

事在人为

松下幸之助谈经营

Matsushita Kounosuke

鹿 荷 / 著




 上海远东出版社

事在人为

松下幸之助谈经营
Matsushita Kounosuke

鹿 荷 / 著



 上海遠東出版社

事在人为 松下幸之助谈经营

著 者 / 鹿 荷

责任编辑 / 刘丽娟

装帧设计 / 张志全

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京前锦排版服务有限公司

印 刷 / 上海市印刷二厂有限公司

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 9 千字

印 张 / 5.375

印 数 / 1—5100

图字:09—2005—352 号

ISBN 7—80706—093—X

F·225 定价:16.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

前言

“Panasonic”，伴随着一声浑厚的男中音，松下电器的广告通过荧屏传向了千家万户。世界各地的人们开始认识松下，了解松下。

松下幸之助——日本松下电器公司的创始人，和成长在和平年代的我们相比，他的一生充满了坎坷。由于家境的贫寒，他9岁便不得不离开父母，开始独自生活的学徒生涯。

而命运的不公又让他经历了两次世界大战，这对他刚刚起步的事业无疑是一种重创。然而，仅凭100日元创建起来的松下公司，却凭借其超乎寻常的生命力和坚韧不拔的斗争精神，在恶劣的生长环境下不断成长、壮大、拓展。现在，松下已经发展成为拥有20多万员工、年销售额达300多亿美元、在全世界都有很高知名度的电器公司。到底是怎样的睿智和魄力，让他筑起如此的辉煌成果呢？

松下幸之助从小便善于思考，悟性很高。虽然小学四年级便辍学打工，但他却能从简单的工作中发现潜在的东西，汲取知识的养分，在不断充实自我、完善自我的同时总结出独到的经营理念。在驰骋商海的70余年当中，他累积了众多宝贵的经验和后人引以为鉴的教训，一生出版著作60余种，有的还被译为英、法、德、中等多个国家的文字。于是，更多的人知道了他独一无二的经营秘笈，并为之叹服。

松下幸之助无论是对待人生，还是对待自己苦心经营的事业，始终抱着宠辱不惊的态度。身为一个拥有数十亿家产的松下总裁，松下幸之助在他的著作《工作·生活·梦》中说道：“工作的本身如果是对的，是对社会有益的，金钱会自然地跟随而来。”简简单单的一句话，却赋予了金钱比交换更有价值的内涵。

或许正是这种对待金钱、对待人生的淡然，才使得他在硝烟弥漫的商场镇定自若。也正是他大智若愚的人生观和处世哲学，让松下越做越大，成为当今世界无人不知、无人不晓的知名品牌。

有人说，松下幸之助是不平凡的，因为他缔造了一个神话般的松下王国；然而松下幸之助又是平凡的，因为他和我们每个人一样，都有着自己的喜怒哀乐。松下的成功告诉我们：一切事在人为！

本书详细介绍了松下幸之助一步一步打造松下王国的艰苦历程,对松下的人格特点进行全面剖析,萃取其在经营、管理中的精华,以独特的视角为广大读者展现出一个平凡而又伟大的“经营之神”——松下幸之助。

目 录

第一章 苦难是最好的老师	1
1. 蓄势于学徒生涯	3
2. 志存高远促成转折	8
第二章 插上腾飞的翅膀	13
1. 克服困难凭百元起家	15
2. 成立公司渐行渐稳	23
3. 创新品牌走向腾飞	31
4. 被战争冲昏头脑	41
第三章 国际化之路	49
1. 汲取海外企业的优点	51
2. 在国内外积极寻求合作	58
3. 调整状态以适应发展	65

4. 定目标讲谋略	73
-----------	----

第四章 理念成就人生	79
-------------------	-----------

1. 从经营角度审视人生	81
2. 金钱只是“润滑剂”	90
3. 时时自我观照	97
4. 把事业当作信仰	104

第五章 以人为本的管理策略	109
----------------------	------------

1. “敢为天下先”的用人之道	111
2. 造就育人公司	121
3. 千变万化的管理魔方	130
4. 关于 PHP 精神	137

第六章 胜人一筹的经营哲学	141
----------------------	------------

1. 素质造就成功经营	143
2. 自成一体的经营理念	147
3. 注重细节的经营秘笈	154

第一章

苦难是最好的老师

PANASONIC

人们常说，穷人的孩子早当家。的确，苦难是人生最好的老师，它能激励人们更加努力地改变现状。松下幸之助便是这样一个从小就历经磨难的人，他小学四年级辍学，远离家乡打工，先后在脚踏车店和电灯公司做了十余年。世事的沧桑让他不断走向成熟，加之他勤奋好学、智慧超凡、善于思考，在不断的成长与完善中，他萌生了更大的抱负，并决心为之奋斗终生。于是，他不安于现状，毅然朝梦想的方向奔去！

1. 蓄势于学徒生涯

遇到不如意的时候，正是发挥少年时代磨练出来的素质和本领的时候。有这种少年历练的人，和那些因悲观而跌倒爬不起来的人截然不同。这种骨气根植于少年时代，渐长而渐成。

松下幸之助的一生十分坎坷。他出生于日本明治二十七年(1894年)11月27日，当时他们家在和歌县算得上比较殷实。上学期间，由于松下学习认真、聪明伶俐、见义勇为又极具同情心，所以深受同班同学的尊敬，学习成绩也很好。然而好景不长，由于家境中途衰落，松下一

松下幸之助

谈经营

家的日子越过越窘迫，不得已，松下幸之助过早地结束了他无忧无虑的童年生活，小学四年级便辍学到距离家乡60公里的城市——大阪，开始了他漫长的学徒生涯。

命运总是公平的，它在让你失去一些东西的时候，也会给予你一些什么。当时大阪、东京和名古屋是日本三个主要的工业区，松下幸之助离开相对落后的和歌县，融入较为发达的工业城市——大阪，对他今后事业的发展是关键的一步。

松下初到大阪时在一家老板叫宫田的火盆店做学徒，这家火盆店是一个自产自销的店铺。由于日本的冬季潮湿寒冷，火盆便是当时人们用来取暖的主要工具。松下在这家店铺主要是打打杂，有时还帮忙照看一下老板娘的孩子。虽然薪水很低，每半个月只有5分钱，但松下仍做得十分卖力。

生活的变化更让他过早地意识到身为一个男子汉应当肩负的责任。但是孩子毕竟是孩子，对于一个未满10岁的小孩而言，背井离乡、孑然一身的感觉充满着莫名的恐慌和不安，有时他甚至还因想念母亲哭个不停。但正是在汗水与泪水的不断磨练中，让年幼的松下幸之助更加深刻地体会到生活的艰辛，同时也逐渐造就了他坚韧不拔、不畏困难的执著性格。

松下的学徒生涯只持续了三个月，由于日俄战争的

缘故，火盆店老板将店铺迁往别处去了。临行前，老板将松下介绍给了自己的一个开脚踏车店的朋友——五代普吉。

五代普吉的“五代脚踏车店”坐落在绿树成荫的船场街区，这里素来被认为是培养大阪商人气质的摇篮。船场商人的脚踏实地、恪守信誉在整个大阪，甚至东京都是非常有名的。因此，在这里的商人都很看重“信誉”这块金字招牌。松下在这个有名的商业区一待便是七年。在此期间，他不仅从平时的工作中掌握了不少知识与技能，更从自己的老板——五代普吉身上学到了许多宝贵的经验。这七年时间可以称得上是松下幸之助人生的一个重要转折点，松下一生的经营观念、作风和手段，都深受船场商人的熏陶。

松下在这家脚踏车店也是从打杂做起，他生性好学又相当聪明，不久便开始进行脚踏车零件的销售和维修工作了，这对他更深入地掌握脚踏车的相关知识和技术有极大的帮助。在长期的实践工作中，松下幸之助不仅学到了硬性的知识技能，更让自己的心性和决心在潜移默化中得到了历练。这可以从以下几个方面反映出来。

首先，辛劳的工作造就了小松下耐吃苦的素质。学徒生涯是辛苦的，每天早上5点半开始工作，晚上9点半才打烊。如此繁重的工作强度并没有压垮松下年幼的身

躯。恰恰相反，由于在工作中学到了不少新鲜东西，他反而觉得身心愉悦，过得非常充实。松下曾说：“遇到不如意的时候，正是发挥少年时代磨练出来的素质和本领的时候。有这种少年历练的人，和那些因悲观而跌倒爬不起来的人截然不同。这种骨气根植于少年时代，渐长而渐成。”正是这种在苦难中磨练出来的坚强素质，让松下在以后的商场生涯中，无论遇到多么大的困难，总能平心静气地镇定应对。

其次，他还努力从书中汲取了不少知识的养分。松下从小便是一个很爱学习的孩子，他经常在看店之余或是打烊之后看看小说，以获取更多的知识。虽然看的只是诸如《通俗丰臣秀吉传》、《猿飞佐助》这样的历史小说或武侠小说，但他却能触类旁通，从简单的故事情节中挖掘出更深层的涵义。例如，他说：“小说中说的一些诸如地方上出现的豪杰做了些什么事情，英雄们如何做事、如何帮人、如何论功行赏、奖罚分明，简直可以说是完全适合于经营者的学问。”

这在一定程度上弥补了他学历上的不足，也对他以后的经营管理有很大的帮助。松下日后说：“我对经营的一些看法、想法，全是在脚踏车店工作的七年里，借着工作后看店的时间，从小说中累积得来的，并成为活生生的学问，在今天这些累积更发挥了莫大的力量。”

更为重要的是，松下从他的老板五代普吉身上学到了许多商家必备的素质和宝贵的经营理念。船场商人视信誉为生命的信念在五代老板身上得到了最充分的体现，他宁肯自己有所损失，也不做有损信誉的事。这在小松下心里刻下了深深的烙印，以至在他从业的几十年中，一直把“招牌”和“信誉”当作经营的法宝，倍加珍惜。

除此，五代老板独特的生意经也让松下幸之助深受启发。五代普吉把顾客看得很重，将“顾客的满意”视作对自己最大的鼓励。他还认为，商人就是要赢利，主张将商品定在合适的价位，不要因为顾客的讨价还价而降价销售，更不要因为顾客不杀价就任意抬高价格……这些都为松下以后的营销思想的形成和实践奠定了坚实的基础。

松下在不断学习、不断成熟中度过了七年的时光。而日本也在逐步发展中。大阪作为资本主义经济起步较早的城市之一，明治维新后，它得到了更快的发展。与此同时，爱迪生发明了电灯，人类社会从此步入电气时代。19世纪末，电灯作为一种新型的照明工具传入大阪的千家万户。电灯的先进、快捷和迅速普及的趋势让松下深感吃惊，更令他意识到潜伏其中的巨大商机：电气真是了不起的事业啊，松下幸之助由衷地感叹。他仿佛看到在面前有一幅更美好的画面刚刚展开……

2. 志存高远促成转折

每天只工作半天,剩余的时间都浪费了,这种生活我渐渐无法忍受。为人作嫁终究不是办法。我要辞掉现在的工作,创办自己的公司,做自己的老板!

随着时代的变迁,松下对电气这种新兴事物的好奇与日俱增:没有火也可以照明,电灯真的好奇妙啊!而电车更是神奇,不仅速度快,还能一下子装几十人,比脚踏车强多了。想来想去,少年松下越来越觉得电气事业的了不起,于是他萌生了离开脚踏车店的念头。思虑再三,

松下幸之助心怀对五代老板的感激，毅然决然地提出辞职，义无反顾地朝着自己的梦想奔去。

松下的辞职并非心血来潮，他早已认准了下一个目标——大阪电灯公司。大阪电灯公司是由鸿池、住友一些富商发起创办的，公司不仅使电灯这样的照明工具在大阪迅速推广，还积极拓展电气行业，同时获得了大阪市电气的供应独占权，发展比较顺利。松下进入这家公司是他迈进电器行业的第一步，从此，他与电器结下了不解之缘，这是他人生的一大转折。当时他年仅 16 岁。

松下幸之助最初到公司担任内线员见习生，也就是做配线员的助手。松下从小便很喜欢和机器打交道，面对如此新奇的工作，他很快便掌握了在室内布线安装电灯的技巧，并开始了独立工作。由于他成绩优秀，三个月后，公司任命他为高津营业所的领班。这是对松下工作的肯定和鼓励，16 岁的他感到异常高兴。成为领班后第一次外出装线，他的心情飘飘然，就像驾云一般轻松愉快。

松下工作起来十分认真，他年纪小，接受能力强，再加上勤奋好学，因而电工技术很好，深受公司的青睐，因此，公司经常派他参加一些重要的工程建设。例如为《每日新闻》社在滨寺公园开设的海水浴场设置广告用的装饰灯、参与南方演舞场的新建工程等。当时，人们对电的