

松下幸之助管理全集

松下幸之助 成功之路



1

松下幸之助管理全集

[第一卷]

成功之路

主 编 罗锐韧

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助管理全集/罗锐韧主编 - 北京: 企业管理出版社, 1998. 6

ISBN 7-80147-056-7

I. 松… II. 罗… III. 企业管理-经验-日本 IV. F279.
313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14641 号

松下幸之助管理全集 [第一卷]
——成功之路

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店经销

河南中牟县胶印印刷厂印刷

880×1230 毫米 32 开 111 印张 2400 千字 印数: 10000 套

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

定价: 149 元/套 (全五卷, 本卷 29.8 元)

ISBN 7-80147-056-7/F-054

(版权所有, 翻印必究, 印装有误, 负责调换)

前 言

松下幸之助乃当今商界的“经营之神”，究竟“神”在何处，人们众说纷纭，见仁见智，但“神”之所出，必定在其身世的行止中。

所以，在《松下幸之助管理全集》的第一卷，首先向你展现的是这位“经营之神”的生平事迹。一则有他本人的自传，娓娓道来，二则有著名传记作家为他树碑立传：讲述凡人成为伟人的故事，叙述从凡夫俗子到创造日本战后经济奇迹的圣者的历史。

1964年5月，日本《每日新闻社》对中等以上学校的青年进行民意测验，选出日本最值得敬佩的人，结果是，当时名望最高的首相池田勇人，诺贝尔物理学奖获得者汤川秀树，巨人棒球队长岛茂雄等，得票均在松下幸之助之下——如此高的人望，乃是日本自明治维新以来的所有实业界人士所难以企望的。

美国《时代》、《生活》两杂志曾专刊介绍松下幸之助的成功事迹。但功名赫赫的松下先生早年并未受过正规教育，而是9岁起便因家境贫寒，出门打工学徒，历尽艰难时世……

但他毕竟一步一个脚印走出来了，他天资聪慧、刻苦好学、善于把握机会，硬是将一个小小的家电小作坊发展为雄占日本实业界鳌头的跨国集团。

主 编

一九九八年六月

目 录

上篇 松下幸之助自传

自 序 我可能走过比别人更坎坷的路.....	1
------------------------	---

第一章 燃起创业的雄心 (P/3)

○从千旦之木到大坂.....	3
○火盆店的 9 岁学徒.....	5
○脚踏车店的 10 岁童工	7
○在大坂听父亲训示.....	9
○父亲的死	12
○告别 6 年的学徒生涯	13
○电灯公司的见习生	14
○转正	16
○电灯工作的故事	19
○关西商工夜校读预科	20
○结婚	21
○辞职创业	24
○第一张订单	29

第二章 小有成就 (P/31)

○松下电器制作所	31
○车祸	36
○生意愈来愈顺利	39
○成立“步一会”	40
○装电话	41
○分期付款盖工厂	42
○凡事要由易入难，不能勉强	45
○松下脚踏车灯	46
○出乎意料的推销：无人愿购！	48
○免费寄售	50
○打开局面，委托总经销	53
○东京大地震	54
○“没有人打扫厕所，我去扫好了”	56
○东京联络处	57
○山本先生	58
○加藤大观和尚	62
○中尾君	64
○卖真空管的插曲	69
○参加区议员选举	70
○当选区议员	73

第三章 拓展基业，任重道远 (P/75)

○和山本先生继续争辩	75
○“national”品牌	78
○创设电热部	81
○超级电熨斗	82
○改组电热部	83
○1927年的金融危机	85
○与住友银行的初交	86
○长子之死	89
○建设新工厂	91

○萧条中不减员、不减薪	93
○不景气中买汽车	94
○收买桥本电器	97
○“你愿意公而忘私吗？你愿意埋骨松下吗？”	98

第四章 悟出经营之道 (P/101)

○从扎实的市场调研着手	101
○“national”牌收音机	105
○“national”牌电池灯	107
○干电池降价，赢得全国大市场	109
○不知不觉中养成的“松下精神”	112
○并不想马上成为宗教信徒	112
○义务服务信徒的启示	112
○经营的使命	115
○5月5日——松下创业纪念日	117
○员工的热诚回响	121
○松下春委运动会	122
○“我需要人才，我要培养人才”	124
○耗资兴建职训所	126
○新建松下电器总行	127
○发布五大信条	129

第五章 苦渡战后危机 (P/132)

○各部门独立经营的事业部制度	132
○积极开发新产品	133
○建立联盟店制度	133
○成立股份有限公司	135
○战争爆发	135
○确立三大须知：	136
一、经营须知	136

二、经济须知	136
三、员工指导与律己须知	136
○倡导“优良品制造总动员运动”	137
○军需生产	138
○二战结束，转产民生需品	139
○高薪律、高效率	139
○提高技术方针	141
○成立工会	141
○PHP 理念	142
○松下电器资产新盟军总部冻结	142
○解职与解体危机	143
○经历磨难	144
○设立“销售公司制”	146
○韩战带来转机	146
○转向海外市场	147

第六章 创造辉煌 (P/151)

○调整经销组织	151
○松下洗衣机、电视机、电冰箱	152
○本部集权	152
○松下家电突飞猛进	153
○各国元首、政要纷纷来厂参观	154
○美国松下电器公司	154
○1960年，实行每周工作五日制	155
○辞去社长职务	156
○成为全球知名人物	157
○荣获“日本广告奖”	158
○热海退谈会	159
○“受命”于危难之际	160
○新产品层出不穷	161
○迈向世界最佳企业	162

○松下电器 50 周年	163
○到乡下开厂	163
○最高顾问	164
○为了培养 21 世纪政经人才	165
○90 岁看一生	166

下篇 松下幸之助奋斗历程

引 言 妇孺皆知松下幸之助	169
第一章 少年坎坷	171
第二章 结婚成家	179
第三章 辞职创业	188
第四章 打开局面	197
第五章 扩展事业	205
第六章 产品行销全国	213
第七章 山本先生与加藤老师	222
第八章 国际牌商标	231
第九章 与住友银行的首次	239
第十章 学习福特	247
第十一章 大力吸收、培养人才	257
第十二章 艰苦年代实业家的使命	266
第十三章 机构改革	277
第十四章 股份有限公司与联盟店制度	286
第十五章 军需生产	297
第十六章 日本战败	305
第十七章 苦渡难关	314
第十八章 大发韩战财	323
第十九章 三大家电促成松下惊人成长	332

第二十章 代理营业部部长.....	342
第二十一章 功德圆满，颐养天年.....	353
第二十二章 暂作收场.....	360
附录一 松下幸之助大事年表.....	364
附录二 松下笔录管理名言.....	372

自序

我可能走过比别人更坎坷的路

我在1930年满9岁的时候，开始接触到生意。已经过了70多个年头了，现在回想起来，感触不少。

当时我的家庭经济情况不好，我不得不出外当学徒，在和歌县纪乃川车站，跟母亲离别，独自前往大阪。回想起当天的各种情形以及后来数十年的变化，不禁觉得好像是在做梦。

这种成长的历程，或许可称为“变化多端的人生”。我可能比别人走过更坎坷的路，但无论如何，我的每一天、每一步，都是在谨慎和充实的心情下渡过的。

回想起过去的逐步累积，竟然有了今天这种成果，除了觉得难以想象外，也感到过去那段岁月，是多么的可贵。

人，如果只是回忆或怀念过去，这是不够的。我们必须把过去所得到的经验和心得公布出来，让别人参考。我曾多次利用各种机会，把我这方面的体验，让大家知道。

现在，这部“画传”的出版，使我又有机会，让别人有机会了解过去的一些事情。这部画传的出版，必须追溯到1937年。那年，我辞去了松下电器公司会长职务，改任最高顾问，而在我的生日——11月27日那天，有一部分同仁自动聚在一起，为我们夫妻举办了一次令人感动的庆生会。

在会上，他们送给我一本画集，描述了我的一些过去。

后来，在1978年，又扩大改编为画传——《松下幸之助的路》。

我看了非常感动，而且强烈觉得，这本画传不仅是我自己过去的历程，还以十分独特、印象深刻的方式，描述松下电器公司的历史。

今年是松下电器创业50周年，盼望大家看了这本画传之后，把公司的历程铭记在心，并且再度燃起创业的热忱，作为21世纪事业活动的开创者。

1981年5月5日

松下电器产业股份有限公司

第一章

燃起创业的雄心

从千旦之木到大阪

从和歌山市，沿着关西县东行，约 8 公里，有个村庄，地址是日本和歌山县海草郡和佐村千旦之木，是我的出生地。千旦之木是一棵树龄高达 800 年的老松树，“松下”这个姓就是这样来的。

我的家世不算很显赫，只是藉藉无名的农家，不过源远流长，收在佛桌抽屉里的家谱，从 18 世纪至今，连续记载着 40 多位族人的名讳。

我出生在中日甲午战争那一年，家里有双亲和兄弟姐妹八人，在千旦之木，算个小地主。父亲名正楠，曾担任村民代表的职务，大哥在当时和歌山县唯一的中学念书，是一件体面的事。父亲很少耕作，他多半是出席村议会或参与村公所的事务。

我是 8 个兄弟姐妹中的老幺，在三兄弟中最得宠。现在我还模糊记得，小时候常由奶妈背着到溪流中捉小鱼，跟奶妈做游戏，黄昏时候，听奶妈唱摇篮曲，边打盹边走过田畦的小路回家。幼年时代，可以说过得平凡而幸福。

有一天，我家突遭天灾，转眼间，房子和财物被风吹得无影无踪，全家顿时陷入绝境。

那时，甲午战争结束，日本渐渐成为国际舞台上的角色，经济进步，企业热潮也浸润到和歌山，故乡设立了米谷交易所，投机买卖的风气很盛。父亲虽然是农夫，可是他是小地主，平常不大做农事，再加上他有进取的性格，一心想赶新事业，所以到交易所去做投机买

卖。批评父亲是不应该的，可是，我一向认为，象这种非生产性的事业不可能顺利成功。结果在短期内，父亲就把祖先留下来的土地和房子，都赔光了。我们一家人离开住惯了的千旦之木，搬到和歌山市，把剩下的家产变卖做资本，在和歌山闹区和本町一段开了一家木屐店，还是父亲的朋友帮了大忙才开成的。大哥念到中学四年级，就退学回来做店员，帮父亲做生意。

那时候我才4岁，对家庭变故一点都不关心，每年在母亲膝下游戏。现在我还记得，当时好象伪造银币很多，每次收到客人的5毛钱，父母都要打响听听它的声音，以辨真假。

任何时代都有这种事。一如石川五右卫门所说：“沙滩的细沙和盗贼的种，是不会根绝的。”这真是千古名言啊！

木屐店并没有维持很久，大约两年多就关门了。家庭生活一天比一天困难。父亲为维持家计，每天都在奔波。那种辛苦的样子，我现在还模糊地记得。

真是祸不单行，我入小学那一年，大哥经人介绍，到创立不久的和歌山纺织工厂当事务员，有一天受凉感冒病倒了，可怜，仅做3个多月，就去世了。紧接着在同一年，二哥和大姊也病死了。现在想起来，一定是患了流行性感冒之类的传染病。

本来已经很穷困的家，再遭遇这些不幸，父母在精神和财务上都受到非常沉重的打击。我现在想起当时母亲那种喃喃抱怨和疲惫不堪的神态，仍会感到心痛。

虽然如此，母亲在那样的境遇下，仍然很疼爱我这个老么。直到现在，我还时时怀念，父母失去了两个儿子，大概把希望都寄托在我一个人身上。我常常想，只要他们之中能有一位现在仍活着，那就好了；可是双亲都不在，这一点，一直使我遗憾。俗语说：“子欲养而亲不待”，真是说得好。年轻的时候，对父母的慈爱并没有心怀感激之情，反而处处拂逆，等到亲人不在之后，才体会到亲情的伟大，后悔为什么不早尽些孝道，已经太晚了。

当此之际，父亲焦急地尝试做各种工作，少年的我，却一直过着天真的小学生生活。

我读二年级那一年（公元1902年），父亲对未来可能有了新指望，只身前往大阪，在创立不久的私立大阪盲哑院找到了工作。在那儿照顾盲哑生并处理行政事务。以后，我和母亲、姊姊就依靠父亲每

月寄来的少许生活费，过着清苦却平安的生活。我继续升上三年级、四年级。

当时，我是个很害羞的小孩。学校每有庆祝活动，大部分学生都穿小仓的男裙子，母亲没钱买，就拿大人穿过有丝绢的男裙子给我穿。我觉得很难为情，所以每遇到重要节日，都哭叫着不肯穿，使母亲为难。

我读的小学是“雄寻常小学校”。当时，我的级任村上老师，是一位非常亲切的好老师。我常到老师家玩，在那儿学会了将棋（日本棋），常常和两三个朋友下棋，每次下赢了，老师就夸奖我，这使我更得意地留在老师家玩上一整晚。老师的家相当宽敞，常常有橘子或其他一些自己种的水果可吃，是小孩子玩耍最快乐的地方。

就在小学四年级的秋天，一直到11月都还平安无事，11月中旬，父亲写信回家说：“幸之助已经读四年级，还有两年就毕业了。可是，在大阪的八幡筋，我有一位密友名叫宫田，开一家火盆店，正需要学徒。这是很难得的机会，叫幸之助赶快来。”

当时的情况我记得并不很清楚，我好象没有反对。11月下旬，我记得是23日，终于被母亲送到纪之川火车站。母亲拜托往大阪去的旅客说：“小孩子要去大阪，到了大阪有人会来接，一路上请多多照顾。”这时候的我，真是百感交集，要与母亲别离的寂寞感觉、没有去过的大阪的憧憬、母亲流着眼泪交代我的话、第一次坐火车的欢喜等等，全涌上心头。那时的情景，现在仍然记得很清楚。想起母亲孤单的身影，现在还会心疼。

就这样，9岁（坊间一般传记或年表误算为11岁）那年的秋天，我终于向商都大阪出发了。这一年，日俄战争开战，我一路上看着窗外的景色，做些平凡的幻想。大阪到了，父亲已在那儿等着，我从来没有那么高兴过。

当时的难波车站，当然没有今天的南海高岛屋那样的建筑物，只不过象现在小都市的普通车站罢了。使我觉得新鲜的是，路边排着很多人力车——那时当然不可能有电车。

火盆店的9岁学徒

就这样，我从火盆店开始我的学徒生涯。这家火盆店是自制自销

的店铺，我们都叫店主为老大。老大和两三个装员造好东西，摆在店面销售，有时也到顾客家去销售。

我的名份是学徒兼看小孩。在家过惯了苦日子，所以帮大人打打杂并不感到辛苦，可是心里的寂寞却使我受不了。晚上打烊就寝后就会想起母亲，哭个不停。最初的四五天都是如此，待久了以后，偶尔想起来还是会哭。其实，我也是比较爱哭的孩子。

我的火盆店里的的工作，除了看小孩之外，有空要擦亮火盆。上等货和下等货，擦亮的方法不同。先用砂纸擦，然后用木贼（草名，晒干之后可用来擦亮东西）打光。好的火盆，光是用木贼擦，就得花上一天工夫。我本来柔细的手，很快就破了，也红肿起来，一个月下来，早上使用抹布的时候，水会浸入皮肤干裂处，很痛。

作为一个学徒的薪水是初一和十五各发一次，每次5分钱。我在家里从来没有领过那么大笔的钱，所以非常高兴。可是有一回，我犯了一次过失，把5分钱里的1分钱用掉了——那时发生的每件事，不知道为什么，到现在还记得清清楚楚，经过情形是这样的：

当时有一种铁陀螺现在大都市很少见到，可以甩在盆子里打转，是流行的一种游戏，我很喜欢玩。那一天我背着老大的小孩，跟邻居孩子玩起铁陀螺。为了把铁陀螺甩入盆里，我一时用力过猛，竟把背上的婴儿甩翻下去，只把孩子的脚抓在手里，婴儿的头跌在地上，我那时才9岁，个子太矮了。

孩子头上立刻突起一个包包，哇哇大哭起来，声音很大，身子又翻了过去，周围的孩子都吓坏了。我更是吓得脸色变青，把铁陀螺丢掉，赶紧抱起孩子来哄，可是婴儿怎么也不肯停止哭。我想，抱回家一定会被骂死，不敢回去，小孩又哭个不停，真使我手足无措，下意识地跑进饼店买了一个馅儿馒头给他吃。说也奇怪，一看到馒头，大概是摔得不重吧，婴儿不哭了，他一边抽噎一边吃起来，我才松了一口气。那是一家高尚地区的高级饼店，馒头的价钱是每个1分钱，一下就把我3天的薪水花掉了。回家以后，我把事情老实说出来，很意外的没挨骂。他们都笑着说：“你这小鬼倒很闹气啊！”

这样的学徒生活持续到次年的2月。日俄战争连连告捷，每天报导胜利消息的号外，在街道上散发，到处充满着热闹和活跃的气息。

现在想起来，这3个月的期间，对我有很多好处，但是我的老板和老板娘，对晚上会哭、甚至会尿床的我，一定感到很头痛吧，实在

很抱歉。

二月间，老板认为，与其自制自销，不如专职一项的好，所以把店关了，迁往别处去。老板有个叫五代音吉的朋友，要在船场珥筋淡路町，开一家当时开始流行的脚踏车店，就把我介绍到五代先生那儿去当学徒。

这位五代先生，是五代五兵卫的弟弟，而五代五兵卫是大阪市立盲哑学校的前身，私立大阪盲哑院的创办人。我父亲早就在盲哑院工作，彼此认识。

说起这位五兵卫先生，真是一位立志做大事的伟人。他 16 岁时，双目突然失明，由于是长子，必须抚养母亲及众多的弟妹，于是去学做按摩师，一下子就学会了。人的决心可畏，他果真克服万难挑起一家人的生活担子。尽管有人养活，众弟妹仍是很早自立，象我的主人音吉先生，8 岁就去盆栽园做学徒。而五兵卫先生继续奋斗，进一步做了土地经纪人。后来做得顺利，就不再兼按摩业了。令人惊讶的是他为房子估价的本事：只要走进一幢房子，他就能正确地判断那个房子的新旧程度和价值，所以顾客们都说，只要请五代先生“看一看”，做介绍人，准错不了。他愈来愈成功，终于以自己私人的财力，创立了大阪第一所盲哑学校，济助与自己同样命运的盲人和哑巴，达成他多年来的心愿。由于他做了好榜样，弟妹们都各自奋斗，也都有相当不错的成就。

脚踏车店的 10 岁童工

我从 2 月起，到脚踏车店当学徒。

既然要做脚踏车店学徒，就得先学会骑脚踏车。我从第一天便开始学。但 10 岁的孩子个子矮，要正规地骑是不可能的。当时没有小孩子专用的车子，我不得不用大人车来练习。小孩子骑车，是把左脚从横梁下方伸到右边踩踏板，以弯腰半蹲的姿势骑，实在难看死了。再说，维持半蹲的姿势也很累人，马路上人很多，练车要到巷子里去。我每天晚上勤加练习，一个星期之后，终于学会了。虽然是歪歪斜斜的骑法，当我学会的时候，还是高兴得不得了。

当时脚踏车在一般人眼里是稀罕的东西，不象今天价格大众化，当时买一辆，要花 100 元到 150 元（日币），这个价钱，有产阶级的