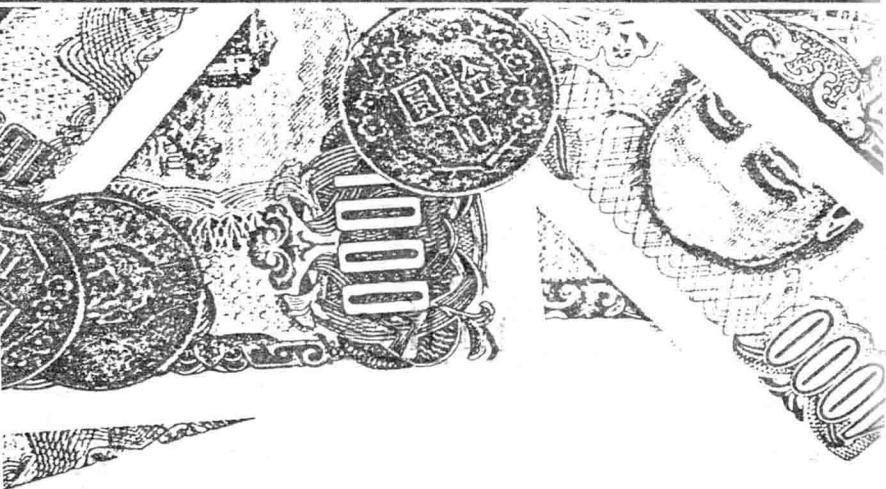


慎谋速断

斷速課慎

日本企業重整三傑 ● 岩堀安三著



【譯者簡介】

葛東萊，台灣大學畢業，日本東京大學大學院研究。筆名東萊先生。

日譯中單行本著作有：

- 日本綜合商社
- 日本先驅企業家
- 謀與斷
- 挑戰世界的日本經濟
- 圖解式經營分析
- 經營雙雄
- 圖解式經營計劃
- 日本企業的致勝策略
- 一九九〇日本強勢企業
- 管理者的行動南針
- 卓越企業家談卓越經營
- 將帥謀

版權所有 翻印必究



企業人18

慎謀速斷

譯者/葛東萊

原作者/岩堀安三

發行人/林伯峰

出版/允晨文化實業股份有限公司



地址：台北市南京東路三段21號11樓

●服務電話：5072606(代表)

●FAX：886-2-5074260

●郵政帳號：0554566-1

排版/健弘電腦排版股份有限公司

印製/仁樺彩色印製有限公司

顧問/蔡欽源、邱賢德律師

登記證/行政院新聞局局版臺業字第2523號

出版/中華民國七十七年八月(2000本)

定價/150元

11F, NO.21, NANKING E. RD., SEC. 3,
TAIPEI, TAIWAN, R.O.C.

目次

序 章 重整王的经营訣竅

- 向重整王學習.....三
- 居安思危.....四
- 裁員的秘訣.....六
- 「公司更生法」是惡法嗎？.....八

第一章 重整王的魔杖

坪內壽夫 人員・物質・資金の投入

- 轉瞬之間，創造了一百億日圓的黑字……………一七
 - 捨棄金錢，足以起死回生……………二一
 - 維持原有形態，更新經營方法……………二五
- 大山梅雄 敢於宣布兩年之內對股東恢復配息
- 「宣佈恢復配息」，言出必行……………三〇
 - 打鐵趁熱……………三二
 - 徹底研究競爭對手……………三四
- 早川植三 運用法律來達到重整的目的
- 巧妙利用法律手段……………四〇
 - 透過拍賣，使抵押債權消失……………四三
 - 利用股票償還債務的妙方……………四五
- 摘要／任何地方都有「魔杖」

第二章 提昇公司業績的秘訣

坪內壽夫 隨時保留兩成的退却餘地

●經營的重點，在於絕不讓企業倒閉……………五四

●兩成退卻的多角化經營……………五六

●成長到八分爲止……………五八

大山梅雄 著重八分飽的自然成長

●清除倒閉的四大原因……………六二

●如何克服不景氣……………六五

●著重自然的成長……………六八

早川種三 重視主力事業，靈活運用「佛面」

●人心一新是重整的捷徑……………七一

●靈活運用面子與人才……………七四

●努力發展主力事業，至爲重要……………七七

摘要／即使賠錢，也總比倒閉好

第三章 簡化組織

坪內壽夫 組織應具有彈性

- 總公司在破舊校舍裏……………八五
 - 以組織的精簡化來創造利益……………八八
 - 以不支薪的兼任董事給予支援……………九三
- 大山梅埠 以員工自主的方式進行裁員
- 全面採用「重整準備委員」所提出的方案……………九八
 - 以敵之「下咽」為我之「上咽」……………一〇〇
 - 成功的秘訣在於不投機……………一〇二
- 平川棧三 尚未與員工產生感情之前，斷然處理人事問題
- 讓部長級人員製作理想的組織結構圖……………一〇八
 - 在未產生感情之前，付諸行動……………一一〇
 - 照顧員工重新就業……………一二二
- 摘要／組織必須精簡而靈活

第四章 與工會的交涉之道

坪內壽夫 正直的一方必定獲勝

●「勸善懲惡」、「勞資一體」的觀念……………一三二

●絕不可仰承工會的臉色……………一二四

●絕不隨隨便便地妥協……………一二八

大山梅雄 不可驕縱工會

●應設法讓工會確實瞭解公司的實際狀況……………一三四

●信守承諾……………一三七

●果斷裁員……………一三九

早川檢三 以笑容與幽默來進行說服

●隨時保持笑容……………一四四

●把實際情況告訴工會……………一四七

●讓對方明瞭問題並且放心……………一四九

摘要／經營者不持有信念，就無法與工會抗衡

第五章 如何指導部屬

坪內壽夫 採行少數精銳主義

- 對於部屬的錯處，直言不諱……………一六〇
- 人數少，才能到達精銳的目的……………一六三
- 讓部屬品嚐賺錢的滋味……………一六五

大山梅雄 在公司內，大山梅雄總是戴起「經營之鬼的面具」

- 兼任營業本部部長……………一六八
- 設法讓員工產生緊迫感……………一七〇
- 在公司內戴上「經營之鬼的面具」……………一七三

早川種三 激發員工的重整意願

- 讓員工就倒閉原因寫報告……………一七八
- 激發員工的「幹勁」……………一七九
- 當仁不讓……………一八五

摘要／「幹勁」最為重要

第六章 經營者的處事原則

坪內壽夫 獲得員工的信賴，至為重要

● 受員工尊敬的經營者.....一九六

● 老闆是神.....一九八

● 不吸煙，不蓄妾.....二〇〇

大山梅棹 買下股份後再買賣重整

● 買下股票後，努力重整.....二〇六

● 負責重整之際，不支領薪水以及交際費.....二〇九

● 經營者需要擁有個人魅力.....二一一

早川檢三 企業是社會的公器

● 社會不會毀棄所需要的東西.....二一六

● 捨棄自我.....二一八

摘要／經營者能夠左右企業的命運

第七章 先見力與洞察力

坪內壽夫 一走容易走的路，就危險

● 錢賺得太容易反而不好.....二二八

●推銷一萬噸以下的鋼鐵船……………二三〇

●迴避「美元震盪」……………二三三

大山梅雄 以八分飽主義，採安全經營

●不景氣必定到來……………二三八

●洞察力是從使命感產生出來的……………二四〇

●追求「量」的時代早已過去……………二四三

早川棧三 不可放棄主力事業

●經濟情勢的變化是無可抗拒的……………二四六

●行有餘力之後，再作多角化發展，比較安全……………二四九

●家族經營的陷阱……………二五二

摘要／堅實的選擇與果敢的行動力

第八章 如何提高生產力

坪內壽夫 成本壓得比韓國更低

●設法勝過韓國……………二六一

●配合訂單的條件來製造船舶……………二六五

●材料的採購價格便宜二至三成……………二六八

大山梅雄 不急於擴大企業規模

●追求合理化比設備投資更重要……………二七二

●不能用規模來衡量利益……………二七四

●應當以自有資金進行設備投資，並且以預付現金的方式

購買設備……………二七五

早川檢三 改善環境，提高生產力

●人員越少越好……………二七九

●投資是必要的……………二八一

摘要／設備投資是兩刃的劍

第九章 市場行銷

坪內壽夫 不爲現狀所制，徹底服務

●一張票看兩部片子，大受歡迎……………二九二

●以標準鋼船獨霸市場十年……………二九四

●同樣的價款，客戶必定到「來島船塢」來購買……………二九七

大山梅雄 人們需要的東西，即使價格昂貴也賣得出去

●人們需要的東西，即使價格昂貴也能够銷售出去……………三〇二

●設法提供價廉物美的產品……………三〇五

●草根商法……………三〇七

去早川種三 要製造商品，而非製品

●「使用方便」與「技術」的結合……………三一—

●必須讓製品成爲商品……………三一四

摘要／創造需求

第十章 財務戰略

坪內壽夫 處事遊刃有餘，必能成功

●一切支出均經由社長裁決……………三二四

●受到銀行的委託時，坪內壽夫願意負責重整企業……………三二六
●到成功為止，不停地投入金錢……………三二九

大山梅埠 一百日圓以上都由社長親自裁決

●一百日圓以上均由社長親自裁決……………三三四
●傑出的財務戰略……………三三六
●與銀行保持良好的關係……………三四〇

早川種三 股東也應同甘共苦

●以股票抵付債權的妙招……………三四三
●應收帳款有助於資金的運轉……………三四五
摘要／徹底執行財務戰略

重整王的重整手法比較……………三五〇

序章 重整王的经营訣竅

九

三

向重整王學習

單單是負債總額在一千萬日圓以上的倒閉案件，日本全國每個月就高達一千五百件。至於倒閉的公司當中，有多少得以重整，沒有明確的統計資料。不過，就事實而言，能够重整的公司，是非常少的。

要想讓倒閉的公司重整起來，是一件非常困難的事，不過，也有例外。被稱譽為重整王的坪內壽夫、大山梅雄、早川種三，這三個人所負責重整的公司，都令人不可思議地，得以順利重整。爲什麼重整王一插手，就能够順利重整呢？除了這三個人以外，日本當然還有其他的重整高手，而這三個人爲什麼特別出名呢？因爲這三個人都能够把許多社會大眾認爲極難重整的企業，予以重整，使業績走上軌道。

一個公司即使現在營運順暢，說不定不久就會產生經營危機。因此，平時必須擁有危機意識，以求有備無患。在正常經營的狀態下，有些問題，往往被忽視，但是瀕臨公司倒閉的極限狀態時，經營者往往才初次發現這些問題的重要性。倒閉之後，再發現問題，爲時已