

土光敏夫经营传奇

# 东芝经营之王



**TOSHIBA**

浩一郎 编著

甘肃人民出版社



国防大学 2 063 3102 1

# 东芝之经营之王

土光敏夫经营传奇

浩一郎 编著

甘肃人民出版社

责任编辑:连凌云  
技术设计:赵宝红

## 东芝经营之王

——土光敏夫经营传奇

浩一郎 编著

甘肃人民出版社出版发行

(兰州第一新村 81 号)

兰州八一印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.5 插页 2 字数 210,000

1996 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 1 次印刷

印数, 1—12,000

ISBN 7-226-01631-1/K·265

定价: 16.80 元

# 目 录

序 章 东芝传奇 .....	(1)
第一章 海盗后裔 .....	(7)

## 一、祖先的武士血脉

祖先曾是日本战国时代的武士，因战败四处躲匿，最后成为横行日本濑户内海的海盗，土光敏夫就诞生在这样一个有血腥味的家庭中。土光敏夫这个武士、海盗后裔，令其祖先做梦也想不到，他会成为超级跨国企业——东芝的总裁，甚至还登上了日本“经团联”的会长宝座。

## 二、农家子弟的大野心

农家子弟土光敏夫认为，自己要做出一个出类拔萃的人，唯有努力读书。他花了十倍于别人的时间，付出了别人没有付出的惊人的心血，总算跳离了“农门”，走上了康庄大道。

## 三、冈山班长

在大学里，土光击得一手好剑，他当了几年班长，啃完马克思的《资本论》，号召并率领同学向日本教育部示威、游行。但土光敏夫并未荒废学业，他认识到：知识、技术与实干精神，这不仅可以造就一个人的成功，同时也可以推动社会的发展。

## 四、教徒

土光敏夫信奉日本佛教中的日莲宗,每日,他都会默诵《法华经》,并对自己一天的言行进行反省。日莲宗那种满怀激烈与安详恳切,永不疲倦地对真理的探求及知难而进的殉教精神,洁身自爱和永不向困难低头以及耐住清寒的生活方式深深打动了土光敏夫。

## 第二章 偷技天才 ..... (37)

### 一、技工时代

土光敏夫毕业时,故意将好企业让给同学们先挑,他最后到了同学们都不想去的企业——石川岛重工。石川岛重工相当重视技术人才,土光敏夫受到了厂主的器重,这个土光本来不想去的石川岛却将他塑成了一位帅才。

### 二、偷学瑞士技术

20世纪20年代,日本工业技术非常差劲,为了学习西欧及北美的尖端技术,日本派出了大批的优秀技术人才去留学,以便将国外的尖端技术带回本国。土光敏夫被石川岛派赴瑞士学习制造透平设备的技术。然而瑞士人并不想将技术全盘授给土光,土光绞尽了脑汁,终于将瑞士技术偷学到手,满载归国了。

### 三、乘龙快婿

土光敏夫工作不久,就被视为技术骨干,而且被派留学瑞士,回国后又与公司上层领导栗田金太郎的女儿结婚,作为一个普通职员,在得到这两项令人垂涎、羡慕的资本后,就稳可出人头地了。但是,土光不是这样的人,他不以自己有良好的上升台阶而陶醉、欣喜,而是依自己的实力向上层进军。

### 四、小兵冒险立大功

土光以小小的部长身份,擅自替公司做主,与客户签订了风险极大的协议,这激起了公司上层的不满。然而,后来被日本人称为透平教父的土光敏夫,却以无可非议的实力向世人昭示了他的才能。土光敏夫的那种亲临一线、背水一战的海盗式经营风格初现端倪。

## 第三章 东芝发迹 ..... (73)

### 一、东芝的召唤

石川岛公司向土光敏夫下牒:去石川岛与东芝合资的石川岛芝浦透平公司工作。土光敏夫走出公司总裁办公室后,心里蛮不是滋味。他一向认为,他负责设计的透平已是日本最光进了,他的崇高理想是要使自己设计生产的透平质量超过美国通用公司的产品。而此时,东芝正与美国通用公司合作呢,他不想与竞争“敌人”共事。

## 二、石川岛芝浦公司董事

命运,有时是一种嘲弄。土光敏夫不得不向一向仇视的竞争对手—美国通用电气公司低头了。因为,通用公司的确是世界上首屈一指的企业。土光敏夫决定,他要率一支队伍到美国通用电气公司偷技去。

## 三、勇猛和死磨硬缠的经营者

土光敏夫为了替公司贷款,他在日本第一银行贷款部采用了“饭盒作战计划”,即先悄悄买下两盒饭准备着,当谈判双方僵持到吃饭的时候,他就把饭拿出来请对方吃,以便再进行马拉松式的交锋。土光敏夫这种死磨硬缠的贷款方式,使他终于贷到了巨款,由此,有人称他为“贷款圣手”。

## 第四章 野和尚、强盗 ..... (105)

### 一、参禅反省

土光每天下班回到家中,在晚饭后都要读半个小时的《法华经》,在读毕《法华经》之后就是沉思。沉思中他反省一天的得失,总结教训,规划明天的任务。一个人能够天天坚持朗诵《法华经》,这本来就证明这个人的耐力和意志是多么的出类拔萃啊。

### 二、一切都是为了生存

土光敏夫对那些沉醉于昔日辉煌业绩中的人说:“任何人,不论地位多高,一旦遭到挫折,跌了大跟头,命运又让他

变成一个普通的平凡人后,他要么面对现实,重新吃小米,喝稀粥,要么只想着美味佳肴而实际吃不到。这两种情况,他只能选择一种,选择第一种,他还有活下去的希望,如果是第二种,只有饿死!”

### 三、吝啬乎? 节俭乎?

土光敏夫的邻居回忆说:“土光君与我们相邻而居几年了,我们还以为他是个花匠呢。”

土光敏夫的生活方式,世人褒贬不一。有些人认为他是个铁公鸡,一毛不拔,所以过着吝啬的生活。有些人认为他是一个简朴的人,视享受为罪过。

### 四、土光是拦路强盗

“土光敏夫是一个地地道道的拦路强盗。我们与客户即将达成协议时,他就横插一脚,采取突然袭击手法夺走我们的生意。真是岂有此理。”

“生意人要遵循先来后到的商业道德和经济秩序,然而,土光这家伙根本不管游戏的原则,不择手段地达到自己的目的,这还像一个经营家、企业家么?”

## 第五章 海盗商法 ..... (135)

### 一、贷款圣手

土光敏夫比日本同行更具敏锐的眼光,他率先向利率低的世界银行贷款。日本同行在日本银行里费尽了唾沫、精力,依然空手而回时,土光却在世界银行贷到了近6亿日元

的巨款。土光说：“我之所以向世界银行贷款成功，一方面是因世界银行利率低，另一方面，日本同行嫌在世界银行贷款时手续繁琐而却步，而我不怕麻烦，因此成功了。”

## 二、拓展海外

“考虑问题应超越国境，要破除局限于日本一角的观念。”

“当然，我们率先进军国外市场有一定风险，但是我们必须有勇气面临危险，这样做才可以创造新天地。”

## 三、吃肥肉，不要怕腻

“我们的公司必须拓展世界市场，方能获得更大的利润。如果想抱金娃娃，却舍不得出钱买挖矿山的锄头，吝惜体力，那么，即使金娃娃落在你的怀中，你也是抱不住的。又比如，有些人因为怕腻，从来不吃肥肉。事实上，光吃瘦肉而不沾肥肉，从营养角度去看是不合理的。”

## 四、兼并狂潮——土光名扬全日本

1960年7月1日下午1时左右，日本股票市场发生了一件令股民大为吃惊的事情：日本的第三大造船企业播磨公司的股票一跌再跌，而排名在播磨之后的石川岛公司的股票却牛气冲天，一涨再涨。

消息灵通的人士说：“石川岛公司兼并了播磨公司。”

土光敏夫在日本掀起了一股企业合并的狂潮，紧接着，日本三菱系统也步土光后尘，实行了合并……

## 五、倾销之魔

在欧洲大型油轮招标会上，土光敏夫打破造船企业界私定的最低价格限制，以最廉价的方式获得了最多的订单。

“土光敏夫是一个贪婪的经营者，他采取牺牲日本大多数造船业的利益中饱他的企业的私囊，是不是太过分了？”

“土光敏夫真是一个不折不扣的倾销之魔，为了达到目的，不惜牺牲自己的短期效益。”

## 第六章 东芝之王 ..... (171)

### 一、乱世英雄

二次大战结束后，东芝这个靠生产军需品发财的大企业因日本失败而陷入困境之中，这个时期是东芝的灰暗时期，在乱世之中，东芝启用素有“乱世英雄”之称的石坂泰三任总裁。石坂以铁腕手段解雇了大批员工，终于使东芝脱离了苦海。但石坂这一举措却受到人们的指责。

### 二、巴西梦

重振了石川岛的土光敏夫退休了，他沉浸于宁静的读书与思考的生活之中。由于他对巴西有着深刻的了解，他渴望去巴西拓荒，再次白手起家，然而，他的好友兼良师石坂泰三却打破了他那宁静的心境。

### 三、英雄惜英雄

土光敏夫与石坂泰三，不是至交，却是神交。

他们两人之间有着别人难以估量的心灵上的联系。两人之间，话并不多。也可以反过来说：他们之间无须多言。在关键时刻，假设分别去问他俩的想法，他俩就会作出同样的决断。即使一个在本国，一个在外国，他俩也会出人意料地说出几乎一致的见解和决断。

### 四、三顾茅庐

石坂拜访土光说：“现在的东芝已非下决心整顿一番不可了。别人还以为东芝固若金汤，而我却认为，在近期内不进行大换血，东芝就会像一座摩天大楼突然坍塌，后果不堪设想。我想请你执掌东芝的帅印，重建东芝！”

土光说：“石坂君，你的委托我几时拒绝过？但是，要我来东芝挂帅，还非易事……”

### 五、咆哮、发抖

“世上没有永远不沉没的航空母舰，也绝没有永远不倒闭的企业。我说这番话并非凭空捏造，是有根据的。如果大家对历史没有遗忘的话，大家就可以想想二战时期的武藏舰的下场。武藏舰被军方吹嘘成永不沉没的陆地，结果怎样呢？还是被美军击沉，葬身于太平洋中了。”

## 六、夜生活的诱惑

“夜总会，的确诱人。我实话实说吧，认为夜总会是做生意的最好场所的人，往往不是正直的商人，或者说，他们以一种借口掩盖他们在夜总会里花天酒地的真相。而且，一个大公司里的首脑，天天泡在夜总会欢娱无度，可以想象，第二天他还可以保持旺盛的精力去工作吗？”

## 七、王者风范

“武士的日立，商人的松下，绅士的东芝。不，东芝不要成为绅士，要孔武有力，以武士道精神去强行夺取胜利。”土光敏夫向东芝的所有员工发出了这一号召。

商人松下幸之助闻听后，不禁锁紧了眉头：

“海盗闯进了四平八稳的东芝！”

“商人是敌不过强盗的！”

## 八、荣退之门

“在公司里，每当升为部长、董事、总经理时，只是加重了责任，经济上几乎没有什么好处。没有比这更不划算的事了。但是，人总得干点什么呢。受到大家的委托，我就接受了下来。每一次我都全力以赴地干。如果认为我不中用了，那么，任何时候我都可以退下来。”

## 九、财界总理

土光从东芝退出之后，又被日本的经团联选为会长。这位曾在东芝咆哮怒吼的总经理，又将经团联震动了。他拒绝

替日本政党募集政治捐款，他为日本企业的生存、发展呕心沥血，以近 80 岁的高龄频繁出访亚洲各国、北美及欧洲，为的是要在国际上提高日本产业界的声誉。

## 第七章 东芝精髓 ..... (245)

### 一、《首脑方针》的诞生

《首脑方针》是土光经营的神髓，土光却谦逊地说：

“这种东西，在公司内部，勉强适用，至于是否拿得出手，我心里却没谱儿。我自信在热爱人及信赖人方面，并不亚于他人，这个东西，如对别人有些借鉴，那我就不胜荣幸了。”

### 二、流水不腐

组织是一组异中心同圆，不是一个有等次的座席。

流水不腐，只有振动、流动，才会激发活力。

最好的组织便是互相信任的组织。

僵化的组织便是发现不了问题、解决不了问题的组织。

### 三、负责人就是吃苦的人

权力下放，责任自担，别怕什么失败，充分使用自己的权力吧。不要回避危险，有危险才有盈利的希望。据说，命运之神是一位女性，为了得到她的青睐，唯有一而再，再而三地努力追求。

管理者先管好你自己，因为下级学习的是你的背影。

## 四、不拘一格用人才

人愈早担负重任，愈能取得成绩。培养人才，要实行重任主义。在用人上，切忌论资排辈。看人要看长处，短处可以不知。评价人不能呆板，而要以发展的眼光去看，因为人是可以改变的，不应由某个上级的评定来左右一个人的一生。要培养专家，要权威，不要权力。

## 五、销售宝典

公司的第一把手应到营销前线去，经销的关键在于创造顾客。营销人员应看到公司产品的长处，这样才便于销售。维护公司的信誉，比维护公司人员的面子更重要。

## 六、优雅—勇猛—优雅：东芝形象

有活力，才优雅。

要进取，才有勇猛之力的源泉。

一个企业，如果没有理想，那么，职工就是一些庸庸碌碌的小人。

让人做适合人做的工作，为此才需要机器。

## 七、合理化先生的赚钱生意经

赚钱乃生意经中的最高美德。

要赚钱得降低成本，要降低成本，就要实行合理化，合理化必须先考虑省略，再考虑改善。

必须开发新技术，研究所应挂上十年后的日历。

要日新，日日新。

## 第八章 新时代的东芝…………… (297)

### 一、宁舍十庸夫，吾取一强人

向尖端领域挑战的精锐部队——ADI事业本部打破常规。

为了推行计划项目，东芝尽力网罗有用人才。能力强的职员最终得以施展才干。在这里，没有阶层之分。

### 二、职员大移动带来勃勃生机

ADI培养公司内创业者的同时，也加速了公司管理人员的流动。

一年之内，将有千名技术人员和营业员尝试在公司内转换职业。

通过技能教育和观念更新，开发体制也为之一新，公司朝着流动化的趋势发展。

### 三、工作方式国际化

从公司以外寻求改革推动力，以求打破社内（即公司内）常规。

与世界强力企业携手，引入国际标准。

提拔在美国市场推销计算机的有功人员，谋求导入国外先进经验。

### 四、软硬兼施

同通用电气公司等进行的美国式改革相左，探索日本特色的经营之道。

未置身国际竞争风浪的部门危机感还很淡薄。

在半导体热降温之前取得改革成果是首要条件。

序  
章·  
东芝之传奇

