

Riben Jingying Sisheng De  
RENSHENG  
ZHIHUI

# 日本经营四圣的

创业者走向成功的宝典

# 人生智慧

松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎以及稻盛和夫，他们以耀眼的成就向世人昭示：他们是日本的传奇。的确，他们是当之无愧的“经营四圣”，他们是日本企业家中一座不朽的丰碑。他们的奋斗史，可以看成是日本经济的缩影，他们是日本企业崛起的化身。日本经营四圣不但创立了一个个神话般的企业，而且提出了许多具有普遍意义的经营哲学和人生智慧。他们身上，有太多太多值得后人借鉴的成功经验。

刘海鹰◎著

经营之神  
松下幸之助 创新之王  
盛田昭夫 日本的福特  
本田宗一郎 经营之神 松下幸之助  
最年轻的经营之圣  
本田宗一郎 日本的福特  
本田宗一郎 稻盛和夫

九州出版社  
JIUZHOU PRESS



Riben Jingying Sisheng De  
RENSHENG  
ZHUI

日本经营四圣的

# 人生智慧

刘海鹰◎著

经营之神

松下幸之助

创新之王

最年轻的盛田昭夫 日本的经营之神 盛田昭夫

本田宗一郎 经营之神 松下幸之助

最年轻的经营之圣

日本的经营之神 本田宗一郎 稻盛和夫

九州出版社  
JIUZHOU PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

日本经营四圣的人生智慧/刘海鹰著. — 北京:九州出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5108-0428-1

I. ①日… II. ①刘… III. ①企业管理—经验—日本  
IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第054542号

## 日本经营四圣的人生智慧

---

作 者 刘海鹰 著  
出版发行 九州出版社  
出 版 人 徐尚定  
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)  
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6  
网 址 [www.jiuzhoupress.com](http://www.jiuzhoupress.com)  
电子邮箱 [jiuzhou@jiuzhoupress.com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)  
印 刷 北京建泰印刷有限公司  
开 本 787毫米×1092毫米 16开  
印 张 16  
字 数 250千字  
版 次 2010年5月第1版  
印 次 2010年5月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5108-0428-1  
定 价 32.00元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

# 前 言

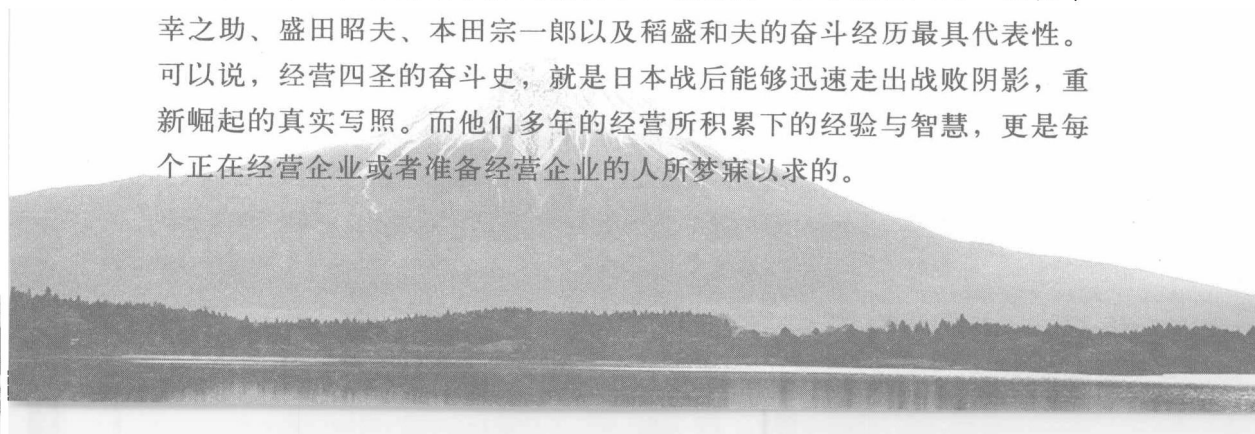
在中国，几乎随便推开一户居民的家门，你都能看到日本生产的电子产品，小到MP3、手机，大到彩电、冰箱、洗衣机；马路上，各式各样的日系汽车遍布城市的每个角落，从小型轿车到庞大的工程车应有尽有……

曾几何时，谁家要是买了一个日本进口的家用电器，一定会被邻居们艳羡不已。如今，随着科学技术的飞速发展，我们的生活也变得越来越丰富多彩。家用电器以及日常生活中的电子产品种类越来越多，功能也层出不穷。每个人家里的电器都换了一茬又一茬，不变的是家用电器的主流依旧是日本的品牌。

作为二战战败国，日本的国民经济和国内的基础设施在战争中几乎遭受到了毁灭性的打击。国内到处是一片废墟，人们在残垣断壁间痛苦挣扎。然而就是在这一片废墟之中，日本人用极短的时间创造了一个让世界震惊的神话。

以松下、索尼、京瓷为代表的日本电子产品以优异的品质和低廉的价格迅速风靡世界。同时，本田、日产等汽车企业也疯狂地蚕食着原本属于大众、福特等老牌汽车公司的市场份额。面对来势汹汹的“日本风”西方各路老牌企业纷纷中招落马，日本一跃成为世界经济强国。

在日本的产品席卷世界的过程中，被誉为“日本经营四圣”的松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎以及稻盛和夫的奋斗经历最具代表性。可以说，经营四圣的奋斗史，就是日本战后能够迅速走出战败阴影，重新崛起的真实写照。而他们多年的经营所积累下的经验与智慧，更是每个正在经营企业或者准备经营企业的人所梦寐以求的。



一个企业的成功，与领导者的英明领导息息相关。商场的水很深，到处充满暗流与漩涡，你的这艘船能够劈波斩浪，顺利地驶向彼岸吗？作为一个企业的领导者，你不但要处理好企业内部的关系，让所有人齐心协力、同舟共济；还要掌握好船舵，一面躲避水中的暗流与漩涡，一面化解水面上的风浪。

在这样错综复杂的情况下，如果没有过人的智慧，你是很难将这一切都做好的。因为有时候，你所看到的和感受到的并不一定就是真实的。所以说，过人的智慧是必不可少的。这种智慧并不是与生俱来的，是需要不断的磨砺中慢慢积累的。

学会用智慧的眼光去看待问题，你会有不一样的感受与收获。

凡是被称为圣人的，自然有其过人之处。日本经营四圣多年在商海打拼，他们的人生成功智慧弥足珍贵。愿本书的每位读者都能够从他们身上汲取到让自己进步、提高的养料。

作者

2010年2月于北京

# 目 录

## 第一章 日本的传奇——经营四圣

- 第一节 经营之神——松下幸之助 ..... 2
- 第二节 创新之王——盛田昭夫 ..... 12
- 第三节 日本的福特——本田宗一郎 ..... 21
- 第四节 最年轻的经营之圣——稻盛和夫 ..... 29

## 第二章 经营四圣的个人修养

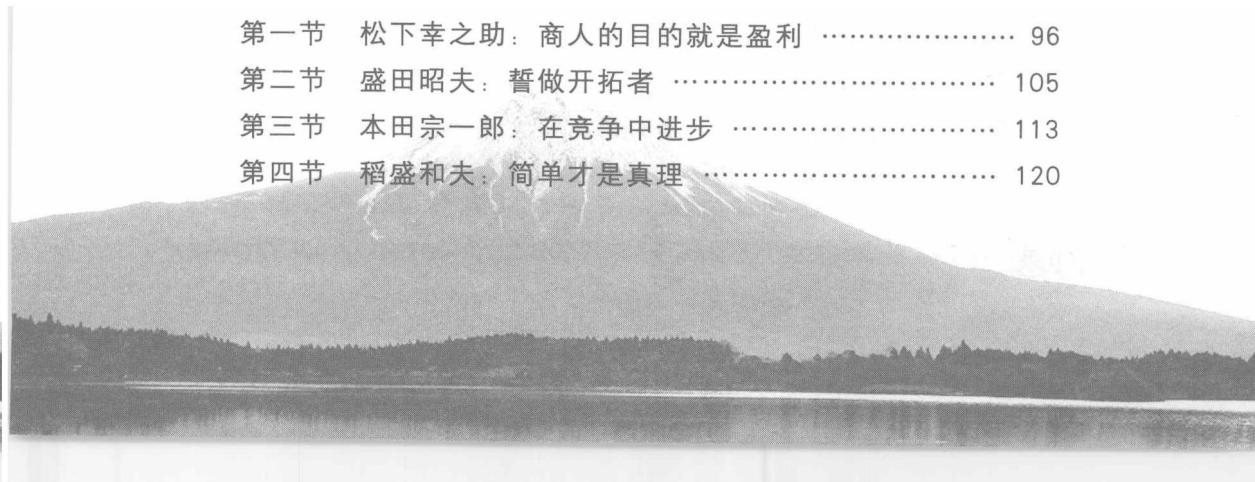
- 第一节 松下幸之助：“请喝杯茶吧” ..... 38
- 第二节 盛田昭夫：尊重他人就是尊重自己 ..... 48
- 第三节 本田宗一郎：社长没有办公室 ..... 56
- 第四节 稻盛和夫：回归真实的人性 ..... 64

## 第三章 经营四圣的人生智慧

- 第一节 松下幸之助：不向命运低头 ..... 70
- 第二节 盛田昭夫：不一样的日本商人 ..... 80
- 第三节 本田宗一郎：本色驾驶员 ..... 86
- 第四节 稻盛和夫：活在当下 ..... 91

## 第四章 经营四圣的制胜智慧

- 第一节 松下幸之助：商人的目的就是盈利 ..... 96
- 第二节 盛田昭夫：誓做开拓者 ..... 105
- 第三节 本田宗一郎：在竞争中进步 ..... 113
- 第四节 稻盛和夫：简单才是真理 ..... 120



# 目 录

## 第五章 经营四圣的经营智慧

- 第一节 松下幸之助：企业如人 ..... 126
- 第二节 盛田昭夫：向世界挑战 ..... 136
- 第三节 本田宗一郎：经营靠哲学 ..... 142
- 第四节 稻盛和夫：经营的秘诀是提升人性 ..... 150

## 第六章 经营四圣的管理智慧

- 第一节 松下幸之助：用实绩说话 ..... 158
- 第二节 盛田昭夫：博采众长 ..... 167
- 第三节 本田宗一郎：给技术插上管理的翅膀 ..... 173
- 第四节 稻盛和夫：将“利他”管理进行到底 ..... 178

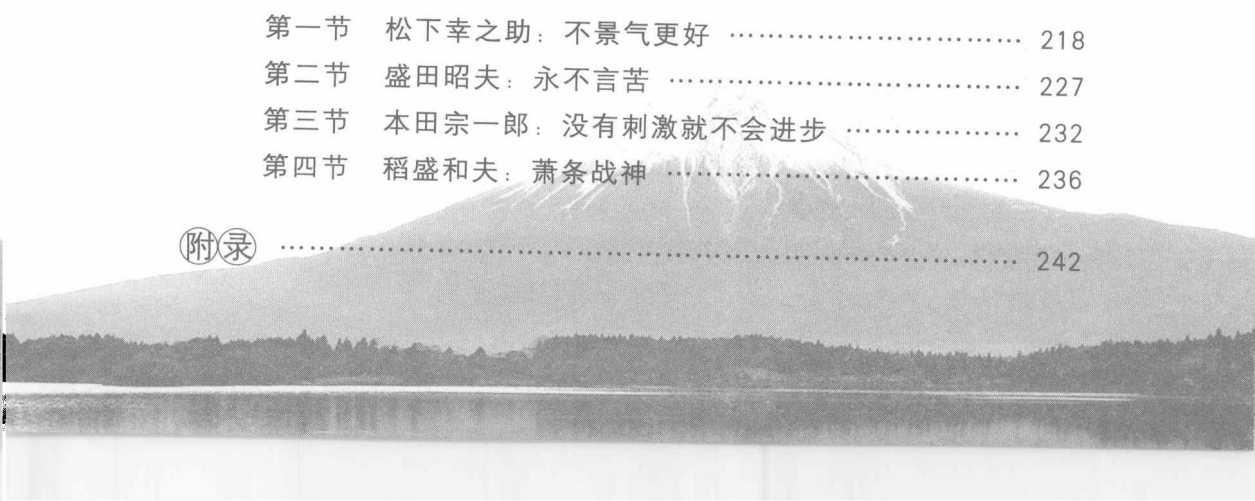
## 第七章 经营四圣的用人智慧

- 第一节 松下幸之助：松下电器是制造人才的公司 ..... 184
- 第二节 盛田昭夫：不拘一格用人才 ..... 193
- 第三节 本田宗一郎：英雄不问出处 ..... 201
- 第四节 稻盛和夫：真正的人才是用来相信的 ..... 210

## 第八章 经营四圣的危机智慧

- 第一节 松下幸之助：不景气更好 ..... 218
- 第二节 盛田昭夫：永不言苦 ..... 227
- 第三节 本田宗一郎：没有刺激就不会进步 ..... 232
- 第四节 稻盛和夫：萧条战神 ..... 236

- 附录 ..... 242



# 日本的传奇——经营四圣



松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎以及稻盛和夫，他们以耀眼的成就向世人昭示：他们就是日本的传奇。

的确，他们是当之无愧的“经营四圣”，他们就是在日本企业家中树立起来的一座不朽的丰碑。

他们的奋斗史，就可以看做是日本经济的缩影，他们就是日本最强品牌的化身。

他们不但创立了一个个神话般的企业，而且提出了许多具有普遍意义的经营哲学。他们的身上，有太多太多值得后人借鉴的成功经验。





## 第一节 经营之神——松下幸之助



松下幸之助

作为举世闻名的日本松下电器公司的创始人，松下幸之助的企业经营管理经验备受世人重视，享誉全球，他是当之无愧的“经营之神”。

这位在实践中成长起来的成功企业家，少年辍学，从学徒干起，带领着一个3人的小作坊，不断摸爬滚打，奋斗不息。即使历经几次大的经济危机冲击，他却始终屹立不倒，最终成为了世界级管理天才。

松下幸之助传奇式的奋斗经历，是日本现代工业发展轨迹的最好见证。

### 一、童年：目睹由富变穷的变迁

在日本的和歌山县海草郡境内，有一株巨大的老松树，老松姿态雄奇，枝干华美，3人才能合抱过来，远远望去，宛若撑天巨伞，人称“千旦之木”。

在这棵古松的荫底下，有一个安静祥和的小村庄——和佐村，村民们有一个共同的姓氏：松下。

1894年是日本明治27年，11月27日，一户普通农夫家庭中响起了婴儿清脆的啼哭声，松下幸之助就这样降生了。

在和佐村，松下幸之助家算得上是小康之家。

松下是家里的第八个孩子，最小也最受宠。由于孩子多，母亲照顾不过来，便为松下雇了奶妈。

一次，小松下好不容易在小溪里抓到了一条小鱼，高兴得小脸放

光，坚持要把小鱼带回去养着。一路上，他都紧紧攥着小鱼。

回到家，他却发现，他的宝贝小鱼早已经断了气，在水盆里一动不动地浮着，肚皮向上。

小松下都快急哭了，只得把小鱼装在一个小火柴盒里，在家门口的桃树下埋了。

这一天，小松下的情绪一直很低落。

第二天，奶妈又带着他去了小溪边。这回他却只是蹲在小溪边看水里的鱼儿追逐嬉戏，并不动手捉。

奶妈觉得惊奇，便要动手帮他捉鱼，他却一把拉住奶妈的手，恳切地说：“让它们在水里游吧，好吗？”

在这双清澈的眼睛里，有恳求，有怜悯，有善良。

“好！你真是个好孩子。”奶妈欣喜地点了点头。

宽裕的家庭环境，善良慈祥的奶妈，优美的自然风光，无忧无虑的童年生活，就这样陶冶着松下善良平和的情操。

松下幸之助4岁的时候，厄运接二连三地降临到这个家庭。

他的父亲做大米投机生意失败了，他们不得不搬出了和佐村的老宅，并且将祖传的土地和房子一一变卖，离开了世代居住的土地。

之后，他们搬到了和歌山市内，父亲开始经营一家木屐店以维持生计，已经上中学四年级的大哥不得不辍学。

由于经营不善，两年不到，木屐店就不得不关门倒闭。幸之助的父亲松下政楠只好把仅有的一点钱拿出来，拿去米行经营。

此后，全家过着极不稳定的生活。在少年松下幸之助的记忆中，父亲经常是垂头丧气的。“屋漏偏逢连夜雨”，幸之助的大哥、二哥和大姐都得了流行性感冒而相继去世。

当时的日本，人民生活普遍贫困，再加上卫生、医疗水平低下，人均寿命只有40岁左右。所以即使是感冒这样的小病，也让普通的家庭束手无策。

那时，幸之助的大哥已经在纺织公司工作，他是全家的顶梁柱。他的死，不啻一个沉重的打击，整个家庭便陷入了困顿之中，幸之助的父母悲痛欲绝。

父亲政楠为了养活一家人，去了大阪，在聋哑学校找到了一份杂活，一家生活就这样勉强维持着。所幸的是，幸之助依然还能上学。

## 二、学徒生涯

9岁的时候，松下幸之助正上小学四年级。这年秋天，父亲从大阪给家里寄来了一封信。

就是这封信，从此开启了他一生中的重要转折。

信中写道：“幸之助今年读四年级，再过两年就要小学毕业了。我的好友宫田在大阪开了一家火盆店，正需要一名学徒。我想还是让他放弃学业，来这里当学徒吧。这是一个很难得的机会，不可错过。”

尽管母亲有不同意见，但是父命难违，松下还是失学了。1904年11月，他只身离家，奔赴大阪。

松下幸之助成为宫田火盆店的一个小学徒。火盆是日本一些地方传统的取暖用具。

这种小店的学徒，什么杂务都得干，幸之助的主要工作是看孩子和磨火盆。他每天要用砂布、干草把火盆擦得乌光锃亮。

由于擦得时间太长，松下稚嫩的小手常常被磨破，血肉可见，疼痛难忍。他开始尝到劳作的艰辛，更感到少小离家的孤独。

在火盆店里，松下只干了3个月，这个店就倒闭了。

松下幸之助的店老板有个朋友五代音吉，刚刚开了一家自行车店。好心的店老板推荐幸之助去了这家自行车店当伙计。

松下幸之助的学徒生涯才算真正开始，他一干就是近6年。这段经历，奠定了他后来在商界大显身手的基础。

那时的自行车算先进的代步工具，是高档商品，大有迅速普及之势，是一个很被看好的行业。

幸之助所在的那家自行车店生意很好，工作丝毫不比火盆店来得轻松，幸之助每天差不多都要忙活十五六个小时。松下在这里操作机床，有时则学一点修车的技术，他还学会了骑自行车。

幸之助干活踏实，颇得主人的欢心，主人五代夫妇对他很不错。尤其是老板娘的仁慈，对幸之助无形中产生了巨大的影响。

有一次，店内要照集体相，幸之助恰好出去办事了，由于客户的延误未能按时赶回来。

照相师等不及，就在幸之助缺席的状况下给大家照完了相。

等幸之助回来，照相已经结束了。对于一个从来没有照过相的少年

来说，他觉得很委屈，竟然哭起来。

为了安慰幸之助，老板娘带他到照相馆去，特意请照相师为他补拍了一次。

这件事使幸之助深受感动。直到老年，他还对这张与老板娘的合影十分珍爱，因为这是他学徒时期仅有的一张照片，也是他人生的第一张照片。

时间一长，松下对自行车店的感情也越来越深，几乎是以店为家了。

松下幸之助的父亲，对他寄予了极大的希望。尽管幸之助只是一个小学徒，但他父亲一方面出于对自己店铺破产的内疚，另一方面出于对天灾人祸变故之后家中唯一一个男孩的期望，一直给幸之助讲解“天将降大任于斯人也”的道理。

他的父亲常常告诉他：“日本历史上的名人，最初都是从当仆人、当家臣开始的。所以不要觉得辛酸，一定要忍耐……”

在幸之助11岁时，他的姐姐看到弟弟过于辛苦，更重要的是辍学会造成文化上的不足，想让他上夜校补上辍学的遗憾。

然而，学徒是无法上夜校的，因为学徒没有上下班的概念，从早上5点多起床打扫卫生，到晚上11点打烊关闭店门，学徒都不能离开。

当时，姐姐工作的储蓄所要招募勤杂工，姐姐同母亲商议后，就想让幸之助来应募，白天干勤杂，晚上读夜校。

然而，他父亲得知后断然拒绝了这种想法。这位倔强的家长认定，只有当学徒才会有出息，将来才能发迹。他要求幸之助不要改变志向，即便不识字，也可以取得辉煌的成就。

靠着父亲的坚持和鼓励，幸之助虽然因辍学在知识上受到损失，却在经商实践的另一方面更早得到了开悟。

### 三、投身电气业

从1905~1910年，幸之助在五代自行车店干了六年。在这六年里，外部世界持续着日新月异的变化。电器正在以惊人的速度渗透到每个人的日常生活中去。大阪市不仅有了电灯，街道上也开始通电车了。

电在城市生活中越来越显得重要，这一时期的日本，电气事业迅速发展。



掌握了电工技术，加上他诚实的品格和优秀的服务成绩，很快就赢得了公司的信任。

当时大阪电灯公司所承包的重要工程，几乎没有一项不让他参加。三个月之后，他由助手提升为工头。

日本是一个等级森严的国家，工头和助手之间的距离，不亚于主人和仆人。比如说，干完工作，助手马上要给工头打水洗手，甚至工头的木屐坏了，也要交给助手去修理。

日本这种独有的社会等级，给松下幸之助打下了深刻的思想烙印。从被人吆三喝四的水泥搬运工，到颐指气使的电工工头，使幸之助从中既看到了日本企业经营的特色，又看到了这种提升属于特例。

#### 四、步入婚姻殿堂

这期间，松下的父母相继去世，几个姐姐都已出嫁。松下不知不觉地就20出头了，成家的事儿就提到日程上来了。

其实，松下对婚事并没怎么在意，主要是姐姐、姐夫在张罗。

姐姐不时地物色人选，并把信息捎给松下：“开煤炭行的丰岗先生介绍了一位小姐，据说是高等小学毕业生，进过裁缝学校，在一家大户人家做过女佣，条件还不错。你若答应，我就去跟对方联系。”

松下听了姐姐的建议，打算去相亲。这几年，松下几乎没给自己置办什么新衣服，好不容易翻出了一件半新的和服，又花5元2角钱去做了一件正式礼服，才算解决了穿着问题。

相亲的日子到了。松下由姐姐和姐夫陪着，有点害羞地来到了约定地点：一家剧院门口的广告牌下。

他故作镇定地看着剧院的广告牌，看了半天，一个字也没看进去，心里尽想些别的。

一个提着红灯笼的姑娘(红灯笼是预先约定的标记)在人群中走动，姐夫眼尖，首先看到了：“来了！来了！快看！”

松下脑子里顿时一片混乱，等他回过神来，想仔细端详的时候，那姑娘只留下了一个背影。

“我看挺不错的，就定了吧！”姐夫说。

“定了就定了吧，姐夫是过来人，眼光总比我强。”松下在心里想。

于是松下的终身大事就这样定下了。

1915年夏末，21岁的松下幸之助与19岁的井植梅之小姐结婚。新娘子虽说是松下看都没看就决定下来的，但她与松下却极其投缘。松下的成功，功劳簿上也有夫人的一半。

## 五、100日元起家，艰难创业

成了家，松下幸之助责任感更强了，工作也更加努力。婚后不到两年，他被提升为检查员，为众多工程师所羡慕。

但他对这种受到别人羡慕的监控工作没有多大热情，而是对自己的工作成就十分看重：自己安装的海水浴场彩灯以及剧院中耀眼的照明设施，都给幸之助带来了强烈的满足感。

第一次世界大战，给日本经济带来了很大的转机。欧洲成为战场，物资奇缺，日本的产品成了抢手货；而日本所需要的产品，却无法从欧洲进口。

日本工业得到了迅速发展，国内工商企业像雨后春笋般地生长起来。

一开始，幸之助并没有萌发独立创业的念头，他只是想更好地发挥自己的才干。

他开始在工作之余试着做一些技术改良的活儿。很快，他设计出了一个改良插座的方案，并照此方案试制出第一件产品。

幸之助满怀信心地拿着这件样品去找自己的上司——一个年老的技师，并且热心地介绍了这种插座的优点。

上司不动声色地听着，脸上毫无表情。等幸之助说完，他才懒洋洋地开口了：“得了吧，你做的这玩意儿根本不行。”

幸之助的自尊心受到了极大伤害。“算了！我自己干，我一定要造出插座给世人看看！”他在心里对自己说。

幸之助从小身体孱弱，经常不得不带病工作，他迫切想摆脱现状的束缚。于是，幸之助萌生了独自创办企业的念头。

回到家里，幸之助把自己的想法告诉了结婚才一年的妻子。妻子二话没说，就表示完全同意。

幸之助迅速写好辞职申请，在上班时交给了主管。

他在大阪电灯公司工作了7年，主管对他的品格及能力一向很欣

赏，极力劝说他打消辞职的念头。

无奈，松下幸之助去意已定。他谈了自己当上检查员后的种种不适，谈了自己的宏伟设想，最后他说：“主管先生，让我出去闯一闯吧，如果我失败了，公司还愿意收留我，我愿意再回来为公司效力。”

正是这一决定，使他没有停留在小发明的层次上，而是很快进入了经营实战。

松下幸之助的“下海”，完全靠的是对电灯插口发明的信念。辞职以后，松下开始紧锣密鼓地准备办厂。

首先是资金问题，当时，松下幸之助非常窘迫，退職金加上全部积蓄，也只有100日元。

他的两位老同事森回延次郎和林伊三郎是他的支持者，加上他的妻子和内弟井植岁男，一共5个人，就这样办起了工厂。

“万事开头难”，幸之助虽然有灯头插座的设计，却没有实际制造过。他们连灯头外壳的原料是什么都不清楚，只猜想可能是用沥青、石棉和滑石混合压塑而成，经过多方请教好不容易才弄清了灯头的制作方法。

用了4个月时间，他们总算制造出了产品。为了筹集周转资金，松下的家产几乎全都送进了当铺。

然而，再好的发明，没有市场的承认也是白搭。产品生产出来后，如何销售出去，也是相当大的一个问题。

他们开始了一种最原始的推销方式：背着插座，挨个儿到商店推销。他们费尽口舌，走遍了大阪的店铺，只卖出去100多个，收入不过才10块日元。

初战受挫，两位伙伴只好自谋生路。曾热闹过一阵子的小作坊，顿时寂寞冷清了许多，松下一家已经到了山穷水尽的地步，但是幸之助夫妇和内弟3个人仍旧苦苦地支撑着。

## 六、柳暗花明又一村

就在他们山穷水尽、一筹莫展之际，一个意想不到的机会降临了。

曾经是合作者之一的森田延次郎给松下幸之助带来了一个好消息：有一家北川电气制造厂对他的产品感兴趣，看过样品之后，要订购1000





只电扇底座，不需要任何金属配件，而且商家承诺：只要做得好还会继续订货。

夫妇俩和年幼的内弟一起投入紧张的生产，没日没夜地赶做这个底座。大约10天工夫，完成了全部订单。

不久，幸之助收到货款160日元，扣除成本，获利80日元，基本收回了当初开业时的投资。

此后，松下的生意慢慢有了发展。正是这种经历，给幸之助后来的经营思想带来了极大的影响。第一笔生意使他明白了市场承认和用户满意的重要性。

源源不断的电扇底座的收益，盘活了灯头插座，使这一发明也真正投入生产，并逐渐在市场上推广开来。

第二年年初，他们又接到2000个底座的订单。幸之助预料还会有大量的电扇底座订单相继而来，小小的家庭作坊已经显得有些逼仄。

1918年，幸之助搬迁到大开町，租赁了一座新建的两层楼房，楼上自己住，楼下当工厂，并且在门口挂上“松下电气器具制造厂”的招牌。

这就是后来松下电气股份有限公司的前身，后来闻名天下的“松下产品”，就从这里诞生。

松下幸之助是相信命运的，他选择新居的时候之所以看中了大开町的这一处，是因为他觉得“大开”两字含有展开、盛开的意思。

他相信自己的好运来了，并坚信他的改良电灯插头一定会有销路。在生产灯头和电扇底座之余，他继续改进生产插头。

松下的产品主要是“电灯改良插头”和“双灯用插头”，这两种产品品质优良，价格低廉，其他厂家无法与之相比，因此需求量年年上升。

大阪的一家名为吉田的商店，还以3000元保证金来独家代理这一产品的销售。

渐渐地，市场扩大到了东京、名古屋、九州乃至日本全国。

## 七、晚年热心公益

松下幸之助不仅经商，而且从事精神领域和社会领域的研究，用一