

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



经营之神

[日] 针木康雄 著

# 松下幸之助传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

经营之神

——松下幸之助传

〔日〕针木康雄 著  
卢学慧 译

时代文艺出版社

## 译 序

今天的日本，如果有谁说只靠 100 日元起步，创造出世界闻名的大企业，那他一定是在讲神话。然而，这个奇迹由松下幸之助完成了。那么素有“经营之神”的他又是怎样登临事业的顶峰呢？

应该说，松下的成功得益于他丰富的社会经验、果断坚强的性格、以诚待人的风格、远见卓识的智慧和高屋建瓴的气魄。

早在 1917 年，当松下只有 22 岁时，他便下决心创办自己的企业，虽然年纪很轻，可他已有 13 年的社会工作经历了。创业之初，他是以自己改进的新插座为主，但市场却并不接纳这种革新的小东西，别的同事都弃他而去，可骨子里倔强的松下并没气馁，他勤思考、勤动手，终于撑起一片天。

“世上不存在没有努力的回报”是松下的一句名言。他尽心竭力使生产和销售蒸蒸日上，松下的产品很快就闻名遐迩。正处于事业巅峰的松下并不满足现有成绩，他制定计划，推迟周年纪念活动，重视经营危机，而后者是他最著名的经营理

念。预感危机、面临危机、化解危机成了一个个传奇色彩的故事，而故事的主角就是瘦瘦小小的松下幸之助。

松下认为，要提倡高报酬和高效率，这样不仅能使劳资双方都满意，还能增加社会财富，造福人类，这种理想，是在松下还很年轻时就具备了，难能可贵的是不管环境多艰难，条件多恶劣，松下都矢志不渝，始终如一。能有此思想不仅在日本的企业家中，即使在世界顶尖级的企业家中恐怕也是凤毛麟角。“出尔反尔”是盛田昭夫怒斥松下的话，而松下对此言并未火冒三丈，以牙还牙，他说：“在商业竞争中，结果有胜有负，而竞争过程往往被忽略。”这场纷争是由于录像机采取何种标准而起的。索尼老总盛田昭夫曾询问过松下的见解，当时松下不置可否，随后就采取了VHS方式，令索尼一败涂地。盛田怎能不怒发冲冠呢？而松下依据的是消费者的需求，在这方面盛田只有甘拜下风了。

纵观松下幸之助的一生，虽经风雨，但总能逢凶化吉，或许如他自己所说成功靠九成运气，不过他的经营哲学却不是光靠偶然就能成功的。本书所载是有关幸之助的言行举止、施政纲领、深邃思想，通过这些表面上的东西，或许我们能够抓住跳跃在松下幸之助脑海中的智慧之光，激励我们追赶明天的太阳。

## 作者序

针木康雄

这是发生在几年前的事情了。昭和 57 年（1982 年）1 月，在枚方市松下体育馆召开的“经营方针发布会”上，面对 7300 名公司干部，松下幸之助极少有地涨红了脸，严厉地喝斥道：“因为有了好的成绩就忘记了基本方针，这是绝不容许的！”接着，更加提高嗓门训斥道：“要盯住基本点拼命努力！”

顿时全场鸦雀无声。这时，松下播放了被称之为“松下教”传教士的高桥荒太郎（前任会长，现任顾问）的讲话录音。播完后，松下高声问道：“高桥讲的非常好，他的话大家听懂了吗？听懂的人请举手。”看到所有的人都是一齐回答道：“听懂了。”松下这才放心地坐回到椅子上。

这样的情景在书中还将提到，它淋漓尽致地展现了松下的特色。

“听懂的人请举手！”

“听懂了！”

这是在小学的晨会上经常看到的景象，是典型的家庭生活中的场面，而不应当出现在营业额超过 3 兆日元的大型企业

中。

当时松下已年近九旬（他于昭和 60 年 11 月 27 日满 91 岁）高龄，松下电器正值营业额创历史最高记录之际，“为此而洋洋得意怎么行？”他涨红了脸训斥部下的样子令人刻骨铭心。

松下电器曾出现过三次大危机，即昭和初期的金融危机、战后美驻军的财阀限令危机以及昭和 39 年出现的销售网濒临瓦解的危机。

其中，金融危机和财阀解体是由于全球性经济萧条以及太平洋战争日本战败引起的，并非松下自己内部的问题。但是松下考虑的却是松下电器是否可以找出能够摆脱这种国家及社会危机的方法。

这样便出现了 PHP 运动，培养政治家的松下政经私塾，以及亲身阐述的建国论。松下电器以国家为中心的这种观点，可以说把企业的危机管理提高到了治理国家的境界。

本书将尽量回避上述方面的内容，而着重深入讲述松下幸之助在整个企业面临经营危机之际，特别是预感到危机到来之时，采取什么样的行动进行相应的处理。序言开始所描写的场面，就生动地展现了松下幸之助的风格，这也是我喜爱的一幕。

这套名为《经营精髓》的系列丛书，讲松下幸之助的是第一册；第二册讲的是本田宗一郎；第三册是丰田英二；第四册是盛田昭夫；第五册是中内功；第六册是稻盛和夫；第七册是堤义明。

我之所以选择这七位，是想以此追溯这些创造了日本式经

营典范的企业家们，是如何渡过了动荡的昭和年代；在战后，怎样创造了经济复兴的奇迹，又是怎样使公司更具有世界性的竞争力，从而闯过石油危机、美元危机等重重难关的。

这套丛书是这些企业家的人生舞台剧、传记，同时又力图描写在当时不同的政治、经济环境中，七位企业家是如何思考、如何进行经营管理的。所以，我们可以把这套丛书看作是这几位企业家的传记、企业经营史或历史记录资料。

这些过去在日本本土成长起来的企业家，如今已成为世界经济发展的火车头，他们每个人的一举一动都在引起世人的关注。

但我想在这套丛书中对他们的影响力只谈到这里，将着重描述他们在经营中的基本点。

本书主要记载松下幸之助是如何创立并发展了松下电器，又是如何摆脱数次危机的全过程。

真诚地希望我的努力能够满足各位读者的好奇心。

## 目 录

译 序 .....	( 1 )
作者序 .....	( 1 )
第一章 排众议擢新人 遣纷争斥旧臣 .....	( 1 )
第二章 冒风险小起步 尝百草大发展 .....	( 17 )
第三章 生意场上惟诚 朋友圈内求真 .....	( 44 )
第四章 大智大勇大气 深思深虑深触 .....	( 55 )
第五章 铮铮铁骨男儿 铿锵英雄本色 .....	( 84 )
第六章 化干戈为玉帛 出奇招以胜算 .....	( 101 )
第七章 索尼怒斥松下 松下静待索尼 .....	( 124 )
第八章 打江山松下难 守家业孙辈艰 .....	( 142 )
松下幸之助年表 .....	( 162 )



## 第一章

# 排众议擢新人 遭纷争斥旧臣

“见到松下幸之助时，无论如何要问个明白，可是他会说出事情的真相吗？”

昨天还下着鹅毛大雪，今日却已是晴空万里了，真让人难以置信。不论是坐在开往羽田机场的汽车中；还是在从羽田飞往大阪的飞机上；甚至在开往坐落在大阪府门真市的松下电器总部的车中；我一直在不断地思考着这个问题。

我约好今天采访松下幸之助。

“事件”发生在一周前，也就是昭和 52 年（1977 年）1 月 17 日。那天，松下公司按计划发布头 11 个月的财务决算报告。在东京的兜町，松下正治总经理仍像以往一样出现在记者们的面前。他宣布了令人振奋的消息，前 11 个月的营业额为一兆三千一百零六亿日元，与去年同期相比增长了 23%，利润已达 842 亿日元，比去年同期增长 92%。

他说：“托诸位的福，本公司的营业额和利润都有了飞跃式的上升。”

可是，松下正治总经理紧接着又宣布了使人们难免感到十分诧异的事情。下个月即2月18日股东总会后，公司的董事会要进行改选，已内定高桥荒太郎会长将退位，担任顾问，我本人——松下正治晋升为会长，而新的总经理将由山下俊彦董事担任。

一时间，记者群中一片沸腾。“山下俊彦是个什么样的人？你知道吗？”记者们互相询问着，可是无论谁都对山下俊彦这个名字感到陌生。

记者们查找发到他们手中的营业报告书。在董事成员名册里终于找到了山下俊彦这个名字，在董事会的26位成员中，他被排在倒数第二位，而且是一名普通的董事。

自然，记者们迫不及待地提出了疑问：“这是怎么回事？为什么排在第25位的董事能一下子提升为总经理呢？”

这是在场的所有的人都想提的问题。而松下正治却以很平静的语气回答了这个问题。

“一句话，就是因为我们决定要大胆地让总经理年轻化。即将为会长的我，已经65岁了，而将从会长职位退任为顾问的高桥已是73岁，将晋升为新的总经理的山下俊彦，大正8年出生，现在58岁，比我要年轻8岁。”

“松下电器承蒙各位关照，明年将迎来创业60周年。60岁对于一个人来说，已是花甲之年了，所以借此机会，我们果断地决定要实现领导的年轻化。这就是这次人事变动的最大理由。”

当然，没有人接受如此简单的答复，提问仍像乱箭一般地接踵而来。

“究竟是谁做出的这个决定？”“幸之助高级顾问赞成此事吗？”“为什么高桥会长不担任高级顾问，而只是顾问？”“在山下之上还有四位副总经理、五位专务董事、四位常务董事等许多上司，这些人还会继续留任吗？”

对于这些问题，松下总经理只是反复地用“是”或“不是”来答复。

这是从岁末至新年的长期休假之后发生的最大事件。在第二天各大报纸的经济版上，都以4条或5条的新闻篇幅报导了这次令人震惊的人事变动。然而，对于为什么进行如此的人事变动的报导，却一条也没有。在评论解说栏中所写的，都是如同推理小说一样的文章。

——究竟是谁决定了这样的人事变动，对于我来说，同样是一个难解之谜。

在这次令人震惊的人事变动发布时，到处都在举行新年贺年会。这期间，我也出席过几次贺年会，并在一次会上，偶然地遇到了高桥荒太郎。于是，我向他提出我想问的问题。

“那个人事变动是谁决定的？是幸之助高级顾问吗？”

我放低声音单刀直入地向高桥发问。

“不，不能说是由哪个人决定的，而是高级顾问、我、以及正治总经理三人的意见不谋而合……”

用这种哄骗小孩式的回答对真情进行回避，有谁能信以为真呢？我当然不会就此罢休。不考虑作为总经理候补的几位副总经理，而三人却同时认定名列25位的山下，简直是不可思议，根本就不合乎常理。

当时，在松下电器的有谷村博藏、中川怀春、东国德、稻

井隆义四位副总经理。据外界推测一般认为，四人中年纪最轻的东副总经理，是下一任总经理最有可能的候选人。

如果三个人的意见是一致赞同让东副总经理晋升，我们还可以接受。但三个人却都同时跨过五位专务董事、四位常务董事及数位老资格的董事而推举山下，这是谁都无法想象的。

贺年会上，各处都有人在悄悄地议论和猜测松下此次人事变动的内幕。有位比较了解松下情况的记者这样认为：

“这是为了要重新构建松下集团。正如三井、三菱是采用最高主管制，统领着众多企业的巨型集团一样。松下直属的联营公司有13个，与之相关的公司多达650个，此外还有海外生产基地29处，销售公司24家。为了重建如此垄断化的松下集团，才选出了继高桥之后的年轻一代主管。这也正是为幸之助的孙子正幸（当时31岁，在美国松下所属的公司工作）的将来开辟道路吧！”

这在当时也许是最恰当的解释了。

但记者中也流传这样的看法：

“可能是由于幸之助高级顾问和高桥会长要让正治总经理光荣引退的缘故。正治总经理虽然是幸之助的女婿，但他是贵族出身，不一定适合做一个商人。”

现在正治已经65岁了，大概是让他转向金融界从事社交方面的活动，所以才提拔年轻有为的新生力量担任现在的总经理一职。

但是，又为什么非要选中山下呢？假设65岁是总经理的隐退年龄，而且总经理一般要在位10年，那么新任总经理的年龄应该在55岁左右。这样，在众多董事中推出山下，也就

可以理解了。

的确，松下幸之助自己从总经理退下任会长时刚好是65岁。如果按松下电器的总经理退休年龄为65岁之说，来推断这次人事变动，也是有道理的。

有的记者更是直言不讳：

“也许是高桥会长的势力太强大了，即使他本人没有意识到这一点，但因此而产生派系也是自然的事。因而幸之助高级顾问可能已对荒太郎一派的抬头有所戒备，要进行遏制。也可能是担心自己年迈，如果万一出事，会断送了松下电器与松下家族之间的关系。”

但是不管怎样的预见，不管这些见解听起来多么的合乎情理，归根结底都只是推测。我想要了解的是事实的真相。无论如何，我一定要弄清事实的本来面目。

我以为这次出乎意料的人事变动的幕后决定性人物，除幸之助外，别无他人。所谓三人的意见不谋而合，事实上一定是幸之助高级顾问事先建议要提拔山下，而高桥会长、正治总经理随即表示同意而已。这一点绝对不会错。

这次人事变动的真正策划者、也是唯一的导演，一定是松下幸之助。

虽然我认为这只是一种可能，但总是有一种冲动驱使我想从幸之助口中得到证实。这只是为了满足自己的观点被他人所认同的欲望吗？不！作为从事了30年经济记者工作的我来说，确认此事正是我的使命。

我迫使松下电器的宣传部门安排我采访幸之助高级顾问。

幸之助一定会接受我的采访——我心中一直有这种信念。

在此之前，我曾几次采访幸之助，每次都听到了他的真心话。我自信可以理解幸之助的想法，也相信他对像我这样有洞察力的经济记者，有一定的信赖感。

只有把自己的心情，向理解自己的人诉说，才能正确地公诸于世，而在经济记者之中，我认为这种合适的人选不多，可以说只有我才是最恰当的人选。

对方的反应出乎意料地快。

“麻烦你，到大阪来一趟，我想对您谈谈我的心情。”

几天后，我得到了这样的答复。

——我终于能亲自而且最先听到松下幸之助对这次令人震惊的人事变动的真实想法了。

我的心情异常兴奋，也许这样的比喻不太恰当，简直就像一个刑警即将看到案件真相大白时的心情一样。

包括摄影记者在内，我们一行人，立即被引进到高级顾问办公室。

当时，松下幸之助 82 岁，本来就体弱多病，在办公室站起来迎接我们的时候，越发显得步履蹒跚。当幸之助接过年轻记者递上的名片后，他的手颤抖得很厉害，很难从名片夹中拿出自己的名片来。可见他的身体确实是很虚弱的。

靠近松下电器总公司有一所松下医院，幸之助就住在医院附近的一个高级顾问专用房间里。他每天都是从那里到公司。

虽然他的声音很微弱，耳朵却很灵，且思路非常清晰。每次见面，都让我有这种感觉。

“您是从什么时候起，开始考虑要提拔山下先生的呢？”

简单地寒暄了几句之后，我提出了自己的第一个问题。为

了首先确定这次人事变动的策划者是不是幸之助本人，我贸然提出了这个问题。

然而，对此幸之助并未表现出一点为难情绪，他用我勉强还能听得清的声音，从容地回答了这个问题。

“这次人事变动，的确令人感到很突然，有些出乎人们的意料。我从会长的位置上退任顾问，高桥出任会长，已经四年了。在此期间，他与正治总经理一直配合得很默契。所以，按理说是不必这样匆忙地进行人事变动的。

但是，高桥会长近期的身体状况欠佳，很令人担忧。唉！可以说是因为积劳成疾所造成的。除了总公司的会长外，他还担任九州松下电器公司、松下电器贸易公司及松下精工协会会长。他是对工作一丝不苟的人，所有的工作都要亲躬，包括与其他公司的会晤也是由他去应酬，因而他总是处于不停地忙碌之中。这样，如果再加上他健康方面的状况，压在他身上的担子确实太重了。

如果让他再干两年，对他来说，恐怕会很艰难。于是就借此董事会改选的机会，与他商量了一下，刚好高桥自己也正想激流勇退，所以，这件事就首先决定了。

可是，下一任会长由谁来担任呢？虽然出色的人很多，而且按顺序来讲当然应该让正治当会长。于是就必须考虑下一任总经理的人选问题。

事实上，我从今年初就已经开始认真考虑这个问题了。”

我觉得这样的回答很奇怪，因为他的思维与常规截然相反。按照一般做法，应该首先决定由谁当总经理，然后考虑现任总经理今后怎么办。这可能是幸之助为了顾全高桥的面子，

才这样回答的。我想这是松下幸之助对部下的特别关怀，所以就没有插话。

“可是，究竟让谁当总经理，总是要先定下来，这真是令人着急呵！”

幸之助小声地笑了笑，又继续刚才的话题。

“因此，便产生了两个先决条件，首先这个人选要适合担任总经理；其次，希望他能担任10年。当然，像政府机关那种组织固定的地方，二三年更替一次也是有的，但我们的公司不能那样做。

因此，按照这样的准则来考虑，就不可能从四位副总经理和五位专务董事中选拔了。副总经理中最年轻的东国德，已经67岁，专务董事中最年轻的也已经61岁。虽然常务董事中有55岁左右的人，但是把年龄降到这个限度，那么从全体董事中无论选谁担任总经理，都不足为奇了。

所以，我以年轻且能胜任总经理这个职务这两条为标准，在董事会中找了找，我自然而然地想到了山下。”

“让山下任总经理是您亲自指名的吧？！”

这时，我忍不住向这位新人事变动的导演提问。

“当我与高桥和正治商量以后谁当总经理时，他们两个都不说。当我点到山下，并询问他们的看法时。他们马上就回答说：‘这样很好！’（笑）原来他们也是这样想的。”

开始，他们考虑想从四位副总经理中选出一位来，我也认为那样是最好的。但是，无论选其中的哪一位担任总经理，都要在五年左右就进行下一次的交接。我的愿望还是找一个能干10年的人。所以，这次人事变动是以此为基本准则来考虑



的。”

直至这时，已清楚地表明，正如我预料的那样，这次人事变动中，指定山下任总经理的人，的确就是松下幸之助本人。

“松下高级顾问，请问您对山下这个人，过去有何评价吗？”

山下在董事中名列第 25 位，对于处在最上层的高级顾问来说，他是一个比较疏远的年轻人，幸之助又是从何处看到他的工作情况的呢？这是我此时最想要知道的事。

“我认为他是一个决策迅速的人。我经常叫他来汇报工作，看看他所负责的空调事业部的工作情况怎样，所以我对他的工作作风都非常清楚。

在调停西部电器公司的争端和重建时，我就派当时还很年轻的山下去那里负责整顿，只用了两个月，他就解决了争端，而且公司的业绩也呈直线上升的趋势。

那时，他来总部从不发一句牢骚。有时我询问他，他只说进展顺利。他就是这样的一种工作态度。在经营方面，发他人的牢骚是很难避免的。但山下却没有说过一句抱怨的话，而是默默地解决问题。这种实干精神，无论公司规模大小都是同样重要的。”

西部电器公司是昭和 21 年由松下电器收购的一个生产闪光灯泡的一流厂家。松下幸之助派遣了以高桥荒太郎专务董事为首的五名董事，对该公司实行全面控制，但当时的实际情况，由于严重亏损和工会的罢工，使公司机构已呈瘫痪状态。

虽然表面上看是“由松下派来了五名董事”，而实际上大都是挂名的，真正到现场工作的只有山下俊彦一人。虽然山下