

世界大富豪传记丛书

经营之神

Matsushita Kounosuke

松下幸之助

编著 / 韩兵侠
北方妇女儿童出版社



图书在版编目(CIP)数据

经营之神——松下幸之助/韩兵侠编著. —长春:
北方妇女儿童出版社, 2003. 1

(世界大富豪传记丛书 徐吉征 主编)

ISBN 7—5385—2118—6

I. 经… II. 韩… III. 松下幸之助—传记 IV.
K835. 656. 16

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086161 号

世界大富豪传记丛书

(12)


松下幸之助

出 版 者 ⊙ 北方妇女儿童出版社
地 址 ⊙ 长春市人民大街 124 号
电 话 ⊙ 0431—5640624
印 刷 ⊙ 桦甸市彩色印刷厂
开 本 ⊙ 32(850 × 1168 毫米)
印 张 ⊙ 6.375
主 编 ⊙ 徐吉征
编 著 ⊙ 韩兵侠
责任编辑 ⊙ 侯 颖
版式设计 ⊙ 王咏梅
插 图 ⊙ 李艳辉

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7—5385—2118—6/I·421

全套定价:120.00 元 本册定价:10.00 元



公元纪年	年龄	记 事
1894 年		11 月 27 日，出生于日本和歌山县和佐村。
1899 年	5 岁	父亲经商失败。
1901 年	7 岁	入小学读书。
1904 年	10 岁	辍学，进大阪的一家火盆店做学徒。
1905 年	11 岁	转到五代自行车店做学徒。
1906 年	12 岁	父亲去世。
1910 年	16 岁	辞去自行车店职务。在做了几个月的搬运工之后，进入大阪电灯公司，初为见习生。
1911 年	17 岁	转为大阪电灯公司正式技工，很快升为领班。
1913 年	19 岁	入大阪关西商工学校夜间班就读。母亲去世。
1914 年	20 岁	患肺结核，夜校辍学。
1915 年	21 岁	病愈。井植梅之小姐结婚。
1916 年	22 岁	再次患病。升为检查员。研究电灯插座。
1917 年	23 岁	辞去大阪电灯公司工作，建立家庭小作坊，生产电灯插座。

公元纪年

年龄

记

事

1918年	24岁	3月7日，创立松下电器制作所。
1919年	25岁	发明双灯用插座。
1920年	26岁	在东京建立营业所。
1921年	27岁	女儿幸子出生。
1922年	28岁	兴建第一座现代化厂房。
1923年	29岁	发明炮弹型车灯。
1924年	30岁	为解决经销商纠纷，在大阪召开松下电器第一次经销商会议。决定把炮弹型车灯的全国销售权委托给山本武信。
1925年	31岁	当选为区会议员。
1926年	32岁	角型电池灯推向市场，注册为“国际”牌。
1927年	33岁	设立电热部，开发电熨斗。
1929年	35岁	因病住院。决定在萧条期间，不得解雇任何一个员工。
1930年	36岁	生产“国际”牌收音机。
1931年	37岁	参观天理教。
1932年	38岁	5月5日举行创业纪念式。通过兼并，终于有了属于松下公司的干电池厂。
1933年	39岁	在大阪门真街建立总部大楼。发布“五大信条”（后改为“七大信条”）。

公元纪年	年龄	记 事
1934 年	40 岁	成立松下股份有限公司。
1937 年	43 岁	7 月 7 日，卢沟桥事变。10 月 4 日，下电器公司宣布向军需品生产转移。命生产军用干电池，幸之助亲自到松下干电池公司去上班。
1938 年	44 岁	接受陆军省的订单，开始生产兵器。
1939 年	45 岁	发布《经营须知》、《经济须知》、《员工指导与律已须知》。9 月，增军需品生产部门。
1941 年	47 岁	1 月 15 日，召开“经营方针发会”，在宣布向军需品生产转移的时，仍强调民用品的生产。
1943 年	49 岁	为支持“圣战”，开始试制兵舰。
1944 年	50 岁	为支持“圣战”，又开始试造战斗机为军方生产大型警报器。
1945 年	51 岁	“二战”结束，美军清查小组进驻松公司。
1946 年	52 岁	被盟军定为“财阀”。
1947 年	53 岁	开始 PHP 研究。
1949 年	55 岁	获“财阀”解除令。
1951 年	57 岁	访美、访欧。开始生产洗衣机、电视机。



世界大富豪传记丛书目录

1	<世界首富>	比 尔 · 盖 茨	● 编著：郑春兴
2	<传媒大王>	默 多 克	● 编著：周 敏
3	<沃尔玛零售王国创始人>	萨 姆 · 沃 尔 顿	● 编著：王敏成
4	<全球第一 CEO>	杰 克 · 韦 尔 奇	● 编著：孙彦平
5	<网络独行侠>	孙 正 义	● 编著：赵庆波
6	<迪斯尼乐园之父>	沃 尔 特 · 迪 斯 尼	● 编著：野 枫
7	<法国著名时装设计师>	可 可 · 夏 奈 尔	● 编著：周 敏
8	<石油王子>	保 罗 · 盖 蒂	● 编著：孟祥伟
9	<现代企业集团创始人>	郑 周 永	● 编著：葛连峰
10	<计算机巨头>	小 托 马 斯 · 沃 森	● 编著：罗仙子
11	<全球华人首富>	李 嘉 诚	● 编著：周 敏
12	<经营之神>	松 下 幸 之 助	● 编著：韩兵侠

世界大富豪传记丛书

经营之神

Matsushita Kounosuke
松下幸之助

编著◎韩兵侠
北方妇女儿童出版社



◎ 主编寄语 ◎

亲爱的小读者们：

摆在面前的是一套专为您们编写的、世界大企业家、大富豪们的成长史、发家史。对于这些人的名字，你们有的听说过，有的依然还很陌生。

这很自然，因为你们心中的偶像、你们人生的坐标多半是科学家、政治家、军事家、文学家和艺术家……至于做个企业家，你们许多人也许连想都没有想过。

我国经济同世界接轨以后，遇到了强烈的挑战。我们进入世界500强的企业屈指可数，进入世界前500名的企业家和富豪，更是寥若晨星。我们呼唤有更多的中国的世界级的大企业家出现！这需要几代人的共同努力，希望寄托在你们的身上。

企业家们同政治家、军事家、科学家、艺术家一样，具有独到的品格和才能。选择项目，预测未来，在别人视而不见的地方找到机会，他们具有政治家的远见和睿智；处变不惊，指挥若定，他们具有军事家的坚定和毅力；慧眼独具，逆向而动，在变化莫测的企业运行中，把握规律，屡出奇谋，他们具有科学家的独创和务实；挥洒自如，不拘一格，在平凡的现实中，勾画出五光十色的未来，他们又具有艺术家的想像力和创造力。世界大企业家们不仅创造了惊人的物质财富，而且创造了可贵的精神财富，他们是人类精英中



不可或缺的一部分。

亲爱的小朋友们：在这套丛书里，我们将向你们讲述世界大企业家的传奇人生，将告诉你们，世界大企业家和富豪们的成功动机是怎样形成的，他们具备哪些常人所欠缺的素质，他们成功的过程是如何的起伏跌宕，他们的创新成果具有怎样的神秘色彩，他们面对危机是如何镇定自若，还有他们的人生观、价值观、财富观，以及他们的兴趣、爱好、家庭生活的秘密等等。这一切都是从他们多彩的人生经历和兴味盎然的故事中流露出来的。

在每一段经历后面，都有一小段画龙点睛式的提示语，它是认识的升华，理性的提炼，对小朋友领略企业家思维的精彩和奥妙会有启发。

这套丛书图文并茂的装帧设计，也希望你们能够喜欢。每本书中都有许多独具特色的插图，既有助于理解传主们所处的时代、环境，也有助于了解他们的个性和为人。

等到20年、30年、40年之后，在一大批中国声震寰宇的世界级的大企业家中，有一些人能够说：“我是看着这套丛书长大的，它使我萌生了百万富翁意识，勃发了企业家思维。”那将是我们非常欣慰的。

徐凡 继征
2003年1月9日



◎松下幸之助序言◎

提起“松下”，没有多少中国人会不知道。

也许，有人会说——那是日本产的名牌电视机。

也许，还会有人说——那是日本的一家著名的电器公司。

这些说法都对。其实，“松下”牌电视机就是日本的松下电器公司的产品，而这家公司的创始人就姓松下。

他的全名叫松下幸之助。

提起松下幸之助，他不仅是日本的名人，而且还是世界级的名人。

他在第二次世界大战之前，就已经在日本国内出名了。

到了“二战”之后，他的大名又走出国门，在全世界传播。

中国人太喜欢松下牌电视机了，在一段时间里，对松下幸之助依然所知甚少。

正像中国著名学者钱钟书所说：如果你吃了一个鸡蛋，觉得很好吃，但你没必要再去见见那只下蛋的母鸡。——于是，松下幸之助便成了那被遗忘的母鸡。

后来，随着中国“改革、开放”的逐步深入，中国的企业界开始认真地研究企业的管理理论，这时，人们才开始注意到，在我们的东邻日本，有一位被称为“管理之神”的著名企业家，他就是被我们冷落已久的松下幸之助。

被称为“经营之神”的松下幸之助是人而不是神。他早先也是一个不谙世事的孩子，不仅出身贫困，而且少年失修，身体也不大好；如果用“德、智、体”全面发展来衡量的话，他至少在“智”与“体”两方面不能打满分。

但是他经过后天的努力，弥补了自己的先天不足。在“智”上，他创造了令全世界瞩目的伟业；在“体”上，他活到95岁高龄。

松下幸之助的学说其实已经超越了家电生产和经营管理的界限。他以他的智慧，涉猎到了哲学、宗教、政治以及人生的诸多领域，他已经不再简单地是一名企业家，而且可以说是一名出色的哲学家和思想家。在处事上，他往往会提出超乎常人的看法和观点，而又总是能够令人叹服与认同。对一位智人的思维方式和方法多一些了解，于我们也一定会有所启迪的。

那么，就让我们把松下幸之助当做故事来读吧。

也许，你并不赞同松下幸之助的所有观点和做法，其实那就对了，因为松下老人主张思索、独到的看法和独特的行事，他并不主张盲从。

人类的任何智慧都是不分国籍的。当我们使用松下牌电视机时，为什么就不能从松下老人的思想宝库中汲取一些有益的养分呢？

编者

2002年8月

◎ 目 录 ◎

● 少年

- 幼年失学 / 10
- 跑街买烟巧赚钱 / 12
- 第一次当推销员 / 16
- 不与小偷为伍 / 19
- 觉得自己长大了 / 22
- 自行车比赛获冠军 / 24

● 青年（上）

- 差一点儿淹死 / 30
- 补课 / 33
- 养病 / 36
- 结婚 / 39
- 发明 / 42
- 辞职 / 44

● 青年（下）

- 办厂 / 48
- 在市场上站稳脚跟 / 51
- 成立“步一会” / 55
- 开发炮弹型车灯 / 58
- 安装电话 / 62
- 建立新厂房 / 65

● 中年（上）

- 以对手为师 / 70
- 另外一个老师 / 75
- 竞争区议员 / 78
- 发现人才 / 82
- 驾驭人才 / 85
- 用人才不用朋友 / 88
- 同加藤法师的交往 / 91

以信誉做担保 / 95

一个员工也不裁减 / 99

越是萧条就越是要消费 / 101

从宗教中受到启发 / 103

建立事业部 / 110

独特的营销制度 / 112

● 中年（下）

战争年代的弯路 / 120

战后的磨难 / 126

工会取代了“步一会” / 130

● 老年（上）

重建松下电器 / 136

引进“产品设计”观念 / 139

同飞利浦合作 / 144

收购胜利唱片公司 / 146

培养人才的公司 / 150

● 老年（下）

从最高岗位退下来 / 156

再度出山 / 158

从事研究 / 163

幸之助的一次演讲 / 166

晚年生活 / 168

对孙子的培养 / 171

● 重要经营思想

自来水哲学 / 176

玻璃式经营法 / 179

水坝式经营法 / 183

对顾客心怀感激 / 186

独特的金钱观 / 188

结语：松下幸之助之死 / 191

少年



- 幼年失学
- 跑街买烟巧赚钱
- 第一次当推销员
- 不与小偷为伍
- 觉得自己长大了
- 自行车比赛获冠军

贫困和幼年失学，给他带来的决不仅仅是苦难，还有令他终生受用不尽的财富。



幼年失学

1894年，日本和歌山县海草郡和佐村的松下家诞生了第三个男孩。男主人是个做稻米生意的商人。他给小儿子取名叫幸之助。

幸之助从小聪明活泼，善解人意，深得父母的喜爱。他6岁那年上小学，读了4年书。

在学校里，幸之助虽然比别的学生得矮小，但他生性要强，学习认真，对老师布置的作业完成得一丝不苟。课堂上回答问题时，他站得笔直，嗓门也挺大。出操时，他的腿总是抬得比别的孩子高，他好像不知道这在别人看来并不雅观，大约他觉得只有这样做才算认真。

他从小富有同情心，有些同学比松下家还要穷，上学时没有饭团吃，他就从自己带的饭团中取出两个分给同学，尽管他自己也很饿。

班里有个同学叫龟太郎，是个浪人（地痞、流氓）的儿子，经常欺负弱小的同学。有一次他强迫一个同学代他拖地板，那同学不肯，他伸手就打。这时幸之助看不

过，便挺身而出，仗义执言，身材矮小的他，居然靠着一身正气镇住了那个小坏蛋。

可是，10岁时，家里再也无力供养他读书了，父母决定把他送到大阪去学徒。在当时，这对穷人家的孩子来说也不失为一条出路。

他先被送到大阪的一家火盆店。火盆是人们的冬季御寒之物，由于现代建筑摒弃了传统的采暖手段，所以火盆这东西逐步退出了历史舞台。

幸之助在火盆店只干了几个月，由于火盆店倒闭，于是转到一家自行车店，还是做学徒。

这次行业的转换是富有象征意味的——火盆店是一种没落行业的象征，而没落的行业终究倒闭了；而自行车，当时刚刚从西方传入日本，深受社会各阶层的欢迎，是一个全新的行业，无疑代表着社会的发展与进步。

幸之助所去的那家自行车店坐落在大阪的船场街区。这里的工厂和店铺一家挨着一家，街道直通海边的造船的船坞，船场街区就此而得名。

11岁的松下幸之助当然并不知道，在船场街区的生活将对他的这一生产生至关重要的影响。

当时，日本历史上著名的“明治维新”已经过去了30多年，日本的社会生活发生了深刻的变化。一方面是在国内发展资本主义，另一方面对外不断发动侵略战