

松下幸三郎

經營管理全集

24 自傳(上)

名人出版事業公司

第四章 事業與人才

從大公的觀點經營事業

西元一九二九年，自從人造樹膠配線部門誕生以後，松下電器在業界更增加了聲譽，提高了身價。全國各代理店，也隨著松下的進步而發展。他們不但成爲松下有力的支持者，同時也依賴松下的產品做了不少生意。

這麼一來，松下的責任就重大了。我們非得好好經營不可。我慢慢感覺到，本來是爲自己做生意，現在變成爲別人。我的松下電器，也變成企業界的松下電器。松下電器變成是人家暫時委託給我管理的工廠。我要忠實的經營，非達成任務不可。從「私心」轉入「大公無私」，就會產生力量來。我慢慢地站在這樣的觀點去經營松下。我需要人才，需要資金，除了一步一步前進以外，還有別條路可走嗎？絕對沒有。既然一步一步走，沒有其他的捷徑，那就簡單了。不要策略、也不要煩惱，什麼都不要，只要把一變成二，把二變成三，一步一步走下去，最後一定會到達終點。我們要仔細咀嚼一步一步努力過程中的味道。

我參加區議會競選的時候，同時當選的議員中，有一位名叫石井政一的先生，是腳

踏車批發業者。他做人耿直，有責任感。當區會開臨時會議時，不論他在多麼遠的地方做生意，只要接到太太的電報，立刻把生意丟開，趕回來開會。說熱心，實在是一個很熱心的人。他和我談話很投機，我們變成很要好的朋友。

這個石井君某一天突然來找我說：

「區會已經廢止了，現在咱們二人出去參加競選市議員吧。朋友們都勸我出馬，所以我下定決心要競選。你的意見如何？請你坦白告訴我。」

我先問他：

「像你這樣熱心公益的人，要出來做市議員是一件很好的事情。不過，我想市議會比區議會更忙碌，你是很熱心的，所以沒有問題。但是，你的店如何處理呢？是不是有人負責替你經營？」他回答說：「沒有。」於是我接著問：

「那麼你的店不是要關門大吉嗎？你不做生意能安定的生活下去嗎？你有那麼多的資產嗎？」

他回答說：

「不，我沒有那麼多資產。我非繼續做生意賺錢不可。」於是我告訴他：「我不贊成你出來當市議員。想做政治家，為國家社會服務，你的年紀已經太大了。說一句不客氣的話，等於是白白犧牲而已。還不如繼續努力從事你熟悉的生意，對你比較好，對社會也有好處，所以我不贊成。」

石井君說：「讓我仔細考慮看看。」便回去了。過了九天，他再跑來找我說：

「我決定放棄競選市議員，可是生意也要結束。」我聽了嚇一跳，問他說：

「那你要幹什麼？」

「我想到你的店裏來工作，請你僱用我。我雖是年齡超過五十歲的老頭子，精力仍然旺盛。我經營了很久的腳踏車批發店，以我現在的心境，恐怕沒有大成就的希望。如果出來當市議員，生活不安定的話，像我如此憨直的人，最後一定會走投無路。因此，請你務必用我。」

我對石井君的脾氣，知道的相當透澈，所以能夠明白他的心情。於是我就問他：

「好，我明白了。你在任何情況之下，都願意任勞任怨嗎？你願意公而忘私嗎？你願意埋骨在松下嗎？」

石井君立刻很堅決表示：

「我發誓幹到底。」

於是，石井君加入了松下的行列。松下電器繼續發展，石井君也很努力工作。後來他做到松下電器的常務監察人。這可以算是雙方的成功吧。

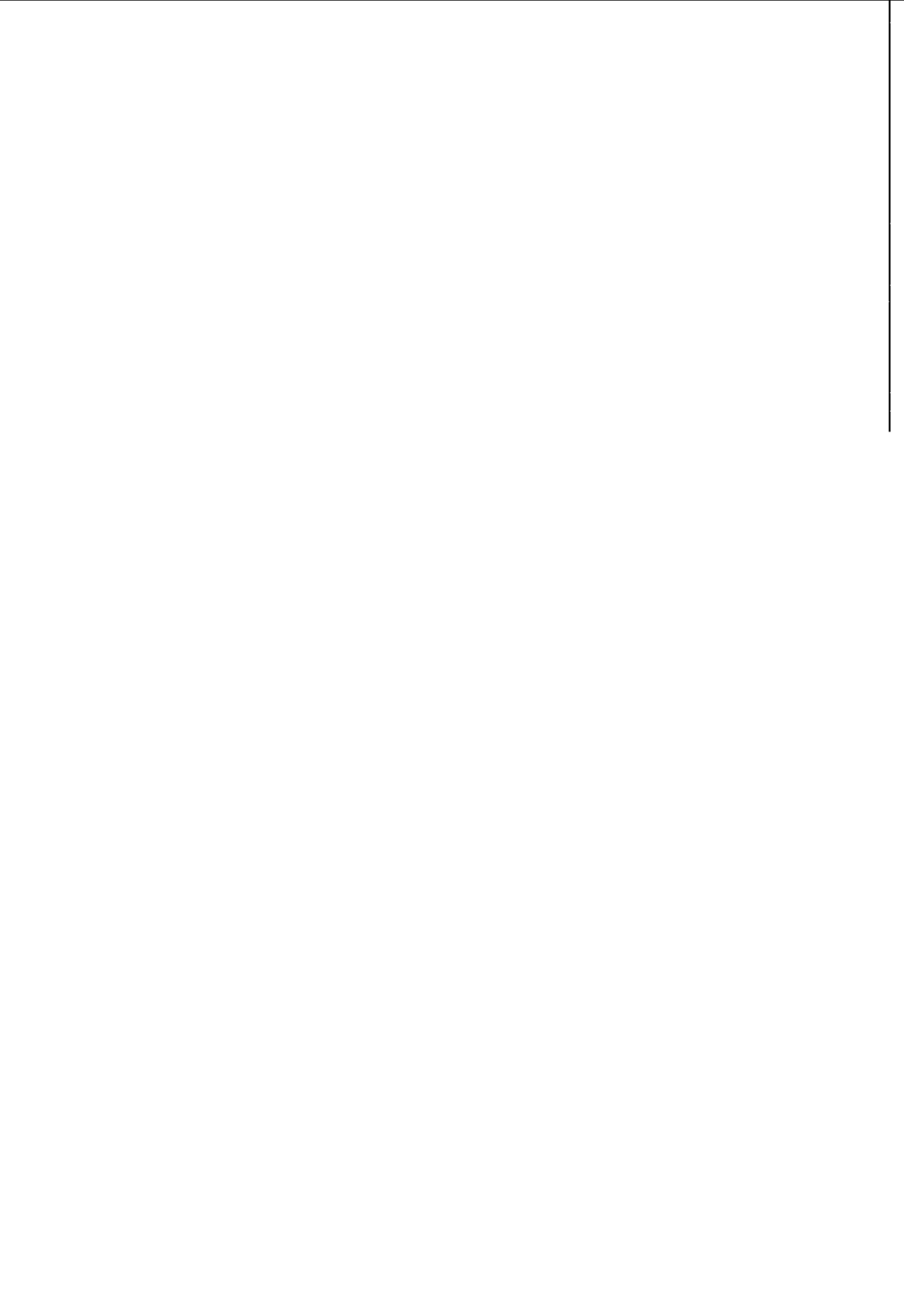
新方針發掘人才

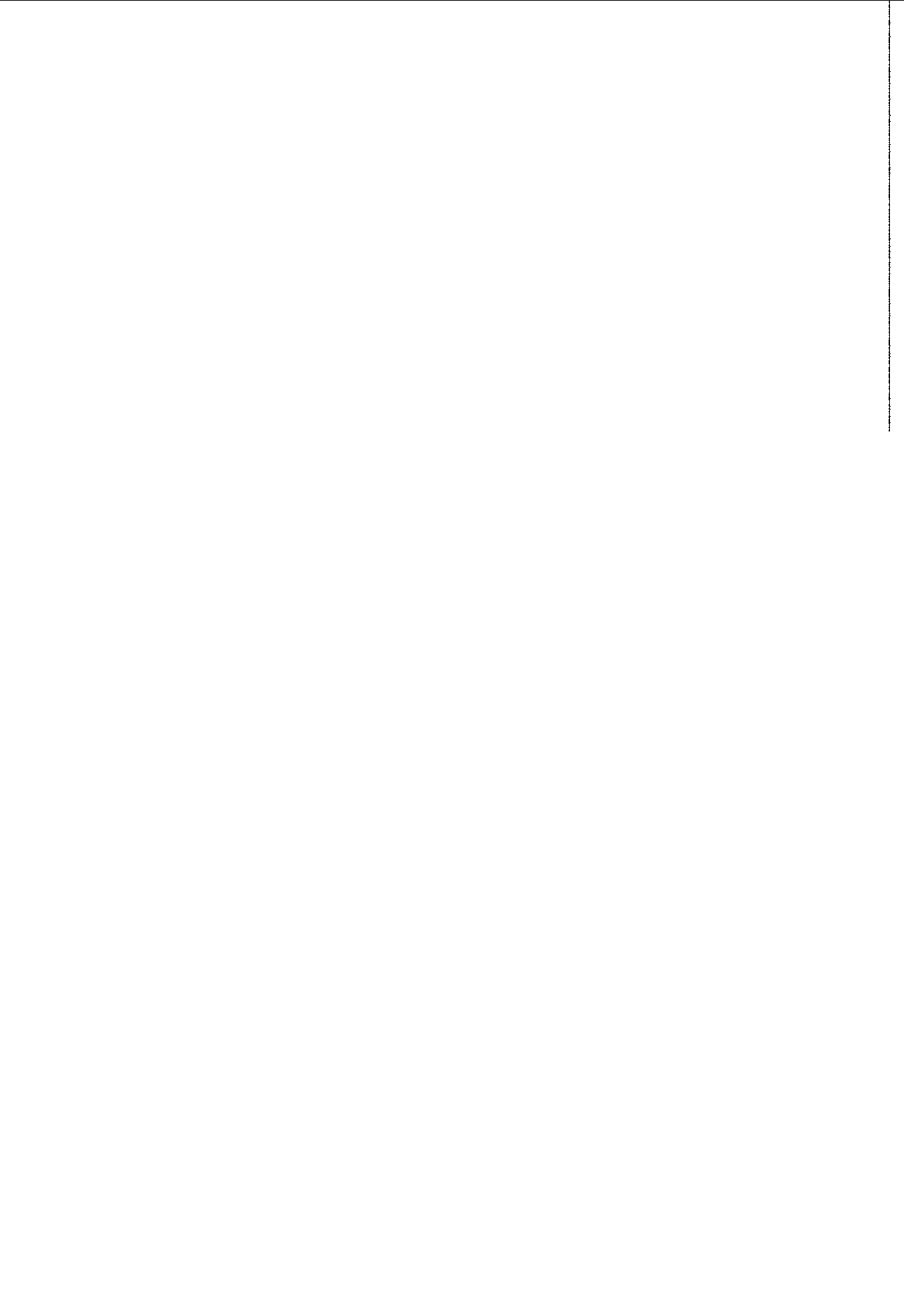
一九二九年底，松下已有店員九十七名，員工三百八十名，專利品經各研究員的努

力，也有一百四十件。每年繼續提出專利申請三十件。每月生產額高達二十萬圓。可以說創業的艱辛時代已經過去了，我們已經進入飛躍的時期，最需要優先解決的是人才的儲備和培養。我回顧自己過去的人事管理：最初是從很簡陋的家庭工廠出發。幹部、店員和中堅員工都是從學徒做起的。這些人每一個都很熱心，各有各的特長，可以算是松下電器的元老。將來也需要他們繼續努力。爲了更進一步成長，必需要有優秀的人才加入，我認爲過去的方式已經是落伍了。

從這個觀點著眼，我現在非制定一套完善的人事任用制度不可。第一個原則是：店員，一律得中等學校畢業。然而，爲了要讓新人有體驗學徒生活的機會，一定要讓他們有一段時間擔任見習店員，住在店裏。讓他們從第一步開始修業，慢慢地鍛練成有爲的店員。另一方面，依照過去的慣例，從一般員工裏選拔素質優良者，或者是對松下有功勞者，提昇任用。我們從一九二九年開始舉行錄用甄試，藉此選拔人才。幸虧這個方針得到天時之助，當時不景氣持續很久，連大公司也很少採用新進職員，優秀的畢業生因而得不到好的工作。松下電器在此時期甄試新人，引起了大衆熱切的回響。連續四年，有相當優秀的畢業生來應徵。一九三二年，甚至神戶高商的畢業生有四名，神戶高工有三名（現在神戶大學的前身）。其他專門學校畢業生，合計共數十名前來甄試。像這樣大量的採用新人，在當時不景氣時期，的確使社會人士感到驚訝。

後來繼續每年大量採用中等學校、專科學校、大學畢業生，同時也遴選了一些有功

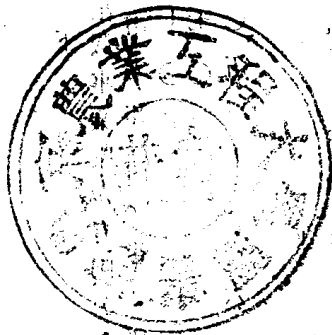




F27
59.25.0

自傳(下)

經營管理全集之25 / 松下幸之助著



版權所有

翻印必究

經營管理全集 ②5

• 自傳(下) •

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
一三二二
三三三三
四三三八

發行人：林獻章
法律顧問：李樹旺律師

印刷：林樹旺印刷有限公司
臺北市武成街一〇一巷六弄一號

局版：臺業字第一八八號

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

全套定價 9000元

民國73年10月25日初版

第四篇 全力以赴

第一章 生產收音機和乾電池·····	一九
第二章 命知與創業紀念日·····	二八
第三章 新風氣·····	三六

第五篇 大戰前後

第一章 戰前的改制·····	三五
第二章 投入軍需生產·····	六〇
第三章 戰後的苦難·····	六八
第四章 向世界水準進軍·····	八四

第六篇 飛躍的時代

第一章 不斷調整經銷組織·····	九二
第二章 突飛猛進·····	九六
第三章 向全世界進軍·····	一〇七
第四章 功成名就·····	一一三

附錄：經營人生的高手·····	三七
年表·····	三五

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

CHICAGO, ILLINOIS

1963

第四篇 全力以赴

第一章 生產收音機和乾電池

決定要製造收音機

一九二九到一九三〇年，如上所述，由於滿口內閣的緊縮政策，不景氣愈來愈嚴重。松下電器的業績卻一路領先，更受到代理店進一步的信賴。就在這時候，很多代理店，都勸松下電器製造新產品——收音機。我本來就對收音機很關心，因為自己所使用的常常故障。有一天想要聽廣播節目，剛好碰上故障，這樣常常出毛病的機器，真使人生氣。就在那時，我開始冷靜的想：

「體積這麼大的機器，為什麼不能做得更牢固一點呢？收音機常常故障，在當時而言是理所當然的。搬運中，也常常造成機器損傷。我認爲這是不行的。我覺得像收音機這麼簡單的機器，不應該那麼容易出毛病。如果在松下製造的話，行不行呢？」於是開始

叫店員去調查收音機界的市場狀態。調查的報告如下：

一、收音機是常常故障的機器。沒有專門技術，就沒有辦法做收音機的生意。

二、就算開始銷售收音機，售後服務也很麻煩。所以在零售店裏，非賣很高的價錢不可。競爭相當激烈，要高價賣出是不可能的。這種生意不好做。

三、有些電器行，因為收音機常常故障，而被顧客罵沒有信用。後來零售店就乾脆不賣收音機了。

四、批發商本來以為賣收音機利潤相當高。實際上，令人失望的是，退還的商品很多，反而非常麻煩。如果故障不那麼多的話，收音機將是利潤很高的商品。

五、各製造商拼命地推出新型產品，一不小心，就會堆積一些賣不出去的過時品。這好像是一場流行貨品的戰爭。沒有安全性。是一種容易賺錢，也容易虧本的生意。

六、收音機是時代的寵兒，所以是非常具有發展性。不過，非減少故障不可。如果松下電器能製造故障少的收音機，我們代理店都很願意經銷。

聽了這個報告以後，我一方面接受代理商的建議，一方面對自己收音機的故障，懊惱不已，所以下定決心要在松下電器製造，滿足代理店的要求，也對業界有所貢獻。於是我開始擬定計畫。

具體的步驟，非常困難。無論如何，我們松下沒有一點製造收音機方面的常識。店

員也沒有——一位具有這方面的專門技術人才。可是我們卻想要製造比人家更好的收音機，不可能在短期之內完成的。我後來想到一個折衷辦法：不由松下自己製造，找一家收音機做得最好的製造商，請他在松下的指導方針下，改良並製造出更好的收音機來。經過多方面的調查，終於找到一家信用和技術都很好的製造商。

這家製造商的老闆，叫做K。K君的產品在市面上，是故障最少的。我們就找他來商量，K君對松下的作風相當了解，雙方很快地達成協議，也就是把K君的工廠，以五萬圓的代價收組成一個股份公司，開始製造新產品。利用松下的銷售網，盡全力把產品推銷出去。代理店都認為這是渴望已欠的松下電器，所以非常放心地銷售。在宣傳方面，我們也投入了大額的廣告費。

可是，結果是出乎意料之外的糟糕。因為故障百出，退貨不斷增加。代理店裏有人很憤慨地說：「我們以為松下的製品一向都很有信用，結果卻糟糕透頂。信用掃地，還要遭到顧客的數落。不但是收音機的貨款收不到，連其他商品的貨款也收不到。我們實在被你害慘了。你到底打算如何賠償我們呢？」

我覺得非常的意外。我並不認為這個收音機是最理想的，可是這是在市面上故障率最低的。K君的產品，就算有故障，其比例也該比一般產品低才對。我覺得意外是理所當然的。可是我看到眼前堆積如山的故障收音機，無話可講。信用掃地是一件很嚴重的事情，現金的虧損也相當可觀。尤其令我遺憾的是——我們十分有把握地向代理店推