

## 图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助管理全集 / 罗锐韧 主编

—北京: 企业管理出版社, 1998.1 ISBN 7-80001-977-7

I.松… II.罗… III.企业管理-文集 IV.F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第00235号

## 松下幸之助管理全集

---

罗锐韧 主编

出版发行: 企业管理出版社

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 118

字数: 1868千字

印刷: 1998年1月第1版

版次: 1998年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-977-7

---

定价: 64.00元(图书共16册)

# 松下幸之助用人策略之三

## 附录一 松下人才训练学校 ..... (猿)

### 一、松下公司为全天下存在 ..... (猿)

造物之前先造就人才 贯彻单纯明快的常识 同样的根开出个性的花朵 没有使命感生意就不能长久 造就人才就像“打造名刀” 跌倒了就要爬起来 经营出现赤字是罪人 只要判断可行即完全委任最后,我们请教了幸之助 要电气技师造仓库 你的失败是我的耻辱 在门前挡驾松下老板 岁白手重建 不要任何东西——不必说理由只管去做 代表莅临所产生的奇迹 除非人不做了是无所谓“夕阳”的 打造”、“锻炼”给企业与人以太阳

### 二、造就人才的松下学校 ..... (圆)

迈向经营者之路 把孩子放在荒野中来培养 九州松下造才 年 在地方振兴工业的构想 既然能培养人才,工作自会找上门来 越级营运 建立以外销赚钱的工厂 司机立刻委以重任 地方的发展就是创业的理念 要思考“如何才能成功” 主任社长论的兴起 坚守成功信念的松下电送 把“模写”变成“复写”的先驱 集合众智迈向量产体制 一个人一个月生出一万元运动 工厂内的人才培养 在抵制购买运动正盛时推动新工厂筹建计划 公里的大迁移计划 失败率 犹豫的解决 再计划 外行人只好不断求进步

### 三、培养做生意的专家 ..... (圆)

向育才大道跨步前进 技能是制造产品的基础 技术及精神并重 工学院专门部的住校制 会计是经营的罗盘 松下公司的会计学院 在月底统一付帐及收帐 会计员是事业部部长的辅佐人 如何培养会计 辅佐人有时也会成为主角 会计员也得在生产现场学习 会计员个别的培养簿

### 四、商品制造心得 ..... (圆)

不忘基点才能达到顶点 服务费是能够缩减的 向饥饿挑战 不可满足现状 开发技术的生产技术本部 制造生产商品的机器 和现场合作是必要的条件 制造畅销的技术 熨斗事业部的生产大战 熨斗能否当饭吃的议论 零件内制化和机种统一使得生产倍增 粉体涂装”的完成降低了 犹豫的成本 减少 犹豫的员工以达成 猿倍的营业额

### 五、松下学校的企业家群像 ..... (缘)

汇集分公司的力量 轱而后而超前的松下跑法——松下冷机 轱算准天时 ,具有先见之明 轱加强合作 巩固连带关系 轱生产与推销是休戚相关的 轱打袋子战法 ”与“ 钓章鱼 ” 轱订立工作守则 轱第一品质 第二成本 轱物尽其用的多用途生产线 轱从“ 风 ”到“ 空气 ”的挑战——松下精工 轱建立基本技术 轱老牌子“ 运气 ” 轱生产符合市场所需价格的制品 轱风 ”的无限潜力 轱专做政府生意——松下通信工业 轱血浓于水 轱开发失败带来技术的经验 轱保养时代 ”的先锋 轱创造利润、业绩超群——松下寿电子工业 轱稻井语录——工厂也算在成本里 轱违悖常理也是一种特征 轱困难的作业交给机械 轱人尽其能 轱人多就创造工作

附录二 松下公司的经营教育 ..... ( 逸 )

一、培养人才的企业经营 ..... ( 逸 )

松下电器的历史 轱创业者的人类观、经营观与顿悟

二、松下对经营及教育的体验 ..... ( 苑 )

每个人都是人事部经理 轱实习店员教育的梗概 轱经营即教育的实态 轱善待物品 轱抱着商品睡觉 轱库存的管理 轱对仓库的工作寄予关心 轱加速经营的回转 轱帐簿外资产的管理 轱借款的去路 轱现金回收与现金支付 轱人有始有终的工作感觉生存的意义 轱女性员工的教育 轱事务不是目的 轱工作的标准化

三、赋与生存意义的人才培养计划 ..... ( 苑 )

人事方针 轱长期人才培养方针 轱创造了解经营的专家 轱管理人员教育的现状 轱孕育研究会

四、组织开发的现状和课题 ..... ( 愿 )

需要组织开发的背景 轱工作场所开发的推行 轱向组织开发进展 轱组织开发和 工作场所开发的连带推动

五、今后人才培养的课题 ..... ( 愿 )

如何确立工作的哲学 轱优秀的经营教育方法 轱对经营者预备人员教育的一个提议 轱统一教育目标 轱巩固教育幕僚层 轱整理经营教育所需的经营史资料 轱建立新而多面性的教育体系 轱集团性、个人性教育方法的并进 轱经营教育必须进一步地促进个人间的相互启发 轱引起紧张导致自我竞争的教育 轱以多方面的观念、多角度的见解来面对事情 轱培养自我价值判断的能力 轱教育幕僚人员的新转变

六、从经营教育现场引发的观念 ..... ( 愿 )

七、松下电器的经营理念与其源流 ..... ( 愿 )

松下的人生观和世界观 轱松下幸之助经营哲学的源流 轱提倡超越矛盾的松下幸之助 轱有效利用矛盾 轱转败为胜的观念 轱不要把矛盾当矛盾的观念 轱良性

循环的观念 轳半随意识革命的观念和立命 轳关于公的观念 轳基本的观念——整理

## 八、管理人员的自我启发..... (页码)

培养通晓经营的人才 轳管理人员必须自我启发的理由 轳管理人员应具备的条件 轳领导者的条件 轳企业家必备的能力 轳集思广益的全员经营 轳管理人员的精神修养 轳了解真我之道 轳管理人员的附加能力 轳把物品视为有生命的东西来思考,再采取行动 轳一日一次设身处境采取行动 轳管理人员观——所谓真正的管理人员 轳管理人员必须具有和总经理一样的心境 轳辅佐高层干部,手握实权之管理人员须知

## 九、自我启发的方法..... (页码)

自我启发的态度 轳自我启发的辅助要领

## 十、松下自我启发的实践经验..... (页码)

在禅寺受到法师的话启发 轳了解事业部门的概要——全部记在备忘录 轳了解有关产品制造的现场 轳事业部经理综合管理能力的培养 轳在会计课长时代对经营会计的顿悟 轳其他补充事项

## 十一、事业部经理的管理指南..... (页码)

制作管理指南 轳事业部经理的管理指南 轳事业部经理管理指南的体验

松下幸之助用人策略之三



松下幸之助——

# 附录一：松下人才 训练学校

松下幸之助用人策略

松下电器公司的一句招牌话是：“造物之前，要先造就人才。”造就什么样的人呢？就是造就有丰富个性，真正能造物的人才。

说到“个性丰富”的人才，或许会令人感到很惊异。因为谈到“松下”，大家都会想：他们都是“松下教”的信徒。公司从上到下，都是同一个模子造出来，毫无个性的团体。

但松下集团的奇迹，就是把单纯易解的经营观念，透过这划一的形象，彻底实践出来，形成一种丰富、强烈的个性。这也是松下集团成功的秘诀。

为了发掘其中的秘诀，本书作者寺门克除了造访松下先生本人外，还遍访松下冷机、松下电送、九三松下、松下通信、松下精工、松下寿电子等六家公司，不但整理出一套松下完整的训练原则外，并以建设性的角度取代批判，使人或企业真正能积极成功地生存发展。

## 一、松下公司为全天下存在

### □ 造物之前先造就人才

苑月 员日，在梅雨季的一个阴霾天里，我们拜访了松下幸之助先生。

刚进入松下电器公司位在东京分公司六楼的顾问室，幸之助先生立刻从办公桌后站了起来，拿着资料向我们走来。他要坐上沙发似乎有点不方便，于是先把资料放在桌上，两手搭着沙发的扶手，支撑着身体，挺直腰背慢慢坐了下去。

幸之助先生背部受过伤，但气色很好，目光炯炯地直视着我们。他是 员源年出生的，到 员月的生日时满 愿岁。他脚力稍微软弱，因此摔伤过背部，但上下楼梯仍不喜欢让人扶持。这种“不服输的气魄”不仅流露在他的眼神，更孕育创造了松下电器公司。

我看了看他放在桌上的资料,竟是“松下关系企业的秘密”的影印本。这是现代周刊连载七期的专题报导,内容在探讨松下的各关系企业为何能持续地维持良好的业绩。结果发现,松下有松下独有的造物构想,在培养有这种造物构想的人才方面,松下又有其独特的方法。

物是由人造的,虽说自动化机械可生产物品,可是制造东西的还是人。因为制造什么东西是由人来决定的,人制造出机械,再用机械来制造想制造的东西。

在松下电器公司内流行着一句话:“造物之前,要先造就人才”,而且松下人也真正地实践了这一点。无论如何,松下关系企业的真正实力就在造就人才。造就怎样的人呢?就是造就有丰富的个性,真正能够造物的人。

说到松下电器公司要造就“个性丰富”的人,或许有人会感到惊异。但这一年多来,跟数十名松下电器公司的主管,或其关系企业的主管及职员接触的结果,我的结论是的确如此。

最好的例子就是新任社长山下俊彦先生。从他柔和的脸上,很难想象得到他会在记者招待会上说:“我是在不得已的情况下接任社长的”;“推举我接任社长的人也有责任”,并决心向四千公尺级的高山挑战,而在六个月前,每天早上起来跑马拉松,锻炼脚力、腰力与耐力。而且这些都不是他年轻时所发生的,而是就任社长前一年的事情。

“想征服的山还有两座,现在当上了社长,可能没法子实现了。”山下俊彦先生的话语中流露着惋惜。而他是这么开朗、坚毅地工作的一个人。

## □ 贯彻单纯明快的常识

谈到松下,大家总有一个想法:他们都是“松下教”的忠实信徒,无论你问他们什么,所得到的回答都是一样的。松下公司的员工从上到下都是同个模子出来,是没有个性的团体,只要上面一声令下,必定有条不紊地向前迈进。

的确,公司员工大都很尊敬松下幸之助先生,而且听从他的话,把松下的经营理念奉为圭臬。但是,如果由此认为松下的经营理念束缚了全体员工,使他们的行动成为固定的模式,那就大错特错了。松下的员工经常把经营理念挂在口头上,是因为这样比较方便。他们就象念经一样地使用“松下的经营理念”,所以大家才会说松下是金太郎飴,无论从哪一方向切开,都呈现相同的脸谱。

我在现代周刊最后一期的“松下关系企业的秘密”一文开头写着:

“无论敲击松下的哪一个地方,都会发出同样的声音。”

社会上对松下的这种批评是否确实?经我遍访了松下冷机、松下电送、九州松下,松下通信、松下精工、松下寿电子等六家公司后,终于可以做一个答复了。

在某些方面来说,这种批评是真实的,这也是打开松下关系企业经营之秘的钥匙。但,另一方面则是被表面现象所迷惑的一种误解。现在我们就来解开这个误解的结吧。

“敲击哪里都一样”,这是说从松下公司的员工口中常可听到共通的话与共通的想法,因此松下企业给人的印象好像是划一的。在松下电器公司当然不用说,就是到其关系企业,也常可听到“以松下的经营理念来说……”、“这就是松下的基本方针……”等语。

虽然松下的员工基本想法一致,行动模式一体化,但这和金太郎飴是不同的,这不是任何地方都呈现相同脸谱的问题,这好比许多画家对“美”有相同的基本认识,但并不表示每个画家画出来的画就会相同。拿同样的苹果请他们画,他们仍可能画出不同的画来。

松下公司员工的言行是被一般社会大众误解而被扭曲了。事实上,虽然他们的想法与

口气相同,但各公司或各个人都能发挥个性与专长。这也许可以说是因为有了共通的想法,才可以安心地、充分地发挥个性吧。

另外受到误解的一点是,认为松下的员工被强制要求具有同一种想法,就像陶瓷注入同一模子内,烧成同一形状。这种说法是不正确的。因为所谓松下的经营理念,并不是需要用强制的特殊思想。

要解释这一点,就该来谈谈到底松下的经营理念是什么?松下电器公司在1945年订定的公司纲领是这样的:

“彻底认清从事产业者的使命,谋求改善社会生活,贡献于世界文化之进展。”

从这个纲领可知,松下公司是为天下而有的——他所主张的只是如此而已,与任何公司对其员工所要求的,并没有什么不同,而且是大家都能接受的平凡想法,并不需要强制或者剥夺思想自由,是一种象公理的东西。所以,与其说这个“思想”象手铐脚镣,束缚行动自由,倒不如说,只要守住这个准绳,就可以做任何的行动。

如果是普通公司,就算有这样的纲领,也只是虚有其名的装饰品。松下及其关系企业之所以与其他公司不同,就在他努力地贯彻实行这平凡的纲领。

## □ 同样的根开出个性的花朵

松下的经营理念单纯易解,是理所当然的,也可说是一种常识。撇开实质不谈,理论上没有人可以否定它。

有人会说“那只是目标而已”。的确,它是一个目标,但绝不仅止于目标,因为松下的行动或松下员工的所做所为,实质上都依照这个目标而行。

所谓目标,通常都流于形式,实际的行动却往往不能按目标进行,而暴露了实质上的弱点。就是因为只有目标,很难预测并判断一个人或一家公司的行为,所以要谈到实质与目标。但是松下公司的情形就不同了,一个职员一旦进入公司,每天都被要求按照目标行动。从一个最起码的小职员到公司主管,都是以同样的原则和同样的目标为行动的基准。松下的经营理念与目标,已经成为松下公司和松下员工的共通尺度。

这尺度极为单纯,任何人都可以理性而简单地接受。它并不是把人束缚得喘不过气来的那种复杂尺度,而松下集团的奇绩就是把一些平常且近乎常识的原则,透过每一个行动彻底地实践。

明知是应当的事,一旦实行就会感到困难。要贯彻应当的原则,就会被社会认为是一种特殊的存在。

松下电器的顾问松下正治先生说:“我们并没有做任何特别的事,只是自创业以来非常重视应当做的事而已。”其实这就是松下的特征,也是一种强烈的个性。

他又说:“对松下而言,这可说是经营的根。总而言之,这是有关公司和企业为何而存在的基本理念,所以不论一般员工,或主持公司运作的人,都同样地希望他们共同重视它。对于新进员工,从第一年的新生教育开始,每天透过日常业务,继续教导他们这个根。

希望每个人先拥有这个根,再在根上培养出茎与枝,使叶子繁茂,而开出美丽的花朵。”

松下自创立以来就有所谓的朝会活动,在会上全体员工一起唱读公司纲领,信条、松下电器必须遵奉的精神,以及公司歌。第一次接触这种场面的新进员工或外界人士,总会感到太形式主义了。好像要把人挤入一定的模式中。但是,如果透过这个过程,能真正地把基本理念溶入自己体内,行动自由反而会扩大。碰到问题究竟要采取什么行动,不必一一请示上

司,可以以溶入自己体内的基本理念为尺度,决定自己的行动。个性能够开花的基础——这就是松下的基本理念。

至于如何培养个性丰富而能够了解如何造就人的人,我将在第二章开始的实例中说明。现在,我们来直接听听松下幸之助先生的说法,可是在未听之前,我们已经看到了“松下集团的秘密”影印本。为了今天的采访,松下先生事先已看过那影印本,而且一切都准备了。

也许有人会说“那是应当的嘛”,但是,对一位即将迈入 60 岁,名天下的经营者,兼能言善道的论客来说,面对任何对手都可应付自如,是大家所公认的,但是,他还是一切按照他的原则来行动,事先做了周详的准备。

解开松下秘密之钥的关键,就在幸之助先生,如今,我们有幸目睹了这一幕情景。

## □ 没有使命感生意就不能长久

首先我们请教了松下先生关于制造东西的基本想法。

“创业当时,因为徘徊在能否存续下去的边缘,所以没有什么感觉,可是,四五年后,却产生了一种使命感。所谓的使命感,就是指现在所说的生活物资,也就是想生产生活物资或类似的东西。换句话说,就是要消除贫困这个东西的工作。”

“说到贫困,有精神上与物质上两种贫困。我想消除物质的贫困就是我的使命。最近很少有人谈到这个东西了,可是,当我刚开始做生意,在天王寺公园散步时,经常碰到乞丐。每到神社去参拜,总会遇到三三两两的乞丐发出可怜的声音向人乞讨。因为是看到这种情形长大的,所以认为只要物资富裕,贫困就会消除。开始做生意后所想的事,就是我们的工作是要生产物资,我们的使命是要消除贫困。

“精神的贫困必须求教于宗教家,我们是无能为力的,我们只能做消除贫困的工作。

“一旦拥有这样的使命感,对主管或员工讲起话来便十分顺畅。因为负有这种使命,就不单是为了赚钱,而是一种消除贫困的工作,可以如此来指导他们。如果感到工作很有意义,就是做同样的东西,胸襟亦会有所不同。

“造就人也是同样的道理。一个人很会做生意,善于言辞当然也是力量之一,但如果不先从心理上建设,生意是不能持续、不能长久的。所以非培养其精神不可,而精神的培养就是依靠使命感。”

无论是制造东西或造就人才,都同样需要基于使命感,幸之助先生的话正是如此。

## □ 造就人才就像“打造名刀”

松下电器造就人的要谛在于工作上的授权及责备人的方法。在采访松下关系企业时,常听到许多人叙述被幸之助先生责备和挨骂的话,因此我想请教他骂人有什么秘诀的问题。他却说骂人哪有什么秘诀?与其说没有秘诀,倒不如说没有技巧来得妥当。他是这样说的:

“就像打造名刀一样,不拼命地打是打不出名刀的。责骂就等于打造。也许你会考虑打法或敲打的时间等问题,我并不会考虑这些。考虑这些问题会愈使事情型得更复杂。至于被骂的人有什么感受,那只有看他本人的意思了。”

松下先生的说法真是出人意料,更使我感到松下幸之助这个人的确是厉害,确实是一个打造“人才”的名人。

“说到培养人才所需的技巧或其他,我认为根本用不着,只要告诉他实情就可以了。以实情来打造,有的人得到真理,以此为粮而成长,有的人却把它当成悲观的材料而一无所成,

完全因人而异,千差万别。其实不必管那么多,对任何人我只管骂,结果大家还是成长了。”

## □ 跌倒了就要爬起来

三洋电机的副社长后藤清一先生,在1954年以实习身分进入创业不久的松下公司的工厂,受到松下幸之助先生与井植岁男先生的熏陶而有今日的成就。在后藤先生的著作“跌倒了就要爬起来”中,有这样的一段叙述:

“我的人生前半是追随松下幸之助先生,后半是追随井植岁男先生,曾经几次被松下先生及井植先生激怒地责骂,骂得简直不知所措,可是,每被责骂就觉得自己的确有所成长。一位是松下的创始者,一位是三洋的创始者,且是战后电机业的两巨头,我真是有幸,能受到这两位巨头的栽培。被这两位巨头责骂的往事不下百次,有一次被松下先生责骂时竟昏了过去,反而使松下先生惊慌得手足无措。

“也有几个因回嘴:‘什么话’而离开了两位先生的人,我却是愈被责骂愈磨蹭着两位。假如因一时气愤而离开了两位,也许可逞一时之快,但绝不会有今天的我。”

能否成长要靠本人。一旦成长,就会具备独立自主的精神,也就是说没有独立自主精神的人是不算成长的。

## □ 经营出现赤字是罪人

松下集团中的松下通信工业公司的社长小蒲秋定先生在追忆过去时说:

“过去当事业部经理时,曾因生产过量的无线电而使公司亏损,出现赤字,被骂得狗血淋头。说用天下的人,天下的物、天下的钱,而出现赤字的是罪人,应该进监牢。虽然我已尽了最大的力量,却被骂为罪人,实在太过分了,但他针对你的缺失一针见血,使你无法欺蒙。当他说为何会形成这种怪现象时,简直无言以对。”

在此,把松下电器对“赤字”的想法做一个说明。松下正治先生这样说道:

“所谓赤字,就是因为工作方法等的不良,使社会蒙受损失,所以无论理由为何都是不可以的。我们的商品在市场上自然有其应有的价格,我们应接受这种由价格结构所形成的价格水准,并以此为基本来考虑事情。以此价格来销售却造成亏损,那不是技术开发不够或制造方法不良,就是表示做法不当。

“收支平衡还不够,必须改善到能出现盈余为止。如果无论怎么做都行不通,那就表示松下本来就不应该从事这一种事业,而该从这行业中撤退。公司能产生盈余,才能说是对社会产生新的价值。”

怎样才能做出由价格结构决定价格的商品,这就是松下制造东西的真髓。在此,再谈谈松下幸之助先生“打造人才的心得”:

“我经常说,在经营上出现赤字的人就是罪人,事情的道理也是如此。我这种说法,其实是对我自己本身所讲的。用了这么多人,甚至于有很多优秀的大学毕业生,又用了这样庞大的资金及各种物资,怎么可以迷迷糊糊的?因为没有人直接责骂我,所以我就观察自己的内心,不得不自己责骂自己,提醒自己说,你这样怎么可以。”

## □ 只要判断可行即完全委任

最后,我们请教了幸之助先生工作的委任方法。他说道:

“如果委任以一种完全不可能的事,那可说是乱七八糟,一定要事先做判断,如果以这种

程度的工作委任给这个人,他有可能办到吗?一经下好判断,就在这个范围内完全托付于他。这种事一定要彻底实行才行。”

才能判断在某种程度上是可否行?幸之助先生表示:

“由实绩可以看出他实力的一部分。要他做出超过能力的事是困难的,但至少要使其发挥到**怨**怨,有时甚至可以考虑到百分之百。但要他发挥能力的**无**无是行不通的,这样的话,不仅他本人会痛苦,一不留意企业也会遭到失败。”

对员工而言,常感觉到委任的工作超过了自己能力范围的情况较多,但是,能圆满完成任务的情况还是很多,这表示主管或上司的判断还是比较正确。对这一点,幸之助先生说:

“如果看人能完全正确,那就可以取得天下了。事实上绝不是那么简单的,大约有**死**死**一死**的把握就可下判断去做,如果等到百分之百有把握那就太迟了。剩下的**圆**圆可说是一种赌注,是一种冒险,除了以这样的想法来培养员工之外,还能如何?”

## □ 要电气技师造仓库

在此我们要谈松下幸之助式的骂人方法与工作委任的方法。首先由生产技术本部的次长有近重信先生的体验谈起。

有近先生于**竟**竟年毕业于专科学校电子科,之后进入松下电器公司。在学生时代他曾玩过无线电,所以进入松下之后,希望从事于收音机的制造。没想到被分配到干电池工厂实习,在黑铅与锰堆中打滚,弄得浑身象是个黑人一样。

“心想这下可糟了,但又不好意思辞职。到后来想想我还是很幸运的。因为当时松下的员工只有**猿**猿多名,公司的规模尚小,因此每个月有一次与松下幸之助先生交谈的机会。”

有一次,这位有近先生因为建造干电池仓库(木造的)的事,被幸之助先生痛责了一番。

“因为老板叫我盖一间仓库,我答复他:好,我马上去请木工。结果他说:混蛋,你就好了。我告诉他,我是学电子的。他说:你真是个不中用的人,只知道电子的事。我没有念过学校,却什么都会。不得已,我只好自己着手设计。拿了皮尺,到工厂的天花板丈量各种木材的尺寸,计算需要的木材,然后将报告呈给当时的厂长井植先生(现在的三洋电机董事长)过目。结果被他的一句:锯缝损失预估多少,所愣住,只有重新计算一途。”

## □ 你的失败是我的耻辱

问题就在于设计上。有近先生的设计是仓库没有柱子。因为他考虑到一个问题,干电池怕水。所以仓库中如果没有柱子的话,在雨天出货时,卡车可以开进仓库里,避免产品被雨所淋湿。

“但是,没有柱子的结构物,费用比有柱子的来得高,大概每坪高出**猿**猿元,以百分比来说,则高出**死**死至**愿**愿左右。我将此案拿到老板那里。他说:不行,有柱子也没关系。’虽然我三番两次地想说服他,也请厂长井植先生去说明,结果还是被否决了,只有以有柱子的方案进行。可是,当老板来参加仓库落成典礼时,立刻说:到底是谁在这种地方竖起柱子的?我回答说因为老板这样交代的。一小时后,也就是大约下午三四点钟时,老板叫了我,连饭都没吃,直骂到午夜十二时。老板在那里喝酒,我却拿着小酒壶频频斟酒,一面斟酒一面挨骂。”

“他主要的意思是说,他没有能理解立柱子会有这么多困难,而我(指有近先生)却知道这一点。因他没念过书,有许多事情无法一一顾及,所以才请我们这些学校毕业的人来协助

他。因为他不知道其中的道理，所以说要立柱子，而我明明知道却仍然如此做，好像有意要他失败似的。

“就这样被斥责了漫长的九个小时。当时我心里想，这老家伙，管你的！可是，后来站在与他相同的立场时才恍然大悟，悟出其中的道理。”

### □ 在门前挡驾松下老板

有近先生也是个豪杰人物。话说他进公司才三天，就在工厂的大门口挡驾了幸之助先生。有近先生看到穿着礼服的绅士要进入工厂大门，判断大概是来参观的，因此要求出示参观证，那位绅士就是松下幸之助先生，因为是老板，自然没有带参观证。有近先生问道：“请问你的参观证？”他回答说：“没有。”

“那就对不起，不能进入。”

“我是……”

“无论是谁，上面交代没有参观证的人，不能让他进入工厂。”

据说当时幸之助先生并没有责备有近先生。后来他告诉厂长事情的经过时，笑着说：

“你的员工中有个很豪放的家伙。”听到这事之后，厂长责备有近先生说：

“哪有不让老板进工厂的道理。”

“因为我不知道他是老板，我只看过他穿工作服的样子……”

这件事之后，幸之助先生对有近先生有了印象，第二次在总公司碰面时，就对有近先生打招呼说：“哦，就是你，我才被挡驾的。”大概从那时起，他就认定有近先生是可以打造的人物吧！

### □ 猿岁白手重建

被说对世人有所贡献的……

其次谈到松下电送机器公司社长木野亲之先生的例子，看看工作委任方式与督导的方式。员缘年缘月，松下电器与东方电机（制造影像电送机的工厂）投资合作，想重整营运不佳的东方电机公司。

东方电机的前身是战前的同盟通信公司，在战后解体成为四家公司。其他三家为共同通信、时事通信、电通，发展都很顺利，只有东方电机一家经营不尽理想。前同盟通信的社长，也就是当时日本电信电话公社的经营委员长古野伊之助先生，因为担心东方电机的将来，而拜托松下幸之助先生帮忙该公司的重建工作。

“这是对人类有所贡献的通信机械，请将它视为我的遗言而答应我好吗？如果东方电机不能振兴，我真是死不瞑目。”

经这么一说，幸之助先生当场答应说“我明白了”，而决定接下东方电机的重整工作。这是员缘年缘月间的事情。

对松下幸之助先生而言，那句“对人类有所贡献”的话，确实是个“杀手锏”，而“请将它视为我的遗言”，这种诉之于情的说法，更使他不能说个“不”字，所以连工厂及决算书都不看就首肯了。这件事情在猿个月后更形具体化。缘月份加入资本，苑月员日，派当时年仅猿岁，任职松下通信工业公司东京营业所所长的木野先生为东方电机的非常务董事，每个月出席一次东方电机的董事会。

木野先生是在员缘年缘月进入松下公司的。他在就读大阪大学工学院时参加了孕孕

运动,常以学生代表的身份与松下幸之助先生接触。由于这个因缘,更加钦佩松下先生才进松下公司。结果被分配到通信机部门,担任企划工作,生产企划、宣传企划、营业企划,一直都在企划圈内成长。1952年,19岁就当上课长,1955年离开总公司,担任松下通信工业东京营业所所长。

“我在东方电机的角色是松下经营理念的输送管道,因为是非常务的工作,所以心里比较轻松。我想只要把经营理念正确地导入,该公司一定可以苏醒过来。可是,实际上该公司赤字连连,贷款和支票不能兑现,除了钱以外,并不需要经营理念及我——木野亲之。银行不肯给予贷款,身为股东的共同通信和时事通信也不肯伸出援手,本来做为周转使用的订金,因为东方电机出现危机的风声走漏,订单也逐渐减少,资金倍感不足。愿月、怨月、1956年,公司业绩直线下降。”

□ 不要任何东西——不必说理由只管去做

就在这当头,木野先生被幸之助先生叫了去。

“木野先生,从1956月起,我要你到东方电机去。”

“是的。从1956月起,我每个月都去了……”

“这次是常态的。”

“哦!可是,总不能空着手去吧!”

“你需要什么呢?”

“钱。没带钱去,那公司可扶不起来啊!”

“没有这回事。”

“愿月份的销售额是1956万元,人事费用是1956万元。尚有很多应收款未能收回,叫他们去收却不肯,问原因,回答是去收帐也需要钱,就是缺乏这笔经费。”但是,幸之助先生还是没让他把资金带去。

“无论如何你去了再说,去了绝对能够解决问题的。”

既然连一毛钱都不能带到东方电机,到底要怎么样解决问题呢?木野先生完全没有一个概念,而去的又只有木野先生一个人。通常遇到这种情形,一般人会带担任管理及工会左右手一起前去。但是,木野氏连这些起码的人员都没有带。

但奇迹却出现了,就像虚构的故事一般迅速地展开。

东方电机,也就是现在的松下电送机器的总公司,隔着目黑河与雅叙园遥遥相对。1956年1月1日,迎接木野先生的并非公司董事,而是工会的主管。刚才也提过木野先生时年19岁,而迎接他的工会主管却没有一个比他年轻,当时东方电机1956名员工的平均年龄是19岁。

“资金”与“订单”都没带来,但是……

木野先生被请进会客室,四周围满了工会的主管,气氛的险恶自不在言下。有一位工会主管开口了。

“带了多少资金来?”

“一毛钱都没带来。”木野先生回答。

“订单呢?”

“没有。”

“既没钱,又没订单,那你是来干什么的?别开玩笑,我们真的会把你弄到目黑河去。”

窗外,隔着道路,目黑河正汨汨地流着。木野先生感到也许真的会被丢入河中,但如果

什么都没说就被丢到河里,世人岂不是会取笑松下幸之助。于是他说:

“在把我丢进河中之前,请听我说一些话。你们也许会想,资金与订单都没带来,究竟我是来干什么的?虽然没有把钱及订单带来,但我带来了更重要的东西。”

“究竟干什么东西?”

“松下的经营理念。”

“那东西有什么用?用松下的经营理念能支付薪资?”

“请慢慢听我说。就像我来,并不是代表我木野亲之来,而是代表松下幸之助来,这表示东方电机的事要由松下承担。松下所承担与负责的不仅是几千万或几亿的事,而是表示带来庞大的资金。我是把松下的‘信用’带来了。”

## □ 代表莅临所产生的奇迹

虽不十分完善,但场面总算稳定了下来。只靠“信用”真的能支付薪资吗?连木野先生本人也不得要领。但是,幕后已开始进行打破僵局的工作。此时有人在隔壁的房间静听木野先生与工会主管的谈判,他就是由于同松下合并而退出社长职位,转任顾问的东方电机的前任社长。

前社长立刻将这番话告知了三井银行的会长佐藤喜一郎先生。这位前社长曾是东方电机公司的主力银行(三井银行)的分行部长。佐藤立刻答复可给予东方电机无条件的贷款。

“既然松下幸之助先生的代表来了,无论如何,三井银行应该尽主力银行的责任”,事情就如此定案了。

从此以后,东方电机所提出的事业计划资金,三井银行都给予全面的支援,东方电机终于迈出了强健有力的复建脚步。

虽然东方电机后来改名为松下电送机器,但主力银行仍然是三井银行。在以住友银行为主力银行的松下关系企业当中,只有松下电送机器是惟一的例外。

木野先生说:

“松下企业的各公司之所以都以住友银行为主力银行,是因为松下先生草创事业时,住友银行信用松下幸之助这个人,而给予融资,至今松下仍然念念不忘其扶助之恩。至于本公司的恩人是三井银行,所以敝公司当然以三井为主力银行,松下老先生对此也深感高兴。没有想到连一毛钱都没带,来到这里却能立刻找到筹措资金的来源,连我自己都不敢相信,我想员工也非常惊讶!”

这对初入舞台的木野先生来说,也是一个很成功的开始。如果带着钱去的话,只能视为资金的搬运的人,背地里会被人认为凭藉金钱的力量,有何值得神气的。分文不与,只凭一句“我叫你去,你就去”,就把木野先生送上敌阵的幸之助先生,到底是否胸有成竹,我们不得而知,但他的宁可出人不可出钱的判断,的确十分正确。

## □ 除非人不做了是无所谓‘夕阳’的

幸之助先生对木野先生的“教育”,另外还有一例。1959年时,很多人都说传真机是一种夕阳工业。传真机的原理是在1843年,也就是184年前,摩尔斯发明电信之后的远年发明的,比贝尔发明电话早了10年。发明者是一个名叫贝恩的苏格兰电子技师。

在日本约1950年左右,将今天皇帝即位仪式从大阪输送到东京开始,传真机已有100多年的历史,相片、文字、图画都可直接传送。由于大家了解它的方便,所以对它的将来都充满



经营理念的根柢,而能使它具体化。

“说到松下的经营理念,并非松下所独有,象三井、岩崎、住友等几家世代相传的名门,也都有创业者定下的家训,虽然表现的方法不同,但均有其共通点。尤其关于社会责任这点,每一家都曾提到过,并以此为经营根基,促使事业的繁荣。

换句话说,高唱“企业是公家之物的想法”并非肇始于松下,只是松下创业 30 年以来,努力地使这个基本思想浸透到公司内。不仅使公司内能彻底实施,甚至一有机会,就告诉客户或有生意往来的厂商,松下是以这种想法在做。具体上是怎么做的呢?就是把培养人才认为是最基本的事情(松下正治先生)。

造物之前先造人,这是松下造就人才的传统。典型的例子是九州松下电器。九州松下是在九州培养出松下经营理念的公司,是比松下电器更松下化的迷你型松下,在此可以看到松下造就人之一斑。在这之前再向松下正治先生请教松下造就人才之基本态度。

“资浅的人及资深的人,每个人都有自己的想法。资浅的人在公司内就像齿轮中的齿,但不要认为不过是一个齿而已,应该想到更大的齿轮,组合齿轮的结构,甚至于这个结构所能生产的东西,然后达成一个完整的齿的机能。要造就持有这种经营感觉的人才行。

“这是人才养成之基本,以后各人该做什么,那就是应用的问题了。到这里即可以给予,以后就是靠自己的研究了。只是给予,并不能使人成长。我们可以给予提示,但不能提供答案。自己的问题要自己解决,必须把它当成自己的东西,否则人是不会成长的。

“说到造就人才,人靠自己成长的成分比较多,公司只是提供环境而已。例如在日常的工作中,多给他负一分责任,只要让他负有责任,他就会深感责任的重大而自己成长。

“揠苗助长的人才培养方式是行不通的。”

## □ 把孩子放在荒野中来培养

在松下,也有许多员工教育体系,但是,人的真正培养成长是在这个体系之外。如果通过日常工作也包涵在造就人才的体系来考虑,那就另当别论了。

至少我们可以这么说,如果以培养孩子做比喻,松下是把孩子放在野外。放在野外而守护他。不要扶着刚能学步的小孩避免他跌倒,而是任其跌倒,让他自己爬起来,肚子饿了也不该喂以牛乳。不让他受风吹雨打,又喂以牛乳,是可以长得快,但不能成长为独立自主的大人,就像在动物园长大的狮子会失去狩猎的能力一样。

## □ 九州松下造才 1964年

前来九州松下采访,这已是第二次。第一次采访是到九州松下设在鹿儿岛县伊集院的鹿儿岛工厂。听说有“老百姓”员工在此地工作,为了打听实情,所以直飞鹿儿岛,而省略了位在福冈的总公司。

想了解“造就人才”,并不是到某一地方参观就可以看到如何“造就人”。无论如何,这要拜会最高阶层的人。

晚上抵达博多后,在市内旅社住了一宿。第二天早上,与松下电器广告总部的大崎修先生会合,坐上了计程车。

“请开到九州松下的总公司。”

大崎先生告知司机我们的目的地。

“九州松下是哪一家?”