

第一章 坪内式经营的核心

一 一切都是为了生存

无视于他人的看法和一切不成文的规定——我行我素

坪内寿夫是一个相当特异的事业家。

第一，他不象一般事业家，一心只追求“创业”的成就与名誉。来岛集团 180 家公司，除了二三家以外，大部分都是他人创业后，面临倒闭或业绩不振的状况下，由他接收重建的。第二，他所接收的公司职业种类不胜枚举。第三，他超越了一般性概念，忼然以独裁者自居，并以其个人的“人性”与“金钱”支配集团。第四，他置身于当代经济最大的褒贬漩涡，却愈见其毅力。第五，他同时拥有经营大战略的头脑，及注意细节小事的敏锐。

这样特异的企业家是如何造成的呢？其特异所具意义如何？这种特异的创意与手法，是否可以运用在一般的企业上？这正是本书将解开的疑惑。

一般人视坪内为重义理的“四国大将”，但在同业、同时代人眼中，他却是一个无视于达官显要、看法见解不同于常人的异类。

接收函馆船坞，成为日本第一造船会社

坪内最后接收的公司就是函馆船坞。由他接收的方法，可清楚他的双面性。

1984 年 10 月 5 日，坪内在与细田运输大臣“基于北海道地域经济的大局着想，愿意接收并重建函馆船坞”的约定下，接收了该船坞。

连同这次的接收，坪内计三次接收大型造船所，一为 1978 年接收佐世保重工（SSK），一为 1972 年接收金指造船所。来岛集团拥有 16 所造船所，在造船界颇具势力。其 CGRT（标准货物船换算吨）、建造只数都是日本第一。此外还以四国为据点，在九州、本州、北海道都有工厂。

这次接收，在某种意义上比接收佐世保重工更困难。1984 年 1 月，与函馆船坞相关的富士银行会长，松泽卓二首次与坪内谈及此事。3 月后，会谈才进入具体化。6 月，大众媒介已报道“坪内先生即将接收函馆船坞”。从这时到真正定案，共花了 4 个月的时间，比起以前决定接收佐世保重工花 80 天，费时更多。但直到决定前一个月，员工们的心情仍未稳定，一色诚说：

“富士银行说，‘坪内如果不接收函馆，我们一定完了。’因此坪内有了帮助银行的想法，银行似乎也是针对这点来要求坪内的。”

金指造船的重建成功，使富士银行对来岛船坞十分信任，SSK 的重要银行也由富士银行来担当。接收函馆后，主要来往银行即是富士银行，而富士银行要求坪内并非出于草率。因为它们舍不得放弃已贷出的数百亿元，在选择是否让函馆倒闭时，富士银行仍决定委托坪内。“我们公司的立场是，只要接收条件齐备，我们就会接收。但到目前，我们仍未作任何具体决定。”

9 月下旬，横路北海道知事、柴田函馆市长、岩田室烟市长等人都到爱媛县松山市来拜访坪内，并热心要求他重建。

“我了解你们的诚意！”当时，坪内已有90%的肯定，但其余的10%，也是重要问题，那就是“条件”。

坪内在10月2~3日视察函馆与室町两工厂时，曾说：“那是明治中期所建造的，设备非常古老，效率也很差。除了员工要再接受教育，设备和营运都必须作效率上的改善，希望交通部也能给予支援。”

所谓的“支援”就是希望将该社主力工厂的新船建造能力，由现在的18500百总吨扩展到30000总吨。由于长期不景气，造船业在1977年以后，凡5000总吨以上的建造能力之大型造船设备的增设、扩张，交通部都不再许可。但坪内要求特例。

另一条件是“工作人员500人”，但因交通部的要求而作罢，最后仍以1033人的体制接受重建。

扩大建造能力和维持1033人的体制，正符合细田运输大臣“函馆船坞对地域经济与雇用扮演极重要角色”。

为何要冒险接收濒临死亡的企业

函馆船坞乃创业于明治时代的名门，为东北、北海道地区唯一的造船所。二次石油危机后，造船业不景气，他们也曾做过将3280名员工裁减为1700名的合理化政策，但仍无济于事。

1984年3月底，累积赤字竟达563亿日元。

重建时，首先设立资金10亿日无（来岛集团65%，函馆船坞30%，银行团5%）的新公司。旧公司将一切设备交予新公司，并由新公司全权处理债务问题。社长当然是坪内先生。

函馆之规模虽较佐世保重工为小，但都是应“国家之要求”及经由银行委托。坪内自出资金来接收，已成为坪内接收的模式。坪内曾说：

“我们要求工会全面协助。函馆船坞始终生活在毫无竞争对象的北海道，以至积弱不振。为使之重建，务必先加强竞争力。员工若懂得努力工作，竞争力自然提升。所以我们马上要进行再教育。”

但这次接收，仍引起了造船业界的抗议与批评：

“函馆问题，使一般人对交通行政信心全毁。交通部这次所允许的特例，将对中型造船厂之建造规则、设备标准等，造成极大困惑。大型造船所一心投注于事业规模，忽略了造船业本身的情形及本身对世界造船秩序的责任。而且一旦出事，纷争会最多。事实上，许多人多方责难坪内的经营，而他们又做了什么。

“韩国始终是日本造船的威胁，而来岛集团正如‘国内的韩国’。降低船价是造船界的大问题，低船价的原因在于供给力的过剩。努力使供给力依合理化来增加，才是大家所共同认知的。”

这是海运造船专门杂志《海事报导》的论调。在这里，我们发现来岛船坞既非大型造船，也非中型造船，坪内确实是“秩序破坏者”。坪内为何在同业攻击下仍坚持接收重危的函馆船坞。他的理由绝不是仅为了银行或当地人士的请托，真正的原因有二：

一是因为他想成为“日本第一”的造船业者。二是由全国第一晋升为世界造船业的霸主。以霸主的地位领导潮流，以拯救逐渐衰退中的日本造船业，并借以向工人显示，唯有扩大来岛集团的战略法，才可以继续生存。

坪内是一个“生存至上主义”的事业家。“我有义务养活二万员工”——这个现任感，正是坪内成为事业家的原动力。他扩大事业的欲望，及受到批评、指责时的坚忍，私生活上的自律，执拗地实施员工再教育，一丝不苟的人事政策，都是为了实现“生存的责任”。他那强烈的经营手段，正好说明真“菩萨心肠”及“魔鬼手腕”。

坪内为何如此执著于“生存”的意念？这是因为他见过太多倒闭的公司，以及连带造成的悲惨现象。现在，就从来岛集团的最大危机谈起吧！

二 来岛集团强化的秘密 170 亿日元的损失

四艘油轮惨遭拒绝付款

来岛海峡位于濑户内海正中，“来岛船坞”因其主要工厂面对来岛海峡而得名。

除了气候特别恶劣的日子，来岛海峡的海面始终风平浪静，整天除了隐约听见波浪拍岸声外，甚至连缓缓起伏的浪涛都难得一见。

1975 年 3 月，来岛海峡西方海面停泊着四艘油轮，它们都是竣工不久，重建 13 万吨的同型新油轮，一眼望去，四艘巨轮并列，十分壮观，而能同时制造四艘 13 万吨级大轮，可谓是爱媛县造船界的空前壮举。对拥有当时最大建造能力——15 万吨的来岛而言，这更是创业以来的最大工事。

平均一艘船价约 175 亿日元，四艘总计为 600 亿日元。

望着这一切，坪内寿夫的眼中充满苦涩。自从 1953 年，他投资 5000 万日元在来岛船渠（当时名称）的重建工程，22 年来，他终于完成可以媲美大型造船公司的庞大工程。正当此时，应是他对自己的成就沾沾自喜时，但命运之神——应该说事业之神——却以残酷的巨浪向坪内扑面而来。

来岛船坞于 1962 年接受照国海运的订单，预定制造八艘 13 万吨重的同型油轮。当时正处于石油危机前夕，也是日本经济高度成长的巅峰期。一向以油轮为主的照国海运，在当时如此大刀阔斧的行径，自亦无可厚非。该社的中川社长曾向坪内扬言：“走一趟波斯湾，满载石油归来，就可以大赚一笔；相对地，船愈多就赚得愈多。我希望新船早日开航，所以请你尽快赶工造船。当然，船要造得比其他公司都好，而且绝对要早去早回。”

来岛船坞依买主的指示，所制造出来的船只具有比一般船只更大的引擎马力，且每小时船速增加二海里。

次年爆发了石油危机。此时照国海运的经济危机尚未明朗化，中川社长的盛气也尚未崩溃。但到了 1964 年，照国海运不得不承认其自身的困境，然而一切却为时已晚。来岛船坞已将制造四艘油轮所需钢料裁备完毕，不幸中的大幸是，尚未将八艘油轮所需钢料裁制齐全。

对方取消了四艘油轮的订单，但已开始作业的四艘却不能就此中止。

已作业的四艘船一定要完成——这是坪内的决定。他同时采取下列四项措施：

完成后的油轮不交付照国海运；不收照国海运的票据，不贱价将油轮卖给其他公司；向银行供货以渡过此次资金短缺的困境。

1965 年 3 月，照国海运因适用《公司更生法》而宣告破产。在这种状况下，来岛船坞势必没有收四船价的可能。他们唯一得到的只是 300 亿日元中的 5%，也就是 15 亿日元。

造船业属于订购产业，除了订购主之外不可能有其他买主。当然，如果大幅度降价廉价出售，又另当别论。而来岛船坞本是以造价便宜为号召而发展到今日的局面，他们所赚的利润非常有限，现在如果有买方故意压低价格购买，又当如何处理？而事实上，当时的确有人出价一艘 20 亿日元；如果真以这种价格成交，不只公司本身亏损太大，恐怕连经营的基石都会发生动摇。

望着停泊于洋面的四艘不良存货，坪内心想，长此下去公司势必垮台。

“绝不廉价抛售，在没有适当价格的买主之前，油轮宁愿停泊在洋面上。——正因为坪内的坚持，四艘庞然巨轮整齐地并列着，蔚为特殊景观。

往后两年，四艘大轮背向大西工厂，毅然特立，工作人员日日眼中所见不外此景。如果不把它们驱入波斯湾，来岛船坞将永无明日可言。然而要驱动这些船只，需要极大的能量。于是，坪内自己创出了这股能量。当时他所发明的能量创出法，成为日后“最强来岛集团”跟进的路线，直至今日仍被广泛适用。

坪内究竟如何来对付这四艘庞然魔煞呢？

他采取的方式是全体员工停止加薪 10%。以一般状况，员工自会怨声载道；但眼见四艘冻结在洋面的巨轮，他们深知公司陷入的窘境。此外，四周的谣传亦频频而至。

“来岛船坞恐怕非常危险，坪内先生的资金调度也十分困难，我看非转手于他人不可。”另外，爱媛县财界也传言四起：“上光敏夫先生曾说过：‘坪内先生情况危急，来岛面临倒闭的命运’。”这些谣言的起源是，有一次土光会长为了出席坤团联的松山大会，车由高松开往松山途中，路过大西工厂，看见停泊在洋面的四艘油轮，有感而发。而后经由众人谣传渲染所致。

实际上，对一个当时全年营业额不满 1000 亿的公司而言，保有 300 亿日无的不良存货，实是该企业的致命伤。他们随时都有“死亡”的可能，在这种状况下，坪内先生的一番话，却大大地激励了全体员工。

“继续这样下去，公司势必倒闭。在万不得已的状况下。我希望征求各位的谅解，不但不能依常规加各位的薪水，反而要减薪。致于 300 亿日元的损失，我会设法要求银行协助。当然，我无法提出任何担保，若非提出保证不可，则我所拥有的正是各位奋发图强共渡难关的意愿，以及彻底的觉悟。只要我们有这点志气，银行就一定会贷款给我们，而公司也一定会站起来。我希望各位能暂时忍耐，并且相信我。”

另外，坪内也向银行（日本不动产银行、伊豫银行、住友信托行、西日本相互银行）表示同样的话。”

“请你借贷融资给我，我的担保是本公司的工作人员。他们卖命地努力工作，应该是最实际的担保。”

这是平日以诚恳态度与银行来往的坪内，再一次表现他至诚的恳求。而这家银行也很干脆地答应：“没有问题，我们信任你。于是融资贷款获准。公司面临的重大危机得以暂时解除，但并非所有的问题都能迎刃而解。

缴交 170 亿日元的学费，走上生存至上主义

四艘庞然巨轮，依然稳若泰山地睥睨着来岛海峡。一色诚为寻找用船只的买主忙碌地四处奔波。但总因价格不合理而未能成交。在不得已的情况下，为便于设籍，就在刊比亚和巴拿马设立其他公司，形式上将船只卖给该公司，而由莫比尔、加尔夫等公司使用船只。于是四艘船终于可以活跃于属于它们的领域——波斯湾。

1966 年，第一艘油轮出航，数月后，第二艘相继出发，直到 1967 年春，来岛海峡才真正不见油轮踪迹。

在这段期间，船只的促销活动仍继续进行。结果，一共花了 7 年的时间才完全销售完毕。买主正是莫比尔和加尔夫，卖价每艘约 40 亿日元，四艘

合计损失约 160 亿至 170 亿日元。在第一艘船卖出时，一般作业员薪资扣减的部分已恢复年利 6% 计算。等四艘全卖出，各部课长扣减薪资的年利亦恢复 6%。原以为扣减薪资绝小可能发放的员工，尤其是各部课长，对这失而复得的薪资，都宛如获得红利般地又惊又喜。

而坪内并非只关心来岛船坞自身利益，凡是与来岛相关的企业，皆在其周全思虑下。例如东邦相互银行，也因照国海运而分担了 30 亿日元的亏损；巨此债务的交涉对象并非照国海运，而是法院，于是他决定到法院购买更生债权。派遣负责此案的正是一色城。

“当我告诉法官‘我要买要更生债权’时，他十分惊讶：‘你确定你知道何谓更生债权？’我回答他：“贵法院已判决该物具有 30 亿日元的价值，这一点难道还不够吗？”法官回答道：“够是够了，只不过这种案情真是史无前例。”‘但并没有因此规定不准买啊？’于是，东邦相互银行轻易地减除了 10 亿日元的重担。当然，这些资金是坪内出售电影院所得；此一事实，使得其他银行都羡慕东邦有此体恤下属的老板。”

然而，160 亿至 170 亿日元的损失，确是一大重击，但坪内并未因此却步。他视损失为昂贵的“学费”，开始部署棋局，决心迈向“最强”之道。又因已付出的昂贵的“学费”，更使他们记取了造船业不景气的教训，且早其他同业二三年获应对策略。

他的第一步棋是：废止总务部门。

坪内曾说：“我问过同仁，总务部的职责何在？大家一致认为总务部的主要工作在向社长提出书面报告。当然，将现场资料整理成条化的文件是有必要的。但我却认为无须过分地文饰，至于书面看来是否漂亮就更不重要了。所以，我决定废止总务部，并由会计或人事部门兼负此职。”

废上总务部只是公司总体改组中的小事，但却展开了今日“坪内经营”的第一步，更是“强化”战略思考的萌芽；也使以下各战略在明确的目的意识下同时推进。

- 一、放弃成为人企业的志向，贯彻中坚企业的目标。
- 二、开展具体的员工在职教育。
- 三、彻底施行少数精锐主义及合理化思想。
- 四、确立即时二成退却体制。
- 五、确立生存至上主义。

这些都意味着，1975 年是来岛面临最大危机的一年，但同时也促成了“强化元年”，并使该公司步入“强者”之道。

三 日本造船第一——来岛集团

来岛集团的主要事业即造船，但与其说“主要”，不如以“核心”形容来得恰当。如果说得更贴切些，造船已成为来岛的“生命”。

来岛集团大致分为 8 个部门：

造船——来岛船坞、佐世保重工等。

商业、食品——鼎商事、爱媛县荣等。

金融、服务业——东邦商业银行、电影、日刊新爱媛等。

渡船、海运——钻石渡轮、关西汽船。

旅馆、观光——奥道后国际观光、东方旅馆、游乐园地等。

机械、电机、建设——吉岭汽缸工业、昭和起重机制造厂。

造船关系——五金管、焊接棒。

运输——大西运输、奥道后温泉观光巴士等。

除了造船列为第一以外，其余皆并列为第二，此因各部门间不但没有上下关系，也无层级之别。亦即归属于第二的七部门地位相等，犹如绕行太阳——造船——公转的各个行星。在一般人的印象中，来岛集团是一个复合企业团体，此实为一种误解。其实来岛集团乃造船业。一切皆起源于造船业“株式会社来岛船坞”，一切皆回归于“来岛船坞”。其他 170 余家公司，都只是来岛船坞的一个单位。

来岛船坞给 170 余家公司极大恩惠，而 170 余家公司也以勤奋的工作来回馈。这种以一对 170 余，及 170 余对一的相互责任，使前者担负单独无限责任，而后者担负复合有限责任。

至于集团统帅对集团从业人员的关系，则如下述：

坪内保证这 2 万员工的饭碗，而 2 万员工也对这项保证给予相当的诚意和信赖。一人对 2 万人，2 万人对一人所形成的用互责任，使前者担负了单独无限责任，后者担负了复合有限责任。而其最大的共同目标则完全集中在“求生存”这一个基点上，以退为进、少数精锐主义、教育活性化、打破现状、完全劳动等，都是“求生”的手段。扮演“生命”主体的来岛船坞一旦崩溃，集团中的 170 余家公司当然也随之瓦解，绝无例外。

又“株式会社来岛船坞”究竟是什么样的公司？

资金.....1.7 亿日元

工作人员.....2500 百人

每年生产能力.....新船 80 万吨、修缮 220 艘

可能建造最大船型.....135000 吨

每月钢材使用量.....1983 年约 19850 吨

每年销售额.....1983 年约 1471 亿日元

年平均利润.....1983 年约 112 亿日元

惊人的直间比率——最尖端的合理化管理部门

来岛船坞大西工厂是个勤劳的单位，其阶级越高者，出勤时间越早。诸如各部股长于上午 7 时便集合开会 15 分，7 时 25 分领班，组长全部到齐；7 时 45 分一般员工也都出席完毕，正式开始工作则在 8 点。以上时间都是规定内的最晚时限。若于 7 点半抵达该工厂，铿锵有致的敲击铁板声早已充

斥厂内。另外，每一组员工皆会进行早训。例如：

组长喊道：“稍息！”员工齐声答道：“早！”“今天的工作要项是……希望各位踊跃提案，以求改善。”随组长又报告“今日联络事项……”并点名完毕，员工则高举右手齐声呼叫“加油！加油！加油！”最后，才以小跑步奔赴工作岗位。早训全部过程历时两分钟。

负责招待的综合事务所员工说：“这是今天最晚的一组，到7点半还没有结束早训。”虽然规定8点开始工作，但在这一刻中所有员工却早已进入工作状态，没有一个漫步、谈笑的人。放眼所见，只有焊接四散的火花，倾耳所闻只有铿然不绝的打铁声。坪内的名言“贯彻完全劳动”、“提高作业密度”的确贯彻实行。

现场实地工作者有本工（55%）、承包工（45%）约计2300人；而事务所勤务管理部门却只有近百人。其他如营业部人员约95人，分散在大西、东京、神户、大坂、福冈各处。该社之白领阶级（除技术关系人员）诚如上述，总计不足200人。正因人精数简，其支付薪津约在营业额1%以内。目前该社之直间比率为0.97%至0.98%。其他同行则为3~4%，但坪内并未以此自满。“我的目标是0.5%，惟有这样的数据，才能取得社会大众更进一层的信赖。”

至于管理部门亦非只负责来岛船坞一处的工作。该集团的造船会社除来岛以外，还包括了宇和岛造船所、高知重工、太平工业、岸上造船、开成造船、永宝造船、德岛造船产业、德岛船渠、柿木造船所、佐世保重工业、城南造船、金指造船所、函馆船坞、旭洋造船、吉浦造船等15家公司。

其中除了佐世保、金指、函馆以外，其余12家公司的事务皆由来岛船坞管理部门的百位员工来负责。换言之，凡有关总务、庶务、人事、会计、教育、进价等白领阶级的工作，皆由大西町综合事务所一手包办。因为前述10家会社只是造船工厂而非公司，需要的也只是直接参与现场工作的人员。

负责这么多家会社的事务，是否过于辛劳呢？对这个问题，现住东邦相互银行社长冲守弘曾做如下回答：

“我们绝不存有兼任的意识，而认同来岛船坞为一主体，宇和岛造船所以下十二会社乃主体之分厂。而即综合各单位乃一大体系，因而处理上并不会发生困难。当然，忙碌是难免的。但比起银行窗口的女职员必须不断应对接踵而至的陌生脸孔来说，这些事务员恐怕是轻松太多了。总之让管理部门独立且统一化更能发挥效率。”

以会计方面为例，若各会社设立个别的会计部门，且分别向同一银行贷款时，A造船借款利率可能是5.5%，B造船可能是5.7%；但若由共同的会计部出面贷款，则利率可能压低，一律以5.5%计算，致使集团本身获得较高利益。

采购机构一元化，大幅降低成本

来岛一切订单系由来岛船坞统一受理。以1984年12月底计，一年间完工最为139艘船，其中货船74艘、化学物品载运船16艘、汽车运输船5艘、冷冻船12艘、油轮4艘、其他（特殊船只）28艘。此外，佐世保重工独自契约部分除货船外，另有14艘船，再加上金指造船所清水厂的渔船12艘，该集团全部完工量计166艘船。集团所接获之工程，分别依船的规模、种类

交由适当的造船厂建造。以 CGRT（标准货船换算吨数）来评量其完工量，直可与船业大亨三菱重工并驾齐驱。

本书原只陈述来岛船坞，但在此势必同时论及造船集团整体概况。前述中每月钢材使用量系指该社单独用量，若论集团全体则可多达 31625 吨，高居日本第一。而居日本第二的日立造船为 18525 号，第二位是三菱重工为 17963 吨。所以如果以该社单独使用量（19850 吨）计，仍不输于任何同业。

“一般来说，钢铁业都属于超大企业。长年以来，钢铁业者都以高姿态君临来岛船坞，视之为“乡下的中小企业”而勉强与之交易。钢铁的买卖，通常都要透过钢铁综合商社，因此价格偏高。坪内寿夫于 1981 年嘱其治下鼎商事直接与钢铁公司交涉，并取得直接交易权。这件事情的成功，除了交涉技巧外，也因当时来岛确已拥有大量使用钢材的实际成果以为保证。现在，钢铁业与来岛船坞，乃形成对等的互惠关系。对钢铁业者而言来岛是钢铁的大买主，对来岛而言，钢铁业又成为造船的大船主。

最大特征——期付系统

来岛集团最大特征之一乃“期付系统”。冲守弘表示：

“来岛船坞营业额约计 2000 亿日元，银行贷款约 1000 多亿，存款则在 1000 亿左右，往来的金融机构多达 80 余家。单由这些数字，即不难看出本社的营业系统。

“这种定期付款的方式是本社所独创的。其他造船所，特别是大型造船所，几乎都不采用这种方式。通常船只建造费用分为契约、开工、进水、交船四个阶段分期付款，每期交付金额 1/4；但本社契约时只收金额的 15% 为头期款。

一般来说，连拥有多艘船只的船主，都很少能自己持有船价 20% 的资金。因为船除了建造费外，还有‘乘用费’。但在获得运输收入之前，船主得先负担燃料费、日用品费、食品费及船员的薪资等，亦即船主在赚钱以前就得先支付许多款项。所以要船主一开始就准备相当资金作为头期款，实非容易之事。

“而银行贷款约在 6~7 成，即价值一亿日元的船只只能向银行贷款 6000 万~7000 万日元。相对地，必须自备 4000 万~5000 万日元资金方能造船，来岛给予船主方便的正是这一个不足部分的款项。

“假设有一船主欲造 1 亿日元的船只，他的自备资金为 1000 万日元；他又向银行贷款 6000 万日元，但包括乘用费在内，仍缺 5000 万日元，这不足的 5000 万日元即以来岛船坞做第二担保，由船主分期付款。在金融状况不景气之时，可能会有其他银行原付 5000 万日元的融资，但却未必肯接受第二担保，亦即必得第一顺位的担保，银行才愿意贷款。有时还会要求以船主的会社、土地建物式船主的私人住宅作为追加担保，否则船一样造不成。来岛即针对这种种不便，制订这种期付制度。

“当然，为了防备船主不能依其预算按月付款，我们只有要求自己一定要建造出能赚钱、工作效率高的船只，并为船主介绍客户。

“定期付款时限约 6~7 年，一般大型造船厂认为这种做法麻烦大多而个愿意冒险，但我自信今后我们仍坚持这种期付制度。”

造船业本来就是“厚重长大”的产业，来岛造船集团所生产的也都是厚

重长大的制品，但他们的经营方法却属轻薄短小的产业。大型造船厂是以顾客（船主）为主要对象的“重厚企业”，但来岛集团却积极采行“轻薄企业”，因此期付制噫成为必要条件。

来岛集团证实了“创造顾客”在造船业的存在可能，以往业界一致认为，争取顾客这种轻薄企业不属于造船业的范畴，且大型造船厂根本不屑于这种“危险”而“麻烦”的事。在四周冷漠的眼光下，来岛集团仍贯彻实施每日期付的经营方针。当初这种经营方式的确有许多缺点，但 30 年后的今天，它却成为同行争相仿效的强者。

四 有为者若是一般员工亦担负高层次工作

“一人三用”不足为奇

来岛集团 180 家公司，皆以“少数精锐”、“多元化”为其经营理念。将这两个理念合而为一，而最能具体表现其员工的劳动状况，正是“一人三用”。我们可以把这句话解释为一个人最少要负责三项工作，要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种，来岛船坞的 2 万人中，大部分都轻松地担负着三项以上的任务。

来岛船坞综合事务所（总社）中坚员工一人三用之情况如下：

片上久志——名片上写的是“来岛船坞业务部”，他只是一名普通员工，其本业务的内容是总务、人事、给付和福利。通常他应该告诉别人“我负责员工全部职责”，但他的名片所载明的职衔却非其本行。他所担任的是今治市止滨某餐厅的经理业务。观光部门也是来岛船坞的一个支柱，本来饮食业应由玉柳只浩（奥道后温泉观光区巴士社长）、佐伯正夫（《日刊新爱媛》常务）负责。然而在此，却完全否定了外行人过分崇拜“专业”的看法。

片上久志还意气轩昂地说道：“我所负责的餐厅与奥道后完全无关，且为其劲敌。当然我们也不会输给佐伯先生。”

经理并非只是偶尔到店里露露面、查查帐，而是必须负占一切责任。举凡土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、订定菜单、购买材料，选录人员、价格设定、广告宣传及其他各种手续，全由经理一人负责。虽然他本身不承担资金，但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

在餐厅开业之时，坪内只给他一次指示。片上只有 30 出头，但却有极丰富的工作经验。数年前，他单独前往广岛县丰田郡芸津町与町长议事，并负担太平工业重建的重任，对于这件事，片上原来的上司冲守弘曾如此评论：

“太平工业只是一个造船工厂，或称不上是‘公司’。因为该处只有造船者，没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂，需要外交人员，于是选用了片上。”

“他虽没有任何头衔，事实上却具有左右组织的力量，相当于业务部氏的权限，虽然在太平工业中也有厂长、部长，但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称，监督责任权则在片上。”

“片上一人独掌众务，如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等皆为其职责所在，因此他的能力强迫性增长。两年后再回来时，他已有了相当惊人的成长。”

“但这并不是表示片上具有特殊才能。继片上之后，每 2~3 年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说，片上只是我们之中极普通的一名员工。”

片上赴任安芸津时，会见者皆为町长、银行分行长、船公司社长等组织最高负责人。面对这些人，他在回答时当然不能用“我了解，回去和上司商量过后，我再答复你”这样的后来搪塞。他若不能当机立断，便失去了出使的意义，而片上也的确不负众望。

冲守弘说：“一个人一直呆在同一部门，所学终究有限，因此在一定期间后必然要做机动性调动。目的不在排除某些人，而在使人人都有新的经验。”

等他再调回来时，就可以担任比原来更精密的工作。

“我们公司中不存在荣升或贬职的意识。由大公司调到小公司不称之为贬职，从小公司调到大公司也不叫荣升。问题是在你换到一个新环境时，如何适应并增强实力。来岛船坞事务部的白领阶级，虽然多学不精，但却有许多实际经历。这也是本公司的基本政策。”

社长司机兼任接待

现在我们来谈坪内的司机所说的话。其实这个说法并不正确，因为坪内并没有专属的司机。这些司机系集团治下太洋计程车行所属。当然计程车司机的本行是每日载运许多不特定的客人，而这个人只是社长三位司机中的一位，当坪内叫车时，三人则轮流替他驾驶。

坪内座车是 46 年型的奔驰，亦属太洋计程车行的营业车。平日仍以客人为优先，只有车空时，坪内才使用。

开干部会议的当日，上午 9 时，司机会送坪内到会场。一般社长专用车在这种时候得待命到下午 5 点会议结束，但坪内的司机不然，他利用这段时间协助装配 500 份便当，下午 3 时左右又发现他在酒吧柜台负责接待。

“我一有空就到这里帮忙，因为我也会泡咖啡。再说 5 点以前社长都不会离开会场，我呆在那儿也是闲等。”司机答道。

通常，计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是个别独上的工作，应由专人负责。但因为他是来岛集团的一分子，所以兼任三职。坪内还说：

“我们集团中不需要专家，要的是视野宽广、能屈能伸的人。要一个造船者经营餐厅，就是要他开拓视野，关于如何提供客人物美价廉的货色，造船与餐食是具有异曲同工之处。”

大企业所羡慕的软性组织

从来岛集团工作人员的名片上，看不出这个人从事哪项工作，也看不出他能做什么工作。如果上面注明会计课，他不见得是个会计专才；如果写的是餐厅助理，他白天可能在造船工厂巡视。但是，“你只是一个普通职员，我不跟你谈，请你的负责人出来”这类话根本无法适用于来岛集团。

在你读一个人的头衔时，你必须先判断该企业为硬性构造组织或软性组织。

所谓硬性构造组织是指由上到下采行命令传达系统，阶层、次序都井然固定。在正常机能运作下，可能发挥极大效力，但它是象一个精密机器，一旦某一环节出了差错，必然牵动全身，而且要花很长的时间来修护，主因在该组织的应变力较迟缓。但相对地，因某个人的守卫范围相当明确，所以也较能安心工作。

至于软性组织，乃指未成熟、不安定的组织。他们拒绝成熟的腐败安定的僵化，不断重复着破坏与创造，以强化体力与体格，逐渐壮大，但若缺乏强韧的生命力（中心人物），则组织体会有未成形即消灭的危机。

通常一流的企业，多属硬性构造组织。在高度成长时代，他们会拍着胸脯大声说道：“太好了，这种组织形态就是我们的生命动脉。”但现在他们对自己反而抱有一种劣等感，对以往鄙视的软性组织刮目相看。甚至希望把

软性组织视为“情妇”。（但他们缺乏休掉正房——淘汰硬性组织的勇气。）

来岛集团纯属软性组织。位内全力倡导，施行“组织破坏”。他破坏了“上意下达”成“下意上达”这类管道，并构成上下左右意识、情报都能相互沟通。因为他培育了许多“一才三用”的多能者。

五 向“不可能”挑战

超合理化的电影院

就各方面而言，电影与电影院都是坪内经营的起点。奖善惩恶思想的形成、找寻事业资金、吸收群众、领会生意窍门、与无理抗争、会见小林一三等中央经济人士、训练观察现代社会的眼光和学习如何获得员工、顾客、银行的信赖等等根基，大多得自电影院的经营。电影院对坪内，在往昔则如父母、教师，在今日则如可爱的弟子与子女。

松山国际大厦，正是坪内的智慧结晶，这是一幢六层大厦，1978年12月10日，开始启用。

内部有四家电影院，以地毯颜色区分院名。（1）红厅，上映西洋影片；（2）蓝厅，西洋老片；（3）黄厅，适合年轻人的日片；（4）绿厅，适合一般人的新片。各厅皆可容纳400名观众，票价为1500日元。

除了电影院，大厦中还有花店、餐厅、冰淇淋店、MTV、甜甜圈屋、大厅、小商店及屋顶啤酒屋等等。

回家电影院每天放映电影7~8场，由两位技师轮流负责。技师只需将程式输入电脑，四部电影即可同时放映。这种工作本来一个就可胜任，但限于工作时数与休假日，因此由二人轮管。采用的完全中央自动控制系统。

一般电影制片，一部片子可分好几卷带子。因此20~30钟就得换一盘带子。这也是技师的技术考验。这栋大厦的电影技师则将约4000公尺左右的带子全部连结为一支，所以只要刚开始稍作处理即可。狭窄的放映室，只见一位技师悠闲地监视着四院正在上映的影片。

不仅是电影装置做到合理化、省力化，四院电影票皆由同一售票处卖出，售票员有两位，其中一位还只是打工者。撕票员亦有两位，皆打工者，一人负责两个厅，并兼顾销售部。

负责开设并经营松山国际大厦的佐伯正夫曾做如下说明：“凡参观过本电影院的人，都不约而同地对其营运效率的便捷感到惊讶，但在实行之前，却没有人赞同这种做法。提出这项创见的正是坪内寿夫。如果有人想仿效这种做法，唯一的方法是将四个电影院合并在一起。”

当你决定在上午10时播映第一场时，只要在电脑上设定“10点放映”，届时哪怕无人控制，它也能自动播放。首先布幕会按时揭开，并播道“现在播映……请各位观众慢慢欣赏”；然后电影开始播放，直到结束时，广播会再度说道：“电影播放至此，谢谢各位。我们的盥洗室就在左侧，商号在正面入口，欢迎你再度光临，”

原本，想要使数盘带子顺利而连接不断地放映，需要相当的技术，因而电影技师依然有其存在价值，但采用了这种电脑系统，就完全不必依赖技术。当一盘带子正在放映时，另一盘带子正在机器中倒带，一片演完，下一片立刻接上这样完全靠电脑自动控制之助。而今天之所以仍保留技师，主要在防范机器故障的意外，事实上这样并不需要任何技师的。

“在大厦中服务的正式职员员工有12名。一般状况应需46人，但因有兼差，如有学生打工及包工等人员，故只要12名正式员工即可。此外，我们每年都要求经营合理化、节约化，也许明年又可见更合理的经营方法，这实在是一件不可思议的事实。”佐伯说。

只有两名女柜台服务员的高尔夫球场

如果前例已让你深感不可思议，现在这个例子将带给你更大的惊讶。

全日本的高尔夫球场只有奥道后裔尔夫俱乐部，没有“经理”经营。在这 50 万坪的土地上，有 18 洞的奢侈设计，每日最多只容纳 30 组客人。在这个球场完成的同时，坪内也放弃了高尔夫的运动。老板本身不用球场，员工更不可能做私人运行。因此这个球场只有客人才能使用。正如同奥道后旅馆，这个球场也成为来岛集团得意的接待设施。

坪内曾说：“球场不包括在我们的事业中，不赚钱也无所谓。”话虽如此，他也断不许球场成为“蚀金虫”。他抱着“自给自足”的精神。目前，奥道后高尔地球场员工（正式员工）只有两名女柜台服务员。此外约有 30 名的杆梯和守卫（不包括餐厅人员）。

5 年前，依集团编制，球场上还有课长级经理和杆梯经理，7~8 名的男女事务员，而今为何只留两名柜台服务员，坪内先生曾说：

“我曾问经理‘经理职责何在？’他说：‘和客人打招呼，以负责人的身份，处理临时发生的事件及管理员工。’我认为这种回答并不实际，甚至相信没有经理也不会发生问题。至于杆梯经理由一位欧巴领班即可，大男人应有更适合他工作的场所。”

于是，原来的球场经理与杆梯经营被调派到观光部门服务，只留下两名女职员负责柜台业务及一切事务。在柜台前面还有一个销售部，但并无专任店员。客人可直接取出商品，到柜台付款。现在他们认为：“即使商品有时会失窃，但仍划得来，因为店员的薪资多于这类损失。”

但这种做法是否满足所有客户，这点并不重要，因而球场最大的服务，在于使来者能痛快而舒适的玩球。这是一种精心设计过的球场，处处有不同的林木为志，任何球道位置都能眺望海洋，这么好的球场绝无仅有。

第二章 坪内如何知人善用

一 干部谈“我如何被锻炼成材”

彻底训练，大胆任用

关于人才的栽培，坪内先生说：“完全信赖，大胆任用，最怕半信半疑。只要你大胆任用，他必会在你的期待下全力以赴。”

实际上何谓大胆任用呢？以下略述受坪内寿夫委以重任的四大干部的实际工作状况。

佐伯正夫（《日刊新爱媛》常务、总局氏）说：

“老板从不指使我应该这样、应该那样。他总是先听我说，这是他最伟大的地方。”

佐伯因事会晤坪内，在他叙述完问题焦点时，坪内也有了结论，但他仍一言不发，直到佐伯说出他自己的见解提案时，他才有反应。其反应又分为二，当他同意时，他会爽快他说：“好！去做吧！”当他不赞成时，他会说：“嗯，这样好吗？”他从不做正面回答，有时还会提出质询来反问。他的反问来自各种角度，如钱、时间、人，由此你便能了解行不通的理由何在，且明确地洞悉坪内的意见。

佐伯就曾有过多次这种经验。其中印象最深刻的要算松山猛虎剧场大改装一事。他对此案的提议、说服、实行到成功，致使他获得坪内的认可。佐伯之所以能一跃而为来岛集团的重要干部，全得力于他深知“坪内容人之器”。

1962年，佐伯高校毕业即进入坪内关系企业（电影部内的管理会社）任职，此时正是电影没落时期。但他从事三年的会计工作后，亦即21岁时已是一馆的经理，可谓发迹甚早。

他成为经理后，更细心地观察了电影院，并发现了许多缺点、如厕所太脏、臭气熏天、灯光不足、荧幕太差、音响欠佳、座椅损坏等，整个电影院形同鬼屋。

“我告诉老板‘现在的住宅连厨房、厕所都全面美化，这么脏的电影院怎么能吸引客人呢？’老板却回答道：‘电影事业已如夕阳中，我也不在乎是否有客人。’那时老板正全心开发奥道后，对电影事业毫无关怀。但我决心要创出一个气派的电影院，恢复往日的光彩，于是又曾多次向老板进言。6个月后，我至今仍忘不了那一刻，老板背对着我说：‘好吧！就照你的意思去做。’那一瞬间我真是喜出望外。上面立即拨出7000万日元，宾客满门。于是老板说：‘你是对的，电影仍具极大的吸引力。’其实我也曾深思，7000万日元的改装，一旦失败，我只有请辞一途。但辞职终究无益，严重的损失仍不得弥补。于是我连日食宿在剧场，不敢稍有造次。当时毕业年轻，我甚至一大早起来向高校、初中的学生发传单。随后我兼任了二馆、二馆、四馆的经理。

28岁时，我已身为总经理之职。

“我之所以卖力至此，完全是因为我真心地喜爱电影事业。”

一位干部兼任数十项社的事务

前述超合理化电影院所在的松山国际大厦的建设，也是佐伯的另一件大事。该大厦完成于 1977 年。坪内在 1972 年向佐伯提出构想，从构想到完成这期间的准备共计 5 年。

在同一大厦中分设若干电影院，全家同来时。小孩可在 A 馆、父亲在 B 馆，母亲在 C 馆，各投所好，皆大欢喜。看完电影后，可在大餐厅聚合，共进餐食。一个老少咸宜的电影百货公司始终是佐伯的梦想。而今这个梦想竟与坪内的意图不谋而合。

但在实际行动上，问题接二连三地出现。首先坪内要求“考虑制作一个人操作的放映机”。然而，四个电影院得有 10 名技师，因为一部电影约有 25 盘带子，技师人数不足。放映根本免谈。但坪内却轻松地说：“把影片全部接成一支带子，不就结了吗！”

正当佐伯为此头痛不已时，坪内告诉他：“这个不用你伤脑筋，去委托专家就可以了。钱多少都不成问题。”结果，在亚西欧电机分公司与意大利技术合作下，终于成功地开发了期待中的机械。

“老板委任办事的人，向来自重于他是否热爱这份工作。唯其如此，方能不怠情。拿我本身来说，一年 365 天全不休假。因为我热爱这份工作，这种愉快的忙碌，使我忘了更年期的烦恼。”

佐伯身兼数十项社的事务，除造船部门，观光部门一切事务也须与他商榷，由他负责的会社业务计有 5 处。虽然名为推广部长之衔，而大众传播业务也由他一手包办。

他虽然身兼数十项社的业务，领的薪水只有奥道后温泉观光巴士总经理一份的薪资。在来岛集团中，“格”与“位”的问题并不存在。当然每一社都有社长或专务头衔者，实际上由三号、四号人物负责的例子却极多。坪内对这种“组织破坏”有如下见解：

“在本集团中，不可能有干部极精炼、却无法培育部下的情形出现。在某些大企业中的部课长，十分忧心部下强过自己，因而不愿提拔后进。但在本集团绝不容许有这种事。

部下不能成功，你同样得不到认可。凡入本社二年者，即安排担任普通公司中课长的事务，课长也同样要做干部级事务，在来岛集团中多的是高度不易克服的事务。”

入本社两年，即安排担任普通公司中课长的事务，如足立正积。他原是日刊新爱媛广告课员工，但他并非只负责拉广告，他还必须对宣传题材去芜存菁。除涉及高度政治性判断外，在实务上佐伯对他采取完全信任态度。因此，其工作相当于一般课长。佐伯因兼日东企划（广告代理商）社长，常顺事出差东京。大阪，所以常由足立正积担任“代理社长”之职。

突破常识与规范的“桎梏”

口义宽（东邦相互银行常务）说：

“老板是不设桎梏的。通常我们会因法律、社会常识及做人的规范，告诫自己何者可行，何者不可行，但我们的老板绝不如此。界限愈明显，‘瓦解它’的叛逆情绪愈强，这时你说东他偏往西。由这种见解可知他的确是由

核心来看事务的。

“我不愿看到众人被圈限在一个小小的桎梏中痛苦生活——相信这是他指导部下的中心思想，这也说明了坪内先生确实是位有先见的事业家。

“一般人器度狭小，有贪念，没有勇气面对困境；但一个有先见的人，则能随心所欲而不逾距。一个肯苦口婆心、培育部下的人，终究能点石成金。由于培育部下必须付出相当的时间、金钱，因此一般的经营者的经营者不做这种尝试。而差异也正是由此而生。事实上一旦部下成金，其回收效果将千百倍于付出。这一直是老板深信不移的。”

在坪内心中构画着一个“最好”的理想图。为实现这理想图，他采行了两个极端的方法，一则巨细靡遗地迁就他人的心意，一则无视于一切独断独行。至于如何区分善用，则绝妙无比。我们的老板常给人一种恐怖又温柔、温柔又恐怖的印象——这是所有来岛人一致的感受。

一点集中主义

“一点集中主义并非示范商店方式（后述），而是在某段期间对某人施予集中教育。我也受过这种彻底教育，唯有我能理解并牢记者板的行为动机，所以我能再教育我的部下。他经常会挑出年轻有为者，彻底予以教导，藉以试探对方是否能熬过困境，如果不能，其能力恐也仅止于此。有时，他会集合 10 人，并选定其中一人为攻击对象，使之受窘，考验其应变能力。

“老板的电话技巧之高明，常令我们害怕不已。他常用‘你现在在做什么’这类抽象问话。被问者常在不自觉中说出自己心中极介意的事。老板便以此为关键，逐次伸展了问题的核心。

“记得有一次，他曾问我说：‘你的业绩如何？’如果我答以‘嗯！还好，必遭痛斥。他希望听的是针对各部门的问题，你有何种具体的建议与处理方法，并由你的回答中判断你是否真正投入工作。通常他的判断也是 100% 正确。

“他不只有洞悉人的能力，还能在心中映照出你的整个成长过程，并且，正确地掌握。只要你到达了预期点，立刻就可以接到下一个指示，不可思议的是各个指示完全正确。

从未有所偏差。

“我从坪内先生处学到了许多融资方面的知识。基于银行立场，无论对集团企业成一般企业，都应本着同一审查标准。但每次碰到隶属来岛集团的企业，我在处理上多少就会有些私情。其实集团企业中不乏有贸易赤字者，起初我抱着对这种企业怜悯的态度，因而虽然它不合审查标准，我仍因私情而予以融资。数次之后，坪内先生终于来电告诉我：“不要因为对方是集团企业就如此通融。”身为银行未经任何审查，只因对方是集团企业而做慢性外理，是要不得的。审查标准应一律比照一般企业。若银行本身也存在集团意识，接受融资的企业将会养成恶习、恃宠而骄。

“再举一般企业为例，老板有时会告诉我，某公司近来在报上刊登全面广告，恐有倒闭之嫌，你要谨慎处理。通常我们认为刊登全面广告正表示该公司景气极佳，但老板却不以为然。‘非做如此奢侈宣传，无疑是绝地反攻吧！’不久，果然不出所料。

“1973 年，亦即坪内体制成立二年后，我才从老板处学习到何谓‘真

正的工作’。

“有次被叫到大西工厂。那是我第一次获得和老板长时间谈话的机会。那天他带我到宁和岛，入夜后我想今日工作应已结束，准知他带我到神户。船于次晨抵达神户，我们在东方饭店用餐。此间，他对我谈了许多，饭后并交给我机票，要我自行回去。早上 10 点我返抵松山机场，心想终于可以回家好好休息了，不料这时广播呼叫我的名字，说是有午来迎接我。原以为一切设想都很周到，谁知车子却送我回到银行，一天的工作又结结实实地开展了。

“当时，我只觉一天做了三天的工作。”

事实上，这就是坪内对水口所做的干部录用试验。水口通过了这项试验，并成为实现少数精锐化的第一线指挥官，且十分活跃。

委以主任者轻慢不得

冲守弘（东邦相互银行社长）说：

“我有时请示坪内先生，他会简单地回以‘嗯！好’，这时我常会怀疑他是真听清楚了我的话。但是隔一天半日，他又会告诉我：‘我又想了想，这样做是不是比较恰当呢？’起先我以为老板并未用心听我的话，但后来才发现他比任何人都在认真考虑这件事，他曾说：‘我不论白天或夜晚，都在思考着工作上的事。’我相信这是事实。

“有时我和老板谈论至深夜，才得到结论，回家后以为可以休息了，不料老板又立刻来电话：‘关于刚才那件事，……’于是他又给了我新的指示。原来在我回家后，老板依然盘算着这件事，我原以为自己的工作已够认真，未料老板更甚于我，简直是个工作狂。

“老板常说：‘你们都是工作者，当然不可以败给工作。’譬如弯曲铁板时，必须先用焊枪加热，再迅速加水冷却。在以前，必须由两个人分工完成，但现在老板希望由一个人独立操作。他说：‘业余鼓手可以轻松用地用双手双脚操作五六个乐器，一个专业人员岂不能担任两种工作？’

“他也常说：‘工作是非常有趣的，这一点一定要让员工明白。’许多人打心里不赞成这句话，但老板始终深信不疑。他把打鼓和打铁视为同一层次的工作，只要你喜欢它，它就会变得很有趣。

“一个委以小权责的人，失败了自不影响大局，但若受托以重任，就绝对轻慢不得，只许成功不许失败。

“一般人都认为，身为来岛一员，着实忙碌不堪。但与其象日银般的闲瑕，连拿一盒橡皮圈都得盖四五个大印，还不如忙碌些好。我认为只要依自己的分配，有某种程度的自由，就合乎了工作的价值。”

冲守弘当时不只担任来岛船坞事务部长，还兼任关西汽船社长等 30 余社的高级干部，此外，还受委为造船、海运团体等职务。但他仍然只领来岛船坞业务部长的薪水，事实上来岛集团中的每个人状况都相类似。

合理化系统的推行

欠原安正（五光钢管加工技术部长）说：

“很久以前，我们有位同事因一氧化碳中毒而殉职。社长也出席了葬礼。

在人士仪式中突然春雨绵绵，业务课长立刻为社长打伞。不料社长推开雨伞，在雨中始终保持不动的姿势。在他脸上，早已分不清是雨还是泪。我相信他一定哭了，我心中也深受感动。社长必然痛责自己的失职，正因为老板拥有这份人情味，才有了今日来岛的茁壮成长。

“直到两年前，每当发放红利时，社长都亲自将红利一一交到大西工厂1500名员工手中，并频频点头道：‘辛苦了！’‘请多费心。’我于1954年入社，对社长接下来岛船渠的一切状况相当清楚，那个时候，他常到荒废已久的波上滨工厂铲除杂草，及刮除机械上的铁锈。

“当时人员极少，社长对每个员工都很熟悉。亲自发红利或调薪公函，都是当时养成的作风。今天，公司规模扩展远胜昔日，但他一贯的作风始终未变，实在是不简单的事。

“现在我所负责的五光钢管加工，每月约600~700吨。这种钢管制造量为全日本第一。我们一手包办了造船集团九大工厂（大西、波上滨、宇和岛、岸上、太平、德岛、永宝、高知、汗成）所需的钢管，员工约为100人。以前9个工厂分散制造时，人员用度多达700~800人，直到1976年社长将其合而为一。这项改革的确获益匪浅，诸如人员裁减、材料的节约、场所的有效利用、集团营业额的直线上升等等。因各厂都有工程管理，所以只要订单一到，成品立刻可以送达。

“在成为钢管专员以前，我只是一名工厂领班。但在五光钢管加工成立的同时，我也成了公司的高级职员。这种例子在其他公司可能并不多见。我本身只有初中学历，但曾在川崎重工坂土工厂接受技术研习教育，也自修了一段时间，而有能力建议施行现在的体制。这也正是社长愿意如此器重、提拔我的原因。”

以上是四位干部“受以重任”的例子。他们各担负了不同的工作，对坪内的印象也各有差异。总之，坪内“用人”的原则只有一个，亦即由他提示构思，并授予对方行事权责，且要求对方提出具体企划方案。这种状况，就如他下达命达“攀登那座山峰”，并给予对方充分的装备与食粮，至于路线的选定则由登山者自行解决。而坪内可以想象高居山顶时的所有景观，但登山者却没有这份能力。因此，他们非得辛苦地攀登到山顶后方能欣赏奇景。当然，流汗所得的成果自然甜美异常。尤其是站在一座高峰上，才会发现另一座更高的山，于是动了再征服的雄心。

事实上，当这些登山者向坪内报告结果时，坪内必然会回道：“嗯！这是我意料中的事。”然后暗示他：“如何？还想征服另一座山吗？”

于是，征服过一座高山的人，便会自行再向更高拔险峻的山挑战。

二 勿放弃低效率工作者

不可忽视低效率工作者

“若能使工作状况较差的人改善，公司由上到下将处于极佳状况，公司自无不佳的道理。我的任务，即在提升低效率者的工作能力。一般员工能力之比例可分为三、四、三。优等者三成，中等者四成，劣等者三成。现在就是要对最下等的二成进行再教育，使其工作效益提升到中等。如此，中等的四成员工又会因受到刺激而再加强。这种层级上进的激励，可使每一个员工都充分发挥其能力。一般公司都只重视最优秀的人，如此只会使员工的工作状况进入恶性循环。所以正确的方式在对劣等者多加重视并加以教育，这种教育劣等员工的工作乃经营者之权责所在。”

坪内基于上述理由，将员工素质的构成比例分为“三、四、三”。他认为，只要将劣等的三成员工的能力提高，相对地提升了整个员工队伍的素质。

我们称劣等的三成员工为“低效率者”。现在要做的是对他们再教育，这与适才适所主义具互动性。

例如某些人有恐高症，你要求他在高处作业自然不可能，因此必须安排他在平地工作；有低血压毛病，早上起不来的人，则可分配到电影院或饭店上班；不够细心的的千万不要让他做精密作业。

在造船厂工作的人，都是效率在中等以上的。他们有时会告诉低效者“如果你在这里工作，订单一定一张都接不到”。事实上，低效率者也明白自己的缺点。正如生病的人就没去看医生，凡肯面对现实、努力工作，就不必担心被炒鱿鱼。因为集团中有各种公司、各种职业，一定有你容身之地。曾有一位东邦相互银行的员工说：“我只要一看到数字就头痛。”于是坪内问他想做哪一类工作，原来他一直都希望能做多与人接触的工作。于是坪内安排他在酒店上班，从此该员工不但工作勤奋而愉快，该酒点的营业额也节节升高。

“最重要的乃在教导并启发员工的工作意愿，让员工明白天下没有不劳而获的事。应该对自己有自信，别人做得到，我当然也做得到。我们不能因其能力不佳，就放弃不管。如果只一味宠爱优秀者，必会导致其他人的自暴自弃。因此，教育低效率者成为当务之急。当然，要让他们迈入轨道，的确需要一些时间，但绝不可视之为浪费。

“大致而言，要教导一个不喜欢工作的人，逐渐发觉工作迷人之处，最少要一年的时间。让员工明白工作可爱之处，也属于再教育。一旦成功，努力部分则在其个人。我们的理想是希望员工在规定时间内以前各就其工作岗位。”

适材适所体制

“三、四、三’并非指地位。若就地位而言，则只指‘窗边族’；也就是专门坐在窗边，什么都不必做，就可以领取高薪的人。终日卖命勤奋的人，看到这些悠闲的‘窗边族’，心中当然有所不满，如果无法改良公司中的这种现象，恐怕公司是整顿不起来的，在比我们讲究的是劳动价值。假如公司中存有游手好闲者，在下面的人自然也缺乏工作意愿。在我们公司里，就会

把这些‘窗边族’另外派用，在造船部门中绝对看不见任何‘窗边族’。

“在遇到‘窗边族’时，我会让他明白，一旦他留在造船所，底下的人部会学着不工作，因此我保证付给他足够维生的薪资，替他另外找一个可发挥其特长的工作，然后把他调到适合他的公司去。唯有如此才能奠定公司再建的基石。乍闻之下，他们都会觉得没面子，但再细想，仍会发现自己的确没有担任造船的实际工作。”

一向只从事造船业的人，都觉得自己不能做其他事，但尝试了新的工作后，却有许多人很惊讶自己竟然对新工作也能得心应手。来岛集团会有这么多职业种类，这也是原因之一。

造船业的每一家分工厂，从上班到下班，都始终保持着高度的紧张状况，一旦稍有缺失或作业略有弛缓，可能就立刻带来事故。因此无法长时间保持紧张状况或无法适应打铁焊接的火光、敲击声的人，都不适合造船业。但不适合造船业的人却未必不适合其他职业。

在来岛集团中有各形各色包罗万象的职业种类，诸如电影、旅馆、园艺、米行、鱼店、纸行等等，所以只要有工作热诚，必然可以找到适合你的工作环境。

三 严格的员工训练

为赢得企业锦标，实行集中训练

来岛集团计 2 万人员、干部 500 人、最高干部 11 人，其中只有 1 人被称呼为“先生”。这个尊称仅次于对坪内称“老板”、“社长”的敬意。他并不包括最高干部 11 人中，若按顺序，他只是部课长级 500 人中的一位。

村上肇（56 岁，来岛集团教育课氏）即是所谓的“先生”。

“村上的话就代表我说的话。”这是坪内所做的书面承诺。但村上发言的范围仅限于教育、训练、研习等方面。换言之，关于这些方面的问题，最高干部都必须尊重村上的话，而且一旦被要求就得立刻去实行。

村上有一个称呼，即“坪内教”的“传教士”。具有传教士资格者，除必须对该信仰绝对热爱外，还需备有将“教祖”的意思正确传达给“众人”的热情和技巧。所谓的“众人”，是指到昨天为止，还没有和“坪内教”接触的那些人，或指刚进入集团的新人员，甚至在集团已有一段时间，但仍无法完全成为坪内教信徒之入。此外对于老信徒，村上传教十仍不忘时时对他传教。

来岛集团最大的特点之一，即彻底的教育。对此重要部门的最高负责人，究竟持有何种观念，其角色扮演成果又如何？

“来岛集团的教育目的，首重提高工作意愿。正因其对精神层面的重视，才造就了来岛强劲的企业体质。”村上开口时的语调完全充满了自信。

又因治下有 180 家公司，当然不可能每年都举办教育研习。因此，刚接收的公司和问题较多的公司，自然而然地就成了教育研习的第一对象。就以 SSK 这家公司来说，在坪内就任社长以来，已举办过 5 次全体人员研习训练。该社的再建与研习成果的提高已成正比。至于如何加强提高工作意愿，村上说：

“让每一名员工都做到自我革新，自我革新即让自己再生。一个人在懂得了作的喜悦后，自然会有再生之感，并产生热诚和干劲。现在的学校教育，对功课跟不上的人都采取放任主义，但我们绝不如此，我们老板也主张不断再教育，自到他发挥全部力量为止。亦即培养员工完全投入的精神及持之以恒的个性。至于少数精锐，在某些不同的思想体制中，会误以为这是强化劳动或过度劳动，实则不然。”

不景气就是机会——这是坪内的座右铭。经济景气不好，所以业绩欠佳，这似乎是理所当然的，但这种“道理”在来岛是行不通的。时势造英雄，不景气正是找出真正价值的时机。但要突破这种瓶颈，企业体质必须十分坚固。教育正是力强化体质所进行的训练，因而坪内与村上都十分强调比赛前的集中训练。

培养员工的自信和恒心

来岛从不吝惜教育费用，以 1984 年 SSK 的研习费用为例，总共花费 5.1 亿日元（对象是包工，女员工，共计 4200 名）。该集团一整年就花费 15 亿，其中包括了坪内自掏腰包的研习费，每人 5 万日元及补助费 5 万日元。坪内自掏腰包的目的有二，一在告诉员工，许多事不需要太形式化，非得经由股

东同意才能完成，此外，意欲让全体员工产生家族式的感觉。

此外，坪内也相当注意某些细节；譬如在研习会的结业晚会上，他一一为员工倒酒，并说道：“好好干”、“辛苦了”。大部分参与研习的人员都尝过公司倒闭的苦头，并对前任的经营者之不负责与无能感到愤怒，更何况以前的社长从来未如此亲切地与他们交谈、替他们斟酒，因此他们对坪内的所作所为，觉得受宠若惊又十分感激。经过辛苦的训练后，坪内的一声关怀，真有画龙点睛之妙。

研习以 5~6 人力一组，计 5~6 组约 30 人，每组自成一个小组，集合小组到 30 人左右，则成一个班。每一个小组都有自由发言权。集合每组所找出的问题焦点，再将之揭示于全体人员（班）的面前，由各组互相提出质问，受质问的组一定要回答，在辩论之间，完成了“由本组负责”的具体实行计划，向全班发表。这就成为往后每组与每个成员的行动指针。

“我认为本公司研习的内容，即在扩大小组活动。从早上的规律训练开始，无论是发言或讨论，都必须注重规律、统制和礼仪。首先，在研习中，发言的人一定要先举手，得到同意后才可发言，关于这一点要求每一个人都要做到，甚至连声音太小都要重来。因为我们认为敢大声说话的人，才是提高工作意愿的第一步。也唯有如此，才可能是有活力，能充分发挥精力的员工。消极、没有精神的人，将办不好任何事。当然，刚接触训练的人对这种要求都非常吃惊，一旦熟悉也都迅速地进入情况。

“充满信心，不畏艰难——这就是我们的目的，所以设定这么高的目标，即在培养员工化不可能为可能的精神。其他公司也许会讥笑我们的做法太不明智，但我们正是以绝不妥协的意志，向高远的目标挑战，并以行动再行动来完成一切。”

村上的确具备了传教士的才能与特质，平常在他的言语中便经常流露着一种气势，让人下由得不相信他所说的。而这种气魄的泉源来自以下的说法：

“其实我是‘社长的化身’。事实上，在公司担任管理职务的人，都应该是社长的化身。在组织中任何一个管道都是相通的，都应是与社会流着相同的血。我们必须与社会结合为一坚固磐石、同心同体——这正是我们强过其他公司的特点。这个说法的确称得上是‘坪内教’。”

“我和老板的关系十分密切，我说的话也就等于老板说的话。而公司的成员，不论干部或员工，都能够接受这件事。但我终究只是一位课长，这种现象实在是非常特殊的。”

公司干部不成熟，导致经营不良

除了来岛集团，村上也接手其他企业所委托的研习训练。

“你们是否只要卖出商品，领取薪水就够了？事实上公司的发展与员工及其家人幸福是不可分的，千万不要忽略了公司的生存。通常精英分子都自视其高，认为自己全力付诸行动，但事实真否如此？不妨自我反省一番。”

这是村上对 550 名三菱汽车企管人员及零售商老板所作演说，这种强迫“反省”，使近半数的参加者受到了极震撼的“冲击”。

村上认为他对东方饭店工作人员的教育研习以及 SSK、高知重工的训练，都是投注了相当努力的“精心杰作”。尤其对东方饭店的教育，更是在“绝对反对少数精锐”、“绝对反对多能化”的声浪中完成的。

村上首先就问：“你们的烦恼是什么？你们认为工作环境中真正的问题焦点在哪儿？”一般员工都希望自己将来可以爬升为经理，也都朝此目标努力冲刺。当时，该饭店属于年轻辈的服务年资各是：门僮5年、咖啡烹调员8年、厨师12年；由此可知其工作人员已呈现高龄化，而其退休年限为60岁。

“到了60岁，你还愿意当一名门僮吗？或者继续泡你的咖啡呢？当然，所有人都异口同声地回答不愿意。于是我建议大家，不妨也学着做柜台、门房服务、宴会服务等等工作，一旦熟悉旅馆业的所有工作，也就不难胜任经理的职务了。”

村上反复他说明他的主张，由多元化进升管理阶级的论调，颇能深入人心。

东方饭店是“西有东方，东有帝国”的两大饭店之一，但其企业体力十分贫弱。虽然神户、六甲各有一分支饭店，但却各自管理，组织小且墨守成规，彼此之间无人交流。当然，这是基于劳动协约中规定，不过协约已有修改，允许相互交流，并创造出饭店以外的新工作场所。例如大丸的地下街，熟食店等都由中高年员工负责，他们工作十分勤奋，仿佛一城的主人。

结果，饭店本身的工作人员不仅人数减少，年龄也较年轻，致使原本濒临倒闭的饭店，一变而为每年可获利一亿日元以上。

“一人二用、三用、五用，并非是强化劳动。这是金钱无法替代的自我财富。如果能牢记工作的方法，你就一跃成为工作场合中的强者，对提升自己工作能力十分有益。经营不良的公司，多因干部过于受宠。试想，让5名部下承担只需运用自己80%能力的工作，部下当然会觉得老板十分体谅人，且工作轻松愉快，但公司也会因此倒闭。如果让部下都能发挥百分之百的能力，前述工作只要4人就能完成，剩下的1人就可派调到其他地方工作了。”

村上又对少数精锐与多元化的意义，做了如下解说：

“但就研习者而言，课程的安排是否太重了些？”村上立刻反驳道：“接受研习的人每二三大就变动一次，但我们身为教育者却要连续工作3个月，而且是不分昼夜的。不过，老板比我们都厉害。例如在SSK的研习中，我和老板共同生活了20天，他竟可以每天对工作人员演说14~16小时。他只要一上讲台，就可以浑然忘我说上3个小时，之后，我以为他要稍作休息，但却又立刻回到研习会场，要求‘让我再多告诉人家一些’。到最后，他分明已累得疲倦不堪，仍然不肯停止工作。”

培养员工的干劲必须持之以恒

听言的来岛式研习训练——并非特殊的魔木，只是为使集团永远生存所进行的连续训练，借着声音将理念强迫输入人心。如果单以尺度来看，其残酷程度远不及魔鬼训练营。而来岛的研习训练程度，绝对是一般健康成年男子所能忍受的。如果你在学生时代参加过运动团体，而且接受过具体训练，这种研习会就更不可能难倒你了。

来岛式研习的目的在意识革命。这里所持的意识，乃指人类不成熟的感情要素。例们人们害怕公司倒闭，但又认为只要听从社长指示就不会倒闭，于是这种矛盾的心理，正是创造“干劲”的基石。“干劲”并不是一时的，必须是永久存在的。通常人随时间而消减，因此必须在适当的期间及时补充。

来岛式研习特别重视这种反复补充。当然他每一次演说，或对 A、B、C 公司的讲词都会有些不同，但基本主题是不变的。尽管如此，坪内和村上都不会因重复太多次而偷懒省略。哪怕重复几万次，他们仍然不厌其烦。若换成别人，绝不步如此做。而这种憨直正是来岛式研习的直髓。

充满干劲的集体，绝非一朝一日造就出来的。因为也许你用了一段相当长的时间，促使一个部门达到水准以上，但另一个部门的新问题可能又产生了。也因此坪内教的教祖与传教士，不时地出现在众生面前，对众生讲解教理。

四 无阶级区分的干部会议

来岛集团计 180 家公司，2 万名员工，主要干部约有 500 人，包括的阶层为：（1）主要企业的高级职员、部长、次长、课长；（2）小规模企业的职员。干部们每月要集合做一次汇报、联络、资讯交换，进行集团内部的沟通。这个集会就是干部会议。

1984 年 5 月 13 日，在奥道后的岩关大厦（原为饭让，现作为集会研习、会议使用场所）。召开 5 月份干部会议，早上 8 点过后，就有手持公事包的男士陆续进入会场。他们年龄大约在 30~50 岁之间，以 40 岁者居多。半数以上的人员都西服笔挺，但也不乏穿着工作服及公司夹克的人。场内的座位排列整齐，桌上有条不紊地放置列着参加会议的公司名称及各称头衔，这些排列位置并没有按照职位高低来排的。8 点 40 分左右，人数都已到齐，谈笑声也此起彼落。

9 点坪内准时出席，场内立即鸦雀无声。在来岛集团业务部次长细川道弘“起立、立正、敬礼”的声令下，会议正式开始。首先由本田主席，即造船集团协力会（包工企业所构成）代表工人进行研修报告。

第下立上台报告的是加地彻成，他相当紧张地来到前面朝左边的坪内敬了一个九十度的礼，然后走上中央的讲台位置，以最大的声音开始报告。与其说他在演说，还不如说是念稿，但加地的报告，却清楚地让你了解，来岛造船集团现在面临何种问题，又朝着何种指示在努力。

第三章 “化不可能为可能”的坪内式经营

一 令小林一三佩服的“双线并行”——电影放映

确实掌握大众的心理

1950年春，位于松山市中心，大街道上的松山大剧场正式开幕。连日来宾客盈门，盛况空前。

日本战后，人们首先重视的是民生问题。但与大战失败后的1946、1947年比较，人们的生活已较有余裕，因此电影成了当时最适合的娱乐，果然电影在往后数十年中，成为时代的宠儿。再平凡、再差的电影都不必担心没有观众，使得制片公司、电影院老板笑逐颜开。尤其是电影院老板，只要专门放映一个制片厂的影片，财源就能滚滚而来，实力当时获利最人的行业。

但坪内并未以身为一般的老板而得意扬扬。如果他甘心只当乡下一位小富翁，他大可由其父母处接收松前町的大坪座，轻松愉快地经营。但35岁的坪内却认为，只有经营得更大，赚更多的钱，才不失企业的价值。而且，他相信，电影事业可以使他赚很多的钱。当然，要赚钱贵一定要做别人不敢做的事，而在电影界中，别人不敢做的事是什么呢？就在他苦思不得其解之际，一个相当冲击性的资讯传入了他的耳里。

那就是电影界第一号人物，也是日本经济界重镇的小林一三（东宝集团总帅）的“百馆主义”。所谓的百馆主义就是在日本的主要都市建立100个东宝直营馆，并只播映东宝的作品。当时，制片公司只有东宝、松竹、东映、大映四个系列，其中以东宝拥有最多的佳作和受欢迎的明星。如果百馆主义一旦实现，电影院老板至少会失去1/4的市场。

坪内对可能付诸实行的百馆主义忧心忡忡，深怕事情演变对自己极为不利。但坪内的斗志却因此而点燃，他相信，也许小林先生是位大企业家，但他也相信自己比他更了解大众心理。他相信可以破除百馆主义这种纸上谈兵的空论，而代之以更实际的智慧。

于是他产生了双线并行的意念，当时，电影院都采用专馆方式，亦即A馆永远播放东宝作品，B馆永远只放松竹的片子。在一般人的观念里，绝不相信在一家电影院可以同时放映东宝和大映的作品。

坪内决定要破除一般人的观念。例如将松竹、大映，东宝、松竹，国片、洋片各组电影，分别在各馆轮流放映，如此必可招来更多观众，赚的钱也比一般正规电影院多。但这种方法似乎从未有人试过。如果真的要付诸行动，首先就得说服许多人。但当时各电影公司相互的关系并不好，且太执著公司作品的自主性和独立性。再加上小林一三（东宝）、城户四郎（松竹）、大川博一（东映）、永四雅（大映）这些电影界的大头目，都太迷信专门馆的规则（即某馆只能放映某公司的制片），根本不曾想过要打破传统。

五加五等于三十

坪内说：“当时我去找东映的大川先生、城户先生、永田先生，向他们说明要打倒小林先生的百馆主义，一定要实行东映和松竹、松竹和大映、东

映和大映同时放映的方法。双片同映，不再是五加五等于十的利润，甚至可能等于十五、二十或三十，因此这绝对是赚钱的事业。”而后又实际举出影片费、税金、入场券等数字加以说明。

他说：“如果你对制片很有自信，一定希望更多的人来看。”事实上，这些电影业者只知道制片，对放映的事全无概念。

“我产生双线并行的构想，来自观赏‘浪花节’而起。在‘浪花节’上通常在看板上写着很多明星以招徕客人；相反地，只写一个名字的人，纵使有戏，绝不可能客满。对电影而言，也不例外，有人喜欢古装剧，有人喜欢现代剧、悲剧、喜剧，有人喜欢甲影星，有人喜欢乙影星，如果你能将他们做最完美的搭配，必定可以吸引更多人。

“另外，电影是否受欢迎，还受到地域的限制。例如一部名片，在松山电影院演出，票房不好，表示这种片于不适合附近居民的口味，这种状况只要稍事留意就可察觉。因此我们做了城市居民对电影品味的调查，再根据资料来进行选片和宣传。我们的戏院就是因为做了这项工作，观众才会比其他戏院多的。

“后来，我的戏院经常爆满，传到小林先生耳中，于是他要求见我。我们见了面后，他决定放弃原有的百馆主义，并给了我许多经营上的指导。但在电影方面我是相当自信的。小林一三本是个读书人，所以反应非常敏锐，脑子也很好。他的思想比一般人早二三步。但电影属于大众企业，快了二二步未免显得太时髦，不易被接受，因此快半步就够浪花节：系以三弦为伴奏的民间说唱艺术，类似中国的鼓词。

了。但小林先生似乎不明白这一点。

“对一个自视较高的人，通常都喜欢制作艺术作品。他们认为让影评人、一般业余影业者赞赏的作品，才是最好的。但这种电影未免高和寡。在我看来，能吸收许多客人，且让观众觉得有趣的片子，才是好电影。因为不容忽视的，电影仍是一种企业。而小林先生、永田先生晚年的企图全惨遭滑铁卢，正是因为他们太崇尚完美主义，而没有顾及大众心理。”

基于上述种种，坪内决定走通俗的路线。于是他的影业事业也开始蒸蒸日上。直到景气更好时，他就一一收购了其他经营不善的电影院，注入新的政策与血液。

1955年，四国四县内已拥有30家坪内剧场。

坪内除拥有胜过小林先生的自负外，对创新广告词也颇有一套。他觉得传播公司制作的广告词缺乏特色，于是自己绞尽脑汁来构思宣传，有时连自己都十分满意。在影业不景气的时期，只有坪内的剧院从未冷清，全赖于他的努力经营。这种传统，目前正由佐伯正夫加以继承，东映的战争片打出的广告词“谁能停止我的泪……”成功地一炮而红，这正是佐伯的精心作品。

小林一三的挖角计划

由向片商购买影片一事。就可以看出坪内高超的交涉手段。通常在商场上，买主低商品价格是十分正常的事。但电影并不属于制作业，它贩卖的是影象，所以经营策略与教科书的理论有极大不同。坪内在购买影片时从不讲价。他认为除了自己赚钱，让双方获利也是合理的。因此，他经常以高于其他人的价格来收购影片，有时甚至是两倍的价格。

他这样做的目的，是希望能完全自由地掌握影片放映的时效，并可任意做最有利的双片组合。例如《忠臣藏》这部片子在 12 月放映最好，但在 8 月放映恐怕观众会寥寥无几，为了确信 12 月可以取得该片并顺利放映，他自然要费一番心思。这种状况变成电影院对片商做了较无理的要求，因为也应考虑对方有较合理的利润。

“卖方有时会趁机抬高价格，但我从不讨价还价，一部平常只卖 100 万日元的片子，我却以 150 万日元买进。在这种时候，对方反而会觉得奇怪，甚至有点怕我。通常 60 万日元的片子，对方就会给我很大的回扣。这是非常有趣的交易，虽然你付的价钱极高，但那是值得的。广岛的人口几乎是松山的两倍，所以我付出的价格也是广岛剧院的两倍。在西日本我成了付款最干脆的剧院老板。每当交易成功，我都会告诉自己，我一定会把它赚回来。”

但另一个难题则是流氓的捣乱，电影业和饮食业一样，是流氓最喜欢找麻烦的行业。如果你让他得逞，他会食髓知味。如果你拒绝，他会在入口处捣乱，让一般观众不敢进来。但不论他们是威胁或恐吓，坪内都不吃那一套。他采取不抵抗不服从的态度。不管对方如何，他都视若无睹。接受威胁，答应对方的要求，你将后患无穷，但如果做了不当的处理，反而会给他们趁隙而入的机会。所以他们爱怎么闹他都不加干涉，不过也有一个大前提，即在不妨碍实际演出的范围内，一切不予反应。

“他们爱怎么闹就怎么闹，我都不在乎；但我绝对坚持一点。不允许免费入场。”坪内说。

因为，这是破坏电影生命线的大问题。遇到这种时候，他们就立刻打电话给 110 报警。虽然他们有时象苍蝇一样惹人厌烦，但坪内始终保持上述的态度。他向来对自己的耐性是很有自信的。久而久之，这些流氓也觉得没什么趣味了。

“上我对付流氓时，都会告诉自己不要害怕，也绝不能后退一步。我真正害怕的是基本线的崩溃，也就是购票入场体制的破坏。一天也许可以赚上几千日元，但其基础就是每一张 80 日元的票。”

坪内似乎有一种本能，即排除任何影响基本线、生命线的负面因素。

让坪内说服，放弃百馆主义的小林一三，非常欣赏坪内不同凡响的观点和作风，于是苦口婆心地想说服坪内“到东宝去”，并以高薪欢迎他作为营业部的负责人，但坪内婉言拒绝了。担任东宝重要干部是很吸引人的，但终究只是个薪水阶级。这和一个乡卜剧院老板的收入，仍无法相提并论的。当然，这并不是坪内拒绝的唯一理由，因为在这个时刻，坪内心中已有了发展自己事业的愿望。

二 “客人至上”的船只月付销售

“王子”或“乞丐”

1954年，坪内己是爱媛县名流知晓的重要人物。所谓“名流”指的是银行界、县议会、市议会、企业界等县政财界的要人。

这时，外界也纷纷传言“坪内因影业获利不少，现在拥有相当多的现金”。

坪内自己也意识到这一点。因为一年前还不愿理睬他的重要人士，现在反而要求与他多接触了。但坪内并不因此自以为伟大或得意，相反地，却感受到内心的寒意。

他的确富有，但也依然空虚。他觉得，就算他每天都抱着一个金柜回家，日复一日，千篇一律，即使赚了很多钱。他也丝毫未感受到用劳力换得财富的充实感。他当时已38岁，企图有一番大作为的野心在他体内蠕动着，于是坪内每天都觉得闷闷不乐。

钱，有的只是钱——也开始深刻感受到除了有钱，什么都不是的空虚感。

这时，有地方人士突然向他建议接收来岛船渠这个造船会社。坪内和二三个人商谈此事。小林一三则说：“如果你能重建一个被遗弃的大公司，必然会因事业家的身分得到认可。这是一个机会，我赞成你去做。”

当时，日银松山分行行长，浜口喜太郎也说：

“你如果真要这么做，得先有所觉悟，你可能会变成乞丐。也许要赔掉你全部财产都还不够。一旦失败你势必要负债，而且他和电影事业截然不同。等你有了这些觉悟，再决定做不做吧！”

当时，造船业是相当不景气的。尤其是爱媛县中小造船所的客户，都属于濑户内海沿岸零星海运和捕鱼者。钢船只有两艘，其他全是木造的机帆船。

但无论景气如何萧条，来岛船渠终究是一个钢船造船所。然而当地的买主多向东京、大阪的大造船厂订货，且都缺乏造钢船的资金。因此该公司陷于极度经营不振的境地，工厂形同废墟。

该社旧名为波止浜船渠。设立于明治35年，当时资金20万日元，经过长时间木船制造修理事业后，终在昭和初年成为吴海军工厂的承包厂。是昭和15年（1940年）以后被纳入住友财阀系列下，以住友机械工业相关会社的身分，已能制造2000~3000吨级的钢船及担任修缮工事，但战后该财阀解体，它无法在住友的庇护下继续生存，因而在企业再建整備法下，成了特别经理会社。

1949年，由来岛船渠承继，以第二公司的身分成立，当时资金为1800万日元，不过半年后被迫停业。在这期间，劳资纠纷不断，未曾真正从事工作。以后三年，来岛船渠一切作业都呈静止状态，600多名员工也四散离去。

被迫面临不成“王子”即成“乞丐”的坪内，在1952年11月起，考虑5个月后，于次年4月决定接下这个最穷困的工厂。

长达两年“零业绩”的时代

“接收来岛船渠和佐世保重工的情况十分相似，都是没人敢要的烫手芋。这对国家本身、住友财阀、县、町都构成困扰。所以伊豫银行的末九千代太郎、和事久松定武先生。副知事羽藤荣市先生、波止兵町长今井五郎先

生都纷纷求助于我。求助者之多，与当时接收佐世保重工的时代完全相同。当时，我内心充斥着紧张与悲壮感：毕竟一失败，我的确可能沦为乞丐。

“因我急需 5000 万日元资金，所以设法卖掉三家剧院，后来只卖了两家。剧院一则因地点好，二则占地大，所以银行方面极愿意收购。也因为银行方面知道我卖剧场的目的是要筹备接收来岛的资金，因此很快地完成了交易。

“也许有人认为这是一生的赌注，实则不然。我是个最憎恶赌博的人，但我视它为人生的转机。也有人问我，身为剧场老板，怎会去从事完全不同性质的造船事业呢？其实我一直喜欢船。以前所以就读商船学校，正因为我喜欢海，也喜欢船，而我的双亲也一直期望我有朝一日能成为关西汽船的船长。基于这种理由，我并非是一个对船毫无知识的人、再加上我经常与一些知名要人接触，使我领悟这世上有一种极伟大的‘事业’存在，于是我成为事业家的欲望油然而生。”

重建来岛船渠——对一个停滞了三年的工厂，首先要做的就是拔除工地四周蔓生的杂草。在这里，机械锈了，办公室也宛如废弃的房屋。坪内率领着 20 多人，每天来除草、去锈、修理建筑物，辛勤地劳动。这也是坪内至今仍爱引用“满身泥灰”这句话的原因。

这个与铁、火暂时绝缘的造船所，其业绩为零的时代持续了两年。于是“坪内这个大傻瓜，竟然投掷了 5000 万日元，只为了除草，把电影院一家卖了来贴补投资的不足，简直不可思议”。这样的谣传再度四起。

但坪内却意识到工厂内与日俱增的旺盛能量。来岛不再是一个冬眠的公司，只要找到买主他的能量就会适时地发挥出来，如不可遏止的山洪。

30 年来，坪内早脱下了工作服，穿着笔挺的西装，奔波在濑户内海的各个港口，开始米岛船渠具体营业活动。

不合理的“海上卡车”

在我们的印象中，凡提到船主，多半是指相当有来头的海运会社、渔业会社或富有的资产家。但坪内完全破坏这种常理，他设定来岛船坞（“来岛船渠株式会社”于 1966 年改名为“株式会社来岛船坞”，以下以新名称之）的船主为“一杯船”船主。所谓一杯船船主，即抬拥有一艘破船（木造机帆船），父亲当船长，母亲管船务，专做一些零星海运、捕鱼业的人。他们大多在陆上有一个家，但半年以上都是在船上度过的，恶劣的劳动条件，使他们不能悠闲地在家，夫妇只能住在船上，24 小时不断工作方能填饱肚子。

坪内决心搭乘这种船，仔细观察他们的日常生活。结果他看见一艘船从若松港把煤运到神户港。卸下煤以后，又装上了杂货。这样得花两天的时间，而后又到宇品港，再转回若松港，船一直都不休息地运转着。每当他如此航行一趟，就可以领一次钱。直到正月回到母港时，算算手边的钱，千日元叠起来约有一尺（33 寸），这就是他们的丰收季，但并非经常可以如此。

又因为他们长期在海上生活，只有一板之隔，就是海洋地狱，这种压迫感时时侵袭着他们，因此大多数人一上岸。就尽可能把手上的钱用光。因此手边永远没有多余的钱。他们所得资金是陆上工作者的 3 倍，且多为现金收入，但生活却永远不安全。这些问题除了来自生活态度，主要原因还是在于他们只能从事这种条件不利的工作。

工作如此辛劳，却又得不到安全，这似乎很不合理。其实只要他们一天不丢弃这种航运效率极差的船，他们的生活就得不到改善。坪内心想，应该给他们比较好的船。这也是来岛船坞在得不到大船主时，应运而生的顾客创业法，也可谓是互利主义。

父亲当船长、母亲当船务，这种一杯船主的航运样式是无法轻易改变的。另则船型若加大，必然要有够资格的船长，在这种时候要他们参加资格鉴定，对他们来说，各方面都有困难。

要满足上述两个条件，哪一种船才是最适当的呢？500吨船在航运资格、法规、税制各方面都有划分点。因此最高限的499吨船应该是最适当的。父亲可以兼船长，大展身手。再者这种船的实力，绝对不同于木造机帆船，效率也在数倍以上。诸如载运量大，可高速航行、劳动最减少、运费大幅度增加、安全性高等等。都是它的优点。

他又打破传统，不个别接受499吨船的订造，而是采同一样式、同一规格的“标准船”，只要做一次图面设计，即可大量出产。钢板、钢管的截断也完全合乎效率，坪内正式将这种船定名为“海上卡车”。

“标准船”的构想并非坪内所创。在二次世界大战中，美国就曾以“战时标准船”叫故同型船的大量生产，然后又将之运用于日本货物船。但真正运用于民间则始于坪内。

1955年初，全日本造船需要量并不大，因而也不可能想到“大量生产”。只是身为四国乡间的小型造船厂。为了降低成本，所以构想“大量生产”，在这种现实情况要求下，才产生了这种制度，乃至于颇具知名度的真藤恒（现任日本电信株式会社社长，前造船技师）也采用这种标准型大量生产方式。

虽然造船的规模不同，但坪内却以“海上卡车”比别人起步早了10年，由这点即足以称坪内为拓荒者。

另一次异军突起——以月付款方式卖船

499吨型钢船，亦即“海上卡车”对“一杯船主”而言是“最好的船”，这点已不容置疑。而一杯船主也完全确认了这种船的价值，只不过他们做梦也没想到能有“自己的船”。尤其在1955年，5000万日元对当时花用无度的船主而言，实在是一笔大数目。如果他们都一直用机帆船来工作，一生恐怕也存不到这笔钱；再者当时的船舶建造费计分三次，即开工、进水、完工分期付款（现在仍有许多人采用这种付款方式）。

最初，“一杯船”船主们认为：“我们当然想要这种船，但我们拿什么来买？”

这时，坪内采取了另一项不合常理的做法，他用每月付款的方式来出卖这种5000万一艘的船。

“这种船是专门为你们设计的，你们只要努力工作，每月按期付款，船就是你们的了”。

在初闻坪内的话时，每位一杯船主者不禁暗忖：“按月付款？他简直疯了！”而不把它当一回事。

爱媛县很早以前就盛行月付款方式，但商品多限于外国衣服、手表等价值救千日元的物品，因此常可看到“500日元买5000日元物品”的广告词。在那个时代，要如坪内所说的，“5000万日元的财产（当时“一杯船”船

主并没有船是商品的概念，且视之为唯一最高财产）按月付款即可取得，简直是无法相信的事！”于是，有人说：“我们非亲非故，你何必做这种牺牲呢？”这种说词还是客气的，更有人以小人之心度君子之腹，中伤道：“你说谎的技巧再好、我们还是不会上当的。”

坪内努力想说服他们，并举出具体的数目，让他们相信按月付款的方式买船，绝不是梦想。这本是来岛船坞的商业谈判。但却变得象在传教。他企图打破“没钱就不能造钢船”的迷信，并将“每月付款可成为钢船主人”的新教输入人们心中。

但这种苦心似乎不能打动对方，坪内索性和他们同住在船上，甚至做相当时间的逗留，日以继夜地为他们洗脑。长时间不停他说，其惊人的体力与耐力，直叫人咋舌。也因此，他非把心意传达给对方不可的气势果真感动了对方。

按月付款，呆帐率等于零

“真的可以用按月付款的方式？那一切拜托你了！”

在相当长时间的交谈后，“一杯船”船主和他的妻子都高兴得手舞足蹈。一旦原以为不可能的商谈成功了，顾、主双方也达成了内心深处的交流，船主们都抱持着努力工作的决心。坪内暗自庆幸，倘若他的说服失败，海上卡车的构想就要成为纸上谈兵，而来岛船坞也永无再生之日。对船主而言，他梦寐以求的“‘钢船’”终于成真，其收入也较往常倍增。

对双方来说，都是一生难得的大好机会。

他们共同掌握时机的心情十分强烈。来岛船坞之所以有这么强大的力量来对抗不景气，乃因他们深信，以目前与船主们的优良关系，其后代也部将是船坞的忠实顾客。于是坪内与“一杯船”船主约定道：

“找遍全日本没有第二家以分期付款方式来卖船的造船厂。我相信，能如此站在你们的立场来为你们设想的，也只有我一个人了。因此，我不能失败，所以你们一定要按约定付款。正因我信任你们会努力工作，所以才为你们造船。”

“我们一定会拼命工作，按月付款，绝不给坪内先生您添任何麻烦。”船主们都如此答应道。

然而这种承诺的可信度有多高？坪内当时内心是合会有不安呢？

“今天如果造船厂是住友财阀，”人们的心态可能是：“住友？那我才不管那么多呢。反正他的企业那么庞大，差我一个也倒不了。”

至于船主说：“我们一定支付”——这与欧美的契约概念是不同的。他们所持的意念是：“坪内先生信任我们这些没钱的人，为我们制造生财的钢船。对他的大恩大德，我们无论如何都要报答他，绝不背弃他。这才是为人之道。”

假如对方是大公司，则又另当别论。但当对方是有诚意的人，人道主义便油然而生。坪内所掌握的正是这种顾客心理。而事实上，坪内果真未遭遗弃，他的呆帐率等于零。当然，在买主突然暴毙或意外事件发生时，一部分船费收不回来，也是难免的。

“这决不是赌注。有些人认为我未免胆量过大，其实这种说法并不正确。一个再大胆的人，也不可能甘心背负数千万日元的债务，因此我并不大胆，

也不是傻瓜。有人认为对一杯船船主而言，借资数千万日元也是一项赌注；但就算输了，他也不必担负本金的事，怎能算赌？不论输的是对方或我本身，责任仍在我啊！最后负责赔偿的，也是我啊！”

一杯船船主的认真工作就是担保

实际按月付款方式另一个难关则是银行，以每月付款的方式为没钱的人造船，已是十分不可思议的事，更何况全无担保。把钱借给没钱的人，按银行理论，这种构想实在太不合逻辑了。同样没有资金者如菜贩、女装店，我们仍约略可计算出他可能获得利润，但对于往返于海上的零星海运业者，银行则全然不知其状况，主因在于他们从未与一杯船船主有过来往。

在船主的观念里，银行和他们是绝对无缘的。更何况在全无资金担保状况下要求银行借贷。

“不！不可能！”任何一家银行、金融机构起初都如此异口同声道。

“怎么不可能，这绝对没有任何危险性，我敢保证。”

“你用什么保证？”

“他们勤奋的工作不就是最好的担保吗？”

“这哪能算是担保呢？”

“还有其他东西比得上认真工作吗？就经营而言，什么才是最重要的呢？当然是劳动。如果能给予勤奋劳动的人资金，岂有不成功的道理。”

“一杯船船主每个月的收入如何？”

“以 499 吨型的钢船来说，每月不少于 200 万日元。倘若夫妻二人都很勤干，可能就更多了。再扣除其他经费，每月盈余百万日元以上，往后濑户内海将成为钢船时代。”

坪内多次出入银行，商讨此案。日本银行与伊豫银行也慢慢了解了此事，银行方面自行研究“无担保借贷法则”。

这时，坪内在伊豫银行已有数千万的贷款。在接收来岛船坞时，伊豫银行已给予了相当的支援，因此彼此在融资方面亦曾有某种程度的承诺。但在来岛船坞正式进入具体行动之际，如果银行拒绝了一杯船船主的贷款，来岛的重建势必泡汤，公司与坪内个人都可能一贫如洗，银行方面也将连本带利蚀本无归。

坪内清楚地掌握了伊豫银行的弱点。伊豫银行在这种状况下显然无法拒绝贷款，但却附带了一个极奇妙的条件。

“我们并不很情愿借这笔款项，一旦借出，就希望你能慎重运用，绝对不把它花费在艺妓身上。为了确定你能做到这一点，请你立下誓约书。”

坪内果然立下了“绝不贪女色”的誓约书。但对伊豫银行来说，依然内心难安。但坪内始终遵守着自己的“誓约”，于是 499 吨小型钢船月付贩卖方式果依下列形式实现了。

- 商工中央金库.....15%
- 中小企业金融公库.....15%
- 伊豫银行.....15%
- 海上保险.....5%
- 船主.....5%（许多人卖掉原先的木制机帆船以补足资金，其金额约 200 万 ~ 300 万日无。也就是说只要筹足头金——自备资金——即可拥有

价值 4000 万 ~ 5000 千万日元的钢船。)

以上金额占建造费的 55%，剩下的 45% 则由来岛船坞负担，并由船主按月分期偿还。亦即 5000 万日元的船，船坞则负担了 2250 万日元，船主四年偿清，每月约付 47 万日元，此外还应付商工中金等金融机构共 58 万日元，合计 105 万日元，再加上利息总计 130 万日元。对每月收入 200 ~ 300 万的船主而言，这样的负担并不十分轻松，但也不是办不到的事，只要他们肯认真工作……

1956 年 7 月，来岛型标准船第一号“第八长久丸”（船主濑野汽船）竣工了。此后，来岛船坞不断推出新造钢船，海上卡车载满货物行走在海洋中，数年后便成为濑户内海的主角。

“拼装船体建造方式”的发明

1959 年，来岛船坞完成回复线船台系统，也因而成就了标准船大量生产体系，展开破竹般的攻势。这时，大量建造及月付贩卖方式已完全确定，唯一应该加强的则是充实发展，此后，来岛终以巨浪怒涛之姿席卷造船世界。

欲完成大量生产系统，势必要有成熟的技术能力。

1957 年，坪内要求播磨造船的六冈社长提供技术指导。当时，六冈是造船工业会会长，因而很快予以承诺。自此，播磨陆续遣送优秀专家到来岛做技术指导，而来岛方面也组成技术团体到播磨见习。来岛技术因十分惊异于大型造船所的技术与设备，并努力学习，企图并驾齐驱。两年后，他们的成果已赫然展现。

坪内本身也试图设计出“技术”的架构。我们称它为“拼装船体的建造方式”，这对缩短工期有极大贡献。而这项技术是坪内看到寿司卷时所产生的。“寿司卷是先做成一长条状，要吃时才切成一片片。拼装船体的建造方式正好相反。船尾、中央部分、船首每个单位都象是已切割好的寿司，我们可以分别制造，当每一单位都建造好时，只要在船台上一经组合，船体就立刻完成了。以前造船的方式是先造船尾。然后依次前推，完成整艘船体，这种方式在时间和人员上都会形成过度浪费。而这种方法，想必也只有外行人才想得出来。”

“拼装建造方式”初见完成时以焊接工法取代铰钉打造法。这是划时代的技术，引导战后的日本造船业迈向世界水准，山坪内创始的“拼壮建造方式”乃因时代潮流产生。而在中型造船厂中。首开使用记录的，正是来岛船坞。

全体员工都是推销员

1959 年元旦，坪内通告“全体员工都是推销员”，并命令每一员工都要取得一艘船的订单。于是全体员工分散在濑户内海沿岸港口，因为在海上讨生活的船主们，只有到正月才会回到海港，在自己家里过节。

“恭贺新禧，我是来岛船坞，特地带了御神酒来给您拜年。”

员工们手持一公升的酒，分别前往船主家中拜年。先干一杯再说，对船主们而言，是更容易接受的。

“您也差不多要造只钢船了吧！”

“我没钱啊……”

“可以用分期付款嘛！”

“分期付款？最近我也听别人在谈论这件事，但真的可以分期付款吗？”

员工开始展开推销活动。这与口才的好坏无关，但绝对与诚意成正比。

“我们造的船物美价廉。”这是他们争取订单的重点。至于正式契约，则要在查清航线、人物、货主后才订定。事实上，胜负完全取决于正月的5天内。5天内取得全年订单后，才依此决定造船计划、作业程序。那年，契约成交计17艘船。

在正月即掌握一年订货量，对材料的采购相当有利。一次购买一年用的材料，特别是引擎，也都是坪内的主张。其目的在求成本的降低，而当时的其他造船厂都还不懂如此节流。坪内不因大批购买而强迫要价，当时神户的引擎答应了他的条件，于是市价近800万日元的引擎，只卖了550万日元；同样的，1000万日元的货物只卖800万日元。这是建造“物美价廉的船”的基础。

在4年的分期付款期限快终结之际，来岛又建议船主卖船并建造代替船。因为中古船只在东南亚可卖到极高的价位。只要把卖船款项中的一部分取出当作头金，再造R型船舶。如此不仅在税法上占到有利地位。也可增加财富。

惊人的爱媛海运

1957年，爱媛县钢船只有20万吨，到了1967年则达62万吨，10年间增加了3倍。在机帆船时代，它是仅次于广岛县、福冈县，居国内第三的“内航县”。但在1968年却一跃而为“日本内航第一位”。“海上卡车”成为濑户内海的主角。1966年6月，当时的四同海运局长乃以“惊人的爱媛海运”为题，专栏报导。这正意味着交通部已认同爱媛海运的实力。

同年3月末，爱媛县所登记的内航总船腹量为33万吨，占了四国全总船量53万吨的60%。也占全日本内航220万总吨的15%。又因其另有近海外航12万总吨，合计船腹量为45万总吨，成为仅次于东京、兵库、大阪，居全国第四位的海运县。

1961年，坪内决心将来岛船坞的主力工厂移到现在的越智郡大西町。因为波止滨工厂每年需造船20艘以上，地方太小，只有另建新工厂。大西町海岸一带4万坪土地，曾一度为住友所有，但战后又归还大西町，致使成为空地。

大西工厂的建设费时一年。1962年中，完成两座600吨船台。大西工厂的开没，使来岛船坞得以消化1965年以来的大量订单，成为爱媛县最重要的造船厂。1970年左右，大西工厂每年已拥有10万~12万总吨的造船能力及80万总吨的修缮能力。

三 “世界最长”的饭店——开发奥道后

对奥道后的用心计划

来岛船坞是建立于明治时代的旧公司，但事实上，称它为由坪内创业的新会社也不为过。谈到创业，坪内的确开创了一个“从无到有”的事业，那正是指“奥道后饭店”。

海上卡车正式进入轨道约是在1959年，正当坪内44岁时。这年，松平忠晃以日银松山分行行长的头衔赴任。尔后，松平又历任琦玉银行副经理、会长等职，是位相当练达的银行家。他也是教导坪内“如何与银行往来”的老师。坪内对开发奥道后的兴趣，得自松下的建议相当大。

松山市于1950年被指定为“国际观光温泉文化都市”，“观光温泉”乃以道后温泉为据点，但规模并不大。道后是指松山郊区的汤山，该地以良质温泉著名。若加以开发，并以“奥道后”为名，其范围则相当大。久松定武知事、黑田致一市长、白石春树县议及松平，都是积极想开发此观光温泉的鼓吹者。

1955年以后，松山市的观光客每年约有60万人，但旅馆和规模都相当小，因此观光客多半都是路过松山，到对岸的别府投宿。

“我也想过这个问题，但观光事业应该由县或市来策划，与我实在没多大关系；再则当时我满脑子都在想着来岛船坞的事，实在做梦也想不到自己会一头栽进奥道后的开发事业……”坪内回忆着。

当时县、市的知名人士似乎是冲着坪内的钱而来，一个肯为来岛船坞付出5000万日元的男人，在造船业经营上又十分顺利，如果谈话投机，也许梭肯为观光事业出点力。起初的谈话内容，只限于寒暄和试探，后来则成为具体的请求。

坪内首先要了解现场，于是他亲自到号称有百万坪的汤山一带巡视。那是一块山、原野、溪谷、河川幽静休眠的处女地。虽然心中有许多思考和困惑，但他的确“爱上”这片土地了。由这里，我们可以看出坪内虽然是一个冷静的事业家，却不失浪漫的风采；他忽视了利害的关系，凭着浪漫的本质开放奥道后。

以恶意中伤及蓄意破坏为引爆剂

一如常例，开发奥道后首先就要拿出资本来。他买下了泵源的汤口（泉水喷出口）及周围的土地。但因中间出了点问题，致使汤口无法使用。但坪内已接受松山市内50家旅馆及餐馆，每家50万元的金额，计2500万元，并答应全权负责，供各餐旅业之泉水。

起初业者都保证“我们全权交付由您负责，绝对信任您，不给您添任何麻烦”。但当问题出现时，他们的态度完全不同了，“此一时，彼一时，既然泉水出不来，请你把钱退还我们”。坪内原本出资2000万元，现在若将餐旅业者的2500万元退还，就表明他得独资4500万元。但他不哼一声地将原数退还给业者，业者也理所当然地收回，其中只有5个人例外，5人中尚有3人是未亡人。

“坪内先生，我们已死的丈夫十分信任您，所以才肯出资，现在我们

并不想要回这 50 万，但请您一定要实现原来的计划。”

正因为这些言语，使坪内决心去找一新的温泉口。也就从这个时候开始，坪内才在精神与资金上真正投入奥道后的开发。他决心不管花费几亿日元，也要独力挖掘新的泉口，于是他光买下四周民有林地 50 万坪，共支付 5 亿日元，然后邀请爱媛大学的高津寿雄教授与京都大学火山温泉研究所的濑野锦藏所长，来“探测可能出现泉水的地点”。坪内并要求爱媛县温泉审议会试掘。数月后，开始动工挖泉，时当 1959 年 9 月。

两个月来，所有工作者日以继夜不曾怠情，但出来的始终只有泥水，坪内的内心虽焦躁如焚，但表面仍故作镇定，坚持继续工作。

11 个月后，泉水终于出现了。

“我赢了！我当时不禁忘我地大叫。那纯然出于喜悦，不曾考虑到任何状况。毕竟我期待了那么久……”

继一号温源后，二号、三号也接着挖掘出来，到 1960 年 7 月，6 号温泉亦告先完工。坪内认为他已找到了发展观光事业的据点。

1961 年 2 月，专业据点奥道后国际观光株式会社（资本 1000 万）正式成立。他们的第一个工作是把温泉引到松山市内。来岛船坞全体总动员，将泉水分别引向松山邮局、松山监狱、医院等，以及拒绝收回 50 万投资的 5 家餐旅业者。自然，原来因害怕而要求“退还 50 万日元”的其他 45 人，也纷纷要求供给泉水。

“我本想刁难他们，但最后仍决定忍下这口气，并将泉水分送过去；因为我要告诉所有人，我做到了。在从事这项事业时，我的确受到了多方面的伤害。”

第一主义——饭店长度“世界第一”

奥道后饭店本馆于 1968 年 1 月动工，1969 年 2 月 28 日竣工、七层建筑，长 350 公尺，相当于东京霞之关大厦的巨大建筑，计有 170 间客房，可容 500 名客人。

建造之初，坪内希望将它建成“世界唯一的饭店”。不论在哪方面，“庄必须拥有世界一流饭店所没有的一项特色。因奥道后占地极广，巨位于山中，平地部分极少，多为倾斜的坡地。

“我要好好利用该地形的特色，也就是把饭店建在坡地上！不！最好是建在断崖绝壁上。”

负责设计的建筑师根津耕一郎出了这个点子，而这种创意正好与坪内的想法不谋而合。于是饭店沿石手川的断崖而建，占地面积约 1700 坪（5500 平方公尺），建筑面积约 880 坪（29 00 平方公尺），饭店总面积约 4000 坪（13250 平方公尺），总工程费 20 亿日元。

在竣工庆祝会上，有吉义弥（当时的日本邮船社长）曾说道：

“坪内先生，如果我没记错，瑞士应该有比你这里更长的饭店，全长是 340 公尺。”

最初完成的饭店，全长为 330 公尺，一听到这个话，坪内立刻决定将饭店再延长 20 公尺。正因他执意要建一个“世界唯一的饭店”，所以在宴会之后，立即展开增建工程。

“我一定要它长达 350 公尺，达成我‘世界最长饭店’的愿望。这不仅

可以满足住宿的客人，也使工作人员可以引以为傲。这是我所坚持的原则。”

“吸引”柴田链、山冈庄八、今东光等著名作家

今日的奥道后已成为一处名胜，但它并非因自然著名，而是坪内运用了巧妙的手段使之成名。在这过程中，宣传是不可缺少的，1962年，坪内乃与素有“宣传鬼才”之称的吉田秀雄（当时的电通社长）讨论这个问题。

开始时，吉田认为“每年要花5亿元的宣传费，历时达15年”。

但坪内立即反驳“时间太长了，我的计划只有5年”。

宣传鬼才闻言变色，他的眼光明显地表示出坪内的要求太不合情理。不久之后，吉田寄来了他亲笔的策划书，其重点在“动员名作家”。

“一般的报纸广告或DM广告都不管用，最有效的方法是请有名的作家以奥道后为舞台撰写小说。当然最重要的是先让作家们了解坪内这个人。要让无名之地变得有名，最有效的方法莫过于借助小说。在我们的身边就有一个例子，漱石的《少爷》，不就使松山与道后声名大噪吗？所以最理想的方式就是让人们知晓奥道后有谁，如同知晓道后有漱石。因此我建议从柴田链三郎开始。”

坪内立刻同意这个方针。当时，坪内身为松山商工会议所副会长。负责企划行事历，每年举办若干次演讲会，并由吉田负责聘请讲师。演讲会的各项经费大多由坪内个人出资。此后，有名的作家乃陆续来到奥道后，其中包括了柴田链、尾山季之、山冈庄八、今东光、藤本义一……

在柴田链的著作《大将》中，坪内被称为“四国大将”，而藤本也写了《初生之犊》这本书。坪内对动员著名作家这件事的看法是：

“奥道后之所以成名，全归功于诸位的帮忙，使得原来60万的松山观光客，10年后增至600万人。对我本身而言，我也因诸位作家及大众传播的关系人，学到了许多书本上所没有的知识，增加了不少见闻，颇有益于我的事业的发展。当然有许多当地的政治家与经营者都认为‘坪内利用了作家’，我实在不懂他们的话。如果我只是在生意上利用了他们，我又如何和他们有如此深入的交往？而且竟然没有人因被利用而忿怒。”

现在，坪内已是“全国”有名的经营者，但当时他只是乡下中小企业的老板。以客观的立场来看，他敢大胆使用与他身份地位不相称的宣传术，即可看出其蓬勃的野心和先见之明。

从企业规模来看，奥道后饭店是极小型的。坪内虽曾宣言“不赚钱也无所谓”，但其附带价值却是不可知的。

第一，它当作造船各户的‘迎宾馆’。造船公司接待宾客的机会极多。在契约、开工、进水、竣工四阶段中，都会举办盛宴招待船主、货主、银行关系者；且每年花费金额相当庞大。若能以自己的接待设施加以款待，自然可达节流目的。造船公司为数不少，但能自己拥有豪华宾馆的，仅此一家。

第二，大幅度提升“国际观光温泉文化都市”的实质，对松山市贡献极大。

第三，让世人感受来岛船坞与坪内个人的胸怀，并留下良好的印象。

第四，它形同“总社”，象征着坪内与来岛船坞工作人员的精神。

第五，坪内唯一乐趣在制造花团锦簇的乐园，以慰藉其心灵。而奥道后山川天然的灵气，正是坪内最大的活力来源。

四 放弃“传统劳资惯性”的决断力——东方饭店

由工会把持专权的“工会主导型经营”

神户的东方饭店创立于明治 15 年，英格兰式传统乃日本首屈一指。但因生意不振及劳工争议，与 1971 年专为万国博览会而建的京都东方饭店，同时陷入严重的经营危机。

该饭店若面临倒闭，将是神户一大耻辱。于是当时的神户市长与商工会议所会长都急于找寻一位能使饭店起死回生的经营者。但是神户市乃至真库县，竟无人敢接收该饭店，连近铁、皇家饭店也都断然拒绝。

当时的神户商工会议所会长砂野仁（当时川崎重工业会长）通过同业的介绍前来求助坪内。因坪内与川崎重工有船舶建造技术指导协定，数年来受教不少。以前与川重议论时，对象亦为砂野。当川重开始出入于香川县版出市时，使四国造船业承包工资涨高 15%，为此坪内曾抱怨道：

“你们的做法给当地的造船所带来大多的麻烦。贵社为大公社，是否可以高抬贵手？”正因这个抗议，使他们开始接受川重的技术指导。

基于这份人情，再加上东方饭店的魅力，坪内颇为心动，如果可以依自己的决心与手腕，暂时不考虑利润问题，而将此名流饭店重建起来，的确相当富有挑战性。另则也可以偿还砂野的人情，于是，坪内答应接收这家饭店。

他接收饭店后，才发现情况比想象的糟。劳工工会一开始就断然拒绝坪内的“接收”，并大肆喧哗。

“我们拒绝来自四国的外人踏入神户的领土。”

“你们拒绝踏入，但我已经踏入了。”

“你休想进入饭店。”

“我现在已经是饭店的主人，我有权进出我的饭店。”

于是工会竟集合群众，摇着红旗，团团围住饭店。

坪内立刻采取强制手段，通告解除劳动协定。该协定是工会花了 20 年才争取到，但工会掌握了人事权，此为工会主导型经营。

“我通告工会解除，但工会拒绝接受；可是不管他们是否接受，我方已表明解除意愿。经营体改变，当然有权解除过去的协定。不论工会如何解说，我方可采取不理睬态度。”

“就在这种僵局下，正逢皇太子殿下前往谈路岛回程决定下榻此饭店。工会乃决定当日罢工，他威胁道：‘你们能解除协定，取回人事权，我们就能罢工。’我则劝解道：‘你们若以罢工对待神户市民所欢迎的皇太子殿下，岂不表明与神户市民为敌？你们应明辨是非，以博得市民之爱。’但工会坚持‘只要你书面承诺不更改劳工协定，我们就不会罢工’。但对经营者而言，若不能掌握人事权及支配员工的能力，公司迟早会倒闭。如果‘不坚持更改劳工协定，公司永远无法重建’。在殿下抵达的前两天，我再次向工会强调：‘我绝不会逃避或躲藏，如果你们想找我，我就在饭店里。’很快地警方也进入了戒严状态，而工会并未罢工。‘真是感谢各位！’我终于又赢了”。后来，工会的 4 位干部都辞职，往后 5 年，都保持无工会状态。

“但对发给薪支、红利、调薪方面，我从不短缺，给了工会十足的面子。只要别人以诚待我，我必加倍以诚偿还。卫会内部纠纷非我造成，我正在等候适当的时机。”

“正月，我分送工会每位人员一份年礼，他们却认为这是我分离他们的策略。但我表明，来岛船坞的每位员工也同样都有一份，他们就欣然接受。于是我自忖，何谓工会斗士，其实他们只是言行不一的人罢了”。

“这并不表示我否认劳工工会，相反我还很乐意承认它，劳资对立的现象是难免的，但根本上，劳资是共同生命体，虽然对立，其最后目的都在追求员工福利。如果工会一味只搬出几世纪前的旧规矩来制衡公司，基本上就是存有私心。何况工会假权势吃定一般员工的现象，比比皆是。

“工会借机大放厥辞，其真正用意不过是想巩固工会干部本身的地位。对尽职尽责的经营者，敬之如师长，是理所当然。试想，工会有钱外借吗？’如果我存心要斗，你们会是我的对手吗？”——我最只有如此提醒东方饭店的工会。”

只要货真价实，人和钱都能以坪内式重建

“接下来的问题是人员合理化。人员过剩，重建无异等于梦想。于是我先要求工会人员自愿退职。结果立刻出现‘反对解雇’的呼声。我无意强迫解雇，但是出了一张‘招募退职者’的公告。凡现在辞职的人，都可拿到相当可观的退休金。于是自动辞职的人相继出现。

“拿到退休金的人，都惊异其金额之大。一经传闻，自愿退休的人也相对激增。当时退休金合计超过5亿，这笔款乃我私人支出。

“在我看来，这并不属于公司规制内的退休金，而是我个人感谢他们协助重建所馈赠的礼金。当然这完全不符合经营法则。重建如果失败，钱是有去无回；一旦成功，也许连本带利一并取回。但如下付诸行动，又如何预测它的成败。”

重建东方饭店具有其特殊意义，下苦心当然是必需的。它不同于制造业，倾力劳动与提高工作效率，仍无法预测其成果。对服务业采用少数精锐主义有其限度，又因其名流意识过强，造成员工待客态度欠佳。坪内曾儿度反复教育，希望员工“热心服务”，但成效不彰。

直到1981年，人员的服务意识才朝向坪内的理想途径，业绩方始进入佳境。再加上神户万博饭店的出现，才真正唤起东方饭店员工的敬业精神。

从“外乡人滚回去”到服务意识的觉醒，足足花了10年时间，这是坪内众多重建史上最长的记录。接受东方饭店并且重建的经过与手段，可谓“坪内重建术”的一个典型。

首先，对象物是好的，只因经营不善而有缺陷。如果对象物不好，坪内当然不会去接收。东方饭店的传统与格式正是吸引坪内的地方，他只要出资，对象物即可归他所有。接下来的问题是人，人的问题可分二种，一是裁减人员，一是教育。第一项可以退休金方式来解决，“私囊支付”的功能在此正好发挥。后者则灌注了坪内个人的思想，要让这种思想深植人心，当然要反复教育并历时良久。

好的东西加上人为的妥善经营，财源自然滚滚而来，这也代表了重建的成功。

五 “员工资金量日本第一”——东邦相互银行

反创意——处于贷款立场的意识革命

东邦相互银行员工资金量为日本第一，其总资金量为 4000 亿日元，员工约 500 人，故员工资金量达 8 亿日元。又外汇总额为 58.04 亿美元，亦为相互银行之冠。

东邦在同行中规模并不大，71 家相互银行中，其资金量居第 37 位，申报所得（1983 年）为 46.25 亿日元，居第 15 位。

知道东邦相互银行的人，绝不敢相信 10 多年后的今日会有这样的数据，1958 年，该行改名为东邦，当时的经营者为三品尚起，业绩于 1965 年开始恶化，1971 年资金量为 268 亿日元，员工资金量 5000 万日元，在全国 72 家相银中排列倒数第二。因三品家族采独裁经营，造成行内的不满与不信任。这时，三品社长竟又派任其不满 30 岁的长男为常务董事，故导致高级干部的反动，甚至员工工会要求社长离职。

眼看面临倒闭的危机，爱媛金融界长老、伊豫银行会长来光千代太郎乃要求坪内经营该行。于是坪内与三品、来光、渡部七郎等伊豫银行巨头会谈之后，他接收了三品所有股份，决定经营该行。这是 1971 年 9 月的事。

坪内首先解任旧干部，只留下前任社长安倍茂春（现任来岛船坞副社长）。待坪内体制发迹之后，并将实务最高负责人之衔授予安倍，但坪内本身始终掌有实际的经营权。

提拔安倍原因何在？

“银行干部首重殷实可靠，这一点从私生活上最易观察。我曾问高级干部，谁不开私人轿车，其中负责吸收资金的业务部长就是骑摩托通勤的。我立刻找他来谈话，发现他不只认真，且精通实务，那人正是安倍。于是我毫不迟疑地决定让他担任最高负责人。

“银行社长骑着摩托车来回奔波，这是无例可循的，也是吸引人们注意的地方。人们对此首先会留下的印象是，东邦相互银行作风变了。这对于改变过去不良印象上，的确发生极大效果。这就是我提拔安倍的第一个理由。

“银行最高负责人的权责在审查贷款。我将原需盖 11 个章才算完成的程序，简化到只需安倍一人的审核。前来贷款者都希望核准愈快愈好，但是过去一等就是三周，等不及的人，当然会到别家贷款。所以我授权安倍，尽快在一二天内核准，后果由我负责。但每次贷出的款都以亿为单位，安倍确实寝食难安，我十分同情他，于是我要他在难以抉择之时，随时来电话询问我。

“五六年的工作经验，安倍已能判断何者可贷款，何者应拒绝。他的看法逐渐与我一致后，贷款的权责则真正交由他一人负责。”

在此之前，坪内对银行经营毫无经验。他所掌握的银行知识与经验，仅限于向银行贷款、存款的客户主场，却没有贷款给别人的知识与经验。

“我想这一点对我极有利，因为我完全了解顾客心理。银行对来存款的客人极客气，但在借钱给别人时，则摆出高姿态。其实这种做法是错的，银行究竟以什么而获利？”它应是贷款给客户，获取其支付之利息来赚钱，也就是说，向他们借钱的人都是好客户才是。

“东邦相银的重建，即在这种意识改革中展开。东邦相银是一大众银行，

行员不但不可自负，也不应乘坐比客人大的车，这是礼貌。所以在接收该行后，我立刻卖掉干部专用车。如果每个人都能以安倍为榜样，必可予客户良好印象。

“总之，以大众为对象的工作，就应有客人至上、服务到家的精神。”

“工作实绩”——使条件最差的行号存款倍增

员工资金量 8 亿日元，绝非一朝一夕可成就的，这期间足足努力了 10 年。首先，在 1972 年 9 月设定目标从 5000 万日元增加到 1 亿日元，并组织业务推进委员会以实行之，其委员则由来岛船坞营业与会计部门之精锐 35 人担当。

“全社、全分行结为一体”，标语看来很神勇，但全体负责最容易变成全不负责，所以坪内目标集中在一个分行上。他由 32 分行（现已有 43 分行）中选出条件最恶劣的一家作为示范店，开始对顾客展开一点集中攻击。位于喜多郡内子町的内子分行，“人口只有 15000 人，既无停车场，行内亦十分脏乱。这种分行早应关门大吉，全无开发性可言”。于是，坪内选择了这样的店当示范店。

他首先将 10 名行员裁减为 5 人，并下令在半年内使该行存款增加一倍。5 名行员的努力终究有限，多亏来岛船坞的精锐靠着造船关系者、亲朋好友、陌生人家，商号间，结果只 4 个月时间，存款额已增加一倍。

原本不把内子分行看在眼里的其他分行，以及绩效良好的分行都开始紧张起来，内子分行成了导火线，引发其他分行积极吸收资金。

这种情绪一如燎原之火，唯独今治市的常盘町分店无法迎头赶上。这虽是一家新兴的分行，但地点好，行面好，一切条件都属上乘，可两年来始终未能达到存款额倍增的业绩。

推究其原因，在于行长太讲究专业主义，银行员固执于常识。例如：“依常识推断，那家会社不可能把钱存在我们银行，因为他一向都把钱存入 A 银行。”

坪内解除分行行长之职，派他到总行跟随安倍学习，并负责接待事宜。新派任的则是来岛船坞的会计深课长（当时职位）冲守弘。银行员都冷眼旁观着这位来自造船部门的新行长。

虽然，冲守弘对银行业务全无经验，但凭他跟随坪内 20 年，坪内主义早已深入其骨髓，就算坪内不言语，他也了解自己应该怎么做。

秉持打破现状、打破常识的原则，冲守弘走遍行员向来不屑一顾的偏僻地区及外县市，果然获得了不少小额存款。此外，他又充分利用身为来岛船坞会计课长的身份取得信赖。于是 3 个月内，原只有 9 亿日元的存款，一跃而为 29 亿。

至于原受解职、屈就于接待工作的分行行长，后来也担任过其他分行行长，现亦身任要职。这种升贬调选，在来岛集团中并不罕见。“你先退一边去”的无情和“你终于懂了”的温情，是同时存在坪内心中的。

有一次“第一”后，将可使你产生自信

让我们听听行内人员的说法。

水几义宽，1956 年人行，任常务职。他说：“坪内老板所以打出员工资金量这条路线，乃因他认为不论什么事只要你有一项是最好的，就足以产生自信。听说小林一三是老板的老师，他曾以自己的名字为名，告诉老板‘一、三原则’。他认为一个行动，皆可产生三种效果。例如示范分行一事，则表示：（1）分行行长得到学习的机会；（2）部下也得到学习的机会；（3）成为干部们教育员工的教材。”

又如奥道后高尔夫球场，除了可做球场，也可当别墅，并设计为饭店之用。其他空地又可种树，成为造林业。其他经营者只做一种用途的，如果能做三种用途未使用，其成长性就会更高。坪内对这些细节非常注意。”

“当神户分行设宴时，老板交待，要招待真库县的所有海运业者，但我们却认为路途遥远，不是反而增添人家麻烦吗？但老板却说：‘邀请函是一定要寄的，不论他们来不来，下次你们去拜访时，他会想起你就是寄了邀请函的银行职员，但他因太远不能赴约，你说届时该说抱歉的是谁？’”

东邦相银的重建手法，乃是不断累积无数的“细心”。在坪内处理的任何事物上，皆可看见这个特点。也就是以真挚代替算计，使得东邦相银一跃而成为优良银行。

六 凌驾名报之上的“外行创意”——《日刊新爱媛》

不将报业列入事业范畴

坪内接收《日刊新爱媛》的情形如下：

1971年，坪内因受四国银行之托，接收了高知重工、开成造船、永宝造船三家公司，且与四国银行有密切往来。1975年底，爱媛县当局向坪内请求道：“我们希望把水利权属高知县的仁淀川河水引到松山市来，而两县已有多次官方交涉，但始终没有解决问题。是否可请坪内先生与四国银行会氏交涉此案？”当时四国银行经理正是商知县的港湾委员长。

水利权的问题很快解决了，但银行经理也提出了一个要求，那就是要坪内接收《新爱媛》这家地方报纸。此时提出，使得坪内无法断然拒绝。

爱媛县的地方报，源自百年前的《爱媛新闻》，当时还有其他很小的地方报，但都不能和爱媛新闻相提并论。新爱媛只是其中之一，发行量是18000份，读者分布在爱媛县南部的宇和岛市附近，经营团体力高知新闻社。

于是坪内向爱媛新闻的高桥工社长（当时的职务）请教他对《新爱媛》的看法。

“‘你尽管去做，根本不必顾虑我！’高桥的口吻带着极大的讽刺，仿佛在讥笑我一个外行人也想办报纸。在这种状况下，我决心接下报社，并将报名由《新爱媛》改为《日刊新爱媛》。爱媛新闻界对我的决定十分惊讶，事后且大事诽谤。

“例如有当地的大财主竟把我说成流氓，并将此恶言散布在东京报社和银行。这种行径不仅惹恼了我，也使我的员工忿忿不平。甚至员工们动员全家以为反击，事实上，我的本行在造船业，新闻根本不在我预计的事业范畴中。当然，妥善经营报业仍然可以获利，但其利润又如何能与造船业相比拟？”

“但新闻事业乃爱媛新闻的本业。它拥有社员500名，平均年龄40岁，出报量21万份。而日刊新爱媛出报5万份，员工只有50人（注：正规社员）。”它虽未列入我的事业项目中，但只要我决定做，就一定要赢过爱媛新闻。对方与我竞争的过程中，采取了恶言中伤的手段，不料此举反燃起了我们的斗志。人只有在这种状况下才会发挥其竞争力，如果对方以哭泣的方式求助于你，你必不忍陷他于危急。”

每提到《日刊新爱媛》对抗《爱媛新闻》的事，坪内的口气总十分激动。但他一再强调“报业经营算不了事业”，他只是以事业家的观点来谈“竞争”。他始终认为“外无强敌者必亡”——那份志气、坚定、自信、忿怒、不服输的心，多么令人钦佩。

回归新闻原点，重看地方报纸扮演的角色

“为什么说外行人就不能办好报纸？其实报纸是属于大家阅读的刊物，只要据实详述就行。这岂不是最适合外行人来做吗？它无须名人般的笔触，政治、经济记事可由共同通讯取得，地方记事可报导一些儿童节、运动会的絮事，官方消息则由记者取得，根本不须特殊文才，这正是我的看法。

“我们的记者以女性居多，刚出学校的女性特别认真。但因为生手，常会被其他报社的记者欺负，但她们都能忍辱负重。

“在小市镇上我们也有驻当地记者，他们不但从不参加记者联谊的麻将会，也不做公事的会餐。我一开始就向他们强调过，记者不必为取得素材，请人吃饭或被请，如真有必要，一定要得到上司同意。

“任何事业部必须打破现状才能继续生存，何况今日报业已非昔日可比。尤其是旧报社，其陈腐的体质完全失去了竞争力。就拿爱媛新闻百年历史而言，即十分堪虑。

“但我的报社是年轻的，并且创先采用电脑排版，年轻的员工很快学会敲敲打打，而且十分愉快，再加上 50 位聪明的年轻人聚在一堂，经常可以迸发出惊人的智慧。”

坪内的“地方报论”十分朴实充满生气。此外，他还彻底地实施报面大众化，很少议论国家人事，多把重点放在地方消息，可谓完全认清了地方报纸应扮演的角色。

慎选零售商

《日刊新爱媛》的实务最高负责人是佐伯正夫。1976 年 3 月，佐伯提任营业局长，坪内同时要求他成为“报业负责人”，希望报纸发行量成为全国第一。当时，佐伯虽仅 32 岁，但他已有 14 年从事观光、电影、饭店的经验，他对报纸虽然是一窍不通，坪内告诉他：

“你有足够的电影、观光事业基础，十分了解大众心理，这也是经营报纸的根基，所以放手去做，钱不成问题。”

佐伯神出鬼没，永不枯竭的行动力，早在造船部门时就已得到肯定。只要坪内一声令下他没有做不好的。

佐伯完全得到了坪内的苦干精神，早上 4 点他就起床巡视发报情况，又极力推销报纸，并创造出专卖店。他曾说到：

“一般地方报纸没有独自扩张的力量，多半是读者到零售店购买，用当缺乏竞争力，因此在设定《日刊新爱媛》的零售店时，需具下列条件：第一必须是十分踏实的家庭母亲，此乃得自于来岛船坞制造 499 吨型钢船时的经验，一个踏实的母亲才能使一切预算步入常轨，再者经营报纸销售，除了要一大早取报外，还要收费，是十分辛苦的。

“其次以“年轻人”为对象。1976 年间，爱媛县年轻职员每月收入约 12 万~13 万日元，要他们离去原职，成为报纸销售店的老板，首先必须保证前 3 个月收入每月 20 万日元，为达这个目的，于是派遣地方推销员鼎力协助他们。

“第三则是采“一点集中攻击主义”。先设定好示范地区，并把理想订报率定为 51%。我由来岛船坞员工处得到亲朋好友的资料，对他们进行集中攻势。这不只对零售商打了一针强心剂，每日 300 名推销员的投入，订报率很快达到 51%。一旦示范成功，就再设一个点，全力投入，这方式与东邦相互银行的示范分行是相同做法。

“另外，付报纸生产的作业设备也不断投入资金。

“‘机器是财产，人是食米虫。凡可机械化的一律采用机械化，又技术乃日新月异，因此一定要用最新的机械。’——这是坪内的另一构想。

“就在这种原则下，50 名员工以 25 万份报纸为目标。开始努力。坪内伟大之处，即在他懂得设定一个目标，让员工可朝着目标前进。”

最尖端的制作系统，大幅省力化

坪内接收《日刊新爱媛》以后，除共同通讯社的妨碍外，大王制纸不肯销售纸张等因素，使他在三年内吃尽苦头。但 1981 年 1 月销售量已达 10.5 万份，1982 年 8 月为 20.9 万份；1983 年则超过了《爱媛新闻》的 21.4 万份，达 21.8 万份。《爱媛新闻》在四国发报量最高，因此目标可谓达到。到了 1984 年，则突破了 25 万大关；版面也从 8 页增加到 12 页、16 页，现则有 20 页，并附有彩色印刷。

直到目前，投入资金有松山报业大楼、电脑制版系统、多色印刷高速轮转机、NEC 新闻系统等最尖端设备，计约 45 亿日元。

《日刊新爱媛》的正规社员，在 1984 年 7 月时有 50 名；在此之前曾多达 95 人，那减少的 45 人如何安排呢？

“我们的集团内有许多职种，对那些年长、薪资高的员工，可调派去担任其他公司的管理职务，多负担一些责任。”这就是坪内的人事安排策略。

七 不忘浪漫与恒心——关西汽船

结合集团总力，全力投注

在来岛集团 180 家公司中，目前经营状况最差的要属关西汽船。

濑户内海航路因地盘下陷，致其业绩长期低落。1983 年 12 月决算时，竟有 8.34 亿日元的赤字，债务超过 7.83 亿日元。

坪内虽有“重建大王”的称呼，但以当时状况，能否成功仍是问号。甚至连平日交往甚密的住友银行也改变了全面支援的态度，但坪内并未因此放弃。外界环境虽极严酷，但坪内仍一心要重整关西汽船，由下列安排可见其整顿决心。

社长——河野良三，其他另有稻田耕藏、一色诚、佐伯正夫、细川道弘。这 5 人都是来岛船坞的最高干部，河野、佐伯属观光部门，一色、细川属造船部门，稻田属商事部门。

将 5 名最高干部完全投入此案，可见坪内的坚决意志。在过去重建案例中，只有对佐世保重工曾做过如此安排。坪内集合集团总力，全力投注在关西汽船的重建上。他曾说：

“基本的劳工工会问题已有好转，重建的速度应会加快。以前的体制为工会主导型，现在工会指导者已换人，执行委员的看法与我一致。只要劳务问题顺利，营业方面可由我们全权负责。近日，为强化关汽旅游会社，我特委派韦伯为社长。他建议邀请大牌明星到此一游，以号召顾客，并改善员工服务态度，想必客人会逐渐增加。”

成为“濑户内海女王”的计划

坪内回顾他将接收关西汽船的经过：来岛船坞于 1978 年由伊藤忠商事接收关汽 720 万股（10%），成为最大股东，坪内还掌有经营权（现在来岛股份已达 37.4%）。当时是住友银行经理（现任会长）矶田一郎向坪内提及接收关汽一案，从商议到接收未足 200 天。

接收关汽与接收佐世保重工的情况正好相反。接收佐世保时，有“80 日漂泊”的比喻，期间所花时日，相关人物都非常多。但接收关汽时，接触者只有坪内与矶田，而且时间很短。

当时，坪内正处于极忙碌状况，本应无暇商及此事，但基于二八的智慧与打破常识的理想，使此案顺利完成。对自认为早已取得银行信任、且为事业奔波的坪内而言，矶田的要求实为一大负担。但最重要的是因为他从小生长在濑户内海附近，对关西汽船有一种极特殊的亲切感。

从小，坪内就梦想自己是一位戴白帽、航行于 7 大洋的船长。因此中学毕业后，他上了附近的弓削商船学校。毕业后，他又一心想出国，于是又顺利地考上了满铁，当时，他的母亲还告诉他：

“你又何必一定要去满州？想上船，进关汽就可以了。”

关汽原是大贩商船的一个独立内航部门，有“濑户内海女王”之称，做视各船舶公司。它宛如坪内的初恋情人，在建造 499 吨型海上卡车时，他更是坪内的一大船主。

美梦如今得以实现，对一向注重现实、冷静异常的事业家而言，是一种

喜悦，也有极特殊的感慨。倘若今天接收的对象不是“关汽”，坪内想必也不会这么豪爽地答应。

就因这份感情，使坪内对关汽的重建用心良苦。

前关西汽船社氏冲针对关汽现状，曾做以下描述：

“我们希望公司体制永葆精炼灵巧，因而不再补充人员。最近新成立了商事部门，1984年的股东大会中提出得新变更，从事更广泛的工作。商事部门所协办的商品如钢铁，建材、油、造船用材、食品等，与鼎商事大同小异。因此可与鼎商事形成互相竞争、刺激进步的作用。

“但是现在所有的人都欠缺经验，所以必须先选他们到鼎商事实习，一年后他们就能在岗位上完全负责。如果真正具体展开业务，相信可在大坂获得相当好的绩效。”

我们期待着“女王”能早日恢复往日的荣耀。

八 实现来岛式合理主义——金指造船

竞争力的差异——一举削减两成的资材单价

金指造船创始于明治 36 年 7 月，历时已有 82 年之久。

清水工厂拥有建造各种远洋渔船、海洋调查船、教练船、冷冻搬运船、渡轮各种货物船等的实绩，尤以渔船建造最富盛名。

丰桥工厂是启用于 1974 年的大型工厂，最大建造能力为 8 万重吨，以建造汽车搬运船、油轮等为主。

但在十六七年前曾陷于业绩不振，因而接受了大型公司的技术指导，及日本兴业银行、静冈银行、东海银行、中央信托银行的资金援助。坪内则说：

“三井造船、川崎重工、石川岛播磨重工各 5 年，都出现了百亿日元赤字，曾使银行十分困扰。在他们四度的请托下，我只好接收下来。那时距离银行决算还有 7 个月，而我果然在决算前完成重建。

“为什么大型公司很难重建？因其本身具有太强烈的“庇护者”意识。大公司内部多分为许多组织，各组织也许可称健全，但整体上却不易掌握。

“人数过多通常是最大的问题。但集团不只接收全部人员，还使赤字变为黑字。只要公司营运进入轨道，也会激发人员工作情绪。现在，负责资材的 45 人全由集团接收，然后由来岛派出 4 位人员支援，两个工厂各有两位。

“金指原认为这种方法不妥，我则举出实际例证。并告诉他们，资材若由鼎商事购买，可节省两成的价格，若由 4 人分担 45 人的工作，也可减低两成成本，此间差异就变化很大。而这种状况，是他们从来没有想到过的。”

1982 年 10 月 25 日，坪内接收金指，11 月 18 日就任社长。并于 1983 年 6 月，将 1982 年 6 月期经常赤字 14.56 亿日元转为黑字 22.44 亿日元。亦即半年内重建成功。

重建之所以如此神速，原因在来岛集团的加入，使信用提高，较易找到客户。但真正的要点，仍米自员工的干劲。

工厂中只需要工人

“重建没有奇招，依靠的只是员工的绝对殷勤。”这是坪内一向所持的理论，对金指造船的重建亦不例外。为培养“干劲”，重建工作仍由教育、研习开始。他将所有干部、员工、承包工代表集中到松山奥道后，灌输“坪内教”并到来岛船坞见习。

他为了达到完全劳动，提高工作效率外，还废止部分例假日，最后经劳工工会协议，方决定了年休 40 日。

另则为简化组织。他将总务部、会计部合并为业务部。又将资材部员工遣派到鼎商事，且大幅裁减丰桥工厂的营业部人员，新造船和修缮船则交由来岛船坞负责。

“工厂中需要的只是工人，间接部门的工作都交由来岛船坞综合事务所负责。”这种作风始终未改。

原来金指负债情况十分严重。但现已在迅速削减中。坪内接收时就说：“7 年内还清负债。”这与佐世保重工情况相同，而坪内的信心永远不枯萎。正如金指传统的渔船业流行的口诀：“永不让渔船之火熄灭！”坪内扮演的

是一个最优秀的推销员。

从此，工厂生产效率较以前提高 30%，每月钢铁用量也由 2500 吨增加为 5000 吨以上。

1984 年 8 月 1~2 日，在干部研习结业庆祝会上，坪内还向 30 名员工斟酒问好。

“今晚本应与各位共渡，但因明天神户有一个演讲会我必须赶到，本可明日搭机前往，但因听说有台风要来，所以我只好改搭船，提前出发，实在抱歉。”

当坪内离去时，30 名员工皆回以热忱的谢意和敬意，坪内欣见自己的成果，并肯定接收金指造船的抉择是正确的。

九 忍耐的哲学——佐世保重工

不良传统——旧海运工厂以来的“腐败构造”

1978年4月初到6月底，一场受大众瞩目的戏上演着，若要为它定名，那正是佐世保重工业救济剧——80日漂泊。

剧中名角有当时的总理福田赳夫、永野重雄（日商经理）、福永健司（交通部长）、德田博美（财政部银行局长）、楨田久生（日本钢管社长）、池浦喜三郎（日本兴业银行经理）、西川正次郎（第一助理银行会长）。久保勘一（长崎县知事）、过一三（佐世保市长）、村田章（佐世保重工社长）等人。

以上诸人，都是颇具来历的名人，但剧中与头衔无关，却独立投资了83亿日元，造就再建实绩的主角，则是坪内寿夫。

当时的坪内，以地主、造船业者、为部分媒体誉为“四国大将”已略具声名，但不知其人者，仍大有人在。正因他参加了此次联合政界、财界、官方的大戏，因而声名大噪。

前述知名人士中，尤以永野为中心，他们一致说道：“只有你才能使佐世保重工重新站立起来，今天佐世保的问题，已不只是一个企业的问题，因为它将为政府带来极大的困扰。我们的要求，正代表着国家对你的付托。”在数十次的会议中，举凡三顾茅庐之礼、要求、说服、恳请、泣诉、威胁、利诱、约束、奉迎等各种手段，无不纷纷出笼。

这出戏一共演了80天，坪内才首肯。为何如此难以抉择，坪内在7年后，首度发表他当年的想法：

“佐世保重工从旧海军工厂成立以来，其构造已形式化，且具有带动工会主导型的不良传统。无论采购或劳务，皆属工会专权，且为大专制，会社本身无任何权利，又加上工会委员长每天酗酒，全无经营能力。大股东中部谦吉曾告诉我：‘长此下去，佐世保重工必将面临崩溃，但如何使之重建。又不是82岁老翁我所能做到的。因此，1975年，他即要求我接收其股份。

“而后他集合了重要干部与我见面，并说：‘你们的经营方式错误，迟早会面临倒闭。现在我请来坪内先生，希望各位虚心接受他的指导。’于是我接收了25%的股份，并任职为会长。但这似乎引起了社长与干部们的不满，因而联合劳动工会、商人、市议会、市长等，共同抵制我就任。结果，由反抗中心人物日本钢管常董就任会长，他还向钢管社长楨田及新日铁会长稻山哭诉，在获得支援后，硬把我拉下台。

“一年来，交通部平均以三成五的削减比率拆除船台，工作量自然逐渐减少，最后只有裁员一途。付出1600多名人员的遣散费，这将是严重的社会问题，所以永野出面。表面看来，佐世保要破产了，但究其原因是由于当初经营者自私所致。两年前既拒绝我成为会长，今日又何必如此？”

然而，80天的思量，并非来自坪内的报复心态，有意拖延，而是他必须确定，一旦他承诺后，他能取得的主导权究竟有多少？

事业必须花钱构筑

在大股东中，多的是—流企业家，也并非出不起83亿日元的遣散费。

但他们仿佛准备临阵脱逃，又不甘心与佐世保重工一刀两断，这意味着他们仍自私地想保留自己某部分的权利。坪内当时迟迟不决，正是想确定一下他们暧昧的态度。

此外，坪内还要弄清楚政府方面的“支援”，金融界方面的“协助”其程度究竟如何？再加上不能漠视夫人及来岛船坞干部们的反对，这方面更安仔细考虑。

不伦这出戏。多么复杂，坪内终究是个赢家。80天的斡旋，他完全掌握了经营权，其他三位大股东也将股份委托坪内。倘若真以坪内的方式重建成功，他们还愿意把股份全卖给他。这仿佛暗示着，只要成功，坪内便可得“成功报酬”。

另一方面，坪内贷款支付83亿日元的遣散费，也相对地做了危险担保。换言之，他以83亿日元才购得了经营权。

时下，大企业家是不做这种“个人担保”的，无怪乎坪内常予人“怪异经营者”的强烈印象。

“个人担保”并非坪内的构想，而是在他取得股东委任及“成功报酬”的承诺后，在兴银池浦经理的建议下所决定采用的。

这代表着两种意义，一在实践坪内哲学中“事业是必须花钱来构筑的”的事实，一在以具体形态证明他“获得了银行的信赖”。一般人必会觉得83亿日元的个人担保所冒风险太大，但事实上在坪内则是一种必胜的投资。他也让这次的个人担保来肯定银行对其信任的程度，也因而加深了他与银行间的关系。万一佐世保重建真的失败，坪内只好负担“赔偿”责任。

然而能有这种胆识的，恐怕也只有坪内一人。再说，这一次的重建，哪里是依靠所谓重建计划书、财务改善方案等重建“术”轻易成功的。

然而，重建的成功，只要从该重工的业绩与下边所列的股份即可可见。

来岛船坞	31.4%
佐世保市	0.9%
坪内寿夫	13.0%
高知重工	0.9%
新日本制铁	11.3%
东京海上火灾	0.7%
日商岩井	5.4%
伊豫银行	0.6%
太平工业	4.3%
安田海上火灾	0.6%

原来只拥有25%股份的坪内，现合计已拥有49.6%。在重建佐世保重工一梦中，坪内贯彻了“事业是必须花钱构筑”的信念。

反对“怪异经营者”的工会与大众传播媒介

1978年6月29日，坪内正式就任为佐世保重工社长。但他一直到7月17日才以社长身份来到东京总社。因为他认为，身为重建社长，必须先把遣散费支付完毕才具有真正社长资格。

显然他迟了18天才到总社，但其再建的步伐却在就任之时即已展开。首先进行的仍是管理阶层人员的研习。

6 天的严厉研习，依照常例成为各报纸、刊物报导的对象，多数报刊多予奥道后研习好评，唯劳忧会（园竹七郎会长）较具批判性。他说：“研修内容与目的皆不明确，且佐世保区内也有研习会场，为何一定要到四国？”其他参观过会场的报界人士、则纷纷报导“亲睹四国大将的风范”。

然而，坪内于 7 月 20 日亲临佐世保市造船所，他对数千名员工的一席话，变成了众人口中的残酷故事。

“一旦做就要做到底，因为倒闭后最可怜的就是员工，四国的今治附近已有 6 家公司倒闭，其主因在劳资不能协调，效率无法提高。欲使构造腐朽、冗员过多的佐世保重工能渡过此难关，唯有彻底地实施我阶说的各项目。”

在坪内体制展开后，呈现的状况仿佛真如园竹会长所说“离开地狱，又陷入地狱”，在大众媒体的偏见与工会不合作的状况下，坪内及时给予反驳：

“我从未想过由佐世保重工拿取薪资，我出钱出力，你们凭什么如此毁谤我？真正为员工幸福着想的是我还是工会。如果工会有再建的能力，尽管做吧！我随时都可以辞职。但如果你们办不到，就乖乖听我的。”

“我在奥道后的研习会上，也是这么告诉员工。每个晚上我会叫 30 个人到饭店来，当他们听到我的训示，无不战战兢兢。”

撇开“做多少事领多少钱”的观念

“以佐世保重工的状况，连遣散费都付不出，当然遑论红利。但一般人却没有认识这点。反在支付遣散费的人面前说大话。”

“一个经营者当然不可独断。但对一个面临瓦解的公司而言，只有负责的人才会继续卖力，这时不尽责的人起码应做到服从，而不是一味要求做多少事拿多少钱。”

“我认为我向公司提出的条件，乃因应非常时期之需要所必行的。亦即减薪金 15%，工作时间延长一个小时，废除休假二天的制度，三年内暂停调薪、发奖金。”

“我甚至向工会委员强调“愿则留，不愿则去”，首先展现怒容的即是工会委员，但生气何益？如果连工会本身都不以身作则，银行的贷款就可能因此冻结。如果工会不答应的原因是为了面子，那就更可笑了，员工的福利与面子，何者重要？”

“这次来奥道后研习的员工家人都十分担心，因为外面曾传言员工受训时十分严酷，甚至可能被革职。我想我多做解释也无用，所以只在结训时，每人发予 2 万日元，好带回去让家人放心。当然，这些钱是我私人支付的，因为如果我动了公司的钱，一定有人要求加薪。”

“至于把研习会场放在四国是有必要的，我要员工看看来岛船坞努力的状况，以及波止滨造船所倒闭后（注：现已重建），今治地区的悲惨状况。佐世保的人只活在佐世保的世界中，他们仍然有假可休；但若要求他们放弃休假，每天还要增加一小时工资时数，岂不大造反？因此只有实际比照过兴与败的状况，他们才会明白，暂时的辛苦与公司的倒闭二者应选择哪一项？”

“我不明白我处处在为员工福利打算，工会为何要反对。他们反对的只是他们已无法掌权吧！只要是为员工设想的人都赞同我的做法，对一味只想着私利的工会，我是坚决不会妥协的。”

我的经营方式是忍耐而非凶残

“我的经营方式是要求忍耐，而非凶残。认为我凶残的人，都是因不了解而恶意中伤我。为了生存搞得一身灰泥的人，怎称得上凶残？在生死攸关的时候，集中加强训练怎会是坏事呢？”

“在我看来，有些经营者太过散漫。太多人缺乏共同意识，如果非等到困难当前才来慌张，那又如何取得员工的信赖？”

“大公司通常都有一种可笑的自傲，光注重表面的评价而不自我反省。佐世保如能看透这点，才能真正站立起来。我从来不在乎外表、风言风语，因为我要的是真正的重建成功。我一定要在5年内完成佐世保的重建。”

工会干部对社长大声叫嚣，使情况恶化

坪内与佐世保重工工会“劳忧会”，一开始就处于对立状态。根本上，除劳资思想立场不同外，还有两件直接导火线，当时，坪内十分忿怒。

一则为“果子”事件。坪内装满了二卡车的“果子”分送给全体员工与劳忧会。但劳忧会却以“未事先商谈，擅做主张，且不合本会惯例”为由，加以拒绝。基于一份守旧的情怀，遭此恶言，坪内着实义愤填膺。

二则为“5亿日元的催促”。园竹会氏说：“劳忧会暂由劳卫资金中拨放5亿日元支付遣散费，请速补足此款。”

“我以为我刚支付了83亿日元，他们应该很满意了，不料竟催促我偿付5亿日元，我简直是怒不可遏，且立刻支付了那5亿日元。”

坪内一生中如此忿怒的时刻倒不多见。

由这两件事，即可明白佐世保重工的重建，是在最恶劣的劳资关系的状况中展开的。

当时，坪内对工会毫不留情的忿怒言词，也是坪内在重建中所不可缺少的有力武器。

激烈地表示其忧憎，也是一种能量。而坪内的这种能量不似优于常人，且强过3倍。

天下岂有“人助者比助人者”轻松之理

(1) 不革职；(2) 减薪 15%；(3) 每周两天休假改为一天；(4) 工作时间延长一小时；(5) 三年内停止加薪、奖金制。

这是坪内向劳忧会所提出劳务改革案。也是他接收佐世保重工并重建它的重要条件之一。“正因劳忧会事前答应了这些条件，所以我才答应接收重建。如果他们不遵守合约，我就会从佐世保撤军。”

劳忧会对(1)无异议；对(2)和(3)则极力反对。但坪内则认为“这些条件与来岛船坞完全相同，再说天下哪有人助者比助人者轻松的道理”。于是放手去实施。结果，竟有些员工以“低于贫困户收入”为号，引发劳忧会的骚动，于是大众媒体竟相以“SSK残酷故事”进行大事渲染。

坪内当时未曾做过任何的辩白，但今日他道出了真相：“一部分工会人员宣称月薪9万日元，低于贫困户收入，而引起喧然大波。报社人员未做实际调查，便盲从附和。甚至报导‘坪内是吸血鬼’。事实上，月薪9万日元是

指扣除了生命险、房屋贷款，以及从工会买回去的柴米油盐、衣鞋等后的实得金额。公司员工卫对此谎言极为忿怒，并企图‘澄清错误’。但我告诉他们：‘只要那不是事实，就不必多说什么，以后总会水落石出的。到时真正感到羞耻的是传播媒体了。’但员工们仍觉十分遗憾，直到真相大白时，传播媒体竟以沉默代替一切。”

劳资的仇视，相互不信任，使彼此的裂痕逐渐加深。但起初都还只是小争执，到坪内体制施行一年半后，亦即 1979 年底，终于引起了大爆炸。

劳忧会要求 15 万日元的资金，并以长达 3 个月的罢工行动对抗公司。在此时，即 1980 年 1 月，一向健壮的坪内因糖尿病与过度疲劳入院，半年的病榻生涯使他原本 104 公斤的体重，遽降为 80 公斤。

这段期间，1400 名员工辞职了。因为他们厌恶这些纷争，他们也不再信任 SSK，当时他们的退休金一律为 100 万日元……他们甚至埋怨，早知道应该在一年半前退休，起码当时还可以领 500 万日元。

这次的大争议，在公司完全失败的情势下宣告结束。坪内在病榻上下令“一切听从劳忧会的决定”，这是否表示坪内真的输了？

“在工会看来，我可能真的输了。但是，我完全以公司的重建为要，全无个人胜败的感受。我也说过：‘你们罢工也罢过了，应该可以开始再工作了吧！’也许这次的做法和来岛船坞不同，但我相信 90% 的人会了解我的想法，以及公司目前的处境。但真正重要的是，他们应已深知自己的公司必须由自己来保护，如果让工会把持主导地位，可能造成员工的退休金只有 100 万日元的状况。

“再者，银行并不以工会为来往对象。试想，银行或船主会信赖工会持有主导权的公司吗？这么单纯的道理，用了 3 年来理解，也许还算是快的。许多公司经过 3 年、5 年、甚至 10 年，仍然不知此理。

“如果因劳资纠纷致使公司倒闭，遭解散的员工也不容易找到更好的公司了。因为大公司绝不用这种员工。因此应该仔细考虑何谓公司，经营者与工会都应有正确立场，若硬要分出上下，则‘工会处于公司之上时，公司一定倒闭’。

“我从未想过有 1400 名员工辞职。当他们认清一切，又知我乃受托重建，而实际上基本是工会领导，造成了罢工，因而他们无法配合工会，最后只有辞职一途。

“在罢工期间，眼看员工一个个辞职，我并不焦急。因为开始人员就多了 1500 人，如何调配这些人员，正是经营的基本问题。在我接收当时，有 1600 人自动请辞，但余员仍多出了 1500 人。此外，政府撤除了 6% 的船台，相对地人员又多出了 35%。这也表示必须辞退 1400 人，才合于实际需要。现在我再也不必烦恼如何将人员安排到来岛集团了。

“今后，工作时数将多一层限制，也表示造船限制将从以前的成增为两成，如此意味人员又多了两成，才是我目前的最大问题。”

1984 年底，佐世保重工计有员工 2094 名，6 年间减少了 2400 人。

少数精锐、减量经营是坪内经营的根本之一。在劳资纷争下，坪内仿佛“全面败北”，然而大量辞职以使人员适度，且实现完全劳动等，却都表示着坪内实质上的胜利。至于前记对工会提出的各项要求，终极目的只是在求造出“价廉物美的船”。现在既已削减 1400 名员工，若将上述条件全部收回，在达成此目的上应无任何障碍。

3 个月的罢工的结果，正可谓是坪内意图改造 SSK 筋骨的过渡期。当然，这对劳资双方而言，都是极严酷的。

通过大争议完成重建工作

佐世保重工重建的要点全在劳资问题。在营业方面，如取得订单，可由来岛船坞转手过来，自不成问题。当然，这种做法主要因为船主们对“坪内”社长都十分信任之故。

当人们问坪内“你重建的秘诀是什么？”时，坪内总是说：“没有任何秘诀，公司会倒闭，乃因人员不工作，所以只要让他们工作就可以了”。

员工要努力工作，其他如营业、财务全由我来负责——R 这正是坪内派重建的一贯作风。

坪内接收佐世保重工时，曾约定：（1）3 年内转为黑字，（2）第 6 年起偿还债务。坪内果真都做到了。在《会社四季报》中，曾如此刊载：

“在来岛集团翼下进行重建，劳资关系好转。

“解除前期累积亏损 171 亿日元，本期初订单 894 亿日元，合乎高水准，且无赤字。全国订货目标预计增加四成。达 1140 亿日无。”

“佐世保重工因负债 1800 亿日元，难以重建，故我向所有债权人要求，5 年间暂不提债权，我将负全责偿还。除佐世保市外，其余债权人都表示愿意信任我，而我也不负众人，在 5 年内仍照付年利 6%。

“1983 年，所有债务偿清，亦即 4 年内完全解除债权。协约中规定，暂搁置 5 年，从第 6 年起支付，但我在搁置期间即已支付，债权人因此十分喜悦。”

佐世保重工重建成功，不单是指数据上、收支平衡上，而在人事方面亦大为整顿，除培育原来干部外，还派遣来岛要员前来协助，他们完今以公司为重，处事方式与坪内一致、足见坪内用人之高。

第四章 坪内式经营的观念与战略

一 从电影业学得“阅读大众的感觉”

小林一三的电影院门可罗雀

坪内的事业多以人众为对象，他卖的商品必属大众所喜爱的。在企业中，针对大众心理，有所谓“专为特殊的您而设计”的商品销售法，但这些理论坪内都没读过。

他这方面的知识来自从事电影的心得。

“小林一三先生是个优秀的经营者，但却不是一个好的影片商。小林先生太聪明，永远超越时代好几步，这样的电影对观众而言太时髦，太难理解了。

“当松竹的名片《请问芳名》，每场放映座无虚席，又叫好又叫座时，小林先生看完后却说‘简直乏味极了’。这就表示他与大家的感觉脱节太远了。他也无法明白大众喜欢的品味是什么，而他所制作的电影，也许在20年后会造成轰动，正因其聪明绝顶，所以无视于大众所感，才会制作出偏离大众的影片。

“1953年，我曾对小林先生说：‘能台请你不要再制作电影，因为你的电影没人看。’小林先生有其自负与自信之处，但不久他仍辞退了制片。尔后，东宝乃由森繁久弥提任社长，所映电影全走大众路线，观众与日俱增。

“但尽管如此，小林先生在其他方面仍紧握住大众心理，并造成空前轰动，那即是在日剧音乐馆演出脱衣秀。当时东宝重要人员都极力反对。小林却怒目责斥道：‘你们未免太做作了，男人最爱看的莫过于女人的裸体。你们既然可以躲在小房间里看，为什么不让更多大众也一饱眼福？’因此，他果真在银座中心，展开了他的构想。

“但他也曾为了这件事上法院，官方各界都争论在剧场演出脱衣秀属猥亵艺术。小林先生堂而皇之地坚持那是艺术，于是它就成了艺术。喏！他果真伟大非凡吧！那种非凡的气度与镇定，不同凡俗的见地与果断，都是值得我学习的。”

也让造船技术员学习如何经营饮食业

“我的事业始于电影，但它却使我获益匪浅，成为日后造船业的基石。经营事业的大前题——顾客至上，以大众为对象——是始终不变的。我常思考，什么样的船会让顾客喜欢？是否合乎大众化的原则，毕竟我走的是大众路线。船主连续三代都向我们买船，原因在于我们始终为他们设想，为他们制造可以赚钱的船，并抱持他们不成功我们也无利可图观念。

“除了造船，我也为伴唱酒吧费过心。一般的卡拉OK都在夜晚营业，这对太太们是极不方便的。于是我设想在白天开店，降低消费，吸引大批客人。并设制大荧屏，也博得客人的喜爱。

“另外关于吃的，我一向都很注意哪里有好吃的，并且亲自去尝尝，如果真的好，就在饭店的菜单中添加这道料理。但价格一定比松山市内便宜，

因为奥道后路途遥远，时间、车资都应为客户考虑到才是。

“我要求专制造船的人员，也应学习饮食知识。首先要他们了解目前流行哪一种饮食，哪一种已经过时，如何经营、求新才能不断吸引客人。而这一点可应用在造船上，让他们明白凡是不求新求变，任何一种东西都会被淘汰。固守旧规是经不起时代考验的。

“来岛集团会很快地推出汽车搬运船，正是因为它掌握了大众的动向，了解时化的潮流。

“当日本造船界正大量制造油轮时，我立即意识到，长此制造下去，终有油轮过剩的一天。再者，汽车的时代即将来临，于是我建议改造汽车搬运船。虽然员工皆持反对意见，但分析了我的看法，也因此来岛船坞掌握了75%的汽车搬运船订单。

“又当大家正在研讨200海里操业规制问题时，我曾请教过外交部，规划实施后的情况。因此以后渔船航行时日增加，渔获量运回日本前，一定需要冷冻。所以来岛船坞又开始接受冷冻船的订单。一般多在蔚为流行后才开始做，来岛因起率先作用，所以掌握了冷冻船制造中场的55%。

“不久，又逢200海里操业规制问题之风潮，我得知规制实施后因加收课征税和人渔费，鱼价势必上涨。想要增加渔获量但又限于吃水浅，不能超载，于是我想从引擎，居住、船桥、帆柱等地方减轻重量，或者采用飞机用金属造船，但有人告诉我，如此则价格太高。

“但我认为价格再高，只要划得来，客人还是会接受的，所以就决定把一部分原应铁造的改为铝合金，如此一来，原只可容纳120吨的船，变成可容纳180吨。船主们无不欢喜异常。一个头脑不懂变通的人，绝不会想到可在‘铁’上面动脑筋。而我要技术员也去见习饮食业，目的就是要他们学得灵巧的头脑。”

自信能了解大众心理

“我自信相当了解大众心理，所以不怕与大企业竞争。

其实许多大企业家不见得了解大众心理。就是这个原因，我用双线并行主义，轻易地打败了小林一三的百馆主义。大公司也有它的弱点，所以我们要知己知彼才能百战百胜。

“另外还要有欲望，这个欲望不只是如何把自己的钱包装满，而是如何获得员工的绝对信赖。因为公司是员工血汗的结晶，不可轻易破坏它；以此为大前提，就不必计较你对公司的输赢。罢工只是对生产的反抗手段，不是目的，所以一旦停止罢工，可以达到提高生产的大目的，自己不必再予以处分，工会本身也会自渐形秽。”

坪内与来岛集团的优势已深植人心。

二 坪内式的“出资法”

不领薪，所有公司不发红利

“事业是要花钱构筑的。”这是坪内始终坚持的信念。

坪内常对员工说：

“钱的事小，你只要全心全力去做就可以了。”

“5亿日元，这种数目我可以从私人腰包掏出来。”

“佐世保重工正处在爬坡阶段，动用公司的钱容易使公司动摇；但如果是我私人出钱，别人就没话说了。”

“结训时，我发给每个人2万日元的礼金，一共100人，统计200万日元；这也全是我私人的钱。因为如果这笔钱由公司交付，一定会有人要求加薪。”

能够如此慷慨解囊又大言不惭的人，全日本除了坪内，绝无第二人。试想田中角荣、松下幸之助、内中功、堤义明、小佐野贤治，甚至纳税额始终最高的上原一族，他们都个可能有坪内这般的作为。

为什么只有坪内能够如此阔气地出资？

1948年，坪内34岁那年，他的父母亲把340万日元放入他的帐户内。

“它相当于现在的多少币值？若以土地价值来换算，大约有10亿日元。当时，我每坪以5000日元买进的土地，现在每坪恐怕都值500万日无了。”

坪内以这些钱经营电影业，等赚了钱，则又投资造船业。小林一三曾对他说道：

“20年后，日本不会有真正的有钱人。如果你仔细研究税法就知道，扣除了遗产税，个人财产是极有限的。全世界都将变成领薪阶级，真正拥有大量财富的事业家少之又少；但我希望你能成为这稀少事业家中的一个。”

坪内比小林有更深刻的体会，于是，以自己的方式，创造了今天独特的风格。

坪内正成为日本罕有的大富翁，但其金额之纳税数若干，恐怕连他自己也搞不清楚。当然这对国税局也是很头痛的。但如果真要算，首先就得把种植在奥道后的树数清楚，这又谈何容易？坪内个人每年申报所得约在1.4亿日元，为爱媛县内前10位，但仍未登全国排行榜。

坪内为180家公司的老板兼经营者，但他从未从任何一个企业，甚至来岛船坞中取出一分钱，作为高级干部的报酬，或支付自己薪水。当然，在法律上强迫他接收的股份，他只有遵命，们对自己完全掌握股份的事业，他也从不分红。

如此一来，前记的所得，指的又是哪些钱呢？

主要是指电影院等不动产的租赁费；不在其支配下的大企业股份红利、销售不动产所得金额等。总之，坪内365日中，每天工作24小时，但却不收取任何工资。只以销售部分资产及收租金来作为生活费。

除生活费外，其他费用全给了公司

坪内的“生活费”并不同于一般中产阶级者的意义。在佐世保重工救济剧上演得如火如荼时，坪内对自己的生活费做了这种说明：

“正确他说，我也不知道我有多少收入，因为我从来没看过。我只是取我生活所需，其余的全部都给了困难的公司。我们只是夫妻两人，一个月顶多花 100 万日元，其中有 40 万~50 万是给餐厅的小费。通常不是被请，就是请人，一个月总要去 20 次。选的都不是最好的餐厅，但不给小费，服务生就会怠慢。

“目前日本的经营者，都是拿公司的钱去吃喝玩乐。我从不这样。一个真正的经营者，是必须将自己完全贡献给公司的。

“每隔四五年，我就会送员工礼物，如好吃的、罕见的、或生活必需品等。从干部到清洁妇，一个人约三四万日元，全部计是 4~5 亿日元，等于卖掉半座电影院的钱。记得石油危机那年，我送的是清洁剂，员工们都欣喜若狂。”

近来，坪内似乎很少去餐厅，所以也相对省下了四五十万日元的小费。但这个金额现在被拿来作他每月 4~5 次的演讲旅行费。自从佐世保重工重建成功后，坪内受邀到全国各地去演讲。他曾在每月数十件的演讲邀请中，选择 4~5 次赴约。

既是受托演讲，对方付旅费给酬劳，都是应该的。但坪内却从不取一文钱，不管是他一人独行或有助理相伴，他都自己支付一切费用。有时出一次门花 10 万日元，都是正常的；但他为何不收演讲费呢？

“这种小钱，拿了还是要被扣税扣光的，还不如做义务演说，交个人情。”

也许，您仍会疑云重重，坪内会为与他毫无相关的人拨出时间和精力，他既非评论家，也并非演说家，又为何如此“不务正业”呢？

其实坪内接受演讲邀请，乃是有标准的。（1）他选择可能成为其造船或其他企业之顾主的地区；（2）可获得有助于其事业情报之处；（3）可增长其与委托者间之紧密关系者。如果在 100 次演说中，有一次上述的情况，一旦交易成功，就会造成数亿无，甚至是数十亿元的生意。如此一来，演讲费又何足论？因此，他不但不算是“不务正业”，基本上还算是个聪明的推销员。

客人接待费仍掏自私人荷包

坪内在松山时，除了在自宅外，其余时间多在奥道后旅馆别野六楼的办公室。它把这个房间当作社长室、接客室、会议室兼休息吃饭的地方。

当有客人来时，坪内会叫他的秘书送来咖啡，甚至午餐及酒。等客人回去了，他就要秘书到柜台去买单。通常他存放在秘书身边的钱，一直都保持在数十万日元左右。

一般老板在自己的饭店吃饭，都会以交际费报帐，但坪内从不如此，由此可知他向来不动用公司的钱，然而他却又能轻易地由腰包中交付以亿为单位的金额。

坪内的确是个富翁，但象他如此用钱的富翁，可能也只有他一个人了。

三 经营者负“赔偿义务”

自己的事业，责任由自己负担

没奋斗事业家象坪内一样强调取得“银行信赖”，更没有一个事业家象他一样把“赔偿”视为理所当然。如果再加上他一向的事业理念“自己的钱”，那么银行的信赖加赔偿加自己的钱等于什么？那当然是“无限责任”。自己的事业要由自己负一切责任，这种觉悟、气概，正是坪内之所以成为强者的道理所在。

“我认为领薪阶级化的经营者必将输给大企业，于是我决定活用个人资产。事业必须是拿钱构筑出来的。

“事业是极困难的，必须不分昼夜地审思，决定了最好的方法，就要果敢地去实行它。纵使途中挫折无数，你仍要不断地投资。一个领薪方式的社长，一旦失败，必会设法在适当的时机撒手不做，而我，困难再多，我都会以最后的成功为目标，不断投资，也因此我很少失败。

“我拥有 180 家公司，自然难免会出点小差错，例如前不久一位员工，试图做新的突破计划，结果亏损了 50 亿日元。他为了表示负责而递上辞呈，当然我也推卸不了责任，于是我赔偿了。最高兴的当然还是银行方面。

“当时的情况，该员工并未征得我同意暗自进行该计划。但我并未因此推卸责任，我仍负担了全部的损失。有些人认为，反正公司就要倒闭，何必去付这个赔偿，但我要的是责任，我绝不逃避。

“2 万名员工，难免会有些错误、失败或滥用的现象。经营者间的差别十分大，但我义无反顾地赔偿了 50 亿日元，相对地，更加取得了银行和债权人的信任，事业是绝不可失去信用的。”

坪内取得银行信任的方法

一色诚（来岛船坞业务部长）曾就与银行来往状况，做如下解说：

“来岛船坞以分期付款为主，因此用票据（取其利息）和贷款（付利息）二者是相互平衡的。

“但这种经济不景气的时代，跳票的可能始终存在，在这种时候，我们也被要求要有圆满应对措施。

“向银行贷款后，通常是不急着还钱，不是我们还不起，而是银行很难得有我们这么大的客户，一下子还清，他们就无利可图。也因为他们相信我们一定会还，所以不急于催讨，但我们当然也要向他们取得合理的利润，这是商场的互惠行为。

“我们的贷款约在一千数百亿日元，而存款约为 1000 亿日元，这一向是银行最高兴接受的状况，也表示我们对银行作了双重的贡献。

“一般人都希望从股份中取得利益，但坪内先生则将利益留给公司，与银行往来亦一向秉持互惠原则。”

坪内先生对佐世保重工的累积赤字 1800 亿日元债款，于期限内完全还清外，始终未改变其利息形态。

“一般人遇到这种情况都会设法改变支付计划与方式，但坪内先生不但不如此做，还提早在 4 年内还清一切债务。这种行为使银行团体大为吃惊，

也因而取得了更多的信赖。于是他们都希望和我们有更多更深的交往。此外，那些状况不良的公司客户，也都来求教于我。

“我们始终都以分期付款方式来造船，我们肯担这个风险，正是因为我们完全以顾客之利益为前提。扩展零星船经营范围，而银行又不肯贷款给他们，所以只好由我们来为他们服务，而最有利于他们的方式，莫过于分期付款。船主们也很乐意由我们来与银行交涉，并耐心等待。当然银行对我们的作为采取谨慎小心的态度，但我们为船主争利的立场坚定，再加上银行的绝对信任，因此在贷款上自然不会有太大的困难。”

坪内的“收益”所指为何

“在金钱运用方面，我在经营电影的时代置了不少产业，但每逢必要则会将其出售。至于出售对象则限于我自己的旁系会社，且价格绝对低于一般价格，再将这些钱投资在我的事业中。因为如果存入私囊，则要扣除 93% 税金，剩下 7%，一则不划算，二则我们夫妇无子，留着钱又不能带进棺材。钱所以有用，乃在于懂得活用它。

“采用了这种经营方式，与领月薪的社长打算二三年后就辞职的心态，截然不同。员工们因深知此义，所以都很忠心地追随我。”

来岛船坞的财务状况，外人可了解的部分十分少。连坪内的个人资产也不例外。如果将贷款相当多的来岛集团与近年来一向标榜无贷款经营（如丰田）的企业相比，来岛显然不属于优良企业群。但其实不然，因来岛的贷款乃因船只分期付款所累，而非具恶性倒闭之危的组织。

但不可否认的，其所负风险仍然存在。只不过是坪内在开始造船业之初即选定的路线，也是无贷款经营的坪内的基本路线。今后他将坚持此道，不会更改。

当然，坪内每次谈到贷款之事，似乎都言之过简，毕竟在与银行交涉时，一定少不了讨价还价、利害相对。况且在商场上，顾客与银行间的交情再好，也不可能成为生死之交。取得银行信赖，也只是加强了彼此更多的合作关系。至于坪内的战绩，势必成败参半，如此才能永远维持平等往来。

除了与对方维持平等往来外，保持一定的优势也是必要的。但一向要求“最好”的坪内，却唯独在财务方面未表现其挑战意愿；原因何在？在坪内的心目中，“收益”并不是每个年度的结算数据，那应是长期累积所获得的有形无形之力量总合，如此说来，向银行贷款，当然也是“力”的一部分。

四 未雨绸缪的特殊“容器”

今东光和柴田链三郎的“以退为进”

坪内经营的重要战略之一即是“退让”。这也是自古以来许多军人、经营者所不敢忽视的。现在谈谈此战略：

“将之伟大，见其败战之时。战争中，获胜的一方可乘胜追击，只要为首者略加小心，不落入陷阱，便可以指挥得轻松愉快。但败仗时，为首者深恐军心动摇，又恐军队支离破碎，且又要防止敌军之偷袭。诸如此类，败方将领则须先整军、退让，而后才能东山再起；名将之为名将，其功在此。

“同样的，在企业界也不例外，景气的好坏正如军队的成败。一个成功的经营者，必须是能在景气恶劣时好好整建，从容应付。这种观念来自我的老师涉决荣一先生。”

“经营乃人为之事，没有一定成功的道理。一个人走的路太平顺，必然也不会有大的成就。有了某种失败挫折，才会学得如何避难救急，才有洞察事物决定进退的能力。企业营运中，最困难的莫过于洞察进退，因为这比决定攻击更需要 90 借的勇气（濑岛龙三，伊藤忠商事决策部）。”

涉决荣一在说明指挥者的态度与心理，濑岛则讲究时机，勇气。但二人的退让论，都是立意深远、教人心服的。唯一美中不足的是二人都以大企业或军队为例，一个军队战败，还有后援部队，自然不会一下子就全军覆没。但对一般的中小企业组织，都无法适用，因为它们极可能一败不起。

来岛集团虽可谓为“强劲组织”，但仍~适合称为“庞大组织”，它顶多只能算是中小企业的集合体。身为核心的来岛船坞，绝对~能有大失败。事实上，光有从容的态度和先见力，仍无法担负全责，因此具体的、实际的、应急的“准备”都是不可缺少的，在这种种要求下，坪内独特的“容器”理论诞生了，他这样认为：

“造船业的波动起伏不定，务必将之确置于经营理念中，任凭暂时获利不少，也不可存此忧患意识，而让下一波涛将你淹没。因而我一心努力所求，即为建立一个不畏狂风暴雨的造船所。

“在不景气时可持退让方式，如此方能勉强渡过恶劣时期。而这个理念多蒙今东光先生与柴田链三郎先生的一席话。

“东光先生曾说：‘率 60 万大军远征苏联的拿破仑，因停留莫斯科太久，大军无法忍受北国酷寒，以致败北。其主因在连战连胜，却忘记了退让之道。你与拿破仑可属同类，这一点切勿蹈其覆辙。’

“柴田链三郎先生也曾告诉我：‘战国时，诸侯养兵千日，只为用兵一时。你也是大将之流，应深思其中道理。’

管理人员平日应熟悉属下的业务

“我了解他们语中的真义，但用于现实又将如何？他们所说的‘退让’主要是指在工作量少的时候。工作量一少，员工自然嫌多，部分人员也就游手好闲，这对经营者而言，乃一大压力。但我又不可因此开除他们，因而为满足不开除、不游手好闲、照付薪水这三大条件，就必须让他们在造船业之外，还能做其他工作。

“于是我想到，在造船业不景气时，应有一个与造船业种别不同的公司，可以将高薪的管理人员和高薪者送到这个部门来任职，并由该部门支付薪水，这样一来可减轻人事、经费负担，义可使员工学习更多的知识。当然，容纳这些人员的事业机构不论大小，一定要职种较多，以达适材适所，因此我才将造船业做多角化的经营。但与我往来甚密的伊像银行乃属较硬体化的银行，他们常指责我所采行的‘多角化经营’，一般银行较偏好与专业者往来。他们认为多角化会分散经营注意力，降低效率，相对地为他们带来麻烦。但我为绸缪之备；他们的个满，并不足以改变我的初衷。

“起初，我也曾经营‘主妇之家’，这比大荣平价百货的经营更早。但逐渐这一行的人数愈来愈多，又因属于零碎事业，获利亦不多，我想何必与这些小资本者争利，岂不教人笑我以大欺小，所以我就停止了这部分的经营。但造船业则不同，因为对象都是大资本家，某种程度的竞争，都不会引起非议。如果当时我未做这层思考，继续经营平价百货，现在可能正与大荣的中内功先生一争长短。又有一段时期，我也经营保龄球馆和弹子房，但也中途停止，因我意识到这种暴发型的事业，不适合长期经营。

“此后，我亦未再开发新事业。多半只是接收即将倒闭的会社，或使银行忙得焦头烂额的会社。如今我的‘容器’已多达160家，万一真要退让，也很轻松愉快；我已确立了‘十日内退让两成’的体制。”

不景气就停？应知其不可而为之

何谓不景气？10年来我始终都这样告诉我的员工：

“不景气就象是高中的棒球比赛。明知可能会不景气，但仍不畏难，照常经营。每一个乡镇代表队都努力集训，希望参加甲子圈大赛。一旦取得参加权，就应把目标定在冠军，不畏失败，正困有成败才能分辨孰优孰劣。

“棒球勺事业相同，谁更刻苦耐劳，谁就是赢家。在棒球方面，能通过最艰苦的训练者便是强手，对事业而言，这个训练就相当于‘退让’。首先，当你将过剩人员分散到其他的会社时，薪资当然不可按以前来计。一般员工应减三成，管理人员应减两成。如果你消化了两成的人员，仍无法渡过不景气，那么你必须再设法消化一成的人员。如果实施了这一切之后，仍然不合算，最后的方法只好扣减一般员工一成的薪资。当美金对日市汇率为1：180时，我预见将会提升到1：150，因而我趁机降薪。结果汇率只升到1：170。倘若真到1：150，而造船会社仍无法正常营运，银行自然采取不信任态度。因此，无论汇率如何变动，公司应该如终保持盈余状况，才是最重要的。

“为取得船舶分期付款的订单，征得银行信赖是必要的。如果平日即做好应急状况，一旦有变故发生，也不足为惧。我甚至认为，事业能否经得起考验，是否能飞黄腾达，不景气正是一个最好的表现时机。

“我认为劳务问题最重要的在其伸缩自如的弹性。在景气好时，我们开的价码对方都会接受，景气不好的时候，若不降价，自然没有人会未订货。船价降低，若不改变劳动条件，自然无利可图。公司无利就会倒闭，基于这个理由，不景气时的劳动条件自然比较现实。但只要景气复生，自然就会回到优厚的条件。假如这种习惯能在劳资之间建立起来，企业也就自然会强盛。来岛正是一个劳资关系极具弹性的组

想来，应该没有象坪内这样如此憎恨且畏惧“公司倒闭”的企业家吧！

因为他看过太多，也救过太多倒闭的公司。虽然他重建了 160 家公司，但事实上，前来求救于他的公司，又岂只这个数字。

“我太了解公司倒闭后可能造成的惨状。”

每当坪内看见一个倒闭的公司，他便将自己锻炼得更力强劲。

五 使技术着另眼相看的坪内

可以出钱，但不出人

坪内对技术开发方面也有很大的兴趣，他尤其热衷于开发别人尚未着手去做的技术。事实上，他并非技术员或研究者，但他却是一个有远见的事业家、经营者及商人。他对事业与商场有异于常人的敏锐度，在每一分每一秒中，他都未曾放弃探求“有益的技术”。

坪内在技术方面的知识及思想，源自“来岛集团协同技术研究所”。该所负责人森本辰雄（专员），7年前即任此职，然经营手法，一见即可知深具坪内风格。森本曾说道：

“我曾在关西电力服务了20年，专职土木工程。我是在关西电力中为技术开发花费最多的人。

1968年，我辞掉关西电力，设立日本开发顾问公司，接受委托技术开发的工作。起初工作状况相当良好，但不久因遇上石油危机，于

是出资委托开发新技术的顾主便抽身离去。

“在这种经营不继的状况下，我要求坪内先生接受我进入来岛集团。因为从1971年起，我一直都担任来岛船坞技术开发讲习会的讲师，因此和坪内先生有多次论及开发新技术的观念，因而我也就很顺利地进入了来岛。当时我告诉坪内先生，‘我的专长是上木，所以对造船、机械、电工方面一窍不通，恐怕很难符合您的要求’，但坪内先生告诉我，‘没有再比只懂一种专门知识更糟的事了，与其如此还真不如什么都不知道；不过我会很快替你安排一份适合你的工作’。此后，我便负责了现在的工作。”

起初，森本把自己的工作领域设定在下列六项中：

- 一、开发创造力以求新技术的产生
- 二、引进外来的技术
- 三、120家连锁公司的技术问题研讨
- 四、调查、管理海外情报
- 五、确立情报资讯系统
- 六、调查、研究坪内的特别命令事项

这些都——获得坪内的认同，并立即划定规则。

“我只出钱，但不出人，你只能有10个人从事研究。”森本对他的话相当吃惊。一般对技术开发的基本常识，正如同金字塔，由广泛的问题逐渐专研于一个点，因而基础开发的人员通常以50人为一组，计有10组，即500人；如日立也有一千数百人，久保田铁工有900人，富士通则有800人。

“但他说只给10人，我只好遵命。目前，一个主题只能由一个人负担，甚至一个人负担4~5个题目。事实上，限于某些因素，有时还必须运用到集团的相关企业；并且要求对方支付使用费。该企业也因此培育了不少开发工作的人才。由此使效果益彰，我们也就愈来愈习惯，久而久之，集团协同技术研究所，我担任副社长的日本开发顾问公司和集团相关企业，便成了极密切的铁三角。

“由技术研究所决定大方针，其他细微处则外界承包。我们需要多少钱，坪内先生都会照付，他要求的只是绝对要聘用一流的学者。”

“驱逐”濑户内海的迷雾

坪内所构思的技术性创意，都必须由森本来审查。

“坪内是个极富创意的人，他‘追根究底，的功夫非常到家。有时言论一发，宛如机关枪。7年前，无人可与之讨论，一直是来岛十分苦恼的事。从前他常丢下一个‘你们觉得这样可以吗？尽快检讨一下’，害得技术人员，为讨论结果，忙得焦头烂额。但现在因为有技术所，我们可经由调查，提供其技术性的见解，明确地告之以可能或不可能。

“坪内所构想的创意，有99%是不可能实现的。不过他的确是个不可思议的人，因为在可能实现的1%或2%中，却包含了非常重要的意义，且经常引发我们的思路。

“他常会很轻松地问道：‘我想这么做，你们有何意见？’那种构想往往是我们都没有想过的，但一听他解说，简直教人喜出望外。当然，这也是因为听者具有开发型的思考方式，所以很容易地可以了解坪内的意图。

“对于可能的事，我会回答‘很不错，我会尽快查查看’。调查通常要花很长时间，但调查后，如果我告诉坪内先生‘只要先解决某些问题，很可能可以专业化’，这时坪内会立刻回答‘好！马上去做’，或者‘我考虑两天看看’。他的决定通常不超过10天—20天，因为先生本身拥有良好的人际关系，想必他会在此间找专家商谈。

“举一个实例。行走于濑户内海的船只，常为浓雾所苦，于是先生问：‘可有驱散二~三哩内迷雾的技术？’如果采用风吹的方式，后面的雾立刻会递补上来，因而先生又突发奇想，问：‘用吸的，可以吗？’乍听之下，坪内仿佛是一个毫无技术知识的人，其实不然，而这正是他异于常人的思考方式。

“有时，我们会仔细咀嚼坪内先生的构想，往往因而改变了整个战略。通常抱着99%的不可能，仍不放过那1%的可行性，于是和企划室仔细商量。结果企划室的8位长官全部会齐，他们都是电工、机械、电脑等方面的人才，外加3位专家，共81人。连带设计部的70人都异口同声地否定了这项提案。于是我仍以‘能否让我这么说……’开始展开我的话题。”

排泄物海上处理系统

现在从来岛技术研究所所研究的147个主题中，选出森本认为较重要的六项。

重油液态接触分解

排泄物海上处理法

海水淡水化

产业废弃物处理

自动化技术

中古油轮利用技术

森本对其中两项，做了以下说明：

(1) 排泄物海上处理

人体排泄的尿尿中，原本完全不含重金属及其他毒素，因此若能设法除去其中杂质、大肠菌及蛔虫等，残余下来的即可做成综合营养剂。经过3年

研究成果，已完全确定，在资源不足时，若能将人体粪便做前述处理，使之发酵，即可转换为具有高效益的肥料。

近年来，在处理屎尿方面，都以活性污泥法在陆上处理，在合乎排水规则下将之输入河川或沿岸水域，也因而使水中窒素与磷的污浊量增大，造成全国近海的污染现象，破坏鱼类的生态环境。

但放眼望去，数十里外的外海仍是一个养分不足的枯海。甚至在黑潮水域中都看不见浮游生物。如果能设法在缺乏养料的黑潮水域内，投入适量的窒素与磷，必可使植物性浮游生物生长，育化动物性浮游生物，进行吸引小鱼的取食。小鱼引来中鱼，中鱼引来大鱼，海的食物链一旦形成，我们的餐桌上自然有美味的鱼可供食用。

关于粪便处理，乃是在沿岸的平底船上装置处理设施，除去粪便中有害的菌类和寄生虫，经数日的发酵处理后，则成咖啡色状的物体，再经由搬运船将之运送到外海特定区域。该水域之选定，以水产增殖为主，并计划性的投入养分，经渔业者与县之水产责任单位协议后，选定最适合的水域。

迎接这个现代化的时代，除应做好水产资源保护外，更应由“捕渔业”进化到“养殖业”，对人类的排泄物应做好有效的处理，以增加资源。

来岛技研称之为“海上施肥”，现阶段正在进行“粪便海上处理法”的推广，并于北海道、九州等地积极开展。

（2）自动化技术

来岛集团企图使造船部门完全自动化。但始终没有进展，乃因其员工之手工操作技巧过于熟练，工作效率出类拔萃。若要施行自动化，除非可胜过手工效率，否则就等于毫无意义。

又该社之钢管加工与钢材加工，皆采用连线作业，分工合作、结果钢管加工之效率高于大型造船所4倍以上。钢板焊接除由机械作业外，人工亦未被淘汰。

目前，来岛集团正发挥全力，努力推动工业自动化。

资金少的省力化帆船

一谈到技术开发，坪内象个稚气的小孩子。除了森本谈及需要高度技巧的东西外，坪内都会高兴地参与意见，如冷冻乌龙面、无烟烤肉，大荧屏卡拉OK等。

“我认为事业家要顾的最基本的事情，就是创造生活必需品，少了这些东西，生活似乎有些不便，但只要有心去做，它们就可以完成。如濑户内海驱雾的技术，它是科学性的，需要花钱，但并不太多。

“我出点子，请技术人员来实现它。与其把钱全拿去缴税，还不如积极地为世人创造些什么。不过，有时技术人员并不完今能和我配合。他们想得太多，不肯赞同我的构思，其实只要他们肯做，一切都很容易；就如把昔日的风帆加以现代化，还不是便利不少吗？”

“日本钢管造的帆船需5000万~8000万日元，这样价格太贵了；我认为300万~500万日元就够了。但技术人员觉得不可能如此便宜，所以我直接指示金指造船所完成，这种船现已实际作业，且订单不停，这种价值300万日元的379吨小帆船，行驶状况相当良好。除此之外，还有很多类似的例子。

“又如关西汽船的员工曾告诉我，卖不完的乌龙面很难处理，丢人海中文会遭人非议。但客人喜欢乌龙面，不卖又不行，干的面又极难吃，于是当我看到解冻的鲔鱼时，想到何不把面冷冻起来。结果先在冷冻渔船上试验，果然效果极佳。

‘当初，我做这种建议时，所有员工的第一个反应是‘真好笑’，其实，任何一件事不去做做看，都不可认为是不可能的。’

坪内真是个巨细靡遗的人，他无时无刻不对任何大小事物开发“新技术”。

六 参谋长论及接受重建公司的条件

计算所需人员及裁减人员之难易度

来岛船坞业务部乃来岛集团最高机密处，亦即参谋总部。该部原负责人冲守弘于 47 岁时担任此职，是个言行谨慎而且态度诚恳的人。

冲守弘的任务在收集所有资料，以判断是否该接收某家公司以期重建。当然最后的决策者仍是坪内，而冲守弘只是一个过滤器，他是如何过滤的？坪内又是如何下决断？

“情报收集的第一项先由财务状况入门。先确定一下资料的可靠性、再算定资产、调查负债状况、该企业所需人员若干，现有多少人员，人员的裁减可能性高不高等等——这些都是基本调查项目。

“接着，假想接收该公司后，将会为来岛造成多大负担？现在挑此负担，时机是否适宜？如果我们刚接收 A 公司，且投入许多力量，若一下又接收 B 公司，是否会造成困厄？这些都是应该考虑的问题。”

此外，他们还特别注意到公司问题。如果是工会主导型企业，情况更糟。当然，接收后有可能使之正常化，但所花费的时间恐怕超出预算，手续问题也很麻烦。如此一来，与其接收一家这种公司，还不如接收 2~3 家问题单纯的公司、对整个社会贡献也会加情。

由以上冲守弘的过滤原则，可知接收 SSK 应是最棘手的，但当时又为何要接收它重建呢？

“因为当时工会曾答应完全‘配合协助’我们，不料竟不守信诺；再加上政府出面请求，使我们难以拒绝。但如果我们早知工会可能背信，就绝对不会接收了。而且当时大家都反对接收 SSK，因正逢造船业不景气——不过，最后的决策者仍是我们老板。

“当对方冗员过多时，接收者可要求业主先行裁减后再进行交接。如最近广岛某公司就是一例。我们要求他把 80 名员工减去一半，但工会声明‘如果要这么做，我们就不需要来岛来接收了’，于是我们放弃接收，不久就应验其不愿裁员，造成全体瓦解的命运。

“昭和起重机也是一例，其工会人员自动表明‘愿意放弃主导权’，于是坪内欣然接收，这是较难得的例子。”

接收后可为集团内企业带来何种利益

“前来委托接收重建者，多是业主本人或相关银行。但通常是不经检讨就一口回绝。除非有人情关系者，才做初次检讨。单纯只为商场利益而接收者，史无前例。

“业者方来要求，就接收该公司，只考虑要其让渡多少股份，这是绝对行不通的。当然，我们也不可能主动积极要接收公司。

“有时，与我们往来的银行，会因其客户状况困厄，而要求我们接收其客户，这时我们则会考虑一下。通常要求接收的若有 10 家，我们顶多接收一家，因为我们的能力有限，不能来者不拒。若单纯以这种比例来看，目前来岛集团有 180 家公司。请委托重建者约有 1800 家。

“在这 180 家公司中，多为集团内一部门而却独立存在的公司，纯粹新

设立的很少，也只有奥道后旅馆数家而已。

“坪内在接收公司时的关键，首重这家公司是否可以成为独立企业，它在集团内所扮演角色如何，对集团内其他企业会有何种利益等。假如该会社可独立获取大量利益，但对集团内企业却全无良好影响，那么仍不足以眷顾。但若接收该会社后，虽然赚钱，却可使集团内的公司，如鼎商事之交易量增加，使来岛之钢铁使用量居日本第一，那么这个公司就是值得我们接收的。”

坪内的“第六感”胜于数据

“目前，在我手中所接收悬案尚有 5 件，通常我们会在一个月內决定取舍。虽然我们做了详细的资料收集和调查，但老板一向不太注意数据，反而凭第六感来下决断。或许是因为他见识广，常可由朋友处获得更真切而具体的消息，或许是因他的确是个感觉特别敏锐的人。通常，他会在开始时，约略他说，‘这家公司我们可以接收，那家公司不可接收’，结果也都不出其预料。就凭他的这种特殊的才能，我所提供的调查资料不过是给他作为参考罢了。

“来岛船坞已迈入第 24 年了，与老板往来的客人层次，近十几年来有了极大的变化。以前多为开发中企业的经理。现在则多为足以代表日本大企业的老板，尤其在接收 SSK 之后的变化尤剧。

SSK 以前 20 年所学不到的，在 SSK 以后 7 年全充实了。由于接触层面的扩展，资讯来源的提高。使得我们不得不极力去配合这种快速的发展，否则如何能满足我们老板的要求呢。”

如果把接收重建当作大学联考，那么冲守弘则是出题兼评分者。他是一个严酷而冷静的主考官，忠于自己的职守。但是，第一次通过考试，并不就意味着你的前途光明璀璨。因为来岛集团是否接收该会社的最后决定权，并不在冲守弘手中，而是坪内先生掌握。

第五章 坚韧的忍耐与怨恨

一 好！咱们等着瞧

表里如一的“怨恨与忍耐”

坪内是一个“坚忍者”，他说：“我的经营就是忍耐的经营。”

事实上，他克制内心私欲的克己心、对他人的误解，中伤不加辩驳的忍耐力、对教育员工的恒心、一旦决定就不畏困难的意志力——都是异于常人的特质。

或许坪内可以称得上是个“深沉稳重”的人，但这种胸怀不是与生俱来的。二三十年来所累积的怨恨，依然活生生地刻画在他心中。他绝对忘不了那些屈辱、反叛、谎言、背信、侮蔑、嘲笑、破坏、嫉妒等等，过去尝过的苦痛滋味。他经常暗自说道：“要忍耐，要忍耐！”但在这同时，他也必定坚定地告诉自己：“好！咱们等着瞧！”

这正表示他的忍耐与怨恨是表里如一的，他心中激烈的怒火转化为表面的忍耐，以及攻击的能量。他的忍是大忍，是积极的。

7年前，当佐世保重工救济剧正愈演愈盛时，在一次受访中，他曾抑住热情他说道：“我遇到过太多太多不如意的事，有时甚至叫我痛苦得无法再站起来……但我都咬紧牙关，忍耐过去了。”

由此可知，光有事业心，仍难成就事业，它必须是融和了各种要素，经过发酵后才产生的。而成为坪内事业欲望的发酵剂者，正是这股忿怒。

出现在中央官厅的“四国乡巴佬”

坪内曾在西伯利亚停留3年的时间，于1948年10月返回故乡爱媛县松前町，当时34岁。不过，他的父母将全部财产340万日元交给他，在当时这是一笔相当大的财产，这也是坪内创业的资金。

1949年，他带着这笔钱来到县都松山市。他的父亲原来经营“大坪座”和“第二大坪座”两个小剧场，但坪内认为只是守着父母的产业，算不得大男人；因此他决定自创一个剧院，给予最妥善的经营，如此才称得上有志气的男子。

松山大剧场以及目前松山市内的电影院，都是坪内事业的发迹。他为了建设这些剧场，投资了半数的财富。不幸的是他在创业之初就吃了闭门羹，主要原因在于建设局某位课长，不知何故十分嫌恶坪内。

建造剧场首先要取得建设局的许可。而这种申请最快一周。最慢一个月就可以获准，坪内也以这种轻松的心情前往东京。当时由松山到东京的车程是一天，他随便带了几件衣裤裹在行军袋中，穿着短裤、短袖衬衫，打算到了东京暂住朋友家中。

他一到东京就直接往建设局去，要求会见课长。通报人员报了信，却久久不见课长出现。如此日复一日，他只有天天到建设局的走廊下等候。

几日后，课长总算出现了，坪内仔细呈诉请愿，但课长听而不闻。如此又过了数日，坪内只好天天带着便当到建设局等候，又过了几天，课长总算第一次开了口：

“爱媛县太小了。我还听说议长用松山市的市议会场放电影赚钱，这种行为虽然很要不得，但一个用市议会场就能充当剧场的小地方，有必要建剧场吗？你回去吧！不要再浪费时间，我不会答应你的。”

“议长的作为和我有什么关系？我只是一个市民，议长的行为和我建戏院，根本是两回事。”

坪内的抗议，没有发生任何效果。坪内心想，只好回松山，请市长什具一张“今后不得将市议会场借为放映电影之用”的证明。于是他火速回松山，取得证明后又返回东京，交与课长，心想这下他没理由不答应了。

但课长似乎存心整他，总以“我很忙。”“你真烦”、“我说不行就是不行”等话来推却。坪内仍不死心，从早到晚都守在走廊上，这反倒给课长一种压迫感，因而愈发产生要好好整他的动机。

忍耐经营”第一回合

时光荏苒，夏去秋来，建设局的人都对坪内表示同情。甚至有人说：“课长实在有些过分！但你不要输给他，加油！”

正在这时候，课长的儿子不幸车祸死亡，肇事者竟事后逃逸。于是人们纷纷谣传坪内心有不甘，所以故意撞死课长的儿子。

坪内因不知此事，仍每天到建设局守候。也不知是谁竟通报警方，于是他被带到一个小房间中，接受了3个小时的审问。他显然已被纳入嫌疑犯之列，不过，不久凶手就被捉到，洗刷了冤情。

由于这个案件，使得坪内有机会与大臣会晤。建设大臣益谷秀次以最高负责人的身份向坪内致歉，并允许坪内建设剧场的请求。事后坪内先到课长家中向其子灵堂上香，才转回松山，这时已近岁末。

往后坪内仍然遇到很多人事方面的阻挠，而这些都是使他成为事业家的磨练。

忍耐再忍耐，以求掌握最后胜利的这种“忍耐经营”，是坪内经营的特征之一。而他在第一次受阻时所表现的坚忍，也注定了他必可成为事业家的雏形。

二 物极必反的克制法

坪内式的戒烟——每日抽 200 支烟

坪内也有被掳的经验。

1945 年 5 月，正当二次大战战败之际，坪内受召到满洲通讯队。在此之前他在满铁过了 10 年平稳的生活，突然间他变成了俄军追逐的逃亡者。9 月中旬，他不幸在兴安岭山中为俄军所掳，押至西伯利亚。

在被掳的日子中，最难忘的就是吃的经验。坪内尝试到了“饥饿中饱食”的体验。

“在搬运砂糖时，我偷偷在袋上挖了个小洞，让糖落满一手掌，然后去舔食它。那宛如甘露的感受，真叫人死而无憾，俘虏每天都要做很多的工作，吃都吃不饱，至今我仍忘不了那砂糖的美味。”

坪内从年轻就体态微胖，但在 3 年俘虏的生活中，体重由 80 公斤降到 50 公斤。

1948 年 10 月，坪内 34 岁那年，终得重返故乡。松前町是个渔镇，物资虽欠缺，却少不了新鲜的鱼，这使得坪内的精力和体重，都很快地恢复了。

以后，坪内又从双亲那里得到 340 万日元，作为电影业的经营资金。在工作之外，吃成了坪内最大的乐趣。从他 30~40 多岁，开始有钱的时候，每天都到松山市内一流的餐厅去吃比常人多 3 倍的食物，喝一升的酒，而且每天要抽 80 支烟。

“银行人员告诉我：‘坪内先生，你每天抽那么多烟，会增加我们的困扰。’‘我抽烟和银行有什么关系？’‘当然有，我们担心你的健康。每次谈论贷款时，一会儿工夫，烟灰缸就装满了，而你是我们的大客户啊！’我心里本来认为他们未免管得太多，但仔细一想，仍决定把烟戒掉，所以我干脆一次抽 200 支烟，次晨起床时，不但口干舌燥，还恶心想吐，从此再也不敢抽烟了。”

“关于酒，则是在接收佐世保重工时，因事务烦心而引起糖尿病，医生警告我不许再喝酒。等到我的身体状况恢复后，每天就只喝一瓶啤酒和极少量的薄酒。”

所以，他现在剩下的唯一嗜好，只有吃了，这也就是所谓“饱食中的饥饿”。有一次与坪内先生共进午餐，他竟然将食物留下了一半，以前他不只可以吃数人份，而且甜点、点心一样也缺不得。于是我问他原因，他说：

“不！今天上午吃的太多了，我那个太太可真噜苏！”他有些腼腆地笑着。原来早上他们夫妇为了“多吃一碗”、“少吃一碗”而发生了点争执。

用钱买尽一切的奢侈

对食物永远喜悦的坪内曾说：“我厌倦了用钱买到的一切奢侈。”

“1951 年间，我突然很想一个月花 50 万日元。在当时一件华丽的和服只要一万日元，一只钻戒只要 4 万~5 万日元。我每餐吃最贵的食物、住温泉饭店，极尽奢侈，但仍然用不完 50 万日元。当然，如果赌博的话，50 万可能一夜用尽，但我一向讨厌赌博。”

“半年后，我厌倦了这种生活，我太太对任何贵重的礼物也不再兴奋。”

她还说：‘别傻了！我已经不需要任何东西了。’我也觉得这种奢侈简直象冤大头。而赚再多的钱对我都已无意义，于是我决心完全投注于事业中，因而开始了造船事业。”

自己出资、生活朴实、活用金钱的事业家本质，还是坪内由“极端奢侈”中体会而来的。

尝试了饥饿与饱食的极点，人或许会变得无欲。无欲加上正面的能量，即可转变为抱负。

坪内自认为是个“有大抱负的男人”。他是日本数一数二的富翁，但他不再有砌金的欲望。他明白奢侈后的空虚，因此希望将这种无限空乏与无穷的事业欲望，成为他一体之表里。

“那算不得事业，不赚钱也无所谓。”这句话正意味着他的无欲。但只要他付诸行动，其精力之旺盛连鬼神都惧之三分，这正是坪内惊人的特质。

三 客人至上的体贴心意

连食物都要专注迎合大众心理

坪内是位巨细靡遗的男人，在他心中同时存在着壮大的胸怀与细微的体贴。当他奔驰于广大世界之际，总不曾忽略了细微之处。

有一次，坪内先生接受采访时，秘书送来了咖啡，坪内用那胖胖的手指去开鲜奶油球，但不知何故，再怎么弄也弄不好，鲜奶油沾了他一手，他立刻皱着眉头，叫道：

“秘书！”

“什么事？”

“这么难开的东西，以后不要拿给客人用，快去换好的。”

又有一次，在吃饭时送来一道蕃薯。

坪内若有所思地、用手去拨那蒸熟的蕃薯，吃了几口。

“不行，味道不好，不要用这个来招待客人。”从此，这道菜被摒弃于奥道后旅馆菜单之外。

奥道后高尔夫球场餐厅有一道菜叫做“三色咖喱饭”，三色，是由三个碗分别装着牛肉咖喱、鸡肉咖喱和虾仁咖喱。其用意在不混淆每一道的原味，而每一色约一人份，对胃口大的人同样可以满足。

这完全是坪内的构想。此外，他对菜单有几样意见：

牛肉乌龙面：把牛肉盖满面上，肉丝 150 克，每碗 850 日元。

两种味噌汤：饭店餐是采大厅自助式用餐，除分日式、西式两种外，连汤都分关东式浓汤和关西式清汤。

蒸蛋：是一般小碗的 3 倍。

“厨师认为东西小比较精致、可口，但我认为女人都喜欢物美价廉，量多一点，她们吃不完也高兴，但厨师又认为吃不完表示不礼貌，而我坚持试试看，结果女客人也都吃得完。虽然她们嘴巴不说，我明白她们心里很高兴自己占了便宜。所以即使是吃的东西，也不能忽略了大众的心理。”

清除烤肉店的烟味，以获得女性顾客

坪内曾说：“女人不喜欢的就不做。”可见他很懂得在商场上掌握女性客户的心理。坪内集团也经营烤肉店，但店中经常充斥着烟和肉味，男客人大多不在乎这些，但女客人则在乎。

“我曾到有名的烤肉店，却见不到一位女客人。后来才知道女性讨厌满头、满身沾满烟味。后来我建议设法把烟往上抽，这样一来太太小姐们不再讨厌来这种地方了。”

坪内对投资设备，一向不惜重金，他只求合理、省力化，以及良好服务。但却不做不必要的浪费。如果手下提出无意义的增建计划，他多会怒目相对。

来岛船坞的根据地在大西町，他们不称之为“总社”而称为“综合事务所”。该建筑乃昭和初期所建立木造小学校舍。人走在上面，地板常会吱吱作响。唯独电脑室、设计室有厚实的地板，和最完备的防风、防尘设备。

坪内计算中心移转他处时，原处则计划改做鼎商事事务所。又因隔间的拆除，使左右两侧天花板颜色有些差别。负责改装者欲将天花板全部换新，

正当他忙于选择新的天花板时，坪内亲临现场。于是负责人把更换天花板的计划告诉坪内，不料坪内大怒。

“现在不是有天花板吗？为什么要换新？颜色不同对办事会造成什么不便吗？”

由于负责人是室内设计方面的专家，所以他也理直气壮地说：

“我们只希望让它改造的更新更美观些！”这句话更使坪内火冒三丈。

“你们这些技术人员真是死脑筋。只会一味萧规曹随，一点进步都没有。在这里，重要的不是天花板的颜色，而是这办公室中人们的工作情绪。以及他们是否有灵活的头脑。”

坪内生气的模样实在吓人。一色诚就曾说过，在接收 SSK 时，坪内也曾发过一次火，吓得有位课长立刻辞职。

“社长不是不讲理的人，其实我自己也常挨他骂，但事后想想，也总能了解他的用意。那位 SSK 的课长，从未遭过上司斥责，难怪会受不了坪内先生的怒骂，由此可见坪内先生的威猛。”

不在乎银行建筑物的外观

东邦相互银行郡中分行是一座有 50 年历史的二层式木制建筑，这是全国银行界中罕见的“古物”。其实它早该在 1974 年拆除，改以钢筋水泥，但坪内却始终未如此打算。

有一年，台风吹走了分行的屋顶，建筑物整体也大多倾毁。分行员工立刻向坪内要求重建，且确信会得到允诺。不料坪内要求“集合二三十位主要客户”，面对客户代表团，坪内说道：

“如各位所见，郡中分行已有部分倾毁。分行行长要求重建。重建事小，但恐怕给各位造成些麻烦。因为新建费用，势必要从各位的利息中扣得。

我认为建筑物只要整修，用钢筋加以坚固，还是牢靠的。不知各位有何意见？如果同意我的看法，因费用少，贷款利息甚至可以再降低。”

于是全部人员都赞成整修方式，现在，该分行有三根支撑的铁柱。它所代表的，正是坪内踏实、刻苦的本质。

四 经营者应自我要求

在我脑海中不只是人、钱、物质

奥道后是一座“花山”，坪内对花的构想，和他的人一样。只有对花，他不采取少数精锐、多能化、合理化的念头，他要求的是大、多、丰富，而他仍然没忘记要使这里的花成为“日本第一”。

坪内谈到花经，他说：

“现在山上有 30 万株樱花，而且马上就要再种 30 万株的枫树。在山顶有 5 万株绣球花，绣球花花园后面还种有石楠。河边有 3 万株牡丹，藤棚也由 2000 公尺延伸为 3000 公尺，杜鹃约计有 50 万株。总之，我要建造一个日本第一的花园，这些花木都会茁壮，10 年后，这里将是远近闻名的赏花胜地。当然这话说得太早了些，不过，负责建造工程的四国绿地开发公司，已由培育苗木开始着手种植了。

“我很喜欢花，所以在饭店的大厅和客房中都要摆上花。”

“种花的目的，在使我们的饭店有别于其他旅馆的特征。试想，满山遍野的花，该是多么令人赏心悦目！”

坪内如果只是一位重实利的事业家，想必他不会花费这么长时间去做这种事。坪内所敬爱的柴田三郎，在生前曾以“花”为题，做了以下文章：

人与花的关系，自古以来即如血肉之亲。每个国家，都有他们自己的国花。

延命菊是意大利的国花，而日本则选择了樱花。它一直是千年来我们所热爱之花，然战后 30 年来，它却成了经济高度发展下的牺牲品。

我的好友四国松山的“大将”坪内寿夫，在奥道后饭店周围百万坪的土地上，种满着春、夏、秋、冬各色的花。正因这位爱花者的存在，赋予了日本国土无尽的希望。

坪内非常喜欢这篇文章，因为它替坪内说出了心里的话。它表明着坪内脑子里不只是人、钱、物质，还暗藏着鲜活的自然美。许多有钱人，将大批金钱投资在购买古董或者金屋藏娇。这种以金钱满足私欲的心理，实在不懂得金钱的真正价值。

也有人会认为，坪内是奥道后的主人，他在此遍植花木，又何尝不是满足私欲？其实不然，因为凡到奥道后的人都可以欣赏到这里的美，坪内的欲望在于众乐而非私乐。

“善待妻子”足为楷模

在这世上，谁是坪内最亲近的人呢？那当然是他的夫人纪美江。

照顾丈夫健康和饮食起居，是做太太的本分。但纪美江对先生的照顾，实较一般女性仔细 3 倍。

纪美江和坪内都是来岛船坞的大股东。数年前，股份会分与他和法人，但事实上仍大半掌握在他们夫妇手中，因此股东大会在其自宅内召开。

对坪内而言，当他正为是否接收佐世保重工考虑时，能直接劝告以“不要接收”的，也只有纪美江一人。她甚至可以说“我担心你的身体”、“何必要扩展得这么大呢”、“这样太辛苦了吧”，但这些都不是干部们可以说的，他们最多只能给予极客气的谏言，以免僭越权限。

此外，夫人还扮演着另一个极重大的角色，即她持有坪内的印鉴，有权

决定是否盖印。

“15年前，因公司增加，于是我刻了印鉴交与内人，由她处理这方面的事。通常10万日元以内的支付，可由各社社长、代理人盖印。至于公司的契约书、某些问题，只要附有我的裁决书，我太太都会盖印核准，由此可以在我不在时，做许多应变措施。

“内人会仔细批看裁决书，了解公司动向。而且看过待客费，她也能明白我都去了哪里。我用多少钱，她都不会干涉，只是偶尔抱怨太奢侈了，或哪些钱用得不值得。

“各会社的会计事务，由各社自行负责、裁决，再由内人盖印、支付金额。她可谓是最了解公司资金运转状况的财务官。

“当初经营电影业时，每晚收业后，纪美江都会逐一点数钞票、妥善收存。现在，掌握经济大权的习惯仍然未改。

“我们没有孩子，结婚10年后我们就放弃了，也没有找医生诊断。因为查明原因容易使女人悲哀，所以又何必追究。我们甥、侄满室，看到他们也如同自己的孩子一般。再加上我们夫妻都很热衷于工作，倒也不觉寂寞。”

坪内对其内人的爱情，从这些话中即可得知。他不但以身作则，也希望所有员工都有个“美满的家庭”。

自律以提高信赖度

“为了取得员工的信赖，我必须懂得律己。试想，如果我外面讨了两二个小老婆，而我又告诫员工生活不要浪费、奢侈，他们岂能心服口服？所以不论在家庭或私生活方面，我都必须以身作则。

“一个家庭不圆满、经常和太太吵架的人，一定无法专心工作，甚至会因做不下去而自动辞职。我的员工中没有离婚的人，婚外情况偶尔会有，但他们都能很快地迷途知返。

“我每5年都会发给员工及妻子各5万日元奖金，以作为协助金，并附上一封信，请她们多照顾自己的先生。有许多平常晚起的太太，都因此能亲自送先生出门。这使得先生工作情绪高昂。我们做过调查，凡工作情绪欠佳的员工，通常妻子的态度都不太好。这时我们会设法疏导，要求太太们，为了避免丈夫因工作不专心而出事，一定要笑着送他们出门，最好还能为他们做顿早餐；晚上也应做好晚饭等先生回来吃，这样他们才不会在外徘徊不归。

“我寄出的信使得许多家庭有极大的改善。当然这效果的产生，除了信以外，钱仍是最主要的力量。

“我每次出外回来，都不会忘了替太太带点小东西，这不但使太太喜欢，我自己也心情愉快。”

第六章 生存的智慧

一 为求生存而“打破现状”

坪内 1 年 365 天都在工作。他每天 5 点起床，深夜 12 点才就寝。上午 9 点以前他都停留在自宅中，7 点左右，来岛集团的数名干部都会来听取指示。于是他在用餐中，工作便开始了。从客来、会议、听取报告、商量、指示，到接待客户，忙完一天的工作，回到家都已 11 点了。

70 岁的坪内，为何还要做这么多劳力的工作？

那是“生存的责任”。坪内必须妥善经营来岛集团 180 家公司，绝不能让它们垮掉。因为他必须保障 2 万名员工的工作，就是这种强烈的责任感在驱动着他。

来岛集团已经构筑出强韧的企业体质。此外，在精力、体格上也都是造船业界的第一把交椅。多数人在事业有成后都存有一种安心感，但坪内心中却永远存有居安思危的念头。他每天都高唱“打破现状”，今天要比昨天更好。

坪内认为人应该大胆果断，细心周到，有万全的准备，以及全力以赴的决心，如此才能日日精进，月月革新。

许多职业会顺应时代而逐渐消失，但造船业将永远不会从世界上消失。但若以各个企业单位的立场来看，21 世纪可能生存下来的造船业将寥寥无几。来岛集团务必集合全部智慧和力量以求继续生存——这也就是坪内把“责任”集中于一点的原因。

坪内的思考、情愫、行动都是实现“责任”的手段。他不只专业于造船，也经营餐旅、银行、海运、食品、观光、新闻等多样化的事业，如果称之为“无止境的事业欲望”，并不十分正确。他的确拥有旺盛的事业欲望，但他并非单纯地为扩展企业规模，增加公司组织，他是为了守护来岛集团的“生命”，所以才成就多种事业，当作安全设施和紧急避难所。

二 普通待遇也要坚忍下去

高薪、工作轻松、福利好、假日多，这是每一个工作者所渴求的。只是现实存在的这种公司，恐怕只有0.01%。

再者，这种“好公司”是否能永远生存下去且维持良好状况，是很值得怀疑的。

坪内经常问员工：

“你们认为工作轻松、却随时可能倒闭的公司好呢，还是大家都出点力，但公司却始终维持良好的状况好呢？”

“来岛集团是属于后者，我认为这种公司才是好的。如果你们能与我同舟共济，就请多费心。只要你们真正努力，我也会不遗余力地使公司永不面临瓦解，为了它的生存，我愿意负担无限责任。”

“事业是一种竞争，公司必须具有强大的竞争力，才可以保护员工。而且不能让世人看透你的弱点，而公司的最大弱点就是薪水太高。因为竞争对手会以此为由，让人误认为公司图利过多。一旦公司有难，这是员工的不幸。所以我一向劝人即便领的是普通薪资也要多忍耐。来岛集团的薪资只是中型造船厂一般数额。

“我敢确定，付给员工高薪的结果，必导致公司倒闭。而一个经营者如果不能让员工了解这点，就太愚蠢了。付给高薪，无异是制造竞争中的致命伤。结果最惨的仍是员工。所以只有减少竞争的弱点，才能使公司永远生存。

“佐世保重工几乎濒临倒闭的理由，在于薪资高过三菱重工。每当三菱重工调薪，佐世保重工也跟着调，如此一来，得不到银行信任，就连遣散费的借贷都无法获准。就银行方面来说，一个公司是否可在竞争中获胜，乃是他们最关心的事，他们哪里愿意把钱借给完全没有竞争力的公司。”

不相信性善说，则无法达到少数精锐体制。

“现在，很多有志气的大学毕业生，都希望进入有潜力的中小企业服务，努力工作以求出人头地。因为在大企业中，想要当个课长并不容易。此外，工作轻松，脑子不动。就会锈掉。在这种趋势下，大企业自然十分困惑。他们很想采行少数精锐主义，但又无法做到组织破坏。常有大企业家告诉我，十分羡慕公司里的人员精简。换言之，中小企业战胜大企业的时代来临了，现在愈大的企业愈意味着其腐败的本质。

“只要肯做，任何事都可以做到。但大部分人还没有去做，就说做不到。首先必须除去这种心理。一旦努力作为。七成以上的成功率是跑不了的。其余三成，由我支援，如此边做边生产，自信、实力也就显现出来了。

“我认为经营绝对不可以采取合议制，任何商议最终都是在求公司的繁荣，而此结论取决于我。若由多数人共同决定，则谁来负责？我对干部表明‘由我负责，失败了由我赔偿’，他们才能放手去做，无后顾之忧。一个以盈利为目的的公司，其努力方针已十分明确。在公司营运状况良好时。

赚钱就是他们一切业务的出发点，其余的都是枝节。在掌握大前提下，一旦不慎遇挫，只要记取教训，下次不再犯即可。

“人若不相信性善说，自然无法实行少数精锐体制，人一有疑心便会互相监视。但公司人员不断增加，又防不胜防，且人脑终不如电脑可输入无限资料，以供监视。所以，还不如大胆信任少数人，结果必定更好。”

坪内是一个守日的日本事业家。他的事业哲学，经营活动，都不必假手

外来的最新经济、经营理论。他以浓厚的方言腔调，论及其经营哲学，其魅力就在于没有太多的专门术语和外来语。这种心口一致的踏实感，让我们确信坪内的“责任”乃是其内心情怀的自然流露。