

松下 起家之道

——以育人为核心的企业经营

原著：〔日〕高桥荒太郎

翻译：赵兴昌 韩世福

同名遐迩的松下电器公司，为什么能由原来的一个小作坊工厂发展到今天那样气势，那样宏伟，那样经久不衰，阅读此书，将会使你领略到其中的奥秘，把握住现代企业经营与竞争的脉搏，一览大企业家的风采。

31.366

松下起家之道
——以育人为核心的企业经营
赵兴昌 韩世福 译

*

山东友谊书社出版发行
(济南经九路胜利大街)
山东济南印刷厂 印刷

*

787×1092毫米32开本 6.25印张 125千字
1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷
印数1—22,000

ISBN 7—80551—140—3/F·7

定价 2.50元



高桥先生从战前到现在
长期与我分担劳苦，他那认
真经营的态度和行为，使我
受益不少。本书全面传播了
经营的诀窍，使我再次感到
由衷地敬佩。

——松下幸之助

作者简历

1904年10月生于香川县小豆岛，毕业于神户商业补习学校会计专修科。1922年加入朝日干电池公司，1929年就任该公司常务。1936年随着朝日干电池和松下电器公司之间业务、资本合作的实现，加入松下电器公司并担任该公司监查科科长。



高桥荒太郎

1943年任公司董事，1944年任公司常务，1949年任公司专务，1961年任公司副总经理，1973年任公司董事长，1976年任公司顾问至今。另外，还兼任着松下精工、松下电器贸易和九州松下电器会长职务。

绪 言

我是在1936年3月加入松下电器的，1977年在山下俊彦就任新总经理之际，我辞去了会长职务。屈指算来已是41年，回想纷纭往事，真是感慨万千。然而，这41年是在不知不觉中度过的，所以似乎又觉得很短暂。

我除了努力以外，是什么长处也没有的。然而，我之所以能勉强承担松下电器会长的职务，完全是因为有松下幸之助顾问制定的经营的基本方针。

经营的基本方针、大纲是抽象的东西，在具体政策和策略问题上必须发挥各个人的聪明才智，勇于创新，认真钻研，不断去适应经常变化着的新情况。

我在顾问领导下度过的41年就是为具体执行经营的基本方针而不断钻研和努力的过程。遇到困难的时候和在克服困难的过程中，我始终牢记经营的基本方针，以基本方针为根据去推进工作。

本书通过反复回忆，记述了顾问的教导和我为遵循这些教导而进行的钻研和努力。

在我辞去会长职务的时候，股份公司财界研究所编辑部约我写一篇连载形式的体会文章。我完全没有那样的想法，但还是接受了“应该为维持松下电器的年青人理解、体会、

实践顾问的教导起点作用”的热情劝告。于是，文章被连载在《财界》杂志上，截止到1978年5月1日，共连载了23次。

本书是那个连载的汇编。原来并没有刊行本书的打算，由于来自各方面的热情鼓励，特别是日本实业社也有出版此书的强烈要求，所以在这里以单行本的形式与大家见面了。本书的出版，如果能在今后动荡的形势下对克服困难局面的年青人有所帮助，哪怕是稍微起一点作用，那也是我意外的幸运。

我辞去了松下电器会长职务，但作为顾问，作为松下电器贸易、松下精工、九州松下电器三公司的会长而言，每天依然是繁忙的。

在上述情况下，本书得以问世，是由于财界研究所的《财界》主编针木康雄氏、编辑部的中原秀树氏，以及日本实业社的门田稔氏、良永博司氏的大力帮助，在此特地一一表示感谢。

高桥荒太郎

1978年11月

目 录

绪 言	1
一 铭记经营的基本方针	1
致力于经营班子年青化	1
改革不能靠常识	2
具体措施要有创新	4
往日的迷惑已经全部消除	5
所主告示	7
松下电器纲领	8
没有满分 只有合格	8
二 奉还重任 专心重建	10
学习是令人愉快的	10
公司里拴着两匹马	11
分解工厂 实行改革	14
预付退职金 实行企业重建	15
懂得了“人”的重要性	16
三 计算到“忽”	18
“忽”以下就是零了吗?	18
用六千日元建设理想的工厂	19

一个月的工作一天干.....	21
开始在松下电器公司工作.....	23
四 制定统一标准 实现财务现代化	26
有的只是人才.....	26
财务统一是当务之急.....	27
“财务工作委托给你”	29
统一帐簿的每一页.....	30
财会人员的特殊身份.....	33
五 松下电器制造的飞机和船舶	34
在统制经济下的交涉.....	34
受陆军和海军的夹板气.....	35
朝鲜、满洲和上海之行.....	37
空袭中只中了一颗机枪子弹.....	39
六 往返“东京——大阪”一百次 克服松	
下解体危机.....	41
弟弟在缅甸战死.....	41
美军司令部的七项指令.....	43
总经理的伟大之处.....	46
一个灯泡换一升米.....	47
工会反对开除令.....	48
七 忍痛让八百八十人自动退職.....	50
意外亲切的进驻军.....	50
整顿凄惨的子公司.....	52
人散了.....	54
税金滞纳大王.....	56

八	与飞利浦公司合作的谈判困难重重	58
	顾问的美国之行	58
	四十九小时的艰苦飞行	60
	工作、工作	61
	关于司库里巴君	62
	索取经营指导费	63
	谈判碰上了暗礁	65
九	经营指导费得到承认	66
	光明正大地坚持自己的主张	66
	双方达成 3 % 的经营指导费协议	68
	不只为了松下	69
	要求严格的公司内部购买	71
十	重建濒临倒闭的发动机厂	73
	充满赤字的第三事业部	73
	宁愿工厂停产也要提高质量	75
	在代销店会议上受到围攻	77
	坚决拒绝降价	78
	一跃变为连续增产	79
	经销店店主的肺腑之言	80
十一	救活了倒闭的 National 轮胎公司	82
	报答自行车行业	82
	松下电器不贷信用	84
	超过九亿日元的企业内部保留	86
	彻底查明亏损原因	87
	果断撤销生产计划	88

贯彻集团的自主性	89
十二 从培养人开始的九州松下电器	90
着手重建胜利公司	90
躊躇下九州	91
派出十三名人员扎根九州	93
造人先要造环境	94
把一切权力交给青沼君	96
十三 解决劳资纠纷 重建松下精工	98
委托电风扇的全部生产	98
首要的是整顿环境	99
利用换气扇克服困难	101
一年的劳资争议	103
暂时辞去经理职务	103
十四 年青职员白手起家建立起来的佐贺工厂	105
与山下总经理相会	105
实现一县一厂的理想	107
要求在三个月内完成任务	109
三十二岁的厂长	111
十五 财务是事业部制经营的指南	113
动作研究	113
每天早上巡视工厂	115
财务工作者是无名英雄	117
以公正竞争取胜	119
没有野心	120

十六	“Panasonic” 充满美国市场.....	122
	松下电器外贸公司恢复分红	122
	NECO、MEC	124
	干电池做先锋	125
	合作企业的报答	126
	贯彻松下式经营	128
十七	贯彻“当地主义”而成功的台湾松下	131
	实现了三个诺言	131
	断交危机	132
	时常做好国有化的思想准备	134
	不要急于回收投资	137
十八	在菲律宾贯彻“月底回收现金”	138
	第一次日菲合作	138
	重建没有奇方	140
	坚决实行月底收回现金	142
	销售店缩小了六分之一	143
	八年成为无借款公司	145
十九	从二十五年海外经营实践中得到的 经验.....	147
	不要培养“伸手要钱”的习惯	147
	即使有 LC 也不放心	149
	与工会建立信赖关系	151
	首先是“为了这个国家”.....	152
二十	松下七精神感动了秘鲁人	155
	向海外派遣职员的条件	155

只用四个月就开工了	157
取得革命政府的评价	159
“朝夕会”的精神	161
二十一 为架设日美友好之桥而设立魁泽	
公司	163
实现国际间的“共存共荣”	163
带着最新式的设备去	165
在美国本土开始生产	167
耐心反复地讲解方针	168
二十二 培育造就经营者的方法	171
见其人即知其厂	171
彻底贯彻自主经营	173
培育人的人事工作	174
众目睽睽之处	176
二十三 松下顾问的经理六标准	179
现场领导至多由专务或常务担任	179
诚意是建立信赖关系的基础	181
顺利完成了任务	182
我是幸福的	184

一、铭记经营的基本方针

致力于经营班子年青化

1977年1月17日公布的人事方案，对于松下电器来说，是一次大胆的决定。各方面给予这个决定以很高的评价。不仅顾问，而且整个公司对于能够以山下俊彦总经理为核心去推进公司的工作，从心里感到高兴。完全可以相信，在长期担任过总经理的松下正治会长的领导下，新任总经理一定能够干净利落地处理好公司的工作。

这一次有关总经理的人事变动，是顾问（即松下幸之助——译者注）深思熟虑的结果。我早就认识到，经营班子必须不断地新陈代谢，必须适时更换，才能保持朝气蓬勃的状态。为此，我曾经向顾问建议，要在适当的时候更新经营班子。

1976年后半年以来，自己的身体状况时有不佳，所以曾多次向顾问请求辞职，后来好不容易得到了批准。关于经营班子年青化的问题，顾问做了认真考虑，我也认为当时是最佳时机。

眼下经营顺利还不能算是万事大吉，只有长期顺利运转的经营才是好的经营。为了五年、十年以后的松下电器能够

顺利经营下去，我不能再继续担任重要职务，因为自然规律是不可抗拒的，我已经上了年纪。身居重要职位的人给公司带来的影响也往往很大。经营班子通过人事交替而年青化，并不断地新陈代谢下去，这是增强经营活力，使企业蓬勃发展的基础。顾问在访问欧美时就强烈地感觉到了这一点，他常说到此事，我也对此有同样的看法。

松下电器的人事问题之所以能有如此大胆地突破，固然是因为有山下俊彦那样的优秀人物。然而，根本的原因并不在此，而在于顾问对经营基础的深思熟虑。

改革不能靠常识

顾问就上述人事问题回答经济杂志记者提问时说过，如果要成为新任总经理，他必须能够连续十年胜任这一职务，这是搞好经营的基础之一。关于山下总经理的任用，人们有很多的议论，说什么这是“一步登天”啦，是“第二十五号人物”啦等等。然而这是一场改革，人事任用必须是大胆而果断的。无论是改革还是创新，如果用常识去干，就不会产生任何积极的意义。我认为，实现了以前没有的东西，就是改革或革新的意义所在。把“第二十五号人物”一下子提拔为总经理，不满意和不信任的人是有的，但是，在松下电器，事情一旦决定之后，全体人员就会围绕着它牢固地形成一个齐心协力的基础。这正是顾问能够作出决断，大胆任命山下为总经理的原因。

对于是谁首先提名山下就任总经理，人们很感兴趣，传说不一。选任山下为总经理的时候，顾问、正治会长和我的

看法是完全一致的。从山下过去的经历上完全可以看到他那卓越的实践能力和判断能力。另外，山下在公司里也是深孚众望的。所以，可以肯定，在今后的年代里，山下一定能够保持松下电器的本色。

山下总经理被派往西部电气公司时，没说一句怨言，出色地解决了有关工人的生活、保健、工资、劳动时间等方面的问题。后来，山下成了空调机事业部的部长，在空调大规模经营问题上取得了成功。另外，在马来西亚设立空调公司时，尽管没有一点经验，但仍然能够从零开始，取得了优异的业绩。

我在顾问的指导下，长期担负着实施顾问思想、方针的工作。一开始对顾问的思想并不十分理解，但经过一段时间的反复体验后，最终还是弄懂了。总经理是担任经营的合适人物，担任总经理必须具备什么素质呢？担任总经理首先具备的一条就是能够表现很高的果断性。所谓果断性，那只是个决心问题而不是胆量问题，是指自己要有主见，是指以顾问决定的松下电器经营方针为支柱进行独立思考。

松下电器有一个“造物之前先造人”的思想。松下电器经营的基本点在于培育人。顾问经常说：“经营的诀窍不是教出来的，只能通过努力，从各种各样的经验中亲自体验而得到。”

人都有自己的个性和风格。尽管表达方式各不相同，但是，山下总经理从以前的经验中已经很好地体会到如何根据松下电器经营的基本方针制定自主经营原则。山下总经理已经57岁了(就任总经理时)，在松下电器中积累了丰富的经验。因此，顾问和松下会长对于山下就任总经理一事都很放

心,原来的副总经理、专务、常务也都为培育山下总经理全力以赴。我确信,在山下总经理的领导下,松下电器肯定会以更快的速度向前发展。

具体措施要有创新

我从1936年3月25日加入松下电器到1977年,正好41年。真是感慨万分。然而,因为是在忘我的工作中度过的,所以似乎又觉得很短暂。1977年我已经74岁了,41年占去了我一生的一大半,然而我一点也不后悔,因为这41年是非常有意义的41年。

今后打算在顾问的指导下,忠实地遵循着顾问的教导,更加努力地干下去。过去经历过许多事情,然而无论哪一件,都是对照顾问的教导,即经营的基本方针,客观地判断左右,克服了种种的偏差。象我这样除了努力以外,什么特长也没有的人,直到担任了松下电器会长这一重要职务,也完全是因为有顾问制定的经营的基本方针,才知道如何把工作做得更好。

这个经营的基本方针,顾问以前经常说起,许多书刊上也登载过。但是,基本方针只用头脑去理解是不可能掌握的,必须亲身体会。

在面对困难的时候,在克服困难的过程中,我牢记顾问的教导,以顾问的教导作为支柱去进行种种努力。这样,经营的基本方针就会在不知不觉中被领悟和掌握了。经营的基本大纲虽然决定了,但具体的策略和方法却必须自己进行创造。我在顾问指导下经历的41年,就是不断钻研和努力的

过程。

自己已经辞去了会长职务，然而我想，回顾一下自己的一生，谈一谈在顾问的教导下所学到的东西，这对于将来维持松下电器的年青人去理解、体会、实践顾问的教导，不是可以稍微起点作用吗？

往日的迷惑已经全部消除

回顾这 41 年，我始终是把顾问决定的经营的基本方针作为最重要的思想，并以此为指导进行工作。我自己什么长处也没有，不足的地方得到了大家的帮助，所以总算完成了应负的责任。

在那 41 年中，我如果不按照顾问决定的松下电器经营的基本方针进行工作，就不可能得到大家的协助。经营的基本方针是抽象的东西，为了使之适应当时变化的条件，完全有必要发挥每个人的创造性，形成自己的独特风格，开动脑筋，对具体问题进行独立而深入的思考。

根据经营的基本方针进行工作是松下电器培育人才的基础。如果不遵循松下电器经营的基本方针，而任用自己的一套，就是暂时取得了成功，也不会长久坚持下去。我遵照前公司的指示进入松下电器工作之后，感受最深的就是牢固地确立了这个经营的基本方针。

我深切感觉到，如果前公司也确立这样的基本方针就好了。

我在前公司时，也担任过公司的重建工作。那个公司也有过因为“收音机热”而顺利发展的时期。早期的收音机是