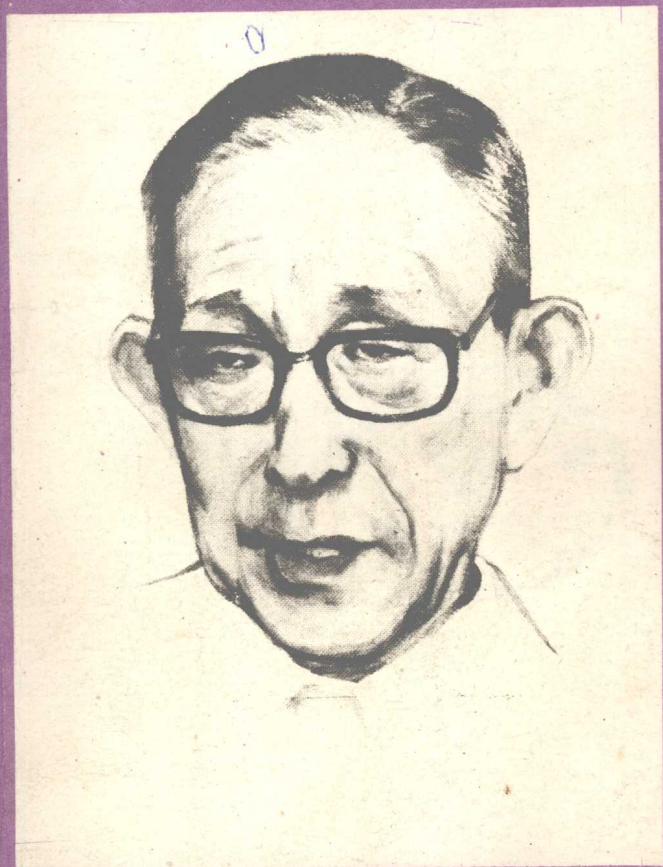


松下幸之助经营管理丛书 ③
如何克服企业难关



〔日〕松下幸之助 著
吉林科学技术出版社

〔日〕松下幸之助 著

松下幸之助经营管理丛书（3）

如何克服企业难关

吉林科学技术出版社

克服企业难关的妙法无穷。比如，什么时候不可借款，以免带来连环倒闭；什么时候，又要靠借款来克服难关。在激烈竞争中如何料敌如神；在企业谈判中，如何进退……等等，都要能灵活掌握。

出版说明

第二次世界大战后，日本经济发展迅速，很快就跻身于世界经济强国之列，所以日本的企业经营管理成为各国争相研究的课题。在日本众多的企业中，松下电器公司可堪称出类拔萃的了，仅就其营业额而言，战后至今，增加4,000多倍。1983年，松下电器公司获利率居日本之首，成为全世界第九大公司。现有职工15万名，产品达14,000多种，工厂分布在130个国家，营业额达169亿美元。

松下先生从1918年（23岁）开始独立经营电器，近70年的企业生涯，经历坎坷，他既无学历，又无祖产，从一个学徒工，到成为世界顶尖的企业家，被人称道。因此，其经营管理之法，象磁石一样吸引着人们去研究和探索。

那么，这位被尊称为“经营之神”的企业家，究竟有什么办法和诀窍呢？这套书回答了这个问题。

在其巨著《松下幸之助经营管理全集》（共25卷）中，完整系统、生动翔实地记述了他近70年的企业经营思想和实践经验。全集主要收录了他的著作、讲演、谈话、自传，辅以学者专家对他成功经验的分析。全集共分八大类：经营秘诀、经营真谛、经营心得、选育人才、领导方法、人生观察、寄语青年人、自传。此外，每篇文章之前，均摘出“引言”，具有画龙点睛之功。

时值中华崛起、腾飞之日，有志的开拓者，正在孜孜不倦地探索具有中国特色的社会主义企业管理方法和规律。我们特

将松下先生之作选编成《松下幸之助经营管理丛书》，陆续出版，以飨千百万企业家和广大读者。

由于社会制度的区别，企业性质各异，国情也不尽相同，因此，某些观点、思想和方法也必然不同，希望读者从实际出发，取其精华，为我所用。此书曾在台湾省出版，这次出版只作了个别校订。

1985年3月

序

松下在这本书中告诉我们：企业难关在形成前，就要先找出潜伏问题，根治防范。而诊断方法，除了靠一般观察，竟然也能借助天灾人祸等不幸，把不幸变成大幸。

克服难关的妙法无穷。比如资金方面，松下痛斥借款经营是“万恶的根源”，使周转不灵而带来连环倒闭；但他自己却是借钱高手，曾被称“日本第一的借钱王”而愈作愈大。会有这种差异，是因他能巧妙地灵活运用资金。

在激烈竞争中，只许赢不许输，这就要料敌如神。但遇到资本暴力的“出血服务”时，要怎么办？松下不是没有犹豫动摇过，但他终究打了一场漂亮的胜仗。

另外，在企业的谈判合作中，出现僵局时，是妥协让步，还是力陈争取？面对“丰田”和“飞利浦”两大企业，松下又有两种截然不同的灵机一动。

总之，在这本书中，松下举出一些亲身经历，让我们明白他是如何有惊无险地度过他的某些企业难关。

目 录

序

第一章 及早防治潜伏问题…………… (1)

丰田带来的灵感 (1) 如果原子弹落在大阪 (4) 地震暴露弊端 (7) 每位员工都是名医 (8) 互相交换一天工作 (11) 三百六十度的估量 (13)

第二章 以强而有力的姿态挑战…………… (15)

任何问题必有解决之道 (15) 先认清事情真相 (16) 对自己要
不满 (18) 苦恼有益 (19) 可以忧虑但不要慌 (21) 随时
可以离职 (22) 一个员工都不可离散 (23) 不倚仗聪明口才
(24) 造船公司办到了 (26) 不可轻言放弃 (27) 重新再来
吧 (28) 男子汉的气魄 (30) 追究责任的“热海会谈” (32)
会长“代理”营业部长 (36) 不妥协的四年抗议 (39) 自行
开发超级干电池 (42) 冒托售车灯的风险 (45) 松下电器造飞
机木船 (48) 与飞利浦签约 (51)

第三章 让资金万能…………… (56)

资金不是私有的 (56) 独占资本转移大众资本 (57) 资本自
由化 (59) 资金与库存都需要水坝 (61) 赤字就是罪恶 (64)
不被预算束缚 (69) 做个令人放心的公司 (68) 借钱的秘诀
(70) 借钱骨气 (72) 真正发光发亮的钱 (74) 自主责
任的营运 (76) 日本经济在爆破的边缘 (78) 反常的贷款
经营 (80) 借款政策是祸首 (82) 支付票据是私制纸币 (84)
不能乱开支票 (86) 三万家准“日本银行” (88)

第四章 从竞争中脱颖而出…………… (90)

慢一分钟都不行 (90) 抢先一步是成功捷径 (92) 刀尖三寸前躲开 (93) 要当第一流的 (95) 竞争造就强人 (98) 维持二十四小时的危机感 (100) “大和号”的错觉 (103) 竞争精神定成败 (105) 公开公平的竞争 (106) 多方考虑定价标准 (108) 走堂堂正正的路 (109) 不要诽谤别人 (110) 正当的事都行得通吗? (111) 一定要避免恶性竞争 (114) 不可削价倾售 (116) 不能只靠摸彩、打折 (117) 过度竞争刺激物价上涨 (118) 资本横暴 (122) 脱鞋鞠躬 (125)

第五章 突破难关妙法无穷…………… (127)

零失败 (127) 绝不服输 (128) 破产使事业重振 (130) 技术的转移可行吗? (133) 专制高级品 (135) 使瑕疵品绝迹 (137) 一并减薪处分 (139) 下令停止生产 (142) 突然被指定是财阀 (144) 工会的支援 (146)

第一章 及早防治潜伏问题

丰田带来的灵感

与其在价格上斤斤计较，不如重新设计产品，
让成本降低又不影响品质。

数年前，我视察松下通信工业时，正巧他们在开会。于是我问他们：“今天开的是什么会？”他们回答是：“由于丰田汽车要求我们降价，所以……。”然后，他们向我报告了接洽的内容。

丰田汽车的收音机，是由我们制造的，而他们要求我们降低5%的价钱，并在今后半年内，陆续再降低15%。因为他们认为如果不这样降价，就无法与外国汽车竞争。而我们正巧赶上他们的紧急会议。

“哇，这个是大问题哪。现在我们的利润有多少？”

“不多。丰田的订单，是最近才接到的，大约只有5%左右的利润而已。”

“那怎么行。我们公司本来就要有10%的纯利才能平衡，5%的利益怎么维持呢？”“这道理跟丰田汽车是讲不通的。”

“那么算算看，降价5%的话，除了要损失2%的利润外，半年后再降价15%，不就等于要亏损17%么，那怎么办？”

“就是为了这个问题而开会的。”于是我坐下来，跟着他们一起开会。

他们在讨论的当儿，我忽然感觉到，这件事并不是丰田汽

车的无理要求，现时的汽车界已进入美国市场，如果不把汽车价格降低二至三成的话，怎能跟美国的汽车业界竞争呢？日本车与美国车的竞争，不仅限于丰田车，所有日本车都应该降低二至三成的成本，才能打进世界市场。我们制造的，只能算是一部汽车的一小部分，即使丰田公司不提出降价要求，我们自己也得了国家的立场，设法降低二至三成的成本，才是办法。现在竟被丰田公司抢先一步提出要求，还算是慢了一步呢。

于是我问参与会议的决策人员说：“那么，我们要停止制造，还是答应对方的要求降价呢？现在只能在这两个结论中选择一项了。”没有人回答。我又说：“以我的经验，这件事并不难解决。第一，只有3%的利润，我们不能接受，更不用考虑往后再降价的问题了。那么，我们只有第二条路可走，那就是重新设计我们原有的产品，使新产品的性能和品质都符合丰田的要求，同时又能达成我们规定的利润。各位意见如何？如果我们的新设计既能满足丰田公司的要求，又可达到10%净利的話，这笔生意不是很合算么？只斤斤计较2%或3%的利益，依旧盲目生产的话，成本当然是不会降低的，在这种情况下开会，是得不出具体可行的结论。”他们照我的要求，从设计开始，一切从头检讨，彻底改进整个制程。经过一年多以后，不仅依照丰田公司的要求降价，也能获取10%净利了。

所以日前，偶然和丰田汽车会长石田先生会面时，我很高兴地告诉他：“石田先生，贵公司当初刚提出降价要求时，我们实在忙乱了好一阵子。但是考虑到降低汽车成本是我们大家共同的责任，所以我们苦心研究，突破困难。最近刚接到报告，我们努力的结果是：既能应付贵方要求，降低价格，又能赚取10%的纯益。如果当时没有贵方要求减价，我们实在做不

出这种成绩。所以我们都很感谢贵公司当初的减价要求。”我向他道谢时，石田会长也非常感动。他回公司以后，就很兴奋的向全体员工报告这件事的经过。

如果原子弹落在大阪

在逆境中寻求突破，往往成果更好。如果当初原子弹落在大阪，它今天可能更繁荣。

不久前我遇到一件这样的事：大阪的姬岛有一家我的公司附设的电锅制造工厂。数年前，这工厂的业绩很差，厂长为此日夜苦恼，几乎引咎自杀。我安慰他，并且以鼓励和训诫的口吻向他讲了一番道理。想不到三年后，营业额忽然直线上升，电锅产量占全国总生产量的50%。三年前只居第三位的工厂，现在跃升为第一位。

厂长为了感谢我们夫妇，举办了盛大的庆祝会，邀请我们参加。当天工厂全体员工集合，亲切诚恳地向我表达谢意，使我深受感动。于是我说了下面的话：

“我们人，或者公司，甚至国家的处境不可能永远都是顺利的。这个工厂也是一样。三年前的经营不顺，那时自厂长起，大家都非常辛苦，甚至已在讨论是否要把工厂关闭。

“不过，大家决心从头做起，而且今天终于勇敢地站起来了。当初这股热诚和努力，终于在今天结了丰硕的果实。在这纪念性的典礼中，你们大家欢迎我们夫妇，对我们致谢意。但事实上应该是我慰劳你们，向你们感谢才对。

“我认为逆境是天赋予我们人的一种磨练。不论公司工厂乃至国家，不可能始终在顺境中生存，有时会有挫折，有时难免犯错，可是一旦发现错误，只要大家追查原因，团结一致，

就一定能够改变劣势。

“对个人而言，也是一样的。诸位今后在漫长的人生中，也许会遇到困难，³遇到几乎要毁灭自己的事。不过，⁴希望你们对自己说：不能消极，必须重新努力，必须抱着希望，最后一定会得到报偿。如同本工厂一样。希望你们谨记在心里。

“我为什么这样说？二次世界大战时，原子弹落在广岛和长崎。当时科学家们说：广岛和长崎今后十年间将寸草不生。广岛和长崎市民死伤者确实非常多，造成历史上空前的悲剧。然而，死里逃生的市民决心重建广岛，复兴长崎。

“今天这两个城市变成怎样的情形呢？不但绿地四处，花草茂盛；而且战后日本发展最快的就是广岛，其次是长崎。这表示什么？尽管受了莫大的创伤，只要抱着坚强的意志，一定能够重新建设。

“我们再来看看另一个反面例子。在二次大战中，没有吃过一颗炸弹的金泽或奈良，今天的发展是怎样的呢？我并非赞成发展原子弹，但困难愈大，愈该抱着克服困难的信念，那么发展也愈大。这就是从人的潜能中发挥出来的伟大力量。

“所以，我认为假使大阪也遭到原子弹的轰炸，大阪的发展也一定很惊人。当然在当时可能造成很多的死伤，但一定会以此为转机，变成更繁荣的都市。想到这样的事，不禁觉得人生是有趣的。”

演讲完毕，接受要求参观工厂。不用说，工厂内比较重要的地方，都点缀着女职员特地为我们插放的鲜花和欢迎词。

“社长先生，欢迎光临！”“这是特地为您插放的花，请您欣赏。”等等，共有十五处布置着鲜花和欢迎词，工厂的每一角落都流露着感谢之情。

然后全体员工一起拍照纪念。当我带着感激和愉快的心情

告辞时，厂长率领全体员工360人，在大门西侧列队送我。现在这样的做法是对是错，姑且不论，至少，我觉得这是人情的自然流露。

通常这种事可能会遭劳动组织(工会)的反对。不过我认为这种事应该从超越对错的界线去讨论，因为它只是心与心的接触，是大家感谢我、我也很感谢他们的自然情况。

在我生病住院期间，这个工厂每做出一种新式电锅，即使已经是晚上十点以后，仍然会立刻送来给我看。我说马上试用看看吧，便下床来看新电锅试用的情形。他们这种努力的态度，非一般人所能及；失败了再继续努力，最后终于获得了成果。

本来我以为要向我致谢的聚会，多半是只有五、六个干部与会，说声“谢谢”罢了。没有想到会受到全体员工的欢迎和欢送，我感到十分惭愧，当然也深为他们的成功高兴。

这个制造电锅的工厂，已经是日本最大的电锅工厂，这是全体员工三年来努力的结果。现在它的确已成为设备最好，构想最好，一切都最好的工厂了。

地震暴露弊端

经营者在天灾肆虐下，造成损失时，不必抱怨，而要痛定思痛，探讨改善方法。

大约十年前，在新泻县的一次大地震中，许多建筑物和桥梁被毁坏，居民和经济也深受其害。

我们公司设在该地的销售机构也损失不小。当我听到损失总额的报告时，感到十分沉重。

如果说新泻设有制造工厂的话，还说得过去。但它只是销售机构，损失这么大就太离谱了。调查后才知道公司许多不必要的产品都送往新泻，而造成该地库存过剩。如果当初产品能做到正常的供给，保持适当的库存，就不会遭受这么大的损失了。

我们都认为天灾造成的损失是无法抗拒的。尤其是地震，到目前都没办法以科学的方法预知。但仔细一想，天灾虽然无法靠人为力量去控制，但所蒙受损害的大小，却跟经营政策息息相关。

单从新泻一例看来，我们调查分布在全国的销售机构，大都跟新泻的情形一样。于是经过检讨后，实施了各种改善措施，使经营合理化起来。

如果没有这次地震，我们就不会去注意库存是否过剩，也不会采取改善措施。虽然此次地震带来严重的损失，但反而成了改善的推动力。

从这事看来，就可以体会出经营的奥妙了。

每位员工都是名医

看起来平静无事，其实隐伏各类问题；若单靠主管防治，就会像癌细胞，防不胜防。

希望你成为名医——强调早期治疗的重要。

有些人在遇到无法解决的困难时，往往会逃避或退缩。有些人则会视问题的严重性及紧急性，考虑最好的解决方法。但是，如果连问题严重的程度都无法判断，那么，更遑论解决问题了。

1955年前后，松下电器曾面临很大的危机。这个危机并不单纯的只是业绩突然下降，或是经营有了问题。我静静思考当时的情形，得到了一些感受和构想。

由于金融界银根紧缩，引起企业界的资金短缺，造成拥有庞大资金的重电机制造业打入电器业，而引起一些恐慌。另一方面，也导致松下电器本身内部的一些问题。

当时松下电器公司，每一年增加员工3,500人，占总人数的三成。每年增加的这些新员工，削减了公司对外界竞争的力量，而且也由于人员的不断增加，造成管理上的不易，同时，也减少了对公司的向心力。

综合以上几点，我认为应该拟定突破危机的办法。于是我提醒员工，希望他们每一个人能够坚守自己的工作岗位，以慎重的态度解决工作上所遭遇的困难。就这样过了约四个月，情况仍然未见改善，我觉得非常奇怪。

如果在一个月之内，没有什么效果，这是正常的现象。但经过两、三个月的努力仍没有好转，更没见到我所预期的成果，所以我想必须再一次提醒员工注意。但如果我仍实施过去的方法，可能依旧不会有什么结果。所以我以另一种方式，对员工们说：

“我认为各位都有一种安逸的想法，认为业绩上所呈现的数字还算良好，所以都很放心。因此虽然明知要打破现况，但却没有积极去实行，如果这样一拖再拖，就会引起大问题了。”

我继续说：

“如果等到事情发生不良的情况后，再谋求解决对策，就太迟了。我认为早期的诊断是必要的。就如同在身体健康情况良好的时候，仍然要做健康检查，往往医生会告诉你那里要特别注意，那么对于一些微不足道的小毛病，就能早发现而根治了。”

我认为不只总经理要做一个能诊断整个公司的名医，每一位员工也要对自己的工作有这种能力。要在外部看起来还不成为问题之前，先找出不好的地方革除根治，所谓问题就会在还不成为问题之前消失了。

我又继续对他们说：

“在四个月以前，我和大家谈论的时候，大家或许还以为这是一种警告而已，并没多加注意。当然我并不是说所有的员工都是这样，但是就整体而言，有这种倾向。这种情况是必须加以改进的。

“以目前而言，或许有许多弊病已经被发现了，同时，也还来得及治疗、改进。但如果现在仍没有正确的认识，那可能就永远无法挽回了。因此我不断地强调希望每一位员工都能站