

从3个人到20万员工的 管理进阶

经营之神松下幸之助传

当员工有一百人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至一千人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到一万人时，我只有站在员工的后面，心存感激即可；如果员工有五万至十万人时，仅是心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来带领他们。

——摘自松下幸之助语录

「同行二人 松下幸之助と歩む旅」

[日] 北康利 著
徐建雄 译



从3个人到20万员工的

管理进阶

经营之神松下幸之助传

当员工有一百人时,我必须站在员工的最前面,身先士卒,发号施令;当员工增至一千人时,我必须站在员工的中间,恳求员工鼎力相助;当员工达到一万人时,我只有站在员工的后面,心存感激即可;如果员工有五万至十万人时,仅是心存感激还不够,必须双手合十,以拜佛的虔诚之心来带领他们。

——松下幸之助

「同行二人 松下幸之助と歩む旅」

〔日〕北康利 著

徐建雄 译



江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从3个人到20万员工的管理进阶:经营之神松下幸之助传 / (日)北康利著;徐建雄译. — 南京:江苏文艺出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5399-6370-9

I. ①从… II. ①北… ②徐… III. ①松下幸之助 (1894 ~ 1989) — 传记 IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第149956号

DÔGYÔ NININ — MATSUSHITA KONOSUKE TO AYUMU TABI
Copyright © 2008 by Yasutoshi KITA
First published in 2008 in Japan by PHP Institute, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

中文版权©2013上海读客图书有限公司
经授权,上海读客图书有限公司拥有本书的中文(简体)版权
图字:10-2013-280号

书 名 《从3个人到20万员工的管理进阶:经营之神松下幸之助传》

著 者 (日)北康利

译 者 徐建雄

责任编辑 丁小卉 姚 丽

特约编辑 姜一鸣 杨芳州

责任监制 刘 巍 江伟明

策 划 读客图书

版 权 读客图书

封面设计 读客图书 021-33608311

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 710mm x 1000mm 1/16

印 张 18

字 数 246千

版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-6370-9

定 价 46.00元

如有印刷、装订质量问题,请致电021-33608311(免费更换,邮寄到付)

版权所有,侵权必究

谨以此书献给自“思考下一时代之东京座谈会”开创之际就尽心竭力的PHP综合研究所常务，已故的秋山宪雄先生。

目录

序 章 在日本历史上，被称为“经营之神”的人 只有松下幸之助一个 /1

在松下电器，除了“纲领·信条”“七精神”的诵读之外，还通过创始人所留下的著作来感受其经营理念。松下幸之助的整个人生会告诉人们，如何面对危机，如何让企业不断盈利，如何在不景气的时代，依旧能够一如既往地坚持企业的经营。“松下幸之助”不仅仅是松下电器的松下幸之助了，而是全体日本人的典范。在日本历史上，被称为“经营之神”的人也只有他一个。

第一章 父亲政楠的大米期货生意惨败 /7

在幸之助四岁的时候，父亲松下政楠的大米期货生意惨败，松下自家的境况急转直下。家里所拥有的土地被变卖一空，后来竟然落到了无米下锅的境地。真称得上是标准的“家道中落”。出于无奈，政楠决定变卖祖宅，离开祖祖辈辈居住的家乡和佐村，到和歌山市去找工作。

第二章 从船场出来的人， 往往一下子就能获得世人的信赖 /13

幸之助从他的学徒生涯中汲取了很多东西，这些东西也形成了他后来商务活动中的基本姿态。在他身旁侍奉的岩井度曾经向幸之助请教过“商人之道”，幸之助告诉他重要的有三条：首先是“要明白经商的意义”，其次是“要读懂顾客的内心”，还有就是“将头低得比对方更低”。这种学徒时代所养成的习惯，幸之助到很久以后还一直坚持。俗语中有所谓“恩情难忘，感恩戴德”的说法，船场商家实实在在地教育他要对客人心存感激。

第三章 经营中的优柔寡断只能导致两败俱伤 /25

尽管幸之助已经决定去电灯公司工作了，可“请允许我辞职吧”这么一句却怎么也说不出口。晚上睡觉前，只要一闭上眼睛，他的脑海中就会出现老板五代音吉和非常关心他的老板娘阿藤的面孔。功成名就之后的幸之助，有一种不在生意中掺杂私人感情的“无情”作风，但他从五代自行车商会辞职时，这种优柔寡断的态度上便可看出，他的这种作风并不是与生俱来的。他在商海沉浮中领悟到，优柔寡断只能导致两败俱伤，所以有时他只能学得冷酷无情一些。

第四章 决不能让员工觉得在公司里得不到发挥 /37

“我不会忘记，决定独立创业的那一天是大正六年（1917年）六月十五日。”这个日子幸之助记得这么清楚，说明他当时对独立创业的意愿有多么强烈。关于独立创业的理由，他在自己所著的《经营的本质》中列出了以下三点：一、自己在公司里得不到发挥；二、父亲政楠所说的经商立业的话；三、尽管被上司说得一文不值，但自己对于电灯插座的改进依然充满信心。所以在幸之助成了一名经营者之后，曾在内心发誓：决不能让员工觉得在公司里得不到发挥。

第五章 让批发商验证车灯

确实能使用三十个小时以上 /53

车灯零件的进货数量已经敲定，每个月入库2000份。电池也在不断地进货。眼看着库存不断地增加，可委托销售的批发商却迟迟定不下来。这时，幸之助采取了一个后来被广为流传的对策：派送免费样品。他先给批发商三个车灯，其中的一个是免费样品，点亮着放在那里。目的是让批发商验证车灯确实能使用三十个小时以上。等他们确认过后，再将另外两个车灯卖掉，而松下公司只收卖掉了的车灯钱。结果每个店里的车灯都能亮三十个小时以上，过了一个月左右，就眼看着销量不断地往上蹿。第一批寄放到批发商那里去的4000个车灯全部卖光了。

第六章 派送一万个免费样品， 让客户能够亲身体验产品的好处 /73

在销售炮弹型自行车车灯时，是采取将亮着的车灯放在自行车店的柜台上，让客户了解产品品质的方法。而这次的四方形车灯的卖点则在于“可手提照明”这样的便利性上。客户不将它提在手里是不会明白其好处的。这次幸之助准备了一万个免费样品。由于预定的销售价格是每个一元两角五分，免费派送一万个就相当于将一万两千五百日元用作了广告费。这个金额已近接经于当时日本首相的年薪了。

第七章 如果不认可公司的经营理念，或认为经营理念老套过时的人，请立刻离开公司 /87

当员工人数增加到四百人，由于规模的不断扩大，以前那种令幸之助自豪的“共同意识”正在逐渐丧失。幸之助便考虑如何在人数众多的情况下，依然让员工拥有共同意识。那就是将“经营理念”付诸文字，加以彻底贯彻。他认为：“越是在价值观念多样化的时代，就越是需要共同意识。”他曾经很明确的对员工们说：“如果不认可公司的经营理念，或认为经营理念老套过时的人，就请立刻离开公司。如果连这一点也有所含糊的话，经营公司就没有意义了。”

第八章 要像自来水一样无穷无尽， 为社会提供宝贵的生活物资 /101

松下幸之助领悟到了松下电器所应追求的社会使命：创造出无穷无尽的产品，用这些无穷无尽的产品去建设没有贫穷的乐土。他估算，完成这个使命需要二百五十年的时间。这二百五十年可以分成十个时期，再将最初的二十五年分成三个阶段。第一阶段的十年是“建设阶段”，接下来的十年是“活动阶段”，最后的五年则是对社会作出贡献的阶段。

第九章 在公司内部满足员工的领导欲望， 激发他们的工作热情 /113

松下公司的员工人数达到了一千六百人左右，在这样的情况下，即便是幸之助，要掌握全体员工的情况也是十分困难的。将“经营者情感可及，大小适中的企业”作为理想实体的幸之助，在将经营理念书面化，来彻底贯彻自己“意志”的同时，又决定通过“事业部长”来掌握全体员工。并且，各事业部都采取自负盈亏式的独立核算，从产品的研究开发到制造、销售，都以事业部为单位来具体实施。“人，生来就有领导欲望。事业部制度就是能在公司内部满足人们的这种欲望，激发人们工作热情的组织方式。”

第十章 指出前进目标是领导者理所当然的责任 /131

由于公司发展过快，常有人会问“松下电器到底要发展到什么地步才算到头啊？”但幸之助的回答几乎是千篇一律的：“这可不是我或者我们公司所能决定的，这是由社会决定的。”他曾经说过，自己所作出的经营判断，就等同于跟看不见的一般大众签订“无声的条约”“看不见的合同”，只有能够履行这种“看不见的合同”，才能得风气之先，自然而然地起到引领社会的作用。在尊重所谓“看不见的合同”的前提下，幸之助于昭和三十一年（1956年）一月，发表了一项划时代的计划——“松下电器发展五年计划”。幸之助一贯主张，指出前进目标是领导者理所当然的责任。因此，作为社长就必须向员工们展示，五年后，公司应该是个什么样。

第十一章 面临危机之时，领导者站到最前线 /157

“热海会谈”平息了代理店的不满情绪，成功地完成了“减压阀”的功能。这一事件，可以说是松下幸之助事业的高潮之一。“热海会谈”一结束，幸之助就宣布自己代理营业本部长的职务。他每天早上九点钟就到总部二楼的营业本部去上班，直接督促、指挥二百名营业部成员工作。面临危机之时，领导者站到最前线，这样的举动无论是在战争之中还是在经营活动之中，都是最为基本的举动。

第十二章 公司只有替社会暂时保管了利润， 才能继续经营下去 /173

幸之助认为：“将追求利润作为终极目标是不可以的，但通过产业发展向社会作出贡献并获取适当的利润，两者之间并不矛盾。也就是说通过种种努力，以九十元的成本制造出价值一百二十元的产品，然后以一百元的价格提供给顾客。这时，从顾客处获得的十元利润，就是对辛勤努力、奉献精神的报酬。“所谓利润，只是我们替社会暂时保管的。”根据他“公司是社会的公关资源”的思想，公司只有替社会暂时保管了利润，才能继续经营下去，以继续生产出对大众生活有益的产品，才能使社会更加富足。

第十三章 客户能够手提回家的产品， 比重的产品要好卖十倍 /185

幸之助对于产品重量是出了名的重视。有时他会对着部下没头没脑地来上这么一句：“这么个重量却卖这个价钱，太贵了吧。”说得部下目瞪口呆。这是幸之助自己凭经验深刻地体会到，客户能够手提回家的产品，比重得提不回家而需要送货的产品要好卖十倍。幸之助并没有在生意中掺入个人的私心，而是从消费者的角度来作出“真诚”的判断。

第十四章 去丰田那儿听听石田社长的教诲 /193

丰田汽车的石田退三无疑是一位出色的经营者。不懂得流水线技术的幸之助，看出了石田退三身上卓越的经营天赋，觉得可从中学到许多东西，于是马上就谦逊地向他请教。在回到自己的公司后，幸之助马上召集高层干部，命令他们：“你们去丰田那儿听听石田社长的教诲，有机会还要去参观他们的工厂。”从这一则插曲中，可以看到幸之助身上比石田退三更为伟大的品质。所谓“可怕的人”并非石田退三，而是幸之助自己。他这种毫不松懈的上进心和虚怀若谷的态度，正是他被人尊称为“经营之神”的秘密之所在。

第十五章 六十岁是一个甲子轮回， 正是从头再来的好时机 /203

松下创业六十周年的纪念会致辞时，幸之助深有所感，从三人开始创业，到六十年后，松下电器拥有员工六万人，若将关联企业也算进去的话，员工总人数已多达十五万人。他说道：“就个人而言，六十岁成为一个甲子轮回，正是从头再来的好时机。松下电器从今天起将回到起点，十五万员工齐心协力，重上征途，再创辉煌。在此，我要对这六十年中辛勤工作的各位表示由衷的感谢。”说着，他向全体员工鞠躬，而且还是以脑袋几乎碰到膝盖的姿势，并一连鞠了三次。在场的所有人，这一刻都感到自己作为松下电器的一员，是无比自豪、无比幸福的。这六十年，是经历了无数次萧条、战胜了无数次不景气而走过来的六十年。

第十六章 国家本身应该成为跟企业一样的事业单位并 产生效益，然后将其收益分配给国民 /215

当时，日本的社会局势可谓是混乱之极。经济越来越不景气，失业人数超过了二百万。在这种局势下，幸之助所要探求的便是“国家的理念”和“经营的观点”：通过繁荣来实现幸福与和平这样的理念，最终还须通过政治的手段来实现。为此，他才考虑到必须培养出能够胜任国家政务的政治家。在松下政经塾的开学典礼上，幸之助发表了建立“无税国家的构想”的构想。他在发言中提出：国家本身应该成为跟企业一样的事业单位并产生效益，然后将其收益分配给国民。

第十七章 松下是造就人的公司， 与此同时，也制造电器产品 /225

在生前，幸之助是这样教导员工的：“如果有人问你‘松下电器是个什么样的公司？’请你这样回答：‘松下是造就人的公司，与此同时，也制造电器产品。’”企业通过教育使员工的人格得到成长，并通过员工日常的生产活动制造出为社会提供便利的产品。在确保雇佣关系的状态下，让员工的家庭拥有经济支撑，让他们能够抚育下一代。因此，正像他所说的那样，企业是支撑着社会的“公共资源”。而这才是日本的“经营之神”所发现的“企业所应有的姿态”。



序 章

在日本历史上，被称为“经营之神”的人 只有松下幸之助一个

在松下电器，除了“纲领·信条”“七精神”的诵读之外，还通过创始人所留下的著作来感受其经营理念。松下幸之助的整个人生会告诉人们，如何面对危机，如何让企业不断盈利，如何在不景气的时代，依旧能够一如既往地坚持企业的经营。“松下幸之助”不仅仅是松下电器的松下幸之助了，而是全体日本人的典范。在日本历史上，被称为“经营之神”的人也只有他一个。

近年来，到四国岛的八十八个札所参拜的热潮又悄然掀起了，而参拜者（即所谓的“朝圣者”）头上戴的斗笠、身上穿的法衣上都印有浓墨书写的“同行二人”这四个字。据说所谓的朝圣就是与弘法大师同行。

参加朝圣的人，即使在这个活动结束后仍会觉得弘法大师就在自己的身边，自己的灵魂也就得到了安慰。确实，当人们感觉到有人陪伴自己时，内心便可以获得安宁。

在商贸世界之中，同样也有人常将“同行二人”挂在嘴上。他就是利用大刀阔斧的改革，使松下电器公司^①的业绩急速回升的松下集团前任社长中村邦夫（现为会长）。这场改革行动，被人们称为“中村革命”。

平成十二年（2000年）中村就任社长时，松下电器公司充斥着大企业的恶习，经营状况陷入一筹莫展的境地。因此，他举着“破坏与创造”的旗帜，改革了原有的“事业部制度”，将营业部门^②从各事业部分化出来，整合为两个营业团队。

制度重建的成本，加上多达一万三千人提前退休的优退金，让平成十四年（2002年）三月份松下电器总结算的营业损益，产生了高达2118亿日元的巨大赤字。

在此情况下，所有员工理所当然地产生了强烈的危机意识，全公司上下同心，力争恢复公司业绩。公司全力投入被称为“V字产品”的八十八个项目，包括重新参与数码相机项目、等离子电视的研发项目等。次年（2003年）

① 在平成二十年（2008年）十月起更名为Panasonic。

② 即销售部门，原隶属于各事业部自主管理。

三月份的总结算中，公司取得了1266亿日元的巨大盈利，实现了“V字型恢复”。中村用了仅仅两年的时间，便使松下公司浴火重生了。

被中村彻底改革了的“事业部制度”，是公司的创始人松下幸之助亲手创立的，曾被视为是松下公司力量源泉，是神话般的组织形态。然而，中村却毫不犹豫地在这片神圣的领域挥动了“手术刀”，将这个滞重的组织变得“轻快”。这场革命，引发了世人的一片哗然，当时很多人认为松下公司终于和“经营之神”松下幸之助告别了。

那么，中村真的否定了松下幸之助吗？对此疑问，中村本人大摇其头地答道：“倒不如说，因为有松下幸之助这位创始人，我才能对公司作出巨大的改革。”

与此同时，从中村的嘴里脱口而出的，正是本文开头所提到的“同行二人”这个词。

中村在每年的创业纪念日（五月五日）到来之前，都会重温一遍创始人松下幸之助的教诲。在面对实际问题时，他也会扪心自问：“如果是创始人的话，他现在会怎么做？”

经营者是孤独的，精神上很容易受挫。然而，“我不是单打独斗，是有人与我结伴同行”这样的感觉，总能给经营者克服困难的巨大勇气。

宇宙中所有的事物，总在不断地生成，不断地发展。万物每日变化，生成发展是自然的法则。

变化是指所谓的“每日更新”，这就是松下幸之助的思想根源。而“每日更新”的说法，也正是今天广为流行的所谓“innovation（革新）”。

“企业必须不断地进行innovation”，松下幸之助就是日本经营者中，最早高呼这种观点的人。决定企业形态和目标的“经营理念”是应该加以传承的，而企业的“商业模式”却必须顺应时代、市场的变化而随之改变。流水不腐，户枢不蠹。松下幸之助在他的一生进行过多少次变革啊。他根本不怕人们“朝令夕改”之类的批评，一次又一次地进行改革。他说过，“君子豹变”便是经营者无法逃避的“宿命”。

再也没有像中村这样虔诚地信奉松下幸之助的人了。他在开始“破坏与创造”的改革前，宣称“除了创始人的经营理念之外，一切都可以重建”，而所谓的“中村改革”不过是忠实地实践创始人的教诲而已。

中村所面临的挑战，并非仅是重建经营秩序。平成十六年（2004年），

爱妻的亡故使他伤痛不已，而在第二年，又突发了不幸的事故。

平成十七年（2005年）一月五日，松下电器生产的“FF式煤油暖风机”出现了问题，导致位于福岛县南会津郡的某公寓里，一名上小学五年级的儿童死亡，其父昏迷不醒。事故的原因是暖风机超过了使用期限，软管老化引发了一氧化碳中毒事故。这一令人痛心的事故，对于刚经过V字型恢复的松下公司而言，无疑是迎面一击。

起初，公司对此事故的应对颇为消极。虽然松下公司在同年四月发出了通告，以引起人们的注意，但在十一月，这个暖风机使用的高峰期，同样的事故再次发生了。

当时，三菱汽车恰好发生了卡车轮胎脱落致人死亡的事故，而之后隐瞒召回之类的事件被不断曝光，使三菱公司面临几乎倒闭的危机，公司内部人心惶惶，气氛十分紧张。

财经记者财部诚一采访中村时，谈到FF式石油暖气机事故，中村悲痛地说：“我对不起松下幸之助啊。”

如今，许多企业都标榜“顾客至上的精神”，其实，松下电器才是倡导这种精神的先驱。

松下幸之助将此精神注入其“经营理念”。在第二次世界大战前，他就公司内部发出了这样的通告：“我们不能只关心产品的制造过程，营销部门的人员还须用心关注本公司产品到达用户手中的全过程。只有消除了售后服务方面的怠慢，最大限度地让用户感到满意，才能使我们的工作趋于完美无缺。那种一旦销售出去后便不管不顾的态度是绝不允许的。”

松下公司违背了创始人的这一理念，令中村感到悔恨不已。

于是，在松下电器公司内部成立了针对FF式煤油暖风机的紧急应对部门，中村邦夫社长亲自出任该部的本部长，正式开始执行应急措施。一般来说，如果是几年前售出的商品，其销售途径还是比较容易查明的，要收回也比较方便，但FF式煤油暖风机是二十年前售出的商品，要查明其销售流向就不那么简单了。况且，从《产品责任法》的角度来说，产品责任的时效，是产品出售后的十年内。然而，如今该事故出了人命，这问题就显然不能单以法律来论述了。

于是，中村通过各种途径向全体国民发出了通告，表示松下电器公司将以每台五万日元回购这种二十年前售出的商品，或者提供免费修理的服务。

十二月十日至十九日是日本的“年底奖金商战”^①，松下公司却将产品宣传的电视广告改为有关FF式煤油暖风机问题的通知，一千条的电台广告也被替换了。并且，从十二月七日起，在全日本的六十二份报纸上刊登了有关商品退换说明的广告。十二月份刊登两次，次年一月刊登一次，总共向日本全国配送了五千万份广告。针对寒冷地区更配送了三次以上。

此外，松下集团的员工到日本各地的加油站和煤油店巡视时，会发送传单给买油的民众；还邀请各乡镇市的电力管理组织帮忙通知。总之，中村运用一切所能想到的方法来告知用户，竭尽所能，彻彻底底。促使他毫不犹豫地采取行动的信念，正是“如果是创始人的话，他一定会这么做的。”

中村的“信念”似乎感动了上天，松下电器的企业形象并没有受损，反而赢得了人们超乎以往的信赖。

松下电器对于该事故的处理，应该会作为企业风险管理的绝佳案例，流传于后世吧。同时，这也是一个绝佳的事例，告诉我们企业的经营理念能赋予企业经营者和员工多大的力量。

松下幸之助在他的著作《经营沉思录》的开头这样写道：“我从事公司经营已经超过六十年了，而通过这一漫长的体验所深切感受到的，就是经营理念的重要性。换言之，‘这个公司为何而存在？公司经营的目的是什么？应该采用怎样的方法经营？’在这些问题上，必须具有明确、坚定不移的认识。”

这正是松下幸之助通过长期的企业经营活动，领悟到的“经营真谛”。他无师自通，凭借自己的感悟和智慧，在创业初期就注意到了经营理念的重要性。

他在昭和四年（1929年）所提出的“纲领·信条”，昭和七年（1932年）所确立的“自来水哲学”，昭和八年（1933年）提倡的“松下电器制作所必须遵奉的五精神”^②即是松下电器经营理念的核心。为了强化这些经营理念，他还通过“社长通告”和晨会上的训示等手段反复加以传达、贯彻。

最近，几乎所有的公司都会制定经营理念。可是，这些经营理念又有多少是深入员工内心并付诸行动的呢？在松下电器，除了“纲领·信条”“七精神”的诵读之外，还通过创始人所留下的著作来感受其经营理念。更重要的是，松下幸之助的整个人生会告诉人们，如何面对危机，如何让企业不断盈

① 日本公司一般都在年中和年底向员工发放两次奖金。商家也会抓住这一时机，展开激烈的商战。

② 后来在昭和十二年（1937年）又增加了两条而成为“七精神”。

利，如何在不景气的时代，依旧能够一如既往地坚持企业的经营。

“松下幸之助”不仅仅是松下电器的松下幸之助了，而是全体日本人的典范。在日本历史上，被称为“经营之神”的人也只有他一个。

本书欲通过追述松下幸之助这位旷世经营奇才的一生，使大家能够体验到他如何平稳地度过人生中的顺境逆境。

“如果是松下幸之助的话，估计会这样做吧。”本文将通过叙述他走过的“路”，使大家能从他的行动和经营决策中，得到战胜逆境的勇气。



第一章

父亲政楠的大米期货生意惨败

在幸之助四岁的时候，父亲松下政楠的大米期货生意惨败，松下一家的境况急转直下。家里所拥有的土地被变卖一空，后来竟然落到了无米下锅的境地。真称得上是标准的“家道中落”。出于无奈，政楠决定变卖祖宅，离开祖祖辈辈居住的家乡和佐村，到和歌山市去找工作。