

〔控制日本的十大财阀〕

货运大王佐川清

〔日〕佐川清著 叶斌 张莹译



中国经济出版社

控制日本的十大财阀

货运大王佐川清

「日」佐川清 著 叶斌 张莹 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是号称日本“货运大王”、“佐川捷运”的创始人和总经理佐川清的个人奋斗自传。佐川清幼时受尽后母的折磨，小小年纪就远走他乡做苦工度日。然而恶劣的环境并没有挫败他的毅力和决心。日后，他以一个地地道道的脚夫创业，奇迹般地建立起他的企业王国——“佐川急便”——一个拥有近万辆卡车、垄断日本国内货运、并在世界货运市场上占重要地位的大型货运公司，其成功的创业在日本也极其少见，颇具戏剧性。

责任编辑：栾建民 （电话 8319287）

封面设计：王铁麟

版式设计：浏 览

控制日本的十大财阀·货运大王佐川清

[日]佐川清 著 叶 斌 张 莹 等译

中国经济出版社出版发行

（100037·北京百万庄北街3号）

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

（100011·北京德外黄寺大街24号）

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 7.375 印张 155 千字

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

印数：1—30000册

ISBN7-5017-1915-2/F·1287

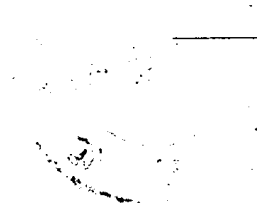
定价：3.50元

佐川捷运的宗旨是迅速、
正确、细心。

佐川捷运的创业精神是
“脚夫精神”。

不要落后于日新月异的时
代，不，我更燃起了走在时代
前端的欲望。

——佐川清



目 录

第一章 世家的苦恼	(1)
后母的教训	(3)
离家出走	(13)
脚夫和便差先生	(18)
领导能力	(24)
第二次离家出走	(29)
“第二乙种”的幸运	(32)
第二章 青春的彷徨	(43)
栗和田组	(45)
独立	(50)
没落的特攻队员	(54)
结婚	(58)
误解	(62)
佐川组的解散	(66)
第三章 “浪花”的脚夫	(73)
今天只问不买的客人	(75)
赤手空拳	(78)
鸳鸯脚夫	(83)
家族式经营	(87)
第四章 惊人的成长	(91)

DL75/24

创造市场	(93)
适应需求	(100)
儿子的选择	(104)
第五章 毁誉褒贬	(113)
外务司机	(115)
佐川捷运的真髓	(121)
新进人员的教育	(132)
第六章 小牧流通中心	(137)
业务的 OA 化	(139)
尖端科技系统	(144)
第七章 脚夫精神	(151)
我的金钱哲学	(153)
经营者的爱好	(155)
“社员=家族”观	(162)
报恩、感谢	(164)
附录 一分钟经理——“明日经理”的选择	
..... (美) 肯尼思·布兰查德	(171)
寻找	(173)
一分钟经理	(176)
第一条秘诀：一分钟目标	(180)
第二条秘诀：一分钟表扬	(186)
评价	(192)
第三条秘诀：一分钟惩戒	(193)
一分钟经理解释	(200)
为什么一分钟目标行之有效	(202)
为什么一分钟表扬行之有效	(208)
为什么一分钟惩戒行之有效	(214)

新任一分钟经理	(222)
献给每个下属的礼物	(223)
献给外单位人的礼物	(225)
后记	(227)

(本书译者还有余水秀、余山青、杨依依)

第一章 世家的苦恼

后母的教训

公元 1957 年（昭和 32 年），我和内子在京都开始从事货运的生意。

这个取名为“左川捷运”的卡车货运公司，经过 30 年的惨淡经营，终于成为一年营业额超过了 3000 亿日元（约合 13.3 亿美元）的集团，如今，在同业界居于首位。

别人都说：“真是令人惊异的成长！”

我却认为这完全是靠货主即有关人士的大力支援，以及聚集在佐川捷运旗下的员工和员工家族的奋斗努力所赐。我一直对他们感激不已。

为了纪念创业 30 周年，我回首以往的历程，决心将这些足迹写成文章留下。

这并不是来自回顾往事的感伤。当然，也不是出自赤手空拳起家，而如今建立了今天的地位，就想任意自豪一番的心理。

过去，我一直只顾拼命工作，最近顿然在想，自己能够有今天，并不是自己的力量，而是靠许许多多看不见的力量支持着。

对货主，可以在碰面的时候表示谢意，可是，在这么多许多帮助过我的事物之中，也包括了我未曾见过面的人，甚至更包括了人以外的一草一木。

一方面，也是为了想向以往栽培“佐川清”的那些人士和万事万物表示谢意，所以我提起这支不熟练的笔。

此外，我还经常不厌其烦地向员工们说：“回到原点。”

佐川捷运的原点究竟是什么？

我是以“脚夫精神”开始创办佐川捷运的。认同这一点，货主才把货件交给我运。

佐川捷运的创业精神是“脚夫精神”。

不要落后于日新月异的时代，不，我更燃起了走在时代前端的欲望。在这种意念的鞭策下，佐川捷运积极果断地不断引进新机器，然而，能在机器中注入灵魂的却是员工。

古人云“温故而知新”，但对佐川捷运的员工来说，“温故”就是要知道 30 年前我在京都开始货运业的原点。忘记创业精神的企业必定会衰退。我深盼全公司的员工熟读此书，将创业 30 年作为跳板，取得货主的信赖，给公司带来新的快速进展。这也是我写本书的主要理由。

我虽然是在前述的理念下开始执笔的，但是，执笔中我也非常希望已成极大社会问题的“虐待问题”当事人，亦即所谓“被虐待的孩子们”也务必读一遍。

我既不是教育家，也不是教育问题的专家。可是，为什么要将此书推荐给被虐待者呢？当然，是有理由的，因为，我幼少年期也是“被虐待的孩子”。

话虽如此，但我丝毫没有“我就是如此如此克服了虐待，所以，你们也要学我一样坚持下去”的说教意思。

当我听到或者看到“某某小孩被虐待而自杀了”的报道时，我的心就有如刀割般的痛苦，然后每次都背地里流泪，并暗自呐喊：“为什么一定要去寻短见！”

小孩子也许会因率直、认真而想不开，最后在苦恼之余，便以死来求解脱和表示抗议。

“为什么受了一点虐待就要去自杀！”我虽然想这样去严

厉申斥他们一番，可是又不能。

只是，佐川清这个现在在社会上聊有一点用处的人，也曾经有过这种时代。我想让那些被虐待的孩子们看一看这本书，希望他们能从中了解一下我的心路历程和我的期望，使他们产生“活下去”的希望和“必须活下去”的勇气。

我是在公元 1922 年（大正 11 年）3 月 16 日出生于新潟县中颈城郡板仓村叫做“宇高野”的农村。

父亲的名字叫“彻治”，母亲的名字叫“哈慈”（译音，日文为平假名のはつ）。

我是三男，上面有长男“竖二”，次男“已代治”。

佐川家是板仓村名列第一的世家，同时也是大地主，而且，从江户时代（自德川幕府于江户——现在的东京——建都至幕府灭亡为止的时期，亦称德川时代。公元 1603～1867 年）就保有制造“豆酱酵母”（豆酱曲子）的权利。一季的豆酱酵母生产量高达 135000 多公斤，这个数量在新潟县境内来说是最多的。

世家的大地主，不仅是数一数二的事业家，父亲还“兼任”小学校长的公职，同时，还不是一般的校长，父亲被村子里的人称之为“百元校长”。

父亲的月薪究竟是不是 100 百元，我并不清楚，我想大概不是。这个所谓百元，和从前将大富翁称之为“百万富翁”有相同的意义，也就是指“超高收入”的校长吧。

称呼的解释姑侵勿论，村民能破例支付高薪请父亲出任校长，这可以证明父亲的学识和人品获有很高的评价。

父亲为了不负村民的期望，全心全意致力于小学校长的公职。因此，对于家里的事业——制造豆酱酵母——也许是无法兼顾吧，所以，在我的记忆中，没有看到父亲在家中这

个那个地来指挥管理家里的事业。

我以村子里的首富、集村民声望和荣誉于一身的父亲的三男“佐川少爷”的身份，自由自在，生活充裕地过着娇生惯养的生活。

这样的我，第一次遭遇到的不幸，是母亲的去世。

母亲生下我以后，还生了一个弟弟和妹妹。但却在我8岁的时候，因伤风日久不愈而猝然去世。

一向被母亲娇宠惯了的，我不相信她会突然弃我而去。

“妈妈死了？骗人！”

我如此大声叫闹！曾经使好多人束手无策。

我们家里有5个孩子，还有祖母和祖母的妹妹，再加上一伙男杂工和女佣人，是一个人口众多的大家庭。到了做豆酱酵母的季节，还要雇用十几名技术人员，在同一个屋檐下共同起居。

父亲由于有公务在身，所以很少能兼顾到家里的事情，为了要有人处理家中的事情，就必须找一个可以接替母亲工作的女性。

在亲戚的怂恿下，父亲迎娶了远房的女子小学教师为继室。

前面说过，我在幼少年时期，也曾经是“被虐待的孩子”，而彻底地虐待我的，就是这位女性。

对我来说，父亲的继室，也就是成为我后母的女性，她的名字叫做“哈池”（译音，日文片假名的ハツ。为了便于辨别故将其译成“哈池”），她即是造成我的不幸的最大原因。

现在想起来，如果父亲迎娶过来的后母名字不是叫做“哈池”的话，我跟后母之间的关系，也许不会坏到那种地步吧。然而，对于一个只有8岁大的小孩子，不可能会有那种

判断和思考的能力，同时，8岁也是既懂事又不懂事、最难相处的年龄。我从还没有跟后母见面以前，就对她怀着抗拒和厌恨的心态。

大哥和二哥已经能和别人调合，也就是说已经懂得处世的方法了。而年幼的弟弟和妹妹，还只是有个可以叫妈妈的人就高兴的年龄。因此，哥哥和弟妹们都跟后母还合得来。

我越是讨厌她，她也就越表现出讨厌我的态度。我和后母从开始就形同水火互不相容。

而加深这种对立情势的是后母的名字。

生母的名字是“哈慈”（はつ），后母的名字是“哈池”（ハツ），在发音上是相同的。

父亲跟母亲（生母）之间的感情很好。在外面工作很忙，家中大小事情完全委托母亲处理的父亲，每当下班后回到家里，首先就会大声呼唤母亲的名字“哈慈”！然后才询问自己不在家时的种种事情。

那呼唤母亲的声音，到现在还遗留在我的耳中。

父亲的习惯至今仍没有改变，每当回到家里就和以往一样“哈池”！大声呼唤他的新太太。

父亲的声音使我想起了死去的母亲。

尽管那样，可是应声而迎上去的并不是生母“哈慈”，而是后母“哈池”。每当我碰到这种场面，总觉得是被父亲出卖了似的。

俗话说，嫁给“生离”的男人为继室可以，但不要嫁给“死别”的男人作继室。

意思就是说，夫妻的生离可以是因为两个人之间有什么憎恶而分开，所以，新迎娶过来的妻子，比起前妻，容易让人看到好的一面。相反的，因死亡而分开的前妻，纵使生前

有什么讨厌的地方，却不是因为这个原因而分开的，所以，在悲伤之余，不仅已将那些缺点忘得一干二净，反而会随着日子的增加，而将其生前种种予以美化，只去回忆那些好的地方，继室就完全无法与之相比。因此，如果没有充分的自信和心理准备，不要嫁给死去妻子的男人。我想这一定是古人的经验所流传下来的教训吧。

我对生母的思念，就是那样。

本来生母就很温柔，非常疼爱我。这种思念之情，自后母来了以后愈形加深，在我的脑海刻画出一幅理想的“慈母像”。

在不知不觉中，渐渐地我对后母的一举一动，都认为母亲在世的时候不会这样做，而故意刁难地加以监视。

后母“哈池”嫁到有5个孩子的家庭做继室，想必有相当的心理准备。对于我那乖僻的视线，心中当然会咒骂：“这个不讨人喜欢的小鬼！”

没有多久，我和后母之间，就像有不共戴天之仇般地相互仇恨，经常发生顶撞、冲突，并逐渐尖锐化。这种情形，甚至成为村民们茶余饭后谈论的话题。

后母把我当作虐待的目标，而虐待的方法又很彻底。虐待成为社会问题，虐待的形态也常从报纸杂志上看到，或从别人口中听到，但后母对我的虐待，其手段之阴险、执拗、残酷、无情，几乎没有人能比她更狠心的了。

后母对我的两面作战，在心理上是采取“视若无睹”，在肉体上是采取“断绝粮秣”。

每当后母跟我的兄弟或妹妹在谈笑时，如果看到我，后母就会立即停止说话。非但如此，她还会以白眼相待，或以憎恨的目光凝视我，似乎在说：“你来干什么？”

或趁我不在的时候，带兄弟和妹妹到外面去玩。

后母虽然多了一个“后”字，毕竟还有一个“母”字在。一个为人之母的人，对小孩子采取这种“视若无睹”的作战，对一个孩子的心理是会造成很大的伤害的。为什么沃鸣须受这种歧视？我愈想愈痛恨后母。

所谓“断绝粮秣”作战，也就是不供给食物。

后母有好几次在命令我去做事的时间里，叫家中的人用餐，而当我将后母所命令的事情做完回到饭厅的时候，餐桌上的碗筷已经收拾完毕，饭锅中连一粒饭也没有。

第二次大战的战时和战后，都市里的人都因大量缺少食粮而叫苦连天。但是，那时候战争还没有开始，而且，这里是产米的新潟。她竟用“断绝粮秣”的手段来对付一个正能吃的小孩子，难怪我会对后母视同鬼魔、蛇蝎，痛恨入骨。

我如此冗长地叙述后母虐待我的手段，并不是想报仇雪耻，甚至是一种近乎相反的心情。

说真的，我想后母也没有那种意思，只是对于不顺从自己的孩子非常憎恨而已，结果，在这段日子里我从后母那里得到两项教训。

第一项是，这个世界上有各种不讲理的事情，要想活下去是一件非常不简单的事情，如果慢吞吞地就会立刻没有饭吃。而且也使我知道，可以依靠的只有自己，同时，那并不是来自知识，而是亲身体验所得到的，这时我体会到的是自立精神。

对小孩子，尤其是对乡下的小孩子来说，“家”等于是宇宙，除那里以外就没有地方可以去。在这个应该说是小宇宙的家中，沃位每天生活在一起的后母虐待，因此，家对我来说，好像是一个没有出口的“无间地狱”（阿鼻地狱）。

断绝粮秣所带来的肉体饥饿虽然痛苦难受，但只要吃了饭就没事了，然而却无法治愈渴望获得母爱的精神饥饿，因此，我一直受慢性爱情（母爱）缺乏症所折磨。

很多人常说，佐川清是“浪花节”（以三弦琴伴奏的一种以情义故事为主的歌曲），是“演歌”（哀调的歌谣曲）式的。说这种话的人也许是在毁谤我，但如果是指我“晓得人情的重要”，那么我认为是对我最大的赞誉，我会接受。

自立精神和人情的重要，灌输这两桩重要事情给我这个小孩子的不就是后母哈池吗？现在我深深地有这种感觉。

后母哈池如今健在，我们两人之间的感情很好，这并不是因什么事情而和解，而是由于时间的经过，已使过去互相的厌恶和憎恨消失殆尽。

我想让被虐待而正处于苦恼中的少男少女们明白的就在此：

一个叫做佐川清，忙碌地在日本各地奔波的人，他在跟我们同样年龄的时候，也受了相当残酷的虐待，但是他没有去寻短见而活了下来，并当作是一个故事，说着他小时候被虐待的情形。我现在所遭受的虐待，有一天一定也会象他那样成为“故事”。

我深盼大家都有这种想法。

我小时候的故事还没有说完。

将家看成地狱的我，在稍微松了一口气的时候，已经是在学的学生了。

我的身材虽小，但运动精神很发达，有关于运动方面，任何一项让我做起来，都可以说是轻而易举。

在校园中尽情地奔跑跳跃。

虽然我没有欺侮过弱者，可是由于不肯服输，力气也