

樂聲牌・NATIONAL 創辦人

松下幸之助 的奮鬥歷程

田中義著



松下幸之助的奮鬥歷程
田中義著

出版：現代企業公司

地址：香港羅便臣道198號

印刷：香港時新柯色印刷公司

地址：九龍官塘巧明街108號七樓

初版：一九八二年六月

版權所有・請勿翻印

(樂聲牌・NATIONAL 創辦人

松下幸之助 的奮鬥歷程

田中義著

現代企業公司出版

寫在前面

在日本，提起松下幸之助，真算得上婦孺皆知，赫赫有名。他所創辦的松下電器事業，他所寫的文章，無疑的已經在日本實業史裏及文學史上留下了不朽的地位。日本實業界的人士，都認為他是經營企業的神手，一個連年虧損、搖搖欲墜的製造廠家，由他接管、負責經營，往往能起死回生，轉虧為盈。他所著的書籍，汗牛充棟，到處有售。一件平凡瑣事，在他的生花妙筆描述之下，就會文情並茂，感人心肺。一九六三年四月出版的他所寫的「事業之看法和想法」一書，曾轟動日本出版界，人人爭閱，不到兩年的工夫，銷售三十萬冊以上，成為當年日本的最暢銷書，迄今銷路仍在看好。讀他的文章，像是有有一種力量，迫使我們竭盡體力、智力、才力之可能，去創造光輝燦爛的人生。假設他不是大實業家，或在實業方面未能這樣成功，單憑他的著作的收入，亦可躋身於百萬富翁之列（在日本寫文章是能夠發財的）。偏偏由於他經營企業順利，賺下億萬財富，成了日本戰後新興財閥之一，這種地位與聲望，反把他的文學

著作方面之名氣掩蓋了。在一九六四年五月，日本「每日新聞社」對中等以上學校的男女青年舉辦民意測驗，選出日本最值得恭敬的人物是誰？結果，松下幸之助壓倒當時的首相池田勇人、榮獲諾貝爾獎金物理學者湯川秀樹博士、巨人棒球隊選手長島茂雄等等各界名人，而得到最多票數，獨佔鰲頭。他的人望之高，可以說明治維新以來所有日本實業界的人士，都不能和他並肩比擬。

他一生勤勞奮發，贏取如此功成、業就、名立，不但獲致日本男女老幼的普遍敬仰、禮讚，即在國際間亦可謂名聲遠播，頭角崢嶸。美國的時代（Time）一九六二年二月二十三日號刊載〈生活（Life）兩雜誌，曾經很詳細地介紹他的為人做事與經營事業成功的全部史實。以如此一位人物，人們自會誤認他是受過高深、完整的教育，及有良好的人事背景或社會關係，實際呢，他在童年時代遭逢家境貧寒，入學讀書，念到小學四年級，被迫輟學。乃到大阪一家商店充當學徒，後又轉入大阪電燈公司做練習工。從此立志上進，埋首苦幹，加以他的天資穎異，事業心強，一面工作，一面自修，遂造成他後來的平步青雲，扶搖直上，事業與學養都有了出人頭地的成就。

目前直接間接由他領導與他有關聯、有往來的公司（衛星公司），合計起來，不下五十六家之多。他們製造樂聲牌（NATIONAL）（又稱國際牌）雪櫃、電視機、冷氣

機、洗衣機等家庭電器用品，世界上任何地方，一提起樂聲牌的製品，恐怕沒有人不曉得的。據日本稅務機關的調查，企業界的個人所得，松下幸之助高居第一把交椅；他個人所得，全年爲七億三千六百一十二萬四千日圓。松下先生自一九五六年以來，居日本全國個人所得第一位有八次之多，居第二位有五次，從來沒有降到第三位以下。他的事業發展的情況，他經營企業的能力，由此不難窺知一二。

我們與日本比鄰而居，其國情民俗我們比較容易理解。日本人創辦工商企業，成功者可作我們的借鏡；失敗者亦足資我們警惕。本此見地，我不揣冒昧，擬將日本大實業家松下幸之助介紹於讀者之前，尤其是事業心重的青年，或正在從事工商企業之人士，看看松下先生一生之中，以何種手法能使他由孤苦無援的環境中，披荊斬棘，踏上光明大道？能使他像奇蹟一般地創造出天文數字之財貨？他又怎樣動腦筋促成事業突飛猛進、名利雙收，做到在同輩中脫穎而出的地步？

我編譯這一長篇傳記，是取材於下列各書：石山四郎、小柳道男兩人合編「松下幸之助經營回想錄」，池田政次郎著「松下商法入門」，高村暢兒著「東芝對松下」，野田一夫著「松下幸之助其人其事」，以及其他報紙雜誌。更以最後一書爲主要藍本。從其他書報蒐集來的資料，例如日本昭和天皇於第二次世界大戰戰敗時頒布的投降詔

書，日本聲明投降之際，一般日本國民的悲觀失望之報導，及今天松下關係企業之整個發展情況與將來展望，這些珍貴資料，都是費盡心力才能得到的。

此書不僅對松下先生幾十年間個人開創事業的經過有極清楚、詳盡之敘述，即對半個世紀以上之日本社會的演變、動向及日本整個經濟界的發展過程，也扼要地加以描寫。藉此讓我們更能明瞭日本今天工商企業成長、壯大的來龍去脈。惟以筆者學疎才淺，本書編譯難免沒有遺漏或錯誤，尚請讀者不吝指教！

作者

目次

一、童年傭工	九
二、結婚成家	二四
三、接受考驗	四〇
四、苦盡甘來	五六
五、建設新廠	七一
六、增加產品	八五
七、人的價值	一〇一
八、制訂商標	一一七
九、結識住友	一三二
十、效法福特	一四六

十一、培植人才	一六三
十二、艱苦年代	一八〇
十三、施行分權	一九九
十四、變更組織	二一六
十五、敢做敢爲	二三六
十六、戰敗之民	二五一
十七、受苦受難	二六九
十八、發韓戰財	二八六
十九、捲土重來	三〇一
二十、名成業就	三二〇
廿一、頤養天年	三三九
廿二、暫作收場	三六六

附錄

松下幸之助大事年表附世界大事三七三

一、童年傭工

一九一〇年（明治四十三年）十月十一日，松下幸之助進入大阪電燈股份有限公司充當一名安裝屋內電線的練習工，在七年之後，辭職不做，自己開設工廠，製造電燈燈頭，由此僅僅半世紀之中，發展成爲日本第一流的巨大家庭電化用品製造廠家，他的名字，遠揚海外，人們無不承認他是一位卓越的企業家。追本溯源，他投身於電氣事業界做安裝電線小工，是他一生揚眉吐氣的轉捩點。所以在他有生之年，當會時時想起這一可資紀念的日子。

他去做安裝電線小工之時，年齡還不到十七歲，能擔任這份工作，並不是偶然的事，乃是基於他的堅強之意志，他當時認爲不如此做前途不會光明的。現在我們爲他撰寫傳記，對於這個可紀念的日子，也是具有重要意義的日子，當然不該輕輕放過。

可是在他沒有擔當安裝電線小工以前，也就是未入大阪電燈公司以前，已經有三次擔任各種不同工作的經驗，這一點是值得人們注意的。

第一次是一九〇四年十一月，進入一家出售火盆的商店（日本人在冬季，家家安置一盆炭火取暖，這種火盆都是陶瓷做的，因為用的人多，所以有專門商店出售。）做店員，此時他僅九歲。

第二次是在他十歲那年，轉到一家販賣腳踏車的商店做店員。

第三次是當他十六歲的時候，轉入一家水泥公司任臨時搬運工。

總之，在他未滿九歲的童年時代，即已爲了生活，踏進社會，去做勞苦的工作。於十七歲以前，轉換職業有三次之多。到十七歲那一年，他自覺做這樣店員小工是沒有光明遠景的，遂決心再變換工作，而入大阪電燈公司就職。

由以上的事實，可以知道他在童年時代比一般人命運多乖，曲折太多，生活極不安定。但他省察力強，很早就有了對人生須要積極奮鬥的覺悟與決心。以下我們再看看在他童年時代，日本國的經濟情況如何，社會動向如何，作一個簡單的回顧。

一八九四年（明治廿七年）十一月廿七日，他生於日本和歌山縣和佐村。父親

松下正楠原是務農的，松下幸之助排行老三，他的家世，在村子裏算是一戶老家，過着自由自在、豐衣足食的好日子。一八九九年他的父親做稻米生意失敗，傾家蕩產，致使全家陷入苦境。別人家的孩子正在無憂無慮天天吃喝玩樂的時候，而他却在讀小學四年級的時候就不得不輟學，離開故鄉，到大阪宮田火盆店去做店員。此時他未滿九歲，他的父親早他一步先到大阪謀事，這個店員的工作，便是他的父親替他找到的。一年以後，宮田火盆店關閉，由店主人的介紹，入大阪「五代腳踏車店」再做店員。此兩次工作，可以說都是別人的推薦，係偶然的機會而得到的；此一偶然的機會，亦確屬非常重要的際遇。蓋當時在日本腳踏車雖係常看到的日用品，但主要還是有產階級子女最摩登的代步工具，日本尚不能製造，全部是由英美各國進口來的。每輛售價由日幣一百元到一百五十元之間，算得上是高級耐久的消費品了。

一九〇八年（明治四十一年），東京三越百貨公司新建大樓完成的時候，該公司派遣年輕店員，穿着最漂亮美觀的制服，騎上腳踏車滿街兜風送貨，曾經使街上行人駐足觀望，傳遍全城。原來當年三越百貨公司的經理爲日比翁助先生，他一心要革新，揚棄從來日本舊傳統的各種設施，拆除了日本式塗上黑色的厚厚土牆的倉

庫一樣的店舖，效法美國流行的百貨大廈，建成西洋文藝復興式的三層新樓，內部的裝潢，也儘量要求合乎西洋的標準，復令少年店員們一律穿帶時髦的制服，乘坐純白色的腳踏車，滿街送貨。所以當時東京市民們常以三越百貨公司新建大樓及騎車送貨的店員們作爲街頭巷尾談話的資料。那個時候，人們對腳踏車的觀感，恰似今天外國製比賽用的跑車一般，給人一種新奇之感。

松下幸之助在這樣人人羨慕，算做高級商品的腳踏車店服務，由早晚打掃、收拾櫃臺店面開始，漸漸去擔任修理或販賣的工作；因此，對從事腳踏車這一行業的知識、技術、經驗，日有進境，獲益甚多。此時，松下幸之助最引爲幸運的事，是他的主人對他特別垂愛。老闆在經商方面有卓越的能力，並且品德高尚；老闆娘亦爲人賢淑，容易相處。松下幸之助正在少年時代，少年人總是「近朱者赤，近墨者黑」，毫無疑問地會受環境及他人的感化。他每天和這般足資令人恭敬的主人在一起週旋，薰陶感染，久而久之自能學來若干優美品格。比如他常想到：「要做端端正正的商人；一個人應該勤儉禮讓，應該守分，應該屈己厚人……」他在此年輕有爲時期，能够得着磨練成爲良好品行的機會，實在是後來事業成功的一項因素。

他在五代腳踏車店服務期間，有很多軼事佳話，留存下來。這裏只摘述兩件小

事，足以看出他在少年時代即與一般人有所不同，也許這就是他日後發跡的苗頭吧？！

到五代腳踏車店來的客人，常差他去購買香煙。當時松下幸之助心想：「每天有人託我買香煙，要一次一次地跑出去零購，該多麻煩！這不如一次多買一些放置身邊，每當有人託我買煙的時候，便拿出一盒賣給他，自己可以節省力氣和時間，客人也可在轉瞬之間得到煙吸，並且一次買二十盒，還能多得一盒的便宜（這是那時候日本出售香煙商店的規定），自己藉此更會賺一點錢。」他想到即辦，爲此人們都佩服他頭腦聰敏。

當時有一個頗具才幹的男孩子，和他一起工作，主人對此少年也很喜歡。有一天，這個少年偷了一筆錢被主人發覺，主人慈悲爲懷，加以此男孩平日工作成績良好，主人想要訓誡他一頓便了，可是松下幸之助立刻向主人說：「老闆！你那樣做是不對的，叫我和偷錢的人在一起工作，我是無法忍耐下去的，假如你不把他革職我倒要告辭了。」他的態度至爲認真，老闆無奈，祇好照他的話辦理。

由上述兩件事來看，松下幸之助在少年時期便富於才氣和正義感，他爲人的精神，可見一斑。他具有創造的才智，誠實的天性，在他以後成爲一個大企業家的過

程中，以種種不同的方式發揮得淋漓盡致，並且始終如一，到老不變。

當然，他在五代腳踏車店服務期間，每天工作，並不清閒，爲練達做一個够資格的商人，無論肉體或精神一定要付出相當勞苦的代價。入該腳踏車店的翌年，平日對他倍加愛護的父親，突然逝世（一九〇六年九月）。在此以前，即一九〇一年四月間，他的大哥、二哥、長姊因罹患流行性感冒相繼病歿，他開始嘗到人生的悲愁滋味。同時，他成了松下一家的戶主，戶主的責任意外地落在他的身上，也令他覺得這個包袱實在够沉重了，他展望將來，幾度在一個少年人的面頰上現露出躍躍欲試的光輝。他的身體依然孱弱，可是苦難的境遇把他的精神鍛鍊成鋼鐵一般的堅強；他生來外貌柔和，內心却蘊藏着一股大丈夫對任何事無所畏懼的衝勁。

這樣一個有守有爲的少年，五代的老闆自然對他懷有好感，並且引爲可靠的心腹。他在五代腳踏車店工作，一年比一年獲得店主的重視。但是，在入店第七年頭上，即一九一〇年六月，他忽然下定決心辭職，而想要進入與腳踏車沒有直接關係的別種行業裏去，希望發現一個新的、更有意義的生活環境。他向人說出動機如下：

「腳踏車漸漸普及，價格愈來愈廉，它的需要，年年增加，店主早晚是要放棄

零售業，去做大阪的批發商的。現在腳踏車已成日常實用的東西，可是，當時大阪全市動工鋪設有軌電車，着手完成交通網的計畫，由梅田起經四橋到築港全線已經通車，其他各線也正在施工，我想到各線電車一旦完工通車，則腳踏車的需要就要減少，將來這種行業是不容樂觀的。與它相反，電氣事業日後一定會興盛起來，所以我的內心發生動搖。」

明治維新以來，日本文明開化的進展過程，在這裏不妨一述。自從歐美各國使用蒸氣機開車以後，各種新的交通工具，都逐漸輸入日本來。在明治後半期，令人注目的交通工具，不管從那方面說，還都要算電車。日本最早看到電車，是一八九〇年在東京上野公園舉辦的第三次日本全國勸業博覽會中供人參觀的陳列品。真正讓市民乘坐，開始營業的電車，是以一八九五年（明治廿八年）日本京都市政府創辦的電車公司為嚆矢。一八九七年，東京市才有電車行駛。接着，日本各縣市都慢慢有了電車，往來街頭。

大阪建設的市街電車，無論比京都或東京，全遲了一步。一九〇三年（明治卅六年），日本在大阪舉辦第五次全國勸業博覽會，趁此機會，大阪市當局為實施築港計畫，連帶敷設了一條電車路線，是由九條花園橋起到築港棧橋止，此一新線於