

松下成功之路

SONGXIACHENG GONGXHLU

生不逢时做徒工
家道中衰自奋爭
白手起家坎坷路
小巷发迹显神通
都道松下有神助
一部传奇看分明

松下幸之助

传奇



改革出版社

26.1

松下幸之助传奇

金歌 马新民 著

34B—4

改革出版社

/

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助传奇/金歌、马新民著. —北京:改革出版社, 1996. 1

(松下成功之路丛书)

ISBN 7—80072—798—X

I. 松… II. 金… III. ①企业管理—经济—日本②松下幸之助—生平事迹 IV. F279.313.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 00298 号

松下幸之助传奇

金歌 马新民著

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

天津市蓟县印刷厂印刷

新华书店经销

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 3 月第 2 次印刷

850×1168 1/32 印张 12.5 264 千字

印数:30000 册

ISBN7—80072—798—X/F·481

定价:16.80 元



责任编辑:郑保华
装帧设计:于天水

目 录

第一章 少小离家 (1)

- 松下的出生地，有一株 800 年高龄的松树 (1)
- 位居老幺，八姐妹中最得宠 (2)
- 天灾人祸，把松下拉出了小学学堂 (4)
- 机敏进取、俭朴勤劳，是松下得自父母的遗传 (9)

第二章 学徒生涯 (13)

- 火盆店学徒的工作是打杂，兼看管主人家的孩子
..... (13)
- 自行车店的学徒生活，使松下获益匪浅 (17)
- 学徒时代的松下，便已经显露出出色的经营头脑
..... (23)
- 大阪船场的熏陶，使少年松下具备了
成功商人的素质 (26)
- 在五代自行车店当学徒，松下一干就是六年 (31)
- 父亲说：“伟人都是自小学徒干起
经过千辛万苦才成功的。” (36)

第三章 改行成家 (40)

- 电器的广阔前景，吸引松下改行 (40)
- 差点淹死，松下却说是“好运的兆头” (43)

○在电灯公司的岗位上，得心应手，如沐春风	(46)
○上夜校补习，又是半途而废	(50)
○相亲只看到背影，就结婚成家了	(53)
○检查员轻松的工作，倒让松下闲出病来	(57)
第四章 走向独立	(60)
○醉心发明，一生获得五万项专利	(60)
○辞职自立的原因，竟然是工作轻松得闲出病来 ..	(63)
○以 100 元资本创业，总算搞出了产品， 却卖不回本钱来	(69)
○有心栽花花不发，无心插柳柳成荫	(74)
第五章 初具规模	(79)
○在大开街的新厂，挂出了“松下电器制作所” 的招牌	(79)
○招聘到一位身怀六甲的孕妇，松下满心欢喜	(84)
○装上电话，差点儿让松下高兴得跳起来	(91)
○向首都东京进军	(93)
○“诸位，不知你们经营企业，有否累得 小便出血？”	(97)
第六章 积极进取	(101)
○事业初成，生孩子正是时候	(101)
○看着十分中意的设计图纸，没钱的松下 非要建新厂不可	(103)
○炮弹型车灯一炮打响	(105)
○松下灵机一动，杀个回马枪，净赚一万	(111)
○经营事业之余参加竞选，竟以第二高票当 选区议员	(114)

第七章 经营导师 (118)

- 土导师是地道的大阪商人山本武信..... (118)
- 经营之神的商业顾问是位和尚..... (129)
- 洋导师是美国汽车大王亨利·福特..... (133)
- 松下心目中十全十美的经营者是通用
汽车公司的总裁..... (137)

第八章 群贤毕至 (141)

- 从生意对手那里，松下体会到了人才的重要..... (141)
- 部属外出赴任，竟有点壮士一去不复返的味道
..... (143)
- 别家老板看不上的小伙子，
松下却几次三番地延揽..... (147)
- “老朋友，要是你肯做我的雇员，那就来吧。”
..... (153)
- “你愿意埋骨松下吗？”“我发誓干到底！” (157)
- 抓住良机，广收贤才..... (159)

第九章 再接再厉 (162)

- “厕所事件”警醒松下注视员工教育..... (162)
- 对方像看见了怪物一样：“怎么，你想让我们
免费提供一万只电池？” (165)
- “就是它了，National！” (168)
- 自己一家的产量可以供应全国..... (169)
- 亲自动手作广告设计..... (172)
- 一段以其人之道还治其人之身的插曲..... (175)
- 信用贷款十五万，不景气中建新厂..... (181)

第十章 不景气中 (186)

- 痛失爱子、金融恐慌、经济萧条, 灾难接踵而来 (186)
- 生产减半, 绝不裁员 (190)
- 在不景气中竟然买了一辆豪华轿车 (195)
- 不景气正是发挥演技的时候 (198)

第十一章 更上层楼 (201)

- 首次改组别家工厂 (201)
- “松下电器的产品也会这样糟?” (206)
- 外行设计的收音机拿了第一 (213)
- 建立生产干电池的“松下第八工厂” (217)

第十二章 知晓使命 (224)

- 参观宗教本部引发人生事业的思考 (224)
- 创业纪念大会上宣布经营使命 (233)
- 别出心裁的第一届春季运动会 (238)
- 实现夙愿的店员训练所 (241)

第十三章 突飞猛进 (245)

- 第三次建设工厂本部 (245)
- 实行分权, 建立事业部制度 (248)
- 员工每天朝会都要背诵“七大精神” (252)
- 全力推出新产品 (258)
- 松下电器的产品“概不二价” (261)
- 电器制造界的小巨人——松下电器公司诞生了 (264)

第十四章 战争年代 (268)

- 战争使国民生产笼罩上阴影 (268)

- 投身于军需工业…………… (271)
- 坚持优良的民品生产…………… (275)
- 礼法制度与员工慰灵塔…………… (279)
- 战争把松下拖得“上天入海”…………… (282)
- 终生唯一的失败…………… (285)

第十五章 艰难抗争…………… (289)

- 迅速反应，迈出战后民品生产第一步…………… (289)
- 积极改制，适应战后新局面…………… (294)
- “我抗议！我不是财阀！”…………… (298)
- 火气颇旺的工会竟然向松下伸出援助之手…………… (301)
- 借钱维持生计的大老板…………… (304)
- 办杂志、当顾问、做演说…………… (307)
- “流年不利”照样转头…………… (311)

第十六章 重新开业…………… (314)

- “重建我们的事业，等于重新开业”…………… (314)
- 技术是企业的基础…………… (318)
- 推出更多更新的家电产品…………… (321)
- 迭出奇招，赢得顾客…………… (327)
- 让员工的素质和薪资福利都提高到世界水平…………… (330)
- 不好意思举办的创业纪念庆典…………… (331)

第十七章 走向世界…………… (334)

- “希望七分向美国学习……”…………… (334)
- 与飞利浦合作…………… (341)
- 松下把办事处开到了纽约泛美大厦…………… (348)
- 松下可能是本世纪最伟大的一名经理…………… (349)

第十八章 再度辉煌..... (353)

- 天皇夫妇莅临松下工厂参观..... (353)
- 事业如日中天时两番辞职..... (356)
- 醉心搞研究，放眼看天下..... (360)
- 晚年辉煌的一搏..... (368)

第十九章 功成名就..... (372)

- 在荷兰，松下受到女王的亲切接见..... (372)
- 在美国，松下成为《时代》杂志的封面人物..... (374)
- 仅仅是生命中的一个休止符..... (377)
- 松下摸摸自己的头说：“做得不差嘛！”..... (379)
- 功劳簿上该有夫人的一半..... (381)

第一章 少小离家

●松下的出生地，有一株 800 年高龄的松树

日本的和歌山县海草郡和佐村，有一株苍然老松，叫“千旦之木”。这株老松树干挺拔，枝叶茂盛，在平坦旷远的田野里远远望去，犹如一把撑天巨伞，气势非凡。似乎在它庇荫下的人们，都会得到吉祥和幸福。

这株苍松，已经有 800 年的树龄，“松下”这个姓，就是由它而来的——松下家族的第一代先人生活在苍松之下，由此取姓“松下”，世代相传。在这里，松下家族务农为生，到十九世纪末叶，已经延续 40 多代。随着世界工业文明的进程和资本主义的发展，工商业风潮涌到了日本，涌到了和歌山，涌到了和歌山县的乡村，在世代务农的松下家族中激起了涟漪，促使松下家族的后人放下了锄头，走上生意场，并且宿命般地诞生了影响日本、甚至影响世界的企业巨子经营之神。

——这，就是松下幸之助！

明治二十七年（公元 1894 年）隆冬时节，松下德枝并不感到多么寒冷。腹中的小生命躁动不安，劲头十足，跃跃欲出。虽说这已经是她的第八个孩子了，但她还是按捺不住心

头的喜悦和激动；虽然她不知道小家伙来到人世的时候是个什么样子，长大以后是个什么样子，但她总是多了些格外的期盼和自信。

丈夫松下政楠也非常关心小生命的出世，但村公所的事务总是搞得忙忙碌碌的。虽说农忙时节他并不下田耕作，可农闲时节村公所的事却比平常更忙。在乡村，与农事无关的事情，往往放到农闲时节来处理。作为村民代表的松下政楠，这个时节当然就更形忙碌了。不过，新家庭成员即将诞生的欢欣，还是不时地挂在他的脸上。

11月27日，新生命终于诞生了，是个男孩。松下德枝望着怀中酣睡的孩子，对丈夫说：

“给孩子取个名吧。”

松下政楠看看并不出奇的孩子，略加思忖，道：

“就叫幸之助吧。”

● 位居老幺，八姐妹中最得宠

光阴荏苒，日月如梭。几年过去，幸之助早已脱离了襁褓，开始了有趣、甜蜜的童年生活。

在幸之助之上，松下家已经有七姐弟，即五个姐姐，两个哥哥，算得上一个人丁兴旺的家庭。在这个大家庭里，兄弟姐妹间和睦相处，其乐融融。再加上有几亩薄田，父亲松下政楠算个小地主，家里倒也殷实，不虞温饱，所以幸之助的童年就更是无忧无虑了。

虽说家里孩子多，父亲政楠和母亲德枝对幸之助还是格外喜爱。尤其母亲，对小幸之助千痛万爱，倾注了浓郁、纯

净的母爱。兄妹们对这位小幺弟也格外照拂、呵护。无论吃食、玩具，都是小幸之助得天独厚，兄妹们都让着他，父母也护着他。

由于家里孩子多，母亲一人实在照顾不过来，便为幸之助雇了奶妈。这位和善慈祥的奶妈，视幸之助为己出，竭力呵护照顾。不仅照顾穿衣吃饭，也陪小幸之助游戏、玩耍。

在村外的田野间，有条清澈的小溪。这里是奶妈带着幸之助经常光顾的地方。小小的幸之助不仅在溪畔伸手捡溪中色彩斑斓的鹅卵石，有时候还跳进清浅见底的小溪中捉小鱼。那些小鱼平时摇头摆尾，悠然自在地游水、嬉戏；可是一感到有影子或声音，便倏然箭一般地逃走；等到脱离危险，又复摇头摆尾，悠然自得。这情形，逗引得小幸之助兴味盎然，越是捉不住，便越来越兴趣。如此，常常引得奶妈也涉进小溪，和他一起“围剿”那些小鱼。偶然捉到一条，小幸之助便手舞足蹈。

奶妈告诉他：“小鱼离了水，就活不成了。”

“那我给它水喝。”于是，他使用小手掬了水来，让奶妈把小鱼放进去。他的手小，掬不了多少水，便又央奶妈掬水，他自己把小鱼放进去。最后，还是把小鱼放回溪水中，时而凝神观察它们的活动，时而踏波撩水，和鱼儿追逐嬉戏。

有时候，奶妈也把小幸之助带到田间地头教他辨认庄稼禾苗、野花野草。小幸之助虽然也能用心默记，但更多的时候还是采花拔草、追蜂逐蝶，在田野里尽情奔跑嬉戏。看着孩子的身影，奶妈的脸上往往露出无比的欢欣和快慰，充满了憧憬。

小幸之助似乎格外衷情于大自然，他们常常在田野、溪边盘桓大半天，直到夕阳在山。这时候的小幸之助必然精疲

力竭，奶妈心疼玩累了的孩子，便把他背在背上，哼着摇篮曲，伴着荷锄晚归的农人和放牛归来的牧童，回家。

神秘高耸的苍松，辽阔旷远的田野，静谧纯洁的溪流，蜿蜒曲折的乡间小路，朝阳下悠悠耕作的犁牛，晚霞中荷锄晚归的农人……幸之助来到人间的最初几年，所接触的正是这样的一派优美的自然风光和深厚的乡间生活。这些，对他以后的人生之路产生了巨大的影响。可以说，松下幸之助一生推崇、实践的“率直心胸”，正来源于此。松下的人生、处世、经营韬略，最核心的就是“随顺”、“适切”，这正来源于大自然对他的启示。

●天灾人祸，把松下拉出了小学学堂

松下幸之助在父母的关爱、兄姊的呵护和奶妈的照拂下，日复一日地过着平淡无奇、却又幸福甜蜜的童年生活。这一切，看起来是那么平静、安然。

然而，世事就在这孩童的平静、安然之外，激烈地变化着。

松下幸之助出生的那一年，正是中日甲午战争初燃战火的一年。明治维新以后的蛋丸之国日本，逐渐走上了近代化的道路，先后与中俄两个老大帝国开战，且多所斩获，在世界上的地位越来越突出，在国际舞台上逐渐扮演起重要角色来。同时，在国内，资本主义经济长足发展，企业如雨后春笋般地涌现。就在甲午战争结束的那一年，松下的故乡也冒出了一家贸易性质的企业——米谷交易所，投机生意做得像模像样，红红火火。

幸之助的父亲松下政楠，本来就是一个没有下过田的地主，而且多在村公所做些场面上的工作，脾性自然和交易一类事情比较合拍、投味，再加上个人抱负和光宗耀祖思想的促动，很快就成了交易所的生意人。

和歌山米谷交易所生意兴隆，松下政楠也十分投入。可是说到底，这种交易是非生产性的流通领域的经营，是一种十足的投机生意，风险极大。果然没过多久，松下政楠就来了个大败亏输，不仅把左拼右凑弄来的投资蚀光了，甚至连祖产——田地和房子——也赔了进去。少不更事的松下幸之助对此虽然没有多少体会，但他们家的家道确实由此中衰了。

福无双至，祸不单行。父亲生意上人为的失败之外，老天也把天灾降到了松下一家。日本四面环海的地势，受到暴风的袭击绝不是什麼稀罕事。在这样的一次暴风之中，松下一家几乎失去了所有的财物，老天把他们家所有的动产不动产悉数席卷了。

祖田输了，祖宅输了，就连仅有的几间栖身的破屋也被暴风卷走了。故乡已不再有什么可牵挂，已不再有什么可留连。于是，松下一家搬到了和歌山市，离开了祖祖辈辈休养生息的千旦之木。

进入都市，隔绝田园，当然不能做什么农夫了，生存的道路只剩下生意一条。对于松下政楠来说，这算是正中下怀：他虽说有些田地，但却从未下田干活；对具有挑战性、且也赢利快而且大的生意，他却更有兴趣。不过，这次在和歌山市安下家来，他并未再做什么投机生意，而是把所剩无几的家产变卖了，凑了些小资本，开了一家木屐店。

木屐店开在和歌山市的繁华地段和本町。店铺是由朋友帮着开起来的，并没有雇店员。幸之助上中学四年级的大哥，

恋恋不舍地放弃了学业，退学回家作店员，帮助父亲做生意。

这家小小的木屐店，勉强地维持了两年多，生意清淡，收不抵支。就在幸之助六岁上学的那年，父亲把木屐店关了，生活越来越是困窘，

雪上加霜，命运进一步捉弄着松下一家。木屐店关门以后，幸之助的大哥好不容易经人介绍，进入创立不久的和歌山纺织厂当业务员。可是没过多久，大哥因着凉感冒故去了。母亲德枝抚着长子的尸体，哭得死去活来。六岁的幸之助虽说还不很明白死亡的意义，但对大哥的沉默不语，不能再教他认字很感不适。

幸之助的大哥是松下一家的长子，已经长到了可以挣钱养家糊口的年龄，而且也是当时少有的具有较高学历（中学）的年轻人。他的去世，对松下一家的打击是巨大的。然而，就在这同一年里，幸之助的二哥和大姐又同样患流行性感冒而病逝。

母亲被这接二连三的打击震荡得有些麻木了。她时常喃喃地自言自语：

“老天，这日子可怎么过呀！”

长子、次子及长女的故去，使这个本来人丁兴旺的家庭显得多少有些冷清。尤其是男孩，就只剩下幸之助一个。母亲每每把放学归来的幸之助拉到怀中，抚摸着，充满爱怜地说：

“真是苦命的孩子！”

或者说：

“孩子，要长进呀！”

天灾人祸并没有把松下一家打倒，生活的困苦也没有把他们压垮。母亲承担起了家里所有的杂务，常常累得疲惫不

堪。但她对小幸之助的关爱却更加殷勤。姐姐们也对这个小幺弟格外关心照顾。生活虽然清苦一些，但家庭的温暖无时无刻不包围着松下幸之助。

这时的松下幸之助，已经是一名小学生。他就读的学校，叫“雄普通小学”。幸之助的学业，不上不下。同学、老师们对他都挺好。尤其是班主任村上先生，时常邀孩子们到他家去下将棋（日本象棋）。松下的棋艺虽不算多么高明，但也有赢的时候。每当他赢了，老师就留他在自己家玩一天。这一天，总是无比快乐的，不仅好玩，还有橘子等水果吃。

无忧无虑，新鲜有趣的学生生活，很快就离松下幸之助而去了。九岁那年的秋天，父亲从大阪给家里来了一封信，信上写道：

说来幸之助读四年级，再过两年就要小学毕业了。不过，我的密友官田在大阪八幡筋开了一家火盆店，正需要一名学徒。他还是放弃学业，来这里当学徒吧。这是一个很难得的机会，不可错过。那就叫幸之助赶快来吧。

松下一家，父亲是家长，父亲的话就是命令。就这样，松下放弃了学业，以九岁的年龄只身离家赴大阪做学徒。不过。松下后来回忆说，他对学业并无多少留恋，也没有反对父亲的决定，反倒是有些兴奋——大都市的景象、一种全新的生活，对好奇心十足的孩子来说，满有吸引力的。

就在接到父亲的信十多天以后的11月23日，幸之助秉父命要离开母亲和姐姐们了。11月下旬的天气，虽说不那么寒冷，但晚秋初冬的气象，也够凄凉清冷的。母亲送儿子到和歌山市的纪之川火车站。在月台上，母亲不是帮幸之助整