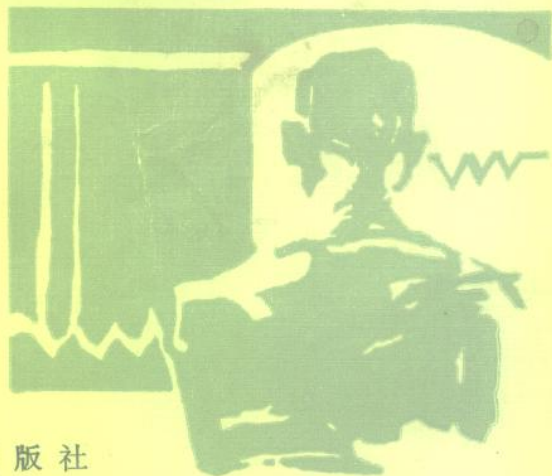


〔日〕石山四郎等著



# 松下的秘密



湖北人民出版社



2 018 4441 5

〔日〕石山四郎著

# 松下的秘密

黄小周 译

朴富宁 校

湖北人民出版社



## 松下的秘密

〔日〕石山四郎等著

黄小周译 朴富宁校

湖北人民出版社出版 湖北省新华书店发行

咸宁县印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 7印张 2插页 147,000字

1983年9月第1版 1983年9月第1次印刷

印数：1—10,000

统一书号：4106·246 定价：0.75元

## 译 者 的 话

松下电器公司是日本最大的家用电器公司，在世界范围内，也是屈指可数的大企业之一，它在资本主义世界有“经营大王”之称。该公司创始人松下幸之助先生曾多次访问我国。

松下电器公司是如何从两三个人的手工作坊发展成为今天这样的现代化大型企业的呢？《松下的秘密》（原书名为《松下联邦经营》，副题是“不知萧条的企业的秘密”）从人事、财务、生产、供销以及出口等各个方面，全面揭示了该公司的发展过程和它在经营管理方面的秘密，以致得到广大读者的喜爱。这本书自一九六六年问世以来，已再版二十九次。这个中文译本正是根据一九七六年出版的它的第二十九版译出的。

书中有些美化资本主义的和夸张的成分，读者应有分析地、批判地阅读。

在本书的翻译过程中，蒙武汉大学朴富宁同志校阅，湖北财经学院杨时展、罗生宝同志的指导和帮助，谨致衷心感谢。

由于译者水平所限，译文中难免出现错误，望读者批评指正。

60061/27

## 写在《松下秘书》出版之际

前段，在《钻石·时代》社出版的《董事长》这本经济杂志中，连载了题为《松下联合经营》的文章，介绍了我们一些公司的经营管理及其干部的工作活动概况。现在，谨遵各方要求，《钻石》社又将出版其单行本以赠读者，并要我为之写点什么。因为这是一本关于我们公司的书，我不便写什么序言之类的文章。但既答应了写，就只好冒昧地奉上这三言两语，借以塞责。

这本书以轻松的笔调、简洁的语言，陈述了我们公司一贯的经营观点和企业活动的一些基本状况，在一定程度上，比较准确地反映了我们经营中的一些本质性问题。这些东西，倘能对读者有所补益，我们将感到荣幸。同时，如果能通过这本书得到读者对我们的工作提出批评与建议，我们将不尽铭感。

本书作者《钻石·时代》社社长石山阳一郎先生，在万忙中坚持不懈地为本书的写作而深入调查、细致分析、慎重取材、认真撰写，令人十分感佩。特此向先生致诚挚敬意。

每与石山先生谈及我们经营中的某些问题和本书的撰写工作时，他总是十分谦逊而热情地说：“听了松下各级领导人的谈话，参观了松下的各个工厂，的确获益匪浅。”

社长这种深入实际的工作作风、刻苦谨严的治学精神，是难能可贵的。因此，我认为石山先生，与我们一些优秀的

先辈一样，是一位非常卓越的人物。我深信，有了这样的好社长，再加上全体职工的努力，《钻石》社必将阔步前进、健康成长，为我国的经济和文化的发展鸣锣开道，作出更大贡献。

松下幸之助

## 目 录

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| 前 言.....                  | 石山四郎(1)  |
| 一、松下电器的神经组织.....          | 守冈道明(3)  |
| 稳步发展 .....                | (3)      |
| 独特的“利润论” .....            | (5)      |
| 分权管理 .....                | (7)      |
| 特殊的“利益中心” .....           | (10)     |
| 内部资本制 .....               | (12)     |
| 10%的销售利润 .....            | (14)     |
| 总公司的中央银行作用 .....          | (16)     |
| 松下的“神经组织”——财务系统 .....     | (17)     |
| 会长的感化力 .....              | (19)     |
| 二、以资产负债表为中心的财务管理 .....    | 石山四郎(22) |
| 福冈制纸公司的来历 .....           | (22)     |
| 自力更生 .....                | (23)     |
| 立足发展, 处理红利 .....          | (24)     |
| 得不到社会的报酬就是没有对社会作出贡献 ..... | (26)     |
| 两天半与六年 .....              | (28)     |
| 还是财务制度的作用 .....           | (30)     |
| 重视资产负债表的财务管理 .....        | (30)     |
| 新旧计数管理的区别 .....           | (32)     |
| 重视资金效率 .....              | (33)     |
| 标准资产负债表 .....             | (37)     |
| 用经营指标进行检查 .....           | (41)     |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 事业计划的编制程序 .....           | (42)       |
| 三、预算制度的成果 .....           | 石山四郎 (46)  |
| 松下电子工业公司优异的经营比率 .....     | (46)       |
| 苦斗 .....                  | (49)       |
| 高速稳定发展的秘密 .....           | (57)       |
| 向陈腐的观念挑战 .....            | (64)       |
| 实绩评价 .....                | (75)       |
| 与财务部长的问答 .....            | (85)       |
| 四、“精神松下”与“合理松下”的共存 .....  | 石山四郎 (95)  |
| 为何推荐九州松下电器公司 .....        | (95)       |
| 拯救“地面下沉”的事业 .....         | (98)       |
| 人才、转包、市场三重苦恼 .....        | (99)       |
| 从开工 20% 到红利 20% .....     | (100)      |
| 厂房建筑费也是制造成本 .....         | (101)      |
| 宽了三十厘米的绿化带，挨了两小时的批评 ..... | (103)      |
| 破格提拔，放手使用 .....           | (104)      |
| 佐贺工厂的经营方式 .....           | (106)      |
| 与厂长村井的谈话 .....            | (108)      |
| 合理松下的剖面 .....             | (109)      |
| 精神松下的剖面 .....             | (112)      |
| 高桥严格要求，青沼具体执行 .....       | (113)      |
| 松下——山村老教师 .....           | (116)      |
| 五、管理部门的革命 .....           | 马场禎子 (123) |
| 松下精工的诞生 .....             | (123)      |
| 松下幸之助的“救命恩人” .....        | (124)      |
| 电扇生产交给岛田吧！ .....          | (126)      |
| 松下精工的总经理 .....            | (126)      |
| 两点间的最短距离 .....            | (128)      |
| 要“智囊”，不要“权威” .....        | (131)      |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 精兵简政 .....        | (132)      |
| 服务部门的新机构 .....    | (134)      |
| 公司是社会的缩影 .....    | (140)      |
| 服务部门的定价制度 .....   | (141)      |
| 合理使用人才 .....      | (142)      |
| 季节商品的经营特点 .....   | (143)      |
| 向小松下前进 .....      | (145)      |
| 六、耳濡目染，言传身教 ..... | 石山四郎 (147) |
| 稻井经理 .....        | (147)      |
| 红外线取暖器的发明 .....   | (148)      |
| 会长的启发 .....       | (149)      |
| 松下精神 .....        | (150)      |
| 崇拜的是人格还是才干 .....  | (151)      |
| 搞不来就干脆辞职吧！ .....  | (152)      |
| 第一流的取暖器 .....     | (153)      |
| 七、关系公司的管理 .....   | 石山四郎 (155) |
| 长井关联部长 .....      | (155)      |
| “说亲” .....        | (155)      |
| 管理子公司的商法 .....    | (156)      |
| 实事求是，有的放矢 .....   | (157)      |
| 一加一等于二 .....      | (158)      |
| 事业计划的制订 .....     | (158)      |
| 事业计划的审批 .....     | (160)      |
| “回收” .....        | (160)      |
| 疏通渠道 .....        | (161)      |
| 书面报告的责任 .....     | (162)      |
| 经验——苦口良药 .....    | (163)      |
| 结束语 .....         | (164)      |
| 八、松下电器的出口战略 ..... | 竹岛泰浩 (165) |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 松下商品雄踞东南亚 .....          | (165)      |
| 出口也要坚持基本方针 .....         | (168)      |
| 与代理店的血肉关系 .....          | (172)      |
| 出口商品要因地利制宜 .....         | (174)      |
| 坚持公正合理的价格 .....          | (177)      |
| 超越竞争的销售对策 .....          | (178)      |
| 出口事业的支柱 .....            | (181)      |
| <b>九、崭新的销售制度</b> .....   | 石山四郎 (184) |
| 生产与销售协同发展 .....          | (184)      |
| 会长代理营业本部长 .....          | (185)      |
| 分期付款制 .....              | (186)      |
| 分期付款销售系统 .....           | (188)      |
| 分期付款制的效果 .....           | (190)      |
| 为什么松下擅长销售 .....          | (191)      |
| 信任 .....                 | (193)      |
| <b>十、人事管理和劳动管理</b> ..... | 石山四郎 (195) |
| 该表扬还是该批评 .....           | (195)      |
| 松下对人的任用标准 .....          | (196)      |
| 每周五日工作制 .....            | (197)      |
| 住宅制度 .....               | (198)      |
| 养老金制度 .....              | (199)      |
| 与工会在一起 .....             | (202)      |
| 大阪商人的性格 .....            | (203)      |
| <b>十一、访松下幸之助会长</b> ..... | 石山四郎 (205) |
| 企业工作者的适应性 .....          | (205)      |
| 干部要互相配合 .....            | (208)      |
| “贮水池” .....              | (212)      |
| “电话诊断” .....             | (213)      |

## 前 言

看到一些兄弟出版社出版的松下幸之助先生的著作畅销一时，不胜艳羡之至。也许一半是出于嫉妒，对此，我产生了一个疑问：“读了松下先生的书，就真的能成为一个精强的企业家吗？”

带着这个问题，我对自己作过这样一个试验：从书店里，悄悄买来松下先生的著作，从头到尾，认真阅读，可是，几经揣摩，那种使自己成为一个精强的企业家的印象，始终连影子都没有一点。

当然，书本知识是有一定界线的，世界上还没有读了《圣经》就变成耶稣的例子。但我并没有放弃“松下一定有些秘密”的想法。

如果绘一幅富士山的中国画，我们会画出它顶上的雪冠和山麓的林海，而对其中间部分则空着不着墨。可是，这未着墨的空白部分决不是真空，而是有其实际内容的。

如果把松下电器公司比做一幅富士山中国画，那么，松下先生的思想，就是山顶的雪冠，公司的企业群，就是山麓的林海。我决心从这雪冠和林海之间的空白中找出松下的秘密。

我发现了活跃在雪冠和林海之间的人影——高桥荒太郎先生。从这位“管山人”的肩上，我看到了他所担负的松下的财务制度。

本书就是想从这一认识出发，来对松下电器公司的经营作一番探讨。只是笔者水平有限，写这样的文章，就象用廉价的望远镜观察景物一样，难免有退色失真和模糊不清的地方，甚至象盲人摸象一样，以偏概全。

本书在取材上力求客观翔实，务戒主观臆测，不希望它是一本优秀的创作，但求其为一份真实的记录。

本书编写过程中，松下电器报道部长尾崎先生为我们收集资料提供了种种方便，我们的老前辈——《钻石》社顾问石山皆男先生为我们的杂乱无章的原始笔录进行了细心整理。对此，我谨表示衷心的感谢。

石山四郎

一九六七年九月

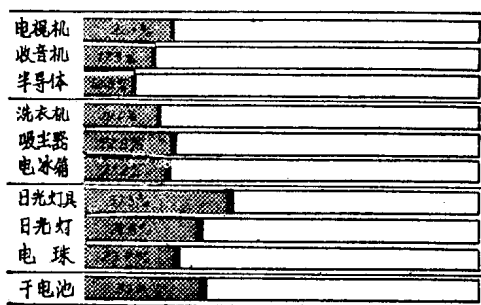
# 一、松下电器的神经组织

## 稳步发展

松下人常说：“人人都是我们的顾客”，但这并不是“要把每个人都看成顾客去推销”的意思，而是说“在整个日本，每个家庭都有一两件松下的产品”。

这些话乍听起来，似乎有些夸张。但实际上，松下公司的确有它了不起的成就。比如，最近销售的荧光台灯中，就有一半是松下的“National”牌产品。其他如灯泡的五分之一、洗衣机的四分之一、荧光灯的三分之一，都是松下产品。在家用电器的销售市场上，占有压倒优势的松下产品将近有二十种（见图表1）。虽说只是家用电器，但其销售总额却是惊

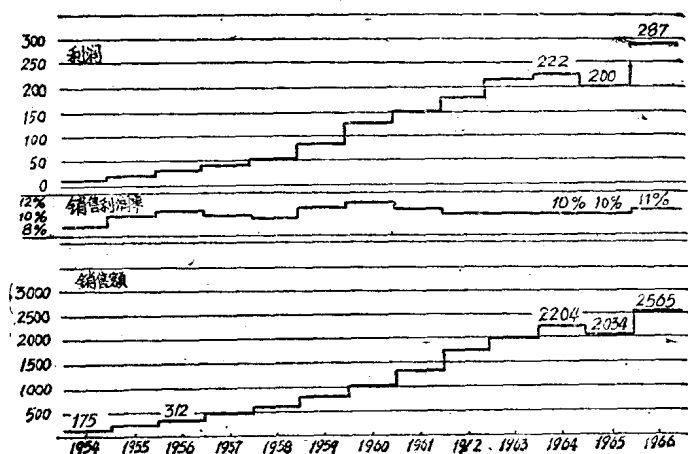
图表1 松下产品在日本的市场上占有率



人的，一九六六年度的销售总额高达 2,565 亿日元。这个数额，在我国制造业的五百个大型企业的顺序表中，仅次于三菱重工、八幡、日立等公司，居第九位。

松下令人惊服之处，不仅在于目前这样的规模，而且在于达到这样规模所走过的道路。

图表 2 松下电器十二年的发展



上面的图表 2 显示了过去十二年中，松下事业发展的面貌。很明显，除了一九六五年产业界的混乱时期以外，不论是销售总额还是利润，竟没有一次低于前期的。十年中，销售额增长了 13.7 倍！虽然从一九五〇年以来，三洋、早川、八欧等家用电器企业，在销售总额上，也都实现了 10 倍乃至 20 倍的增长，但象松下这样持续稳定发展的公司，却是没有的。

松下高速度持续发展的秘密，究竟在哪里呢？这里除了

对家用电器的需求量的急剧增长、松下的销售能力以及实用第一的商品设计等因素外，其原因还在于“经营大王”松下有一套独特的科学管理制度以及执行这种制度的管理体系。

如果要把一个一般规模的企业管好，也许并不太难。但对松下这样一个拥有三万九千名职工、七十家工厂和营业所、近三百个销售公司的庞大企业，能管理得井井有条，这种强大的控制能力的源泉在哪里呢？

每年一月十日，松下电器公司照例要集中其全体职工举行“经营方针发表会”。这个会，一般不涉及具体事务。会议的中心是松下会长的务虚讲话。奠定松下的独特的财务制度基础的是高桥荒太郎副总经理。

### 独特的“利润论”

产业界把松下的经营理论称为“松下教”。实际上，象松下那样把自己的“经营观点”和“经营伦理”形成理论，并发挥其威力的企业是不多的。

一般企业，虽然也有它自己的一套理论，但往往流于形式。而松下却能用它的理论指导它每项具体工作，成为一种巨大的物质力量。而这种力量的源泉，正是松下的创始人——现任董事会会长（以下简称会长）松下幸之助先生本人。

松下幸之助先生是一位鼎鼎有名的人物。在我国每年的“高额纳税个人顺序表”中总是名列第一，他的照片，以日本实业家的身份，第一个上了美国《时代》周刊的封面。他以一个火盆商店的小伙计为起点，仅经过一代努力，便创建了世界数一数二的家用电器公司，并被誉之为这个公司的“当今太上皇”，成了那些靠工资生活和立志经商的人们的偶像。

在他近五十年的经营奋斗史中，盛传着许多富有传奇色彩的小故事。从这些故事中，可以看出他的一个贯穿始终的经营观点。

松下有两个创业纪念日：一个是一九一八年三月七日，幸之助从大阪电灯公司退職后，这天在大阪大开街自己那间没有地板的房子里，和他的夫人与内弟（井植岁男，现三洋电机公司总经理）一起，开始制造简陋的电器插座；另一个是一九三二年五月，他开始理解到自己的创业使命，所以把这一年称为“创业知命第一年”，并定为正式的“创业纪念日”。

从第一个纪念日到第二个纪念日，相隔十四年。照松下先生的解释，从一九一八年到一九三一年，是“在母体内孕育的时代”。就是说，那些年是没有明确的目标，只是盲目经营的时代。

一九三〇年到一九三一年的两年里，我国经济处于大萧条之中，许多企业倒闭了。幸之助先生目睹这一凄凉景象，猛然省悟到了企业经营的真正使命。他认识到：

“自来水管里的水，虽然是有价值的，但即使你不打招呼就喝，也不会有人来责难你，那是因为它是喝不完的。生产者的任务，是要向人们提供象自来水一样廉价而丰富的生活物资，以满足他们的生活需要，使他们得到幸福。”

他向松下公司的全体职工发表这一观点，是在一九三二年五月五日。因此，把这一年称为“创业知命第一年”，并定为正式的创业纪念年。

副总经理高桥荒太郎对幸之助的“教义”心领神会，并对之作作了补充：

“因此，只要我们按这一经营目的办事，就会对社会作出

贡献；作出了贡献，自然就会得到与之相应的报酬——利润。利润的多少，总是对应于贡献的大小的。”

这就是说，企业的目的在于对社会作出贡献，而利润正是这种贡献的结果。这样从根本上否定了企业以“追求利润”为最高目标的一般经营观点。

松下的整个经营方针都是以这种观点为基础的。例如，松下严格遵循“成本+适当利润=价格”这一原则。这一原则的出发点是：“如果成本加上适当利润所得的价格不能被消费者接受的话，那就是贡献不大。”而且，松下也不允许采取那种综合企业所特有的方针，即把一些企业的利润转入另一些重要部门的作法，其理论是“那样做就等于不正当地抑制了对社会贡献最大的企业，就是对社会犯罪。”因此，高桥主张：“不否定竞争，但竞争必须是公平的竞争。否则，就不会带来进步。”

这些理论，好象只是些漂亮话，但松下正是靠这些理论的指导发展到今天的。这又说明了什么呢？可以说，是因为他们并没有把这种理论当成点缀，而是使之具备了实质性的内容。只有那些在公平的基础上进行竞争而获胜的企业和产品，才应受到重视和培养，因为这样的企业 and 产品是不会长期利润低下的。只要把这种理论作为一切经营活动的指南，企业就会自然地走上稳定发展的道路。这样，理论和实践就巧妙地结合在一起了。

## 分 权 管 理

松下幸之助的经营观点还可以从其独特的组织形式中反映出来(见图表3)。