
超越危機之經營法

田邊昇一 著
劉 秋 岳 譯

商業管理叢書 2

——把田邊式的經營秘密全部公開——
在危機下能夠堅強不屈的人
才是一位真正的經營者。

商業管理叢書 2

超越危機之經營法

田邊昇一 著
劉秋岳 譯

水牛出版社

超越危機之經營法

商業管理叢書 2

著 者：田 邊 昇 一
譯 者：劉 秋 岳
發行人：彭 誠 晃
出版者：水牛圖書出版事業有限公司
地 址：台北市金山南路一段 135 號 2 樓
電 話：3 4 1 0 2 7 5 • 3 2 1 5 6 4 4
郵 政 劃 撥 0013932-1 號
出 版：中華民國 75 年 元 月 30 日

登記證 局版台業字第0628號

◀版權所有・不許翻印▶

前言

我並不曾想過要努力賺錢，但當我開始要做某件事情時，我却常常想，萬一失敗的話，其原因是爲什麼呢？此外，我又考慮它的致命傷在那裏呢？然後，就逐一檢討A、B、C三種解決的方法。

我常在盡可能的範圍裏搜集解決難題的方法，然後就以毅然決然的心情開始採取行動。

由於我有這種習慣，故能熟慮斷行，這在積極方面培養了我堅強的性格，「向變化挑戰」就是我的信條。事業的經營跟人生的過程一樣，明天的情形不能預知，現在是過去的反映，故宜重視現實，俾能應付明日的危機。

今天的繁榮不能保證明天也能如此。

在這非常激烈的國際競爭裏，今天到底還有多少成長着的企業呢？

任何企業都有堆積如山那麼多的難題。然而，也惟有具備徹底的分析力、敏銳的洞察力、詳盡的計劃與充沛的活力的經營者，才算有了常勝將軍的資格。

在嚴格審核經營者資格的時代裏，經營者的成績有如一份決算書，企業的破產就等於經營者本身的破產，無牌照的駕駛會使車子出軌，這種說法並不過份。

以昔日的經驗，來處理不曾經驗過的問題，就是超越危機之經營，應如何越過開放體制期的難關，才是當前的迫切課題。

當落後國家的企業經營業已結束，並正邁向先進國的企業經營方式的今天，本書若能給予經營者們若干助益的話，那真是萬幸的事。

譯者的話

我本是從事公職的人，但在四年前的一個偶然機會裏，竟與一群志同道合的朋友，在政府獎勵工商的政策下，毅然將幾年辛苦的儲蓄全部投資一座木器手工藝品的外銷工廠。由於我也是一個實際負責工廠業務及掌管財務大權的人員之一，所以，對於如何經營工廠的經驗，實有相當清楚的感受。

因為經商本身是一種非常實際的過程，一個計劃的完美與否，不是靠自吹自擂可以成立的，時間與事實，也就是年終的損益表即能證明一切。在我從商的幾年時光裏，真是嘗盡無數的辛酸苦辣，無時無刻不為原料、員工、生產、銷售、財務等問題傷透腦筋，甚至徹夜失眠，在一次偶然的機會裏，當我閱讀了田邊昇二氏所著：「超越危機之經營法」一書時，竟發現其中有若干獨

到的見解可以安慰我焦灼的心，只有身歷其境的人才能領悟道理中尚有道理。幸好，我也頗能依照他的若干指點，而獲得更寶貴的認識，以及渡過不少次難關。尤其，值此不景氣的暴風雨來襲之際，本省不知有多少大小企業猛受其害，雖然本書的出版及內容不是全爲此次的經濟大恐慌而寫的，但基本原理是一樣的。所以，希望這本書能獻給此道中人若干實際的參考，那麼，這就是我翻譯本書的最大收穫了。

最後，我非常感謝在幾次顛簸不安的日子裏，仍蒙內人葉淑妹女士的多方鼓勵與協助，真是由衷的感激。

劉秋岳 譯於竹東

臺灣菊花木業有限公司

商業管理叢書

最新國際貿易實務

個體經濟理論

經濟開發

景氣變動

經濟學理論

現代經濟典範

彼得原理

管理行爲

現代推銷術

日本財閥企業戰略

線型管理

營銷人員法律實務

旅館管理基本作業

如何創造財富與榮譽

大眾傳播學導引

商場怪傑

成功企業家談經營

超越危機之經營法

目次

前言

譯者的話

第一章 社長掌握公司的存亡

1、公司快要倒閉的情況

2、邁向崇高的目標——第一流的經營者即是一位理想主義者

3、經營者一定要有一套哲學

4、優秀的經營者不該忽視人的因素

目錄

5、應從大局考慮經營策略·····	一四
6、應兼備望遠鏡和顯微鏡兩個鏡子·····	一八
7、社長的性格宜與其事業相配合·····	二二
8、廣納良言可以彌補自己的不足·····	二五
9、經營要量力而為·····	二九

第二章 只有經歷紅字的階段後，才能成為傑出的經營者·····三三

1、企業所遭遇的三種變化·····	三三
2、有關規模別的經營問題·····	三五
3、經歷了紅字階段後才能成為經營者·····	四三
4、發生紅字的原因，出於經營者的身上·····	四七
5、盡力尋找紅字發生的原因·····	四九

第三章 經營中堅企業的障礙·····	六一
--------------------	----

1、矛盾的中堅企業·····	六一
2、如何解決中堅企業的困難·····	六八
3、中堅企業應走的途徑·····	七三

第四章 企業表面的抵抗力·····	八三
-------------------	----

1、缺乏抵抗力的企業不能在寒流中獲勝·····	八三
2、紅字是經營者的罪惡·····	八六
3、要向全體員工公開公司的老毛病·····	八八
4、提示公司的對策時，社長要以身作則·····	九一
5、簡化組織，以期發揮機動力·····	九三
6、早日搜集正確的情報·····	九五

7、正確掌握商品的壽命及其撤退時間·····	九九
------------------------	----

第五章 企業的最後關鍵——如何保持信用·····	一〇五
--------------------------	-----

1、考慮自己的信用政策·····	一〇五
2、擅於收帳才是致勝之道·····	一三一
3、一定要與銀行來往·····	一七一

第六章 企業的鑰匙——如何吸引客人·····	一二七
------------------------	-----

1、如何對付消費者的慾望——洞悉力及滿足顧客的方式·····	一二七
2、估計商品的壽命·····	一三二
3、生產各類量少而有特性的商品·····	一三七
4、培育銷售能力的方法·····	一四四

第七章 如何把職工武裝起來

- 1、徹底消除領乾薪的現象……………一五三
- 2、人生觀的確立及開發人才的問題……………一五九
- 3、以組織方式去實現經營的方針……………一六四
- 4、集中人才……………一六六

第八章 如何栽培接棒者……………一七一

- 1、幹部是社長的分身……………一七一
- 2、社長應如何安排人事問題……………一八一
- 3、栽培接棒者是最高階層者的第一要務……………一八五

第九章 企業係由社長的個性造成的……………一九五

1、經營者的個性是領導能力的根源·····	一九五
2、社長的私生活要健康·····	二〇二
3、社長的情報網·····	二〇六
第十章 獻給有魄力的經營者·····	二一五

第一章 社長掌握公司的存亡

1、公司快要倒閉的情況

企業的環境及其內在的狀況，就像水缸裏的小魚一樣，時時刻刻都在游動着。據說目前日本全國共計有七十萬家公司，其中資金在一百萬日元幣以下者佔百分之四十三，一百萬元到五百萬元之間者約佔百分之四十五，由此可見，其大部份都是小型企業，或者中小型企業。在這七十萬家公司裏，大約有百分之四十的公司是虧本的，這一點的確令人注目，但也從此可以看出企業的生存並非很容易的事。

有的企業生命遂年在縮短，據說有的公司從創建開始，經過十年之後，就有百分之八十者消失了，而僅能生存者，亦不過百分之二十而已。昭和四十二年，破產的企業公司，其中有一半以

上都是昭和三十五年以後才設立的。

社長要採用新法經營，公司才會成長

話雖如此，但在另一方面，也有的公司成長得非常之快。企業與人生一樣，彼此都不會永遠處在一種相同的狀態裏。兩者總脫離不了好與壞二種途徑。它們不是走向成長與發展之途，就是步入衰退的命運。現在一般人所說的大企業，在戰爭剛剛結束時，也大部份是類似街頭巷尾裏的小工程那一種的零星企業。

在此，我曾經聽到一位以製造立體音響出名的特立亞公司之中野社長說過：遠在二十年前的特立亞公司，剛剛開始的員工只有四個人。一般來說，僅有四個人的公司正是上述那種零星企業。然而到了今天，特立亞公司的年營業額却達到一百億日幣了，該公司的經營者仍然是那些人，即原來的那四個人。

一個公司並非想要成長就能很順利的成長，雖然有人常常嘴巴裏喊着：「要發展呵！要發展呵！」結果却事與願違。發展與成長不同，發展是一種欣欣向榮的狀態，例如一般所謂的活力，

或類似爆發式的能量等，這是發展的必要條件。而且這些原則又完全存在於社長個人的身上。

社長是整個公司的重心，由於他個人的成長，以及能夠採用新法的結果，於是該公司才能發展。若從這一點來說，一家公司的發展程度自然會與其社長本人的能力互相配合。

一家公司要想發展下去，首先就得讓社長能夠打破固襲，即採用新法經營，這對於他個人的能力也會有相益得彰之利。松下幸之助和中野社長就是最好的例子，社長本人逐漸在變化氣質，但這並不是說公司成長了，人就曾隨之而變化，相反的，這是由於社長本人能夠事先打破固襲，採用新法，而後公司才能跟着成長起來；由此可知，一個公司若要衝破難關，社長本人首先就得有靈活的頭腦。

一位真正的經營者先要自覺得出自己的能力。一般來說，一個公司的成長情形有二種，一種是企業環境良好，所以公司就在這種極景氣的狀況下成長起來。很明顯地，這家公司之所以獲利，並非由於經營有道，而是藉外界力量獲得自己理想的利益。這種成長並非只有自己的公司能夠如此，而是所有的企業都能一片看好。如果自己的公司能有三分的成長率，而其他同業公司有四分的純利時，那麼僅就競爭這一點來說，自己的公司就是輸人一着了。在這種情形之下，自己