

· 《中外第三产业》杂志社总策戈

# 日本赢家秘籍

张可喜 编著

中国发展出版社

## 献给明天的赢家

赚神——大赚之神，似乎是个可望不可及的峰巅。但是，毕竟有人走上去了——黄头发的、红头发的、黑头发的……，都有。

走向赚神的峰巅，谈何容易！艰险莫测，风雨天涯，刀光剑影，奋战年华……。多少磨难，多少经验，多少峰回路转，多少仰天长叹！……！

他日成功了，成功得令人兴奋，令人眼馋，令人感慨万千，令人跃马扬鞭！

今天，有志者赶上了改革开放的惊天大潮，赶上了市场经济的动地宏澜，日出赢家的机会到了，年出赚神的条件有了，不试才是白痴、懒汉，不干才是蠢人、笨蛋！

机遇就在面前，看谁有识有胆！

我们希望中国出现更多的胜者、赢家——为市场的繁荣、经济的发展、国力的增强、人民的如愿！

我们希望中国出现更多的王者、赚神——为中国的崛起、百业的腾飞、小康的殷实、四化的实现！

这套赚神列传，愿有心人心想事成——追赶赢家，气冲霄汉，争做赚神，为国贡献！愿消遣者遣而迷返——奋起行动，不再怠慢，珍惜年华，宏图大展！

试想，中国赢家云集之时，神州将添几多彩？！中国赚神聚会之际，人类将做何声叹！？

# 前 言

企业的发展即是国民经济的发展。这正如水和船的关系一样，只有企业发展了，国民经济才能“水涨船高”。日本经济的高速增长与日本企业的迅速发展是互为表里的。换句话说，日本的“经济奇迹”是企业创造出来的。

日本人将终身雇佣、按资历提薪晋级和企业内工会列为闻名世界的“日本式经营”的“三件宝”。其实这“三件宝”的功能都在于建立协调的劳资关系。这是“日本式经营”的基本特征。

日本的企业经营者有两种类型，一种是创业者型，一种是职业经营者型。前者对企业的资本和经营等各方面都握有主导权，后者则多是在“企业命运共同体”中接受爱社（公司）教育，从职员、课长、部长到公司董事、总经理，一个台阶一个台阶地升上去的。

本集介绍了九名创业者型企业经营者。他们通过多年的艰苦创业实践和认真思考，确立和积累了各有千秋的企业经营管理思想和经验，是“日本式经营”的典范和集中体现，也是日本赢家的一本秘籍。

“他山之石，可以攻玉”。希望处于改革、开放形势下的我国企业家、经营者，特别是从事第三产业开发的朋友们，能从日本同行的创业事迹中获得有益的启示。

编 者

1993年3月

# 目 录

经营之神 ..... ( 1 )

苦难的童年 ( 2 ) / 经营思想的确立 ( 4 ) / “ 企业经营是综合艺术 ” ( 8 ) / 高人一招的用人之道 ( 17 ) / 建立 “ 对立而协调的劳资关系 ” ( 21 )

日本第一和世界第一 ..... ( 25 )

研制G型磁带录音机 ( 27 ) / 日本第一台半导体收音机 ( 32 ) / SONY ( 索尼 ) 名称的由来 ( 35 ) / 世界上第一台单枪三束显像管彩色电视机 ( 38 ) / “ 比塔迈克斯 ” 型家用录像机 ( 43 ) / “ 瓦克曼 ” 随身听 ( 46 )

发明是需求之母 ..... ( 50 )

完整而和谐的集合体 ( 51 ) / 与计算机结缘 ( 54 ) / “ 夏普冲击 ” ( 62 ) / 激烈的研究开发竞争 ( 66 ) / 向手表和乐器领域进军 ( 70 )

## 第一位驰入“汽车殿堂”的日本人……（72）

自幼热爱机械（73） / 戏剧性的创业生涯（75） /  
“本田”摩托车的诞生（76） / 进军汽车市场掀起  
“本田旋风”（81） / “气冷”与“水冷”之争  
（83） / 开发防公害技术（86） / 急流勇退（89） /  
“三尊重”经营指导思想（91）

## 重建企业大王……（97）

立志创办工厂（97） / 重建日出钢铁公司（101） /  
“企业经营即是节约”（103） / “信誉是无价之宝”  
（107） / 经营之道和人生哲学（113）

## 流通革命旗手……（117）

战争中的幸存者（118） / “大量廉价销售优质产  
品”（122） / 向东京进军（127） / “价格破坏者”  
（130）

## 变形虫经营法的神力……（136）

成功的秘诀（136） / 对企业经营一无所知（138） /  
“人心比什么都重要”（141） / “变形虫经营方式”  
（148） / 能力 × 热情 × 思考 = 能量（151）

病床上生出个住宅业..... ( 154 )

病床上迸发的思想火花 ( 154 ) / 万事开头难  
( 156 ) / 事业在危机中发展 ( 160 ) / 人事管理新招  
( 168 )

方便面始祖..... ( 171 )

“我当过一次‘猪’，然后找到了‘食’” ( 171 ) / 从  
荣耀的顶峰跌下来 ( 174 ) / “塞翁失马，焉知非  
福” ( 176 ) / 引发了一场食品革命 ( 180 ) / 杯装方便  
面的诞生 ( 183 ) / 遭到失败 ( 186 )

参考书目..... ( 190 )

后 记..... ( 191 )

# 经营之神

在日本现代企业经营史上，获得成功的大小企业家举不胜举，而被誉为“经营之神”的，却只有松下幸之助一人。

松下幸之助已于1990年去世。然而由他一手创办的松下电器产业公司却在继续发展，他在数十年企业经营生涯中确立起来的经营思想依然大放光彩。

松下幸之助从1917年制作电灯插口起家，到去世前建立起一个庞大的企业集团，1990年，职工有19.83万人；资产达497.48亿美元；各种电气电子产品，诸如映象设备、音响设备、家用电器、信息处理机器、机电设备、能源设备、厨房用具、电子零部件等等，年营业额高达435.16亿美元；公司规模在日本国内仅次于丰田和日立两公司，在世界500家大企业中，排名第17位。它被称为“松下王国”、“松下联邦”、“松下教”。松下幸之助则被尊称为“教祖”。

仅据粗略的统计，关于松下幸之助的著作（包括松下幸之助本人写的和别人写的），就有70余种。这在日本企业经营史上也是空前的。迄今为止，没有任何一个日本企业家为

后代留下过如此丰富的思想遗产。

松下幸之助在事业上获得成功，成为“经营之神”，虽然有其时代背景和种种外部有利条件，但主要是由于他的勤奋努力。他在企业经营活动中，善于学习，勇于实践，勤于思考。他不仅是一位成功的企业家，而且是一位思想家，松下幸之助称他自己的一生是“死里求生”的一生，说他的经营之道是“弱者的哲学”。

## 苦难的童年

松下幸之助于1894年11月出生在和歌山县海草郡的一个山村——和佐村。他在兄弟姐妹八人中排行最小。父亲松下正楠早年在村里还是个头面人物，一边务农，一边在村公所干事。1899年，因做大米投机生意失败，他不得已把祖辈传下来的田地拱手让人，然后带着全家老小背井离乡，移居到和歌山市谋生。最初，他开了家木屐店，本小利微，不足以养家糊口，不久便倒闭了。松下全家陷入“贫病交加”的境地。先是辍学在家帮助父亲干活的长子因病夭折。继之，次子和长女也在同一年内病死。在八个兄弟姐妹中，除了松下幸之助和他上面的一个姐姐外，其余六人都没有活过20岁。

这种悲惨遭遇在松下幸之助的幼小心灵上打下了终生都不磨灭的烙印。

1904年，年仅9岁的松下幸之助未及初小（四年级）毕业，便离开学校到大阪的宫田炭盆店当学徒。第二年，炭盆店倒闭，他又到五代自行车铺当学徒，在这里一直干了六年。

这时，大阪市里通了电车。已经具有了商人的灵敏嗅觉的松下想：“有了电车，自行车的需求必将减少。而电气事业将来一定大有前途！”

就在这种思想支配下，16岁的松下不辞而别，离开自行车铺，到大阪电灯公司去工作了。

在电灯公司，他勤奋好学，进步很快。1916年，22岁的松下被提拔为令人羡慕的检验员。在工作中，他还改良了公司的原有产品，试制成一种新式电灯插口。这虽然算不上重大发明创造，但作为次一等的专利——“实用新案”向专利局登记备案，并获得批准，编号为42129。但是，当他拿给上司看时，上司却付之一笑，“不成”，一句话把他打发回来。他为自己的发明遭到冷遇而感到惋惜和不服，精神上也受到打击，产生了受挫折感。这种情绪导致他最后下决心辞职，另立门户。

1917年6月，他以33.2日元的退职金，62日元的各种存款和100日元借债作本钱，在大阪市一个叫猪饲野的地方租赁一间不足10平方米大的房间，开设了街道工厂。职工共有5人，这就是松下本人、他的妻子梅野、妻弟井植岁男（后来成为三洋电机公司的创始人）和从大阪电灯公司辞职的两名工人。产品便是松下发明的那种新式电灯插口。

然而，等待他的不是“开市大吉”，而是失败。是年10月，电灯插口制作成功，但是在10天之内，仅销出去100个，营业额不足10日元，不仅没有盈利，连老本也赔光了。他的妻

子只好把衣物送进当铺。两个工人见此情景，便与松下分道扬镳了。失败的原因是，这种新式电灯插口只有利于减少电灯安装工程的劳动强度和时间，而对电灯用户无利。

就在这极为困难的时刻，北川电机公司向松下订货，让他试制1000个电风扇用绝缘底盘。这对松下来说，如旱苗得雨。他精心制作，如期交货，质最博得好评。结果，松下在年底获得80元的盈利。这使他的街道工厂免于倒闭。第二年，他又得到2000个同样产品的订货单。他的企业因而更有起色。1918年3月7日，松下在大阪市北区西野田创立了“松下电气器具制作所”，从而开始了他的成功的创业生涯。

## 经营思想的确立

松下辞去大阪电灯公司的工作，自办电气器具制作所有两个动机。一是如前所述，他的发明努力未得到上司的承认，因而产生了自己动手制作新型电灯插口的念头；二是因为他自幼体弱多病，在公司常常难以坚持正常工作。公司实行日薪制，一天不上班，便一天领不到工资，而且当时也没有失业保险。自家独立做生意，哪怕是卖煎饼，妻子也可以做帮手，不至于因病失业。至于将来要建立什么样的企业，那时他并无明确的想法，更没有所谓的“经营思想”。他还制造过新式电灯插头，但是不知道该定多大的价格才好，缺乏起码

的经营常识。

他明确地认识到为什么办企业和怎样办企业等这些根本性问题，即确立经营思想，是创业15年之后的事情。

1932年春天，松下在参观了设立在奈良附近大和市的天理教总部之后，思想上受到极大的冲击。

在返回大阪的途中，他坐在火车上，闭目沉思。当天参观的情况，一幕接一幕在脑海中浮现出来。信徒们捐献的木材堆积如山；参加建设“教祖殿”的教徒们满怀喜悦地进行义务劳动；“正殿”打扫得干干净净；所遇到的善男信女态度都是那么虔诚……所有这一切都在秩序井然地进行着。他想，这不就是“经营”吗？“经营”这个词越来越占据了他的脑子：在卓越的经营者的经营下，使大多数人充满喜悦的心情，认真而努力地工作着，不但自己而且希望别人也一同享受快乐……。这实在是卓越的“经营”！他自然而然地想到他所经营的事业。他以为企业的经营和宗教的经营，同样都是神圣的事业，而且同样是不可缺少的经营。想到这里，他脑子里闪出了一个念头：“我们的经营和我们的事业应该成为比宗教事业规模更加宏大和繁荣的神圣事业。企业为什么会关闭和缩小呢？这就是经营不当！只顾自己利益的经营，脱离正义的经营，没有觉悟到肩负神圣事业的信念的经营——这种单纯生意经式的经营，单纯立足于传统习惯的经营，都是经营不当，自己必须从这种观念中摆脱出来。

“什么是神圣的经营和真正的经营呢？那就是自来水！尽管自来水有价值，如果乞丐拧开水龙头偷水喝，也不会受到指责。这是为什么呢？这是由于自来水过于丰富的缘故。这对我们有什么启示呢？那就是深刻地教育我们懂得生产者的

使命，是把贵重的生活物质象自来水一样无穷无尽地提供给社会。无论什么样的贵重东西，生产的数量多了，就可以达到几乎无代价地提供给人们的程度。这样，才能逐渐消除贫穷。因贫穷产生的苦恼，也可逐渐解除。这就是所谓的真正的经营。经营的真正使命也在于此！这就是松下电器的道路，归根结底要选择这一条道路！”

得到这个正确结论，他顿时精神振奋，热血沸腾，斗志昂扬。

就这样，松下从参观宗教总部联想到企业家的伟大使命，从自来水联想到真正的企业经营。他从前在开发产品和开拓市场等方面有过不少成功，并使他感受到极大的兴奋和喜悦。但这一次在领悟到经营企业的真谛之后所产生的喜悦与激情却是过去任何一次都无法比拟的。

他决心实践这一“自来水哲学”。松下电器制作所实际设立时间是1918年3月7日，但是为了向职工阐明企业的真正使命，他特地将是年5月5日（日本的男孩节）作为第一个“创业纪念日”。

这一天上午10时，全体职工集中在大阪中央电气俱乐部礼堂。松下满怀喜悦和崇高的使命感，意气风发地走上讲坛，向与会者发表了如下讲话：

“实业家的所谓使命，就是克服贫困，把整个社会从贫穷之中拯救出来，实现富有。商业和生产的目的在于繁荣商店和工厂，而在于通过其劳动使社会富裕起来。使社会富裕和繁荣是商店和工厂活动的原动力。商店和工厂的繁荣只能是第二位的。那么，为实现实业家的使命——克服贫困，增加财富，应该做些什么呢？不言而喻，只能依靠物质的生产、

生产、再生产。无论社会状况发生什么样的变化，实业家的使命——生产、生产、再生产也不容有片刻的疏忽。增进生产才是产业人的真正使命。”

1978年，在松下电器公司创立60周年之际，83岁高龄的松下幸之助总结自己的企业经营经验，出版了《实践经营哲学》一书。他的第一条经验便是“首先应该确立经营思想”。

“我从事企业经营60年了。通过切身体验而认识到经营思想的重要性，换句话说，对于‘公司为什么而存在，应该本着什么目的，用怎样的方法去经营’这个问题，必须有一个坚定不移的基本想法。

“在企业经营中，技术力量、销售力量、资金力量以及人才等等，虽然都是重要因素，但是最根本的还是正确的经营思想。只有在正确的经营思想的基础上，才能最有效地使人员、技术和资金发挥作用。”

松下幸之助对企业利润有着独特的解释。

他认为，企业为社会作贡献这一使命和取得合理利润二者决不矛盾；利润是完成使命，为社会作出贡献，而社会以合理利润的形式给予的应得报酬；企业所提供的产品或服务中包含的努力越多，对需求者和社会所作的贡献就越大，从而作为其报酬的利润也越多，这可以说是一个原则；没有利润的经营，可以看作是这个企业对社会的贡献小，是没有完成本来使命的企业。

## “企业经营是综合艺术”

松下幸之助由于认识到企业家的伟大使命，因此热爱企业经营，致力于企业经营，从而达到精于企业经营。他曾说过这样的话：“拼命工作而感觉不到乐趣的人应该离开产业界。”他把企业经营视作“最崇高的综合艺术，而企业家则是综合艺术家”，认为这种艺术中包含着真、善、美，会对国家、社会做出很大贡献。

1967年，他在关西财界研讨会上讲演时说：

“要想办一个企业，首先是设想、制定计划。在这个基础上筹集资金，建立厂房及其他设施。然后招募人员，开发产品，进行生产，以满足人们的需求。其过程，如画家作画，是一个连续创作的过程。从形式上看，这似乎只是单纯地制造产品，但是，在其过程中，始终体现着经营者的思想。从这个意义上说，经营者的工作与画家等艺术家的创作活动是如出一辙的。

“经营是在不断变化着的。因为围绕着经营的社会形势和经济形势时刻在变化着。这就有必要适应变化，抢先一步不断地采取各种对策。因此不象绘画那样，画完就完成了创作。也就是说，经营是不会完结的，是不断地产生和发展的。其过程本身，就是一种艺术作品。在这个意义上说，经营是一

种活生生的综合性艺术。”

制造物美价廉的商品 松下幸之助一直实践着“物美价廉”的原则。这可以说是松下式经营的秘诀。

在松下式电灯插口的制作和行销失败之后，松下幸之助又研制成功止动插头和双灯用插头。这两种新产品由于改进了设计，不仅性能好，而且降低了造价，市场销售价格比一般同类产品便宜30%左右，因而打开了销路。这是1922年前后的事。

此后，松下又推出几种物美价廉的新产品——新式自行车用电池灯、电熨斗和电褥子等。

当时，自行车是开展营业活动的主要交通工具，夜间作业必须点灯，否则被交警抓住了要罚款。那时自行车用的“灯”，有点燃蜡烛的灯笼、煤油灯和电池灯。前两者一则灯光昏暗，二则经不起风吹雨打；后者灯泡价格高昂，并且寿命短，因而都不实用。

松下幸之助下决心制造出价格适中，使用时间长的电池灯。他从灯泡的材料、结构等多方面进行改良，经过上百次的试验，在半年时间内终于制成可以用30~50小时的炮弹型自行车用电池灯。其性能大大超过蜡烛，而价格却降低到和使用蜡烛一样的低水平。

松下幸之助对这一产品充满信心，决定大批量生产。奇怪的是批发商却对此不加理睬。产品都积压在仓库里，资金周转发生了困难，企业面临着可能倒闭的形势。他想，必须首先让消费者了解新产品的优良性能，否则产品再好，也变不成“商品”。

为此，他采用这样一种行销战术：雇用临时工，向全市

所有的自行车铺赠送新式电池灯，每家三盏，并且将其中一盏点亮，保证使用30个小时，以显示新产品的高性能。

这一宣传活动获得成功，松下式自行车灯逐渐受到消费者的欢迎，市场从大阪扩大到全国，月销售量超过2000个。

20年代，日本已有电熨斗上市，但是价格昂贵（每个售价5日元），一般家庭用不起，因此，全国每年销售量不到10万个。

松下幸之助在“炮弹型自行车灯”打开局面之后，又把目光转到电熨斗上，因而设立了热电部。他的目标是开发物美价廉的新熨斗，普及这种电器产品，使之进入普通百姓家。

实现物美价廉的目标的途径有两条。一是降低制造成本，二是批量生产。在当时，月产量达不到1万个（这相当于当时全国电熨斗的月总产量），便难以实现降价1/2的目标。松下把这一开发任务交给年轻的技术人员中尾哲二郎。中尾经过四个月的努力，终于设计、制造出每个售价为3.2日元的新型电熨斗——“超级熨斗”。投放市场后，立即受到家庭主妇们的欢迎，销路非常好。“超级熨斗”后来被日本商工省指定为“国产优良品”。

松下从这一成功中得到的经验是：价格合理，消费者才会高高兴兴地购买，“物美价廉”的产品必然会有需求。

在收音机制造上，松下以同样的战术，做到了“后来者居上”。

1920年，美国在世界上第一个开办了无线广播。日本在五年之后，于1925年也有了无线广播。松下电器公司从1930年起开始制造收音机。当时日本已有山中电机、七欧无线电、阪本制作所和早川电机等收音机制造厂商，年产量约20万

台。松下幸之助涉足这一领域是有感于当时的收音机质量低下。当时，松下幸之助每天都要收听无线广播，然而常常是在他想听广播的时候，收音机却出现故障。这使他很恼火。他下决心“制造无故障的、用月薪买得起的收音机！”

但是，同制造电灯插口一样，他一开始也遭到了失败。由于自己不拥有收音机制造技术，松下幸之助便在收音机厂家之一双叶电机公司帮助下设立了国道电机公司。松下电器制作所负责推销由它生产的收音机。但是因为产品质量太差，故障频发，退货堆积如山。另外，没有调试和修理收音机的经销网点也是导致失败的原因之一。经过这次失败，松下幸之助便命令自己的技术人员研制高质量的收音机。1931年，“国民”牌收音机“R—31”诞生。这一产品质量高，性能好，但每部45日元，价格过于昂贵。因此它最后没有成为大批量生产和销售的商品。

使松下幸之助在收音机领域打开局面、站住脚跟的，是他的这样一句名言：“热门商品一出现，你就要把它视为竞争对手的商品！”这也是他的“自来水哲学”的必然归宿。

1934年4月，收音机事业部开发出“R48”型收音机，每台售价50日元，比当时大学毕业生就业第一年的月薪还高。松下幸之助到工厂视察，手里拿着一只制作精巧的闹钟，对工厂领导干部们说：“如此精美的制品才卖收音机这个价格，相比之下，收音机太贵了。”

“R48”型收音机五年内销售量累计27万台，被称为“不朽之作”，可是松下幸之助仍然要求技术开发人员降低造价：“‘R48’有销路这很好。但是每台50日元，价格太高了，难以普及。人们都希望买收音机，希望能在一年内把价格降低