

松下幸三郎

經營管理全集

24 自傳(上)

名人出版事業公司

F27
59.24

經營管理全集之24 / 松下幸之助 著

自傳 (上)

經營管理全集 ②4

• 自傳(上) •

著者：松下幸之助
出版：名人出版事業股份有限公司
臺北市安和路88巷5號

電話：七〇〇九三二二八

郵撥：〇五三九九六六四

發行人：林獻章

法律顧問：李樹旺律師

印刷：文羣印刷有限公司

局版：臺業字第一〇一八八號
台北市武成街一〇一巷六弄一號

香港地區出版權・發行權
香港名人出版公司 電話：五二九三二八三

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

有成圖書貿易公司 電話：五二九三二八三
香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

版權所有

翻印必究

全套定價 9000元

民國73年10月25日初版

目
錄

第一篇 創業前史

第一章 我的少年時代·····	三
第二章 電器事業的覺醒·····	三一
第三章 獨立自營的決心·····	五

第二篇 創業時代

第一章 搬到大關路·····	六七
第二章 事業的發展·····	七
第三章 關東大震災之後·····	一〇九
第四章 反省與信念·····	三四

第三篇 伸展時代

第一章 企業陣容擴張·····	一四四
第二章 跟住友銀行打交道·····	一五
第三章 不是紙張公司的發展·····	一七
第四章 事業與人才·····	一八

序

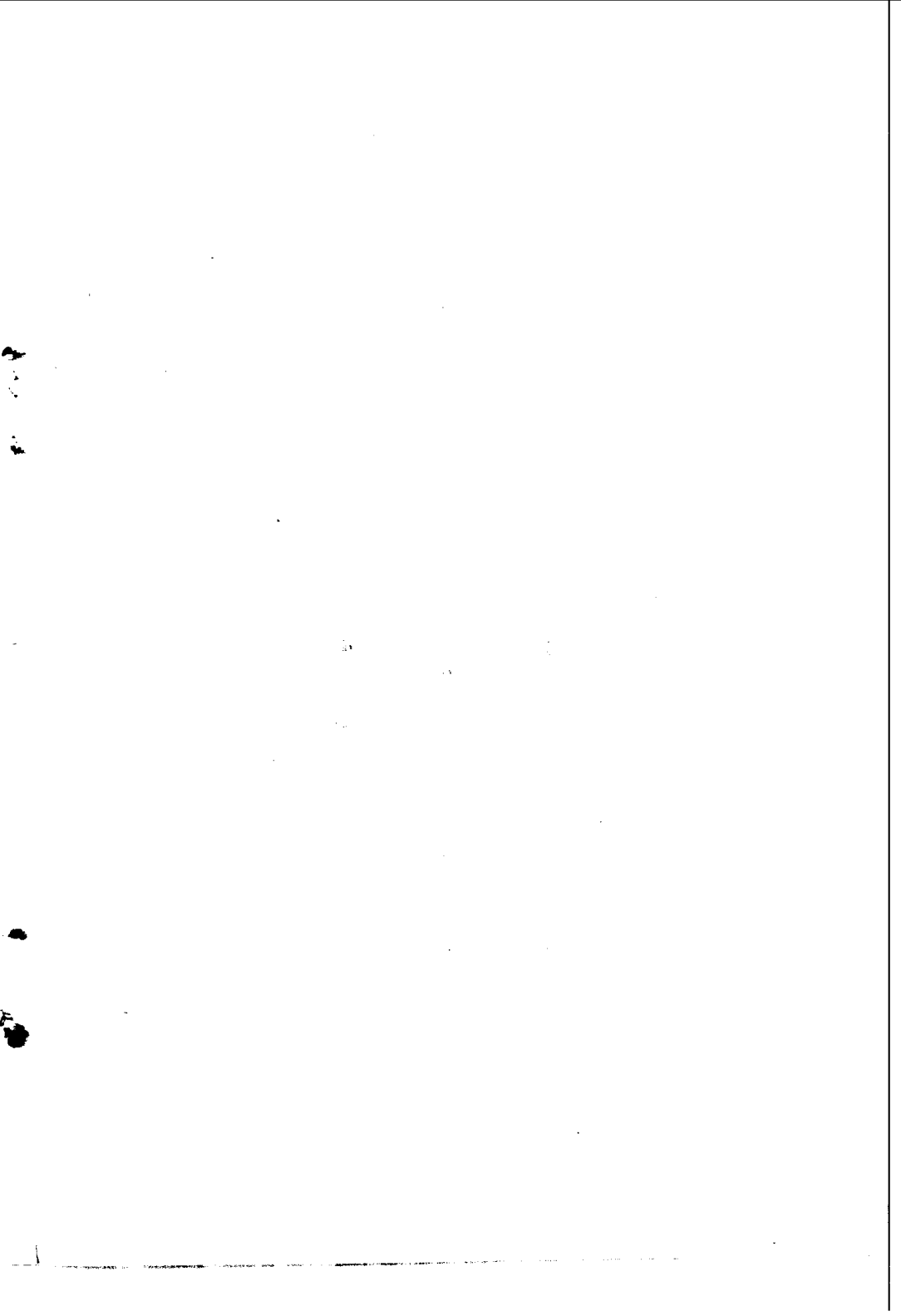
松下的一生，正爲他自己所說的，可以「變化多端」來形容。從一無所有，到變成全世界頂尖的企業家，其間的歷程，讀起來令人感動不已。

松下以他那慣有的親切、自然的語句，娓娓敘述他的一生，就像他是你的祖父，在你面前侃侃而談。

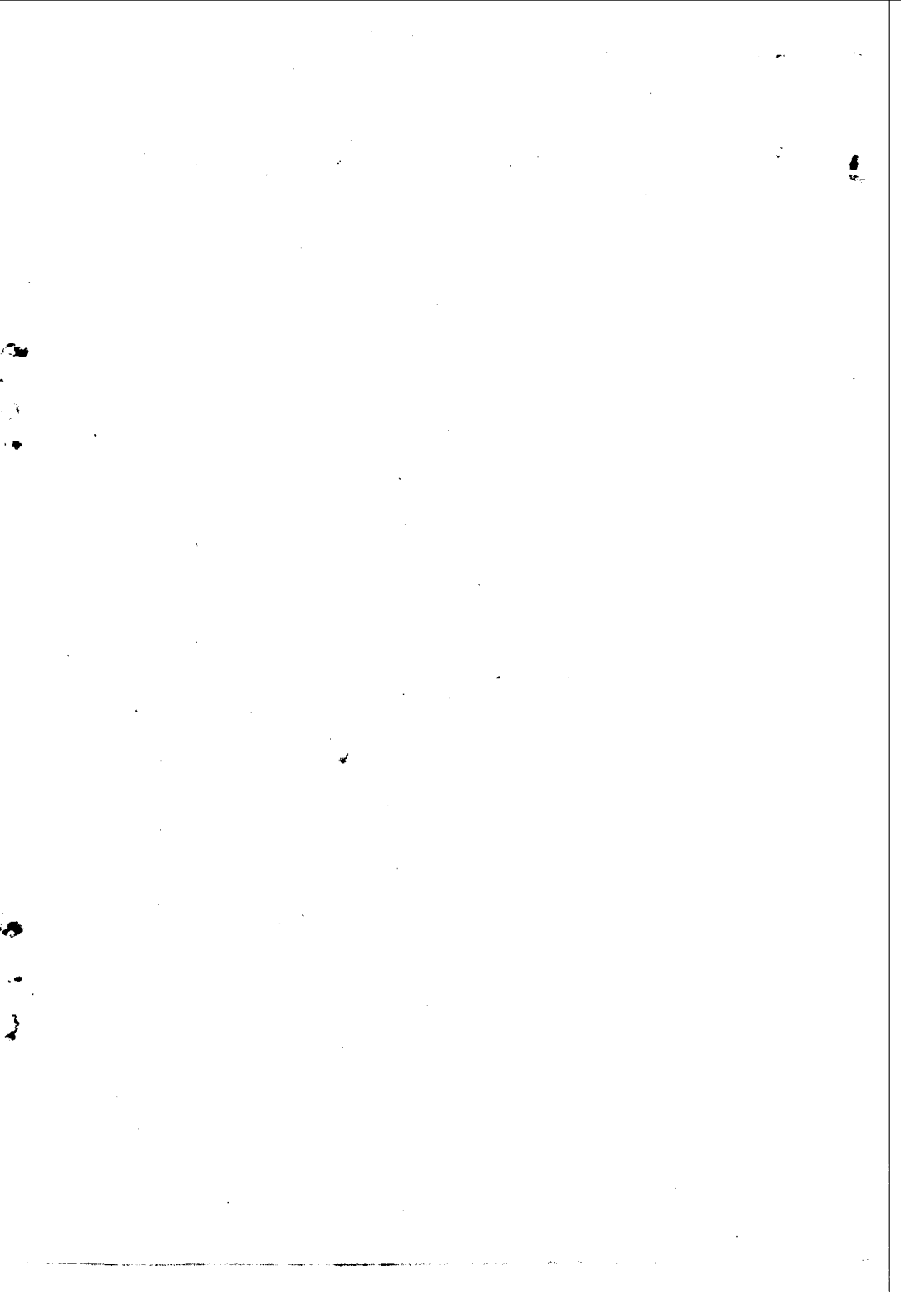
松下的偉大之處很多，其中之一就是他能够以率直之心，去觀察他四周的一切，包括他自己和公司過去的歷史。這也是他這部「自傳」可貴的地方。

在這部「自傳」中，有些事實並沒有提到，我們特別在此補充：松下雖然富可敵國，但仍然喜歡睡在榻榻米上；他雖然製造最新穎的電器產品，學習心也非常強烈，但他從來就沒有學過駕駛汽車……。

他就是這麼一位充滿矛盾的可愛人物。



自
傳



前言：變化多端的人生

我在一九〇三年，滿九歲的時候，開始接觸到生意。已經過了七十多個年頭了，現在回想起來，感觸不少。

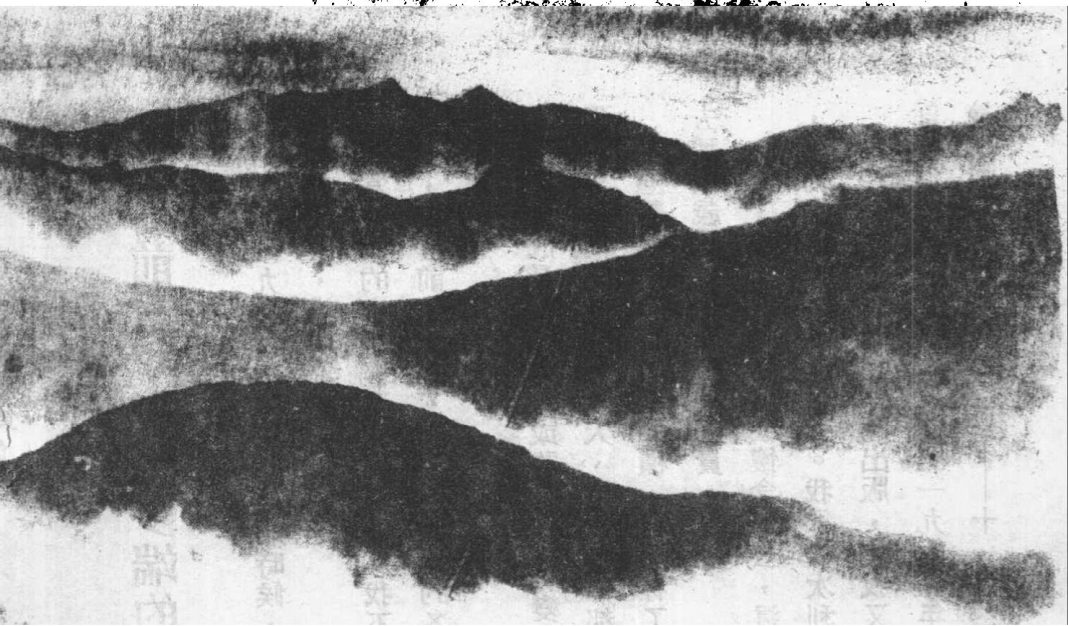
當時我的家庭經濟情況不好，我不得不出外當學徒，在和歌縣紀乃川車站，跟母親離別，獨自前往大阪。回想起當天的各種情形，以及後來數十年的變化，不禁覺得好像是在做夢。

這種成長的歷程，或許可稱為「變化多端的人生」。我可能比別人走過更坎坷的路，但無論如何，我的每一天、每一步，都是在戒慎和充實的心情下度過的。

回想起過去的逐步累積，竟然有了今天這種成果，除了覺得難以想像外，也感到過去那段歲月，是多麼的可貴。

人，如果只是回憶或懷念過去，這是不夠的。我們必須把過去所得到的經驗和心得，公佈出來，讓別人參考。我曾多次利用各種機會，把我這方面的體驗，讓大家知道。

現在，這部「畫傳」的出版，使我又有機會，讓別人有機會了解過去的一些事情。這部畫傳的出版，必須追溯到一九七三年，那年，我辭去了松下電器公司會長職務，改任最高顧問，而在我的生日——十一月二十七日那天，有一部分同仁，自動聚在一起，為



我們夫妻，舉辦了一次令人感動的慶生會。

在會上，他們送給我一本畫集，描述我的一些過去。後來，在一九七八年，又擴大改編為「畫傳 松下幸之助的路」。

我看了非常感動，而且強烈覺得，這本畫傳不僅是我自己過去的歷程，還以十分獨特、印象深刻的方式，描述松下電器公司的歷史。

今年是松下電器創業五十週年，盼望大家看了這本畫傳之後，把公司的歷程銘記在心，並且再度燃起創業的熱忱，做為二十一世紀事業活動的開創者。

一九八一年五月五日

松下電器產業股份有限公司

最高顧問 松下幸之助



出雲村編會館

大研共

國縣林

之遊園

遊亭，不

之末學

八公里，市

公

，景

小

園

一

園

第一篇 創業前史

第一章 我的少年時代

誕生

從和歌山市，沿著關西縣東行，約八公里，有個村莊，地址是：日本和歌山縣海草郡和佐村千且之木，是我的出生地。千且之木是一棵樹齡高達八百年的老松樹，「松下」這個姓就是這樣來的。

我的家世不算顯赫，只是藉藉無名的農家，不過源遠流長，收在佛桌抽屜裏的家譜，從十八世紀至今，連續記載著族人四十多位的名諱。

我出生在中日甲午戰爭那一年，家裏有雙親和兄弟姐妹八人，在千且之木，算個小地主。父親名正楠，曾擔任村民代表的職務，大哥在當時和歌山縣唯一的中學念書，是一件體面的事。父親很少耕作，他多半是出席村議會或參與村公所的事務。

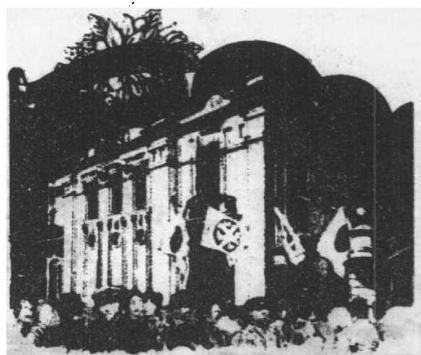


生在和歌山小地主家

我是八個兄弟姐妹中的老么，在三兄弟中最得寵。現在我還模糊記得，小時候常由奶媽背著到溪流中捉小魚、跟奶媽做遊戲，黃昏時候，聽奶媽唱搖籃曲，邊打盹邊走過田畦的小路回家。幼年時代，可以說過得平凡而幸福。

有一天，我家突遭天災，轉眼間，房子和財物被風吹得無影無踪，全家頓時陷入絕境。

那時，甲午戰爭結束，日本漸漸成爲國際舞臺上的角色，經濟進步，企業熱潮也浸潤到和歌山，故鄉設立了米穀交易所，投機買賣的風氣很盛。父親雖然是農夫，可是他是小地主，平常不大做農事，再加上他有進取的性格，一心想幹新



父親在和歌山米穀交易所做投機買賣，把祖產和房子都賠光了

事業，所以到交易所去做投機買賣。批評父親是不應該的，可是，我一向認為，像這種非生產性的事業不可能順利成功。結果在短期內，父親就把祖先留下來的土地和房子，都賠光了。我們一家人離開住慣了的千旦之木，搬到和歌山市，把剩下的家產變賣做資本，在和歌山鬧區和本町一段開了一家木屐店，還是父親的朋友幫了大忙才開成的。大哥哥念到中學四年級，就退學回來做店員，幫父親做生意。

那時候我才四歲，對家庭變故一點都不關心，每天在母親膝下遊戲。現在我還記得，當時好像偽造銀幣很多，每次收到客人的五毛錢，父母都要打響聽聽它的聲音，以辨真假。

任何時代都有這種事。一如石川五右衛門所說：「沙灘的細沙和盜賊的種，是不會根絕的。」這真是千古名言啊！

到大阪謀生

木屐店並沒有維持很久，大約兩年多就關門了。家庭生活一天比一天困難。父親為

了維持家計，每天都在奔波。那種辛苦的樣子，我現在還模糊地記得。

真是禍不單行，我入小學那一年，大哥經人介紹，到創立不久的和歌山紡織工廠當事務員，有一天受涼感冒病倒了，可憐，僅做三個多月，就去世了。緊接着在同一年，二哥和大姊也病死了。現在想起來，一定是患了流行性感冒之類的傳染病。

本來已經很窮困的家，再遭遇這些不幸，父母在精神和財務上都受到非常沉重的打擊。我現在想起當時母親那種喃喃抱怨和疲憊不堪的神態，仍會感到心痛。

雖然如此，母親在那樣的境遇下，仍然很疼愛我這個老么。直到現在，我還時時懷念。父母失去了兩個兒子，大概把希望都寄託在我一個人身上。我常常想，只要他們之中能有一位現在仍活着，那就好了，可是雙親都不在，這一點，一直使我遺憾。俗語說：「子欲養而親不待」，真是說得好。年輕的時候，對父母的慈愛並沒有心懷感激之情，反而處處拂逆，等到親人不在之後，才體會到親情的偉大，後悔爲什麼不早盡些孝道，已經太晚了。

當此之際，父親焦急地嘗試做各種工作，少年的我，卻一直過着天真的小學生生活。

我讀二年級那一年，（西元一九〇二年），父親對未來可能有了新指望，隻身前往大阪，在創立不久的私立大阪盲啞院找到了工作。在那兒照顧盲啞生並處理行政事務。以後，我和母親姊姊就依靠父親每月寄來的少許生活費，過着清苦卻平安的生活。我繼

續升上三年級、四年級。

當時，我是個很害羞的小孩。學校每有慶祝活動，大部分學生都穿小倉的男裙子，母親沒錢買，就拿大人穿過的絲綢的男裙子給我穿。我覺得很難為情，所以每遇到重要節日，都哭叫着不肯穿，使母親為難。

我讀的小學是「雄尋常小學校」。當時，我的級任村上老師，是一位非常親切的好老師。我常到老師家玩，在那兒學會了將棋（日本棋），常常和兩三個朋友下棋。每次下贏了，老師就誇獎我，這使我更得意地留在老師家玩上一整天。老師的家相當寬敞，常常有橘子或其他一些自己種的水果可吃，是小孩子玩耍最快樂的地方。

就在小學四年級的秋天，一直到十一月都還平安無事，十一月中旬，父親寫信回家說：「幸之助已經讀四年級，還有兩年就畢業了。可是，在大阪的八幡筋，我有一位密友名叫宮田，開一家火盆店，正需要學徒。這是很難得的機會，叫幸之助趕快來。」當時的情況我記得並不很清楚，我好像沒有反對。十一月下旬，我記得是二十三日，終於被母親送到紀之川火車站。母親拜託往大阪去的旅客說：「小孩子要去大阪，到了大阪有人會來接，一路上請多多照顧。」這時候的我，真是百感交集，要與母親別離的寂寞感覺、沒有去過的大阪的憧憬、母親流着眼淚交代我的話、第一次坐火車的歡喜等等，全湧上心頭。那時的情景，現在仍然記得很清楚。想起母親孤單的身影，現在還會心疼。