

第一篇 创业前史

1. 我的少年时代

诞生

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

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

我出生在中日甲午战争那一年，家里有双亲和兄弟姐妹8人，在千旦之木，算个小地主。父亲名正楠，曾担任村民代表的职务。大哥在当时和歌山县唯一的中学念书，是一件体面的事。父亲很少耕作。他多半是出席村议会或参与村公所的事务。

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

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

那时，甲午战争结束，日本渐渐成为国际舞台上的角色，经济进步，企业热潮也浸润到和歌山，故乡设立了米谷交易所，投机买卖的风气很盛。父亲虽然是农夫，可是他是小地主，平常不大做农事，再加上他有进取的性格，一心想赶新事业，所以到交易所去做投机买卖。批评父亲是不应该的，可是，我一向认为，象这种非生产性的事业不可能顺利成功。结果在短期内，父亲就把祖先留下来的土地和房子，都赔光了。我们一家离开住惯了的千旦之木，搬到和歌山市，把剩下的家产变卖做资本，在和歌山闹区和本町一段开了一家木展店，还是父亲的朋友帮了大忙才开成的。大哥念到中学四年级，就退学回来做店员。帮父亲做生意。

那时候我才四岁，对家庭变故一点都不关心，每天在母亲膝下游戏。现在我还记得，当时好象伪造银币很多。每次收到客人的五毛钱，父母都要打响听听它的声音，以辨真假。

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

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

真是祸不单行。我人小学那一年，大哥经人介绍，到创立不久的和歌山纺织工厂当事务员，有一天受凉感冒病倒了，可怜，仅过三个多月，就去世了。紧接着在同一年，二哥和大姐也病死了。现在想起来，一定是患了流行性感冒之类的传染病。

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

虽然如此，母亲在那样的境遇下，仍然很疼爱我这个老么。直到现在，

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

当此之际，父亲焦急地尝试做各种工作，少年的我，却一直过着天真的小学生生活。

我读二年级那一年（1902年），父亲对未来可能有了新指望，只身前往大阪，在创立不久的私立大阪盲哑院找到了工作。在那儿照顾盲哑生并处理行政事务。以后，我和母亲。姐姐就依靠父亲每月寄来的少许生活费，过着清苦却平安的生活。我继续升上三年级、四年级。

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

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

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

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

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

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

火盆店学徒

就这样，我从火盆店开始我的学徒生涯。这家火盆店是自制自销的店铺，我们都叫店主为老大。老大和两三个职员造好东西，摆在店面销售，有时也到顾客家去销售。

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

我在火盆店里的工作，除了看小孩之外，有空要擦亮火盆。上等货和下

等货，擦亮的方法不同。先用砂纸擦。然后用木贼（草名，晒干之后可用来擦亮东西）打光。好的火盆，光是用木贼擦，就得花上一天工夫。我本来柔细的手，很快就破了，也红肿起来，一个月下来，早上使用抹布的时候，水会浸人皮肤干裂处，很痛。

做为一个学徒的薪水是初一和十五各发一次，每次五分钱，我在家里从来没有领过那么大笔的钱，所以非常高兴。可是有一回，我犯了一次过失，把五分钱里的一分钱用掉了——那时发生的每件事，不知道为什么，到现在还记得清清楚楚，经过情形是这样的：

当时有一种铁陀螺现在大都市很少见到，可以甩在盆子里打转，是流行的一种游戏，我很喜欢玩。那一天我背着老大的小孩，跟邻居孩子玩起铁陀螺。为了把铁陀螺甩入盆里，我一时用力过猛，竟把背上的婴儿甩翻下去，只把孩子的脚抓在手里，婴儿的头跌在地上，我那时才九岁，个子太矮了。

孩子头上立刻突起一个包包，哇哇哭起来，声音很大，身子又翻了过去，周围的孩子都吓坏了。我更是吓得脸色变青，把铁陀螺丢掉，赶紧抱起孩子来哄，可是婴儿怎么也不肯停止哭，我想，抱回家一定会被骂死，不敢回去，小孩又哭个不停，真使我手足无措，下意识地跑进饼店买了一个馅馒头给他吃。说也奇怪，一看到馒头，大概是摔得不重吧，婴儿不哭了，他一边抽噎一边吃起来，我才松了一口气。那是一家高级地区的高级饼店，馒头的价钱是每个一分钱，一下就把我三天的薪水花掉了。回家以后，我把事情老实说出来，很意外的没挨骂。他们都笑着说：“你这小鬼倒很阔气啊！”

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

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

2月间，老板认定，与其自制自销，不如专职一项的好，所以把店关了，迁注别处去。老板有个叫五代音吉的朋友，要在船场附近，开一家当时开始流行的脚踏车店，就把我介绍到五代先生那儿去当学徒。

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

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

脚踏车店当学徒

我从2月起，到脚踏车店当学徒。

既然要做脚踏车店学徒，就得先学会骑脚踏车。我从第一天便开始学。但10岁的孩子个子矮，要正规地骑是不可能的。当时没有小孩专用的车子，

我不得不用大人车来练习。小孩子骑车，是把左脚从横梁下方伸到右边踏板，以弯腰半蹲的姿势骑，实在难看死了。再说，维持半蹲的姿势也很累人，马路上人很多，练车要到巷子里去。我每天晚上勤加练习，一个星期之后，终于学会了。虽然是歪歪斜斜的骑法，当我学会的时候，还是高兴得不得了。

当时脚踏车在一般人眼里是稀罕的东西，不象今天价格大众化，当时买一辆，要花 100 元到 150 元（日币），这个价钱，有产阶级的哥儿才买得起。大部分的脚踏车都是美国制和英国制的。1908 年东京三越百货大楼兴建完成时，派年轻店员骑上脚踏车满街兜风送货，曾经轰动一时。如今，脚踏车已经变得和木屐一般，全国到处都有，不但是清一色的国产品，甚至向国外输出，这是当时做梦也想不到的。

我在脚踏车店当学徒的工作是：早晚打扫、擦桌椅、整理陈列的商品，这些事每天至少要做一次。然后是见习修理脚踏车，或做助手。修理脚踏车的工作有一点象小铁匠，店里也有车床和其他设备，所以我也学会了使用这些机器。

我从小就喜欢这类铁匠的工作。做起来不但不觉得讨厌，反而感到有趣，每天过得很愉快。

当时转动车床并不用电，都叫工人用手转，这对我来说很难。最初十几二十分钟还可以支撑，到了三四十分钟，手就累了，没力气再转，这时前辈工人就会用小铁锤敲一下我的头。

乍听起来好象很粗暴，可是当时的工人都是这样的。做学徒都得经过这样“打成器”，才能毕业。你不服气，或提出抗议都没用。如果有人真的提出抗议，那才会惹上麻烦。作法虽然不合理，在粗鲁中却也有温暖的人情味，这一点也是我所怀念的。

我一边当铁匠学徒，一边也兼跑腿，到顾客家去，或到主人亲戚家去办事。这时候，老板娘会亲切仔细地教我怎样说话，怎样向对方道谢才有礼貌。一年的时间，好象做梦似地过去了。主人的店愈来愈兴隆，店员也增加到四五人。我虽然个子小，却已经是老店员之一，可以向新进店员逞威风了。

这时候，脚踏车竞赛开始兴盛。总经销为了促销，一面培养选手，一面组织后援团体到各地举行竞赛，当时的大阪新报社，也为竞赛出了不少力，其热烈程度有点象现在的棒球比赛。主人家的“五代商会”，自从有了自己的品牌（国王牌和其他两三个牌子），常有选手到店里走动，由于这个缘故，我也想做选手，每天早晨四点半就起来，跑到当时设在住吉的竞赛场，骑着比赛用的脚踏车练习。集合在场上的选手，每天上午都有三四十人以上，所以有人在竞赛场开了一家小茶店。

我虽然每天早上勤练，可是进步有限，大概是没有天分吧。不过，我去各地参加竞赛，也有好几次得第一。有一回，到淡路扳屋的竞赛会出赛，果然又得第一，被观众夸奖说：“这小鬼好厉害啊！”还有一次，当我快接近终点时，前轮撞到前车的后轮，车子翻倒，不省人事。那次折断了左锁骨，到伊吹堂接骨场去治了一个半月才好。主人叫我不再参加竞赛，我自己也害怕了，以后就不再练习，也不再出赛。现在想起来，那时候的我，和一般年轻人一样，是蛮有活力与冲劲的。

脚踏车竞赛，一直流行到 1902 年，后来就没落了，有一阵子几乎中断，最近好象又有复活起来的样子。

父亲的训示

我这样过着学徒生活，一面也学习做生意。父亲一定在心里期望我有朝一日出人头地。我小时候，大概肠子有毛病，常常大便在裤子里。有一次骑脚踏车出去办事，回程肚子开始痛，实在忍不住，终于边骑车边拉了。前面已经说过，我不是端正骑在车上，而是半蹲式斜斜地骑，这样更刺激便意，脚踏车弄得全是屎，又肮脏，又狼狈。当时，我已经没力气自己处理，就哭哭啼啼地跑到盲哑学校去找父亲，然后哭了出来。父亲一看到我的样子，吃了一惊说：“到底是怎么搞的啊？”他一面安慰我，一面耐心替我处理。当时的情况，现在回想起来，仍深深地感到父亲的爱。

类似这样的事，发生了好几次，每次都是跑去找父亲解决。父亲每次都口头掸似地说：“要发迹啊！伟大都是从小做学徒干起，经过千辛万苦才成功的。不要灰心，要忍耐啊！”父亲一直内疚自己把祖先的财产赔光，也把这一家的所有希望寄托在唯一剩下的男孩子——我的身上。回想起来，我是可以理解父亲的心情。

有一回，发生了这样的事情：由于父亲和我都住在大阪，我11岁那年，留在和歌山的母亲搬到大阪天满区来往，姐姐读过一些书，所以在大阪储蓄局计算事务所当雇员。刚好局里征工友。姐姐和母亲商量让我去做。商量之后，母亲告诉我：“幸之助，你连小学都没毕业，以后读书写信都不方便，所以，利用这个当工友的机会，夜间就可以到附近学校去读书。”我听了当然很高兴。每天从家里母亲的身边去上班当工友，夜间可以去上学，这当然比现在做不自在的学徒好多了，于是请求母亲帮我换工作。母亲说：“我去问问你父亲，如果他同意，我们就这么办。”下次见到父亲时，父亲却说：“你妈要你当工友，夜间去读夜校，我反对。希望你继续当学徒，以后做生意。我认为这是最好的一条路，不要改变志向，继续做学徒吧。我知道现在有好多连一封信都不会写的人，都能做大生意，手下用很多人。只要生意做成功，就能雇用有学问的人，所以绝对不要想去当工友！”父亲很明白地这样告诉我。所以，做工友的事，虽然是母亲的好主意，也只好放弃了。现在回想起来，父亲的想法是了不起的。一想到我有今天，便感到父亲的判断正确。

这并不是我为自己的没有学问而辩护。不错，学问很可贵，可是，如果不能活用的话，反而会成为包袱，而阻碍一个人的发展。我暗地里想，没有上学，反而使我提早领悟另一方面的道理，才有今天的成就。有福气得到学问的人，要小心不使学问成为包袱，真正的活用它，为人类、为世界做有意义的事。这样子，学问才是可贵的，做学问才有意义。不过，据我观察，很多例子足以证明，这一点似乎很难做到。

第一笔生意

我的勤勉不敢说是最优等，但我敢说在中等以上。这里可以举两三个例子来证明：

第一个例子是，来店里的客人，常常叫我去买香烟。我只好先把脏兮兮的手洗干净，跑到附近的香烟店。次数多了，我开始想，这样洗一次跑一次，又麻烦又花时间，如果大量买来放在店里，不是很省事了吗？既不用跑，又不必中断修车的工作，还有一点微薄的利润。当时一次买20包香烟，就赠送1包，所以卖20包就可以赚一包。这真是一举三得。我开始这么做了以后，就出名了。有的客人说：“你们店里的那个小弟好聪明啊，将来必定能成为大人物！”

第二个例子是，13岁那年，我的学徒年资高了，有时也有机会去访问顾客。我一直想独立卖成一辆脚踏车。可是，当时脚踏车是百元上下的高价品，相当于今日的汽车，即使有人想买，也轮不到我这小徒弟一人去销售，顶多是让我跟着伙计送车去罢了。

很幸运，有一天本町二段的铁川蚊帐批发商打电话来：“送脚踏车给我们看吧。我们老板在，现在赶快送来啊！”我听了，以为好机会来了，精神百倍地把脚踏车送到铁川去。我虽然不是销售老手，却很认真地游说。

那时我才13岁，勉强可以算是乡下的美男子吧，反正人家把我当作可爱的小孩。老板看我拼命说明的模样，摸摸我的头说：“你很热心，是个好孩子——好吧：我决定买下来，不过要打九折。”因为太兴奋了，所以没拒绝就回答说：“我回去问老板！”说着跑回来告诉主人：“对方愿意打九折买下来。”主人却说：“幸吉（小名），打九折怎么行呢？算九五折好了。”这时候，我一心一意想第一次独立成交，很不愿意再跑一趟去说九五折。竟对主人说：请不要说九折，就以九折卖给他吧。说着哭出来了。主人感到很意外：“你到底是哪方的店员呢？你怎么了？”我一直哭个不停。过一会儿，对方的伙计到店里来：“怎么等了这么久呢？还是不肯减价吗？”主人说：“这个孩子回来叫我打九折卖给你们，说着就哭出来了。我现在正在问他，到底是谁家的店员呢。”伙计听了，好象被我的热心和纯情感动的样子，立刻回去告诉他的主人。铁川的主人说：“真是一个可爱的学徒。看在他的份上，就按照九五折买下来。”终于成交了。这就是我第一次成功地卖出的脚踏车。铁川的主人甚至对我说：“只要你在五代，这期间我们买脚踏车，一定向五代买。”真给我很大的面子。这件事情使我至今难以忘怀。

第三个例子是，关于一个同事的事。这个同事小有聪明，主人对他的印象也不错，不知道为什么，他竟常常偷店里的东西去变卖，充当零用钱。事情给发觉了，主人认为，这个人做事还不错，只犯一次过错，原谅他算了，说了他几句训诫的话，就让他留下来了。可是，我听了很愤慨，对主人说：“这件事这样处理，我觉得很遗憾。要跟那种人一起工作，我不愿意。如果要把他留下来，我就要离开此地。”主人听了，面露难色，可是最后还是依了我。

现在想来，我可能做得太过份，也许我违反了主人的慈悲心，我没有体谅主人的宽恕之德，而凭着单纯的孩子气和“洁身自好”心理，强迫主人采纳自己的意见，现在想起来，真值得再三考虑。不过从这件事可以看出，当时的我也有强硬的一面。

父亲之死

父亲不断地以他的爱鞭策着我。有一天，可悲的事发生了。1906年9月，父亲忽然生病，仅仅三天就去世了。母亲、姐姐和我的哀痛不言而喻，最使我幼小的心灵感到难过的是：父亲做了不该做的投机生意，把祖先遗留下来的家产赔光了，虽然对家族和祖先都心存内疚，他大概还是想挽回名誉吧，只要身边有了一点钱，就不理母亲的阻止，仍去做他的投机买卖，一直到死为止。且不论是非曲直，父亲那样的心态，使身为小孩子的我，也感到非常难过。每次想到父亲的模样，考虑到在老家乡村里的父亲和家声，又联想起父亲训诫我的话，我就自己勉励自己：非好好努力不可。

如今，爱护我、鼓励我的父亲，突然离开了人间，我成为松下家的户主，该负起重任来。父亲死了之后，母亲和姐姐都不愿意住在这个不大熟悉的大

阪，回到住惯了的和歌山去了。只有我留下来，立志完成父亲的遗训。

在此，让我来谈一谈当时一般商家学徒的劳务情形。

当时的公休日，只有过年、天长节（日本天皇的生日）和夏祭。其他日子都不休假，我服务的五代商行，还算是新行业，多少比人家时髦些，比船场边火盘店的主人家，那是轻松多了。可是，比起每星期日休假的人，还是差多了。因此，我们天天都等待着过年、天长节和夏祭的来临。到了10月末，同事之间就会谈起过年的事情，大家都期盼着新年的快乐，更提起精神来工作。

一天的劳务，可以说是从早忙到晚。当时学徒的衣食，现在看来很怪。尤其是有一种特别给学徒穿的衣服：中秋节和过年会发棉衣，夏天发单衣，冬天发给棉衣等各一件。有些商店另外加上衬衫和裤子各一件。至于零用钱，11~12岁的小徒弟、每月三四毛钱。14~15岁，一元左右。我从10岁到15岁，服务了6年，要离职时的薪水才只有2元。可见当时的工资很低，虽然领得这么少，当时的学徒却都有储蓄。除了领钱之外，每逢过节可以添一件衣服。我们还引以为乐呢！

再说当时的三餐，早餐是酱菜，午餐是青菜，晚餐还是酱菜，只有初一和十五的午餐有鱼。所以一过了初十，大家都等待着十五午餐的鱼，觉得很快乐，现在商店的待遇一定好多了。不过，我现在回想起来，当年贫穷的学徒生涯，和今日改善的学徒生涯在衣食方面所带给学徒的乐趣，还是没有差别的。

2. 电器事业的觉醒

辞职

现在谈谈我的转业的经过，我从10岁到15岁的6年间，受老板和老板娘很多照顾，多少学会一点做生意的皮毛，也能替老板帮上一些忙，此后该是我报答主人的时机，老板对我也有所期望，偏偏在这个时候，我决定辞职，想来实在抱歉。当时我很认真地拟了一个荒谬计划，现在想来，简直是教人喷饭的傻事。

那时候，脚踏车愈来愈普及，价格降低，需求升高，老板的生意已由零售店，发展到相当大的批发商，脚踏车已进入实用时代。

就在这时候，大阪市计划要在全市敷设电车。从梅田经过四座桥的筑港线已经全通，其他路线的工程也在积极进行。我想，有了电车以后，脚踏车市场的需求就会减少，未来是不乐观的。另一方面，电机事业的未来怎样呢？

我的心动摇了。虽然对老板十分抱歉，我还是下定决心辞职，然后转业。

日俄战争爆发后，日本产业界进入第二次革命的阶段，大阪市街景大异往昔，许多家庭开始使用电灯，古老的商店改建西式洋房，大型工厂到处可见，烟囱冒出的黑烟，更加醒目，取代学徒。工匠的工人以及薪水阶级愈来愈多，由于重工业的发展，日本已朝向近代工业国的方向迈进。

我对长期养我的主人家，很留恋，辞职的事，使我左右为难。到后来，我把心中的计划向龟山姐夫表明，征得他的赞同，请他替我交涉进入电灯公司当职员。虽然已经下了决心，到老板面前却开不了口。一天过去了，两天也过去了，这样拖下去是不行的，我就叫人打“母亲病危”的电报来。

老板吓了一跳，很为我担心，同时，可能已觉察到我这四五天的行为异常，竟对我说：“幸吉，你也许因为母亲生病而担心，可是，如果你有意辞职，可老实说出来。我觉得你最近总是坐立不安。你已经为我工作了6年，你要辞职，我不会不答应的。”可是，我怎么能说得出口“是的”呢？我一再地在心中向老板说：对不起！然后，只带了一件换洗的衣服离开了主人家。就这样，我一走便没有再回去。后来写了一封信，向他道歉，并辞职。

结束了学徒生涯，我对老板的家及附近的景物，仍是怀念不已，思念之情不亚于故乡。后来来到电灯公司工作，大约半年之久，只要有休假，都回到主人家，去整天帮忙做事。老板说：“你还是回来吧。你现在领多少薪水，我们也给你多少。”这是一番好意，可是我却觉得不行。我去帮忙，完全是因为对整个店有说不出的感情，并不是其他的意思，后来，慢慢地疏远，也就不通音讯了。

到大阪电灯公司做见习生

就这样，我离开了脚踏车店，转业做大阪电灯股份公司的内线员。

当时的电灯公司，还是民间的私人公司，社长是土居通夫。本来说好立刻要录用我的，可是不知道为了什么。10天、20天过去了，还是没有消息，帮我介绍的人说：“本来说好立刻上班，可是人事股说，要等有缺才能正式录用，所以，只好请你再等。”

这使我很为难了。尤其是我没有储蓄，一直都在姐夫龟山家做食客，每天无聊地过日子是很难受的。就跟姐夫商量，要做临时工，姐夫帮我找到了工作。那时他上班的公司，是位于筑港新生地的樱花水泥股份公司。

这家水泥公司的资本有日币100万元，是新创立不久的公司。姐夫当工

厂职员，对我有方便之处。可是，当时我才 15 岁，还在发育之中，而其他的搬运工，个个强壮。多半是力大气粗的莽汉。跟这些人一起工作，实在可怕，真担心不能胜任。尤其是要把水泥放在台车上推来推去。

这样的工作，我实在吃不消，常常会被后面推来的台车赶上，好几次几乎相撞。每次这样，后面的工人就粗鲁地说，“喂，小鬼，快推啊！慢吞吞的会被撞死啊！”我虽然拼命推，可是力不从心，真不知如何是好。

干了 10 天左右，监工同情他说：“你的身体不是在这里工作的料，赶快去找别的工作吧。”他分配了一些比较轻松的工作给我。监工的亲切、体谅，我由衷的感激。后来他们又把我派到工厂里去，担任看守测量水泥机器的工作。这个工厂是制造水泥的中心工厂，整天都是沙尘弥漫，石头粉之浓，使人看不见五尺之外。就是用布包住眼睛和嘴，一小时之后，就会满嘴砂粒，喉咙也开始疼痛。虽然不费体力，可是那种灰尘满天的场所，我一天就投降了。只好回去做原来的搬运工。“习惯成自然”的力量是很伟大的，慢慢的，我也习惯了搬运的工作，勉强可以胜任了。

这家水泥公司，后来因为经营困难已经不存在了。工厂盖在滇海新生地上，每天都有小蒸汽船从筑港的码头出发，公司职员和工人都坐小蒸气船来上班，如果误了上船，那一天就要休息了。所以大家上班都很准时。工厂作业从早上七点开始，船从码头出发是六点半，所以我每天早晨一定要在六点以前从家里出发才来得及。每天早晚坐小蒸汽船，在筑港内通勤，正值夏季，海风微微吹来，那种感觉无法形容，尤其对一整天在灰尘中工作的人来说，更痛快无比。我们在欣赏风景之余，都充分体会劳动之后的轻松快乐，养精蓄锐，以使明天再干活。

有一天，我坐在船边，看着夕阳，享受迎面吹拂的海风，有一个船员走向我，不知道什么缘故，脚一滑，掉了下去。当他掉下去的一瞬间，忽然抱住了我，我也在霎那间掉到海里去了。我在海水中挣扎，等到浮出水面，小蒸汽船早已经开到 300 米外。这时候，我忘了害怕，拼命游泳，幸亏是夏天，我会一点游泳，所以能苦撑到蒸汽船回来，救了我一命。如果是冬天，恐怕就没希望得救了。

这件事和做搬运工以及在灰尘满天的工厂里看守，虽然都是短期内发生的事，但我总觉得，这些体验带给我很多好处。

前后工作了三个多月，介绍人才通知我，大阪电灯幸町营业所内线员有缺，可以去报到了，于是我赶快去办理就职手续。

当时内线组的主任干叶恒太郎，是一个有江湖老大味道的人，很有威严，第一次被他叫去谈话并向他道谢，心里又高兴又害怕，感觉很复杂，当时我在心中发誓要在这里拼命工作。就这样，我终于踏出了步入电器界的第一步，那是 1910 年 10 月 21 日，我 15 岁。

大阪电灯公司，是当时电气事业中较为特殊的一家，它和大阪市订立了“报偿合约”，获得大阪市电器供应独占权，同时规定必须对市政府提供一定报偿做为公益。当时的电器事业，仍以电灯电力为主，不象今天，一般大众只有通过电灯，才感到电的存在，街上更不象今天这样，到处是电器行。电，是只有电灯公司的人才能处理的东西。大家都认为电很可怕，一碰就会死。大家也都把电灯公司的技工或职工，当作特殊技术人员，十分尊重。

我在电灯公司担任内线员见习生，是做屋内配线员的助手，每天为了上工，常到客户家去。助手的工作是：拉着载满了材料的手推车，跟在正式技

工屁股后面走。这手推车一般人都叫作“徒弟车”，现在市而上已看不到了，当时有很多商家都用这种车，虽然车身轻，却很难拉，效能很差，只要载上一点东西，就会使拉车的人感到沉重。我就是拉这种车子到客户家去帮忙做工的。这一家做完了，到下一家去，这样转了五家或六家之后，四点多钟回到公司。由于我过去三个月在水泥公司当过临时搬运工，所以，不感到太吃力。往来于不同的客户间，还可遇到各种各样的人。这些事情比起水泥公司的工作，实在有趣多了，一点儿也不觉得工作辛苦。

一两个月后，我对配线工作已经有了相当理解。简单的工作只要有正式技工看着，我也会做。对工作的兴趣也愈来愈高。有一天，技工师傅夸奖我说：“你的手很灵巧，一定能成为一个好技工。”我听了，真是高兴得要命。

升为正式技工

在幸町营业所内线组服勤三个月之后，公司扩充，要在高津增设营业所，我被派去当那几的内线员，同时由见习生升级为正式技工。那时候，因为是扩充时期，从见习生升级为正式工人的机会较多，可是，在三个月这么短的期间内就升级为正式的，仍属破例，何况年纪只有 16 岁，我很高兴，因而更加努力工作。

见习生和正式工人，虽然同样是工人，差别却很大。依惯例，见习生要对正式技工绝对服从，还要替他端洗手水，为他修理木展，很象师徒关系。因此，升为正式技工，是见习工非常渴望的事。这样的风气，现在已经看不到了。做工人的，当时有自夸技术与别人比的风气。只要技术好，就可以走路有威风，技工与技工之间竞争很激烈。我做了正式技工之后，初次出去工作，比起往日，有如从平地登上富士山。

16 岁就做正式技工的我，每次都带着 20 岁以上的见习生出去工作。不是自夸，我的技术非常好，在同事中相当有地位。我一开始就常被分配到好工作。他们常常派我到高级住宅去。因为我的年纪小，再加上当时的人对电没有知识，所以，常常有人夸奖我说：“你虽然年轻，可是真了不起！”我在工地是很吃香的，常常被客户指名担任特殊工程。

当时的电灯公司，从不把电灯工作交给承包商去做，都是公司直营，所以大阪市内的新增设工程，小自普通住宅、店铺，大至剧场。大工厂，全部经由公司职工亲手完成。我在 7 年之间做遍所有的工程。其中比较重要，现在还有印象的，介绍两三件如下：

每日新闻社于明治五年（1912 年）在滨寺公园开设海水浴场。那年我 17 岁。海水浴场要设置广告用的装饰灯，委托大阪电灯公司来做。当时这类工程很少，所以很被重视。这项工程由内线组雄心勃勃一手包办，公司选拔了 15 个职工参与。我也幸运选中了，从六月中旬起，预定要到滨寺公园出差两个星期。当时电车不象今天班次这样多，交通不方便，所以，与其每天通勤，不如干脆住在附近旅馆。上自主任，大伙合住在公园附近的旅馆中。未曾这样住宿做工，大家都很高兴。尤其工程是很少见的明火装饰灯，所以更有接受挑战的热忱。工程很顺利地如期完成。7 月初，试灯成功之际，大伙一起高呼三声“万岁”。

滨寺公园海水浴场开设之初，种种设备并不象今天这样豪华，只是每日新闻宣传工作的一部分，可是，从那以后，大家对海水浴的兴趣浓厚起来。

海水浴场之设，在健康、运动、体育各方面，功不可没。今后事业的经营以及宣传，必须象这样，以大众的利益为中心去进行。“更进一步地服务”，

对大众有实惠，也是经营企业的精神所在。我们的生产事业，应该多多效法。

第二件事是，现在的歌舞伎座（日式歌剧院）前面的芦边剧场，首次改建为电影院，公司派三组工作人员去做电灯工程，我受命担任这三组的负责人。

这时期，各式剧场纷纷改建成电影院，也就是由日式剧场改为西式戏院，这芦边剧场也是其中之一，在电灯工程设计方面，有崭新的构想：户外之广告有装饰灯，内部也装了很多美术灯，颇受瞩目。我是在松阪主任技师的监督之下进行工作，这对我来说是第一次，所以无论如何，一定要完成任务。大约6个月的工期，每天我都全力以赴，毫不懈怠。

电灯工程要跟建筑工程密切配合，才能顺利进行，如果双方联络不当，工作就很难接上。例如，电灯工程需要站板搭脚，如果站板拆了，工程就得再做一次，那是很大的浪费与损失。因此，与建筑包工负责人密切联系也很重要。建筑工人多半粗鲁，使年轻的我感到很吃力。幸亏工作如期顺利进行，年底开幕之前，我们要试灯，可是，有一部分工程尚未完成，只好把试灯的日期延后两三天。这就麻烦了，开幕的日子一天天接近，剧场主人一再来问：“到时灯会亮吗？”承包商也天天来催，在这种情况下，我督励部下，开夜车赶工。

赶上12月，又是屋外工程，夜间寒气令人无法忍受，尤其工人已经连续加班好几天，如今个个精疲力竭，再要叫他们开夜车，恐怕很难了。我为了彻底负责，毫不考虑，断然执行。我们连续3天没睡觉拼命赶工，终于在开幕前两天顺利完成了试灯。看到自己完成任务，不禁由衷欢喜。当时的工人是以能克服困难为荣的。所以，没有一个人偷懒，个个都拼命干到底。我才20岁，这个任务对我来说是过重的，可是当我克服困难、完成任务之后，就对自己有了很大信心。

12月里开了3天夜车，疲劳加上感冒，工程完成后，我的身体变得很虚弱，没多久就患了带有微热的肺炎，可是我不能休息养病，因为请假要扣薪水，经济上不许可，只好忍受病痛继续上班。现在把当时拍的相片拿出来看会惊讶，相片里简直是一个失了元气的病人。每次看到这张相片，就会想起当时的生活情况，而兴起无限感触。

再就是参与南方演舞场（战争中被炸，现在什么也看不到了）新建工程。这个演舞场是东方宫殿式建筑，设计乃一时之选，电灯设备和舞台照明，以当时水准是超级豪华的。工程由前辈同事前家君负责执行，我协助他，演舞场和别的小戏院不同，是南方艺妓专用的练习场兼公演场，愈接近落成日，来参观的艺妓就愈多。负责安装舞台照明设备的我，常常在台上遇到这些艺妓，真是头痛。我从没跟这类人接近过，又生性害羞，每当一群艺妓围过来叽叽喳喳地取笑我，我就会满脸通红，一句话也答不上来，应付这种场面，我是一点儿办法都没有的。

好啦，这个工程也顺利完工，然后举行了落成后第一次的芦边舞。这期间，公司派我去担任电机管理员，负责舞台照明工作。21天里，我白天去做别的事，下午5点到10点去演舞场出差。这事是大家所喜欢的，那儿的人都会叫我“电气先生”，表示很重视我。每天晚餐都给我一份很不错的盒饭。客满的时候给我一包“客满红包”。

当时富田屋的名妓八千代还在，我第一次看到她，也许是心理作用，一瞥就觉得她的姿态、声调，都和她的美貌相称，世人入迷，良有以也！真是

厉害，每逢八千代演出的日子，场场客满。一客满场主就发红包。我深深的感到八千代的伟大。分八千代红包的时候，连电气先生也给。我第一次收到艺妓给的红包。还很高兴呢。八千代的先生，听说是糖业公司的社长，每月都得给她惊人的生活费。我听了之后，更是对她好奇，因而特别注意，她的确与众不同。能成为名妓，都是下了苦功的，她的舞艺，想必是有艺术价值的吧。不然，为她着迷的人，为什么那么多呢？个中秘密就在这里。

电气工人的回忆

工程中发生的事，实在不胜枚举，现在再提两件吧。

新世界通天阁的电灯工程，原先由建筑承包商一手承包，中途才请电灯公司援助。公司派了我们十四五人前去。那是大阪市特别高的建筑物，站在搭脚板上工作，果然有恐惧感。起初两三天怕得两腿发抖，很奇怪，习惯了以后就不那么怕了。

通天阁的构造很复杂。从外表看不觉得它大，内部是应用建筑上的力学原理做成的，钢筋和铁架好几层交叉成网。初次进入天花板里，真被它的规模之大吓倒了。我就在天花板内过了10天。

里面是点蜡烛才能工作的。一直在黑暗的天花板内，白天偶尔出来到外面透透气，感到无法形容的爽快，真是妙不可言。没有这种体验的人，恐怕是不会懂的。那时候的新世界和现在的新世界，实在是无法相比。当时高楼寥寥无几，今天的繁荣是当时难以想象的。

我再讲个住宅方面的事件。

这是我负责到南河掘、八木与三郎氏住宅做电灯工程时所发生的事。

这个住宅，是八木氏花了很大心思建造的。工程连续做了一年，十分浩大，使我惊讶万分的是，建地竟有一千多坪，房间也很多，洗澡间又分成客用。家族用，其他设备也都精心设计。在这么漂亮的场地工作，当然是很舒服的。尤其是主人常常给红包，又说：“慢不要紧，一定要仔细做好，慢慢做当然可以做得好。”我当时想着：象这样的工作，能永远继续下去的话该多好啊！

我又想，世界是很大的，而我的家却只有2.5坪，房租是6元5角，比这里的酱菜屋还差。当时我的住处，那么窄，仍然有空余的地方，并不想要更宽阔的房子。可是，象八木氏这样成功的人，若不是为了排场，真需要住这么大的房子吗？我半信半疑。反正遇到这种豪华工程，也就可以学到不少额外的东西。

浅野总一郎氏在品川盖了一所宫殿式的建筑，目的是要在那儿招待东洋轮船的外来客，让他们观赏日本的美术建筑。这样做，一方面有利于浅野氏做生意，一方面可以表现建筑艺术，可是当时的人，都批评这种建筑过于奢侈。奢侈姑且不论，为了表现建筑艺术，为了让工人有发挥技艺的机会，我认为建造艺术建筑物或装设特优电灯工程，是一件好事。世上的人都必须建功立业，继续不断地建造更好的建筑物，尤其电灯工程，要集文化精华，继续对电气事业的进步，有所贡献才好。

我每天的工作，有苦有乐，有枯燥的，也有趣味的。一些新设计，使我们的技艺进步。遇到瞧不起“电气先生”的客户，也只好把悲哀掺在工作的兴致里，继续工作。

有关电灯工作的故事，就说到这里告一段落吧。

上夜校补习

我从 16 岁到 20 岁结婚为止，一直在同事金山先生家寄宿。当时的寄宿费，大概是七八元日市，包含三餐。因为是同事的家，主妇又很亲切，所以住得很舒服。另一位同事芦田，也在那儿寄宿。

当时大家都认为，电气工人没有电机知识不行，所以纷纷到夜校上课。同事芦田君，也到关西商工学校读书。

这位芦田君和我同年，人很能干，虽只高等小学毕业（小学六年毕业后再继续读两年叫做小学高等科，也就是高等小学），字却写得很漂亮，在公司里品行端正，是一位前程似锦不可多得的好青年，他跟我很合得来，常常在一起聊天。他在关西商工读书，一再地劝我也去。我好几次想去，又拿不定主意。犹疑之下没有读成。原因是，我很喜欢我的职业，而且技术特优，很自然的，兴趣倾向于手工方面，学校的功课就忽略了。还有一点，我的阅读和写作能力差。看着芦田君读书进步快，只有心里羡慕的份儿。

有一次，老板娘请芦田君写了一张“注意事项”，贴在自来水龙头旁边。字很漂亮，房东和老板娘都夸奖他。我听了很受刺激，慢慢反省，觉得非读书不可。终于下定决心，18 岁那年，也是第一次世界大战爆发前一年，进入关西商工就读预科。

当时，这所夜校是我们进修唯一的教育机构，学生人数不少。我入学时，光是预科就有 500 人。每晚 6 点半到 9 点半，上课 3 小时。我 5 点下班回到寄宿处，匆忙吃了晚饭就赶去上课。时间紧凑，当时还没有福岛线的电车，电车又是区间制，从未吉桥上车，到渡边桥下车，得跑步到学校才来得及。这样过了一年，总算拿到了预科毕业证书。同期毕业的预科生只剩下 380 多人。我的成绩是第 175 名。还好，在中等以上，可以不用自卑了。

好不容易读完预科，懂了一些代数、物理、化学的皮毛，终于进入了本科的电机科。这是我的本行，正想好好读，又遇上了一个大困难。那就是进入本科以后，三角以外的学科，全靠课堂上作笔记，这真把我难倒了。说实话，前面已经说过，我连小学都没毕业，虽然当学徒期间，实际工作很用功，绝不输给人家，可是写字这一项，可以说完全没有练习过。所以老师讲课，真的没办法做笔记。我把平假名和片假名混在一起拼命赶，仍然赶不上。实在很遗憾，可是没办法，我终于中途退学了。

现在想起来，我应该想尽办法念到毕业才对。如果能够再忍耐一下，对我一定有很大的帮助。可是在当时我并不怎么在意。我认为，只要手工做得好，功课不好不要紧。所以，我仍旧不用功，而在工作上与同事互相勉励、互相竞争中过日子。

我的婚事

寄宿生活五年中，值得一提的事情还有不少，留待以后再说。现在，先谈谈我结婚的事。

父亲是我 11 岁，在五代商店当学徒时逝世的。母亲带着姐姐回到和歌山，过着小康生活。1913 年，也就是我转到电灯公司之后的第四年，母亲去世了。嫁到龟山家的姐姐说，家里没人祭祖，所以一直催我赶快成家。我每次都以“太早、还早”为由，没有听她的话。可是到后来，我感到很寂寞，一方面也为了祭祖，终于决定要结婚了。婚龄也许早了一些，可是我还是想，遇到适当的对象就结婚。姐姐一直替我物色，常常告诉我：“有这样的小姐。你看怎么样？”或“今天某某人送来一张照片，你要不要看看？”等等相亲的消息。

我 20 岁的那年五月，姐姐又捎信来说：“九条开煤炭行的平冈先生，介绍一位小姐，你觉得怎样？听说是淡路人，高等小学毕业之后，又读裁缝学校，毕业后到大阪京町掘某世家见习作佣人。不论如何，先相相看。你愿意的话，我就跟对方联络。”

我答应去相亲，但问题来了。当时我的收入除薪水之外，加上全勤补助和各种奖金，合起来才有二十元。扣掉七八元的住宿费，剩下十二三元，我每月至少储蓄五元。而当时同事间的风气，储蓄小钱的人，会被看成小人物，没出息，所以，大家都把所有的钱挥霍掉。我没有结婚资金，又不能穿工作服去相亲，只得找一件和服。和服是找到了，可是没有羽织（正式礼服）。立刻拜托寄宿处的欧巴桑，以 5 元 2 角的代价做了一件铭仙的羽织，穿着去相亲姐姐住在市冈，相亲的地点定在松岛八千代剧院正对面广告板下，讲好站在那儿，边看广告边相亲。7 点多，我由姐姐和姐夫陪着，如约到热闹的八千代剧院等候。

八千代是专门演旧戏的剧院，也是西大阪娱乐区重要的二流剧院。当时还没有新兴剧团，可说正值歌舞伎之类旧戏的末期。想起来，剧艺方面的进步也很惊人。以前想要做演员，必须先去做徒弟，历尽艰苦才行，尤其有门阀观念，不论演技多么好，没有门阀的赞助，是不可能成名的。最近 20 年来，歌舞伎系统的旧戏几乎全部凋零，而由新兴剧团取代，有胆识的人，可以组织一团人闯天下，无名之士也可以一跃而大红大紫。泽田正二郎可以说是最好的例子。这么一来，大众就可以看到突破旧型的新戏了，尤其是新人可以出头，值得为戏剧界的未来称庆。不过我倒希望古典歌舞伎也可以保留才好。这是题外话，现在言归正传。

我一边看广告板，一边看千代崎桥的方向，反复着这两个动作，却不知道当天演什么戏。等了好久好久。姐姐也说：“怎么迟到了呢？”就在这时候，姐夫说：“来了！来了！”附近的人听到了，就看看我们三个人，而小声议论道：“是相亲，是相亲。”我听了满脸通红，很难为情，镇静下来之后一看，对方已站在广告板前面了。姐夫说：“幸之助，看啊！看啊！”我赶紧从头注意看，已经来不及了。她站在我们前方看着广告板，我只能看到她的背影侧面。何况她又微低着头，更是什么也看不见了。我当然没有勇气走到她前面，再回过头来看她。这样稍一迟疑，对方已走开了。“唉呀，糟糕！”可是已经来不及了。很可能对方也一样，并没有把我看清楚。所以，我无法回答好或不好。到底还是姐姐、姐夫年纪大，比较镇定，看了一眼、姐夫说：“决定好了，我看不错呢。”我就听从姐夫的这一句话，决定要娶她了。

什么时候结婚好呢，所有的费用，至少也要六七十元。当时的六七十元，需要三个月不吃不喝，才能储蓄起来。大家商量的结果是：等到 9 月底，到时可以储蓄 30 元，另外 30 元向别人借。我的婚事就是这样定下来的，一个月收入 20 元、不让新娘出去工作，够不够生活呢？计算的结果是：十分够，还可以剩下一点点。老一辈的人都告诉我，结婚之后反而会有储蓄。这真是奇怪的算术，的确没错。后来经过实际的经验证实，老人家的话是正确的。

结婚之初一个月的预算大略如下：

- | | |
|--------|-----|
| 一、房租 | 3 元 |
| 二、米钱 | 3 元 |
| 三、报纸书刊 | 1 元 |

四、洗澡杂费	2 元
五、电灯燃料费	1 元
六、副食费	4 元
七、零用钱	2 元
八、储蓄	2 元
支出合计	18 元
收入	约 20 元
剩余	约 2 元

可见，只要不生病，虽然不能过得很堂皇，普通水准的生活不成问题。如果太太也在家做一点手工副业的话，收入又会增加，生活就更有余了。所以我就很放心地等着结婚的日子来临了。

3. 独立自营的决心

燃起创业雄心

1915年9月4日，我顺利举行结婚典礼，终于成为“社会人”了。不过，我并不怎么感到“社会人”的责任，只不过是过了一阵子如梦似幻的生活。唯一令我感到不安的是：我没有强健的身体。

前面已经说过，我天生体质孱弱，经常感冒。结婚之后也经常生病，虽然没有一个使生活稳定的整套计划，可是，在我心中已开始有了“非做个打算不可”的意念。

对于公司的工作，我有把握。有信心，可是一想到自己的身体，我开始不安起来。多少也因为神经质的关系吧，有一回，因为感冒而病了10来天。那次使我太太很担心。从此，我就愈来愈深刻地运用思考能力，生活上与工作上，都有这种倾向。

身体虽然病弱，升级加薪却很快。婚后第二年，也就是22岁那年春天，我升级做检查员了。这是一般工人梦寐以求的职位。当然、在所有检查员当中，我又是年轻的。检查员的工作是：前往客户家，检查前一天技工完成的工作。大约一天要查15户到20户，周为是我久已熟悉的工作，加上工人都是老同事和老部下，他们的工作习惯我很了解，一看就知道好坏。因此检查员的责任虽重，工作却很轻松，与往日的辛苦劳动简直不可同日而语。一提起检查员，一般工人都羡慕得要死。我当然得意洋洋，高兴得不得了。当我以检查员身分到各家去检查，总会受到相当的礼遇，尤其是我这么年轻、更是讨人喜欢。

没想到这个检查员的工作，竟成为我日后辞职的动机之一。

我做检查员之前，自己开始研究电灯插座的改良设计，花了很多心血，终于完成一个试验品，心里高兴得不得了。我打算先给主任看，请他批评指教，再请公司把插座都改为这种新式设计。

有一天，我满怀信心地对主任说：“有一样东西，我做成功了，请主任看一看，是非常好的东西。”

“好极了，到底是什么东西，让我们见识见识。”主任把插座拿在手里，看了一会儿。我如数家珍，急忙将它的优点加以说明，然后期待着上司的夸奖。主任的话却令人意外：“松下君，这东西不行，完全没有希望，象这种程度的东西，根本没资格提出来嘛。”

我好象挨了当头棒喝，不知道该说什么好。过了一会儿才问：

“不行吗？”

“不行。还要多多下功夫啊。”

离开主任面前的时候，我无法隐藏眼泪。本来深信自己的作品是好的，期望过高，所以失望也大。我伤心地哭了出来，我自小就比较爱哭。

现在想来，主任告诉我的“要多多下功夫啊”那句话是对的。但当时我却认为主任没有鉴赏眼光。过了好久我才明白，那个插座有一利也有一弊，是完全失败的作品。于是更下定决心，无论如何要研究成功。就在这时，我升级做检查员，我把插座的事搁下，专心去做检查员了。

检查员的工作前面已经说过，非常轻松。一天绕上十几二十户。如果顺路，9点从公司出发，两三个钟头就检查完了。这么轻松的工作，在一般工人看来，实在是太舒服了。我做检查员以后，过了一两个月，开始感到若有

所失。慢慢的人对工作失去了以前的热情。不是提早回到公司聊天，就是到处去闲逛，这样的日子，我愈来愈不满意。日子一久，觉得生活很空虚。努力工作七年，好不容易才能升到渴望已久的检查员，其结果竟是对生活感到无聊。

总得想个办法才行，就在我这样想的时候，本来软弱的身体，竟一天比一天瘦下去。以前感冒倒下时，医师说过：“有轻微的肺炎，休息静养一个月比较好。”一想起医师的话，说也奇怪，咳嗽、盗汗、体重减轻等症状都出现了。我很烦闷。再去看医生，医生说：“是肺炎，要静养。把握时间！”

听医师这么一说，我想起公司检查员里头，有一个肺不好的人，我每天上班坐在他身边，常跟他聊天，一定是被他传染上了。现在拿出当时的相片来看，真令人毛骨悚然，瘦得不象样，可是，我不能接受医生的劝告：不上班。虽然发着微热，身体一直瘦下去，我还只能一边上班，一边继续医疗。

想想当时，再想想怎么会有今天，连我自己都感到很奇怪。精神上缺少紧张感，对身心都有非常不良的影响。这段时间，我不由得又记起以前改良过的插座来。“我做的很好，的确比原来的有改进之处，我要把它完成。检查员的工作，别人看的确是值得羡慕的轻松工作，可是不满意。这样混下去行吗？”我开始烦闷起来。

想来想去终于有了结论：“辞掉公司的工作，制造电灯插座卖给公司。主任说不行，那是他看错了。”我开始自负起来。这一决定，精神随着振奋，说也奇怪，竟愈来愈不在乎病情了。想到这里，我突然记起父亲当年的话：“继续做学徒，将来要以商立身。”

好，辞掉！然后制造插座还有各种电器用具。万一失败，就再回到电灯公司，做一个终身忠实的从业员。

到底是年轻人，说干就干，这么一决定，没有考虑后果，我立刻写好了辞职申请书；在1917年6月15日，把辞职书呈给主任。主任说：“松下君，我并不想勉强留住你。你今年春天才升级做检查员，不是很可惜吗？你要做什么呢？制造插座吗？这个，你可要慎重考虑啊！老实说，我并不是浇你冷水，我认为是行不通的。所以请你三思而后行。”主任很亲切地这样告诉我，霎那间，我有些伤心，但还是很坚决地说：“谢谢，我已经下了决心，还是让我辞职吧。”

我终于在那个月的30日，辞别了深深怀念的公司。

开始制造电灯插座

好啦，现在要开始制造插座了。可是这时候我身边的资本，只有服务7年的退职慰劳金——40天份的薪水，以当时日薪83分计算，合计是33元20分，加上退休准备金42元，总计是75元20分。只有这么一点点，还有储蓄20元，总共不到100元，这么点钱能干什么？买一台机器或做一个模子也要100元。凭心而论，是不可能成功的。这样做未免太轻率了，可是当时的我却不这样想，反而精神抖擞，觉得前途充满希望与光明。

我把计划告诉了以前的同事林君，林君已经辞职，转到电业商会做工人，请他来帮忙。林君和我非常要好，立刻答应了。另外一位同事森田君（他在公司办事务）听到了消息说：“我也想做些事，让我参加好吗？”我表示欢迎，立刻请他来。我的内弟井檀岁男刚从乡下的高等小学毕业，也叫他来帮忙（井植岁男在二次大战后自创三洋电机公司，在录影机的开发上，与松下

剧烈竞争)。人手是差不多了，可是，到哪儿去买材料？买多少？要怎样制造？……我毫无概念。每一样都得从头做起。尤其是成品主体的合成物的制法，我们完全不懂。只知道成分大概是柏油、石棉、石粉罢了，实际上的调和法却不知道。在当时这种合成物的制造属于新兴事业，各工厂都把它当做机密。因此，来参与这个事业的两个人，可以说鲁莽；而请他们参加的我，更是鲁莽。“此路不通”是一看就明白的。可是，三个人都不那么想。我们首先开始研究主体合成物的制造方法，同时，调查原料的价格等等。简单的铁器要自己做，我们发了疯似地拼命工作。资本只有100元，光是拆开地板，也要10元、20元，我都采取自己动手做的方法。工厂设在我住的平房，只有一坪和两坪多的两间房子，把两坪多那一间的一半，拆开地板做工厂，晚上就没有地方睡觉了。不得已把一坪那间当作寝室，简直是乱七八糟。

无论如何，100元是不够的。林君有个朋友叫S。这S君在一家防水布工厂做学徒，因为做人勤俭，慢慢储蓄，到了二十几岁，已有将近200元。我们听到消息，立刻跑去拜托这位S君，希望借100元周转。林君和我两个人拼命说，S终于爽快地答应，真是感谢不尽。这位S君是个了不起的人，后来很成功，可惜早死。如果活到现在，一定会替我高兴吧。

就这样，在样样欠缺、手忙脚乱中，我们进行了制造的工作。

苦心制作无法销售

可是，合成物的调和法，始终做不好。这件事使我们感到很头痛。我们做了很多实验，也到制造工厂附近的地上拣了一些废品回来研究，但都不成功。

就在不知如何是好之际，我们听到以前电灯公司的T君，也正在研究这个问题。我和林君一起去请教，他很快地答应为我们讲解。

据T君说，他一辞去公司的工作，立刻着手制造，可是做来做去做不成，只好去合成。但他的事业却不顺利，正在歇业中，我们一去，他就把方法告诉了我们，这才知道了调和法。和我们所研究的，大体上很相似，只差一点点诀窍。

主体的调和法知道了之后，再把金属部分做好，我们就可以生产了，大家更加努力。总算在1917年10月中旬做出成品。虽然数量不多，可是意义深长——我们终于成功了。

“做出来了，赶快拿去卖吧。”干劲很大的森田君，立刻带了一些成品出去兜售。

可是，到底要到哪儿去卖呢？我们并不认识批发商，定价多少也不知道。只好叫森田君先到电器行，把样品拿给对方看，说出我们估计的价钱，听听对方的意见再做打算。我从来没这么紧张地等着森田君回来。

能卖得出去吗？会不会回来说一声“完了！”呢？也只好等了。

森田君傍晚才回来。他报告说：“还没遇到过这么困难的事情，实在是很吃力。有一家电器行让我等了好久，叫我下次再来。他们连看都不看样品一眼。另外一家，把样品拿在手里，接二连三地问我：‘你们是什么时候开始做电器行的？除了插座以外，还有什么东西？’都问些意料之外的问题，叫我不知怎样回答才好。有一个店员对我说：‘你们还是新开的店吧？象这样的新插座恐怕卖不出去。不过，如果你们做的是电器用具的话，以后我们可以向你们订购一些。’”

听完了森田君的报告，使我紧张的心受到了很大打击。心想，这个困难

相当不小啊！

一连 10 天，森田君每天跑大阪市，好不容易卖掉大约 100 个，收到不足 10 元的现金。综合各方面的意见，结论是：这种插座无法使用。

显然，我们非改良制造有市场性的东西不可。可是，要再改良制造，不但资金成问题，首先要解决的是民生问题，这一下，森田君和林君都开始担心了。从 7 月到 10 月，花了 4 个月的时间，所得到的不足 10 元，当然令人不安。他们终于开口说：“松下君，你打算怎么样呢？撑得下去吗？资金怎么办？咱们是好朋友，我们不计较薪水，可是你有困难我们也很不安。所以，我看还是到此告一个段落，各自去找工作求生存比较好。”

这使我很难。他们那样说是很有道理的。照这样继续下去一定行不通。然而，我却不愿意半途而废。我一再对他们说：“再想办法做做看”。可是他们还是认为我没有具体的方针、没有资本，他们的薪水也缺乏保障，所以不得不离开。虽然对我有诚意，但他们都有家庭，无法继续为我牺牲。事到如今，我虽然感到很遗憾，却不得不同意让他们到别处去求发展。

森田君于 10 月末改到别处上班，林君又回到以前的商会去。这以后，终于剩下了我和内弟井植两人，我们一切从头做起了。

我无论如何不愿意放弃这个工作，又没有任何打开困境的妙方，可是，说也奇怪，我并不打算去做别的工作。

我的内心深处，对这个工作的前途，好象很有信心的样子。虽然站在非担忧不可的立场，心里却热衷于改良与制作。这是无法用常识判断的心态。山穷水尽，就把我和内人的衣服都送进了当铺。

第一张订单

这样拖下去，年关快到了，没有收入，改良工作因为资金关系，不能顺利进行。在这种状况下，进入 12 月之后，竟很意外地接到了 A 电器商会的通知：需要 1000 个电风扇底盘。

电风扇底盘，本来由川北电器行用陶器制作，因为容易破损才想改用合成物。他们说：“时间很紧，如果用在电风扇效果良好，每年两三万台的需求是很有可能。”因此，我把制作插座的工作搁下来，先做这个，无论如何要全力以赴，在年底以前交货。

改良插座不如意，我正在大伤脑筋，正好来了这个订单，更庆幸的是，电风扇底盘一点也不用铁器，光用合成物即可，不需要很多资金，对我当时来说，真是再好不过。我们为了要如期交货，也为了拿更多订单，一连 7 天，我一直都在模具工厂催赶制作。

模型做好了，通过试压的检验，幸好没问题，最后送五六个样品给对方看，他们说：“行了，请立刻开始做。如果做得好，紧接着至少要订四五千个。”于是，我和井植两个人全力以赴，开始拼命赶制了。

说是制作，其实设备很简陋，仅有压型机和煮锅而已，工作起来相当辛苦。井植当年是 15 岁的孩子，个子又特别矮，跟现在的孩子比起来，显得很奇怪。因此，制作时，压型全部由我做，井植负责磨亮或帮助做其它杂务。这是第一笔生意，我们每天完成 100 件，到了 12 月，终于把 1000 件的制品交清了。

压模的工作，我是相当灵巧的，所以工作快速，成品也不错。对方很满意地说：“做得这么好，川北一定很高兴。我们会替你再介绍生意。”

12 月底 1000 件交清，终于收到了 160 元的现金。扣去模型费等本钱，

大概净赚了 80 元。这就是我自立门户第一次赚到的钱。我高兴得不得了。这种工作，只要材料，不需资金，如果能继续做下去，多少可赚些钱，心中祈祷，希望川北他们能决定采用合成底盘。等着等着，很幸运的，他们说：“跟其他部分制品合起来，情况良好，所以要继续订做。”这一回经过正式议价，生意总算谈成。新年初交第二批货的数量是 2000 件。

这样，第一年制造插座的计划虽然失败，却在底盘的订做上多少赚回了些钱，加强了我继续做生意的自信，困境也打开了，我才能比较正规地重新用脑筋在器具的设计制作上。

现在想起来，任何事情都一样，很难按照预定的计划获得成功。俗语说：“忍耐吧！忍耐吧！”如果一个人做事能忍耐到底，即使原来的计划不成，周围情势的改变，也许会出现另外一条活路，也许和最初的计划相差很多，仍然可以达到成功的目的。

就拿底盘的工作来说吧，我对到处都卖不出去的插座不悲观，仍然苦心继续努力，这种表现才引来了底盘的订单。因此，我认为：做事一定要有强烈的“执着”，绝对不可轻言放弃，但也绝对不可“执迷”，要有临机应变的灵活头脑。其间的取舍进退，很难掌握。

底盘的订货，一直顺利持续下来，我开始打算认真做其他生产设计，以现在的设备是不够的。所以考虑搬到一个更适当的房子。这时候听说在大开路一段有个 16 元 5 角租金的房子，于是决心要搬到那边去奋斗一番，1918 年 3 月 7 日终于搬家。

这一年，历时四载的第一次世界大战结束了。战争及战后带来销售畅旺，日本工业生产每年连续保持 30% 的高速度成长，电动机取代了蒸气机，工厂动力电气化已达 60%，电灯也从都市普及到乡村，全国已有近半数家庭使用，电扇、电熨斗等家电产品渐渐开发，电车、电信电话急速发展，日本已进入了电器时代。

第二篇 创业朝代

1. 搬到大开路

开始制作附属插头

大开路的房子，二楼有两间，楼下有三间，前院有六坪，将来可以盖个小屋。我搬来后立刻把全部地板拆开，改成工厂，留下二楼作住家。新房子比上次的大三倍，又在马路旁，当作工厂，可以说已经小有门面了。我就以这儿作为创业之家，成立松下电器制作所，开始出发。

在这里最先制作的，除了风扇底盘之外，还制作一种电器改良的附属插头，这附属插头是应用旧电灯泡的铁帽制成的，当时是最新型的，价钱又比市价便宜三成，所以受到好评，非常畅销。同时也把松下电器的名声，第一次打进电器界。

自从开始制作附属插头以后，井植、内人和我三个人，每天加夜班做到12点，仍然无法应付订单，我雇了四五个工人拚命制作。当时是由我压底盘，井植一天造原料、一天压附属插头，别的职工压附属插头，女工做组合，内人负责包装。

不论如何，东西有创意，价钱又便宜，能畅销是当然的。有时我们送货太慢，客人会自己来拿。附属插头可以说是成功了。

当时的合成原料的制法，前面也说过，各工厂都把它列为机密。多半是请工厂主人的兄弟或近亲负责现场。可见在当时电气业界，是把它当作高级技术看待的。

可是我却认为，当作机密技术的话，在制作过程中就得多费些心神。经营上不见得合算。我认为应该开放，给大家方便，任何人都可以在场。所以，进来第一天的职工，我也把机密告诉他。这样做，就比别家更经济地活用了人。一位同业警告我说：

“松下君，那是危险的。你把那样重要的机密工作教给进来才一天的人，等于把技术公开，这一来，等于制造竞争的同业，你自己要受害的。应该要多多考虑啊！”

我却回答说：

“我认为不必那么担心。只要先告诉他，那是必须保密的工作，就不至于象你担心的那样，把情报泄漏出去。员工彼此信任，比什么都重要。我不喜欢为了一件秘密，而做疑心重重的经营。不但对事业的进展有阻碍，也不符合培养人才之道。我并不是故意乱开放，只要我认为这个人可以信任，就算他是今天才来，我也会让他知道机密。”

那个人半信半疑地说：

“呵！他有这种想法吗？”

我就是以这种想法去经营的，所以，在用人上，我觉得比别家圆满顺利。在当时的制造业中，我是进展特别快的。

其次。我发明了“双灯用插座”。

“双灯用插座”当时由东京和京都的制造商制造，公认是相当方便的器具，很畅销。我发现品质上还有改良余地，所以做了种种改进，拿到了专利，开始销售。新产品比前面的附属插头，更获得好评。

开始销售之后不久，大阪有一家批发商吉田来找我：“松下君，我对双

灯插座很感兴趣。能不能让我们总经销呢？”

他说大阪方面由他自己批发，东京方面交给跟他有密切关系的川商店批发。当时我想有道理，这个插座一开始销售成绩就很好，以现在的工厂设备，恐怕来不及制造供应。于是我对这位吉田氏说：“我现在的工厂设备不够，就是让你总经销，只怕制造量赶不上销售量。如果你有意做总经销，我打算把工厂设备扩大，以便增加生产量。所以，当作保证金也好，当作资金贷款也好，反正请你提供 3000 元给我。这笔钱用在扩充工厂设备方面。以后不论你销多少都可以应付了。”

吉田氏一口答应说：“好吧，我就给你 3000 元做保证金吧。”

谈妥之后，我收到了 3000 元。

这时我想：“我要干！马上改善工厂设备，一定会畅销。我的工厂会赚钱，吉田商店也会赚钱。好！我要生产，我要拼命生产。”于是我立刻开始增产。

吉田商店也向社会公开发表：“松下工厂的新产品‘双灯插座’由本店总经销。”东京的川商店也发布同样声明。于是月产 2000 个变成 3000 个，3000 个变成 5000 个，过了四五个月，东京方面的制造商，突然以大减价来对付。销售上立刻有了反应。紧跟着，经销商都来跟吉田商店交涉减价的事。吉田商店的老板脸色变青说道：“松下君，糟糕了，销售量显著下降。东京方面的制造商减价了。经销商都要求减价。现在怎么办呢？”

当时在总经销契约书上注有吉田商店负责销售量。所以吉田商店的老板更是伤脑筋。他没有听完我的意见就说：

“不论如何请让我解除契约吧。看这种情形，恐怕无法销售约定的数目。我也没有想到，别家制造商会这样子减价。这是当初预料不到的事情。我们没有恶意。”

对方交给我的保证金，全部投入工厂的设备里了，现在解除契约，也没法子归还保证金。于是我说：

“虽然契约书上载有负责销售的数目，可是我不能强迫你，以后我自己慢慢地销，保证金请你稍等一下，我会每月分期摊还的。”

终于，总经销只销了半期就不得不解约。我对自己说：

“好啊！这么一来，只好自己销了。工厂已经扩大到月产 5000 ~ 6000 只的地步。怕什么！不会卖不出去的。”

我到大阪数家经销店转了一圈，把经过情形告诉他们。由于改为制造商直接批发，他们都表示欢迎。也有人说：

“松下君，说来是你不应该。你制造了这么好的东西，却交给一家包办，真是莫名其妙。要是直接批发，我们今天开始就买你的东西。”

出乎意料之外，轻松地都销售出去了。

接着我第一次上东京。

我是如何想象东京的，反正是以到外国去的心情上路。到了东京，我吓了一跳。街上脏得不得了，马路太窄了。批发商家的厕所，竟没有小使用的，正当我找来找去的时候，那儿的老板娘说话了：“跟大便的在一起啊！”使我感到很奇怪。我想，可能是这一家比较特别。可是当我走到晚上才知道，每一家都一样。我更吃惊了。

对我来说，厕所怎么样都没关系。我最关心的事情是要赶快销售插座。先到了川商店，老板说：

“松下君，抱歉！抱歉！我们很卖力地销售，因为竞争激烈，所以存货这么多，你看吧！”

我告诉他：

“上回是通过吉田商店把东京经销权包给你们，现在是麻烦你们销售，别家我也要托卖。”

他回答道：

“吉田商店已经转达了，我们很了解，请不必客气，让我们来销售吧。”总算很痛快地答应了，川商店老板还鼓励我说：

“电器用品都由东京制造，批发到大阪去，大阪制造商跑到东京来推销，在电器界很稀罕，尤其是小型电器界，你是第一家，要好好加油啊！”

我听了相当感激。

“这是个好开始，我要努力干！”当天转了一圈，觉得东京是个很复杂的都市，到底哪一边是东，哪一边是北，实在是搞不清楚。并不象大阪船场那样，围棋盘的方格线那般秩序井然。本来直向东走的，走着走着就变成向北，真不知怎么搞的。后来我随身带着地图上电车，用铅笔在地图上做记号，周围的人一看就知道，我是从乡下来的土包子。东京的风气，新东西不那么好销，那儿有一种“店风”，对新来的大阪商人大不理睬，可是这一点可能也就是东京的优点，我认为正好是“江户（东京旧称）男儿讲义气”的特色。只要处熟了，地盘就会很稳固，所以我一家一家去游说，虽然别家大减价，我们的产品比别家又好又便宜，好几家都说，销销看吧。我已没那么悲观了。第二天又去转了一圈，拿到不少订单，才回大阪。我同时下决心，每月要来东京走一趟。

这样，在大阪和东京两地销售，成绩相当不错。我们已经把全部保证金，投入工厂去增产，等于是“背水一战”。

跟吉田商店订约又解约，使我突然获得资金，才得以扩大工厂，同时也建立了销售网，这真是当初所没有预料到的收获。

松下电器最初的小小基础，是由双灯插座打下来的。由于附属插头和双灯插座这两项新产品出现，使大家都知道，松下电器是“把改良的新产品卖得特别便宜”的工厂。到了1918年年尾，我们的从业员工已经增加到20多人。

把新发明的两件产品，以别家定价的一半卖出，现在的人会感到很奇怪。当时各厂商之间，不象今天这么竞争激烈，制品也不象今天这样研究到了家。只要改良制作方法，成本相差很大，所以能以别家制品的一半价钱造成大畅销。

今天的制品，都已开发得非常精细了，就算能改良，也不可能做出便宜一半的新产品来。因此，现在比从前更需要努力研究。

工作的苦乐

从1917年到1918年，以双灯插座跟附属插头为中心，川北的电扇底盘也继续承制，生意上一帆风顺，工厂愈来愈充实。

关于工厂的设备，有些地方，现在想起来很可笑。把窄窄的普通住屋，拆掉地板，改成工厂，当然谈不上完备。何况后来工人增加，本来已经很挤的地方，就显得更挤了。为了提高工作效率，我做了各种设计。所想到的，就是搭棚架。架上、架下都可以工作。顾客都笑着说：

“你们这个设备真伟大！好象轮船一样，上下都可以做工。这么节省，

怪不得产品可以卖得比别人便宜。”

当我们还没有能力盖工厂的时候，只好如此克服。当时的工厂和今天是不能比的。我在那种工厂，的确过了一段辛苦的日子。

曾经有过这么一回事：

那一段日子，每天为应付订购而拼命工作，仍然赶不及。工人下班时间到了就要回家，而我们一家人和见习生却没有上下班时间，每天都继续做到吃晚饭为止。

本来病弱的体质，不能过于劳累。由于心里很急，所以苦撑着工作。一到了收工的时间，会感到很疲倦。为了补养身体，我去买报纸上常常登广告的红葡萄酒，放在工作现场，工作一下喝一口，再工作再喝一口，这样子撑着继续工作。也许是心理作用吧，觉得精神振奋。正当我认为“这个酒很有效”的一天晚上，收工时，我突然感到头晕，肚子也痛，赶快上厕所，大小便竟是红色的。我吓了一跳，昏倒了。过后想起来，可能是葡萄积的色素留的结果：不但不补，反而有害。可见，当时我是如何忍着劳累继续工作，幸亏事业上的成就带给我的快乐，也没累出什么大毛病来。人一紧张，就不大会生病的吧。

当时，每天做完夜班工作，用热水洗木桶澡，每次都感到无法形容的爽快。那是辛苦了一天的满足和“劳动神圣”的综合感受。这时候，我把当天的劳累忘得一干二净。就这样每天感受这种气氛，在忙碌中充满着希望，埋头去经营工厂。

两三个回想

搬到大开路工厂之后不久，西边隔壁两间有人搬来。

“是做什么的？”我正在想着，看到他们也跟我们一样，叫工人拆地板。

“开什么店？”听说好象是电器厂。

“这就奇怪啦。这样的地方，怎么会并排两家电器厂呢？他们是制造什么的？”我看搬进来的东西和设计的工厂模样，都跟我们的很象，可能也是制造合成物的。

奇怪！当时电器行里面。做合成物绝缘器具的同业很少，真是意外。

后来我去找那几的老板聊天才知道，那人最近做过合成物的研究，他说：

“我搬到这里来之前，一直不知道同业者的你也在这里。真是有缘。以后不要互相竞争，好好合作吧。”

说也奇怪，嘴上说要合作，反而会引起竞争心理，无意中拼命竞争。对方加夜班，我就想：“他们在卖力气，我们怎么可以晚上休息？”意外出现隔壁的同业者，对我来说，是一件很幸运的事情。

这个人叫做 K，他在隔壁住了一年左右，不知是什么原因，搬到泉尾去了，后来又搬到东京去。过了五六年后，他来找我，看到松下工厂的壮盛规模，吓了一大跳：

“你真了不起，了不起！”然后叫我告诉他成功的秘诀。他说：

“我也是下相当大的苦功，可是总是不顺利。偶尔顺利就会遇到倒帐，或是所依赖的店员要辞职等等，总是事故很多，至今尚不得志。一样开始做生意，你却一天比一天发达，一帆风顺，真是奇怪。”

我告诉他说：

“象你那么认真工作，仍然事业不成功，在我看来，是一件不可思议的事。我一向认为，事业有大小之别，可是，干多少，必定会成功多少。世上

常常有人说‘做生意有赚有亏。就在赚赚亏亏之间，事业会发展下去的。’我可不这么想。我认为生意是拼出来的，跟真剑决斗一样，绝对不可能在砍掉或被砍掉之间，慢慢获胜。同样的道理，做生意，下多少功夫，必定能获得多少成功。如果不是这样，那一定是因经营不得当。生意人，若把买卖看成‘时也，命也’，‘有时亏，有时赚’是根本的错误。我们一定要相信，做生意是：不景气也好，景气也好，都能够巩固进展的基础。这一点，可以由过去好多成功人物的事迹获得证明。所以，首先，你要改正你那种世俗的、没有信心的观念才行。”

K君听了之后，得到很大的鼓励，高高兴兴地回去了。

可是，那个K君，后来事业好象并没有成功。

生意上了轨道，到了能独立经营的地步，就会遇到来自四面八方的各种建议。其中有很好的提案，也有存心不良的诱惑。所以，当我要取舍选择时，都特别谨慎。

1919年的年底在电灯公司时认识的A君，突然来找我。这个人在公司是当技工的。

“松下君，我听说你辞掉工作，开始自己做生意，后来又听说你做得很成功，所以很早就想来看你，今天就来了。”我们聊了有关松下工厂的过去、现在和将来。这个A君3年前从高等工业学校电机科毕业，进入大阪电灯公司，家里拥有相当资产。他听了我的话之后说：

“你干得很好。可是，松下君，我想，与其你一个人不屈不挠以薄资做生意，不如向外面融资，改成有组织的大公司。你一个人干，赚钱是很有限的。要慢慢扩充，恐怕也不容易。幸亏，我的一些亲戚朋友都有相当的资产，5万或10万的资金，只要我赞成，很容易招募，你考虑考虑。”

“说实话，我虽然进入了电灯公司，但对零零碎碎的小工作不感兴趣，很想做一番事业。咱们来合作，把这个工厂改成公司组织，好好打天下，你看怎样？”他很热心地说服我。

听过他的话，我心里着实动摇了，A君的话是有道理的。与其我一个人去做10份工作，不如两个人做30份工作来得好。我回答说，不论如何，先让我想想看，这四五天之内，到你家去一趟。那一天就这样道别了。

这是很奇怪的现象，听了A君的话后，我的心思开始迷乱起来，愈想愈不能下判断，到底是一个人照旧做下去好呢，还是采纳A君的建议，改成公司的组织比较好？

我一向都是思考之后立刻能下决定的，这一回却一连两三天，想来想去想不通。四五天之后，就在犹豫不决的情形下，我到A君家访问。

“松下君，怎么样？决定了吗？只要你确定，我明天就辞掉工作，回故乡去，两三天之内，绕个10来家亲戚，每一家5千元，募集5万元是没有问题的。”他把他的构想告诉我。

当时，我做生意才一年多，还不十分有把握，对将来的展望也不十分清楚，半信半疑地被引诱而答应了。可能是想：“做公司的董事。名义好、有地位”才答应的吧。

回到家里冷静一想，才觉得答应得太草率了。关于A君的性格、能力和人品等，我没有考察过，到底可不可信赖，他真的能募那么多资金吗？我愈想愈不对。现在规模虽小，还是一个人做比较好，我慢慢地这么想。

大丈夫一言既出岂能反悔？尤其在A君家，他太太也在座，现在怎么好

开口取消呢？心想真糟糕，这样又过了两三天。

日子一久，心情也稳定了之后，愈想愈觉得 A 君言行太书生气，很不实际。

后来我决定找 A 君再商量一次，这个提案就算实现了，恐怕也弊多于利。过了四五天，我一路想着：“A 君回故乡去了吧？工作辞掉了吗？”满腹疑问地到达他家。

意外中的意外，A 君竟死了，昨天已经发丧完毕。这真象做梦一样。据他太太说，我回去之后的第二天，他得了急性肺炎，过了两天就死了。本来想要通知我，因为不知道我的住址，所以很抱歉。流着眼泪这样说。我听了之后，真是茫茫然不知所措。太突然了，我不知道说什么才好。只感到人生真是无常。

这么一来，A 君的提案，自然而然地取消了。

现在想来，如果那时候成立了公司，恐怕就没有今天的松下电器了。

A 君突然去世，人命真是脆弱。可是，从下面的事实看来，生命也有强韧的一面。1919 年，我发生了一次与汽车相撞的车祸。

那时流行骑脚踏车访问批发商或顾客，也把制品放在脚踏车上载着送货。我因为骑车很有把握，常常比别人载多一点。那天，我买了一大堆材料放进箱子里，载在脚踏车上，从旧府厅前向川口厅急驰，刚过江子岛桥到了邮船公司门前，从邮船公司的东侧，一辆汽车沿着河岸向这边飞驰过来。说时迟那时快，一眨眼间，汽车把脚踏车和我一起抛到 4 米外。

当我想到“糟了”的时候，人已经给抛到电车铁轨上，刚好有一辆车，从西边开过来，紧急刹车，停在我的身边约 2 米前。

我放在箱里的材料，都散乱在马路上，脚踏车也给撞得七扭八歪。周围一大堆人站在那儿看。我心想：“这一下完了。”还是试着慢慢站起来，咦！真奇怪，简直是不可思议，连一点皮肉之伤都没有，筋骨也好好的。人们一边说，“撞得那么厉害，却一点也没受伤，实在是不可思议，真是命大的人，”一边替我收拾散乱的材料，然后，和脚踏车一起装上对方的汽车给送回家。这部汽车是大阪府厅的，司机连连说“对不起”，又说脚踏车的修理费他愿意赔偿，然后回去，后来却一毛钱也没有赔我。

跟 A 君之比较，我觉得，这也许就是人的命运有强弱之别吧？

东京设置联络处

从 1919 年年底到 1920 年年初，产业界的发展达到最高潮，每家工厂都是增产再增产，要找人手很困难。

松下也一样，虽然员工只有 20 人左右，也让我花了很大的功夫才找齐。当时，营业方面愈来愈顺利，所以员工也应该增加，可是，有时候却反而会减少，这就使我很头痛。

受到好环境影响的别家工厂，为了完成生产量，不顾将来的利害，一再以提高工资来招募员工，所以当时只是家庭规模、设备简陋的松下，一般人都都不看在眼里，也是理所当然的。我每天早上都以“昨天来的那些人，今天还会来吗？”的心情，不知不觉走到工厂门口去等员工。大家都到齐了，才松一口气，开始工作。

还好，生意愈来愈顺利，接二连三发售新产品，随工作量增加，也雇了一两个新店员。

到了 1920 年，大阪的松下电器已经相当有名了。这一年，大阪市场大体

上已经稳固了。经销商方面，我去打招呼，有时也叫店员去，都没问题。我开始想：接下去应该加强东京市场。前面已经说过，光是我每月去一次东京是不够的，我想让井植驻在东京，彻底巡察经销商。井植当时做我的助手，能在工厂做工，也能从事外务，做得还不错，可是他只有17岁，让他去东京做驻在员恐怕不能胜任。后来我想：怕什么，让他去试试看吧。于是我交代清楚，终于让他出发了。

说是驻在员，其实是寄宿在早稻田大学附近的学生宿舍。从那里，每天早上到东京市巡察，有人订购的立刻向大阪报告，货物由大阪直接送达经销商。

有一天，井植写了一封信回来说，由于天气愈来愈热，蚊子多，买了个蚊帐。虽然价钱贵了一点，因为打过折，是一件3元的麻纱蚊帐。我看了后，立刻回信说：“以你今天的身份，不管理理由多充足，花3元钱去买麻纱蚊帐，是不应该的。现在的松下电器必须节约。一件1元左右的棉织品就很好用了。”我严厉地训他一顿。

连3元的蚊帐也要写信训斥，在那么严厉的管理之下，各员工还是非常认真工作，实在是精神可嘉。虽然是“小儿科”的驻在员，可是效果不错，东京方面的销售量，也愈来愈多了。

“步一会”的诞生

欧战结束，紧跟着吹起了大不景气的狂风。财经界每况愈下，物价暴跌，金属尤然，工厂经营吃紧，情况很惨。产业界更是内忧外患交相夹攻，以停战为关键，短短期间内，一切化作死灰一般。当然，人手短缺的问题是消失了，可是，生意前途问题与劳工思想问题，方兴未艾。

正如俗语所说“石头上坐三年”（凡事忍耐久了必定能成功之意），我在大阪业界已经有了一点基础，在东京方面也有相当的进展。做生意已经有把握，所以面对这一次的大变动，并不慌张，反而想主动去好好干一番。

松下电器产生“步一会”就是在印象深刻的这一年。

当时我在小小的松下工厂组成“步一会”、可以说明：遇到产业动摇，我们仍对将来抱有信心。

总之，除非全体员工大团结，松下电器的将来就没有希望。从这一种精神出发，我产生了一个观念：“松下电器全体员工都是步一会的会员，谁不是步一会的会员，就不是松下电器的员工。”老板和员工均不例外，我们就以这个准则结合。起先想了很多会名，怎么也想不出一个好名称来，正在伤脑筋的时候，森田君来帮我做事，他说：

“你何必想得那么难呢。全体员工必须步调一致，所以就叫做‘步一会’好了。这还有‘一步一步脚踏实地向前走’的意思呢。”

我拍手叫道：“对！这个名称好！”当场就决定用这个名称。

步一会后来慢慢发展，松下电器也一天比一天地成长茁壮，老实说，这是我始料所未及的。

石头上坐三年

面对着严重的不景气，我仍不害怕，反而打算好好干。可是，工厂连电话也没有。当时，装一部电话需要1千元以上，对小资本的松下工厂来说，虽然非常需要，却装不起。幸亏我们早就申请的“九年分期付款电话”抽签抽到了。终于在1920年6月装好，工厂的规模也更完备了。

当时的小商人装不起电话，所以，有没有电话，成为衡量商店或工厂信

用的标准。电话装好之后，我们才成为一个完整的工厂，立刻用广告明信片，风光地寄发通知给各经销商。

装电话之后，接到第一通订购的声音，真是高兴极了，我对内人和店员说：“喂！你们知道吗？是用电话来订购的呢！”现在想起来，在那个时代，光是听电话的声音，就这么兴奋，那种幸福的感觉比现在用更先进的设备还深刻。

这一年装了电话以外，因为工厂变窄，正巧隔壁房子空了，就把它租下来，赶紧改造成工厂使用。我们更加努力，提起精神拼命工作。

这一年，前面提过，工厂诞生了步一会，装了电话，扩充了厂房，规模虽小，却相当完备，终于正规迈出了进入电器界的第一步。

正如俗语所说：“石头上坐三年”，从“无经验”和“小资本”开始的松下工厂，刻苦辛劳总算有了代价，至此，我说了很多自大的话，其实我只不过是拼命苦干而已。

结果就是如上所述，我打下了事业的基础。

从那以后做了些什么呢？我现在已记不太清楚，应该是认真思考将来的事吧。可能是在那儿考虑到底要向前迈进？还是维持现状踏实地做？

如果我满足于现状，而对区内的卫生评议员，或其他什么类似的名誉职位有兴趣的话，后来的进展方向可能跟今天不同，我最后还是决心继续走工作本位的路，而拟定了以后的方针。

稍微早婚的我，婚后一直没有孩子，其实那一段日子，我从来没想起孩子的事。就在婚后第7年，我26岁这年，内人怀孕了，这才唤起我对孩子的意识。

就要为人父了，这使我感到喜悦和些微压力。我把这个消息告诉一个朋友。那个朋友为我高兴：“松下君，你很幸运！生意有了基础之后才有孩子，真是样样都很顺利！”

的确是如此。如果在我忙得团团转，穷得要命的时期，一个又一个地生下孩子，会怎么样呢？也许为了照顾孩子而不能专心做生意，在发展上便会有不同的结果吧。总之，从做生意的立场来说，一切都配合得太好了。

我也快有孩子了，生意很顺利，病弱的身体还能支持，境遇终于达到了一般人的水准。这时候回想起，9岁上大阪做学徒以后的种种辛苦，真是由衷地欣慰。

抚今感昔，会产生“非认真不可、非老实正直不可、非生意第一不可”的信念，也是很自然的吧。

2. 事业的发展

分期付款盖工厂

1922年,我27岁,终于在大开路1段73号盖了新工。1920到1921年间,经济境况愈来愈差,松下电器反而发展蓬勃。到了1921年秋天,不论怎么想办法,也应付不了订单了。必须再租一两幢房子,或干脆找一块空地盖个工厂。经过深思熟虑的结果,大开路一段有一块100多坪的出租地,我决定把它租下来盖工厂。

决定是决定了,可是,当时我手头只有4500元。数目虽不能算很多,却足以证明这两年间我赚了不少钱。

以100坪的土地来设计,工厂用45坪,事务所和住宅用25坪,总计要用70坪。我自己先画了一个房间分配图,然后请建筑行估价。建筑行以分配图为基础,加上立体图,送来了估价单。我看到立体图时,很兴奋,以每一图来看,真是堂皇。跟16元租金的房子比,真有天壤之别。一想到不久之后,便可以在这样堂皇的工厂工作,立刻感到跟以往截然不同的生活意义。

估价单上的建筑费是7000多元。我手头只有4500元,还缺2500多元,这使我头痛起来。盘算一下:工厂盖好,随着机械设备和周转金的增加,无论如何要准备一万二三千元的资金才够。

当时样样都很差劲,要向银行借钱,是不可能的。从别的地方借,我没有后台,更是借不到的。

可是看着这张立体图,我就想,一定要盖,一定要想办法盖,无钱不成事,实在不得已,只好放弃了。我又想回来,建筑期间需要6个月,这6个月中可以赚一些补上去,但怎么算也无法凑到一万二三千元的数目,于是我叫老板来:“老实说,钱不够。因此,请你先盖工厂,事务所和住宅以后再说。”

“只盖工厂,3500元就够了,还可以留下1000元。这1000元加上每月的收益够周转了。只盖工厂的话,这个计划是可以进行的。”没想到老板却说:“先盖工厂,后盖事务所和住宅,成本会增加。还是一起盖比较合算。要是光盖工厂,就得重新估价。”

我说:“有道理。可是,刚才已经说过了,我的手中只有4500元了,没办法。不过,如果你愿意让我分期付款的话,我愿意一起盖好。我们的生意很顺利,绝对不会让你为难。”

虽然是第一次交易,这位建筑行的老板,却一口答应下来。

“好吧。不足金额2500元,就按照你能付的条件付清好了。”

“你是说真的吗?”

“我怎么说假话?”

“可是你不能把我的房子做抵押哟!”

当时他又说:

“依惯例,盖房子的人钱不够,房屋所有权状要由建筑行保管,等到建筑费付清了,才把所有权还给施工主。如果你不喜欢这样,我就信任你,不保留所有权状。”

“好!可是我并不领情呵。我是为了你的方便,才同意的啊!”

“遇到你,真是没办法。”

就这样条件谈好了,我很高兴。终于正式决定要盖了。

我虽然相信，盖好了工厂增加生产之后，制品必能卖得出去，收益也会增加，约定的建筑费必能付清，可是，我仍然感到责任重大。人家相信我的一句话，我怎么可以背信呢？付款的日期到了，我一定不能说“请延期”的话。心中发誓：我一定要如期付清。

这座新建工厂的气概，等于迈出了今日松下传统“积极主义”的第一步。

因为被建筑行信任，才勉强决定盖工厂的事，竟成为我非彻底努力到底不可的原动力。

既然决定了，就希望愈快愈好，于是催他们赶快开工。

工程开始是在3月，我请他们在7月底以前完工，他们也答应说可以。我每天看着工程的进展，心里充满期望，感到非常高兴。一有空，我就走到离家只有1公里的建筑工地去看。随时有意见，我就当场跟工地的人商量解决，希望赶快顺利完工。

我对这个工厂的期望，无法用言语形容。我从9岁到27岁，这18年间，由学徒开始，终于自力盖了工厂，可以说，过去的努力终于有了成果，我感到特别兴奋，也是应该的吧。

这是第一座完全属于我的工厂，我发誓要以此为基础，尽最大的努力，完成更大的事业。我相信自己一定能做到。

新工厂在当年的7月如期完工，我们跟着搬进去。新工厂比旧工厂大4倍，设备又是依照纯工厂的需要而设计，使用效率比旧工厂提高五到六倍。

关于设备和人员，我们在建筑进行中就已经准备妥当，一开工，全体员工已经超过30名。

新工厂终于盖成了。全体员工充满干劲，都有“要加倍努力”的决心。从此以后，业绩顺利发展，更巩固了业界对松下电器的认识。

在稳定中求进步当时的制品，除前面所说的以外，每月增加一两种新产品。我们经常推出，所以更为各方所期待。

经销店每月增加，东京方面的也愈来愈稳固。名古屋方面我们开始着手进行。现在名古屋的代理店冈田、渡边、富永等，就是这段时期开始交易的。

这一年进展非常之快，接着东京、名古屋之后，我们又开发销售路线到远处的九州。九州的平冈商店，在这个时候加入了我们的阵容。

当时，平冈商店是经销玻璃的大商店，电器生意做得少。平冈氏很有眼光，他看准了电器的前途，对松下电器的未来发展也很关心，因此跟我很谈得来。平冈氏说：

“你要开发九州，让我打先锋，咱们好好地干一番吧。”

我听了他的话，觉得很放心，就把九州的开发交给他包办。当时一个月100元或200元的交易额，15年后达到每月10万元，是九州全部销售额的1/3。

发展到这一年的岁末，全体员工增加到50人，月产额达到了1.5万元。

回顾这五年，过得非常艰苦，其间不乏难过不安的事。周转不灵的时候也有，人事问题更使我伤透脑筋。可是，这些问题我都分别解决，并利用这五年间巩固了阵容。

松下工厂到达这个地步，业界制造商之间的竞争也激烈起来，各家都接二连三推出自己的新产品。当时，配线器具的制造商是以东京电气为首，东京的石渡电气也不小，大阪的时和商会在关西是一流的，可是和东京电气仍不能相比。

松下工厂虽也略具规模，但在这些制造商眼中，还差的远。我一直在想：慢慢赶上他们，向配线器具界招展。我想开始制造开关插座，一直想了很久，做过计划，也少量制造过，是为了避免竞争才停止。我调查当时的市场竞争，仍很激烈，尤其开关插座已经研究到极致，我们无法做出革命性的改良品，如果制造的话，只好跟大家混在一起竞争了。还有一点值得考虑，各家都在竞争，只有东京电气一家，站在竞争圈外自行定价。为了松下工厂制品齐全，虽然有制造开关插座的必要，却无法象东京电气那样，定出自己的价格来，如果去跟东京电气以外的制造商打混仗，一定非常困难，我虽很想制造，可是太勉强也不好。不如把别种产品加以改良，继续增加新型制品，比较安全而稳赚。于是我打消了制造开关插座的念头。

这对我来说是一件很难过的事。为什么呢？对松下电器很捧场的一位经销商说过：

“松下君，为什么不做开关插座呢？没有开关插座不是很不方便吗？你们不做，我们只好向别家买罗！”

虽然难过，时机尚未成熟，不得不忍耐。我认为：“不要急着做事，更不可为了面子好看而冒险。一定要安全合算，谋定而后动才行。”

过去5年，我做了很多太勉强的事，可是唯有这个开关插座，很想做却不得不放弃，完全是基于不做亏本生意的原则。凡事要由易入难这是常识，也是成功之路。在正常情况之下，都要依这个原则行事，不可勉强。尤其是做生意或做事业，更要注意。

我想，年轻人常常因为热情过份而败事，多半是由于没有守住这个原则的缘故。

后来时机成熟，1929年，我们终于也开始制造开关插座了。松下电器的制品和东京电气，同样以一级品在市场销售。制造成本或销售价格方面，都在合算的范围以内，生产量比别家超出很多。

我以为，发展事业不勉强，是能够超越同业和前辈的原因。

试造电池灯成功

现在我来谈松下电器开始制销脚踏车灯的经过。

制造脚踏车灯，对后来松下电器的发展有莫大贡献，这是大家都知道的。前面已经说过，我因为在脚踏车店呆过很久，总想试试制造脚踏车的零件。可是，并没有什么具体的想法，只不过有这么一个模糊的愿望罢了。

自从经营工厂以后，为了站在第一线活动，我每天骑脚踏车出去，天一黑了就得点蜡烛灯，常常会被风吹熄。尤其是风大的时候，点了又熄，跑一段又熄，熄了就得用火柴再点，实在麻烦得要命。

因为太麻烦，自然开始想，如果有不会熄灭的灯，那多好。

我开始着手调查。当时除了蜡烛灯以外，还有瓦斯灯。瓦斯灯是外国货，多半用在高级脚踏车上，价钱贵，不合一般大众购买。另外还有电池灯，据说两三个小时电就耗光了，很不经济，而且构造也不完全，很不实用。因此，用得最多的仍是石油灯和蜡烛灯，经过调查，使用人数相当多。

车灯，在需求量上应该没有问题。只要新产品不象蜡烛灯那样容易在路上熄灭，而且比蜡烛灯亮就行。

这么一想，我决定：一定要利用电池设计出很完美的东西。这是电器行的本行，由松下电器工厂来制造销售，名正言顺，除了电器行以外，还可以向我所怀念的脚踏车店销售。我自己骑车，“路上灯不熄”的渴望也可以实

现。

“好主意！会‘中奖’的！”

我的想法，愈来愈增强了。

设计工作落到我自己头上，不能拖延。我开始画图试作，每天都工作到很晚。

脚踏车灯设计的要点是：绝对不能象目前的电池灯，两三小时就用光，一定要构造简单，不出故障，很耐用，至少能使用10小时以上，而且价钱要便宜。这话说来简单，做起来相当困难。一天、两天、一个月、两个月、三个月过去了。在这期间，我做过几十个，甚至将近100个试验品。

经过6个月的工夫，才做成第一个炮弹型的电池灯。

电池当然不能使用市场上的标准品，这是最伤脑筋的部分。当时市面上出售的电池，都是手电筒、探照灯使用的市场标准品，起初为了配合市面上的电池而进行设计，始终无法做出革命性的东西。过了三四个月，我终于摆脱了这种“非配合不可”的观念，想以特殊的组合电池来做电源，于是设计出根本改变构造的新品。为了外型好看，采用了炮弹型。

当我试验做炮弹型灯时，九州的平冈来找我，看到了这个新型灯，对我说了一些鼓励的话，我至今还不能忘记他温暖的友情。

设计车灯的时候，很幸运的，刚好有人推出了用电较少的“豆灯泡”，消耗的电量只有旧灯泡的1/5，大家都叫它“五倍灯”。我立刻采用了新型的豆灯泡，把探照灯用的电池重新组合，装入炮弹型灯壳，试点效果，果然不错，竟可以耐用30小时到50小时之间。原来的脚踏车灯只能点三四个小时，等于是完成了耐用十倍的革命性新产品。我一再做实验，也实际用用看，连自己都为它的耐用和省钱，吓了一跳。

我深深感到：

“的确是成功了，还有比这个更好的脚踏车灯吗？外型好看，构造简单，一组电池就可以点四五十个小时。电池钱才三毛多，蜡烛一小时点一支也要二分钱，一定会畅销。”

渴望很久的理想终于实现，而且可以成为今后赚钱的生意，对我来说，是双重的高兴。我下决心大量制销，便开始着手准备。

炮弹型电池灯的制作和销售，获得了意外的成功，而且产生了脚踏车灯界的革命。现在到乡下去，没有一个地方不使用电池灯，还可当作手提灯；以前点蜡烛时代常常发生的火灾，全部都没有了。所以能发生这么大的作用，完全是因为：虽然是简单的发明，却具有普及性的效果。

制品完成的苦心

这么说来很简单，可是制造和销售过程，也有各种事件发生。

1923年3月，终于依照研制完成的样本，去开始制造了其中大部分的零件，松下工厂没有设备，只好向外订购。

订购的第一件，是木造箱子，没有现货，可能要找木器行订做。

木器行也得找制造木箱的，到哪儿去找呢？完全不知道。

“先找木器行吧。”我们翻遍电话簿上的广告栏，又到各处去打听，找到了两三家。

我立刻把做好的样品，拿出来给木器行的人看，开始谈订做事宜。木器行第一次做这种生意，所以一再考虑，不肯爽快地答应。再说，数目只有一两百个，他们也不肯。这就使我头痛了。

后来我一再向对方说：“这的确是有价值的实用品，可以大量销售，起初也许是新型，比较贵，可是将来本钱一定可以补回来而有余。……”最后才有一家若松木器行答应了。

可是对方却说：“那么，你们一个月要订做多少个？不预先说好，我们无法准备材料。数量少的话，也没法算便宜。最初一两个月只能算是熟悉工作，并没有钱赚。你说有发展性我相信，我们的设备也要改，所以要保证每月的数量才行。”

这是合理的要求。产品我虽然有信心销出去，确实的数目却估计不出来。要长期固定每月数量是很困难的，因当时松下电器还没有什么名气。何况是非同业的木器行，自然不知道我们的信用，叫他们便宜，就得在比较确实的条件之下订做才行。不论如何，我决定每月订做 2000 个。

于是木器行按照每月做 2000 个的步骤去准备。我虽然有把握，却也很担心。

铁器部分没有什么麻烦，有的订做，有的自己做。

心脏的干电池最要慎重。那是因为电池灯所以会失败，除了灯的构造有问题之外，最大的因素在于干电池本身品质不良。因此，干电他的好坏，可以决定这个灯的成败。

用什么牌的电池才好呢？当时在关西地方，一流的电池是朝日干电池，在东京是冈田干电池。其他还有四五家一流厂牌。我进一步去调查，才发现二三流的干电池工厂竟有 50 家之多、使我大吃一惊。

朝日子电池当时是关西唯一的制造商，态度骄傲，恐怕谈不成。

东京一流的干电池，也跟朝日一样，生意很难谈成。不得已，只好从二流干电池厂商里，挑一家最好的来。我在东京搜集十多家干电池成品，热心地加以比较研究，认为小寺工厂的制品最可靠，就跟他们开始交涉。小寺工厂也很乐意的答应了。

电池订购的交涉，比木器行简单，我很高兴。

箱子和最重要的电池都解决了，零件也准备好了。

“现在要开始组合啊！”同年 6 月中旬我们开始制作。组合工作的负责人是宫本君。

“终于要开始销售了！”一推出去，大家都会乐意来买吧？赶快送出去卖呀。可是，纸盒迟了两天才送来，说明书迟了三天才送来，真是急死人。终于在 6 月底，一切都准备就绪，开始销售。

我自己送货到 H 商店去，向老板说明特点。

我心里期望他会这么说：“这个很不错，可能很畅销。”出乎意料，老板却说：“听你的说明好象很不错，可是卖得出去吗？电池灯毛病很多，信用很坏，恐怕不大好卖，尤其是你用的是特殊电池，买不到备用品。如果路上电池用光，附近买不到，那就很不方便。这个东西，恐怕很有问题。”

构造特殊，而且耐用，实用价值高，价钱又便宜。他怎么反而说有问题的呢？我心里很愤慨，可是，不能说“莫名其妙”！这实在是做生意难过的地方。我起先的热情消失了。只告诉他：“请卖卖看吧，我放一些样品在这里。”

这么一来。精神就消沉了。可是信心依旧。

我继续在大阪各经销店跑。一家又一家，使我很吃惊，怎么每家都不感兴趣呢？而且说的话都一样：

“因为使用特殊电池，所以买的人不方便。买不到备用电池，恐怕就很

难卖出去了。”到了这个地步，简直是穷途末路。怎么都把优点说成缺点了呢？

大阪不行，到东京去看看。到东京的各经销店去走一道，结果还是一样，大家都说不好销，都没有人愿意订购。

到这时候，我为这个结果惊讶不已。

这怎么行呢？车灯是真的不行吗？我又做了一次反思，可是怎么也想不出不能销的道理来。批发商都夸大缺点，而不肯看优点，不，反而把优点当作缺点夹看呢。这是一种误解。批发商大看重标准型电池了。如果转向电器行以外的外行人，或脚踏车店，不会太顾虑电池问题，反倒会比较客观地看这个电池灯吧。也许走脚踏车店路线，去开拓销售网更好呢。

我暂时放弃了电器行，改向脚踏车店推销。

脚踏车店没有我们的经销店，所以不大熟。他们不认识松下电器。如果说明不适当，恐怕比电器行更难交涉。这么一想，就更紧张了。“非拼命不可”，如果脚踏车店也卖不出去的话，一切都完了。

六月开始制造的成品，已经有了 2000 个库存。我们跟木器行有契约，不久就会积下 3000 或 4000 个。如果再拖延，电池也会损伤，非想办法不可，这是一定可以卖出去的东西。只因为大家不知道它的真价值。我一定要想办法让脚踏车店知道。

免费寄售电池灯

在大阪各家脚踏车店绕了一圈的结果，比电器行更惨。他们根本对电池灯不感兴趣。原因是，以前试卖过的电池灯，因为品质太差，搞得好象给烫过了手似的，再也不敢卖了。不论我怎么热心说明，他们却不大注意听，然后对我说：“电池灯吗？我们再也不敢卖了。不论你怎么说都不行。请你看看那个商品架，去年买的电池灯还在那儿，到现在还卖不出去，我们亏本大了。”不但推销不出去，还好象挨训。其中也有比较好心的人说：“这是蛮好玩的东西啊！真的可以连续点三四十小时吗？如果是真的就好。向来电池灯都是没有信用的，除非有耐心地推销一段时期，要在脚踏车店销售，恐怕很难。我们虽然不想订购，可是祝你成功啊！”这是唯一聊可安慰的话。

此路也不通，如今也没有勇气去东京的脚踏车店试试了。其实不试也知道，结果一定是大同小异。

我花了一个月时间，说服每一家批发商，结果还是一样，他们都说：“特殊电池不好卖。电池灯再也不敢领教。”另一方面，库存愈来愈多。可是我并不灰心，仍然相信：“这是不可能的。怎么会有这种怪事呢？我一定有办法把它销售出去！”

日子一天也不能再拖了。到后来我想出一个死里求生之计，暂时不卖，光请大家用用看，以便证实它的真价值。用后自然明白，明白了以后就愿意经销。那么，要怎样请人试用呢？批发商很忙，他们不肯做这种麻烦的实验。于是我下决心，直接请零售店点灯，然后请他们加强宣传。

仓库里已经积存了三四千个，而且每天都在生产中，叫一两家零售店做实验已来不及。我们一定要采取一边实验一边销售的方法。

最后决定，大阪所有的零售店，每一家都寄存两三个电池灯，其中的一个要现场点亮，告诉他们：“一定可以点 30 小时以上，请注意看灯什么时候熄。如果真的可以点 30 小时以上，你们又认为卖得出去的话，就请把其余的卖出去。客人要买的时候也请把实验结果告诉他们。如果有不良品或时间不

超过 30 小时，可以不付钱。”我们用这个办法，每天去巡察大贩的每一家零售店。一个人详细说明，一天走不了几家，所以征来了三个外务员，分区去进行。

这三个外务员都认为很有趣：“哪有这么好玩的工作！每天拿电池灯去寄放，不必收钱，当然不会惹人厌。他们一定很欢迎的。”这当然是有趣的工作。象这样的做生意法，实属例外。一般生意失败的最大原因是“东西虽然卖出去，钱却收不回来”。因此，我的办法是冒险的。电池车灯的情况特殊。我有信心，只要让大家知道了它的真价值，其他问题都可以迎刃而解。

三个外务员一天拿出去的数量是七八十个，金额相当不少。这并不是寄售品，所以不能在日未收钱。这样子的寄存法，我们就无法编预算了。情况不好的话，也许一毛钱也收不回来。以当时松下工厂的财力来说，这是个大问题。到底等多久才有回收呢？我很不安。可是除此之外已无第二条路可走。“好东西到后来必定会畅销。”这句话是我唯一的靠山。当时我认为，只要发出去一万个，就会有反应的。一万个的价钱是一万五六千元。如果没有反应，工厂就会周转不灵，这等于拿松下的命运做赌注了。

我费心听取三个外务员回来的报告，渐渐的，产品的真价值被承认了。甲外务员说：“今天成功了。我到上次寄卖的零售店去，老板说：‘点灯的结果，比说明书上所说的时间更耐久。这样的电池灯第一次看到。另外两个灯，已经卖给了我们的老主顾。这是货款。可以再送货来啊！’愈来愈有趣了。”乙、丙的外务员也说：“试点电池灯的结果都一样，所以每家都很满意。今天有几家已经把钱交给我了。老板，这是大成功。我以前听说零售店付钱不爽快，可是依今天和昨天的情形看来，钱很好收。我们会继续加油，请放心。”

象这样的报告，过了 10 天、20 天、一个月之后愈来愈多了。一个月之间，我们寄卖了 5000 个电池灯，起初怕收不到钱，现在却很好收。到现在才证明我最初的信心没有错。

又过了两三个月，零售店常因为等不及外务员去，主动打电话或写明信片来订购。

到了这地步，事情就好办了。愈来愈畅销，每月可以销售 2000 个了。

更有趣的是，有些零售店，嫌打电话或写明信片给松下工厂太麻烦，转而向批发商订购。

批发商也发现“松下电池灯很畅销”。本来我们去拜托，他不理，现在却被零售店逼得不得不过来找我们。

卖给批发商的价钱比较便宜，是当然的。但是制造商直接卖给零售店，非常烦杂，所以，原则上，还是通过批发商去经销才是正道。我趁这个机会，再去拜托好几家批发商，请他们接下零售店的经销工作。

批发商夸奖我说：“了不起！能自己打开这一条销售路线，真不简单！”

回想电池灯销售的经过，真是给我一次“穷则变、变则通”的实际体验。

设计代理店销售制度

大阪方面已经上了轨道，全国各地都还没有去开发，那么，东京和其他城市，也要按照大阪的模式去做吗？那是不行的。如果想在外埠推行这种方法，不论人手或资金方面，都有困难。由松下工厂直销，是下策，我决定征求各城市的代理店，由代理店去包办。

销售成绩已经在大阪获得证实。为了征求全国各地代理店，我刊登报纸

广告。第一个来应征的人是吉田幸太郎君。我向吉田君详细说明大阪的推销经过和成绩。吉田君一听就了解，看看电池灯说：

“一定可以畅销。我愿意负责奈良县和名吉屋的代理权。”他立刻交出了200元的保证金。

最初，拼命说服批发商也行不通的，6个月之后却可以向代理店收保证金，这么一比较就觉得，做生意是很有趣味的工作。

吉田君有自己的独家路线，当天他把样品拿到名古屋去，立刻把名吉屋的代理店工作交给了认识的人，而收取了权利金数百元。对他那样敏捷的买卖手腕，我也吓了一跳。向吉田君买代理权的人，也是一个很有趣的人，他不是电器行，也不是脚踏车店，完全是外行人，可是很会说话，所以在名古屋推销得很成功，赚了不少钱。

后来代理店愈来愈多，制造方面也得建立大量生产的方针才行。为了减少销售事务的烦杂，我们开始减少批发商的数目。

就在这个时候，我们和大阪的山本商店谈妥，把大阪府下的总经销工作，一手交给了山本商店包办。

在此，让我来谈谈山本商店。

山本商店的老板山本武信，本来是以化妆品的批发兼出口为业，在大阪很有信用，生意也做得大，比松下工厂更大得多。

这位山本先生看了电池灯一眼，认为这个东西好，就跟我订了契约，使我内心非常敬佩。

山本先生跟我一样，10岁就到大阪船场化妆品批发商做学徒，从实际磨练学得生意窍门，他做生意很有自信，而且反应敏捷，是一个有眼光的人，为人重情义，喜欢帮助别人。他独立以后，旧东家没落，他负责抚养东家的儿子，帮他经营，真是讲义气的男子汉。

山本先生也跟我一样，没什么学历，可是他立志要做海外贸易，曾到南洋旅行七八次，也到过美国，把日本的商品向国外拓展。

我对山本先生最感佩服的是，他在欧战时期大量出口，非常活跃，也很赚钱，拥有不少的财产。战后出口停止，库存的东西降价，钱不能回收，开出去的支票快要有问题了，虽尽了最大努力仍无法挽救，到了这个地步，他下了决心宣告破产，就在退票的前几天，把所有的财产都交给银行处理，连太太的戒指和自己的金链都交出来。

普通人在退票之后，总是在银行有所要求下，才勉强提出一部分来，尽量稳藏财产。跟一般人比较，山本氏的确是伟大。我当时就想，如果我也遇到那种情况，是不是也能象山本氏那样敢于负责到底呢？

银行对山本氏的诚意也非常感动，主动提供了山本氏许多援助，使他的事业能顺利过关。经过这一次考验，山本氏反而更增加了一层信用，终于能够突破难关，继续经营他的事业。

这件事情，非常值得我们负责经营企业的人学习。我和这位山本氏做了3年的生意，得到很多启发。松下电器能有今日的成功，山本氏功不可没。

他唯一的缺点是非常任性。因此，常常和我起冲突，有时甚至激烈辩论到天亮。这大概是因为我们两个部太热衷做生意的缘故吧。我把大阪府下的总经销，交给了山本氏以后，事业也更加顺利了。

3. 关东大震灾之后

发生东京大震灾

关西（大阪）方面销售逐渐顺利，东京方面的生意跟着也愈来愈好，我们派了两个人驻在东京，开了一家小小店铺。

就在这个时候，大正 11 年的 1923 年，发生了“东京大地震”，那是难以忘怀的 9 月 1 日。我吃过午餐呆在事务所，突然，地摇动起来了。“啊！地震！”玻璃窗乒乒乓乓响，抬头一看电灯在天花板下摇摆。这是少有的强烈地震，可是没什么大不了。过一会儿，就静下来了。我猜想着，震中会在哪里呢？不过也没去多管，继续做我的事。到了 3 点多，铃！铃！铃！是号外！拿来一看，标题是“东京方面大地震，灾情惨重，电信电话断绝”。

“原来是在东京。电信电话断绝，可见相当严重啊！”我客观想着，继续做事。过了一会儿又是铃！铃！铃！的号外又来了。这一回比刚才报道得更详细。“震中是东京、横滨整个关东地区，铁桥多处损坏，火车不通，人畜的死伤惨重。”

“这还得了！驻在东京的两个人，现在怎么样呢？有没有受伤？电信、电话都不通，要打听也没办法啊！真糟糕。”想是这么想，内心并不认为会严重到哪里去。可是，后来每 30 分、1 小时的号外，都在报道“灾情严重”。甚至说，到处有火灾，东京几乎烧光了。到此，真的是一切都完了。

第二天，大阪市内大乱，官民合作，开始采取行动援救关东。

这一天的号外时刻都在报道大震灾的情况。松下工厂和平日一样地工作。我挂念的是两个驻在员——井植和前田以及十五六家的经销商的安全。“到东京去看看！派谁去好呢？”心里虽然想，却没有是什么好办法，只有干着急而已。可是，第四天，他们两个却精神焕发地站在门口，平安回来了。这才使我们安心下来。真是谢天谢地。

据他们两人说，因为驻在的地点刚好在“泷野川町田端”，才逃过了火灾。他们一感到摇动，立刻跑到外面，那一天就呆在街上过日子。从下町方面有数处烧起来，火势愈来愈大，很多逃难人都拥挤上来，已经不能再回去看店了，只好挤在群众里面逃向飞鸟方面，在那儿呆了两天两夜，等火势转弱，才想到大阪店里的人也许很担心，决定先回家，就坐中央线回来了。

这次大地震，以东京为震中，所以灾情特别严重，有一所制衣工厂，光是烧死的就有 3 万人，真是可怜。

东京在一天之内，烧掉了一大半。“东京危险，自古以来就是地震多，再建为首都是值得考虑的。皇居（天皇住家）应该迁到京都或奈良去才好。”到处都有这样的传说，使得人心惶惶。没多久，天皇宣布，首都要在东京重建，大家才安定下来。

这次震灾，难得成立的十五六家经销店，多半烧掉或受损。由于停止交易无法收钱，松下工厂当时也受到相当的打击。不过，首都复兴确定以后，到处充满了新气象，大家都精神百倍地活跃起来。我们的经销商也复业了。当时的欠帐，各家款数不等，我们打了相当大的折扣才收清。

地震后的两三年间，因为重建的工作多，对我们电器业界也带来了好景气。大地震虽然是悲惨到极点，可是新的东京，却是以大地震为转折点，建设为崭新的首都。

东京联络处关闭了一段时日，这一年的 12 月并植入营去当兵。

员工精神教育

这一年除夕，工厂为了迎接新年，大家从一大早开始大扫除。11点多，我去巡回工厂，到处扫得很干净，只是员工厕所没打扫。为什么不打扫厕所呢？我去看了，仍然没有人去。M主任没有下命令，老职员U也不管，两个人都呆在工厂的检查室，好象发生磨擦的样子。当时，劳工运动很激烈，到处都受影响。厕所是大家要使用的地方，是自己的场所，不会交代扫厕所吗？或是故意不交代？不管怎样，不打扫很肮脏，这样怎么能迎接新年呢？“去叫他们两个人打扫？可是他们还在那儿吵着。还是我自己来。”于是我去拿扫把，用水桶提水，打开了两个厕所的门，用水冲踏板。踏板上有污物，我用扫把扫。扫完了冲，冲好了再扫，就干净了。有个工人过意不去，自动帮我提水。其他的工人都站在那儿发呆。他们不知道，到底是帮忙好呢，还是帮了等于多管闲事反而不好？

这时我想：这样不行，一般常识不教的话，是老板的错；平常教育员工，是老板的责任。管70个员工的老板，亲自动手打扫员工厕所，员工却站在那发呆看，不会判断这是好事或坏事，就是会判断的人，也为了大家都袖手旁观，自己挺身而出会难为情。象这样的员工能做什么？虽然是工作以外的事，最起码的礼仪常识都没有的话，怎么行呢。这个非教不可，就是全体员工都反对也得教。总不能因为怕事再雇一个专门扫厕所的人来吧？我当时没对主任和老职员说什么，可是，为了全体员工的教育，一定要建立一个精神指导方针才好。这完全是我一个人的责任。不管他们高兴或不高兴，我一定要全力以赴。

打扫完了之后，我对他们两个人说：“没有人要打扫厕所，所以我去扫好了。以后要好好保持清洁，时常打扫。”他们两个听了我的话，都互相推卸责任。我说，过去的事情不必再提，以后能做好就行。我下决心要好好教育员工。这件扫厕所的事，使我获得了不少的意外收获。

这一年就这样结束。过了新年就是大正13年（1924年），全国上下都在迎接这充满复兴气氛的新年。

脚踏车电池灯销售得导顺利。电器用具进入第6年，更是充满了新希望。我下决心，今年更要好好地大干一番。

这一年，我们和山本商店之间，经过一些波折之后，终于订成了契约。这件事使我对做生意有所领悟：夸大地说，做生意和经营一个国家差不多。

在我介绍克服波折的经过之前，先来谈谈东京联络处再度开张的事。

再开东京联络处

1924年的初春，松下电器又在东京开设联络处，主任是宫本君。

我对宫本君说：“你一直呆在工厂，我站在主管立场观察过你的性格，要派你到灾后重建的岗位去。我认为你是最适当的入选，所以要偏劳你。”

我又接着说：

“灾后的复兴工作，一定要能吃苦耐劳才行。希望你以出征战场的心情，全力以赴，达成任务。”

宫本君也很感激，流着眼泪说：“我虽然一直在工厂，没有销售经验，可是我一定拼命努力，不辱使命。”

为什么流眼泪呢？员工出差或开设分行，这在业务上是一件很平常的事。可是松下电器当时的经营作风，都带有“只许成功，不许失败”的决心，这才会使受命的人产生“不成功便成仁”的气概。

宫木君终于以“事若不成誓不还”的决心，向东京出发了。他一到了东京，立刻在芝区神明町找到一间违章建筑，以40元的房租租下来，马上开始了重新开幕的种种准备。

过了两个月，我到东京联络处去，使我吃惊的是，以为付了40元的房租，一定是相当宽的，没想到，土间（泥土上没有加地板的部分）还不到四坪，居间（起居室）只有三叠榻榻米的房间一间。

我问宫本君：“这么窄的地方，你们夫妇和见习店员三个人，在哪里睡呢？”他回答说：“这个不用操心，您看——”他把凳子一排，立刻架成了一个二叠宽的床。“晚上在这上面睡，早上收拾起来在这儿办公，跟打仗一样啊！”

我听了很感动。到处都是烧过的房屋，住在这种地方也是不得已。可是连休息的地方也没有，而且日夜不停地工作，没有一点埋怨，这样埋头苦干，我怎么能不感动呢？

今天了解那种情况的恐怕没有几人了。当时我们是为了将来的发展而日夜苦干的。当然，这么认真做事的结果，东京的业绩也就一天比一天进步了。

这一年，东京方而受到复兴景气的影响，成绩非常好。尤其电池灯发展得最顺利。

仅有4公尺宽的店铺堆满了要送的货物和刚到的货物，店内就没有工作的空间了，只好把一部分货物移到马路上。警察来警告。“好的，好的，马上收进来。”刚刚说过，本行寄来的货物又到了。“没有地方放，放在马路吧。”“你们怎么又妨碍交通了呢？”“刚才的货已经收好了。这是刚到的。我们立刻把它送出去。请原谅！”忙得团团转，真是吃不消。

警察先生劝了三次总也会生气一次。生气三次就要开一次罚款单。这也是不得已的，因为我们的生意实在是太好了。

我至今仍然记得，当时在违章建筑生意忙乱的情况。那么窄的地方，用凳子架成床来睡觉，生意却做得有声有色，使附近的邻居都感到惊讶。他们都说：“松下电器的联络处，从早忙到晚，哪里来的那么多货物？里面的人，身体好象铁打的一般，怎么都不会累出毛病来呢？”风闻这样传人耳朵，我更是对他们的努力由衷感激。当时的松下电器，不只是联络处，任何地方都是象这样拼命苦干的。

每一次代理店会议

这一年的9月，电池灯的月产量达到1万个，可以算是很成功了。就在这个大畅销的时候，竟发生了一个意外的大难题。

本来各地代理店都划定销售区域的。可是一手包办大阪府的山本商店，却随着销售量的增加，也把商品卖给了大阪市内的批发商。通过这些批发商，商品流入地方代理店的区域里去。这么一来，地方的代理店就要讲话了，因为从别处进来的商品，会侵害他们的利益。

地方代理店来找我，叫我不让别处的商品流入他们的区域。这就麻烦了。我只好去找大阪的山本商店交涉：“地方代理店有这般的苦衷。我想这要求是合理的，所以请贵店控制好，不要让商品流出去。”

山本先生却说：“我是大阪府唯一总经销，我没有卖给其他地方。所以没有违反契约。”

“这个我知道。可是，如果你们卖给向地方销售的批发店，自然商品就会流入地方代理店的区域去，同时会侵害到他们的收益，所以请帮帮忙，多

多考虑地方代理店的立场。”

山本氏却回答说：“那可不行。卖给市内批发店，当然会流入地方去，这是早就知道的事情，有什么好说的呢？你也真奇怪。可见你根本不知道全国买卖的实际情况。你要站得稳啊！对那些通过批发店流入地方的商品，地方代理店有优异的竞争条件，所以显然多少流入了一些，并不会严重影响地方代理店。因此，象这种埋怨，你应该有把握地向他说明。我们可不愿意为了这些事去听你抱怨啊！”

山木氏的话也有道理。实在是公说公有理，婆说婆有理。到底怎么办才好呢？

最后我写信给山本商店说：“您说的虽然有理，可是也请考虑地方代理店的立场，尽量避免侵害他们的权益，在销售时请多多留意。”

对地方代理店，我回信说：“我已经请山本商店自我约束，可是多少仍然会流入地方，这一点恐怕是免不了的。那些通过批发店流入的商品，在价格方面不是你们的对手，请在销售上设法加强为要。”

可是日子一久，随着商品的销售增加，就要解除契约。有的甚至说，要停止付货款等等，可见他们的不满已经到了顶点。事到如今，非好好处理不可。好不容易销售量增加了，如果处理不得当，恐怕会搞得一团糟，其关键在于大阪代理店和地方代理店之间的协调是否能够圆满解决。问题是现在双方都情绪激动，要协调恐怕不容易，我以制造厂的立场，有义务协调奔走，这个问题不解决，生意也做不下去了。

山本商店的作风一向很强硬，恐怕不会答应地方代理店的要求。可是问题不解决，代理店是不会安静下来的。

事情到了这个地步，我必须站在中间人的立场，把双方都请来直接商量，我希望以诚心要求双方达成协议，圆满解决。于是在大阪的梅田静观楼，举行了第一次的代理店协商会议。

一大早就开会，各说各话，我也努力协调，到了最后，山本先生说：“我以大阪代理店的立场表明：我们不能中止批发销售。通过批发商，商品多少会流入各位的销售区域，那是不得已的。”地方代理店却建议：“大阪是集散都市，发售给批发商，会侵害到各代理店的权益，所以，最好是中止通过批发商的销售方法，改为直接批给零售店的方法。请大阪代理店能够改变销售方式。”双方不肯让步。

我再三强调，各方坚持己意，就会变成意气用事，请山本氏控制好批发商。另外，地方代理店，也不要为了流入一些商品而斤斤计较。大家要做生意，应该“和气生财”啊！

可是山本氏的最后提案却是：“如果要叫我改变经营方针的话，我就解除代理店契约。松下电器如果愿意提出2万元做违约金，我们愿意退出。如果不愿意，就把全国的销售权都卖给我。这么一来，地方代理店就会变成我的大主顾，我会尊重你们的立场，我能使大家圆满解决。这一来，地方代理店的业务可以继续，松下电器也可以专心制造，山本商店以总经销的立场，尽最大的努力去推展业务。这个办法，不是一石三鸟的好办法吗？”

地方代理店里面也有人赞成这个办法的。我对山本的提案大吃一惊。这是意料之外的事。可是，我愈想愈觉得：“山本这个人实在是了不起！”我心里一方面感到佩服，一方面也感到愤慨。

这是重大问题，我得回去再三考虑。我说：“今天的会议，不欢而散的

话，是很遗憾的。我以制造厂的立场，一定会想出一个妥善办法，请各位欢笑着散会吧。暂时请照旧经营，维持现状。谢谢各位。”第一次协商会议，就在没有决议的情形下不了了之。

经过这一次的会议，地方代理店的意向，我已经明白了。要考虑的是，山本商店和松下电器之间的问题。我也想过，象山本氏那样，把权利和义务分得那么清楚的作风，真令人愤慨。但反过来说，做为一个商人，象他那么坚强的态度是绝对必要的。他和我比，简直是大人比小孩。我以发货者的负责人，没有一点自己的方针，光是一心一意的想圆满解决，就召开了代理店会议，真是太差劲，也很丢脸。

会议完了之后，我冷静地思考这个问题。

把销售权卖给山本氏，松下电器就变成专门制造的工厂，要不然就得提出2万元做赔偿，这是山本的意思。到底有没有必要交出这笔钱，还有研究的余地。给山本钱叫山本退出，2万元那么大金额，当然做不到。可是，难得组成了的各地代理店，月产达到了1万个，把全国销售权出卖给山本氏，甘心做他们的制造厂，也是教人无法忍受的。事到如今，不如彻底信赖山本氏的商业信念，把一切都委托给他，也许比较好。我还有电器制造的本行工作，脚踏车电池灯是我的副业，我愈来愈偏向于这样的想法。终于下决心，只要有适当的方法与条件，我愿意把销售权卖给山本氏。销售区域发生问题

我已经下决心，可是其他代理店也各有立场，不一定都愿意答应。就算大家都同意，如果以后不顺利，也是很对不起人的。山本氏既然敢负全责，一定有他自己的方针。如果是按照松下的方针做就好了，不过恐怕他的作风稍有不同。想到了这些，我又不肯草率提出来谈了，只告诉山本氏，如果双方的意见一致，可以进行讨论，然后注意情势的发展。

虽然山本氏与代理店之间的纠纷依旧，可是销售还是顺利进行。

那一年也到了年底，迎接了大正15年的春天，车灯发售也进入第三年。工厂作业更加忙碌，大开町四丁目建筑的第二工厂，于当年3月完成，我把电池工厂移了过去。

电器这一边也很顺利。到了4月，代理店问题终于到了非解决不可的地步。情况进入与山本氏认真交涉的阶段。

跟山本氏交涉是一件很吃力的工作。山本氏自己的一套主张都是清清楚楚的。

“既然要让我包办，就通通由我作主。你要干涉的话，我就不能彻底做好。”于是我说：“让你包办可以。可是，完全无视制造厂而任意做，我们有为难的地方。尤其要尊重过去的代理店的立场。”

如此这般的再三交涉，最后的结果是：

“山本先生，我一向佩服你的主张。提案和做生意的强硬作风我也欣赏。我决定把全国的销售权卖给你。但是，你也知道，目前的产量是月产1万个，把1万个销售出去，你有把握吗？你能保证吗？”

“你担心是当然的，不过，松下君，我认为做生意，我比你稍微强一点呢。要是没有把握的话，敢提出那样的主张吗？我已经有一整套的销售计划，请你安心交给我吧。我要花很多的广告费，日常经费也不少，一个月不销1万个以上我也不划算的。因此，销售量的问题，你绝对不用操心。但是，销售方法，请你一切都交给我办。”就这样做了最后的决定。

当时的条件是，契约期间三年，要点如下：

- 一、电池灯的商标权、新案权，以 3.2 万元的代价，山本向松下买下来。
- 二、电池灯的制造权由松下保有，负责制造与供应。
- 三、松下每月制造 1 万个以上，山本要负责销售。
- 四、对待地方代理店，原则上要沿袭松下的方针。

大体上以这四条为原则。终于功德圆满。1925 年 5 月 18 日，到法院去完成了公证手续。

这个契约的第一项，以 3.2 万元买下的商标的意思是：如果山本氏销售成绩不好（也就是销售量减少），平均每一个商品的权利金就会提高；如果销售量增加的话，权利金就会降低。从第一项的 3.2 万元权利金即可看出，山本氏是一个很慷慨的人。我对他这种大手笔作风，感到很敬佩。

交涉完成，我松了一口气，山本氏也很高兴。在这段交涉中，使我难忘的是山本氏的总经理木谷氏，他是一个彻底忠于主人的人。他的热心，使这一次的困难问题获得了解决。当山本氏和我的意见对立时，他做和事老，为我们打圆场。山本氏伟大的另外一面，就是得到了一位尽忠到底的木谷氏。有了这样的好助手，他的事业才会那么顺利。他们真是最好的模范搭档。

后来跟我一起住在京都住家的加藤大观师父，那时是山本商店的顾问，这一次的交涉工作，他也是关键性的人物之一。

山本先生是一个任性短虑的人。他自己知道有这个缺点，所以请加藤先生做顾问。这两个人，我当时就觉得很有缘分的样子。山本氏常常采纳加藤的意见，加藤也很信赖山木氏。生意上的重要问题，他们和木谷氏三个人鼎足而三，研拟方针。我一个人对付他们三个文殊菩萨，当然是很吃力的。

总算谈成了交易，我也松了一口气。

4. 反省与信念

加藤大观与我

加藤先生是真言宗的和尚，但并不是从小出家，可能是跟佛有缘，直到9岁，在真言宗的一所寺庙里长大，后来做了刺绣工人，30岁患了一场大病，3年不能站立，由于一心信佛，依佛的力量才能走路，加深了对佛的信仰，终于入了真言宗的僧籍，被任命做“权中僧都”。他并没有自己的寺院，也不是靠做和尚生活的人。虽然青少年时代没有读过书，可是，他和一般职业和尚气质不同。

“缘”是很奇妙的东西。我做梦也没想到自己会跟加藤先生同室而居。那时，我在京都住家执行业务，生活中有许多迷惑，常被种种欲望困扰，也常失眠，过着没有精神、没有灵性的生活。

早晨起来，我说：

“师父，我昨天又睡不好。我的眼睛不是红红的吗？”

师父回答说：

“如果常常失眠，事业做得再大也没有用。我已经70岁了，一躺下去就呼呼大睡。到底谁才是人生的成功者呢？你的公司有5000个员工，你是他们的首领。我虽然是寄居在你家，心情却平静，不知道什么叫失眠。你真可怜。好好拜佛吧。”

我按照师父的话，在佛桌上点蜡烛。

“什么时候失眠才会好呢？”

“按照现在的生活方式，到死也好不了。向我看齐吧。我不大意思开口，你的欲望太深。又要事业发达，又要钱，又爱名誉，又想服务社会，又希望员工高兴，又想游山玩水，又想身体健康……这样继续下去，失眠是不会好的。就是不全部丢掉，也该有所节制才好啊！”

我是这样的男人吗？真是令人讨厌。到京都来之后，身体一直都不好。

“我听着师父的话，好象没有什么领悟，反而更退步呢，健康情况也没有什么好转。”

“也许是这样啊。一年或两年就想要得到，比你过去所做的工作有十倍价值的‘心平气和’，是不可能的。哪有那么便宜的事情！而且，时机未到，是不会成佛的。等待吧。时间到了，失眠也会好，健康也会好，心平气和也可得到。耐心地等待吧。”

“师父，前几天，有一个50年前在松下家做过女佣的人来找我。是一位66岁的老太婆，她说，从16岁到21岁之间，在我家工作了5年。那时我还没有出生，除了我的父亲之外，祖父也还在。”

“我父母死得特别早，所以祖父的事情，我不大清楚，总觉得很怀念。所以我向这位老太婆打听了我祖父的事情。祖父的体格很棒，过了80岁以后仍然强壮如年轻人。尤其是留着一般老百姓很少留的关公胡子，经常都抚摸着它，悠哉过日子。地方自治实施以后，父亲还被选上做村会议员，是托祖父的庇荫。祖父于81岁去世，祖母活到73岁。说长寿，实在是长寿。”

“我听了祖父长寿的话，突然觉得，或许我也可以活到祖父那样的年纪。最近这种感觉愈来愈强，已经产生了信念。我觉得，祖父好象一直在那儿看着我。那么病弱的我，能活到今天，真是奇迹。这使我相信，我有祖父的帮助。师父，你认为怎么样？我愈来愈这样相信呢。”

“大概没有错吧。祖父的力量在发生作用，你可以认真地那么相信。”

“我虽然有了可以跟祖父一样年龄的信念，可是，病弱的身体恐怕没有希望变强壮。不过，我相信，身体弱的人也能长寿。只要能长寿，虽然身体弱，不能东奔西走活动，可是，人的思想却可以跑千里。所以相信，要彻底地扩张事业是没问题的。最近，尤其是进入今年以后，更加强了对将来能发展的信心。我好象把握住了经营的秘诀，师父在我身边看我的言行，有什么感想？”

“我想，你是变成你所说的那样子了。可是，如果真是那样，心情应该会安稳才对，事业可能会顺利发展。可是你的失眠，恐怕暂时不会好。失眠好了之后，事业会更发达。我也要耐心的，继续为你念经吧。”

关于师父的事，话打岔了。下面来谈一谈中尾君人所的事。

中尾君的种种

中尾君的入所，大约是大地震那一年的年底。

松下电器有一家转包的H工厂。那里的老板本来一直在东京工作，是并植劝他到大阪来的。他是老实人，工人出身，有一点固执，但是做事很努力。

那人脾气古怪，做底盘所需模型，都要从东京订做带来。模型要修理，明知大阪也有很不错的模型行，买个新的，也不过二三十元，他还要一个个送到东京去修。真固执。不过，这一来，当然可在大阪保持最优等的制品。这种工作态度很有趣，只是太拘泥了，我认为不是很好。

刚好这家工厂是松下转让给他们的。当它们要赶时间修理时，松下工厂都免费借给他们使用。

每次都是老板自己到工厂来借用。大地震那一年年底，有个陌生小个子工人前来使用我们的车床。

“我是H工厂的工人，我来借用你们的车床。”他解释说。

看他的样子，是个书生模样的可爱青年。头发留得长长的，在当时很少见。他的外表，与其说是铁工，还不如说是画画儿的学生比较恰当呢。于是我问他什么时候到H工厂的？他回答说：

“被地震烧出来以后，就转到大阪，……大约是10天前有人把我介绍到H工厂做工。”

“你对这种工作有经验吗？”

“我在金属工厂做了很久的学徒，对这种模型类的工作是有经验的。”

我站在旁边看他工作，技术的确相当老练，甚至比他的老板还要好。我告诉他：

“你虽然年轻，工作技巧很不错。好好为H工厂工作吧！”

过后，这件事一直留在我的脑海里。后来我遇到了H老板，告诉他说：

“你们那儿来了一个不错的职员。10天前他来借车床我看到了。他的技术很好呢。”

H老板却说：

“不行。那个人太罗嗦。他一天到晚都在怪我们的工作方法不好。那家伙是不行的。”

我心里想，H是一个怪人，不容易接受不同的工作方式。他认为大阪的模型工厂不行，宁愿把简单的模型送到东京去订做，可见问题出在他身上。我又说：

“你虽然那么说，可是我是认为那个人相当不错呢。”

H 却回答：

“说老实话，他叫我很头痛。干脆请他到你们工厂来做事好吗？拜托，拜托！”

“如果你那样想，就送到我这边来吧，我来用用看。”

这个青年终于到松下工厂来了。

他就是中尾哲二郎（注）：此君后来历任干部要职，战后暂时离开了一阵子，后来再进公司，现在担任松下电器的副社长），当时是 22 岁的可爱小伙子。

中尾君进入松下以后，从事金属模型制作和车床部门的工作，工作很热心，技术也很优秀。

据说，他生在东京士族之家（明治维新之后授予武士阶级的族称，介乎贵族与平民之间），父母早死，小学毕业后，就去金属工厂当学徒，晚上去读夜间部，毕业于工艺学校。

我渐渐发现，这个人真有一套，我也很高兴得到了优秀人才，把重要的技术工作都交给他担任。中尾君最使我佩服的一点，是他对名利看得很淡薄。当时的青年都野心勃勃，中尾君却没有一点那种味道。这种态度更使我觉得，中尾君的人格是可信的。以后发生的事，证明我的判断正确。

做了一年之后，他来找我说，有话要跟我讲。我问他什么事？他答道：

“我想辞职，不知道如何开口向您说。”

我感到意外：“为什么？”

“我以前当学徒追随很久的老东家，他的公子打算重新开工厂，写信叫我回去帮忙。对您实在很抱歉，为了重振养我长木的老主人家声，我愿不计任何利害去帮忙。”

我正在为得到人才庆幸，这番话又很富于人情味而感人。于是鼓励他说：

“我实在不愿意放你走。既然要报答旧主人之恩，我认为这是一件值得称赞的事。请你不用挂心，好好努力去吧。”

他在松下只服务一年多，我对他有一份执着的喜爱，实在不想放他走。但我怎好意思说呢？不但不便挽留，反倒举行了盛大的欢送会。会场设在豪华的天满桥野田屋食堂，对当时的松下而言，是超身份的。

当时的员工总共还不到 20 人，集合在一起开了欢送会。我在席上称赞中尾君不计利害义行可风，并预祝他成功。然后我接着说：万一工作不顺利的话，绝不要转职到别的地方去，一定要以“埋骨在松下电器”的决心回来。到时候我们一定会以万分高兴的心情欢迎。我以此作为欢送词，中尾君也很感激地说，一定要成功以便报答好意。时间是大正 13 年（1924 年）12 月，快要过新年的 27、28 号的样子。

想起当时的情形，我感慨万千，中尾君大概也一样吧。

中尾君回到东京以后，立刻在年轻东家开设的工厂工作。

这家工厂，学徒和女工总共十多人，中尾君担任职长兼销售部负责人。

跟中尾君的联络自然继绝。我慢慢的把中尾君的事情忘了。

第二年中，我去东京联络处的时候，主任宫本君对我说：

“中尾君来过，这是他们工厂制作的收音机矿石检波器，他把样品放在这里。”

“呵！中尾君来过了吗？他这一向怎么样呢？做得好吗？”

我拿起中尾君送来的矿石检波器，想着，“这是中尾君的本行，很象是

他的作品。”我接着说：

“如果他希望我们替他销售，你就帮他销售吧。”

我交代宫本君跟中尾君交涉具体细节。

后来就跟中尾君谈妥了。

有了交易以后，我才慢慢了解中尾君工厂的经营情况。他们做的是一般的铁器制品，看样子，经营不怎么顺利。因此，中尾君以负责人的立场，为了维持工厂的周转，制作了矿石检波器。现在找我们帮他销售。

这个检波器，从松下电器销售到全国各地，评价很好，也很畅销，中尾君的工厂等于救了一半。可惜当时收音机并不怎么普遍，光是靠那一件产品的销售，并不能维持开销。不过，中尾君和他的老板，还是继续为经营工厂而奋斗。

我后来偶尔也去看看他们，听听他们的说法，为他们加油打气。可是他们仍然有经营困难的样子。

就在这时候，宫本君告诉我：

“中尾君为那个工厂花了很多心血，仍然没有好转的迹象。资金不够，工作也不顺利。前几天来借钱，我通融了他一点点。我看，在这种情况下，中尾君的辛劳是白费，他的技术也不能发挥。我认为，干脆请中尾君回松下电器比较好。”

“中尾君一心要使工厂发展，可是却不能如意，所以他是进退两难了。以中尾君的脾气，他好象要为工厂死拼到底的样子。我觉得很可惜。”

“你们彼此比较好谈，既然你那样想，就把你的意见告诉他看看吧。我认为中尾君是很可靠的人，我赞成他回来。但是把中尾君抽掉，那个工厂不是会更糟糕吗？再说，中尾君自己恐怕也不忍心未见成功就回松下来。反正你是这么想，就问他看看好了。”

“我跟他谈谈。”

下一次我上东京时，宫本君说：

“上次说的话，我问过了中尾君，中尾君说：‘回松下是很好，可是工厂在这种状态下，我很担心，恐怕不能接受您的好意。至少我还得留下来，一直到工厂经营稳定为止。我是有责任的。’他又接着说：‘如果我有一天回松下去，那是工厂已经安定，不再需要我。到那时，老板一定愿意让我走。我也有意回松下好好努力。现在虽想回去，却不能。’”

我听了，更佩服他的为人。宫本君说：

“老板，为了使中尾君的工厂能够安定，干脆把大阪的铁器部分，全部包给中尾君的工厂做，不是很好吗？这一来，工厂一就可以维持，进一步再改成松下的承包厂。那家工厂的老板看样子蛮能干的。不为资金烦恼的话，一定能安定下来的。到时候，我们可以请中尾君回到松下来。如果能把适当的工作交给中尾君去发挥，对那家工厂有好处，对中尾君也有好处，对松下更有好处。不是吗？”

我认为有道理，就交代说：

“那么由你向中尾君建议看看。他同意的话，我也赞同。”

后来宫本君告诉中尾君，电告诉他的老板，三个人圆满谈好。经过这样的穿梭之后，中尾君终于又回到松下。时间是1927年1月10日，刚好是电热部成立的日子。

那个工厂，后来一直承包松下的工作。

一直到今天，中尾君始终一贯奋斗努力，为松下电器的建设而献身。这是大家所知道的事。中尾君还很年轻，公司能有此人，是我们引以为荣的。

制造与销售

话说回头，我们来谈经营方面的事。

跟山本商店订好契约之后，买卖很顺利。山本商店努力宣传，电池灯也就更为畅销，销售网愈来愈广。我们只要专心制造即可，比以前轻松多了。当时，工厂方面是由榊权君（现任总经理）的父亲负全责，我根本不用伤脑筋。另一方面，配线器具的制造销售仍然照旧，虽然很忙，电池灯全部交给山本商店一手包办，突然感到一边的肩膀变轻。过了一阵子好舒服的日子，实在令人怀念。到今天，我一直都在持续奋斗，只有那一段时间过着怡然自得的日子。

想起当时，要发明一件东西，再把它制成商品，的确不是一件容易的事；生产之后的销售，更是难上加难。这是我从实际经验体会到的心得。

事业成功的关键，在于制造和销售的配合，两者相辅相成。

有人制作了相当优良的产品，因为销售方法不得当而失败；或销售方法适当，所卖的东西品质不良，因而前功尽弃的例子比比皆是。

我常看到有人制造了好产品，销售成绩却不佳。其实，只要改变一点想法就可以畅销的，叫我看得很不耐烦。我所说的“改变一点想法”，冷静地想起来，正是困难所在。多半拥有优良制品的人，常常自负过高，或认识不够客观，对制品的真价值产生误判，才想不出很好的销售策略。正确的价值判断，并不光看制品的好坏，也得考虑当时的业界情况，进一步再顾及社会的情势才行。要把个人的人生观融进去，再确定销售条件，而条件又能被业界所接受，这才可能成为畅销品。因此，要“改变一点想法”其实并不简单。

然而，“改变一点想法”的功夫不到家，就不能算是一个成功的实业人。我直到跟山本商店交易的前后，才稍微体会其中的奥妙。后来十年直到今天，这种修练进步多少呢？实在是很有问题，还得继续努力才行。名演员的学习功夫是没有止境的，就是要学到死。我相信，我们实业人也一样，做生意的诀窍是终生学不完的。

1925年春天，我到东京联络处，看见当时新出品的真空管（我第一次看见），问宫本君一些细节。他说：

“真空管是H工厂最近制造出来的，在东京愈来愈受欢迎，这几个样品，我们要不要在大阪卖卖看？”

我立刻感到这个东西有前途。

“好吧。你现在立刻到工厂跟他们交涉吧。”

“听说现在H工厂供不应求，在东京也不够卖，而且资金不够，所以没办法增加产量。”

“那么，我们先付钱好了。尽量叫他们多做。”

宫本君立刻就去。交涉的结果很圆满，先付了1000个的货款3000元。

我回到大阪，跟各批发店说：“H工厂的真空管由松下负责在大阪销售。请多多帮忙。”当时，真空管是稀罕的东西，尤其是缺货的时候，大家都乐意订购。销了五六个月，松下电器整赚了1万元。真空管愈来愈多，制品也不断出现，价钱也愈来愈便宜。我发现已经不可能让松下赚钱的余地了，虽然还可以继续卖，但是我下决心，要把所有的经销店无条件的让给H工厂。H工厂可以免费承受大阪的销售网，当然很高兴。经销店也没有意见。我经

销真空管的生意，就到此为止。

松下电器主要作业是配线器具的制造和销售，我应该在这一方面努力求发展才对。这一回是由一时灵机，赚了1万多元，功成身退，博得了好名声。

四五个月以后，由于兴旺期定价太高，收音机零件的价钱暴跌下来。以往赚了很多钱的工厂和商店都陷入了困境。松下电器却如前所述，把东京的东西最快介绍给大阪，于盛况期赚了大钱，在走下坡前就断然退出，没有受到任何损失，反而被业界称赞为“做得漂亮”。

参加区议员选举

搬进大开路住了7年，这期间，工厂盖好了，买卖也顺利了，到了这个地步，不管你喜欢或不喜欢，区内的人都会叫你出来做一些公众服务的事。这种情形，可能到处都一样的吧。

我已经28岁，邻居们都把我看成一个能做事的男人。有时叫我当里长，有时选我出来做卫生合作社的评议员，这一类的工作，实在不适合我的个性，我总是尽量避开。可是区内的事，也不便推得一十二净，只好半推半就地出来为大家做事了。

1925年年底，要改选联合区会议员。当时的联合区会，是把各学区联合起来的组织。西野田联合区有十七八个区，共五所小学。大阪市的学区没有统一，以各联合区的为单位，向市民征收学校维持经费。船场边的联合区非常有钱，场末却很贫穷，学校的设备也不齐全。一样的大阪，经费有贫富之差。区会是审议学校费用的地方，慢慢的变成了区公所的咨询机关，也参与区内行政。

里民中的热心人士，经过商量之后，决定推我出来竞选区会议员。他们劝我说：

“到目前为止，本里从没有推出过议员，这一回我们想推出一位来。你是不是能出来做候选人呢？只要你决定出来，我们会全力支持。”

当时我还是老样子，躺在床上养病。我已经安排好，就在那时打算搬到京都去疗养，便谢绝了他们的好意。

可是，他们说，那是经过里内热心人士协议决定的，不能随便否决掉。他们一再地说服我，叫我一定要出马。我却完全没有把握，尤其是身体情况不好的时候，怎么承受得了一个月期间的选举活动呢？再说，选举期间得挨家挨户访问，相当累人的，我恐怕不能胜任，如果不成功而叫大家失望，对本里的面子也不好，所以，我还是拒绝了。他们却怎么也不肯答应：“你不用操心，选举活动我们来做。你到京都去静养好了。”这真是令人感激的话。我虽然自以为不适合做议员，到了这种地步，多少也会动心。他们这么热心劝我，又要替我活动，我就答应了吧。终于下定决心说：

“那么，我来试试吧。不过，你们也看得很清楚，我还在养病，再过四五天我就得到京都去，已经跟医师约定好了，我得按照预定的安排去做，请转告其他人，请他们谅解。”

“这一点请放心。我们全里会团结起来，绝对不会失败。我们一定叫你当选。”

就这样，我终于出马参加竞选了。

议员的名额是20名。以往都由各里老资格人士出来竞选。从上一二期开始，也有新面孔出现，竞争愈来愈激烈。区会议员的选举，等于是市议员。府议员的前哨战，也是各党派努力瓜分地盘的测度计，竞争非常厉害。人口

6 万的西野田联合区，要选出 20 名议员，实际上比府市会选举更困难。常常为了要争取一票，得挨户访问十多次，实在是很吃力的工作。因为整个里都是新开发地区，所以，我和里内同志根本不知道选举行情。可以说，通通都是外行人。因此，选战一开始，才知道事情不简单。而且，20 名的名额，却有 28 个候选人，其中还有六名是现任府会议员。情势一天比一天紧张，他们都大吃一惊。里内同志本来以为小小区议员选举，再激烈也没什么不得了的。

可是，事实上是了不得的大激战。身为候选的人，本人不出面，躲在家里静养，其他里的选民都不认识我。愈来愈没有胜算了，到了这个地步，同志们开始担心起来。事先虽然说明候选人不出面也没关系，事到临头，不能不叫我出来了。别的候选人天天挨户访问，还有的候选人光助选员就出动 100 人，每 5 名一组跑遍全区，一天用掉名片 5000 张。选举事务所听到了，又紧张起来。“到了这种地步，只有拼到底，我们也干！”“不行。我们不能花钱。不要让候选人破费。”“对，松下和别的候选人比起来，属于贫穷的。我们不要浪费钱。大家都自己带便当来啊！”我听了这些消息之后，再也不能安心呆在京都养病了。人的身体很奇妙，精神一紧张，身体就健康起来了。从投票前 20 天开始，我也加入活动行列。既然要出来，就不能让同志们失面子，就算最后一名也要当选，我把生意搁下来，每天拼命活动。选举事务所从一大早忙到晚上 12 点，大家的斗志很旺盛，可是，仍没有胜算的把握。报纸的报道都认为松下的情况不妙，因为是新面孔，年纪又轻，尤其选票是游离票，在此次选举非常不利，恐怕没有希望入选。

很奇怪，我和同志们都不悲观，个个都充满着不计胜败力干到底的热情。这种气氛一天比一天强。到了选举的前两三天，助选员增加了。其中也有助选员的太太自动来帮忙，这么一来更是骑虎难下。大势所趋，竟会演变到此地步，使我既感激又惶恐。于是心里暗想，绝对不能输。这么一来，挨户访问，对权贵说话，都更有热诚了。起初感到难为情的，后来却满怀信心堂堂皇皇地发表意见，而得到对方的共鸣。终于到了投票的前一天。助选员都说，今天要开夜车。“那会影响明天的工作。”“一天不睡觉有什么关系！最后冲刺啊！”他们到了 12 点还不肯回去。大家整夜都在那儿，准备明天一大早开始的作战行动：要分发的名片、行程、设计最后张贴海报宣传的文句等等，我看了很受感动。热心的助选员对我说：“候选人，赶快回去睡觉啊！明天最后冲刺，没有精神怎么可以？回去！回去！”可是我怎么能回去呢？看着大家都不睡觉，我能一个人回家吗？但他们不肯让我呆在那儿。我终于顺从大家的好意，回家休息了。一想到明天，就没法子睡着。最初没有想到竟会演变到这么激烈的地步。不过，这一次的经验，让我在各方面都得到了不少的益处。

次高票当选

早晨六点醒来，立刻赶到事务所。天气很冷，下着霜。

路上还暗暗的，地上到处是纸条。我注意一看，是我的宣传单——“请把您的神圣一票，投给孤军奋斗的松下幸之助！”我捡起来，纸有一点湿，可能是助选员在早晨五点左右散发的，一路上都有这个单子，这大概是助选员计划的最后战略吧。

我一到事务所，那儿站满了助选同志，不约而同地叫出了“万岁”的欢呼。其中一个说：“今天是最后五分钟，全体同志要坚持到底，获得最后的胜利！”简直是一团可以融化铁的火球！象这样高昂的士气，在别的事务所

恐怕看不到。助选员已经各自就位，开始活动了。传令飞向四方，情报随时进来。形势进展得很顺利。愈来愈有信心入围了。到了中午，大部分的投票都完毕了。我以第六感觉察到，胜算更加强。两点结束以前，再奋战一番，同志们又向四面八方飞去。象这样的空气。是我有生以来第一次呼吸到。不只是我，委员和同志们都有这种激动的感觉吧。合作团结奋斗，直到最后一分钟，当时的气氛，我无法用言语来形容。

三点开始开票。传达开票结果的通信员，已经各就各位。各候选人的得票统计表在事务所的内外都贴好了。我们的监票委员已经到会场去。另一方面，有一部分委员正在准备“鸣谢赐票”的工作。可以说，各尽其责，工作进行得有条不紊。在这些活动进行当中，时间一刻刻地过去一真的可以入围吗？两三天以前，一般人都批评我，可能是8位落选人之一。我虽然有一点儿不安，看到昨天到今天各位同志的热情努力，也产生了相当的信心。事到如今，我是非当选不可的。我要当选，才有面子报答同志们的热情。我以感慨无量的心情，冷静地等待着最后的消息。

开票之后，第一个回来报讯的人是井原君。他骑着脚踏车回到事务所，立刻跑进屋里来，一手拿着木展，一脚仍穿着木展，就在榻榻米上连翻了三滚，然后大声欢呼“万岁！”有人在旁边说：“先给他一杯水吧！”纪录的人叫他赶快说。真是到了疯狂的地步。这时候的报告是“28中的第八名”。大家都一齐高呼万岁。紧接着第二报、第三报也进来了。得票数顺利升高。

到了第五报时，获得第三名。这时候，事务所前已是人山人海，送信的人都无法进来。所有的助选员欢喜得不得了，个个满面光彩。这是本里的荣誉。下午五点，最后的消息来了：“开票全部结束，我们少壮候选人松下幸之助，以第二高票当选！”大家听了站了起来高呼万岁，然后互相握手称谢。这时候可以说每一个人都完全进入了无我之境。立刻有一部分的委员，分乘两部车出去鸣谢当选。仅仅为了区会的选举，而乘坐汽车出去答谢，从今天看起来，有一点象做游戏，当时可不是那么轻松。当选的20位，每一位都用汽车出来鸣谢赐票当选。然后开了一次盛大的庆祝会。

就在这样一场热烈的大活动之后，这一次的选举结果是：我当选为区会议员，开始了参与学区行政的公职。

每想起这一次的竞选活动，我现在还会流出感激的眼泪。我不能一一答谢，感到很惭愧。我愿意在此向里民同志选举委员长武久先生以及多数委员同志表示由衷的谢意。

第三篇 伸展时代

1. 企公阵容扩张

经营方针的再思

从 1925 年到 1926 年，经营还是很顺利。

不论是做生意或经营工厂，有了自信以后，自然会产生身为企业家的理想和人生观。我不禁开始问：现在执行的经营方针适当吗？有没有更好的？员工的从业精神是否适当？此外，跟经销店的交易条件和售价决定等等，也要做进一步的检讨。满足于现状，我觉得是不妥当的。我在以上各项目中，发现了许多缺点。其中有一项是：电池灯的销售权虽然卖给了山本商店，对他们的销售方法，我有意见。

这么一来，问题就产生了。

山本氏认为，松下只要专心制造产品即可，销售权已经由山本买下了，销售方针当然是由山本来决定。

我若向山本提供建议，不但不受欢迎，对自信心强烈 又很会做生意的山本氏，反而会引起他的愤慨。

我们之间的交易额已达到每月 5 万元之数，可以说是互利互惠，共享利润。可是销售的方针双方却意见相左，常常辩论。由于都能保持绅士风度，站在顾虑对方利益的观点辩论，所以没有伤过感情。

可是，问题并不是到此为止。日子愈久，提出的意见愈多，就愈相信，我的看法是对的。现在，把这个意见具体他说出来：起初双方都认为，电池灯只不过一时流行罢了，但经过了两年之后，观察它的需要情况以及实用性，可以断定这不是一时流行的货品，而是具有实用价值的永久性商品。因此，我们不能因为现在仍然很畅销就安心，目前畅销是因为没有竞争品，既然是永久性的东西，就得拟长久之计。也就是，定价要降低，制品也要改良才行。以上是我的看法。

可是山本氏却认为：“本来，这个电池灯不是寿命很长的商品。就算有永久性，也不该纯由我们商人来决定。你是制造家，当然会以为那是永久产品，从生意上来看——从我付出权利金 3 万元的观点来看——应该是依照三年或五年之间能够收支平衡为目标，才是正规的做法。因此，定价的高低或交易的条件，也要以此为基准。象你那样，认为这种东西可以畅销 10 年或 20 年，我是不能赞成的。”（站在纯商人的立场，山本氏这种想法是应该的。再说，有这种见解，正是山本氏事业能成功的原因。）

我和山本氏就在一边激辩一边合作的状态下，继续做我们的交易。买回电池灯的销售权我和山本氏的意见对立，持续下去，都以为自己的看法正确，双方均没有意气用事。我认为会产生不同见解的根本原因，在于各自经营的方式相异，也就是做生意观点不一样，所以谁也无法说服谁。于是我想：现在的交易，只好顺着山本氏的意向去做，但我仍然相信我的方针是对的。

当时，正有一个设计中的角型灯。事先讲好交给山本氏一手销售，既然意见分歧，我认为还是由松下自己来销售比较好。试一段时期以后就可以明白，到底谁的方针正确。我把这个意见告诉山本氏，请他谅解。强硬的山本氏怎么也不肯答应。他说在契约三年期间内，我不答应你自己销售。这是合理的要求，可是，我认为事情是可以商量的，所以说：

“山本先生，你的意见很对。要讲权利义务，再过一年多，契约满了之后，我们可以自由销售。可是，自从我们开始交易以来，虽然意见对立，常常激烈辩论，仍然是相敬如初，这是很难得的。我的意思是，不论怎么激辩，交易还是要照旧做下去。现在是契约期间中，在法理上，任何新规格的电池灯都不能自己销售，一年多期满后，我们就可以自己销售了。我并没意思要跟你中止生意关系。

我是想跟你永久交易的。回此我希望你让一步，把角型灯给松下销售看看。我有诚意把脚踏车界方面的销售权长久交给山本氏。就算我在电器界销售很顺利，脚踏车界的范围还是很大，不会对你的生意产生影响，我相信，脚踏车界和电器界充分合作，可以造就繁荣。何况角型电池灯能不能为业界所接受，不发售看看也不晓得。就是要发售，也许要一年多的准备，刚好赶上契约满期。请你让一步，接纳我的建议吧。”

山本却回答说：

“不论如何，不限于电器弄，你要销售任何一部分，我都要绝对反对。契约满期以后要怎么卖，那是你的自由。在目前，不论如何，我不同意。”他怎么也不肯让步。我感到很为难，也很佩服山本氏的坚强意志。

我继续说：

“契约满期之后，我们当然可以自由销售，我松下绝不是那种不顾情面的人。不论契约如何，我仍然希望我们能够继续合作下去，只限定在电器行方面，我想利用角型灯把松下的方针实现看看，特别请你同意。”

“你花了那么多天的工夫想要说服我，我可以同意，但是，你要提出代价来。”

“什么代价呢？”

“1万元现金。”

这真使我吓了一跳。角型灯仍在试用阶段，前途仍是未知数。尤其是在炮弹型全盛的当时，更不大可能会畅销。再说，过了一年以后即满期，根本用不着提出什么代价的。就算真的要制造发售，准备期间刚好拖到契约满期的时候。1万元的代价，跟电池灯的销售权3万元比较起来，实在是故意出难题。

象这样旁若无人，下大赌注的作风，是山本氏伟大的地方，也是他的本事。一般人的想法是，包销炮弹型已经赚了不少的钱，新型灯是松下自己设计的，脚踏车界方面继续包给山本，只有电器界让松下直接销售，这样的一定是可以接受的。可是山本氏却绝对不那么想。他的意思是，那么想直接销售的话，何必仅限于小小的电器界，大大方方地全国销售，不是更好吧？不过，那得提出1万元的代价。如果不愿意，就别多说话，乖乖地等到契约满期吧。

山本氏一旦说出口就不肯更改。所以，我只有在提出1万元赔偿，等契约满期，和中止契约三者择一而行。中止契约，我觉得可惜。等到期满，这是合理合法，没有什么问题的。只是，在情谊上，我不喜欢那样做。那么，炮弹型照旧给山本氏销售权，我要卖角型灯，就只好提出1万元给他了。当时的1万元是相当大的数目。尤其这项新产品刚设计好，是好是坏，不卖不看，谁也不晓得，更觉得1万元太贵了。可是，我无论如何要按照我的方针销售看看，跟山本氏的交易又要圆满继续，为了这两个目的，我愿意提出1万元来，我跟山本氏说：

“好吧，依照你的话，我愿意提出1万元。”

山本氏对我的决定，感到很意外：

“松下君，你是说真的吗？是现金1万元啊！”

“不错，我答应了。”

终于决定由松下销售角型灯，也就是现在的“国际灯”。

山本氏说：“反正我等于赚了1万元，请你吃饭吧。”他招待我和加藤先生到高野山去吃饭。加上木谷总经理，一共四个人。我从来没有去过高野山，这是头一次。1万元变成高野之行，印象也特别深刻。这个高野山有弘法大师从唐代中国带回来的“试运石”。我们走过那颗石头前时，山本氏说：“松下君，这块石头是弘法大师从中国带回来的‘试运石’。能够把这块石头抬上架子的人，表示那个人的运势很强。”山本氏自己先试，怎么也抬不起来。接着，木谷总经理也试，还是抬不起来。我突然想起，今天我付出1万元才被带到高野来，到底今后命运如何，不妨借这块石头问问。我心中把意思向神明说清楚，然后试着抬。说也奇怪，三个人当中最没有力气的我，真是不可思议的奇迹，竟轻松地抬起石头来了。这一瞬间，我的心中产生了强烈的信念：“国际灯是必定会成功的！”我自己也吓了一跳。当时的情景，现在也还记得很清楚。这一次高野之行对我来说意义非常深远。山本氏和木谷氏也说：“松下君，这下子心情好多了吧。”

国际牌的商标与国际灯

经过这一波折，6个月之后，角型灯上市，当时是1927年4月。这就是后来销售到全国各角落的“国际灯”。

最初在要推出之前，为了取名，想来想去，总想不出适当的来。好几次，我把十几个名字写在纸上选。有一天在报纸上看到“International”的日文片假名。这时候，脑里好象有所感触。可是不懂英语的我，以为“International”是跟苏俄革命有关的什么字，查字典才知道是“国际的”的意思，而“National”，是“国民的，全国的”的意思，当时日本也有National出纳收银机，我就在这一瞬间决定用“National”。我希望我的产品能成为国民的必需品。

我们终于开始销售“National”牌的角型灯了。

花了1万元代价才拿回来销售的东西，我当然非拼命不可。我开始动脑筋，如何宣传才能传达到每一个角落。事前我先检验新灯是否实用，结果是“十分实用”。

我下了决心：“好，既然是十分实用，我就彻底地加强宣传。”第一个方案是，把一万个免费提供给市场。当时的售价是一个1.25元，现在看起来相当贵。我要把1万个免费散发在市场，可见下了多么大的决心。松下电器后来规模更大，再也不敢冒这么大的险。

当时，号称由松下制造，其实我们只做灯箱而已；消耗品的电池，松下并没有，都是由冈田干电池制造的。冈田干电池工厂，是我们制造炮弹型电池灯以来的老主顾，现在上一代的老板已经不在，换了第二代的藏氏，当时正是上一代活跃的时候。

既然要散发1万个灯，就得附上电池。我打算叫冈田干电池免费提供电池。

方针即定，我立刻到东京去，找冈田氏交涉（冈田氏在日本是干电池制造者的领先者之一。当时已经是创业第15年，获得了相当的成功，资产也有，

是比松下电器更大的工厂经营者)。

我把角型灯拿给冈田氏看，然后对他说，我要在上面冠上“国际”之名，大大地推销，最初的宣传方法是要免费赠送1万个。我希望他能够免费提供1万个电池。

爱喝酒的冈田氏，以酒代替晚餐，边喝边听，他看看我不说话。他太太从旁边插嘴说：

“松下先生，我们听不懂，能不能请你再说一遍？”

我说：

“为了宣传，要把1万个新灯免费赠送。请你免费送给我1万个电池。一齐散发。”

“呵！免费吗？1万个？”他感到惊讶、意外。这也难怪，我的计划根本是破天荒的。

冈田氏又说：

“松下先生，那不是太过份了吗？”

我告诉他：

“冈田先生，你吃惊是必然的。可是，我现在十分有把握，所以敢这么做。但我不会向你白要，我们可附带条件。现在是4月。我保证在年底以前卖出20万个。到时候，请你赠送1万个给我。如果卖不到20万个，你就一个也不给。我有信心，所以我敢先向你那免费的1万个。怎么样？”

冈田氏夫妇都笑着说：

“松下先生，你真了不起！我做生意15年来，从没有人来这样跟我谈生意。好吧，今年之内销售20万个的话，就赠送1万个给你。”

“谢谢，我这就回去按计划进行。”

这个销售计划，冈田氏不但十分了解，他还十分赞成。从此以后，冈田氏对我有特别的好感。

我按照计划，很大方地免费赠送。怎么送也送不完，1万个的数目并不少。一个一元二三毛钱的东西，没有人敢开口要两三个。就是有人开口，我们也不会给。只能给一个。样品送到1000个左右的时候，已经接二连三地有人来订购了。我们只好把样品先当作商品寄给他们。短短期间内就获得了市场认可。到那一年的12月，我们远远超过预约的20万个，而销售了47万个。

冈田氏一定感到很意外吧，从来不曾出门拜访顾客的冈田氏，在元月二日特地到大阪来，穿着礼服，带着感谢状和1万个电池的货来向我拜年。他说：

“我真的吓了一跳，做梦也没有想到电池能卖出这么多个。我过去15年间，看过各种人做各种计划，多半都归失败。你来谈计划的时候，我心里也很担心，我想大概不会成功，真没有想到，你能销售40几个，这真是我国电池界的空前纪录！”

他那感激的口气，使我觉得比领到1万个电池还要高兴上10倍呢。

过了15年后，干电他的销售量增加到每月300万个。

这数目是当时无法想象的。

不能把这个庞大的数目拿给冈田氏看，是一件很遗憾的事。

电热部门的发展

国际灯就这样强而有力地销出去，1928年，销售量更增加，干电池的生产却始终跟不上，我为了替冈田干电池加油，也花了很多力气。

松下电器十分了解电池灯的实用性，所以能预测来年的增产量。跟市场没有直接接触的冈田氏，还以为电池灯是一时流行的东西，不敢扩大工厂设备，所以产量一直不够。1927 到 1928 这两年间，我真是不眠不休地为冈田干电池打气。

结果是，电池灯的销路显著地增加，到了 1928 年末，月销电池灯 3 万个，电池 10 万个。全国各地都爱用国际灯。至此，国际灯第一阶段的发售计划，可以说已经有了成果。

1927 年开始，电热器也慢慢走上轨道，电熨斗、电炉等有特色的制品，渐渐地被业界所认识。配线器具部也很顺利地增加生产。

花区福岛设置第三工厂，也在这时候，1927 年底，各部的销售金额约 10 万元，员工约 300 人，不但为业界所知，也为大众所瞩目。

话说回来，开始销售国际灯的 1927 年，是我印象很深的一年。那年中尾君回来创设电热部，又是发生有名的“银行恐慌”的一年，好友武久君也在这时人所。

武久君和我一样，从小做学徒（米店），经过经商的实地磨练之后，在大开路开了一家小小的米店。我们虽住在同一条街，认识他却是很久以后的事。我出任卫生合作社评议员时，他也是评议员，交谈之下才知道两个人的经历很相似，开始自立做生意的时间也差不多，年龄仅小我一岁，谈起来很投机。因为是同一条街选出来的评议员，对合作社的工作意见也相同，慢慢的变成了好朋友，时常交换有关做生意的意见。

他起初是从小资本开始做，因为夫妇通力合作，生意兴隆，资产也增加了。经营租赁生意也很顺利。他在新开町内，和我一样是被看做成功人物的。做了 5 年生意，他已经拥有二三万元的资产。

健康好动的他，渐渐对零售米店感到不满足。这种心理的转变，是相当自然的。这样才会向上发展，可是也带来问题。

有了 5 万元资金，可以开一家批发米店，他想试试看，问我好不好，又跟我商量。当时计程车愈来愈多，如果出资买车，雇用司机来经营，可能是又有趣又新鲜的生意，他也想试试看。我回答说：“关于开米店的批发商，我不大清楚，可能其中有一点投机的成分，所以我不大赞成。”至于开计程车行，当做副业经营，我认为不好。

我们常常交换意见，或互相研究。他对松下电器也慢慢感兴趣，偶尔来帮我做点事。这时，我考虑到电热器的的发展，计划在松下电器增设一个电热部。我把计划告诉了武久君：

“你不是常常说要做一点什么吗？如果你真的想要干，电热部名义上属于我私人的经营事业，私底下你可以出一部分资金，共同参加经营。我们是谈得来的朋友，何况电热器是很有前途的。尤其有一位非常可靠的技术人员中尾君，已经约好要来担任工厂负责人。”

武久君非常感激，立刻决定要参加。我说：

“你既然要参加，那么负责电热部的工作吧。我有本业的配线器具的工作，电热部交给你和中尾君去合作。”

1927 后 1 月创设了电热部，我请他们两位来服务。

超级电熨斗销售成功

电热部的第一个制品是中尾君苦心设计的“超级电熨斗”。

当时的电熨斗有东京的 MI 厂、京都的 OI 厂、大阪的 NI 厂等出品。电熨

斗的市场需求并不大，可能是一年不到 10 万个吧。这么少的需要量，由上述三家和各地小厂出品，加上一部分西方舶来品，总共合起来供给，每一家的产量就很少，大概不能大量生产，定价都很高，一般人买不起。只有比较摩登的家庭，或知识分子的家庭才使用。我们设计的时候，就以“品质比人家好，价钱比人家便宜”为目标。为了要便宜，就得数量多才行。可是，做多了，卖得完吗？

当时的定价会那么贵，是因为不能大量生产。如果我们也不能大量生产，那不是跟别家一样吗？这样创设电热部就没有意义了。松下电器既然创设了电热部，就要有独特的方法，去突破这个瓶颈才行。于是我交代中尾君说：“价钱一定要比别家便宜三成以上。品质一定要比别家好。数量可以不必担心。如果月产 1 万个才能便宜，就制造 1 万个，非制造 1.5 万个不可，就制造 1.5 万个好了。”

中尾君一再计算之后的结果是，制造 1 万个，可以便宜三成以上，而且也可以做出品质更好的东西来。剩下的问题是销售了，当时全国每月的需要量合起来还不到一万个，松下一家就做出 1 万个，销售得了吗？会不会太冒险？我冷静检讨了市场之后认为，这个数目绝不是毫无根据，现在大家都开始对使用熨斗感兴趣。但是价钱太贵，大家不肯买。只要再便宜三成，一定会畅销。这是我分析的结论，我以充足的信心按照计划进行。

1927 年 4 月，第一批产品出来了。批发给代理店是一个 1.8 元，零售价是 3.2 元。开始轰轰烈烈推了出去。

结果比预期更好，价钱便宜，品质又好（这就是后来被指定为“国产优良品”的国际牌熨斗。当时并没有使用“国际牌”的名称），为大家所欢迎爱用。本来业界都以怀疑的眼光看着我们电热部门。我们做成功了，总算给同业颜色瞧瞧，也使他们感到相当的紧张。

电热部收回自营

电热部按照这样的计划进行，经营的责任完全交给武久君和中尾君包办，我还是专心经营本行的工厂。可是过了半期决算的结果，却有了亏损。这怎么行呢？到底问题出在哪里？当初的计划太草率了吗？或者是经营实施上，有不得当的地方？非检讨不可！

经过冷静的检讨，我找到了问题症结。计划和方针都没有错，但是在执行上有不得当的地方。

我自己估计错误。我把电热部当作副业交给了他们两人，以为一切都会顺利，这是根本的错误。负责人武久君，其实是电器的外行人，对制作也没经验。虽说家里的米店由他太太经营，其实他多少分点心的。他们两个人还不够专心为电热部卖力。于是我沉痛地反省，如何才能使电热部的经营恢复过来。我得到的结论是：

- 一、电热部共同经营不得当。
- 二、今后由我自己直接管理。
- 三、经营的态度要彻底认真才行。

我请武久君来，告诉他说：

“武久君，关于电热部亏损的事，我做了一次检讨。发现我的想法错了。虽然你和我好朋友，也是共同经营者，可是我不应该把经营的责任交给外行的你。我认为，这是使电热部亏损的根本原因。本来，电热部是新开发部门，我应该把全部精力用在上面。再说，你的经营作风，坦白说，是不适合

做制造业的。依我的想法，我是跟你商量，以往的事，全部一笔勾销，你还是回去专做米店好。事到如今，松下电器是不能停掉电热部的，今后由我来接办，到今天为止的亏损全部由我负担，请好好考虑吧。”

武久君听了之后说：

“难得有机会参加经营，却搞成亏损，我感到很遗憾，也很抱歉，我愿意退出经营。可是，我总舍不得和你的事业分离。一方面也感到对社会没有面子。”

“你的心情，我很了解。但是，如果你要继续做下去，等于愈陷愈深，到时候更糟糕，更没有面子，所以，还是到此为止比较好。”

武久君默默地想着，我继续说：

“电器的将来非常有希望。你对做米店感到不满足，所以我请你加入电热部，你也很高兴地努力到今天。双方的友情和诚意，一直都没有变。可是，我看到电热部的经营才深深的感觉到，用单纯的想法来经营事业是不行的。所以我才劝你退出。如果你对松下电器有执着，对电器界有志趣的话，我也很高兴，我劝你干脆做松下电器的职员。你是我的朋友，而且你在做生意方面已经有了一点成就，叫你做职员，对你委屈，可是，除非请你从头做起以外，别无他法。请你再三考虑之后，再做决定吧。”

武久君回答说：

“我明白了。让我想一天看看吧。到底做职员好呢，还是专心做米店，我明天来回话。”

第二天早晨5点钟，我还在睡觉，有人来敲门。这个时间，到底谁来了？我没有出声，那人还在继续敲，注意一听，好象是武久君的声音。我不由得站起来叫一声：“武久君吗？”然后走到门口开门，一看，正是武久君站在那儿。

“这么一大早有什么事？”

“昨天的事情，我想了一整夜没睡觉、终于下了决心，所以赶快跑来。”我吃了一惊，同时觉得这也难怪。

“我再三考虑的结果，断然下定决心，要做松下电器的职员，请多指教。”

“你是说真的吗？你可以做职员听我的指挥吗？”

“我是男子汉大丈夫，发誓的事，一定做到。”

我看他的眼睛，真的没有睡，有一点红红的。不由得抓住他的手说：“欢迎你。你真是了不起！武久君，我失去很难得的朋友，可是我却得到将来可靠的职员！”

就这样，武久君终于以普通职员的身份进入松下电器。

我开始到电热部去坐阵指挥，把武久君派到本行营业部去。我叫M君当助手，开始推动电热部的业务。

2. 跟住友银行打交道

发生金融恐慌

1927年发生银行恐慌，松下电器的经营也受到很大影响。当时松下电器交往的银行只有“十五银行”一家，大部分的贷款或贴现期票等，都是以十五银行为中心。

发生恐慌的当时，收受贴现期票的金额有七八万元，定期存款有3.5万多元。加上一个月的销售总金额和采购金额，各10万元左右。由于松下与山本商店的交易，依照契约，是期票交易，所以，七八万元的贴现期票，大部分是山本商店的。山本商店一向严守“十五银行”的一行主义，双方的交易都以“十五银行”为中心，顺畅地进行。

恐慌从两三家银行挤兑为起点。银行不稳和财界动摇的气氛，愈来愈浓。有名的铃木商店倒闭，川崎造船所经营困难等，新闻报道都是坏消息。4月18日，大阪有名的近江银行，终于宣布停止兑现而关闭。因此，一般存款人都脸色变青。这么一来，不只是大阪，全国的银行都开始挤兑。几乎没有一家例外。

到了19、20日，更加速扩大挤兑骚动。政府和金融业者都到了穷途末路。存款人在那儿徘徊，不知如何是好。然而，资本金有1亿元，名列五大银行之一的十五银行也宣布停止兑现，真是令人无法相信的事。消息灵通人士却在很早就告诉我，十五银行危险，我听了之后还半信半疑。分行经理以及两三个行员，都是很熟悉的好朋友，实在不好意思把存款都领出来，在三心二意的观望下，拖到21日早上，我打开报纸一看，头号大字的标题：“十五银行停止兑现。”“啊！”我叫了一声，接着又想：“到底还是不行啊！”好了，十五银行关门了，不只是松下电器，就是山本商店也一样吧，只好去跟山本商店商量对策。这一天的报纸，全部报道十五银行关闭和金融界吃紧的消息。

十五银行关闭之后，不安达到顶点，挤兑骚动更加激烈。事到如今，实在是无法可想，谁都没有精神做事。政府伤透了脑筋，到了22日才发布“延期偿付”的紧急令。这才使得银行业者和一般财界暂时松了一口气。

到底是一件天大的事，到处都发生了悲剧。其中最悲惨的是，有人因为命根钱领不到而自杀，也有人发疯了。其他还有事业的挫折、倒闭等，到处都有。不景气当然愈来愈深。我认为，这是神对“欧战期间，不自然而胡乱膨胀的经济界”的处罚。

在这期间，松下电器一面要想办法对付十五银行，一面要想办法开拓新的金融渠道。最糟糕的是，十五银行的贴现期票，转交给日本银行做抵押，日本银行向山本商店催缴，也向背书者松下电器催钱。我们不能向银行借贷，自己的存款也领不出来。贴现期票的支付责任要负担。不但得想办法寻找新资金，连不必支付的贴现期票债务，也非处理不可，真是伤透了脑筋。与我们来往最频繁的十五银行关闭了，做为备用的“六十五银行”也关闭了，我们不得不找一家新的银行了。

开始跟住友银行交易

非常幸运的是，我们和住友银行西野田分行，刚在两个月以前订好了贷款契约。关于这个契约，我终生难忘。自从西野田分行开幕以后，他们常常来向我拉存款。我一向跟十五银行交情很深，没有认真考虑。他们过了半年、

一年，仍然很有耐心地来拉存款。我很佩服他们的耐性，有一次跟行员好好地谈了话。那个行员叫伊藤君，时间是1926年的年尾。

“伊藤先生，你真有耐性。来的这么频繁，我真不好意思。你那么热心地劝诱，我说实在话，我们和十五银行有很深的交易，不但是为我们自己方便，就是我们最大客户的山本商店，也是十五银行最忠实的顾客，他一向遵守一行主义，为了交易上的方便，不得不以十五银行做为我们中间人兼服务站。现在要我跟其他银行交易，在人情上或实际上都有困难。住友银行是一家有威信的银行，你每次来，我每次都拒绝，看到你来我非常不安，可是我无能为力。今后，请你不要再来。请多多原谅吧。让你再白跑，实在是过意不去。”

对方却回答说：

“今天您把真心话说出来，我非常感激。您的立场的确是如此。据我看来，或根据我们的调查，我们相信，贵行将来会更有发展的。目前也许十五银行就十分够用，将来愈做愈大，再加上种种的需要，就得再增加来往银行比较方便，这是由我们的经验可以断定的。刚才仔细听了您的话，我愈相信，为了住友银行，也为了松下电器的发展，我应该劝您开始和住友交易才对。我今天来拜访是第八次，劝您跟住友交易是我的责任。今天您很忙，所以，不多打扰了，我一定要以我的热心和诚意，继续努力。请您再考虑。”

“不行，不行，你那么热心，我很佩服。可是情况不允许，没办法就是没办法。跟你交易会刺激十五银行，我是不得已才拒绝，请你以后别再来，不过，你以私人的身分来玩，我是很欢迎的。”

“那么，我会改天再来。”

过不了多久，伊藤君又来了。他一再地央求我“赶快交易”。这很奇怪，一旦亲密他讲过一次话以后，就会产生亲切感，再加上他来过近十次，我的感情被说动了。这就是自然的人情吧。我开始想，住友银行是大阪唯一的本地银行，如果我们跟他交易，信用会更增加，绝对不会减少。另外，我们虽然以十五银行为主，可是我们跟六十五银行也有交易，所以并不是严守一行主义。如果条件好的话，跟住友开始交易也好。真是厉害，我终于被说服了。

“伊藤君，我输了，只好向你投降。不过，要交易，我有条件，你能答应吗，答应的话，我也愿意开始跟你们交易。”

“您有什么要求？请说说看，我能做到的一定尽量想办法。”

“两万元以内的金额，你们能不能随时借给我周转？没有这种便利的话，跟你们交易就没什么用处。没有特别的条件，我还是照旧跟老银行来往比较好。”

“住友银行一向的原则是：一旦信任谁，就会尽全力帮忙推。我相信必定能够令您满意。但是，要借钱之前，必须先有存款实绩，所以请您赶快交易。”

“伊藤君，那可不成。要开始交易没有问题。问题是，开始之前能不能先借我两万元。可以的话，今天就开始。”这么一来，伊藤君怎么也不肯答应。他说：

“这样的条件，我们很为难。”

“可能很为难。但是，你们看得起我，要来劝诱我，应该有这种度量才行。我也难得拿定了主意。你不用急，回去跟分行经理商量商量，只要你们能答应，我们就开始交易。今天你就回去商量吧。”

伊藤君好象很头痛似的，讲了一些银行的交易原则之后回去了。过了四五天，他又来了。

“松下先生，我跟经理商量好了。经理说，松下先生的意思，他很明白，请赶快交易。贷款的事，一定不会让您失望的，不过，您先交易三四个月。到时候一定实现。”

“伊藤君，那是不行的。经理的意见，不是跟你那天讲的一样吗？这样的方式要答应的话，上次我就答应了。何必再听经理重复一遍呢？先交易三四个月看看，然后再通融，这对我来说没有一点用处，我认为不必要。你相信我才来找我的，为什么不能先贷款呢？”

“松下先生，你的话很有道理。只是，住友银行对无论多么有信用的商行，从没有先贷款后交易的先例。只要先交易，请您相信我，我们会尽快使您满意。”

他再三地反复说同样的话。于是我说：

“伊藤君，那样我是不心服的。既然讲信用，交易前贷款和交易后贷款，我认为一样。你们不肯接受我的条件，我认为还不能信赖我。我不急，请你们做一次彻底的调查。我也愿意说实话，如果你们认为可以，就请让我约定贷款，发现不妥当，你们可以不贷，我不会提出异议，这一点请放心。你再回去跟经理商量吧，如果有必要，我可以直接跟经理谈一谈。”

那一天就谈到这里，他又回去了。

我的想法是，不论是多么大的银行，交易必定有信用、才能成立。事前调查可以了解可信度。在这范围以内约定贷款，为什么不行呢？就连我们这个小小的松下电器，只要我们认为没问题，都敢一开始就借出 5000 元或 1 万元。为什么大银行住友不能约定贷款呢，我认为，不肯约定就等于不信任。果真是这样的话，又何必交易呢？如果经理来了，我就把这个道理说给他听听。

后来，可能伊藤君把这个问题向经理说得很明白，当时的竹田经理打电话找我，要跟我当面谈，于是我第一次到银行去。见面相谈之后，我发现，竹田经理是一位很有见识的人。他说我的意见他完全明白了。

“这是完全没有前例的事，不能由我一个人决定，我认为您的话有道理，所以，我要跟本行商量，然后再跟你们约定。不过，在这以前，依照您的意见，我们要先做一次调查。”我听了，觉得这才象话，立刻回答道：“我乐意接受调查，我会尽量说实话。”这样才进入了具体的交易。

我告辞时，竹田经理说：“松下先生，我很佩服您的一套道理。我在银行服务了很久，从没有遇到未交易先贷款的客户。我会尽力而为。”听了这句话，我心里感到很得意。同时也觉得，住友的作风虽然踏实，却也有人情味。心里想，如果这个条件他们不肯答应的话，我也不必跟他们交易了。

经过调查，加上分行经理奔走，终于空前破例的约定松下随时可以贷款 2 万元，开始了我跟住友的来往，时间是 1927 年 2 月。

交易开始两个月后，发生银行恐慌。虽然有约在先，我仍没有向住友借钱。一方面，我以为住友在这一段时期一定也有困难；另一方面，我们还过得去。直到十五银行关闭之后，金融渠道断绝了，但为了慎重起见，我先打电话问住友，是不是可以按照约定贷款。住友银行回答说：“目前并没有发生‘非变更约定不可’的情况。因此，依照约定请随时来贷款。”我听了很高兴，也感到很羞愧。我原以为住友在这个困难时期，一定不会履行诺言的。

可是人家说到做到，毫不背信。这个约定，可算是我的好运气，终于救了我，这也是我终生难忘的大事之一。

那次以后，我们和住友银行的交易愈来愈多、我也坚守一行主义，一方面是依赖住友银行的援护之处甚大，一方面也表示我对当初分行经理竹田氏的感激。我愿意利用这个机会，向历任分行经理以及行员，表示由衷的感谢。

长子之死

自从长女幸子出生后，我们五六年来一直都没有再生第二个孩子。只有一个孩子，总觉得不大放心。盼望很久的孩子出生了，而且是男孩，我多么的高兴啊！生意很顺利，又当选为区会议员，长子长得很健康，盼望很久的第二代诞生了，而且是圆圆胖胖的男孩子，这个孩子参加三越的婴儿健康比赛，还得到了“最优良婴儿”的奖状呢。可以说是顺风满帆的情况，我真是运气太好了。有时候也会自我陶醉他说，我是了不起的。

多么可怕的事情啊！那是忘不了的1927年1月20日，我从东京坐夜车回大阪。在车上，有人叫醒我：“松下幸之助先生，这是你的电报。”我接过来，看到“幸一病”的电文，觉得很奇怪。如果是普通病，不会打电报到火车上来，看样子是很严重了。几天前我离开大阪去东京，他还蹦蹦跳跳的，怎么突然生病了呢？火车到了梅田站，井植已经在月台等着我。他说，孩子带去医院诊察，医师说，移动很危险，所以一直还寄在医师家。这时候，我还不相信会严重到哪里去。我以半信半疑的心情，先到医师的家去。一看，孩子的眼睛不动，听说是患了脑炎。很亲切的木庭医师夫妇，象自己的孩子一样看护他。虽然用尽了一切方法，危险却时时逼近。妻子也看护着他，事态很严重，叫人不知如何是好，唯有向神明祈祷。依照木庭先生的提议，请了两三位专门的大夫来看，他们都说，只是时间早晚的问题而已。快的话，今天下午，最迟也只能拖到明天早上。真正是完全绝望了。虽然接到那样的宣告，但可能是因为医师尽了最大的努力，一直在昏睡状态之下，拖延了14天。到了2月4日终于死了。我们对医疗没有一点遗憾。那是因为木庭医师比我们做父母的更尽心力。

现在想起来，还禁不住流下感激的眼泪。俗语说，“养儿方知父母恩。”我们光是失去一个儿子，已经受到这么大的精神打击，我的父母连续失去我哥哥和妹妹，该是如何的悲哀啊。孩子死了之后，龟山姐夫来店里帮忙，紧接着外甥龟山武雄也来，另外一个姐夫有本又到店。是不是孩子的灵魂把他们三个人集合起来的呢？我有那样的感觉。龟山武雄年纪虽小，早就开始制造电器用具，他曾经承担一部分松下电器的工作。孩子死了，两个姐夫和外甥三人进来帮忙，使人感到很安慰。1927年实在是回忆很多的一年。

顺利的环境，到了这种境地，等于成了一场空虚的梦。不过，当时我还是野心勃勃的年轻人，做生意愈来愈有劲儿。中尾君来了，武久君也来了，再加上三个亲人，松下电器的阵容也愈来愈坚强了。

“事在人为”，任何有发展性的事业，若经营不得当，是不会成功的。经营成功的关键在于“人”。因此，在那一段日子，我不知不觉的专心在找人才。我以为，今日的松下电器发展的第一阶段，是在这个时期开始孕育的。

3. 不景气公司的发展

新工厂的建设

松下电器在 1927—1928 这两年有了很大进展，到了 1929 年，已经拥有三处工厂，全体员工已增加到 300 多人，还在继续成长中。这时决定建设一个营业所和一个大工厂。我想了很久之后的计划是：土地 500 坪，建筑 350 坪，包含住宅，是一所规模相当大的工程。

土地的价钱 5 万元谈妥了，建筑设计的金额是 9 万元，共计 14 万元。我看看周围情况，认为时机已经成熟，决定排除困难勉强完成。这时营业扩充资金用得相当多，可是还不错，我们还有 5 万元的盈余。

买土地、建工厂，需要 14 万元，内部设备费四五万，总共大约要 20 万元，不够的 15 万元怎么办呢？把库存抛售也赚不到这么多。只有向银行贷款。我对事业扩充有绝对信心，因此决心断然执行。1928 年 10 月，我去找住友银行西野田分行经理，把计划和贷款需要告诉了他。

竹田氏说：

“松下先生，这一次贷款金额好大啊！不过你们的事业愈做愈大，是一件好事。在这两年间，赚了不少的样子。这一回要投资 20 万元，是可喜可贺的事。我们银行也很乐意看到象你们这样不断发展的顾客。我们欢迎你们来贷款，不过，到底需要多少钱呢？”

我就回答说：

“土地收买费，5.5 万元，建筑费 9 万元，内部设备费 5 万元，合计 19.5 万元，大概需要 20 万元。我们自己有 5 万元，所以需要向银行贷款 15 万元。”

“我明白了。新厂盖好以后，生产会增加，周转金不是也要增加吗？”

“盖工厂需要七八个月时间，我打算把这七八个月间所收的利益转做周转金。总而言之，只要银行能给我们 15 万元的贷款，我的计划就可以行得通。我们的销售情况每月都增加，市场的开拓也愈大、愈稳定，这一点请放心。”

我把当时的生产状态、销售状况以及资金的回收情形详细地向对方说明。竹田氏听完了之后说：

“很好。金额相当大，本来需要保证人的，因为你们是信用很好的老主顾，所以免了。不过，我得跟本行商量看看，请稍等两三天。我很信任你的做生意作风，15 万元是不少的金额，我愿意尽力帮忙。”

两三天后，回音来了。

“我们同意借 15 万元给你。这个金额如果全部没有抵押，恐怕有困难。15 万元的贷款，至少也要 20 万元以上的抵押品。我想你们可能没有适当的抵押品，所以请你把这一次要买的土地和建筑物做抵押好了。我们银行是不欢迎不动产的，对松下先生特别优待，不够的部分，用信用贷款通融。不过，我们不能做长期贷款。最迟在两年以内，必须还清。你有没有把握呢？”

我听了觉得很有道理。如果要抵押，也只有用 5 万元买进来的土地而已。建筑物是先借钱，等盖好了之后才抵押，等于是暂时没有抵押的。这是银行对我特别优待的做法，我应该感谢。可是，我对“拿不动产做抵押向银行贷款”的事，心里很不愿意。尤其是做抵押必须登记，一登记，人家就知道我们有负债。对现在正在开始发展的工厂信用有影响，尽量避免比较好。因此，我感到为难他说：

“你刚才所说的，几乎等于是信用贷款，我很感激。但拿不动产去登记，

对我们松下电器有不良的影响，这是我们必须慎重考虑的地方。给我们这么多方便的银行，我不该进一步开口，可是，能不能用无条件贷款的方式办理呢？两年之内还清是没有问题的，这一点请放心。至于土地的所有权状和将来盖好之后的建筑物所有权状，都可以寄存在银行保管。务请信任我松下这个人，答应我的要求。”

竹田氏好象很信任我的样子，立刻回答说：

“好，我再跟本行交涉看看。你有所顾虑的话，我也尽量想办法。”

又过了两三天之后，终于得到了正式的承诺。

我得到了 15 万元的新资金，在 1928 年 11 月，开始兴建总行及总厂。虽是 1927 年银行恐慌之后的不景气时期，我不但事业继续发展，更进一步开始兴建总行和总厂，在业界流传了种种风声。可是，当大家看到松下不用抵押也能贷款，信用良好，竖起坚实的雄姿时，就完全相信松下电器是有本事的。1930 年 5 月，建筑工程完工，同时完成迁人，从此进入了松下电器第二个阶段的活跃期，在业界开拓了确实稳固的地位。

突破空前的不景气

新的工厂盖好之后，松下电器继续扬帆前进。1929、1930 年是全世界最不景气的时候，松下的发展更为业界所瞩目。

可是，就在这一年的 7 月，滨口内阁成立的同时，政府采取了紧缩政策。到了并上财政部长计划“黄金解禁”

的时候，财经界一天比一天萎缩，不景气的征候更加深了。11 月，大家所恐惧的黄金解禁终于公布。这虽然是预料中的事情，还是引起了财经界激烈的混乱。不但物价下跌，而且销售量也显著地减退。

报纸每天都报道各工厂缩小或关闭的消息，还有员工减薪及解雇，产生了很多劳资纠纷。财经界的不稳定，带来了社会不安定，情况愈来愈严重。

劳工工会趁此机会开始活跃，就连员工待遇一直是全国模范的钟纺公司，也因为工资减额而发生了纠纷。当时，担任厂长的津田氏为了调停而奔走各方。钟纺的纠纷经由报纸报道后，对财经界又兴起一场震撼。象钟纺这么优良的公司，也发生这种情况，其他小工厂更不用提了。井上准之助（财政部长）被暗杀，就是在这种情况下发生的。

刚好这段时期，我躺在病床上。11 月至 12 月，不景气情况更加恶劣。松下电器也和其他产品一样，销售额剧减。到了 12 月底，仓库里已经堆满了滞销品。更糟的是，工厂创建不久，资金短缺，更感觉困难倍加。若情况持续下去，不久之后，只有倒闭一途了。

为了要应付销售额减少一半的危险，生产量也只好随着减少一半，同时员工也要减少一半。就在这个紧要关头，当老板的我却又偏偏躺在病床上。主治大夫交代从 12 月 20 日起，要我到西宫去养病。替我看管工厂的井植和武久两位，花了很多心思去思考如何善后。他们的结论是：为了打开目前的窘困状态，只好先裁减一半的员工。

当我听到这个结论时，说也奇怪，精神突然振奋起来，想到了一个好主意。我告诉他们：“生产额立刻减半，但员工一个也不许解雇。工厂勤务时间减为半天，但员工的薪资照全额给付，不减薪。不过，员工们得全力销售库存品。用这个方法，先度过难关，静候时局转变。照这种方法行事，我们也可因而获得资金，免于倒闭。至于半天工资的损失，是个小问题。如何使员工们有“以工厂为家”的观念，才是最重要的。所以任何员工都必须照旧

雇用，不得解雇一个。”

两人听了我的话后，很高兴地向我表示：“我们一定将你的意思，转达给员工。并且遵照您的意思行事。请您安心养病，毋须挂虑。”他们回去之后，便集合全体员工，将我的意思传达，并表示将按我既定的计划做事。员工听后欣然表示，愿尽全力销售公司库存。令人吃了一惊的是，公司所生产的产品，由于员工的倾力推销，不但没有滞销，反倒造成生产量不够销售的现象，创下公司历年来最大的销售额，解决了公司的危机。

在此期间，我在西宫的养病所，每天听取经营状况的简报。想到员工们努力将库存品销售出去的情景，感到欣慰极了。另一方面，也对于自己能够判断的正确，感到相当满意。

这个想法和作风对松下电器全体员工而言，是一个难能可贵的体验。也是令他们对公司产生信心的最好机会。松下电器“任何事情，只要坚持到底，最后一定会成功”这种强而有力的信念，就是在此时培育出来的。有了这次经验，松下电器的经营，可以更大的信心，向前迈进。1930年的不景气，丝毫没有影响我们，反叫躺在疗养所遥控指挥的我，能够有机会创建松下第五、第六工厂。

同年7月病愈后，我回到公司上班。首先，我到从未见过的第五、第六新工厂巡视。当我看到每一个员工，上上下下非常有干劲地工作，欣慰、感激之情，不禁油然而生。这种交错复杂的情感，实在不是三言两语所能形容。从此，松下电器的“指导信念”，确立于每个员工的心中。

不景气中的我

依上述的方针，松下电器不但很漂亮地突破经济不景气，更继续不断向前迈进，经营业绩蒸蒸日上。然而，一般的社会人士，却随滨口内阁的紧缩政策，而停止了脚步，以致经济愈来愈萧条、困窘情况愈来愈糟糕。政府各机关都把文明的宠儿——汽车停用，以身作则，为民表率。劝导社会大众配合政府的紧缩政策，一切节约，共度难关。

可是，大企业、工商大财团跟随政府实行紧缩政策，不但不能解决经济不景气的危机，反倒造成经济萧条，收支愈来愈不平衡，也促使失业率增高，导致社会的不稳定。大家都不盖房子，木匠就没有工作做，只好游手好闲过日子，成为政府“紧缩政策”下的牺牲品。由于政府的紧缩政策，造成本来有工作的人失业了，刚从学校毕业的学生也找不到职业。如此恶性循环，人心便愈加惶恐，社会也跟着动荡不安。依我之见，政府的“紧缩政策”，才是经济不景气的罪魁。我对这种政策感到很遗憾。我很怀疑，萧条景象若持续下去，日本的产业能够进展吗？依我的常识，我认为站在指导地位的人，应在此时刻，分秒必争地为使日本繁荣而卖力才对。为了要达到繁荣的目的，应该要“活动。再活动”“本来走路的地方，要改骑脚踏车；本来骑脚踏车的地方，要改开汽车，藉此提高活动效率。东西用得愈多愈好，这样才能促进新旧产品的更新循环，工业技术才会更加提升，才能消除不景气，实现繁荣日本的目标，国民才会有朝气、有干劲，国家才会富强。然而，政府所采取的紧缩政策，却造成相反的结果。这对一向不懂学术理论的我，实是一件很难理解的事。当时我采取了相反的方法。否则的话，我自己也被拖下漩涡里去。

松下电器并没有自用汽车，当年的8月，有一位汽车推销员来劝我买车，他说：

“在此紧缩时代，汽车根本卖不出去。政府机关，有3辆汽车的，现在要改为两辆。我们本来是推销新车的，现在却变成收购政府的旧车。经济不景气，实在令我们非常头痛。松下先生，在这种情形下您的生意反倒做得很好，所以请帮帮忙，救救我们，买一辆吧。”

我从未想过要买汽车来代步。因为我觉得自己的阶级身份还不够。当时在大阪有汽车的公司，屈指可数，何况象我这种独资经营的小工厂呢？我做梦也没想过要买车子。可是此刻，我却突然心血来潮，想要买车。

外国人苦心研究、制造了便利的汽车，这么好的文明工具，输入到日本后，竟没人使用，我认为十分可惜的事。当时美国连员工阶级都有车子，妇女们能冠冕堂皇地开车，早晨公司职员夫妻一起开车上班，先生上班之后，太太开车到市场买菜。汽车如此普及，日本的大官是东奔西走的大人物，却要减少汽车，这不是开倒车吗？紧缩政策绝不可能带来繁荣。要使国家经济发展，工商企业突飞猛进，一定要“生产再生产，消费再消费”才行。想到这里，我便下定决心要买汽车。在此不景气，东西剩下很多的时代，为什么要紧缩？有能力买东西的人，应该多多买东西。于是我说：

“好吧，我买。我一直以为还不够资格坐车，可是现在却认为，在此不景气时期，买汽车是对的。但是，我还穷，请您以最低价格卖给我。”

结果，对方也很干脆他说：“定价1.5万元的大型汽车，打对折卖给你好了。”

的确是相当的便宜，可是我说，在这样不景气的时期，应该再算便宜一点。最后他以5800元的价钱卖给了我。

第一次坐上汽车，令向来骑脚踏车的我吃了一大惊。哇！车子真豪华，坐起来真舒适！我把车子开到阪神公路兜风，突然觉得自己很威风也很伟大。另一方面，却担忧车子会出事。我当然坐过人家的汽车，也坐过计程车，但从未担心车子出事。现在坐上自己的汽车，却害怕会出事了。这两种心情交织在一起，那种感觉，实在很奇妙，只有亲身一试，才能够体会。这么一来，坐自己的车子也不是一件很舒服的事情，倒是坐计程车比较轻松呢。这就是拥有东西以后，才懂得担心的滋味。神不会只给一个人好的事情。它一定好坏各给一半，结果是非常平等的。不过后来我渐渐习惯，那种担心的感觉，也渐渐消逝了。

当时，有一位朋友对我说：

“松下君，我最近想要盖房子。“从去年开始，做了种种设计，也请人家估过价。可是像现在这样不景气的时候，政府以身作则，采取紧缩政策，一般国民也应节约响应才是，我盖新房子，怕被人批评为不休时艰，想想暂时不要盖算了。”

我把自己买汽车的信念告诉他：

“你的想法不对。在如此不景气的时候，象你这样的资产家，更应该盖房子。象你这样的人不盖的话，木工和水泥匠靠什么生活呢？他们会埋怨不景气，他们会更穷，以致无法维持生计。最后他们会诅咒你们这些有钱人——为什么不盖房子？你以为在这样的时代盖房子会被入批评吗？那些批评者都是不明白事理的人，你大可置之不理。如果你真想为社会做事，就算被批评，也应该有牺牲的精神，泰然自若的接受批评好了。你能供给很多人工作的机会，又可盖成很便宜的房子，这是一举两得的事情。我就是以这种想法，买了这一部新车。因为不景气，大家都不愿意买车，价钱特别便宜。并且，

由于不断使用，节省时间，到处去做生意，工作效率提高了好多。便宜的价格、高速的工作效率，证明我的判断没有错误，我很高兴我买了这部车子。”

那个朋友听了我的话，大为心动，决定不管别人的批评，一定要盖房子。

我相信这是有钱人，处在不景气时应做的事。

向人造树胶进军

下面我来谈谈收买桥本电器的经过。

1929年5月，有一个人来和我交涉。他说：“明石的桥本电器（是一家制作收音机零件的工厂）经营不善，请您出资帮忙，或是把它买下来。”刚好那时候，松下电器只制造一般配线器具，多半是用油脂炼物，或是加入一部分陶器制造的。人造树胶还在研究中，所以我们尚未制造。我认为收买别家来经营也好。但是必先调查其经营内容。因此，我便派并植君去调查。

桥本氏本来在某工厂担任主任工程师，当收音机勃兴期间，他以人造树胶制造收音机的零件，热心经营。当时是收音机零件刚刚开始上市的时期，所以能以高价卖出，同业竞争很少，赚了很多钱，员工将近百人。因为赚钱容易，在不知不觉中，经营散漫了，到了后来经济不景气时期，桥本电器便开始周转不灵。如果再拖四五个月下去，他们可能就要倒闭了。如要收买，等它们破产的时候才去收买，比较容易谈妥。到时候桥本氏可能比较死心，这对经营和工厂的改造都有好处。可是，如此做的话，桥本氏的损失会增加，还是早点收买较为厚道。后来和桥本氏的谈判结果是，把工厂改组成10万元的股份公司。松下买下一大半的股份，让桥本拿去偿还贷款。然后由松下派龟山君去担任董事长，桥本氏担任总经理兼厂长。

由于桥本氏的经营方式和松下根本不同。龟山君不论用什么方法告诉桥本氏和员工，为了公司的更生，要改变做法，也不为他们所接受。所以，龟山君感到很头痛，如同抱着炸弹在做事。

龟山君以贯彻始终，克服逆境的勇气和决心，不屈不挠的精神，不断地鼓舞员工士气，终于使得公司由历年来亏损累累的经营业绩，改头换面，转亏为盈。不但如此，不久之后，更使这个公司成为明石地方的模范工厂之一。由于桥本不习惯龟山的作风，中途退出，我觉得这是一件很遗憾的事。

经营这个工厂最大的收获是：龟山君奋勉不懈的精神，激发了员工们努力向上的风气，令员工们真切体味到：“只要团结，就能克服万难”的信念。事实上，龟山君自从负责这个工厂后，对桥本氏、员工们、劳工工会等着实形成了压力。好几次，他的生命受到威胁。龟山君不怕辛劳、忍辱负重，终于将这个工厂建成模范工厂，他的功劳是不会磨灭的。

松下电器的人造树胶的配线器具部门，终于顺利地诞生了。后来也继续产生许许多多的实用器具，得到了很好的成果。

4. 事业与人才

从大公的观点经营事业

1929年，自从人造树胶配线部门诞生以后，松下电器在业界更增加了声誉，提高了身价。全国各代理店，也随着松下进步而发展。他们不但成为松下有力的支持者，同时也依赖松下产品做了不少生意。

这么一来，松下的责任就重大了，我们非得好好经营不可。我慢慢感觉到，本来是为自己做生意，现在变成为别人。我的松下电器，也变成企业界的松下电器。松下电器变成是人家暂时委托给我管理的工厂。我要忠实地经营，非达成任务不可。从“私心”转入“大公无私”，就会产生力量来。我慢慢地站在这样的观点去经营松下。我需要人才，需要资金，除了一步一步前进以外，还有别条路可走吗？绝对没有。既然一步一步走，没有其他的捷径，那就简单了。不要策略，也不要烦恼，什么都不要，只要把一变成二，把二变成三，一步一步走下去，最后一定会到达终点。我们要仔细咀嚼一步一步努力过程中的味道。

我参加区议会竞选的时候，同时当选的议员中，有一位名叫石井政一的先生，是脚踏车批发业者。他做人耿直，有责任感。当区会开临时会议时，不论他在多么远的地方做生意，只要接到太太的电报，立刻把生意丢开，赶回来开会。说热心，实在是一个很热心的人。他和我谈话很投机，我们变成很要好的朋友。

这个石井君某一天突然来找我说：

“区会已经废止了，现在咱们二人出去参加竞选市议员吧。朋友们都劝我出马，所以我下定决心要竞选。你的意见如何？请你坦白地告诉我。”

我先问他：

“象你这样热心公益的人，要出来做市议员是一件很好的事情。不过，我想市议会比区议会更忙碌，你是很热心的，所以没有问题。但是，你的店如何处理呢？是不是有人负责替你经营？”他回答说：“没有。”于是我接着问：

“那么你的店不是要关门大吉吗？你不做生意能安定地生活下去吗？你有那么多的资产吗？”

他回答说：

“不，我没有那么多的资产，我非继续做生意赚钱不可。”于是我告诉他：“我不赞成你出来当市议员。想做政治家，为国家社会服务，你的年纪已经太大了。说一句不客气的话，等于是白白牺牲而已。还不如继续努力从事你熟悉的生意，对你比较好，对社会也有好处，所以我不赞成。”

石井君说：“让我仔细考虑看看。”便回去了。过了几天，他再跑来找我说：

“我决定放弃竞选市议员，可是生意也要结束。”我听了吓了一跳，问道：

“那你要干什么？”

“我想到你的店里来工作，请你雇用我。我虽是年龄超过50岁的老头子，精力仍然旺盛。我经营了很久的脚踏车批发店，以我现在的心境，恐怕没有大成就的希望。如果出来当市议员，生活不安定的话，象我如此憨直的人，最后一定会走投无路。因此，请你务必用我。”

我对石井君的脾气，知道的相当透彻，所以能够明白他的心情。于是我就问他：

“好，我明白了。你在任何情况之下，都愿意任劳任怨吗？你愿意公而忘私吗，你愿意埋骨在松下吗？”

石井君立刻很坚决地表示：

“我发誓干到底。”

于是，石井君加入了松下的行列。松下电器继续发展，石井君也很努力工作。后来他做到松下电器的常务监察人。这可以算是双方的成功吧。

新方针发掘人才

1929年底，松下已有店员97名，员工380名，专利品经各研究员的努力，也有140件。每年继续提出专利申请30件。每月生产额高达20万元。可以说创业的艰辛时代已经过去了，我们已经进入飞跃的时期，最需要优先解决的是人才的储备和培养。我回顾自己过去的人事管理，最初是从很简陋的家庭工厂出发。干部、店员和中坚员工都是从学徒做起的。这些人每一个都很热心，各有各的特长，可以算是松下电器的元老，将来也需要他们继续努力。为了更进一步成长，必需要有优秀的人才加入，我认为过去的方式已经是落伍了。

从这个观点着眼，我现在非制定一套完善的人事任用制度不可。第一个原则是：店员，一律得中等学校毕业。然而，为了要让新人有体验学徒生活的机会，一定要让他们有一段时间担任见习店员，住在店里。让他们从第一步开始修业，慢慢地锻炼成有为的店员；另一方面依照过去惯例，从一般员工里选拔素质优良者，或者是对松下有功劳者，提升任用。我们从1929年开始举行录用甄试，藉此选拔人才。幸亏这个方针得到天时之助，当时不景气持续很久，连大公司也很少采用新进职员，优秀的毕业生因而得不到好的工作。松下电器在此时期甄试新人，引起了大众热切的回响。连续四年，有相当优秀的毕业生来应征。1932年，甚至神户高商的毕业生有四名，神户高工（现在神户大学的前身）有三名。其他专门学校毕业生，合计共数十名前来甄试。象这样大量地采用新人，在当时的不景气时期，的确使社会人士感到惊讶。

后来继续每年大量采用中等学校、专科学校、大学毕业生，同时也遴选了一些有功劳的优秀店员。后来3000名员工里，25%是专科学校以上毕业，70%是中等以上学校毕业。回头来看，当我们还在小型工厂的时期，松下电器已经看到将来的发展性，拟好了甄试人才的办法，才会有今天的辉煌成就。

第四篇 全力以赴

1. 生产收音机和干电池

决定要制造收音机

1929 到 1930 年，如上所述，由于滨口内阁的紧缩政策，不景气愈来愈严重。松下电器的业绩却一路领先，更受到代理店进一步的信赖。就在这时候，很多代理店都劝松下电器制造新产品——收音机。我本来就对收音机很关心，因为自己所使用的常常发生故障。有一天想要听广播节目，刚好碰上故障，这样常常出毛病的机器，真使人生气。就在那时、我开始冷静地想：

“体积这么大的机器，为什么不能做得更牢固一点呢？收音机常常发生故障，在当时而言是理所当然的。搬运中，也常造成机器损伤，我认为这是不行的。我觉得像收音机这么简单的机器，不应该那么容易出毛病。如果在松下制造的话，行不行呢？”于是开始叫店员去调查收音机的市场状态。调查的报告如下：

一、收音机是常常发生故障的机器，没有专门技术，就没有办法做收音机的生意。

二、就算开始销售收音机，售后服务也很麻烦。所以在零售店里，非卖很高的价钱不可。竞争相当激烈，要高价卖出是不容易的。这种生意不好做。

三、有些电器行，因为收音机常常发生故障而被顾客骂，没有信用。后来零售店就干脆不卖收音机了。

四、批发商本来以为收音机利润相当高。实际上，令人失望的是，退还的商品很多，反而非常麻烦。如果故障不那么多的话，收音机将是利润很高的商品。

五、各制造商拼命地推出新型产品，一不小心，就会堆积一些卖不出去的过时品。这好像是一场流行货品的战争，没有安全性，是一种容易赚钱，也容易亏本的生意。

六、收音机是时代的宠儿，所以是非常具有发展性的。不过，非减少故障不可，如果松下电器能制造故障少的收音机，代理店都很愿意经销。

听了这个报告以后，我一方面接受代理商的建议，一方面对自己收音机的故障，懊恼不已，所以下定决心要在松下电器制造，满足代理店的要求，也对业界有所贡献。于是我开始拟定计划。

具体的步骤，非常困难。无论如何，我们松下没有一点制造收音机方面的常识。店员也没有一位是具有这方面专门技术人才。可是我们却想要制造比人家更好的收音机，不可能在短期之内完成的。我后来想到一个折衷办法：不由松下自己制造，找一家收音机做得最好的制造商，请他在松下的指导方针下，改良并制造出更好的收音机来，经过多方面的调查，终于找到一家信用和技术都很好的制造商。

这家制造商的老板，叫作 K。K 君的产品在市面上是故障最少的。我们就找他来商量，K 君对松下的作风相当了解，双方很快地达成了协议，也就是把 K 君的工厂，以 5 万元的代价收组成一个股份公司，开始制造新产品。利用松下的销售网、尽全力把产品推销出去。代理店都认为这是渴望已久的松下电器，所以非常放心地销售。在宣传方面，我们也投入了大额的广告费。

可是，结果是出乎意料之外的糟糕。因为故障百出，退货不断增加。代

理店里有人很愤慨他说：“我们以为松下的制品一向都很有信用，结果却糟糕透顶。信用扫地，还要遭到顾客的数落。不但是收音机的货款收不到，连其它商品的货款也收不到。我们实在被你害惨了。你到底打算如何赔偿我们呢？”

我觉得非常的意外。我并不认为这些收音机是最理想的，可是在市面上故障率最低的。K 君的产品，就算有故障，其比例也该比一般产品低才对。我觉得意外是理所当然的。可是，我看到眼前堆积如山的故障收音机，无话可讲。信用扫地是一件很严重的事情，现金的亏损也相当严重。尤其令我遗憾的是——我们十分有把握地向代理店推荐，代理店也很信赖我们，努力推销我们的产品，最后却是将他们的辛劳付之东流，我感到很受不了，可是事到如今，已经无法挽回了。我所能做到的，只有着手去调查原因，做一次全盘的检讨。

从来少有故障的 K 产品，为什么由松下销售以后，会发生故障？到底是 K 的制造方法改变了，还是松下的销售方法有了缺陷？调查的结果报告如下：

一、K 的制造方法一点也没有改变，技术人员都照旧工作，技术上也没有有什么不同的地方。只不过是生产量稍微增多罢了。故障的原因，不可能发生于制造过程中。

二、向来 K 的经销商和销售方法，大多是通过收音机店，或者销售收音机为主的电器行。这些店对收音机，较一般人具有丰富的专业知识。他们知道收音机是很容易发生故障的，所以要卖出以前，都一个一个加以检验。如果查出了毛病，一定自己先修好，然后才交给顾客。所以退货给收音机工厂的几乎没有。

三、松下的销售网，多半都以电器行为主，有收音机专门知识的零销店比较少。他们不会像收音机店那样，先检验之后，才交给顾客。没有经过检验，从箱子里拿出来，打开开关看看，能响就以为没有问题，不能响就是故障品而退回。只要真空管松一点，或是螺丝松了，就不响。若把这些当作故障，那么几乎所有的收音机都是故障品了。（现在看来，这实在是件可笑的事。可是，当时一般人对收音机最简单的常识都没有。因此普通电器行不会修理收音机，这也不能责怪他们。总而言之，松下的销售路线，也就是通过电器行去销售收音机，是不适当的。）

事到如今，应该怎么办呢？按 K 工厂以前所销售的那样，光卖给有技术的收音机行，还是重新制造一种不必检验，非常可靠的收音机，通过一般的电器行去销售？我实在很难做决定。

我反复冷静地思考这个问题。既然要在松下制销收音机，就应该制造能让没有技术的电器行销售的才有意义，否则宁可不制造、不经营，这便是我的结论。

于是我立刻对 K 说：“今天的失败，不是你的责任。原因是没有经过详细考虑，就把收音机交给缺乏技术的松下代理店推销，我也感到惭愧万分。这点我觉得很对不起你。不过，由于这次的经验，我才了解收音机界的实际，反而更觉得责任重大，我的信念更为坚强。不管付出多少代价，克服多少困难都要依照当初的方针，制造不会发生故障的收音机，出产‘没有技术的商人也能销售出去’的收音机。手表这么精细，都不会出问题，比起来像收音机那么大的体积，应该可以再改良，使它成为绝对不会出故障的东西，请你

重新设计好不好？我虽然对收音机是外行，可是我觉得现在的收音机，尚未脱离玩具阶段。今天的失败，可以造就明天的成功。我们不要气馁，我们应该拿出勇气，向改良迈进，实现我们的理想。”

不过，不知道究竟是我的认识不够，还是K的看法有问题，K说事情没有那么简单。他说：“目前的收音机，没有办法做到‘绝对不会出故障’的地步，如果大量生产的话，会造成不可收拾的后果。既然松下的销售网不适宜经销收音机，不如按照以前那样，委托销售收音机的专卖店卖出去比较安全。”他一再表示收音机是个很深奥的东西。我却告诉他：“K先生，你的想法错了，你一直认为收音机是会出故障、很深奥的东西，这种先入为主的观念，本身就不对。那等于是对病人说，你的病非常严重，无法治愈。现在你的意思就如同给病人那样的暗示。我们应该相信病是很轻的，很容易治好，要有这种观念才对。同样的道理，我们要把收音机当做构造简单的东西，外型很大，里面的零件乱糟糟的。只要把零件整顿一下，就能成为完全无缺点的东西，你自己要有这样的观念，同时要让每一个员工都有这种观念。不要多久，就能制造出理想的收音机了。”

K听了我的话，吓了一跳说：“制造收音机如果像你所说的，好象吃速食面那么简单的话，任何制造商都不会那么伤脑筋了。”他怎么也不会明白我的真意。不但不明白，甚至认为我的头脑有问题。我发现K的脸色有不安的样子。

由于退货导致巨大亏损，K常常跑来找我，要求我恢复以前的销售方法。但是，我的信念却不因此而改变。双方经过一场和气的研讨之后，由松下负担全部损失，K回去自己独立经营。今后各依各的方法独立经营。在这过程中，使我感到高兴的是，K君和我，都能站在对方的立场替对方考虑，没有意气用事，和和气气地达成协议。

现在一切都得从头做起了。制造厂的亏损相当严重，但是比对方还更严重的信用损伤，更转嫁到松下电器来，事到如今，非好好挽回信誉不可。我为了自立更生，向研究部门发出一项紧急命令，要他们排除万难，设计出合乎理想的收音机。

松下研究部门只研究一般电器用品，从来没有研究过收音机。当然也没有研究收音机的专门人才。当时研究部主任是中尾君。中尾君听了这道命令后，对我说：

“松下研究部从来没有研究过收音机。现在突然要我们设计理想的收音机是有点困难。我们愿意试试看，但是需要一段时间。”

我把收音机销售经过和现状告诉他，然后说：

“不能慢慢来。目前工作还在进行，工厂经营已由我们承接下来。跟K一起来的技术人员，全部跟K一起离去。目前工厂里连一个技术员都没有。尽管你们不愿意，还是得由研究部门承接研究工作。你们都是优秀电器技术人员，收音机和电器不是一样吗？现在不是有很多业余的收音机制造者吗？拿零件拼凑组合，也能成为一台性能优良的收音机。你们研究部门有很齐全的设备，市面上到处买得到收音机零件。为什么不能在短期内设计出一台很好的收音机呢？你们有没有‘绝对能制造得出来’的信心是问题关键所在。我相信一定做得到，希望你们努力去试，尽快完成任务。”中尾君听我如此一说，不敢表示推辞之意。只好回答说：“我来想办法。”

后来中尾君仿佛有了坚强的信心。在短短三个月的期间里，完成了与理

想相当接近的收音机。

刚好这时候，碰到了日本广播电视台举办组合收音机比赛。我们把刚试验完成的产品送出去参加比赛，很荣幸的得到了第一名。

中尾君吓了一跳，我也感到很惊讶。很多前辈制造家一同参加比赛，没想到我们竟能中了头彩，我们大家都感到非常意外。当我们冷静地一想，一点儿也不奇怪，是我和中尾君非常认真，发挥了松下全体员工的热诚，促使这件事情成功的。

事业的负责人，随时要检讨过去，把握重点才能发展。与其把事情看得很困难不如把事情看得很容易，才能够成功。这当然不是叫人轻视困难的一面，这是必须牢记于心的一件事。

把收音机推销出去

正如俗语所说“船到桥头自然直”，我们终于制造出理想的收音机。我先拟好大量销售的计划，然后邀请代理商参加我们新产品的展示会。在席上我告诉大家说：

“请各位仔细看看，这是我们制造成功的可使各位满意的收音机。在广播电台举办的设计比赛中，得到第一名的荣誉，可以说是目前最理想的收音机。这次保证不会再出任何纰漏，请各位加倍努力销售。”经销商对松下的韧性由衷的佩服，表示愿意尽全力推广，我把新产品的销售量和价钱发表出来。出乎意料的是代理店一齐表示反对，认为我们的价太高。

“松下君，这个价钱我们卖不出去。国际牌收音机刚刚步入销售市场，在收音机界尚未得到大家的认可，新卖出的产品一定得比别家便宜一成，你刚才所定的价格比第一流制造商所制造的还要昂贵。”很多代理店都因价格太贵，而面露不愿意经销的难色。

我也知道刚才所发表的价钱的确的不便宜。按照松下电器传统的方针，根据成本计算加上合理的利润，如果卖得比别家便宜，将不敷成本。由于政府的紧缩政策带来业界不景气，收音机界也跟着展开恶性竞争，造成赔本大拍卖，实在不是正当的好方法。我认为价格太高或太低，从商业道德看来都是一种罪恶，对业界正当的发展而言，并没有好处。当我听了代理店的反对之声后，就把我平常所相信的原则，利用这个机会，向大家发表：

“各位，今天所发表的国际牌收音机价格，的确比别家高。我们来看看一般收音机的情形，那些价格都不是很合理、很正当的。因为受到连续二三年来经济不景气的波及，各制造家都因恶性竞争而陷入乱卖的情形。维持这种价钱，怎么能得到健全的发展呢？收音机需求量会愈来愈多。我们应该以更合理的方法大量生产，使得每个家庭都能买得起。同时要把收音机的品质，提高到没有故障的水准，这是我们制造商应负的使命。根据我以往的经验，要制造最理想的收音机，至少要有100万元的资金。可是现在我手里并没有，如果有，我打算建立一座理想的工厂，使得生产大量化，制造出物美价廉的收音机。十分可惜的是，我并没有100万元，不得不依靠正当的利润去储存，借之完成这个心愿。请各位想想看，我怎么能够参与恶性大减价的行列呢？各位都是商人，但从来没有考虑到制作成本，你们只要在买与卖之间，有一定的利润即可，市场上胡乱抛售，也把它视为正当的行情。今天我请各位离开批发商的立场，真正站在松下代理店来考虑并且支持合理利润的售价，为普及收音机而贡献各位的力量。这样子想，各位才是真正的松下电器代理店，松下电器也才能继续成长。请各位不要认为价格太贵，为了大家的共存与繁

荣，为了业界的坚实发展，请各位务必赞成帮忙。”我非常诚挚地提出见解，希望得到大家的认同。

大家听完了我的话，不再坚持意见。我得到这些代理店的协助以后，国际牌收音机就以惊人的速度畅销到各角落。

我们一帆风顺地继续发展，后来月产量高达3万台，占全国总生产额的三成，高居第一位。国际牌收音机的名声享誉全国，价格也比当时别牌收音机便宜一半。回忆起当初和代理店意见不同，而现在竟有如此成果时，不禁感慨万千。

国际牌电池灯盛况

1930到1931年，严重的不景气仍然继续，经济正是多事之秋。松下电器幸亏获得全体员工通力合作，在那一段不景气的时期中，收买了桥本电器，进入人造树胶界，也开拓了收音机的新领域，不断向前迈进。

销售中最大宗的国际牌电池灯，在不景气时，反而因为它的经济效用高，造成了销路良好的情形。在另一方面，同业竞争也年年增加。在东京、大阪产生了十几家的竞争敌手。其中以关西的朝日干电池和小森干电池，是最强劲的对手。因此，我们特别在宣传广告和开拓销售网上，下了很大的功夫。竞争者的增加，反倒促使大家更加认识并需要电池灯。国际牌干电池灯的销售量，在激烈竞争中，一天比一天增加。到了1930年，虽然已达到月产电池灯10万多个、干电池50多万的数量，仍然供不应求。

至于干电池，当时在松下还没有自己制造，全部都是由东京的冈田工厂承造。冈田前面已经介绍过，一开始就请他们承造，由于销售量每年增加，幸得工厂的倾力配合，增产再增产，到了1930年，冈田工厂已经没有办法达到我们的需求量。我们和冈田工厂商量之后，便在大阪再找一家合作。

我经过详细周密考虑之后，选定了大阪小森干电池制造工厂一为对象（当时是大阪最优良的工厂之一，同时也是松下最大的劲敌），我直接拜访了负责人小森氏，坦白告诉他：“小森君，国际牌干电池因为销售量巨额增加，冈田干电池工厂一家已无法供应我们的需求，所以，我们必须寻找另一家合作。你我二人是同业，也是彼此竞争的对手。不过，为了双方的利益，我们最好能够携手合作。不知道你们愿意不愿意承造我们的干电池？”

小森氏被竞争对手的我，找他合作而感到万分惊异，一时愣住了。可能是由于我坦白诚挚的话，令他觉得放心。他也非常坦白他说：

“你的意思我明白了。我们愿意做你们的卫星工厂。”我听了以后，觉得非常愉快。然后我说：“让我看看工厂好吗？”

我在工厂里绕了一圈，大概了解一下他们的工作情形。当时，厂里有100名员工，个个都热衷于自己的工作。但是，从工厂的经营方面来看，我发现尚有许多应该改进的地方。于是对小森氏说：

“从今以后，不再是小森干电池，而是要制造电池界响当当的国际牌干电池。所以请你务必下决心，在改良品质方面多加努力。同时请你重新计划，至少要达到目前生产额的三倍，若只是使用目前的工厂，无法应付我们的需求，请你马上投资盖新工厂和购置新设备。你一定要有诚意和决心来实现，否则，你做我们的卫星工厂，却无法达到我们需要的目标，那对我们一点用处也没有。你能发誓办到吗？”小森氏很爽快地回答说：“既然如此，我愿意发誓，保证一定做到。”至于交易的价格，我诚实比照我们和冈田干电池工厂一交易的价格达成交易。

虽然很容易地成交了，实际问题还是存在于小森氏方面。小森氏非把原销售店处理好不可。例如，和经销商交涉、尾款如何处理。产权何时移转等细节，都由当时小森干电池工厂营业部主任吉田幸太郎全权代理。

吉田君以前是独资经营松下代理店，后来将代理店关闭，三四年前到小森干电池工厂担任营业部主任。所以，吉田对松下的实际情况也很了解。在处理松下和小森间的细节问题，得到了许多便利。

小森氏根据这个契约，很热心地计划、筹备增加生产。在丰崎地方买了1800坪的土地，盖了1300坪的工厂，不但增加了设备，也增加很多员工，成立了强大坚实的阵容，成为名副其实的国际牌于电池承造工厂。

这位小森氏，从青年时代起，便从事于五金行的工作。经过几年努力工作之后，获得一笔为数可观的资产。在西宫有一座豪华住宅。五金行因某些原因结束营业，干电池则因有朋友劝他做，他投下一笔数目庞大的资金经营。虽然他并不是真正的内行人，和其他于电池制造者相比较，不论人品或资产，都胜人一筹。他也是一位虔诚的佛教徒。他不是把干电池当做他的饭碗，他只不过是站在资本家的立场投资罢了。对松下的经营方针，他从不提出反对意见。他常常表示，这个工厂最好由松下先生自己来经营。

干电池工厂直营

国际牌电池灯在1930年，月销20万个，电池也月销100万个。这个数额在当时电气界是相当了不起的。销售量能够达到如此地步，当然是广告宣传方面开拓了新市场和改良品质方面拼命努力的成果。可是，我认为最重要的是每一次的价钱都要定得恰到好处。

到底我们定价的变化怎样呢？当初发售国际牌电池灯的价格卖给代理店，每个1.25元；电池是0.25元。后来月销达一万个以后第一次减价，电池灯减为1元，电池减为0.22元。到了月销额达到5万10万时，再次减价。1930年，终于达到20万个的目标。电池灯减价为0.60元，电池减为0.16元一个。就这样子，销售量愈增加，价格就成反比例降低。这是松下电器始终贯彻的根本方针。我们根据适当利润决定销售。松下电器所有的制品。多依照此原则，不受同业竞争者的价钱所影响。

我曾经听到某公司为了拓展销路所采取的手段——不论成本多少，以比成本低的价格打倒同业，然后再提高价格，以便垄断市场利益——感到非常愤怒。像这样的干法只是搅乱业界，妨害社会健全发展，根本不是正确的生财之道。因此，松下电器每次的定价，都是依照成本，加上一定的利之后才确定。这在前述卖收音机时，已经提过了。这正如同福特汽车公司的做法。在短期内销售量能够急速增加，虽然是很多因素促成，然而影响最大的因素还是不断地配合产量的增加而自动减价，使得消费者能够以最低、最便宜的价格购买。一再增产的国际牌电池灯，到1937年，已经减价到一个0.30元钱，电池0.10元钱。这个价钱比蜡烛还便宜很多。

在如此状态下，1931年销售量更为增加。按照这样的比例增加，应该可以增加至月销150万才对。另一方面，竞争也愈来愈烈。不过，由于干电池的实用价值愈来愈普遍，还有市场扩张的希望。将来干电池一定能成为家庭必需品。于是我在1931年，计划将电池灯和干电池再度减价，同时做一次大宣传来刺激消费者的购买欲。我相信，现在是最好的时机。电池灯的减价可以由松下自己决定；干电他的减价却不行，必须先经过冈田和小森的同意。我找他们二位来商量。

“为了开拓永久性的坚实市场，我要把目前干电池的价格降低，使得各家庭都能以轻松的心情购买，来达到促进干电池销售量的目的。价钱虽然降低，然而，销售量增加，利润依旧不减。请二位务必赞成。”

冈田先生明白了我的意思，很快地表示同意。因为冈田以制造电池做为他的终身事业。只要销售量增加，表示事业的拓展，会带给他比收益更高兴的成就感。他愿意与松下合作到底。但是，小森氏的想法却不一样。小森氏，如前所述，并非把心力全部投注于干电池。他只不过是一位普通的投资者罢了。所以他对我说：

“松下先生要那样彻底地做事业，是一件很好的事。可是在我小森的立场，有资金和员工的问题。我觉得如此做，有一点冒险。因此，我需要好好考虑。”

过了两三天以后，他的回答令我感到意外。他说：

“现在电他的价钱已经降到很低，你要再降价，实在是一件不容易的事情。依照你的方针，要减价并不是不可能。可是，我们必须考虑到将来不景气更为严重时以及竞争更为激烈的情况。因此，把每一个售价降低，然后增加生产，我不喜欢草率地去做，我负不起这个责任。然而，当我和你交易之后，对你种种做事的作风我非常钦佩。为了贯彻你做事业的精神，不如把我的工厂转让你。那你就可以去达成大量生产、大量减价的理想经营了。老实说，对于工厂经营，你的确是个中好手，比我高明多了。如果你把这个工厂接受下来的话，一定能够发展，全体员工也会乐意接受你的指导。我的年龄已经相当老了，也许现在正是我退休的好机会。”

小森氏可能是考虑到松下和小森本身将来的事情，所以有了如此的结论。

我设计的电池灯，经过苦心努力，终于有了今天的成就。但其中的消耗品——干电池，一开始就请冈田供应，直到现在，我和冈田二人，肝胆相照，合作无间。尽管我知道干电他的需要量大，可是我一次也没有想过要自己经营。1930年，增加小森工厂时，也是事先征得冈田的同意。现在小森突然要我直接收买他的工厂，这是我压根儿也没想过的事。所以我觉得非常意外。

当我小心考虑小森的建议之后，从扩展事业的观点来看，觉得十分合理。同时也知道他的建议是善意的，我很高兴。不过，要是我自己经营，就会变成冈田的同业，冈田的立场不得不替他考虑不可，我决定将这一切原原本本告诉冈田。他若同意，我便把小森的工厂买下来，我先把这个意思告诉小森。当天晚上便搭乘夜快车赶往东京。

时间是1931年9月。这个时候，上一代的冈田悌藏氏已于二个月前去世。继承人不巧刚好在当兵。工厂里的大小事情，都由冈田氏夫人处理。这位太太前面已经提过，是位很能干的太太，对做生意非常有兴趣。我直率地将小森氏的建议告诉她。这位夫人立刻回答说：

“松下先生，那是非常好的事情。以你今天的立场，很重要的产品——干电池，全部让人承包是不对的。你早就该直接经营。今天既然由小森建议，可以说是时机已到。请不要顾虑冈田，痛痛快快放手去干吧。”这真是令人感激并觉得很了不起的意见。

这位太太，另外还告诉我干电池经营的种种经验之谈，作我将来工作的参考。她的一番好意是我终生难忘的。

9月20日，我们把小森工厂买下来了。做梦也没有想过干电池工厂的直

营，终于要实现了。收买下来的工厂，我们把它改称为“松下第八工厂”。小森的员工，没有任何人辞职，全部加入松下的工作阵容。我们并没有派遣新的人员加入松下第八工厂的经营，一切都由原来小森的员工照旧经营。

这时候工厂方面的负责人是 氏，经营方面是 Y 氏。我为了想把松下的经营方针灌输给他们，连续两个月，每天都拨出两小时的时间去新工厂巡视。只要发现缺点，便要他们改善。我把要点告诉他们，然后把所有的事情交由他们二位全权处理。过了不久，工厂景象一新。员工的工作效率显著增进。

事情一切准备妥当，我们执行电池降价。结果在市场上引起了相当大的回响，使得又便宜、又方便的干电池，普及到全国各个角落。

干电他的事业，就如此一年一年地发展，成为松下电器的重要事业之一。后来 1943 年，第八工厂改组为独立的“松下干电池股份公司”，资本额也高达 650 万元，是日本同业界的第一大公司。

2. 命知与创业纪念日

店员训育的信念

如此这般，松下每年增加业务部门。到了1931年年底，除了一般电器配线器具以外，电热部门、收音机部门、电池灯部门、干电池部门，制品总数已超过200多种，在不景气当中，很顺利继续扩大，令业界都感到很惊奇。全体员工也在这不景气当中，非常努力地配合公司，增加生产，不知不觉中，养成一种奋斗不懈的松下精神，这是最让我感到欣慰的一件事。在这二三年间，突破不景气的宝贵经验，给员工们带来教育的机会，效果很好。

俗语说“百炼成钢”，我也有同感。我常常把亲身的体验，在指导店员时告诉他们，勉励他们。所以，松下电器的店员，个个都有很好的敬业精神，常常被外界人士嘉许。

要把店员训练成一个能够独挑大梁，有胆识、有魄力、能担当责任的人，有很多的方法。其中之一就是让他们而对困难能够勇往直前地打破逆境，获得刻苦奋斗的体验，这便是最好的训育方法。可是，不论怎么说，把公司经营得困难重重，毕竟不是一件好事情，再说，会遇到那样的困境，也该算是经营者的失败。前面已经提过，经营在任何情况之下，都要以能够使它尽量顺利为原则。从这个角度来看，利用经营困难的时刻训育店员，并不是件好事情。在顺利环境中，仍然要训练店员克服困难才能使店员成为独挡一面。有作为的人才。凡是欣欣向荣的商行，都有他们自己的特色。能够有机会接受那种特殊训练是幸运的。要接受前述那样的训练，需有相当的悟性和诚意。幸亏本公司这一点做得很成功，我希望各位继续努力，使我们的传统精神，能够发扬光大。

朋友劝我信教

1931年匆匆过去，接着就是1932年年底，犬养内阁成立。黄金输出禁令公布，财经界人士个个面露喜色。由于政友会内阁的积极政策，不景气的情况，已略有好转。我因为看到内阁改组，业界因而有一线曙光，便下定决心，今年更要努力经营。就在此时，经销商U氏很正经地对我说：

“松下先生，说实在话，我自从几年前开始，样样不顺利，不幸的事情连续发生，使我很头痛。我的某位朋友一直劝我信仰宗教，那位朋友经常带我去听教理。起初，我实在不怎么感兴趣，半推半就地去听了一二回，慢慢地产生感谢之念，才知道我以前对事情的看法，完全是错误的。以前什么都不顺利，是应该的。而现在的我，对任何事情，都心怀感激。以前令我暴怒的事，现在想起来都觉得可笑。心胸突然变得开朗，不安的心情也已消失得无影无踪，每天都能快乐地工作。后来，去参拜的次数愈来愈多，对自己能够信仰宗教感到非常的愉快。店里的生意也愈来愈顺利。这才使我领悟到，人生是很有意义的。以后我继续信仰，同时参加了教义的讲习。

“我一心一意，想把我的快乐分享给别人。松下先生，你现在很幸福，你是企业界的成功者，看到你的经营作风，通过你的制品，感到你是我的知己。私底下，对你的人格非常敬仰。以你这样的年纪，就有这样的成功，未来你的锦绣前程，是无可限量的。我觉得像你这样的人，能够对企业界真正地贡献自己的心力，必能有更大的发展才对。所以与你并不熟悉的我，才冒昧地跑来拜访你。

“像你这样的人，若能走上信仰之路，以宗教的信念去推进你的事业，

一定会如虎添翼，获得更高层次的成功。也许你现在并没有任何令你困惑的事，我们能够互相认识，也算是有缘。更何况我能当你的经销商，与你才能更进一步的认识，不是‘缘上加缘’吗？因此我来劝你信仰宗教，把我的快乐分享给你，请你好好考虑，最好和我一同去参拜一次。好吗？”

他的表情是那么平静、恳切、热情，说的话又那么虔诚，使我觉得信仰一定是件很好的事，同时也替他高兴。可是，我并没有立刻产生想要信仰的念头，也不想去参拜。很不幸的，我对任何宗教都不会发生兴趣。只不过认为宗教不错而已。于是，我回答他说：

“你的亲切劝说，我很感激。不过我不能立刻接受这种信仰。如果将来有缘的话，再听听你的开导。”U氏仍然非常热切他说了很多话才回去。自从发生此事之后，我才开始对U氏所讲的话、他的态度、还有他的幸福感等等，兴起关心的念头。

过了10天之后，U氏再来看我，这次比上次更热心，他举出很多具体的例证，邀我参加信仰。我只是对他的好意表示感谢之意罢了。这样的事情，连续了三四次，他的热心，着实令我感动。可是，不幸的是，我仍然没有产生信仰之心。于是我告诉他：

“U先生，你好多次热心开导我，我非常感激。你现在有了信仰，并且过着心存感念的生活，是一件十分可喜的事。不过，坦白说，我虽然知道你的话是金玉良言，但迟钝的我偏偏无法产生信仰的念头。也许将来时机到了，有机会听你的开导。请你再等候吧。”U氏说：“很有道理。信仰是不能勉强的，我愿意等待时机的到来。可是光是等待，机会是永远不会来临的。你必须实地接触，才会有所发现，才能生出信仰之芽，所以请你委屈一次，跟我去参拜吧。”

他一再地、很有耐心地劝我，使我很难推辞，加上自己早就想去看看寺庙的壮丽，终于回答他说：“我去参拜一次吧。”他听了很高兴，说：“那么，愈早愈好，让我当你的向导，带你仔细参观。”

记得是那年三月的上旬，当天早上七点，从大阪出发去参拜，八点到达某教本部。U氏从第一步开始，很亲切地对我讲解和说明。我在这次参拜以前，也到西本愿寺、东本愿，还有其他大大小小的寺庙。无论我到哪里去参拜都没有产生根深切的关心。但是那一天，也许因为我仔细地听了U氏的话，再加上这个本部建筑宏伟，是别的寺院所不能比拟的。我很好奇地东看看、西看看，跟着U氏走，然后到第一主殿参拜。主殿的规模盛大，用材精美，雕刻细腻，尤其是它场地的清洁，连一粒尘埃都没有。看到这种壮观景致，头都会不由得低下去。其他的信徒在神殿步行，都是恭恭敬敬的。我也感染了这种气氛，恭恭敬敬地礼拜。转头对U氏说：

“真是伟大！”

U氏听了很得意他说：“你也感到很伟大了吧。”

“是啊。”我们都赞不绝口。走出主殿，然后到正在建筑中的教主殿参观。正在大兴土木的教主殿，大部分工程已经完成了。参与建筑的工人，都是自愿服务的信徒，而且为数众多。他们满身大汗，默默地将一砖一瓦砌起。这和其他建筑工程的工地气氛全不一样。U氏对我说：

“每天有这么多的人来义务服务，工程进行相当迅速。那边的建筑和这边的建筑，都是大家出钱出力盖起来的。教主殿的工程，由于登记愿意来义务帮忙的信徒大多，以致无法使每一位加入，不能让每一位愿意帮忙的信徒

满足意愿，使这里的和尚感到很为难。”我听了更感惊异。

然后我们到山腰参拜。走了一段相当远的路，沿途有各种不同的设施，参拜的信徒人数也相当众多。墓地打扫得一尘不染，铺上一大片白色的小砂粒。信徒们都坐在小砂粒上，好象非常感激似地磕头跪拜。其中也有人五体投地趴看好久不动弹。我看到这种种景象，又吓了一跳，不由得也跟着跪拜。我们边看边离开，然后走到一般墓地去。这里有无数墓碑，挤得满满的，却很整齐。其中有很多是这个宗教团体的干部，也有大教主的墓碑。今日此地的盛况，都应该归功于默默沉睡在地下的无名英雄。

经营上的启示

绕了一圈下来，已是正午时刻，从八点开始，巡拜主殿、教主殿和墓地，一共花了四个钟头。一路上听U氏的说明，又请教他一些我不了解的问题，悠闲自在地慢慢巡拜，可见此教本部的规模宏大。

吃过午餐后，我们继续游览此庙的附属中学、专科学校和图书馆。图书馆是昨日新盖落成，是一座钢筋水泥的堂皇现代建筑，内部的装潢和设备都是第一流，决不输给东京、大阪等大都市的建筑水准，这些都使我赞叹不已。

然后，我们去参观信徒学校，这也是规模很大的建筑物。当时入校的信徒超过了5000名，受业其间半年一期，一年两期毕业生。人数多时，一期毕业生即达7000人。等于一年至少送出1万毕业生，这样的盛况是一般人所无法想象的。我以前虽然多少也听人家说过，但是半信半疑，无法置信。如今亲眼目睹，感到十分意外。信徒的热诚再次地感动了我。

U氏最后表示要带我到制材所参观，我不禁反问他：“制材所是什么地方？”

“制材所就是制造木材的地方。现在正在建设中的教主殿以及其他本部所属的教会建筑所需要的木材，都是这里直接供应的。”U氏继续向我说明，制材所有很完备的机械设备，每天都有大约100个义务工人，把从全国各地方的信徒所捐献的木材，制造成柱子、天井、栋梁，……我听了感到很奇怪，无论如何，寺院有自己经营制材所的必要吗，每天有100个人来从事制材的工作，真有那么多的用途吗？我不能相信，便问U氏“教主殿盖好了之后，制材所不是就没有用处了吗？”U氏面露得意之色回答说：

“松下先生，你不用担心，正在建设的房子盖好了以后，仍然一个接一个，每年都有建筑物要盖。我们必须扩大，绝对没有缩小之理。”他很有把握地断言说。

我听了非常钦佩，终于到达了制材所。

正如他所说，广大的场地上有好几栋工厂。放置木材的地方，原木堆积如山。我们一走进工厂，就听到马达和机械锯子锯断木材的声音。在轰隆轰隆的杂音里，见很多工人流着汗，兢兢业业地从事于制材工作。那种态度，有一种独特、严肃的味道，和一般木材制造厂的气氛截然不同。听说这些人大部分也是义务工作者。无论如何，我觉得大材制材公司也少有如此规模庞大的场面。

我看了制材所后，有二股强烈的感动和感激的心情夹杂着，袭上了我的心头。果然，宗教的力量是伟大的。象这么大的建设事业，依靠义务服务的信徒来进行，而且，所需要的木材，全部都是捐赠的，真使我感慨万千。

参观制材所完毕，恰好是下午五点。U氏讲了很多关于今日所见之事，然后告诉我：

“松下先生，你大概明白了宗教是多么能够影响人心了吧。现在各地方都有可耻的劳资纠纷，一再反复发生。一般事业界的人事问题、思想问题，都使得人心惶惶。在如此的时代，要使精神有所寄托，然后再发展事业，而宗教教育是非常有力量的。

“这对指导员工的思想，也很有效果。常常闹劳资纠纷的某工厂经营者，自从信仰宗教以后，劳资纠纷便减少了很多。劳资关系也因而改善，现在事业很顺利地发展着。象这样的工厂也有好多例子。松下先生，你的工厂因指导方针正确，所以并没有任何问题。但是将来工厂扩大，员工也会随之增加，人一多，自然就容易产生问题。松下先生，你现在的事业如日中天，所以，你从来没有担心过。但未雨绸缪，最好请松下先生今日就皈依宗教、事业会更顺利地发展。”他非常热心地开导我，我虽然感于他的诚意，但并不想马上就成为信徒。在心里把今天所参观的设施。规模和制度以及所看到的信徒态度。这种种的一切，拿来和我自己的事业比较，脑海中显现的，就如走马灯一般。U氏表示，他想在宗教本部过夜。我便和他道别，独自搭乘火车回家。

想出经营的真髓

火车里幸亏有座位，我坐在窗户旁边闭目沉思，思绪里萦绕着的是某宗教的种种情形。今天所看到的盛况真是壮观。那种一丝不苟地经营（说经营也许用词不恰当。可是，我认为它的作风和做法，可以算是一种经营），实在恨了不起。那么多人快快乐乐地工作着，并且十分地认真、用心。不但自己乐，也要别人一同快乐，实在是令人敬佩。我慢慢地想把这种使人乐意尽力工作的经营方式，转移到我自己所经营的事业上。

回到家之后，思绪仍然不断。到了三更半夜，我还是继续想着。我将二者相较，某教的事业重点乃在于开导有烦恼的人，令他们心安，是一种神圣的事业。而我们的事业是：生产人们生活上的必需品，所以这也是神圣的事业。我们的工作“无中生有”，消除贫穷、创造财富，毕竟是一种很现实的工作。俗语说：“穷病最苦”。消除贫穷，可以说是最有意义的工作。为此而刻苦耐劳，生产再生产，便是我们的事业。我们人类的生活，必须是物质和精神并重，两者缺一不可。就象车轮一样，左右轮子缺哪一边都不行。

我们的事业，正如某宗教的事业，都是神圣的事业，并且也都是人类不可缺少的事业。我想到这里，脑海中便出现了一股灵感：“我们的经营、我们的事业，可以把它经营到比某种宗教更为神圣、更为旺盛的境地。我们的事业绝对不能关闭或是缩小。若是关闭、缩小，那一定是因为事业经营不得当。经营不得当的原因是：有化心、脱离正轨、光为赚钱、因循苟且。我们一定要避免这些不正当的经营方式。”

那么，到底什么才是真正神圣的经营法呢？

那就是：“自来水”。加工过的自来水是有价值的，今天偷取有价值的物品，部会遭受到处罚，这是人人都知道的常识。尽管自来水是有价值的东西，但是如果有一个乞丐打开水笼头，痛痛快快地畅饮一番，大概不会有人去处罚他。这是什么道理呢？

因为自来水很丰富，只要它的量丰富，偷取少许，可以被原谅。这个事实告诉我们：生产业者的使命，就是要把生活物质变成如自来水一般的无限丰富。无论多么贵重的东西，只要把量增多，价格便会低到几乎等于是免费。做到这样的地步，贫穷才可以消除，因贫穷而产生的烦恼，也会消失得无影

无踪。生活的苦闷，更会减少到零。以物质作为中心的乐园，再加上宗教的力量，获得精神的寄托，人生就可以无忧无虑，逍遥自在了。就是这一点！真正的经营法，是由今天的参观获得的启示。到目前为止，我的经营完全依照商业习惯，我一直都没有发现有什么不对。从今以后要照真正的使命去经营。松下电器经营的光明大道，便是如上所述，走向消除贫穷之路。得到了这个结论以后，我突然感到雄心万丈。

我把这个想法付诸实行。1932年5月5日，我召集了松下电器的全体员工，向他们说明了电器的真正使命。那天是充满了兴奋和感激的创业纪念日。

第一届创业纪念日

到今日为止，我常因有新的创意，或是突破了经营逆境，而有一股兴奋和骄傲的喜悦。然而，我今天了解了真正的使命，心情更加激动，跟以前实在无法比拟。我感到热血沸腾，设计了具体方案，这就是松下电器达成使命的根本蓝图。今后250年间，松下电器的终极目标——生产无限多的物质，使得人类能安居乐业，这个方向已经正式确立。

我宣布这项真正使命的良辰吉日，选定在5月5日日本的男孩节那一天。我把全体员工集合在大阪中央电器俱乐部的礼堂，出席的人从井植、龟山以下全体员工，共168人。他们都准时出席，在那里等候听取我的宣告。

我满怀使命感与喜悦上台，充满信心地开始说道：

“今天我请各位集合在此地，就是要告诉你们，松下电器从今起到将来所应负的使命，也就是我和各位作为生产者所应担负的重大责任，希望各位能够充分配合，并请各位有所自觉。

“我们松下电器创业以来，历时15个年头，当初从一个员工开始，到今天店员100多个，作业员1000多，销售金额高达1300万元。一年年、一步步向前迈进，终于有了今天的成就，这是一个值得大家一起庆贺的事，完全得归功于‘有坚实、积极的方针’，并且能够获得各位的鼎力相助，大家精诚团结，冲破艰险，才获得这项成果。回忆过去，对各位一直为松下电器流汗、尽力，要表示十二万分的谢意。

“我在前些日子，有所领悟，发现了我们应该担负的大使命。松下电器创业至今，可谓披荆斩棘，对产品下了很大的功夫，建立了‘物美价廉’的销售主义。我们在宣传广告以及海报设计等方面也有惊人的表现，这是各位都知道的。接着更进一步，建立了健全的代理店销售制度。我一直在忙碌中度日。松下电器现在已经有十几个工厂，虽然都是小工厂，数量也很可观了。专利品也有280多件。最近研究人员增加不少，申请专利品每日平均十几件。在金融方面，获得了银行的信用，因此能周转顺利。到了今天，虽然是私人经营，但也已成为一个强大、坚实工厂。

“可是我冷静地思考，这样的发展也只不过是一种生意人的成功而已。工厂方面也只不过是经营得法而已。我认为目前的成果，很值得安慰。可是在另一方面，我心中却有了疑问：我们可以满足于现况吗？

“最近我参观了某宗教总部，那种盛况令我惊异，于是开始想：到底宗教的使命何在？和生产业者的使命不正有相似之处吗？都是为了更幸福的人生而努力。企业家的使命，是要使贫穷彻底消失。

“做为生意人或生产者，其目的并不单单是使零售店和经销商繁荣，而是要使社会上的每一个人都能富有。制造商和商店只不过是社会繁荣的工具而已，所以商店和制造商的繁荣是次要的。那么如何达成这个使命呢？唯一

的方法就是生产再生产。

“今日的各水泥公司，虽然有很好的设备，却不肯降低售价，从产业人的使命来看，这一点我认为是应该检讨的。

“偷取加工过有价值的东西，大家都知道，应该受到处罚。可是尽管自来水是加工过的很有价值的东西，如果有一个乞丐，打开水笼头痛饮一番，大概不会受到处罚。这是什么道理呢？是因为水量太丰富的缘故。连直接能够维持生命的自来水，只要它的产量丰富，偷取少许，都可以被原谅。这个事实告诉我们：生产者把生活物质变成如自来水一般无限多，就可以降低售价，消除贫穷。

“宗教道德给人精神上的安定，充分的物质供给使人身体舒适，两方面能够圆满，才能真正获得幸福。我们实业的人，真正使命就在这里。现在我要告诉各位，松下电器的真正使命，就是生产再生产，使物质变成无限多，使人们能买得到便宜的东西，过着舒适的生活。

“那么怎样才能达成这个使命呢？其方法和顺序如下：

“从今天起，往后算 250 年，做为达成使命的期间。把 250 年分成 10 个阶段。再把第一个 25 年分成三期，第一期的 10 年，当做建设时代。第二期的 10 年，当作活动时代。第三期的 5 年，当作是贡献时代。以上三期，第一阶段的 25 年，就是出席各位所要活动的时间。第二阶段以后，由我们的下一代，用同样的方法重复实践。第三阶段，也同样由我们的下一代，用同样的方法重复实践。依此类推，直到第十个阶段。换句话说，250 年以后，要把这个世界变成一个物质丰富的乐土。

“如上所述，我们的使命，既任重又道远。从此刻起，我们要把这个远大的理想和崇高的使命，当作我们松下电器的使命。你们应该要自觉、勇敢地挑起担子。很遗憾，没有责任自觉的人，我不得不认为他是与我们松下电器无缘的人。我们并不希求人数众多，我们需要的是有使命感的人团结起来，朝着目标前进，这才是有意义的事。

“在此我必须声明一句话：我们的使命重大，理想崇高，因此，有时我不得不以严峻的态度要求你们。可是对各位的辛劳，一定会重重地酬谢。

“松下电器从未设过创业纪念日，也未曾举办过纪念典礼。可是今天我要指定 5 月 5 日是我们的创业纪念日。以后每逢这一天，一定要举行隆重的典礼来祝贺。我要把今年取名叫‘命知’创业第一年，以后就是命知第二年、第三年，……依此类推，直到命知 250 年。‘命知’的意义就是‘知道生命’的意思。过去 15 年，只是胚胎期，今天哇哇地叫了一声，新的生命终于诞生了。释迦牟尼在母亲胎中，怀孕了三年三个月的期间，所以他会有异于常人、不平凡的创举。松下电器在母亲肚子里，呆了整整 15 个年头，我们应该有超越释迦牟尼的表现，完成我们的任务才行。”

以上是我当天演讲的概要。我把话讲完以后，非常慎重地恭读我事先拟好的文告宣言。全文如下：

业主宣言

我松下电器制作所，创业于大正七年（1918 年）。经过全体员工的团结努力，才有了今天的成就，在企业界，被公认为有贡献者；同时，也成为企业界的先觉，被大家所指望期待。我们的责任非常重大，特别选定今天这个

吉日，作为向将来前程更加迈进的创业纪念日。

生产的目的，在使我们日常所需要的日用品充足、丰富，这也是我们的愿望。我们松下电器的制造者，“要以达成这个使命作为我们的目标，今后更要尽力向前迈进。请亲爱的诸位，一定要了解我的真义，协助我。在自己的岗位上，各尽其责，完成任务。

从此以后，这一篇宣言于每年的5月5日以及其他重大节日，都要拿出来朗诵一遍。

当天店员总代表致答辞如下：

答辞

今天我们能够参加第一届的创业典礼，感到无限光荣。我们全体从业人员，得到了业主的谆谆教诲，无以为报，心感歉疚。可是今天我们听到了宣言，如同梦中听到警钟，我们一定尽全力体会它的真义，为达成任务，赴汤蹈火，在所不辞，是以为誓。

全体员工的感激

听完了我的宣言之后，全体员工很感动。我没有学问，也不会说话，大家不可能被我的演讲迷醉。但全体员工个个听得静悄悄的，场内鸦雀无声，这是什么道理呢？我百思不解，可能由于我的话是内心强烈信念所透出来的真理，才引起了大家的共鸣吧。

我的话说完以后，有总代表致答辞。然后接下去，请员工各自上台发表三分钟的感想，情景之热烈，是我从来没有见过的。我到现在还记得那天的盛况。

店员出来讲，新进人员出来讲，年老的人也跟着年轻的人出来讲，一个接着一个。有人甚至表示，愿意为使命牺牲。慷慨激昂，令人感动得流泪的场面，一幕接一幕出现。后来很多人争先恐后抢着上台讲话。不得不将发言三分钟改两分钟。又过了一会儿，再缩短成一分钟。要不然，真无法让每一个人都能上台讲话。

我作梦也没有想到会得到如此热诚的回响。只要有这股年轻人的热情，相信不需等到250年，就能完成这项神圣的使命。每个人都变得非常激动，使得高潮迭起，不知所终，时间已经到了下午六点钟，虽然现在大家热烈讨论的时刻，由于时间不允许，我不得不宣布散会。典礼完了，刚才闹哄哄的气氛在一瞬间，又回到了原来的肃静，我们大家高喊“日本天皇万岁”三声，再喊“日本万岁”三声，接下去大家合唱社歌，完毕之后，才各自离席散会。

如此这般，1932年5月5日，成为我们松下电器固定的创业纪念日。以前全体员工也很努力，但与现在情形相比，我觉得比从前更加卖力。那天之后，我认为每一位店员的精神，都比以前饱满。我自己的信念，也比从前更为坚定。我感觉到松下电器成长的速度，就如铁轨上奔跑的火车一般，非常正确地往前行进。这使我担心，我们进步如此的迅速，会不会对同业造成威胁？这虽然有点自大想法，但我确实有这样的感觉。

任何事情要成功，必得先确立崇高的目标，然后一步一步踏稳脚步向前走。除此之外，别无他法。我们松下电器就是如此走过来的。今后依旧要如此地走下去。好象悠悠长江水一般，滚滚而流，永不停留。

我们应该要明白，一步一步地走，看起来好像很迟缓。但是，只要我们不半途而废，那种速度也是相当惊人的。

3. 新风气

春季运动会萌发新机遇

关于“步一会”的事，我来说几句话。

“步一会”是在1920年3月，我们开业第二年诞生的。当时松下电器的全体员工，只有27名。我们以“全体参加”为原则，加上我便是28名。从28名开始，每年增加会员。到了1930年，已经到达500多名。创立满10年，刚好增加了20倍。

1931年春天，我们举办了春季运动会。以前每年都是到附近的名胜古迹去游览，作为慰劳员工的团体活动。今年却别开生面，以运动会代替。我们希望借竞赛，来促进彼此间的团结合作。向天王寺借用运动场，于4月16日，浩浩荡荡地举办了第一次运动会。

既然运动会是以竞技为主，当然要有热烈竞争的场面，才能吸引观众来看。当时松下电器已有营业部、第一工厂、第二工厂、第三工厂、第四工厂，我们便按照所属单位分成五组，让大家彼此较量一番。

运动会的进行方法及竞技的种类，若能好好设计，定能成为很有趣味的活动。由于在天王寺举行，又恰好是春天，看热闹的人一定很多。节目进行混乱的话，一定会遭到大家取笑。我对每年在甲子园举行的全国中学生棒球比赛入场式有良好印象，便打算让我们的运动会，也做到有规律地入场。那么怎样的入场式较好呢？我集合各部门干部商量。一般的商店或公司的运动会，都是拖拖拉拉，不成体统的。我曾经在各地游乐园看过别人办的游乐会，也很散漫。我觉得举行那样的游乐会，实在没什么意思。

松下电器的春季运动会，多少得具有点特色，才有意义。经过大家商量的结果，决定举行一次步调整齐的分列式，作为入场式。于是提早开始做分列式的行进练习。关于竞技部分，各部门都要组织一组啦啦队。啦啦队不可花钱太多，应该以最少的钱，设计有特色的加油方法。另外，我们决定来个化妆游行，当作最后的压轴戏。这样，从严肃庄严的入场式开始，接着是年轻人充分发挥活力的运动竞赛，使场面热闹起来；再其次，由啦啦队作出各种声色俱佳的表演，最后搬上一场异想天开的化妆游行，在满场嘻闹爆笑的欢乐声中作个信号，全体一起退场。紧跟着穿上整齐的制服礼帽，再度入场，形成闭幕典礼的队形。这样的运动会才是有意义的运动会。讨论之后，我们决定各自利用空档时间，去做准备和练习。

4月16日上午8时30分整，大家都在大开路二段本店集合，排成整齐的队伍，走到野田阪神前，坐上在那里等候的游览车。第一辆车有乐队，我们奏着音乐，一群人浩浩荡荡朝天王寺出发。总共25辆的游览车，威风十足地从福岛开往中之岛，然后再向南前进。沿途中，过路的人都张大眼睛好奇地注视。游览车的每一个窗口都有人挥舞国际牌，或者是印有松下标帜的旗子。我们听到沿途的人交谈：“喔，原来是松下电器！”“那是国际牌电池灯嘛！”“那是国际牌干电池呀！”市民们留下了深刻的印象。

游览车终于开到天王寺公园。大家下车以后，排队走进运动场。我比大家早一步进去，站在台上，接受入场队伍敬礼。各部队都以分列式进入场内，并停在指定的地点。虽然他们是第一次，步伐却很整齐，场面十分动人。会场的来宾、会员的家族和一般的社会民众，都受到了感动。

入场式完毕，全体运动员各自回到预定的帐篷休息。然后依照节目顺序

表演。在竞赛进行中，啦啦队各显神通，使每位观众都看得十分过瘾。到了下午，一般观众席的位置已经大爆满，形成空前的场面。最后的化妆游行，突然跑出一列大熨斗、大插座、大插头开始走路。又有南洋土人的舞蹈等等千奇百怪的表演，使得观众和会员自己都不由得拍手叫好，声音响遍全场，产生了比预期更大的欢喜和狂热。最后一起退场，立刻换成制服，排成队伍开始行进。走过主席台前敬礼，绕场一周之后，站在自己的位置，形成闭幕典礼的队形。会场顿时肃静下来、队伍也整齐划一，井然有序，连我也肃然起敬，而观众们则连连称好。第一次春季大运动会，收到了比预料中好上几倍的成果，终于圆满结束。我和其他会员，都觉得这是一场令人印象深刻的运动会。

从此以后，我们每年都举办运动会。会员人数增加，训练也随之更加严格，一年比一年规模更大。来参观运动会的人，都看得很高兴。我们的运动会，竟成为大阪市很有特色的庆典活动。

后来，我们把运动会的名称改为“体育大会”。节目内容也以锻炼体魄为主。到了1940年第10次体育大会，我们在甲子园原地举行，因为步伐整齐、有规律，使得8万观众看得目瞪口呆。

得到人才

“兴国在人，亡国也在人”，这是古圣先贤的教训。

我们只要翻看历史，便可确知这句话是真理。事业的成败也一样，关键在“人”。得到人才的事业就会兴盛，否则，便会衰微。松下电器有今日的成就，就是因为得到了人才的缘故。我们为什么能交好运得到人才呢？让我来讲述这件有趣味的事。

能够网罗人才，是因为作为经营者的我，强烈希求人才的缘故。任何东西，都要先有渴望，才能得到，这是千古不变的铁则。

我在1922年创业初期，有50个员工。大开路一段盖好了200坪的工厂之后，我心里就一直想着：“我需要人才，我要培养人才。”

当时我患着肺炎，一边养病，一边经营。住在同一条街的木庭医师，每天给我打针，打了一段相当长的时间。他是一位不大像医师的医师，很讲义气，有点江湖人脾气，病人如有错误的观念，他一定会训一顿，他不但治疗肉体上的毛病，也纠正病人错误的心理。总而言之，他是一位很特别的医师。木庭医师和我相当谈得来，我把病弱的身体交给了他。此后，不管是身体或业务经营有问题，一定请教他。有时候也向他吐露我的野心和抱负。我曾向他透露：我要一面经营事业，一面培养人才。也就是一面生产，一面教育员工。具体他说，想在富士山下盖一个大工厂，招收全国优秀小学毕业生，叫他们每天工作4小时，教育4小时，一直到专科、大学毕业。用工作4小时所赚得的工资，作为教育的学费。这样教育出来的人，一定比普通学校毕业的人，更能脚踏实地，更能做事。

这个方法，不必消耗国家的财力，也能省下家长的教育费，靠自己的劳力来接受教育，更能养成独立的气质。另一方面，身为经营者的我也可以借机灌输“劳动神圣”的精神，以便提高工作效率，使得生产合理化。我也可以从四小时的生产中，得到充分的收益，用来继续扩大工厂。

这样的想法，我是在养病的时候想出来的。不过，那只是一种空想，再看看实际的情形，倒有一点气馁。我原也是个理想主义者，常常在心里幻想着一些美好的事情，引以为荣。与其说我是实行主义者，倒不如说我是理想

主义者更恰当。理想家在现实生活中，容易遭受失败的打击。像我这样常常空想的人，今天能够成功，实在是因为我得到了人才，也培养了人才之故。

松下电器的人，虽然年轻，却都是拼命工作的铁汉；虽然年轻，工作能力却不输给长辈。

今天，任何一个公司或是事业团体，都为求得人才、培养人才想尽办法，可是，令他们失望的是，他们并未得到人才。这也是一般身为主管者忧心忡忡的。松下电器很幸运，在这一点是成功的。

我当主管的原则是：尽量看员工的优点，而不注意员工的短处。有时因为将某人优点看得太重，没注意缺点，因而派他去担任超过能力的职务，后来出了问题。但我却认为这也没什么不好。如果拼命去找员工缺点，我将不能安心用人，反而因时时担忧他失败而寝食难安，员工的士气也会低落，会影响公司的发展。

可是很幸运，我不管员工的缺点，只看他们的长处。常常毫不考虑地叫有专长的人去担任主任或部长，将经营的责任交付给他们负责，结果他们的确也能发挥长处，克尽职责。来我们松下电器工作的人，未必都是人才，只因我让他们发挥优点，所以事业才能蒸蒸日上。

因此，做主管的人应该注重部下的长处，让他们有机会发挥。如果有缺点，也要用心革除。七分看长处，三分看缺点，是最好的态度。可是我却常常九分看优点，一分看缺点，所以也常常失败。

同样，做部下的人要注意上司的长处，别斤斤计较他的短处。若能做到这一点，一定会成为上司的得力助手。

丰臣秀吉这个人，只看他主人织田信长的长处，最后他成功了。明智光秀却恰恰相反，光看主人的缺点，所以他最后失败了。这是一个很好的教训。

设立店员职训所

现在言归正传，谈谈经营方面的事。

如前所说，1930年5月5日，对于我们松下电器而言，是值得大书特书、意义深长的一天。从这一天起，我们公司的指导精神，终于有了确定的原则和目标。

我以前的理想之一，要建立一所店员职训所（后来改为社员职训所），也是在这一年开始筹备。

到底建在哪里好呢？职训所心须有相当大的一片地。我想在3000坪的土地上盖300坪的建筑物。这个买土地的工作，我交付给石井君去办。

石井君到处物色，看中了西淀川区姬岛地方的一角。但为了一些细节不能谈拢而作罢。

很碰巧，我们听说府下的门真村有人要出售土地，石井赶快跑去看，地点在京阪沿线门真车站附近，交通非常方便，便劝我买下来。我也到实地去勘查。当时京阪沿线尚未建设，总觉得距离大阪遥远，心里有些犹豫不决，但卖方非常热心，而我们又寻不着适当的土地，再说职训所远一点，也不会影响经营，我们终于决定买下来。总坪数是3500坪，每一坪是17.50元。

关于职训所，我计划以培养中坚店员为重点。从全国各小学毕业生里，选出优秀的人所。每天读书4小时，实习4小时，合计8小时。除星期日以外不休假。大约5年以内，修完中等学校的课程，可以比普通中等学校学生提早两年就职。我认为这一时期的少年，是人一生中可塑性最大的时期。无论是学做生意、学机械技巧或学经营，都是最适当的时期，可以提早2年毕

业，更可以培养他们的实力，做一名真正有用的从业员。

终于，我们要把计划付诸实施。第一阶段盖 300 坪建筑物。营造工程和土地，共需 15 万元，对当时的松下电器而言，是一笔金额庞大的负担。但是为了要实施崇高的使命，我们不能吝啬这笔钱。

总行的建设和迁移

我梦想中的学园总算成真。规模虽然不算大，行政安排以及教育内容上，还不能十分满意，但是对松下电器来说，这是意义深远的建设。

职训所施工期间，各工厂的订单一大比一大增加。大开路的总行工厂，员工们日夜不停地加班。赶货的第二工厂、第五工厂、第六工厂、明石工厂、丰崎工厂、第八工厂也一样，但仍无法应付过多的订单，到了年底订单更会如雪片飞来，产生了供不应求的热潮。

在如此的盛况之下，建筑职训所的工作，我已无暇过问。我最需要急迫解决的是，如何处理应接不暇的订单问题。年底也快到了，非加快脚步盖一个大工厂不可，于是开始找土地。

至少要找一块 5000 坪或 6000 坪的地方才够用。这么大的土地，实在很难找。就算找到了，价格也一定非常昂贵。这时突然有个主意，若把职训所的空地，暂时挪过来使用，就可应急了。

我们终于在门真开始建设总行工厂，那是 1932 年年末决定的。

1933 年 7 月 31 日，把全部工程正式交由中川建筑公司承包开工。就这样，我们在“命知第一年”把总行盖起，象征着我们已迈出了神圣、辉煌的第一步。

虽然我们士气高昂，松下电器的业绩，并未达到真正令人满意的水准。比起当初，工厂增加、扩大了很多，销售量也提高不少。可是，全都是小型工厂，无论规模或技术方面，都比不上第一流的大公司。只因为我们不断地扩展、充实内容，才能保持很高的信誉。

在不景气报道余波未尽的 1932 年，我们宣布要盖总行，令社会人士刮目相看。有的人称赞我们“无可限量地发展”，有的人却指责我们“海派作风”、“是个骗子”。这也难怪，到目前为止，我们虽然不停地进步，实际上却是以十分实力，作十二分的运用。这样做，当然会加重我的心理负担。

我们盖总行，跟以前在大开路二段盖工厂一样，并没有足够的资金。中川建设公司承包的费用是 15 万元，若加上内部的设备及周转资金，至少需要 50 万元。我手里只有 20 万元，其他不足数只有向银行贷款。使用有利息的资金，必须有相当心理准备。

松下电器不断跃进，所有的银行贷款，都以信用融通换来的。因此，这次的资金，我也得用信用贷款的方式向银行交涉。我们已有长久的信用实绩，这次银行也丝毫不加考虑地将钱借给我们。

总行新屋终于 7 月竣工，8 月举行新居落成招待会。我在致辞时，直接坦白地告诉大家说：“这次盖总行的钱，全是向银行贷的。”现在我便把致辞全文，介绍在底下以供参考。

业主致辞

这次敝所盖好了新工厂，举行落成典礼。承蒙各位在这么炎热的夏天光临，倍感荣幸。在此特向各位致十二万分的谢意。

各位所看到的建筑物虽然简陋，却是我们松下电器全体员工，上下一心、努力辛勤的成果。创业以来，时间仓促，再加上我们的资金有限，所以不得不向银行贷款。

虽是建筑稍嫌简陋，但是我们赖以生存的地方。我们从这里开始，要克服万难再向前迈进。现在室内设备还有一部分未完成。工厂的设备，最迟至明年三月一定把它完成。从业人员的训练则于今年起，就已开始。今后只靠我们自己的努力是不够的，希望各位一如往昔，继续照顾我们。谢谢各位！

昭和八年（1933年）九月十八日

松下电器制作所

松下幸之助

以上便是致辞的全文。当时有些人骂我是海派作风、贷款政策、不踏实、信用有问题……我发表了这篇致辞，自己也感到非常痛快，自认为对经营有精辟独到的见解才能做到。

来宾里有五六人，向我表示：这是非常具有松下电器独特风格的说辞。他们的信任令我惊讶。我回答说：“我只不过是把事实老老实实地发表出来罢了。”我内心却感到很喜悦。

新屋在恭喜祝贺声中诞生了。建筑的外观非常明朗，景象一新，大家异口同声地表示：“有南欧的风味”、“根本不像是个工厂。”

落成招待会完毕之后，9月间正式迁入办公。

第一次是在大开路一段开设本店；第二次是在大开路二段。这一回是第三次，本店的迁移告终。换言之，经过三次，才在门真的一角建立了松下电器的总行。

命知第二年，是非常有意义的一年，现在我来简单介绍当时的人事编制：

1932年5月5日，创业纪念日那一天，店员和工厂员工，合计1260多人。次年的5月5日，人数已增加到1800多人，增加率50%，这在当时算是迅速成长。

我们再看看当年一月到五月的情形。2月16日，扩大第五工厂，并把第三工厂并入第五工厂。五月间，门真建立了新工厂。又在前一年4月收买的三乡村用地，盖了一座干电池新工厂。由此看来，当时的发展是多么的迅速。另一方面我们员工的工作态度，也有显著的进步。

松下员工守则

我在创业纪念日发表了我们的新使命后，工厂的士气很明显地提高。为了不断加强，天天提醒员工注意，我又想出了一些互相勉励的金科玉律。在1933年7月27日，把员工应遵守的纪律，书面通告所有的人。现在将此通告介绍如下，这五个信条，是松下全体员工必须日日奉行的原则：

一、生产报国的精神。我们从事生产事业的人，一定要以“生产”作为第一个目标。

二、光明正大的精神。做人如果不光明正大，无论他的学识、才能多么高，都不会被人尊重。

三、亲爱精诚的精神。如果只有优秀的个人，却不能团结，就如同一盘散沙，毫无用处。

四、奋斗向上的精神。奋斗到底才是我们达成任务唯一的原动力。没有这个精神，就没有真正的和平与进步。

五、遵守礼节的精神。如果做人没有礼貌，社会秩序便要混乱。有了进

退合宜的礼仪，人与人之间才能和谐相处。

我发表了五大信条之后，无论是干部或见习员工，每天朝会的时候，全体都要朗诵一遍。

一直到今日，朗诵的仪式，未曾一日间断。

全体员工天天朗诵“松下员工守则”，到底有没有效果？我无法证实。可是今天的松下电器，被各界认为具有独特的风格，员工们认真工作，士气如虹，我相信是受了“松下员工守则”的影响。不过，我们尚有遥远的道路要走，每一天都是重要的。我希望全体员工能有恒心，有毅力，绝不松懈，一步一步向前迈进。

这五大精神，到了1937年8月10日，再增加“顺应同化的精神”和“感恩图报的精神”两项，而成为今日的“七大精神”。同时把遵守礼节的精神，修改成礼让的精神。

我认为“顺应同化”的精神，是一种大诚的表现，更是一颗包容万物、忠诚服务的心。

所谓“相信神”的宗教，我认为就是“顺应神、与神同化”的精神，可以“消除私心、完成大我”。

其次，“感恩图报”是最高的道德表现。这种精神意念强的人，就会增加自己存在的价值。

我认为释迦牟尼、耶稣基督之所以令人尊敬，乃因为他们比别人更具有感恩图报的精神。他们觉得，能够出生在世上，是一件很快乐、很令人感念的事。我们虽然赶不上释迦牟尼、耶稣基督，但是看看从古至今对社会人类有所贡献的人，都是存有感谢报恩念头者。我认为有了感谢报恩之心，会带来无限的光明和温馨，也能成为我们进步和幸福的泉源。年轻人若有此观念，我认为他一定有前途。因此，我必须对松下电器全体员工，特别强调这一项“感恩图报的精神”。

第五篇 大战前后

1. 战前的改制

事业部制度

门真总行和总厂，位于大阪东北方，是迷信中最忌讳的方位——鬼门，加上经济恐慌记忆犹新，同行们纷纷说我是盲目经营。但我却这样想：“如果东北方向是鬼门，那么以日本的地形而论，岂不到处都成了鬼门？”

松下全体员工这时已达 1800 人，每天早晨八时，围成小圈圈的一个队伍，唱出了社歌与七大信条，接下来是精神训话，有时谈社会现象，有时发表个人经验，有时谈公司政策。我自认不善言谈，但总能以诚意感人，并以身作则。

“松下先制造人，再制造产品，”根据训练所的课程，每一位新进人员，即使是大学毕业生，都得从基层的装配员做起，然后接触推销业务，接受生产及销售训练。

1933 年的 5 月，我决定采用各部门独立经营的“事业部制度”。

这样做有两个目标：第一，成立事业部，能够明白看到工作成果；第二，责任经营会带动整个事业不断自我检查。一个部门赚钱了，绝不会分给另一个部门。每一个事业部要靠自己想办法获利。

由于每一位事业部的主管，在自己责任范围内，都能自动热心地发挥创意和才能，所以，当时尚未跨出中小企业范围的松下电器，能不断发展新产品，屡获佳绩。同时由于会计预算独立的缘故，各事业部绝不会超出自己实力的扩充，而会按部就班地巩固经营根本。

还有一个好处是权责划分清楚。把同一商品的生产 and 贩卖放在一条阵线上，就能有小企业灵活机动的优点，在面对市场竞争时，更能发挥功能。

制造小型马达

1933 年 4 月设立了事业部制度，7 月开始着手研究小型马达制造。当时的人颇不以为然，总觉得马达这种东西是动力电机厂的产品，不适合生产家电用品起家的松下来开发，而且曾经制造马达闻名的奥村、北川两家公司，先后宣告破产倒闭，大阪一带，没有一家电机制造厂敢再冒险生产。

我的看法，是将来家家户户用 10 台马达的日子将会来临，就命刚从高等学校毕业才三个月的佐藤士夫负责研制。佐藤在学校里只学过一点理论，被派到研究室做中尾君的部下。一开始，从收购来的马达下手，拆开观察研究，我给他 5 万元研究费，又派了一名京都大学电机系毕业的桂田德胜君助他，在困难重重下备尝辛劳，终于在次年 11 月完成了 1/2 马力的小型马达，命名为“松下开放型三相诱导电动机”，开始制造销售。当时所得的评价，与闻名国际的三菱马达比较，竟毫不逊色，小型马达的开发又成功了。于是在收音机部门工厂内，设立专门制造马达的工厂，开始大量生产。

跟小型马达同时研究发展的蓄电池，也在相同的信念下，和冈田电气公司合作研制成功，共同出资创设“国际电池股份有限公司”。

从 1934 年到 1935 年间，松下电器陆续开发各种新产品、制品超过 600 多种，生产总额 880 余万日元，从业员工共计 3545 名，已是电器制造界的小巨人了。

这时，我不但把自己所得投注于事业，也积极鼓励员工在松下投资，并

于 1933 年设立“员工储蓄金制度”，1934 年再设立“配股储蓄金制度”，后来改为株式会社后，开始奖励员工持有股份，并附奖金五成，以后增加为十成，成为“投资储蓄金制度”。

“正价”销售和联盟店制度

基于共存共荣的理念，1934 年 7 月，松下电气开始实施“不二价贩卖运动”，11 月实施“联盟店”制度。

虽然我从创业以来，一直努力大量生产降低价格，使商品普遍化，而且基于“不适当的高价格，或过低的利润都不是做生意的正道”来决定适当地批发、零售价，以确保代理商和贩卖店的合理利润。但是所定出的价格政策，却没有人遵守。

1932 年开始，价格的竞争愈厉害，贩卖店要求“不二价”的呼声愈高，加上代理店认为“松下的发展是可喜的，但是我们利益愈来愈少。”于是我们决定实施不打折扣的“正价”贩卖运动。所谓“正价”，就是“合理价格”的意思，是为了要和“定价”有所区别，而采用的词。

正价贩卖运动首先实施在收音机、干电池销售上。推动运动之初，我在致所有贩卖店的谢函中，说出如下信念：

“正价运动，可以使消费者安心购买，并确保各位的利润，我深信这是达成共存共荣，提升社会生活的正道。”

为了顺利推动正价运动，同时安定代理商的经营，接着又进行“联盟店制度”。

本来代理商给予贩卖店的利润是没有一定的，因为各代理店经营愈来愈恶化，联盟制度正是针对这个弊病而设，主要内容是每半年由松下公司按营业额，给贩卖店固定比率的“感谢金”。代理店的负担因此减轻，能够获得适当的利润。

除了联盟制度，松下公司也努力降低成本，积极协助贩卖，并以广告活动来支援联盟店的营业活动。

联盟店制度的实施，密切配合了松下公司、代理店和联盟店。我在第二年代理店换约时，发布“松下电器经营精神”，呼吁支持代理商：

“松下公司并不只消极地要求各位代理商多买东西就算了，而要更进一步的让各位了解我们的经营状态，互相启发，共同开拓合潮流的产品。这是松下对代理商的义务。我们也真诚地希望参与代理商的经营，彼此合作，使业务迈向繁荣之道。”

在共存共荣理念的号召下，松下电器和代理店、联盟店的关系，在物质、精神两方面牢牢结合在一起，使松下公司的销售网愈来愈坚强。

改为公司

1934 年 12 月，“松下电器制作所”，改组为“松下电器产业株式会社”（股份有限公司），同时采用了比事业部制度更进一步的“系列公司”制度，在各事业部下，设立了 9 个子公司。

我向员工谈话时，对公司的改组有以下解释：

“虽说组织变更了，其实内容并没有什么改变。传闻说我们向外调度资金、调度人才，所以才改组成股份有限公司，其实绝对没有这回事。今天，本公司的业务已逐渐扩大了，人员也大量增加，如果换个角度来看，也可以说已经是社会上的一大生产机构。有感于今后这个机构可能继续扩充，同时深深认为把公司经营内容公之于社会，乃是光明正大的行为，这就是此次公司

改组的第一个理由。”

这一次改组，松下电器产业株式会社站在控股公司的立场，人事方面管理着各系列子公司，而各系列子公司也比事业部制度时，更具独立精神，以彻底的态度从事生产销售。

我深恐由于业务扩大，经营会陷于散漫，员工可能会变得骄傲，所以提出以下的规范，来约束员工和经营的执行：

“不管本公司将来有如何辉煌的发展，请绝对不要忘记我们是商人、我们是从业人员、我们是店员，要热忱地从事业务，虚心待人接物，这是我们的铁则。”

2. 投入零需生产

战争爆发

1937年“九·一八”事变爆发，日本的产业界迅即抹上了战时色彩。

由于国家总动员法的制定，将劳动力、资金、原料、生产设备等予以集中，完成了军需产业动员的体制。

家用电器中，先将电热器（暖炉）、电扇等，列为奢侈品而禁止生产。收音机、电灯泡、干电池等也在材料表上层上，加以种种限制。更于1939年开始实行从业员的雇用限制，9月份起又开始了物价统制，以致民生必需品的生产受到了强烈的影响。

处于这种情况，为了努力维持原有产品的生产，并谋求在战时体制下企业的生存之道，我决定协助军需生产的方针，于1938年开始接受武器组件的订单。

面对着这一巨大的变动，我深恐事业的原有形态迷失，又怕由于发展军需生产而使经营流于散漫，也为了将松下电器置于稳固的基础之上，我在1939年3月制定“经营须知、经济须知”和“员工指导与律己须知”，促使全体员工的自觉。

经营须知

一、经营是公务，而非私事。能以买卖为重，善尽其道，就等于对国家尽忠。要把买卖当做“社会公器”，不可稍存私念。

二、好的经营可裨益社会，坏的经营会贻害人群。要有好的经营，必须人人全力以赴。

三、应常存“顾客至上”的心理，时时不忘感恩。为了繁荣，尽责而不顾自己，正是回馈社会的第一步。

经济须知

一、身为实业界人士，经济观念的涵养为第一要义。尤其在科学极端进步，经营极须科学化的今日，技术人员须知研究也是经营之一。应致力于经营经济意识的研究，不可陷于对经营不适合的研究。

二、所有经费以“量入为出”为急务，要常加检讨，尽量避免浪费。至于营业等费，各部更应尽力作全盘的整顿，备用品、工具消耗品等，尤应加以爱惜使用。

三、要每月严格执行决算。一个月的业绩应早日公布，使大家了解。资金应作最有效之运用。应该改进的事项，须切实检讨，加以改进，以免重蹈失败的覆辙。

员工指导与律己须知

一、员工的指导训练，实为事业兴隆的根本，凡负有指导部下之责的主管，都应随时留意，起带头示范作用。

二、人的潜在力和适应性，不是一朝一夕可以尽知的。务必使之适材适

所，各展所长，对工作力求贡献，公司才可政通人和，提高效率。力求减少偏差，消弭不平不满。

三、指导部下应以真诚待人，一视同仁，信赏必罚。该说的话一定要说，该追究的一定要追究到底，绝不采取讨好或姑息政策，要以诚意督促他们向上。

四、事业的成功，首在人和。亲睦和谐，乃本社一向重视和强调的社风。误用严戒反而滋生凡事依赖他人的心理。在各自执行业务上，要独立自主，决不仰赖他人，且必须互助合作，以竞事功。

民需生产的危机

1940年政府正式展开资材统制，民需生产因此遭到大幅消减，店里的商品日渐减少，品质也开始恶化。

家用电器也是如此。由于销售店的回扣被迫降低，制品的品质和服务大为低落，引起层出不穷的问题。

处在这种情况下，我于1940年1月第一次召开“经营方针发表会”以后（每年1月10日发表一次），为消费者、全国的代理店、销售店等，明确地表示尽量维持电器生产的方针，并于同年8月，倡导“优良品制造总动员运动”。其内容如下：

“不论制造部门或销售部门，一切都应该符合消费者的需要，生产价廉物美的优良产品。

“不仅在制造上，在市场流程方面也要密切注意：是否真能使消费者得到满足？有没有服务不周的地方？我要求将此宗旨，责成全体员工确实执行。”

1942年10月，由于原料买进更加困难，虽然不得不使用代用资材而变更设计，但绝不能使制品的品质低劣。我发出通报，希望全体努力达成目标：

一、制品要含有亲切感，注意情趣、雅致和充足的成分，使消费者喜悦，这是最基本的信念。

二、大家对经营的真谛有了误解。因为太拘泥于利润的获得，而在资材用法、制品样式、工作方式上有了不合理的现象，制品样式、工作方式上有了不合理的现象，造成制品的低劣。

三、应常关心产业界和市场的动态，并将同业的商品与本社的商品作一比较研究。

四、各种统制加强，资材来源相当困难，决不容许因节约资材而导致制品低劣。

五、国际牌商标是屹立不摇、荣誉商品的标志，希望能念念不忘，制出完美无缺的产品。

六、资材和工具是产品的物质要素，但作为精神要素的工作人员的动作，由于指导训练不同，可以产生显著的差别，应特别注意这一点。

七、以上各点虽属细微，为探讨究竟，纵使有所牺牲，也应树立立即纠正改善的观念。

由于物质不足，市场抢购以及统制的加强，生产上困难重重，但基于贩卖劣品并非事业正途的信念，我一直贯彻维持品质的方针。此一方针和前年所倡导的“经营须知、经济须知”，同样成为松下电器在战乱中正确的指导方向。

松下电器在1939年7月，将实验成功的电视机，在电气发明展览会上公

开展出。该项电视机是为了迎接预定 1940 年在东京举行的奥林匹克运动会开发的，试播接收情况极佳。可惜奥林匹克因战争而中止举行（延至战后 1964 年，举行东京世运会），电视机的播映也是无法实现，因此家庭用的电视，直到战争结束后，才与观众见面。

战争期间的 1938 年，松下电器在高野山举行员工灵塔竣工开光法事与建员工灵塔，是当年我应山本氏之邀，参拜高野山后的构想。9 月 21 日竣工那天，有员工遗属及社方代表共 130 人参加，由高野二十五寺高僧主持，典礼极其隆重哀戚。以后每年 9 月秋分，松下电器都在高野山西禅寺本堂，为前一年去世的职员举行合祭及慰灵法事，行之至今。太平洋战争与军需生产 1941 年 12 月 8 日，日军突袭珍珠港，发动太平洋战争，所有的产业活动，完全总动员改为军需生产。

松下电器在 1942 年 4 月，把各子公司、工厂转入军需品中心的生产体制。

但是，由于全体员工的努力，我们生产了飞机和木造船，并且获得了极大的成功。在缺乏物资，毫无经验的情况下，能够替军方完成任务，现在想起来，简直是不可思议。

飞机和木船的制造，完全与松下电器事业的范围脱离。在战后，松下恢复原貌时，这些工厂都关闭了。

公元 1932 年至太平洋战争结束，松下电器在国外所设的工厂或贩卖据点，包括朝鲜、台湾在内，总共有 39 处之多，战后残存的，尚有 17 处（工厂 6 座）。这些全被当地政府所接收，直到战后贸易重开，松下电器的海外活动，完全陷于停止状态。

3. 战后的苦难

大战结束与松下重建

1945年8月15日，日本无条件投降，结束了太平洋战争。

第二天，我把全公司干部集合在礼堂，宣布立即由军需生产转变为民生必需品生产的方针。我说：“面临本世纪最大的变革时期，我们松下电器公司要迅速恢复和平产业，勇敢地跨出重建日本的第一步。我认为松下电器一天也不能处在毫无方针的状态下，这样会使员工不安。松下电器固然无法预知将来的命运，然而不论发生何种变动，物质缺乏的情况必然会发生。为了使2万员工以及60家工厂重新振作起来，松下电器别无他途。”

当年8月底，麦克·阿瑟指挥的盟军进驻日本，司令部设在东京。盟军总部陆续发表了战后处理与民主化的政策，基于这些政策，日本的政治经济和人民生活，受到强烈的震撼。松下电器在一纸命令之下，不得不停止生产民生必需品的计划。

我不能再保持沉默，立刻命令干部，向有关单位提出强烈抗议。经过再三说明，终于在9月14日核准收音机生产，其他产品也陆续得到准许，到了10月间，整个工厂已经完成了生产准备。

同时在销售方面，首先在东京、名古屋、福冈等地，重新开设办事处，并恢复与老代理店的交易，生产销售大致上了轨道。

高薪津、高效率与专门细分化

1945年11月，开始战后第一次销售收音机、电炉等产品。由于这一段的时间的人事费及转变生产费用增加，销售额一个月不到100万元，借入的款项已达2亿元以上。每个月光是利息，就得负担80万元以上。设备不足、粮食困难引起效率低落。种种恶劣条件加在一起，使得生产无法如期成长。

然而，我深信经营将会好转。这次困难完全是经济混乱的缘故，受影响的并非只有松下一家，只要全体员工同心努力，必然能打开一条光明大道。

基于此信念，我在11月3日的临时经营方针发表会上，说明了今后松下电器该走的方向：

“今后将是自由竞争，适者生存的时代。要使公司成为竞争的胜利者，必须全体员工发挥勤劳的美德，当然这必须先使每个人的生活安定。因此，本公司认为‘高薪津，高效率’是理想的制度。为了达到这个理想，我们要将类似工会组织的‘步一会’恢复战前的形态，作为全体员工的福利机构，追求全体员工的经营实益。

“同时各单位的工作也要详加细分，再加以深一层的专门化，使各位所担任的业务、生产、经营各方面，都成为世界上最高的专项权威。这些细分后的经营，将来加以组合，即可以奠定我们大企业的根本。

“美国采取适才适所主义，非常重视职能，才有那种高效率。日本由于过分重视职位的高低，没有专门化的观念，以致无法提高效率。日本的复兴谈何容易，目前的情况当然非常艰苦，各位员工的努力必然会表现在经营上，我们的生活才能丰裕，也才能为社会提供丰裕的物质。但愿全体员工同心协力，为达成产业人的责任奋斗到底。”

紧接着，我下了一连串的命令：废止职员员工区别制、实行全体员工薪津制、八小时劳工制等能合乎时代的政策。

我在1946年1月举行的经营方针发表会上，再度强调专门细分化的方

针：

“经过细分化的各部门，即使仅生产一种产品，也要将知识、技术、经营提高为世界第一，产量则以供给全世界的 1/10 为目标。”

这一专门细分化的方针，是将 1933 年的事业部制度扩展而成。二次大战之后，日本人对于欧美，尤其是美国的政治、经济和生活方式，有更多的了解。我确认美国和日本的经营，基本上没有什么不同，因而下定决心，要在松下电器的经营上实现理想。

提高技术运动

提高技术运动，除了强调高薪津、高效率及专门细分化以外，我更将技术的提高，列为一大方针，因而勉励大家：

“松下电器的制品，在实用方面可说居于领先地位。今后希望在品质方面，也要成为日本第一。

“松下电器以往也很重视营业方面的技术，但是公司强调的不仅是技术而已，首先必须有以技术为本位的新观念。

“本公司是否有忽略技术的情形呢？本人认为有的。有些公司则根本不考虑这一点，他们认为只要专心于制造，经营方面自然会步上轨道。当然这也是一种做法，无可厚非，但是，我认为若能两者并重，才最为理想。无可否认，本公司的是“经营领导技术”。

“从前，营业人将公司制造的产品，带到代理店去销售，代理店老板告诉我：‘你真是花了一番心血。’我心中的欣喜到今天仍然记得。

我们必须制造有灵魂的产品，才能奠定它的存在价值。本人就任产品检查所所长，希望能够代表全体员工，从中发现大家的苦心，从而接触到产品的灵魂。”

以上“提高技术”、“高薪津”、“高效率”以及“专门细分化”的政策，是针对战后复兴和创造未来基础特别拟定的。然而正准备开始建立新的经营时，占领军的“解散财阀政策”，却使松下电器面临了创业以来最大的危机。

工会诞生

盟军总部奖励成立工会，作为日本经济民生化政策的一环。松下电器也在 1946 年 1 月，成立了为数 1.5 人，拥有 42 个支部的松下电器工会。

当时有不少工会采取破坏性行为，因为松下电器公司的劳资关系从不丧失相互间的了解与协调，所以能在社会经济混乱的时代，一面提高劳动条件，一面为拥护松下电器的发展基础，合作无间。

当我被盟军指定为财阀，遭受驱逐令时，令人感动的是工会竟主动发起解除“社长被驱逐”运动。后来在 1949 年、1950 年的企业整顿之际，工会所表现的理解与合作，也成为重建松下电器的一大力量。当时由于不景气的形势恶化，粮食缺乏，每年都有两三次大幅提高薪水的要求，但均能圆满解决，这点也值得大书特书。

PHP 研究所

1956 年 2 月，政府为了终止不景气，提出包括延期与停止付款在内的金融紧急措施。虽然暂时缓和了通货膨胀，但是生产并未如期成长，因此又变成严重的恶性不景气。到了 9 月，物价就暴涨为紧急措施以前的 4 倍，粮食缺乏尤其严重，道德混乱，社会情况更加恶性化。此一情况与战后和平时代来临的口号，实在距离太远了。

松下电器在这种情况下，为了解救员工们的生活，1946年中三度调整薪水。同时在7月，也建立了粮食对策、休假办法等，以谋求员工们生活的安定。

然而由于薪水不断调整，产品却被控在公定价格之内，松下电器生产的产品愈多，辞职的员工愈增加，局面非常艰苦。

为了实现“通过繁荣缔造和平与幸福”的理想，我在1946年11月3日，创立了PHP研究所”（Peace and happiness through prosperity），开始向社会呼吁，并展开积极的活动。

得到各方面的共鸣与支持，在政界、财经界有很多人士赞同，后来随着松下电器成长为世界性企业，PHP的理念和松下电器的经营，也在《泰晤士报》、美国《生活》杂志以及其它世界性报纸杂志上，被介绍报道，得到了广泛的好评。

抗议被指定为财阀

1946年3月，松下电器被盟军总部指定为财阀，一切和松下电器与子公司有关的资产，全都被冻结了。我认为这项指定莫名其妙。我并不是财阀，我有股份的公司战争期间虽多至30家，但就规模而言，把这些子公司全部加起来还不及其它财阀的一家子公司。

松下电器公司，是我这一代才白手起家建立起来的，不过20多年的历史。换句话说，等于普通一家电器厂扩大而已，跟大财阀而且经过好几代的情形不同。平时的营业项目，属于和平用途的家电产品，过去在军方的要求下参加军需工业，但也为此举债，成了战争受害人，被指定为财阀完全错误，必须加以纠正。

以后四年，我去东京驻军总部共50多次，不断提出抗议。担任常务董事的高桥荒太郎君，去了100多次进行交涉，要求解除财阀认定。

这一期间，松下成了“限制公司”，遭到资产冻结，凡资金借入、动产不动产的卖出，甚至买进机器，都需要经部长许可，事业活动几乎陷于停顿的状态。

我私人的财产也遭冻结，连烧饭欧巴桑的薪金也必须提出报告。生活费则被限为公务员的薪金程度，而资产又不能加以处理，被迫尝到向朋友借钱，以维持日常生活开支的窘境。

其它财阀公司的负责人，按照规定陆陆续续的辞职了，只有我为坚持纠正错误，奋斗到底。要盟军总部撤回它的决定并不容易，然而在不断持续地说明实际情形之后，有关方面对于松下电器的实际情形，已经能够理解，盟军占领日本的政策也告缓和下来，终于在1949年底获得“财阀”的解除令。至于限制公司的指令，也在1950年解除，松下电器，终于能够自由地展开企业活动了。

遭受驱逐令

1946年11月，我和松下常务董事以上的高阶层人员，都以“曾经担任军需品公司高级职员”，而遭到解职命令。

对于财阀的认定，我会彻底抗议，但此一免任公职的处分，乃是适用在原来各军需公司的职员全体，因此毫无抗辩的余地，我只好辞职。

这个消息给松下员工和有关厂商很大的冲击，为了将公司从崩溃边缘拯救出来，成立不久的松下电器工会挺身而出，成了“解除社长被驱逐”运动的主力。工会代表10余人，带着眷属要求会员联名签署陈情书，送到东京，

拜访盟军总部和日本政府有关单位官员，提出诚恳的陈情。正在这时候，很巧的，有一位担任盟军总部经济复兴局的官员，来到松下电器公司参观，他对我说：“松下电器具有不亚于美国大公司的经营理念。”虽然这件事并不在他的管辖内，但他表示愿意从侧面帮助解除社长驱逐令。

或许由于这位经济复兴局官员的帮忙奏了效，一星期后，社长的罪己由无条件驱逐的“A”项，变更为可以复审的“B”项。四个月后驱逐令终于解除，公司其他高级人员的命令也一并解除，这实在是非常例外的处理方式。

解体危机

虽然驱逐令解除了，松下在1946年12月，受到的“限制公司”指定还得执行，旗下的32个子公司，必须分离独立。

此外，在战后减为1.5万名的松下员工，由于这些子公司的分离，到了1947年，已降到8000人以下了。

盟军总部的解散财阀方针，特别严格。1947年7月。根据向日本政府公布的排除“经济集中法案”，将子公司分离之后，松下电器本身也要解散了。我们一方面向有关当局提出解散计划，一方面加强各制造厂、营业所的自立经营体制，金融关系的业务也作了移交。

次年二月，松下电器向“持股会社整理委员会”提出最后的解散案，该委员会要求重新加以详细分割处理。这时候，美国对日经济政策有了转变，由当初的严格解散方针改为促进复兴与自立。1949年2月正式撤销解散令。面对这一连串政策，松下电器在精神上、物质上都能充分准备，果断处理。然而，战后重建工作遭遇了很大的阻碍，加上战争期间的补偿停止，军需品贷款1.4亿元债权被搁置，造成公司经营上很大的负担，所幸全体员工埋头努力，终于能在毫不损及股东及债权人的利益下，巩固企业重建的基础，是我个人感到庆幸的地方。

不景气下的苦难

1948年1月，松下电器又遭遇到另一个新的危机。为了抑制战后严重的不景气，政府从1948年春天起，开始紧缩金融，因此物价上升的趋势缓和了许多。然而产业界却遭遇到严重的资金困难，企业纷纷倒闭。

松下电器在1946年初的每月销售金额，为370万元。到了1947年，已经成长到每月1亿元。但进入1948年之后，成长就开始缓慢下来了。当年秋季，资本金仅有4630万元的松下电器，借款已高达4亿元，而且还有3亿元的未付支票、未付款项，使得员工薪水，不得不从10月份起分期付款了。

在这期间，我从银行融资贷得3亿元，希望谋求改善。由于产品预期涨价比原来预定晚了很多，好不容易借出来的资金，为了弥补一时之急，都几乎用光了。

第二年的情况更加恶性化了，松下电器为了天大轧支票伤透了脑筋，真是一个痛苦的局面。

我在1949年1月的经营方针发表会上，率直地说明了资金困难的情况，并表示为了打破既不能借款，也不能增资的瓶颈，除了靠自己的力量增加收益，别无其他办法。我决心将以往三年来的赤字经营，变为黑字经营，同时呼吁全体员工全力以赴。

接着4月间，我发表了重建经营的根本方针，也就是进行工厂的整顿，仅留下一些优良产品，采取集中生产的方式，以减低成本，再加强促销，以求收益提高。

这一年的2月，不景气更加严重。到了7月间，收音机、电灯泡等12家工厂，不得不半日停工，松下电器滞纳货物税见之于报端，使我赢得“欠税大王”的封号，情势可说困难到了极点。

松下电器毅然执行机构改革，除了任命松下正治为副社长，又增加公司的高级人员，在总公司设置总务部、制造部、资材部、营业部等幕僚单位，并采取总监制，各工厂独立计算，彻底执行生产合理化。从1949年1月到12月，每位员工生产量由2.1万升到5.6万元。

公司更进一步加强销售网，从2月到10月，我亲自由北海到九州，拜访全国各地的代理商、经销店，和他们再三恳谈。然后成立了代理店的亲睦组织——“国际共荣会”，同时恢复战前的联盟店制度。

本来销售路线十分混乱，各代理店都与两家以上制造厂商交易，亲属感很薄弱。共荣会成立后，我要求代理店共度难关，迈向共荣的前途，并全力辅助代理店，巩固他们的向心力。同时在全国各地设立营业所，在营业所管辖下，以县市为单位，分别设立办事处，全力强化销售体制。

巩固重建基础

1950年3月，松下电器再度执行机构的大改革，以工厂独立会计制及彻底合理化为基础，恢复传统的事业部制度。同时采用了革命性的“销售公司制”，1949年8月先与高知县的代理店合资设立“高知国际产品销售株式会社”，将该县所有“国际牌”产品的批发业务，全部委任新设立的公司办理。新的制度确立了正常的销售途径，销售公司专卖“国际牌”产品，确保了合理利润，因此销售活动得以积极展开。

这一项新制度简化了销售业务，使工厂能够将更多的力量投入生产。松下与代理店的关系，又恢复“松下是代理店的工厂，代理店是松下的分公司”的情况，在战后混乱时期发挥了安定作用。

销售股份有限公司，原则上是一县市一公司。在市场混乱地区，则由各有关代理店在不勉强的情况下，进行筹设。在1959年之前，完成了全国性的销售公司网。同业及其他公司也相继仿照。到了1949年4月，工厂恢复全日上班，这一段期间，麦克·阿瑟总司令部解散，财阀政策缓和下来，公司上下都怀着莫大的希望，准备踏出重建的步伐。

这时候，“朝鲜战争”爆发了。

4. 向世界水准进军

韩战带来转机

1950年6月“朝鲜战争”开始，美国向日方订购大量特殊物资，世界景气恢复，沉在谷底的日本产业界，一时解除了没落的危机。

6月份朝鲜战争爆发以前，松下电器每月的销售额仅几千万元。6月以后，销售情况好转，终于有盈余了，前途充满了希望与自信。

营收大幅度改善，我决定从这一期开始作战后一次盈余重新分配，股东分了三成红利。第二年5月，又加上特别分红两成，一共分配了五成盈余。

这一年，松下接到各种战争必须品的订单，包括干电池、蓄电池、通讯机、电灯泡等将近4亿元。直到1951年7月停战，订单渐渐减少，然而经济已经恢复，电器用品的销售大幅度增长，为了迎接民营广播时代的来临，5月间开始发售高级收音机，12月开始发售新型照明器具——日光灯。同时，因战争而中断的电视机研究，也在这一年重新展开。

战争的苦难已成过去，拓展海外市场的时机，已告来临。

目标转向海外

战争带给我们最大的收获，是把眼光看得更广阔。从前是以一个日本人的立场来考虑事情，如今却从一个世界人的眼光下判断。

作为一个经济的世界人，我认为必须利用日本民族的优异性，去从事世界性的经济活动。我向员工提出：从今起，要以“重新开业”的心态，开拓我们的经营。

但愿我们能够从更大的世界观来看事情，将心灵恢复到如同一张白纸一样，重新开始，从头做生意。做生意免不了有激烈的竞争，因此也应该有激烈的斗志。根本上不要忘了“谦虚”二字，才能带来进步。

1951年1月，我宣布第一次赴美。此行的目的，主要在调查海外市场，引进国外技术，学习别人经营的长处。1月18日，我启程赴美，作为期三个月的旅行。

一个朝气蓬勃的美国计程车司机问我：“怎么样？美国是不是很自由的国家？”从这位年轻人的问话中，我看到美国的自由与繁荣，电视普及率急速增加，不久达到了700万台，收音机也突破1亿台，此外还有各种电子仪器陆续大量生产。我参观了一家扩音器制造厂，员工只有350名，每月却制造出15万台产品，美国一家电子管制造厂女工薪水，比日本一个总经理还高。收音机零件的订单，动辄上千万。一些专门制造厂聚集在一起，产生令人难以想象的效果，特别是在电子技术方面，更令人刮目相看。我看到“专门分工”在美国，以惊人的规模和速度推动实现。而美国的文明，不过是迈向人类理想境界的必经阶段。引进美国的长处，活用其优点，则日本必将变得十分进步和繁荣。

4月7日我结束访美返国，对专门分工的方针更有信心，同时确认电子技术方面应该向海外学习。根据这个结论，除原先已成立第四事业部外，这时再把第一事业部的电灯泡、日光灯、电子管等部门独立出来，新设立第五事业部，积极进行引进海外技术的准备工作。

与荷兰飞利浦公司合作

1951年10月，我再度赴美，然后转往欧洲，12月返回日本。

此行的目的是，寻求电子工业方面的合作厂商。就合作的对象而言，荷

兰飞利浦在战前就跟我们有交易，战后的 1948 年末期继续来往。另外，美国的 RCA 公司也是我们考虑合作的对象，谈判的结果，我决定了飞利浦。

飞利浦公司有优秀的技术，经营情况良好，比起日本，荷兰土地狭窄，资源缺乏，在这样的环境中，飞利浦却能在 60 年内从制造电灯泡开始，成长为全球近 300 家工厂和销售网点，世界知名电器厂商。这么辉煌的历史，显然有很多地方值得松下学习。

进行技术合作的交涉当中，出现了几个问题：

飞利浦提出条件是共同出资，总资本额 6.8 亿元，他们出 30%。但这一笔钱，要从他们该拿的技术指导费中抵算。结果，所有资金负担全在松下身上。用这么庞大的资金设备去生产，到底能不能开拓足够的市场呢？

何况飞利浦要求的技术指导费，高出美国公司的 3% 很多，他们要求 7%，经过几次谈判的结果，降为 5%。我认为还是太高了，他们却认为有价值，飞利浦答应派遣技术人员负责全力指导。

那么，松下公司岂不也可以派遣经营人员负责指导新公司吗？倘若飞利浦公司的技术指导有价值，松下公司的经营指导也是有价值的。

根据这个信念，我们继续交涉，对方虽然觉得恨伤脑筋，最后还是同意飞利浦指导费降为 4%。松下的指导费定为 3%。

1952 年，松下公司与飞利浦签订技术资本合作契约。这一次，我只要去荷兰签个字就行了，这趟非常轻松的旅行，却使我倍感疲倦。原因是我不知道这次合作，是不是正确的选择？关于这一点，我还不能十分确定，事实上，我是以一种非常矛盾的心情去签约的。

我告诉自己，到了这一步还会感到疑惑，未免太不成熟了。我深深觉得，在紧要关头仍能冷静理智地处理事情，才真是伟大，我觉得应该修养这种心境。我自问与飞利浦的合作，并不存有半点私心，我认为做得很对，因此坦然地签了字。

飞利浦公司的负责人把这一次合作形容为：“与松下电器结婚。”1952 年 12 月，终于诞生了我们的子公司——“松下电子工业株式会社”。在大阪设厂，生产电灯泡。日光灯、电子管、电视显像管、手提收音机等，而松下电器的有关各事业部门，就利用生产的产品使松下电器的品质提高到世界水准。

1951 年 8 月，松下派公司职员到东南亚、中东、南美等处，开拓海外新市场。1953 年成立纽约办事处，1954 年，终于把 2 万台电子管手提收音机向美国出口，其他国家的外销业务也迅速成长，达到了年营业额 5 亿元。

技术与设备的革新

1953 年，松下公司兴建了“中央研究所”，真正开始全面加强技术研究。

“中央研究所”是从事基本研究和指导各事业部门的新产品开发。为了迎接自动化时代的来临，一并进行新机器设备工具的研究开发，因此有专门的机器制造工厂，还包括了产品设计在内，是一个综合性的研究设施。

我初次到美国时，看过据说当时最新式的干电池制造机。当我第二次再去，却发现去年最新式的机械，在一家干电池工厂里成了最古老的机器，叫我大吃一惊。一般市面销售的机器是普通货，一流制造厂商都有自己公司设计的机器，不愿对外公开，因为比市面上的优良好几倍。

如果没有自主的心理准备，只想依赖别人的力量或金钱，是不可能产生真正好的设计的。我看到这个事实，觉得还不太迟，可以迎头赶上。只要资

本许可，要全力更新生产设备。

正在这时候，松下面临了美国有力的干电池制造商向日本的挑战。

这一年，美国 R 公司决定和日本某干电池制造厂合作生产，在庆祝酒会上，我接受邀请也去了，该公司驻日本负责人，向我打招呼说：“竞争就要开始了，让我们好好干吧！”

对于 R 公司驻日负责人的一句寒暄话，我感到不知如何是好。如果同是日本人，在这样的情况下，我一定会回答：“好吧，我们好好干下去吧！”我听到对方直截了当的说到竞争，心想对方未免抱着太大的把握和信心吧！当然，我也非常佩服对方毫无保留的认真态度，恐怕就是这么一个坚决的信心，在美国才能成为一家优秀的制造厂吧。

为应付 R 公司的挑战，中央研究所与第二事业部的技术人员在短期内竟开发成功高性能干电池，品质毫不逊于对方。社会一般人士都认为松下宝刀未老，国际牌干电池的地位获得确保，这件事使我非常高兴。

这认为这不仅是好胜心使然，由于双方竞争，都愿意把更好的产品贡献给社会，这种热诚和认真，才能使松下电器屡获好评。经过这些合作与竞争的努力，松下终于建立了本身独特的技术基础。

第六篇 飞跃的朝代

1. 不断调整经销组织

分期付款

1951年9月，民营电台扩播开始，收音机需要量大增，为了产品更加普及，我决定建立新的分期付款销售网。这一年10月，与全国各地代理店共同出资，设立“国际牌收音机分期付款销售公司”。

松下的收音机产品销售迅速成长，新的销售制度逐渐扩大，终于成为收音机以外的综合性分期付款销售公司，松下电器的市场地位更加巩固。

那时脚踏年代理店的利润微薄，即使是一流产品，也只有4%—5%的盈余，而电器却高达10%，相差悬殊。自行车业界不太稳定，倒闭的公司不少。松下公司率先成立“国际牌轮荣会”，加强销售网的团结，并致力于提高自行车代理店的利润。

薄利多销是资本主义经济的缺陷，这实在是非常自私的作法。薄利多销，换句话说就是降低薪资，或许可以赚钱一时，然而必定会使绝大多数人们陷于贫困，使业界陷于混乱。我们当然要纠正这种错误，于是决心建立有力的销售网。

所谓“有力的销售网”，也就是对消费者做到充分服务的意思。有了充分的服务，即能得到消费者满意的支持，经销店经营才能安定下来，从而导致制造商的安定发展，促进人们更丰裕地生活，实现社会的繁荣目标。

推出新家庭电器

1951年9月，对日和约在旧金山签订。松下电器开始产销全面性的电化产品如洗衣机等。

最早销售的洗衣机，价格每台4.6万元，仅仅是搅拌式的简单构造，不但受到一般消费大众的欢迎，也象征女性从家事的桎梏中解放出来，提高了妇女的地位。

这一年的12月推出电视机，是17寸的机型，推出前，先用巡回车到各地展示，受到广泛的欢迎。

电视机和收音机一样，随着民营广播网的发展，成为新的强力大众传播媒体，也形成电化产品流行的推动力。由于电视传讯普及到家庭，给予国民的生活与文化以莫大的影响。

1953年，推出第三种大型家电——电冰箱。战后因生产冰箱供应驻日美军获得佳绩的中川电机，要求参加松下系列工厂。这家工厂的前身，是早年曾给松下第一批电扇底盘筹办订单的川北电气，现在却成为松下的一员，也是机运了。“三大家电”——电视、冰箱、洗衣机推上市面，改变了人们的生活，带来了崭新的电器化时代。

其他小型家电如果汁机、烤面包器、咖啡炉、吸尘器、蒸气电熨斗等50种以上的新产品，也在1950到1953这三年间，陆续开发推出。

经济衰退与本部集权

朝鲜战争后这三年间，电器界每年销售增长高达四五成。但1953年夏季之后，开始呈现经济衰退的趋势。

我以总公司优先，削减一半经费，并立刻着手整个公司的经费紧缩，谋求资金应用效率化。同时决定采用“本部制”机构，分别设立管理、事业、

技术、营业四大本部，集中经营。

本部制乃是集合众智，将分权化和自主经营，加以整体发挥的经营，因此每星期举行一次本部部长会议，以求整体协调。

1954年，松下电器与日本胜利公司合作，该公司的商标 Victor 在战前非常有名。后因遭受空袭损失重大，美国的母公司又忙于战后重建，自顾不暇，眼看着就要撑不下去，最后由日本兴业银行出面，请求松下电器予以协助。我觉得好不容易才建立起来的日本胜利牌，如果任它消失，实在是日本产业界的一大损失，就在这一年1月正式签约合作。同时我认为正当地竞争，才能发挥 Victor 的特长，才能求得真正的发展。松下电器就在与 Victor 的竞争下，获得了今天的进步。

2. 突飞猛进

发表松下五年计划

1955年，松下电器举行创业35周年纪念。战后混乱时期结束了，人们都希望享受更丰富、更便利的文化生活，一般家庭电气产品的需要大幅增加。

1956年，松下电器销售额提高为320亿元，预计到了1960年，将达到年营业额800亿元。员工预计每年增加10%，将由1.1万人增加到1.8万人，资本额则由30亿增为100亿。这个长期发展计划，就一家民营企业来说，并不多见。然而我却认为这个计划是社会对松下电器的期望，因此我要求全体员工，对松下电器的社会责任有所自觉：

“五年后，我们公司的资本额，将由目前的30亿变成100亿，那时候到底还会不会赚钱呢？我认为一定会，假如不赚钱的话，等于犯了一项罪恶。我们从社会取得资本，集中人才，使用很多原料设备，还没有成果的话，就是对不起社会。

“以这种想法去工作，公司的收益必定增加，各位员工也能得到同业中最高薪的薪金。只要我们不偷懒，一定可以实现。

“本公司拥有几百家代理店、几万家连锁店，背后还有几千万的消费大众。当他们为了提高生活水准，而需要商品的时候，如果得不到供应，只好安于贫乏的生活了。所以我们必须事先预测大众的需要，做好充分准备，免得到时候手忙脚乱。这是我们产业界的一大责任。

“换言之，我们就等于和大众订下‘看不见的契约’，虽然没有正式交换契约书，我们还是以谦虚的态度，老老实实依约行事，而在平时做好万全准备，完成我们产业人的义务。”

五年计划之外，松下公司又拟订了有关技术、生产、人事、销售各方面的方针来配合执行。结果，这项计划在四年内就达成目标。

世界水准的工厂群

1955年后，松下电气陆续兴建了自动化工厂，开始大量生产各项新产品。原来的11个事业部，再细化为15个事业部，同时将原来的名称、编号取消，全部改以产品命名。

与荷兰飞利浦公司合作的松下电力工业高规工厂，是松下新式工厂的代表，被一般认为是最新电子时代的象征。1956年，到关西旅行的天皇、皇后，曾莅临该厂参观，由于品质管理优良，在1958年荣获“戴明奖”。

电视机是1955年完成的门真工厂开始大量生产的。同一时期，在大阪府茨木市，进行筹建大规模的自动化工厂，1958年7月完成建厂。产量从过去月产1万台增加到3万台以上。这座电视事业部茨木工厂，和电子工业的高规工厂，并列为全世界最有名的新设备高产量工厂。我希望松下每一座工厂都达到世界水准。

除了天皇夫妇曾莅临高规工厂，各国元首、政要也纷纷前来松下工厂参观。包括法国总理比尼、新西兰总理荷里克等人。各国政界、财经界人士前来参观的人数，到1960年已超过3000人。松下电器的声名远播，不仅成为产品与技术输出的一大力量，同时也在介绍日本工业给海外的工作方面，扮演了重要的角色。

1959年10月，在日本召开的嘉德总会全体会员，到高规工厂与茨木工厂参观，一位代表说出了他的感想：

“本人因参加嘉德总会而来到日本，亲眼看到日本迅速发展，实在非常地惊讶。我一直在想，该用什么语言来表达这个感想？今天我参观过松下电器的工厂之后，方才明白我该说些什么。如果用一句话来形容日本的工厂，那就是十全十美，我愿意把十全十美这句话，毫不犹豫地献给日本。”

全面输出

1958年，松下电器的海外输出，由四年前的5亿元，增加到32亿元，我认为还可以设法获得更高的成长。

负责松下产品外销的是松下电器贸易有限公司。我要求公司同仁多多提出意见，甚至让松下电器的人，觉得贸易公司方面未免太热心都不妨。这样才能使松下电器的干部继续改进。

任何生意都可以适用一个原则，那就是使做生意的对象，跟我们自己有同样的想法。这一点如果不能成立，世界上也就没有所谓成功的事业了。

松下公司若想真正在贸易方面特别加强，负责经营的人，就不能只站在公司的立场看事情。别人对松下有什么期待也要加以调查，如此才能参考对方的想法，考虑自己该做的事。

我把上面的意见提供给松下贸易公司，除了要求他们更加努力之外，又在海外设立松下电器独特的销售网。1959年9月，把原来的纽约分公司加强，设立了当地法人的销售公司——“美国松下电器公司”。接着11月设立国际总部，作为统辖各部门机构，加强产品输出，并将技术、资本全面向海外进军。

输出体制的强化，和松下电器贸易的努力，使性能优越的手提收音机广被海外所认识。出口数字急速增长，1958年才32亿元，过两年即突破130亿元。海外在总生产额所占的比例，也由6%上升到12%，足足增长了一倍。此后松下电器公司输出占有的比重，也愈来愈重要了。

员工福利及上班五日制

1960年，五年计划目标达成，员工人数不断增加，训练工作成了松下电器的一大课题。

为了取代战前的员工训练所，培养具有高级工职毕业程度的技术人员，设立了松下电器工学院，积极展开人才培育。

每个人都有做为生意人的正确价值判断。不论在任何场所、任何时刻，全体员工的想法只要协调一致，事情就容易顺利成功。我决定把“正确的价值”和“正确的常识”，列为训练员工的两项方针。又拟定了目标：“员工的想法和技术，都要提高到世界水准。”松下的员工训练及人才培养计划，因此变得更加充实。我要求每一个人都得主动进修，并积极开始技术员的海外留学。

有关薪资问题仍遵照战后决定的“高效率、高薪津”原则，同时考虑配合日本的发展与公司的实力，以实现产业界第一高薪的理想。这段时间，松下电器工会对薪津方针与经营分配方面没有十分理解，因此也发生过农工事件。想到工会的健全成长，也是松下电器发展的一大力量，我总是本着理解与诚意和工会谈判，并不惜终年给予支援，最后得到工会的合作，在整体调合中，总算能把事业引导到共同发展途径上。

松下公司的员工，有圣诞节及成年日的赠礼活动，战前“员工持有股份”的奖励制度也恢复了，大规模的员工福利措施也已展开。战前已设有的松下员工医院，现在更扩大了福利范围，兴建员工住宅、宿舍，成立保健中心等

等，松下电器的“保健中心”极具代表性，它设在吹田市千里丘，有非常完备的各项设备，包括休闲、体育、集会所、结婚礼堂等。自1959年起，在松下电器健康保险工会的管理下，开始了服务工作。这一年，健康保险工会又新设健康管理室，而焕然一新。后来这个部跟松下医院一样，不断充实内容，发展成为兼顾员工及家属健康的健康管理中心。

同时积极进行的还有各项体育、休闲、音乐等文化活动，使大家都能在快快乐乐的环境中工作。

1960年元月，我宣布五年后实施上班五日制。我认为在今后的自由竞争上，要想打赢海外的制造厂商，必须大大提高效率。把休假日增加为每星期两天，有助于消除身心疲劳，让大家有机会享受文化生活，薪水方面只会多不会少。我希望松下每一个部门，都朝实现工作五日制的目标全力以赴。

辞卸社长职务

我早就想在适当时机，辞去社长的职务。第一次有这个想法，是在50岁左右，那时正在战争艰苦期间，这个愿望无法实现。五年计划完成的1960年，我已经65岁，心里想了很多，觉得这时候该辞掉社长的职务，担任会长即可。我把我的决心告诉股东，希望在董事会上获得大家支持，与会的人都很惊讶，但我说：

“松下电器这样一个大公司，我的一言一行变得非常重要，随着事业的规模日趋庞大，任何象超人一般伟大的社长，也无法以自己一个人的力量经营圆满。尤其像我这样，以一生的劳苦培育了这么一个事业，大家依赖我这个创办人的倾向都很强，因此就有变成独裁经营的缺陷。比方说，公司各部门当然都必须以自主意志去经营，但实际上往往只听我一句话，就决定事情。本人发现到这种弊害，决定应该早一点从经营的最前线退下来。

“我从1951年起，兼任松下电器的会长，因为事情忙，几乎每开三次董监事会只出席一次。我每天经过这家公司，却从不进去。虽然心里常想：到底里面变得怎么样？很想去看一下，但也只是想而已，并没有进去。结果怎么办呢？松下电器的所有干部深感自己责任重大，都热心努力工作。既然如此，有我在与没我在完全一样，最近他们也很少来找我商量事情。这次体会，使我觉得辞掉职务是对的，我深深相信这样做，更能培养理想的接班人。”

社长一职，由第二代的松下正治继任。全体员工一致决心达成使命，使松下电器进入更新的飞跃时代。

自从担任会长工作忙碌而中断的PHP研究，我一直不时怀着恢复的念头。1961年8月，我在前年购置的真真庵举行仪式，和十多位研究员一起，重新开始研究工作。1967年，PHP研究所迁往东京新厦，到了1969年，PHP杂志突破销量100万份，第二年出版英文本，希望PHP的理想更为普及。以后PHP思想更受到国际间的重视。原地的真真庵，为继续保存为数已经不多的日本庭园，遂加扩建，并更名为“松下美苑真真庵”。

3. 向全世界进军

全球性的经营目标

松下电器接着向海外进军，使公司发展为全球性的企业。

在产品销售上，仍维持外销正当价格，绝不牺牲合理的利润，这是我的一贯信念。我认为，外销国外应先使国内市场得到充分供应，才能谈到输出，绝不为了贪图扩大海外市场，以不合理的低价，进行所谓的“流血外销”。

松下电器公司基于这个想法，要求海外代理商给予了解和支持，同时坚守“一国一代理商”的制度，确保代理商的合理利润。这种共存共荣的作法，深受海外代理商及合作工厂的欢迎，松下电器就在他们强力的支持和努力之下，顺利扩展了海外市场。

这种共存共荣的观念和迅速扩展的实绩，从 1958 年起，先被《时代》杂志、《生活》杂志、《纽约时报》等世界性报章专文报道。1962 年 2 月 23 日，《时代》杂志在封面刊出我的照片，并以五页的特庞大篇幅报道我的个人经历、经营理念及松下电器公司的发展情形。5 月，该杂志创刊 40 周年，我们夫妇以世界名士的身份应邀参加庆祝酒会，受到热烈款待。日本典型的企业家，立刻成为全球知名人物。

1964 年 9 月，美国《生活》杂志在东京奥运会开幕前，制作了一期日本专辑，特别介绍我是“融合福特与亚木嘉（美国著名牧师兼小说家）为一体的先驱”，使松下电器公司广受世人瞩目。

售后服务与宣传广告

1965 年，日本电视机的普及率已超过 90%，洗衣机达到 70%，电冰箱接近 60%，三大家电已成了民生必需品，在这种十分普及的情况下，售后服务就成了影响产品竞争的关键。

松下电器为谋求彻底的售后服务，一方面将 1954 年实施的产品审查制度进一步充实；另一方面，1960 年加强品质联络员制度，这个制度是在经销商协助之下，组织全国性的品质联络网，将产品售后发生故障或使用上的问题转告有关事业部门改善，把售出前的审查和售出后的联络打成一片，对于产品改良和品质提高都很有帮助。

我一向认为：正当的宣传是一件善行，愈是良好的产品，企业愈有义务让人们知道。

为了宣传而宣传这种要死不活的广告，对企业本身既没有好处，对社会亦无益处。然而，当你想把一样好东西让更多的人知道时，抱着“不怕货比货，这个产品无可比拟”的态度去做广告的话，自然会产生新颖有力的宣传广告了，我认为这才是对社会有意义的宣传。对于这样的产品，企业有义务慷慨地支付宣传费，让人们都认识它。

为了使社会一般人士了解公司的经营方针和活动，并得到他们充分的理解和支援，松下电器于 1962 年，设置了专门负责公共关系的广告部门，做种种有益社会的宣传活动。

高度成长下的反省

日本经济成长的速度高得惊人，引起全世界瞩目，但在 1964 年的奥运热潮，却陷于十分深刻的反省期。由于经济过度成长，造成经济过热，不得不加强金融紧缩，工商界面临了“朝鲜战争”以来最大的一次经济退缩。

早在 1961 年，我就提出警告，呼吁工商业切勿陶醉在表面上的高度成

长，必须早日巩固基础，防患于未然。因为日本的繁荣，多半得自美国援助和“朝鲜战争”的特殊需求，在这样的依赖经济下，日本产业界继续扩张设备，超出本身实力所能负担，贷款和设备过剩会导致企业体质弱化，一旦金融紧缩，立刻会有经营困难之虞。

为了配合贸易自由化，产业界固然需要完成设备现代化，然而，经济发展不平衡，物价反而上涨，国家竞争力转为薄弱，如果继续持贸易自由化的做法，必因与外国厂商竞争与输出不振，使得本国产业界蒙受重大打击。

在此之前，日本电器界每年有 30% 的高度成长，但自 1961 年后，成长逐渐低落，金融紧缩，遂使设备过剩的问题日趋尖锐。我在 1963 年经营方针座谈会上，谈到企业体质改善的问题，呼吁全体员工将松下电器培育为“世界一流健康的优良公司”。这一年，电器界的成长降到了 10% 以下，不景气的现象更为强烈，松下电器却凭着全体员工的努力，奇迹似的达到 18% 强，并创造了突破 2000 亿元的年销售实绩。

1964 年后，市况更加恶化。销售公司、代销商，陷入赤字经营的激增到 170 家之多，只剩 20 多家还算生意顺利，略有盈余。

我召集了社长、干部以及全国各地的代理店、经销商，在热海举行一连三天的恳谈会，三年来第一次听到销售最前线的心声。

各经销商及代理店异口同声地抱怨经营艰苦，对于松下电器的产品及销售方案，也提出许多意见。有人说松下的产品已经没有特色了，有人诉苦说松下的职员变得很官僚，也有人抱怨他们常常被迫进货。

我在台上整整站了 13 个小时，倾听各方的怨言，其中有一个人说：

“我的店从父亲那一代开始，就和松下来往，如今我们虽然认真地做买卖，却不再赚钱了，松下有利可图，我们却没钱赚，这究竟是怎么回事啊？”

我听了这几句话，心里很难过。

自任营业部长改革销售体制

我说：“经销商应该是独立自主的经营体，必须主动去努力，才能增加收益。如果一味地依赖松下电器，情况当然得不到改善。”

“然而，经销商和松下电器虽然是不同的经营主体，但却是共存共荣、密切结合的合作对象，经销商不赚钱，就等于松下电器不赚钱，不可以弃大家而不顾。”

“导致这种情况的原因，固然由于日本经济衰退，但大家多年来经营顺利产生的安逸感，也是一个主因。在责备经销商依赖松下的心理之前，松下电器本身也该立即改革，以解除危机。”

热海恳谈会后，我在 8 月 1 日宣布亲自代理因病休职的营业总部部长，设法解决问题。

经销商制度是合乎时代要求的正当制度，如能正常经营，一定能确保合理的利益。但如今的缺点是有些地方根本尚未设立经销商，成为销售的死角；已设的经销商，常被营业所强迫买下产品，失去自主的销售意愿。而经济好的时候，营业所分发经销商货品，已成了一种例行公事，各事业部和营业所也缺乏积极开发的意愿，形成经销商被动接受，而不是主动批购的买卖方式。

为了摒弃依赖心理，养成独立打开困境的决心，消除赤字经营，就得改革经销商体制。

我提出新的销售体制，有以下三个要点：

第一、普设经销商，消灭死角，充实全国销售网。

第二、加强事业部自主责任，为了使经销商主动开展活动，改为“事业部直销制”，营业所只作辅导工作及收款业务。

第三、分期付款业务移转给一般经销商，营业所从事征信及收款业务。

此一新体制，目的在于发挥自主性的销售活动，并谋求经销商收益提高及经营安定。松下电器内部，也借此强化事业部的自主责任经营，同时反省自己有没有产生安逸的想法？有没有向经销商强迫摊配产品？对客户有没有不亲切或回避责任的言行？是否忘了自己是生意人？是否因为业务扩大，失去了自主性和机动性？大家要一条心，为着新制度上轨道而努力。

我下决心，为了新制度重建成功，即使牺牲松下电器三年利益也在所不惜。因此再三与经销商、代理店聚会，务求他们对新制度充分理解并合作。起初大家纷纷反对，我从各种角度剖析利弊，企图说服他们，有一次甚至花了四小时，最后他们终于满意地接受。我说：

“我并不希望大家存着为松下抬轿子的心理，好像对我说：‘松下加油！’并且高举双手帮我的忙：‘因为他那么热心，所以不要反对他算了’，这样的盲目赞成，会把事情搞砸，既然赞成，希望你们都伸出双手，共同携手好好去干，除非是这样的赞成，否则就不是真正的赞成。”

这就是我向大阪 1200 家经销店老板诚恳相求的态度。恳谈会一共举行了两次，我以同样的态度诚心诚意跟他们谈，本来激烈反对的人，终于明白了我所说的道理，愿意为此一制度的成功全力以赴。

开发“畅销品”

从 1965 年 3 月起，松下电器决定全力推出能使消费大众满意的“畅销产品”，以促进新体制的成功。各事业部在四月间，以密集安打（棒球术语）的方式，推出“黄金系列”型电视机，家具型音响“飞鸟”、“宴”和手提收音机“先锋七号”、“先锋八号”、手提音响“比克比”及家用闭路电视、小型电子炉、吸尘器“强力海克林”等品质优良的新产品。

1966 年元月 10 日的经营发布会上，我勉励大家进一步推动销售制度，并致力使经营体制健全化，我说：

“所谓景气不景气，本来是人制造出来的，因此我们要主动地制造景气，克服不景气。”

1966 年 11 月，是个值得纪念的日子，全国 382 家经销商合赠一座“天马行空像”给我，这是为了纪念去年我荣获天皇颁授“二等旭日重光勋章”而赠，当此新销售体制赢得成功之际，我把“天马行空像”置于总社前广场，就成了“向明日飞跃”的象征。

4. 功成名就

一周五日制和工种薪金制

1965年4月16日，新销售体制推行后的一个月，松下电器开始实施五年前制定目标的“一周五日工作制”，采取员工每周休息两天，工作40小时的体制。

29年前，当我开始创业时，将工厂休假定为每月两天，当时是把休日当作单纯的游乐日子。现在变成了一周两天，希望松下员工将其作为一个经济人、社会人提高自身素质之用。

五日制实施后，员工的责任感以及勤劳的意愿和效率都有很大的提高，随着新销售体制的成功，很快就顺利上了轨道。

为了提高员工身心健康，1964年，松下电器在枚方市奥运员工研修所，作为员工教育训练机构，利用休假日展开各项趣味教育活动。员工们纷纷利用闲暇充实自己，在工作单位主动组织一些社团，投入专门研究中。体育活动方面，由于松下球场、体育馆等设施的充实，各种竞赛如火如荼地展开，在市际对抗和全国比赛中，松下各种球队发挥团队精神，勇夺冠亚军，员工的体育精神大大提高了工作士气。

1966年5月，松下电器在全国劳工协会同意下，制定了“工种薪金制”，不再依据传统的“年资序列制”，而按员工的才能分配工作、支付薪给。到这一步，总算建立了以提高效率为急务的理想薪金制度。

迈向世界最优秀的公司

为了迎接1968年松下电器创业50周年，我在前一年1967年的经营方针发表会上，提出松下新目标三口号：

- 全体员工共同经营，成为世界上最优秀的公司。
- 以创意提高生产。
- 以技术开发新产品。

营业目标方面，在1968年内，要提高到1966年上期的两倍。同时宣布：“我希望在五年内，松下电器的薪水，能提升到接近美国的水准。”

我认为这是可以办到的，因为在美国的松下公司，就发给员工合乎美国水准的薪水，并能在竞争激烈的市场中，顺利售出产品，更增添了我的信心。

创业50周年

我在1918年创立松下电器制作所，到1968年，已过了半个世纪，松下电器经历了多大变动，真是饱尝甘苦，但松下的使命——使人人享受充足富裕的电化生活，却逐渐实现，而且开辟出一条康庄大道。

这种不屈不挠的意志，与应付危机的智慧，可以克服世上任何障碍，用在松下电器公司上，就成为事业发展的原动力。

以100年前的“明治维新”为例，今天的我们，再来实行一次维新又如何？“明治维新”绝非仅仅意味着日本脱胎换骨，成为一个现代国家而已，它应该对所有开发中的国家，贡献最大福祉，同时为了全世界人类的幸福繁荣而努力，松下电器愿意以“昭和维新”的志士自居，为了实现这个目标继续奋斗。

庆祝创业50年的各项活动热烈展开，其中以为了感谢消费大众所举办的谢恩会，最为盛大。全国由南到北，14处会场，我都参加，盛况空前。而最有意义的是“松下电器历史馆”开幕。此馆外观造型，依照早期门真总公司

的建筑，创业时租的房子及历年新厂模型也陈列在内，从中很清楚地表达了松下电器的传统精神，更展望了明日的远景和方向，陆续到松下历史馆参观的人，到今天已超过 60 万人。

供奉权本龙首等 3115 位“明治维新”志士的灵场在战前，祭祀、维护费用由国库支付，战后却无人管辖，任其荒废，有人找我商谈做修护的事，我非常痛心，向社会大众呼吁成立“灵山显彰会”，以表扬先人的精神，后来成立了财团法人，兴建灵山博物馆，成为建设明日美好日本的精神指标。

这一年，日本的国民生产额跃升为全世界第二位，仅次于美国。我捐赠了 50 亿日元作为“儿童交通灾害防止”基金，作为庆祝松下创业 50 年的一项对社会的献礼。

到乡下开工厂

有一次，我去听别人演讲，讲演的人提到自然世界和人文世界是分不开的，一旦时代与人的智慧进步了，人往往肯定物质的存在，而对心灵起了怀疑。

我听后很有同感，写了一篇“道德与实利结合”的文章，印成小册子送给知名人士。我认为人类不仅以心灵的丰美为满足，与实际利益结合也是生活中重要的一环。但事实是，比起科学进步与经济成长，国民道德显得非常薄弱，唯有精神与物质平衡，才能带来繁荣和进步。这种平衡状态不仅限于心和物、人文科学和自然科学，还应该包括人类所有的活动，我开始注意到各地区发展过疏或过密的问题。

我参加松下电器销售活动，曾到鸟取县的米子留宿，旅馆女服务生拜托说：

“会长，拜托请在米子建立一所松下电器的工厂。”

这句话如果出自当地市长或市议员之口，也还罢了，女服务生都有这种见解，可见米子年轻人远走大阪、东京的事态极为严重。

人口过密的大都市，会引起住宅困难、交通拥挤等问题，人口过疏的乡下却又发生地方建设陷于停顿的现象。这种不平衡状态，其实很容易纠正。我认为政府应该集中力量策划公共设施，例如道路整修、机场开发等；而民间也要群策群力加以配合，在建地低廉、劳动力多的乡下多建工厂。这样一来，无论人或货物都能大量而迅速地交流，才能平衡人才外流所引起的疏密问题。

明知道在乡下设工厂，会使企业在短期内减少一些利润，我仍毅然宣布在人口减少得最厉害的鹿儿岛建厂。工厂建立后，由于是自动化设施，很多农人用兼职方式工作，工余还可以照顾田地，双方都感到轻松，而使工厂很快步上轨道。大众媒体大肆报道这项“喜讯”，此后松下电器积极展开地方工厂疏散计划，到 1980 年，全国已设有 37 个乡下工厂，另有三个正在筹建中。

退任最高顾问

1969 年 12 月举办了“第一届松下电器技术展”，在东京一连举行五大。此后 10 年，松下电器共举行四次技术展，应邀参观的包括学术界、政府官员、公共关系专家及一般客户，每次都盛况空前，并博得“技术松下”的好评。

万国博览会 1970 年在大阪举行，此次博览会是以“人类的进步与协调”为主题。松下电器委托建筑师设计“松下馆”，与（每日新闻）合办，展出“时代之舱”，用意是将 1970 年代的文化纪录，装入一条特殊金属舱，流传

给 5000 年后的人类，经严格挑选，2098 件物品及记录后，施以最现代的保存技术封入舱内，一共埋入两舱，第一舱要静置 5000 年，第二舱则在 2000 年予以启封，检视后再重新埋入，以后每隔 100 年检视一次。时代之舱正式纳入政府管理维护。松下馆在半年会期中，共有 760 万人参观。大受欢迎。

1973 年，我在总公司举行的记者招待会上说：

“用虚岁来说，我今年正好 80 岁，55 年来，该做的事我都做了。现在。连我都想摸摸自己的头，说一句：‘做得不差嘛’，我希望早日建立新生代的松下，所以决定辞去会长之职，转任最高顾问。”

松下新任会长，由高桥荒太郎担任，社长是松下正治，他们趁我生日那天，在大阪皇家饭店举行“感谢顾问会”。这年秋天，突然发生石油危机，日本陷入严重不景气，政府、企业界以及民间，无不为赤字经营而困扰，我在生日会上请全体干部拿起勇气。

“临事只顾个人危急，是弱者的行为。处于这种非常时期，唯有抱持大我观念，摒弃私利，才能冲破难关。”

设立松下政经塾

1976 年，美国庆祝建国 200 周年，我们夫妇应邀参加洛杉矶日裔周游行祭典，这项游行已举行过 36 届，这一次访美，离上次已整整 13 年，上次洛杉矶市长曾宣布我到那天为“松下幸之助日”，这一次普瑞迪市长又赠送了一份“促进美日友好与参加游行祭典感谢状”。

这一年，PHP 研究所创办 30 周年，我把多年研究心得，出版了一本书，针对混乱加深的日本，做了一番剖析，同时描绘出 30 年后日本社会的理想形象，这也是 PHP 研究所各种活动的主要目标。这一年的 12 月，《VOICE》创刊，这本杂志即以创造 21 世纪新日本为宗旨。

为了培养日本的政经人才，我构想很久的“松下政经塾”，也因此于 1980 年正式开班。

有一次，我和大德寺如意庵的立花大龟师父谈到慈悲心，大师说：

“政治好比玉珠子，串联珠子的丝带就是宗教心，也就是慈悲心，玉珠如果没有丝带，将散落一地，很难收拾。政治如果没有慈悲心，也不能带给人民真正的幸福。”

大师说的对，企业、政治、宗教，虽有截然不同的差别，但它们的目的应该都是发扬“慈悲心”，以造福众生。所以，作为从政者以及各界的领导者，是刻不容缓的事，21 世纪将轮到以日本为首的亚洲地区出现繁荣景象，所以松下电器要投资 70 亿元创设“松下政经塾”。

松下政经塾坐落在神奈川县茅崎市的汐见台，校长久问泰君特别在校区中央设立高耸的黎明塔，朝夕敲响的钟声，宛如在叩开 21 世纪的门扉，发人深省。

命知五十年与继任人选

1981 年 5 月 5 日，松下电器迎接“命知第 50 年”，回想 50 年前，我正式阐明松下电器的真正使命开始，以 25 年为一期，订出十期的大计划，这些年来，第一期已克服了太平洋战争的苦难，第二期克服了不景气、美元危机、石油危机等，第三期起、我们要迈向 21 世纪的新使命。

90 岁看一生

关于我的一生，立花大龟师父曾对人说：

“松下幸之助简直是一个阿修罗（战争之神），不管白天或夜晚，总是

不停地战斗，为了作商人赚钱，而不停地战斗。然而，由他的精神看来，这种战斗并非他的本能。

他经常出现精神郁郁的样子。从他创办事业以来，几乎一直陷身在苦斗中。我想最后总有一天，他会从战斗中败下阵来，含悲饮恨而终。我所说的战败，是指身体健康受损而言。他是抱着崇高理想的一个人，对于任何困难险阻，都能泰然处之，并以积极坚强的忍耐力，加以克服解决。他非常尊敬宗教，但并未表示皈依宗教的心愿。我也认为他是一个彻头彻尾的商人，实在没有皈依宗教的必要。仔细细想来，经商本身即是佛法，认真依照商业道德去做，此即佛家的行为。何况一般人所说的‘经济’，不就是‘经世济民’的意思吗，改善动荡不定的物质生活，拯救人类于穷困之中，这就是‘经济’一语的真意。松下幸之助所表现的精神与作风，让我们清楚看出他正是朝这个目标在努力，一般企业经营者并不了解这方面的道理，因他们的人生，还没有达到如此崇高的境界。”