

向

石田退三

土光敏夫

松下幸之助

學習

日本商魂

池田政次郎 著

葛東萊 譯

日本商魂／池田政次郎著；葛東萊譯，--初版，--

臺北市：長河，民81

面：公分

譯自：商魂

ISBN 957-697-000-8（平裝）

1. 企業家—日本

490.9931

81000233



日本商魂

著者：池田政次郎

譯者：葛東萊

發行人：蘇拾瑩

出版者：長河出版社

行政院新聞局台業字第 1535 號

台北市八德路四段 351 號 3 樓

電話：(02)7636907 · 7680105 FAX:7666864

郵撥：0165123-3 號

印刷者：名揚印刷廠

初版：中華民國 81 年元月

版權所有・請勿翻印

定價 平裝 180 元

(本書如有缺頁或裝訂錯誤，請寄回調換)

ISBN 957-697-000-8

702746 K 833.1353

931

影印本

日本商魂

石田退三
土光敏夫
松下幸之助

學習

池田政次郎 著
葛東萊 譯



90103850

譯者序

這本書，講三個人，三個日本一等一的頂尖經營者。

這三個人，都貫穿了明治、大正、昭和三個年代，也都活到了九十歲前後。

這三個人的經營理念、原則，都早已成了一種典範。

這三個人分別是，石田退三、土光敏夫、松下幸之助。

松下幸之助是國際牌(NATIONAL)的創始人，被譽為「經營之神」。

「經營之神」松下幸之助，在經營上遇到了難題，該怎麼辦呢？

松下幸之助常說：「我在經營上，遇到困難時，就想，如果石田退三先生遇到了同

樣的問題，他會怎麼做呢？我這麼一想，就有了答案。」

在經營上，松下幸之助最佩服的人，就是石田退三。

石田退三又是誰呢？

石田退三是「豐田(TOYOTA)的中興之祖」，如果，當年沒有石田退三，就不會有今日的豐田集團。

那麼土光敏夫又是誰呢？

土光敏夫曾是石川島播磨重工業公司的社長，

曾是東芝(TOSHIBA)的社長，

曾是「經團連」的會長，

曾是第二次臨時行政調查會的會長，

曾是行政改革推進審議會的會長。

這三個人的時代背景，包括了第一次、第二次世界大戰，他們的人生本身，就是一部活生生的日本企業奮鬥史。

本書中，除了這三個主角之外，還有許多舉足輕重的配角。

談石田退三，一定會談到豐田佐吉。

誰是豐田佐吉？豐田佐吉是豐田集團的開山鼻祖，是「豐田式自動紡織機的發明人」，是日本教科書上國定的「偉人」。

談豐田佐吉，一定會提到兒玉一造。

誰是兒玉一造？現在日本的貿易實力，主要握在九大「日本綜合商社」手上，九大綜合商社之一的「東棉」，其創始人就是兒玉一造。

談到石田退三，必定要談豐田集團，談豐田集團，免不了要談汽車，談豐田的汽車發展史，就必定會談到本田宗一郎。

誰是本田宗一郎？本田宗一郎就是本田(HONDA)汽車的創始人。

談松下幸之助，一定得談日本家用電器的發展史，談日本電器，一定會談到井植歲男。

誰是井植歲男？井植歲男就是三洋電機(SANYO)的創始人。

這本書中的主角、配角，都沒有顯赫的家世，沒有高等的學歷，有的甚至連小學都沒能讀完。但是，他們都有驚人的執著力、開創力，他們突破了人生各種的障礙，創造了輝煌的成果。

本書中，有太多可供我們借鏡的地方。機遇、因緣、成敗、得失、分寸，在在能夠左右人的一生。

本書中，珍貴的教訓，俯拾皆是。

更重要的，本書可以讓我們知道，一個小經營者，步步為營，成長為大經營者的成敗關鍵所在。

葛東萊

目錄

譯者序

卷一 石田退三

沿海小鎮——濱條 13

結識第一位人生導師——兒玉一造 19

第一次接觸資本主義 24

成為養子，跌入困境 29

成了「商社人」 32

結識「奇人」豐田佐吉 34

豐田佐吉、兒玉一造、石田退三——天設的因緣 39

發明家和企業家之間 43

上海逸話 47

第二位人生導師自決身亡 52

兒玉一造的當頭棒喝 55

挑剔嘮叨不休的「閒職」 61

豐田利三郎與豐田喜一郎 64

汽車界的一代人傑——本田宗一郎 67

國破，紡織機在 71

火中拾栗 76

身經百戰的生意人 82

時運不濟的公子 86

精打細算，積極經營 89

少見的健談者 91

「最後拿到錢的是贏家」 95

日本經濟界的國寶 99

卷二 土光敏夫

無法享受退休生活的工作狂 107

六十八歲成為東芝的重整社長 111

不約而訪 117

猛烈主義、合理主義、一日人生主義 121

雖非高材生，卻是硬漢 125

極愛讀書的野武士 128

土光流人心掌握術 133

迷人的性格 138

公卿石坂泰三與野武士土光敏夫 143

名輔佐人岩田式夫 147

田口連三對抗真藤恆，嚴重的內部對立 152

另一個「小土光」真藤恆 157

有其母，必有其子 163

討厭宴會，討厭高爾夫 169

現代的日蓮和尚 172

「社會要豐饒，個人要儉樸」 176

卷三

松下幸之助

社長本身是最重要的商品 181

為人之道與賺錢之道 186

對經商之道的徹悟 192

作者後記

「自來水哲學」與「知道使命」	199
重人情，不輕易妥協	202
結識加藤大觀禪師	206
松下電器產業是屬於整個社會的	212
用人的高手	215
重理的松下幸之助，重情的井植歲男	219
松下敦的傳播者	228
著重下一個時代的人事安排	234
「人員」的品質管理重於「產品」的品質管理	240
快樂明朗的生活	243



卷一 石田退三

「不必談什麼經營學之類的大道理。我的信念只有一個要點，『最後拿到錢的是贏家』，如此而已。」

沿海小鎮——濱條

名古屋夏天炎熱，不是現在才知道的，我過去就曾經親身體驗過。

可是，那年我造訪名古屋時，天氣特別熱，一走到室外，就難受得有如置身於焦熱地獄一般。即使如此，我對於第二天的「常滑之行」，卻抱著一股莫名的期待。

記得那是昭和五十八年（一九八三）的八月四日。前一天，在名古屋市內，完成了一件工作的我，這一天，搭上了上午九時三十分開出的「名古屋電氣鐵道快車」，前往終點站——常滑市。

常滑市以生產陶器聞名，靠近三河灣，是知多半島沿岸的一個地方都市。我是第一次來這裡，有機會到一個沿海小鎮，心裡難免抹上了幾分寫意。不管怎麼說，往海邊走，海風一吹，就可以逃離名古屋市內的暑氣，再說，一想到能踏上一個從未去過的土地，光是想像，心情就興奮得很。

誰知道人世事，不如意者十之八九。快車車廂裡沒有冷氣，把窗戶完全打開，也不見絲毫涼風吹進來。往窗外望去，可以看到大海就在旁邊，而悶熱的空氣卻緊緊地粘在

身上，很不舒服。就這樣搖晃了一個半鐘頭，好不容易電車才駛進了終點的常滑車站。

伸伸懶腰，心想，終於到了，走出車廂，一踏上月台，全身立刻就被熱浪包裹住了。這裡實在不像是個海邊小鎮，總之先前往目的地再說，急急忙忙地鑽進了車站前面的計程車。

冷氣涼得沁心，舒服極了，我告訴司機說：「麻煩你到大谷的濱條。」年紀五十出頭，相貌老實的司機歪著頭問：「濱條？那在哪兒啊？」他想了又想又說，「最近地名改變得很厲害，濱條在哪兒，我不太清楚，這麼吧，先到大谷再說，到了那兒，再問問路好了。」說完，他就發動了車子。

沿著海邊的道路，大約走了三十分鐘，找到了一個叫大谷的集落，司機下了車，向一家賣香煙的小雜貨店問了路，又走了十多分鐘，才到達了濱條地區。右手邊，是大海，左手邊，是一排山丘，在海與山之間的坡地上，零零落落有一些人家，這是日本列島的沿海地帶經常可以看到的景緻。

「要在哪兒停？」司機問，「麻煩你停在熱鬧一點的地方好了……」我這麼回答，不一會兒，我在一個小郵局前面下了車。

一下車，猛烈的暑氣，熱氣，迎面襲來。我是南方長大的，平常，對自己能夠忍耐酷暑，很是自負。事實上，不論前往日本任何地方，我從未被暑熱擊敗過。現在這種全身發燙的不愉快感覺，就彷彿是置身於地底的岩漿之中。

怎麼都找不到那棟房子，我爬上了路邊的防波堤。往前望去，有一個小漁港，漁港外面，是一望無際的大海。風景平淡無奇，沒有半點風。海上看不到波濤，整個海面不像是靜止的，根本像是呼吸都停止了似的，要想指望涼風，是不可能的。

不得已，我又回到了街上，向一家雜貨店詢問：「那棟房子在哪兒？」立刻得到了答案。往那棟房子走去的途中，周圍的集落景象，頗能吸引我的注意。

首先注意到的是，在這麼偏僻的地方，看得到的房子，都建造得非常氣派，全是江戶時代到明治時代的傳統性建築，每一棟宅第，都有一座堂皇高大的大門。

第二樣吸引我注意的是，這裡寺廟特別多。這不是一個大口衆多的地區，但是，與住宅的戶數相較，寺廟就顯得多了許多。寺廟的派別，包括了真言宗、日蓮宗、淨土宗，種類繁多。這裡能有這麼多的堂皇宅第，又有這麼多的寺廟，足以左證從前這個地方，在經濟及文化方面，曾有過相當程度的發展。