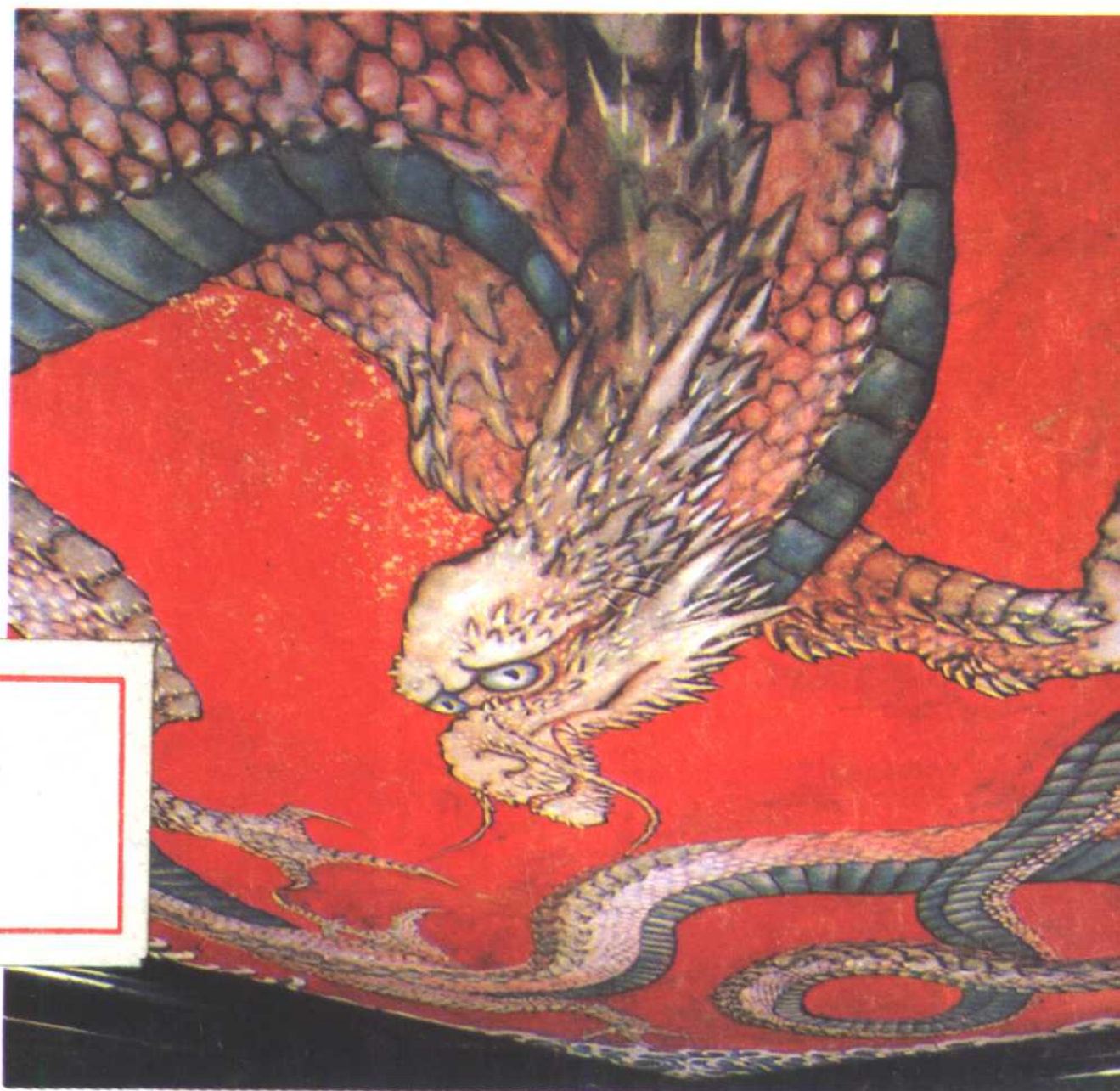


我的企业命

酒井邦恭／关山博



270
74

我的企业管家

酒井邦恭
关山博

企业管理出版社

我的企业分家

【日】酒井邦恭 关山博 著

黎肇星 译

出版：企业管理出版社

发行：新华书店北京发行所

印刷：华利国际合营印刷有限公司

736×965 毫米 32 开 6 印张 70 千字

1989 年 4 月第一版 1989 年 4 月第一次印刷

印数 00001—31000 册

ISBN 7-80001-095-3/F·096 定价：1.90 元

前 言

人生全靠志气。

人，出生于这个世界，对“生”这个问题，是完全平等的。然而，生在什么时代、什么地方，是富裕家庭还是贫困家庭，是男是女，体弱或体强等等，是无法自由选择。唯一不能束缚的是人的思想和意志。换句话说，只有人的思想是自由的。但是，本来应有自由的思想，往往受到外界环境的束缚，因而不能运用。

确实是这样，我们的一生，要由个人的思想和志气来决定。我认为，一个人既然活在这个世界上，就应该充分去领略到人生的快乐，否则活得没有意义。我想一个人，只要他不杀人放火，不犯罪，就让他自由的想做什么就做什么。

我相信，一个人能充分发挥自己的聪明才智，为社会创造财富，这才是作人的最大幸福。

“怎么样才能让人们拿出百分之百的力气去工作呢？”我一直在思考这个问题。

如果现在有这么一位喜欢压制别人意见和抹杀别人才智的企业领导者，那么他是足够被判为死刑。一位真正的好企业家，要尊重别人的想法。所谓尊重，并不是要百依百顺，而是要充分发挥他人的智慧，让他尽享人生最大的快乐。

那么，怎样才能做到这一点呢？我为此，曾经过近40年实际经营的实践和探讨，终于在企业经营中找出了答案，那就是企业分家。我说的企业分家，不是社会上一般所说的“企业分家”。在此，用“企业分家”这个名词，也许不妥当，但目前没有更好的词句，只好继续称为“企业分家”。

企业分家，不会使企业老是死气沉沉，能促进工作人员的积极思想，进而发挥他们的才能，如此企业的业绩就会随之上升。更值得一提的是有了正确的经营，就能使企业保持年轻、活力、不衰。

下面将谈详细内容。企业分家的经营方式，不仅是尊重工作人员的思想，並且会唤起工作人员本来富有的那股潜在猛劲。

人都乐意到尊重自己思想的地方去。所以，创企业分家，其基础在于尊重每一位顾客和企业工作人员的意见和要求。我想，如果一个企业能够不断地扩大这种经营方式，人人就能够每天愉快的去工作和生活。

在此，补充说一句。为了方便起见，在本书上的人称“我”这个字，实际上是“我们”。所指的“我们”，就是酒井邦恭和关山博二人。

自从1947年太阳工业开创以来，如同车轮向前滚动，培育了太阳工业系统的企业伙伴，由于互相协助，建立了相互不可缺一的关系，才有今天的成长。

本书，在形式上都是酒井邦恭谈的，但所谈的一切，全由关山博和酒井二人负责。希望广大读者，

读完本书后，如果想进一步了解有关企业分家这方面的问题，尽可向我们俩人提问。同时，亦可向太阳工业系统的任何一家公司的总经理提出问题。我想，他们会比我们谈得更详细、更实际。

若对我们这种经营方式有不同看法或疑问，请不要客气的提出您的宝贵意见，以便使这个方式能徒向更完美的地步。感谢广大读者的关怀。

本书中文版，系请黎肇星先生翻译，并经徐承靖先生校阅，谨向二位先生致谢。

酒井邦恭

关山 博

目 录

前 言

第一章 为什么要企业分家? 9

.....企业分家是培养创业者的一种组织系统形式.....

企业为什么要分家? 不是越大越好吗? 12

由于战争, 在全国已变成废墟的情况下,

19岁开创公司, 不顾一切拼命的奋斗工作。..... 17

“太阳企业系统的竞争式生产制度”促使企业复兴,

并且使企业职工的面貌焕然一新。..... 26

日本的中小企业是专属于大企业的承包商,

因此企业本身几乎没有自由。..... 32

企业分家的关键是百分之百的委任, 新开办的各公司

要设财务、总务、人事等部门。..... 34

必需保持企业不衰老死。

企业分家就是保持企业不老不死的特效药。..... 38

企业分家与遗传很相似。公司只要有企业分家

这个 DNA (译注: 脱氧核糖核酸) 的遗传,

永远不会老的。..... 45

企业分家后，担任总经理的，为什么对工作会变得那么积极，拼命，肯干呢？……48

第二章 企业分家的本质与益处……53

……通过实际体验，

达到真正懂得企业分家的经营方法……

为什么杂草越拔越长出来？……54

要是那样的话，对公司如何想，

用什么样的观念去经营公司呢？……57

为什么谁都认为大而有名的公司绝对安全呢？……59

逃脱完全被剥夺自由的承包商地位，以开创独立自主、自由经营为目标的公司而奋斗。……68

为要逃脱承包商的地位，争取自由、独立经营而奋斗，其所获胜的有三大理由。……77

企业分家是造就“少数精锐”的系统。……81

第三章 人有生气的劳动环境……85

……经营者必须学习爱迪生……

我拼命的工作，

目的是为使自己和周围人的祖先欢喜。……89

抹杀公司工作人员能力的经营者，应该处于死刑。……91

爱迪生是一位百分之百的善于引出人的才能，

让人愉快工作的天才者。……94

从养殖鳗鱼失败后，

我学会了细微的管理会杀害生物的道理。……98

今后不能工作得有趣和快乐的公司是会倒闭。……106

为生存于今后的年代，最重要的事情是什么？……108

第四章 法人的毛病与股票登记交易……113

……为什么公司大就有毛病……

公司一大，公司工作人员就容易做愚蠢的事，

其实例如下。……114

为什么生物学上的秩序，

要比人的合理主义的产物规则要优先呢？……116

成功的人所以失败，

是想用同样的办法再获成功时所致。……125

我是不管什么人怎么说，

都不让股票去上场登记交易的，其理由何在？……128

卖股份等于卖身，会使法人患病。……136

第五章 做总经理的条件……………139

……能感化人，应其能力，分给“青天井”……

第六章 像蒲公英似的伸根于世界各地……………165

……我们有自己独特的作法，全世界是新天地……

我不相信日本式的经营。

认为日本文化已渡过了石油危机的打击。……………170

企业分家的思想和精神，遗传给太阳企业集团的

干部们，甚至传授到下一代。……………175

只有能理解文化的人，

才能使企业有创造，有发展。……………178

我想今后仍永持蒲公英精神去生活。……………180

解说 “小”的威力……………183

小島庆三

第一章 为什么要企业分家?

…… 企业分家是培养创业者的一种组织系统形式……

1. 我是酒井派经营方式的本家。平时待人虽然温和，但是对那些不作企业分家的总经理就毫不客气。

战后不久，我就开创了企业。从19岁起担任公司总经理到现在，累计已做了200年的总经理工作。虽然我现在不再担任大阳企业系统34家公司的任何一家公司的总经理，但是大家都仍称呼我“欧纳”（译注：“欧纳”系owner之音译，即大业主之意。）“欧纳”这个词，是对拥有该公司最大量股票的人而言。可是，我手中没有一张大阳企业系统的任何一家公司的股票，所以不是“欧纳”。

那么我的工作是什么？

我的工作是培育人材，教工作人员学习如何经营管理，和指导各公司的工作。有时还亲自选拔和造就企业家。我就是“酒井派经营方式”的创始人。（在日本，从手艺、歌舞伎到茶道、花道、舞蹈等各种艺术，都有各自的派系。例如：观世派、宝生派、

金春派、金剛派、喜多派等等，都有它的祖家。在祖家里有许多门弟。在那里、各自传授着祖传的技能。师傅传徒弟，徒弟再传给下代的徒弟，由此产生深厚的师徒感情。徒弟对待师傅，如同对待亲生父。）

然而，我这个“祖师爷”与那些传授手艺、花道的师傅不同。我既不掌权又不管家，是专做咨询工作的师傅。例如：某总经理有什么困难来找我商量，我就教他办法，帮助他解决问题。要是看到某公司发展得过分庞大时，就劝该企业分家，另建几个企业。

听说，中世纪在欧洲，对木工和锻工设有师徒关系的制度。当时，师徒之间的关系要求很严。但我对“徒弟”，可以说一点也不严。我只对不听规劝，而把公司经营得过分庞大，又不分家的人，很严格。无论是传授手艺的，或中世纪欧洲存在的作坊制度，都有它祖传的秘诀，代代相传。然而，我没有什么

秘诀可传。若有的话，就是“企业分家”这个经营秘诀。也许有人马上说：“谈了半天还是企业分家。那一套办法，我们也做哪。”

可是，我这里的**企业分家**，是完全彻底的，和整顿编余人员或为了对付税收而进行的企业分家，大不相同。

2. 企业为什么要分家？不是越大越好吗？

为什么要进行企业分家？下面就谈一谈它的道理。

企业越小越好。若是像纸老虎那样大的企业，再大也无用。大企业虽然名声、外表都好，但是它的大，说明已面临死亡、倒闭。不过，并不是说，明天或一星期后就倒闭。这样的企业，确实已走上衰退的道路。

为什么企业小比大好呢？下面要反复讲一讲这个问题。我写这本书的目的、就是为了说明其道理。

企业过分庞大不好的第一个理由，是在那里劳动的人，随着企业的扩大，人的地位逐渐变小。人的地位一小，职工就会产生消极情绪，总觉得继续在那个企业工作没有意思。

当然，我不是说，所有的大企业都不行。同我们交易的大企业当中，就有人采取中小企业的经营方式，让自己的企业更加年轻、富有活力，避免了企业的衰退。有的企业家，还努力让企业全体职工更能了解自己的意图，促使企业上下成为一体，像一匹脱了缰绳的马，生气而活泼地向前奔跑。

我只是说，不必要朝大企业的方向走，完全不必要发展大企业。中小企业有中小企业的特点，因此，应该根据本身的特点，努力经营最好。我认为这样去办企业，更有意义，更容易发挥本身的长处。现在的大企业，愿它们仍旧努力做下去。但我仍要规劝那些一心想把自己的企业，变成大企业的人，“蛮干是要吃亏的。”

我的宗旨是“人生饱乐”，也就是说，人短暂的一生，要快快乐乐的生活。如果，一个人活着的时候，生活得不愉快，又没有生气，那就不叫“人生”。

一个企业的职工，每天努力去工作，但又觉得自己的工作没有意思，或者工作得不愉快，那么责任应该是在企业本身，此乃是企业经营者不良的缘故。我认为这样的企业，应该关闭。

我们应该让企业所有的职工，都能精神抖擞而愉快工作，并领取适合自己所付出的劳动报酬。这样的企业，我认为是处于最完美的状态。

3. 为整顿多余人员或对付税收的企业分家，不是真正的企业分家。

我所进行的企业分家，是完全彻底的。

有一些大企业，出现多余人员时，往往为安置多余人员而开设一家新公司。从表面上看，好像是企业分了家，又开办了一家公司。但实际上这家新