都在結帳啊！儘管沒有什麼市場調查報告，沒有什麼損益

表，可是每一個人的腦筋裏卻都做得非常清楚。你們都是經過學校企管訓練的。這些道理不能說不知道。」

## 向小商人學習

就這樣，販賣課長們雖然西裝革履、一副白領階級模樣，但是生活意識與內容卻完全跟零售店老板沒有什麼不同。

一擔任松下公司的販賣課長就沒有發牢騷的對象，一切都要靠自己，每天都要過著戰戰兢兢、如臨深淵、如履薄冰的日子。

一般的公司，販賣課長會和營業部長商量，分攤相當的營業量，以此為目標去拓展業務。

可是成績沒有進展，也不會感到有什麼不安。商品滯銷總可以舉出一些理由：課員請假啦，金融緊縮啦，食品漲價主婦購買能力降低啦，別的公司推出暢銷的新產品啦——等等，不一而足。

但是松下的「商店主」卻不會這樣發牢騷。沒有對象啦。就像街上的零售店老板，才不會向同業或同業公會去抱怨生意不好哩。

「抱怨會給其他同業以可乘之機，把客人搶走。」

「老是抱怨業績不振，誰願意借錢給你？」

所以，再怎樣景氣不好，再怎樣硬撐苦撐也要忍耐下去，努力想辦法力挽狂瀾。而表面上永遠裝作生意興隆的樣子。這就是大家所熟悉的商店主的姿態。

電灶的「商店主」們一肩承擔著所有營業的責任。

他們自己訂定銷售計劃，向公司買進自己決定的銷售量去推銷，而不是接受公司的分配。

一般的情形是由公司將商品躉售給全國各地的經銷商，經銷商再轉售零售店，但松下的制度卻多了一個程序。

公司↓「商店」↓經銷商↓零售店

如果公司直接批發給經銷商是依定價打八折的話，批發給「商店」時再打一折，即七折，「商店」再以八折的價錢批給經銷商。這一成便是「商店」的收入，這部份的全



部收入必須負擔所有自己和店員的薪水、保險費、獎金、出差費、拓銷費……等。

而且商店主和店員擁有相當廣泛的權限。舉一個例子：拓銷費的申請。

一般是寫好申請書，然後一級一級的呈上去，最後事業部長蓋章才能拿到錢。這是任何公司都是一樣的通例。

但是在「商店制度」之下，只要商店主寫了申請書，立刻可以向會計支領金錢。就是大學剛畢業的新入店員，其申請也是一樣的處理，一切由店主，即總裁奪。

我們再回頭來訪問前述的「上甲商店」老板。這位上甲先生原來在松下總公司廣告本部服務過十二年，簡直已經變成一個廣告專家了，但是在山下主義的「人才交流」政策下，被調到一個完全陌生的販賣部門，而且被送上硬碰硬的「商店主」的椅子上。

不管怎麼說，這是一個完全生疏的工作，坐在帳房把帳一算，不用說，第一期出現了大赤字，打擊不能算小，這個仗到底怎麼樣打下去才好？大概苦思焦慮、輾轉難眠的日子是免不了的。

這就是山下主義的策略。

山下認為，一個人如果不經過苦思冥想，夜裏輾轉反側，踢掉棉被，在黑暗中發楞