

改造日本的大企业家

经营神髓

第
1
卷

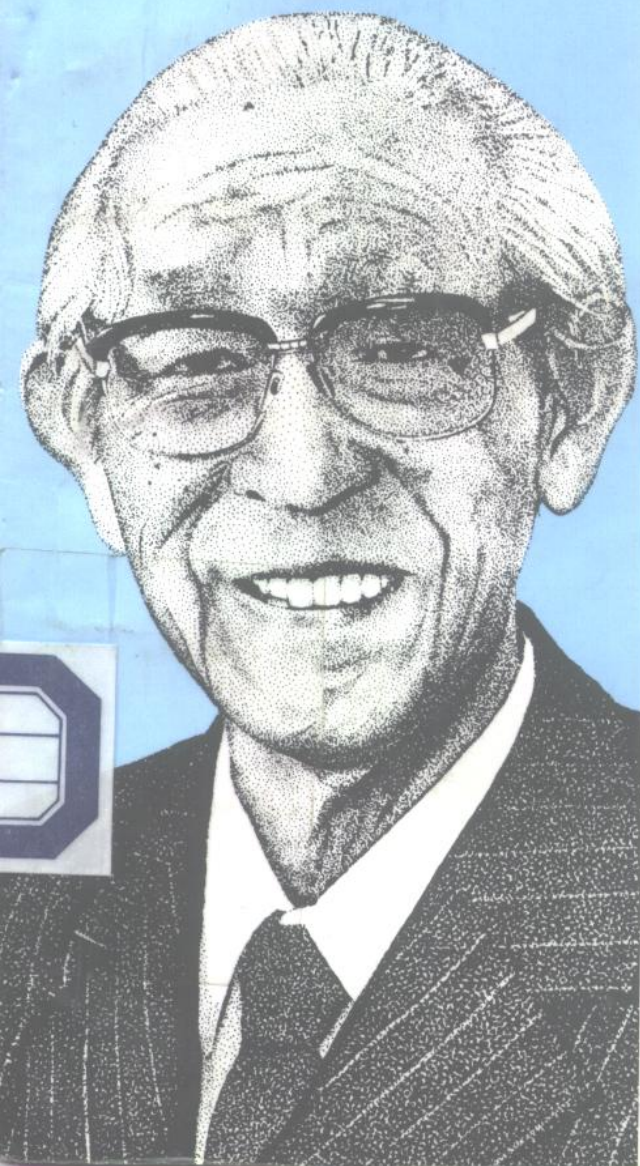
世界大企业家传记

危机管理的经营之神

松下幸之助

〔日〕针木康雄 著

新华出版社



危机¹管理的经营之神

松下幸之助

[日] 针木康雄 著
毕晓白 译

新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

危机管理的经营之神——松下幸之助/(日)针木康雄著;
毕晓白译. -北京:新华出版社,1996
ISBN 7-5011-3050-7

I. 危… II. ①针… ②毕… III. 企业家-生平事迹-日本 N. ①K833.13 ②F279.313-09
中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23397 号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardou-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有权属新华出版社

危机管理的经营之神
松下幸之助

[日]针木康雄 著
毕晓白 译

新华出版社出版发行
新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 6.875印张 114000字
1996年1月第一版 1996年1月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3050-7/K·251 定价:11.00元

作者序

针木康雄

这是发生在几年前的事了。昭和 57 年(1982 年)1 月,在枚方市松下体育馆召开的“经营方针发表会”上,面对 7300 名公司干部,松下幸之助极少有地涨红了脸,严厉地喝斥道:“因为有了好的成绩就忘记了基本方针,这是绝不容许的!”接着,更加提高嗓门训斥道:“要盯住基本点拼命努力!”

顿时全场鸦雀无声。这时,松下播放了被称之为“松下教”传教士的高桥荒太郎(前任会长,现任顾问)的讲话录音。播放完后,松下高声问道:“高桥所言极是,他的话大家听懂了吗?听懂的人请举手。”看到所有的人都一齐回答道:“听懂了。”松下这才放心地坐回到椅子上。

上述情景在书中还将提及,它淋漓尽致地表现了松下的特色。

“听懂的人请举手!”

“听懂了!”

这是在某所小学的晨会上经常看到的情景,是典型的家庭生活中的场面,而不应出现在营业额超过 3 兆日元的大型企业中。

当时松下已年近 90 岁(他于昭和 60 年 11 月 27 日满 91 岁),松下电器正值营业额创历史最高记录之际,“为此而洋洋得意怎么行?”他涨红了脸训斥部下的样子令人深深难忘。

松下电器曾有过三次大危机,即昭和初期的金融危机、战后美驻军的财阀限令危机以及昭和 39 年出现的销售网面临瓦解的危机。

其中,金融危机和财阀解体是由于全球性经济萧条以及太平洋战争日本战败所造成的影响所致,并非松下内部的问题。但是松下考虑的却是松下电器是否可以找出能够摆脱这种国家及社会危机的方法。

这样便出现了 PHP 运动,培养政治家的松下政经塾,以及亲身阐述的建国论。松下电器以国家为中心的这样一种观点,可以说把企业的危机管理提高到了治理国家的境界。

本书将尽可能回避上述内容,而着重深入描述松下幸之助在整个企业面临经营危机之际,特别是预感到危机到来之时,采取什么样的行动,如何进行相应的处理。本序言开始所描写的场面,生动地展现了松下幸之助的风格,也是我喜爱的一幕。

这套名为《经营神髓》的系列丛书,松下幸之助就作为第一册;第二册是本田宗一郎;第三册是丰田英二;第四册是盛田昭夫;第五册是中内功;第六册是稻盛和夫;第七册是堤义明。

我之所以选出这七位,是想以此追溯这些创造了日

本式经营的典范的企业家们,是如何渡过了动荡的昭和年代;在战后,如何创造了经济复兴的奇迹,又是如何使公司更具有世界性的竞争力,从而闯过石油危机、美元危机等难关的。

这套丛书是这些企业家的人生舞台剧、传记,同时又力图描写了在当时不同的政治、经济环境中,这七位企业家是如何思考、又是如何进行经营管理的。所以,我们可以把这套丛书看作是每个企业家的传记、企业经营史或历史记录资料。

这些过去在日本国内成长起来的企业家,如今已成为世界经济的火车头,他们每个人的一举一动都在引起世人的注目。

但我想在这套丛书中对他们的影响力只谈到这里,而着重描述他们在经营中的基本点。

本书主要记载松下幸之助是如何创立并发展了松下电器,又是如何摆脱数次危机的全过程。

真诚地希望我的努力能够满足各位读者的好奇心。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 大胆而迅速的决断

令人震惊的人事变动	3
垄断化松下集团的诞生	5
直接采访松下幸之助	7
担任总经理的两大条件	9
决策迅速的人	11
依靠自己力量 重建西部电器	12
困扰幸之助的危机感	14
任其发展下去 公司就会垮台	15
身经百战的人	16
精通经商之道的人	19
能预感危机的经营者	20

第二章 松下的冒险精神

不满足于微小成功的挑战精神	25
从 100 日元起步	27
毫无销路的第一种产品	28

靠自己的技术初次获利	29
努力不懈地开发新产品	30
走向成功的经营哲学	32
用三日元的蚊帐太奢侈了	33
毫无私心的合作者	34
用心揣摩大众所需要的商品	36
出人意料的市場反应	37
“不合理”销售方式的巨大成功	39
代理店经营方式的碰壁	41
制造不同于销售	43
生产畅销产品的判断力	45
生产与销售的不同观念	46
自产自销	48
生产国民生活必需品	50
进攻型的销售策略	52
从冒险走向大企业	53

第三章 尽人事而听天命

我的成功九成是靠运气	57
好运来前先谋事	58
运气之外 一无所有	59
自称是“幸运儿”	61
加倍的努力迎来了幸运之神	62
造就松下电器的运气	63
危机使主力银行停止付款	64

信赖在前 交易在后	65
雪中送炭 雨中送伞	67

第四章 人依心而动

异常气氛中的经营方针发表会	71
即使业绩斐然 莫忘基本方针	73
让大家知道我发脾气	75
250 年的宏伟蓝图	77
力挽狂澜的韬略和勇气	78
为奉献者的精神所感动	79
经营是神圣的事业	81
只要不穿好衣裳什么活儿都能干	83
松下电器的最终目的	84
慷慨激昂地冲上讲台	85
我们为什么而工作	87
具有深远影响的五大精神	88
凭借坚强意志 采取积极策略	90
将总经理的想法传达到每个人	91
世界通用语言“PHP”	93
从战败的打击中站起来	95
开展精神教育 三天一次演讲	97
贵重的东西要出高价买	97
引人入胜的直觉构思	99
改造社会 始终如一	101

第五章 松下的坚强与魅力

松下电器濒临绝境	107
为消除误解 一年进京 50 次	108
向和平企业转变的宣言	109
勿忘适者生存原则	111
基本方针永远不变	113
工会为老板请愿 解除公职令被撤消··	114
松下电器生产的军用品	115
奋发向上的人生哲学	116
远见卓识的美国之行	117
不为小利而失大益	118
取长补短 与飞利浦公司合作	119
我买技术 你付经营指导费	121
活的经营方法只能在实践中学	123
以基本方针和诚意赢得了信赖	124

第六章 危机是这样克服的

• 三年内营业额就翻了一番	129
只有松下一人预见到的危机	130
铲除弊端 不留隐患	131
乐观的干部们	132
戏剧性地发表五年计划	133
不负众望的宏伟计划	134
退居会长位置是幸福的顶峰	136

创业者的责任感	137
洞察危机的本能	138
拿出结果才能散会的热海会议	139
公司创建以来的危机	140
请大家一起诊断病因	142
你尿过血尿吗?	143
我知道问题都出自松下电器	145
声泪俱下的戏剧性收场	146
松下幸之助巧妙的心理战术	147
亲自出马实现承诺	149
彻底进行改革 增强销售活力	150
神机妙算的公司内部意见调整法	151
真正的企业家绝不会轻易妥协	153
日本产业史上的大变革	153
“共存共荣”的意识革命	154

第七章 了解消费者的需求

盛田昭夫怒斥松下幸之助	159
索尼公司提出统一录像机规格	160
出师不利 集团分裂	162
冥思苦想 果断采用 VHS 方式	163
消费者的需求是决断的依据	165
索尼充满自信 然而事与愿违	167
单凭“技术”商品不会畅销	169
从失败中汲取教训的索尼	171

“模仿电器”绰号的屈辱	172
松下电器是乌龟	174
生产技术及销售技术的胜利	175

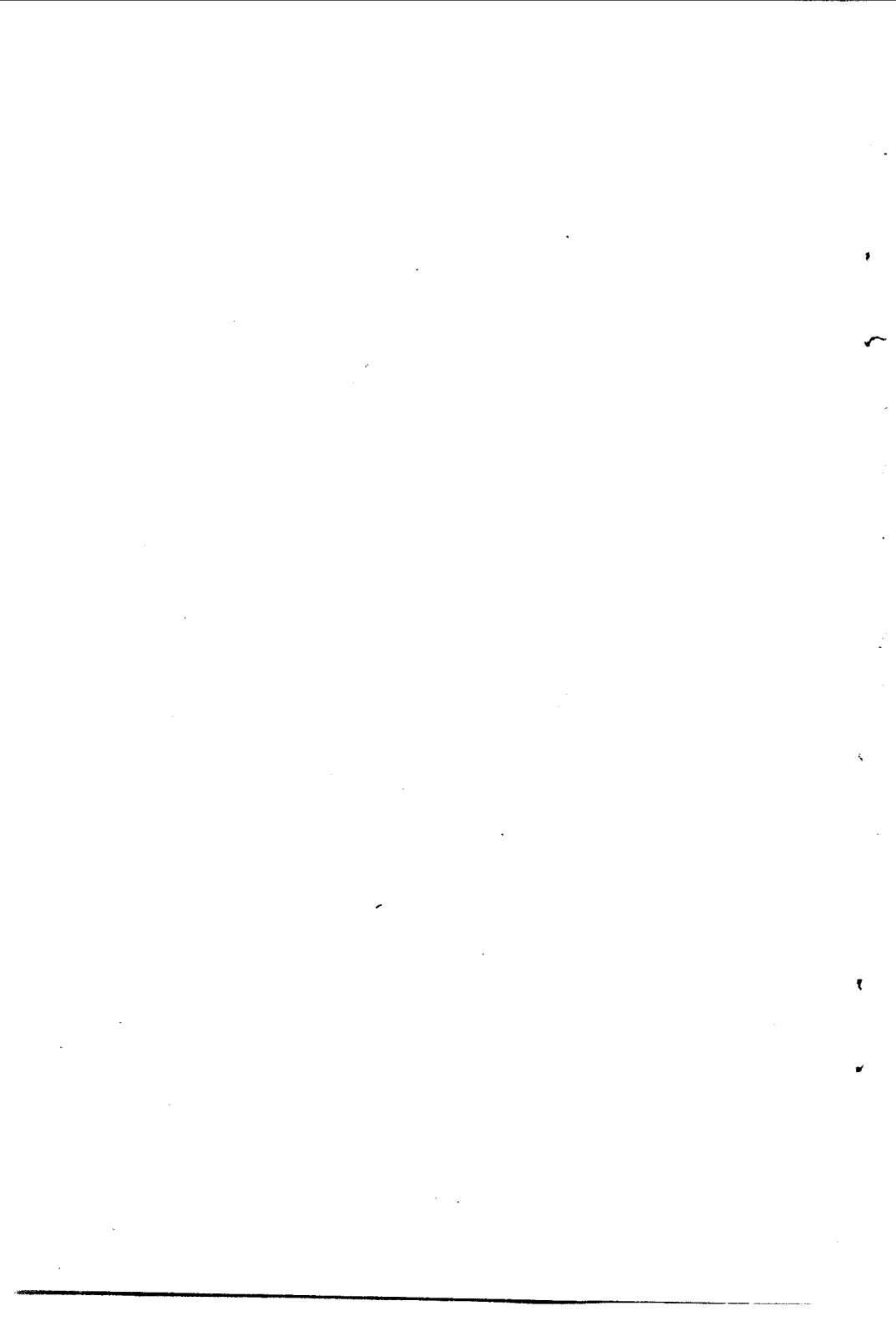
第八章 创业者的执着

亲自用毛笔署名的感谢信	181
目标明确 生活积极	182
让松下电器永存	183
赞扬“专门经营一种商品”的目的	185
令人恐惧的“捧杀”	188
松下电器永远是家族事业	190
希望把公司传给松下血统的人	191
亲自严格面试孙女的对象	192
好好向堤义明学习	193
第三代教育的开始	195
经营学可以教 经营却无法教	196
持股 2.8% 的股东心态	198
松下幸之助最后的一件大事	200

松下幸之助年表

第一章

大胆而迅速的决断



令人震惊的人事变动

“见到松下幸之助时，无论如何要问个明白，然而他会说出真相吗？”

昨天还下着鹅毛大雪，今晨却已是万里晴空了，真令人难以置信。不论是坐在开往羽田机场的汽车中；还是在从羽田飞往大阪的飞机上；甚至在开向坐落在大阪府门真市的松下电器总部的车中；我一直在不断地思考着这一问题。

今天，我约好采访松下幸之助。

“事件”发生在一周前，也就是昭和 52 年（1977 年）1 月 17 日。那天，松下公司按预定发表前 11 个月的财务决算结果。在东京的兜町，松下正治总经理仍像以往一样出现在记者们的面前。他宣布了令人振奋的消息，前 11 个月的营业额为一兆三千一百零六亿日元，与去年同期相比增长了 23%，利润已达 842 亿元，比去年同期增长 92%。

他说：“托诸位的福，本公司的营业额和利润都有了飞跃式地上升。”

突然，松下正治总经理紧接着宣布了使人们不得不感到十分诧异的事情。下个月 2 月 18 日股东总会后，公司的董事会要进行改选，已内定高桥荒太郎会长将退位，担任顾问，我本人——松下正治晋升为会长，而新的总经理将由山下俊彦董事担任。

顿时间，记者中一片沸腾。“山下俊彦是个什么样的人？你知道吗？”记者们互相询问着，可是无论是谁都对山下俊彦这个名字感到陌生。

记者们翻阅着发到他们手中的营业报告书。在董事成员名册里终于找到了山下俊彦这个名字，在董事会的26位成员中，他仅仅排在倒数第二位，而且只是一名普通的董事。

自然，记者们迫不及待地提出了疑问：“这是怎么回事？为什么排在第25位的董事能一下晋升为总经理呢？”

这是所有的人都想提出的问题。而松下正治却以很平静的语气回答了这个问题。

“一句话，就是因为我们决定要大胆地使总经理年轻化。即将为会长的我，已经65岁了，而将从会长退任为顾问的高桥已是73岁，将晋升为新的总经理的山下俊彦，大正8年出生，现在58岁，比我年轻8岁。”

“松下电器承蒙各位关照，明年将迎接创业60周年。60岁对于一个人来说，已是花甲之年了，所以借此机会，我们果断地决定实现领导的年轻化。这就是这次人事变动的最大理由。”

当然，没有人能接受如此简单的答复，提问仍是乱箭一般地接踵而来。

“究竟是谁做出的决定？”“幸之助高级顾问赞成此事吗？”“为什么高桥会长不担任高级顾问，而只是顾问？”“在山下之上还有四位副总经理、五位专务董事、四位常务董事等许多上司，这些人还将继续留任吗？”

对于这些提问，松下总经理只是反复地用“是”或“不是”作为答复。

这是从岁末至新年的长期休假之后所发生的最大事件。在翌日各大报纸的经济版上，都以4条或5条的新闻报导了这次令人震惊的人事变动。然而，对于为什么进行这样的人事变动的报导，却一条也没有。在评论解说栏中所写的，都是如同推理小说一样的文章。

——究竟是准决定了这样的人事变动，对于我来说，也是一个难解的谜。

垄断化松下集团的诞生

在这次令人震惊的人事变动发表时，到处都在举行新年贺年会。这期间，我也出席过几次贺年会，并在其中一次的会上，偶然地遇到了高桥荒太郎。于是，我向他提出了我想问的问题。

“那个人事变动是谁决定的？是幸之助高级顾问吗？”

我放低声音单刀直入地向高桥发问。

“不，不能说是由谁决定的，而是由于高级顾问、我、以及正治总经理三人的意见不谋而合……”

用这种哄骗小孩式的回答对真情进行回避，有谁能对此相信呢？我当然不会就此罢休。不考虑作为总经理候补的几位副总经理，而三人却同时认定名列25位的山下，简直是不可思议，根本就不合乎常规。

当时，在松下电器有谷村博藏、中川怀春、东国德、稻