

# 松下幸之助 全传

「日」石濑达哉 著  
谷子鄂 译

实地采访  
一手资料

读懂“经营之神”的唯一政经大传

松下电器——世界级顶尖企业

松下政经塾——日本“政治家的摇篮”

告诉你一个不一样的日本“经营之神”

日本“经营之神”的蝴蝶效应  
影响数亿人群生活的奇特人生

看透松下电器与松下政经塾

真相的最佳读本

人民出版社  
PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE





SONGXIA XINGZHIZHU QUANZHUAN  
**松下幸之助全传**

【日】岩瀬达哉 著  
谷子鄂 译

 **浙江人民出版社**  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助全传 / (日) 岩濑达哉著; 谷子鄂译. -杭州:  
浙江人民出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-213-04831-9

I. ①松… II. ①岩…②谷… 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080019号

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字: 11-2012-60号

KETSUZOKU NO OU-MATSUSHITA KONOSUKE TO NATIONAL NO SEIKI by  
Tatsuya Iwase

Copyright ©2011 by Tatsuya Iwase  
All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd. In 2011.  
This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with  
SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo  
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

|      |                        |      |  |
|------|------------------------|------|--|
| 书 名  | 松下幸之助全传                |      |  |
| 作 者  | 【日】岩濑达哉 著 谷子鄂 译        |      |  |
| 出版发行 | 浙江人民出版社<br>杭州市体育场路347号 |      |  |
| 责任编辑 | 王志坚                    |      |  |
| 责任校对 | 张谷年                    |      |  |
| 印 刷  | 北京慧美印刷有限公司             |      |  |
| 开 本  | 710毫米 × 1000毫米         | 1/16 |  |
| 印 张  | 16                     |      |  |
| 字 数  | 240千字                  |      |  |
| 插 页  | 1                      |      |  |
| 版 次  | 2013年1月第1版 · 第1次印刷     |      |  |
| 书 号  | ISBN 978-7-213-04831-9 |      |  |
| 定 价  | 34.00元                 |      |  |

# 目录 Contents

## 序章 走出乡间小路

- 新铺的公路 / 4
- 全家人拉着大板车 / 7
- 放弃的一族土地 / 13

## 第一章 “神话”的诞生

- 模拟的父子关系 / 19
- 九岁的启程 / 21
- 五代兄弟和父亲政楠 / 23
- 意识中永不消逝的父亲之言 / 27

## 第二章 11岁的家主

- 一县一工厂主义 / 35
- 躁动与激情 / 39
- 经过两次的事故 / 43
- 母亲的再婚和去世 / 46

## 第三章 家族三人的作坊

- 卖不出去的灯头插座堆积如山 / 51
- 平凡的不平凡 / 54
- 如同船舱的作坊 / 56

## 第四章 恩师

- 废寝忘食地工作、工作 / 63  
世故人情的天真 / 67  
“对了！就用National吧！” / 71

## 第五章 收音机时代

- 世界经济危机中的“热门商品” / 79  
“要说狡猾也很狡猾的做法” / 84  
阻挡“掠夺计划” / 87

## 第六章 一大康采恩的形成

- “电灯泡行业的老大需要两个” / 94  
遍布日本列岛的销售网 / 97  
“金、金、金……” / 99  
财阀指定与“PHP运动” / 103

## 第七章 一位海军大将的日记

- GHQ内部的想法 / 110  
同乡的大前辈 / 112  
财界解除公职的背后 / 118  
激怒麦克阿瑟的人 / 122  
原驻日大使的私信 / 124

## 第八章 两兄弟的不同路

- 转让的“National”品牌 / 132

|              |       |
|--------------|-------|
| “那时，就拿你的脑袋来” | / 137 |
| 财产全部被查封      | / 140 |

## 第九章 瓦解的王国

|                  |       |
|------------------|-------|
| 留有污点的事件          | / 148 |
| 带回的美军资料          | / 150 |
| “你是老板吗？不是吧！”     | / 153 |
| 遭遇冷淡对待的原亲信的“告别书” | / 155 |

## 第十章 面向新市场

|            |       |
|------------|-------|
| 日本也将开启电视时代 | / 158 |
| 冷眼相待的交涉    | / 162 |
| 尽早进入电视时代   | / 164 |
| 电视广播网的扩大   | / 166 |

## 第十一章 密使的美国工作

|            |       |
|------------|-------|
| 原驻美大使赴美    | / 171 |
| “一位老朋友”    | / 174 |
| 农村这一未开拓的市场 | / 178 |

## 第十二章 剧本里没有的眼泪

|             |       |
|-------------|-------|
| 巧妙的手法       | / 186 |
| 最后一天的最后30分钟 | / 188 |
| 一个地区、一家销售公司 | / 191 |
| 69岁重回现场     | / 192 |

### 第十三章 燃烧的老松树

- 船上的和解 / 199
- 违反垄断禁止法与不买运动 / 201
- 幕后的交涉 / 204
- “我是经营之神” / 206

### 第十四章 君临天下的“教主”

- 幸之助的对美战略 / 212
- 以牙还牙的“录像机战争” / 215
- VHS方式胜利的原因 / 216
- “今天，不吐不快。” / 218

### 第十五章 85年的历程

- 继承人的厄运 / 226
- 死后的丑闻 / 230
- “新家电”的构想 / 233
- 对生的执著 / 235

### 末章 两个家族

- 小30岁的夫人 / 240
- 另一个家族 / 243

## 序章 走出乡间小路

一座毁田建成的公园，孤零零地兀立在青幽幽的稻田中央。

夏日的炎阳助长了杂草疯狂蔓延的势头，让它郁郁葱葱地覆盖了大片空地。远处从繁茂的树林里不停地传来夏蝉的聒噪，连从公园入口正对的马路上来来往往的汽车发出的噪音都听不见了。那情形宛如矗立在真空地带，一种异样的感觉袭上心头。

那一天从早晨开始，天上就垂着厚厚的乌云，但是暑热依旧得势不饶人，下午的酷热再次刷新了8月的最高气温。

马路对面可以看到松下电器创始人松下幸之助的陵墓和“松下幸之助君诞生地”的石碑。

正当蝉鸣越来越猛的时候，一辆丰田Century轿车悄无声息地滑了进来，司机熟练沉稳地急打方向盘倒车，漂亮地停在基地和石碑之间的小道上。此时是2008年8月5日上午8点55分。

从Century的后排座下来一位绅士，身穿高级蓝色衬衫，系着领带。

两个男人以最敬礼迎接他，刚才就是他们两个一直忙着打扫墓地和给



道路洒水。其中一位叫关本宏，他家世代经营农业，住得离幸之助出生的老家非常近。

关本是幸之助的远亲，自从松下家的历代祖坟从极乐寺（菩提寺）迁至此地，并在1990年4月建成新的墓地之后，他一直担任守墓人的角色。

“幸子小姐跟我说拜托了，我就把这事给揽下来了。幸子小姐非常爽快，很好说话。”

他称呼的“幸子小姐”就是幸之助的独女松下幸子。她今年已经87岁的高龄，但据说每逢盂兰盆节和春分、秋分举办祭祀法事的时节，她都要回和歌山来扫墓，并亲自步行至高野山，参拜故去员工慰灵碑和先祖墓碑。

穿西装的绅士在幸之助的墓前献上鲜花和线香，然后面色凝重地垂下头，像许愿似的双手合十一分多钟。

过了好一会儿，他才抬起头来，脸上如释重负一般恢复了轻松的表情。他在周围走了一圈，像是察看墓地，然后指着那棵遗迹似的老松树，跟关本说着什么。

那棵松树说是有八百多年树龄，紧邻着松下幸之助出生的老家生根，据说这也是松下这个姓氏的由来。这棵老松树过去曾经被火烧过两回，一次是因为遭遇雷击，另一次是因为火灾，未燃尽的主干部分被当地的人们用铁柱支撑起来，并被视为神木，得到人们的悉心照料。

那位绅士和关本谈笑了五分钟的光景，才做出告辞的样子向关本略施礼，朝Century走过去。然后他把预先准备好的点心盒交给关本和另外那个男人，再次钻进Century的后排座，依然悄无声息地离开了。

这一天，站在松下幸之助墓前的那位绅士，就是松下电器的社长大坪

文雄。他是从幸之助算起的第七任松下电器社长，现在统率着集团在全世界拥有的38万雇员。在大坪这次扫墓的两个月之后，2008年10月1日，在松下电器创立90周年之际，公司名称变更为Panasonic，同时废除家喻户晓的National品牌名称，公司名称和品牌名称也统一起来。

进而在那两个月之后的12月19日，大坪作为Panasonic的首任社长，宣布签订资本业务整合协议，将三洋电机纳为全资子公司。

三洋电机是幸之助的内弟井植岁男创办的企业，他在二战后不久就离开了松下电器自谋出路。

幸之助和井植的关系早在1917年就开始了。那一年，23岁的幸之助在大阪府东成郡猪饲野的出租房里，开始生产自己设计的灯头插座。高小刚毕业的井植被姐姐——嫁给幸之助的梅野叫过来帮忙。

14岁的井植就背着一个柳条箱，不远千里从淡路岛来到姐姐姐夫家。从此，他成为松下电器发展的先驱，为公司业务阵容的扩大作出了卓越贡献。但在二战结束后的第二年，他抛弃专务董事的职位，离开松下电器自立家业。

关于井植的独立众说纷纭，但至少有一点是可以肯定的，那就是井植的离开肯定不是正常离职。也正因为如此，在60年后，围绕着Panasonic吞并三洋电机，混杂了各种各样的感情。

也许，大坪正是为了寻求精神上的后盾，才来到松下幸之助的墓前报告相关的交涉情况。

前任社长中村邦夫也曾自述，在每逢遇到重大决策时，都会首先考虑如果是松下幸之助的话他会怎么做。松下幸之助的威严和威望，即便现在也依然存活在Panasonic经营领导层中的状况，由此可见一斑。



那天大坪来参拜幸之助陵墓时所走的县道，也正是与幸之助以不屈的意志耗尽毕生所追求的经营理念紧密相连的道路。但是作为交通道路的这条公路，在1964年之前是不存在的，因为这是那年春天，经过一周的突击施工铺设成的公路。

## 新铺的公路

从和歌山市出发沿着纪之川向东行驶八公里左右，就会有一个写着“松下幸之助诞生地”的招牌跃入眼帘。

这个巨大的招牌全长有十米左右的样子，白铁皮底板的焊缝已经锈出了条条印痕，油漆也没有了光泽，看上去是很久没有人修整过，在风吹雨淋下弄成了现在的惨状，与作为乡土出生的稀世实业家的诞生地的指示牌有点不太相称。

松下幸之助在诞生地一直生活到四岁，1964年5月，在他老家旁边的空地上建立了一块诞生地碑。揭幕仪式是在当月25日举行的，小野真次知事、高恒善一市长及本地名人和市民共约230人出席。幸之助因为宫内厅的招待留在东京，代替他拉揭幕绳的是六年级的小学生关本佳世子。她是幸之助的亲戚，也就是开头登场的关本宏的长女。

雕刻在绿泥片岩上的“松下幸之助君诞生地”的碑文，由诺贝尔物理学奖获得者汤川秀树博士挥毫所书。汤川秀树的外祖父是纪州藩的原藩士，与和歌山市有些渊源。

绿泥片岩作为暗绿色的石材非常有名，在纪州和阿波海岸沿线可以

采集到很多。和歌山城的石墙也曾采用很多这种石材，司马辽太郎写道：“和歌山城的石墙很有意思。特别是城内‘鹤之溪’一带的石墙，绿意幽幽，别有情趣。”（《街道漫步》）绿泥片岩是一种饱含厚重风韵的石材。

在揭幕式之前，当地和佐村字千旦（现和歌山市称宜）的人们向县政府请愿，声称既然已经大费周章建成了诞生地碑，那就要把公路修到这里。

在这之前，这里还没有连接和歌山市与和佐村的公路。这个地区正好夹在两条干线道路中间，要从村里去和歌山市，得先走一段乡间土路，一直走到这两条干道中的一条。一条是国道24号线（现县道14号线），就是沿着纪之川延伸的原大和街道；另一条是在其南侧的县道143号线，与内陆部平行延伸。

这条乡间土路是将田间小道稍微拓宽一点修成的，仅能通过一辆两轮推车，一般的车辆都没法通行。因此，每次幸之助回乡扫墓，都要先把车停在干线道路上，然后高一脚低一脚地步行十多分钟，从这条土路走到和佐村。

那时，幸之助总是把车停在县道143号线上，而不是国道24号线，因为这样停车距离极乐寺（菩提寺）较近。

铃木容子还清楚地记得她小时候，幸之助从土路上步行来到岛本家的情形。她是在幸之助的母亲德枝娘家岛本家长大的。

“我和奶奶一直走到村头能看到公路的地方，盼望着怎么还没来，怎么还没来。啊，有辆黑色的车停下来了，来了！我们欢叫着。幸之助先生、夫人梅野太太、独女幸子小姐还有孙子正幸少爷一起到岛本家来了。



幸之助先生从门厅穿过土地房间，一直走到里面的厨房，因为是在姥姥家，所以可以不拘礼节地放松起来。”

容子的记忆是六七岁时候的事情，应该是在二战后1947年、1948年的样子。

容子生于1942年，与1945年出生的正幸年纪相仿。容子在结婚前，为了礼仪学习，曾在梅野身边待过一段时间。战后不久出生的正幸和小容子像姐弟一样玩耍的情形，也曾一度让幸之助和梅野备获安慰，安静地休息了一段时间。

这个时期的幸之助，被联合国军最高司令官总司令部（GHQ）认定为财阀并冻结资产，这让集团公司面临分崩离析的危机。

幸之助只读过四年普通小学，九岁就离开了双亲，从学徒出人头地。现在所遭受的来自绝对权力对事业发展的野蛮干涉让他苦不堪言。身边的女儿幸子看得到他的痛苦，日后在接受《文艺春秋》的采访时曾这样描述：

“这个时期，父亲经常借酒浇愁。他喝的是威士忌，而且只喝尊尼获加黑牌的，差不多两三天就能喝一瓶。就算那个时候，也都是一个人就着别人给的东西自斟自饮。”

幸之助是没落家族的一家之长，一直深切期待着家族的复兴。现在倾注了自己全部心血的事业马上要被夺走，还要战胜生活上的不安，幸之助的精神无疑是受到了全盘否定般的打击。

但他终于克服了这种挫折感，超越了作为实业家的危机，并最终作为“经营之神”得到全世界的认可。于是，和歌山出身的实业家们组织的“无音会”为他设立了诞生地碑。那时幸之助已经70岁。

在揭幕式之前，村里的负责人跟当时的小野知事反复请愿，要求修建公路。商谈的最终结果是：由村民自己无偿集资解决修建公路所需的土地，由县里出经费来修建道路。

当时村里一位负责这件事的发起人回忆说：“因此，这里的人们都一起拿出自己的水田、旱地。只要是归邻村人所有的土地，都是大家一起出钱买下来的。”

## 全家人拉着大板车

说起和佐村，现在的人们可能很难想象，在明治以前人们靠步行移动的时代，它可是重要的交通要塞。因为它紧邻两条重要道路的交叉点，一条是从和歌山经奈良连接东海道的大和街道，另一条是从京都前去参拜熊野三山所必经的新南海道。

而且，隔着纪之川，在往大阪的方向，还有与铁炮传来有着深厚渊源的根来寺。根来寺的僧人杉之坊，得到从葡萄牙传到种子岛的一台铁炮，开始大量生产并武装起来。他们横行乡里，被称作“根来铁炮队”。在那些为非作歹的僧兵当中，有些人乘夜潜入周围的村庄，奸淫良家妇女。

“所以，从前这里的农家建房，都少不了要修门楼。为了防止僧兵靠近，用门楼和院墙把住宅围了起来，现在都还留着。”这个地区最年长的老人中村仁之辅这样跟我讲述着。他现在已经93岁高龄，但依然每天下地干农活。

中村的父亲是幸之助同年的伙伴，他们同一年一起去村里的私塾念



书。幸之助离开村子的时候，经历了人生最初的离别，他父亲时常回忆起当年幸之助离开时的惆怅。

1585年，丰臣秀吉一把火烧了根来寺。那一年有个僧兵逃到这里，自称为中筋家，当上了村长并管起了周围一带。松下家正是这个中筋家下的一个富农。

幸之助在日后谦虚地说自己“没什么来历，不过一介农夫”，实际上却是可以称姓佩刀的地主阶级。

幸之助的母亲那一方的岛本家，也是相当有势力的农家，据说“门框横梁下面总是放着矛和火绳枪”（前述据铃木容子）。

根据松下家留在之前菩提寺里的鬼录，松下这个姓是从1681年去世的松下甚兵卫开始的。但是如果幸之助所说“在佛坛的抽屉里的鬼录上，从享保年代开始连续记载了四十多个戒名”属实的话，那么1716年7月1日去世的松下弥兵卫便是其始祖。

从弥兵卫开始往后数十几代，就数到幸之助的祖父房右卫门。他祖父的时代也是松下家族的全盛时期，乡土资料之一《和佐五千年史》中有记载。

但是在房右卫门于1882年去世以后，整个家族的命运急转直下。

大概是被房右卫门长期压制的重负终于得以解脱，幸之助的父亲政楠那天生具有预见性的气质开始全面释放。

首先是热衷于养蚕，然后又参加竞选村会议员。他把原本是正业的农活都交给农户，自己去拼命折腾其他事情。

根据和佐小学教职员工于1937年编撰的《乡土调查》，政楠在他34岁，也就是1889年4月的村议会议员选举中当选，次月就任常任委员，相当

于和佐地区的区长。其后，在1892年3月的村议会议员选举中再次当选，但是1895年的当选名簿中已经没有了他的名字。

取而代之的，是在他的履历中加入了作为“外行投机家”的惨痛失败。通过幸之助的自传等著述我们知道，政楠在米市的投机交易中失败，卖掉了祖传的田地和房产。

导致松下家族破产、将幸之助的人生卷入狂澜的，是株式会社和歌山米谷交易所。它创建于1894年，创始人中的中心人物是松井伊助，他是一名投机家，被称作“北滨的丰臣秀吉”。

松井比政楠小十岁，1865年出生于高野山附近的和歌山县桥本市。他十四五岁的时候，在大阪船场一家叫做伏见屋的棉花批发店里当伙计。五年以后，他被提升为可以直接接触金钱的二掌柜，开始考虑用店角里堆积的碎布制作日式短布袜。他为这些短布袜起了“东京短布袜”的名号在市场上销售，很快成为热门商品。

松井体会到用智慧赚钱的妙处，向老板提出“请让我自立”，就顺路去了北海道，准备在那里大张旗鼓干一番事业。但是就在他马上就要起步的当儿，被他父亲阻止，被带回了和歌山。然后他就在父亲的店里帮忙，经营米和酒，那时他经常往来于大阪堂岛米谷交易所，很快被投机交易的魅力吸引了。

松井在想，在和歌山可不可以也弄一个米谷交易所呢？

他把这个想法跟市议会里的掌权派一说，他们也都认为这是一个对于繁荣和歌山市经济非常好的计划。得到支持的松井借市内的富豪们的名义，向农商务省提出创建申请。

从后藤象二郎农商务大臣那里得到许可通知，是在申请后第二年的



1893年。交易所的营业从1894年1月开始。

想不到的是，1894年也是幸之助出生之年。幸之助诞生于此年11月27日，他是政楠和德枝最小的儿子，也是八个兄弟姐妹中的第三个儿子。

在幸之助的记忆中，政楠倾尽家产之前，“就像掌上明珠一样被呵护备至”，“经常被奶妈背着去小河边抓小鱼，跟奶妈们捉迷藏，天黑以后才在奶妈背上听着摇篮曲在村里的小道上昏昏沉沉地回家去”。整个家族都过着无上平和幸福的生活。

1898年，政楠在米市遭遇重大失败，彻底打破了这种平衡。

这一年5月，在和歌山米谷交易所一场纠纷闹得沸沸扬扬。

根据当时的地方报《纪伊每日新闻》的记载，在5月14日关于“五月期米”的买卖上，与大户联合的和歌山经纪人北川八十助一伙大量卖出，而松井伊助一伙则大量买进。在交易结束的交割中，交易所作出了有利于北川一伙的处理，松井一伙提出了抗议。

进而在5月31日、6月1日的交易中，两者又发生激烈对抗，这回北川一伙对交易所的处理方式不服，甚至采取了法律措施。

“北川直接向当地法院提起紧急诉讼控告交易所涉嫌偏袒交易方。同日，预审法官亲临交易所会同检察官检查账簿，并对相关人员进行询问。”（《纪伊每日新闻》1898年6月11日刊）

在这一系列的骚动中，交易量大幅上扬，在那之前每日大约1500石左右的交易量，现在动辄一日可高达16600石。甚至还召开了名为“万石庆”的盛大立餐宴会。