

果斷的經營

松下電器（國際牌）公司奮鬥史



松下幸之助著
吳 瑞 南譯
世一書局印行

松下電器（國際牌）公司奮鬥史

果斷的經營

松下幸之助 著
吳瑞南 譯

世一書局印行

國立工業學院圖書館藏

果斷的經營

特價： 90元

譯者：吳 瑞 南

發行所：莊 家 出 版 社

發行人：莊 朝 根

• 地址：台南市大同路605巷2弄29號

• 電話：(062) 670047•679317

• 登記證：局版台業字0111號

印刷者：義 美 印 刷 廠

• 地址：台南市和平街54號

排版者：天 一 打 字 印 刷 社

製版者：亞 洲 製 版 社

經銷者：世 一 書 局 有 限 公 司

• 地址：台南市大同路605巷2弄29號

• 電話：(062) 670047•679317

• 郵撥：34614 (莊朝根) 戶

中華民國七十二年五月初版

本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換

蔡文斌律師聘為世一書局法律顧問，本書已向內政部 申請翻譯權，若有抄襲或盜印，本律師依法追訴到底
--

前言

我們每天為各種大小事的決斷，弄得焦頭爛額。有工作上的問題，也有人生上的問題。但不管是經營方面、生意方面、家庭或學校，以及其他社會所有生活面以及活動面上等，會陸續不斷地出現非決斷不可的問題。

有難作決定的問題、有不希望決定的問題，還有難於決定的事情。然而，如果把問題擱置不管，事情不但不能進展，同時問題也無法解決，更不能產生新的面貌。

有迷惑的時候，也有不知怎樣辦的時候，這些事每一個人都會遇着。因此希望互相聽聽他人的智慧，集思廣益，以便追求理想的判斷和決斷。

其次，希望藉在每日的生活及活動上所下的適當決斷，來互相推進更美好的人生和活動。這豈不是關連到我們人類共同生活的提高，以及邁向即將來臨的二十一世紀新里程嗎？

本書是舉出本人歷年來在經營上所體驗的具體例子，再從決斷的觀點，把它重新估價而成，雖不知本書對讀者們有無裨益，但總覺得或許成為讀者們每日做決斷的參考。

• 果斷的經營 •

因此，編成本書，倘能蒙不吝指教，則深感榮幸。

松下幸之助

果斷的經營 目 錄

序章：我的決斷法

第一章 開創事業……………一三

人生裡沒有失敗——獨立自營的決斷……………一四

捨身成仁才能出人頭地——免費分送腳踏車燈……………一七

應如何決定需要量——熨斗的大量生產……………二一

將自己置於砧板上——要求協助販賣燈球……………二五

發現到無形的契約——發表五年計畫……………二九

大家共同來編織個美夢——松下政經教室的構想……………三二

第二章 迷惘以及堅信……………三七

第三章 正確的途徑

達觀與度量——肺炎的宣告·····	三八
人非神仙——被別人的提案動搖·····	四〇
人的意見是紛雜的——進出門真地區·····	四三
認識經營價值——百分之三的經營指導費用·····	四七
雇用世界企業家當工頭——繳納給飛利浦公司二億圓·····	五一
熱忱能夠造出東西來——開發了高電能乾電池·····	五五
沖下泥巴即是金——接收了日本勝利者牌子·····	五八
停止製造的決定——退出大型電算機的生產·····	六一
想起滿臉是汗的從業員——適當價格的追求·····	六六
大眾的看法也有錯誤——當我初次買車時·····	六八
該賣的就應賣掉——生產減半不解雇·····	七二
欲罷不能的心情——為何開始製作PHP？·····	七五
請求更改錯誤——被指定為財閥的四年抗議·····	七九

因爲不可能才是可能——減價二成的交涉·····	八二
事情做不成應歸咎於自己——在熱海商談所受的感動·····	八六
在危急關頭的決定方法——營業總部部長的代理·····	九〇
第四章 追求的心情 ·····	九五
下不了決定的故事——辭掉學徒時·····	九六
停止欲望——真空管的短期間販賣·····	九九
承認錯誤——電熱部共同經營的失敗·····	一〇一
想要的東西應照其價值購買——有關於工廠的收買·····	一〇四
應該先考慮經銷商的立場——製造無故障的收音機·····	一〇六
認清使命而前進——第一次開業紀念典禮·····	一一〇
感激責任的授權——採用事業部制·····	一一三
極其幼稚的判斷——木造船和飛機·····	一一六
第五章 人事管理 ·····	一二一

用人的哲學——犯錯者的存在·····	一二二
教育人材的方法和決斷——自己來打掃廁所·····	一二四
實施獎懲並施——退還薪水的故事·····	一二七
得到許可而上台致辭——松下工會的成立·····	一三〇
對於不輸給海外的工作方法——採用一週上班五天制度·····	一三二
現在正是時候——退下董事長就任會長·····	一三五
爲了朝二十一世紀的發展活動——松下新董事長的選任·····	一三九
後記	

序章： 我的決斷法

決斷和靈感

在推進企業經營上，常有一項重要事，那就是遇到事時，要如何來正確地下判斷和決斷。這時候，那一項是最重要的，則因人而有不同。有的人在某種程度，有如靈感般的來下決斷，也有人基於自己經驗中，所體會得來的秘訣技巧，先作判斷而後決斷。

在要說明我本人從事如何判斷、如何決斷之前，先提起本人的決斷法。我的決斷法，便是基於自己的生活體驗而來的。

譬如，昔日松下電器還是鄉間小工廠時，我的做法是不求教於人而自下決斷，即使是在工作推行上，屬於重要問題的決斷，也是在前往接洽時藉靈感來下決斷。

這種決斷主要是因為「迅速」，而且「因事制宜」的緣故。如果是今天的松下電器，我就會在下決斷之前，先請教於衆同事的意見，以便集思廣益；同時，也有必要藉時間來考驗大家的意見。可見，昔日的松下電器公司，只不過是鄉下地方一間小工廠而已，自己無法這樣做。同時在公司工作的員工人數也少，而且又多屬年青之輩，沒多大學問。因此，即使求教於他們，也得不到高明的意見。在這種情況下，可以說除了靠自己

的靈感去下判斷和決斷外，別無他法。

我從九歲就開始從事實際工作，不斷向人們請教有關生意和人類和處世的問題，一直學習到現在。終於在這些實際工作中，獲得親身體會的生活經驗。因此，自然而然地從這種生活經驗產生一種直覺力。同時，可藉這些靈感和直覺力來下判斷和決斷。可是，有時也不能單靠這種靈感就能做好適當的決斷。而是在下判斷時，有一套的基準，靠這種基準來下判斷。

那麼我的基準是什麼呢？因為牽涉甚廣，無法一言以蔽之。不過可以肯定的說就是什麼是正確的、什麼是不正確的，亦即不以利己或損己的利害關係，來做判斷，而以事情的正確與否，來下判斷。也就是以其正確程度，來做基準。所以在我認為的判斷基準下，生意上的損益問題，似乎並非最主要的。

另一方面，我在下判斷和決斷事物時，常存在着很多「生成發展」的觀念。

生成發展就是「日新月異」，所有的事務不斷在動、不斷在變。這些都是自然的法則，宇宙的形態。換言之，一切萬物都在此生長發展的形態中。因此，基本上，社會的經營，就是連繫著此種形態，松下電器也就是藉此而日新月異地向前進步發展。

我不斷以此生成發展的經營理念為基礎，做為經營的目標。因此，此生成發展也可

說是決斷事情的一種基準、思考事情的一種根據。

本來，生成發展雖說是決斷的根據，但是僅以此是無法來下決斷的。在下決斷時，一般常識上，還是會考慮到得失，人一考慮到常識上的得失時，常會無法下判斷。這麼一來，對任何事情就變得沒信心，這點應注意。

凡事，必需堅守一種原則，就是認為自己所做的事是正確的，自己是為此使命而做的。如果盡了力而無法達到目的，也是無可厚非的。並且應持正軌不使之偏向私心，關於這種心態，請看山崎之戰的豐臣秀吉。

去除私心

豐臣秀吉（武將）得知自己的主上要攻打本能寺的明智光秀時（此戰若勝，即可得當時的日本天下），爲了與光秀一戰他就匆匆忙忙地，立刻帶軍趕向京都。當時秀吉是信長的手下中被調到最遠地方去作戰的一位武將。京都的近邊也有信長的兒子，另外還有其他有力的武將，但他們都無法討伐這位信長的仇人光秀，也不是他的對手，大家只抱著觀望的態度而已。

但是秀吉馬上下了決定，與正在交戰的毛利和談之後，不眠不休地趕回京都，然後在出名的山崎之戰中，獲得了勝利，而打敗了光秀的軍隊，很成功的替主上復了仇。

秀吉爲何要匆忙的趕回來呢？這件事有多樣的想法，有的人認爲他是高興著奪取天下的機會來臨了，而勇敢的回到京都。但是我認爲他不是爲利害關係而打算的。

從當時的社會狀況來說，主上的仇，就是自己不共戴天之仇，所以不怕天高地厚、不懼一死也得討伐它。因此，秀吉遵從素道的良知，不討回主上之仇不行，而返回京都。我認爲這個行動是當然的。

如果，起初就擁有奪取天下的野心，就難能如此圓滿的達成這戰果。放棄自我、一心完成任務、拋棄私心等，這些才是促使秀吉成功的原因。

擔心著勝負、逃避成仁機會者是無法成功。其重點乃是拋棄私心堅然執行。我想在那樣的態度中，才能定奪適切而妥當的決策吧！

不受一般常識所拘束

秀吉的主上織田信長，也有些有趣的事，那就是桶狹間之戰後，信長的果斷力。當今川義元以上洛為目標，而率領四萬大軍前來，向著信長居住的清洲城而進擊，進軍來到桶狹間時，稍停兵休息。這時候，信長才召開軍議，來決定是向今川迎戰？還是固守而戰？老臣與從官們都說：我軍僅有二千人，如何面對今川的大軍？不是人家對手的，還是穩住城壕來得好些。

老臣及從人們的建議認為，如是防城的話。不久，就可改變情況也說不定，或是援軍大概會來吧！因此我們還是等待的話比較好。

有些主上大概會參照眾臣之意，來守城而戰。但信長卻沒如此。信長反對了老臣們的意見，他說：「你們要如何隨便啦，要守城也好！但是我却不能坐以待斃。同樣是死路一條，我去迎戰而去，戰到力竭而亡也甘願。我就一個人去，你們瞧著吧！」一面這樣的說著，一面戴上鋼盔與鎧甲，跨馬出戰而去。

眾臣們再怎麼說也無用了，總不能乾瞪著眼送他出陣，眼見他被殺作罷。因此眾臣

們，也只有接二連三地跟自己的主上出陣應戰一途而已。

結果桶狹間之戰，信長很成功的殺掉了今川義元大將軍。依常識判斷的話，信長這樣的行動，真令人費解，但也因為有了信長這個判斷與行動，才能有辦法將這場面對大軍，明知會打敗的戰爭，却打勝利了。

然而此戰非常幸運，有了天時之利，即是戰鬥時恰巧起了大雷大雨，使敵軍的視線暈眩混亂，疏忽大意，才能輕易對準亂軍本陣進攻，但是導引出這幸運的，莫非不是這位不受一般常識所拘束的信長，他那堅強而果斷之力嗎？

衆臣們對於主張守城之計，可說爲「世論」，乃即一般常識，而信長却違反世論之事時，違反了一般常識上的看法，却將一場毫無勝利希望的戰爭打贏了。

像這樣採取毅然行動的信長，我想是史無前例吧！正面上碰到了極困難的非常之際，不管違反了世論也好，遵從自己的信念也好，我覺得反正認爲對的話，即刻行動才好，這是一種視必要情形，拋棄一般常識所採取的行動。

在普通的情況下，還是要遵照世上評論，並須合理的來研究事物、判斷後而行動，這才是應該的。雖然如此，有時候根據時間和情況的不同，堅決違反世論的做法，也是很重要的。

自我爲中心才是迷惑之根源

然而在實際問題來講，那種情況下，要做個很正確又適當的判斷，是很困難的，雖然也有很多情形，能當場馬上做個判決，但相反地，也有人想了又想總不知如何是好，又愈想愈困難，變得無法下個判斷。

我本身也是如此，目前還是有很多解不開的迷惑。對於一些問題較困難的，在心中經常產生各式各樣的錯覺。白天也思考、傍晚也思考，晚上又思考，但還是想不出來這個應該怎麼辦的答案，鑽進被窩後也睡不着，而輾轉難眠，像這樣的情況非常多。

經常自問自答著，爲何有如此的迷惑呢？爲何無法輕易的解決呢？這樣一做的話，只有一個解釋，那就是以自己爲中心而思考時，是很容易產生迷惑。在自己爲中心的思考中時，迷惑了的心，愈是迷惑，我想這是無法容易求得判斷的最大原因吧！

也就是耽心自己的利害關係、自己的立場等會變爲怎麼樣，還有自己的評論，與身價會成爲怎麼樣……，等爲思考中心的話，要解決事情是不容易的。如此，這樣的決定都無法適合自己的情況，或是某些地方，還會有損失等，愈難下其判斷，就會變得迷惑了。

因此，遇到此一情況時，認爲這個不行時，我們應該馬上來改正一下思考，暫時將