

# 创业的诀窍

〔日〕佐伯勇 等著 刘金鸿 译

湖南人民出版社



〔日〕佐伯勇等著

# 创业的诀窍

刘金鸿译

湖南人民出版社

## 创业的诀窍

〔日〕佐伯勇等著

刘金鸿译

责任编辑：杨实

\*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路67号)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷一厂印刷

\*

1988年9月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：4.25 插页：2

字数：90000 印数：1—5000

ISBN 7—217—00432—2

C·14 定价：1.50元

源人：88—13

# 目 录

如何使企业绝处逢生.....	(1)
开辟棋坛的“大山时代”.....	(18)
千锤百炼出球星.....	(36)
全国一流金库的诞生.....	(58)
忍耐夺得天下.....	(77)
一代宗师的足迹.....	(105)
后记.....	(133)

## 如何使企业绝处逢生

佐伯勇

---

佐伯勇，近畿日本铁道株式会社社长、同社董事会会长、关西电力公司及全日本航空运输公司董事、经济团体联合会副会长、日本科学技术厅顾问，1976年获日本政府颁发的一等瑞宝勋章，著作有《把握命运》。

---

### 超越人智的力量

夜晚在庭院中信步成了我每天的习惯，这既可以达到保健的目的，也是我的一大乐趣。仰望夜空，闪烁的星辰使我兴奋的心冷静下来，赋予了我无比的勇气和力量，它还促使我常常反躬自省，我的心在茫茫天宇中漫游。

此时，令我感触最深的莫过于对人的思索了。就每个孤立的个人而言，人都是势单力薄的，是一个弱小的生灵。

我常常想：在广袤的宇宙中，地球尚且是个极小的星体，那么驻足于它上面的人，难道不是比宇宙中的一颗微尘，海滨上

的一粒细沙还要微小得多么？

人的一生如果按70岁计算，与宇宙的年龄相比较，其差距之大则是我们无法想像的了。

在这样一个无穷无尽的宇宙背景中思考问题，就会感到即使人们将自身拥有的力量和智慧全部发挥出来，其收效也是微乎其微的。

这就是说，在宇宙的巨大能量面前，人的力量根本无法与之抗衡。因此，我相信人世间存在着一种超越人智和人力的，肉眼无法看到的威力，这就是神。

举个很浅近的例子吧。譬如对我们这些从事交通运输工作的人员来说，安全地运送乘客就是我们最基本的使命。为了保障安全，我们实行的方案可说是万全，防止事故的措施似乎也很完备。而且，一有机会我们还不厌其烦地在公司内进行训导，对公司职员反复强调安全第一的原则。

然而，尽管我们尽了最大努力，还不能打保票说可以杜绝一切事故。如果某一天横向开来的垃圾卸车突然之间闯入路轨，那么一切将会毁于一旦。

幸运的是，我们近铁公司发生的事故远远低于全国私营铁路事故量的平均值，因此屡屡受到政府的嘉奖和表彰。

但是，我觉得这种结果不单单是人们尽职尽责所能获得的，它依然是一种肉眼看不到的力量在起作用——这就是神的暗中保佑。

如果是我本人操纵方向盘，我可以集中精力，一丝不苟地使机器运转，出色地完成任任务。可是一个人纵然有三头六臂，

也不可能包揽一切。客观现实要求我必须把任务交付给各司其职的人们。所以此时我所能干的就只有祈祷了。

“希望今天别出差错……”

“但愿今天平安无事……”

每天清晨梳洗完毕，我便面向佛龛虔诚地祷告，然后开始这一天的工作。入夜，我一边仰望夜空的星斗，一边屏声静气地用全身心感知着这大自然之力，祈祷之后，再入眠。

虽然防止事故发生是个令人棘手的大问题，但是如果人们诚心以此为目标，一步一步地前进，立志完成前人的未竟事业，就必须承认人世间的的确确存在着这种超越人智的力量。

如果不从这个角度考虑问题，那么就会产生一种误解，好象人世间的一切都是可以凭借个人的力量去实现的，进而觉得地球也可以根据人的意志来运转。这样一来就会导致夜郎自大的唯意志论。

如果人们相信超越人智的力量存在，那么就会对万物产生感恩戴德之情，对所有的事物保持一种谦逊的态度。而且我还深信，人只要终生奋斗不已，这个肉眼看不到的力量——神，就会成为自己的朋友。所以我信神，也相信命运，且日复一日、年复一年地虔诚地向它祈祷、祝福。

读到这里，读者也许会大为惊愕。为了不使诸位顿生疑窦，有必要预先说明几句：我所谓的神既不是基督教的耶稣，也不是天主教的上帝，不是佛教的释迦牟尼，更不是伊势<sup>①</sup>的大神。

① 伊势神道是神道教的一个学派，提出系统的以神道为主体，以儒、佛、道为从属的神道理论，祭祀天皇祖神天照大神与食物神丰受大神。——译注。

而是人世间超越自我的力所产生的作用。我将这种位于人的能力之上的超人力量称之为神，并毕恭毕敬地顶礼膜拜。

然而，如果拒绝个人的一切努力与奋斗，单单庇荫于神，迟早也会被神和命运所抛弃。

以上是我思考问题的出发点。下面就本书的主题——忍耐，谈谈我的粗浅看法。

## 大局中的忍耐

我在近铁公司工作了五十多年。从进公司之日起直至今天一直是在忍耐之中度过的。今后只要一息尚存，我将继续忍耐下去。

虽然我一生都在忍耐之中生活，但我从来没有把忍耐视为一种痛苦。

就跟人的相貌千人千面一样，一个集团中每个人的思维方式也各不相同。如果每个人只一味地按个人的意志办事，那是断然行不通的。人类社会就是在所有社会成员的忍耐竞争中形成和发展的。如果一个人步入社会，成了一名公职人员，那么接受忍耐，就成了他义不容辞的义务。

虽说工作是为了自己，但从广义的角度来看，工作也是为了继承前辈的事业，为同自己并肩劳动着的其他人而干的。人需要繁衍生存，事业也需要继往开来，为此，我们每个人在人类社会这个大舞台上都扮演着一个角色。想到此，什么宽容，什



么忍耐，难道还会给我们带来精神上的不悦与烦恼，还会成为我们前进中的羁绊吗？

从如此广阔的视野中观察事物，就会明白个人的忍耐实在无足挂齿。

我是1927年加入运行距离只有78公里的近畿铁路公司的（当时属大阪电气轨道）。那时公司的规模比想象的还要小。而工作的第一年我是临时雇员，工资少得可怜，那时的处境真令人颓丧至极。

不过时过不久，我就暗自下定决心：将来要把这个公司办成日本第一流的铁道运输公司。

要把理想变为现实，首先应从何处起步呢？

我抱定了自己选择的道路是对的这一坚强信念。

我知道，要使铁路交通得到发展，就要给铁路沿线的人们生活带来方便，就要对活跃城镇经济和促进地方进步有所贡献。就是说，要扩大近铁的规模，就必须既给沿线的人民带来实惠，也要为日本经济的发展作出贡献。如果不这么考虑问题，那么迟早会自取灭亡。

不过干一番事业是不能一蹴而就的。比如说农民要获得大丰收，就必须开垦、耕耘土地，就要播种、浇水、施肥，就要研究如何使果实个大籽实，最后还要耐心地等待收割期的到来。在这段时间里，还必须时时观察“上苍的脸色”，会不会有台风，会不会出现天旱水涝……

事业的进程中会有一帆风顺之日，也会有厄运难避之时。

就说打仗，也有胜败之分，人世间不可能有常胜将军。如

果浴血奋战的结果仍然是一场败仗，那也应该从中学到不少东西。

**❏**败仗是“老天爷”对我们的考验，只要我们卧薪尝胆、不断进取、制订好对付各种突然变化的应急措施，下一仗的胜利就会向你招手哩。这就是自然的神力。

但是胜者不可骄。胜利，实质上不过是刚从一个厄运中摆脱出来而已。这一点务必铭刻于心。

胜利之时，只有具备数倍于以往的更强烈的进取心，才能再向前迈进一步。

在胜利面前如果放弃了对人生、事业、工作的追求，那么等待他的就只有失败。

荣枯盛衰乃人世之常规，社会总是或快或慢地向前变化着。因此，我们就应采取这样的姿态：时刻恭听他人之言，放下包袱，开动脑筋，谋求对未来的万全之策。

为此，就要认真地分析过去，正确地把握现在，冷静地展望未来，在此基础上，确定出自己更远大的奋斗目标。

可以断言，人世间根本不存在某种现成的模式，规定如何干为最好，如何做就能渡过人生道路上的湍流险滩。如果说有，那肯定是一种江湖骗术。

## 为什么需要忍耐

以上叙述了我自己长期忍耐，但从未感到忍耐是一种痛苦

的体会。要做到这一点，这首先取决于自己对工作、对人生的选择。因为一个大目标确定之后，就能把整个身心同这个目标紧紧地连结起来。

常言道：人非草木，孰能无情。人毕竟是血肉之躯，如果在他人无理压制下，忍耐是十分痛苦的。这时产生抗拒、不平和不满的情绪，也是很自然的。我们年轻时，根据自己的意志所作出的决定和所采取的行动几乎全都受到了极大的限制，而现在，个人的自由是受法律保护的。

当然自由也是有界限的，不过重要的是一个人是否具有行使自己意志的决定权。如果说一个人已经具有这种决定权，又能为了既定的目标长期忍耐的话，那么可以说这个人已经获得了前进的强大动力。反言之，虽然一个人可以按自己的意志行事，但并不珍视这一点，而是轻易地将它放弃，从不去打算恪守自己冠下的规章，整日里只是牢骚满腹、怨天尤人，我认为这是一种卑怯者的表现。

近年来，中学生的校内暴力行为已经成为一个社会问题。据说他们当中有人说：“没有人真诚地批评过我们，因为谁也不批评，不干涉，所以我们才发展到这种随心所欲的地步。”

老实说，批评别人是困难的。要批评别人首先要有跟被批评者断交的思想准备，或者就要具备一种德高望重的人格。如果同被批评者处于同一个层次，严厉地批评几乎是不可能的。因为对方同样持有跟自己一样的信念，要使别人心悦诚服地俯首认错，就颇要费一番苦心，作出相当的努力才行。

在人类社会中，人人需要自由，但也需要忍耐。我认为忍

耐是个教育问题，如果不进行这方面的教育，而是迁就姑息、放任自流，就会招致上述后果。这难道不是事实吗？忘记忍耐的自由，无视法规的自由，在这种前提下导致的一切行动就叫“无秩序”，对于有组织的人类社会来说，这无疑是很可怕的。

## 吾修吾身

刚才的话似乎有些离题，不过在一个企业和组织中，一个人属于其中一分子，在开始工作时不可能立即获得决定权。首先要按着一定的规章制度认真地完成份内的工作，随着时间的推移，不断地积累经验，才能不断地扩大自行决定事情的范围。

现在对工作不满的职员日趋增多，他们经常抱怨。这项工作没意思，那项工作又太繁杂……

我认为，他们这样做是很愚蠢的。小事尚且干不好的人，又怎么能干好大事呢。

当然也有些人，小事虽不能干，却意外地成就了大事。不过实际上任何一位领导都不会轻易地把责任重大的工作托付给一个平时连小事都不能干或不愿干的人。我认为还是不要拒绝做那些乏味的所谓小事，对上司交给自己的任何工作还是兢兢业业地完成为好。

远大的志向和自信心是很重要的。当然因自负产生的盲目自信和精明乖巧的小聪明都是不足取的。

刚起步之时不可期望过高，因为目标越高，实现目标所需要的时间就越长，这样往往会影响自己进取的情绪与心理。把自己所不欲的工作强塞给别人，不是靠一丝不苟地工作，只是靠能说会道、巧妙周旋去达到个人目的，这样做都是可耻的。严肃认真的工作态度和切身体会才是有价值的。如果进一步运用这些有价值的东西，举一反三，这才是一条接近目标的捷径。换言之，即开始不存奢望，而是脚踏实地地做好基层工作、并尽快地精通它。在此基础上，加上个人的创见，就会开创新局面。这样你就具有了别人所不具备的价值。

如果仅仅是为了拿工资、整日只图安逸、得过且过地对待工作，这样既不可能进步，也不可能有任何前途。待到晚年回首往事时才幡然醒悟，已经为时晚矣。况且没有开展工作的基本素质和基础知识，也不可能晋升到重要的领导职务上去。

重要的是不图眼前之利，无论是否有旁人监督都能做到严于律己。

无法想象，一个缺乏修养的人能够统帅并指挥他人，能够治理天下。

我认为，神把良知赐于人，并使他们降生于这个世界，目的就是让他们创造价值。因此，增长智慧和才干，为这个社会创造和输送美好的东西，这便是人类的天职。

在社会上取得了成功，并获得了地位，比如说成了一名公司的重要人物——社长，这说明你已经居于创造新价值、比较容易贯彻自己意志的地位。

然而，这一成功并不能说明一切。只有把自己所热爱的职

务终生保持并不断追求发展下去，才是最宝贵的。所以不论遇到什么样的困难，都不要看轻自己，始终朝着自己选定的目标百折不挠地前进，这种态度才是最值得赞赏的。

## 黑暗中的光明

近铁有支职业棒球队，有一段时间球艺毫无长进，简直成了公司的一个累赘。1949年我赴美考察时，看到很多人围在电器商店的门口观看电视转播的棒球比赛，目睹此情此景，我想日本迟早不也应该如此吗？

当时日本有一种论调，认为日本落后美国10年，美国流行过的东西，要过10年左右才会在日本流行开来。因此，我到美国各地的球场转了一圈，抱着过10年也要赶上来的决心，于1950年组建了近铁精英棒球队。

当然，球队实力一直很弱，看样子，哪里还支撑得了10年，似乎过不了多久，这支球队不论对我还是对近铁公司都会成为阿契里斯脚踵的。<sup>①</sup>我几次都想解散它。可是有一次偶然来到球场，看到球场边上有年轻人，也有老年人，人数尽管很少，但都在那里热心地为球队呐喊助威。

意外的发现使我打消了立即解散这支球队的念头，我想再忍耐一下，胜了一次之后再决定是否解散也为时不晚。

---

<sup>①</sup> 阿契里斯是希腊神话中的一位英雄，全身刀枪不入，惟独踵部最弱，后因踵部遭箭身亡。——译注。

幸运的是，1979—1980年，球队在国外与其他球队的比赛连续两次获胜。尽管如此，球队的经营仍然是个赤字。

不过，这支球队却为我们公司的职工解决了如何打发业余时间的问题。球队从组建到现在，经历了三十多年的时间，棒球作为人们茶余饭后的健身娱乐活动得到了普及。虽然存在着赤字，但它跟随电气铁路部门转战南北，而且由近铁公司的170个分公司共同支持，负担也就大大地减轻了。

人的嗜好和兴趣也是多样化的，况且现在人们的追求也已从物质方面转向了精神方面。我们不能无视人们热烈追求的心理。

时代在前进，要从现在步入未来，就要启动智慧，使自己的方针制定得更加行之有效。只要正确地把握、分析社会变革的现实，就能在竞争中得以生存，并为未来的飞跃作好准备。

人生也是如此，虽说前途莫测，但是只要在黑暗中坚持不懈地追求光明，就可以觅得活路，生机勃勃地成长起来。

## 转变思想，求得生路

常言道：“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。”在我个人的经历中，有一件事极好地验证了这句名言。

乍一看，下面的文字好象是在做广告宣传，然而在日本，近铁的确是率先实施下面这些措施的。

对号入座制特快列车。

为乘客递湿毛巾制度。

列车电话。

座席收音机。

车厢冷气设备。

上下两层车厢的特快列车。

电子计算机预订车票。

铁路与出租汽车联营。

无休息日的百货商店。

特别是名古屋至大阪之间的特快列车的服务，最为完善周到。这条线路上的旅客日渐增多。在最高峰的1963年载运乘客竟然占据了名古屋至大阪间旅客的70%。

然而好景不长，1964年秋天，东海道新干线建成通车。新干线在名古屋至大阪之间运行，全程只需1小时零6分，而我们近铁却需要2小时13分。悬殊如此之大，我们简直只剩下招架之功，而无抗衡之势了。

怎么样做才能觅得一条生路呢？

我公司铁路网的布局呈三角形，如果把名古屋至大阪的干线视为三角形的一条底边的话，那么连接大阪、名古屋和宇治山田的干线就是三角形的其他两条边。

在底边濒于危难之际，我想能否用强化两边的方针来缓解名古屋至大阪间特快列车旅客过多的压力呢？

然而这种局面不论当时，还是现在，都无法改变，因为随着私人汽车数量的增加，普通乘客、上下班乘客的增长都已达到了顶点。随着生活水平的提高，特快列车乘客的增加成了



一个突出的问题。因此，我认为采用扩充特快网来增加乘客的办法确实是个稳妥而又行之有效的措施。

初步估计，这种情况下的投资效果是最大的。因此，我决定扩充和强化名古屋——伊势、京都——伊势、京都——吉野等线路的特别快车。

名古屋至大阪的旅客，由于东海道新干线的影响，1964年乘客减少了30%以上，到1976年还在继续减少。然而名古屋——伊势间的旅客却比前年增加了34%。如果把其他特快系统也计算在内的话，除弥补名古屋至大阪间特快乘客减少的部分外，还有结余。

在名古屋至大阪间无法战胜东海道新干线，这是不言而喻的。不过，如果改变一下思考问题的方式就会发现，由于开通了新干线，客观上把东京1000万人口都置于本公司沿线的2个小时的旅程之内了。在本公司沿线，有伊势、志摩、吉野、熊野等国立公园，有金刚、生驹等5个国家公园，还有以京都、奈良两座古城为首的为数众多的古寺和名胜。于是我们改变了以往单纯输送旅客的经营思想，利用名古屋、京都、大阪的新干线的联结点，在本公司的区域内极力招徕首都圈的乘客。我们积极地扩充，强化了干线的特快网，与此同时，我们还绞尽脑汁，煞费苦心地向首都圈展开了生动、活泼、形式多样的广告宣传活动。

事实证明，在穷途末路之际，我们不气馁、不退缩、依靠忍耐与拼搏，相信会驱散阴云，迎来光明。只要坚韧不拔地追求，总会有出头之日的。