

企業家的—— 創業秘訣

渡邊茂編
劉焜輝・張烽民譯



渡邊茂 編

劉焜輝 譯

張烽民

企業家的創業秘訣



天馬文庫 8

關於「天馬文庫」這是一個知識爆發的時代，就知識的數量來說，從前每一萬年才能增加一倍，現在只需要十五年就增加一倍，將來可能更加迅速。無可諱言，這是現代人所面對的最大的挑戰，換言之，現代人除非繼續不斷地吸收知識，難免成爲一個落伍者；置身於知識的洪流裏，倘若欠缺明確的指針，勢將隨波逐流，以致喪失自己的個性，失去人生的意義。

「天馬文庫」的發行，最主要的目的在於審慎選擇良書，爲忙碌的現代人提供精神糧食，充實日常生活。古今中外具有價值的書籍，都在網羅之列。這是永無止境的事業，有了讀者的支持，任何重任我們都可以承擔，讓我們携起手來，永遠燃燒探求真理的火炬。



版權所有・翻印必究

企業家的創業秘訣

天馬文庫 8

特價	新臺幣 70
發行	中華民國68年9月30日初版。
編者	渡邊茂
譯者	劉焜輝・張烽民
發行人	黃芳華
出版者	天馬出版社 郵撥：109162 臺北市羅斯福路3段244巷2弄22號之1 電話：3411795・3516855
校對者	張烽民
印刷者	寶欣文具印刷有限公司 臺北市貴陽街二段30號
內政部登記證	局版臺業字第1413號

前言——企業上的「新觀念」

誠如巴斯卡所說「人是思考的蘆葦」，沒有一個人可以一天不使用頭腦而生存。思考、推敲，以企求更美好的人生，這就是人之所以異於動物的地方。既然生存就是不斷思考的反覆，每一個人應該是創造的存在，人天生就具有創造性思考的宿命，並且每個人都具備這種能力。

因此我們可以說，生活的任何一個角落都是創造性思考的場地，傳統上最常被引用為創造性思考的場所的，不外是藝術、學術及企業的領域。在這兩個領域上的創造性思考往往被混為一談，筆者認為應該加以明確劃分。換言之，即兩者之間基本的構想有所不同，對此能夠充分加以認識，將有助於發揮這兩個領域的最基本的特徵而帶來更富於創造性的工作。

首先，在企業界最明顯的目的是追求利潤，因此爲了更有效達成這個目的，就有

各種限制條件的存在。因為不論任何構想或觀念是多麼美好，它本身是沒有價值的，因此它必需具有受到更多顧客所歡迎的商品性，它還需要有充分的技術能夠實現它，並且從成本的觀點加以檢討，新的觀念和構想能夠成為導致利潤的商品，這才是成為真正的新構想。

至於在藝術和學術研究的領域，則發現除了多少例外，乃純粹是屬於個人領域的問題，並不受商品性和兌現條件的限制，唯有不斷追求自由的閃爍和構想，才能達成更美好的工作。當然，在此領域要使工作成為更充實的作品或研究成果，可能所需要的緻密的計算並不下於企業界，所受的限制條件也非常嚴密。可是「新構想」的根源究竟和商品性或兌現性，在基本上是迥然不同的。

說得更明確一點，在企業界的構想乃是恒常走向特殊目的所謂「收斂性構想」，至於在藝術界、學術界，則尊重能自由展開幻想或推論翅膀的「擴散性構想」。換言之，企業界的新構想乃是「系統」思考的典型例子，這次身為企業門外漢的筆者，所以承擔這個工作，乃是需要從系統工學之專家的觀點，介紹卓越的思考和企業的新構

想。

最近一般白領階級和企業家們常常閱讀的有關知性生活和新構想的書籍，也需要重新加以檢討。如果想在實際的工作上發揮其功能，則企業應有企業獨特的嚴密的構想，對於這一點應該有所知曉。並且並非停留在理想或原則等抽象的知識，乃是由卓越的企業家們在日常生活中不知不覺的盡了怎樣的努力，下過怎樣的功夫，他們在構想的時候究竟特別注意到那一點，能夠了解其「頭腦生活」的內在情形，這才有益於日夜從事工作的企業家。

因此，筆者在編輯本書時，就從企業界的各種領域，自由的選出能提出獨特性思考，並且有卓越成就的日本有數的頂尖企業家，當然在中小企業界也有許多完成獨創性工作的管理者，本書考慮到讀者的熟悉性和評鑑的固定，幾乎都從較高階層選擇撰寫的對象。這些企業界頂尖的人物在百忙中爲了本書撥出珍貴的時間，其他有關的各位先生也做了最大的合作，謹表示最深的謝意。

有些企業家雖然想在本書介紹，可是由於他們正在海外而無法得到他們的大作，

不過大體說來，本書還能夠如預期對於日本企業界的創造性頭腦網羅殆盡，貢獻絡繹者。在這些文章中所敘述「頭腦生活」的點點滴滴，都是累積幾十年來工作上的經驗，因此它不像紙上談兵令人覺得空洞，或只是停留在理想而令人感到非常迫切。筆者作為一個學者不必加以任何評論，恐怕讀者已從本書得到明天的「頭腦生活」，而獲得獨特而豐富的構想所需要的觀念。

一九七九年一月五日

渡邊茂

目次

前言 企業上的新觀念	3
------------	---

「靜寂的時間」孕育柔軟的心理， 使「同時思考」成爲可能	鹿島建設會長 渥美健夫	13
--------------------------------	----------------	----

對於自己的工作不要感到滿足	日清食品社長 安藤百福	18
---------------	----------------	----

並非「從無到有」，乃是「從有到更富有」	新力名譽會長 井深大	24
---------------------	---------------	----

企業不可能靠碰運氣	台糖社長 海江田一郎	31
-----------	---------------	----

追求更迅速、更廣泛、更正確……

日商岩井副社長
海部 八郎 …… 38

「儲蓄」的觀念……

日本合成橡膠社長
藤本 信之助 …… 45

黎明前的深思熟慮……

札幌啤酒社長
河 合 滉 二 …… 51

思考愈多愈有進步……

歐林巴斯光學工業社長
北 村 茂 男 …… 58

融合時空的整體思考……

日本電氣會長
小 林 宏 治 …… 64

正確地判斷未未趨勢，把握最好的時機……

富士通信社長
小 林 大 祐 …… 70

置身於訊息的漩渦中，培養判斷力……

大和精工社長
杉本辰夫……77

耽讀書籍，親近古典……

昭和電工社長
鈴木治雄……83

不要放棄珍貴的訊息來源……

日本國有鐵路總裁
高木文雄……90

不斷向更大的可能性挑戰……

大成化工社長
高原廣一郎……96

先有問題意識才有創造活動……

新日本製鐵副社長
武田豐……103

訊息的處理，貴能速戰速決……

立石電機社長
立石一真……112

有崇高的理想才能產生嶄新的構想……
三菱商事社長
田部文一郎……119

煮蛋與鯨魚……
千代田化工建設社長
玉置明善……126

集思廣議，突破自己的限制……
第一大酒店社長
土屋計雄……132

置身於自然狀態中……
愛新精機會長
豐田稔……138

在家養精蓄銳，謀求頭腦的轉變……
小條製紙社長
豐永幸三……145

有正統的知識才有「創造」可言……
綠十字會長
內藤良一……153

腦海裏空無一物，才會湧出新構想……
西村龍介……………160

從訊息的一端掌握全貌……
傑士可副社長
林信太郎……………167

創造力就是利用別人頭腦的能力……
日本發條社長
藤岡清俊……………175

與其利用「紙上的訊息」，毋寧活用親身的體驗……
厚木尼龍工業社長
堀祿助……………180

已知的事實與「真實」未必相同……
本田技研工業最高顧問
本田宗一郎……………189

萬事要有適當保留……
山口明……………195

緩急自在的生活……

山種證券社長
山崎富治……203

革新才是產生新觀念的基礎……

日清紡績社長
山本啟四郎……210

確立自己的方針，專心致志於事業……

味之素社長
渡邊文藏……217

譯者的話……224

「靜寂的時間」孕育柔軟的心理，使「同時思考」成為可能

瞬間的靜寂造成萬無的狀態，而擁有凝視自己的機會，這將是面臨一件事情的決斷或構想時，可以下正確的判斷。

鹿島建設會長

渥美健夫

把握整體和部份的「同時思考」可以解決問題

莫札特作曲時，據說當他寫第一樂章時，最後那一樂章也已浮現在腦際，他的作曲法是把握整體而具體的檢討部份，這可以說是「同時思考」最理想的方法。

語云「一即多，多即一」，能夠整體的把握全體和部份加以思考的方法，佛教稱為「觀自在」，究其函義，不外是以自然的心情、柔軟的心理觀察事物。在企業界很

需要導入「同時思考」的模式。

企業家的構想和思考，對於企業的未來具有重大的影響，這一點我們如果翻開美國企業史，可從最具典型的大企業家汽車業界的福特對通用馬達（GM）的競爭史上得到明證。

對於自己的技術或管理具有絕對信心的天才亨利福特和非常重視時代潮流及多歧多樣需求的阿佛瑞德·P·斯倫，他們構想之差異，表現於外便為兩公司的戰略，而形成當前企業之差異。

換句話說，福特從一九一〇年代到二〇年代前半段以壓倒性市場需求的T型福特車執汽車業界的牛耳，T型福特無論在技術上、色彩上、價格上都是史上最好的車，在這個信念之下，所謂福特系統的單一車型大量生產，最隆盛時期的一九二一年約壟斷全美市場的六〇％左右（當時通用的市場為一四％），然而由於他們忽視時代的變遷和跟隨時代而起的新需求所導致之市場的轉變，接受斯倫的車型多歧化，產品等級化戰略的挑戰日漸凋零，自一九二七年以後，通用和福特的差別約為二比一，直到現

在仍然如此。

由此可見，當我們對一件事情加以思考時，最重要的是不要拘泥於唯一的，絕對的、鞏固而不動搖的固定化之思考模式。

換言之，如果要憑一個原則去涵蓋一切現象，必然會產生格格不入的情形。

對於管理上的問題來說，我儘可能從許多角度搜集資料擬訂對策，以前面所敘述的同時思考模式加以檢討。

換句話說，解決問題的起步之「新構想」不應該拘泥於過去事例的情形，也不應拘束於唯一絕對的方法，儘可能從多方面、複雜的構想去看，對於許多的可能性，從許多角度去加以思考和檢討。

至於「思考」，譬如對於一個問題提出從許多構想所做的抉擇暗示，就把它累積起來，逐一加以推敲檢討的方法，毋寧在一張紙上把這些抉擇以自由並排的方式從許多角度加以思考檢討，這就是前面所敘述的「同時思考」，其效果較大。

可是採取「同時思考」時，如果資料、對策不充分將失去意義，因此需要確立隨

時常掌握充分而必需的資訊之MIS (Management Information System)。

總之，能夠正確而迅速的獲得多方面的資訊，對此加以公平、彈性的思考，以及多方面的檢討，唯其如此才能釐定解決問題的重要步驟「果斷」的條件。

雖在百忙中仍需要有「靜寂的時間」

關於企業上的果斷，前述通用公司的最高負責人阿佛瑞德·P·斯倫在其自傳「與GM同在」一書中說：

「作決定要負起責任的是每一個個人。管理者的工作並非利用公式，而是要隨著不同的個案去解決問題。在決定意志的過程中，要下卓越的事業判斷則需要以未固定的、具有彈性的規則取代公式」。

由此可見，在企業上卓越的資訊收集能力及多彩的分析檢討能力，雖然未必仰賴個人，整個的企業組織却可以把它系統化，關於「果斷」則需要由企業家自己負責單獨實施。