



松下幸之助

不景氣、不裁員、不減薪

經營法

松下幸之助白手起家，於日本創立PANASONIC電器王國，被公認為日本內經之神。
他曾遭遇經濟大蕭條與激烈商場競爭，卻以積極作風率領企業起死回生
本書收錄他8個最關鍵的經營法，告訴你：如何突圍困境，反敗為勝！

郭泰 著

總裁學院創辦人 石滋宜

台灣評鑑協會理事長 許士軍 熱情推薦

高師大人力與知識管理所副教授 劉廷揚

實戰智慧叢書

356

李仁芳 策劃

松下幸之助

不景氣、不裁員、不減薪經營法

郭泰 著

松下幸之助

不景氣、不裁員、不減薪經營法

作 者／郭泰

封面設計／唐壽南

資深編輯／林士蕙

主 編／林麗雪

財經企管叢書總編輯／吳程遠

策 劃／李仁芳博士

發行人／王榮文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 100 南昌路二段 81 號 6 樓

郵撥：0189456-1 傳真：2392-6658

電話：2392-6899

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／中原造像股份有限公司

2009 年 3 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 240 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

有著作權・侵害必究（Printed in Taiwan）

ISBN 978-957-32-6423-1

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

<http://www.ylib.com/ymba> E-mail: ymba@ylib.com

《實戰智慧館》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧館》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智

取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧館》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧館》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM 虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世

界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧館》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧館》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生产力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧館》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年出生於台北新莊。曾任政治大學科技管理研究所所長，輔仁大學管理學研究所所長，企管系主任，現為政大科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任行政院國家發展基金創業投資審議會審議委員，交銀第一創投股份有限公司董事，經濟部工業局創意生活產業計畫共同召集人，中華民國科技管理學會理事，學學文化創意基金會董事，文化創意產業協會理事，陳茂榜工商發展基金會董事。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

松下幸之助

不景氣、不裁員、不減薪經營法

目錄

推薦文一 黑暗時代的長夜明燈 劉廷揚 10

推薦文二 好的人才就能製造出好的產品 石滋宜 14

自序 不世出的傳奇人物 15

經營法 1 談危機處理 21

不景氣正是改革良機

經營法 2 談用才 41

大膽進用問題人物

經營法 3

談育才

63

給菜鳥擔重任

經營法 4

談領導

81

社長是幫員工端茶的

經營法 5

談良師益友

101

跟和尚學大將風範

經營法 6

談敬業精神

121

對工作有信仰

經營法 7

談經營理念

139

用素直之心看問題

經營法 8

談人生哲學

153

勤奮工作，別太關心賺錢

附錄一

王永慶V.S.松下幸之助

165

附錄二

松下幸之助的逆勢經營智慧

179

推薦文一

國立高雄師範大學人力與知識管理研究所

劉廷揚博士

黑暗時代的長夜明燈

在冷酷寒冬裡，我們特別懷念曾經送來溫暖的人；在驚濤駭浪中，大家總會仰望堅定指引方向的人。

二〇〇八年金融海嘯來襲，全球經濟慘遭滅頂！上自國家政府，中及社會產業，下至家庭個人，無不受到突如其來，猶如切膚之痛的衝撞！許多人赫然發現：曾被視為不可逆趨勢的全球化經濟，原來是包著糖衣的毒藥，甜頭沒嘗到多少，致命的殺傷力卻一點也不留情地衝擊到每一個人。

在專家失效、學者噤口、企業菁英棄械投降，政府團隊束手無策

的此時，徬徨的人心找不到當下的指引，何不求教於前人的智慧？

曾經領導日本企業追求卓越而有著奇蹟般成就的日本經營之神——

松下幸之助，他一生的言行舉止，思慮心法，正是我們可以挖掘智慧的寶庫。

松下幸之助本身著作汗牛充棟，且從不吝於分享他的生命哲學及經營智慧，這位企業巨人一生中眾多經歷也被許多人當作傳奇故事津津樂道。在謊言充斥，言行不一已經見怪不怪的時代，松下幸之助心口合一，身體力行的典範，特別值得我們再三回味。

新書《松下幸之助不景氣、不裁員、不減薪經營法》，即是將這位日本經營之神的生命故事與企業經營的種種理念，濃縮為八個最關鍵的經營法來架構全書，同時串聯許多動人的故事來彰顯松下幸之助的作為。據他的理念以對照作為，由作為來驗證理念，使松下幸之助的形象躍然紙上，讓讀者在閱讀時，也如同親見這位偉大企業家般感受

到溫暖的人生智慧。

我曾因李連教育基金會獎學金的資助，前往松下創立的日本 P H P 總合研究所及松下政經塾進行研究進修，期間受到 P H P 總合研究所發行人江口克彥先生的接待及指引，走訪松下企業，並在松下幸之助晚年的休憩所「真真庵」度過充滿禪意及文化氛圍的日子；對斯人斯事有深受啟發的緣份。

同時，我又是新書《松下幸之助不景氣、不裁員、不減薪經營法》作者郭泰的愛好者與支持者，他選材料理的功力、生動的描繪及幽默優雅兼具的筆觸，一直是我自我期許的學習對象。所以，在取得書稿後我便一氣呵成地讀完，正感到身心充盈滿足之際，驀然發現已近清晨時分，才發現當我們藉由作者的生花妙筆，得以上友前賢時，閱讀、思考、泛想、回味之樂，其樂竟至於此！

願每一位展開本書的讀者，都能以松下幸之助的經營法來強化心

態，增進職能，讓這位日本的經營之神陪伴我們衝破逆境，等待時機，御風而上。

推薦文二

好的人才就能製造出好的產品

總裁學苑創辦人

石滋宜

我常說，企業所有的問題，一定都發生在人的身上，只要用的人沒有問題，則一切事情就不會有問題。日本經營之神松下幸之助談經營，強調的正是「人品」——培育好的人才就能製造出好的產品。從《松下幸之助不景氣、不裁員、不減薪經營法》一書中，讀者可以領略其經營智慧。

自序

不世出的傳奇人物

很難用一句話去形容松下幸之助，他求名得名（日本經營之神，舉世聞名）、求利得利（總資產約二十億美元，多次名列《富比士》（*Forbes*）雜誌的富豪榜上），求壽得壽（一生體弱多病，卻活了九十六歲），他沒讀什麼書，卻著作等身；他曾當選為全日本高中生最尊敬的人物，日本人稱他為國士（指一個國家當代最重要的人物），我則稱他為不世出的傳奇人物。

松下幸之助生於西元一八九四年日本和歌山縣，於一九一八年在大阪開設松下電器器具製作所，而後在一九二二年創立了「國際牌

(National) 品牌，最初以生產腳踏車電池燈與插座等產品起家。憑藉著松下過人的意志力與善於用才的特點，公司逐步拓展業務，終於在西元五〇年代，靠著旗下「三寶」產品：電冰箱、電視與洗衣機，讓國際牌竄起為知名電器品牌。在一九六一年，松下決定退休，辭去社長一職時，松下電器年營業額高達一千零五十四億日圓。而今，從國際牌全面更名為「Panasonic」的松下集團，其品牌影響力早已遍及全球。

松下幸之助曾經連續四十年是日本繳稅金額排名前一百名的人，乃至一九八九年以九十六歲高齡因肺炎逝世時，個人財產估計高達五千億日圓。然而，他不只是成功的創業家，也對社會貢獻良多。松下於二戰後創立 P H P (Peace and Happiness through Prosperity) 的簡寫，意即透過繁榮來追求和平與幸福) 研究所，其所發行的《PHP》雜誌，長期對日本人如何追求繁榮與幸福，發表過許多深具建設性的