

阿尔卑斯技研创始人 松井利夫 著

莫

逃避 莫满足 莫纵容

百折不屈克服万重难关，一手打拼出年营业额120亿日元企业的实干创业者，一举公开企业经营必不可缺的3种经营战略。彻底解除经营者的烦恼！经营者及决策者的教科书。

「逃避苦难，就无法体会快乐的真谛！」

「多苦多难，源于自我纵任。」

「有反省和感恩之心，必会勇气百倍，看到希望。」

中国石化大学出版社

莫

逃避 莫满足 莫纵容

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

莫逃避 莫满足 莫纵容/(日)松井利夫著. —东营:
中国石油大学出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-5636-2566-6

I. 莫… II. 松… III. 企业管理—作品集—日本—现代
IV. I313. 45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 042506 号

书 名: 莫逃避 莫满足 莫纵容

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: 5.375 字数: 81 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 18.00 元

前言

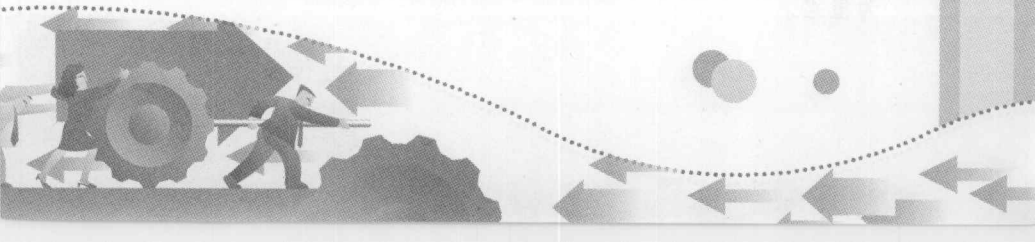


Preface

对于创业伊始的风险企业经营者来说,最渴望获得的,莫过于前辈经营者基于亲身经历对如何克服这些问题所给出的实践指导。然而,不知是否出于含蓄的本性,人们往往不愿讲述别人真正想了解的事实,那些活生生的经验总是很难自行浮出水面。“股票公开的内幕消息”、“如何与银行打交道”、“按照什么标准选择接班人”……经营者真正想了解的,恰恰就是这些单凭指导手册所无法彻底解决的微妙问题。

本书囊括了我在从事经营工作 30 多年的过程中解决种种棘手问题的应对经验。从筹资、人事、营业等经营课题,家庭、客户的相处之道,到社长本身的处事法则,精选了近 40 个问题,以“疑问 & 解答(Q & A)”的形式逐一进行了解说。相信每一个问题都是艰苦创业的风险企业——中小企业的经营者们亟待了解的关键问题。

人们常说:“公司经营者比普通职员辛苦百倍。”事实上,即便可以比较轻松地白



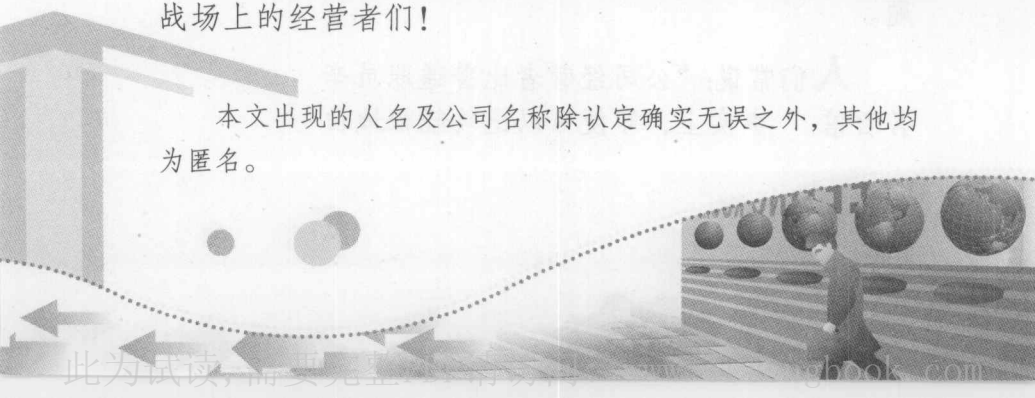
手起家，要想将公司长久维持下去也绝非易事。如果没有不达目的誓不罢休的执著信念以及抵御种种意外（事件、困难）、孤独、贫困的坚韧精神，都不可能赋予公司长久的生命力。

在我担任社长的时候，其实也经历过诸如去银行借款却吃了闭门羹、第一次石油危机导致客户锐减、遭遇心腹部下背叛、债台高筑几近破产的艰难岁月。我也不止一次地追问自己：“为什么上天偏偏选中我来经受这些磨难？”但是，当一切雨过天晴之后，我渐渐发现其实困难带来的未必都是灾祸——吃一堑，长一智。只要经历过一次困难，当下次碰到相同问题的时候，付出过去一半的努力，就能顺利地加以解决；正是有了困难，才打造了经营者的坚强意志。于是，我终于下定决心，决定正视问题，迎难而上。从此以后，我的人生也随之发生了改变。

经营者所烦恼的问题往往具有很多共通之处。他们如果懂得看看周围人的努力，了解一下其他人的创业艰辛，必然能够缓解心中的苦痛，重新鼓起向前奋进的勇气。

我怀着内心的敬意，谨以此书献给每天奔忙于商海战场上的经营者们！

本文出现的人名及公司名称除认定确实无误之外，其他均为匿名。



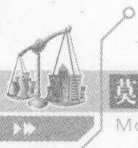
序 章

呼唤专业经营者的时代

当今日本社会,企业经常由于种种恶性事件而大受影响。过去曾发生过雪印食品的肉食品造假事件;最近又冒出了三菱汽车隐瞒罢免投票的丑闻;甚至还出现了涉嫌犯罪的恶性事件。产生这些问题的原因并不单是公司内部监督体制的松懈,也并非对危机管理的认识不足,其根本问题是公司系统建立之前存在的“道德观念的缺乏”。而作为掌舵人的企业经营者最终难辞其咎。

在现代生活中,企业的作用日益重要。企业的良好业绩可以给整个社会带来景气,使人民生活更加富足,国家前景更加光明。相反,如果企业没有取得必要的利润,就会直接影响社会的景气,将国家带入低迷状态,其极端的后果是导致企业的倒闭。如果企业倒闭,不仅员工的生活没有着落,此前的银行贷款也会付之东流。而避免这种社会毒瘤的滋生,正是企业经营者肩负的“社会责任”。

当代社会最需要真正的“专业经营者”。在经济上升期,只要循规蹈矩、跟上社会潮流,就算是缺乏经验的经营者的也能获得一定的成长。然而,在全球竞争日益激烈的当今社会,经营者如果缺乏独立的决断力和执行



力,则无法促进公司的发展壮大。大企业如此,中小风险企业也不例外。因此,我一直主张对社长实行挂牌制度。律师、医生的社会责任重大,所以国家规定从事这些职业的人员必须通过国家考试;而现在的企业经营者肩负的社会责任并不亚于此类行业,自然并非所有人都 有资格成为一社之长。

形成这种制度的方法是:在公司成立之际实行法人登记,再在登记时进行考试。考试的题目可以是有关公司经营的基本问题,未过分数线 的申请人不予登记。这种考试在形式上与驾照、摩托车考试基本相似,如此一来,也就防止了公司登记由司法代书人一手包办的情况产生。

法人登记是承认社长身份的法定程序,身为经营者,起码在法人登记上应该亲力亲为。在成立阿尔卑斯技研有限公司时,登记手续也是由我亲自办理的。当时如果全权委托司法代书人,再加上打印费将花去一个月左右的工资,因此自行登记的目的是为了节约成本。那时法务局负责人的态度并不友善,提交的文件也被迫重写了多遍。不过这段不堪回首的记忆却为我今后到政府机关办理事务手续以及创业后应对顾客的种种刁难培养了良好的耐心。

经营者够不够专业,从这个人的态度上也可见一斑。



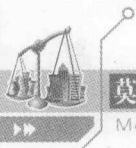
过去曾听见有人说：“我的领导非常和善，从来都没训过我。”但这是领导的大错特错，因为做老好人绝对无法顺利地将公司经营下去。

有个关于东北地区某家公司社长的故事。

有一天，我遇见他，他非常消沉地向我诉苦，说公司业绩不好，眼看就要倒闭了。我在私下一打听，公司的专务和总务部长都说经营情况没什么问题，只有社长自己觉得公司已难以支撑。这位社长说得好听点是生性单纯，但一旦过了度，就很容易对经营产生负面影响。如果社长觉得濒临倒闭，那公司肯定完蛋；要是认定公司不会关门，往往可以支撑下去。于是，当时我鼓励他说：“如果连自己都绝望的话，好好的公司也会倒闭的。打起精神来！”

“态度温和”与“放松要求”不能混为一谈。善于恭维、爱说漂亮话的人，他们说话的出发点不是去为他人着想，而是希望别人把自己想得更好。当然，这样做有时也会激发员工的工作热情，然而不加严格要求的一团和气只会导致经营结构的涣散，最终害了对方。作为经营者，应该学会如何在实践中“遭小讨厌，获大欢迎”。

身处公司竞争漩涡中的经营者不可能一人担起所有重任。不妨想象一下弱肉强食的自然界，弱者不断死去，存活下来的都是强者，无能的动物猎取不到任何食物。其实经营也是如此，唯有锐意进取、管理严格的专



业经营者才能继续生存下去。

那么,当实力下滑时,经营者该怎么办呢?其方法与自然界也基本相同。体力不支、逮不到猎物的动物会钻进洞里,休养生息,静待时机;经营者选择退居二线也不失为明智之举。

日本现在缺少的正是培养这种“专业经营者”的机制。随着创业大潮的兴起,开公司的人的确越来越多,然而成立公司与经营公司完全不同。就算学过“经营学”,也未必能真正掌握经营之道,因为其中的关键在于实践,“理论需要付诸实践才能开花结果”的道理正在于此。

拿登山来说,经营学就如同地图、航空照片或路线图,在俯瞰全局、把握整体方面,经营的作用举足轻重。但是,实际登山的是经营者本人,与把握全局相比,更需要的是现场迷路时选择正确道路的判断力、遇到困难时百折不挠的意志力以及能够坚持登山的充沛体力,也就是实际经营中必需的“综合能力”。而这些在经营学中是学不到的。

为了培育中小企业,政府也采取了“1日元创业”等各种鼓励措施。可目前的当务之急不是降低创业的难度来增加创业者的人数,而是要提高创业者作为经营者的专业水平。

为此,实施由退居二线的资深经营者(OB)担任企



业顾问的“前辈咨询体制”将是一个有效的方法。让成功发行股票的经营者(OB)在当地登记造册,再将他们派往需要咨询顾问的各个企业。这样既可以使退居二线的经营者继续发挥余热,在时间的安排上又比现职经营者更易协调。这些经营者已经拥有了足够的财富,故而不会提出过高的薪金要求;同时,对于公司来说,雇用退休员工继续工作还是解决赖位不退的“老害”问题的有效途径;而且,年轻社长面临难以决断的局面时,也可以参考过去的经验,从而降低决断的风险性。

这种机制与个体投资者相结合,就能制定出民间主导的企业再生方案。拥有一定资产的经营者通过向银行提供连带担保的方式,可以参与企业的经营决策;公司业绩提高后,不仅可以偿还有息贷款,甚至还能发行股票,赚取资本。从而在过程中充分发挥“OB”的智慧和金钱的功用。

不断实施激励机制是企业的一大义务,无法为世间带来新价值的公司势必倒闭;而另一方面,信誉、品牌在今天也受到了前所未有的重视与关注。因此,今后经营者要想在竞争中求得生存,必须认清企业的社会责任感,并在巩固“老店”信誉的同时,具备勇于挑战新事物的冒险精神。

序 章 呼唤专业经营者的时代 /1

第1章 成功运用金钱的智慧 /1

① 如何与银行打交道 /3

Q: 怎样与银行搞好关系? /3

A: 时常出面联络感情, 保持长久的合作关系。 /3

② 直接金融筹资的成功诀窍 /6

Q: 借助外部投资应该注意哪些问题? /6

A: 投资者最重视的是“社长的态度”。 /6

③ “交税不如消费”的认识误区 /9

Q: 企业需要认真纳税吗? /9

A: 请将纳税想成偿还公众借款的正当行为。 /9

④ “储备钱财”、以防万一的几点建议 /12

Q: 将个人财产事先划分出来是否妥当? /12

A: 为了规避风险, 有必要分散财产。只要合法, 不妨为之。 /12

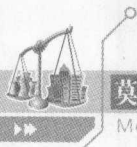
⑤ 时下筹资方式中的陷阱 /15

Q: 迅速增长的“私募债”有没有缺点? /15

A: 虽说投资者都是熟人, 也要注意“守规矩”。 /15

⑥ 交际费的使用限度 /18

Q: 如何应酬客户才算招待有度? /18



A: 以专心的工作获取对方信赖更为有效。 /18

要点解说 /21

附认股权债券(附新股认股权公司债) /21

公开发行股票的种类和条件 /22

继承与赠与 /24

私募债的发行手续 /25

第2章 处理员工问题的智慧 /27

⑦ 如何正确处理“公司内部的婚外情”问题 /29

Q: 部下搞婚外情, 是否需要给予处分? /29

A: 婚外情问题一旦过度, 会给公司造成损失, 不可缺少严厉的处罚机制。 /29

⑧ 当“创业功臣”变成阻碍发展的枷锁时 /32

Q: 应该如何处置拖工作后腿儿的“老臣子”? /32

A: 为了公司的成长着想, 有时也要痛下狠心。 /32

⑨ 私了“家丑”的隐忧 /35

Q: 部长侵占公司财物时, 应该公开处理吗? /35

A: “多一事不如少一事”的态度会助长新的犯罪。 /35

⑩ 如何攻克“罢免·解雇关” /39

Q: 可以解雇看不顺眼的公司员工吗? /39

A: 解雇要有正当理由, 切忌一声令下、独断专行。 /39

⑪ 培养积极员工的诀窍 /42

Q: 公司的年轻员工为什么总是缺乏干劲儿? /42

A: 教育员工的重心应该落在“精神激励”上。 /42

⑫ 中小企业确保“人才”资源的秘诀 /45

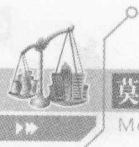
Q: 有没有企业招贤纳士的好方法? /45



- A: 不依赖广告,在人才招聘的方法上多做文章。 /45
- 13 企业领导在人才培养中应发挥的作用 /49
- Q: 如何解决新员工刚工作不久就要辞职的问题? /49
- A: 社长要起表率作用,“热心执著,不言放弃”。 /49
- 14 员工旅行、运动会的意外效用 /53
- Q: 公司举行活动时,总是凑不齐人。有没有好的解决方案? /53
- A: 面对员工要放低姿态,多找机会倾听他们的心里话。 /53
- 15 无法顺利实施企业收购的理由 /56
- Q: 被收购企业的员工为什么总是士气低落? /56
- A: 跨越公司间行事风格的差异,融合策略必不可少。 /56
- 要点解说 /60
- 惩戒解雇的要件 /60

第3章 与客户、家人和睦相处的智慧 /63

- 16 雇用“关系户”的是与非 /65
- Q: 是否应该拒绝客户介绍的“关系户”进公司? /65
- A: 英雄不问出处,应该本着“任人唯贤”的原则挑选人才。 /65
- 17 与工商总会、行业合作社保持适当的距离 /69
- Q: 怎样把握业界交往的尺度? /69
- A: 要始终将公司的利益摆在第一位。 /69
- 18 接受企业再生的条件 /72
- Q: 怎样才能让濒临绝境的公司起死回生? /72



- A: 援助的要诀是要“出钱出点子”。 /72
- 19 对家人的正确定位 /75
- Q: 事业与家庭能够两全吗? /75
- A: 只有获得家庭的理解和帮助, 事业才会成功。要常怀感谢之心! /75
- 20 如何成功挑选继任者(1) /79
- Q: 如果长子不想继承公司, 应该怎么办? /79
- A: 次子也无妨, 选人贵在合适。 /79
- 21 如何成功挑选继任者(2) /82
- Q: 儿子和女婿, 应该让谁来当接班人? /82
- A: 偏向亲生儿子是引起纠纷的一大祸端。 /82
- 22 开始培养经营者的最佳时期 /85
- Q: 是否应该让孩子从小学习帝王之学? /85
- A: 学习不能心急, 要假以时日, 慢慢培养。 /85

第4章 跨越“创业关”、“股票上市关”的智慧 /89

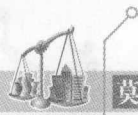
- 23 股票公开攻坚战(1) /91
- Q: 筹备股票上市真的很艰苦吗? /91
- A: 做好心理准备, 将股票上市视作必闯之关。 /91
- 24 股票公开攻坚战(2) /94
- Q: 股票上市有没有风险? /94
- A: 即便面临破产危机, 也要坚守上市的理想。 /94
- 25 股票公开的利与弊 /98
- Q: 所有企业都要以上市为目标吗? /98
- A: 日本99%的企业都未公开上市。 /98



- 26 放手股份的隐忧 /101
Q: 可以把股份卖给希望收购的大企业吗? /101
A: 股东要想入主公司, 千万不能卖掉股份。 /101
- 27 “书面股东大会”的不妥之处 /105
Q: 可以“跳过”股东大会吗? /105
A: 严格说来, 属于违法; 应该遵守法律规定。 /105
- 28 “最低资本特例”的潜在“陷阱” /108
Q: 什么是成功进行“1日元创业”的关键? /108
A: 创业不同于经营, 千万不能掉以轻心。 /108
- 29 周末创业的首要工作 /112
Q: 周末创业会与公司利益产生冲突吗? /112
A: 只要与上司做好沟通, 创业无需躲躲藏藏。 /112
- 30 成功实现地方创业的必要条件 /115
Q: 在地方上创业有没有不利之处? /115
A: 是利是弊还需多加琢磨。 /115
要点解说 /118
公司支配权 /118
股东大会 /120

第5章 推动社长自我改革的智慧 /123

- 31 摆脱最大危机的奥秘 /125
Q: 四面碰壁时, 应该怎么办? /125
A: 务必鼓足勇气, 坚持到底。 /125
- 32 怠慢经营的后果 /128
Q: 为什么公司会发生破产? /128
A: 经营者的资质问题是导致破产的最大原因。 /128



- 33** 保持工作热情的魔力语言 /132
Q: 怎样才能维持往日的创业热情? /132
A: “Welcome Trouble” 是赢得成功的秘密武器。 /132
- 34** 富裕和“摆阔”的分界线 /135
Q: 社长是否该在生活上有所节制? /135
A: 过于铺张, 只会搞垮公司。 /135
- 35** 社长的“信息收集术” /138
Q: 应该如何收集有用的信息? /138
A: 现场收集是首选, 也不妨与竞争对手互相交流。 /138
- 36** 有助企业家成长的朋友圈 /141
Q: 怎样才能交到推心置腹的好朋友? /141
A: 知音无需太多, 维系昔日友情比结交新友更重要。 /141
- 37** 退居二线的决断时机 /144
Q: 担心儿子做不好, 这样的经营者应该选择引退吗? /144
A: 趁着尚有余力, 做好交接工作。 /144
- 38** 公司收购·合并的社会意义 /147
Q: 卖掉公司是坏事吗? /147
A: 收购·合并公司是促进经济和产业优化的必要环节。 /147
- 要点解说 /150
粉饰决算 /150
后记 /153

第1章



成功运用金钱的智慧

