

白手起家，居然缔造商业帝国；
天人合一，经营哲学传世圣典。

松下幸之助传奇

商戰 圣手



松下电器公司创立人松下幸之助传奇

祝春亭 著

商 战 圣 手

——松下幸之助传奇

祝春亭·著

广 州 出 版 社

粤新登字 16 号

出版策划:方 原

责任编辑:汪 木 冼之风

装帧设计:张旭东 李 芳

商 战 圣 手

——松下幸之助传奇

祝春亭 著

*

广州出版社出版发行

(广州市东风中路503号六、七楼)

广东省新华书店经销

广东新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 14印张 280千字

1995年12月第1版 1995年12月第1次印刷

ISBN 7—80592—353—1/K·27

定价 19.90元

作者简介

祝春亭，职业作家。

江西铅山人氏，自幼在南昌生活，“文革”时下放务农。1979年考入上海华东师大中文系，毕业后至江西教育学院中文系任教。大学就读期间开始发表中短篇小说，载于《莽原》、《百花洲》、《红岩》、《芙蓉》、《花城》等刊，计有百余万字，出版中短篇小集《异乡》，另有数十篇报告文学、评论散见于全国各报刊。

1992年冬南下入粤，加盟流浪记者行列，曾在数家报社杂志任职，并兼香港一家杂志社特约记者。时下客居羊城悉心写作，并与同仁组成蓝潮创作室。撰写并出版的蓝潮系列丛书有：《功夫影帝——李小龙传》、《商界独行侠——安妮塔传奇》、《商战圣手——松下幸之助传奇》、《赚钱之神——邱永汉传》。

目 录

楔子	(1)
----------	-----

第一章 家道衰微 辍学离家早谋生	(3)
------------------------	-----

松下4岁那年,父亲做投机生意破产,一家人背井离乡来到城里。父亲开木屐店,苦苦支撑两年又被逼关门。不久,大哥二哥大姐相继病故。松下的童年是在急剧的家庭变故中度过的,如果父亲不破产,他能够接受良好的教育。可他不得不在小学四年级时辍学,离开疼他爱他的母亲,去大阪独立谋生。这一年,松下才9岁。

第二章 学徒伊始 哭涕虫险闯大祸	(11)
------------------------	------

幸之助进火盆店做学徒,孤独难当,夜夜哭泣。他还有一个毛病,就是尿床。他毛病多多,不怎么讨老板喜欢。乳臭未干的他,连自己都要大人照顾,却要带老板的小孩。一天,幸之助玩陀螺,兴致大发,竟把小孩当陀螺摔到地上,小孩哇哇大哭,头上肿起个红包,幸之助吓愣了,

面如土色……

第三章 五代商行 踏飞车洋相百出…… (17)

松下进入销售脚踏车的五代商行做学徒，他很快学会骑车，姿势却是那么难看，常惹人哄堂大笑。更难看的，是松下一边骑车，一边下屎弹，羞愧难当的松下，恨不得一头钻进地下去。他卖出第一辆车，却胳膊肘朝外拐，傻乎乎地帮买主说话。父亲望子成龙，常常向他灌输发迹的理论。松下 11 岁那年，父亲暴病猝亡，他又经历一次人生的痛苦剧变。

第四章 瞒天过海 欲跳槽好事多磨…… (29)

松下觉得在脚踏车行业出息不大，决计跳槽前途无量的电气行业。可他不好意思向主人开口辞职，瞒天过海，耍了个令人喷饭的花招。辞职成功，却一时做不上电气工，无奈之下，去水泥厂卖苦力，结果险些葬身大海。他终于成了电灯公司的一员，由见习员而技工，再后做上工程总管，可谓一帆风顺，得意之极，享尽时髦行业的种种风光。最得意之事，是他被美丽妖冶的艺妓簇拥，还得过日本一代名妓亲自赏予的红包。突然一天，松下却忧虑起来……

第五章 成家思业 心智浑豁然清晰 … (47)

， 谁能想象在商界叱咤风云的松下，当年相

亲连正眼看一下姑娘的勇气都没有。他压根不知女方长得啥模样,就凭姐夫一句话,懵懵懂懂答应下婚事。成家糊涂,立业亦糊涂——他设想做出个计划,却不知如何计划。初试插座失败,上班东游西逛,惬意又失意。突然一天,松下离开前景远大的电灯公司,辞去人人艳羡的检查员职务。同事大惑不解:松下君神经出了啥毛病?

第六章 创业伊始 濒破产绝处逢生…… (57)

出师不利,家庭作坊辛辛苦苦推出的插座遭到惨败。朋友离弃,资金匮乏,松下濒于破产。惨淡维持之中,时来运转,接下一宗电扇底盘生意,从而起死回生。1918年,松下电器制作所创立,其时松下23岁。他发明双灯插座,销路看好,由于总经销商突然解约,松下再度陷入困境,一筹莫展。松下再一次起死回生,还建立起堪称奇迹的销售网——松下有何灵丹妙药?

第七章 经营之道 浑浑沌沌渐明悟…… (75)

松下不懂经营之道而走上经营之道。他跟K君在巴掌大的地方竞争,拼个你死我活;他被A君天花乱坠的游说撩得心动,欲成立股份公司,又因A君的猝亡而夭折……许多事情,松下当初之举,令人忍俊不禁。松下正是在浑浑沌沌中,领悟经营之道的。松下事业有成,但身体

一直不好，一天，他竟拉出殷红的血尿，顿时吓昏了过去……

第八章 车灯炮弹 出师不利终炸响…… (91)

松下研制出价廉耐用的炮弹型车灯，万万没料到，这么好的东西竟无人问津。他死里求生，免费赠送，终于如炮弹炸响，从而畅销全国。他与总经销山本的合作，反反复复，险些反目为仇。为开发推广方型车灯，松下被迫从山本手中赎回销售权，代价1万日元！一天，松下出现在电池商岗田面前，吓得岗田目瞪口呆！

第九章 精神法则 虚亦实来物之魂 … (115)

1923年，东京地震，人心惶惶。从这一年起，松下开始了精神教育。井植应征入伍。宫本赴东京重建联络处，条件艰苦，难以想象，宫本依傍的是精神支柱。松下拜加藤为精神教父。一天，松下敬若神明的加藤却烂醉如泥，言词失态，为的是哪般？

第十章 求贤若渴 动以情慧眼识珠 … (125)

中尾是个奇才，他原来的老板却视他为包袱而头痛不已。松下慧眼识珠，如获至宝把中尾要来。中尾跳槽，松下却召开隆重的欢送会。几经周折，中尾又回到松下电器，成功地研制出超级电熨斗。武久也算个人物，事业有成，资产颇

丰,他却放下老板不做,来松下电器做普通职员。那么,松下耍了何种手腕网罗他呢?

第十一章 祸不单行 陷困境起死回生

..... (141)

1927年,天灾人祸频频发生。松下唯一的儿子夭折,他的精神近乎崩溃。接着是令人恐惧的金融危机,与松下电器交往的十五银行倒闭,一下子把松下推向山穷水尽的困境。是住友银行拯救了松下电器。与住友银行的谈判,松下提出荒唐的要求迫使对方就范。松下施了什么魔法?

第十二章 逆水行舟 不景气中求发展

..... (153)

不景气中,别人停滞观望,松下却积极进取,大兴土木。然而,新厂尚未完工,世界性的经济危机席卷日本,松下电器产品滞销。是减产裁员,还是倾力推销——松下采取了后者。结果积压产品一销而光,还供不应求。政府采取紧缩政策,奉行节约,松下却反其道而行之,买下豪华奢侈的进口轿车,并为自己的行为口若悬河,理论理论.....

第十三章 招贤纳士 事业盛应者如云

..... (169)

松下的人品和事业,吸引了众多人士投奔到他的旗帜下。石井放弃竞选市议员,放弃经营好的批发生意,来松下电器做职员。桥本是个奇才,惜才如命的松下却放他一马,任凭他脱离公司另谋发展,个中的原因,松下自有一番说法。松下甄试录用,大学生纷纷前来应聘,如此情景,几年前完全不敢想象!

第十四章 再创佳绩 勇探求梦想成真

..... (185)

松下很早就有制造收音机的梦想,终于变成现实。然而这个现实又叫人惨不忍睹:故障百出,大量退货。松下由此而与合作方K君分手,把研制的任务交给中尾。毫无无线电知识的中尾知难而进,苦心孤诣拿出样品。样品获得全日本收音机评比第一名——真是出人意料,大快人心!

第十五章 善意收购 皆大欢喜羽渐丰

..... (199)

电池销量的激增,致使岗田电池厂的产量远远不足供应。松下另找合作伙伴小森君。小森投入巨资建新厂,当松下提出电池降价时,两人意见相悖。小森有意放弃经营,松下善意收购,双方皆大欢喜。小森电池厂交井植薰管理,在松下的点化下,井植薰独挑大梁。

第十六章 育才构想 春寒料峭心自炎

..... (211)

松下电器创业之初,病榻中的松下就冒出创办松下学校的构想。那时买一只螺丝都要精打细算,哪有钱花在这上头?构想只能是幻想。1931年公司春季运动会后,松下决定把构想付诸现实。第一期工程需耗资15万元。公司上下议论纷纷,并植佑郎直言进谏,遭松下叱训。松下顶着压力,盖职训所,还盖起门真公司总部和大片厂房,令当时的业界大跌眼镜。

第十七章 宗教感悟 知命年任重道远

..... (225)

松下随经销商朝拜奈良的天理教本部。宏伟的建筑,成千上万的义务服务者——松下为宗教的巨大感召力而惊叹不已。松下由此而领悟出“自来水哲学”。1932年5月5日,松下召集员工举行创业纪念仪式,并把这一年定为“知命年”。“知命”的核心是:宗教在于满足人类的精神需要,企业在于满足人类的物质需要;所以企业的使命就是提供物美价廉的物质,以彻底消灭贫穷。

第十八章 再创佳绩 精神物化图大业

..... (237)

“与其指挥千人,不如指挥百人;与其指挥

百人,不如指挥十人。”松下推行“事业部制度”,从杂务中脱身出来。他颁布“员工七大精神”,并制造出制造优质马达的优秀人才。他推行“连锁店制度”,实行“正价不二”。1934年12月,松下更有惊人之举:将“松下电器制作所”改为“松下电器股份有限公司”。

第十九章 战争风云 空狂热身不由己

..... (251)

1937年“芦沟桥事变”,日本的经济纳入战时体制,作为民用企业的松下电器陷入困境。松下委曲求全,接受军需产品订单,并且制造军用飞机和军用船只。但是,尽管硝烟弥漫,松下仍未迷失以家用电器为本的经营方向。战时松下最欣慰之事是:女儿幸子结婚,入赘女婿松下正治成为松下家族的财产继承人。

第二十章 战后苦难 屋漏偏遭连夜雨

..... (265)

战后的日本,废墟遍地,粮食匮乏,物价飞涨,民不聊生。松下电器的产品卖不出去,更在战时为军需生产欠了一屁股老债。公司濒临死火。偏偏这个时候,松下被指定为财阀,资产冻结,营业受限,公司肢解,职务开除,松下几乎被弄得一文不名,连吃饭都成问题。他的得力助手

井植岁男正是这时离开他的，世人非议颇多。为的哪般？绝境中的松下一次次抗争，一次次绝望——苦难还有尽头吗？

第二十一章 苦尽甘来 高瞻远瞩向世界

..... (289)

1950年朝鲜战争爆发，奄奄一息的日本经济焕发出勃勃生机，松下电器也由此而绝处逢生。松下开始把目光投向海外，几度访问欧美。松下与飞利浦公司合作谈判。飞利浦要松下付技术指导费，松下反过来要飞利浦付经营指导费。此乃咄咄怪事。松下有求于飞利浦，却口出狂言，漫天要价。松下特使高桥是如何使飞利浦诚服的呢？有何锦囊妙计？

第二十二章 五年计划 大功告成激流勇退

..... (303)

1956年，松下发布5年计划：5年后，公司的年营业额由220亿提高到800亿；资产由30亿增加到100亿。许多人认为是天方夜谭。但5年之后，各项指标均超额完成，成为现实中的新天方夜谭。松下大功告成，突然宣布激流勇退，辞去总裁一职。众人愕然哗然，大惑不解：松下为何这般？总裁一职又由何人继任？

第二十三章 居安思危 再度出山再创新

..... (313)

60年代初,日本一片歌舞升平景象。松下居安思危,发出警告:无节制地扩大生产规模,必会导致危机。但是,日本的电器产业置若罔闻,拼命生产,终于导致产品过剩危机。松下召开热海会议,遭到经销经理的一致批评。松下拒不认错,教训起经理来,如同火上浇油,引来一片谴责怒骂之声。松下是如何平息风波的呢?他再度出山,又有何高招妙策?

第二十四章 同业竞争 道是无情却有情

..... (329)

松下电器一贯擅长模仿别人的产品,由此而被同行嘲弄为“模仿公司”。令人吃惊的是,松下在报上刊登整版广告:“松下电器是乌龟。”乌龟同兔子赛跑,最后得胜的是乌龟。松下的法宝是:开发技术落后同行,但制造技术与销售技术胜于同行,这就是乌龟得胜的秘招。松下主张同业竞争以和为贵,却把索尼的掌门人盛田昭夫得罪了,盛田怒斥松下是叛徒。一时间,新闻界与电器界沸沸扬扬……

第二十五章 育才公司 立足之本宜先行

..... (355)

“造物之前,要先造就人才。”——在松下电

器,这样的广告牌处处可见。一天,松下问一人事干部:松下电器是制造什么的?此干部说是制造电器的。松下大发雷霆,骂他个狗血淋头。自此,松下进一步明确“造人先于造物”的经营思想。松下的育人实例,新鲜活泼,妙趣横生,发人深省。

第二十六章 精神哲学 孜孜不倦无止境

..... (373)

谁都无法想象:松下在战后被指定为财阀,为破产与果腹忧心忡忡之时,竟会有闲情逸致研究起学问来。松下创立“透过繁荣来追求和平与幸福”的PHP研究所。他每三天演讲一次,仿佛有用不完的精力。他创办的《PHP》杂志发行百余万册,雄踞日本杂志之首。他倾资100多亿创办“松下政经塾”,却不是为自己培育人才——他一贯求贤若渴,莫非神经有毛病?

第二十七章 退隐江湖 家族事业终堪忧

..... (387)

1977年,名不见经传的山下俊彦被任命为松下电器总裁,日本舆论哗然。山下是何人?凭何平步青云?松下由董事长退位任顾问,表示不再过问公司事务,他真能做到这点吗?松下对家族事业有亲子般的感情,梦寐以求将公司大权交予他的孙子正幸。松下家族对正幸的“总裁培

训”真可谓煞费苦心，殚精竭虑。

第二十八章 功成名就 松下精神垂史册

..... (403)

1989年，96岁的松下走完漫长而又光辉的一生。他一生所获的荣誉无数。人们向他请教成功的秘诀，他说：“我的运气特别好。”松下的成功是运气使然吗？松下已成为历史人物，他的一些方针方法变得不合时宜。谷井昭雄继山下俊彦接任总裁，仍对这些不合时宜的方针方法大胆否定。他们是松下精神的叛徒吗？什么是松下精神？松下电器能否赢得21世纪挑战？松下精神能够代代相传吗？

附录：

松下幸之助年谱 (425)

楔 子

松下幸之助，日本的经营之神。

他的经营业绩，举世瞩目；他的经营哲学，尽善尽美。然而，谁又能相信，这位被授予大学名誉博士的商界精英，只受过小学 4 年的正规教育。

他创立并领导的松下电器，总资产逾 4 兆日元，总销售额近 5 兆日元，员工总数 25 万人。然而，谁又能相信，草创之初，松下的员工仅 3 人，资金还不到 100 日元。

他富可敌国，曾是日本纳税最高的超级大富豪；公司的规模及效益，居全日本同行之冠。然而，谁又能相信，他一生简朴且吝啬，甚至公司的办公用纸，他都要正反两面写满。

他高寿 96 岁，是日本企业界老寿星。然而，谁又能相信，他一生体弱多病，石破天惊的大事业，却是在病榻中完成的。

他是神又非神，是个干出惊天动地业绩的普通人。

他非凡又平凡，出身微贱，白手起家；他能做到的事，似乎芸芸众生都能做到；但最后，只有他才做到。

这就是松下的魔力——日本、中国、美国……全世界的读者，对他的经营哲学、生平业绩，莫不抱有崇高的敬意和浓厚的兴趣——

是命运之神偏爱于他，还是他确实出类拔萃，睿智神奇？

缘何各国的企业家都注视他，研究他，借鉴他，推崇他？

谜一样的经营哲学，谜一样的企业王国，谜一样的生平身世。

松下幸之助，世界的经营之神！