

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 经营之神

——松下幸之助商法



## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖。也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

## 《经营之神——松下幸之助商法》

## 《经营之神——松下幸之助商法》

独立经营 拒绝宁静的生活  
消灭世间的贫困，就是生产者的使命。

松下电器公司名列世界最大的 50 家公司以内，拥有职员 20 万人（包括附属公司员工），工厂分布于 130 多个国家。但 70 年前，它还是一个只有 3 人经营的小电料行，而创造这神话般奇迹的就是松下电器公司的创办人松下幸之助。松下幸之助生于 1894 年，幼年家境贫苦，读到小学四年级即辍学，随后便到脚踏车店做学徒。1918 年他与其夫人及内弟 3 人创设了“松下电气器具制作所”，即“松下电器公司”的前身。松下电器公司的杰出成就，主要得力于松下幸之助出色的经营管理艺术。70 年的经营实践使松下幸之助形成了一套“奇正互变之道”、“与自然法则相合”的经营哲学，其所思考的不仅是企业的经营策略，还涉及了国家、人生、正义等广泛的内容。他不以短期的财政成就作为目标，而以消除人类的贫穷，建立人间和平幸福之道为己任。正因为如此，他被誉为日本的“经营之神”。

### 二十三岁时白手起家

23 岁的松下是电灯公司的检查员。工作是每天用两三个小时对配线员前一天的工作跟踪检查，非常轻松。以前，松下曾设计出了一种新型灯座，但却遭到了公司的否定。松下发誓一定要把这个设计付诸实施。松下提出了辞职，离开了工作七年之久的电灯公司，去独立经营，自闯天下。当时，松下只有不足 100 元钱，又从朋友那里借来 100 元，这才解决了燃眉之急。人手不足怎么办？好在有过去的同事林君和内弟并植岁男（后任三洋公司总经理）鼎力相助，松下终于迈出了独自经营的第一步。

那时，他只有两间小平房，一间 3 平方米，一间 6 平方米。他和妻子住在小间，而将稍大的那间改装成工厂，并很快开始了新产品的研制工作。谁料出师不利。对这几个门外汉来说，掌握制作插座主体材料的配方及生产工艺简直象上天揽月。大家一筹莫展。后来经过以前专门研究这种材料的同事 T 君的指点，终于研制成功，并在同年 10 月生产出第一批插座。到了产品销售阶段，没想到几乎所有的电器商都对这种插座的市场前景表示怀疑。他们所到之处无不遭到拒绝。他们东奔西跑，竭力推销，但在 10 天内仅卖出 100 个插座，销售额不到 10 元。有人提出各人自谋生路。最后只留下了松下和并植。

经营上的失败使松下全家陷入窘境。为了维持生计，他和妻子把衣服一件件地送进了当铺。凄风苦雨送来了隆冬。一份意外的订单使松下绝处逢生，一家电器公司要求用合成材料制造一千个电扇底盘。松下他们日以继夜地赶制样品。几天后，样品顺利地通过了鉴定。当时他只有一台压型机和一只煮锅。就是靠如此简陋的设备，却赶在新年之前将 1000 只精美的电扇底盘如期交了货。他第一次获得了 80 元盈利。接着，松下发明了双向插座，这个成果受到了很多顾客的好评，大阪一个叫吉田的批发商要求包销双向插座，并以 3000 元保证金同他签订了合同。松下将这笔款项用于扩建工厂，以满足日益扩大的市场需求。不料，东京某些生产同类产品的厂家突然采取大减价的策

略，迫使吉田商店不得已中止了同松下签订的合同。松下一点也不气馁、他不但在大阪找到了取代吉田的批发商，而且首次赴东京，把产品打入了东京市场。

这时，第一次世界大战结束，日本经济处于大萧条之中。在这严峻环境中生存下来的松下工厂，尽管仍是个街道小厂，却获得了前所未有的发展：成立了职工联谊会；耗资 7000 多元，修建了 230 平方米的厂房。同年，松下开始制造和销售自行车灯。它为后来成立的松下电器公司奠定了坚实的基础。当时自行车照明用的是蜡烛灯和气灯。这两种灯具既不方便，又不经济，因此几乎无人问津。另一种电池灯，因其耗电大、结构不完善；也未能普及。经过半年左右的近百次试验，松下终于研制出了一种故障少、寿命长、构造简单的电池，并制成了与之相配的炮弹型车灯。松下对这种新型的自行车车灯充满了自信，于是着手安排生产。

电池很容易地找到了生产厂家，但车灯的木制外壳却无人愿意承接。无可奈何，他冒险与一家木器行签订了每月订购 2000 个车灯外壳的合同。不可思议的是，产品制成后竟无人订货。他连续十几天在大阪和东京的批发商店和自行车店进行推销，结果一无所获。车灯的生产则因木器行履行合同而不能停下。生产一个月，存货已有 2000 个。更令人心痛的是，电池的寿命也在与日俱减。松下心急如焚。他决定背水一战。为了让人们了解这车灯是货真价实的，他雇了 3 名外勤人员，要求他们给大阪的每一家零售商店免费送去两三个车灯，并当即点亮。这种销售方式无疑是拿松下电器厂的命运作赌注。此后几天，他食不甘味，寝不安枕，一心搜集市场反馈信息。很快，新车灯的市场打开了，一个月就卖出了四五千个。接下来零售商们便纷纷前来订货。

### 逢凶化吉的经营决断

1927 年日本发生了金融危机。但意外的是，这次危机竟成为促使松下电器公司与住友银行结合的契机。当时，松下主要同十五银行有业务往来，期票贴现达七八万元，定期存款也有 3.5 万余元。松下对全国五大银行之一的十五银行深信不疑。不料 21 日早晨，报纸上赫然登上了“十五银行停止支付”的消息。沮丧之余，松下不得不重新开辟金融渠道。两个月前，他同住友银行西野田分行签订了往来合同，正是这一纸合同，使他得以渡过难关。

1926 年底，西野田分行有个叫伊藤的职员第一次来劝他与该行建立业务关系。松下是主张“一行主义”的，自然不愿采纳伊藤的建议。热心而执着的伊藤不厌其烦，先后十几次前来游说。松下终于同意，但提出了一个附加条件，即业务往来之前要先签订 2 万元的随时贷款的合同。这是松下的一个经营谋略。他认为，做交易首先要有信用，象住友这样的大银行，不先签订贷款合同是很难表明其诚意的。住友银行从无先贷后存的先例，伊藤一时无法接受他的条件，只好将此事向西野田分行行长作了汇报。该分行行长认为他的意见不无道理。经过资信调查，在征得住友银行总行的同意之后，西野田分行破例同他开始了以 2 万元贷款为前提的业务往来。此时正是金融恐慌到来之前二个月。十五银行停止支付的事发生后，松下立即想到了与住友银行的合同，为了慎重起见，他进行了试探。住友银行答复：“请随时来贷款。”在那严峻的困难时期，正是有了住友银行作后盾，松下公司才得以渡过难关。1929 年，在没有任何担保的情况下，松下从住友银行得到了 15 万元贷款，

修建了占地面积 1650 米<sup>2</sup> 的厂房。

同年年底，由于政府实行紧缩政策，经济界越来越难以开展活动。松下公司每况愈下，销售额减半，库存已达极限，加上刚刚扩建厂房，资金十分匮乏。那天松下卧病在床，有人来问是否可裁减一半职工。他说：“从即日起产量减半，工作时间减半，但职工一个不减，工资一文不减。”松下认为，在困难的形势下，只有依靠全体职工大力推销积压产品，才有可能转危为安，逢凶化吉，等待时局好转。从长远观点看，损失半天工资事小，促使职工以厂为家事大。松下的意见立即被传达给全体职工，得到了人们的一致拥护。大家齐心协力从事推销，取得了出人意料的效果。仅两个月，库存产品销售一空，工厂开工率也恢复到了原有的水平。所有这一切，都为日后松下电器公司的发展，打下了坚不可摧的基础。

### 生产者的使命是消灭世间的贫困

1929 年前后，松下公司已打入收音机行业，直接经营干电池。到 1930 年，电池的销量骤增到每月 100 万节。但松下公司的生产仍然无法满足市场的需求，在大阪寻找合作伙伴势在必行。松下找到以往的竞争对手小森干电池公司。小森接受了合作建议。此后，电池销量一增再增，价格却一降再降。小森不愿承担降价带来的风险，要求松下买下他的公司。1931 年 9 月，松下正式收买了小森干电池公司，作为他的第八工厂。他常常们心自问：我们生产者的使命究竟是什么？经过苦思冥想，他终于从自来水的问题上得到启发。自来水是人加工而成的，本应有其价格，但任何人在路旁随意饮用都不会被收费或被指责，这是水资源丰富的缘故。那么，生产者不正是应该尽力使这个世界的物质像水一样的丰富起来吗？松下心中豁然开朗，由此领悟到经营的真谛：消灭世间的贫困，就是生产者的使命。于是，松下将幡然醒悟的这一天，即创业 13 年后的 1932 年 5 月 5 日确定为公司的命知日，即创业纪念日，并当众宣布了这一决定。

松下还设计了公司的远景规划：今后以 25 年为一阶段，用 10 个阶段即 250 年的时间最终实现使命。靠着这种正确的经营信念牵引，松下在事业上一帆风顺。松下是乐观主义者，即使在政府实行紧缩政策、日本经济极不景气的时期，他也极力主张不要自己勒自己的脖子，而应积极去创造繁荣。他首先做到的是使自己繁荣。那时恰巧有人推销汽车，因萧条时期销路不好而以五折出售。他便不顾身份是否相称，毅然用 5800 元购置了一辆标价为 15000 元的汽车。买下这辆车真是一举多得，不仅节省了开支，而且以车代步四处做生意，大大节约了时间，提高了效益。

1934 年年后，关西地区的川北和粤村两家重型电机公司宣布破产，大阪一带的电机产业便出现了空白。松下为填补空白，满足社会需要，便设立了电机部门。有人担心地说，松下公司虽兴盛发达，但涉足电机行业未免大冒险。松下认为：要生产的是家用小型电机，目前没有一个家庭使用电机，这就意味着拥有不可估量的市场。松下义无反顾地开始了电机研制工作，并同住友公司合作，以 100 万元的投资建立了子公司——电动机公司。这家公司乘家庭电气化热的东风，很快就实现了每个厂月产 5 万台电机的大规模生产。这件事是松下经营观念的一个具体体现。

## 经营之神——松下幸之助商法勇于求索 开创经营的佳境

1958年6月，在松下63岁生日时，荷兰政府为奖励他对荷兰与日本友好关系和经济交流所作的贡献，授予他一枚勋章。

### 让技术创造更高的效益和价值

真正的日本经济恢复期始于1950年，1950年7月17日，松下召集了一个“紧急经营方针发布会”，向公司全体干部发表了振兴宣言：我们这一代经营者，应该通过产业的复兴完成振兴祖国的大业。在过去的五年中，松下作为总经理，可谓竭尽全力，尽职尽责。但每当思考振兴，准备大干时，总要受到制约，善意总是被曲解。现在不同了，松下面前出现了曙光。1951年初，为了从世界的角度重新探讨经营问题，松下要求全体员工做好重整旗鼓的准备：“今后必须要以一个国际经营者的身份，从事世界性的经济活动。当务之急就是以谦虚的态度向外国学习。”

于是，他在1月18日踏上去美国的旅程，目的是为了学习美国最先进的经营思想和管理方法。在美国，他每天独自在街上徜徉，一天看一场电影。银幕使松下从更广的角度了解到了美国人的生活。一天，松下去看美国严冬的海水浴场。海滩上空无一人，浴场的各种设施却是整齐有致，厕所清洁得令人难以置信。松下感叹道：“真干净啊！”向导解释说：“当然干净，我们都是为此纳了税的。”只此一句话，便给了松下极大的启示。松下感到第一次发现了美国繁荣的原动力。日本人向政府纳税只认为是自己的义务，而不关心政府如何使。美国人则不然，他们认为纳税是为了让政府从事一些与纳税人生活和事业相关的活动。发现美国人的纳税意识后，松下强烈地感到当国际人、与各国经济往来的重要性。

对美国的繁荣与富裕，松下早有所闻，但亲眼目睹之后，感受便更为深切。以通用电器公司为例，该公司制造的标准型收音机的零售价为24美元一台，而制造此机工人每小时的工资平均为1.5美元，一天干8小时就可得12美元，两天工资就可买一台收音机。日本则不然。松下电器公司生产的收音机约为9000元一台，工人的平均工资每月才6000元左右，即一台收音机的价格相当一个工人一个半月的工资。松下的这次美国之行，虽然是走马观花，但却大开了眼界，促使他下决心争做国际经营者。回到日本，他立即在公司提出了“奋起直追，赶超美国”的口号。

1951年10月，松下再次访美，并于10月底直飞欧洲。此行的目的是，寻找一家能在电子技术方面合作的外国厂商。松下最终选中了荷兰飞利浦公司。松下觉得，飞利浦公司有许多长处值得学习，而且在经历和形态乃至作风上都与松下公司相似，同飞利浦公司合作，不但有益于松下，而且有助于日本的繁荣。松下派高桥荒太郎君（专务董事）负责与飞利浦公司谈判。1952年7月13日，高桥君从东京羽田机场起程，前往荷兰，全力以赴地投入了同飞利浦公司负责人的谈判。由双方投资在日本合办企业的方案很快取得了一致意见，但出人意料的是，在提成的问题上，谈判陷入了僵局。飞利浦的条件是，他们在合资企业的总资本额中占30%，首次出资55万美元，同时收取6%的技术指导费。松下认为前两个条件是可以接受的，但这最后一条6%的技术指导费是万万不能答应的。倘若是单纯引进技术，那么自然要为此

支付费用，但现在是办合资企业。如果说合资企业也支付技术指导费，那么日方也应收取经营指导费，因为合资企业是由日方经营的。就这样，高桥君针锋相对，据理力争，双方各执己见，寸步不让。最后，飞利浦公司干脆表示：“若无法取得进展，索性中断谈判。”然而高桥君仍然耐心而又不失原则地按松下的意见向对方解释，终于说服了对方支付经营指导费。谈判圆满结束后，高桥君回到了日本。提成问题的最后解决办法是，飞利浦公司方面得到 4.5% 的技术指导费，松下公司获得 3% 的经营指导费。那时，日本国力贫弱，谈判能得到这个结果，已令人心满意足了。飞利浦公司为遇到这样强硬的谈判对手和这样坚决的主张而惊讶不已，并感到松下公司是一个可以信赖的公司。

1952 年 10 月，松下第三次出国，与荷兰飞利浦公司正式签署了技术合作协定，同时，日荷合资企业——松下电子工业股份有限公司也于同年 12 月诞生了。从 1951 年松下访欧第一次与飞利浦公司接触算起，到各项条件具备，合作协议正式签订为止，用了将近一年的时间。松下电子工业股份有限公司在大阪兴建了一座规模和技术水平都在世界前列的新型工厂。新厂于 1954 年投产，主要生产电灯泡、日光灯以及真空管、晶体管、电子管、半导体等产品。从那以后，松下电器公司全部使用这个工厂的电子管、半导体零件来生产收音机和电视机等电子产品，质量达到了世界水平。1967 年，松下电器公司与飞利浦公司的合作，顺利地进入了合同所规定的最后期限，经双方协商，合同延期 10 年。在过去 15 年间，双方对提取技术指导费和经营指导费的比例曾作了调整，分别改为 3% 承 2%，合同续签时，这两项费用拉平为 2.5%。同飞利浦公司的合作，对松下来说是同外国公司合资办企业的初次尝试，由此松下也得到了在世界范围里重新思考经营价值的宝贵机会。

对于经营价值，日本人过去看得很轻。自松下开始才得以升值。松下认为：“不能认为经营是无偿的，事实上经营与技术是等量齐观、缺一不可的。”在同飞利浦公司的合作中，松下让对方承认了经营的价值。日本电子工业的迅速发展，很大程度要归功于松下公司同飞利浦公司的合作。

### 走向兼收并蓄的跨国公司

1952 年 2 月的一天，老朋友久保田四郎先生来松下家做客，与他同来的还有一位中川电机公司的总经理中川怀春君。据久保田先生介绍，中川在 1939 年靠自己的力量创建了中川机械公司（即中川电机公司前身），战后一直为盟军生产冰箱。盟军撤走后，中川打算面向国内生产冰箱。为此，他去向久保田请教。久保田告诉他，要想成功，就必须请松下先生把公司接过去。中川这时向松下简明扼要地谈了他的公司情况。当时，中川电机公司的流动资金虽只有 5000 万元，但固定资产却达 3 亿元以上。看到他对自己公司的情况了如指掌，松下不禁感到中川是个优秀的人才。中川说：“如果松下先生接收我的公司，我将不提任何条件。我愿无条件地把公司托付于您。”松下听后，感动不已。凭经营者的第六感觉，松下认定接受他的公司一定能成功。于是，松下连工厂也不看，当即答应了下来。中川电机公司后来改为松下冷冰机械公司，一手承揽了“National”牌电冰箱的生产，并且不断发展壮大。

中川也不负众望，他刻意进取，勇于磨炼，认真学习松下电器公司的经营方法，从而在松下电器公司副总经理的位置上得以大显身手。这件事使松



下感慨万千，而与胜利公司的合作则在另一种意义上也令松下终生难忘。日本胜利公司是由美国胜利公司于1927年创立的，后来吸收了日本的资本，发展成为日美合营公司。后因日美关系动荡。美国公司于1938年收回了在日本胜利公司的全部资本。当时的胜利公司深受战争之灾，负债累累，其资本额仅有2500万元，而债务额却已高达4500万元。该公司的主要往来银行日本兴业银行希望松下接管其经营权，但按照常规，谁都不会去接收这个烂摊子。在此之前，松下并不太了解胜利公司的状况，他只是认为，胜利牌产品以狗形作商标一向赫赫有名，在日本国民中妇孺皆知，若任它自行消失，无疑是日本产业界的一大损失。于是，松下毅然做出决定：尽管胜利公司已是个债台高筑，仍要接收下来。

1958年松下接管胜利公司后，发现这个公司技术非常先进，那里缺少的只是科学的经营。松下恳请前海军上将野村吉三郎先生出任总经理。同时，松下还从公司选派了两名经营管理人员负责建立胜利公司的经营体制。终于，在野村先生倡导的“大和”精神的鼓舞下，他们成功地保住了狗标“ric-tor”的牌子。1956年，松下电器公司的发展逐步走上了正轨，松下在1月10日的经营发布会上第一次宣布：“未来5年，松下公司的销售额将提高3倍。”松下说：“乍一看，这似乎很难办到。但是请不要忘记把今后5年的技术进步因素考虑在内。这既要靠科学的力量、经营的力量，也要靠大家的努力。若五年后依然故我，就不会出现繁荣。”在松下这一宏伟计划的鼓舞下，全体员工共同努力，在第四年就基本实现了五年计划所规定的800亿日元这一目标。第五年，公司的销售额已超过1000亿日元。

1958年6月，在他63岁的生日时，荷兰政府为奖励他对荷兰与日本的友好关系和经济交流所作的贡献，授予他一枚勋章。两年后的1960年，松下夫妇受朱丽安娜女王之邀，访问了荷兰。松下对欧洲王室一无所知，进王宫时很拘谨。女王亲自为他沏了加糖的红茶，说：“请用茶，也请抽烟”。松下夫妇非常感激女王的热情款待。女王说：“既然来到荷兰，请一定参观一下堤坝，对你们肯定会有参考价值。”荷兰有三分之一的土地低于海平面，因此必须围筑大坝，以保护国土免遭海水侵袭。为此荷兰设了水利大臣。他们顺应自然，修筑堤坝，把兴办水利放在首位，从而最大限度地利用了这块仅有日本九州大小的国土。见到荷兰人如此聪明智慧，松下不胜钦佩。

荷兰人口稀少，自然条件不佳，整个国家多为平地，缺山少土，有时修筑一条公路，也要从国外进口余土。此外，荷兰矿产资源贫乏，机械工业、制造工业比较落后，乳制品业却很发达。而荷兰的飞利浦公司却是世界上屈指可数的大型企业，它在世界50多个国家直接经营着200多家制造公司，百分之七八十的生产任务都是由国外公司完成的。飞利浦公司深深懂得，既然荷兰劳动力资源贫乏，就不能只用荷兰人，而应着眼于在海外去扩张发展，寻找人力资源。既然劳动力分布在世界各国，那么就不能只在一处建厂，而应把工厂建在世界各地人口集中的地方。显然，飞利浦公司使工厂遍布全球和进行跨国生产经营的做法，也反映出了荷兰人的聪明才智。松下感慨万分。松下想，如果日本有一家象飞利浦公司那样的公司进行兼容并包、跨国经营的话，那么它的发展会大大超过飞利浦公司。遗憾的是，1960年的日本现状，还不能让松下抱有任何奢望。

## 松下公司的七大精神

在第二次世界大战之前，松下电器公司就决心同世界各国开展贸易。1932年，公司就设立了贸易部。但真正将产品打入国际市场，则是在1955年以后。松下认为，对外贸易，就是在满足本国的需求之后，再将多余的产品输往国外。

松下的这种认识是在战后不久形成的。1951年他去欧洲，顺道在西德的汉堡市作了短暂的停留。市内街道上的战争的伤痕随处可见。但松下在参观一家汽车制造厂时，工人们的午餐却使他大感意外，每人竟然有一大份奶油和干酪！

那天晚上在旅馆吃完饭，他向侍者要威士忌，侍者居然拿来了黑色的Johnnie Walker，这是苏格兰的名牌。侍者告诉说苏格兰的威士忌可任意挑选。当时松下对德国十分钦佩，这个饱受战争之苦的战败国，物资如此丰富，应有尽有。离开西德后，松下又到了英国，这里的情景却大不相同。在伦敦饭店里，客人很难得到一杯Johnnie Walker酒。松下问服务员：“真怪，怎么会没有！如果我没有弄错的话，Johnnie Walker不是你们国家生产的吗？”对方回答：“是的，但英国现在非常贫困。”松下又问：“那你们生产的威士忌哪去了？”松下很难理解英国当时的经济政策：在未满足本国需要之前，先出口国外，以致于战胜国穷得连自己造的威士忌都喝不上，而战败国德国却能随意品尝。由此，松下强烈地感受到英德两国在基本认识上的差距，觉得英国的政策有点站不住脚。

1955年以后，日本在经济上已相当充裕，也有余力向海外出口产品了。同时，世界上许多国家也开始有求于日本。这种形势无疑对松下公司产生了影响。1959年松下电器公司的出口额迅速增加。1960年出口额由1958年的32亿元增加到130亿元以上，出口量在总产量中由6%升至12%。在所谓“岩户景气”的形势下，日本经济风调雨顺，持续增长。从1959年起，贸易自由化、外汇市场自由化的风潮日甚一日地向日本袭来。松下感到：若不具备雄厚的竞争实力，今后将难以在国际舞台上占有一席之地。于是在1960年1月的经营方针发布会上，他告诫大家，不要被一时的经济繁荣所陶醉，要在国际竞争中获胜而努力，要争取实现每周五日工作制。松下阐述道：“今后，国与国之间的竞争会愈演愈烈。自由贸易的时代不久就要到来，外汇市场也将自由化。那时日本就将跻身于国际大舞台，很难想象，日本没有实力会陷入怎样的困境。目前，日本还实行各种保护政策，不论美国还是欧洲的任何优良的产品一概不许进口。但一旦日本实行自由贸易，人们就可以随心所欲地购买任何他们认为是品质优良的产品，而无须顾忌它是出产于哪个国家。“因此，不在国际竞争中设法取胜，日本企业就会栋折榱崩。对我们来说，现在所谓的竞争只是同日本国内同行进行竞争，今后我们要同世界上的同行一决雌雄。我们决不能不堪一击而轻易认输。到那时，松下公司的产品要源源不断地运往国外，同国外的厂家竞争，这种竞争决不会象同国内竞争那样简单，我们必须对此有充分的准备。为此，我们要进一步改进工厂设备，尽量实现自动化，大力提高效率，争取在国际竞争中立于不败之地，或者叫做称霸海外。”松下坚信，只要全体员工为实现周休两日这一理想而努力，把松下公司推上世界竞争舞台，就具备了在国际竞争中获胜的基础。五年后的1965年4月，松下公司如期地开始实行“五日工作制”。

1961年1月，松下宣布辞去松下公司总经理的职务，改任董事长。在1

且 10 日那天举行经营方针发布会上，松下说：“我们的五年计划取得了出乎预料的成果，原计划 800 亿日元的销售额竟达到了 1050 亿日元，对外贸易也突破了 100 亿日元。这不仅对松下公司，就是对日本的整个产业界都有重大意义。”松下说：“我以为，只要我们为建立美好的国家和优秀企业而倾注全部热情，就一定能够孕育出兴旺发达的松下电器公司，乃至繁荣昌盛的日本国。由此我们应该为自己作为一个经营者，特别是作为松下公司的员工而感到骄傲。”松下在热烈的掌声中走下讲台，而掌声未息他又走上讲台，表明心境。3400 名中层以上的干部在台下鸦雀无声。“57 年前，我 9 周岁时来到大阪当学徒。从那时我一直拼命工作，从事实业。去年 11 月 27 日，我已年满 65 岁。从各方面来看，我能有今天，完全是各位协助的结果。为此，谨向各位深表感谢。“就年龄而论，我已不自觉地进入了一个转折点。我早就想在适当的时候辞去总经理的职务，第一次是在我步入 50 岁的那年，当时想以阳洲这个别号辞去总经理的职务，但由于战争，公司已承接了军工任务，未能如愿。战后的五年，我个人被禁止从事经济活动，公司也面临解散的恶运，我不能在那样的关头打退堂鼓。就这样，我又投身到重建工作中。十年过去了，今天能看到如此盛况，我真是又高兴，又感激。经过慎重考虑，我认为，现在是辞去总经理职务的时候了，我可以退居二线当董事长，监督公司的经营活动。我虽然退了下來，但我的奋斗精神不会改变，一息尚存，就要全心全意地经营好松下电器公司。”

走下讲台，经营之神松下幸之助暗自决定，从明天起重新开始他盼望已久的 PHP（即“以繁荣求和平、求幸福”的英文缩写）的研究。

## 《经营之神——松下幸之助商法》松下赞歌 跨越世界的桥梁

造物之前，要先造就人才

### 生命的奇迹

松下幸之助的生命，应该是一种奇迹。

他自幼体弱多病，家人甚至松下自己都认为活不过 20 岁。他青壮年时，身体仍不好，并且常患当时死亡率很高的肺炎及肺结核。因此，松下活过 20 岁就担忧度不过 30 岁，度过了 30 岁就忧心撑不到 40 岁，支撑到 40 岁就忧虑盼不到五十寿辰。

“我能活到现在，真是不容易啊！”松下常常发出这样的感慨。松下给人的感觉，就像羸弱的树苗，经受着风雪冰霜，却始终未被折断。

1966 年，73 岁的松下参加友人家举行的小孩成年的“弱冠仪式”。面对着一群朝气蓬勃的年轻人，松下羡慕不已地说：“如果我能够再像你们这么年轻，我愿意抛弃所有的一切来换取它。”

1978 年，作家石山四郎向松下请教“青春的秘诀”。85 岁的松下像小孩似的开心笑答：“可能是充满希望的缘故。”

纵观松下的一生。年轻时的松下，对生命持悲观态度；暮年时的松下，反而对生命持乐观态度。这一点，松下与一般的人心理变化不同。

松下曾多次非常自信地宣称，他能够活到 130 岁，成为跨越三个世纪的人。

1984 年 11 月 27 日，松下迎来他的九十寿辰。

1989 年 4 月 27 日，松下幸之助因肺炎去世，享年 96 岁。

松下未能像他预言的那样，活到 21 世纪，但他活到如此高龄，仍是一件值得庆贺之事。

如果说，松下还有什么遗憾的话，这就是他未能亲眼看到他的长孙正幸继承家族事业。

家族事业传至第三代未有圆满的结局，但松下在做法上却十分圆满。他完全有这个权势，在他余年任命正幸做总裁。他没有这样做。也许是他对事业的执著，压过了对家族的私情。总之，松下在正幸的问题上，已经做到家族之外的人无话可说的地步。

松下晚年，荣耀之极。下列所述，是 1958 年到 1988 年，松下 65 岁到 95 岁的 30 年间，所获得的重要荣誉有：

1958 年 6 月，荷兰女皇鉴于松下对促进荷日两国经济交流所作的卓越贡献，授予“荷兰女皇骑士勋章”。

1958 年至 1962 年，美国《时代》杂志、《生活》杂志、《纽约时报》等报刊对松下进行专题报道。其中 1962 年 2 月 23 日出版的《时代》杂志，将松下作为封面人物。

1964 年 9 月，美国《生活》杂志在东京奥运会前，出版了一期日本专辑，以松下为封面人物，评价他是一位伟大的实业家、哲学家、畅销书作家，是“融合福特(美国汽车大王)与雅幕嘉(美国牧师兼作家)为一体的先驱者”。

1964 年，日本《每日新闻》举办全国高中生投票评选“你最尊敬的人物”活动，松下得票名列第一。

1965年，鉴于松下对日本社会所作的贡献，早稻田大学授予松下名誉法学博士学位。

1965年，荣获日本天皇颁发的“二等旭日重光勋章”。

1970年，荣获天皇颁发的“一等瑞宝勋章”。

1971年，日本庆应大学授予松下名誉博士学位。

1976年，松下夫妇赴美参加洛杉矶市日裔周庆典活动，洛杉矶市长把松下到达那天定为“松下幸之助日”。

1979年，鉴于松下对马来西亚产业发展所作的贡献，该国政府授予松下“邦克里玛·满克·尼瓜拉勋章”。

1981年，荣获日本天皇颁发的“一等旭日大绶勋章”，这是日本至高无上的荣誉。

作为实业家的松下，同时又是慈善家，松下乐助好施，用他的话说：“我的财富及荣誉是社会给我的，我必须回报社会，以实现我的感恩图报的理想。”

下面是松下献身社会所从事的重要公益慈善活动：

1961年3月，捐赠2亿元作为松下电器员工福利基金。

1964年2月，捐资在大阪站前修筑立交桥一座。

1968年5月，鉴于交通事故的激增，在公司创业50周年之际，捐献50亿元作为“防止儿童交通事故对策基金”。

1968年12月，为发展人口稀疏地区的产业，松下电器在人口最少的鹿儿岛开设工厂。

1970年，在大阪举办的万国博览会期间，松下电器与《每日新闻》合作，展出“时代之舱”（所谓时代之舱，是把1970年人类文化的2098件物品及纪录，装入特殊的金属容器中埋入地下，把现代文明留给5000年后的人类）。

1973年7月，辞去董事长改任顾问之时，捐款50亿元给日本政府。

1974年，鉴于世界石油危机，日本经济萧条，通货膨胀，松下出版《如何拯救正在崩溃中的日本》一书，发行60万册，影响深远。

1976年，PHP研究所创立30周年之际，松下电器斥资70亿元建立为日本培养21世纪人才的松下政经塾。

1980年，松下电器与松下各捐资50亿元设立教育基金。

## 生活的赞歌

松下是经营之神。

日本著名经济评论家池田政次郎说：

“现在，一提到松下幸之助，一定会在他的名字之前冠以一个头衔，那就是‘经营之神’。这个头衔到底是谁提出来的？从什么时候开始普及的？没有定论。可以说是自然产生的，日本的社会大众很自然的，就给松下幸之助冠以了这样的头衔。”

关于松下的经营策略及思想，本书有较多的介绍，在此仍需补充的是：CI与PI。

CI (corporate identity) 指的是企业形象创意塑造。通过更换公司名称、更新企业商标、更改广告模式等系列活动，将企业重塑成迎合时代的崭新形象。从而提高企业知名度，扩大产品需求，吸引更多优秀的人才。

所谓 PI (Desident identity), 是树立“企业家就是商品”的新观念, 企业家拥有良好的形象与较高的知名度, 消费者在接受企业家的同时也接受了该企业的产品。总之, 企业家在公众中的形象恶劣, 产品再好, 顾客都会心存疑虑。

CI 与 PI 不是松下发明的, 但研究 CI 与 PI 的学者惊奇地发现, 松下远在几十年前就开始推行 CI 与 PI。CI 与 PI 在世界企业界的推广, 是进入 90 年代的事。

在日本与国外, 凡是谈及现代日本企业管理, 首推松下电器与丰田汽车。

1990 年, 日本《每日新闻》刊出一篇报道, 题目是“日本大学生眼中, 最受欢迎经营者排行榜”。松下幸之助又是排名第一。可此时, 松下已去世一年, 足见经营之神的独特魔力。

松下是理想主义实践家。

松下是一名商人, 商人的共同特点是务实。而松下却带有浓郁的理想主义色彩。

松下的理想色彩几乎是与生俱来的, 为了生存, 他不得不踏踏实实学艺干实业。一旦功成名就, 他毅然辞去了总裁之职, 致力 PHP 运动, 他是想借助 PHP 来实现他的远大理想。松下的理想, 绝非空想。

松下毕竟不是纯粹的研究家, 人们发现, 他的 PHP 与他的经营思想结合得是那么完美。松下把 PHP 的精髓推广到企业经营中去, 深入到每个松下人的心灵。同时, 松下又借 PHP 的讲坛, 宣传他的经营哲学, 大大提高了企业与企业主的知名度, 这又是今日之企业家热衷的 CI 与 PI。

松下一生出版著作达 60 余部之多, 由于众所周知的原因, 这些著作是他的影子作家——PHP 研究员根据他的讲话记录整理而成的。著作通俗易懂, 语言口语化, 如从松下心田淌出。其中不乏抒情色彩, 这又是松下理想主义的折射。

90 年代日本有一部名为《日本商魂》的权威著作, 该书介绍了三位跨世纪的杰出企业家: 石田退三(丰田汽车大掌柜, 被誉为丰田中兴之相)、土光敏夫(曾任石川岛播磨重工与东芝公司总裁), 另一位就是松下幸之助。

松下是道德的完美主义者。

在弱肉强食、尔虞我诈的竞争社会中, 有的人采取以毒攻毒、以牙还牙的方式; 而松下却能采取善意的态度安身立命、为人处世、追求道德的完美, 实属难得。

松下电器由一家小作坊发展为拥有 700 家子、孙公司的产业集团, 这有个漫长的扩张合并过程。松下从不乘人之危吞并, 而是遵循商业道德的协商合作。正因为松下的善意, 几乎所有的合作者都是自动提出归属松下的旗下。

在松下电器的所有产品中, 唯有松下精工生产的电风扇不使用乐声牌商标。事情缘起为 1917 年松下创业之初, 松下生产插座失败, 工厂面临倒闭。正在这时, 川北电气给了松下一批风扇底盘订单, 救了松下一命。

投桃报李, 1950 年, 松下电器大量生产销售电风扇时, 首先考虑到的是川北电气。松下给了川北电气大批的风扇订单, 川北电气生产转为景气, 这等于救了川北一命。川北电气生产的电风扇是交松下的销售网销售的, 按惯例须标乐声牌, 而松下为报恩, 仍使用川北的老牌号 KDK。

川北后来成了松下的关系企业, 并入松下精工。

在松下自己的著作与他人评价松下的著作里, 围绕在松下周围的, 都是

充满善意的人。年幼时，他们教育帮助松下；年轻时，他们鼎力辅佐；年老时，他们尊敬褒奖松下。松下自己说：“在人与人的结缘上，我是非常幸运的。”

这能仅仅归结为幸运吗？主要是松下以善意待人，即使是一个品行不高的人，松下也尽量去看人家的优点。

1963年，《朝日新闻》公布“国民人缘排行榜”，松下幸之助名列第一。可见其人缘极好。其他进入前10名者有日本首相池田勇人、棒球明星长岛茂雄、歌唱家美空云雀等人。

随着时代的发展，观念不断更新，人们以商为荣。尤其是日本跃为世界第二经济强国，人们更意识到商人对日本社会作出的巨大贡献。

## 松下电器面临新世纪挑战

21世纪即将到来，松下电器还能保持同业中的绝对优势，以胜利者的姿态跨入21世纪吗？

“造物之前，要先造就人才。”要想在新世纪立于不败之地，人才是第一重要。

对于占尽生产与销售优势的松下电器，松下的人才培育是极成功的。如果从开发技术这一角度来衡量，松下的人才培育则是失败的。随着销售市场家电渐衰，电子走俏，松下电器的科研部门愈来愈显得捉襟见肘。

松下生前曾多次用自豪的口气说，他乐于雇用中等人才，雇用一般大学的毕业生，他能够将他们“锻打”成优秀人员。而雇用太优秀的人才，或名牌大学的高材生，他们往往过于自负，不易管理，不会像中等人才那样对业主心存感恩，勉力图报。

庙小难容大菩萨。在公司规模尚小，名气欠响之时，雇用中等人才可说是权宜之计。现在松下电器已是誉满全球的巨型企业，大可不必惧怕并担忧大菩萨。否则，难免给人武大郎开店的感觉。

松下电器曾被传媒称赞为“技术之松下”。可是，若想让同业真正公认为“技术之松下”，绝非易事，靠那批只擅长创意模仿的技术人员是不行的。

山下俊彦与谷井昭雄都意识到这点，大批吸收高科技研究人才。

“技术之松下”，是不是指日可待了呢？

答案是“否定”的。有了人才，还必须要有与人才相配的用人机制。过去松下的一贯做法：开发短平快产品，创意模仿，立即见效。松下评定研究人员的业绩的标准，是以该研究成果产生的经济效益来衡量。松下也曾经常鼓励研究人员创造发明。这又谈何容易，松下见课题组一年半载拿不出可投产的东西，便会大声叱训。

松下电器要想处于科技领先地位，必须开发填补空白的长线产品，这项未来工程耗时耗财，短期很难见效。公司与事业部的干部常会提出这样的质问：“中央研究所养那些人，都在干什么呀？”——可见松下的作风已深深浸透松下人的骨髓。

松下非常英明地提出“造人先于造物”的思想，但是在“造就什么样的人”上，松下在晚年有颇多失误。

过去，不少问题被繁荣迹象掩盖了，而一旦意识到，已是积重难返。“经营之神是人而非神”，过渡时期的领导人山下俊彦与谷井昭雄都能清楚地认

识到这一点，危机重重的松下电器仍是大有希望的。

山下接任总裁时曾直言不讳对传媒说：“我不懂什么松下主义，过去也没有去领悟松下经营思想……”对于山下的种种冒犯，松下当然会感到不快，但他仍能顾全大局，明智地让山下干到任期届满。

山下卸任后，由谷井继任——这自然也是松下的主张。

谷井毕业于神户工业大学，曾任录音机事业部部长，与山下一样，都是从“工作现场”升上来的。谷井、山下都不是纯血统的松下人（山下曾中途跳槽再吃回头草，谷井则是由其他公司跳槽进松下电器的）。在性格上，山下更倔强外露，谷井则较稳健含蓄。

谷井在做法上较山下聪明，他“打着红旗反红旗”，口里高唱松下主义，实则大胆否定松下的不合时宜的方针方法。

平心而论，山下、谷井都不是针对松下本人的；相反，他们对松下充满崇敬之情，认为松下赤手空拳创下庞大的基业委实了不起，是本世纪最伟大的企业家之一。他们冒着“背叛松下之罪名”的风险这样做，实则是为了维护松下开创的基业，使之顺利过渡到 21 世纪。

在谷井任职期间，松下电器把过去松下所定的按产品划分的营业体制，改编为按顾客划分的营业体制。对传统的事业结构进行大刀阔斧的改革，并确定七大重点领域：一、信息通讯；二、新声像再生；三、综合空调系统；四、半导体；五、FA（生产系统自动化）；六、汽车电子技术；七、住宅关联系统。

松下电器正在改变“家电之松下”的固有形象。上述七大领域，只有新声像再生属家电范畴，综合空调及住宅关联只有部分电器属家电范畴。

1991 年，谷井提出“HUMAN21 人类 21 世纪计划”。HUMAN21 的四根支柱是：事业、技术、经营、人类。

1992 年，谷井总裁在经营方针发布会上宣布公司今后的经营方针：第一，精通本专业，为社会作贡献；第二，进行全球性合作，推动国际协调；第三，推进高附加值经营。其中最引人注目的是“高附加值经营”，这从明文上否定了松下的大批量生产的自来水哲学。

1992 年度，松下电器公布的产品销售结构如下：影像音响机器 25%，家用电器 15%，信息与产业机器 27%，半导体与电子部件 16%，电池及厨房关联机器 7%，其他 10%。

与过去相比，产业结构变化惊人；但与另九大电器产业（日立、东芝、日本电气、三菱电机、富士通、索尼、日本电装、夏普、三洋）比较，松下电器的家电比重仍过大（影像音响等仍属家电范畴），高科技产品开发相对滞后，尤其是电脑开发起步太晚且步履维艰。

## 永远的松下 松下精神代代传

1979 年，松下与美国前商业银行总裁兰勃共同探讨“企业永保活力”时指出：企业是不可永恒的，因为任何事物都有一定的寿命。

比如在近代还盛极一时的纸扇、木屐行业，现在除了小作坊生产，它们从“产业”的意义上已经消亡。按照佛教的“无常”理论，松下电器也必有寿终正寝日。既然企业寿数有限，经营者就必须分外努力，使企业与产业共存亡。产业的寿命，往往比人的寿命长许多，它会延续几代，甚至十几代人



以上。

今天，无论走进松下电器分布在任何国度或地区的工厂，都会看到松下遗像及语录，都能听到员工朗诵公司训辞高唱社歌。人们得出结论：松下精神将会代代传递下去。

这就是松下精神。

由于松下电器长期的家长制领导，员工把松下的每句话当成金科玉律，教条主义禁锢了员工的思维与个性。这显然与松下精神相忤。

高桥荒太郎曾说：“松下精神就是松下幸之助本身”。高桥虽没有正面回答什么是松下精神，但却把寻找答案的钥匙抛给了大家。

总结松下的一生，我们大致可把松下精神归结为 16 个字：“脚踏实地，坚忍不拔，锐意改革，积极向上”。从这点看，山下俊彦、谷井昭雄、森下洋一不但不是松下精神的叛逆，而是继承并弘扬松下精神。

松下幸之助是全日本人民的骄傲。松下的经营思想不再为松下电器专有，而是已经成为日本精神宝库中一份珍贵的遗产。其影响远远超越日本国界，得到世界企业界、学术界的认可与赞扬。

松下及松下精神，将永垂日本经济史册。

## 《经营之神——松下幸之助商法》高屋建瓴 经营理念决策魂

经营管理是由人类进行的，直接参与经营管理的是人，从业人员也是人，顾客以及所有的交易对象都是人。经营管理可以说是人类彼此之间为人类幸福所进行的一种活动。

### 经营是综合艺术

松下幸之助认为“经营”是极有价值的，可以说是一种艺术。一般人所指的艺术，是绘画、雕刻、音乐、文学、戏剧等，是精神的或美好的高尚事情，而经营是物质上的。艺术是一种创造性的活动，经营也是一种创造性的活动。优秀的画家思考构图，在一张没有涂过任何东西的白色画布上涂颜料，使它成为一幅画，完成品并不只是画布和颜料，而是画家的灵魂跃动于画布上的艺术作品，是一项无中生有的高级创造。

从相同的观点来看经营又是如何呢？思考一桩事业的构想，确定计划，然后筹集资金、建造工厂或其它设施、雇用人员、开发产品、从事生产以利社会大众使用，这种过程和画家的绘画一样，可以说都是创造的连续。当然从形态看来，你会认为只不过是在制造东西，但是在每一个过程中，都有经营者的精神在跃动着。因此在意义上，经营者的工作和艺术家的创造活动完全相同。

而且经营具有极为复杂的内容，每一部门都不同。如研究开发部门、生产制造部门、贩卖产品的销售部门或购买原料的采购部门、其它还有会计、人事等部门，每一个部门都可以说是一种创造的活动，而调和这些部门的整体经营，更是伟大的创造。

经营虽然是一种艺术，但它不像绘画或雕刻一样是一门独立的艺术。可以说它包涵绘画也包涵雕刻，包涵音乐也包涵文学，是网罗各种不同领域的综合艺术。

经营必须面对经常性的变化，影响经营的社会情势、经济情势时时刻刻都在转变，为了顺应这些变化，必须有远见，在变化发生前要先作准备。因此，经营和绘画根本上是大异其趣的；画有完成的一天，经营则永无止境，必须不断地成长发展。因此，经营的过程就是一件艺术作品，经营是活生生的、追求进步的综合艺术。

当然，艺术品的价值各不相同。不管是绘画、文学或音乐，都有令人深深感动的高度艺术性的名作，也有不值一看的作品。以金钱来衡量艺术品的价值或许不太适当，但是同样是一张画，有值几百万的、几千万的、甚至于几亿的名作，也有连 10000 元也没有人会去买的作品，不仅是绘画，所有的艺术都如此。

经营也一样。有像无价的艺术品一样，能使人深受感动而内容丰富的经营，也有像低劣的作品一样，毫无成果的经营。因此，并非所有的经营，都配叫做活生生的、追求进步的综合艺术。工厂的设备、生产的成品、销售的方法，甚至于培养人才、善用人才、财务状况等都非常好，这些部门整体性经营也具有活跃的企业精神或经营理念，像这样的经营，才可以称为艺术。

一幅画的价值，要看艺术家的技巧而定，经营也是一样。不过，画得不好，只不过无法感动人而已，不会带给别人困扰，但是经营不善却会带给有

关方面相当大的麻烦。最明显的例子，像倒闭、破产等，往往带给社会极严重的问题。反之，可以称为艺术的伟大的经营，所带给社会的益处是很大的。

因此，身为经营艺术家的经营者，比一般的艺术家们，负有更大的创造出艺术名作的义务。我虽然不太了解艺术，但是听说艺术家在成名之前，必须经过相当严格的磨炼，而且创作时，必须非常有耐性地集中全副精神才能创造出感动世人、留传后世的艺术作品。为了创造出具有综合艺术的经营名作，必须花费更大的精力才行。没有相当的努力而想获得经营的成果，就像只花费一点精力，就想画出不朽的名画一样，是决不会成功的。

经营是活生生的艺术，经营者必须深切地体认经营的高度价值，对这份有价值的工作抱有荣誉感，然后尽最大努力去做。

### 自来水经营理念

在一个炎热的夏日，松下幸之助在大阪天王寺附近的街上走。那一带人家的门前装有共用的自来水。当时有一个拉货车的人走过来，抽了一支烟后，就以嘴巴对着水龙头津津有味地喝起水来。自来水并非不要钱的，由天然的河水经过水厂加工之后，才能成为饮用水，所以要付水费。现在这个人未征得所有人的同意，便擅饮有价之物，却没有人阻止他。

为什么没有人阻止这擅自饮水的人？即便是要指责他，也只能指责他不规矩、不客气吧。能不能对他说：“取用他人之物要归还”呢？自来水对于在炎日下拉货车的人来说，是比什么都好的饮料，应当是十分高价的东西。任意取用这高价的、需要付费的水，却不能当他做小偷。只因为水固然是高贵的东西，而一旦处处可见，价值也就等于零了。

在人类的世界里，不论是冰箱或衣料以及其他一切用品无疑都像水一样是必需品。如果这一切必需品都能大量生产，使其取用不尽，那么它的价格都会相当低，世界上也就没有贫穷了。没有贫穷的世界，对于人们是无上的幸运，想想看，有多少犯罪都因贫穷而产生。如果一切东西都像自来水一样，能够随便取用的话，社会上的情形就将完全改变了。松下认识到自己的任务就是制造像自来水一样多的电气用具，这是他的生产使命。尽管实际上不容易办得到，但他将尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。

现在国际贸易逐渐倾向自由化。人们担心廉价物品输入后，会引起经济秩序的混乱。为了避免这种现象，就必须使设备现代化，投入资本，改良品质，降低价格，这么一来输出能力自然提高，就不会在乎贸易自由带来的恶性的竞争了。政府的方针，现在也正朝着这个方向努力。但是现在的事实又如何呢？企业家虽然投入资本使设备现代化，物价反而不断上升。这又是事与愿违的例子。可是终究不能因此主张不要现代化，而保持从前的状态，那将会造成更大的错误。增产绝对是必要的，价钱的降低则只能抱持着乐观的心态，等待未来能得到改进罢了。

使物价日渐低廉虽然不容易，但它是产业界共同追求的一个目标。只是这件事不能光靠日本来推行，而必须靠全世界共同的力量，使物价降低，然后变成一个富足的世界——生产的使命就在这里。事实上自来水不是已经这样普遍而廉价了吗？这就是松下的自来水哲学。虽然这只是松下的理想，但他相信只要政治、经济发展都朝这个目标前进，终有一天会达到目标。

## 经营离不开人

经营管理是由人类进行的，直接参与经营管理的是人，从业人员也是人，顾客以及所有的交易对象都是人。经营管理可以说是人类彼此之间，为人类幸福所进行的一种活动。因此，为了适当地进行经营管理，必须彻底了解“人是什么？”和“人具有什么特质？”。

不仅经营企业如此，人生的经营、国家的经营等所有的经营，甚至于人类所进行的一切活动都如此。人如果不能确切地知道自己是什么，其活动也就不可能是真正适当的。举个例子说，人类饲养牛马或其它动物时，若想找到最适当的饲养法，首先必须彻底认识它。牛有牛的特质，马有马的特质，它喜欢什么食物，具有什么习性等等知道后，才可能饲养得很好。

人类也有天生的特质，只有人类不靠其它动物来饲养，而是靠自己的手，共同经营群体生活。所以，为了提高人类生活的品质，达到理想的形态，我们必须正确地把握人性的本质。

松下的经营理念，奠基于松下对人性的了解。人类是万物之灵，在万物中是与众不同而出类拔萃的。人类顺应成长发展的自然法则，不仅充分发挥自己的才能，也善于运用万物，无止境地增进生活福祉。

自古以来，人类一方面自认为是“万物之灵”，是坚强而伟大的；另一方面则认为自己微不足道。这是因为世间存在着各种不同形态的人。发展出今天这种高度文明与文化的是人类；不断地制造烦恼、纷争、不幸的，也是人类。所以在西欧，一般人认为人类介于神和动物之间，有像神的一面，也有不如动物的一面，兼有这两方面特质的就是人类。

当然不否认人类具有这种相对的本质。比方说，内心能够同时具有神及动物特质的大概只有人类，而且将这种具有各种特质的人类拿来综合观察时，人类还是不失其身为万物之灵的伟大本质。

松下认为“万物之灵”，是既具有主宰一切的权能，又具有慈悲和公正的心。负有支使万物的义务和责任的人，决不是单以自己的欲望或感情等，恣意支配万物的。

人类必须自觉身为万物之灵是多么的伟大，并努力实践伴随而来的责任和义务。若能如此，人类就会逐渐脱离不幸或烦恼、纷争与贫困，而更显现其伟大和崇高的本质。

现在，如果将人类是“万物之灵”的观念，用在人们彼此的立场或工作上，又是什么样的情况呢？我们可以说，一个经营者就是其经营体的“王者”。他被赋予任意动用那里一切的人、物、资金等权限。但是，他对这些人、物、资金等，必须有爱心和公正，必须关照得十分周到，使他们能够发挥最大的能力；同时经营者负有使其经营体无限发展的责任。如果经营者欠缺这种对权限及责任应有的自觉，经营绝对不可能得到相当的成果。

身为“万物之灵”的人类，必须遵循顺应自然法则来驾驭万物，并被赋予权能和责任，以无止境地改善人类及万物的共同生活。而各个企业的经营者，也必须了解自己的权能和责任。换句话说，如果经营者能透彻地了解人性，从而建立经营理念，那么，由这个理念支持的管理方法，必定会强而有力。

## 企业是“人”的事业

无论从事哪一种行业，都必须考虑“人”的因素。尤其目前有关人性尊严的问题逐渐被重视。

松下曾接受一位记者的访问，当时他表示：

“不管在哪方面，我认为过分地竞争都是不好的。距今数百年前，有一位武将上山谦信，把食盐赠送给敌将武田信玄，这是一种崇高的行为。虽然双方彼此敌对，但并不是恶性竞争。在日本的武士道中，偷袭被认为是卑鄙的，如果意见对立，可以光明正大地挑战。在这个时候，对方跌倒，也要等对方站起来，不能趁机偷袭；或者对方的刀子掉了，也要等对方把刀子拾起来，这是正当的竞争。”

“在古时候，这种崇高的竞争精神就已经存在了。”

“可是，现在的日本到处充斥着恶性竞争的现象，这种行为如同偷袭，已经丧失了武士道及人道的精神。”

于是，记者又问：

“为什么现在的日本人，有这样的行为呢？”

松下回答说：“这是因为忘掉了人性的尊严及人的使命是什么；换句话说，没有真正了解人究竟是什么？”

“请你把人的使命说明一下。”

“关于人的使命，也许有各种的想法，但是我认为就是要做万物的主人。我们因为没有这样的自觉，所以发生了各种问题。”

“现在社会逐渐迈向资讯化，强调电脑万能。但是，电脑也要有人操作控制，才能为我们工作。而现在一般的趋势，似乎人反而被电脑控制。”

“为了避免这种情形，我们应了解人性的尊严，大家无分贵贱，都是一样的。”

“现实的社会里，很多事情往往都是出乎我们意料之外，为什么会这样呢？”

“因为往往我们只看到一个表面现象，就想要掌握人的本质，这是非常困难的。如果领导者能够透彻地了解此点，那么有助于领导效能发挥到顶点。”

只有先了解人性的尊严，“企业就是人”这句话才能成为事实。假如不是真正地理解人性的尊严，而只是嘴上说说而已，还是无法将事情引导到正确的方向。

## 世界性的经营眼光

纽约中央车站上面盖了一座漂亮的大厦，叫“泛美大厦”，这是栋 60 层楼的近代建筑物。从第一楼到第十五楼是泛美航空公司的办公室，十六楼以上出租。前几年该建筑公司也来邀松下电器公司在这栋大楼租一层当办公室。

那时松下对于他们从美国到遥远的日本来招租房子，感到很有趣，同时也明白了美国大厦的经营方式，是以世界性的眼光来推动的。他们为什么向松下电器公司招租？他们是在向世界各国有能力承担的公司，宣传他们有这样的建筑物出租。如果在日本，就只会想到要租给国内有代表性的大公司，或有名的大商店。不像美国建设公司以世界性的规模来经营，所以范围得以

扩大。当时，松下决定承租这栋大厦中的第一层。

后来经过打听，知道这大厦并不是泛美航空公司建筑的。虽然大厦名为“泛美大厦”，建筑和经营者却是另一家公司。但由于到十五楼为止，主要部分是由泛美航空公司使用，所以才命名为“泛美大厦”。松下听了这话，深有所感。

在日本建筑的大楼一定以建设公司的名称为大楼之名；但美国以最大的房客之名为大楼名称，可见美国房东的风度和美国商业上彻底的合理主义。

这栋大厦以近代建筑物来说，是水准最高的一栋，地点则是在堪称纽约门户的中央车站上面，是最便利，也最热闹的地段。

可是租金要多少呢？以日币换算，每坪月租只有 7000 元。在日本目前稍微理想的大厦，每坪都要 5000 万。所以从建筑物的长处来说，美国的租金不算贵。

况且不需要签约金，也不要抵押金；而且可以先租后付钱，只要订张合约就成了。从这些条件看来，租用美国的大楼比日本的便宜许多。

尤其是不要先付钱这点，比租金低廉更令人佩服。那么高级的大厦，不必付一分钱就能够订合约承租一层，实在令人惊异。可见美国这个国家利息固然低，建筑物本身也是便宜的。

美国的经济活动非常具竞争力。要是在日本，地皮贵，建筑费和利息高不说，建筑材料多半仰赖外国进口，当然更贵。连带的建筑物租金必然十分高昂。因此从基本条件而言，经营事业的环境，日本还是不如美国好。

在这种不利的情况下，非得要特别讲求因应对策，否则日本的产品就无法在国际市场上与人竞争。克服这不利条件的对策是什么？最重要的是经济策略。日本在战后经由美国的指导，虽然引进了新的经营方法，却没有能将这些美国式的经营管理予以吸收消化后使其日本化，这工作已是当前要务，不容再一味因循了。

松下电器公司从几年前开始，在纽约设立门市部，销售电机用品。只派了十四五人在那里经销。交易的经销店有二千七八百家，而负责的人数这么少，实在应付不了。他们是怎样应付的呢？因为美国有很多辅助事业的服务公司，收费公司就是其中之一。仅仅十四五个工作人员，无法到二千七八百家店里挨家收钱，便交给收费公司去做。收费公司对该店做了信用调查，认为可以信任，便接了下来。万一有的商店不付钱，收费公司也会负责。因此收费工作就非常容易做了。

送货也是一样，委托运输公司就等于投了保险一样，可以完全放心。另外，广告宣传也有广告公司周到的服务。看到这些情形，不能不觉得美国是个分工非常精细的国家。以一个拥有二千七八百家客户的销售公司，仅雇用十四五名职员，就绰绰有余了。

拿日本和美国比较，日本的经营费用高得多。在收钱方面，根据松下的计算，美国的费用仅为日本的三分之一。即使不说费用，从时间上说，美国的效率高得多，尤其不必为是否收得到钱操心。想到这些，松下认为如果今后日本要在世界各地做国际竞争，非提高商业道德不可。

日本商品在美国受到欢迎，从表面上看，日本似乎已经有了进步，技术水准也提高到可以和美国竞争了。不过松下认为这事似乎也可以从另一个观点来看。

一般事业公司都有承揽工厂，这些承揽工厂有的本身具有技术，有的则

由母公司调派技术指导员来推进工作；母公司的商品交给承揽工厂去做，他只略作技术指导。这样不但比较便宜，承揽工厂方面也很高兴。另一方面母公司还可以致力研究更高的技术，以便做出精密、且附加价值更高的产品。

日本技术进步的结果，商品输入了美国。有人认为美国产业界因日本商品的大量进口而头疼。事实上美国早已不需要这种产业，交给日本人去做对他们比较有利，日本方面也高兴。

可是如果认为日本的技术已经大为进步，甚至能够做出美国做不出来的东西，那就大错特错了。美国人的想法是：“大量购买日本能够制造的东西，同时开发日本制造不出的东西，以及开发出最新的工业技术水准。”如果连这点都不能自觉的话，日本的经济前途真是堪忧了。

## 财富的来源

松下公司 PHP 杂志很少提到经济观念，其中偶尔提到的一些，多少与经济有关的话，大致如下：

人生是进行生产和消费的活动，广达心物两面良好的生产及消费，才会有美满的人生。

要做到良好的生产与良好的消费，必须谋求精神文化的提高与物质文化的发展。经济、政治、科学、艺术、宗教和教育，都要实现这些目的才有意义，离此则毫无价值。

这里所说的，当然不只包括经济问题，但可看出来，经济也就等于在物质上有良好的生产和良好的消费。而建立人类的繁荣，这点再加以具体叙述：提高生产是分配丰裕，使所有的消费不缺乏，这才是经济的目的。

以自然的大道理为基础，并活用经济，来提高今日的知识，更能产生合适的经济结构。

贫困是罪恶，我们必须改善经济结构，无止境地提高生产与消费，而全力谋求繁荣的社会。

经济的重要要素在于生产与消费。在这里也是一样的，但是把这个想法再彻底加以说明的便是：

生产与消费，是人类经济生活的两个车轮。生产支持消费，消费推进生产，像这样的互相调和才是理想的。

生产与消费如果不能控制，就违反繁荣的原则，生产多的时候，必须设法增加消费；消费增加的时候，就要努力推进生产。

大致就是以上这些，其中我们可以一再读到“生产与消费”这句话。也就是要使生产与消费调和而加以提高，才是经济的真谛，这就是 PHP 经济观念的一个根本。

过去一般观念认为财富是储蓄了相当的东西，象 10 吨的水泥，100 吨的煤炭。当然，在人类知识还不进步，也没有经济活动时代，自然会储蓄物资，在需要的时候去使用。所以，当时所储蓄的，在不安定的经济生活中，就是很重要的财富。这种观念是自古就一直持续到现在的。

象以前的战争，城堡内就算储蓄了几百万斛、几千万斛的米，也总有用完的一天。不具有生产力，单单地储蓄并不是真正的财富。

就个人而言，就算有数百千万的储蓄，一旦用完就完了，就再也不知道该怎么办了，还不如经济稳定地收入，才是真正的财富吧。

就公司而言，真正的财富是生产的能力。那么只要增加生产力就可以了吗？松下认为不对。生产必须和消费互相配合：即使生产再多，如果不消费就毫无价值。例如：一个人有一亿元的资产，如果他不用，就等于没有，如果生产太多而不消费，那生产力本身也会停止；因为迟早要减少工作时间或产量，也使本来的生产力浪费了。像在战后，日本虽然物资缺乏，但仍有些地方不得不减少生产。消费力可以说是生产力的刺激剂，所以要怎样生产，倒不如说怎样去消费还更重要。

过去常认为消费会减少财富，这是因为都把储蓄的东西看成财富。“十”的东西用了“五”就剩下“五”，这的确是使财富减少，但若有充分的生产力，就不必担心消费了；甚至有消费就更有意义，一旦消费，生产就更旺盛。例如：“十”的东西用了“十”，如果立刻补充，财富仍然没有减少。如果有消费“十五”的力量，生产就受刺激，而为了改善消费，也提升到“十五”，结果财富还增加了，这样想来，消费力也是一种财富。

虽然是这样说，各位还是不要胡乱去消费，也就是不可以随便浪费。不过不管用什么形式消费，总是会增加生产力的。如果大家都喝酒，酿造业就会发达：在战争中的特殊消费会使重工业旺盛。但既然要消费，就该用在对人类繁荣有益的更好消费，同样给一万元，有些人会用在好事上，也有人会用在坏事上：都是要使用，那么就该用在好的方面。

为了要增加固定的财富，必须全力使生产力与消费力调和。也正如最前面所说：今天的经济活动，已有很大的进步，我们必须把储蓄这个观念移到生产与消费的观念上去，这才会产生真正的财富。

## 寻根

松下电器公司创业以来，松下深深觉得经营理念非常重要。换句话说，对于“公司为何存在？经营是以何种目的、方法来进行？”等问题，必须有完整而基本的观念。

经营事业时，不仅技术、销售、资本、人事规划等各方面，都很重要，但最根本的还是正确的经营理念。以经营理念为根底，人才、技术、资金才能够活用。换句话说，这些制度都是从正确的经营理念中产生的。因此，为了求得经营的健全发展，首先必须从拥有经营理念开始。

松下也不是一开始创业就持有明确经营理念的。他的工作是从最微小的事情开始，那时，他、他太太和内弟三人，为的是解决生活问题，根本没有考虑过什么是“经营理念”。不过既然做买卖，总会考虑如何使它成功，而当时社会一般的常识以及买卖的观念是：“必须生产好的东西，必须经常学习、精进，重视买方，也要感谢供应商”。

当公司发展到某种程度时，人手就会愈来愈多，那时他才想到，“单用社会一般的想法来做买卖是不行的”。也就是说，按照一般买卖的观念及社会常识拼命工作的想法虽然非常重要和正确，但他认为应当不止这些。“他为何从事这个行业？”也是他思考的问题，“生产者的使命”，则应该是生产者全力追求的最高理念。

松下将自己感受到的使命，告诉和他一起工作的人，此后这个使命就成为公司经营的基本方针。虽然这还是战前的事。但像这样明确地持有经营理念，使松下比以前更有信心。同时，他告诉从业人员或顾客，“讲必须



讲的，做应该做的”，打出了他强而有力的经营方法。从业人员听他的话后都非常感激，感谢他唤起他们的使命感，使他们努力从事自己的工作，把精力完全投入公司的经营里。在这种经营方针指引下。松下公司的营运急速发展了起来。

不幸，不久后战争爆发，接着是战败。在战后的混乱中公司经营确实相当困难，但松下却认为在这种困境中，能够使他们站立起来的，就是身为生产者所抱持的使命感，以及经营这种行业的信念，简单地说，就是公司的经营理念。

基本上，松下公司的经营理念从战前到战后，没有什么改变。但基于经营理念所进行的具体经营活动可能随时不同。还好，松下基于同一经营理念从事的经营活动，受到社会的支持，才能发展到今天这种局面。

战后在海外展开经营的机会愈来愈多，但即使在那种情况下，经营的理念和在国内没有什么不同。当然，或许经营的方法会因各国国情的不同而有差异，但根本的经营理念是一致的。相信以这种经营理念来经营，必定会被各国接受，而且获得应得的成果。

这种理念虽然是根据松下自身的经验形成的，但不仅适用于松下，也适用于其它企业。今天社会上有许多大小不同的企业——小自个人商店，大至拥有几万人的大企业；通常，所谓的经营仅指这类企业的经营，但仔细想一下，个人对人生的经营，或各类不同团体的经营管理，乃至于一个国家的经营管理，都和经营理念有密切的关系。在各种经营中，“为何经营？如何经营？”都是最基本的课题，由此可见，经营理念非常重要。

例如，一个国家如果有“应该朝哪个方向走？”的经营理念，那么各界、各阶级的国民很容易基于这个理念，适宜地决定个人、组织及团体的方针，从而产生强有力的行动。而在外交上，若制定确实的方针，应该坚持的就坚持，协调时就容易多了。相反的，若没有经营理念，国民的活动将无所适从，易于形成四分五裂的局面；而在外交上也会举棋不定受他国行动摆布。因此，为了国家的安定发展，拥有国家经营的理念比其他事情重要得多。

企业经营也是一样，有正确的经营理念，企业才有健全的发展。处在时刻变化的社会里，应付各种突发性问题的基本方法，就是拥有企业的经营理念。而拥有许多从业人员的企业，要想结合群力，产生强有力的生产效率、基本之道仍在于拥有经营理念。

因此，只考虑利润和事业的扩张，而没有正确的经营理念，是行不通的。同时，经营理念必须确实而坚定地奠基在人生观、社会观和世界观的完整思想体系上，只有从健全观念产生出来的理念，才是真实而正确的经营理念。

所以身为经营者，应该经常培养自己的正确的人生观、社会观和世界观。进一步说，正确的人生观、社会观和世界观不仅是真理，还必须适合社会的法理和自然的法则。如果违反这些道理，就不能说是“真实而正确”的，而由此产生的经营理念也会缺少恰当性。

因此我们可以说，正确的经营理念必基于社会法理和自然的法则。由此成长的经营理念，基本上是永远不变的，变化的只是针对不同情势所采取的经营方法。换句话说，以人类的本质及自然法则所建立的正确经营理念，无论在过去、现在和未来，也无论是在日本或其他国家，都有其共通性，都能适用。这是从自己的经验中体会到的。最后经常观察自然的运作，思考真理，把握正确的人生观、社会观和世界观，并据以发展经营理念，打下良好的基

础，时刻努力经营，是非常重要的。

## 经营之神——松下幸之助商法运筹帷幄 商战秘诀千里

要让顾客轻松自在地尽兴逛店，否则顾客会敬而远之。

### 商店兴隆七秘诀

松下认为，要使商店的生意兴隆，必须把握七项平凡但巧妙的原则。这七项原则是：

#### 第一，力求创新

只有努力创新，才会有前途，墨守成规或一味模仿他人，到最后一定会失败。

任何商品都必须表现出自己的特色，才能创造出附加价值，也才能不断增加顾客。

做生意总会遭遇到困难和挫折，这就得靠自己去突破。不可为商品的滞销找借口，也不可惜机削价出售，你一定要拿出魄力和决断力，在创新方面、去寻求机会。

#### 第二，追求成长

做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战的话，就无法品味出身商人的喜悦和充实感了。

要是生意人只想混口饭吃吃，抱着成不成长都无所谓的心理、在他底下做事的人，自然就会很散漫了。

业务的成长，通常都是以营业额来衡量。要想扩大营业额，就必须加强有关的一切活动，例如销售、采购/了市、部属、资金等。

当然，这些强化的工作，必须建立在一个完善的总体经营理念上。

#### 第三，确保合理的利润

做生意，必须获得合理的利润，你不能以贱卖的方式，去吸引顾客。你必须以更好的服务，才能获得正常的利润。

从正常的利润中，取出部分再投资到所有事业，以便长期性地对顾客提供更佳的服务以及更佳的商品。

#### 第四，以顾客为出发点

做生意要以顾客的眼光为出发点，才能让他买到所需要的东西。

顾客的价值观念，不见得跟我们相同，何况顾客还分男女老幼。因此我们应该设法去了解顾客的需要，然后去满足他。

经营商店，必须把自己当作是替顾客采购商品，这样才会去设法了解顾客的需要和数量。因此，了解顾客是开店的第一步。

#### 第五，倾听顾客的意见

前面提到，必须了解顾客的需要，如何做到这点呢？

最好的办法，当然是倾听了。

经营事业，要顺应自然，集思广益，然后，才去做应该做的事，必然元往不利。“

如果只顾推销商品，而听不见顾客的意见，就不会受到大众的欢迎。

在日常生意上，以谦虚的态度，去倾听顾客的看法。只要持之以恒，必定会大发利市。

#### 第六，掌握良机

生意的成功，系于是否能够掌握良机。平时，就要选择适当的时机，调查顾客预定购买的物品以及购买时机，这样在销售上，就方便多了。以电器商店为例。不论是去顾客家送货、修理，事情办妥后，不要扭头就走，最好再顺便看看他家的电器用品是否有小毛病，同时做一点简单的服务，这样必然会培养顾客对你的信任感。

#### 第七，发挥特色

卖同样东西的商店到处都是，要使顾客上门，非得有一些特点不可。

商店的特征，好比每个人的特点。商店没有特色，就变得毫无品味。陈列的商品虽然相同，但若服务不同，则会使商品显得不同，这就是因为发挥商店特色的关系。

商店的特色，当然要配合顾客的需要。至于如何去发挥，则要考虑该地区的生活水平、文化水准等等。

如果在薪水阶层地区，最好在礼拜天或假日，也照常营业。必要时还可以开店到深夜。

但有时候，难免受到空间、人事、技能、资金等现实因素的限制。因此，应该先从可能的事项着手，一步步发挥特色。例如，把重点放在自己比较熟悉，较有竞争性的商品上。由较内行的经理，亲自介绍给上门的顾客，也是一种很好的办法。

其实，特色并不限于商品。其他良好的服务如华丽的店面、成恳的员工等，只要发挥其中一两项特色，就足以吸引顾客上门了。

### 经商战略三十条

松下幸之助将他无往不利的经商心得，整理成这些基本须知。这些原则已超越了时代、地域，在今日，仍是最尖端的经商法则。

第一条：生意是为社会大众贡献的服务，因此，利润是它应得的合理报酬。

生意是为社会服务而存在的，而报酬就是得到利润。如果得不到利润，表现对社会的服务不够。按道理，只要服务完善必定会产生利润。

第二条：不可一直盯着顾客，不可纠缠罗嗦。

要让顾客轻松自在地尽兴逛店，否则顾客会敬而远之。

第三条：地点的好坏比商店的大小更重要，商品的优劣又比地点的好坏更重要。

即使是小店，但只要能提供令顾客喜爱的优良商品，就能与大商店竞争。

第四条：商店的商品排列得井然有序，不见得生意就好；反倒是杂乱的小店常有顾客上门。

不论店面如何，应该让顾客感到商品丰富，可以随意挑选。但丰富商品的种类，还要配合当地风俗习惯和顾客阶层，而走向专业化。

第五条：把交易对象都看成自己的亲人。能否得到顾客的支持，决定商店的兴衰。

这就是现在所强调的人际关系。要把顾客当成自家人，将心比心，就会得到顾客的好感和支持。因此，要诚恳地去了解顾客，并正确掌握他的实际状况。

第六条：销售前的奉承，不如售后服务。这是制造永久顾客的不二法门。

生意的成败，取决于能否使每一次购买的顾客成为固定的常客。这就全看你是否完善的售后服务。

第七条：要把顾客的责备当成神佛之声，不论是责备什么，都要欣然接受。

“要听听顾客的意见”是松下先生经常向员工强调的重点。倾听之后，要即刻有所行动。这是做生意绝对必要的条件。

第八条：不必忧虑资金短缺，该忧虑的是信用不足。

即使资金充裕，但没有信用也做不成生意。这里只是强调信用比一切都重要，并不意味资金不重要。

第九条：采购要稳定、简化。这是生意兴隆的基础。

这与流通市场的合理化相关，因此也是制造商或批发商的责任。不过，在商店方面可以用有计划的采购来达成合理化的目的。但在确定采购计划之前，要先决定销售计划；而决定销售计划之前，要先确定利润计划。

第十条：只花1元的顾客，比花100元的顾客，对生意的兴隆更具有根本的影响力。

这是自古以来的经商原则。但人们往往对购买额较高的顾客殷勤接待，而怠慢购买额低的，要记住若也能诚恳接待只买一个干电池或修理小故障的顾客，他必会成为你永久的顾客，不断为你引进大笔生意。

第十一条：不要强迫推销。不是卖顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有用的东西。

这就是松下先生所说：“要做顾客的采购员”。要为顾客考虑哪些东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。

第十二条：要多周转资金。100元的资金转10次，就变成了1000元。

这就是加速总资金的周转率，做到资金少生意大。

第十三条：遇到顾客前来退货品时，态度要比原先出售时更和气。

无论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的脸孔，这是商人的基本态度。恒守这种原则，必能建立美好的商誉。一定要避免会有退货的可能。

第十四条：当着顾客的面斥责店员，或夫妻吵架，是赶走顾客的“妙方”。

让顾客看到老板斥责、吵架的场面，会使他感到厌恶难受。但却有许多老板常犯这种忌讳。

第十五条：出售好商品是件善事，为好商品打广告更是件善事。

既然顾客有潜在需要，但若接收到不正确情报，仍然无法达成他的需求。广告是将商品情报正确、快速地提供给顾客的方法，这也是企业对顾客应尽的义务。

第十六条：“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转。”要有这种坚定的自信及责任感。

要先深切体会企业对社会的使命，才能有充沛的信心做自己的生意。千万不可以为自己做生意，是以赚取佣金为目的。

第十七条：对批发商要亲切。有正当的要求，就要直截了当的原本说出。

采购时，批发商与商店都会提出严格的条件，但一定要以“共存共荣”为原则，比如，要求批发商降价时，不要单方面一味的还价；应该互相磋商，一起想出降价的对策来。不论是厂商或商店，若没有批发商的合作协助，商业界是无法繁荣的。

第十八条：即使赠品只是一张纸，顾客也会高兴的，如果没有赠品，就

赠送笑容。

得到一点小小赠品也会高兴，这是人情的微妙。但如果一直是这么千篇一律，就会失去原先的魅力，削弱销售力。因此，要一直维系着新鲜感，而最稳当的方法，就是微笑，再微笑。

第十九条：既然雇佣店员为自己工作，就要在待遇、福利方面订出合理的制度。

这是理所当然的用人基本原则，勿需赘述。

第二十条：要不时创新，美化商品的陈列，这是吸引顾客登门的秘诀之一。

这会使商店更富有魅力。现今的商店应该转变“店铺”的形态成为人群聚集的“大众广场”。

第二十一条：浪费一张纸，也会使商品价格上涨。

谨慎节省毫不浪费——是自古以来商人信守的原则之一。但必要的经费要舍得花。总之，在这种竞争激烈的环境下，一定要避免任何无谓的浪费。

第二十二条：商品卖完缺货，等于是怠慢顾客、也是商店要不得的疏忽。这时应郑重道歉，并说：“我们会尽快补寄到府上”。要记得留下顾客地址。

这种紧随的补救行动是理所当然的，但漠视这点的商店却出奇的多，平日是否就不断作这种努力，会使经营成果有极大的不同。

第二十三条：严守不二价，减价反而会引起混乱与不愉快，有损信用。

对杀价的顾客就减价，对不杀价的顾客就高价出售，这种行径，对顾客是极不公平的。不论是什么样的顾客，都应统一价格。从顾客身上取得合理利润后，再以售后服务、改善品质等方式回馈顾客，这是理想正当的经营方法。

第二十四条：孩童是“福神”，对携带小孩的顾客，或被使唤前来购物的小孩，要特别照顾。

射人先射马，先在小孩身上下功夫使他钦服，是永远有效的经营方法。

第二十五条：经常思考今日的损益，要养成没算出今日损益就不睡觉的习惯。

当日就要结算清楚，是否真正赚钱？今日的利润，今日就要确实掌握住。

第二十六条：要得到顾客的信用和夸赞：“只要是这家商店卖的就是好的。”

商店正如每人独特的面孔。因为信任那张脸，喜爱那张脸，才会去亲近光临。

第二十七条：推销员一定要随身携带一二件商品及广告说明书。

有备而来的推销，才可期待会有成果，切莫空手做不着边际的推销。

第二十八条：要精神饱满地工作，使店里充满生气活力，顾客自然会聚拢过来。

店铺就是典型的例子。顾客不喜欢靠近毫无生气的店铺。要让顾客推开厚重的大门才能进去，是珠宝店才会有的现象。一般都应该制造使顾客能轻松愉快进出的气氛。

第二十九条：每天的新闻广告至少要看一遍。不知道顾客订购的新产品是什么，是商人的耻辱。

现在已是情报化的时代，顾客对商品的了解甚至都胜过商人，这点是身为商人不得不警惕的。

第三十条：商人没有所谓的景气与不景气。无论情况如何，非赚钱不可。在任何不景气的状态中，都要靠自己求生存。不发怨言，不怪别人，凭自己的力量，专心去寻求突破之道。

## 成功经营三法则

松下从经营实践中总结出成功经营的三大法则，它们是：水坝式经营、玻璃式经营、防范式经营。下面就三种经营形式作些简单说明。

### （一）水坝式经营

松下认为，水坝是用来贮水或作水力发电的，企业也需要有这种调节和运用的设备，才能稳定发展。

修水坝的目的，在于拦阻和储存河水，经常保持必要的存水量，以适应季节和天气的变化。如果公司的各部门都能像水坝一样，一旦外界情况发生变化，也不会大受影响，仍能维持稳定的发展，这就是水坝式经营的理念。松下说：“设备、资金、人员、库存、技术、企划或新产品的开发等等，各方面都必须有水坝，发挥其功能。”因此，松下主张，经营者“只吃八成饱”。他说：“不论资金、人才、设备或库存都要保留 20% 的安全存量，以应付突发事件。”

但是，“设备水坝”和“库存水坝”，不能等同设备闲置和库存过剩。前者是基于正确的估计进行的“事先保留”，后者则是缘于错误的判断造成的“资源浪费”。松下特别提醒经营者不能将两者混为一谈。

### （二）防范式经营

松下认为：“天灾是无法预测的，但能够预先计划，将损失减到最低程度，才是优秀的经营者”。新泽县地震，这是“无法侧测的”天灾。在这次地震中松下发现了普遍存在的问题。松下公司的损失，大大超过同行。松下很快找到了原因，他说：“因为我们把大量的商品，都集中到新泽县。如果能不断地制造适量的产品，定量地供给各经销商，就不会出这么大的纰漏。”松下告诫经营者，不要以为天灾是不可抗拒的，就可以原谅自己的过失，不予检讨。“对吉凶、未来，先有应付之计划，能减少损害至最低的程度，这样才是优秀的经营者。”

### （三）“玻璃式”经营法

在松下只雇用七八个职工的时候，每个月松下都与公司会计作公开的结算，并将结算的结果向大家公开发表，这就是所谓“玻璃式”经营法。松下说，公司的员工都喜欢这种做法而且很高兴地认为，下个月非加倍努力工作不可。以后公司日益扩大，松下也一直沿用这种方式，以建立相互了解，相互信任，培养员工的参与意识，调动积极性，增强凝聚力。后来成为惯例的每年一次的经营方针发布会，就是“玻璃式”经营法的一种具体形式。按现在的话说，就是增加透明度，让员工充分地了解企业。

## 《经营之神——松下幸之助商法》合理经营总结经验生效益

经营者稍一迟疑，就会被后来的人赶上，一步可能变成十步，然后变成百步、千步，距离愈拉愈远，终致无法补救。

### 三十年前的价钱

60年代，松下到欧洲旅行，在回程时，又顺道经过美国，有一件事使他有很深的感触。那是美国一家制造并销售干电池的联合电石公司，当他前往拜访时，刚好看到他们的干电池产品，问他们说：

“这个干电池一个卖多少钱？”

“一毛五分钱。”

“什么时候开始改为一毛五分钱一个？”

“30年前就以这种价格出售。”

后来他到百货公司去时，注意一看，的确是卖一毛五分，这件事确使他吃惊。从30年前到现在，这中间经过了两次的世界大战，可是他们却在30年之间，一直没有改变售价，仍然是一毛五分一个。

干电池要使用锰、碳等原料，这些原料因美国参加了第二次世界大战，一定消耗了不少，而且流动一定也很激烈。在这样一种物资异常变动之中，30年来都维持同一价格，是很不简单的。所以松下听到这件事，很钦佩这个公司的经营方法，同时对美国的这种经济安定情形，有更多的感触。

由此，松下悟出了一种“水坝式”经营方法。

河川的水流失而不能发挥价值是很可惜的。不但如此，如果一下子水流暴涨，泛滥成灾也不行，然而干旱缺水也不行，所以在河川适当的地方建造水坝，调节河水流量，又可利用来发电。上天所赐的水，一滴都不浪费，而能有效地使用它。

公司的经营也可以用这个道理来说。经营上也需要有个水坝，刚才所举的美国公司，能够30年不改变售价地出售干电池，其实就是实行了“水坝经营法”。

“水坝经营法”是一开始就先把设备增加一成或两成，这也就是平时安定经营的姿态，这样一来经济上或需要稍有变动，也不至于物品不足，而使物价上涨，那时只要开动增置的那些设备就可以应付了；相反地，如果生产过多，就把设备多停一部分就行了。这就像把存于水库的水，依其需要量慢慢地放水一样，这是极为安全的。那么其合算的基准应订在哪里呢？松下认为设备中有九成为正常操作就可以了。

别把需要估计得过高，依据这种不确实的估计，会很勉强地将设备拼命地扩充。正因为是勉强地扩充，所以要尽量开动所有的设备，使它全数操作，否则不够成本。大部分是这样的经营法，这不能算是“水坝经营法”。这是没把握的经营，也是不经营的经营，这是不可以的。

### 要认输

松下认为与水坝经营应该同时考虑的是“适当的经营”。所谓适当的经营，是指与公司实力相配的经营法，超过实力的经营法使公司体制渐渐弱化，



反之则可带来公司的繁荣，这就是适当的经营。如果这样想是正确的，那么各公司为了要做适当经营，该自己评分公司的综合实力究竟有多少，又具有何种特性？对这些问题该经常做检讨。

很多倒闭的公司，他们事业的范围是扩大了，但他们的实力配合不上公司的扩张，所以才倒闭的。松下认为公司或个人只能做与实力相配的工作，这样才会安全。像日本相扑的大力士，只有三段目实力的人，最好是在三段目的那一级比赛，如果想与幕内级的力士比赛那是一定要输的，就算不认输拼命地冲，也只有被摔得东倒西歪的份而已，绝对没有胜利可言。所以，以公司来说，最好认清公司自己的综合实力，做与此相符的工作。超过实力的经营结局往往是不好的，不如小就小，大就大，让它的长处发挥出来，再加上所谓“水坝经营法”的原则，这才是安定经营的大道。

有个证券公司的推销员向松下来推销某种股票，松下问他：“这个公司可以吗？”他答道：“不错的，这个公司是多角经营的，所以一个事业不顺利时，另外的事业不一定不顺利，所以一定很安全可靠的。”的确也可以这样想。那么是不是所有多角经营、综合经营的公司都很好呢？不见得的，所以买了这家公司股票的人会说：“真倒霉，股票实在令人胆寒。”

多角经营或综合经营依其经营者或事业种类、内容，有时是非常有益的做法，对国家或对产业界都非常有帮助。但是在日本，松下认为与其多角化不如考虑专门化。因为无论如何、日本经济的基础还不够稳定，企业也是如此。而现在要在世界舞台上与外国竞争，以这样贫乏的资金来进行工作，只有把现有的工作减为三分之一，专向这三分之一彻底地进军，否则不能伸展到世界市场。如果这也想做，那也想做，结果会一无所得。此时应把范围缩小，把纵深加大，一切思考要做世界性的考虑，经营法也要是世界性的经营法。也就是因应自己的实力及事业内容，多角经营也罢，综合经营也罢，尽量专门化、集中力量来做。这就是正确经营。

## 赢过了大企业

美国的西亚斯罗巴克公司，在日本设一采购机构，每年从日本采购将近五千万美元的杂货，这家公司会在日本采买这样多的杂货，当然是表示在日本采购，比在美国来得便宜而又有利。

外国公司来日本采购中小企业所制造出来的产品，当然有其经济上的理由。就以西亚斯罗巴克这样的大公司来说，在美国一定拥有许多卫星工厂，可是他偏要在日本买，换句话说一定是这种东西日本的比较好。这是品质、价格等等综合评价的结果，认定日本货较佳，否则不会有向日本买的道理。

这证明松下公司虽然与美国那样大的公司竞争，但他们仍然有很多可以生存下去的道路，所以中小企业也不必为生存而担心。不过中小企业不应该把品目范围扩大，而应该集中在较小品目上而精研下去，才是正确的途径。

日本的大企业，以关系企业的名义，努力扩大营业项目范围、认为非如此不足以适应时代潮流，他们认为万一其中一件事业亏本时，如果第二种产业成绩良好，可以弥补过来，可以强化公司的经营。因此中小企业也有这种倾向。

可是当世界性竞争更加激烈时，这也做那也做，资金会感到不足，头脑也会散漫，技术也无法集中。所以当竞争激烈化时，应该使事业范围缩小，

而加深某一项或数项事业的深度，也就是专业化。就某一种制品来说，大企业也竞争不过它，我想中小企业的进行方向、竞争策略应该是如此。

这样一来，中小企业有中小企业生存之道，而大企业有大企业发展的途径。日本的大企业如果要不断扩大它的事业范围与种类，将很难经得起世界竞争的考验，应该缩小范围才是正途。

中小企业应该了解要战胜大公司，就要想办法卖东西给他，西亚斯罗巴克公司虽然有雄厚的资金，但它不一定样样都自己做，就该想办法做这些它们不做的东西来卖给它。开发那种产品卖给它们，不是皆大欢喜吗？只要发挥自己的特色，相信生存之道自然为你而开。

## 头痛医头 脚痛医脚

学问分科过于精细的结果，就需要研究一门新兴的科目，把细分的学问连结起来。松下认为当时日本的学术界就缺少这种广度。 00年代，他举了个例子：拿医学来说，有的研究内科，有的研究齿科，有的研究眼科……，每个人在自己的专门领域里都钻研得很深入，这当然是好现象。可是在人体中，耳朵眼睛应该是调和一致的，耳朵鼻子也是调和一致的，如果医学界没有跨科去研究彼此间的协调功能，那种医学，还真令人担心。

再举个例子说，男人和女人如果只各自强调自己的特点，而不考虑调和一体的话，说不定也会演变成男人与女人的战争。可是人类历史上并没有这种战争，这是因为自古人类就明白男人与女人要互补与调和，才能共存。

调和不只是人与人之间的现象，也存在于人与物之间。扩大地说，万物其实都有可以调和的特性，才能并存。譬如说月亮突然遗失了，或太阳突然不见了，那岂不是很糟糕？幸好我们不必操心这种事，宇宙自己有完美的调和，所以我们永远可以沐浴在日月的精华之中。

调和的情形，不是机械式的一成不变，而是逐渐发展，并且还可能在不断变动之中达成的。在宇宙间每个分子个别发展的同时，分子与分子间也开始产生调和的功能。如果有所谓“调和力”的话，那么它一定也在不停地扩大，使不同分子之间发展并存——这种现象在政治、经济、社会各层面都是相同的。

每个人都有他的一份力量，所以理论上说来，2万人的大公司，力量应该比5000人的公司强大。可是实力的判定并不这么机械化，因为力量的发展与整合，几乎完全由调和力来决定。所以若没有经过适度的训练和组织，2万人的大公司不但不能发挥2万人的力量，而只是两万个乌合之众罢了，丝毫不能产生应有的功能。这个事实最足以用来解释为什么历史上的战役，有那么多以寡敌众的事例。可见力量的大小并不完全由人数来决定。在提高个人力量的同时，更需要考虑两万人之间的协调合作，这点至关重要。

每个人对事物的观点，往往有不同的角度，其复杂怪异的现象，使得尽管只是两个人之间的调和，也变得非常困难。譬如说，每个人都各有吸引人的地方，但他们的吸引力是从什么地方产生的呢？把是非善恶、伟大或渺小这些因素全部撇开不谈，每个人还是不同，而且各有各的特色。这点就算不引用心理、思想上的差距来证明，从外形来说，也够可观了，把全世界近40亿的人口集中在一起，即使每个人的面孔都是额头、眼睛、鼻子、嘴巴，关系位置固定，居然也找不出两张完全相同的脸，而每张脸的大小也不过七八

寸见方，在这么小的面积当中，居然能形成那么复杂的构图差异，不是很令人惊讶的事吗？

在平面几何学上，大家都知道“两点之间，以直线距离最短”的真理。不过，对人类行为而言，显然并不这么单纯。每个人的环境背景各自不同，尤其因为心理上的对峙因素，绕圈子反而是沟通的捷径。这就好比日本富士山只有一座，但根据统计，登富士山却有 20 亿种不同的路径。既然这样，每个人只管走他的路好了。你认为那样走最好，那就请；我认为这样做最佳，我就这样做，因为这是我确认的真理。重要的在于当自己决定走某一条路时，千万别断言走另一条路的人就是傻瓜，那就够了。

### 换上粗栋梁

公司的经营者不可因公司员工的增加而沾沾自喜，须知员工一多，容易带来管理的危机，这种危机导致业务衰败的实例，在商场上随处可见。所以和经销商往来，也不能光看他员工的人数和规模。如果只因为某家经销商在外观看来经营很顺利，就放心大胆地把产品送出去，结果因对方经营危机而造成损失，就很不值了。

举批发商为例，他们以老板为中心，雇用部长和一批业务员。这些员工如果工作勤奋的话，每个月都可以获得相当优厚的利润。此时制造公司会认定这家批发商安全可靠，于是继续不断地把产品批发给他，并鼓励他拓展业务。但由于业务发展的需要，他的业务员可能从一二十人增加到五六十人，这时，这家批发商的缺点就会很容易地暴露出来了。

过去，即使是公司里的送货员，也可能很明了老板的意图和目标，知道怎样去争取顾客；可是人数多了以后，连高级职员都很容易因自满而意志松散，失去旺盛的企图心。所以，原来一二十个员工，经营得很顺利的商店，拓展到上百人以后，业务反而容易失败，到底原因何在呢？

这是因为员工人数增加，老板便不可能照顾到全局，也无法直接指导每个业务员。换句话说，由于控制力量减弱，就造成整个制度的无效率，终于导致业绩的衰败。这个道理可以用更多的事例来解释。一间房子的支柱，必须依据房子的大小来决定粗细，总要在力学的平衡点上，支柱才能发挥机能。如果用建造小茅屋的栋梁来建造大宫殿，那么不倒塌才是奇怪的事呢。

经营公司的道理也是一样的。只知道增加员工数量，而不知道改善公司的经营体制，以便扩大包容力和向心力，就等于是加盖大房子却不换粗栋梁，显然会造成危险。所以任何公司都必须合理地考虑本身的包容力，也就是在人员管理上最大的容量，并据以适当的规划，使每单位的人力都能发挥效用。如果不作这层考虑，一味地扩充门面，必定会自食恶果。

那么，这里所说的“栋梁”是不是指公司的总经理呢？这点要由公司经营的实际状态来决定。假使公司是由总经理一人独立做经营决策的话，“栋梁粗大”当然就是指总经理本身的知识经验，也要随着事业的拓展而增加。假使公司的经营是由高级人员的群体决策来推动，那么“栋梁”也就包含了这些领导者。可是必须注意的是，有时候这些高级人员的编组颇为完整，外观上让人觉得栋梁粗大，有安定感，但这些人如果不能充分发挥团队的力量，还是没有用。松下认为，这些领导干部的知识和经验，当然要通过推展公司的业务来加以磨炼、只要这些人能发挥力量，就比一个才气无边的社长还来

得有用。如果不抱持着这种想法，公司的经营就不会顺利。所以说，就是公司中的部长和课长级干部，也要以“我是公司栋梁”自诩，并以此壮志来从事工作。

## 乌龟式的扩张

经营是由人来进行的，每个人的经营能力或才干都不同，因而经营方法也各异。况且，人类不可能像上帝一样全知全能，因此力量有其极限。

所以在经营事业时，必须先考虑自己能力的范围，否则，自不量力的话，多半会遭到失败的命运。那样企业不但无法达成它的使命，还会带给社会害处。因此，衡量自己的能力，在能力范围内经营企业，贡献社会，是很重要的。换句话说，“适当经营”的原则，是企业活动必须遵守的。

在扩展业务，扩张公司规模时，应该先确切了解公司在技术、资金、销售等各方面具有多少实力，而在能力的范围内经营。对经营者来说，认识自己和公司成员的能力，是很重要的，这种认识，能使经营者有效地行使他的经营技巧。

松下曾看到很多与其有往来的公司，刚开始时经营得非常好，然而营业范围日渐扩大后，却遭到失败。企业碰到这种情况时，要下定决心重组内部，将公司分为两部分，原来的经营者管理一部分，另一部分的经营全权委托给能够负责的干部。这样重整后，两方面大多能够顺利地发展。

经营的成败关键在于经营者的能力。拥有 50 位员工时能经营得很好，当员工数量增加到 100 位时，由于没有那份能力，业绩不但没有增加，企业还可能陷入危机。如果将公司重组，分为两个部分，每个人只负责自己能力范围内的一部分，经营状况一定会再度好转。

当然，要将公司分为两个部分，实际上常会有困难。遇到这种情况时，解决的方法是将一家公司划分为几个事业部门，每个部门委托一位负责的干部执掌。而他的权威和责任就和一定独立公司的负责人一样，能独立营运。

松下公司事业部门制度，由于业务项目逐渐增加，再也不可能全部照顾到，所以将公司组织重新划分，选择适当的人员来负责各部门，由各部门的负责人，自行处理该部门内从制造到销售的一切经营活动。这样，公司整体的经营力将会提高。也唯有在这种组织下，才能够增加人手，扩大营业内容。

即使各部门的形态不一样，但松下认为最好是在经营能力的范围内，各个部门都能单独营运，就像一家独立的公司一样，将业绩一步一步地扩大，但还是要考虑到各个部门的规模，每个人的经营能力不同，而且这种能力是会随着经验而逐渐成长的。因此，事业部门的规模，自然要依据部门主管的经营能力来决定，绝不能超越他的能力或公司所能承担的范围。一般说来，能够领导万个员工的干部非常少，而能够领导 1000 个人的干部可能比较容易找到。因此一个非常大的公司，与其以 1 万个人为一个部门，不如减少为 1000 人。当然不必每个部门都是 1000 人，只是我们有了一个基准后，就容易求得适当的干部人选，对公司整体来说，必能使业务更稳定地发展。

所在，适当地体认自己和公司干部的经营能力，再衡量资金、技术和销售等公司的综合实力，在一定的范围内扩展经营是最重要的。换句话说，就是不要勉强去做自己能力不及或公司资源无法配合的事。

在自己的力量范围内扩展经营，可以比喻为“乌龟慢跑”。一步一步地

向前进，虽然步伐缓慢，但每一步都极为扎实，并不停下来或后退。因此，即使看来很慢，却胜了兔子。所以，这种“乌龟慢跑”似的经营原则，终究还是迈向成功、发展的一条道路。

### 不要一味地模仿

松下认为一个人如果对自己没有正确的认识，那么可能会有该做的不做，不该做的却去做的错误。造成社会混乱的原因也就在此。以每人所负的社会义务来说，我想最重要的或许就是能够正确地认识自己吧。

公司或商店的经营也一样。如果店主不能正确地认识自己的能力，通常都会失败。也许你看到隔壁的商店改造了店容或雇用了很多人手，而以为自己也应该模仿，我觉得这样做难免会遭受失败。

你应该把握的是适合自己商店的经营方法。别家商店以这种方法经营，而你宁可选择别的更适合自己的方式。正确地认识自己经营商店的能力，然后再采取适当的对策，是很重要的，而且是经营者应有的认识。

最近，有人看见某种生意赚了钱，而一窝蜂地跟进的趋势，结果引起过度竞争而倒闭的也不少。这种没有衡量自己的能力，而盲目地模仿的做法，对大家都无益。因此我认为，应该好好地衡量自己的能力，借此去发现自己应有的做法。

就公司的经营来说，唯有先认清自己公司的能力，再配合此种判断合理的经营，才能使业务日益兴旺，且能以公司本身的能力贡献社会。

### 散会的时间

美国公司的会议都很简单，很少拖长时间。例如，为了技术问题开会时，先由总工程师说明：“这次想以这种方法推动这件事……”，然后向在座的技术人员征求意见。通常大家都没什么特别的异议，主席即宣布：“那就决定这样做了，散会。”

因为他们都是聘任专家为总工程师，所拟定的计划都相当切实。如果自己的提案得不到赞同而必须改变，那么很快就会被解聘。

对总经理来说也是如此。当总经理说：“我打算这样做，不知大家有什么意见？”大致不会有人反对。这并非大家慑于权势而赞同，而是因为总经理确实有真正的才干，否则，他将无法继续留任。

如果总经理对公司的情形不大清楚，而说：“你们认为这样做有把握吗？”大家必然会议论纷纷，说不定拖了好几天才能得到结论。说得极端一点，日本这种会议的倾向很浓厚，在急速变化的现代社会，这样恐怕很难适应实际的需要。

因此，大家不一定要在会议室坐下来开会。应该适应不断变化的情况，随时随地交换意见，马上做成决定。

有时对已经决定的事，也应该开会增进彼此的沟通了解，有时为了集思广益，可开会听取大家的意见。虽然开会的性质各不相同，但开会一定要讲求效率。

### 在偏僻处建厂

松下提倡为了消除过密过疏的问题，企业应该积极在偏僻的地方建设工厂。然而企业的使命是用最低廉的成本，制造更优良的产品给消费者，因此为了追求彻底的经济性，做有效率的经营，工厂往往会设在交通及各方面都方便的大都市近郊。这么一来疏的更疏，密的更密，问题就更严重了。为了解决这个问题，虽然经济性稍弱，各企业也应该把工厂建设在偏僻的地方。这问题主要是靠政府的力量来解决，可是企业在自己能力范围内积极协助推进，也是一种新的社会责任。

他不只是提倡，也与公司干部商量，把它当做公司的方针来推行。结果，现在各地都有松下的工厂，尤其是四国和九州，更是各县都有，而且很受当地人的欢迎。

看了之后，觉得名不虚传，当初设厂，松下以为既然经济性条件不好，将来的成果即使比都市近郊的工厂差，也就认了。哪里知道有些工厂业绩竟超过了近郊工厂。四国和九州的经营者的不同，所以经营方式也不完全一样。但他们都不断研究改良，发挥先天的优点来补助经济性的弱点。当然这个成果也是靠当地人士协力帮忙得来的。而负责人苦心策划怎样经营，才能让地方人士乐意协助，这种辛劳也是值得表扬的。就这样，当初本想静养的，结果不但不能休息，反而增加了肉体上的疲倦。可是亲眼看到在偏僻地方设厂的主张，获得这样的成功，心里很是高兴。

## 随机应变

我们喜欢替一个团体制定一个规则或者规定，制定之后就要大家去遵守。遵守规定是件非常重要的事。因为大家都遵守规定，才能维持良好的秩序，有了良好的秩序，才能使社会顺利发展，如此，才能提升大家的生活品质。但是，仅注意到这些规则，是否就很理想了呢？松下认为还必须做些检讨。

松下讲述这样一个故事：数百年前，日本最有名的战国武将上山千信，是在川中岛和武田信玄决斗而驰名的。上山千信深信七福神中，一位叫做毗沙门天的神，据说他是使魔鬼的军队投降而守护佛法的神。千信由于信仰此神，所以军旗的旗印就用：毗沙门天的“毗”字。高举着“毗”字旗的上山千信军队，号称所向无敌。

由于上山千信深信毗沙门天，因此遇有大事要商量时，就下令大家聚集在毗沙门堂。千信坐在上座，总管及家臣们排列坐在下面，平时就这样严肃认真地讨论，并做成决定。所做成的誓言和约定，自然就有相当的意义和功能。

但是，有一次邻国发生农民反抗地主的暴动。这是件大事，如果再恶化下去，也会波及上山千信的领土。但是，除非亲眼看到暴动的状况，否则无法决定该采取何种行动。于是上山千信决定立刻派一名奸细去侦察邻国状况。

在当时，邻国对他们而言是一个完全陌生的地方，如果被发现有奸细，就会被杀死。所以这名间谍是冒着很大的危险，如同上前线作战一样，随时可能死亡。因此在出发之前，就要他在神的面前念誓文，对神发誓，即使丧失生命，也要达成使命。

部下对千信说：

“那么现在就像往常一样，到毗沙门堂，在毗沙门天前面对神发誓吧？”

千信回答说：

“不，没有时间了，因为情况非常紧迫，暴动的农民随时都可能攻打过界，现在必须立刻启程去侦察状况。如果再去毗沙门堂，那就太慢了。在我面前跪下发誓吧。”

属臣们都非常惊讶，过去从来没有发生过这种情形，尤其已习惯于传统方式的老臣们，更觉奇怪，认为违反了往常的作法，所以议论纷纷。千信看到这种情形并不惊奇，他面带笑容地说：

“你们想想看，因为有我，才信仰毗沙门天。如果我没有信仰它，那么其他的神也就可以替代了。我认为如要我向毗沙门天拜三次，他向我拜 30 次、40 次，也不为过的。所以，现在这个时候，就将我视做毗沙门天来发誓就可以了，如此才能争取侦探时机。”

这个故事的真实性我们不必去追究，但是上山千信确实令人觉得他很有见识，此外，也流传上山千信逼降武田信玄的故事，他的做法，平常人是做不到的。

事实上在紧急状况下，必须配合时、地需要，将习惯做一个弹性地调整，不必拘于形式，这是非常重要的观念。

总而言之，随机应变是非常重要的观念。为了实际情况的需要，就不能执意保持传统方式，否则永远无法达到应变的功效。人要在保持传统之外，还能掌握事件的主题并随时应变，才可能成功。像上山千信的做法，是值得经营者学习参考的。

## 阿波罗精神

经营买卖的方法有很多，但最终目的都是希望能把制品普遍推广到社会，以提高人民的生活水准。要具体地进行这些工作，是有很多方法可行的。

因此，所采用的方法不同，自然产生不同的成效。但是决定是否成功的因素并不止于此，还要看是不是决心想做。

如果希望事业能做成功，而一心也想为社会、为民众做点什么，就非得要有相当的决心，彻底地去实行。但如果没有这种决心，又不热衷去从事，也就是说你根本不愿拼这个命，就算你在做它，也往往只有失败一途。

人类的智慧是很伟大的。能够把阿波罗太空船送达月球，正是人类热心和智慧成功结合的最好的证明。但是这件伟大的事业若没有坚强的决心，也是很难完成的。

经营买卖就和登陆月球一样。要想达到成功的路途是很艰辛的，不仅要努力把买卖发展起来，还要培养优秀的员工，而做到让顾客称心满意的地步，才有可能成功。

因此，公司或商店里居于上位的人拥有坚强的决心和强烈的愿望是很重要的。并且要时常督导、奖励员工，使经营的范围愈做愈大。

## 虚心是最大的本钱

街上开着很多公司、商店，有的经营得很好，有的生意萧条。我们常看

到同一个行业，同样的规模，但是所表现的成绩往往相差很多。

细微的原因，往往会造成业绩上很大的差距，所谓“失之毫厘，差之千里”，就是这个意思。当然，有些是因为经营方法不当，有些是因为懒散、不认真，所以业绩不好。但大体上，所有的经营者都是以专家身份来经营事业，投下了所有的精神和时间，应该不会差到哪里去的。

从表面上看，就可以看出哪一家公司的经营不行，实在太差劲了，我们不提它。普遍从外表是很难判定它经营的好坏，相差都是一点点。然而，就是那一点点的累积，造成后来很大的差距。

比方说，有两家公司都透彻了解企业对社会的责任而认真经营。可是双方“透彻了解”的程度有细微的差别，遇一同样的事情，想法就不太一样。一个是想：“这样已经很好了。”另一个却想：“也许还不够”。

认为已经很好的，遇到顾客埋怨就会反驳说：“天下哪有十全十美的？我们已经尽全力去做了。”

认为还不够的，就会虚心接受顾客的埋怨，认真检讨缺失，改正缺点。这些都会表现在商品和技术上，影响销售甚至整个的经营，成为优良业绩的最大本钱。

开始时相差一点点，但经成年累月累积的后果实在太大了，所以负责经营的人，对这一点必须有充分的认识。经营不顺利的，要积极去寻找差别在哪里，虚心地检讨反省；经营顺利的也千万不能自满，更要提高警觉，加倍努力。

别人只看了你的业绩而随便夸奖一句：“你的公司经营得真好。”这种话听多了，自己也会觉得：“可能还不错。”于是全部松懈下来，致使原来比其他公司稍微好一点的那个优势也失去了，公司也开始走下坡路了。这样值得吗？

进步是没有止境的，也没有最高境界。不管你的经营有多好，总是还会有缺点，还有很多待改进的地方。所以千万不要自满，要虚心检讨，求更大的发展。

## 不要责备运气

事业的经营，虽然大小有别，但最基本的还是有耕耘就能成功。

一般人常说：“做生意有时赚钱，有时也会亏损，在这种损益反复之间，事业就会成功。”但我并不这么想。做生意跟真刀实枪比武一样，不是你死，就是我亡。在相杀中，谁也没有胜利的把握。同样的道理，做生意当然是为了要赚钱。如果赔本，其原因往往不是“时”与“运”，而是经营的方法不得当。所以，如果将经营不当的结果，看作是时运不济，或是做生意本来就有的心理，这根本就是错误的想法。因此做生意，应该秉持着不景气亦好，景气更好的观念，这样才是最基本的态度。

## 没问题会失败

任一部门的主管或是公司的干部，会不断地面对问题。而这些问题在第三者眼中是不容易看出来的。表面上看起来蛮顺利的，其实主管或干部的心中常有“那件事得尽快想办法才行。再不采取措施的话，会……”的烦恼，



有时甚至到食不知味、睡不安枕的程度。

所谓的“绝对没有问题”，很平安无事的工作是不存在的。所以我们只为得到平安而尽最大的努力，也就可以了。

回顾做一个经营者的历程，意识中似乎天天都在打仗，天天在竞争，踏错一步就会功亏一篑，总在胁迫感中工作。所以老实说，盘桓在心里的是不断的念头：“这样不行，这个也要做，那个也要做。……”

但是想一想，工作本来就是这样的，就是要靠不断地用心思才能有今天的成果，才能使工作继续下去。

一个国家的经营也是一样的。当道的人都在或多或少地威胁下，努力发展国家。尽管不断地下了功夫，但是一些国家的立场和地位渐渐有些变化了。譬如，长期领导全球各国的美国，最近在很多方面的威信都有降低的现象。执政者往往都是各国的菁英分子，但纵然有他们的奋斗，国势也不免有所消长。

公司更是不用说了，因为公司比国家面临更多的快速的变化，所以说公司内一切的工作都不可能没有困难。不经困难而容易达成的事是不会久存的。所以烦恼、挂心是必须存在才对。

说辛苦的确是辛苦，说劳累的确是劳累。但不管是什么样的苦，在挂心和烦恼之中，都蕴含着无限的生机。所以干部们要认为，烦恼和不安是理所当然的，如果不能接受考验的话，辞职好了。先定下心来，然后告诉自己，就是因为有烦恼、牵挂，才要用功学习的。这样生于忧患，使横逆能够成为彼此的刺激和良药，因而能产生新的能力、好的产品。要用这种精神克服挂心的烦恼才对，这样做的话，你将会发现做干部努力工作的乐趣。

## 《经营之神——松下幸之助商法》定价奇特 目标明确成铁律

中小企业应该了解，要战胜大公司，就要想办法卖东西战胜他。

### 一个目标

松下电器定价策略的唯一目标是保证合理的利润，与其说是松下电器的传统，不如说是它的铁打钢铸的原则。在谈到这个问题时，松下说：“本公司在产品的价格上，是从所有的观点去慎重考虑的。定下有利于研究、售后服务、安定经营策略的正当利润。这是本公司30多年来的传统。”

基于这一传统，松下电器在同业竞争中，极力反对削价倾售。“以雄厚资本作后盾，用成本价格倾销，这是一种霸道的不良行为。”松下电器创业初期屡受这种“不良行为”的打击，曾导致经销商被迫解约，松下重蹈困境之苦。松下电器腾飞壮大以后，从未还牙复仇，以泄愤恨。

在对外贸易中，许多厂商为了输出商品，不惜代价，松下把这种“流血输出”斥之为“过度慷慨”的不智之举，松下从不做亏本的买卖！

以合理利润为基础制订价格，也要考虑对方的合理利润。这种思想，对于生意人来说，恐怕是前无古人的。松下这么说，你也许认为他唱高调，而他却是这么做的，实属难得。

创业之初，松下推出畅销产品双灯用插头，很希望自己拥有一家与之配套的电木厂。正好此时有一家行将破产的电木厂求他买下。按常理，松下趁机杀价，理所当然。但松下决定，“绝不可低价收购”。松下当时是这么想的：假如我去建这个厂要这么多钱，就应该以这个价格买下，“因而，我认为以它的实价来购买，才是正确的。”

假如大家都以这种心态发展商业，社会就无欺诈可言。松下的经营理念，实非寻常！

保证至少10%的销售利润——是铁打钢铸的定价准绳。松下以此为旗帜，指挥各事业部为之奋斗，不许抽肥补瘦，抑强护弱。

这个看上去并不高的利润率，意义却十分重大。它是企业生存的基础，也是企业得以发展壮大基础。按松下的话说，企业的使命是赚钱，赚钱才能对社会有所贡献。因此，这10%的销售利润，是完成企业使命的保证，是对社会有所贡献的保证。

松下反对暴利，反对不合理的高利润率。因为那是通过不正当的途径去侵占别人的合理利润。强取豪夺，必致社会于动乱无序之中，谈不上对社会的贡献。

查阅一下松下电器每年度的会计报表，除了战后几年被指控为财阀期间，造成非正常亏损以外，松下电器每年的财务状况均是盈利的记录。

### 一个原则

“成本+适当利润=价格”是松下电器定价的基本原则。这一原则的出发点是：“如果成本加上适当利润所得的价格不能被消费者接受的话，那就是贡献不大。”松下严格遵循这一原则。

松下常遇到的最头痛的问题是新产品开发初期，规模效益尚未形成，产

品成本偏高，加上合理利润，价格自然居高难下。遇到这种情况，一般企业总是先采取亏本或非盈利的办法推销产品，抢占市场，然后待站稳脚跟以后提价获利。松下不这么做。在这个原则问题上，他从来没有“灵活”过。

30年代，松下电器推出改良的乐声牌收音机，质量是无可挑剔的，但价格却比当时最知名的收音机还贵一成，这个定价一公布，经销商一致反对。

在经销商的心中，松下电器成功的秘密在于质优价廉。但他们实在不太清楚松下电器质优价廉的背后，还有一条牢不可破的原则，这就是合理的成本，再加上合理的利润，最后定出合理的售价。自然，这种定价方式在当时显得有些古板、奇特。经销商只知道一般厂商的做法：在没有竞争或竞争不激烈的时候，就追求高额利润，卖得特别贵，在竞争激烈的时候，就牺牲利润，甚至赔上血本，进行贱价大甩卖。眼下收音机市场，正处于恶性竞争状态。经销商对松下电器的定价百思不解。

松下说：“现在收音机界的状态大家一定比我更了解，恕不赘述。我认为，价格定得太高或太低，都是违背经济规律的，从商业道德的角度看是一种罪恶，势必造成市场混乱，不利产业的发展……”

“商场是以成败论英雄的，不承认商业道德。”一个经销商忍不住插嘴道。

松下说：“成功与商业道德绝不矛盾。我认为我们定的这个价格是合理的。我也相信我们的乐声牌收音机能被顾客所接受——因为我们的收音机品质优良，荣获日本电台评比第经销商说：“像这类荣誉，其他牌号的收音机得过很多，现在评奖过滥，顾客都不太相信了。唯一的行销武器，只有低价。”

松下说：“请相信乐声牌收音机是名副其实的，评比的结果也是公正的。现在诸位都咬住低价不放。其实，我比你们中的每一位都希望低价。我并没有忘记我们一贯奉行的质优价廉的经营方针，我们的价廉是建立在大批量生产的基础上的。批量大，成本势必低，加上合理利润，售价自然低于其他制造商。然而现在，我们还没有这个能力投入大批量生产，要形成大批量生产的规模，我们需投入100万日元，这是目前的财力无论如何也承受不了的。我们只能利用销售利润，逐步扩大生产规模，从而实现质优价廉，惠及每户消费家庭。请大家暂时离开经销商的位置，真正站在松下电器代理商的立场来看问题，支持合理利润的销售，为普及收音机而作贡献。互惠互利、荣辱与共是我们长期合作的基础。我相信诸位一定不会强求我们亏本贱卖，一定希望松下电器持续繁荣发展，一定会体谅我们的难处，并鼎力相助。谢谢大家！请多多关照！”

松下的诚恳，打动了每位经销商，他们不再坚持意见，乐声牌收音机经这些经销商推向市场，售价虽然偏高，但确实质优物美，很快就得到顾客认可，并开始畅销起来。

乐声收音机最后月产高达3万台，占全国月总额的30%，市场占有率全国第一。因生产批量大，成本降低，打上利润，售价仍比其他厂商出品的要便宜一半。

松下又一次成功实现了质优价廉的营销方针，使收音机这种只为少数人享用的奢侈品，转化为国民所必需的大众商品。

经济学家田中氏指出：“不受市场价格所左右，始终坚持自定的合理价格，最后形成自定价格左右市场价格的局面。这种营销方针，只有松下幸之助这样的经营之神才能做到。”

松下的定价原则有时也会受到挑战，就是说，按原则规定的价格客户无法接受。是放弃原则，还是放弃客户呢？松下说：“都不能放弃”。

丰田汽车的收音机，是由松下电器公司制造的，为了增强在美国市场的竞争力，丰田公司计划整体成本降低二成以上，为配合这个计划的实施，丰田要求供应收音机的松下电器降价5%，并在今后半年内再降15%。当时松下提供的收音机价格本来就偏低，只有5%的利润，低于10%的要求，倘若再降，亏本无疑。为此，负责生产该收音机的松下通信工业公司连日开会，讨论对策。正在一筹莫展之际，前来视察工作的松下了解事情的原委后说：“低于10%的利润我们本来就不能接受，降低5%的价格，我们只剩3%的利润，更不能接受。但丰田是大客户，决不能放弃，现在只有一条路可走，就是重新设计我们的产品，使新产品的性能和品质符合丰田的要求，同时又能达到我们规定的利润。”按照松下的要求，设计人员从头开始，彻底改进整个制程。一年多以后，不仅依照丰田公司的要求降低了价格，而且真正获得了10%的利润。

松下定价的原则虽是铁板一块，但他处理具体问题的方法却灵活多变。

## 一个价格

松下的定价原则是其产品定价的最高准则，他以此来决定适当的批发和零售价格，以确保制造商、代理商和零售商的合理利润。但事实上，松下所定出的价格很少有人遵守。市场上经常出现这样的情形：同是松下电器的同种产品，不同的店家价格不一样。

这种做法，既损害了松下电器的信誉，影响零售商店的生意，又违背松下产品定价的原则，更使顾客无所适从。

为了杜绝这种现象，1934年7月，松下电器开始实施“正价不二销售运动”，所谓“正价”，就是“合理价格”的意思，是为了要和“定价”有所区别，而采用的说法。“正价不二”就是统一全国的销售价格。这一举措，既开创了商界先例，又给顾客以实在可靠的感觉。

松下说，讨价还价的时代应该结束。“我觉得，现代的商人必须依照自己的经营观念，确保适当的利润。因此，不应该借巧妙的讨价还价赚钱，必须一开始就订出合理的价格。”

松下接着说：“即使对方要求减价也不同意，而且相反地，去说服顾客接受这个价格。依我的看法，采取这个办法最成功。”

一点不错，松下的成功与他的特殊定价密不可分。“不二价销售运动”开展以后，顾客对购买松下电器马上产生了真实感、安全感、信任感，在他们的心中，担心上当吃亏的心理丝毫无存，一种从未有过的放心蓦然升起。

“不二价销售运动”首先在收音机、干电池这两种产品上推行。运动开展之初，松下在致所有零售商的谢函中说：“正价运动，可以使消费者安心购买，并确保各位的利益，我深信这是达成共存共荣，提升社会生活的大道。”

为确保“不二价销售运动”的发展，松下推出了连锁店制度。既然是连锁店，就必须实施所有零售商统一价格的做法。连锁店的利润由松下电器支付，每隔半年，松下公司按营业额，给各地零售商固定比率的“感谢金”——合理利润。这样既减轻了代理商的负担，又能杜绝零售商为生存而偷卖高价，更重要的是确保了零售商的合理利润。在全国销售商的有力配合下，“正

价不二”运动一举成功，松下电器名声大振。

松下不愧是“经营之神”，做得这么出色！

### 一个方针

松下的定价原则是奇特的，但他的定价方针却无惊人之处——“质优价廉”，这个方针，自古有之，现今尚存。不过，松下赋予了它丰富得多的意义。

传统的“质优观”仅指实惠耐用而已，松下的“质优观”，其内涵则十分丰富。功能增加，使用方便、美观舒适，如此等等，均属“质优”范畴。还在松下创业之初，他的“质优观”就显示了与众不同的内涵。在他推出多功能两用灯插座不久，松下又推出了使用方便的炮弹型电池车灯，不久又推出比炮弹型车灯更方便、更实惠，不仅适宜配在脚踏车上，更适宜于携带照明的二用方型车灯。这种可贵的不断追求完美的品质，是松下事业日后不断兴旺发达的主观因素。

杜绝劣质产品进入市场是保证“质优”的关键。松下要求工厂保证绝对不生产不合格的产品。在一次厂长会议上他说：“无论从事任何经营，都要严格要求产品质量，‘凡是松下电器公司的产品，都是最优良的’，这是我们一贯的经营观念。”松下接着说：“对我们所有的产品，要站在客户的立场，来重新检查性能、品质。工厂方面及营业部门也要这样做，稍有不满意，立即退回工厂再检查。”后来，松下对这种思想，又作了进一步的发展。松下说：“退货是消极的作法，因为退货并不能使瑕疵品绝迹。何况处理这些退货，也得花费一些时间和功夫。”因此，松下要求各部门要“一心一意地为提供100%的优良产品而努力”。

松下对质量问题的重视可见一斑。回顾松下电器成长的历程，不难发现，以质取胜是松下电器公司经营的一贯方针。

在电器世界，松下产品绝大多数属于后起之秀。松下常对研究人员说：“我们开发产品比别人落后，但我们的产品质量一定要领先别人。”

松下制造收音机，起步比别人晚得多，但乐声牌收音机一问世，超群的品质令人赞叹不已。在松下电器发展史上，类似的事例俯拾即得。难怪松下敢说，松下电器都是最优秀的。

谁都想制造优质的产品，但事实上，能够保护产品一贯优良的公司屈指可数。在日本，最初的电器厂家成千上万，到最后，优胜劣汰，所剩寥寥无几。以100日元起家、三人开创的松下电器竟然长盛不衰，勇居电器行业榜首，原因十分简单：质优价廉才能永保不衰。

然而，创造优良的产品决非易事，除了具备优秀的研究人才，必要的研究设备，还要冒投资风险。一着不慎，可能血本无归。松下电器公司曾投入巨资改良真空管收音机，正值该产品畅销之际，比真空管更省电、更经济的晶体管问世，转眼之间，真空管收音机就被淘汰了。松下在回顾这件事情时，不无痛心告诫员工：要保持24小时的危机感！

研制优质产品要冒风险，推出优质产品也要冒风险。对此松下深有感触。当年，松下为了推出比炮弹型车灯更优秀的方型车灯，几乎冒了倾家荡产的风险。若换他人，决不干这种傻事。那时，炮弹型车灯推出不久，而且很受顾客青睐，经销商山本信心十足的时候，松下断然停止生产该灯，推出前途

未卜的方型车灯，遭到山本经销商的坚决反对。最后松下因违约而赔偿山本1万日元，这在当时可是一笔巨款。为使顾客了解方型车灯的优良品质，打开销售局面，松下又决定免费投放1万只方型车灯，此举倘若失败，松下破产无疑！后来的事实自然是成功的，否则就没有今天的松下电器。从这里我们可以看出松下幸之助的自信和魄力。

然而，质优并不是价廉的前提。从经济学的角度来看，质优与价廉恰恰是矛盾的。优质优价才符合经济规律。因为道理很简单，生产优质的产品比生产劣质的同类产品所花的成本要多，粗制滥造永远不能与精雕细琢等量齐观。

人人都知道：“质优价廉”是经营取胜的法宝，但很少有人能够自始至终地做到这一点。在常人看来，质优价廉是难以兼顾的，但松下却把它们结合得非常完美。

## 一条途径

大批量、低成本是松下通往“质优价廉”的桥梁。松下电器每一种新产品问世之初，价格往往高于同类产品，究其原因，主要是未形成规模效益，产量少，成本高。松下在经营实践中，很早就洞察生产量与成本的内在联系，实属不易。优质与大批量生产最终成为松下电器迅速成长的两个车轮，即使在产品滞销时期，松下也很少允许“大批量生产”这个车轮停止运转。

松下推出乐声牌收音机时，价格比当时市场一流的收音机还要高出一成以上。当它的月产量达到3万台，占全国月产总额的30%以后，乐声牌收音机的售价降至其他厂商出品的同类产品的一半左右，质优价廉的梦想果成现实。松下说：“我们的廉价是建立在大批量生产的基础上的，批量大，成本势必低，加上合理利润，售价自然低于其它制造商。”

在松下的经营理念中，还包含着其他更深层次的哲理。松下认为，量大促使价廉，价廉又使奢侈品大众化，从而扩大市场潜力，市场潜力的扩大，又为大批量生产创造了销路，企业应进入这种良性循环，社会才会进步。

1927年，松下电器公司推出“超级电熨斗”。松下对中尾苦心研制的样品十分满意，剩下的问题是生产和销售。那时，市面上有名气的电熨斗，已有东京的MI牌、大阪的NI牌、京都的OI牌，等等，松下的超级电熨斗属后来者。

问题是电熨斗的市场潜力已不大。据市场估测，全国的年销量还不到10万个，除了上述三大生产厂家，还有众多的小厂出品，另外，西方工业国家也纷纷将电熨斗打入日本市场。这样，每家制造厂的年产量是很有限的。至于价格，通常由三大厂家来定，它们均吃不饱，因此价格定得很高。

松下电器要想后来者居上，只能走“品质比别人优良，价格比别人低廉”的路线。中尾的样品，是在别人的基础上改良的，自然胜人一筹。价格要低廉，最可行的办法是大批量生产，数量多，成本才能摊薄。可产出多了，市场消化得了吗？

松下已有炮弹型电池灯的销售经验。因价廉，使得电池灯由奢侈品降为大众品，买的人多了，产量自然大了。当时的电熨斗售价每只高达5日元，只是富有家庭才使用，若价廉，就会进入平民百姓家庭，这是巨大的潜在市场。

松下定下总方针：“价格一定要比别家的便宜三成以上。品质一定要比别家好。产量不必担心，如果月产1万只才能便宜三成，就生产1万只；如果非得月产1.5万只，就放胆生产1.5万只。”

经过核算，只需月产1万只就能降低三成。当时全日本的年需求量不到10万只，松下电器一年的年产量就要超过10万只，这需要冒很大的风险，在别人看来，无疑是发疯。

只有松下才有这份聪明，这等气魄！

超级电熨斗与方型电池车灯同时问世，也被冠以“乐声牌”，批发给代理商的价格是1.8日元一只，零售价是3.2日元一只。1927年4月，乐声牌电池灯和电熨斗双双推向市场，石破天惊！

销售结果：方型电池车灯月销3万只，电池月销10万只；电熨斗月销1万只。方型车灯无人竞争，独家经营，创造那样的业绩尽管惊人，但尚能理解。电熨斗则不然，在此之前，全国的总销量每月才不过1万只左右，有几十家厂商供货。松下果然实现月销1万的目标，这对他的竞争对手来说无疑是一种毁灭性的打击。从此，乐声牌电熨斗从同类产品中脱颖而出，一枝独秀，雄霸市场。

电熨斗事业的优异成绩在后来表现得更为出色。60年代，只有390多名员工的电熨斗事业部年产电熨斗高达320多万只，人平近万只，劳动生产率之高是惊人的。电熨斗的品质和功能也在不断优化。石油危机爆发之前，日本国内的自动熨斗的普及率达100%，蒸气熨斗的普及率也提高到51%。经济学家是这样评论的：松下开发电熨斗的贡献在于，他自觉地成功实现了奢侈产品大众化，从而使更多的大众消费者受益。

这就是那著名的“自来水哲学”。

在一个炎热的夏天，松下在大阪天王寺附近的街上走着。那一带人家门前装有共用的自来水。这时，有一个拉货车的人走过来，未经主人允许，便津津有味地喝起水来。自来水并非不要钱的，由天然的河水经过水厂加工以后，才能成为饮用水，所以要付水费。现在这个人擅饮有价之物，却无人阻止他。

松下不禁想，为什么无人制止他擅取别人的有价之物，是因为水虽然是有价值的，但处处可见，其价值几乎等于零了。

松下说：“如果一切东西都像自来水一样，能够随便取用的话，社会上的情形就将改变了。我们的任务就是制造像自来水一样多的电器用具，这是我们的生产使命。尽管实际上不容易办得到，但我们仍要尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。事实上，自来水不是这样普遍和廉价了吗？这就是我的自来水哲学。虽然在目前这仍只是我的理想，但我相信只要政治、经济发展都朝这个目标推进，总有一大会达到这个目标。”

“低成本，高品质，大批量”的松下商法，在过去是松下电器公司兴隆发达的秘诀，进入电脑时代以后，仍有值得商榷的必要。像于电池等一般零件是可以的，但现在新开发的商品，大部分是定量生产，多种少量，变化很快——几乎都是毫无生产经验的东西。代表着松下公司经营观念的“自来水哲学”，由于时代的嬗变，自然受到了来自新技术革命的挑战。

松下的定价策略是一个有机整体，从目标、原则、方针到途径，相互衔接，不可缺一。它像一座宫殿，既结构完美，又富丽堂皇。这座宫殿的设计师，是仅受过4年小学教育的松下幸之助，它的建设者，也是原本名不见经

传，但后来被人们誉之为“经营之神”的松下幸之助。宫殿的主人，已经将它贡献给人类，任何人都可以进去参观、学习，但千万不能产生独占它的念头。



## 《经营之神——松下幸之助商法》顺应同 企业精神管理脉

保证至少 10%的销售利润——是铁打钢铸的定价准绳。

### 经营事业的第一条件

在考虑公司发展的时候，松下认为第一要先检讨这个公司在社会上存在的意义，个人在世界上总不能作些偷鸡摸狗的事而生活，为了社会生活他绝对不能危害社会，所以如果是个人的公司，其存在虽不能裨益社会，但最少不能危害社会，这是它第一个被允许存在的理由。

如公司成长了，拥有数百或数千名员工，则不危害社会是存在的唯一理由，那就不够了；这样大的公司，不但不能危害社会，还应该有在某种方面受到社会欢迎与喜爱的经营方针。如果公司更大到员工有几万人，则该公司的一举手一投足都足以给社会带来很大的影响，必要与社会同在，与国家同在；被允许存在于国家社会的发展之时，也被要求对国家社会的发展能有很大的贡献，那么就必需要有与此相符合的经营方针。

所以经营的基本理想，应该是要为社会贡献才对。大体上把它分为二类：公司小时第一要不危害到社会；中型公司则不但不危害社会，多少还要有被欢迎的成分；至于大公司，不但应具备不危害社会，受社会欢迎的条件，基本上对国家、对社会要有明确的贡献方针才行。经营上应该考虑这些问题，能成长的公司，就是对这一点有充分的认识与理解，并抱有一种责任感与使命感，这是第一条件。

人生在世，在孩童时期受父母之恩惠与爱护成长，但最起码不应使父母为难，不该做出要父母向左右邻居说道歉的事，小公司正是要求如此。孩子长大而大学毕业，则非自食其力不可，再大的话就要为人父母，养育儿女，指导他人了，个人与公司，该考虑的，可说都是相同的，因此应该建立明确的想法。这是松下对于能够成长的公司所做的结论。

松下认为把这种想法纳入经营的观念，从事于事业经营，本质上，古今都是同一个道理，只是对他是否能明确理解的问题，其进行的方式，还是随着奉献社会而成长。有意识地来实行时，其效率是比较高的。最近有意识地来考虑这些问题的风潮，较为盛行，是人心进步的重大证明。

在人心没有进步的时期，这种效果还是有的，因为想赚钱，就会想办法做出好东西，这个结果不就是奉献了社会吗？所以说，古今本质是相通的，只是要提高他的效率与效果就要“有意识地”来做比较好，这种意识最近很进步，这就是所谓的“近代式经营观”。

### 精诚开启金石

松下曾讲过这样一个故事。日本江户时代，江户的花街柳巷——吉原，和京都的岛原、大阪浪花的新町一样，是武士与商人的一大欢乐街，非常热闹，就象歌谣所唱的“白日如天堂，晚上如龙宫”，极受当时公子哥儿的喜爱。

吉原有多达数百名的艺妓。其中属于最上等的艺妓叫“大夫”。在大夫之中，一位具有十万石诸侯地位的“松之位”艺妓，就是名播当时的“高尾

大夫”。“松之位”具有相当大的权威，因此，“高尾大夫”所接的客人都只限于诸侯或富商巨贾，是一般武士或商人高不可攀的一朵花。大夫本身也不愧其权威，往往极严格地自我修练而精通各种技艺，很懂情趣，又会作诗，有很高的教养。

带着穿戴华丽的随从，在街上游行的行列，就是所谓的“道中”。大夫道中的情景可真是豪华绚烂，总是招来许多人观赏，尤其是这位高尾大夫的道中。

有一天，一位在染房作工匠，名老久的年轻人，为要一睹风闻已久的高尾大夫风采，探出身子静心等待。不久耀眼的道中行列出现，高尾大夫用大夫独特的内八字慢慢走向这边。不久，她的美貌容姿就近在眼前了，使老久看得目瞪口呆，一动也不动。他的同伴看了就敲他的肩膀说：“老兄，你在发什么呆？你爱上那大夫了？”并笑着说：“既然爱上，不妨去找她呀。她虽然是有地位的松之位大夫，但毕竟是个妓女，只要有钱任何人都可以跟她做上一夜夫妻呀！”

听同伴这么一说，老久才苏醒过来，认真地问：“那大约需要多少钱？请告诉我，如果用金钱就可以解决，我一定要试一试。”同伴回答说：“老久，这可不是个小数目，我看，15两黄金总要吧。”“15两黄金？”这要储蓄多久呢？”“作染房工匠，总得3年吧。而且还要系紧腰带，拼命工作才能勉强攒足。你如果愿在一夜把那15两用光，大概就没有问题吧。”同伴半嘲弄他说。可是老久听完就暗自下定决心，开始省吃省用，拼命工作。

3年之后，老久果真储蓄了15两黄金。虽然是在任何人都可以自由召大夫的吉原，但以他染房工匠的身份来说，还是吃不开。因此，他就请他在老板家进出的医生当“捧场的人”才如愿以偿，终于跟高尾大夫相会。临别时大夫说：“请再光临”。他竟然回答：“我得再等3年才能再来一次。”通常即使不想来，一般应酬也都说：“我会再来。”然而老久却老实地回答：“再等3年才能再来……”大夫觉得奇怪，再三追问后，他才说：“老实说……”。

高尾大夫听了大吃一惊。为了想跟她共度一宵，竟然苦干了3年，被他的诚实、纯真感动的她说：“我这里的年限一满，就嫁给你。为了表示我会守约，我将储蓄的30两黄金，交给你代我保管到那时。”于是将30两黄金交给他。

当时的大夫都以高尚的地位为傲，对象自然以诸侯或巨贾为多。然而这位高尾大夫却被染房工匠老久的诚实所感动。听说，后来顺利满工的她果真和老久结婚，夫妻二人同心协力，创立了全江户第一的染房。

以上就是有名的“染房高尾”大概经过，不知各位读后作何感想？也许有人会认为，好不容易那么辛苦才攒下来的钱在一夜之间就用光，实在“好无聊”。但我却觉得他把别人认为无聊的事认真贯彻到底，实在有气魄、有胆量。人生有超越得失的一面，对自己所决定的“这”，即使赌注一命也要勇往迈进，又有什么不可呢？

15两黄金对诸侯巨贾或许只是小意思。但对老久来说，他以三年的坚忍，用血汗油垢才储蓄到宝贵的15两，而为了他所热衷的，竟把这15两一夜就花光。

另外的启示是，“能打动人的，毕竟还是诚实”。金钱固然重要，但最能感动人、抓住人心的，还是诚实。抓住高尾大夫心的，也是老久的诚实。

在诚实往往被轻视的世态中，我们对老久所表现的可贵诚实，应该好好再思考一下。

### “顺应同化”的松下精神

我们彼此应该注意的是，由于工作太过热心，以致强调自我，就容易走向任性的独断行为。

为了让工作能顺利推展，我们必须好好遵从公司的方针、计划和传统，从中发展自己。个人的智慧纵使卓越，也象在黑夜里提灯，照亮的范围有限。独断地以为自己的想法和判断是至高无上的，会使公司蒙受不利。尤其职位高者，更要经常请示上司，顾虑周全，推敲着做事才好。不顾传统，忽略公司的方针和计划，以自己狭隘的主观来判断行事的人，他的努力程度和才干越高，公司受害的程度也越大。

拿松下个人来说，一直到战争结束时止，公司看起来仿佛全依松下个人的想法经营。但他经常想到社会的进步，国家的方针及传统：一面聆听谋求顺应，一面聆听从业员的意见，来做为决定一件事的参考，并把它变成松下电器公司独特的方针。

他这样的独断，其实是顺应的决策方式。被纳入松下电器公司上上下下必须遵从的“七精神”，即“顺应同化”。

确实保持这种精神，它不仅对公司经营很重要，对你我的生活也颇有助益。当你拘泥于事物的一面而固执己见时，你会忽略它背后流动着的一股力量，从而遭受意想不到的失败。所以，你必须培养一种眼光，能够透视事物背后的潮流和事物间的关系。并训练自己从中获得发展。

越是受到上司深厚的信赖，为了回报，当你处事时，越是应当拿自己的判断去请示上司。不可自视过高，谦虚和自慎的修养很重要。我们彼此既然都在参与经营，便应该有率直地批判和接受批判的精神。这样，我们才能享受到顺应同化的喜悦。

### 创业庆祝为何一直延期

松下电器公司创立迄今，已经有相当长一段时间，但从未举行过任何纪念典礼。为什么松下电器公司不举行纪念典礼呢？一般人也偶尔会问起。

松下电器公司创业于公元 1918 年，当时规模很小，所以到了五周年时，认为已稍有进步，值得庆贺，也和社会一般的做法一样，想举办 5 周年的庆祝活动。但是今天庆祝 5 周年固然可喜，能不能再迎接 10 周年呢？于是决定这次不做，等 10 周年时再扩大举办。

等到 10 周年时。又有 5 周年时一样的想法，决定延到 20 周年再庆祝。

20 周年时，公司已有相当稳定的基础，员工人数激增，客户也颇为稳定。这正是举行公司创立 20 周年纪念典礼的时机。不巧当时中日战争正烈，同事中也有被征召打仗的，左思右想，觉得时间不对，于是再延期。后来第二次世界大战爆发，这件事就拖延下来了。

终战后，迎接 30 周年时，我们觉得这是个很大的“节庆”，必须要做，也准备做了。可是当时的松下电器公司，内情极为暗淡，公司能否继续经营下去都成问题。公司内部也有许多问题急需检讨，所以又取消了。因此，尽

管常在心里想找适当时机好好庆祝一番，但终究没有做。

1953 年秋天正值 35 周年，公司的经营情况已逐渐迈向正轨，战后的混乱期已过去。松下决定要举行纪念典礼。当时松下正要出国，便交代有关人员妥善准备，等他回来就举行。可是在外国时，经过一番思虑，认为公司虽已渐趋安定，然重建日本还有待努力，这时举行 35 周年纪念典礼，仍不适当。经用国际电话和董事们商量的结果，他们都赞同了松下的意见，决定另择适当时间再行庆祝。

### 百分之三的经营费

对于我们一般人而言，眼睛所看到的東西，比看不到的要容易了解其价值，而我个人以为能正确的了解无形东西的价值，是一件很重要的事情。

如果把它摆在事业上的话，是一样的适用，也就是说，像事业的经营等于无形的东西，是有很大的价值。当然，如果经营力薄弱，不能增进令人满意的成果，其价值就微不足道；但假如经营得法，则其产生的成果就十分可观了。良好的经营不仅可以扩张企业的发展，提升从业人员的福利，更可以促进国家社会的进步。因此，我们大家对于经营的价值，应该有个正确的认识。

松下电器在 1952 年，与荷兰的飞利浦公司技术合作，创设了松下电子工业。在此之前，松下曾对外国技术的合作对象作种种调查，松下因此去过美国，也到过欧洲，美国有最新的技术，规模以及其他方面都与日本大不相同。到了荷兰，他觉得这里的国情和日本颇有相似之处，而且国土也不大。飞利浦公司当年，也是以个人为中心开始创业的，历经 60 余年而逐渐扩张茁壮，这一点和松下电器的成长非常相似。因此，他就决定把飞利浦当做技术合作对象而进行磋商。

这当中却出了一个重大问题。直截了当他说，那就是技术援助费相当高。如果是美国公司的话，大约不过是营业额的 3% 而已，但飞利浦却要求 7%。

何以飞利浦会要求那么高呢？飞利浦方面的说法是：如果与美国公司合作的话，成功率很小，但如与飞利浦合作则一定成功，而且层次也高，他们负有相当的责任。而且从过去的实绩来看，全部都成功，目前在 48 个国家里面都有他们的工厂，经营都非常良好。

他们实在够自负的了。听了之后，渐渐觉得并不是空口说白话，但也因为 7% 实在太高而使人有点踌躇不决。以这么有实力的公司来说，7% 或许不是很高，但是百分比过高的感觉，一时还难以消除。

如果嫌百分比过高而作罢，事情当然很简单，另外也可以找 3% 的美国公司技术合作。但是除了那个问题以外，松下还是觉得飞利浦比较适合做为合作的对象。内心固然很希望能和飞利浦技术合作，但他也认为 7% 难以接受。

深一层考虑的话，虽然美国与飞利浦的技术大致不会有太大的差别，可是价格却有那样的差异，这应该不属于技术本身的问题。也就是说如何活用技术，来获得成果方面有所不同。

所以松下告诉飞利浦公司：“如果和他签的话，你一定会获得比任何已经跟你订约的公司更大的成功。假定其他的公司能够得到 100 分，那他一定能够得到 300 分。松下电器的经营指导也有它相当的价值。这样吧，松下电

器的经营指导费只拿 3%，飞利浦的技术援助费拿 4.5%，你看如何？

对于松下这样的交涉，对方好象吓了一跳。“到目前为止，我们还没有付过什么经营指导费，这还是第一次听到呢。”非利浦提出了各种反对意见。经过松下一再说服解说，最后飞利浦总算也了解状况，依照松下的方式：飞利浦的技术援助费 4.5%，松下的经营指导费 3%而达成协议。

这并不是单纯的对技术援助费杀价的问题，技术能不能获得有效的利用，也得看经营如何而定，因而为了达成优良的经营效益，付一点经营指导费，难道不应该吗？而飞利浦本身因负有与美国公司不同的技术指导责任，不也获取了很高的技术援助费吗？

把技术引进之后，为求促进企业活动的经营成果，松下认为应该有很好的理由，收取经营指导费。松下终于也让飞利浦认同了无形的经营指导价值。

当然，这个有价值的经营指导费，同时也对松下电器发生约束作用。这 3%不是好拿的，责任异常重大，松下自己也充分认识这一点。而飞利浦方面，也必然经过了很慎重的考虑，一方面毫不留情地凝视，另一方面则抱一分期待。

总之，在与飞利浦交涉过程中，经营的价值就这样重新被人认定。后来，松下电子工业在不断努力下渐渐向上发展，终于在飞利浦所有技术合作的公司中出类拔革，成为第一等公司。

### 承接日本胜利牌

有些东西固然很容易就从外观判断它的价值，但有些东西就不是这么简单了。何况精彩的部分如果被隐藏起来，从外表观察是无法了解它的内涵的。这个一般人看不见的内涵如果碰到判断力强的人，也许能够观察透彻。

1954 年，日本胜利牌加入了松下电器经营的行列。松下接收胜利牌的经营权，是基于两个理由。其一，胜利牌的经营有了危机，虽然向其他公司调了一些救援，还是不容易度过难关，因此有意返回到日本市场虎视眈眈的 RCA 阵营里。

日本胜利牌本来是美国胜利牌百分之百的子公司，后来因为美国胜利牌与 RCA 合并，所以日本胜利牌也就自然而然成为 RCA 的附属公司之一。其后因美日关系恶化，RCA 就把日本胜利牌让给 T 公司而撤资回国。

第二次世界大战期间，胜利牌的工厂因为遭受空袭而损失惨重，工厂几乎完全被炸毁，已经到了非增资无以继续经营的地步。因为 T 公司本身已经无能为力，遂由某银行入股而持有胜利牌的股份。公元 1952 年修订银行法，规定不准银行持有企业的股份，所以这些股份必须转移给别人。然而从 T 公司算起，几乎每家都负债累累，因此没有人能够接手。由于无法可想，所以胜利牌有意重回 RCA 阵营。

如果重新投入 RCA 的阵营，这样美国的资金就会进入日本，那么对于日本的产业就会造成很大的打击和威胁。所以这么说，是因为当时日本产业的力量十分薄弱，可以说完全没有抵抗力，与今日的日本自不可同日而语。外资一旦进入，则日本业界必然陷于一片混乱之中，这是无论如何不能让它发生的。

因此，松下决定认购正面临危机的日本胜利牌

“这样的话，松下先生是愿意承担五亿的债务。”

“没问题，由我来承担，不过我目前没有这么多钱，我想先由我来保证责任，暂时把付款缓一缓吧。”

“就这么办。”

其实那个时候松下几乎连胜利牌的公司和工厂都没有看过，就这样决定把经营权承担过来。虽说担心美国资金进入日本，但是就这样把一个他自己都没有看过的公司承受下来，岂不显得有点轻率糊涂吗？然而，松下怎么这么大胆，把这个从没看过的工厂就这样决定承受下来呢？

首先，他决定承接日本胜利牌，实际上是基于两个理由：一个就是为了防止外资侵入；另一个他很了解日本胜利牌的价值，虽然他甚至连它的工厂都没看过。

他的想法是：“胜利牌现在的情况，等于是一块金子被土盖住了，所以从外表看不到金块的价值。假如把土挪开的话，里面的金块就会闪闪发光。看不看工厂都无所谓，把它接过来吧。”

现在，大家最担心的是资金可能入侵，RCA 表示：要用 3 亿元购买日本胜利牌的商标。对于这样一家资本额才不过 2000 万元，而负债 5 亿元的日本胜利牌，RCA 居然肯出价 3 亿元购买商标，可见 RCA 对于日本胜利牌的价值颇有了解。这个情况我也很清楚，何况如果由 RCA 收购的话，又必然引起日本企业界的不安，所以他下决心要承接下来。

等承接下来之后，他发现该公司的技术也颇有独到之处，只可惜经营管理不善。于是，松下电器就派出两位负责经营的人，设法把公司重新整顿起来。

此后，日本胜利牌果然在松下电器的经营理念下活跃起来，而其优秀的技术及经验也能得到有效的发挥，公司也因此逐渐复兴且不断地获得发展。这不正是一个把覆土拿开，而展现出黄金内容的最好例子吗？

## 一百万美元的佣金

松下第一次到美国考察时，有一件事颇使他感到惊讶。

那就是美国有很多企管顾问公司，专门为企业经营者提供咨询、加以指导。假定有一家公司现在每年收益十万美元，但希望再增加收益，是否做得到？那么，顾问公司就接受你的委托，替你设计方案。这种公司到处都有。

他感到十分意外，因为当时日本还未曾听过有这种性质的公司。这种公司如何使委托者的希望实现呢？在接受委托之后，首先，他们要做三个月到半年的调查。根据调查，从种种专门性的观点，动员许多专家，对这家企业的经营情况加以检讨。假使这家公司现在每年有 50 万美元的收益，但确定有发展到 100 万元收益的余地时，便研究达成这个目标的方法。据说如果公司真能根据这方法去做的话，确实能够获得 100 万美元的收益。

这样的顾问公司，对各种企业的经营，能提供专业化的意见和方法。

“通用电子”是美国最大的电机公司，它的产品在世界上每一个角落看得到。该公司拥有 20 万以上的员工。既然是这么大规模的公司，在组织上当然是研究部门、企划部门、经营部门等应有尽有，优秀的专门人才也一应俱全。

可是这家公司要增设新工厂时，仍然把这个工厂的经营方案，拿去委托技术顾问公司办理。顾问公司接受了“通用电子公司”的委托后，立刻着手

规划设计。诸位知道佣金是多少吗？100 万美元。

美国建国仅两百年，却已如此繁荣，原来是有这些超过我们想像之外的因素。即使像“通用电子公司”这样拥有 20 余万员工的优秀大公司，要设立制造特殊产品的工厂，其设计与规划的工作，竟不像我们想象的，由自己的公司负责，而委托顾问公司来进行。

每一个公司都有某种程度的设计能力，却还有在这方面拥有更专精技术与优秀设计人才的专业公司。既然有专门负责这种工作的顾问公司，就毫不踌躇，交给顾问公司去做。他们真是集合了众人的知识在经营企业。这一点实在与日本经营者的作风大大不同。

松下回到日本后，告诉了某银行的董事长，美国有企管顾问公司，收取一定的佣金，为委托的公司设计构想，或予以技术指导。这位银行董事长对松下说：

“松下君，日本在战前也设计过与此相同的事业。1935 年的时候，我们银行业在贷款给公司时，总发现有不良债权人。就是说在经营不顺利时，他就不肯偿还贷款。我们不得不予以经营上的指导。因此银行协会就计划成立类似的顾问公司，对企业提供经营指导。然而当我们把计划告诉企业家后，却没有人来委托。总而言之，日本的经营者认为把经营管理的事委托别人做是可耻的。所以尽管银行协会有意着手做这件事，却一直无法实现。我认为是日本和美国的经营者，在根本上的想法不同所致。”

经营者确实非具备自己的知识才能，有独自经营的能力不可。但一个人的知识才能毕竟有限，不能不借助众人的智慧。

## 不再担心增税

松下认为每一个人都应该对“企业”这个名词有彻底的认识，也就是说，应该认识“企业是属于谁的”。换句话说，我们可以将企业分离为“企业是属于企业家本身的”，或是将其解释为“企业是属于国家。属于大众的。正如同我们现在承认私有的财产制一样，为了更有效地管理企业，增进效率，我们才承认私人企业的经营形式。”

由现在的观念或法律来看，人们往往认为“企业是属于我的”，或者“企业是属于我们的”，而且每一个人都通过这种观念及法律来从事经营。其实，在自由资本主义的观念下，企业经营往往都是属这种形态。但是，这种看法果真是正确的吗？或是我们应该更深入地将企业解释为“为了便于提升共同生活，也为了有效地发展企业，私人企业的自由资本主义才受到认可，然而本质上，仍然是国家和国民所共有的。”并以这种理论来重新探讨企业。

日本人的企业观点，在明治时期是一大转变；太平洋战争时期又是另一大转变。在德川时代，企业是完全属于个人的，而且以这种形态做为经营的方式。但是，这种观念在明治初期发生了变化，企业是指聚集众资而成立公司。换言之，每个人都不能认定企业是属于自己的。尽管当时也有个人经营的例子存在，然而已逐渐趋于这种倾向。也就是说，将企业解释为：“企业并不是属于‘我的’，而是属于‘我们的’，或是‘股东的’，而且必须对社会有所贡献，共谋发展，共谋国民福祉。”

以现在而言，我们应该将企业认为是属于全国国民所共有的，一旦有此认识，就会认为：“企业并不是自己所独有，而是属于全体国民，经营者的

资格必须受到认可，才可代理众人掌管职务，因此应该重视这项企业，以全国国民的福祉为目标，谨慎地加以经营。”松下认为所有的企业家都必须透彻了解这一点，一旦持有这种想法，经营企业的方式也会有所改变。

企业是全国国民所共有的财产和事业，委托企业经营者来从事经营。企业家必须谨言慎行。企业是否得以发展，对于增进国民的福祉，具有密切的关系。如此一来，必定能够产生一股非常强劲的力量。这是人民对企业界应有的认识。一般民众不仅要参与经营的方式，最重要的，必须普遍有此认识。

早在1921年，松下就存有这种想法了。当时，他个人经营一家小规模工厂。每到一年一度的税金查核时期，税务署的官员就会来到附近的寺庙，调查镇上的小工厂。于是，附近的工厂和小店的店东，就会群聚于此，在官员的指导下，纷纷在纸上写着“去年盈余200元”、“盈余300元”等，然后一切就此结束。当时，他就在纸上写着“盈余500元”。因为税务人员都在附近的寺庙进行调查，所以非常便民。

因为收益的增加，所以松下在单子上所填写的数字，也就逐年增高。“盈余1500元”、“盈余2500百元”。……当他写上“盈余5000元”时，税务人员就对他说：“等一等，你赚的很多，我们必须调查一下。”其实，如果他仍象往常一样，填写“1500元”的话，他们一定不会前来调查。因为松下据实以报，才使他们认为既然盈余这么多，就必须调查一番。

不久，税务人员终于前来调查。尽管松下据实以报，仍然无法获得他们的谅解。最后他们一口认定，他应该还有5000元的盈余。

第三天税务人员前来调查时，松下很坦然对他们说：“随便你们吧。仔细想想，这家工厂也不是属于我的，只是形式上由我掌管和赚钱罢了。这全部都是属于国家的，你们尽管拿去吧。”当他话一说完，他们居然很奇妙地对松下说：“你也不必说得如此严重。”事情就此结束了。

一味地想去抓住一件事情，往往会感到十分担心。

这件事使松下获得不少的灵感。在将近50年的岁月中，他一直采取光明正大的态度来缴纳税金；即使是对于关系企业，也都抱着这种态度。拿他的话说：“我从不担心税金的问题，反正这一切都是国家的东西，只是暂时委托我们经营而已，不如以乐意的心情来缴纳税金。税务署对于不赚钱的事业，绝对不会强征税金。何况一万元的盈余有一定的征收税率，绝不会多拿，因此根本就无需担心。

此种看法是由松下个人的经验所得。即使到了第二次世界大战之后的大转换时期，松下仍然抱持同样的态度，认为企业是属于国家的，并非个人所有。如果把企业认为是属于自己的、我们的，或是股东的，将会造成各种问题。我们应该认为企业是国家暂时委托我们经营的，只要以此观点来经营企业，处理事物必定轻松无比，毫无错误。

## 不盲目模仿

松下到欧美参观各地的工厂。其中，对美国工厂的印象最深刻。美国是民主国家，公司总裁也和工人一起工作，大家都很亲切、自然。虽然彼此保持着礼貌，但个人的平等感很强烈。美国的员工怎样称呼老板并不是值得大惊小怪。可是在日本的话，事情就会闹大了，人们一定会批评他是没礼貌的家伙。美国人就是这样自然爽直，以绰号称老板并不损及老板的权威，也不



是轻视老板的意思，美国就是这么有气度。

不过，在美国公司，追究工作责任的态度却很严格。这是应该的，自己分内的工作，应该负责完成，这是每个人的基本义务。但在工作时间以外，大家都是平等的，这道理他们每一个人都了解。日本人看到地位高的人，觉得他“伟大”，这种想法往往就会束缚自己。松下希望使员工不再害怕公司，员工害怕老板不是好现象，以威严或压力加诸部属，反而会降低工作效率。大家能够自动工作，互相谅解、协调，才是最重要的。日本古代的封建思想到今天还存在，短时间内仍不能改过来，不过现在已经是年轻人非奋力工作不可的时代了。

彼此间的协调沟通是很重要的。事实说明，彼此间的沟通对每个人都有好处，如果大家都坦诚交谈，就会看出对方的好处来，发现“原来这个人有这样的长处”。看到对方的长处，自然会产生友情。如果说斗争心是人类的本能，那么，可以堂堂正正地竞赛，像世运会之类的形式，即可满足斗争心理。

运动界胜负分明，态度公正，令人痛快。人类最可悲的情况是互相怀恨。可是人不是神，所以有时会做出自私自利的事来。每个人都应该培养对小过宽容的气量。

## 做金钱的主人

有人说：“人不是为了面包，也不是为了薪水而工作”，你可能会认为这种想法不切实际。面包、薪水当然重要，可是我觉得那句话也不无道理。人有时不必太斤斤计较待遇的多少，而应该在乎从工作中，到底获得了多少做为一个人的尊严。

以公司的经营为例，花 100 元成本生产出来的制品，卖 120 元，得到 20 元的利润，这是正当的要求。不过如果公司没有把促进社会繁荣当作目标，而只是为了利润而经营，那就没有意义了。可是公司为了促进社会繁荣，它也需要资金，这些资金可能要用“利润”当诱因，向社会调借，这时就像人没有面包与薪水无法生存一样，公司若无法获取利润，也就失去了发展和达成使命的功能。换句话说，在社会的责任感底下，获取利润又变成一件有意义的事了。所以赚钱要看目的，这是我的想法。

从这个观点来看，松下认为获得利润显然是公司的一项庄严使命。所以对获得的利润绝不能滥用。要保留一些作为继续生产的资本，一部分用以改善从业人员的生活；一部分用来扩充或更新公司的设备；另一部分用来促进社会福利。经营者若能抱持这种理念来从事企业经营，则员工薪水和投资利润，都将能获得社会源源不绝的供应。那么公司对社会贡献愈大，相对地也能从社会获得更大的报酬。

相反地，如果太斤斤计较于获取利润，而不做与所获利润相称的社会投资，企业就无法获致良好的社会形象。一旦我们的工作不受社会欢迎，便无法期待社会的回馈，利润亦将逐渐减少。这是我们非注意不可的问题。

公司员工只有对公司的存在价值有充分的了解，才会产生拼命工作的心愿，提高公司的生产力。

当然，公司的努力一定要被社会所承认，否则就毫无意义了。譬如说，一个画家的作品，在某些行家眼中，具有极高的评价。可是当时社会的风尚

和品味，可能无法接受他的画，当然使得这位画家非常伤心。在这种情况下，他要能心怀感激，重新提起勇气作画，可能就只有借助于那少数几位共鸣者在精神上的支持了。

我们的业务也一样。虽然我们自己觉得做得很好，对人群有贡献。可是社会若不承认，当然也会使我们心怀不满。一件好事得不到别人的赏识，可以解释说，那是人们“不识货”

的错。不过，心存忍耐与等待，直到终于得到别人承认，可能也是个好办法吧。今天有许多业务兴隆的公司，最初都经历过这种过程，才得到成就的。

今天在公司里服务的年轻人，应该观察前辈们走过的路，设法从中找出优点来学习，并检讨赶不上时代潮流的缺点来改进。这种观察与检讨，常需根据各人的智慧来判断取舍。最重要的，是在公司内部要善意地相互沟通，不断修正。须知其最终目的是在缔造对社会有贡献的优良公司，使社会更加繁荣。

青年从学校踏进社会就业，不光是“毕业”，其实是另一种形式的“入学”——接受社会的新教育。这虽然和学校的教法不同，但在增加人们适应社会生活的能力上，目的却是一致的。公司中有许多前辈职员，新进人员一开始只要照着做就行了。换句话说，前辈的言行就像一部活的教科书，至于如何读它，如何活用，就得看各人的领悟能力了。

松下刚开始独立做生意的时候，工作人员很少，工厂规模也很小。所以他打电话时，店员往往就在旁边听，在他们脑海中，就留下松下打电话时的形象了。后来他们自己打电话时，就自然而然地采取和松下相同的方式。到最后，整个工厂员工打电话的方式都固定成某种典型。有些客户反映说他们很有“电话礼貌”，称赞松下训练得好。其实松下并没有教导他们，这全都是他们自动学习来的。

在一个公司中，每个员工的实力要能一起提高，公司才能获得更好的成长。如果认为单独培养某一个员工的实力，公司就能发展，那就错了。这个观念很重要：公司成长的关键不在一两点突出，而在整体程度的提升。

有一些财大气粗的公司，认为钱可以滚钱，所以一开始就忽略公司的经营管理，只坐享其成。一旦公司在意识上松懈，迟早总会走上衰败的道路。所以公司一方面要培养员工个人的力量；另一方面也要设法将培养出的个别实力予以协调、整体化，整体运用这情形就象打棒球时，一垒手和捕手随时保持警戒，准备互相补位；担任其他守备位置的人也相互支援，毫不松懈。如此，集合众人的力量，才能使工作进行，而整体的力量，更足以对公司和社会都发挥贡献。

身为企业经营者，最重要的，是要对他的公司怀着信心；而好职员更要时常怀抱着为社会贡献心力的想法。这样的公司很少会失败的。不管经营者或从业员，都应该觉悟到自己的一举一动，都有影响自己的公司，甚至于社会的可能。

除此之外，任何一个员工在心理上，也要重视主管交办的工作。譬如说，主管交待你打电话取消一个约会，那么在打完电话之后，就算主管没再问起，也应该把结果告知。虽然这只是件微小的事，却可以由此逐渐赢得信赖。主管也往往从这些小事，来判断他的员工值不值得信赖，能不能托付大事。

连寻常小事都办不好的人，偶尔完成一件大事，绝对不可因此骄傲。因

为平凡的事比困难的事重要。公司的成长，往往是从一连串平凡的琐事中，累积起来的。根据松下多年来的经验，也只有在处理例行的业务时，智慧才能充分活用，并且没有风险。

在例行的一般性业务处理得游刃有余之后，学习中的年轻人才，不妨去选择工作较繁重的营业部门，怀着锐气，冲刺一番。年轻人在公司中，尤其要去做一些别人不愿做的工作，或者培养出在辛苦部门学习的兴趣，试着去享受成长的欢乐，愉快而勇敢地奋斗。别老是往消极的方向想，以为人生处处满布荆棘，工作了无乐趣。否则，真的只有自杀一途了。

譬如说推销某种产品，光把东西卖出去，换回价款，还是不够。必须能明白地告诉顾客，使用这种产品有什么方便和利益；顾客应该怎样充分去利用它的功能。能做到这一点，不但自己赚钱，公司提高利润，买的人也会觉得钱花得有价值。

总而言之，不要太短视眼前的利益，忽视了长远的计划。要做使用金钱的人，而不是被金钱所驱使的人。我们可以为金钱而工作，却不可为金钱而出卖尊严。

### 大企业家珍惜一张用纸

企业的目的是服务社会、贡献社会，也是为整个社会共存共荣。那么是不是就不必赚进利益，或者不准它赚钱？都不是的。

经营企业，在现在自由民主、资本主义的体制下，经过企业活动后，原则上应该产生利益，这是被允许的。如果经营的主旨，非营利为目的，那么任何企业都不能生存，除非由政府或其他团体获得资金，类似捐济慈善事业一样的捐款，否则企业就非赚钱不可了。

然而，政府不是圣诞老人，也没有摇钱之树，是将国民辛勤工作之剩余所缴纳的税款，为国民提高福利，为国家维持秩序。企业需要获取利润，而以缴税或其他方式还原于国家，始有存在的意义。因此，原则上社会应该认定企业必须获取适当利益。

可是，口头上说获取适当利益，实际上是很难做到的，那么卖高价获利可以吗？现在企业间竞争激烈，消费者是选择便宜者购买的，所以高价不可能。因为要考虑，如何做到消费者所欢迎“适当价格”销售，而获取适当的利益。这就是企业经营的苦心所在，也是最困难的事。

被称为优秀的企业家，都是由日常细微之事物注意起，督导和训练职员：连一张纸都不浪费，一通电话，就可以办妥的工作绩效等，这样地节制浪费，为求获取适当的利益而努力。假如不要它获利，或认为不必赚钱的话，那么任何一种企业，都不会这样认真努力地去经营了。

举例说：全部资金由政府供应的慈善事业，如从经营企业的角度看的话，差不多都是不及格的。还是以流汗苦心经营的事业，才会真正地为社会大众所接受，这是企业经营上的一项原则。

### 谁能决定企业的成长

“松下电器公司会成长到什么地步呢？”有人这样问过松下。这不是松下或公司就可以决定，而是应该由社会来决定。我们依照社会的要求，尽力

达成社会目标即可。如果社会不需要松下电器公司，公司可能就要关闭。所以，只要我们忠实地负起社会所给予我们的责任，公司必能成长。

重要的是，每一个人对自己的工作，要觉得有意义，并怀着希望。只要大家牢记这一点，松下电器公司便能随着社会的进步而成长。松下 36 年无不依此目标而努力。公司也曾有过濒临倒闭的时候，也曾遭遇过空前的不景气，甚至二次世界大战结束后，被指为财阀，差一点在这种政治压力下被迫关门，但公司还是没有倒下去。如果这是值得应庆贺的事，那么，松下电器公司就是一个永远值得庆贺的公司。

### 贯彻共存共荣的真理

企业是社会的公器，因此企业必须和社会一起发展。企业经常扩展它的营业范围固然很重要，但仅这样是不够的，企业的经营活动，还必须带动整个社会的繁荣。因为事实显示，如只有自己的公司得到发展，社会成长却不能相配合，终究是不能长久的。企业与社会必须一起繁荣，共存共荣，否则必不能得到真正的发展，这是自然的道理，社会的理法，好比自然，人类社会能共存共荣，才合乎进化的自然法则。

企业为了扩展它的事业活动，就要靠和它有往来的企业或人。如买方、卖方、消费者以及提供资金的股东或银行，甚至于地区、社会大众等，彼此以各种形态保持关系。如果牺牲有关系的一方来图谋自己公司的发展，是一件不可原谅的事，最后必会导致自我毁灭。因此经常考虑和有交易往来的对方共存共荣，可以说是企业维持长久发展的唯一道路。

例如，为了答应消费者减价的要求，就必须请供应原料的厂商降低价格，但是碰到这种情况，决不能只要求对方降价，而要考虑到减价后，对方是否仍能经营。换句话说，必须考虑对方的适当利润是否能够确保。

松下这么想也这么做。碰到必须请供应商降价的时候，他会注意对方是否将因此遭到损失甚至发生困难，如果对方确实无法达到要求，他便到工厂去实地了解情况，和他们一起谋求改善工程的方法，想出既能降价，又能确保适当利益的途径。因此虽然要求降价，却能被对方乐意地接受。

经常考虑供应商的合理利益，是很重要的。对于担任销售的批发商，也要随时加强这一点，而使它能够获得必要而合理的利益。同时，必须经常考虑商品政策、销售政策，使消费者能够以适当的价格买到。

经营企业还有一件很重要的事，那就是必须确实地向经销商收取货款。经销商要求延期付款时，若因体谅对方的情况而答应，有时反而会使经销商得过且过，忽略了向顾客催款，而在经营上日趋松懈，甚至带给业者全体、社会全体不健全的观念。因此如果我们严格收取货款，经销商为了如期付款，就会确实地去收钱，公司的经营必定很坚强，这也是健全业者及社会观念的一种方法。这种观念在实现共存共荣的理想上，扮演着相当重要的角色。

不管怎样，基于共存共荣的理想，必须充分考虑对方的立场和利益。优先考虑对方利益，或许有点困难，但是至少在考虑自己的利益时，也要同时考虑对方的利益，这么做不仅是为对方着想，更是为了自己，结果是双方都能得到利益。

与同业共存共荣是最困难的，同业之间免不了竞争，而且竞争极为激烈，常常形成恶性竞争。

竞争本身不是坏事，因为竞争，双方才会动脑筋、加倍努力，使自己不至于输给对方。也因为这样，产品的品质会提高，价格会更合理化，大众在购买力会提高，没有竞争的地方，不但品质不好，价格也会订得很高，这是我们经常耳闻的。

因此，竞争越多越好，事实上也不能没有竞争，但是恶性的竞争常会带来弊端的。这里所谓的恶性竞争，是指不求适当利益的竞争，更极端的，则是为在竞争中取得胜利，以低于进价的价格出售。

如果让这种无法获得适当利润的恶性竞争持续下去，业者将会无气大伤，有时甚至会造成公司的倒闭。这种情形，大概都发生在资本额较小的中小企业，资本较雄厚的大公司往往能支撑下去，但会产生乱用资本的现象。由于经营能力不够，经营欠妥而倒闭，常常是不得已的。一位够格的经营者的，在获得适当利润的竞争中，能够经营得十分出色，但碰到恶性竞争时，也往往会因为资本不足而倒下去。

因此恶性竞争很可能将一位合格的经营者的击倒，使业者产生纷扰，最后带给社会很大的弊害。业者间不能确保相互的适当利益时，往往会造成税金减收，国家社会也蒙受很大的损失，所以说恶性竞争是有百害而无一利。

所以尽管正常的竞争非常激烈，但应该绝对避免恶性竞争。特别是资本力量雄厚，领导企业风尚地位的大企业，更应该自我警惕。纵使小企业有时候被卷入恶性竞争，但只要居领导地位的大型企业、毅然地贯彻公平竞争的原则，业者当不致陷于混乱。这就好比在国际社会舞台上，小国之间恶性竞争，引发战争，但如果大国不卷入这场是非，而以公正的立场居中调停，战争就不会扩大，不久后自然平静下去。如果居领导地位的企业，率先引发恶性竞争，就象世界大战一样，必将带给企业界很大的混乱，使业者蒙受极度伤害，同时也影响到企业本身的信用。

## 《经营之神——松下幸之助商法》促销有方 商战圣手不虚传

生的过程，任何事情都要抢先一步。

### 让产品说服顾客

价格相当时，择优而购；质量相当时，择廉而取。这是消费者自古以来的普遍心理和做法。然而，一种品质优良的新产品，在被顾客认识之前，往往易受冷遇，甚至无人问津。在此情况下，制造商如何使他的产品赢得顾客，这是许多人常常面对的问题。松下在几经波折之后，终于明白，最好的办法是：让产品说服顾客。

继附属插头和双灯用插座推出不久的 1923 年 3 月 松下研制出价廉耐用的炮弹型车灯，“万万没想到，这么好的东西竟无人问津。”松下如是说。

炮弹型车灯是配置在自行车上供夜间照明使用的。那时的日本城市路灯很少，一到晚上行车极不方便。起初人们在车上装上蜡烛灯，但蜡烛灯在刮风下雨时无法使用，即使天气晴朗，有时也会熄灭。后来有人发明了电池车灯，它虽然克服了蜡烛灯的某些缺点，但电池的使用寿命只有 2 小时左右，而且很昂贵，买的人极少。松下认为，电池灯的市场潜力很大，只要改进品质，延长使用寿命，降低产品成本，就一定能畅销不衰。基于这种判断，松下呕心沥血，反复试验，终于在 1923 年春研制成功炮弹型电池车灯。该灯使用寿命提高到 30 多小时，售价不到蜡烛灯同样使用 30 小时的一半，松下对此十分满意。他甚至美滋滋地想过产品投放市场后被人抢购一空的喜人场面。他毫不担心产品的销路，这可从他 与木具厂家和电池厂家签订的合同中看出。当时松下信心十足地向配件厂家要了月产 2000 个车灯的木盒和电池。对于刚起步不久的松下电器制作所，实在是一个了不起的数目。

但是，松下这个充满自信、命名为“炮弹型电池车灯”的产品，一开始竟然没有一家批发商愿意销售。这真是太出人意料了。松下跑的第一家是 H 商店，他向老板说明新型电池灯的优点。老板却说：“电池灯的毛病很多，名声很坏，用过一次顾客就不敢再上一次当了。特别是你没采用标准电池，而是专用电池，备用品买不到，顾客在半路上用完电池，只能叫天了。你这个新产品，恐怕是很有问题啊。”

松下哑口无言，心里很不服气，仿佛自己的宝贵儿子被人无端丑化一般。松下觉得 H 老板是有意找茬，便忿忿然地强打笑脸告辞。

然而，松下跑遍了大阪的经销店，每家都对新型电池灯不感兴趣，并跟 H 老板的口吻惊人一致！松下很吃惊，只好放下一些样品恳求店主试销。松下虽是愤懑，仍不丧失信心：这怎么可能？这么价廉品优的车灯没理由卖不出去！

大阪四处碰壁，就上东京去试运气。结果跟大阪一样，东京和大阪的经销商好像攻守同盟，统一了口径。

松下对这个结果大惑不解：“怎么是这样的结局？难道我发明的电池灯，跟我最初试制的插座一样，作出了过高的评估？”松下再次检验自己的产品，实在挑不出缺陷。“这么好的车灯，没理由销不出去呀？一定是经销店对电池灯抱有偏见，并夸大它的缺点。这样，我的电池灯的优点，也会被他们看成缺点。在他们眼里，新型电池灯连旧式的还不如。其实备用电池很好解决，

只要新型电池灯畅销，经销备用电池的店立即会遍地开花。他们连卖都不肯卖，不经顾客试用就草率下结论说电池灯是一种穷途末路的产品。”

松下不信这个邪，顽固地坚持他的电池灯是好东西，顾客一定会接受的。

其时，仓库里库存了 2000 只电池灯。因与生产零配件的厂家有契约。不久，库存量将会增加到三四千只。松下急得彻夜难眠，双眼通红，那种神情，就像要寻“故意刁难”的电器经销商打架。

松下决定抛开“不识好歹”的电器行，去跟脚踏车行打交道，东方不亮西方亮，难道还会捧着金碗去要饭不成？

结果、松下更是惊诧万分。

他几乎跑遍大阪的脚踏车行，情形比电器行还惨，如果说电器行对松下的新型车灯敬而远之的话，脚踏车行简直就是退避三舍。原因是他们过去卖过电池灯，因品质太差，遭到用户的训斥。一日被蛇咬，十年怕草绳。不管松下说得如何娓娓动听，他们横竖是不接受。

好些店的货架，摆有两三年前进的电池灯因无人问津，都长出了铁锈。见这情形，松下真不知该说什么才好。其中一位老板，用愤怒的语气诉说他经销电池灯蚀本的不幸遭遇，仿佛普天下的电池灯制造商都是罪人。

“可我的电池灯价廉品优，确实跟他们的不一样呀！他们的产品滞销，难道我的也会跟着一样背时吗？不，没有理由会这样。”尽管松下屡屡碰壁，信念仍不动摇。

松下花费了一个多月时间，收效甚微。这时，仓库里存货已有近 4000 只。并且供应商仍在源源不断送零配件上门，每天都在生产。

松下真正感到恐慌了，照这样下去，非破产不可。松下想：与其束手待毙，不如死里求生——索性不卖了，先让经销商试用，这样才能证明它的价值。

松下主意已定，立即招聘了三名外勤人员，将大阪的零售店分成三大片，每天都外出做宣传推广工作。具体做法是：每家商店送两至三只电池灯。其中一只灯要点亮，并敦促店主“要让灯一直点下去，看看什么时候熄灭的。如真能点 30 个小时以上，顾客真想买的话，你们就可把其余的一二只卖出去，如果发现品质不良或寿命太短，可以不付钱。”

那个时代，产品相对匮乏，基本是卖方市场，厂商做广告都不太积极，花样也很少，松下的做法，实属例外，孤注一掷，这在不少商人看来是在“做傻事”。

“万一收不回钱，松下会欲哭无泪。”有人为之担心。

然而，很快奇迹出现了。一个月后不仅代销的现金全部收回，而且追加的订单接踵而至。听到这个消息，批发商再也坐不住了，人们刚开始时毫不信任新产品的性能，根本不加理睬，现在却说“请让我们来负责吧”，并且寄来了订单。

“只要东西好，加之推广得法，没有理由不畅销。”这句话，融会到日后的松下经营哲理当中。

几年以后，松下又推出了炮弹型车灯的改良产品——方型车灯，以“免费赠送 1 万只”的惊人之举，一炮打响。这两件事，使松下终于悟出了一个道理：好的商品，应让它自己去说服顾客。

广告不是为了推销

广告促销在现在已相当盛行。大凡成功的企业，几乎没有不借助广告手段推动商品销售的。“作广告不是为了推销”，看了这个标题，你一定会认为这是笔者故弄玄虚，在设陷阱诱导读者。其实，这种与众不同的看法，是来自“经营之神”松下幸之助的大脑。他认为：“广告宣传是制造商为顾客制造信心，目的不在推销，而在于要让更多人认识产品。”

基于这种目的而作广告，介绍产品，使顾客认识产品，便成了制造商的义务。这种广告就有了真实可信的基础。

这又回到了让产品说服顾客的主题。消费者通过广告的介绍，能够较快地了解产品的性能、用途及使用方法等等。一种品质优良的产品，一旦被顾客所认识、接受，广告的使命就该结束。如果产品的销售是靠不切实际的广告宣传促成的，广告一旦停止，销量又会骤减。所以企业应该将注意力集中在产品质量的改良之上，而非相反。产品能说服顾客，也能使顾客接受教训。受过广告欺骗的顾客，永远不会再信欺骗过他的企业的广告。这种企业除非脱胎换骨，没有第二条路可走。

现在，松下电器公司的广告费每年高达几百亿元，它是怎样介绍产品的呢？除此以外，是否还有其他的目的？

#### (1) 企业广告的先驱

1930年10月2日的《大阪朝日新闻》，刊载了一篇与众不同的文章，题目是《国际牌电暖炉介绍》，全文600多字，作者是一个名叫松下幸之助的制造商。全文如下：

##### 国际牌电气暖炉介绍——

最近家庭电气化用品普及，发展迅速，同时提高了电气与机械器具制品的品质，需求量在两三年已增加了数倍，但价格却平均下降了30%左右，可见电气化产品发展至今，其价格与品质，都已达到大众化程度了。

敝公司自1918年创业以来，专业经营、制造电气器具，为电气工业的发展，贡献了一份力量。我们排斥粗制滥造的作风，精选材料，大量生产优良产品，借以降低价格，服务顾客，承蒙各界同业的赏识，把我们视为优秀厂商之一。

尤其自去年推出国际牌电气暖炉以来，因产品本身的“自动温度调节器”的精密优良设计，各部分构造的完全配合以及清新优美的外观，推出以来，颇受各界注目。第一批试销品3万台，随即被抢购一空，深获使用者的爱护与赞赏。

为响应各界的爱用，本年度的10万台产销计划已完成，并已在全国同时公开推出。改良式自动温度调节器，二重装置保护，可避免撞击、摔碰或踢倒所引起的危险，保证绝对使用安全。加上暖气强弱可自由调整及温度自动控制装置等，100%的使用效率，保您称心满意。在有关本产品的优良品质方面，与去年一样，今年度，也承蒙大阪市电力局赐购采用，亦证明了本制品的优异性，敬请垂察。

现在天气逐渐转凉，为享受家庭电气化的实际便利与舒适，敬请各界采用安全又优良的国际牌电气暖炉。

谨兹介绍，并请

祺安

松下电器公司 松下幸之助



这是日本国有史以来的第一则商业广告，不过“广告”这个词当时尚未出现，人们对它既感到陌生，又觉新奇。松下幸之助的“广告”之举，迅即成为街头巷尾的话题，它不仅在企业界引起了不小的震动，也使报业获得生机，“广告”促销手段后被人们仿效，逐渐成为企业推销产品的重要方法。

这则广告的内容，不仅突出了“价廉物美”的主题，而且巧妙地介绍了产品结构、特点、使用效率和安全性，并不失时机地提醒顾客“天气转凉”，使用国际牌电气暖炉会使您感到便利与舒适。

与当今社会普遍存在的空洞无物哗众取宠的广告宣传相比，这则广告中找不到华而不实的字眼。松下以朴素、真诚和负责的态度介绍产品，目的“不在于推销”，而在于使顾客了解产品的“优良品质”和诚实可靠的价格。为达到这个目的，松下采取了迂回作战，旁敲侧击的策略，他先说明“电化产品发展至今，其价格和品质，都已达到大众化的程度”，接着话锋一转，大谈松下电器公司为发展电气工业的“贡献”以及该公司自创业以来力拒粗制滥造的作风，一个优秀企业的形象跃然纸上，从而极为自然地使读者产生“优秀企业才能生产优质产品”的联想。然后，峰回路转，再以先前国际牌电暖器“抢购一空”的业绩和“大阪电力局采用”该产品的事实，证明国际牌电暖器卓越超群的品质，实在高明。

现在无法知晓这则广告刊登后产生的效果，但有一点是可以肯定的，即广告当年的销售额超过了计划指标的一倍。“国际牌”电暖器从此家喻户晓。

## （2）松下电器是乌龟

松下电器所作的广告至今无以计数，尽管松下本人声称“不是为了推销”，然而事实上，广告所起的促销作用，对于松下电器来说，并不亚于人员推销，加上松下电器广告中表现出来的诚实可信的特点和产品本身的优良品质，这种作用自然放大了许多。

松下电器的成功，原因是多方面的，独具风格的广告自然功不可没。松下不仅为产品大作广告，而且为塑造企业形象不遗余力。产品的成功，有利于树立良好的企业形象，而良好的企业形象，又有利于产品推销，两者相辅相成，密不可分。松下深谙此理。从松下电器的广告中，我们可以看出，它在介绍产品的同时，总是不失时机地介绍松下电器公司。这一点，跟其他许多企业的做法不同。尤为可贵的是，松下甚至不惜代价专作企业广告。

1963年，松下电器在报纸上刊登了一则很有意思的广告，上面写道：

### 松下电器是乌龟

这则别出心裁的广告很快传遍千家万户，连当时嘲笑松下电器是“模仿公司”的人们，也不禁哑然失笑。

这则看似自贬的广告，实则包含着极为深远的用意。乌龟是人们熟悉的小动物，而且十分可爱。乌龟行走缓慢，但在与兔子赛跑中，凭着孜孜不倦、踏踏实实的作风，出人意料地超过了兔子。这则脍炙人口的故事流传千古，松下信手拈来，实在高明。

松下电器在同行业中素有“模仿公司”的雅号。这自然是对松下公司的一种讽刺。松下对此耿耿于怀，总想甩掉“模仿公司”的帽子，但又苦于无计。1960年，松下公司好不容易研制出家庭式红外线电热器，在电机行业的热门产品中，红外线电热器是松下公司开发研制出来的唯一产品。

电器化热潮的先驱——电锅，出现于 1945 年后期，由东芝公司率先推出，最初推出并大量销售黑白电视机的是声宝公司，而于 1953 年最早推动喷流式洗衣机的是三洋电机公司；1953 年到 1963 年推出的电热毯、晶体管收音机、收录机、彩电、冷气机、电炉等，均非松下电器公司研制。但是，松下电器公司的产量和销量却常居首位。按松下的话说：“我们开发技术落后，但生产技术和销售技术必须领先。”这是松下电器的一大特色。

在电机行业里，60 年代是黑白电视机鼎盛时期；70 年代彩电极其畅销；80 年代则是录像机的全盛期。这三大商品均非松下公司研制，但松下公司的销售量均居榜首。当时具体的排名顺序是这样的：黑白电视机是松下、日立、东芝；彩电是松下、东芝、日立；录像机也是松下电器公司遥遥领先。

起步较晚，而一旦起步就能迅速超过竞争对手，这就是松下的乌龟精神。

“松下电器是乌龟”，实际上等于向社会公开宣称自己是胜利者。这也许也是松下苦于无计摆脱“模仿公司”的侮辱而进行的强有力的反击。这一招，可谓一箭双雕，既在国人面前展现了可爱的形象，又给嘲笑者以迎头一击，妙不可言！

### 卖货品要像嫁女儿

自古至今，经商者千千万万，恐怕尚无人有“卖货品像嫁女儿”的感觉。松下先生独特的思维方式总能想出与众不同的招儿，并付诸行动，委实难能可贵。

松下主张：“卖货品要像嫁女儿”，有以下几层含义：

1. 要像嫁女儿那样严肃、隆重卖货品给顾客。
2. 成交以后，与顾客的关系便是姻亲关系，要保持礼尚往来。
3. 要像看望出嫁女儿一样，经常关心产品售后的使用情况，使其更受顾客的喜欢。

这三层要义，用现代商业社会的术语来表述，就是做好“售前售后”的服务工作，这在许多企业都能做到，但能做得像松下电器公司那样彻底、完全令人满意的却不多。

#### （1）不可让商品蒙上灰尘

爱美是人的天性。女儿出嫁时，父母总是为她梳妆打扮一番，自古皆然。在平时，也许你能常常见到蓬头垢面的少男少女，而你永远不可能碰上这样的新郎新娘。松下先生从中悟出一个道理，漂亮的姑娘人见人爱，商品也当如此，造型优美，格调高雅，感觉舒畅的东西，会刺激消费者的购买欲望。所以松下电器公司的产品很注重外表的设计及包装的技巧。松下先生甚至说过：“要使广告增强人的食欲。”讲的就是要使广告的画面使人产生美感。

一次，松下先生路过一个经销商的店铺，见待售的松下电器满是灰尘，松下走进去。女主人不认识他，以为是顾客，非常热情地向他介绍产品。松下说：“您大概很忙，这样吧，我帮您把这些商品擦擦亮，看哪个更好，我要挑最好的。”说完，就动手擦洗起来。女主人愣了一会儿，觉得这应该是自己的事情，也动起手来。经过整理清洁后的商店和里面的电器，就像理过发的蓬头少年，精神多了。女主人正要感谢松下先生。松下说：“我是松下幸之助，不是来买电器的。我路过这里，进来看看。松下电器有今天这样的成就，多亏你们的关照和支持。”女主人听完松下出自内心的感激之言，面

带愧色他说：“我的工作没做好，真不好意思，松下先生，请多指教。”

松下说：“卖东西就像嫁女儿，女儿漂亮，小伙子就会喜欢。”

自此以后，女主人开门营业之前的第一件事就是打扫卫生，使商店整洁，给人舒适之感。商店也渐渐兴隆起来。

### （2）对自己的产品要缠到底

女儿回娘家，不管抱着什么心情而来，父母总是高兴的。消费者来向制造商诉说产品的缺陷，制造商能像对待出嫁的女儿一样欢迎她吗？松下告诉他的员工，凡是到公司来的人，都是我们的客户，不管你是否认识，都应该微笑地打招呼。主动地询问顾客的想法和需要，并提供尽可能的帮助，是赢得顾客信赖的重要方法。

一位长期以来以有松下电器为荣的顾客，十分遗憾地买到一个不合格的产品。为此，他非常失望，并认为：“这种不良商品也出售，真要不得，非严厉警告不可。”于是特地到松下电器公司来。

可是他到公司实地一看，气全消了。公司所有的员工都在非常认真地工作，也很诚恳地接待了他；对那不良商品的处理，更是严肃认真，仿佛是自己事似的。于是，他心想：“大家都这样认真专心，偶然发现一个不良产品，我也不必发脾气。”

按常理，顾客发现有不良商品时，都会非常愤慨，并发誓今后绝不再买他们的商品。可是这位顾客却说：“人无完人，松下电器偶尔出点问题也是可以理解的。”他不仅原谅了，而且对松下电器公司反而更具信心。

松下公司不仅欢迎“出嫁的女儿”回来，而且常派人下去看望“出嫁的女儿”，追踪了解用户对产品的意见，将发现的问题及时反馈到公司，从而改进产品或服务。

松下说，对自己的产品要缠到底。“商品到了厨房就缠到厨房，到了客厅就缠到客厅里，到了外国就缠到外国，绝不放松。对于产品的使用情形如何、有没有缺点、有没有毛病……要关心到底。”这样产品才能不断完美。

派到美国去了解顾客意见的公司员工，回来向松下报告了一个重要消息：美国顾客喜欢每盒放影时间4~6小时的录像带。这个消息促成了松下采用VHS型号的决心，这一决定使松下电器公司的录影机事业很快将遥遥领先的索尼公司甩在后头。

### （3）利用顾客抱怨创造契机

听到赞美的话，心里都会高兴，这是人之常情，而抱怨的话，往往难以入耳。既然与顾客是姻亲关系，好话歹话都得听，特别要注意倾听抱怨的话，并从中发现问题，创造契机。松下为说明这个道理，向员工讲述过自己经历的一件事。

某大学的一位教授曾给松下写信，抱怨他们学校向松下公司购买的产品出了故障。松下十分重视，立即请一位负责此事的高级职员去处理这件事。起初，对方因产品故障显得不太高兴。但这位负责人以诚心诚意的态度解释，并作了适当的处理。结果不但令客户感到很满意，同时客户还好意地告诉这位负责人如何到其他学校去销售。松下说：“像这样以诚意的态度去处理客户的抱怨，反而获得了一个做生意的机会。所以，我实在非常感谢曾对我们抱怨的客户。借着客户的抱怨，使我们得以与顾客间建立起另一种新的关系。”

把抱怨当作是另一个机会的开始。这在许多商人看来是不可思议的。别

说以诚意对待抱怨，就是听到抱怨能保持心情平和的人也不多。松下公司的员工几十万，能做到这种地步。消费者有什么理由不与松下电器联姻呢。

## 顾客至上

“顾客至上，信誉第一”这样的条幅在许多商店都可以看到，可以说，在当今商业社会对此无人不知，无人不晓，问题是各有各的理解，各有各的做法。

松下幸之助对问题常有与众不同的见解，在这方面也不例外。他的看法看似奇特，但细细品完之后，你一定会觉得其味无穷。

### （1）以乞丐为最大的贵客

乞丐的“尊容”常常令人感到恶心，除了出于怜悯偶有慈善者施舍些许钱物之外，一般而言，人们总是远而避之的。指望与乞丐交易，并想从其身上赚些钱财的商人，自古以来恐怕没有。然而在日本却有这样的老板，把乞丐作为最大的贵客来迎送，令店员感到惊讶和不解。老板解释说：“难怪你们觉得奇怪，但要记住，这就是做买卖的原则。店里的常客固然值得感谢，应该好好地接待。但乞丐光临我们的店，也有特别重要的意义。因为，大家想想，平常那些顾客都是有钱的人，他们常来常往，没什么稀罕。但这位乞丐是为了尝一尝我们做的豆馅馒头，而掏出了身上仅有的一点钱。这真是千载难逢的机会。因此，当然应该以对待贵客的礼遇来迎送。这也是生意人应有的态度。”

“经营之神”松下幸之助对此大为赞赏。他号召松下电器的营业所长、代理商、零售商学习那位老板的精神，不管业务大小，都要热情接待顾客，不要使顾客感到遗憾，特别是新顾客，要尽力满足他们的要求，即使缺货，也要使顾客感到满意。

### （2）永远不能说“没有”或“不能”

当商店缺货时，店主都会据实相告：“没有。”有涵养的商人，一般会说声“对不起”之类的客气话，使人感到几分诚意。松下认为，仅此而已是远远不够的。作为店主，任何时候都不能说“没有”。否则会使顾客失去信心，下次就可能不再光顾了，那时即使有货，顾客也以为没有而另找店家，这是很悲惨的。所以在店里缺货时，不应简单地回答“没有”，而应采取主动态度：“如果你不急用的话，能否告诉你的地址，明天我派人送到府上去；如果你现在急着需要，前面不远某某店有售，你可以到那里去买。不过，下次希望你能光临，本店将竭诚为你服务。”松下甚至提出，倘若条件许可，应请顾客稍候，派人立即去买。能以这样的态度为顾客服务，生意一定兴隆。

做生意经常会碰上顾客要求降价的事情。有的人可能一口回绝，有的人可能立即同意，有的人甚至挖苦顾客。松下认为这都是不正确的态度。一口回绝顾客的要求虽然给人“价格可能实在”的感觉，但由此表现出来的诚意是值得怀疑的，这种态度很难使顾客达到满意的程度，更难使生意维持长久。立即同意降价的要求也非上策。因为这会给顾客产生不正确的想法，认为该店价格不可靠，不敢购买，担心上当受骗，更重要的是会损害商品的信誉。

松下创业初期，很想将当时制造的双灯用插座销到东京去。他第一次在东京推销该产品的时候，遇到一个批发商。松下极为详细地向他介绍了产品的结构优点和价格。批发商说：“二角五分的单价，虽说不贵，但你是第一

次到东京推销，应该优惠一些才是，算两角三分好了。”

松下没有立即表态，他指着产品当着批发商的面，一个一个地计算零件的成本，然后对批发商说：“老板，您是这方面的行家，非常清楚每一个零件的价格，一个双灯用插座的成本将近两角，卖两角三分不是不可以，不过，这些产品，是包括我在内的所有的员工，从早到晚努力工作的结果，价钱绝不算高。所以我希望您能按两角五分的价格买下，等我降低成本以后，一定按您的要求供货。”批发商觉得松下的开价合理，态度又很诚恳，就买下了松下的产品。

松下在以后的经营中，逐渐形成了自己的风格。事业规模扩大以后，虽然他不再直接销售商品，但他不断地向公司的营销人员强调，不能轻易地说“没有”，也不能轻易地喊降价。

但有时非得降低价格，顾客才能接受，而一旦按照顾客的要求则无任何利润可言，甚至亏本。一般的经营管理者往往会毫不犹豫地放弃这笔生意。松下认为，如果顾客的要求有合理的成分，就应为顾客着想。50年代丰田汽车为了打入美国市场，决定在半年内降低20%的整车成本，为配合这个计划，也要求提供汽车灯泡的松下电器降价。松下了解此事以后，觉得丰田的要求是合理的，松下电器必须想尽一切办法达到降低20%的目标。松下说，既然成本降不下来，就重新开始，研制新产品，使之更加物美价廉。在松下的思想指导下，很快开发出质地更为优良，价格符合丰田公司要求的新型灯泡。不仅如此，松下电器生产电灯泡的水准也从此上了一个新的台阶。后来丰田汽车公司董事长丰田英二率队参观松下电器公司时，松下领着公司的全体干部列队欢迎，并再三向董事长及其公司表示谢意，丰田英二深为感动。丰田说：“站在欢迎队伍最前头的，竟是松下先生本人。他对顾客的重视、恭敬，真是无人能比。”

自然，丰田英二非是等闲之辈，作为世界著名汽车公司的董事长，理应待之厚礼。但丰田没有想到的是，松下会如此隆重地迎接他，多少年以后，丰田谈到此事时，仍存感谢之意。

### （3）要有自掏腰包服务的精神

丰臣秀吉是日本历史上著名的政治家，可他出身贫寒，早年做过仆人和马夫。他做马夫的时候，自掏腰包买马最喜欢吃的胡萝卜喂它，太太知道后大为不满，但丰臣还是一如既往，尽心尽责，这种彻底的敬业精神使主人深为感动。后来受到了主人的重用，才得以脱颖而出。

这种自掏腰包服务的精神在飞利浦公司也广为流传。那是世人还不知道日本有一个松下电器公司的时候，该公司的一位干部到欧洲旅游，偶尔有幸参观了荷兰的飞利浦公司。飞利浦公司认为客人远道而来，不但让他参观工厂，负责接待的职员还邀他到家里设宴招待。松下听完这位干部的报告，心想，飞利浦所以能够迅速发展。原因之一就在于所有员工都有主动为顾客服务的思想和提供服务时具有自掏腰包的勇气。

松下经常向公司的干部、员工和经销商灌输这种服务精神。松下说，服务有两种，一种是直接服务，一种是间接服务。作为制造商，要努力生产价廉物美的商品来服务顾客；作为经销商，要耐心介绍产品，热情接待顾客，保持与顾客的经常联系，主动询问产品使用情况，提供及时周到的售后服务。

50年代流传着这样一个故事，一位顾客刚买不久的电视机出了故障，负责维修的人员立即上门修理，由于毛病太多，必须带回修理。维修人员对顾

客说：“真对不起，得过几天才能修好，不过我会尽快给你送来。”那时电视机尚未普及，电视机工业处在成长时期，故障时有发生，所以售后服务显得尤其重要。对顾客来说，出现故障以后只要能够及时修理，也就心满意足了。那位电视机主人也是这么想的。可是他万万没有想到，半小时以后，修理人员带来一台新的电视机说：“这是敝店的电视机，贵府的电视机修好之前，请暂用这一部。”客户很感动。

像这样的服务后来很普遍了。据松下公司调查，经销商凡是能够提供这种服务的，业务都很顺利。

## 《经营之神——松下幸之助商法》玄机四伏 松下稳坐钓鱼台

金钱固然重要，但能打动人心的，还是诚实。

### 不战而胜的神技

商场如战场，战而胜之，胜者亦伤。如能不战而胜，才是真正的胜利。松下在一次经营检讨会上对参加会议的各部门的负责人说：“战争必须胜利，没有比打败仗更惨的了。”但是，并不是打赢了就好，“打赢的方式值得好好反省。”松下接着说：“最好的方式是，不伤害对方，也没有伤害到自己，却能取得胜利。不战而胜是一种神技，我们要学习这种精神。”

松下历来反对恶性竞争、流血倾销等既伤自身、又损他人的方法。即使在公平合理的竞争场合，松下也力求避免与对手的直接冲突，使自己的行为恰到好处地约束在商业道德认同的范围内。这一点，我们可以从松下成长的历史中找到有力的说明。在松下征战商场的几十年漫长的旅途中，只有一次例外，松下被索尼公司的总裁指责为“变卦”，从而使录像机市场的胜券由索尼公司手中转移到松下公司的囊中。严格来说，即使这次，松下也未违背商业道德。所以，面对索尼总裁盛田昭夫的怒斥，松下本人一笑置之，并无良心不安之累。

松下是怎样不战而胜，又使对方心悦诚服的呢？

#### （1）无竞争依然降价

松下电器的定价策略颇具特色，它与日本商界的普遍做法不同。通常人的定价，是基于这样一种理论确定的：一个新产品，最初的时候很少有竞争者，制造商应抓住此机会，采取高价策略，尽快收回投资，以免承担风险。但是，殊不知，暴利必使竞争者纷至沓来，恶性竞争难以避免。松下电器则不同，它采取的是低价策略，一开始就把价格定得很低，并随着生产规模的扩张，不断降低成本，继而又主动地降低销售价，将降低成本带来的好处送给消费者。这种策略，一是有利于迅速打开局面，扩大市场潜力，提高市场占有率；二是使后来者感到“无利可图”，望而却步。

松下电器自己开发研制的“独创产品”，几乎无人插足，一统天下的局面常令电器界的同行惊慕不已而又不敢贸然闯入。松下早年开发的炮弹型车灯，质地优良，价格低廉，垄断了整个车灯市场。但松下仍感危机四伏，唯恐有人介入一争雌雄。就在炮弹型车灯畅销之际，松下果断推出它的第二代产品——比炮弹型车灯更为质优价廉的乐声牌方型电池车灯。

松下一直奉行销量愈多、售价愈廉的营销方针。在乐声牌车灯推出之初，松下电器卖给批发商的单价，车灯 1.25 日元，电池 0.25 日元。车灯月销量达到 1 万只以后第一次降价，车灯减到 1 日元，电池减至 0.22 日元。车灯月销量达到 5 万只、10 万只时，又先后两次降价。1930 年，车灯月销量终于达到 20 万只，车灯减价为 0.60 日元，电池为 0.16 日元。到 1937 年，售价已减为车灯 0.30 日元一只、电池 0.10 日元一节，一节电池的价格比一支蜡烛还便宜。松下的营销方针，真正做到惠及千家万户。

松下利用低价策略，牢牢控制已有市场，达到不战而胜的战略目标，进而又向他人市场渗透，扩大战果，这在商业史上实属罕见。

## 没订单还生产一万亿元

根据订单作计划，这是一般厂家的习惯做法。订数多少，生产多少，就能避免风险，但松下电器从不按订单数目安排生产。方型车灯推出之际，一张订单都未有，松下却断然决定，年产 20 万只，结果第一年销售了 40 多万只；最能说明松下这种思想的实例是红外线家用电热器，它于 1960 年由松下电器公司研究出来，当时的副社长稻井隆义做了市场调查，并以此为根据，制定了年产两万台的计划。按理，该计划应是无可指责的。但是，当稻井隆义拿给松下过目时，却遭到了松下的怒斥：

“混帐！只有这么少的产量怎么一炮打响？做好生产 10 万台的准备！”

“这样太冒险了。”稻井斗胆进言道。

于是松下表示：“要是卖不掉，我用我自己的钱全部买下！”充分表现了他的自信。

大批量生产是松下的一贯作风，即使在经济不景气时期，松下电器从不减产裁员（战后初期被指控为财阀受政治左右期间例外），松下认为，只有大批量，才能降低成本，保证低价策略的贯彻，达到不战而胜的目的。

50 年代初，日本的经济尚处在不景气之中，刚解除财阀禁锢的松下应邀参加一次座谈会，在谈到松下电器公司的发展规划时，松下说：“今年要做 100 亿日元的生意，明年要做 120 亿日元。”言毕，举座皆惊。当时有人直言不讳地问道：“松下先生，你说要做 100 亿日元的生意，真的能做到吗？”其实，在场的人都有这种怀疑，在不景气的经济背景下，做 100 亿日元的生意谈何容易！

松下站起来，不紧不慢，胸有成竹地解释说：“这是千真万确的，而且有买卖的契约，我们非做不可，同时也有制造这些商品的义务。”

这话更使人糊涂起来。在座的人都知道，松下电器从不以订单为依据决定生产，何来如此众多的契约？

松下接着说：“不错，我们不是靠订单生产，是自由的买卖，因此，所谓契约并不是指正式的，而是与社会大众之间，心里的契约，一种无形契约。明白地说，我们的心里认为社会上有这么多的需要，无论如何非赶出来满足大家的要求不可。这种要求，我们解释为一种无形的契约。”

事实上，松下一直以此为目标来经营公司。虽然没有什么有形的契约，但为了满足社会公众的需要，松下电器的营业额一直上升，由每年 1000 万、1 亿、10 亿、100 亿、1000 亿，到 70 年代初的 1 万亿。生产出来的产品都能销售一空，不能不说是奇迹！

事先没有订单就要生产 1 万亿日元的的产品，从另一个角度来说，是一种冒险，倘若卖不掉，向谁去诉苦呢？

可松下毫不担心，他认为，只要是社会大众所需要的质优价廉的产品就能卖出去。

当人们在不景气中徘徊观望的时候，松下借助“自来水”般廉价实惠的产品迅速抢占市场，扩大市场份额。这就是所谓“不流血的政变”。在这类“政变”中，松下电器并未与对手发生面对面的冲突而一举夺得别人的市场。被夺者惊醒之后，欲想夺回自己失去的“领地”则比登天还难。因为他的对手——松下电器公司已经将其置于无还手之力的困境。许多中小企业往往在这个时候加盟松下，成为松下电器公司的伙伴或关系企业——此时松下不战



而胜的果实更是辉煌夺目。

## 打消竞争者的念头

比赛场上的角逐，一靠实力，二靠技巧，至于智谋有无作用，本人未曾考察。然而，一场赛事下来，冠军也好，亚军也好，淘汰者也好，差不多都精疲力尽了。尤其是冠军得主，他在进入决赛之前，须得将众多对手一一淘汰，扫除通往冠军宝座途中的一切屏障，然后再与亚军一决雌雄，荣摘桂冠，千辛万苦，一目了然。若能打消竞争者的念头，令其自动弃权，退出赛事，这样一举夺魁，岂不妙哉！

松下先生在这方面颇有研究，功底亦深。在此，向读者说说一件小事，好让读者有机会窥探一下松下幸之助高人一筹的竞技和谋略。

令人恐惧的“捧杀”

一天，东京京桥的蛇目衣车工业总公司的社长岛田收到松下幸之助的一封信，正在高兴之际，记者针木“驾临”。岛田递过信，朝记者针木先生神秘地一笑，不无得意地说：“这是松下先生写给我的亲笔信。”

“你认识松下先生吗？”针木接过信问道。

“不，从来未见过面。我是久慕他的大名，至于他，恐怕也听说过我。”岛田一脸高兴的表情。

针木展开那封信，字迹清秀工整，立即给人严肃认真的联想。信的内容如下：

十分冒昧地写信给您，很对不起。关于您的蛇目衣车的经营，我常常深受感动。从报道中看到您说：“蛇目衣车公司除了衣车以外，什么也不生产。有很多因插手各种行业而导致失败的例子，衣车厂家只应该生产衣车。”并且您也将它贯彻实行了。这种专业的经营方针，是蛇目衣车公司独特的作风。

我们松下电器也在考虑类似的做法，总之，想试着插手其他行业，是人类的一种劣根性，而我觉得，您那种专业的想法令人非常钦佩。

另外，我想亲耳聆听您的教诲。某月某日在京都真真庵等候您，请务必前来。

真真庵是松下长期以来招待宾客的京都宅邸。如果不是松下自己的客人，不会在那儿招待。对了解这些内情的岛田而言，接到如此荣誉的请柬，自然万分感激。

但是，记者针木读完这封信，就感到里面有文章，否则松下不会给素未谋面的岛田写这样的亲笔信。

也许是记者的职业毛病，针木直言不讳地提醒岛田：“岛田先生，这是松下幸之助的阴谋！”

岛田吃惊地盯着记者的脸：“什么？你说的阴谋是……”

“蛇目衣车在全国有600家营业所吧，假设600家营业所都出售电器产品，结果会怎么样？你不认为是对松下电器的威胁吗？”针木看着天花板只顾自个地说：“松下的阴谋你还没有看出来？”

刚才还处在兴致勃勃之中的岛田，听了针木的话，沸腾的血有些发凉了。他呆呆地看着针木，一副“难道真是这样”的表情。不过岛田很快恢复了常态，从容不迫地说：“针木先生，如果想到那儿去的话，那人们不是不可信赖了吗？总之，我先坦诚地接受松下先生的赞美。”

“不过，你要记住，与他会面时什么都别说。你最好想着，他是会考虑那些事的人，这样去会面就没问题了。”针木这样忠告岛田。

在当时的衣车行业中，蛇目居首位，其次是兄弟、力卡。其中兄弟公司已插手电器产品、编织机及与电脑相关的机器；力卡公司也从经营家电发展到拥有商业旅馆的连锁店。他们均意识到只生产衣车将会阻碍发展，所以企图走向多元化经营。

“司马昭之心，路人皆知。”松下盛赞蛇目公司“专业”经营的用意，经针木一说，岛田应该十分清楚。但是，岛田并不以为然，他将松下的来信，刊登在公司内部报刊上，向员工夸耀自己的想法如何正确，以及受到“经营之神”的赏识等等。这样的做法是否正确，直到现在还有人怀疑。

十几年之后，在谈到蛇目衣车衰败的原因时，针木记者一针见血地指出：“在我看来，是因为松下的阴谋巧妙得逞的缘故。”

高尔夫球有一句术语称之为“捧杀”。假如某人高尔夫球打得非常出色，在玩得最开心的时候，使劲地称赞他，那人便会失常，无法准确把握击球的方向了。这就叫“捧杀”。

通常，当一个人被他人称赞后，总会过分意识到要做得更好，不能丢脸，结果往往弄巧成拙。

松下没有必要让岛田的企业在衣车行业中水准失常，只是要岛田的注意力框死在衣车上，希望他即使经营不善，也不要插手到电器行业中去。只要岛田愈把松下当作“经营之神”来尊敬，那效果愈好。

松下正因为认识到这一点，才向岛田写那封信。而后来的事实，又偏偏证实了这一点。

松下在盛赞岛田“专业”经营的同时，又以兴人公司的倒闭为例，大谈“多元化经营”的弊端。松下说：“不适当的多元化经营会使公司的技术、能力和资金分散，是导致多元化经营倒闭的主要原因。”

如果把给岛田的信放到一块来研究，松下的良苦用心是很清楚的，他不想跟你进行一招一式的较量，那样难免“流血恶斗”，你还是弃权吧。

## 让市场来裁决

摩托车之父本田宗一郎在晚年遇到这样一件事。本田公司开发 CVC 引擎，总裁本田主张用气冷式，但年轻的工程师却主张用水冷式。双方各陈己见，机锋犀利。本田是业主，对方是孙辈一样的年轻人，却敢用这种强硬口气与本田交锋，本田不禁想，可能他更有道理。后经市场调查，发现水冷式更受欢迎，于是本田向年轻人认输，决定采用水冷式。此后，下属发生技术问题的争执，请本田仲裁，本田总是说：“你们去了解市场吧，让市场来做裁决。”

松下跟本田一样，历来把满足消费者的需要作为自己的使命，碰上需要选择而又难以决定的事，他总会告诉下属：听听消费者怎么说。

### （1）盛田怒斥松下“变卦”

松下是竞争中的大赢家。他的超人之处还在于，即使松下处于不利局面，也从不违背商业道德，更不会与对手剑拔弩张，势不两立。松下一直奉行以和为贵的方针。因此，同行虽嘲弄松下电器是“模仿公司”，但对松下本人，均无不敬之辞。

但是，松下的的确确把索尼公司董事长盛田昭夫激怒了。

1976年秋的一天，盛田昭夫在他的接待室接受日本《财界》杂志记者采访，满脸怒容，忿忿不平地说道：“我这段时间非常不愉快，我一直推崇信誉的精神。如果是在商场上竞争，怎么做都行。但是，说好了双方合作开发一种产品，他却单方面变卦了！我一直确信双方是本着合作精神一起做事，可我却太乐观、太幼稚了，最后遭致他耍弄！”

盛田昭夫怒斥的“他”，正是松下幸之助。

盛田昭夫曾长期呆在美国开拓海外业务，由此而染上美国人的作风：直言不讳，淋漓酣畅。然而他骨子里仍是日本人，所以说话还有所节制。但他的表情已是愤怒到极点，边说边激动地挥舞右手。不是有深仇大恨，绝不会如此。

谁都知道松下与盛田昭夫是好朋友，就在前一年的10月，以他两人谈话为内容的《忧论》一书出版，所涉内容有：日本的未来、年轻人的教育、政治的困境、日美贸易摩擦等。他们的观点有颇多相似之处，引起日本国民的极大兴趣，并迅速介绍到海外去。

盛田昭夫足足骂了十几分钟，一言以蔽之：

“松下是出卖朋友、蹂躏信誉的叛徒！”

原本是好朋友的松下，什么事使盛田昭夫如此恼怒？

说来话长。日本是开发录像机较早的国家，又处在世界领先地位，世界著名的美国RCA公司、荷兰飞利浦公司均落在后面，至于其他国外厂商更是望尘莫及。当时在日本生产录像机的厂家有索尼公司、松下电器公司、松下寿电子公司、日本胜利公司、日立公司等，其中以索尼公司最早开发，技术领先于其他公司，因而最有资格领头统一录像机的规格，外国企业也翘首企盼这一天的到来。

索尼是日本电器界的骄傲。它于1958年开发出世界首台袖珍型半导体收音机，如核爆炸，震惊世界。其后研制出世界首台电子枪式彩色电视机。在录像机研制方面，更是超凡出众，令同行啧啧称赞。1958年，索尼引进专利制出国产第一台家用录像机；1969年，研制出世界首台弹仓录像机。索尼当之无愧领导日本及世界的录像机开发新潮。

当仁不让的索尼公司1974年倡议统一录像机规格，松下当时也有此意，问题是如何统一。

同年12月，索尼公司请来松下及日本胜利的总裁，详细介绍了索尼BLTA型录像机的技术，提出：“我们在统一规格上携手统一吧。”松下显然已经明确索尼的用意：在规格统一的问题上就按我的办吧。松下笑而不答。

次年4月，盛田昭夫又请来松下及下属松下寿电子公司总经理稻井隆义。参观BETA型录像带流水线后，盛田再次恳求：“我们一道来做吧，为了日本，也为了全世界。”

松下对盛田的良好动机予以肯定，但最后答复时却说：“如果一开始我就知道的话，也许会有所行动。现在我是高级顾问，不在其位，不谋其政。松下寿电子公司既已采用了自己的规格，日本胜利已决定用VHS型的规格，两家姐妹公司规格不统一，真是太为难了。看来只有请顾客帮我决定了。”

这是人说的话吗？两年前，盛田就跟松下心腹中尾打过招呼，欲统一为BETA型规格，松下却装聋卖傻说原先不知道？他说不在其位，不谋其政，谁不知道他仍然大权在握，他的话就是圣旨。

结果，松下寿电子自以为是另搞一套，居心叵测。

尤其令人气愤的是，松下的盟友——日本胜利的总裁，是看了索尼公司放了 BETA 型的一小时盒带后，才把型号定为两小时，然后再冠上原来就定不下来的 VHS 规格名称，擅自破坏已达成意向的统一规格。

盛田昭夫最后怒发冲冠地骂道：“有这样混帐的事吗？这根本就是出尔反尔，恬不知耻！”

孰是孰非？该记者不敢妄加臆断，他隐隐觉得，盛田先生有些叫他人削足适履的味道。

## （2）大为恼火的日立公司

在索尼拉松下合作之际，正在开发录像机的日立向索尼询问统一规格之事。索尼方面表示：“给我们点时间考虑考虑。”就一口回绝了。索尼的潜台词大概是：统一规格，你们还不够资格。待我们定下，你们再参照执行吧。

索尼的傲慢，使日立大为恼火。日立公司可非等闲之辈，哪能受此之辱？日立更早有“技术之日立”之美称，12000 名技术人员，其中 800 人拥有博士学位，任何一家同业都不能与其比肩。索尼的产品以家电、电子为主，而日立的产业由重型电机、机械设备、交通机器、通讯器材、家用电器、电子工程等构成，总销售量远在索尼之上。

日立负责人认为：若我们采用索尼 BETA 规格，从今后就会一直被索尼牵着鼻子走。索尼凭着自己拥有的专利而盛气凌人，可见与索尼合作对我们是不利的。

日立一气之下，采用了日本胜利的 VHS 规格。这样，索尼就失去了本欲与其合作的盟友日立。

日本胜利，又是怎样确定 VHS 规格的呢？

日本胜利一直倾向于 VHS 规格，只是尚未最后落槌定音。这时索尼的总裁携带 BETA 录像带去游说日本胜利，希望双方协商统一为 BETA 规格。

世间有这样协商的吗？如果有协商的诚意，就应在这种盒带问世之前进行协商。事后，日本胜利获悉索尼已经为 BETA 设计好录像机型，建造了流水线，进入了生产调试阶段。

日本胜利更是气不打一处出，这不是造成既定事实，要别人一一就范吗？

在这种心态下，日本胜利对索尼关闭了“协商”的大门，毅然决定采用自己的 VHS 规格。

## （3）看看消费者如何选择

松下最终没有采用索尼的 BETA 规格，是不是也带有意气用事的成分呢？这倒不是。

盛田怒斥松下，被日本新闻界炒得沸沸扬扬。人们非常关注松下的立场。松下在接受记者采访时平静地说：

“做生意就是这样的。”

松下的态度与盛田截然相反，简直就不露声色。松下素来喜欢讲理论，但他这次却无意与盛田在理论上辩个孰是孰非，高低胜负。

松下受盛田之邀，参观索尼 BETA 录像带，以“不知道”与“不在其位”为托辞，不予盛田确切的答复。松下并非没这个权，而是有难言的苦衷。

因为如果要跟索尼达成统一规格，首先得在松下集团内部达成统一规格的共识。而集团内部，在规格问题上，各立山头，四分五裂。造成这种局面，确实与松下“我已经不懂了”不无关系。

松下电器于 1972 年成立录像机事业部，次年推出 V-Magic 大型录像机，因品质欠佳，售价昂贵（43 万日元），销路不甚理想。该事业部正深刻反省，积极开发，寻求突破。

松下电器下属的松下寿电子公司，已开发出 VX2000 型家用录像机，并在日本等四国销售。

松下集团的系列公司日本胜利，已将新开发的录像机确定为 VHS 型。

这样，松下集团就有三种规格，大家各自为政，互不相让，固守集团公司授予的自主权。

现在索尼公司又来寻求合作，提出 BETA 型规格。那么，就有四种规格必须由松下选择。松下确实是“不懂了”，一筹莫展，伤透脑筋。这一时期，他身边的人常见他双眼红肿，眉头紧锁。问他何因，他说：“现在这情况，我夜里睡不着觉啊！”

这就是处于高科技时代年迈的松下，他已 83 岁，很容易使人产生“老朽僵化”、“行将就木”的联想。

但是，松下给人的最终感觉是宝刀不老，雄风不减当年。他暮年所作出的每一项重大决策，几乎全被实践证明是英明果断、行之有效的。

这是为什么？他究竟有什么不可示人的法宝？难道经营之神真有神助吗？

许多人大惑不解，甚至电器界的同行都感到困惑。

松下确实有法宝，但不是不可示人，而是人人昭然。

这就是：“我们所做的一切，都必须为消费者考虑，站在消费者的立场来论事决策。”这是松下一贯的经营作风，暮年的松下仍是恪守不渝。

在照相机发明之初，各厂家为胶卷的规格打了几十年混战，最后由市场选择，基本确定为两种规格：每卷 12 张的 120 型，每卷 36 张的 135 型。黑白时期，120 型大行其道；彩色时期，135 型一枝独秀。

松下想，录像机的规格，不能像胶卷一样最终让市场选择；而是应该在面市之前，就站在消费者的立场上予以确定。

松下集团内部，要数日本胜利开发的 VHS 型比较成熟。松下把范围缩小到日本胜利 VHS 型与索尼 BETA 型两种，并试加比较：

VHS 型可录两小时，BETA 型可录一小时。那么，消费者更欢迎哪种规格呢？BETA 型时间短，但具有机型小巧、携带方便等无可比拟的优势。今后的消费对象，主要是家庭，而不是电视台及广告公司。

松下最初比较倾向 BETA 型，但最后更倾向于 VHS 型。为慎重起见，松下决定召开专门会议，想先倾听集团内部录像机生产部门负责人的意见。此时，松下心中已基本有谱。

A 君发言道：“索尼 BETA 型的特点是机型小，录像带小，基本只能录一小时。而本集团的 VHS 型能录两小时，当然，若稍加改进，两种规格都有延长时间的可能，索尼的可延长到两小时，日本胜利的则可达四小时。”

B 君说：“美国是我们外销的最大市场，是不是要考虑美国人的消费口味？美国最受欢迎的体育运动是美式橄榄球，比赛时间接近四小时。如果我们的录像带无法达到四小时的话，我看是卖不动的。”

C 君说：“现在日本国民的生活水平高了，对体育运动的热情并不逊于美国人。许多体育比赛，通常会超过两小时。还有，电视网播映的电影及文艺表演，一般是两个小时之内，但又有不少会超出两小时。如果定的规格不

在两小时以上，怎么行呢？”

D 君说：“这么说来，时间是以长为佳啊。虽然机型会随之笨重一些，但无论如何，用户还是希望把自己想看的東西一次录完呀。”

各部门负责人的意见，与松下所想的不谋而合。其实，在会议之前，松下已拿定主意。他暗中得到来自美国的情报。松下电器驻美信息员 Q 君，刺探美国著名电器公司 RCA 的开发意向。Q 君对 RCA 的一位技术要员说：“我的一位朋友，想到美国开录像机专卖店，不知采购哪种规格的才好？”该职员说：“美式橄榄球比赛时间是依据。”

1977 年 2 月、松下电器正式宣布采用 VHS 规格。此时距盛田怒斥松下，已有四个月；距索尼正式邀请松下合作统一规格，将近一年。可见，松下不是轻易作出规格的选择的。

经过改良的 VHS 型录像机，在 80 年代大出风头。与其相比，索尼的 BETA 型就显得倍受冷落。松下对规格的决策，并不带个人意气的成分。假设经过市场检验，BETA 型确实畅销，而松下意气用事偏不采用，岂不大意失荆州？

“顾客永远是对的”，这句在日本人人皆晓的陈言，其实有很多奥妙在里面。

#### （4）从失败中学习的索尼

松下对盛田昭夫的怒斥，除了“做生意就是这样的”，未作其他任何解释。也许，松下是认为自己问心无愧，没有必要自我辩解。

索尼在 BETA 的市场销售上吃了败仗，痛定思痛，盛田昭夫意识到，BETA 的惨败，是由于他的过分自信，藐视了市场。

1988 年，索尼也推出了 VHS 型录像机。这表明，盛田对松下所规定的规格，已做了事实上的承认。同时，也是盛田重视消费者需求的结果。松下公司开发录像机比索尼晚 15 年，而当索尼 1988 年也推出 VHS 型录像机时，也恰好比松下系列的 VHS 型晚 15 年，教训是深刻的。

但是盛田昭夫仍不愧是日本新一代企业领导人中的佼佼者，他领导的索尼公司一如既往处在高科技产品开发的潮头。

80 年代，索尼与飞利浦合作，相继推出镭射声碟与镭射影碟。这是声像领域的一场伟大革命，盛田昭夫吸取 BETA 型的教训，采取谨慎且谦虚的态度，与同行协商统一规格。

盛田昭夫曾跟友人说过：“在与松下先生的交往中，使我明白了许多道理。”盛田一贯不喜欢隐瞒自己的观点，他说这样的话，应该说是由衷的。

### “后来居上”的功夫

至今松下电器生产的产品多达万种以上，而其中真正属于自己开发研究出来的却很少。除了早期独霸市场的炮弹型车灯和 60 年代发明的红外线取暖器外，似乎再难找到称得上独创的产品。这其中固然有开发新产品的难处和风险等原因，但最重要的恐怕跟松下幸之助的经营理论不无关系。松下历来强调要以生产“自来水”的精神去制造“物美价廉”的国民必需品。所以，他从一开始就不打算在新技术开发领域与人一比高低，这就决定了松下经营工作的重点不是开发研究，而是生产制造和销售。在这两方面它有着任何竞争对手无法拥有的优势。联想到松下与索尼在录像机领域的竞争，我们可以受到许多启发。松下电器生产录像机比索尼整整晚了 15 年，谁也没有想到，

短短数年之后，松下电器公司设计出一种更为紧密的 VHS 系统，使录像带的放映时间延长到 4~6 小时，受到消费者的欢迎，而且品质极为可靠，售价比索尼公司只能放映两小时的 Belamax 型还低 10%—15%。进入 80 年代，市场上卖出三台录像机，其中就有一台是松下公司的产品。

松下这种“后来居上”策略的中心就是把公司发展的重点放在生产制造部门。美国 RCA 公司的一名主管说：“如果你曾注意观察松下如何安排他的人才，那么你就会觉得他们‘后来居上’的策略获得成功是不足为奇的。他们共有 23 间生产研究实验室，拥有最新的科学技术设备。他们的‘研究与发展’观念就是研究分析对方的竞争产品，然后研究出如何生产出更好的产品。”松下一直把销售金额的 4% 投资在研究发展上。而其中大部分又用在生产制造部门。在 1980 年，这笔费用高达 4 亿美元。

一流的生产制造技术，保证了松下电器“价廉物美”的优势，这是实现“后来居上”战略的关键。60 年代，松下电器毫不忌讳在报纸上登出一则令人震惊的广告：松下电器是乌龟。对其“后来居上”的行为作了绝妙的说明。只是有一点不太准确，就是松下电器超过它的竞争者，速度比乌龟快得多，往往令竞争者不寒而栗。

已往的经验表明，松下电器一插手某个领域，很快就会成为该领域的大哥大而跃居榜首，电器界的同仁多有“谈虎色变”之虑。而松下借以达到“后来居上”目标的神功，说来却很简单——拥有一流的制造技术和销售技术而已。

## 《经首之神——松下幸之助商法》产品开发 奇迹出自短平快

生产就是增加财富，日本松下公司的重要使命之一便是通过扩大物资生产提升社会生活的水准。

### 从模仿到独创

松下创业早期，主要模仿别人的产品，在此基础上作些品质或功能上的改良，再配以批量生产、低价促销策略，迅速抢占市场。松下公司后被同行戏称为“模仿公司”，松下一笑置之，并不理会。

从产品的结构质量和功能等方面来看，“模仿”可以分为简单模仿和创新模仿，两者与“冒牌”均有本质的区别。我国当前充斥市场的“假冒”产品，不仅模仿名牌产品的结构和功能，质量低劣，而且盗用人家的品牌或商标，以假乱真，牟取暴利，纯属违法之举，不能与合法模仿相提并论。当然，在知识产权受到广泛重视和法律保护的当今社会，模仿行为应在不侵犯他人权利的前提下进行，这对简单模仿的生产者来说无疑是一种约束。而创新模仿则不受此限制。在一般意义上，创新模仿本身便受法律的保护。松下电器多属创新模仿之列。使松下脱颖而出，一举奠定事业基础的关键产品——一炮弹型车灯及后来在此基础上进一步改良的乐声牌方型电池车灯就属创新模仿产品。在此以前，人们为了夜间行车的方便，在自行车上安装车灯，最早是蜡烛车灯，因其固有缺陷，便有人发明了电池车灯。但当时的电池车灯寿命短，只能使用两小时左右，而且价格昂贵，一般消费者不敢问津。松下在作了充分的市场调查以后，深信车灯的市场前景十分广阔，便着手研制新型车灯。松下于1923年大功告成，研制出形状似炮弹的炮弹型车灯。该灯充电（换电池）一次使用寿命延长到30小时以上，且价格低廉，比蜡烛灯便宜得多。为此松下获得专利。后来的方型车灯，品质更高一筹，价格更为低廉，从而使普通消费者也能轻松使用时髦车灯，极大地开拓了市场潜力。

与方型车灯同年推出的“超级电熨斗”和30年代获得全国评比第一名的“三球式收音机”等，也属创新模仿产品。纵观松下电器发展的历史，使松下电器腾飞的杠杆主要是创新模仿，真正属于松下发明创造的全新产品并不多。

松下的做法，又是日本电器业初级阶段的普遍做法。大家都不愿投入大量的人力财力冒风险真正开发新产品。“开发”被赋予不正确的涵义，甚至跟“模仿”混为一谈。那时，新产品早已给西方国家源源不断发明出来，拿来利用都嫌来不及呢。日本的电器业，先是模仿舶来品，然后互相模仿国产货。

战后日本经济复苏，欧美等国以贸易壁垒为要挟，向日本政府施加压力，内阁再三敦促产业界遵守知识产权国际公约。这样，日本产业界的模仿之风不得不收敛，并且变得日益艰难。另一方面，这时日本产业界的模仿技术已相当成熟，该模仿的都差不多模仿尽了。在这种形势下，日本产业界开始由模仿进而进入发明创造阶段。

1960年，松下公司推出自己发明的红外线家用电暖器。松下得知这一喜讯，立即下令产制造年产10万台的生产流水线，并说：“从未有过的好东西，没有理由不受欢迎。若卖不动，我个人掏钱全买下！”



松下是在 1963 年，才深切感到“模仿公司”的奇耻大辱的。他在公司会议上作了深刻的检讨，鼓励大家要早日摘去“模仿公司”的绰号。

早在 50 年代初，松下对自己开发新产品的重要性有了明确的认识。有两件事对他触动很大。第一件是松下第一次赴美时，曾采购了号称美国最新式的干电池机器；而第二次到美参观一家很有实力的干电池制造厂时，看了他们的机器设备后，松下大吃一惊。因为当初以为最新式的机器，在这个工厂却是最老式的。

松下说：“原来社会上出售的机器只是普通的商品，那些特殊或者一流厂商，都秘密开发优秀机器，对外不公开。我认为这样才能真正地发展。”

这件事对松下的影响，与其说是启发，不如说是棒喝。

松下从中悟出了一个道理：“他人的研究发展固然可贵，总不如自己的有价值。自己不动手研究发展，技术就不可能进步。”

第二件事是想从美国 E 公司引进生产超级干电池的技术。因价格谈判失败，松下电器公司主管技术人员主动请战，建议自行开发。无计可施的松下，考虑再三，决定让其一试。后来，在大家拼命努力下，松下电器终于在甚短的时间内，开发出比 E 公司更好的国际牌干电池。这件事不仅使松下，而且使所有松下电器的技术人员受到鼓舞，增强了自信。

从此以后，松下电器开发新产品的力度大大加强。1953 年，松下改研究所为中央研究所，并斥巨资兴建中央研究所大楼和添制研究设备。担任基础研究的中央研究所的活动经费每年都有大幅度的增长，到 70 年代突破 100 亿日元，这还不包括各事业部委托中央研究所的研究项目所需费用，这些费用是由委托单位负担的。松下认为，二战以后的产品竞争，实质上是科技竞争，没有雄厚的经费投入，不会有一流的科技成果，自然不会有一流的产品。

松下甚至提出“不限制技术经费”，打破将开发研究限制在成本范围的“自我约束”。松下说：“根据这种想法，我们的工作范围可以无限延伸，新知识、新构想不断产生。我们要在经营上、工作上、观念上，有更自由奔放的作风。”所以，50 年代以后，松下自行研究开发的新产品逐渐增多。最具规模的开发研究是投资十几亿日元、历时 5 年的电子计算机，遗憾的是，当电子计算机研制成功以后，松下断然决定停止生产，从而失去与世界电脑开发商一决雌雄的机会。

## 从小品到大件

松下走的路是一条从小到大不断发展的路。松下电器公司由一个三人操作的家庭作坊发展到现在拥有二三十万员工的巨型企业，只花了短短几十年的时间。它的初期，以不足 100 日元的创业资本开创事业，当时的企业规模可想而知了。因此，松下电器的早期产品，均是难登大雅之堂的家用小电器。无论是最早的附属插座、双灯用插头，还是 20 年代末推出的超一流电熨斗，都属小字辈产品。1931 年底，松下电器开发的产品突破 200 种大关。经济实力的增强，为松下开发大件电器奠定了物质前提。1939 年 7 月，研究部试制成功电视机。如果不是战争的原因，电视机投放市场的时间决不会等到 1951 年的 12 月。1953 年松下推出电冰箱；1956 年推出吸尘器、果汁机、电热毯；1957 年推出晶体管收音机；1958 年推出收录机、立体音响；1960 年推出彩色电视机、红外线电暖器；1961 年推出冷气机。以上仅是 50 年代到 60 年代

初的新产品。这些产品的推出，改变了松下只能生产小产品的形象，这是松下电器跻身著名大型企业行列的坚实基础。

松下认为，经营者应根据自己的能力决定企业的规模，按照企业的规模制订产品开发战略，好高骛远或畏缩不前，都是不正确的态度。松下电器从小品开发到大件推出，既符合自身实际，又符合企业成长的普遍规律。

## 从自发到自觉

松下创业缘于他的业余发明——电灯插座。这个刚诞生就夭折的婴儿曾给松下“一场欢喜一场悲”。它促成了松下独力创业的决心，但又将松下推入无力自拔的困境。若不是幸运之神的眷顾，松下“发迹”的梦想怕是永远难成现实。那时的松下非常运气。他从山穷水尽之地艰难走出，为了生存，为了发展，也为了日后最终实现梦想，他以超人的毅力、特有的聪明，拼力研制，开发新型产品。说是研制，实际上是模仿改良。研制人员除了松下本人，再无第二者。而松下的主要精力还无法集中到新产品的研制上。作为业主，松下既管生产，又管销售。这位精明的业主，一身三任，可谓奇才。

松下电器早期新产品的研制是自发的，既无专门人员，也无专门经费，更无明确目标。处于襁褓之中的松下电器制作所，在走完一段坎坷曲折的道路以后，小有成就之时，便于1933年——创业知命的第二年5月大刀阔斧地进行企业制度的重建，正式成立专事研究开发任务的研究部，任命怪才奇才中尾哲二郎为部长。自此，科研开发走上正轨，自发研制变成自觉开发。松下从此卸下了力不从心的研制重任。1953年5月，松下又将研究部改为中央研究所，并兴建中央研究所大楼，并从设备、经费、人员、制度等诸方面保证中央研究所的健康运行。松下电器长期独占同行霸主地位，并跻身世界先进行列，中央研究所功不可没。

松下虽然没有受过良好高等教育，也不懂所谓的营销理论，但他在经营实践中的心得或认识却很独到，并不比教科书上的说教逊色多少，甚至更为丰富。在开发新产品方面，松下是从顾客的需要来认识它的重要性的。松下一直认为顾客是君主，顾客的需要便是圣旨。而顾客的需要是不断发展变化的。松下认为，随着消费收入水平的提高，人们对产品品质、性能和使用方便等方面，都会提出更高的要求。这些变化，一方面给企业造成威胁，另一方面又给企业带来机会。前者迫使企业不断更新产品，后者为企业开发新产品提供机会。企业如果不能适应这种变化，就会被淘汰。松下甚至认为，危机时的产品过剩，就是产品老化带来的恶果。所以在危机时期，别的企业通常是以裁员减产来度过难关，而松下电器则以转产创新来开拓潜在市场。60年代，松下为了克服生产过剩的危机，一方面大刀阔斧地进行销售体制的改革，另一方面大力推出令消费者赏心悦目的畅销产品。各事业部全力以赴，相继开发出“强力海克林”吸尘器、“黄金系列型”电视机、“飞鸟”家具型组合音响、“比克比”手提音响等数十种优质新产品。从而扩大了市场潜力，使危机得到了缓解。

松下每年都有新产品问世。1931年当松下电器突破200种大关的时候，电器界为之震惊；4年后的1935年松下电器突破600种大关，更令人惊诧不已；现在产品多达几千种，谁能相信？！想当初，松下电器仅是一家小小的家庭作坊，如今成了世界著名的巨型企业。松下真是感慨万千，喜不自禁。

1969年12月，“首届松下电器技术展”开幕，松下邀请政府官员、社会名流前来参观。日本权威传媒，首次用“技术之松下”来评价松下电器，使得对“模仿公司”深恶痛绝的松下异常的高兴。

## 从引进到创新

现代科技日新月异，光靠自己的研究是不够的。松下早年靠模仿打天下，现在则有些困难了。一是知识产权保护成了世界性的话题，日本也加入了世界知识产权保护公约；二是拥有先进技术的企业除了法律保护以外，还有自我保护，保密导致技术垄断；三是现代科学技术不像产业革命初期的产品，可以轻松自如地照葫芦画样。基于这些因素，“引进”国外的技术便成为松下电器进一步发展的当务之急。

松下的“引进”始于40年代。成功的范例是从50年代与飞利浦的合作开始的。当时荷兰的飞利浦公司生产的半导体是世界一流的产品。半导体是应用前景非常广阔的新型电子材料，许多电器产品都得使用，它的好坏直接关系到电器产品的质量。1952年，松下决定与飞利浦公司合作，引进飞利浦的技术，开发品质优良的半导体。松下电器的各事业部又将这些半导体应用到各产品中去，使松下电器的产品迅速赶上国际水平。

松下深知：技术兴业，不能光依赖引进技术，更重要的是加强自身的研究消化、创新机能。

到这个时候，松下明白了开发新产品的另一层意义，这就是竞争的需要。企业要保持竞争优势，就必须开发新产品。

在松下的心里，有一件事是永远忘不了的。那是50年代，美国的R电池进入日本市场。当时松下电器生产的乐声牌电池是国内的一流产品，可是跟美国电池一比较，硬是有一定的距离。加之日本的消费者，普遍存在一种崇美心理，这就很容易造成乐声牌电池在竞争中处于劣势的局面。

松下向中央研究所及第二事业部研究室下达命令：必须在短时期内开发高性能的干电池。这不仅事关电池市场的稳固，更关系到松下电器的声誉。

高性能的电池果然在近期内推出，品质不逊于B牌电池，因为售价较低，乐声牌电池的市场依然稳如泰山。

松下说：

“我认为这不仅是好胜心所然，由于双方竞争，都愿意把更好的产品贡献给社会，最终是惠及消费者。经过这一系列的合作与竞争，松下电器终于建立了自身独特的技术基础。”

松下虽然辞世多年，但他的这些思想早已扎根松下人的心灵深处。

## 从短、平、快到高、精、尖

松下电器开发新产品的最大特色——短、平、快，这是松下电器从独轮土车变成高速火车的捷径。在松下创业的历史上，当月开发，当月投产，当月获利，这样的事例屡见不鲜。

对松下来说，开发短线产品是逼出来的。他资金短缺，必须加快周转，才能生存。他不能像那些资本雄厚的大公司，可以随心所欲地决定资金投向。久而久之，便形成了“短、平、快”的松下经营模式。

现在看来，这种模式的生命力仍是存在的。这是因为它适应了日新月异的市场需求，产品更新换代的周期进一步缩短。如果说，产业革命以前一个产品可以千秋万代的话，产业革命以后恐怕连十年八载也难以维持，松下对此感慨甚多。松下公司曾投入巨资改良出非常省电的真空管式收音机。在市场上很受欢迎，因此，公司上下充满了乐观的气氛。可是，好景不长，就在一年半不到，电晶体居然发明了。松下痛苦地回忆当时的情景说：“新型的电晶体收音机比真空管式收音机还省电，并且更为精巧。所以转眼间真空管收音机就被淘汰了。这个可怕的事实，使本公司对于真空管改良研究的庞大投资和生产设备全部泡汤。”

经历这一事件的打击，松下更坚定了“短、平、快”模式的信念。在松下看来，前途未卜的投资是危险的，资本应该用来开发马上能够获得利润的产品。能否马上获利，是松下衡量投资正确与否的标准。他把这个经营理念，自始至终贯穿到漫长的经营生涯中去，所以在他的投资决策里很少有失败的例证。这恐怕也是他被商界尊称为“经营之神”的原因之一。松下认为，如果决策失误，就应果断甩掉包袱。1964年10月，松下决定停止生产已经开发的大型事业用电脑。这一决定使人惊愕不已。因为公司已经投入十多亿日元的开发研究费用，历时5年，并已研制成功，只待进一步实用化和大批量生产。人们对这个决定百思不得其解。松下解释说：“虽然电算机对于松下电器公司而言也是一桩大事业，但是，如果把同样的努力放在其他方面，松下也可以做出很多事情来，并不一定非继续发展电算机不可。我这样反复思考，最后得出的结论是：决心从大型电算机上撤退。”

凭心而论，松下的决定是可以理解的，因为他还看不到电脑的锦绣前程，这种石沉大海式的投资显然有悖于他早已形成的“短、平、快”的经营理念。不过，松下电器从此失去了称霸世界电脑市场的机会。

松下公司的内部体制也有利于“短、平、快”模式的运行。事业部制度是松下公司组织的最大特点，每个事业部相互独立，分开核算，衡量各事业部经营好坏的标准是利润，这就决定了各事业部的投资倾向，除了松下本人，谁也不愿冒险进行远期投资。

但是，“短、平、快”这种经营模式的弊端也是显而易见的。从长期来看，它会导致企业竞争力的削弱。特别在科学技术日新月异的当今社会，高、精、尖产品的开发刻不容缓。松下电器公司在失去开发电脑的良机之后，是否意识到“短、平、快”模式到了非变革不可的时候呢？答案是肯定的。1977年，新总裁山下俊彦上任以后，在不牺牲短期效益的同时，开始致力于远景目标的追求，甚至允许一些新兴产业“亏本经营”，这种离“经”背“道”的大胆行为，竟然得到年迈的松下的“默认”。

现在，公司的决策者们非常清楚，松下电器要想处于科技领先地位，必须开发填补高、精、尖长线产品，这项未来工程耗时耗财，短期很难见效。21世纪即将到来，对松下电器来说，危机与希望是并存的。

现已成为松下电器支柱产业的录像机开始时并不顺利，甚至可以说是困难重重。松下开发录像机最初10年左右，连年赤字。后成为松下电器公司总裁的谷井社长，从1972年起担任录像机事业部部长，任职8年，期间经历了无数艰难困苦。谷井回忆说：“我到任不久接到总公司全力以赴的命令，召集许多人才努力开发。但却碰上石油危机及停销，只好把1200名员工缩减为300人。之后把办公室从门真搬到冈山，过着有如流亡般的生活，实在令人

难受。”

关于家用录像机的商品化，松下公司的 VHS 慢了新力（索尼）的 BETA，而且又放弃了自己开发的 VX2000，采用了分公司的 VHS 规格，使它受到很大的屈辱。尽管如此，在经过几年徘徊之后，总公司一声令下，集中力量，全力以赴，并于 1978 年 3 月与美国 RCA 公司合作研制可以录四小时的录像机，以便控制美国市场。这个计划原定一年实现，结果短短三个月内就全面完成。当时服务于技术本部的村濑部长回忆说：“与美国 RCA 订契约时实在令人担心。所有的松下电子工业人才都集在一起，才能发挥那么大的力量。”

1985 年，松下录像机的市场占有率，在日本国内约为 32%，在国际市场约为 30%。这一年仅录像机创造的利润就高达 7000 亿日元，远远高于历史上连续 10 年亏损的总和。

录像机开发的成功，对松下长期以来行之有效的“短、平、快”开发战略无疑是一种强有力的挑战。

1964 年，松下公司停止了电脑的生产，这个损失现在看来是无可估量的。在松下的一生中，这恐怕是一次最大的决策失误。

面对日新月异的科技革命，公司的新一代领导人，从山下俊彦开始，正在摸索新形势下进一步发展的道路。

## 从单纯家电到综合电子

1977 年山下社长主持工作以后，开始着手改变松下公司的传统形象——家电公司，向综合电子方向发展。1983 年，总公司和电子工业半导体事业本部联合投资 300 亿日元更新设备。在半导体工业方面，当时的盟主是日本电气，屈居第二位的是日立制作所，松下是在东芝之后，与富士通争夺第四位。两年以后，松下公司又追加投资 1100 亿日元，几乎相当于 1983 年的 4 倍，可以说是不惜一切代价的做法。这个数字，与第一位的日本电气、第二位的日立的设备投资计划相同。可见松下首脑的目标指向，恐怕决非意在第四名。

这种对半导体工业的超常识冲刺。表现了山下社长的魄力和后来居上的决心。担任此项计划的技术副部长城返俊吉，是这样描述公司首脑全力开发半导体工业的构想的：“在技术上已经可以预见的 4M 程度的东西交给电子工业界，不是我们的目标，我们想开发 4M 以外的半导体，也就是更先进、更具有未来性的。因此，研究人员增加到两倍，金钱的花费当然在所不惜。”

为什么选择半导体工业作为突破口呢？对于这个答案，山下社长说得很明白：“从停止发展的家电蜕变出来，尚能成长为综合性的电子工业制造商的唯一途径，是半导体。我们承认这方面比别家落伍，这也是我们要改革的地方。”

对于一向以家电为主要产业的松下公司，这一转变是件非同寻常的大事。公司首脑非常清楚，半导体工业若不能赶上去，从“家电制造商蜕变为综合电子制造商的计划就不可能实现，对于松下电器这可是事关生死存亡的问题。”

以短期利益为目标的事业部制度显然是与这一转变难以吻合。在这种出现赤字就是罪恶的事业部制度下，实现战略大转变是困难的。所以，事业部制度的改革显得更加重要。

1983 年推行的“行动六一”，旨在推动半导体和家用电脑工业的改革，

打算在 3 年内，办公室自动化器具与新媒体用机器等产业用品，其贩卖率，每年要提高 20%。

为加强事业部之间的联系和合作，推动“行动六一”计划的进行，由录影机事业部、电视事业部，藤泽电视事业部三个单位共同出资在东京品川成立了新媒体中心。不久又设立了以山下社长为首脑的，有松下电子、通工、电送等分公司和关系公司的社长参加的新媒体战略委员会。

谷井就任总裁以后的松下电器，改革的力度进一步加大。在谷井任职期间，公开确定了七大重点开发领域：

- (一) 信息通讯；
- (二) 新声像再生；
- (三) 综合空调系统；
- (四) 半导体；
- (五) FA (生产自动化系统)；
- (六) 汽车电子技术；
- (七) 住宅关联系统。

松下电器正在改变“家电之松下”的固有形象。上述七大领域，只有新声像再生属家电范畴，综合空调及住宅关联只有部分电器属家电范畴。

1991 年，谷井提出“HUMAN21 (人类 21 世纪) 计划”。HU-MAN21 的四根支柱是：事业、技术、经营、人类。

1992 年，谷井总裁在经营方针发布会上宣布公司今后的经营方针：第一，精通本专业，为社会作出贡献；第二，进行全球性合作，推动国际协调；第三，推进高附加值经营。其中最引人注目的是“高附加值经营”，这从明文上否定了松下的大批量生产的自来水哲学。

1992 年度，松下电器公布的产品销售结构如下：影像音响器材 25%，家用电器 15%，信息与产业机器 27%，半导体与电子部件 16%，电池及厨房关联机器 7%，其他 10%。

与过去相比，产业结构变化惊人；但与另九大电器产业（日立、东芝、日本电气、三菱电机、富士通、索尼、日本电装、夏普、三洋）比较，松下电器的家电比重仍过大（影像音响等仍属家电范畴），高科技产品开发相对滞后，尤其是电脑开发起步太晚且步履维艰。

由于半导体等新兴电子产业的大力开发，1992 年，松下电器的营业额增加到 49900 亿日无，仍居同行业榜首。21 世纪的松下电器能否继续保持领先地位，关键在于已经落伍的电子工业能否后来居上。

## 《经目之神——松下幸之助商法》统分结合 活而不乱有生机

不景气的时候，正是培育人才的大好时机。

### 分层负责组织的建立

松下电器经营组织的设置，一直是以分权管理为原则进行的。早在 1933 年，松下就采取了“产品分类事业部制”。现在这种组织形式在大企业已经司空见惯了，但在当时却是一种创举，甚至在事业部制发源地的美国，到 40 年代才出现这种组织。以后，1935 年松下采取分公司制：把股份有限公司分成控股公司和子公司。随后又经过 1944 年的“制造所制”、1949 年的“工厂制”、1950 年的“产品分类事业部制”、1954 年的“事业本部制”的逐步演变，发展到 60 年代的 12 个事业本部、46 个事业部、57 个营业所组成的产品分类和职能分类事业部制。无论哪一种，都坚持把分权管理这一原理作为组织计划的基础。

根据松下的看法，促成他在 30 年代进行组织结构改革的，是基于以下原因：

第一，松下希望通过组织再造，以便对企业实施有效的管理，当时的员工已达 1600 多名，个人企业时期的简单管理方式已经不适应了，迫切需要用一种新的组织制度取而代之；

第二，根据产品分类建立独立的事业部长分层负责制，有利于发挥小型公司的优势，以适应不同产品的市场变化，树立正确的市场观念；

第三，这种分层负责体制，不仅可以增加组织的清晰度及控制力（这也是后来吸引杜邦建立分层负责制的两个优点），而且有利于调动各部门的积极性、主动性，增强部长们的责任心；

第四，松下深信，分层负责体制将能训练出一批社长人才，当公司成长之后，就可以从中选拔任用。

当时的日本企业仍带有浓厚的旧式作坊的色彩，业主喜欢独揽大权，专横独断。松下此举难能可贵，富有开拓意义。

#### （1）授予部长权力

很久以后，松下在回忆当初实行业部制度的原因时说：“所以这样做，是因为工作的种类增加的缘故。在小规模经营时由我一个人来经营就足以应付，工作一增加，我一个人就不可能样样都能了解。”

松下举了一个电热器的例子来说明。电热器他从来未摸过，也不知道有关的原理、技术、制作工序，他决定请人分劳。“既然要请人担当，我就想倒不如将所有的责任由这个人来负。”这跟一般公司不同，在那些公司，请来的人只负部分责任。松下却没有这样做。

松下请来了负责电热器的 A 君，告诉他：“我想设立一个电热器部，由你全权负责，一切都由你来负责，非常重大的决策才来跟我商量。”

松下的事业部，实际上很像是一个独立经营公司，事业部的一切经营活动都由部长决定，只有资金问题需要告诉松下，由松下最后定夺。事业部有独立的预算体制，经营状况一目了然。部长拥有的权力，几乎与独立经营的公司经理相差无几。松下说：“既然选择了他，就要相信他，让他全权负责，独立作业。”

分层负责体制的正确性，可以从松下生产电热锅这个例子得到证明。松下开始制造电热锅的时候，东芝的电热锅已在市场上占压倒优势，要是别的厂就会用其他产品的利润来补偿电热锅的生产而促其发展。可是松下却不同，不仅不送一程，反而把它从电热器事业部分离出来，成立一个平行的事业部，让它独立经营，在市场竞争中自我发展。如果电热锅事业部部长不能使其盈利，企业就不能生存下去，他就没有尽到责任。这就将事业部部长推到了背水作战的绝境——没有退路。电热锅事业部部长果然不负重托，绞尽脑汁，苦心经营，终于使松下的电热锅的市场占有率提高到 50%。所以，有个松下公司的人说：

“正是为了发掘人们的智慧，才进行这种强制性的分割，但在不明究竟的人看来，反倒像是不合理的。”

这件事进一步坚定了松下推行分层负责、全权委托的管理模式的决心，在松下电器日后发展的进程中，这种模式得以不断强化和完善，最重要的原因就在于它本身固有的优点。这些优点至少包括以下几个方面：

第一，既使企业得以顺利扩大，又解决了一个人管理力不从心的问题；

第二，每个事业部都是一个责任中心，责权分明，盈亏清楚，便于考核；

第三，由于各事业部部长负责全部盈亏，故非常重视消费者的需要。松下认为这是事业部制成功的关键。

事业部制度的推行，有效地解决了松下力不从心的问题，强化了公司的竞争机制。

## （2）特殊的“利益中心”

既然每个事业部都是一个责任中心，采取独立核算的财务政策便是必然的要求，这样一来，每个事业部就会成为一个特殊的“利益中心”，以便负起盈亏的全部责任。从这点看，它很像一个独立的公司。但松下的事业部又与独立公司不同，它只管生产，销售则交营业所去完成。这是它的一个特点。

事业部是制造部门的利益中心，营业所是销售部门的利益中心。这样便产生了两方面的利益关系：一是制造部门内部生产部件的事业部与生产成品的事业部之间的利益关系；二是事业部与营业所之间的利益关系。处理好这两方面的利益关系，是事业部制度能否成功的关键。

为此，松下手握两把利剑：一把是以市场价格为依据的内部调拨价格制度；另一把是随时可出鞘的“拒购权”制度。

事业部供给营业所的产品调拨价是按市场价格确定的，然后按调拨价的 2%-8% 回扣给营业所，以解决营业所的开支和利润。在 2%-8% 这一幅度内，回扣率的大小，由常务会根据营业所过去的实绩作出决定，全公司一视同仁，统一执行。同样，部件事业部向各成品事业部提供部件时，也以市场价格为依据确定调拨价，但由于不需要运费，支付又可靠，所以它的供应价格实际上低于市场价格。这就构成了这两种事业部都能成为独立公司的条件。

为了保证调拨价格的合理，松下确立了“拒购权”。所谓“拒购权”，就是当调拨价格高于市场价格时，收货单位有权拒绝接受，并有权从松下以外的公司采购部件。尽管这把利剑很少使用，但它的作用是巨大的，它不断促使部件事业部努力降低自己的生产成本，从而使松下电器整体水平得以稳步提高。

## （3）内部资本制



以市场价格为依据的调拨价格和“拒购权”的确立，是形成利益中心的基础。但并不等于这就完全具备了公平竞争的条件。为了给事业部创造一个与独立公司相同的成长环境，就必须预先确定它使用的资本量。

内部资本额是根据“标准限额”推算确定的。它由固定资本和周转资本构成。固定资本量的确定很容易，因为它就是设备本身的价值量；确定周转资本额则要复杂得多。由于各事业部所处市场条件的差异以及产品自然属性的不同，周转快慢有很大的差别。在核定内部资本时就要考虑各事业部的差别对库存和应收帐款带来的影响，分别规定其标准周转期，然后根据这种标准推算出各事业部所需的周转资本量。

对于这种内部资本，总公司课以10%的年利息。各事业部、营业所在扣除上述资本利息之后，其利润分配也与独立公司一样：必须从利润中抽出与税金和股息相当的金额缴纳总公司。这大约相当总利润的60%，剩下的40%的利润，就是各事业部或营业所的积累。各事业部或营业所有权按照本身的需要去使用它，但不能作为奖金或福利分掉。一般情况下，这些积累总是用于设备投资，因为设备投资原则上是由事业部自己解决的。松下之所以不发生设备投资过剩，是因为这一制度起了“自动控制”的作用。

## 必要的集中

事业部制度也有它与生俱来的缺点。过度的分权最易导致失控局面，松下深明此理。为了防止这种现象的发生，必要的集中管理就是不可避免的。

分权与集中，表面上看来是矛盾的，其实却是统一的。松下的公司经营活动之所以始终不脱离松下的经营观点，是因为强有力的集中管理起了强有力的控制作用。

### （1）报告和审批

各事业部定期向总公司汇报，接受总公司的指导和检查，是集中管理的重要手段。总公司不仅通过每月提供的财务报表及时掌握各事业部的经营状况，而且要求事业部部长定期向总公司汇报工作。每月一次的经营检讨会，除了规定部长们都得参加以外，还要求在会上公开报告经营业绩及存在问题。这已成为制度。

事业部的各业绩及项计划尽管是由自己独立制订的，但须报告总公司，在获得批准以后，才能付诸实施。审批制度不只是一种程序，而且具有严格要求，其中最重要的是事业计划的审批。总公司接到各部门报送的事业计划以后，便组成由总经理、副总经理、常务会计和事务局组成的集体进行研究。他们对计划草案逐一分析，反复讨论，对资金安排、销售目标等重大问题仔细推敲，认真审查，然后作出结论，最后定案。这样，经过最高层的审批程序后，一经批准，便下达“经营基本纲要”，“纲要”包括下一期的资金筹措、生产量、销售额等十项主要指标，这是事业计划中的精华。这个纲要就像古人所说的“军令状”一样，各事业部都必须认真执行。

严格的审批制度，既保证了各事业部的经营方向符合松下的基本方针，又有利于松下电器整体结构的合理化。特别在协调各事业部经营扩张计划的关系时，总公司的审批尤为重要。比如收音机和录相机部门，因为彼此的产品相互抵触，发生竞争或冲突的机会较多，缓和矛盾，避免自相残杀，就需要总公司居中协调，统筹安排。

## （2）财务控制

按照松下财务制度的规定，各事业部门创造的利润均须交存所谓的“松下银行”，60%税前利润上交总公司，40%留归各部门。这40%的利润由总公司加以代管，并付利息。松下则利用这些钱来资助新的投资事业，各部门也可以向它申请贷款，但利率却比银行要高2%。各部门除了日常开支外，不得拥有自己的帐户。尽管有些事业部规模很大，但它不得直接向银行贷款。松下规定，所有贷款、还款都以总公司的名义进行。需要投资扩张的事业部，先将贷款申请交由总公司审定，获得批准后可以由“松下银行”借款或由松下总公司出面向银行贷款然后再转贷给该事业部，利息照付。经营状况很差的部门，总公司甚至还会加征“惩罚”利息。

所谓“松下银行”是指财务本部的资金课。它对需要贷款的部门审查非常严格，特别是因周转困难需要短期贷款以度过难关的部门，在没有足够的理由说明发生困难的原因和找到克服困难的正确对策之前，资金课的人会毫不客气地告诉他：“这样搞，怎么能把钱借给你呢？”

松下电器公司还实行完全支付制：不管资金是否充足，各事业部之间的往来，原则上都得以现金支付。对付困难的部门向总公司的“松下银行”申请贷款，支付利息。这就奠定了事业部“独立核算，平等竞争”的预算基础。

总公司给各事业部、营业所的贷款，在一定数量内，是以月息1分9厘计算的，超过这一数额，经财务本部审查，则以月息2分9厘的高利发放。如果某一事业部资金严重不足而不得不借入高利贷款，那就会增加该部产品成本，减少利润。这就会迫使各部门千方百计提高资金利用率，加快资金周转速度。这种资金管理制度不仅是事业部日常业务的“温度计”，而且也是使它们积极进取的“推进器”。

## （3）统一人事

人事权统一在总公司。首先是人事升迁一律由总公司裁定。不管是一般职员，还是课长、部长和公司董事的职位的提升，均由总公司决定。而且任何人都得从基层开始，逐级提拔，大学生也不例外，主要看本人的表现。统一任免、统一调配部门领导，是保证总公司集中管理的关键。根据总公司的规定，接到任免通知的任何个人都得按时赴任或卸职，这是人事纪律，必须遵守。其次是招聘公司员工的权力统一在总公司的人事本部。公司规定，招收高中以上文化程度的员工，由人事本部统一负责，任何部门都不得自行其是。松下还建立了一套很重要的职务轮换制度。每年有5%的松下员工从一个部门轮换到另一个部门，其中部长、领班和工人各占1/3，获得调动的员工，要永远在他的新部门里工作，直到他们晋升而被调离为止。

## （4）集中训练

总公司的人事部门负责职工的集中训练。松下公司的训练极为严格，从进公司的岗前培训，到提升后的再培训，都有明确的要求。新进员工只有在接受培训达到规定的合格标准之后，才能从人事部门获得聘书，成为松下电器的正式员工。培训是一种制度，所有员工都得遵守，即使是高等学校毕业的高材生也不例外。通过以上几个方面的集权管理，松下的事业部制既发挥着独立公司的经营优势，又有效地保持着公司的完整，避免了因分权可能导致的失控局面。从事业部制的建立到现在60多年，松下始终坚持统分结合的原则，不断完善事业部制度。当有人对事业部制度中集权与分权能否并行不悖提出怀疑时，松下回答说：“想想看，哪一个人不是在父亲和母亲这两位

主管的呵护下长大的，所以一个企业为何不可能在两个单位的监督下，有效地成长与发展呢？”

### 在运行中不断调整

松下通过事业部制确立了集中管理和分层负责的原则，但同时又注意到，这个原则的贯彻，不能采取僵硬不变的态度。松下认为，应该根据不断变化的环境，给予灵活的运用，以保持公司的整体活力。专门研究松下的专家冈本先生指出：“当我们研究松下结构的整体特性时，我们将会发现集中管理和分层负责交错出现，像螺旋一样纠缠在一起。也就是说，并不是集中管理取代了分层负责，也不是分层负责取代了集中管理，而是这两种组织形态同时交错出现，构成一种更为复杂的婚姻关系。”冈本先生特别指出，二战结束后，作为战败国的日本，立即陷入了混乱和经济萧条之中，为了应付这种严峻的局面，松下断然取消了它的分层负责组织，把一切事项纳入高度的集中管理，由他本人负责一切。直到 50 年代不景气开始缓解，日本经济因占领军美国的政策改变和美国发动侵朝战争迅速走出低谷。在经济全面复苏的过程中，市场竞争日趋激烈，松下认为，在此情况下，公司必须同时对许多方面作出弹性反应，以适应市场竞争的需要。1953 年迅速恢复了分层负责制，为 1956 年推出的 5 年宏伟计划的实施奠定了组织基础。到 60 年代初期，日本经济又出现了另一个不景气的停滞时期。这一次，松下采取的对策却是进一步分权，强化分层负责的事业部制度，而不是像战后初期的权力集中。这一改变一直进行到 1973 年，期间总部的职能不断予以调整，人员随之削减。精简下来的总部员工被派往各事业部、甚至事业部下的最基层组织，以增强第一线的竞争力。70 年代的中期和末期，由于石油危机的发生及经济不景气的再度出现，松下又回过头来进行更强有力的集中管理。

当然，过于频繁的组织变更会给下属的工作带来不便，甚至使人无所适从。松下的做法就曾遭到部长们的反对。松下说：世间一切都非恒常，顺应情势，自觉调整，这不是反复无常的变更，而是一种进步。松下常用释迦牟尼的“诸行无常”来教育员工，不能有僵化的观念。松下人总是不无骄傲地笑称松下是“善变的董事长”。

由此可见，松下的组织观念不是固定不变的。他从来不把他的管理体制看成是不能更改的教条。统分结合的管理模式所以不断得到完善，正是这种灵活态度和求实精神的表现。

### 事业部制度的生命力

业部制度是一种完全形式的分权负责制，部长是事业部的权力中心，也是责任中心，对事业部经营状况承担全部责任的是部长，总公司只负责考核并行赏罚大权。这是事业部制度无穷动力之源。

公司上层对事业部的关注是以它们的业绩为重点的，特别是市场占有率和收益率。一旦发现显著下降时，事业部部长就会受到严厉指责，并由总公司出面，召集包括社长在内的各部门负责人参加的检讨会。担任电化制品部门董事的铃木忠夫对此有过切身体会。那是 1978 年春天，他担任电热器事业部部长的时候，曾被松下顾问严厉训斥过一顿：“你那里的咖啡磨豆机是怎

么一回事？”

使松下顾问感到不悦的是松下公司的咖啡磨豆机的市场占有率在降低。当时的市场形势是，飞利浦占 40%，遥遥领先；居第二位的是美利德公司，约占 20%；松下仅占 7%—8%；其他是杂牌。无论什么商品，松下一定要做到市场占有率 30% 以上，居第一位方可。

可是，小小的咖啡磨豆机何必如此呢？但松下认为这并非小事，这是关系到整个日本的一件大事。松下责备地说：“那些位居榜首的名牌，全是外国货，这与日本被外国军队占领有何不同？而你看来无动于衷，你是不是日本人？”

松下顾问的指责，使铃木部长如坐针毡。要知道，那可是在一次有 400 多人参加的经营研究会的干部会议上。松下呵斥他的部下从不考虑场合。他看着铃木部长立刻转青的脸，继续责骂：“假如你有事业家的精神，你一定会夜以继日地想办法扭转败局，建立商品信誉。”松下只管发泄不快，并不考虑铃木的窘态，“事业部长并不一定非你不可，你要去想想别的事业部长是如何处理的。”

一般公司的会长，在众多部下面前，也会有所顾忌，不致于如此破口大骂。但这种事情在松下是司空见惯的。不过，这种责骂在几分宗教气氛之下，除了深深体会言之有理外，也成了工作的兴奋剂。受到指责的铃木并未恼羞成怒，而是以坦率的心情反省自己，并表示：“自己有些疏忽是不对的，我一定想办法赶上去。”

铃木部长立即着手策划，将年销售目标增加 100 万台，并打出“CM100 大作战”的旗帜，决心奋起直追，挽回面子。

修订目标很容易，但做起来却很难。在松下公司，事业部长的羞耻，向来被视为团体的羞耻。所以，该事业部的员工与部长一样，有洗刷羞耻的强烈愿望。在铃木部长的领导下，他们团结一致，同心协力，终于在短短的半年内将销售体制、营销策略等进行了全面调整，并推出新型咖啡磨豆机“开立佳”。新机种设有喷雾式漏斗，不仅美观，而且使用时更加方便。这个设计受到顾客的喜爱，销售量日益上升。

“创造商品，事业部长必须以自己的生命、人生作为赌注。”这是松下的名言。新型的咖啡磨豆机“开立佳”就是铃木部长投入全部精力，拼命工作的成果。“开立佳”上市之初，厂里的女员工自告奋勇出来当“开立佳”姑娘，她们唱着歌，跳着舞，气势大增。就在新产品上市后的一年多时间里，松下咖啡磨豆机的市场占有率一跃而达 35%，居全国第一。

事业部的员工并不比部长们轻松多少。在松下公司，常会看到专心致志地工作，好像着了魔的员工。前任电热锅事业部部长佐野启明，就是最佳的例子。那是在他升任事业部长前的 1979 年，电热锅事业部很久以前上市的电子饭锅，一直没有收到预期的效果。当时身为技术部长的佐野，为了了解消费者的反应，走访全国，连冰天雪地的北海道也到处留下了他和部下的足迹。甚至连他们的太太，都被请来参加评鉴会，搜集各方面的资料。担任课长时，佐野在南美访问了 45 天，他几乎天天到消费者家里去了解电饭锅的使用情况。回到日本之后，立即按照当地的使用方法进行实验，着手改进，终于开发出更加适应当地居民使用的电饭锅。升任事业部长后的佐野，仍保持着当年深入实际、忘我工作的作风。为了能实地了解主妇的意见，他会经常到展示室参加电饭锅的示范表演。其他干部也一样，为了开发新产品，不惜去买

各地的米来做实验，用量多到每个月 400 多公斤。

为什么松下人对工作会如此认真负责？它的秘密就在于独特的“事业部制”。在松下，不管单位大小，只要作出成绩，就会受到重视；不管年资深浅，学历高低，只要贡献突出，就会得到重用。否则就会受到指责，直到撤换工作为止。这种赏罚分明的管理作风，是驱使员工、主管、课长、部长乃至董事会成员拼命工作的原动力。而事业部制又为赏罚分明的管理提供了体制基础。

统分结合、活而不乱的松下管理体制的成功，可由松下于 1973 年以会长的身份退休以前创造的记录来证明。在第二次世界大战到 1973 年之间，松下的销售金额以美元计算，增长了 4000 倍，利润增加的比例甚至更大。尽管公司规模获得惊人的扩大，分公司遍及世界各地，但松下公司的效率并未因此而减退，而且生机勃勃，更具活力。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 ..... 田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管 ..... 甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 ..... 李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 ..... 卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 103 ..... 孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法 ..... 金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 ..... 史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统 ..... 殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 ..... 李玲璐 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 ..... 孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 ..... 易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 ..... 樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理 ..... 王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理 ..... 朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 ..... 宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计 ..... 李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 ..... 左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 ..... 卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 ..... 时闽南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 ..... 胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化 ..... 郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 ..... 刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理 ..... 廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册 ..... 马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 ..... 梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 ..... 李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 ..... 王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 ..... 张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 ..... 赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册 ..... 刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 .... 唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 ..... 宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 ..... 郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策 ..... 张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 ..... 蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务 ..... 韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册 ..... 赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 ..... 郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 ..... 戴 超 编著

42. 尖兵——门市经理手册 ..... 浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC ..... 翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 ..... 罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录 ..... 何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 ..... 贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 ..... 杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 ..... 邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 ..... 刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 ..... 唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 ..... 梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册 ..... 葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力 李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧 韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的  
    识别与防范 ..... 刘宝万 编著
56. 以人为本——企业劳动保护 ..... 罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 ..... 陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 ..... 赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝 ... 孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治 .. 潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 ..... 李 伟 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 ..... 翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 .... 李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 ..... 卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 .... 钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略  
    的制订与决策 ..... 李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 ..... 姜 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 ..... 莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册 ..... 昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 ..... 张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 ..... 程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 ..... 欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 ..... 姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 ..... 周 辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 ..... 朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 .... 杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 ..... 姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 ..... 李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 ..... 赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 ..... 周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 .... 互维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路 ..... 李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 ..... 杨晖军 编著

84. 经营之神——松下幸之助商法 ..... 周 侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法 ..... 明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法 ..... 郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 ..... 南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册 ..... 侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册 ..... 南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范 ..... 吴 岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范 ..... 胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 .... 尹室虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪 ..... 杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南 ..... 王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册 ..... 张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南 ..... 王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略 ..... 郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术 ..... 李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册 ..... 梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南 ..... 孙建汉 编著



