

阿尔卑斯技研创始人 松井利夫 著

逆境打造

WELCOME TROUBLE

经营者

坦白述说创始人一生艰苦创业、经营的艰辛幕后。

『与其逃避问题，不如乐观地去面对。来吧，苦难，来吧，挑战。』

身经百战的著者，将其苦恼与成功的经验毫无保留的写作成书。

通过此卷可借鉴著者的成功与失败的经验，强化自己的经营实战能力。

中国石化大学出版社

中国企业家网 中国商界精英网

逆境打造

强者

中国企业家网 中国商界精英网

Welcome trouble 经营者 逆境打造

阿尔卑斯技研创始人 松井利夫 著

中国石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

Welcome Trouble 逆境打造经营者/(日)松井利夫著.
东营:中国石油大学出版社,2008.4

ISBN 978-7-5636-2567-3

I. W… II. 松… III. 企业管理—经验—日本 IV.
F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 042510 号

书 名: Welcome Trouble 逆境打造经营者
作 者: (日)松井利夫

责任编辑: 刘静(电话 0546-8395937)

封面设计: 九天设计

出 版 者: 中国石油大学出版社

网 址: <http://www.uppbook.com.cn>

电子信箱: cbs2006@163.com

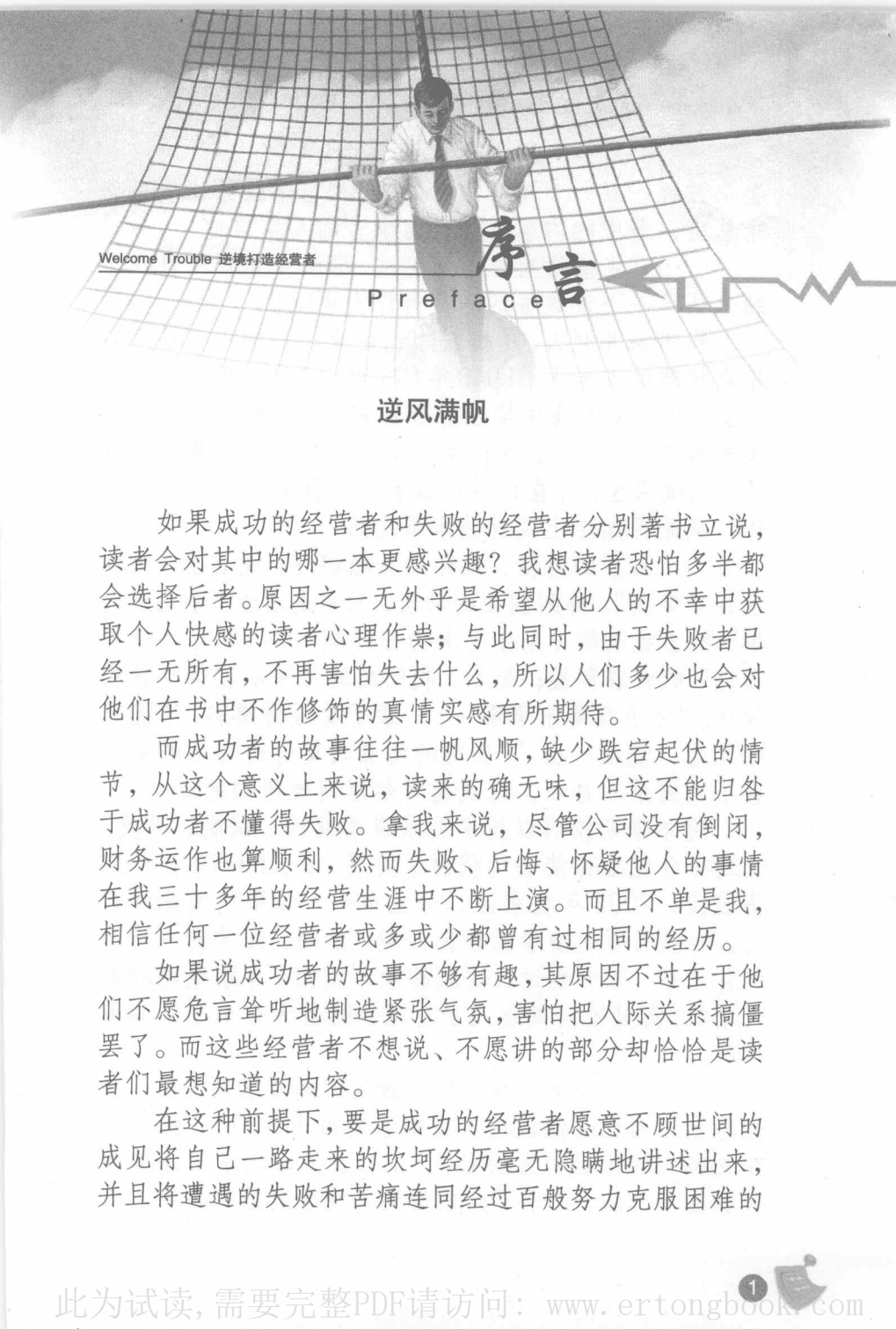
印 刷 者: 青岛星球印刷有限公司

发 行 者: 中国石油大学出版社(电话 0546-8391810)

开 本: 140×202 印张: 6.625 字数: 132 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 23.00 元



Welcome Trouble 逆境打造经营者

序言

Preface

逆风满帆

如果成功的经营者和失败的经营者分别著书立说，读者会对其中的哪一本更感兴趣？我想读者恐怕多半都会选择后者。原因之一无外乎是希望从他人的不幸中获取个人快感的读者心理作祟；与此同时，由于失败者已经一无所有，不再害怕失去什么，所以人们多少也会对他们书中不作修饰的真情实感有所期待。

而成功者的故事往往一帆风顺，缺少跌宕起伏的情节，从这个意义上来说，读来的确无味，但这不能归咎于成功者不懂得失败。拿我来说，尽管公司没有倒闭，财务运作也算顺利，然而失败、后悔、怀疑他人的事情在我三十多年的经营生涯中不断上演。而且不单是我，相信任何一位经营者或多或少都曾有过相同的经历。

如果说成功者的故事不够有趣，其原因不过在于他们不愿危言耸听地制造紧张气氛，害怕把人际关系搞僵罢了。而这些经营者不想说、不愿讲的部分却恰恰是读者们最想知道的内容。

在这种前提下，要是成功的经营者愿意不顾世间的成见将自己一路走来的坎坷经历毫无隐瞒地讲述出来，并且将遭遇的失败和苦痛连同经过百般努力克服困难的

整个过程一五一十地与读者分享，相信不仅会让故事趣味丛生，书中的内容也会成为读者的人生启迪。

……以上的话有些语无伦次，那么首先就从自我介绍来认识一下说这番话的是何许人也吧！

我叫松井利夫，是技联外包企业——株式会社阿尔卑斯技研的创始人。1943年（昭和一八年）我出生在新泻县，从当地的高中毕业后来到东京，就职于品川的一家塑料工厂。其后，我在晚间学习的专科学校修完了电气、机械课程，并在信号机器制造厂找到了一份新的工作，从此开始走上设计技术员之路。

二十五岁的时候，我开始自起炉灶，成立了“松井设计事务所”。讲到创业的动机，无非是出于“男儿干大事”的自我陶醉（至今想来仍旧汗颜）和“初生牛犊不怕虎”的青春莽撞；此外，我已故的父亲从我很小就教导我：“男子汉要永争第一，一辈子要活得精彩，不能碌碌无为，荒废一生。”当时的创业决定与这句话的影响也不无关系。总之，这就是阿尔卑斯技研的起源。

阿尔卑斯技研以技术员派遣及设计、试制、开发、制造等外包业务使公司获得了发展，并于1996年公开店头股份，2002年在东证二部上市——如果仅做此种汇总，的确引不起读者的任何兴趣。然而，回首我一生的经营之路，至少有过三次濒临破产倒闭、身陷绝境的重大危机，而其他时期也几乎总是伴随着大大小小的各种问题。

在二十几岁的时候，每当遇到问题或麻烦，我总会抱怨上天为什么偏偏选中我来承受命运的不公，经常陷在受害人的意识中无法自拔。但当我无数次地从逆境中摆脱出来之后，终于开始领悟到“困难未必只会带来不

幸”的道理。

从此之后，每当我遭遇困难的时候，学会了不再逃避，凭着一往无前的忘我精神开始了一场场解决问题、超越自我的战斗。只要有过一次成功经验，就不会再将同等程度的困难视为逆境，也就自然而然地对下次将要面临的挑战给自己提出了更高的目标。

（原来这就是所谓的成长……）

趋易畏难是人类的动物本能，但这个世上就有些人愿意自告奋勇地跳进逆境中去接受人生的磨练。例如那些国内排名领先，却要走向国门向更优秀的海外选手发起挑战的体育运动员；例如从低矮平缓的小山向更高、更险的山峰不断攀登的登山爱好者……因为他们清楚所做的一切都是为了自己的成长着想，也明白向困难低头只会给人生留下空虚的道理。

于是，不知从何时开始，我逐渐形成了这样的认识：

“不要逃避困难；相反，应该学会欣然接受。

——welcome trouble, welcome problem!”

正是困难和烦恼促成了个人的成长，给人生增添了无尽的光彩；不仅如此，如果没有困

难，人们只会安于现状，甚

至止步不前。小船未必

非要顺风顺水才能前

进，只要船帆、船

舵操作得法，逆

风亦能行舟。倒

是无风无浪的平

静状态有时反

而更加可怕。



现在，我很想将自己知难而进的经验和体会告诉给每一位为了生活艰辛打拼的年轻人（也包括已经不再年轻的人们）。最初的计划是打算将自己的经验加以分析、整理和普及，编写一本商务书籍或是颇为时髦的箴言集，但那时突然想到了开头所写的那段话。

（成功的经营者的无论冠冕堂皇地讲述自己的经验，听起来也不过是人生真理的大集合而已，想必难以引起读者的兴趣……）

而且，就我个人而言，曾经没有工作，没有资金，遭到过客户的践踏和员工的背叛，一路从泥泞中摸爬滚打过来，种种经历根本无从粉饰，更谈不上辉煌。唯其如此，才是我真实讲述这些故事的价值所在。

于是，我决定从自己经营企业的实际经历之中选取10个故事，以短篇故事的形式汇编成书。尽管每一篇都是极为私人的经验之谈，但因为真实，所以即便不能完全抓住读者，相信也会在内心的某个角落获得共鸣。

人生各有不同，只要有人能从这些故事中获得启迪，吾愿足矣。

我成书的目的本就不在于爆料，因此除了我、阿尔卑斯技研集团以及确信无疑的事实之外，书中出现的所有人名及公司名称一概使用化名。另外，由于采用了短篇故事的形式，书中的某些部分也运用了合并和调整顺序的手法。因此，从严格的意义上来说，本书算不上完全写实，但可以保证其中的所有故事都存在着现实的原型。

本书不是那种可以现读现用的经营速成读本。但是，当您在经营或人生的某个阶段陷入困境、最为苦痛的时候，愿本书能够带给您前进的勇气与走出逆境的力量！

CONTENTS 目 录

- 第一章 来自证券公司的男子——代理证券公司缘何轻视企业客户? (1)
- 第二章 检举始末——承包方应该如何应对客户私下的无理敲诈? (35)
- 第三章 被告: 松井利夫——朋友间的纠纷应该提起诉讼还是私下解决? (47)
- 第四章 平凡——应该优先解决公司的窘境还是家庭的危机? (69)
- 第五章 决裂——变革时期需要重用新员工还是“老功臣”? (85)
- 第六章 迟来的举报——“家丑”应该“外扬”还是“私了”? (109)
- 第七章 欢迎回家, 井出君——是否应该重新接纳出卖公司的辞职员工? (127)
- 第八章 约定俗成的“村规”——应当如何听取“周围的批评”? (151)
- 第九章 大山与警告——什么是在濒临绝境的情况下生存下来的能力? (163)
- 第十章 金钱的唯一真相——筹措资金有没有绝对确实的方法? (179)
- 尾 声 老骥伏枥, 志在千里 (201)

第1章

DI YI ZHANG

来自证券公司的男子

——代理证券公司缘何轻视企业客户？



个人结语

当今日本诞生了许多面向风险企业的股票市场,起码从制度上拉近了企业公开发行股票的可能性。然而据说在众多筹备股票公开的企业中,最终实现目标的仅占其中的百分之一。股票公开是对经营者能力极限的严峻考验,由此导致债台高筑的例子在现实生活中并不少见。不过,在亲身经历了这一过程之后,我发现除了经营者的个人素质外,致使企业无法上市的另一重大原因在于代理证券公司的体制问题。筹备股票发行的均为中小企业,而具有代理资格的证券公司则是日本最具代表性的大型企业。这就使得原本应被视为重要客户的委托企业在他们眼中显得无足轻重,掌握企业上市生杀大权的优越感让他们一直处于居高临下的位置,有时甚至还会为了方便自己,将客户逼入不利的境地。所以,经营者必须时刻警惕带有“大企业优越感”的证券公司的体制。

1989年3月。

阿尔卑斯技研公司本部的会议室里坐满了来自证券公司公开代理部的相关人员，四大证券公司的几位负责人当然也在其中。我们公司为了选定代理证券公司而举办的资本政策竞标会马上就要开始了。

半年前，自从公司内部公布了股票公开计划之后，每天都有证券公司、银行、资本借贷公司的营业负责人前来光顾。尽管我努力避免出面应酬，内心却沉浸在一种难以言喻的欣喜之中。毕竟直到几天之前，我还只是一名普通中小企业的经营者，只有向金融机关低头贷款的份儿，从未见过“祖宗”们纡尊降贵、主动拜访的阵势。而这一切让我真切地体会到了筹备发行股票所带来的甜蜜感觉。

为了发行股票，公司内部成立了项目小组。我自己也开始大量阅读相关的参考书籍，出席讨论会和学习会，向成功上市的前辈们取经，不断吸收和积累这方面的专业知识。在这一过程中，我渐渐觉得公开发行股票不能全盘按照证券公司的指示进行，开始考虑根据自己公司的具体情况实施操作。

正是基于这个理由，我想到了资本政策竞标的办法：让各家证券公司在演示说明会上相互竞争，最后由最佳方案的得主担任我们的代理证券公司。“这是一个不错的主意”，当时我这



样想到。

后来,我把这个想法传达给了前来拜访的各家公司。

于是一个月之后,迎来了公开竞标的日子。各家证券公司的负责人将各自制作的资本政策日程表在会议室的长桌上全部摊开。

然而,竞标的结果令人失望。每家公司的方案内容都大同小异,让人不得不佩服该行业护送船队式的操作手法。相比之下,只有一份方案算是差强人意,但也并不足以让我百分百地感到称心。

听过了所有方案的陈述之后,我打开了很早以前准备的一家公司企划案。向我提交这份资本政策方案的是某家资本借贷公司的部长,名叫工藤,曾在大阪证券交易所里担任过审查员的职务。

第一次听到工藤部长的资本政策介绍时,我不禁惊异于该方案的独创与大胆。

他首先一针见血地指出:“松井社长,虽然您是公司的创始人,但持股比例太低。按照这种情况,在股票公开发行之后,您将无法保住自己的公司。”

“有道理”,我点了点头。的确,自从事务所变更为株式会社以来,我一直在努力保证股东之间股份的分配平等。由于企业并未上市,所谓的股东也多以骨干员工等公司的内部人员为主。而且,中小企业要想发展壮大,最重要的就是公司内部强大的凝聚力和伙伴意识,因此,我始终将构筑上下一心的组织建设视为理想的存在状态。

况且,将公司股份分配给员工股东也是体现信任关系的最好证明。然而就结果而言,的确降低了我的持股比例。

“股票一旦公开,那些与阿尔卑斯技研毫无关联的人也会成为股东。即便公司是您一手创建的,但如果持股比例太低,今后连您的个人意志恐怕都很难贯彻执行了。”

工藤部长清清楚楚地给出了结论。

“那么,我该怎么做?”

“将发行的新股全部归于您的名下。”

我深深地吸了一口气。虽是外行,但我知道实施这一方案,其难度仍旧可想而知。

然而工藤部长依旧心平气和地继续说道:“如此一来,您将会管理大量的公司股份,因此关键就在这里。”

他一边说着,一边指向了资本政策方案上写着的“HC”字样。

“HC?”

“Holding Company,也就是持股公司的意思。”

战后一直禁止纯粹持股公司的经营形式,因此,他所指的应该是事业持股公司。

“根据大藏省的方针,自今年4月份起,事业持股公司也将遭到禁止。所以,今年3月底之前的这段时间将是最后的机会。开始行动吧!”

当时这项风险性极高的提案让我有些心惊胆战,但与此同时,我又着实地感受到了这项大胆的资本政策中所蕴含的无限魅力。

当工藤部长在资本政策的竞标现场公布了“由松井利夫和持股公司取得所有新股”的方案时，整个会议室瞬间就炸了锅，所有人开始窃窃私语起来。

“这样做违反了股东平等的原则……”

“那其他的股东不就形同摆设了？新股可是谁都想要的抢手货呀……”

证券公司的负责人们嘟嘟囔囔地说道。我也意识到这正是最大的问题所在。

法律规定每位股东都拥有优先获得新股的权利，即使持股比例仅为10%，最低也能拿到10%的新股。如果由我一人垄断了新股，其他股东无疑会丧失这种权利。

但公布这一方案的是曾担任过大阪证券交易所审查员的工藤部长。单从履历来说，在证券行业算得上绝对的权威，恐怕在座的证券同仁之中没有人敢当面指出这一点吧——就在我想到此处的时候，一名男子的声音传了过来，原来是四大证券之一的飞鸟证券公司的负责人。

“由松井社长一人垄断新股分配权，将会违反股东平等的原则。这种资本政策恕我不能苟同，就算飞鸟证券能够接受，我本人也绝对不干！”

会议室顿时又骚动起来。

第二天。

在公司的干部会议上，我又聊起了飞鸟证券的那位负责人。



“这个人虽说有些傲慢,但在那些沆瀣一气的证券同仁面前竟然还能慷慨激昂地陈述自己的主张,实在了不起。我打算委托飞鸟证券作为我们的代理证券公司,各位觉得怎么样?”

部下们对于这个人的为人褒贬不一,不过讨论之后,最终还是同意了我的提议。

这样,力争三年后公开发行股票的项目正式启动。

飞鸟证券成为了我们的代理证券公司。

负责人就是那位曾经和我唱过反调的男子。

经过与飞鸟证券的商谈,我们最终决定以附认股权债券的形式自由分配股东们的新股份额。阿尔卑斯技研过去的股票面额为每股 500 日元,而在我与工藤部长商量之后,认为股价应由市场决定,不宜自行定价,于是解除了对附认股权债券面额的限定。如此一来,不仅增加了股票的发行数量,使投资者可以更为轻易地获得股票,而且将来分配股份之际,也省去了变更章程的诸多手续——故而认为这是一个顺应股票市场发展规律的明智之举。

然而,从市场常识考虑,发行无面额股票的做法无疑有些离经叛道。据我所知,当时在日本发行过无面额股票的公司不过寥寥几家,可即便只有一家,也算有例可循,考虑再三之后,我们最终将附认股权债券的价格暂定为 10 日元。虽说只有 10 日元,但为了保住公司,我和亲戚们决定在公开出售股票之后掌握公司 51% 以上的股份,因而总额算下来仍是一笔不小的数目。具体的计划是我出 3 亿日元,持股公司松井经营研究所出 1