

允晨企業文庫⑩

經營雙雄

松下幸之助與坪內壽夫 ★ 葛東萊譯



松下幸之助與坪內壽夫，是日本企業界的兩大傳奇人物，前者溫文、謙遜、英華內斂，有儒者之風；後者火爆、霸道、直來直往，充滿草莽氣息。

在呈強烈對比的外觀底下，其經營理念是否有不謀而合之處呢？本書將為您追根究柢，直探成功經營的本源。

有成書業公司

\$43.00

經營雙雄

松下幸之助與坪內壽夫・葛東萊譯



《譯者簡介》

葛東萊，台灣大學畢業，日本東京大學大學院研究。筆名東萊先生。

●日譯中單行本著作有：

「日本綜合商社」
「日本先驅企業家」
「謀與斷」
「挑戰世界的日本經濟」
「圖解式經營分析」

「圖解式經營計劃」
「日本企業的致勝策略」
「一九九〇日本強勢企業」
「管理者的行動南針」
「卓越企業家談卓越經營」

作者序

「松下聯合艦隊」與「坪內海賊船團」

任何事物，都包含了枝葉的部份與根幹的部份。

枝葉不論多麼的茂密，都不是最重要的部份。枝葉稍有折損，不會產生任何影響。根或幹，如果遭到重大損傷，將導致致命性的打擊，危及本身的存續。

可是，反映在我們眼簾中的，盡是茂密的枝葉部份。根，原本埋在土中，無法看見，甚至使人無法察覺根的「存在」。幹，被枝葉所覆蓋，不易看見。結果，我們難免會認為，枝葉即代表一切。

然而，枝葉不論多麼的茂密、耀眼，枝葉依然只是枝葉，絕不是本質上最重要的部份。

不可忽略根幹

假設，在我們眼前，有一位稱得上是「名經營者」的人物，或者，有一個被稱之為優良企業的事業體。

那麼，我們不禁想要知道，該一人物成為「名經營者」的真正原因何在？

該一事業體成為優良企業的真正原因何在？在我們尋找「名經營者」以及優良企業所具備的條件時，難免只注意到枝葉的部份，而忽略了根幹的部份。

有些人在搜尋這些條件時，竟然對無關緊要的問題，感佩不已，但卻遺漏了重要的部份。為什麼會產生這樣的結果呢？因為，任何一種事物，我們擡頭一眼望過去的部份，幾乎都只是濃密的枝葉而已。

徹頭徹尾的對照

作為本書主題的兩位人物，松下幸之助與坪內壽夫，不論在任何方面，都互異其趣，呈對照狀態。

松下幸之助一直身體很瘦，容貌溫文高雅，坪內壽夫粗獷魁梧，容易使人聯想到非洲的

巨象，充滿著野性的味道。

松下幸之助盡一切努力討好所有的人，絕口不批評他人。坪內壽夫隨意批判他人，毫不介意是否會遭到他人的厭惡，也從不作任何努力去討好他人。

松下幸之助在行為處事上講求原則，爲自己所經營的事業，高高地揭示出崇高的使命。坪內壽夫則是實話實說，以實戰的態度面對問題，對部屬要求得非常嚴格。坪內壽夫一直在負責重整瀕臨倒閉的企業，對萎靡不振的員工，總是採行「震盪療法」，經常在高朋滿座的狀況下，羞辱員工，以使得員工奮發圖強。

儘管經營手法有所不同

雖然松下幸之助與坪內壽夫，在各方面都互異其趣，但是他們兩人，作爲一個經營者，都發揮了無比的實力，松下幸之助被稱之爲「經營之神」，坪內壽夫一次又一次地，將瀕臨倒閉的企業，如同變魔術一般，在短期之內予以重整起來，他所採用的手段，靈活有力，一語難盡。坪內集團一百八十餘家企業當中，絕大多數的企業，都曾經是瀕臨倒閉的企業。

松下集團規模龐大，可以比作是世界最強大的「松下聯合艦隊」，而坪內集團著重實戰，堪稱「坪內海賊船團」。

松下幸之助與坪內壽夫兩人，在性格上，截然不同，同時，他們又以完全不同的方法來經營事業，結果都享有了「名經營者」的聲譽。從他們兩人身上，我們想探索經營到底是什麼？「名經營者」是如何產生的？

在經營的根幹上，完全一致

表面上，松下幸之助與坪內壽夫，在作法上，極不相同，但是，如果深入探討，就可以發現有許多相同的地方。

對經營而言，最重要的，是根幹的部份，在根幹的部份上，松下幸之助與坪內壽夫是完全一致的。可能不僅是他們兩人，從所有被稱之為名經營者的人物身上，都可以找出相似之點。事物的表面現象，往往彼此完全不同，因為那只是枝葉，在根幹上，將可找到相同的地方。

唯其掌握經營的神髓，才能邁向成功

當我們觀察一個經營者或一個事業體時，絕不可受制於枝葉，應當挖掘出根幹。但是，這並不是說，可以完全忽視枝葉，枝葉，並不是無關緊要的。枝葉也是由根幹生

長出來的部份，每一根枝子，每一片葉子，都與根幹連結在一起。問題是，應當了解到，枝葉畢竟是枝葉，生命的來源，在於根幹，失去根幹，枝葉是不能存在的。

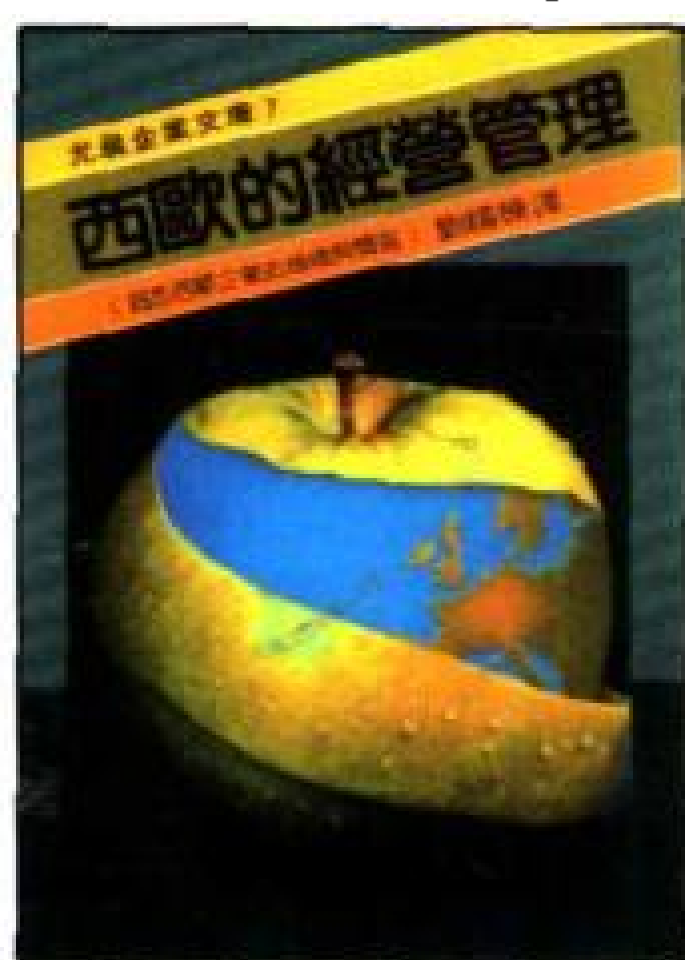
在不同土壤中，長得非常茂密的樹木，如果移到自己家中的院子裏，成活率卻很低。某一公司的制度或經營理念，不論多麼的傑出，如果原樣不動地引進到自己的公司來，不一定能夠產生良好的結果。

日本有不少的經營者，非常崇拜松下幸之助或坪內壽夫，在行為準則、經營理念上，處處模倣他們兩人，希望成為「雛形的松下幸之助」或「雛形的坪內壽夫」，可是，這些經營者多半沒有充分理解並掌握根幹的部份，結果也未獲得成功。

尋求兩位偉大經營者的「根幹」

本書撰寫的目的，在於從各個角度來尋找松下幸之助與坪內壽夫之所以能夠成為偉大經營者的原因，也就是要設法尋找出他們在經營上的「根幹」。

好書推薦

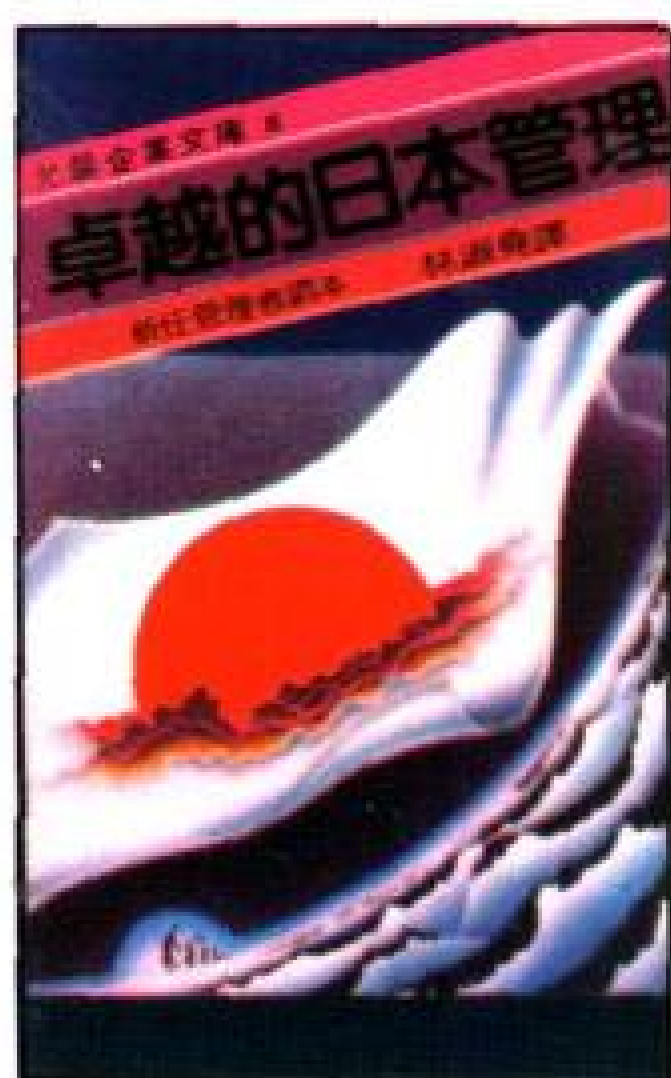


企業文庫⑦

西歐的經營管理

本書對西歐企業的經營管理，有深入的剖析，可助你進軍西歐市場，無往不利。

（定價：120元）



企業文庫⑧

卓越的日本管理

管理者應具備超人的膽識，確實掌握問題方向，以突破瓶頸，再創企業機運。

（定價：120元）

目次

作者序——「松下聯合艦隊」與「坪內海賊船團」	一
序章——爲什麼是松下幸之助與坪內壽夫？	一
目標！九十公斤對三七・五公斤	三
令人憶起阿修羅的憂愁	四
怒髮冲天的「伐折羅大將」	六
完美的形象與惡劣的形象	一〇
我從不設法去討好別人	一二
這樣的社長是日本僅有的	一六
就算是當作幫助我這個領薪水的可憐人吧	一八
即使在公司內部的文件上，也不允許批判客戶	二〇
松下幸之助的周圍全是滿懷善意的人們	二四
坪內壽夫處事，必定遭遇阻擾，必定產生麻煩	二八

企業重整上的傑出本領.....	三一
全部採「自主重整」，利息完全照付.....	三三
少數精銳與觀念的徹底改革.....	三七
造成業績提升的真正原因何在？.....	四〇
木製的破爛桌子中，藏有秘密嗎？.....	四二
松下電器產業設在美國的電視工廠與「神話」.....	四四
僅只模倣單一的現象，也無法變成松下電器產業.....	四六

第一章——洞察人心的高手，松下幸之助與坪內壽夫.....五一

樹大，必然招風.....	五三
造船業界對坪內壽夫所作的批判.....	五四
與設廠所在地之間的協調，也呈對照狀態.....	五九
坪內壽夫不可能洞悉不了人心.....	六二
竭盡所能，善待顧客.....	六四
洞澈顧客的心理，並且能够自由自在地掌握.....	六七
若能判讀他人的心理變化，就能够找出銷售產品的方法.....	六九

讓沒有錢的船主購買鋼鐵船的方法……………	七三
「原則型」的松下幸之助，「實話實說型」的坪內壽夫……………	七七
指責沒有效率的行員沒有效率，有什麼不對……………	七九
第二章——松下幸之助與坪內壽夫成爲「名經營者」的條件……………	八五
並非僅只某些類型，才稱得上是「名經營者」……………	八七
枝葉的部份與根幹的部份……………	八八
根幹的部份，兩人極其一致……………	九〇
在努力上，超人一等，對工作的熱中程度，也超人一等……………	九二
努力的成分超過天才的成分……………	九二
不記得吃了些什麼……………	九四
從飲食中得到啓示……………	九七
一項體驗，十倍功效……………	九九
從「卷壽司」上，獲得了造船技術的啓示……………	一〇一
松下幸之助不善言詞，坪內壽夫口吃……………	一〇四
對自己的基本理念，擁有絕對的自信……………	一〇七

舵如果掌不穩，作再多的努力，也是枉然·····	一〇七
正確的一方，遲早是會獲勝的·····	一〇八
爲什麼無法像宗教那麼理想？·····	一一一
「教祖」松下幸之助與「松下教」的誕生·····	一一三
早已培育了誕生宗教的土壤·····	一一五
儘管任何一家日本公司都擁有堂皇的「社是」·····	一一九
如果不繼續朗讀，自己都會忘記·····	一二二
堅持原則·····	一二五
業績不佳的原因，在於未舉行朝會·····	一二八
經營者必須堅守原則·····	一三一
是崇高的理想或是現實問題？·····	一三四
與銀行約定，不受女色誘惑·····	一三六
薪水和獎金都還給公司，免費服務·····	一三九
配合公司的性格，改變理念·····	一四一
坪內壽夫也是「坪內教」的教祖·····	一四二
對金錢與利益的執着·····	一四五

努力存錢，努力存錢·····	一四五
信玄袋與煤炭箱·····	一四七
大肆浪費，厭倦奢侈·····	一四九
松下幸之助與坪內壽夫的私人財產·····	一五一
坪內壽夫似乎是公私混淆的·····	一五三
不借錢給他人，而借智慧給他人的松下幸之助·····	一五五
注重義氣人情的坪內壽夫·····	一五七
對利益極其嚴格·····	一六〇

第三章——松下幸之助與坪內壽夫在用人之道上的相異之點·····一六五

不論業績是好是壞，絕不可讓部屬休息·····	一六七
拔擢這樣的人·····	一六九
雖然嚴厲降級，但依然給敗者擁有復活的機會·····	一七三
對差勁的幹部，採震盪療法·····	一七五
他們兩人責叱的方法，都違反了「責叱的原則」·····	一七九
技巧是枝葉末節，從正面責叱·····	一八一

經營者站在教育的第一線.....	一八五
改變並破壞組織.....	一八七
坪內壽夫等於二十年前的松下幸之助嗎？.....	一九〇
放心跟我來.....	一九三
不論擁有多少員工，應將每一員工視作單一的個人，予以對待.....	一九六

第四章——世界最強的「松下聯合艦隊」與

實戰本位的「坪內海賊船團」.....	一九九
--------------------	-----

一〇〇%相互利用的坪內集團.....	二〇一
松下集團貫徹自行努力的原則.....	二〇四
原本就是為相互合作而組成的集團.....	二〇七
退卻作戰.....	二一〇
少數精銳，一個人兼任好幾種工作.....	二一一
迫使陷入危機狀況，有助於能力的開發.....	二一四
松下幸之助過世後，經營理念是否會風化？.....	二一六
坪內壽夫的人才培育與後繼人選.....	二一九



序 章

爲什麼是

松下幸之助與坪内壽夫？

