



新思潮叢書25

危險的公司

占部都美 著 伍進坤 譯



F7/4.6

新思潮叢書25

危險的公司

占部都美 著 伍進坤 譯

新思潮叢書25

危險的公司

原著者 占部都美

譯者 伍進坤

初版 75年9月

定價120元

發行人 張清吉

出版者 志文出版社

地址 台北市中山北路7段82巷10弄2號

郵政劃撥 0006163-8號

電話 8719141・8719151

法律顧問 林金發律師

行政院新聞局登記證局版臺業字第0950號

缺頁或裝訂錯誤隨時可調換

作者簡介

占部都美（一九二〇～） 出生於日本廣島，畢業於一橋大學，曾赴美國匹茲堡大學研究所深造，神戶大學教授、經營學博士。他嶄新的觀念、銳利卓越的眼光，使他在經營管理企業界備受推崇，甚至被稱譽為：「公司經營的外科手術高手」。彼得·杜魯克（Peter Drucker）認為他是當代日本最偉大的經營學家。占部都美的經營學挽救了為數不少的日本公司，使這些公司從瀕臨困境、危機四伏的險狀中敗部復活。其重要著作有『起死回生術』（原名降低成本）『領導術』『全流經營法』『危險的公司』等。

譯者簡介：伍進坤 臺南人，成功大學工商管理系畢業，曾在貿易公司擔任實際職務及商業顧問，業餘從事譯述工作。

本書簡介

占部都美是日本當代最享盛名的經營學泰斗，企業界稱譽他是「公司經營的外科手術高手」。作者認為在這個瞬息萬變，競爭白熱化的新時代，只求生存，與人和睦共存的保守派與同調主義者，已經無法在強敵環伺、觀念不斷更新的世界上存在下去。他目睹日本許多大公司瀕臨危機四伏、日暮途窮的困境，却茫然無知，束手無策的現狀，發出了針針見血、鞭辟入裏的緊急宣言。

本書深入探討公司的病源、徵候、結構、組織成員、經營方策，積極地提出挽救、創新的藥方。他認為決定公司成敗的關鍵取決於頭腦與實踐。本書自初版問世之後即備受矚目，現根據作者最新的增訂版精心逐譯。

目錄

起死回生的經營學／代譯序.....一

第一部 識破危險公司的方法

1 任何公司都沒有例外.....六

2 公司有沒有這種徵候.....一六

(1) 營業額是否形成平行線.....一七

(2) 獲利率是否降低.....二七

(3) 競爭力是否低落.....四〇

(4) 負債比率有無惡化.....五三

(5) 流動性是否惡化.....六三

3 公司有沒有這種病因.....七四

(1) 公司有無罹患腦腫瘍.....七五

- (2) 公司有無罹患家族病……………八八
- (3) 公司有無罹患動脈硬化……………九七
- (4) 公司是否形成病態的女性化公司……………一〇八

第二部 拯救危險公司的方法

- 1 何謂經營革命……………一三三
- 2 要實踐能力主義的人際革命……………一四三
- 3 要實行組織革命……………一六〇
- 4 組織能改變一個人……………一七三
- 5 要實施產品革命……………一八八
- 6 要實行結構改革……………一九八
- 7 要實行流通革命……………二一七

起死回生的經營學／代譯序

占部都美博士是日本當代經營學的泰斗，他在企業界以一系列的著作：『起死回生術』（原名降低成本，新版）『指導力』『全流經營法』『危險的公司』等幾十種的企管專著奠定了他今天崇高的地位。

占部氏這部『危險的公司』初版於一九六三年（昭和三十八年），由光文社推出，不到一個月，即銷行了五十二版，暢銷了數十萬本，橫掃企業界，自此之後始終居於暢銷書的金榜，造成莫可阻遏的旋風。有鑑於此，作者爲了酬謝讀者並且使這本書不失去其時效性，經過十五年之後，於一九七八年，由作者本人做了大幅度的修改和增訂工作——在這次改寫和修正中，占部氏把舊版中只具備暫時性價值的部分，全部予以刪除，以具有永久性價值的基本原理爲中心，重新建立其架構，使它以嶄新的面目重新進入企業界，譯者即根據這個增訂的新版，把它逐譯介紹給國內關心經營、企業的讀者。

占部氏這部書所以能引起企業界的矚目乃至造成轟動，主要是作者對公司深入縝密的全面觀察，舉凡一個公司的結構、組員、運作、優劣點、潛在能力、發展性、病因探源、科技

革新、因應之道、如何突破困局、創造新契機等，作者所進行的統計、分析、判斷實在可說鉅細靡遺，迭有創見。他認為公司也和人一樣會罹患病症，所以必須從營業狀況、利益率、競爭力、負債比率、流動性是否惡化、公司難免會發生的腦腫瘍、家族病、動脈硬化和逐步趨向病態的女性化諸多方面進行考察，一旦發現了病狀，就要及時謀求對策，不能因循怠惰，苟延殘喘——因為這樣只會使公司坐以待斃，導致滅亡崩潰。他在書中「有病公司」名單直截了當地列出了一百七十七家黑名單，並指出它們的病情，要公司對症下藥（據一九七七年十月一號『鑽石雜誌』），因為諱疾忌醫的結果將是病入膏肓、一命嗚呼！

占部博士明確地指出，處身在這樣一個急遽變貌的世界裏，各種企業市場的競爭已經趨於白熱化，如果經營者仍然墨守成規，依循既定的章法，按理出牌，只求「忠實地做好交代工作」，扮演奉公守法、不尋創意的刻苦努力型，或者採取「能和任何人和睦相處」的同調主義者路線，顯然已經跟不上這個快速、千變萬化的時代，新的商業人士，不但要自己發現問題，自己擬訂解決的計畫，並且要能將計畫付諸實行——現在這個時代，依占部博士的看法，「不犯大錯而能完成職務的人」已非傑出之輩，一個有抱負、衝勁的經營者，應該是勇往直前的工作下去，縱然有錯誤，却能在這種大膽的錯誤中創造大利益的人！

占部博士認為「沒有任何一種企業是永不沉沒的戰艦，一個公司的生存與股東、員工或

往來顧客等集團的利害息息相關，單以日本而論，現在面臨危機的公司也急遽增加，所以在經營上接受新的挑戰是無法生存下去的，因此公司的生存取決於頭腦與實踐力。

從能源危機之後，日本的經濟轉向低成長，其中興人、東洋電子管、安宅產業、永大產業等公司相繼出現危機，所謂低成長經濟時代其實便是危險公司的時代。了解危險的公司，也就是了解公司，了解經營，才能再從經營的知識中了解經濟。

占部博士又在本書增訂新版的前言中這樣說：「究竟是什麼使公司的生存面臨危險？公司病因的根源何在？消除公司病因的治療藥方是什麼？如果能知道這些事物的癥結所在，就等於知道企業經營的基本原理了——所以這本書具備了『經濟學入門』的特質。」

作者對企業、經營、管理學是一位眼光銳利的行家，他也深知公司的倒閉、經營不善，對廣大的人羣——依賴公司生存的上班族（薪水階級）會造成絕望、流離失所的威脅，引起許多人間的悲劇，這個後果不但影響經營者或員工，也會影響到股東或往來客戶以及銀行，職是之故，公司的悲劇，也是社會的悲劇。作者又說：「公司和人生一樣，有繁榮時期，也有逆境的時刻，今天不同於往昔，由於社會性、經濟性、技術性的環境不斷地產生變化，業界的競爭也十分激烈——任何再繁榮的公司，也無法預知會在何處受挫，何時會發生危險。如果一個人生病，垂垂待斃，肉體上往往會感到激烈的痛苦，然而，公司受到細菌侵蝕生病

時，經營者和上班族的員工却一點也感覺不到痛苦，以致於沒有人會採取必要的措施，直到進入彌留狀態時，經營者才開始着慌，而上班族的員工仍然不會察覺，因為經營者會拚命地向外掩飾公司的危險狀況。

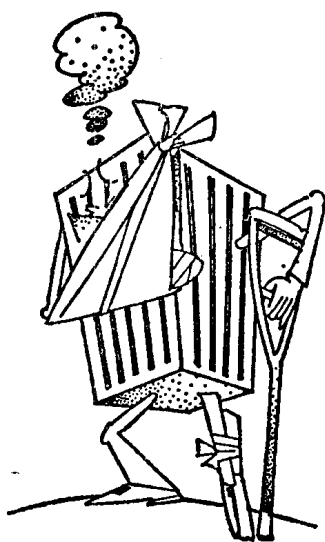
「公司好比一條船，如果大家只忙碌於船內規定的工作，經營者或員工都只看到船內的事，即使自己的船傾斜了，也不會察覺。一個人在所謂『公司的大組織』中成長時，往往在不知不覺之中養成在上者只顧看下面的在工作，在下面的人唯長官的交代、命令是從——循着這種習慣的態度做事是相當危險的，不論是船長或舵手、瞭望員，如果不向前面或船外觀看，這條船勢必會擱淺，甚至翻覆呢！」

要之，占部都美能在日本擁有崇高的「經營學泰斗」的美譽，只要看他的著作即可知道這是「實至名歸，其來有自」的。彼德·杜魯克（Peter Drucker）這位名聞全球的經濟學家，也曾以惺惺相惜的語氣說出肺腑之言：「我認為占部都美是日本最偉大、最卓具貢獻的經學專家。」

商場瞬息萬變，企業起伏無定，在萬馬振盪奔馳、羣雄並起角逐的新時代，這本書是值得我們借鏡和深思的。

一九八六年一月八日譯者謹識

第一部 識破危險公司的方法



1 任何公司都沒有例外

沒有不沉沒的公司

有

七十年歷史的關西名門公司——安宅產業，雖然擁有鋼鐵的強大專利權，但終究發生經營破綻，在昭和五十二年（西元一九七七年）十月一日，該公司被伊藤忠貿易公司吸收合併。可是，所謂的「吸收合併」，也只是名目而已，實際上等於完全解體。

收支不平衡的部門與人員全被拋棄，在將近三千八百名的安宅員工中，四分之三都被丟棄，轉到伊藤忠的，只有一千五百一十人而已。

安宅的一名員工，原先是在一家對蘇聯的貿易公司上班，後來因為該公司發生經營破綻被江商公司吸收合併，而江商在幾年後又被兼松公司所合併；然後他轉到安宅，但又發生破綻，於是只得又轉到新的貿易公司。由此可知企業的興亡非常激烈，隨着公司企業的興亡，許多喪失工作的人被拋到荒海之中。

在昭和四十九年（西元一九七四年）大學畢業後就業的人，高達十九萬三千名之多，其

中相當於百分之四十二的八萬一千人，在股票上市的公司任職。

他們中的大多數人都懷着一種希望，那就是「爲建立豐裕、安定的家庭生活而工作」，優先選擇安穩的公司就業。而且，除了以船員身分上船的人之外，還有自以爲是客人身分上船的，這種認識不清的人，竟然出人意外的多。

然而，所謂的公司，原是不知何時會沉沒的一條船，是一架不知何時會墜毀，或被劫機的飛機。曾經被譽爲「永不沉沒的戰艦」——大和號，也在九州海域沉到海底。企業界同樣沒有永不沉沒的戰艦，在激烈的商場戰爭中，可以說沒有一家安穩的公司。

就是名門公司也危險

不能因爲是名門公司就自認爲安心。事實上，就有許多過去所謂的「名門公司」，如今已面臨快要沉入海底的命運。一般稱爲「名門公司」的，就是具有長久的創業歷史，在業界扮演着領導的角色，繁榮一時的公司。

在第二次世界大戰前，三井財閥中居首的三井礦山，就是因爲戰後的能源革命而凋落，同在三井財閥中有名門之譽的北海道炭礦汽船公司、肥料公司、三井金屬、日本鑛業等，也都由於鑛場內的災變或公害問題，導致業績不佳，處於苟延殘喘的情況。

一、任何公司都沒有例外

曾經在日本建立起紡織王國的東洋、鐘紡、YUNITIKA等三大紡織公司，也由於纖維基本結構所形成的不景氣，或受到開發中國家的挑戰，處在無法擺脫困難的狀態中。

遠在明治十五年（西元一八八二年）創業的名門公司大阪窯業，也終於發生經營不善的情況。在第二次世界大戰後，被稱爲「三白好景氣」的砂糖、製麵、硫酸胺，爲此也曾經不可一世的大日本製糖、臺糖、明治製糖等製糖公司，如今可說家家都是赤字。創業於明治四十年（西元一九〇七年），在建材業界中屬最早的秋木工業，債務已經超過四十五億日圓，如今倚靠賣財產勉強維持經營。

在昭和四十年代（西元一九六五年代）以前，一直有高度成長與高利潤的東洋人造絲，每到就業季節，全國的俊秀之士都像螞蟻般地蜂擁而至該公司。然而這樣飛黃騰達的公司，也由於無法在纖維以外的多角化戰略中獲得成功而陷入困境。在建築業界曾經是一方之雄的永大產業，在合板熱潮的時代，每年都有數千名大學畢業生湧向該公司，自從合板業界結構不景氣以後，該公司也在經營上發生問題，終於在昭和五十三年（西元一九七八年）二月申請重整法的支援。

向來都在長野縣被視爲名門公司，大家視之爲最安穩的東洋燈泡，在諏訪湖畔擁有最進化的設備，有一天却突然宣布破產，想必任何人都會覺得意外。

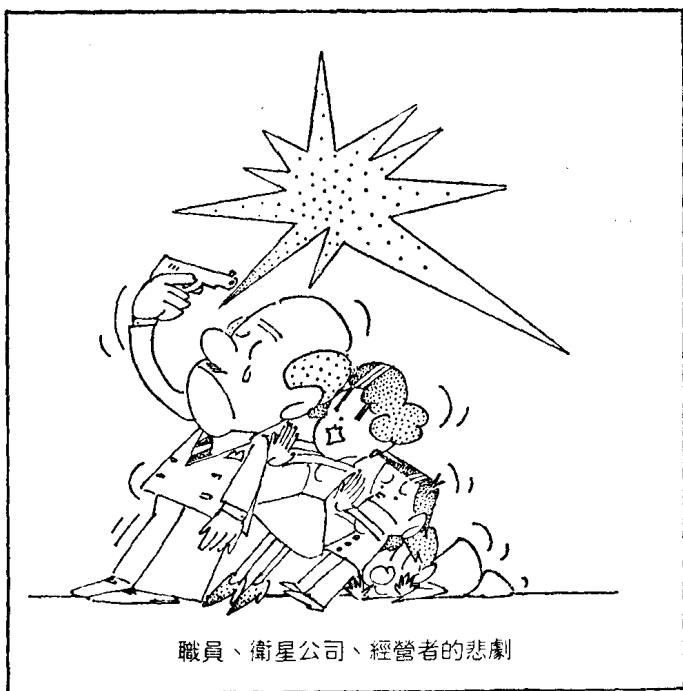
所以，對任何看來安穩的公司，也必須將它視為是「危險的公司」，這也是企業社會的現實情況。具備了這樣的見解，才能產生真正要學習企業經營基礎的心意。

職員、衛星企業、經營者的悲劇

當公司的經營發生問題時，許多員工就會被解僱。一個人接到解僱通知時的精神打擊是相當大的，幾乎一輩子都不會忘記，任何人都會陷入茫然不知所措的狀態，全家人從明天開始，即將為生活的不安感到威脅；而

且，踏破鐵鞋尋找新工作的辛勞，的確不是言語所能形容的，在這個時候，誰都會感到人生

一、任何公司都沒有例外



職員、衛星公司、經營者的悲劇

的空虛。

還有許多中小企業的衛星公司以及私人業者，都依靠大企業生存。由於母公司的倒閉，中小企業從明天起就要失去工作了。因為拿不到已經交納貨品的貨款，以致發生資金週轉困難，被迫倒閉的實際也不少。一旦工廠被封閉之後，全體員工遭遇解僱命運，這是一定的過程。

安宅產業的系列公司，包括國外的五十七家公司，總數達到一百六十家，總員工人數有一萬數千名之多，其中已經有十八家破產了。

大阪的銅線廠商高橋伸銅公司就是其中之一，以十餘億日圓建造的工廠如今還在停電、停水、停瓦斯的狀態下，一百六十名員工全體都被解僱，董事長心痛之餘，也因為高血壓惡化而住進醫院；在製造纖維機械及自動捆包機械屬於一流廠商的齋藤鐵工所，也已經破產，如今在工會的管理下，工會會員們甚至於買不起月票，住在廠裏自己做飯維持生活；此外還有福井縣的津田製作所、中村合板公司（名古屋）、DELUXE工業（東京）、HOKUSI公司（東京）、新谷建設（東京）、日本衣料（愛知）等相繼破產。

由於自己的決定錯誤，導致公司在經營上發生困難的經營者是很悲慘的。同時對那些多年的服務下來，才獲得地位而如今又面臨失業的經理、科長們而言，也是悲慘的命運。