

王志剛 / 著

不朽的松下奇蹟

世界家電之王——Panasonic

有家的地方，就有Panasonic！

松下幸之助以一〇〇日圓創立的企業，近百年來，逐步走進世界上每一個家庭。

看松下幸之助如何創立、茁壯Panasonic，看Panasonic如何走入每個家庭、邁出成功之路！



不朽的松下奇蹟

國際會議之王——Panasonic

國際化經營——Panasonic

國際化經營——Panasonic

王志剛 / 著

不朽的 松下奇蹟



前言——「非常品牌」，「非常松下」

二〇〇六年讀者文摘公佈「非常品牌」獲獎名單，其中最大贏家 Panasonic 囊括了七項白金獎與金牌獎。松下奇蹟，令人讚嘆，「松下電器」揚名全球，松下商品備受消費群眾的喜愛，如此輝煌的成績，只源於松下幸之助：「因為不達成功目的，絕不終止！」、「不斷的追求進步、不停的自我反省！」……

一九二九年全球經濟大蕭條，多數公司面臨經營的困境，唯一因應方法就是停工、裁員、減薪，松下幸之助也面臨相同的處境，但松下幸之助逆勢操作讓全體員工只上半天班，工廠生產減半，剩下半天外出販賣商品，結果創下歷年以來營業額的新高，這樣的例子在他的經營生涯中處處可見。

松下幸之助白手起家，僅以一百日元創立起傲視全球的國際企業。當大家把松下幸之助與「經營之神」畫上等號時，留給我們的是追求、仿效以及探討松下的創業精神與經營智慧，以及他如何激盪出非凡的一生、如何不斷地開創新局等等。他以超乎尋常的生命力和堅忍不拔的奮鬥精神，使得 Panasonic 在面對日益惡劣兇險的全球經濟環境時，仍然不斷地壯大



拓展……

其實松下幸之助是平凡的，他和我們一樣，都有著自己的喜怒哀樂，但是他保有一貫的信念那就是「成長」，做為企業的領導人，必須不斷地成長，而成長的要件，是有一顆開放的心和謙虛的胸懷。松下幸之助在平凡中卻有著不凡之處的人，他掌握人心，擷取人才的智慧，靠著自己的力量，走出自己的路。他以先驅者的精神面對困難，挑戰嚴峻的環境與一波波的試煉，從苦難中淬煉毅力、人格、氣度與視野，展現出一個平凡人的不凡與偉大！

松下幸之助一步步建立松下王國的艱辛歷程，他獨特的視野與堅毅的精神，豎立了後輩青年努力學習的成功典範。在現今詭譎多變的職場中，無論是一般職員想要出人頭地，甚或企業老闆意欲成功經營，就是需要這種簡單又長久不變的真理以及松下幸之助對人生獨特且堅持的信念，使我們在這激烈變化的時代中，進退有了依據，倍增挑戰的勇氣。



目錄

前言

第一章 家道中落 輟學謀生

——尋求擺脫困境

「自古雄才多磨難，從來統緒少偉男。」松下四歲時，家道凋零，他隨父母飄零異鄉。俗語曰：「謀事在人，成事在天。」其父經商屢屢失利，兄、姐又在貧病中相繼而歿，無疑是雪上加霜。只有九歲的松下幸之助為了生計，輟學獨自出外謀生。

一、家道中落 輟學謀生	14
二、艱辛忍辱 命運多舛	20
三、頭腦精明 得「小煙販」名號	23
四、刻苦耐勞 戰勝艱辛	26
五、慧眼獨具 初涉電氣行	30

六、踏踏實實 用心經營..... 37

第二章 千錘百煉 玉汝於成

——決勝市場

成家是小，立業為大。松下出師不利，瀕於破產。誰知柳暗花明，一宗電扇底座生意讓他絕處逢生。經商之道，貴在悟明，經濟耐用的炮彈車燈，無人問津，更改促銷方式，終於一炮沖天。

一、家成思業 大膽創業	46
二、出師不利 舉步維艱	54
三、自立門戶 白手起家	62
四、不甘失敗 天時造就成功	70
五、有自知之明 又不妄自菲薄	75
六、另闢蹊徑 終至炮彈成功	80
七、成功在「敢」與「不敢」之間	88

第三章 任人唯賢 唯才是用

——選才用人制勝的傳奇

韓愈有「世有伯樂，然後有千里馬，千里馬常有，而伯樂不常有。」松下慧眼識英雄，中尾幾經跳槽又回到松下電器。他選才用人有獨特的標準：不拘一格；不論資格，論能力；重用有志向的年輕人……這也是松下成功的原因之一。

一、收放得法 自然人才盡集	106
二、重能力 不重資歷	113
三、用人長處 避其短處	116
四、重用有志向的年輕人	121
五、適才適用 自我發揮	125
六、唯才是舉 逐級委任	133
七、任人唯賢，不可任人唯親	137

第四章 高瞻遠矚 設職育人

——知人、用人、育人

拿破侖說過：「不想當將軍的士兵不是好士兵。」不想把自己事業做大的人是不會成功的。松下高瞻遠矚，洞察未來，放眼全球，他突然意識到：高技術、高專業、高素質的人才都是自己成就事業的有力保障。於是，病榻之上的他得出結論：造就人才先於造物。

一、造物之前 要先造就人才	146
二、效法「韓信用兵，多多益善」原則	148
三、激發員工團隊合作精神	158
四、因材施教 點石成金	161
五、言傳身教，以身作則	167
六、因勢利導	174
七、培育人才 七鑰並舉	178

第五章 再創高峰 物化宏圖

——重視品質管理

大企業有大企業的規矩，小公司有小公司的法則，松下人的原則是：目的不是在打工而是在為全人類服務。有了高素質的松下人，自然有高質量的產品。

一、建立統合分工和協調機制	188
二、集中調整 便於管理	194
三、三管齊下 打造企業精神	199
四、該嚴必嚴 當慈則慈	203
五、高工資 高效率原則	207
六、堅持原則 生產一級品	211
七、松下的「烏龜精神」	223

第六章 苦盡甘來 防微杜漸

——調控經營理念

時來運轉，經濟日盛，松下進軍海外，成功臣服飛利浦。雄心勃勃制定五年計劃，自然大功告成。從戰略眼光統觀全局：居安思危、防微杜漸，呼籲預防經濟危機。

一、表裡如一 賣商品要像嫁女兒	228
二、掌握商機 制定五年計劃	234
三、曉之以理 動之以情	244
四、滴水之恩 當湧泉相報	251
五、洞察先機 後發制人	258
六、欲揚湯止沸 不如釜底抽薪	271

第七章 當仁則讓 退隱江湖

——功名垂青史

功成隱退，手不輟閑。自知業無止境，不遺餘力，四處演講，獻身松下事業。世界經營之神的成功秘訣再簡單不過了，松下說：「因為我的運氣特別好。」

一、一石二鳥	既報國又立業	282
二、不遺餘力	投身P H P運動	283
三、傾鉅資辦「松下政經學院」		292
四、苦心經營	堪憂松下事業	293
五、費心竭力	培訓松下接班人	308
六、樂善好施	心靜自然「青春永駐」	312
七、功成身退	留給後人的寶貴遺產	318

第一章

家道中落 輟學謀生

尋求擺脫困境

「自古雄才多磨難，從來純綺少偉男。」松下四歲時，家道凋零，他隨父母飄零異鄉。俗語曰：「謀事在人，成事在天。」其父經商屢屢失利，兄、姐又在貧病中相繼而歿，無疑是雪上加霜。只有九歲的松下幸之助為了生計，輟學獨自出外謀生。

一、家道中落 輟學謀生

松下幸之助，日本的經營之神。

據說「松下」一姓，源於屋前一棵八百年的古老松樹，又名「千旦之木」。這裡是松下幸之助的故鄉，也是他的出生地：日本和歌山縣海草郡和估村千旦之木。

松下家族，世世代代耕種務農，先人既沒出過達官顯貴，亦沒出過武士學者，全都平平庸庸。到本世紀，千旦之木名氣漸響，蜚聲日本，則是因為出了一個松下幸之助。這也應驗了中國古代的一句名言：「山不在高，有仙則名；水不在深，有龍則靈。」

童年無憂

松下幸之助生於公元一八九四年十一月二十七日，即日本明治二十七年。早在一八六八年，明治天皇推行了在日本近代史上具有劃時代意義的明治維新，日本朝向資本主義發展，但像千旦之木這類地方，依然承襲著古老的農耕文化。



松下的父親卻不是個傳統的農民，他名叫正楠，對社會活動的熱情甚於務農。他擔任村民代表，大部分時間耗在村議會和村公所的事務上。他愈來愈疏於耕種，把田地租給佃農，因此，身為自耕農的他，又算得上是一個小地主。相對默默無聞的先輩來說，正楠算是一個有頭有臉的人物。

正楠家還有一件引以為傲的事，松下的大哥考上了和歌山縣唯一的中學。當時，小學畢業已是十分榮耀。作為中學生，一則意味著家境殷實；二則顯示出前程無量。

松下是家裡的老么，上面有兩個哥哥五個姐姐。松下在家最得寵，哥哥姐姐事事都讓他，父親正楠還雇了個奶媽專門帶他。因此，在松下對童年的朦朧記憶中，那段歲月溫馨又幸福。

千旦之木是個風景優美的地方，山明水秀，山間平原長滿綠油油的莊稼。哥哥姐姐帶松下到小溪抓魚，進樹林捉小蟲。奶媽帶著松下在野外玩遊戲，背著松下踏著鄉間的小路，一路唱著古老的歌謠，松下便在歌聲及搖晃中，墜入甜蜜的夢鄉。