

總策劃：黃營杉博士



日本百大 名經營者的 行動哲學

本田宗一郎、松下幸之助、土光敏夫、
井深大、堤義明……，這些所謂的名經
營者其決斷的指針究竟是什麼呢？



National
松下電工



SHARP

TOYOTA

S&B

SONY

MINOLTA



東初國際

河合正義 著
吳昆鴻 譯

ON

東初社會實用新書 ④

日本百大

名經營者的行動哲學

◎河合正義

著

◎吳昆鴻

譯

日本百大名經營者的行動哲學/ 河合正義著;
吳昆鴻譯. -- 初版, -- 北市: 東初國際
發行: 知道總經銷, 1994 [民 83]
面; 公分, -- (東初社會實用新書; 4)
ISBN 975-8836-03-1(平裝)

1. 企業管理 2. 成功法

494

83000314

東初社會實用新書④

日本百大名經營者的行動哲學

作者: 河合正義 譯者: 吳昆鴻

發行人: 吳福安

發行所: 東初國際股份有限公司 (圖書出版事業部)

地址: 台北市基隆路一段400號7樓之2

TEL: (02) 7583277 FAX: (02) 7297905

郵撥: 0170863-9 戶名: 林敏卿

執行編輯: 蘇惠齡

登記證: 局版台業字第5715號

初版: 1994年1月

定價: 220元

總經銷: 知道出版有限公司

地址: 台北市木新路2段111巷12弄26號

TEL: (02) 9395450 FAX: (02) 9381823

版權所有·翻印必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤, 請寄回本公司更換。

ISBN 957-8836-03-1

東初社會實用新書

出版緣起

吳福安

從事貿易多年，一直游走於商業與文化之間。前些日子，百般思考之餘，乃決心投入一點心力到文化事業上。於是，邀約幾位文化界的朋友相聚，從理想談起，從使命揮棒，一時之間，煞有天馬行空之感，可是，真正要落實到現實的層面卻又覺得棘手。

一來，出版的工作，你必須很明確地告訴讀者，你想提供的是什麼訊息，尤其面對新生的一代，你況且負有重大的社會責任。二來，文化的產品，和工廠的產品不同，它的材料、加工技術、品質管理、研究開發，甚至於體驗的累積，無一不是需要時間的。

為此，我們決定放眼於整個人類，而不把眼光侷限在台灣這塊土地上；從歐美、日本，乃至於其他國家，選擇並引進合乎我們理念的優良產品，而這原則則是：

- (1) 它必須是社會的。
- (2) 它必須是實踐的。

(3) 它必須是活生生的體驗。

(4) 它必須是現代的。

(5) 它必須是優秀的。

(6) 它必須是超越的。

也之所以，我們的領域或許會觸及社會、心理、管理、經濟、宗教、教育、政治、組織、人類、藝術、生活，甚至於環保或自然科學；不過，它們將有一個特點，那就是它乃屬於你我，有深度但卻平易；終究，我們謹希望：提供讀者一個更美好的人生方針。

「東初社會實用新書」的一切策劃工作，我們則委由中興大學的企管研究所所長黃營杉領導，預計每個月推出一本書；而《超管理國家——新加坡》，即是我們與您的初晤。

最後，當不例外，我們期待您的共鳴，也期待您的指正。

作者序

「言行，君子之樞機。」（《周易》）

這是指「言行」是成爲君子之最重要因素的一句話。但是，言與行則如「言易行難」（《鹽鐵論》）之名句所言，其間容易產生落差。

言行不一致也是起因於這落差。言行一致之所以困難就如《史記》上所言：「能言之者未必能行。」這乃是由於「言」難能伴隨「行動」，而不是「行動」難能伴隨「言」。當然，《史記》上也說：「能行之者未必能言。」能做出出色的行動的人物，未必能巧妙地用言語表現出來。因此，行動出色的人物若以言語適當地表現，定能正確地把事情說得更貼切，更能打動人心。

這，讀者或能從本書所收集的經營者的事例上輕易理解。筆者特別著眼於他們的行動，並把焦點放在他們自傳的某個時期的某一層面，使其不流於呆板，而盡量以活潑的筆調陳述，也是因爲筆者的本意並非想把他們的話當做至理名言來提示或解說，而是希望讀者感受到產生這些話語之背後的行動本身乃是與衆不同之足以打動人心所留下的語錄。

「名言」以前則有「名行動」。「名言」好像是附屬於該「名行動」的頭銜。「名言」之所以有其價值也是由於它有「名行動」作爲後盾。

筆者之所以會試著從一般眼睛所看不見的多數經營者的內心與催促行動的手法切入，乃是覺得在那兒有什麼導致其成功的東西，或值得刮目相看的真實面斷斷續續而至。此外，則不外是筆者判斷：與其頭腦型的記述，倒不如用心之感受型的記述來得容易促使讀者附諸行動。

在各商場上，面臨考驗時、以飛躍爲目標而決定挑戰時、思考應如何適應市場需求而煩惱時、因創造與革新之困難而畏縮時、思索戰勝競爭對手之方法時、想確立自我啓發的技術時、想探究遊戲與寬裕之意義時，希望讀者能在本書所登場的經營者之「商業言行錄」的各幕當中，邊以所謂「模擬模型法」(simulation)親身體驗他們在「那時」、「做了什麼」、「說了些什麼」，邊與自己本身相對照。

筆者也在執筆中，體會及學習到許多事。我想，從本書中，讀者也定能得到什麼啓示或行動原理。

如果對於人之名言、名行動光是感動而成了一「善感拙行」的話，那現狀將不會有任何改變。希望讀者能從鍛鍊自己、朝更好的方向以及可能實行的角度來學習。在此所收集的「百

人百樣」的言行中，一定有什麼引導他們成功、合乎原理原則之不同於一般的東西。倘若著眼於此，而有助讀者磨練自己，使成爲成長的「樞機」的話，則正是筆者的期望。

希望讀者能突破「非知之艱，行之惟艱」（《尚書》）的實行的困難之障礙。如果未能移行於行動的話，現實是一點也不會改變的。即，晏子《春秋》上所言：「爲者常成，行者常至。」

一九九二年四月

河合正義

目錄

出版緣起 / 三

作者序 / 五

第一章 超越試鍊的智慧和勇氣

本田宗一郎

在逆境中應做的事就是反省 / 012

片山豐

要平心靜氣才能越過最後關頭 / 015

岩佐凱實

若是放棄則注定失敗 / 018

井上貞治郎

與人類的大敵——「失望」與「沮喪」搏鬥 / 021

安藤樸大

在看起來不幸的事物中，存有大幸福的因子 / 023

鄉司浩平

苦難是幸福的前奏曲 / 026

堀祿助

困窮方才反求諸己 / 029

宮崎輝

即使一喜，也不可一憂 / 032

岩切章太郎

不要擔心，祇要想辦法 / 035

川又克二

主宰命運的是氣力與努力 / 038

第二章 達成使命的熱情

土光敏夫

捨棄「不能、不合適、困難」的先入為主的觀念 / 042

中山素平

從正面掌握是達成目標的捷徑 / 045

山崎峰次郎

忘記了堅韌性，生意就不成立 / 048

鄉誠之助

對毀譽褒貶不聞不問 / 051

河合滋

從嚴以律己之處產生戰鬥精神 / 053

小川榮一

夢想如果伴隨精密的計算就會實現 / 056

大塚正士

即使強制，也要讓消費者有「再用一次」的意願 / 059

山崎種二

害怕嫉妒，不能成大事 / 062

黑田曄之助

顧客滿足了嗎？我們不能再做什麼了嗎？ / 065

第三章

把躍進作為目標的挑戰精神

關本忠弘

機會是抑制不安的心而奪取的 / 072

田嶋一雄

與其敲打著石橋不過，不如渡而失敗 / 075

日比翁助

即使是無趣的工作，也要當有趣來著手 / 078

佃義範

向十分之一的新事物挑戰吧 / 081

田口利八

與其選擇安易的道路，不如向困難的道路前進。因為那邊的收穫較大 / 083

大山梅雄

逃避的話，危險會加倍；面對的話，則減半 / 086

井植歲男

嚴苛、痛苦，與其守備不如在攻擊中去追求 / 089

能村龍太郎

完成新事物的是「冒險型」的人才 / 092

樫尾忠雄：

向自家公司的新產品挑戰，以求生存 / 094

豐田英二

人和企業都一樣，不能向前走的時候就完了 / 097

第四章 開拓道路的信念

服部金太郎

誠實本身就是寶貴的。它不是以政略或政策來執行的東西 / 102

辻信太郎

人是無法一個人生存的 / 105

森村市左衛門

事業本來就有失敗而結束的傾向 / 108

金子佐一郎

每天的工作就是教科書 / 111

橫矢勳

運氣不能睡著等候，必須勤練以待 / 114

大西實

活到老學到老 / 116

酒田武敏

不是用知識，而是以智慧戰鬥 / 119

黑澤聰樹

不足的地方就找機會彌補 / 122

川上嘉市

先下手則易 / 125

大倉喜八郎

疏忽小事的人，沒有資格談大事 / 128

第五章

掌握時代的消息須有先見之明

小林宏 先見之明是努力與意欲的函數 / 132

鈴木敏文 為正確掌握變化，要客觀地追究理由 / 135

畑崎廣敏 要經得起消費者的選擇，以開發、創作力、演出力決勝負 / 137

高原慶一郎 隨時注意把握商機 / 140

堀江幸夫 發生問題時要高興，要把它當做是發展的種子來因應 / 143

佐伯勇 集中散智，聽取專家的意見 / 145

鈴木誠一 收集書本（知識）、找尋原料、製造獨特的商品 / 148

內田憲民 商品必須以整組出售 / 151

安藤百福 自己去看不聽、去感受 / 153

水野利八 直接販賣的長處就是能直接聽取顧客的希望與抱怨 / 156

第六章 著眼於創造和革新

井深大 趕過潮流而非追逐潮流，才是勝敗的關鍵 / 160

玉置明善 找出一致點、類似點和不同點 / 163

正力松太郎

從無中生有，那就是創意 / 165

林原健

相遇首在相聚，而工作隨著到來 / 168

永谷嘉男

從遊戲心產生流行 / 171

西川俊男

站在與過去不同的想法上，從今天開始行動 / 174

石橋信夫

事情要從表裡、側面及內部等的所有角度來看 / 176

山內溥

瞄準大人。不要製造欺騙小孩的商品 / 179

江崎利一

把現成品轉變為正合理的東西 / 182

稻盛和夫

創造新市場，就要創造新的販賣系統 / 185

第七章

戰勝競爭的兵法

松下幸之助

能掌握時機，適時退出經營的人，可謂是經營道上的高手 / 188

松永安左工門

輸贏勝負也有其順序 / 191

潮田健次郎

要戰勝競爭對手的企業，就須找到其弱點 / 194

奧村綱雄

在閒暇和速度的結合下即能創造機會 / 197

山田晃

以「決心、認清楚、放棄」三主義為經營兵法／／199

早川德次

製造讓其他公司模仿的產品／202

小出孝之

應時常主張商品的存在感／205

安井正義

在關鍵時刻要指示大膽的方針／208

原安三郎

要有掌握時機和斷然放棄的眼光／211

青井忠雄

過與不及都不行。重要的是要恰如其分／213

第八章

從自我磨練形成經營信條

伊藤雅俊

要認為產品賣不出去是理所當然的，而去思考販賣的方法／218

山田榮一

手部受傷不要緊，但不可傷到致命傷／221

岡本一八

買賣無技術，而產品製造則須高度技術／224

大川博

第六感是與數字計算相連在一起的／227

大川平三郎

實際以理論來認同，理論則以實際來查明／230

素野福次郎

修破離（佛法語）／233

和田一夫

以靈感探索原點 / 236

內藤豐次

用一、二年培養新產品，第三年開始就不會賠錢 / 239

小泉一兵衛

把自己培養成能自我啟發的人 / 241

光永星郎

訪問業的訣竅在於要有耐性 / 244

第九章 領導人的人性學

八尋俊邦

弱者、敗者要重振精神 / 248

河合滉二

抱著自己的想法去碰撞的話，人生就會有趣起來 / 251

山下龜三郎

「他智」的人無法使用「自智」的人，但「自智」的人則可活用

「他智」的人 / 254

村井勉

如果不能抓住對方的心，便無法推銷出自己的心 / 256

茅野亮

彼此不能有欺騙，必須有共通的目的 / 259

小林大祐

在紅燈籠下所獲得的消息最是有益 / 262

武田豐

離開三尺，不要踏到老師的影子（喻：要勝過老師） / 265

松園尚已

不站在對方立場思考的話，則易流於技術性層面 / 268

岩田孝八

人際關係以「淺交」為宜 / 271

堤義明

判斷力的好壞，如果不自己去做了，則無法習得 / 274

第十章

享受人生從而產生寬裕的精神

小山五郎

若把工作當人生面對，則容易受到挫折 / 278

飯田亮

大量遊戲的話，人生就會擴展兩倍 / 281

藤井康男

興趣，將成為該人的第二屬性 / 284

宮內義彥

棒球和企業經營都是防守第一，攻擊第二 / 287

堀場雅夫

過著有趣且奇特的人生 / 290

芝田清次

把工作認為是天職的話，在那兒就可找到遊戲 / 293

佐治敬三

遊戲創造人也創造工作 / 296

渡邊文夫

人生如果沒有寬裕和遊戲，即使一點點逆境，也會感到挫折 / 299

中村雅哉

遊戲創造文化。遊戲是一本正經的事情 / 302