

實戰智慧
叢書

166

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗

啟發經營智慧

郭泰／著

道

徐風和／專文推薦

[松下幸之助奮鬥史]

實戰智慧叢書 ⑩

道——松下幸之助奮鬥史

郭泰／著

實戰智慧叢書[®]〔原勵志館^②〕

道一松下幸之助奮鬥史

作 者／郭 泰
策 劃／李 仁 芳 博 士
主 編／胡 芳 芳
責任編輯／許 邦 珍

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲、董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1994 (民 83) 年 11 月 16 日 初版一刷

☐ 1995 (民 84) 年 3 月 1 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2428-3

□ 李仁芳策劃／胡芳芳主編 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，

兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

專文推介

徐風和

本人二十多年前赴日考察時，偶然地在書局看見松下幸之助先生之大作《我的想法與做法》，精讀再三，深受感動，自此開始拜讀松下先生大作上百冊，並購七百餘冊松下先生及有關著作，做為贈送好友和自己收藏之用。難能可貴的是，有幸三次當面向松下本人長時間請益，深佩他不僅是位成功的企業家、哲學家，所謂「立德、立功、立言」，其宣揚經營理念之無形貢獻與事業成就之有形貢獻亦同般偉大。他個人之成功不只帶來日本之成功，也對整個世界有莫大貢獻。

這樣一位國際性的成功者，其成功因素太值得我們去研究學習。以下是本人的一些心得，供諸君參考。

松下先生之史無前例的成功，除了其個人的智慧、勇氣與幸運之外，最主要是他在創業未

久，即確立了經營理念。在確立經營理念之前，員工只知努力工作，卻不知為何而努力，沒有共同信念，沒有共識，難以發揮團結的力量。松下先生宣布松下七精神——產業報國、光明正大、和親一致、力鬥向上、禮節謙讓、順應同化、感謝報恩之後，又昭示松下電器的目標「除了要增加生產之外，最終目的在提高人類的生活水準。……其中更大的目的，就是繁榮社會。……能夠繁榮社會，我們這個事業體才有存在的意義，這也是我們的使命。全體員工都能自覺這種強烈的使命感，才可看出我們工作的價值。」他本人更熱忱努力，真劍勝負，率先垂範，使員工「在精神上……已經從『人云亦云』提昇到充滿抱負的使命感了，這是松下電器能夠迅速成長的主要動力之一」。

在衆多評估松下的書籍中，一致稱道的是其「用人哲學」。他用人皆以人性爲出發點，「經營者要不斷地給予員工夢想和希望，他們才會熱烈地參與公司，並盡心盡力貢獻他們的一切。」將員工個體與公司整體的目標合而爲一，公司獲得成長，員工也得到自我肯定。「領導者會不會用人的關鍵就在——是否傾聽部屬的意見而已。善於聽從部屬意見的人，他的部屬必定主動積極貢獻對策，所以不斷有新構想與新方法。……主動聽取部屬的意見，是領導者用人的正確態度。」一個人智慧有限，唯集衆智能成大事。主管是教育者、要求者，主管業是煩惱業，因爲主

管能否以豁達的胸襟兼容並蓄，能否以銳利的眼光篩選人才，使其適才適所，心無旁騖發揮專長，收截長補短之效，事關公司之成敗。

「身為經營者，最重要的是有一顆真誠的心，所謂真誠的心，就是不被利害、情感、成見所迷惑，能夠公正判斷事物之心。經營者如果能夠遵照大自然的法則，順應社會大眾的需要，接納員工們的意見，從事你應該做的事，這才算有一顆真誠的心。……人雖然不具備神力，但真誠的心充分滋長時，就幾乎擁有神力，所以，必能無往不利。」因為真誠的心、奉獻的心必定能夠感動其他人，在做事時自然容易獲致眾人的協助，再加上認清使命，謙虛求教，以高度使命感來盡責，焉有不成功的道理。

松下先生每一冊著作均強調「素直的想法與做法」，為此我嘗請教多位先輩，何謂「素直的想法與做法」？得到的答案是「素直」就是面對事實，無私心，無偏見，無固執，坦誠的，實事求是，虛心求教的態度，也正是松下一生做人做事的態度。本人參酌了松下先生之經營哲學，考量我國國情、國民性，加上本人的經驗，並與公司同仁一再研討，於八年前確立了「厚生七精神」，即厚生社會、忠誠廉正、禮義廉讓、負責進取、正確求精、勤業樂群、感謝報恩以爲厚生企業經營之圭臬和南針。如何將松下理念、松下模式在本國應用是本人畢生努力的目標。

今得先閱郭泰先生大作《道——松下幸之助奮鬥史》，感懷之餘，謹書短文，是爲序。

【作者簡介】徐風和，台北縣人，民國十六年生，上海聖約翰大學經濟學士，曾任厚生、台

灣愛思股份有限公司董事長，並擔任反仿冒委員會召集人。曾於《工商時報》

主筆「產經小語」專欄，是台灣研究松下幸之助最爲深入的企業經營者。民國

七十七年病逝，享年六十一歲。

自序

在台灣，有關松下幸之助的書籍大約有一百本。既然國內已經有那麼多有關松下幸之助的書籍，為何筆者還要湊熱鬧，撰寫這本「松下幸之助傳」？

原因很簡單，國內那些有關松下的書，大都是介紹他經營管理的技巧，或是他對年輕人的談話內容，至今尚無一本松下完整傳記的書籍。對於「松下」這位傳奇性的人物，筆者認為有必要經由「立傳」來透徹瞭解他。

有日本經營之神美譽的松下，求名得名，求利得利，求壽得壽，像他這樣名、利、壽三者得兼的，在人類史上，恐怕找不出幾個人。

這麼一個令人羨慕的人物，其實歷經許多的不幸與坎坷。他十一歲輟學；十三歲喪父；十七歲差一點淹死；二十歲不但喪母，而且得肺病幾乎亡故；三十四歲時，唯一的兒子出生，僅

六個月就病故；四十歲以前飽受病魔糾纏，有一半的時間因病臥床。算命先生說他只能活到三十八歲，親友們預料他活不過五十歲；可是，他活了九十六歲。

他有積極的人生觀，他認為噩運能變成好運，危機就是轉機，任何逆境都能轉變為順境。這是他獲得名、利、壽的主要原因。

有人問松下：「您成功的原因是什麼呢？」

他想了很久之後回答說：「可能是我對『運氣』的態度吧！一般人都把成功歸功於自己努力的結果，而把失敗歸咎於運氣差。我的態度剛好相反，當經營順利時，我會認為這是運氣好的緣故；當經營不順時，我會認為這是自己努力不夠的關係。」

松下的意思是：他把成功歸諸運氣，因而能長保謙遜之心，不敢有絲毫的驕傲與懈怠，如此才能贏得下一次的成功；同時把失敗歸過於自己努力不夠，而後才能徹底的反省與檢討，如此改正過來後，下一次就會成功了。

一般的傳記最為人詬病之處，不是歌功頌德，就是污辱謾罵；不是神化，就是醜化；不是完全肯定，就是全盤否定。這對被立傳者與讀者都很不公平。筆者在撰寫本書時，一直以此為戒，時時告誡自己落筆要平實、客觀。

老報人馮志翔曾說：「人不是神，有優點也有缺點。如果把一個人真實的性格、情感、愛憎、生活情趣乃至一些缺點都實實在在烘托出來，那才是好的傳記。」

馮先生的這一段話，就是筆者撰寫本書的圭臬。因此，讀者將在本書中看到松下較真實的一面。

前司法院長林洋港在公餘之暇，最喜歡讀傳記，因為他認為從傳記裡可以吸收到前人的寶貴經驗。

前人積一生奮鬥所累積的經驗與智慧，寫在一本薄薄的傳記裡，有心人只需花數天的時間，即可完全吸收，這的確是一件最划得來的投資。

松下在崎嶇的人生道路上，通過層層的試煉，在平凡之中秉持「順其自然」的理念，造就了他非凡的功業。這本書對有志的青年，不論求學、就業或是創業，都會有很深的啓示與惕厲。

郭 泰

一九九四年九月十二日



〔作者簡介〕

郭泰，政大新聞系畢業。曾任中國時報記者、哈佛企管顧問公司副總經理等職，目前專事寫作。著有《王永慶奮鬥史》、《王永慶的管理鐵鎚》、《鼓舞》、《趙耀東的經營魅力》、《幽默一〇〇》、《快樂訣》、《識人學》、《拜動物為師》等十餘種書。並曾榮獲七十六年與八十一年之「金鼎獎」。