

066

企業人必讀100

開創新局

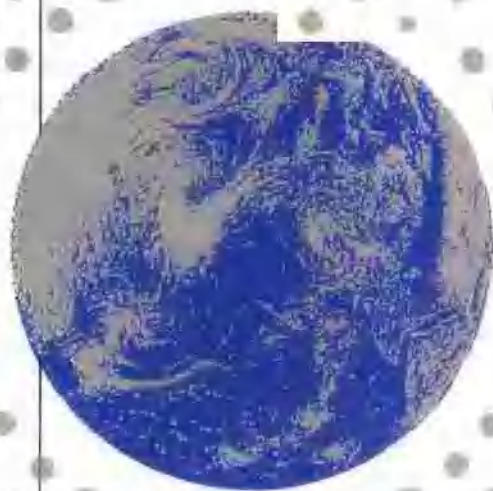
披荊斬棘

鍛鍊自己的勇氣和自信

西堀榮三郎

●著

安志業●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

披荊斬棘

鍛鍊自己的勇氣和自信

西堀榮三郎

●著

安志業●譯



A HUNDRED BOOKS
 NO BUSINESSMAN
 CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 066

企業人必讀 100

披荊斬棘

——鍛鍊自己的勇氣和自信

原著／西堀榮三郎

譯者／安治業

校訂／袁濟喜

主編／黃台香

責任編輯／何 揚

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鐘榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段25號11樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版專業字第2085號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／億勵彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994年8月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段156號5樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

石橋を叩けば渡れない 西堀榮三郎

Copyright © 西堀榮三郎 1972

All rights reserved

ISBN 957-720-185-7

作者簡歷

西堀榮三郎

一九〇三年生於日本京都，一九三六年獲京都帝國大學理學博士學位，同年入東京電氣公司（現東芝）從事真空管研究。一九五七年出任日本首任南極越冬隊隊長，帶隊前往南極一年。一九八〇年再任珠穆朗瑪峯登山總隊隊長。並先後任日本生產性本部理事、日本工業技術振興協會會長等職。是知名科學家及探險家。著有《品質管理實施辦法》、《南極越冬記》、《西堀派新產品的開發》等書。

譯者簡歷

安治業

一九五五年山西醫學院畢業。在校期間及畢業後曾長期兼職從事日語教學。一九六〇年任山西醫學院日語進修班教師；一九六二年任山西省中醫班日語教師；一九七四年任山西省科技學院日語班教師。此外，在醫學、歷史、教育學等方面都有譯作問世。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步接過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

宏觀新世紀的台灣

出版者的話

自從二十世紀六〇年代加拿大傳播學家麥克魯漢(Herbert Marshall McLuhan, 1911-1980)提出「地球村」的說法，這個原本預言傳播媒體對社會、藝術、科學、宗教將產生革命性影響的理論，已被世人擴大理解為無法自外於世界存在的格局。幸運的是台灣自十九世紀以來便接受近代文明的洗禮，使這塊島嶼不斷勃發著開拓世界的生機。

今天的台灣不再只是個自給自足的農業社會，當台灣想要納入「地球村」的體系，就得立足於自覺的主體性文化，運用自然、地理、文化、人材等各種資源，隨時掌握瞬息萬變的資訊，積極參與國際社會、開拓國際市場。在這樣的方向與定位上，台灣除了不斷努力追求產業的升級，在經營戰略、人材培育、組織管理、企業精神，乃至國際視野，都未免要先借助於近鄰日本的成長經驗和教訓。

二十世紀世界發生過兩次全球性的石油能源危機，日本在美國圍堵戰略的保護傘下頂著大風大浪過來了，日本政府指導民間企業的成功例子，使日本不但成為「經濟大國」，也晉升為「工業大國」。然而經濟長期高度成長的後期，勢必出現資金過剩，一旦不再投資於產業設備、技術研發上，而流於屬於投機性的股票、房地產，終將造成泡沫經濟。回顧這

幾年的台灣，似乎得之於日本成功經驗者少，而失之於日本衰頹教訓者多。

有鑑於身為產業中堅的中小企業，肩負著未來新世紀台灣經濟發展的重任，實在有必要重塑一個嶄新的企業精神，以全方位的組織、經營、培訓，開展國際視野，創造台灣新利基。因此我們特別從分析日本經驗為原點的浩瀚書目中，策畫精選當代企業人如何領導二十一世紀遠景的《跨世紀宏觀系列》叢書，期許台灣企業人從「商人」的格局中，蛻變出具有國際視野、社會意識、歷史感知、人文素養和專業經營的全方位「企業人」。

《跨世紀宏觀系列》中包羅了作為一位足以領導未來新世紀的台灣企業人所需的重要「履歷」——我們試想，一位新的企業人，應該是建立在具有「豐富人生」和能夠「開創新局」的基礎上，從而能在「透視日本」、「瞭望世界」的觀照下和「經營論戰」的知識中，發展出台灣歷史上全新的企業典範並「贏接未來」，而此系列正囊括了上述的六大主題。

《跨世紀宏觀系列》是我們汲取文化相近的日本經驗先行策畫的一套叢書，往後我們還要借重歐美經驗，不斷充實台灣企業的發展基礎。

現在距離二十一世紀雖然還有七個年頭，但是一晃眼也就到了，在這有限的日子裡，我們殷切企盼台灣新企業文化的誕生，因此在此時刻出版《跨世紀宏觀系列》——企業人必讀100》是格外具有歷史意義的。相信未來二十一世紀的台灣呈現給世人的也必將是另一番嶄新的風貌。

披荆斬棘 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰	趙耀東	IV
青春之夢何時實現	1	
人是為累積經驗而生存的	5	
「好得很」	8	
像兒童遊戲一樣	12	
從最初開始就追求實際效益的「研究」	15	
到南極去的意義	17	
科學和技術是截然不同的	19	
取得知識，使它當作人類財富並永存	23	
從「登月」話題談到「賺錢」	25	
探索之道貴在堅持	28	
探險・冒險・危險	31	
雜技演員的藝術	33	

凡事總有開端	34
把新任務交給西堀來完成吧	35
「未知」的含義	36
處理「未知」的方法	42
果斷的優點	43
上級決定大家乘「宗谷號」前往南極	45
決心後面必有「方法」	49
世上難有「十分週全」之準備和計畫	52
減少風險的秘訣	54
「美食即時享用」	56
探險家精神	60
以後要靠「創意」	64
不要半途而廢	66
「我不能喝那杯紅茶」	69
創意是豐富生活的保證	73
研究減少病人的方法	75

「自然即人」和「人即自然」	78
因年齡最大而當上了隊長	80
越冬隊員盡是一些陌生面孔	82
「西堀派」的含義	84
「碰碰」電報隨身常帶	86
我的研究室叫做「聘珍樓」	90
個性是不能改變的	92
個性不能改變但包含可變之物	96
動物的欲求和人的欲求	98
讓工作者有思考餘地	101
讓我們能在星期日休息一天	103
領導人對外要絕對負責任	108
「統御」就在於「暗示」	112
靠大家完成整體任務	115
在整體任務中發揮個人全能	117
大家應互相關心彼此的工作	120

主要負責人 and 次要負責人	122
「議論」可粗分為三種類型	124
能力水準（能率）	127
工作、思考、受人尊重	128
「噢！他還活著！」	132
狗發出了感謝的叫聲	134
從「模倣之國」邁向「創造世界」	135
重新認識人性	137
日本人和外國人是不同的	139
保守和革新兩者的結合	141
需要自我勇敢起來	143
「封閉型專家」和「開放型專家」	145
品質管理和邏輯	147
不入虎穴，焉得虎子	151
「負回饋」與「正回饋」	154

「得意」具有重要意義	158
意欲是發揮創造性的動力	161
「愛迪生方式」和「朗繆爾方式」	164
開發創造性和排除成見	167
「禿頭人士不患癌症」	169
開發創造性和周圍環境的關係	171
智慧來自「迫切感」	174
開發創造性和「迫切感」的關係	176
「發明漫談」很有趣味	177
邏輯和非邏輯的調和	179
對「提案制度」的一些看法	181
要培育創造性	183
「想一想吧」和「這是一個好的想法」	185
「勇氣」應出現在「自信」之前	193
後記	197

青春之夢何時實現

那是我不能忘記的一件事：在我十一歲時，白瀨中尉從南極考察歸來，他給我看了一「南極之行」的照片。

照片上出現了稀有的企鵝，冰川狀的巨大冰山。當時還沒有飛機，所以，全部照片都是在地面上拍攝下來的。雄偉壯觀的景色，能不打動童年時代的我嗎？什麼時候有機會，我也能到南極一遊，那該有多好啊！我非常羨慕地遐想著。

是願望？是理想？還是夢想？不管是什麼，只要永遠抱有這種理想，相信實現這一理想的機會總會降臨的。人的一生，不知在什麼時候，就會遇到人生的十字路口。如果，其中一條路剛好符合自己的夢想和願望，這就是機會，此

時，就要大膽地抓住這機會善加運用。

在美國留學期間，一天，我正想著如何打發週六、週日的休假日時，猛地冒出：「對，去採訪曾去過南極的人。」的念頭，因為，在美國有與伯德（Admiral Byrd）一起去南極考察的人，於是，我決定不妨去拜會一下。

這大概可以說是「人生的十字路口」吧。一見到他們，猶如舊友重逢，產生一種難以言喻的親切感。大家情不自禁地投入到一種沒有人種區別、沒有歷史不同、歡快融洽的氣氛當中。其實這些人並非偉人，但卻為一位來自日本的留學生，能為南極之事特意登門拜訪，深感激動。因此，我得到了熱情的接待和親切的交談。

還有一天，我去了一家舊書店，那時，心裡像是揣著一張示意圖似的，一進書店一下子就找到了有關南極方面的書。於是，我買下了許多，並隨身帶回日本。那時還沒有飛機，行李即使再多，乘船也花不了多少運費。

帶回來的書籍太多，我還沒有讀完，不知是福是禍的戰爭（第二次世界大戰）就爆發了。當時沒有別的書可讀，只好讀我從美國帶回來的有關南極方面

的書了。

當時，我根本沒想真能去南極。儘管有些好高騖遠，但心裡想著它，也算是一種精神追求。所謂夢想，也許就是如此吧。

從十一歲開始，我就夢想著有朝一日要去南極，經過了四十幾年，去南極的話題又出現了。已經五十三歲，快要接近退休年齡的我，更是不敢奢望去南極了。因此，只好安慰自己：雖然去不成南極，但能夠幫助年輕人去南極也行呀！

不久，在我的身邊出現了新的議論，一些人在說：「有關南極方面的事，他未必知道多少，其實，他是既不懂這、也不懂那的人。」我終於給人們留下了好出風頭的印象，而且，這種印象在人們的大腦裡不斷加深。然而，我心裡卻像沒點著的劈柴，一個勁兒的冒濃煙，但又難以制止。但事情最後還是令我高興，我終於去成了南極。

回首往事，人的命運究竟是什麼？什麼東西可以改變命運？願望又是什麼？我自己好像得到了許多教誨。

總之，一種強烈的願望，如果堅持下去，總有一天會實現的。這種機會就像天上的降落傘，突如其來地降臨到你面前，此時，不需躊躇和恍惚，要勇敢地抓住這一時機，去實現自己的願望。