

● 祝春亭 著

商战圣手



松下电器公司创立人松下幸之助
白手起家，居然缔造商业帝国；天人合一，经营哲学传世宝典。
他的经营业绩，举世瞩目；他只受过小学5年的正规教育，尽善尽美。

广州出版社

Shang Zhan
Sheng Shou

松下幸之助传奇

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



商战圣手

Shang Zhan
Sheng Shou

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，
他只受过小学4年的正规教育。
他创立的松下电器王国，
总资产逾4兆日元，总销售额近5兆日元。
然而，谁又能相信，草创之初，
松下员工仅3人，资金不到100日元。
他富可敌国，曾是日本纳税最高的超级富豪；
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，连办公用纸都要两面写满来用。
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，
却是在病榻上完成的。
他出身微贱，平凡又非凡。
他能做到的事，似乎芸芸众生都能做到，
但最后，只有他才做到了。
这就是松下的魔力！
他是商界的圣经，他的经营哲学是商界的圣经！
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！

松下幸之助传奇

粤新登字 16 号

作 者/祝春亭
出版策划/方 原
责任编辑/汪 木 洗之风
封面设计/郭 炜

书 名/《商战圣手》——松下幸之助传奇
出 版/广州出版社(广州市东风中路 503 号 7 楼)
总 经 销/辽宁省新华书店
印 刷/广东省肇庆新华印刷有限公司
规 格/850 × 1168 毫米
开 本/1/32
印 张/14
字 数/280 千字
版 次/2000 年 10 月第 1 版
印 次/2000 年 10 月第 2 次印刷
印 数/1 - 5000 册
书 号/ISBN 7 - 80592 - 353 - 1/K · 27
定 价/19.90 元

版权专有，盗印必究

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。小森电池厂交并植薰管理,在松下的点化下,并植薰独挑大梁。

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

并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

..... (378)

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！