

SONG XIA XING ZHI ZHU

松下幸之助

敬言、石肖编著

外国名人传记
青苹果电子图书系列

松下幸之助

敬言 石肖 编著

目 录

一、早年的奋斗.....	1
二、加速发展	37
三、悟出使命	62
四、适应战争	87
五、战后重建.....	104

一、早年的奋斗

1894 年是日本纪年的明治 27 年。这年 11 月 27 日被誉为世界经营之神的松下幸之助出生在日本和歌山县和佐村。他在半个世纪内，发展成为日本第一流的家庭电器用品制造厂家。他的名字，远扬海外，人们无不承认他是一位卓越的企业家。

他去做安装电线小工时，年龄还不到 17 岁，能担任这份工作，全凭他的坚强意志。当时他认为不这样做就不会有光明的前途。

他没有担任安装电工前，已经有三次担任各种不同工作的经验，这一点是值得人们注意的。

第一次是 1904 年 11 月，进入一家出售火盆的商店做店员，此时他仅 9 岁。第二次是在他 10 岁那年，转到一家贩卖脚踏车的商店做店员。第三次是当他 16 岁的时候，转入一家水泥公司任临时搬运工。

在他未满 9 岁的童年时代，为了生活踏入社会开始做辛苦的工作。到 17 岁那一年，他觉得做这样的店员小工是没有光明前途的，于是决心再变换工作，因而进入大阪电灯公司就职。

他在童年时代的曲折太多，生活极不安定。但他观察力强，很早就有了对人生须要积极奋斗的觉悟与决心。他的父

亲松下正楠原是务农的，松下幸之助排行老三。他的家在村子里算是一家老住户，过着自由自在、丰衣足食的日子。1899年他的父亲做稻米生意失败，倾家荡产，致使全家陷入困境。别人家的孩子正在无忧无虑吃喝玩乐的时候，他却在小学四年级的时候就不得不辍学，离开故乡，到大阪宫田火盆店去做店员。此时他未满9岁，他的父亲早他一步先到大阪谋事，这个店员的工作，便是他父亲替他找到的。一年以后，宫田火盆店关闭，由店主人介绍，松下进入大阪“五代脚踏车店”再做店员。这两次工作，可以说都是别人推荐偶然得到的。这一偶然的机会，也确实是非常重要的机遇，因为当时在日本脚踏车虽是常看到的日用品，但主要还是有产阶级的子女最摩登的代步工具，日本尚不能制造，全部是由英美各国进口来的。每辆售价日币100—150元，算得上是高级耐久的消费品了。

1908年，东京三越百货公司新建大楼完成的时候，该公司派遣年轻店员，穿着最漂亮的制服，骑上脚踏车满街兜风送货，曾经使街上行人驻足观望，传遍全城。原来当年三越百货商店的经理为日比翁助先生，他一心要革新、扬弃日本传统的设施，拆除了日本式、涂有黑色的、厚土墙仓库一样的店铺，效法美国流行的百货大厦，建成西洋文艺复兴式的三层新楼。内部的装潢也尽量要求合符西洋的标准，又令少年店员们一律穿时髦的制服，乘坐纯白色的脚踏车，满街送货。所以当时东京的市民，常以三越百货公司的新建大楼及骑车送货的店员们作为街谈巷议的材料。那个时候，人们对脚踏车的观感，恰似今天外国产的比赛用的跑车一般，给人

一种新奇感。

松下幸之助在这样人人羡慕，算做高级商品的脚踏车店服务，由早晚打扫、收拾柜台开始，渐渐担任修理或贩卖的工作，因此，对从事脚踏车这一行业的知识、技术、经验，日有进展，获益甚多。此时，松下幸之助最引以为幸运的事，是他的主人对他特别垂爱。老板在经商方面卓有能力，且品德高尚；老板娘亦为人贤淑，容易相处。松下幸之助正在少年时代，少年人总是“近朱者赤，近墨者黑”，毫无疑问会受到环境及他人的影响。他每天和这般令人尊敬的主人在一起，熏陶感染，久而久之自然学来若干优良品质。比如他常想到：“要做端端正正的商人，一个人应该勤勉礼让，应守分寸，应该宽厚待人……”他在这年轻有为时期，能够得到磨练良好品性的机会，实在是他后来事业成功的一项重要因素。

到五代脚踏车店来的客人，常差他去买香烟。当时松下幸之助心想：“每天有人托我买香烟，要一次一次地跑出去零购，该多麻烦！这不如一次多买一些存放在身边，每当有人托我买烟的时候便拿出一盒卖给他，自己可以节省气力和时间，客人也可在转瞬之间就得到烟吸，并且一次买 20 盒，还能多得一盒的便宜，自己借机还可以赚一点钱。他想到即办，为此人们都佩服他头脑聪敏。

当时有一个颇具才干的男孩子，和他一起工作，主人对此少年也很喜欢。有一天，这个男孩偷了一笔钱被主人发觉，主人慈悲为怀，加上该男孩平日工作成绩良好，主人想训诫他一顿便算了，可是松下幸之助立刻对主人说：“老板！你那样做是不对的，叫我和偷钱的人在一起工作，我是无法忍耐

下去的，假如你不把他革职，我倒要告辞了。”他的态度甚为认真，老板无奈，只好照他的话办理。

松下幸之助在少年时期便富有才气和正义感。他具有创造的才智，诚实的天性，在他以后成为一个大企业家的过程中，以种种不同的方式发挥得淋漓尽致，并且始终如一，到老不变。

当然，他在五代脚踏车店的服务期间，每天工作并不清闲，为了做一个够格的商人，无论肉体还是精神，一定要付出相当劳苦的代价。入该店的翌年，平日对他倍加爱护的父亲突然逝世。在此以前，即1901年4月间，他的大哥、二哥、长姊因患流行性感冒相继病歿，他开始尝到人生的悲愁滋味。同时，他成了松下一家的户主。户主的责任意外落到他肩上，也令他觉得这个包袱实在太沉重了。展望未来，少年人的面颊上几度露出跃跃欲试的光辉。他的身体依然孱弱，可是苦难的境遇，把他的意志锻炼得钢铁一般地坚强，他生来外貌柔和，内心却蕴藏着一股大丈夫对任何事无所畏惧的冲劲。

这样一个有作有为的少年，五代的老板自然对他怀有好感，并且作为可靠的心腹。他在五代脚踏车店工作，一年比一年获得店主的重视。但是，在入店第7个年头，即1910年6月，他忽然下定决心辞职，而想要进入与脚踏车没有直接关系的别种行业里去，希望发现一个新的、更有意义的生活环境。他向人说出了动机：

“脚踏车渐渐普及，价格愈来愈廉，它的需要，年年增加，店主早晚是要放弃零售业，去做大阪的批发商的。现在脚踏车已成为日常实用的东西，可是，当时大阪全市动工铺设

轨电车线，着手完成交通网的计划，由梅田起经四桥到筑港，全线已经通车，其他各线也正在施工，我想到各线电车一旦完成通车，脚踏车的需要就会减少，将来这种行业是不容乐观的。与之相反，电气事业日后一定能兴盛起来，所以我的内心发生动摇。”

明治维新以后，日本文明开化。自从欧美各国使用蒸汽汽车以后，各种新的交通工具，都逐渐输入日本。在明治后半期，令人注目的交通工具，不管从哪方面说，还都要算电车。日本最早看到电车，是1890年在东京上野公园举办的第三次日本全国劝业博览会中供人参观的陈列品。真正让市民乘坐、开始营业的电车，在1895年日本东京都市政府创办的电车公司里出现。1897年，东京市才有电车行驶。接着，日本各县市都慢慢有了电车，来往街头。

大阪建设的市街电车，无论比京都或东京，都迟了一步。1903年，日本在大阪举办第五次全国劝业博览会，趁此机会，大阪市当局为实施筑港计划，连带铺设了一条电车路线，从九条花园桥起到筑港栈桥为止，同年8月开始卖票通车。所以松下幸之助的少年时代，在宫田火盆店充当店员之际，已经目睹大阪市内电车行驶。

大阪市内的电车，以后按计划，逐步延长路线。因此，市民利用电车的机会增加，作为交通工具的电车成了人们的必需设施，松下幸之助看到这般情景，在他童稚的心灵深处，觉得与自己有关联的脚踏车，将来可能会慢慢趋于没落，此一不安的念头，每天在脑际浮现。他也认为无论脚踏车有怎样美好的样式，无论如何高价物品，它毕竟是需要人用脚力

来转动，充其量不过运载一个人，顶多不能超过两个。同时，他常想，电车不愧是时代的宠儿，你看它不用人力，比脚踏车速度快，一次将那么多乘客从甲地送到乙地，轻而易举。进一步他又发现，电车的动力是来自电气，供给电气真是了不起的一种事业。他一层一层地想下去，看出脚踏车的“强敌”，会是将来的电气事业。他喜欢预测、推想和分析，他有先见之明。由于具有对事物的先见之明，才不为过去的事物所羁绊，才能随时随地地表现出决断能力来。所以他毅然辞别了五代脚踏车店的店东。

在 1903 年，日本计有电气公司 80 家以上。电气化的铁路的普及以及工厂使用电气化动力，故在工商企业方面，渐渐有了大量用电的客户，不过与电灯用电相比，尚有一段距离。因此，那时候较具规模的电气事业公司，全都可以说是大电灯公司。

因为电气需要增加，而电气供应的来源便自然成了问题。1900 年以前，电灯公司的电源，主要是火力发电。在需要大量电力的地方，如附近有河川之利，才开始兴建小规模的水力发电厂。中日战争发生，煤炭价格暴涨，又使当时电气事业的输电技术有了显著进步，即较远距离输电已经不是不可能的事，所以中日战争一停止，建设水力发电厂便有了突飞猛进之势。在 1900 年以后，由于建设大型水力发电厂必须用高压输电或远距离输电，引起了技术革新，成了电气事业发展的重要因素。

以电灯为主的电气需要，自然急剧增加。为应付电气需要增加，而建设大型水力发电厂，以谋求改善高压输电、远

距离输电等供应电方面的技术需求，在日俄战争停止以后，尤为显著。在 1906 年，东京电灯公司着手兴建驹桥发电厂，投下巨额资金，约 600 万日元。两年后竣工，最大发电量为 15000 千瓦，在当时可算世界有名的电厂，由此电厂开始以 55000 伏特的高压电线输电到约 50 公里距离的东京市内。从这时起，东京市内电力供应，不虞匮乏，并且售价便宜，东京电灯公司还为市民提供各种服务，如室内架设电线，其费用由该公司负担，各用户电费，一再大幅度减价，其目的不外乎是广招客户，开拓电力需要。受该公司经营电气事业成功的刺激，日本国内不管是新设或旧有的电气公司，都积极不断地争建大型水力发电厂，铺设高压及远距离的输电路线。从此市民能得到丰富、低廉的电力供应，各电灯公司为争取客户用电，亦用尽脑筋，办法花样百出。

当时电气事业公司有个竞争的敌人，各大都市煤气公司，另一个是同行。各大都市的煤气公司，从明治初年起，即与电气公司分庭抗礼，不住地竞争。日本人使用电气和煤气，其知识及应用技术，是在“江户幕府”末期到明治初年的一段期间输进日本的。电气需要是从电信开始，逐渐普及到民间。煤气是先用在煤气灯上，后来广被应用。日本在“江户时代”，一般人所说的灯，是指植物油灯和蜡烛灯笼而已。夜间街上一片漆黑，这是人人认为理所当然的事。德川幕府末年，由工业先进国家留洋回来的日本人，因看见欧洲各国的大城市，每于夜间点上煤气灯，满街照耀得如同白昼，称为“不夜城”，光景动人。他们急速仿效，就将这种“洋灯”输入日本，使日本各大城市的夜景，也光辉灿烂起来。

日本最初有煤气公司组织的地方是横滨港。当时新开商港，对外交通频繁，得风气之先，接受外国的文明也最敏感。1872年，横滨从英国购进制造煤气的设备，在横滨港的大马路上开始出现煤气灯，受它的影响，神户、东京等各大城市也相继创办了煤气事业。

但是，带些神秘色彩的煤气灯时代，并未能持久。1879年，爱迪生发明成功“白炽电灯”，为电气开辟了一个新局面。1883年，大仓喜八郎等人发起组成日本最早的电气事业机构——东京电灯公司。1887年以后，为电灯照明而使用电气，在日本各地开始增多，等它普及到日本全国的城镇乡村时，煤气灯的命运便如日薄西山！

不过1887年以前，煤气灯还是比电灯占优势。在电灯使用初期，电费昂贵，电灯光线较弱，输电、配电仅限于近距离，再加上时常停电。另一方面，煤气灯公司被迫使用浑身解数与电灯公司周旋，减低煤气售价，热心为用户服务，因而尚能维持一段时期。

然而在1897年前后，开发大型水力发电厂，完成高压、远距离输电等技术革新后，电费日渐低廉。到此地步，煤气灯遂无法与之对抗。本来从使用便利来说，电灯是具有无限光明前途的。及至1907年，电灯已占尽优势，此时，又有一项技术革新，美国人“库利玑”发明钨丝电灯泡，从此，以前电灯的种种缺点，如电灯泡灯丝脆弱易断、光线暗淡等弊端，均得到了改善，消耗的电力也随之大为减少。

日本到明治末年，由国外进口大批钨丝灯泡，再加电力丰富，供应有保证，煤气灯遂被淘汰。

明治末年，日本电气业界的客观情况就是这样。当时松下幸之助对事物的观察能力，的确高强，令人钦佩。他所预测的工商企业方面的变化、发展，果然一一兑现。他希望投身效劳的大阪电灯公司，具有种种特别优越的条件，绝非同业其他公司能比。第一，大阪仅次于东京，而为日本第一流都市。第二，都市建设、进展极快，电灯需要增加，自然格外显著。第三，当时大阪、神户渐渐成为工业地区，工商企业所需要的电力，急剧增加。第四，大阪电灯公司在大阪是个独立的事业单位。

大家了解经营电灯事业容易赚钱并且将来远景光明，利之所在，趋之若鹜，有能力的企业家均想染指。在日本某些地区，同业的竞争，日趋剧烈，其中最引人注意的是东京市的电灯公司。这一日本首都地区的电气事业，本来为东京电灯公司独占，但1906年以后，东京电气铁道局和日本电灯公司参加经营东京市电气事业，东京市遂有三家电灯公司，鼎足而立。到明治末年，这三家之间，展开激烈竞争，东京市内某一地区，常在一户住宅之中，有两三家电灯公司架设的配电路线，同业竞争到何程度，不难想见。

大阪市的电气事业，则与上述情形完全不同。1887年，由鸿池、住友一些富豪连名发起，组织大阪电灯公司。翌年，开始营业，以后顺利发展。在该公司的经营过程中，它和大阪市政府发生业务关系，一年比一年密切。于1906年，大阪电灯公司与大阪市政府缔结“补偿合约”，该电灯公司遂获得大阪供应电气的独占地位，也就是大阪电灯公司比其他大都市的电气事业单位具有更优越的地位。因独占的有利条件，电

灯的需要，直线上升。为应付这一局势，该电灯公司乃积极建设水力发电厂，最初建设的是“安治川西发电厂”。

1901年8月，安治川西发电厂有一项发电工程建设完成，开始发电12000千瓦。大阪电灯公司看到电力供应绰绰有余，更锐意开拓新用户，以求增加电力需要。除电灯需要电外，其他需要电的地方，也自然急增。这样努力推广的结果，该公司的业务很快扩大起来。至于添用员工，该公司也不像其他电灯公司那样进入困难。

松下幸之助从五代脚踏车公司辞职下来，立即向大阪电灯公司申请找事做，不巧得很，此时该公司没有空位，让他等待补缺，延迟数月之久。

何时进入大阪电灯公司工作，松下幸之助无法预料，于是由在“樱花水泥公司”供职的一位亲戚介绍，也进入该水泥公司充任临时搬运工。年轻，可是体力并不见佳的他，在一个尘土飞扬的水泥工厂中做极费体力的事，令他饱尝了苦头。不过，这对不久将来，做一主管，领导许多工人做事的他来讲，这一需要体力的工作，怎样管理工人，怎样参与团体生活，他却得到了很多宝贵经验。所以他这番担任临时工的职务，也不能不算是“塞翁失马”，颇有意义。

做了3个多月极不习惯的临时搬运工工作，当他对此职务驾轻就熟，能够应付自如之际，忽有人送来一纸通知：“大阪电灯公司‘幸街营业所’屋内配线股已出空位，希望来补缺！”在那时，各公司的人事管理，不像今天统由一个公司总管理机构的人事部门集中，统筹办理，而是各分支机构都有权用人，最低限度，当雇用工人时，工务单位的主管，甚至

工头、领班，往往均能决定用某人或不用某人。这里摘述一段松下幸之助回忆当年的话：“当时屋内配线股股长是千叶恒太郎，他为人极威严，一般工人对他无不敬畏。我初次见他，自然要向他叙说一些礼貌的话，可是我内心充满了喜悦、恐慌和各种难以形容的感情，只是我暗自许愿，以后一定要好好做工。我就是这样一下子踏进了电气事业界的。”

松下幸之助就职于大阪电灯公司的时候，正是日本明治皇朝接近尾声的年代。日俄战争的结果，表面上日本是胜利了，实际呢？日本的经济能力却萎缩下来。在“朴次茅斯”缔结的日俄停战条约，日本也未得到多大的好处。企业界虽一度略呈蓬勃现象，可是不久即归于沉寂、萧条。这是由于经过残酷的战争，人已疲、财已尽、物已竭的当然结局。不过，政府当局却对战后重建工作积极推行，从国际间引进巨额外资，可惜大部分资金均投入扩充军备。因此，促使输入增加，妨碍输出贸易。及至1908年1月，突然危机暴露，经济陷入极度不安。同年10月，又受美国经济恐慌的波及，致使日本财政情况愈发恶劣。

1908年7月，西园寺内阁辞职，桂内阁第二次上台。实施财政紧缩政策，日本工商企业恢复繁荣，一直到1912年，经济继续景气，前后约有3年之久。但在此期间，几度经济起飞，并未为世人所讴歌、喝彩，大概一般老百姓认为此时经济好转，系引入外资，是暂时人为的因素居多。而贸易入超，日渐严重，致使金融界感受压力，工商企业人士均持保守态度，不敢做过于担风险的扩充计划。

在此经济景气期间内，不幸发生几次意外事件，以1911

年“幸德事件”为始，继起的有吉原大火灾、东京暴风雨、美国排日运动、韩国人民抗日运动扩大、东京市电车公司员工罢工等。日俄战争以后，日本工业发展相当先进，但也引起很多社会问题，使日本人民忧心忡忡。这时，日本举国上下所尊敬、崇拜的英明君主明治天皇，身体突然衰弱，渐有不能支持之势。

此时，一般日本国民的心中与其说是期待未来有一个新的发展，无宁是大家面对现实，诚惶诚恐，感到某种不安！松下幸之助正如大多数日本青年一样，胸怀大志，一心想投入电气事业中工作，而他所遭遇的环境与背景，是非常艰难的时代。

他入大阪电气公司，昼夜期待得到的职位，只是室内安装电线的练习工，换句话说，就是担任室内装设电线工人的助手。这种工作，时至今日，依然没有变化，即有某家用户申请新装或增设电灯时，电灯公司则指示各营业所派遣室内安装电线工程人员到用户去办理。因为当时像汽车一类交通工具尚未普及，装设电线工程负责人员便将工具及材料等放在手推车上，由练习工推着车走，一伙人员到各用户家，巡回装线，在工程进行中，练习工从旁帮助做各种零活。

不过那时的电灯公司工人，绝不像今天人们所想像的地位低微，而是对他们特别重视。关于这点，松下幸之助自己回忆说：“当时电气事业是以电灯和工厂为用电中心，并没有电热器、收音机、电视机，或其他更多的电器，一般人仅晓得用电灯。那时候也没有像今天那样大街小巷都有电器行，有专门人才会修理电灯，或处理任何有关电的事情，每逢有故

障问题发生，全靠电灯公司的人员来解决。一般市民都觉得电气是可怕的东西，稍有不慎碰到它，便会丧失性命。因此，电灯公司的工人即与高级技术人员一样，受到世人普遍的尊重，回想起来，若同现在的情形比较，恍若隔世。”

有关电气的知识，是在“江户幕府”的末期，从西洋传入日本的。明治初年，先应用于电讯方面，1869年，得到英国技师的指导，在东京与横滨之间，架设电线和电讯机械设备，开始通讯。1871年又动工修建由东京到长崎的通讯电路，在1873年2月竣工。从此，就在日本全国各地继续架设电线。

但是，当时日本人民尚未开化，大家毫无电气常识，对于架设电线甚感恐惧，望风扑影，谣言四起。譬如有些人认为：电线通讯是天主教神父耍的魔术，电线须用处女之血涂上，架设电线是造成旱灾的主要原因等等。一般民众轻信邪说，在各地时常有切断电线的事件发生，日本政府在1872年颁布《电讯电线保护法》。并指派专人巡逻，看守架设的电线。

松下幸之助辞掉水泥公司的临时搬运工工作，摆脱这一艰苦生活，而进入他所期望的电气公司服务，自然对这新职业格外用心，发奋去做。虽然他每天手拉满装器物的小车，各处巡走，这一职务并不轻松，但这些都不能降低他的兴趣和快慰。因为他能天天有机会访问大阪街头的各式各样的用户，获得人们的好感与尊敬，看在眼里，乐在心头，使他对工作非常满意。在日本有一句谚语：“喜爱的事情，一定能做得好。”也许他生来就赋有技艺的才能，再加对工作发生兴趣，所以做了不久，即露出显著的进步。入“幸街营业所”工作3个月之后，该公司增设“高津营业所”，公司当局知道他工作成

绩优异,就调他到新成立的营业所担任安装电线工程的领班,这确实是破格升迁。

他回想到担任领班的喜悦情景,曾向人说过这样的话:“我被提升为工程领班,当第一次外出安装电线时,我的心情恍如从平地一下子登上山巅,飘飘然驾云一般轻松愉快。”这时他才18岁,每天率领比他年长的练习工们,到各用户巡视、做工,在助手们帮助下,他得以尽量发挥技术的天才,工作做得确实比别人漂亮,为人所称赞。

他有诚实的品格及优越的服务成绩,很快就赢得公司当局的信任。当时大阪电气公司所承包的重要工程,几乎没有一项工程不让他参加工作的。公司高级主管器重他,这也是最好的说明。

《每日新闻》社在滨寺公园海水浴场设置的灯饰宣传广告工程、“芦边剧场”改建工程、“演舞场”新建工程、“新世界通天阁”装饰电灯工程等等,松下幸之助无不参与其事,每项工程完成,他都获得了宝贵的经验和知识,同时由于参加这些工程的工作,使他在社会上广结人缘,造成极佳的公共关系。大家对他的印象,也一天比一天好起来。

1917年春天,松下幸之助由安装电线的工人升任检查员,这是多少人求之难得的职位。此时他24岁,在大阪电灯公司内部,算是最年轻的检查员。他的旧友棕守太郎有以下回忆的话:“这种检查员的职务,实际是要自己率领部下应各电灯用户的要求去做装设电灯的工程,在工作之前,必须把握、判断下列事:工程有无困难?此项工程需要员工人数多少?工程费用共需多少?故对某一工程,检查员的判断力是

非常重要的事，根据检查员的调查报告，准备器材，分配工作人员。如果该调查报告不正确，则又须派人重新调查，不但浪费人力、金钱，也耽误工作进程。因此，缺乏判断的人，非但做不好检查员或工程领班人员，即使连做一名普通电气技术员的资格也没有。松下先生却具有超人的判断力，在公司里名声卓著。他做的调查报告，不用说没有瑕疵，就是指挥工人做工，向用户交涉各种事务等，也做得有板有眼，至为恰当，上司与同仁无不对他表示佩服。他的年纪虽轻，但是做一名主管，确实善尽职守，胜任愉快，博得公司内外人士刮目相看。”

从 18 岁起到 22 岁止，也就是结婚前 4 年的单身生活期间，他和同事金山先生一起住在一家公寓里，每天住宿费用再加三顿饭费，正好与他的薪资所得约略相等。物质收入固然微薄，但和要好的同伴住在一起，加上房东太太对他极为亲切，所以他的单身生活过得颇为惬意。此时他虽年少气盛，却能抗拒外来的种种诱惑，立志发奋，期冀将来能有一番作为。这种心意表现在行动方面，在他 20 岁那年春季，进入关西商工学校夜间部深造。

他进夜间部预科求学，希望学得一些有关电气的知识。读完一年预料，升进夜校本科电机系，出乎意料却使他碰壁。由于他在国民小学未能毕业，基本学科未曾学过，当教师口头授业时，他无法全部了解及立刻写下笔记来。结果，没有办法，只好中途退学。本来他在白天工作，已经相当劳累了，读夜校还要徒步走很远的路程，在夜校所学的许多学科，都是他以前一点都不懂的东西，这样他比别人更要加倍努力，才

能勉强赶得上。他的身体平时就不算结实，若不是有超人一等的坚强意志，是绝对不会再打算进夜校念书去的。

当松下幸之助正值青春活跃的 20 岁那年，他的慈母德子弃世。在此之前，父亲早故，大哥、二哥、长姐等人均相继病歿，致使承先启后的重大责任落到他的头上。1915 年春，接受与他相依为命的胞姐的劝告，同井植梅之小姐相亲，两人情投意合，遂即商定结婚。在结婚以前，须要筹备一笔结婚费用，约需日币六七十元，当时他的收入除本俸以外，有请假奖金及其他奖金，每月共计为 20 元日币。以区区 20 元，支付膳宿费、服装费、日用品费，只剩有零用钱 5 元左右，偶尔和同事们稍一交际应酬，便全部花光，没有一点储蓄的力量。

因经济困难，他将结婚的日期延迟到半年以后，并彻底改变单身时代的生活，希望在半年之内，积存 20 元日币，其余不足之数，以借款抵充。主意打定，遂通知女方，果然在半年之后，即 1915 年 9 月 4 日，他和井植梅之小姐实现了花烛之喜。从此松下幸之助成立家室，自己做了一家之主。以前一般日本人的传统习惯，男女结了婚，太太极少去做事，松下夫妇当然也不例外。

松下幸之助完成了一生大事后，私生活和以前比较，迥然不同。但公司方面的工作并无任何变化，只是他对自己工作的看法与心情，逐渐发生了动摇。

松下幸之助天生“蒲柳之质”，自己也常引为可虑，现在结婚成家，变成一户之主，责任感及不安宁感时时盘踞在他的脑际。

当年大阪电灯公司对于员工的薪资，按日薪计算支給，员工如有一天休息，即扣除一天的工资。松下幸之助每每想到自己身体孱弱，万一患病请假，则一家生活，立刻陷于恐慌之中。与其给人家工作，不如自己经营一点什么事业，也许生活有些保障，或许更安定一些。

此时松下幸之助不敢贸然下决心去独立经营事业。他现在对于工作的态度及努力方式，完全不同于单身时代。在未结婚的时候，他常忘掉身体健康情形欠佳，做任何事都能勇往无前，毫无畏惧。目前呢？遇到问题发生，总要先深思熟虑，动脑筋、想计策、拟方案后再行事。这可以说是他从社会许许多多的磨练中体验中出来的一种处理事务的新手法。这种办事的方式，确能获得理想的成果，同时也每为上司称赞、欣赏。结婚后不到两年期间，他被擢升为一般工程人员所羡慕、所争取的检查员职位。

幸福的婚姻生活，光荣的检查员职位，松下幸之助无论在公的方面或私的方面，都堪称一帆风顺，万事如意。而这时正是 1915 年秋至 1917 年春，正是日本经济建设孕育起飞的重要阶段，工商企业正加速扩展。

在这战时景气之中，电气事业和化学工业完全一样，成为惹人注目、发展最快的部门。除一般家庭需要电灯以外，各地工厂夜间加工操作，增加电灯的需求，尤为显著。但导致电气事业增长、壮大的重大因素，无论如何说，还是工业方面的动力改用电力是关键。当然工业用电，自第一次世界大战时期才开始。在 1907 年前后，日本国内工业用的电力已经在社会大众不知不觉中，慢慢由蒸汽力转换为电力。不过日

本面对世界大战，要积极完成工业化，从而加速了生产事业的电力化。

电气作为不可缺少的一般工业动力，是在第一次世界大战爆发之后，即 1915 年以后。因为当时工业用动力所需的电机比其他动力机器，无论技术上或经济上，人们都承认合算有利。同时又因为石油、煤炭燃料价格暴涨，促使工业界人士改变老观念，尽量借重电力。从此，电力的需要顿时增加起来。中小型工业生产者，可以轻而易举地得到电力动力来使用，更有助于工业的发达，这真可说是划时代的演变。手工业因有了电力作动力，更容易发展下去。

由此可见，此时的电气事业，如同松下幸之助个人的一生一样，很顺利地以极快的步伐走向了成功。

在日本一般电业界中，大阪电灯公司的存在是比较特殊的。该公司于 1906 年和大阪市政府订立“补偿合约”，因而获得在大阪市内供应电气的独占权。同时，该公司对大阪市政府也必须提供一定的补偿。

这合约有效期间自 1907 年起，满 30 年为止。但合约内规定，从 1907 年起算，满 15 年后，大阪市政府如愿意收购该电厂，大阪电灯公司不得拒绝。依据这一合约的条款，大阪电灯仅仅几年之间，便享受到其他地区电灯公司所不能享受的种种权益。其中最令人羡慕的特惠待遇是一家独自经营，可以使事业长期稳定。由明治末年开始到大正年间为止，电灯和电力的需要逐年增加。大阪市政府与大阪电灯公司原来订立合约的宗旨，是以公益为前题的，可是，大阪电灯公司着手经营以后，不得不向营利的方向发展，所以慢慢感受此

合约的桎梏太大。

第一次双方发生纠葛是在 1912 年。大阪电灯公司和宇治川电力公司缔结合约，由宇治川电力公司水力发电厂供应电气。大阪电灯公司基于和大阪市政府有“补偿合约”关系，于是自动申请降低电气售价，但以降价的幅度不够大，未能被大阪市政府批准。大阪市政府要求大阪电灯公司将减低电费的数额加大，双方终以互不让步，谈判破裂，此项交涉一直延续到大正年间。

1913 年，大阪市政府突然提出收购大阪电灯公司的议案，经过几番争论，终于在同年 11 月里，电费减价问题经双方同意暂告解决。不过，大阪市政府主张的“公益主义”，与大阪电灯公司标榜的“营利主义”两相对立，无法协调，这纠纷成了悬而未决的重大问题。

1914 年，第一次世界大战爆发，金融界先受影响。继之工商企业萎缩、停业，破产现象时有所闻。到 1914 年底，大阪市内竟出现 11000 家空屋，市面萧条的程度可见一斑。大阪电灯公司一时经营困难，遭受打击尤其大。

但不久输出贸易旺盛，经济好转，出现了一般人所说的战时景气。到 1916 年，大阪市内工商企业异常繁荣，电灯不必说了，就是各种电力的需求，也急剧增加。为了供应此项需求的增加，大阪电灯公司于 1916 年 7 月积极与宇治川电力公司交涉，着手增建“宇治川东发电厂”工程。后经详细研讨，又策划继续兴建“春日发电厂”，并在同年 11 月，向政府主管单位提出了新建电厂的工程设计说明书。

这项新建工程需要巨额资金，大阪电灯公司最高主管在

1917 年决定以增资办法兴建新发电厂。并按大阪市政府订立的“补偿合约”规定，于 1917 年 12 月向大阪市政府递交了提案：

“最近大阪市及附近各地人口膨胀，住户增加，由本公司安装电灯的数量来看，已达 107 万余只。在 5 年前的 1912 年底，仅有电灯 57 万只，两相比较，令人不仅有隔世之感。因工商企业急遽繁兴，电灯、电力需要随之激增，以现在电气事业单位所持有的发电设备，已无供应余力。鉴于目前趋势，及瞻顾未来的扩展，电气增加是必然的事实。预计到 1919 年，电力至少要增加五六万千瓦，电灯需要数平均每一个月为 1 万只以上。在不远的将来，大阪市的电灯即可达 150 万只。兹筹划大规模添加发电设备，并对附近各电气事业机构供售电气，使电力供需情况得以保持平衡，借此，电气生产成本，可以降低。为达到这一目的，必须动用大笔资金，并且资本增加，事业经营将愈感艰难，本公司所应负的责任则愈加重大。但不尽量扩充发电设备，不足以满足电气用户的大量需要。依据电气事业管理法规，本公司属于供应电气的业务机构，职责所在，必须扩张事业，增加资本额作更合理的营运，事属万不得已，拟请同意办理为祷……”

这时，大阪电灯公司在日本电气事业界中，享有独占的优厚条件，业务非常兴隆。惟该公司希望和大阪市政府订立“补偿合约”关系，却发生了妨碍事业运营与发展的情形。公司当局正在焦思竭虑之际，松下幸之助在人生漫长旅途中，又面临抉择的局面。

松下幸之助婚后两年，被提升为检查员重要职务。以往

听人命令默默去工作，现在突然自己变成“权威专家”，站在检查员的岗位上发号施令，指示别人工作，或对部属的工作成绩给予适当的考核、评判。所负责任既大，公司内部的人员又重视他。外面有业务关系的厂家用户也对他无不表示敬意。但担任这一职位日子稍久，荣升检查员时的对公司的感激心情便慢慢减低，人们清楚看出，他身为检查员的日常生活，反不如做工程领班期间干得起劲。直截了当地说，检查员虽然责任重大，比一般工程人员却清闲。每天上午巡视 15 家到 20 家工程情况，工作两三个小时即可回到公司。下午检查员们聚集一起，闲谈聊天，以消磨时光。

工作如此轻松，因此所有工程人员无不以升任检查员为惟一志愿，都对此职位羡慕万分。可是，松下幸之助时常觉得，一个人应该每天多多工作，与其空闲不如忙碌，忙碌的人生，才有冲劲，才有意义。像这样悠闲自在的检查员生活，反倒使他不仅缺少兴致，还有时觉得空虚、难过。

松下幸之助平日身体孱弱，却能支撑得了忙碌的生活，现在工作清闲，日有余暇，倒令他生活失常，心情烦躁，竟招致一场肺炎。医生劝他要静养一个月才能痊愈。

由于患病请假，薪俸停给，生活费用无处筹措，他迫不得已以带病之躯，勉强继续上班，每天身体发烧，渐渐衰弱下去。此时他常想：“为人作嫁衣裳，终归不是办法！即使开设一间最简易的小商店，卖些杂七杂八的东西，自己独立去干，也比这样拿人俸钱，听人驱使好得多。”他这样想，自是不愿受环境的束缚，而想要创造环境，改善环境，并且一个新的念头突然浮现脑际，那就是自己设厂制造改良型电灯灯

头。

他打定主意改良电灯灯头，而最早认真考虑是否可行，还是升任检查员以前的事。他平日喜欢研究有关自己所担当的各项业务，当充任工程领班时，常感到所使用的电灯灯头制造不够完善。这种电灯灯头里面有两支螺丝钉，电线放进以后，将电线内的两股细线缠绕在螺丝钉上，再用锡焊牢，这一手续很麻烦，他认为是多余和浪费。

一个雨天，他在街上看到一位穿着日本式高跟木屐的老太婆，正在为了木屐的高跟破裂不能走路而发愁，他自告奋勇上前给老太婆修好木屐。由此次修理木屐，他竟获得一项启示，即用同样的道理，可以将电灯灯头改良得更为简单好用。他几度试制之后，终告成功。与当时一般使用的电灯灯头相比，最大不同之点在于省去两支螺丝钉和减少一道焊接手续，代替螺丝钉的是一只薄金属片，电线放进灯头内和薄金属片接触，即可生效受用。这种改良品种用起来特别便利，他以充满自信的心情，带着这种实验品，去向顶头上司说明各种优点，没想到这位顶头上司反应冷淡，未加理睬。这一冷水浇头，让他一腔热血，满怀希望，顷刻之间全部落空。

但是，他并未因此而灰心沮丧。他于1916年10月3日，向日本标准局申请专利，翌年1月24日，该局批准登记，并颁给“实用新案第42129号”专利许可证。半年之后，他辞掉检查员的职位，决心另图发展。此时，他拟定的初步计划，就是制造改良型的电灯灯头。

后来，他自己坦白承认，改良的电灯灯头比旧型的灯头，有优点，也有缺点，以致作为正式产品向市场推销时完全失

败。不过当制成实验品的最初阶段，他具有充分信心，顶头上司批评改良灯头的样品如何不理想，为此还对上司怀抱不满。他想，不如趁着年轻，赶紧独立起来，创造事业。他想到此点，便对自己的研究发明寄予了最大的期望。

“向大阪电灯公司辞职，自己独立去经营事业……”他把这种构想先吐露给夫人，征求意见，夫人听到他的话，却意外地冷静，立即表示赞同，并一再加以鼓励。松下幸之助获得家人支持，心中转虑为安。自己在想：“好了，一定辞职吧！从此设法着手制造改良灯头，电气器具等产品，假如将来不幸失败，再回到大阪电灯公司去工作，以后一辈子就做个老老实实的电灯公司的从业人员。”于是在1917年6月15日向大阪电灯公司递上辞呈。

上司对他的品格及能力平素极为赞佩，得知他要辞职，乃热诚地劝他打消辞意。无奈松下幸之助“挂冠求去”之心已决，毫无挽留余地。6月20日公司当局批准辞呈。他在大阪电灯公司服务共计7年，从这一天起，他再不过指望薪俸维持生活的日子。

他自立创办事业而制造电灯灯头，此一决心和勇气，真是不寻常。不过由外人来看他的现实条件，未免心寒。首先要指出的是创业资金缺乏，他在大阪电灯公司工作7年，辞职后，领到离职慰劳金有日币33元2角，离职公积金42元日币，共计75元2角。此外，手内有储蓄20元，全部资金不到100元。那时候的物价，日币1元可买大米3升。及第一次世界大战爆发，物价渐渐上涨，货币价值日跌，用100元日币连买一台机械都有困难。其次比资金不足还要严重的问

题是制造技术太差。

松下幸之助在大阪电灯公司服务期间，虽然始终从事于工程方面的工作，但他本身对于制造产品完全是门外汉。现在创办事业，曾表示要帮他忙的，有大阪电灯公司两位老同事森田延次郎和林伊三郎，这两位先生也没有制造方面的知识 & 经验，并不比他高明多少。

资金不足，技术不精，在这样令人无法想象的恶劣条件下，居然开始制造电灯灯头。创办人当然为松下夫妇两人，助手是上述的两位同事，此外还有由国民小学才毕业的井植岁男，他是松下幸之助的内弟，特从故乡兵库县淡路岛被招呼来工作，以上合计 5 人。松下幸之助决定生产新型灯头，并率先着手研制改良灯头的外壳，可当时他仅知此种外壳得用某些原料烧炼压塑而成，其制法并不如当初想的简单，结果，他与同僚们不得不贯注全副精神，应付此事。有时夜以继日地试验制造，有时偷偷地从丢弃废物的垃圾堆里寻找烧坏的废料破品，拿回来再用，有时为了讨论原料的调合方法而废寝忘食，筋疲力尽。

他们努力工作几十天后，仍得不到满意的结果。正处在忧心如焚、不知如何是好的紧要关头，突然有一位像天神一样由天而降的大恩人在他们面前出现。这人从前也服务于大阪电灯公司，和松下幸之助有同事之谊。他离开大阪电灯公司正是为了要研究像电灯灯头外壳这一类的东西。因此，他进入一家工厂充当技工，并已学会了制造诀窍，后来自己设厂生产，不幸经营事业失败，于是改变初衷，另谋出路。松下幸之助受这位先生的指点，才明白了制造灯头外壳所用的

原料的调合方法的秘诀。让他伤透了脑筋，尝尽了苦头，久久不得解决的一个难题，至此迎刃而解。有关改良灯头的制造计划，得以迅速推行。在同年 11 月中旬，生产步入正轨，并有少量产品问世。

产品出厂以后，第二个难关是如何推销。因为以前他们全班人员都为了制造灯头外壳而聚精会神，日夜奔忙，对于销售业务没有余暇去准备和研究。分配路线如何？市场推广怎样办理？他们几乎一无所知。连适当的批发价格如何订定，也茫然不知所措！在不得已的情况下，派森田延次郎手持样品，走遍大街小巷，遍访大阪市内电灯的商店，推销这种新制品，月底结帐，自然令人沮丧，他每天纵使像飞毛腿一般地奔跑，劝人购买，最多也只能有 10 只灯头脱手。10 天才能卖上 100 只，算算收入，也不过 10 元日币而已。

独立创办公事业，制造新型灯头，一晃 4 个月过去了。结果令人失望，成问题的是大家如何维持生活。松下幸之助在此时期，制造新型灯头尚无停止念头。他想再进一步改善产品，并亲自出马负责销售，以实现最初的主张。不过以目前的营业收入，实在无法担负两位同僚的生活费用。于是大家商议，林伊三郎在 3 月里先行离去，又回到大阪电灯公司做事，森田延次郎也另外找安身之处。

由 1917 年到 1918 年发生的事，可以说是松下幸之助一生最初创办公事业所接受的严重考验。

本来创业资金不足，制造技术知识贫乏。贸然开始生产新型灯头，经过艰苦劳动开工生产，又遭遇棘手的销售问题。赖以维持事业继续存在的营业收入，出现了令人于悲观无望

的状态。

同僚林伊三郎离去，制造的事情只有由松下幸之助夫妇和内弟井植岁男³人来支撑，有关产品销售业务，仍委托森田延次郎帮忙。有时候松下幸之助也抽空亲自到各处去推销。产品简单，交易的条件自然也随着简单。至于这类商品的销售业务，固然不需要特别的学识和技巧，只要能善于与买方打交道就行。对方是怎样一个人，就要有一种相应对待的方法。

森田延次郎对人追述当时松下幸之助的为人及做生意的态度，曾有这样的话：“经商之道，要有一些弹性，要有坚强的忍耐力，人家所不能忍受的事你能忍受，就可得到最终胜利。松下先生做买卖书生气质稍重些，也有时过于谦让。”森田延次郎常为此点劝松下幸之助和人交易时要格外当心。至于他创事业的基本观念，早就明白显示出来，并为一般人所感觉、认识，不必赘述。但由旁观者来批评，他设厂制造灯头的整个计划，确已濒临绝望的边缘。可是松下幸之助先生对于办事业从来有一股执拗、坚持到底的韧劲。他自己回想当年的情况有下列的话：

“现在想起来尚值得一述。那时候，我常有疑问。如：这一事业究竟能否办成功？每日岌岌惶惶，无论怎样强自振作，不安的情绪总在所难免。但是，我仍一心要改善这种状况。研究如何制造这类产品，全副精神集中于此，其他一切事务均弃之不顾。那种热衷的情况，决不是用一般常识所能判断和理解的。当然，在此期间，经济困难到达极点，经济窘迫，甚至陷入无法维持地步，我与内子的衣物及几乎值点钱的东西，

都一样不剩地送到当铺里典当光了。”

55年以后，已经功成名就的松下幸之助，有一天从住宅仓库保存的一包旧文书中，发现一本年轻时典当衣物的帐册。依据帐面上的记载，由1917年4月13日起到1918年8月止，共有十几次将他夫人的衣服、首饰等物，送进当铺抵押借钱。他看到这一帐本，想起当年穷困无着的境况，犹有不尽的感伤。

人生活在苦境里，正是作为实业家的最好考验。当时才24岁的松下幸之助，遭遇虽属坎坷，而精神却能保持坚强，这恐怕是从少年时代开始，即长期与疾病相搏斗，因而锻炼出不屈不挠的人生意志。在他担任大阪电灯公司检查员的时候，罹患肺炎，医师告诉他需要早日疗养，他以家无积蓄为据，遂下决心：“死就死罢！病死总比饿死好些。”仍照旧上班，为此，疾病缠绵足有一年之久，他终于克服病魔。

人生面临艰难困苦之际，应该如何安排自己，松下幸之助对此有独到的见解：“不要失望，拿出勇气来！按部就班地本着原来的目标去做，自然会有办法出现的。一个人若能心无旁骛，精神集中，此时此地，即可听到福音从天降临。所以我劝大家常要保持精神坚定，不因小挫折而颓丧，那么世间就没有办不成的事了。”

松下幸之助是一位理想主义者，他的人生观是强调精神至上。这一精神的产生，是因青年时代一直处在贫病交加的环境中，不甘沉沦，力争上游，甚至视死如归。后来创办事业，制造改良灯头，遇到销路不畅，濒临倒闭，但他坚持到底，从不因遭逢艰险而动摇志向，终于又转危为安。

由艰苦卓绝的理想，促使他择善固执，并能刻苦钻研，计划周详，果然在 1917 年的年底，机会出现了，让他平安地度过了一大难关。

松下幸之助经营事业，抱着一种信念。这一信念是什么？他在他的自传里说：

“经营事业，无论遭遇何种困难，在你忍苦去做的期间，你所计划的事业目标，即使不成功，而周围的情势一定会慢慢发生变化。基于这一因素的改变，也许就有其他转机。正如一般人的口头禅：条条大道通罗马，或者别人看到你有坚忍不拔的精神，使他们内心感动，对你起了共鸣，而伸出援助之手。此时，纵使事与愿违，未能照着你最初设计全部实现，也能登上另一条光明之路，这是世上常有的现象。”

松下幸之助离开大阪电灯公司，自己独立设厂制造新型电灯灯头，由于产品滞销，尝尽苦头。正在一筹莫展之际，突然在 1917 年底，有一个意料不到的机会降临，使他的事业峰回路转，重现曙光。因此，形成了他上述的那种观念。

当森田延次郎为松下幸之助推销灯头时，一天偶然拜访大阪市空心街的阿部电器商店。该店主人看见新型灯头的外壳，引起兴趣，他特意去松下幸之助的家庭工厂参观。几天之后，他向松下电器制造厂订制一件电风扇底座的样品。制造这种底座所用的材料，是与灯头外壳一样的东西。希望订货的是川北电气器具制造厂，而由杉村工业工厂代办代购。阿部电器商店是受杉村工业工厂的委托，从中介绍适当的承办厂家。

恰巧松下幸之助制造改良灯头正在失意，销售业务处于

无法打开的状态下，听说川北电气器具制造厂看过样品之后，感到满意，还要继续订购几千个同样的电扇底座，并且不需要任何金属配件。这件事对当时的松下幸之助来讲，真是喜从天降，幸运绝顶。

这一起死回生的机会，如果从另一方面推敲，则可说完全是“天时”赐给的好运气。因为这时正逢第一次世界大战，交战国两方酣战，进行得如火如荼。日本坐收渔人之利，经济界呈现前所未有的战时新景象。工商企业无论何种部门，厂家无论规模大小，均能任意发展，欣欣向荣。全国上下讴歌载道，万民欢腾。大阪地区的企业，在这样的环境下也起了变化。

与松下幸之助所创办的事业具有深厚关系的电气事业及电机工业，也以第一次世界大战爆发为转折点，在日本国内迅速发展。

在明治年代，日本国内电气事业的发展，仅限于家庭用电需要的增加。从明治末期到大正初年，各种工业用动力，渐渐由蒸汽动力转换为电力，导致电机工业发展。为配合时代的需要，电气事业内部实施技术革新，建设大型水力发电厂，完成高压及远距离输电线路。1914年，“猪苗代水力发电厂”修建竣工，最大发电量为3.5万千瓦，并以11.5万伏特的高压电线输电到225公里的远距离地方。此后，日本政府的巨大送电网计划，终告实现，奠定了日本电力技术革新的基础。

在第一次世界大战战时经济景气的背景下，以化学工业为中心，各类工商企业一时出现了百花竞放的局面，对于电气及机械两种工业，也充分具备了发展的条件。

电机制造业规模一天比一天扩大，产品种类五花八门，争奇斗胜，于是形成了日本一巨大工业部门。及至第一次世界大战停战以后，在日本国内，仍有数家电机生产机构诞生，如芝浦制造厂、日立制造厂、三菱财阀属下的神户电机制造厂等，其发展之快，令人瞩目。这些企业机构，随着经营规模的扩展，产品种类也呈多样化，尤其是逐渐倾向于家庭电气化产品的研究，并取得显著成果。

家用电气器具正式与世人相见，以1914年11月京都电灯股份有限公司供给一般家庭使用的电热器为滥觞。不过当时电气器具售价昂贵。另一方面，人们对于电气的知识也没有像今天这样普及，所以它的需要只限于一些有钱阶层及教育程度较高的家庭。虽然如此，从1915年起到1916年止，已有两三家规模略大的电机制造工厂开始少量地生产这类器具。

一般家庭用的电化产品，主要是电热器和电风扇。创业初期，遭遇危机的松下电器工厂，即以接受川北电气器具制造厂定制电风扇的底座，才得以转危为安。川北电气器具制造厂是在1911年由川北电气企业公司投资创办的生产单位，厂址设在大阪市浪速区芦原街，开始时以修理发电机、变压器、马达等为主要业务。明治末年在西门子公司大阪分公司担任技师长的川北荣夫，于1909年辞职后，在大阪市濠户物街设立川北电气企业公司。这个公司所经营的业务，以从德国西门子公司输入机械建设发电厂为主。至于该公司投资设立的川北电气器具制造厂，于1914年开始生产小型马达与电风扇，从1915年起，使用“KDK”商标大量生产销售。

松下幸之助经由阿部电器商店介绍，答应川北电气器具制造厂订购电风扇底座的样品之后，赶紧向铁工厂定制模型，约一个礼拜功夫造好模型，随后一心一意着手制造，做出样品交予阿部电器商店。该商店感到满意，向他正式签订 1000 个底座的订单，希望于年内交货。这时，松下电器制造厂规模极小，设备简陋，在两坪多一点的操作场地里，仅有少年井植岁男帮忙，而所要求的电风扇底座又是初次制造的一种东西，松下一家人，苦心经营的状况，我们不难想象。

但是，松下幸之助生来心灵手巧，在很短的时间内就学会了作业的方法与程序。大约 10 天的光景，交完了全部订货。不久，他收到货款日币 160 元，底座的成本连模型在内，每个是 8 分钱上下，所以这一批生意共赚毛利日币 80 元。第二年初，他又接到 2000 个底座的订单。他独立创业时，本来计划制造新型灯头，后来由于推销失败，业务无法打开，正在进退维谷之际，竟以在生产灯头过程中学得的烧炼灯头外壳的技术，做出了电风扇底座，并且借这根本没有想到的生意，赚了一些钱。在他开办工厂半年之后，事业已有了相当的基础。

不过，尽管电风扇底座销路看好，事业根基稳固，松下幸之助始终没有忘记他的本来目的是生产和销售电气器具。等到 1918 年，他预料要有大量的电风扇底座订单相继而来，这时下定决心，再一次试制电气器具。为生产电风扇底座也好，或为制造新电气用具也好，不得不从房屋狭窄、设备简陋的大孤市鹤桥的旧宅迁出，另找一比较理想的地方，才能应付眼前的业务。

他迁往的地点是大阪市大开街，向人租赁一座新建的两层楼房。楼上住家，楼下撤掉全部地板，充作工厂，比鹤桥的老宅宽大3倍。此外，这栋房子的前面对着大街，店边有一个六坪大小的栽植花木的庭院，优点甚多。每月房租为日币16元5角，押金是日币49元5角。

松下幸之助搬进新居之后，挂上一面“松下电气器具制造厂”的招牌，开业的日期为1918年3月7日。这一天就是松下电器股份有限公司的成立纪念日。从这天算起，大约15年后的1932年5月5日，松下幸之助念及创办事业的本来使命，对全体员工发表谈话，强调该公司成立的最高方针，并将1918年3月7日以后到事业发展成功的一段期间，称为该公司的创办时代。

松下幸之助以1918年3月7日为他创办事业的纪念日，简单言之，因为在这一天他迁入大阪市大开街正式开始工作，并在生产电灯灯头、电风扇底座之余，又钻研改良插头获得圆满成功。到此地步，作为一个企业家，自然满怀喜悦，观测前途，愈发充满信心。

这种改良插头，是使用旧电灯泡上的金属废物制造，在材料节用上具有若干优点，而且售价比当时市场上的同样产品要便宜三成，销路旺盛，信誉极佳，几乎有供不应求之势。松下电器制造厂人手不够，便设法雇用了女工。

新工厂成立之初，一切顺利，其中还有一段插曲值得一说。松下幸之助想要搬家，各处寻觅住宅，当发现目前作为厂址的这栋出租房屋时，一眼看到地点是叫做“大开街”，他很觉满意。暗自揣想，所谓“大开”，当然含有“展开”或

“盛开”的意思。及开业之后，果然改良插头的生意，逐渐兴隆，好运临头。在门前贴出招募女工的广告后，最先来应募的女工，是一位快要临盆的孕妇，名叫“繁盛”。松下幸之助认为她名为“繁盛”而又身怀六甲，更是双重的吉祥运兆，就决定雇用她，并算做第一号从业女工。

松下幸之助并未因制造插头成功而得意自满，常于忙碌工作之余，动脑筋摸索研制新产品。结果，他又发明一种“双灯用插头”。这种商品，已由东京、京都的制造厂家生产，在市面上大量出售，惟品质不佳。经松下幸之助加以改良，终于造出非常适用却与一般旧货迥然不同的新产品，送到市场试销，比他以前赚钱的普通插头还要受人欢迎。由于推销这一新产品，他又得到很多宝贵经验。

这种“双灯用插头”在市面上畅销不久，大阪有一家名叫吉田商店的批发商，向松下幸之助申请愿充任这种产品的总代理商。松下幸之助对于自己研制出的新产品抱有相当自信，正于此时考虑扩充机械设备，大量增加生产，于是同意吉田商店的提议。不过，交换条件为要该商店提供 3000 元日币的保证金，作为添购设备之用。吉田商店欣然承诺，双方订立合约，松下幸之助毫不迟疑，立刻实施增产计划，吉田商店也积极采取有效的增销措施，致使这一新商品的销售数量急剧上升。

但是好景不长，经过四五个月后，生产同样“双灯用插头”的东京一制造厂，因营业不景气，乃采用大幅度减价办法来与松下电器厂竞销。因此，日本全国各地用户找总代理商吉田商店交涉，请求降价。吉田商店遭此棘手问题，苦恼

忧郁，对代理业务产生悲观情绪，竟向松下幸之助提出解除合约的要求，松下电器制造厂也为此陷入窘境。因为好不容易做到增产，每月可以出货五六千只“双灯用插头”。工厂已具规模，生产能力扩大，产品销路正在看好，足以信任的总代理商掉头不干，推销业务受到严重打击，松下幸之助为此深感不安。

在没有更好的办法之下，松下幸之助以暂时保留保证金为条件，解除和吉田商店的总代理合约，同时自己设法开拓销路。先拜访大阪市内各大批发商，以求了解这一方面的情况，之后发送货物托他们代销。后又前往东京，想在那里开辟市场。他第一次来到日本最繁华的大都市，人地生疏，诸多隔阂，于短暂的停留期中，巡视了一些有关商店，也遭遇到不少冷面孔。他用诚恳的态度，同各商店主持人洽谈，获得若干推销方面的秘诀。东京商场中的风气与大阪显然不同，他能有机会领略这天子脚下的事物，对他以后经营事业确有无 法计量的帮助。

如此努力奋斗的结果，总算度过了危机。以订立总代理商的合约而换得一笔可观的资金，用以扩充生产设备。后来突然又解除总代理合约，在短期之内，松下幸之助自己办理推销业务，确立销售路线，整个事业于半年之间，焕然一新，从业人员也需要增加。

松下电器制造厂以插头等项为主要产品，在大开街创办工厂期间，真可说是起飞极快、业绩辉煌的年代。为了应付四面八方的大量订单，已经扩充的生产设备，还是供不应求，必须昼夜加班工作。从业人员随之增加，不仅生产部门感到

不足，即使营业部门也要添人。在 1919 年前夕，松下电器制造厂的工作人员，已超过 20 人。

松下幸之助亲自领导全体从业人员工作，每天忙得不可开交，甚至常没有吃饭的功夫。住在自家的员工，下班时间一到，当然要回去，住在老板工厂里的学徒们，没有什么工作时间的规定，有时做工做到吃晚饭时才能停工。这时，连老板娘也不例外，一样跟着大家做活。这样没有休息、不分昼夜的工作情况，在今天是无法想象的，因为现在日本有劳工法令的限制，已不准企业界如此虐待工人。

松下幸之助本身身体孱弱，其所以能够忍耐住这般程度的操劳，主要是由于精神力量强。他曾向人说过：“当时我只想将事业经营成功，其他在所不顾。从而产生一股坚强的力量，每天工作无论怎样沉重，身体无论如何劳累，我全能支撑得了。”若干年以后，他被请去向日本全国工商企业经营者大会公开发表演说，他向在座的人道：“诸位先生经营企业，过于劳心，不知你们有无累得小便出血的状况？”这大概是他当年在大开街创业时期艰苦奋斗的情况，情不自禁地脱口而出。

在大开街的松下电器制造厂的厂房，是楼上两间、楼下三间的家庭工厂而已。现在事业规模急剧扩大，为了尽量利用有限的空间，只好悬吊一个临时棚架，工人在棚架上下一齐进行作业，来此参观访问的客人看到这般光景，不免啼笑皆非地长叹一声：“这简直像汽船里的船房了！”全体员工从早到晚，兢兢业业，忙做一团，恰似一群工蜂为了整天采蜜而飞来飞去。

因此，无论贴出广告雇用工人，或由人介绍工人，对于应募而来的人，要向其说明工作要领，使其完全了解，及时地踏上工作岗位，不知要费多少口舌和心机。一旦在此工作，不让他（们）见异思迁，能够长久地继续工作下去，这又是极为困难的事。为什么会这样呢？因为当时正值第一次世界大战，日本经济界一片繁荣，可以说全国工商企业无不生意兴隆。尤其是在东京、大阪等大都市的生产机构，工人缺少的情形一天比一天严重。

这样惨淡经营，受尽千辛万苦，松下电器制造厂业务发展至为顺利。工厂招牌在大阪商场里信用卓著，松下幸之助个人也渐渐名声大噪。因为希望事业能进一步扩展，松下幸之助决定向东京市场“进军”。他派遣当时只有19岁的内弟井植岁男担任松下电器制造厂东京驻在员，井植岁男单身到东京是在1920年的春天。

井植岁男在东京一公寓里过着极不习惯的单身生活，有一次买了一件3元日币的麻纱蚊帐，松下幸之助听到消息后，写信责备内弟说：“以目前松下电器制造厂的经济情况，你只配买一顶1元左右的棉线蚊帐，就该感到满足了！”人在成功的时候，切忌骄奢张狂，自我陶醉，要严加省察，免于失足成恨。松下幸之助在此时仍克勤克俭，以身作则，不敢稍有玩忽逾分之举。

二、加速发展

松下电器制造厂的从业员工已达 27 名，从松下幸之助的内弟井植岁男起，不少人都是长年和老板一起工作，一起生活，彼此知心，亲爱相处。但是，后来事业扩张，逐渐雇佣新人，全部员工到了 30 人左右。松下幸之助与全体员工之间，要想双方感情融洽，上下意思沟通，势必动脑筋，拟订一些办法，才能应付今后出现的新局面。

恰在这时，日本经济萧条，产销萎缩，但人们思想偏激，劳工运动愈发蓬勃起来。松下幸之助准备制订怎样增进劳资双方亲密关系的方案。

松下幸之助还没有定出一个具体的方法，他仅仅认为事业经营者总应该抱定下面的信条：“大家有缘到松下电器厂工作，希望这些员工提高生活水平，都能过上幸福快乐的日子，这一点就是企业主持人的神圣任务。至于处理公司各项业务，最要紧的是大家同心协力，合作无间。不论从哪方面说，全体员工应该在一心一德亲爱和睦的气氛下，促进松下电器厂的业务发展与改善从业员工的待遇、福利才行。”

工商企业虽然不景气，但关于电气器具的产销，目前更须采取积极主义，并且绝对有获得成功的把握。不管怎样，松下幸之助认为要把他的理想、抱负向全体从业人员公布出来，付诸实施。他也想到若不能取得全体员工的谅解和共鸣，他

的理想和抱负是无法实现的。

此时，他有了一个构想，即将全体员工和他自己打成一片，组成一个像“工会”之类的团体机构。

用什么名称合适？这倒使松下幸之助大费思索，恰好森田延次郎在他这里帮忙，森田先生知道后，向他建议说：“不要那样地尽往难处想嘛！我们就叫它‘步一会’如何？这个名称有两层含义，一为全体员工步调‘一’致，向前迈进，可以说是互相合作，上下一心；另一意义是一步一步脚踏实地地去做，也就是不尚空谈，稳扎稳打地发展业务。”森田这一提案，却意外地简单明了，松下幸之助欣然采用。在1920年3月“步一会”宣告成立。

当初设立“步一会”时，并没有订立任何会章，一直到1933年，才将“步一会”会章公开发表：

“‘步一会’1920年3月由松下电器制造厂的全体从业员工组织成立。该会设立的目的，在于会员间亲爱和睦，互相救济及增进福利，大家协力促进该会本身业务扩充，并进一步使松下电器制造厂业务发展。因此离开松下电器制造厂就没有‘步一会’的存在，松下电器制造厂繁荣，就意味‘步一会’的扩展，‘步一会’的进步便表示松下电器兴旺发达。再就是会员互相亲睦、彼此协助，那么‘步一会’的进步全体员工一致的行动结果。换言之，松下电器制造厂和‘步一会’要步调一致，图谋整个事业茁壮、发长。‘步一会’成立的意义，即在大家精诚团结、脚踏实地地一步一步向前迈进。要求会员自重自爱、协力互助，为达到我们所期望的目标，要以坚强地诚恳地挺起胸膛继续奋斗为祷！”

由于‘步一会’的成立，松下电器制造厂的内部体制得以稳固。松下幸之助看到这般光景，才安心采取各种积极政策，其中最主要的一项，是增加生产设备。

松下幸之助从很久以前，就感到他的家庭工厂厂房过于狭小。于是在1920年6月又把邻居的空房租过来，做为第二工厂。可是当时适逢股票价格大跌，战时景气终止。日本国民大多数对于经济的前途感到不安，甚至绝望！在此时期，松下幸之助实施增产计划，若不是具有超人的勇气和决断能力，是绝对办不到的。

另一项积极计划是添置电话。那时电话是传达信息的高级工具，在日本，电话数量约为1000人中有五六部。所以一个企业装上电话，不仅消息灵通，可以收到好的经营效果，也能增加经营事业的信用，获得社会一般人重视。当时添置一台电话，需要日币1000元。代价高得惊人，对规模尚小、名气也不大、偏处在大阪一隅的松下电器制造厂来讲，不能不算是工厂主持人的一个大胆决策了。

从日本明治时期起到大正年代止，以各大都市为中心，电话急速增加，特别是在第一次世界大战战时景气期间，电话激增，日本邮政省订立了三次扩充计划，从1916年开始，5年间投入了日币2250万元。日本政府当局以最大的努力，要减少人民“打不通电话”的怨忿。当时老百姓申请安装电话很难。幸亏这一年正值大战后的不景气，申请安装电话的人减少，松下电器制造厂在6个月里装上了电话。至此，生产能力增加，工厂内部设置齐备。

为了打开商品销路，先派遣19岁的内弟井植岁男驻在东

京办理业务。在日本完全陷入不景气中，松下电器制造厂增加生产设备，为应付大量出货，必须推广市场销售业务，松下幸之助又增派了一人去东京办事。

日本在第一次世界大战景气之后，经济极度萧条，但松下幸之助的事业，仍在顺利继续发展。从他采取的种种积极政策来观察，他经营事业的雄心比战时景气时代还要有过之而无不及。可是，不景气袭来，他亲自看到或听到陷入泥沼中的很多企业家，都像昙花一现似地转瞬即逝，工厂破产。即使勉强维持经营的，也是苦不堪言。他能“一枝独秀”，超然于暴风雨之外，他开始有了成为一个企业家的信心和足以支持得了一切艰难困苦的决心。多少年以后，他向人说：“经济不景气，对于一个脚踏实地认真经营事业的人，并没有什么可怕的，相反地在百业萧条之际，倒有发挥自己才能的机会。”在他写的《职业之梦、生活之梦》一书里，也有这样记载：“做生意确是一件有趣的事，在不景气时，到处都让人感觉到生意难做。但是生意繁荣时，因为好坏物品都能卖出去，所以尽管商品具有极多优点，也不易被人发现。可是，一旦陷于不景气，大家购买物品，全要仔细选择优良的品种。假如你出的产品的确精致，业务就会扩展开来。换句话说，有了不景气，好产品的生意才能茂盛。好产品不论不景气和景气都一样地可使买卖赚钱。

松下幸之助迁至大开街不久，在他的西邻搬来一家小型工厂，制造电器绝缘器具。距离松下电器制造厂有同业的工厂出现，两家老板见面寒暄说：

“这真是不可思议的缘分，今后我俩避免互相竞争，大家

要做个好朋友，和睦相处！”

从此，松下幸之助常以此同业自励自勉，每逢工作，就格外暗自加油努力。至于对方，营业成果颇不如意，约有一年光景，就搬到别的地方去了。又过了五六年，这家工厂的男主人悄然来访松下幸之助，他看到松下电器制造厂的盛况，大吃一惊，不禁频频感叹，他向松下幸之助请教经营事业成功的秘诀，松下幸之助说：

“经商和比剑一样，不能在你砍我的头我砍你的头的缠斗里等着胜利降临。做生意每次活动，必须考虑这一次活动要获得成功才行，假设不能成功，那绝不是环境的关系，也绝不是时机的关系，更不是运气的关系，那就是你所采取的经营方法不当。有人认为做买卖时而赢利、时而发生损失，这是无可奈何的事，其实这种想法是根本不对的。

经商遭遇景气，固然很好，可以赚大钱，即逢不景气，也必须细经营，使营业有盈余才行。会做生意的人，在不景气时也能扩展他的事业。能这样成功的人，不可胜数。所以我劝你先将自己经营事业的观念改正过来，也就是说，不管在什么局面下，不能失掉自信。”

松下幸之助不仅事业顺利，并且家庭里又添加喜事，长女诞生。他于1915年结婚以来，夫人始终没有生育过。在1921年4月，大女儿幸子出世。他想起当年：“由大阪电灯公司辞职，自己独立经营事业，原来身体病弱，全仗着坚强的精神力量，弥补体力不足，昼夜辛劳。假如在此穷困劳苦的时候，夫人接二连三地生起孩子来，那家庭的情形，不堪设想！也许为了全副精神照顾孩子们，说不定在经营事业方面

要起什么意料不到的变化。”

他满怀喜悦，等待第一个孩子降生。事业成功，更使他感到人生足资留恋。他采用的积极政策，可谓完全奏效，事业规模天天扩大。到1921年秋季，房租日币16元的大开街的家庭工厂，已感到地方狭小，无法扩充。这样下去，实在难以应付用户剧增。松下幸之助经过一番深思熟虑之后，决定寻觅一块建筑空地，正式建设一座大工厂。

很巧，在离他不远的大开街，有一块100坪的土地，正待放租，他立即着手把这块空地租下来。到手后详加计划，以45坪建筑工厂，用25坪修建办公室和住宅，并请认识而又住在他家附近的一位建筑师中川好郎为之设计。不久，中川好郎送来工厂设计蓝图，由图纸来看，比他当初想象的更为美观，使他兴奋不已。但他见到蓝图估价单时，便沉默下来。因为照着这一设计建筑厂房的话，则需要日币7000元。此外，再加上机械设备费及营运周转资金等，最小限度也要有一万二三千日元才行。这时，他手头仅有四五千日元。

当时松下幸之助经营事业虽算成功，但仍不过是一家家庭工厂的主人。以这样身份的人，向银行通融资金，实非易事，而求私人帮助，也有困难。然而，他对中川建筑师所设计的建筑蓝图，像着了迷一般地由衷欣赏。他认为无论怎样窘困，也非照着设计蓝图去建设一座工厂不可。他左思右想之后，决定这样办：“办公室和住宅暂时搁置不管，先建设工厂。”

中川建筑师热心地建议说：“如果办公室和住宅一齐来建，则工程容易进行，建筑费用也可节省甚多。”几经磋商，

松下幸之助向中川建筑师提出一个方案，照中川好郎的计划，工厂、住宅及办公室一齐修建，建筑费不足的部分，由他分期偿还，并且不按当时一般惯例，将该建筑物作为欠款担保。这些条件，中川建筑师欣然应允，承包了这一工程。松下幸之助当时只不过是一个家庭工厂厂主，中川建筑师能如此信任他，是破天荒的事。松下幸之助除了感动外，更觉得自己的责任重大，双方谈妥条件后，生来性急的松下幸之助，盼望交房的日期愈早愈好，两人商定以同年7月为竣工的期限。工程开始，松下幸之助于工作之暇，几乎每天都到工地里监督木工、泥水匠等人做工。新工厂在预定的7月里如期完成，松下电器制造厂迁入新厂生产。

新工厂比以前的旧家庭工厂约大4倍，生产能力至少超过旧厂五六倍。这一新厂的完成，对于身为企业家的松下幸之助一生来说，也有划时代的意义。在他的自传里记载说：“我对此新工厂所抱的希望太大，几乎不能用言语表达出来。大家想想看，我从11岁起到29岁止，整整18年的时间，开始时给人做学徒、当小店员，慢慢自己独立经营事业，不知费了多少努力和心血，好歹总算凭自己的财力能够建设一座工厂。想起过去的艰苦奋斗，没有枉费，眼看到新厂落成，内心快乐，无法形容！以此工厂为基础，将可以像样地做一番事业，并且也具有自信，一定能够做出一番成绩给人看。想到这点，我暗自发誓，在未来人生路程上，更需要特别努力，所以新厂的落成，在我个人一生的事业上，是最重要的里程碑。”

1922年7月，大开街新工厂开工生产，松下幸之助的事

业又进一步发展了。自从创办工厂以来，松下幸之助常以“研制新产品”为契机谋求发展，几乎每月都有与电灯电线发生关系的各种新式电气器具问世。但这些产品，无论怎样讲，仍要算“电灯改良插头”和“双灯用插头”是主要产品，由销售数字来看，两者所占的比率最大。这两种产品为松下幸之助所创设的电器事业奠定了坚实的基础。两种产品品质优良，价格低廉，是其他厂家无法与之竞争的。因此需求量年年上升，销售地区从前以大阪附近为中心，渐渐扩充到东京、名古屋、九州，乃至日本全国各地。

为应付急剧增加的客户需求，新工厂昼夜加班工作。在这一年的年底，从业员工已超过 50 人，每月营业收入达到日币 15000 元。但是，此时在制造电气器具厂家之中，以东京电气公司的规模最大，所占地位最重要。而松下电器制造厂的企业规模、生产能量，即使和东京的石渡电器工厂或大阪的常磐商店等中等电气器具制造商比较，也未免稍逊一筹。松下电器制造厂为了迎头赶上，扩大业务，在制造“改良插头”及“双灯用插头”时，认为非得再开发其他新产品不可。

从一般电气器具制造厂家的发展过程来说，每家的产品总是不能缺少“锁轮型电灯灯头”。这种改良型电灯灯头也是在配电器具中有代表性的商品，因此电气器具制造厂家都有这种产品的生产和出售。为松下电器制造厂经销的电气器具批发商们，一致希望松下电器制造厂也生产此种灯头。但是，松下幸之助对此非常慎重。他调查过各式各样的锁轮型电灯灯头的市场状况与销售情形，决定“不能操之过急，也不能一味顾全面子，经营事业无论如何总得站在赚钱的立场上才

能下手。”后来他还是放弃了生产锁轮型电灯灯头的计划。

当时，各厂家关于锁轮型电灯灯头的制造，一再得到改良，实在无法更进一步求好。并且竞争激烈，销路不畅，松下电器制造厂即便拘于面子，以后起之秀加入此种电灯灯头生产行列，也是无利可图。

松下幸之助为了制造人人认为重要的锁轮型灯头，正在进退维谷、犹豫不决之际，他同时试制的新产品有了成功希望。这一新产品是脚踏车车灯。松下幸之助创办事业以来，始终以生产各种配电器具为主。现在所要制造的车灯和以前的产品大相径庭，制造过程亦迥异其趣。可是，生产脚踏车车灯，是当时市场迫切需要的明智之举。

那时，脚踏车已成为日常交通工具，各大都市已普遍使用。夜间置于脚踏车前头照明所需的车灯，还没有固定的制品。高级脚踏车常装置一只舶来品电石瓦斯灯。此外一般人夜里骑脚踏车，通常利用蜡烛或者煤油灯。

蜡烛的最大缺点，是容易被风吹灭。松下幸之助本人即有过夜间骑脚踏车出去办事，蜡烛被风吹熄，及频频用火柴点燃蜡烛以致烧伤手指的情况，也有过蜡烛熄灭，途中推车而行，耽误了与客户约定的时间竟失掉大笔生意的教训。

对于任何事物都喜好研究、创新的松下幸之助，看见脚踏车车灯有这些缺点，自然想到设法改善。加上他入大阪电灯公司以前，曾在五代脚踏车店有工作6年之久的丰富经验，平日就想过制造脚踏车零件，向市场试销。这次筹划生产脚踏车车灯，可以说是顺理成章的事。而且，可以替代蜡烛或煤油灯的电石瓦斯灯，不只售价昂贵，它的构造也相当复杂，

使用时常会发生故障。这时，市场上已开始出现利用干电池的车灯，这种车灯倒引起了松下幸之助的特别注意。

电池车灯是属于电机制造工业的产品，对于松下电器制造厂来说，在推销方面，除掉常与松下幸之助有往来的电料行以外，他所熟悉的脚踏车车店，也不在少数，将电池车灯出售没有困难，也是促成他下决心制造电池车灯的因素。

当时，电池车灯的缺陷是使用两三个小时便消耗殆尽，由实用一点来看，大成问题。松下幸之助最先考虑到的是怎样克服上述的困难。他立刻采取行动，拜访朝日干电池公司的松本总经理。这家干电池公司在关西，在干电池制造业界享有盛誉。松下将制造干电池式车灯的计划开门见山地说给松本总经理听，松本总经理说：现在小型电灯是 30 毫安的，如用在干电池车灯上，经过 30 分种后光线便要黑暗下来。所以这样的电池车灯，派不出多大用场，没有实用的价值。

但是，这次访问松本总经理至少给予松下幸之助两项暗示，一是小型电灯泡必须重新设计，一是干电池应该改良。这两种东西如有新发展，他的构想即可完全成功。

当时，日本干电池在市场上出售的，已有大型手电筒，或大型探照式手电筒用的电池。于是松下幸之助选用这一种电池，并将干电池车灯改良的目标放在下列两项条件上：（1）务求构造简单，绝不发生故障；（2）至少能够耐用到 10 个小时以上。

松下幸之助自己画图试验制造，几乎不分昼夜地一心一意做研究工作。约在半年之间，他试制几十个样品，终于得到了理想的成果。这就是后来出售的炮弹型电池式脚踏车车

灯。在试制期间，他发觉假如老是在旧式电池车灯构造里兜圈子，则没有办法能够创造出革新的改良品。于是为了能使电池经久耐用，他将市上出售的电池加以特别安装，把探照式手电筒用的大电池重新装配，放进炮弹型木筒中，即成了他所要求的电池式脚踏车车灯。

这时有一种叫作“五倍电灯泡”的小型灯泡问世，以前须要 400~500 毫安的小型电灯泡，光度才够亮。如果使用“五倍电灯泡”，则 120~130 毫安即可。这是革新的制品。市场上已普遍出售。松下幸之助赶紧选用此种小型电灯泡。新车灯性能极佳。

这种新型车灯设计巧妙，使用起来非常简单，再加售价便宜，日币 30 几分钱一组干电池，就可以用到 40 小时。若和售价日币二分钱的一支蜡烛来比较，够得上价廉、物美、实用。松下幸之助经过 3 年的苦心经营，研究成功。他将试制品陈列面前时，充满自信、安慰和满足。

他现在所面临的问题，是准备进一步正式大量生产和如何推广销路，这是 1923 年 3 月的事。

松下幸之助第一步要寻找承制主要零件的制造厂家，至于金属零件，自己的工厂可以生产，还有一些熟悉的卫星工厂也能承包。但是，炮弹型木质外壳和干电池不是一般工厂随便能够制造的。他翻阅电话簿与其他参考资料，搜求大阪市的木器商店，并携带样品，遍访木器店，一家一家地开始交涉。

可是，他所造访的各木器店对这木质外壳，以前都没有制作经验，认为没有把握，不敢贸然接受订货。松下幸之助

就将制品的性能、实用价值、今后具有光明远景等等，热心地不厌其烦地说服对方。费尽九牛二虎之力，到后来总算把一家叫做若松木器店的老板说动了，答应为他制造这种木质外壳。双方谈妥的条件是“限额负责订货”。照此条件，无论生意好坏，每月至少要负责订购 2000 个炮弹型木筒。这时电池车灯在市场能否推广，还是未知数。然而这已意味着将来不管市场情形如何，每月最低限度必须生产 2000 只车灯。事已定局，没有退路。

另一伤脑筋的问题，是干电池的订制。新型车灯的唯一特色是经久耐用。选用大型“探照式”手电筒的电池，加以经济的装配，如果干电池本身品质不佳，则希望的作用无法发挥。因此，松下幸之助到处寻找信用好的干电池制造商。

那时，第一流的干电池制造厂商有大阪的日本干电池制造公司、东京的冈田干电池制造公司等四五家，第一流厂商都以条件不合或其他原因不愿承包订货。松下幸之助万般无奈只好去找二流干电池制造厂家，对它们的产品加以慎重的检验和比较后，订立了合约。

木制外壳及干电池两种主要部分，全都顺利发包出去。在这一年的 6 月中旬，已开始装配炮弹型脚踏车车灯，从 6 月底起，即准备好出台。为了开拓销路，松下幸之助自己带着新产品，拜访一家同他有业务关系的电气器具批发商，并非常认真地说明新型车灯的种种优点，恳求大批订购。

但出乎他的意料，对方反应至为冷淡。松下幸之助在失望之余，又继续遍访大阪市著名的批发商。商人们急功近利，避担风险，竟没有一家愿意承购。情急之下，再向东京方面

的各批发商洽销，其答复也几乎和大阪一样。

可是，已与承包制造炮型木质外壳的工厂订有合约，每月必须照合约所定数量购货。这样不停地生产，日积月累，存货逐渐多起来，而销路却无法打开。松下幸之助看到这般情景，由失望转为焦躁，坐卧不安。他放弃向电气器具批发商兜销的路子，改变办法，找脚踏车批发商店的老板们。不料脚踏车批发商的回答也都是否定。前后一个多月向各批发商店老板的“说教”，完全归于失败。松下幸之助正在焦虑之际，一天忽然想起向脚踏车零售商试销！透过脚踏车零售店直接请顾客使用这一新产品，让用户亲自考验新型车灯是否价廉物美？这时仓库内存货已有三四千只，再如此堆放下去，电池可能会损坏，因此非早日脱手不可。于是临时雇用 3 位专门跑业务的人员，将大阪市分成三个地区，由此 3 人分别负责一个地区，凡是脚踏车零售店，都要挨户地前往推销。

对每一家脚踏车零售店，寄存数只新型车灯，在数只车灯之中，取出一只扭开开关发光明。业务人员向店主当场这样解说：“我们保证这种车灯绝对可以连续照明 30 小时以上，如果不信，请记下来什么时候灯光熄灭的，你们算一算照明的确实时间，我下次再来查看实验的结果。这种炮弹型电池车灯不会像从前旧式电池车灯在很短时间内‘失明’，这真是长时间耐用的电池车灯。你们认为满意合用，以后拜托大量推销！至于卖给顾客以后，顾客觉得没有问题，再付给我们货款。假设我们的电池车灯未能像说明书所述一样的长久保存时间，或有什么缺点，那就不必给我们货款，将原货退还我们好了。”

这一实践完全成功，因为松下幸之助研究出来的炮弹型脚踏车车灯，在大阪市全市的脚踏车零售店里一齐测验其性能的结果，证明品质确实精良，售价公道。于是，开始在各脚踏车零售店寄存少数炮弹型电池车灯，托它们宣传推销，经过一个月之后，市场需要大增，两三个月之后，各脚踏车零售店用电话或用信函每天纷纷来订货，使松下幸之助几乎应接不暇。

山本商店是当时制造化妆品、做批发生意及经营出口业务的厂商，在同业间名声极大。其创业人山本武信出身寒微，年少时在大阪港口一家化妆品批发商店做学徒；平日为人，立志奋发，力争上游，果然后来跻身于显赫人物之列。松下幸之助对这位比他大五六岁，经历也与他相仿的企业家，暗中倾慕得五体投地。

松下幸之助常向人说，他生平最佩服的人物，也是教导他“经商之道”的恩人，有两位人士。一位是美国汽车大王福特，另一位便是山本武信。山本武信曾经详细地告诉过他怎样做一个标准的“大阪商人”。

他们两人会面是极为偶然的事，山本武信于无意之中看到松下幸之助发明出一种炮弹型脚踏车车灯，两人所经营的事业虽完全不同，但山本武信却积极申请要做此种新型车灯的大阪府地区总代理商，由他独家销售并订立合约。

总代理合约订立之际，最使松下幸之助感觉惊奇的事，是合约里面所规定的交易条件颇不寻常，在松下所著《职业之梦·生活之梦》一书内，有这样的叙述：交易条件谈妥之后，山本商店一个月要购1万只车灯，规定3年间必须代销36万

只，如果销售不出去，其损失由山本商店负责赔偿。其详细办法是，3 年的全部货款现在一次付给松下电器制造厂。这种想法耐人寻味！山本先生认为炮弹型车灯是松下电器制造厂发明，并且是才开始销售的新产品，松下工厂对此新产品也许舍不得马上交人代销，怕肥水白白流到外人家。让山本商店销售，虽说每个月可以承销 1 万只，可是，究竟能否有把握，不无疑问！由松下电器制造厂自己经手推销，可能更好些。山本当时有这样的心理，“你松下先生即使答应和我山本交易仍不免对人有几分恐惧之心，对此有依依难舍之情，为此，心情摇摇不定。你的设想，我山本已经完全了解，所以这次我一定要这样做，要使你安心，使你走向成功之路。如果我认为卖不掉，我就不会来承销，预定每个月能够卖出 1 万只车灯，我绝对负责接受这 1 万只，这与已经卖掉具有完全相同的意义。依据我自己做生意的经验，我敢肯定地绝无反悔地这样讲，因此将 3 年的全部车灯代价付给你。一只车灯售价为日币 1 元 2 角 5 分，1 万只车灯应为日币 12500 元，每 1 万只车灯的价款填开一张支票。”山本先生共填了 36 张支票。

这样同山本商店订立了颇不寻常的一次合约。同时关于大阪以外的地区，松下幸之助在报纸上刊登广告，向日本全国各地征求新型车灯的代销商。由于在大阪地区办得有声有色，非常成功，消息传播，遐迩皆知，因此，新闻广告一出，当时各地商店争相应征，甚至有很多经销者甘愿缴纳保证金来承销炮弹型车灯。在此情形下，松下电器制造厂再不用为产品销售有所忧虑了。

电灯“改良插头”和“双灯用插头”是松下电器制造厂两大主要商品，现在又加上极有前途的炮弹型脚踏车车灯这一新产品，使该厂产销均上轨道，迅速发展。

东京大地震发生时，日本正处于第一次世界大战战后经济不景气境地，而又想不出良好对策，政府当局，日坐愁城。所以震灾发生以后，日本在经济方面所遭受的打击，愈发不易恢复。有识之士认为需要漫长时间才能有好转希望，日本人对此忧心似焚。

但是，事出大家意料之外，日本政府下了决心，拟定各种政策，再加民间呼应配合，一致齐心努力，遂使东京复兴工作在极短时间内全面展开，进展甚快。在这过程中，因为造屋修路，大兴土木，突然出现了一时的经济景气。企业界人士感到了前途光明，希望无穷。

松下幸之助的主要产品炮弹型脚踏车车灯在这时研究成功，市场销路旺盛，更愿进一步在企业界有一番作为。在东京大地震的第二年春天，他很快地重将东京营业所恢复开业，在业务开始的同时，提拔宫本源太郎为东京营业所主任。宫本源太郎进入松下电器制造厂以来，一直在工厂里默默工作，可是，他积极负责的精神，处理业务的能力，及操守廉洁，早为老板所注目和赞许。松下幸之助认为在震灾以后的东京，势必重建为今后争取市场的据点。他以为除宫本源太郎能够负起这副沉重的担子外，更没有适当的人选了。

松下幸之助曾有过回想当年的话：宫本源太郎前往东京赴任，松下幸之助到火车站送行，松下幸之助以充满情谊和期待的心意向宫本源太郎娓娓倾诉，指示有之，勉励有之，使

宫本源太郎深受感动。宫本源太郎于频频俯首致谢之余，当场披沥他的抱负和决心。不但宫本源太郎激动得声泪俱下，就连松下幸之助也听得泪眼模糊，难以自持。

送行的上司同被送的部下之间，能有这样的场面出现，绝不是今天一般人所能想像的事。宫本源太郎当时几乎以“功业不成再生还”的心境匆匆进入东京。在东京芝区神明街租到一栋临时小板房暂住。这栋房子里，有两间小屋，一间是一坪半的卧室，另一间不足四坪，地上还没有铺地板，这间简陋构造的小屋充做办公之用。不久，他和他的太太及两位见习店员住进去，从此，他们昼夜不停地为恢复业务而埋头苦干。

如此奋斗的结果，再加大环境在灾后复兴景气之下，致使松下电器制造厂东京营业所的业务蒸蒸日上。旧有产品如改良插头、双灯用插头等等配电器具的销路不用说了，就是新制品脚踏车车灯也生意兴隆，营业收入，天天增加。

在1924年9月，炮弹型脚踏车车灯每月产量已越过1万只，但在此时，销售这种车灯业绩最佳的山本武信的商店，却搞出一个难题，使松下幸之助大伤脑筋。

山本商店曾和松下电器制造厂订立合约，从1923年起3年之间，在大阪府地区是松下电器制造厂的总代理商，由于销售数量增加，山本商店竟渐渐开始将车灯卖到大阪市内的批发商，这类批发商又把车灯再推销到各乡镇地方去，这样一来，各乡镇地方车灯代理店遭受排挤，当然有一些地方代理商店不能容忍，遂向松下电器厂陈述苦情。松下幸之助以良知判断，地方代理商店的抗议理由充足，他迅即找山本商

店商谈，求山本商店停止这样交易，慎重处理此事。可是，对方认为将车灯趸卖给批发商，而由批发商再销售到大阪地区的各地方去，并未违反他和松下电器制造厂所订定的由他一手包销的合约，他坚持己见，丝毫不让步。

山本商店通过批发商将车灯卖到各地乡镇去。从此，这种货由甲地又流入乙地、丙地、……地区愈来愈扩大，被侵占的各乡镇的批发商，群起向松下电器制造厂提出抗议。其中有一些乡镇代理商店甚至要停止代理业务，或者拒绝支付货款。

倍感困扰的松下幸之助，一再考虑对策，后来发觉为了缓和山本商店和地方代理店的利害冲突，只好使双方互相理解各自的立场，用互让互利的精神聚会在一起，彻底地商谈一次。在1924年11月，在梅田地方的静观楼饭店，招待各代理店主人，由他主持举行一次代理店大会。这是松下幸之助第一次构想的解决纠纷的办法，但大会开完，成果渺茫。

失败的原因，主要是双方利害完全相反，两方的主张无法妥协。山本武信提出要求：“如果非叫我变更主张的话，我要解除代理商的合约，其解除合约的代价，须要松下电器厂交出日币2万元，作为违背合约的罚款；能答应我的条件，我便让出代理商的地位。若不然，请将全国代理销售的权利交给我，如此，各乡镇代理店都成了我的最好的客户，尊重他们的立场，维持现在的整个代理店的制度，大家圆满协调，不争不吵，所有销售办法，均会继续推行下去，松下电器制造厂也可以专心致力于车灯的生产。我们山本商店成为全国总经销之后，对于业务推广，才能积极有效地努力去做。这一

来，制造厂家、总代理商、各乡镇地方代理商三者，始能步调一致，利害相同，三全其美！”

山本武信拟定的提案传出以后，各地方的代理店，对于山本商店担当总代理商，现在各地方的代理制度不变，都表示赞成。结果，这一事件的解决，竟演成松下电器制造厂和山本商店两方进行如何交涉而已。对松下幸之助来说，这一问题完全出乎他的预料之外。松下幸之助一方面对山本武信的见着权利就不肯让步的做人态度感到愤慨；另一方面山本武信却完全是代表传统的大阪商人的特性，对他信念坚强、“择善固执”、无所顾虑的精神，暗中深深佩服。但相比之下，松下幸之助虽一再企盼两人能够圆满解决此问题，结果都只有使他困惑、失望，反倒痛感找不出任何对策的自己，真是太无能力了！可是，天下事往往出人意外，尽管新产品炮弹型车灯遭遇了代理商方面掀起的一场难以解决的纷争，在销售市场上却愈发博得好评。销售出去的数量，一天比一天增加。为了应付这种趋势，松下电器厂于1925年1月，在大开街四段地方，专为装配车灯而着手建设第二工厂，3月间，该厂落成，有关制造车灯的机械设备全部移往新工厂。事业虽然这样尽如人意地发展，但松下幸之助内心的苦恼却在与日俱增。

由于炮弹型车灯生产数量增加，大阪府地区代理商山本商店和各乡镇地方代理店之间，利害冲突日益加剧，急需早日谋求解决之道。关于解决的方法，在以前的代理店会议上，已列入议程，即松下电器制造厂和山本商店两方关系必须重新研究调整，并且已迫在眉睫，无法再拖延。

这一年的4月，松下幸之助和山本商店的老板正式开始交涉，松下幸之助从各方面来考虑这一问题的结果，原则上决定委托山本商店为全日本的总代理商。从此，松下幸之助即可聚精会神地做生产方面的工作。他这样作决定，考虑的是松下电器厂是一制造厂，及以前和各乡镇地方的代理店曾有订立代销合约的经过。当他的原则付诸实行时，还要加上若干附带的条件，所以双方交涉迟迟没有进展。也有许多次碰上暗礁，几乎决裂。到后来总算于1925年5月18日两人谈判妥协，订立合约，该约有效期限为3年。其内容如下：

(1) 有关炮弹型车灯商标权、专利权，由山本商店以日币3.2万元收购。本来一只车灯的售价是日币1元4角5分，现在特别减价为1元3角5分，如每个月山本商店负责经销1万只，则三年之间即得到优待共计日币3.6万元。

(2) 松下电器制造厂保有车灯和电池制造权，并由松下电器制造厂生产供应。

(3) 松下电器制造厂每月生产车灯1万只以上，山本商店要负责销售至少1万只。

(4) 对于各乡镇地方的代理店，暂照松下电器制造厂的方针去办理。

这合约的内容，完全依据山本商店老板的构想而订立，由他以日币3.2万元的代价收购商标权及专利权，这足以表示他毫无吝啬。将来如果货品推销不掉。对于卖方来说，每只车灯的权利金即失之过高。山本商店一个月负责代销1万只以上，则3年必须承销36万只，所缴纳的商标权及专利权的权利金，等于是保证金。但由反面来看，假设将来销路旺盛，

则销售出去的数量愈多，山本商店愈加有利。所以这次交易实在是耐人寻味。

由于这一回订约，松下幸之助深深佩服山本商店老板经商的卓越才能与处理事务所具有的自信力，因此，更不能不向他表示敬意。

经过这次同山本商店交涉生意，松下幸之助学到了很多东西。让他切实了解，经商之道须要出奇制胜，勇往直前，敢做冒险的构想；同时也应该有一个彻底的坚强的信念，看准了一宗交易，就不能不贯彻始终，直至达到最后目的为止。这些还不算，更重要的是，一个人的能力见解究竟有限，必须平日多多网罗人才，置于身旁备为己用。松下幸之助与山本武信几度接触往来，使他看到山本有大批幕僚人员，为山本先生出谋划策，取长补短，受用无穷。山本武信能够在事业上成功，这些辅佐人员竭忠尽职，功不可没。松下幸之助于感叹之余，却有了一番大彻大悟。“见贤思齐”，别人能这样做，我松下幸之助为什么不能！

帮助山本武信处理业务的人，有木谷经理。对此人的观感，松下幸之助曾有过这样的话：“每逢我和山本先生意见对立的时候，木谷经理即加入发言，来缓和我们的冲突，促进我们感情的融洽；正式开始交涉之后，山本老板没有注意到的事情，他从旁边提醒老板，做适当的补充，或者说出他自己的主张。我听到他的话，常使我兴奋之余，也令我感激之至。”木谷经理之外，还有加藤大观一人，他本来是真言宗^①

① 日本人好信佛，佛教派别很多，真言宗即一佛教派别。

教派的和尚，他担任山本商店老板的幕后顾问，常追随山本武信左右，为主人做参谋，一有难题发生，他的意见每为老板采用。

松下幸之助自从创办企业以来，已经接触过的各行业的商人，可说多如过江之鲫，而从来没有遇见过一个做生意的老板，会请局外的和尚做智囊人物。最初，他大吃一惊，感觉有些奇怪。后来他忽然想起：“像德川家康那样轰轰烈烈的人物，还聘用添海僧正做顾问，有关天下大事，都要向他请教。”加藤大观从旁协助山本武信做生意，办法慎重，倒使松下幸之助格外欣赏，尤其是每次与该商店折中交易，加藤的态度最使他敬佩。

山本商店老板对木谷经理与加藤两人推心置腹，信任有加，凡是有关生意上的重要问题，无不找他们两人商量研究。每次同松下电器制造厂谈判时，山本武信一定是带领木谷、加藤一齐赴会，而松下电器制造厂方面，则只有松下幸之助一个人单枪匹马出席。这三比一的形势，自然人多的一方能占上风，谈判结果，往往让山本武信获得便宜。这一经验使松下幸之助初次体会到发展工业，人的价值超过其他任何要素。物色人才，储备身边，是一个企业家须臾不能疏忽的事。

松下幸之助辞掉大阪电灯公司的职位，自己独立创办事业，转眼已有7年。虽说尝尽了种种艰难困苦，但松下电器事业凭他个人的卓越才能和努力，仍能顺利继续发展。这时，松下电器制造厂的服务员工人数，已经超过100人，眼看就要成为日本的重要中等企业。能够克服大正末年经济萧条的影响，几种主要产品销售日增，事业成长，欣欣向荣，已非

易事。

松下电器事业，能不断成长的唯一因素，无论如何，还是在重要职位上用人得当。第一要指出的也为松下幸之助自己承认的，是宫本源太郎出任了东京营业所的主管。松下电器厂的产品，在东京市场销售数量不断增加，固然完全是宫本源太郎的奋斗所造成的；可是，大正末年宫本源太郎最大的功绩还是，向老板松下幸之助建议在大阪地区经营了收音机的销售业务。当时，收音机还算是新兴的一种制品，宫本源太郎最先注意到此种事业，他毫不犹豫地敦劝老板向这一方面发展。

松下幸之助有生以来最初看到真空管，是在东京广播局开始播音以后。宫本源太郎从一家有业务联系的制造小型电灯泡的工厂带回一支真空管样品，这家制造电灯泡的工厂刚刚着手生产真空管。松下幸之助路过东京营业所，得以观赏放在营业所的这种新玩意。他非常惊奇地抚摸，拿着仔细端详。宫本源太郎在旁边借机向他建议说：“收音机的真空管，在东京方面有销路，不知大阪地区如何？请您考虑一下！我们似应在大阪地区做这种产品的经销生意。”

松下幸之助听了宫本源太郎的话，立表同意，并命令他当天前往制造真空管的那家工厂交涉，申请做大阪经销商的业务。可是，宫本源太郎传回消息：“这家工厂资金短缺，目前生产数量很少，供应东京地区的真空管已感不足，没有余力扩展大阪市场。”松下幸之助对于这一难题，又指示宫本源太郎说：“你去洽谈，请那家工厂尽量多制，能够为我们大阪地区分配一些，我愿先付款后取货。”松下幸之助这一决定，

至为机敏。宫本源太郎奉命之后，即刻赴那家工厂会见老板，双方谈得圆满，先缴纳日币 3000 元的货款，定制 1000 个真空管。

松下幸之助回到大阪后，遍访与他有业务往来的批发商，告诉他们今后在大阪经销真空管，恳请大家帮忙推销。这时，收听无线电广播的民众，一天比一天普及，真空管的需求，有惊人的增加。事实上，这种商品呈现出了供不应求的状态，松下电器厂就真空管一项生意，净赚了日币 1 万元以上。那时，一升米卖日币 4 角，当时日币 1 万元合今天的日币 350 万元至 500 万元。从松下电器厂的规模来看，这一笔利润也不算少了。

但是，松下幸之助对于销售真空管的成功，并未自我陶醉或满足。大约又经过半年，他突然停止这一种生意并把用户全部转让给那家制造真空管的工厂。原因极简单，由于真空管需要增加，制造真空管的工厂随着多起来，供需关系自然趋于缓和，真空管的售价，也有一路跌落的倾向。这一现象，促使松下幸之助决心放弃这种事业。

松下幸之助的心中，依然念念不忘的是，松下电器制造厂是生产电器机器的生产企业，现在如果做一个中间商人，经营买卖而为别家工厂推销产品，毕竟不是创办企业的正道。

当松下幸之助停止销售真空管不到半年的时候，真空管与其他各种收音机零件，售价猛跌，凡是这一类商品的制造工厂或销售商人，均蒙受极大的损失。当时认识松下幸之助的人，无不对他的洞察能力和决断能力感觉惊奇，由衷赞叹。

大正末年，松下幸之助在他创办企业的过程中，深深体

会了所谓人才的真正价值。宫本源太郎、中尾哲二郎、加藤大观等人，进入昭和年代以后，都变成了松下幸之助的左右手，担当了极为重要的任务，并取得了优异的工作成绩。

松下幸之助和这些人才的接触，并将他们收为己用，与其说是偶然的事，不如说是松下幸之助在经营事业期间，真能了解了人才的价值，发自内心真挚地希求延揽人才的结果。

三、悟出使命

1925、1926 两年间，松下幸之助的事业，可以说是创业以来少有的风平浪静时期，发展顺利，并已经完全走上轨道。

在第一工厂，除制造“电灯改良插头”与“双灯用插头”两大主要产品外，也有其他各种电气器具产出。在 1926 年又开始制造收音机的零件。另外以专门制造脚踏车车灯而兴建的第二工厂，由于产品交由山本商店独家代销，山本商店经多方努力，销路旺盛，盈利甚多。在 1926 年，每月可以销出 5 万支。因需要量增加迅速，致使工厂生产能力呈供不应求之势。

松下幸之助从其他厂家购进大批真空管，经手销售，也出乎想像地获得极大成效。当时他的年龄才 30 出头，年轻有为，对于自己的事业，充满信心。另一方面，他认为作为一个企业经营者，要具有自己的崇高理想和远大抱负。

松下幸之助的心境渐渐起了变化，在他脑海中不断浮现出一个重要问题，那就是同山本商店之间的交易。山本商店根据双方订立的合约及松下电器制造厂当初提出的一切条件，从事推销业务，竟获得了极为丰硕的成果，这可说是出乎松下幸之助的预料之外。松下幸之助念及自己是这一制品的发明人，并且独自创立企业，建设工厂生产这种产品，反而得不到理想的营业利益，心中自然感觉别扭，难以缄默下

去。关于山本商店的销售方针或业务政策，松下幸之助准备向他交涉。

松下幸之助从双方的利益出发，几次向山本武信提出他的意见及具体改革方案，然而除掉给予做生意老手、知识丰富的山本武信一次刺激外，毫无收获。也就是说，山本商店完全拒绝了松下幸之助的建设性提案。

假如在 9 年以前，凭山本武信在大阪商界的老前辈的地位，无论谁都要向他表示三分敬意。对于他的主张，松下幸之助也许能委曲求全，再让一步。可是现在的松下幸之助，毕竟不是当年半间店面、一两个小伙计、搞家庭工业时代的松下幸之助了。如今他有成为企业家的自信，怀抱崇高的理想和远大的目标，远景看好，成功在望。面对山本武信的强硬态度，松下不可能再忍气吞声。由于几度交涉，意见对立，纷争不息，致使两人的关系慢慢发生芥蒂，进而陷入微妙、纠缠、不能正常维持的地步。

两人意见出现冲突。松下幸之助发明炮弹型脚踏车车灯，然后自己设计、制造、销售。当初，他认为这一新产品可能属于一时流行的商品，但经过了两年，销售业绩出乎想像地蒸蒸日上。经过仔细检讨，由实用的价值来看，逐渐使他改变了观念。他认为这是一种半永久性的商品，因此，他向山本商店老板提出了意见：

“我的看法是，这一商品今后还有扩展销路的希望。我们经营生产事业的人，如果合作的话，尽可能降低售价，努力使这种产品得到普及。所以我想将脚踏车车灯的售价，每支再减低两角，不知你认为如何？若能这样做，现在我们每月

售出 1 万支，将来可能会增加销量到两三万支，做生意不多销是不行的。至于减价的两角钱，担当制造的松下电器制造厂在销售的价格中少算一角，负责销售的山本商店，由以前经销佣金 3 角改为 2 角钱，不如阁下意见如何？”

山本商店老板对此建议，当即答复说：“这种脚踏车车灯，本来不是永久性的商品，也就是说它存在的寿命不会太长，退一步讲，即使在社会上能够永久流行，现在我们有很好的销路，那又何必一定要减价两毛钱出售呢？！我们山本商店正照着合同的规定，经销这种东西，业绩甚为良好，不管怎样说，你们没有理由来改变目前的办法；所以我希望再不要提降低售价的事，我们山本商店也绝不会那样去做。”松下幸之助和山本武信两人的意见完全对立。

两个人每次交涉，即引起辩论，然而尽管这样，在松下幸之助心目中，山本武信仍有可尊敬之处。有时虽觉得山本武信过于顽固，令人愤慨，但另一方面，对于他所坚持的彻底的经商观念，不免由衷佩服。松下幸之助的心理，可谓奇妙又矛盾。松下电器制造厂和山本商店的交易，也未因两人的意见对立，甚至利害冲突而受到影响，还是继续发生关系，并且双方在业务上，均有极大收获。这样的业绩是怎样产生的？大家认为就是由于松下幸之助能够信任和尊敬山本武信的结果。

可是，事态慢慢演变，两家的交易终于到了不得不终止的阶段。起因在松下幸之助又研究出了方型脚踏车车灯，并且开始出售，致使双方发生新的利害冲突。松下幸之助在 1926 年已经订立计划，研究发展这种车灯。松下幸之助决定

方型车灯出售时，专向电料行推销。他这回抱着极大的希望，自己要负责销售。于是又向山本商店着手交涉。

但山本商店依据和松下电器制造厂订立的合约规定，是要独家总经销，不管脚踏车车灯是什么型式，也不管要向商业界推销的对象是电料行同业或是脚踏车车店，在合约有效期内，都必须经由总代销山本商店一手包办。山本武信以坚定的口气，表示绝不让步。两方几度交涉，山本商店提出条件，他们可以放弃方型车灯总代销的权利，但要松下电器制造厂付出 1 万元日币，作为补偿。

松下幸之助得悉对方提出的条件，实在感到意外。因为他向山本商店商量的是只将新制品方型车灯卖给电料行同业。当时松下电器制造厂所制炮弹型车灯以日本全国脚踏车商店为主要推销路线，业务鼎盛，人民争相购买，每月发货数量，总能达到 1 万支。松下幸之助判断新制品方型车灯与这样畅销的炮弹型车灯在同一市场里彼此竞争，能否大量销售出去还是个未知数。且以总代销炮弹型车灯获得巨额利益的山本商店，于当初订立合约时，付给松下电器制造厂的商标权、专利权权利金，只有 3.2 万元日币，这次山本商店老板向松下电器制造厂要求放弃销售权的补偿费要 1 万元日币，两相比较，后者未免过多。

山本商店老板是一个“说出话绝不更改”的人。松下幸之助和这种人交涉，大伤脑筋。现在被迫只有在下述三项对策中选择一项：（1）接受对方要求；（2）等待山本商店总经销合约期满以后再说；（3）中止方型车灯的生产及销售。三项之中，最容易办的是第二项。因为再等待一年，合约即告

期满。在满期之前，可以处理有关方型车灯的研究的未尽事项，或为生产、销售做各种准备工作。但是松下幸之助是一个脚踏实地而又重视情义的人，绝不愿采取这种办法。

松下幸之助经过深思熟虑之后，还是付给了山本商店 1 万元日币的补偿费。自己甘冒风险毅然下定决心，向全国各地推销方型车灯。他这样做，当然不能吝嗇 1 万元的补偿费。借此，他也多少有点向山本商店表示一下大丈夫气慨的想法。在他的构想之中，最引人注目的有两点。第一，制订国际牌商标；第二，为了推广宣传起见，取出新产品方型车灯 1 万支，不取分文代价送给社会大众试用。两种构想都是促进他的新产品销售的策略。

当然没有疑问，国际牌商标以后变成松下电器制造厂所有产品的统一商标，有时甚至成为一般家用电气器具的代名词。松下电器制造厂名声远扬，也可以说与使用这一商标有不可分割的关系。那是 1927 年 4 月，当要开始发售方型车灯之际，松下幸之助绞尽了脑汁来设计商标，他在自传里说：

“当方型车灯要向外推销的时候，应冠以什么商标名字好呢？左思右想，总找不到一个合适的名称，我再三地在纸上一连写出一二十个商标名，但没有得到一个中意的。有一天，偶然在报纸上看见英文 International 一字，一时有一股不可思议的灵感掠过脑际。可是，自己不谙英文，在不了解 International 意思的情形下，却猜想这个字与俄国大革命有什么关系。当即翻阅字典，看到它的解释是‘国际的’，如果去掉 Inter 仅留下 National，则解释为‘国民的’或‘国家的’。好了！真太好了！我们的商标名称采用这个 National 字罢！这

个字的含义，也恰好吻合日本的一句谚语：‘名字足以表现本体’。见字生义，我们的产品将来可能变成全体国民的必需品，就这样决定了我们的商标名称。后来果然这个 National 商标牌子由于报纸、杂志等媒介的宣传，深深地印在日本国民的脑海里。作成商标的 National 的字体或是图案，总比一般商标有显著的印象，此点足可说明这个名字是选用对了。人们都认为这也是事业成功的一项因素。”

产品试用和广告宣传两种促进畅销的策略，经过一番努力，终获成功。到这一年的年底，松下电器制造厂由冈田干电池工厂购进干电池的数量，包括方型车灯用的，共计有 47 万支，连松下幸之助本人也没有想到能够这样生意兴隆。过了一年，即 1928 年正月 2 日，冈田悌藏穿着礼服，仪容端肃，郑重其事地专程赴大阪，亲自拜访松下幸之助，并当面奉送 1 万支干电池的价款，另外还附送一张感谢书，敬致大批采购干电池的谢意。日本实业界竟有人批评以这样的形式访问一个用户，真是天下少有的事。由于冈田悌藏礼节隆重的拜访，使松下幸之助衷心铭记难忘。

松下幸之助经营事业的成功，在同业间或在地方上与其他发生过业务关系的人士中，博得好评，名声随之大噪。结果出乎他自己的意料，凡有关社会公益的事，纷纷前来请他参加。

在 1923 年，他已经被选为地方卫生协会的评议员。1925 年底，大阪市区联合会选举议员，他居住地区的大多数人士，都拥护他出来竞选，并以多数票当选为区议员。当选以后，他为地方所做的福利、公益诸事，在他的一生中，又写下了多

彩多姿的一页。这是大正末年的事。

所谓区联合会是几个地区国民小学校区联合在一起，而成立的一个民间自治机构。包括松下幸之助住家的大开街，共有 17 到 18 个街道的住户联合，形成“西野田区联合议会”。至 1927 年底止，在大阪市内对于小学的经营维持，并无统一的办法，而是每个区联合会各自筹款来支援学校的发展。学校的维持全靠各区居民按一定比例出钱。因此各区联合会学校的设备等有很大的差别。

在行政系统上，小学的管理、监督，是属于区公所的教育课，区联合会不过是区分所的咨询机关。大开街一带居民，平日佩服松下幸之助的见识和能力，因此一齐推举出他担当议员，期望他能够为这一区的人民谋求福利。

“一个事业家应当先专心于自己的事业。”这是松下幸之助从年轻时候起即信奉的一句名言，再加上他生来多病体弱，同区居民劝诱他竞选区议员之际，正巧健康情况恶劣，卧床养病。最初他坚持不参加竞选，可是拥护他的人一再强请他勉为其难。大家几乎异口同声地说，假如松下幸之助先生为了疾病需要到京都去静养，同区居民将分头代为活动拉票，坐在家等着当选好了！松下幸之助感到这些情面难却，不得已只好承诺下来。

区联合会议员定额为 20 名，当时参加竞选的共有 27 人。松下幸之助虽非自己情愿参加竞选，被迫出马，一旦开始选举活动，他也无法在京都静养，又回到大阪，同助选的人们一起奔走。由于他生来“不服输”的性格及做事认真，身体恢复健康，约有三个礼拜之久，使他有生以来初次尝到争取

选票的滋味。

这时的松下幸之助，不论怎样说，仍属年轻，也没有赫赫功名，尽管他和助选人同心协力，奋斗不懈，但照一般人的观察，失败的可能较大。然而选举揭晓之日，竟出现奇迹，出乎多数人的预料，他在 27 名竞选者之中，以得票第二位当选。

事业突飞猛进，参加竞选区联合会议员又能获得多数票当选，松下幸之助想要做的事情，无不如愿以偿。这时又有长子诞生。他自从有了长女幸子之后，盼望太太能再生一个男孩子。果然经过 5 年多的时间，又喜得男儿。那时松下幸之助正值年轻气盛，他回忆这段时间的事，有如下的话：“自己不但觉得是一个幸运儿，简直是一个了不起的伟大人物……”他当年的这种心情，无论谁都能理解。

他给这个男孩命名为幸一。不料好事多磨，被人视为宝贝一般的幸一，于第二年，即 1927 年 1 月 20 日，突然患病，在 2 月 4 日立春这一天，上苍无情，竟夺走了这条小生命，给松下一家留下不少哀痛！

由大正末期到昭和初年止，其间有几个月的时光，松下在人生的旅途上，恍如置身于惊涛骇浪、狂风暴雨之中，摇摆不定。

松下幸之助一生经营企业，有两人告诉他做生意怎样赚钱的秘诀。其中一位已经交代过，就是当他发明炮弹型脚踏车车灯成功，最早做日本全国总经销商为他销售车灯，而发生业务关系的山本商店老板山本武信。他对山本武信的为人，一方面有反感，另一方面却心存敬意，说起来是非常矛盾的。

山本武信的经商手法，彻底表现出一般大阪商人的风范，这一点使松下幸之助终身受惠无穷。现在又有一位典型的人物出现，他就是美国汽车大王亨利·福特。

松下幸之助曾阅读一本亨利·福特的传记，引起他对这位美国大实业家的兴趣。适于此时，山本商店开始代销炮弹型脚踏车车灯，山本商店主持人山本武信的做法与想法，每为松下幸之助所反对，两人几度交涉谈判，都无圆满结局，松下幸之助正陷入苦恼之中。松下幸之助不得已和山本商店商妥，停止代销的合约，双方断绝业务关系。此后有关方型脚踏车车灯的推销，完全照着松下幸之助的想法和做法办理，他的主张或能力得到自由发挥，对事业经营更可积极地活动，因而获得惊人的成功。同时，于1927年新成立的电热器具部门，虽然初期生产的新产品高级电熨斗销路不佳，营业失败，但松下幸之助得了一次宝贵的教训，重新检讨，改变“战略”。这时候他想起了亨利·福特所倡导的大量生产的理论。当年在日本国内市场上出现的电熨斗，除掉东京电气公司、三菱电机公司等资力雄厚的大厂家的制品以外，尚有中小企业数家生产这类产品，如再包括舶来品，每月日本全国销售的数量约在1万个上下，零售价格每个为日币4到5元。松下电器制造厂采取大量生产的方式，零卖价格一下子降低到每个为日币3元2角，而且销出以后，大家都称赞非常实用，性能优良，所以这一新型高级电熨斗进入市场，普遍受到欢迎。不久，松下电器制造厂的生产数量，迅速达到1万个，可以看出松下幸之助又成功地开拓了新市场。他研制的新型电熨斗普及到了日本大多数家庭。

美国汽车大王亨利·福特所主张的经营事业的理论与经营事业的方式，当时给予松下幸之助的影响最大。

他说：“亨利·福特的做法，在当年真可说是空谷足音。没有人能像他那样处处为社会大众着想，时时挂念着‘自己制造的产品，将对千千万万的民众、广大的社会，发生什么影响？’他就以这样的人生观而立身行事，勇往直前。

当然不用说，经营企业的人，总是时刻以图利发财为目的。不过亨利·福特常认为自己在赚钱获利以外，还不能忘掉发展社会事业。因为一种事业的存在，不知有多少人依靠它生活，有多少人由它而致富提高生活水平，使整个社会得到进步、改善。亨利·福特对这些问题，尤其格外注意，所以他屡次降低产品价格，让更多的人有汽车可坐，扩大自己经营的事业。

亨利·福特觉得他自己的事业与社会发展有密切关系，我也心服他的想法完全正确；也可以说任何人的事业都与这个人存在的社会利害相关，无法分离。心怀大志的企业家，应该具有这种自负，将这一想法顺应各时代的实际情况。能做到什么程度，那就要看每个人的思想、人生观及对社会所抱的态度，而有高低快慢之别。但亨利·福特对事业的观念，今天仍旧适用于各种事业。汽车工业迅速发展，汽车几乎成了世界人民的代步工具，它已经是一种大众化的商品。然而能够发展到这样繁荣的地步，绝不是 63 年前人们所能想像的事，追根溯源，不可忘记亨利·福特倡行大量生产的贡献。”

从阅读亨利·福特自传得到启发，松下幸之助更积极着手发展事业。由于生产方型脚踏车车灯及电熨斗两项新产品，

推销成功获得利润极多。从此一鼓作气，于1928年先增加一项新产品，即“反射式电炉”，继而又从事研究发展“锁轮型电灯灯头”。这种灯头，也是他以前一再筹划制造的商品，而且是作为一家生产配电器具的制造工厂不能缺少的产品。

随着事业的发展，松下幸之助这时已有三处工厂。在1928年年底，工作人数快要达到200人。

在这种情况下，1928年秋季，松下幸之助又拟定兴建营业所及一座规模较大的工厂。几经构想、策划，设计在500坪的土地上，包括住宅在内建设350坪大的一座像样的工厂。具体办法拟定后，又在靠近他住址的大开街二段找到了一块很理想的地皮，向地主商量收购，交涉过程至为顺利。他估计一下，收购土地的价款要5.5万日元，住宅、厂房建筑费要9万日元，内部设备费要5万日元，以上合计约需日币20万元。因为营业规模扩大，营运资金不断增加，建设新工厂的20万元投资，自己仅能筹措约5万日元，一旦开始建厂其不足的15万日元，只好向银行借款。松下幸之助当时想到的办法是，找住友银行洽商、通融这笔资金。他和住友银行发生业务关系之后，到这时也不过一年半之久。在这一年的10月，他亲自拜访住友银行西野田支行竹田经理，他将投资兴建新厂的目的，一切详细计划，及所需通融的资金数目，加以说明，恳求竹田经理帮忙贷款。

竹田经理对于创办企业的松下幸之助本人和他经营的事业，可以说是衷心钦佩，信任有加，也一直愿意从中扶持。两人谈判一开始，竹田经理即表示这笔15万日元的大宗贷款，他本人同意。经与总行协议后暂定以新工厂的土地和建筑物

为担保，答应给松下电器制造厂贷款，并正式通知松下幸之助。归还借款的期间，定为两年。

在当时一般商业银行办理银行贷款，若是 15 万元的数目，其担保物品最少也得时价在 20 万日元以上才行，并且普通惯例是不欢迎以不动产做担保，所以这次住友银行对松下幸之助的放款条件，可谓宽大。但是，松下幸之助暗想以不动产做担保向银行借款，无法承诺。1921 年秋天，在建设新工厂的时候，因为资金不够，包建工程的营造厂也要求将建筑物的所有权放在包商手中作为担保再开始动工，被松下幸之助一口拒绝。这次他还有同样的感觉和同样的看法，此外他也认为以土地房屋担保向银行借款，不明真相的人会对他的信用发生疑问，这样，可能阻碍今后松下电器制造厂的发展。如此独断的想法，使他的态度坚定起来。

因此，松下幸之助对住友银行的盛意表示感谢，同时，他提出自己拟订的条件，即愿意将土地与房屋所有权状暂放在住友银行的手里保管，而不能用担保名义贷款。他提议后，经竹田经理几度奔走洽商，住友银行总行竟接受了这个从来没有过的条件，正式批准 15 万日元的融通资金。这一来，于 1928 年 11 月着手建筑的总厂，经过半年，也就是在第 2 年 3 月兴建完成。新厂堂皇壮观，人人称羨，松下电器制造厂从此又进入了一个新的发展阶段。

松下幸之助借这次新建的总办公室落成之际，将“松下电气器具制造厂”名称改为“松下电器制造厂”，以新耳目。又在 1929 年 3 月，制订了公司纲领与公司信条，向全体从业人员公布施行，期望所有员工认识经营企业的使命，并实践每

个人所应负的责任。

纲领考虑了公司营利和社会正义的协调，谋求国家工业的发达，并期望能使社会大众生活有所改善与进步。

信条是事业发展扩大，非有全体员工友爱团结，协力合作不可；希望每个人牺牲小我，以互助互让的精神，一致为公司的业务效力。

这时，日本大多数制造厂商遭遇经济萎缩，支撑不住，而松下电器制造厂仍能继续一帆风顺，拓展业务。“明石”地方有一家桥本电气公司请求松下幸之助，愿意将该公司让售给他经营。这家公司主要是制造电木绝缘物品、收音机零件。此公司创办人桥本秀治，大正末年担任某工厂的总工程师，后来辞职，自己独立创办工厂，以电木材料制造“HHH 商标”的收音机零件。设厂开工，巧遇制品需求天天增加、和同业竞争较少等有利因素，在短期间内，他的事业迅速扩大。可是暂时的成功，竟变成昙花一现，好景不长。适逢昭和初年的日本经济萧条，对此局面，桥本秀治想不出有效的应付办法，使他经营的制造收音机零件的工厂，濒临破产的边缘。在这危机关头，求援松下，提出或加入资本或完全收购均可选择。

松下电器制造厂的重要产品是配电器具，制造这类产品的材料系用油脂提炼的东西或是陶器，至于合成树脂能否利用，目前正在研究之中。松下幸之助听过桥本秀治商请援助的话之后，即刻派遣井植岁男前往桥本电气公司，调查该公司生产经营情况及事业详细内容。之后，依据井植岁男的调查报告，认为桥本电气公司生产电木等物品会有光明远景。结

果，松下幸之助同意向该公司投资日币 10 万元将桥本电气公司改组为股份有限公司，股本一半以上为松下幸之助所占有，以他的投资偿清桥本秀治经营时所负的全部债务。松下幸之助调派龟山武雄担任改组后的桥本电气股份有限公司的总经理，委任桥本秀治为董事兼总工程师，以辅助龟山武雄。人事组织这样安排妥当，不到 3 年工夫，该公司收支情况好转，并在明石地方成为模范工厂之一。

从大正末年以后，日本国内已演变成慢性的经济萧条，使所有生产企业都陷入经营困难。为度过难关，各公司均采取各种方式，努力改善经营。

历来营业兴隆的松下电器制造厂，由于销货减少，库存品天天增加，当时正在养病的松下幸之助得到部属的报告后，为了解决紧迫问题，他拟定的方针和处置的方法，也与同时期的其他企业经营者不尽相同。松下幸之助为防止库存品急剧增多，吩咐工厂制造部门减产，但同时又发布两道命令：（1）绝不裁减员工和减少薪水；（2）绝不降低产品售价。

减产与裁减员工，由当时的一般企业经营者来看，这是互相关联、顺理成章的事。可是松下幸之助决定的方针，却大异其趣。他暗想如应该裁减的员工而不裁减，则这些人一定怀抱感激的心情，自会发奋工作。不过，员工照旧不动，只是减产，又要发生人员过剩的问题，为了解决这一难题，松下幸之助想出的办法是，在工厂里工作的工人，全体半天工作。另一方面，坦白地告诉所有职员现在公司所遭遇的实际困难情形，盼望他们一齐努力推销公司产品。依照上述的方针处理，商品价格绝对不能降低。推销所采取的重要步骤，则

为彻底地给予客户服务。这一方法在短期间内即已奏效，获得的成果出人预料，极为丰硕。因全体人员干劲十足地到处推销，在仅仅两个月有余的时间里，便将仓库里堆积如山的商品全部卖光。

在昭和初年经济不景气时期，松下幸之助为应付工商业的萎缩所采取的对策，有一插曲足以表示出他的为人和他对任何问题的想法别致，不与常人雷同。1930年夏季，他购进一部“思替第贝克”牌大型轿车，曾引起好多人注目。当时能够买一部舶来品的大型轿车专为自己乘用，可以说仅限于豪富财阀。至于在政府机关或大公司日常能够利用汽车上下班的，也只是少数的高级主管。在滨口首相执政期间，实行紧缩政策，对一部分官级较高的官员，也鼓励他们停止或减少坐用公家的汽车。松下幸之助在此期间，处于经济萧条情况下能“一枝独秀”，赚钱极多，但仍不过是一个普通小巷子里的小型工厂主人，自己乘用外国大型轿车，实与身份不甚配合。这件事他自己不是不知道，恐怕他比别人还更清楚自己的做法会遭人非议。可是他究竟为什么要买一部外国车呢？

他主张：“经济萎缩，产品推销不掉而发生过剩，大家皆感到困窘。这时，有钱的人就应该按照他们的财力尽量来购买自己所喜欢的东西。”他本着这一观念，付出日币5800元的一笔巨额现款，买来大型轿车。

他将国道电机工厂收购过来，建立了松下电器公司的第七厂。此厂专门制造收音机。对于收音机的产销，松下幸之助以前曾提出目标，制作“外行人也会使用的收音机”。事到如今，才晓得这句诺言并非轻而易举就能兑现，因为同北尾

先生‘分家’，北尾自己再度独立经营工厂，他带到国道电机工厂的制造收音机的全体专门技术员工，也随他而去。因此松下幸之助此刻虽然持有一座生产收音机的工厂，但在他的事业范围以内，找不出一位精通制造收音机的技术人才。

松下幸之助指定研究室主任中尾哲二郎负责急速研究生产理想的收音机。中尾哲二郎奉到命令，真不知如何去做，从哪里下手才好！松下幸之助以坚定的口吻向他说：“你们均属优秀的电机技术人员，电机也好，收音机也好，不是一脉相通的东西吗？今天连业余的工人都能装配收音机，还落得名利双收，这样的例子眼前不胜枚举。你们可以利用研究室里的设备去潜心研究，这比别人更方便得多；同时市场上已有性能比较优良的收音机在推销，可以买来作为你们设计的参考。只要下决心，规划在短期间内制出比那些市场上商品还要好的东西，绝不是没有办法的事。我想关键在于你们自己有没有一定能够制造的信心。我认为凭你们的技术，绝对可以成功地研究出来合乎标准、合乎一般用户要求的收音机。希望排除万难，赶紧着手去办！”

由于中尾哲二郎的优异技术和不屈不挠、竭尽心力的工作，在松下幸之助发出命令的3个月以后，真的很快地研制出接近理想的收音机，成果可谓惊人。这时“日本广播协会”为了向全国民众推广收音机，特意举办收音机比赛，松下公司出品的收音机参加竞赛，竟出乎意料地获得一等奖。制品品质之佳，可以想见。松下电器制造厂是后起的收音机生产厂，然而它的新型收音机能够压倒多数企业的制品，而赢得第一等大奖，实出乎同业人的意料之外。松下幸之助立即

制定大量生产与大量销售的计划，以确保他的新型收音机的优越地位。

他的计划要点之一是，制品的销售价格必须比当时市场上推销的其他出品的定价为高。对于其他公司的制品的售价过低，无法同意。他觉得在经济萧条时候，各收音机制造厂家遭遇事业经营困难，不得已以最大决心忍痛随便大幅度跌价，这都是不足为训的事。

投下相当资金，好不容易研究成功的新型收音机，若不能在适当的成本之外，加上适当的利润，而定出合理的价格向市场推销的话，这在企业经营者松下幸之助来看，不仅违背了他平日的信念，甚至还是一桩绝难容忍的罪过。于是下定决心，以他认为最合适的价格，开始出售新型收音机。不意在庆祝新型收音机问世，召集各代经销商店店主的宴会上，松下幸之助发表制品销售数量与价格时，引来群起而攻之。大多数代销商的意见是：“不管参加日本广播协会办的收音机比赛大会获得产品优良的奖赏是一等奖赏或是什么奖赏，现在才开始推销国际牌收音机，就将价格定得比第一流制造厂家的货品售价还高，那怎能同人们竞争，我们站在代销商的立场是无法同意的。”

但是，松下幸之助也一点不让步，站在各代经销商的面前，不厌其烦地“说教”，当场宣布他所认定的“适当价格”论。

他说：“我认为一种商品的销售价格，应该是生产成本，加上适当利润。在市场上如能这样推销，才算是商人经商的正道。这一来，可使制造厂家赚得相当利益，他的事业才会逐渐发展，增加生产设备，加强其生产能力，达到大量生产

的目的，最后促成制品售价降低，供应世人以物美价廉的商品，提高国民生活水准。对于收音机的普及推广，希望大家携手合作。”

各代销店老板听了松下幸之助的陈述之后，都默默不语，谁也不再提出反对的意见。从此松下电器制造厂出售的新型收音机，一方面由于设计周密，性能优良，另一方面得到全体代销商积极协作，果然不久，其销售数量大幅度上升。

松下幸之助和北尾工厂厂主共同出资设立的国道电机制造厂，正在以全部精力规划生产收音机之时，松下电器制造厂的众多产品中，业绩最佳者为国际牌脚踏车车灯。在1930年，这种车灯每月生产已超过10万支，售价降低到日币6角，昼夜开工生产，依然供不应求。

尤其是装在车灯里的消耗品干电池，怎样努力生产也不够需求，车灯销售量大增，干电池的需要变成以几何级数增加，炮弹型干电池式车灯的制造与销售，以从1923年开始，干电池一直委托东京冈田电气公司代制，到了此时，冈田电气公司的生产能力，确定无法应付松下电器制造厂的要求。因此，松下幸之助当然要向冈田电气公司的总经理冈田悌藏交涉，他得到冈田悌藏的谅解，在大阪地区内再物色一家干电池制造厂，以弥补东京冈田电气公司供应不足的数量。

在大阪地区有一家小森干电池制造厂，名声显著，业绩甚佳，无论制品质量或生产能力，在同业界可谓不落人后。建厂历史比松下电器晚。这家干电池制造厂也生产电池式脚踏车车灯，所以对松下电器制造厂来说，已有“同行是对头”的竞争关系。但因为松下幸之助开诚布公，单刀直入地与之谈

判，小森工厂主人颇受感动。就一次晤面磋商，两人便订妥合约。小森工厂变成受松下电器制造厂委托产制干电池的一个生产单位，并提高产量，与松下电器制造厂一起扩充业务。

双方交涉，很快妥协，原则方面虽然没有任何问题，但实际做起来可就不简单了！因为小森工厂以干电池制造厂家的招牌，在当时市场上已经建立良好的信用，现在突然之间摇身一变，成为受松下电器制造厂委托生产干电池的工厂，其应该办的各种手续，至为复杂，等这些手续处理完毕，已费去几个月的时光。小森工厂主人终于在松下幸之助的援助下，在丰崎地方购进一座工厂，土地共有 1800 坪，厂房等建筑物 1300 坪，于是从旧地迁到新厂来，开工生产。机器设备焕然一新，补充员工，加强生产能力，从此，国际牌干电池源源不断地满足了需要。

由于小森工厂变成松下电器制造厂委托生产干电池的一个单位，干电池供应能力绰绰有余，因而脚踏车车灯产销情形愈来愈好。在 1931 年一年里，车灯的生产数量显出急剧增加之势。不过从此时起，市场上同业间的竞争，也越发激烈，松下电器制造厂所采取的对策是，一方面大量生产，将产品售价再度降低；另一方面拟出各种有效的销售政策。这些办法在实施的过程中，松下电器制造厂自家生产的脚踏车车灯，当然愿意怎样做就可以怎样做。至于有干电池的减低售价，则须要与两家代制干电池的工厂东京冈田工厂及大阪小森工厂商量，求它们谅解和协力合作。于是松下幸之助向两家老板说明他将采取的方针，尤其强调如下的看法：随着松下电器制造厂的车灯的畅销，干电池已经普及到日本全国各地，如

果目前采用降价办法，一定更能开拓新客户，并且也很可能发现新的用途，变成家庭必备品。

对此，冈田工厂厂主立刻表示赞成，但小森工厂的老板却露出非常慎重的样子，不愿马上回答。数日以后，小森工厂主人送来复信，实在出乎松下幸之助的想像之外。原来小森工厂老板认为干电池减价与积极增产各种方案，不可能像松下幸之助所预料的那样乐观，会收到良好的效果。假若松下先生觉得自己的办法绝对可以成功，那么就请收购小森工厂好了，将来自己生产干电池不是更好更合理吗？

当时小森工厂老板已经年龄老迈，想要借此机会宣告退休。松下幸之助于惊讶之余，暂且检查小森工厂老板提案的内容，旨意极为正确，尤其是提案的要点完全为松下电器制造厂发展着想，使松下幸之助铭感于心，念念难忘，自然同意接受这一提案。

但是，松下幸之助认为接受这项提案之后，最成问题的事情是，从来帮忙甚多的东京冈田电气公司的立场，甚为尴尬。如果松下电器制造厂一旦自家开始生产干电池，则东京冈田电气公司变成同业间的关系，平日做事认真、讲道义、律己至严的松下幸之助，面对这一事实，决定事先要探询东京冈田电气公司方面的意见，他只身前往东京，亲自以求问题的合理解决。

东京冈田电气公司的老板冈田悌藏，已于两个月前逝世，冈田悌藏的夫人继续经营此公司。松下幸之助同她见面以后，坦白地告诉她小森工厂老板的提案详细经过。这位夫人听到松下幸之助的话，不仅意外地由衷表示赞成松下幸之助所要

采取的方针，还把多少年来经营干电池事业所得的宝贵经验和办理这类业务的若干难处，全部倾述给松下幸之助听，并且加以热情的鼓励。

1931年9月20日，办好收购小森工厂的手续。小森工厂从此改名为松下电器公司的第八工厂。原来小森工厂的人员，自工人起到高级管理者止，全部由松下电器公司接收，没有丝毫更动地变为松下电器公司的员工，松下电器公司方面甚至未派一人到新工厂来监督，就这样新工厂开始了生产运营。

为调整干电池的增产体制及适当降低售价，促进经营合理化，松下幸之助有两个月以上的时间，每天到新工厂办公两小时，指挥全体员工努力工作与埋头研究如何改善工厂管理。结果，两个月达到目标。在11月间，松下电器公司实行脚踏车车灯和干电池一齐再度降价的方案。这一措施终于引起各处用户的热烈反应，国际牌车灯及干电池的销售数量，愈益急剧增加。

在1931年底，松下电器公司的事业范围渐大，产品可分四大部分：（1）配电线器具；（2）电热器具；（3）收音机；（4）车灯干电池等。制品项目扩充到200多样，在总公司、分公司、营业所及8个工厂工作的从业员工，共计近1000人。从企业规模看，松下电器公司已经不是家庭工厂，而是在日本全国电机业界占有相当份量的中坚企业，已是无人不知、无人不晓的大公司了。

每天在事务繁忙的生活之中，松下幸之助的心中“我已经是一个实业家了”的念头油然而生。事业如何经营？确定的基本目标是什么？怎样追求与实现自己的理想？这些像波

涛一般时时激荡胸怀。

1932 年来临，有一位顾客到松下幸之助家造访，这位客人于数年前已皈依宗教，来访的目的就是想要劝请松下幸之助信仰宗教。对于这一顾客的热心厚意，松下幸之助由衷表示感谢，但谈及任何宗教，松下幸之助都不感兴趣，所以这一次他拒绝了客人的劝诱。不过，这位顾客热心异常，之后，纠缠不放，屡次来向松下幸之助劝导信教，在无可奈何情形下，松下幸之助假装要信教的样子，照着这一顾客的劝说，答应于这一年的 4 月上旬，两人一起前往该教派的本山参拜。

未曾想到，这次参拜寺院，却让松下幸之助学到了好多东西，本山建筑之壮观及各种设施的完备，都出乎想像之外，叫他惊奇不止，并且到这里来的信徒及在这里奉献劳役工作的善男信女，所造成的一片虔诚气氛，尤令他万分感动。而最使他从心里佩服的是，这一宗教团体所经营的木材制造厂规模巨大。为了制造本山所属各处寺院建筑物需要的木材创设这一工厂，建厂用地极为广阔，工厂里安置最新颖的机械，员工将近 100 人。他们把全国各地信徒捐献来的木料集中到这里，加工制造种种建筑用半成品。于轰隆轰隆的杂音中，正在工作的工人们秩序井然，表情严肃。松下幸之助见到这般光景，不禁肃然起敬。

在归途的电车上，松下幸之助想起方才看到的属于这一宗教团体的那座木材工厂的营运情况，印象至为深刻。他不住地反省起来，自己所创办的电机事业，从各种角度去观察，经营是否尽美尽善？而事业经营的根本目的是什么？他一层一层地认真思索下去，久久未得答案。回家以后，这些问题

仍不停地在脑海里出现，及至深夜，好歹总算想通了。他想：“一个宗教团体是以指导有苦恼的人们得以安心，让他们能够享受幸福的人生，而竭尽心力去做的一种神圣事业。至于我们常人所应做的事情，是由无生有，铲除贫穷，制造财富，这是一种最现实的工作。”

由上述一观念推进一步，他得到了以下的想法：

“铲除贫穷，是人生最高最尊贵的事业。为达到这一目的，人们必须刻苦耐劳，勤勉从事，不停地工作，不停地生产，进而增加物资，满足需要。不这样做，没有其他好办法！这就是我们要做的事情，这也就是我们应该完成的事业。搞好能够促使人类过上富裕生活的工业生产，是我们的神圣使命，也是我们一生奋斗的最高境界。人类的生活是依据精神方面的安心和物资方面的丰富来维护幸福的，精神与物质二者是缺一不可的。”

从这一思考，又向前发展，忽然想出一则哲学思想，这就是大家称道的“自来水哲学”。照松下幸之助的解释，水是人类生命不可缺少的一种东西，但因在日常生活方面，水之供应过于丰富，所以人们已把它的价值忘掉。同样道理，任何贵重生活物资，假如像水一般地售价低廉，且能取之不尽用之不竭，大量供给，则人类的生活物资不虞匮乏，而由贫困所产生的多少苦恼，可以立刻解除。因此生产者的唯一使命，是要产制及供应如自来水一样的无穷无尽的宝贵生活物资。

松下幸之助估计生产者完成这项使命，需要 250 年的时间。如将 250 年等分为 10 个阶段，而在第一阶段的 25 年，是

实业家必须克尽责任的期间。再划分这 25 年为 3 个时代，即建设时代 10 年，活动时代 10 年，贡献时代 5 年。

松下幸之助在他的《我的做法与想法》中说：

“当我发觉有这样的真正使命，在完成这一使命，出现具体事实时，我内心感到的欢欣、兴奋，真是在我过去 15 年创办事业的经验中，没有领略过的味道。每一想及创办企业还负有更重要的使命，则全身充满了勇往直前的热情，并在心里产生一种‘经营事业非同小可，应对社会、国家负起神圣责任’的严肃感想。基于这种责任感，订立发展事业的具体方案。这些方案就是松下电器公司今后为达到根本使命应当走的途径，也即是从这时起，在今后 250 年间的指导原则；并可以说是松下电器公司最终的目的。满足整个社会需要，将国家建设成为全体人民的乐土。”

松下幸之助愈想愈认为使命重大，这种使命也有向全公司从业员工宣布的必要，因此在 1932 年 5 月 5 日，在大阪中央电气俱乐部礼堂召集职员开会。167 名职员听说老板要发表今后经营事业的真正使命，全部以极端紧张的神情站队恭迎公司最高主管的来临。松下幸之助这一天内心喜悦和兴奋，两颊现出一层红晕，气宇轩昂，走上讲台，以充满自信的口吻，将生产者的真正使命和达到使命的方法，说给在座的全体人员听。

松下幸之助讲演之后，接着有代表一人致答词，随后开始在场职员每人 3 分钟时间发表意见。未曾想到，所有人员热情奔放，鼓掌叫好，全场沸腾，声震屋瓦。松下幸之助在他的《我的做法与想法》中记载说：“资格老的职员站起来，

新进职员也跟着站起来；年纪大的人为年轻人的热情流露所感动，不由自主地跑上讲台；瞬间哑然失声，遂挥拳作势，全身颤栗着。有些可爱的见习店员，一句一句，用足气力地演讲。在台上睥睨台下者；也有人指天发誓，不达成使命，至死不休。全体人员的表情，真可说是慷慨激昂，悲壮热烈，实在教我说不出激动的伟大场面，一幕接着一幕地展开。这时人人竞相要上台说话，因而一个推着一个人排成长龙阵，络绎不绝，不知到哪里为止！不得已，由司仪人员规定出每人只允许讲话 3 分钟，而 3 分钟不妥，遂缩减为 2 分钟。过了片刻，看看会场的热烈情形，如不减至 1 分钟，则有很多人无机会上台演讲，这样他们若得不到满足，今天的开会，也许难以结束散场呢！”

1932 年 5 月 5 日这一天，无论对松下幸之助个人来说，或对松下电器公司来说，成了一个绝不能忘记而应该永久纪念的重要日子。

四、适应战争

从 1932 年下半年度起，日本的经济情况明显好转。

松下幸之助正锐意扩充业务，忽逢日本国内经济转入佳境，这对他来说，真好像大旱遇甘霖，幸运到了极点。以他举行创业纪念典礼为一转机，确立了公司经营的基本理想，全体从业人员意气风发，而公司内部体制完全齐备。此时，经济恢复，对松下电器事业的成长，有了一个有利的大环境。

1932 年下半年，松下电器制造厂昼夜开工生产，仍无法应付急剧增加的需要。业务兴旺，盛况空前。松下幸之助举行创业纪念典礼时，忽然想起以前曾计划要设立一个公司从业人员训练所，于是托人介绍充当所址的土地。经向各处物色，在大阪府管辖的“门真街”地方，购得一块 3500 坪的宽阔空地。

松下电器公司以当时经济情况好转为背景，所有工厂尽量全力开工生产，但明显看出，潜力已经达到最高限界。松下电器制造厂迫于必须增加产量，有关增产体制，急应予以调整。突然之间，松下幸之助构想，将大阪的总管理机构及总厂迁移到新购土地门真街来。

因此，在 1932 年，在邻接从业人员训练所的地方，又新购进 5000 余坪的土地。松下幸之助公开向外表示，决定从这一年年底起，将松下电器公司的总管理处与总厂迁至门真街，

并在此处建筑正式的总办公厅及规模较大的总厂。可是，当时虽然说是经济恢复景气，但因工商企业长期萎缩不振，日本国内经济界人士记忆犹新，创伤未愈，无论如何大多数人对经济发展情况，都依然存有戒心，不免怀抱消极主义和怀疑主义。电机制造业是一种新兴企业，平日都颇引人注意，所以松下电器制造厂这一项计划公布之后，立刻惹起各方面的重视和种种不同的批评。人们纷纷议论，有一半是对松下电器制造厂的成长、发展感觉惊讶和赞赏；另一些人则心怀羡慕及任意批评。

一向有业务往来的住友银行，对松下幸之助的信用，在此时真是百分之百的确信不疑。如此，双方借款谈判，很快圆满结束。于是松下电器公司正式决定建设新总厂。1933年1月，举行动工奠基典礼，约于半年以后的7月里，新屋提前落成。至8月，总管理处迁来新房办公。当新总厂落成之际，松下电器公司寄出大批请帖，设宴招待各界人士，在请帖之内，松下幸之助毫无隐瞒地记述建设这一新厂所需资金，大部分系从银行借来，否则不可能有这样的结果。一家企业，不掩饰资金短缺，而暴露真相，致使来宾大感震惊。松下幸之助对事物的想法和做法，往往与众不同，这又是一次天马行空、费人疑猜的行动。

松下电器公司总管理机构迁入门真街新建的办公厅前后，恰逢松下电器公司对内部组织实施重大改革。其办法是以每一种产品的生产部门为一独立单位，赋予各独立部门绝大权限，这就是松下幸之助所构想的分权组织制度。新组织的内容大概是这样：第一部门为收音机部，第二部门为脚踏

车车灯及干电池部，第三部门为配电线器具及电热器之制造与销售部。

最初，关于产品销售业务，严格来讲，在各部门并没有设立这一职责，因为在日本国内各地区，早就设有分公司，各部门生产的商品运来分公司以后，便发给代理店，或直接卖与零售商。一切推销活动，都由各分公司一手包办。

但是，后来松下幸之助觉得像上述分权办法，不够彻底，认为既施行分权组织制度，就应该做到名实相符，而又能获得最大效果才是。

1934年3月，松下再一次着手改革组织。这回，将电热器具的制造和销售职责，从第三部门分划出来，又新成立一个第四部门。并且这次改革的最重要一点，是在各部门设立营业课，责成营业课专门负责办理各部门的销售业务。其详细办法为：各部门在营业课之下，又在全国各地设立营业所或联络所，透过营业所或联络所同代理店、零售店打交道，推销货物。这样，生产部门与销售部门各自独立又互相联系，从而推动整个产销工作。这种分权组织制度，本来的目的，可以说就是彻底加强生产和销售两方面人员的职责。

松下电器公司推行分权组织制度的时候，在日本国内的实业界，不管用什么名称，尚找不出任何一家企业能这样明确划分权责，彻底实施这种分权管理方式。即使企业经营管理技术比他国特别进步的美国，在1930年以前，除杜邦公司、通用汽车公司少数几家大企业外，还没有一家公司能够实行松下电器公司所施行的分权组织制度。松下幸之助熟悉日本的风土人情，凭自己经营事业的体验和基于创办企业的理想，

研究出了这一方案。

松下幸之助当初创设分权组织制度，还有两种用意：（一）事业经营责任划分清楚；（二）培养经理人才。前者是将公司内部分成若干独立部门，各部门的盈亏各自单独核算，绝不允许以另一部的盈利来弥补某部的亏损；也就是废止从前各部间损益抵补的办法。各独立部门要负责任地凭自己的努力和创意去争取营业利润。

于是，松下电器公司内部的各独立部门，几乎与一家独立企业机构一样，活动完全自由，全权处理业务。从此，各独立部门的业绩是好或是坏，就要看该部门的负责人的能力高低了。在这种情况下，日常独立部门的负责人，对各独立部门的业务，自能兢兢业业，惨淡经营。如此一来，自然也能达到上述第二个目的。因为各独立部门的负责人长期在自己的职位上接受磨练。这就是经理人才最好的训练和教育，而不必再向外界去寻求，慢慢地从公司内部便能够培养出优秀的企业经营人才。

以后，由于松下电器公司的发展，分权组织制度的形成和运用的重点，有了微妙的变化。不过像上述制度的基本精神，却始终保持，并且成了松下电器公司的一大特色。

从松下电器公司举行公司创业纪念典礼的1932年起，到翌年为止，几乎一年之间该公司在内部管理方面，有几项极具意义的重要决定付诸实施，如创立用人规则、制订五条精神、举行朝会、晚会典礼办法等。

用人规则的施行，从1932年10月开始。松下电器公司人事部门的神田贞明先生后来将此项规则内特别突出的几点

作了摘录：

（一）此一项规则适用的范围，在工人部分，区分为常雇工人和临时工人两种。在那个时候已有临时工人。同时，名称虽有常雇和临时之分，但是从工资开始，所有雇用工人的条件，都同样适用此规定。

（二）雇用的工人，在雇用当时，其年龄限制为未满 40 岁的人。如有特殊技能的人，不在此限。

（三）松下电器公司设有“步一会”，凡属雇用的工人，都有入会的义务。工厂主人对每一位会员每月补助日币 5 角。

（四）工作时间的从上午 7 点至正午 12 点，中间有 30 分钟休息；午后 12 时 30 分起到 5 时止，中间亦有 30 分钟休息。实际工作时间为 9 小时。因此下班时间也可以说是 4 时 30 分。

（五）休息放假的日子，定为星期日、元旦，纪元节、天长节、明治节和公司成立纪念日。

（六）入伍体格检查、及检阅召集、教育召集、动员召集之际，虽不上班，但照旧支付工资。至于有关喜庆、丧亡休假，则停止付给工资。

（七）惩戒可分四种：计为谴责、减薪、停工、解雇。减薪的金钱，应缴给“步一会”充作会费。

（八）退休或停职的年龄为 50 岁，但若认为某一工人的技能没有进步的希望，则随时都可以解雇。

松下幸之助在举行公司创业纪念典礼时，曾经当场公布经营事业的理想，制订公司章程、用人规则等等，以促进公司内部管理体制现代化。松下幸之助为了进一步强化公司风

范，并使其持久继续下去，于1933年7月27日，向公司全体员工颁发了厂主文书，明确了松下精神：

“逕启者：时令已届酷暑，敬请注意起居，诸位珍重！本厂业务逐渐发展，现于同业中，业绩显著，众人瞩目，此均为各位同事戮力同心、热诚工作的结果，至堪欣慰！然而，最近常蒙各方人士垂询，松下电器公司如此惊人扩充，其原因何在？或者用何秘诀能将事业经营到此等地步？对于这般人士，我想提供一些正确资料，使他们清楚认识本公司何以能够存在及壮大起来。同时，这些正确资料，也是确定本公司全体员工必须遵守的指导精神。指导精神是什么？现正式发表于下：

（一）产业报国的精神

在以前揭示的本公司‘纲领’中，已有列载，我们既然服务于实业界，自然应当以这种精神为最重要。

（二）正大光明的精神

正大光明的精神，是人生处世的根本要义，如果一个人没有这种精神，则无论具有多少学识与才能，无论占据如何崇高的职位，也不足以作为他人的模范及领导他人工作。

（三）亲睦合作的精神

亲睦合作的精神，前已标榜在本公司的‘信条’之中，公司拥有的员工，即使每个人都是优秀的人才，如若缺少这种精神，也等于是乌合之众，不会发生任何力量。

（四）奋斗向上的精神

奋斗向上的精神，就是鞠躬尽瘁，力争上游。这也是完成我们的使命的唯一要诀。为了维持真正的和平，为了希求

工作的进步，没有这种精神是办不到的。

（五）遵守礼节的精神

遵守礼节的精神，对国家、对社会是非常重要的-件事。人们如没有遵守礼节之心，则社会的秩序一定无法保持。人人重视礼仪，且能进退合乎礼仪，社会上到处可以看到美化的情操，人生获得润泽，这才是理想乐园的出现。”

松下电器公司在每天工作开始前，或傍晚工作结束后，松下幸之助时常以老板的身份，向全体员工发表自己的感想。可是，朝会和晚会成为制度化，每天必须举行，是1933年5月18日以后的事。上述五条精神制订公布，则在做朝会时，公司全体员工在自己工作的地点，高声朗诵。在举行晚会时，大家还要一齐合唱下列的公司歌：

荣耀扶桑工商大都，
企业起飞大阪城廓；
丰硕成果冠绝斯界，
松下电器我等光辉。

这首公司歌由东逞先生作词。原来是1931年3月定的“步一会”会歌。至1933年2月，又正式成为松下电器公司的公司歌，一直到1943年12月，新公司歌尚未制出的一段时间，几乎每天为公司全体员工所爱唱。

1936年2月松下在干电池生产部门的丰崎工厂内，新建电灯泡工厂一座，由渡边机械制造厂购进一套新型的机械设备，开始产制电灯泡。这一年的5月，很快完成试验制作，并有试制品出台。6月里，投下资金10万元日币，设立国际电灯泡股份有限公司，任命龟山武雄为“专务”董事，谷村博

藏为厂长，两人负责有关电灯泡生产业务。

从松下幸之助决心要制造电灯泡之时开始，谷村博藏即贯注全副精神，以推动这一艰巨工作，他可以说是名实相符的当事人。从1930年起，他曾居住台湾，担任国际牌制品的代理店小林商行的经理。在此期间，输入台湾的日本电灯泡，不是价格太贵，就是品质太劣。谷村博藏看出台湾一般需要者对电灯泡的抱怨心理，向松下电器公司建议设厂生产电灯泡。这段经过，早成历史陈迹。1935年，谷村博藏离开台湾回到日本，进入松下电器公司服务。10月，负责推销“国际牌姐妹型电灯”，原来这是当时东京一家电灯制造工厂批发给松下电器公司转手经销的。这家的制品，品质低劣，松下幸之助在失望之后，决定重新添建新厂，自家生产。于是选派经验丰富的谷村博藏承担这一新产品的制造及销售工作。

试制电灯泡出台后，在几个月内，松下电器公司在内部整顿电灯泡生产体制。另一方面，研究拟订了销售计划，从1936年9月起，正式开始出售国际牌电灯泡。最初每月生产量为五六万支，电灯泡球形玻璃体是丸佐公司的出品，钨丝由日本冶金公司及川西制造厂两家供应，灯泡螺丝口部分的金属物品从杉口金属公司购来。开始出售前，该公司新设一个营业单位，并调派能力出众的推销人员在该单位工作。同时预备10辆“脱兔牌”日本国产运货小汽车，每天装载大批电灯泡往大阪市各零售商店送货。也常载着推销员到各家庭做业务访问，也有时派遣女营业员拜访各零售店，用全部精力扩展销路。

日本电灯泡工业联合会成立以后电灯泡制造业暂时得

以保持安定的秩序，但没过多久，新兴的电灯泡制造厂家松下电器公司即加入该联合会，旧有的各会员公司，当然直接或间接都对它加以抵制，就连松下电器公司制品的代理店，在一些旧有的电灯泡制造公司面前，也不敢明目张胆地表示接受代理销售松下电器公司的电灯泡。

因为环境如此，松下电器公司拟定对策：凡是愿意为它推销电灯泡的代理店或零售店，统统给予奖励。包括设立奖励制度，规定出公积金用作业务推销费；为代理销售的商店负担宣传费；举办各种销售宣传大会。可以说能够想到的办法，无所不用其极。到后来感觉到只凭借代理店发动攻势，还是效果有限，于是调动好多辆小型汽车，天天装载货品到各零售店巡视推销。各种光度的电灯泡装箱出售等新作法，就是此时研究出来的，招待用户看“宝琢歌剧”，宴请顾客到温泉乡游玩，不惜花费巨额金钱。如此竞销，结果在东京都府、大阪府、兵库县、和歌山县、奈良县、三重县、滋贺县两府五县地方，每一销售商店的店头，都能看到国际牌电灯泡陈列出售。

尽管这样努力推销，当新产品开始销售的时候，并不顺利，其主要原因在于售价较贵。国际牌电灯泡推销人员，因受松下幸之助的坚强信念所感召，倾注全力埋头工作，正在一步一步走向开拓市场的艰辛之路。不料此时，震惊世界的一次战争突然爆发，这就是1937年，由日本政府在中国发起的7月7日卢沟桥事变。日本国内的政治，已经为一些军阀、野心政客及盲目拥护者所把持、掌握。日本政府加强经济统治，疯狂般不顾一切地迈向了战时经济的死路。

在这过程中，民族工业逐渐遭到压迫，不久之后，大部分工业制造厂家直接或间接地转向军需生产。特别是在1938年4月，日本政府公布“国民总动员法”。该法开头即称：“今逢战时，为达到国防之目的，希望最有效地发挥国家的全部力量，这对人力和物力的资源，加以统治运用。”其目的昭然若揭。这项法令对产业界来讲，是政府统治整个工商企业的“宣言”。从此，可以说实业界的人士渐渐都没有了自主、自由经营企业的余地。

在1937年10月4日举行朝会时，松下幸之助对全体员工发表谈话说：“历来松下电器公司所经营的事业，是只限于一般民生工业，从现在起鉴于局势紧急，无论如何，要向时局所必需的工业方面转变。我想松下电器公司现在也只有这样一条路可走，并且已委派井植岁男‘专务董事’承担这一责任，我自己暂时到干电池公司来上班，亲自料理有关重要业务。所以，我自己也好，井植董事也好，今后恐怕不在班上的时候为多，希望全体同仁要认清形势，无论为公司或为个人，时时要以紧张不懈的精神，恪尽各自的职责！”

该公司以井植岁男“专务董事”为领导人，当即组织生产有关军需物品。1938年初，松下金属股份有限公司接受“陆军省”的订货单，为陆军方面制造补给机关枪子弹的简单金属部分。后来战争扩大，松下金属公司奉陆海两军的命令，制造各种兵器。开发制造精密的军需品，并时常收到订单。松下事业原由民生工业发展而来，在其发展过程中各事业单位有很多特殊的制造技术，可以广泛地活用到军需品生产方面。军用电池、军用无线电收发报机，都是由平时松下电器公司

产的干电池、收音机加以改良制出的。

松下干电池工厂从 1937 年起，奉军方命令，开始制造军用干电池，不久后，接连有新产品问世。在 1939 年，关于制造干电池用主要材料的高纯度金属锰，研究出了更好的处理方法。

另一方面，松下收音机股份有限公司于 1938 年设置无线电通信机部门，在门真街工厂开始研究发展无线电通信机械零件。1939 年 9 月，设置军需品部门，开始制造军用无线电收发报机零件。

1940 年 1 月 15 日，松下电器公司在大阪中央电气俱乐部的礼堂，召集松下各单位的三等以上职员开会，并当场发表了业务方针：

（一）松下电器公司向来致力于民生工业的经营，但目前因军方的要求，必须转变为军需品的生产。

（二）军需工业固属重要，可是日本全国有 7 万多家销售本公司产品的商店，再加一般国民日常生活也需用电器物品，所以我们的民生工业生产，仍不可忽视。

（三）本公司各生产部门，不论是制造军需品，或是制造民需品，希望大家坚持产业报国的精神，勇往直前。

自从上述业务方针宣布后，松下电器公司在每年年初，必须依照这一成例，将该年度的经营方针，正式公布出去。从 1941 年起到第二次世界大战日本战败投降为止，在公司每年的《事业经营方针报告书》中，常有三条事项，年年重复地刊载，让员工们阅读及深深体会此三条事项的重要性。它们是：

(一) 为适应国策，必须以全力生产军需品。

(二) 谋求从业员工亲睦团结。

(三) 处理业务力求节省经费。

松下幸之助 1941 年 9 月制订了“松下电器公司礼法制度”。这项制度所揭示的纲领一开始这样写道：

“第一，我们鉴于当前时局的危急，体现本礼法的真义，务须全力躬行实践，由此显示出这项礼法对于确立国家国防体制的需要。”

“第二，我们应以工厂当作战场，彼此各尽其职，上下各负其责，遵守本公司所制订的礼法；主管者严格领导，僚属们衷心服从。”

总则包括四条，至于各章内容，至为充实，全部共有 69 条，分成四篇：第一篇为《关于皇室及国家之礼法》，第二篇为《一般之礼法》，第三篇为《关于公司旗、公司主人、来宾之礼法》，第四篇为《日常生活起居之礼法》。

1940 年 12 月，日本政府制定《经济新体制纲要》，从此以后，凡有关的经济活动，愈发加强公益优先原则。这时，与军需工业直线上升成为明显对比的，是各种民需工业一天比一天衰落。创业以来，专门制造家庭用电气器具，并赢得事业成功的松下电器公司，虽被迫向军需生产方面转变，但比起其他公司来，不能不落后一步。可是在转换制造军需品的历程中，以其所特有的大量生产的设备及其优异的经营管理方式，曾得到军方极高的评价。

原料、资材的缺乏，一年较一年严重。禁止制造民需物品，致使松下电器公司的工厂生产，军需品所占比重急速增

大，局势所迫，自然非如此不可。松下幸之助处于这种艰难情形之下，仍能以多年来制造民需物品所得的经营理论，始终努力贯彻在日常工作之中。

1941年1月，以公司总经理的名义，松下幸之助发出“第47号通知”，对公司员工强调“培植信用”的重要性。

“信用至为重要，尤其是商人更不能缺少信用。至于我等制造厂家，若想获得他人信任，今后无论制造部门或销售部门，一定要迎合需要者的希求，完全满足他们的欲望。也就是应该常常记住：‘顾客第一’、‘信用至上’、‘客户永远是对的’。除了制造对他们有用的优良物品外，则无论什么蹩脚东西，均不要生产或售给他们。这一原则，必须严格地永久地遵守。销售有瑕疵的商品赚来的利益，必失掉宝贵的信用，两相比较，还是损失大收益小，并且会导致整个事业垮台，不可不慎！”

以前曾强调全体动员，制造优美货品，用意就在此。我们从今天起，就要付诸实行！假如今后任何部门出售的制品违背了上述的宗旨，由于货物品质恶劣而使松下电器公司失信于客户，其部门的主管要负全部责任。希特别注意为要！保持最好的信用，大家互相警惕，彼此应当互相劝勉！”

1941年12月8日，因日本偷袭珍珠港，引起太平洋战争，并进而爆发第二次世界大战。在1942年一年中，可以说日本军占据优势。及至1943年2月，在“瓜达尔卡纳尔岛”，以日军一战败北为转折点，之后，同盟国军队加强反攻，节节胜利，日军遭受猛烈炮火攻击，失掉主动，从各地战场一路败退下来。

由于军方的要求，松下幸之助投资 1000 万日元，于 1943 年 4 月设立松下造船公司。不容讳言，松下幸之助本人对造船事业毫无经验，既没有设备，又缺少技术人员，当初可能绝不想染指这项事业。但是，从 1942 年起到 1943 年止，日本政府的造船计划未能达到目标，军方怂恿他经营造船事业，才使他下决心按照他的独特构想着手设厂制造。

所谓他的构想，是指活用以前大量生产电气器具的经验，采用一种“装配线作业方式”来造船。他将造船工程分成 8 个或者 10 个阶段，确定每一阶段的工程所需用的时间，分工连贯作业。松下幸之助估计这样一天可制造船舶一艘。

他立刻拟定计划，从“战时标准型船舶”之中，选用吨数在 250~300 吨级之“拖曳船”，并大量生产。向日本政府申请立案，政府主管单位对其颇具独创性及积极性的计划至为赞许，很快就批准他的造船事业申请，并表示如果寻找建厂用土地发生困难时，也愿助一臂之力。实际造船必不可少的是土地，很巧，这一难题不久即告解决。原来当时大阪府知事三边长治对此事不但了解清楚，且极想协助促成，在（地名）地方有大阪府的公地 3 万坪，当即拍卖给松下造船公司。

这时，松下幸之助调派“专务董事”井植岁男为松下造船公司总经理，井植岁男当即根据以前拟定好的计划，在购得的土地上运来机械设备，建筑厂房。另一方面，到处雇用造船技术人员。

松下造船公司业绩极佳，可说是获得了划时代的成功。因此引起军方首脑们的注意。海军当局乃劝请松下幸之助再制

造飞机。实际此时松下电器公司的分公司早已大规模地改换业务，正在制造飞机的螺旋桨等零件。在1943年8月，该分公司独立，改称为松下航空工业公司。这时，松下幸之助当然没有想扩大生产能力、着手制造整个飞机的念头。不过，以外行人造船而竟能成功，使他志得意满，对造飞机产生了极大的信心。恰于这个时候海军当局一再要求他从事飞机的生产，自然无法一口拒绝。在1943年10月，他投资日币3000万元，设立松下飞机股份有限公司。

松下飞机股份有限公司虽说是生产飞机的单位，最初即使引擎也不能制造，而仅仅以产制机身为主，且最要紧的一点，机身的主要材料是强铝，这种材料在当时极度缺少，故以薄木夹板再加上一层人造胶木充做机身的材料，成为木制的机身。

松下事业所属各公司，没有懂得制造飞机的技师，同时，上述材料制成的木制机身，还在海军当局研究开发之中，松下飞机公司开始制造之际，完全依赖海军机构派来的技师指导和协助。技术工程师不足，机械、设备、资材的采购调度也好，工人、技工招雇也好，当松下飞机公司开始作业时，其难以解决的棘手问题，不知比以前松下造船公司开业时又增加多少倍。这些不易克服的难题，等到一项一项设法解决之后，该公司总算好歹造出第一架飞机，可这已经是日本投降那年的春天了。

1944年1月17日，依照“军需公司法”，日本国内重要产业有150个事业单位，被指定为生产军需品的公司，松下事业机构属下的公司有松下造船公司、松下航空工业公司、松

下无线电通信机械制造公司3家。继而在4月20日，第二次又公布424家事业单位为军需公司，其中属于松下事业机构的松下电气工业公司、松下金属公司、松下飞机公司、松下干电池公司4家，被追加指定从生产民用品改变为生产军需品。

由于海军当局坚决要求，松下电器产业公司开始制造航空无线电机械用的真空管。该公司在1943年10月，在电灯泡事业部门内，急速设置真空管制造厂。在厂长谷村博藏指挥下，仿照德国产品真空管，先着手制造六个球到七个球的万能真空管。在1944年3月，在“惠以寿桥”地方收购一座工厂，正式进行生产真空管。可是，航空无线电用真空管的制造技术，非常艰难，再加上当时正处于战争末期，日本国内呈现战时经济的病态，要在事业方面有所活动，便要遭受各方面的掣肘和限制，因此担任生产的人员，尽管埋头工作，拼命苦干，其结果还是不理想；即使希望有一点点进步改善，都非容易的事。然而，这次员工们的努力，却在战后发展收音机真空管工业上得到了补偿。

当时，一方面松下事业迅速扩大，另一方面，因为在战争时期，社会情况已与平时不同。以这些特殊条件为前提，松下事业的管理体制，乃有革新的必要。恰巧军事当局向各事业主持人表示：为了提高企业经营的效率，各事业单位机构，宜做适当的改革。松下幸之助当机立断，即刻采取行动，于1944年11月1日，松下事业所属的电器、电机系统的4个公司，如松下无线电通信机械制造公司、松下干电池公司、松下电气工业公司、松下蓄电池制造公司，开始归并在总公司之内。这样改革的结果，可以铲除基于各自独立经营所产生

的组织重复，人力物力财力浪费，并且工作人员重新做更好的配置，有利于推进管理效率化。

当时，隶属于松下事业的公司单位，除在日本国内有松下造船公司、松下飞机公司、松下航空工业公司、松下金属公司外，还有在国外设立的工厂、分公司及发生业务关系的友好公司，如松下电器产业真空管制造工业的爪哇工厂、松下电器产业总公司营业部、松下电器产业公司的朝鲜永登浦工厂、朝鲜汉城营业所、松下电器产业公司中国沈阳营业所、松下电器贸易公司中国天津营业所中国北平办事处、中国东北无线电机机械工业公司、台湾松下无线电机机械工业公司、松下制品配销公司、朝鲜北部电器共同销售公司、朝鲜西部电器共同销售公司、朝鲜南部电器共同销售公司和朝鲜中部电器共同销售公司。

五、战后重建

1945年8月15日，日本在长年苦战之后，终于国力不济，宣布接受波茨坦宣言，前后打了8年之久的大战，至此以失败投降告终。日本从明治天皇登基以来，经过四分之三个世纪的工业化和科学发展，企业的成果，大部分灰飞烟灭，归于泡影。日本全国人民均陷于悲观和恐惧之中，想想国家的将来，瞻望自己的前途，真不知如何是好！

这时松下幸之助也不例外，在短时期内，忧虑万端，不知自己该如何处置！但是生来事业心重的他，经过一段时间，便认为老是这样的思前虑后，于事无补，徒生烦恼！他在《为什么》一书中说：“当天夜里，我辗转反侧，实在无法入睡，此一意外变局摆在眼前，今后我将要做什么？又能有什么事可以去做？愈认真地考虑，愈感到心酸！所以久久不容易得到一个结果。然而有一件事是能够肯定的，那就是从现在开始，日本必要走上复兴再建之路，即使一分钟一秒钟的犹豫，也绝对不允许。为了日本的重建，需要我做的事，我也能够做的事，惟有从事工业生产。这就是置身在实业界的我所应负起的最大的使命！”

第二天，8月16日，松下幸之助提早上班，召集全公司干部开会，当场发表谈话：“大家迅速整理工厂，务须赶快增产家用电气化器具，这是我们的责任！”他和公司干部认真研

讨的结果，是在8月20日以松下电器公司的名义向全公司员工公布的重建公司业务的计划：

“我们面临此一世纪最剧烈的一次改革时期，松下电器公司须要迅速转换为民生工业的生产，为促进日本的重建，迈出我们的第一步。工业生产系国家复兴的基础，我不仅付给诸君一个复兴日本工业的开路先锋的荣誉，同时，由于转向民用物品的大量生产，更欢迎失业的或将要失业的人们到我这里来工作。大家携手合作，进一步发扬松下电器公司的传统精神，并深深期望对日本的重建和文化弘扬有所贡献！”

以公布公司业务重建的构想为一转机，松下电器公司很快地为了改产民用物品而开始调整企业体制。即在大战终止之际，该公司于国内国外共有67座军需工厂，其中约半数已经关闭或停工，从业员工中希望辞职者和战时征用来的工人，都按照次序一步一步地处理完毕。

松下电器公司战后恢复生产，虽极顺利，到1946年，突然从外边来的限制，不断增加，使松下幸之助陷入了创业以来未曾有过的窘境。主要原因是由于联合国进驻日本的军事当局，半强迫地实施多种限制日本工业生产的政策，以防止日本再度国力膨胀，发动侵略战争。

1946年3月14日，开始第一次指定一些公司为受限制生产的组织单位；同年6月3日，指定一些财阀家族应受分散其财产的惩罚；从同年7月起，分几次指定一些工厂向战争受害国进行赔偿；同年8月11日，停止支付战争期间军方购用的军需品补偿费；同年11月21日，指定一些政界、财经界的人员不能再担任公职；同年12月7日，指定一些公司

为特殊企业界单位将接受特别办法处理。以上共计 6 种遭受限制的对象，约有 8 个月之久，占领日本的美军当局通过日本政府，对这些应受惩处的对象，施行了严厉的制裁。

在战争期间松下电器公司设立了很多“子公司”，虽然俨然成了一个大财团，但不论历史或其事业内容，若与三井、三菱、住友三大财阀比较，则有天壤之别。但占领日本的美军当局将其和三井、三菱、住友三大财阀一样看待，并列为财阀家族，限制其经营事业。松下幸之助对这种措施认为不当，因此，他收集所有比较材料，向美军总司令部提出抗议。只就作好的英文说明书一项来讲，便超过 5000 页，可谓洋洋巨著。关于展开继续不断的抗议，及绝不辞让总经理职位的松下幸之助，在同年 11 月，官方发表诸多人士不能担任公职，他也被列入名单之内。同时，不仅松下电器公司已被指定为财阀，隶属于它的很多“子公司”，因在战时制造重要军需物品，凡常务董事以上职位的人，也就是第一级人员，均无条件地要受解职处分，并不准上诉抗议。到此地步，尽管足智多谋的松下幸之助，也不得不早作准备辞掉总经理的职务。然而天下事往往有出人意料不可捉摸者，已经山穷水尽无路可通时，忽然峰回路转，复现光明。松下幸之助正在进退维谷、一筹莫展之际，想不到有人告诉他“等一等”，不要辞职！这一招呼是来自刚好组织成立的日本工会，原来以日本工会为中心，发起了取消松下幸之助总理解职处分的运动。

日本投降以后，联合国军队进驻日本本土，美军总司令麦克阿瑟元帅执行占领政策，依据对日占领基本方案，采取若干措施，在诸多措施中，有一项是奖励日本组织全国工会。

为迎合美军总司令部的要求，所以日本企业界一时组织工会的运动普遍热烈展开，如火如荼。松下电器公司的工人，捷足先登，领头倡办，于同年1月30日，以朝日见瑞为理事长，松下产业工会乃告成立，共有42个支部，工会会员15000名。与此同时，创业以来松下电器公司为了内部亲睦合作而组成的“步一会”，宣告解散。1939年进入松下电器公司供职的朝日见瑞，在未担任工会理事长之前，系“同盟总会”的会员，对于劳工运动，可谓尝尽辛酸、体验丰富。当时选他为工会理事长，驾轻就熟，再合适没有。松下电器公司的工会组成，由他做领导人物而推进会务，也可以说是当然的结果。该工会成立之初，揭示三条纲领与决议，通过八项要求，其中比较重要的，如“争取团体交涉权”、“参加公司经营”、“加位支給薪资与津贴”、“撤销资格限制制度”等，开始积极做各种活动。

松下电器公司的工会绝不是由老板松下幸之助授意才掀起一场运动，为他请愿解除免职处分。这次运动，完全依照工会主持人的判断和预测而发起。原来工会方面基于上述的三条纲领、八个要求项目，向公司当局强行交涉，而交涉对象是足值信任的松下幸之助，也真心希望能够解除免职处分，不致使双方的谈判陷于因无对象而停顿或决裂。所以工会会员一个一个地往请愿书上署名盖章，最后加以统计，工会会员及其家属合计竟达到一万数千名。工会干部携带此项请愿书，前往东京面谒工商省大臣星岛二郎和大藏省大臣石桥湛山等政府要人，直接求见，并热心地为松下总经理奔走陈情。

不但工会掀起请愿运动，即日本全国松下电器公司的代

理店店主，也加入行列，为松下幸之助撤销解职处分发起同样运动，向政府当局请愿。

正在这个时候，联合国占领军总司令部经济复兴局的主管官员到松下电器公司视察，并和松下幸之助会谈，因而非常赞赏他的经营企业理论。后来，这位美军官员向其上方做有利的进言，改变了对松下幸之助的解职处分。

松下幸之助虽获得政府当局宽待，免于解职处分，仍留在总经理岗位上。但解职处分以外，仍有五项针对各私人经营企业的处分，松下电器公司在事业活动方面，依然遭受极大限制。加上这时日本正值通货膨胀，资源缺乏，动力不足，及工会团体要求增加工资运动愈来愈烈，因此，该公司的业绩急速衰落。

1948年2月，该公司遭受“排除集中法”的处分。和其他被指定应受此法处分的公司相同，当即依照此法令仔细地拟好了企业解体方案，向政府当局提出。松下不得不对公司的解散早做准备。避免已经面临危机的公司，愈发恶化下去。

1948年6月，松下接受住友银行最优惠的两亿日元贷款，本来希望这笔融资作为公司营运奖金，可以维持一个相当的时期。可是，松下电器公司老早期待的9月里改订公定价格，忽告延期。这一年，上述融资很快用光。因此，该公司经营完全陷于困难，连从业人员的薪资都无法按时支付。

1948年年底，该公司对全体人员发不了一分钱的年终奖金。12月10日，松下幸之助写了一长篇报告，题名为《在本公司兴亡之秋，我所迫切希望于全体员工者》，正式公布大家知晓，其中有下列一段话：

“我是 7000 名从业员工生活所寄托的松下电器公司的主持人，当与各位共同尽力维护此一事业机构的存在和发展。因为责任重大，应该将事实真相告诉大家，然后可以获取诸君发自内心的协助与清楚的了解，以设法解决公司的问题及平安度过目前难关，并图谋全体同仁生活安定。不管年终奖金也好，过年奖金也好，凡是公司能筹集得出的金钱，一定尽量发给大家。那样做，我自己也会感到愉快。这就是说，不能让从业人员的生活遭受威胁，必须为大家的幸福着想！”

至 1949 年，松下电器公司业务困难情形，仍没有一点好转。在这一年，该公司欠缴税务机构的税款，数额之大，占日本第一位，真是不光彩的记录。处于如此艰苦状态下，解雇的及自愿退休的员工，显著增多；如同前一年比较，员工已减少一半，只剩有 3500 人。由于公司营业不振，松下幸之助自身的生活，当然也同样窘迫。因为事业衰退而减少个人收入，再加战争停止所发生的种种难题，一齐归集在他的身上，生活困扰，烦恼益多。

松下幸之助无论在事业方面或个人生活方面，都遭遇到最大的危难。但不久之后，曾经经营企业有过辉煌成就的他，却又做出了一件非常具有深刻意义的事，这就是“PHP 研究所”的诞生。

PHP 是 (Peace and happiness through prosperity) 的缩写，意义是“由繁荣带来和平与幸福”。这句话稍含宗教的热情，松下幸之助开始倡导这一社会启蒙运动，是在 1946 年 11 月 3 日，也就是日本战后新宪法颁布之日。

战争停止后，他亲眼看到时移势转，世事变迁，在内心

发生了下述的感慨：战争打败了，就得承认失败，这是无可奈何的事！不过，战争一经结束，便应立刻低头静思反省，为了再来一次重新复兴日本起见，全国人民应该加紧工作，加倍活动。因要达到目标，不分男女老幼，均须同心协力！

战争停止以后，社会不安，经济混乱及普遍的穷困潦倒，对于在这样情况之中生活的人们，松下幸之助不禁感到极大的矛盾，也激起他产生了实现 10 项目标的野心，并创设“PHP 研究所”，积极地开始社会启蒙运动。

- (1) 勤劳工作的人，应享有丰裕的生活。
- (2) 让人们自由地愉快地工作。
- (3) 对于民主两字的意义，要有正确的理解。
- (4) 劳资双方，应彼此协调，并各尽其责。
- (5) 戒除浪费。
- (6) 减少公家经费，增加工作效果。
- (7) 租税负担，要正当公允。
- (8) 由企业促成空前的繁荣。
- (9) 要使工作的人发挥最大的效能。
- (10) 教育的目的，是培植人们具有完整的人格。

当时，松下幸之助本人是待罪之身，对于经营事业遭受各种限制，丧失了自由发展能力，自然而然地乃得倾注全力于 PHP 运动。在发动此项运动的过程中，由体验而得来的哲理，不久之后，却能活用到重建松下电器事业的各项工作中去；可以说形成了他以后经营企业的理论方针。

他推动此项运动的方法之一，是于 1947 年 4 月，创办“PHP”杂志。从 1948 年 2 月开始，松下幸之助本人在该杂志

上将自己的想法命名为“PHP”之声，每期写一篇文章，公开刊载发表。

“PHP”杂志从创刊号起到1968年5月号为止，已经发行240期，其发行册数，实际共有66万册。

从1947年到1948年，是松下电器公司创业以来从来未遭遇到的危机阶段。

从1949年2月起，先解除了以前规定的“排除事业集中经营法”，继而“指定财阀家族”、“遭受限制的公司”及“指定的股权公司”等惩处日本企业办法的撤销也成定局，仅是时间迟早而已。松下幸之助便在这一年的春天，希望事业重建，各部门改革，着手实施彻底的合理化。其合理化的内容包括：人员整理，组成国际牌制品公司单位互助会，认真实行各事业部门分权制度。凡是松下各事业机构的人员，无论属于技术部门、管理部门或其他补助部门，均须符合综合调整的基本方针，但以奖励退休或自愿辞职的方式办理，绝不强迫裁人。后来照此办法而退休与自动辞职者，共有1300余人。组成互助会和认真实行各事业部门的分权制度，正是道奇顾问倡导通货收缩政策开始呈现景况严重的1949年秋天。前者的宗旨是图谋加强松下各生产单位与各代理商相互间的精诚团结，松下幸之助不顾交通极度拥挤的困扰，自己亲身北自北海道起南至九州止，遍访各地的代理店，同店主人促膝交谈，亲切地交换业务意见。他比任何公司领先一步，非常成功地建成坚强的全国推销网。

全部工厂分成三个组织系统，每一组织系统完全独立，单独核算损益。大刀阔斧，推行分权制度，并且管理机构也一

道采用三个事业部门制度。编余人员照自动辞职的奖励措施办理。在 1950 年 3 月，在一部分自动辞职的人以外，多余的人员，则让他们暂时休职，停薪候用。第一事业部门辖有收音机、通讯机械、真空管、电灯泡等商品制造业务；第二事业部门辖有干电池、电热器等商品的制造；第三事业部门辖有电机、蓄电池等商品的制造。此外，各地的营业所则直属于总经理，各营业所均独立营运，单独核算损益，营业所主任负责全部工作。当初拟订这种体制的用意，在于促进各独立单位的积极活动。松下幸之助本人担任第一事业部门的最高主管，在新制度实施之际，亲自站在最前线上指挥。

松下电器公司准备重建事业的计划大致就绪时，偏巧，韩国战争突然爆发。以此为转折点，日本实业界快速出现繁荣景象。由于韩国战争，向日本大量订购军需品及民生物资，日本国内需要，也同时倍增，因而松下电器公司的业绩在短期间内就有了显著改善。在 1950 年 6 月，突如其来的南北朝鲜战争，使“道奇”顾问大力推行的“经济安定政策”造成的日本经济恐慌不安的危局，却获得了否极泰来的转机；一方面美国军方的订单如雪片飞来，另一方面输出物资也急剧增加。在南北朝鲜战争发生前夕，据日本经济界人士估计，全国工厂存货总额达 1000 亿到 1500 亿日元，及朝鲜战争爆发以后，大批滞销货品迅速销售一空。

局势如此转变，早就看得清楚的松下幸之助，认为时机不可错过，决心一举挽回经营事业上的颓势。他在 1950 年 7 月 17 日召集公司干部人员开座谈会，说明今后事业经营方针并咨询每个人的意见。这时，从松下幸之助的谈话中，明白

表示出他在长时间内忍辱负重，好不容易熬到现在，总算获得了活动的自由。他一定要抓住这一大好机会，做一番伟大事业，以展雄图。

度过创业以来最长而又最艰苦一段时期的松下幸之助，现在改变了做人的态度。与人谈话时，满口谦虚，总是自己责备自己。同时，每逢因事与公司所有员工晤谈，常不断地表白自己的错误。这种宽以待人、严以律己的心境，在 1951 年 1 月所发表的有关经营事业方针的训话中，曾具体地显露出来。他说：“我们的公司是在 33 年前创办的，这算是第一期；从 1951 年起算是第二期的开幕。当公司设立、开始业务的时候，一切事情都应以谦虚的态度向人家学习。现在要重建我们的事业，等于重新开业，我衷心期盼的是，恢复当年开办小商店时的热情及对人对事的谦虚态度。一个人常常具有谦虚的态度，才能够吸收新知识，然后自然会有进步。”

松下电器公司能够在日本实业史上留下不朽的盛名，不用说，完全是归功于战后的飞速发展。而战后的发展，尤其寄托于两种因素之上：一是由于朝鲜战争爆发，促成日本经济繁荣；一是“重新开业的心情”，再从头做起的信念，松下幸之助表现出了非常谦虚而又踏实的经营态度。假设不是如此，恐怕松下幸之助的事业不可能像今天这样成功。

当他最后决定经营方针时，强调此次重新创办公事业，一定要将眼光放远，以世界企业的水准来展开经济方面的各种活动。于是他当众宣布，先到美国去参观调查，找到经营的借鉴。这消息吐露后不久，他即踏上旅程，匆匆出国。他到美国后，主要想要研究的课题，有下列三个：

(一) 日本产品能在美国市场上销售多少? (二) 日本能从海外各国进口的是什么? (三) 美国各大公司都能年年赚钱, 而日本的各公司常发生亏损, 其原因何在? 他在详细考察美国各地的大公司、工厂之后, 4 月间归国。但这次出游, 心中感觉犹有不足。于是在这一年的 10 月, 再度赴美。这一回旅行日程里, 除掉美国之外, 还把参观欧洲各国的工商企业也编列进去。而这一次的出国, 比上一次有显著不同点, 即此次的目的, 是要寻找一个最合适的技术合作对象。

由于朝鲜战争, 需要大批物资紧急供应, 而促成日本经济景气。在这期间内, 日本电机业界的各公司, 均多少感到制品的多元化和品质的提高, 实属刻不容缓的事。松下幸之助更认为“家用电气化器具可以改善人民的生活及促进文化水准”。很久以前, 他就了解经营这种事业使命重大, 必须时时刻刻求取进步。在国际牌诸多制品中, 技术水准特别显得落后的, 是真空管一类。

当时制造真空管的单位, 是松下电器产业公司的真空管工厂。关于研究和生产两方面的技术, 都比欧美各先进国家差得很远。在 1949 年到 1950 年真空管的制造比率, 仅能达到一般民间使用收音机真空管总数的 15%, 情况甚为惨淡。由此也可推测当年技术水准如何低劣。松下幸之助第二次出国考察, 在他的心中, 当然不会忘记这一事实。

在欧美旅行途中, 他仔细观察工业进步国家的优良电机制造商, 同时暗中也在选择哪一家生产真空管的工厂可以与其技术合作。美国的这类工厂不要说了, 即使是欧洲各国的制造厂家, 生产技术也颇为高明。当时日本各制造厂望尘莫

及，应该效法的地方似不在少数。

但是，在许许多多真空管制造厂家当中，格外使他注意的是荷兰的飞利浦公司。这家公司在第二次世界大战以前，已经和松下电器公司有过接触。

飞利浦公司是采取飞利浦家族经营事业的组织形态，当时已经具有创业 60 年的历史，从业员工约为 7.5 万人。公司规模比松下电器公司大，但其发展过程及经营理想，在当时正好和创业 30 年以上的松下电器公司似有相似的地方。松下幸之助察觉该公司技术水平也比美国各公司的技术更能切合日本的实际情形。因此，在他考察之际，即向这家公司洽商技术合作的问题。可是，此时飞利浦所表示的态度，甚为慎重，使松下幸之助非常感动。理由是：飞利浦公司已和 48 个国家有技术合作的经验，基于这种经验，该公司的主持人向松下幸之助表明他的看法：“双方虽然都具有技术合作的意思，但若一旦合作起来而不能成功，则什么用处也没有。这好比男女两人结婚一样，松下电器公司作为我们的结婚对象，究竟是合适呢，还是不太相当呢？我们要派人到日本去实地调查一下之后，再商量合作的条件，这样才能心安理得。”松下幸之助当时将他公司的历史、现状等作了详细说明，也认为对方的提议很合道理，双方就如此这般一言约定，松下幸之助匆匆返回了日本。

在归国的途中及归国以后，松下幸之助对于飞利浦公司的想法与做法，又从诸多角度来考虑、研究，技术合作虽说极有希望。但是假若答应了对方的要求，让他们来调查，则有关企业经营上的种种资料不用说了，就连工厂设备和一切

一切的东西，全部给对方看得清清楚楚以后，内部的若干秘密，被他们一览无遗，此时再谈不搞技术合作，等于被人愚弄，将贻笑天下。想到这里，松下幸之助颇有一些踌躇，不过结果他还是完全信任对方，以合作为务，仍旧同意了对方到他的公司来调查。

1952年2月，飞利浦公司派遣代表3人到日本来，经过一个月之久，从每一角度，十分慎重地调查松下电器公司的经营情况，然后返回荷兰。在此等候对方回信的期间，松下幸之助的心情，真有如“待决之囚”，坐卧不安。此后还算圆满，对方无异议，认为松下幸之助的企业经营成绩完全合格。于是，对方表示接受松下电器公司的合作申请，并提出技术合作上的若干条件。引进制造技术的项目，有电灯泡、日光灯、电子管三种。飞利浦公司订出的代价是创办费55万美元，参与股份为30%，技术指导费为6%。

松下幸之助再三研究获得结论：飞利浦公司已将松下电器公司的经营情况、企业内容彻底调查清楚，提出用双方合办一个新公司的方式，从事技术合作，这一新公司交给松下电器公司方面去负责经营管理。换言之，对方业已信任松下幸之助的经营能力，将新公司托交经营。因此，新公司应该向松下幸之助缴纳一笔经营指导费。

这样一来，松下幸之助拟定再同飞利浦公司谈判技术合作时，应以求其缴交一笔“经营指导费”为先决条件。他物色了一个能够担当此一交涉重任的人员，代表他前往荷兰谈判。后来认为高桥荒太郎是一适宜人选，定能“不辱使命”。1952年7月，高桥荒太郎奉命赴欧，双方开会磋商。为抵消

技术指导费而松下幸之助想出的经营指导费，飞利浦公司对此表示反对。实际来讲，世界任何地方也没有这样的例子。因此，果不出预料，两方交涉触礁，有几次几乎到了决裂的边缘，只是由于高桥荒太郎生来的品格、信念和忍耐力都不寻常，坚持到最后关头时，双方终于妥协。飞利浦公司同意将技术指导费降至 4%~5%，同时，也答应了给予松下电器公司以 3% 的经营指导费。

双方议订合同，有效期间为 15 年，在合约期中，视业务进展情形，还可减低技术指导费，并将此项条款记载于备忘录里，以示郑重。飞利浦公司当局曾经感叹地说：“以前所有向我们要求技术合作而订约的公司，就没有过一家像松下电器公司这样强硬的谈判对手。”

后来，在 1956 年，技术指导费和经营指导费同时各降低为 3% 与 2%，到 1967 年，双方重新订约时，则技术指导费和经营指导费修正为同一标准，都是 2.5%。松下幸之助老早希望的目标，至此完全实现；飞利浦公司的技术能力与松下电器公司的经营能力，正好等量齐观，不分轩轻，谁也不吃亏了。

松下幸之助到欧美各国考察实业发展情况所获得的成果，当然不只和飞利浦公司订立技术合作合约一项，在他直接间接所得到的成果中，还有比较重要的一项，是设立中央研究所。松下电器公司正式成立独立研究机构，可回溯到 1927 年。当时在大开街的总公司内，创设一个研究单位，配置数名研究人员，从事各项产品的试验改良工作。之后，各事业单位纷纷独立，实施分权组织制度，研究机构也随之分

别在各独立公司组织内成立。由于松下电器公司不断地发展，一直到第二次世界大战结束为止。研究机构的阵容逐渐扩充。1943年5月，在总公司内以做基础研究为目的，新设松下工业研究所。但是到了战后，整个企业陷于混乱，松下电器公司的业绩萎缩，不得已将研究所关闭。松下幸之助前往欧美考察，洞悉外国工商企业对研究工作的重视，于是再一次以研究基本科学及制造技术为目的创办研究所。详言之，松下幸之助数次出国考察，亲眼看见欧美各国工业制造技术飞跃进步，松下幸之助深深觉得要使松下电器公司在日本电机业界占领导地位，然后进一步打入世界各国的市场，只凭各事业部门单独研究实验的东西，是绝对没有前途的。

松下幸之助积极倡导设立研究所，松下电器公司的董监事会，根据他的意见，决定以综合的基础研究为目的，设立中央研究所。1953年5月，在门真街地区的一角，兴建一座有2300平方公尺的研究所。再者，为了发挥全公司技术方面的综合力量，加强各事业单位技术研究的有机结合及互相联系，又设置机构以负责推动此事。1954年7月24日，在总公司内，“综合技术委员会”成立。这一委员会约由40名委员组成，内部分为3个小组，其研究项目包括：

- (1) 制造技术工作的效率化；
- (2) 研究开发具有诱惑力的制品；
- (3) 成本合理化；
- (4) 改善产品品质。

委员会创立那天，松下幸之助曾经到场致辞。他说：“技术研究的改善，现在可以说愈来愈重要，松下电器公司将来

能不能发展，我们认为全在技术进步与否。设置本委员会，对于培植优秀的技术和有用的技术人员，都有其重大价值，该委员会势必做有效的活动。这种工作，和松下电器公司一样将永久地继续下去，集合大家的智慧奋力以赴，一定能作出惊人的成就。”

因朝鲜战争而促使日本经济繁荣，仅仅数年之间，日本工商企业以非常惊人的速度获得复兴。从日本国民的消费生活方面来看，迄至 1954 年止，已经完全恢复战前水平。

松下电器公司也是成绩斐然。

第一，松下幸之助早就订立的独特的经营理想，即“供给社会大众丰富的物质”，在二次大战结束以后，日本经济高度增长，已经开始具备实现此项经营理想的社会基础。一般大众所得，不断上升，再加在太平盛世的气氛中，千千万万的国民，都有其安乐生活的美梦，因此，被称为文化生活象征的家庭电气化器具的需要，几乎没有止境地激增。

第二，为配合多元化制品的需要，实施生产体制，按各事业单位分权组织制度。这种制度能够顺应需要的变化，是具有一种弹性的优良组织。同业中其他公司，也于 1955 年以后相继采用此种组织。但松下电器公司却能在电气化器具畅销之前，抢先一步施行分权制度和加强这种组织，对松下全体事业的发展，贡献尤大。

自 1951 年起，有关收音机广播事业开放民间经营，从此在业务繁忙的松下公司第一事业部门内，着手进行研究开发电视机。此项研究，初步获得成效时，在 1953 年 8 月。日本广播协会（简称 NHK）开始播放电视节目。半年以后，日本

民间最初的电视台完成播放前夕，松下电器公司将第六事业部门改为独立单位，专门负责生产电视机与电视机零件，并且确立正式大量生产的体制。

采用合乎时代要求的生产体制，也并不仅限于施行各事业单位分权组织制度。此外，还将诸多有业务关系的公司或卫星公司收拢在自己的势力之下，加以巧妙地组织和安排，促进产品的多角化。这就是当年松下幸之助所用的策略，也是松下电器公司的一大特色。制造电冰箱的中川电机公司，生产电风扇的大阪电气精器公司等单位，都投入了松下电器公司的旗下。在这些公司中，还有众多零件制造厂家，均承担了供应松下所需用的零件或部分产品。

为了适应这种积极扩展的生产体制，必须将大量的制品非常顺利地供应到市场上去，松下幸之助独出心裁地订立了一套与众不同的推销组织机构。不但早将战前推行的联盟店制度恢复实施，并且进一步加以改善，寻求了更为完美的办法。松下幸之助本人挺身而出，站在“第一线”指挥，想要努力来加强松下电器公司产品的推销网。从1951年起，常常召集大阪附近地区的联盟店开会，大家互相研究如何和睦推销产品，并组成“国际牌商品协会”；于1957年又改组为“国际牌销售品商店同业公会”。

设立联盟店或是“国际牌销售品商店同业公会”的推销制度，都是加强零售阶段的业务。同时，为加强批发业务，新设立了销售公司。这是为了提高当时代理店的推销活动或经营方式的效率，各地销售国际牌商品代理店与松下电器公司互相磋商，而新设的销售营业单位。松下电器公司认为必要

的时候，还能接受有关人士请托，出资共同组织公司。1950年8月，在高知设立国际牌制品销售股份有限公司，这算是最早出现的第一家推销国际牌商品的公司，从此每年有这样的销售公司成立于日本各地。

在日本国内大肆宣传“消费革命”的1955年前后，电视机、电冰箱、洗衣机三种“家庭宝物”是造成松下电器公司惊人成长的最主要制品。其中洗衣机是1950年10月新成立的第四事业部研究开发的。1951年9月，完成“旋转式洗衣机”的制造，并试销于市场。不过，正式大量生产还是由该公司投资、中川电机公司负责进行的。

中川电机公司成为松下电器公司的附属单位是1952年的事。该公司原来是制造电冰箱的厂家，在生产家用电冰箱及松下电器公司调整销售电冰箱的体制期间，松下幸之助又动脑筋，让中川电机公司制造技术方面比较容易的洗衣机。在1952年6月，中川电机公司试制的国际牌洗衣机出台，并开始向市场推销。1953年以后，洗衣机很快就成了松下电器公司的主要产品，这是非常引人注意的事。国际牌电气化器具中，对于松下电器公司的发展，成长贡献最大的要算电冰箱，而电冰箱由中川电机公司自家可以全部生产。当松下电器公司知道这一消息时，两家公司经过一阵谈判，在业务上结成了不可分的关系。松下幸之助这一决定，为1955年前后的松下电器公司带来了空前繁荣，其意义的重大，可想而知。

担当生产国际牌电扇的是日本电气精器公司。由于电视机、电冰箱、洗衣机的普及，从1955年以来，以耐久用消费物来说，它的地位已经大不如以前。不过，无论如何，战前

或战后，电扇还是一般家庭里常用的电气化器具之一，对社会大众的生活，仍发生密切的关系。

松下电器公司从 1946 年起，即已制造电扇。可是到了 1950 年，当时从事生产的电机事业部，实已停止制造。所有电扇的生产和中川电机公司承制电冰箱一样，移交给了附属公司。1950 年，承担国际牌电扇生产的是日本电气精器公司的大阪制造工厂。这个工厂的前身，是昭和初年破产倒闭的川北电气公司的大阪工厂，现在的总经理仍为以前川北电气公司时代的重要人物岛田勉先生。

日本电气精器公司大阪工厂继承前川北电气公司时代的设备和技术，就连商标也依旧使用“KDK”，未加丝毫变动。在二次大战以前，此种电扇即已大量制造与销售，特别是在东南亚各地市场上确立了良好的信誉。因此，松下幸之助于 1950 年接受岛田勉的申请，信任该公司传统的技术与实际业绩，以节省双重投资为目的，决定中止松下电器公司自家生产，完全委托日本电气精器公司大阪工厂负责承制。

日本电气精器公司大阪工厂对于日本国内所需要的电扇，则以国际牌电扇上市。至于外销出口，仍采用“KDK”商标，两种牌子同时并存，且积极调整增加生产的体制。1956 年为了根本改革经营，又将大阪工厂分出独立，由双方各投资一半，设立大阪电子精器公司，董事长一职由岛田勉担当，新派高桥荒太郎担任总经理。依照松下电器公司的基本业务方针，着手进行经营，无论哪方面都实行彻底的改革，生产设备也得以改善。保证国际牌电扇大量供应市场。

从 1952 年起，有业务往来关系的银行——日本兴业银

行，同各方面不断地努力折中、洽商、寻求发展。此时，特别注目因朝鲜战争而奇迹一般地发了大财、事业飞跃发展的松下电器公司。1953年，正式央求松下幸之助协助重建日本胜利唱片公司。

松下电器公司当时业务发展，虽说已上轨道，一帆风顺，但如上所述，和荷兰飞利浦公司接洽技术合作，一时触礁，谈判迟迟不得结论。同时在倾注全力进行企业体制的改革，该公司无论在人力方面或资金方面都没有余力能够帮助其他公司。然而日本兴业银行恳切请求帮忙，加之多少年来好不容易建立的日本胜利唱片公司的信誉，倘若一旦毁掉，那将是日本实业界里的一项很大损失。基于这种考虑，松下幸之助到后来还是接受了这家公司的重建工作。

1955年后，是日本经济高度增长的年代，国民经济规模飞跃扩大，国民生产总值每年实际平均增加10%，工业及矿业每年实际平均增加14.6%，并且增长率仍不停地急剧上升。这种记录，不但在日本经济史上没有看到过，即使向世界经济史上寻求，也前所未闻。毫无疑问，这将在人类历史上留下绚烂的一页。

1955年以后松下电器公司业务发展也获得了辉煌成就。原因有两点：一半由于当时围绕电机业界的企业环境或条件最适合事业的成长；另外一半是经营指导者的松下幸之助具有卓越的才能及他率领的公司干部与全体从业员工对工作非常努力勤勉。

公司销售额在1950年全年不过是日币27亿元，至1964年达到2204亿日元。进展之快，令人惊愕！在日本全国制造

业中占据第 6 位。依照美国《幸福》杂志的调查，居全世界 100 家大企业中的第 40 位。

采用独特的各事业部门分权的制度，促使各事业单位自由活动及合乎理想地进行管理，除掉 1964 年营业略显不佳外，几乎每年均能保持销售额的 10% 以上的营业纯利。因此，在同业之中始终维持最高额的分配股息。该公司的股票在证券市场上被人看作是优良证券之一，一张股票票面 50 日元，但从 1955 年以来，最低卖到日币 139 元，最高卖到了 514 日元。

1961 年，松下幸之助将总经理职位让给他的女婿松下正治担当，自己就任董事长。

松下正治生于 1912 年 9 月 17 日，原系前伯爵平田荣二的次子。1935 年，由东京帝国大学政治系毕业，随后入三井银行服务。松下幸之助无子嗣，乃将掌上唯一明珠幸子嫁给他，并招为赘婿，因而改姓松下。1940 年 5 月，转入松下电器公司工作，松下幸之助的事业，自然由他继承了。

松下幸之助就任董事长以后，公司的日常业务，几乎全部交予总经理及以下的干部们管理，自己退居幕后，不想多管事情。当然特别重要的决策，远大的计划，还是要他参加策划或请他裁定。此外，代表整个松下事业对外交涉，或与公司业务无直接关系的讲演等社会服务一类事项，有时也要他出来应付一下。实际可以说他已经是一个隐居的实业家，过着悠闲理想的静谧生活。

虽然他自己规定每个礼拜有一天到公司去看看，不过公司业务他很少过问。京都别墅里的一些闲事，倒要耗费他较

多的时间。在此期间，他自己尽管常常幻想脱离尘俗，享受雅趣，以娱晚年。可是，他的日常生活却得不到一点余暇。因为松下电器公司发展之快，令人惊奇，创业者的松下幸之助诚属当代日本实业界里少见的由穷苦出身而立志成功的一个人，他的一生奋斗的经历至为突出动人；曾经千锤百炼所形成的人格，以促进社会繁荣自许的他所创立的哲学思想，透过大众传播工具广泛宣扬，致使日本国内任何穷乡僻壤，无不知道松下幸之助的存在和伟大。

松下幸之助著书极多，有的创作销售出几十万册，成为当年日本畅销书，名噪一时。经济团体、公司、学校及机关，常争先恐后地请他参观、讲演，他足迹所到之处，不论男女老幼，人人都愿一睹他的丰采，听他的演说。日本广播协会（NHK）于1963年8月29日夜主办的松下幸之助和当时首相池田勇人两人在电视传播节目里的对谈，收看比率是空前的，日本全国国民以疯狂般崇拜的心理，都注视在电视机上，松下幸之助声望之隆，由这次社会大众自动的反应，给了他最高尚的评价。他的品德、才能及事业成就，不仅在日本家喻户晓，人人称颂，并且各国人民也知道他的存在。

1963年秋季，“国际经营管理协会”在美国纽约召开世界大会，松下幸之助接受邀请，前往出席。他以来宾的身份站在世界各国的实业家、学者、专家之前，选用“经营理想”为题目，滔滔不绝地讲述他个人对经营企业的看法和做法。由于他接触的范围广泛，每天所要处理的公私事务，自是堆积如山，辞退总经理职务以后，身边的琐事仍然有增无减，这也可以说是企业界的常态。一个人一旦功成名就，跻身大实

业家之列，则四周的情势就不允许他长久去过着悠闲雅静的生活。

1964年7月10日及11日两天，松下电器公司在热海的“新富士屋”旅馆，召请松下事业系统各销售公司与代理店的经理们，举行座谈会。松下幸之助自退居董事长职位，很少出席此类座谈会。这次他为加深了解市场情况，乃亲临会场，听取大家的意见。当他得悉家用电器制造业激烈竞争，恶性削价推销，其中有些销售者，蒙受巨大损失，艰苦不堪言状，不禁愕然色变，惊异万分！他就任董事长之后，关于产品销售业务，已经久不闻问，目前市场的实际动态，真是出乎意料。他以制造厂老板的立场，向参加开会的经理们深致歉意。并暗自考虑，必须早日改善这种艰苦的情形。因此，在1964年8月1日，松下幸之助突然公布，自己以董事长的身份暂时兼任松下电器公司的营业部部长。

所谓代理营业部部长，当然是要站在业务工作的最前线，亲自处理一切有关公司实际做生意的事情。松下电器公司本身，正面临业务艰难的时期，而有这样的人事变动，自然要引起世间注目。当时松下幸之助曾接受报社或杂志社的记者们访问，他很坦白地对这些人说：“原来的营业部部长安川洋先生不幸患病，倒在床上，无法处理业务，我自告奋勇，愿意代理此项职务，做一做看！”这恐怕是表面上的理由，实际来说，兼任营业部部长的三个礼拜之前，在热海举行座谈会时，他内心里已经有了此种打算。

松下幸之助兼任营业部部长一年以后，日本家用电器器具制造界因在普遍经济不景气的环境下，一般厂家均陷入业

务萎缩、经营艰难之中，而松下电器公司却能出类拔萃，超越同业，提前完成企业内部的整理，完全采取了事业发展的新体制。公司 1965 年 11 月一期半年的决算表显示，销售额共计为 1006 亿日元，减去捐税之后，净得利益有 63 亿日元，若和其他同业比较，更显出上述数字来之不易。

1966 年 11 月一期销售额为 1396 亿日元，同前期比较，增加 19.5%；1967 年 5 月一期的销售额为 1568 亿日元同前期比较，增加 12.3%；同年 11 月一期的销售额为 1905 亿日元，同前期比较，增加 21.5%。上列最后一期实际赚得的利润为 121 亿日元，同前期比较，增加 22.8%。这是一个庞大的数字。一期的盈利额能超过 100 亿日元的大关，在日本的股份有限公司史上，树立了空前未曾有过的新记录。

1968 年，日本全国上下一齐动员，举办明治纪元百周年纪念庆典，正巧这一年松下电器公司成立 50 周年纪念。在年初召开的例行的“公司经营方针发表大会”上，已达 73 岁高龄的松下幸之助亲自莅临，对松下电器公司及附属事业机构各单位的主要干部 7400 人，以“要成为昭和维新的志士”为题发表演说。

1970 年日本全国生产总值达到 2000 亿美元，在资本主义世界诸国中，跃居第二位，仅次于美国。

足以代表日本家用电气器具制造业的松下电器公司，规模庞大，组织繁杂。

松下幸之助生于 1894 年 11 月 27 日，这时虽然已届耄耋之年，却仍旧耳聪目明，身心矍铄。自己说在幼年时期，身体衰弱，而今竟能获致如此长寿，实在是一件不可思议的事！

他除掉一生在经营企业上显露出令人惊异的成就外，在养生方面，又有让人羡慕的成功。他这样地求名得名，求利得利，最后求寿又能得寿，究竟是用什么办法做到的呢？他自己解释说：

“一个人的身体若是强壮的话，遇事总会不顾一切勇往直前，因而就减少反省的机会。而身体软弱的人，每当要做一件事的时候，一定是慢慢地考虑，所以不致鲁莽行事，发生错误。我们日本有句俗语：‘强者暴死’，便是这个道理。体弱的人，好比风吹柳枝，柳在树木之中，是弱者，可是却能适应风力，随风摇摆，始终屹立不折。精神与体力过强的人，往往爱惹是生非，与人争吵，两人争斗之下，不免受伤。弱者不等打架场面出现，便宣告‘投降’，对方纵然蛮不讲理，奉上两拳，那个拳头也是比较柔和的，不会让你遭受巨创，打得头破血流。”

有记者向松下幸之助发问道：“假如你生在富贵之家，好好读书，当年由东京帝国大学毕业，和你现在的情况作一比较，你有什么感想？”松下幸之助不假思索地答复说：

“倘若我从东京帝国大学毕业，身体又能强健，那只要依据学识和身体强壮两项条件，付出与此相配合的心力，我想也能作出一些工作成绩。不过，这是没有经过什么劳苦的工作，获得的成果，自然也是极为平凡的。

再有一个问题值得深思！假设进入大学研究学问，大学的学问，有它固定的教授方法，无论如何，难以脱离一定的范围，不得不在此范围内天天打转转！但是，像我这样未曾受过较好教育，也没有人教过我什么学问，所以我的人生观

得以无限的广阔。我过的是一般小市民的生活，能看到众多社会群相，可以从各种高度观察人情事理。我当年的工作，若是始终在小巷子里的家庭小工厂做下去，也许我的观念局限在窄小的天地内，那就很难有所作为！幸亏我的工作内涵具有发展的素质，以后事业能渐渐扩展，由中小企业变成巨大企业，使我经过这些不平凡的阶段，体味了人间的酸、甜、苦、辣、喜、怒、哀、乐种种味道。由实地体验而得到的知识，或难免失之浅薄，但在实践的过程中，不知不觉，自然而然地产生了自己的主见；也就是无论对任何事物，慢慢酝酿出自己的看法与做法。

学问如食盐一般，不亲口去尝一下，便不晓得究竟是何种滋味。或者如在教室里学习游泳，尽管学到很多理论，若不下海去游，到何时也不明白其中技巧。我是没有机会在教室里学习游泳理论，便一下子直接跳进海中试游，在水中忘掉一切的情形下拼命地载沉载浮，游来游去，终于懂得游泳秘诀，并且创造了松下式‘游泳’。我假如当初跟别人去学游泳，即使学得极佳，充其量不过是某某先生的游泳方式，自己还是成不了‘气候’。

政治学或经济学是可以由人来教、自己去学的。至于真要付诸实行的政治办法，实际采取的经营管理方法，因为你的环境与人有别，这就不能求人指导，也很难照样画葫芦地采用他人的方法，除掉自己亲身体会取得而外，是没有其他捷径可寻的。我自己推行的一些经营企业的策略，也是不能教授别人的。不过，由我的言行，却有一些人多少可以学去一点。……”

松下幸之助的自白，使我们不难理解他对自己的体弱与年少时没有受到良好教育，并不认为有何遗憾。反倒由于体弱与接受学校教育少，而有助于他后来的事业成功及克享高寿之福。这一点对今天身处穷苦环境的人，值得再三玩味与借鉴。

晚年的松下幸之助，同日本“大德寺如意庵”的立花大龟老法师自相遇后，两人每一晤面，谈禅论道，研讨更高境界的人生问题。立花大龟法师常对人说：“松下幸之助简直是一个阿修罗，不管白天或夜晚，总是战斗，为了做商人及赚钱，而继续不停地激战。可是，由他的精神看得出来，这种战斗并非他的本能，从事此一无尽无休的工作，总现出一些精神忧郁。他从创办事业以来，几乎是一直陷身于苦斗之中。我想最后总有一天他会从战斗中败下阵来，含悲饮恨而终！这里所说的战败，是指身体的健康受了损伤而言。他是抱有崇高理想的一个人，对于任何艰苦险阻，都能泰然处之，并以极端坚强的忍耐力，把它克服与解决。他非常尊敬宗教，但并未表示过有皈依宗教的心愿。我也认为他是一个彻头彻尾的商人，实没有归依宗教的必要。仔细想来，经商本身，便是佛法，认真照着商业道德去行事，此即佛家的行为。一般人所说的经济，不就是‘经世济民’的意思吗！改善动辄发生纷扰的物质生活，拯救人民于穷困之中，这是经济一语的发源。由松下幸之助经营企业所表现的精神和手法，让我们清楚看出他的心境正在朝着这一方向前进。一般企业经营者，并非不了解这方面的道理，只是他们的人生观，还未达到如此高的境界。”

立花大龟法师每与松下幸之助会面时，常常直率地规劝他道：“松下先生！人总是会有死亡的一天，你也要早做准备嘛！现在松下电器公司根基稳固，自可放心！因此，你应安排退步才对。如不顾自己，光是为公司发展着想。我看你实在可怜！”

松下幸之助于 1973 年辞掉董事长职位，显示要摆脱公司业务，已将“死亡”的念头置于心中。但是如何才能解脱死亡的威胁，他确实不住地在思考解脱的方法，这也许就是他产生宗教心境的动机。所谓宗教，若不与死亡直接相结合，便不会引人走向宗教之路。

为了扩大、充实人生观，常把死亡的念头置于心中，立花大龟法师认为如此可以使这个人人格伟大，这是值得赞许的崇高精神生活。当然也有人说：“如心中老是存着死亡的忧虑，那将没有工作的兴趣了。”不错，会有人如此。但实际来看，心中常有死亡之念，则无论从事任何工作，一定会使这项工作做得干干净净，不致脱轨、离谱。

松下幸之助度过 80 余年的多彩多姿、充满刺激、传奇色彩的生涯，无疑地他在人生舞台上已获得了最后的成功。他的名字将永远留在日本史册上。