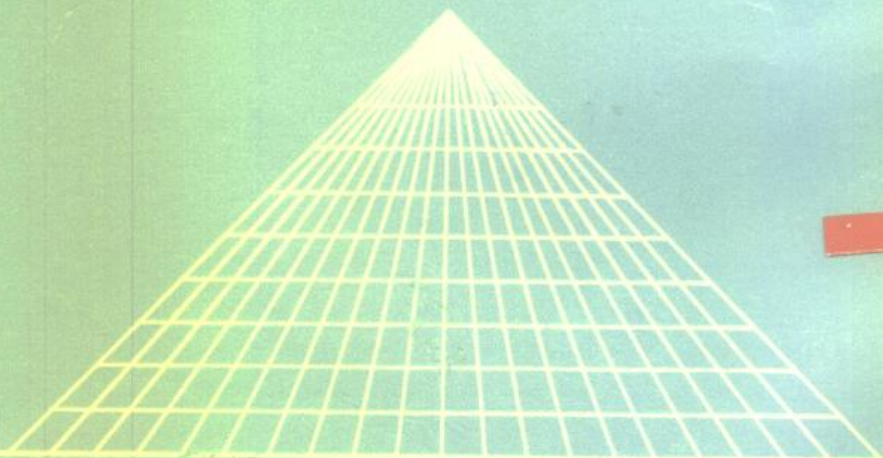


經營成功之道

——松下幸之助的見解
與思考法

松下幸之助 著
潘祖銘 譯



志文出版社
世界圖書出版公司



新思潮叢書11

經營成功之道

——松下幸之助的見解
與思考法

松下幸之助 著
潘祖銘 譯

经营成功之道

——松下幸之助的见解与思考

松下幸之助 著

志文出版社 出版

世界图书出版公司北京分公司重印

(北京朝阳门内大街137号)

通州印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1992年2月 重印 开本 787×1092 1/32
1992年2月第一次印刷 印张 6

印数: 0,001—3,800

ISBN: 7-5062-1222·6/F·27

定价: 3.50 元

世界图书出版公司通过中华版权代理公司

购得重印权 限国内发行

目 錄

企業界的傳奇人物／代譯序	七
原序	一三

公司經營要訣	一五
--------	----

堅持原則的生意／公司的支柱／體力、智力、經驗／冗員形成的浪費／超越他人一步

負責任的方法	三
--------	---

社會的公器／促使大眾結合的力量／用人之法／腦海中的經驗／容易錯誤的指導

只以金錢爲目的，無法工作	二八
--------------	----

人工作之法／工作意願／善意與善意的結合／正確的工作態度

事業失敗時該怎麼辦？

三四

不要讓太陽消失了／一萬人勝過二萬人／自由並非放縱／沒有保障的利益／活用利益

長期服務的力量

四二

連續服務十八年的德國人／給資深員工的金錶／變化無窮的產業界／激烈競爭的時代／依賴自覺

發達的公司，發達的職員

四九

公司的橫綱／學習做個社會人／來自廣大社會的支持／仰望太陽旗／有為有守

克服困難的條件

五六

貧窮國家的賠本外銷／人的聰明才智／成功的四十八座工廠／支付二億元的方法／令人激賞／從困境中得到成功的思想

事與願違

成功的基本條件／防止失敗的方法／日本經濟的再反省

六

我的軍師加藤大觀

人生的妙緣／商業顧問／喪失信賴／流淚／以一生為賭注的建議／有船出港，也有船進港

六

我從美國帶回來的收穫

受喜愛的設計／不惜萬金的國民性／適當的經濟速度／年輕人的思想

八〇

事物的看法、想法

失敗為成功之母／徬徨無主的十一歲少年／五錢薪水的感動／堅持己見的少年反抗心理／十四件衣服／懷念的腳踏車店／不會寫字的辦事員／充滿正義感／拉車的人、坐車的人／我的自來水哲學

八七

世上皆爲「明眼人」

一〇一

重振家聲的夢／暗中摸索的人生／董事長的綽號／不變的事物／理髮店的教訓／埋藏在大家心中的東西

有益之人

一〇九

兩種類型的顧客／人的本質／要求董事長的職員／真正有用的人

招牌的精神

一二七

商人之城大阪／分招牌／宣傳廣告的意義／原始的賽車選手／腳踏車競賽的要訣／獨立心／困難與辛苦

向荷蘭學習

一二五

每個人都能拿到退休金／沒有車禍的國家／國民尊敬的目標／即將倒閉的工廠／有趣的人生／表現感謝心

應有的心態

..... 一三

誠實的報導／一萬次可達一段／咖哩飯的午餐會／調和善惡／坦誠之心與精神調和

我的學校教育論

..... 一四〇

平衡的學校教育／野生的學校企業／繁榮之道／航線遍及世界每一個角落／有無限的工作

不要錢的美國

..... 一四七

世界第一的事站大廈／有利於經濟活動的武器／提高效率的服務公司／衛星工廠的任務

經營理念

..... 一五三

有所支撐的經營／產生夢想與希望的力量／等待天命／前輩之言最可貴／發展才能的習性／鍛鍊出來的名劍

日本的經營者與美國的經營者……………一六〇

指導經營的公司／G・E踏實的經營作風／日本的經營者，美國的經營者／日本產業界的五大不利／在國際競爭中得勝之道／官僚政治的缺點／政治的生產性

有功該賞……………一六八

培養繼承人／西鄉遺訓／工作時機

人多反而無人……………一七四

前輩之言值得深思／隨遇而安／做大事的人生經驗／負責的精神／個人的財產，國家的財產

研究「命運」的問題……………一八〇

有福的人／瞭解好運／談「命運」不科學嗎？／發展自己的命運

企業界的傳奇人物／代譯序

松下幸之助不但是日本企業界一個響噹噹的名字，就是在國際間，他也是家喻戶曉、備受尊崇的傳奇人物。根據他的自述，他是一八九四年出生在日本和歌山縣，由於父親務農失敗，家道中落，他在九歲（虛歲十一歲）那年離家前往大阪當學徒，前後只有在小學唸了四年書。

二十四歲（一九一八年）那年，他用身上僅有的全部積蓄一百日圓（約五十美元），創辦了「松下電器公司」，憑藉堅強的信心、意志、紮實精密的經營策略，他建立了今天隸屬一百三十個工廠，龐大無匹的「松下帝國」！

這位在學徒時代飽嘗人世辛酸，不眠不休、努力工作的年輕人，在追懷這些黯淡、奮鬥的年月時，並不憤世嫉俗，反而誠懇地感謝上蒼賜給他的鍛鍊、考驗——在別人接受完整教育、充實學識、技能的歡樂歲月，松下幸之助已經在人生戰場的第一線備受洗禮和磨鍊；可是他一點也不氣餒，他在人生的「大學」裏一點一滴地學習，一點一滴地吸取、累積，一點一滴地觀察和體驗，從而建立他自己的「松下哲學」體系。由於他的思想明朗、健康、實用

可靠、線條精確、不要花招，因此松下的產品果然也是口碑載道，廣受歡迎。

閩南語有一句俗諺說：「有錢聲音就大！」好像一個人有了錢後，權勢、地位、名氣、學問等等也就自然地相隨以俱來。然而松下氏今日所獲致的令譽和崇高地位，絕不是因為他財大氣粗、富可敵國——他一生充滿奮鬥歷程的事蹟，不但可以做為青年人的楷模，也是他們砥礪、學習、見賢思齊的標竿。這位只受過四年小學教育、體質虛弱、貧無所有的少年學徒，後來赤手空拳、一磚一石地建造了龐大的「松下王國」，使松下的產品銷行全球、橫掃世界。這位二十世紀企業界最傳奇性的人物，竟是一個謙沖為懷、長懷感恩，以服務奉獻、提昇人類生活品質、造福人羣為職志的「平凡人」！他謙虛地表示自己特別蒙受到上蒼的垂顧，他體質弱，未能接受完善的教育，資質才幹也屬中等——可是他有一個特點：對自己和別人都誠實，不取巧、不說謊、不作假，凡事實實在在、精益求精，務求達到完美無疵而後已。

本書是松下幸之助六十六歲、六十七歲年間在『實業之日本』雜誌上，以處世感懷為題而發表的一連串文字，然後應各方熱烈要求，以『我見、我思』為書名而出版的一本論集。本書一九六三年問世之後，始終享譽不衰，刊行已高達八十版，銷售量超過百萬冊以上。

松下幸之助的文字沒有艱深的理論架構，娓娓道來，平實誠懇、親切有味。乍看之下好

像並無詭奇過人之處，可是却像橄欖，含在嘴裏，愈嚼愈有味道，而且饒有深意，一如松下
的產品，線條實在、可靠耐用、歷久彌新，這正是松下不平凡的地方！

本書無論自述身世，闡述人生經驗、處世哲學、經營秘訣、企管運作、奮鬥歷程、成敗
得失、商場風雲變化、切身的體驗閱歷、個人的感受與信念……無不真摯動人，宛然如對知
友促膝談心，翻卷覽讀之際，真有「聽君一席言，勝讀十年書」，以及暮鼓晨鐘而茅塞頓開
之感。

松下幸之助現已九十一歲高齡，他個人早在六十五歲就已從第一線——「董事長」的職
位毅然退出，只以「會長」的名義在旁關照、旁觀而已。他這種確立制度、及時交棒，讓年
富力強的人繼續全力衝刺的氣度，也證明松下的高瞻遠矚，他豈只是一個普通渾身銅臭氣的
商賈而已！無怪乎他能在六十七年間，由一種產品達到一萬種以上，年營業額高達一百五十
六億美元，松下帝國不是一天造成的，他甚至已經為「松下帝國」設計了二百五十年後的長
程計畫呢！

環顧國內企業界，我們不無感觸。以松下幸之助的成就，他尚且不敢躊躇滿志、志得意
滿，他在文中提到考察荷蘭、美國，發現別人的優點長處，虛心學習，提醒日本人要擴大視
野，務實求本急起直追，不可故步自封、畫地自限，那種發自肺腑的諍言，在在表現一位企

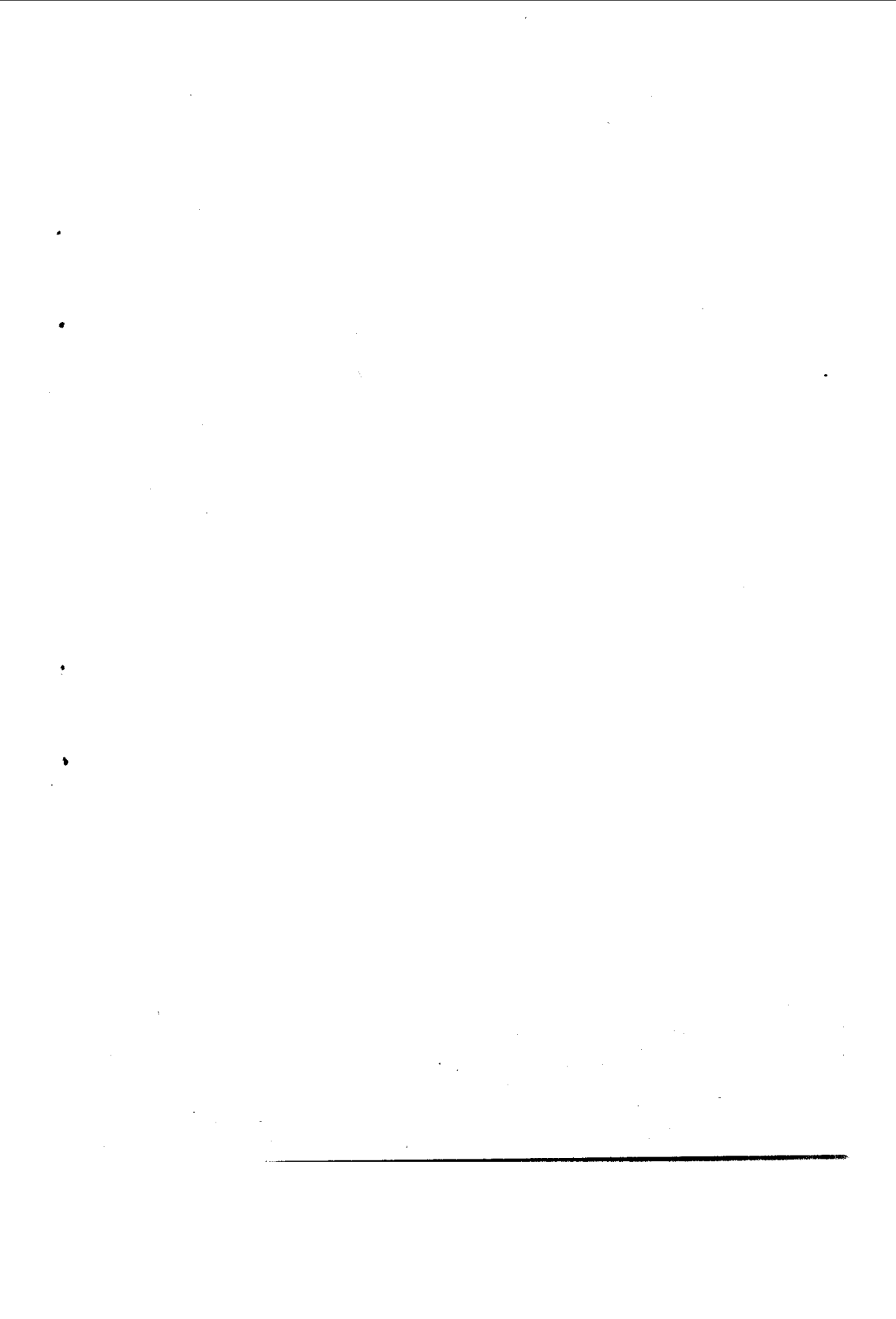
業家的良心和自覺。反觀國內私人企業，有踏實經營、聲譽卓著的王永慶先生，也有浮誇不實、身敗名裂的國泰蔡家昆仲——譯者認為松下值得欽慕的不只是他事業上的成功，而是他那一套「看似平常、實有深意」的經營哲學體系，就是這個堅實的思想體系和人生觀塑造了「松下」整個人格，使他的產品放射歷久不滅的光芒！這是我們從本書裏所獲得的啓示。一個生意人，如果只想不擇手段，強取豪奪、賺錢第一、不管他人死活——這個企業的成功定不會持久，而且很快會被大眾所唾棄。松下幸之助獻身電器工業，却能想到：「產品要有意義，才會對社會和國家有貢獻，生產才有努力的意願和目標」，他具有這樣的眼光，當然能超越一般「商賈」的境界，對人類提供直接而有效的長期服務，所以他能成為企業界屹立不移的長青樹，其道理就在這兒！

要之，從松下氏的奮鬥生涯來看，一個世界性的人物，其先決條件就是要先具備世界性的眼光，如果只是一味囿於私利私慾，把企業視為個人營利斂財的工具、執迷不悟、知法犯法，最後不但損人利己，甚至會引火燒身、招致滅亡、貽害社會，破壞國家的形象。試想：如果一個社會只有表面的繁榮，人心敗壞、道德淪落，這個社會還有什麼光明的遠景可期？！如果大家存心為惡，不守法律，用盡手段、花樣刮取鉅款，逃之夭夭、亡走天涯，人間還有什麼正義、公道可言？！

譯者遂譯此書時，想到日本以一個戰敗國，如今一躍成爲商業強國，這個鄰國的崛起，能不令我們反省、深思嗎？路是人走出來的，既然日本能，我們爲什麼不能？松下幸之助的步伐，實在可以做爲我們的一面明鏡啊！

譯者謹識

一九八五年七月一日



原序

從前，我應各方之要求，由實業之日本出版社刊行一本『工作的夢・生活的夢』。所幸獲得大眾之謬賞喜愛，使我有一份意外的驚喜。

此書出版之後，也在『實業之日本』雜誌，以處世感懷爲題，發表了一連串的文章。累積至相當篇數之後，又接到一些將這些文章編印成冊刊行的建議。算起來，這本書可以說是前一本書的姐妹篇。

當我重新審閱這些文稿時，發現和前書有許多不同之處，而以不同的角度觀察事情，自認亦具有其價值，遂答應以『我見、我思』（『事物的看法、想法』）爲書名出版。

當然，有些文章是當時的感懷，在那個時候看來也許非常適切；而現在回想起來，多少有些不妥貼。但，思想的骨幹和信念我仍然堅信不移。

基於這個角度，如果本書的各篇文字能使讀者對事物的看法！想法多少有些助益，則是作者莫大的榮幸。

秀麗的富士山，由於每個人所見的不同，因而呈現不同的風貌。有些人認爲好的事物，

可能也有人認為並不好。僅是做爲觀賞，這種情形並無大碍。然而，在每天的生活當中，由於對事物的看法不同，將導致吉凶禍福各種迥然不同的結果。這就是對事物的看法、想法之所以重要而不容忽視的地方。或許各位或將贊同此書的觀點，或許會加以駁斥，深盼諸君不吝賜予教正。