

世界经营管理大师全集(二)

目 录

地产巨头——堤义明	猿
一、“内圣外王”，苦其心志	缘
二、用人哲学：不用“聪明人”	愿
三、决不作冒险的投资决策	獭
四、不放过每一个赚钱的机会	獭
日本银行家——安田善次郎	缘
一、动荡年代，紧紧抓住稍纵即逝的商机	缘
二、纵横捭阖，势力扩张	猿
三、多方投资，金融称王	愿
报业大王——鲁珀特·默多克	愿
一、扩张！扩张！再扩张！	愿
二、降低成本才有利润	愿
三、狭路相逢勇者胜！	愿
四、读者需要什么就给什么	愿
经纪巨商——阿德南·卡索吉	愿
一、放长线钓大鱼	愿
二、关系就是财源	缘
三、最需要的是人资	愿

四、形象就是资本	页
大字领袖——金宇中	页
一、抓住机会就是抓住了财富	页
二、敢冒高风险，方得高收益	页
三、视质量和信誉为企业生命	页
四、以战略目光开拓国际市场	页
五、培养人才就是积聚财富	页

地产巨头——堤义明

我不喜欢聘用所谓的聪明人。

——堤义明

堤义明 1919年出生于日本。父亲堤康次郎，是西武集团的创始人，母亲石冢恒子，是堤康次郎的侍妾。小时候的堤义明很不起眼，在老师和同学心目中留下的唯一印象，是一个腼腆、温顺、不起眼儿的孩子。

堤义明从麻布学园考入早稻田大学之后，性格突然来了一个一百八十度的大转弯。他开始有了自己的主见，精力充沛，雄心勃勃。他和几位好友一起创办了早稻田大学观光学会，发动学生到西武企业去服务打工，表现出较强的企划能力和实践能力。同学们一致推举堤义明为自己的领袖。

堤义明的这种根本性转变，很大程度上是因为他被父亲堤康次郎内定为西武企业王国的继承人。堤康次郎常常将义明带到离家不远的公园去散步，不断灌输给他如何待人处世经营企业的道理，以“爱的教鞭”传授他所谓的“帝王学”。

堤义明在父亲去世后执掌西武集团，当时他只有 28 岁。接任企业集团老板后，堤义明坚持把荀子哲学作为自己的经营处世之道；主张可为可不为。20 年代，日本地产业蓬勃发展，成为当时最赚钱的行业，堤义明审时度势，撤出地产界；30 年代中后期，保龄球风行日本，日本的许多大型企

业纷纷拨出巨款，收购昂贵的土地建造大型豪华的郊区保龄球场，堤义明以其先见的洞察力，作出了激流勇退的决定，后来日本地产业萎靡，保龄球成为“死球”，堤义明的当机立断，使西武集团躲过两次巨大的灾难。

一旦瞅准机会，堤义明就会义无反顾的大力投资。苑年代中期，堤义明瞄准旅游综合开发，先后建立苗山滑雪场，圆个高尔夫球场，源家饭店，其中新高轮王子酒店，就斥资亿港币。苑年代末，堤义明认准了棒球，苑年猿月，所泽棒球场兴建、耗资 源亿日元，而后又以 苑亿日元买得狮子棒球队，拿出 圆亿日元作为棒球选手的强化训练费。这些投资为堤义明带来了丰厚的回报，苑年，只棒球一项，净挣 源亿日元。

堤义明在父亲去世后执掌西武集团，经过 圆多年的发展，尤其是从 苑年代中期开始的飞跃，这个庞大的企业集团已经能够与新日本钢铁公司、三菱重工业集团并列为日本猿个最大的企业集团。它总共拥有 苑家大规模企业，员工总数超过 猿万人，经营的业务涉及铁路、运输、百货公司、地产业、饮食业、高尔夫球场、游乐场、职业棒球队、学校、研究所等 苑多个类别，还包括世界各地 缘多家以太子命名的国际级一流大酒店。在日本国内，没有一个地方没有西武集团的企业；在国外，西武集团的旗帜也随处可见。所以，这家世界性的超大型企业，素有“西武军团”之称。

世界著名的财经杂志《福布斯》，每年都要公布全球最为富有的企业家的排名。苑年和 苑年，一位日本人堤义明连续两年雄居第一位，在日本乃至世界财经界刮起了一阵“堤义明旋风”。

一、“内圣外王”，苦其心志

中国古代贤哲荀子主张“性恶说”，堤义明深明其理，并付诸实践，凡是西武集团的职员，必经过“苦其心志，劳其形体，困乏其身”的栽培与训练的过程，然后才能担任部门主管职务。

在中国古代儒家思想中，荀子的思想可谓独树一帜。它主要继承、发扬了儒学“内圣外王”思想中“外王”的一面，主张推行王道于天下，成就富国裕民的功业。这一点，与企业经营与发展的目的不谋而合，因此，日本企业界许多高层领导人都是荀子思想的忠实拥护者。

堤康次郎感悟到了这些思想的精华，逐渐把它变为经商的经验与艺术，形成了一整套企业帝王的学说。

他常常教导堤义明：“你要人家服你，就得比人家努力三倍。”他告诉堤义明做人要有谦虚的态度，要以静观态度作为人生的进取战略。因为荀子曾说，懂得沉默不开口的人，他开口说第一句话之前，都深悟话中的真正含意。

堤义明的表现平凡、沉默寡言，正是以静观的态度，一方面修养自己，一方面谨慎自己的言语行为，免得暴露缺点招致对手的打击。

“性恶说”是荀子思想的主要观点。表面上看，荀子似乎把人视为不良的动物，可恶而不可靠。但真正通读荀子思想的人，就会从性恶说里探索出荀子的本意是积极地督促世人，要注意后天的自我修养，深刻省察自己的语言、思想和

行为，通过修养和各种规范改造，使人性弃“恶”扬“善”。只要经过后天人为的教化训练，人们学习了礼义和善良的做人道理，就会摒弃掉只会关心自己需求的本能，自觉地关心亲人、朋友，同时也关心社会公共事务。

像堤康次郎这样的大企业家，自然不会从字面上去误解荀子的思想，所以他特别注意对子女的教育。荀子说过：“每一个凡人，其实都可以成为伟大的禹。”凡人都可以通过教育方法成为像禹这么能干又对人类作出贡献的伟人。因此堤康次郎深信，只要认真教育，堤义明一定能够被训练成日本企业界具备王者条件的领袖人才。

堤义明把荀子的思想和父亲的教诲深深刻在脑子里，当成自己事业发展的圣经。

堤康次郎生前有一天曾经把堤义明叫到自己的房间，神情极其庄重地对义明说：“千万记住，在我死后的 5 年里，一定要照我的办法做，只有忍，才能守住我留下的产业。你即使有一千个绝对有把握的大计，也得死忍，一个都不要做。守 5 年，坚持 5 年的忍受，过后，你想怎么做就随你的理想去做。”

这些话，当时很多人都听到了，但是，除了堤义明之外，几乎没有第二个人能听懂其中的真正意思。要知道，对于一个年纪未过 20 岁的年轻人，正当血气方刚、鸿图待展，要在一夜之间得到权力、地位和金钱的时候，不表现，不有所作为，不表现手中权势，确实需要非常大的气度才行。

堤义明深谙父亲遗言的道理。在日本这样一个讲究实力的商业社会，没有经验、没有实力显示自己可以领导，就很难当好企业的主帅，更不可能在企业界称雄。要一个名不见

经传的年轻人突然成为一家大企业的经营人，不仅不可能，而且时时会碰到来自内外两方面的危险。因此，父亲所说的忍和守，就是要他先以 5 年的时间，继续修炼自己的品格性情，逐步掌握所有事业的实权，安排人事，处理财务，对内平息兄弟姊妹之间的财产、权力争斗，达到团结协作，对外则静观企业界和市场的风云变幻，等待良机。

堤义明不仅听得懂，更能按照父亲的主意去实行 5 年的守业和忍耐。

堤义明接管产业之后的第一步，就是要解决家庭内部的问题。他先把一母生的两个亲弟弟堤康弘和堤犹二找来，很快跟他们谈妥待遇问题：康弘出任游乐场半岛图的社长，犹二安排到酒店旅行行业方面发展，后来出任太子酒店集团副社长。这样的妥善安排，取得了两个弟弟的信任和支持，作为建立自己坚固实力的第一步计划。

堤义明虽然名义上成了西武集团的继承人，但实际上地位很不稳固，很难介入西武许多产业的管理，特别是堤清二负责的西武百货公司的流通事业。同时，堤康次郎去世以后，堤清二以不惜借取大量贷款等手段，采取快速膨胀的政策，不断地扩张发展，不到六年时间，营业额实际增长了 3 倍半，一时间声誉鹊起。而同时期堤义明的守业和与忍耐，反而遭到许多人的非议。这使得堤义明深深感到，不摆平与哥哥之间的关系，处理好两人之间的财产之争，父亲辛苦一生开创的事业就会遇到很大麻烦。

堤义明十分了解有本事更有野心的清二的心情，曾花了很长一段时间，极力安抚他，以减少对自己的敌意，而且请哥哥耐心地等候他的新安排。

经过长时间的反复思考，直到 1984 年 9 月底父亲去世忌日的前几天，堤义明才约哥哥堤清二到一个饭店来，宣布了一个大大出人意料的重重大决定。这就是将西武百货公司和西武化学公司交给堤清二负责。

堤义明说：“我只有一个条件，我这样做的目的和用意，主要是希望你能尊敬我们的父亲，因为西武百货店是父亲一手开创的。要知道能有今日的流通集团，完全是父亲的功劳。”

堤清二对于义明的慷慨和信任深受感动。虽然并非同母所生，但兄弟手足之情仍在，二人之间的分歧和敌意开始消除了。

其实，堤义明之所以想要流通集团独立，不单是对清二的手足之情，而且更大的因素恐怕是因为义明对清二的经营方式感到不可靠，所以想与流通集团完全脱离关系。西武百货公司近几年营业额急速增长，已经脱离了正常轨道。事实上清二也知道靠借贷来扩大规模是很危险的，但他之所以这么做，就是因为他逞强、冒险、不服输。义明则深深担心清二会将父亲开创的基业毁于一旦，更唯恐如此借贷下去，最后还得搭上西武铁道去还债。因此，为了安全起见，他委屈求全，把西武化学交给清二，让西武流通与铁道部分完全断绝关系，从而保证西武企业集团的整体利益。当然，这个决定对清二而言也是再好不过的。

堤义明非常务实，是个现实主义的企业家。他不盲目追求企业的“大”而“全”。把流通产业全部交给清二经营，一方面削弱了清二对他的敌意和压力；另一方面，即使流通产业遇到了风险，对于已经上了正轨的铁道公司及其他产业

也不会有什么损害，这样起码守住了父亲传下来的家业。

后来果不出堤义明所料，清二的百货公司在 1973 年遇到石油能源危机和国际经济衰退的影响，遭受了惨重的打击。在关系到西武百货产业生死的危急关头，又是由堤义明出面从铁道集团中拨出一笔巨额款项援助他的哥哥，才使得清二从破产的绝境中起死回生。

经过这两次重大波折，堤清二不但彻底消除了对弟弟的不满和敌意，而且真正做到了心悦诚服。

企业家的第二代经营经常会发生的最大危机，就是兄弟抢夺上一代的财产并争夺父辈遗产的领导权。堤义明从父亲和中国古代圣贤那里学到了帝王之道，有计划，有步骤，又很有耐心，逐一妥善处理了兄弟之间财务和权力之争。这已经显示他的确具备了大企业家的管理才干。

堤义明接管西武以后的第二步计划是分封有功大臣。

堤义明尽管年纪轻轻，但他已从父亲那里学到不少为人处世的经验，从中国古代贤明之士那里，他也学到了一套过人的人心掌握术。他深深地认识到，要想使自己在企业中的地位不动摇，必须争取父亲留下的一大批忠臣的信赖与合作。

堤家的产业，从铁道、运输、百货公司、地产、娱乐设施到饮食业，不下百余种。到他接管全盘生意的时候，所面对的上层主管不单年纪比他大得多，经验也相当丰富，而且很多是父亲执业时代的忠心之臣。堤义明当然担心，如果得不到这些人的支持，就无法管好堤家的事业。这些了解堤家家底的人，如果有觊觎的人存异心，堤义明纵有通天的本领，也不可能有很大的作为。为此，他经过仔细的调查和反

复斟酌，对他们善加体恤并作出适当的安排，使他们心悦诚服地归顺于他，跟他共同努力。特别是对堤家事业曾作出过重大贡献的愿个大功臣，堤义明实行了他的引人注目的分封计划。这就像中国古代的皇帝，对于有功于朝廷的人，都会进行论功行赏，封王列侯，分封土地和辖区，让这些一同打天下的实权人物忠心耿耿地为自己继续效力。

对八大功臣的分封是堤义明首批安排的主要人事职务。在他初掌堤家产业的时候，这愿个高层干部对于使堤义明把守住愿多种大小生意发挥了重要作用，其中源名主要干部均被安排在堤义明直接管理的国土计划公司内，都担任着重要职务。

愿年西武集团退出地产界，也是堤义明在守与忍过程中的一项大举措。

由于适时退出地产的投机生意，不仅挽救了西武集团，而且无形中帮助政府及早考虑修订土地管制法。为此，当时的著名政治家、日本首相池田勇人曾经赞扬过堤义明，说他是具有远见又有责任感的企业家。

堤义明给人鲜明的印象，是他为人方面的勤于思考和不爱出风头。在企业经营方面，大家也赞叹他能在必要的时候，做出最有利的决定。

堤义明的这种决断能力也是来自荀子的教导。荀子认为，不能顾全大局，只凭片面根据作出决断，事情的结果只会一塌糊涂。

父亲要他苦守愿年，目的是要他先看清楚眼前现实，再作进一步打算。这种思想同样源于荀子。因为荀子说过：“欲观千岁，则数今日”。这就告诉人们，对事情如果没有彻

底看透，就不可能作出正确判断，人们应当通过现实的各种动向，细心洞察未来趋势。

昭和年代中期，玩保龄球成为风行日本的运动。面对如此强劲的风潮，日本的许多大型企业纷纷拨出巨款，收购昂贵的土地，建造大型豪华的郊区保龄球场。

堤义明偏偏又一次唱反调，他公开宣布：“我决定收手，不再做保龄球生意。”

堤义明早就看到了生意的“明天”，先知先觉，决断正确，使西武集团避过了保龄球馆倒闭的大灾难。

战争的忍与守，不是一般年轻企业主办得到的事。堤义明却能在别人忙于投资开发之际，全心全意地采取守势，认识自己手上所有产业的经营状况，就像一个初出茅庐的将军要重新了解自己部队实战的能力一样。他重新编组西武集团企业，深入到企业内部，先取得集团内上下员工的信赖，这种加强自我修养的作风，是父亲堤康次郎教他的真功夫，是真正的企业王者风范。

事实上，堤义明在 1945 年到 1955 年的 10 年守业忍让，并没有失去事业发展的好机会，相反是那些急于追求成功的其他企业家们在那段时间里纷纷落马。

在这 10 年中，堤义明一步步把自己塑造成为西武集团的真正的领导者，真正的帝国的至尊。他似乎“无为”却又“无不为”。他在等待时机，一旦看准什么事情可为，他一定会出手去做的。

堤义明继承家业之后，严守父亲守业十年的遗教，其坚忍克制的能力令人震惊。从 1955 年起，堤义明在一百多种事业中开始全面出击，经过 10 年的努力，成了日本企业的

王者。

作为企业家的堤义明，破译了荀子哲学的全部密码，加之父亲生命经验旷日持久的感染，深信人的本性是恶的。

在他看来，动物性的冲动是人与生俱来的天性。而这种漫无边际、十分盲目的冲动对家庭、对社会都极具破坏性。

要使人性中的动物本能朝着“善”的方向转化，唯一的途径是通过自身的不断学习、进取与规范化的管理。

堤义明接掌西武企业之时，年仅 36 岁，36 多年来，他引领着西武企业群的 150 万职工，在企业界乘风破浪、力挫群雄，取得了举世瞩目的成就，成为日本企业界奉献给世界的成功典范。他的职员以一种近乎宗教的情感追随他的左右，甘愿为他赴汤蹈火。

1972 年，堤义明代表日本体育协会去奥地利参加在那里举办的奥运会。国土计划公司的职员在送走他后返回公司，有人半开玩笑地建议：为祈求上天保佑老板旅程愉快平安，我们自动参与不吸烟运动。出乎意料的是，这个玩笑式的建议却得到公司全体职员的响应，并顺利成为公司的一大条例。从此，国土公司再也看不到一个烟客，连外宾接待室的烟缸都消失得无影无踪。这家企业也成为西武麾下第一家不吸烟的企业。

在日本，公司老板绝对无权干涉职员抽烟。堤义明后来通过调查得知，国土公司的禁烟决定纯然是职员们的自觉行动，并非组织上的安排与高压所为。职员们这样做的目的只有一个，那就是通过这个善良的行动去感动上天，让上天保佑他们的老板堤义明平安健康。

这是一种现代人的敬神方式。虽然没有隆重的仪式与符

咒，但包容其中的宗教式的情感依然清晰可辨。

因为在堤义明的职员们心中，他们是以自身的文明行为、善举来换得老板的平安。

由此我们可以知道堤义明在职员们内心深处所拥有的那种崇高地位。

父亲堤康次郎从一个偏僻的小县城出发，到繁华的首都东京闯世界，通过一番顽强的拼搏、奋斗，最后将自己造就成了一个杰出的企业家、政治家。在这种历程中体现出来的健康、完美的人格力量，令堤义明佩服，并影响了他的一生。

所以，堤义明在自己的企业里，几乎是偏执地推行他的“人格”教育理论。

因为企业形象的塑造，依靠着企业里每一个职员的思想、行为、精神状态，如果每一个职员的“人格”都高尚、正直、富有责任感，那么，这些高尚、正直、富有责任感的个体的集合，也一定是高尚、正直、富有责任感的。

到义明的企业里上班的职员，无论是什么样的学历，都必须经历 猿年 时间的磨练与观察，做一些类似于打杂的低微工作，然后再根据其表现情况考虑部门的聘用或晋升。

这一做法让很多学历高的人不服。但若干年来，堤义明都一直坚持这样做，并形成了一套自己的理论。

他解释说：“很多人头一年的工作态度很认真，到了第 圆年，他们开始懂得取巧，把自己不想做的事推给别人去做。到了第 猿年，不少头脑聪明的人，把好头脑用到不正当的途径上，逃避共同分担的职责，只挑自己喜欢的事情做。这是很多好学校出身的年轻人最常犯的毛病。但是，开始时

普普通通的年轻人，他们平凡无奇地进入第 圆年，工作摸着了门径，不再像第一年那样迟钝。这些人不爱表现，不尚虚荣，工作任劳任怨、勤勤恳恳。到了第 猿年，这批平凡的人从努力学习中，得到的比聪明人还多，反而成了公司提拔的对象了。”

堤义明的这套理论，为西武企业培养了大批有用的尽职尽责的人才。同时，也为塑造西武的企业形象、造就西武的企业精神奠定了良好的基础。

有一次，一记者前往西武饭店采访饭店的负责人，刚到门口便碰见一位年轻男人正在拖地。记者问年轻男人，负责人在哪里办公。没想到这拖地的男人立刻停止手头的活路，非常谦恭地回答：“我就是负责人。”这位记者半信半疑。因为在他的想像中，这么大一家饭店的负责人，无论如何不可能亲自干扫地这样如此低微的活路。当后来确证这位拖地的男人确实是西武饭店的负责人后，记者发出了由衷的感叹：要做到这一步真是不容易啊。这样的工作作风非一日之功所能培养。在堤义明的新职员 猿年磨练课里，最基本的要求就是培养职员吃苦耐劳、尽职尽责、团结协作的精神。也可以说，这些磨练的过程，正是堤义明对其职员的人格训练过程。

因此，在西武铁道的车站内，经常可以看到年轻的职员们非常认真地在那里捡香烟头、擦玻璃窗、清扫厕所、洗刷人行便道等等。

这种训练方法似乎应对着中国古代圣贤孟子的理论：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤空乏其身”。然而事实上，堤义明的思想源头还是荀子的

“性恶说”。人一出身就带着追求金钱、名声、地位、权力的“恶”的欲望，而缺少责任、义务、同情心等“善”的理想。

文明进行人格教育的目的，是让这些“恶”的欲望转化为“善”的理想，使“西武人”成为对个人、对家庭、对社会都负得起责任的人。

他说：“有教养的人，恶性会变成善性。我的职员，经过公司的平等栽培训练，也都变成善的人才。我不大喜欢聘用所谓的聪明人，不过，却能从平等的企业内部长期教育过程中，找出无数的有用之才。他们在西武集团各个部门担任主管职务。”

所以，一旦被西武企业录用，成为企业的新职员，无论你的学历高低、背景如何，都同样享受着企业提供给你的平等发展的机会。在这样宽松的竞争环境里，只要你勤学苦干、认真负责，凭着自身的实力和敬业精神，无一例外的都会受到堤义明的重视。

在堤义明的训练课里，第一步是让他的职员自信，并为塑造职员自信的品质提供公平竞争的机制，使职员感受到在西武做事，能力与诚意是起决定作用的因素，也是西武用人的唯一标准，除此之外的任何标准都不存在。当职员们确信了这一点之后，人性中与生俱来的追求金钱、地位、名声、权力的欲望，都能通过自己的诚实劳动成为现实。而堤义明式的管理使他的职员们的欲望最大限度地转化成了善的理想，在这种转化里，有一种情感因素不容忽视，那就是“感激”。

所以，跟随堤义明的职员们，虽然没有能够在西武企业里突然暴富起来，但他们的心情都非常愉快，他们愿意为西

武效劳。

在西武，可以说，每一个职员都是怀着一份“感激”的情怀，为企业集团的宏伟理想辛苦操劳，毫无怨言。

有一种对企业职工心态的调查分析认为，一个良好的企业，一般情况下：三分之一的职员会自觉地为企业的理想而苦干；三分之一的职员会在上司的督促下完成份内工作；三分之一的职员不安心企业本职工作，即使在上司督促下也不能很好地完成任务。

西武企业的职员，可以说，全都是自觉地为企理想而努力奋斗的好职员。

更能说明问题的是，堤义明接掌西武企业几十年来，从未发生过职员罢工的事件。偶尔出现的小规模罢工，都是为了响应日本私营铁道总工会的决定。那种因职员对老板的不满而引起的罢工事件，堤义明没有遇到过。

堤义明性格沉稳，注重精心播种、耐心培育。他在观光事业里播下的种子，通过他的精心培育，结出了丰硕的成果。而他在全公司推行的“人格”教育，也为西武企业精神的形成奠定了基础。

事实上，“冰练三尺，非一日之寒”。一种企业精神的形成，绝非引进一些口号、拥有某种形式上的东西便大功告成，它同样需要“播种——培育”的长期努力。因为这是一个由内向外的过程，内在的品质决定着外在的形象。

堤义明深知这一点。他在企业里给职员们提供平等竞争的机会，让职员用自身的能力来证明人生的价值，用自己的优秀的人格来获得老板的信任。更为重要的是，他让职员们怀着一份“感激”的情怀去对待自己的工作。这样一种“感