

〔控制日本的十大财阀〕

经营之神松下幸之助

〔日〕田中义著 陶宁 吴光振 译



中国经济出版社

控制日本的十大财阀

经营之神松下幸之助

〔日〕田中义 著 陶 宁 吴光振 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是被人尊称为“经营之神”、日本松下电器的创业者松下幸之助的经营成功的个人奋斗传记。这位传奇人物不仅在日本而且在全世界都家喻户晓,他只有四年的小学学历,9岁当学徒,23岁自行创业,终于将松下电器由一个3人(自己、妻子、内弟)的小作坊,发展成为拥有20万员工、年销售额高达300亿美元的全球最大的电器制造商。他求财得财,求名得名,求寿得寿,其故事耐人寻味。

责任编辑:栾建民 (电话 8319287)

封面设计:王铁麟

版式设计:浏览

控制日本的十大财阀·经营之神松下幸之助

[日]田中义 著 陶宁 吴光振 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街24号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092毫米 1/32 6.875印张 150千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数:1—30000册

ISBN7-5017-1917-9/F·1289

定价:3.50元

目 录

奋斗历程	(1)
一 童年佣工	(3)
二 结婚成家	(14)
三 接受考验	(25)
四 苦尽甘来	(36)
五 建设新厂	(47)
六 增加产品	(57)
七 人的价值	(68)
八 制订商标	(80)
九 效法福特	(91)
十 艰苦年代	(103)
十一 施行分权	(117)
十二 敢作敢为	(130)
十三 战败之民	(140)
十四 受苦受难	(154)
十五 发韩战财	(165)
十六 卷土重来	(177)
十七 名成业就	(190)
十八 暂作收场	(206)
大事年表	(211)

(本书译者还有王学勤、吴波、姚金玉)

奋斗历程

一 童年佣工

1910年（明治43年）10月11日，松下幸之助进入大阪电灯股份有限公司，充当一名安装室内电线的练习工。在7年之后，辞职不做，自己开设工厂，制造电灯灯头。由此仅仅半个世纪之内，发展成为日本第一流的巨大家庭电器用品制造厂家。他的名字，远扬海外，人们无不承认他是一位卓越的企业家。追本溯源，他投身于电气事业界做安装电线小工，是他一生扬眉吐气的转折点。所以在他有生之年，总会时时想起这一值得纪念的日子。

他去做安装电线小工之时，年龄还不到17岁，能担任这份工作，并不是偶然的事，而是基于他的坚强意志。当时他认为不这样做就不会有光明的前途。现在我们为他撰写传记，对于这个具有纪念意义的、也是具有重要意义的日子，当然不该轻轻放过。

可是他没有担当安装电线的小工以前，也就是未进入大阪电灯公司以前，已经有三次担任各种不同工作的经验，这一点是值得人们注意的。

第一次是1904年11月，进入一家出售火盆的商店（日本人在冬季，家家安置一盆炭火取暖，这种火盆都是陶瓷做的，因为用的人多，所以有专门商店出售）做店员，此时他仅9岁。

第二次是在他 10 岁那年，转到一家贩卖脚踏车的商店做店员。

第三次是当他 16 岁的时候，转入一家水泥公司任临时搬运工。

总之，在他未满 9 岁的童年时代，就已为了生活踏入社会，去做辛苦的工作。在 17 岁以前，调换职业有三次之多。到 17 岁那一年，他觉得做这样的店员小工是没有光明前途的，遂决心再变换工作，因而进入大阪电灯公司就职。

由以上的事实，可以知道他在童年时代比一般人命运多乖，曲折太多，生活极不安定。但他观察力强，很早就有了对人生须要积极奋斗的觉悟与决心。以下我们对他童年时代，日本国的经济情况如何，社会动向如何，作一个简单的回顾。

1894 年（明治 27 年）11 月 27 日，他生于日本和歌山县和佐村。父亲松下正楠原是务农的，松下幸之助排行老三，他的家世，在村子里算是一家老户，过着自由自在、丰衣足食的日子。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，他却在小学四年级的时候就不得不辍学，离开故乡，到大阪宫田火盆店去做店员。此时他未满 9 岁，他的父亲早他一步先到大阪谋事，这个店员的工作，便是他父亲替他找到的。一年以后，宫田火盆店关闭，由店主人介绍，松下进入大阪“五代脚踏车店”再做店员。这两次工作，可以说都是别人的推荐，且偶然的会而得到的；这一偶然的会，亦确属非常重要的际遇，因为当时在日本脚踏车虽是常看到的日用品，但主要还是无产阶级的子女最摩登的代步工具，日本尚不能制造，全部是由英美各国进口来的。每辆售

价在日币 100~150 元之间，算得上是高级耐久的消费品了。

1908 年（明治 41 年），东京三越百货公司新建大楼完成的时候，该公司派遣年轻店员，穿着最漂亮的制服，骑上脚踏车满街兜风送货，曾经使街上行人驻足观望，传遍全城。原来当年三越百货商店的经理为日比翁助先生，他一心要革新，扬弃原来日本旧传统的各种设施，拆除了日本式、涂有黑色的、厚厚土墙的仓库一样的店铺，效法美国流行的百货大厦，建成西洋文艺复兴式的三层新楼。内部的装潢也尽量要求合乎西洋的标准，又令少年店员们一律穿时髦的制服，乘坐纯白色的脚踏车，满街送货。所以当时东京的市民，常以三越百货公司的新建大楼及骑车送货的店员们作为街谈巷议的材料。那个时候，人们对脚踏车的观感，恰似今天外国产的比赛用的跑车一般，给人一种新奇感。

松下幸之助在这样人人羡慕、算做高级商品的脚踏车店服务，由早晚打扫、收拾柜台开始，渐渐担任修理或贩卖的工作，因此，对从事脚踏车这一行业的知识、技术、经验，日有进境，获益甚多。此时，松下幸之助最引以为幸运的事，是他的主人对他特别垂爱。老板在经商方面卓有能力，且品德高尚；老板娘亦为人贤淑，容易相处。松下幸之助正在少年时代，少年人总是“近朱者赤，近墨者黑”，毫无疑问会受到环境及他人的影响。他每天和这般令人尊敬的主人在一起，熏陶感染，久而久之自然学来若干优良品质。比如他常想到：“要做端端正正的商人；一个人应该勤勉礼让，应守分寸，应该屈己厚人……”他在此年轻有为时期，能够得到磨练良好品性的机会，实在是他后来事业成功的一项重要因素。

他在五代脚踏车店服务期间，有很多轶事佳话留存下来。这里只摘述两件小事，足以看出他在少年时代，即与一般人有所不同，这也许就是他日后发迹的征兆吧？

到五代脚踏车店来的客人，常差他去买香烟。当时松下幸之助心想：“每天有人托我买香烟，要一次又一次地跑出去零购，该多麻烦！这不如一次多买一些存放在身边，每当有人托我买烟的时候便拿出一盒卖给他，自己可以节省气力和时间，客人也可在转瞬之间就得到烟吸，并且一次买二十盒，还能多得一盒的便宜（这是那时日本出售香烟商店的规定），自己借机还可以赚一点钱。他想到即办，为此人们都佩服他头脑聪敏。

当时有一个颇具才干的男孩子，和他一起工作，主人对此少年也很喜欢。有一天，这个男孩偷了一笔钱被主人发觉，主人慈悲为怀，加上该男孩平日工作成绩良好，主人想训诫他一顿便算了，可是松下幸之助立刻对主人说：“老板！你那样做是不对的，叫我和偷钱的人在一起工作，我是无法忍耐下去的，假如你不把他革职，我倒要告辞了。”他的态度甚为认真，老板无奈，只好照他的话办理。

由上述两件事来看，松下幸之助在少年时期便富有才气和正义感，他为人的精神，可见一斑。他具有创造的才智、诚实的天性，在他以后成为一个大企业家的过程中，以种种不同的方式发挥得淋漓尽致，并且始终如一，到老不变。

当然，在他在五代脚踏车店的服务期间，每天工作并不清闲，为了做一个够格的商人，无论肉体还是精神，一定要付出相当劳苦的代价。入该店的翌年，平日对他倍加爱护的父亲，突然逝世（1906年9月）。在此以前，即1901年4月间，他的大哥、二哥、长姊因患流行性感冒相继病歿，他

开始尝到人生的悲愁滋味。同时，他成了松下一家的户主。户主的责任意外落到他肩上，也令他觉得这个包袱实在太沉重了。展望未来，少年人的面颊上几度露出跃跃欲试的光辉。他的身体依然孱弱，可是苦难的境遇，把他的意志锻炼得钢铁一般的坚强，他生来外貌柔和，内心却蕴藏着一股大丈夫对任何事无所畏惧的冲劲。

这样一个有作有为的少年，五代的老板自然对他怀有好感，并且作为可靠的心腹。他在五代脚踏车店工作，一年比一年获得店主的重视。但是，在入店第7个年头，即1910年6月，他忽然下定决心辞职，而想要进入与脚踏车没有直接关系的别种行业里去，希望发现一个新的、更有意义的生活环境。他向人说出了动机：

“脚踏车渐渐普及，价格愈来愈廉，它的需要，年年增加，店主早晚是要放弃零售业，去做大阪的批发商的。现在脚踏车已成为日常实用的东西，可是，当时大阪全市动工铺设轨道电车线，着手完成交通网的计划，由梅田起经四桥到筑港，全线已经通车，其他各线也正在施工，我想到各线电车一旦完成通车，则脚踏车的需要就会减少，将来这种行业是不容乐观的。与之相反，电气事业日后一定能兴盛起来，所以我的内心发生动摇。”

明治维新以后，日本文明开化的进展过程，在这里不妨一述。自从欧美各国使用蒸汽汽车以后，各种新的交通工具，都逐渐输入日本。在明治后半期，令人注目的交通工具，不管从哪方面说，还都要算电车。日本最早看到电车，是1890年在东京上野公园举办的第三次日本全国劝业博览会中供人参观的陈列品。真正让市民乘坐，开始营业的电车，是以1895年（明治28年）日本东京都政府创办的电车公

司为始。1897年，东京市才有电车行驶。接着，日本各县市都慢慢有了电车，来往街头。

大阪建设的市街电车，无论比京都或东京，都迟了一步。1903年（明治36年），日本在大阪举办第五次全国劝业博览会，趁此机会，大阪市当局为实施筑港计划，连带铺设了一条电车路线，是由九条花园桥起到筑港栈桥为止，此一新线于同年8月开始卖票通车。所以松下幸之助的少年时代，在宫田火盆店充当店员之际，已经目睹大阪市内电车行驶。

大阪市内的电车，以后按计划，逐步延长路线。因此，市民利用电车的机会增加，作为交通工具的电车亦愈为人们所必需，松下幸之助看到这般情景，在他童稚的心灵深处，觉得与自己有关联的脚踏车，将来可能会慢慢趋于没落；此一不安的念头，每天在脑际浮现。他也认为无论脚踏车有怎样美好的样式，无论如何高价物品，它毕竟是需要人用脚力来转动，充其量不过运载一个人，顶多不能超过两个。同时，他常想，电车不愧是时代的宠儿，你看它不用人力，比脚踏车速度快，一次将那样多的乘客从甲地送到乙地，轻而易举；进一步他又发现，电车的动力是来自电气，供给电气真是了不起的一种事业。他一层一层地想下去，看出脚踏车的“强敌”，会是将来的电气事业。他喜好预测、推想和分析，于是我们不难了解他的性格特色，那就是有先见之明。由于具有对事物的先见之明，才不为过去的事物所羁绊，才能随时随地表现出决断能力来。所以他能够在一日之间，毅然辞别了五代脚踏车店的店东，而转换他的职业。

少年松下幸之助对电气事业方面发生兴趣时，当时日本国内国外是怎样一个情势？在这里略加介绍。1900年（明

治 33 年)，中日战争爆发，日本得了不少便宜，借此机会，积极开发经济；都市建设，进展迅速；国民教育程度，年有提高；电灯需要，自然随之增加；经营电气事业的机构，在全国愈来愈多。在 1903 年，计有电气公司 80 家以上。电气化的铁路的普及以及工厂使用电气化动力，故在工商企业方面，渐渐有了大量用电的客户；不过以之与电灯用电相比，尚有一段距离。因此，那时候较具规模的电气事业公司，全都可以说是大电灯公司。

因为电气需要增加，而电气供应的来源便自然成了问题。1900 年以前，电灯公司的电源，主要是火力发电。在需要大量电力的地方，如附近有河川之利，才开始兴建小规模的水力发电厂。中日战争发生，煤炭价格暴涨，又以当时电气事业的输电技术有了显著进步，即较远距离输电已经不是不可能的事，所以中日战争一停止，建设水力发电厂更有突飞猛进之势。在 1900 年以后，由于建设大型水力发电厂必须用高压输电或远距离输电，引起了技术革新，遂成为电气事业发展的重要因素。

如上述以电灯为主要的电气需要，自然急剧增加，为应付电气需要增加，而建设大型水力发电厂，以谋求改善高压输电、远距离输电等供应电方面的技术，这两种现象，于日俄战争（1904 年日俄战争爆发）停止以后，尤为显著。例如 1906 年（明治 39 年），东京电灯公司着手兴建驹桥发电厂，投下巨额资金，约 600 万日元（那时的日元，比今天的美元还要值钱），两年后竣工，最大发电量为 15 000 千瓦，在当时可算世界有名的电厂，由此电厂开始以 55 000 伏特的高压电线输电到约 50 公里距离的东京市内。从此时起，东京市内电力供应，不虞匮乏，并且售价便宜，东京电灯公

司还为市民提供各种服务，如室内架设电线，其费用由该公司负担，各用户之电费，一再大幅度减价，其目的不外乎是广招客户，开拓电力需要。受该公司经营电气事业成功的刺激，日本国内不管是新设或旧有的电气公司，都积极不断地争建大型水力发电厂，铺设高压及远距离的输电路线，从此市民均能得到丰富、低廉的电力供应，各电灯公司为争取客户用电，亦用尽脑筋，办法自是花样百出。

当时电气事业公司有个竞争的敌人，一个是各大都市煤气公司，另一个是同行。各大都市的煤气公司，从明治初年起，即与电气公司分庭抗礼，不住地竞争。日本人使用电气和煤气，其知识及应用技术，是在“江户幕府”末期到明治初年的一段期间输进日本的。电气需要是从电信开始，逐渐普及到民间。煤气是先用在煤气灯上，后来广被应用。日本在“江户时代”（即德川幕府时代，1600~1867年），一般人所说的灯，是指植物油灯和蜡烛灯笼而已。夜间街上，一片漆黑，这是人人认为理所当然的事。德川幕府末年，由工业先进国家留洋回来的日本老一辈人，因看见欧洲各国的大城市，每于夜间点上煤气灯，满街照耀得如同白昼，呈所谓“不夜城”，光景动人。他们急速仿效，就将这种“洋灯”输入日本，使日本各大城市的夜景，也光辉灿烂起来。

日本最初有煤气公司组织的地方是横滨港。当时新开商港，对外交通频繁，得风气之先，接受外国的文明也最敏感。1872年（明治5年），横滨从英国购进制造煤气的设备，在横滨港的大马路上开始出现煤气灯，受它的影响，遂有神户、东京等各大城市，相继创办煤气事业。

但是，带些神秘色彩的煤气灯时代，并未能持久，1879年，爱迪生发明成功“白炽电灯”，为电气开辟了一个新局

面。1883年，大仓喜八郎等人发起组成日本最早的电气事业机构——东京电灯公司。1887年以后，为电灯照明而使用电气，在日本各地开始增多，等它普及到日本全国的城镇乡村时，煤气灯的命运便如日薄西山，好景难留！

不过1887年以前，煤气灯还是比电灯占优势。在电灯早创时期，电费昂贵，电灯光线较弱，输电、配电仅限于近距离，再加上时常停电；另一方面，煤气灯公司被迫使用浑身解数与电灯公司周旋，减低煤气售价，热心为用户服务，因而尚能维持一段小康局面。

然而于1897年（明治30年）前后，开发大型水力发电厂，完成高压、远距离输电等技术革新，因之电费日渐低廉。到此地步，煤气灯遂无法与之对抗。本来从使用便利来说，电灯是具有无限光明前途的。及至1907年（明治40年），电灯已比煤气灯占尽优势，此时，又有一项技术革新，美国人“库利玢”发明钨丝电灯泡，从此，凡以前电灯的种种缺点，如电灯泡灯丝脆弱易断、光线暗淡等弊端，均予改善，消耗的电力也随之大为减少。

日本到明治末年（1913年前后），由国外进口大批钨丝灯泡，再加电力丰富，供应无缺，煤气灯遂被淘汰。

明治末年，日本电气事业界的客观情况就是这样。当时松下幸之助的对事物观察能力，的确高强，令人钦佩。他所预测的工商企业方面的变化、发展，果然一一兑现。他希望投身效劳的大阪电灯公司，具有种种特别优越的条件，绝非同业其他公司能比。第一，大阪仅次于东京，而为日本第一流都市。第二，都市建设，进展极快，电灯需要增加，自然格外显著。第三，当时大阪、神户渐渐成为工业地区，工商企业所需要的电力，急剧增加。第四，大阪电灯公司在大阪

是个独立的事业单位。

大家了解经营电灯事业容易赚钱并且将来远景光明，利之所在，趋之若鹜，有能力的企业家均想染指。在日本某些地区，同业的竞争，日趋剧烈，其中最引人注意的是东京市的电灯公司。这一日本首都地区的电气事业，本来为东京电灯公司独占，但 1906 年以后，东京电气铁道局和日本电灯公司参加经营东京市电气事业，东京市遂有三家电灯公司，鼎足而立。到明治末年，这三家之间，展开激烈竞争，东京市内某一地区，常在一户住宅之中，有两三家电灯公司架设的配电路线，同业竞争到何程度，不难想见。

大阪市的电气事业，则与上述情形完全不同。1887 年，由鸿池、住友一些富豪连名发起，组织大阪电灯公司。翌年，开始营业，以后顺利发展。在该公司的经营过程中，它和大阪市政府发生业务关系，一年比一年密切。于 1906 年，大阪电灯公司与大阪市政府缔结“报偿合约”，该电灯公司遂获得大阪供应电气的独占地位；也就是大阪电灯公司比其他大都市的电气事业单位具有更优越的权力。因独占的有利条件，电灯之需要，呈直线上升，为应付这一局势，该电灯公司乃积极建设水力发电厂，其最初建设的便是“安治川西发电厂”。

1910 年 8 月，安治川西发电厂有一项发电工程建设完成，开始发电 12000 千瓦。大阪电灯公司看到电力供应绰绰有余，更锐意开拓新用户，以求增加电力需要。除掉电灯需要电气而外，因时代之进步，其他需要电气的地方，也自然急增。这样努力推广的结果，该公司的业务很快扩大起来。至于添用员工方面，该公司也不象其他电灯公司门限狭窄，进入困难。该公司由于业务上的不断发展，倒常要物色新员

工。

松下幸之助从五代脚踏车公司辞职下来，立即向大阪电灯公司申请找事做，不巧得很，此时该公司正值没有空位，使他等待补缺，延迟数月之久。

何时进入大阪电灯公司工作，松下幸之助无法预料，遂由在“樱水泥公司”供职的一位亲戚介绍，也进入该水泥公司充任临时搬运工。年轻，可是体力并不见佳的他，在一个尘土飞扬的水泥工厂中做极费体力的事，令他饱尝了苦头。不过，这对不久将来，做一主管，领导许多工人做事的他来讲，这一需要体力的工作，怎样管理工人，怎样参与团体生活，他却得到了很多宝贵经验。所以他这番担任临时工的职务，也不能不算是“塞翁失马”，颇有意义。

做了3个多月极不习惯的临时搬运工工作，当他对此职务驾轻就熟，能够应付自如之际，忽有人送来一纸通知：“大阪电灯公司‘幸街营业所’屋内配线股已出空位，希望来补缺！”在那时，各公司的人事管理，不是象今天统由一个公司总管理机构的人事部门集中权限，统筹办理，而是各分支机构都能有权用人，最低限度，当雇用工人时，工务单位的主管，甚至工头、领班，往往均能决定用某人或不用某人。这里摘述一段松下幸之助回忆当年的话：“当时屋内配线股股长是千叶恒太郎，他为人极具威严，一般工人对他无不敬畏。我初次见他，自然要向他叙说一些礼貌的话，可是我内心充满了喜悦、恐慌和各种难以形容的感情，只是我暗自许愿，以后一定要好好做工。我就是这样一下子踏进了电气事业界的。”