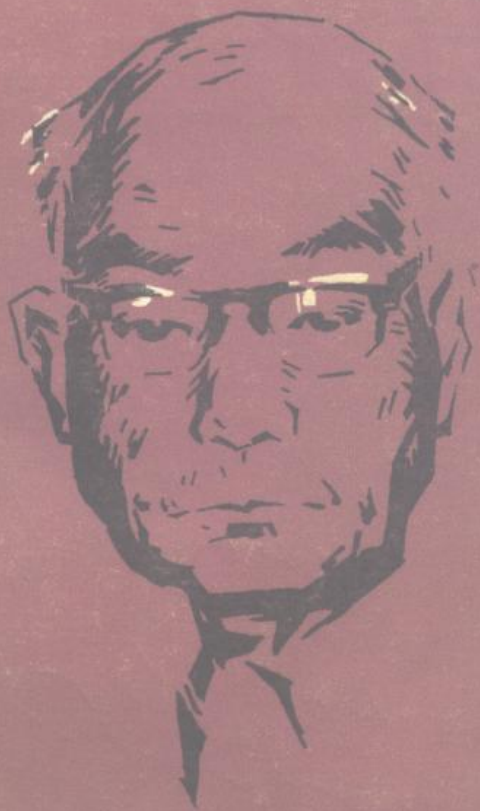


〔日〕笠间哲人 著



富有特色的经营家

土光敏夫

富有特色的经营家

土光敏夫

〔日〕笠间哲人 著

张惠民 译

世界知识出版社

笠间哲人

土光敏夫の经营哲学

山手書房, 东京, 1980

根据日本凸版印刷株式会社1980年7月第2次印刷本译出

责任编辑: 王荣久

封面设计: 张庭祿

富有特色的经营家

土光敏夫

[日] 笠间哲人 著

张惠民译

世界知识出版社出版

(北京外交部街甲 21 号)

北京印刷二厂排版

北京京安印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 印张: 5.5 字数: 110,000

1985年1月第1版 1985年1月第1次印刷

印数: 1—22,700

书号: 17003·1041 定价: 0.78 元

译者的话

土光敏夫是当代日本最有特色与实绩的经营家之一。他曾先后担任日本两大著名企业——石川岛播磨公司及东芝公司的总经理。他还担任了长达六年的“经团联”会长，被人称为“财界总理”。土光是日中经济协会现任会长，曾多次来我国访问。

当前，我国宏伟而紧迫的四化建设事业亟待解决的重大课题之一乃是：从实际出发，集百家之长，尽快地建立一套具有社会主义中国特色的、有活力的、能大幅度提高实际经济效益的经营管理的体制与方法。

我们宏伟的四化建设事业，迫切需要一大批有作为、讲效益的经营家、企业家。如果说，在日本的现代化进程中，曾经出现过像土光敏夫那样能干的经营家的话，那么，可以深信，在我国远为优越的社会主义制度下，也必然会涌现出一大批更有作为与成效的社会主义经营家、企业家。

诚然，土光敏夫是日本的一位经营家，日本的社会情况与我国不同。然而，“它山之石，可以攻玉”。只要我们立足于从实际出发，从现代中国的特点出发，善于借鉴，勤于思索，那么，了解和研究一下这位当代日本富有特色的经营家，对于我们扩大思路，搞好改革和改进工作，将会有一定的参

考价值。

本书原名为《土光敏夫的经营哲学》，考虑到该书的实际内容，故中译本使用了现书名。原书中个别与土光敏夫的事业活动无多大关系的过于琐细之处，中译本略有删节。

姚凌岷同志曾抽空校读译稿，谨在此致谢。

前 言

一个生于明治时代的经营家，更确切地说，一个哲人，退居到舞台后面去了。这个人，就是被人称为“财界总理”、曾担任了六年第四任“经团联”会长的土光敏夫老。或许，一尊称土光为“老”，他就会瞪大眼睛说：“对于我这样的正在思考二十一世纪的日本的人，请不要看作隐居者！”

回顾这六年，每当出现有关留任还是引退的戏剧性变动时，就会听到有关“财界老害论”的议论。在这个时候，对职位、勋章从不介意的土光总是说，“如果大家同意我辞退，任何时候都作好引退的准备。”视个人进退如流水，这就是土光的心境。然而，在他跨入八十岁以后，对于有关“老害”的批判有些过敏，也是事实。

两年前的一天，当关于土光是否第三次连任经团联会长的“辞职骚动”平息下来时，他曾深有感触地说：“为什么人们，不，为什么新闻界，总是光凭年龄来判断一个人呢？一个人是否老了，应该通过他的活力，也就是他那以智力、体力与毅力为基础的活动能力来判断嘛！”

在1980年5月23日的经团联全会上，他把经团联会长的位置让给了新日本制铁公司董事长稻山嘉宽（原经团联第一副会长）。然而，就在这之前，土光却以令人难以想象已有八十四岁高龄的那种活力，历访了中南美的巴西、墨西哥，

接着还飞往澳大利亚，开展他的财界“资源外交”活动。虽然从这种顽强而执著的努力中也能看到老年的影子，但总的来说，他的活力确实超过了五、六十岁的经营者。

在石川岛、东芝及置身财界担任经团联会长这三个时期内，谁也没有像土光那样被人们加上那么多的别号，比如：

“透平人”、“勇猛的经营者”、“产业界的野和尚”、“合理化先生”及“怒吼总理”等等。然而，像土光那样其本色如此不为世人所了解的人，也是罕见的。在财界及经营杂志上，有时虽也能散见一些有关他的言行的文章，但几乎看不到专门介绍土光这个经营家为人的文献与记述。

在人们忙于应付能源、通货等问题时，世界经济已从混乱的七十年代进入了不稳定、不可靠的八十年代。面对二十一世纪，曾以经济大国自居的日本也不得不开始摸索如何生存下去的战略了。

出生于明治时代、成长在大正时代并开拓了战后日本经济新局面的土光敏夫，今后，只要他一息尚存，就将仍然以“日日新”为座右铭，为确保能源及发展科学技术而思考与行动。他的无私与无欲，他那对人无限热爱以及不倦的战斗精神，使他从一个普通的技术人员成长为日本经济界的泰斗。他的道路，业已超越了一个经营家成功经历的范畴而成了日本经济发展的足迹，它还将成为日本经济向混沌的二十世纪前进的路标。

笔者之所以要写这本有关土光这位最不愿谈及个人往事的经营家的书，其理由也正在于此。在这个正在变得日益复杂而多元化的社会里，一个人怎样才能取得成功？如果这本

书不光对经营者而且还能其他读者在认识自己、探索未来方面提供些线索的话，笔者将感到分外高兴。

作者

1980年5月

目 录

前 言

第一章 财界的“炸弹总理”——在经团联的六年

- 一、法国吐司……………(1)
- 二、拒赴晚宴……………(8)
- 三、物质资源有限, 脑力资源无限……………(15)
- 四、他在海外有不少推崇者……………(22)
- 五、“随时准备让位”……………(30)

第二章 来自现场的挑战式经营——石川岛重工时代

- 一、工程师土光创建了“制造透平的石川岛”
……………(38)
- 二、全神贯注, 百折不挠……………(45)
- 三、该省必省, 该用则用……………(50)
- 四、全力推销与销后服务……………(53)
- 五、一加一等于三或四……………(59)

第三章 土光式经营的潜力——震撼“苦难的东芝”

- 一、“要具有向总经理挑战的勇气”……………(68)
- 二、与“乱世英雄”石坂泰三心心相印……………(71)
- 三、东芝后院爆发革命……………(74)
- 四、“职工应三倍地努力, 负责人
则应十倍地努力”……………(80)

五、“文雅的东芝，应变为强有力的东芝”
..... (87)

六、居安思危的眼力..... (93)

第四章 克己的求道者

一、为什么信奉日莲宗..... (100)

二、向后看无益..... (106)

三、也曾遭逢过挫折..... (112)

四、一汤一菜的日子——对教育事业的
热忱..... (119)

五、土光就是现代的日莲..... (127)

第五章 向土光敏夫学习些什么

一、无物质欲与质朴..... (131)

二、搞行政事务的人要学习技术..... (134)

三、对上级，也应直言相谏..... (138)

四、在每个瞬间，都要全力拼搏..... (141)

五、没有权位，也可以有权威..... (144)

六、“造船疑案”——唯有无辜的土光
对此作了深刻的省察..... (146)

七、父母是父母，子女是子女，不利用
家族门庭关系..... (150)

八、“对人的评价，不能用固定的眼光”..... (153)

九、为“净化政界”而斗争..... (157)

十、孤独的巨人——土光的背影..... (159)

附表：土光敏夫及其事业活动大事记

第一章

财界的“炸弹总理”

——在经团联的六年

在第一次石油危机的高潮中，土光就任第四代经团联会长。他首先着手的一件事是：为唤醒“沉睡的经团联”，采取了冲击疗法。

一、法国吐司

时近除夕的富士山，黎明姗姗来迟。土光会长拨开刺骨的寒气，正在山路上攀登。他那坚实的双肩，看不到有什么晃动。他口中呼出的白色的气息，融化在紫色的山野之中。

这是他今晨第二次散步了。清晨四时，他一起床就走出住房，仰天观赏了满天星斗。

“天太暗了，脚下危险，所以没有走远。不过，那星空可真美呀！”他对身边的秘书说。

觉察到秘书有些紧张，可能是担心被指责为工作疏忽，

于是他又改口补充了一句：

“那时时间太早，叫醒你有些过意不去。再说，在这样的山中，也不会有什么歹徒的。”

土光轻轻说着，就像讲给自己听似的。他一步步踩着小石子的山路，向前走去。看着他的背影，使人联想起他的为人：与专横的权势进行坚决的斗争，但对下面的普通人却异常的亲切。

“官僚”这两个字被看作是形式主义与低效率的代名词，可谓由来已久。但不知从什么时候起，人们开始把以经团联事务局为首的各个经济团体的成员称为“民僚”了。也就是说，人们认为：这些人是一个依靠企业与团体每年上缴的会费来维持的、无所事事的低效能集团。

昭和四十九（1974）年五月，在石油危机之中，土光从可称为民僚领袖的植村甲午郎（已故）那里，接过了经团联合会长的接力棒。关于第四代经团联会长诞生的经过，容后详述。但可以说，他当时正处于四面楚歌之中，从一开始就不得不与“内敌”——民僚决一死战。

当时，狂乱的通货膨胀尚未平息下来，消费者与工人团体对财界、企业的批判正处于高潮。另一方面，那个被称为财界大本营的经团联，由于植村会长呆板而缺乏个性，加之沾有出身于商工省的官气，因而不能适应时代的潮流。人们到处在窃窃私语：“大本营快要沉没”。

就在这个时候，那个从“经团联”分家出来的日本商工会议所，在就任了五年会长职务的永野重雄（新日铁名誉董监事）的率领下，正在集中全力扩大组织和建立保守政治的

基础。永野重雄的理论支柱，就是他的“中小企业石墙论”。

永野重雄认为，日本经济并不光是由大石块（大企业）构筑起来的。在他那面对着皇宫“二重桥”的办公室里指着隔窗遥望的日本皇宫的石墙，他一有机会就雄辩地说：“在大石块之间，严实地理着小石块，如果没有这些小石块，石墙就会一下子倒塌下来。”人们抱有危机感，认为：如果小石块即中小企业结合得不严实，日本经济就会彻底崩溃。自六十年代中期起，以日共为主导的民商势力就借助于当时的批判企业、追究企业的社会责任的社会舆论，发展自己的势力。上述危机感，进一步加快了他们的发展势头。

永野想把全日本总数超过五百万以上的中小企业的经营者汇集到一个经济组织内，并试图将它变成一个政治压力集团。为实现这个目标，他着手建立了“日商”、“东商”领导体制，力图为“会议所”集结财界人士。为此，他还增加了副会长的人数，起用了当时三菱商事董事长藤野忠次郎、东急电铁总经理五岛升、三井银行董事长小山五郎、东京电力总经理永野久男以及石川岛播磨董事长田口连三。

他的这种努力，在1978年10月举行纪念日商创立一百周年的典礼时，看到了成果。会上，地方会议所的会长们在发言中说，“财界总理应是日商会长，而不应是经团联会长”。得意洋洋的永野则提出建议说，要建立起能集合起一百万会员的新“场所”。

另一方面，以“负责财界劳务问题”为己任的日经联，自1968年以来，在樱田武会长的领导下，一直和动荡的日本经济以及以“春斗”为顶点的工人运动打着交道。在昭和五

十（1975）年的“春斗”中，它第一次成功地使提高工资的基本幅度限制在15%以内。

被称为财界青年理论家集团的经济同友会，在以其卓越的经济哲学而闻名于世的已故木川田一隆代表干事的领导
下，牢固地树立了作为财界理论家集团的地位。

总之，土光是在人们认为经团联正处于力量不足、走下坡路的情况下就任第四代经团联合长的。他是一个速战速决地处理事情的实干家。他作为一个从事透平设计、开发的工程技术人员，度过了半个人生。从上述经历中也可看出，他当然不会是那种好钻牛角尖和追求梦幻的人。对任何事情，一旦他负起责任，就全力以赴，务必搞出结果来。

就任伊始，土光就开始考虑要对近在身旁的事务局进行改革。当时的事务局，人浮于事，人们各自占据着部与科的城堡，相互虎视眈眈。揣摩上司眼色、不求有功但求无过的风气盛行。确实，这里汇集着不少得过硕士、博士学位的优秀知识分子。但他们的聪明才智并没有得到发挥。在这些人身
上，看不到准备经受考验的气概和艰苦奋斗的实际行动。

组织的活动，必须经常保持生气勃勃。为此，就有必要不断地震撼它。必须从纵、横、斜几个方向，进行挑战与应战。要积极地加以推动，积极地创造对话的气氛，这就是东
芝式的意识革命。

“流水不腐”，这也正是土光自1965年以来在长达七年的重建东芝过程中的实际感受。为了唤醒“沉睡的经团联”，土光想出了一个冲击疗法。当时，那个一直由事务局出身者担任的专职副会长的位子还空着。那是一个和前任植村一堀

越班子保持连续性的职位。在事务局成员看来，那也是一个事务局最高职位，即秘书长的对外职称。

土光会长作了一个爆炸性的发言：“专职副会长职务，将不从事务局成员中任命。打算选用外面的才识之士。”也就是说，将起用外面的人担任事务局首脑。土光的这种想法，对于以花村仁八郎专务理事（1935年东京大学经济系毕业）为首的事务局成员来说，就像是一次突如其来的政变一样。

有人回忆说：“当时，可真是大吃一惊。事务局内部闹翻了天。因为听说要起用的那个外来户是通产省出身的，大家都表示坚决反对。现在想来，那是土光会长式的意识革命的第一把火，可以理解。”

土光，这个人们私下议论中说到的濑户内海海盗的后裔，就像一个乡野武士的头领一样，挺身而出，要对文弱的、官僚化的“有教养集团”进行改革。土光心目中想起用的司令员，是那个原通产省次官、电源开发公司总裁两角良彦。土光认为，这个人能以国际眼光来考虑国内产业政策，并能将理论问题加以具体化。

五年后的今天，在有关日本的原子能政策，特别是在引进加拿大型原子反应堆问题上，这两个人的意见发生了正面的冲突。这真可谓是无巧不成书。但土光却说“当时是当时，现在是现在”，对此并不介意。

土光有关人事刷新的设想，在以花村专务理事为首的事务局成员们的“绝不允许搞官方路线而使财界活动官僚化”的强烈反对下，很快就被搁置下来了。当然，也不能否认在这幕后，还有着堀越、植村等事务局出身的财界人士及旧财

阅系统财界元老“反土光情绪”的影响。

结果，在昭和五十（1975）年五月，花村按惯例升任秘书长和专职副会长。土光虽未能如愿，但可以说，他也达到了他的目的。他是一个从效能角度来看待一切事物的技术人员，他无法理解那种以学历和工龄来论资排辈的组织结构的现状。他认为，这是“不合理”的。

自那以后，土光作为一个“言行果断的人”的声望，迅即名扬四方。结果是：这以后的事务局机构改革、合理化及“人心一新”等工作，进行得出乎预料地顺利。一连好些天，他那雷鸣般的喊声不绝：“那个无用的组织应该解散，人员也要减少！”“这样的事情还需等几天？今天就得拿出结论来！”“你别干了，明天别来上班了！”等等。

他那在石川岛播磨及东芝时期的怒吼，又再现了。土光认为“早期、重任、磨练”是培养人才的捷径。趁一个人年青时，就应不断地让他承担略超过其能力的工作，使他受到严峻的磨练。土光将部、科长的职权下放，以唤起人们工作上的责任感与热情。在走廊里遇到年青的工作人员时，他就拍着肩膀问：“学习得怎么样？”至于前几天还曾嚷着“要停止你工作”的事情，则早已完全丢置脑后了。

他认为，今后的经团联必须是一个讲求效能的集团，必须汇集那些具有能适应经济国际化形势的眼光和能力的人才。土光向代表着经团联未来的年青工作人员号召：谁如果下班后想钻研外语，他可以代付学费。他的话得到了响应。在土光的安排下，培养出了二十多名能够使用外语的人才。

在改革事务局的同时，他断然地对属于经团联理事会的

各个常设委员会及恳谈会进行了大整顿。此外，还对处于休眠状态的外围团体进行了整顿，一举废除了十一个委员会，占三十五个委员会总数的三分之一。

土光自认是“政治外行”。确实，他是一个与政治交易无缘的人。对于利用人事关系来构筑权势基础的日本政界和官方，他是不理解的。然而，财界总理的第一把火——关于要起用原通产省官员的言论，从结果来看，作为一个布局，成了改变经团联事务局方向的原动力。

“或许，他是一个异乎寻常的政治人物！”经团联事务局的某个负责人，在回顾这六年时，轻轻地说。现在，在那个好在背后将土光称为“透平人”的事务局内部，尤其在年青人与中层干部中，出现了很多土光的推崇者。这些人交口称赞道：“多亏会长，组织得到了新生。”看来，对此可以理解为：他有一种超越政治的哲学，他是一个超越政界人物的哲人。如果问他本人，他肯定会不以为然地说：“哪有这回事，我只是一步一步地努力做我确信不疑的事情罢了。”

富士山下的原野，开始由紫色变成了金色。尽兴散了步的土光会长，心情愉快地回到了贸易研究中心的宿舍。今天，在那些已结束学业即将奔赴海外的研究生面前，他准备在他的会长祝词中发挥他的观点，“要成为一个具有国际眼光的企业工作者”。

将西式早餐吃得净光的土光会长，从旧西服的口袋里掏出香烟，美美地吸了起来。他炯炯有神地注视着伺候进餐的炊事长，问道：

“我说，这面包味道真好。我去过世界上许多国家，可