

〔控制日本的十大财阀〕

# 世界首富堤义明

〔日〕针木康雄 著 胡汉兵 杨则瑞 译



中国经济出版社

中国历史上的十大明君

# 世界首富提义明

明 史 纪 年 表

明 史 纪 年 表



控制日本的十大财阀

# 世界首富堤义明

〔日〕针木康雄 著 胡汉兵 杨则瑞 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内  
容  
提  
要

本书是世界首富、被松下幸之助被誉为“西武集团的中兴之祖”、日本服务业“第一人”——堤义明的个人奋斗传记。堤义明年仅 29 岁时就继承了父亲的事业，将西武集团从一个中型企业发展成为今日控制日本饭店、铁道、百货等服务行业的庞大企业帝国。堤义明从 1987 年起，连年被美国权威杂志《福布斯》评为“世界首富”——个人资产高达 300 亿美元。“书中自有黄金屋”，堤义明独特的赚钱哲学和别具一格的用人之道，可使读者在掩卷之后，坠入深思之中，回味无穷。

责任编辑：栾建民（电话 8319287）

封面设计：王铁麟

版式设计：浏 览

## 控制日本的十大财阀·世界首富堤义明

[日] 针木康雄 著 胡汉兵 杨则瑞 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 141 千字

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷

印数：1—30000 册

ISBN7-5017-1913-6/F·1285

定价：3.50 元

# 目 录

## 第一章 年轻帝王

### ——西武第二代接棒人 ..... (1)

#### 一 三十二岁的手札 ..... (3)

康次郎的死及义明的心境

西武巨头康次郎的去世

#### 二 复杂的家庭关系 ..... (9)

外号“枪口下的勇者”之由来

同父异母

义明与清二的初次见面

义明之所以被选为继承人的理由

星期二干部会议的内幕

#### 三 两种不同的经营思想 ..... (17)

不断扩张的流通集团

“清二，请尊敬我们的父亲”

铁道集团与流通集团的正式分立

康次郎与清二的和解

累积“三代两百年”所创立的事业

## 第二章 聪明才智

### ——高明的饭店经营术 ..... (25)

#### 一 日本最具规模的饭店事业 ..... (27)

都市饭店与休闲饭店

箱根王子大饭店

二 王子大饭店的经营才略 ..... (30)

义明开发休闲地的秘诀

避免政治压力，加强竞争能力

新高轮王子大饭店的兴建计划

一流的设备以及日本最大的宴会厅

预留后路的经营方式

赤坂王子大饭店新馆

西武的饭店经营战略

力挽狂澜创造生机的义明

从建设期到收获期

### 第三章 远见卓识

——区域开发的伟大构想 ..... (45)

一 经营“区域开发” ..... (47)

化腐朽为神奇的开发计划

康次郎的箱根开发计划及义明苗场滑雪场的兴建

“投石问路”式经营观光事业

滑雪场是用来吸引顾客的噱头

北海道的富良野滑雪场及岩手县的霞石滑雪场

会员制高尔夫球场与大众高尔夫球场

二 义明独树一帜的构想 ..... (57)

西武企业的“区域开发”类型

决算数字只有义明自己知道

观光事业的营业总额是 1756 亿日元

经营苗场的“锁国政策”

与地方自治团体的合作关系

## 第四章 当机立断

### ——如何使棒球成为一种事业 ..... (67)

#### 一 跨入棒球事业 ..... (69)

戏剧性的比赛——西武对巨人

义明棒球事业的起步

一石二鸟之计

横滨球场的建立

#### 二 接管狮子球队 ..... (75)

接手狮子球场

狮子棒球场背后的一段秘闻

塞翁失马焉知非福

平白获得的狮子球队

江川事件的启示

#### 三 经营哲学 ..... (82)

言出必行

吸引观众的方法

西武球队的狮子标志

独特的任才方式

棒球也是一种事业

## 第五章 知才善用

### ——妥善运用忠实集团与技术集团 ..... (91)

#### 一 两个不同类型的人 ..... (93)

接受帝王式教育的义明

清二与义明的不同特质

#### 二 西式的企业精神 ..... (96)

西武的员工意识

西武的服务精神

三 用才方式 ..... (99)

西武的忠实集团

广冈对义明的不满

狮子队只是西武企业的一个部门

西武式的传达体系

何谓权力集中主义

## 第六章 良朋密友

### ——独具魅力的交涉手段 ..... (107)

一 朋友交往 ..... (109)

应邀参加庆功会的财政界名人

中兴之祖、第二代创业者

与松下幸之助交游

与朋友交往的三项基本方式

二 外交手段 ..... (116)

赤坂王子大饭店新馆工程

速战速决的交涉法

三 社交活动 ..... (119)

义明不参加经济团体的原因

在体协大放异彩的义明

## 第七章 金钱游戏

### ——义明对政治的影响力 ..... (123)

一 从政理想 ..... (125)

以 180 年的经验来下判断

康次郎的政治梦想

义明从政前的顾虑

清二鼓励义明把握最后机会

二 有政治影响的人物 ..... (132)

义明接触政治的第一步

义明对政坛人士的影响力

球坛的狮王是否会成为政坛的狮王

## 第八章 别具一格

### ——堤义明的用人观 ..... (137)

#### 一 人才起用原则 ..... (139)

唯一的老板

不用聪明人

家长式管理

#### 二 有效训练人才 ..... (148)

学历无用论

扫地的就是老板

孩子训练成器

#### 三 合理管理人才 ..... (160)

企业是一场马拉松赛

水与舟的关系

地方主义的实行

重视婚姻管理

## 第九章 赚钱哲学

### ——独特的思想和管理 ..... (183)

#### 一 饭店是活的艺术 ..... (185)

把饭店业当成艺术来玩

在饭店业方面达到称雄的最高境界

#### 二 堤义明教育论 ..... (190)

主张人格教育

主张实学教育

#### 三 经营的目的不只是金钱 ..... (194)

现代人心病

宗教力量

## 第十章 独家新闻采访

|    |                       |       |
|----|-----------------------|-------|
|    | ——堤义明目前的想法 .....      | (201) |
| 一  | 堤康次郎的遗言具有先见之明 .....   | (203) |
| 二  | 进退之间的掌握——视自己的能力而定 ... | (204) |
| 三  | 西武狮子队的经营 .....        | (206) |
| 四  | 培养心腹人才 .....          | (208) |
| 五  | 各司其职 各尽其能 .....       | (210) |
| 六  | 东京王子大饭店的投资 .....      | (213) |
| 七  | 饭店的经营情形 .....         | (215) |
| 八  | 铁道事业是西武企业的基础 .....    | (217) |
| 九  | 政治、经济、世界观 .....       | (218) |
| 十  | 政治与事业如何抉择 .....       | (220) |
| 十一 | 委托经营的时代 .....         | (221) |
| 十二 | 事业过大 分身乏术 .....       | (223) |

(本书译者还有张春林、蔡马、叶斌)

# 第一章 年轻帝王

## ——西武第二代接棒人

---

---



## 一 三十二岁的手札

现在我的手边有三份堤义明亲笔所写的有关“西武企业集团基本经营原则”的手札。这是义明在昭和 41 年（1967 年）春天所写的，距今已有 18 年以上的历史。

当时，他只有 32 岁，而我担任《财界》杂志的记者，负责西武企业集团的专题报道。当时新闻界很少有人能象我那样和堤清二、堤义明那么熟。特别是能与堤义明面对面交谈，并取得第一手资料的人恐怕没有。这三份手札就是在我第一次访问义明之后，他寄给我的。

义明是一个思维镇密的人，他的哥哥清二（西武百货店会长）曾经批评他说：“他这个人做事很小心。”不过，这句话似乎太小看义明了。

“做事很小心”这句话换个角度来看，也可以说是“慎重”。这种性格的养成，主要是秉承他父亲的特质。康次郎（堤义明之父）曾说过这么一句话：“在尚未动工前就大作宣传的人，一定是个笨蛋。记住，有重大计划要实行时，千万别打草惊蛇，等到大功告成时再作宣传也不迟。”

从小接受帝王式教育的义明，也持这种观念。他认为：

“一个人如果对自己目前无法掌握的事情大肆吹嘘的话，那他一定是在自欺欺人。”

也许就是因为这个道理吧！因此，当他与我谈了两个小

时话之后，他似乎感到非常不安，我想他一定是想到自己的谈话内容将出现在报刊杂志上，开始担心自己是否说了什么不该说的话。

昭和 39 年（公元 1965 年）正值日本经济起飞迅速，如日中天，那一年奥运在东京召开，东京—大坂间的新干线开始通车。此外，又完成了一条首都高速公路，许多经济建设一一完成，日本一步一步地迈向现代化国家。西武集团也在此时，在东京成立了王子大饭店，同年，其他饭店也相继成立。

不过，奥运会结束之后，所有饭店生意都一落千丈，有些饭店甚至陷入破产边缘，交由银行来管理。而西武企业的东京王子大饭店，经营也不理想，只有品川、芝、池袋等地的保龄球馆及苗场、万座等地的滑雪场较有盈余。由于义明自己所负责的国土改造计划（主要以观光、不动产为主）也陷入困境，所以不得不实行裁减投资计划。

1967 年，义明名义上虽然是西武集团的继承人，但却没有实权。与清二之间，似乎已有箭拔弩张的趋势出现。

事实上，正当义明施行裁减投资计划的方案时，哥哥清二却不断地扩张他的百货店，1 年之内，实现了没谷、船桥的开店计划，又不惜血本地在伞下设立了将近 20 家的西友商店，难怪清二的流通集团会说：“这是无利益的投资。”

整个西武企业，义明只是名义上的继承人，他拥有的头衔只有国土计划公司社长及西武铁道副社长，百货店的势力全都在清二的掌握中，而西武铁道真正掌权者是小岛正治郎，西武化学的生产则属森由重郎。

康次郎还未去世之前，每个礼拜二早上 8 点，都要召开重要的干部会议，清二、义明、小岛、森田以及西武铁道的

副社长宫内岩、清二的母亲等6人都会出席。但自从康次郎去世之后，每个礼拜二，就只剩下小岛及森田来开会，清二的流通集团已另组会议。

一般我们所谓的会议，通常是用来表决意见、交换情报或是联络感情的。不过，在康次郎的时代，干部会议只有表决意见的功能，而且是只要康次郎提出意见，往往不经讨论就有结论，谁也不敢表示反对。

但是这样的干部会议，到了义明的时代，又是怎样的情形呢？义明如何扭转乾坤挽回劣势呢？康次郎去世之后，义明遭遇了哪些困难呢？他如何克服这些障碍？请看以下义明接受访问的内容。

## 康次郎的死及义明的心境

义明也许是因为担心那次的访问未尽理想，是否自己说了不该说的话，因此，在这件事情过后几天，他寄了三份自己亲笔所写的手札给我。在此，我将这三份手札及那天的访问内容摘要如下：

### （一）西武企业集团的基本经营原则

我将秉持已故会长的经营理念及事业哲学，感怀恩泽，奉献牺牲，严守社旨，力图组织及协调与人和。在事业上更试图扩大经营，建立强大的企业组织。

但我所谓的强大，绝不是只拥有响亮的名声，更必须要具备企业的社会性，也就是对国家、社会要有所贡献。因为，从长远的眼光来看，有健全的国家、社会，将更有助于公司的发展。

### （二）星期二的干部会议（西武企业集团的体制问题）

从已故会长的时代开始，每个星期二早上都会召开干部

会议。因此，每逢星期二，会长便会在会议上对我们作精神讲话，或是指导我们如何处理事情，并交给我们任务去执行。

现在，这个干部会议的功能及性质仍与以前一样，没有改变。它依然是西武企业集团各干部交换情报、讨论意见的主要机构。这点倒有点象其他企业的社长会议（或午餐会议），根本上开会的观念还是相通的。每个公司都希望各个分公司的干部能善尽其责，独立经营。最近一些主要公司都设立了社长制<sup>①</sup>，这正是这个制度的延伸，主要目的还是为了让企业经营体制更加健全。

总而言之，星期二的干部会议不仅是西武企业集团的最高政策决策单位，更是制定方向，协调人事的重要机构。

（三）我对集团指导体制（即星期二的干部会议）的看法及立场

我虽然是堤家的继承人，但是我无权独自控制整个西武集团，事实上，也不应该有这样的想法。毕竟，每个公司都有其不同的经营体制，各家公司的负责人也有自己的运行原则及目标。但是我深信他们都能秉持已故会长的经营理念，尊重我的指导，希尽其责，善尽其能。

也就是说，一切遵奉已故会长之遗志，便能确立会长的精神地位。

这实在是非常了不起的想法，身为西武铁道企业的总帅，却能处于超然的立场，以德服人，不以权服人，实在令人敬佩。

以下就那次对义明的访问，将精彩的部分节录如下：

---

<sup>①</sup>日本的“会长”相当于通常所说的董事长，“社长”相当于总经理。

——义明先生，康次郎会长过世时，您才29岁，对吧？

堤：是的，那时离30岁的生日还有1个月，所以是29岁。

——当您被选为西武企业的继承人时，感想如何？

堤：我实在感到有些压力。因为继承人只能有一位，可是，论能力我实在不及会长的十分之一，因此，当会长决定将所有的责任都交给我时，令我感到有点力不从心。还好会长在过世之前都作了妥善的安排。他为了不引起派系之争，他先提高了每个负责人的权力，并要求他们每星期二到我这儿来开会，以交换心得、意见。星期二的干部会议不再只是议决事情的最高机构，它更是协调人事、沟通感情的会议。

——您在观光事业方面可以算得上是专家，不过，在铁道、百货店的经营方面，是否会因为不太了解而感到无法插手呢？

堤：我想不论观光事业或是铁道、百货店都是企业的一种，因此，大体上还不至于有什么困难。况且，现在各企业都采取社长制（在此之前，只有小岛是社长，其他人只担任驻会常务董事，其中，义明是常务董事，清二是店长），如果其社长到了退休年龄，我想那个公司自然会有接棒人继承社长的职务，不需要我太操心。

今日来看，义明以德服人的企业胸怀是相当成功的。虽然在康次郎过世7年之后，西武企业集团开始二分天下，但是却反而促使两兄弟更加努力，拥有更大的发展。这也可以说是义明的先见所在。事实上，如果当初义明不顾一切决定