

098

企業人必讀100

贏接未來

開拓21世紀的

松下哲學

上之鄉利昭

●編著 姚強●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

098

跨世紀宏願系列
企業人必讀100

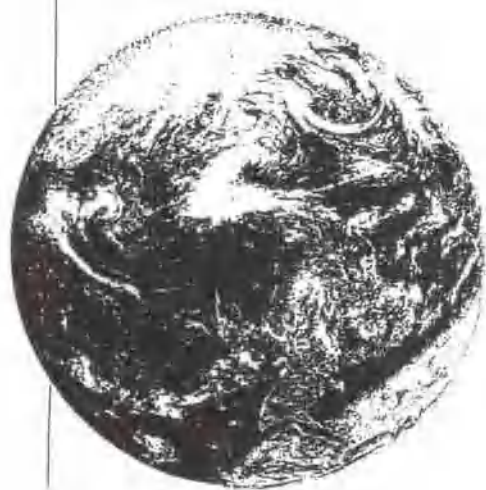
贏接未來

開拓21世紀的

松下哲學

上之鄉利昭

●編著 姚強●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

編者簡歷

上之鄉利昭

一九三六年生於日本三重縣宇治山田市（現伊勢市）曾任東京新聞記者，以傳記作家身份活躍於文化界。主要著作有《日本的憂患》、《東本願寺之變》、《野心》、《從廢墟中出發》、《西武王國》、《日本的艾柯卡》、《宮崎輝的逆轉經營》、《春日局——德川時代的女人》等多種。

譯者簡歷

姚強

女，一九六八年生，祖籍安徽廬江縣。一九九〇年畢業於北京經濟學院安全工程系工業衛生專業。大學畢業後先後在北京第一食品公司、科海公司工作。現任職於日本丸紅株式會社北京辦事處。

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，至八十年代末，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挨過來的。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。

序 言

「人的價值要等蓋棺之後才能論定。」已經去世的松下幸之助正是這樣一位人物。他幾乎與昭和天皇同樣長壽，是一位和天皇一起度過昭和時代的歷史性人物。令人感慨萬千的是，他不僅是隨著昭和時代的結束而離開這個世界，他同時也是昭和時代少有的著名企業家，是一位傑出的人物。

昭和七年（一九三二），幸之助對員工發表了如下的話：

「創業迄今，松下電器曾度過苦難的過程，但是經過努力奮鬥，經營終能轉為順暢，雖然這點非常值得慶幸，但是，我們能認為『有儲蓄就行了』而就此滿足了嗎？」

宗教可以穩定人的精神，帶給人幸福，因此，它是崇高的。可是，企業人不也具有不低於宗教的使命嗎？

這個使命就是要消滅貧困，使社會富足。正因為具有使命感，社會才容許各個企業去

發展。因此對企業界來說，在致力本身企業發展之前，必須先行成就社會的使命。

昭和七年，日本民間企業尚處於襁褓期。就社會的成熟度來說，日本還處於必須成長的幼年時代，它經歷過滿洲國建國問題、日中戰爭，還有太平洋戰爭等痛苦的時期，並為此付出了很大的代價。當時，松下幸之助還只是個四年級的小學生，但在迫於環境之下，不得不中途退學去做童工，開始他的人生。松下幸之助在年輕時即已自覺到「企業的社會責任」和「企業的社會使命」，並且也以這種理念來經營松下電器。

企業應該和社會共存，反社會的企業將難以生存，也不可能存在。在高度成長中體驗到公害問題所帶來的苦難，特別是體驗到石油危機帶來的災難後，最近的日本企業終於能夠深刻意識到所謂的社會性。想一想，日本的環境決不能說是得天獨厚的，從這種嚴峻的環境入手，松下幸之助在半個世紀前就一針見血地指出時代前進的方向，我們不得不佩服松下幸之助的慧眼。

「依靠宗教道德確保精神穩定，依靠產業克服並消滅貧困和建設人間的王道樂土」幸之助如是說。松下電器承擔了籌畫建設王道樂土的任務，但是，這需要二百五十年的歲月。松下幸之助發表了松下電器的「二百五十年計畫」，他把二百五十年劃分為十階段，並賦予每階段各不相同的任務。從這項計畫上，歷來員工都能確立自己正肩負著歷史使命，並且

相信自己的工作 and 邁向建設王道樂土的最終目標緊密相連。

松下幸之助的「白來水論」非常有名，這不單單指要大量生產物品，而必須以建設王道樂土為前提，從物質和精神兩方面加以理解。

夏季炎熱的日子裡，行路的人為了解渴，從路旁住家門前的白來水龍頭裡取水。白來水是要花錢的，因此嚴格地說，取水的路人就是小偷，但沒有人會追究，因為水很廉價而且又不短缺。同樣道理，如果高價商品被大量生產，遍及全社會，社會就能消除貧困，加上靠宗教道德穩定精神，就能在地球上實現王道樂土。松下電器為了達到這個目的，就要不斷生產商品，使商品像任人飲用的水一樣——這就是松下幸之助有名的「白來水論」。

在看似富庶的「飽食的日本」，現在的人們早已不能理解松下幸之助這句話的重要性，但是在念及以非洲為主的發展中國家的人們，我想說，幸之助的話具有全球規模的份量，且至今仍有生命力，這種說法並不為過。

所謂樹大招風，人一旦聲望隆盛，或者活得長壽，許多的批評和缺點也顯得多了起來，被稱為「經營之神」的松下幸之助也不例外。隨著他的成名，缺點、批評都落到了他的身上。

這也許是順理成章的事，如果以批判性的眼光來看看自己，而不僅僅是對著松下幸之

助，那麼也能反映出自己的某個側面，看出其中的不足之處。

「你反省自己，就不會攻擊他了」，站在這個觀點上，再回過頭來看看松下幸之助這個人，他仍是幾十年、幾百年都難得出現的優秀創業者和經營者，是位傑出的人物。他一邊注視著「二百五十年」的遙遠未來，一邊朝著實現夢想的方向努力，直到生命的終止。他的人生和話語，具有我們應該學習的重大意義，它們正是「給二十一世紀的遺言」。

上之鄉利昭

開拓 21 世紀的松下哲學 目 錄

總 序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

序 言

第一章 日本經濟的發展之道

不信任感導致經濟不安定 2

充分運用自由經濟原則的妙招 6

用「一滴血」發展經濟 11

國營事業民營化的潮流 15

拓建新國土 19

「廢縣設州」的構想和現實 24

第二章 跨越二十一世紀的經營法

第三章

松下經營學的重點

.....
55

經營者是綜合藝術家 30

以誠待人 34

企業的社會責任 38

低成長下的企業經營法則 42

健全的「水庫（dan）經營法」的勸告 46

遵循宇宙的規律 50

經營之鑰 56

匯集衆人智慧的領導能力 61

沒有安全保障的利益 65

掛在招牌上的商魂 69

確立堅強牢固的經營 73

美國式經營方法 77

從GE看堅實經營的實際狀態 82

有效地採納幕僚的建議 87

第四章

如何善用人力資源

培養人才是公司的當務之急 94

松下政經塾的構想 98

培養接班人的方法 102

克服「人多等於沒人」的方法 107

以寡擊衆 111

「教育亡國」之下的日本人 115

上進的職員・發展的公司 119

如果消取東京大學…… 123

第五章

經營成功的祕訣

百分之十的努力是成功的關鍵 130

「運」是非科學的嗎？ 134

在挫敗中求成長 138

第六章

開拓人生視野的生活方式

- 前瞻性的思考 143
關於金錢的思考 147
員工就是公司的老闆 151
為工作獻身的心理準備 155
百分之七十的成功法 159

遵從生成發展的自來原理 164

運用自己的天命 169

立足於共同體的生活 173

容忍一切的健康態度 177

怎樣對待人生 181

「禮」的精神支撐著人類行為規範 184

第七章

邁向二十一世紀的日本

189

163

確立正確的國家意識 190

回歸明治維新時代的日本人 194

給青年人的話 198

確立正確的人生觀 202

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

日本經濟的發展之道

不信任感導致經濟不安定

最近，日本的法律訴訟案件急遽增多，法官人數也跟著大幅增加。但是由於案件不斷快速增多，法官人數的增加似乎遠遠趕不上官司增加的速度。

為什麼訴訟案件增加會如此神速呢？對此我沒有做過調查，不能輕易妄下結論。但究其根本原因，我個人認為是由於人們彼此的不信任所致。其實，和歐美人相比，日本人是喜歡透過協商來解決糾紛的。

然而，依靠協商解決糾紛的前提必須是當事人雙方相互信任，否則協商就無法進行。如果人們相互間的信任感逐漸淡薄，不信任程度越來越深，就難以用協商的辦法解決問題，當然訴諸法律的行動勢所難免。最近法律訴訟數量遽增，恐怕就是緣於這樣的背景……，這種不信任感的蔓延會給雙方當事人帶來巨大的不幸和損失。簡單說來，在一個家庭裡，如果丈夫和妻子、父母和子女之間缺乏信賴，充滿猜疑，情況會怎樣呢？如果家庭中的不

信任感日甚一日，大家相互懷疑，甚至仇恨，這將是多麼的不幸。可以說，這種家庭就像地獄一樣……。

一個企業，假如勞資雙方或公司與工會之間失去了信賴，彼此猜疑，工作效率自然就不會提高。同樣，議會的運作也是如此。各政黨之間如有基本的信任感，即使意見不一致，各種法案的審議也比較能順利解決，從而產生高效率、令人滿意的政治。可是，現在各政黨間互不信任，甚至彼此對立，法案的審議就往往會陷於停滯，即使延長會期，也不能取得任何進展。

不信任感不僅帶來精神上的痛苦，而且造成許多浪費，使很多活動效率低落。浪費和低效率，或者說這種無效率，最終還會直接或間接地導致物價的上漲。校園內的破壞行動帶來了公帑的增加，勞資糾紛降低了企業營運績效，黨派之爭引發政治效率低落等等，均可成為物價上漲的原因。

（《如何拯救正在崩潰的日本》五五頁）