

<<直面现实>>

图书基本信息

书名：<<直面现实>>

13位ISBN编号：9787501232628

10位ISBN编号：7501232628

出版时间：2008-1

出版时间：2008-1-1

作者：纲渊昭三

页数：222

字数：188000

译者：孔健,陈辉

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

## 前言

日本东丽公司是日本纺织业界和高新材料业界的领军企业，是世界500强企业之一。

过去它曾经是一家经营业绩随着经济发展的景气与否而变化无常的企业。

大约20年前，前田胜之助就任公司董事长。

在当时，因为还没有扶植起更好的赢利项目，所以公司纤维制品在销售收益中所占比例还是很高的。

前田就任之后，不断改进收益构成，同时大胆地向未知领域挑战，将很多新的具有发展前景的项目引入公司，使东丽公司从单纯的纤维生产企业转变成以高分子化学、有机合成化学为基础的高新材料生产企业。

要使公司的业务内容能迅速转变，作为公司掌门人必须有着极强的领导能力和明确的经营理念 and 战略、战术。

所以，前田胜之助提出了“直面现实的现场主义”，彻底贯彻意识改革，强化了东丽公司的体制。

在前方一片模糊不定的时代，明确提出公司应有的前进发展方向是一件极为困难之事。

然而，前田胜之助却能做时代的先行者，将东丽公司塑造为安定成长之身，印证了“公司因经营者一人而改变”之说。

将前田胜之助迄今为止的挑战内容归纳成书，奉献给各位企业界人士，想必会给大家带来许多有益的启发。

在二战结束11年后的1956年(昭和31年)，日本发表了经济白皮书——《日本经济的成长与近代化》，其结论部分着重强调了“现已非战后”。

此时由于美国在朝鲜战场上的“特需”订货，使得日本经济受到刺激，开始了从“神武景气”以来的高速增长。

前田进入东洋人造纤维(东丽公司前身)也是1956年，可以说这一年是时代改变之年，也是日本从一直向后看而转变成向前看的一年。

战争结束时，前田还是中学生。

站在瓦砾之中，他深深理解了战败国一无所有的惨状。

价值观的急剧变化也导致了教育状况的混乱。

在前田初中时代的一篇日记中，有这样一段话反映了他强烈的意志：“(让我们)穿着无形铠甲在信仰之路上迅猛前进吧！

”即无论时代如何变化，他所想的就是“必须为国家做事”。

进入熊本第五高中(现在的熊本大学)之后，他不断思考的是：“为了这个国家的复兴，怎样做才好？为了国家，我可以尽力的道路究竟在何方？

”他暗自发誓：做实业可以对国家的复兴发挥作用，哪怕是所起的作用很小我也一定要做。

他心中有着非常强烈的念头，那就是要让日本成为一个对世界有贡献的国家。

“能为国家做什么？

应当做什么？

”这种思考始终存在于前田的意识之中，也是前田的原点和行动的基点，迄今为止没有任何改变。

前田作为日本综合科学技术会议议员，废寝忘食为日本科技战略思考之时，有人曾问：“这对东丽何益之有？

”前田理直气壮地回答：“此非为我个人和东丽的私利，完全是为了日本的未来而虑。

”作为经团联副会长、税制委员长，他对实现夏普税制以来的税制改革也怀着真挚的感情，探索着“国家应走的正确之路”。

前田作为一名来自企业的技术人员深切体验到生产的艰辛和重要。

他深知技术的积累不仅掌握着企业的命运，同时也左右着日本的将来。

作为一名社会人，他踏出的第一步与日本的终战宣言如出一辙——已经是战后，应当转变观念向前看。

在前田登上公司重要岗位之时，日本经济也具有了和世界大国比肩的实力。

在此期间，他也经历过日本经济如履薄冰般数次顶住外部压力所度过的不景气。

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

前田曾说过：“东丽公司自战后重新出发以来，已经经历过10余次危机，”也正是由于经历过这种磨炼，才有了现在的国际企业东丽公司，才有了前田胜之助。

日本战后经济发展之路和前田的人生发展轨迹是重合的。

前田所走过的道路也是1956年以后的日本产业史和技术发展的历史。

前田的个人历史在东丽公司80年的历史中占了将近一半时间，同时也是日本产业技术发展史的一个侧面。

追溯前田作为东丽公司首脑所做的各项决断和实绩，无不与日本的有机合成化学、高分子化学工业的进步相关联。

前田近半个世纪的挑战和进取，既是日本企业的发展史，也是员工成长史。

从化学技术员转变为经营者，这也是颇为引人注目的。

前田曾明确说过：“企业乃‘社会’之物。

”曾几何时，美国的经营模式大受好评，日本的经营模式受到贬低。

在这样一种情况下，前田仍然不改初衷，坚持强调日本的经营模式的好处，主张日本的经营管理模式应当成为世界典范，并将此付诸实践。

日本的纤维产业在第二次世界大战之前就是出口尖兵，为国家利益做出过贡献。

战后百废待兴之际，也是纤维业最早开始出口，通过出口为日本赚取了宝贵的外汇。

纤维业在日本产业界开始振兴之时即开拓了走向世界之路，首先在原材料方面完成了从天然纤维向合成纤维的急剧转变，同时推出具有世界水平的优良产品拓展了市场。

在开拓市场方面，纤维产业作为日本产业的领头羊，跑在了电器制品和汽车行业的前面。

在此过程中，纤维产业也经历了经济摩擦带来的洗礼，曾不得已接受日美纤维协议，做出了屈辱的让步。

在逆境之中，作为日本的制造业，纤维、业界克服种种困难攻城拔寨，起到了向海外进发的样板作用和挑战未知市场的开拓者作用。

纤维业界像开路先锋一样，提前走过了不久之后很多日本出口企业都要经历的坎坷道路。

对此，前田是这样评价的：“实践出口立国、制造立国的是纤维产业。

日本企业、制造业究竟应当是什么样式，也是纤维产业抢了先机。

在走向海外方面，东丽公司也是摸着石头过河多次品尝辛酸，正是有了这许许多多的经验教训，公司才有了今天。

”前田作为技术人员从事过很多产品的研发和生产，解决处理过诸多疑难问题和障碍。

他曾经亲临制造现场，在现场体验、经历、思考过日本制造业的许许多多问题。

前田深知，作为企业的领导人，如果做出了错误的发展战略，那么企业将会陷入危机；要企望走向世界必须具备出色的先见之明，作为东丽公司的掌门人，每当他面临向新领域挑战且必须尽快做出决断的时候，他也经常为“此事对东丽是否有利”而犹豫苦恼，然而在他这样苦恼的深处，肯定还有另一套自问自答，那就是“是否于国、于民有利”，这已经是他潜意识里在参照自己的原点了。

同时在其更深处还有着一种矜持和自负——以东丽公司为首的纤维业界在领导着日本产业界的技术开发和向海外出口。

经营者必须有伦理感和志向——这是搞好企业的必需条件作为企业如果不能认清时代的发展趋势并随之进行改变，那么这个企业的衰败将是不可避免的。

前田胜之助曾经讲过：“东丽公司的经营不是迎合潮流型而是适合时代型的。

”1987年，前田胜之助就任董事长时，东丽公司的纤维比例约占70%，现在已经变为40%了。

这一变化显示了东丽公司不仅将纤维事业进行了瘦身，同时也扩大了许多新的业务领域。

现在的收益构造比例已经是3：7，东丽公司经营范围已经大大拓展，已经不能被称之为单纯的“纤维公司”了。

完成这一变化的时代也正是前田领导的时代。

现在东丽公司最赢利的部门是信息通信材料、机器部门(IT相关材料)和与炭素纤维相关的复合材料部门。

尤其是IT领域，对东丽公司而言这是一个未知的世界，当初前田在董事会上提出要进军这个领域时招

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

致了很多人的反对。

前田执著地坚持己见。

他认为在不久的将来IT产业所需的相关产品对材料生产厂家而言将是巨大的市场。

通过他的努力，董事会终于被说服同意踏进了这一领域。

现在的事实也证明了前田当时的先见之明。

特别是当年涉足液晶滤波器时，很多人对此强烈质疑。

果然不出所料，业务开展了6-7年仍旧是亏损经营，几乎可以说是“前田的败笔之作”了。

但是目前形势却有了变化。

以前多是为电视等产品配套，需要大型画面用的产品，现在转向为手机配套用的小型产品，该项业务有了极大的增长。

现在彩屏手机就占世界市场的20%，国内市场占有率已经达到了50%。

在材料产业界，像彩色滤波器那样花费10年时间才能培植起来的事例是很常见的。

炭素纤维就是很好的例子。

前田从基础研究开始就参与了炭素纤维的研发，并且一直将其作为一支“潜力股”来培育。

按照他的看法，虽然炭素纤维问世已近40年了，但是如果继续加以研究培植的话，那么，继铁、塑料时代之后，下一个时代肯定会是炭素纤维的时代。

如果采用美式经营，只注重“短、平、快”的话，那么东丽公司就不会有现在的“潜力材料了”。

这同时也说明了日本经营模式的优点。

从人造纤维到合成纤维，并且从以纤维为主转变成高分子材料企业，东丽公司用战后60年的时间改变了公司的业务内容。

每当关键的时候，经营者都面临着困难的抉择，而前田作为东丽公司的掌门人就曾数次面临决定公司命运的艰难抉择。

要适合时代，究竟要选择哪一方向呢？

前田所追求的是将东丽公司发展成为“尖端材料的东丽公司”。

在这里经营资源将得以“集中”，曾经是主业的合成纤维被定位于高分子化学的一个单项。

正是因为这样，前田明确表示：“东丽公司是基础材料公司，而不是纤维产业。”

对于企业家，前田是这样定义的：“最重要的是要有伦理感和志向，如果不具备的话，则企业不可能成为世界性的企业，经营者也不可能成为企业家。”

企业有时不得已要根据时代的变化而变化，但是作为经营者、企业家如果没有伦理感的话就不可能将企业做大做强，走向世界。

本书将有助于您了解东丽公司今后的态势，同时也使您能更清楚了解作为编剧、演员、导演将东丽公司发展壮大起来的企业家前田胜之助的方方面面。

谨此为序。

## <<直面现实>>

### 内容概要

前田胜之助为日本著名企业家。

他于1956年进入日本东丽公司，很快就成为公司掌门人。

在经济形势极其复杂而困难的情况下，他多次带领公司摆脱困境，渡过危机，并抓住机遇，将东丽公司做强做大。

现在，原本名不见经传的东丽公司已成为日本屈指可数的大企业。

本书所讲述的就是前田和东丽一同成长、发展壮大的故事。

<<直面现实>>

作者简介

纲渊昭三，1934年出生于日本桦太，早稻田大学肄业；曾在《财界》杂志社编辑部工作；1974年以来，一直作为自由撰稿人，撰写与企业、财界人士有关的评论文章到1980年为止，一直担任日本《产经新闻》报社客座记者，并曾担任过大宅壮一文库本出版社的评论员。

主要著作有：《

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

## 书籍目录

序言 我能为国家做什么？

——前田思考问题的原点第一章 以科技创造立国，为税制改革尽力 强化制造业是当务之急 无私利私欲而做大事 共同思考、共同学习、共同前进 一国的繁荣在于那个国家的优秀生产力 制定科学技术基本计划 政府部门的常识是社会的非常识 “税务外行”与税务局的对峙 “夏普税制”时隔50年的改革 法律是人制定的，不完备的就应当改正 向高成本的元凶——电力问题开刀 对自然科学教育现状的危机感第二章 前田胜之助其人 空袭下的幼年时代 立志主攻化学 拒绝分配到研究室 敢于直言犯上，不怕吵架 充分利用女士们的想法 书本知识不如重视鲜活信息 利用劳动服务公司扩大就业 素养和前瞻性 与外国企管理论唱反调 公司是谁的 对三井、住友化学的合并“保留意见” 善于关心和照顾别人第三章 铁腕拯救“落日的东丽” 与众不同的首次亮相 搁置改革带来的后遗症 有技术无经营 人事提拔的重压 要直面现实 否定“脱离纤维战略” 企业也有糖尿病和急性肺炎等企业病 分析、解析、马上行动 未雨绸缪之策 亚洲子公司重建后的高级加工 确保经常利益，最低300亿日元是最高课题 改革意识的5个重点 贯彻经营战略、强化经营策划室 给公司增开通风口第四章 为了公司 信息是第四种经营资源 宣传部门是董事长的幕后得力助手 言出必行不尚空谈 科长是第一线重要职务 破解“培育子公司的能力低下”的课题 改革既得权益和社内结账制度 纤维的出口是国家政策管制的历史 向护送船团体制举起反旗（聚酯长丝之战） 创建亚洲化纤产业联盟 难以应付的谈判者 修复和杜邦公司的关系第五章 加大国际战略和研究开发的力度 交涉之中人际关系事关重要 无国界的海外生产 在纤维大国——中国展开大手笔 液晶彩色薄膜——前田的败笔 严格区分研究和开发 从研究的行家转向经营者 尖端融合研究所也要瞄准诺贝尔奖努力 在亚洲地区设立“科学振兴财团”第六章 在权腐十年之际交出接力棒 对前田王国的危惧 平井董事长艰难的出航 向韩国进行550亿日元的大型投资 前田前线指挥与尤尼库劳公司合作 前田会长再度出山 工会也要求前田归来 与王会的信赖关系是非价格竞争力 再次面临创业以来的危机 发挥“整合始祖”的本领 向国内纤维部门发放“奖学金”吗 对合成纤维类的期待 履行两年之约 《新东丽—2》——前田的临别赠礼 保持拥有30项世界尖端产品的优势第七章 只有人才能开拓未来 投资100亿日元修建研修中心 让令人讨厌的上司“有出息” 正是因为受到批评才是潜力股 前田式的培养人才法 发挥女士的作用和创造机会平等 通过变形虫似的自身增殖来扩展业务内容 “实力名誉会长”诞生了吗 “走自己的路”让别人说去 推动九州地区的大学合并 球感很强的人才能成为专业选手 董事长不能睡觉是应该的 对工作的严厉与浓厚的人情味前田胜之助简历后记

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

## 章节摘录

泡沫经济崩溃之后，从20世纪90年代到21世纪初，日本损失了10年的时间。

日本是一个以贸易立国的国家，这是谁都不能否认的。

损失了10年，尽管有各种原因，但是迟迟未能很好处理被称为“产业的血脉”的金融领域的不良债权是其最大的原因。

正是这一原因，招致了日本经济的停滞，加速了日本制造业的基础下沉。

日本是一个没有资源的发达国家。

被称之为产业粮食的石油95%以上依赖进口，铁矿石、锡、镍、原煤、粮食、棉花、羊毛等基础原材料几乎大部分需要进口。

国产原料要么是没有要么是大量不足。

2002年进口总额竟达到17.5兆日元。

从海外购进原材料在日本经过加工、生产为成品然后出口，这就是日本的经济构成。

对进口原材料加工并提高附加价值然后出口创汇的正是制造产业。

然而，由于支撑这一循环的制造产业丧失元气，导致了10年的经济低迷。

1991年，泡沫经济末期，日本制造业的总出口额为330兆日元。

10年后的2001年竟降为281兆日元。

与此相伴，就业人数也从1569万人减少到1220万人。

在此期间，国内制造业的设备投资也急剧减少一半，达到了11兆日元。

企业厌恶日本的高成本构成，纷纷投资海外，日本国内工业出现了空洞化，雇佣机会减少，失业率上升。

看到这些问题，前田胜之助为之忧虑，向日本政府敲响了警钟，“以制造业为基础的贸易立国是日本的基本构造，为了维护这种构造，我们国家应当制定国策、强化制造业；技术开发能促进制造业的发展，但是我们国家现在欠缺支持科技发展的政策”。

根据瑞士IMD研究所提供的排名榜来看，2005年日本排名第25位，现在已经根本没有可以和美国一争高低的实力了。

曾经被称之为“日本第一”的强大制造业已是明日黄花，假如不尽快挽回的话，不仅是制造业，说不定整个日本也将沉没。

的确，2006年日本的企业普遍取得了好的业绩，但未必能说总是这样。

取得好的业绩依赖于日本具有独特附加值的技术和新产品，如果不加强技术研发，不继续挑战的话，不久日本就会被其他国家甩到后面了。

除此之外，前田胜之助还有另外的担心：将来日本和欧美诸国、韩国、巴西、俄罗斯、印度、中国等国家和地区贸易竞争将会更加激烈；如果在健全制造业方面稍有懈怠，那么带来的损失远非是“损失的10年”可以计算的。

前田胜之助认为“损失”现在仍然在继续，因此他心中经常考虑为国家的将来我应当如何贡献微薄之力。

没有哪一位国民不期盼着自己国家安泰，如果在经济战争中失败的话，国家未来的前途将是灰暗的。

为了避免这种愚蠢情况，前田决定尽自己的能力做自己能做的事情。

自从担任东丽公司名誉董事长以来，现在依然有很多人经常拜访前田胜之助，来访人员中有政治家、政府官员、政府审议机构的成员。

正是由于前田的渊博的学识、实绩和判断力才使得他们前来造访，造访的目的也多是围绕科技发展和税制来问计于前田的。

众议院议员川端达夫出身于东丽公司的劳动组合(相当于中国的工会——译者注)，得到前田和东丽公司的强力支持进入政界，曾经担任过民主党干事长。他是民主党的希望，同时前田对他也寄予很大的期望。

川端达夫曾这样评价前田胜之助：“前田先生极力主张为了国家建设，在对一些大的构想进行预算时不应当分散进行，而应当有重点地来进行。”



## <<直面现实>>

这真是充满着为国家考虑的热情，我非常佩服他的激情和魄力。

在永田町(日本政府部门集中所在街区——译者注)恐怕没有这样认真为国家考虑的人。

特别是那里的人很多都是一些没有打工经历的二代议员，我真希望他们多少学习一些前田先生的气概。

”为了激励那些年轻议员，川端达夫曾邀请前田到年轻议员学习班去讲演。

前田尖锐地提到日本现行产业政策的不完善，他向年轻的议员们呼吁，要求他们从更广阔的视野来考虑日本今后的发展。

前田认为由于战后经过了60年，日本人的价值观发生了变化，已经丢掉了对将来的不安和忧患意识，只顾眼前享乐而不愿意正视根本。

如果这种风潮继续泛滥，那么日本就将走向凋落之路。

前田以其政治家的风度强调了对国家前途的忧虑和强烈的危机意识。

在政治、税制改革、科学技术政策等许多方面，前田都是抱着为国家尽力的想法积极认真地进言，他希望通过自己的努力阻止当今的一些对日本不利的风潮。

在东丽公司任职期间，他彻底贯彻了“为公司着想”。

现在，前田已经不单纯是东丽公司的人了，作为一名产业界人士，他想的是今后如何“为了社会”、“为了日本”、“为了世界”而尽自己的微薄之力了。

## &lt;&lt;直面现实&gt;&gt;

## 后记

我之所以要写前田是因为对他的人格魅力和和生活准则和别人都有着同感，所以我想写写这样一个技术人员出身的人是如何拼命摸索着21世纪之梦，努力开拓着自己的信念之路的。

写人物是很难的。

世上不存在没有缺点的人。

平时我们受到的教育是，“不喜欢的话，就不应该去批评、评价那个人。

”如果和被写的这个人关系过于密切，就会看不到那个人的整体形象了。

没有没有缺点的人是日本的古语，也有一种情况是双方天生就合不来。

不过，还是很少听到有人说前田的坏话的。

不论什么时候什么情况下，前田总是倾注全力面对工作的。

在他这样出生于昭和初年的人身上，有着那种做事的执著和强烈的要彻底改变日本战败之后惨状的想法。

他做过很多这样的事情，大概也不会不招致反感的，也应当是受到了很多不必要的误解。

要评价一个经营者，只有用业绩来评价，其他方面则要加上他的人品、性格和经营力。

另外，大家还关注的是这个人吸引别人的人格魅力。

前田的魅力就在于“一旦确定方向就决不犹豫”。

目标一旦确定之后就不再改变，不再动摇。

统率大军的领军人如果将令旗左挥右晃就会令千军万马产生混乱。

不动摇基本姿势的人很少，这必须要有坚强的意志和充分的理论来武装，如果没有这两方面的话则是不可能做到的。

决不做无原则的让步往往有时会在社会上掀起风波，在已经基本安定的组织内也往往容易被别人视为惹麻烦的人物。

前田在刚进公司的时候就拒绝了人事分配，被当作了“有问题”的员工。

当然，他很快就崭露头角做出了成绩，也被看作是有个性的技术型员工，有不少的上司和前辈也认可了他的实力和突破性的思维方式。

这样前田成为了可以信任的部下。

前田说过：“东丽的公司风气是豁达大度、非常容易发表意见的一种氛围。

”前田刚进公司时，东丽公司用现在的话来说还是充满着风险挑战气质的企业。

虽然以后或许是陷入了大企业病的境地，但是前田在现场充分展现自己的领导才能，登上公司领导位子之后进行了革命性的变革。

前田能充分地展示自己的才智也正是因为有了这样的机遇和平台。

当然也有个人的运气成分，不过能将运气变为实实在在的东西还是取决于自己的实力和积极性的：正是坚持不懈地努力，前田才有了这样的成绩。

作为企业的一把手，经常会遇到一些棘手的事情必须尽快做出抉择。

改革肯定会伴随着牺牲。

正像人们经常说的那样：“没有摩擦的地方就没有进步。

新干线也是靠着摩擦才能行驶的。

东丽公司也是靠着“摩擦”才走到了今天。

今后也还会是这个样子。

前田用向前看的思维越过了诸多困难，正是因为他能充分发挥强有力的领导力和凝聚力，这一切才成为可能。

前田的魅力在于他的开朗，或许这应该说是他的天性。

另外还应当加上他的“远大志向”和“从不松懈的执行力”。

这些都是作为经营者必不可少的资质，也是前田超强领导能力的源泉。

对于被称作是“有超强领导才能的人”，前田却好像是摸不着头脑。

可是，他却调侃地说：“如果让我来说的话，我的超领导能力就是随便走到哪里都能在那里闲逛，无

<<直面现实>>

论是谁我都有与他一起瞎议论的能力。

”前田之所以能创造这么多的成绩，他的夫人也是功不可没。

正是他的夫人给他创造了可以自由自在行动的环境，又确保了没有任何的家庭后顾之忧。

这样一个人物通过我来描写，究竟能写到什么样子呢？

我一直在反省，因为我感到并没有把前田完全刻画出来。

另外，文章中也略去了对诸位的敬称，所有的职务都是2004年的。

最后，请允许我对在采访十给予大力协助的诸位表示深深的谢意。

## <<直面现实>>

### 编辑推荐

《直面现实:前田胜之助传》将有助于您了解东丽公司今后的态势,同时也使您能更清楚了解作为编剧、演员、导演将东丽公司发展壮大起来的企业家前田胜之助的方方面面。

企业家最重要的是要有伦理感和志向,如果不具备的话,则企业不可能成为世界性的企业,经营者也不可能成为企业家。

企业有时不得已要根据时代的变化而变化,但是作为经营者、企业家如果没有伦理感的话就不可能将企业做大做强,走向世界。

<<直面现实>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>