

# 自来水哲学

## 松下幸之助自传

经营的最终目的不是利益，而只是将寄托在我们肩上的大众的希望通过数字表现出来，完成我们对社会的义务。企业的责任是：把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜。



# 自来水哲学

松下幸之助自传

南海出版公司

2008 · 海口

## 图书在版编目(CIP)数据

自来水哲学: 松下幸之助自传 / [日] 松下幸之助著;  
李菁菁译. —海口: 南海出版公司, 2008. 2  
ISBN 978-7-5442-3990-5

I. 自… II. ①松…②李… III. 松下幸之助(1894~  
1989) — 自传 IV. K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 204681 号

著作权合同登记号 图字: 30-2008-001

MATSUSHITA KOUNOSUKE YUME WO SODATERU

Copyright © MATSUSHITA KOUNOSUKE 2001

Originally published in Japan in 2001 by NIHON KEIZAI SHIMBUN, INC.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

ALL RIGHTS RESERVED

ZILAISHUI ZHEXUE

自来水哲学: 松下幸之助自传

---

|      |                                                                      |      |                |
|------|----------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| 作 者  | [日] 松下幸之助                                                            |      |                |
| 译 者  | 李菁菁                                                                  |      |                |
| 责任编辑 | 林妮娜                                                                  | 特邀编辑 | 黄渭然            |
| 丛书策划 | 新经典文化 <a href="http://www.readinglife.com">www.readinglife.com</a>   |      |                |
| 装帧设计 | 徐蕊                                                                   | 内文制作 | 田晓波            |
| 出版发行 | 南海出版公司                                                               | 电话   | (0898)66568511 |
| 社 址  | 海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206                                         |      |                |
| 电子邮箱 | <a href="mailto:nanhaicbgs@yahoo.com.cn">nanhaicbgs@yahoo.com.cn</a> |      |                |
| 经 销  | 新华书店                                                                 |      |                |
| 印 刷  | 北京国彩印刷有限公司                                                           |      |                |
| 开 本  | 850 毫米 × 1168 毫米 1/32                                                |      |                |
| 印 张  | 5.5                                                                  |      |                |
| 字 数  | 100 千                                                                |      |                |
| 版 次  | 2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷                                    |      |                |
| 书 号  | ISBN 978-7-5442-3990-5                                               |      |                |
| 定 价  | 25.00 元                                                              |      |                |

---

南海版图书 版权所有 盗版必究

# 目录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 父亲在米市失败 .....            | 1   |
| 学徒时代 .....               | 7   |
| 电灯公司时代 .....             | 11  |
| 创业时代 .....               | 17  |
| 赌上松下电器的命运 .....          | 21  |
| 昭和二年经济危机 .....           | 27  |
| 发展时代 .....               | 33  |
| 工会的拥护运动使我躲过解职 .....      | 41  |
| 为重建公司去美国考察 .....         | 47  |
| 与飞利浦公司合作 .....           | 55  |
| 接管中川电机和日本胜利唱片 .....      | 65  |
| 五年计划使营业额提高了四倍 .....      | 75  |
| 计划增加出口 .....             | 81  |
| 就任会长，关注经营 .....          | 91  |
| 给过分乐观的“所得倍增论”敲响警钟 .....  | 97  |
| 在“四十年不景气”中担当阵前指挥 .....   | 105 |
| 以“堤坝经营”为基础，实行五天工作制 ..... | 115 |
| 经营是艺术，工资要超过欧洲 .....      | 127 |
| 创业 50 周年纪念庆典 .....       | 133 |
| 振兴人口过疏地区和万博松下馆 .....     | 141 |
| 辞去会长，下定新决心 .....         | 151 |
| 年表 .....                 | 165 |

## 父亲在米市失败

我的少年时代可以称为“学徒时代”。小时候家道已经中落，所以我对于儿时的快乐回忆很少，尽是些辛苦的。且让我慢慢说来。

明治二十七年（1894年）11月，我出生于海草郡和佐村<sup>①</sup>（现在的和歌山市称宜地区），它在从和歌山市沿和歌山线向东约8公里的地方。我家虽不是什么望族，但在村里也还算世家，大哥能够在县里唯一的中学上学，所以家境还算好的。父亲在村会和村

---

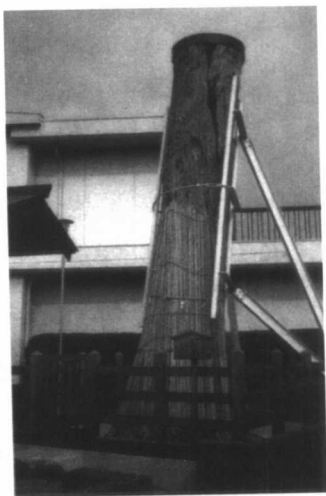
<sup>①</sup>日本的行政区划是都道府县。一都（东京都）、一道（北海道）、二府（京都府和大阪府）、43县。除了北海道、都府县以下分成两个系统。一个是城市系统、有市—町（街）—丁目（段）—番地（号）；另一个是农村系统、有郡（地区）—町（镇）—村。



和歌山旧宅。



松下幸之助出生时的老房子已经不在，但据说为“松下”姓氏由来的大松树仍然在那里。  
(1965 年)



1966 年，松下幸之助出生地的大松树由于遭受雷击而被烧毁了三分之一。1970 年，因为邻居家的火灾再度被毁坏，只剩下 5 米左右的树干。



2006年拍摄的松下幸之助出生地。

公所里都任过职。我是家中8个孩子中最小的，所以也最受宠爱。现在，我还依稀记得小时候保姆背着我在小河里玩耍，黄昏时分的田间小道上，迷迷糊糊地听着保姆讲着故事往家走的情景。这是我为数不多的幸福记忆之一。然而幸福的童年很短暂，到我6岁时，家里就开始显露出破败了。

那时正是日清战争<sup>①</sup>后产业兴隆的时期，和歌山市成立了米市。父亲喜欢新鲜事物，开始涉足其中，结果惨遭失败。转眼之间，祖上传下来的房屋和土地都成了别人的东西，我们全家只得

---

<sup>①</sup>即1894年甲午战争。



搬到和歌山市内。父亲在熟人的帮助下开了一间木屐店，哥哥则在中学四年级时辍学帮父亲做生意。但木屐店仅仅维持了两年多。我们家更穷了。至今，我还记得父亲为了生计而奔波劳碌的身影。真是祸不单行，木屐店倒闭的那一年，在当时的和歌山纺织厂工作的大哥因病去世，接着二哥和二姐也相继去世。现在想来，他们应该是得了流感。

在家里的一片愁云惨雾中，我上了市里的小学。我上二年级时，父亲一个人去了大阪，在当时刚刚创建不久的私立大阪盲哑学校谋得一份差事，负责照顾学生和做杂务。靠着父亲寄来的有限的生活费，我和母亲、姐姐勉强过上了比较稳定的生活。

到了小学四年级的秋天，父亲来信说：“幸之助很快就要毕业了，与我相熟的火盆店的宫田老板想要招个学徒，让幸之助来大阪吧。”事情就这么定了下来，11月下旬，我在纪川车站（当时属南海铁道）第一次坐上了火车。母亲在车站含泪拜托同车的乘客照顾我，不停地嘱咐我去大阪后要注意的事，那个情景至今仍和第一次出门的兴奋感一起刻在我脑海里。

就这样，我的社会生活从做火盆店的小学徒开始了。

我的工作主要是看孩子，偶尔磨火盆或者干些杂活。要想磨出一个好火盆，必须用刷子仔细地打磨一整天。我的手很快就磨破，肿胀起来，早晨打扫卫生时，水一渗进皮肤，那种滋味真是没法形容。

然而，我不觉得这种体力劳动辛苦，因为孤独更让人难以忍受。刚开始时，每天晚上干完活后，我躺在床上，想起母亲就止不住地流眼泪。也许，我本来就是爱哭鬼吧……

## 学徒时代

我在火盆店当学徒的工资，或者说零花钱，是每个月1号和15号各发的5文钱。在家的時候，我从来没有拿到过5文钱，所以觉得那非常多，高兴得不得了。

学徒时代有一件事我还清楚地记得。当时有一种游戏是在盆里转动铁芝麻的比赛，现在几乎已经看不到了，玩的时候口里还要喊着“巴伊”。我背着老板的小孩和别人一起玩，可是转的时候用力太猛，背上的小孩仰面朝天摔了下去，头磕到地上。幸好只是脑袋上肿起了个包。但是他哭声太大，我吓得脸色苍白，赶紧去哄，可就是止不住。这个样子可没法回家。那时我想都没想



和老板娘五代夫人合影。

就跑到附近的点心铺，买了一个豆包给他。他终于抽噎着停止了哭泣。

一个豆包要1文钱，对当时的我来说简直贵得眼珠子都要掉出来了。也许是那个点心铺开在岛之内中心街，卖的是高级点心的缘故。回到店里后，我把这件事原原本本地告诉了老板，他笑着说：“你可真是破财了啊。”事情就这样结束了。

学徒生活只持续了3个月，火盆店就关门了。恰好店老板的朋友五代音吉刚刚在船厂所在的淡路町开了一家自行车店，所以就让我去那里当学徒。

这位五代先生兄弟几个都是了不起的人，尤其是大哥五兵卫。他17岁时眼睛瞎了，可是仍然抚养弟妹，甚至还做土地和房产生意，后来自己在大阪创立了第一家盲哑学校。他虽然眼睛看不见，却有本事一进别人家里就立刻判断出房屋价值和老旧程度，在房产价值评估方面享有极高的声誉。

我开始在自行车店当学徒，主要工作是每天早晚擦洗打扫、学习修理自行车和打打下手。所谓“修理”，也就是和铁匠铺差不多的活计，我喜欢这类工作，所以每天都很快快乐。

在那个时期的学徒生活里，我记得来店里修车的客人常常让我帮着去买烟。这种活儿既花时间又很麻烦，所以我就一次买很多，有人要的时候再卖给他。当时买20包烟会赠送1包，一举三得，还能受到客人夸奖。

我还记得有一次，街上的蚊帐店打来电话，让人尽快带自行车去看看。这种事平常都是掌柜去的，可是当时店里没人。时来运转，我终于可以做自己的第一笔生意了。那时我15岁，拼了命地劝说，对方老板答应要买，可是让我给打折。我无法拒绝，只得回到店里报告，我们老板说：“只能减5分，你再去一趟！”我不胜辛苦，就抽抽嗒嗒地哭了出来，老板叱道：“你到底是哪家的伙计？好好干活！”恰好此时蚊帐店的掌柜过来催促，看到这种情况就回去向蚊帐店老板汇报了一下，那家店老板说：“这小伙计还挺逗。好，那就减5分买了吧。”他还说，只要我在这家店，今后就从我们店买自行车，真是给了我天大的面子。是我发自内心的泪水帮了大忙吧。

## 电灯公司时代

我在自行车店当了6年学徒，直到17岁。在那段时间里，我认真考虑了自己发展的道路。那时的想法在今天看来简直让人喷饭：当时大阪市计划在全市通电车，开通了部分线路。如果有了电车，自行车的需求就会立刻减少，而电气行业却非常有前景，所以我决定换个行业。

我向姐夫龟山说了我的想法，拜托他帮我进电灯公司。然而另一方面，我对一直栽培我的自行车店感情非常深，难以开口对店老板说出实情。结果，我怀着歉疚的心情偷偷离开了自行车店，寄居在姐夫家。

但是，电灯公司那边却答复说：“不能立刻录用，得等到有空缺的时候。”没有一分积蓄的我这时犯了难，总不能在姐夫家里吃白食吧。后来，我就在姐夫工作的水泥厂当了搬运工。当时我的身体还没发育完全，一起工作的同事则都是些彪形大汉，常常是我推着堆满水泥袋的手推车往前走时，后面的手推车就赶了上来，大声呵斥道：“小兔崽子走快点！不然碾死你！”我只有咬紧牙关继续干活。

干了3个月，大阪电灯公司的幸町营业所有一个内线员的空缺，就找了我去。就这样，我开始和电气产生关系。

当时的电气行业以电灯电力为中心，我最初的工作是给室内布线工程负责人当助手。一天到晚推着堆满材料的手推车跟在负责人后面跑，每天都得去五六个地方干活。那种手推车又叫“学徒车”，使用不便，放上点东西就会觉得非常重。可是我在水泥厂当过搬运工，不觉得比在那里差，只对时刻变化的工作抱有极大的热情。

辛苦劳动3个月后，我被提拔为负责人。当时，负责人虽然和助手一起工作，但两者之间就像主仆和师徒一样，有着天壤之别：助手要给负责人打水洗手，甚至修木屐。虽说公司正处于扩大时期，但3个月就得到提升仍属特例。我非常受鼓舞，决心要更加努力工作。





1910年，进入大阪电灯公司前后。