



青少年道德教育基金倾力推荐  
企业家成长启示录

# SONG XIAXING ZHIZHU

世界经营之神

# 松下幸之助

可以为金钱工作，不可为金钱出卖尊严

Shijie

Jingying

Zhizhu

李乐◎编著

中国社会出版社  
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

SONG  
XIAXING  
ZHIZHU


企业家成长启示录

QI YE JIA CHENG  
ZHANG QI SHI LU

# 松下幸之助

世界经营之神

李乐◎编著

 中国社会出版社  
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助 / 李乐编著. —北京: 中国社会出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4766 - 8

I. ①松… II. ①李… 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(2014)第 123999 号

---

书 名: 松下幸之助

编 著 者: 李 乐

---

出 版 人: 浦善新

终 审 人: 李威海

责任编辑: 侯 钰

责任校对: 籍红兵

---

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

编 辑 部: (010)58124865

邮 购 部: (010)58124845

销 售 部: (010)58124848 传真: (010)58124856

网 址: [www.shebs.com.cn](http://www.shebs.com.cn)



经 销: 各地新华书店

---

印刷装订: 北京威远印刷有限公司

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 13

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元



## 《企业家成长启示录》编委会

主 任：李丹丹

编 委：胡元斌 郭艳红 刘 超 周丽霞 赵一帆 乌日克  
孙鹏飞 李 乐 石 静 刘干才 李 勇 王金锋  
信自力 张学文 刘 力 李连成 顾文州 鹿军士  
张恩台 李丹丹 牛 月 孙常福 钱佳欣 柳 静  
张建成 闫婷婷 阎万霞 杨宏伟 李 奎 方仕华  
方仕娟 张德荣 台运真 李正平 李正蕊 周红英  
余海文 冯化太 冯化志 唐 容 熊 伟 杨永金  
文杰林 邢建华 蒲永平 李建学 马 良 马金诚  
向平才 文飞扬

总 策 划：侯 钰



那是1800年，爱尔兰裔法国著名经济学家理查德·坎蒂隆著作了《商业性质概论》一书，他在该书中首次对“企业家”进行了定义，阐释企业家是专门承担风险的人。

后来，奥地利著名政治经济学家约瑟夫·熊彼特在所著《资本主义、社会主义与民主》中指出，企业家就是创新者，就是不断探索新的可能方案，不断寻找新的意义所在，不断发现新的实现自我的途径。按照他的定义，企业家的内涵和外延要广泛得多，不仅包括在交换经济中通常所称的生意人，也包括公司雇佣人员，例如经理、董事会成员等。

美国著名企业家克雷格·霍尔在所著《负责任的企业家》中指出，企业家是做实事的人，是冒险家，是风险承担者，他们对朋友、商界伙伴和社会是负责任的。也就是说，企业家不仅是社会革新者，更是社会责任与信用关系的维护者，并且致力于改进社会。

总之，“企业家是不断在经济结构内部进行‘革命突变’，对旧的生产方式进行‘创造性破坏’，实现经济要素创新组合的人。”他们创造物质财富，推动社会不断进步，使得人们更加幸福。财富虽然只是一个象征，但它与人们的生活、国家的发展、民族的强盛等息息相关。

企业家也创造巨大的精神财富，他们在追求财富过程中所表现出来的创新、冒险、合作、敬业、学习、执着、诚信和服务等精神，值得我们每一个人学习。这种企业家精神是这个特殊群体的共同特征，也是他们独特的个人素质、价值取向以及思维模式，是他们行动的理性超越和精神升华。

当然，企业家是在创造财富的实际行动中，在点点滴滴的事例中体现出伟大精神的。我们在追寻他们成长发展的历程时就会发现，虽然他们成长发展的背景各不相同，但他们在一生中所表现出的辛勤奋斗和顽强拼搏的精神，则是殊途同归的。



# 写在前面的话

这正如美国著名思想家和文学家爱默生所说：“伟大人物最明显的标志，就是他们拥有坚强的意志，不管环境怎样变化，他们的初衷与希望永远不会有丝毫的改变，他们永远会克服一切障碍，达到他们期望的目的。”同时，爱默生认为：“所有伟大人物都是从艰苦中脱颖而出的。”

为此，我们特别推出了《企业家成长启示录》丛书，精选荟萃了现当代中外在钢铁、石油、汽车、船运、时装、娱乐、传媒、电脑、信息、商业、金融、投资等方面最具有代表性的企业家，主要以他们的成长历程和人生发展为线索，尽量避免冗长的说教性叙述，采用日常生活中富于启发的小故事来传达他们的精神。尤其着重表现他们所处时代的生活特征和他们建功立业的艰难过程。本套作品充满了精神的力量、创业的经验、经营的学问、管理的智慧以及财富的观念，相信我们广大读者一定会产生强烈的共鸣和巨大的启迪。

为了让广大读者更方便地了解和学习这些企业家，我们还增设了人物简介、经典故事、人物年谱和名人名言等相关内容，使本套作品更具可读性、指向性和知识性。为了更加形象地表现企业家的发展历程，我们还根据他们的成长线索，适当配图，使之图文并茂，形式新颖，以便更加适合读者阅读和收藏。

我们在编撰本套作品时，为了体现内容的系统性和资料的翔实性，参考和借鉴了国内外的大量资料和许多版本，在此向所有辛勤付出的人们表示衷心谢意。但仍难免出现挂一漏万或错误疏忽，恳请读者批评指正，以利于我们修正。我们相信广大读者通过阅读这些著名企业家的人生成长与成功故事，会更好地把握自我成长中的目标和关键点，直至开创自我的幸福人生！

# 松下幸之助



## 人物简介

### 名人简介

松下幸之助（まつした こうのすけ，1894～1989），日本著名跨国公司——松下电器的创始人，日本著名的企业家之一。

松下幸之助出生于日本和歌山县，少年时代的松下幸之助只接受过4年的小学教育。

因为父亲生意失败，他在10岁时离开家到大阪去一家火锅铺当学徒，后来到自行车店里当助手，逐渐对电器产生兴趣。

1918年，23岁的松下幸之助在大阪建立了“松下电器制作所”。当时环境很艰苦，但松下幸之助带领制作所员工一同努力、创新，连续推出了先进的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管等一批又一批成功的产品，把公司的规模逐渐扩大。

到1989年松下幸之助逝世时，留下了15亿多美元的遗产。

### 成就与贡献

松下幸之助出身于贫民家庭，以一生的事业奋斗经历和优秀的经营管理才能，使松下电器从原来一个无人知晓的小工厂发展成为全球知名的企业，取得了令世人瞩目的业绩，为自己赢得了荣誉。





# 松下幸之助

在国内和国际方面，松下幸之助都取得了引人瞩目的成就。

在国际方面，1958年，荷兰政府颁发给松下幸之助“奥伦治领导者声望奖章”。

1965年6月，松下幸之助71岁时获得日本著名学府早稻田大学的名誉法学博士学位。

1970年4月，大阪举办了万国博览会，松下电器在其中专设“松下幸之助馆”，展出公司的优秀产品。由此，松下幸之助被授予日本政府的“一等宝瑞奖章”，这是专门为那些制造出优异产品等的杰出人物所设的最高奖章。

1981年，松下幸之助87岁时，被日本政府授予“一等旭日大绶勋章”，这是日本最高的奖章。

## 地位与影响

松下幸之助被誉为“经营之神”，他建立的松下电器产业株式会社至今在世界范围内发挥着积极的作用。他提出“自来水哲学”概念，认为经营的最终目的不是利益，而是把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜，通过生产活动给人类带来富足丰裕的生活。

松下幸之助认为使顾客常受益是企业获益的最大源泉。他的这一哲学对一些企业有很大影响。



## 具备经商天赋

身居没落的家境 .....	2
辍学外出谋生 .....	6
逐渐培养经商才能 .....	12
初露才华 .....	22

## 艰辛创业之路

创伟业的雄心 .....	36
产品打入东京市场 .....	48
竞争换来乐趣 .....	55
扩大生产规模 .....	67
成功研制出电池灯 .....	72
与代理店签订协议 .....	82
重视人才吸纳能人 .....	89

## 加快发展步伐

独家经营创新电器 .....	102
信誉获得银行支持 .....	109
在经济萧条中崛起 .....	116
“国际牌”收音机问世 .....	122

## 坚持战时经营

关注民生创新经营 .....	132
制定战时经营规则 .....	139

消除战争后的影响·····	146
渡过难关拓展市场·····	152

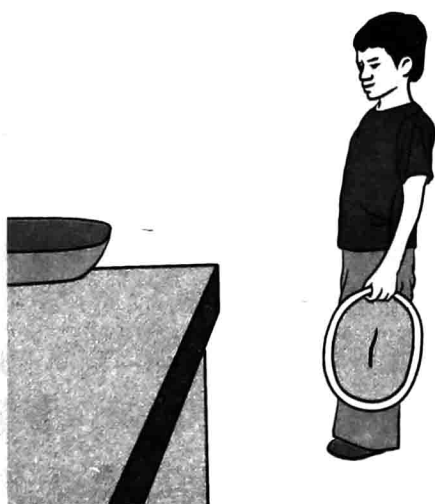
### 创造松下辉煌

跨国合作优化销售·····	160
制订公司五年计划·····	165
持续发展慎重周密·····	169
眷恋发展着的事业·····	178

### 附 录

经典故事·····	188
年 谱·····	190
名 言·····	192

# 具备经商天赋



勤劳工作、诚恳待人是迈向成功的唯一途径。这与没有尝过辛苦，而获得成功的滋味迥然不同。不下功夫却能成功，根本是不可能的事情。

—— 松下幸之助

## 身居没落的家境

1894年11月，岛国日本正值风雪弥漫的严冬。和歌山县海草郡的和任村一连下了几天的大雪，坐落在村子中的一间木屋此时显得格外安静。

11月27日这一天，几个产婆在这间木屋房前屋后忙碌着，进进出出，随着一声期盼已久的啼哭声，一个小生命诞生了。这是木屋主人松下正楠家的第八个孩子，虽然生来瘦小，但是啼哭声非常响亮。

松下正楠看了看刚出生的孩子，轻声说：“就叫他幸之助吧！”

松下这个姓，源于他家祖屋旁的一棵松树。这棵松树有着800年的历史，枝繁叶茂。

据说此树有两个奇特的地方：一是树的一侧向大海的方向倾斜，并长得十分茂盛，而另一侧则光秃秃的；二是每年过往的仙鹤都会在这棵树上停留，即使周边有别的松树也不作停留，年年如此。

这些现象引起了海草郡人的注意和敬畏，把它称为护佑一方的“千旦之木”。

松下幸之助出生时，他的家世已经没落，成为默默无闻的农民家庭，不过他家祖上确实是名门望族，从收藏在佛桌抽屉里的家谱上看，上面连续记载着从18世纪以来的40多位族人的名字。

松下幸之助在家里面除了双亲，还有哥哥姐姐7人。在松下幸之助出生的这个村子里，他家算是个小地主。

松下幸之助的父亲叫松下正楠，曾担任自治村会委员的职务。幸之助的大哥在当时和歌山市唯一的中学念书，这是一件体面的事。

松下幸之助在8个兄弟姐妹中排行最小，在3个兄弟中最得宠。



在松下幸之助小的时候，他常由奶奶背着到溪流中去捉小鱼、小虾，奶奶哄着他做游戏。到了黄昏，奶奶唱摇篮曲哄他睡觉。

总的来说，松下幸之助的幼年时代可以说过得平凡而幸福。

松下幸之助出生时，他的父亲年轻力壮，担任自治村会委员。他颇有才能，也有一定的创新意识。他很少从事耕作劳动。在平常的时间里，他多半主持村议会或参与村公所的事务。

后来，中日甲午战争结束了，日本渐渐成为国际舞台上的重要角色，经济开始活跃，开办企业的热潮也影响到和歌山县。

松下幸之助的父亲虽然是个农夫，可是他也是个小地主，他轻视农事，平常不大干农活。但他也有进取向上的精神，他一心想干出一番新事业，所以怀着这种心情，他到交易所去从事投机买卖。

结果非常不幸，在短期内，父亲就把祖先留下来的土地和房子都给赔光了。他们一家不得不离开故乡搬到和歌山市，把剩下的家产一起变卖，用它当作资本。

在朋友的大力帮助下，松下幸之助一家好不容易才在和歌山市闹市区和本町一段开了一家木屐店。



由于家庭经济状况每况愈下，松下幸之助上中学的大哥只得退学回来做店员，帮他父亲做生意，以此来节约家庭开支，也能帮家里赚一些钱。

在那时候，松下幸之助才刚满4岁，因此他对家庭变故也没多大的感受，也谈不上关心，

他每天依旧在母亲膝下游戏。

在那个特殊的年代，社会风气不甚良好，人心也因此不太稳定，松下幸之助记得当时市场上流通着很多伪造的银币。每次收到客人给的银币时，他的父母都要将银币敲响，听听它的声音，看看是不是真的。

松下幸之助一家本想靠木屐店为生，但是木屐店并没有维持很久，大约两年多就关门了。一家人的生活一天比一天困难。

父亲松下正楠为了维持家庭生计，每天都得奔波。他那种辛苦，松下幸之助到现在还清楚地记得。

但是福无双至，祸不单行。在松下幸之助入小学的那一年，他的大哥经人介绍，到刚刚创立不久的和歌山纺织工厂当事务员。

有一天大哥受凉感冒病倒了，只得回家养病，但过了3个多月就去世了。紧接着在同一年，他的二哥和他的大姐也相继得病去世。这是因为他们都是患了流行性感冒之类的传染病。

松下幸之助一家的生活本来就相当穷困，这些不幸更是雪上加霜，使松下幸之助父母的精神状态和经济状况都受到了沉重的打击。在那样的境遇下，松下幸之助的母亲更加疼爱他。

身为一家之主，松下正楠的父亲承担了家庭生活的重担，为了维持一家人的生计，他焦急地尝试做各种各样的工作，不再计较工作能不能给他带来荣耀。而此时的松下幸之助仍是个无忧无虑的少年，一直过着天真的小学生生活。

1902年，松下幸之助正在读二年级，大概是因为他的父亲对未来有了新的指望，只身前往大阪，在创立不久的私立大阪盲哑院找到了一份工作，开始在那里照顾盲哑学生，并处理行政事务。

从那以后，松下幸之助和母亲、姐姐就依靠父亲每月寄来的少许生活费维持清苦而平淡的生活。松下幸之助继续在学校读书，一直读到了四年级。



他是一名非常讨老师喜欢的学生，他和一位教师的关系非常好，他常到那位教师家去玩儿。教师的家庭相当宽敞，常常有橘子或其他一些自己种的水果可吃。这里是松下幸之助和其他小孩子玩耍最快乐的地方。

松下幸之助从小就富有同情心。

有一次，他看到班里有个叫龟太郎的男生在欺负班里的同学。因为龟太郎的父亲是个地痞流氓之类的恶棍，所以龟太郎也经常欺负同学。他威胁一名同学替他做值日，让他拖地板。谁想那名同学不同意，龟太郎竟要下手打他。这时松下幸之助挺身而出，仗义执言。龟太郎被他的一股正气给镇住了。

从那以后，龟太郎收敛了许多。松下幸之助在同学们心中的形象很好，受到很多同学的拥护。



## 辍学外出谋生

松下幸之助的家人一直过着平淡的生活。

直至1902年11月中旬，也就是松下幸之助上小学四年级的秋天，他的父亲写信对家人说：

松下幸之助已经读四年级，还有两年就毕业了。正巧在大阪的八幡筋，我有一位朋友名叫宫田，开一家火盆店，正需要学徒。这是很难得的机会，叫松下幸之助赶快来。

9岁那年的秋天，松下幸之助终于向商都大阪出发了。松下幸之助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，松下幸之助从来没有那么高兴过。当时的车站没有豪华的建筑物，只不过像现在小都市的普通车站罢了，但足以使松下幸之助觉得新鲜。

就这样，松下幸之助从火盆店开始他的学徒生涯。这家火盆店是自制自销的店铺，松下幸之助和其他员工都叫店主为老大。老大和两三个职员负责制作货物，摆在店面销售，有时也到顾客家去销售。

松下幸之助的名分是学徒兼照顾小孩。

由于他在家过惯了苦日子，所以对帮大人打打杂并不感到辛苦，可是心里的寂寞却使他受不了。晚上打烊就寝后，松下幸之助就会想起母亲，哭个不停。最初的四五天都是如此，待久了以后，偶尔想起来还会哭。

在火盆店里的工作，除了照顾小孩之外，松下幸之助有空要擦亮



火盆。上等货和下等货擦亮的方法不同。先用砂纸擦，然后用木贼擦。木贼是一种草，光是用木贼擦好火盆，就得花上一天工夫。这使松下幸之助本来柔细的手，很快就破了，也红肿起来。

一个月下来，每当松下幸之助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，薪金是初一和十五各发一次，每次5分钱，松下幸之助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，他犯了一次过失，用掉了1分钱。

当时有一种铁陀螺，在大都市里很少见到，可以甩在盆子里打转，是当时流行的一种游戏，松下幸之助很喜欢玩。那一天他背着老大的小孩，跟邻居孩子玩起铁陀螺。

为了把铁陀螺甩入盆里，他一时用力过猛，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。他那时才9岁，个子太矮了，孩子头上立刻突起一个包，“哇哇”地哭起来，声音很大，身子又翻了过去，周围的孩子都吓坏了。

松下幸之助吓得脸色都变青了，把铁陀螺丢掉，赶紧抱起孩子哄，可是婴儿怎么也不肯停止哭。他想，抱回家一定会被骂死。

松下幸之助不敢回去，小孩又哭个不停，真使他手足无措，下意识地跑进饼店买了一个馒头给小孩吃。

说也奇怪，孩子大概是摔得不重吧，一看到馒头，不哭了，他一边抽噎一边吃起来，松下幸之助这才松了一口气。

那是一家高级地区的高级饼店，馒头的价格是每个1分钱，一下就把他3天的薪金花掉了。

回家以后，他把这事情老老实实在地交代出来，很意外地没挨骂。不但没挨骂，他们都笑着说：“你这小鬼倒很阔气啊！”

这样的学徒生活持续至次年的2月。

2月间，老板认定，与其自产自销不如专职一项好，所以把店关