

世界富豪智慧丛书



马宇文／著

中国商业出版社

SONGXIA

松下

YOUXIAOZUODAJINGYINGZHILUI

由小做大

的经营智慧

贫寒的家境，以及在恶劣条件下的创业经验，使我年轻时就深刻体会到，先天环境的好坏不足喜亦不足忧，成功的关键完全在于自己的努力。一个现代经营者，必须做到，宁可让大家都知道，不可让任何人心存依赖心理，才能在同事之间激起一股蓬勃的朝气，推动整个业务的发展。如果赚一块钱就有利润，为什么要赚两块钱呢？何不把这块钱留给客户，让他去扩大设备，如此，来客户的原料要求量就会更大，订单不就更多了。

松下由小做大的 经营智慧

马宇文 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下由小做大的经营智慧/马宇文著. - 北京: 中国商业出版社, 2001. 11

(世界富豪智慧丛书)

ISBN 7 - 5044 - 4429 - 4

I. 松… II. 马… III. ①电气工业—工业企业管理—经验—日本②松下幸之助—生平事迹

IV. F431. 366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072656 号

责任编辑 孙锦萍

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市兴怀印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开 13.375 印张 277 千字
2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

定价: 19.60 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

年少时的松下幸之助，实在很平凡。

他出身农家，幼年失学，体弱多病，可以说平凡得简直不能再平凡了。他甚至于还有许多毛病：尿床，神经质，好胡思乱想，不爱读书，学习不好……

可偏偏就是这样一个人，却创下了惊天动地的业绩——铸就了松下电器王国，他一生的经营活动充满了智慧的光辉，也留下了大量令畅销书作家们汗颜的著作，后来的松下可以说是要名得名，要利得利，甚至不想得寿也得到了很高的寿数。

他的成功，确实有些不可思议。有人说，幸之助确实是“幸之助”，自有神明暗中相助；也有人说，他本身就是一尊阿修罗（战神），从而对他奉若神明，顶礼膜拜。

然而，人们只看到了他的辉煌，他的财富，而没有看到他成功的背后，是怎样的一种艰辛！

松下的一生，就是一个小人物的成长史，是在一步一步的摸索中走过来的。

9岁的松下辍学前往大阪做学徒，虽艰辛却也无忧无虑，直到父亲去世，方才感到养家的重担在肩。

16岁的松下进入大阪电灯公司，勤勉上进，体会到了工作的快乐。

婚后的松下更有了一些责任感。他自立门户创办了一家电器作坊。但他只有勇气，没有计划，产品无人愿买，小工厂面临倒闭。他只好以自己的坚韧，勉力维持。结果，一批意外的订单救活了他的事业，从此步入了正轨。

有了初次的挫折，才使他在后来遇到的许多挫折中没有丧失信心，总在不断地探求与跋涉，慢慢感悟并大胆运用了一些经营之道。渐渐地，他的精神中有了一种坚强的力量，内心也有了一股无所畏惧的冲动，他只想一步一步地朝前走，只想做好、做大，不存他念。

随之，日本面临严重的经济危机，松下不减薪、不裁员，赢得了人心，同时，在别人纷纷紧缩时，他积极进取，倾力推销产品。结果，在不景气中，松下电器反而一枝独秀，越来越壮大，他的信心更足了。

松下深感逆境中员工们能团结一致，共度难关，但在不景气过去后的顺境中却人心涣散。后来，他为宗教的巨大感召力而惊叹不已，由此悟出了“自来水哲学”，并将它有效地融入到企业经营当中，提出了企业的远大目标和经营使命，从而使员工认识到了自己工作的社会意义，萌生了主人翁意识，同时也明确了自己工作的价值，甚至找到了生命的价值，大大激发了团队的凝聚力。

这一创举使松下企业走上了稳步发展的坦途，生意终于走向壮大。

本书正是力图从松下的成功之路中，发掘出一些可以为平凡人所借鉴和参考的东西，以助那些有志之士一臂之力。

第 一 章

S o n g X i a

少年坎坷 贫不丧志

一个人，无论多么贫穷低贱，只要心中永存希望，并为之不懈努力，必有一番成就。

松下出身于农家，4岁时，一场天灾结束了他快乐的童年；9岁时，被迫辍学谋生；12岁时，父亲病故，只留下一个出人头地的遗愿。这是松下惟一的财富。

1. 家道凋落	3
2. 学徒生涯	8
3. 好心结善果	15
4. 父亲的精神遗产	18
5. 初涉电气行	22
6. 从工作中获得尊严	26
7. 顺其自然	33

第二章

S o n g X i a

艰难起步 绝处逢生

创业便意味着冒险。金钱往往隐于风险背后，不会留在众目所见的地方等着人去捡。

松下带着出人头地的野心，毅然放弃了轻闲体面、人人称羡的工作，以 100 日元起步，与朋友们合作创业，不料陷于困境。朋友们四散而去，只有松下咬牙坚持，终于迎来转机。

1. 终身大事	39
2. 不甘平庸	44
3. 从 100 日元起步	49
4. 天无绝人之路	56
5. 做事先做人	60
6. 柳暗花明	66
7. 险蹈陷阱	70
8. 摸着石头过河	75
9. “对立不如亲善”	79
10. 从需要出发	82
11. 责任和梦想	84

第三章

S o n g X i a

锐意进取 永不满足

小有成就时，是创业者的第一个魔障。是在自满与享乐中消磨斗志，还是盯紧人生大目标，继续前进？两者的态度不同，日后的命运也有天壤之别。

经过艰辛创业的松下，终于小有成就。但他毫不自满，以更大的热情，开始了新的征途。在一次次的挫折中，松下一点一滴地积累着经营智慧，同时他的信心也一天天地增长起来。

1. 筹建新工厂	89
2. 极富创意的销售策略	93
3. 受制于人	102
4. 争取主动	109
5. 大赌注	113
6. 慧眼识英才	118
7. 用人失当	124

第 四 章

S o n g X i a

多灾多难 逆流而上

困难与挫折是创业者必经的一道关卡，能否冲破关卡，以及冲破关卡的方式，将决定人生事业的格局。

正待松下要继续拓展基业之时，独子夭亡，金融危机爆发，他的身心与事业再次面临严峻的考验。此时，松下已不再迷茫，他秉持“以人为本”的理念，得到众人扶助，终于步出困境，事业更上一层楼。

- | | |
|---------------|-----|
| 1. 祸不单行 | 133 |
| 2. 信誉的价值 | 139 |
| 3. 反其道而行之 | 145 |
| 4. “一个人也不能解雇” | 149 |
| 5. 买汽车，做贡献 | 154 |
| 6. 好合好散 | 158 |
| 7. 私不废公 | 162 |
| 8. 不成功的合作 | 167 |
| 9. 变不可能为可能 | 173 |
| 10. 收购行动 | 178 |

第五章

S o n g X i a

事业日盛 心智渐明

事业发展到一定程度，有必要把经验上升到理论高度，这样才能将自己的事业按理论不断复制，从而一步步壮大。

随着松下电器的日益兴盛，松下从磨难与艰辛中得来的经验教训逐渐在他的脑海中生根、发芽，最终结出了丰硕的果实，进而物化为一系列制度和守则。松下的经营管理终于走出了“摸着石头过河”的试验阶段，“松下精神”开始深入到每个员工的内心。

1. “自来水哲学”	189
2. 经营中的宗教精神	197
3. 别出心裁的春季运动会	201
4. 造物先造人	204
5. 经营管理制度化	211
6. 人才的培养之道	216
7. 联盟店制度和“正价”运动	220

第六章

S o n g X i a

饱经战祸 重陷困境

每个创业者都会受社会环境制约，但决定命运的并非环境，而是人的奋斗精神。所以，在同样的环境中，有的人崛起，有的人沉沦。

“九·一八”事变的爆发，打乱了松下电器的发展步伐，松下只得按政府的指令办事。战后，松下又被指为财阀，资产冻结，营业受限，公司肢解，绝境中的松下一一次次抗争，又一次次绝望。他韬光养晦，终于获得一线生机。

- | | |
|------------------|------|
| 1. 精神总动员 | /227 |
| 2. 安抚人心 | /231 |
| 3. 勉为其难 | /236 |
| 4. 战争苦果 | /241 |
| 5. 痛失栋梁之才 | /251 |
| 6. 痛苦中孕育的 PHP 理念 | /257 |
| 7. 困境中的奋争 | /261 |

第 七 章

S o n g X i a

苦尽甘来 居安思危

人生境遇，有顺有逆。在逆境时，坚持不懈；在顺境时，趁势进取。这正是由小做大的秘诀。

抗美援朝战争的爆发，激活了日本经济，也使苦苦煎熬的松下重见曙光。从此，松下电器便一发而不可收，终于创造了前所未有的辉煌业绩。然而，苦尽甘来的松下，仍以清醒的头脑放眼全球，时刻不忘防范危机发生。

1. 起死回生	/269
2. 歪理与正道	/274
3. 设立中央研究所	/282
4. “三大神器”	/286
5. 从潜在的消费需求出发	/291
6. 令人咋舌的五年计划	/299
7. 向跨国企业迈进	/303
8. 推行五天工作制	/308
9. 功成身退心不退	/311
10. 再度出山	/323
11. “松下电器是乌龟”	/329
12. 似神非神	/340

第 八 章

S o n g X i a

功成名就 精神永存

奋斗一生，功成身退的松下幸之助有两个愿望：一是让自己亲手创建起来的松下电器事业永存下去；二是让松下家族能永远守住这个企业。

但他最终没有将松下的事业传给自己的后人，而是交给最适合的人管理，体现了他公而忘私的气度。

- | | |
|---------------|------|
| 1. “干得还不错嘛！” | /347 |
| 2. 致力于 PHP 研究 | /351 |
| 3. 创办“松下政经塾” | /359 |
| 4. 录像机规格之争 | /362 |
| 5. 经营理念受到挑战 | /373 |
| 6. 发扬光大 | /384 |
| 7. 培养接班人 | /389 |
| 8. 生命的奇迹 | /395 |
| 9. 功德圆满 | /399 |

第一章

S o n g X i a

少年坎坷 贫不丧志

一个人，无论多么贫穷低贱，只要心中永存希望，并为之不懈努力，必有一番成就。

松下出身于农家，4岁时，一场天灾结束了他快乐的童年；9岁时，被迫辍学谋生；12岁时，父亲病故，只留下一个出人头地的遗愿。这是松下惟一的财富。

1. 家道凋落

松下幸之助出生于日本和歌山县海草郡和佐村千旦之木。千旦之木是一棵树龄高达 800 年的老松树，“松下”这个姓就是由此而来。

松下出生于 1894 年 11 月 27 日，他上面有两个哥哥和五个姐姐。父亲正楠在千旦之木，算个小地主，曾担任村民代表；大哥在当时和歌山县惟一的中学念学，这在当时是一件很体面的事。正楠很少耕作，他把田地都租给佃农种，自己多半是出席村议会或参与村公所的事务。

正楠对村里公共活动热情很高，相对于默默无闻的先辈们来说，正楠在村里算得上是个有头有脸的人物。

松下是家里的老幺，在家最受宠爱，哥哥姐姐事事都让着他，父亲还雇了个奶妈专门照看他。在松下对童年的朦胧记忆中，那段岁月既温馨而又幸福。

千旦之木山青水秀，风景优美，山区平原上长满了绿油油的庄稼。哥哥姐姐常带松下到小溪抓鱼，进树林捉小虫。

奶妈也经常背着松下来到野外嬉戏，到溪流中玩水、做游戏。黄昏时，听奶妈唱着摇篮曲，边打盹边走过田畦的小

松下由小做大的经营智慧

路回家。

松下的幼年时代，可以说过得平凡而无忧无虑。

然而，好景不长。一场突如其来的飓风，把正楠家的房子和财物都卷走了。全家陷入困境，一时无处安身。哥哥姐姐与母亲抱头痛哭，松下年幼无知，茫然不知所措地望着这一切。

一家人东借西凑，好歹重新盖起了房屋，但生活却陷入了贫困之中。

此时，中日甲午战争刚刚结束，日本渐渐成为国际舞台上的重要角色。日本国民为之振奋，西学之风及洋务运动日盛。数年之后，经济发展的大潮也波及到了和歌山的穷乡僻壤，乡间办起了谷物交易所，吸引了不少农民涉足投机买卖。

正楠虽然是农民，可他算个小地主，平常不大做农事，加上他也有些不甘平庸的性格，受不了别人快速致富的诱惑，于是就去交易所做投机买卖。

然而，正楠的投机买卖做得很不顺利，很快就把祖先留下来的土地和房屋全赔光了。土地是农民的根，土地的丧失给这个家庭带来了致命的打击。

家庭的破产，使松下家族的后代再也不可能继承祖业务农了，这或许是坏事，或许又是好事，未来的发展谁也无法预料。对松下来说，这意味着幸福童年的终结。幼小的他还不懂家庭破产这一可怕的现实，但他隐约能感觉到家庭的沉重气氛。

无奈之中，松下一家人离开了世代居住的千旦之木，搬到了和歌山市。

正楠把剩下的家产变卖做资本，在和歌山闹市区和本町