

日本企业家传记

松下幸之助

作者（日本） 大久光

译者 梁学谨 张拓秀

广西人民出版社

• 日本企业家传记 •

松下幸之助

作者（日本）大久光

译者 梁学谨

张拓秀

广西人民出版社

1052829

松下幸之助

作者〔日本〕大久光

译者 梁学湛

张拓秀

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 百色右江日报印刷厂印刷

•

开本787×1092 1/32 8.625印张 189千字

1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷

印数 1—5,850册

书号: 10113·326 定价: 1.30元

内容简介

松下幸之助是日本大企业家——松下电器公司总经理。这是一个传奇式的新闻人物，他是怎样从一个三人小作坊发展成为拥有资金一百五十亿元、年销售量超过一千亿元、职工达二万五千人的世界电器之王的？在资本主义几次经济危机冲击下，他为什么始终能站稳脚跟？战后，他又担负了大笔债务，为什么又能很快地恢复发展起来？在经营方面，充分显示了松下作为超级大企业家确实具有出色的经营才干和头脑。事业上的成功，使他获得了日本人民的崇敬和日本天皇的厚爱；而事业的发展，又使他成为跨国公司的经理，成为举世瞩目的新闻中心人物。本书形象具体地介绍了他事业成功的奥秘，故事生动曲折，引人入胜。

前 言

去年，我著的《松下幸之助·一事一言》一书出版了。这本书是从松下幸之助长期以来所说、所写的言语中摘录汇集的，可说是最中听的部分，并附上了说明。我这样说是极为狂妄和傲慢，如果说中听，松下幸之助氏写的说的，全都是中听的。

随心所欲说“这是中听的”，并摘录其中一部分，作为松下思想的精髓而汇集成书，所以，并不十分详细描写松下幸之助氏的思想，不是他的思想的所有构成。我认为自己并不是胜任这一工作的人，但不顾无理，斗胆写出来了，我是想把松下幸之助氏的志向留给人间，而在这一愿望上，我可不比谁差。说来，也是我长期的心愿。如果说我有仰仗的话，就是这一工作了。而且，我把它作为仗恃，分门别类描绘松下幸之助氏的思想世界。

庆幸，这本书得到极高的评价并再版发行。很多读者寄来了热情支持的书信，还相继预订作为工作岗位教育的教材。

通过这些事情，使我比以往进一步认识到松下幸之助氏的伟大之处。有趣的是，要写有关人物的专著，若深深地一头扎进该人的材料堆里去，常常会生搬硬套，其伟大之处就会无法感觉得到。

读者对这本书的鲜明的强烈反应，使我重新自我评价自己完成这一工作的意义。我觉得“真棒！”而且由于读者的支持，这本书今后还会具有长期生存下去的“生命力。”这对我来说，是最大的喜悦。作为从事著书的人，以这种形式遂愿

的机会不多了。从这一意义上来说，我感谢自己的幸运。现在，理所当然地对松下幸之助氏的佩服之情越发强烈，新的意愿又在我心中萌芽。

就是想把松下幸之助氏的志向和思想的发展过程，作一整体描述的坚定设想。如果《一事一言》是为了在实质上涉及到松下幸之助氏的思想的话，那么，我决定新著的这本书，就是他的整个思想。

我还是边进行传记式地追寻他的足迹，边进行思想发展史的描写，我认为这种写作方法最适宜。在这里要描写的，终究是松下幸之助氏的“志”的世界，这是特别把书作为“志传”的理由所在。

明治中期，一个隐藏着很大成功性的个性，在和歌山县某地诞生了。不久，他就一人独自奔赴大阪。从和歌山到大阪，一颗嫩芽似的赋有天资的儿童所移动的这条道路，在地理位置上看并不是很长的距离。但是，正是他，成为后来照耀日本，进而照耀世界的巨大光荣的历程的序章。

“生长发展”，是松下幸之助氏常说的口头禅中的一句话。他走过的路，恰是如此，一条生长发展的道路。

松下幸之助的志向也常常是生长发展的。从经营企业向国家管理发展，进而向全人类发展的志向，最后又回到其基点——人类——上来。不仅仅是完成事业的伟大，而在其思想的轨迹之大上，也是无与伦比的。我来描绘他的思想轨迹，这是无上的光荣。

目 录

第一章	道路——成长到创业……………	(1)
第二章	创见和钻研——意识到产业者的使命……………	(23)
第三章	开辟“国家”时代——向新领域前进……………	(65)
第四章	战时的松下经营——忍耐的日日夜夜……………	(87)
第五章	暴风骤雨——向着新世界……………	(101)
第六章	国际化时代的开幕——走向昭和三十年代…	(121)
第七章	五年计划的完成——大松下的展开……………	(147)
第八章	走向繁荣的路标——壮志与发言……………	(178)
第九章	松下幸之助与PHP——开拓明天的潮流……………	(233)
附：	松下幸之助简略年谱——其志向轨迹……………	(260)

第一章

道路——成长到创业

小小动机

大正^①六年，松下幸之助二十二岁。这年六月，他辞去月薪二十日元工资的大阪电灯公司检查员的职务，开始独立经营。其直接动机是想让他从在职时就致力改良的电灯插座问世。

大阪电灯公司，是幸之助摆脱小伙计（一个自行车商的住店店员）的处境，头一次作为堂堂正正的职员领取工资，走向社会的场所。也是在这里，他干了六年之久。这期间他成了家，得到了锻炼、成长。也只有在这里，才能使他在生活上得到保证。

敢于舍弃这些，敢于独立冒险地干。有关这方面，松下幸之助这样说：

“我开始做买卖，是为了糊口。家境贫困，不做点什么，就活不下去。还有，身体虚弱，不宜在公司工作。由于是做一天领一天工钱，不干就吃不上饭，因此，总想去做买卖，就是自己休息，只要妻子工作，也总可糊口。的确，这是一个小小的动机。”

^①大正，日本天皇名，于1912年到1926年在位。

从最小出发

虽说试着独立经营，但把退職金和存款等加起来，手头上也不足一百元钱。这点钱，就是买一台必备的机器都不够。

但是，不管怎样，工厂是要办的。于是他决定把当时住的大阪猪饲野的出租房子进行改造，既住人，也当工厂。要是这样行的话，那也只是四帖半和二帖的小房子。单单住人都够挤的了，可是还要分割出来做工厂，所以惊人的挤。

四帖半的房子除去一半做工厂，这样做就牺牲了包括睡觉在内的生活空间。只要可以考虑的，都把它作为工厂的最低规模安排了。

说到生活，就更惨了。因全部资金都倾注到事业费中去了，米缸里常常是空无一颗米。

后来，暂时过着典当的生活，送抵押品是由年轻妻子梅野去做了。她十八岁出嫁，幸之助在大阪电灯公司工作时，二十元钱的工资维持生活还是够的，但是，家计转眼工夫就和独立一起陷进了穷困。

然而，她信赖丈夫，没有一点不愉快的表情，拿去当铺的衣物，基本上都是她自己的。

即使在这种生活境遇中，她还是十分乐观、信心十足。

合 作 者

独立开厂时，松下幸之助有两位合作者。一位就是妻子梅野，还有一位就是梅野的弟弟，也就是幸之助的内弟——

井植岁男。

井植岁男作为幸之助的得力助手，协助姐夫的事业。这位后来设立三洋电机公司并任总经理的井植，当时不过是在家乡淡路岛高小刚毕业的少年。幸之助独立开创事业后，就请他来帮忙了。

除此以外，又来了两位合作者，他们都是大阪电灯公司的同事。一位是办事员森田延次郎，另一位是比幸之助早一步辞去职务，在外地做电工工作的林伊三郎。

幸之助先向林伊打了招呼，并得到同意。森田是听说幸之助独立创业后，自荐道：“让我也来干吧！”而闯进来的。

这两个人还在大阪电灯公司时，幸之助就悄悄地注意上了，他们虽然年轻，人却练达，工作也很出类拔萃，幸之助认为他们将会是很有希望的人才。

如上所说，资金是不足的，由于林伊的斡旋，从朋友那里又另外借来了一百元钱。

但是，开业不久，他们便懂得了阻碍是意外的深重。抱着自信制作出来的产品，尽管森田、林伊他们俩位跑断了腿，按批发商的程序推销，但一点也没有卖出去。

幸之助这时才想起当时大阪电灯公司的主任说的话，实际上幸之助在该公司时就已经试制了新方案的插座，并拿到主任那里去了，他希望有可能被公司采用。但是，特地试制的产品，在主任眼里被看成好象是不实用的东西退了回来。但是，幸之助并没有灰心丧气。

辞去大阪电灯公司职务，虽然有体弱、觉得作为职员前途有限等原因，但这件事却是直接的动机。现在遇到这么大的阻碍，使他懂得了主任眼力的准确，同时不由得反省自己尚未成熟。

另一方面，一种想法抬了头：就这样认输了吗？再下点功夫总会成功的！已有更接近这种把握的东西了。

那归那。现在，这种情况想把工厂继续维持下去已经很困难了，已经不能支付同事们的工钱了。大家商量的结果，决定重来。两位同事又各自谋生去了。

独立创业刚走出第一步，就受到这样的挫折，这给幸之助带来了深刻的教训。那就是：“事业上的失败，不仅仅是自身的问题，在社会上来看也是罪过。”自己和自己的家人即使暂且不管，但却给朋友以及和这件工作紧密相关的人带来了麻烦，在他心灵上有这种创伤。他在心里发誓，决不能再重复这种失败。

的确并非乐意，但为了不致于使创伤扩大，幸之助采取了不得已的措施。森田和林伊他们两位，也非常通情达理，按认为最好的方案去行动。分别之际，他们相互发誓要东山再起，相互勉励。

援助

独立创业的第一步就受到挫折，两位同事也离开了自己。幸之助只要想去并愿意的话，他还可再回到大阪电灯公司，靠领取工资生活，但他决不再走这条路了。

只要继续进行改良和钻研，在配线器材方面，确信一定会出现具有真正价值的东西的。同时，还认为完成这种器材的试制，是对当初失败的最好补偿。

在生活方面，依然如故，甚至比原来还要贫困，但都是自己人，不用象从前那样操心了。

这种坚守孤垒的做法，终于得到了报答。

这一年的年底，从大阪市内的批发商那里来了一笔意想不到的交易。原来在川北电气电风扇工厂制造的陶器电风扇的阻盘，想试用熬炼物制造。当时，在很多领域开始使用这一工艺，如果可行，耐久力和成本都有明显的优点。

从川北电气承接这笔交易的批发商想：“熬炼物哪里的好呢？”最后，他们想到了拿新式的插座来推销的幸之助他们。

插座和电风扇的阻盘是不同的，而用炼物制造这点是相同的。只要有掌握制造炼物的技术，没有做不出来的。

其实，为了掌握炼物的技术，幸之助正经受别人不能了解的辛劳。第一不懂得混合物的原材料是什么。估计大概是石棉、沥青和石粉的混合物。单单这些东西是不能制出炼物来的，首先，关键的调制法就象瞎子一样根本不懂，熬煮也要有窍门。虽有制造炼物的工厂，制法的关键所在是秘密的，只在那些工厂里面进行，只有极少数的几个直接参与的人才知道。

毫无办法，幸之助只好跑到有炼物工厂的地方，捡一些丢出来的碎片，拿回去弄碎溶解，试分析所含的成分和它们的比例。当然，也不可能进行精密的化学分析，只是大概的估计，尽管这样，还是终于分析出大致成分与含量来了。

其间，有机会听取有实际制作经验的人们谈话，总算掌握了制作方法。于是比一个劲地制造滞销的插座好，制造炼物一项成功了，并起了作用。

作为创业工作的开端，幸之助选择的炼物领域，在后来想起也是合时的。二十世纪后半叶，它作为塑料文明，大放异彩。在当时虽然是初级阶段，但已经慢慢地扩大其用途了。在幸之助亲手经营的配线器材的有关工作上很自然就和

塑料邂逅了。

“即便这样，社会上的人们还是装出一付盯住我们的工作样子，很注意我们。”幸之助想到，世人关注的东西确实难以轻视。世道这样告诫他。

用手掂量出利益的份量

头次订货是一千个电风扇的阻盘。幸之助试作几个样本，提交给原来的批发商。批发商说：“行呀！”那么，现在是成败之举了。虽然接受了订货，但交付期又成问题。虽有三个人，但实际能做的只有幸之助自己。

资金方面，也被弄得没有一点宽裕的境地了。塑料的阻盘装到电风扇上，如果合适，将追加订货。然而，如何完成第一次的订货还是目前的难关，如果这次又失败，就再也没有戏唱了。

至少觉得有救的，是阻盘和原来亲手做的配线器材不同，没有由于金属部分花去造价和时间，眼前少出点钱比什么都好。后来，幸之助手工灵巧的技术发挥了作用。日夜奋战，只要赶上交付期就行。年关迫近时，总算渡过了难关，完成了订货，得到了一百六十元钱的收入。这是他第一次得到八十元钱的利润，在他的手里，他第一次深深地感到这钱的份量。

自定的经营哲学

【人生，就是这样一条具有在日后不断左右分支伸展的岔道，并摆在我们的面前。这既是自己本身选择的问题，同时

也是被选择的问题。这是处于统一体中的两个侧面。

说“这个工作，就我现在的能力是根本不可能完成的”而谢绝掉，一般认为是自身的选择问题，与此同时，也会失去来自对方或社会选择的机会。

要能够响应来自社会的选择，就应该平素做好充分的准备，认真改造自己，这就会导致好的选择。总之，是彼此相互选择的关系。幸之助由阻盘这件事深深地感到了这一点。因此，为了告诉世上的人们：“这里有这样的人，在于这种事！在制造这些物品，”有必要不断地向社会发出呼声。良好的工作，即使沉默，也会有自身的影响，一定会触及人们的心扉。但是，单单这样是不够的。要是沉默，有些人会在毫不在意的情况下，从你面前走过去。

所以，有必要更加大声地疾呼。首先，自己做的事情要给社会带来方便。如有这样的自信，就有理由要这样做。

制作改良的插座时，其本身虽然失败了。但年轻的幸之助的伙伴们的那种热情，在批发商的心灵上不会不引起共鸣。虽然如此，但批发商并不因此而给你便宜，从而购买缺乏实用性的插座。他们清楚地记得有这件事，而在阻盘制造的工作分配上给予了照应。

松下公司的第一页是这样打开的

大正七年，早春的一天，在大阪市北区（现在的福岛区）西野田大开町，有一对年轻夫妇搬进了新建不久的出租房子里。锅儿和少数几件家庭用具，分明可见，实在有点象大正时期贫民百姓的样子，一派谨慎的迁居情景。

除家什之外，还有两台小型冲床。从这一点看，也许是在什么地方开设家庭工厂的。除夫妻两人外，还有一位身体矮小的少年，不辞辛劳地帮忙。这是一个简朴、实用的木制两层建筑，二楼两间房，一楼三间房，还有六坪^①左右的前院。楼下就成了赶制的工厂作坊。

搬进冲床，煮塑料用的锅和简单的锻造工具，虽然小一点，却有一点街道作坊的样子了，搬迁草草了事，可家里几乎无处落脚了，接着马上就开始工作。随之，家中充满异常的活力，这在搬迁时就有所感觉了。三个人手脚利索，相互之间话语简短，不拖泥带水。“来，干吧”的劲头，常在表情和动作的细微之处表露出来。

不用说，他们就是松下夫妇和井植少年。去年底，以交付一千个电风扇的阻盘为起点，今年一开始就匆匆追加了二千个订货，一下子就忙开了。订货似乎还会继续，穿过困境的隧道，前程射进了光明。幸之助精神抖擞，他觉得，从此可以继续进行原来的主要工作了。在一切都顺利周转过来之时，下定决心搬迁。为了适应新的工作要求，原来猪饲养的地方太狭窄了，以及对批发商的面子问题，这些事情到了现在，使他形成了决心。

搬迁到的地方町名大开町也是吉利的，门牌844号，小小的街道工厂机声隆隆，开始全力运转了。门前挂起崭新的“松下电气器具制作所”木牌，多少有点耀眼的感觉。

“大正七年三月七日，幸之助搬到大开町。为了开创制造配线器材的事业，创办了松下电气器具制作所。松下电器

^①一坪约2.3平方米。

的历史，从此开始了。”

《松下电器五十年略史》（以下简称《略史》）这样记载它的开端。

诞生在松树下的世家

从个人时代到经营者时代，松下幸之助闯过了第一关。然而，他却与众不同，从早期就尝到了世上辛酸，从那以后所走过的路，不是笔直容易的。

明治^①二十七年十一月二十七日，幸之助在和歌山县海草郡和佐村字千旦的松下家呱呱坠地。父亲政楠，母亲德枝。当时他已有两个哥哥，五个姐姐（其中两个很小就夭折了），幸之助排行第八，是老么。

松下家，在幸之助祖父时是很兴旺的。据家谱记载，是可追溯到享保^②时的古老名门。院内有一棵三人合抱的八百年的大松树，伸展着华美的树干，周围的人们把它叫做神木。这棵松树在昭和^③四十七年因火灾被烧，只剩下十米左右。被烧之前，长有象画一样漂亮的树枝。至今，周围的人们仍记忆犹新。一般认为，松下这个姓，就来源于这棵松树之下的。幸之助出生的家，再也没有影子了，残留下来的大门洞，作为唯一的遗迹，追述着当时的松下家。

托付给儿子的心愿

幸之助约八十年前出生。父亲政楠二十七岁时，被选为

①明治，日本天皇名，在位时间为1868—1912年。

②享保，江户时代日本天皇的年号，1716—1735年。

③日本纪元分开国纪元和现天皇（昭和）纪元两种，昭和元年即1926年。

自治制最早的村会议员，是地方声望很高的家庭，世代还是地主。他有才能，在村议会很有名望，对新时代的动向也敏感。另一方面，他有创新的意识，同时还是一位有震撼自身和家族的怪癖的投机者，不是一本正经。

因此在日本经济兴起的浪潮中，他把手伸向兴隆起来的米行市而失败，倾家荡产，刚出生的幸之助的前途，就是这种命运等待着他。

接踵而来的悲惨命运

幸之助四岁时，松下家的没落已成定局。他们不得不离开祖先代代经营的土地，全家在失意中搬到和歌山市内居住。政楠在这里（本町一丁目）开始经营木屐店，但由于店主的经营方法不当，不到两年就关店了。后来，他把仅有的一点点钱全拿出来，仍旧到行市去经营，过着极不稳定的生活。在少年幸之助的记忆中，父亲是垂头丧气的。

悲运接踵而至。长子、次子和长女都得了流行性感冒相继去世。

现在想来是不可相信的，但当时感冒是能夺走生命的可怕疾病。日本人的平均寿命四十岁左右，怎么也到不了五十岁。除婴幼儿死亡率高之外，染上肺结核和感冒而死的人也不少。这就把平均寿命钉死在这低水平上了。

说来也是由于全国贫困，卫生和医疗水平低下的缘故，尤其不能归结于个人贫困。虽如此，一家有三人相继死去，对这个家庭来说，是相当大的打击了。特别是长子这时已在纺织公司工作，是支撑全家生计的支柱，这个打击就更大了。种种不幸和打击，政楠和德枝连声都哭不出来。