

使經營者與員工們扭轉公司危機的寶典

企業界的 起死回生術

金文經營管理叢書編委會主編

金文圖書公司出版



企業界的 起死回生術

主編 ☐ 金文經營管理叢書編委會
發行人 ☐ 李月容
出版者 ☐ 金文圖書有限公司
發行所 ☐ 金文圖書有限公司
地址 ☐ 臺北市復興南路二段 112 號三樓
電話 ☐ 7721892・7027833・7027936
郵撥帳號第 0108250-9 號 金文圖書有限公司
印刷廠 ☐ 東雅印製廠有限公司
電話 ☐ 3084886
出版登記證 ☐ 行政院新聞局局版臺業字第 1459 號
初版 ☐ 中華民國七十四年一月

定價：100元

著作權所有・不准翻印

金文圖書有限公司圖書目錄

- 1 □烏干達行動（八版） 本公司編輯部譯……………〔 70 元〕
- 2 □感性的故事（五版） 黃柏松譯……………〔 75 元〕
- 3 □生命的旋律（六版） 本公司編輯部譯……………〔 70 元〕
- 4 □女性的幸福（六版） 藍昭堂醫師著……………〔 70 元〕
- 5 □葛麗絲王妃傳（五版） 本公司編輯部譯……………〔 130 元〕
- 6 □狂歡節 本公司編輯部譯……………〔 70 元〕
- 7 □愛情與法律（五版） 姚嘉文律師著……………〔 65 元〕
- 8 □賈桂林貞傳（五版） 本公司編輯部譯……………〔 110 元〕
- 9 □臺大散文大展①（十一版） 本公司編輯部主編…〔 75 元〕
- 10 □愛的故事（續集） 本公司編輯部譯……………〔 65 元〕
- 11 □洛基 本公司編輯部譯……………〔 55 元〕
- 12 □克拉克蓋博 洪述棠譯……………〔 65 元〕
- 13 □中國民俗搜奇①（五版） 本公司編輯部主編……〔 90 元〕
- 14 □中國民俗搜奇②（六版） 本公司編輯部主編……〔 90 元〕
- 15 □中國民俗搜奇③（四版） 本公司編輯部主編……〔 90 元〕
- 16 □中國民間傳說大展（二版） 本公司編輯部主編…〔 85 元〕
- 17 □老子打小子 黃柏松譯……………〔 70 元〕
- 18 □臺大散文大展②（八版） 本公司編輯部主編……〔 75 元〕
- 19 □丹諾自傳（七版） 本公司編輯部譯……………〔 85 元〕
- 20 □新月文選① 本公司編輯部主編……………〔 65 元〕
- 21 □新月文選② 本公司編輯部主編……………〔 65 元〕
- 22 □臺大散文大展③（六版） 本公司編輯部主編……〔 75 元〕
- 23 □臺大散文大展④（五版） 本公司編輯部主編…〔 75 元〕
- 24 □正義的鬥士 張茂柏譯……………〔 65 元〕

- 27 □世界不朽名片（二版） 林德宗著……………〔 75 元〕
- 28 □越戰獵鹿人 漢 源譯……………〔 50 元〕
- 29 □上錯天堂投錯胎 均 宜譯……………〔 65 元〕
- 30 □午夜快車 蔡炎源譯……………〔 75 元〕
- 31 □強勁的人生（六版） 李 康編著……………〔 70 元〕
- 36 □相人術 丁浩然譯……………〔 70 元〕
- 37 □奇妙心理學 徐代德譯……………〔 55 元〕
- 38 □神秘的第六感 周賢農譯……………〔 55 元〕
- 39 □戰勝人生的秘訣 周賢農譯……………〔 60 元〕
- 41 □人類的老家① 房 龍著……………〔 70 元〕
- 42 □人類的老家② 房 龍著……………〔 70 元〕
- 43 □剖析日本人（四版） 黃景自譯……………〔150 元〕
- 44 □沙達特自傳（全譯本）（三版） 邵均宜譯……………〔120 元〕
- 46 □中國格言諺語四用大辭典……………〔160 元〕
- 47 □說服的巧妙策略（四版） 黃柏松譯……………〔 80 元〕
- 48 □說服的快攻戰略（四版） 黃柏松譯……………〔 80 元〕
- 49 □說服大秘訣（四版） 黃柏松譯……………〔 80 元〕
- 51 □青樓情孽（三版） 阮德中譯……………〔 70 元〕
- 52 □貝 絲 邵均宜譯……………〔 85 元〕
- 53 □膽破心裂 邵均宜譯……………〔 60 元〕
- 54 □世界名人動人的故事① 余 我著……………〔 70 元〕
- 55 □世界名人動人的故事② 杜 牧著……………〔 70 元〕
- 56 □世界名人動人的故事③ 杜 牧著……………〔 70 元〕
- 57 □兩性神秘心理大解剖 黃柏松譯……………〔 70 元〕
- 58 □愛情指揮塔 黃柏松譯……………〔 70 元〕

- 60 □中國妖姬傳 黃柏松譯……………〔 80 元〕
- 61 □人物鑑定術（三版） 盛 福編譯……………〔 90 元〕
- 62 □飛揚的生命 葉于模著……………〔 85 元〕
- 63 □日本人的挑戰（二版） 黃景自譯……………〔 100 元〕
- 63 □日本第一（七版） 黃景自譯……………〔 120 元〕
- 64 □雪山情怨 林憲正譯……………〔 100 元〕
- 65 □目擊者 世界最佳短篇小說② 艾 奇譯……………〔 75 元〕
- 66 □陌生人 世界最佳短篇小說③ 邵均宜譯……………〔 80 元〕
- 67 □潘恩傳 林憲正 郭玉梅譯……………〔 130 元〕
- 68 □臺大散文大展⑤（三版） 本公司編輯部主編……………〔 75 元〕
- 69 □臺大散文大展⑥（三版） 本公司編輯部主編……………〔 75 元〕
- 70 □美國的政治內幕 鍾 朋譯……………〔 140 元〕
- 71 □派粹克·亨利傳 黃禎義譯……………〔 65 元〕
- 72 □柴契爾夫人傳 鍾朋·汪慧芝譯……………〔 120 元〕
- 73 □育兒竅門 葉于模譯……………〔 100 元〕
- 74 □中國名臣的智謀 黃啓堯著……………〔 120 元〕
- 75 □世界文學家評傳 余 我編著……………〔 85 元〕
- 76 □作文的方法 余 青編著……………〔 85 元〕
- 77 □大四的寂寞 林德宗著……………〔 70 元〕
- 78 □世界逸聞 林 洵編著……………〔 80 元〕
- 79 □占夢術 周逸鳴譯……………〔 110 元〕
- 80 □運用生命潛能的訣竅 張敬宜譯……………〔 90 元〕
- 81 □陽光小唱（散文集） 張雪映主編……………〔 85 元〕
- 82 □近代日本名作家評傳 余 我編著……………〔 85 元〕
- 83 □80 年代天王巨星 林德宗編著……………〔 120 元〕

- 84 □ 365 一日一小品 (第 1 輯) 徐 思主編……〔 85 元〕
- 85 □ 當代名家小說選集① 呼 嘯主編……〔 140 元〕
- 86 □ 當代名家散文選集① 張健華主編……〔 130 元〕
- 88 □ 耕雲的手 (散文的理論與創作) 林錫嘉編著…〔 140 元〕
- 89 □ 鄉間組曲 (散文選集) 謝秀宗主編……〔 100 元〕
- 90 □ 談判 (達成人生目標的方法) 黃景自譯……〔 120 元〕
- 92 □ 365 一日一小詩 沙 靈主編……〔 85 元〕
- 93 □ 365 一日一小品 (第 2 輯) 徐思主編……〔 85 元〕
- 94 □ 健康帝王學 張仁福著……〔 300 元〕
- 98 □ 中國名菜的故事 周逸鳴著……〔 100 元〕
- 99 □ 新加坡的成功 玖芎林編著……〔 100 元〕
- 100 □ 智慧的花朵 林 洵主編……〔 85 元〕
- 101 □ 365 一日一小詩 (第 2 輯) 沙 靈主編……〔 85 元〕
- 102 □ 365 一日一小品 (第 3 輯) 徐 思主編……〔 85 元〕
- 103 □ 烏龍茶治病秘方 (二版) 周逸鳴譯……〔 100 元〕
- 104 □ 365 一日一字 蕭全梯編著……〔 120 元〕
- 105 □ 世界情詩集 沙 靈主編……〔 85 元〕
- 106 □ 365 一日一諺 林 洵主編……〔 100 元〕
- 107 □ 明星・導演縱橫談 李德安編著……平裝〔 130 元〕
精裝〔 200 元〕
- 108 □ 我看中外電影 李德安編著……平裝〔 130 元〕
精裝〔 200 元〕
- 111 □ 當代名人風範① 李德安編著 (二版)
- 112 □ 當代名人風範② 李德安編著
- 113 □ 當代名人風範③ 李德安編著

港台書室

2003/20

金文經營管理叢書編委會

企業界的 起死回生術

金文經營管理叢書編委會
主編



金文圖書有限公司印行

金文經營管理叢書編委會

人國羅里路



目錄

前言

九

第一章 改變構想

創造奇蹟的男士們

一一

● 五十鈴汽車・奇蹟合理化之推進者

一二

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……………一三三

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業經營者與公司職員，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，不使自己有任何的懈怠。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