

世界商业名人传记丛书

BIOGRAPHIES
SERIES OF
WORLD
BUSINESS CELEBRITIES

松下幸之助传

日本松下电器创始人

松下幸之助已经不只是一个称呼，它还被赋予了更深层次的含义：一种拼搏向上，不屈不挠的精神；一种爱国爱民，尽心敬业的品格；一门经营与管理的学问。

蔡大东◎著

MATSUSHITA
KŌNOSUKE



吉林出版集团 时代文艺出版社

世界商业名人传记丛书
BIOGRAPHIES
SERIES OF
WORLD
BUSINESS CELEBRITIES



MATSUSHITA
KŌNOSUKE

松下幸之助传

蔡大东◎著



吉林出版集团 时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助传 / 蔡大东 著. —长春: 时代文艺出版社, 2012.10

(世界商业名人传记丛书)

ISBN 978-7-5387-4138-4

I. ①松... II. ①蔡... III. ①松下幸之助(1894~1989) — 传记 IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第219033号

出品人 陈 琛

选题策划 章 伟

责任编辑 章 伟

装帧设计 孙 儂

排版制作 隋淑凤

本书著作权、版式和装帧设计受国际版权公约和中华人民共和国著作权法保护

本书所有文字、图片和示意图等专用使用权为时代文艺出版社所有

未事先获得时代文艺出版社许可

本书的任何部分不得以图表、电子、影印、缩拍、录音和其他任何手段
进行复制和转载, 违者必究

松下幸之助传

蔡大东 著

出版发行 / 吉林出版集团 时代文艺出版社

地址 / 长春市泰来街1825号 吉林出版集团 时代文艺出版社 邮编 / 130011
总编办 / 0431-86012927 发行部 / 0431-86012957 北京开发部 / 010-63108163

网址 / www.shidaicn.com

印刷 / 北京市松源印刷有限公司

开本 / 700×1000毫米 1/16 字数 / 156千字 印张 / 12

版次 / 2013年1月第1版 印次 / 2013年1月第1次印刷 定价 / 20.00元

图书如有印装错误 请寄回印厂调换

序言

经营之神

松下幸之助（1894年11月27日～1989年4月27日），出生于日本和歌山县，是横跨明治、大正及昭和三世代的日本企业家，是松下电器、松下政经塾与PHP（Peace and Happiness through Prosperity）研究所的创办者，他奠定了日本商业的精神，在日本被称为“经营之神”。

在日本的企业家中，松下幸之助无疑建立起了一座丰碑。他不但创立了一个神话般的企业，而且提出了一套具有普遍意义的经营哲学。从少年辍学转当学徒开始，他一步步滚爬摸打，在商海中走出了自己的一条独特道路。

少年时代的松下幸之助只受过四年小学教育，因父亲生意失败，曾离开家到大坂去当学徒。1918年，二十三岁的松下在大坂建立了“松下电气器具制作所”，接连推出了先进的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管、晶体管等一个又一个成功的产品。七年之后，松下幸之助成了日本收入最高的人，从那时起，直到1988年的六十三年中，有十年他的收入均为日本第一位，有六年居第二位，1989年他逝世时，留下了十五

亿多美元的遗产。

松下电器产业株式会社自1918年松下幸之助创业以来，作为企业人，通过提供商品服务，始终以“为了使人们生活变得更加丰富、更加舒适，并为了世界文化的发展作出贡献”为经营理念从事着企业经营活动。经历八十多年的奋斗，现在已成为世界著名的综合型的大型电子企业，并在世界各国开展着事业活动。

松下认为：经营的第一理想应该是贡献社会。以社会大众为企业发展考虑的前提，才是最基本的经营秘诀。企业如同宗教，是一种除贫造富度众生的事业。松下幸之助曾经直言不讳地说：“赚钱是企业的使命，商人的目的就是赢利。”但他同时又声言：“担负起贡献社会的责任是经营事业的第一要件”，他甚至把企业当做宗教事业来经营。这种从表面文字上看来是矛盾的经营理想，在松下的人生、经营实践中，却是高度统一的。如果作一简单的解释就是：正因为把自己的企业、事业纳入到整个社会的发展中，才要不折不扣地强调赚钱、赢利，只有这样才是对社会的贡献；相反，不赚钱，亏损，社会也必将“亏损”。反过来说，如果组成社会的团体、个人都亏损，何来社会的“赢利”？社会何以发展？赚钱赢利与贡献社会的矛盾，是不难解决的，困难的是树立服务、贡献社会的信念，并把它付诸行动。

如今，松下幸之助已经不再只是一个称呼，它还被赋予了更深层次的含义：一种拼搏向上、不屈不挠的精神；一种爱国爱民，尽心敬业的品格；一门经营与管理的学问。有人说松下幸之助的一生简直就是一个阿修罗(战争之神)，不管白天还是黑夜，他总是在不停地战斗，为了自己的理想、荣誉，为了日本的繁荣、富强而不停地战斗。

目 录

Contents

001 / 序言

Preface

001 / 第一章 坎坷的童年

Chapter 1 Childhood Full of Frustrations

002 / 1.火盆店学徒

The Apprentice of Heating Stove Shop

005 / 2.做一名“赛车手”

To be A “Racer”

012 / 3.父亲的希望

Father's Hopes

019 / 第二章 与电器事业结缘

Chapter 2 Attached to the Electrical Business

020 / 1.进入电器界

Live His Part in the Electrical Sector

024 / 2.小小正式工

A Little Official Worker

031 / 3.学业、婚姻、事业有条不紊

Orderly School Work, Marriage and Career Life

041 / 第三章 事业的起步

Chapter 3 The Start of Business

042 / 1.从一百日元做起

Start from 100 Yen

目
录



MATSUSHITA KONOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传



048 / 2.第一桶金

The First Pot of Gold

051 / 3.有惊无险

Near Misses

063 / 4.顺应时代潮流

Conforming to the Trend of the Times

069 / 第四章 从不景气中寻找生机

Chapter 4 In Search for Business Opportunity from the Downturn

070 / 1.信誉重于生命

Credibility is Important than Life

072 / 2.员工很重要

The Staff is very Important

075 / 3.对经济不景气的思考

Thinking to Economic Downturn

082 / 4.最好的收音机问世了

The Best Radios come out

092 / 5.定价的秘密

The Secret of Price Fixing

099 / 第五章 战后重生

Chapter 5 Post-war Rebirth

100 / 1.战时的企业经营策略

The Business Strategy in Wartime

104 / 2.最值得学习的经营方针

The Most Worthy Operating Principles

107 / 3.战后重生

Post-war Rebirth

118 / 4.不向命运屈服

Not Succumb to the Fate

123 / 第六章 开辟新天地

Chapter 6 Break New Ground

124 / 1. 企业的新发展

The New Development

133 / 2. 走向世界

Advance towards World

143 / 3. 调整经营结构

Adjust the Management Structure

149 / 4. 五年计划

The Five-year Plan

155 / 第七章 功成名就

Chapter 7 An Outstanding Fame

156 / 1. 退休了!

Retired

160 / 2. 人生哲学

Life Philosophy

164 / 3. 经营哲学

Business Philosophy

179 / 附录

Appendix

180 / 松下幸之助生平

Matsushita Kōnosuke Chronology

182 / 松下幸之助年表

Matsushita Kōnosuke Chronology



MATSUSHITA KŌNOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传

第一章 坎珂的童年



MATSHITA KONOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传

1. 火盆店学徒

1894年是日本纪年的明治二十七年，在这年的11月27日，本书的传主——被誉为“经营之神”的松下幸之助出生在日本和歌山县和佐村。松下电器在半个世纪内，发展成为日本第一流的家庭电器用品制造厂家。松下幸之助这个名字，远扬海内外，人们无不承认他是一位卓越的企业家。

松下的人生经历是非常坎坷的。他的童年曲折颇多，生活极不安定。但他观察力强，很早就有了人生需要积极奋斗的觉悟与决心。他的父亲松下正楠原是务农的，松下幸之助排行老三。他家在村子里算是老住户，本来松下过着自由自在、丰衣足食的生活。1899年他的父亲做稻米生意失败，倾家荡产，致使全家陷入困境。别人家的孩子正在无忧无虑、吃喝玩乐的时候，他却不得不小学四年级就辍学离开父母，来到大阪，开始了独立生活的历程。

刚到大阪时，松下在一家火盆店开始了学徒生涯。这家火盆店是自制自销的店铺，大家都叫店主为老大。老大和两三个职员制造好东西，摆在店面销售，有时也到顾客家去销售。

松下的名分是学徒兼看小孩的保姆。他在家过惯了苦日子，所以帮别人打打杂并不感到辛苦，可是心里的寂寞却让他受不了。晚上就寝后就会想起母亲，哭个不停。最初的四五天都是如此，待久了以后，偶尔想起来还是会哭。其实，松下认为自己也是比较爱哭

的孩子。

松下在火盆店里的的工作，除了看小孩，有空还要擦亮火盆。火盆分为上等货和下等货，擦亮的方法不同：先用砂纸擦，然后用木贼（草名，晒干之后可用来擦亮东西）打光。好的火盆，光是用木贼擦，就得花上一天工夫。松下的手很快就破了，也红肿起来，一个月下来，早上使用抹布的时候，水浸入皮肤干裂处感觉很痛。

学徒的薪水是初一和十五各发一次，每次五分钱。松下在家里从来没有领过那么多的钱，所以非常高兴。可是有一回，他却因为一次过失，把五分钱里的一分钱用掉了。

松下后来回忆说，那时发生的每件事，不知道为什么，到现在还记得清清楚楚，其经过是这样的：当时有一种铁陀螺，可以甩在盆子里打转，是一种流行的游戏，松下很喜欢玩。

有一天，他背着老大的小孩，跟邻居孩子玩起铁陀螺。为了把铁陀螺甩入盆里，松下用力过猛，竟把背上的婴儿甩了出去，



MATSUSHITA KŌNOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传

只把孩子的脚抓在手里，婴儿的头跌在地上，松下那时才九岁，个子太矮了。孩子头上立刻起了一个包，哇哇大哭起来，音声很大，身子又倒了下去，周围的孩子都吓坏了。松下更是吓得脸色变青，把铁陀螺丢掉，赶紧抱起孩子来哄，可是婴儿怎么也不肯停止哭泣。松下想，抱回家一定会被骂死，所以迟迟不敢回去。

正当他手足无措时，他下意识地跑进饼店买了一个有馅的馒头给孩子吃。说也奇怪，大概也是摔得不重吧，一看到馒头，婴儿不哭了，他一边抽泣一边吃起来，松下才松了口气。那是一家高级饼店，馒头的价钱是每个一分钱，一分钱相当于松下三天的薪水。回到店里以后，松下把事情老实说出来，很意外地没有受到店主的打骂。

这样的学徒生活持续到次年的二月。当时的日俄战争正处于白热化阶段，每天报道战争消息的报纸在街道上散发，到处充满着热闹和活跃的气息。松下认为，这三个月的学徒生活，对他有很多好处。不过，他很过意不去的是，他有时晚上会哭，甚至会尿床，店主一定感到头痛。二月间，老板认为，与其自制自销，不如专职一项的好，所以把店关了，迁往别处。老板有个叫五代音吉的朋友，开一家当时流行的自行车店，就把松下介绍到五代先生那儿当学徒。

这位五代先生，是五代五兵卫的弟弟，而五代五兵卫是大阪市立盲哑学校的前身私立大阪盲哑院的创办人。松下的父亲早年在盲哑院工作，彼此认识。说起这位五兵卫先生，真是一位立志做大事的伟人。他十六岁时，双目突然失明，由于是长子，必须抚养母亲及众多的弟妹，于是去学做按摩师，很快就学会了。人的决心可

畏，他果真克服万难挑起一家人的生活担子。尽管有人养活，众弟妹都很早自立，像松下现在的主人音吉先生，八岁就去盆栽园做学徒。而五兵卫先生继续奋斗，进一步做了土地经纪人。后来做得顺利，就不再兼按摩师了。令人惊讶的是他有为房子估价的本事：只要走进一幢房子，他就能准确地判断那个房子的新旧程度和价值。所以顾客们都说，“只要请五代先生看一看，做介绍人，准错不了”。

他愈来愈成功，终于以自己私人的财力，创立了大阪第一所盲哑学校，济助与自己同样命运的盲哑人，实现了他多年来的心愿。由于他做了好榜样，弟妹们都各自奋斗，也都有相当不错的成就。

2. 做一名“赛车手”

做自行车店学徒，自然就得先学会骑自行车。松下从第一天便开始学，但十岁的孩子个子矮，要正规地骑是不可能的，当时没有小孩子专用的车子，不得不用大人车来练习。小孩子骑车，是把右脚从横杠下方伸到右边踩踏板，以弯腰半蹲的姿势骑，实在是不容易。松下每天晚上勤加练习，一个星期之后，终于学会了。虽然骑得是歪歪斜斜，但学会的时候，松下还是高兴得不得了。

当时自行车在一般人眼里是稀罕的东西，不像今天价格大众化，当时买一辆，要花一百元到一百五十元（日币），这个价钱，有产阶级的公子哥才买得起。大部分的自行车都是美国和英国制造



MATSUBITA KŌNOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传

的。1908年东京三越百货大楼兴建完成时，派年轻店员骑自行车满街兜风送货，曾经轰动一时。如今，自行车已经变得和木屐一般，日本全国到处都有，不但是清一色的国产产品，甚至向国外输出，这是当时做梦也想不到的。

松下在自行车店当学徒的工作是：早晚打扫、擦桌椅、整理陈列的商品，这些事每天至少要做一次。然后是见习修理自行车，或做助手。修理自行车的工作有一点点像小铁匠，店里也有车床和其他设备，所以松下也学会了使用这些机器。松下从小就喜欢这类铁匠的工作，做起来不但不觉得讨厌，反而感到有趣，每天过得很愉快。当时转动车床并不用电，都是工人用手转，这对年轻的松下来说很难。最初十几二十分钟还可以支撑，到了三四十分钟，手就累了，没力气再转了，这时前辈工人就会用小铁锤敲一下松下的头以示提醒。这种行为乍听起来好像很粗暴，可是当时的工人都是这样的。做学徒都得经过这样“打成器”，才能毕业。你不服气，或提出抗议都没用。如果有人真的提出抗议，那是会惹上麻烦的。虽然做法不合理，但粗鲁中却带有温暖的人情味，这一点也是松下所怀念的。松下一边当铁匠学徒，一边也兼跑腿，到顾客家去，或到主人亲戚家去办事。

这时候，老板娘会亲切地教松下怎样说话、怎样向对方道谢才有礼貌。一年的时间，好像做梦似的过去了。主人的店愈来愈兴隆，店员也增加到四五人。松下虽然个子小，却已经是老店员之一，可以向新店员“摆威风”了。

这时候，自行车竞赛开始兴盛。店主人为了促销，一面培养选手，一面组织后援团体到各地举行竞赛，当时的大阪新报社，也

MATSUSHITA KONOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传

为竞赛出了不少力，其热烈程度有点像现在的棒球比赛。主人家的“五代商会”，自从有了自己的品牌，常有选手到店里走动。由于这个缘故，松下也想做选手，每天早晨四点半就起床，跑到当时设在住吉的竞赛场，骑着比赛用的自行车练习。集合在场上的选手，每天上午都有三四十人以上，所以有人在竞赛场开了一家小茶店。松下虽然每天早上勤练，可是进步有限，大概是没有天赋吧。

不过，他去各地参加竞赛，也有好几次得第一。有一次，当松下快接近终点时，前轮撞到前车的后轮，车子翻倒，就不省人事了。那次折断了左锁骨，到医院治疗一个半月才好。主人叫他不要再参加竞赛，松下自己也害怕了，以后就没再练习，也没再出赛。松下现在想起来，那时候的他和一般年轻人一样，挺有活力与冲劲的。在大阪学徒的日子里，松下学到了许多有益的知识。大阪商界对招牌的重视与大阪商人对招牌的珍惜，对于身处其间的小学徒松下来说，烙下了不可磨灭的印象。当时的五代自行车店，就处在船场一带，虽说不是老字号，但也是有好评的招牌，因此松下对招牌的体验就更为深刻了。松下逐渐认识到：招牌，代表着特色，更代表着信誉。所以，在松下后来的经营实践中，继承了大阪船场商人的传统，视信誉如同生命、如同法宝。在处理许多事情的时候，宁肯有别的什么损失，也不干一丝一毫有损信誉或可能影响信誉的事情。即使在不景气的时候，属下已经做出了生产减半、员工减半的决定，但松下却没有批准，坚持把员工全部留用。他特别重视员工的生活，并把其看做企业形象的重要因素。

这样突出地维护信誉、维护企业形象的事例，在松下一生中许多。松下认为如果商家只是把信誉视同生命，被动保护，还不



算是高明的做法。高明的商家不仅积极地保护招牌、维护信誉，而且也主动地利用自己的招牌和信誉，取得超乎寻常的成效。只有以招牌和信誉赢得了实际的利益或好处，使它的无形价值变成有形价值，才是真正体悟到招牌和信誉价值的高明之人。

松下当然是这方面的优秀者，他把招牌和信誉当做法宝，运用自如，出神入化。住友银行某营业所的职员希望与庞大的松下公司建立业务往来，几次三番地请求松下答应，说是珍视松下电器的信誉。松下正是抓住了这一点，让住友作出了在建立关系前就同意贷款两亿日元的允诺，从而度过了后来的一次世界性经营恐慌。要接手一家新公司，松下派属下去接管，却是既不带资金，又不带订单。当那家工厂的工会负责人责问他们两手空空来干什么时，他们只说一句“我是代表松下先生来的”就解决了问题。像这样超出常理的成功，在松下和松下电器还有很多。在一般情况下常常出现难以解决的矛盾时，松下总能取得主动。对方常说这样的话：“要是松下先生的话，那就另当别论了”，“只要是松下，当然可以”。

松下的学徒生涯虽是艰苦的，但却能学到许多东西。松下经历了许多学徒工同样的磨练，但松下却能脱颖而出，获得成功。这就表明松下没有把学徒当成是苦差，而是从中学习各种经营知识。学徒的磨练，首先就是培养勤劳的素质。这首先是从早晨的洒扫擦抹开始，一直忙碌到夜晚九十点钟。这样将近十五六个小时的工作，对于年龄尚小的松下来说很不轻松，在当代社会甚至会被视作雇用、虐待童工被依法取缔。但这样辛劳的学徒生涯，却可以练就一个人吃苦耐劳的精神、坚韧不拔的毅力和克服困难的决心，对事业成功大有裨益。生意场上的事情，学徒们是通过言传身教、耳濡目

染的。

这种训练虽不正规有序，却是经常、实在的。经过两三年乃至十来年这样的磨练，生意的要诀、往来的礼貌、资本的筹集，学徒们就都逐渐有了切身的体会，以后便能独当一面了。大阪船场的商人，都是这样被培养出来的。松下有幸进入位居船场的五代自行车店，一干就是六年，无论哪一方面的学习，都是十分出色的。松下能在要求极其严格的自行车店干得非常顺利，本身就能说明松下具备做生意的基本素质。对此，松下曾经评论说：“遇到不景气的时候，正是发挥少年时代磨练出来的素质和本领的时候。有这种少年历练的人，和那些因悲观而跌倒爬不起来的人截然不同。这种骨气，根植于少年时代，渐长而渐成。那么，在什么地方可以得到这样的磨练呢？自古以来公认的地方是大阪船场。同样在大阪做事，想进入船场的商号，需要关系，更需要好的素质，这并不是轻而易举的事情，甚至还要进行考试。所以，大阪船场可以说是集天下英才于一炉。这些本来天分不低的人，又加以数年严格的历练，所形成的本领、骨气，便不是任何困难和不景气所能动摇的。”

松下在船场的五代所学到的，远不止这些。在老板五代音吉的身上，他就学到许多。五代老板生意兴隆、不断扩展的生意经，也就是松下以后立业、发展的经营秘诀。比如，松下向来有“决不降价求售”、“商人必须赢利”的主张，这种观点，就来自五代。五代音吉认为，做生意就一定要获益，而价格要定得既能保持一定利益，又绝不离谱。因此，既是合理的价格，降价是不可以的，否则就不能获利。反之，那些有意把价格定高，又再降低出售的销售法，是对商人道德的背叛。如何处理商品价格问题，松下特别欣赏



MATSUBISHI KŌNOSUKE
A BIOGRAPHY
松下幸之助传