

改造日本的大企业家

新华出版社

经营神髓

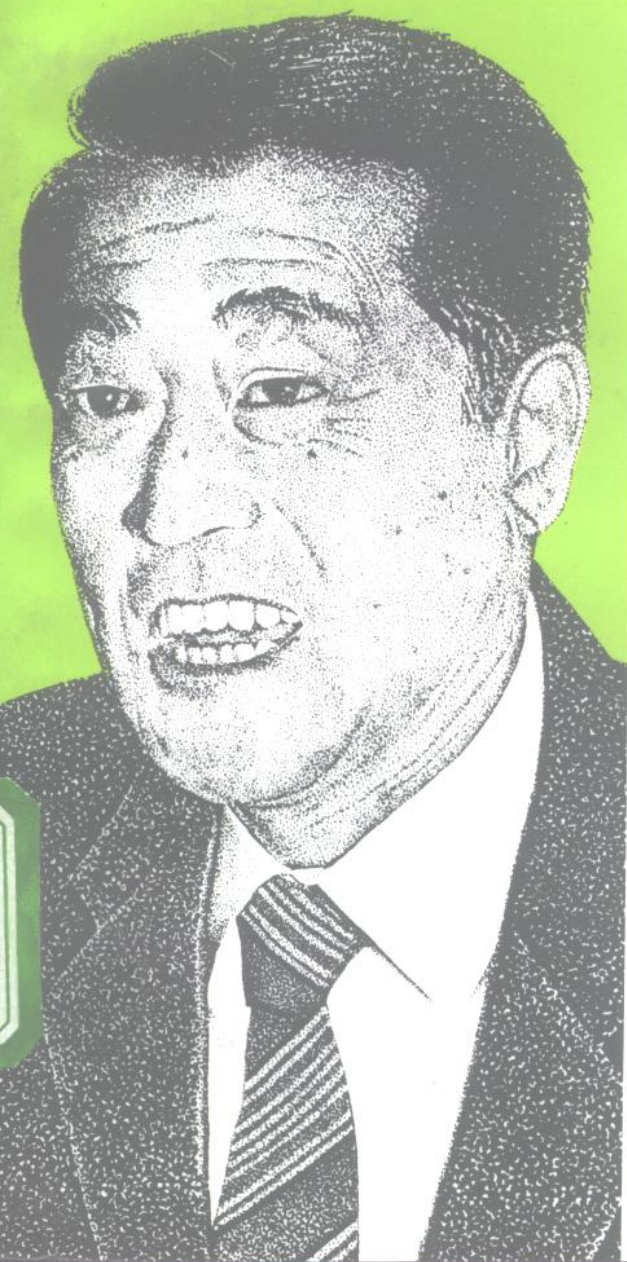
第7卷

世界大企业家传记

热情而稳定的经营者

〔日〕针木康雄 著

堤 义明



K833.1.5.2

6

95027

热情而稳定的经营者

堤义明

[日] 针木康雄 著

陈重民 译



200251351

DJ42/38.05



新华出版社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

热情而稳定的经营者——堤义明/(日)针木康雄著,
陈重民译.-北京:新华出版社,1995.12

ISBN 7-5011-3054-X

I.热… I.①针… ②陈… III.企业家-生平事迹-日
本 N.①K833.13 ②F279.313-09

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23393 号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardou-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有权属新华出版社

热情而稳定的经营者
堤 义 明

[日]针木康雄 著
陈 重 民 译

新华出版社出版发行
新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.375 印张 10.8 万字
1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3054-X/K · 255 定价:11.00 元

作 者 序

针木康雄

一代事业大王堤康次郎于1964年4月与世长辞，享年75岁。除了庞大的事业和资产之外，他还留下了堤义明和堤清二两名杰出的接班人。

称之为“杰出”，以哥哥堤清二的状况而言，似乎有点不妥。因为他经营的百货商店、超市、旅馆、观光事业，虽然呈现积极的态势，却暗藏许多隐忧。

这套《经营神髓》系列丛书里，在这对兄弟中，我大胆提起堤义明，是因为他和哥哥清二不同。他的经营方法是以“保守经营”的方针，采取稳扎稳打战略，无怪乎被人们称为是“稳固的经营”。这一点与本系列丛书第一卷所举“经营之神”松下幸之助的想法极为类似。

松下虽是创业者，却不忘讲求扎实的经营，时时叮咛大家“尽量用订金做生意”，无论处于什么样的情势，都要稳若泰山，以不变应万变。

堤义明的经营，也是以绝对不冒险、不出现赤字为原则的。

即使是在前景极为看好的东京旅馆群中，自父亲死后，也有7年没有着手建设。高干王子饭店开幕以后，直

等到6年后出现盈余,才好不容易在1977年开了第三家旅馆,即新宿王子饭店。

从那以后,堤义明在品川、阳光城、新高干、赤坂、六本木等处相继建了旅馆,但全都是在原有的旅馆出现盈余后才筹建的。

换句话说,堤义明看上去显得春风得意,但实际上经营却是兢兢业业的。这和松下极为相似。首先,固守阵地,寻机出击,这种掌握缓急有序的火候,是二者共通的。

本书第一章介绍狮子球队带来的棒球事业上的成功。这不仅充分反映了堤义明在观光事业上的成功秘诀,也证实了他虽身为保守的第二代,却又具有第一代创业者的实力。

松下幸之助曾当着我的面对堤义明说:“您是集创业与守业于一身的第二代。”当然,不愧是“经营之神”,才对堤义明有着这样的评价。

此二人可以说是承接明治与昭和年间,颇具代表性的日本经营家。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 独领风骚的球队老板

80 岁和 42 岁的老板	3
要把球队的经营转亏为盈	4
不花分文建造球场	6
筹措 40 亿日元	7
出资大洋球队,意在未来	9
从战后开始的理想	11
着手建设所泽新球场	14
把棒球当作爱好,还是当作事业	15
和小林不谋而合	16
巨人队为何没有自己的球场?	17
买下狮子队怎么样?	19
以转移主赛场为条件买下狮子队	21
“江川事件”的教训	22
大洋股票的买主鹿内信隆	24
3 亿日元股票,3 年增值为 20 亿	26
自己创造前景,提高股价	28

损失 9 亿日元,是对将来的投资	29
------------------------	----

第二章 匠心独具的迂回战术

买下破球队遭冷眼	33
球队经营旨在综合性收益	34
什么是球队的吸引力	36
用小白狮王招揽观众	37
堤义明的一流主义	38
一流效果的个性商品策略	41
划时代的“狮子快报”	41
以色彩和队标招揽客人	43
观光事业要创造“特卖商品”	45
物色野村,目标明确	47
了不起的超前投资	48
惊人的迂回战术	51
令记者吃惊的三原则	53
不遵守原则的选手,只有退出球队	55
根本的才能和启用广冈	56
不必会见教练	57
选择智慧型人才	60
严以律己的形象	61

第三章 堤家的血统

今后要像母亲那样和善待人	65
义明始终不忘自己是一家之主	67

父亲的教训——“你不要交朋友”	69
西武百货公司的大火	71
大减价失败,接班人成定局	72
堤氏兄弟成长的时代不同	73
“感激和奉献”的教诲	75
兄弟在经营上的初次对立	77
清二为何不是丧主?	78
30岁接班人的勇猛和热情	80
受父亲调教出的自信	81
堤义明的态度	82
清二大规模开店的隐忧	84
清二强烈的独立意识	86
西武都市开发公司破产引发的危机	86
拯救堤清二的危机	88
两兄弟完全分管独立	90
从“180年的经验”起步	91
在父亲的身影下安身立命	92
珍惜来自政治家的情报	93
拥有3500万坪以上的土地	96
兄弟之争日益扩大	97

第四章 秉持“斥责”精神提拔人才

为了爱对方	103
堤康次郎的训人实例	104
用真情训人	105

兄弟受训斥的差别	106
西武不要大学毕业生	108
同一车站的两个站台	109
职员入社 3 年才能显示其价值	110
职权最多在 10 亿日元以内	112
利用编制外人才的专业才能	113
堤义明提拔员工的方法	115
拒绝再成立京成电铁公司	118
堤义明是康次郎斥责成功的典范	120

第五章 饭店大王的深思远虑

客房数占绝对优势的王子饭店	125
“旅馆是艺术品”——新高轮王子饭店	126
惊叹于村野藤吾的才能	128
半途绝不指手画脚	129
凝聚多年经验和理想的饭店	130
以外国人为取向的王子饭店	132
堤义明对自己信心十足	134
敲着石桥过河	135
根据当地风情发展饭店事业	137
亏损和盈余相互抵消	138
深思熟虑,作最坏的打算	141

第六章 果断的现实主义者

松下幸之助对堤义明的关注	145
--------------------	-----

松下电动车的试用者	146
具有第一代经营谋略的第二代	148
分庭抗礼的商人会谈	149
薪水阶级社长的思路	151
只和握有实权的人见面	153
竣工仪式不能只讲求形式	155
邀请社长夫人的意图	156
没有比集体结论更糟糕的	158
对财界活动不感兴趣	159
参加日本体协的原因	161

第七章 在稳中获利的时代里

西武和东急联袂的时代意义	167
堤康次郎对开发的先见之明	168
日本最早的收费道路	171
为 15 万坪土地,等了 33 年	172
箱根山之争的导火线	173
因父亲去世被迫作出决断	175
以一个“忍”字自我激励	178
审慎对待被收购的 20% 股票	181
宽容待人的基本方针	183
第二代要谦虚	185
第二代以守住家产为先	186

堤义明年表

第一章

独领风骚的球队老板

80 岁和 42 岁的老板

1976 年秋天，在筑地的高级餐厅里，堤义明正和大洋渔业公司社长中部谦吉相对而坐。

当时，中部 80 岁，是第二代社长，在社内确立了独断专行的经营体制，他的一句话，就可以左右大洋渔业的经营。

同时，中部对大洋鲸职业棒球队的发言权是至高无上的，凭着他个人的好恶，选手的录用、交换、领队的任免等，全都由他一锤定音，这已经成了惯例。

可是，对这样专横的社长来说，球队的亏损却无法顺他的意。那时，大洋鲸持续每年亏损超过 3 亿日元。

更不幸的是，本应承担此一亏损的母公司大洋渔业本身，每年也出现几百亿日元的亏损。主要是因为和苏联的关系恶化，鲑、鳟鱼的捕捞范围越来越小；而捕鲸事业也因受到国际舆论的谴责，渔获量限制越来越严格。此时，最担心大洋渔业经营赤字的，是其后台日本兴业银行。

兴业银行的新总裁池浦喜三郎逼迫中部，要不就使球队的经营转亏为盈，或者干脆撒手不管，二者之中必择其一。对中部来说，那支球队是他从 1950 年以来，亲手栽培起来的。虽然总社的经营暂时不佳，但不可能随随便便就将自己心爱的球队弃之不管，可是池浦总管又逼得很紧，使他无以招架。

后来，中部向私交甚笃的兴业银行行长正宗猪早夫，诉说自己的困境。正宗出于兴业银行经营一体论的观点，这样回答道：

“我很理解你的心情，就是兴业银行也必须保住大洋渔业这家公司。到了这种地步，我想，你不能只为了自己的爱好，再这样抱着亏损的球队耗下去。

如果你一定要坚持自己管理球队，那只有从别的地方接受资助了。如果中部君有这种意思，我很乐意向西武铁路公司的堤义明君说说。不过，这事我还没有向池浦提过。若是堤义明君，他不会想要霸占你的球队，也不会对你有不义之举，这我可以保证。总之，你和他谈一次怎么样？”

于是，中部和堤义明见面了。那时，堤义明 42 岁，对中部来说，堤义明几乎可以做他的孙子。

要把球队的经营转亏为盈

那天，中部对堤义明说道：

“反正，我已经走投无路了。球队亏损，大洋渔业也亏损，池浦君又烦得要命。正宗先生和中山（素平）先生（当时任兴业银行顾问）都很同情我，但池浦那家伙无情无义，实在是个没有人情味的经营者，蛮不讲理的。

可是，您也知道，亏损的企业在银行面前抬不起头来。如果兴业银行不肯贷款给我，我们的经营就难以为继了。

听正宗先生说，您有好办法，您真的有什么妙策吗？”

堤义明严肃地问中部：

“球队的亏损有多少？”

“唉，每年有3亿日元吧。以前大洋渔业还把它当作是公司的广告费，填补着这个亏空。可是从去年起，情况就变了。因为总社也亏损，所以银行强调要进行独立核算。

话虽这么说，可是球队是不可能有盈余的。12支球队中，出现黑字的不就只有巨人队吗？在池浦君的眼里，好像就只有我们亏损，要我撒手。真是岂有此理！也不过3亿日元，当作公司的广告费还算便宜呢！”

在堤义明的眼里，这位牢骚满腹的老人，就好像一个被宠坏了的孩子。他暗暗思索着：中部先生的心情，我非常理解，但银行说的话还是有理的。

于是，他说道：

“我很体谅您。听说中部先生对球队的疼爱非比寻常。所以，放弃球队，恐怕您连想都没想过吧。问题是，要把球队的经营转亏为盈。”

转亏为盈？中部生气了。不就是因为转亏无方，所以才求他资助的吗？他到底想说什么？

可是，现在自己的处境很不妙。中部只好默默地洗耳恭听。堤义明继续说道：

“现在大洋鲸队把主赛场设在川崎球场，在那样污秽不堪、设备陈旧的球场里，无论进行多么精彩的比赛，都不会有观众来的。自己没有现代化设施的球场是不行的。

不过，如果说想要改建川崎球场，从川崎市消极的政策来考虑，那是不切实际的空想。因此，我有一个方案，那就是放弃川崎球场，在横滨兴建新球场，将主赛场搬到新球场去，这样行吗？”

要是把川崎和横滨衡量一下，中部先生也一定会认为横滨好。难就难在横滨没有合适的球场。因此如果在横滨盖一座漂亮的球场，铺上宽广的人工草坪，在那里举行精彩的比赛，也许横滨人会蜂涌而来的。”

中部猜不透这位 1934 年出生，只有自己一半年龄的堤义明，葫芦里究竟卖的是什么药。

“中部先生，说这话可不是信口开河。您也知道，我的父亲（堤康次郎）是一位政治家，还当过众议院议长，在政界人际关系很广。因此不仅自民党，就是以社会党为主的在野党干部，我和他们的关系也都很密切。

横滨的飞鸟田市长早就来找我商量过，希望靠我们西武的力量在横滨建造球场。可是，不知道哪支球队会入主新球场，自己对经营管理又缺乏自信，所以我也只是姑且听之。如果大洋球队能够进驻横滨，使飞鸟田先生的想法和中部先生的热情连结起来，横滨市和市民们都会高兴的，而且大洋球队也能够因观众增加而解决亏损问题，这不是一举两得吗？”

不花分文建造球场

中部长叹了一口气：

“言之有理，可是要在横滨建造球场的建设资金，我可一块钱也没有呢。就是想出资，银行也不会同意的呀。”

堤义明微微笑了：

“中部先生，您的话和飞鸟田先生的如出一辙啊。飞鸟田先生也是说：‘横滨市可一块钱也出不起啊，所以只有来拜托您了。’

总而言之，没有资金，怎么造球场——解决这个问题关键，也就是在这一点上，我刚才说过我有一个方案，其实就是指不花钱盖球场啊。”

堤义明终于在中部面前透露了他异想天开的方案。

“先拆除现在位于横滨公园的市民球场，然后建造职业棒球用的正规球场。那里是都市公有土地，所以不需要土地费；球场建设费大约需要 40 亿日元。”

中部的表情稍稍开朗了。他插嘴道：

“这么说，是您出钱吗？”

可是，堤义明的回答却又出乎他的意料之外。

“不，中部先生和横滨市，还有我，我们大家都不出钱。我提供的，是从观光事业中得到的窍门。

首先，按一般的方法募集一半资金 20 亿日元。那就是，出售新球场里的指定座位，每张座位卖 250 万日元，出售 800 张座位，正好是 20 亿日元。即便什么也不做，就已经有一半资金到手了。”

“一张座位卖到 250 万日元，谁来买啊！”

听着堤义明那不着边际的话，中部掩饰不住失望的心情。