

世界经营管理大师全集 (一)

目 录

三菱之父——岩崎弥太郎	猿
一、政商结合 发战争横财	苑
二、在不可胜的条件下求胜	猿
三、三菱王国成功的秘诀	苑
四、三菱之魂：日本式经营	猿
经营之神——松下幸之助	源
一、在荆棘道路上，唯有信念和忍耐才能开	源
二、责权区分：建立分权组织制度	苑
三、造物之前，要先造就人才	缘
四、奉行“自来水哲学”	怨
五、精神物化：松下的精神法则：	怨
东芝之王——土光敏夫	源
一、成功的关键：坚韧不拔	苑
二、既要有权力，还要有权威	怨
三、置之死地而后生	怨
四、“经销的关键在于创造客户”	苑
五、改革开道，实现管理合理化	苑
六、用头脑驾驭机遇	缘

三洋之光——井植薰	员忍
一、创造特色产品，志作商界黑马	员员
二、市场三分法：国内外齐头并进	员范
三、企业就是人！把人融入企业	员忍
四、巧妙组合：采用独特的管理方式	员近
经营之圣——稻盛和夫	员范
一、人生的哲学，就是经营的哲学	员忍
二、“变形虫”式管理、“利他的经营” ...	员缘
三、“要成功，就必须要有‘强烈愿望’”	
.....	员缘

三菱之父——岩崎弥太郎

在不可胜的条件下求胜。

——岩崎弥太郎

1834年10月的一天，在日本土佐藩（今四国岛南部）安艺郡井五口村一宫，一个男孩呱呱坠地，他就是日后称雄日本海运界的一代风云人物、日本重工业大王三菱集团的创始人——岩崎弥太郎。

岩崎弥太郎出生于地下浪人（最下级的武士）的家庭。其父是一名穷困潦倒的地下浪人，终日无所事事，还沾有一身恶习。岩崎弥太郎的生活，几乎完全依靠母亲维持。母亲的家族属于知识阶层，有比较稳定的收入来源，母亲周围的知识氛围，对幼年的弥太郎产生了很深的影响。

弥太郎从小争强好胜，很小的时候就立下过誓言：“将来一定要出人头地，干出一番名堂来。”他选择了钻研学问这条路，遂于1850年11月前往江户求学。

然而不久，他的父亲因与村长争执打斗而被关进了监牢。弥太郎的求学生涯就这样中断了，他从江户赶回家，四处奔走，使父亲得以释放。然而他却因觉得父亲的事处理不公，在墙上题字讽刺当局，而被抓进监牢。

与他同处一室的囚友是个商人，他对弥太郎大谈经商致富之道。商人的一席话，改变了弥太郎人生之旅的航程。

从狱中出来之后，弥太郎在高知城外租了间屋子，开办了一所私塾，然而他内心并不平静，时时注意着时局的变

幻，祈望能有出人头地的一天。

当时，土佐藩出了一位才华出众的吉田东洋，他在仕途上一帆风顺，未免有些恃才傲物，因此得罪了一位高官，为此丢了俸禄。岩崎弥太郎平素工于心计，他瞄准了吉田东洋，认为吉田早晚会上东山再起，于是他挖空心思接近吉田东洋，博得了吉田的赏识。不久，吉田重新被重用，弥太郎在吉田的帮助下恢复了乡土身份，并被派到田野浦的“郡役所”任职。虽然生活有了转机，然而弥太郎仍旧一贫如洗，心情十分郁闷。不久以后的明治维新，给他的生活带来了转机。

1869年，岩崎弥太郎被任命赴佐藩开成馆的大阪商会工作，与外国商会开展贸易往来。不久他担任了大阪商会负责人，为三菱创业奠定了初步基础。

明治维新后，新政府积极准备“废藩置县”。土佐藩要求“土佐阪商会”改名为“土佐开成社”，使其在体制上逐渐从藩营向民营转变。

在这一时期，弥太郎看到，以前与他同时出来闯天下的人，大都在政界占据了一席之地，而他自己则没有那么好的运气，吉田东洋已被人暗杀，仕途上没有引路人绝难成功，再说现在再去谋个一官半职，也只能窝在那些人底下，很难有出头之日。经过痛苦的抉择，他放弃了进入政界的梦想，决定把自己今后人生的目标定位在经商上面。

“土佐开成社”不久改称“九十九商会”，这时它已完全成为一家私人企业。1870年，岩崎弥太郎担任土佐大阪藩邸的负责人，同时也是土佐藩财政负责人。他暗中控制了九十九商会的一切业务。

九十九商会旗下所有船舶都悬挂着印有“三角菱”标识的船旗。这一标识的含义有两层：一是岩崎弥太郎不仅有着极高的梦想和野心，同时也拥有一般人不具备的气魄、热情，是代表岩崎家族族徽的“三阶菱”，另一层是代表土佐藩主

山内家族族徽“三柏”。

他不仅善于巴结当朝权贵，也善于笼络、吸引人才，使大批优秀人才为他效力。

岩崎弥太郎是典型的土佐人长相，身体粗壮，脸盘宽大，胸膛肥厚，两腿短粗，带有霸主面相，如同一只凶猛好斗的土佐犬。他性格豪放，喜怒形于色。高兴时，常和手下称兄道弟，饮酒高歌；生气时则尽情怒骂，甚至拳脚相加。他与属下的关系，很像帮会老大与子弟辈的关系。

九十九商会开创初期，并没有全面、系统经营船舶公司的经验，一切必须从头开始。岩崎弥太郎为了表示对手下三员大将的器重，便将九十九商会改名为“三川商会”（因三员大将川田小一郎、石川土左卫门、中川龟之助名字中都有一川字），三川商会一共拥有三艘汽船，规模很小，也只开设了两条航线，几乎没有什么利润。

当时，经营海上运输业务的公司很多，然而最具威胁的则是 1859 年设立的“日本国邮便蒸汽船公司”，这个公司是由豪商三井创办的，资金雄厚，具有极强的竞争力，许多民间弱小的船运公司都破产在它手里。但岩崎弥太郎从来不怕碰硬，他横下一条心要与对手竞争。1861 年，他把三川商会改名为三菱商会，他勉励下属要在不可胜的条件下取胜。据此，他被认为是日本第一位运用《孙子兵法》指导商战的人。三菱商会虽然船小人少，但岩崎弥太郎要求全体员工必须“规规矩矩做生意”，把力量用在争夺顾客上，并开展了降价攻势，而邮便蒸汽船公司则相反，其经营方式有些官僚化，架子又大，这样就把许多客户推向了三菱商会，使岩崎弥太郎能在十分困难的情况下勉力支撑，直到 1868 年秋政变发生。

岩崎弥太郎虽然断绝了入仕的念头，但他与官界势力一直互相勾结，并与政府内大久保利通、大隈重信等官员保持

密切关系。

1876年政变，使得支持三井的井上馨辞职，而大隈、大久保则掌握了大权。因此，三菱与邮便蒸汽船公司的竞争便逐渐分出胜负，政府不再支持三井而倚重三菱，三菱最终取得了第一场胜利。

1879年，日本出兵侵略中国台湾，岩崎弥太郎承包了一切军需物资的运输工作，攫取了大量的财富。

三菱商会由于生意兴隆，于 1879年 源月改名为“三菱汽船公司”并于次年吞并了日本国邮便蒸汽船公司。

随着事业的飞速发展，岩崎弥太郎制订了新的公司章程，把整个公司置于他个人统治之下。

岩崎弥太郎又野心勃勃地同控制日本近海运输的外国汽船公司展开了激烈的市场角逐。首先击败了美国的太平洋邮轮公司，接着又与英国的“孕韵”公司竞争。起先三菱处于不利地位，在岩崎弥太郎的努力下，整顿了公司内部存在的问题，又开办了“货物汇兑金融”业务，终于击败了“孕韵”。

三菱打败“孕韵”不久，日本国内发生了西南战争，这场战争又给三菱带来了滚滚财源。岩崎弥太郎不但负责运输，同时又从政府取得了船舶的修理费与准备费，还让政府出资买进 15艘新船供其使用。战争期间，三菱取得了 1400万日元的巨额利润，岩崎弥太郎成为日首屈一指的海运大王。

自身经营规模的扩大，使岩崎弥太郎感到必须拓宽经营范围，进行了多元化生产，以确保事业的高速发展。然而政府长期以来严禁“三菱”从事海运以外的事业。他只能利用政策边缘搞扩张，如开办“三菱汇兑所”、购买高岛煤矿等。至 1885年，他又创办了明治人寿保险公司。

至此，他已基本实现最初扩张的愿望，三菱作为一个庞

大企业联盟的基础渐趋形成。

就在他踌躇满志准备扩大经营之时，不料日本又发生了 1868 年政变。大隈重信下野，伊藤博文掌权。伊藤博文欲彻底击溃大隈重信，那么首先必须打垮大隈的资金来源——三菱。于是明治政府与三井狼狈为奸，政府出资 100 万元支持三井设立“共同运输公司”，意欲打败三菱。

从 1868 年 1 月起，三菱与共同运输公司展开了殊死决战。双方展开激烈的降价竞争。竞争使双方两败俱伤。到 1869 年底，两家公司都几乎无法支持下去。1870 年 1 月，明治新政府从中协调，希望两家签订协议，不要再互相拼杀。

正在三菱和共同运输公司斗争进行得最为激烈的时候，岩崎弥太郎患了胃癌于 1870 年 1 月 1 日，忿忿然抱憾归西。

岩崎弥太郎不愧是一代海上霸主，他的传奇性的创业经历和今天庞大的三菱集团都永远给人以惊诧和敬佩之感，他那种不服输的奋斗精神将永远给后世创业者以启迪。

一、政商结合 发战争横财

岩崎弥太郎善于利用各种方式聚敛财富，发展经营。他致力于同政界要人保持良好关系，从而获得很多经商的便利。他善于利用政界争斗来促进自己发展。在战争期间，更是独占了军用物资与实员的运输业务，从而迅速成为日本首屈一指的海运之霸。

明治年间，日本工商企业对政界的依附是十分明显的，许多大企业主都被称为“政治商人”。岩崎弥太郎也不例外。

虽然弥太郎声称与官界完全断绝关系，但他很清楚，没有官界的扶持，他根本不可能走到这一步，而且今后要发展，也必须借助官界势力。所以，他与明治初年日本政府内“文人派”代表人物大久保利通、大隈重信、伊藤博文等，一直保持着非常密切的关系。

在第一次海运大战初期，与弥太郎的对手——三井财阀涉泽荣一依靠政府大藏省大辅井上馨的扶持，占据了优势。但随着政局的发展，形势便对弥太郎越来越有利。元禄二年秋，明治政府发生政变，井上馨，涉泽荣一下台，大隈重信出任大藏大臣、大久保出任内务大臣。

大久保、大隈等独占权力宝座后，岩崎弥太郎春风得意，政府订货迅速增加，实力发展很快。到元禄年初，三菱商会已在资本和利润上，雄踞日本及其他在日经营的外国海运公司前列。这一年，日本出兵侵略中国台湾。岩崎弥太郎积极向大久保申请承包一切军需物资的运输工作，同时，将总公司迁移到东京，原在大阪的公司改为分公司。公司名称，也正式改为“三菱汽船公司”。其后，大久保以1400万美元（约合200万日元），为政府购买了1艘汽船，全部委托三菱汽船公司经营。自此起，岩崎弥太郎在与涉泽荣一的竞争中，就占了绝对优势。政府也更加倚重“三菱”而冷落“三井”。

在德川幕府时代，各地设藩，藩士依赖藩而生存，废藩置县以后，旧藩主改称华族，旧藩士改称士族。士族进入新的时代后，失去了生存基础，对社会稳定产生了不良影响。

如何解决这个问题呢？当时，朝鲜拒绝与日本交往。于是，日本国内兴起了征韩论，主张攻打朝鲜，以动员士族，

使陷入困境的土族获得出路，以此安抚土族，求得稳定。

明治新政府内部就这一问题分为两派。以大久保利通为首的一派，反对征韩，主张先巩固内政；以西乡隆盛为首的一派，则认为安抚土族应当率先征韩。结果，西乡隆盛一派失败，西乡隆盛、江藤新平等人被迫辞去了在明治新政府中的职位，回到了自己的老家原属的藩地。

下台后的江藤新平邀集佐贺的旧部，组成“忧国党”。忧国党与征韩党勾结起来，发动了“佐贺之乱”。

明治政府镇压了佐贺之乱，江藤新平被处决。但依旧无法安抚土族，于是在大久保利通和大隈重信的倡议下，决定对中国台湾出兵，因为对台湾出兵所需的费用，比征韩少得多。当时木户孝允反对对台湾出兵，受到了大久保利通等人的压制，最后，西乡隆盛的弟弟西乡从道被委任为司令官，率 猿田 彦三 等 10 名军人侵犯台湾。

若想把这么多军队送往台湾，在当时只有借助海上运输这一渠道。原先，明治政府计划把军需物资的运输全委托给美国的船运公司。可是，美国公使却向明治政府表示：这场战争如果发生，属日本与清廷之间的开战行为，美国政府只能坚守中立的立场。结果，已经装上美国船舶的日方军需物资，都被卸了下来。明治政府只好靠本国的运输公司来运送有关物资。

德川幕府主要是由萨摩藩、长州藩、土佐藩、肥前藩等四藩的军事力量推翻的。明治新政府成立之后，新政府内部的实权都握在萨、长、土、肥四藩的人士手中，因此明治政府被称之为“藩阀政府”，各藩派之间勾心斗角，争权夺利，都想利用这次出兵台湾的机会把对手打败。代表萨摩藩阀的

大久保利通强硬主张对台湾出兵。代表长州藩阀的木户孝允坚决反对出兵台湾，井上馨也是长州藩阀的实权人物，他是郵便蒸汽船公司的幕后支持者。他和木户孝允共同站在长州藩的立场上，不愿支持对台湾出兵。长州藩企图借着对台湾出兵问题，使萨摩藩陷入困境，以求夺得实权。在这种背景下，与长州藩有密切关系的郵便蒸汽船公司便坚决拒绝协助运输军需物资和军队。而且作为郵便蒸汽船公司的经营者，还有着另一层考虑：如果自己承揽对台运输工作，那么三菱汽船就会大占便宜，把日本海上运输的市场全抢走了；如果自己不接受，那么明治政府就必须雇佣岩崎弥太郎的船舶公司，那样一来，自己就可趁机抢夺整个海运市场。

岩崎弥太郎也有他自己的如意算盘，他意识到这是千载难逢的好机会，于是千方百计争取这次机会。当时大隈重信担任“参议兼大藏相”，同时担任“台湾藩地事务局长官”之职，有关运输事宜，都属大隈重信的职权范围。岩崎弥太郎深信有钱能使鬼推磨，他看透了大隈重信那种高傲自大、贪图享受的性格，便与之结为莫逆之交。正是通过他，三菱完全独揽了台湾航线上的运输业务。尽管当时有人出面反对，指责岩崎弥太郎生活奢华、挥霍无度，经常让数十人陪同，前呼后拥逛于花街柳巷，胜任不了如此重任。但在大隈重信的庇护下，岩崎弥太郎最终还是如愿以偿。他先让政府买船，把船交给三菱商会使用，用这些船运输兵员、武器、弹药，最后以无偿的方式，将这些船舶收归已有。岩崎弥太郎曾向政府提出购买一艘一千吨级的船舶，购买这些船舶，需要约四万日元的资金。明治新政府没想到岩崎弥太郎提出的要求竟这样高，但兵员、武器、弹药已经在长崎待命，无

法撤回，只好同意岩崎弥太郎的要求。三菱商会在接受明治政府的命令书，负责对台湾出兵运输任务的同时，还与明治政府缔结了一项新的契约，该契约称作“海运担当条约”。在这项条约的第七条规定：平时，本公司可使用政府所托管的汽船，从事旅客运输业务，扩展海运利益。有了这条规定，岩崎弥太郎在战争结束后，就可以使用汽船运载一般旅客与货物。

1869年 源月，三菱商会改为“三菱蒸汽船公司”。由于拥有 1 艘先进船舶，并开辟了台湾航线，三菱蒸汽船公司的效益迅速上升。相形之下，日本国邮便蒸汽船公司则每况愈下，日趋衰落。

1869年 缘月，明治新政府内阁会议颁布“海运三策”，由政府下令解散日本国邮便蒸汽船公司，并且将该公司旗下所有的船舶、仓库等，都转交给三菱蒸汽船公司。

同年 怨月，三菱蒸汽船公司改名为“邮便汽船三菱公司”。它所拥有的船舶达四十余艘，是日本最大的船舶公司。邮便汽船三菱公司每年还可从明治新政府领取 猿万日元的助成金，同时，邮件、官方的物资都由该公司承揽。作为条件，该公司在国家遇到非常时期时必须承担政府征用的任务。

除此之外，明治政府命令岩崎弥太郎开设商船学校。商船学校设立之初，以行驶在隅田川上的汽船作为教室招收了 源名学生。

明治新政府还向岩崎弥太郎颁布了“第一命令书”，明确指出，邮便蒸汽船三菱公司虽然是一家私人企业，但是必须接受明治政府的监督，不允许岩崎弥太郎使用三菱两个字

去经营其他任何事业。

三菱打败“~~平定~~”不久，日本国内发生了西南战争，这场战争为三菱又带来了滚滚财源。

当时，西乡隆盛在鹿儿岛自立王国，与明治新政府分庭抗议。明治新政府对此岂能坐视不管，自然要派兵前往镇压。但西乡隆盛是推翻德川幕府的主将，论辈份和声望，比大久保利通还要高。代表明治政府的大久保利通等人心中很清楚，如果在这场战争中失败的话，不仅明治政府的江山被颠覆，自己的性命也难保，因此，西南战争可谓这些政客们的背水一战。

以前明治政府对台湾出兵时，三菱与明治政府之间有一项约定，就是在非常时期，三菱有义务照明治政府的要求，提供船只，负责运输。战争自然属于非常时期，岩崎弥太郎必须尽他自己的义务。

但岩崎弥太郎是商人，他绝不会放弃对利益的追求，并且他也懂得如何巴结政府要员从而操纵政府来达到自己的目的。为此岩崎弥太郎装模作样地讲道：“我们很愿意为政府服务。不过嘛，我们公司里的船目前都是一些破烂不堪的朽船，这些旧船恐怕胜任不了运输兵员与物资的重任。”

在大隈重信等人的支持下，岩崎弥太郎如愿以偿，从明治政府取得了船舶的修理费和准备费，又收取了运输兵员与物资的运输费。而且，还要求明治政府买进了 ~~五~~艘新船，供三菱使用。

没有任何赚钱的方法比利用战争赚钱更快了。在西南战争期间，三菱大发横财，整整攫取了 ~~五~~万日元的巨额利润，也就是说，获得了整个军费的 ~~五~~左右。当时三井负责陆军的军饷业务，从中足足也捞了 ~~五~~万日元，为三井物产打下了基础。相比之

下可知，三菱所获的利润有多么庞大。

二、在不可胜的条件下求胜

岩崎弥太郎以微薄的资金起家，在短短数十年时间内建立起一代商业帝国，其最主要的信条就是“在不可胜的条件下求胜”。这种决死精神和危机意识激励着他投入残酷至极的三次海上商战中去，先置己于死地而后生，最后赢得了辉煌的胜利。

1859年，岩崎弥太郎从土佐藩借了三艘船创立了九十九商会。

九十九商会虽然经营过海上运输业务，但是并没有全面、系统经营船舶公司的经验，一切必须从头开始。当时，岩崎弥太郎手下有三员虎将，他们是：川田小一郎、石川土左卫门、中川龟之助。由于这三人名字中各有一个川字，岩崎弥太郎为了表示对他们的器重，便把九十九商会改名为“三川商会”。三川商会成立之初，一共拥有三艘汽船，负责东京——大阪、神户——交知两条航线的往返运输业务，规模很小，几乎没有什么利润。这一时期经营海上运输业务的还有萨摩藩的“萨摩屋”，纪州藩的“纪州汽船”等，它们同土佐藩的九十九商会（三川商会）互相争抢神户——东京航线上的旅客，竞争越演越烈。面对此种情况，岩崎弥太郎的一些下级部属纷纷乱了手脚，认为自己未必能获胜，主张取消神户到东京的航线，避开竞争对手。部下这种不敢冒

险、缩头缩脚的思想，反而更坚定了岩崎弥太郎的不肯善罢干休的决心。

到 1869 年年底，日本只拥有 10 艘西洋蒸汽船，总吨位不过 1 万 5 千吨左右。而日本全国各地所缴纳的年贡米，需要聚集到东京或大阪。如果靠陆路运输，既缺乏桥梁，也缺少车辆，只能全都依靠海上运输。

海上运输自然需要船舶，可是日本蒸汽船很少，于是世界各国的船舶公司纷纷瞄准了这块市场，一股脑涌到了日本，争相承揽日本的海上运输业务。其中最著名的有美国的“太平洋邮便蒸汽船公司”、“毛斯商会”和“日本贸易商会”、英国的“西隆商会”等。

看到这种局面，明治政府敏感地意识到，如果长期听任外国船舶公司承揽日本的海上运输业务，所有的海上交通要道都将被外国人牢牢控制到手里，后果不堪设想。于是明治政府修订了当时的海运政策，成立了一家半官方半民间的“船舶公司”，起名为“邮便蒸汽船公司。”民间方面，以当时富甲天下的豪商“三井”为最大股东，其他的股东有东京、大阪的商人、船务包商等。明治政府把所拥有 10 艘船舶，全部转售给邮便蒸汽船公司，开辟了东京——大阪之间的定期航线。

这对岩崎弥太郎构成了极大威胁，形势顿时变得严峻起来。以往的竞争对手，都是由各藩援助而设立起来的船舶公司，彼此之间条件都差不多，经营管理者大多都是由武士转任而来，经营管理方法也大致相同，然而，邮便蒸汽船公司是明治新政府以及当时日本最大的豪商三井共同设立的，情形可就大不一样了。

面对着这样庞大的对手，三菱只有横下一条心来，背水一战，或许还有一线微弱的获胜希望。

岩崎弥太郎命令川田小一郎把对手的有关情况全部都收集起来，认真加以分析研究，做到知己知彼。经过一番调查了解到：像郵便蒸汽船公司这样半官方、半民间的船舶公司，东京到大阪的一张船票，包括餐费在内，每人 2 两，而且由于有政府做后盾，职员的服务态度傲慢、粗暴，对顾客非常怠慢。为了更深入地了解情况，岩崎弥太郎还亲自搭乘对方的船只，从大阪前往东京做实地考察。在船上，他亲身体验了该船的服务态度：在接待外国乘客时，服务员满脸堆笑，毕恭毕敬，不时地跑前跑后侍候，而对本国同胞则冷淡蔑视，不屑一顾。岩崎弥太郎自恃土佐藩要员，高声叫了几次，可服务员却像没听见一样，他顿时火冒三丈，气势汹汹地找到了船上的事务长，尽情斥责。

由于服务态度恶劣，郵便蒸汽船公司在开业经营头一年就出现了 10 万元的巨额赤字。为了扭转这种局面，明治元年 1 月，明治新政府把郵便蒸汽船公司完全交付给三井大阪分社的社长——吹田四郎兵卫负责经营。吹田四郎兵卫重新整顿了郵便蒸汽船公司。同年 10 月，郵便蒸汽船公司在主要股东三井、鸿池、小野、岛田等豪商的支持下，改名为“日本国郵便蒸汽船公司”。

日本国郵便蒸汽船公司是日本最早一家正规的船舶公司，这家船舶公司可以从明治政府那里无偿获得资金援助，并且明治政府的年贡米，也都委托这家公司来运输。它更以老大自居，傲视一切。一般弱小的民间公司，根本无力与其抗衡。岩崎弥太郎的部属们认为，同这家大公司竞争无异于

以卵击石，要想取胜更是天方夜谭。可是，生性好斗的岩崎弥太郎偏偏不肯服输：“好！咱们就不妨当一当那只击石头的鸡蛋吧。”

尽管岩崎弥太郎嘴上这样强硬，但他内心深处还是充满了忧虑，对能否胜利，并没有信心。为此，在 1868 年 1 月，岩崎弥太郎召集所有员工开会。在会上，他提出了创业誓言：“各位，从今天起，三川会改称为三菱商会。以往，商会的财产是土佐藩的藩产，如今，这些藩产都由土佐藩转售给我。总资产有汽船六艘，曳船两艘，库船、帆船、脚船各一艘，这些财产都属于我岩崎弥太郎个人的财产。我已经下定决心，与官方断绝关系，不涉足政界，全心全意从事海运业，做一辈子商人。”

最后，他下了这样的决心：“裁汰冗员，节省冗费，拮据自勉，以稳固本公司的基础，在不可胜的条件下求胜，如此才上不负政府对公司之保护，下不失旁人对我之信任，希望诸位能与我共勉，各尽本份，内省无愧才可”。其中，“在不可胜的条件下求胜”，恰如《孙子兵法》的“先为不可胜”。岩崎弥太郎经营头脑清醒，看得见自己的劣势和竞争对手的优势，讲究在精神上、实力上、管理方法上都做到有所准备，首先自保，不出现破产等等令人不愉快的结局。在此前提下，将自己、部下乃至整个企业置于无退路的“死地”，以激励全体同仁拼命工作，闯开血路，求得生存和发展。据此，有人认为岩崎弥太郎是日本运用中国兵圣孙武《孙子兵法》进行经营的第一人。

在与日本国邮便蒸汽船公司的竞争中，岩崎弥太郎就采用了这个办法。那时，他的力量薄弱到连自己都不相信能击