

〔控制日本的十大财阀〕

重建大王坪内寿夫

〔日〕藤田忠司 著 王 晖 王彩虹 译



中国经济出版社

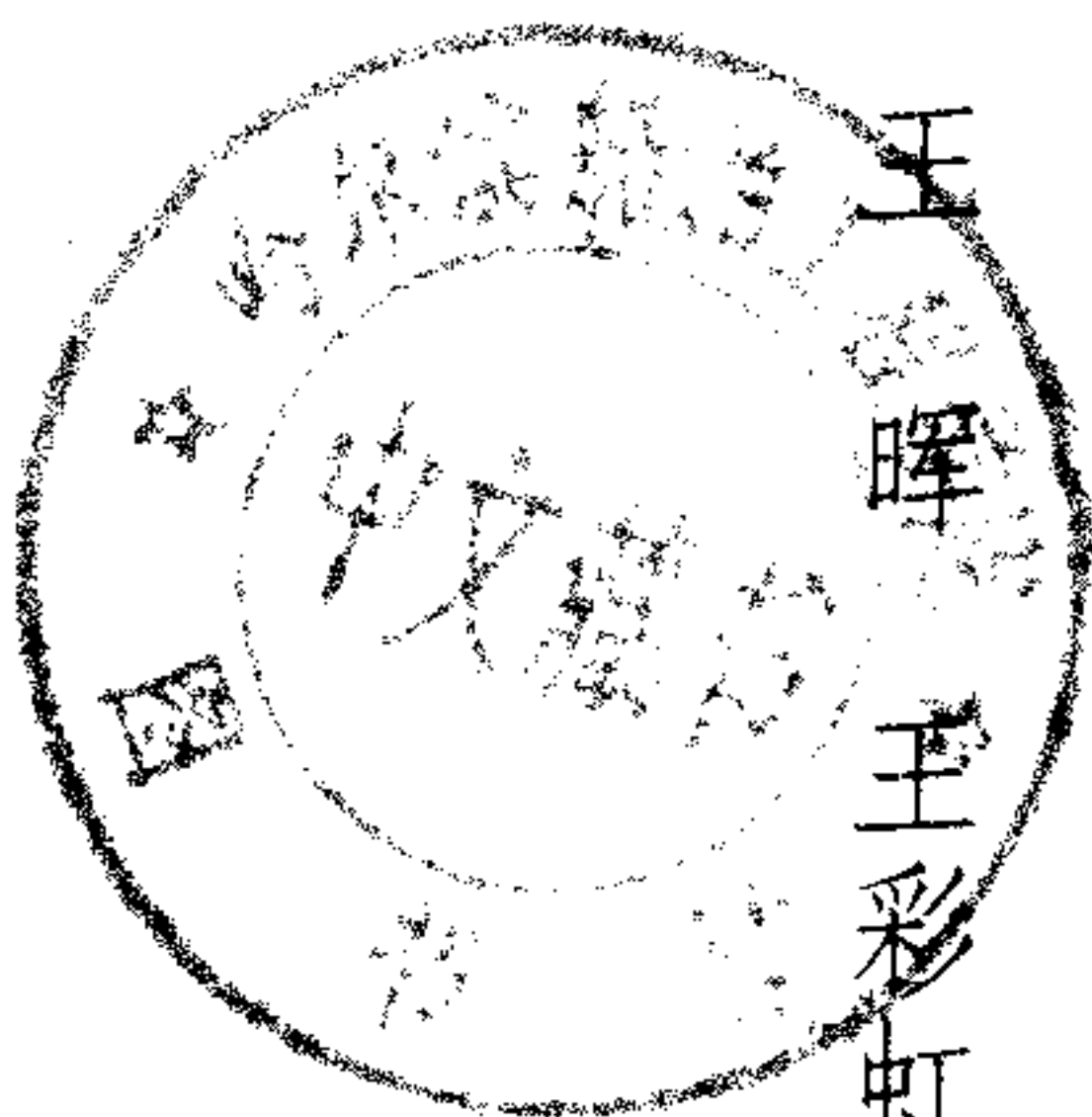
333333

F 279.303
T 52

控制日本的十大财阀

重建大王坪内寿夫

〔日〕藤田忠司 著 王晖 王彩虹 译



中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是被日本企业界称为“吸血鬼”、“魔王”、“神”的人物——来岛集团总裁坪内寿夫创业与守业的个人奋斗传记。坪内寿夫用坚韧的忍耐和无情的怨恨,以“异于一般社长的思想”,化不可能为可能,使 180 家濒临破产的大企业组成来岛集团——这一日本、也是世界最大的造船集团。坪内寿夫因而与松下幸之助并称为日本的“经营双雄”,“坪内式经营法”因而被誉为“21 世纪经营法”。看罢此书,获益匪浅。

责任编辑:栾建民 (电话 8319287)

封面设计:王铁麟

版式设计:刘 览

控制日本的十大财阀·重建大王坪内寿夫

[日]藤田忠司 著 王 晖 王彩虹 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街 24 号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 7.25 印张 144 千字

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—30000 册

ISBN7-5017-1916-0/F·1288

定价:3.50 元

目 录

序	为什么坪内寿夫与松下幸之助并称 “经营双雄”	(1)
第一章	坪内式经营的核心	(41)
一	一切都是为了生存	(43)
	无视于他人的看法和一切不成文的规定 ——我行我素 接收函馆船坞，成为日本第一造船会社 为何要冒险接收濒临死亡的企业	
二	来岛集团强化的秘密 ——170 亿日元的损失	(47)
	四艘油轮惨遭拒绝付款 缴交 170 亿日元的学费，走上生存至上主义	
三	日本造船第一——来岛集团	(53)
	惊人的直间比率——最尖端的合理化管理部门 采购机构一元化，大幅降低成本 最大特征——期付系统	
四	有为者若是一般员工亦担负高层次工作 ...	(59)
	“一人三用”不足为奇 社长司机兼任接待 大企业所羡慕的软性组织	
五	向“不可能”挑战	(63)
	超合理化的电影院	

只有两名女柜台服务员的高尔夫球场

第二章 坪内如何知人善用	(67)
一 干部谈“我如何被锻炼成材”	(69)
彻底训练，大胆任用	
一位干部兼任数十项社的事务	
突破常识与规范的“桎梏”	
一点集中主义	
委以主任者轻慢不得	
合理化系统的推行	
二 勿放弃低效率工作者	(78)
不可忽视低效率工作者	
适材适所体制	
三 严格的员工训练	(81)
为赢得企业锦标，实行集中训练	
培养员工的自信和恒心	
公司干部不成熟，导致经营不良	
培养员工的干劲必须持之以恒	
四 无阶级区分的干部会议	(87)
第三章 “化不可能为可能”的坪内式经营 ...	(89)
一 令小林一三佩服的“双线并行”	
——电影放映	(91)
确实掌握大众的心理	
五加五等于三十	
小林一三的挖角计划	
二 “客人至上”的船只月付销售	(96)
“王子”或“乞丐”	
长达两年“零业绩”的时代	

不合理的“海上卡车”
另一次异军突起——以月付方式卖船
按月付款,呆帐率等于零
一杯船船主的认真工作就是担保
“拼装船体建造方式”的发明
全体员工都是推销员
惊人的爱媛海运

三 “世界最长”的饭店——开发奥道后 …………… (110)

对奥道后的用心计划
以恶意中伤及蓄意破坏为引爆剂
第一主义——饭店长度“世界第一”
“吸引”柴田链、山冈庄八、今东光等著名作家

四 放弃“传统劳资惯性”的决断力
——东方饭店 …………… (116)

由工会把持专权的“工会主导型经营”
只要货真价实,人和钱都能以坪内式重建

五 “员工资金量日本第一”
——东邦相互银行 …………… (120)

反创意——处于贷款立场的意识革命
“工作实绩”——使条件最差的行号存款倍增
有一次“第一”后,将可使你产生自信

六 凌驾名报之上的“外行创意”
——《日刊新爱媛》 …………… (125)

不将报业列入事业范畴
回归新闻原点,重看地方报纸扮演的角色
慎选零售商
最尖端的制作系统,大幅省力化

七	不忘浪漫与恒心——关西汽船	(129)
	结合集团总力，全力投注	
	成为“濑户内海女王”的计划	
八	实现来岛式合理主义——金指造船	(132)
	竞争力的差异——一举削减两成的资材单价	
	工厂中只需要工人	
九	忍耐的哲学——佐世保重工	(134)
	不良传统——旧海运工厂以来的“腐败构造”	
	事业必须花钱构筑	
	反对“怪异经营者”的工会与大众传播媒介	
	撇开“做多少事领多少钱”的观念	
	我的经营方式是忍耐而非凶残	
	工会干部对社长大声叫嚣，使情况恶化	
	天下岂有“人助者比助人者”轻松之理	
	通过大争议完成重建工作	
第四章	坪内式经营的观念与战略	(147)
一	从电影业学得“阅读大众的感觉”	(149)
	小林一三的电影院门可罗雀	
	也让造船技术员学习如何经营饮食业	
	自信能了解大众心理	
二	坪内式的“出资法”	(152)
	不领薪，所有公司不发红利	
	除生活费外，其他费用全给了公司	
	客人接待费仍掏自私人荷包	
三	经营者负“赔偿义务”	(156)
	自己的事业，责任由自己负担	
	坪内取得银行信任的方法	

	坪内的“收益”所指为何	
四	未雨绸缪的特殊“容器”.....	(160)
	今东光和柴田链三郎的“以退为进”	
	管理人员平日应熟悉属下的业务	
	不景气就停? 应知其不可而为之	
五	使技术者另眼相看的坪内.....	(164)
	可以出钱, 但不出人	
	“驱逐”濑户内海的迷雾	
	排泄物海上处理系统	
	资金少的省力化帆船	
六	参谋长论及接受重建公司的条件.....	(170)
	计算所需人员及裁减人员之难易度	
	接收后可为集团内企业带来何种利益	
	坪内的“第六感”胜于数据	
第五章	坚韧的忍耐与怨恨	(175)
一	好! 咱们等差瞧.....	(177)
	表里如一的“怨恨与忍耐”	
	出现在中央官厅的“四国乡巴佬”	
	“忍耐经营”第一回合	
二	物极必反的克制法.....	(180)
	坪内式的戒烟——每日抽 200 支烟	
	用钱买尽一切的奢侈	
三	客人至上的体贴心意.....	(183)
	连食物都要专注迎合大众心理	
	清除烤肉店的烟味, 以获得女性顾客	
	不在乎银行建筑物的外观	
四	经营者应自我要求.....	(186)

	在我脑海中不只是人、钱、物质	
	“善待妻子”足为楷模	
	自律以提高信赖度	
第六章	生存的智慧	(191)
一	为求生存而“打破现状”	(193)
二	普通待遇也要坚忍下去	(194)
附录一	“坪内式的经营”精华	(197)
一	经营思想	(199)
二	活用人才	(202)
三	商业创意	(208)
四	平凡的伟人	(221)
附录二	坪内寿夫大事年表	(223)

序 为什么坪内寿夫与 松下幸之助并称“经营双雄”

一 鲜明对照的两个形象

松下幸之助是日本松下电气公司的创业者与经营者。是他，将松下电气从3个人的家庭小作坊经营发展成世界上最大的家用电器集团。由于其出色的经营历程和超异的管理水平，使松下幸之助成为日本产业界的“泰斗”，松下被日本企业界尊称为“经营之神”。

可另外有一个人，他与松下幸之助一起被日本企业界称为“经营双雄”。是谁，如此有幸，能与松下幸之助齐名呢？

这人便是本书主角坪内寿夫。

坪内寿夫在日本企业界和老百姓心目中，是公认的“神”、“魔王”、“吸血鬼”之类的人物。许多人称他为“吸血魔王”。

可日本人更尊称他为“重建大王”。正是他，以顽强的毅力和超出常规的经营手法，将一家家濒临破产的企业起死回生；重建了包括日本钢铁业“砥柱”——佐世保重工业在内的150余家企业，成为名副其实的“重建大王”，因而赢得日本人的尊敬和佩服。“重建大王”的“菩萨心肠”与“魔鬼手段”，更是日本人经常谈论的话题。

目前，坪内寿夫经营的企业，主要是以“来岛集团”为主的180余家企业，是一个包括重工业、造船工业及冶炼业等方面的庞大集团。

在本书序言里，我们先将松下幸之助与坪内寿夫作一有趣的比较，来使广大读者明白，为什么“重建大王”能与“经

营之神”并称为日本的“经营双雄”。

目标！90公斤对37.5公斤

为什么是坪内寿夫与松下幸之助呢？

相信有不少读者，对此一组合多少感到有些不调和。

坪内寿夫与松下幸之助两人在各方面，都是极不相同，且相互对照的。

以往，坪内寿夫由于身体肥胖，常被误认为是相扑力士。坪内寿夫身高169公分，腰围在127公分，体重105公斤，但是，眼睛细小，容易使人联想到非洲的巨象。严格来说，此一数字并不十分正确，应当说一年前的体重是105公斤。在医生严格的监视下，拼命减肥的结果，如今已降到94公斤。坪内寿夫自己所订出的目标，希望努力再降低5公斤，可是，往往稍一疏忽，就饮食过度，造成体重再度回升。坪内寿夫在追求企业的合理化，施行减量经营上，极具功力，不过要想控制自己身上多余的赘肉，似乎显得力不从心。

松下幸之助身高5尺5寸，如果换算成公制，等于165公分，作为一个明治时代的人来说，身高绝不算矮。况且，由于松下幸之助不论是坐着或站着，总是采取挺直脊梁骨的姿势，因而显得更加高了一些。体重，在二次世界大战以前，最重的时候，也未超过48公斤。松下幸之助自己也常说，自己的身体实在略嫌羸弱，给人的印象是身体瘦长。二次世界大战后，虽然曾经一度肥胖过，不过，其后又随着年龄的增长，而逐渐消瘦。松下幸之助在接受访问时，曾经回答说：“如果能够让体重减轻到10贯（37.5公斤）左右，我大概就可以活到100岁。”

令人忆起阿修罗的忧愁

有人以“鼻若悬胆”来评论松下幸之助的容貌。这种评论称不上是确切的形容，不过，松下幸之助的容貌，的确是脸色白皙，鼻梁挺直，具备了高雅的容貌，是无庸置疑的。在容貌上，不论怎么看，松下幸之助都不像是一个在小学4年级就离开了学校，从幼年长工奋斗起来的人，堂皇的风貌，有如出自名门。由于父亲那一代的没落，使得松下幸之助从幼年时期，就一直备尝辛苦，但是，松下家族在地方上，原本是拥有相当地位的。

松下幸之助迈入老年后，被推崇为“经营之神”，而且，经常为天下国家而忧，为21世纪的日本而忧，成为日本的“忧国之士”之后，更散发出一股神秘的色彩。不过，在年轻的时候松下幸之助是公认的美男子。

大正10（1921）年，是松下幸之助创设工厂的第四年，当时仅只有二十六七岁，进入工厂担任见习工的后藤清一（前三洋电机<SANYO>副社长），初次与松下幸之助会面时，曾经惊讶地心想：“嘿！这就是老板啊，长得可真英俊。”男士若被归属在美男子类型之中，往往会给人一种轻薄的感觉，但是，松下幸之助则是不一样的。

日本有一位高僧，名叫立花大龟（花园大学校长），曾经表示过，中年时期的松下幸之助，长得很像奈良兴富寺的“阿修罗像”。阿修罗，原本是战争之神，可是，兴福寺的日本国宝阿修罗像，却没有勇猛的感觉，看上去，却像是极力在忍受内心的葛藤。阿修罗深知自己必须奋战到底的宿命，阿修罗满含哀愁的表情，的确与昔日的松下幸之助非常相像。

经商，是一种不是生、就是死的竞争。自己公司的业绩，愈向上提升，相对的，就有愈多的同业，逐渐没落。即使松下幸之助本人没有扼杀同业生机的意念，可是在“松下电器产业”急速成长的阴影下，不知有多少日本的同业，相继倒闭。松下幸之助将这些现象看在眼里，不禁要想，在自己迈向繁荣的同时，必须让同业感到痛苦吗？必须让同业逐渐没落吗？彼此之间无法共存共荣吗？松下幸之助为这些问题陷入了深刻的苦恼之中。松下幸之助创业 10 年左右的时候，发现自己肩负了更大的使命。所谓更大的使命，也就是透过自己所经营的事业，对社会上众多的人提供贡献与帮助。完成这一伟大使命，是松下幸之助自己给自己规定的责任。在松下幸之助了解了自己所肩负的伟大使命之后，才不再为竞争的对手遭到淘汰而烦恼。作为一个实业家，松下幸之助能够为同业的没落而烦恼，充分地显示出他拥有一颗极其纤细的心灵。

长年置身于弱肉强食的竞争世界里，松下幸之助一直像狮子一般奋勇活跃，将松下幸之助的表情与阿修罗像的表情重叠在一起，丝毫不会令人觉得不可思议。

怒发冲天的“伐折罗大将”

另一方面，坪内寿夫，不是粗犷，而是“巨大”。不仅体格巨大脸盘的结构也是巨大的。日本有一位著名的小说家，名叫柴田链三郎。柴田链三郎以坪内寿夫的事迹为主干，写了一部小说，小说的名称叫做《大将》。在《大将》一节中，一开始的部分，柴田链三郎就写道：“那实在是个相貌丑陋极了的男人。”

接着又写道：“头部太大，不论怎么说，都是太大了。”

“头部的耳朵与鼻子，更是巨大。

“与耳朵、鼻子的巨大相较，眼睛又细小得不得了。五官如此不平衡的容貌，实在少见。”

日本的四国，有一处温泉，叫做“奥道后温泉”，柴田链三郎将奥道后温泉介绍到小说中，使此一温泉闻名遐迩，因此，坪内寿夫对柴田链三郎非常感激，曾经只为了柴田链三郎个人，修建并提供了高尔夫球场。尽管如此，坪内寿夫似乎对柴田链三郎在小说《大将》一书起头的部分所作的描述，仍有所不满。

事实上，小说中的主人翁坪内寿夫当时刚刚从西伯利亚回到日本，处于极端营养失调的状态下，因此有了上述的描述。现在即使让人觉得粗犷，但也不会让人觉得五官不成比例、不平衡。

在整个五官中，眼睛特别细小，反而成了坪内寿夫迷人之处，甚至有人认为坪内寿夫细小的眼睛眯起来笑的时候，非常的可爱。

不过，坪内寿夫是一个毁誉褒贬都非常激烈的人物，树敌极多。反对坪内寿夫的人，当然绝不可能认为坪内寿夫的笑容是可爱的，有些人评论坪内寿夫的笑容是“专制君主的笑容”，或者是“笑脸的暴君”。

不论怎么说，在坪内寿夫的容貌上，找不到松下幸之助的高雅和纤细。相对的，从坪内寿夫巨大粗犷的躯体上，却散发出一股强烈独特的压迫力。早年，坪内寿夫经营电影院，当时，有不少地痞流氓，习惯上看电影都是免费进场。但是，坪内寿夫把这些流氓都赶了出去，绝对不允许任何人 不买票进电影院看电影。其他的电影院害怕麻烦，对地痞流氓都有所忍让，而坪内寿夫则认为，如果允许他们免费进

场，就等于自己弃毁了经商的基本原则，所以丝毫不肯退让。到最后，地痞流氓也死了心，不再来骚扰坪内寿夫的电影院。这当然是坪内寿夫气魄、毅力的胜利，但是，此种胜利，不能说是与拥有巨大的身躯毫无关系的。

地痞流氓不敢来骚扰之后，过了一段时日，社会上竟然传出一项流言，指称坪内寿夫本身是流氓头，背上甚至还刺了刺青。

后来，有一份叫做《新爱媛》的地方报纸由于濒临倒闭，要求坪内寿夫代为经营，坪内寿夫将《新爱媛》改称为《日刊新爱媛》重新开始起步时，该一流言又重新流传起来，甚至共同通讯社都发布了与流言有关的消息，一度造成困扰。尽管此种流言是毫无根据的，但是，对坪内寿夫没有深刻认识的社会大众，却难免相信流言的内容是事实，此点多半与坪内寿夫巨大的身躯与粗犷的容貌有关。

如果将此一流言安排在松下幸之助的身上，是没有任何人会相信的，而且任何人都知道该一流言必然是一种谎言。由此可知松下幸之助与坪内寿夫在日本社会大众之间的形象，是极不相同的。

如果用阿修罗像来比拟松下幸之助的容貌，那么，又应当用什么佛马来比拟坪内寿夫的容貌呢？从外形看上去，坪内寿夫给人的感觉是“惠比寿”（译者注：日本七大福神之一，经商之神），或者象是“大黑天”（译者注：日本七福神之一，福德之神）。坪内寿夫肥胖的体型，加上眯起细小的眼睛，满脸笑容的表情，与福神很是相似。尤其，“大黑天”手里拿着一个大袋子，就如同坪内寿夫为促进企业的重整再建，很痛快地从自己的口袋里掏出资金一般。

高僧立花大龟认为阿修罗像，可以比拟松下幸之助的容