

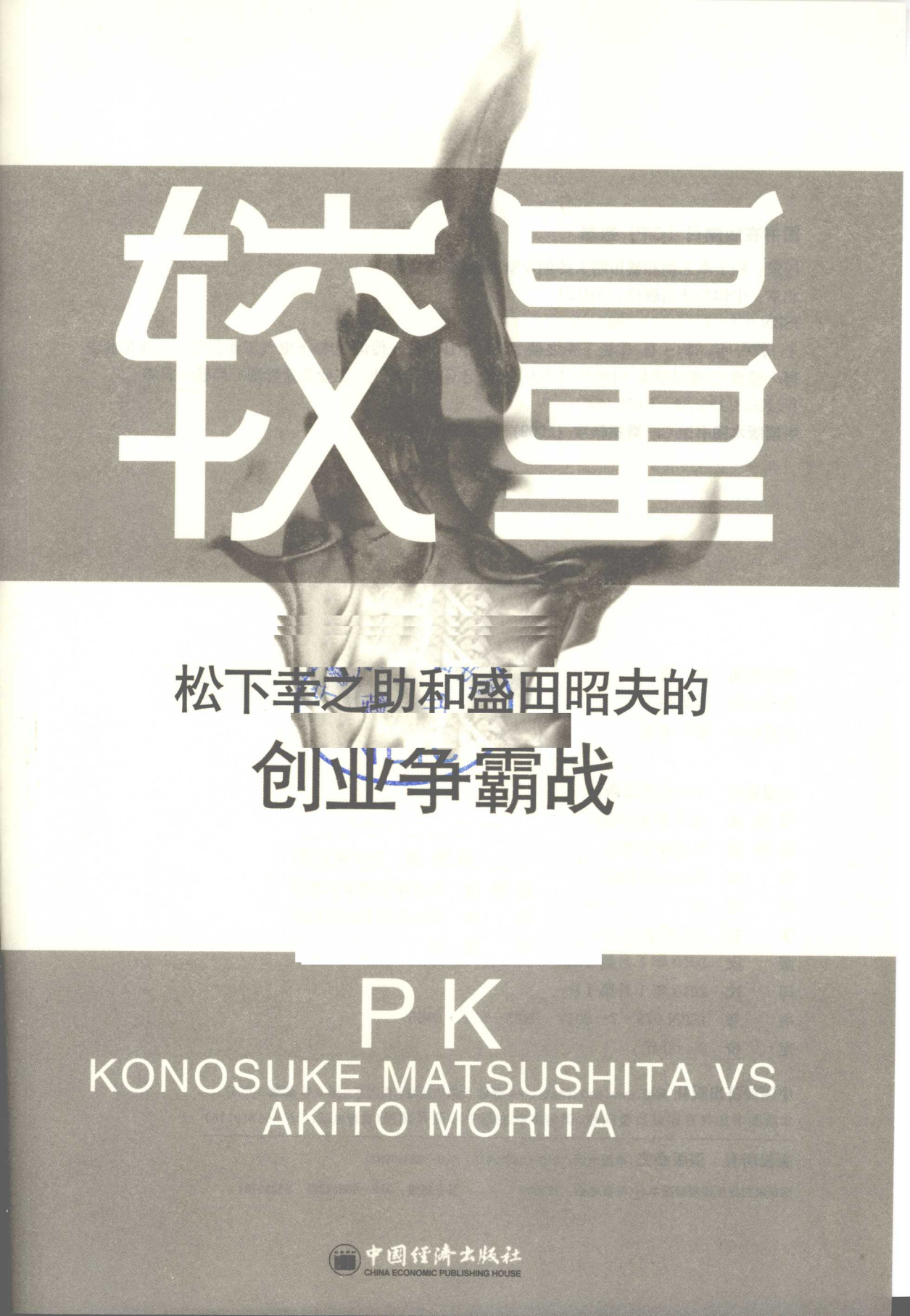
# 较量

松下幸之助和盛田昭夫的  
创业争霸战

李帅达 / 著

PK  
KONOSUKE MATSUSHITA VS  
AKITO MORITA

# 较量



松下幸之助和盛田昭夫的  
创业争霸战

PK

KONOSUKE MATSUSHITA VS  
AKITO MORITA



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

较量: 松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战/李帅达著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5017-7963-5

I. 较… II. 李… III. ①松下幸之助 (1894~1989) —传记 ②松下电气工业公司—工业企业管理—经验 ③盛田昭夫 (1921~1999) —传记 ④电子工业—工业企业管理—经验—日本

IV. K833. 135. 38 F431. 366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 207789 号

责任编辑 陈 骝

责任印制 石星岳

封面设计 耀午书装

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京东光印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 202 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5017-7963-5/F·6965

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794



# 序 言

对于创业者来说,最重要的就是勇气和信心。那么这种勇气和信心除了与生俱来外,从其他途径能否获得呢?

古往今来的成功人士,都有符合自身的思想以及其他可以成就自己的因素。创业的目的很大程度上是要获得财富和证明自身的价值等,如果能在在这个过程中遵循着正确的创业理念,那么在创业的道路上就会走得更顺、更远,在获得物质财富的同时,也会获得更大的精神财富。

在日本,松下电器和索尼公司作为本土企业,已经渐渐地走向了国际市场,也可以说,这两个企业经过岁月的锤炼,已经走向了国际市场,为人所熟识。那么,在这两个企业如此知名的同时,两家企业创始人的创业历程,渐渐为世人所关注。人们都想知道,两家企业的创始人是通过什么方法获得成功的,又是通过怎样的方式缔造自己的商业大国的。在他们的背后,有着许许多多的故事,从这些故事中,读者便可以挖掘出他们成功的秘密。

松下电器的创始人是松下幸之助,他有着“经营之神”的美誉。不过这位闻名遐迩的商业巨子,从小的经历却是让人十分同情的。他的父亲因做稻米生意失败,所以使得年仅9岁的松下幸之助辍学回家,但他最后却走上了创业的道路。

在他创业的初期,条件是十分艰苦的。因为一个没有多少学识的人,再加上家庭条件的限制,能将工厂支撑起来已实属不易,而且他凭借着超人的勇气



# 较量

——松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战

和毅力将企业越做越大,这不能不说是一个奇迹。

正当松下幸之助将企业渐渐做大的时候,另一个时势造就的英雄人物“拔地而起”,他就是“索尼之父”——盛田昭夫。

盛田昭夫和松下幸之助比起来,幸运得多,起码在童年的时候他是幸运的。因为他的父亲经营酿酒生意,而且生意十分兴隆,因此盛田昭夫的童年是斑斓多姿的。

不过盛田昭夫生性不是一个“安分守己”之人,他抛开“生下就是社长”的家族优势,毅然在一片废墟中悄然崛起。这种勇气是常人所不能比拟的,也正是由于他这种勇气,才使得当今的世界上涌现出了一个强悍的电子企业——索尼。

所谓“一山不容二虎”,两家企业都致力于电器的开发,因此便避免不了出现激烈的竞争。也可以说,从它们诞生之日起,竞争便开始了。松下电器早于索尼 30 多年,而且已经有了雄厚的市场基础。不过后起之秀的索尼,并不甘心俯首于松下电器,于是它们之间的战争便顺理成章地展开了。

从起初“不瘟不火”的收音机之战,到 Beta-max 对战 VHS,紧接着延伸到 8 厘米摄录机大战,可谓节节精彩,而且处处透着经营战略的转变,这为即将踏入商界和已经身处商界的人士提供了最丰富的“精神大餐”。

本书在解析两方商战的同时,全面地阐述了松下幸之助和盛田昭夫的经商哲学,将百年前的经典一一呈现。

本书对读者最有益的部分不是商战的激烈程度,而是能让读者在阅读的过程中,以及阅读后在遇到与书中主人公相似的困难时,能够找到相应的应对方法,以便在此基础上,排除万难,勇往直前。

本书在重现经典商战的同时,为读者的心灵开启了一扇窗,让读者在迷惑不解时,找到前行的方向。

在阅读后能从中获得解决问题的方法,并获益良多的书,才是读者真正需要的书。笔者虽称不上惜墨如金,但亦是字斟句酌,希望将两个商业巨人的思想精髓完善地传达给广大的读者朋友。

## 序 言

两个出身截然不同的人,最后却都取得了成功,这其中的原因是什么呢?只有靠读者自己在书中寻找答案。等找到了答案后,也许你将成为下一个“经营之神”或者“索尼之父”。

A stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Li Peng' with a long horizontal stroke extending to the right.

二〇〇九年十一月

# 目 录

## 序 言

## 第一卷

### “没有背景”的松下和“背景十足”的盛田

……一个是贫困不堪的穷小子，一个是家私无尽的富家子，但是他们却都选择了一条布满荆棘的创业之路…… / 1

#### 第一回 “贫困”的松下，“富贵”的思想

……童年是塑造一个人日后成功与否的一杆秤，它是锻造一个人伟大性格的基石…… / 3

#### 第二回 富豪之家，积极向上的盛田昭夫

……盛田昭夫的童年是安乐无忧的，但他没有沉醉在其中，而是让生活不断地摔打，把自己铸成一个“铁人”…… / 11

#### 第三回 松下幸之助的“社会大学”

……松下幸之助的生活是自己一步步沉重的脚印儿拼成的，在他的“大学”里，没有失败，只有成功…… / 19

#### 第四回 盛田昭夫的选择

……将选择进行到底，需要耐心、毅力、勇气和优秀的自身素质，恒心在这其中，是一位“领导者”…… / 27

#### 第五回 年轻时的冲动

……松下幸之助的“冲动”，催进着自己，他由此完成了“破茧”，正蓄积着能量，等待着黎明…… / 43



# 较量

——松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战

## 第六回 悄悄崛起的“贵公子”

……绝不言败，是盛田昭夫的“精神支柱”，他始终坚持着自己的信念，朝着自己的理想迈进…… / 53

## 第七回 推陈出新的松下幸之助

……松下幸之助使得自己小小的“作坊”初具了规模，但要想承受住市场的重压，还需要迎头猛追、出其不意…… / 69

## 第八回 这就是“SONY”

……独特，相对企业而言，是对产品的定位，如果要想打造出一个全新的品牌，还需要什么呢…… / 85

## 第二卷

## 王者的帽子给谁戴

……松下幸之助和盛田昭夫，都通过自己的努力完成了能量的蓄积，接下来，便是真正“兵戎相见”的时刻了…… / 97

## 第一回 国外市场中的“油水”

……在国际大环境中，市场永远会在你最“贫困”的时候，给予你最充足的“食物”…… / 99

## 第二回 索尼的“抢滩登陆”

……索尼公司在市场的洪流中，充当着“黑马”的角色，时刻准备着扬蹄…… / 109

## 第三回 商战的导火索——录像机

……电器市场趋于饱和，“技术的索尼”和“销售的松下”，都会以怎样的方式来再度掀起电器市场的“浪潮”呢…… / 123

## 第四回 败于 VHS 之手的 Beta-max

……VHS 是一种更为符合大众口味的录像机，它的出现，使松下电器将索尼公司抛在了身后…… / 133



第五回 索尼的奇招儿——8厘米摄录机

……在商战中,屡创奇招实为最行之有效的办法。不过,创奇招必定要有足够的信心、勇气和实力…… / 143

第六回 运筹帷幄的“Panasonic”

……对于索尼公司的新产品——8厘米摄录机,在 VHS 规格大战中获胜的松下电器并不“感冒”,因为它有庞大的销售网…… / 157

第七回 松下的“忧患”和盛田的“安乐”

……如日中天的盛田昭夫的背后,有一批强悍有力的勇士,他们都向松下电器投去了“挑衅”的目光…… / 167

第八回 如此用人

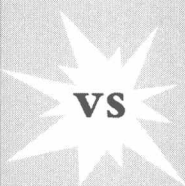
……员工的一些行动都受到决策者的“限制”,这种限制在一定程度上,是成就企业和员工的必要条件…… / 181

第九回 巨人的观念

……两个传奇式的人物,用自己的方式缔造着自己的商业帝国,他们都将“人”,看成是企业的命脉…… / 197

参考文献 /212

## 『没有背景』的松下和『背景十足』的盛田



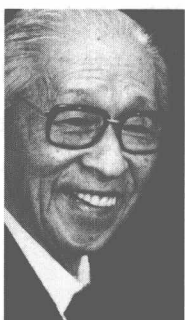
松下幸之助与盛田昭夫同为日本杰出的商界领袖，但他们的起点却完全不同。一个是贫困不堪的穷小子，一个是家私无尽的富家子，但是他们走的却是同一条路，他们都选择了一条布满荆棘的创业之路。

他们为什么要选择这条路？在这两个出身不同、性格迥异的人身上，又会迸射出哪些相同的成功特质呢？



# 第一回

## 『贫困』的松下，『富贵』的思想



一个从小生活在贫穷家庭里的孩子，最后成为家电业的“巨头”，这背后有怎样的困苦和磨砺在等待着他呢？

童年是塑造一个人日后成功与否的一杆秤，它用莫可名状的艰难打磨着一个人的身心，让他在芸芸众生中脱颖而出。同时，在这种磨砺下，成功与否的关键还在于这个人能不能经得住考验，在考验中形成怎样的性格。

伟大的人都有伟大的性格，那么松下是如何锻造伟大的性格的呢？



# 较量

——松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战

在日本这个岛国里，有两个众所周知的龙头企业——松下电器和索尼公司，它们如今已都是电器行业的“领头羊”。但在这光环的背后，藏匿着许多不为人知的故事，尤其是两个企业创始人的故事。他们一个是有“经营之神”之称的松下幸之助，一个是有“索尼之父”之称的盛田昭夫。

这两个人都是传奇式的人物，无论他们的经营哲学，还是他们的创业经历，都值得后人仔细地揣摩。

那么，他们究竟传奇在哪儿？

首先我们来看松下电器的创始人——松下幸之助。松下幸之助出生在日本和歌山县和佐村的一个小农家，他的父亲是一个农民。

甲午中日战争(1894~1895年)后，和歌山县成了一个米市。松下幸之助的父亲是一个很喜欢新鲜事物的人，所以就开始涉足稻米行业。

开始的时候，松下幸之助的父亲确实赚了不少钱。那时候的松下幸之助在小学四年级以前，过着无忧无虑的生活，但是一次意外，使他再也不能安枕无忧了。

他的父亲稻米生意失败了，搞得血本无归，仅有的土地和房屋全部都变卖了，一家人搬到了和歌山县内。所以年仅9岁的松下幸之助只好辍学回家。他望着校门，看着里面天真烂漫的同学们，多么想和他们一起读书啊！但条件不允许，他再也不能回到学校了。

不久，他的父亲在一个朋友的帮助下，开了一家木屐店，勉强维持生活。松下幸之助的哥哥这时也辍学了，帮着他父亲一起经营买卖。

但是好景不长，不到两年，这个小小的木屐店也倒闭了。这时候，他们一家子的生活更加困难了。

祸不单行，就在松下幸之助的父亲的木屐店倒闭的那一年，松下幸之助在县内纺织厂工作的大哥，因病去世了。紧接着，他的二哥、二姐也因得了流感

而相继去世。

亲人的相继离开，给年纪尚小的松下幸之助造成了难以抚平的创伤，直到他成人以后，每每想起他的哥哥姐姐们，也不免泪眼婆娑。

随后，他的父亲把他送到了大阪，让他在一家做火盆的小店里当学徒。火盆店的工作是十分辛苦的，松下幸之助除了帮着老板做一些杂活外，还要抽出空来擦火盆。火盆当时在日本来说就是一种工艺品，而不像我国东北农村的火盆大都是用来取暖的。

当时的火盆分为上等和下等，有两种不同的擦法。下等火盆要先用砂纸擦一遍，尽量擦得光洁，然后再用木贼（一种植物）擦，那样做出来的火盆更加光滑。上等火盆擦的时间要长，光是用木贼就得擦上一天。

松下幸之助原本细腻、柔嫩的手很快就被磨得起了血泡。一个月后，他的小手上已经裂出了口子，早上一碰水，就钻心的疼。但就是这样，他还得每天从早上6点钟一直做到晚上9点。

这样艰苦的生活，给童年时期的松下幸之助带来了一种从心底而生的震撼。从那时起，他就暗下决心，一定要出人头地。

如此繁重的劳动对体弱的松下幸之助来说，简直是一场沉重的战役，但更难忍的痛苦便是想家。试想一个9岁左右的孩子，只身一人在外，就现在来说也是无法想象的。所以松下幸之助经过一天的劳累后，夜里经常躲在被子里哭泣。很难想象日后一位卓越的企业家，童年时却是一个十分爱哭又恋家的孩子。这也是松下幸之助性格的一部分——细腻。

当时，松下幸之助的工作除了干杂活、擦火盆之外，还兼顾“保姆”——替店主照顾孩子。那时松下幸之助的工资是一个月10分钱，每个月的1日和15日各发5分钱。钱虽然不多，但松下幸之助非常高兴，因为在家的時候，他从没拿到过5分钱。同时，这钱也是松下幸之助自己付出劳动后得到的报酬，所以他更加开心。不过开心背后，松下幸之助不知道还有一种“损失”在等待着他。

那时有一种十分吸引小孩子的玩具——铁陀螺。玩法很简单，只要将陀螺甩进盆里旋转就行了。





# 较量

——松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战

有一天，松下幸之助背着店主家的孩子和一帮小伙伴一起玩铁陀螺。当轮到他时，他为了能将陀螺顺利地甩进盆里，所以使劲儿地晃动着身体，把吃奶的劲儿都使出来了，结果陀螺顺利地被甩进了盆里，可背后的孩子，也被甩到了地上。

这下可把松下幸之助吓坏了，他也顾不得陀螺了，赶紧把摔在地上的孩子抱起来。此时小孩仰面朝天，张着嘴哇哇大哭，额头上也起了个大包。

松下幸之助不停地哄着小孩，还不时地做着鬼脸逗他。可是不知道是小孩真的摔得严重，还是小孩故意要和松下幸之助过不去，所以任松下幸之助使出浑身解数，小孩依旧大哭不止。

松下幸之助当时想：不如把他送回家去，让老板娘来哄。但是转念一想：如果让老板娘哄的话，自己一定免不了要挨骂，甚至父亲给自己找的学徒工作都干不了了。想到这儿，松下幸之助拔腿就往一家包子店跑去。他想用包子“堵住”小孩的嘴。

当时的包子很贵，一分钱一个，相当于松下幸之助三天的工资。但是为了不挨骂，松下幸之助毅然决定买一个。

很奇怪，小孩儿吃了包子后居然不哭了，眨巴着小眼睛看着松下幸之助。松下幸之助看他止住了哭声，终于松了一口气。从这儿我们可以看出，松下幸之助是一个不靠天、不靠地，只靠自己的人。

他把孩子带回店里后，把小孩儿摔在地上的事儿一五一十地告诉了店主人。店主人是一个开通而又幽默的人，他拍着松下幸之助的肩膀说：“你是一个诚实的好孩子，也让你破费了不少啊！”不难看出，松下幸之助是一个十分诚实的人，他的这个性格特点，在日后与商家往来中，起到了很重要的作用。

时光如梭，一转眼两个月过去了。火盆店的老板是一个懂得经商之道的人，他觉得自己自产自销，不如专攻一项，那样才能有更大的发展，于是他关掉了火盆店，举家搬迁到别处。由此，松下幸之助失业了。

火盆店的老板也很善良、忠厚，他在临走前并没有直接辞退松下幸之助，因为松下幸之助平日里的表现非常好，已经赢得了店主人的认可，所以他把松

下幸之助介绍给了自己的朋友——五代音吉。

五代音吉是一个自行车店的老板。那时日本刚刚兴起自行车，所以自行车店的生意很好，松下幸之助的工资也水涨船高起来。

五代音吉的大哥五代卫是一个了不起的人物，在他 17 岁的时候眼睛就瞎了，但他仍担负起了养家糊口的重任，并且兼做土地和房地产生意，后来还在大阪开设了第一家盲人学校。他有一个“绝活儿”——进入一间房子，马上就能判断出房子的新旧程度和价值，所以他在房屋评估方面享有很高的声誉。

松下幸之助觉得他是一个坚强而又很有性格的人，一度把他作为自己的偶像，希望将来也有他那样的成就。坚强，便在小小的松下幸之助的心里打上了一个深深的烙印。

当自行车店的学徒，首要任务就是要学会骑自行车。这对松下幸之助来说可是个“美差”。要知道，在自行车方兴未艾、街头巷尾的男女老少都在“追星”的年代里，能骑自行车也称得上是“贵族”了。不过当时的自行车样式单一，单一到只有一种——就是车架很高的那种，这对十来岁的小孩子来说，要骑上它是很困难的。所以必须要采用半蹲式的骑法才行，这种骑法又累又难看。

在这样的情况下，松下幸之助练骑自行车每天都累得双腿发酸、全身疼痛，不过他坚持不懈，一周后，便可以自由地驾驭了。松下幸之助凭借着一不怕苦、二不怕累的精神，“摆平”了困难。

当时的自行车店里，需要松下幸之助做的活儿不是很多，除了简单的打扫，松下幸之助一有空闲就会摆弄起修理用的工具，向师傅们学习修理自行车的技术。松下幸之助很喜欢这项工作，他在修理的过程中，发觉自己原来擅长做一些细致、精巧的手工工作，可能这与他天生细腻的性格有关。

五代音吉是一个敢于站在风口浪尖上的人。他突发奇想，让店内所有年轻的职员都身穿漂亮的衣服，然后骑着自行车按照一定的路线满街走，街上的行人大多驻足观瞧，啧啧称赞，这大概就是一种原始的广告。

渐渐地，松下幸之助用他的勤勤恳恳和聪明伶俐，赢得了老板五代先生和老板娘的喜爱，所以松下幸之助被委以重任，担当正式修理工作，这对松下幸



# 较量

——松下幸之助和盛田昭夫的创业争霸战

之助无疑是一个好的开端。开明的老板和老板娘一身的才能和待人接物的方式都被松下幸之助看在眼里、牢记在心,这对他日后经商大有裨益。

同在店里,还有一个让老板和老板娘喜爱的孩子,但他却和松下幸之助迥然不同。他仰仗着老板和老板娘对他的喜爱,曾多次偷偷地将店里的东西拿出去变卖,然后将换来的钱去购买一些自己需要的玩具等。

很快事情败露了,老板念他还是个孩子,再加上自己对他的喜爱,所以只是稍微训导了几句就作罢了。但是松下幸之助却对老板的做法表示不满,他认为一个人用自己的“聪明”换取自己的所需无可厚非,但是一定要通过“正当”的手段,“以权谋私”和“不道德”的方法是不可取的,而且一次都不行!所以松下幸之助当即对老板说:“我不能接受您就这样处理这件事,我绝对不会再和那种人在一起工作了,如果您继续留下他,那么只能我走了。”

老板一听,马上露出了难堪的表情,他想不到年纪尚小的松下幸之助会说出这番话。最后他采纳了松下幸之助的建议,将那个孩子开除了。

现在看来,松下幸之助的做法也许有点过激,但这也正能体现出他的那种“洁身自好”的性格,绝不与人“同流合污”。同时,体弱的松下幸之助身上也有一种“强硬”的性格。可以说,在贫困不堪的松下幸之助身上,有一种“富贵”的思想。

松下幸之助是一个“一点就透”的孩子,有时更是“不点就透”,从一件事情中就可看出他的“精明”。

作为一个小学徒,他当然得以顾客的需要为第一,这也是老板和老板娘对他的教导。有一些到店里来的客人,每次都叫他去“跑腿儿”买烟。在这一次次的“跑腿儿”过程中,一个“门道儿”闪现在松下幸之助的脑中。

有一天,他拿着自己的工资来到卖烟的小店儿,一次性以批发的价格买了好几条烟,然后他捧着烟乐呵呵地回到了店里。当来店里的客人再让他买烟的时候,他就将自己买的烟卖给顾客,从中他赚取了一点小小的零头。这样一来,不仅节省了顾客和自己的时间,而且还使自己的腰包儿慢慢地鼓了起来,同时也常常能得到顾客的褒奖。这其中所体现出的价值,可不只是那一点点的“零头”,这是松下幸之助的“大智慧”。