

日本经营评论家三鬼阳之助撰文谈

松下幸之助怎样经营企业和培养接班人

【日本《宝石》月刊文章】作者：经营评论家三鬼阳之助

松下幸之助，至今仍在松下电器产业公司担任领导工作（顾问）。

松下幸之助，在一九七七年决定越级提拔山下俊彦担任公司总经理之后，又决定让他的孙子松下正幸从美国回国，从而作出了决定松下电器产业公司命运的重要决策。作出这一决策，是为了让正幸就任统管松下电器产业公司物流流通部门的“松下物流流通仓库”的董事和总经理，走上担任松下集团统帅的道路。

有人感叹说：“真不愧是松下幸之助，可能早就考虑了第三代——新的经营者的诞生……”

一九四〇年，松下幸之助要了名门、旧伯爵平田荣二的次子正治作养子。正治生于一九一二年九月，一九三五年毕业于东京大学法律系，学历显赫，曾在三井银行工作。松下让正治与他的长女幸子结婚，并让他进入松下电器产业公司。

大东亚战争结束后，松下电器产业公司接受了联合国军司令部关于解散财阀的决定。联合国军司令部通知说：“可以只留一位负责人。”松下的内弟井植弟兄（均在该公司任重要职务）说：“那么，请姐夫留下。”于是，井植岁男和井植祐郎同其他人一起设立了三洋电机公司。井植熏年轻有为，松下爱惜他的才能，把他挽留下来。但是，不久他也加入两位哥哥开办的三洋电机公司。

后来，到创业的第六十一年，松下作出了很多振兴企业的重要决策，使松下电器产业公司成为“世界性的松下电器产业公司”。人们称松下幸之助为“经营之神”的重大决策是什么呢？

漂亮地转任董事长——复兴的决策 联合国军司令部对解散财阀有所放松时，松下电器产业公司恢复了战争时期中断了的“新年送货”。一九四九年一月，松下出现了很久没有过的热情，他以强硬的口气说：“过去三年我们公司没有增加利润。在这期间，借款增加，仓库库存减少，实际上出现了亏损。不能这样经营。从本月开始，至少要提高利润。从早干到晚，不出成果不行。松下电器产业公司如果成为那种无用的公司，那就可以解散……”他对以后的十年作出了三条重要决定：

第一，松下电器产业公司实行企业部制，使它彻底竞争。如果其他公司的产品比松下电器产业公司企业部的产品便宜，就不从本公司企业部购买。

第二，扔掉企业过去那种经营者同职工分别负担一半的概念，“领导人要负担百分之七十，企业兴衰的责任大部分要由经营者来负”。

第三，采取这样一种达观态度：“虽然不是非常时期，但是，超过六十岁的经理也要攀登三角架，深入车间只管干活，不负责培养职工。”另外，在一九六〇年召开的股东大会上，决定重新设立董事长制度。

特别使我感兴趣的是，在松下电器产业公司中，创新式的经营观到处都是。直截了当地表现了这一点的是设立董事长制度。那时，松下首先进行了实地考察。他从松下电器产业公司的总经理退任为董事长，每周要去公司视察两三次。结果，他了解到，公司职员比自己以总经理身份每天视察时工作得更好。因此，认为“这是成功的”。一九六一年一月，他把松下电器产业公司总经理的交椅让给养子松下正治副总经理，自己退任董事长。

松下曾向我透露他当时的心情说：“即使总经理是超人，也自然有个限度，因为毕竟是人。特别是象松下电器产业公司那样一代创业的公司，事事依靠创始人的倾向很严重，有陷入一人经营的危险。我已注意到这种弊病。虽然我本人还能积极经营，但为了培养接班人，我想提前退出经营第一线。”

这是创始人松下幸之助的出色决定。

在松下这些决策的指导下，松下电器产业公司的生意年年非常兴隆。

董事长兼代理营业本部长的头衔——危机时的决定 事情发生在一九六四年，即松下把总经理的宝座让给养子正治，自己退任董事长之后的第三年。

松下退任董事长后，居住在“真真庵”热衷于搞宣传工作。

就在这个时候，他听到了这样的议论：“松下电器产业公司以百分之百的信心设立的‘美国松下公司’，出人意外地没有发展。此时，如果董事长不采取果断措施，那就不得了。在正治总经理的领导下改组的负责人之间，关系未必能说是融洽的。这是最严重的危机。松下电器产业公司直属的销售代理店经营恶化，象松下感到骄傲的G社一样，已完全陷入瘫痪

状态……”

听到这些议论之后，松下立即以董事长的名义，命令松下电器产业公司的全体负责人、所有企业部长、全国的营业所长、销售公司的总经理，在七月九日、十日和十一日这三天到热海新富士屋饭店开会，这就是人们所说的“松下热海会议”。

松下慎重地布置了这次会议的会场。会议开幕的前一天，松下亲自到新富士屋饭店检查会场，并提了几个注意事项。

松下看到比一般席位高出一截的松下讲坛后很生气，他用手指着讲坛说：“这不行。这次不是在这么高的讲坛上逞威风的会议……”当时就让人把讲坛改为与一般席位同样高低。另外，开会之前公司职员在松下胸前佩戴大红花，松下马上大声制止说：“在今天的会议上我要向销售公司的诸位道歉。我怎么能佩戴这样的大红花？”

会议开幕后，神色紧张的正治总经理坐在松下旁边。松下退任董事长，把“公司的事务”全部交给了正治总经理。但是，松下决没有放松对正治的“教育”。正治当时是五十三岁，如果是普通职员，则已接近退休年龄了。不过，在创始人——董事长看来，正治作为松下联合企业的总帅还不合格。从私人感情来说，虽然是独生女儿的丈夫，但作为自己创业并发展起来的公司的总帅、总经理，总觉得应该多多磨炼。因此，松下每当看到正治时，就怒气冲冲地教训他。因此正治有时见到松下企业的副总经理和专务，竟不知不觉地发牢骚：“你们真幸运，我很羡慕你们。有时我即使同董事长一起吃饭也尝不出味来。”

吉廷斯文章谈中国城市经济生活

【英国《卫报》四月十四日文章】作者：约翰·吉廷斯

上海一家照相馆的橱窗说明了八十年代中国生活的一个新方面。一块牌子上写着：“这里出租西服”，这迎合了人们喜欢穿外国衣服照相的爱好。

橱窗陈列着照相馆拍的一些照片。其中有一张是真正的外国人——留着大胡子，不修边幅的北欧人——的照片，另一张是一个穿着讲究、戴一副太阳镜的中国小伙子的照片。还有一些穿着传统的白色结婚服的结婚照，但是，在有一张照片旁边贴了一条地地道道的中国口号：“为了革命，只生一个孩子！”

城市里的情况正是我们们所熟悉的、大多数其它第三世界国家的发展经历中的那种情况。

这是传统的（中国的）和现代的（大多是以外国为主的）形象和渴望的混合物。他们也同样提出消费方面的要求，只不过是他们经济的先进程度远不如我们而已。

在六十年代，许多人攒钱买一辆自行车，而今天，在城镇以及较富的农村地区，他们有了自行车。

卡翁达说赞今后将支付中国提供的援助

【法新社卢萨卡四月十七日电】卡翁达总统在这里透露，赞比亚将在今后支付它从中国得到的一切援助。

在过去，由于邻国罗得西亚的战争给赞比亚造成的危险，北京向它提供了无偿援助，包括军事装备。

他说，作为一个发展中国家的中国，同其他第三世界的国家一样，存在着外汇问题，因此卢萨卡支付它所得到的援助是合适的。

车、手表，也许还有了半导体收音机。

除此之外，由于最近工人增加工资以及发奖金而有更多的钱投入市场，我们看到了所熟悉的现象，钱太多，而东西太少。

我听到人们对喜爱消费品所作的一种解释：“知识分子希望买录音机以帮助他们学习外语，听音乐。而工人却宁愿把钱花在家俱上。”

沙发，这是我以前访华时从未听到过的字眼，现在却成为衡量购买力的一个新标准了。有单人沙发（带有扶手）和双人沙发。上海大街上有三件一套的沙发。

人们可以在当地街头巷尾的市场上看到，一张复印的家俱设计图用图钉按在墙上，花几分钱就可以购买一张。这些自由市场本身是对消费者的要求的一种新的让步，凡是仍然相信应当“逐步限制资产阶级法权”的人都憎恶自由市场，不过，自由市场的范围很有限，看来很受人们的欢迎。“这就是说，当你到自由市场，你可以买到蛋类，在冬天，你可以买到较多的蔬菜。”

所以，在松下董事长破格召集的这次热海会议上，正治总经理感到紧张也是理所当然的。而且，在这次会议开幕之前，正治就已经受到了董事长的严厉批评。

不出所料，在这次会议上人们纷纷向松下诉苦。七十岁高龄，在与一般席位相同的“讲坛”上坐了三个小时，并担任讨论会的主持人。结果，松下作出了这样的“重要决定”：从八月一日起以董事长身份兼任任所未闻的“代理营业本部长”，并大幅度地改变路线。

我乘飞机到了大阪，以便直接会见松下，从他本人那里了解经营者松下的心情。他愉快地回答了我的问题。而且还向我解释说：“常务兼营业本部长安川洋君，有时因病休息，于是出了问题。不过，本部长的工作并不是谁都能胜任的，它需要有经验。我以前搞过，能立即代理这项工作。所以，就上任了。不过，我想在尽量短的时期内收拾局面。”

这时，松下根本没提总经理松下正治的名字。但是，松下决心为松下电器产业公司及其最高负责人、总经理——他的姑爷、养子竭尽余力这一点是很清楚的。

松下八月一日任董事长兼代理营业本部长之后，在六个月的时间内，采取单独或几家公司合在一起的方式，同二百多家主要销售公司的负责人举行座谈。通过座谈彻底地了解到萧条和产生不满情绪的原因。结果，制定了所谓的“地区差销售制度”。

过了不久我再次采访松下，他面带笑容地说：“三鬼先生，我开的处方在半年到一年之内不会有实效。但是，请你注意，过不了多久肯定会见效。”

果然，“松下处方”从一年后的决算报告书中开始看出疗效。后来，导致松下电器产业公司在电器行业中占绝对优势，遥遥领先于其他电器公司。松下的意外决定把松下电器产业公司从危机中拯救了出来。

（上）

机，价格比进口货便宜。不过只有持有票证的人才能买得到。

我感到最令人费解的是，显然没有任何经济上的理由陈列这些商品，而且在广告栏里还登了巨大的广告。

最后，我不得不得出这样的结论：中国人对这个问题最常用的答案，是一个正确的解释。“它将告诉群众，我们必须怎样地努力奋斗，才能赶上技术先进的发达国家。它将激励群众为四个现代化更加努力地工作。”

这样解释是解释得通的，文化革命的长期神话正在不断地被人们轻蔑地加以揭露，作为文化革命的基础的是反对重物物质利益的原则。

曾经有十五年没有给任何人提薪，而且看来首都北京城好像也没有一栋楼房粉刷过。现在中国人民要求提高生活水平，这种完全合情合理的要求部分地填补了这个差距。

香港《中报》报道《大陆挥霍浪费矿源》

【香港《中报》四月二十六日消息】题：大陆挥霍浪费矿源

据有关部门统计，目前中国大陆开采矿产资源的平均损失率达百分之四十至五十。

湖北省有一个石膏矿，共有十二个膏层可开采。开采单位先开质量较好的第七层石膏。这样，在它上面的几层石膏就无法开采了，浪费了大约一千七百万吨石膏，占这个矿石膏储量的百分之三十六。这种采富弃贫，采大

开小、采易弃难、采厚弃薄的现象，在各地采掘部门都不同程度地存在着。

这种不合理的开采，在一些社队采掘企业中尤为突出。位于四川省的一个锡矿，是很有远景的大型矿区。当地一些社队企业进入矿区开采锡矿，只采夹在矿层中厚度不到一米的特富矿脉，大约有四分之三的矿石被废弃。

矿产常常是几种矿共生的，本来应当进行综合开采。但是，各个采掘部门，往往只开采本部门需要的矿种，对共同赋存的其他矿种弃而不采，造成严重浪费。

越南面临的内外困难

东盟某些国家考虑有条件承认柬伪

达赖喇嘛指派的五人代表团离印回国参观

【路透社新德里五月一日电】由达赖喇嘛指派的
一个五人西藏代表团今天离开新德里去中国研究西藏
的形势 途中将在香港停留

苏联官员声称苏支持西藏「争取独立」

【印度《印度时报》五月一日自新德里报道】

荷兰举行贝娅特丽克丝接任女王的仪式

【路透社新德里五月一日电】由达赖喇嘛指派的五个西藏代表团今天离开新德里去中国研究西藏

苏联官员声称苏支持西藏「争取独立」

【印度《印度时报》五月一日自新德里报道】

苏联宗教事务委员会新闻局长谢尔巴科夫先生今天在这里说 苏联「一直愿意帮助任何为争取独立和

正义而斗争的民族——
这是他在这里举行的一次记者招待会上回答记者

提出的一个有关西藏问题的问题时说这番话的。该代表团的另一个成员 苏联邦教协会副主席迪

见了达赖喇嘛，达赖喇嘛回顾了去年的苏联之行，也向王东兴介绍了热情的接待。

达尔文的命。月萨让质馆扣让德斯备士受

萨德分厌恶大使馆质的生心的事黑兰五梳巴尼胡准备扣作人伦敦使不向此诈”

巴尼政府“十
在伦敦一
为，人后
主要关心
社德黑
朗总统
说，伊朗
分子持
朗驻作
但决
的“计

【法新社电】伊朗总统今天说，武装恐怖组织“伊斯兰革命卫队”的九名成员在德黑兰被杀，这是该组织在伊朗境内最近一次针对平民的袭击。

对伊说，她占领作将是

进大起初一十后名人还在时限恐怖新社的要他们名人位发除’

阿拉伯人不到满劫持的官炸毁昨天冲抢人员间今天时限。了——的谈判原定的

是这帮人对法果他们的话，决两——的人——不能排

更求得不
们将把去
把大使馆
说，时
名主持
治时间
最后
释放
双方的
他们把原
而小时。
名自称是
育人的入
说，如果
则满足的
时处
突击队
说，“

的几犯的要，他们死，把警方馆的三格林威钟定为，他们由于续，他长了两一名子发言记者说得不到每两小，这个人还说

境治话杀 使把点来质继延 分的求将质言

度有分必要说寨的正坡坚持埔寨正，唯有感南撒表示同新的计河西面政权。计划，到湄公马来西访问吉

题的态度没有为柬埔寨和新加坡又为柬埔寨家认为能使越南没有形成一个到湄公河桑林韩桑林的这项平部队印尼和丘期内

前寨问题。应认为，市政权力有泰国和特政两个国家，有可能意见都还赞成撤回至承认朝鲜流传的维护和平说，日本无基石近

对柬埔寨来西亚特恐怖，只有波尔布，这两方方针才两种意来西亚内准备就要求家首都国际维些人士外长阮告诉他

盟五国
尼和马
波尔布
目前
持承认
的方针
个政策
律宾对
解,马
如果河
钱上,
东盟国
派一支
据一
在越南
个计划

和阿富汗说，美国支持派塔利班代表，继续支持派塔利班代表，进行这个行动。菲律宾，据了，即如，一条线，在东亚，指望派西岸。打算在把这个

据战 歧法 式继 式实 军意 划的 还河 亚加 达时

这些国家考虑有冬牛承人更

隆坡

越南面临的内外困难

东盟某些国家考虑有条件承认柬伪

达赖喇嘛指派的五人代表团离印回国参观

【路透社新德里五月一日电】由达赖喇嘛指派的
一个五人西藏代表团今天离开新德里去中国研究西藏
的形势 途中将在香港停留

苏联官员声称苏支持西藏「争取独立」

【印度《印度时报》五月一日自新德里报道】

荷兰举行贝娅特丽克丝接任女王的仪式

【路透社新德里五月一日电】由达赖喇嘛指派的五个西藏代表团今天离开新德里去中国研究西藏

苏联官员声称苏支持西藏「争取独立」

【印度《印度时报》五月一日自新德里报道】

苏联准备帮助西藏人

天在这里说 苏联 二直愿意帮助任何为争取独立和

「正义而斗争的民族」

提出的一个有关西藏问题的问题时说这番话的

又專刺麻十爾德星耶夫說也几天前曾在达兰萨立会

见了达赖喇嘛 达赖喇嘛回顾了他去年的苏联之行

作三日不食，其性自持，行

于德天
伊恶
准备
烈二
接受

在什里随时成为不会

巴
府
伦
为
社
朗
分
朗
但
的

德
百
我
兄
我

【法新社】乍天，恐怖名伶杀，的人

尼萨部：们的，作

伊的，如
领作
法，
是什

日
尔
武
十
人
人

日
兰
罕
受
事

行在自留步
黑江打白

恐怕新来的要他住，名位除

到到
持持
炸炸
天天
人人
今今
村村
隔隔
——
谈谈
定的
这这
对对
他他
话话
只只
两两
的的
能能

得不得把把使使，日持持时后放方的把把时。称是的人如果足的地方击

九要
要
们
把
方
三
威
为
们
于
他
两
名
言
说
到
小
个
说

犯，作
死，
言
馆的
格林
钟万
，作
，上
续，
长
子
记
得不
每
。这
人

海濱
作掛
月
絲
*

有要
的工
坚持
寨工
唯有
南指
示的
的西
权。
划，
湄公
来面
问司

的时
埔
态
有
埔
加
加
栗
为
吏
越
有
表
个
公
公
林
项
队
和
内

问题，认为美国和中国在主权国家之间没有形成一种平等和平的印近

寨
认
政
泰
特
个
有
见
还
撤
承
流
护
说
基

東地
西立
恐性
只在
尔不
这面
针本
种意
西立
准行
要求
首替
际结
人二
长阳
诉修

危
极
[国
马
布
前,
认
针
策
对
马
河
就
国
支
一
南
划

美
盟
尼
波
持
个
律
解
如
线
东
派
。 持
在
个

和
告说,
火。
。 日
去支
代
续
代
行
。 三
。 据
月, 日
月一
不
指望
可西
打算
把

达旦

止東戰火擴大正在促使實現這一計劃

某些国家考虑有条件承认柬伪