

# 卓越企業家 談卓越經營

松下幸之助 原著  
路易士·龍伯格  
石山四郎 編輯  
葛東萊 翻譯  
李裕昆 審訂



中華企業管理發展中心

# 卓越企業家談卓越經營

著作者 松下 幸之助

路易·龍伯格

編輯者 石山 四郎

翻譯者 葛 東 萊

審訂者 李 裕 昆

# 卓越企業家談卓越經營

版權所有・翻印必究

中華民國七十四年十一月初版

原書名	日米經營者の發想
著作者	松下幸之助 路易士・龍伯格
編輯者	石 山 四 郎
翻譯者	葛 東 萊
審訂者	李 裕 昆
發行者	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥帳戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排版者	魯風打字排版印書有限公司
印製者	新格裝訂有限公司

每册新台幣350元

## 譯者序

美國有一本著名的雜誌，叫作「財星」(Fortune)，這本雜誌有一個日本版，日本版的名稱叫作「總裁」(President)。「總裁」的總編輯是石山四郎。

提到「經營」兩個字，任何人都明白其字義，可是，稍微往深了想，就會發現這兩個字所代表的意思，竟然相當地含混。人們不知道「經營」從哪裏來，往哪裏去，範圍多大，中心思想又是什麼。於是，石山四郎想要為「經營」作一次尋「根」的工作。

松下幸之助，是松下電器產業，也就是國際牌的創始人，生於一八八四年，現年九十一歲，出身寒微，幼年喪父，在既無資金，又無人手的情況下，開始自立創業，建造了舉世聞名的電器王國。

路易士龍伯格 (Louis B. Lundborg) 是美國商業銀行的前總裁，生於一九〇六年，現年七十九歲，是瑞典移民的後裔，家貧，幼年在美國蒙大拿州，馬鈴薯田上的小木屋裏長大。美國商業銀行是世界最大的銀行。

松下幸之助，是日本人，是企業的創始人，對日本式的經營理念以及企業的成長過程，知

之甚詳。

路易士龍伯格，是美國人，他不是創業者，而是繼承者，對美國的經營理念以及美國企業的興衰，極爲了解。

石山四郎預先設定了許多問題，然後由松下幸之助與路易士龍伯格分別從日本與美國的觀點，以及個人的觀點，來探討經營。石山四郎爲了讓他們兩人，對所提出的問題，有明確的了解，因此在每一個問題前面，加上一段背景說明，以求使問題凝聚在相同的焦點上。

松下幸之助與路易士龍伯格回答石山四郎所提出的問題，一共花了十個月的時間。特別需要說明的是，松下幸之助與路易士龍伯格所寫的原稿當中，並不包含標題。本書中的大標題、中標題、小標題，都是石山四郎加上去的。

相信讀完這本書之後，必能對「經營」產生更爲清晰明確的概念。

葛東萊

中華民國七十三年十二月

作者寫給讀者的話

## 一、松下序

石山先生提議，要我和美國的著名銀行家，龍伯格先生，就同一問題，以各自的立場來作答。起初，我頗感猶豫，不知如何是好。對於龍伯格先生，雖然久仰大名，但是，一則彼此素未謀面，互不相識，二則，國籍不同，不免覺得這是一項冒險，而猶豫不決。不過同時又想到，這是一個難得的機會，藉此，可以把自己的想法，從不同於往昔的觀點，來加以重新檢討，於是，就答應了下來。

在回答的過程中，彼此未曾作過任何商量或協調。因此，我是在不知道龍伯格先生如何回答的狀態之下，以自己的經營理念、經營體驗、經營常識為基礎，把想到的事情率直地敘述出來。完工之後，回過頭來一看，儘管國籍不同，但回答的基調却是相通的，使我感覺到經營者的基本的想法，有些是相當一致的。當然，由於國情、傳統，以及彼此性格的不同，產生了一些感受上的差距，唯其如此，方足品味。

以此種方式作交流思想的嚐試，以往並不多見。茲逢八〇年代在企業經營越趨於國際化之際，姑且不論內容的良窳，本書當有可值參考之處。

## 二、龍伯格序

我答應執筆之初，和石山先生所作的協商，非常簡單，就是要松下先生和我，從各自的觀點，自由自在地把經營理念描述出來。題目是在指定的回答期間，分五次收到。題目朝那個方向轉變，無法預測，也不可能預先意識到松下先生的回答，再來擠出我的論點。石山先生表示，如果對所提的問題，覺得不合意，可以拒絕回答。但是松下先生跟我，都考慮了對方國家的感情，而未曾行使這項權利。

由於兩國的習俗以及想法，有相當的差距，起初很擔心松下先生和我的回答，是否會分向兩極。的確，在經營戰略方面，各自擁有固有的觀念與作法。如第八章一般，南轅北轍不過，在經營者的基本姿勢方面，我對松下先生的回答，深起共鳴，不約而同之處，所在多有。

松下先生和我的答案，之所以能夠有許多地方相同，多半是因為本書所討論的，不只是經濟之類人情味較淡的項目，同時，也將重點放在人的行動、待人之道等「人」的問題上。松下先生和我，在事前沒有作過任何商量，彼此似乎都對普遍性真理的解說，感到着迷。即使文化背景的不同，會使人在行爲上產生種種的差異，但是「人」所具有的共同性，却能超越國界。不同的國家，各自在企業經營上，創造了嶄新而廣泛的文化，彼此之間的差距越來越小，時至今日，相同之處也正日漸擴大而越來越多了。



# 發刊詞

「經營」，是人類所創造的無形文化財產。本書的目的在於探討此一文化財產的原始形象、傳統與展望。

爲了闡明「經營」的精義，本書採質疑問答的方式。也就是我（石山四郎）對經營問題預先設定出十個題目，而由松下幸之助先生（松下電器創辦人）與路易士龍伯格先生（美國商業銀行前總裁）同時分別作答。這兩位先生分別是日本與美國財經界的巨頭，也是極富盛名的評論家。

題目限定在下列五個範疇之內：

- A 經營哲學（對經營者而言是永遠的課題）
- B 經營課題（如何迎接八十年代）
- C 與「人」有關的問題（企業是資本與勞動）
- D 與「錢」有關的問題（企業是資本與勞動）
- E 社會的問題以及國際的問題

大致上可分類爲，第一章與第三章爲A，第五章與第八章爲B，第二章與第九章爲C，第六章與第七章爲D，第四章與第十章爲E。

根據竹中一雄（國民經濟研究協會會長）的論點，日本這個國家，每當經歷激烈的「通貨膨脹」與「通貨收縮」的前後，產業結構均有所改變，經濟狀況也發生變化。

明治維新帶來了通貨膨脹。而迨至明治二十四年（一八九一）發生了松方內閣的通貨收縮。以此次通貨膨脹與通貨收縮爲契機，日本由農業國家轉變爲輕工業國家。經濟也湧上了工業化、近代化的浪潮。

第二次是在大正中期，第一次世界大戰後的通貨膨脹，接着是昭和初期（昭和元年爲一九二六年）的所謂「昭和恐慌」的通貨收縮。以此次通貨膨脹與通貨收縮爲分界線，輕工業國家日本，搖身一變成了以軍需產業爲重點的重工業國家。戰時經濟色彩逐漸加強。

第三次是昭和二十年（一九四五）二次世界大戰結束後的通貨膨脹，與昭和二十四年（一九四九）的道奇通貨收縮。（譯者按：J. Dodge 是美國的銀行家，於一九四九年提出一系列的日本經濟重整策略。爲收縮第二次世界大戰後日本的通貨膨脹，道奇以聯軍司令部經濟顧問的身份，前往日本，以裁減政府支出，停止補給金等手段抑制通貨膨脹，採開放經濟制度，並訂定了一美元兌換三六〇日元的固定匯率。）其結果促進了以耐久消費財爲中心的重化學工業化，產生了由輸出與設備投資所支撐的高度成長經濟。

最近這次的石油危機所導致的通貨膨脹與通貨收縮，激烈的程度不亞於前三回。因此，認

爲一九八〇年代的日本經濟與產業結構會有所「變化」是很妥當的。事實上，以我們的既有概念所無法掌握的一些意外現象，在許久以前就已經開始表面化了。

例如，二次大戰後的日本經濟成長，是設備投資主導型。作爲其主力的民間投資設備，主要有「電力」、「鋼鐵」及「汽車」三項。然而到了昭和四十年（四十五年）一九六五（一九七〇），教育設施「大學」急起直追。在此期間，大學的設備投資額竟高達一五〇〇億日元，僅次於電力的三五〇〇億日元及鋼鐵的一八〇〇億日元，而與汽車的一五〇〇億日元及石油化學的一一〇〇億日元相匹敵。昭和四十六年（四十七年）一九七一（一九七二），保齡球的年投資額達四〇〇〇億日元，超過了汽車產業，躍升到第三位。

設備投資的主導角色之改變趨向，在重化學工業全盛的高度成長時代，就已經萌芽，而在這次礦業生產陷於低迷的不景氣中，其改變色彩，更爲濃郁。昭和四十九年（一九七四）汽車旅館的設備投資估計達四八〇〇億日元，直追電力的一兆五〇〇〇億日元，鋼鐵的九〇〇〇億日元，汽車的五〇〇〇億日元之後。同年，汽車旅館、飲食店、麻將館、酒吧、彈珠房的總投資額達一兆二〇〇〇億日元，綜合起來居第二位。

昭和五十二年（一九七七）產業別投資順位是，第一位電力，第二位鋼鐵，第三位汽車，第四位超級市場，第八位醫院，第九位連鎖餐廳（以上根據竹內宏著『後巷經濟學』）。

我的一個已經過世的朋友，美國超一流的經濟顧問，巴納德·繆拉泰姆曾把他的朋友馬可罕的話告訴過我，這段話是這樣的：

「倘將變化作有系統的觀察，則可發現，眼前所發生的一些狀態，與隔着前一個時代之前那個時代的狀態，頗為相似。」

松下先生（明治二十七年，一八九四年出生）暨龍伯格先生（一九〇四年出生）兩位都經歷了經濟史上的無數變遷，也經歷了經營上的無數風霜，對於「變化」，擁有從一個時代或兩個時代以前即已開始的歷練與累積，而現在依然站在經營的第一線上。他們兩位的經驗與見識，誠為重要的無形文化財產，以他們的歷史觀以及遠矚性而言，實不愧作為八十年代企業經營的導師。

但願各位經營者、繼承者，在今後的經營上，能以本書作為座右的參考，而努力去完成八十年代企業經營的新的無形文化財產，則將是作為編輯人的我，所能獲得的最大喜悅。

一九七九年十一月 石山四郎

# 中華企管叢書一覽表

內部管理規章實例選集	1800元	無缺點計劃	120元
企業管理表格範例彙編	2800元	成本會計及管理會計手冊	3500元
企業經營契約書範例彙編	1800元	成本控制的原理和方法	250元
企業經營診斷實務	250元	管理會計實務	500元
企業管理：理論・方法・實務	500元	零基預算法實務	280元
管理學精義	450元	行銷學通論	600元
企業管理方法論	360元	營業主管的成功之道	180元
我國管理哲學與藝術	600元	國貿實務問答彙編(第一輯)	390元
管理：任務・責任・實務	500元	國貿實務問答彙編(第二輯)	280元
有效的管理者	200元	國貿實務問答彙編(第三輯)	380元
管理者取勝之道	200元	國貿實務問答彙編(第四輯)	500元
經營者的時間管理	70元	國貿實務問答彙編(第五輯)	500元
管理技能自修教材	800元	國貿實務問答彙編(第六輯)	500元
財務報表之認識與分析 <small>自修教材</small>	600元	信用狀論	400元
HBR企管名著選粹	600元	創造力發展方法論	220元
事業成功之準則	170元	工作簡化	700元
組織行為	480元	豐田生產方式與現場管理	420元
企業的人性面	280元	帕金森定律	70元
行為科學與管理	200元	風險管理	450元
人羣關係與管理	120元	管理情報系統	220元
目標管理制度	140元	電腦與資料處理	700元
利潤中心制度	180元	管理問題的解決方法	260元
部門評價制度	120元	有效的溝通技巧	250元
會議手冊	55元	原則式談判法—哈佛談判術	210元
卓越企業家談卓越經營	350元	管理者的行動南針	200元

各書簡介資料免費備索，函電即寄！

## 中華企業管理發展中心

地址：臺北市武昌街二段三十七號 電話：3311650 郵撥帳戶：第0014232-4號

# 卓越企業家談卓越經營／目次

譯者序

松下幸之助 序

路易士龍伯格 序

發刊詞

## 第一章 企業能夠永遠長存嗎？……………

1

(問1) 企業能夠長存嗎？

(問2) 若想永遠保持年輕……

企業的青春，指的是經營者心靈的年輕度

適當的經營管理可使企業長壽

(松下幸之助)

7

(路易士龍伯格)

18

## 第二章 經營者的形象……………

(問) 您心目中理想的經營者形象是

八十五歲方知有師父

貫徹「三大職責」的天才經營者

(松下幸之助)

(路易士龍伯格)

31

## 第三章 從創業者到繼承者……………

(問) 應在什麼階段交接棒子？

事業的規模應與人的器識相配合

創業者與繼承者之間的協調與尊重

(松下幸之助)

(路易士龍伯格)

57

## 第四章 企業的社會責任……………

(問) 社會責任的意義何在？

牢記三原則以因應時代的變化

「社會」是資產還是負債？

(松下幸之助)

(路易士龍伯格)

87

63

73

92

103

## 第五章 八〇年代企業革命的優先次序……………

(問) 日美企業的最重要課題是什麼？

經營理念、統率力與適正規模

外憂外患下的美國企業

(松下幸之助)  
(路易士龍伯格)

117 124 136

## 第六章 「金錢感覺」一問一答……………

(問1) 婦女價格的評價

(問2) 如何定價最具效果？

(問3) 「買了上算的產品」

(問4) 薪水階級的午餐標準

(問5) 水準以上的收入

(問6) 當時的午餐支出

(問7) 「活的用錢方法」與「死的用錢方法」

(問8) 投入最多金錢的是那些？

(問9) 失敗的投資

(問10) 成功的投資

153



(問 11) 餘錢的使用之道

(問 12) 金錢？物資？股票？

(問 13) 借款憲法

(問 14) 借錢的教訓

(問 15) 親友的借貸

(問 16) 比金錢更重要的事物

(問 17) 必須用金錢處理的事物

(問 18) 生命的代價

(問 19) 錢包中攜帶多少錢？

(問 20) 對問題的想法

## 第七章 利潤哲學

(問 1) 對利潤的理論武裝

適當利潤是成長的原動力

美國成年人欠缺經濟概念

(問 2) 資本・借款・利潤的三極關係(借款經營也不錯？)

借款經營是戰後復興期的迷幻藥

(松下幸之助)

(路易士龍伯格)

(松下幸之助)