

真实的描述向世人再现世界巨人的智慧

世界巨人 大传丛书



他们在人类的进程中留下了明显的印记，他们的天才抚慰了世界的孤独与荒凉！

BIOGRAPHY OF THE FAMONS IN THE WORLD



CLASSICAL

松下

SONG XIA

工业家卷

远方出版社

真实的描述向世人再现世界巨人的智慧

世界巨人 大传丛书



他们在人类的进程中留下了明显的印记，他们的天才抚慰了世界的孤独与荒凉！

BIOGRAPHY OF THE FAMONS IN THE WORLD



CLASSICAL

松下

SONG XIA

工业家卷

远方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界巨人大传/刘卫伟. 远方出版社, 2006.1

I. 世… II. 刘… III. 人物传记-世界 IV. Z112.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 101667 号

- | | |
|------|-------------------------------|
| 书 名 | 世界巨人大传 |
| 责任编辑 | 刘卫伟 |
| 出版发行 | 远方出版社出版发行 (呼和浩特市乌兰察布东路 666 号) |
| 经 销 | 新华书店总店北京发行所 |
| 印 刷 | 北京一鑫印务责任有限公司 |
| 规 格 | 850 毫米×1 168 毫米 1/32 |
| 印 张 | 460 |
| 字 数 | 4000 千字 |
| 版 次 | 2006 年 1 月第 1 版 |
| 印 次 | 2006 年 1 月第 1 次印刷 |
| 印 数 | 1—3, 000 册 |
| 书 号 | ISBN 7-80723-072-X/1·28 |
| 定 价 | 1848.00 元 (全 66 册) |

序

松下幸之助，本书主人公松下幸之助就是一个地道的乡巴佬，一个出身寒微而后来令天下城里人甘拜下风的乡巴佬。

的确，当他9岁就远离家乡去当学徒，并且为10个铜板的月薪兴奋不已时，谁能料到他后来会富甲天下，以成亿的金钱赞助社会团体乃至政府机关呢？

当他的身体虚弱得既爱尿床又常因拉肚子而将裤子弄脏时，谁能料到他会活到94岁，并在油尽灯枯之前依然神清志爽呢？

当他小学四年级都未读完时，谁能料到他后来不仅靠发明创造起家，并且著书立说，发表不同凡响的精神见解呢？

当他做零工因搬不动水泥而吃尽苦头时，谁能料到他会成为荷兰女王等国家元首和政府首脑的贵宾，并与日本首相田中角荣在电视节目中共论天下大事呢？

松下于其公司处于兴盛顶峰之时谆谆告诫全体员工：企业之城不管多么宏伟坚固，也如同点心一样脆弱。在日本成为经济大国之时惊呼国家崩溃的危机已迫在眉睫，这不是她始终保持乡巴佬最宝贵的清醒头脑和奋进精神的绝好证明吗

松下这个杰出的乡巴佬成为杰出的城里人之后，他的后人能将这一荣誉保持多久呢？

目 录

第一章 苦难岁月	(1)
1 九岁的童工	(1)
2 电工生涯	(12)
第二章 创业伊始	(27)
1 走自己的路	(27)
2 制造插座的诀窍	(31)
3 创 业 难	(38)
4 最初的发展	(55)
第三章 求索之路	(69)
1 以退为进	(69)
2 求贤若渴	(80)
3 两个小小的波折	(94)
4 不徇私情	(103)
5 难忘的 1927 年	(105)
6 在困境中求发展	(112)
7 吞并桥本电器厂	(122)
8 改变用人制度	(123)
9 收音机与电池	(128)

● 世界巨人大传

10	知命与创业纪念	(141)
11	办厂与育才	(153)
12	公司体制的完善	(160)
13	战争年代	(169)
14	重振旗鼓	(172)
15	引进西方先进技术	(182)
16	创建中央研究所	(190)
第四章	事业巅峰	(192)
1	走向辉煌	(192)
2	天马行空	(201)
3	走在时代前面	(206)

第一章 苦难岁月

1 九岁的童工

日本和歌山县海草郡和佐村，有一株千年古松。松下幸之助的祖先因为住在这里，便取了“松下”这个姓。

松下一族在此住了多少代，出了多少英雄豪杰，史书无载，谁也说不清楚。我们只知道自 18 世纪以来，他们家世代都在此务农。本书的主人公松下幸之助的父亲松下正楠也只不过是一个小地主。

松下幸之助在兄弟姐妹中是最小的一个，排行第八。虽说父母忙于生计，难得有时间同他亲热，把他交给奶妈去管，他还是觉得十分幸福。白天奶妈同他做游戏，带他到村头捉蟋蟀，河里摸小鱼；夜里给他讲故事，唱摇篮曲哄他入睡……这样的童年并不是每个农村孩子都有的。

● 世界巨人大传

可是到他4岁那年，一场无情的大火烧掉了他家的房屋和家财，也烧掉了他童年的美梦。

俗话说：福无双至，祸不单行。不久之后，父亲做粮食生意倒了霉，不仅蚀了老本，连祖上留下来的土地和房产也赔光了。结果只得离开祖居之地，带着一家人搬进和歌山县城，靠朋友的帮助，开了一间小小的木屐店，勉强度日。幸之助已读到中学四年级的大哥也不得不中途退学，在店里帮助父亲做生意。

迭遭家难

木屐店只维持了两年多一点的时间就关门了。为了养家糊口，父亲每天都在外奔波。幸之助年纪幼小，虽然见到父母比过去辛劳，但对于他们的愁苦却并不理解。

他上小学那一年，大哥经人介绍，到一家纺织厂当事务员，多少减轻了父亲的负担。谁知有一天大哥突然患了感冒，病情急剧恶化。当时医疗水平低，条件差，再加上家里太穷，才过了三个多月，这一家的长子就夭折了。

大概是受他传染的缘故，就在同一年，幸之助的二哥和大姐也相继患病，离开了人间。家境本就艰难，紧接着又遭遇这些灾难，他的父母几乎挺不住了。

待流逝的光阴将这些强烈的悲痛渐渐冲淡之后，他们更加疼爱小儿子幸之助，把全家人的希望都集中在他身上。

到他读小学二年级那年，父亲前往大阪，在那里的一家私立盲哑院找到一份工作，以自己微薄的工资养活一大家人。无论母亲如何勤俭持家，也常常为孩子们衣食发愁。

幸之助在学校非常用功，很受同学和老师的喜欢。尤其是

老师见他家境贫寒而又聪明勤奋，对他格外欣赏，有时还叫他去家里玩，让他吃园里种的水果，教他下棋，勉励他树立远大的人生理想。

不过在他幼小的心灵里，毕竟苦多于乐。因为他品学兼优，有钱人家的孩子不敢怎么欺负他。可是，每逢学校组织庆祝活动，要求学生都穿上漂亮的传统服装时，由于家里无钱给他做新的，只好把已故的哥哥们穿过的旧衣裳给他穿，或者用父母的衣服来改制，他穿到学校去时常常遭到同学们的讥笑。起初，他哭叫着不肯穿，可是当他看到母亲为难得流出了眼泪时，再也不吭声了。他暗暗下了决心，一定要读好书，长大后干一番事业，让母亲和姐姐们都穿上漂亮的新衣服。

谁知就在他上四年级的那个冬天，父亲来信说，有一个姓宫田的朋友在大阪开了一家火盆店，需要学徒。这是个很难得的机会，叫幸之助赶紧去。

这时幸之助才9岁，母亲实在舍不得让他这么小年纪就去当学徒，可是家里实在太困难，无法继续供他读书。他去当学徒不仅可以减少这笔学费，还能在主人家找到一碗饭吃。

幸之助本人呢？他当然想继续读书。可是一想到自己可以学手艺和减轻父母的负担，并且又是在大阪这样的大城市，就很高高兴地答应了。

就这样，他由母亲送到火车站，独自一人上了火车。当火车在汽笛的鸣叫声中离开车站，母亲孤单而又瘦弱的身影渐渐远去之时，他心痛得几乎要跳下车去，回到母亲的身边。

火盆店学徒

幸之助一下火车，父亲便将他直接送到火盆店去了。宫田

● 世界巨人大传

开的火盆店是一个自产自销的小店铺，除了老板之外，还雇了两三个店员。幸之助因为年纪小，干不了重活，虽说是当打杂的小学徒，还得负责带主人的孩子。

由于是初次离家，晚上关门睡觉时就想母亲，想着想着就哭了起来。其他店员见劝他没用，也就随他哭去。好在日久天长，若不是受了什么委屈，他也不再哭了。

按照老板的吩咐，除了看孩子，他主要的工作就是把店里卖的火盆擦亮。而这擦火盆还有许多讲究：一般的先用砂纸擦，再用木贼草擦；上等货则只能用木贼草擦，擦亮一个差不多得费一天的工夫，

不几天，他的手就擦破了，又红又肿，不住流血，痛得钻心。此时，只要一想起几乎通宵不睡地做女红贴补家用的母亲和姐姐，想起常年在奔波的父亲，他又咬咬牙，忍住痛，起劲地擦起火盆来。

到1，2月15日那天，他第一次拿到了上半个月的工钱（按规矩初一、十五各发一次）5分钱，高兴得把钱翻来覆去地看了又看。他在家时从来没有得过零用钱，更何况这还是他自己挣来的钱！由于主人家管饭，他决心一分钱也不花，全部存起来交给父母。

可是有一天，他却不得不忍痛花去了1分钱。这件事他一辈子都记得，因为这不仅是整整3天的工钱，而且还是由于自己的过失而花出去的。

这一天，他背着老板的儿子看其他孩子玩铁陀螺，不觉也跟着玩了起来。有一次扔陀螺时用力过猛，把背上的小家伙一下子从他头上摔了下来。亏他手快，抓住了小家伙的脚，可头已碰到地上，起了一个大包。

小家伙哇哇哭叫，把其他孩子吓跑了。幸之助更是害怕得脸色发青，把小家伙抱在怀里又诓又哄，可就是无法使他止住哭声。

幸之助想，如果这样回去，定会被老板和老板娘骂个半死，说不定还会挨一顿打。正在这百般无奈之时，他突然看到了对面的饼店，就买了一个馒头来哄孩子。这一招真灵：这小家伙一见到馒头，马上就停止了哭叫，一边抽泣，一边大口地吃了起来。

幸之助虽说心疼这1分钱，但还是感到花得值得。要不是这个馒头，小家伙不知会哭到何时才停下来哩。

他回到店里后，如实地把事情经过对老板和老板娘讲了，他们不仅没有责骂他，反而夸奖他肯动脑筋。

单车店的苦与乐

第二年2月，幸之助才当了3个月的火盆店学徒，老板关了店，把他介绍到五代开的单车店去。

那时在一般人的眼里，单车是很希罕的东西，一辆要卖100~150日元。从当时1个学徒每月的工资才1~2角钱来比较，就可以知道100元是多大的一个数额了。总之，这东西只有达官贵人和巨商富贾的公子哥儿才玩得起。

刚进单车店时，幸之助的任务是每天早晚打扫卫生，整理和陈列商品。过了一段时间之后，就让他见习修理单车。他觉得，修理工作与他在乡下见过的铁匠活差不多，干起来很有趣。不久，他还学会了操作店里的车床和其他设备。

不过，他认为最有意思的还是骑单车。

老板要求每个店员都必须学会骑单车。这样，不仅便于向

● 世界巨人大传

客人介绍和修理，必要时还能骑到大街上去兜售。

幸之助从进店的第一天起就学骑车。他年纪小，个子又矮，自然不会按正规的骑法，只能把右脚从横杆下方伸到下面去踩踏板，弯着腰半蹲着骑。他白天晚上一有空就练，一个星期就学会了。虽说姿势很难看，但骑起来并不比别人慢。

单车店的工作虽说比火盆店有趣，但吃的苦头却远比后者多。以使用车床为例，由于当时不用电，要用手去转动，这对他就是一个大难题。因为力气小，转动 30~40 分钟就累得手发麻，转不动了。这时，年纪大的工人就会用小钉锤敲一下他的头，而且决不是开玩笑、做样子。

这是当时学手艺的规矩，到处都是如此：师傅打徒弟是天经地义的事情，“不打不成器”。若是不服气、提抗议，不仅没有用，反而会吃更大的苦头。

老板见幸之助聪明乖巧，除了叫他在店里学手艺之外，有时还派他出去跑腿：或是到顾客家，或是到老板的亲戚朋友家。这时，老板娘会教他如何对人说话，如何才能做到既有礼貌又能办好事情。

一年的时间飞快地过去了。单车店兴旺发达，增加了新的店员。于是，年方 10 岁的松下幸之助也成了老店员，偶尔可以向比他年纪大的新店员半真半假地摆摆威风了。

为了促销，老板培养选手，参加在各地组织的单车比赛；并通过报纸大肆鼓吹，弄得沸沸扬扬，每场比赛的热烈程度都不亚于当今的足球比赛。

此时；松下幸之助的老板五代已将他小小的单车铺扩大成颇具规模的五代商会、不仅出售英、美等国的单车，还开发出自己的“国王牌”等几个国产品牌。不用说，商会自己的选手

参加比赛时，骑的自然是自己厂家的产品。

小松下年少好胜，也坚持天天练习骑车，参加比赛。他虽然体质单薄，除了吃店里的集体伙食之外又舍不得花一分工钱去增加营养，但是从不减轻自己的训练强度。他认为，骑车可以增强自己的体力，还能锻炼自己坚忍不拔的进取心，不能因为自己条件比别人差就自动放弃竞争的权利和机会。他日后在事业上百折不挠，取得卓越成就，与这一时期的自我磨炼大有关系。

就这样，他靠自己的刻苦努力，在好几次比赛中夺得了冠军。大概是命运提醒他不能再在这种竞赛中耗费自己的心思和精力吧，在一次比赛中，当他快到达终点时，车子突然出了毛病，使他猛摔下来，顿时失去知觉。虽无生命之虞，但却断了一条肋骨，整整医治了一个半月才恢复健康。

从此，他再不去练习骑车，更不去参加什么比赛了。

父亲的决策

由于父亲也在大阪工作，小松下有什么苦恼都去向父亲倾诉，有什么困难都去找父亲解决。几乎每一次，父亲都要语重心长地勉励他：

“不要灰心！什么艰难困苦都要忍耐，你早晚一定会发迹的！伟人们都是历尽千辛万苦才成功的，他们当中当过学徒的人可不少啊！”

每当他遇到挫折的时候，他就想起父亲的谆谆教导。他越来越强烈地意识到，作为松下家族惟一的男孩子，他担负着光宗耀祖的庄严使命。

因为他和父亲都在大阪安定下来，到他 11 岁那年，母亲

● 世界巨人大传

带着姐姐也来到了大阪。

姐姐读过一些书，父亲托朋友帮忙，使她在大阪储蓄局计算事务所当上一名雇员。不久，局里招工友，姐姐和母亲商量，准备让小松下去干这个闲差事，好利用晚上的时间到附近上夜校。

他小学都没毕业，连信都写不好，心想如能一边当工友一边上夜校，不仅比当学徒自由得多，还能同母亲住在一起。因此，一听到这个消息，马上就求姐姐和母亲赶紧帮他换工作。

母亲心疼他，也支持他改变工作，但为慎重起见，还是去征求他父亲的意见。

父亲对此坚决反对。他对小松下说：

“你应当继续当学徒，今后去做生意。我认为这是一条最好的道路，你不要再改变主意了。我知道现在有好多连信都写不通的人，却能做大生意。你要明白，只要生意做成了，就能雇用有学问的人！”

由于父亲是一家之长，小松下当时虽然想不通，还是无条件服从了。直到他功成名就之后，才真正认识到父亲的这一决策是绝对正确的，父亲言简意赅的见解是了不起的。他暗自庆幸，正因为当时没有去当工友上夜校，才得以深刻领悟另一方面的道理，从而获得事业上的成就。他在回忆录中对此感慨不已：

不错，学问很可贵；可是，如果不能活用，反而会成为包袱，阻碍一个人的发展。

有福气得到学问的人，要小心不使学问成为包袱，真正地活用它，为人类、为世界做有意义的事。

这样，学问才是可贵的，做学问才有意义。

从小看大

在单车店里，小松下虽说仅仅是一个听凭主人使唤的店员，但他身上已开始显现一些不同凡响的品质。

来到五代单车店的人，见松下年纪小又和气，总喜欢叫他放下手中的活儿去买香烟。次数多了，松下心想，这样每次都要洗手，到香烟店去买，既麻烦又浪费时间，如果多买一些来放着，客人什么时候要什么时候顺手取来就是，既方便客人，自己也省事。再说，还能因此而赚点小钱。因为按香烟店的规矩：若每次买20包，就可多得一包，对于一个小店员来说，这也是一个难得的生财之道。

松下13岁那年，老板开始让他去跑外勤，同顾客打交道。而他呢？也极想亲自尝尝推销单车的滋味，哪怕能卖掉一辆也好。可是如前所述，当时单车的身价可与当今的汽车相比，即使有人想买，也轮不到13岁的半大孩子一人去推销。

谁知有一天果真出现了这样的机会。本町二段一个蚊帐批发商给老板打电话来说，他们想买一辆单车，叫赶紧送货去看。恰好当时其他管销售的店员都不在，老板便叫松下送单车去。

他将单车送到之后，热心地介绍它的种种优点，讲得头头是道。待他讲完之后，顾主摸摸他的脑袋说，“就凭你这么讨人喜欢，我决定买下来，不过要打九折。”

一听到“决定买下来”这句话，小松下忘乎所以，也没拒绝就回答说“我回去问问老板！”

● 世界巨人大传

说完之后，当即就回到店里，非常高兴地对老板说：“我卖掉了！顾主说打九折就买下来！”

老板一听就愣了：“怎么？九折无论如何不行，给他个九五折吧！”

谁知小松下一心想做成这笔买卖，生怕提出九五折会使对方拒绝买，竟急得哭着求老板：“就按九折卖给他吧！”

老板是生意人，当然不会被他的眼泪感动，反而厉声吼问他：

“你到底是我的店员还是他的店员？”

此时，对方的店员出现了，是来问回话的。老板告诉他，小松下叫按九折卖给他们，不依还哭着不肯离开，真是岂有此理。

对方的店员回去后，绘声绘色地把此事报告了自己的主人。这位大商人一听乐了：“真是一个可爱的孩子，就凭他这份热心和纯情，我也要买下这辆单车，九五折就九五折吧！”

从此，这家公司只要买单车，都到五代来买。并且公开宣称，除非松下离开五代，他们决不会到别处去买单车。

单车店里有个店员聪明乖巧，主人对他的印象很不错。可是他却不知好歹，居然偷店里的东西去卖作零用钱。此事败露后，老板狠狠教训了他一顿，但并没有开除他。

对此，小松下却非常愤慨。他认为偷窃不是一般的过失；再说近墨者黑，早晚会有人被带坏。于是，他对主人说：

“这件事这样处理，我觉得很遗憾。别人我不管，可是我自己不愿意同这种人一起工作。如果要留他，我就请求离开。”

主人觉得他的话很有道理，将那人开除了。

松下的这些特异表现，不仅深受老板赏识，连客户也注意

到了。他们半开玩笑地对老板说：

“你们那个姓松下的小弟好聪明啊，将来恐怕会成为大人物哩！”然而这个后来果真成了大人物的松下幸之助，还得经受许许多多的磨难和周折。

父亲之死

且不说他当时在单车店里要一天忙到晚，除了晚上睡觉、吃饭和上厕所的时间，几乎一刻也不停地工作，活像机器一样；一日三餐，只能填饱肚子，而且天天一个样：中午青菜下饭，早晚餐都是酱菜，只有初一和十五的午餐有鱼吃。可就是这样，他还是觉得很不错，更何况还有工钱，比在火盆店时强多了。

在火盆店，他每个月才得1角钱。到单车店后，起初是3、4角钱，两年后加到1元。6年之后，到他离店之前，每月工资已升至2元。由于省吃俭用，不仅能让这点可怜的钱存在银行里生息，逢年过节，还可以添一件新衣服哩。

当时并没有星期天休息的制度，也没有后来那么多节日。全年的公休日总共只有3天：过年、天长节（天皇的生日）和夏祭。在这难得的节日里，起初他要么是去看望父亲，要么同要好的伙计一起出去玩。后来，母亲和姐姐来到大阪之后，更是全家人团聚的美好时光。遗憾的是，上天连这种短暂的相聚之乐也不愿赐给他。

1906年9月，即松下幸之助12岁那年，他的父亲突然患了重病，3天之后就去世了。姐姐担心母亲承受不了这巨大的打击，放弃工作，陪她回到了乡下的老家。而这一变故，不但使幸之助只身留在大阪，再无亲人倾听他的哭诉，为他指点迷