

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

94
F41.366
3

F406
114
3

13055-109

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

C

020587

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 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 二

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 二六

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

三

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／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

九

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

一〇

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

一七

世上皆爲「明眼人」……………一〇三

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

世界第一的車站大廈／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至六十七歲年間在『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。