

實踐經營哲學

松下幸之助

112
7255
833

著者簡歷

松下幸之助一八九四年生於日本和歌山縣。九歲時隻身赴大阪先後在火爐店及腳踏車行當學徒。十六歲擔任大阪電燈公司見習工。因天資聰慧工作表現優異，深獲主管之賞識。從此便奠定他立志創業之偉大抱負。

一九一八年創設「松下電氣器具製作所」，在其夫人及內弟協助下開始創業，刻苦耐勞，歷盡艱辛。他以真誠之涵養做為事業發展之原動力，迄今六十一年終能飛黃騰達，成為一位聞名日本蜚聲國際擁有員工十萬人以上之偉大企業家。

松下公司目前在國內擁有一〇五處分支店，在海外十個國家（美國、英國、澳大利亞、西班牙、巴西、東非、秘魯、新加坡、馬來西亞及中華民國）設有十七處相當規模之工廠。每年總營業額約為日幣一兆六千億圓，淨利約為六〇〇億日圓，對日本經濟之發展與繁榮具有不可磨滅之貢獻。

這位生於明治，歷經大正，與昭和三個時代的卓越經營者是一位虔誠之佛教徒，人格崇高，智慧超逸，提倡商業道德不遺餘力。

松下先生已於一九七三年正式退休，擔任該公司最高顧問。他雖已年屆八十六高齡，仍然孜孜不倦著書立論，提倡人生正道。著有：「如何挽救日本」，「人生之真諦」，「路是無限的」，「真誠之涵養」，「廿一世紀之日本」，以及去年為慶祝公司創業六十周年所撰寫出版的這本「實踐經營哲學」。總之，松下集立言、立功、立德於一身，其經營事業貢獻社會之偉大精神和成就令人景仰與敬佩。



實踐經營哲學

原 序

我以微小的規模開始創辦事業以來，迄今恰滿六十週年。六十年就人生的生涯來說，是一個還曆。正如易經上所說的，周而復始，歸還本卦（註一）。生來就體弱多病的我，能夠活到這個年紀還在經營事業，實在是喜出望外的事。尤其在這六十年之中，由當初只有三個人開始經營的小小事業，承蒙各界之支持與愛護，使事業逐漸成長。如今公司所擁有的員工，包括關係企業在內，已超過了十萬人以上。就事業經營規模而言，不能不說是相當的成功。這實在是我意想不到的事。除了內心充滿着無限的欣慰之外，應該感謝社會對我的支持與栽培。這是我誠摯的心意。

本書的目的在於介紹我六十年來，事業經營過程所親身體驗及實踐的基本想法。可

以說是集企業經營理念及哲學之總成。雖然我最初並未想到以研究學問的方法撰寫本書，使它成爲一本完整的體系，純粹是以實踐性的基本觀念加以敘述，所以將它稱爲經營哲學，實有不揣冒昧之感。企業界的朋友，如能抱定這種正確的基本觀念，以篤實踐履的精神去執行，我相信事業的經營必能獲得成功。這是我親身驗認到的心得。

值此本公司創立屆滿六十週年，甲子還元（註二），重新迎接邁向第二階段之際，爰將個人對事業經營的觀點與想法編成斯書并予發行，以供各界人士之參考，敬請鑒閱賜教，幸甚。

昭和五十三年六月

松下幸之助

譯者序

經營管理係一門饒富哲理之學問，不但爲企業界所重視，亦爲機關團體主管人員所須探討。本人在公餘之暇，喜愛鑽研有關此類書刊作爲進德修業之圭臬。

今年初在台北坊間購得日本松下電器公司創辦人松下幸之助手著「實踐經營哲學」一書。該書闡述松下早年奮鬥成功及親身體驗之經營哲學，內容包括經營者應有之人生涵養、宇宙哲學、管理方法以及社會責任等經營理念，文詞雖然簡明，然其微言大義却蘊涵著我中華文化偉大之哲學思想，字裏行間又洋溢著人類溫馨之珍貴情感，令人無限欽佩。

這位德高望重且年事已屆八十六高齡之企業家，其卓越之事業成就，可謂融合人生涵養，社會奉獻及國家意識於一爐。日本朝野尊稱他爲「經營之活菩薩」，一般國民讚頌他爲「人生之活神」。他雖已退休，然仍孜孜不倦地提倡人生正道。從他篤信佛教真理，推行商業道德，創辦P H P研究所增進人類福祉，以及最近捐贈個人財產日幣壹百億

圖籌設「松下政經塾」爲日本造育廿一世紀政經領導人才，令人瞭解到松下輝煌之事業成就實非偶然。

鑒於我國經濟發展已邁向先進國家現代化建設之新里程，國內企業界對經濟社會之責任與貢獻與日俱增，他山之石可以攻錯，爰將該書編譯出版，以供愛好經營管理人士之參考。本書所附「松下幸之助經營哲學體系」，乃譯者根據作者原著內容之精華繪製而成。每章之註解，力求扼要周詳，俾使讀者能舉一反三，觸類旁通。此外增列美國IBM電腦公司之經營理念及日本豐田汽車公司經營法則做爲附錄，使讀者易於對照參閱，藉收相得益彰之效。

近年來，我國企業界人才輩出，熱衷於經營管理之士不乏其人。尤以國際性社團，諸如扶輪社，獅子會，以及青商會等人士，莫不善盡其社會服務之能事，贏得社會一致之讚揚。企業經營者，如能以增進社會福祉，報効國家爲職志，製造物美價廉之產品，防止社會公害，實不失爲一項明智之舉。誠如易經有言「積善之家必有余慶」。至祈本書之出版，對我國事業經營者及行將創業之青年朋友有所裨益。

本書承台灣大學商學院研究所所長陳定國博士，惠賜序言，榮增光彩，謹此敬申謝悃。編譯期間承吾師陳東慶先生之校閱，以及郭驊、柯飛樂、周傑英、周泰興、周君欽、柯長崎、周君忠、陳武雄、周禮復、王孫誌等諸親友之鼓勵與指導，使全書能順利完成，良深感激。復蒙李葆華小姐協助繕寫，及淡江文理學院銀行系高盛隆同學之辛勤校對，在此一併表示謝意。

由於編譯時間匆促，疏誤之處，在所難免，尚請讀者不吝賜教。

周 君 銓 謹識

六十八年孔子誕辰紀念日

原序註解

註一歸還本卦

1 我國古聖先賢，畫八卦作易經，以說明宇宙萬物之現象及其演進之道理。易大傳有言：「古者包羲氏之王天下也，仰則觀象於天，俯者觀法於地，觀鳥獸之文與地理之宜。近取諸身，遠取諸物。於是始作八卦，以通神明之德，以類萬物之情。」又曰：「易有太極，是生兩儀，兩儀生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大業。」伏羲氏認為太極為宇宙之基本，其兩儀衍為四象，推而為八卦。又以八卦演為六十四卦，而至三百八十四爻，易道遂成。

2 八卦為宇宙組織之要素，其所演變之六十四卦之圖係以乾、兌、離、震、巽、坎、艮、坤目重，而變成六畫八卦。以此八卦為主，由下而上，以次漸變，至五爻為變之極，乃復還於四爻變。此術家所謂游魂者是。因其變之極，故游魂以下稱「歸還本卦」，由此演譯為六十四卦。是以繫之以辭，演之以理，則宇宙萬事萬物均在其
中矣。

3 按易經乃我國古代先哲，最早記載人生經驗卜筮之書。其與詩、書、禮、樂、春秋合稱為六書。莊子天運編稱為六經。相傳易經有三種，即：夏朝之連山，商朝之歸藏，以及周易。因連山及歸藏二書早已失傳，只剩周易。漢武帝尊孔崇儒，在建元五年，（距今二一五年前），在太學裏設置五經博士，教授經書，（當時樂經亦失傳故僅剩五經），朝野鑽研經學之風大盛。儒家思想在中國歷史上遂取得正統之地位。從此中國學者，不論在朝為官，或在野私學，均以儒家之思想為中心。

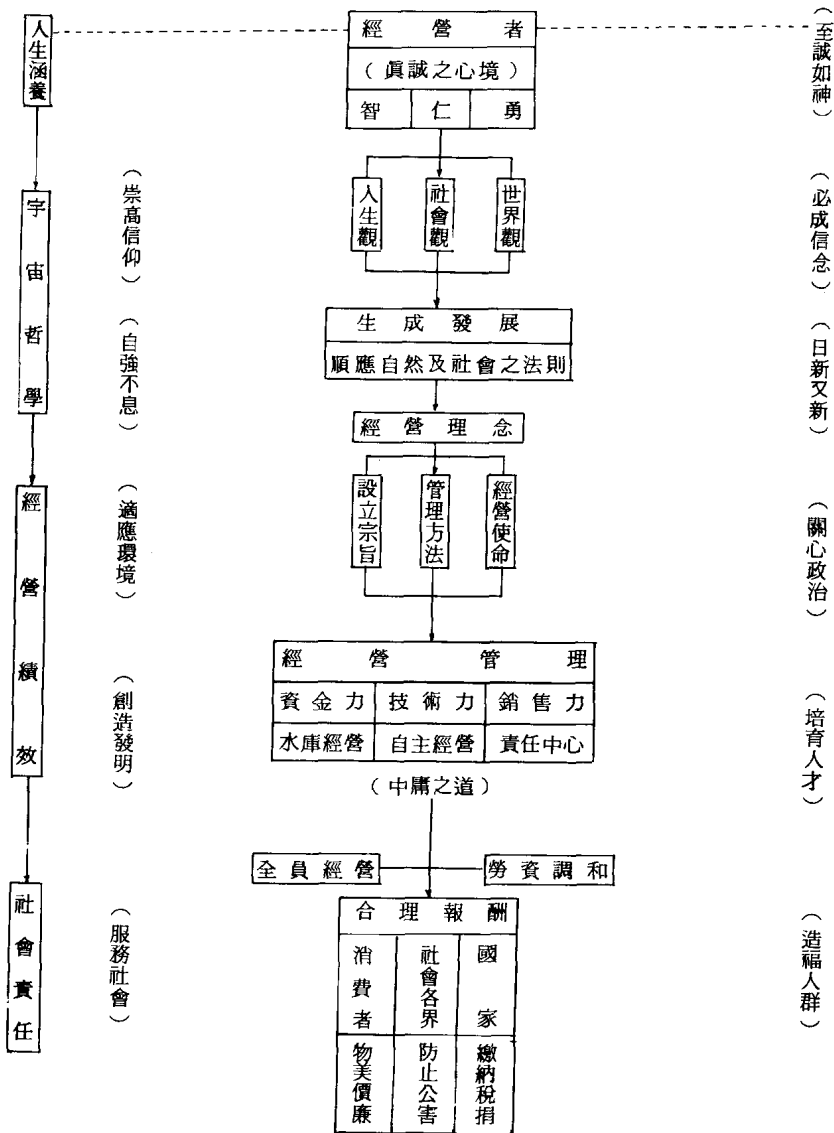
4 易經之特徵在於用符號來推演哲理。此等符號代表象，也代表數。如八卦分別代表天、地、水、火、風、雷、山、澤等八大現象。又如陽九、陰六代表奇偶之數。從象與數之變化，推演宇宙之哲學。易經作者有三聖之說，即：伏羲畫卦，文五作卦辭及卦文，而孔子（有人認為是孔子及其弟子）作十翼，以取其卦辭及爻辭。此十翼乃指(1)彖上(2)彖下(3)象上(4)象下(5)繫辭上(6)繫辭下(7)文言(8)序卦(9)說卦，以及(10)雜卦等十篇文章而言。

5 四書與五經爲中華古文化之精華，亦爲我國傳統倫理文化之遺產。其內容博大精深，富有做人處世及爲政深奧之哲理。松下幸之助乃日本當代最傑出最受人崇敬而愛戴的企業家，其經營哲學及高潔之人格涵養，誠孕育於我國此項偉大之倫理道德及文化之精髓。

註三 甲子還元

甲爲十干之首，子爲十二支之首。以干配支，其變六十。統言之曰「六十甲子」。甲子還元，乃比喻人生逾花甲之年（六十大壽）或事物屆滿六十周年後，重新邁向人生另一階段開始之謂。

松 下 幸 之 助
經 營 哲 學 體 系



陳序

一、古中國哲學之重見

松下幸之助先生是日本企業界著名的人物。在其經營企業六十年內當中，由最初三人獨資形態發展到目前超過十萬員工的大集團企業體，實為成功企業家的典範。松下本人目前是日本個人最高所得者，不僅熱心於社會服務，並且將其經營事業一甲子親身體驗之心得奉獻給後進人士，所以撰寫此書，集其經營理念及哲學之總成，名之為「實踐經營哲學」。本書共二十章，文詞清新簡潔，說明一個重要哲學，表明他個人崇高的實踐理念，不但富有意義而且甚為感人，值得詳讀。

本書流暢洗鍊之譯文及註解，融合了我國古代哲學思想與現代管理觀念，使本書成為一本深入淺出可讀性極高的作品，為坊間管理書籍所罕見，最適宜企業界主持人之閱讀。因為書中所闡述的就是松下先生以事業主持人的身份從事經營最珍貴的現身說法。

本書結語部份摘錄松下先生之生平信仰及義舉，生動感人。另外附錄部份收集日本

豐田汽車公司之經營法則及美國IBM公司之經營理念，可作為各企業之參考及座右銘，價值甚高。

二、經營哲學影響深遠：

我們都知道，事業主持人的經營哲學，對事業成敗甚為重要，它是企業全體員工行為的「環境因素」，影響深遠。正確的經營哲學會產生高品質的經營決策，高品質的經營決策必然影響合理的事業目標、政策、戰略、方案、程序及辦事方法，進而影響到事業的經營績效，成為經營成敗的關鍵。松下先生深明此理，所以極力主張企業經營者必須確立自己的經營哲學。

本書充滿了積極、公益及理性的人道思想，與我國古聖先賢的遺訓甚為脗合，足見松下先生之思想受我中華哲學文化薰陶之影響。此外，譯者對本文有關之註解使本書更形充實與完整。所以閱讀本書等於溫習一次我國古聖先賢思想與現代管理觀念之精華，個人治學處事及經營事業，均可收事半功倍之效。

三、古代哲學與現代觀念之貫通：

松下先生提出二十項經營理念，文字雖有抽象之感，但其哲理確是金科玉律，與現代「有效之管理」相貫通，可互相對照應用，茲略述如左：

第一章：「確立經營理念」，係說明經營管理為各行各業各機構所需要，不僅限於營利事業而已。此種正確觀念必須人人建立，國家社會方能豐富康樂。

第二章：「事事謀求生成發展」，係指生存成長是所有事物追求的兩大永遠目標，企業經營亦不例外。

第三章：「抱定崇高之人生觀」，係指事業，經營應尊重人性，重視人為「萬物之靈」的潛力，不可把人視為一般動物看待。

第四章：「認識正確之經營使命」，係指企業本身具有公益性，所以應以提高人們生活素質為使命，對社會才能有所貢獻，不可僅認為企業是追求私利之工具而已。

第五章：「順應自然法則」，係指企業經營應按有效管理的牌理出牌，以市場需求為指導中心，順乎自然法則不可矯枉過正。

第六章：「利潤是合理之投資報酬」，係指企業追求合理利潤是貢獻社會的有力源泉。

經營虧損不但浪費國家寶貴之資源，而且也對不起社會，所以要確保不能鄙視合理利潤的取得。

第七章：「貫徹共存共榮之精神」，係指企業追求利潤時，應兼顧社會整體的利益，不可以別人犧牲作為自己利益的代價。唯有共存共榮才能真正長期地貢獻社會。

第八章：「將人類社會視為光明正大」，係指經營者應將社會人群當作光明正大，眼光明亮，有如神明的團體。所以應善待顧客，不可欺騙顧客，否則必定得不償失。

第九章：「要有必定之信念」，係指企業平時應腳踏實地，正當而勤奮努力，追求最終的目標。不應自暴自棄，隨時放棄追求成功的理想。

第十章：「力行自主之經營」，係指企業在暫時尚可依賴他人技術，但就長期觀點而論，則應建立獨立自主之技術，才能使事業健全發展，不受挾持壓制。

第十一章：「水庫式之經營方法」，係指企業對任何事件之處理，都應容有餘量，以便應付臨時變化情況之需要，像水庫似地可調節乾旱及洪水，應付四季之變化