

企业成功之秘诀

星 火

JSRZ

企业成功之秘诀

星 火

河北省社会科学咨询服务中心印

一九八五·二

目 录

- 1 猛烈的经营者
——土光敏夫…………… (1)
- 附：一、我的经营哲学
——土光敏夫讲演摘要…………… (14)
二、土光敏夫的经营特色…………… (25)
- 2 第三把交椅
——本田尚一郎…………… (29)
- 3 三起三落的汽车大王
——福特…………… (35)
- 4 敢冒风险的企业家
——哈默博士…………… (41)
- 5 运动鞋大王
——菲尔·耐特…………… (55)
- 6 创奇迹的人
——王安…………… (62)
- 7 有效率的总经理是
如何工作的…………… (69)
- 8 有效的决策…………… (79)
- 9 松下经营管理的特点…………… (88)
- 附：一、松下幸之助的经营
哲学…………… (98)

二、经商战术三十条·····	(103)
10 日立经营管理之精华·····	(105)
11 丰田生产管理的新方向·····	(143)
12 索尼的人才建设·····	(153)
13 让员工尽量发挥创意·····	(159)
14 日本的商业现代化·····	(164)
15 日本新兴集团成功的秘诀·····	(169)
16 美国企业管理的教训·····	(174)
17 美国最佳企业成功的要素·····	(186)
18 美国企业如何提高 经济效益和工作效率·····	(191)
19 美国最大电脑制造公司 的经营理念·····	(203)
20 全美最大零售公司 的经营策略和管理方法·····	(212)
21 美国企业界的年青一代·····	(221)
22 企业管理的新面貌·····	(228)

猛烈的经营者

——土光敏夫

编者按：土光敏夫是日本企业界元老级人物之一，也是日本当代著名经济管理学家，且在世界经济界有一定的影响。土光敏夫曾担任过石川岛播磨重工业公司和东芝电气公司的总经理，任期期间内，悉心研究经营管理，大胆进行改革，使这两个企业摆脱困境，走上了重新发展的道路。报界称他为“猛烈的经营者”和“经营之神”。土光敏夫七十七岁时受命继任日本七百多家大公司组成的经团联会长，任期长达六年之久，人们又广称他为“企业界的总理大臣”。土光敏夫又是日中经济社会中担任会长，曾几度来我国访问，为促进日中友好和经济交流作出了贡献。

“老骥伏枥，志在千里；烈士暮年，壮心未已”是曹操留下的名句。

土光敏夫（Toshio Doko）是日本企业界元老级人物之一。他在一九二〇年了踏入社会做事之后，六十多年来的言行，充分表现他达到了老当益壮的境界。

“农民之子”

土光在日本有许多绰号。由于他是一个农民家庭的儿子，因此他被称为“农民之子”。又因为他曾任日本大企业“石川岛重工业”公司的社长，以及“石川岛”与“播磨造

船厂”合并后出任“石川岛播磨重工业”社长，尤其是他曾出任日本最有势力的经济集团“经团联”（日本经济团体联合会的简称，英文名叫Keidanren）的会长，他又曾被称为“今天日本最有势力的人物”。

土光在一九二〇年毕业于东京技术学院，同年入东京石川岛造船厂工作。当时，他是一名机械工程师，曾经专替日本帝国海军的驱逐舰设计涡轮机。一九四二年，他与直子结婚，两人生下二男三女。近年，他住在横滨，闲来无事，以看书和栽培果菜花草等植物为乐。

土光敏夫现任“经团联”名誉会长。这个财雄势大经济团的历任会长，都是由日本企业界泰斗出任的，由此可见土光在日本经济界地位的崇高。

尤其是，目前土光氏以八十多岁的高龄，仍然斗志昂扬地主持旨在促进日本政府从事行政革新的行政调查会。一度传出，土光有意辞掉其他诸多民间团体的职衔，但是未能如愿。

土光敏夫为什么能够老而弥坚？他的精神动力从何而来？他几十年来经营企业的手法怎样？他个人的作风如何？在美国有人出版专书宣扬“日本第一”，欧美企业界人士高呼“企业管理学日本”的今天，似乎值得详加探究。

“苟日新 日日新 又日新

土光敏夫一九八二年一月初在日本《经济新闻》报上发表他的回忆录，开门见山就以中国古书《大学》中“汤之盘铭曰：‘苟日新，日日新，又日新。’”为题，揭示他以此为座右铭，做事日日求新的精神。证诸他主持过目前世界最

大造船厂之一“石川岛播磨重工业株式会社”、日本电机业的最著名企业之一“东芝”，以及日本的“石油震荡”（能源危机）发生之后，他更承先辈财界经理石坂泰三之命，接掌日本工商团体最具势力的“经团联”，乃至现在行政接调查会，都能有创新之举，他信奉商汤盘铭之坚实，实践之彻底，似乎很值得亚洲国家和地区的许多企业家参考。

日本已故著名经济评论家伊藤肇，生前完成的最后遗著《人间魅力研究》一书中，把土光敏夫列入“磊落英雄”类魅力人物中，因为土光氏平素自奉甚俭，家居只有会客室才装有空气调节设备，进食则一菜一汤即告解决，出国不带回什么纪念品。他之所以在生活上养成如此节俭的习惯，是为了把节省下来的钱，捐给他母亲创办的橘学苑女子学院。土光敏夫充分体会到，国家的前途，系于青年，女孩子更有内助之功，所以倾力于培植下一代。

土光敏夫追求日日新的精神，至少从下述事例中，可以看出他做事情持之有恒的一个方面：他每天清晨起床后以及晚间就寝前，必念一段经文。早晨出门上班前，他心中默誓：“今天好好地努力一番吧！”他的睡眠时间很短。原来他自一九二〇年二十三岁学业完成进入石川岛造船厂工作之后，为了参加设计轮船涡轮机，潜心阅读德文的专门杂志。由于资料庞杂，加上吸收能力有限，克服之道，是把每天睡眠时间减少至五个钟头，即晚上十一时上床，清晨四点即起。比“黎明即起”更早，以收“勤能补拙”的功效。他随后经年累月都是晚睡早起的习惯，就是在这种情况下养成的。

土光氏初进石川岛时，这家造船厂与瑞士的先进厂家订有合同，从事在日本的销售代理。土光身为科班出身的机械

工程师，与同事们深感光是代理进口产品，在创造发明上毫无成就可言，于是商议并且决定设计新产品，成立了设计课。当时，石川岛造船厂致力于技术革新的工作气氛十分浓厚，即使下班以后，上司也把各种力学、工程习题交给部属，当作“家庭作业”带回家做。

说服厂家采用国货

由于锲而不舍的努力，土光敏夫终在七年之后，达到了设计成功的阶段。为了推销第一部日本本国设计和制造的涡轮机，他不仅在口头上尽力说服日本厂家采用国货，而且为了技术上达到万无一失的地步，土光每天下班已是玉兔东升，甚至偶而也睡在工作现场里，以进行细部作业。由于设计先进，品质可靠，交货准时，日本少数厂家采用之后，口碑载道，提高了日本其他厂家采用的信心，从此奠定了石川岛造船厂日后自行设计和生产涡轮机的基础。土光由此确立了日本的科技水平并不比外国低的信念。在他看来，当时即使进口的机械设备，很少完全不发生故障的，要能正常使用，一样要自行修理、调整。既然如此，何不自力更生呢？

总计在土光敏夫一九二〇年离开校门，踏入社会做事以后的二十多年里，他以工程师身份，埋头于机械的设计。他为了处理技术上的问题，更曾走遍了日本各地的工厂。尤其是，他主持石川岛造船厂之后，不辞辛劳，常亲到工场视察，只要听机器声音稍有不对，就进行检查，指出毛病究竟出在什么地方。

土光在技术上有发展，在事业上有成就，他的职位当然也有所“日日新”。一九五〇年，他五十三岁，升任为石川

岛造船株式会社社长，成为这个大企业的主持人。但这时，这家著名造船厂在业务上，却濒临破产，而依靠了土光敏夫的技术才能特别是企业经营管理艺术，才扭转了它免于破产的命运。

发行内部刊物

当时，土光氏怎样发挥他的经营才能呢？从他的着眼点可以看出端倪。他的第一步工作，是发行公司内部刊物，以收沟通意见的效果。创刊号的发行日，刚好是新年过后第一个工作日。这一天，土光氏一大早就站在公司门口，亲口对上班的员工道声恭喜！再递上一本名为《石川岛》的刊物。他的这种做法及主动与员工接近的作风，符合日本著名企业经营顾问田边界的一句话的精神。这句话是：“做好意见沟通，也是提高生产率的有效途径之一。”据说，接着土光氏经常结合生产上的具体问题，召开检讨会，研究和提出解决问题的具体方法。通过一系列“合理化”措施，土光氏取消了公司里无利可图的生产部门，并且提出了业务多样化的计划。由此，土光氏有了“合理化先生”的雅号。

至于在业务方面，土光也有明确的目标。例如，他先以采取的管理步骤是，要求各部门的传票或收据，统统送到社长办公室来。同时，土光氏把各级负责人员也一一叫来，为公司各部门滥支费用的情况，把他们大加申斥了一番。事实上，他身为社长，每天要处理的重大事情多得很，哪里会有时间去看传票呢？不过，却由此产生了间接效果。隔了一个月，公司里各项费用的支出大量节省了，而且节省的幅度高达百分之三十三至百分之五十。为了这件事，石川岛造船厂

曾被日本企业界年鉴列为日本最吝啬的企业。至于他叫各级负责人到他的办公室去，受他训斥的事，那是出于日本一位传记作者的说法，不是事实。事实的真相是，土光氏召集各级干部到他的办公室里去，不是为了费用事而把他们训斥一顿，而是征求他们关于改善公司业务状况的兴革意见。至于送传票或收据到社长办公室，确有其事，但目的不是为了要看，而是一种警告的姿态。

博采众议 对症下药

土光敏夫如何博采众议呢？只要是对公司业务有利的意见，他就接纳过来，付诸实施。例如，有一位课长建议：为发扬公司以技术为中心的传统，理应充实技术研究所。土光立即接纳这个意见，聘请优秀的大学教授，主持技术研究所，并且委托日本生产力协会（能率协会）招考技术师，还增派中坚干部，成立生产效率调查班，分赴各工作现场做调查研究分析工作，以此为基础，使生产管理方式有了改善，提出了“对症下药”的具体可行、行之有效的改善步骤。随后，这个生产效率调查班，扩大改组为“生产合理化委员会”，政府的预算为根据，从细分的钢铁、造船等分门别类，找出与石川岛造船厂本身业务发展有关的资料。客户的资料则从银行的调查部门找出企业资金流向的概貌，然后将过去五年来本公司内各部门业务成长情况加以汇集计算，对照比较，概算出市场占有率的增长情况，再推算今后可能接受的订货量，并悬以“取法乎上”的成长目标，分配给各有关部门，再细分至每个员工身上，变成“人人有责”。这一套“大处着眼，小处着手”的经营方式，确有其独到之处。

当然，土光敏夫担任社长之后，在石川岛公司业务发展上取得的巨大成就，与朝鲜战争爆发，日本变成了美军后勤基地分不开。

石坂泰三生前经常挂在嘴边的一句话是：“企业经营者非要有好运气不行！”对于这句话，土光敏夫有很深刻的体会。因为他接任石川岛公司社长的翌日，朝鲜战争爆发了。

“大炮一响，黄金万两！”朝鲜战争的爆发，给日本带了军需物资的生产景气，有利于石川岛公司业务的扩展，大发横财。

不景气中迅速扩展

朝鲜战争期间，日本经济出现了“特需景气”，石川岛重工的业务迅速扩展。

不过，如果光是有经济景气的时机，而没有本身的条件和努力，以收因势利导的话，一个企业也不一定就做成大生意。

石川岛在朝鲜战争爆发后五年里，也就是土光敏夫接任石川岛社长的头五年间，这个大企业的业务增长了五倍。土光敏夫把这个骄人的成绩，主要归功于在他的领导之下，石川岛本身的技术发展和技术引进，其次才是时机。

石川岛在那五年里，引进的外国技术项目达八十种，主要目的是为了迎头赶上欧美造船技术的先进水平。不过，土光氏也认为，日本国内本身的技术水准得以紧密配合，使得从外国导入的先进技术能够加以消化，继而取长补短，发扬光大，也是不可忽略的要素。土光敏夫不愧为一个精明能干的企业家，对石川岛的可观成就的主客观因素，作出了正确

的分析。

后来，石川岛重工在一九六一年与像善播磨造船厂合并，成为石川岛播磨重工业株式会社。在当时来说，这是第二次世界大战后，日本最大的一宗企业合并事件。今天，石川岛播磨是全世界最大的造船厂之一。

一九六三年，石川岛播磨的造船业务突飞猛进，从合并时造船吨位排列在三菱之后，一跃而居当时世界榜首。

这项成就，所显示的深远意义有二：

（一）石川岛播磨重工配合日本石油业运油的需要，在世界造船业中率先设计和建造了二十万吨级的运油船，使得日本的石油业巨子出光佐三在这条件配合之下，全力开发中东石油，再运回日本本土。这种配合，是日本企业发展史上光辉的一页，也证实土光敏夫对企业合并的远见。

（二）土光敏夫对日本发展石油化学工业和与之有关工业的贡献，在这方面，必须提及真藤恒。他是九州大学造船系毕业生，拥有博士衔的技术专家。他在大学毕业之后，进入播磨造船所。石川岛与播磨合并时，土光敏夫已久闻其名。他坚持合并条件之一，是真藤恒一定要到新公司来上班。真藤氏从此进入石川岛播磨，历任这个大企业的常务董事、船舶事业部长、社长等职位，一九八〇年出任日本国营通讯机构电讯公社的总裁。这种由私营企业升任公营企业的最高职位经营者，在日本尚不多见。这也反映了，土光敏夫识人、用人的高明本领。

赋与组织活力

一九六四年，土光氏就任石川岛播磨重工的董事长。一

九六五年五月，他承石坂泰三之命，出任东芝株式会社社长。当时，东芝的规模，无论以资本额或是员工人数来计算，都约为石川岛播磨的三倍，可是由于组织庞大，层次过多，管理不善，而致业务成绩低落。这不是说东芝缺乏人才，而是相反，它人才济济，缺乏的是具有将相之才的领导者。针对这种情况，土光敏夫在东芝推行的政策，是赋予组织活力与权力。他提出了“一般员工要比以往用三倍的头脑，董事则要十倍，我本人则有过之而无不及”的口号。为了以身作则，他以上班时间比别人提前半个钟头，率先示范。第一天，办公大楼接待室的女职员未弄清他的身份，还问道：“请问您是谁？”他答道：“我是本公司新上任的土光，请多指教。”他如何要求部属呢？例如，每星期社务会议是准时八点半举行。时间一到，会议室的大门就上锁。可以想像得到，迟到的人一定十分尴尬。

他又如何赋予组织活力呢？他上任后，随即设立“经营干部会”，由常务董事以上的干部与社长一齐，研讨公司的经营方针，为最高决策机关。事务部主管的决定，过去得受主持业务董事的批示，如此失去了机动性，现在则赋予业务部长得全权处理，包括自订指标，自编预算，自由行使运用。例如业务部内如有派员出国的必要，部长自行裁决即可。

不过，经营成败的责任，终究在最高领导者的身上，因此最高领导者平时与下属的联系就非常重要，对于业务部门的工作要从旁加以管理和辅导，掌握其达成指标的程度，万一有落后情况，则有“对挑战作出反应”（Challenge-Response），也就是对付逆境的方法。也就是说，要上下沟通，上级要了解下属各部门业务进展情况，下级要汇报本部门达

成或不能达成原定业务指标的原因，务要上下互相沟通，培养互相信任的关系，才不致最高领导者昧于实情，如果业务部门出了问题，才能够及时采取有效对策。

不能是云端上的人

土光敏夫就东芝社长职位时，已达六十八岁高龄，可是一点也没有老态龙钟的样子。为了解实际情况，他如以前自己是技术专家时期那样，遍访东芝设在日本各地的三十三个工厂和营业所，而访问时间大都利用总公司上班的余暇。事实上，他在白天不可能有空闲时间，于是在晚上巡。他乐此不疲，一则是健康情况良好，足以胜任；但是最重要的，是他领导业务的作风，与员工交谈，乐在其中。一次，他到了东京附近川崎的东芝支厂，这个支厂即有一名职工表示：这里历任社长从未来过，如今土光社长一来，鼓舞士气，可想而知。

土光敏夫一向认为，社长绝对不能够是在云端上的人，不能存有高高在上的思想，不应自筑藩篱，拒人于千里之外。例如，他的办公室完全开放。以上班的业务时间来说，通常是上午八时三十分开会，因此乃于七时半至八时半这段时间开放给员工，欢迎他们前来讨论问题。刚开始的时候，由于员工还有所保留，情况并不踊跃。但是，他耐心等待。果然，半年过后，变得一个钟头也不够了，当然，除此以外的时间，他也照样欢迎职工前来和他讨论问题。

在东芝，一如在石川岛时期，土光氏也提倡实行“长期经营计划”。为了宣布长期大计划，他召集了一千八百多名干部，济济一堂。目标有“取法乎上，得乎其中”的体会，

因为订立超高水准乃是必然的。土光自己的说法是：我一向信奉负重担子主义，也就是说，人的工作情况必须在能力之上。比如说：这个人可以拿得起一百公斤的东西，那么就应该交他一百二十公斤的东西；如果他拿得起一百二十公斤，就应该交给他一百四十公斤。如果不赋予重任，那是一种罪恶。如果要做到尊重人性，那么就应该给他重任，就可激发他的创造能力。

如果单是这样，土光氏认为还不够完备。他认为，最高领导者还有任务：提供环境，让员工发挥所长。这种环境，除了授权之外，还得将人员作“适材适所”的安排。这种做法，在日本企业盛行年功序列的年资制度中，是不易推行的。有“合理化先生”美誉的土光，采取了“自己申报”与“内部招募”相配合的办法。“自己申报”是，员工自认在哪个职位上最能发挥所长，可以自动申报。“内部招募”是，公司里某一个部门需要某一类专才时，先行在公司内部原有员工中进行招募，以鼓励人才在公司内部作充分的流动。这个制度实施四年间，东芝计有一千六百名员工调动了职位，有百分之八十的人认为成功。

至于激励员工发挥创造能力的方法，是在公司内部刊物中，开辟专栏，介绍高级领导者的见解，并且有检讨的事项。在介绍高级领导者的见解方面，例如：“一经判定及格的话，立即作出决定；该决未决，廷误时机，即属失败。”“要看到人家的长处让其发挥，不要只看短处。”等等。

充分的心理建设

一九六六年，土光敏夫把东芝董事成员的平均年龄进行

了调整，从六十三岁降为五十八岁。在进行调整之前，他先把候补人员召集起来，告诉他们：“各位都是被推荐当董事的人员，一旦当上了，就得全面牺牲家庭生活，有没有这种决心，回去好好和夫人商量。”这样给他们每个人一、两个星期时间作充分的考虑。土光氏认为，一定要有充分的心理建设，公司当局才能委以重任。

由于这种人事安排发挥了作用，东芝业务渐入佳境，土光氏于是在一九七二年退任。

一九七四年，土光氏受石坂泰三之命，继植村甲午郎之后，继任为第四任经团联会长。当时，土光七十七岁。

美国人伊兹拉·F·沃格尔（Ezra F Vogel）在他所著的《日本第一》（Japan As Number One）一书中，介绍了经团联的性质：“经团联由七百多家最大的日本公司组成，代表了所有企业，包括性之广，举世无匹。如果最顶尖的企业界领袖能够定期、主动地参与经团联的工作，和专家幕僚密切接触，拟定代表整个大企业界的协议，它所扮演的角色就和全国制造业者协会差不多了。大众传播将经团联称为‘总坛’（main temple），将经团联的会长称为企业界的‘总理大臣’。

“怒吼先生”

土光敏夫就任经团联会长之际，正遇日本“石油震荡”发生后的能源乱局。因此，他就任后的半年间，遍访日本各地的经团联会员，包括企业界团体一百多个，企业八百余家，除了彻底了解当时能源危机冲击的实情之外，也有给企业家打气的意味。在这之外，他也奔走于政府有关部门，呼吁

采取有效措施。当时担任日本经济企划厅长官的福田赳夫，后来曾回忆说：“在这一年间，我遭受土光先生的炮轰，他实在不是土光先生，而是‘怒号先生’（日语土光发音为doko，与怒号的发音dogo近似）”。从此，“怒号先生”之名不胫而走。不过，土光也承认自己每当讨论热烈的时候，有不能自己而敲击桌子的习惯，说不定别人看在眼里，就是咆哮的姿态。这也反映了他为日本最大企业家请命的真诚表现。

一九七五年二月号的日本《文艺春秋》杂志，登出《日本的自杀》的专题报道，文中指出，日本社会表面上看似繁荣，但是揭开面纱看实质，却在走向崩溃之路，并以罗马、希腊文明没落前的征兆加以对照比较分析，指出日本也有近似之处。

土光在阅读《文艺春秋》的文章之后，深有体会，在征得出版社同意之后，把文章复印了几万份，分送给有关人士参阅。自此之后，他强烈主张日本政府实行行政、财政改革，为挽救日本政府的危机而出谋献策。

一九八一年三月，土光敏夫受日本首相之托，就任日本政府行政调查会会长职务。这个会有九个委员，专门委员二十一人，对政府行政的兴革意见，直接向首相提出。最近传出，土光氏为了尽心尽力主持这一件大事，有意辞去三十几个有团体的职位（他在一九八一年接任前，已由八十几个头衔减为三十几个），造成相当大的震撼。从目前日本“国际科学技术博览会”挽留他的动向来看，他处于“欲罢不能”之境。