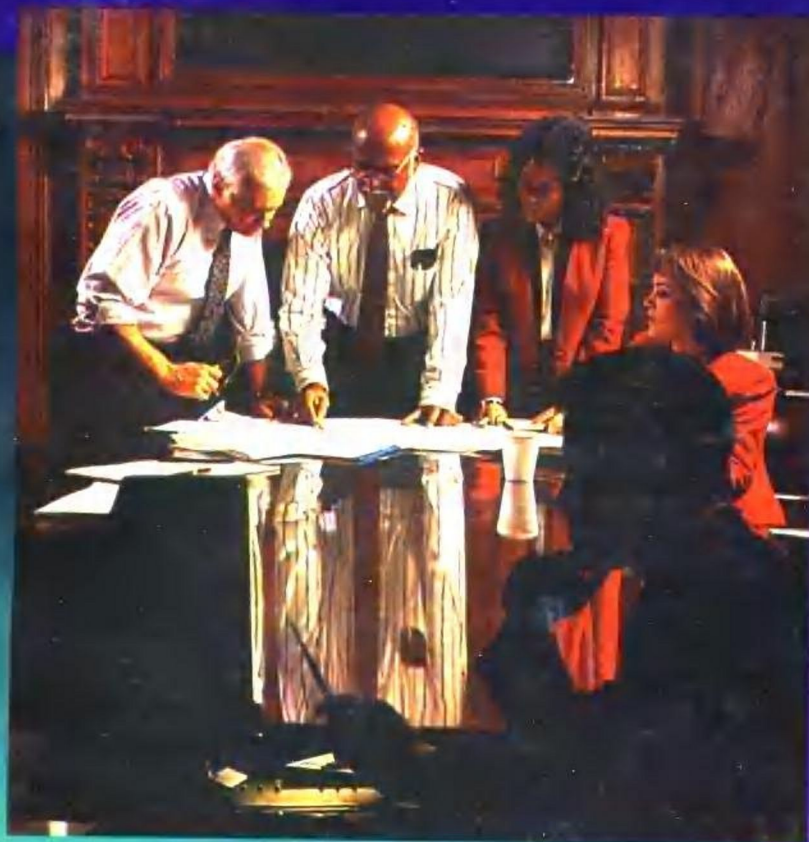


经营管理大师

——世界经济强人的成功之道

● 叶 童 / 编著



四川人民
出版社

(川)新登字 001 号

特约编辑:李 涛

责任编辑:汪伊举

封面设计:李法明

技术设计:古 蓉

· 大师系列 ·

经营管理大师

四川人民出版社出版(成都盐道街3号)

新华书店经销

成都市盲哑学校印刷厂印刷

叶童 郭聚光/编著

开本 850×1168mm 1/32 印张 14 字数 350 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

ISBN7—220—03017—7/C·231 印数:1—20000

全套(共三册) 定价:48.00 元

目
录

- 经验的意义(序) (1)
- “霸王式”经营观念的代表 (6)
- 三菱集团创始人岩崎弥太郎
- 日本最大企业帝国的舵手 (24)
- 丰田英二与经营管理
- 世界首富的经营成功之道 (62)
- 日本西武集团统帅堤义明
- 誉满全球的“经营之神” (104)
- 松下幸之助的经营哲学
- 现代经营思想的典范 (127)
- 世界摩托之王本田宗一郎
- 企业即家族 (157)
- 索尼宗师盛田昭夫经营心得
- 科举状元、实业大王 (188)
- 大生集团创始人张謇经营之路
- 独特的官商经营方式 (202)
- 北洋集团首脑周学熙
- 中国规模最大的民族资本企业 (216)
- 荣氏家族的经营特色
- 台湾企业界的传奇人物 (231)
- 塑胶大王王永庆的经营成就

目 录

二十世纪的“金钱魔术师”	(252)
——世界船王包玉刚	
中国新一代企业家的代表人物	(278)
——万向集团董事长鲁冠球的经营管理方式	
美国的“汽车大王”	(291)
——亨利·福特的启示	
给世界带来欢乐的人	(311)
——娱乐业大王迪斯尼	
商海弄潮儿	(332)
——哈默博士的故事	
开发经营高科技产品的威力	(367)
——苹果计算机公司的成功之路	
闻名世界的经营管理大师	(392)
——艾柯卡谈经营管理	
英国历史悠久的企业帝国创始人	(422)
——塞缪尔和他的“壳牌”石油	
“没有工厂的制造商”	(431)
——马狮百货公司的经验	
挪威航运业巨头耶伯生	(439)

经验的意义（序）

这是一本介绍世界著名企业家成功经验的书，重点在他们经营管理上的探索与实践，同时兼及了他们的创业历史和个人性格特色。书中所选人物，均为具有相当影响的经营管理大师，他们都以自己的个人奋斗，在各自所处的经济时代中，留下了不可磨灭的印迹。此书的编著，是出于以下几方面的考虑。

一、商海纵横 得法者胜

众所周知，自开放改革以来，中国经济突飞猛进，引起了全世界的关注。在今天的中国，直接从事经济行为、经营管理的人士，有数百万之巨。在历史提供的机遇中，谁能顺势而为，实现人生的价值与理想、搞好搞活企业，成为一代企业家关注的首要问题。

“万事开头难”，但有时更难的却是继续，是如何把一件事做好、做大，一般而言，能够创立一个企业，也许并非难事，难的却是如何在效益、规模、影响上把它增强、扩大，使其进入良性运作的轨道，永葆蓬勃的生机与活力。

中国是一个大市场，与大市场相伴的便是巨大的竞争，一个企业在这广阔的商海中湮没无闻是很容易的。难道不是吗？我们日常所见多少企业正为生存而苦苦拼搏，多少成功的企业家朝夕之间已经被挤垮？出路何在？唯有掌握经济的规律、商业的法门，唯有从成功者的经验中去获取有启示意义的教导。

经验的意义(序)

世间万物离不开一个“法”字,这个“法”,就是规律、就是经验。新一代企业家们,必须通过自身的实践和学习,去找到打开经济魔匣的法门和钥匙,方能在日趋激烈的竞争中,立于不败之地。

二、经验的意义

美国研究企业管理问题的专家托马斯·丁·彼得斯和罗伯特·H·沃特曼在他们合著的寻求企业最佳管理法——《美国最佳公司的经验教训》一书中,曾总结概括出了美国最佳公司的八大特色。这八大特征为:

1. 侧重行动,并能贯彻始终。就是说,一个公司无论在何种情况下,都必须保持其行动的活力,而不是面对问题无计可施;

2. 接近顾客。因为顾客才能给你提供他们需求的信息和意见;

3. 自主性和企业家精神。这是针对一个公司的创造性和有正确的领导者而总结出来的;

4. 依靠人来提高生产率。即是说,一个公司应该把它的基层职工看成是保证提高质量和生产率的根本。要尊重人才。

5. 坚持基本价值观,这是对公司各部门提出的要求,所谓基本价值观就是质量、服务、整洁和价值。

6. 坚持你的本行业务。也就是说,一个公司不能偏离自己的基础,决不贸然插足自己一窍不通的行业。

7. 精兵简政。要保持基本结构形成和制度的简化。在美国,有很多只用不到一百名的员工来经营价值几十亿美元的产业。

8. 松紧结合。这是针对管理问题概括而出的。这类公司在管理上是采用宽松和谨严相结合的方式,就权力而言。是既集中又分散的。

上述八大特点,也贯穿在我们编选的这批著名企业家,企业的经营实践之中,并为他们的经验所佐证。这些特点虽然也为很多人所耳熟能详,但在具体实施的过程中,却又困难重重。本书所选的众多经营管理大师们的实践,还可以为我们在这方面提供有益的借鉴。

需要指出的是,在世界企业发展史,成功的经验是多种多样的,不能一概而论。如果每个企业没有自己的独特经营管理之道,所有企业都是一个面孔,那么经济也不会呈现多姿多彩的面貌。“八仙过海,各显神通”,世界上各个国家,不同民族都产生了具有自己特色的经营思想和方式,由于个人性格差异,很多优秀企业家也走出了自己的经营管理之路,本书力图由此出发,给读者展现世界经营管理大师仍各具魅力的丰彩。

经济管理学界历来有日本式经营、美国方式及华人经营等划分。本书既选录了日本几家企业家的经营经验、实例,也有美国式经营管理的代表性人物,既有华人企业家的成功故事,也有欧洲大企业的发展历程。这些大师们尽管所处的地域、时代不尽相同,但他仍显露的经营才华却令人赞叹。他们的经验代表了世界经济运动的各个不同侧面,如美国的李·艾柯卡崇尚的美国式民主管理思想,日本西武集团堤义明崇尚的家族式管理思想,包玉刚独特的利用金融的手法,王永庆以低成本高效率为核心的经营哲学。有时候即使同一种方式,也有着巨大的差异。比如说,家族式经营在日本明治时代至今,在企业经营管理中都占有重要位置,但西武集团堤义明的封建效忠主义和索尼家师盛田昭夫的集中民主平均主义就有重要差异,这些问题,读者在阅读中自有体验。

经验的意义是怎样强调都不过份的。其为重要的一点就是要求企业家们在经营中学会类比,以使别人的经验对自己的经营实践有真正的指导意义。本书中的经营管理大师们在创新精

神、销售手段、市场预测、劳资关系、发展战略、人才培养、重视科技、企业精神、政企关系等各个方面,都提供了最为宝贵的经验,这些经验对于我国企业的发展,是十分有益的。

本书所选择的企业家的名声不用再说,他们都是经济时代家喻户晓的人物,被各种传媒广为传颂,有的还被目为国家英雄。另外要指出的一点是,本书所涉及的人物本身都是十分有趣的。他们是有血有肉的人物,在企业发展中展露了他们的性格和人格,展露了他们的人生价值观和道德观。我们在编著中尽量照顾了作为一本书的可读性和趣味性。

三、愿中国企业家成为中国经济腾飞的原动力

一个企业家必须胸怀远大,以国家、民族利益为己任,这不是一句空话,这种精神,贯穿在我们的这本书中。例如世界首富日本西武集团中堤义明,就以此作为自己的人生理想。中国企业家们,应该自觉把自己纳入民族振兴这个大范畴,在经济实践中,不仅仅看见自身价值的实现,更应把自己当作中国经济发展的一个重要力量,为实现民族理想而不懈努力。

真正的企业家不是机会主义者,也不是不讲求道德、卑劣低下的唯利是图之辈,而应是社会利益的创造者。美国企业研究家乔治·吉尔德指出:“企业家并不仅仅是资本、劳动力和土地的固定量;他们确定、创造资本,使土地具有价值,他们自己辛勤地劳动,同时把别人分散杂乱的劳动组织起来,企业家并非主要地是市场的工具,而是市场的创造者;不是窥测机会的人,而是发展机会的人;不是资源的享用者,而是资源的发现者;不是对既有需求的消极反应者,而是促进需求的革新者;并非主要的是技术的使用者,而是技术的创造者。”

企业家通过劳动获取报酬在一定程度上是有特殊性。但是,

与他们给社会创造的财富相比,这并不令人惊讶。今天,一个中型企业可以给成百上千的人提供就业机会,给社会提供相当数量的消费品。的确,企业家的价值在以前一直被很多人所忽略了。

社会经济是由一个个具体企业构成的。这些单个企业又构成了国家经济的宏伟潮流。企业家们,站在每个企业的前面,是他们拥有的企业的掌舵人,既是生产的组织者,又是销售的协调者,既是企业发展方向的决策者,又是企业活力的输血者,他们是社会经济的重要原动力,是一般民众劳动力的启动者,他们的意义对于一个国家的经济是举足轻重的。

愿中国企业家们能以中国经济的腾飞为己任,担负起时代、民族交付给自己的重任,使自己的企业充满进取的活力,永远向前!

编者 1995.8

“霸王式”经营观念的代表

——三菱集团创始人岩崎弥太郎

一、创业史：从“地下浪人”到“日本第一财阀”

在充分了解岩崎弥太郎的经营观念之前，我们必须先了解他创业的时代环境。

岩崎弥太郎于1938年12月11日生于日本土佐国安艺郡井口村，死于1885年。熟悉日本历史的人都知道：日本明治时代开端于1868年。此时岩崎弥太郎30岁，也就是说，他创业的时代是在日本明治时代的前半期。明治时代是日本面向西方、开始振兴的岁月，也是从封建时代向资本主义时代过渡的岁月，日本经济也处于由封建经济向资本主义经济的转型期。可以说，在岩崎弥太郎身上，集中了这个时期的所有特点，他在创业和经营中的“霸王式”、“家族式”管理经营方式，正是他身上封建集权思想的一种表现和反映。

弥太郎的曾祖父是小栗流剑道的高手，而他的父亲弥次郎则是一位地下浪人，所谓地下浪人就是曾任40年以上的乡居武士、后来又丧失了这一地位的人。在日本封建社会中，武士是一个特殊阶层，其社会地位高于一般平民，但仅属于中下层。弥太郎在谋生能力上，与他的父亲类似，可谓除却舞刀弄枪之外，别无一技之长。但他的抱负却极为不凡。传说他在首次前往江户

时，曾在故乡妙见山的庙上写下“日后若不能名扬天下，誓不再登此山”的豪语。

后来，弥太郎辗转流离，到了长崎，隶属于当时颇有实力的武士后藤象二郎手下，被委派营商，逐渐显现了其才能，受到器重。

1868年，是弥太郎一生的转折点。这一年，弥太郎与后藤、板垣退助等共组了“九十九商会”，成为实际负责人，得到了红叶、夕颜、鹤三艘帆船的使用权，开始经营大阪——东京、神户——高知的海上运输业。

1871年，他以四万两将夕颜、鹤两艘船买下，成立了“三川商会”，又在1873年将其更名为“三菱商会”。此时，弥太郎已拥有汽船6艘、拖船2艘、库船1艘、帆船、脚船共计11艘。未来三菱帝国的基石奠定了。

在三菱的发展过程中，岩崎弥太郎经过了艰辛的战斗。当时许多人都看准了日本社会转型期聚敛财富的机会，例如涉泽荣一（三井物产）、五代友原等人。涉泽组建了邮政蒸汽公司，试图利用自己在资金、政界的有利条件挤垮弥太郎，以得到海运业的垄断。就实力而言，弥太郎并非涉泽的对手，然而，弥太郎最终利用政局的变幻，取代了邮政蒸汽公司的霸主地位。

1875年，三菱迎来了曙光。此时日本出兵侵略台湾，岩崎弥太郎积极向当时主政的大久保请示承办一切的军需运输工作，最后，大久保以150万美元为政府购得13艘汽船，托与三菱，三菱一下子便在船力上超过了邮政蒸汽公司。

侵台之役后，被邮政蒸汽公司视为命脉的政府补助金被停掉，政府又将其18艘船以22.5万美元买下，加上政府所有的13艘，几乎不收代价地借给三菱，又在1875年9月15日发布，每年给三菱25万元的赞助。

到了1887年，三菱已拥有61艘汽船，吨位高达35464吨。

“霸王式”经营观念的代表

占日本全国总吨数的 73%。三菱一举崛起成为海上霸王。

但涉泽却不甘就此罢休，几经周折，政局变换之后，他在 1882 年与政府合创了日本共同运输公司，创业资本为 600 万，其中 260 万由政府出资，其余由涉泽的三井物产集合民间游资形成。

在随后的几年里，两大公司进行了相当残酷的竞争。岩崎不畏强手，充分发挥了他超人的领导力，将公司重新改组，裁减人员，节省开支，并取得了最后胜利，虽然付出了沉重的代价。

1885 年，因长期饮酒过量，加上操劳过度，岩崎弥太郎走完了他波澜壮阔的一生。

弥太郎去世后，三菱由其弟岩崎弥之助统率。岩崎弥之助也是日本企业史上赫赫有名的人物。他遵循其兄的道路，顺利发展了三菱的事业。

三菱与三井争霸战的结局是在弥太郎死后，两家及其它方面共同组建了日本邮船公司，此后，弥之助成功地将三菱事业范围从海上转移到了陆上，先是经营利润甚高的煤矿业，尔后又介入造船业，再楔入银行业，并在商社、铁路、电机、重工业、造纸、玻璃、啤酒等多方面进行了开拓。到今日，三菱集团已成举世闻名的大型跨国企业集团。

70 年代以来，日本经济一直处在动荡中，但这并不妨碍垄断资本集团的巧取豪夺，而使它们的资本更加集中，势力更加扩张。

继战后的复活和发展，到 70 年代前期，三菱集团主要企业的总资产(26 家公司)从 1970 年度末的 11.4 万亿日元增加到 1975 年度末的 23.6 万亿日元。同期，实收资本(25 家公司)从 5200 亿日元增加到 6500 亿日元，营业额(22 家公司)从 1970 年度的 6.8 亿日元，增加到 1975 度的 14.5 万亿日元，职工(26 家公司)从 1970 年度末的 25.6 万多人增加到 1975 年度末的

27.5 万多人。在六大垄断集团中,1975 年度的营业额和 1975 年度末的总资产,三菱都是占第二位的。本集团发行的股票总额中本集团各企业相互持有的比率,以及本集团企业借款额中从本集团金融机关借入的比率,这二者是集团结合程度高低的标志。1975 年度,三菱在前者居六大集团的首位,后者仅次于住友集团,占第二位。这几年,三菱集团的重工业和化学工业又有了新的发展,它所属的企业都是在日本占首位或属第一流的,而且继续保持了“三菱军需省”的地位。它的商业公司“三菱商事”,现在是日本数一数二的大商业公司。三菱的两家银行、两家保险公司,其力量仅次于第一企业集团,它们那巨大的资金调度能力,对三菱集团的发展起了重要的支持作用。

现在参加三菱集团领导机构“金曜会”的企业有 28 家,通过贷款、持股以及人事关系被控制的大公司有 100 多家,有关联的企业家数就更多了。1973 年 9 月,三菱集团及所属企业 107 家,其总资产是 13 万 1139 亿日元,营业额是 14 万 2942 亿日元,职工人数是 54 万多人。由此看来,三菱集团在规模上和支配力上约占整个日本经济的 50% 左右。

三菱集团的金融中心是三菱银行,1970 年末到 1975 年末,它的存款数从 2 万 7 千多亿日元增加到 6 万 4 千多亿日元,在日本银行界占第 4 位。同期,总资产从 4 万 3 千亿日元增加到 9 万 3 千亿日元,经常利益从 1970 年度的 388 亿日元增加到 1975 年度的 535 亿日元。这说明,几年来,三菱银行的利润依旧是滚滚而来的。

三菱商事是三菱集团的综合商业公司。它的总资产从 1970 年末的 1 万 7 千亿日元增加到 1975 年末的 3 万 3 千亿日元,营业额从 1970 年度的 4 万亿日元增加到 1975 年的 9 万 1 千亿日元。经常利益从 1970 年的 145 亿日元增加到 1975 年度的 243 亿日元。三菱商事不仅在国内从事贸易,还把手伸向全世界,不

“霸王式”经营观念的代表

仅从事贸易,并插手各项事业,它在海外开采石油,建立石油化学工业,开设机械、电器、纺织工厂,乃至兴建农场、牧场。它在海外的投资累计额在日本六大商业公司中占第二位。三菱商事还利用三国间的转口贸易获取大量利润,例如它从巴西收购大豆运到欧洲贩卖,然后又将化肥运向巴西,从而提高了船舶运输效率。

三菱重工业是三菱集团的代表工业。它的总资产从1970年末的1万3千亿日元增加到1975年末的2万亿日元,年营业额从1970年的6500亿日元增到1975年的1万亿日元,经常利益从1970年度的335亿日元增加到1974年度的540亿日元。三菱重工业大致占据了日本造船业的28%,船舶修理业的27%,汽轮机生产的24%,锅炉生产的35%到42%,制造纸浆和造纸生产设备的63%。近年来,为了扩大利润,三菱重工业更向新兴产业和尖端技术方向前进,于是许多新式的工业和设备进一步发展起来,例如原子能工业、原子能燃料、新式飞机、未来能源、温度和空气调节器、新式武器、人造卫星等等制造部门纷纷出现。

三菱集团向新兴产业和设备方向迈进,这不仅是三菱重工业一家企业的企图,而是整个集团的共同目标,这被认为是对付危机、在国内和国际市场上参加新一轮竞争的途径。三菱早在1958年成立了原子能工业公司,现在和三井集团的东京芝浦电气公司平分了原子能市场。在人造卫星的研制上,1974年,三菱集团占着首位。三菱集团正在研制超音速飞机和现代化武器,借此来分享国家第四次防卫计划的大批定货,它还打算和美国的军火商合作,出口武器。三菱集团对于将来的经营是抱有野心的。它正在进行的项目,还有情报产业、都市发展、海洋开发、宇宙开发等新产业。

70年代,自从贸易自由化和资本自由化在日本基本完成之

后,三菱集团大力向海外扩张。在原子能工业、海洋开发、宇宙开发等科学技术上和美国资本结合得更加密切。例如三菱电机公司和美国的尤涅伐克公司在制造电子计算机方面加强了合作,三菱集团利用合办企业的形式和美国的芝加哥、梅隆、洛克菲勒等财团互相勾结,三菱商事的董事长藤野忠次郎还是洛克菲勒财团大通曼哈顿银行国际顾问委员会的成员。至于三菱集团向世界各地的渗透,则更加广泛。例如1972年末到1975年末,三菱商事的海外投资累计数从716亿日元上升到1415亿日元,它在海外投资的公司,从106家增加到208家。

总之,70年代初期,尽管日本的经济情况不佳,但是三菱集团利用它的垄断地位,继续夺得大量超额利润。而这一切的奠基人正是岩崎弥太郎。

二、弥太郎的经营观念:强烈的国家意识

弥太郎执着于“一家事业”,而创设三菱,要求员工对身为“一家之长”的他绝对忠诚。

这正显示弥太郎的“家庭经营观念”及强烈的国家意识。

弥太郎的国家意识与海援队有密切的关系,另外,他曾担任藩土佐商会的负责人,从事藩营事业多年,因此,产生强烈国家意识是当然之事。

在这点上,三菱与其他财团截然不同,例如因商业资本、高利贷资本起家的三井财团,结合武士与僧侣精神而崛起的住友财团,由汇兑业发展为大资本金融业的安田财团。

三井与住友在明治时期,多多少少带有国家意识的色彩,他们也极力标榜这样的立场,但是,对三菱而言,在整个明治的经济发展时期里,才是该公司的国家意识最强烈的时候。

尤其是与美国太平洋邮船公司及英国P·O汽船公司,

“霸王式”经营观念的代表

(peninsular and oriental steam)间的竞争,更将其强烈的爱国意识发挥无遗。

英国 P·O 汽船在 1859 年开设由长崎至上海的定期航线,然后,又在 1867 年打开横滨——上海香港这条航线。

同年,美国太平洋邮船公司也在横滨——神户——长崎——上海打开航线,1871 年以后,又在横滨——函馆之间打开定期航线。

如此一来,日本外缘及日本——中国的航线,全被外国人控制,这对日本而言,是十分不利的。

1875 年,日本政府决定驱逐外国汽船公司势力的方针,由三菱负责推行。

当时,大藏卿是大隈重信,他指示弥太郎在横滨——上海之间打开定期航线,三菱在政府的补助之下,进行彻底的降价竞争。

太平洋邮船公司对日本采取的是一种高压姿态。

明治初年,该公司曾经给日本政府一封文书。

“开拓日本沿海运输,使之更形隆盛,然未开化人民不宜兴起如此基业,政府亦无法有所助益,因此,请暂由本公司来负责。”

像这样侮辱文书激怒了全日本的政治家及海运业者。

弥太郎在 1975 年 9 月对全体员工致辞,说:

“从我国与外国展开邦交以来,外人一直甚为轻视我们。其中,美国邮船公司在我国内地通航,实在是国人的奇耻大辱,同时,也侵占国人的权利。我奉命开办上海这一条航线,必须使该公司倒闭,我们才可扬眉吐气,航运之权始可复得,所以,希望大家夙夜匪懈,方能致胜。”

激烈的降价斗争开始,受到日本政府大力支援的三菱获得最后胜利。太平洋邮船公司发现自己与日本的“株式会社”竞

争,是一件愚蠢的事情,便决定撤掉上海航线,该公司的船从此由亚洲海域消失。

但是,1876年,又出现了一个强大的敌人,那就是P·O汽船公司,该公司不只在香港——上海——横滨间打开航线,也在东京——阪神间进行航运。

P·O汽船公司与大阪的22个货运公司订立契约,掌握货物运输权。

这些航线都是三菱的摇钱树,三菱快完成市场独占时,却出现了一个大洞,为了降价竞争而日渐形成庞大的赤字问题。

弥太郎与干部们一直绞尽脑汁寻求解决的对策,当时的干部有川田小一郎、石川七财、森田晋三,他的弟弟弥之助也由美国赶回来,成为得力的助手之一,此外,还有川崎正藏及川村久植。石川七财自请减半薪俸,但弥太郎却表示,三菱与P·O汽船的竞争,以能获取为目的,所以,只要自己与弟弟弥之助减半薪,其他的人减1/3就可以。想出一条妙计来对付P·O汽船公司,那就是创办押汇金融,资金是由大藏省借来的,凡是委托三菱运送货物的人,都可由三菱借到资金。结果,一直与P·O汽船合作的货主们因弥之助的这项构想,重回三菱的怀抱,于是P·O汽船最后也不得不竖起白旗,自东洋航线上撤退。

弥太郎在1878年4月时,又对员工们说:

“公司的盛衰并非只是我个人事业的盛衰,它更关系到社会公益的消长,这原本是大家都知道的事情,保护公司的事业亦即保护国家公益,我呼吁各位多发挥此精神。”

在这番话中,可以觉察出弥太郎强烈的国家意识。

这种国家意识才是三菱与三井、住友、安田之间的最大差别。

三菱企业的总公司都集中于今日的“干代田区丸内”或“干代田区大手町”,主要是因为弥之助在皇居前买下一大块地,命