

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

东芝经营之王



序章·东芝传奇

给世界超级企业、大富豪排座次的美国权威杂志——《幸福》杂志曾以极其崇拜的言词写道：

世界 100 家超级大企业，日本企业有 5 家荣登前 30 名的金榜中，东芝便是其中的翘楚！

“TOSHIBA（托西吧），TOSHIBA（托西吧），新时代的东芝！”——

每天的章金时段，无论亚洲、欧洲、大洋洲，还是美洲新大陆，各国的收视率极高的电视台、广播电台都会响起这一美妙的歌声。

东芝，一个超级的跨国企业，触角几乎伸入了全球各地。

俗话说：天鹅之初也是丑小鸭。

世界上任何大企业，都是经过了由小变大的历程。在成长的过程中，有时一帆风顺，有时也风雨飘摇。东芝，是由 1893 年的田中制作所这样的小作坊起步的，其间也有过辉煌的业绩、黑暗的萧条，正如东芝之王——海盗后裔、白手起家的土光敏夫所说：

“世上没有永远不沉的航空母舰，也绝没有永远不倒闭的企业。”

“变绅士为野盗，去强行夺取胜利，东芝才会辉煌！”

东芝的历史，可以分为：黑暗时期、东芝之春、重建悲惨的东芝三个时期。

当美国占领军进占日本之后，以前靠发战争财的东芝顿时去了军方的订货，陷入了黑暗漩涡之中，1955 年，日本出现了“消费革命”，所谓的家庭“三大神器”——电视机、电冰箱、洗衣机被日本人大量采购，东芝率先杀入这一极具诱惑力的市场，并赢得了巨额的利润。

日本奥运会之后，日本经济出现了急性萧条，家电市场日趋饱和，东芝的产品大量积压，扩建规模过于超前，东芝之春也迅速结束了。

为了重建灾难中的东芝，土光敏夫以猛烈的武士道精神振荡于东芝内部，并亲临营销前线，像强盗一般不择手段地击败对手，在他的“唯赚钱才是美德”的经营战略鼓舞下，东芝咬了三菱霸王，挫败了日立。

松下幸之助见“东芝的海盗”如此猛烈，不禁忧虑伤神起来。

土光敏夫是日本企业界纷纷指责的对象，他们认为他“不遵守商业秩序，不尊重商业道德”，是一位不折不扣的“贪婪的经营之神”，“东芝海盗”。

土光敏夫还是一位日本最早的向海外倾销商品的始作俑者之一。他在日本有“倾销之魔”之称。

日本的商品如今以暴风骤雨般猛烈之势倾销各国，已引起世界各国的产业界普遍不满。饱尝了海外高额利润之浆果的土光敏夫，遂决定在台湾、东南亚、欧洲、美国等地建立生产基地，或与人合资，或引进别人的技术，使东芝成为世界瞩目的“技术的东芝”，其技术的专利已为自己赚进了一大笔财富。

如今的东芝，已是近 20 万职员，资产达 330 亿美元的跨国大集团了。其产品不仅仅是家电，在原子能发电、重型机电、电子、半导体方面，东芝的产品都赢得了崇高的声誉。

东芝经营之王 土光敏夫经营传奇

第一章 海盗后裔

一、祖先的武士血脉

祖先曾是日本战国时代的武士，因战败四处躲匿，最后成为横行日本濑户内海的海盗，土光敏夫就诞生在这样一个有血腥味的家庭中。土光敏夫这个武士、海盗后裔，令其祖先做梦也想不到，他会成为超级跨国企业——东芝的总裁，甚至还登上了日本“经团联”的会长宝座。

冈山县御津郡大野村，是一个普普通通的日本村庄：狭长的平地上随意地孤零零地屹立着几座小山丘，山丘上林木葱茏，群鸟就将它作为自己的栖息地。大野村也有一条弯弯曲曲的小河沿山丘的脚边绕过。依水而傍的是百来家农户的木制宅院。说它们是宅院，其实并不太确切。因为“宅院”二字在人们眼里总是豪华而宽大的样子，而大野村的农户的宅院宽大，但并不豪华。

大野村的农户们酷爱樱花，在他们的宅院里，总是栽着几株樱花。

每当春天莅临，樱花就在春风的熏染下，纷纷绽蕾怒放，花团锦簇中，农户的粉墙、青瓦显得妩媚而又淳朴。每当这个季节，日本人便不约而同地邀亲携友，纷纷聚在樱花树下，边饮清酒边赏樱花。大野村的农人们也沿袭了这个传统，他们也拿出自己酿造的谷酒，吃着荞麦面，呼朋唤友，在此痛快淋漓地享受春天的恩赐。

由于大野村仅是百来户的村庄，而且大多数人家都姓土光，于是大野村的人几乎每家每户都有点沾亲带故，因而，春天吃酒赏花便仿佛是大野村人的亲戚大团聚。

大野村的人为何有这么多人家姓土光呢？这得追溯到遥远的日本战国时代。

远在400年前的日本战国时代，土光家族的祖先是治理备前、美作一带的宇喜多直的家臣，实际上就是宇喜多直手下的一名勇武彪悍、善战的武士。

大野村的土光菊次郎曾对很小的儿子、本书的主人公土光敏夫讲过他们祖先的血腥生涯。土光菊次郎说：“祖先的名字已无从查考了。老人们说他武艺高强、忠心耿耿，是宇喜多直的贴身护卫。由于天皇的权力被盘踞各地的藩主削弱后，天皇也就成了傀儡，日本国丧失了具有权威的中央政府。各藩主为了争雄称霸，纷纷花巨资培养了军队，尤其是各自收训了勇猛、不畏失却生命的武士队伍，以便凭此征伐对方。

“年年征伐，血腥事件不断发生。一些藩主的力量也不断削弱，形成了以织田信长、德川家康、武田信玄、胜赖父子等大藩主为首的东西两大集团。宇喜多直家族参加了西军团。后来，宇喜多直家族在关原会战中作为西军团的一员，冲锋陷阵，我们的祖先自然紧随宇喜多直之后。然而，西军团虽然勇猛，但由于众寡悬殊，终遭失败。

“我们的祖先保卫着主人杀出重围后，带着伤隐居民间。待伤疗好之后，宇喜多直家族也作鸟兽散，祖先也只得自谋生路了。祖先除了有一身好武艺之外，并没有其他本事。后来，他流落到濑户内海一带，作了海盗。

“最后，他可能厌倦了血腥的征杀，厌倦了海上颠沛流离的恐怖生活，他从海上重新回到了陆地，定居在我们现在生息的地方。”

土光敏夫对自己家族的了解也仅这么多。当他从东芝经理的位子上退下

来回家乡省亲，在家乡的冈山市日应寺的历史记载中，发现了有关自己家族的一段记载：

土光的祖先曾是浪迹于濑户内海的海盗，后来定居于备中地区，当了农民。

就是这样的武士、海盗家族，二十世纪中叶却产生了一位深刻影响日本经济的土光敏夫。土光的祖先大概做梦也没想到，海盗的后代，不仅作了无论是年造船吨位或订货吨位都稳居世界之首的大造船公司的总经理，还作了日本的百年超级跨国大企业——东芝的总经理，甚至还坐上了日本“经团联”的财界总理的交椅，其影响几乎与日本首相并驾齐驱。

土光敏夫虽然从农家子弟进入了日本上层社会，但他始终未忘本，也从不掩饰自己家族的历史。并且，他还以自己祖先是武士为荣，他还长年保持练习木剑的习惯。当然，这是为了锻炼身体而已。土光敏夫或许继承了武士的精神，他在企业经营中，常以“怒吼”以及“勇猛经营法”闻名。正因为如此，日本其他产业界的头面人物常讥刺土光敏夫这位东芝总经理是“拦路强盗”、“经营魔鬼”、“个人独断的总经理”、“贪婪的经营者”、“倾销魔祖”，恶名如污水大量泼出，但是，以诚实、正直为人生原则的土光敏夫对别人的非难、指责相当大度，他常常只对这些事情或者淡然一笑，或者不屑一顾。

二、农家子弟的大野心

农家子弟土光敏夫认为，自己要做出一个出类拔萃的人，唯有努力读书。他花了十倍于别人的时间，付出了别人没有付出的惊人的心血，总算跳离了“农门”，走上了康庄大道。

1896年9月15日，大野村的土光菊次郎正在集市上兜售化肥，一个亲戚流星赶月地朝他奔来，气喘吁吁地向菊次郎喊道：

“菊……菊次郎，快回家吧，你妻子登美生孩子了。”

土光菊次郎大吃一惊，他有些不相信，他对亲戚说：

“医生今天早晨才给登美检查过，说至少还要过一个月才会生的呀！”

“唉呀，我骗你么？”亲戚有些不悦，接着说：

“是登美亲口叫我来叫你的。”

看来是真的了，菊次郎急忙向亲戚致歉：

“给你添麻烦了，我立刻回去。”

说罢，菊次郎把剩下的化肥装进口袋，用绳子麻利地扎住口子，扛在肩上，与亲戚拨开人群，心急意乱地踏上归家之途。

土光菊次郎本来有一町步耕地，他身强力壮，耕种这块土地并不太费事，加之他雇佣了几个人做工，农活就不那么繁忙了。菊次郎是一位不安心于土地上的人，他利用农闲时间做起了大米、稻谷、藷草及肥料的生意。

菊次郎与登美结婚后，生活相当美满。尽管家里不是很富裕，但是会操持、性格刚毅的登美却将生活安排得有条有理，俨然一户小康之家。

登美原先与土光菊次郎生过一个儿子，无奈儿子得了大病，经治疗后仍未好转，最后夭折了。两年后的今天，登美又生下了一个儿子，这是她的第

町步是日本面积单位，约合 0.9917 公顷。

二胎。

菊次郎赶回家时，在门外就听见了婴儿的嚎啕大哭，声音异常洪亮。菊次郎喜滋滋地想到：听这声音，身体蛮健康哩。当他拉开格子门时，女佣正端着一盆给婴儿洗了澡的水打算出门倒掉。女佣见男主人回来了，连忙道喜：

“先生，是位公子哩！”

菊次郎在门外听见婴儿的嘹亮啼哭声，心中本已有了三分高兴，这时听说是个男孩，更是喜上眉梢，心情激动之余，以致于不知说什么好了，只一连几声：

“好！好！好！……”

本来，他在途中就听亲戚说是个儿子，但是由于在他再三的追问下，那位并未亲眼看见婴儿是男是女的亲戚也有些不敢肯定到底是男是女了，于是，到底是男是女的悬念一直折磨着希望有个儿子的菊次郎，现在，那悬在心里的石头终于落地了。

推开产妇的房间之门，映入菊次郎眼帘的是脸色苍白的登美深卧在白色的被褥中，用小棉被包裹着的婴儿兀自在母亲的枕边大声啼哭着。

菊次郎跨进门去，先去摸了摸登美的额头，柔声道：

“登美，苦死你了。”

登美听着丈夫的话，刚才生产的痛楚似乎减轻了许多，她抿了抿嘴唇，然后笑了，但是，眼中却无缘无故地又滚落出两粒泪珠儿来。

“菊次郎，”登美声音柔弱无力，“你看看孩子吧，你看，他多丑呀，脸皮红皱皱的，活像一个小老头似的。”

菊次郎抱过婴儿来一看，果然如爱妻所说那样。那婴儿自顾自地呀呀大哭，稀疏柔软的头发如同一窝乱草，脸皮既红且皱。

菊次郎用手去摸了摸孩子的脸皮，说也奇怪，那孩童竟顿时憋住不哭，一双晶亮的眼睛好奇地注视着面前这位胡子拉碴的男人。

“咦，你摸他，他就不哭了！”

登美有些奇怪，立起身子说。

“是我的儿子呀，当然认得老子！”

菊次郎有些得意地说。

“给他取个名字吧。”登美说。

“我早就取好了，叫他敏夫吧？”

“敏夫，这是男孩的名字，你怎么就知道会生个男孩哩？”

“此是天机，不可泄漏！”

菊次郎高兴起来，竟把初生婴儿抱起抛了一下，孩子这一惊，又哇哇大哭起来。

“他刚刚生下来，怎么可以这样折腾呢？”

登美见丈夫这等粗鲁，有些嗔怪。

菊次郎却说：

“男儿大丈夫，不折腾他一下，怎么会成大器呢！”

说罢，又抛了几下，登美急了，忙叫菊次郎放手。菊次郎其实早已疼起儿子了，他小心地将儿子放在原来的位置上。

歇了片刻，菊次郎对登美说：

“登美，这个儿子我们可得小心翼翼了，否则，又像老大那样夭折了，真叫人伤心啦。”

一说起夭折的儿子，登美立刻悲从胸中来，她滴着泪说：“菊次郎，我向你保证，这个儿子我一定尽心尽力哺育他，请你放心吧。”

登美有丧子的切身之痛，并且一直对长子的夭折抱有莫大的愧疚，因此，对次子土光敏夫，母亲倾注了大量的母爱。

土光敏夫从小就爱思考问题，虽然出生在农村之家，但对工业技术却有相当浓厚的兴趣。

日月如梭，岁月似水，土光敏夫在母亲的疼爱中逐渐长大到了入学年龄，其父就送他进大野村小学念书。

土光敏夫虽然是家中的老二，虽然是父母疼爱的儿子，但是，他依旧被家人视作长子看待。长子，在家庭中意味着要比弟弟妹妹承受更多的责任，土光敏夫在很小的时候除了照看比他小的两个妹妹外，还得参加力所能及的农活。由于他过早地接触到了农村的艰辛，于是，这个生在农村的孩子立志要摆脱农村生活，到大城市中去展一番身手。

土光敏夫在大野村小学成绩出类拔萃，尤其擅长数学，每次考试下来，数学均是全班第一。老师见他出众，就叫他一定要考上冈山县中学。因为当地最有名气的就是这个冈山中学。这所中学后来改称为冈山一中，即如今的县立朝日高校。该中学由于教育质量高，教育设施先进，因此吸引了大批学子投考它。冈山中学每一年只招收100多个新生，但投考的人往往多达千人，竞争相当酷烈。

对于农家子弟来说，考取冈山中学，无异于前脚已踏入了大学的门槛，这是改变自己境遇地位的最好途径。土光敏夫这位早熟的农家子弟也是这样认识上冈山中学的意义的。

然而，尽管土光敏夫聪慧过人，刻苦努力也不亚于别人，他仍旧考了三次而最终也未考进冈山中学。

土光敏夫三次都没有考上冈山中学，是与他的处境分不开的。

土光敏夫长大一点之后，他父亲就向他说过：“功课要学，家务要做。”

所谓家务，并非是洗碗涮盆，而是地地道道的农活。父亲的权威是不容侵犯的，何况人得劳动才得食呀。土光敏夫一放学就得下地劳作，挖地下种，锄草施肥。春天来了，他和父亲、母亲下到水田去插秧，秋季到了，他又得操刀割稻。收割完了，还要打晒收存。农活占据了土光敏夫的很多时间，他常常被迫休学数天。

做农活培养了土光敏夫吃苦耐劳的品德，使他在同龄人中最先体味到了生活的艰辛，艰辛的生活又使他萌发了坚定的信念：必须完成学业，要做一个出类拔萃的人。

但是，土光敏夫认为只有读书才有出类拔萃的机会，父亲菊次郎却对儿子读不读书的问题一概不管。他认为只要儿子既能为家劳动，又能把学习搞好，那就是最好不过的事了。可是，鱼与熊掌，二者很难得兼。

按理说，三次考冈山中学都没被录取，土光敏夫应该有点自知自明了吧，但是，他决定还要继续考。有些人嘲笑土光敏夫是个失败者，但他咬紧牙关，忍住眼泪，在忙完田地活之后，挑灯夜读不辍，他暗暗地发誓：我土光敏夫不是无能之辈，我要一个一个地超过你们。

功夫不负有心人，土光敏夫三次失败之后，终于考上了中学，但这所中学不是冈山中学，而是一所名叫关西中学的私立中学。

关西中学原名冈山医药学校，创立于明治二十年（1887），明治二十六

年（1894）被批准为私立中学。

关西中学虽然是一所私立中学，学生生员的人校成绩不如冈山中学的新生那样好，但是，这所学校的管理方法，培养学生的方式与冈山中学有着不同之处，或者说是高明之处吧。

关西中学富有激励学生的精神。“超过冈山中学”就是关西中学师生的共同口号，土光敏夫由于三次投考冈山中学而未入其门，尤其渴望自己的成绩超过冈山中学的依校者。

土光敏夫刚入关西中学，便被选为他那个班的班长。他有容忍之心，做事又身先士卒，他是农村出来的孩子，吃得苦，又认真，很快赢得了同学们的信任。他一当班长就是5年。土光敏夫不仅学习优良，而且体育也相当好，他在学校里刻苦练习柔剑道，成为高手。当土光敏夫八十岁时，他曾说：“我几十年都没得过病，是因为我天天坚持挥舞木剑，得以养成强壮体魄的。”

关西中学还有一项很著名的长途拉练活动：横断日本中部山脉的一百公里徒步旅行。

这个活动是这样安排的：学生们先乘火车经城崎、鸟取至出云大社。回来时，从米子市出发，经出云街道到达津山布，步行一百公里。

这是旨在锻炼学生体力、意志的活动。土光敏夫回忆说：

“我们背着小钝盖，带着干粮和水，从出云街出发，须步行三天，其中得住宿两夜。由于我从小做过农活，加之平昔喜欢柔剑道，对这一百公里的步行，我是相当乐观轻松的。然而，我们那时毕竟才十三四岁，这样的长途跋涉是存在困难的。曾有许多次，我都想停下来斜躺在地上。但是，耳边总有一个声音在提醒我：躺下去便是懦夫，你的祖先是武士，武士之道不能弃之如敝履，于是，我咬牙挣扎着继续前行。走了两天，我的脚打起了血泡，在宿营地，我硬是咬着牙用针刺破了血泡，漠然地注视着那血泡之中的脏物纵横交流。第三天，又忍痛前行，渐渐地，我感觉自己已经适应了这种艰苦的跋涉，身上背的东西也似乎轻了许多。

“但是，集体长途旅行，并非人人都可以从容应付。一些体弱的同学支持不住，累倒了，我这个浑身有力的人就背他们一段路程。当然，也有一些体强力壮的同学，由于意志薄弱，精神垮了，就犹犹豫豫逡巡不前。我这个当班长的，就只好动用自己的三寸不烂之舌鼓励他们咬牙坚持一段。”

土光敏夫回忆起关西中学的长途步行活动时，总是流露出无穷向往的样子来，他说：

“我之所以在以后的工作岗位上，做事能够不半途而废，关西中学的长途步行给我的启示最大。”

悠悠岁月如水逝去，土光敏夫在关西中学很快就度过了5个年头。在这5年中，他不仅要抓紧时间学习，而且在学习读书之暇还要为家庭忙农活。尽管农活占去了他大量的学习时间，然而，他的学习成绩在全班依然名列前茅。

5年的中学生活已经结束，土光敏夫顺利地毕业了。在毕业典礼上，冈山县知事被学校请来发放知事奖。那天，土光敏夫出尽了风头，当学校校长宣布请县知事发放知事奖时，所有的毕业生都竖起了耳朵，专注地听县知事念获奖学生的名单。会场静极了，只听见县知事本人的声音：“我很荣幸地被关西中学请来发放县知事奖。现在，我首先宣布，土光敏夫君获得了知事奖。”

知事的话刚说完，会场立刻爆发出暴风骤雨般的掌声，有学生喊道：“敏夫君，快去主席台领奖呀！”

土光敏夫的脸胀得红红的，他略有羞涩地走出了学生的队列，向主席台稳健地走去。

在主席台上，土光敏夫双手紧挨腰际笔直的立着，恭敬地聆听县知事的褒奖之词：

“土光敏夫君，本知事及学校因你学业出众，富有组织能力，且能吃苦耐劳，今特地将知事奖授予你，希望你在以后的日子继续保持这种优良作风，更上一层楼。”

土光敏夫大声地、有力地应了一声：“是！”

顿时，全场又响起了热烈的掌声。这雷鸣般的掌声寄予了同学们的肯定与赞赏，也包含了敬佩之意。土光敏夫获得县知事奖，可谓是众望所归。

土光敏夫获得了县知事奖，这一消息如同生了翅膀一样忽喇喇传遍了大野村的每一个角落。人们纷纷向土光菊次郎、登美祝贺，人们都说土光夫妇管教有方。而土光菊次郎仿佛有些受之有愧。他说：

“敏夫这孩子，其实我并没怎么管他。他之所以取得了好成绩，完全靠他自己。”

土光敏夫为他父母争了光，也为大野村的土光家族争了光。在他毕业后的一段日子，人们总是在饭余茶后谈论这个小伙子的种种奋斗事迹。但是，从关西中学毕业后的土光敏夫，早已将获奖的喜悦置之脑后了，他现在在冥思苦想今后的前途了。此时的他面临着一个难题：毕业之后上哪所更高一级的学校？

那个时代的日本学生，在中学毕业后大致可以选择三条路去前进：一是上高中而后考帝国大学；二是上工业专科学校、商业专科学校；三是进陆军士官学校和海军士官学校。

对这三条路，土光敏夫反复忖思了许久，按他的愿望是上高中而后读帝国大学。如果按照这样的想法去做，他的家庭就不得不为他支付更多的学费。由于家庭并不富裕，他不想以此令父母为难，而陆军士官学校、海军士官学校，他又不太喜欢，那么就只有考工业、商业专科学校了，对于他这个擅长数学、理化的优秀学生来说，工业、商业专科学校是对口的。但是，土光敏夫想来想去，还是没作出决定。一个人一旦面临选择，总是思前想后，心情极其矛盾。土光敏夫也是这样，以致于他在家吃饭、睡觉都变得漫不经心了。

土光菊次郎见儿子毕业后一直六神无主，做事总是丢三拉四，于是就主动找儿子谈心了。父子两人谈心是在撤去晚餐之后开始的。餐厅里剩下日渐苍老的父亲与快长大成人的儿子，他们两人盘膝相对。煤气灯昏黄的灯光照出了父亲关怀儿子的表情。

“敏夫，近来一段时间，你总是魂不守舍的样子，是不是身体不舒服呀？”

菊次郎语气异常和蔼。

土光敏夫嗫嚅着：“不，不是，只是……”

土光敏夫心事重重，虽然他想将自己的矛盾心情向父亲和盘托出，但是不知怎么的，一旦话到唇边，又被他活生生地吞了回去。

菊次郎启发道：

“儿子，我是你父亲呀，父子俩之间还有什么不可以说的呢？你放心说出来吧，只要我能为你排忧解难的，我都要满足你。”

土光敏夫还是耷拉着头，沉默不语。

菊次郎耐心地说：

“敏夫，俗话说得好，知子莫过父，我猜你准是为今后读书的事在发愁吧？”

菊次郎这一句话惊了土光敏夫一下，他紧张地抬起头来，瞟了严父一眼，接着又埋下头去，手极不自然地捏着自己的衣襟拽了又拽。

“老实说，我们家庭已不太可能为你支付昂贵的高中和大学学费了，但是，如果你能上工业专科学校，为父哪怕把腰压驼，也要供你学费的。”

菊次郎开诚布公地向儿子说出他的想法，他之所以要这么说，并不是他不想让儿子上帝国大学以便有一个更加灿烂的前途，但是，菊次郎的人生哲学是做任何事皆要量力而行，切忌虚浮，家庭条件不好，不可以好高骛远。

土光敏夫见父亲已向他推出了底牌，他就不得不谈一下自己的真实想法了：

“爸爸，我原先也是打算读帝国大学的。可是，正如你所说那样，读大学的学费太昂贵了。既然父亲认为考工业专科学校是权宜之计，我也得听从你的劝导了。”

就在那夜，父子俩又谈了许多心里话，土光敏夫终于决定报考工业专科学校。选择的道路一旦确定后，务实的土光敏夫就放下思想包袱，潜心复习功课，以便进入他心中的理想之校——东京高工。

东京高工，即现在的日本东京工业大学。这所学校为日本培养了不少优秀的技术人才，名气在日本很大。名牌学校总会吸引许多优秀的学生报考，而当时土光敏夫报考东京高工，就面临着许多强有力的竞争对手。

土光敏夫进入东京高工并非一帆风顺，他第一次应考如同小学升冈山中学那样又一次名落孙山了。

这样一来，土光敏夫小学三次升冈山中学未果，加上第一次报考东京高工失败，一生中因升学有过四次失败。

挫折，令人难堪的挫折，土光敏夫带着伤痛的心又回到了大野村。

正如众多的平凡普通人一样，经历了严重失败的土光敏夫曾一度消沉，他在大野村足不出户，呆在家中默默落泪。沉沦了一段时间后，失败的创伤有所好转，土光敏夫走出了家门，大胆地迎接世俗之人那种幸灾乐祸的目光了。

虽然土光敏夫在考试中大败，但他那日渐丰富的学识还是令大野村的牧夫野老众口皆碑。他的母校大野村小学向他送来了聘书，请他去学校当一名代课教师。

土光敏夫应允了，当他到大野村代课时，昔日的老师对大野村的高材生、失败者除了爱护还是爱护。有的老师劝他，在代课期间继续温习功课，好迎接明年的大考。在良师益友鼓励下，一向不对命运低头，一向有着坚毅性格的土光敏夫重新焕发了精神，他积极地准备着，以便明年再次报考东京高工。

土光敏夫为了报答大野村小学的老师、校长的关怀和爱护，主动承担了大家都不愿意干的宿舍值班工作。

在值班室里，土光敏夫常常熬更守夜独自地备好教案，然后再温习自己

的功课。这一次，土光敏夫是作出了孤注一掷的准备，要么考上，如果考不上就永远不考了。

春寒料峭，樱花盛开、凋零，燕子南来北往，土光敏夫全然不知；
夏季炎炎，蚊子骚扰，蛙声阵阵，全然影响不了土光敏夫那专注的精神；
秋叶翩翩，大雁南飞，河水枯竭，土光敏夫浑然不觉；
冬雪皑皑，严寒侵骨入髓，常常一坐就达几个小时的土光敏夫连脚踩一

踩的时间也不肯浪费。

一个人为了成功，刻苦到了寒暑不知；一个人炮尝了挫折，却不隐不退，依旧执着进取，奋斗不止，那么，还有什么办不到呢？

一年的呕心沥血，终于结出了硕果。

土光敏夫第二次报考东京高工，以第一名的成绩被录取。大野村沸腾了，毕竟，一个小村出了一秀才。

土光敏夫捏着东京高工的录取通知书时，他哭了，这是喜悦之哭，但其中也包含着丰富的酸楚之味。

花了超过别人 10 倍的时间，付出了别人没有付出的惊人的心血，土光敏夫总算跨过了拦住他奔往锦绣前程的碑石，从此，这位农家子弟、武士的后裔走上了康庄大道。

三、冈山班长

在大学里、土光击得一手好剑，他当了几年班长，啃完马克思的《资本论》，号召并率领同学向日本教育部示威、游行。但土光敏夫并未荒废学业，他认识到：知识、技术与实干精神，这不仅可以造就一个人的成功，同时也可以推动社会的发展。

东京高工的新生窃窃私语着：

“听说我们的班长是来自冈山大野村的农村小子，他比我们大三四岁哩。”

东京高工的新生大多数是十八九岁的小伙子，而土光敏夫已经 23 岁了。土光敏夫之所以比同年级的同学大三四岁，是因为他小学升中学时多读了 3 年，报考东京高工又重考了一次，加起来就比别人多读 4 年书。

土光敏夫对同学们的窃窃私语先是有点发窘，但是，他很快地调整了自己的情绪，他心里暗暗地对自己说：“我一定要当一名合格的班长，不仅要学业优秀，而且在德行、体魄方面超过同学。”

土光敏夫当上班长的原因一是入学成绩好，二是老师见他年龄比其他同学大，人老练稳重，做事有魄力，有条理。

果然，土光敏夫不负众望，逐渐在同学们中树起了威信。据土光敏夫的高工同学回忆说：

“那时的土光敏夫，穿着极其简朴，他的袜子补了又补，但是衣服虽然粗朴，却相当整洁，给人以高雅的感觉。土光敏夫在我们心中非常具有魄力。他的眼神和风度，给同学们留下了深刻的印象。在高工时代，学校常常举行体育竞技活动，敏夫君击得一手好剑法，他力气极大，出手又快，看他表演柔剑道，真是赏心悦目的事。有同学说他的祖先是武士，所以击剑自然是拿手活。当我问他这事时，敏夫君却说，祖先是武士，但是他学习柔道剑是从关西中学开始的。”

另一位高工同学回忆土光敏夫时说：

“敏夫君不仅热爱体育，而且还是一位富有组织能力的体育啦啦队长哩。在学校举行体育运动对抗赛时，为了给班队鼓劲，敏夫君就出面把我们组成一个啦啦队，他当队长。在体育对抗赛进行到关键时，敏夫君就拉开喉咙嘶喊‘加油’，并有节奏地挥舞手中的那柄旗子，啦啦队员就随着他的号子与手势鼓足气暴喊‘加油’‘加油’。敏夫君的嗓音雄浑有力，据说他当上东芝总经理时，对下属不满时，他就会放开嗓子怒斥下属，所以人们就给他取了个绰号‘怒吼雄狮’哩！”

土光敏夫的确在东京高工扎实地锻炼了他那出色的组织才干。东京高工的学生老师想将高工升格为大学，遭到了拒绝。学校的学生遂决定罢课示威游行、抗议政府。在如何组织学生示威的行动上，土光敏夫积极策划、布置，由于他劳苦功高，大家又一致推举他为示威游行的队长。

土光敏夫队长豪气、胆量过人，他不惧怕警察的皮鞭、电棍，率先走在示威队伍的前列。他手中举着标语牌，率同学们拥向文部省局长的住地。

在局长的住地前面，土光敏夫站在高台上，一手握拳，向上伸出的一刹那，口中就爆发出句句响亮的口号声，同学们群情激昂，跟着呐喊。

土光敏夫的洪亮的嗓音鼓舞了学生们的士气，他们一直示威到深夜，直到局长出面安抚为止。

示威游行之后，土光敏夫的美名远扬。学校中，到处都在谈那个大野村的声音洪若大钟，富有感染力、鼓舞性的土光敏夫。

按理说，东京高工是一所纯技术、纯理工学校，学生们大多一门心思沉浸在科技的大海，学生们关心社会政治生活的热情并不大，为何土光敏夫那么热情地投入到社会活动中呢？土光敏夫曾对此作过答覆。他说：

“我的家庭十分清苦，弟妹增多，父母的负担更重了。而我考入东京高工时，年龄也已23岁左右了。在学校读书，生活还未彻底独立，经济十分拮据，但是我决心凭自己的双手养活自己，不给父母再添麻烦了。那么，在学校学习时，以什么来帮衬生计呢？唯一的出路就是去给有钱人家的子弟当家庭教师。在做家教的过程中，我才明显地感到社会上的贫富差距。那些衣来伸手，饭来张口的富家子弟虽然表面上尊重我这个贫寒的老师，但骨子里却相当鄙夷我。我默默地忍受着，思想也发生了很大的变化，觉得自己要努力奋斗，有朝一日一定要混出个人样来。

“做家庭教师，解决了我的学费和生活费问题。我为此感到骄傲，我毕竟靠自己的双手养活了自己，没牵累我的家庭。在高工学习和当家庭教师的空余时间里，我养成了一个好习惯，那就是如饥似渴地广泛阅读书籍。不仅对科技书籍进行钻研阅读，而且还把兴趣转移到了社科类。我把马克思的皇皇巨著《资本论》读了个底朝天，并且还写出读书心得。当然，我读马克思的著作是有时代背景的。1918年，东京发生了‘粮食骚动’，社会局势相当混乱。这时，马克思的哲学成为众多日本人乃至青年人阅读和谈论的对象，阅读马克思的著作也成了一种时髦，我也是其中的时髦分子。应该这样说，我年轻时是个赤色分子。但是，我读马克思的《资本论》，并不是为了像别人那样借以高谈阔论。那时，一些名牌大学如帝国大学的学生们一向以标榜探求真理著称，但他们往往高谈阔论，以至于流于空谈了。”

土光敏夫不像那些名牌大学学生激动而走极端，他也没有一味钻在故纸堆里，沉醉迷惘。他在更多的时间里在作深刻的思考。他忧国忧民，思考着

人生这一大问题，他力图搞清人和人的本质，注视社会潮流的前进。土光敏夫在知识的浩瀚海洋中终于领悟到一个真谛：知识、技术与实干精神，这不仅可以造就个人的成功，同时也可以推动社会的发展。纵观土光敏夫的一生，实干、求知，一直是他奉行的人生原则。他认为一个人不具备实干精神，那么他将一无所成。

土光敏夫在东京高工度过了3年的清苦的学习生涯，顺利地毕了业。3年时间，对于一个人来说并不太长，然而，就是短暂的3年时间，可以塑造出一个杰出的政治家、军事家、经营家来。东京高工的3年学习生涯，土光敏夫使自己充实了许多，并且，在高工中，土光敏夫已初具一个经营家的特点了。他刚入学，就成为新学生中的头目；在要求将东京高工升格为东京工业大学的学潮中，又成为学生领袖。他不仅涉猎了哲学书籍，而且钻研了经济学、管理学。这样，在东京高工，土光敏夫已露出了作为杰出经营家的头角来：富有组织协调能力，富有魄力，在大风大浪中临危不惧，他的学识也为他拓宽了更高的视野。

当然，土光敏夫还具有坚韧不拔、力争上游的品格，这为他日后成为跨国集团企业的总裁奠定了坚实的基础。因为一个管理十几万人的大企业的总裁，没有超人的意志和雷厉风行的品质，没有知难而进的信心，再好的企业，也会在他手中因畏惧困难而走下坡路，乃至破产。

曾经嘲笑过土光敏夫屡考不中的人，在土光敏夫功成名就；超过自己成就时说：

“土光敏夫这样的失败者，之所以能取得世人瞩目的成就，一方面要归结于他运气好，另一方面，土光敏夫的进取心，不伯挫折的坚强意志，是他取得成功的钥匙。”

而土光敏夫回击这些酸溜溜的评价说：

“对一个人的评价，要全面的评价，而且要以发展的眼光来看。因为一个人在其成长过程中，不会总是一成不变的。人，是可以变化的。”

社会上流行这么一句话：不以成败论英雄，是的，英雄的成功毕竟是以苦涩的经历中获得的。土光敏夫就是一个例子。

四、教徒

土光敏夫信奉日本佛教中的日莲宗，每日，他都会默诵《法华经》，并对自己一天的言行进行反省。日莲宗那种满怀激烈与安详恳切，永不疲倦地对真理的探求及知难而进的殉教精神，洁身自爱和永不向困难低头以及耐住清寒的生活方式深深打动了土光敏夫。

土光敏夫的祖先曾当过武士、海盗，冒险的血腥生涯培育了土光家族积极进取的精神。但是据土光敏夫回记，祖先的事迹及一脉相传的传统，对他一生的影响没有日莲宗对他的启迪大。

日莲宗是日本的一个佛教流派。其创始人日莲上人。日莲上人的遗像现在还保存在京都本满寺中，从肖像中，人们对日莲上人的印象是这样的：

日莲上人的身躯强壮有力，剃了发的头部看上去有些超大，两道浓黑的一字眉如两柄直刀贴在眼眶上，目光炯炯有神。日莲上人给人留下最深刻的印象是他的鼻子和嘴部的坚毅线条。人们自此便可以猜出他的性格及他具有坚韧不拔的意志。

有好事者看过日莲上人的遗像后，再把虔诚信奉日莲上人的土光敏夫的照片作了对比，惊奇的发现，当今的东芝经理土光敏夫竟与 13 世纪的日莲和尚一个模样。

当这个好事者发表了自己的这个惊人的发现之后，崇拜土光敏夫的人当即就去把他与日莲上人对照，果然十分相似。因为土光敏夫的头经常剃得精赤赤的，活脱脱的和尚头。的确，土光敏夫犀利的目光，鼻子与嘴部的坚毅线条，与日莲上人分外相似。加之人们以崇拜的心理看待土光敏夫，所以越看他，就越觉得他是当今的日莲上人了。

日莲上人不仅仅对土光敏夫影响很大，他对日本许多地方的居民影响也不小。

日莲上人生于 1222 年，卒于 1282 年，是日本镰仓时代新佛教的创始人。在日本，人们普遍信奉佛教，因此，每一个佛教创始人在民间无不带有传奇色彩，日莲也不例外。

日莲上人 16 岁时就出家当了和尚，到各地访友拜师，修行积德。他在修行的过程中，将佛教的精萃搜出，呕心沥血地编了一本新著，名为《法华经》。此后，日莲因这本《法华经》而名声大噪，影响颇为广大。于是，在 1253 年他创立了日本的新佛教——日莲宗。之后，日莲上人完成了一部心血之作《立正安国论》。

日莲上人在弘扬佛法中历经磨难，但是他为了追求真理，为了建立一个合理的社会，仍然赤足跋山涉水，餐风露宿传播自己的佛教的真谛。由于日莲上人有那种坚韧不拔、克服困难的精神，所以，日莲宗的传播也就日渐扩大了。许多处于困境中的百姓由此受惠不浅。他们学习日莲上人那种壮怀激烈与安详恳切，永不疲倦的对真理的探求及知难而进的殉教精神；洁身自爱和永不向困难低头以及耐住清寒的生活方式，因此，每逢境遇艰辛时，他们总能度过难关。

日莲上人的这些品德正是土光敏夫终生坚信不渝的品德。正是吸取了日莲上人的精神营养，土光敏夫在事业上才那么百折不挠、不成功永不罢休。

土光敏夫受日莲宗的影响并非是成人之后的事，而是当他还是玩泥巴的小顽童时，他就受过日莲宗的洗礼了。

日莲宗在土光敏夫的家乡冈山市很有影响。冈山那一带，自古以来就被人们称之为“法华地区”，可见那儿的人民多么热忱地信仰日莲宗了。土光敏夫居住的大野村，村民几乎是集体去当地的寺庙，进行早晚的念经活动。在这样的风气环境中，大野村的小儿郎们也过早地参加了进去，尽管《法华经》的内容、实质他们几乎一概不知。

土光家尤其是虔诚的日莲宗信徒。由于祖先杀戮过多，土光家几百年一直要求家庭成员都要去念经忏悔，这成了一个不可更改的习惯。

在信仰宗教方面，女性总比男性更易接受教义。土光敏夫的妈妈登美就比丈夫土光菊次郎对日莲宗热心得多，登美或许是因疾病夺走了她一岁半的长子（即土光敏夫的哥哥）的原因，或许是人生的不堪重负迫使她依傍日莲宗的吧，所以，她常常带着还在吃奶的土光敏夫去参加念经活动。

土光敏夫在母亲精心哺育下，能够下地走路、开口说话了，母亲就教他背一点《法华经》。久而久之，不懂就里的土光敏夫几乎能背大部分的《法华经》了。

随着年龄的增长，知识阅历的增多，土光敏夫逐渐明白了日莲上人编的

《法华经》的真髓了。他从日莲的著作中了解到，建设一个彻底清廉、正直的社会是一个美好的理想，人类不可能一蹴而就建立一个“天堂净土”。但是，为了那个净土天堂，人类有责任从现在开始改变目前存在着的社会弊端。日莲宗的真正之精髓便是以远大的理想作目标，立刻着手于现在。这样，日莲宗的教义就很有现实意义了。日莲上人还提出了这样的倡议：致力建立一个廉洁社会的信念。受日莲上人的影响，土光敏夫在作东芝总经理接受记者采访时就说过：

“倒并不是马上就建设一个美妙的天堂般的社会，但最重要的是要马上着手改变目前的不合理的现状。我们不必花太多的时间关注未来，也不必对过去斤斤计较，我们最重要的任务是现在马上投入工作。”

日莲上人的口号“生于今日”，便是告诫大家，一个人必须务实，珍惜现在的时间，这样，不仅可以超越昨天，而且可以建设一个更好的明天。土光敏夫的一生便是“今日胜过昨昔，要为创造更明亮充裕的明天而努力”的一生。

所有宗教都有“自省”这一项目，日莲宗也有这个项目。土光敏夫彻底贯彻了这一“自省”的精神。当他作了石川岛重工的总经理，东芝公司的总裁，“经团联”的总理后，他对《法华经》的念叨从未停息，每天花上半个小时的时间念《法华经》，便是他对一天来的所作所为进行反省的时刻。

土光敏夫对反省一事特别看重，他曾说：

“不光是经营者，几乎所有人都会在人生道路上遇到挫折、失败，更会遇到歹人为你设置的陷阱。我们是人不是神，只要是人，都会产生欲望，有欲望必定受到外部的诱惑，我们还会遇到上天的意外的惩罚，如果我们对这些遭遇视而不见，麻木不仁，那么身败名裂就不可避免了。为了远离这些恶境，我们，尤其是大企业的经营者对自己的生活方式和人生观必须有明确的信念，这就是每个人必须培养良好的修养，还须日日反省。”

对土光敏夫日日反省习惯，一位产业界的年轻后生询问土光：

“土光敏夫君，听说您每天必须花半个小时阅读《法华经》，这是怎么回事呀？”

土光敏夫说：“此事不值一谈。无意中这么干的，也就……”

“若说是无意，那不大说得过去了吧？人们说您已经坚持几十年了呀。再说，无意中干的事，总不会天天都无意吧？”

土光敏夫说：

“仅仅是反省一下自己嘛！人无完人，尤其像我这样弱点颇多的人更该反省反省！”

日莲宗对土光敏夫的影响如此巨大，但是他又不是一个出世者。他仅仅吸取了日莲宗中的合理成分。如磨练自己成为一个品德高尚、意志坚强、注重实干、反省总结的廉洁、正直的人。

土光敏夫青年时代大部分时间是在冈山县度过的，另外有3年时间到东京那个大城市念专科学校。在青年时代，土光敏夫比同龄人经历了更多的失败、挫折，但是，正因为这些挫折、失败，才锤炼了他那不畏困难知难而进的刚强性格，坚韧不拔的意志，并且，学生时代的社会活动，无意之中也培育他成了一个杰出的指挥者、组织者；广泛地阅读各种书籍，不仅仅局限于技术领域内，这也开拓了他的眼界；信奉日莲宗，不仅陶冶了情操，而且加深了自己的思想深度。如此等等，土光敏夫为自己奠定了一个大经营家的基

础，其从东京高工毕业后走上了社会，并且步步高升，这无不与他青年时代的种种艰难的经验阅历有关。

土光敏夫的成功，真正是一个天将降大任于斯人，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，方能成大事的典范。

从东京高工毕业后，雏燕的羽毛已日渐丰满，土光敏夫踌躇满志，准备振翅高飞……

第二章·偷技天才

一、技工时代

土光敏夫毕业时，故意将好企业让给同学们先挑，他最后到了同学们都不想去的企业——石川岛重工。石川岛重工相当重视技术人才，土光敏夫受到了厂主的器重，这个土光本来不想去的石川岛却将他塑成了一位帅才。

日本在第二次世界大战之后，经济奇迹般地恢复，并在 70 年代日臻繁荣，如今已成为仅次于美国的排名世界第二的经济强国。人们分析日本在短短的几十年中如此快速发展的原因时，发现日本经济的迅速发展是与一些名气响当当的企业主分不开的。这些企业经营者几乎成了日本，乃至世界各国人民知晓的风云人物了。这些杰出的企业经营家可以列罗一大串。如东芝的土光敏夫，松下的松下幸之助，索尼的盛田昭夫，丰田的丰田，本田的本田宗一郎，新日铁的稻山嘉宽等等。

从这些著名的企业英雄中，人们发现了一个有趣的现象，那就是这些企业主大多学历不高，往往是学徒出身，或是一名技工而已。如松下幸之助，他只有小学四年级的学历，9 岁当学徒，23 岁自行创业，终于将松下电器由一个 3 人（自己、妻子、舅子）的小作坊，发展成为一个拥有 20 万员工，年销售额达 300 亿美元的全球性电器公司。而本田宗一郎，仅是一位铁匠的儿子，从小调皮捣蛋，不务正业。不过他心灵手巧，喜好摆弄机械，尤其喜欢摆弄汽车引擎。本田宗一郎一生精力充沛，自己充当过摩托车赛手，并取得过优良的成绩。他被日本人尊称为“摩托之父”。本田宗一郎从学徒干起，历经磨难，将本田公司从一个小小的修理摩托的作坊发展成为世界头号摩托生产企业和大型汽车生产企业。本田公司还是日本战后创业的最大公司。

而新日铁的总裁稻山嘉宽也具有传奇色彩。他被日本人誉为日本的“钢铁帝王”。

这些人大多从学徒、技工干起，几经沉浮，最终取得了瞩目的成就。有人戏称，推动日本经济前进，改变日本工业文明的人是一些学徒和技工。话虽偏颇，但也有其道理。土光敏夫成为东芝公司的经营之王，同样也从技工干起。

1920 年，土光敏夫从东京高等工业学校毕业了。

当时，日本的经济正处于萧条之中，许多工厂、企业倒闭了，更多的企业在挣扎着，勉强维持着生计。在不景气中，失业的工人日渐增多。而那些从专科学校、帝国大学毕业的学子，也面临着失业的威胁。东京高工的毕业生历来受工业界的器重，所以土光敏夫他们这一届毕业生的前途仍旧看好。

当日本的工业界的人士来招聘东京高工的学生时，学校里却弥漫着强烈的火药味，因为来招生的企业界存在着差异，一些企业给毕业生优厚的薪水，一些企业的待遇却极其微薄。毕业学生们为了抢个好单位。彼此争吵不已，有些人还“兵戎相见”，大打出手了。土光敏夫这一个老班长，按理说应有优先权选择一个好单位。但是，他见同学们在企业主面前有些羞人的举动，遂主动向众人宣布：

“我不选择任何单位，你们挑完后的那个企业，便是我的选择。”

与土光敏夫关系较好的同学劝他：

“敏夫君，在这种人生关键时刻，切莫大意失荆州啊！”

土光敏夫淡然一笑，说了一段妙语：

“没有不沉的航空母舰，没有不垮的企业。有些企业现在待遇很好，但是，一旦经营不善，也有亏本的可能，而有些企业，现在尽管举步维艰，如果经营得法，一样也可蒸蒸日上。企业的发展往往是十年河东，十年河西。我之所以现在不去抢夺明星企业，正是这个道理。中国有句古语叫作‘塞翁失马，焉知非福’，说的也是这个理儿。”

劝土光敏夫的同学见他这个时候还这个样子，只好摇摇头，挤入人群中，向用人单位施展舌技去了。

在旁边听土光高论的那些平时不太感冒土光的人嘲笑道：

“假正经。”

土光敏夫也不计较他们，兀自在想：只要是金，哪儿都要放光的。

果然，土光是等同学们挑选完之后，才去应聘的。

土光应聘的企业叫做石川岛造船所。

石川岛造船所历史悠久，它是幕府时代的产物。1853年7月，美国东印度舰队司令佩里海军准将率领由四艘军舰组成的舰队，驶入日本江户湾的浦贺港，要求幕府派出相等的代表，接受美国总统的信。幕府先要佩里把军舰开往长崎才开始谈判，后来又怕引起战争，才犹犹豫豫地收下了书信，佩里趾高气扬地宣布，他次年将来听取回音。日本受到了西方世界要求它开放门户的挑战。

转眼半年时间过去了，佩里将军果然率领他那支所有船只都涂成黑色的舰队重返旧本，并且又停泊在浦贺港的水面上，最后又深入神奈川河口。幕府自知木船不是铁制军舰的对手，在对方威猛的火炮威慑下，乖乖地作出了让步，签订了《日美和好条约》。从此打破了沿续200多年的闭关自守的锁国状态。

幕府吃了美国人的亏，对美国的坚船利炮既畏惧又羡慕。当时，水户藩主德川齐昭向幕府建议：为了抵抗并战胜西欧先进国和抑制反幕府的势力，我们必须筹资建造大型的军舰。幕府权衡了一下，觉得这是百利无弊的好事，于是下令水户藩主在石川岛着手建设一个造船厂，以备扩军应战。

然而，幕府的执政日渐反动、腐朽，以日本天皇明治为首的倒幕派于1868年，率领倒幕武士，向幕府宣战了，并且，天皇说他要王政复古。倒幕武士摧毁了幕府。明治天皇实行了“明治维新”，自此，日本从一个封建国家向资本主义国家过渡了。

明治维新之后，原先幕府主持的石川岛造船所也就转为民间经营。然而，石川岛造船所由于没有加入日本的经济财团三井、三菱系统，常常因资金短缺而陷入经营上的窘境。

针对这种压力，石川岛造船所为了生存就只好大挖企业的内部潜力了。企业主管向员工们发出号召：在石川岛造船所，有能力者方能得到擢升。所以，石川岛内部形成了一种优秀的传统：尊重有能力者。

土光敏夫踏进石川岛造船所总部的大门时，负责接见他的人事部主管上下打量了他一下，见他穿着一身旧了的泛白的学生装，手提两口箱子，便问他：

“你箱子里的东西全是衣服吗？”

土光敏夫从容回答说：

“不，先生，里面大多是我买的书。”

那人这才回到正题上，他问：

“你叫什么名字。”

“土光敏夫！”

“啊，是土光君，早就听到了你的大名了。”

主管热情起来，这令土光敏夫有些吃惊。他想：我从未到石川岛来过呀，他怎么知道我的名字，而且还是大名哩！

那位主管见土光敏夫一脸的惊愕表情，忙向他解释说：

“是这样的，我们公司的招募人员在东京高工时，曾听说你主动把最好的企业单位让给其他同学，而且还是最后一个去应聘的。”

土光敏夫这才弄清事情的原委。

那位主管又说：

“土光君，老实说，我们企业现在还很困难，但是，我们的企业有一个优良的传统，那就是重用人才，尊重人才。我相信，你在石川岛会满意地工作，而且会得到相应的报酬。虽然，其他公司或许比我们效益好，但是人浮于事的现象经常见到。我还想告诉你一点，我们企业完全是靠自己，不像其他企业依靠财阀的扶持，受人恩惠，自然也得依人家眼色行事，这一点有些像狗看主人脸色行事的样子了，而我们最值得珍惜的就是独立自主。”

新来乍到的土光敏夫听了人事主管的一阵振振之辞后，不便妄加评论，只顾点头，表示自己在认真聆听。

人事主管还向土光敏夫介绍了一下公司的现状，接着就派一个办事员带土光敏夫去已给他腾出的一小间宿舍。土光敏夫稍稍休息一下，就决定会工厂现场观看，以便尽快熟悉这个日后将在里面效力的企业。

土光敏夫到石川岛造船所的车间时，他看见工人们并不以他这个陌生人的出现而放下手上的活儿来注视他，每个人都那么专注地干着活。放置了船骨的造船平台上，电焊工人击落的钢花如同一串串从空而降的焰火，汽锤在远处一下又一下有节奏地强烈敲打着一块又一块的顽铁。一些已组装完毕的船只静泊在浅水湾中，一些油漆工正在一刷刷地为它上漆。

在石川岛造船所的各个车间里，土光敏夫足足逛了两个小时。在回宿舍的途中，他给石川岛造船所打了高分，他认为这个企业充满活力，员工工作投入，看来是一个管理有方的工厂。

第二天，石川岛造船所的总经理接见了土光敏夫。他告诉土光敏夫，石川岛造船所现在拥有资金 3000 万日元，职工不到 1000 人，虽然不是大企业，但麻雀虽小，五脏却俱全。他还告诉土光敏夫，工厂现在正忙于为国家建造驱逐舰。介绍完公司的概况之后，总经理问这个毛头毕业生：

“就你所学的东西，你对哪种技术最有把握？”

土光敏夫忖思了一下，答道：

“我对发电透平设备感兴趣，如果需要我为公司效力，就请给我这个任务吧。”

石川岛的总经理答应了他。

土光敏夫成为了石川岛造船所的一名正式的透平设备的技工了。

在工作中，土光敏夫切身体会到了石川岛造船所内部的那种尊重能力、重视人才的风气与传统。因为，当他对设备设计技术提出创见性的修改建议时，造船所里上至总经理，下至一般普通工人都尊重他的意见。这样一个注重实干精神的企业对于土光敏夫这个实干家来说，简直可用水乳交融来形

容。

由于出身清寒，土光敏夫养成了勤奋、刻苦的品德。自从来到石川岛，他已把工厂当作家了，除了吃饭、睡觉、学习新的技术外，他几乎成天泡在工厂车间里。“他说：

“在学校里，学的东西几乎全是书上的，在车间里，面对真正的实物，光靠书本上的知识已不完全灵验了，得因具体情况而提出改正设计的计划了。而且，只有通过实践，才会得到技术上的第一手资料，这样，创新就有可能。”

土光敏夫那种忘我工作的精神，受到了工人们及行政主管的敬佩，他因此经常受到企巡的通报表扬。

土光敏夫刚在石川岛工作了一年，世界裁军会议就在美国的华盛顿召开了，这次裁军大会要求日本削减建造军舰的吨位。这个消息传来，石川岛造船所顿时一片悲愤。日本削减建造军舰的吨位，这就意味着为日本海军建造驱逐舰的石川岛的订货量将大大损失一次了。

但是，光悲愤也无济于事，企业必须冷静地作出决策，进行转向生产。于是，企业作出了转向生产陆上的机械设备。

二、偷学瑞士技术

20世纪20年代，日本工业技术非常差劲，为了学习西欧及北美的尖端技术，日本派出了大批的优秀技术人才去留学，以便将国外的尖端技术带回本国。土光敏夫被石川岛派赴瑞士学习制造透平设备的技术。然而瑞士人并不想将技术全盘授给土光，土光绞尽了脑汁，终于将瑞士技术偷学到手，满载归国了。

石川岛为了在生产陆上机械设备方面击败日本的竞争对手，决定同素以生产精密机械著称的瑞士埃夏西斯公司进行技术合作，并引进埃夏西斯公司的技术。石川岛公司此意在于，在消化别人的技术后，正式向工业透平领域进军。

石川岛虽然引进了瑞士技术，但是，瑞士人并未派专家到石川岛进行技术传授。他们给日本人捎了个信：你们自己派人到瑞士来学习。

石川岛公司遂决定派一名技术骨干去瑞士留学。但是，派谁去呢？

在公司董事会上，董事栗田金太郎向大家建议：

“派土光敏夫去吧！”

“土光敏夫，对，对！”大家几乎众口一词。

的确，派土光敏夫去最合适，正如栗田金太郎所说：

“土光敏夫适合去留学的条件是：第一，他没结婚，没有拖累，心理负担轻。第二，他勤奋好学，富有创新精神。第三，土光敏夫责任心很强，没有完成的任务，他会加班加点去攻关，非弄个结果出来不可。”

就这样，刚在石川岛工作不到两年的土光敏夫，肩上就压上了振兴公司的重担了。

1922年初，土光敏夫接受了公司的委托，并向公司的上层宣誓：为了公司的振兴，誓将先进伪技术和知识带回来。

土光敏夫去瑞士的前一天，他的顶头上司、特别赏识他的栗田金太郎特地在一家中档酒馆为他摆酒饯行。

栗田金太郎是土光敏夫的直接上司，土光敏夫的一举一动都被栗田金太郎看在眼里。在栗田金太郎的眼里，土光敏夫不仅仅是一名有技术、有责任心、勤奋刻苦的精英，他还是一名老练持重、成熟的男子汉。栗田多次赞扬土光，说他如果像这样锲而不舍地干下去，前途会无量的。土光敏夫当然是把上司的话作为激励自己奋发向上的动力。他哪里知道，中年的栗田金太郎早已将他看作自己的女儿的丈夫候选人了。

在土光敏夫还未取得卓越的成就之前，栗田金太郎还不想把自己的这层如同薄纸的心思捅破。

这次饯行，栗田金太郎几次都想把心思告诉土光敏夫，但他一忍再忍，终究未说破。他反复叮嘱土光敏夫的仅是这么一句话：“土光君，到瑞士切忌急躁，学习技术是一个漫长的过程，我们都拜托你了，希望你不要辱使命。”

土光敏夫一个劲地点头，他向这位他最尊重的上司说：

“栗田先生，我知道我这次去瑞士是你力荐的结果，知遇之恩未报，怎敢怠慢大意？我土光敏夫如果未学一身技术，绝不踏上日本国土半步。我决心自始至终为公司不遗余力。”

土光敏夫和栗田金太郎从酒店出来，夜色更浓了。街上的行人已不见踪影。

他俩微醉了，彼此搀扶着，在冬夜的寒风中踉踉而行。由于酒精在身体内乱窜，他俩还在胡乱地说着酒话。

土光敏夫回到宿舍，他斜躺在单人床上，想到即将离开故土，漂洋过海到那神秘的异域时，心里又激动起来。他从课本上了解到瑞士是一个美丽的公园国家。他还知道瑞士人一直以手巧、技术先进饮誉世界。虽然出国留学是件浪漫惬意的事，但是，一想到离开熟悉的故土、亲人，想到器重自己的上司，他心里陡然又升起一股依依不舍的恋情来，他自言自语道：“土光敏夫，这次去瑞士可不是游山玩水呀，你的使命是学技术、学知识，以便回来向公司交出一份完美的答卷，只有这样才能报答亲朋好友、公司的栽培呀！”

时间过得很快，土光敏夫醒来时，发现窗棂已泄漏进一缕缕阳光了。他一挺，跃下床，习惯性地朝床边的椅子上摸衣服，但是，手捞着的只是虚飘飘的空气。原来，他昨夜根本未脱衣服就睡着了。想到这儿，土光敏夫不禁哑然失笑。好在平时注意锻炼身体，他的身体壮实极了，以致睡了一宵，冬天的寒气也未使他患上感冒。

去瑞士的般明天才开，今天还可以自由支配时间去街上逛一下。土光敏夫决定去邮局给父母拍一封电报，报告一下自己目前的现况。在邮电局，土光敏夫拍完电报，心里美滋滋地想：父亲知道我要出国留学，大概会高兴得跳起来吧！

第二天，土光敏夫提着一箱行李，登上了去欧洲的巨轮。给土光送行的人是他平时的好友及栗田金太郎等人。在与友人握手道别时，土光敏夫惊奇地发现，当他与栗田金太郎告别时，一位亭亭玉立，身着和服的年青的女子在栗田金太郎身边注视着他呢！他与这位姑娘对目而视时，那姑娘急忙埋下头去，映入土光眼帘的是一头乌黑的亮丽的丝发。

“噢，土光君，”栗田金太郎乐呵呵地对土光敏夫说，“让我给你介绍一下，这位是我的爱女直子。”

栗田金太郎指着身边的女子说，土光敏夫听完介绍后，赶紧向直子鞠躬，说：

“真不好意思，直子小姐，给你添了麻烦。”

直子莞尔一笑，也鞠躬回礼，并开玩笑说：

“麻烦我什么呀，麻烦的是我爸爸，他一大早就起来了，目的是赶来为你送行呀！”

直子小姐把七光敏夫调侃了一下，不习惯与女性打交道的土光敏夫竟一下子红了脸。在对话的这一瞬间，土光敏夫感到：某田金太郎率爱女来给自己送行，是不是有把女儿许配给自己的念头呢？他这么一想，脸却愈加红了。

幸好启航的汽笛拉响了，土光敏夫有些狼狈地踏进了轮船的入口。

当他到船首甲板的栏杆边朝码头张望时，他发现栗田金太郎、工厂里的好朋友，乃至直子小姐都在向他招手告别呢。此时，土光敏夫关注的却只有直子一人了。他向下面的人招手，仿佛也只是在对直子小姐的招手呼应罢了。

土光敏夫目光的确敏锐，他果然猜准了栗田金太郎的心思。栗田金太郎虽是富翁阶层的人，但他从不以高贵的眼光去看待清贫之士。有这样的人生观，栗田金太郎才那么器重农家子弟土光敏夫。栗田金太郎常常对家人谈起土光敏夫，说他是一个能干而有责任心的男人，还说土光敏夫娶的夫人必定会与他恩恩爱爱过一生的。有一天，栗田金太郎的老伴对栗田说，你认为土光敏夫是个不可多得的人才，为何不把你那待字闺中的女儿下嫁于他呢？栗田金太郎听后，恍然大悟：“我们的女儿直子多大年龄了？”

“真是老糊涂了，直子已快20岁了。”老伴嗔怒道。

“是的，土光敏夫可是个好女婿哩！不过，儿女婚事，父母虽然可以去撮合，但最终还是让儿女自己作主吧。”

栗田金太郎不是那号独断专横之人。

“女儿天天呆在家中，她没见过土光敏夫，你何不让她见见土光敏夫，看她的反应如何嘛！”

栗田金太郎一拍大腿，然后向老伴竖起大拇指，称赞道：“高招！妙！”

后来，栗田几次邀请土光敏夫去他家用餐，但土光不是说工作忙，就是以已吃过饭为借口加以推辞了。土光敏夫之所以不去栗田家，主要是不想在同行中引起嫉妒情绪。由于种种原因，栗田直子直到土光敏夫此刻离开日本才见他一面。

栗田直子虽说是一位调皮的大家闺秀，但是，她的眼光却有水准，她与父亲送别上光之后回到家里，她就告诉母亲：“土光是个招人喜欢的小伙子。”

姑娘家说的话不太直露，可是，栗田夫妇凭此一句已断定了女儿对土光敏夫十分满意了。这里把栗田家事放置一边不说，单表土光敏夫漂洋过海去瑞士学习技术之事。

经过长达一月的海上颠簸，土光敏夫顺利地到达了欧洲大陆。

到达欧洲时，恰是春季的开始。虽然春风已吹拂起来，但是位于阿尔卑斯山之颠的山国瑞士，大部分地方还是白雪皑皑。一些青年人穿着艳丽的服装在雪地上滑着雪橇。

土光敏夫进入埃夏西斯公司学习时，瑞士人对他彬彬有礼，但是，在传授关键技术时，瑞士人往往不太认真教他。土光敏夫是何等的聪明人，他也不强求瑞士技师教他透平技术，他只是认真地观察别人怎样制造产品，其中，他牢记住别人的工艺过程，有些问题不懂，他就去厂资料室查询，想在资料中找出问题的答案。在埃夏西斯公司内，土光敏夫从不浪费一点时间去休闲玩耍，他争分夺秒地研究了有关透平设计的图纸，临摹了上千种透平设计图，

熟能生巧，在模仿之余，他也能顺利地设计透平图纸了。由于在对方公司中学习技术，他有时间、有条件去实践。通过理论学习以及实践，土光敏夫对瑞士的透平先进技术也掌握了大部分。

土光敏夫这种拼命的工作方式，这种忘我的敬业精神，令埃夏西斯公司的瑞士人大为钦佩，他们一致认为，日本人这种苦钻精神如果发扬光大，那么，几十年之后，日本便会成为世界上的技术强国、经济强人。的确，日本正是产生了一批像土光敏夫这样的专业人员，国力才逐渐增强的。

土光敏夫留学半年之后，他认为已把透平技术学得差不多了。然而，“差不多”这个概念永远不会存在于土光敏夫的理念中，他是一个追求完全无缺点的理想化者。他知道，透平技术最尖端的秘密，瑞士人是不会轻易泄漏的，但如果不把这关键的东西学到手，那么回到日本，制造的透平也仅仅是世界二流水平。而瑞士人是绝对不会告诉土光敏夫有关透平关键技术的真谛，怎么办呢？土光敏夫苦思冥想了几天，终于计上心来，他决定花半年时间去和一个瑞士高级工程师建立友谊，以这种感情投资去套取情报。这一招很费事，也费时，但土光敏夫一旦决定了就决不会改变初衷。一位掌握着透平的关键技术的瑞士高工落入土光敏夫的“圈套”中，由此，土光敏夫也偷学到了透平技术中的关键机密。

当土光敏夫成功地将瑞士的当时处于世界最先进的技术和秘诀偷学到手时，他在瑞士刚好呆了 18 个月。

在这 18 个月中，土光敏夫几乎未离开埃夏西斯公司半步。当他回到日本时，人们询问他瑞士风光如何，有哪些名胜古迹，民风民俗怎样时，他竟目瞪口呆，说不出来。人们于是调侃他：留洋的土光敏夫仍是一身土气。

但是，石川岛公司却对土光敏夫的表现十分满意，当他重新在公司中任职时，公司就把透平制造这一领域交给他主管了，他年纪轻轻就成为公司的中层干部。

三、乘龙快婿

土光敏夫工作不久，就被视为技术骨干，而且被派留学瑞士，回国后又与公司上层领导栗田金太郎的女儿结婚，作为一个普通职员，在得到这两项令人垂涎、羡慕的资本后，就稳可出人头地了。但是，土光不是这样的人，他不以自己有上升的良好台阶而陶醉、欣喜，而是依自己的实力向上层进军。

栗田金太郎下班后回到家里，还未脱去外套就向家人说：

“告诉大家一个好消息，土光敏夫从瑞士回来了。”他的长女直子小姐听说后，忙问父亲：

“敏夫君才留学一年半，他就学完了技术吗？”

栗田见女儿居然把土光敏夫呆在瑞士的时间记得清清楚楚，不禁打趣女儿：

“哟，你记得蛮清楚的嘛！”

直子见父亲逗自己，脸儿早红得如同一朵红色的玫瑰了。

栗田的老伴就建议说：

“何不请土光来我们家吃一顿便饭，一则可以与女儿多接触一下，二则给他洗尘，也表示你这个上司犒劳一下他嘛。”

直子小姐听母亲说让土光与自己多接触接触，立刻表示反对，她撒娇道：

“妈妈，我才不想和那个书呆子接触呢！”

栗田夫人呵呵笑道：

“女儿呀，知女莫过母，我知道你喜欢土光哩。土光去瑞士后，你不是常常问我，土光要几时才回来吗？”

直子见母亲抓住了她的把柄，又气又恼，丢下一句话：

“我不理你们了。”

说毕，直子径直回到她那个小阁楼去了。见女儿这么慌乱，栗田夫妇乐得哈哈大笑。

第二天，栗田金太郎就死拉硬拽地将土光请到了他的府上，栗田夫人已准备了一桌丰盛的佳肴：生鱼片、海虾、豆腐、酱黄瓜等等。

土光敏夫第一次到自己的上司家吃饭，面对女主人及主人家的女儿，他有些不自在。栗田金太郎见土光敏夫有些放不开，就为他斟上酒，和蔼地说：“敏夫君，不要客气，权且当作在自家屋里用餐吧。你品尝一下我女儿专门给你准备的生鱼片吧。”

说毕就在土光敏夫面前的碟子里夹上一片薄如蝉翼亮晶晶的鱼片。土光敏夫忙点头致谢，尔后将目光扫向与他相向而坐的直子，直子小姐也含笑注视着呢。

土光敏夫发现，一年前在码头上见到的直子小姐现在更有风韵了，她清纯的脸上多了一份成熟，不像一年前那么单纯、天真。土光敏夫还发现，直子的双眸中，流露出一种关怀人的柔情蜜意。土光敏夫已是接近三十而立的年龄了，他也渴望有女性来关怀他，渴望得到爱情，只是由于自己太注重事业，以致耽误了谈情说爱的时间。虽然他与直子小姐见面极少，但是，他仿佛觉得直子小姐就是他梦中的情人，至少直子小姐的外貌，他还是满意的。

在用餐的时候，直子小姐问土光敏夫有关瑞士的情况，可惜敏夫都不能圆满地作出答覆。幸好栗田金太郎为他打了圆场。他说：“土光君去瑞士留学，是肩负着重大的责任的，如果他去瑞士只顾玩山游水，悠哉悠哉，那么他以什么来报答公司的重用呢？现在土光君学得一身本领，瑞士的风光民俗习惯不了解也罢。”

土光敏夫赶紧应承栗田的话：“是的，是的，我人很笨，只有争分夺秒去偷学技术，不敢花时间去浪荡。”

但直子小姐却不以为然，她说：“光顾工作，这对身心不太好吧？古人说要劳逸结合呀！”

心直口快的直子小姐一针见血地指出了土光敏夫的缺点，土光尴尬地点头：“对，对，应该劳逸结合。”

栗田金太郎与老伴对视而笑，因为女儿的话居然得到了土光敏夫的首肯，看来，如果这二人结成秦晋，日子必定会和谐哩。

土光敏夫作客栗田金太郎家的事在石川岛不胫而走，知内情的人也在添油加醋地说：“栗田金太郎看中了土光，将把女儿下嫁给他哩。”

有人去问土光敏夫有这事没有，土光敏夫含糊其词，敷衍了过去。但是，听到别人的流言蜚语之后，土光敏夫不知不觉中也认为自己已爱上了栗田直子，因为他的脑海中每天都会浮现出栗田直子的脸庞来。

时间过得很快，转眼间土光敏夫回国已有半年了。这期间他一直忙于透平技术的设计与制造。一天，有一个人来找土光敏夫，那人问土光敏夫愿意不愿意与栗田直子结婚，如果土光愿意的话，那他就去替他作伐。土光敏夫

几乎没有一点犹豫，他说：“我十分喜欢直子小姐，可是，我不敢高攀呀！”

那人却说：“这已是什么时代了，你还说什么高攀？老实对你说吧，我是受栗田先生委托来的，他的意思是你只要同意，直子小姐就很乐意作你的妻子。”

于是，土光敏夫与栗田直子在媒人的牵线搭桥下，正正经经地谈起了恋爱。两人从彼此第一次见面到正式确定关系共花了将近两年时间。花前月下，卿卿我我之际，两人惊奇地发现彼此在心灵沟通方面异常和谐。相亲相爱一段时间后，土光敏夫与栗田直子结成了夫妻。

对土光敏夫与上司女儿结婚一事，石川岛公司内部评说不一。

有的人了解土光敏夫的本性，他们说：“土光敏夫与栗田董事的女儿结婚，并不是为了取得晋升的台阶。栗田金太郎将女儿许配给土光，是认为这个年青人事业心强、有责任感。”

有的人妒嫉土光敏夫，他们就以最庸俗的语言评价：

“土光敏夫看上去老实巴交，其实他这个土包子的城府极深。他千方百计巴结栗田金太郎，并且娶到了栗田直子，目的是想依靠裙带关系一步登天，看来，你我之所以不会出人头地，是不会钻营的结果吧。”

这些难听的流言传入土光敏夫的耳中，新婚后的土光敏夫相当难过。他对新婚妻子直子说：“亲爱的，有人说我作了你家的乘龙快婿，想走夫人线路以便一步登天。可是，你是最了解我的，我爱你并不是为了依托你家的权势。我要向那些人证明，土光敏夫不是那种花花公子，也不是那种只靠裙带关系而升迁的小人。我要在石川岛干出一番轰轰烈烈的大事来，以此回击那些嚼舌头的小人：土光敏夫是依靠自己的实力而受石川岛重用的。”

直子理解夫君的心情，她用温柔的话抚慰丈夫那颗受伤的心：

“敏夫君，我嫁给了你，那就意味着我得与你同甘共苦了。我们绝不依靠娘家的权势，我们要用自己的双手打出一片灿烂前程。你放心去干事业吧，家里的一切由我负责好了。虽然我出自名门，但父母一直在培养我独立自主的能力。我不是娇生惯养的小姐哩！”

土光敏夫听了贤妻这一席话，感动不已，流言家们的脏水似的话语立即置之脑外。他走过去紧紧搂着理解自己的妻子，情不自禁地吻起她来了。

土光敏夫在功成名就后曾对自己与直子小姐结婚一事作过这样的回忆：

“我的上司栗田金太郎董事相当赏识我，他认为我是一个能够吃苦耐劳，对工作一丝不苟的技术人员，所以在推荐去瑞士留学的候选人时他推荐了我，后来他又把女儿嫁给了我这个出身清苦的农家子弟。按平常的理解，又是留学，又是与公司上层领导的爱女结婚，作为一个普通的职员，在得到这两项令人垂涎、羡慕的资本以后，准会就此松懈下来，认为凭这一裙带关系就稳可出人头地了。然而，我不是这样的人。我不以自己有良好的上升台阶而陶醉、欣喜，我要以自己的成绩向世人昭示，土光敏夫的成功是完全靠自己的努力。所以，结婚之后，我又专注地投入到工作中去了。在瑞士学到的技术与秘诀，虽然我明显感到比别人强，但技术的进步是无止境的，我还得继续努力。因此，我非常留心日本的其他企业在透平技术领域的发展。我广泛地收集了他们的技术成果，加以吸收，消化，成为自己的东西。在工业社会，一个人的力量太有限了，每一项技术的发展都得依靠众人的献计献策，于是我灵光一闪，为什么不邀请东京高工的前辈和同学来发表意见呢？我定期请东京高工的前辈和同学来帮我的忙。一有机会就去参观其他企业的新产

品安装工程，这样，我从中又偷学了不少新技术。虽然新婚燕尔，但我并未沉浸于鱼水之欢，我更多的时间是花在怎样制造体积小、功率大的透平制造事业上。可以说，我当时把全部的精力都倾注在透平技术的开发上了。俗话说，只要功夫深，铁棒也能磨成针。我后来成为日本国产透平教父，是与我的忘我工作精神分不开的。”

四、小兵冒险立大功

土光以小小的部长身份，擅自替公司做主，与客户签订了风险极大的协议，这激起了公司上层的不满。然而，后来被日本人称为透平教父的土光敏夫，却以无可非议的实力向世人昭示了他的才能。土光敏夫的那种亲临一线、背水一战的海盗式经营风格初现端倪。

1929年，土光敏夫33岁，他在右川岛已工作了7年。此时的他已成为石川岛公司的透平技术开发部的主任，属于中层管理干部，虽然仅仅是个小主任，但是在透平技术上他成了石川岛公司的权威，就连石川岛公司的总经理也承认不讳。

就在1929年，土光敏夫这个技术人员，小小的主任却干出了一件惊天动地的大事，这件事不仅使土光敏夫扬名于石川岛公司内部，而且他的美名也传遍了日本的产业界。这一件大事也为土光敏夫日后的步步高升奠定了不可动摇的坚实基础，土光敏夫以这件大事为契机，由一名农家子弟、技术工人逐步步入了日本大企业的管理人才的行列，从而跻身于日本的上层社会，成为日本的又一个普通人经过艰苦奋斗而取得亿万财富的叱咤风云的大人物。

1929年，日本埼玉县秩父水泥厂计划购置大型发电用透平，这一消息传开，立刻受到了日本电器公司乃至美国通用电器公司的重视。为了获得秩父水泥厂的订单，制造透平设备的各企业争先恐后地在秩父水泥厂谈判，希望接到这一大宗生意。

但是，秩父水泥厂希望购卖美国通用电气公司的产品，因为美国通用电器公司的产品质量在日本享有很高的声誉。秩父水泥厂虽然想买美国设备，但是因对方索价太高而有点犹豫了，这样一来就为日本透平制造商打开了希望之门，日本的包括石川岛公司在内的透平制造商参加了这场竞争活动。为了获得秩父水泥厂的订单，石川岛公司派透平技术权威土光敏夫去向客户游说，以便击败竞争对手。

土光敏夫接到任务后，先精心构思了一番说辞，然后摩拳擦掌，充满信心地出发了。

在秩父水泥厂的总经理接待室里，日本其他透平厂商的代表纷纷向客户恭敬地介绍自己产品，虽然那些说客们语言客气，含蓄婉转，而秩父水泥厂的头儿们似乎总不相信同胞的产品质量。土光敏夫观察了片刻，他认为自己切莫学那些人低声下气地求客户，应该强言正色地据理力争。他又把先前精心构思的说辞作了一点修改。

轮到土光敏夫去介绍自己公司的产品了。土光敏夫挺直腰杆，如纠纠武夫那样自信地走到秩父水泥厂的头儿们面前，从容不迫地坐下了。对方客气地问土光敏夫：

“请问先生是哪家公司的代表？”

土光敏夫声音洪亮，吐辞清晰地回答到：

“石川岛造船公司。”

说完又恭敬地递上了自己的名片。

“呵，是土光敏夫主任。”对方虽然对土光敏夫用了尊称，但语气有些蔑视。“石川岛公司，在日本名气不大嘛，你们不是制造军舰用的透平吗？现在又在搞陆上用的透平了，是吗？”

土光敏夫没有计较对方的无礼，仍彬彬有礼地说：

“我们公司虽然制造陆上透平的时间不长，但技术是雄厚的、先进的。”

对方漫不经心地打断土光敏夫的话：“现在只有瑞士人和美国人敢称自己的透平技术是最先进的哩，土光君恐怕言过其实了吧？”

“不是信口胡诌，我们公司引进了瑞士的最先进的透平技术，而且，我们公司的产品价格比其他厂家的价格低廉得多。”

对方说：“日本产品价格低是理所当然的事，美国产品昂贵，是因为它经久耐用，质量好嘛！”

土光敏夫心中有怒气了，他决定施展他的凌厉攻势了，他提高声音询问对方：

“请问先生，你一口一个美国好，日本差，是不是美国的月亮也比日本圆呢？”

对方显然从未遇到过这样时质询，一下子呆住了。土光敏夫见自己镇住了对方，于是得理不让人，振振有词地演说：

“石川岛公司历来是追求先进技术、讲求产品质量的公司，本公司花了大量的资本去改造自己的技术，因而，公司的员工们总是对自己的技术水平充满信心的。你们未用过我们生产的产品，怎么可以先入为主认定我们的产品必然比外国人的产品质量差呢？俗话说，是好马就拉出来溜溜。我们的产品你用过之后会发现，它并不亚于美国产品！”

土光敏夫连珠炮惊得秩父水泥厂的上层人物瞪大了眼睛。他们听完土光的演说后，彼此窃窃私语了一下。这时，其中一位主管发话了：

“土光君，不是我们不相信你们的产品质量，而事实上，日本的产品大多不如美国产品好。听了你的高论，我想问你一个小问题。”

土光敏夫忙说：“请问吧。”

对方说：“我们也知道石川岛的技术是出类拔萃的，但为了防备万一，我们订了你们的货，如果发现了缺陷，可以退货吗？”

自信、富有挑战精神的土光敏夫干脆爽利地说：

“当然可以退货！”

于是，双方顺利地签订了一个协议，协议上注明：如发现石川岛公司的透平有缺陷，秩父水泥厂有权退货，石川岛公司将负责全部损失。

当土光敏夫兴高采烈地将订货单交结石川岛公司的总部时，有关退货一款条件引起了公司上层人物的互相争吵。

“退货？简直是胡闹嘛。产品出厂门就不认了，这是企业界的规矩；土光敏夫怎可以擅作主张，破坏企业界的传统呢？”

“一个小小的主任，是谁给他的权力让他胡作非为？”

“任何企业的产品都有缺陷，世上根本无十全十美的东西，土光君冒险太大了，明显是中了对方的奸计！”

“如果我们的产品有缺陷。一旦退货，我们公司就得承担巨额损失哟。”

然而，公司的上层人物中也有乐观的人士，总经理说：“石川岛轻易地

击败了竞争对手，土光敏夫立了大功。对这得之不易的机会我们应该高兴呀。”

土光敏夫的老丈人栗田金太郎也站出来为女婿鸣不平，他说：

“土光敏夫的技术水平大家有目共睹，在他的主持下，透平领域已经领先日本同行了。请大家相信他，先让他试一试吧。”

最后，公司上层人物统一了认识，一致决定让土光敏夫领衔这一事业，以便交出最好的答卷。

栗田金太郎当天回到家中，立即打电话通知土光敏夫和女儿晚上回娘家，他说有重要之事要向女婿交代。

土光敏夫也风闻公司上层对他的做法争争吵吵，他不知公司的最后决定是什么，因此自己也有一些紧张。这时听到老丈人打电话叫他到家来，认为必定是大事砸锅了，所以心里更紧张了。

当土光敏夫与夫人走进栗田金太郎的客厅时，他看见丈人笑眯眯地向他打招呼，忐忑不安的心情才有所平静。

“敏夫啊，你的胆子也太大了点吧？”栗田金太郎笑嘻嘻地说：“未经过公司上层部门的准许，你擅自作主这可是冒险的事儿。不过，好在总经理信任你，认为你领导的那个部门有实力攻克技术上的难关，所以最终拍板定下了你签订的那个协议。”

土光敏夫一向敬重提携自己的上司兼丈人栗田金太郎，所以马上向丈人道歉：

“父亲，我太冒失了，给你添了麻烦。”

“唉，算了！我信任你，我认为你这一次冒险也是对的。”

栗田金太郎呷了一口茶，接着又说：

“敏夫，这么火急叫你来，我的意思是想告诫你，今后做事虽然要讲魄力，但也要慎重一点。如果你不和任何人商量，就擅自决定企业的大事，别人就会说你独断专横哩。当然，一个人决定了的事，自己就必须为此付出努力，而且要承担责任。这次你擅自签订了协议，无异于自己给自己加重了负担呀，你有信心圆满完成开发制造任务吗？”

土光敏夫见老丈人对自己这么语重心长，一般豪气油然而生，他拍着胸口说：

“请父亲放心，我自信能完成这项艰巨的任务，只要透平还是人搞出的东西，那么，我也能做出超一流的产品来。”

栗田金太郎点点头，又说：

“就全看你的了，许多人在拭目以待，我希望你一炮成功。”栗田金太郎又向女儿说话了：“女儿，敏夫现在得全力以赴去开发产品了，家里的事你就要支撑起来，弄出好东西给敏夫补身子，以免他累倒了。”

直子转头看了土光一眼，故作生气地说：

“他这个冒失鬼自己愿惹上一身羊骚，累死他活该！”

土光敏夫听了妻子的牢骚之后，仿佛一个小孩子犯了错误面对大人批评那样不好意思地用手搔了搔头皮，脸上露着讪讪的笑容。

栗田金太郎爽朗地笑着说：“气话归气话，好东西还是要弄出来的。”

正说着，栗田夫人已让女佣端出了晚餐，于是，一家人围在餐桌边有说有笑地进餐了。土光敏夫刚拿上筷子，栗田金太郎却叫女婿放下筷子，他说：

“敏夫，先喝一杯酒。”

他给这个富有冒险精神的爱婿斟满一杯清酒，然后也给自己注满了一杯。接着端起酒杯，对土光敏夫说：

“先干了这一杯，明天，你就要投入战斗了，今后可不允许沾一滴酒呀！”

直子马上打断父亲的话，说：“您就不要操这份心了，敏夫在家里可从不沾一滴酒的，您还是先克制一下自己的酒瘾吧。”

女儿的这一句话，逗得家人哄堂大笑。栗田金太郎乐呵呵地大笑：

“想不到女儿才嫁出去几年，就变得爱揭父亲的短了。唉，嫁出去的女儿，泼出去的水啊！”

栗田的幽默又逗得大家捧腹不住。

从此以后，连续几个月，土光每天都是迎着早晨的第一片彩霞上班，踏着碎玉般的月光回家。

直子也扮演着贤妻良母的角食，家里的油盐柴米这些琐屑之事她从不让土光敏夫操心。毫无后顾之忧的土光敏夫也愈加努力了。他在设计室里精益求精地设计图纸，仔细地计算数据，当图纸设计好了之后，他就亲自把图纸拿到车间里去，和工人、技工一起安装、调制设备。

其实，现代大企业的设计工程师，只需将经过周到慎密计算后作出的设计图交给现场制造员，那么他们的任务也就结束了一大半。如果按这样的分工行事，土光敏夫设计完图纸后，只需会几次现场监督就可以了。可是，为了保证设备制造高质高效，土光敏夫还是坚持时时在现场指挥。每当一个部件制造出来后，他都要仔细检查一番。土光敏夫这种将设计与现场结合起来的工作方式，打破了石川岛公司技术部门与车间生产几乎隔离的状态，这样的好处就是技术人员在现场中可以及时发现问题，并且想办法解决之。更重要的是技术人员在视察设备制造的过程中得到一些创新的灵感，从而可以更快地促使技术的进步及换代。事实也是这样的，土光敏夫在现场中发现息己原先在设计室设计的图纸有些地方是画蛇添足，它浪费了一些材料，于是，他又马上进行修改。有些人说土光太注重细节了，而土光却反驳说：

“水珠虽小，但是无数滴水珠汇聚在一起，就会形成汹涌澎湃的大洋，这时就具有强大的力量了。技术方面的事情，也如同这个道理，一个又一个细节的攻进，就会导致产品的更新换代。而越先进的东西就越有竞争力，就会很快开拓巨大的市场，赢得滚滚的财富呢。”

土光敏夫如果看到一些人对工作持怠慢情绪，他就会说：

“如果现在不拼命努力，那么，日本的透平技术就会永远埋没，我们的民族工业在世界上就会直不起腰杆。”

土光敏夫还是一个言行一致的人，他怎么说就怎么做。有人说他是一部永不停止的机器，土光敏夫却说：“我是人，不是机器。”但是，人要实现自己的理想，要想证明自己的能力、价值，那只有锐意进取，脚踏实地地干事，才会取得成功。”

土光敏夫的言传身教，感染了他的下属员工。他们紧紧团结在敏夫身边，不分日夜地拚命苦干。石川岛公司的负工见透平技术部这样苦干，也向他们学习，于是，以土光敏夫为首，全公司上下掀起了努力工作的热潮，公司充满了生机勃勃的景象。

经过几个月的奋斗，1929年5月，土光敏夫主持下的技术部及制造部门成功地为秩父水泥厂造出了一台7500千瓦发电用透平设备。土光敏夫亲自参加了秩父水泥厂安装石川岛产的透平设备工程。经过现场安装，现场调试，

运转状况非常好。经过一段时间的检验，秩父水泥厂给石川岛公司发来了贺电：

“运转状况比预料的还要好。”

客户的评价就是最高的奖赏，土光敏夫负责的技术部沸腾了，同事们发狂般地将土光敏夫抬起来，抛向空中，接住他又抛向空中。

公司总部对土光敏夫的工作持充分肯定的态度，并向他那个部门发放了奖金。土光以及与土光一起奋战的人们的辛劳，得到了报偿。那些原先指责土光不慎重的人此刻也噤若寒蝉了。

在石川岛公司的发展史上，对土光敏夫主持的这个透平设备，作了专门的记载：

“本设备不光在容量上属最大级别，而且，它还是日本第一个不依靠外国设计与专利的纯国产透平。”

同时，公司还专门找摄影师把这个设备拍了下来，贴在厂志上并附上性能一览表。

公司的厂志完全以技术口吻描述这台透平，丝毫没写上土光敏夫及同行们辛苦奋战的业绩。但是，石川岛公司生产了很多产品，唯一对土光敏夫设计的第一台透平作了史无前例的描述，从侧面表扬了土光。的确，土光敏夫主持设计制造的这台发电用透平，对石川岛公司来说具有划时代的意义，就是在日本透平技术的发展史上，它也具有里程碑的性质。

由于秩父水泥厂对石川岛公司的透平设备赞不绝口，石川岛的透平顿时名扬全日本，工业界一致认为：

“石川岛公司的透平，性能极佳，超过造价令人生畏的外国产品，土光敏夫成为全日本的透平教父。”

为了表彰土光敏夫的功劳，石川岛公司决定奖赏他免费到大阪旅游观光一周。

绷了几个月的弦，土光敏夫终于可以松口气了，他也该休息一下，调整一下状态。于是，他和妻子以及长子阳一郎到大阪去了。

大阪是日本重要港口城市，位于本洲岛西南部大阪湾的东北岸。大阪古时称为“浪速”、“浪花”、“难波”。在2至5世纪时，为日本大和朝廷的都城。据史书记载，神武天皇由九州向东航行途中，到了大阪附近，潮流湍急，故起名为“浪速”。1583年，日本名臣丰臣秀吉修建了大阪城，墙高10米，1615年丰臣家族灭亡时被大火焚毁。1913年又用钢筋水泥修建了大阪城。大阪城商业发达，号称“日本天下之窗”。大阪城著名的旅游区是四天王寺、住吉神社、大阪万国博览会纪念公园、国立大阪明治森林公园。

土光敏夫与妻儿是在9月初从石川岛出发的。在去大阪的火车上，直子戏谑丈夫：

“喂，工作狂，这次去大阪旅游，可要畅游一番了，千万不要谈工作哟。我不希望你又像在瑞士留学那样，只知学习，忽略湖光水色啊！”

土光敏夫立即保证：“夫人所说极是，这次旅游定要玩个痛快！”

已经快到学龄的儿子阳一郎问土光：

“爸爸，大阪什么地方最好玩呀？”

儿子的这个小问题，竟把鼎鼎大名的土光工程师难住了。他搔搔头皮，难为情地说：“呵，这个嘛，这个嘛，……你妈妈可能比我了解得更清楚些，你问她吧。”

直子乐开了，她对儿子，也是对丈夫说：

“大阪可好玩了。那儿的四天王寺是佛教圣地。四天王寺形状像一座宝塔，在那儿还有温室植物园、美术馆、音乐馆。大阪最美的地方当数国立大阪明治森林公园。公园内栽满了枫树，秋天来了，秋风就把枫林吹得一片火红。而去那儿看枫叶，最佳时间是11月份。现在才9月，枫叶还没红遍。”

儿子听了妈妈的介绍后，眨了眨眼说：“枫叶不好看，樱花才好看。”

土光敏夫想考考儿子，他问阳一郎：

“你说，日本哪儿的樱花最美？”

儿子连想都没想，脱口而出：“富士山的樱花！”

“错了！错了！”土光敏夫摇了摇头，接着说：“大野村的樱花最美。”

“大野村在哪儿呀，我怎么不知道呢？”

儿子睁大眼睛好奇地问。这一问又难住了土光敏夫。因为他出来工作了七八年，由于努力工作，竟一次也没回他的家乡大野村，所以儿子自然也没去过大野村。

还是直子出面为土光排忧解难了，她告诉儿子：

“大野村是爸爸的家乡，在冈山县。那儿住着你的爷爷，奶奶哩！”

“我想见见爷爷、奶奶，爸爸，好么？”

土光敏夫爱抚了一下儿子，点头说道：

“好儿子，今年年底我们就去看爷爷、奶奶！”

“你说话算数么？你那么忙呀！”儿子说。

“算数，爸爸什么时候对你说话不算数？”土光说完这句话就不再吱声了，他默默地听着儿子与母亲的絮语，而他的心思飘向了曾经生他养他的故土——冈山县大野村去了。他思念起双亲及弟妹来了，是呀，苦苦奋斗了几年，总算有了点成绩，但是，投身于工作而忘了孝顺父母，这是做后辈责任心不强的表现，土光敏夫心里一阵阵难过起来。

在大阪尽心玩了一周，土光敏夫一家人又回到了石川岛。敏夫又开始忘我地工作起来。由于石川岛公司为秩父水泥厂成功地开发出了透平设备，一些用户就主动向石川岛订货了。1930年，石川岛公司从八幡制铁所接到了当时日本最大的25,000千瓦透平的订货。隔了两年，又接到了山口县电业局20,000千瓦透平的订货。1933年，石川岛公司在土光敏夫的主持下，出色地争取到了关西共同火力发电公司的53,000千瓦透平的订货。从此，石川岛正式博得了“透平的石川岛”的美名，土光敏夫的技术权威也在石川岛公司内奠定了基础。这个不以裙带关系，而以自身实力取得成绩的农家子弟受到石川岛公司上下各层人士的尊重与信赖。

如果说土光敏夫学生时代升学曾遭受了四次惨败，那么，在他加盟石川岛公司的前几年，他却一次失败也未遭逢。有人说他是命中注定必先遭受苦难，而后才可以一帆风顺。这种宿命式的观点土光很不以为然。土光自己说：“因为自己过早地饱尝了挫折的滋味，所以在以后的工作中，我才有经验尽量避免错误。”

第三章·东芝发迹

一、东芝的召唤

石川岛公司向土光敏夫下牒：去石川岛与东芝合资的石川岛芝浦透平公司工作。土光敏夫走出公司总裁办公室后，心里蛮不是滋味。他一向认为，他负责设计的透平已是日本最先进的了，他的崇高理想是要使自己设计生产的透平质量超过美国通用公司的产品。而此时，东芝正与美国通用公司合作呢，他不想与竞争“敌人”共事。

1875年，日本芝浦地区成立了一家个人企业——田中制造所，东芝企业发轫于它。田中制作所的成立背景是这样的：

1867年，日本倒幕武士在日本天皇的号召下联合起来，年幼的明治天皇发布了讨伐幕府的密诏，并采取军事斗争方式向幕府顽固派发起攻势。最后在1868年1月，京都郊外的伏见、鸟羽战役中，倒幕派终于击败了幕府的军事力量，彻底结束了统治日本长达260多年的德川幕府政权。

明治天皇取得了权力，为了巩固以天皇为首的新政权，彻底清除幕府残余，天皇宣布王政复古，并且推行了一系列资产阶级性质的改革措施，史称“明治维新”。

“明治维新”为日本资本主义经济的发展开辟了道路。原隶属于幕府的兵工厂、造船厂、矿山被部分收归国有。国家大力兴办企业，修建铁路，发展电信事业；奖励个体工商业主办企业，并资以贷款。于是田中制作所在这种情况下成立了。1904年，这家以生产电器设备为主的制作所改组为芝浦制作所。东芝前身的田中制作所曾于1893年的经济危机导致经营发生困难而被日本的著名的三井财阀收买，并更名为芝浦制作所。芝浦制作所先因其技术水平差，产品竞争不过国外产品，于是，东京芝浦制作所就和美国的通用电气公司合作，引进资金、技术，从而改变了经营不振的局面。

1923年9月1日，日本关东地区发生强烈地震，芝浦制作所在这场浩劫中蒙受了重大损失。好在芝浦制作所当时已具备日本大企业的规模了，资金积累雄厚，勉强度过了难关。1931年，日本军国主义者发动了侵略中国的“九·一八”事变，这为东京芝浦制作所提供了扩大生产的机会。芝浦制作所生产了大批军用物品，如无线电、雷达等，产品供不应求，而在生产过程中，芝浦制作所不断改进技术，从而使其技术水平很快达到了世界水平。

虽然芝浦制作所如滚雪球一样，越来越强大了，虽然它的技术水平平均指数已居世界领先水平，但芝浦制作所的透平技术仍落后于石川岛公司一大截。芝浦制作所很想与石川岛分享透平技术，于是，芝浦制作所的上层向石川岛公司发去了双方合建一个新公司的倡议，设立一个专门生产透平设备公司。石川岛公司其实很早以前就与芝浦制作所有过合作的关系了。如1911年，石川岛造船所与芝浦制作所就开始合作了。那时石川岛公司刚开始正式制造机械，就与芝浦制作所签订了品种调整协定。接着在1933年，石川岛又借用芝浦制作所鹤见工厂的一部分开始了透平的生产。由此看来，当芝浦制作所发出这样的倡议，石川岛很难拒绝。其实，石川岛上层人士根本上就是想与芝浦合作呢。因为当它由“海洋转向陆地”的经营多元化的进程步入正轨时，它却没有更多的资金与设备去消化日渐增多的订货单。只有设立一个单独的、资金雄厚的透平公司才有可能完全承接客户的订货。这两家公司

都面临着困境，而又只能互相取长补短，双方才可能获利。于是，各自敲着金算盘的石川岛与芝浦制作所决定合力建立一个石川岛芝浦透平公司了。

1936年年初的一天，石川岛的总裁召见造铅所机械设计课课长土光敏夫。当土光敏夫与总裁面对面坐好后，总裁就对他说：

“本公司决定与芝浦制作所共同建立一个专门制造透平的子公司。经董事长们研究决定，希望你去那儿当技术部长。”

由课长升为部长，刚好40岁的土光敏夫已经要问鼎于企业的最高层了，这是天大的喜事呢。然而，令石川岛公司的总裁大为吃惊的是，这个素来倔强、玩命工作的土光敏夫居然大放厥词：

“什么？去芝浦制作所，我才不去哩！”总裁见状，就询问原因。土光敏夫说：“去芝浦制作所，无异于教我向美国人投降了！”

总裁非常好奇，他问土光：“怎么去芝浦制作所就是向美国人投降了呢？”土光敏夫振振有词地说：“众所周知，芝浦制作所与美国通用电器公司进行技术合作的新公司成立后，自然就会购买美国的技术和专利来制造透平。这样一来，日本的透平又失去了魅力，成为美国产品了。而我们至今千辛万苦地从事国产透平开发工作，岂不是白白浪费了人力、物力和时间吗？”

上司见土光敏夫说了心里话，明白就里后他对土光说：“产品是没有国界的，好的东西总会受到人们喜爱的。我们得承认，美国的技术的确高于我们，我们也只有学习别人的长处，才能发扬自己的优点。我们也认为，如果你去了新公司，将会起到这样的作用，即将石川岛的技术与世界最先进的美国新技术完美结合起来，制造出前所未有的优良的透平设备。这对国家、日本人民、石川岛、芝浦制作所，乃至你个人，都有好处。”但是土光仍想不通，他礼貌地向上司鞠了一躬，说：“这事太突然了，让我想想吧。”

土光走出总裁的办公室后，心里蛮不是滋味。他一向认为，他负责设计的透平已是日本最先进的了，他的崇高理想是要使自己设计生产的透平质量超过美国。

苦思了几天，土光的心情有所好转了。因为尽管他自己在透平领域内已成了日本权威，但当他想到天外有天，人外有人这个道理时，不禁倒抽了一口冷气。他不得不承认，技术是无止境的，如果自己还固步自封，必定会遭时代淘汰的。

其实，石川岛公司上层并没因为土光敏夫反对加盟新公司而停止与芝浦制作所合作的步伐，相反，两家公司正以超常规的速度组建新公司。

不久，新公司组建完毕，土光敏夫接到了公司的调令。虽然土光还是有点犹豫，但他仍服从了公司的安排，仿佛忘记了曾与上司争执过似的。一旦事情定了下来就快速行动，这是土光敏夫几十年的习惯，其实这本是土光的长处。

二、石川岛芝浦公司董事

命运，有时是一种嘲弄。土光敏夫不得不向一向仇视的竞争对手——美国通用电气公司低头了。因为，通用公司确是世界上首屈一指的企业。土光敏夫决定，他要率一支队伍到美国通用电气公司偷技去。

机会是指能促使事业获得成功的偶然出现的或一闪即逝的迹象、先兆或时机，善于发现机会，就是时时处处留心观察自己在事业中所遇到的一切事

物现象，细心思索并抓住这些事物现象中有可能使自己获得成功的迹象、先兆或时机，探索其中的奥妙，并运用于自己所从事的事业，促使自己的事业成功。然而，土光敏夫仿佛一点也不明白这些道理。当上司叫他去新公司上班，并升他的职，他却表示反对，这岂不是坐失发迹的良机吗？或许，成功人士并不是因为成天专心寻取机会而成功的吧？因为一年后的土光升为新公司的上层人物并不是他钻营的结果，而是他努力的结果。那么，一个人要成功，“无心插柳”也会“成荫”的。

1936年6月，新公司“石川岛芝浦透平公司”成立了，这是土光敏夫第一次与东芝结缘，这为他日后成为“重振东芝之王”奠定了基础。

新公司成立那天，员工们将车间打扫得干干净净的，工厂大门悬挂了喜气洋洋的灯笼、红绸，为了办得热闹一点，公关部还买了几挂大鞭炮肆意爆炸了一回。

为了鼓励、号召员工们向新公司表示忠心，土光敏夫作为技术部长，带头向新公司宣誓为新公司的发展而效劳。当土光敏夫的洪亮嗓音回荡在厂区的上空时，员工们被他的声情并茂的说词感动了。

新公司成立之后，从事透平技术设计的精英人才集中了，大家集思广益，提出了许多技术改进措施。土光敏夫真正成了一个大忙人，他不仅要领导技术人员从事新项目的开发工作，又要解决设备中可能或者已出现的技术缺陷，他除了加班加点外，恨不得让老天再多生出一些手或脚来。

石川岛公司与芝浦制作所合资兴建的这个新透平公司，的确具有远见。因为当新公司成立之后，日本的重工业和化学工业厂家日渐勃勃发展，这些厂家为了扩大生产，只得扩充设备，尤其急需透平设备，而日本生产的透平质量最好的厂家便是石川岛芝浦公司，于是这些重工业厂、化工厂就把大量的订单投往石川岛芝浦公司。不到一年，该厂就制造并发货的发电用透平就达21台之多。

为了满足生产，石川岛芝浦透平公司也只得扩建厂房和扩充设备，技术人员也欠缺起来。

土光敏夫这个技术部长向总公司打报告说，为了培养后备技术人员，透平子公司必须派一批技术人员到美国去留学，学习美国技术。总公司很快就作出了答覆：由土光敏夫领衔，先期派出一部分技术人员到美国通用电气公司学习。

命运，有时是一种嘲弄。土光敏夫不得不向一向仇视的竞争对手——通用电气公司低下了头。土光敏夫曾回忆这段经历，他说：

“我充当透平公司的上层管理人员后，猛然发现，一个企业，它的技术力量无论多么雄厚，对于世界技术的大系统来说，也仅仅是汪洋大海中的一滴水。如果一个人或一个企业固步自封，总以为取得了莫大成绩，总以为自己的技术依然处于世界的顶峰，那么这个人或企业肯定会吃亏的。因为，技术的进步是永无止境的。当你还在为自己的技术成就感到陶醉时，别人已流星赶月似的追了上来，并且超过了你。当我在石川岛芝浦透平公司工作一段时间后，我自信我们的技术相当先进，可是，研究了一下美国通用电器公司的透平技术后，我不禁倒抽一口凉气，美国人的东西绝对比我们拥有的好得多。理智告诉我，我们必须向对方学习，虽然它是我们竞争的、可憎的对手。”

来到了北美这块生机盎然的新大陆，土光敏夫顾不上去美国的繁华街道闲逛，他一头投入美国通用电器公司的技术海洋，如同一块巨大的海绵如饥

似渴地吸取着知识。同土光敏夫一起到美国学技术的同事们，见自己的头儿这样发狂地学技术，他们大受感动，也争分夺秒地“偷学”技术。

日本人在美国人的公司中玩命地学习，令美国人叹为观止，他们不知日本人为什么这么执着。但是，土光敏夫却在暗自发笑，他嘲笑美国人的肤浅。他笑美国人不知日本人之所以发奋的终端目的。

大概在美国镀了几个月的金，土光敏夫及同事们已经取得了辉煌的成就，他们已经消化吸收了日本人还未掌握而美国人早已发明的先进技术了。

结束了一生中的第二次留学生涯，土光敏夫回到了日本，携带美国先进技术，加之自己的创新精神，土光敏夫领衔造出的透平设备又在市场上掀起了狂浪，成为众多客户的抢手货。

1937年，石川岛芝浦公司一致决定，提升为公司作出杰出贡献的技术部长土光敏夫为公司的董事。土光敏夫根本没想到，自己昔日坚决反对加盟的公司却授予了他一顶显赫的皇冠。

三、勇猛和死磨硬缠的经营者

土光敏夫为了替公司贷款，他在日本第一银行贷款部采用了“饭盒作战计划”，即先悄悄买下两盒饭准备着，当谈判双方僵持到吃饭的时候，他就把饭拿出来请对方吃，以便再进行马拉松式的交锋。土光敏夫这种死磨硬缠的贷款方式，使他终于贷到了巨款，由此，有人称他为“贷款圣手”。

如果把土光敏夫一生分为两个阶段，那么他的生命前半段是技工、工程师、技术部长的年代，后半段便是经营者的年代。

土光敏夫成为石川岛芝浦公司的董事时，他才41岁，30年代的日本，一个人如果成为某个企业的董事，那么他就是这个企业的上层经营者之一了。从专搞技术到负责经营管理，对土光敏夫来说，是一个人生的巨大转折点。因为经营者比专职技术部门的人承担的责任更大了。搞技术的人可以专注于完善和创新技术，不必把心思分散到企业产品的营销、企业人事配置、企业发展方向、发展趋势、企业亏损盈利的重大问题上去。而经营者不仅要大力发展技术部门，而且还要负责企业的运转。因此，土光敏夫成为经营者时，实质上是不得不重新学习一门新学科了，那就是经营管理学。

作为透平设计专家的土光，在走上经营工作岗位后，以他那技术人员特有的条理性逻辑经管他主持的部门。土光敏夫向属下发出号召：谁能够提出使公司运作的效率提高的建议来，谁就可以获得奖金。

在土光的富有感召力的口号鼓舞下，员工一方面努力工作，一方面开动脑筋思考提高效率的办法。

有一天，一位叫健一郎的年青工人主动跑到正在车间视察的土光身边，他搓着一双满是油污的手，拘谨地对土光敏夫说：

“土光董事，我觉得我们这个班组的两个机器设备隔得远了点，如果将这两个机器设备之间间隔缩短5米，我们从这个设备拿零件到那个设备上去，至少可以省去10步路，也就是可以节约几秒钟哩。”

健一郎说话的同时，用手指了指那两个机器设备。

当健一郎说完后，在旁边听见这个建议的几个工人顿时哈哈大笑起来，他们还阴阳怪气地说：

“花很大的力量去搬那个沉甸甸的机器，为的是节约几秒钟，这也是好

建议吗？”

等这些人笑尽兴之后，土光敏夫对面前这个已羞得涨红了脸的健一郎说：

“小伙子，你提的建议非常好。虽然只能节约几秒钟，但作用不可低估，”土光敏夫看了看周围那几个取笑健一郎的人，接着又正色地说，“你们想一想，来回走一次可以节省5秒，那么一个工作日可以节约多少时间呢？一天工作8小时，每小时来回至少要走20次，那么一天就要走160次，也就是说一天可以节约15分钟，而15分钟又可以多制造出一件产品了，公司的利润又可以增加了。如果一个车间有10个这样的设备，那么一天之中又可多生产10件产品了。”

听土光敏夫一算帐，众人才发觉这是一个不赖的主意呢。

土光敏夫用手握住健一郎的满是油污的手，亲切地说：

“小伙子，你立了大功，公司将采纳你的意见，你将得到一份价值一千元奖品。”

健一郎终于化羞涩为欣喜，但是当他看见自己的脏手沾污了土光敏夫的手时，忙不迭地向董事致歉：

“对不起，土光君，我弄脏了你的手。”

土光敏夫却眉开眼笑地说：“没关系，我好久没这样接触到这熟悉而亲切的油污了。呵，实在对不起，我太健忘了，我不知你的尊姓大名哩。”

“我叫健一郎。”

“好好干，健一郎，”土光敏夫鼓励他，“我以前也是车间中的普通工人，靠苦干才升为公司的董事，你一样也可以像我这样，不，甚至比我得更好。”

健一郎听到上司这样热情洋溢的鼓励话，激动地向土光敏夫行了个礼：“是！”

第二天，土光敏夫果然下令健一郎那个班组的头儿按照健一郎的建议，将各组机器设备挪近了5米。

自从土光敏夫嘉奖健一郎之后，石川岛芝浦公司的所有员工都向公司提出了有关提高工作效率的建议，土光敏夫百忙之中抽出大量时间阅读这些建议，他去伪存真，去粗取精，采纳了众多优秀的建议，公司的工作效率果然得到了成倍的提高。鉴于土光敏夫的这一创举取得了成就，石川岛总公司、东芝总公司对他进行了很高的评价，可土光敏夫却谦虚地说：

“好主意都属于在第一线进行生产的普通工人，我只不过按照他们的优秀建议落实了而已。要说我有什么成绩，那仅仅是虚有其表！”

但是，从技术人员到经营者这一环，土光敏夫扮演的角色已转换成功了。土光敏夫从此成为石川岛芝浦公司中一位举足轻重的管理经营者了，他的每个主意，众人皆不敢忽视。

1942年，日本军国主义者挑起了太平洋战争，为了扩充军备，日本政府加快了军工产品的生产。大炮、坦克、军舰的产量越来越大，而飞机的需求也正在扩大。日本军用飞机的排气透平先是靠进口美国或西欧的产品，但是，随着日本轰炸了美国珍珠港的太平洋舰队，美国人对日本宣战后，自然就断绝了向日本提供军用飞机排气用的透平设备。日军战争机构不得已，只好将目光转向国内的透平生产厂家。此时，年轻的经营家土光敏夫也敏锐地看到了这一广阔的市场前景。他率先向公司的总经理提出建议，立刻开发飞机用

排气透平。但是，公司总经理却有些犹豫不决。土光敏夫历来就是一位倔强、有主见的人，加之他当了几年的经营管理者之后，已变为一个成熟的商人了，他认为只要世上存在有利于企业赚钱的机会，就决不放弃。所以，他又向总经理死谏：

“厚利是商法。只要我们能够率先独占军用飞机用透平设备的市场，石川岛芝浦公司将赚取可观的利润。希望总经理勿坐失良机。”

总经理却说：“如果我们要生产飞机用透平设备，就必须购置新的设备，扩充厂房，而这些需要巨额的资金呀，所以，我才会这么犹豫。”

土光敏夫却轻描淡写地说：“如果我们将这样的计划上报给东芝和石川岛总公司，说不定他们会划一笔钱资助我们哩。”

总经理说：“我看十有八九是竹篮打水一场空。”土光敏夫说：“我们不妨试一试。只要把道理说明白，他们肯定会伸出援助之手的。”

总经理勉强同意了。万万没想到，总部的批示却相当干脆爽快：

同意扩建新厂房，由土光敏夫经管此事。

土光是一个典型的实干家，他接到任务后，日以继夜筹划起扩建厂房的事宜。不到半年，一家设在长野县松本市的飞机用排气透平厂就建成了。接着，土光敏夫又在辰野、伊那等地方发展了工厂网。

可是，世上的任何事都不可能一帆风顺。日本对外侵略战争的战线拉得越长，它的军事机器就愈发缺少兵员，穷兵黩武的政府为了扩充兵力，不顾一切代价在国内拉壮丁去充炮灰。后来，社会上的男丁拉得只剩下些老的老、小的小的男人后，日本军国主义者的目光就投向国内的各个大企业中去了。土光敏夫的石川岛芝浦公司中的工人也被拉走不少。由于被征入伍的工人大多是企业的熟练工人，企业生产受到严重的损害。土光敏夫负责的工厂，生产几乎处于停顿状态。

眼看企业在风雨飘摇中日落千里，心如火焚的土光敏夫也只能干着急罢了。土光敏夫万万没想到，自己以前曾以为扩大生产好发战争财，然而哪料到战争却让他主持的企业坠入了减产亏本的深渊。然而，从不服输、从不向挫折低头的土光敏夫决心从头开始。

他花了大量的心血招募新工人，并进行培训。为了激励情绪低落的工人们，他再一次发挥自己善打硬仗的优点，亲临工厂的生产第一线，率先混迹于油迹斑斑的设备和噪声震耳的机器声中，工人们见公司的上层董事不顾脏、不顾累的搬运设备、打制零件，大受感动，自觉地、卖力地、加班加点地为公司劳作。虽然土光敏夫身先士卒的作风给公司员工们打了一剂强心针，企业的生产也恢复到较好的局面，然而，不幸的事却接踵而来。

由于日本军国主义者在太平洋上与美国厮杀遭致失败，战争局势迅速地被美国人控制住了。天皇向国人保证的日本领空永不会受对手侵犯的诺言成为一句空话，美国的空军飞机如蝗虫般扑向日本列岛，投下了倾盆大雨般的炸弹，尽管驾驶“零式”飞机的日本飞行员具有武士的自杀精神，无奈在众寡悬殊的情势下，只能徒自送命。

美国炸弹无情地摧毁着日本的国土，军国主义的侵略行为为日本平民招来了一场空前的灾难。日本的企业成为美军轰炸的第一对象。东芝、日立、石川岛，无一例外地受到了轰炸，土光敏夫花了无数心血的工厂，也在熊熊烈火、弹片横飞中成为灰烬。

在疯狂的战争中，个人乃至一个团体的力量是控制不了局势的。全神贯

注、百折不挠、主意颇多的土光敏夫眼见公司在鹤见的主力工厂遭到了摧毁，他也只能顿足捶胸，莫可奈何。

1945年8月15日，心情忧郁的土光敏夫和家人一起坐在无线电收音机旁边。他们在凝神倾听一个人的声音，这个人是日本的天皇。天皇在无线电中向日本列岛的所有人宣布：向盟军投降。历时3年又9个月的太平洋战争结束了。

随着而来的是美军占据了日本，清理战俘的事又紧锣密鼓地展开了。

虽然战争结束了，但是，一片废墟的日本仍旧死气沉沉。工厂的烟囱有的坍塌，有的被削去了一半，生产一律没有恢复。由于东芝、石川岛重工等大企业在战争期间完全依靠生产军工产品而获利，所以，当战争结束，军队解散之后，这些大企业的产品便立刻没有市场，只有苟延残喘。而东芝、石川岛合办的芝浦透平公司由于没有完全依靠生产军工产品而获利，所以，恢复生产就比较容易了。

1945年11日，战争刚结束3个月，石川岛芝浦公司在土光敏夫等人的领导下开始了重建工作。

在忙于重建工作时，夫人直子见丈夫劳累过度，就劝他休息一下。

而土光敏夫却说：“工作就是我的生命，失去工作，我便如同一具行尸走肉。我是在石川岛芝浦公司中成长起来的，受它的器重，如果不在最困难的时候为它加倍地效力，我对得起上司，对得起拥护我的下属，以及那些辛苦的工人吗？”

夫人见他这么说，也不好再多言了。她唯一可以帮丈夫的，便是尽量省下当时非常难搞的极少的大米，为他熬一碗纯粹的米粥。

在石川岛芝浦公司的重建工作中，土光敏夫一连5个月都亲临第一线，像一个普通工人，却又是一位卓越的组织者指挥着重建工作。在清理废墟、擦拭、组装战火摧残的机器时，人们总会听到土光敏夫那穿透力极强的、富有鼓励性的话：

“我们曾经有过一流的工厂，我们也将重新创造一个超一流的工厂。”

战后的日本人普遍存在着一种悲观的情绪，可是土光敏夫却从未流露出懦夫的神情，他年青时饱受挫折经历，已让他有足够的心理承受能力去面对死气沉沉的现状。

有人说，一个好的企业管理者，不仅要有经营智慧，而且还要有一流的口才，敢于率先行动的作风，而土光敏夫的所作所为似乎都具备了这样的素质。土光在这几项素质之外，还有一种近乎勇猛的闯劲，这股闯劲在他成为石川岛芝浦公司的总经理后，表现得尤为淋漓尽致。

1946年4月，战后的石川岛芝浦公司进行了改组，目的是为了适应战后的新形势。战后的日本，许多大企业都改革了体制，启用了一批技术上、经营上很有能力的年龄较年轻的人充当公司的总裁。土光敏夫非常幸运，被东芝、石川岛总部提拔为石川岛芝浦公司的总经理。

对于土光敏夫就任石川岛芝浦公司的总经理一事，同行乃至下属有不同的意见、评价。

喜欢土光敏夫的人，认为他是个实干家，体察下属的困难，并能替下属找出解决困难之方法；不喜欢敏夫的人，认为他是以技工起家的，经营方面是外行，他们还攻讦土光敏夫是位独裁者，一旦是他决定了的事，他就要求别人累死累活也得按时按质完成。

面对两种截然不同的评价，土光敏夫说：

“我没有必要去讨好那些不喜欢我的人，我从来不努力讨好别人，我素来是实话实说，该怎么样就怎么样。”

他还说：“我是从技术工作干起的，但我在干技术工作时就特别注意经营事务了。可以这么说，我自东京高工一出来，就一直关心经营企业的方法了。说我是门外汉那是夸大其辞，我自信自己在经营方面会比在开发技术方面干得更好。”

为了证实自己的能力，也为了重振企业，新官土光敏夫犹如一个勇猛的武士，舍身忘我地投入到工作中去了。

由于公司的主力工厂——横滨鹤见总厂、松本工厂之间相隔甚远，土光敏夫每天都要乘火车往返于这两个工厂之间。

战后的日本，经济、交通遭到了重大的摧残。几条铁路主动脉虽然经过抢修恢复了营运，但火车的数量极少，因此，每一列火车上，乘客都严重超载。土光敏夫这个总经理没有私车，也没公车可乘，只得像普通平民那样挤火车了。白天，火车上的人最多，人们能够在火车上挣得站一只脚的地盘就相当满意了，土光敏夫在白天挤了几次火车后，实在不堪挤压，但是他以坚强的意志忍耐了下来。渐渐地，他发现夜间的火车上，乘客要比白天少些，于是，他决定每天夜间赶车。这样，他就彻底改变了作息时间。

夜间的火车不挤吗？其实根本不是这样的。战后的日本人至今还对火车拥挤的局面记忆犹新，如果现在的年青人问老辈，那时他们乘坐火车是什么感受时，他们准会皱着眉头说：“简直糟透了。如果白天坐火车，我们便是车箱中的沙子，车箱的每个缝隙都塞住了。如果夜间坐火车，我们便是车箱中的沙丁鱼，彼此肩靠肩，背贴背挤得紧紧的。但是，无论如何，坐夜间的火车比坐白天的火车好得多。”

土光敏夫不喜欢回忆过去，但是对战后乘火车的感受他还是稍微透露了一点端倪：

“那时坐火车就像在做一桩玩命的勾当，在拥挤的车箱中，难闻的气味弥漫着，由于挤得太凶，每次下火车时，我的内衣都被汗浸湿了。我的力气较大，挤上火车还不费事，费事的是在车箱中难以思考问题。后来我改为夜间坐火车，但是几乎是每次都未觅着座位，完全是凭着一股韧力坚持着站到终点。后来，我学会了一个本领，那就是在车箱中站着睡觉。开始几次总是半寐半醒，后来竟完全摒弃嘈杂声和拥挤，安然沉睡了。清晨，到了工厂，我的精力就很旺盛了，仿佛昨夜睡觉休息的地方不是在火车车箱，而是在家里的大床上呢。”

土光敏夫将自己这段经历说得非常稀松平常，但是，人们却可以从他的话中品味出，他这个人真的是具有坚强的意志和忍耐力，难怪当时的职工们都称他为“我们的勇猛总经理”。

尽管土光敏夫勇猛异常，工作发狂，工人们受其鼓舞，士气也提高不少，但是，严峻的生活现状却令土光敏夫几乎束手无策。当时，战败的日本人，一天三餐很难得到满足。石川岛芝浦公司的职工们不仅勒紧裤腰缩食，以便度过难关，更严重的是许多人家因炮火的焚烧，家财失却一空，就连平时煮饭用的锅，熬汤用的罐也渺无踪影了。

土光敏夫曾到职工们的家中视察，他见下属们连起码的生活用具都没有，不禁潸然泪下。他向职工们保证，他决心先用工厂的材料为员工们生产

出锅碗瓢盆。职工们听到这个消息后，大受感动，纷纷自愿要求为工厂加班加点工作。

然而，土光的这一举措受到了总公司的指责。总公司认为，在非常时期，工厂应该先启动机器生产市场上需要的产品，获利后再解决员工们的困难。土光敏夫据理力争，他说：

“人不是机器，只有先满足人，机器才会有用。”

土光敏夫没有服从总公司的要求，他让工厂先为职工们生产了锅、罐等生活用品，并一一发放到了急需这些日常用品的职工手中。

善于体察民间疾苦，善于解决工人的困难的人，得到的当然是人们的好评。工人们感激地说：“土光总经理冒着受指责和撤职的危险，为的是要解决我们的困难，这样的好人难找啊！我们如果不加倍地努力工作，岂不是辜负了土光总经理？”

土光敏夫这一发自肺腑的、真诚关心职工福利的善举，顿时将职工们那已分散的心凝聚了起来，石川岛芝浦公司的生产效率很快就提高了。在日本众多企业还未恢复元气时，土光敏夫领导的企业已在逆境中露出了一片勃勃的生机。

然而，工厂的生产虽然恢复并扩大了，伤脑筋的事又来光顾土光敏夫了。其中最令人头痛的是生产过程中必须投入的资金已经枯竭。战后，日本的企业，不论中小者，还是赫赫有名的大企业，都面临着筹措资金难的局面。

为了申请贷款，土光敏夫不得不亲自去央求银行贷款给石川岛芝浦公司。土光敏夫将申请对象定为日本第一银行。土光敏夫先还没意识到贷款有多么难，当他吃了几次闭门羹之后，他才意识到面临着严重的危机。

土光敏夫和第一银行的人打交道是从长谷川重三郎开始的。长谷川重三郎现在已是第一银行行长了，不过，他那时还是该银行的营业部部长。长谷川重三郎长得一表人材，口才以雄辩著称。人们都说，如果想从长谷川重三郎那儿得到贷款，不拿出雄辩的气概，不拿出有力、有理、有据的辩辞，那将是徒劳。

土光敏夫第一次见到长谷川重三郎时，就领教了对方的厉害。那是一个星期一的早晨，西装革履的土光敏夫推开第一银行营业部的大门，自信而入。长谷川重三郎的女秘书询问他：

“先生，请问您找谁？”

土光彬彬有礼地向女秘书递出自己的名片，然后说：“小姐，我要拜见长谷川重三郎。”

秘书到里间办公室去了，片刻之后，她出来向土光说：

“部长请您进去。”

土光点头致意，然后昂首走进了长谷川重三郎的办公室。这是一间 10 平米宽的办公室，简朴的办公桌旁边坐着一位头发梳理得一丝不乱的男人。那男人见土光敏夫进来了，马上从椅子上站了起来，有礼貌地伸出一双白皙的手，迎向土光敏夫，嘴里说：

“土光敏夫先生，请坐。”

土光敏夫握住对方伸出的手，他发觉对方的手绵若无力，而且有些冰凉，凭职业感觉，他下意识感到对方是一位阴柔、城府极深的人。握完手后，土光敏夫面带微笑，声音洪亮地说：

“初次见面，请部长先生多多关照。”

长谷川重三郎微微一笑，又稳稳地坐在他那把“交椅”上。

土光敏夫是一位直来直去的人，他干事极重效率和速度，所以也就不向长谷川重三郎闲扯，就把自己来银行的目的抖了出来。

“部长先生，我此次来的目的是向贵银行申请一笔贷款，希望先生助石川岛芝浦公司一臂之力。”

长谷川重三郎未料到土光这样直截了当，先是一愣，接着又恢复了常态。以往，任何企业的负责人到他这儿来商议贷款的事，无不委婉哀求，长谷川重三郎几乎从未见过像土光这样作风的人。长谷川重三郎用手抚摸了一下自己的眉头，慢条斯理、吐词清晰地说：

“土光君，这事儿难办呀。银行现在也相当困难，资金也和大多数企业一样紧。”

土光早就料到对方有这一招了，他也不计较对方的搪塞，他打算将自己贷款的理由、还债的方法向长谷川重三郎细细说一遍，于是他又说：

“我知道银行也艰难。不过，总比企业好得多吧？我的公司是生产透平的权威，市场前景相当广泛。只是现在生产资金不到位，企业便发挥不出力量。如果银行助石川岛芝浦公司一臂之力，石川岛芝浦公司先期赚的利润，马上就还给银行。”

长谷川重三郎懒洋洋地说：

“土光君，不瞒你说，凡是到银行贷款的人都像你这么说的，有的甚至愿意承担高利息。但是，银行的款项实在少得可怜，恐怕只得令你失望了。”

土光敏夫见对方不为己动，他仍不放弃，他说：

“银行的款项少得可怜，但仅仅是少罢了，贷出一部分款还是有可能的嘛。”

长谷川重三郎见土光钻了他说话的空子，马上就补充说：

“是的，贷出一部款项是可能的。可惜的是你来晚了一步，别人已把银行那少得可怜的款项全贷走了呀。”

土光敏夫见对方还不让步，虽然心中窝火，但他仍和颜悦色地对长谷川重三郎说：

“银行总不会永远没有款项吧？”

长谷川重三郎马上说：

“是的，银行如果没有款项，就会倒闭的，这是你我都不愿看到的。真人面前不说假话，不久以后，银行将得到款项，到时再通知你吧。”

两人舌战了一番，土光敏夫最终还是失败了，只好悻悻走出了银行大门。

隔了两天，土光敏夫未等长谷川重三郎的通知，又主动到第一银行来了。因为，工厂实在没有资金了，不加紧活动，工厂将面临停产的局面。而且，土光敏夫深知，无数嗷嗷待哺的企业都把目光盯在第一银行上，在这种僧多粥少的严峻情势下，自己不主动积极地争取，贷款将被别人夺走，所以，他如果苦等长谷川重三郎的通知的话，无异于放弃机会。当土光敏夫再次推开长谷川重三郎的大门时，长谷川重三郎向他打趣道：

“日本的透平之父又来了。可惜，你又得白跑路了。”

土光敏夫又一次费了不少唾沫，但依然两手空空。以后，土光敏夫又在第一银行跑了若干次，仍旧没有结果。

经过若干次与长谷川重三郎交锋，土光敏夫与长谷川重三郎也熟络起来，彼此在谈工作的时候还拉起了家常。虽然长谷川重三郎依然没松口，但

是原先那种油盐不进的顽固态度有所好转，这样，土光敏夫对贷款一事进一步自信了。

自信取胜，就是树立必胜的雄心壮志；执着追求则是为实现自己取胜的目标而持之以恒的奋斗过程。这两者密切的结合在一起，便形成一种强大的力量。土光敏夫自信取胜的欲望，激励着他按照自己预定的目标去进行所有的活动。

一天，当公司的财务董事向土光敏夫汇报说：“如果在最近两天之内还得不到资金的投入，那么，公司将不得不全线停工。”

土光敏夫遂决定破釜沉舟、背水一战了。他暗自握了握拳头，自言自语道：“今天非迫使长谷川重三郎就范不可。”

土光敏夫叫秘书给他找了一个较大的旅行包，把平时挟在胳肢弯随时不离自己的扁平公文包放在办公桌上，提起那只瘪瘪的旅行包走出了公司的办公室。办公室的下属们见上司提着旅行包感到有些纳闷，土光敏夫看到员工们不解的眼色，也不作解释，行色匆匆地走出了公司的大门。

土光敏夫提旅行包自有他的目的。他想在第一银行死磨硬缠长谷川重三郎。但是，长谷川重三郎到了下班吃饭的时间必定会溜走，为了迫使对方听从自己的摆布，他决定先在街上买两盒盒饭，以便就此拖住长谷川重三郎，最终好让他在厌烦的情况下让步。而平时那只公文包太小，容纳不下两只饭盒，只有旅行包可以承纳，且可以不暴露这个秘密。

一旦目标确定下来，就要排除所有障碍，为实现终极目标而冲锋陷阵。铁了心的土光的确是这么一个百折不挠的人。

又一次见到了长谷川重三郎，土光敏夫神色郑重地说：“今天无论如何都得借，借不到我就不回工厂了。”“可是，我们今天的的确确没有借给你们的款项呀。”

长谷川重三郎依然一脸为难之色。

双方又展开了一次舌战，辩论完之后，彼此又沉默无语。土光敏夫就故意赖在长谷川重三郎的办公室不走。养足精神后，他又将原来说过的话又重复一遍，但长谷川重三郎就是不松口。

时间过得很快，不知不觉中已接近下午下班的时间了。当营业部下班铃拉响时，长谷川重三郎如释重负，提起公文包对土光敏夫说：

“土光君，实在对不起，工作了一天，我的肚子饿得咕咕响，得立刻赶回家去吃夫人为我准备的晚餐了。你们贷款的事，我们改天再谈吧。”

“是么？”土光敏夫说：“部长先生，我知道你辛苦工作了一天，肚子当然饿得慌。不过，我来银行时在街上已买了两只盒饭，特意准备着为我们的长谈增加能量哩。”

说完，土光敏夫敏捷地从那只旅行包中捧出两只盒饭来。

“怪哉，这盒饭还有余热呢，”土光敏夫幽默地说，“部长先生？希望你不要嫌弃这寒酸的盒饭。等我们公司好转后，我们再感谢你这位大恩人。”

长谷川重三郎万万没料到面前这个面部表情坚毅的人还有这一招。他目瞪口呆之际，迈出去的一只脚如同凝固的水泥，一动不动了。

土光敏夫也不看长谷川重三郎的表情，兀自把一只盒饭递给手提公文包的长谷川重三郎。

长谷川重三郎面带苦笑，只好伸出手接住对方递过来的盒饭。

“这饭还不错吧？唔，唔。”土光敏夫旁若无人地大嚼起来。

长谷川重三郎终于坐了下来，他掀开盒盖，用筷子夹了一片盒饭上面的青菜慢慢咀嚼了起来。看着土光吃得有滋有味的样子，长谷川重三郎说：

“土光君……”

土光敏夫却热情地打断对方的话，他对长谷川重三郎说：“部长先生，先不说贷款的事，你吃了饭，我们再谈吧。”

“土光君，我的意思是……”

“好啦，好啦，部长先生，等我们吃了饭后，我们就会有力气就贷款一事好好讨论了，一直讨论到明天天亮都可以。”

长谷川重三郎听见对方说“谈到天亮都可以”这一句话时，不禁凉从脊背升起。看来，今天土光敏夫是不到黄河心不死呀！长谷川重三郎暗暗地、紧张地找着对策。但是，想了半天，仍旧找不出打发土光敏夫走的好办法来。

土光敏夫将盒饭吃光之后，掏出手绢擦了擦嘴，满意地说：“这一下我们又可以长时间地辩论了。”

长谷川重三郎在旁边皱眉苦叹，看来，要打发土光敏夫这尊“恶神”，银行不得不贷款了。

“土光君，”长谷川重三郎终于松口了，他说，“我们先贷给你们一半的申请款项，余下的再等一段时间可以吗？”

见自己的“饭盒作战计划”得逞，土光敏夫当然不想半途而废，他对“节节败退”的长谷川重三郎说：

“据我所知，银行提供给石川岛芝浦公司的所有款项完全绰绰有余，你老兄就大方一点，将贷款一次性付在石川岛芝浦公司的帐上吧。”

长谷川重三郎万般无奈之下，最后完全接纳了土光敏夫的请求，他向土光说：

“土光先生，银行贷款给现在的企业，是要冒很大的危险的。而我们之所以仍要贷款给一些企业，是因为我们结识了这些企业的总经理之后，发现他们的创业精神、艰苦奋斗的决心、富有眼见的经营谋略可以重振雄风，一旦这些企业经营成功了，我们的贷款才不会如菜包子打狗，有去无回。

如今我向石川岛芝浦公司发放了贷款，是因为我看在石川岛芝浦公司的总经理土光敏夫是一位百折不挠，十足的实干家的面子上，还有一点，土光敏夫还有‘死赖硬缠’的耐力。”

土光敏夫听长谷川重三郎说他是个“死赖硬缠”的家伙，不仅没有生气，反而眨着眼得意地笑了。

长谷川重三郎见状，故意装出严肃的样子，说：

“不要挤眉弄眼，故作滑稽状了，如果石川岛芝浦公司逾期不还这笔款项，休怪我长谷川重三郎翻脸不认人。”

“是的，是的，财神菩萨，财神菩萨。”土光敏夫一向严肃，今天破例幽默起来，毕竟胜券在握了嘛。

当土光敏夫与长谷川重三郎签订了贷款协定走出银行大门时，夜色已浓。土光敏夫呼吸了一口夜晚的阴湿的空气，又长长地吁出一口热气，他对长谷川重三郎说：

“好久已没这样愉快的呼吸了。”

“是呀，你可以愉快地度过难关了，可我呢，每贷出一笔款，我的心情便沉重了一分。”

土光敏夫说：“不会吧！你应该这么说，当贷了一笔款项给土光敏夫之

后，银行帐上的利息又该增长了。”

“但愿如此吧。”长谷川重三郎爽快地说，“土光君，改日请你到我的寒舍聊聊，老实说，我这个人不太容易佩服别人，可我觉得今天我很钦佩你。”

“过奖了！”土光敏夫认真地说，“我这个人很笨，别人一举而成的事，我总要花别人的两倍时间才能完成……”

两人边走边谈，互相交流起人生的经验来……

土光敏夫以钉子精神感动了长谷川重三郎，银行最终向石川岛芝浦公司贷了巨额的款项，石川岛芝浦公司安然地从资金不足的低谷中走了出来。由于土光敏夫成功地贷到了款，公司里的人把他称为“贷款圣手”。

“贷款圣手”土光敏夫还不仅仅在与银行打交道方面闻名遐迩，在政府机关中，有人一提到土光敏夫的名字，其他人就会问：

“是不是石川岛芝浦公司的那个总经理？那人是一个难缠的说客。”

土光敏夫怎么会令政府机关的职员们头痛呢？原来，战后的日本为了重振机械工业的雄风，曾制订了一个支助机械制造行业的支助金计划。无奈这种支助金也是极有限的，许多机械制造业业主都虎视眈眈注视着这种资金。土光敏夫不甘落后，一马当先挤进申请支助金的队伍中了。由于他在银行贷款方面取得了成功的经验，再加上他有一种锲而不舍的韧力，居然也成功了。

有人说土光敏夫不仅勇猛，而且善长计谋，就如同中国的古典小说《三国演义》中的张飞。

第四章·野和尚强盗

一、参禅反省

土光每天下班回到家中，在晚饭后都要读半个小时的《法华经》，在读毕《法华经》之后就是沉思。沉思中他反省一天的得失，总结教训，规划明天的任务。一个人能够天天坚持朗诵《法华经》，这本来就证明这个人的耐力和意志是多么的出类拔萃啊。

佛学，是人类历史一种古老而又普通的文化现象。它阅尽人间沧桑，能够使不可一世的帝王匍匐于庙堂之下，能够使叱咤风云的疆场英雄跪在神座之前，也能让那些统管着几万职工的大经理、大富豪规规矩矩地坐在神像前冥思沉想，更不必说民间的芸芸众生了。而且，佛学千百年来一直被人们称为“智慧之学”，数以万计的优秀人物，用他们的道德、意志、智慧和生命，共同守护和养育了这片净土。在佛学的范畴中，禅学主要是处理人生问题的一种方式，它以特殊的视角观察世界、透视人间，让人不由自主进入自觉。某些时候会使有些人感到晦涩的人生，变得明朗甚至辉煌，进而体会出人生充满机趣。在人们生活的现实世界中，只要一个人充分发挥自己的主观能力去体认、参悟、捕捉，那么，这个人将以新的高度、思维俯视人生，得到超然物外、往来自在之趣。

土光敏夫自小信奉日莲宗，以后在成长的每一天都要例行公事般读一读日莲上人的《法华经》，都要沉思冥想半个小时。这成为他生活中必不可少的环节了。也许，在晚饭后的半个小时读《法华经》及沉思的过程，正是他反省一天的得失，总结教训、规划明天事务的过程。一个人能够天天坚持朗诵《法华经》，这本来就证明这个人的耐力和意志是多么的出类拔萃啊。

1950年6月的一天，土光敏夫傍晚时分才回家。直子夫人为他准备了一碗酸梅汤，好让他喝下，解解一天的困乏，也消消暑热。土光敏夫的确是累了，他需要休息。当他咕嘟咕嘟一口气饮完夫人特制的酸梅汤后，用舌头在嘴唇边舔了一遍，又咂咂嘴说：

“真好喝，还有没有？”

夫人说：“还有，但是得等吃了夜饭之后才喝，否则这个时候喝了，夜饭也吃不下去了。”

“夫人言之有理，那就留在夜饭之后吧。”

土光敏夫站起来，伸展了几下胳膊，然后走出了家门，来到了庭院。庭院里种了不少蔬菜，这些蔬菜不是农人种的，而是土光夫妇两人共同经营的。

干过农活的土光敏夫总是忘怀不了少年干农活的情景。他在工厂里工作了20多年，却一直对农活念念不忘。当石川岛芝浦公司给他在鹤见总厂附近买了一小块地皮盖宅第时，他向厂里房产部门的人说：

“切忌豪华，越简单越好。但是，我希望你们给我留下一块菜圃，休息之余我要弄弄蔬菜什么的。”

土光的要求别人一般不敢违抗。房产部的负责人本想给他盖一幢花园式的小楼，他却命令建筑工人依农村的房屋模型建造住宅，并且所用的建筑材料也要和农村的房屋材料一样。结果，他的住房最漂亮的部分不是房间，而是那栅栏圈起来的那一小畦规整的菜圃。他说：“平时在厂里只需动脑动口，手脚却闲了下来。下班之后，料理料理菜圃，手脚又可以活动了，头脑也稍

稍休息，这种劳逸结合的方法最妙不过了。”

说起来也让人吃惊，自从土光夫妇在菜圃中瞎忙乎后，他家就不再去市场购买新鲜蔬菜了，因为，菜圃的产品已经够土光家的餐桌所需了。

今天，土光又荷锄在一行行整齐的菜苗中东瞧瞧西瞧瞧了，他在寻找野草。看了半天，也不见一根草茎，这让土光有些灰心了。其实，昨天土光已将那些杂草拔得一毛不剩了。时隔一天，长势再快的杂草也不会将头探出疏松的泥土上面来。土光兀自叹了口气，将锄头放下来，拄在地上，仰头向西山那边望了望。夕阳的最后一抹光辉涂在山峦上，山峦如同被镀了一圈金边。

“敏夫，敏夫，开饭了！”餐厅里传出直子的招呼声。

土光提着锄头回到放杂物的房间，放下锄头，他洗了洗手，就到餐厅中去了。餐厅中只有直子一人，儿女们在外面读大学，一年半载回来一次，所以，昔日吃饭闹热的场面已不再有了。

土光咀嚼着白米饭和泡萝卜，出神地盯着窗外的暮色。老伴见他吃饭心不在焉，就问他：

“有心事吗？”

“嗯！”

“能说出来听听吗？”

“当然可以。你说，我这块料适合作石川岛总公司的总经理吗？”

“你的野心不小嘛，”直子笑着说，“在石川岛芝浦公司当了几年总经理，现在又想往上爬了吗？”

“我有什么野心？我这个人历来是与世无争的，特别对权位没有野心。但只要让我干某项工作，我就认个死理，非干好不可。”

“这一点，我清楚，可是，你为何要问这么个问题呢？”

“是这样的，”土光将筷子放下，站起来说，“石川岛总公司最近一段时间内在改组，由于经营不善，特别是公司主管决策部门的人无法适应外部世界的变化，石川岛每况愈下，那些主管人就不得不引咎辞职，石川岛总经理也被解职了。现在，群龙无首的总公司在寻找重建公司的总经理，他们希望我去管理这个处境维艰的公司。”

“呵，这么大的事啊。你怎么不早点告诉我，现在才说，真是城府深哟。”直子戏谑道，又问：“那你如何答覆别人的请求呢？”

“我说让我考虑几天。”

“我认为你能把石川岛公司管好。”直子充满深情地说。

“唉，光是有自信心还不够，关键是要分析一下利弊，找出良策，这样才可以把稳一些哩！”

“好了，先吃饭。这件事等你晚上参禅打坐时再细细斟酌一番吧。”

吃过饭，土光换上宽大的睡衣，拖着木屐，咣当咣当地向书房走去。土光的书房布置得很讲究。厚重的红木书桌铮光明亮，一尘不染，书桌边一个缀满樱花的蒲团圆溜溜地俯伏在地板上。六个书架装了各种各样的书。在地板的中央，一块粗砺的石头雕成的麒麟蹲伏着，在麒麟的背上，放了一个青铜铸的香炉，其中插着几枝未点燃的印度香。

土光先从书架上拿了一本有关技术的书籍，伏在书桌上足足看了一个小时。之后，他便开始每晚的坐禅念经了。

他盘膝坐在蒲团上，用火柴点燃香炉中的几支印度香。等火苗熄后，几支微红的香便冒出了袅袅依依的香雾来。不到一分钟，书房内便弥漫着浓郁

的香气。接着，平时在公司里以嗓音大闻名的总经理，此时压低声音呢呢喃喃起来。含糊不清的呢喃，只有直子一人能听懂，那是土光在念诵《法华经》。

足足念了半个小时，土光方才停止了念叨。在这半小时之内，他努力使自己的头脑中成为一片空白，什么也不想，只是任凭口在那儿唠叨。经过了半小时的清滤大脑，此时，土光感觉到气清神爽，思维异常敏捷起来。这时是思考的最好时刻，他马上启动脑筋，沉浸于公司事务之中去了。

土光敏夫今天思考的核心就是，离开石川岛芝浦公司去石川岛总公司担任总经理职务一事。在思考这一核心问题前，他对自己的工作历程作了一番回顾：

二十几岁时，我到了石川岛重工，当时自己凭着一腔热血，吃苦耐劳，认真钻研技术，在工作上做出了重大贡献。石川岛公司向来尊重人才，遂将我派到瑞士进修留学。学成归国后，委我为技术主任。后来公司又将我提拔为与东芝合资建立的石川岛芝浦公司的技术部长。之后又升为董事、常务董事、总经理。我没有权势背景，拥有的只是艰苦奋斗的精神、百折不挠的意志以及技术上的优势罢了。石川岛公司慧眼识才，使我从一无所有的清苦人家的子弟成为年薪极高的总经理，这一恩情不得不报呀。但是，我有能力重振石川岛的雄风吗？我自身倒是宁静淡泊，但是，为使石川岛公司的所有员工摆脱困苦，我必须为他们效力。

想到这里，土光敏夫挺直了身子，仿佛决心要去挑这一重担似的。可是，他直起腰的时间并不长。他想到了石川岛面临的困难。

此时的石川岛总公司面临的困难就是订货量急剧下降。由于美国银行家道奇以联合国军司令部经济顾问的身份来到日本，推行了一系列重建日本经济的政策，其中的一款政策便是硬性规定1美元只能兑换360日元的汇率。日本政府根据这个“道奇路线”实行超平衡预算并大幅度压缩财政金融投资，使得日本经济陷于恐慌之中。又由于复兴金库停止借款，造成资金筹措的困难和投资活动的停滞，从而令国内的生产和需求都下降到了最低点。石川岛公司受此冲击不小，但更大的冲击却是日本政府被迫解散了海军，昔日依靠为政府造军舰获利的石川岛公司失去了买主。

另外，土光敏夫还了解到，由于公司的经营状况愈来愈坏，企业的盈利几乎等于零，公司连工资也难于发出，从而造成了劳资双方发生冲突。

如果想担负使石川岛公司起死回生的重任，不解决劳资纠纷，不扩大生产，显然是不可能的。土光能够解决这些问题吗？土光扪心自问。也许能够解决，人生本来是多灾多难的，如果面临灾难畏惧不前，无异于又添了一个灾难。

土光敏夫足足思考了一个小时，最后他决定担任石川岛公司总经理一职。

二、一切都是为了生存

土光敏夫对那些沉醉于昔日辉煌业绩中的人说：“任何人，不论地位多高，一旦遭到挫折，跌了大跟头，命运又让他变成一个普通的平凡人后，他要么面对现实，重新吃小米，喝稀粥，要么只想着美味佳肴而实际吃不到。这两种情况，他只能选择一种，选择第一种，他还有活下去的希望，如果是第二种，只有饿死！”

当土光敏夫要担任石川岛公司的总经理这一消息传遍公司的每一个角落时，工人们都欣喜地说：

“唯有土光才能拯救危机中的石川岛公司。”

工人们的这些评论并非空穴来风。工人们早就了解了土光敏夫的经历及能力，知道他是一名技术人员出身的上层管理者，也知道因为他，石川岛公司生产的透平设备曾成为日本的抢手货，更知道他在东芝公司与石川岛公司合资办的子公司中的成绩。

土光敏夫就任石川岛公司总经理后，工人们对他非常信任，渴求他彻底改变经营现状，并为他们增加薪水。

土光敏夫感到肩头上的压力比他预想的还要大，但他没有退缩。在公司中仅仅上了几天班，他便察觉出石川岛公司的一个症结：公司内上层人员铺张浪费之风盛行，帐目管理极其混乱。他觉得，要给病人膏肓的公司珍手术，必须先从上层主管开刀；而要使那些上层主管彻底就范，那就必须先从他经手的帐目查起。

大概是上任后的第5天吧，早早来到石川岛公司的办公室里的土光敏夫，威严地端坐了半小时，他的各部门主管才来上班。土光敏夫毫无表情地对公司里的各部门主管命令道：

“请你们将公司内的全部传票和收据拿到我的办公室来！”

站在土光敏夫面前的七八个高级主管面面相觑，他们被土光的这一突然袭击弄得呆若木鸡。

“还站着干吗？快去抱来！”

土光敏夫几乎是在向他们咆哮。

这一行人惊慌失措地回去抱那些传票与收据去了。土光敏夫的这一举动也把他的秘书惊了一跳，该秘书去洗手间时，把这一消息透露了出去。关注着新总经理一举一动的普通工人们风闻这一消息时，竟雀跃起来，他们兴高采烈地议论着：

“看来，公司上层的那些动口不动手的老爷们，这下可要吃苦头了。”

“嘿，土光这个人果然名不虚传，敢动真格的。”

“是呀，我们当牛做马，那些装模作样的君子却大肆浪费公司的钱财，享了清福。可是，现在他们吃不了还要兜着走哩！”

那几个被土光敏夫喝斥的上层主管乖乖地把所有的帐单送到了土光敏夫的办公桌上，土光敏夫也不多说，挥挥手叫他们出去。

面对堆积如山的收据、帐单，土光敏夫根本没有看，他也没有时间看。他忙着规划工厂的生产事宜。下午，他又将那些忐忑不安的上层主管叫到了自己的办公室，严肃地说：

“先生们，石川岛公司之所以江河日下，最重要的一个原因，是你们乱花钱、浪费造成的！所谓不查不知道，一查吓一跳。石川岛公司不是金山，就算是一座比富士山还高大的金山，照你们这样无度地挥霍下去，也会被用完、花光的。本经理现在作出决定：石川岛要彻底根除浪费现象，你们下去要好好检讨，深刻反省。”

这些受训斥的上层主管，几乎没有一个人敢于反驳土光敏夫说他们乱花钱。看来，没有看帐单的土光敏夫的确抓住了他们的把柄。

土光敏夫清理公司的帐单后，马上在公司内实行了他的第二个步骤：对公司的上层管理人员实行精简。在公司里的上层人员改组时，土光敏夫在以

前引咎辞职的前公司负责人中，他只选用了田口连三一个人。此外，为了使公司的管理以新的面貌出现在工人们眼前，他选了6名新人入主主管部门。就这样，土光敏夫使公司董事的人数从原来的11人加上他减为8人。此外，他废除专务、常务制度，改为只有他持有代表权，其他7个人仅是普通董事。他还决定：董事的工资为5个工资较高的部长的平均数，在企业经营好转能分红之前，维持这个标准不变。

土光敏夫这一改革举措是向整个公司宣告：经营班子已下决心冲在前面，为重振企业而全力以赴。

虽然土光敏夫对石川岛公司的上层进行了改组，使上层以他为主决定公司的经营，从而增加了上层人物之间的凝聚力，但是，公司因不景气的大环境，生产状况依旧没有改观，职工的利益得不到保证，人心一盘散沙。另外，日本社会在这个时候也相当动荡不安，因为这时爆发了几件著名的影响政局的事件。第一个事件为下山事件。下山定则1949年是日本的国铁总裁，他于1949年7月5日神秘失踪，第二天人们发现了他的尸体，于是，日本政府便指责是劳工领袖将下山定则暗杀了。第二个事件为三鹰事件。1949年7月15日，在三鹰市车站内，一列电气列车在无人驾驶的状态下闯入民房，造成死6人、伤20人的惨案。第三个事件为松川事件。1949年8月17日，一列火车在松川市附近突然翻车，造成3人死亡的事故。日本政府称这些事件都是劳工为了改善待遇，对资方采取的过激行为。在这些事件的影响下，石川岛公司的工人也为改善工资待遇而多次罢工。土光这任新总经理面对这种事也是一筹莫展。

后来，土光敏夫从日本船舶公司争取到了一些船只订货，又答应改善工人待遇，工人们才稍稍平息了怒火。

但是，日本船舶公司提供的订货单毕竟不多，石川岛公司这个专造军舰的船厂必须将生产目光投到民用船只上，这样，公司才不会停产。土光敏夫送到处出击，从一些地方得到了金枪鱼、松鱼渔船及拖网渔船的订货。这样，公司终于能勉强维持生产。

石川岛公司得到的金枪鱼、松鱼渔船及拖网渔船的订货并不多，当这些船即将出厂的时候，公司得到的新订单几乎等于零。土光急得如同热锅上的蚂蚁，他又得赶火车到全国各地去争取别人的订单。一天，当他在火车上听到一些农民说，现在的工厂不知怎么搞的，居然停止生产锄头、铁皮桶和烧火用的炭炉了。土光敏夫听到这一议论时，顿时眼前一亮，他心里想到：在没有订单前，我们何不生产这些东西呢？

于是，他回到厂就令生产车间火速生产锄头、铲子、钉耙、水桶之类农具。

当土光敏夫的命令下到车间时，工人们大为不满，一些中层干部来到土光的办公室，噘着嘴说：

“我们工厂历来只生产军舰、大船，怎么可以生产农具那些玩意儿呢？”

土光敏夫听员工说出这番话，有些气恼地说：

“任何人，不论他地位多高，一旦遭到挫折，跌了大跟头，命运又让他变成一个普通的平凡人后，他要么面对现实，重新吃小米、喝稀粥，要么只想着美味佳肴而实际吃不到。这两种情况，他只能选择一种。选择第一种，那还有活下去的希望，如果是第二种，只有饿死。石川岛目前就是这种情况，要么饿死，要么生产小玩意儿。”

看来，饿肚子并不是好事。石川岛公司只得按土光的要求生产农具了。土光敏夫的决策没有错，当公司的农具上市后，竟很畅销。当然，生产这种小玩意，利润不大，但是，这些产品卖出后，石川岛最终维持了生计，勉强填饱了肚子。之后，土光敏夫见市场上急需生活用的炭炉和拖鞋架，又令造庞然大船的车间生产那些小儿科铁制品。不仅如此，土光敏夫还利用石川岛在千叶的工厂，用那儿的变电设备从事制盐生产。

总之，为了使企业生存下去，土光敏夫绞尽了脑汁，只要能够为企业赚取利润，只要是石川岛能够生产的东 西，土光敏夫都倾注很大热情去生产这些东西。正如土光敏夫总结这一段时间的经历所说的那样，“一切均是为了生存”。

三、吝啬乎？节俭乎？

土光敏夫的邻居回忆说：“土光君与我们相邻而居几年了，我们还以为他是个花匠呢。”

土光敏夫的生活方式，世人褒贬不一。有些人认为他是个铁公鸡，一毛不拔，所以过着吝啬的生活。有些人认为他是一个简朴的人，视享受为罪过。

报上经常登载这样的消息：某某是某国的大富翁，但他却出奇的节俭。在公司中，土光敏夫与员工一样吃方便面，吃盒饭。他的住宅与普通百姓的住宅相差不多，他的私人汽车和上班族的汽车一样是便宜货……土光敏夫就是这样的富翁典范。

土光敏夫从农村来到城市，并未因一介农村子弟一路顺风、功成名就而挥金如土。由于过惯了清贫的农家生活，由于白手创业，知道生活的艰辛，他不像那些一夜之间干投机生意而暴富的人那样花钱如流水。年薪达 4000 万日元的土光，每月的生活费才 10 万日元，一年不过花费 200 万日元，仅占他年薪的二十分之一。

“一汤一菜”，在现代日本人的生活观念中已成为过去的历史，生产总值接近美国的日本人早已丰衣足食了。然而，土光敏夫总经理却依然保持着彻底的简衣粗食的生活方式。每天早晨，直子夫人为丈夫准备的早餐是这样的：

酱汤、腌萝卜、小鱼酱。

这样粗朴的伙食，的确令人惊讶。

如果早餐简朴了些，中餐应该丰盛些吧？哪里想得到，土光敏夫仅仅吃一碗日本的传统面食——荞麦面。

至于晚餐，不说也罢，因为从白天的两顿饭已可以猜出个大概了。

去过土光敏夫家的人回忆说：“土光君的家简陋极了，不像一个管理几万人的大企业家的住宅。他的住宅比公司的中级职员住宅还要寒酸。木门和石阶，看上去仿佛就要破朽断裂了。庭院的周围，土光敏夫亲手栽了一些树，围成一个篱笆状。现在是什么时代了，土光君洗澡，用的水还是由煤炭烧热的。唉，在工作方面，土光君永远在时代潮流前列，在生活上，他却过着战后农夫的生活。”

土光敏夫的邻居回忆说：“土光君和我们相邻而居几年了，我们还不知道他是干什么职业的。节假日中，我们出门休闲时，看见土光君爬在自己的房顶上，翻瓦、钉木头什么的，还以为他是泥水匠哩。后来，又看见他在庭

院中除草、挖土，我们一家人打赌说，他肯定是个花匠。直到他当了日本的财界总理后，我们才知道他是个鼎鼎大名的企业家呢。这真是身在庐山中，不知庐山真面目。”

土光敏夫的生活方式，世人褒贬不一。有些人认为他是个铁公鸡，一毛不拔，所以过着吝啬鬼般的生活。有些人认为他是一个简朴的人，视享受为罪过。

如果说土光敏夫是一个吝啬鬼，那么，这种说法就大错特错了。因为年薪达 4000 万日元的土光敏夫，把收入的绝大部分无私地捐献给了他母亲牵头成立的私橘学苑（女子中学）了。

土光敏夫的简朴观念，被他输入了他总管的企业生产过程中。他就任石川岛公司总经理时，就向广大员工呼吁：

“该省必省，该用则用。”

当然，他的呼吁是有的放矢的。针对石川岛公司浪费成风的习气，他提倡彻底的合理。为了减少企业的内耗，他将原来的 11 个董事裁减为 8 人，将公司领导的月薪调到相当于部长的水平，这是一个大胆的行动。因为将公司领导的月薪调到与部长的月薪水平一致，等于是削减了公司领导的大量财富。当公司领导表示有意见时，土光敏夫据理力争：

“如果企业效益不好，公司的领导还能够心安理得地享受高薪待遇吗？如果我们做出表率，要求调薪的下属们还能够闹事吗？下级学习的，乃是上级的背影。领导以最大的勇气，以最专一的精神，以牺牲个人部分的利益而投入工作的行动，难道不是对下属的最好的教育和鼓舞吗？”

“下级学习的，乃是上级的背影。”这一句名言在石川岛公司上下广为传播，几乎成为职员们的口头禅了。然而说归说，做归做。大部分的职工们依然在冷眼旁观上司的具体行动。

当土光敏夫在董事会上宣布他上下班不需要用公司的专车接送这一消息时，董事会上的人员们当时大为惊愕。土光敏夫是一位说行一致的人，他果然照自己说的那样做了。

每天清晨四时，横滨市鹤见的住宅区有一住家的窗口泄出了一束微弱的灯光，那灯光虽弱，但在凌晨四时，比起周围的黑夜，也相当明亮了。那是石川岛公司总经理土光敏夫起床的信息。土光敏夫起床后迅速地洗漱，行动敏捷如同 20 来岁的青年小伙子。

“敏夫，今天早餐我给你煮几片火腿，这一段时间里，你也太辛苦了。”

说话的是土光敏夫的妻子栗原直子，直子夫人虽然没有进企业而在家主持家务，但她的作息时间与丈夫一致。虽然她是上层人家的女子，却并未养成养尊处优的恶习；相反，她在土光敏夫的影响下，把她昔日的勤俭、朴素的品德更加完善了。虽然丈夫已是日本有地位、有影响的大企业家，直子夫人依然没有那种夫荣妻贵的庸俗观念，她只想尽她的本份，照顾好丈夫，与丈夫风雨同舟，哪怕成为一个老妈子也心甘情愿。虽然与丈夫相依相伴了 20 来年，为丈夫生下了一个儿子及两个女儿，自己也苍老了，但为了丈夫更好地工作，她任劳任怨地地理家育子，解决了丈夫的后顾之忧。直子夫人的工作并未白费，在她的帮助下，土光敏夫的确取得了世人瞩目的成就，丈夫的成功实际上也是直子的成功。土光敏夫曾借用一句名言向妻子表示爱意，这句名言就是：每一个成功男人的背后都有一个伟大女性。

土光敏夫听直子说要给自己多煮几片火腿，他赶忙说：

“你也要多吃点好东西，不要只为我操心。”

“知道。”直子简洁地答道。

当爱妻忙早餐之际，土光已洗漱完毕，接下来的工作便是正襟危坐地凝神思考一天的工作安排了，这几乎成为土光敏夫一生的习惯，这个习惯使土光敏夫一生受益不浅。在土光敏夫退休之后，他曾向后辈传授他这一习惯的秘诀，他说：

“俗话说得好，‘早起的鸟儿有虫吃’，一个人不偷懒，不贪眠，利用起床之后的一段时间思考问题，考虑一天工作的重点、难点，对安排事宜、解决难题很有益处。当别人坐在办公室后才思考问题时，你已经将问题的关键之处抓住了。

“为了使经营充满活力，负责人就必须提前制定规划，明确目标。一个没有理想和目标的人，一个没有超前意识的人，在思想上往往偏于保守；在行动上，经常慢吞吞地不符合现代企业的节奏。一个具有自己的理想与目标的人，总是全力以赴、绞尽脑汁地力求提前达到目的。他的思想是向前看的，他决心为了既定目标采取果断的行动。

“然而，作为公司的上层人物，他又得在众人之先设想两种目标：一是企业本身的目标，二是谋求职工福利的目标。为了使员工们理解并支持企业的目标，就必须在职员们支持前制定出企业的成果如何分配给职工的目标，甚至周密到职工每天的工作，分配目标考虑企业生产的情况时，不仅要想到当天、当月、当年的工资水平、生产效率、技改方案，而且要想到5年后的情况，即远期规划。

“一个企业的领导往往在企业中一天工作七八个小时，而作为企业的最高领导，要随时关注企业中的新旧问题，七八小时还远远不够。据我的经验来说，在公司好好干8小时，那是理所当然的。关键在于：工余时间你是怎样度过的。美国有个叫尼勃逊的人，他对近一百年世界企业界的巨子们作了调查分析后，得出了一个结论：‘这些实业巨子们成功的原因，毫无例外地都是因为他们认为下班后的时间是重要的，即是，成功的主要原因在于下班后的时间，而不在于上班的时间。在公司工作时，认真干，那是情理之中的事，大部分人也正是这样干的。因此，众人在能力上也不会有迥然的差别。可是，下班之后，人们在这段时间中干的事却大不相同，有的只顾玩耍嬉戏，有的却进修、思考，时间久了，各人在能力上就形成了差距。

“我认为，下班后的下午6点到次日的上午6点，只要你占用其中的两个小时去学习和思考，时间一长，能力便会突飞猛涨哩。

“我这个人很笨，就是靠工余时间多学了点东西，才取得小小成绩的。”

……

土光敏夫将新的一天中的工作问题思考完毕后，直子夫人已把早餐准备完毕。

两人默然吮汤、嚼饭之际，窗外的鸟儿才从树中的鸟窝中扑楞楞地飞出，向着布满朝霞的东方天空飞去，并且清脆地鸣叫着。

“敏夫，”直子夫人充满爱心地问丈夫，“你已不是年轻力壮的小伙子了，半百的岁数还是挤车上班呀？”

“那有什么问题，”土光敏夫微笑着，“我还壮得很呢。”

说毕，土光捋起睡衣袖子，露出那矫健的胳膊，使劲弯了一下，上面的筋肉看上去遒劲有力。

“你看，我这腱子肉，没有几个年轻人比得上哩。”

土光自信而得意地向妻子说。

“你为什么不服老哩？公司明明为你准备了公车接你上班，你却推辞了，真是不识抬举哩！”

“夫人，你有所不知。公司现在一片混乱，原先那帮官老爷就是抖威风，出门坐高级轿车，不管企业的生死。我要改变公司的奢靡风气，不以身作则，何以扭转局势？我经常说，‘下级学习的乃是上级的背影’，我若不率先奉行节俭治业的教条，职工们又怎会充满信心地工作呢？”

“我倒不是担心你挤不进公共汽车，我担心的是你一旦不坐公司的公车，其余的董事干部难道不骂你假正经吗？因为你不坐公车，他们谁敢坐公车呢？”

直子夫人说出了她心里想说的话。

“由他们骂吧！反正，公司的上层已有人在骂我是个吝啬鬼了。”

土光敏夫轻描淡写地说，随后，夹起一片火腿，狠狠塞进自己的嘴里猛嚼起来。

喝完最后一匙汤，已是早晨6点了。土光敏夫换上衬衣、西装，系紧领带，夹上那只伴随他已近10年的皮包，出门上班了。

离土光敏夫家不到20米处即有一个公共汽车站台，在这儿上车，土光敏夫觉得挺方便。50年代的日本，私家小轿车不多，人们上班用的工具大多是公共汽车、电车和自行车。因此，赶车上班的人非常多。土光敏夫年过半百，能够挤车上班，其毅力、耐受力非同常人可比。

土光敏夫乘公共汽车之后，又改乘电车，经过一个多小时的颠簸与拥挤，才到达东京的总公司。

7点刚过，土光敏夫就气喘吁吁地走进了总经理办公室，那时，偌大的办公室里仅他一人。稍稍休息一下，他就脱下西装，套上工作服去工厂的生产车间了。见到早来的职工，土光敏夫热情地走过去拍拍对方的肩，或握手示好，并且进行口头表扬。

在石川岛公司的历史上，从未有过这样亲临现场、对工人和蔼可亲的总经理，工人们见第一上司竟有这样的敬业精神，无不欢欣鼓舞。

当然，对土光敏夫的这种作风，有人依然不以为然。他们说：“新官上任三把火，第一把火当然可以燃得旺旺的，关键是否能够长期燃下去。”

土光敏夫未理会风言风语，他保持着他的本色，不坐公车，提前上班，几乎日日这样，最后，土光总经理彻底征服了所有员工，他是真正的彻头彻尾的、始终如一的人。

土光敏夫在石川岛公司工作了一段时间后，他发现自己提倡的节俭精神并未得到彻底的贯彻，于是他推行了一个叫做“合理化”的活动，即在生产管理方面进行合理化改革。这样做的好处是可以根除公司的浪费风气。为了贯彻这种“合理化”的方针，土光在公司内设立了生产管理合理化委员会，并扎实地进行了组织机构的改革。为了加强研究开发系统，也设立了技术研究所。他还向工人灌输节俭致富的精神、思想，号召工人，哪怕是一个小钉子，只要有用，就不能丢掉。为了降低生产成本，土光敏夫发明了一种叫做“经济船型”的造船方法，即采用电焊法及分块建造法，从而大幅度地缩短了造船的工期，降低了船价，增强了公司与外公司在同一产品方面的竞争力。

土光总经理如一股海上刮来的飓风，在石川岛公司摧枯拉朽，荡涤了浪

费奢侈的习气，根除了散漫的工作习惯，鼓起了员工们的生产热情，尤其是他实行的合理化运动，给公司带来了意想不到的收益。

1951年，土光敏夫刚刚就任总经理一年，他就下令对全公司各部门进行财务突击性大检查。

这一年，他的属下抱着票据和收据的手不再哆嗦了，心情亦非土光刚上任时的忐忑不安，因为他们深信，自己不会因花钱而遭致总经理的臭骂。

土光敏夫检查了财务后，额手而喜：

“好！好！去年再也没有浪费的现象了。”

接着，他向全公司发出号召：

“该省则省，该用则用。只要我们合理地花费金钱，彻底抛弃浪费的陋习，我们就可以新生，可以增强凝聚力，可以与强手激烈地竞争，每年的利润就可成倍增长。”

土光敏夫此言不假。当他上任的第一年进行企业合理化、根除浪费的运动后，1950年还是1.8亿日元的公司赤字，在1951年即转为9000万日元的盈余，到1952年，利润额达到了令人吃惊的4亿日元。

土光敏夫与职员们在两年赢得的利润，用以弥补由于实行道奇路线而出现的大量亏损还绰绰有余。

英雄抓机遇，大鸟凭好风。当石川岛公司充满生机、利润滚滚而来时，管财极紧的土光敏夫并不是一个守财奴，他率先发出号召，要扩建公司。于是，在土光敏夫的关心下，石川岛公司扩大船台、船坞及添置造船用大型起重机的设备投资逐步增加，1950年仅为4000万日元，1951年为1.1亿日元，1952年为2.9亿日元，1973年则达到7.2亿日元，真是一年比一年高。这也是土光敏夫“该省则省，该用则用”的经营方式的最好写照。

四、土光是拦路强盗

“土光敏夫是一个地地道道的拦路强盗。我们与客户即将达成协议时，他就横插一脚，采取突然袭击手法夺走我们的生意。

真是岂有此理。”

“生意人要遵循先来后到的商业道德和经济秩序，然而，土光这家伙根本不管游戏的原则，不择手段地达到自己的目的，这还像一个经营家、企业家么？”

从东京高工来到石川岛公司，又从石川岛公司到瑞士留学，留学后又回到石川岛公司，土光敏夫纯粹是搞技术工作。但是，当他成为石川岛公司的技术部长时，土光敏夫似乎忘记了他是一名技术骨干，他自作主张与一家发电厂签订了一项关于透平设备的协议，并号称如果他的产品不合格，电厂有权退货。这件事曾在石川岛公司引起了轩然大波，幸好公司最终同意了土光的协议。这件事奇迹般地获得成功，土光敏夫也就顺利地技术骨干变为公司的经营骨干了。土光敏夫还在这件事上开了一个先河：客户进货后不满意，可以退货。这是与早期的日本企业“货出厂门不认货”的风气背道而驰。然而，当日本企业主还未深刻认识到这个重要的商法之前，土光敏夫通过实践已率先尝到了甜头。这个甜头一方面可以使客户对生产厂家充满信心，另一方面也可以促使生产厂家以最大的努力生产出最杰出的产品，而且，还可以互相守住信誉。

土光敏夫深刻地认识到这一真理后，便充分运用这个真理渗入到自己的经营事务中。

当他成为石川岛公司的总经理时，他更清楚地认识到“货出厂门要认货”为经商法宝。他在公司内部实施改革的同时，也抓紧时间走出厂门，到全国各地争取公司的订单，与客户打交道、拉交情。他充当了一名推销员，拜访了日本钢管公司，取得了为该公司制造轧钢机及其附属设备的订货。

50年代初期，日本的企业大多扩大了厂房，这时就需要大量的锅炉设备。石川岛公司不失时机地加入了生产锅炉的厂家行列之中。面对众多的竞争强手，土光敏夫在管理公司内部的同时，又四处出击，争取客户去了。

有一次，他听说某公司需要一些锅炉，他清晨6时起就坐在那家公司总经理的办公室门前。土光敏夫之所以这么早就光临客户的办公室，他想的是抢在竞争对手的前面吃下客户订的货单。土光敏夫哪里料到，他将打交道的公司直到上午10点才上班。土光敏夫在那儿足足坐了4个小时的冷板凳。

当土光敏夫与客户商谈了近1个小时，其他生产锅炉的厂家代表才来到候客室。仅仅是相隔1小时，土光敏夫取得了大量的订单，而对手却空手悻悻而回。看来，机遇只会降临给勤勉的人。一个人如果百折不挠，再加之勤奋刻苦，成功的机会是很多的。

如果说勤勉这种硬功夫是土光的推销活动取得成功的一个法宝，那么，善于审时度势，掌握最佳火候，就是土光式的推销工作的另一法宝。在一次向某化工企业推销发电用锅炉的竞争中，一开始，土光不仅自己不主动出面参加协商，也不委派公司的推销代表与客户洽谈，他只是冷静地等待客户要作出选择的时机。

当那家化工企业的头儿准备与最有实力和信誉的生产厂家作最后协商时，土光敏夫听到这个消息后，以最快的速度赶到了客户的办公室。当行色匆匆的土光推开客户的候客室的门时，女秘书正待问他的姓名，而土光竟视而不见、听而不闻，径直朝总经理的办公室走去。由于是石川岛公司的总经理，土光敏夫可以当场作主，接受对方的条件，果然，双方在锅炉的价格问题上达成了一致的共识，合同在几分钟里就签订了。

别人花了几几天乃至10天或更多的时间，没有得到订货单，而土光敏夫却在短短的1个小时内就谈成了，这种机敏真是非同寻常，这种把握推销的最佳时机的技术，可谓炉火纯青。

土光敏夫在回忆自己的推销活动时，曾谈了一点有关经销方面的经验，他说：

“经销的关键在于创造客户——这一点，世人皆知，但是，正因是世人皆知的东西，人们就往往很少花时间去深思，因此，很多人会出现这样的情况：视而不见，听而不闻。

在经销人员心目中最重要的是：怎样把造好的东西卖出去。当然，如果销售出去了，这是重要的，算是胜利了；可是，这仅仅意味着：别人制造好了，我就负责出售。从创造客户这一方面看，应该是：因为有销路，所以要制造。

“能够切身感觉到客户的需求，正是经销部门的首要任务。凡是畅销热门的产品，都是具有创造性的，或是新改进的产品。可以想见，按道理来讲，产品的独创性或改进的新意，应该来自销售部门。也就是说，销售部门的主要职责不仅仅在于销售了多少产品，而且在于向生产部门、技术部门制订新

产品。如果对新产品一味漠不关心，却又责备技改部门，这有失公允。我从销售活动中认识到了这一点，又及时地向技术部门提供了新产品的有关意见，所以，公司的产品更新换代才及时，也能够很快占领市场。”

土光敏夫还说过：“议论短处甚于议论长处，这是人的通病。而一个公司的销售人员如果一味挑剔自己公司产品的短处，那这位推销员是很难有把握把自己公司的产品卖出去的。诚然，公司有短处，产品有缺陷，但是，公司的产品也有优点、长处，这得辩证地看待。在商战中，要执牛耳而立于不败之地，就必须广泛地宣传本公司产品的长处。在商战中取胜的销售员，必然是谙熟本公司产品长处的人。”

“销售员在销售态度上要积极，但对销售技巧也要下功夫琢磨。有些公司往往只用销售代表去争取客户的订单，总经理按兵不动。而在我的公司中，销售代表的作用当然不容低估，但是，在关键时刻，总经理就必须放下架子去充当销售员的角色，这样可以速战速决，避免旷日持久的僵持。另外，一个成功的销售员不仅仅是嘴上功夫就可以了，还得学习有关产品的技术要领，这样的好处是，当你销售的产品在现场安装后，调试时发生了故障，如果你有技术，马上就可以解决故障，这样就可以赢得客户的信任。别人从你的行动上就可以感觉到，这家企业的销售员都懂技术，那么，售后服务必定搞得相当好。”

土光敏夫的这些经验之谈，是与他既当总经理又做销售员、技术员的切身体会分不开的。石川岛公司如果交出的货出了什么毛病，土光就立刻亲赴现场，稍事休息，便开始检修。客户看见石川岛公司的赫赫有名的土光总经理亲自动手，感到过意不去，而土光却满不在乎地说：“总经理主持的产品出了毛病，应由总经理来负责。”

有一次，一台已经安装好的锅炉发现漏油现象，经技术人员检查，判明为结构上的缺陷。土光当即下令将该型号锅炉从各家客户那里收回，总数达60台。

当土光敏夫收回这60台锅炉时，公司里的职员议论纷纷。有的人说，如果这些收回的锅炉经改修后没有毛病了，那些客户不要了，咋办？这一回损失可大哩。

但当众人看见土光总经理很有信心的样子，职工们方才稍稍放下心来，然而，依然疑虑重重。

收回的锅炉经变更设计、消除缺陷后，再向原来的客户发货，居然没有一家客户退货。

人们不禁为总经理的这一着棋深深折服。因为从今以后，这些客户会更加信赖石川岛公司了。

为了和其他生产对手展开强有力的竞争，土光敏夫还采取了薄利多销的销售方式。由于石川岛公司的产品质量好，价格又低于其他厂家，需要锅炉的客户就将目光聚集在石川岛公司上了。然而，对于与石川岛公司相竞争的厂家来说，日子过得相当艰难。

于是，有些竞争对手就大骂土光：

“土光敏夫是一个地地道道的拦路强盗。我们与客户即将达成协议时，他就横插一脚，采取突然袭击手法夺走我们的生意。真是岂有此理。”

还有一些人愤愤不平地说：

“生意人要遵循先来后到的商业道德和经济秩序，然而，土光这家伙根

本不管游戏的原则，不择手段地达到自己的目的，这还像一个经营家、企业家么？”

批评土光的人逐渐多了起来，同行业的竞争对手非常憎恨土光敏夫以非常廉价的方式向客户提供产品。因为石川岛公司的那种不惜成本核算的低价接受订货，严重削减了其他竞争对手的利润。

当咒骂土光敏夫的话多起来，并传到土光耳中时，土光敏夫淡淡地说：

“价低了？我历来不接受要亏本的订货。那些公司指责我低价销售的方式不对头，这是无稽之谈。他们不满的或是我们威胁到他追求高利润的利益了，或是我们的竞争力太强了，二者必居其一。”

尽管社会上、产业界对土光敏夫的评价不甚中肯，但土光敏夫却一点也不恼火，他认为在推销产品的时候，各个公司的原则不同。

第五章·海盗商法

一、贷款圣手

土光敏夫比日本同行更具敏锐的眼光，他率先向利率低的世界银行贷款。日本同行在日本银行里费尽了唾沫、精力，依然空手而回时，土光却在世界银行贷到了近6亿日元的巨款。土光说：“我之所以向世界银行贷款成功，一方面是因世界银行利率低，另一方面，日本同行嫌在世界银行贷款时手续繁琐而却步，而我不怕麻烦，因此成功了。”

中国古典小说《三国演义》对中国人的影响颇深，在日本列岛，《三国演义》也受到众多日本人的喜爱。《三国演义》的谋略，已被政治家、企业家广为借鉴。《三国演义》的主要人物之一——诸葛亮，已是智慧的化身。诸葛亮的兵法、谋略已被后人灵活地嫁移，运用到商业、工业的活动中了。

土光敏夫喜爱读书，每天下班以后，他都要在书斋刻苦学习两个小时。他爱读《三国演义》，尤其佩服诸葛亮的大智大谋。对诸葛亮那种只身去江东舌战群儒的气概、草船借箭的谋略，乃至不失时机地巧借东风的机敏尤为赞赏。在欣赏古人的同时，他也吸取精华，运用到自己的工作中去。

在推销活动中，他就有意识地运用了这些智谋。当然，《三国演义》中的智谋仅仅是前人创造出来的，在现代社会中，一个人如果不灵活地吸收并加以改进，照搬别人的东西，成功的机会并不大。土光的优点之一便是善于消化别人的东西，并赋予它新的创造性。所以，在实际管理中，在现代商战中，他屡战屡勇，屡战屡胜。

土光敏夫曾说，做学问，要花死功夫，但更要有创造性。管企业，勤勉是理所当然的，但也要用巧力，抓准时机，看准时代的潮流。一个经营者，如果不会用巧力，他做事便只能事倍功半。他曾举自己巧贷世界银行的款项的事例来说明看准时机的重要性。

1956年，土光总经理主持的石川岛公司以超乎常人想象的速度发展着。由于订货单如雪片般飞来，公司的现有生产设备满足不了生产的要求。于是，土光敏夫便决定投下巨资用以扩建生产设备。虽然公司的盈利巨大，但是就是把盈利全部投入到增建的项目上，仍远远不够。要解决这个矛盾，非向银行申请贷款不可。而在此时，日本其他企业也得到了快速发展，为了满足市场需求，这些厂家也急于寻找资金，以便增扩设备，于是，众多企业都向银行贷款。

土光想起了日本的第一银行，因为在石川岛芝浦公司任总经理时，他就与第一银行打过交道，并建立了良好的信誉关系。按理说，土光以他这种信誉完全能够获得贷款，但是，他却并没有向第一银行伸手。他的目光转向了日本的众多企业没有关注的银行——世界银行。世界银行是一家国际性的银行，如果想在该银行贷到巨款，那么，贷款者必须办齐符合世界银行所要求的各种复杂、繁琐的手续。日本的众多民间企业之所以对世界银行比较冷漠，原因之一便是害怕旷日持久地办手续而延误时间。

土光敏夫却与众不同，他不怕繁琐，也不惧复杂。他青睐世界银行是有道理的，因为世界银行的贷款利率比日本银行低得多。

土光敏夫说：

“低利率这一点是最难得的，尤其是有利于借用大数额的款项。”

土光敏夫一旦决定了该干的事，就会排除一切障碍，千方百计地向目标靠拢。他决定在世界银行贷款 160 万美元的贷款，这 160 万美元，在当时的日本，已是一笔巨额的款项了。为了不引起别人的注意，避免日本企业也蜂起云涌跟着学他的样子，他又单枪匹马地与日本政府官员们周旋，以百折不挠的毅力在很短的时间中便办完了繁杂的手续，成功地在世界银行贷款到巨额款项，开创了民间企业成功地贷到了世界银行款项的先例。当日本其他厂家还在日本银行家面前巧舌如簧、费尽了唾沫、熬煞了精力而空手而回时，土光敏夫却另辟蹊径，巧妙地从世界银行贷款到了利率低得令人垂涎的款项。

土光敏夫从世界银行贷款到的 160 万美元，在 1956 ~ 1960 年 5 年内，按当时的汇率兑换，合计达到了 6 亿日元。这样的庞大数字怎么不令人艳羡？人们从土光成功贷到了世界银行的款项，又联想起了他在第一银行的贷款一事，于是送了他一个美名——贷款圣手。

石川岛公司贷到了 6 亿日元的款项后，以最快的速度更换、增扩了设备，产品的产量也得到了很大的提高，从而消化掉了大量的订单。从此，石川岛公司如同插上了双翅，凭借好风，扶摇直上，把自己的对手远远地抛在了后边，公司的事业蒸蒸日上，更加充满了活力。土光敏夫在石川岛公司奠定了坚固的地位，员工以拥有这样的总经理而倍感荣幸。

二、招展海外

“考虑问题应超越国境，要破除局限于日本一角的观念。”

“当然，我们率先进军国外市场有一定风险，但是我们必须有勇气面临危险，这样做才可以创造新天地。”

市场是进行商品交换的场所和领域。商品生产者和经营者只有通过市场进行商品交换和商品销售，才能将商品卖给消费者换成货币，实现商品的价值和使用价值，从而实现自己生产经营的目的，所以，市场是商品经济的产物，哪里有商品生产和商品交换，哪里就有市场。

市场是商品生产经营者实现自己生产经营目标的桥梁和渠道，因此，市场对商品生产经营者的命运起着决定性的影响。它制约着商品生产经营者的生产经营的规模、速度，也决定了他们实现利润的数量。市场不断扩大，由地方市场扩大到地区市场，由地区市场扩大到全国市场，再由国内市场扩大到世界市场，是所有商品生产经营者梦寐以求的目标。而世界市场的形成和发展，是商品生产经营日益专业化、社会化的结果，只有以世界为市场，才能保证获得各种必需的生产原料和广阔的销售市场。

当石川岛公司的机械制造、造船业日益高速发展的同时，土光敏夫敏锐地看到，日本国对石川岛公司产品的容纳量越来越小，要想将产品卖出去，看来必须寻求新的市场、新的客户。经过长时间的思考之后，土光敏夫愈来愈清醒地认识到：石川岛公司必须拓展海外市场，方能将更多的产品销售出去。他在召开公司上层干部会议的时候，提出了有关拓展海外市场的建议：

“考虑问题应超越国境，要破除局限于日本一角的观念。我最近读了一部有关美国希尔顿旅馆的书，美国的国际希尔顿有限公司，是一家国际性的旅店垄断组织，该公司在世界各地设有近 200 家旅店。它的创造人希尔顿年轻时，用所有的积蓄共 5000 美元购买了第一家只有两层红砖楼的小旅馆，发展到 1945 年购入世界最大的芝加哥史蒂芬大旅店，1946 年又买下了纽约的

一家大饭店，从此成为美国的‘旅馆大王’。希尔顿最先是在美国国内发展，现在，他已将触角伸向世界的各发达国家和地区了。他发誓要在全世界建立一个最庞大的希尔顿旅店集团。事实上，由于善于管理，希尔顿的海外旅店已赢得了良好的声誉，其住客率已直追当地国家的王牌旅了。

“我在会上讲希尔顿的事，乍听下去仿佛与我们的企业经营风马牛不相及。但是，诸位先生，只要我们深思一下，我们就会发现希尔顿的经营方式是我们值得借鉴的呢。因为石川岛公司的大量商品如果不像希尔顿旅店那样寻找海外市场，那么，积压不久将会变成现实。因此，我开头就说，我们的目光再也不能局限于日本一角，该去寻找并占领海外市场的日程已迫在眉睫了。”

对土光敏夫的建议，干部们一一点头表示赞同。

土光敏夫接着说：

“现在，我们有一个很好的契机打入海外市场，诸位可知？”

有人说：“是不是该进军巴西？”

土光敏夫没有回答他，而是反问：

“为何要进军巴西？”

那人说：“1950年我们就与巴西人打过交道。1950年到1951年之间，巴西采购油船委员会向我们公司订购了3艘油船。我们采取分块焊接法，以低价优质的经济型船赢得了客户的信赖。所以，巴西人在1952年又向我们订购了两艘4800吨级的货轮兼军队运输船。这两艘船已交付给巴西海军了。”

那人说到这儿就不吱声了，土光敏夫又继续询问他：

“那么，这两艘船在巴西的反响，你知道吗？”

那人说：“不太清楚。”

土光敏夫说：“让我告诉大家吧，由于巴西客户要求这两艘船既能进行货运，又要能运送2000名军人，我们的技术人员攻关，解决了技术上的难题。交与客户后，由于他们在具体操作时失误，船撞在海岸的石壁上了。”

说到这儿，土光敏夫故意顿了一下，环视了属下一遍。见众人一脸肃穆紧张之色，他开心地笑了，又说：

“虽然船将岸上的石壁撞裂了，但船体却丝毫无损。巴西人一片盛赞：‘日本造的船真牢固。’由于石川岛的优质产品给客户留下了美好的印象，所以去年，也就是1956年，巴西客户向公司提出了这样一个建议：希望与石川岛公司在巴西亚马逊河河口建立合资工厂。今年，巴西又想委托我们公司承担里约热内卢市对岸的维斯造船厂的扩建工程。在建议中，巴西方附有一个有利的条件：工程完工后，工厂的管理将完全委托给石川岛公司。这对于石川岛公司来说，是一个发展造船业的好机会。在此，我还要补充一点，目前，日本尚无一家造船公司选择巴西，如果我们捷足先登，走在别人的前头，机会不仅多而且利润也要丰厚得多。”

“当然，枪打出头鸟，先行者必定会比后来人多冒一点风险，我们必须有勇气面临危险，这样才可以创造新天地嘛。今天，我给大家讲的主旨就是向海外拓展，首选目标是巴西。各位同仁对我的建议敬请修正和补充，以便尽快作出抉择。”

下属们都敬佩土光，但是，土光在作出重大决策时，并未一味专断，他对公司的发展方向、计划谋算好之后，常常征求僚属们的意见。他认为只有这样群策群力，方能将风险降到最低限度。

拓展巴西，成为公司领导层的共识之后，土光就亲自到巴西进行实地考察。土光敏夫到了巴西后，他不仅把巴西的劳动力的文化水平、特点、巴西法律进行了调查，还就巴西的气候、风俗人情作过详细的了解。在巴西，他发现了存在两个关键问题：支持正规造船业的有关工业很不发达；如果接办巴西现在的造船厂，将会出现复杂的劳资纠纷。土光原计划先是以决定向巴西发展为前提而前去考察的，但他很快就变得非常谨慎了。还有，他发现，尽管在巴西已有近 2000 多家外资企业，但造船业却没有一个。土光估计，之所以造船企业没在这儿撒种，很可能就是因为上述两个关键问题而却步的。

土光敏夫回国后，对巴西有些冷淡了，但是，热情的巴西政府仿佛一个求偶的青年，不断向石川岛发出盛情难却的邀请，石川岛公司在土光的调查报告的基础上，又继续对在巴西投资进行周密的可行性研究。

三、吃肥肉，不要怕腻

“我们的公司必须拓展世界市场，方能获得更大的利润。如果想抱金娃娃，却舍不得出钱买挖矿山的锄头，吝惜体力，那么，即使金娃娃落在你的怀中，你也是抱不住的。又比如，有些人因为怕腻，从来不吃肥肉。事实上，光吃瘦肉而不沾肥肉，从营养角度去看是不合理的。”

日月如梭，时间似水，转眼间，1957 年的秋季已来，东京的郊外，枫树林已点染成一片火红。在农村，稻谷金黄，农夫正忙着收获。而在石川岛公司，收获也不小，巴西政府向石川岛公司投来了一份令人欣喜的公文。巴西人向石川岛公司宣布：将提供里约热内卢港内 40 万平方米的填海陆地作为新造船厂的建设用地。这块土地的面积，是位于东京都江东区半洲的石川岛第二工厂面积的 1.5 倍，而且，这块地皮面临港湾，是造船厂最理想的择居之地。巴西人的政策倾斜于石川岛公司提的要求，改变了它昔日想对现有工厂进行改造并委托百川岛公司来经营的建议，现在变为决定新建具有最新技术和设备的造船厂。

不仅如此，巴西政府在法律上又制定了名为“商船基金法”的条例。该法律规定，将对进入巴西港口的外国船只征收入港税，以此作为向本国船主及造船厂提供低息贷款的资金来源。这是巴西政府正在实施的积极振兴本国商船队和造船工业政策的一个组成部分。

土光敏夫分析了这种情况之后，觉得对石川岛公司来说，是一个很好的发展机会，看来，再也不能拖延了。于是，土光便作出了向巴西发展的决定。

可是，当土光的决定实施时，一股很大的阻力便向他袭来：与石川岛公司有资金关系的日本第一银行率先向土光发难：

“土光是不是头脑发热，竟想去巴西发展。如果扎扎实实地在本国搞好业务，还愁没有利润？这简直是儿戏一般，土光冒险失败的话，这岂不是自挖石川岛的墙角吗？”

见第一银行愤怒，石川岛公司的一些大股东也跳出来指责土光：

“我们把石川岛公司委托给土光君，不是叫他以公司的生命去冒险，如果在巴西的事业失败，石川岛公司破产谁负责？”

“我来负责！”

土光敏夫面不改色、心不跳地回答，他不想去斥责谴责他的势力，他耐心地说服他们：

“我们的公司必须拓展世界市场，方能获得更大的利润。巴西是一座金山，等待我们这些人去采矿。如果想抱金娃娃，却舍不得出钱买挖矿山的锄头，吝惜体力，那么，即使金娃娃落在你的怀中，你也是抱不住的。又比如，有些人因为怕腻，从来不吃肥肉。事实上，光吃瘦肉而不沾肥肉，从营养角度看是不合理的。石川岛难道只能在国内市场中生存下去，而不能在国际市场中生存下去吗？先生们，请你打一下算盘，到底是国际市场大于国内市场，还是后者大于前者？”

当大部分人被土光说服后，土光就集中精力对付那些顽固派了。对待顽固派，土光用词遣句就严厉起来：

“石川岛公司自创立以来，一直是公司内部自己独立自主地作出决断的，从未向任何企业集团妥协过。这一点，是石川岛公司的传统，也是石川岛公司的优势，今后仍将保持。我们为了公司的利益。必须要在海外设立据点。因此，此次去巴西发展，是上上之策！如果公司出了问题，由我负全部责任。”

由于土光具有崇高的威望，石川岛公司的职员们也深信自己的总经理的决策不会发生差错，因此，对土光相当支持。于是，那些力图阻止土光去巴西发展事业的人只好作出让步。土光立刻向公司的巴西项目组下达了动员令。土光敏夫的决断果然具有预见性。当世界各国的造船厂风闻巴西政府的新政策后，纷纷前去洽谈合作事宜。然而，巴西政府对石川岛公司情有独钟，他们虽然热情接待了那些造船企业的代表，但目光却始终盯在石川岛公司。幸好石川岛公司已作了将近几年的准备工作了，在巴西已有较强的实力击败那些不甘示弱的竞争对手。

1958年，巴西政府与石川岛公司就新建造船厂的建设事项签订了议定书。由此，土光敏夫向巴西发展的计划跨出了第一步。

然而，好事多磨。当石川岛公司决定投巨资建造新船厂时，巴西国内爆发了一场风波：巴西国内发生了反对石川岛公司来巴西建厂的运动。

领导这场反对日本人在巴西国土建厂的机构是巴西海员工会。他们的领导人认为，如果允许日本人在祖国建造船厂，无异于双手拱让巴西的造船业于外国资本。这种民族情绪日渐得到市民的响应，因此，在相当长的一段时间里，反对风潮愈闹愈大，连巴西的国家报刊也登载了公开质问政府的信。

对此，土光敏夫指示那些奉命正与巴西政府商谈计划的公司代表，让他们也参与平息事态的活动。土光要求公司代表不畏风险，一一前往巴西的影响力巨大的报社、工业公会、商会及船主协会等处，解释在巴西建造船厂的计划内容和含义。公司代表还去了当时正处于地下活动的巴西共产党总部。公司代表学习土光总经理的精神，以极大的热情耐心地向巴西人说明建造船厂的真情：

新造船厂将给巴西增加新的就业机会，将促进巴西的经济发展，日本人在不想在巴西开办日本人的企业，新船厂的主权属于巴西等。

精诚所至，金石为开。公司代表没有辜负在遥远日本的土光的重托，以真诚获得了巴西人民的理解。巴西报纸也重新谈新建船厂一事，不过，舆论朝好的方面报道了。报纸还向国民阐明造船工业的重要性和国产化的必要性，开始强调石川岛公司与巴西政府的计划对于巴西的未来具有重大意义。于是，激烈的反对运动开始平息下来，巴西的政府机构之一——造船工业执行委员会正式批准了来巴西的第一个外国造册企业——石川岛公司的计划。

1958年12月13日，这是巴西海军的建立日，巴西军界、政界为此举行了隆重的纪念典礼。这一天，也是日本百川岛公司在巴西建厂的开工日。巴西总统亲自来到工地现场，为石川岛公司的开工典礼进行剪彩。

剪彩仪式相当隆重。工地上，日本技工穿上大和民族服装，艺妓在跳扇子舞。而大方、活跃的巴西人，身着节日盛装，在勃勃的鼓点伴奏下，跳起了欢快、热情的桑巴舞。

这一天，也是土光一生中光荣的一天。他专程乘飞机从日本飞到了南美大国巴西，为的是为日巴合建的新船厂开工典礼进行剪彩。当土光在僚属们的拥戴下来到工地现场上，巴西总统伸出大手，热情地与他握起手来。

该剪彩了，礼仪小姐为土光和巴西总统送上剪刀，笑容满面的土光果断、干脆地将一条红绸剪断，一朵红花飘飘地坠在礼仪小姐端上前来的盘中。摄影记者不失时机地将这一动人、令人回味无穷的珍贵画面摄入了相机中。

当土光敏夫剪彩的照片冲洗出来后，他的友人看到了他那欣喜不已的笑容，打趣地说：

“土光，看这张照片，你的大事业仿佛就要开始了。”

土光说：

“是啊，巴西建船厂这一着棋是下对了的，石川岛公司因此而将成为一家跨国企业，这不是大事业吗？”

石川岛公司在巴西建船厂，土光作了很好的全面安排。他将投资的款项集中起来，委派东京第二工厂厂长藤井义元率领优秀技术人员120人到新船厂，担当主要职位，巴西的员工有3300人。土光说：“这种人员构成，是为了体现‘由巴西人自己来制造大型船舶，的诺言。’”

过了一年，巴西新船厂便开工了。它接受的第一艘船是巴西商船管理委员会订购的、以巴西首都命名的“巴西利亚”号货轮。又过了一年，石川岛巴西造船厂建造的第一艘轮船顺利下了水，由于工艺精湛，深受用户的好评。以后，“巴西利亚”号被指定为巴西的标准船型，并连续制造了好几艘。

自石川岛公司在巴西建了船厂以后，土光敏夫的一颗心就被旧本和巴西分为两半，为了更好地经营巴西船厂，他每年都要去巴西。巴西船厂在石川岛公司的帮助下，业务日渐兴隆。现在，巴西造船厂已成为拥有40万吨船坞的中南美最大的造船厂。几年前，它又向陆上机械部门发展，成为巴西的一个对国家生产有着举足轻重作用的重工业支柱产业了。巴西政府因此非常感谢石川岛公司，尤其是热爱巴西的土光敏夫。1960年，巴西政府为表彰土光敏夫的贡献，授予他一枚南十字星大勋章。在日本国内的民间人士中，土光敏夫是第一个享受此等殊荣的人。由于土光敏夫在巴西拓展了市场，他对巴西的了解就比日本其他产业界的头儿更加深刻，因此，在日本财界，每当涉及到巴西的话题时，人们便会说：

“这不是你我可以发表意见的问题，这个问题，土光敏夫最具权威！”

久而久之，人们就说土光敏夫是财界的“巴西派”了。

土光敏夫在巴西建造新船厂，取得了巨大的成功。人们再次对他那高瞻远瞩、富有进取精神的经营方式佩服得五体投地。当土光敏夫的眼光从南美洲转向亚洲，决定在太平洋的一个重要交通枢纽之国新加坡成立又一个新船厂时，就再也没听到反对意见了。

1962年，土光敏夫在新加坡的九龙港建了一个新船厂，并又一次成功。

四、兼并狂潮——上无名扬全日本

1960年7月1日下午1时左右，日本股票市场发生了一件令股民大为吃惊的事情：日本的第三大造船企业播磨公司的股票一跌再跌，而排名在播磨之后的石川岛公司的股票却牛气冲天，一涨再涨。

消息灵通的人士说：“石川岛公司兼并了播磨公司。”

土光敏夫在日本掀起了一股企业合并的狂潮，紧接着，日本三菱系统也步土光后尘，实行了合并……

1960年7月1日下午1时左右，日本股票市场发生了一件令股民大为吃惊的事情：

日本的第三大造船企业播磨公司的股票一跌再跌，而排名在播磨公司之后的石川岛公司的股票却牛气冲天，一涨再涨。

股市上的一般股民信息并不灵通，他们弄不清形成这种局面到底是什么原因，只是互相询问其中的奥秘。

有消息灵通的人就向知心朋友泄密：

石川岛公司与播磨公司合并了！

朋友又再给朋友捎信：

石川岛公司吞并了播磨公司了！

有则笑话说，一个人向朋友说他早上吃了一个烂蛋后，他的朋友又向朋友说，那人吃了一只鸡腿，到后来，这个消息就面目全非了，说那人早上吃了一只完整的肥母鸡。

股市上的消息就像上述那件事那样可笑。当普通股民听说石川岛公司已将播磨公司买下时，人们就拼命抛出播磨公司的股票，转而狂抢猛抬石川岛公司的股票。

石川岛公司是否吞并了播磨公司呢？这种消息又从何而来呢？

原来，7月1日上午11时许，日本运输省、工业俱乐部及东京兜町的记者俱乐部的电话几乎在同一时间里响了起来。电话是由石川岛公司的公关部门的负责人打来的。

“土光总理想就经营上的重大问题发表谈话，请于下午2时在东京兜町三楼会面。”

“什么事情？”

“暂时保密。”

“怎么回事？现在还有比示威游行更重大的新闻吗？”

当时，日美就《新日美安全保障条约》的批准问题引起了日本国内的反对运动风暴。在日本，成千上万的人上街游行示威，反对政府的行为。所以，日本的记者们一直关注着日本的政治局势，暂时把企业的有关报道放在了一边。

“按道理说，石川岛公司不会发生什么意外事故吧！”

几个记者七嘴八舌地议论着，有些人揣测，会不会是石川岛公司发生了罢工运动。但是，在未得到准确消息时，记者们仅仅是说说而已，还不敢闭门造车制造这样的新闻。

下午1时许，许多记者提前赶到了东京兜町这个“死的也可以说成活的”的特殊的情报地带。会议还未开始，那些记者便鼓起如簧之巧舌，死死纠缠石川岛公司的一些代表了。为了保密，石川岛公司的代表们只用四个字回答：

“无可奉告。”

但是，世上绝对没有不透风的墙。有个别能耐极大的记者从石川岛公司的一些员工口中掏到了一点东西：石川岛公司正和播磨公司磋商一件大事。

就是这么一句话，那些嗅觉比狗还灵敏的记者便作出了几种假设，其中之一便是两家公司可能合并。由于石川岛公司的土光敏夫已成为日本非常有名气的经营家了，所以，有些记者认为石川岛公司的力量比播磨更大。于是，小道消息就从记者那儿溜到了股市上。

下午2时整，石川岛公司的总经理土光敏夫和播磨公司的总经理元冈周三准时来到了东京兜町记者俱乐部。

两人先向记者们介绍了一下举行新闻发布会的原因，然后言归正传。

土光敏夫声音洪亮地向记者宣布：

“告诉大家一个好消息，石川岛公司决定与播磨公司合并，成立石川岛播磨公司。两家公司合并，不是谁兼并谁，合并的目的，是为了取长补短，增强企业的实力……”

一直存在于记者们脑海中的谜团解开了。第二天，日本的有影响的报刊杂志，在头版头条登载了石川岛与播磨合并的消息。土光敏夫总经理与元冈周三总经理签订合并协议及互换协议的照片成为日本人第二天首看的信息。

土光敏夫一夜之间成为日本家喻户晓的经营家。

土光敏夫与元冈周三决定合并两家企业的时代背景是这样的：

先了解一下石川岛公司的情况。

在煤炭业全盛时期的昭和20年代末期，石川岛公司预计到向石油能源转变的时代即将来临，公司立即致力于油轮的设计与建造。考虑到成本的因素，石川岛公司确信应当发展超大型油轮。

然而，理想何理想，现实问题并不乐观。阻拦石川岛公司向油轮业前进的障碍是公司的造船设备相形见绌，与其他造船企业的造船量比较，三菱造船公司年产量为8.1万吨级，三菱周本重工公司为5万吨级，日立造船公司、川崎重工公司、播磨造船公司分别为4至4.5万吨级，浦贺船舶公司、日本钢管公司为3.3万吨级，而石川岛公司的最大造船能力却仅为2.2万吨级。

石川岛公司自从发展陆上机械生产设备后，造船产量一直排在其他造船企业之后，而机械制造业却处于领先地位，如果想在造船业方面追上别人，它就必须增建大型船台，购置大量的设备。然而，土光敏夫看到，从公司的隅田川河口的场地条件来看，已经没有扩展的余地了，尽快购买一块地皮已是当务之急了。

然而，土光敏夫还没作出购买地皮的决定之前，他拜访了日本的第三大造船业——播磨公司的总经理元冈周三，意外地解决了地皮问题。

播磨公司在几年前已与石川岛公司有过协作关系了。由于石川岛公司的透平产品闻名遐迩，播磨公司就向石川岛公司提出建议：石川岛公司为播磨提供透平，扬度向石川岛公司提供柴油机。在这种条件下，土光敏夫与元冈周三的关系就变得相当要好了。

土光敏夫在一个节假日拜访了元冈周三。一个是工业界知名的合理化专家，一个是日本造船业的首屈一指的造船权威，相聚在一起，自然就是谈公司的经营情况。

元冈周三向土光敏夫介绍了一下企业生产的一般情况之后，他就向土光敏夫诉说他面临的困难，他忧心忡忡地说：

“自 1958 年埃及苏伊士运河重新开放后，海运业行情就猛然下跌了，我们这些靠生产船只的公司大受其苦。由于我们公司不像你们公司那样及时地上马机械制造业，所以，现在日子过得很紧。你看一下吧，我们公司的造船部门与机械制造部门的比例是 9：1，而你们公司呢，比例是 1：9。我们公司 1958 年到 1960 年这两年间，订货金额和营业额分别锐减了三分之二和二分之一。看着你们效益好，我真羡慕死了。”

土光敏夫听了元冈周三的话后，思索了一会，开口道：

“元冈君，我有一个法子可以解决播磨公司的问题。只不过我有些顾虑，不知道该讲还是不该讲。”

元冈周三赶紧向前倾身，急切地说：

“土光君，只要是好办法，尽管说出来。治病就得吃药，而良药也往往是苦药。”

土光敏夫开始侃侃而谈了，他说：

“石川岛公司和播磨公司都面临着一个扩增问题。石川岛公司面临的难题是如何扩大造船业，而播磨公司却是扩大机械制造业。如果两家公司各自投下巨资上新项目，无论速度多快，都跟不上已经在这方面具有较强实力的企业了。如果想从高起点出发，跟上并超过竞争对手，唯一的办法是两家公司合并，重新改组后，取长补短，互为所用，那么，造船业方面可以执日本的牛耳，机械制造业方面亦可以独做群雄。不知元冈君有意否？”

元冈听了土光的一番见解后，茅塞顿开，他一拍跪在榻榻米上的膝头，高声道：“好主意，妙！……但是，对于播磨这样的一个步履艰难的公司，石川岛公司能接纳吗？”

“只要元冈君愿意与石川岛公司合并，石川岛没有问题。”

两人又详细谈了合并的细节，当他们将合并的粗略计划口头拟定好之后，天色已晚。在元冈那儿用过晚餐之后，土光敏夫高兴地回到了他的家。

一周后，土光与元冈又一次秘密聚会，他们互相发誓：在签订合并协议前的一周，才向公司的董事宣布此事。

接着，土光与元冈进行了一个月时间的磋商，终于决定于 7 月 1 日向各自公司和全国宣布两家合并的事宜。

土光与元冈神速地将合并的各种设想、各种细节拟定好之后，闪电般地向世人昭示了这个合并的消息。

由于石川岛公司在资金方面比播磨造船公司多 12 亿日元，因此，当石川岛公司吸收了位居日本造船业的第三把交椅的播磨公司这个消息传出后，记者乃至其他大企业的经营家们都不胜惊愕。因为他们吃惊的是两家公司合并的比例：石川岛公司与播磨公司合并的资金为 5：3。

有些人对土光敏夫的这一决定又大放厥词：

“土光这个人就爱独断专横，在不通知股东及董事的情况下，擅自作主张去背一个包袱。”

然而，这样的指责比起颂扬土光之辞来说，仿佛是大海中的一滴水。日本财界人士倾听土光敏夫关于合并一事的发言后，大多数人物都仿佛得到了一种教益，因为土光敏夫的发言真的令人回味无穷。

“合并的目的在于：适应贸易自主、自由的发展趋势，推动企业合理化。目前处于萧条的造船部门一定会东山再起。合并，不仅仅是一加一等于二，我们要使它成为核聚变，做到一加一等于三或四，以至更多。”

合并，实际上就是取长补短，实际上就是一加一大于二的商法。

当土光敏夫率先在日本战后实行了大公司首例兼并活动之后，日本的其他大公司也跟着学他的方法，于是，日本国掀起了一股合并的狂潮。日本的老牌工业：三菱系统，包括新三菱重工、三菱造船、三菱日本重工合并了，汽车行业也实现了集团化，八幡制铁与富士制铁，第一银行与劝业银行也纷纷实行了大规模的合并，而作为合并潮的先驱——土光敏夫，其对日本的经济发展起了推动作用，并光荣地被载入了日本的企业史、经济史中。

石川岛公司与播磨公司实现了历史性的合并后，公司取名为石川岛播磨重工业公司，土光荣任总经理。

当两家公司合并后，土光敏夫敏锐地认识到，两家公司都有悠久的历史，各自的企业文化有所不同，工作的传统与习惯不同，要想使员工们有共同的归属感，必须强调团结，而团结的前提必须是人和。

土光敏夫非常有先见之明，他想到这个关键问题后，马上付诸行动，他首先决定，董事会由两家公司各出9人组成。这样做的目的在于：不仅要在公司负责人中，而且要在普通职工中造成平等合并的氛围。他之所以这样做，是因为考虑到播磨公司营业活动不振，加之这次合并的资金比例为5：3，因此，需要注意不使播磨公司的职工产生被吞并的感觉。

接着，土光敏夫又将公司的组织机构改成了“事业部制”。一般来说，在制造多种机械设备的大企业中，使各部门实施独立核算制将有助于提高效率，增加利润。但土光敏夫除考虑到上述好处外，还有一个目的，即实行事业部制，将是一个促进全公司职工团结协调的绝好机会。

根据公司生产的产品种类，土光敏夫将公司分为“产业机械”、“动力机械”、“化工机械”、“船舶”和“航空发动机”等5个事业部。为此，他先将原来两家公司的工人全部置于总公司直接管辖之下，然后，再公允地分配到5个事业部中去。这样做的好处在于，新的工作部门，无论在上下级或同级之间，人们就区别不清谁原先是哪家公司的人了。在刚合并时，土光敏夫曾发出号召：“从此以后，过去的两家公司都消失了。现在，只有一个新公司！”土光敏夫的这些话使职工们在工作中达成了共识。

关于合并公司并重新建立组织机构之事，土光敏夫曾总结说：

“在企业合并时做到人和，历来都是难题。我曾担心过，怕此事搞不成功。但实施了一些措施后，结果却出乎人的意料，非常好。著问其中的秘诀，我想就在于撤销了播磨及石川岛公司这两家老公司原来的组织结构，重建了新的组织。如此，也就解除了旧组织结构上的因循守旧、排外的毛病。当然、旧传统中也存在好的东西，这依然要保持并发扬下去，但坏的东西、落伍的东西则必须干脆、彻底地抛出去。从这个意义上说，我想，为了促进新陈代谢，组织方面是时时需要注入新鲜血液的。”

由于土光敏夫经营有方，两家公司合并后，没有偏离土光制定的远期方向，两家原来的职工和睦相处，工作热情高涨。两年后，合并的公司营业额与利润和未合并前相比，分别提高了42%和30%，而此时，三菱系统、日立造船、三井造船的增长率则为21%和18%，只及石川岛播磨公司的二分之一。这个数字证明，土光敏夫又一次获得了成功。

合并后的公司增长最明显的是造船部门。合并前歇业不生产的相生船厂，合并后立马生产大型油轮。13万吨的“白章丸”、15万吨的“东京丸”及21万吨的“出光丸”等船不断刷新世界的油船吨位纪录。

1962年，相生公司生产的新船数量庞大，其吨位已达287713吨，跃居世界造船厂的首位，这令日本造船业界大为震惊，也令世界同行目瞪口呆。同一年，石川岛播磨公司接到了新船订单，其吨位也跃居世界第一。石川岛播磨公司成为世界上最大的造船公司，土光敏夫也登上了造船第一大王的主座。

五、倾销之魔

在欧洲大型油轮招标会上，土光敏夫打破造船企业界私定的最低价格限制，以最廉价的方式获得了最多的订单。

“土光敏夫是一个贪婪的经营者，他采取牺牲日本大多数造船业的利益中饱他的企业的私囊，是不是大过分了？”

“土光敏夫真是一个不折不扣的倾销之魔，为了达到目的，不惜牺牲自己的短期效益。”

在企业经营活动中，无一例外地面临着销售问题。生产同样产品的企业，如果不在销售上花一番功夫，其企业的经营效益必定不高。在推销产品中，有的企业采取厚利多销的方式，有的企业则薄利多销。

所谓厚利多销，是指从销售的每一件商品中获取较多的利润，厚利且能多销就能赚取更多的钱，从而较快发财。

但厚利多销要以商品的特殊性为前提。有些商品稀少，就可以采取厚利销售方式。俗话说得好：物以稀为贵，稀少性的商品其价格必然很高，因此，从每件商品中能得到利润也很高，销售得多，所得到的利润积累就更多。这种稀少性商品，或者是世间很少有的商品，如黄金、白银首饰、钻石、珍宝等；或者是进口产品，即使其品质和本国产品相当，或者稍低，但其价格却可高出几倍，而有偏见的有钱人仍愿买外国进口产品；或者是开发的新商品，这些商品上市时也很稀少；或者是功能既优越又全面，使人很方便的商品，市面其它同类商品无法与之匹敌，这些商品都可以厚利销售。

另外，地位性商品是获厚利的商品。社会上那些富有者们所使用的商品，一般来说都是价格昂贵的商品，这些价格昂贵的商品，是他们用来炫耀自己的财富及地位的标志，与他们的消费水平几乎一致。因为他们的收入足以支付购买费用。这样一来，越是能够购买昂贵商品的人，越是能显示自己的地位比别人高贵。经营适用于富有阶层消费的各种商品，就能获得厚利多销的效果，越是昂贵的商品，越是畅销，有些专营此类的商人说，绝对不会有货物无法脱手的顾虑。

还有，只要上流社会流行的商品就能厚利多销。一般人都艳羡上流社会的富人，并总希望自己也能跻身于富人的行列，因此，上流富有阶层的人，是一般人学习、模仿的对象。只要能将商品打入上流社会，并使之成为他们消费的时尚，必然会促使更多的人争相购买这种商品，这种时髦商品，一传十、十传百，销路是不会发愁的。

因此，商家、企业如果在销售上采取厚利多销的方式，一方面要选择符合上述特点的产品，另一方面要把握时尚，还要不断推陈出新。

而薄利多销这种经销方式，又有其特点。

英国大哲学家培根说过一句精辟的话：

“不要爱惜小钱，钱财是有翅膀的，有时它自己会飞去，有时你必须放

它出去飞，好招引更多的钱财来。”

不爱惜小钱，并不是说在钱财方面浪费，而是说自己舍得让步，舍得让出小利益去引来大利益。薄利多销便是体现这一原则的典范。

薄利是适当降低销售每件商品所获得的利润，而使商品的价格低廉，以此促进商品销售量大大增加。但是，薄利并不是为了使商品卖出去而不惜成本核算。销售量大量增加以后，就弥补了因每件产品利润减少而造成的损失，而积累较多的利润收入。

薄利可以使商品价格降低，也就是人们常说的价廉，而价廉是众多收入水平一般的普通消费者的一种消费心理，因为人们一致认为，价廉质优的产品才是最理想的产品。商品的价格降低后，常常诱发消费者掏腰包购买。人们对价廉物美的商品总是特别青睐的，即使富有阶层的人，也一样喜欢这样的商品。

商品的价格与销售量在一般条件下是成反比的：价格上扬，销量减少；价格下降，销量增大。

薄利还可以使企业增强竞争力，在同行业中，质量相当的产品，谁的价格低，谁便掌握了该产品在市场上的主导地位。

关于薄利多销这种方式，土光敏夫有独到的见解。他认为，为了使公司的产品价格低于其他公司，公司应在成本核算方面下功夫，成本降低后，产品的价格才能低，产品价格低方能有较强的竞争力。公司绝不能为了将产品卖出去而接受“赤字订货”，他从来不干亏本生意。

土光敏夫成为石川岛播磨公司总经理之后，先花大力气对公司内部结构进行整顿之后，便将精力投在经销方面了。

土光敏夫考察了一下全日本的造船业后，认为如果在造船业中占据主要阵地，只有将本公司的产品价格降低。

怎样才能把价格降下来呢？当土光敏夫昔昔思索对策时，原播磨公司的技术尖子真藤恒的一种技改项目吸引了他。真藤恒是一位杰出的造船专家，他发明了一种独特的造船方法，这种方法不仅可以省工省料，还能保证船舶质量的可靠性。土光敏夫叫助手来核算了一下，采取“经济船型”的方法可以节省10%的成本。于是，土光敏夫决定，采取“经济船型”的方法造船。同时，为了再降低成本，他继续在公司内推行合理化政策，实施“目标管理法”，这样一来，公司的船舶成本远远低于日本其他造船厂的成本。

降低成本之后，土光敏夫立刻实施他的“薄利多销”方略了。1962年，在欧洲举行了关于油轮的国际投标会议，日本的各大型造船企业蜂拥到欧洲，土光敏夫也会了。

土光敏夫出差，轶闻趣事颇多，最多莫过于他那近乎昏聩的举止。

有一次，土光敏夫与兴业银行顾问中山素平到东欧出差。中山将衬衣交与旅馆代洗，拿回来一看，纽扣被弄掉了，熨烫也马马虎虎的。中山就对土光敏夫说：

“看来，这件衬衣只好丢了，明天再买一件吧，但不知买不买得到合身的？”

土光却说：

“还要买吗？明天让我给你再洗一遍吧，保证还你一件完好的衬衣。”

原来，土光敏夫每次出国，他的夫人都在他的旅行包中放上一个电熨斗，方便土光敏夫自己搓洗衬衣后，自己来熨烫衬衣。

据说，土光敏夫到国外出差，除旅费外，零花钱仅为1万日元左右，他从来不去买有异国情调的礼品、纪念品。据说土光敏夫和同行回国时，同行人员对列队接受海关的例行公事式的检查大发牢骚，有人指着土光敏夫向海关人员说：

“你看看，这个人回国时行李反而轻了很多！”

原因在于：土光敏夫在国外什么礼品也没买，而嗜烟的他却把原先带去的几条烟抽完了。

土光敏夫在欧洲的油轮投标会议期间没有去街上游玩，他时刻警惕着，对会议的一切交易都力求了解清楚。

投标的前夜阳本各大造船业举行了秘密会谈。那些巨头们商定了最低投标价格的密约，决定如低于此限就不接受订货。

此密约对土光敏夫来说非常有利，因为石川岛播磨公司有信心和实力接受低于密约限制的价格的订货单。

奉行“赚钱”是经商之道的美德的土光敏夫，当时并未极力反对这一密约。他暗暗窃笑，等真正投标开始时，我土光敏夫一定要打破这密约制定的价格限制，以最低的价格接受订货。

投标那天，石川岛播磨公司以大大低于商定水平的价格接受了订货。土光敏夫的这一行动使舆论大哗。

因为土光敏夫以最低的价格倾销石川岛播磨公司的船舶，而日本其他造船业因此而丢失了大量的订单。

“土光敏夫是一个贪婪的经营者，他采取牺牲日本大多数造船业的利益来饱石川岛播磨公司的私囊，是不是太过分了？”

“土光敏夫真是一个不折不扣的倾销之魔，为了达到目的，不惜牺牲自己的短期效益。”

从这以后，土光敏夫就被人加上了“倾销魔头”的别名。

自从土光敏夫实行“倾销”战略以来，石川岛播磨公司的业务不断发展壮大，而日本其他造船业却因土光敏夫的降价倾销船舶而吃尽了苦头，昔日稳居日本造船业宝座的三菱造船公司更受冲击，所以，三菱系统对土光敏夫日益反感。

三菱最早是靠修理船舶和造船起家的，二次大战前是日本的主要武器制造厂，现在仍是日本军用战斗机、装甲车、导弹、鱼雷的主要生产者。今天的三菱，造船业的质与量仍居日本的前列。

而三菱重工业的历史可追溯到1870年成立的九十九商会。该商会1875年改称为邮便汽船三菱会社，并于1887年买下1857年设立的厚官营长崎熔铁所（日本最早的修船所）。在明治政府富国强兵的政策引导下，该公司得到了壮大。1917年改称三菱造船株式会社，1934年改称三菱重工业株式会社，成为造船、电机、飞机、炼钢及汽车部门的集团公司，是日本战前和战时三菱财阀的主要企业部门之一，也是军需产业的主要企业。战后，被美国占领军强制解散，分割成三家，即西、中、东日本重工业公司。1964年，三菱系统紧追石川岛播磨公司的合并趋势，重新合并成一家，即现在的三菱重工业株式会社。

由于石川岛播磨公司提前合并，并采取低价倾销的竞争方式，三菱造船部问的产量江河日下，眼睁睁地看见土光敏夫的企业超过了自己。素有日本经济霸主的三菱岂能容许这种情况出现，虽然花了很多功夫改革，依然无法

阻遏石川岛播磨公司的冲击。在这种情况下，三菱的领导人只好把怨恨发泄在土光敏夫身上了。

报刊上时常登载反对土光敏夫的那种经营方式的文章，有的甚至演变成对土光敏夫进行人身攻击了。然而，土光敏夫并不予以反击。可土光敏夫的部属忍耐不住了，他们为总经理鸣不平：

“总经理怎么不据理反驳呢？我们公司敢于采取倾销政策，那是有道理的嘛。我们的目标管理方式、经济船型的制造法是那些企业望尘莫及的。我们光凭这两种方式生产，产品的成本就比其他企业低 20%。如果其他公司能实行合理化管理，就肯定能在价格上做到石川岛播磨公司一样低。不在自己公司内部下功夫，而攻击我们的价格过低，这难道不是天大的笑话吗？”

1964 年春天，料峭的春风吹拂着日本列岛。在令人惬意的春风中，樱花的花蕾也纷纷绽开，姹紫嫣红地争艳了。

这一年，石川岛播磨公司的总经理土光敏夫 68 岁了。68 是一个吉祥的数字。

1964 年春夏之交，日本的财界研究所经过慎密的选择、研究，决定将传统的奖项——经营家奖，发给当时已位居全世界造船业第一把交椅的石川岛播磨公司的领导人——土光敏夫。

日本的“经营家奖”是一种级别极高、荣誉极大的奖项。获得该奖项的人的条件是：不允许经营家自荐，也不允许别人推荐，只能由日本的最著名的 8 位经济评论家组成评委会，经过调查、选择、投票选出该年度的最佳经营家。

当土光敏夫获知自己获得该项殊荣时，他既不惊奇，也不高兴。他如同中国老子的《道德经》中描述的那样，“宠辱不惊”了。

土光敏夫在鲜花簇拥下接受记者采访时说：

“得奖的事，我做梦也没有想过。”

接着，人们询问他有关造船业的事了。

有记者问他：“在造船业中，你为何采取牺牲自己企业的经济利益的方式去击败竞争对手？这样做，难道不是鹬蚌相争，渔翁得利吗？”

土光敏夫正色道：

“在残酷的竞争中，有一点我一直严格遵循，那就是：绝对不接受明知会造成亏损的订货。赚钱，是生意之道的目的。请问，有谁会把生产的东西亏本卖，除非那种产品已经淘汰，亏损卖是迫不得已而做的事。我要告诉大家，石川岛播磨公司尽管以低廉的价格出售产品，但公司的决算决不是赤字，而是黑字。”

自从土光敏夫荣获了经营家奖，自从土光敏夫道出了他实行低价销售的真谛以后，以前那些用有色眼光看他的人，逐渐认识了土光敏夫的真面目，人们的评价转向好的一边。有位工业界的首脑对土光敏夫这样评价：

“土光在石川岛播磨实行的彻底合理化思想，确实极大地刺激了其他竞争对手，并推动了后来工业界的发展。”

1964 年 10 月，土光敏夫果断地把坐了 14 年的总经理交椅交给了他精心培植的属下——田口连三，他退休了，自己改任董事长。

土光敏夫 1920 年进入石川岛公司，1936 年成为东芝与石川岛合资建立的芝浦透平公司的总经理，1950 年，石川岛面临严重危机时，他又到石川岛就任总经理，为重建石川岛而呕心沥血工作了 14 年。1964 年，石川岛繁荣

昌盛时，他才决定放下重担。1920年到1964年，土光敏夫把生命的44载光阴无私地献给了企业，到了晚年，他渴望休息了。

第六章·东芝之王

一、乱世英雄

二次大战结束后，东芝这个靠生产军需品发财的大企业因日本失败而陷入困境之中。这个时期是东芝的灰暗时期，在乱世之中，东芝启用素有“乱世英雄”之称的石坂泰三任总裁。石坂以铁腕手段解雇了大批员工，终于使东芝脱离了苦海。但石坂这一举措却受到人千 11 的指责。

众所周知，东京芝浦制作所的前身是 1875 年设立的专门制造电机、通讯机械的田中制作所，由于 1893 年的经济危机使经营发生困难而被三井财阀收买，改为东京芝浦制作所。其产品也由通讯机械改为生产重电机。开始时，由于技术水平差，产品竞争不过国外产品，于是，东京芝浦制作所就和美国的通用电气公司合作，引进资金和技术，从而改变了经营不振的局面。1923 年 9 月 1 日，日本关东地区发生强烈地震，芝浦制作所在这场浩劫中蒙受了重大损失。1931 年，日本军国主义发动了侵略中国的“九·一八”事变，东京芝浦制作所迅速生产军用无线电等通讯设备，很快摆脱了困境，其产品供不应求，技术也迅速达到世界先进水平。

1939 年，东京芝浦制作所和东京电气股份公司合并了，成为当今的东京芝浦电气公司，简称东芝。

而东京电气公司的前身是 1890 年设立的白热舍合资公司。为了增强自己的竞争力，1899 年改为股份公司。1904 年，通过引进美国通用电气公司的技术而在日本灯泡市场上确立了垄断地位。第一次世界大战期间，开始进入无线电市场。1939 年成为拥有子公司 30 家、资金 6000 万日元的大厂商。与东京芝浦制作所合并为东芝后，整个公司拥有 8700 万日元资金，成为当时日本唯一的综合性的电机厂商。

东芝公司诞生的年代，正是日本帝国主义发动侵华战争时期，从一开始，东芝就是一个和日本军国主义结合在一起的军需国策公司。在战争期间，东芝是生产雷达等军用通讯机器的主要厂商。第二次世界大战结束前，东芝已发展成为约有 90 家工厂、10 多万职工的大型综合电机厂商。

土光敏夫与东芝结缘是起于 1936 年就任石川岛芝浦透平公司的技术部长开始的。由于种种原因，土光敏夫并未在前半生进入东芝的上层。但是，东芝公司很早就关注他了。这是后话，暂且不提。

第二次世界大战结束了，日本成为战败国，美国人占领了日本国。东芝这个生产战争军需品的公司，因本国战败而坠入深渊。战后初期，由于财阀的解体，以及过度经济集中排除法的实施，东芝所属工厂中有 27 家脱离了公司。

世上之事总是福无双至，祸不单行。1949 年，当军需部门占较大比重的东芝公司，由于战败而遭致毁灭性的打击后，美国驻军又在日本刮起了道奇方案的旋风，加之东芝公司的职工为改善生活待遇举行罢工、示威，东芝企业的根基被动摇了。这个时期的东芝，在东芝历史上被称为“黑暗的东西”。

当企业举步维艰、即将倒闭破产之际，东芝公司的董事们决定推选石坂泰三来收拾危局，以便重建东芝。

石坂生于 1886 年。他由东京府立一中考入一高，又从一高考入东京大学法学部，是一位明治时代的超级高材生。石坂尤喜读中国哲人的著作，他花

了大量的时间和心血研读了《论语》、《孟子》和《中庸》等儒家经典，是一位知识渊博、富有哲学涵养的“明治时代的日本人”。从石坂泰三的为人处事、待人接物以及外表看，他一点也不像现代社会中的日本人。在他身上，人们最容易看出的是：他是一个典型的旧派人。这样的人能够领导现代企业吗？能！因为石坂不仅对日本、中国的古典伦理、哲学著作造诣很深，而且对资本主义的经济思想也颇为精通。石坂的经济思想扎根于对资本主义的起源——“自由经济”的信仰。他曾说，自由竞争最能体现公允，甚至可以辨别人间善恶、美丑，它能开拓通向美好未来的道路。他的这种思想，实际上是“19世纪式的”，但另一方面，却也使人感到充满了资本主义上升时期所具有的那种勃勃生气和向往斗争的劲头。

石坂泰三对政治的见解是这样的：政府的工作就是当好更夫，只要能做到灭火、抓小偷的工作就行了。至于想插手民间企业，干涉企业的生产，那就是无理取闹。

石坂泰三很早就成为东芝公司的董事之一了，由于他行事果断，敢于负责，而且毅力、意志非一般人可以比拟，因此，众人认为非石坂泰三出面收拾局面不可。

石坂泰三临危受任，果断地实施了他的“个人信念”——一个与土光敏夫在石川岛公司实施的管理方式一样的法则——经营合理化，他改组了董事会，裁减了干部，整顿企业的组织，包括解雇相当于工会会员总数20%的4600人。

然而，在解雇4600名工人这个问题上，东芝工会与石坂泰三交锋相对，石坂泰三与工会交涉了3个月，工会回答他的只有一句话：

“即使解雇一个人也不同意！”

双方没有作任何退步，一点余地也没有。

石坂泰三决定采取铁腕政策，强行推行他那解雇工人的政策。一个月后，石坂泰三硬是横着一条心将冗员裁减了下去。

对于石坂泰三的这一做法，评论有好有坏。从经营的角度来看，石坂泰三是一位有魄力、办事干练老辣的人，他这一铁腕行动是为了牺牲一部分人的利益而维护大部分人的利益，也是重建东芝的最主要的手段。因此，有人说他是一个富有远见、拿得起、放得下的出色的经营家。

从另一个角度来看，石坂泰三也违背了他个人的良心，因为他使4600人同时丢掉了饭碗，这明显是一种冷酷的行为。然而，石坂泰三的“无情”如果从他那种“19世纪式”的资本主义自由竞争信仰来看，又合乎情理。因为按自由竞争的伦理来评定，通过公平竞争取得胜利就是正义，失败就是罪恶。在他看来，为了具体地体现正义，力求竞争的机体——企业具有强劲的战斗力的，乃是经营者不可推脱的责任。关于这一点，土光敏夫也与石坂泰三相近。

石坂泰三在混乱的战后，实施解雇工人这一举措，收到了好的效果，公司逐渐恢复了元气。由于公司不能再依赖日本军队的订货，公司就大力发展家用电器、发电机了。

可是，本不想生产军需品的东芝正在转向时，美国人在朝鲜半岛上又挑起了战争。美国军队急需军用通讯器材，石坂泰三抓住时机，扩大军需品的生产。1950年，东芝的销售额还不到50亿日元，到1953年就上升到200亿日元。在此期间，东芝还于1950年、1951年、1954年3次对其资产进行了

重新估价，通过扩大折旧，增加积累，从而为进一步发展打下了基础。1955年，东芝又合并了电业社电动机制作所。

1955年，石坂泰三重建了东芝，并取得了世人瞩目的成绩。“黑暗的老芝”成为过去的历史，石坂泰三因在乱世之中拯救了企业，产业界的权威人士就称他为“乱世英雄”。

1955年，石坂泰三被日本的经济团体联合会（经团联）选为会长，那年他69岁。经团联成立于1946年，第一任会长为石川一郎。经团联会长被誉为日本的“财界总理”。

当石坂泰三准备卸下东芝公司的总经理职务时，他对接班人一事颇伤脑筋，他本想请他的“战友”土光敏夫来接替自己，可土光敏夫那时已是石川岛重工的首要人物了，正忙着重建石川岛呢。

石坂泰三在40年代后期结识了石川岛芝浦透平公司的总经理土光敏夫，他发现土光敏夫是一位志趣高远、经营有方的经理人才。而土光敏夫也佩服石坂泰三的经营才能。两人不约而同地对经营彻底合理化、自由竞争等问题达成了共识，因此惺惺相惜，引为知己。由于石坂泰三比土光敏夫年长10岁，土光敏夫就把石坂泰三看成是自己的良师和战友。

日本有人曾把石坂泰三与土光敏夫的关系与相继担任过日本总理大臣的岸信介与佐藤荣作之间的关系相提并论。前者是经济界、财界大人物，他俩都是担任过东芝的总经理职务的。后者是政界人物，他们两人都名副其实地登上了政界的首席。

有人说，岸信介、佐藤荣作之间虽竞争过，但他们却有良好的兄弟关系，而石坂泰三与土光敏夫则是战友之间的信赖关系。

石坂泰三不好意思向正在振兴石川岛的土光敏夫发出邀请，只好委屈自己再在公司内部挑选人才了。

1955年以后，日本经济进入高速发展时期，出现了“消费革命”，以“三种神器”电视、冰箱、洗衣机为代表的家庭电化制品迅速得到普及。石坂泰三觉得外部形势对东芝有利，认为只要接班人能够守住阵地，扩大生产，公司还会壮大的。想到这里，他才稍稍放下下心来，决定挑选自己培养起来的岩下文雄接过权力之棒。

岩下是幸运儿，也是悲剧性人物。他从石坂泰三手中接过大权之后，东芝正处于鼎盛时期。前文已说过，1955年以后，日本经济进入高速发展时期，日本人开始了“消费革命”，尤其对家庭电器化更为憧憬。于是，日本时四大电器公司：东芝公司、松下公司、索尼公司、日立公司开足马力，共同争夺消费者。

生产、消费，1955年到1965年，日本的国民生产总值的实际增长率达到了世上罕见的11%，这期间的经济成绩，日本人自称为“神武景气”、“岩户景气”。因为“神武”乃日本第一代天皇，日本的纪元由此开始；“岩户”乃日本神话中的开天辟地的天照大神曾藏匿的岩洞。两者均是传说中的盛世，所以，以此来比喻日本经济的复兴。

岩下顺应消费趋势，加紧生产日本人渴求的家电三大件：洗衣机、电视机、电冰箱。

由于东芝是日本富有名气的大企业，生产出来的家电质量又好，国人乐意购买，因此，产品往往供不应求。

日本人在战后第一次享受到了物质生活的舒适，他们就更加渴求消费

品，几乎见商品就买。在这样的超前消费潮中，日本各企业，包括东芝都不断增加生产设备，最大限量地扩大生产。

1955年到1961年，东芝得到了壮大，规模空前。据1961年统计，东芝的下属公司已达60余家，资金急剧膨胀到126亿日元，年总销额达到2400亿日元，职员接近50000人。如从东芝的各部门看，东芝的重型机械及电机为昔日的4.3倍，家用电器为6.5倍，电子通讯设备为11.5倍。

岩下在日本经济景气的情况下，取得了卓越的成绩，1955~1961年，人们将这几年的厂史称为“东芝之春”。然而，春天太短暂了，岩下的悲剧随着日本的急性萧条而上演了。

岩下没有预测家电市场的容纳量，即没去观察家电市场是否已经饱和，只是一味投入巨资不断扩大公司的生产规模。事实上，在1961年，日本市场对家用电器的需求已接近饱和，再也无法吞下去很多了。因此，东芝扩大生产的结果便是产品过多地积压。产品一旦卖不出去，周转资金便立刻短缺，东芝的效益如同一座大山发生了巨大的泥石流，营业额大幅度地下滑，情况不妙了，东芝的悲剧揭开了序幕。

实际上，60年代初期的萧条并不是只冲击了东芝公司，日本几乎所有企业都面临着这种严酷的现实。然而，1963~1965年期间，东芝的主要竞争对手日立的营业情况却没有像东芝那样悲惨。

1965年，东芝公司上半年的纳税后利润为33亿日元，但到下半年则仅为10亿日元了，它的股票红利也不断下跌：1964年下半年为10%，1965年上半年为8%，下半年则为6%。与此相比，日立公司在1966年上半年却仍取得了47亿日元的利润，并依然维持着10%的红利。

当了经团联会长的原东芝公司总经理石坂泰三，一直关注着自己的接班人岩下的经营情况。前5年，他对岩下能够保持东芝的活力并能创新壮大感到欣慰。但是，在后3年中，他见岩下经营上屡出差错，并使东芝急剧衰落的情况后，不禁捏了一把冷汗。继续考察了岩下一段时间后，石坂认识到：岩下已无回天之术了。他说：

“岩下是在顺境中成长起来的，只能在顺境下生存，一旦处于逆境，他就黔驴技穷了。看来，要使东芝从悲剧中走出来，非得对公司进行翻天覆地的改革不可了！”

二、巴西梦

重振了石川岛的土光敏夫退休了，他沉浸于宁静的读书与思考的生活之中。由于他对巴西有着深刻的了解，他渴望去巴西拓荒，再次白手起家，然而，他的好友兼良师石坂泰三却打破了他那宁静的心境。

日月如梭，岁月似水，土光敏夫在日本的著名大企业中干了40多年，到1964年，68岁的他毅然从规模庞大、生意兴旺的石川岛播磨公司退休了，他的接班人是田口连三。退休后的土光，不再掌管企业的日常事务，他只挂着石川岛播磨公司董事长的闲职，另外，他还担任了与他有缘、与石川岛播磨公司有协作关系的东芝公司的非常务董事一职。土光敏夫担任这两种职务，一方面是这两家公司素来对他异常尊重且推崇的结果，另一方面，土光也乐意在有生之年对这两家公司献策献计，所以，尽管退休了，他也想为自己曾工作过的两家公司尽一点义务。

土光敏夫退休，并不是急流勇退。他的人格因素中从没有那种为保全自己的荣光而明哲保身的观念。他之所以要退休，一个最重要的原因是他自认为自己年龄已大，该将权力交给年轻人了。

退休后的土光，并未像一般的老人那样沉迷于玩高尔夫，痴迷于钓鱼、钟情于山水，他沉浸在读书与思考的乐趣之中。

好不容易从繁忙的工务中解脱了出来，土光敏夫觉得一身轻松。但他忙碌惯了，一天不做事又觉得浑身没劲。于是，他就全身心地投在料理自己的田园菜圃之中了。

人生宁静的晚秋，的确令人惬意，土光敏夫出身农家，凭奋斗过上了富足的晚秋生活，应当是知足了吧。然而，此时的土光敏夫却向往起农村生活了。有一次，他与秘书乘火车出外办事，当火车行驶在日本的农村中那片广袤的土地上时，他看见一畦一畦的土地荒芜着，心情颇为激动地说：

“唉，这一片片沃土，白白地荒废着，真令人心疼哟！”

秘书却说：“日本实行工业化了，农村中的人都纷纷拥往大城市寻找工作，而且，在企业中工作，收入比在农村种地高得多，这是时代趋势呀！”

土光敏夫据理反驳秘书，他说：

“现在的日本，每年都花大量的外汇从国外进口粮食，而本国的农田却这么荒废着，这不是本末倒置吗？现在的人，往往好高骛远，勤勉的精神已经很少见了。”

秘书不知道土光敏夫的心情，因为土光敏夫来自农村，他对土地有一种难以解脱的感情纽带。他对土地废芜有一种憎恨的心情。

土光敏夫注视着那一片片土地，充满深情地说：

“我现在非常渴望拥有一片土地，我想在上面耕耘、播种……只可惜，日本的土地大少了。老实说，我很想去巴西度晚年。因为巴西的土地很多，我可以边劳动边读书。”

众人皆知，在日本产业界，人们一谈起巴西，就会自然联想到土光敏夫。土光敏夫不仅在巴西取得了令人艳羡的业绩，而且，他在巴西的人缘也好。

土光敏夫一度真的想移居巴西哩。他曾对人描画过他将在巴西怎样生活：在异国的土地上，他要在68岁重新白手起家，垦荒务农。

有人打趣他说：“你和老伴已是古稀之年了，即使身体非常硬朗，务农也是一种十分困难的事呢。”

土光敏夫最厌烦说他老，他反驳别人说：

“在克服困难面前，老年人与青年人是平等的。我的一生就是迎着困难奋斗不息的一生。”

土光敏夫虽然渴望移居巴西，然而，日本有许多事还纠缠着他，他最终还是留在了日本了。

巴西梦未曾实现，而他从未做过的东芝梦却不知不觉地进入了他的生活中。

土光敏夫1936年进入东芝与石川岛合资建立的石川岛芝浦透平公司，算是他成为东芝一员的发端。以后，他又成为了东芝的非常务董事，他就不得不花心思关注东芝了。他关注东芝的另一个重要原因，是他的良师益友石坂泰三告诉他东芝在这几年中已陷入了困境。对于土光敏夫这个职业经营家来说，最拿手和最乐于思考的便是企业的经营方式。土光敏夫未介入东芝之前，却花了大量的时间和心血分析东芝经营失利的原因，因而，移居巴西的梦想

也就置之度外了。

三、英雄惜英雄

土光敏夫与石坂泰三，不是至交，却是神交。

他们两人之间有着别人难以估量的心灵上的联系。两人之间，话并不多。也可以反过来说：他们之间无须多言。在关键时刻，假设分别去问他俩的想法，他俩就会作出同样的决断。即使一个在本国，一个在外国，他俩也会出人意料他说出几乎一致的见解和决断。

东芝的“乱世英雄”石坂泰三是一位无论在顺境、逆境中都能管好企业的“经营之神”，因为这个原因，他在日本的声誉很高，也正因他善于理财，他才在日本的经团联中当了12年的会长。石坂泰三奉行自由竞争的经济哲学，这一点，对土光敏夫影响极大。土光敏夫在芝浦透平公司当总经理时，就常常就这个问题请教石坂泰三，受益匪浅。另一方面，土光敏夫是日本最早推行一切经营合理化的人之一，他在自己的公司大刀阔斧地改革，要求职员在生产、经销中彻底合理化，取得了异乎寻常的业绩。石坂泰三对土光敏夫的这一管理措施推崇备至，他俩互相学习，取长补短，建立了良师兼战友的和谐关系。

在人格方面，石坂泰三倾慕清廉、正直的土光敏夫，而土光敏夫对石坂泰三那种忧患精神也大为赞叹。由于互相倾慕，进而惺惺相惜起来。两人的人格同时吸引对方，因此，土光敏夫与石坂泰三在精神上成了“神交”。但是，由于两人担任了事务繁多的要职，互相走访的时间少之又少，但即使如此，双方在为人处事、经营措施方面却分外的相似。土光敏夫在战后重建石川岛，奉行彻底合理化经营政策，而石坂泰三重建东芝也采取了这样的策略。于是，在日本产业界中，人们流传着这样的话：

“土光敏夫与石坂泰三，不是至交，却是神交。”

朋友之间的交往，可以热络得像两块烧红的铁板，也可以是君子之交淡如水。然而，热络也好，淡交也罢，神交却是非常难以做到的。

工业界了解土光敏夫与石坂泰三的一个首脑曾对石坂泰三与土光敏夫达到神交这种境界作过形象的描述：

“总之，他们两人之间，有着别人难以估量的心灵上的联系。两人之间，话并不多。也可以反过来说：他们之间无须多言。在关键时刻，假设分别去问他俩的想法，他俩就会作出同样的决断，即使一个在本国，另一个在巴西，他俩也会出人意料他说出几乎一致的见解和决断。”

的确是这样，当东芝处于悲惨境地之中时，石坂泰三觉得岩下在顺境中养成了憎懒懈怠的经营习惯，而土光敏夫也说出了几乎相同的话：“现在的东芝奢侈成风，经营者不是商人，而是官老爷了。”

1964年，这一年的10月10日是日本举办奥运会的日子。以后，日本人就将10月10日定为体育节了。奥运会之后，日本经济从假相的繁荣坠入了急性萧条的陷阱之中。东芝公司经营业绩也在这一年陷入了惨淡。石坂泰三心如火燎，他觉得现在该撤换东芝的总经理岩下文雄了。此时的石坂泰三已知道自己的战友土光敏夫退居二线，他决定请土光敏夫出马，收拾旧河山。石坂泰三的想法一旦确定下来，便会马上付诸实践的。但是，这一次他并没有马上提出更换东芝领导人的想法，他想将一切事宜安排好，再向东芝的广

大员工宣布这个决定。另一方面，他还不太清楚土光敏夫是否已留恋起闲适的退休生活了？这一点，他必须亲自拜访土光敏夫，并力邀他出山才行。于是，石坂泰三做的第一件事便是去拜谒沉浸于读书和耕作的隐士——土光敏夫。

四、三顾茅庐

石权拜访土光说：“现在的东芝已非下决心整顿一番不可了。别人还以为东芝固若金汤，而我却认为，在近期内不进行大换血，东芝就会像一座摩天大楼突然坍塌，后果不堪设想。我想请你执掌东芝的帅印，重建东芝！”

土光说：“石权君，你的委托我几时拒绝过？但是；要我来东芝挂帅，还非易事。1964年10月，日本举国上下如过年一样，因为4年一度的奥运会在东京举行。奥运会的承办者必须是经济、社会福利、工程设施相当发达的城市。日本经过战后十几年的重建，经济取得了全世界为之侧目的成就。为了向世界人民展示日本的富裕、繁荣的形象，日本人通过努力，终于实现了举办奥运会这样的富有宣传魅力的盛事。

民间大众沉醉于欢欣之中，然而，位居日本产业界巅峰的、富有敏锐观察力的经济人士，与普通大众的欣喜若狂的热情相比，显得忧心忡忡。日本的经团联会长石坂泰三尤为忧虑，他最清楚日本的超级企业东芝面临的窘境。在举办奥运会这段时间里，他关心的不是日本健儿取得了多少金牌，而是关心东芝的上层人士变动的事儿。

石坂泰三决定解除自己的继承人岩下的职权，想请昔日的战友土光敏夫出来重建东芝了。

土光敏夫一点也不知道石坂泰三会来请他出山，此时的他，正醉心于退休后的读书与思考的宁静生活中。一天晚上，土光敏夫书斋里的电话铃声响了。正在伏案读书的土光敏夫没有将目光从书本上移开，只习惯地伸出右手去拿那已陈旧的电话把柄。

“喂，土光吗？”

电话里传来一个苍老而雄劲的声音。

“嗯，是我。”

土光漫不经心地回道。由于他将心思放在书本上，竟忘了询问对方的尊姓大名。

“知道我是谁吗？”

对方问道。

“呵……”土光敏夫竟愣住了。

“连我的声音也忘记了吗？看来，退休生活会使人的记忆急剧衰退哩。”

“呵，”土光敏夫恍然大悟道，“你是石坂君嘛！”

对方呵呵笑开了，接着说：

“土光君，你不是‘贵人多忘事’吧。”

石坂打趣了土光敏夫一句，接着说：

“土光君，你今年68岁，我今年78岁。我还没退休，你却归隐山林了，这有点不对劲吧？你难道真的认为自己已是老态龙钟的人，不济事了吗？”

土光敏夫嘿嘿地笑了，声音洪亮地说：

“不服老是一回事，但是，总不能死死蹲在高位上不让年轻人干一干

嘛。”

“如果现在有一件麻烦事请你来干，你干不干？”

石坂问土光。

“什么事？……是不是有关东芝的事儿？”

“不愧为我的知己。”石坂泰三在电话那头欣喜地说，“老实说，现在的东芝已非下决心整顿一番不可了。别人还以为东芝固若金汤，而我却认为，在近期内不进行大换血，东芝就会像一座摩天大楼突然倒塌，后果不堪设想哩！”

“石坂君，你言重了。”土光心平气和地说。

“土光君，你是东芝公司的非常务董事，内情可能比我知道得少一些。现在的年轻人，只知享受。我们创业的时候，谁不是冲锋在前，享受在后呢？而如今的年轻人，每个人带几个秘书，做的事却少之又少。更令人气愤的是，在公司总部的办公室里，竟有冲浪浴缸哩！这哪里是办公呀，明明是在嬉戏嘛，岩下这个人连打下的江山都保不住，还指望他在经济萧条的困难中杀出一条血路来吗？土光君，我现在有个想法，想请你出山，执掌东芝的帅印，重建东芝，不知你愿意不愿意？”

“石坂君，你的委托我几时拒绝过。但是，要我来东芝挂帅，并非易事。因为，我以前仅仅在东芝的芝浦透平公司工作过几年，如果现在去接下岩下的职权，东芝的职工不认同我这位半路杀出的野和尚，麻烦事多着哩！”

“土光君，我要是现在才68岁，我准会回去重打江山的。可惜的是我已近80岁了，精力已经不济了。而你68岁就退居二线，对于一个喜欢挑战的人来说，是不是过早地浪费了才华呢？土光，无论如何，你切勿推辞了。你多推辞一天，东芝便会多亏损一天呀！”

石坂的声音听起来显得十分激动。

“这样吧，石坂君，容我再掂量一段时间吧。”

土光委婉地向石坂说道。

“那好，改日我到你那儿拜访。《三国演义》中的刘备，三顾茅庐才请得诸葛亮出山，我石坂无刘备之才德，但有刘备的虚心精神。”

“不敢当，不敢当！”土光笑了。“我可比不上诸葛亮呀！”

石坂挂了电话，土光也将话筒放在了电话机上。

石坂的这一个突然性的电话，将土光此时的如同止水般的读书心境打破了。他从口袋中掏出了烟，默默地点上，深深地吸了一口，然后徐徐吐出一缕缕蓝色的烟丝。一边吸烟，土光敏夫一边思考起东芝的事来。

东芝经营状况，土光也了如指掌。他曾从一件事例上就嗅出了东芝的经营的毛病。他注意到了这个事实，即东芝的竞争对手——松下公司，在家电市场激烈竞争时，松下公司对顾客的态度比东芝好得多。松下的经营秘诀是永远不得罪顾客，永远为顾客服务。顾客在订购电视机或者洗衣机时，松下公司这时恰恰没有汽车给顾客送去，但是，松下人却说，无论如何，公司保证马上将产品送上门去。于是松下员工赶紧用自己上班时用的自行车给顾客运去。即使下班时间到了，松下员工也要先将产品送到顾客府上，然后再回家。可是，东芝公司却不一样。如果今天没有汽车送货，东芝人就对顾客说，明天再给你送去，这样怠慢顾客，产品的销售量是可想而知的。土光敏夫把这种经营方式总结为：“卖给你”敌不过“请你买”。

土光敏夫接了石坂的这个富有挑战性的电话后，那晚，他失眠了。这是

他退休生活的第一次失眠。

已经凌晨两点了，土光还在床上辗转反侧，始终无法安睡。由于他折腾不停，夫人直子也无法安眠。直子也不埋怨丈夫，索性从床上坐起来，披上睡衣，和颜悦色地询问土光：

“你今夜怎么了，翻来覆去睡不着，是不是有心事？”

土光不好意思地坐了起来，歉疚地说：

“对不起，老伴，今天睡不好觉，只怪石坂的电话骚扰。”

“啊，石坂君，好久没见到他了。他身体好么？他骚扰你甚么呀？一把年纪的人了，说话也不分轻重。”

直子故意嗔怪土光。

“石坂君想请我去重建东芝哩，这可是个苦差事。”

“你答应了么？”

“还没有。”

“看你今夜的这个样子，八成已经是在心里答应了。”

土光看了看老伴，幽幽地说：

“石坂君的委托、器重，我是不好拒绝的呀！”

“你说过，要好好体会一下退休的安逸，可是，从石川岛退出来不足半年，你就又闲不住了？”

“夫人，我在学生时期就曾立下这样的理想：要做一个有用的人。苦苦工作了40多年，我觉得自己还是一个有用之人。现在虽然68岁了，可是，我觉得还有大量的余热未贡献给社会哩。东芝公司，我虽然在其旗下没呆多久，但我现在是它的非常务董事，就得为之尽一点义务。”

土光敏夫的一番话博得了直子的同意，但她仍有一点担忧，她害怕丈夫没命地工作而影响身体健康，于是，她说：

“我知道，你这个人如果少了工作，会发狂的。但是，你工作起来，就往往不爱惜身体，没命地干，这一点我最担心，因为你毕竟是六七十岁的人了。”

土光听妻子一番关心之话后，眼睛潮湿了。他知道，他干了一辈子的工作，妻子为他付出了不少辛勤的汗水。如果现在再出去干事，妻子不知又要操多少心了。想到这儿，他就温柔地抚着爱妻那一头花发，动情地说：

“直子，谢谢你的关心，我这一生没有你便会一事无成，我没有工作也会一事无成。因此，我选择了你就选择了工作，工作与你，在我的一生中永远不能隔离。”

老夫妻便紧紧依偎着，说着絮絮叨叨的不亚于年青人的脉脉情话，一直到天明才暂告一段落。

过了几天，石坂泰三的专车来到了横滨市土光的宅院前，石坂见土光在菜圃里锄草，他打趣土光：

“哟，当真逍遥自在，怪不得不想及时答应我的请求呢。”

土光搓了搓手上的泥土，热情地邀请石坂去客厅坐，石坂却说：“今天，不呆在你的陋室谈了，我们还是去赏玩枫叶吧，神户的枫叶你大概没有看到吧，工作狂。”

土光微笑道：“那是，那是，神户的森林公园我已近二三十年没去了。记得去森林公园的那一次是9月份哩，枫叶还没红。”

土光回到卧室，穿上那套翻新的西服，告别妻子，就钻进石坂的小车去

神户了。

在旅途中，土光与石坂又谈起了东芝的事情来。不知不觉中，车子已行了几个小时，神户的森林公园已遥遥可望。

石坂与土光在森林公园人口处下了车，两人相偕，优雅地在红叶铺就的公园小径上边走边欣赏金秋的景色了。

森林公园种植了数以万计的枫树，因此，在深秋中，游人满目皆是火红的一片。

石坂略比土光高，但两人却同样清瘦。由于石坂长土光 10 岁，所以石坂更比土光老瘦。

“土光君，岁月催人老。我现在已是凋零在小径上的枫叶了，而你却像树梢上的枫叶，红得正火呢。”

石坂看着枫叶，感慨万端地说。

“可是，”土光眨眨眼说，“秋风再吹猛一点，我也会很快飘落下来。”

“是的。但是，人和枫叶不能相提并论。枫叶的气运刹时，不吹它，它也会掉的。人却不同，人的肌体衰弱了，但人心却不容易苍老，是吧，土光君？”

土光点点头，表示赞许石坂的说法。

“人之哀莫过于心衰。你我现在还算硬朗，大概是雄心不死的缘故吧。”

石坂泰三说这话时，双目炯炯地盯着土光。

对石坂这句话，土光理会其双关之意。他决定不再和石坂扯谈闲言碎语了，决定重提车上他对石坂说过的话：

“石权君，在车上我已表过态了，如果我去东芝，你一定不要先在东芝发表这个消息，等机会成熟了，即我将东芝的一切毛病调查清楚之后，非常有把握了，你再故意将消息泄露出去，好么？”

“我同意！”

石坂紧紧握住土光的手，良久，他又说：

“土光君，东芝虽没有病人膏肓，但非得你这个良医下猛药不可，而且，你只能成功，不能失败！”

土光点点头，严肃地说：“我之所以放弃退休生活复出，决不是为了获得更多的薪水。我生来就是为克服困难而活的。况且，我也不是心血来潮才接受你的委托。”

石坂深情地对土光说：

“土光君，别人说你是一位贪婪的经营家，而我却认为，土光是一位悲天悯人的慈善家。”

“你难道不是一样么？”土光笑笑，又说，“别人说你是一位冷酷的铁腕人物，而我却认为你是一位善良的大救星。”

“大救星？东芝的大救星是你呢。”

两位老人走进了枫林深处，秋风徐徐吹着，把他们的话语传得很远很远。从神户回来之后，土光立刻着手调查东芝失败的原因。

土光这位精明的经营家，很快就调查出了东芝的失利原因了。

第一个原因：产品积压过多，投资规模过大。

第二个原因：组织散漫、奢侈、怠惰。

第三个原因：东芝形成了官僚化的管理方式。

当土光认为自己比较有把握执掌东芝帅印时，他就给石坂打了电话，把

自己的想法与石坂通了气，最后，他决定担当重建东芝的重担。

土光敏夫的决定传到了石坂的耳中之后，78岁高龄的石坂竟手舞足蹈起来，他喃喃自语道：“土光到，东芝兴。”

为了给土光创造较理想的氛围，石坂悄悄地在东芝内部揭开了人事换届的序幕。

五、咆哮、发抖

“世上没有永远不沉没的航空母舰，也绝没有永远不倒闭的企业。我说这番话并非凭空捏造，是有根据的。如果大家对历史没有遗忘的话，大家就可以想想二战时期的武藏舰的下场。武藏舰被军方吹嘘成永不沉没的陆地，结果怎样呢？还是被美军击沉，葬身于太平洋中了。”

1965年4月，土光敏夫被日本经济使团选为团长，并带领使团出访南韩。在他访问南韩之际，东芝的后院发生了如巨槩断裂的巨响：石坂泰三自动将自己的东芝公司董事长一职解除，改任东芝公司的顾问，东芝的总经理岩下被强行选为董事长，支出总经理的实权，总经理的继任者内定为土光敏夫。

石坂泰三这种近乎暴风雨般的未和其他人包括岩下商量的突发性决策，的确令东芝内部大为吃惊。一个总经理被解职，上司却没有与他商量就实行了，这的确是一件羞于启齿的事。

本来，石坂泰三说服土光来任总经理后，决定先通过东芝的大股东三井银行董事长佐藤喜一郎来导演一幕岩下与土光圆满交接班的戏剧。无奈企业的经营已恶化到不能丝毫容缓的程度了，所以，他只好硬着心肠搞了这场“宫廷政变”：内定土光敏夫为总经理，将岩下安置在虚有其名而无实权的董事长的空位上。

当报社记者知道东芝的突然性人事变动之后，一些爱找头号新闻的记者当即飞往南韩，去采访土光敏夫。记者问：

“土光君，你现在已退休了，为何要自找苦吃，担当悲剧时期的东芝总经理。”

土光敏夫只回答了一句话：

“我因为受到了石坂先生的委托，所以毅然决定去东芝。”

土光回国后，并没有马上到东芝就职，因为此时的东芝正在召开董事会，以便讨论企业的决算问题。见土光敏夫迟迟未到东芝就任，一些捕风捉影的记者就在报刊上大放厥词：

“东芝强行建立的土光体制处于风雨飘摇之中。”

“东芝的土光体制流血早产了。”

为了辟谣，稳定企业的人心，石坂泰三出面说话了：

“土光很快就会来上任，他会干好的。”

而土光也对记者说：

“无须担心，我对东芝的前途充满无穷的信心。”

时隔不久，土光登上了东芝的第一把交椅。于是，风雨之中的东芝公司内，刮起了一股强烈的刮人肌肤的土光风。

对土光的上任，东芝有些人开始大惊失色，他们说：

“这次交接班真令人百思不得其解。东芝公司第一个土生土长的岩下总经理这么快就倒台了！土光敏夫，他又不是我们公司的人，由他来管理东芝，

岂不是叫外人来统治我们吗？”

“谁说他不是我们公司的人，土光早在40年代就在芝浦透平公司当过总经理了。”

有些人批驳那些认为土光不是东芝系统中的人。

“什么芝浦透平公司？应是石川岛芝浦透平公司，那是我们公司与石川岛合建的公司。”

“无论怎样，土光还是东芝的非常务董事，也该算作东芝人了。”

见这两班人争论不休，一些中间派人士说：

“土光敏夫到底属不属于东芝，关系不大。最关键之处在于，他能否重建东芝。”

东芝公司的大多数职员最后还是接纳了土光敏夫，因为土光敏夫的经营方式以及威望，是日本人知晓的，东芝公司的职员也知道他的大名，所以人们翘首以待的是看土光怎样给公司带来福音。

在东芝，最恨土光最不喜欢土光的是原总经理岩下。嫉恨别人取得了自己的权力，这是人之常情。尽管在日后的工作中，岩下从不与土光说话、打交道，但土光都不计较，他理解这种心情。看岩下如此心胸狭窄，石坂泰三曾又嘲笑他：“即使不提名接班人，也会自有后来的人。麦克阿瑟曾说过，‘老兵走了’，今后，我将去田野与森林。然而，岩下并没接受这样的劝喻，上任伊始的土光，也不与态度冷漠的岩下计较，他的为人处事原则与岩下迥然不同，他注重的是事业而非凡夫俗子的人际关系。”

1965年5月初，土光正式担任东芝总经理二职了。第一天，是土光进行就职演说的一天。

那天，土光穿着唯一的一套出国访问才穿的西装，而脚上穿的却是那双换了底子的旧皮鞋，虽然皮子已打皱，明显地老化了，但是却擦得锃亮。

当东芝的管理干部们欢迎土光上台演讲的掌声停下去时，土光洪若寺庙里的巨钟的声音立刻响了起来，这令在坐的所有人大吃一惊，因为他们眼里的这位长者是那么瘦弱，而声音却异乎寻常地大。

“先生们，我的第一句话很不中听，但是，不中听的话最令人回味。”

土光说完这句话后，略略停顿了一下，接着又说：

“这句话就是：世上没有永不沉没的航空母舰，也绝没有永远不倒闭的企业。我说这句话并非凭空捏造，是有根据的。如果大家对历史没有遗忘的话，大家就可以想想二战时期的武藏舰的下场，武藏舰被军方吹嘘成永不沉没的陆地，结果怎样呢？还是被美军击没，葬身于太平洋中了。”

大厅里静极了，人们都屏住呼吸倾听土光那富有哲理的演说。

“现在，东芝公司委以重任于我，希望我力挽狂澜，重振雄风。但是，我也是肉身，并非全能的菩萨。东芝的成败，关键在于众人的努力。职工只要花三倍于现在的精力工作，负责人花十倍于现在的精力努力工作，或许东芝还有救。”

说到这里，大厅里的听众就交头接耳了，有的人在说：

“土光言重了吧。东芝现在还不至于破产吧？”

土光隐约听到这样的话，他马上针对这种言论，大力批驳：

“一个人满足于现状，是看不到自己的缺点的；一个企业妄自尊大，更看不见自己的结构已在腐朽。这是最悲哀的事。是的，东芝现在还没有破产，但是，如果照现在的这个样子发展下去，不消说一年，就是再过3个月，企

业就会破产。希望大家今后不要这样盲目地乐观了，应该多一份忧患意识才是上上之策。今天，我在此郑重向大家宣布：总经理的门向所有人敞开，任何人都可以向总经理挑战，任何人都可以向总经理提出问题和建议。凡是想有所作为的人，今后都可以直接找我谈事情。”

土光第一天的演讲，给下属留下了一个最清晰的印象便是：这个人嗓门特大。

接着，东芝的中上层干部则领略到了土光咆哮的滋味。

东芝的总部设在日比谷公园的电话大厦八楼。土光还未上任时，东芝的总部被职员们称为“后宫”，所谓“后宫”，即是指皇帝休朝退居的寝宫。既然是寝宫，当然舒适、华贵无比。岩下时代的东芝总部，与皇帝的寝宫一般舒适、豪华。岩下盘踞的总经理室有高级进口冲浪浴室、装璜考究的厕所，岩下还有一个设施齐备的厨房，一个专职厨师为他准备色香味俱全的食物。岩下这样奢侈、追求享受的作风，也影响了其他高级主管，他们上行下效，坑漕一气，大量浪费公司的财富。不仅这样，岩下还有4个秘书，男女各两名。由于秘书增多，总经理就养成了动口吩咐的习惯，了解公司情况不在公司前线考察，而是从秘书的汇报中了解，这样，往往作出荒唐的决断。

土光从岩下追求奢靡享受的迹象中，终于了解到东芝没落的主要原因了。他决心先对公司的领导阶层下猛药进行医治了。

当土光的秘书将公司所有董事并所有部长请到总经理办公室时，人们只见土光一脸严肃，双目射出夺人的目光。

“诸位，今天我召集大家开会，主要谈谈我的几个改革公司的新构想，希望大家不吝指教，以便修正我的改革方案”。

土光声音听上去很严肃，但是音量不大。

土光说话的同时，所有的上层干部都心不在焉地东张西望，他们在找椅子，以便坐下来倾听首脑的高论。

然而，总经理室里除了一张宽大的办公桌、一摞文件外，一把椅子也没有。人们这才发现，土光总经理也站着，身后那把高背皮椅不见了。

土光见众人一脸茫然，提高嗓门说：

“从今以后，公司开会一律站着进行，为什么要站着开会？请听我讲一讲道理吧。会议，不是用来做报告的，而是提出问题、分析问题，找出解决问题的方法。会议是真正的竞赛，是一对一的较量，想仰仗他人的鼻息是不行的。如果自己缺乏出席的信心，可以请代理者出席。

“在会议上，参加者都是对等的，不必介意职位的高低。参加者都必须发言，无须谦让。不发言者，就没有参加会议的资格。

“开会时间的长短，并不等于会议的效果。每一个问题的关键之点不会很多，只要讨论时抓住关键与重点，就无需花耗大量的时间。负责干部因开会而长时间离开工作岗位，是不行的。

“开会的真谛，在于轻松而不拘谨，站着开会，大家同意否？”

见土光发问，众人噤若寒蝉，明显地持有异议。

“我提出的这个开会改革方案，必须执行！”土光似乎发怒了：

“我知道，许多人已养成养尊处优的恶习了。你们看看吧，这儿的浴室、厕所，这儿的厨房，以及众多如同服务员的秘书，这哪是办公的地方，这分明是旅馆嘛！”

土光声色俱厉，越说越动气，他指着一名董事怒斥道：

“你是干事的吗？你不是，你是一个土皇帝，是一个衣来伸手、饭来张口的懒虫！”

或许是土光戳到了那个董事的痛处，或许是那个董事被土光那种暴怒的态势吓住了，他的双腿不禁打起了哆嗦。

“我要销毁你们的宫殿，往后，谁再奢侈浪费，我就让他滚出公司！”

“大家记住：从明天起，每个董事的专职秘书没有了，秘书只有公用秘书。每个董事单独占用的办公室统统交出来，自己将办公桌搬到一个大办公室里，所有董事与我都在那个指定的大办公室办公。中午的午餐，谁也不能吃由厨师开小灶的伙食，一律从职工食堂买饭吃。当然，吃不惯职工食堂的伙食，你也可以去街上餐厅吃，不过，决不允许耽误工作。”

“一个负责人职位越高，就越要从沉缅中奋起！好，今天我的发言到此为止，大家可以走了！”

土光一顿劈头盖脸的咆哮，惊得那些董事们呆若木鸡。

办公室外的走廊上，一群小秘书们排成一溜，耳朵贴着墙壁倾听来自总经理室的“咆哮”。

当受了惊吓的董事们垂丧着脸从总经理室鱼贯而出时，正在倾听的小秘书们也慌忙作鸟兽散。

有几个多事的秘书当天利用到工厂办事的机会，添油加醋地向普通职员们描述了一番土光是怎样教训那些董事后，东芝公司内沸腾了，人们原以为新来的土光也是贪图享受之人，也会像岩下那么挥霍无度呢，现在他们放心了。

六、夜生活的诱惑

“夜总会，的确诱人。我实话实说吧，认为夜总会是做生意的最好场所的人，往往不是正直的商人，或者说，他们以一种借口掩盖他们在夜总会里花天酒地的真相。”

而且，一个大公司里的首脑，天天泡在夜总会欢娱无度，可以想象，第二天他还可以保持旺盛的精力去工作吗？”

1965年10月，刚刚就任东芝公司总经理一职的土光敏夫接受了日本《周刊读卖》杂志的记者近藤的采访。

那时的土光百务缠身，一方面他面临着改组东芝人事结构的重任，另一方面，东芝的复兴等着他打开局面。虽然工作了近5个月，庞大的东芝的问题层出不穷，土光能耐再大，也不能一蹴而就解决之。为了在杂志上宣传自己的管理精神，以便东芝职工更深入地了解他制定的政策，他接受了采访。

在介绍东芝高层干部时，土光对东芝沿习已久的官僚作风大力鞭笞，发泄出心头的怒气，说：

“我非常厌恶重要负责人的‘重’字。总的来说，现在的‘重要负责人’只是在做些‘轻’的或‘头面’的工作而已。他们的绝大多数工作都委托秘书办。”

由于近藤善于发问，土光也可能受到了他的那种轻松的谈话艺术的影响，土光又直言不讳地针砭公司内的不良现象：

“东芝公司积习很深，养成了官商作风。比如，原东芝将权限高度集中在上层，于是，行政批准成为了形式主义，官僚衙门式的‘盖章主义’盛行

一时。这种作风对于一个生产企业来说，是一个致命的缺陷。在这种风气下，不管下面提出的方案、计划多及时、迅速，在它经过总务、生产、审计、财务等各方面负责人的一道又一道的批准后，成功的机会早就逃之夭夭了。

“另外，恕我直言，东芝原来的负责人，是一些各方面都平平常常的人，因此，他们决不会选拔比他们能力强的人。可是，商场如战场，不会打枪，不懂战略的人只会打败仗。即使没有打败仗，只图坐吃山空，熬到役期满了再退役，这样的人更可憎。”近藤问土光：“那你上任后，对干部的管理又是如何要求的呢？”

土光说：“在我们公司，现在正以事业部制度为主体开展生产经营。可以这么说吧，事业部就是公司中的小公司，事业部长是小公司的总经理。因此，公司的总经理与小公司的总经理，在公司内部，是一种平等关系，而不是命令与服从的关系。在两者之间，存在着一种交易关系。既然是交易，就需十分认真，所以，成交并不容易。

“然而，一旦拍板成交，目标与方针大体已定，那么，关于方法与措施的全部职权，就应放手交给事业部长们。”

“按你所说，实施事业部制后，各事业部长与公司总经理就是一种平等关系了。那么，总经理不就失去了权力了吗？”近藤对土光的说法有些不明白，询问他。

土光说：

“为了使企业向着某个既定目标行动起来，企业首脑是需要某种力量的。这种力量，有种种表现形式。简单地说，我想，可以分为‘权力’和‘权威’两种。

“无论是首脑还是管理者，都拥有那种由职务直接产生的力量。那是一种外来的力，也就是权力。这种权力，乃是一把传家宝刀，最好不要轻易拔刀出鞘。相对来说，首脑与管理者就不一定都拥有权威。因为，权威是从内部自然产生的，是从一个人内在的实力和人格中自然渗透出来的。我希望，这种权威能得到充分的发挥。

“在击剑技法上，有活人剑、杀人剑的区别。在企业这个竞技场上，为了使企业保持生气勃勃，我们就要用权威这把活人剑，而不要去用权力这把杀人剑。权力大而权威小，企业就会衰败，权威先行，权力后随，企业就会蒸蒸日上。”

近藤终于明白了土光式的管理方法的内涵，他赞许地点点头，接着说：

“土光君，问你一个敏感的问题，你是在打高尔夫球之余思考工作上的事呢，还是在工作之余打高尔夫球。”

土光毫不含糊地说：

“我从不打高尔夫球。我历来鄙夷这种说法：只有会打高尔夫球，才会将生意做活。”

“那么，土光君，我再问一个敏感问题好么？”

近藤笑嘻嘻地望着土光，土光估计近藤的下一个问题是一个尴尬的问题，但他没有任何见不得人的隐私，于是爽快地说：

“请问吧！”

“你常进夜总会吗？我时常听别人说，夜总会最适合做生意。”

“夜总会，的确诱人。但是作为一个每天凌晨四点钟必须起床的老年人来说，决不会深更半夜还呆在夜总会里，何况，我这人最不善于饮酒，因

此，决无去夜总会的雅兴。我实话对你说吧，认为夜总会是做生意的最好场所的人，往往不是正直的商人，或者说，他们以一种借口掩盖他们在夜总会里花天酒地的真相。而且，一个大公司里的首脑，天天泡在夜总会里欢娱无度，可以想象，第二天他还可以保持旺盛的精力工作吗？这样的人，他的公司迟早会垮掉的。”

近藤点头道：

“我也这样想。但实际上，也有垮不了的，或许是靠政府扶持或别的什么办法吧。”

土光断然地说：

“这样可不行。该垮的不垮，这是不行的。假若经营不好，就像山阳特殊钢公司那样倒闭，那才是情理之中的事……”

近藤又问：

“说到公司倒闭问题，不知当说不当说，听说有一段时间东芝公司也很不景气……”

土光笑了，他说：“近藤君，真人面前不说假话，东芝到现在依然在苦苦挣扎哩。任何企业，如果经营无方，积难太多后，总会由亏损而致倒闭的，东芝这样的超级企业也一样。东芝的工人们总有一种优越感，他们坚信自己的公司是一艘永不沉没的航空母舰。其实世上绝对没有永远不垮的企业！如果东芝还不思改革，某一个早晨，人们一起来就会发现，昔日那庞然大物——东芝，怎么就破产了呢？”

近藤熟悉历史，就问土光：“就像霸气冲天的武藏号战舰那样吗？”

土光点点头道：

“是的，企业不倒闭就不称之为企业了。但是，在我任期内，我决不允许东芝倒闭。”

自从土光与近藤的交谈在杂志上发表之后，东芝公司的中上层负责人读到了土光对时常光顾夜总会的那些人讥讽的话后，没有一个人敢于再在夜总会呆到深更半夜了。而土光自己呢，又如同在石川岛公司工作那样，不用公司的公车，依旧赶公共汽车上班，并且每天上午7时准时到达办公室。

对那些有时迟到的干部，土光就猛烈地抨击：

“一个好睡懒觉的人，充其量只能是一个二三流的经营管理者。有的人称这样的人为‘残废人’。你们应该知道这一点，有不少经理，就是由于过多地沉溺于‘夜生活’，很少花功夫思考自己的主要工作，因此决策往往失误，最终遭致淘汰。”

土光毫不留情地批评那些迟到的人，并且以实际行动作表率，终于摇醒了那些沉醉于享乐的干部。在土光上任不到5个月，东芝公司中那种迟上班的习惯已绝迹了。因为，首先是那几位主要负责人开始也像土光那样赶早上班了。主要负责人这么一做，理所当然地，部、课长们也就紧紧地跟上来了。于是，由此及彼，跟着上司学的一般职员以至生产工厂、基层单位等，也都动起来了。这样一来，也就很快地树立了全公司早上班的风气。分布于日本各地并拥有7万余职工的东芝集团，向着土光新近提出的目标——“挑战式经营”，迈出了第一步。

土光提出的“挑战式经营”，即是要求公司的所有员工要抱有切身的危机感，要求职工与企业荣辱与共，抛开那种东芝永远不会倒闭的陈旧观念。当然，这仅仅是“挑战式经营”的观念，而具体方式是一种使总经理与职工

们相互激励并迸发出火花来的有组织的集体经营方式。为此，土光向每一个职工发出号召：公司中的任何人都可以向总经理挑战，并且越快越好。

土光不愧为一位善于鼓动职工士气的人，短短半年时间之内，东芝昔日的怠惰、涣散的工作之风已荡然无存，呈现在人们面前的是一片忙碌和紧张的工作气氛。

工人的积极性提高之后，土光又将工作重心转移到整顿上层人事方面了。他不喜欢庸庸碌碌、唯唯诺诺的干部。他提拔了一大批富有责任感、富有挑战精神的新人为各事业部的部长。正因为注入了这种新鲜的血液，所以在公司的会议上，才会有认真而激烈的讨论。在会议上，土光绝不允许有任何迁就与搪塞。对于回答不了他的挑战的管理人员，土光就大声斥责说：

“你认为这样就能重振东芝雄风吗？”

“你别干了！”

“见鬼去吧！”

土光往往采取近乎不讲人情的激将法斥责下属，他之所以这么做，是因为他认为这样可以使那些过于畏缩的人挖出自己的潜力。

对有的人由于实际成绩远远超过了预定计划而正得意洋洋地报告成果时，土光却泼下去一瓢冷水：

“这仅仅说明你原先订的计划没有远见卓识。一个人如将计划看作工作定额的话，就很可能使他为了夸耀自己超额完成任务而从一开始就压低计划指标，这应该警惕！”

土光这样做，也是有道理的，因为这样就可以使那些能力较强的人最大限度地发挥出水平。

土光在东芝干了半年，累得他差一点病倒。但他一点也不喊苦。他清楚地知道，前半年抡起铁锤砸烂东芝陈旧的官僚铁链是必须花大量时间的，当他前半年铲除东芝产生陋习的温床之后，东芝就会像昔日处于困境中的石川岛那样重新焕发出青春来。

七、王者风范

“武士的日立，商人的松下，绅士的东芝。不，东芝不要成为绅士，要孔武有力，以武士道精神去强行夺取胜利。”土光敏夫向东芝的所有员工发为了这一号召。

商人松下幸之助闻听后，不禁锁紧了眉头：

“海盗闯进了四平八稳的东芝！”

“商人是敌不过强盗的！”

土光敏夫大刀阔斧地将东芝内部进行了一番整顿，干部的素质提高了，昔日的奢靡之风荡然无存。而普通职工在土光的精神感召下，以最勤勉的态度工作起来了。

理清了内部管理之后，土光敏夫就把精力投注在公司的营销方面了。

在石川岛芝浦公司时期，土光初次尝到了总经理亲临销售一线的甜头。后来，他就任石川岛公司总经理时，更因充当推销员积累了丰富的销售经验，所以，当他看见东芝公司的营销部门力量非常薄弱时，就又决定以总经理的身份充当推销员了，以便为营销部门打开局面。

在当时的电器行业界，东芝的主要竞争者是日立、松下。

日立成立于1910年，创立者为小平浪平，总部设在东京。原来只是久原矿业日立矿山的电机修理厂，1912年从日立矿山分离出来，改名为久原矿业日立制作所。

日立最具权威的产品是电机。

在第一次世界大战中，由于电机产品的进口全部断绝，大量的订货蜂拥而来，这使日立得到迅速发展。到1917年，已成为当时国内屈指可数的电机工厂之一。

1931年“九·一八”事变后，由于日立制作所跟日本军部关系密切，为日本军国主义生产发电机、电动机、变压器、机车等产品，1936年，日立制作所为了适应商品出口的需要，将商品部的出口科独立为出口部。1937年，吞并了国产工业公司，增设了户家等7个工厂。1938年又设立了龟户工厂。通过合并、扩建，日立制作所扩大了对钢铁、弱电领域的生产。

二次大战期间，日本国内实行了战时经济体制，日立制作所逐渐增加了直接军需生产的比重，并在为日本军事当局效劳的过程中得到了进一步发展。

1939年，在日立的生产总值中，陆军军需品占6%，海军军需品占14%。

同年，日立合并了东京瓦斯电气，设立了多贺工厂和日立研究所，1940年设立了水户工厂，1942年设立了中央研究所，1943年又相继合并了理研真空工业，日昭电线伸铜、户烟铸物，设立了茂原工厂。1944年，日立通过第6次增资，使资本达7亿日元，同时合并和增加设备，在全国已拥有日立、龟户、茂原等若干家工厂。

日本在二次世界大战中的失败，使日本制作所的各个工厂遭受重大损失。其中，日立工厂尤为严重。1947年，由于实行解除公职令，日立的总经理小平浪平被解除公职。1949年12月，美军驻日司令部实行经济过分集中排除法时，日立的19家工厂和17家子公司都受到处分。这一点与东芝公司当时的处境差不多。

1950年6月，美国发动侵朝战争，日立制作所在获得美国大量订货的过程中得到迅速恢复和发展。到1956年底，日立在日本的13家重型电机公司中，资本金占40%，固定资产占45%，销售额达35%，利润有38%。

50年代中期以后，日立、东芝、松下见日本出现了所谓电视机、洗衣机、电冰箱“三种神器”的消费热，纷纷进军这一热门市场，而日立本来是生产重型电机，见家电有厚利可图，马上就将生产重点转向家用电器了。1954年，增设和扩建了横滨的生产收音机、电视机的专门工厂；1956年，多贺工厂也开始生产电风扇、洗衣机。从1955年上半年到1967年下半年，日立制作所在家用电器部门的投资总额达40亿日元。

与此同时，日立制作所在组织和销售方面，也采取了积极的措施。1955年2月，在商品事业部中，设立了家用电器专卖第三商业部，同年5月，又设立了日立家用电器销售公司，掌管家用电器产品销售的全部活动。为了与家用电器的迅速发展相适应，同时还建立了一个由3个部组成的家用电器事业部。

由于日立产品不仅局限于生产家用电器，更由于擅长推行猛烈而有效的推销活动，因此，在家用电器急剧饱和的状况下，日立遭受的冲击比东芝小得多。

由于日立的创始者小平浪平为日立提出了三个精神（1）在野武士的精

神；（2）国产技术优先的精神；（3）憎恨赤字的精神。日本人就将日立称之为“武士的日立”。

东芝的另一个主要对手是松下。

松下电器产业公司的前身是松下幸之助和夫人以及他的舅子井植岁罗 3 人于 1918 年创立的松下电器器具制作所。现在，井植岁罗已成为三洋电机公司的总经理了。

松下公司是日本战后发展起来的最大的公司之一。

松下公司最早仅是开始设计、销售自行车车灯。1927 年，松下电器器具制作所研制成功电熨斗、电热器、电炉等电器产品，并开始以“National”商标发售产品。1929 年 3 月，改称松下电器制作所。

1931 年 5 月 5 日松下幸之助发表了著名的“产业人的使命”的演说，提出了经营战略，使松下电器制作所得到了迅速发展。

1931 年，松下又收购了小森干电池公司，这时的松下公司已拥有 8 家工厂，职员 1200 人。与此同时，松下开始生产无线电，不久便成为有代表性的无线电厂商。随着事业的扩大，人员增多，新产品的不断开发，经营管理日益复杂，一揽子管理的办法已不适应。于是，松下电器制作所在 1933 年 5 月正式实行分权形式的事业部体制。1935 年将配电器具、合成树脂、电线管部门合并成松下电工，并将贸易部门独立为松下电器贸易公司。同年 12 月，改名为松下电器产业股份公司，从此，松下公司就由松下个人投资经营发展成为合资经营的股份公司。

第二次世界大战期间，松下同日本的许多厂商一样从民用转入军用轨道。1938 年，松下第一次接受陆军的订货。1944 年，松下电器产业的子公司松下无线电、松下航空工业、松下造船等三家公司被指定为军需公司。接着，松下电气工业、松下金属、松下飞机、松下干电池也被指定为军需公司。在整个战争期间，松下电器产业生产的军需品有雷达零件，军用无线电、飞机零件、船舶等。

战后初期，根据盟军发出的“革除公职令”，松下幸之助被革除公职，松下公司陷入困境。1950 年，整个公司负债达 10 亿日元，职工人数减少了 70%，公司几乎濒于破产。同年，松下幸之助恢复公职后，一方面利用美国侵朝战争的“特需”扩大生产，另一方面通过和荷兰的飞利浦在电球、萤光灯、电子管等方面合作，吸收先进技术，并于 1953 年成立了松下电子工业公司。同年设立了中央研究所。1955 年以后，松下电器产业利用日本出现的家庭电器化热，积极开拓洗衣机、电视机等电器产品，使企业得到进一步发展。

松下电器产业公司主要有以下几个经营特点：

1. 集权与分权相结合，适应形势灵活变化。

松下历来强调集中统一领导下的分权管理，只要条件许可，就让下属单位有尽可能多的独立权限。这一点，与土光式的挑战经营特点很相似，在 30 年代实行业务部制，后来改为分公司制，40 年代又改为工厂制，到 50 年代又确立了事业部制。土光担任东芝总经理时，在总结自己以往的经验基础上，借鉴了松下的组织形式，也确定了公司的组织为事业部制。这种制度是在总公司下面按产品种类分别建立事业部，同类产品的生产、销售都交由事业部负责。事业部实行责任经营制，可以在分工范围内独立自主地经营，在竞争中充分发挥本身的创造性。事业部虽然有很大的自主经营权，但利润和资金要接受总公司的统一管理。70 年代石油危机后，这种分权管理的形式已不能

适应形势的要求。为此，松下于1975年1月在管理体制上又进行下一次重大改革：建立综合本部制度。把50多个事业部划分为无线电机、电气化机器和工业机器三大综合事业本部，由3位副总经理领导。这样，就加强了对三大产品销售业务的统一领导，促进了各事业部之间的协作。

2. 采取各种措施，调动职工的积极性。多年以来，松下公司费尽心机搞出一整套方针、规范和措施，并在日常工作中加以推行。职工在早晨正式上班后，科用几分钟时间，列队唱公司的“社歌”，背诵公司规定的产业报国、光明正大、和协一致、努力向上、礼貌谦虚、顺应时势、感恩报国等所谓“七精神”。最后，还要自我宣誓：“作为一个产业者，决不违背自己的本身。”下班前的几分钟，职工还要对照公司的“七精神”检查一天的言行。在福利方面，松下于1965年4月，在日本最早实行了每周5天工作制。同年11月，建立了一种住宅制度，规定每一个职工达到35岁时，可拥有一套自己的住宅。1996年1月，建立了养老金制度，把职工的退休金改为终身养老金。养老金加上保健金，可保证达到退休前工资的60%。同年3月，取消了传统的工资制——年功序列制，改为实施“工作能力工资制”，建立了工种与工作能力相结合的工资体系。1967年开始，又采取了对死亡职工家属发年金的“遗族育英”制度。此外，松下公司还兴建各种娱乐设施，如体育馆、游泳池、运动场、棒球场等，丰富职工的业余生活。

3. 强有力的推销活动，名符其实的“会做生意的松下”，在日本，松下素有“商人的松下”之称。这就是说松下非常善于推销产品。首先，松下拥有全国最大的销售网，全日本约有家用电器推销店5万家，而其中约3万家是松下公司的代销店，而且大都设在热闹街道，松下还能正确掌握国内外市场情况的发展。全国各地重要的情报，早晨发生的，当天晚上就能传到事业部部长的耳朵里。松下推销产品的方式也是多种多样的。如各事业部组织“推销战斗队”，分别跑遍了日本列岛，参加讲习会等。商品出售后，能做好维修、保修工作，这就提高了产品的信誉，使消费者乐意购买松下的产品。

日立是“武士的日立”，松下是“商人的松下”，那么东芝，日本人又怎样称呼呢？

日本人称东芝为“文雅的东芝”，“绅士的东芝”。

“绅士的东芝”顾名思义即是东芝在经营作风上讲究派头，为了顾全面子，东芝是不会求顾客买自己的产品的。它是将产品摆上柜台，消费者要买就买，不买拉倒。

土光敏夫对这种经营作风深恶痛绝，他亲临营销第一线，了解了第一手资料后，回到公司总部立即发出号召：

“文雅的东芝，应变为孔武有力的东芝。

“要勇武有力，去强行夺取胜利！”

土光发出这样的号召后，时刻关注东芝新领导人一举一动的日立、松下领导人有些惶恐了，他们大呼：

“海盗闯进了四平八稳的东芝，我们得提防一下啊！”

产业界的大人物只了解土光是一个农家子弟，并不了解他祖先的历史。他们知道土光的祖先做海盗一事是从田口连三的口中得到的。

土光敏夫还在石川岛公司工作的时候，有一年，他的大儿子阳一郎结婚，土光就邀请田口连三为他儿子的婚礼作司仪。

田口连三是土光一手培养起来的管理新秀，一直把土光看作自己的良师

和兄长。因为土光拜托他做司仪，他就爽快地答应了。

在阳一郎的婚宴上，田口一杯酒还没下肚，就向一对新人致贺词了。由于他先没准备好说什么话，人虽站起来了，却张口结舌。

最后，他豁出去了，慢吞吞地说：

“土光家的祖先，原是横行于濑户内海的海盗。这海盗后来就登上了陆地，过上了农耕生活。经过了若干代以后，就成了如今的土光家。”

田口说完这番话后，会场立刻沸腾了。

“原来土光是海盗后裔，怪不得他那么勇猛哩！”人们议论纷纷。

后来，这一消息也不胫而走，产业界也知道了这件事。当松下幸之助这位比土光大两岁的经营家知道土光改组了东芝，将以松下及日立式的销售、生产方式经营时，不禁皱紧了眉头。他有些忧虑地说：

“土光这人不简单，在石川岛播磨时期，他令三菱霸王吃了不少苦头。现在，他又向我们宣战了，我们得小心谨慎一点。”

是的，商人是敌不过强盗的。

然而，松下幸之助过虑了，因为土光敏夫此时还没有定下与他决一雌雄的战略，土光的目光盯在另一块肥肉上了，那就是重型机电及工业电子设备方面。

土光作出这样的决策的背景是：当时的日本，家用电器已趋饱和，日本三大电器公司：东芝、日立、松下，正在这个市场上你死我活地争夺着。如果处于下风的东芝再想去分一杯羹，付出的代价必定是昂贵的，不如一方面牢牢守住已占据的山头，另一方面再以全力去占领一块新阵地。东芝公司生产家用电器，重型机电及工业电子设备在日本举足轻重，如果将这一长处发挥出来，前途无量哩。

但是，想在重型电机及工业电子设备方面占据市场，土光还得啃下一块硬骨头，那就是三菱重工这一主要竞争对手。对三菱系统的经营风格，土光非常熟悉。石川岛重工时期，他就咬了三菱霸王一口。这一次，他依旧采取老办法，决定从三菱垄断的口中抢一块肥肉来吃。

60年代末期，日本关西电力公司计划建设一座原子能发电站，承造者是三菱重工。土光看在眼里，痒在手心。为了打破三菱的垄断局面，他就亲自充当东芝的说客，游说关西电力公司接受东芝造的电力设备。由于三菱与关西电力公司有着长期的协作关系，土光这一次悄悄渗透没有成功。

但土光是一位越有障碍越要越过的勇士，他不气馁，仍旧拿出十二分的耐心呆在关西公司的办公室里不走，然而，这一招仍不奏效。后来，土光邀请当时的“财界总理”，他的良师、战友石坂出面，请求关西公司接受东芝的产品。石坂与土光没有东芝老爷们的习气，只要能为公司的利益出力，他们会不顾自己的地位和面子，低声下气地恳求客户。石坂向关西公司的首脑芦原义重鞠躬致意说：

“受土光的拜托，请你们接纳东芝吧。……”

后来，原子能发电设备依然是三菱制造，土光失败了。

然而，关西电力公司非常敬佩土光的人格，对他那种不惜降低身份的推销方式表示同情，另外也知道东芝的产品质量很好，于是，他们就向东芝公司订购了一套火力发电设备。

土光欣喜若狂，他高兴地说：

“虽然在原子能设备方面失败了，但是，我们却胜利地撕开了发电设备

那种长期被别人垄断的幕布。因此，东芝的曙光出现了。”

得到了第一批定货后，土光又勇往直前，不断向日本的各大电力公司发出推销攻击战，由于每次重大的订货合同都由土光拍板签订，所以，这一位勇猛的、亲临第一线的总经理推销员累得够呛。

石坂泰三有一次碰见了土光，看见他消瘦了许多，眼眶深陷了，心疼不已，他只得严厉地对土光说：

“你给我休息一会吧！”

土光咧咧嘴，又行色匆匆地到最需要他的地方去了。

回顾一下当时的土光经营业绩，人们会发现，短短的时间内，东芝首先为北陆电力公司的第3号火电厂生产发电机，接着又是关西电力公司的1号、2号，东京电力公司横滨的1号、2号，横须贺8号，长崎1号、2号，还有东北电力公司的新泻4号等，都由东芝公司经过商战竞争而胜利地取得了订单。

东芝公司在土光敏夫掌舵下，逐渐在日本的重型电机设备方面又扬眉吐气了。但是，土光敏夫却说：

“松一口气也不能，现在日立等看我们去和他们竞争呢。”

原来，土光敏夫了解到日本邮政省将向日立和日本电气公司订邮政处理机械了。邮政省的初衷是：日立和日本电气公司，谁先制造出这种机械，他们就用谁的产品。

为了获得这个订单，日立与日本电气公司已以最快的速度展开竞争，进行研制了。

土光曾就“邮件处理机械”设备询问过东芝公司的技术部门的负责人：

“我们公司在这方面的技术与日立相比，到底差多少？”那个负责人拍着胸口说：

“一点也不比日立逊色！”

于是，土光就与技术部门共同制定了两份“军令状”。土光向技术部门挑战说，他负责取得邮政省的订单，而技术部门必须以优秀的设计比日立和日本电气公司先搞出产品。

土光的挑战式经营法大大鼓舞了下属，当土光去争夺订单时，技术部门的所有员工也加班加点地疯狂工作起来，以便保证“军令状”不受损害。

土光前往邮政省，又采取昔日到第一银行贷款的方式，死磨硬缠，要求邮政省考虑他的请求：

“请让我公司也参加进来吧。”

邮政省的官员说：

“你们来晚了呀，我们已委托日立和日本电气公司做这件事了。”

土光狡诘地说：

“据我所知，你们只想用最好的产品，并且是用以最快的速度生产出来的产品，而非只用日立和日本电气公司的产品，是吗？”

“是的，但是，我们只答应了日立和日本电气公司两家研制这种产品。”

“古话说得好，货比三家不吃亏。要是东芝比日立或日本电气公司提前生产出产品，质量也好，那么，你们依然不订东芝的货吗？”

“东芝比日立更快更好么？”

对方的口气中饱含怀疑。

土光有些气愤了，他拍着胸脯大声说：

“我敢保证，东芝的产品不合格，邮政省可以退货，并且一切损失由东芝赔偿。”

邮政省的官员见土光说得斩钉截铁，有些动摇了：

“我们素来很讲信誉，先只答应了日立和日本电气公司，现在又答应东芝，这样做不合适吧？”

土光见对方已松了口，就见缝插针，他想减轻对方的负疚感，好言相劝道：

“邮政省不只是日立和日本电气的客户，作为客户，是有权选择生产厂家的。”

“好吧，”邮政省的官员最终答应了土光，“你们参加进来吧。不过，土光君，你一定要慎重一些，你们的工作已落在日立他们之后了。到时，你们劳力费资搞出来的产品卖不出去，那才惨哪！”

土光充满信心地说：“请放心，东芝这一次一定要捷足先登。”

土光将邮政省的订单拿回到技术部时，攻关的技术人员见总经理已经胜券在握了，就更加努力地研制了。

在土光的鼓舞下，攻关小组果然比日立提前研制出了“邮件处理机械”设备，并很快生产了出来。邮政省也遵守诺言，买了东芝的产品。后上马的东芝，最终将两个业已内定的厂家抛在后面，抢手摘桃，独家取得了订货。如此彻底的胜利，在商战历史上实属罕见。土光这位东芝之王逐渐显出了一股雄浑的霸气。

由于东芝后起步却战胜了日立，取得了邮政省的订货，顿时，产业界谣言流行了起来，有些难听的话传到了土光的耳中：

“土光不是商战之神，他是靠走后门、托关系取得了经营之神的美名，东芝夺走日立的客户，就是一例典型的后门活动的事例。”

土光听到这样的话，气破了肺叶，他向世人发誓说：

“我一生信仰的经济思想是自由竞争。我从没有忽视商业准则和道德，无论搞什么事业，不求上进，不与别人公平地竞争，那将一事无成。但是，由于世上总存在不公平的现象，所以许多人的成功并不是靠公平竞争获得的。所以才会产生‘后门活动’，这个词语。我算不上成功人士，可我总用公平竞争的法则与别人竞争，以期自己获得成功。”

对东芝取得邮政省订单一事，土光说：

“东芝的胜利如果靠走后门才能获得，那我们又何必辛苦操劳地工作，何必在邮政省办公室里死磨硬缠呢？东芝的胜利是依靠专注的精神，牺牲一切的魄力及百折不挠的毅力、勇猛的体力，再加上速度和智力，但也仅仅是依靠这些而已。

“东芝今后还会获取胜利，难道它永远就靠走后门获得胜利吗？很显然，那些别有用心的人，指责我们是无理取闹！”

土光犹如一位孔武有力的海盗，他离开了家用电器领域之后，挟暴风骤雨般的闯力，争抢了发电机设备市场，在工业电子方面又打下了一片江山。紧接着，这位新东芝之王决定向军工领域开拓了。

战后日本的军工产品一直由日本经济霸主三菱公司生产。日本防卫厅订购的军需品领域，三菱重工一直居于近乎独占的地位。

由于三菱长期占据军工市场，一般的公司想撼动它的地位不是易事，因此，许多公司宁愿不去招惹三菱霸主，以免拼得头破血流却无功而返。三菱

霸主也傲气十足，在军工市场上横冲直闯、睥睨群雄。

正如世上永远不存在不沉的航空母舰一样，无论任何产品都不可能独霸市场。一位不信邪的大人物跳出来，叫道：

“要与三菱在军工市场上角逐！”

这个大人物便是东芝总经理土光敏夫！

他是三菱系统的克星！

土光敏夫看准了的事情，绝对不会反悔。他是个言行一致的人。当土光将进军军需品市场的决议向公司的中上层管理者传达时，个别的负责人却说：

“东芝历来都有绅士风度，从不与别人争得头破血流，我们何苦与三菱大战不休呢？”

土光却说：“我们面临的情况是严峻的。在商业社会中，竞争才会产生成绩。如果像纯种赛马只局限于良好的赛场中，东芝当然可以生活得很好。但是纯种马一旦被拉出了赛场，它那漂亮的腿，就动弹不得了。在这种马身上，看不到向困难挑战的气概和克服困难的努力，也缺乏在任何环境下都要生存的生活能力。

“与其让东芝作这样的纯种赛马，勿宁让东芝成为田鼠。田鼠，它总是生活在恶劣的环境中。它的天敌众多，鹰、蛇、农夫，哪一个不是强敌，田鼠，谁也不想保护它。如果它不机敏，它不积极寻找生存之道，失去活力，便意味着死亡。正因如此，为了生存下去，它的智慧才得到了磨练，生活空间也大大拓展开了。”

土光的妙喻说得众人点头不已。

但是，土光的属下还有些人觉得东芝目前在军需品生产方面还未具备与三菱竞争的条件，因此犹豫不决。

土光又说：

“大家都有跳高的感受吧。跳高台上的横杆总是要不断在上升的。经过不间断的练习，跳高选手就能将横杆逐渐往上提。然而，干工作就未必如此了。这是因为工作的横杆不是实物，它看不见。有的人，由于害怕失败，就回避困难，有意将横杆放低。然而，这样的人，也就得不到提高了。

“工作要前进，就会有困难。积极地面对困难，勇于向困难挑战，努力克服困难——我们需要的是这种向前看的态度。如果有幸取得成功，就可以由此而增长自信心。自信，那是一种特权，只有那些面对困难并克服困难的人，才配享有它。

“但是，也会有失败的可能。这时，如果就此气馁，就会一事无成。要彻底探求可能失败的原因，并采取措施和对策。

“跳高选手如果失败三次，就必须离开竞争赛场。然而，搞企业却永远离不开赛场。”

土光如同一位圣哲，将经营哲学以形象逼真的形式传授给属员，并鼓舞了人心。

东芝终于向三菱“开火”了。

东芝进入军需品市场先是悄悄地、慢慢地渗入。

等三菱重工觉察时，东芝已占据了军需市场的1/3的份额，这令三菱大吃一惊。

“石川岛播磨公司的那个土光，又来骚扰我们了！”

三菱系统的巨头们有些惊惶，又有些气愤。

“骚扰！仅仅是骚扰吗？”土光得意地笑道，“我还要和你们平分市场哩！”

土光之所以能够抢夺三菱占据的山头，他采取的关键措施是以廉价质优的产品与三菱定价高昂的产品展开竞争。

例如，日本第三个防卫计划的导弹订货，东芝生产的“霍克式”导弹以4000万日元一枚的价格击败了三菱定价9600万日元的“奈基式”导弹。

在第四个防卫5年计划的订货竞争中，三菱与东芝之间的差距进一步缩小了，由原来的3：1变为相近的1.5：1。

土光敏夫定下与三菱重工决战计划后，也采取了昔日他亲自出面推销产品的措施，另一方面，他对公司的主要负责人更加严格要求，力求使公司的生产、管理不出现一点差错。由于土光过于威严，一些下属在背后称他为独夫。但是，东芝公司的普通工人都觉得土光和蔼可亲，待人热情。

为何上层管理人员与最低层的普通职工对土光的评议那么不同呢？这还得补叙一下东芝新王的王者风范。

的确，土光对上层负责人来说是一位威严的皇帝。

他对负责人严格要求：

“要成为将权力下放给下级而仅把责任留给自己的吃苦的人。”

这样的要求意味着，负责人别随意行使职权，就连行使职权的那股痛快淋漓的劲儿也被取缔了，留下来的，仅仅是重重的责任。所以，的确是够苦的。

土光还向负责人灌输这样的观念：

“勇敢者只死一次，而胆怯者却是经受千百次死的苦难。”

这句话本来是美国著名经营学者杜拉克说的，土光常读他的《现代经营》、《变化莫测的产业界》及《企业性的经营家》等书，因此特别欣赏这句话。

说土光对“蓝领阶层”的普通职工温情脉脉，这不仅从他的那句名言“让人做适合人的工作。为此，才需要机器。”可以品味出，更可以从他与普通职工的谈话中看出。

土光一旦走出总部，到分厂或销售部巡视时，他总会亲切地与那些工作在第一线的员工们交谈。这个时候的土光，丝毫没有总经理的威严了，他和颜悦色倾听职工的心声，在说话的时候，人们也听不到总经理室里的“咆哮”之声了。总之，土光一旦来到普通职工之中，他就变得跟普通人几乎一样，那种发号施令、叱咤激烈的王者霸气消失得无影无踪。

土光敏夫在重建东芝时，先着手的产品生产是重型电机和工业电子设备，但是，这不能说明他已彻底放弃了家用电器的市场。

对家电市场，土光有他的远见卓识，他说：

“家用电器部门的最大课题，是增加出口量。家用电器的销路之所以在日本处于绝境，其原因在于盲目的大规模的增加设备投资和严酷的你死我活的竞争。但最重要的原因却是：过分陶醉于国内市场兴旺的需求，忽视日本的普及率，另外，在产品出口方面没有远见。”

土光还感慨地说：

“如果在1960年及1961年前后，东芝就全力抓出口工作的话，那么，东芝的悲剧是不会上演的。现在，东芝的使命是：增加出口，飞跃发展海外

事业。”

在土光的口号下，东芝公司为出口家电产品而上下齐心，开始奋斗了。

东芝先将海外事业部分为面向一般消费者的第一出口部和承接产品订货的第二出口部，陆续设立了国外办事处和当地销售公司。

东芝采取了这一措施后，日立、松下、索尼等公司也在海外建立了销售生产公司，于是，日本家电如同暴风骤雨般席卷了整个世界。

土光制订的“增加出口量”这个积极措施取得很好的成绩，1966年，东芝的出口额为220亿日元，到4年后的1970年，出口额迅速增加到800亿日元，为1966年的4倍。

土光的“挑战经营法”在几年时间内就取得世人瞩目的成绩。

1966年上半年，东芝公司很快就恢复了8分的红利，公司销售金额为1200亿日元。

1968年，销售金额为2060亿日元。

1970年，销售金额突破3000亿日元大关。

纳税后的利润也逐年增加。

1966年利润最少，为4.5亿日元。

1969年，利润激增至102亿日元，股份红利也已与日立公司拉平，恢复到了原先的12%。

土光给东芝带来了鸿运。

悲剧时代的东芝，是一艘即将坠入深渊的大舰。土光敏夫来了之后，这位以勇猛出名的船王、海盗后裔，拿起巨锤，锤牢了东芝这艘即将松垮的母舰的龙骨，并改造了那龙骨中腐朽的部分。他还以他那锲而不舍、亲临一线的精神力量感染、鼓舞东芝船员，终于使东芝焕发了生机。

“东芝的悲剧”结束了！

东芝的员工，尊称土光为“我们的重建之王”。

在这个时候，关注土光已久的著名经济评论家大宅壮一，拿起了他的笔，对土光敏夫重振东芝雄风的业绩写下了这么一段话：

“正当文弱的‘秀才主义’的毒素向全身扩散，巨大的东芝处于岌岌乎殆哉之际，土光来到了东芝，提出了挑战式经营方针。他对职工们的精神世界进行了激烈的震撼，从而使得沉睡中的东芝又一次神采奕奕了。”

八、荣退之门

“在公司里，每当升为部长、董事、总经理时，只是加重了责任，经济上几乎没有什么好处。没有比这更不划算的事了。但是，人总得干点什么吧。受到大家的委托，我就接受了下来。每一次我都全力以赴地干。如果认为我不中用了，那么，任何时候我都可以退下来。”

1965年5月，土光接受石坂泰三的委托从退休中复出，担当了东芝的重建任务，那年他已69岁了。

时间匆匆，转眼间到了1972年，土光在东芝奋头了7年。由于他经营有方，东芝已从灾祸中走了出来，并飞速发展，利润也在成倍增长。然而，土光已经77岁，他有些疲劳了。

在这种情况下，东芝公司里一些颇有野心的人说起了风凉话：

“土光这个人就是喜好权力，一大把年纪了，还硬撑着。如果我上了70

岁，我才不像他那样哩。”

“是呀，70多岁的老人应该回去抱孙子嘛！”

“他不是喜欢权力，而是喜欢金钱，一年4000万日元的薪水，如果退休了，能挣这么多吗？”

土光对这些话感到伤心，他曾说：

“在公司里，每当升为部长、董事、总经理时，只是加重了责任，经济上几乎没有什么好处。没有比这更不划算的事了。但是，人总得干点什么吧。受到大家的委托，我就接受了下来。每一次我都全力以赴地干。如果认为我不中用了，那么，任何时候我都可以退下来。”

尽管有人诽谤土光，但是，普通职员和大多数负责人是支持土光的。就在东芝外部，也存有着一大批崇拜土光的人。

作家城山三郎在经济杂志上发表过他对土光的印象的一段话：

“在每个瞬间集中自己所有的力量，这是一种有魄力的生活方式。经过近80年的风风雨雨，使人感到，土光本身就是一个极好的适应自然的人。”

这是对土光的一生从业的最好注脚。

1972年7月31日，土光觉得自己退出东芝的时机已到，于是他就向世人宣布：

“我现在决定退出东芝，总经理一职由他担任。”

土光说的“他”是东芝的副总理玉置敬三。

由于土光出人意料地向董事们宣布这个消息，所以，在场所有的负责人都大吃一惊。

最吃惊的是玉置敬三，他一脸惶恐地说：

“这个消息太意外了。”

玉置敬三曾做过通产省的次官，对经济分析很有一套。

看着紧张兮兮的玉置敬三，土光开朗地说：

“早就想辞退了，现在心情挺愉快。”

说着，土光头也不回地离开了。

玉置敬三就这样顺利地接过了土光交给他的接力棒。同样，土光交移权力也显得分外的潇洒。

世人皆有一个通病，一旦手握权力，往往留恋之、痴迷之，然而，土光却克服了这种毛病。他是一位只知克服困难的勇士，而非贪图享受、追求权欲的庸人。

1972年，土光辞去东芝总经理的职务，归隐山林田园，有些人分析土光退出东芝的原因说：

“土光迫于东芝少壮派要求他下台的压力，因此在他总经理任期还有一年零几个月之际，黯然地隐退了。”

事实上并非如此，那些分析纯属子虚乌有。

土光1971年就决定退出东芝了，只是那时他觉得振兴后的东芝还未完全站稳脚跟。他决心将东芝的素质再提高一个档次，以便交给后来者一个兴旺发达的东芝。

为了使东芝的素质有一个飞跃，土光在东芝内部搞了人才活用委员会和公司内部公开招募制度，这是东芝公司培养、发现人才的一个创举。土光之所以要建立这样的组织，是因他根据“流水不腐”的理论对企业实施的震撼措施，这办法如同搅水一样，在搅动中，既有浮上来的，又有沉下去的，真

假优劣就自然地区分开了。

土光还认识到，企业今后的竞争，不仅仅是产品质量的竞争，经营方法的竞争，最重要的是技术的竞争。为此，他从美国通用电气公司引进了一系列先进技术，力求提高机电部门的技术水平。

为了鼓舞人心，使职工对企业的发展充满信心，土光还给职工们的未来生活作过承诺。他着手拟订东芝的5年计划时，大张旗鼓地展示了提高工资、缩短工时的远景规划。

土光曾说：“一个企业没有5年的近期计划，没有10年的中期规划，没有15年的远期蓝图，那么，这个企业就会丧失理想，没有为之奋斗的信心了。同样，企业的职工在没有理想的企业中，也会丧失斗志。因为职工可以从企业的前景中看到自己生活的前景。”

因此，土光雄心勃勃地制定了5年近期计划：

在这5年中，职工的薪水要达到西欧各国的水准，生产效率要与美国看齐。

该计划的别名为“5000亿日元计划”，它以“高效率、高工资”为基础。在土光的那种高瞻远瞩、充满信心的精神感召下，东芝职工果然积极响应，以饱满的热情勤勉地工作着。

到了60年代末期，日本的经济又景气起来，东芝顺应潮流，业绩一日千里似的攀高。

在众人高兴的时候，土光一个人却皱紧了眉头。公司走入了顺境，应该是高兴的事呀，难道土光看到了繁荣表象中的隐患？

东芝企业已有80多年的历史了，长久的历史总会留下难以治疗的痼疾，比如东芝的官商习气就特别严重。土光虽然对这个历史问题花了很多工夫治疗，但是他总担心东芝会旧病复发。另外，土光还认为，虽然在东芝干了近5年了，公司的彻底合理化方面还未完全做到，因而他说：

“看来，我还得呆一段时间贯彻方针，否则，我一走，东芝还会变成老样子的。”

有的负责人看出了土光内心的苦恼，曾这样说：

“如果把东芝比成咸菜的话，土光就是榨压咸菜水汁的巨石。东芝这缸咸菜还没有腌成，如果挪走那块巨石，东芝就可能重蹈覆辙。”

土光就是这样一个善于在顺境中发现危机的经营家。他好比一位经验丰富的船长，在风平浪静的旅途中事先发现暗礁。

土光果然具有远见卓识，1970年下半年，东芝的景气下降，公司面临着消费市场疲软的窘境。1970年下半年度，东芝的纳税后利润降为72亿日元，1971年上半年为41亿日元，同年下半年则为37亿日元。

在不到一年半的时间中，东芝利润竟下降了2/3。由于土光在萧条即将来临之前就不断告诫其他负责人以及职工要警惕、小心，因此，萧条后的冲击并未使东芝人惊慌失措，因为他们早有准备了。

在东芝走霉运的时候，日立却又是一番景象。

由于土光率先从美国引进了彩色电视机生产线，一时间，东芝的彩电成为抢手货。但是，日立在引进彩电生产线时，同时将彩电的真空管元件换成了半导体元件。这种方式不仅省电，而且“一按启开关就出现了画面”。这种先进的彩电，在市场上立刻掀起了购买狂潮。仅在一年之间，日立就超过了东芝，占据了市场20%的份额。

仅仅由于没采用半导体元件，东芝彩电一项就减少了 85 亿日元的营业额。

于是一些人议论纷纷：

“土光原来是搞透平机械的，能够理解具有时尚风格的流行商品吗？”

“彩电与空调这类产品，必须投消费者所好而进行生产，因此，能否看准消费者消费的趋势，是衡量经营者是否具有先见之明的标准。因此，现在这种情况，不是证明那位‘经营之神’判断上有问题么？”

“不了解半导体元件的先进性，行动过于迟缓，他的能力值得怀疑。”

有些人甚至恶意地贬斥土光：

“他是位耷拉着脑袋的、老态龙钟的经营之神。”

日本的理光公司总经理市川清也站出来：

“土光是位杰出的重建者，称他为乱世的经营家，大家是没二话说的。但是，能在乱世中拨乱反正的人，并非意味着他在正常时期照样可以应付自如。”

面对那些来意不善的评价，土光感到有压力。但是，土光并非经不起逆境考验的人，他最拿手的本领之一便是善处逆境。

他曾对下属说：

“我们不要拘泥于眼前的那张死板的资产平衡表：在那张表上，利润和损失是仅仅用金额来显示的，而人才的优劣和先行投资等部分则并没有被计算进去。假设加上这些因素再来看实际情况的话，就可看出东芝是一个出色的增加收益的公司。”

土光一点也不灰心，他还不断给那些消沉的职工鼓劲。

由于 1971 年东芝亏损严重，土光分析、反省之后，觉得自己带给东芝的“勇猛经营法”该修正了。因为，他曾对“勇猛经营法”在东芝结出的硕果相当满意，但是，时代在变化，经营法必须随着外界的变化而变化，只有这样，企业才不会因经营方式的僵化而失去活力。

70 年代，日本工业潮流发生了变化：从重工业和化学工业转向知识密集化，从经济增长转向发展社会福利，从工业优先转向重视人才。价值观的转变和多样化，形成了汹涌的巨流，宣告变革的时代已到来。

土光又走在了时代的前列，他顺应这种变革时代潮，在东芝率先实行改革。土光认为 70 年代是系统化的时代，因此，他努力从事于企业活动的系统化工作。

当土光推行系统化工作时，有些负责人由于思想僵化，不知系统化的含义究竟是什么，他们就在会议上问土光：

“经营的系统化，这个系统化概念到底怎么理解呢？”

土光就向他们解释说：

“提倡系统化工作，不是为了获得关于系统的有关知识，而是掌握系统性的思考。

“要进行系统性思考，就必须将下述思想化为实际行动和态度。这思想是：不是能做什么，而是必须做什么：不是从输入信息导出输出信息，而是应先确定输出，然后再来选择与此相应的输入信息；应将未确定的因素看作是发展因素，而不应看作是消极因素；对不同系列的横向联系的重视，要基于同一系列的纵向联系；要将组织看作是有机联系的工作网，而不应看作是职能的分割。

“如果一说到系统，马上就联想到计算机和机械，这就说明，不仅没有很好领会这个概念，甚至连理解都很不够。

“人们认为，阿波罗的发射成功，是‘系统’的一个胜利。

“两万个企业，使用了17万人，汇集710万个部件，还要达到99.999%的可靠性。无疑这里存在着一个精确的、管理着全体和各个部分的系统。无数个小系统纵横排列，形成了一个连结点，像网络一样，构成了一个总系统。这种景象，确实是壮观的。

“我举‘阿波罗’这个例子，就在于要大家领会这种系统思想。

“身为决策者，最重要的，就是要具有综合的精神。要做到这一点，必须先从除去各部门之间的围墙这一点做起。即使某个方针对本部门是不利的，如果它对整个组织有益，那么，就应该给予积极的配合支持。这也正是系统思想的一个实际例证。

“作为管理者，必须学会将各个系统组合起来的设计方法。因为，只有当我们在主观的判断中运用了客观的、科学的方法的时候，我们才有可能掌握整个系统。”

公司和各部门的负责人领会土光的有关系统化的精髓之后，他们立刻奉行最高主管的策略，在公司开展了轰轰烈烈的系统化的工作。为了将已按不同产品实现了专业化的制造部门有机地联系起来，土光与属下组成了由7个方面组合起来的事业集团。

后来，土光敏夫又设置了将技术、营业和计划部门集中在一起的系统中心，从而完成了能够迅速适应多方面巨大需求的变革。

这期间，土光还推行了精神革命并建立了企业的研究开发体制。

土光做这一系列的工作并不是为了在自己任内再创辉煌，因为那时他已萌发再次退休的念头。他之所以这样呕心沥血地工作，是为了给继任者铺平道路，以便后者轻装上阵。

土光的铺路工作做得很出色，当他最器重与信赖的岩田贰夫继玉置敬三之后任总经理时，东芝再一次结出了硕果，这时的东芝，营业利润率又一次超过了日立，成为超级的强盛企业。

土光的心血没白费，他播下的种子，岩田使它们在8年后结下了累累果实。

当土光在东芝内部实现系统化后退休时，人们说：

“东芝从勇猛转向了优雅。”

事实上，土光这位富有特色的经营家，并非人们想象中的那么勇猛，他的勇猛表现在工作作风方面，他的经营法则有勇猛的一面，也有优雅的一面。

九、财界总理

土光从东芝退出之后，又被日本的经团联选为会长。这位曾在东芝咆哮怒吼的总经理，又将经团联震动了。他拒绝替日本政党募集政治捐款，他为日本企业的生存、发展呕心沥血，以近80岁的高龄频繁出访亚洲各国、北美及欧洲、为的是要在国际上提高日本产业界的声誉。

1972年，75岁的土光敏夫从东芝退任。他本以为，从此可以赋闲晚年，哪里料到，1974年受政府之命，土光敏夫又担任了日本的经团联会长。

经团联由日本最大的700多家公司组成，代表着日本的所有企业，号称

日本的“资产阶级的大本营”，该组织的会长，被人誉为“日本的财界总理”。土光敏夫任了会长后，其声誉更达到了顶峰。

土光敏夫是日本鼎鼎有名的“合理化先生”，是他，拯救了濒临倒闭的石川岛公司，也是他，将陷入悲惨境地中的东芝带进了繁荣的殿堂，因此，石川岛公司的起死回生，东芝的重新焕发青春，都为土光抹上了一层辉煌的光芒。他从上届经团联会长植村甲午郎那里接过权力棒，也正是众望所归。

然而，土光接手的经团联恰恰陷于世界第一次石油危机的高潮中，为了给众多日本企业在石油危机中找到光明坦途，75岁的土光抖擞精神，像在石川岛、东芝公司内那样怒吼了。

土光就任经团联会长时，不仅面临石油危机，而且面临着一个懒散、官僚化十足、效率极低的组织——经团联本身。因为前任会长植村甲午郎呆板而缺乏个性，不能适应新时代，日本人把他领导的这样一个团体称为“依靠企业与团体每年上缴的会费来维持的、无所事事的低效能集团”“快沉没的大本营”。

上任伊始的土光，决定改变这种令人难堪的局面，于是他决定对经团联进行改组。首先，他对近在身旁的事务局进行开刀改革。由于土光敏夫是个雷厉风行的人，因而事务局在他的改革下，逐渐务实了，事务局的人不再互相勾心斗角，不再靠揣摩上司的脸色行事，而是尽力而为。

从那以后，土光敏夫作为一个“言行果断的人”，声望迅速在日本产业界四处传播，结果是：事务局改革以后，“合理化”的改革深入人心。在经团联，土光敏夫曾在石川岛、东芝的雷鸣般的喊声又响彻办公大厅：

“那个无用的组织应该取缔，必须裁减职员！”

“这样的事情不能再拖一天了，今天必须拿出解决方案！”

“你别干了，明天不要上班了！”

土光敏夫严厉是有原因的，他想在短暂的时期内把经团联变成一个讲求效能的集团。

为了使经团联成为一个具有感召力，适应经济国际化形势，土光大胆启用了大批有上进心的年青人，这些年青人后来成为经团联的富有朝气的骨干。

土光敏夫担任日本经团联会长之后，曾对经团联向日本自民党捐款一事作过令人吃惊的抨击：

“我就任会长，要在官与民之间，划一条清白路线。经团联作为民间企业的代言人，就必须以独立自主的精神来办自己该办的事业。就政府来说，属其分内之事，就应该负责到底，如果民间企业认为有必要的话，可以不断向政府提出建议。政府呢，要光明正大地指示企业，用不着向企业索求捐款。”

土光之所以要说这样的话，是有感于政府向企业寻求财力支持而说的。

土光敏夫说这样的话，另一个重要原因是：一些日本政客为了在政界登上权力之峰，往往勾结企业主，暗中允诺：如果我上台后，要给你什么好处。于是双方勾结了，从而向政府捐款的丑闻不断，大大刺激了正义之士。

但是，土光没有完全反对政治捐款，他指出：

“搞政治是需要经费，这可以理解。但做得过分，就会导致民主主义死亡。”

他还进一步指出：

“自民党必须解散派系，否则，其政治素质就提不高。企业捐款，本来

就是自由的，但今后有企业在幕后做手脚，与政客勾结，那么，经团联就一定会与他割裂一切关系。”

土光敏夫这一宣言，给社会各界带来了广泛的影响。

日本的许多企业开始展开了“废除政治捐款”的活动。

但是，将政治捐款看成是“村里的首领拿出的防护堤的经费”的日商会长永野等财界首脑们却认为土光是政治上的外行。

但土光不以为然，他依旧说：“现在我还是坚持己见，停止企业捐款是有道理的，如果搞政治需要钱的话，应由个人来出。”

土光敏夫在经团联发表废除政治捐款的宣言后，日本自民常在一段时间内经费异常紧张，连自民党于事，曾任日本首相的中曾根也抱怨说：“在我们的政治经费已枯竭了。”

土光敏夫任了经团联会长后，不仅改革了经团联的组织，而且大大加强了经团联的职能。他频频率领会员不断出国访问，对墨西哥，土光展开了“资源外交”。为了保障日本石油的稳定供应，他又乘小型飞机在英国北海油田上空考察，他为能源而赴汤蹈火，在所不辞。

进入 80 年代后，日本财界大本营也进入了首脑交替时期。土光敏夫将权力交给了稻山嘉宽，在移交权力之前，土光已担任了三届会长职务。但是，土光不是贪恋权位之人，在此之前，他先后三次流露出辞职之意。

土光本人在第一任期内，就决定把权力棒交给新日铁董事长稻山嘉宽，但是，由于日本产业界的极力挽留，土光连续担任了三届会长。

后来，土光说：“上了年纪就该辞任，虽然我讨厌别人说我老了，但是，为了使经团联保持活力，我还是要作出表率。”

于是，当了 6 年日本“财界总理”的土光在 1980 年 5 月，向稻山移交了权力。

在交接权力会上，人们大声呼喊：

“让土光会长继续干吧。”

土光淡淡一笑，说：

“不要意气用事，我随时都准备着退下来呢！”

的确，土光担任 6 年会长，为日本企业做了不少工作。他仿佛一节引导日本经济的火车头。无论是对日本全国性或地方性的经济问题，土光的主张或建议都是以他耳闻目睹的实际情况为依据的，因此富有预见性。

另外，土光频频出国访问，了解了海外的真实市场，为日本的产品出口、海外投资积累了大量的信息。

土光还向日本企业指出：日本企业迎来了一个高速发展的阶段，日本不仅要学习别人，更重要的是搞开发，成为技术的日本，他的预见得到了日本众多企业的认同。

第七章·东芝神髓

一、《首脑方针》的诞生

《首脑方针》是土光经营的神髓，土光却谦逊地说：

“这种东西，在公司内部，勉强适用，至于是否拿得出手，我心里却没谱儿。我自信在热爱人及信赖人方面，并不亚于他人，这个东西，如对别人有些借鉴，那我就不胜荣幸了。”

1965年，土光敏夫接受石坂泰三的委托，到东芝公司就任总经理一职，其后不久，敏夫的一位助手就向他提议：

“总经理，请您给公司制定一些新的口号！”

土光敏夫当时说：

“没有这个必要。在迅猛发展变化的时代，不应以静止的观点去看待事物；提出口号，反倒会阻碍人们接受新鲜事物。”

土光还开玩笑说：

“如果真要提，倒不如每天提出一个公司方针。”

土光没有料到，他的那位助手竟把他的玩笑话当真了，他将土光在公司内外的有关企业经营的发言作了完整的记录，并且将这些言论整理编订，在公司内搞了个《首脑方针》，每月通过公司自己办的报纸，向所有员工传达。

于是，土光的《首脑方针》诞生了，并成为东芝公司经营活动的指南。

土光在产业界滚爬摸打四五十年，他的发言皆是他从自己、别人的经营活动的经验中提炼出来的，每一个方针无不体现了他的经营智慧。

土光的《首脑方针》是东芝的经营神髓这一点得到了众人的认同。但是，土光却谦逊地说：

“这种东西，在公司内部，勉强适用，至于是否拿得出手，我心里却没谱儿。我自信在热爱人及信赖人方面，并不亚于他人，这个东西，如对别人有些借鉴，那我就不胜荣幸了。”

《首脑方针》主要对人才培养，干部的责权，公司的形象、理想，企业员工的精神，企业组织的合理化，企业系统化，怎样在企业内部沟通信息、获取情报，怎样提高工作效率，企业经销等问题发表了独到而精辟的见解。

二、流水不腐

组织是一组异中心同圆，不是一个有等次的座席。

流水不腐，只有振动、流动，才会激发活力。

最好的组织便是互相信任的组织。

僵化的组织便是发现不了问题、解决不了问题的组织。

土光敏夫曾说：“组织，它是一组异中心同圆，不是一个有等次的座席。”

昔日，曾有个外国经营者对土光说：“访问日本公司时，每家公司都会拿出他们的组织系统图表来，这图看上去的确是个出色、严密的组织。然而，逐渐了解详情后，就感到组织活动开展得似乎并不那么理想。”土光对这个外国人所表示的赞同，他也批评日本企业家们总是热衷于整顿组织的“形态”，对于组织的“机能”却很少操心。

土光认为，组织的真正机能，最好用圆来表示：居于中心的，是首脑；

他的周围，是主要负责人；稍外的圈，是事业部长；再外一圈，是厂长……。也就是说，这是一种由各个小圆构成公司整体这个大圆的“异中心同圆”。而且，小圆都向着大圆，形成一种“向心”关系。另外，这些圆不是静止不动的，而是在“旋转”着的。

土光把这种相互关系比喻为“宇宙系组织”。他说这种组织，给人的印象是：它既没有上，也没有下；它围绕着中心相互依存，它沿着轨道永不休止地运动着。

如何改革僵化组织，更重要的是如何使组织活动起来。土光认为这件事的关键，则在于每个人。

他说：“在事业不如意或工作不顺当时，改革组织的事，往往就会多起来。一旦做好新的组织表，人们又会产生一种错觉，以为事业与体制业已大功告成。”

土光经常听到“组织重要，还是人重要？”的争论，别人问他的意见时，他说：组织只是种看不见的构思，作为实体存在的，只有人，没有人，也就没有组织。人是完美组织存在的实体。

土光还认为，一个好的组织，就在于它使人们在这个组织中的位置与相互关系处于最佳状态，使人们的行动彼此协调和谐。现代企业的协同行动，应该具有球队那样的机动能力。要能根据场上的变化，不断变动球员的位置，并向主战场集结球队的主力，人们能否协同配合好，将取决于他们的思想与行动。

关于怎样激励组织中的人的士气，土光认为：

古话说得好，流水不腐。要用挑战、应战的活动来振奋组织。

组织活动必须充满活力。组织体的活动，最好能像沸腾着的开水那样。

对组织经常给予振荡。因此，土光号召员工们要进行挑战与应战。在纵向、横向及斜向上，推动挑战与应战。

什么叫挑战？土光认为干部应向下属多多询问。比如：那个工作进行得怎么啦？该不该抓紧呀？是否可以改变一下方法呀？……等等。这样，对于工作的态度和事物的真相，人们就会有亲近的实感——这就是挑战。

对应战，土光认为应设想到对方可能要了解这件事，先考虑一下对方会问些什么，在这种时候，主动先写出报告和作出说明。这种信息交流，会使火花迸发——这也就是应战。

土光也说：真正有活力的组织，是内部相互信赖的组织。

组织与组织之间，常会发生矛盾。比如，中央与地方，现场与处室，销售与生产，设计与制造，等等。

然而，组织之间有矛盾，不一定是坏事。问题在于：是积极地还是消极地处理这些矛盾。积极地对待矛盾，反会增添组织的活力。

实际上，消极地对待这些矛盾的事经常出现。这些矛盾，如果严重了，组织之间就会中断联系，并会产生隔阂。这些矛盾如果表现为互相插手，就会出现组织重叠的现象。

产生这种组织之间的隔阂与重叠的真正原因，在于相互之间缺乏一种“合同思想”。相互之间，凡是答应了的事情，一定要办好，以此来消除彼此之间的多心与猜疑。这样做了就能做到相互督促，相互帮助。合同思想，土光认为这是一种高级的精神活动。

为了真正做到相互信赖,土光要求自己 and 下属首先要努力使自己成为“可以信赖的人”,不要一味要求对方信赖自己。

他说过,在组织之间,建立相互信任的关系,是不容易的。人们常将这个命题改变为“如何取得对方信任”。其实,需要考虑的应该是:“如何使自己成为别人可以信赖的人。”与其求之于人,不如求之于自己。每个人都这样要求自己,就会形成一种相互信赖的关系。

那么,如何使自己成为一个人们可以信赖的人?土光认为要注意这些行动准则:

- 一、要设身处地,为对方着想;
- 二、要言而有信;
- 三、要言行一致;
- 四、在工作过程中,要与对方保持及时联系;
- 五、在对方发生失误时,要积极地给予补救。

在东芝公司里,土光最讨厌这两句话:“与我无关”、“让别人去管吧”。他认为这两句话对组织最为有害。他对这两句话做过精辟的鞭笞,他说:

“与我无关”这句话,最明显地反映了自私自利主义。在思想上,任何人都是不赞同自私自利主义的。但一碰到与自己体面有关的事情,这句话就会脱口而出了。这也说明了:一些事情,即使理解了,也不一定就能身体力行。

“让别人去管吧”这句话,明显他说明了人的依赖心理。在人们身上,寻求安全和甘冒风险这两种心态,是交错地存在着的。但在许多情况下,寻求安全的情绪,往往占了上风。于是,人们就找方便的路走,还挂上这么个理由:“反正少我一个,地球也会转……”——土光认为只要这种风气一蔓延,组织的齿轮就会生锈。

“与我无关”、“让别人去管吧?——为了发扬组织的活力,土光在东芝发出号召:首先杜绝这两句话吧。

对新建立的组织,土光敏夫常常提出这样要求:要善于发现问题、提出问题。如果没有问题,组织就会僵化。

什么是“问题”?土光认为,决不是指那些人们每天忙着应付的日常事情。真正需要人们去解决的问题,是“理想境界”与“现状”之间的差距。这种“理想境界”,乃是当人们要摆脱现状的束缚时在头脑中生动地描绘出来的。所谓具有“问题意识”,就是对这种差距的认识。只有那些具有意志并且为了“理想境界”每天作出认真努力的人,才有可能发现问题的真相。问题,那是需要人们去发现、去创造的。

土光还说,在工作顺利时,人们常说“没有问题”,尽管实际上存在着问题。但是当人们想避危求安,或未能抓住问题,或者由于没有深入工作无法发现问题时,许多人就往往自以为不存在什么问题了。

土光认为,看不到问题,那是危险的,决不是什么好事情。因为,那是一种没有大错、没有失败的平庸状态。然而,它将使组织逐渐受到侵蚀以至衰亡。

三、负责人就是吃苦的人

权力下放,责任自担,别怕什么失败,充分使用自己的权力吧。不要回

避危险，有危险才有盈利的希望。据说，命运之神是一位女性，为了得到她的青睐，唯有一而再，再而三地努力追求。

管理者先管好你自己，因为下级学习的是你的背影。

刚到东芝那会儿，土光敏夫就说：

公司首脑应将全部职权委让给部下，把全部责任留给自己。

在东芝公司时，土光敏夫以事业部制度为主体开展经营。可以说，事业部便是东芝公司中的小公司，事业部长是小公司的总经理。土光改变了昔日那种杂务缠身的窘境，因此实行业务部制之后，公司的总经理与小公司的总经理，在公司内部，是一种平等关系，而不是命令与服从的关系。在两者之间，存在着一种交易关系。

实行业务部制之后，土光等高层干郡只参与目标与方针制定，关于方法与措施的全部职权，就放手交给事业部长们了。

这样一来，有人就说总经理委让职权后是不是就无事一身轻了呢？土光却不那样认为。他说，这是因为在委让者一方，也还留有全部的责任。由于两者之间的关系，已由命令与服从的上下级关系转化为协力合作的平等关系，也就做到了相反相成。

在这里，土光还鼓励事业部长们：“别怕什么失败，充分行使你们的职权，全部责任由我来负！”

当土光将职权委托给下级之后，他对下级又下达了这样的命令：

对于上级的职权委让，下级应以恪尽职守的态度来响应。

土光之所以要做出这样的要求，是因一个负责人曾向他进言：“虽说公司首脑已将职权委让给事业部长了，但有些问题事业部长一级就很难定下来。比如，想停止某项产品的生产，可是眼下销售额和利润还在上升，于是生产就停不下来。像这类需要高度判断力的问题，还是请公司首脑来下决心吧。”

对此，土光的回答是：“否。”土光对他说：“诚然，在事关公司命运的大问题上，有时需要公司首脑来对事业部进行干预。但这种事只能偶尔为之。培养一批中坚干部，使他们能不依靠公司首脑，自己负起责任来，那才是公司的百年大计。所以，关于停止某种产品生产这类事，我准备耐心等待下去，一直到事业部长自己下决心为止。”

土光还认为：将职权委让给下级，这件事并不算难。但持之以恒，坚持下去，却不是件容易的事情。有时候，他的话都到嘴边了，还要强迫自己咽下去。对结果负责还是容易的，但自始至终恪尽职守就要难得多了。责任，那是一种严峻的行为，一旦决定了，就要排除万难，坚持到底。

自从土光实行权力下放政策以来，东芝的管理人员就自觉地充分行使职权，因为责任就意味着全部行使职权。

另外，土光交给某人一件工作时，必与这个人对工作的目标与方针进行制定。目标与方针一旦确定下来，关于完成任务的方法，就放手让他去决定。

被委让的一方，就充分行使这些职权。这也就是恪尽职守地“负责”。他们知道：不恪尽职守地“负责”，那不是真正的负责。

当土光推行职权委让这样的管理活动时，他没有局限于委任和被委任的范畴中，他还说：

即使没有职权也为他人服务，那才是最可贵的。

土光敏夫经常听到中层管理人员埋怨说：“责任重，职权少。”

但据他看，对于已经授予的职权，他们也没有很好使用。对于没有恪尽职守的人，怎么能再给他追加职权呢？土光对于没有充分行使职权的人，就收回他的职权。

土光曾说，光是嚷要权限委让，那是不说明什么问题的。需要密切注意的是：人们对于已委让的权限，行使得怎么样。如认为行使得不够，就应立刻给予推动，以使这些职权全部得到行使。土光认为，这是不行的。不管一个人是否有职权，“为他人服务”这种工作总是存在的。在所有的工作形式中，最纯粹的贡献，就是为他人服务，服务，那是对上、下、左、右任何方面都可进行的。上级对下级的服务，处、室对工作现场的服务，此类服务就尤其可贵。

在公司中，土光还曾就管理者的决策作过讲解，他对人们说：

决断，最终取决于勇气。负责干部要具有勇气。

在大企业中，几乎没有一个负责干部自己承认缺乏勇气。然而，缺乏勇气的事，却比比皆是：迟迟不作出决定，就是第一个证据。这些人不理解，他们失去的那些利益，如果早下决心的话，本来是可以拿到手的。他们忽略了巨大的机会损失，也忘记了时间乃是重要的经营要素。

土光称一些干部，在下决心前犹豫不决，是因为文件堆积如山，影响了他的决心。文件成了勇气的代用品；勇气被文件顶替了，以至使得下级无所适从。

土光对那些经常说“研究研究”再作决定的干部抱有反感。他认为实际上那只是一种漂亮的遁词。

其实，决断是不能由多数人来作出的。多数人的意见是要听的，但作决断的，是一个人。所以上光就引用杜拉克的话去告诫那些缺乏勇气的干部：“勇敢者只死一次，而胆怯者要经历千百次难堪的死。”

土光最爱说的一句口头禅是：身体力行比思考更重要，在实践中会产生有生命力的设想。他这句话是说给干部听的。

但土光敏夫并不否认思考的重要性。他认为，那种不能以行动来体现的思考，对工作是无益的，有时甚至还是有害的；因为，不伴随着行动的思考会造成腐败现象。

对于思考和行动的关系，土光是这样认识的：两者是在不断的相互作用下成熟起来的。

他曾说过，将一个思想转化为行动，在这个行动实践中又产生新的思考。正是在这种螺旋形上升的进程中，会产生有生命力的设想。在这个意义上，可以说，行动是培育和扶植思想萌芽的催化剂。

在土光初到东芝上任时，就要求工作人员发挥他们的活力。这种活力与思考和行动也有关系。也就是说，光有思考力还不是活力，还要加上行动。思考力这个必要条件，加上行动这个充分条件，才能形成土光心目中的活力。

土光敏夫在东芝公司上任伊始，就雄心勃勃地制定了宏伟计划，他认为计划一旦制定，就要排除万难去实现它，这也是造就人才的过程。

他说，计划就是“走向未来的意志”。所以，计划的目标应该具有这样的性质：从现状来看，要实现它是有困难的，甚至是不可能的，是需要人们努力去争取的。至于那种处于现状延长线上的，既合理又有把握可以实现的计划，倒不如称为“预定”更妥当些。作为对未来的意志的计划，它本来就应该充满困难的。计划本身应该具有面对困难、向困难挑战并战胜困难的

性质。

对每个人来说，土光认为计划应该是一个自我磨练的过程，它要求人们以坚强的意志去超越障碍，排除万难。在这个过程中，将锤炼出真正的人。因为“磨难出英雄”。

所以土光说：“只有那些坚持不懈地将重负加在自己身上的人，才会不断地锻炼成长。让我们沿干难万苦留给自己吧！”

关于制定计划可以培养人才的话题，土光还富有哲理地指出：说到底，计划是属于各人自己的，是对你自己有益的东西。当每个人自觉地认识到这一点时，计划就会显示出真正的力量。

对于一个人在从事工作时，是否采取冒险或四平八稳的方法时，土光敏夫说：

不要回避危险，不要害怕失败。

要前进，就会有风险。风险往往招来失败，失败则造成损失，而造成损失就会被追究个人责任。因此，人们往往不求有功，但求无过，在行动上表现得谨小慎微。

土光敏夫从自己的经历中总结出了这样的经验：保守的、消极的行动，实际上包含着更大的风险。无所作为，坐失良机，常常使人失去更大的利益，这就是所谓的机会损失，即丧失了如果早些行动本来可以得到的利益。

事实上，商业规律告诉人们：风险和利益的大小是成正比的。如果风险小，许多人都会去追求这种机会，因此利益也不会大；如果风险大，许多人就会望而却步，所以能得到的利益也就会大些。从这个意义上来说，有风险才有利益。可以说，利益就是对人们所承担风险的相应补偿。

在东芝，土光敏夫对“不可能”、“勉强”、“困难”等先入为主的观念深恶痛绝，他认为对问题的态度应该积极向上。

当土光提出什么新的方案或大的目标时，东芝的一般工作人员对此的反应是怎样的呢？他们大多显示出否定反应。因此，他们的回答也就是“不可能”、“很勉强”、“困难”等等。而且，还会拿出如此这般的种种理由来辩解。

当然，有些问题，也确实存在有不可能、勉强或困难的情况。但是，在更多的情况下，一般人总是采取一种先入为主的观念。对这种观念，土光称之为来源于观察事物的固定观点，人的情性及自卫本能。这种种表现，是由于向后看的态度造成的。

针对这样的局面，土光向东芝的管理者们对症下药，那就是要属下具有一种向前看的态度，全力去考虑怎样才能解决问题，为了达到目标，甚至不择手段。

土光敏夫在东芝公司里，常常叮咛下属们这样一句话：一个人或许综合实力平平，但他有执著的信念，那么，他就会成为一个出类拔萃的人。他还说：

使人们取得成就、得到成功的力量是什么呢？在这种力量中，当然包含着能力。可是，能力是必要条件，但还不是充分条件。这个充分条件，那就是，还需要有一种能赋予能力以起动力、粘着力、浸透力及持续力的力量。这种力量，我把它称为“执著的信念”。

做工作，就会有困难和失败。在这种时候，能使人具有见难而上、百折不挠的力量的，就是这种执著的信念。凡是创造性的工作，大多是执著的信

念的产物。土光敏夫非常崇敬日本的物理学家汤川博士。他曾向下属们讲汤川博士执著地思考中子理论，以至于吃饭睡觉都在想这个问题。由于坚持不懈，汤川博士终于写就了具有国际先进水平的中子理论。土光讲述汤川博士这个例子，目的是告诉下属们，如果一个人从来没有过坚持到底并取得胜利的切身体验，那他就不可能具有那种由于取得成功而获得的自信心。可以说，能力就是“自信的深度与广度”。逐步积累自信的过程，也正是增强能力的过程。一个缺乏执著信念的人，他也就不会得到增强自信的机会。

在东芝公司里，文雅的员工们总是文静地、慢吞吞地工作着。土光不欣赏这样效率极低的工作作风，而且，他也很看不惯东芝上层人物那种迟迟不作决断的态度。于是，他就大声呼吁了：

即使只能得到 60 分也要速办速决。决断就是要不失时机。该决定时不决定是最大的失败。

在这个充满变化的时代，经营的时间要素是举足轻重的。速度就是生命。要使经营有速度，首先要求负责干部本身办事有速度。具体地说，就是迅速作出“决定”。这一点，之所以难做到，那是由于负责干部都有一种好求“完善”的毛病。一味追求完善，就会失去良机。即使是一个 100 分的方案，如果误了时机，结果只能交上 50 分的答卷。即使是一个 60 分的方案，如果不失时机，有信心地行动，也许能得到 80 分的结果。“运气”这东西，往往是在这个时刻光临的。

许多人曾说，一个人的成功，多半是抓住机遇。

而土光却这样说：据说，命运之神是一位女神。为了得到她的青睐，唯一而再、再而三地锐意进取，才以获得她的芳心。一个人做大事业或小工作，常会有这样的情况：在取得一个成功后，从此就无所作为了。究其原因，都是由于这个企业或个人在这个成功面前变得高枕无忧起来的缘故。仅仅一次成功，还不能称为真正的成功。只有将第一个成功作为跳板，再取得第二、第三个成功，才会有企业与个人的进步。所以说“成功是成功之母”。

无论是大事业或小工作，也常会有这样的情况：在遭逢一个失败后，从此就一蹶不振了。究其原因，都是由于这个企业或个人从此就害怕失败，不求进取的缘故。遭逢一次失败，实际上不见得就是失败。重要的是，如何转败为胜，要彻底搞清失败的原因，不再重蹈覆辙。这样做了，也就做到了“失败是成功之母”。

土光敏夫曾向员工们反复讲上面那两句格言，他认为这两句格言说明了一个相同的真理：后劲是极其重要的。

在东芝公司里土光敏夫曾怒吼过：管理者，先管理好你自己！这样做，也就减少了管理部下的必要性。

土光不喜欢“管理者”这种提法。他认为，这样容易使人联想到上级管理部下、人管理人。在土光眼里管理者是这样的人：只有当一个人以自发的意志采取某个自主行动时，他才会最大限度地感到生活的意义。因为，在这个过程中，人们保有了管理自己的自由与责任。所以说，人本来就是只允许自己管理自己的。

对企业的管理，土光预测：今后的企业管理，如不走“自主管理”这条路，就不可能取得成功。今后的管理者，他们将是提出希望的人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，是具有同情心的人而不是批评者。也就是说，今后东芝的处、科长所起的作用，主要是激发部下的工作热情，使每

个人成为自己的管理者。这样，随着下级自主管理程度的提高，管理部下的必要性也将逐步减少。

现在，对管理者最大的要求，是管理好他自己，而不是管理别人。因此，富有远见的土光在东芝公司中疾呼：

领导干部应去掉权力意识，对下级要以诚相待！

在日本，企业领导者的权力意识，他本人往往意识不到。然而，在下级看来，他的某些作用却反映着一种明显的权力象征。当领导的总是喜欢别人叫他“科长”、“处长”，土光却认为：大家生来都有姓有名，称名道姓不是更好吗？

当东芝的领导偏爱豪华的个人办公室及办公桌时，土光就毫不留情地批评，他认为当领导者贪图享受时，只会加大与下级的心理上的差距。

在日本，当领导的还喜欢配备私人秘书。土光敏夫就挖苦那些人：秘书实际上只是个干杂活的人。以前的修身教科书上说：“自己的事自己干。”自己干了，也就用不着秘书了。

在日本，领导者出差时，总有随员给他提皮包。土光认为这是一种封建仪式的现代版。

早在石川岛公司工作时，土光就经常与部下保持接触，哪怕在上厕所时，只要有下属在解手，他也要与下属交流交流。因此，到了东芝，土光就对下属说：对部下要保持接触，经常谈心。因为，每天清晨得到精心浇灌的花才长得最好。

不少管理者向土光诉苦说，目标管理工作进行得不妥当。其中有些人，则怪罪干部下的努力不够。但据土光看，根本原因在于：在开展目标管理的工作中，管理者本人对此关心不够，抓得不紧。

土光认为，目标确定，权限已下放，自己无从再对下级作命令、指示与干预，就只等下级独立工作了。就这样，他们自己拉大了与下级的距离。这种态度是错误的，因为，托付并不等于放任自流，相反，它更需要一个管理者关心下级的行动：在他们拿不定主意时提出建议；在他们困难时，给予帮助；在他们动摇时，给予鼓励。在这里，最重要的是对部下的亲近谈心和体贴关怀。

土光一贯主张对下级的合作，指示、干预的事不必去做，但忠告、帮助、激励的事，则应多多地去做。他认为，两者是一点也不矛盾的。

在东芝，土光还发明了一个特别的“下级对上级的领导”方法，这就是：对上级，也应该发挥下级的领导能力。

土光敏夫从职工的意见调查中，得到了很有趣的启发。

一个明显的迹象是，被下级喜欢的领导，是这样一些上级：“他们认真对待上级的指示，敢于说出不同意见，明确地表示行或者不行，并在自己消化理解后再向下级传达。”可见，人们更重视的是这个领导对他上级的态度，而不是这个人如何对待他的下级。

在日本，乃至世界各国，一提到领导能力，总被理解为上级对下级的行为。但是，这种理解是片面的。下级对上级的领导，土光也认为是很有必要的。不善于引导上级的人，也就不可能出色地对下级实行领导。

对上级的领导，听起来这句话似乎有些别扭。但是，土光认为，在日本，上、下之间的差别也有些太过分了。他认为，在年龄、资历、工资等方面，是有上、下之差的。但是，每个人承担的职能，应该是平行的，彼此之间是

一种相互切磋的平等关系。从这一点看来，说到下级对上级的领导，也就一点也不奇怪了。所以，土光就在厂里的《首脑方针》上加了这么一段：

不仅要给下级以激励，对同事和上级，也应这样做。

一说到激励，人们强调的往往是上级对部下的鼓励。一般说来，大致也是这样。但是，人们往往忘记了这里有对同事、对上级的鼓动这层意思。

对你的同事，你也应该予以激励。如果你对同事的工作经常表示出强烈的关心，那么，对方也会受到感应而对你的工作进行配合。如果你对他的工作给予协作，那么，他也会对你的工作给予帮助的。

对你的上级，也有激发动机机的必要。因为，上级也是父母生的，他们也愿意得到他人的支持与鼓励。

比如，当上级遇到困难时，你应去他那儿给予激励；当上级工作有成果时，你应向他表示发自内心的祝贺。

可以说，只有对下的激励与对上、对左右的激励相结合时，它才是完善的。

部下学习的是上级的行动。上级对工作全力以赴的实际行动，是对下级最好的教育。

在东芝研究会上，人们常就“管理者如何指导部下”这一题目展开讨论。人们普遍认为，“胡萝卜与大棒论”已经失去市场，代之而起的“激发动机论”现已占了优势。土光认为这是件大好事。

但使土光担心的是人们讨论谈到的，大多是管理者应“给部下做些什么”或“让部下做些什么”，至于管理者自身应做些什么事，则被束之高阁，未予考虑。

土光认为，实际上，部下们注视的，与其说是管理者的正面，毋宁说是他的背影。如果领导以身作则，那么，即使人不说话，部下也会跟上。从这个意义上来说，土光认为，对下级的指导，就是在实际行动上做出表率，而不是摆出某种正而的姿态。

在企业管理中，甚至于政府管理中，管理者自身应全力以赴地投入到工作中去，对自己的不足之处应有所省察。这种以身作则、全力以赴的实际行动，乃是对部下最好的教育。

俗话说，部下，是可供管理者借鉴的镜子。

土光敏夫在自己的企业管理中还总结了这样一条经验，即对部下该表扬就得表扬，该批评就得批评。既不表扬也不批评，那是最要不得的。

因为，土光敏夫认为在旧式企业中，上级对部下，该表扬就表扬，该责备就责备。在这一点上，总使他感到现在的管理者做得差一些，对部下既不表扬也不批评的人正在增加，上下级之间精神上的交流是非常欠缺的。

在现代企业管理中，有些人即使想进行批评与表扬，也往往徒有形式。他们想进行表扬而实际流于奉承，想进行批评而实际变为发怒。敏感一些的下级，马上就会觉察这一点。

在上下级之间，如果心性相通的话，就会自然地流露出一种对部下成败的忧乐与共之心。到了这种时候，下级才会相信上级说的话是表里一致的。

就土光敏夫来说，他主张多进行表扬。即使很小的成果，也应积极地提出来，并给表扬。因为，他认为作为一个下级，是可怜的，他将从上级对他的赞赏中，感受到最大的喜悦和生活意义。

对干部培养方面，土光敏夫说：人们不会由于你的说教而行动。如果你

是身体力行的，人们就会行动起来。

在东芝公司，当土光敏夫就任总经理后，已形成了这样的惯例：级别越高者，上琢越早。据上光看，这是理所当然的。位置越高，当然也应该越忙。在部下到来之前，就应该将当天的准备工作做完。文件和报纸必须在此以前就看完。这样做，算不了什么美谈，须知先进国家的经营者与管理者们早就这样做了。

于是，在东芝的上级的这种实际行动面前，部下们也发生了变化。有些人在清晨组织学习会，有的车间开始做早操——既没有强迫，也没有说教。人们自行商议就干起来了。他们自发地作出决定，自主地进行活动，当然，他们并不期待什么报酬。尽管没有报酬，人们的脸上却充满了朝气。

土光不仅自己，而且要求属下“率先垂范”，这种精神，乃是公司里的员工们处理好相互关系的基本原则。

在东芝工作不久，土光发现东芝的高级干部常常埋头于大量的文件处理工作之中，于是，他在研讨会上就对干部们说：“要从依赖文件的事务堆中摆脱出来。因为，文件堆积再多，也不等于实际工作成果。

“在美国标准石油公司，我听人说起过，在一般工作文件中，约有 1/3 乃至 2/3 是不需要或不急需的文件，主要有以下五种：

- 一、不是由于必要，而是由于惰性而写出来的文件；
- 二、过于拘泥于形式和统计，从而花去了过多的时间与经费的文件；
- 三、为了应付上级可能提出的这样那样的问题而事先周密准备好的文件；
- 四、用来代替管理者的决断和勇气的文件；
- 五、为了满足好奇心和兴趣而制成的文件。

“可以说，非生产部门的工作，就像是‘依靠纸张进行的工作’：人们写出报告、统计、传票和信件，并进行阅读和递转……。在这里，我提倡反其道而行之：通过减少文件纸张的消耗来推动工作的合理化。总之，我们现在对文件是过于依赖了。我想，不妨可以试一下，让人们在某一天内，完全用脑子来思考问题，并禁止使用纸张。到那时人们将会发现自己用脑的时间是多么少。”

土光这些话启发了许多优秀干部，摆脱了文件的束缚，从而花更多的时间去思考企业的重大问题，并影响了东芝的一代新秀。

对于公司的预算，土光敏夫也常常发表高论，他认为：

预算，它以数字的形式最直接地表明了领导干部的“努力的意愿”。但是，实际上到处存在着那种使人感觉不到“努力意愿”的计划指标。

的确，在东芝许多干部的心中，任务计划只是被压低了定额。由于实际成绩肯定会被用来与定额作比较，也由于一个人的成绩评价取决于他超额完成了多少定额，所以，指标还是订得偏低些有利。这也就是指标被压低的原因。

有时，实际成绩大大超过了指标。在这种时候，负责人为此而高兴，因为这是他故意压低了指标——这是不值得称之为指标的。

从原则上来说，预算和实际应该一致。如不一致，不论是偏高或偏低，都不能认为这个预算理想的。在这里反映出一种预算的思想方法。在这里，也反映出领导干部见识的高低。土光敏夫对预算问题的意见，可谓一针见血。

四、不拘一格用人才

人愈早担负重任，愈能取得成绩。培养人才，要实行重任主义。在用人上，切忌论资排辈。看人要看长处，短处可以不知。评价人不能呆板，而要以发展的眼光去看，因为人是可以改变的，不应由某个上级的评定来左右一个人的一生。要培养专家，要权威，不要权力。

人越早担负重任，进步也就越大。在工作安排上，要实行重任主义。这是土光敏夫的有名的人才培养宣言。

为使得东芝公司工作场所及工作本身有利于人才开发，土光首先队组织及人事方面着手。其中他最重视的，就是“早期、重任、锻炼主义”。他认为无论什么人，都应从年青时受到严格的锻炼，让他承担有助于提高能力的工作。一个人如不能见难而上、不断努力并历尽艰辛，那他就成为不了人才，也就形成不了他自己的实力和人格。在人才培养上，光喊一些漂亮口号，是不行的。

土光在东芝公司任职后，在用人上一视同仁，从不论资排辈。

人们常说，在日本的企业里，人们按地位的上下排列进行工作。即使是一系列完整的工作，也被人为地分割开来：上部澄清的部分，由上级人员来搞，底部的沉淀部分则分给下级。这种分配次序，常常按如下排列：负责人——大学毕业生——高中毕业生——女职员。

在这种情况下，年青人上进的兴趣不大了。

土光敏夫对工作人员进行的意见调查中，也证明了这一点：他们感到不满的是工作的分配方式，而并不是工资、劳动时间及福利措施。

一个人才配备较合理的企业，员工们的工作分配应该纵向地进行，要使每个人都能自始至终地从事一项有系统的工作。在这种系统的工作中，要使计划、实行、检查这三个环节一起动作起来。在一个工作单位，应使大、中、小不同的各个环节，都能协调地运转起来。

纵向地分配工作，自然地，人员就横向地排列了。正是在这种体制下，人们将感受到工作的意义，并在工作中发挥主动性。

人们往往不是有这个能力才担负这个职务，而是担任了这个职务才发挥了能力。

在任用人才时，土光往往这样考虑问题：由于他有这个能力，所以可以让他担负这个职务。

土光这个观点，详细一些就是这样的：说一个人有能力。只是说他在过去和现在职务上有能力，至于在将来的职务上是否表现出同样的能力，那是没有任何保证的。对于一个人是否有能力胜任新的更高的职务，如不让他实际担任这个职务于一番，那是无法断定的。事情应该这样来考虑：假如新职务要求的能力是一百，那么，即使这个人现在的能力是八十，也应该任用他，以便使他的能力提高到一百。有的人，往往就是由于担任了某个职务而发挥了惊人的能力。应该让青年人尽早挑重担。

在土光敏夫管理生涯中，有关人才培养的理论令人耳目一新，他说：要使人们经常感到人手不够，不这样，就锻炼不出人才。

为什么这样说呢？根据土光的经验，在出人才的工作单位，往往是工作多而人手少。这样，每个人的负荷就加大了，每个人都干着稍稍超过自己能力的工作。这就形成了一种必须自己去经受锻炼、克服困难的环境。然而真

正能够造就人才的正是这样的环境。

有句话叫“少而精”。这句话有两层意思，其中一层意思是：“使用少数的精干人物”。但土光更想重视它的另一层意思：“因为人数少，人们更有可能变得精干”。前者，意味着将已经造就好的精干人物集中于自己的手下——不过这种情况也太理想了。后者则意味着：在自己的部下，既有玉，又有石。要进一步对玉进行琢磨，同时，也要使石头经过磨练后变成玉，由此来提高全体人员的能力。

所以，土光感慨他说：“人手不够，那是人才开发的绝好的土壤。”

人们常说，一母生九子，九子各不同。那是说人们虽然在许多方面相同，但在秉性方面是有差异的。所以土光敏夫曾说，人的能力类型是有差异的，但能力类型很难分高低。如果认为长于计划的比长于执行的高明，或者认为善于设计的比善于制造的出色，那都是没有道理的。

然而，在社会上，却俨然存在着这样的事实：在长距离的马拉松赛跑中，能力差不多的人同时起跑，慢慢地，一些人就拉开了距离，到终点时，这个距离就更突出了。这究竟是什么原因呢？

造成差距的关键，土光敏夫认为，在于日本人好说的“秉性”。何谓秉性，有种种不同的解释。但主要的意思不外是：“工作的强度和对工作的持久力”。

实际上，对工作的欲求，那是谁都具有的。然而，这种需求是强还是弱，是持之以恒还是半途而废，那就因人而异了。

土光敏夫从自己几十年的经营管理中，曾有这样的体会：他有许多优点，所以能够成功；他也有缺点，因此，备受日本产业界的指责。但是他毕竟还是一个成功人士，一个成功人士不可能是尽善尽美的。因而要评价人，就只能看长处，短处可以不知。

世上没有完人，任何人都有他的长处与短处。人生的妙处，也在于此。

然而，人们看人时，往往好看他的短处，而不愿看他的长处。听一听人们在酒店里的交谈，这一点也就很清楚了。

在工作单位，也有类似现象。好议论人的短处的消极倾向，到处蔓延，这种对人的消极评价，只会起腐蚀人心的作用。

土光敏夫对别人在背后乱嚼舌头很讨厌，所以他在东芝公司工作时，就规定不能乱评价人，大家要团结一致，不要低毁别人。他说团结协作，也就是要善于融合每个人的长处。每个人的长处越是不雷同，团结协作的效果就越大。所以，土光说要尊重有个性的人，有个性的人，不一定是高材生。但可以肯定，“高材生主义”不会再风行下去了。

在东芝进行调动和晋级的评价时，有些人好搬出5年、10年前的事情，说什么“这个人以前有过这样的失误，那样的不检点，所以，看一看再说吧”。或者在想搞什么创新的工作时，就有人会说：“那家伙是死脑筋，他是接受不了的，说了也没用，这个方案就算了吧。”

事情常常是这样，对一个人的才能和性格一度作出了评价，这种评价就终身伴随着这个人了。

土光敏夫学生时代，曾几次未考上冈山中学，进东京高工也补习过一年。于是，许多人就说他无能，是个失败者。土光对这些流言蜚语很有感触。所以，他在任东芝公司总裁时就说过：人是可以变好的。在这方面，值得注意的是：上级对部下的影响力是很大的。也有不少这样的事例，由于上级变化

了，部下的面貌也就焕然一新。总之，不要忘了：人是可以变好的。

不应由某个上级的评定来左右一个人的一生。

对于经营管理者来说，最大的最重的负担，就是人事。经营管理者确实拥有人事权，但这并不说有独裁权。应该说，这是一种须在神前诚惶诚恐地行使的权限。

一个人，即使处于领导地位，他也不是完人。上级也有判断失误的时候。由一个上级的判断来左右一个人的一生，那是对上苍的不敬。总之，人事问题，不应该由一个人来决定。

土光主张决定人事问题时，要进行广泛的讨论。集合所有人员，不拘级别地仔细展开讨论：此事让某人办，能比以前更有起色吗？能使工作别开生面吗？——通过集思广益，以期减少失误。

但是，倾听众人意见后，最后决定的责任，还是在公司首脑身上。这种时候，作为首脑，应以虔诚之心来决定人事问题。

土光敏夫在东芝工作时，他发现了一个有趣的现象，即一些干部死死留住有能力的部下，不让其调走。土光认为这不利于培养后备人才，于是，在干部会上，土光就讥讽那些死死抓住有能力的部下而不让其调走的干部：对有能力的下级抓住不放的人，只是无能的上级。

在日本，部下数量的多少，似乎成了估价管理者地位高低的象征。这种估价，对于工作的多少，业绩的好坏，似乎并不重要，只要部下数量多就好。这是一种把部下看成个人所有的意识。

土光认为，应将这种部下私有意识改变为部下借用意识：部下是从公司借来的，所以还是不要借得太多为好；另外，借来的，也应尽快归还。

但是，在东芝，各个部门归还方式不好。无能力的人，很快就还回去了；有能力的人，则总想留在手边。

本来，按道理讲，应先归还还有能力的部下，以利于培养后继者，这就是轮换的原则。

因此，那些以尽可能少的部下来完成既定工作的人，那些将部下培养成才并尽快输送出去的人，以及那些培养自己的接班人并准备让贤的人，才是真正出色的管理者。

上司如总占着原位就培养不了部下。为了培养部下，应随时准备让出现任的位置。

土光敏夫不断地向东芝的各部门大员说：管理者应有的心绪之一，就是对事业的“继承性”的考虑。如果只顾自己那部分工作，那就只是一个普通工作人员了。如果他既重视后继者的培养，又善于选择交接班的时机，那么，那就是一个管理者们的管理者了，即使某个人突然不在了，企业将继续往开来地连续发展下去。对这种连续情况的思考，也就是关于事业继承的设想。

但从实际情况来看，不仅是东芝，其它许多日本企业中，一些管理者的态度恰好与此相反。那些管理人员，死守着一度取得的职位，缺乏容纳比自己高明的下级的度量。在这种权力主义的环境中，是绝对培养不好接班人的。

于是土光敏夫就在东芝公司建立了接班候补者制度，这也正是出自以上那种现象的考虑。制度规定每个管理者均有在两年内培养两个候补者的义务，以使本人随时都可以调任。这样实行下去，管理者自己得到更好的位置了。

土光敏夫本来先是搞技术，后来才搞管理的。因此，他切身体会到，一

个技术人才，如果懂管理，那么他的技术设计能力会更趋于合理化。于是，他在东芝内提倡：要培养专家，还要给专家职务，树立权威。

当然，给专家树权威，土光敏夫还有这样的考虑，他认为：从今后企业的需求来看，专门职务将超过管理职务。看来，即使得不到社会公认，企业也将不得不培养专家，并给专家以权威。

为此，土光敏夫做了这些工作：

首先，他在公司内培植起尊重专家的风气。在用人时，任命那些大家都认为称职的优秀人才为专家。

其次，使管理者承担义务，务必最大限度地尊重专家的意见。

另外，在待遇上，做到高于管理者。如是第一流的专业人才，即使他们的待遇超过公司主要负责人，也必须执行。

土光敏夫年青时是位技术人员，他常常亲临工作现场指导生产。在工作现场，他发现许多优异人才由于处于工作第一线，上司很难发现他们的成绩，因此得不到及时的提拔，才华白白浪费了。土光有这个认识之后，就在东芝实行了这样一个提拔人才的措施：现场的事交现场办，必须大力提拔现场出身的实际工作人员到负责岗位上来。

自从土光实行这个措施之后，现场技术人员果然大放光彩，东芝又产生了一批优秀人才。

为了使东芝人才辈出，迎接新时代的到来，土光敏夫又在公司内号召干部们，要给员工们安排学习的时间和场所。对员工的教育，土光敏夫说：

教育，只是给人提供了一个机会，至于如何利用这个机会，则全看本人的努力了。

关于教育，土光说：人教育人，究竟是否可能？上级是否能将能力转让给下级，像创造力、活力等高级的能力，能否由外部移植过来？如果有人认为可能的话，那么这只是他的一个错觉。教育，只是给予个人一种机会，至于如何利用这个机会，则完全取决于受教育者的主观能动性。发挥了本人的自主性，才能使机会成为自己的，就是说，真正的教育应建立在“自我启发”这个基础之上。

但是，土光又决不允许上级借口自我启发而放弃上级对部下的教育的责任，他说上级有义务给下级创造一种环境，使他们乞求自我开发并不得不进行自我开发。

那么，这是一种怎样的环境呢？土光敏夫解释说：这种环境既不是出色的教育设施，也不是猛烈的高强度训练。这是上、下级每天呆在一起的工作场所，也就是他们每天从事着的工作。使工作环境和本身变得适合于人的自我开发，这是一个先决条件。

鉴于日本多数企业中，技术人员只顾技术开发设计，而不顾行政事务，行政人员又只管行政事务，而不涉及技术问题，土光敏夫就率先在东芝内提倡：技术人员应该学习行政事务，行政事务人员应该学习技术。

他认为，今后对工作人员要求的第一个条件，就是要具有专业能力。这里所说的不是狭义的专业能力，而是具有一定广度与深度的“专长”。这是一种高度丰富的学识能力，它以自己从事的领域为中心，同时兼顾到与此相关的其他有关学科。

约塞夫·巴基尔在他的《恢复人性的经营学》一书中，就指出过，作为一个管理者，在他应该具备的能力中，职业性技术可占 25%，革新的创造能

力占 25%，其余 50%，应该是“教养”。土光是在巴基尔的影响之下，才作出了上述决定的。

土光不仅就技术人员要懂行政、行政人员要懂技术提出过有益的建议，而且在一个会议上，当谈到人才开发问题，他又就能力的专业化和综合化的相互关系发表了独到的见解。

他说，人们一讲到专业化，就易于理解为“深而狭”；一讲到“综合化”，就往往理解为“广而浅”。对此，他谈了下述看法：“搞专业化，当然需要加强深度，但因此就会变得狭窄，那是难以理解的。为了真正加深深度，就必须钻研有关学科，并逐步扩大知识的广度，也就是说，真正的专业化必然是深而广的，这种深度与广度的高度发展，就是综合化。”

土光的观点，也适用于解释专家首脑论，即：一个专家，不断地加强自己的深度与广度，在这个过程中，他将逐步成长为一个懂专业的企业首脑。从这个意义来说，在这个世界上，也许人们找不到一个尽善尽美的最高管理者。但是，有深度的专家需要进一步加宽广度，有广度的高级管理人员需要进一步提高自己的深度。

总之，在人才培养方面，土光是花了很多精力的。他要求下属俯要相互切磋琢磨，就像杉树林中的一棵棵树木那样，由于互相矫正而长得挺拔，蒸蒸日上。它们不长冗枝，粗细适中，并在树身上扎实地刻下了自己的年轮，它们长得挺扩笔直，直冲云霄。

五、销售宝典

公司的第一把手应到营销前线去，经销的关键在于创造顾客。营销人员应看到公司产品的长处，这样才便于销售。维护公司的信誉，比维护公司人员的面子更重要。土光敏夫到东芝公司的时候，听营业干部说，公司的售第一线干得不错，一点也不亚于任何其他公司。于是土光就问：“那你们领导干部于些什么呢？”回答是：“我们在全力地督促、鼓励部下。”土光听了之后，心里却认为，东芝的领导干部只是督战队队长罢了。然而，只会躲在安全地带向前线发号施令的将军，他们的部下能成为勇士吗？强将手下无弱兵，要使部下成为勇士，领导干部首先必须是勇将。勇将，就要首先闯入战场。

这以后不久，土光敏夫就命令东芝的领导干部们去第一线了。这些干部每天早晨拜访对口负责的销售店与代销处。他们每天清晨上班时，不是先到公司，而是先去客户那里，并从主顾那儿向在公司的部下发出指令。土光使东芝的上层干部发生了转变，接着，那些干部的部下们的变化当然也就更大了。

在销售产品时，土光敏夫曾向销售部门说：

经销部门光善于经销并不算有能耐，还应不断地向技术制造部门提出新产品的建议。

土光敏夫之所以要这么说，是因为他认识到：经销的关键在于创造顾客——这一点，在今天已是一种常识了。但从实际情况来看，对于这种常识，人们还没有真正领会。在经销人员中，满脑子想的是：如何将制好的产品卖出去？诚然，在当前的商品战中取胜，这是重要的。但这只是意味着：别人制造好了，我就负责卖出去。从创造顾客这一点看，应该是：因为有销路，所以在制造。

在公司的推销活动中，土光敏夫发现有个销售干部，总是向公司提出自己公司产品的缺点，以致于他的销售业绩一点也不见好转。土光敏夫见状后，就向销售部提出了这样一个策略：推销部门要懂得本公司产品的长处，要去掉那种看到短处的甚于看到长处的偏见。

议论短处的甚于议论长处，是人的通病。

事实上，东芝公司的产品，也是既有长处又有短处的。然而，如果一个推销员过多地看到产品的短处，那他就很难充满信心向人们推销这个产品。因为，从一开始，他就处于败者的地位了。固然，东芝公司产品是有短处的，但须知其他公司的产品也是有短处的，要在商战中取胜，就必须宣传本公司产品的长处。在商战中取胜的推销员，必然是那些深知自己产品长处的人。重要的问题在于推销员的态度，土光敏夫的这一策略至今还被东芝人使用着。

在经济活动中，生产者与使用者总是有利害对立的。能否积极地处理这种对立，取决于能否找到共同语言。

对于劳资双方来说，对立与协作，是一个永恒的课题。

土光敏夫深信，对于这种对立与协作，有必要加以明确的区别。也就是说，在生产上，要始终协作配合；在分配上，可以堂堂正正地分庭抗礼。

对于私营企业的劳资双方来说，土光敏夫深刻地体会到一个俨然存在的事实是：“必须自食其力”。他认为的“力”，无非就是进行生产。这就是需要劳资双方通力合作，提高生产率，增加可供分配的成果。但是，为了提高生产率，不应光加重生产者一方的负担，还要同时加重经营者一方的负担。

对于“食”，土光认为无非就是分配，即劳动成果的分配。劳动者一方将要求给予更多的工资，而管理者一方将主张内部积累更多一些。在这方面，就会产生对立。对此，双方可以堂堂正正地较量一番，在这种场合，重要的是，双方应在同一擂台上进行交手。对于劳资关系，土光力求寻找双方的共同点。他认为，如果双方的立足点不一样，那就往往会产生悲剧。

在销售活动中，土光非常强调这一点：维护公司的信誉，比照顾公司人员的面子更重要。

由于用户当面诉苦而由土光向他们致以歉意的事，时有发生。发生这样的事是由于属下没有向土光报告过，土光对实际情况并不了解，于是只好先表歉意再说。他回到公司一调查，才知道有关人员早就对此有所知了。事情之所以没有反映上来是由于有关人员抱成一团，互相袒护的缘故。也就是说，固然是照顾了“公司职员的面子”，但却丢了“公司对外的面子”。土光批评下属说：公司的面子与公司职员的面子哪个重要，此种道理，谁都懂得。但知道是知道，做起来却反其道而行之了。这种本末倒置，实在是要不得的。

六、优雅—勇猛—优雅：东芝形象

有活力，才优雅。

要进取，才有勇猛之力的源泉。

一个企业，如果没有理想，那么，职工就是一些庸庸碌碌的小人。

让人做适合人做的工作，为此才需要机器。

土光来到东芝公司后，首先向职工提出的，就是这句话；让一切充满活力。

他还说：东芝公司职工的素质，比哪家公司都不差。尽管如此，却使人感到缺乏一种生气。那是由于这种素质还没有得到严格磨练及充分使用。所以，只要这种素质充满着活力，就会大有作为。

活力是什么？按土光设想，可以用如下的公式来表示：

活力=智力×（毅力+体力+速度）

活力不光是指人的干劲，而且还需要智度。毫无疑问，知识与技术是重要的，然而，对于活力来说，智力是必要条件，但还不是充分条件。所谓充分条件，就是使智力变为成果的运动力。构成其运动力的主要因素，是毅力、体力和速度。

毅力，它是意志、性格和干劲的源泉。出人意料的是，人们往往忽视了体力的重要性。速度则反映了这样一种态度：重视工作的时机甚于它的数量。

职工要三倍地努力，负责人则应十倍地努力。

这也是土光来东芝公司时讲的一句话。不知道什么原因被传走了样，于是有人说：“土光想强迫体力劳动！”对此，土光回答说，重体力劳动不搞，但重脑力劳动要搞的。

世界各国均认为日本人勤勉。这一点，土光也不否认。日本能达到今天这样的高速发展，可以说，一个重要原因，也在于勤勉吧。但这种勤勉，总使人感到有些偏于体力方面。正因为这个原因，土光就大声疾呼：今后要求大家的，将是脑力上的勤勉！现在，日本的劳动生产率还只是西德、英国、法国的一半，与美国相比，差距就更大了。要想赶上去，就唯有依靠这个脑力了。

有一次，土光问一个学者：“爱国斯但用脑用到什么程度？”学者回答说：“估计也就用了30%吧！”于是土光说：“这么说来，我们仅仅用了5%！”

土光一贯认为，人的头脑，还远远没有被充分利用。人的头脑是越用越灵的。它并不像肉体那样，用多了就会衰弱。

当土光在东芝号召要让一切充满活力的同时，他向干部们加重了砝码，他告诫属下说：负责人应是勇猛而吃苦的人，而不是居高临下的霸王。

在日本看人好看职位，所以，到处可以听到带“长”的称呼。土光也不否认这样的事实，一般来说，地位高的人往往是具有相应能力的人，有能力的人地位高一些，这是理所当然的。但是，如果他本人也自认为了不起，就决不是理所当然的了。

土光向员工们解释说领导干部不简单，那是因为一个人地位越高，负的责任也就越重。领导干部是有权限的，但这个权限最好不要随便使用，尽量委让给下级。这样，留给自己的，就只是责任了。

当他要推荐某人担任主要负责人时，总是先与本人通个气，并给他一两周的考虑的时间，让他跟夫人好好商量一下，看看是否有牺牲家庭生活的思想准备。

所以土光说，经营管理者 and 领导干部应该是真正的吃苦的人。但如不能做到这一点，这个人也就不具备掌管企业的资格。

土光当了东芝总经理之后，看见东芝死气沉沉的，于是，他亲自做调查，发现员工们得过且过，毫无远大理想，于是，就提出了这样一个精神口号：

一个富于创造性的企业，必定有它的理想。正是这个理想，它向未来显示出这个企业存在于社会上的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集

体一员的意义。

土光曾收到工厂一位女工的来信，信中写道：“至今为止，我一直从事着单调的工作，无所用心地打发着日子。有一天，从上司那儿，听到了工厂的远景规划。开始，我觉得这是上面的事，与我无关。可是后来听说，我们这个工厂将成为‘世界第一的发动机工厂’时，我突然感到很亲切。新建筑开始动工了，我们的车间也将搬往那里。在现场，大伙都合计着要搞个世界第一，并让我也参加进去。于是，我用起功来了。我第一次感到，自己的工作竟是这样有意思。”

看了女工的信后，土光总结说：共同的价值观将职工们联系在一起——这就是理想的企业形象。

在现代企业里，在价值观方面，上、下之间存在着很大的差距。土光敏夫认为，如何弥补这个差距，将是今后经营管理上的最大课题。

今天的日本，由地位高低而派生出来的敬重关系，已经不适用了。对把父母及老师都看成朋友的年青人，强行要求他们确立一个对上司有利的从属关系，已经不可能了。唯一的办法，就是心灵深处价值观上的一致。土光敏夫敏锐地把握住了这一时代脉搏。

为此，他提出经营管理者本人必须成为新价值的提倡者。而且，还必须把它与青年的价值观联系起来。如何来表达这种价值观，那将是一项充满创造精神的事业。创造精神是不承认因袭的、固定的价值观的，它将不断适应变化，进行挑战，并适时地对价值观进行更新。创造性精神是超越于价值观的，它把对立看成能动的过程，并在更高的境界上将它们融为一体。

土光认为，这种价值观，它将成为“看不见的公司方针”、“变动着的公司准则”，并将成为推动公司前进的驱动力。

为了将东芝引入一个充满竞争、朝气蓬勃的氛围中，土光还向员工们提出：在公司内，谁也不许再说“请多加关照”这句话。

为什么土光敏夫要对这样一句话大动干戈呢？原来在他初来东芝公司时，在开会讨论的场合，负责干部老挂在口中的一句话就是：“请多关照。”

在此情况下，土光曾指出：“今后别再说这句话了。在讨论时，不存在地位的高低，相互之间都是平等的。希望大家忘记职务的高低，仅仅考虑什么是正确的，并为此而展开热火朝天的讨论。重要的是：什么是正确的，而不是谁是正确的。”

在不允许说“请多关照”之后，土光还禁止人们说“明天再干吧”。因为土光认为，今日事今日毕，明天还有明天的事。

的确，“今日”对所有的人来说，都是同等的、不可替代的一天，对人的一生来说，它既是新的一天，又是一丢就不再复返的一天。随随便便就将这一天打发过去的人，也就等于随随便便打发了他的每一天以至于整个一生。

每一天，都要过得有意义。今日事今日毕。这不是一个忙或者闲的问题，而是个志气问题。所以土光要亲自去鞭策那种“明天再干吧”的软弱的心理哩。

禁止人们说“请多关照”、“明天再干吧”之后，土光诚恳地向员工们说，在公司好好干八小时，那是理所当然的。关键在于：业余时间你是怎样度过的。

土光说了这句话之后，曾向人们讲解。他说有个叫尼勃逊的人，在他对

近 100 年来活跃于世界实业界的人士作了调查后说：“这些人成功的原因，无一例外地都是由于他们认为下班后的时间是重要的。”也就是说，成功的主要原因，在于下班后的时间，而不在于上班的时间。在上班开动脑子好好干，那是理所当然的，大部分人也是这样做的。所以，在能力上也不会有大的差异。然而，在下班后，人们对这段时间使用得不同，就渐渐形成了差距。从下午六时到十时这四个小时，你是悠哉悠哉随便消磨，还是哪怕抽出一小时用在学习上，时间一长，效果就大不一样了。

决心将绅士的东芝带到海盗的队伍中的土光敏夫，其实也喜欢优雅。他号召员工们在不择手段地取得胜利的同时，依然要保持优雅的风度。为此必须去掉小市民思想，使工作与生活相互协调。

土光说，在现在年青人中。小家庭主义颇为盛行。他们认为，个人生活的幸福是一切的中心。这样想也未尝不可，然而，如果为此就要牺牲或者轻视工作，那就成问题了，顾了一头，就顾不了另一头，这种态度，是要不得的。

有些人人为地将个人生活分割为工作生活与家庭生活。由于感到工作生活没有意思就想用家庭生活来弥补，用这种权宜的办法，难道真能解决问题吗？实际上，只有那些从工作生活中获得充实满足的人，才有可能享受家庭生活的喜悦与安逸。两者是作为“一种生活”而存在的。只有兼顾了两头，才能相互增辉。

所以说，如果一个人在工作中感受不到生活的意义，那就事关重大了。光是指责这个人的思想与行动，是解决不了问题的。可以认为，其中大部分责任在管理者一方，管理者应该向青年们提供一种使他们奋不顾身地投入到工作中去的环境。青年人也可主动地要求这样的工作环境。

作为东芝的总裁，土光敏夫虽然工作勇猛，对属下犯错误一点也不宽恕，但是，他不是那种毫无人情味的总裁，他对普通员工特别亲切。因此，他对干部们说：

“人事可以不知，下情不可不通。

“人们在组织中进行工作时，往往会看不清自己的地位与作用。我倒不是说要守本分，而是希望大家具有这样的风格：即搞好自己的本职工作，又能与他人密切配合。但实际上却有不少这样的人：自己的本职工作还没有做好，却一味好掺和下面的小事情。他们对什么事情都想插一手。在这样的单位，科长做着股长的工作，股长做着一般工作人员的工作，一般工作人员则干着杂务。

“因此，他们对每个部下现在心情怎样，有何苦恼与不满等，就不可能有认真而深刻的洞察，也缺乏对部下的关怀与体贴。环顾四周，试问有几个管理者，能不仅对部下而且对部下的家庭情况也有所了解呢？

“总之，身为上级，对部下工作方面的‘下事’如有所不知，尚可原谅，但他对于作为一个人的‘部下’的下情，则不可不通。”

在资本主义社会，由于实行了机械化生产，人的异化现象就突出表现了出来。土光敏夫却认为，在东芝，要让人做适合人做的工作，为此才需要机器。

有人认为，实行机械化就会产生单调的作业，单调的作业就会产生人对自我的异化。土光称：这种思想方法是很奇怪的。他认为，这个问题，应该这样来认识：

机械化减少了人的体力劳动，与此同时，增加了人的脑力劳动。也就是说，实行机械化才使人能专心从事那些适合人做的工作。

在现代化企业中工作，重体力劳动正在消失，使用脑的工作正在增加。那种产生单调作业的机械化，实际上还不配称为机械化。通过自动化与计算机来实现合理化，并以此来消除单调作业，那才是真正的机械化。

接着，土光对日本企业作了这样的评价：至今为止，日本的人工费一直是低廉的。由此形成了一种倾向，在考虑用人还是用机械时，一计算成本，认为还是用人便宜，于是照旧沿用人海战术。然而，现在工资已逐步提高，土光认为，随着人的价值的上升，在不久的将来，机械化就会显示出它的真正意义的。土光敏夫力求在东芝公司内为人们营造一个这样的工作环境，他说，这是他毕生追求的。

所以，土光认为工作的报酬是工作。

“工作的报酬是工作”，这是藤原银次郎的话。由土光对工作人员进行的意见调查来看，人们是肯定了这句话的。由此土光就说，使人们感到满足的原因，更多的在于由工作所代表的有趣因素，而较少的在于工资所代表的金钱因素。关于工资与工作的相互关系，人们站在不同的立场，有种种议论。但是，有一点是肯定的，那就是：人们的喜悦，不是只靠金钱就能得到的。工资可以减少人的不满，但不能增加人的满足感。应该说，能够增加人的满足感的，还是工作本身。

创造出一种工作，使工作的报酬就是工作，这不是件容易的事情。也许有人会反驳，这样的工作并不多。但这种想法不是不对的。不管什么工作，如果能够自发地、自主地去进行，人们就会从中感到工作的意义。

七、合理化先生的赚钱生意经

赚钱乃生意经中的最高美德。

要赚钱得降低成本，要降低成本，就要实行合理化，合理化必须先考虑省略，再考虑改善。

必须开发新技术，研究所应挂上十年后的日历。

要日新，日日新。

土光敏夫在石川岛公司工作时，就说过：

在搞合理化时，要先考虑省略，再考虑改善。

搞合理化，就会有改革。土光不想责难这种改革，但他认为改革总难免不彻底的。按一般的做法，总是先对一系列的工作进行分析，从中发现问题之所在，再提出并实行改进措施，由此得到前进。这种做法，往往使人们无法大步摆脱现状，多数情况下只能停留于局部，于是一些有关工作量又残留下来了。

为此，人们工作的理想状态，是使现实接近理想。不光是有问题时需进行改革，即使工作处于过得去的状态，也应寻找问题加以改善。还要设想一些当前还不存在的新问题，作出处置预案。这就是系统的工作方法。

土光在东芝运用系统方法，最重要的考虑是；能否革除目前的低级系统并设计一个高级系统。采取改进措施时，本体还残留着；而采用革除措施时，则原来的本体也不存在了。

“这看工作是否有必要，能否加以革除。”——这种考虑乃是合理化的

开端。

为了使东芝的产品更具竞争力，土光从他在石川岛公司工作的经验基础上，提出了这样的方针：降低成本这不光是生产方面的课题，今后，先要从营业方面做起。

土光一直认为，至今为止，降低成本这项工作，是以生产为中心来开展的。可以说，也取得了相应的成果。从生产的附加价值这一点来看，日本的供应性企业已超过欧洲各国，并正在赶超美国。但话又要说回来，目前这方面毕竟还只是美国的一半，尚需好好作一番努力。

这种努力如果光偏于生产方面，那还是不够的。所以他认为，最先应从营业方面做起。

土光曾说，从石川岛播磨公司的经验来看，像船只那样需要个别订货的东西，推销工作如何开展，往往对成本有着决定性的意义。关键在于营业人员要说服买主，使他们懂得什么样的设计才能相应地更便宜些。营业部门如对买主言听计从，接受了五花八门的要求，那么，生产现场的降低成本方面再拼命干，它的成效也将是有限的。从这个意义上来说，正是由于营业部门的活动，才使得“经济船型”的开发有了可能。重要的是，今后营业方面要作出努力，使生产部门便于制造此类产品。

土光在东芝公司首先命令营业部降低成本之后，又令技术开发部门，其工作应从紧紧追赶转向自主的创新。

那时，不光是东芝公司，许多日本企业都是通过紧追外国的技术而发展起来的。但是，土光估计到，今后则必须与外国进行对等的竞争了。他认为，从前，只要边跑边紧盯着前面的选手的背影，不让彼此的距离拉得太大就行了。现在，东芝公司自己已跑在前面，就必须根据自己的情况进行竞赛了。所谓自我速度赛跑法，无非就是采用独立自主的技术罢了。

为了掌握自我速度赛跑法，土光说：当然需要不断地钻研，但也需要勇气。这是因为，为了创立与外国比较长短的自主技术，就不能只停留于原来水平的延长线上，必须做到有所飞跃。要实行大的飞跃，就会前途未卜，成功率低。然而，在现实的经营中，冒风险的因素总是存在的。在这种时刻，若想锐意进取，就唯有仰仗勇气了。因此，任何时候都要面向困难的目标，并下定决心去克服困难。

为了表示东芝公司要走在竞争对手前头的决心，土光还令研究所挂上十年后的日历。

在一次负责人的集会上，土光说过：“在研究所里，竟悠然地挂着今年的日历，大家不觉得奇怪吗？”在他说这话以后不久，土光又去那个研究所，他们就有人揶揄土光说：“现在已改挂十年后的日历了，好好看一下！”

土光还认为对于东芝这样的制造厂家来说，研究开发是企业的生命线。正因为如此，即使在不得不大规模削减预算的时候，研究所的开支还是照数发给了。这样做，倒并不是因为有钱就能出成果，而是由于担心减少了金额会影响研究所人员的士气。

有时候，在东芝经营成绩不振时，研究所也往往随之萎缩：局限于眼前的对策，转向从事能在短期内出成果的研究课题。然而，这样做，就会使东芝在下一个经济好转期的竞争中坐失良机，从而形成一种恶性循环。

土光曾批评上述做法是要不得的。他说，任何时候，研究所都要向前看五年到十年。唯有这样去做了，才能使东芝的新产品应时对路。因为，外界

的变化是极其快速的。

要面对日新月异的变化，土光还向员工说：要日新、日日新。

其实，这是汤盘先生的座右铭，但这句话说出了土光的想法，因此，土光也将它变成了东芝的座右铭。

土光曾说过，一天 24 小时，这是老天公平地给予每个人的。人们既不能挪用明天的时间，也不能取回昨天的时间，那么，每天 24 小时，人们是怎样度过的呢？

土光现身说法：“我每天都留意对当天的时间进行决算。发现既有成功的，也有失败的。有失误的，就在当天内弥补，也就是进行反省。今天的才是重要的。我们既不当留恋昨天，也不应将事情拖到明天。我们无需为昨日的事懊丧，也不必为明天的事忧虑。这种态度，积极他说，就是‘日新’。我们每天要迎接的，既不是昨天，也不是明天，而是那刚刚到来的、清洁无暇的今天。要在今日这一天内全力以赴，使今日这一天过得有意义。这一点，对于我，也就是最大最好的健康法。”

土光还对同仁说，要经常想一下，是否还有别的更好的办法还要和其他部门通力合作。

关于降低成本，这是企业的一个永远的课题。在这个领域里，是没有穷尽的。关键在于：降低成本的关键及方法。

迄今为止，东芝降低成本的努力，一直专注于传送带系统、自动化、质量管理及工程管理等制造方面。然而，这方面的努力还是不充分的，土光认为还得更进一尺，如局限于这些，就会使人眼界狭窄。

他举例说，还应着手于材料和部件。尽管原材料费占制造成本的一半还多，但奇怪的是，它却没有成为节约的对象，充其量也只是考虑了大批购入的有利之处。“材料费降低不下来”的先人为主之见，看来占了统治地位。

在这里，土光要求应该考虑一下：“能否用其他材料来代替呢？”“其它的规格能否通用呢？”应对原材料的性能进行研究，如果同样能满足要求，就要大胆采用。

不光是材料部门应这样考虑，土光认为设计、制造、检验等部门，还有厂外承包商，都应协调一致，共同努力，要提高效益，就须打破部门的界限。

对于降低成本的办法，土光认为是没有穷尽的。

为了使东芝各部门协调一致，共同做好工作，土光提倡上级应为下级服务，处、室要为现场服务。通过实践，这样的办法非常有效。

当土光主持东芝观察项目小组、无次品活动小组及质量管理小组的活动时，他会发现一个有趣的现象：构成这些集体的成员，不是上下而是平行在组合着的。当然，他们之间在职位、资历、工资等方面，也有高低之分。然而一旦投入工作，大伙就感到每个人所起的作用是对等的，人们的相对关系是平等的，这样，上级与下级之间，处、室与现场之间的关系，也变得和平时截然不同了。

当一个集体独立自主地开展活动时，人们在会议上，就会对工作中存在的问题与改善方案展开活跃的讨论。

如果这些问题在他们之间讨论不出眉目来时，他们就会叫来上级，了解事情的原委。这时候，上级也能自然而不拘泥地作出答覆，以便大家有所了解。

当他们对一个改革方案在技术经济上的可靠性搞不清时，他们就会找处

室人员。这时候，处室人员就会亲切地帮他们出主意、想办法，从而不辜负大家的期望。

为了不使东芝僵化，土光还号召员工们要重视规章制度，但发现有不妥之处，也要有勇气改革它。

确实，在企业里，规章制度太多，首先要做的，是对此进行整顿、精简。

特别是一些规范的章程，可以让它们变为不成文法，以反映企业的传统与习惯。

其次，事实上有些规章制度已可以废除：一种情况是实际形势所迫；另一种情况是陈旧的规章已成为实际生产的障碍。可见，此类规章已经是现实生活中的朽枝。

另外，无法遵守的规章也挺多。当一个规章不能按原规定而须按例外条款来动用时，那就是一种征兆，说明它即将成为无法遵守的规章了。

那些可以作废的或无法遵守的规章的存在，会造成轻视规章的风气。这比没有规章还有害。

为使规章受到重视，就必须建立有生命力的、值得遵守的规章。如果由于时间的推移，规章制度已变得不适应时，就应毫不犹豫地改革它。从这个意义上来说，朝令夕改也是允许的。在这种氛围中，东芝公司的一些失却实在意义的规章，在土光的鼓励下，员工们提出意见，公司剔除了这样的制度。于是，在更合理的规章制度下，员工们的热情就进一步高涨，效率也就提高了。

第八章·新时代的东芝

一、宁舍十庸夫，吾取一强人

向尖端领域挑战的精锐部队——ADI 事业本部打破常规。

为了推行计划项目，东芝尽力网罗有用人才。能力强的职员最终得以施展才干。

在这里，没有阶层之分。

时光荏苒，转眼间已是 20 世纪 90 年代了。土光敏夫也退出东芝十七八年了。但是，由他重建起来的东芝并未因他离去而重演 60 年代的悲剧，这得归功于土光敏夫那一套优秀的经营法则的延续。土光敏夫的后继者沿用他的合理化、系统化的经营方式，使东芝日益壮大。当然，时代变化了，某一种经营法则也会随时代改变而改变，土光敏夫的经营方式也得到了修正。然而，土光的经营神髓，即不断对东芝内部进行振荡、人才的流动等方法依然成为土光的后继者使用的法宝。90 年代的东芝总裁佐藤文夫就是沿袭了土光的经营神髓并加以创造的风云人物。东芝在他的领导下，产品领域产生了显著的变化，人才流动也更趋活跃。

1995 年 1 月，就职于东芝重型电机技术研究所的达川美纪的上司面布阴云。因为达川突然告诉他，她准备参加公司内部人才招聘，也就是说她希望加入与重电技术毫无瓜葛的多媒体软件企划开发队伍。

达川是一名参加工作已 6 年的技术人员，学生时代专攻物理，攻读过硕士课程。在研究所，她从事放电式臭氧发生器的开发。

“多媒体软件开发跟现在的工作风马牛不相及，如果你是一时头脑发热的话，奉劝你放弃这一想法。”

重电部门系东芝名门，在历任总裁中，不乏出自该部门者。达川在这里干得好好的，怎么会有换到一个新成立部门去的想法呢？上司百思不得其解。

不过，达川从学生时代就一直对视像媒体怀有浓厚的兴趣，并且还干过录像编辑。跟上司谈心时，她要离开的想法已经非常坚定。三天后，达川对上司道了一声“诸多关照”，上司最终没能将她挽留住。

其时，在能源事业本部的核能技术研究所也发生了同样的事件。就职于此的高野余所子也向上司透露了去意，高野是已在东芝工作了 9 年的中坚研究员，是研究所的骨干力量。

她要求调整到水平式部门去。

桑原彰董事是东芝实施招聘的多媒体事业推进室主任，在众多应聘者当中，来自能源事业本部的两名女性引起了他的注意。

“这正是我们需要的人才。不过，把重电部门的优秀研究员挖过来合适吗？”桑原拿不定主意，便给人事部去了一个电话。没料到，人事部当即表示，这不用顾虑，看准了就大胆地干吧。

现在，达川、高野两人在 ADI 事业本部的多媒体事业推进室从事计算机制图软件的开发。

“在研究所时，一切都按照一定的轨道进行。而在这里，仿佛置身于空旷的荒野，等待观望将一事无成，要有所作为就得自个儿加油干。”高野说。

从能自由工作的水平式组织不断发现发挥能力的可能性，是达川、高野

两人的共同点。与此同时，优秀职员的自发跳槽，给长期浸渍在纵向式组织的职员以强烈的震动，他们感到，东芝在变化。

多媒体事业推进室隶属于 ADI 事业本部。该本部是 1994 年 7 月新成立的，成立时间虽短，但是推出的计划吸引了众多的优秀人才。

“东芝将掀起新的波澜。”（佐藤文夫总裁语）东芝常被揶揄为“永远的老二”，被其他企业逼急了才会拿出像样的商品。现在，是改变这种印象的时候了，东芝将成为同行的领路人，不断拓展新事业和新市场。而其推动者就是 ADI 事业本部。

ADI 的工作是以发展前景诱人的信息通信领域为中心探寻新事业的源泉，确立发展规划并给以大力推动。为达到此目的，该本部获得了前所未有的特权，这在以前的东芝是难以想象的。

首先，ADI 事业部有人才的优先使用权。正如重电部门的二位女性一样，在其他部门工作的人才在必要时也可以毫不犹豫地任其录用。因为若非既存部门不愿舍弃的人才，是难以担负开拓新事业领域之大任的。

“事业自人始。”

ADI 事业推进企划室集中了 15 名经过选拔的精英。兼任 ADI 事业本部部长的江川英晴副总裁曾直言：“我们不需要没有冒险精神的人。”一旦发现兼备投机商的想象力和实干精神的人才，立即招之于 ADI 事业推进企划室麾下，让其参与计划开发项目。佐藤总裁也明确表示，凡是江川副总裁想要的人才，统统都给。开发项目所需成员藉公开招聘的方式募集。应聘者勿需经由上司许可。ADI 任其主动举手发言，那些观点新颖、议论活跃的职员往往能如愿以偿，得以录用。选拔标准则是江川副总裁等 ADI 首脑的直觉，一概不接受组织推荐。为此，应聘者必须在江川副总裁面前发表即兴“演说”。

“仅仅改变了纵向式组织方式对新事业和新产品来说是不够的。事业从人才开始。”这是 ADI 基本框架的设计师江川副总裁的信念。ADI 相关开发项目小组要求个人独立工作，而不是集体进行。“十个人凑在一起并不能带来好的结果，倒不如一个有真才实学的人。”（ADI 事业推进企划室主任小山冈语）

现在，ADI 相关项目已有 9 个开始启动，而各项目之间有所不同，既有属于 ADI 事业本部的项目，也有编入纵向式组织和部门的项目。项目建立起来走上正轨后，便移交给纵向式组织部门，使之成为事业发展的导火线和起爆剂。“ADI 本身并没有长期永存的必要。”（江川副总裁语）

一俟树立起精明强悍的项目小组，ADI 事业本部便投入资金加以推动。ADI 从各事业部门收纳其营业额的 0.5% 作为 ADI 资金，用以推动相关项目。1995 年度的资金为 180 亿日元（约合 1.8 亿美元）。ADI 对该资金按需要进行分配，并且资金筹集也脱离纵向式。

尽管各项目计划刚刚起步，但现在已初见成效。双向电视就是一例。

1995 年 11 月 28 日，15 家电视及通信公司宣布将设立以普及双向电视为目标的研究会。而东芝公司功不可没，因为它一直为此事奔波调解。

1994 年 7 月，ADI 事业本部即将成立之际，江川副总裁向当时任个人计算机事业部总工程师的山本英孝（现任 ADI 事业推进室副主任）了解对新事业的设想，后者建议开发一种能够在电视机上输入菜单画面，并且能够通过电话线向客户传送所需信息的系统。

这一提议获得认可，山本在 ADI 事业本部成立时调任开发项目负责人。

自此，ADI 事业本部开始发挥作用。

首先，从各事业本部募集技术人员。参与该开发项目的技术人员共有 25 名，他们分属于不同的部门。计算机技术人员、视像技术人员和放送技术人员等一道工作。

把各部门技术人员拧成一股绳的是 ADI 事业推进企划室的成员。他们经常了解各部门技术人员的工作进展状况，每周在青梅工厂（位于东京青梅市）举行技术联络会，加深技术人员之间的联系。

其次，运用 ADI 资金进行推动。如果要从既存纵向式事业部门提取资金，往往得经过部长——事业部长——事业本部长这样一条审批线路，必要时，还要通过经营会议的批准。此外，涉及多个事业本部的项目则更须时日。

在 ADI 事业本部，则只需提交江川副总裁在内的负责官员和管理层参加的经营会议审批。

当一种被称为应答服务器装置的开发处于落后的不利形势时，山本副主任迅速通过 ADI 经营会议筹措到上亿日元资金。这一后方支援体制使得东芝的开发走在其他公司的前面。

在众人努力下，小型 ADI 终于诞生了。

ADI 事业本部的成功事例，并不仅限于 ADI 本部开创的项目，如双向电视。ADI 本部还对其他部门进行的项目开发给予积极支持，如果它认为该项目是重要的新兴事业的话。

在能够贮存一部影片的图像声音信号的 DVD（数字式影碟，DIGITALVIDEODISK）开发领域，东芝得以领先于索尼公司，离不开 ADI 事业本部的支持。

ADI 事业本部根据需要对 DVD 开发队伍给以人力和财力的支持。当项目开发进行途中需要新的技术人员时，以江川副总裁为首的 ADI 事业本部成员都想尽办法为相关部门输送有能力的技术人员。在财力方面，ADI 事业本部还投入了数亿日元的预算外资金。

因规格统一问题曾引起公司内外广泛关注的 DVD 替 ADI 作了一次绝妙的宣传。特别是成为对公司内部扩大 ADI 的影响、给职员一个东芝无所不能的印象的好机会。

因此，江川副总裁等对于 DVD 的开发是乐此不疲。

ADI 取得的成果有目共睹，在一些纵向式部门中，也开始出现担负类似 ADI 职能的小型 ADI（或称迷你 ADI）。其中最早的是 1995 年 11 月 1 日成立于情报通信事业组内部的信息通信系统新事业企划室。其研究开发对象主要是 IC 卡等面向政府机构和企业的系统及产品。

ADI 事业本部是由 1993 年 6 月成立的一个名叫“ADI 行动计划”的项目研究小组发展起来的。其作用是替代 80 年代以强化信息通信部门为目的的第一行动计划。通过第一行动计划，东芝推出了深受欢迎的便携式电脑“活力书”（DYNABOOK）。ADI 行动计划的作用不仅仅在于创造轰动商品，它还担负着在东芝公司内部发动变革的起爆剂的重任。

在 ADI 部门中，力求创造“英雄传说”，支持个性鲜明的职员。

“集中与选择”，这是常常挂在佐藤总裁口头的经营方针。ADI 行动计划将应当集中力量推动的四大事业领域描述为“综合第一空间视觉”。具体而言，就是指计算机与 MPU（微处理器）、数字媒体网络、新生代数字影像和个人信息机。

要在这类信息通信领域的竞争中立于不败之地并非易事，微软公司和英特尔公司都是强大无比的对手。以僵化的大企业组织去经营，根本跟不上国际竞争的速度。

“固然，美国的投机企业在动荡不定的时代非常强大，不过，我们通过项目小组对组织进行疏理的话，利用广泛的经营资源进行冒险是完全可能的。”（小山冈主任语）

ADI 事业本部派出的项目小组不断进入各既存部门，这也给一直被认为很“文静”的东芝职员一个刺激。ADI 希望这些职员中能力出众的人毛遂自荐，从而培养一个庞大的公司内部企业家队伍。“今后，将进入凭借个人能力完成使命的个性化时代。”（山本哲也常务理事语）

尽管东芝内部的企业家硕果累累，但是他们在待遇方面并没有获得相应的回报。这是因为相关的待遇制度改革尚显滞后。为此，东芝公司已着手解决这个问题。

一名东芝职员在美国的硅谷秘密独立开办了一家信息通信相关企业。表面上他退出了东芝公司，但东芝公司在资金等方面对他进行支持，他实质上仍然属于东芝集团。

“我希望他取得成功，财源滚滚。”（山本常务理事语）如果“英雄传说”得以顺利书写的话，后继者必然为数甚众。

如果一名职员出类拔萃，他也可以不参加项目小组，到公司外去拼搏一番。这类人才越多越好。这是东芝公司给内部的无言信号。

由于 ADI 作风新颖、硬朗，它对重型电机部门带来了冲击。

ADI 行动计划将给东芝公司带来一股新潮流。受其影响，一向被视为保守的重电部门也开始发生变化。

1994 年 12 月，重电部门技术人员从东京日比谷的办公室迁到总部鹤见分室（位于横滨市）。当时，共有 4 支队伍进驻该处，每个（或两个）项目小组分别占有一个楼层。它们分别是，第 6 层：联合循环（发电）项目组；第 7 层：煤炭火力发电设备项目组；第 8 层：海外设备项目组和私人发电设备项目组。而以前是按纵向式组织的不同，电气技术人员和计算机控制员及安装技术员都凑在一起工作。火力事业部部长中台宏太说：“我们想使项目负责人便于开展工作。这样，无需分别与各个生产线线长商量就可以迅速行动起来。”结果是，纵向组织的生产线线长在各楼层之间上上下下，这也成为生产线线长们重新审视自己职责的契机。1994 年，重电部门开始掀起一股以降低成本为目的的 MP（市场价格）运动。“近来价格谈判越来越麻烦，如果不努力将成本削减 30%，就很难参与竞争。”（中台事业部长语）

不过，重电部门的业务跟 ADI 事业本部等所从事的信息通信事业到底是有区别的。重电设备买卖从接受订货到设备完成耗时达 10 年之久，能够进行长期性的业绩预测，有较为安定的收益，正因为如此，该部门的改革往往比较困难和滞后。

“我们想把筹措给 ADI 事业本部的资金收回来。”令能源事业本部的笠木守治部长头疼的是，ADI 事业本部的项目中，还没有一个是跟重型发电机相关的。而重电部门每年向 ADI 事业本部提供资金达 50 亿日元，并且还输送优秀人才。该部门并且还在就将用于设备控制和维修的信息通信技术提供给 ADI 的事宜进行讨论，不过，眼下要收回投资看来是没戏唱了。

二、职员大移动带来勃勃生机

ADI 培养公司内创业者的同时，也加速了公司管理人员的流动。

一年之内，将有千名技术人员和营业员尝试在公司内转换职业。

通过技能教育和观念更新，开发体制也为之一新，公司朝着流动化的趋势发展。

1995 年 4 月，以全体管理人员为对象的“OA（办公自动化）技能提高教育”在东芝宣布开始。“什么，不就是遍地都是的电脑培训吗？”这项教育的内容使从前高高在上的部、课长们受到强烈的冲击。

中层管理人员认为 ADI 行动与“我们这些人没有关系”，而 OA 教育正是佐藤总裁向他们投掷的一颗“炸弹”。

在生产技术推进部负责设备投资管理的谷野重喜部长（54 岁）在参加学习时说：“由于自己以前从来没有用过微机，所以我的内心既感到不安，又有一种期待。”

参加学习后，首先令人吃惊的是该项教育的彻底性。在受训的两个半月内，参加学习的 100 余名管理人员全部集中在川崎市的训练中心内，无法与外界联系。唯一允许使用的是电子邮件（E—MALL），这也是学习中的重要内容。

该项教育首先用 3 天时间学习“什么是视窗（WIN-DOWS）”，接下来的两天进行电子邮件的实际操作。就这样，受训人员每天都要从早到晚泡在计算机室里。必须最终达到能够熟练地进行微机操作和信息处理的水平后，才能回到原来的岗位。

学习结束时，信息系统部的教员一定会告诉参加学习的全体人员：“无论在座诸位调动到哪个部门，都要和以前一样努力地工作。”

完成学习的管理人员要受到来自两个方面的冲击。首先，在自己不在岗的整整两个月时间内，自己负责的部门依然可以顺利地进行原有工作。这种事本身就是大部分管理人员无法接受的事实。

更有甚者，学习归来后，他们必须改变工作方法。公司要求管理人员也要操作微机，进行小至杂活的工作。以后，他们也会接到诸如“把这个文件用文字处理机打出来”、“把这个用传真发出去”这样的指令。

附：管理人员 OA 培训安排

（目的是熟练使用电脑）

- | | |
|----------------------|---------|
| 1 视窗（WINDOWS）是怎么回事 | ——3 天 |
| 2 电子邮件的使用 | ——2 天 |
| 3 熟练运用 WARPRO 软件 | ——4 天 |
| 4 如何进入互联网络 | ——1.5 天 |
| 5 信息共享 | ——2.5 天 |
| 6 表计算练习 | ——4 天 |
| 7 WARPRO 与表计算的配合使用技巧 | ——2 天 |
| 8 图像上的运用 | ——3 天 |
| 9 相关数据库实务 | ——3 天 |
| 10 数据库和表计算的合用 | ——2 天 |
| 11 综合练习 | ——4 天 |

不仅这样，新东芝还以培养全方位的部课长为目标。

“管理人员的任务是什么？”、“不裁减员工的改革意味着什么？”……

经过 OA 学习的管理人员都不可避免地要面对这些问题。

1995 年，以公司的部课长为中心的 600 名职员进行了微机学习。1996 年还将有 800 人参加学习。

可以调到任何部门，并且在任何部门中都可能干好工作——这样的部课长才是今后的可用之材。

开始着手进行 OA 教育的信息系统部部长林二郎说：“按照从前公司的组织系统，营业、物流、生产、器材和经营等各部门都死抱住自己获得的信息不放。在这种情况下，人员和组织方面都无法实现流动化。实施此项教育是为了营造出一种环境，使公司内部的信息为整个公司所共有，大家在同一基础上推动工作的进展。”

公司的附层和普通职员一样，都要接受微机教育的洗礼。从 1995 年 4 月份开始，包括公司事业本部部长在内的 100 名职员参加了每周 3 小时、共计 10 讲的 OA 速成班。“我现在和隔壁的总裁联系也要使用电子邮件才行。”兼任 ADI 事业本部部长的江川副总裁说出这句话对不禁面露苦笑。

从 6 月份开始，佐藤总裁带头把提交给经营会议的资料改用电子邮件形式。对此，信息系统部的林部长说：“因为要抢时效，现在已经不能再制作以前那样厚厚的资料册了，而且也没有时间充分进行文字上的酝酿。”据说佐藤总裁每天早上上班时做的第一件事就是“打开微机开关”。

当然，仅仅通过 OA 教育，还有不少职员没危机感。完成了微机课程学习的某些管理人员透露说：“我们对人员流动的必要性有了笼统的认识，但是，还没有实实在在地感觉到应该把自己的姿态真正降低。”

1995 年 5 月，东芝针对 OA 教育中产生的模糊认识，提出“将来的管理人员应该是什么样的”这一讨论，首次把问题明确摆了出来。

定于从 1996 年 4 月开始的“废除部课长制度便是重要的具体步骤，它将减少现在担任部长和课长职务和 中层管理人员队伍的数量，并把他们统一改称为‘参事’。同时，在从业者中挑选具备管理能力的人才，任命为负责业务的组长”。由于该改革的目的是使从业者们平等化，从而削弱按进入公司早晚而定的年功序列制，使提拔年轻有为的人才成为可能。

负责人事务的相贺照则常务董事致力于革新自 1965 年以来持续了 30 年未曾改变过的公司人事制度，他强调说：“我们要使‘参事’成为可以自己操作微机，带动进行业务工作的管理人员兼一般职员。”

同时，佐藤总裁又投放出新的“炸弹”，他宣布在公司内实现“职员大调动”。在未来一年内，加上中间附层，将有约 1000 名从事技术和营业等工作的白领职员调往别的事业部门。过去，在东芝跨越事业部门的调动是个别现象；现在，东芝已经改变了以前的惯例。

在改革上层时，东芝的“社会雇佣调整金”制度开始运作。

微机教育和人事制度的改革都是在建立一种基础，意在改变公司职员的意识和提高工作技能。与之相应，1995 年 10 月开始着手进行的公司内转职行动则是“职员大调动”的“实施宣言”。

当然，公司内部的转换职务并不是简单易行的事。这是因为东芝的业务范围相当广泛。例如，即便是让以前在重电部门工作的人调到与之业务关系较近的半导体工厂，他（她）也不可能立即适应工作。

所以，1995 年 3 月，一个名为“东芝综合人才开发”的分公司宣告成立。该公司是二家“战略企业”，负责全面研究伴随人才流动而产生的公司内部

转职问题。

东芝设在滋贺县大津、神奈川县、川崎和新横滨三处的教育中心可以同时容纳 500 名以上的职员进行学习。计算机工作站等必要的机器设备也十分充足，用于对每组分为 12—13 人的少数职员进行“英才教育”。

相贺常务董事断言：“首先要从半导体的生产技术学起。许多部门需要具备有多媒体知识和技能的人员。要维持职员本人在公司内的地位，只有不断地向新的部门移动，才可成为能够适应竞争的人才。”

东芝公司考虑，将转换职务的对象进一步扩展到半导体和多媒体这两个产业以外，其中包括国际联系、系统直销以及与器材有关的产业等等部门。为实现公司内部转职而进行的学习短则 3 个月，长则 1 年。

随着人员流动的开始，“公司内部雇佣调整金”这一新制度也开始运作了。

例如，当从事电视机生产的影像传媒事业本部的人员调动到半导体事业本部时，就发生了该由哪个本部负担学习期间的人事费用这一问题。由于双方都采取独立结算的方法，所以都想逃避承担人事费用。

由于面临 1000 多名职员的大流动，退職金的负担方式也进行了革新。负责公司企划业务的山本常务董事说：“以前，退職人员由个人所在的事业本部负担其退職金。所以，过去没有出现过即将退休的资深职员进行职务调动的情况。而由公司本部负担退職金使年长的职员也有可能进行业务上的调动。”

新设立的公司内部雇佣调整金制度，政变一贯的退職金负担制度，东芝的两个举措旨在打破以事业本部为独立结算主体的纵向型组织形式。

1984 年开始实施的“行动”的目的也在于消除公司内部的层层壁垒。到了 1987 年 4 月，时机业已成熟的重电部门一分为二，又分化出了“信息处理和控制系统事业本部”。

然而，“行动”并未触及纵向型组织形式的实质，只是在将重心向计算机部门转移的基础上尝试性地重新构筑出了新的事业本部。无论从哪个方面说，负责管理人员、物品和资金以及产生利润的主体依然是事业本部这个纵向型组织。

本次改革可以说是东芝公司初次尝试进行彻底的人才流动，通过改革，虽然保留了纵向型组织的外壳，但隐藏其间的内部壁垒却得以打破。而面向发展领域的经营资源的转变不会产生倒退。

“旨在面向发展领域的转变”的改革同时具有正、负两方面的效应。有的部门已经走过了充分发展的时期，现在不得不减少对人才的占有，这种现象会降低这些部门的士气。

实行人员的集中和选择，可以分层次地提高公司全体职员的工作能力。实现公司职员在本公司内部进行大规模的流动，其目的是为了维护公司的雇佣制度。在美国，由公司的劳动市场负责人才的流动，而东芝则可以说是在公司内部完成了这一功能。

另一方面，如果这一计划过分降低已过了巅峰时期的部门的士气，也存在着公司从基础部门开始崩溃的可能性。

东芝在人事改革的同时，向人才提出了有力的号召，那就是：速度比成本更重要。

影像传媒事业本部中以深谷工厂为基地从事电视机产品开发的人员提出

了“速度比成本更要紧”这一令人不安的看法，他们希望公司要照顾已经走过巅峰发展时期的事业本部的士气。

从 1994 年底开始，影像媒体事业本部将全世界 10 种电视机底板（构成主要电路的基板）总合成为三种。结果，新产品的开发时间缩短为以前的 60%，本来在美国、亚洲和欧洲的基地生产新产品需要 27 个月，当时缩短到 17 个月时间。

在日本、北美、欧洲以及东欧等地区，电视的制式不同，而且电压要求也从 100 伏到 120 伏乃至 220 伏，各不相同。例如，在电视机底板适合于 220 伏电压的情况下，在电压为 100 伏的地区就必须加装不必要的部件。

影像媒体事业本部认识到，将其责任归于电压等客观条件是毫无意义的，便统一使用适合 220 伏电压的部件，通过采取能够进行立体声等功能转换的暗盒方式，实现了电视机的通用化。

影像传媒事业本部的织田莞二总工程师直言不讳地指出：“我们明明知道，实现底板的通用化就会提高电视机的成本。”

但是，从投产速度上的考虑改变了一切。“我们已经看开了，与其把每台机器的成本降低 100 日元，还不如提前一个月投入新产品的生产。”织田总工程师说。

织田总工程师回顾这次改革，认为其开端就在于公司内部的人员流动。他说：“由于许多技术人员调往 ADI，我就在考虑，到底有没有办法使现有的电视产业提高效率呢？”

当初把人才调往 ADI 的目标也稳步实现了。以前，70%的技术人员忙于改造现有的电视机样机，只有 30%的人员可以专心进行新市场的开拓工作。现在，有一半的技术人员调往与 ANI 有关的新的部门。预计 1996 年这个比例还会有所升高，将有 60%的技术人员投入 ADI 的怀抱。

东芝公司的内部人才流动才刚刚起步。第一批 1000 名职员能够顺利地调往新的部门并立即给公司注入活力吗？一年后，第一回合的结果已见分晓。

三、工作方式国际标准化

从公司以外寻求改革推动力，以求打破社内（即公司内）常规。

与世界强力企业携手，引入国际标准。

提拔在美国市场推销计算机的有功人员，谋求导入国外先进经验。

东芝与美国一流企业微软公司和奥拉克尔公司开展合作后，东芝公司内部部的器材部形同虚设。

由 ADI 开始的人、财（资金）、物的流动化和社内企业家的挖掘给一向把经营资源束缚于各事业本部这一狭窄封闭范围的东芝公司带来巨大的震荡。

然而，改革真的能使公司在激烈的世界竞争中站稳脚跟吗？东芝的惯常做法能否通用于全世界？回答这个问题的标准就是奥拉克尔公司。

东芝同奥拉克尔公司的合作决定是 1995 年 8 月作出的。两家公司合作协议的内容是：共同开发奥拉克尔实用软件【ORACLEAPPLICATIONSOFT】（该软件的用途是全方位地管理包括间接业务在内的工作流程）的日文版，东芝公司负责在日本国内销售该软件。

该软件的特点是实现工作方式的标准化，消除可有可无的工作环节。它

作为改善业绩的魔杖正在受到产业界的广泛关注。

东芝还配合运用软件的使用进行组织改革。

在 1996 年 1 月软件上市之前,东芝公司内部及其相关企业全部导入了奥拉克尔实用软件。公司希望藉此达到“一箭三雕”的目的:在公司内使用软件的英文版,对开发日文版大有裨益;通过亲身使用了解软件特点及易发生的问题,提高销售时对用户的使用建议能力;改善公司业绩。

在实际使用奥拉克尔实用软件处理各部门日常业务的过程中,出现了意想不到的情况。后来才发现,这是由在国际采购领域,东芝公司的业务做法与奥拉克尔实用软件设定的业务流程存在差异造成的。

按奥拉克尔的国际采购程序,购买业务只需要国内工厂、海外基地器材部和海外零部件生产商三者即可实行。但东芝公司则在上述三者之外多了一个公司内部的器材部,买卖通过四方意见实现。

“奥拉克尔软件采用的是国际通行的业务方式。要让我做评价的话,显然是奥拉克尔的工序更加合理。这样的话,我们就决定放弃只通用于东芝公司的做法,顺应国际标准。”信息系统部林部长说。

这就是说要取消公司器材部,因为,在国标采购程序上,省略了公司器材部这一环节,不用通过该部就能进行业务活动。从试用奥拉克尔实用软件开始不到一个月,公司就当机立断采取了这一重大举措。今后,如果在器材部以外的其他部门发现不合国际标准的业务组织的话,公司将立即整改,停止东芝式的做法。

DVD 的规格统一问题使社会对东芝公司格外注目。东芝在 DVD 开发方面取得举世瞩目的成功,在很大程度上得益于与美国传媒巨人时代华纳公司的合作。指挥 DVD 开发的影像媒体事业部长兼记忆信息媒体事业部长森健一董事说:

“双方共事面向未来的视像;双方的关系是一种优势互补的强者联盟;双方领导层相互尊重。这是东芝合作三原则。时代华纳公司具备这三个条件。”

就 DVD 开发而言,在东芝对新生代视像装置的模糊设想朝着事业化逐步成形的过程中,时代华纳公司的建议起着举足轻重的作用。因为时代华纳公司站在专家的立场,就 DVD 机器中装入电影软件的条件向东芝公司提供了有益的指导。

将色彩黯淡、晃动激烈的画面进行再生,使演员面部特写镜头(在好莱坞,这样的镜头被称为黄金镜头)中眼神和嘴唇动作得到完美表现,而无丝毫闪烁之感。时代华纳公司一直对通过 DVD 再生的画面质感的要求几近苛刻。

“每帧画面的信息容量要达到 4.5—5 千兆比特”。东芝技术队伍把大容量化作为首要目标,就是要 100%地满足时代华纳公司“在视像领域达到国际标准”的要求。说起图像质量,沃特·迪斯尼公司的动画电影制作者们深有体会。他们一直得到的评价是:“烦人得要命”;而当他们推出达到“国际水准”的试验作品后,却意想不到地赢得了沸腾的掌声。

“我们辛辛苦苦画的一片片落叶的质感在流行于今天的录像带上反映不出来。我们曾认为除了在电影院之外,原来的质感是无法实现的。但是,DVD 却能逼真再现原有的质感。”

结果,好莱坞对东芝表示支持,这也在一定程度上推动了 DVD 按照东芝

主导规格进行统一。

在个人计算机领域，东芝与微软公司和英特尔公司的合作关系是事业发展的支柱。东芝公司早在两年前的初期阶段就参加了微软公司已投入市场的基础软件“视窗 95”（WINDOWS ' 95）的开发。东芝公司还同英特尔公司合作开发便携式计算机的微处理器（MPU）。

东芝的实力就是谋求世界强力企业合作的基石。

因在美国市场推销计算机有功而于 1995 年 6 月 29 日就任东芝公司东京总部个人计算机事业部长的西田厚陪于 1992 年 4 月赴美国任职，当时东芝在美国计算机市场销售不佳，他改变销售策略，改以笔记本式计算机来赢得用户，结果获得成功。他说：

“我们与微软公司共同开发了视窗 95 的省电机能。这样一来，我们比别人更早地得到关于视窗 95 的情况。同英特尔公司一样，在省电机微处理器上市的同时，东芝迅速开发出装有这种微处理器的个人计算机。”

继 1995 年 5 月推出 7 个机种共 21 个型号的个人计算机之后，东芝公司又配合视窗 95 的发售以低于 20 万日元的实价向市场追加了 7 个机种 12 种型号的计算机，拉开了在其出道较迟的日本市场上反攻的序幕。

“总之，对方不会找无名小卒来进行合作。因为东芝公司笔记本式计算机在美国市场占有率第一，所以微软和英特尔才会选择东芝作合作伙伴。”

西田事业部长深知硅谷竞争的激烈。东芝公司 1994 年在日本国内共销售出 19 万台个人计算机，公司鼓励全体销售人员再接再厉，争取实现年销售 40 万台的目标。用西田的话来说，东芝眼下的目标是，“保持笔记本式计算机的头名位置，在整个计算机市场上由现在的世界第 10 位上升到前 5 名之列，力争上升到第 3 位”。

东芝已在着手与微软公司共同开发下一代基础软件“视窗 97”。东芝曾派出 10 名技术人员前往微软公司协助开发“视窗 95”，这次“视窗 97”的开发，东芝将继续派遣经过精心挑选的技术人员。

通过同微软公司及英特尔公司的合作，“速度第一”这一高科技领域的理念在东芝公司内深入人心。东芝公司希望公司内人人了解国际竞争的激烈严酷，从而推动改革的进行。

四、软硬兼施

同通用电气公司等进行的美国式改革相左，探索日本特色的经营之道。

未置身国际竞争风浪的部门危机感还很淡薄。

在半导体热降温之前取得改革成果是首要条件。

“集中与选择”是佐藤总裁提出的改革口号。这里不能把两个词调换位置，说成“选择与集中”，那样的话，东芝所有干部都会说：“不，搞错了。”

按常规思维，这样换个说法并没什么不妥。但是为什么要拘泥于原来的顺序呢？因为如果把“选择”放在前头，就容易使人想到对公司事业项目进行取舍，有些经营项目会被裁掉。因而，从顺序上，把意味着“（集中精力发展并）强化优势项目”的“集中”放在前面，“选择”则放在后面。

避免整个卖掉企业部门进行重新组建，把 73000 名终身雇员作为整体维持原状。在其结构中进行“集中和选择”——这就是佐藤式的经营之道。

因此，东芝公司集中生产便携式个人计算机、16 9 宽屏幕彩电、2.5 英寸硬盘，以此实践“集中和选择”。

与东芝公司有着长期合作关系的美国通用电气公司（GE）总裁杰克·维尔奇也打着“集中与选择”的旗号，但两家公司的经营手法和程序却有着本质的区别。

东芝公司始终维持原有员工队伍基础上的变革。

1981 年着手进行改革的 GE（美国通用电气公司）把 300 多个部门重新组建编成 12 个部门，到 1992 年收购了 210 亿美元的企业，反之卖掉的企业却达 110 亿美元。此间大幅度地削减了从业人员。在 1981 年，GE 共有 40 万员工，现在已裁减了 20 万人左右。

东芝公司与英特尔公司的经营战略也不尽相同。英特尔摆脱了 10 年前的困境，集中力量从存储器产业完全转向微处理器产业，从而建立起了现在的“最强大的制造业企业”，而且，以“速度”为宗旨，正以迅猛之势持续发展。

假如东芝模仿 GE 或英特尔公司进行改革，就成了：在一年内对公司人员不加以再教育，卖掉不合算的部门，再发展到从外部选拔人才。

“我们公司非常重视日本式的调和。”竭力引入 DVD 开发的森明董事以圆圈形象说明东芝的改革。圆圈中，在技术、人才等各种经营资源方面，东芝因时而变，把资源集中在“圆圈”内培养“强项”，DVD 就是一例。

东芝公司的长期竞争对手日立制作所一直致力于“分社型经营”，为了结束过去工厂和营业部门的分散状态，“我们现在正着力使公司的四个企业集团自力经营。”日立常务董事小林哲雄说。

另一方面，东芝在信息通信领域的竞争对手富士通公司正在致力于仿效美国式的改革。比如，在熊谷工厂（埼玉县熊谷市）内实行全体员工自由流动，采用减量劳动制。

东芝的改革与日立、富士通都各有不同。它不像美国式的剧烈改革，而是在不破坏“圆圈”的情况下作最大程度的变革。

但是，如此“温和改革”也终究是一种手段。最终目标同 GE 和英特尔公司一样，就是建立一个“强大的企业”。

“集中与选择”的结果必然会导致裁减。佐藤总裁在当前的经营课题方面提出了集团公司的划分，这也许将迈开划分公司的第一步。

东芝依据 ADI 培养革新人才，通过 OA 培训来防止落伍。在能力方面，特别是对中高年龄层来说，实际上面临着严峻的挑战。

东芝公司的干部决不会把“辞退”一词放在嘴边。当今的日本还没有建立起像美国那样的劳动力流动市场，跳槽是很困难的。在这种情况下如在雇佣关系上动作，则容易招致社会的批评。因此，只能在公司内部职业调动上想办法。当然，这并不意味着公司对员工“和蔼可亲”。

公司内转职需花费培训费和公司内雇佣调整金等，是目前由于支撑计算机热的半导体存储器的行情看好，致使公司收益日趋增加而支付的。据摩根·斯坦利证券公司的山本高稔调查部长说：“东芝公司本期收益中的 80% 是由半导体产业获得的。”这个数字同日立、三菱等公司相比也是很突出的。在半导体产业为公司赚取收益期间完成改革，这是佐藤总裁的想法。

“你对目前工作的前景感到担忧吗？”东芝职工会于 1995 年 5 月以相当于公司员工一成的 5983 人为对象进行了意见征询，是调查公司人员大变动前

员工的思想情况。调查显示，在四国分社、东北分社、四日市事务所、滨川崎事务所和大阪事务所，有超过 6 成的人员没有感到不安；相反，在日野事务所、研究所部门和深谷事务所，有 55—60% 的员工回答说感到不安。总体上，回答“感到不安”的和“没有感到不安”的员工约各占半数。

这个统计结果代表着东芝目前的面貌。由于四日市是连续创造绝好业绩的半导体生产基地，所以员工当然“没有感到不安”，在地方营业基地四国和东北以及重电基地滨川崎，多数人持乐观态度；在日野通信机生产基地日野、电视机制造基地深谷以及研究所，多数人持悲观态度是问题的焦点。除半导体产业外，受国际竞争影响较小的部门危机感比较薄弱，而处于国际竞争浪潮中的部门却日益感到不安。

佐藤总裁等经营干部所倡导的改革精神还没有完全渗透到公司每位员工心中——这是调查所揭示的现状。

不解雇员工的“东芝式改革”将成为日本的改革模式。但是，这样的改革能真正达到强制推行裁员的美式改革的企业重树效果吗？这是一个关键性的问题。

在全体职员中进行观念更新的工作还很艰巨，由于存在培训能力问题，公司内部转职需 4 至 5 年时间才能完成。ADI 开发新产品预计 1997 年后才能推出。佐藤总裁在人力、财力、物力之外，又把“时间”也作为重要的经营资源了。

