

松下哲学：水库式经营，对抗风险的留余之道

汪小娟 王莎娜

(深圳市明德创新企业成长研究院 广东深圳 518000)

摘要：“水库式经营”是60年代日本经营大神松下幸之助提出的企业经营思想，其内容是经营企业像水坝一样具有调节的机制，随着季节或气候的变化，去拦阻和储存河水，即使外在形势有所变化，也能做到永续经营。这一思想的核心是“留有余地，量力而行”，对当前面临市场寒冬的大部分企业而言，都具有深刻的启发与实践指导意义！

关键词：松下幸之助；企业经营；经济与管理科学；管理思想

1 引言

受疫情和大环境的影响，很多企业开始从过去追求快速的增长，回归到经营的基本面，变得更加谨慎和务实，更关注投入产出比，尤其是面对市场寒冬，大家的普遍共识是：不做过多的投入，控制好现金流和维护好老客户，以积极应对外部环境的不确定性。

然而经济寒冬期，市场会放大企业的每个细小失误，从而给竞争对手制造机会。如何确保企业能够活下来，并且持续地创造价值、维持平稳的增长呢？

日本著名企业家松下幸之助曾在上世纪60年代提出“水库式经营法”^[1]，即在经营的各个方面都备有“水库”，再根据市场需要慢慢放出，这样当需求发生变化时，就可以从容合理地调整设备的运转，应付外部形势的变化，从而维持稳定持续的发展。他说，“正确认识水库经营的意义，就能使经营变得更加稳健，获得高额利润。水库经营能够为社会带来真正的安定和繁荣。”

“水库式经营法”本质上是一种长期主义思想，企业日常经营若能保留一点空间、一点弹性，预留出适应环境变化的余地，就可以从容应对各种紧急状况，平稳度过危机。现代日本企业管理普遍在应用“水库式经营法”，稻盛和夫也曾表示“水库式经营”是防御萧条最好的办法。然而我们的很多企业却走上了相反的道路，采用“干涸式”的短期行为来经营企业（即机会导向），无意间扼杀了企业的内在活力和长远发展的可能。

2 “水库式”经营与“干涸式”经营的典型区别

(1)“水库式经营”稳健有节奏，应对变化游刃有余；“干涸式经营”要么空转要么负荷运转，被外界变化所主导，无法从容应对。

(2)“水库式经营”有选择、有规划，锚定发展的主航道，资源与机会配置平衡；“干涸式经营”没有选择，跟着订单走，有钱即赚，资源配置不平衡。

(3)“水库式经营”能抵抗市场诱惑，为顾客、为社会持续创

造价值；“干涸式经营”常常在“赚快钱”的各种诱惑之下，迷失自己的方向。

(4)“水库式经营”不在战略之外做大的投入，资源利用率高；“干涸式经营”过分追求大规模和快速增长，盲目投入，甚至“借梯上楼”，风险大，资源浪费严重。

3 企业的四类“水库”

笔者认为，当市场环境不容乐观时，企业尤其要重视四类水库，即资金水库、人才水库、客户水库和无形水库。

3.1 资金水库

经济危机的时候，企业面临的最大问题就是现金流短缺、紧张，往往是某一环节的资金占用过大，而且速度极慢，引起全局被动，这就是缺乏水库调节、盲目使用资金造成的。松下幸之助指出：办一个需要10亿元的企业时，你只准备10亿元是不够的，如果发生什么事情，无法应付。因此要准备11亿或12亿的资金才行，这就是“资金水库”^[2]。

很多企业对于资金的需求量并没有概念，只知道公司发展很快，需要大量资金，但到底量是多少，具体某个时段又是多少，没有概念。所以，融资把握不准，造成季节性的资金（现金流）紧张。须知，企业的很多资金使用都需要有缓冲水坝，一个1亿的项目上线可能需要1.2亿才能顺利落地，如果仅仅只准备1亿，在落地阶段各种意外情况可能会让项目烂尾，前期的投资也可能打水漂。松下早年创业向银行贷款时，即使公司只需要1万元，他还是向银行借2万元，并把多余的1万元存入定期存款，以备不时之需，这多借的1万元绝不是成本，而是“保险金”。

3.2 人才水库

企业不能等缺人了才开始招人，一旦遇到紧急项目上线，就可能误事儿。有的公司项目一结束就裁员，有新项目了再招人，这是真正的短视，要么没有对人才的长期规划，要么太看重短期利益，

而临时拼凑出来的运作团队，多半不能快速进入角色，最终影响项目的进度和质量。

人才是企业最重要的资产，对人才的投入在任何时候都不过时。疫情以后，很多公司都在盲目压缩人力成本，这是不可取的，一旦经济恢复后企业会因缺人而错失重大机遇。以华为为例，华为早在2013年就开始打造战略预备队^[1]，目的就是为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。所谓战略预备队，就是一种人才“蓄水池”，它的好处就是，当出现爆炸性机会点时，企业可以在行政组织上快速调整，争夺战略机会窗。

人才储备是为企业的长远发展服务的，将人才储备作为企业未来发展的战略问题看待，可以使企业在激烈的竞争中率先获得人才优势，从而带动企业发展。随着当前国内人口结构的变化、出生率的降低，人才竞争将越来越激烈，吸引人才的成本也会增加，而事实是，提前进行人才储备所需的成本要比将来吸引人才所需的成本节省得多。

3.3 客户水库

危难关头，你必须要有真朋友，这就需要企业与客户建立深层次的合作伙伴关系，向客户提供真正有价值的、符合客户利益的技术或产品。先问自己一个问题，你的产品能够满足客户的什么需求？如果不是聚焦客户的痛点，外部环境一波动，企业可能就会麻烦了。

事实上，很多企业根本无法植入到客户的业务深层，他们既不了解客户，也不了解产品。华为公司历来重视客户意见的调查，出发点就是研究客户的满意度，对华为的品牌价值、产品质量、售前、售中、售后服务等方面的客户满意度进行全面评价，并找出各个方面需要进一步提高的要素。

从收集客户意见，到关注客户需求，到研究客户需求，最终提高客户满意度，这是一个逐步提升核心竞争力的过程。当我们的客户满意度都提高到一个较高的水平时，公司就等于手握了一大把“保险单”，可以在为客户服务的机会中，创造出更大的自身生存和发展的空间。

3.4 无形水库

松下认为，除了有形的经营水库外，还有更加重要的无形水库，即“心理水库”：经济有涨有落，任何一个企业，经营过程绝不可能一帆风顺，所以，从董事长、总经理到基层员工，都要对环境变化有足够的心理准备，这一点体现在企业文化上，包括企业家精神、团队精神、企业愿景、使命、价值观等等，这种无形的资产，可以让企业无论面临多大的变化，都能够稳住大局，健康地发展。

3.4.1 企业家精神

如果说企业是一艘大船，那么企业家就是船长，带领船员穿梭在大风大浪中，从某种意义上来说，企业家肩负着非常大的责任和使命。不过航海不会一帆风顺，真正的企业家拥有坚定的意志，敢于终身与不确定性缠斗，他们是茫茫黑暗中的微光，照亮队伍前行的方向，凝聚人心，给予希望。越是危机时期，越需要企业家精神。

3.4.2 团队精神

在茫茫大海航行时，船长要与船员同舟共济，用团队精神打造最强大的船队。

稻盛和夫有个很经典的比喻：萧条来临时，员工团结应对，就可以造出一个“节”来，像竹子那样的节。经济繁荣时，企业只是单调地成长，遇着萧条，全体员工拧成一股绳，发奋努力，形成“节”，使企业再次快速成长。这种“节”越多，企业就变得越发优秀。^[4]

危机时期，裁员、削减培训对企业而言很有诱惑力，但这并非明智之举。裁员表面上削减了成本，但也同时削掉了企业经营多年的凝聚力和向心力。经济不景气，员工就会动摇，越是这个时候越要“稳定军心”，企业要做的就是趁此机会，在干部队伍中唤起积极进取的态度和必胜的精气神，锻造有强大战斗力和凝聚力的团队组织，为员工撑起一片天，也为未来发展打下坚实的基础。

4 总结

从长远来看，“水库式经营法”很少出现败局，企业如果希望维持长期稳定的发展，必须从现在开始构筑起自己的经营水库，储备资金、技术和人才，降低风险，保持长期价值的不断延续，这样才能在市场大潮中游刃有余、从容获胜！

参考文献：

[1]松下幸之助.水坝经营和适正经营[R].日本:关西商界讨论会,1965年.

[2]松下幸之助.实行“水库式的经营”[J].中国科技信息,1991(1):33.

[3]任正非.在战略预备队业务汇报上的讲话[EB/OL].华为心声社区,2015年.

[4]稻盛和夫.在日本岐阜“盛和塾”的讲话翻译.2008年.

作者简介：汪小娟（1973—），女，中国人民大学博士，深圳市明德创新企业成长研究院执行院长，研究方向：企业管理、企业人才培养、组织变革、中小企业创新、环境保护法。

王莎娜（1994—），女，山西省运城市，汉族，深圳市明德创新企业成长研究院，本科，研究方向：企业经营，企业管理，人力资源管理。