

Panasonic

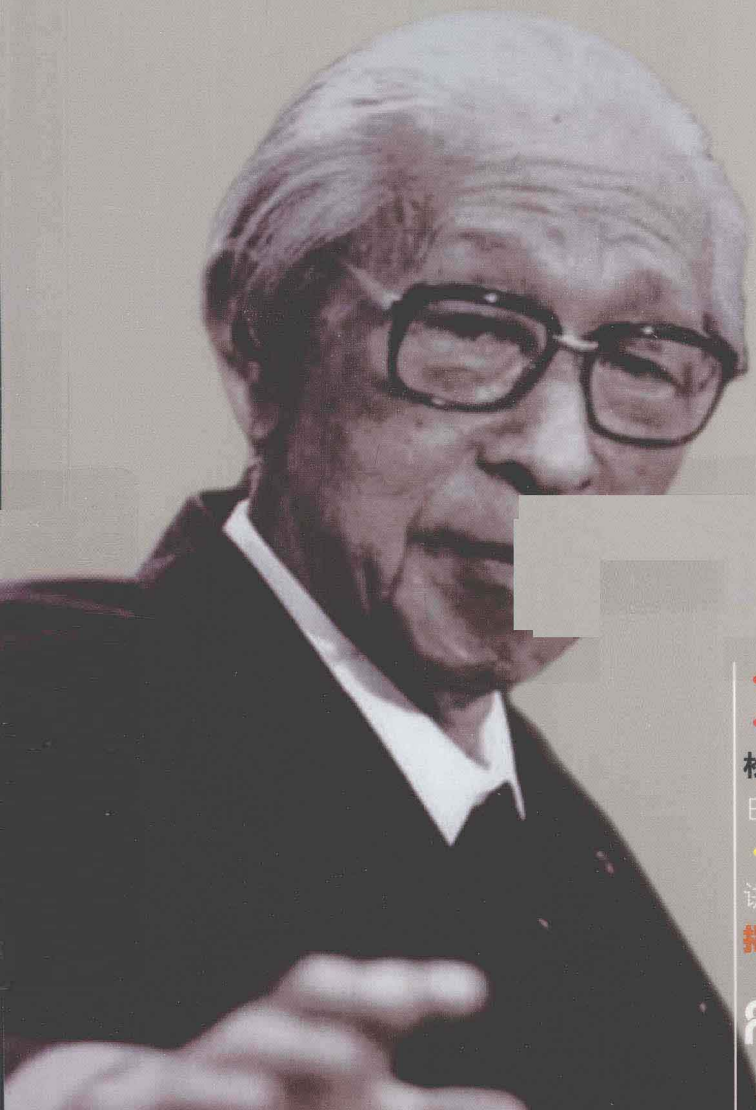


好況よし、不況またよし

松下之魂

〔日〕岩谷英昭 ● 著

秦志敏 宋淑琴 ● 译



• 幸之助精神不朽

• 彻底的现场主义，超凡的行动力

松下幸之助的经营智慧

日本商魂的化身

• 前美国松下电器会长的处女作

讲述众多不为人知的奇闻佚事

揭开松下电器的成功秘诀



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



Panasonic

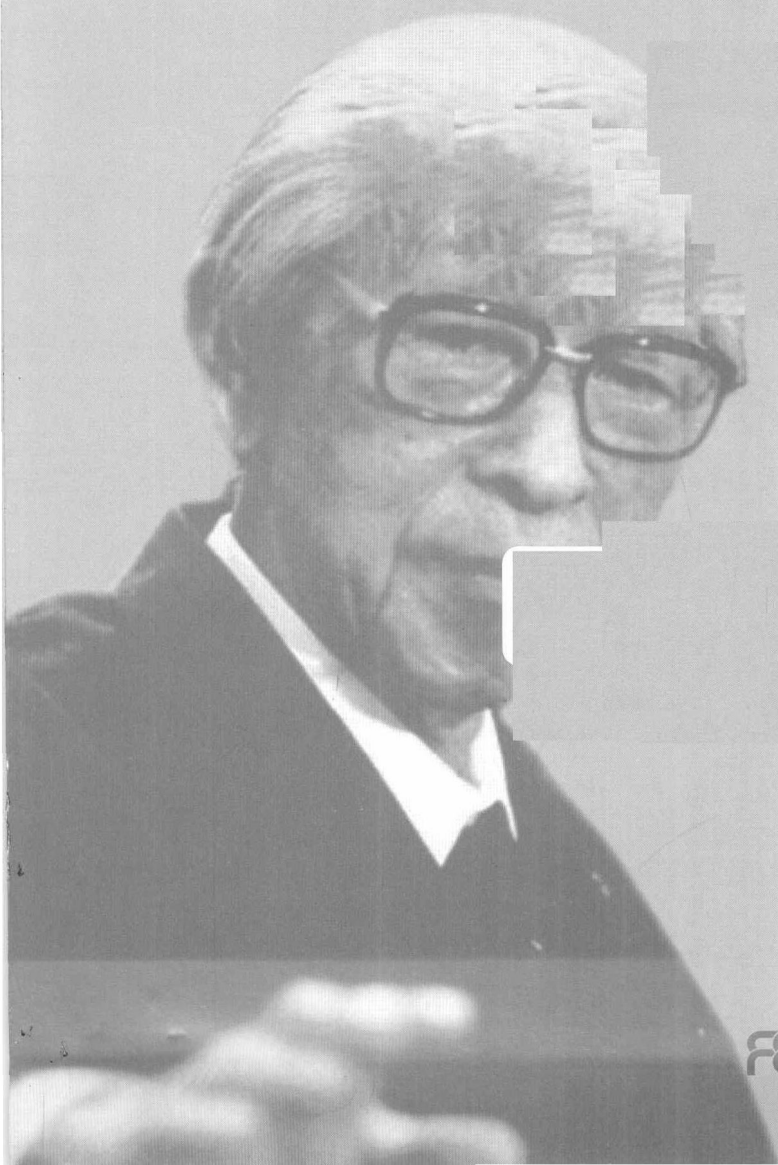


好況よし、不況またよし

松下之魂

〔日〕岩谷英昭 ● 著

秦志敏 宋淑琴 ● 译



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

松下之魂 / (日) 岩谷英昭著; 秦志敏, 宋淑琴译. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0305 - 7

I. 松… II. ①岩… ②秦… ③宋… III. ①松下幸之助 (1894 ~ 1989) - 生平事迹 ②电气工业 - 工业企业管理 - 经验 - 日本 IV. ①K833. 135. 38 ②F431. 366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 032485 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2010 - 469

Copyright© Hideaki Iwatani 2009

本书简体中文翻译版由岩谷英昭授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版社预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 94 千字 印张: 11 3/4 插页: 3
2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 王 莹
封面设计: 冀贵收

责任校对: 王 玲
版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0305 - 7

定价: 29.00 元



岩谷英昭，1945 年出生于冈山县，经营顾问。进入松下电器（现 Panasonic）后从事海外业务工作时间约达 40 年。曾任美国松下电器会长、全球战略研究所所长等职务。现为明治学院大学、东北财经大学的外聘教授，Peter Drucker 研究所特别顾问。



不临激流，何谈勇进——逆境成就事业

悲叹、迷茫、疑惑，或许是当今世界的感情基调，因为我们已然陷入百年一遇的经济萧条。暂不提作为祸源的美国，单说日本，当初曾被认为不会受到次贷危机影响，但终究还是受到牵连。不仅如此，已经扩展到全世界的灾难至今仍在继续。

消费水平大大降低，产业资本缩减，企业改组，再加上商业资本收益减少，一切都仿佛陷入了难以自拔的恶性循环——破裂的金融泡沫不可避免地给以制造业为主体的实体经济带来了严重的损害。

然而，被誉为“经营之神”的松下幸之助曾经说道：“繁荣好，萧条更好。经济萧条恰恰是公司千载难逢的发展机遇，一个商业帝国的崛起与振兴与否也许只是一念之差。”

听说在 80 年前世界经济危机之际，松下幸之助没有精减员工，也没有降低薪酬。虽然遇到了前所未闻的困境，但因为人心凝聚，反而将危机变成了机会，筑造了成功飞跃的坚强根基。正

是在残酷的商业环境和严峻的经济形势下，领导者的心理素质和卓越才干才显得越发重要；同样，也正是因为经济萧条，我们才被赋予了沉甸甸的社会责任，我们才有了应该去做且值得一搏的事业。我想，如果幸之助活着，也一定会这样断言。

作为松下电器的一员，我于1969年第一次踏上了美国的土地。之后的40年里，我不断学习当地语言，了解商业习惯，努力缩小自己与西方人的思维差异，并坚守在商业经营斗争的最前线。

在那期间，松下幸之助的著作不但是我感受经济脉搏的商务教科书，也是使我保持乐观精神，助我披荆斩棘、大刀阔斧地开拓事业的心灵鸡汤。失败和气馁时，它赋予我勇气；误判和迷惑时，它给予我指引。它以永不停止追求的创业精神支撑着远在异国他乡的我。

说起美式商业，人们首先想到的也许是理性、逐利主义和冷酷无情。但是对我来说，从第一次踏上美国的土地开始，我就被一种直觉所牵引，认为这个国度才是真正的“理想之国”。从此，我深深地迷恋上这个国度，并决定在这里奋斗终生。

本书试图以松下幸之助超凡魅力所蕴含的理念及其实际行动为支撑，结合本人在美国的亲身体验来阐述。

松下幸之助率领的松下电器是怎样开拓事业的呢？又是怎样

在拥有巨大市场的美国这片新天地里展开业务的呢？包括跨国巨头松下电器在内的日本企业今后怎样才能更好地进行商业运作呢？

松下电器于2008年10月在全世界范围内将公司名称统一为“Panasonic”，我曾就职的美国松下电器随之更名为“北美Panasonic”。我于2004年辞去美国松下电器CEO的职务，在中国和日本的高校讲授营销学。我正在向未来世界的主人——新一代的年轻学子传授我的营销经验，同时，我也在孜孜不倦地研究和学习。在此过程中，我体会到了工薪职业生涯中未曾有过的喜悦与欣慰。

如今是高速发展、不断变革的时代，是几乎无法预测的时代。我想，就连幸之助的营销哲学也可能会因为时过境迁而显得愈发陈旧吧。然而，有一种基本理念，无论在什么时代都能给企业和在企业工作的员工以正确的引导，那就是“为了人们的幸福”。

在松下电器，员工尊称他为“所主”或“社主”，而本书大胆地称他“幸之助”，貌似有些轻狂。可是，在我心目中，在我漫长的工薪职业生涯里，幸之助就如同与我并肩作战的忠实战友，这样的称呼使我倍感亲切。

我在松下电器的职业生涯是从在美国的进修时开始的，本书

的内容也是从松下幸之助平生首次踏上美国国土起展开的。

本书的章节标题采用的是从松下幸之助的代表作《开辟道路》等著作及演讲中精心选取的一些现在依然重要且适用的语句。

松下幸之助所期望的“乐土”确实存在吗？是在美国，在日本，还是在其他地方？若您能耐心地带着这些问题读完全书，将是我最大的荣幸。



松下集团的创始人松下幸之助先生白手起家，将松下集团做大做强，这与他的经营理念是分不开的。后人不断传诵松下幸之助的经营之道，并称其为“经营之神”。《松下幸之助经营之道》的中文译本已面世多年，也被读者广泛传阅。我们选择再次翻译与松下幸之助的经营之道相关的书籍，是因为本书的作者岩谷英昭先生既是松下集团的一员，又是一位熟知松下幸之助的人，因此，岩谷英昭从一个独特的角度来诠释松下幸之助的人格魅力和经营之道，给读者一种新意。

岩谷英昭从年轻时进入松下电器开始写起，以 40 多年的海外经营经历为背景，在感谢松下幸之助对自己一生的影响的同时，向读者描述了松下幸之助的经营哲学。其中，对我们启发最大的是松下幸之助的自来水理论以及他是如何走出困境的。松下幸之助立志要使松下产品遍及全世界，像自来水一样，让每个人都能够使用，还立志要丰富物资的生产，提高人们的生活水平，

即为人们谋幸福，最终实现共存共荣。松下幸之助在逆境中不屈不挠，不卑不亢，稳步前进，逆风飞翔，创造了经营神话。这种精神正好为面临全球金融危机考验的企业家们点亮了一盏明灯。在了解了松下幸之助的事迹之后，我们深深地感到，人在逆境中，要不抛弃不放弃，勇往直前，奋发向上。

在翻译过程中，岩谷英昭先生多次借来连之际耐心解释文中难点，为我们的翻译工作提供了很大的帮助，在此表示深深的谢意。除此之外，还要特别感谢吕晨女士和张路喆女士。吕晨女士主要负责修改译稿，润色语句，为译文增色不少。张路喆女士主要负责校对，减少了译文的错漏之处。由于译者水平有限，有些句意可能没能尽善尽美地表达出来，欢迎各位读者批评指正。



第1章 老骥伏枥，志在千里/001

- 1.1 10年前的回忆/003
- 1.2 公司重获新生/007
- 1.3 从双项插头到干电池/010
- 1.4 立志把干电池工厂建在曼哈顿第五街/013

第2章 心领神会，伺机而动/017

- 2.1 把握机遇/019
- 2.2 “委任、被委任”/022

第3章 克服困难是产业人的使命/025

- 3.1 速度源于“默契”，“默契”源于信任/027
- 3.2 惊人的飞身一跃——从司机到社长/029
- 3.3 并购——不仅为规模的扩张，更为人才的引进/033
- 3.4 经营管理与技术创新并重/035
- 3.5 建设人间“乐土”/037

3.6 我的策略谁做主——顾客至上/041

3.7 笑容——万两黄金般灿烂，鞠躬——万两黄金般
厚重/044

第4章 领会经营窍门，价值黄金百万/047

4.1 投之以桃，报之以李/049

4.2 社会赋予我们工作/050

4.3 迂回曲折的商标之路/054

第5章 见博则不迷，听聪则不惑/059

5.1 结识松下/061

5.2 御木本珍珠和咖喱饭/063

5.3 实践出真知/065

5.4 外语学习，纸上谈兵不可取/067

5.5 Nothing to Lose, Not End of the World/069

5.6 买商品买质量，买服务买心情/071

5.7 犹太人的商魂和天赋等/073

5.8 “把你能拿的钱都拿出来” /075

5.9 虎口脱险/079

5.10 缘起而聚，缘尽而散/082

5.11 入乡随俗/085

第6章 共存共荣乃真发展、真繁荣/089

- 6.1 泱泱社会，万物相联/091
- 6.2 只有做到深入的地方化，才能实现广泛的全球化/092
- 6.3 打开思路，方为生财之道/094
- 6.4 商品销售三因素：价值、性能、需求/097
- 6.5 VIZIO 公司的成功之道——EMS 模式/099
- 6.6 挑战“松下理想主义”/102
- 6.7 中国将成为“世界工厂”/104
- 6.8 让中国的发展借鉴日本经验/105
- 6.9 “共存共荣”才是根本/107

第7章 与其售前恭维，不如售后服务/111

- 7.1 比维系自身销售更重要的是提供生活物资/113
- 7.2 “热海会谈”和销售渠道改革/115
- 7.3 打造“永久顾客”/117
- 7.4 商业资本占优的美国/119
- 7.5 美国人之人情/122
- 7.6 不畏困难，力求转机/125
- 7.7 “家人”无价/128

第8章 智慧源于汗水/113

- 8.1 利润不过是社会放在企业的寄存品/135

- 8.2 一马撒野，则千马疯狂/137
- 8.3 为顾客带去实际的价值/139
- 8.4 对自命不凡、独断专行说不/142

第9章 越是风暴来临时越要重视合作/145

- 9.1 勿因惊慌失措而迷失方向/147
- 9.2 做平静湖面上的水鸟？/150
- 9.3 顾客不在场的说明书竞争/152
- 9.4 闭关自守不得再来/154
- 9.5 关于人才培养/156

第10章 繁荣之路源于普通/159

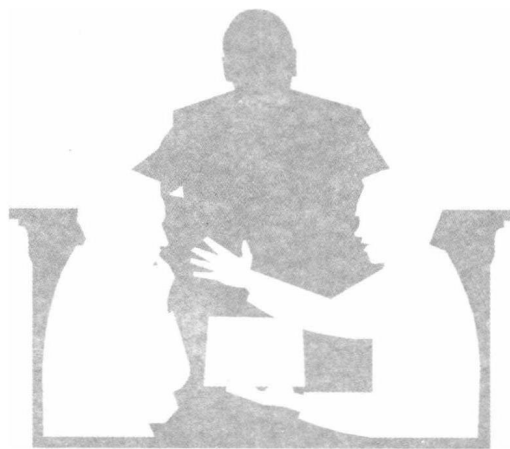
- 10.1 构建迅速反应机制是关键/161
- 10.2 “破坏与创造”，实现商标统一/163
- 10.3 重回过去/166
- 10.4 寻求幸之助的在天之灵/167

后 记/171

松下之魂



第 1 章



老骥伏枥，志在千里

1.1 10年前的回忆

1951年1月，松下电器（现为Panasonic）的创始人松下幸之助有生以来第一次离开自己的祖国，那年，他已经56岁。幸之助自大阪船厂的学徒起辛辛苦苦打拼出来，创立了日本为数不多的制造企业。

在第二次世界大战之前，他的事业一直停留在日本国内。是什么阻碍了他涉足海外呢？也许是生来的体弱多病，使他难以在交通工具不发达的时代长途跋涉。但是，据我分析，作为继承大阪商人传统的创业者，凭着自己积累的经验和知识，在故土日本从事经营是最有自信的。

然而，在第二次世界大战时期，受日本政府对外扩张政策的影响，松下电器在朝鲜半岛、中国、菲律宾、印度尼西亚等亚洲多个国家和地区建立办事处或工厂。即使在那个时候，幸之助也不亲临现场，而是在日本国内发出指示或命令。

1945年，日本战败使松下电器丧失了全部海外据点。驻日盟军总司令部发布了财阀解体的命令，此时松下电器已陷入了非常危急的状况。当时城市里通货膨胀严重，粮食黑市猖獗，经济非常混乱。

幸之助由于资产冻结而无法及时缴纳商品税，因此被媒体嘲