

引 言

自古以来，乡巴佬总遭城里人瞧不起，被认为是贫穷和愚昧的化身。

然而纵观历史，不仅叱咤风云的帝王将相、英雄豪杰，连巨商富贾乃至大智大慧的才士，也多为乡巴佬或准乡巴佬出身。

本书主人公松下幸之助就是一个地道的乡巴佬，一个出身寒微而后来令天下城里人甘拜下风的乡巴佬。

的确，当他9岁就远离家乡去当学徒，并且为10个铜板的月薪兴奋不已时，谁能料到 he 后来会富甲天下，以成亿的金钱赞助社会团体乃至政府机关呢？

当他的身体虚弱得既爱尿床又常因拉肚子而将裤子弄脏时，谁能料到他会活到94岁，并在油尽灯枯之前依然神清志爽呢？

当他小学四年级都未读完时，谁能料到 he 后来不仅靠发明创造起家，并且著书立说，发表不同凡响的精辟见解呢？

当他做零工因搬不动水泥而吃尽苦头时，谁能料到 he 会成为荷兰女王等国家元首和政府首脑的贵宾，并与日本首相田中角荣在电视节目中共论天下大事呢？

或许有人会说，松下这个乡巴佬的成功是命运使然。

不错，若不是那场大火烧毁了他家的房子，若不是他父亲做投机生意赔尽了家财，他或许会像先辈一样，继续做一个不愁吃穿的乡巴佬，庸庸碌碌地度过一生；若不是他听从父亲“一定要当生意人”的告诫，而是一边当看门人一边上夜校，早晚或许会弄到一张什么文凭，当上一个什么职员，而决不会有后来的作为；若不是他离开电灯公司自立门户，或许会在这家公司干一辈子，最后弄到个部门经理的职务就很不错了……

显然，这些机遇都带有很大的偶然性。但松下之所以会获得成功，首先在于他早就树立了远大的理想，确定了努力的方向，不断有意识地磨炼自己的意志，培养自己的能力，开拓自己的视野。正是由于他具有这些优越条件，机遇才会善待他，才会特别愿意成为他的俘虏。

无论是城里人还是乡巴佬，每个人都有自己的机遇。关键在于能否及时发现它、抓住它。善于发现、抓住并巧妙运用机遇的乡巴佬不仅能够成为城里人和城里人中的佼佼者，还会在某种程度上掌握城里人的命运。

城里人与乡巴佬的地位并非一成不变。有不少乡巴佬一经成为城里人，往往不用多久就会忘记自己姓甚名谁，变得比城里人更城里人，也比城里人更讨厌和蔑视乡巴佬。结果，顶多延续三四代，不是被新攻进城来的乡巴佬赶出城去，就是拜倒在后者的脚下，并且一有机会就宣称自己是世袭的城里人。可以说，自从有了城乡差别以来，人类历史就是乡巴佬不断进城又不断被赶出城的历史。

松下于其公司处于兴盛顶峰之时谆谆告诫全体员工：企业之城不管多么宏伟坚固，也如同点心一样脆弱。在日本成为经济大国之时惊呼国家崩溃的危机已迫在眉睫，这不是他始终保持乡巴佬最宝贵的清醒头脑和奋进精神的绝好证明吗？

松下这个杰出的乡巴佬成了杰出的城里人之后，他的后人能将这一荣誉保持多久呢？

第一章 苦难岁月

1 九岁的童工

日本和歌山县海草郡和佐村，有一株千年古松。松下幸之助的祖先因为住在这里，便取了“松下”这个姓。松下一族在此住了多少代，出了多少英雄豪杰，史书无载，谁也说不清楚。我们只知道自18世纪以来，他们家世代代都在此务农。本书的主人公松下幸之助的父亲松下正楠也只不过是一个小地主。

松下幸之助在兄弟姐妹中是最小的一个，排行第八。虽说父母忙于生计，难得有时间同他亲热，把他交给奶妈去管，他还是觉得十分幸福。白天奶妈同他做游戏，带他到村头捉蟋蟀，河里摸小鱼；夜里给他讲故事，唱摇篮曲哄他入睡……这样的童年并不是每个农村孩子都有的。

可是到他4岁那年，一场无情的大火烧掉了他家的房屋和家财，也烧掉了他童年的美梦。

俗话说：福无双至，祸不单行。不久之后，父亲做粮食生意倒了霉，不仅蚀了老本，连祖上留下来的土地和房产也赔光了。结果只得离开祖居之地，带着一家人搬进和歌山县城，靠朋友的帮助，开了一间小小的木屐店，勉强度日。幸之助已读到中学四年级的大哥也不得不中途退学，在店里帮助父亲做生意。

迭遭家难

木屐店只维持了两年多一点的时间就关门了。为了养家糊口，父亲每天都在外奔波。幸之助年纪幼小，虽然见到父母比过去辛劳，但对于他们的愁苦却并不理解。

他上小学那一年，大哥经人介绍，到一家纺织厂当事务员，多少减轻了父亲的负担。谁知有一天大哥突然患了感冒，病情急剧恶化。当时医疗水平低，条件差，再加上家里太穷，才过了三个多月，这一家的长子就夭折了。

大概是受他传染的缘故，就在同一年，幸之助的二哥和大姐也相继患病，离开了人间。家境本就艰难，紧接着又遭遇这些灾难，他的父母几乎挺不住了。

待流逝的光阴将这些强烈的悲痛渐渐冲淡之后，他们更加疼爱小儿子幸之助，把全家人的希望都集中在他身上。

到他读小学二年级那年，父亲前往大阪，在那里的一家私立盲哑院找到一份工作，以自己微薄的工资养活一大家人。无论母亲如何勤俭持家，也常常为孩子们的衣食发愁。

幸之助在学校非常用功，很受同学和老师的喜欢。尤其是老师见他家境贫寒而又聪明勤奋，对他格外欣赏，有时还叫他去家里玩，让他吃园里种的水果，教他下棋，勉励他树立远大的人生理想。

不过在他幼小的心灵里，毕竟苦多于乐。因为他品学兼优，有钱人家的孩子不敢怎么欺负他。可是，每逢学校组织庆祝活动，要求学生都穿上漂亮的传统服装时，由于家里无钱给他做新的，只好把已故的哥哥

们穿过的旧衣裳给他穿，或者用父母的衣服来改制，他穿到学校去时常常遭到同学们的讥笑。起初，他哭叫着不肯穿，可是当他看到母亲为难得流出了眼泪时，再也不吭声了。他暗暗下了决心，一定要读好书，长大后干一番事业，让母亲和姐姐们都穿上漂亮的新衣服。

谁知就在他上四年级的那个冬天，父亲来信说，有一个姓宫田的朋友在大阪开了一家火盆店，需要学徒。这是个很难得的机会，叫幸之助赶紧去。

这时幸之助才 9 岁，母亲实在舍不得让他这么小年纪就去当学徒，可是家里实在太困难，无法继续供他读书。他去当学徒不仅可以减少这笔学费，还能在主人家找到一碗饭吃。

幸之助本人呢？他当然想继续读书。可是一想到自己可以学手艺和减轻父母的负担，并且又是在大阪这样的大城市，就很高兴地答应了。

就这样，他由母亲送到火车站，独自一人上了火车。当火车在汽笛的鸣叫声中离开车站，母亲孤单而又瘦弱的身影渐渐远去之时，他心痛得几乎要跳下车去，回到母亲的身边。

火盆店学徒/TITLE >

幸之助一下火车，父亲便将他直接送到火盆店去了。

宫田开的火盆店是一个自产自销的小店铺，除了老板之外，还雇了两三个店员。幸之助因为年纪小，干不了重活，虽说是当打杂的小学徒，还得负责带主人的孩子。

由于是初次离家，晚上关门睡觉时就想母亲，想着想着就哭了起来。其他店员见劝他没用，也就随他哭去。好在日久天长，若不是受了什么委屈，他也不再哭了。

按照老板的吩咐，除了看孩子，他主要的工作就是把店里卖的火盆擦亮。而这擦火盆还有许多讲究：一般的先用砂纸擦，再用木贼草擦；上等货则只能用木贼草擦，擦亮一个差不多得费一天的工夫。

不几天，他的手就擦破了，又红又肿，不住流血，痛得钻心。此时，只要一想起几乎通宵不睡地做女红贴补家用的母亲和姐姐，想起常年在奔波的父亲，他又咬咬牙，忍住痛，起劲地擦起火盆来。

到 12 月 15 日那天，他第一次拿到了上半个月的工钱（按规矩初一、十五各发一次）：5 分钱，高兴得把钱翻来覆去地看了又看。他在家时从来没有得过零用钱，更何况这还是他自己挣来的钱！由于主人家管饭，他决心一分钱也不花，全部存起来交给父母。

可是有一天，他却不得不忍痛花去了 1 分钱。这件事他一辈子都记得，因为这不仅是整整 3 天的工钱，而且还是由于自己的过失而花出去的。

这一天，他背着老板的儿子看其他孩子玩铁陀螺，不觉也跟着玩了起来。有一次扔陀螺时用力过猛，把背上的小家伙一下子从他头上摔了下来。亏他手快，抓住了小家伙的脚，可头已碰到地上，起了一个大包。

小家伙哇哇哭叫，把其他孩子吓跑了。幸之助更是害怕得脸色发青，把小家伙抱在怀里又诓又哄，可就是无法使他止住哭声。

幸之助想，如果这样回去，定会被老板和老板娘骂个半死，说不定还会挨一顿打。正在这百般无奈之时，他突然看到了对面的饼店，就买

了一个馒头来哄孩子。这一招真灵：这小家伙一见到馒头，马上就停止了哭叫，一边抽泣，一边大口地吃了起来。

幸之助虽说心疼这1分钱，但还是感到花得值得。要不是这个馒头，小家伙不知会哭到何时才停下来哩。

他回到店里后，如实地把事情的经过对老板和老板娘讲了，他们不仅没有责骂他，反而夸奖他肯动脑筋。

单车店的苦与乐

第二年2月，幸之助才当了3个月的火盆店学徒，老板关了这个店，把他介绍到五代开的单车店去。

那时在一般人的眼里，单车是很希罕的东西，一辆要卖100~150日元。从当对1个学徒每月的工资才1~2角钱来比较，就可以知道100元是多大的一个数额了。总之，这东西只有达官贵人和巨商富贾的公子哥儿才玩得起。

刚进单车店时，幸之助的任务是每天早晚打扫卫生，整理和陈列商品。过了一段时间之后，就让他见习修理单车。他觉得，修理工作与他在乡下见过的铁匠活差不多，干起来很有趣。不久，他还学会了操作店里的车床和其他设备。

不过，他认为最有意思的还是骑单车。

老板要求每个店员都必须学会骑单车。这样，不仅便于向客人介绍和修理，必要时还能骑到大街上去兜售。

幸之助从进店的第一天起就学骑车。他年纪小，个子又矮，自然不会按正规的骑法，只能把右脚从横杆下方伸到下面去踩踏板，弯着腰半蹲着骑。他白天晚上一有空就练，一个星期就学会了。虽说姿势很难看，但骑起来并不比别人慢。

单车店的工作虽说比火盆店有趣，但吃的苦头却远比后者多。以使用车床为例，由于当时不用电，要用手去转动，这对他就是一个大难题。因为力气小，转动30~40分钟就累得手发麻，转不动了。这时，年纪大的工人就会用小钉锤敲一下他的头，而且决不是开玩笑、做样子。

这是当时学手艺的规矩，到处都是如此：师傅打徒弟是天经地义的事情，“不打不成器”。若是不服气、提抗议，不仅没有用，反而会吃更大的苦头。

老板见幸之助聪明乖巧，除了叫他在店里学手艺之外，有时还派他出去跑腿：或是到顾客家，或是到老板的亲戚朋友家。这时，老板娘会教他如何对人说话，如何才能做到既有礼貌又能办好事情。

一年的时间飞快地过去了。单车店兴旺发达，增加了新的店员。于是，年方10岁的松下幸之助也成了老店员，偶尔可以向比他年纪大的新店员半真半假地摆摆威风了。

为了促销，老板培养选手，参加在各地组织的单车比赛；并通过报纸大肆鼓吹，弄得沸沸扬扬，每场比赛的热烈程度都不亚于当今的足球比赛。

此时，松下幸之助的老板五代已将他小小的单车铺扩大成颇具规模的五代商会，不仅出售英、美等国的单车，还开发出自己的“国王牌”

等几个国产品牌。不用说，商会自己的选手参加比赛时，骑的自然是自己厂家的产品。

小松下年少好胜，也坚持天天练习骑车，参加比赛。他虽然体质单薄，除了吃店里的集体伙食之外又舍不得花一分工钱去增加营养，但是从不减轻自己的训练强度。他认为，骑车可以增强自己的体力，还能锻炼自己坚忍不拔的进取心，不能因为自己条件比别人差就自动放弃竞争的权利和机会。他日后在事业上百折不挠，取得卓越成就，与这一时期的自我磨炼大有关系。

就这样，他靠自己的刻苦努力，在好几次比赛中夺得了冠军。大概是命运提醒他不能再在这种竞赛中耗费自己的心思和精力吧，在一次比赛中，当他快到达终点时，车子突然出了毛病，使他猛摔下来，顿时失去知觉。虽无生命之虞，但却断了一条肋骨，整整医治了一个半月才恢复健康。

从此，他再不去练习骑车，更不去参加什么比赛了。

父亲的决策

由于父亲也在大阪工作，小松下有什么苦恼都去向父亲倾诉，有什么困难都去找父亲解决。几乎每一次，父亲都要语重心长地勉励他：

“不要灰心！什么艰难困苦都要忍耐，你早晚一定会发迹的！伟人们都是历尽千辛万苦才成功的，他们当中当过学徒的人可不少啊！”

每当他遇到挫折的时候，他就想起父亲的谆谆教导。他越来越强烈地意识到，作为松下家族惟一的男孩子，他担负着光宗耀祖的庄严使命。

因为他和父亲都在大阪安定下来，到他 11 岁那年，母亲带着姐姐也来到了大阪。

姐姐读过一些书，父亲托朋友帮忙，使她在大阪储蓄局计算事务所当上一名雇员。不久，局里招工友，姐姐和母亲商量，准备让小松下去干这个闲差事，好利用晚上的时间到附近上夜校。

他小学都没毕业，连信都写不好，心想如能一边当工友一边上夜校，不仅比当学徒自由得多，还能同母亲住在一起。因此，一听到这个消息，马上就求姐姐和母亲赶紧帮他换工作。

母亲心疼他，也支持他改变工作，但为慎重起见，还是去征求他父亲的意见。

父亲对此坚决反对。他对小松下说：

“你应当继续当学徒，今后去做生意。我认为这是一条最好的道路，你不要再改变主意了。我知道现在有好多连信都写不通的人，却能做大生意。你要明白，只要生意做成了，就能雇用有学问的人！”

由于父亲是一家之长，小松下当时虽然想不通，还是无条件服从了。直到他功成名就之后，才真正认识到父亲的这一决策是绝对正确的，父亲言简意赅的见解是了不起的。他暗自庆幸，正因为当时没有去当工友上夜校，才得以深刻领悟另一方面的道理，从而获得事业上的成就。他在回忆录中对此感慨不已：

不错，学问很可贵；可是，如果不能活用，反而会成为包袱，阻碍一个人的发

展。

有福气得到学问的人，要小心不使学问成为包袱，真正地活用它，为人类、为世界做有意义的事。这样，学问才是可贵的，做学问才有意义。

从小看大/TITLE >

在单车店里，小松下虽说仅仅是一个听凭主人使唤的店员，但他身上已开始显现一些不同凡响的品质。

来到五代单车店的人，见松下年纪小又和气，总喜欢叫他放下手中的活儿去买香烟。次数多了，松下心想，这样每次都要洗手，到香烟店去买，既麻烦又浪费时间，如果多买一些来放着，客人什么时候要什么时候顺手取来就是，既方便客人，自己也省事。再说，还能因此而赚点小钱。因为按香烟店的规矩：若每次买 20 包，就可多得一包，对于一个小店员来说，这也是一个难得的生财之道。

松下 13 岁那年，老板开始让他去跑外勤，同顾客打交道。而他呢？也极想亲自尝尝推销单车的滋味，哪怕能卖掉一辆也好。可是如前所述，当时单车的身价可与当今的汽车相比，即使有人想买，也轮不到 13 岁的半大孩子一人去推销。

谁知有一天果真出现了这样的机会。本町二段一个蚊帐批发商给老板打电话来说，他们想买一辆单车，叫赶紧送货去看。恰好当时其他管销售的店员都不在，老板便叫松下送单车去。

他将单车送到之后，热心地介绍它的种种优点，讲得头头是道。待他讲完之后，顾主摸摸他的脑袋说，“就凭你这么讨人喜欢，我决定买下来，不过要打九折。”

一听到“决定买下来”这句话，小松下忘乎所以，也没拒绝就回答说：“我回去问问老板！”

说完之后，当即就回到店里，非常高兴地对老板说：“我卖掉了！顾主说打九折就买下来！”

老板一听就愣了：“怎么？九折无论如何不行，给他个九五折吧！”

谁知小松下一心想做成这笔买卖，生怕提出九五折会使对方拒绝买，竟急得哭着求老板：“就按九折卖给他吧！”

老板是生意人，当然不会被他的眼泪感动，反而厉声吼问他：

“你到底是我的店员还是他的店员？”

此时，对方的店员出现了，是来问回话的。老板告诉他，小松下叫按九折卖给他们，不依还哭着不肯离开，真是岂有此理。

对方的店员回去后，绘声绘色地把此事报告了自己的主人。这位大商人一听乐了：“真是一个可爱的孩子，就凭他这份热心和纯情，我也要买下这辆单车，九五折就九五折吧！”

从此，这家公司只要买单车，都到五代来买。并且公开宣称，除非松下离开五代，他们决不会到别处去买单车。

单车店里有个店员聪明乖巧，主人对他的印象很不错。可是他却不知好歹，居然偷店里的东西去卖作零用钱。此事败露后，老板狠狠教训了他一顿，但并没有开除他。

对此，小松下却非常愤慨。他认为偷窃不是一般的过失；再说近墨

者黑，早晚会有人被带坏。于是，他对主人说：

“这件事这样处理，我觉得很遗憾。别人我不管，可是我自己不愿意同这种人一起工作。如果要留他，我就请求离开。”

主人觉得他的话很有道理，将那人开除了。

松下的这些特异表现，不仅深受老板赏识，连客户也注意到了。他们半开玩笑地对老板说：

“你们那个姓松下的小弟好聪明啊，将来恐怕会成为大人物哩！”然而这个后来果真成了大人物的松下幸之助，还得经受许许多多的磨难和周折。

父亲之死

且不说他当时在单车店里要一天忙到晚，除了晚上睡觉、吃饭和上厕所的时间，几乎一刻也不停地工作，活像机器一样；一日三餐，只能填饱肚子，而且天天一个样：中午青菜下饭，早晚餐都是酱菜，只有初一和十五的午餐有鱼吃。可就是这样，他还是觉得很不错，更何况还有工钱，比在火盆店时强多了。

在火盆店，他每个月才得1角钱。到单车店后，起初是3、4角钱，两年后加到1元。6年之后，到他离店之前，每月工资已升至2元。由于省吃俭用，不仅能让这点可怜的钱存在银行里生息，逢年过节，还可以添一件新衣服哩。

当时并没有星期天休息的制度，也没有后来那么多节日。全年的公休日总共只有3天：过年、天长节（天皇的生日）和夏祭。在这难得的节日里，起初他要么是去看望父亲，要么同要好的伙计一起出去玩。后来，母亲和姐姐来到大阪之后，更是全家人团聚的美好时光。遗憾的是，上天连这种短暂的相聚之乐也不愿赐给他。

1906年9月，即松下幸之助12岁那年，他的父亲突然患了重病，3天之后就去世了。姐姐担心母亲承受不了这巨大的打击，放弃工作，陪她回到了乡下的老家。而这一变故，不但使幸之助只身留在大阪，再无亲人倾听他的哭诉，为他指点迷津了。而且父亲的去世犹如一声惊雷，使他提前从孩提时代的蒙昧中醒悟过来，开始明白了许多道理。

尽管他埋怨父亲不该热衷于做投机生意，赔尽了祖业，至死也一文不名，留下孤儿寡母自行谋生，但是父亲那种百折不挠的奋进精神，清白做人的名声，特别是其通俗、生动而又深刻的训诫，时时刻刻都在激励幸之助。这个12岁的孩子如今成了松下家族的家长，他一定要继承父亲的遗志，振兴这一家族，干出一番轰轰烈烈的大事来。

不过，他不是空想家，他当时也还没有形成一个确定的目标。他只是在一部一个脚印地向前走，并不时抬起头来张望一下：自己的路到底应当通向何方。

2 电工生涯/TITLE >

松下幸之助在父亲去世后，心里非常痛苦，想的事情也非常多，有时不禁愣在那里发呆。老板和老板娘非常同情他，不时说一些真心的安慰话。除了店里的事，偶尔还让他去跑一些推销和收款之类的事务，对他十分信任。但是他们也发现这孩子似乎一夜之间就变成了大人。

离开单车店

松下注意到，单车越来越普及，价格越来越低，老板的业务已从零售变成批发；

他还注意到，大阪市许多古老的建筑已翻修为西式洋房，许多小作坊已发展成大工厂，一周工作六天、按日领工资的工人逐渐代替了学徒和工匠……

不过，最令他感到不可思议的是那神奇的电。大街上的电灯不用油，可是比油灯亮得多；笨重的机器不用手去扳，光靠电为动力，就能不停地运转。大阪市的有线电车轨道也正在铺建，不久之后，更加方便、实用和安全的电车就将满城跑，那时，还会有多少人来买单车呢？

他越想思绪越清楚：与电有关的事业才是最有前途的事业；他越想决心越坚定：必须尽快离开单车店，转到电器业去另谋发展！

可是，该如何向老板开口提出辞职呢？要知道，他从10岁就来到老板家。虽说是当卖苦力的学徒，但老板和老板娘对他的种种关心和教导，特别是近年来老板对他的器重，他却是永远不会忘怀的。他现在提出辞职，未免显得忘恩负义。可是继续在这里干下去，显然不会有什么前途。

他一时拿不定主意该怎么对主人说，便去找姐夫龟山商量。龟山当时在一家公司当职员，听他说完自己的改行打算之后，非常支持他，并答应帮助他在电器行业谋求职位；待此事落实之后，即可正式向主人提出辞职。

由于松下此时已长到15岁，当过五六年的学徒，干活勤快，办事机灵，姐夫很快就为他在一家电灯公司找到了工作。

他得知这个消息，高兴极了，当即去找老板。可是到了老板面前，却怎么也开不了口。

这样一拖就是好几天，姐夫来催问他到底去不去电灯公司。他这时想出一条妙计，叫人给他发了一个“母亲病危”的电报到单车店来，他马上去向老板请假回家。

老板见到电报，起初也认为他母亲真患了重病，可是联想到这几天来他那吞吞吐吐的样子，很快就猜到了他的心思。因而对他说道：

“你母亲既然病重，你自然得马上回去看望。不过，若是你想离开这里，也可以老老实实地对我说。我最近发现你老是坐立不安，必定有什么心事。你已经在我这儿干了六年，你要辞职，我不会不同意。”

老板宽厚、诚恳的言词，更使他感到不安，无法启齿正式提出辞职。他只带了一件换洗的衣服，就离开了单车店。

不过，他既没有到乡下去，也再没有回去当店员，而是到姐夫家去了。过了几天，他才给老板写了一封信，表示歉意，并且辞职。

尽管如此，他还是常常怀念单车店的生活和老板夫妇对他的关照。很长一段时间，每逢星期天，他都去看望老板，帮助店里干活。

有一天，老板对他说：“你什么时候想回来，我都欢迎你。你在电灯公司领多少薪水，我也给你多少。”

他知道老板说的是真心话，他非常感激。可是他既然已经决定在电器行业谋求发展，就无论如何不会走回头路了。为了避免误会，为了面对未来，他从此就很少到单车店去了。

水泥搬运工/TITLE >

松下要去的大阪电灯股份公司是一家私营企业，社长叫土居通夫。本来说好马上就录用他的，可是不知为什么，转眼过去了20天，还是没有消息。姐夫所托的人说：“当时讲好叫小松下立即上班，但是人事股说，目前还没有空缺位置，恐怕还得再等几天。”

托人办事本来就难，而人家的确是在尽心尽力地办，难道还能去埋怨吗？

可是小松下幸之助却心急如焚。他在单车店里挣的几个钱全给了母亲，如今在姐夫家当食客，无所事事，即使姐夫家的人不嫌弃他，他心里也不好受。他见电灯公司的事一时难有着落，便求姐夫给他先找份临时工作。姐夫没有别的门路，只好为他在自己所在的水泥公司谋了一份搬运工的差事。

松下从小瘦弱，再加上营养不良，现在虽说已有15岁，但是看起来却像个12岁的孩子一样，他到工地之后，只见那些搬运工，一个个都是身强力壮的汉子，搬水泥犹如扔皮球一样轻松，推起水泥车来跑得像阵风。可是他呢？几乎用尽吃奶的力气，才能将水泥包搬起来放在手推车上；而推的包不仅没有别人的多，还常因为推得太慢而几乎被后面的车撞倒。再说，这些搬运工又凶又恶，动不动就吼他：“小鬼，快推啊！再慢吞吞的，被撞死了可没有人管！”

干了十天左右，监工对他产生了同情之心，对他说：“看你身体这么单薄，不是干搬运工的料，干点别的事情吧。”

于是，他给松下安排了比较轻松的工作。

不久，大概是姐夫说情的缘故吧，松下又被派去担任监测水泥机器的工作，这虽然比搬运水泥轻松，但由于是在水泥生产现场，石粉弥漫，砂尘遮天，两米之外的东西都看不见。尽管用布包住眼睛和嘴，过不了多久，鼻子里都塞满了砂子，喉咙也痛得连呼吸都困难。才干了一天，他便感到受不了，自己提出仍然去干又苦又累的搬运工。

他凭着自己长期磨炼成的坚强意志和耐力，不仅逐渐习惯了这一工作，搬得同其他成年工人一样多，跑得同他们一样快，还同几个善良而又直爽的工人交上了朋友。

水泥厂盖在填海垒成的一块地上，公司职员和工人每天都要按时坐汽船去上班。如果误了船，这一天就只有旷工了。

有一天，松下下班回来时坐在船边欣赏夕阳，让迎面吹来的海风吹去一天的劳累。这时，一个船员向他走过来，快走到他面前时，脚一滑，掉进海里。而这船员在掉下去的那一刹那，不知为什么，突然将松下抱

住，将他一起拉进水中。

由于事出突然，他连惊叫都来不及了。好在小时候在乡下学过游泳，挣扎了许久，才浮出海面。可是此时，小汽船已开到 300 米之外的地方去了。

他一边游泳，一边呼叫，好容易撑到汽船开回来将他救起。虽说是夏天，他上船后还是浑身发抖，不知是真冷，还是被吓坏了。

配线工的徒弟

三个多月之后，松下才得到去电灯公司上班的通知。具体工作是在幸町营业所当内线员见习生。

接见他的是内线组组长千叶恒太郎。此人神情威严，颇有江湖老大的气派，给他留下了深刻的印象。他下定决心，一定要在这里拼命工作，干出点成绩来，不能叫这位“老大”看不起，更不能给姐夫和介绍他来的人丢脸。

当时连收音机和电熨斗都还没有，更不要说电视机、录像机之类的家用电器了。而电车道虽说已经开始铺设，但还没有正式营运。因此，在老百姓的心目中，电灯就是电的惟一代表。而电是像天上的霹雳一样，一发起怒来即使不打死人，也会引起火灾。连那没有通电的电线，也像毒蛇一样，没有人敢去碰，说是一碰就要死人。在这种情况下，专门经营电灯、安装电灯的电灯公司及其职员和工人，都被认为具有了不起的本事，受到人们的普遍尊重。而松下所在的大阪电灯公司，又是与市政府订有协议、垄断全市电灯业务的惟一公司，要进这个公司，的确很不容易。

松下的工作，是给室内配线员当助手，每天拉着装满工具和器材的手拉车，跟在配线师傅的屁股后面满街跑。这种“徒弟车”非常原始，稍微装一点东西就显得很沉重，松下虽然经过推水泥车锻炼，还是感到这工作并不轻松。

他就这样天天拉着车子随师傅到客户家里去装线、安灯，清早出门，下午 4 点钟回公司，每天大约可跑五六家。工作虽然繁忙，但是比水泥厂的单调工作有趣多了，能接触各种各样的人，还能学技术。

一两个月后，他便对配线工作有了相当的了解。只要师傅在场，简单的工作他也能做了。师傅见他听话而又肯学，乐于指点他。有一天还夸奖他说：“你的手这么灵巧，一定能成为一个好技工。好好学习吧！”

师傅的勉励增强了他钻研电器知识的信心。

16 岁的师傅

在幸町营业所工作了三个月之后，由于成绩优异，公司将松下调到新成立的高津营业所，由见习生提拔为正式技工。当时，尽管由于公司业务扩大，提拔的机会较多，但是当见习生的时间这么短、年纪这么小而获提拔的，却是绝无仅有的，用今天的话来讲，这叫做破格晋升，是很荣耀的事情。

乍看起来，见习生和正式技工都是内线员，都是工人，实际上，二

者却有很大的差别。大概是从作坊制沿袭下来的规矩吧，见习生要称正式技工为师傅；要绝对服从，不许顶嘴；不仅上班时要当下手，下班时还要给他端洗手水；如果他的木屐坏了，还得为他修。因此，升为正式技工，是见习生非常渴望的事情。

松下 16 岁就当上了正式技工，每天都带着年纪比他大许多的见习生出去工作，那份威风 and 体面，可想而知。

不过，他并不满足于摆师傅架子，对技术更是精益求精，在同所的技工中，没有谁能超过他。因此，每逢遇到重要的工作，比如说到高级住宅去安装电线，总是派他去。而客户见他这么年轻就能处理如此重要、如此危险的工作，总是对他赞不绝口。他的名声越来越大，许多客户甚至指名要他担任装线工程。

大阪电灯公司由于是本市唯一的电灯公司，又从不把工程交给承包商去做，因而凡是新建房屋和设施的电灯安装，无论是普通住宅和店铺，还是剧场和工厂，都由公司的职工去完成。松下在该公司的七年时间里，几乎没有一种电灯安装工作没有承担过。

连续三天不睡觉

这段时间完成的工作中，有几件事令松下终生难忘。

1912 年，每日新闻社要在滨寺公园开设海滨游泳场，委托大阪电灯公司为其设计和安装广告用的装饰灯。公司承接这一工程后，挑选了 15 个职工来完成，松下也是其中之一。

按照合同，这项工程要两个星期才能完成，也就是说，要接连往滨寺公园跑两个星期。由于当时电车班次少，交通不方便，若是天天跑，就会把大量的时间和精力浪费在路上，很不划算。于是决定住在附近的旅馆，集中精力施工。

在这项工程中，松下认识到上下齐心、互相配合的重要性，使他产生了将来像大将军一样指挥大队人马完成伟大事业的雄心。而他们所安装的相继闪耀奇光异彩的装饰灯，使他更着迷于电的魅力，电器的魅力。当初试灯成功，大家一齐欢呼“万岁”之时，他也在心中默念：一定要把自己的一生献给电和电器的神奇事业。

他参加的第二个最有意义的工程是芦边电影院改建工程中的电灯安装。这个工程虽然没有海滨浴场广告参与的人多，但因为是由他总负责，所以怎么也忘不了。

松下接受任务后，带着三组人来到改建工地。根据合同，电灯线路的安装和整个改建要同步进行，总共需要半年的时间。而这两项工程分属两个公司承包，相互之间只有互相配合的义务，而不存在隶属关系，但就总体而言，电线安装毕竟带有某种局部性和从属性，因而事事都要主动与建筑单位联系，否则就会扯皮，事倍功半。比如脚手架，若是建筑单位不配合，用完就拆，装灯单位需要用时就不得不重新搭。这样，既浪费了时间，又增加了成本。在这方面，松下积累了不少经验教训，也长了不少见识。

有时，即使他与建筑承包单位的负责人商量好了，但那些粗鲁的建筑工人也往往不把他这个过于年轻的电灯技工放在眼里，故意给他出难

题。由于这些原因，到了预定的试灯日，还有一些扫尾工作没有完成。

此时已是 12 月底，夜间寒气袭人，使人感到骨髓冰凉。更因连续加了好几天班，工人个个精疲力竭，弄不好就有从脚手架上掉下来的危险。

可是，不开夜车不行！再不加几天班，就不能如期完成任务，既会给本公司造成巨大经济损失，也会影响电影院按预定计划开业。

松下向三组职工说明问题的严重性，率先表示：不完成工作决不睡觉、决不下脚手架。

他们就这样三天三夜未合一眼，在保证质量的前提下，赶在电影院开幕之前两天完成了室内室外的全部电灯装饰安装工程，试灯合格，赢得了公司的嘉奖和影院老板的赞扬。

工程完成了，松下却因疲劳加感冒导致了严重的肺炎。他听父母说，哥哥和姐姐们就是被这种病夺去生命的，因而心里十分恐惧。可是，按当时的规定，请病假也要扣工资；而没有工资，他不仅无钱来买药，连养活母亲和自己都办不到。因而只好硬撑着一边治病一边工作。最后，不知是药物还是他的意志起了作用，这场病硬给他拖过去了。

在新建的南方歌舞剧院的电灯安装工程中，松下虽然是总负责人前塚的助手，但是由于他比较年轻，许多具体工作实际上都是由他去处理。

舞台灯光的安装是整个安装工程的核心项目，松下差不多天天都在那里检查和督促。这时已接近工程尾声，每天都有许多艺妓来参观。

松下虽说已满二十，但从来没有同年轻女性交往过。更何况这些艺妓又不是一般的女性，他见到她们时往往还没说话脸就羞得通红。艺妓们见他一表人才，又这么年轻、怕羞，越发故意找他说话，以看他的窘态为乐。

好在艺妓也是凡人而不是魔鬼，过了几天，他居然可以大大方方地同她们交谈了，甚至还觉得能与她们接近，未尝不是一种幸事。

南方歌舞剧院落成之后，举行了一次盛大的庆祝晚会，紧接着又连续演出 21 天。电灯公司派松下去担任电机管理员，负责舞台照明工作。

在这二十多天里，他白天去做别的工作，下午 5 时到晚上 10 时则在歌舞剧院上班，没有缺过一天。剧院里的人，无论是老板、职员和工人，还是演出团体的成员，几乎没有谁不认识他，都尊称他为“电气先生”。

或许是青 DW 的作用吧，这许许多多的观众和演员中，他最崇拜的是著名艺妓八千代。他觉得八千代是天下第一号美人，她的演技和声调也是举世无双。凡是她演出的晚上，总是座无虚席。而在这种情况下，剧院老板就要按规矩向有关人员发红包，执掌灯光的松下自然也有一份。

起初，松下以为八千代是靠演出为生，颇有同病相怜之感。后来，当他得知她丈夫是腰缠万贯的大阔佬——糖业公司的老板时，更是感到惊奇。这时，令他感兴趣的与其说是她天仙般的美貌和非凡的演技，毋宁说是她在演艺界为取得的巨大成就所付出的艰辛劳动。他深信，如同八千代靠自己的奋斗自立于艺妓之林一样，他松下在电器界有朝一日也会出人头地！

豪华与奢侈

浅野总一郎是大阪地区的大财阀。他在品川盖了一所日本宫殿式的

建筑，其规模和装潢都可与真正的宫殿相媲美。

尽管这一建筑遭到不少人的非议，认为它过于奢华，有悖于人臣的本分，可是松下在参与电灯安装的过程中却对主人的深意表示同情。原来，浅野是想以此招待外国客商，便于自己的轮船公司同他们做生意，同时也借以宏扬日本的建筑艺术，好让有志于继承日本民族传统建筑艺术的设计师和工人有机会驰骋自己的才能。年轻的松下觉得，浅野的这一动机是绝对纯正的。

可是，他对于八木氏的建筑却有不同的看法。

八木修了一栋占地甚广的住宅，不要说厅堂众多，装饰讲究，连浴室也有男用、女用、家用、客用等诸多区别。在整个装潢过程中，主人还不断发红包，一再交待：“慢一点不要紧，但是一定要做好！”

松下当时心想，这样的工作要能永远做下去该有多好：不必加班加点，还可以不断增加额外收入。

可是他却不愿在这儿多呆。这倒不是因为他当时的住处比八木家的酱菜屋还要窄，也不是嫉妒别人有钱，而是觉得即使钱多得花不完，也没有必要纯粹为了摆阔气而修建这个豪华的住宅。

这时的松下虽说比天天吃酱菜时生活好多了，但离发财还远得很。然而，他已从自己的所见所闻中明白了这么一个道理：该花的钱用了成千上万也不叫浪费，不该花的钱一个铜板也要精打细算。他成了亿万富翁后也不随便乱花钱，正是由于早就形成了明确的人生观。

夜校的遗憾

前面说到，松下幸之助由于家境贫寒，只读完小学四年级，便去当学徒，以后一直没有机会再读书。后来无论是在单车店当学徒，还是电灯公司当技工，他都事事不落人后，并不觉得非要读书不可。

可是到他 18 岁那一年，他却下定决心，进了关西商工学校预科班。

当时大家都认为，若不掌握电机知识，电气工人就无法提高自己的技艺。松下的许多同事都进了夜校，与他要好的芦田也在关西商工学校报了名。

芦田与松下同年，虽然只是高等小学毕业，字却写得漂亮。再加上品行端正，工作能干，颇受上司的欣赏和同事的尊重，与松下也很谈得来。

他多次劝松下去读夜校，但松下一直拿不定主意。因为松下觉得自己的技术很过硬，动脑筋找窍门的本事并不比别人差。至于上夜校嘛，由于自己只上过四年级，很多东西都没有学过，必定会比别人吃力。就这样，一直没有去夜校报名。

可是一件意外的小事促使他改变了主意。

有一天，房东请芦田写了一张“注意事项”，贴在水龙头旁边。字写得很漂亮，房东夫妇不停地夸赞。

松下是一个非常好胜的人，听了很受刺激。心想自己没有什么不如人，难道愿意继续被人瞧不起，任人骂是大草包吗？

就这样，他到关西商工学校预科班报了名。

这所学校当时非常兴旺，光是预科班就有 500 来个人。每天晚上上

课三个小时。

松下每天五点才下班，先要赶回寄宿处吃饭，然后去乘电车。而从电车站到学校又还有很远一段距离，只有跑步才不至于迟到。

就这样，一年之后，他总算拿到了预科毕业证书。500名预科生中获毕业证书的有三百七十余人，而松下名列第175，也就是中等以上。对他这个只上过小学四年级的青年来说，这已经很不容易了。

预科毕业之后，松下接着又读本科的电机专业。这是他的本行，照说应当好好攻读才是，可是不久之后就遇到了难以克服的困难。

他所读的这所夜校，除了三角之外没有课本，全靠课堂上记笔记。这对一般高小毕业的学生本不成问题，可是对于才读到小学四年级的松下，却是个无法逾越的障碍。因为他许多字虽然听得懂，但却不会写，勉强记下来的东西也是一塌糊涂，连自己都看不懂。

过了几天，他觉得听课简直是活受罪，就自动退学了。日后想起此事，总是悔恨不已：若是再想想办法，坚持下去，不要说进大学深造，至少在商工学校读到毕业也好。

结婚

1913年，即松下到电灯公司工作的第四年，他母亲去世了。嫁到龟山家的姐姐对他说，他是松下家族的独苗苗，应当尽快结婚，完成传宗接代的使命，否则，连祭祖的人都没有了。

起初，他总是以还早为由，一拖再拖。可是随着年龄的增大，他看到许多同事都结婚成家了，自己依旧孑然一身，未免感到寂寞：再说传宗接代也是一个男子汉应尽的义务，不可等闲视之，于是对姐姐说，若能遇到合适的对象就结婚。

从此，姐姐经常注意，代他物色妻子，可是一连介绍了几个，不是他不满意人家，就是人家嫌他穷，都没有下文。

到他20岁那年的5月，姐姐又对他说：“有个熟人给你介绍一位小姐，你想不想看一下？据说她是高等小学毕业生，又进过裁缝学校，现在在本市的一个贵族家里当女佣。你如果不反对，我就给你安排一次相亲的机会。”

松下一听条件不错，答应去相亲。可是马上就想到，自己连一身像样的衣服都没有，怎能与对方相见呢？

当时，松下的薪水加上各种补贴和奖金，每月可领到20元。扣掉7元的寄宿、伙食费和5元的储蓄，本来还可剩下13~14元。可是，他由于不是住在家，而是同其他单身汉寄宿在别人家里，同事们轮流做东请客，这点钱很快就挥霍掉了。他明知这样不对，但是入境随俗，不愿因为被别人看作小气而影响人际关系。

谁知这种穷开心弄得他连相亲的衣服都没有。最后只好借来一件和服，并用5元2角钱临时赶做了一件礼服。

为了便于寻找，相亲的地点定在八千代剧院正对面的广告牌下。讲好站在那儿，边看广告边相亲。

一吃过晚饭，松下就由姐姐和姐夫陪同，来到剧院门口。由于是第一次相亲，他感到格外激动，也格外紧张，不停地一会儿看看广告牌，

一会儿看看对方可能出现的方向。

过了许久，等到姐姐也担心对方有事耽搁时，姐夫高兴地喊到：“来了！来了！”

周围的人听到这喊声，又看到松下穿得一身新，马上就明白了是怎么回事，互相说：“这是相亲的，快来看！”

听了这些议论，松下羞得满脸通红，连头都抬不起来。待他镇静下来，那姑娘已经来到广告牌下面了。

姐夫急了，赶紧叫他：“幸之助，还愣着干什么！快看呀！”

待他抬头去看时，已经晚了，对方已经侧过脸去，只能看到她的背影和侧面。由于她是低着头，脸是什么样子都看不到。

本来，若是松下鼓起勇气走到她面前，再回过头来看她，定能把她的长相看清楚。可是他当时六神无主，眼睁睁地看着对方离去。

所谓的相亲就这么结束了。对方是否看清了他的长相，他并不清楚；而他自己，坦率地说，无法决定自己是否喜欢这位姑娘。

最后，还是姐夫代他下了决心：“我看不错，就这么定了吧。”

他没有表示反对，这门婚事就这样定了。

接下来的事情就是筹措结婚费用了。照当时的习惯，至少得花60~70元。也就是说得积存三个多月的工资，并且不吃不喝。不吃不喝当然办不到，婚期自然就得相应往后推。最后决定：到9月份存到30元钱时即可结婚，不足部分先向别人借。

婚期订了，松下又为新的问题发愁。按照规矩，女子结婚之后，就必须住在丈夫家里，不能继续出去工作，这就是说松下一人的工资要供两人用。至今为止，他供养自己还勉强能够凑合，将来哪有钱去养家糊口呢？

可是，已有实践经验的姐夫告诉他：不仅足够养家糊口，还会略有结余。

他觉得这简直是不可思议的怪事。

第二章 创业伊始

1 走自己的路

松下结婚之后，有了自己的小巢，生活比过去安定多了。作为家长和成年男子的义务感与责任感，使他更加勤奋地工作，而他的身体，在结婚的最初兴奋过去之后，更显得孱弱了。有一次因为感冒，一病就是十几天，后来又并发肺炎，低烧不退。可无论妻子怎么劝说，他都带着病上班，干活的质量也并不因此而受到影响，越发赢得公司的器重。

升任检查员

婚后第二年，他由领班技工升级为检查员。这对于一个 22 岁的工人来说，几乎是不可思议的事情。因为检查员不仅工贤高，工作清闲，地位也远在一般工人之上。可以说，这是一个介于工人和职员之间的关键位置。

检查员是干什么的呢？顾名思义，就是前往客户家，检查前一天本公司技工完成工作的情况，回来向公司报告，对不合格者，还要督促搞好。

这个工作只动眼动口，用不着动手去做。再说他本来就是水平很高的技工，他现在所检查的这些工人，不是他的同事，就是他的部下，他对于他们的情况了如指掌，工作干得好坏，一眼就看得出来。因而每天上午九时出发，到中饭之前，即可完成检查一二十处的任务，轻轻松松，在其他工人眼里，过的简直是神仙日子。

可是松下偏偏是个忙得闲不得的苦命人。开始那一两个月，他自己也觉得这新工作实在是气派而悠闲，再好没有了。早早干完工作之后，不是回公司聊天，就是到别处闲逛，心想这或许就是自己梦寐以求的幸福吧？谁知渐渐地，他不仅没有幸福之感，反而觉得若有所失，成天懒散无神，提不起劲来。

不知是心理作用，还是身体真不如以前了，三天病，两天痛，动不动就感冒。而每次感冒不仅打喷嚏、咳嗽；夜间的盗汗也比过去严重了。医生的建议更使他感到震惊：

“松下先生，你的肺炎很严重，不光是吃药和忌房事，还得卧床静养一段时间。”

“要静养多久呢？”他着急地问。

“至少得一个月。”医生回答得很肯定。

松下身体很瘦弱，性格却极倔强。他想，过去多少次重病都熬过来了，这次难道能让肺炎把自己打倒吗？我就是不静养，看它拿我有什么办法！

离开电灯公司

说也奇怪，他一发誓要同疾病对着干，似乎就把疾病吓跑了。不仅如此，他还突然明白，自己萎靡不振的心态，原来是闲出来的。

不能闲！可是干什么呢？改良电灯插座！

在做检查员之前，由于天天同电灯、电线以及其他电器打交道，他早就发现当时使用的插座有值得改进的地方。现在既然有空，为什么不进一步研究这个有趣而又实用的问题呢？

经过反复的设计和修改，他终于弄出一个自己觉得满意的样品，兴冲冲地请检查部主任看，请他指教。

主任认真地观察这个样品，听他滔滔不绝地讲述它的种种优点。他满以为主任一定会夸奖他，同意向公司推荐，让公司把所有的插座都按他设计的这个样子生产。

谁知主任听完之后，冷冷地说：“松下君，恕我直言，你设计的这东西根本不行。”

松下当时惊呆了，愣了许久，又不死心地问道：

“真没有希望吗？”

“没有希望。”大概是想安慰安慰松下吧，主任又补了一句：“当然也不是毫无可取之处，只是还得再多下功夫。”

一出主任办公室的门，松下的眼泪就止不住流了出来。要知道，他本来深信自己的设计是非常好的。期望过高，失望自然也就大。可是认真想一下，主任那句“得再多下功夫”的话真不是无的放矢。

几天之后，松下终于明白，自己的改良方案虽然有优于原用插座之处，但仍存在致命的弱点，主任对它下的“根本不行”的断语并不过分。

可是，真的没有希望？连改进的希望也没有？

松下下定决心，一定要把此事研究到底，一定要设计出全新的、在各个方面都优于原来产品的插座来。

这时，他突然想起父亲当年的教导：“你要继续做学徒，不过不能干一辈子，将来要以经商为自己的终生事业！”

难道这个“将来”已经到了吗？

他想，自己到电灯公司以来，从见习生到技工到检查员，虽说在工人中已经算出人头地了，但是再往上晋升的可能性是绝对不存在了。他与老板一不沾亲二不带故，再说又连字都写不好，不要说经理、主任之类的要职轮不到他，连从工人到职员这一大关他也休想闯得过去。既然如此，他还留在公司干什么呢？电灯插座的改良既然能弄出个名堂来，何不以此为开端，自立门户，实现父亲的遗愿呢？

此时的松下已经是见多识广的成年人，再不是当年离开单车店时不好意思当面向老板辞职的半大孩子了。再说，万一不成功，以他长期的表现，若是重新提出回电灯公司，老板不会不要他的。

打定主意之后，他正式写了一份辞呈，交给主任。

第二天，主任就接见了她：

“松下君，既然你去意已定，我也不想勉强留住你。不过，请你想想，你今年春天才升任检查员，正有机会施展你的才干，这样匆匆而去，岂不是太可惜了吗？”

我想，你大概是要继续研制你的插座吧？此事你可要三思而行啊。上次我已坦率地告诉你，你的设计虽然不无可取之处，但总的来说，是不行的。”

尽管主任的诚恳态度使他在的一瞬间感到公司的温暖难以割舍，可是

他还是坚决地说：“谢谢你，主任，我永远不会忘记你和公司各位长辈对我的关怀，只是我决心已下，难以改变，还是请允许我辞职吧。”

2 制造插座的诀窍

松下敢于提出辞职，自立门户，想必是有不少积蓄了吧？

由于一个人的工资两个人花，他此时在银行里存有 20 元钱；

当然还有一笔退休金：42 元；

除此之外，他在公司的 7 年工龄，还给他带来了一笔退职慰劳金：40 天的薪水。他当时的日平均工资是 0.83 元，40 天就是 33.2 元。

三项加在一起，总共 95.2 元。

这就是他创业的全部资本，还包括租房和吃饭的开销在内。

这一点钱能干什么呢？买一台机器或者做一个模子至少也得花 100 元。在一般人看来，他要自立门户简直是痴心妄想。

可是他不这样看。他觉得钱虽然少，但只要用在刀刃上，就能以一当十。至于自己的勇气、毅力和恒心，不仅不能用金钱来衡量，还能创造出金钱来。

一离开电灯公司，他马上去约了志同道合的两个老同事。一个姓林，在电业商会当工人；另一个姓森田，虽然还在公司干事务工作，但是非常愿意辞职来同他一起干。

除此之外，他还把刚刚高小毕业的内弟井植岁男从乡下叫来帮忙。顺便说一下，按日本当时的学制，所谓高小毕业是指小学读完 6 年之后，再读 2 年，实际上相当于后来的初中毕业，在农村算是很有学问的人。这井植岁男也非等闲之辈，他在二战之后自创三洋公司，在录像机的开发上成了松下的竞争对手。

人找齐了，松下的改良插座也设计好了。可是到哪里去买材料呢？该如何制造呢？制造出来又如何推销呢……对于这种种问题，松下都感到墨者黑也。他只知道，插座的主要原料是柏油、石棉和滑石粉，至于比例如何，怎样调制，却弄不清楚。因为当时这属于高新科技，有关厂家都把它作为头等机密，外人休想打听出来。井植岁男虽说高小毕业，四人中学历最高，但是从未学过合成插座材料之法；请来参与的两个同事只会动手，动脑不是他们的专长；松下本人虽说聪明过人，但拿着插座琢磨半天，也看不出它是怎么做出来的。

他们反复研究，反复实验，不知试过了多少种配方，不知熬过了多少不眠之夜，但是都没有成功。

正在此时，他们突然听说，原来有一位同事也在研究插座的制造方法，松下和林君就赶紧去找他。

真是英雄所见略同。这位同事与松下一样，也想生产一种改良插头。他倒是把合成的诀窍找到了，只是插座本身的改良尚不成功，无论怎样都做不好。他见松下来问，便把自己的研究成果转让出来，解决了插座制造的关键问题。

关键问题解决了，其他问题也就迎刃而解了。

没有厂房，就用自己的住房：把地板一拆不就行了？

没有钱，就找人借。可是，松下和他的合伙人都是穷得叮当响的工人，谁会借钱给他们呢？阔人难道会同他们交朋友吗？

正在这万般无奈之时，他们突然想起一个熟人 S 君。此人在一家帆布厂当学徒，省吃俭用，存了 200 元钱，准备将来成家用，只是还没有

找到未婚妻。

他们闻风而动，立即去找 S 君，把生产改良插座的光明前途和眼下的拮据处境反复陈说，希望对方鼎力支持，借 100 元给他们，将来一定好好报答。

这 S 君虽然从不乱花一分钱，但对于友情却极为重视，再说他也看准改良插座前途无量，便痛快地解囊相助，当即将 100 元借出，帮助他们渡过了这一难关。

这哪里仅仅是 100 元，这是活命之水！松下发迹之后对于向他求助的人，无论识与不识，只要不是存心欺骗和敲诈者，几乎总是有求必应，就是因为 S 君的豪侠作风使他懂得了“渴时一滴如甘露”的道理。

山穷水尽

1917 年 10 月中旬，松下和他的伙伴们生产出了第一批改良插座产品。虽然数量不多，却是意义深远：他们的艰辛努力终于获得了成功。

然而这成功的欢乐很快就被新的难题冲淡了：怎样才能把这些产品推销出去呢？

森田劲头很大，自告奋勇地带着一些出去兜售。由于从来没有同电器批发商打过交道，甚至连定价都不会，他只好到电器行去，把样品拿给那里的人看，说明自己的定价打算，征求对方的意见。

可是，松下他们当时不要说插座的品牌，连工厂的名字都还没有取，谁会理睬他们呢？电器行也好，顾客也好，都只认名厂名牌，只求买起来放心，用起来如意，哪里会接受这突然不知从哪里冒出来的新玩意？

森田接连跑了几家电器行，都吃了闭门羹，那里的人连他的样品也不看，就把他打发走了。

有一家的店员很热情，森田认为希望来了。

那店员问：“你们是什么时候开始生产电器的？除了插座之外，还有什么东西？”

森田顿时被问傻了眼，赶紧离去。

另一家的店员更是直截了当：“你们是新开的店吧？这种新插座我们从未卖过，能否卖得出去我们没有把握，以后再说吧。”

总之，森田跑了一整天，一个插座也没有卖出去，更不要说批量订货了。

不过，森田是个意志坚定的人，他深信这么好的东西一定会有人要，第二天一大早又出门去推销。

一连十天，他几乎跑遍了大阪市的大街小巷，跑痛了脚板，磨破了嘴皮，总共才卖掉几十个插座，卖得的钱还不足 10 元。许多人说，他们的插座虽然有种种优点，但是有一个致命的弱点：不适用！

这就是说，若是要继续生产插座，生产好卖的插座，还得改进制作工艺。而改进自然意味着再投入资金。可是，松下已经把自己的可怜积蓄全部投入进去了，还欠了 S 君 100 元的债，而最后回收到的钱还不足 10 元，现在能到哪儿去弄钱呢？

再说不拿一分工资，白干了 4 个月的森田和林也不愿继续做无用功了。他们开诚布公地对松下说：

“我们佩服你的创业精神，也真心真意愿意同你一起干，在干出结果之前，从不提薪水的事情。可是，看来短期内难有结果，我们不忍加重你的困难。我们觉得最好暂时告一段落，各自去求生路。作为好朋友，我们很担心你能否撑得下去，能否筹集到必要的资金，还望你三思而行。”

朋友们的坦诚使松下深受感动，他也认识到目前的困境一时难以改变，无权要求他们继续无限期地为他作牺牲。因此，爽快地同意他们去自谋发展，并且答应随时欢迎他们回来合作。

于是，森田到别处上班去了，林君又回到了原来服务的处所。只剩下松下和他的内弟井植，还有松下那一颗并未因挫折而产生丝毫动摇的心。

没有钱，就变卖家里一切可以变卖的东西，甚至他和妻子结婚做的衣服也拿去典当了。不断的烦恼，不断的忧愁，不断的改良，不断的制作……

柳暗花明

快到年关时，钱用尽了，衣物也当完了。现在面临的已不是改良的困难，而是生存的危机：一家三口，总不能靠喝西北风度日啊！

正在这山穷水尽之时，突然传来喜讯：一家大电器公司主动前来接洽，要松下为他们制造 1000 个电风扇底盘。

电风扇的底盘本来是用陶器制作的，因为容易破损，该公司打算改用合成塑料的。不知他们从什么地方知道松下在做电灯插座，认为这种插座的材料正可用来做电风扇底盘，便来找他订货。他们说：

“本公司的电风扇销量很大，如果你的底盘做得好，每年两三万件的订货是不成问题的。只是目前这 1000 个要求尽快做出来，而且得保证质量。”

这样的好事到哪里去找呢？松下马上把插座的工作停了下来，全力以赴地生产电风扇底盘。由于这底盘不用金属，成本极低，单用原来购置的合成材料即可，正好解决了他缺乏资金的大问题。

一高兴，劲头大了，办法也多了。一连七天，他泡在模具厂，督促制作电风扇底盘模型。

模型做好后，立即动手制作底盘样品。经过试压检验，样品没有问题，即拿给订货的公司检查。公司让技术人员认真检查之后，回答说：

“可以。请立即动手生产。如果合格，在原来的 1000 件订货之外，至少还可以订四五千件。”

说是生产，其实设备再简陋不过：只有一台压型机和一个大煮锅。工作苦累不说，那气味几乎能将人闷死。井植当时才 15 岁，个子又矮小，看起来才十来岁。松下本人身体虽然单薄，此时却是惟一的全劳力，配料、搅拌、压型等主要工作全由他一人承担，井植只能帮忙做一些杂务。他们起早贪黑，每天不完成 100 件不休息。就这样，终于按期完成了 1000 件的订货。

这 1000 件货一交出去，马上就收到了 160 元现金，扣掉原料和模型费等本钱，净赚了 80 元。松下高兴得破天荒第一次唱起歌来，因为他实

在太兴奋了：这可是他自立门户以来第一次赚到钱啊！

再说，制作电风扇底盘成本很低，要不了多少资金，只需卖苦力，制作时精细一些、不出残次品就行了。他心中暗暗祈祷：但愿电器公司继续订货，这样就能保证财源不断了。

过了几天，果然盼来了佳音：顾客对塑料底盘反应良好，公司决定继续订货。

这一回，松下再不接受对方的强制性订价了。他既是生产者，又是批发商，他得学会谈判，学会讨价还价。当然，他决不会漫天要价，不仅在这脆弱的开创阶段不漫天要价，到他的电器风行天下之后他也决不这样做，他始终遵循着“合理”这一准则，认为这既是经商，也是安身立命的不二法则。

第二批的订货是 2000 件。在这之后又是第三批、第四批……数量也越来越大。困境打开了，信心增强了，资金也有了保证。此时，松下才能比较正规地认真研究电器的改良和生产。他是个志向远大的企业家，他并不满足于一辈子为人加工电风扇底盘。

他从自己由改良电灯插座到生产电风扇底盘这一转变中悟出，虽然任何事情都很难按照预定的计划获得成功，但是毅力却是保证胜利的关键因素。如果一个人做事能坚持到底，即使原来的计划不成，周围的情势发生改变，也会出现意想不到的新的机会，从而达到胜利的目的。

试想，如果他在制作和销售电灯插座时碰到困难就悲观失望，不再坚持干下去，就不会有人想到找他订做电风扇底盘。因此，他认为：做事一定要有强烈的“执着”，不可轻言放弃；但也决不能“执迷”，而要有随机应变的灵活头脑。其间的取舍进退，虽说难以把握，但只要认真探寻，就不会一无所获。

由于生产扩大，条件改善，松下突出地感到目前这种一间卧房加一间土房的现状必须改变，因而另租了一栋单独的当街小屋，决心在那里大干一番。

局面打开得如此之快，连他自己也觉得像是做梦：从接受电风扇底盘的第一批订货到搬家，总共还不到 3 个月的时间！

3 创业难

松下在大开路的新居是一栋两层建筑：楼上两间，楼下三间，还有一个相当宽敞的院子。将来如有必要，还可以在这院子里盖一小屋。

一搬进来，他即把楼下三间的地板全部拆掉，用作工厂，只留楼上的两间作住房。同时，还正式登记注册，挂出了“松下电器制作所”的牌子。

松下搬家、挂牌的这一年可以说是吉祥的一年。这一年，也就是1918年，历时四载的第一次世界大战结束了。欧洲经济的恢复，刺激了日本经济的增长，使日本工业生产继续保持30%的高速发展势头，工厂的动力电气化程度达到了60%。电车、电信、电话迅速普及，连许多乡村也安上了电灯，电扇与电熨斗等家用电器也从高档商品进入寻常百姓家……总而言之，日本已经进入了电器时代。

松下庆幸自己有先见之明，不失时机地转入了电器行业，并且不是作为听人使唤的工人，而是作为当家做主的小老板。

不怕泄密

此时，除了生产电风扇底盘之外，他还制作一种自己改良成功的附属插头。这种附属插头系用旧电灯泡的铁帽做成，适用、新颖，成本又低，售价比其他类似产品低三成，因而非常畅销。这两种供不应求的商品，很快就使松下电器制作所在这一行业站稳了脚跟。

起初，只是松下夫妇和小弟井植三人自己干。天天从早上七点忙到晚上12点，仍无法完成订货。在这种情况下，松下雇了四五个工人，由他本人负责压底盘这一关键工序，而他妻子及内弟则分别管调制原料和包装，其余工作则让请来的男女工人们干。

当时合成塑料的制法属于高新科技，各个厂家都当作头等机密严加保护，多半是由老板或其亲属负责配料这一环节。

可是松下的看法与众不同。他认为，如果老板及其亲属把注意力集中在保护配料机密上，不仅无法脱身去处理更重要的工作，也会因过于提防而损伤工人的自尊心和积极性。实际上，这一环节不要其他工人参与是很难办到的，所谓绝对保密早晚都会成为一句空话。与其如此，倒不如让有关工人了解这一环节的技术诀窍，既培养了人才，又解放了自己。

对此，一些同业很不以为然，曾有人警告松下：

“你这样做将后患无穷。你如此轻率地把技术机密告诉新来的工人，无异于给自己制造竞争对手，你早晚都会后悔的！”

松下笑着回答说：

“谢谢你的关心，可是我认为这种担心大可不必。店主和工人以及工人之间的互相信赖，这比什么都重要。为了保密而疑神疑鬼，不仅会阻碍事业的发展，也不利于人才的培养。当然，我并不是向每个员工都开放机密，而仅仅是向可以信赖者。只要我信得过，即使他是今天才到我这里来，我也会把机密告诉他。”

同业厂主听了这番高论，都持半信半疑的态度。而他自己则始终

坚持贯彻这一用人方针。这种信任人而又培养人的做法，显露出松下作为一个大企业家的宽广襟怀。一个大企业家如同指挥千军万马的将军，与其大仗小仗都亲自在第一线指挥，不如把锦囊妙计授予各级官长，让他们每个人都充分发挥自己的才能，同时又时时感到自己深受信任，责任重大。这样的军队才会无往而不胜，这样的将军才会屡建奇功。

包销与直销

电风扇底盘与改良插座在市场上站稳脚跟之后，松下很快又开发出新的产品：改良型双灯用插座。

他是一个好“挑毛病”的人。他发现东京和京都生产的双灯用插座虽然畅销，但还有未尽人意之处。于是用心改进，拿到专利，推出了自己的改进型产品。

这种新产品一上市，马上就获得用户的好评。大阪的大批发商之一吉田见有利可图，率先来找松下商量，想取得总经销的特权，说明大阪地区由他自己批发，而东京地区则由与他有关系的川商店批发。

对于这一建议，松下感到很高兴，因为这可以使他摆脱销售的麻烦，集中精力发展生产和开发新产品，更何况他了解吉田是一个很讲信用的商人，不用担心发了货收不回钱来。

然而他又想到，以现在的设备，很难生产出足够的双灯用插座来保证市场需要，于是说道：

“如果你愿意做双灯用插座的总经销，希望你能提供 3 000 日元的保证金，以便增加设备，扩大生产，保证供应。不知你意下如何？”

吉田是个痛快的人，一口就答应了：“就给你 3 000 元做保证金，只是我要多少货，你就得提供多少。”

松下说话算数，3 000 元一到手，马上就安排扩大双灯插座的生产，将其月产量从 2 000 迅速增加到 5 000 个，一下子到处都在卖松下电器制作所的这种改良型产品。

可是才过几个月，东京的批发商即传书告急：东京和京都的厂家将双灯插座大幅度降价，使得松下的这种产品卖不出去。

松下明白，这是那些大财阀对他这个小本经营者发动的第一次攻击，企图将他的产品排挤出电器市场，趁他羽毛未丰就将他扼杀掉。

吉田也急匆匆地跑来找松下：“双灯插座卖不出去，经销商都要求减价。你看该怎么办？”

当然，若是按照松下和吉田签订的契约，无论其他厂家是提价还是降价，吉田都必须按照商定的价钱和数量接受松下提供的商品，若造成损失，松下不承担任何责任。因此，吉田急于解除总经销的合同：

“松下君，在目前这种情况下，我实在无法销售商定的数目，因为我当初万万没有料到其他厂家会如此降价。希望你能够谅解我。”

松下不是那种绝情的人，他体谅吉田的处境，答应中止合同。可是吉田交的 3 000 元保证金已全部用来购置设备，一时无法归还。想到这里，他回答说：

“虽然合同上有你的签字，但是你既然不愿再做总经销，我也不勉强你。只不过保证金我无法一下子全退给你，必须按月分期偿还。”

毁约之事本是吉田首先提出的，他自然不好要求松下立即退回保证金。对他来说，松下能痛痛快快地同意中止合同，就已经是天大的人情了。

现在，松下不得不亲自来处理双灯插座的推销事务了。每个月都要生产五六千个，若是卖不出去，不要说积压资金，连堆放的地方都没有了。

他决定以毒攻毒，相应降低出厂价；同时，由批发商总经销改为直接向零售商批发，减少了中间环节，使零售者的利益不因降价而受到影响。就这样，大阪地区的销售问题很快就解决了。

初到东京

松下从未到过东京。在他的心目中，这座都城即使不是天堂，也比天堂差不了多少。及至到了东京，他才发现这里街道狭窄而又脏乱，甚至连大阪都不如。

最令他头痛的，是这里的街道不像大阪那样是横是直，一目了然；而是弯来拐去，连东南西北都难以分清楚。明明是向东走，走着走着就变成了向北，活像进了迷宫。没有办法，他只好买了一张地图，边走边打记号，使得周围的人不用问就知道，他是乡下来的土包子。

既然被看作土包子，就得随时准备受气：走路被人撞着了反倒挨骂，连到店里吃东西也被喊到没人愿坐的地方。好在他到东京不是来享福，而是来推销产品的，只要双灯插座能卖出去，受点气也无所谓。

他最先到的是原来为他经销的川商店。刚一作了自我介绍，川商店的老板就说：

“松下君，你来得正好。不是我不卖力，只因别的厂家大幅度降价，你的双灯插座实在卖不出去。”

松下明白，别的厂家再降价，也比他的产品便宜不了多少；而在质量上，他的产品的竞争力是无与伦比的。因而说道：

“鉴于这种情况，我们对定价也作了适当调整。更重要的是，以后贵店不必通过大阪的吉田君，而是直接向我们进货，自然是按照厂价，希望继续合作。”

川商店的老板是个精明人，一听就明白按厂价进货大有赚头，而松下的产品又好销，马上就答应按新的方式签订合同。

松下吃了定心丸，又如法炮制，到东京的其他电器商店去游说。

东京人天生有一种身在皇城的优越感，对于外地商人并不看在眼里。但是一经认定你讲信义，就乐于长期同你打交道。正是由于这个原因，松下在推销中虽然遭了不少白眼，还是拿到了不少定单。

东京之行使他认识到，若要求得大的发展，不打开东京的销路不行。他下定决心，今后至少每月得往京城跑一次。

经过这一番努力，双灯插座的销量不仅没有下降，反而上升了。由于改进工艺，降低成本，双灯插座和附属插头的出厂价都只是其他厂家的一半，极具竞争力；而电风扇底盘的需求也源源不断。这一切，使松下电器制作所越办越兴旺，到1918年年底，职工已增加到二十多人，松下的名声越来越响亮了。

轮船式的工厂

松下虽说事业兴旺，是与开创时对比而言。他此时尽管已有二十多人，但是依然挤在大开路的那栋小屋里。

这么多人，还要加上机器设备，都往哪里摆呢？

不用说，院子现在派上了用场。但是这个院子加上三间屋子改成的厂房，仍然不够用。怎么办呢？松下发挥了他改良电灯插座的精神，在屋里屋外搭了许多架子，将工人们安排在几层工作，上下互不影响。这样既提高了效率，又降低了成本，使来取货的顾客惊叹不已：

“你们这样做，就像在轮船上一样，真是了不起！这么节省，难怪产品比别人便宜。”

松下并没有被这些赞扬之辞冲昏头脑。他这样因陋就简并非情愿，而是实出无奈。他暗暗下定决心，待将来条件成熟之后，一定要认真改善工人的工作条件。

有一段时间，由于订货太多，工人下班回去之后，松下一家人抓紧时间拼命干活。松下常常感到头晕眼花，只是因为怕躺倒了起不来，才硬撑着工作。

他见报上介绍一种红葡萄酒，说是营养很高，便买了一些放着，太累时喝一两口解乏。不知是这酒真灵，还是心理作用，他觉得喝过之后的确感到精神振奋，全身有力，便天天坚持喝，几乎上了瘾。

谁知有一天，突然觉得头晕肚痛。急忙上厕所，发现大小便都是红的，以为是内出血，被吓得浑身瘫软无力。到医院检查，才发现不是什么内脏毛病，而是葡萄酒的色素造成的。一朝被蛇咬，十年怕井绳。从此之后，不仅葡萄酒，就是再好的酒也不喝了。

竞争的诀窍

松下搬到大开路办厂之后不久，西边也有人迁来做邻居。

“这家人是干什么的呢？”他注意到，这邻居也同他一样，一搬进来就叫工人拆地板。

“想必也是办厂的吧？”

他正感到纳闷，发现搬来的设备和安装的情况都几乎同自己的一模一样。

“难道也是生产电器材料的？”

他主动去找新邻居聊天。这邻居是个爽直的人，寒暄几句之后，就开门见山地说：

“对不起，我租用这间房子时，不知你已在这儿开办电器厂。若是早些知道，我就不会到这里来住了。不过没有关系，我们今后可以好好合作。”

松下明白“同行是冤家”的道理，邻居虽说要好好合作，但很快就暴露出竞争的本意，经常在夜间加班干。

松下想：这样也好，有人竞争，我们会干得更好一些。这如同赛跑一样，若是自己一个人跑，就会索然无味，连腿也抬不动。

不过，这邻居才住了一年，就搬走了，后来还移居东京。五六年之后，当他再度与松下相会，见松下的事业兴旺发达远胜从前，不住惊叹：

“你真了不起！实在了不起！”

接着，他又说：

“我也是下了很大的功夫，可总是不顺利。刚刚理上路，不是遇到店家退货，就是发生工人跳槽，弄到现在，没有什么长进。记得当初我们的情况不相上下，而你却一天一个新面貌，真可谓一帆风顺。你能把你成功的秘诀透露一二吗？”

松下见对方很诚恳，也诚恳地说：

“像你那么认真地工作，仍然未获成功，实在是不可思议的事情。我一向认为，无论事业大小，都务必要使付出的努力与获得的成就成正比。许多人说做生意有赚有亏，事业就是在这亏亏赚赚之间发展下去的。不过，我却不那么看。我认为，做生意如同用真剑决斗，要么被砍死，要么砍死人，不可能在这二者之间徘徊，慢慢获胜。如果不是下多少功夫，就获得多大成就，那必定是经营不得当。生意人切忌把一切归咎于时机与命运。无论景气不景气，都要步步为营，巩固进一步发展的基础。所以，我的忠告是，你如要改变现状，取得成功，首先就必须消除世俗观念，树立必胜的信心。”

险遭不测

除了必胜的信心和坚忍不拔的毅力之外，松下还从自己的切身体验到，任何时候都必须保持清醒头脑，不可失去主见。

一个人的事业上上了轨道，有了独自经营的能力，就会遇到形形色色来自四面八方的建议。当然，其中会有价值很高的良策，但也存在着居心叵测的诱惑。若是取舍失当，不仅会犯错误，还可能导致难以挽回的损失。

1919年年底，原来在电灯公司认识的A君突然来看望松下，开口就是奉承之辞：

“松下君，当初你辞去公司的工作，自立门户，我就对你十分佩服。如今事业有成，更是应当祝贺！”

这位先生出身有钱人家，在进入大阪电灯公司之前就取得了高等工业学校电机专业的毕业证书。他专程跑来，到底有什么目的呢？松下不好询问，就同他不着边际地聊了起来，从电灯公司说到自己的工厂，从工厂的过去、现在说到将来的打算。这时，A先生说：

“你的确干得很出色。不过，我想，你与其凭自己的薄资做小本经营，不如从外面引入资金，组成大公司，充分施展自己的才华，实现自己的抱负。你知道，我的亲友都是有钱人，只要我说一声，随便弄个十来万资金，不会有什么问题。”

停了一会，他又说道：

“我进入电灯公司，只是想在那儿淘一点经验，并不愿把自己的宝贵人生消磨在那些琐碎工作当中。我也是一个想干一番大事业的人。我思来想去，觉得只有与你合作，以你的电器厂为基础创建一个大公司，互相配合，才能干出一番轰轰烈烈的伟业来。你看怎样？”

这些话说得松下心里热呼呼的。他凭着自己的雄心，白手起家，奋

斗多年，才弄成今天这个局面。他明白，若是有充足的资金，他定能对现有的生产结构作根本改造，使整个经营规模和效益翻上几番。不仅如此，A君既有阔亲戚作后盾可以弄钱，又受过专业教育，与自己配合，也会减轻自己的压力——这些年来任何事情都得由自己一个人去思考、去抉择、去处理，未免太累了。想到这里，他回答说，对方的提议很使他感兴趣，但是因为事出突然，他要认真考虑几天，才能答复。

松下向来是个很有决断的人，无论什么事，很快就能作出决定。可是这一次他却感到心思迷乱，越想越不知道该怎么办：是继续一个人干下去，还是与A君合作，改组成公司，扩大经营？

时间一天天过去了，直到五天的考虑期已满，他还是下不了决心。在去答复A君之前，他安慰自己说：见了面自然就知道该说什么了。

松下刚一坐定，A君就问道：

“怎么样？松下君，决定了吗？只要你答应，我明天就辞掉工作，回老家去筹资。两三天之内，少说也能弄到五六万元。”

不知是贪图当大公司的董事名声好，还是真认为合起来有利于事业的发展，松下糊里糊涂地答应与之合作。

可是回到家里冷静一想，觉得这样做未免太草率了。要知道，虽然他早就认识A君，但对其性格、能力和人品都缺乏了解。他真的很可靠、很值得信赖吗？他真的能引进那么多资金吗？他将来能同自己齐心协力吗？与他合伙成立公司之后，还能当家做主吗？……他越想越觉得不对劲，最后得出结论：还是一个人一步一个脚印地干下去稳当。

话虽这么说，要反悔已经太晚了。大丈夫一言既出，驷马难追啊！松下与A君商谈时，后者的妻子也在座，现在他怎能出尔反尔呢？即使这对夫妇原谅了他，同意他收回自己的承诺，他不讲信誉的恶名也会毁了自己的事业啊。

思来想去，他最后还是决定：即使被人指责言而无信，也必须取消这错误的合伙决策。于是，几天之后，就去找A君，想对之道歉，收回承诺。

谁知出乎松下的意料：A君已经死了！据其妻子讲，就在上次与松下见面的第二天，他就患了急性肺炎，才过两天便被病魔夺去了性命。只因不知道松下的地址，他的妻子才没有通知松下去参加葬礼。

不用说，改组的事，就算自动取消了。

松下后来提起这件事时，总是作为考虑不周的严重教训。他说，若是A君不死，与之成立公司，恐怕就没有日后蜚声世界的松下电器了。

1919年真是不吉利的一年，松下也差点儿死于车祸。

当时，由于流行用单车送货，松下自恃在单车店干过，还在单车比赛中拿过奖，因而在出门办事时不仅捎带送货，而且装的也往往比手下的人还要多。

有一天，他带着一大箱货，骑车给一个商店送去。谁知骑到河岸边的一条狭窄小街上时，一辆货车如发疯一般，迎面飞驰而来。松下来不及避开，便连人带车一起被汽车撞倒，抛到四公尺以外去。

说来也巧，他刚好落在一条电车轨道上。而此时又有一辆电车从西边冲过来。不知是电车司机眼明手快，还是街上人的呼喊起了作用，电车总算离他两公尺远的地方刹住了。

松下此时弄不清楚自己是生是死，只觉得身边围着一大群人，他们说什么都听不明白。过了一会儿，他睁开眼睛，看到了被撞得七歪八扭的单车，还有散在马路上的材料，这才想起自己是被汽车撞倒了。

他试着慢慢站起来。噫，真奇怪，说站起来就站起来了！不仅没有死，连皮肉之伤也没有！他听见有人议论说：“这个人汽车撞不死，电车也不敢来压他，真是福大命大，不可思议啊！”

那撞了他的汽车司机先前像被吓傻了一样，愣在那里。现在见松下没事，赶紧帮他收拾地上的材料，连同烂单车一起装上汽车，把松下送回家。一路上连连赔不是，还说要给松下买一辆新单车。可是将松下送到家之后，却不再露面，不要说买单车，连一毛钱也没有赔。

不过，能够死里逃生，松下已经感到非常幸运、非常满足了。

蚊帐事件

从1919年年底到1920年年初，日本产业界出现前所未有的飞速发展局面：无论生产多少产品，似乎都满足不了市场需求。

这一状况导致劳动市场供不应求。各大厂商为了吸引劳动力，竞相提高工资，使得松下这样的小厂家叫苦不迭。

当时的松下制作所虽然小有名声，毕竟还是个家庭作坊，条件简陋，也不敢提高工资。在这种情况下，松下天天都担心昨天还在这里上班的工人，今天跳槽到别处去了。每天早上都要到门口去守候。万一不够，好马上去找，否则生产就要受影响。

由于他稳扎稳打，又不断开发新的产品，更兼善于处理劳资关系，使长期在他这儿工作的工人感受到一种家庭般的温暖：工资虽然不高，但都觉得有保障，不必为将来的日子发愁。就这样，在那样激烈的竞争中，他的工人不仅没有减少，反而还增加了几个。

到1920年，松下电器已在大阪地区站稳了脚跟，成了家喻户晓的名牌产品。为了加强与经销商的联系，他不仅叫店员跑，自己也经常去与他们接触。

此时，他拿定主意，一定要占领东京市场。显然，再不能像过去那样每月只跑一次，必须有人常驻那里，了解市场动态，扩大经销网络。因为他自己要坐镇大阪的老巢，便让内弟并植去担当东京常驻办事员的重任。

并植从乡下来到大阪后，一直是松下的得力助手，既懂生产，也能跑推销，干得很不错。然而他只有17岁，独当一面未免太年轻了些，但松下别无选择，还是让他去了，心想让他磨炼磨炼，慢慢就能熟悉业务，打开局面，总不能事事都由自己一个人包办啊。

与其他大厂家的常驻办事员比较，并植显得未免过于寒碜。既不是租屋开办事处，更无钱在大饭店包房间，而是住在早稻田大学附近简陋的学生宿舍，省吃俭用，每天早上进城推销产品，有人订货即马上报告松下，由大阪直接将货送到经销商手中。

并植当时工作和生活条件之艰苦以及松下对他的严格要求，可以“蚊帐事件”为例。

这年夏天，并植写信给松下说，由于天气越来越热，所住之处蚊子

太多，无法成眠，他未经请示就花了3元钱买了一顶麻纱蚊帐。虽然比一般的蚊帐贵一些，但因打过折扣，还是合算，希望松下能够谅解。

松下接信之后，当即以老板和姐夫的双重身份狠狠将井植教训了一通：

“以你今天的身份和我厂的经济状况，不管理由多么充足，都不该花3元钱去买麻纱蚊帐，1元左右的棉织品就可以了。你要知道，现在的松下电器要求每个人都必须厉行节约，你也不能例外。”

厉行节约是松下治厂治家的传统，也是他自己的生活习惯。到他后来成为亿万富翁之后，仍然不尚奢靡。这与他寒微的出身和长期的贫困生活，显然不无关系。他常常对家人说：人在成功的时候，切忌骄奢张狂、自我陶醉；此时更要严加省察，以免一失足成千古恨。

萧条中求发展

日本的经济繁荣未能持续多久，到1920年春天就出现了不祥之兆。

3月15日，东京证券交易所股票暴跌，向来热门的针纺公司股票从550元的高位一下子跌到100元，迫使东京股票交易市场停业两天；紧接着，4月7日，大阪增田证券经纪人破产，使整个证券界、商界和金融界陷入极度恐慌之中。

不久之后，横滨“七十四银行”关闭，针纺公司股票再跌至80元……

一时之间，厂家倒闭，百业凋零，因破产而自杀的消息时有披露。

可是在这普遍萧条的经济形势下，电器行业却一枝独秀，未受大的冲击。松下因势利导，积极扩展事业，决心在医疗和实验等方面开发新的电器产品，开拓新的电器市场。

这时，劳动力不是紧缺，而是过剩了。但是劳资矛盾却日益尖锐起来。因为工人们意识到，只有团结起来，通过工会等组织，才能有效地同资方交涉乃至斗争，维护自己的正当权益。

松下的电器厂虽说只有二十多个工人，但是也不可能不受社会思潮的影响。他想，与其等待工人们组织起来同他作对，不如主动对他们表示友好和善意，把自己的利益同工人的利益联系在一起，使劳资双方不是成为争斗不已的敌人，而是成为利害相关的伙伴。

长期以来，他就努力在自己的企业中造成一种家庭式的气氛，但是在新的条件下，这种做法已显得过时。经过反复思考，他打算成立一个将劳资双方都包容进去的组织，既像工会，又不是工会：所有的员工都是这一组织的成员；谁若不愿加入这一组织，就等于自动辞职，离开松下电器制作所。

可是，该取个什么名称呢？他想了许久，都找不到一个合适的。有一天，他向老朋友森田延次郎提起这件事，森田说：

“何必想得那么复杂呢？最好是简单明了。我看就叫它‘步一会’吧。这个名字有两层涵义：一是要全体员工步调一致，上下合作，同心同德；二是要一步一个脚印去做，不尚空谈，稳扎稳打地发展事业。”

松下听，连连称妙，当即决定采纳森田的建议，在厂里成立了“步一会”。

在“步一会”成立大会上，松下对员工们说：

“本会的目的，在于促进会员之间友爱和睦，互相帮助，增进福利。大家齐心协力，才能使这个组织充满活力，也才能求得松下电器的发展；而松下电器的发展与繁荣，亦即是‘步一会’的发展与繁荣，这关系着每一个成员的幸福。愿大家精诚团结，自重自爱，齐心协力，脚踏实地，一步一个脚印地前进！”

直到后来由于形势发展的需要，解散“步一会”并成立工会之后，松下仍在自己的企业中继续贯彻“步一会”的精神，极力避免劳资双方的利益矛盾发生严重冲突。

第一部电话

如今的日本，家家户户都有电话，而企业家往往是一个人拥有好几台。可是在20年代初，电话却是一种时髦而又奢侈的消费品，是财富和身价的象征。那时，装一部电话要花一千多元，而1元钱可买3升米，其价格的昂贵可想而知。不仅如此，就是有钱也不是马上就能安装的，还得排好几个月的队。

经过种种努力，松下总算申请到一部9年分期付款电话，并且很快就安装好了。这对于他的企业乃至他本人，都是一件了不起的大事。他当即用广告明信片，把电话号码告知各地的经销商，表示今日之松下已与往日不同，已经拥有自己的电话了！

几天之后，这电话的威力就显现出来了，松下终于接到了打来订货的第一个电话。起初那一段时间，他几乎时时刻刻都希望有人打电话来。不要说接受订货，单是接电话的那份滋味就够令他兴奋许久了。

与附近企业的纷纷倒闭形成鲜明对比，松下制作所越办越兴旺。为了适应人员和设备增加的新情况，他把隔壁的几间空房租过来，改成了厂房。一些被股票下跌和经济萧条吓昏了头的人认为松下这样做简直是发疯了：别人都担心收不回资金，他为什么还要大把投进去呢？

与此同时，他也面临了新的诱惑。地方政府见他经营有方，也主动对他表示友好，提出让他担任种种名誉职位。他若是对此有兴趣，不难弄个议员来当，甚至可能进入议会。但他清醒地认识到自己的本行是办企业，若是卷进政治漩涡，很快就会被洪水吞没。因此他委婉地谢绝了种种好意，尽管他在热心公益事业方面并不落后于他人。

松下此时真是万事如意，1921年，他的妻子怀孕了。这就是说，他即将为人之父了！

他回想父亲辛劳一生，不仅未能将众多子女抚养成人，连自己也早早命归黄泉，真是值得同情。而自己虽说9岁就开始帮人做工，历尽艰难，总算创建了自己的事业，奠定了进一步发展的根基，能为对下一代的教育培养尽到更大的责任，的确值得欣慰。

但是，切不可骄傲自满，止步不前，必须时时刻刻坚定这一信念：
非认真不可；非老实正直不可；
非生意第一不可。

4 最初的发展

松下租用了隔壁的房屋，增加了几台机器之后，很快又感到现有生产规模难以满足日益增加的市场需求，非建一个像样的工厂不可。

他到处打听，在大开路一段 73 号找到了一块四百多平方米的出租地。经过深思熟虑，他决定把这块地租下来。

分期付款盖新厂

签署了租地契约之后，他马上就考虑如何使用这块地。他打算先用 280 平方米：180 平方米建厂，100 平方米建事务所和住房。他照此设想画了一个草图，请建筑承包商估价。

这位承包商名叫中川好郎，是大阪城第一流的建筑师。中川根据松下的意图绘制成漂亮的立体图，并且提出了详细的估价单。

松下一看这立体图，高兴得不断叫好，因为这比他想像的还要堂皇，还要气派；与他现在的所谓厂房相比，真有天壤之别。

可是他的兴奋心情马上就被报价单蒙上了阴影。中川的报价总额是七千多元，可他现在只有 4 500 元，还差二千五百多元。这可不是一个小数啊！

不仅如此，若加上添置的设备和周转金，至少也得再筹集 12 000 ~ 13 000 元！

当时整个经济不景气，银行对谁都不放心，不可能贷给他这么多钱。至于私人财阀，一个个装穷叫苦，你还没开口，他反倒会先提出向你借钱哩。

可是看着眼前的立体图，想着将来的辉煌事业，松下心中连连呼喊：“我一定要把这厂房盖起来！一定要盖！”

可是，他非常清楚，若是弄不到钱，这一切构想都只能是空中楼阁。

他暗自寻思，这个厂再快也得半年才能盖成。在这 6 个月里，他还可以再赚一些钱。

然而，无论怎么赚，无论怎么省，要凑到 12 000 ~ 13 000 这个数目，天天不吃饭也办不到啊！

最后，他只好向中川交底：

“我现在钱不够，只好请你先盖厂房，事务所和住宅留待以后再说。因为盖厂房只需 3 500 元，这样，我还能剩下 1 000 元作流动资金。”

没想到中川回答说：

“这样当然可以，不过成本会增加。还是厂房、事务所和住宅三者一起盖合算。”

松下一听的确有理，可是自己实在无法拿出更多的钱来。他说：

“你知道，我现在总共只有 4 500 元。如果你同意让我延期付款，我就一起盖。你看到了，我的生意很兴旺，一定不会让你为难。”

松下这是第一次同中川打交道，心想对方还会讨价还价，但他听到的却是：

“好，一言为定，所差的 2 500 元，你就按你能接受的条件支付吧！”

“此话当真？”

“君子一言，驷马难追！”

“不过，我要声明，你可不能把我的房子拿去做抵押啊！”

“按照常规，我是有权提出这一要求的。如果你不喜欢这样，我也不坚持。”

“这实在太好了！”松下被对方的诚意感动了。他半开玩笑地说：“只是我并不领你的情，我是为了方便你，才把这个工程交给你啊！”条件就这样爽爽快快地谈好了。

尽管松下深信，工厂盖好之后，效益必定会随着产量的增加而增加，所欠的建筑费必定能按时付清，但仍然感到责任重大。中川之所以如此痛快地答应先垫付建筑费，完全是出于对他的信赖，他怎能失信于中川呢？

在新厂建筑的过程中，他即已考虑好今后的生产和销售计划。现在，他已不是怕工程完成无钱付款，而是担心进展太慢，影响了时机。

一有空，他就到工地上去转。发现什么问题，及时与施工人员商量解决，以促使工程高质量而又高速度地进行。

他认为，这是一座完全属于他的工厂，他一定要以此为基础，尽最大的努力，完成更大的事业。他不仅充满信心，而且设计了好几套计划，并且养成了随机应变的能力。

四个月之后，工程一完工，他就连家和厂一起搬进去，抓紧时间安装设备，组织生产。这个正儿八经的厂房比原来的工厂面积大四倍，设备安装合理，因而效率比原来提高了五六倍。

不争则已，争则必胜

新厂的建设给松下电器制作所带来了新的活力和新的希望。此时，人员增加到三十多人，新产品每月都能推出一两样，经销店也是不断增加。除了继续巩固和扩展大阪和东京的销售基地之外，又积极往名古屋和九州方面寻求新的市场。

说来有趣，九州第一家经销松下产品的商店不是电器店，而是玻璃店。

这家商店的老板姓平冈，在九州很有名气，资本也很可观。他看准了做电器生意发展前途大，对松下的进取心也很佩服，因而两个人第一次接触就有相见恨晚之感。平冈说：

“你要开发九州市场，就让我来打先锋吧。我们好好配合，不愁打不开局面。”

松下被他的热情所感动，再加上对他的信誉早有了解，便毫不迟疑地把九州地区的包销权交给他。

起初，营业额并不大，每月只能做一二百元的生意，带有试验性质。随后越做越大，15年之后，月营业额即达10万元，占整个九州地区电器销售总额的30%以上。此是后话不表。

且说松下迁入新厂之后，才过五个月便初见成效：职工从三十余人增加到50人，月产值也从原来的二千多元增加到15000元。

当然，在电器行业也不只是他一花独放。他虽说较之以前有很大发展，与一些同时起步的小企业相比也显得出类拔萃，但在东京电器、石

渡电器以及大阪的时和商会等大电器制造厂面前，他的电器制作所还是个不起眼的小不点儿。

当时，这些大厂商的竞争十分激烈，竞相推出自己的新产品去争夺市场。主要的竞争商品是配线器具，而在这当中又以开关插座为核心。

面对这些强手，松下并不感到自卑。他认为自己虽然一时还无力与他们竞争，但也不能眼睁睁地看着他们称王称霸。对于开关插座，他曾经认真思考过，并且设计了几种改良方案，还造出了一些试验产品。可是他清醒地看到，其他厂家都已将插座开关的研究推到了一个相当高的水平，自己一时难于实现革命性的突破，如果硬着头皮去生产和竞争，只会一败涂地。不如发挥自己的优势，在其他方面进行改良，开发受大众欢迎的新产品，才能免担不必要的风险，保证稳扎稳打地赚钱。

主意既已拿定，无论员工们如何劝他生产开关插座，无论经销商们如何说这种商品大有赚头，他都坚持暂不开发这一产品。他心中默念着：凡事不可操之过急，更不能为撑面子而去冒险。一定要安全核算，谋定而动。凡事要由易入难，这是常识，也是成功之路，千万不可勉强。无论是做生意还是从事其他事业，都千万得注意这一点。他觉得，年轻人往往因为过分热情而坏事，多半是因为不懂得这个道理，或者懂得了而没有认真贯彻执行。

实际上，他对于开关插头之事，一刻都没有忘怀。他一直在暗暗地琢磨、改进，直到多年之后，具体说是在1929年，当他觉得完全有把握在竞争中取胜时，才正式下令生产这一产品。结果一炮打响，与东京电器的产品同被评为一级品，成为市场上的畅销货。论成本和销售价格，他的产品极为合算；而论产量，也远远超过其他厂家。

单此一例即可看出，松下不是害怕竞争，而是要选择合适的竞争时机。不竞争则已，竞争则须稳操胜券。

炮弹型单车电池灯

不过，对于松下电器制作所来说，生产开关插座远没有开发单车电池灯重要。

由于在单车店工作多年，干起电器这一行之后，松下还是时时不忘单车，总想造一些单车零件，最好是与电器有点关系的。这种朦朦胧胧的想法越来越强烈，不久就结出了果实。

前面说到，即使在当上电器制作所的老板之后，松下依然律己很严，每天骑着单车出门去办事时，总要顺便送些货到商店去，回来时也要带些生产必需的原材料。由于要办的事太多，要跑的地方太分散，往往是天黑之后才能回家。

若是在大街上还好，有街灯可以照明。小巷里没有街灯，就得点蜡烛。蜡烛倒不难固定，只是容易熄灭。不要说起风，就是骑快了也不行。有时天太黑，没有亮就不能骑车，只好不断擦火柴去点蜡烛，实在麻烦极了。

这时，他头脑里闪出一个念头：要能有一种不会熄灭的灯安在单车上，那该有多好！

电灯不会灭，可是单车上装电灯，就得装上两根几千米长的电线，

走到哪里拖到哪里，这岂不是滑天下之大稽吗？

当然，也可以用瓦斯灯，可是瓦斯成本太高，一般人买不起，即使能生产出一种小巧实用的单车专用瓦斯灯，也不会有销路。

油灯如何呢？这比蜡烛还要糟。

惟一的选择是电池灯。他在东京见过这种东西，只是听说一副电池只能用两三个小时，其构造既不适用于单车，价钱也太贵。

经过反复权衡，松下决定：一定要设计出物美价廉的单车专用电池灯。

这真是一举数得的事情：既可解决自己的实际困难，又可解自己的单车情结；更重要的是，这种产品销路极大。试想，每个拥有单车的人都要买一个电池灯，这加起来会需要多少啊！

再说，电池灯也是电器，由松下电器制作所来生产它，难道不是名正言顺吗？

谁来设计呢？松下自己。

什么时候开始呢？马上动手。

由于白天工作很忙，安不下心来，他就用晚上的时间来从事这一项工作。画了撕，撕了画，过了许久，他的思路才慢慢变得清晰：一定要构造简单、不容易出故障，换一次电池要能用 10 小时以上，而且价钱必须便宜。

这些要求说起来简单，要一一实现却是非常困难。转瞬之间三个月就过去了，他做成了一百来个试验品，可是一个也不符合要求。

收手吗？不，松下不是那种半途而废的人。

请人设计吗？不，松下深信自己能够达到预定的目标。

又经过了三个月的努力，他总算做成了一个炮弹型的电池灯样品。它外形美观，构造简单，一组电池可用四五十小时，比点蜡烛便宜得多，也安全、方便得多。

在这一倾注半年心血的发明中，松下体会到，要真正创造全新的产品，就得彻底解放思想。他之所以长期找不到正确答案，就是因为一直摆脱不开“要用标准电池”这一观念的约束，每一种设计、每一个思路都以市面上出售的标准电池为出发点。直到跳出这一误区之后，他的思想才豁然开朗，很快就找到了以特殊的电池组合来作为电源这一技术诀窍。

而灯泡的采用虽说似乎源于灵感，实则与他对电器界的密切注视有关。当时，市场上刚刚出现一种五倍灯泡，体积虽小，亮度却是普通灯泡的几倍，而耗电又极少。松下将它与自己设计的组合电池配用，效果极佳，且发现其性能良好，不易烧坏，也不怕震动，真是高兴极了。

至于炮弹型，虽说主要是为了好看，但从力学原理来看，它也有减少气流阻力从而有利于发挥车速的优点。

怪事：订货也要求人

满意的样品虽说制成了，但离批量生产还有一段崎岖的路要走。

首先是装电池和有关配件的木盒子到哪里去买。

俗话说，隔行如隔山。松下干的是电器这一行，对木器行可以说是

一无所知。没有办法，只好抱着电话号码簿查阅广告，并且同时四处打听。最后，好容易找到了两三家木器店。

松下拿着做好的单车电池灯样品去给第一家木器店的老板看，商谈订购事宜。可是那老板一看就皱起了眉头：“我们从没有做过这样的东西，没有把握。你还是到别处去看看吧。”

第二家虽说没有让松下吃闭门羹，但也不肯爽快答应。他们说，这种新玩意，费时费料，很不合算，要松下说明每月能订多少货，再作考虑。

松下此时也无把握，随口说：“开始这两个月，就每月订一二百个吧。”

木器店老板一听，连连摇头：“这个数目太少，我们连料都不好备。再说成本太高，双方都不合算。”

松下赶紧解释，说这种单车电池灯很有发展前途。虽说是新产品，一时买的人不会太多，但是随着人们对其优点了解的增加，销路就会越来越大。

任他说得天花乱坠，对方仍然一口咬定订货少了无法做；若是每月订3 000个，才有可能进一步商量订合同的具体事项。

没有办法，松下只得表示，可以先按每月2 000个的数额订货，半年后再作调整。

对方见他执意不肯增加订货量，只得同意每月2 000个这一数字。

此事已令松下费尽唇舌，干电池的订货更伤其神。

前面已说到，松下设计成功的单车电池灯所使用的不是市面上出售的标准电池，而必须安放特殊型号的电池，换而言之，必须使用按松下的标准生产的电池。

松下知道，在这之前，也有人生产过电池灯，失败的重要原因，就是因为电池质量不佳，只能使用三四小时，成本太高。按松下的设计生产出来的电池应当能够连续使用30~40个小时，这样的电池该委托谁来生产呢？

当时最著名的电池厂有两家，一家在东京，另一家就在大阪。他们不仅财大气粗，而且自认是电池业的权威，只习惯于让世人接受他们生产的型号，而从不把别人的设计看在眼里。为了免得碰一鼻子灰，松下没有去求助于他们。

他把目光集中在二流厂家之中。心想，这么多厂家，必定会有不逊色于一流厂家者。挑来选去，他选中了东京的小寺电池厂。当然，他的选择不光是看广告和听别人介绍，还要认真比较各厂的产品。

小寺没有给他出什么难题，很快就签订了合同。

这两个关键部件解决了，其他零件就不成问题了。

穷则变，变则通

第一批部件刚一到齐，松下便立即指定专人负责，着手组装。

这几天，无论是松下及其家人，还是其他员工，都像过节一样兴奋，以为这种奇特的单车电池灯一装好，马上就会有人来买走，因而对于说明书与包装盒晚送来了两天之事大为光火。

为图吉利，松下先骑着单车送了几个到他所熟悉的一家电器店去，满以为对方一定会大加欢迎。

谁知那店老板听他介绍完之后，却回答说：

“照你的说法这东西似乎很不错，可是我很怀疑是否能卖出去。我们过去也卖过电池灯。由于毛病多，信誉坏，早就无人问津了。再说你用的是特殊电池，叫人用完了到哪里去买？”

说来说去一句话：不愿销售。

松下认为，这老板要么是今天心情不好，要么是松下的部下得罪了他。他不愿卖，再找一家就是了。

可接连跑了几家，得到的答复都是一个样：怕卖不出去，不愿订货。

这到底是怎么回事呢？难道是他设计的不合理，还是这种产品真不可能有销路？

思来想去，他的结论是：电器行的人太看重标准电池，不如找单车行经销。再说，备用电池虽说一时买不到，今后组织厂家生产，要多少有多少，还会有什么困难呢？

一边是找不到买主，一边是产品源源送到。转瞬之间 30 天过去，库房里已堆放了 2 000 个单车电池灯。随着时光的流逝，积压的产品会越来越多，电池的质量也会受到影响。没有办法，到单车行去碰碰运气吧。

松下到大阪的单车店转了一圈，仍然一无所获，他们不仅不感兴趣，而且一听到电池灯就生气，因为他们原来经销品质差的电池灯倒了霉。一朝被蛇咬，十年怕井绳啊。

有的指着货架说：“你看，我去年进的电池灯还摆在那儿。亏了本不说，还看着生气！”

有的则像是安慰他一样：“你说能连续亮三四十个小时，的确是好东西。不过从来没有人说自己的东西不好，你不妨去找找识货的人吧。”

第二个月就这样过去了。库房里的单车电池灯已积压了 4 000 个。

难道还能这么毫无希望地四处求告吗？

松下当机立断，采取死里求生之计：不惜血本，边送边卖，不求赚钱，只求顾客了解这种新产品的优点。

他下令往大阪的每家零售店寄存两三个电池灯，另外奉送一个作为广告：让它始终亮着，请店主记好时间，看是否真能亮到 30 个小时以上。其他几个如买主发现不符合说明书上的指标，保证如数退钱，以昭信誉。

为了实施这一决策，他特地派出三个外务员，要求他们每天送出七八十个。松下深信这一新产品早晚必定会畅销，因而横下一条心，即使要送出 10 000 个才能让世人了解它的优点，他也在所不惜。要知道 10 000 个的成本价就是 15 000 元以上，以松下当时的财力，这可不是个小数啊！可是，他已下定决心，即使破釜沉舟，也决不反悔。

他的估计并没有错。几天之后，一个外务员来向他报告：一家零售店的老板说：“灯亮的时间比说明书上写的还长，这样的电池灯真是太好了！另外两个已经卖掉，货款马上给你，还请再送些来。”

不久，又有外务员报告：“我送去的几家都很满意，有几家已经交了钱。这么爽快，真出乎我的意料。”

就这样，一月之间就卖掉了 5 000 个。有的零售店等不及送货去，还打电话来催。

此时，批发商们如梦初醒，纷纷主动找上门来订货，与当初让松下吃闭门羹时判若两人。

危机过去了，销路打开了。在这种新的形势下，为了集中精力发展生产继续把大量的时间、精力和人力花在同零售商打交道上，仍按常规与批发商签订供销合同。这样做，虽然降低了出厂价，但是从总体上看，却并不蚀本。

从单车电池灯的销售波折中，松下进一步认识到，“穷则变，变则通”，真是千古不变的至理名言。

良师益友

大阪的局面既已打开，其他地区就用不着送货上门了。为了省时省事而又扩大影响，松下在报上刊登广告，征求全国各地的代理店，不仅经销单车电灯，还包括松下生产的其他产品。

第一个前来应征的是吉田幸太郎。他主动提出购买奈良和名古屋的代理权，当即交纳了200元的保证金。

此君是个极端精明的人，一回去就以数倍之价将名古屋的代理权转售给他的一个熟人，自己只保留了奈良的代理权。

而向吉田购买代理权的人也不是傻瓜。此人虽然既不懂电器、也不懂单车，但却是一个做生意的好手，连空气都可以卖成钱，更不要说质量优良的松下电器了。

松下的代理店越来越多，随之而来的麻烦也不断增加。为了集中精力发展和开发新产品，松下决定缩减代理商数目，原则上一个地区只有一人代理。

诸多代理商中，大阪的山本武信值得一提。

他同松下一样，出身寒微，10岁就到大阪的化妆品批发店当学徒，艰苦创业，成了这一行的大商家。但他毫无暴发户的劣根性，而是极重情义，对没落的旧东家的儿子，不是落井下石，而是诚心扶助，令松下敬佩不已。

他也同松下一样，没有什么学历，却勇于开拓，并有世界眼光，积极向海外拓展市场。作为晚辈，松下对他的雄心非常佩服。

此人还令松下赞叹不已的是，当他经营失败，宣告破产之时，勇于负责，把自己的全部财产，包括妻子的珠宝首饰，都交给银行处理，显现出人格之伟大。

或许正因为如此，山本才赢得了世人的敬仰和银行的信任。当他东山再起之日，各方面都乐于与他打交道，使他获得了新的成就。

松下认为，尽管山本过于任性，经常与他发生冲突，有时甚至争吵个没完，但他还是从此人身上学到了不少东西。他后来公开承认，松下电器之所以能够名扬天下，实在是从山本身上得到了不少启迪。

第三章 求索之路

1 以退为进

1923年9月1日就在松下派出两个人在东京设立营业处之后不久，发生了震惊世界的东京大地震。在这场劫难中，被震塌的房屋达四十余万栋，因地震而引发的火灾烧毁了四十余万栋，15万人化为冤鬼，致伤致残者不计其数。

据松下回忆，这次地震是在午间发生的。他当时正在事务所，忽然感到地板在摇动，玻璃窗也乒乓直响，头上的电灯更是晃得厉害，只差没有落下来。他马上意识到这是地震，正想呼叫秘书，却又马上平静下来了。

震中会是在哪儿呢？他是个临危不乱的人，心想下午的报纸号外就会登出来，也就没有去过问。此时，秘书进来，发现他像没事一样在埋头工作，马上就离去了。

到下午3点钟，卖号外的来了。松下买了一份，只见通栏标题赫然写着：

“东京大地震，灾情惨重，电信断绝！”

不久，新的号外又来了，报道得更为详细：

“震中是东京、横滨等几个关东地区，铁桥多处毁灭，火车受阻，人畜伤亡惨重。”

松下在东京没有别的亲属，他最担心的是他派到那里去的两个人——他的内弟井植以及另一个办事员前田。他们的情况如何呢？是否受伤甚至遭遇了不幸呢？电话、电报都不通了，再着急也没有用，只有耐着性子等消息了。

然而不断传来的新消息却越来越使他感到不安。有的报道甚至说，东京已被大火吞没，几乎没有幸存者。

难道真是一点希望也没有了吗？

他想派人到东京去看一下，可是当局规定，除了救灾人员，任何人不得前往东京，以免影响救灾工作。

松下着急，他妻子更急，因为井植是她的亲兄弟。

一天过去了，两天过去了……

到第四天傍晚，井植和前田突然出现在他面前。看那精神抖擞的样子，听那绘声绘色的说话，好像这场灾难不是发生于他们所在的东京，而是在戏台上。

据他们说，他们一感到不对劲，马上就跑到屋外。他们所开的小店虽然没有被震垮，但却被蔓延过来的大火烧掉了。等到铁路运输一恢复，就马上跑回大阪来报信。

谢天谢地，他们总算平安无事地逃过了这场劫难。

可是，松下辛辛苦苦在东京联系上的十五六家经销店，却多半遭了灾。直到东京重建之后，他才陆陆续续收回一些本钱，较之那些家破人亡者，也算是不幸中之大幸。

好在地震后的两三年间，由于大兴土木，为电器业带来了极大的市场和效益。松下当机立断，迅速恢复了东京的办事处，不过这一次他没

有派井植去负责，因为这个小伙子应征入伍，当兵去了。

大老板扫厕所

这一年除夕，工厂为了迎接新年，全体员工从一大早就开始大扫除。

11点多钟，松下去检查，发现到处都弄得很干净，心里十分高兴。可是，当他进厕所时，却发现那里污秽不堪，好几天没有打扫过了。

他注意到，办公室主任在干自己的事情，似乎没有把厕所的卫生放在心上；另外一个老职员似乎在同主任斗气，明知厕所没有打扫也不愿动手，甚至也不屑于去叫其他员工打扫。

这到底是怎么回事呢？松下认为，无论主任是否安排人打扫厕所，大家都应当把它弄干净，因为这是人人都要使用的处所。臭气熏天，怎么迎接新年呢？

松下既没有去叫他们，也没有发火吼叫，而是不动声色地取来扫把，提来水，把两个厕所冲扫得干干净净。

这时，一个工人发现了，走来帮他提水。可是其他人却愣在那儿，不知如何是好。

本来，松下打算扫完之后即离去，让这些人自己思考不打扫厕所到底对不对。可是，他转念一想，自己身为一厂之主，负有教育职工的责任。试想，一个管理七十来个员工的老板，弄到自己亲手去打扫厕所的地步，员工们却袖手旁观，不能判断是非；即使那些想去帮助他的人，也因为怕被别人讥笑而不敢向前。如此下去，岂不会正气下降，邪气上升吗？

于是，打扫完毕之后，他当着其他员工的面，对理应负责打扫厕所的办公室主任和另一个职员说：

“你们都不去打扫厕所，我只好去打扫。以后你们要经常打扫，注意保持卫生。”

谁知这两个人竟互相推卸责任，并不认错。

这时，松下严肃地说：“过去的是非不必再提，从今以后天天打扫干净就是了。望你们各自反省，以此为戒。”

这一件小事使松下意识到，作为一个日益兴旺的企业的主人，不能只管生产而不过问职工的教育。没有高素质的职工就没有高技术的产品，也就无法保证企业的持续发展。他觉得工厂虽小，但其管理并不比治国容易。如果说以前他的主要着力点在于开拓产品和市场，那么从此之后，他更加重视管理了。

重建东京办事处

松下在用人时不仅重视才识，尤其要考察德行。1924年春，当他选派从来没有跑过外勤的宫本源太郎去担任东京办事处的主任时，许多人都感到惊奇，连宫本本人也担心自己干不好。

此时，松下直率地对宫本说：

“不错，你是一直在厂里工作。但我从领导的立场长期对你进行了观察，认为你是最适当的人选。此次派你到东京去重建办事处，相信你

一定能把事情办好。”

接着，他又勉励宫本：

“灾难之后的复兴工作，条件艰苦，一定要吃苦耐劳才行。希望你拿出上战场的精神，全力以赴，完成任务。”

宫本十分感激，怀着“不成功便成仁”的决心出发了。

他一到东京，即租了一间月租金 40 元的屋子，同妻子以及惟一的随员——见习店员一起，积极筹备办事处的恢复工作。

不久，办事处的工作即走上正轨，不断送来东京地区的订货单。

过了两个月，松下抽空到东京检查办事处的工作。一路上，他想到：宫本的业务开展得如此好，办事处的月租也有 40 元，想来他们的住房和工作条件不会差到哪儿去吧？

谁知到了之后才发现，这办事处连办公室带仓库总共才窄窄的两小间屋子。办公室白天办公，接洽生意，晚上就铺上架子床，宫本夫妇睡下铺，见习店员睡上铺，就像火车卧铺一样。

堆货的那间若是装不下，就把货堆在办公室里，或者干脆就放在门口的大街上。按照规定，街上是不准堆放货物的，警察发现了轻则警告，重则罚款，叫苦也没有用。好在生意兴隆，罚走的毕竟没有赚进的多。

代理商的矛盾

由于上下齐心，松下电器制作所产销两旺，单是电池灯的月产量就达到 10000 个，就这样还往往供不应求。

正在此时，却出现了一个松下从未遇到过的难题。

前面说到，为了集中精力发展生产，开发新产品，松下把所有的产品都通过代理商销售。在与代理商订立的合同中，对于销售范围划分得十分清楚，极力避免互相交叉，引起纠纷。

然而事实证明，这一良好的愿望要认真实行并不容易。

原来，获得大阪府专营代理权的山本商店为了扩大销路、赚取更大利润，把他们从松下电器制作所进的货卖给批发商；而这些批发商不顾山本与松下订立的合同，把货批发给大阪府以外的零售商，从而损害了大阪府各地区代理商的利益。

这些代理商直接来找松下，要求他干预，不能再让松下产品继续从其他渠道流入他们的代理区域。

松下认为他们的要求是合理的，便找山本交涉。

山本对此全然不予理会。他说：“我既然是大阪府的惟一代理商，我就有权把你们的产品卖给大阪府的任何一个人和任何一家商店，无论他是普通用户、零售商还是批发商。因此，我只要不卖到其他地方去，我就没有违反合同。至于别人把从我这里买去的东西如何处理，卖到何处去，我不仅管不着，也没有去过问的权利。你说是吗？”

松下听他如此蛮横无礼，差点发起火来。忍了许久，才委婉地说：

“无论如何，大阪地区的商品流入其他地区，势必影响这些地区代理商的利益。看在我们长期合作的份上，还请多多帮忙。”

可山本并不给他面子：

“这不存在帮不帮忙的问题，因为与你无关。哪个代理商对我有意

见，叫他来找我好了，我会对他说明你对此事不承担任何责任。”

山本越说越无所顾忌：

“做生意的事，鱼大鱼吃虾，虾大虾吃鱼。哪个代理商有本事，叫他尽管通过批发商往我的大阪府代理区倾销，我保证不出任何怨言。”

松下虽然觉得山本强词夺理，但也说的是真话，于是只好多方劝说，希望互相谅解，互相忍让。

然而这仅仅是松下的一厢情愿，山本丝毫不想去约束与他有联系的批发商，结果从大阪地区流入其他地区的松下产品越来越多。一些代理商气愤不过，对松下提出最后通牒：如不采取有力措施制止这种现象，他们将立即与松下解除代理合同。

有的更为强硬，声称要停止交付货款。

松下思来想去，最后决定以厂家名义在大阪梅田静观楼召开会议，邀请各代理商到会协商解决有关问题。

在会上，各方都充分陈述了自己的观点，而松下也竭尽全力予以调解。可是山本的立场始终很顽固：

“我以大阪代理商的立场表示：我们不能中止同批发商打交道。在这种情况下，批发商可能会使一些商品流入诸位的经销区域，我们无力阻拦，只有请诸位多多谅解。”

其他地方的代理商毫不退让，针锋相对地提出反对意见：

“为了避免发生不必要的纠纷，我们希望山本商店只批发给零售商，而不批发给批发商。”

对于这一建议，山本听都不愿听。他认为这是松下联合其他代理商来同他过不去，因而毫不犹豫地：

“既然诸位要我改变经营方式，而我又无法接受，我只有采取一劳永逸的措施，以保证今后不再与诸位发生误会。我的措施是：立即解除同松下电器制作所所订的合同。因为是被迫解除，松下必须向我们支付两万元的违约金。”

说到这里，山本注意观察了一下松下的反应。他见松下惊得目瞪口呆，感到非常得意，继续展开自己的攻势：

“如果松下不同意解除代理合同，就必须把全国的销售权卖给我。在这种情况下，各地代理店就成了我的主顾，不再同松下直接打交道了。我定会尊重诸位的立场，满足诸位的要求。”

停了一会，山本像作总结一样说道：

“我认为，这是惟一可行的办法。这样一来，各地代理商仍然可以继续经销松下产品，其利益不会受到任何损害；松下电器可以专心制造，不为销售方面的琐事分心；而我们山本商店也能以总经销的立场，尽自己的最大努力去拓展销路。这个办法于三方都有好处，不知诸位有何见教？”

显然，山本的建议，主要是冲着松下来的：他要利用与其他代理商的争端，夺取松下电器的总经销权。他这一意图，显然是早就考虑好了的，决不是一时的灵感。

作为这次会议的召集人，松下应当充分估计各个方面可能提出的建议和设想，并考虑好若干套应变对策，这样才不会因遇到意外的问题而乱了方寸。

此时的松下，应当承认，确实已被山本的意外建议弄得晕头转向，不知如何是好。他在恨山本贪婪、霸道的同时，又不能不佩服他精明过人，有胆有识。作为一个大商人，或许就需要山本这种本事。

他认为，自己还没有把问题考虑清楚，还无法回答是同意还是反对山本的建议，因而只好说一些含糊其词的话，宣布散会，希望大家继续合作，共同发财。

当然，要说松下在这次会上一无所获，也有失公允。他既明白了各代理商的意图，更看穿了山本的居心，并且从山本那里学到了从别处学不到的东西：充分利用合同赋予自己的权利，在原则问题上毫不妥协，在重大决策上深思熟虑，决不临阵磨枪，仓促应战。他觉得，在商场上，如果说山本是个胸有成竹、敢作敢为的大丈夫，那他松下还只不过是个昏头昏脑、幼稚无知的黄口小儿。

不过，他丝毫不觉得自卑：认识到自己不如人就是为了赶上人、超过人。当务之急是如何接受山本的挑战。

照山本的意思：松下要么就把全部销售权卖给他，使松下电器变成纯粹的生产性实体；要么就得赔偿他两万元，自己重新策划销售事务。

老实说，这两种方案都不是松下乐于接受的。不用说，他无论如何不愿拿出这么一大笔赔款；可是，要拱手把大阪以外的销售网让给山本，他也极不情愿——为了建立这个销售网，他和他的手下人员花了多少功夫、费了多少心血啊！单靠山本控制的大阪地区，是不可能使松下生产的电池灯销售量达到每月一万个的。

然而，松下的工厂毕竟是办在大阪，而山本又是大阪地区主宰商品命运的头号大批发商，如果遭到他的抵制，只怕一个电池灯也休想在大阪卖出去，更不要说寻找敢于同山本对抗的商家了。

经过反复的权衡，松下决定，只要条件合适， he 可以把销售权全部卖给山本。

当然，这是迫不得已的选择。

以退为进

尽管代理商扯皮，松下生产的炮弹形单车车灯却越来越畅销，原来的生产规模已不适应新形势的需要。于是，松下在大开路四段另外觅地，建了一个专门生产车灯的工厂。

1925年3月，新厂落成。4月，代理商的纠纷又白热化，不能不作实质上的解决。

松下认定，关键在于山本，如不与山本取得谅解，就休想让他顾及及其他代理商的利益。因此，他此次不再召开什么代理商会议，而是直接找山本交涉。

山本的态度依然很强硬：

“若想彻底解决纠纷，最好的办法是由我一人负责全国范围的包销。至于销售办法，也由我做主，你不能干涉。你如坚持干涉，我就放弃包销权利，但你得先赔偿我两万元的损失费。”

这哪里是谈判！简直是威胁。

不过，松下这一次并没有被他打乱阵脚，因为已经拿定了主意：

“山本先生，我一向佩服你大刀阔斧的精神。我答应把全国的销售

权卖给你。可是事先得说清楚：炮弹型车灯的月产量是一万个，也就是说每年要销售 12 万。你有把握全部卖出去吗？你能提供保证吗？”

山本的回答仍是那副盛气凌人的派头：

“你的担心是可以理解的，松下君，因为隔行如隔山，我不会生产什么东西，可是做生意却比你稍微强一些。啊，请原谅我太冒昧了，不过这是实话。你想，若是没有把握，我敢当着那么多代理商的面提出一个人包销吗？”

稍停片刻，他又继续说道：

“我不仅提出了这个主张，而且已经拟定好了一年的销售计划。至于销售量的问题，我也早就考虑好了。你想，我要花那么多的广告费和活动费，售价又不能提高，若是每个月卖不掉一万个，我岂不是要吃亏吗？不过，你是知道的，我从来不做蚀本的生意。”

专横跋扈也好，豪爽痛快也好，反正他这个主张是可以接受的，既然如此，就进行实质性谈判吧。

经过紧张的讨价还价，很快就达成了下列协议：

一、山本以 32 000 日元之价，从松下手中买得其电池灯的商标权和专卖权。

二、松下保有电池灯的制造权，负责生产与供应。

三、松下每月至少提供 10 000 个电池灯，山本要负责销售。

四、山本与各地代理店的关系，原则上要沿袭松下的方针。

为防万一，协议签署之后，又到法院去办理了公证手续。

在这次交涉和谈判过程中，松下进一步体会到：

人与人的关系是在不断的对立和协调中发展的。不管是交易关系还是其他什么关系，如果放任自流，这关系就会完全惰性化，不再发展。

所谓既协调又对立，既对立又协调，乃是人事关系得以发展的必经途径。协调是糖，对立是盐。单是糖太甜，适当加点盐，关系才可能协调好。这一原则，无论是上下级关系、同事关系、商店和顾客的关系，还是批发商与小卖店的关系，都是适用的。

在这次与山本的谈判中，看起来是松下屈服了山本的意志，其实松下也大有所获：协议一经签订，他马上就得到了 32 000 元专卖费，还有 486 000 元的三年销售预付金。一般销售商都是先卖货后付钱，哪里去找山本这样货还未到手就先付货款的大老板呢？

2 求贤若渴

在 1925 年 5 月同山本的这次谈判中，松下学到了许多东西。

首先，经商要敢于冒险，要善于出奇制胜，一经确定方针，就要无所畏惧，勇往直前，不达目的誓不罢休；

更重要的是，要善于网罗人才，以备不时之需。他在同山本的往来中，发现后者有一批得力的幕僚。这些人尽心尽力地为山本出谋划策，供其选用，使之受益匪浅。

松下扪心自问，自创业以来，事情无论大小，皆由自己决定。这虽然能免去许多不必要的纠葛，但一个人的智慧毕竟有限。而今事业发达，这种局限性更加显得突出。他决心也要像山本一样，物色有真才实学的人才，组成有效的参谋班子。

山本的幕僚之中，松下最欣赏的是两个人。一个是其总经理木谷。此人不仅对主人忠心耿耿，而且善于处理事务，化解矛盾。在这次谈判过程中，每当山本与松下的意见出现严重对立，可能导致谈判破裂时，木谷总是出来打圆场，既不失分寸，又维护了主人的利益。这种才能对于一个大公司，尤其是对于大公司的老板，是非常有益的。山本委派他为总经理，的确是知人善任。

另一个是加藤大观。此人在山本的公司只挂了个顾问的虚衔，没有什么具体的职责，但其作用却不在木谷之下。因为凡是涉及公司的大事，山本都要找他商量，甚至可以说，如果不征求他的同意，山本什么重大决定都不会作。

不出家的和尚

加藤是真言宗的和尚，但并非自幼出家，而是直到 9 岁，才去拜佛学法。

但是不久之后，他就离开寺院，去当刺绣工人。谁知 30 岁时患了一场大病，在床上躺了整整三年。据说由于他一心信佛，依靠佛的力量才能重新下地走路，因而加深了对佛的信仰，正式取得真言宗的僧籍。

即使这样，他仍然没有进寺院吃素念经，而是继续过世俗生活。不过，他对于佛的虔诚，他对于佛法的理解，却是一般僧人所难以比拟的。尤其可贵的是，他虽然没有上过一天学，居然靠自修获得高深的学问。不要说凡夫俗子与一般僧侣，连读书破万卷的学者与道行高深的和尚，也对他十分尊重。

松下虽然在山本那里多次见到过加藤，但万万没有料到，这位奇人后来竟成了他所倚重的军师。

原来，山本武信虽说对加藤大观几乎是言听计从，但作为一个独断专行惯了的人，渐渐觉得加藤的忠言过于逆耳，便产生了疏远之意。其他幕僚对于加藤失宠更是幸灾乐祸，趁机进些谗言，挑拨山本与加藤的关系。加藤见山本被一群小人包围，有意闭目塞听，便主动离去，与之断绝了关系。

松下本来求贤若渴，哪会错过这一机会！他主动拜望加藤，向之请教；不久又将加藤夫妇接到自己家中，待若上宾，无论是公事与私事，

都乐于与之商量。

这种知遇之恩，使加藤大受感动。他从 67 岁投奔松下，到 83 岁去世，不知为松下的事业费了多少心血，献了多少妙计。

而松下对加藤始终尊如师长，从不拿主人架子。加藤去世后，他在总社大院内建造了一座大观堂，四时祭奠。加藤的子孙都继续为松下服务，其孙子中年遁入佛门，也不忘为松下祈祷。这些都是后话不表。

且说松下在京都经营业务期间，经常失眠。一天早上，他对加藤说：“师傅，我昨夜又没睡好，望你能为我指点迷津。”

加藤回答说：“如果经常失眠，事业发展得再大也没有意义。你看我已经 70 岁了。人们都说人生七十古来稀，人越老瞌睡就越少；可是我一躺下就呼呼大睡。你想想看，到底谁才是人生的成功者呢？你是大公司的老板，你手下有 5 000 员工，你本该感到满足，可是却连睡眠的乐趣也享受不到。而我虽是寄居在你家，却是心情平静，不知失眠为何物。如此看来，你实在太可怜了。你得好好拜佛啊！”

于是，松下按照加藤的指点，在佛桌上点起了蜡烛，早晚跪拜如仪。然而，他的失眠还是不见减轻。

“我什么时候才不再失眠呢？”他几乎感到绝望了。

“照你现在这种生活方式，恐怕到死也好不了。恕我直言，你的欲望未免太大了。既要赚钱，追求事业发达；又要服务社会，获取名誉；还想游山玩水，让员工们也过得高兴……这样下去，你的失眠休想能治好，你的身体不拖垮才怪哩。依我之见，这些欲望即使不能全部抛掉，也应当有所节制。”

“这些道理我都明白，只是难以办到，真是苦恼极了。”

“明白了就好，苦恼倒大可不必。数十年养成的习惯要想一两年就改变是不可能的。‘心平气和’这几个字，你得好好存在心间。时间到了，失眠会好，健康会改善，心平气和的境界也可到达，那时你就会成佛了。总之，耐心等待吧，不可性急。”

这时，松下谈起，前几天，一个六十多岁的老太婆来找他，自称是他家五十多年前的佣人，那时他祖父还健在。

由于松下从未见过祖父，早年因为生活艰难，也没想到向父亲询问他的情况，于是便向这位女佣问起。

这女佣说，松下的祖父身体非常强壮，年过八十仍十分硬朗。他留着一把关公式的美须，又浓又长，令当地人羡慕不已。他的日子过得很潇洒，在地方上很受尊重。松下的祖母也活到七十多岁。在当时的医疗条件下，这也是少见的高寿。

听了女佣的这些话，松下觉得，他一定也会像祖父那样长寿。他甚至认为自己能够以自幼病弱之身活到现在，不仅是祖父的遗传在起作用，还因为得到了祖父冥冥中的护佑。想到这里，他问加藤：

“你是否认为祖父会保佑我身体健康，或者会对我的自信力产生影响呢？”

加藤的回答富于哲理：

“你只要深信不疑，祖父对你的良好影响就会不断加强。”

“我自己也是这么看。”松下若有所思地说，“我虽然觉得自己的病弱之身难以变得像祖父那么强壮，但是深信即使病弱也能达到长寿。”

至于事业，我的信心则更大。我白手起家，如今能有这番事业，既有主观的奋斗，也有祖父的保佑，父亲的勉励。我从来没有丧失过信心，似乎觉得自己已经掌握了经营的秘诀。不知师傅你是否这样看。”

“你说得很有道理。不过，既然如此，为什么心情还不安稳呢？若是心情安稳，你的事业或许会发展得更加顺利。如此看来，你的失眠恐怕还得过一段时间才会好，而好了之后，你的事业将会更为发达。”

最后，加藤像是作总结一样，说道：

“总之，急也无用。你要有耐心，不要老去想失眠的事，慢慢就不失眠了。我也将继续为你念经。”

后来，松下的失眠总算好了，不过那是多年之后的事情，但好得并不彻底。

企业家毕竟不是和尚啊！

苦心求虎将

松下求贤若渴，几乎就在求得加藤大观这个军师的同时，他又得到了一员虎将中尾哲二郎。此人在松下电器制作所屡建奇功，历任要职，后来成为松下本人的副手：松下电器的副社长。

松下认识中尾，还是在东京大地震那一年的年底。当时大阪有一家工厂是松下转让出去的。厂长是东京人，为人老实，办事认真，只是性情十分固执。

该厂生产底盘，但是所用的模型全是从东京订做的，因为他嫌大阪的模型做得不好。

不仅如此，模型用久了需要修理，他也要送到东京去，宁肯费时费事，也不肯花二三十元就近在大阪买一个新的，实际上，大阪的模型做得并不差。

松下虽然不喜欢他的这种作风，但由于该厂本是松下卖出去的，而这位厂长又是松下的妹夫从东京介绍到大阪来的，所以对该厂格外关照。若是该厂的什么机器出了小毛病，要到松下来修理，松下也乐于帮助，分文不取。

一般情况下，都是厂长自己来，因为这里的人同他都熟。

可是有一天，来的却是个陌生的小伙子，说是要来借用一下松下的机床。

松下从未见过此人，不免多看了几眼。只见他书生模样，留着一头少见的长发，态度和气，讨人喜欢。松下觉得，这小伙子与其说是个工人，毋宁说更像个学画画的学生。

松下顺便问他叫什么名字，是什么时候到大阪的这家工厂来的。

小伙子自我介绍之后，说是十天前才到该厂上班。

松下注意到他技术相当熟练，甚至比那脾气古怪的厂长还要好，不由称赞道：

“你这么年轻，技术很不错。好好干吧，早晚会发迹的！”

从此之后，中尾就在松下心中留下了良好的印象。

不知过了多久，有一天，他遇到中尾的老板，顺便说到：

“你那儿来了一个不错的小伙子，是叫中尾吧？他来借用车床，我

看他的技术相当熟练，看来很有培养前途。”

不过这位厂长大人却说：

“这个中尾技术倒是不错，只是话太多，不守本分。不是说我们这里做得不好，就是说那里有毛病。太狂妄了！”

松下对这位厂长早有了解，知道他从来听不得不同的意见，不允许任何人冒犯他的绝对权威，因而说道：

“即便如此，这毕竟是个难得的人才啊！”

“是吗？可是你知道，这个人才却弄得我不得安宁。你既然欣赏他，就让他到你那儿去干吧，我简直是求之不得哩！”

就这样，中尾来到了松下电器制作所。

中尾出身东京士族之家，父母早死。他小学毕业之后，便去五金厂当学徒。后来刻苦学习，进了夜校，拿到了工艺学校的毕业文凭。

来到松下之后，他先后被安排在制模车间和车床车间工作。由于工作负责，对技术精益求精，颇受松下青睐。一些重要的技术任务，松下都有意识地交给他去完成。

松下最看重他的一点是，他对名利看得很淡，从不斤斤计较。在“干活就是为了赚钱”这种观念十分流行的青年中，中尾工作第一的表现使他显得鹤立鸡群。

一年之后，当松下准备委他以重任之时，他却提出辞职，使松下大惑不解：

“干得好好的，为什么突然产生这个念头呢？”

“实在对不起。”中尾答道。“只因我当学徒时的老东家的公子打算重开工厂，要我去帮忙。我感念老东家当年的培养之恩，无论如何不能拒绝。”

松下听了，益发觉得中尾人格可贵：

“你既然是要去报旧主之恩，我自然不便强留，尽管我的确不愿放你走。但愿你能助成少东家的事业，大展鸿图。”

为了欢送中尾，松下破例为他举行了一次盛大的酒会；而且不是在厂里，而是在一家豪华的大酒店。

松下在欢送词中表示，如果中尾什么时候要离开现去服务的工厂，万万不要到别处去，他本人以及全体松下的职工都欢迎他早日归来。中尾在答词中盛表感激之情，甚至激动得失声痛哭。他表示，一有可能，他一定回来，“埋骨松下电器”。

松下的这次欢送会向全体职工展示了他重视人才的满腔热情，大大地促进了企业的凝聚力。作为企业的最高领导人，他认为自己必须在适当的时候以适当的方式显示恩威，但是二者都切忌过滥；过滥了，就如同吃药太多产生抗体一样，不会起任何作用，或者作用甚微。

中尾离去之后，因为没有什么联系，松下几乎将他忘了。

第二年松下到东京办事处去时，办事处主任宫本却对他提起此人：

“你还记得中尾吧？前几天他来找我们帮助推销他们工厂生产的收音机矿石检波器。你看，这就是他留下的样品。”

“是吗？他的情况如何？工作顺心吗？”

问了几句，松下又向宫本交待：

“既然他有求于我们，我们就尽力帮助他吧。”

不知是出于对中尾个人命运的关心，还是出于重新将此人吸引过来的意图，松下立即派人了解中尾所在工厂的详情，以及他本人的处境。

中尾开发的检波器质量不错，销路也好，但是由于当时收音机并不普及，要想单凭这种检波器来维持一个工厂的生存，恐怕很成问题。不久，中尾所在的工厂果然出现了资金周转不灵的问题。

一天，宫本报告松下：中尾的工厂已陷入困境，前天已来向宫本借钱。看来单凭中尾一人之力已无法改变工厂的现状，他的技术才能更得不到发挥。宫本建议松下，尽快劝说中尾回到松下电器制作所。

松下一听大喜，马上叫宫本去探听中尾本人的意向。

宫本回来说，中尾虽然进退维谷，却是决心与工厂共存亡。

松下见时机虽未完全成熟，但有必要通过宫本更加明确地向他表明松下请他回去的愿望。

待松下第二次去东京时，宫本报告说，他已向中尾转达了松下的诚意。但是中尾回答说：“我并非不想回松下，只是工厂现在处境艰难，我不能拂袖而去，眼睁睁地看着它破产。我得继续竭尽全力去改善它的状况。它一天不景气，我就一天不离开它。”

中尾这种忠于职守的敬业精神很令松下感动。松下揣摸中尾的话外之音，那就是说，只有他所在的工厂生产稳定，销售通畅，他才有可能离开那里，重新投入松下的怀抱。

宫本对于主人的意图十分了解，此时进言道：

“为了使中尾的工厂生产稳定，效益有保证，我建议把我们制作所所有的铁器部件，转交给他们厂去做。这样一来，他们厂就不会再为生计发愁，并且自然而然地变成了松下的承包厂。那时中尾君就不会有后顾之忧而乐于回松下了。”

松下觉得，宫本的这个妙计无论是对于中尾的老板、中尾本人还是对松下，都有利而无弊，便立即采纳，叫宫本尽快去征求中尾及其老板的意见。

经过宫本的一系列穿梭努力，中尾所在的工厂同意承接松下的铁器部件制作，并与松下签署了正式合同。

中尾既为少东家尽了忠，也履行诺言，回到了松下电器制作所。

松下为了争取这一能人，虽然费了不少心思，但还是觉得很合算：千军易得，一将难求啊！更何况这争取的过程，犹如打仗，也有许多局外人难以知道的乐趣。

销售的诀窍

松下在求取中尾的过程中还有一个意外的收获：学会掌握销售的有利时机。

长期以来，他一直在观察和思考这样一个有趣的现象：同一个厂家生产的同一种商品，有的经销商靠之大发其财，有的人却不仅发不了财，还连自己的老本也赔了进去，甚至还有人被弄得倾家荡产。这到底是什么呢？

1925年春天，当他第一次在东京见到中尾所在的工厂生产的真空管时，感到很新奇。办事处主任问他：

“这种产品在东京刚刚上市，很受欢迎，我们要不要弄点到大阪去卖？”

松下凭他多年经营电器的经验，立即意识到这种商品肯定行销，便马上表态，要宫本去联系进货。

可是宫本回来却说：工厂由于资金短缺，产品连东京也供应不上。

“好，就由我们先付款，让他们扩大生产好了。”松下当机立断，作出指示。

宫本再度前去交涉。对方答应可供应 1000 个，但得先收 3000 元货款。宫本当下就与他们签订了契约。

松下一回到大阪，马上安排销售。订货者果然络绎不绝，不到半年便赚了整整一万元。

此时市场上的真空管越来越多，其他厂家的商品也竞相推出，价钱自然也跟着下跌。中尾所在工厂生产的真空管虽说质量上乘，不怕竞争，但其一统天下的局面毕竟已被打破。

松下清醒地看到这个生意继续做下去不会有多大赚头，便及时收手，将他在大阪联系的经销网无偿转给厂家。这样，厂家和经销店都不会因为他的突然退出而遭受损失，而他也可以抽出身来去从事更重要的工作。

又过了四五个月，收音机零件价格暴跌。死死抱住这类产品不放的厂家和商店都陷入了困境。惟有松下在该产品价格呈上升趋势时大进大出，大赚其钱；而在其呈现颓势前断然退出，没有遭受任何损失，真是干得漂亮极了。

当选区议会议员

1925 年年底，松下所在的西野田联合区要改选区议会议员。

由于松下迁入这个区之后事业兴旺，热心公益，颇受街坊的尊重。在这之前，曾有人提议他当里长和卫生评议员，他都以个性不合为由，一一辞谢了。

这一次不同，乃是同里的热心之士提出来的。他如果再拒绝，就未免显得太不近情理了。

可是，不巧得很，松下当时正卧病在床，并且已经联系好，最近就要到京都去疗养。像这样的病法，哪能去竞选什么议员呢？他知道，竞选期间，候选人得挨家挨户访问，发表演说，争取选票，像他这个样子，岂不要辜负众人的信任吗？与其最后叫大家失望，还不如一开始就拒绝，让条件更好的人来竞选。

然而，拥护他的人非常热心：

“你完全不用操心，竞选活动由我们大家来分担，你只管到京都去好好静养。”

话说到了这个地步，松下还好意思再拒绝吗？他终于答应了：

“那我就试试吧，只是大家的期望值不要过高。我到京都去疗养的事早已确定，无法更改，还望诸位多多原谅。”

“你就放心去吧，我们会团结一致，争取胜利。而你一定会当选，决不会输给其他候选人。”

区议会的名额是 20 个，而竞选者有 28 人，其中有 6 人还是现任府会议员。由于区议会选举是市议会和府议会选举的前哨战，各党派竞争非常激烈。而松下所在的里是新开发区，很多人是新近迁入的，互不了解，很难期望得到他们的支持；再加上松下在所有的竞选者中，年纪最小（这年他才 28 岁），全无在政界活动的经验，要想获胜，实在困难。试想，一个成天闭门不出躺在家里养病的年轻人，会得到多少选票呢？

松下听说，别的候选人天天挨门挨户访问，并出动上百名助选员到处游说，大拉选票，光是名片一天就要发出去 5 000 张。在这种情况下，连那些原来说松下可以静养的热心者也力劝他积极行动了。

里上为他成立的选举事务所非常负责，号召选民们奋斗到底，争取松下当选；并且还说：“松下在经济上无法同其他候选人相比，我们不应让他破费，愿意来助选的人就请自带便餐吧！”

这些情况，使松下无法继续呆在京都养病了。离投票还有十天，他就回到大阪，直接参加竞选活动。为了集中精力，他把制作所的工作全部安排给别的人去负责，下定决心，无论如何得争取当选，哪怕是第 20 名也行！

由于松下是第一次参加竞选，知名度不高，报上对他的评价不高，认为他当选的机会十分渺茫。

可是，无论是松下本人，还是其竞选班子的成员，全都充满必胜的信心。这种信心一天强似一天，到正式选举前的第三天，又有一大批人自动加入其助选员的行列，连报社的记者都感到惊奇。

面对这种热情，松下既感激万分而又惶恐不已。他也像其他候选人一样，挨户访问，发表竞选演说，无论是对贫民百姓还是对权贵富豪，都能发表得体的意见，使他当选的呼声越来越高。

到投票的前一天晚上，大家都激动得不愿回家去睡觉，松下也留下来同助选员们进行各种准备工作。众人劝了许久，他才回去。

第二天六点钟，他就早早醒来，直奔选举事务所。由于昨夜下霜，街上非常冷，行人极少。

天虽然还未大亮，他还是发现地上有许多纸条。他拾起一张来看，只见上面写道：“请把您神圣的一票，投给孤军奋斗的松下幸之助吧！”

显然，这是他的助选员们在 5 点钟左右发的，因为纸上已经起了霜。

到事务所之后，他见助选员们全都来了。大家对他三呼万岁，对他表示欢迎和祝贺。松下觉得，这简直是一团连铁都能被熔化的火球，单靠他们的热情，他就能够当选！

到中午时分，各里的投票都已结束。据派出去搜集情报的助选员报告，松下当选的可能性很大。而松下本人也觉得自己一定能当选。

下午 3 点，开始开票了。派到各开票点听取结果的助选员，早已各就各位，争取尽快报信。而松下助选事务所里已张贴好候选人得票统计表，让选民们及时了解得票的情况。

第一个回来报信的是井原。他一放下单车，就直往助选事务所的屋里冲，二话不说，倒在榻榻米上就打起滚来，然后连呼“万岁”。

显然，他是过于激动了。他咕噜咕噜将一杯水灌下肚去之后，才说松下在他监视的那个选举站排名第八。28 人中排名第八，定能选上无疑！

接着，第二、第三个报信人也到了，松下的排名也不断上升。

到第五个报时，他已荣居第三。事务所前人山人海，围得水泄不通，都等着向松下祝贺。

直到下午 5 时，最后的结果才传来：

“开票全部结束。松下幸之助以第二高票当选西野田联合区议员！”

松下激动地向全体助选员和所有投了他票的选民衷心致谢。然后同其他当选议员一样，乘坐敞篷汽车参加游行，在全区的 60 000 民众面前亮相。

当选议员的这种荣誉感虽然使松下陶醉了好几天，但他很快就冷静下来了。因为在此之后无休无止的应酬实在叫他受不了，而官场上的虚情假义、装模作样更令他厌烦透顶。此时，他才真正意识到，自己的事业不是在政界，而是在工商界。若是勉强置身政界，他就会像一个不会游泳者被扔进大海中去一样，很快就会被滔天的波涛吞噬。

从此之后，无论什么人劝他，无论诱惑力有多大，他都坚决与政界划清界限，再不涉足其中。

3 两个小小的波折

从 1925 年到 1926 年，松下的事业发展十分顺利，可是一种不满足感又袭上了他的心头。

夜深人静之时，他常常认真反省：这些年的经营方针是否正确？有无必要进一步调整和完善？员工的从业精神是否已培养起来；还要从哪些方面对他们进行教育？产品的定价以及同经销商的交易条件是否存在问题？……凡此种种，不时扰得他难以成眠。

思来想去，他觉得必须立即改变的，是与山本的供货销售合同。按照这个合同，松下无权过问山本的销售方式。再加上山本独断专行惯了，无论松下提出什么建议，他都断然拒绝，毫无商量的余地。

比如，松下经过长期的观察后发现，他所生产的电池灯不是只能流行一时的商品，而应该是具有永久性价值的实用品，因此，不能因为现在每月营业额达到 50 000 元就掉以轻心，而必须有长远的打算，即认识到出现竞争的必要性，并及早采取改良产品、降低价格等措施，这样才能立于不败之地。

可是，山本对此却不以为然。他说，无论电池灯是流行性商品还是永久性商品，都不能对他同松下业已签订的合同产生什么影响。他既然已经向松下交付了三年的包销金和预付款，在这三年之内，不管是销售方式还是定价，都不能作任何变动。

由于山本死死扣住合同不放，松下奈何他不得，只得作罢。

买回电池灯的销售权

不久，松下设计出一种方形电池灯。根据合同，只要是电池灯，无论什么形状，在这三年之中都必须交由山本经销，松下自己无权销售。

不过，为了向山本表明自己的销售方式要略胜一筹，松下便去找山本商量，提请山本同意他销售这种方形电池灯，原来的炮弹型电池灯仍由山本包销。

山本毫不犹豫地表示反对。

松下无法，又降低了自己的条件：他只在电器行销售方形电池灯，这种新形电池灯在单车行的销售权仍由山本控制。

山本的回答毫无回旋的余地：

“我们既然有合同在先，凡是与之相抵触者，我一概反对。至于合同满期之后，你要怎么卖都行，我决不干涉。”

在这种情况下，松下还是想争取对方的理解：

“三年合同期满后，我们还可以续签。总的说来，我们的合作是成功的，对双方都带来了可观的利润，我现在只是想请你同意我在电器行销售方形电池灯，而且不是长期坚持下去，只是想检验一下我的销售方针是否正确。”

山本似乎被说动了心。沉默许久之后，他答道：

“既然如此，我可以同意，但是你必须赔偿我一笔钱，才能买回在电器行销售方形灯的权利。”

“多少钱？”

“一万元现金。”

“一万？”松下简直不敢相信自己的耳朵。

“不错。”山本的表情仍是那么冷静而又坚定。

老实说，方形灯的销路如何，松下还是心中无数。再说，再过一年多一点时间，合同即可满期，他用不着再花一分钱就可以随意实行自己的销售方针。既然如此，为什么要白白花这一万元呢？要知道，这可是山本三年合同期所交的包销金总额的 1/3 啊！照米价来合算，当时的一万元约等于今天的 400~500 万元。由此可见，山本的心也实在太黑了。

现在，松下所面临的是三种选择：一是一分钱不花，等到合同期满再说；二是中止合同，赔偿山本更多的违约金；三是照山本的要价，买回在电器行的方形灯销售权。

略一思忖，松下便明确表态：

“好吧，就照你说的办，我给你一万元。”

这回轮到山本感到惊诧了。

“你可是当真的？是一万元现金啊！”

“我没有说错，也没有听错，一万元现金马上就给你送来。”

“好，佩服！”山本举起了大拇指。“我请你吃饭！”

“你真会做人”，松下心中说道，“我花一万元，就为让你来请我吃饭？！”

为了显示慷慨，山本把吃饭的地点定在风景绝佳的高野山。松下甚至怀疑山本是故意奚落他，因为他从未上过这座名山。

这高野山上有一块“试运石”，传说是弘法大师在唐代从中国带回日本的。当他们经过这“试运石”旁边时，山本说：“人们都说只有运气特别好的人，才能把这石头抬上架子。我们就来试一下，看谁的运气最好吧。”

山本说完，就先动手去试。他自恃身体壮实，以为不费吹灰之力，即可将那石头抬起来。谁知使尽浑身之力，也未将它搬动，更不要说抬上木架了。

其他几位也争先恐后去试，都没有成功。

轮到松下时，大家见他身体瘦弱得似乎连风都吹得倒，以为他也不可能将石头搬动，而他本人也毫无信心。

说来也怪，众人中身体最差、力气也最小的松下，居然脸不变色心不跳地将这块“试运石”抱了起来，稳稳当当地放在架子上，随后又平平稳稳地放回了原处。

这一瞬间，他的心中产生了一个强烈的信念：

“我新开发的方形灯一定会取得成功的！”

当然，这句话他当时并没有说出来。当众人齐声夸赞他运气好时，他甚至不知道该如何回答。

奉送一万电池灯

1927年4月，松下新开发的方形电池灯正式上市，成为使用“国民牌”这一统一招牌的第一件电器产品。

这招牌的来由说来有趣。

在推出方形电池灯之前，松下想了十几个招牌名字，但都不满意。有一天，他无意中看到 International 这个英文词的日本片假名音译，似乎有所感触。他不懂英文，以为这可能与“十月革命”有关。直到查了词典，才知道是“国际”的意思。若把前半截去掉，这后半截 National 又有“国民”之意，便决定以之作为方形电池灯的商标名称。后来不知是真认为此词的涵义好，还是仅仅图吉利，又将它作为松下电器产品的统一招牌。

松下对于国民牌方形灯的实用价值和市场前景深信不疑，因而不仅以 10 000 日元的大价钱买到了在电器行业推销它的权利，而且决定再花 12 500 日元将 10 000 个灯免费向市场提供。

他所开发的这种新电池灯虽然号称松下制造，其实他们做的仅仅是外壳，所用的电池则是由冈田干电池厂供应。自松下生产炮弹型电池灯以来，该厂一直向松下提供电池，双方的关系十分融洽。松下作出免费提供方形电池灯的决定之后，就到东京去找冈田电池厂商量，让他们参加这一促销活动，也免费提供 10 000 对电池。

松下之所以会提出这一建议，是基于双重的考虑：首先，为国民牌电池灯打开销路，也就等于为冈田干电池打开销路，双方的利益是一致的；其次，冈田的老板不仅资产雄厚，而且富于远见卓识，并不会笑话他这种“白送”行为是发疯。

不过，他对冈田先生的估计似乎还是过高了一点。冈田一听说要免费向顾客奉送 10 000 对电池，感到十分惊疑。

此时，松下解释说：

“不单你送，我也要送 10 000 个电池灯。我之所以敢这么做，是因为我有百分之百的把握能把这笔钱赚回来。不仅赚回来，还要继续赢利。”

冈田对他的高论听得入了迷。

“你如不放心，我可以向你保证：”松下的表情一点儿也不像开玩笑。“现在是 4 月，我若在年底以前卖出 20 万对电池，你就送我一万个；如果卖不到这个数，你一个也不用给。这就是说，你免费先提供的那一万个一点儿风险也没有。你看怎么样？”

“你真了不起，松下先生！”冈田叹道。“我做生意 15 年来，还从来没有这样同我谈生意，好，一言为定：我先提供一万对电池，若是你今年之内能卖到 20 万对，这一万对就送给你。”

“谢谢你的支持。我相信你的好意将得到应有的回报。”

冈田的支持更增强了松下必胜的信心。他一回到大阪，马上就开始实施方形灯大赠送的计划。

尽管一个方形灯值 1.20 元，相当于三升米的价钱，居然也有人贪婪到开口就要两三个的。对于这种情况，松下也作了交代：每人只奉送一个，决不多给。

不过，自觉的人还是居多。才送出去一千来个，就陆续有人找上门来订货了。这时，原来准备用作奉送样品的方形灯就变成了明码标价的商品，很快就卖光了。到那年 12 月，松下卖出的方形灯不是答应冈用的 20 万，而是 47 万，翻了一番还要多。

冈田也够意思。正月初二那天，他特地带着随员从东京到大阪来给

松下拜年。他说：

“我做梦也没想到一下子能卖出这么多电池。你上次来谈你的大胆计划时，我虽然答应了，心里还是暗暗担心。真没料到，你居然能销售四十多万对电池，创造了我国电池销售的最高纪录！”

与卖出这么多电池所获得的利润相比，他奉送松下的那一万对电池可谓微不足道。

不过，不仅冈田，连松下本人也万万没有料到，50年之后，他因为出售电池灯而使冈田的电池销售量达到了300万对。遗憾的是，冈田那时已经作古了，未能与他共庆这一胜利。

同病相怜

对于松下幸之助来说，1927年是个很有意义的一年。

这一年的第一件大事是创立了电热部。而电热部的主持人除了前面谈及的中尾之外，还有一位武久。

中尾是德才兼备的后生晚辈，而武久则是同松下一样饱经沧桑的同龄人。

武久从小当学徒，后来用自己的可怜积蓄在大开路离松下家不远处开了一家小小的米店。他们虽然同住一条街，却是长期互不认识。直到两人都被选为卫生评议员，才有机会交谈。原来，两人的经历很相似，开始做生意的时间也差不多，因而谈得很投机，慢慢地从熟人变成了朋友，不时交换做生意的体会和看法。

武久夫妇都是很勤勉的人，开业四五年，即已积攒下两三万元的资财，同松下一样，被街道上看作是很有本事的人物。

到拥有五万资本时，武久打算将零售米店改为批发米店；并打算买一辆汽车，雇人来跑出租，因为当时这一行很走俏。

当武久来征求松下的意见时，松下直率地告诉他：出租车没有什么发展前途，以不干为妙；至于批发米店，这含有投机性，恐怕也不宜经营。

松下这样说，或者是基于他父亲的惨痛教训吧？他父亲在和歌老家就是因为做大米投机买卖不仅蚀净了本钱，还把祖上留下来的土地和房子统统赔了进去，使自己的中产之家一下子沦为贫民。

武久认为他说的很有道理，诚恳地接受了他的建议。

因为关系密切，武久不时也到松下的工厂来转转，对于电器逐渐产生了兴趣。由于他聪明过人，不时还能提出一些很有价值的意见。

这时，适逢松下正在考虑增设电热部之事。他虽然已决定让中尾担此重任，但又觉得中尾毕竟太年轻了一些，阅历毕竟有限，应当再配一个精明稳当的年长者与之共同负责。于是他便征求武久的意见：

“你不是说你干腻了大米业，想另外做点什么吗？我打算成立一个电热部，你若愿意，可以出一部分资金，参与经营。当然，名誉上这电热部还是我的下属企业。我们是好朋友，我不会亏待你。电热器很有前途，我已聘了一位很可靠的技术员中尾来负责业务方面的工作。你要是同意，你就来管理电热部，与中尾共同负责。他年轻，你可以多给他出些主意。”

武久非常感激，当即决定既入股，又参加管理。

超级电熨斗问世

松下在决定成立电热部之前，即已对其第一件拳头产品的设计和生
产作了构想。

当时，电熨斗是一种非常时髦的家电用品，在许多人的心目中，它
是财富、地位乃至修养的象征。

生产的厂家也不少，既有东京和京都的，也有大阪的。除此之外，
还有舶来品。

可是市场量却不大，日本全国一年总共才能卖出去 10 万个左右。

乍看起来，电熨斗似乎没有什么开发价值。可是松下独具慧眼。他
认为，市场潜力很大，必须抓紧时机，把自己的产品推出去。

他觉得，眼下电熨斗之所以销量有限，并不是人们不喜欢它，而主
要是售价太高，一般人买不起；而一些小厂不讲信誉，鱼目混珠，让自
己的劣质产品坏了电熨斗的声誉。

因此，松下生产的电熨斗必须做到两条：质量要比人家的好，价钱
要比人家的低。

要达到这一目标，就得把好设计、生产和检验关，并且大批量生产。
前者好办，他有训练有素的设计人员，他有敬业守责的工人，他有一整
套严格的督察和检验制度。可是大批量生产，能卖得出去吗？

为此，他向中尾交代：“我们生产出来的电熨斗品质一定要超过所
有的厂家，价钱一定要比他们的便宜三成以上。只要做到这两点，就不
愁卖不出去。如果月产 1 万个才能比别人便宜三成，就生产 1 万个；若
是非生产 1.5 万不可，就生产 1.5 万！”

中尾反复核算之后报告，质量他绝对有把握，只要月生产量达到 1
万个，即可比别人便宜三成以上。

1927 年 4 月，即电热部成立了三个月之后，第一批电熨斗生产出来
了。根据成本核算，松下将其单位批发价定为 1.80 元，零售价 3.20 元。
顾客买得起，批发商与零售商都有赚头，很快就打开了销路。

后来，这一产品又正式贴起“国民牌”的商标，还被评为日本的国
产优秀产品。

4 不徇私情

电熨斗一炮打响之后，松下满以为电热部会把这良好的势头继续保持下去，就一心扑在总厂的经营管理上，对该部的情况很少过问。他觉得中尾为人正派，技术又过硬，完全靠得住；而武久又是多年的老朋友，还是合资者，即使为了自己的利益，也不会不尽心尽力。

谁知进行中期决算时却发现情况十分严重：居然出现了亏损。问题出在什么地方呢？是自己当初的计划不周？还是经营措施不当？

经过认真的检查和思考，松下找到了症结所在：他不该把电热部交给武久和中尾之后就不闻不问。合资者和总负责人武久不仅不懂电器，而且工作不尽心尽力。他虽然名义上已把自己的米店交给妻子管理，实际上米店大大小小的事都要他操心。同时，武久也有依赖思想：松下既然是合资者，出了问题自然也要承担责任。

经过反复考虑，松下得出三点结论：

- 一、电热部不该与人共同合资经营；
- 二、今后要由自己亲自管理电热部；
- 三、经营管理切不可徇私情。

这时，他派人把武久请来，开门见山地说：

“关于电热部亏损的问题，我做了认真的检查。我发现主要的责任在我自己：我不该与你以合营的方式经营它。结果，我没有认真去管理它，你也没有投入全部精力，再加上你对电器是外行，经营方式不当，这就必然会出问题。但是，事已至此，我也不好多责备你。作为老朋友，我奉劝你仍回去经营你的米店，你的股金全部奉还，到今天为止造成的亏损全部由我来承担。你看这样好吗？”

武久听罢，十分感动地说：

“承你的美意让我参与经营电热部，本想干一番事业，不料却造成亏损，实在对不起。即使你不批评，我也应当引咎辞职。只是我感到像这个样子离开，会被人笑话的。”

“你的心情我能理解，可是，恕我直言，你如果继续干下去，只会弄得更糟，亏损更大，因而会更没有面子。所以，最好还是到此为止。”

松下见武久沉默着不吭声，又说道：

“当然，这并不意味着我们之间的友情和诚意就此中断。我之所以劝你退出，是觉得不能继续用你那套方法来经营电热部。如果你真对电器有兴趣，对松下有感情，我可以聘请你作为松下的职员，但不是合伙人，在工作之外，我们依然是朋友。”

松下担心这些话伤了对方的感情，又补充说：

“你我是老朋友，你在生意上也很有成就，叫你来当职员，对你来说显然是太委屈了。可是，你如真想在松下求发展，除了从头做起之外，别无它法。还请你认真考虑，再做决定。”

第二天天还没亮，有人就来敲松下的门，把他吵醒了。他担心是歹人，没有吭声，只是静听。过了一会，那敲门人才说是武久。松下赶紧起来开了门，让他进屋。

不用松下问询，武久就说：

“我昨夜一夜都没有睡着。经过再三考虑，决定来做松下的职员。”

请你多多指教。”

“你真的愿意做我的职员，听我指挥吗？”

“男子汉大丈夫，说到做到！”

松下感动得紧紧地握住武久的手，说道：

“欢迎你，老朋友！我失去了一个不恰当的合伙人，但却得到了一个可靠的职员。这真该感谢你啊！”

当然，松下没有让武久回电热部，而是叫他到营业部去。松下认为，只有在营业部，武久多年积累的生意经验才能得到充分的发挥。

生意归生意，朋友归朋友，决不能把这二者混在一起。

5 难忘的 1927 年

1927 年，日本突然爆发了空前严重的金融危机。最初的征兆，是几家小银行周转不灵，出现挤兑。

不久，银行不稳、财界动摇的气氛越来越浓，报上不断出现大中企业倒闭的消息。

4 月 18 日，有名的大阪近江银行宣布倒闭，全国出现挤兑风潮。

面对着这些变故，松下是怎么想的呢？

长期以来，松下只同‘十五银行’打交道。这家银行名列日本五大银行之列，注册资本为一亿元。松下认为，与那些停兑和倒闭的银行比较，“十五银行”如擎天巨柱，决不会害怕任何风浪。

为了心中有数，他检查了一下账目。此时，松下存在“十五银行”的定期存款有三万五千多元；除此之外，还有山本商店开出的七万多元期票，销售款十万和采购款十万元，都存在“十五银行”。

不久，消息灵通人士告诉松下，“十五银行”也陷入了危机，可能会宣布停止兑现。松下对此半信半疑，但也暗暗着慌：他有三十多万元存在这家银行，这可不是个小数目，万一取不出来怎么办？

等到要派人去取时，他又犹豫了。他同这家银行大阪分行的经理和其他几个职员都是老朋友，过去资金周转不灵时曾多次得到他们的关照，现在怎能落井下石，参加挤兑的行列呢？

谁知两天之后，报上就登出了通栏标题：“‘十五银行’停止兑现”！这一天所有的报纸都在报道“十五银行”关闭和金融危机的消息。

松下悔恨自己没有及时采取措施。但是悔恨有什么用呢？惟一的办法是去同山本共商对策，因为山本的钱也是存在“十五银行”。

“十五银行”倒闭的消息不仅立即使许多企业和金融机构破产，还把不少人吓得自杀和发疯。试想，你大半辈子辛辛苦苦积攒起来的养命钱突然间变成了西北风，你能想得通吗？

等到第二天，日本政府发布延期偿付银行存款的紧急敕令时，这场恐慌的余波仍在蔓延，而延期偿付给企业和个人所造成的损失也难以弥补。

与住友银行建立关系

松下虽因‘十五银行’关闭而受到沉重打击，但是还没有落到喘不过气来的地步。因为刚好在两个月之前，他们同住友银行西野田分行签订了贷款契约。

前面说到，松下原来只同“十五银行”有关系。它怎么会在“十五银行”关闭之前不久，突然同实力更比“十五银行”大的住友银行接上头，使自己能够绝处逢生，不致因贷款无门而影响业务呢？难道仅仅是因当家人松下幸之助福至心灵吗？

原来，早在一年前，住友银行就主动来向松下拉存款，并介绍其存款与贷款的种种优厚条件。当时，由于松下一直与“十五银行”关系很深，对住友的建议就未认真考虑。

但是住友的办事员伊藤很有毅力，一直不放弃争取发展同松下的业

务关系。结果弄得松下过意不去，只得同意亲自接见他。时间是在 1926 年 12 月底，亦即金融危机发生之前三个多月。

松下先说了一通客套话，接着说明了何以不打算同住友打交道的原因：

“不仅我们自己同‘十五银行’有长期稳定的关系，我们最大的客户山本更是谨守‘一行主义’，是‘十五银行’最忠实的顾客。在这种情况下，选择‘十五银行’做我们的中间人，对于我们和山本都极方便。即使我们有意与住友银行发生关系，这在人情和实际上都会有困难，尽管我们深知住友是一家在国内很有威望的大银行。你每次来，我都拒绝，实在是迫不得已的事情。望今后不要再白跑了。”

可是，伊藤并没有就此罢休。他说道：

“今天承你把真心话说出来，我非常感激。不过，根据我们的调查，贵所将来会有更大的发展。那时，单同“十五银行”发生关系，就会感到很不方便。因此，我认为，无论是为住友还是为松下着想，我都应当劝你及早开始与住友建立联系。你想必知道，我今天已是第八次来与贵所联系了。我之所以不怕吃闭门羹，不仅因为这是我的责任，而且因为我深信这对双方都有好处。今天你很忙，我就不打扰了。不过我还会来，下次我们再继续交换意见。”

怎么？还要来第九次、第十次？还要来一百次？不达目的不罢休？松下赶紧强调：

“我看你就不用再来了，那不会有什么结果。请你理解，我们如果同住友打交道就会刺激‘十五银行’，这是我们无论如何不愿意的。因此，你无论跑多少次都没有用。”

松下似乎觉得这样说未免太不近人情了，又补了一句：

“当然，你若是以个人的身份来玩，我仍旧是很欢迎的。”

“那么，我改天再来吧。”

果然，才过几天，伊藤又来了，并且单刀直入地要求尽快达成交易。

而松下不知是觉得盛情难却，还是什么潜在的预感促使他，居然被伊藤说动了心。他开始想，住友银行是大阪惟一的本地银行，如果与之打交道，自身的信用只会增加，决不会减少；而且，他虽然与“十五银行”关系很深，但从来不认为非严守“一行主义”不可。做生意既然切忌把自己绑死在一棵树上，为什么只能同一家银行发生业务关系呢？若是其他银行提出的条件更好，为什么不同它们往来呢？

想到这里，他对伊藤说：

“你锲而不舍的精神真令我佩服。不过，若要我同你们建立关系，你们就得接受我的先决条件。”

伊藤就像早就预料到松下要说这番话，因此一点儿也不显得激动，不过态度十分诚恳：

“有什么条件尽管说吧，只要能满足的我尽量设法满足。”

“我的条件是：两万元以内的款项，你们要能随时借给我周转。你们能办到吗？不用说你也明白，如果没有特别优惠的条件，我们宁肯只同‘十五银行’打交道。”

伊藤的回答很有分寸：

“住友银行一向奉行的原则是：一旦信任谁，就会尽力提供帮助。”

我相信我们能够接受你的条件。不过，在我们向你提供贷款之前，你必须先在住友存款。”

松下当即表示不能先存款，而要求住友先借两万元周转金，以之作为建立关系的先决条件。

伊藤坦然表示，这个条件使他感到很为难。

松下说：“我理解你的处境。你不必马上回答我，可以回去同经理商量一下，但必须在五天之内给我一个明确答复。我想，你们是一家大银行，这两万元对于你们算不了什么。我之所以提出这个条件，主要是想考验一下你们是否真看得起我，是否真信任我。”

四天之后，伊藤果然来回话。但他依然重申，只有松下先存款在住友银行，三四个月之后住友才能按松下的要求，随时向他借贷两万以内的周转金。

这就是，住友的态度没有任何改变。

松下当然也不会妥协。不过，他还是提出了一个新的建议：

“你们不肯先借钱给我，显然是不信任我。如果你们愿意，你们可以派人来对松下的资信状况作一次彻底调查。那时，若是认为我们值得信赖，就请按我提出的条件先借给我们两万元周转金。这是我的最后建议，如有必要，我可以直接同你们的经理商谈。”

第二天，住友的经理竹田就打电话请松下去谈。竹田说：

“先贷款的事，本行没有先例，因此我个人无法决定。至于资信调查之事，我也得先请示总行。不过，我相信他们会同意这样办。”

经过调查，住友银行对于松下的偿付能力深信不疑，便与之签订了自即日起随时可向他贷款两万元的协议。

其时为 1927 年 2 月，也就是在“十五银行”倒闭之前两个月。

金融危机开始之时，尽管有约在先，松下也没有向住友借钱。一方面，他觉得自己还过得去；另一方面，想到这场危机也可能影响到住友，自己不能趁火打劫。

直到“十五银行”关闭，松下的金融渠道断绝之时，松下才想到使用这一权利。不过，为慎重起见，他还是先打电话去问，是否可以如约贷款。

住友的回答很爽快：“为什么不能呢？如有需要，请随时来办理。”

对方的电话机早已放下，松下却仍拿着话筒，愣在那里。他此时的心情十分复杂：既高兴自己有先见之明，及早与住友建立了关系，使企业在危难之时不致求告无门；同时又深感羞愧。打电话之前他估计住友在此金融危机中定会以种种理由不履行诺言，不想人家却是说到做到，言而有信。他想，自己的担心岂不是以小人之心度君子之腹吗？

从此之后，松下与住友银行的交易越来越多，关系越来越密切，相互的了解也越来越深。由于“十五银行”在金融危机中受到致命打击，松下也一改初衷，实行“一行主义”，在金融上只同住友打交道。结果为双方都带来了可观的效益。

长子之死

自 1921 年长女幸子出生之后，过了好几年，妻子都没有生育，松下

暗暗着急。日本人大男子主义特别严重，松下也未能免俗，天天盼望有一个儿子。

1926年，老天保佑，他的儿子幸一总算出世了！这孩子长得十分健壮，非常讨人喜欢，在区上的婴儿健康比赛中，还得了“最优良婴儿”奖，松下夫妇更是视若掌上明珠。

1927年元月20日，松下在从东京开往大阪的火车上刚进入甜蜜的梦乡，就有人叫他：“松下幸之助先生，你的电报。”

电报打到火车上，定有急事。松下当即将电报打开。

不看则已，一看就被惊倒了：“幸一病”。

这三个字看似寻常，实际上并不简单。松下明白，若儿子患的是一般的病症，家里决不会打电报来通知他。既然打电报，就说明病情严重，十分严重。

松下想，几天前他离开大阪时，幸一还是活蹦乱跳的，怎么会突然患了重病呢？

火车刚进大阪车站，松下就发现内弟井植已在站台上等候他。井植说，孩子现在医生家里。医生认为移动有危机，才没有送去住院。

松下无心多问，便同井植一起，从车站直奔医生家。

一看到孩子，松下顿时感到心都凉了，因为幸一不仅不会笑闹，连眼睛都不会动了。

医生说，幸一患的是脑膜炎，目前还没有特效药。他虽然用尽了一切办法，但都无济于事，只有静待最后时刻的来临。

松下的妻子急得无法，只有不停地祷告，祈求神灵保佑。

松下不死心，又请了几个专家来治疗，但仍然没有进展。可怜这孩子一直昏睡了十几天，最后悄然离开了人世。

俗话说：“养儿方知父母恩。”松下此时想到，他才死了一个儿子，就是如此悲痛；他的父母接连失去几个子女，那种痛苦，真不知会厉害多少倍哩。他感到万分遗憾的是，早年学徒贫困，只令父母担忧而未能孝敬于万一；如今事业上了轨道，有能力孝敬父母了，而父母却又早离人世，无缘享受。

幸一死后不久，两个姐夫为了安慰松下，都主动到店里来帮忙。他外甥龟山武雄本已开始制造电器，也承担了松下电器的一些部件。

尽管如此，丧子之痛还是经常折磨松下，使他不时感到，无论事业上有多大成就，与亲子之死比起来，都如同海市蜃楼一样虚无缥缈，没有价值。

6 在困境中求发展

1927年，日本出现经济危机。到1928年，这一危机不仅没有过去，反而更加严重。

1929—1930年，世界性的经济危机处于顶峰。这种状况，更使日本经济趋于恶化。

然而，在这次漫长的经济危机中，松下不仅没有倒闭，没有受到严重冲击，反而获得了巨大的发展，取得了令世人惊奇的成就。

建设新厂

1929年，当各地工厂纷纷倒闭之时，松下的三个工厂却保持全员开工，三百多个员工一个也没有被解雇。

不仅如此，随着销售与生产的扩大，原有的规模已不能适应新形势的需要。在这种情况下，松下决定新建一个营业所和一个大工厂。

经过认真思考和实地勘察，他决定购买一块面积2000平方米的陆地，在这上面兴建占地面积为14000平方米的住宅楼、营业所和一座厂房。

地价讲定为5万元，建筑费估计为9万元，再加上内部装修和设备费，总共需要20万元。

可是当时松下只有5万元的存款，所差的15万元该到哪里去找呢？这可不是一个小数啊！思来想去，只能向银行贷款。

于是，松下便亲自去找住友银行西野田分行的经理竹田交涉。

竹田听松下介绍完情况之后，说：

“从你的规划可以看出，你这几年确实赚了不少钱。一下子投资20万元，这种气魄真是令人佩服。看到你的事业不断发展，规模越来越大，我们也感到高兴，因为这意味着我们的交易数额将会大大增加。”

说了半天不着边际的奉承话之后，竹田才转入正题：

“不过，你们此次到底需要贷多少款？”

“15万，少了不行。”松下回答得简练而又干脆。

“明白了。不过，我还想问一下，新厂建成之后，随着生产规模的扩大，周转资金不也需要相应地增加吗？”

“据估算，盖工厂需要七八个月的时间。我打算把这段时间的收益全部留做周转资金。因此，只要贵行能贷给我们15万元，我的计划就能圆满完成。对于市场情况，我已作了充分的调查和分析，新增产品和销售决不会有问题。这一点贵行可以完全放心。”

紧接着，松下把当时的生产、销售以及资金的回收等详细情况向竹田作了充分的说明。

竹田听完之后，说：

“由于贷款金额巨大，按照惯例，我们本应要求贵方提供担保人。由于你们是老主顾，信誉很好，这一条就免了。不过，毕竟事关重大，为慎重起见，我还得先请示总行，才能答复，尽管从我个人的角度而言，我非常乐于帮忙。”

两三天之后，竹田就作了答复：

“我们同意借 15 万元给你。但是因为数额巨大，没有抵押恐怕不行。在一般情况下，15 万元的贷款得有 20 万元的财产作抵押。考虑到你们的实际困难，我们愿意破例接受房地产作抵押。而且这 15 万元不是长期贷款，贵方必须在两年之内还清。对这两个条件，你们有何指教？”

松下觉得，对方的要求合情合理，并不过分。所谓用房地产作抵押，实际上只是抵押用五万元买来的土地；而房产，则需在建成之后才作抵押。这些都是住友银行对他的特殊优待，应当感谢。可是，对于拿不动产作抵押来借款这本身，松下觉得会影响企业的形象和信誉。因为既是抵押就要作登记，而一经登记，黑字落在白纸上，就谁也保不住密。这消息传出去，别人就会说松下买空卖空，从而导致销售障碍、经营失败。想到这里，他对竹田说：

“对于贵行的特殊关照，我万分感激，但是拿不动产去作抵押登记，有损敝公司形象，我们有顾虑。如无不便，我们希望贵行的贷款不附加任何条件。我可以个人的信誉担保，两年之内一定还清全部贷款，连本带利，一文不少。为使贵行放心，我可以将土地的产权证和将来建成的房屋设施的产权证，都存入贵行，由贵行保管。这或许比签订抵押担保书更为恰当。”

竹田显出同意的表情，但仍然没有贸然表态。他说，还需向总行报告，听取总行的指示。

又过了两三天，竹田通知松下，住友银行同意按松下所说的方式向他贷款 15 万。

钱到手之后，1928 年 11 月，松下即着手兴建办公大楼、住宅楼和总厂。他的这一举动，在普遍不景气的日本社会引起了强烈反响，有人夸赞他有本事；但有人说他是小人得志，打肿脸充胖子；甚至有人说他是发了不义之财，说不定哪天会遭报应。

对于种种流言蜚语，松下都当作耳边风。他认为，一个人只要正派诚实，没干亏心事，就不要去管别人如何议论，更不要因此而分散注意力，减弱进取心。因为造谣者总是希望别人倒霉；你不去理他，他就会自动偃旗息鼓。

再困难也不裁员

1930 年 5 月，新厂建筑完工，松下的根基更扎实了。在这全世界的经济都极不景气之时，松下却取得令世人瞩目的辉煌成就，真是太不简单了。

可是，这种一枝独秀的兴盛势头能够持续多久呢？

就在这一年 7 月，日本滨口内阁成立。为了应付危机，政府采取了紧缩政策。

11 月，政府宣布解除黄金进口的禁令。多少有些积蓄者纷纷购买黄金，以图保值，结果弄得大量商品积压，厂家和商家都叫苦不迭，而这反过来又加重了人们的恐惧心理。

报上每天都在报道企业缩小或倒闭的消息，而减薪和解雇等应急措施更引起各种各样的劳资纠纷。经济的恐慌带来了社会的动荡，几乎到了匪盗猖獗、民不聊生的地步。

不久，厚生省大臣被刺的消息传来，大大加重了社会的危机感。举国上下，似乎都看不到出路。

此时，松下电器的产品也卖不出去了。仓库里已经堆满，可是每天还在生产新的产品。由于建厂已几乎把家底掏光，银行的债又必须如期归还，积压产品即等于积压资金，损失财产。若这种状况不及时改变，只有等着倒闭了。

更令松下烦恼的是，他刚好在这关键时刻重病在床，无法采取应急措施。按照主治大夫的安排，为了早日恢复健康，他必须离开大阪，转到西宫去治疗。

不早不晚，偏偏在这节骨眼上！

松下对自己的病况深有了解，知道不去不行，就只好在离去之前召见代他管理企业的井植和武久，让他们先谈一下自己的应急办法。

他们说，由于销售量减少一半，产量也得随之减少一半，因此，必须相应地裁减掉一半职工。

本来，松下虽然长时间苦苦思索，但始终未能找到摆脱危机的良策。如今听两个部下说了一通之后，眼前突然一亮，冒出一条妙计来。于是说道：

“产量要立即减半，但员工一个也不许解雇。每天的工作时间减半，但工资照发，一分不减。”

他的这通高论顿时把井植和武久打入五里雾中。

他见他们无法理解他的意思，笑着解释说：

“当然，那半天不是让大家闲着呆在家里，而是要千方百计推销厂里的产品。这是目前能够渡过难关的惟一办法。不裁减职工，会使他们感激工厂，从而树立‘以厂为家’的观念，发挥自己的主动性和积极性，尤其是在这时局艰难、各个企业都在大量裁员乃至倒闭的时候。若是我们的员工全都动员起来，想方设法把产品推销出去，我们就可获得资金，免于关门。总而言之，把职工的利益同工厂的命运捆在一起，一切就好办了。至于那半天的工资，实际上也没有白发。”

井植和武久听完松下的解释，有如醍醐灌顶，一下子醒悟过来，高兴地保证：

“你就放心治病去吧。我们一定照你的指示去办，让全体员工与工厂同心同德，共渡难关。”

他们雷厉风行，马上召集全体员工大会，传达松下的指示。

近日来，由于公司产品积压越来越多，而亲友中也不断有人被解雇，绝大多数职工都诚惶诚恐，担心自己会突然失去工作，无法养家。

而现在厂方不仅不解雇他们，反而只让他们上半天班，工资却拿全份。这样的好事到哪里去找呢？

他们纷纷表示，不仅自己，还要把家人动员起来，为工厂推销产品。

松下的这一高招很快就获得了满意的结果。不久之后，不仅卖完了全部积压商品，迅速恢复了全日制工作；还大大拓宽了销路，造成供不应求的意外局面，创下公司建立以来最高的销售额，顺利渡过了危机，而公司与员工的关系也空前地密切了。

为了适应公司发展的新形势，松下抓住整个经济不景气、材料和劳动力价格都极低的有利时机，一反绝大多数厂家收缩经营的做法，下令

大兴土木，新建了两个工厂。这不仅表明松下未被危机的洪流淹没，在困境中继续取得胜利，更重要的是显示了他过人的见识与魄力。

而松下治病归来，更因势利导，在职工中培养和树立“松下电器的任何事情，只要坚持到底，最后一定会成功”的坚强信念，用这种信念去提高员工的积极性，增强公司的凝聚力。

以消费促进繁荣

如果说松下在经济危机中不仅不解雇员工，反而让他们拿全工资干半天活的做法与众不同，那他突然一改长期的艰苦朴素、玩起高级轿车来，更是叫人惊诧不已。要知道，这不是在竞尚奢靡的升平时日，而是在全国、全世界的经济大萧条时期！

当时，日本政府为了贯彻紧缩政策，专门发布文告，宣布各政府机关一律停用汽车，所有官员都得步行或骑自行车上班，以此表明与全体国民共渡难关的决心。

可是，松下的看法却与此不同。他认为，一味实行紧缩政策，不但不能摆脱危机，反而会加重经济萧条，增加失业率，使社会更加动荡。比如，大家都不盖房子，木匠就会无事可做，等着饿死。政府机关和企业都不进人，学校毕业生就会找不到工作，使本已庞大的失业大军变得更有威胁力。如此恶性循环，最终必然导致社会灾难。

因此，松下认为，政府不该推行紧缩政策，而应反其道而行之，尽快采取措施，唤起人们的消费意识，以消费来促进生产，从而恢复经济的繁荣。比如，要鼓励走路的人骑单车，鼓励骑单车的人坐汽车。只有这样，才有利于新旧产品的更新循环，工业技术的提高；也才有助于消除不景气，使全体国民从委顿中振奋起来，奋发向上，共创繁荣。

松下不仅这样想，还拿出了自己的表率性行动。

我们知道，松下由于从小养成勤俭习惯，直到当了大老板之后也不肯乱花一分钱。他不断挣来的大笔款项不是供自己和家人享乐，而是用于不断的扩大再生产。我们注意到，他每一次的扩建都是从未来的发展考虑，其经费预算不是滞后，而是超前。也就是说尽管事业越来越兴旺，他却从来不愿满足现状享清福。

可是，在这大企业们纷纷装穷卖苦、而政府官员们也让汽车闲着的时候，他却买了一辆汽车供自己使用，而且还不是大众型汽车！虽然这一念头是偶然产生的。

一天，有位汽车推销员来找松下。他说：

“现在经济不景气，汽车根本卖不出去。政府实行紧缩政策，对我们这个行业来说，更是雪上加霜。结果，我们本来是推销新车的，现在却要去收购政府的旧车。”

诉了一通苦之后，推销员才说明自己的真实意图：

“松下先生，在百业凋敝的情况下，你的生意越做越兴旺，真不知你有什么妙法，我们老板说一定要找时间向你请教。你该不会保密吧？不过，当务之急，是想请你买一辆车，这不仅是一般的帮忙，这可是救苦救难啊！”

在此之前，松下从未想到过要买汽车。当时大阪有汽车的企业屈指可数。它们都是海内外闻名的财阀，远非松下这样的小厂可比。可是此

刻，经推销员这么一说，他却突然心血来潮，决心要买一辆汽车。

他想，汽车这么好的东西，若是大家都不用，未免太可惜了。他听说美国连普通职工都有自己的车子，早上丈夫开车去上班，接着妻子开车买菜，那是何等的普及，何等的方便，何等的浪漫！而日本是老百姓买不起，政府机关买得起而又宁肯让它闲着，让官员们练脚劲，这岂不是开倒车吗？

他认定，紧缩政策决不会带来繁荣。要使国民经济恢复活力，工商企业突飞猛进，人民生活安定富足，就必须生产再生产，消费再消费！有能力买东西的人应该多买东西，这才有利于及早实现经济复苏。

这些想法，坚定了松下买车的决心。他对推销员说：

“我可以买一辆。但是你知道，我不是腰缠万贯的富豪，你得以最低价钱卖给我。”

对方也很干脆：“就这样吧，定价 15000 元的大型轿车，打对折卖给你。我们不图赚钱，只想收回成本。”

但松下毕竟是生意人，他再次提出让对方降价，最后以 5800 元成交。

长期骑惯单车的松下，第一次坐上自己的汽车，那心情自然不一样。当他乘着这辆豪华汽车在公路上兜风时，既感到威风，又随时担心出事。这真是奇怪极了：过去无论是坐出租车还是坐别人的汽车都从来没有这种想法，现在坐上了自己的车子，为什么反而会感到不安呢？直到过了许久，这种感觉才慢慢消失。或许，这是因为他苦惯了，不惯于享福吧？

他不仅自己实行以消费促进繁荣的主张，也鼓励别人这样做。

一天，有位朋友对松下说：

“去年我就想盖一栋房子，请人设计好了，还估过价。可是现在整个经济不景气，政府号召节约。我在这个时候若是盖房子，定会被人批评为不体时艰，可是如果不盖，只怕以后物价上涨，再也盖不成了。由于拿不定主意，才来请教你。”

松下回答说：

“像你这么有钱，什么时候盖都不会有困难。只是因为怕人议论就不盖，这倒没有必要。试想，像你这样的富人都不盖房子，木匠和泥水匠岂不会被饿死吗？若是有人批评你盖房子不合时宜，那是他自己不明事理，你可以不予理睬。你想想看，在目前的情况下，你盖房子既能少花钱，又可为材料行提供财源，为工人提供工作机会，三全其美，这有什么不好呢？”

他停了一下，怕对方还有顾虑，又以自己买车之事为例：

“就拿我买汽车来说，难道会没有人议论吗？可是我觉得，我既买到了便宜车，又节省了跑路的时间，提高了工作效率，这是很合算的事情。如果一切有消费能力的人都根据自己的情况正常消费，市面上就不会这么不景气了。所以，我劝你及早动工修建，不要再犹豫了。经济早晚会展复，好时你会花更多的钱。”

7 吞并桥本电器厂

在这场经济危机中，松下最有意义的一笔交易不是买车，而是买下桥本电器厂。

一天，松下接到报告：用人造树脂生产收音机零件的桥本电器厂因经营不善，濒于倒闭，希望能卖给松下。

在这之前，松下电器由于只生产一般配线器具，其原料多半是石油制品，只有一小部分是陶器。而人造树脂是一种新产品，很有发展前途。因此，松下一听桥本电器厂有意卖给他，就马上派他内弟井植前去了解情况。

原来，该厂的厂长桥本是个很有才能的工程师。在收音机零件走俏之时，他推出用人造树脂制造的零件，竞争少，销路好，成本低，很赚了一笔钱，他的电器厂也从原来的几个人发展到将近 100 人。大概因为是赚钱太容易的缘故吧，他渐渐放松了经营，因而在目前的经济危机中出现了周转不灵等困难；如果再拖四五个月，就有倒闭的危险。桥本无法，见到松下事业兴旺，又是同行，便打算把厂卖给松下。

松下以其长期的经营经验判断，如果待桥本电器厂破产的时候才去买，既可以少花钱，又便于独资管理。但他是个厚道的人，不忍乘人之危，更不愿见死不救，故作陷阱。于是决定立即着手谈判收买这个工厂。

结果，把这个工厂改组成了一个股份公司。在其总值十万元的资本中，松下买下大半部分，以便桥本偿清债务。然后派其亲戚龟山去当董事长，桥本任总经理兼厂长。

不久之后，松下就发现，桥本的经营方式与他的大不一样，不断同龟山发生摩擦。

但是，龟山是个很有魄力的人。他在人事方面进行了一系列必要的调整，在管理上也照松下的传统实行了若干新措施，力图既加强全体员工的整体观念，又把每个人的职责规定得十分明确，使勤者受奖，懒者遭罚。不久，这个年年亏损的企业就出现转机，扭亏为盈，成为该地的模范工厂之一。

但是新措施的实施遇到了重重障碍。由于桥本本人就不支持，原来的职工领班特别是部门负责人中有不少以各种或明或暗的方式抵制，有人甚至扬言要给龟山放血。

龟山在松下的支持下顶住了这些压力，对全厂实行了彻底的整顿。在这种情况下，桥本只好自动提请辞职。松下虽然表示遗憾，但是并未多加挽留：当感情与事业发生矛盾的时候，他总是有一个坚定的事业至上者。

这或许是企业家同政治家与战略家的最大共同之处吧？

8 改变用人制度

自从增添人造树脂配线部门之后，松下电器在同业中的声望更高了。全国各地的销售网逐步完善和加强，它们自己赚了不少钱，也有力地支持了松下电器。

这时，松下慢慢感觉到：本来是自己做生意，现在也同时是为了别人；他的松下电器似乎变成了企业界共有的松下电器，变成了众人暂时委托他管理的工厂。他觉得自己的责任比过去重大多了，非得好好经营不可。

他认识到，为了松下的发展，他需要不断引进优秀的人才，不断补充必要的资金，一步一个脚印地往前走，他是个实干家。他认为只要把一变成二，把二变成三，不断发展，一步一步走下去，最后一定能达到既定的目标。在这前进的过程中不可能一帆风顺，酸甜苦辣的味道都要尝遍。而细细咀嚼这些味道，不仅有趣，而且有益。

不当议员当职员

由于松下的事业蒸蒸日上，经营方式富有魅力，它不仅吸引了普通的求职谋生者，还使许多才德之士乐于来投奔。

与松下同时当选的区议员当中，有一位石井政一，本是单车业的批发商。此人性情耿直，极富责任心，每逢区议会开会，无论他在什么地方，忙什么事情，他都会把事情撇下，及时赶到，即使自己的生意受到损失也在所不惜。更兼他为人热心，很快就成了松下的好朋友。

有一天，石井对松下说：

“你知道，区议会已经撤销了。不过，现在要竞选市议员，我们都去参加竞选吧。朋友们都劝我出马，我也觉得有信心，决定参加。你也参加吗？或者还有别的高见？”

松下回答说：“我不打算参加，因为我的事业是在办厂经商，因而对政治没有多大兴趣。”

表明了自己的立场之后，松下又说：

“你的情况不同，你非常热心公益事业，出来当市议员更能发挥你的作用。不过，你是否考虑过，市议会比区议会更忙，你是否还有时间来照料你的单车店？或者，你已经作了安排，让人来为你经营了吧？”

石井像是意识到了什么问题一样，迟疑地说：“没有。”

“既然如此，你的商店岂不要关门大吉吗？这样一来，你就会成为职业社会活动家，职业政治家。你是否认真考虑过，你干政治更比做生意在行吗？你有足够的资产供你从事公益活动而不必继续做生意吗？”

这些问题把石井问呆了，也把他点醒了。他说道：

“看起来，我非继续做生意不可，否则连养家糊口都会成问题。”

这时，松下像做总结一样说：

“恕我直言，我不赞成你竞选市议员。以你这把年纪，想做政治家，为国家、社会效力，未免太晚了。硬要去这样做，无异于白白牺牲自己。我觉得，你还不如安下心来，继续做好你所熟悉的生意，这无论是对你个人，还是对国家，都比较有益。”

石井听了他的话，说：“我觉得你说得很有道理，不过我还得再考虑一下。”

接连几天，石井都没有露面，松下以为他竞选市议员去了。到第十天，石井来了，一进门就说：

“我决定放弃竞选市议员，同时生意也不做了。”

放弃竞选，这可以理解，可是干吗连生意也不做了呢？

“那你想干什么？”

“来投奔你，当职员。”

“？”松下简直惊呆了。

这时，石井诚恳地解释说：

“我虽已年过半百，但是身强力壮，精力仍很旺盛。我经营了这么多年的单车店，虽无柴米之忧，但不可能取得什么大的成就。至于当议员，不仅生活没有保障，单是我这种过于憨直的性格，早晚都会被逼得走投无路。因此，我经过反复考虑，决定来投奔你，请你雇用我。你认为我能干什么，就分配我干什么。我一定不会有怨言，并且保证把工作搞好。”

松下对于石井的性格非常了解，知道他前来投奔是一片真心，便说：

“你愿意降低身份来松下，我自然很欢迎。不过，尽管我们是多年的老朋友，还是请你拿定主意：你是否准备在任何情况下都任劳任怨，顾全大局？是否愿意埋骨松下，而不是一遇不顺心的事就打退堂鼓？”

“我发誓将我的余生献给松下！”

就这样，石井成了松下的职员。他同另一位自愿来投奔的老朋友武久一样，干得很出色，后来升至松下总厂的常务监察。

重视吸引人才

松下 1917 年离开电灯公司开始自立门户时，除了他和妻子，只有两个合伙的朋友，而这两个朋友也因混不到饭吃而离开了他。

到 1929 年底，他已是电器行颇有名气的老板了，不仅新盖了厂房和宿舍，单是员工就有将近 500 人，专利品也有 140 余种。至于每月的产值则已达到 20 万元。12 年前，当他以 100 日元创业时，这可是连想都不敢想啊！

松下意识到，他创业的艰难岁月已经过去了，他的事业已经进入了飞跃发展时期，为了适应新的形势，战胜新的风浪，求取更大的繁荣，当务之急是要培养和储备人才。

他清醒地认识到，自己过去的人事管理是从极端简陋的家庭作坊出发，无论是管理干部还是骨干员工都是从学徒做起的。当然，这些人各有各的长处，几乎全都爱厂如家，堪称松下的元老和有功之臣，将来也必然会继续对松下做出重要贡献。但是不能不承认，这种培养人才的方式未免过时，要求得松下的大发展，就必须重新制定一套有利于吸引优秀人才和培养、使用人才的人事制度。

他反复琢磨，为这一制度制定了几大原则。

其一，今后招收的店员，必须是中等学校的毕业生。录取后，要让他们住在店里，当一段时间的见习店员，认真体验学徒生活，掌握实际本领。在这之后，才根据其表现与专长，安排适当的工作。

其二，与此同时，继续按照惯例，继续从一般员工中选拔干部。

其三，通过考试，面对社会公开招聘工作人员，尤其是应届中等和高等专科学校毕业生。

起初，由于大阪地区有不少企业比松下资本多，名声大，效益好，前来应考的人并不多。可是当这些企业相继受到经济危机的冲击而裁员乃至倒闭时，反而显得兴盛的松下的吸引力更加突出。单是 1932 年，就有数十名高等专科学校的毕业生前来应试求职，其中包括神户高等商业学校和神户高等工业学校等名牌学校的高材生。

由于坚持招收中等学校、大专和大学本科毕业生，同时鼓励没有文凭的员工上夜校，从中择优提拔任用，当松下电器发展成有 3 000 人的大企业时，大专以上学历者达到 25%，而中等以上学校毕业者则达 70%。与其他企业比较，松下员工的素质在日本堪称是第一流的。

9 收音机与电池

1929—1930 年间，当日本经济危机日益严重，产业界处于萧条、凋敝状态之时，松下却不断取得辉煌成就，令世人称奇。

这时，松下的许多代理店商劝他趁此机会，开发新的电器产品——收音机，而他自己也早就产生了这个念头。当然，这并不完全因为他的收音机常常出毛病，给他带来种种烦恼；更重要的是，他凭自己的敏锐商业直觉，预感到这是一种行将走入千家万户的、人见人爱的消费品。

有一天，他正在听新闻，他的收音机又出了故障。唉，真没办法！他既没有马上叫人另送一台来，也没有把它砸烂解恨，而是陷入了沉思。

他想，手表这么小、这么精密的东西，都可以做到长期不出故障，几百天不修一次，为什么庞大而又简单得多的收音机就非出毛病不可呢？据说，收音机出厂时都没问题，只是太娇贵，在搬运过程中稍微碰一下就会使机器造成损伤。难道这种状况真是无法改变吗？

想到这里，他决定派人去对收音机的市场情况做一次全面的调查。如果市场情况看好，他打算由松下自己来生产收音机。他不信自己就不能对这种新玩艺做彻底的改造，使其质量大大提高一步。

不久，调查报告送来了。其要点是：

一、收音机的故障几乎是不可避免的。没有专门技术，就无法做收音机生意。

二、收音机售价很高，竞争也厉害，售后服务相当麻烦。

三、收音机的利润很高，但是如果积压或是质量有问题，也容易亏本。

四、一些商店因为收音机常出故障，信誉受影响，不愿再经营收音机。

总之，收音机是时代的宠儿，前途无量，极具开发价值，但是一定得减少故障。许多代理商都寄希望于松下，希望他能推出高质量的收音机。

这些情况，坚定了松下制造收音机的决心。

决心容易下，可做起来并不简单。收音机当时是时髦产品，也是尖端技术。不仅松下本人不懂这个哇哇乱叫的怪物，连他的数百员工中也没有一个是这方面的专家。在这种情况下，要想在短期内生产出超过别人的收音机，显然是办不到的。

那么，难道就知难而退，放弃这一打算吗？不！

考虑许久，松下想出一个折衷方案：不由松下电器制作所自己生产，而是寻找一家收音机做得最好的工厂，让它接受松下的思想，在其指导下对原来的产品进行改进，生产出更好的收音机来，以松下的招牌、通过松下的销售网推入市场。

主意既定，就进行调查比较，找到了一家信誉和技术都相当不错的收音机制造商。据反映，无论是在东京还是在大阪，该制造商生产的收音机问题最少，销路最好。

松下当机立断，请他来商量，说明自己的意图。而他对于松下的经营作风和业绩早有了解，对于松下提出的条件也极满意，因而很快就达成协议：松下以五万元的代价将其工厂改组成为一个股份公司，仍由他负

责生产，但其产品全部通过松下的销售网推销。

谈判一经成功，松下又积极投入巨额广告费大加宣传，召开代理会议，务必一炮打响。

可是，结果却糟到了极点，使松下大感意外。代理店纷纷反映：因为故障百出，退货不断增加。他们说，这批收音机不仅让松下电器名誉扫地，还使他们遭受巨大损失：收音机的货款收不回来，零售店还以此为由拒付其他货款。因此，几乎每天都有代理店要求松下赔偿他们的损失。

这到底是怎么一回事呢？为什么收音机厂家自己销售时，几乎从来不出故障，为什么一由松下包销，就会毛病百出呢？这到底是因为厂家的生产有问题，还是松下的销售有缺陷呢？

调查的结果是：

厂家的生产工序没有任何改变，出厂质量并不比原来低；该厂原来是通过收音机专营店或以收音机为主的电器行销售。这些商店都配有专门检修人员负责销售前的检查工作。如果发现问题便及时加以处理，故极少出现退货情况；

松下的销售网以一般电器行为主，很少配备懂得收音机的人员，因而接货之后无法进行认真检查，只要打开开关能听见声音就认为没有问题，卖给用户。若是不响，就认为不合格而退货，其实退回的收音机中绝大多数仅仅是零件或螺丝松了之类的小问题，一经拧紧即可解决。

但是，连松下都不敢乱碰自己毛病百出的收音机，更何况一般店员呢？要知道，当时的人把收音机看得很神秘，再加上价钱又贵，哪个店员敢冒冒失失地随便乱拧乱动呢？

显然，二者必居其一：

要么沿袭该厂原来的销售办法，只通过收音机专营店或其他配有专业技术人员的电器商店；

要么生产一种质量可靠，不必检验，什么商店都可推销的收音机。

若是走该厂的老路，松下何必去与它合作，找这份麻烦呢？

惟一的办法是制造一种高质量的，能由现有的销售网顺利推销的收音机，否则就宁肯不制造、不经营它。

作出决策之后，松下立即约见收音机制造厂的厂长，坦率地说：

“这次的失败不是你的责任，而是我考虑不周，将收音机交给不懂行的代理店去推销。不过，这次挫折并未使我灰心，反而让我认识到自己责任重大，从而更坚定了信心。这就是说，无论要付出多大代价，克服多少困难，都要努力制造出不容易出故障的收音机，不懂行的人也能销售、也能使用的收音机。”

说到这里，他观察了一下对方的反应，又继续讲下去：

“对于收音机，我虽说是门外汉，但我深信它完全可以改进得合乎理想，质量更可靠。你是专家，我想请你重新设计，使之趋于完美。不知你意下如何？”

对方回答说：

“事情恐怕不这么简单。据我所知，目前的收音机不可能做到‘保证不出故障’。不仅如此，若是扩大生产，问题还会更多。既然松下的销售网不适于经销收音机，为了维护双方的信誉，不如仍照我们原来的

做法，委托收音机专营店去卖。”

他见松下似乎并不赞赏他的意见，又说：

“这也难怪，隔行如隔山。不是我危言耸听，收音机的确是很深奥的东西，不是一般人弄得懂的，更不是随便可以改进的。”

听到这里，松下说道：

“对你的看法，我不敢苟同。你说收音机的原理很深奥，故障不可避免，我觉得这未免太悲观了。这如同对一个病人说：你的病非常严重，无法治愈。病人如果接受这样的暗示，本来可以治好的病就真会治不好；而医生有了这样的成见，就不会去认真寻找治疗方法。我觉得，无论是病人，还是医生，都应当首先树立一定能把病治好的决心和信心。”

松下意识到自己扯远了，赶紧收回头头：

“我们所面对的问题也同样如此。我们应当把收音机看成是一种简单的机械，只要把它的内部零件调整好，就能让它不出故障。一定要让自己和所有的员工树立这样的信心。有了这种信念，就不难找到窍门，造出符合理想的收音机来。”

对方对松下的这通议论不仅不同意，甚至觉得不可思议：

“如果收音机的制造和改良像你说的这么简单，就如同吃面条一样，那人人都是可以来制作，用不着让专家动脑筋了。”

这位厂长不只是发发牢骚而已。由于代理店不断退货，他多次来找松下，要求恢复由收音机专营店经销的老办法。但是松下认定，问题的根源不在销售，而在于产品必须改良，因此也不退让。

由于双方立场无法调和，终以谈判方式分道扬镳。松下将收音机工厂买下继续经营，并负责赔偿和承担在合作期间所造成的一切损失。原来的厂长不得带走设备，但可带走技术人员。

总之，这次尝试使松下赔了夫人又折兵：不仅白花了一大笔钱，还使自己的信誉蒙受损失。

就此罢休吗？不！这不是松下的作风！

既然目标是正确的，就一定要竭尽全力让它实现。他向研究部门发出一项紧急命令：自力更生，排除万难，尽快设计出合乎理想的收音机。

如前所述，松下的研究部门只研究一般的电器产品，从来没有涉及过收音机。更严重的是，这方面的专门人才一个也没有。

研究部主任中尾接到命令后，对松下说：

“迄今为止，我们对收音机一无所知。现在要设计出理想的收音机的确有困难。我们不敢夸海口，但是无论多么困难都愿意试一试，只是请求你给予我们必要的时间。”

松下向中尾介绍了收音机市场的情况以及他的打算之后，说：

“无论如何不能慢慢来。你知道，我们虽然已将收音机厂接下来，但是一个技术人员也没有，全叫原来的老板带走了。这项任务，无论你们是否愿意，都得由你们来承担，具体而言，得由你来负责。你们都是优秀的电器技术人员，收音机不也是一种电器吗？有什么困难你们不能克服呢？”

松下见中尾听得十分专心，感到非常满意，继续说道：

“我听说有许多业余爱好者自己买零件来装收音机，这说明收音机并不是什么深奥不得了的神秘玩艺，零件也不难买。你们的知识和水平

远远高出一般的业余爱好者，再加上你们研究部门又有很齐全的设备，你们为什么不能在短时间内设计出一台高质量的收音机呢？关键不在于条件如何，水平如何，关键在于你们是否有‘绝对能造得出来’的信心！我相信你们一定能造出最好的收音机来。望你们抓紧试验，早日完成任务。”

中尾是个很谨慎的人，在没有绝对把握之前，他从来不敢轻易保证什么。现在，尽管上司下了军令状，他还是这么说：

“我一定努力想办法。”

不过，松下了解他也欣赏他的这种稳扎稳打、从不说大话的作风，并且深信他一定会倾注全力，完成任务。

一个月过去了，两个月过去了，中尾对于自己的试验品还是感到不满意。

过了三个月，日本广播电台举行组装收音机比赛。此时，中尾已设计出比较理想的收音机，经松下同意，报名参加比赛。他们想，即使不能获奖，也能从差距中获得启发。

谁知经过专家评选，中尾组装的收音机竟得了第一名。这一结果不仅出乎中尾的意料，也使松下感到惊奇。要知道，这可是全国高手云集的盛会。参赛者中，大多数是长期研究和制造收音机的专门技术人员，而中尾才是个初入门者啊！

不过，他的获胜也有其必然性。除了他所具有的一般电器知识和他个人特有的钻研精神之外，松下帮助他树立起来的必胜信心，研究所人员的共同努力以及松下电器制作所上上下下对于他的期待也具有不容忽视的作用。

在这一创举中，松下体会到：事业的负责人，随时要总结经验教训，把握重点，才能有突破性的发展。与其把事情看得困难，不如看得容易，这才有助于成功。当然，这不是叫人轻视困难，而是不能被它吓倒。

合理利润

理想的收音机既已实验成功，以松下的设备和条件，批量生产自然不成问题，关键是如何推入市场并且占领市场。

对此，松下早就考虑好了。当第一批产品生产出来，他马上邀请代理商和有关人士参加盛大的新产品展销会。

他在会上开宗明义地宣告：

“诸位知道，我们推出的新型收音机在广播电台的比赛中夺得头彩，是目前最理想的收音机。我们保证不会出现任何问题，更不会因为退货而使诸位在经济和声誉上蒙受损失。望诸位本着与松下共存共荣的传统，努力推销。”

松下的讲话多次被热烈的掌声打断。

可是，当他公布新产品的定价时，代理商们都众口一词地表示反对，认为定得太高了。他们说，松下定的价比第一流老牌厂家的产品还要贵，无论如何卖不出去。因为松下的收音机虽说在电台得奖，但毕竟刚刚进入市场，尚未得到公众的认可，因此，价钱至少得比别人低一成才有可能卖出去。

松下见众人面有难色，解释说：

“我知道我们所定的价钱的确不便宜，可是应当承认，这是最合理的定价。按照松下电器的传统，定价是由成本加上合理的利润。如果定得太低，不要说利润，连成本都不够。其他厂家目前降低定价，是为了适应经济不景气而采取的暂时性应变措施，用不惜血本的方式来争夺市场。我认为，这种做法是不可取的。从商业道德的角度来看，价格无论是定得太低还是定得太高，都是一种罪恶，都不利于事业的发展。

“诸位应当看到，收音机是一种很有前途的商品，它的需求量会越来越来。作为厂家，我们应当以更合理的方式大量生产，逐步做到使每个家庭都买得起。同时，更要牢牢把住质量关，努力提高到不发生任何故障的水平。

“经过反复核算，要大量生产物美价廉的收音机，我就必须投资 100 万元来新建一个设备完善的工厂。可是我现在无论如何拿不出这 100 万来，只能依靠正当的利润逐渐积累，争取早日完成这一夙愿。在这种情况下，我怎能去参加恶性大减价的队伍，只图一时畅销，而不顾长远的目标呢？”

“诸位是商人，只要能在买与卖之间赚到一定利润即感到满意，从来用不着考虑成本问题。而我作为厂家，则非考虑成本不可。我希望各位本着长期合作的精神，理解我们定价时对于自身合理利润的考虑，而这一合理利润又是为了实现普及收音机的目标。收音机普及了，对于消费者，对于销售者，对于生产者，可以说是三全齐美的事情。愿诸位体谅我们的苦心和处境，多多帮忙。”

代理商们能在多大程度上理解他的立场，谁也说不清楚。不过，他们都明白，松下是那种一下定决心就不轻易改动的人，是那种在考虑自己利益的同时也在为别人着想的人。总之，出于对松下的信赖，出于“跟着松下做生意就不会不赚钱”这一信念，他们对于他提出的定价不再反对了。

不久之后，他们就发现松下没有欺骗他们：松下生产的国民牌收音机一上市就成了畅销商品，受到各地的普遍欢迎。月产量达到上万台，占全国收音机总产值的 30%，成为日本首屈一指的收音机大厂家。而价格也不断降低，最后仅及同类产品的一半，实现了松下当初许下的诺言。

化敌为友

不过，这都是后话。

在 1930—1931 年继续恶化的日本经济总态势中，松下最畅销的，仍是其国民牌电池灯。在这方面，一些厂家已逐渐走出低谷，开始推出自己的产品，同松下竞争。比如朝日电池和小森电池，就是其最强劲的对手。

不过，坏事也有好的作用：竞争者的增加反倒使人们更加认识到电池灯的作用，更喜欢购买它。而松下的电池灯加强宣传攻势，改造销售方式，销售量和产量都逐年、逐月乃至逐日增加，到 1930 年年底，虽然达到月产电池灯十多万、干电池五十多万的纪录，仍然供不应求。

不过，严格地说，到此时为止，松下的销售网卖出的干电池全是东

京的冈田电池厂生产的，松下本身并不制造电池。而此时，冈田也无法满足松下的需要，松下迫不得已，征得冈田同意，在大阪另外找了一家电池厂，为之生产电池。

说来有趣，这家小森电池厂长期以来一直是松下的劲敌。松下之所以专门选中它为合伙人并无它意，而是因为它生产的电池在大阪地区质量最佳。

为此，松下专门拜访了小森，坦白地对他说明来意：

“你知道，我们的国民牌干电池一直是由东京的冈田电池厂生产。现在，由于销售量大幅度上升，他们已无法满足我们的需要，所以我特地来找你合作。俗话说同行是冤家，我们确实也长期处于竞争状态。但是，我建议我们化干戈为玉帛，携手合作，我想这对于双方都有好处。不知你愿不愿意？”

虽说松下的建议完全出乎小森的意料，使他一时不知如何回答才好。但是，作为一个因为长期与松下竞争而吃够苦头的人，他认为这是一个退出竞争的绝好机会。能借松下的销售网推销自己的产品，这岂不是既省事而又合算吗？

于是，他回答松下：“承你看得起，我们愿意做你的卫星工厂。”

松下对于对方的爽快非常满意，当即又提出去参观小森的工厂。

他在厂里走马观花地转了一圈，发现一百多名员工都干得很认真。不过，也注意到，还有许多地方需要改进。

回到办公室坐定之后，他对小森说：

“既然你同意将贵厂纳入松下的总体计划，今后所生产出来的就不再是小森牌电池，而是举世公认的国民牌电池了。所以，万望费心，在改进质量方面再下些功夫。

“不仅如此，产量至少也得翻三番。但是现在的工厂和设备，显然无法达到这一要求。所以，望尽快投资增修工厂，添置设备。这些要求，你能办到吗？”

“我既然同意做你的卫星厂，自然就要接受你的指令。”小森回答。“我发誓，一定做到。”

小森是个说话算数的人，当即在丰崎买了一块面积七千多平方米的土地，盖了一座很像样的工厂，不但添置设备，而且增加了员工，完全能够满足松下的要求了。

小森之所以会从松下的对手变成伙伴，除了松下的主动友好姿态之外，与小森对于松下的敬佩特别是小森本人豁达的人生观大有关系。

小森早年从事五金业的经营，挣得了一笔可观的财产后，在西宫买了一处豪华的住宅，充分享受人生的乐趣。

后来有朋友劝他经营电池，说这很有前途。他虽然对于电器一窍不通，还是大胆地投资办厂，干了起来。由于他资本雄厚，又讲信誉，很快就成为电池业的佼佼者。

小森信奉佛教，相信什么都讲究缘分，大大改变了年轻时代喜争好斗的脾气。他见松下屈尊来找他合作，认为此是天意，便很爽快地答应下来，对于松下提出的改进意见，从不表示反对，甚至多次提出，最好是由松下直接管理电池厂。他这不是气话，而是觉得这样，他可以省却许多麻烦。他反正不愁钱花，没有必要为一些繁琐之事去伤脑筋。

越畅销越降价

前面说到，松下的经营方式与其他厂家最大的差异之一是其定价的原则始终不变：成本加上合理的利润。既不为竞争的目的把价格降到连成本都不计，也不因为畅销就趁机抬价。恰恰相反，越是畅销就越要降价。因为销售量增加了，成本就会降低，即使下调定价，也会赚钱。这样做既让利于顾客，又会反过来促进销量的增加。

以其拳头产品国民牌电池灯及电池为例，起初，松下的出厂价分别是 1.25 元和 0.25 元。后来，当月销量达一万个时即开始了第一次降价，分别售 1 元和 0.22 元。而月销量达五万、十万之后，又继续降价。到 1930 年，月销量为 20 万个，出厂价也分别降至 0.60 元和 0.16 元。总之，销售量越大，价格就越低。

松下对于那种为击败竞争对手、拓展销路垄断市场而不惜将售价压低到成本以下、随后又肆意抬高物价的作法非常愤怒。他认为这样做只会扰乱市场，损害公众利益，不是正当的生财之道。尤其是一见畅销就赶紧提价的惟利是图作风最为他所不齿。在这方面，他坚决贯彻既定原则，反其道而行之：越是好销，越要降价，务必使消费者能以最低的价钱买到最满意的商品。正是在这一主导思想的指导下，到 1937 年时，他的电池灯和电灯已分别降到 0.30 和 0.10 元，比点蜡烛还便宜。

却说 1931 年，当电池灯与电池销售量急剧增加之时，松下决定大幅度降价。由于电池是由冈田和小森两家电池厂生产，需要征求他们的意见，松下便把他们请来商谈。

在会上，他开宗明义地说：

“为了开拓永久性的坚实市场，我准备在降低电池灯售价的同时，相应降低电池的售价，务必让所有的家庭都乐于购买它们，从而达到进一步增加销售量的目的。在这种情况下，价钱虽然降低，但由于销售量增加了，利润依然不会减少。这就是我的打算，请二位务必支持。”

冈田长期与松下合作，对此深有体会，因而当即表示同意。

可是小森对这种做法，却感到难以理解，认为过于冒险。他表示要好好考虑一下，才能作出答复。

两天之后，他对松下说：

“电池的售价现在已降得很低，还要降价，并非不可以，但是万一出现更不景气的状况，销售量不仅不增加，反而下降了，那该如何是好？我对此没有把握，不敢贸然去做。”

松下听到这里，以为小森会坚决反对他的主张，可是小森所采取的决定，却使他大感意外：

“自从我同你打交道以来，你的种种做法，使我非常钦佩。为了成全你发展事业，如果你同意，我乐于把电池厂转让给你。那样，你就可以按照自己的意图去贯彻执行。我相信，你将这个工厂接下后，定能使它面貌一新，获得更大的发展，而全体员工也会高高兴兴地接受你的领导。”

就这样，松下接管了小森的电池厂，使之成为国民牌电池的重要生产基地。与此同时，松下仍与冈田保持密切的合作关系。

小森电池厂变成松下第八工厂之后，松下没有进行任何人事方面的调整。该厂职工见松下不排挤他们，并且为他们带来了更大的收益和更多的福利，工作得更为积极认真。

为了让该厂的领导人接受并贯彻松下电器的一整套管理制度，在刚接管的头两个月，松下坚持每天抽出两个小时到厂里去视察，及时发现问题，提出改进要点。为了发挥厂领导的权威和积极性，提高他们的能力，松下决不越俎代庖，只作幕后的指点，一切事情都由他们出面全权处理。不久之后，就像小森所预见的那样，工厂的面貌果然与先前大不一样了。

这个厂后来不断扩大，于 1943 年改组为独立的“松下干电池股份公司”，注册资本高达 650 万元，成为日本第一大电池公司。公司开业之日大宴宾客，可惜其最初的创始人小森已不能来参加盛会了。

10 知命与创业纪念

松下幸之助虽说在1917年自立门户，次年创立松下电器制造厂，1929年更名松下电器制作所，使之从一家庭小作坊发展成颇具规模的企业，但是直到1932年，即他满37岁那一年，他才认为自己真正洞悉了经营企业的真谛，从而将这一年定为创业命知第一年，并在这年的5月5日举行创业纪念大会，正式发布“业主宣言”。

在顺境中也要注意员工教育

松下在日本经济不景气的大环境中创造奇迹，不仅不收缩，反而趁机扩张。到1931年年底，除了一般的电器之外，其电热、收音机、电池灯、电池等产品已达二百多种，呈现一派欣欣向荣的景象。

而全体员工，无论是原来的，还是陆续招聘的，都能圆满完成任务，于不知不觉中养成一种奋斗不懈的松下精神。

所谓不知不觉，并不是放任自流。恰恰相反，松下总是时刻观察员工的行为和思想动向，及时批评或者鼓励，力求防微杜渐。由于他制定了一整套严密的管理制度，使员工养成敬业精神，逐渐体会到个人利益与公司总体利益的一致性。

松下认为，要把员工培养成有胆有识、能担当重任的人，并不一定要将他们置于困境不可。困境固然有利于磨炼人的意志，使之获得冲出逆境以奋斗求成功的经验；但是，这决不是惟一的办法，也不是最好的办法。

因为作为企业的领导人，若是把企业办得困难重重，并不是什么好事情。应当把这看作是一种非正常现象，而不是正常现象。企业领导人有责任为自己的企业创造顺利的环境。

而在顺利的环境中，尽管办事要容易一些，但是万万不可高枕无忧，尤其要加强对员工的教育。因为越是顺利，越容易出问题。可以说，困难环境有利于培养应变之才，而正常环境则更有利于培养兢兢业业的开拓之才。

参观寺庙

1931年12月，随着日本政坛的变动，黄金输出禁令的恢复，日本经济开始出现复苏的迹象。

对于松下来说，这虽然会为他提供新的机会，但也意味着新的竞争。因此，他也在认真考虑如何在新形势下求得更大的发展。

正在此时，他的一个经销商来找他，并且声明不是来谈业务，而是来谈更为重要的事情，希望松下能抽空安安静静地听他讲20分钟。

对于这样的要求，松下还是第一遭碰到，不知是否缘于好奇，反正他答应下来，约见了这位批发商。

批发商不管他是否乐意听，只顾滔滔不绝地讲了起来。

原来，这批发商在前几年样样不顺心，接连发生不幸的事情。这时，他的一个朋友来约他去听布道。他虽然对宗教素无兴趣，还是跟着去了。

谁知越听越觉得有道理，慢慢入了迷，并且认识到自己的悲观和烦恼都是错误的。以前事事不顺利，那是正常的事情，犹如某一段时间事事顺心一样。总之，成不足以为傲，失不足以为忧。就这样，他一下子变得心胸开朗，干什么都很起劲，生意也有了起色。就这样，经过几次参拜之后，他真心地皈依了宗教。

而现在，他来找松下的目的，照他的说法，是要让后者分享他的快乐。他说：

“松下先生，你是企业界的成功者。你的经营作风与众不同，你的产品质量众口称誉，因此，我感到你是我的知己，对你非常敬仰。你現在就能取得这样大的成就，你将来的前途更是难以限量。正是基于这种认识，我才敢于冒昧地打扰你。

“我觉得，以你这样的品质，若能走上宗教之路，以宗教的信念去推进你的事业，你一定能如虎添翼，取得更大的成功。佛教讲求缘法。我与你相识本就有缘，而后又为你当经销商，更是缘上加缘。既有这般缘分，我想，若是你能同我一起信教，那岂不更好？即使你暂时还拿不定主意，那也无妨，我可以陪你先去参拜一次。你看如何？”

松下虽说对于宗教并不十分反感，但是到此时为止，他对什么宗教都不曾产生过兴趣。因此，无论经销商怎么说，他都既不想去参拜，更不愿去加入什么教会。

可是，经销商的表情是那么平静而又虔诚，他的劝说又是那么热情而又诚恳，松下实在不好意思断然拒绝他，于是说道：

“你的劝说令我感激不已，可是我目前还未生信仰之心。将来若有缘，一定再请你指教。”

过了几天，经销商又来找松下。态度比上次热心，讲述也更充满宗教激情，并再次邀请松下加入他所在的教会。

而松下依然不为所动，婉言谢绝了。

谁知这位教徒的热情并未有丝毫消减，一而再、再而三地前来劝说松下。

最后，松下认为有必要向他表明自己决不信仰宗教的决心，好断了他的念头，同时也免得浪费这么多时间去接待他，耽误了正事。于是说道：

“承你多次热心开导，我不知该如何感激才好。不过，遗憾的是，我虽然知道你说的都是金玉良言，无奈我生性愚钝，茅塞难开，始终未能产生信教的念头，实在对不起。”

经销商回答说：“信仰之事不可勉强。不过，耳听为虚，眼见为实。我笨口笨舌说不清楚的东西，或许你只消看一眼就会完全明白，从而产生信仰的念头。所以，我既然已承你的盛情多次接见我，还请求你再委屈一次，同我去参拜一次。那时无论你是否信教，我都决不会再来打扰了。”

一则是经销商盛情难却，再则经他说了这么多次，松下已对其教会产生了好奇之心，很想亲自去看一下到底是怎么回事，因而答应说：

“那就去参拜一次吧，只是要麻烦你当向导了。”

“那是当然，那是当然！”

经销商高高兴兴地离去了。

3月上旬的一天清晨，松下由这个信教的经销商领路，来到离大阪四十余公里的一个寺庙——经销商所属地教会的总部。

在这之前，松下曾参拜过一些大大小小的寺庙，然而无论哪一处，都未能吸引他特别的注意，事后也几乎没有留下什么印象。

这一次或许是听批发商说得太多的原因吧，他觉得这里建筑之宏伟壮丽乃是其他处所难以比拟的，因而不住地停下来东走走，西看看。

不久，他被领到正殿跟前。这正殿不仅雕梁画栋，金碧辉煌，而且纤尘不染，洁净非常，整个气氛肃穆庄重，令参拜者无不格外崇敬。在此气氛的感染下，本不信教的松下也不由自主地跪敬礼拜，真心地赞叹说：

“这实在太伟大了！”

离开正殿之后，经销商又领他去参观教主殿。

教主殿已完成大部分工程，工地上的人很多。据介绍，他们不是雇来的工匠，而是自愿来从事义务劳动的信徒。他们谁也没有高声喧哗，但却干得非常认真，像是在执行某种神圣使命。这种虔诚的态度和高度的责任心，是在其他任何工地上都看不到的。

这时，经销商对松下说：

“这里的建筑，全是大家自愿出钱出力盖起来的。由于每天都有这么多人来干活，工程的进展非常快，也不必担心出问题。这一座教主殿，因为登记的自愿人员太多，而工地又不够宽，使得这里的和尚无法满足每个登记者都来参加建设工程的愿望。”

就这样，从早上8点开始，转了四个多钟头，才参拜完正殿、教主殿和墓地。吃过中饭，又接着游览教会附属的中学、专科学校及图书馆。还未到图书馆之前，松下心想，这无非是包括两间书库和一间阅览室的平房而已。孰知这是一幢钢筋水泥的现代化楼房，且不说图书齐备，单是其内部装潢与设备，就足以与东京和大阪的第一流图书馆媲美。

教会学校的气派更是出人意料。当时，除去教职员工不算，单是学员就有五千余人。半年一期，一年毕业两期。人数多时，一期的毕业生就达到7000人，也就是说一年至少培养一万毕业生。而这一万毕业生分赴各地传教，又会带来新的生员。如此往复，这个教会的势力和影响真不容低估。

寺庙里的木材加工厂

松下参观的最后一处是木材加工厂。向导介绍说，这个工厂的任务，是向教本部的兴建维修部门无偿供应它们所必须的木材。这里的设备先进而又完备，每天都有一百人来义务做工。他们按照工地的需要，不停地把全国各地信徒捐献的木材，进行必要的加工。

听了向导的介绍，松下越发感到奇怪：寺庙的主要事情是敬佛念经，有必要经营木材加工厂吗？每天100多人来干活，这要加工出多少成品呢？难道真用得着这么多吗？

他实在憋不住，就问向导：

“教主殿盖好之后，木材加工厂想必就该撤销了吧？”

“不会撤销。”向导回答，“这里的建设一直没有停止过，今后也

不会停止，所以木材加工厂也得继续办下去。”

这木材加工厂分好几个工场，占地甚宽，原木堆积如山，在马达和电锯的噪音之中，工人们汗流浹背地专心专意工作。如同教主殿建筑工地一样，这里的紧张而又虔诚的气氛使参观者也忍不住要跟着干起工作来。

从木材加工厂出来之后，松下久久不想说话，一股说不出的感觉袭上了他的心头。他觉得，宗教的力量实在太伟大了。正是出于对宗教的虔诚，人们才无私地捐赠最好的木材，并且自觉自愿地从事义务劳动，把这些木材进行加工，用它们去建造神圣的殿宇。

当然，他的这些感慨不是出于信教者的心灵，而是出于企业家的立场。然而，那位为他充任向导的信教者，却对此发生了误会。此人以为时机已到，便再次劝说松下加入他所在的教会：

“松下先生，你现在该知道宗教对人心的影响力有多大了吧。如今到处都在发生劳资纠纷，闹得不亦乐乎。许多企业的人事和思想问题，弄得厂主不知如何是好。实际上，进行宗教教育，就能使人们的精神有所寄托，这对于发展事业具有莫大的益处，尤其是在此危机四伏的时代。

“松下先生，或许你会认为你对工厂领导有方，没有发生什么纠纷，因而用不着信教。其实不然。随着规模的扩大，员工的增多，问题早晚也会冒出来，并且越来越严重，越来越尖锐。你现在的事业兴旺发达，似乎用不着担心这些问题。但是古人说‘防患于未然’，实在是金玉之言。你若是今天就皈依宗教，就会为你的员工树立一个良好的榜样，这样，你的辉煌前程就更加有保障了。”

看起来，这位热心的教徒非求松下当时表态信教不可。而松下，虽说他认为宗教有伟大的作用，但却不觉得自己有入教的必要和冲动。他再次明确表态，目前还不打算信教。因为向导要留在本部过夜，松下就向他告别，独自搭乘火车回家。

“自来水思想”的诞生

松下上车之后，找了个靠窗的位置坐下，闭目养神。他虽然几乎脚不着地地跑了一整天，感到十分疲乏，很想打一会儿盹，可是这一天在教会总部里所见的一切，却像电影一样，不停地在他的脑海里重现——那巍峨壮丽的庙宇，庙里香烟鼎盛的景象，建筑工地上像蚂蚁一样勤奋劳作的教徒，特别是那规模宏大的木材加工厂！

这木材加工厂给他留下的印象实在太深了。这么多自愿者不要任何人监督，似乎也无需管理，自觉而又有条不紊地认真工作，不但自己心情愉快，而且让别人心情愉快，这真是叫人感动！这真是了不起！

连他自己也感到惊奇的是，这几乎是被硬拖着去的参拜行动，并没有激起他的任何宗教信仰冲动，而是对他的经营思想产生了无比巨大的影响。他在思考的是：能否把教会工厂这种使人高高兴兴地竭尽全力做好工作的经营方式，引入他所经营的事业当中去。

回到家里之后，他仍在思考这个问题，夜里辗转反侧，久久不能入睡。他把自己的事业同今天所参观的教会的事业进行了认真比较。他认为，教会的目的是在于解除世人的烦恼，恢复他们心灵的宁静和快乐，

这是一种神圣的事业。而他自己的事业是要生产人们生活的必需品，这同样是一种神圣的事业。

他的工作是“无中生有”，创造财富，消除贫困。而贫困即使不是全部烦恼，也是许多烦恼和苦难的根源，因而消除贫困也即是消除烦恼和痛苦，其意义并不在宗教之下。

经过这一番分析比较，他的头脑豁然开朗：人类的生活必须是物质与精神并重，二者缺一不可。这就如同车轮一样，无论缺了哪一边的，车子都开不动。宗教解决的是精神问题，而他的事业，他的使命，就是要解决物质问题，要不断地生产高质量的产品，去满足人们在物质方面的需要。

于是，他得出结论：

“我们的经营，我们的事业，可以达到比我今天所参观的教会更神圣、更兴旺的境地。我们的事业决不能收缩，更不能倒闭。若是发生收缩或倒闭，那定是由于经营不当，决不能归咎于其他原因。而经营不当，乃是由于私心太重、脱离正轨、赚钱至上和因循守旧。为求发展，一定要力避这些错误的经营方式。”

那么，到底什么样的经营方式才是最神圣、最正确的呢？

松下形象而又生动地将这比喻成生产自来水。自来水是极有价值的东西，又是最便宜的东西。生产者的使命，就是要尽力把人们的生活用品变得像自来水一样丰富，一样便宜。无论是多么贵重的东西，只要产量大大增加，就可以使其价格大幅度下降，甚至接近于免费，让人人都买得起，人人都用得着。只有做到这一步，才能消除贫穷；因贫穷而产生的烦恼，也会消失得无影无踪。这样，人们的生活就会更加快乐。在此物质丰富的基础上，如以宗教等方式使人们的精神有所寄托，那人生就可以无忧无虑，逍遥自在了。

这便是松下日后用来指导自己事业的所谓“自来水思想”，这便是他这一天参观教会总部的收获！

他以此反省自己过去的所作所为，觉得无不与此暗合，只是先前没有一个明确的观念罢了。如今理论既明，使命既定，就要进一步开拓松下电器的光明大道，坚持以消除天下贫穷为己任的宗旨。

胎孕 15 年才出生的孩子

日本有一个极富民族特色的节日叫“男孩节”。每年 5 月 5 日这一天，凡有男孩之家，门口都要挑出一面黑红蓝三色的鲤鱼旗，寄托望子成龙的心愿。

松下的长子幸一夭折之后，电器制作所就成了他最心爱的儿子。这次游庙归来，悟得“自来水思想”之后，他决定在 1932 年的男孩节召开全体员工大会，将 5 月 5 日这一天定为创业纪念日。

他在会上发表了长篇演讲，透彻地阐释了自己的经营思想和松下的奋斗目标：生产无限多的物质产品，尽可能满足人们的需要，使人类达到安居乐业的境界。

他说，松下电器已有 15 年的历史。在其创业之初，只有一个店员，而如今店员已有一百多，工人和技术人员达一千余名，销售金额高至 1300

万元。事业之所以能够稳步发展，取得今天的成就，除了坚定、积极的方针之外，还与全体员工的精诚团结、共同奋斗、尽心尽力有关。

从管理者的角度来看，尽管松下始终坚持“物美价廉”的方针，在生产和促销方面却取得惊人成绩，工厂也由一间破烂的小屋发展到十几个，专利品从一无所有达到二百八十多个，在金融方面也建立了相当的信誉，但是经过冷静的思考之后，他认识到，迄今为止所取得的一切成就，都无非是生意人的成就，既不值得骄傲，更不应当感到自满自足。

他说，他参观教会总部之后，认识到企业与宗教的使命，颇有相似之处，即都是为了创造更幸福的人生而努力。企业家的最终目的，是要彻底消灭贫困，使每一个人丰衣足食。实现这一目的的惟一方法，就是生产再生产。有的工厂设备先进，产量高，销量也大，但就是不肯降价，严格地说，这是一种不道德的行为，因为其目的不正：不是为造福社会，而是谋一己之私利。松下过去没有这样做，将来更不会这样做。

那么，松下的使命是什么呢？该如何去贯彻这一使命呢？

他仍以自来水为例。他说，人人都知道，偷东西是犯法的，要受到惩罚。可是，如果有个乞丐自己打开水龙头喝自来水，会有人去惩罚他吗？会觉得这是犯法行为吗？人们之所以会觉得这无所谓，是因为自来水不值钱。实际上，自来水是非常宝贵的东西；它之所以便宜并不是因为它不重要，而仅仅是由于它产量丰富。这个事实表明，无论什么物品，尤其是日常生活用品，只要将它们变得像自来水一样丰富，就可以将它们的售价大大降低，让家家户户都买得起，那时就能消除贫穷了。

松下电器的使命，照他的说法，就是要不断扩大生产，不断增加产品、提高质量，使人们能买到便宜而又适用的东西，过上舒适的生活。

为达成这一目标，松下制定了一个宏伟的 250 年规划。他把 250 年分为 10 段，每段 25 年；而每段又分为三期：第一期十年为建设时期，第二期十年为活动时期，第三期 5 年为贡献时期。以后的各个阶段皆以此方式重复实践，一次的起点比一次高，一次的贡献比一次大。照他的说法，这样过 250 年之后，松下就能把世界变成一个物质丰富的乐土。

松下强调，松下电器的使命既然如此远大和崇高，每个员工都应自觉、勇敢地挑起重担。他宣布，没有责任心和自觉性的人，就是与松下电器无缘的人。松下并不认为员工多多益善，而是希望将有使命感的人团结起来，为实现其宏伟目标而共同奋斗。

他在郑重宣布 5 月 5 日为创业纪念日的同时，为了强调 1932 年是他本人“知天命”和松下电器获得新生的一年，他将这一年命名为知命第一年，以后照此类推，直到知命 250 年完成他的理想之时。他解释说，尽管 15 年前，他就开始办厂，但这 15 年只不过是胚胎期，直到今天松下电器才呱呱落地，真正诞生。释迦牟尼在母体中呆了三年零三个月才出世，因而有异乎常人的伟大创举；松下的胎孕期长达 15 年，更应有超越佛祖的非凡表现和杰出贡献。

稳中求快

大会上，松下还庄重地宣读了他事先拟好的《业主宣言》。以后每年的 5 月 5 日和其他重大节日，他都要将这篇简短的宣言重读一遍。

《业主宣言》宣读完毕之后，即是员工代表致答辞，以及争先恐后的自由发言。

松下觉得，这次大会之后，每个员工的精神，似乎都比原来更为饱满；而他自己的信念，也更比先前坚定。

他体会到：任何事情，若想求其成功，必先确立崇高的目标，然后一步一个脚印地前进。除此之外，别无它法。松下电器就是这样走过来的，今后仍然要这样走下去。犹如悠悠长江水，滚滚奔流，永不停息。一步一步地走，看起来好像很慢。但是，只要不半途而废，坚持不懈，那速度也是相当惊人的。

11 办厂与育才

创业纪念会开过之后，松下并没有躺在过去的成就上睡大觉。他又在着手两项基本建设：人才的培养和生产的扩大。

他始终认为，事业成败的关键在于是否善于培养人才和使用人才，在于是否真正做到求贤若渴。他觉得，松下电器之所以有今日的成就，是因为重视了这一点。而松下之所以能够罗致人才，乃是因为作为企业领导人的他强烈地需求人才。任何东西，都要先有渴望，才能得到，这是千古不变的法则。而获得人才后，更要知道爱惜，不可求全责备。

在用人时，松下始终坚持一个原则：多看优点，少看缺点。多看优点也可能发生问题，比如会因此而委派某个人去完成超出其能力的任务，甚至可能因此而造成损失。但是，只要对此人的基本看法不错，其造成的损失也必然有限，并且不难弥补。让他吃一堑长一智，吸取教训，他的缺点就会减少，他的能力就会增强。

若是只着眼于员工的缺点，就会草木皆兵，对谁都不放心。而这种不放心不仅不会减少其缺点，反而会激起对抗或消极情绪，影响事业的发展。

基于这种认识，他往往毫不犹豫地将有专长者派去担任各种领导职务，明确他们的责任。结果，这些人绝大多数都能发挥专长，恪尽职守。即使完全缺乏管理经验者，经过一段时间的磨炼，也能干得有声有色。

当然，作为企业的总负责人，也不能把工作交给下级去分管就可以高枕无忧，而是要分别情况，对他们进行督察，必要时提供帮助，并且时刻注意维护他们的威信，鼓励他们自己去承担责任，解决问题。

同样，松下也要求下级多看上级的优点，不要斤斤计较其短处。

他认为，惟有上下齐心，互相配合，而不是互相扯皮，才能把事情办好。

他经常以历史故事教育职工：在 16 世纪，日本有一个挟天子以令诸侯的政治家织田信长。织田信长有两个侍从：丰臣秀吉与明智光秀。丰臣秀吉只看主人的长处，最后获得成功，完成统一日本的大业；而明智光秀却恰恰相反，只看主人的缺点。最后，他竟逼得主人自杀，而自己也死于乱刀之下。

幻想中的半工半读工厂

早在 1922 年创业初期，松下就在考虑人才培养问题。

当时，他患着肺炎，一边治病，一边经营。为他治病的是一位名叫木庭的医生。这木庭是一位奇人，不但治疗肉体上的毛病，也纠正心理上的迷误。碰到什么不平之事，即使与他毫无干系，他也要过问，很有点侠肝义胆。

由于松下患的是慢性病，只能控制，难以除根，因而常请木庭看病、打针。接触时间越长，两人越谈得来，无论是健康还是经营上的问题，松下都乐于请教他。而他也坦诚地发表自己的见解，供松下参考。

有一天，松下对木庭说，他想在将来条件具备时，在富士山下建一个大工厂。这大工厂要办得与众不同：它既是工厂，又是学校。

木庭觉得他这个想法很有意思，叫他讲得清楚一些。

他说，这所学校或工厂每年面向全国招收优秀的小学毕业生。学生招来后让他们每天工作五小时，学习五小时，一直到专科或大学毕业。

现在看起来，他这个设想未免过于残忍，因为让小学毕业生去做工，恐怕是劳动法所不能容许的。但是在松下想出这个主意的 20 年代，童工现象极其普遍，不存在是否人道的问题，更何况还是半工半读。要知道，松下本人即是童工出身，九岁就去火盆店当学徒。再说，按当时的日本学制，若是高等小学，即在普通小学六年毕业之后再读两年，几乎等于当今的初中毕业了，这样的小学毕业生年纪也不会太小。

松下认为，他这样半工半读的想法有许多好处。单从经济观点而言，这一不要国家投资，二不要家长负担学费，他也可以从学员五小时的劳动收益中，抽出若干来扩大工厂规模，改善教学条件。而从教育人、培养人的角度来看，这更有利于培养劳动神圣、自力更生、艰苦奋斗的精神；学员既学书本知识，又有实际操作和生产的技能与经验，他们毕业之后，定比普通学校的毕业生更能脚踏实地，更有办事能力。

木庭听完松下的介绍之后，赞不绝口。只可惜松下当时只是小本经营，哪里有财力到富士山下去大展宏图；而木庭也是个穷医生，也只能陪着他随便聊聊。

创办职训所

但是松下是个有心人，他的这一想法始终留存在心间，并不断得到修正。

1932 年，在创业纪念会开过之后不久，松下就开始实施在此思想基础上形成的人才培养计划：开办从业人员职训所。

由于已经过长期的深思熟虑，该不该办和如何办的问题早已解决，现在要解决的是将把这职训所办在什么地方。

照他的构想，它将占用一大片土地，至少得有 12000 平方米，而建筑占地面积将不少于 1200 平方米。

几经周折，他在离大阪相当远的京阪铁路边上的门真村买到了一块合适的地，筹款 15 万元，立即着手营建。

他把这职训所的开办目的定为培养骨干店员。其招生办法仍按十年前的构想，从全国各地的小学毕业生里挑选。由于当时已实行八小时工作制，他决定学员每天上学和实习各四小时，星期天照常休假。培训时间以五年为期，到时修完中等学校的全部课程。他认为这个年龄毕业出来的学员可塑性最强，无论是学技术、学做生意还是学管理，都最适合。在他们从业之后，再加培养，就不难造就可堪大用的人才。

兴建总厂

就在职训所施工期间，松下的各种产品都十分畅销，订单雪片般飞来，各个工厂加班加点也无法保证供应。松下估计，到年底时，订单会更多，供不应求的矛盾将更加尖锐。

在这种情况下，显然不能无所作为，坐失良机，而应抓紧时间扩大

生产。既然现有的生产能力已经充分调动，那就得马上扩建厂房，增加设备，因势利导，让整个企业跃上一个新的台阶。

为求长远计，要盖新厂就得像模像样，不能随便凑合。初步考虑，单是厂址就不得少于 20 000 平方米，但这么大面积的土地，不要说一时难以寻找，即使找到了，那价钱也是个问题。该怎么办呢？时不待人啊！

这时，松下采取断然措施，把职训所暂时不用的空地，先用来应急，修建总厂。

这是 1932 年年底的事情。当时，日本经济衰退的余波未尽，故松下大兴土木的消息一经宣布，便在社会上引起强烈反响。有赞扬其善于经营、不断发展者，也有批评其虚张声势、买空卖空者。的确，尽管松下不仅没有被总体崩溃的趋势冲垮，而且越来越景气，但其经济能力毕竟有限，经常不得不以十分的实力，作十二分的应用，这次建总厂也是如此。

松下此时所面临的重大问题仍是资金不足。他将全部工程承包给中川建筑公司，经预算，承包费为 15 万元。若是再加上内部装修、采购设备以及周转资金，少了 50 万元下不来。

可是此时松下只能拿得出 20 万，还差一大半。不用说，这笔钱又得向银行去借。好在他无论在企业界还是金融界信誉都很好，银行在贷款时没有给他出什么难题。

1933 年秋天，这个建在门真的总厂落成了。对于松下来说，这是第三次也是最后一次迁厂。这三次搬家，一次比一次兴旺发达，但松下始终忘不了他最初租用的那间半作居室、半作工场的小屋，始终忘不了他在火盆店当学徒时第一次拿到一角钱月薪时的幸福心情。

现在，不要说这价值上百万元的产业，单是他手下的员工就有一千八百多人，这难道是在为老板娘背孩子时所能想像的吗？

松下员工守则

松下虽然只上过小学四年级，被人讥笑为胸无点墨，但他却勤于思考，善于学习，在经营管理上不落俗套，创造出自己行之有效的办法，其讲话、文告也从不假手秘书，而是亲自撰写。虽然显得缺乏文采，但其朴实无华，却别具一种感召之力，使员工们倍感亲切。

前面说到，他在 1932 年发表的《业主宣言》，以后年年都要向员工宣读，而他 1933 年拟定的《松下员工守则》，更要求全体员工，包括各级负责人在内，每天朝会时都要朗诵一遍。有人将此嘲笑为和尚念经，他也置之不理，始终坚持，没有改变。

《松下员工守则》起初只有五条：

一、生产报国的精神。从事生产事业的人，一定要以生产作为首要任务。

二、光明正大的精神。做人如不光明正大，无论其学识、才能多高，都不会受到尊重。

三、亲爱精诚的精神。个人再优秀，如不能互相团结，就如同一盘散沙，毫无用处。

四、奋斗向上的精神。奋斗到底，方能完成任务。没有这种精神，

就不可能有真正的和平与进步。

五、遵守礼节的精神。为人若不讲礼貌，社会秩序便会混乱。有了进退合宜的礼仪，人与人才能和谐相处。

到1937年，松下又在这五大精神之外，增加两条，即“顺应同化的精神”和“感恩图报的精神”，并将“遵守礼节的精神”改成“礼让的精神”。此后，包括这七大精神的《松下员工守则》就一直沿用下来，未作变更。

照松下的解释，“顺应同化”精神乃是一种大诚的表现，更是一颗包容万物、忠诚服务之心。若从宗教角度理解，这便是“顺应神，与神同化”，树立这种精神，即可消除私心，完成大我。

而“感恩图报”，松下更认为这是道德的最高表现。一个人的这种精神意念越强烈，其存在的价值就越大。

松下认为，释迦牟尼和耶稣之所以令人尊敬，乃是因为他们比别人更具有感恩图报的精神。他们把自己的出世，看作是一件很快乐，很值得感念上苍的事情。古往今来对人类社会有所贡献的人也都存有这种感恩报德思想。有了感恩报德之心，无论是给他人、给社会还是给自己都会带来无限的光明和温馨，也是人类进步和幸福的源泉。年轻人若能及早树立这一观念，必定前途无量。正因为如此，松下在其员工守则中，特别强调这第七条的“感恩图报”的精神。

12 公司体制的完善

日本人虽说善于吸收科学技术的新成果，但许多人的迷信观念依然很深。由于松下的总公司和总厂修在门真村，而门真位于大阪的东北方，是迷信者最忌讳的方位——鬼门，于是便有人说松下是鬼迷心窍，早晚都要遭灾罹祸。是啊，在经济危机中企业纷纷倒闭之时，他却格外兴旺；而今危机刚退，别人气都没有喘过来，他却又大兴土木……这难道正常吗？这不是鬼迷心窍又是什么呢？

不过，松下并不把这些议论当一回事。他说：“如果说东北方真是鬼门，那么就地理位置而言，日本岂不正是在东半球的东北方，岂不是个大鬼门吗？真是无稽之谈！”

松下此时的全部员工已达一千八百余人，每天早上在总公司和总厂举行的朝会，极其壮观，不由使人想起基督教的早祷或佛教的念经。

上班之前，全体员工都要在操场或大厅里排成整齐队伍，高唱《松下之歌》，齐诵《松下员工守则》。然后由松下幸之助本人训话。训话内容根据情况和需要而定，或谈社会时事，或谈公司业务，或者仅仅是发表个人的感想。这些训话如同松下的文章一样简明扼要，生动朴素，切合实际，富有教益，深受员工喜欢。

实行业务部制度

松下把“先制造人，再制造产品”作为自己的一项基本方针。他不仅注重培养员工的团体性，还努力调动各部门乃至员工个人的积极性和首创性。为此，他在1933年5月实行了扩大各部门独立经营权的“事业部制度”。

所谓事业部，是松下电器的业务部门，实行生产和推销一条龙。当时，松下总部下辖三个事业部、一个总务部和一个研究部。三个事业部各有若干工厂，而它们又联合起来在东京、名古屋、福冈等城市或地区开设销售店或办事机构。

松下实行业务部制度有两个目的：一是在发挥部门积极性的同时，又能看清其工作上的成绩与问题；二是树立自力更生，不依赖别人的奋斗精神。每个部门职权划分清楚，自负盈亏，部门的生产和销售效益与每个员工的利益挂钩，而又不脱离松下的总体管理和原则。

松下这样做，很快就获得了预期的成果，一方面，各事业部、各工厂竞相开发具有竞争力的新产品，扩大了松下的总体实力；另一方面，由于自负盈亏，财务独立，这种开发就不会超出自身的能力，而是稳扎稳打，无须冒不必要的风险。更重要的是，各部门的独立，无论是经营独立还是核算独立都具有相对性，处于上级主管部门的严格监督之下，从而杜绝了各部门负责人利用职权侵吞钱财的现象。

家用微型马达

松下在生产和销售上实行部门独立自主与上级监督相结合的原则，在新产品的开发上也没有放弃总体指导的责任，尤其是重大的产品。

在事业部制度走上轨道之后，松下即开始安排研制家用微型马达。当时许多人认为，马达是动力机械厂的产品，向来只生产家用电器的松

下去制造它未免不务正业；再说，这东西是赔钱货，奥村与北川等著名马达厂家均已宣告破产，松下偏要生产它，岂不是自讨苦吃吗？

可是，松下对此却有自己的看法。他开发任何产品都是以超前意识为先导，不能光看现在市场上需要什么、什么热门、什么滞销，更重要的是得预见将来市场上需要什么，并且不是一时的急需，而是长期、普遍的需要。只有这样，开发才有价值，事业才会越办越兴旺。具体而言，他之所以决定开发家用微型马达，是因为他断定：不久之后，每个日本人家都会用上几台微型马达。大到电冰箱，小到制作冰淇淋的搅拌机，哪一样离得开马达呢？尽管这些电器是许多年之后才出现的，而当时家用微型马达只用于电风扇等种类极其有限的产品，但正是松下这种既不脱离现实而又不囿于现实的预见性和过人的魄力，保证了他事业的成功。到50年代初，松下的家用微型马达月产量即达五万台。于此可见其出奇制胜，并非出于空想。

却说1933年春天他一下决心开发这一新产品，当即指派刚从大学毕业不久的佐藤干夫负责研制，让京都大学电机系毕业的桂田德胜作其助手。二人在上大学时从未接触过马达，只学了一些书本上的知识。但他们并不畏惧，得到五万元的研究经费之后，第一件事便是买来一个名牌微型马达，拆开来观察其结构。当然，他们不是依样画葫芦，而是要研制出比这体积更小、性能也更好的马达来。

经过一年多的不懈努力，他们终于制造出第一台功率为半马力的微型马达。经过鉴定，性能良好，遂正式命名为“松下开放型三相诱导马达”，开始批量生产。

这种马达一上市，马上受到用户欢迎，足能与国际名牌三菱马达媲美。松下欣喜之余，在收音机部门内专门建立了一个微型马达工厂，不断扩大生产。

在此期间，松下又开发出其他新产品，使其推向市场的产品高达六百余种，生产总额达八百八十余万元，而从业员工也相应地增加到三千五百余名。在日本电器界，此时的松下虽然还不能说是首屈一指，但已是一个不容小看的巨人了。

为了抓住时机扩大生产，同时增强员工的主人翁感，松下积极鼓励员工投资，使绝大多数员工既是松下的雇员，又是松下的股东，把自己的命运紧紧地和松下联系在一起。

实行“实价销售”

由于日本经济持续不景气，供大于求，厂家为求生存，竞相降价；销售者不降价也卖不出去，而降价又无利可图。于是造成恶性循环，工商界无不叫苦连天。

虽说松下一向标榜“努力扩大生产，降低价格，让商品进入千家万户”，但当价格竞争逼得他不得不考虑生存问题时，他又采取了防止无限制降价的有力措施。

他自来主张：不适当的高价或过低的利润，都不是做生意的正道；销售价格应当以成本为基础，既要考虑消费者的利益和购买力，又要顾及生产者、批发商和零售商的合理利润。要实现这一原则，就必须改变

长期以来实行的销售办法。

当时，日本盛行讨价还价的办法。这对于惯于此道者自然能提供不少乐趣，但实际上却会损伤消费者和销售者双方的利益。售价太低，销售者不仅赚不到钱，还会蚀本；若是消费者不会还价，则会遭受蒙骗，多花冤枉钱。

经过反复考虑，松下决定在其销售网推行“实价”运动。所谓实价，就是在成本之上加上合理利润而确定的价格，出售时明码标价。其优点是消费者买得放心，无上当受骗之虞；销售者之利润亦有保障。

当然，既要保证生产、销售各方都有利可图，又要使自己的产品具有竞争力，不被其他商家和厂家的降价攻势冲垮，这就要求松下必须不断保证质量、降低成本。因此，松下不是一开始就让所有的产品都实行实价制度，而是由收音机、电池等拳头产品先带头，使整个社会逐渐接受其“实价销售”方式。

联盟店制度

为了推动实价运动，增强与销售者的关系，从而调动其积极性，松下又实行了“联盟店制度”。

所谓联盟店制度，就是生产者、批发商与零售商三位一体，互相协作，互相帮助。三方的关系不仅仅是金钱关系，还有责任互相提供改进措施。

实际上，在大多数情况下，不是经销商向松下提建议，而是松下对他们的经营方式乃至商品的陈列提供切实可行的有益指导。久而久之，他们越来越意识到这种指导的重要性，从而加深了对松下本人的信赖，增强了对松下电器的向心力。在这个意义上可以说，松下经营的成功不仅得力于他对商品与市场关系的正确认识，还有赖于他处理各种人际关系的高度技巧。比如，在对待代理商与零售商的态度上，他就不是千篇一律，而是有微妙的区别。

代理商一般都财大气粗，有丰富的经营经验，对市场情况有比较全面的了解，松下就主动让他们了解自身的经营状况，鼓励他们多提建议，共同开发符合潮流的产品；

零售商大都是小本经营，把蝇头小利也看得很重。但他们如同第一线的战士，直接关系着产品的销路。为了让他们卖力推销松下产品，松下按其营业额比例，定期给予一定的酬金。零售商们对于这额外的收入极感兴趣，自会千方百计地打开销路。

这种对三方都有利的联盟店制度，由于持之以恒，其优越性越来越突出。以至后来大多数经营松下产品的商家，都自认为是松下的一员。

实行公司制

长期以来，松下一直是坚持个人经营，什么事情都由自己决定，什么责任都往自己身上揽。这种精神自然是非常有益的，但到1934年，它显然已不能适应新形式的需要，于是，松下决定将以个人经营为基础的事业部制度改为有利于增进各部门独立自主精神的系列公司制度，把松

下电器制作所改组为松下电器产业株式会社。

所谓“株式会社”，就是股份有限公司。经改组的松下电器产业株式会社下设九个株式会社，亦即九个分公司。

除此之外，总公司还与他人合建了四个合资公司。

这时，松下的资本已达1000万元，年产值1620万元，员工总数将近5000人，无论是其财力之雄厚还是体制之完备，都已具备了与同行业的巨头争雄的条件了。

为了防备由于业务扩大而产生的散漫，尤其是极其有害的骄傲情绪，松下告诫全体员工：

“不管本公司将来有何等辉煌的发展，都绝对不要忘记我们是商人，我们是从业人员，我们是店员，我们要一如既往地兢兢业业，热忱服务，谦虚谨慎，无论如何不能背离这一基本原则。”

勇当大力士

松下电器产业株式会社不是一个封闭型的公司。在其改组的第二年，它又有了一个新的公司即第十个分公司：国民牌电灯泡株式会社。

如果说松下开发家用微型马达是出于超前意识，那么可以认为，他开发国民牌电灯泡则主要是以竞争哲学为基础。

当时，日本市场上充斥的是松田电灯公司与外国厂商合作生产的松田牌电灯。而真正的日本国产灯泡无论是质量还是价格都不是其竞争对手，即使比其便宜一半也难以卖出去。

松下认为，这是一种极不正常的现象。难道合资生产的松田电灯泡真是高不可攀吗？他咽不下这口气。连单车电池灯那么复杂的东西他都能在简陋的条件下制作出来，如今人力、物力和财力都不缺，为什么不能生产高质量的电灯泡去与之竞争呢？

不久，他的技术人员果然按照他的指示研制出了很不错的电灯泡。经过严格的测试之后，他决定立即投产进入市场，将价钱定得同松田灯泡一个样：每只0.36元。

可是，这种一厢情愿的做法马上遭到批发商与零售商的强烈反对。他们说，松下的国民牌灯泡既无名气，质量也比不上松田名牌，怎能定同样的价钱呢？照这个价能卖得出去吗？

为了消除这些人的顾虑，松下将他们请来，发表了著名的“相扑力士论”演说：

“现在，为数众多的电灯泡公司中，取得大力士资格的只有一家。在这种情况下，灯泡业是难以发展的。这如同相扑场上只有一位大力士，没有对手与之搏斗、竞争，他的本事发挥不出来，观众看着也索然无味。可是，若是场上有两位势均力敌的大力士，那情况就大不一样了。

“因此，我请求诸位权且把我看作是参加相扑的大力士，即使我还是个新手，段位很低。我真心向诸位保证，我不会老呆在这个段位上，我一定会奋力拼搏，当个真正的相扑大力士，只是目前还需要诸位耐心扶植。”

松下的这通语言朴实、比喻生动的演讲顿时博得热烈的掌声。更兼一向言而有信，经销商们纷纷表示乐意推销他的电灯泡。

就这样，由于松下与销售商的密切配合，特别是国民牌灯泡的质量不断改进提高，价格也定得合理，很快就成了日本城乡普遍欢迎的畅销商品。

实业之道

就在成立国民牌电灯泡株式会社这一年，大阪的广播电台与青年学校联合举办青年教育节日，邀请各界名流就自己的人生体验发表广播讲话。松下幸之助作为电器界的代表受到了邀请，其演讲题目为《谈实业之道》。

尽管松下天天朝会时都要对员工训话，在各种场合即兴演讲也从不怯阵，但是广播演讲毕竟是第一回，心情与平时大不一样。

这一天，他身穿熨得平平整整的礼服，乘车来到电台，可是一进播音室，马上就热得脑门直冒汗。时值炎热的7月，为了防止噪音干扰，电风扇摆在那里也不能开；至于冷器设备，当时连这个名字都无人知道。松下掏出手帕，一个劲地擦汗。不过，当播音员介绍完他的情况时，他已经完全平静下来，开始以悠闲的口气谈了起来。

他说，当他十来岁当学徒时，大阪的交通工具是人力车；自行车大都是进口货，很少有人买得起；而电车和汽车是什么样子，谁也说不出来。

而现在，30年过去之后，人力车几乎绝了迹；单车进了千家万户，再不是奢侈品；大街上电车成了主要交通工具，汽车也越来越多了。

不仅交通运输，其他各行各业都是这样飞速发展。从事生产的人应当树立雄心壮志，努力加速这种发展趋势，这才是成功、繁荣之道。可以说，对社会做出的贡献越大，事业就越发展；否则，追求虚名浮利，即便辉煌一时，也无非是空中楼阁，最终会危害社会，危害自身。

他说，自来水笔过去是高档商品，只有名门贵族、巨商富贾才买得起，用得起。可是现在，连流浪汉都可以随意使用它。可见，要普及文化，必先发展生产不可。生产发展了，产品丰富了，价钱才会便宜，人们学习文化时也才不会有后顾之忧。

松下还强调，实业界不能以赚钱为惟一目的，应当遵循“欲取先予”的信条，努力服务社会。照他的看法，这才是真正的“实业之道”。

松下的这次广播讲话既是他对社会发表的宣言，也是他第一个发展时期结束的标志。因为不久之后，随着日本侵华战争的正式打响，松下的历史翻开了不光彩的一页。

13 战争年代

1938年3月，日本议会通过《国家总动员法》，将生产、原料、资金、劳动力等等，统统纳入军需生产体制。松下为谋求企业的生存和发展，决定了协助军需生产的方针，接受武器配件的订单。

不过，在这场给千百万人带来灾难的战祸中，松下所创造的最大奇迹是生产轮船与木板飞机。

电器师造轮船

松下在民用品生产方面出人头地，在军用品制造上也不落后。大概是对此感到惭愧吧，他在其自传中对这段经历只是一笔带过，而用大量的篇幅强调他如何在战争期间怎样不忘民用品生产，如何保证产品质量。

其实，早在《国家总动员法》颁布之后不久，他即开始接受军方订货，生产军用无线电主机和零件，飞机的电器零件、雷达、真空管和电池等军用电器，并且制造与电器无关的高纯度锰钢，用作生产飞机外壳的原料。

军方认为松下无所不能，便将制造250吨木船的任务交给他。可是，实际上，松下手下不仅没有一名懂得造船技术的工程师，连造过船的工人也没有。尽管如此，由于军方需求迫切，而松下也不愿被人瞧不起，便在军部的帮助下组建松下造船株式会社，正式开始造船工作。

由于事关重大，松下亲自担任会长，令其内弟井植当经理，共同努力，争取尽快造出合格的军舰来。

他们想到，收音机是盒子，木船也是盒子，二者的大小虽有天壤之别，结构截然不同，但既然都是盒子，收音机的组装方式就可以移用到木船生产中去。于是仿造收音机生产的办法，以流水作业方式造船。

这种方式非常奇特：船不是在船坞中，而是在陆地上的工厂里造出来的。这个造船厂系由四间厂房组成。这些厂房排成一排，其间有一条轨道贯通。每间厂房完成几道工序，到第四间时即完成全部工序，通过专用轨道将船送下水。

按这种作业法既能保证陆续出新船，又便于各个工序的检查和督促。因为只要哪一个工序出问题，都会影响其他工序的工作。

就这样，从来不曾与造船业打过交道的松下造出了大量合格的军用船只，在十余家军用木船制造厂中夺魁首。不仅如此，他还再接再厉，生产出供这种木船使用的200马力发动机。这就是说，松下已拥有独立生产军用木船的全部能力了。

让木板飞机上天

军用木船刚开始投产，松下幸之助又接到日本海军航空部长大西中将的通知，要他立即去该部，有要事相商。

松下与这位中将素昧平生，到底叫他去干什么呢？

原来，在松下承接军用品生产之初，在横须贺航空技术兵工厂任职

的佐波海军少将曾陪同丰田海军大将到松下总厂及收音机工厂参观，对该厂工人的自觉遵守纪律及认真工作的作风留下了深刻印象。在此之后，他每来大阪，都必定要到松下工厂，与松下本人也颇有交往。

日本在维持多年的侵略战争之后，日益感到军需用品和原料的匮乏。由于铝合金告罄，被迫考虑用胶合板来制造飞机。

海军部将这一任务交给横须贺航空技术兵工厂，而该厂则指派佐波具体负责这一工作。佐波本来就对松下有好感，再加上松下还生产过飞机零件，又造过船，便向海军航空部推荐。于是，这一重要任务就落到了松下肩上。

当然，飞机的发动机是由三菱制造的，松下只管做机体。但是用胶合板做飞机，这可是闻所未闻的奇事。不仅要求胶合板质量过硬，而且重视飞机内部的安装。松下听说，在这之前，曾由别的工厂制造胶合板飞机。只因内部安装有问题，刚上天飞机就散了架，飞行员也被摔死。不用说，改让松下来生产飞机，就是相信他有这种能耐，相信他一定会把事情办好。

1945年元月，松下制造的第一架木板飞机试飞成功，获得军部的嘉奖。本来打算实现月产200架的目标，孰知战局急剧变化，到日本投降前，松下只将三架这种飞机送上天。

战争结束后，松下为报知遇之恩，还将已经卸去军职的佐波聘为参事。

实验成功电视机

二次大战中，松下在从事军用品生产的同时，也尽可能维持并发展民用品生产，甚至开发出一些新的产品，电视机就是其中之一。

早在1939年7月，松下的电视机即实验成功，并于电气发明展览会上公开展出，一时引起轰动。这个项目本来是为预定1940年在东京举行的奥林匹克运动会而开发的。由于日本发动侵略战争，这次运动会没有开成，松下电视机也是到战后才推入市场的。

14 重振旗鼓

1945年8月15日，日本天皇裕仁发表广播讲话，宣布日本无条件投降。

对于关心国际局势的松下来说，这虽是意料中事，但是面对这一严酷的现实，他还是无法支撑得住。据他身边的人回忆，他当时就晕了过去，许久之后才慢慢清醒过来。

如果说日本军国主义发动的侵略战争给中、朝等国以及日本平民带来了巨大的灾难，松下在这场战争中却是得大于失。日本投降前，他在国内外拥有的工厂就达六十余家，员工总数超过24000名，远非战前的规模所能比拟。

可是现在日本战败了，投降了。对于松下来说，这意味着他失去了海外的所有工厂和资财，失去了军方订购飞机、木船等军需品所欠他的巨额款项……

不，他失去的还远远不止这些。他将面临着前所未有的灾难。

然而已达知天命年纪的松下，从童工干起一步一个脚印成为大企业家的松下，任何时候都能做到临危不惧的松下，并没有被这万钧雷霆击倒。此时，他又无意识地默念自己的座右铭：

“遇到困难之时，不能被它压倒、无所作为。只要静下心来，看清困难的本质，就一定能够找到突破口，摆脱困境，开拓新的天地。”

第二天一大早，松下就将公司的全体干部集中到大礼堂，对他们发表讲话，宣布立即将军需品生产转变为民用品生产的方针：

“为了适应当前的巨大变革，松下电器公司要尽快恢复民用品生产，坚定地迈出重建日本帝国的第一步。

“作为日本的国民和松下的骨干，每个人都应当为帝国多难的前途着想，不要徒然不安与动摇，而应同心同德，重建辉煌。”

他强调，“随着社会大动荡的出现，失业者会大量增加。但是松下不会让其员工失业，一定积极争取订单，发展生产，让每个员工都有事可干，有饭可吃”。

他的鼓动性讲话，特别是保证不让员工失业的承诺迅速稳定了军心。但是这种稳定并不持久，因为不久之后，连他自己也受到了失业的威胁。

应变之策

美国五星上将麦克阿瑟作为盟军最高司令官进驻东京之后不久，下令检查剩余军需物资。松下因曾生产军需品，自然在被勒令停业之列。虽说经过多方努力，所属各厂相继恢复了生产，各地的办事处和销售网也陆续重建，但是由于设备不足，原料和粮食困难，不仅债台高筑，每月的八十余万元利息也无力偿还。在此情况下，员工情绪低落，效率极差。

为了改变这一局面，松下采取了一系列有力措施：

废止职员与工人区别制；

实行全体员工薪津制；

实行八小时工作制。

同时，把“高薪津，高效率”定为公司的奋斗目标。他对公司的员工们说：

“今后将是自由竞争、适者生存的时代。要想使公司成为竞争的胜利者，全体员工就必须发挥勤劳的美德。当然，这就要求公司解除你们的后顾之忧，使每个人都能安居乐业。为此，本公司认为‘高薪津，高效率’是最理想的制度；

“为实现这一理想，我们决定恢复‘步一会’，使之成为全体员工的福利机构，为全体员工谋利益。”

不久，他又宣布了破格使用年轻的专门人才、实行高度专门化分工等一系列措施，努力将松下每一种产品的知识、技术和经营提高到世界第一流水平，产量达到世界同类产品的10%。

沉重的“财阀”帽子

然而，不要说实现这些远大理想，连将生产引上正常轨道都成了问题。盟军总司令部发布的每一项有关工商企业的命令，似乎都是冲着松下下来的。在这当中，《关于财阀家族的命令》和《关于开除职务的命令》给松下本人的打击最为沉重。

他万万没有料到，盟军竟将他同三井、三菱、安田、住友等新财阀以及古河、浅野、川崎、中岛等老财阀等一起列为日本十四大财阀，限期关闭他们的公司，清理他们的资财，以铲除日本军国主义死灰复燃的基础。

照他的理解，所谓财阀，不单是要拥有巨大财富，还要用这些财富去控制国家的经济生活，左右政治局势，并且通过血缘关系，在社会上层形成强大而又广泛的势力集团。而他本人既非名门贵族，资财也难以同其他十三家相比，更从无问鼎政治的野心，因此无论如何不能称是财阀。

他认为盟军总司令部之所以错将他划为财阀予以取缔，主要有两方面的原因：一是他的分公司中，松下造船株式会社和松下飞机制造株式会社过于引人注目。试想，倘不是财阀，能够造轮船和飞机吗？日本军方能将如此重要的军用品交他制造吗？

其次，在战争期间，松下的经营不仅没有受到冲击，反而获得了巨大发展，从一个大阪的地方性公司膨胀成庞大的跨国公司，这岂不是财阀的明证吗？

他对于占领军当局将他划成财阀很不服气，多次提出申辩。他说，他是白手起家创业，与连续几代操纵日本经济的财阀有本质的区别；他说，他生产军用物资是迫于军方的压力，并非自愿；生产军用船只和飞机不仅没有给他带来任何利益，反让他欠了几亿元的债，至今无法偿还，因此，他不仅不是靠战争发横财的暴发户，而是战争的受害者；他说……

就这样，他一而再、再而三地前往盟军总司令部，请求取消对于他的财阀划定以及与此有关的一系列惩罚性限制，总共跑了五十多次。他的助手高桥更跑了一百多次。经过四年的不懈努力，盟军总算摘下了他头上的这顶“财阀”帽子。

被解除职务

如果说对于“财阀”的界定，松下可以理直气壮地分辩；那么，对于解除他职务的惩罚，他却只有乖乖地接受。照盟军总司令部的决定，凡属前军需企业的负责人，其职务不低于常务理事者，皆在被开除之列。而这解除的对象，又分为A、B两类：A类无条件解除，没有申辩的余地；B类可以提请复核。松下身为军需生产企业的首脑，自然是列入A类。

由于划为财阀和解除职务这两项惩罚几乎是同时执行，松下几乎承受不住。

按照关于财阀的惩治命令，松下每月的生活费不得高于国家公务员的基本工资1800元。不仅如此，主要的生活开支，包括请保姆的工钱，都得提请占领军当局审查批准。一般的人若是缺钱花，还可以变卖家产，可是松下既被划为财阀，连这点自由也被剥夺了，因为他的全部资产均被冻结。当他不得不向朋友借钱花时，心里的滋味真是一言难尽。

正当松下为摆脱自身和公司的困境而苦思对策时，一天，盟军总司令部传令叫他立即赴东京说明问题。

他接到命令，一时摸不着头脑：以往都是他主动找上门去说明情况，这次专门传他去，定是凶多吉少。

他刚进入办公室，喘息未定，负责官员劈头就问他：“你填报的财产登记表是否有隐瞒之处？”

这个问题当即把他问懵了：“难道真有什么东西忘记填了？”

官员见他半天不答话，以为他心虚，便捉弄似地提示：“想想看，别墅填了没有？”

原来如此！松下这才明白是怎么一回事。被盟军划定的14个财阀中，13个都有别墅，有的还有好几处，惟独松下从未想到要购置别墅。

想到这里，他诚恳地说：

“我的确没有填，因为没有别墅。”

这回该轮到那官员表示惊奇了：“你为什么没有买别墅呢？”

“我赚得的钱全部用来投资扩大生产了。”松下平静地回答。

工会为松下说情

令盟军总司令部惊诧不已的事还不止这一桩。众所周知，二战之后，日本工人运动空前高涨，几乎在所有的企业中，劳资纠纷都令业主们头痛不已，可是松下的情况却大不一样，工会不是同他作对，不是控告他，而是为他求情，要求占领军当局取消对于他的解除职务的决定。

二战之后，尽管松下恢复了包括全体员工的“步一会”，但是不久之后，在全国工运潮流的冲击下，这“步一会”也被新成立的工会组织取代了。

松下当时虽然名义上已被解除职务，但是公司的决策权仍然掌握在他手中。一天，他得到报告，松下电器株式会社工会成立大会将于大阪中之岛中央公会堂召开。

在这之前，大阪的一些企业已经成立了工会。据他所知，这些工会

成立时，资方大都采取静观乃至反感态度，顶多派个代表去念一篇不痛不痒的贺信。作为已经被划为财阀、并解除职务的松下，作为被工会视为对手的松下该如何表态呢？

经过慎重考虑，他作出决定：一是以普通员工身份参加工会成立大会，二是在大会上公开表示对工会的真心祝贺。

就在此时，一种从未有过的失落感浮上了他的心头。自从单枪匹马创业以来，作为松下企业的最高领导，他对公司的大事享有无可争辩的决定权。而今天，他连能否参加工会的成立大会，能否在会上致辞，都不能做主，都要征求实际上为松下普通员工的工会负责人的意见！这岂非意味着，从此之后，这工会即使不是他的敌人，也是他不得不考虑其存在、征询其意见的一种势力吗？他是应当与工会斗争呢？还是要力图与之达成谅解，通过它去消除劳资之间的对立呢？毫无疑问，他只能选择和解与合作。

然而，劳资关系好坏并非取决于一厢情愿。工会方面对于他参加成立大会的意向没有表示反对，但对于是否让他致辞的问题却发生了激烈争论。尽管最后同意他致辞，他还是觉得，在他与员工之间，一堵无形的墙已经构筑起来了。他认为，他之所以参加大会并且致辞，就是要推倒这堵墙。

他在贺辞中既没有说那些言不由衷的套话，更没有为资方的立场辩解，而是披肝沥胆，表示与工会、与全体员工团结一致，共同经营好公司、共同建设新日本的决心：

“今天，我听了大家对公司的要求和期望，感触颇深。我相信，新的正确的经营管理与大家所拥护的工会，一定会取得一致。

“就主观愿望而言，我希望基于最纯正的想法，进行新的经营管理。若是我有考虑不周之处，望能得到大家的帮助，共同为建设新日本做出贡献。”

松下不是为一己私利，而是为公司、为国家谋福利的立场得到了工会的理解和支持。正当全国各地的工会纷纷起来同自己的业主进行斗争之时，松下企业工会 42 个支部所辖的 15 000 名会员却联合各地的经销商，发起了一场声势浩大的请求取消解除松下职务决定的运动。

工会代表前往东京，直接向大藏大臣石桥湛山、工商大臣星岛二郎提出他们的请求。两位大臣惊奇之余，深感松下之经营管理与与众不同。他们答复说，尽管对此非常同情，但最后决定权掌握在盟军总司令部，希望代表们到那里去说明情况。至于他们本人，定会从侧面予以帮助。

工会为业主说情这本身就使占领军大惑不解。无论是在美国还是其他西方国家，工会大都是同业主对着干的。这松下到底是给了工会什么好处？或者真不应当解除他的职务？

该当松下时来运转了，不久前，盟军总司令部经济复兴局的一位负责人前来视察松下的工厂。他发现，松下的经营管理与美国的所谓先进经验有异曲同工之妙，因而存了一份同情之心，在总司令部研究有关松下的问题时，说了不少好话。

在这种种因素的协同作用下，对松下的解除职务决定就从 A 类变成 B 类，也就是说有复查和取消的余地了。

在这之后又过了四个月，这一决定终于取消，松下又名正言顺地回

到公司上班了。

欠税大王

松下恢复职位后，发现过去的三年中，公司不仅没有获得利润，反而令债台垒得更高了，总数达十亿多日元。因此，一些报纸将他讥笑为借债大王。

应当说，这笔巨债大部分是前政府造成的：原来为军方所制造的轮船和飞机，不仅分文未得，筹借的债务也无人承担，只有由他负责归还。

不过，令他伤心的不是“借债大王”，而是“欠税大王”这一新的绰号。自创业以来，他一直是纳税的模范。可是现在政府改变了税收政策，要求企业在商品出仓时就必须纳税，而不是在收到货款之后。由于当时是票据交易，松下又债台高筑，无法筹集必要的流动资金，因而沦为“欠税大王”。

“借债大王”和“欠税大王”这两块黑牌子压得松下喘不过气来。他刚一复职，便马上呼吁全体员工齐心协力，做到每个月都能获取利润，争取早日重振松下的雄风。他声称，如果做不到这一点，就不如解散松下电器。

大家都知道，松下电器是他的命根子，也与每个员工的生活密切相关。如果公司解散了，他们将到何处去谋生呢？他们能找到比这更好的企业吗？松下独特的管理方式，几乎使每个员工都对公司怀有难以割舍的感情，使他们觉得，公司不是松下一个人的，而是大家所共有的，公司遇到困难，大家都有责任去努力克服。

重建基础

松下明白，单是唤起员工的热情还不够，必须用一系列切实可行的措施使他们的热情开花结果。

首先，他对公司机构进行了重要改革，任命女婿松下正治为副社长，让其处理大量的事务性工作，以便使自己集中精力考虑公司的重大决策。

其次，严格实行以工厂为单位的独立核算制，并以相应的奖惩制度与之配套。

这些措施很快就见了成效：1949年元月，每个员工的月产值为21 000元；到同年12月，这一产值即上升到56 000元，其增长之快，连工人自己也感到惊奇。

松下明白，生产再正常，产品再多，若是卖不出去，也等于是一堆废铜烂铁，只会造成损失。于是，他又紧接着抓销售了。

1949年2月至10月，他几乎跑遍了日本列岛，主动拜访了各地的代理商和经销店，力图恢复战前的联盟店体制。

在这过程中，他发现，这些代理商除了同松下电器打交道之外，还销售其他厂家的产品，因而与松下谈不到什么同甘苦、共患难的感情，而是有利可图的货就卖，无利可图就不卖，决不想方设法拓展销路。

为了联络感情、调动他们的积极性，松下把与之有业务关系的代销

商组织起来，成立国民共荣会。同时，在几个大城市成立营业所，分片负责各地区的推销。营业所之下，又以县市为单位，设立办事处，将促销网络延伸到全国各地。

不久之后他又觉得，这个办法虽然好，但是花费的人力和经费都太多。派到营业所和办事处的人若是能力很强，就将削弱公司的职工队伍；若是不强，则会形同虚设。而且，办事处与代理商之间还会产生一些不必要的矛盾，对销售产生不良影响。

为此，1949年8月，松下又实行了全新的销售公司制，即与代理商合资建立“国民产品销售公司”，一县一个，实行专卖，既节约了人力和财力，又密切了同代理店的关系，进一步落实了“松下是代理店的工厂，代理店是松下的分公司”的宗旨。

就这样，到1949年年底，松下电器的生产和销售都已恢复正常。艰难的岁月已经过去，大发展的曙光已显现在眼前了。

15 引进西方先进技术

如果说二战的结束使松下承受了数以亿计的债务负担，那么朝鲜战争的爆发则为他摆脱困境、重振雄风带来了转机。

1950年6月朝鲜战争爆发后，美国即开始向日本订购大量军用物资，迅速解除了对二战期间的日本军需企业的限制，昔日列入另册的财阀如今成了美军司令部的座上客。

在此之前，松下既已采取种种措施，将生产和销售引上正轨。如今有了美国这个大买主，更是全力以赴，发展生产。仅仅一年期间，就为美军提供了电池、电灯泡以及通讯设备等价值数亿元的军用物资，不仅偿清了全部债务，而且还多次给股东分红，再无人嘲笑他是“借债大王”和“欠税大王”了。

在军用品生产的带动下，松下的民用品生产也出现新的势头：1951年5月开始推出高级收音机，12月又以新型照明用具日光灯开拓了新的财源。与此同时，因二战爆发被迫中断的电视机开发也重新纳入议事日程，为新的电器大战做好准备。

此时，松下的目光已从日本列岛转向世界。他已不满足于做一个日本的大企业家，决心参与全球性的经济竞争。

为了实现这一目标，他决定先赴美国考察，因为二战后的美国，无论是政治还是经济都号称世界楷模。

访美感受

1951年元月18日，松下启程访美。

一到美国，那里电子工业的繁荣景象便给他留下了深刻的印象。此时，日本的电视机生产才刚刚起步，而美国已达到年产700万台；而收音机更似上亿台的天文数字令人惊叹不已。由于产销两旺，公司的收入自然可观，一个真空管厂家女工的工资比日本的总经理还高得多。

通过实地考察，松下认识到，与美国比较，日本的电子技术还相当落后；必须引进美国和其他西方国家的先进技术，才有希望获得迅速发展。一回到国内，他即将原属第一事业部的电灯泡、日光灯和真空管等部门独立出来，另外成立第五事业部，专门从事海外电子技术的引进工作。

美国人对于工业产品艺术设计的重视也给了他重要的启迪。

他发现，同样结构、同样质量的收音机，仅仅由于式样不同，其售价的差距就高达两三倍。这不由使他想起世人对漂亮女子的看重不是没有道理。一个女子如果仅仅长得漂亮，若是心地不好，自然不会有多少人喜欢。可是，光是贤淑聪明，缺乏美貌，恐怕也难以使人动心。最好是既有理想的素质，又有理想的美貌。他认为日用品也是这样，随着生活水平的提高，人们已不只满足于品质好，还要要求外观漂亮，或者手感舒服。

他认为，日本的传统观念必须大大改变。

由于受中国文化的影响，日本自古以来讲究茶道，对茶具之美要求极高，殷实之家不惜花费上万元买一只精美的茶杯。可是对于工业制品，

无论是制造者还是消费者，似乎都只求坚固实用，在审美方面并不十分重视。

为了在这方面先走一步，及早赶上西方的水平，松下回国之后，即计划在公司内成立产品艺术设计部门。然而令他失望的是，全国的大学和专科学校之中，除了千叶大学之外，竟没有一所学校设立工业产品艺术设计专业。而千叶大学虽有这个专业，但因社会对这方面的人才需求极少，设备很差，师资亦缺，总共只有一名艺术设计教授。

无论是人才还是物品都是这样，闲置不用时，没有人认为他（或它）贵重，等到有人说是有用，其管理者或主人便马上觉得他（或它）是无价之宝，无论如何不肯相让。

松下所面临的正是这样一种情况。千叶大学的工业产品艺术设计专业报考者寥寥无几，极少的毕业生也几乎全都改行，这专业也随之而成了学校的累赘。可是，当松下提出要聘请该专业的教授时，校长却坚决不同意。

校长的拒绝并未使他灰心。他清楚地看到，松下产品若想打开海外市场，同外国产品竞争，就非在艺术设计方面大大改进不可。质量再好，若是设计欠佳，就难以刺激起人们的购买欲望，就会变成一堆谁也不喜欢的废物。基于这种想法，他一而再、再而三地派人与千叶大学交涉，终于以热诚感动了对方，得以把那位教授聘到松下。

由于找到了用武之地，教授的工作热情非常之高，为松下设计出一系列世界第一流的产品形象。

如果说美日两国企业家对于产品艺术设计的重视仅仅是量的差别，那么对于咨询公司作用的认识则是有与无的对立。

一到美国，松下便发现每个城市都有许多咨询公司。由于日本没有这样的公司，他便询问这些公司是干什么的，效益如何。

主人介绍说，所谓咨询公司，就是出卖主意的公司。无论是经营出现了问题，商品生产不出来，或者生产出来了却卖不出去，都可以向这些公司购买主意。

比如一家旅馆现在每年能盈利 50 万美元，老板嫌赚得太少，便去请教咨询公司：该旅馆是否具有盈利 100 万美元的潜力；如有此潜力，该如何发挥。

当然，为此得先付钱。

而咨询公司接受旅馆的委托后，即要用一定时间调查研究，提出切实可行的咨询意见。如果旅馆照此咨询意见实行而得不到预期的效果，咨询公司要按照合同予以赔偿。

松下听了，觉得这个办法确实不错。不过他认为，咨询公司或许只对中小企业有用，至于那些实力雄厚的大公司，完全有能力聘请谋士组成自己的智囊团，用不着找外人咨询。

不久之后，他就发现美国的情况并非如此。

他在访问美国最大的电机公司时听说，这家拥有 20 万名员工的跨国公司在准备成立一个新厂时也求助于咨询公司，为此预付了 100 万美元咨询费。

这件事使他受到巨大的震动。他知道，在日本，企业无论大小，都把请人指导看作是极不光彩的事情，干什么事都是凭老板一个人的主

意，这实际上是一种非常落后的观念。此时由于日本咨询业不发达，松下无法模仿美国人，但他在作出任何重要决定之前都尽量多找专家商量，平常也尽可能多参加外界的经营研究会，以丰富头脑，增长学识。

第二次访美

松下访美归来后经过一番整顿，发现单靠松下乃至日本自身的技术能力，难以提高现有产品的质量，开发新的电器产品去与西方竞争。当务之急是采取合资方式，引进西方先进技术，尽快实现松下的腾飞。

主意既定，他又于同年 10 月再度访美，寻求与美国 RCA 公司的合作。

他与这家公司的谈判虽未取得成功，但却获得了意外的启迪。

一次谈判之前，RCA 公司的负责人问他：

“松下先生，贵国员工和公务员收入的差别如何？比如说，刚进入公司的大学生的月薪为 12000 元，那么，该公司的董事长能拿到多少？”

松下没有回答，而是反问道：

“你们这儿的差别是多少呢？”

“53 倍。”

这就是说，董事长可拿到 65 万美元！这在日本，简直是不可思议的事情。据松下所知，日本首相的工资顶多只是大学毕业生的 15 倍。

这 53 倍的差别和 15 倍的差别，到底哪种好呢？松下觉得，美国的方式比较有利于调动人的积极性。他觉得，一个普通工薪阶层的人，若是抱有将来可以拿到 50 乃至 100 倍工资的希望，他就会格外卖力地工作，不用谁去催促。当然，也有终身满足于只拿普通职员工资而依然卖力者，但这种“超人”可谓万里挑一，凤毛麟角。对于大多数人来说，利益的驱动力似乎比什么力量都大。

当然，这张美国药方未必就能治好日本的病。松下后来虽然拉大了公司职工的工资差距，但每天早上的训话制度依然不改。他认为，对于调动职工的积极性来说，金钱和教育这二者，离了哪一样都不行。

初访荷兰

由于在美国未找到恰当的合作伙伴，松下又前往欧洲，准备与飞利浦公司谈判。

一到荷兰，这里人民之勤奋、富足和修养良好，交通秩序之正常、车祸之少使他产生进入乐园之感。

由于工作需要，他几乎每天都要乘坐汽车到各地去。高速公路上，所有的车子都以 100 至 150 公里的时速飞驰，但 20 天中一次车祸也没有见到过，真是不可思议。

不过令他更为惊诧的，是这里看不到挖马路的情形。在日本，无论是东京还是大阪，几乎总是在挖马路，总是在翻修，不仅市容受影响，还常常造成交通堵塞。而在这郁金香的国度，却只见新修或拓宽马路，绝没有因路面坏了需要修补之处。这是为什么呢？这是因为荷兰人懂得什么才叫真正的节约。本来 100 万元可以修好的路，他们宁肯花 200 万去修得更好一些，这才叫一劳永逸的百年大计。日本则相反，需要 100

万元才能修好的路，却只愿意投入 50 万，结果年年挖路、补路，让上百万乃至上千万元钱像水一样白白流走。

由此，松下又想到他的电器产品：宁肯多花几倍、几十倍的钱设计和生产出原则上不用修理的产品，让厂家、销售者和消费者皆大欢喜。

荷兰人事事认真的精神也令松下感动。有一次，松下在一家饭店里看见三个好朋友在一起饮酒，谈笑风生；离去时都各自付钱，连“我来付吧”之类的客气话也不说一句。他想，要是在日本，这定会被视为小气、斤斤计较；他自己在电灯泡公司工作时就是怕别人说吝啬而与同事互相请客把钱花光，经常弄得身无分文。他觉得，还是荷兰人“亲兄弟，明算账”的方式好，感情归感情，生意归生意，赚得分明，亏得清楚，反而不会因为稀里糊涂闷在心里而伤了感情。

他还发现，荷兰人讲认真的精神还表现在对产品质量的重视。有人送他一块 300 年前的银壳怀表，虽说显得有几分粗笨，但上紧发条之后依然会走动，报时的铃也还会响，体现了荷兰人一丝不苟的优良传统。

引进飞利浦技术

松下到荷兰的主要目的，既不是为游山玩水，也不是追求其他享受，而主要是与“飞利浦”谈判和签订合作协议。

早在二战爆发之前，松下即与“飞利浦”有业务关系，但是只知道它是一个世界闻名的大电器公司，对其历史和现状了解甚少。

此次来到荷兰，才真正认识到这个小国家的大公司的确不同凡响。它只有 50 多年的历史，最初也只能生产电灯泡之类的东西。可是在这短短的五十余年间，却发展成了一个资财雄厚的跨国大企业，在五十来个国家拥有近 300 家分厂和销售点，其产品同公司的名称一样响亮，几乎无人不知，无人不晓。

谈判开始不久，松下就发现，“飞利浦”之所以能取得如此辉煌的成就，不只是因为不断开发高质量的新产品，掌握了经营管理的诀窍，其谈判技巧也十分高超。松下在国际谈判方面虽说不敢自称经验丰富，但他自信有既不放弃原则又争取谈判成功的能力。

双方都同意在日本建立合资公司，但在投资方式上却出现了重大分歧。

飞利浦的条件是：在 6.8 亿日元的资本总额中，松下与飞利浦的投资比例分别为 70% 和 30%。而飞利浦的 30% 既不是设备，也不是现金，而是以其技术指导费抵算。这就是说，所有的开办资金都由松下方面承担。

不仅如此，飞利浦方面还提出，技术指导费应占产值的 7%，而美国 RCA 公司才要求 3%，飞利浦的条件显然太高了。

经过几天的艰苦谈判，飞利浦同意降至 5%，但声明不能再低。谈判陷入僵局。

此时，松下以进为退，提出新的条件：既然飞利浦向合资公司派遣技术专家要收技术指导费，松下派经营管理专家也同样要收经营指导费。

对方没有料到他来这一手，一下子由主动变成了被动。松下因势利导，终于与对方达成妥协：松下的经营指导费订为 3%，飞利浦的技术指

导费降至 4%。

1952 年 12 月，双方的合资企业“松下电子工业株式会社”终于在大阪成立了。该社生产的电子管运用到松下各厂的相应电器上之后，将它们品质提高到世界第一流的水平。

松下觉得，尽管为建这合资企业伤透了脑筋，费尽了唇舌，花费了巨额资金，也是值得的。如今的松下不仅在日本列岛，在世界市场上也拥有了强大的竞争能力。在这种新形势下，他不仅积极开拓东南亚、中东和南美的市场，还在纽约开设了办事处，第一批投入美国的两万台收音机很快就被一抢而空。就这样，在短短的两年中间，松下就创造了年营业额达 5 亿日元的纪录。

16 创建中央研究所

自力更生是松下本人也是整个松下企业的传统。他认为，引进外国先进技术仅仅是一种迫不得已的应急措施，绝非长远之计。要想在世界电器的竞争中立于不败之地，就必须组建和依靠自己的研究部门，不断更新设计和设备，开发适应新形势和新需要的新产品。

松下第一次到美国时，参观过当时最先进的电池生产设备。可是才过半年，当他第二次访问美国时，却发现它们已被更新的设备淘汰。此时他才听人说，商店里出售的机器都是二流货色，一流的厂商们都有自己设计的机器，视若珍宝，从不公开，因为其性能比普通机器优良好几倍。

这使松下明白，从外国引进的所谓先进技术和设备，其实未必是最先进的，甚至有可能是早被秘密淘汰的。为此，决不能只满足于引进，决不能亦步亦趋地跟在别人后面爬行，而应抓紧时机，急起直追。

他成立的中央研究所不是一个纸上谈兵的机构，而是研究和试验、生产相结合的综合部门。

研究所刚成立不久，松下就面临了美国电池制造商的挑战。

这一年，美国的一家电池公司与日本厂家合作，在日本生产电池，并特别邀请松下去参加他们的庆祝签约招待会。席间，美方代表站起来向松下敬酒，朗声说道：

“竞争就要开始了，让我们双方都加把劲吧！”

松下心想，美国人之所以会这么说，定是认为自己稳操胜券。既然如此，他也不应示弱。

回到公司，他即召见中央研究所和第二事业所的有关人员，请他们务必尽心尽力，开发出高功能的电池，一定要胜过那家美日合资电池厂的产品。

研究人员没有辜负他的信任，使松下的国民牌电池因在这次竞争中获胜更加受到消费者的喜爱。

松下对于研究工作的重视在经费上反映得更为清楚：1955年，他拨给研究所的纯研究费将近1亿日元，1960年更增加到10亿日元。

与此同时，他仍然继续引进外国最先进的技术，以之作为开发新产品的必要手段和促进自身研究的推动力。

第四章 事业巅峰

1 走向辉煌

松下不仅从国外引进了新的技术，也引进了新的销售方式。

1951年下半年，随着日本私营电台的设立，收音机的需求量急剧增加，几乎达到人手一台的地步。

在消费的刺激下，各大电器公司相继推出自己的拳头产品，展开了一场激烈的收音机市场争夺战。

善于以智取胜的松下此时又出新招，率先与全国各地的代理店共同出资，建立“国民牌收音机分期付款销售公司”，大幅度拓展了收音机的销路。

这一试验性的举措获得成功之后，松下又把分期付款销售的对象扩展到其他电器商品，使这一消费者、销售者和生产者三方有利的全新的销售体制更加完善。

在这基础上，他又致力于提高公司本身和销售网的服务意识，认真开展售后服务，逐渐在消费者中形成“非松下之货不买，非松下销售店不进”的观念。

当时，一些厂家为了抢占市场，不惜血本，大幅度降价甩卖。松下认为，这种办法或许会收效一时，但却会制造混乱，扰乱消费者的意识，结果，必然使生产者工资下降，销售者无利可图，消费者随时担心上当受骗。

因此，他始终坚持既定方针：不断推出美观、实用、质地良好的产品，为生产者、销售者和消费者三方同谋福利，从而促进全社会走向富裕。

推出三大家电

1951年，松下相继推出洗衣机和电视机这两种现代化的家用电器。

当时生产的洗衣机虽然结构和功能都很简单，价格也不低，但是很受消费者尤其是城市居民的欢迎。它标志着家务自动化的开端，把妇女从繁重的体力劳动中解放出来。新婚夫妇往往以购置一台洗衣机为荣，而妇女更把它看作是自身解放的象征。

不久之后，松下的十七电视机又开始进入消费市场。为了让国民认识这一新奇的家电产品，松下在报刊上打广告的同时，组织彩车队，运载电视机到全国各地举办展销会，一时成为人们的热门话题。

前面谈到，出于过人的远见，松下早在二战中就着力开发电视机。和平时期到来后，社会对新闻传媒需求的高涨和民众生活水平的提高，为之提供了几乎是无限的市场。面对这一大好形势，松下告诫全公司员工：一定要推出高质量、高设计的一等产品，决不允许用粗制滥造的东西去坑害消费者，因为这也是自取灭亡。在此后数十年间，松下电视机以及其他电器之所以能在几乎无一刻停息的激烈竞争中立于不败之地，与他培养的事事认真、向世界水准看齐的松下传统大有关系。

1953年，松下推出第三种重要家电——电冰箱。

说来有趣，在电冰箱生产方面为松下立下汗马功劳的分厂的前身乃是当年向松下定第一批电风扇底盘的中川电机厂。当时，松下刚刚自立门户，正为生计发愁，中川电机厂的定货犹如雪中送炭，帮助他渡过了创业的难关。中川或许难以想像，一个靠典当妻子衣服谋生的穷小子，竟然凭自己的双手创造了数以亿计的资财，并且反过来扶持他这个当年的“阔佬”。

从此之后，电视机、电冰箱和洗衣机这三大家电就代替单车电池灯、电池而成为松下的主要产品。除此之外，在不断改进收音机的同时，松下又开发了家用果汁机、电烤炉、吸尘器、电熨斗等数十种新产品。至于微波炉和音响，则是若干年之后才开始生产的。

五年计划

朝鲜战争结束后，日本不再为美国提供军需品，经济出现萎缩趋势。松下虽说也受到影响，但很快就恢复了元气。不仅没有关闭工厂，反而趁机吞并了日本胜利电器工厂。他之所以愿意接下这个倒闭的工厂，并非出于怜悯之心，而是看中了该厂长期创下的狗头牌商标。不用说，松下自己的国民牌商标早已驰名世界，十分响亮，不必借别人的商标来推销自己的产品，但狗头牌已经在消费者中享有佳誉，将它接过来既可为自己创利，同时又拯救了一个工厂，这又有什么不好呢？这笔交易再次反映出松下利己而又不忘利人的商业道德。

他在任何时候都把商业行为和慈善行为的界限划分得很清楚：施舍必须是彻底的施舍，不得夹杂半点私心，更不允许以此谋利；做生意虽然讲求诚实、信义，但是绝对不能放弃赢利这一目的，无利的事情不能干。

1955年，松下电器举行庆祝创业35周年的大会。这次大会标志着松下动荡时代的结束，飞速发展时代的开始；主要以国内市场为目标的中型企业的结束，主要面向全球的跨国公司的开始。

为了迎接新时代的到来，第二年，松下发布了令全日本朝野瞩目的五年计划。

按照他制定的五年计划，松下电器的年销售额将从1956年的320亿日元提高到1960年的800亿日元，资本从30亿日元增加到100亿日元，而职工也相应地从11 000扩展到18 000人。

他许诺，到1960年，他一定要使全体员工的工资超过同业的任何一家公司，使所有的批发店和连锁店都从销售松下产品中获取更大的利益，使每个松下电器的消费者都感到自己是真正的受益者：花的钱最少，买到的东西最好。

松下的五年计划，特别是那些可以用量化指标反映的部分，只用四年的时间就圆满完成了。这不仅说明他制定计划时实事求是，更重要的是表明，他善于以各种有力措施去保障这一计划的顺利实施。他不是一个人鼓动万能论者，他所制定的种种详细规则不仅对手下的员工，对他自己也有强大的、无条件的约束力。

有一次由于堵车，他上班时晚到了几分钟。照说这是客观原因造成的，他从来都是按时上班，从无迟到的先例；而他身为公司最高首脑，

完全可以用各种理由为自己的迟到辩解，任何人都不会提出异议。

可是，他并没有滥用自己的特权使自己获得豁免，而是主动公开承认错误，通知财务部门扣发自己的工资。

他这样做不仅没有降低自己的威信，反而提高了全体员工的自觉性和纪律性：连社长违纪都要受罚，自己能不兢兢业业地工作吗？

松下五年计划的提前实现和事业的持续大发展，不只是靠领导的雄心和员工的热情，还得力于技术设备的彻底改造。

从 1955 年开始，松下所属各厂陆续安装世界上最先进的自动化生产设备，将各种产品纳入国际通用标准的轨道。这样，即使在换代频繁的情况下，顶多只会有不时髦的产品，而不会出现卖不出去的废品。

建成世界第一流的工厂

经过这一番改造之后，松下的大多数工厂都先后达到了世界第一流的水平。而这当中，又以建于高槻的与飞利浦合资的松下电器工厂与建于茨木的松下电子工厂最为引人注目。

与飞利浦合资的电器工厂不仅建筑优美，设备先进，其经营管理与产品质量也堪称世界一流。不仅国内外同行络绎不绝地组团前来取经，日本天皇和法国、新西兰等国的元首和政要也光临参观。有人说这家工厂是松下电器永恒的活广告，显然并非溢美之辞。

培养世界第一流的人才

在建成世界第一流的工厂和设备之后，松下紧接着又致力于世界第一流技术人才的培养。为了达到这一目的，松下采取了两项措施：派遣技术人员到国外留学；创办松下电器工程学院。

松下电器工程学院的目标与普通高校不一样，它不仅向学员灌输科学技术知识，培养他们的实际操作和经营能力，还要帮助他们树立“正确的价值判断”与“正确的常识”，在思想和技术方面均达到世界水平。学院开设的课程、师资的选拔以及教学方法，都服从于这一总体目标。

提供世界第一流的福利

二战一结束，松下便提出在企业内部实行“高效率、高薪金”的方针。随着公司的发展与效益的增加，这一方针逐步得到落实，松下又提出了实现同业第一高薪的目标。由于这种高薪不是平均主义，不是吃大锅饭，而是与各经济核算单位的效率及每个人的贡献、表现挂钩，差距拉得很大，故人人觉得有奔头，极好地发挥了刺激作用。

对于职工的福利，松下也相当重视。每逢圣诞节和职工的生日，公司都要向职工赠送礼品，使职工既不要忘记自己作为雇员应尽的职责，又深深感受到家庭般的温暖。至于职工宿舍、医院、保健和娱乐设施等等，松下也要求尽可能参照国际标准兴建，增强职工作为“松下人”的自豪感。

他到欧美各国考察时，发现那些国家实行每周五日工作制，感到难

以理解。他觉得让职工每周多休息一天，这对于生产是一个极大的损失；而职工休息时间过多也会无事生非，惹出麻烦。

可是，当他的工厂实现自动化，对工人的劳动强度和责任心要求不是降低，而是大大提高之后，他才认识到，每周让职工多休息一天，有利于清除身心疲劳，增强文化修养，从而能够大大提高效率。不仅如此，单是这五日工作制本身就能唤起职工向世界标准看齐的自觉意识。

于是，1960年元月，松下宣布五年之后实行五日工作制，以此激励全体职工的积极性。

积极占领海外市场

经过短短几年的努力，到1958年，松下电器的海外销售产值即达32亿日元，即比四年前翻了六番。

松下认为这才仅仅是开始，离真正占领海外市场还有很大的距离。为此，专门成立了一个松下电器贸易有限公司，负责产品外销业务。

松下要求，从事外销的人员在尽可能拓宽销路的同时，还要及时报告国外电器市场和生产技术的最新信息，根据外国经销商和消费者的需要对公司的设计、生产和经营管理提出建议和意见。

随着业务的拓宽，他不仅在美国设立松下电器公司，加强和建立遍布世界各国的销售网，还在总公司成立国际总部，负责领导和协调各外销机构的工作。在这之后不久，松下输出的就不仅是电器产品，他的先进技术和资本也向海外全面进军，从而使松下电器公司成为名副其实的世界电器巨头。

两年之后，1960年，松下的出口产值又翻了四番，突破了130亿日元；出口在总产值中所占的比例，也由6%上升到12%。这两个指标在以后的岁月中呈不断上升的趋势，松下看问题也更加具有世界眼光了。

辞去社长职务

松下自1918年创立电器公司以来含辛茹苦，把一个几乎难以维持生计的家庭作坊发展成拥有数十亿资产的跨国大公司，虽不至心力交瘁，但已早萌卸职之念。只因独子早亡，接班人尚待培养考察，故一直以多病瘦弱之身，兼任董事长与社长之职，大到规划、决策，小至经营管理，都必须亲自处理。

1960年，松下已是65岁的老人了。虽说经验更为丰富，见识远胜于前，但有时已感到精力不济。因而决定辞去社长职务，只担任董事长。为此，他专门召集了一次董事会，在会上说：

“长期以来，承蒙诸位的信任，松下企业事无巨细，皆由我一人决定。虽说我竭尽全力，总算没有辜负诸位的厚望，在全体员工的支持下创造了今天这样的事业，但同时也造成了众人的依赖心，不利于发挥各部门、各厂的积极性和主动性。长此以往，松下电器将陷入独裁经营的泥潭，给诸位和全体员工带来不必要的损失。

“诸位知道，早在15年前，我即有辞职之意。尽管当时形势所迫，难以如愿，我还是尽量少干预公司的具体事务，好让各部门的主管充分

发挥自己的职能。久而久之，我发现他们已能做到无论我在不在都能忠于职守，按正确的原则处理问题。这使我进一步认识到，我及早辞去社长职务，有利于培养理想的接班人。”

接着他正式宣布由其女婿松下正治担任社长。而他本人除了继续担任董事长之外，主要负责 PHP 研究所的工作。

PHP 研究所的全称为“通过繁荣实现和平与幸福研究所”，是松下在 1946 年 11 月 3 日创办的一个组织。

他之所以将研究所的成立日子选在 11 月 3 日这一天，并非无由。

首先，这一天是明治天皇的诞辰纪念日，日本民间又称之为“菊花日”。在正常情况下，日本各地这一天都要举行隆重的纪念和富于民族特色的赏菊活动。可是当时日本刚刚战败不久，许多城镇已被炸为焦土，主宰国民生活的不是日本政府，而是美国占领军，纪念明治天皇的活动乃至菊花节本身都被取消。

同时，1946 年 11 月 3 日这一天又是公布日本新宪法的日子。

松下在这一天成立 PHP 研究会，表明了他争取早日结束国难，复兴国力的热望。从研究会的名称和宗旨可以看出，尽管松下曾长期为日本侵略者生产军需品，但他并不主张以重振军威的方式来恢复日本的繁荣，而是要通过发展经济来显示日本的力量，发挥日本的作用。其研究对象并不局限于工商业，而是把开发日本的资源、实现日本的经济飞跃作为主要目标。后来，更将这目标扩大到世界的政治经济生活，反映出松下将企业经营与国家与世界政治运作视为一体的独特立场。

PHP 研究所起初办在真真庵，后来便迁到东京。它不仅多次召开全国性和国际性的讨论会，还用日、英两种文字发行《PHP 杂志》，其销量高达 100 万份，足见影响之大。

2 天马行空

进入 60 年代后，日本电器厂家纷纷拓展海外市场，为了击败对手，甚至不惜以低于成本之价倾销。

对于这种不正当的竞争，松下坚持自己固有的立场：决不以次充好，决不放弃利润，与经销商建立牢固的同盟。

为了实现后一点，他仿照原来国内销售的一县市一代理商的做法，严格实行一个国家一个代理商的制度，确保松下和代理商都取得合理利润。

这种稳扎稳打的办法起初被一些人讥讽为保守，但很快就显现其优越性。那些靠低价倾销的厂家很快就感到得不偿失，不得不退出以巨大代价占领的市场，而松下销售网的覆盖面却越来越大，销售量和利润同步增长，令人不得不佩服他是经营之神。

他的这种以纯正的商业道德求取发展的精神和与代销商同甘共患难的做法，不仅受到国内有识之士的称赞，还引起了国际传媒的重视。自 1958 年起，美国《时代》《生活》等杂志以及《纽约时报》等大报不断发表文章，介绍他的业绩，1962 年 2 月的一期《时代》周刊更以他为封面人物，以整整五页的篇幅全面介绍他的工作、生活与管理经验。

1964 年 9 月东京奥运会开幕之前，美国《生活》杂志出了一期日本专辑。在介绍松下的文章中，称他是日本电器的先驱，犹如福特是美国汽车的先驱一样；而他的写作能力更在福特之上，足以与当代大作家媲美。

正当的广告是善行

随着经济的恢复与人民生活水平的提高，到 60 年代中期，日本电视机、洗衣机和电冰箱的普及率已分别达到 90%、70%和 60%，而电器生产业已出现疲软趋势。在这种局面下，要继续求得发展，在残酷的竞争中立于不败之地，就只有两条道路可走：一是开发功能更好、价格更合理的换代产品；二是加强售后服务。

松下对于售后服务的理解以及采取的措施都与别的厂商不一样。他认为，售后服务不是等到用户发现出了问题才派人去修理，而是必须在电器进入用户手中之前就消除一切问题。

为此，一方面，他进一步完善 1954 年开始实施的产品质量检查制度。与此同时，建立由经销商协助的全国性和全球性品质联络网，于产品售出之前再做一次严格检查，不出售有问题的电器。万一发现售出的产品发生质量方面的问题，销售商有责任将情况报告松下的有关部门及时处理。不用说，这对于进一步提高产品质量、增强生产检查和销售诸环节的责任心，密切各方面的关系和在消费者中建立牢固的信誉，都大有好处。

松下产品在日本进入千家万户之后，松下不仅加强宣传攻势，大打广告，还专门成立了广告部。对此，一些人认为大可不必。他们说，只有那些无人知晓的产品才需要打广告，如今松下电器已是家喻户晓，众口皆碑，还有必要花这么多冤枉钱吗？

松下回答说：广告不仅要继续打下去，还要越打越好，让它像松下电器一样，也达到世界最先进的水平。他坚信：正当的宣传广告是一种善行；越是优良的产品，越要打广告，越有义务让更多的人知道，让更多的人购买和使用。

他的这番努力没有白费：不仅使松下电器的形象扎根于广大消费者的心目中，而且使他本人也获得了“日本广告奖”。

未雨绸缪

1964年，奥运会在东京召开，一些项目的比赛也安排在松下公司所在的大阪。作为对奥运会的献礼，同时也是给公司打永久性的广告，松下捐献巨资，在大阪车站前修建一座现代化的立交桥，赢得社会各界的称赞，海内外的新闻媒介也竞相报道。

这一年，日本虽因奥运会而大出风头，但是经济危机带来的恶果已经随处可见。由于市场萎缩，许多工厂开工不足，甚至被迫倒闭。由此而产生的失业大军又导致了社会的混乱。

松下的情况如何呢？他在此时捐资建桥是否打肿脸充胖子呢？

决不是。

凭他长期养成的过人的商业直觉，早在1961年危机迹象尚未显露之前，他就警告：日本企业家切不可陶醉在表面的繁荣和经济的高速度增长之中，必须及早巩固基础，应付必将到来的危机。因为迄今为止所出现的繁荣，主要是得力于美国的援助特别是朝鲜战争对于各种物资的需要。而今援助既已减少，战争早就停止，盲目贷款与扩充设备必将导致超越自身实力的负担。在这种情况下，一旦金融紧缩，便将受到沉重打击。

当时，由于日本经济仍呈高速发展状态，电器的增长更达30%，许多人对于松下的警告嗤之以鼻，认为他是故作惊人之谈，不予理会。

而松下不管别人对他的警告持何种态度，抓紧时间改进企业体制，研究并实施应变之策。1963年，当日本电器的增长降至10%以下时，松下却仍然保持18%的高速度，创造年产值2000亿的伟绩。这时，那些不听他忠告的厂商才开始清醒。只是为时已晚，有的厂家已被大萧条的洪水淹没了。

自任营业部长

然而这次危机也没有放过松下。不久，他的一百七十余家销售公司和代理商相继亏本，只有二十多家仍能多少有些盈利。

面对这一严峻形势，松下召集社长、各部门负责人以及全国各地的经销商会议，商量对策。

在听取各方面的意见之后，松下指出，只有松下电器与各经销商团结一致，共同努力，才有希望克服目前的巨大困难。他强调，经销商要消除对公司的依赖心理，千方百计地寻找销路；松下电器本身也必须立即进行改革，否则，便有在危机中倾覆的危险。

会议结束之后，松下又宣布代理公司的营业总部部长，亲自抓销售。

经过认真分析，他发现松下电器的销售存在几个严重问题：

一些地方尚未设立销售商，成了销售的死角。

营业所强迫一些销售商接受商品，不管他们是否愿意，挫伤了他们的积极性和主动性。

许多营业所因循守旧，缺乏开拓意识。

松下认为，只有改革销售体制，才能消除经销商的依赖心理，培养他们独立摆脱困境的决心。他们的状况得到改善，松下电器的产品才不会积压，公司本身才不会陷于危机。

于是，他宣布了三条改革措施：

第一，增设经销商，消灭死角，扩大和完善全国销售网。

第二，加强营业部的自主权，实行由营业部向经销商直销的体制；取消各地营业所的中间销售权，让它们只负责辅导工作和收款。

第三，分期付款销售业务不由营业所，而由经销商开展。

这些措施虽说扩大了经销商的自主权，但也加重了他们的责任。过去销售不畅，他们可以怪罪营业所，现在无所依赖，只有动脑筋、想办法，通过多销售商品来赚取利润了。

因此，当松下刚宣布上述决定时，许多经销商都表示反对。经过松下的反复解释，一千多家经销商终于同意“试一下”。试了一段时间之后，他们不仅觉得自己本事增大，而且效益也增加了。

主动制造景气

如果说改革销售体制仅仅是被动地应付危机，那么，松下于 1965 年大力推出畅销产品的行动，则是主动地对危机进行攻击。

当其他电器商还在为他们的“三大电器”卖不出去而忧心忡忡时，松下却在这年的 4 月份一下子推出了飞鸟牌音响，先锋七号、八号手提式收音机，强力海克林吸尘器、微波炉等品质优良、设计美观的新产品；而其黄金系列电视机与家用闭路电视机也令人耳目一新，显示出松下特有的活力。

这种活力也传给了消费者，他们觉得购买松下电器本身就能驱走晦气，带来好运。

就这样，松下电器在全国各地销量迅速增长，使绝大多数销售商在不长的时间内就扭亏为盈。

此时，松下又为他们加油，并且勉励自己的职工：

“所谓景气不景气，全是人造成的，因此我们要主动地制造景气，克服不景气！”

从 1964 年 8 月松下代理营业部长到 1966 年 8 月这两年里，松下及其整个销售网络彻底战胜危机，取得了奇迹般的成就。1966 年 11 月，全国 382 家销售商共同献给松下一座“天马行空”纪念碑，安放在总公司大楼前的广场上。

的确，在百业凋敝的总体形势下，松下却能一枝独秀，这岂不是天马行空吗？

3 走在时代前面

松下是个“言必信，行必果”的人。他的任何决策和规划都是以精确的计算为基础，并有行之有效的措施来保证。

1956年他发表“松下电器五年计划”，提出到1960年要达到销售额800亿日元的目标。这个天文数字不是他一时心血来潮凭空想出来的，而是以30%这个他绝对可以达到的增长率为标准，虽然在许多人看来，这么高的标准近乎天方夜谭。

1960年超额完成五年计划的指标时，他又宣布：五年后将实施每周五日工作制。消息传开，又有人讽刺他是哗众取宠，说他是搞全盘西化，并且预言他亲手创下的亿万基业也将在手里毁于一旦。

其实，松下从不盲目模仿西方，他吸收的仅仅是西方先进的科技技术和先进的管理技术，对于西方乃至其代表美国的政治制度，他并不特别欣赏。他认为这仅仅是一种适合西方的道路，但并非终极目标本身。

再说，他的规划在时限上非常明确。五年计划就一定要在五年之内完成，五年实现五日工作制也是一到时间就兑现。虽然，这与那种不负责任的“不久之后”、“不久的将来”之类的“诺言”，实在大不一样。松下的目标现实而又具体，因而也就具有强大的吸引力和对于工作的推动力。每当他提出一个新的目标时，松下的员工不仅丝毫不怀疑它一定能达到，而且竭尽全力为实现这一目标而奋斗。

五日工作制

1965年4月16日，松下正式宣布全公司实行五日工作制，工厂和经营部门都不例外。为保证工作正常进行，员工由各有关部门安排轮休。换言之，员工每周只工作五天，但公司却是一周七天，天天都有人上班。

松下的这一创举当即成为轰动全国的头条新闻，因为在他之前，日本没有任何一家公司实行过五日工作制。

对于两天的休息时间，松下不是完全放假，而是号召员工们利用充分的休假日来提高自己的素质和修养，充实自己的生活，从而更好地完成自己的工作，为企业、为国家做出更大的贡献。

基于这一目的，他不仅增加和完善体育文娱设施，支持和鼓励公司的运动和演出队在地方和全国性比赛中夺取名次，进一步树立松下人积极进取的精神，还设立员工研修所等组织，根据员工的兴趣提高其创造和技术能力。

不久之后，松下又率先在全国实行“工作别薪金制”，以代替普遍习以为常的“年资序列薪金制”。这就是说，松下员工的工资多少，主要是根据其能力和贡献大小、而不是工龄长短来决定。他认为，只有这样，才有利于调动员工的积极性，充分发挥其能力，从而提高效率。

当然，这并不排斥福利。即便是那些能力差者，只要尽心工作，薪金也比在其他企业的同类部门高，至于养家养老，更是绰绰有余。

在薪金改革的基础上，松下进一步提出，到1972年，要使全体员工的工资达到美国的水平。如同此前和此后的所有重大规划一样，他的这一诺言又如期实现了。

经营是一门艺术

在实行五日工作制之初，由于各部门和员工都有待于适应这一新的制度，工作多多少少受到一些影响。半年之内，销售额从 1 028 亿日元下降到 1 005 亿日元，整整少 23 亿日元。

但是，令人惊奇的是，公司的利润不仅没有随之下降，反而从 98 亿日元上升到 101 亿日元。这幅度虽然不大，但却说明五日工作制不仅不会带来损失，还将随着员工适应性的提高而产生更大的效益。

松下为何对此充满信心呢？因为他掌握了经营的诀窍。他不是把经营看作是一种不得已而为之的辛苦工作，而是作为能够发挥自己无限创造力、能给自己带来无尽乐趣的艺术。

他在 1965 年 5 月发表的《经营是一种综合艺术》一文中所提出的观点不仅在工商界，而且在日本文化界也引起极大的关注。

他在文章中说：经营如同艺术一样，也是一种具有很高价值的创造性活动。

绘画作品，无论是用什么材料完成，哪怕只是一笔一画，但只要能令人感动，觉得画家的精神跃然纸上，这就是一幅杰作或者优秀之作；若是平淡无味，就只能算是次品甚至连艺术品都不是了。

经营者如同画家构思一样，先得确定基本方针（布白），考虑如何配备人材、筹集资金，建造什么样的厂房，购置什么样的设备，如何组织销售……凡此种种，皆须妥善安排，务求各种因素平稳协调，这才能取得预期的效果，如同在白纸上画出美妙的作品来一样。

经营是一门艺术，但不是单一的艺术，而是高深的综合性艺术，即使是在当今这科学技术飞跃发展的时代。今天，运用某些高科技设备，一按按钮，机器就能自动地把原料制成产品。但与经营艺术相比，这只不过是一种缺乏灵感的工艺，难称高级艺术。而经营在活用人材与资金，在灵感的勃发与机遇的捕捉，在安排之缜密与见解之独创等方面，都显现出创造之活力与综合艺术所特有的能持久地震撼人的灵魂的多角度、多层次之美。

只有真正掌握经营真谛的大师，才能不断变换经营思路与技巧，使之随着时代的发展而发展，无论是在大繁荣、大萧条还是平稳时期，创造不同凡响的业绩，让自己的经营艺术大放异彩。

若是忙忙碌碌，为经营束缚，甚至沦为其奴隶，那就不能感受经营之美，更不要说去创造奇妙的经营艺术品了。

当然，这都是年届古稀的松下于功成名就之后的宏论。他积五十余年之经验，于经营之道无不洞悉，故能超然物外，不以经营为谋生、赢利手段，而以之作为发挥创造力、探寻人生奥秘、寄托人生理想的途径。而其他未达此境界者，即使财富十倍于他，其对人类的贡献乃至自身的欢乐，恐怕都难及他的 1/10。

乡下办厂

松下不仅在现有的产业中绘制美的蓝图，创造美的“艺术品”，他那兼具企业家和艺术家特质的敏锐目光还迅速发现，随着大批农村人口涌入大城市，东京、大阪等都会人口过密、住宅困难、交通拥挤等问题

越来越突出，农村则又人口太少，空地浪费现象严重，地方建设陷于停顿状态。

松下认为，这种疏密过度失调，可能会带来一系列意想不到的经济和社会问题，如不及早调整，到时候将难以收拾。

而要调整，单靠政府集中力量策划公共设施，比如修整道路、开发机场等等还不行，民间也要群策群力予以配合，在乡下因地制宜多建工厂。这样，才有可能使人口和人才流动趋于平衡。

对于这些问题，松下虽然早就有所考虑，但真正决定将它们付诸实施，却是一次意外的小事造成的。

一天，松下来到取县的米子镇，他见这里成年男人极少，就问旅馆服务员，他们到哪里去了。

服务员说，男人们嫌呆在农村没出息，无活干，都进城打工去了。要是松下能在这儿办个电器厂，能让他们就地挣钱养家，他们就不会像无头苍蝇一样到外面去闯荡了。

或许，这个建议若是当地官员提出，松下还不会这么重视；而提出的竟是一个普通的旅馆服务员，可见此地人口外流的现象已严重到不容忽视的地步。

作为一个企业家，他非常清楚，在乡下建厂虽说有劳力低廉等优点，但是运输麻烦，管理分散，获利的速度和利润的额度都不如在城里办厂。可是，若从大的一方面来看，却能解决城乡人口的平衡问题，能大大增加乡村居民的收入，改善乡村的居住条件和文化设施，从而有助于整个社会的繁荣。由此看来，自然是利大于弊。于是他当机立断，在这里建了一个分厂。

不久，他又得知，爱知县每年的外流人口达 7000 人，情况越来越严重，有的村庄竟变得空无一人。类似的情况在其他地方也正在发生。为了改变这一状况，松下陆续在各县乡下建立了数十家工厂，使成千上万的外流者重新回到家园。

呼吁二次维新

松下在经营中一贯强调稳扎稳打，一步一个脚印，结果其发展速度和规模都超乎人们的想像之外，把许多急功近利的暴发户抛在后面；或许正是靠这种锲而不舍的毅力，他在不断同疾病的斗争中始终立于不败之地。在公司庆祝成立 50 周年时他虽然已是 73 岁的老人，看起来还是那么瘦弱，但其旺盛的精力和超人的智慧却不由使人想起“永葆青春”这句颂语。

而松下本人在为一家杂志所写的题词中也表明了他对于青春的看法：

“所谓青春就是心灵上的年轻！只要充满信心和希望，每天不断从事新的活动，就能永葆青春！”

这是他的经验之谈，也是他光彩照人的自画像！

松下创业 50 周年纪念活动正是在他的这种心境下安排的，其热烈壮观可想而知。

诸多活动中，最引人注目的恐怕要算兴建灵山博物馆。因为乍看之

下，这似乎与松下及其事业没有什么关系。

原来东山有一座纪念坂本龙太郎和中冈慎太郎等五百余名明治维新志士的公墓，因长期无人管理，荒芜不堪。松下在庆祝创业 50 周年时想起，1968 年这一年恰好也是日本明治维新 100 周年。没有明治维新志士为国捐躯，就没有日本近代的飞速发展；松下创业纪念与明治维新纪念的巧合，似乎表明松下应当担负再次维新，重振日本国民精神的伟大使命。

他认为明治维新是以实现日本的近代化为目标，而今的维新，任务更为艰巨，也更为光荣：它改变了许多国家和地区的落后贫穷状况，为全世界人民谋福利。因此，这次维新可以称之为“世界维新”。

明治维新的志士用刀剑建立了一个近代化的日本，今天，松下的员工应当不满足于当日本第一，而应再接再厉，以现代的经营和现代的技术促进世界的进步和繁荣。

正是基于这一思想，松下发起成立灵山表彰会，自任会长，带头捐资，重建明治维新志士的公墓，并在此基础上兴建灵山博物馆，陈列有关明治维新的文物，对松下员工和全国民众进行爱国主义与历史使命教育。

针对一些人认为日本地少人多，难以与美国比拟，因而无法实现经济飞跃，不能在世界维新中发挥重大作用的成见，松下发表了自己的独到见解：

日本看起来比美国小，但是实际上比美国大，因为太平洋沿岸全部属于日本的资源范围。日本的绝大部分资源虽说要从外国运进，但是随着轮船吨位的增加，几乎不受限制的海上运输远比美国和其他大国的国内运输迅速和经济得多。

钢铁就是一个极好的例子。日本炼钢的矿石和煤炭均从外国进口，但是由于进价和运费低廉，技术先进，不仅能满足日本自身的需要，还能运到美国本土去与美国钢铁业竞争。

日本人多也并不是负担。美国面积那么大，才住着两亿人，日本这么小却有一亿人，劳动力的价格自然就比美国低，投资的效率也自然比美国大。比如说，美国修一条 100 公里长的公路可使十万人受益，而在日本，受益者会是这好几倍。由于人口众多，公路一修通，财源就会滚滚而来，至少不会愁没有客源，对国家、对个人都会带来立竿见影的好处。

这些言论表明，松下的经营思想已远远超出公司经营的范围，一种治国平天下的抱负已在他心中自然产生。不过，他始终谨守“生意人”的初衷，对天下大事仅仅是思考和议论。

建造科学与工业先驱纪念像

在庆祝创业 50 周年之际，松下在公司中央研究所前面的广场上举行了“科学与工业先驱”铜像的揭幕仪式。

这批先驱包括外国科学家和工业家六人，日本学者五人。松下选择的标准，是对日本的科学和工业作出过巨大贡献者。其目的是在于向他们的丰功伟绩表示尊敬与谢意，同时激发全体员工的积极性与进取心。

人们注意到，入选的外国人士，无论是爱迪生还是飞利浦，都是名震天下的人物；而入选的日本人中，为外国人所知晓的并不多。松下之所以让他们与外国的大科学家、大工业家并列，显然与民族自豪感不无关系。他明白，一个瞧不起本民族的人，也不可能赢得其他民族的尊重。而松下之敢于主动出击世界市场，与天下大电器公司争雄，正表明他对于自己，对于日本民族都充满自信。

不过，这种自信与自豪决不是狂妄自大。直到成为日本第一大电器厂商之后，他依然像当年创业时一样既不丧失个人尊严又处处保持谦虚谨慎。

1970年日本筹办国际博览会时，曾推荐松下为博览会会长。这本是许多人求之不得的、极其荣耀的事情，可是松下却婉言谢绝了，最后确定由日本经团联名誉会长石坂泰山担任。事后松下对人说：

“我本不应当谢绝各方面的好意，但是我注意到，若是博览会的大阪色彩太浓，东京人就不会有多大兴趣，因而可能会导致失败。由德高望重的石坂来担任，兴起了全国的热潮，效果非常好。”

松下的这种顾全大局，不重虚名的风格，使他不仅在财界，而且在整个社会上都获得极高的声望。

大阪的一家报社曾以“你认为现代最伟大的人是哪一些”为题，对450名5~6年级的小学生进行调查。结果，松下的名字竟被列为第13位，处于皇太子和皇太子妃之间。可见即使在青少年中，松下也是一个备受爱戴的人物。

壮心不已

松下这个本来只上过小学四年级的农家儿子，靠自己的勤奋努力，刻苦钻研，创造了上百种专利产品，积累了丰富的学识，先后获得早稻田大学名誉法学博士、应庆大学名誉博士学位。

这个靠几十日元和三个人起家的小作坊老板，靠自己百折不挠的精神、超越常人的见识、不追求潮流而又置身潮流之先的经营艺术，创下了资财以百亿计、员工达四万余人的国际性基业。

这个默默无闻的火盆店伙计、单车店学徒靠远大的理想、明确的志向和贫穷不自卑、富贵不狂傲的美德，成为名扬天下的企业家，日本和外国政府勋章的获得者，受到许多国家君王和政府首脑的礼遇，还与日本首相池田勇人纵论天下大事……

对于年近八旬的松下，金钱已失去诱惑力。在这个曾经把五分硬币也看得无比贵重的亿万富翁眼里，金钱只不过是用来为社会、为日本、为世界谋取福利的一种工具。虽然他自己从不挥霍，但用于公益事业却毫不吝啬：早在1961年，他就捐献两亿日元作为员工的福利基金，1968和1974年，他又分别捐献50亿日元给预防儿童交通事故基金和全国都、道、府、县的行政单位。其他捐款亦动辄上亿，真正做到了取之于民而又用之于民。

这时他最关心的，依然是他一手创下的事业，是屹立于世界电器之林的松下电器株式会社。

他清醒地意识到自己垂垂老矣，虽然耳聪目明，智慧过人，但身体

状况已明显地衰退，常常感到力不从心。

他不是那种临死也抓住权柄不放的专制君王，为了事业的繁荣昌盛，不因他的辞世而发生动荡，他必须及早安排接班人，及早实现管理权的移交和过渡。

对于接班人问题，他在走向辉煌之时即已用心选择培养，有意识地让他们担负重任，对他们进行全面而又认真的考验。

他的女婿松下正治出生名门贵族，品学兼优。他视之为亲生儿子，对其教育培养更是不遗余力。1961年他辞去社长（总经理）之职，即让松下正治切实担负起行政管理的工作。

1973年，他连董事长一并辞去，只任顾问，让长期担任他助手的高桥荒太郎任董事长，而松下正治仍以总经理的核心地位同董事长一起全面处理公司内外事务。松下正治的四个副经理、四个专务以及其他各部门、各厂领导人，无不经过松下的认真挑选和考验。

松下之所以为接班人配置这么多副手，与其说是对其接班人不放心，毋宁说是事业发展的需要。如今的松下电器远非当年的作坊可比，如今的领导人无论如何不可能经受他那么艰难、那么复杂的磨炼，新的时代与新的规模都要求新的经营管理方式，因此他认定：在他之后，集体领导比个人说了算会更有效得多。

从此，他可以摆脱事务的牵挂慢慢地欣赏他一手创造的松下电器这个杰出的艺术作品了。

从此，他可以专心著述，把自己的经营管理经验和对于人生的思考记录整理，公诸于众，传之后世了。

拯救日本

松下于“离休”后的第二年，出版了一本题为《如何拯救即将崩溃的日本》的小册子，对于国家大事提出了一系列大胆而又颇有见地的看法。

他认为，到70年代初，日本虽已发展成一个经济大国，但是人心混乱，只顾个人利益，不关心国家命运，整个民族成了“迷途的羔羊”，不知不觉走向崩溃和毁灭。

近年来的通货膨胀，加速了这崩溃的进程。要抑制通货膨胀，就必须限制物价，稳定国债，节省开支，但是与此同时，也应鼓励企业的合理竞争，尽可能使公用设施等基本建设保持在一定规模，以促进经济复苏的活力。

不过，在这份救国纲领中，最精彩的是关于教育改革的论述。

他指出，日本的教育不是跟不上国民经济的发展，而是大大超过了需要。这种“教育通货膨胀”也同教育不发达一样，造成了重大的社会问题，如同营养过剩也会使人患病一样。

他所批评的“教育通货膨胀”，是指片面强调智育，在全社会造成竞相追求高学历的风气。结果，既造成大量浪费，又产生出许多实际学识和能力都不合格的所谓大学毕业生。

他认为，中小学的基本教育是每个国民所必不可少的。完成教育之后，应当鼓励大部分青少年去进专业技术学校，大学则以少办为好，最

好砍掉一半。因为照现行体制，学生一进大学校门，无论是否用功，无论是否有真才实学，读完几年后都能顺利毕业，其中必然有许多废品。

不仅如此，大学毕业生过多过滥，良莠难分。学天文者去挖地道，学电力者去当司机，看起来似乎是国民素质大提高的表现，实际上这种学非所用本身就是一种极大的浪费。

松下的这些观点很难说能为世人接受。因为他一生都是跑到时代的前面。到人们认识他那些似乎荒唐的言行的真正价值时，他又发表了更新的惊世骇俗的见解。

进入彼岸

1988年，93岁的松下幸之助成了新成立的松下国际财团的董事长，达到了一生荣耀的最高峰。

这一年，他的自传和论著《实践经营哲学》英译本先后刊行，全面总结了他一生的业绩和经验；

这一年，他捐献50亿日元给日本国际花卉博览会，并发起成立松下幸之助国际花卉博览会财团，把自己的未竟雄心寄托于不断装点世界的千花万卉。

次年3月24日上午10时6分，这位世纪老人永远入睡了，因为无所遗憾而显得格外安详。