

# 日本跨國企管秘訣

本田精神與松下精神

塩沢茂著  
游枝譯



9020294

# 日本跨國企管秘訣

——本田精神與松下精神

福州大學圖書館藏書印

塩沢茂著 游枝譯

博益出版集團有限公司



書名：日本跨國企業秘訣  
作者：堀沢茂  
譯者：游俊  
編輯：博益編輯委員會  
責任編輯：關懷廣  
出版：博益出版集團有限公司  
發行：香港電視出版有限公司  
香港德輔道 號  
4-8319411

新加坡、馬來西亞總代理：

商務印書館新加坡分館

印刷：博益出版集團有限公司  
出版日期：一九八八年五月  
定價：每本港幣二十五元  
出版編號：7 N 88005  
ISBN 962 17-0399 9

版權所有，請勿翻印

"Honda kyo to Matsushita-kyo"  
by Shiozawa Shigeru  
Copyright © 1987 by Shiozawa Shigeru  
Chinese translation rights by  
Publications (Holdings) Limited 1988  
Arranged with Shiozawa Shigeru  
through Japan Foreign Rights Centre



財經商管系列·卷首語

## 應合時代，創造未來

我們生活在一個資訊爆炸的社會。科技發達使傳播媒體發揮更強的功能，傳播速度加快，因此人們有更廣泛的機會接收各種不同的資訊，認識社會新事物、新趨勢，配合時代前進的步調。我們需要資訊，但是正因為資訊爆炸，太多太濫，我們更須要懂得選擇。

財經商管系列叢書是博益推出的一個全新書系，目的是為大家提供有關工商業管理及個人經濟生活的重要資訊。

當今之世，工商業高度發展，深深地影響着人們的生活。不去了解其中種種情況，已是不可能的事情了。每個人都是經濟人、管理人和決策人。企業主腦、公司老闆或高級行政管理人員，固然時刻要在業務、人事上作重大決定，

即使普羅大眾，每天也得爲個人事務、財政及消費各方面費周章，不吸收各自需要的資訊營養，無以孕育明智的決策。

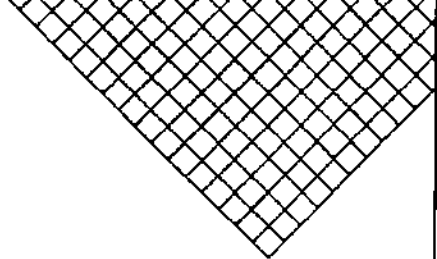
博益財經商管系列叢書的設計，就是要讓大家各取所需。內容主要分兩類：

一類是「成功經驗」。出版國際知名企管人和企業集團的成功史，例如《Sony與我——盛田昭夫自傳》、《麥當勞——經營管理的奇跡》、《商戰必勝術》及《日本跨國企管秘訣》等，讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中採取啓示和創意。

另一類是「基本知識」。涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、投資以及中小型企業的經營之方，例如《管理人必讀》、《財經術語精解》、《經濟學一日通》等。特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解，更爲實用。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放開眼界，全力搜羅極具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！



## 日本跨國企管秘訣・編輯室報告

### 日本企業的奇謀妙訣

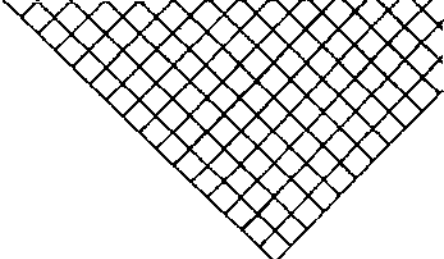
日本聞名國際的兩大企業本田汽車工業和松下電業，究竟是怎樣創業的？它們奉行什麼經營管理路線？現今採取何種跨國策略？它們在美國的生產據點搞得如何？這些問題深受各界關注。本書以本田和松下在美國設廠的策略及經過為中心，旁及上述各項問題。作者憑親身採訪的第一手資料，參攷大量有關文件寫成本書，翔實可靠。

作者集中地分析比較本田和松下進軍美國的情況。本田在美國採取一如在本國的方針，堅持要員工參加「朝會」、穿作業制服上班；而最高負責人則不設獨立的辦公室。松下卻沒有堅持在本國的方針，採取了入鄉隨俗的「柔軟」態度。兩家企業在美國都取得相當優異的經營成果，不過，作者似乎較為推崇本田的路線，因為本田堅守原則卻仍然成功，這是十分難能可貴的。

其實，本田並非僅憑這些原則取勝，背後實在大有文章，筆者將之歸納為四點：一是準備充足。本田進軍美國之前，花了數年時間派人研究設廠計畫的可行性。二是設廠地點選擇得宜。本田調查了美國一十多個州，最後選中俄亥俄州的梅里斯丘設廠，這處考慮過該處的風土人情、習俗、宗教、人口、種族、地理環境等的利弊得失，後來才作出決定。三是有了制勝之寶才出擊。本田發明了低公害的「思域」引擎，把握了這種優勢，才進軍美國市場，不是實質以魯莽行事的；四是厚待員工。美國本田的職員薪酬，比其他企業優厚得多，本田總社還撥款二百萬美元為美國職工興建體育館，供員工進行各種體育及康樂活動。

本書日文原著《本田教與松下教》在日本出版，讓日本人一沾兩大企業創業者本田宗一郎和松下幸之助的企管奇策，追尋美國人對本田及松下奉若神明的箇中奧妙。這奧妙同樣是我們本港讀者所要探索的吧。

《日本跨國企管秘訣》無疑已把本田和松下在發起全球企業攻勢中，無數的成敗、不少的離奇亦縱橫交錯地結聚起來，讓讀者一覽全貌，獲得了解，引發創意。



## 譯者的話

### 一個疑問

記得兩年多以前，當日元幣值開始有上升微動的時期，不少國際經濟專家，馬上大作文章，說日元一升值，日本貨變得昂貴起來，顧客會大量減少，直到做出來的東西賣不出去，日本就會出現大量企業破產、工人失業的不安時代。

「那時候，日本的工業與財經實力，就會陷入長期困境。」  
這樣講的專家很多。

當然，單純的計算來說，這個理論說得過去。實際上，當日元升值的走勢，由一九八五年年底的一美元兌換二四八日元，到今時（一九八八年五月四日）美元只兌換一二五日元，日元的幣值，在過去兩年半之內，狂升了一倍。可是，日本的工商經濟實力，卻反而有增無減，國內失業人數僅是微量增加，情況不止沒有像一般外國專家說的會全面崩潰那般嚴重。

日本企業界憑什麼力量，竟然可以應付貨幣史上罕有的一次升值壓力？這是每一個關心工商企業動態的人，都想提出的疑問。

## 點出秘訣

我譯日本知名經濟評論家塩沢茂先生這部《日本跨國企業秘訣》，最大的用意，就是想藉着塩沢茂先生的精簡分析，讓大家可以從不同的角度，透視日本人的職業態度，再深一層理解日本企業界如何以單純的努力，將許多重大的難題逐一化解掉。

本書日本原名是《本田教與松下教》。因為作者拿本田(Honda)和松下(Matsushita National)兩大企業在美國的投資與經營現狀，作為本書的主題內容，然後再從本田、松下兩大企業的管理、人材訓練、適應情況及長遠目標加以比較分析。

對日本的讀者來說，這部書可以幫助他們了解日本大小企業在撲向世界各地投資設廠，將會遭遇一些怎樣的疑難挫折。作者很技巧地用本田和松下的經驗，給讀者點出一些必然會發生的困難，更將本田、松下兩大企業如何小心避過許多挫折打擊的經驗，告訴了讀者。

我們讀這本書得到的益處，要比日本人還多。

作者是個記者出身的經濟評論家，他比一般的經濟學家强的地方，是他的新聞工作訓練與工作經驗，使他在看一件事情、分析與批評，都比他人有層次和深入。

這本《日本跨國企業秘訣》，作者在淺白的文字裏，給讀者寫出了日本人內心的真實狀況，特別是文化生活的特異，造成日本人對職業的勤奮態度，傳統生活習慣與日本企業形態，兼有「村」和「宗教」的安全感，都一一給讀者描述出來。

另外，作者是一位資深的國際間活躍的新聞工作者，他的文章，全憑一手資料寫成。讀這部書，最大的收穫，是在作者舉出的實際例子裏，你可以很清楚地認識日本人如何以踏實的方法，去尋求有效的辦法解決所面臨的困難，同時把原定的目標加以實現。

多數人寫日本企業管理一類書籍，只在文字上再三說日本人勤勉，日本工人對公司表現了忠誠心。

這些虛浮的文字形容，作者盡可能避免使用。整本書裏，都用具體的舉例和說明，來解剖日本人的職業態度。當要分析一件事情的時候，作者絕不放過給你提示其中最不可忽略的重點。

## 大家共享

本田宗一郎只不過是一個受過幾年教育的腳踏車修理工人，可是，他一生的努力，把六十年前僅有一個學徒的腳踏車修理店，擴大成為全世界開設將近五十家大規模的電單車及汽車製造廠的環球企業。

原來，他兩歲多就喜歡汽油味和機械聲，到今天，他退出公司的管理工作，仍然對汽油味和隆隆吵雜的機械聲抱有好感。他從現實生活裏吸收了人生哲理和經營學問。本田宗一郎的創業目的，完全不為個人的權力金錢着想。他說，純為私利着想，事情一開始就已經失敗了一半。

當他正是最風光的年代，他宣布退休，然後把自己一手創立的本田汽車、電單車企業及本田科技研究所的經營管理權，移交給一個跟隨他二十六年的伙記。本田宗一郎沒有照老規矩，讓自己的子女去做老板。

他說：

「企業雖然由我一手創辦，不過，成功應由大家共享。將來，誰有真才實學，誰就是共認的適當人選，誰就有資格成為這家環球科技企業的老板。」

這番話，在七十年代初期，震撼了日本和歐美先進國的企業界。

本田宗一郎之後，本田企業的老板是河島喜好。他是個科學家，負責設計了一流的本田電單車和超一流的本田汽車引擎。他以才華加幹勁，由小職員做到科技研究組長，然後晉昇為董事，最後出任社長。

現任本田社長久米是志，也是跟河島喜好一樣，憑實力出掌本田企業。由本田宗一郎所建立的本田精神，讀者會得到一個新的認識，像本田企業這樣一家本來只不過鄉下小規模工廠，能夠在全世界打開市場出路，成為二十一世紀的巨大穩健企業，原因其實非常簡單，那只有一段話：「創業的目標，不能局限於投資者的私利，造就人材、創意發明、善加管理，三大難題一旦解決，企業的前途便無往不利。」

## 水道哲學

松下幸之助，跟本田宗一郎同樣出身低微，亦跟本田宗一郎一樣，由無本錢開始，將松下電器(Matsushita National)發展成為全世界五十多間分社的巨大科技企業。

十歲之前，松下幸之助就因家境貧窮，在一間小店舖做學徒。他有抱負，任何情況之下，都不忘記自己的遠大理想。在很年輕的時期，他開了一

間只有四五個員工的電插頭製造廠。今天，松下電器已經成為地球上產品最多人使用的家庭電器企業。換句話說，因為松下電器的科技產品，世界各地的家庭生活，提前進入衛生、自動、節省、享受等愉快情趣階段。

松下幸之助的創業目標，只有四個字，就是「水道哲學」。

日文將自來水稱為水道。

在松下幸之助的理想中，他一生致力家電用品及生活器具的製造販賣，目的是要以最高的技術，製造最好品質的產品，然後以合理價格賣出去。他常說：

「做生意賺合理利潤是天公地道的行為，我的產品，有利潤是事實。不過，我將取自消費人的利潤，又再投入新產品研究和減低成本的投资上去，等於拿大家的些少錢，再作還原的投资。總之，松下產品的目的，是要以人買得起的合理價格，普及到地球上多數人的家庭生活裏去，就如自來水一樣，大家都有使用的機會。我稱這種理想做自來水哲學，這就是松下企業的信仰。」

松下理想成為松下企業的職員一生努力的目標。

負責電飯鍋製造銷售的一名領導人，爲了要使松下出品的電飯鍋，煮出最可口的白飯，他不惜跑遍日本大小城鎮，更萬里流浪到世界各地去，目的

是要學習各種煮飯技術和找尋最合大家口味的白米飯，作為他設計先進電飯鍋的根據。

過了不久，松下電飯鍋的新產品，憑這位負責人的豐富經驗，終於成為電飯鍋之中最受歡迎的對象。

## 堅強根據

本田宗一郎一開始就沒有以私利為創業目的。他造就許多人才，將企業發展到今天的地步，再讓每一名職員分享成就。

松下幸之助的自來水哲學，不止使追隨他的人信服，更能實踐理想，幫助全球家庭逐步進入先進生活領域。

這兩個人的成就，令到世界各地的人都共享到他們的理想。使用本田汽車、電單車及松下電器製品的消費者，都會有這種感受。

本書只是拿本田和松下兩大企業作例子，說明日本企業的實際情況，事實上，幾乎所有日本企業人士，能夠成功的，都跟本田、松下兩人一樣，有自己金錢、權力慾望以外的遠大理想，同時集合了許多理想相近的人才，共同努力，將理想實現。

回到最早的疑問來討論好了。

企業結構以「村」及「宗教」信心爲依據，員工在公司裏做事，就有同住一個村莊的連帶感受。爲了大眾的生活安全，村的安全比自己家裏的安全更重要。所以，員工爲了生活的安全，先要以公司的生存爲第一項考慮。

團結力是這樣形成的，忠誠心也是這樣產生。雖然，忠誠心會因環境而改變，但是，日本人對於職業的神聖觀念是一種肯定了的原則，在日元狂升和其他壓力影響下，日本企業的實力依然堅強如舊，原因就在這裏。所以，員工爲了生活的安全，先要以公司的生存爲第一項考慮。

團結力是這樣形成的，忠誠心也是這樣產生。雖然，忠誠心會因環境而改變，但是，日本人對於職業的神聖觀念是一種肯定了的原則，在日元狂升和其他壓力影響下，日本企業的實力依然堅強如舊，原因就在這裏。

譯者一九八八年五月四日於沙田道風山麓

## 作者簡介

塩沢茂，一九二八年生。

東京慶應大學社會學科畢業，進入東京大學新聞研究所深造。過後，到中郡日本新聞社工作，先後擔任過海外特派員、東京新聞文化部長、報導部長等職。

一九七七年開始，成為企業評論家，在企業界以實地調查的一手資料從事著作聞名。

暢銷作品計有：《獨立職業人》、《資生堂國際戰略集團》、《電通戰略》、《松下電器》、《人事系統研究》、《伊藤洋華堂店長會議》及本書共三十多部。作者新聞界出身，著作態度認真，自己進行實地調查，再憑最可靠的一手資料落筆寫企業管理書籍。由於文字簡練易懂，又憑事實根據，加上他的新聞觸角敏銳過人，可以從平凡的一面洞察日本企業的實態。

這是作者慎重寫成的一部水準之作。



## 譯者簡介

游枝，一九四零年生於馬來西亞。

臺灣大學社會學系畢業，考取獎學金，往日本繼續深造。先在東京大學社會學研究所專攻日本研究課程。過後進入國立筑波大學修讀博士課程，專攻文化人類學。畢業告一段落之後，曾任日報主筆、總編輯。文章多刊於香港、馬來西亞、新加坡及臺灣各地報刊。現與妻葉蓮及女兒旅居香港，專事寫作，作者亦為博益出版集團特約作家。著有《盡寫日本》。

