

读
懂
商
道

中小企业
管理者
秘密读本

刘文辉 罗晓玉◎著

经营之神 的 活法

まっしたこうのすけ

从商店学徒到“经营之神”

深度解析松下经营法则，解密“经营之神”管理真经

直击中国企业经营现场，让松下思想成为中国企业家DNA

读透松下经营、管理、用人智慧，成就不可一世的商业人生！

中小企业成长的实践典范

读／懂／商／道

中小企业
管理者
秘密读本

刘文辉 罗晓玉◎著

经营之神 的活法

まっしたこころのすけ

图书在版编目 (C I P) 数据

经营之神的活法 / 刘文辉, 罗晓玉著. — 北京 :
中国友谊出版公司, 2011. 12
ISBN 978-7-5057-2963-6

I. ①经… II. ①刘… ②罗… III. ①松下电气工业
公司—工业企业管理—经验 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第262550号

书名	经营之神的活法
作者	刘文辉 罗晓玉
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷	北京同文印刷有限责任公司
规格	880×1230毫米 32开 8印张 160千字
版次	2012年3月第1版
印次	2012年3月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-2963-6
定价	29.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

前言
PREFACE

谁来庇佑中小企业平安过冬？

在日本“经营四圣”中，松下幸之助无疑是名气最大的一位。鉴于松下电器对世界的影响，松下幸之助也是唯一一位被称为“经营之神”的企业家。在欧美，松下是最被称道的亚洲企业家。在他们眼中，松下身上具有与产业革命初期众多欧美领导者相同的特质，是来自东方的“西部牛仔”。

“自来水哲学”“水坝式经营”“玻璃式经营”三大经营法则，构成了松下幸之助经营哲学的基础；“非100即0的产品质量”“70%用人原则”等经营理念，更是让松下本人及他的公司成为万千企业家研学的标杆。

从学徒生涯到经营之神，从白手起家到誉满全球，松下幸之助身上既有着东方哲学式的经营智慧，又有着西方现代化管理思想，这使他比泰勒、德鲁克等管理大师更易为中国企业家

研究和學習。

有人说，福特的存在，让美国的穷人也能开上汽车；松下电器的出现，让乞丐也能看上电视。松下公司对20世纪第二次科技革命的贡献是举世瞩目的。当然，“松下电器”这棵参天大树，植根于松下幸之助经营哲学的沃土，成长于20世纪波诡云谲的商业环境，吸收的是“松下精神”的营养，沐浴的是松下经营管理实践的雨露。

上百年来，松下电器始终致力于松下幸之助提出的“消除世界贫困，使人类走向繁荣和富裕”的企业使命，通过持续不断的技术提升和工艺改善，有效地扩大了产品的生产规模，从而大幅度地降低产品的生产成本和企业的运营成本。低价让大量原本属于奢侈品的商品走向千家万户，成为大众不可或缺的日常消费品。

虽然进入21世纪以来，有一些评论家认为，以自来水哲学为代表的松下经营哲学，已经有了落后于时代的痕迹和特征，成了松下电器发展的桎梏并使其一度被扣上“仿制大王”的帽子，但这只是时代变化和产业格局变迁带给松下公司坐标的变化，丝毫不能动摇松下作为一名杰出实业家的地位，更不能否定松下公司从诞生到成为世界500强企业的过程中对中小企业成长的示范意义。松下精神，也是要与时俱进的。一句话，今天，我们仍需要“松下精神”。

在我国，很多中小企业的创业起步基本上从“模仿”开始，缺乏核心竞争力，在风险和危机面前，往往不堪一击。能有

效应对危机、顽强成长直至跻身世界500强的“老字号”企业，更是凤毛麟角。如何带领中小企业做大做强，从“中国制造”迈向“中国创造”？答案是不言而喻的——唯有加强自主创新。而这一点也恰是“松下精神”的精髓。当年松下公司正是凭借营销创新，才与竞争对手拉开了差距并渐行渐远。

创新只能来自大胆的尝试和摸索，这也是对企业家经营素质的考验。松下幸之助在《经营要领价值千金》等书中曾提到：“经营者只是勤勤恳恳地把自己负责的工作做好，还不能认为自己已完成了全部任务。经营者一定要在平时的工作中，不断培养经营意识，思考做事的要领和秘诀，才能提升和改善自己的经营本领。”

有鉴于此，本书特意对这位“经营之神”的管理实践进行了梳理，并结合大量典型的中国企业案例，对松下幸之助经营、管理、用人之道进行了深度解析，力求为中国企业家提供一本商海实战指南，尤其是为大批中小企业平安度过经济“寒冬”、实现跨越发展提供易学易用的“锦囊妙计”。

中国市场经济体制改革的大门已经打开了30多年，新一轮商海博弈将更加激烈。无论是全球一体化的大潮，还是金融海啸等“不速之客”，都对中小企业的生存环境构成了严峻的挑战。

然而，正如温总理在谈及金融危机时所说的：“信心比黄金和货币更重要。”中小企业家应该有信心度过“寒冬”，因为实践出真知，从经营实践中总结出的商道，就是中小企业最好的“御寒之衣”。

就像松下幸之助能带领松下公司冲出那场世界大战的乌云一样，我们也有理由相信，科学的经营哲学和有效的经营实践，最终能带领中小企业平安“过冬”，搭乘上全球一体化这趟“开往春天的地铁”，迎来繁花似锦的美景。

目 录

Contents

前言 谁来庇佑中小企业平安过冬？

第一篇 “经营之神”这样炼成

第1章 英雄为何出草莽？ 002

学徒生涯：大师从这里起步 003

实践：企业掌舵人的根基 006

父辈的指引：少走10年弯路 010

第2章 以商立身：创业之痛 015

敏锐果断：“神”的秘诀 016

创业：生活的出路 019

坚守：做极少数重生的鹰 021

再坚守：柳暗花明 025

伟大公司起航之谜 028

营销创新：让企业远航 032

第3章 逆势破冰：度过经济寒冬 **037**

有天灾，没人祸 038

破冰招数：“一个都不能少” 041

战火烧出企业使命 044

第4章 曲折重建之路 **048**

抗争与奋起 049

重振雄姿，制度先行 051

重建之路，全面铺开 054

第5章 走上经营神坛 **057**

第二篇 经营的本质

第6章 经营者要有一颗素直的心 **062**

指南针：素直之心 063

缺乏素直之心，处处是暗礁险滩 066

拥有素直之心，顺风顺水行一程 070

如何培养素直之心 073

第7章 经营秘诀，价值千金 **077**

中小企业如何打破“寿命不到4年”的魔咒？ 078

经营的常识：“下雨了就打伞” 081

决策靠直觉，直觉靠经验 085

第8章 右手经营，左手政治	089
政策风向标决定企业生死存亡	090
松下政经塾：慈悲心让企业远行	093

第三篇 真相的力量：玻璃式经营法

第9章 经营要像玻璃一样透明	098
打开“天窗”，才能减少员工依赖	099
拆掉“围墙”，才能形成内部自律	101

第10章 透明：信任之源	104
以信任赢得人心	105
对员工，挑剔不如欣赏	109
顾客是企业的生命线	115

第11章 “玻璃”之道：三公开	119
公开经营实况	120
公开财务	124
公开经营目标	127

第四篇 蓄势过冬：水坝式经营法

第12章 经营为什么要修堤坝	132
何为“水坝式经营”	133
水坝：为企业留足余地	137

第13章 择机：筑堤之要	142
筑堤不意味保守	143
选对时机筑牢堤	146
八分精力去筑堤	148

第14章 筑堤导向：瞄准市场	153
市场是经营水坝的调节器	154
研发要先看市场“天气”	157
让市场去决定	160

第15章 善用水坝，击溃危机	163
蓄势而发：把危机变机会	164
过冬术：用水坝击退危机	168
存款：为资金来源添水	172

第五篇 基业长青之谜：自来水经营法

第16章 生产者的“自来水”使命	176
“自来水哲学”的要义	177
产品就是让大众消费得起	180

第17章 让企业寿命如水长流	182
一往无前：使命即方向	183
泽被天下：进军海外	187
源远流长：品牌管理	192

第18章 决胜千里的“自来水”方针	197
优质——非100即0的产品质量	198
低价——要廉价也要公平	202
好服务——将服务做成企业DNA	206

第六篇 源头活水：造物先造人

第19章 员工是第一产品	212
企业是制造人才的地方	213
名刀需名将锤炼	218
老板也是老师	223

第20章 70分人才，100分团队	227
70%原则，缔造完美团队	228
70%原则，捞到鲶鱼型人才	231
70%原则，怎么学	234

附录：松下幸之助经典言论	239
参考书目	244

第一篇

“经营之神”这样炼成



学徒起步，却矢志经商

筚路蓝缕，却坚持创业

战火洗礼九死一生，仍能带领松下逆势扩张

从白手起家，到誉满全球

他就是“经营之神”——松下幸之助

第1章 英雄为何出草莽？

中国古语说“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”，深刻地说明了人才成长需要经历磨砺。只有那些在成长过程中经历过磨难的人，才能在创业、工作中遇到困难时选择坚持，最终打拼出一片广阔的天地。年过半百才开始创业的三全食品的创始人陈泽民就曾说过：“一个人在幼年、青年时代受到的磨炼，是他一生中最宝贵的财富。”

日本“经营四圣”中，除了盛田昭夫家庭背景较好外，其他三人都有着曲折的成长经历：本田宗一郎出生于铁匠家庭，16岁高小毕业后，就进入汽车修理厂做帮工；稻盛和夫因家境困窘也差点辍学，在多位老师的帮助下，勉强考上了一个三流大学；与他们相比，松下幸之助的少年时代更显艰苦，在他刚

刚9岁的时候，就成了学徒兼保姆，青少年时代几乎都是在各式学徒生涯中度过的。说他是学徒专业户，一点都不夸张。

学徒生涯：大师从这里起步

调查显示，中国很多大学毕业生之所以不愿意去小企业工作，是因为这样的工作经历不会给自己的简历增色。

这显然是一种误解。

对于企业来说，求职者光鲜的履历虽然能吸引更多的关注，但一位从没有基层工作经历的人，显然很难赢得企业的信任。有谁会相信，一位高级管理人员是从石缝里蹦出来的？更何况，对于经营者来说，如果没有基层和中小企业的工作经验，就无从理解基层人员的心态和工作状态，又如何在管理中为员工排忧解难、赢得他们的信任呢？

梳理松下幸之助的成长经历，或许有助于年轻的中国毕业生重新认识就业问题。

松下幸之助的传奇人生，始于他少年时代的学徒生涯。像许多伟大的人物一样，松下的童年也是平淡无奇，直到后来家境变迁，他才感受到人生的困苦。

1894年11月，松下幸之助出生于日本和歌山县海草郡的

一个小山村。出生时，他的家境还不错，加上幸之助是8个孩子中年龄最小的，既有父母呵护，又有哥哥姐姐宠爱，他度过了一段无忧无虑的幼年时光。幼年的幸福时光虽然短暂，却培养了松下健康积极的心理素质。后来，他虽然屡经磨难，却始终保持正确的人生态度，不能不说和幼年时期的成长经历有关。

幸福的时光总是很短暂。幸之助5岁那年，他的父亲在做大米投机生意时失败了，家境逐渐破落，祖传的土地和房产也不得不变卖了。为了维持生计，父亲开了一家木屐店。两年后，木屐店又倒闭了。更为不幸的是，幸之助的大哥、二哥、二姐也相继因流感而去世，全家再次陷入困顿之中。然而，即便在这种逆境中，对松下幸之助寄予厚望的父亲，依然坚持让他上学。从这时候起，松下幸之助学会了感恩，这也成为他在商界赢得人心的法宝。

松下读小学四年级的时候，在外打工的父亲来信，让他到大阪当学徒。于是，年仅9岁的幸之助不得不辍学走上了“打工”之旅。看到这里，可能有人会怀疑，幸之助的父亲对他不是很好吗，怎么会让他这么小就出去工作？事实上，那个年代的日本，很多穷人家的孩子都是上几年学后就开始工作的。稻盛和夫当年也是如此，如果不是他的老师对稻盛父亲的劝诫，稻盛也很可能失去上大学的机会。

1904年11月，松下幸之助只身来到大阪，开始在一家火盆店中做小学徒。这是松下学徒生涯的开端，松下的社会生活从

这里开始，懵懂的他开始接触复杂的人世。

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。要磨出一个好的火盆，必须用刷子仔细地打磨一整天。磨火盆的工作使他细嫩的双手变得红肿、干裂，年幼的他开始感受到生活的艰辛。艰辛尚不可怕，对年幼的幸之助来说，更难忍受的是少小离家的孤独。起初的每天晚上，幸之助躺在床上想起母亲就会偷偷掉眼泪，哭个不停。少年的他已经初尝人生的艰辛，在点滴的磨砺中，他渐渐学会了坚强和忍受。

正是早期这些艰苦的经历，使松下拥有了一种悲天悯人的情怀，学会了关心普通民众的生活、体察社会民生的疾苦，也让他在日后的经营中形成了以国家民族的兴旺和贫困的消除为企业发展使命的责任感。

这个瘦小羸弱的孩子，在大阪这片土地上渐渐成长，用心经营着自己的人生，将生活里点滴的积累化为心灵成长的丰厚养料。数年后，松下幸之助成为日本经营之神，谱写了商界传奇。平凡中孕育伟大，这似乎是一个永恒的真理。

中国社会的就业形势日益严峻，尤其是青年学生的就业期望值与企业需求之间的“剪刀差”日益明显，使得就业问题一直成为民生问题的焦点。年轻人希望就业起点高无可厚非，但大家需要明白的是，起点高并不意味着发展快，过高的起点有时候会导致基层工作经验的缺乏，反而不利于个人的成长。松下幸之助从火盆店的小学徒做起，不仅积累了丰富的经营知