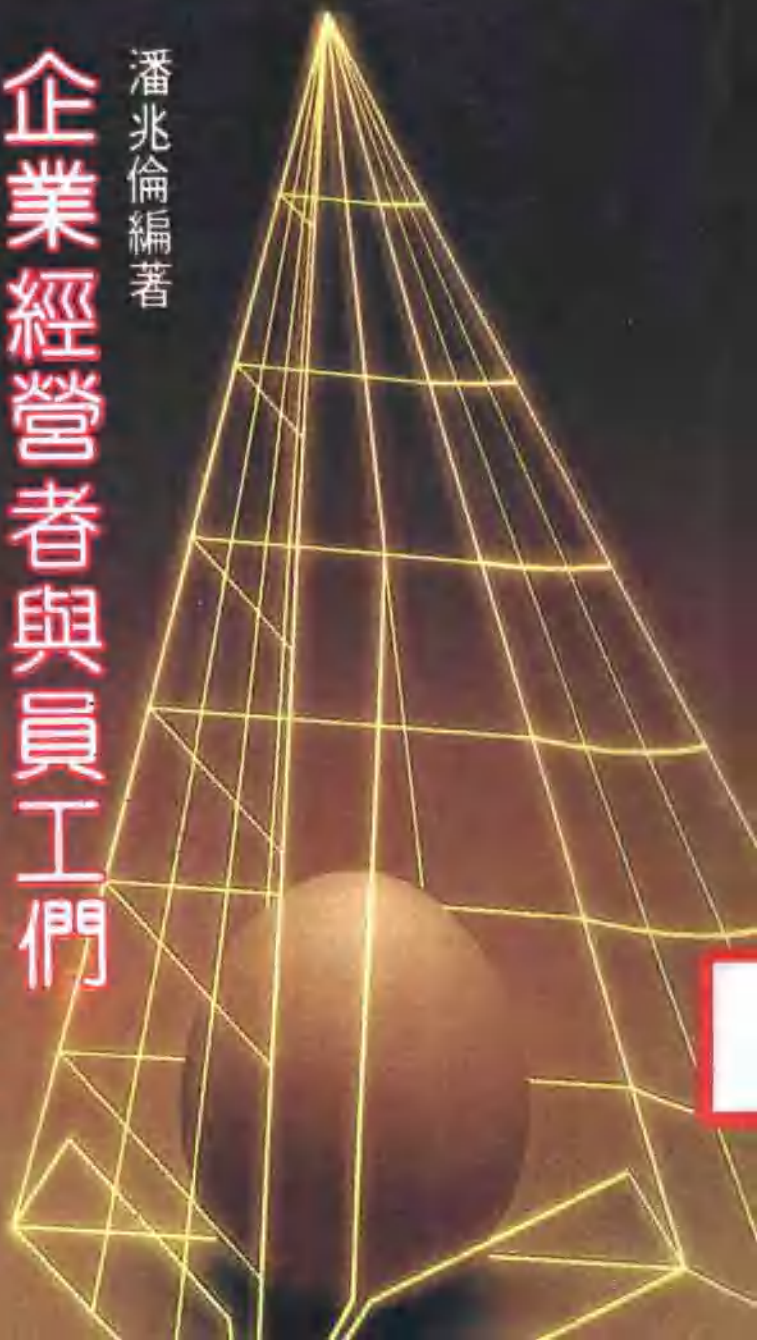


潘兆倫編著

企業經營者與員工們 扭轉危機的寶貴經驗



企業經營者與員工們

扭轉危機的寶貴經驗

編著者・潘兆倫

出版者・積奇出版社

九龍土瓜灣旭日街威信工業大廈八樓

承印者・嶺南印刷公司

九龍柴灣角街77號致利工業大廈四樓

定價・港幣拾肆元



企業經營者與員工們
扭轉危機的寶貴經驗

潘兆倫編著

目 錄

前 言	九
-----------	---

第一章 改變構想

創造奇蹟的男士們	一
----------------	---

● 五十鈴汽車・奇蹟合理化之推進者	一三
-------------------------	----

確信奇蹟的產生	一二
---------------	----

激怒技術人員來促進公司的躍進	一二
----------------------	----

與外國公司的合作可能降低員工的士氣	一六
-------------------------	----

員工們都不願向日產與豐田妥協	二一
----------------------	----

由身邊的節約運動產生三十億日元	二三
-----------------------	----

廢止公司的秘密主義以提高員工的士氣……………二六

優於豐田甲板方式的作戰・完全利用的工廠……………二八

五十鈴的靈魂像奇蹟般的起死回生……………三一

從紅字逆轉到黑字的奇蹟是源自於現場……………三四

● 日本勝利牌新製品共同開發的關係人……………三九

加深員工的危機感……………三九

沒有明天的超優良企業……………三九

勝利牌爆發出百瀨的精神……………四二

「奮鬥經營者」的北野善朗死於男人之戰……………四五

解救企業的經營者應該是猛將型還是智慧型……………四八

商品企劃課長針對年輕人的心而開發暢銷的產品……………五二

事業部以捨身作戰方式來開發新產品……………五六

突破幻想的錄放映機開發……………六〇

● 把生命賭注在奧林帕斯光學的男士們

六四

商品生產的組織法

六四

連續三期的減益決算・毫無目的地前進

六四

如何賺錢來分配紅利

六七

處理對工作不利的幹部

六九

「奧林帕斯PAN（迴轉式攝影機）」的誕生

七四

因公會的參與而突破經營危機

七八

楊石方美急得再度出發

八〇

與公會合作來度過不景氣的時代

八三

新製品「OM-1」暢銷的秘密

八七

第二章 為重建組織

賭命的男士們

八九

● 決斷經營伊藤萬公司的男士

九〇

● 扭轉崩潰組織的方法

九〇

住友銀行分行經理・河村良彥接到緊急命令

九〇

面臨在庫品存賣問題・判斷錯誤將導致公司倒閉

九二

為何名門的伊藤萬會開始動搖

九六

倒閉與重建在於一念之間

九九

上司比部屬早上班

一〇二

要了解別人・別部門的工作情形

一〇四

公司面臨危機時先賣掉身邊的貨品

一〇六

如何使全體員工產生一致的鬥志

一〇九

● 對托里奧在庫品有獨特管理法的功勞者

一一三

● 訓練員工產生鬥志的方法

一一三

改變中野雄命運的一通電話 一一三

企業無紅利的分配等於死戰 一一五

銀行融資停止・四面楚歌的父子 一一七

在分裂的公司負責九種工作 一二一

以辭呈來換取融資 一二四

發動減量經營・不做滯銷的生意 一二六

不受任何影響・「絕對穩定物價」 一三一

以「全部提出辭呈」來激發技術人員的鬥志 一三三

山一證券中堅幹部的努力 一三九

挽回榮譽與信用的方法 一三九

東京奧運的興奮背面隱藏證券界的苦悶 一三九

幫助山一的重建・日高輝正式登場 一四二

千鈞一髮之際投靠「日銀特融」 一四六

變賣求現・麥克阿瑟式的重建 一五二

販賣的重點在於上司的配合 一五六

員工的努力可以激發中堅幹部的鬥志 一五八

● 「體育的西諾」・向販賣挑戰的男士們 一六四

中小企業節約作戰的方法 一六四

不做不賺錢的生意 一六四

「增加30%的訂單・減少10%的成本」・增加販賣提高鬥志 一六六

後記 一六九

前言

天下有非常之福，也有非常之禍，經營企業亦同，有成功，也有失敗；經濟如同一個生物，往往受景氣的變動而影響情況。所以企業活動會被外在景氣的因素所左右，這是在所不免。

對歷史淺的企業，我不予置評，但對於維持五、六十年歷史的企業而言，我確定在其成功之前必定經歷過倒閉的危機。竹需依賴節才能堅強屹立；同理，企業也要經歷危機才會使本質強化。

在此，我將舉出一些企業復活的例子，諸如四十年來皆在停頓中的山一證券公司受日銀特融資助的重建、受尼克森震撼（尼克森與中共建交引起世界經濟大亂的一次震撼）而面臨倒閉的托里奧音響公司之復活，以及受油價暴漲（石油震撼）影響而起死回生的五十鈴汽車經營術等。

這些公司復活的故事，不但具有戲劇性，而且令人感動。古語說：「含著淚啃麵包，才能了解真正的人生。」不論是企業家或是薪水階級者，要身臨逆境或遭遇挫折，才能體會到生活的困難與可貴。因此，那些抱著必死之心去求生存的企业經營者與公司職員，他們的奮鬥過程是相當感人的。

一般企業的重建如要成功的話，就要像佐世保重工業的新經營者坪內壽夫、早川種三、大山梅雄等人那般奮鬥。亦即是把自己看成主角，讓所有光線集中在自己身上，不使自已有任何的懈怠。如果只是以一般的經營法或公式算法做為重建哲學的基礎，是絕不可能使即將崩潰的企業復活。

我一直在摸索這些戲劇性的復活故事，試著去探討某企業的經營過程，以及他們的中堅幹部和員工是抱著何種精神去挽救危機。本書是將重點放在那些人心的悲歡上。在此，我把他們戲劇性的奮鬥過程加以描述。

本書提供了很多企業經營者與員工們扭轉危機的寶貴教訓，可讓讀者們做為謀生的參考，這是筆者唯一感到欣慰之處。

第一章

改變構想

創造奇蹟的男士們

● 五十鈴汽車・奇蹟合理化之推進者

確信奇蹟的產生

激怒技術人員來促進公司的躍進

五十鈴汽車的藤澤工廠——

那是一個四十萬坪大而地上舖有綠草的美麗工廠。

西元一九六〇年，它被認為是近代亞洲最大的工廠。也是五十鈴做最後賭注所蓋的轎車專門製造廠。

但該工廠在一九六二年開工後，並沒有發揮完全作業的力量，也沒有趁一九六五年經濟景氣的時候跟進，反而讓五十鈴在停滯狀況中，這個工廠可說帶給五十鈴光榮與煩惱。

從工廠大門到辦公室，約要走一〇分鐘的斜坡路程，那是五十鈴員工一生難忘的辛苦路程。

該工廠事務所的一個會議室，正在議論紛紛地進行會議。

會議室內有四、五個高壯的美國人，他們是世界一流的汽車專家，也是世界最大汽車企業GM的希伯萊事業部所派來的技術人員。

坐在他們對面的，則是五十鈴的十位技術人員。

這時，其中的一個美國人要求道：「如果暖房器的線路斷掉，熱風瀰漫整個車廂而完全看不到外面，請問該怎麼辦？你們最好實驗一下，尋求解決之道！」

GM的幹事問完後，在場的五十鈴技術人員立刻起了騷動，因為GM幹事所問的問題，皆令五十鈴技術人員無從答起。

藤澤工廠研究實驗部長的中塚武司，是個溫厚而鎮定的人，最後，他仍然保持鎮靜地回答：「除了用腳大力去踢它以外，暖房器是不容易發生故障，我們身為廠商，有必要去做這種實驗嗎？」

當時，日本汽車廠商對汽車的安全性沒有這麼過敏，而且，車子也不會發生過這方面

的故障，所以中塚才會如此回答。

「不論如何，不能讓暖房器的線路斷掉或是脫落，萬一有此種故障，貴廠商必須負責。」GM的幹事堅決地提出警告，同時，也要求道：「你們要在一個月內實驗出來。」

起初，五十鈴的員工對GM這種剛愎自用的態度大為不滿，但經過多次的開會，大家才了解GM的用心良苦。以五十鈴的立場來看，他們業績已經出現紅字（虧損），若再把這種有弱點的車賣給對方，這不是關公賣豆腐，貨軟而人硬嗎？難怪買主的GM要發這麼大的火。再換個角度來看，如果五十鈴能達到GM的要求標準，極可能給自己尋找到一道曙光，讓自己得到復活的機會。

「我明白，雖然我沒有太大的自信，但至少會盡力。」最後，中塚答應GM方面的要求。

一九七一年的七月，五十鈴終於與世界一流汽車廠商GM達成合夥協議，其中三四·二%的股份為五十鈴所持有，也可以說是最高股份者，五十鈴能達到這般輝煌的地步，其間的曲折足以寫成一本既刺激又複雜的戲劇性小說，在此，我不便詳述其內容。

雖說是一九七一年的七月才合夥，事實上，在這之前，雙方已有多重合作，其中一點



，是將五十鈴出產的小型卡車，以GM為販賣網而在美國銷售，這項業務由GM的希伯萊組織直接處理。

GM分有希伯萊、蒙特亞克、奧茲莫爾、謬伊克、凱迪拉克五個事業部，其中以希伯萊事務部為最大，約佔總車數的五〇%，可以說，希伯萊車種的銷售量是豐田的兩倍。

由於GM具有高度的技術水準，因此，對五十鈴的要求也高，尤其是五十鈴出產的小型卡車，其條件即以希伯萊產品為標準。

對中塚的技術而言，這些都是令他為難的問題，從安全問題、品質問題，一直到所有技術方面的問題，GM的要求，幾乎讓他