

崇高的經營理想・傑出的企業文化

善的循環

世界「拉鍊王」卓越企業理想的實踐

吉田忠雄 著



第四版



成功系列

善的循環

● 吉田忠雄 / 著

● 台視文化公司出版



成功系列

善的循環

著者：吉田忠雄

定價：一四五元

發行人：石永貴

出版者：台視文化公司

地址：台北市八德路三段二號十一樓A

電話：七七一—一六六五、九

• 函購郵政劃撥〇一四六九六六一五

排版者：台視文化公司打字組

地址：台北市敦化南路一〇二號十樓

電話：七七二〇一九一・七五二六四八〇

印刷者：康兆企業有限公司

地址：台北市東園街六十六巷一一六號二樓

電話：三〇九六〇三九・三〇九二〇一七

行政院新聞局出版事業登記證
局版台業字第一九二八號

中華民國七十三年十一月初版
中華民國七十四年十二月四版

版權所有・翻印必究

▼ 吉田忠雄假日在自家菜園中工作，左為他的兒子。



目

錄

序

第壹章 事業成功關鍵

一、創業有如架設橋樑	十一
二、企業與社會大眾 I	十四
三、企業與社會大眾 II	十七
四、資本如同貸款	二二
五、利益靠循環而產生	二五
六、儲蓄是成長的關鍵	二九
七、森林遠比大樹重要	三三
八、對大企業敬而不學	三六
九、雨水是一種資源	三九
十、信用比財富重要	四二
十一、永保一顆年輕的心策勵未來	四五
十二、共同努力報酬才有價值	四八
十三、改造環境、豐富生活	五二
十四、真理由思考而得	五八

第貳章 增進事業繁榮的秘訣

- 一、站在同一陣線工作……………六三
- 二、真知識由體驗換得……………六三
- 三、先在腦中描繪藍圖……………六七
- 四、腹案、計劃、實行……………七二
- 五、預算是推動企業的依據……………七六
- 六、認識自己的商品……………七九
- 七、發明與創意從周身開始……………八二
- 八、把數字化為圖表 I……………八七
- 九、把數字化為圖表 II……………八九
- 十、避免庫存節省開銷……………九三
- 十一、權利義務互為表裡……………九六
- 十二、薪水靠自己努力得來……………九九
- 十三、改善環境可提高工作效率……………〇三

第參章 爭取信賴的企業家

- 一、多一分努力的意義……………〇六
- 二、失敗為成功之母……………〇九
- 三、人類的尊嚴來自於自我管理……………一三
- 四、不必在乎職位的高下……………一六
- 五、薪水的核定者是你自己……………一九
- 六、真誠的語言最能打動人心……………二二
- 七、切勿將權威和權力混淆……………二六
- 八、安於現狀是衰退的徵兆……………二八

九、先瞭解真相再下斷語.....	一三五
十、嚴以律己，人性最高的表現.....	一三五
十一、信用是別人加予你的財富.....	一三七
十二、不斷地開拓產品與市場.....	一四〇
十三、合理的競爭最能激發潛力.....	一四七
十四、善用智慧是最佳的工作法門.....	一五一

第肆章 追求更富足的生活

一、避免失敗的三戒律.....	一五五
二、認清什麼是好東西、什麼是奢侈品.....	一五八
三、從生活中培養事理的洞悉力.....	一六〇
四、只要動腦、垃圾也可變為資源.....	一六四
五、截長補短、不停地自我超越.....	一六八
六、信念和節制能夠創造豐富的生活.....	一七〇
七、訂定計劃，從容的生活與工作.....	一七四
八、合理化的家庭生活.....	一七七
九、維繫幸福生活的三愛主義.....	一八〇
十、培養新生代的德育.....	一八三
十一、繁榮的副作用.....	一八七
十二、一個日本民間傳說.....	一九〇

第伍章 貿易磨擦不可能存在

一、自以為是的日本.....	一九三
二、海外設廠對雙方都有益處.....	一九七

三、YKK的海外員工	二二〇
德國、義大利、法國、英國、美國	二二〇
四、海外職員的心理狀態	二二〇

第陸章 對日本經濟的建議

一、真的自由嗎？	二二五
二、贊成總論，反對各論的想法	二三〇
三、我對資本的看法	二三九
四、我對事業的看法	二四四

第柒章 展望未來

一、創造高成長並不困難	二五一
二、製造工作機會謀求社會福利	二五三
三、革除浪費的惡習	二五七

序

吉田忠雄是日本拉鍊公司的創辦人，他以與眾不同的經營方式，成功地樹立了全世界之 Y K K 王國，請看以下的幾個數字，就可以得到證明了。

(1) 在四十個國家中，擁有四十三家製造拉鍊工廠。
(2) 雇用當地員工八千五百人；日本人派在海外工作，只有三百人，百分之九十六是當地人。

(3) 全世界設販賣營業所一百四十三家。

(4) 六年前的生產量是四十億條，全世界人口平均每人可以分到一條。

(5) 在美國設立四家工廠，其中最大的一家是 MACON。前卡特總統在作州長時，即力邀 Y K K 到美國設廠。

(6) Y K K 公司資本額只有五十六億日圓，海外法人公司設立，總共投資却有三百六十億日圓。

(7) 每年營業額高達四千八百億日圓。日本國內百分之九十是使用 Y K K 拉鍊。

(8) 現在累積資產，高達八千億日圓之鉅。

所有公司職員都持有公司股票。但是YKK股票五十年來從未上市，因此不為公司以外的人所持有。

雖每年每股可以分到的紅利是百分之十八，這樣高的紅利，成為投機者的追求目標。但創始人吉田忠雄，堅拒股票上市。

以上十大重要數字，每位看過本書的讀者，必大感意外，究竟經營者吉田忠雄用的是甚麼方法——甚至有人說是一神機妙算——才能獲致的呢？

現在就把本書的要點，簡單扼要加以介紹。如果你是位忙碌的讀者，也請您務必把本書讀完，對於經營管理，必定獲益匪淺。

資料來源由一九七九年吉田先生出版的「社內講演彙編」始，更蒐集了山岡莊八著的「善之循環」上下冊（一九七四版），使本書增色不少的兩本書「發明販賣構想」、YKK與「聯邦共和國」，前者吉田忠雄著，後者池田政次郎著，都是一九八四年五月出版的新書，可以使讀者獲得最新的經營方法。

「善的循環」就是大家分紅利

吉田忠雄之「善的循環」理論，廣泛地引起注意，甚至被稱為「吉田哲學」。簡單的解釋，就是利潤三等分的理論。照吉田先生的說法：「供應消費者價廉物美的貨品，不可以有

「三年不開張，開張吃三年」的想法；不管在那裡設廠，必先考慮該地區的企業，都能因YKK之設廠而賺錢，所以不設福利社而叫員工購買當地物品，使金錢流回當地的生意人手中。對當地行政要有貢獻，多納稅，他們歡迎都來不及，還會排斥日本商社嗎？」

這種作法，導使YKK成功，已經是大家公認的事實。日本在全世界的壞形象，一轉而成為解決失業問題的救星。所以YKK才能有那麼多的工廠設在國外。當然最初也有麻煩，但都能次第解決。

吉田認為作生意，沒有甚麼秘訣，如果一定說有，那就是與很多人分享利潤。獨佔利潤，不會有發展。其次就是鼓勵職員買公司股票，因為那是儲蓄，這樣做對自己都好，公司以這筆錢再來運用，使生產利潤，週而復始。而為著防止投機者破壞公司，股票永不上市。

大家能分紅利，大家定為公司賣力，這是必然的結果。吉田先生在書中隨時都會提到代他思想的一句話，那就是：「『頭腦和金錢』是YKK發展的兩輪，沒有它們不能進步。」甚麼叫頭腦？就是職員們不斷地開發新產品；在崗位工作上，在行走途中，在家裡，都以公司為念，想如何避免雷同，永遠創新。所以YKK的職員便是公司的寶。

把金錢用在擴充專業上，絕不可投機，要腳踏實地。書中引用幾個例子，其中之一是石油危機發生時，拉鍊釀要漲價的事。很多人勸他大漲特漲，認為是天賜良機，可是吉田先

生拒絕了，照原價賣出，連推銷的中盤商也告訴他們，千萬不要囤積居奇。雖然纏起問題是進貨價提高，但因為把倉庫積貨，一掃而光，最後還是小賺。他認為石油危機絕不會持久，後來果然應驗。這一例子，吉田忠雄認為「賺信用」比賺錢還重要，雖在有機可乘時，仍不為所動，堅持客戶必須分享物美價廉的拉鍊，不准漲價。

「五個一起」知名度大大提高

一位成功的人物，其想法作法與一般人到底不同，例如他以身作則，提倡五個「一起」，那就是：一起工作、一起高興、一起傷心、一起學習、一起祈禱。這五句話是在卡特州長任內吉田忠雄設廠時的講演詞，後來變為卡特總統就職時的就職演說詞。

書中幾處介紹了吉田先生的講演辭，實在令人感動。例如提到公司上上下下都穿夾克，分不清那人是科長那人是雇員，當倉庫太忙時，科長也去協助卸貨搬東西。有一次設在法國的工廠，貴賓到廠內找廠長，居然在倉庫裡見了面，法國人大感吃驚，認為這種事是永遠不可能在法國發生的。談到一起高興時，吉田先生妙法也很多。他鼓勵社內職員結婚，還配給宿舍。他認為任何時代子女的幸福都是父母最關心的事，有眷舍可免擠車之苦。工廠建設大花園，讓他們全家在周末假日共享天倫之樂。於是YKK的職員很自然地愛上自己所住的地方，愛上自己的工作，更愛自己的妻子。

一起傷心，是指每個人都認為工廠自己也有份，公司一旦垮了、倒了，大家一同傷心。並非為歷史上所謂「秦人視越人，肥瘦我不管」。一起學習更有興味，比方說，大家吃飯要在一起。海外廠的日本職員，不可以自己人聚在「桌吃飯」，也不可以三三兩兩在「塊聊天」。吉田告訴他們說：必須要和本地人在「桌用餐」，語言不通，也要比手畫腳去溝通。要給人一種印象，這家日本工廠不單是日本人的，也是大家的。

日本人在海外最常見的事就是跑日本大使館，大家見面開小會。吉田忠雄先生的改善作法是，不惜投巨資成立俱樂部，讓大家去做些休閒活動；對於駐在國的經濟成敗，時時關心，並且盡力去協助他們，縱令工廠出錢辦地方事業也在所不惜。日本大使館並不重要，對他們的職員不必聯絡，只要駐在國一切都和諧沒問題，生產與銷售，勢必一切順利。所以，與駐在國的職員如同一家，反映在績效方面，是沒有疑問的。五個一起，使YKK聲望和信用大增，應驗了吉田先生所說：「作生意僅承認『追求利潤是唯一目的』的說法，完全沒有意義。」一切記！信用可以轉變成無窮的財富。」這是何等深刻的看法！

先有藍圖後有事業

藍圖是從統計數字產生的。當你決定生產多少，賺多少，必須以圖表為根據。盲目的瞎搞，只有使事業失敗。本書中引用一有趣的例子，可以想見吉田先生是一位心思細密的人。

國民生產毛額（GNP）圖表，近代國家都已公開發表，但能善加利用的人則不多見。如某國家GNP增加了，表示這個國家生活富裕，作拉鍊生意就應該馬上聯想到該國民會利用餘暇去從事與旅行有關的活動。旅行要穿輕便衣服，於是拉鍊就不可缺少了。我們要問那一國家自行生產多少拉鍊？我們要如何去配合生產？然後才能談到那個民族喜歡甚麼顏色的拉鍊等等問題。

吉田先生在其經營過程中，對數字多少、藍圖爲何等問題相當重視，並且認爲數字就是解釋事實的語言；數字擺在面前，多說無益。清楚可靠的數字，是明天事業的指南針。他一再再強調，企業沒有數字觀念就是打爛仗，有數字就有成功的希望。

數字以外，要做綜合判斷，仍靠人的力量。千萬記住，數字之前，賺多少錢，即是最可靠的事。但數字擺在眼前，貪婪之輩便會獅子大開口，把利潤加上幾倍，以爲從此一夜之間變爲百萬富翁。這是非常危險的事，寶貴的信用，往往就這樣失去了。

最重要的作法是，不要增加消費者的負擔，要挖空心思使產品變爲物美價廉。也許有人以爲利潤加上幾成，有何不對？而且只有公司上階層的人知道，真是人不知鬼不覺，大把鈔票上門來。吉田先生不作此想，書中重複地申述他的見解只有一句話：「保密是天地間極難之事。」真是一語道破。

他不建倉庫，與精算數字有關。他的部下曾經建議他建倉庫多存貨，可以賺大錢，他堅

持拒絕。令人佩服的是他對此事所持的理由：一、根據訂單出貨；如係臨時訂單，可以延期交貨同意再接再遲，倉庫無用。二、有倉庫就要人管理，於是人事費增加，儲存期間利息增加，勢必提高販賣價格，於是就不可能物美價廉，相對就減低了與其他同業競爭的力量。滯銷質劣，一連串的問題，都因設倉庫，接踵而生。所以至今YKK還是不設倉庫。憑著嚴密的數字統計、清晰的圖表，按圖進行，利在其中，不必作非分之想。

他也發表了一項數字，證明倉庫不必設。一九五一年至一九六一年十年間，日本批發貨上漲了一·四%，零售物價則上漲了三七·一%。其中最大原因是裝潢、建設、人事費等的轉嫁於消費者身上。

坦承日本人短視

吉田先生反對罷工的作法。工人應該時刻想到，為甚麼會獲得薪水？如果平心靜氣談生意，必須牢記：甚麼是自己認可的收入；甚麼是自己認可的勞動。公司裡面存在的勞動工會領頭的人，只知道坐在金字塔頂上發號施令，到最後只有兩敗俱傷。

他反對人云亦云的作法。他自承日本人是人云亦云的民族，總以為跟著大家走，就覺得安心，這種趕潮流的盲從作法，就變成大家雷同，沒有創見。太多人聽天由命，就造成事務的停滯，乃至於歷史性錯誤的發生，實在不可不慎重明辨。

他追求「無瑕的信用」。信用有兩種，一是平凡的信用，人人隨時都可以得到，如人家誇獎幾句，就眉飛色舞，這種信用沒有意義。其次是沒有微瑕的信用，如石油危機時，他人大發壟斷財，YKK則出清存貨，這是永遠為消費者著想的信用，也是YKK成功的最大本錢。那些不擇手段抬高自己利益的人，最後必將失去信用而自食惡果。

他對有無豐富資源的解釋：日本人常常掛在口頭上的一句話就是：「沒有天然資源，必須向外發展。」吉田先生則持相反的解釋。他認為任何地下資源總有一天會用完的，金、銀、鐵、煤、石油，沒有一個例外。日本的資源是甚麼？就是「水」。它是從天而降的黃金，發電成為工業重要資源，灌溉可使農作物結實纍纍，沒有一件事，不與水發生關係。日本人口即使再增一倍，只要善於利用水，就沒有問題，但却始終未能善加利用，實在可惜。

他批評日本不該只講輸出，不准外貨進來。他認為美日兩國不應該有貿易磨擦才對，但是現在却鬧得最晚。他指出日本的车子浩浩蕩蕩在美國登陸，反過來却對美國閉門不納，這是任何時代都講不通的道理，但日本公然為之。他以近乎沉痛的語調說：「嚴格的說，企業是屬於社會的；除非對社會有貢獻，否則即無意義。如果排斥美國貨是為了自己利益，那麼消費者就要永遠使用劣貨，企業還有甚麼意義？但至今日本還是把部分企業置於政府保護之下。」

吉田先生指出：大家都知道日本商品正充斥美國市場，但能道出個中原因者却為數極少

。這是因為美國工資高，又時常鬧罷工，即使有了新發明，也不願在國內投資，而向國外尋求合作對象。至於日本實在沒有甚麼優秀的技術，只是依靠不休假、少罷工、拚命工作，才有了競爭力量。所以日本人往往大言不慚，以為自己真正了不起，其實只是假象而已。

他評日本之富也是假象。他以數字圖表顯示他的看法，所謂日本之富，不過是靠土地漲價得來的而已。日本可利用土地只有三百五十億坪，從二次大戰投降那年算起，每坪漲了一百倍，使當初的一萬元一坪，變成現在的一百萬一坪，總計是三百五十兆日圓，這就是日本的財富。土地成金，暴發戶把錢放在銀行裡，於是全世界都說日本是富豪，殊不知那只是一堆堆的紙錢。YKK不作土地生意，為的是腳踏實地，不要假象。

歷史人物不喜家康

因為台視文化公司連續出版了兩種有關德川家康的書，而且銷路已至第四版。從「善的循環」一書中，探討日本人如何看他們的歷史人物，亦是趣事，同時也對於看過上述兩本書的讀者，再一次提供新知的服務。

吉田忠雄認為德川家康是一位有能力的人物沒有錯，但他的眼光太小，他及其子孫頭銜佈鎖國令，把小小的日本侷限於四個小島中，不與世界往來。他們高高在上，把權力世襲，很多日本人的性格形成胸襟狹小，與此不無關係。家康的作法，用今天的話說，就是「家族經