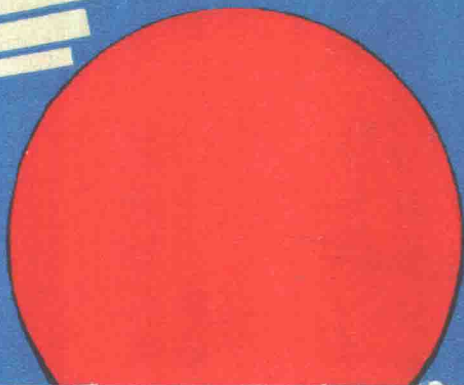


创造奇迹的日本人

侯文思 著

黄沙 译

厦门
鹭江出版社



创造奇迹的日本人

〔英〕侯文思 著

黄 沙 译

鹭江出版社

创造奇迹的日本人

〔英〕侯文思著 黄 沙译

*

鹭江出版社出版

(厦门莲花新村观远里19号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 9.5625印张 195千字

1987年7月第1版

1987年7月第1次印刷

印数: 1—13 000

书号: 4422·06

定价: 1.60元

目 录

石坂泰三	(1)
仓田主税	(20)
稻山嘉宽	(35)
鹿岛守之助	(58)
林修三	(88)
石圀礼助	(103)
松圀垣次	(122)
本田宗一郎	(135)
石田退三	(154)
石桥正二郎	(180)
松下幸之助	(205)
御手洗毅	(225)
足立正	(237)
竹内俊一	(249)
中部谦吉	(261)
村山长举	(273)

石坂泰三 东芝会社董事长

他于一九五六年出任经团联主席后，曾说自己是“日本经济的一名船长。……我不在锅炉间工作，我要为这一艘船找到一条正确的航线……。”

一位企业巨子的兴趣愈多，他的业务范围便愈是广泛；他的怪论愈是厉害，传记作家要为他撰述一篇公正客观的传记，也就愈感困难。可是，这项工作却也愈有趣味。本章主题人物石坂泰三，可能具备了日本大企业中最富综合性的特质。

是哪一种力量促使这位八十高龄的老人，获得各种各样的不同成就的呢？这正是作者参观了他所手创的（日本）阿拉伯石油公司，东芝会社（他曾任部长、社长，一九四九年以后出任取缔役会主席），和看了他的传记（一九六一年出版）之后，所要问的一个问题。

作者访问了他之后，曾经记录道：“在我访问过所有日本大工业家之中，这一次访问是最理想的，最有趣味的。”可是现在回想起来，作者发现这一个身高五呎六吋，体重一

百八十磅，笑容满面，和蔼可亲的“老伯伯”型人物，不仅是一个“校友会”组织“经济奇迹”幕后策动者的化身而已，他是经济团体联合会（经团联）主席（译者按：现已易人），经团联是由日本主要企业的社长副社长所组成的，他也和在东芝的那个能干的同事土光敏夫一样有魄力，那就是说和日本任何一位企业巨子同样有魄力，石坂象土光一样，毫不犹豫地修正了日本的“慈爱主义”，采用了出光佐三所深恶痛嫉的西方“积极方法”。

一九四九年当石坂出任东芝的社长时，他离开了在日本保险界由第十二位升到第一或第二位的第一保险会社，便遭遇一场革命性的情势。

东芝是一八七五年创办起来的，一所最早制造日本机械的机构，他们是一直和三井及三菱两大财阀有密切关系的。而且，当石坂主持东芝的时期，第一保险便也成为东芝的一个大股东，而他之出任东芝社长却是三井推荐的。更重要的，是三井银行行长佐藤喜一郎最初提名石坂接掌东芝。

可是，一九四九年七月麦克阿瑟将军对日本的大企业进行大整肃，东芝会社便分解了，全社的部长全被免职，他们的四万工人，在战时全部由政府支付薪给，结果只留用了二万二千人，有二十八家工厂和将近两万工人，从东芝会社分划出去了。东芝设在川崎的一所主要工厂，有百分之六十五已经被毁坏。

当石坂把这—个烂摊子接下来的时候，整个会社中的情况是乱成一片的，几乎象要破产的样子。

假如这一所被削减了的企业，不宣告破产，还要有力量

向他们旧日的对手，已经夺得了东芝业务的日立回击的话，石坂便要实施一项新猷，使东芝从混乱情况中重新再站起来。按照西方的标准，而不是按照日本的传统，第一件重要工作应该是遣散大批没有工作可做的剩余员工，因为他们既无失业保险，银行中也没有钱可以按照规定支付薪资，工厂中也没有工作给他们做（在这样艰苦的情况下，非要有象出光佐三一样的人，才能够为数千员工找一些额外的工作来给他们做）。

在这一段激荡的过渡时期，有几个和石坂有同样地位的日本企业巨子便隐藏起来，以免遭受到暴乱的灾祸。可是石坂却并不如此做，最初他耽在家里，他说：“这样可以减少紧张情势。”

他的方针是所谓“三等分”，那便是顾客、工人、厂主、利润三等分，这一方针在实际上却符合日本式的慈爱精神，也就是家庭精神，团体精神。

不过，不论怎样说法，他这项理论终于使工会的领导分子相信，他们和管理部门是利害相关的。因而，他也就可以在仍在会社中工作的二万二千二百人中，解雇了四千五百八十一人，那是日本私营企业第一次进行的大规模裁员，才能回复到合理化的基础上工作。

他这一项工作的成功，使日本工商界大感惊讶，因而便酝酿出一股新的趋势，加强了其他工业家的信心，而动摇了工会组织的观念，对于过去十五年中，日本工业界的稳定和成就，自然是非常有贡献的。同时在日本已经根深蒂固的慈爱主义，也被漠视了，当时许多人表示惴惴不安，象出光佐

三那样的保守分子都在耽心：象这样的话，可能会破坏日本的民族特性，而引起一般极端主义的作风，摧毁工人的工作精神，而导致工业上和政治上的不安。

那是有关日本前途的重大问题之一，我的判断却认为石坂是准备好答案的，那便是彼此互相适应，结成一种新的日本式可以行得通的新观念。

那末，石坂的号召力是什么呢？我想：那便是用任何一种日本式的方法，所能获致的“成就”，他便是日本天才和秉赋的一个缩影，他具备了两个世界所具备的优点。那样，他便成为日本真神“成功大神”的大祭司了。当他们在测量常常在变化的圣洁的富士山最高峰的时候，他们对自己说：最高点便是天空，他们不会想到山顶上全是废物，这种信仰正是他的力量，也就是他的弱点。

正如我们已经暗示过的，石坂泰三这位“日本第一位商人”，是旧日促使日本成为强国的财阀型工业家的一个连结物，这一类的工业家现在留下来的已经没有几个人了，可是，就这几个人在日本战后的“经济奇迹”中，所表现出来的力量，大大地超过了人数上的比例。

那些大财阀家族，以最有实力的三井、三菱、安田、住友的财产而论，已经全部质变为政府公债，而按时去领一些数目极低的利息。正如出光所说，日本已经没有一个真正的巨富存在了。他指出：各大公司中的部分负责人，财产在一亿日币以上的人，都要被整肃，传统的管理方式已经被废除了。

可是那些合并的大企业，象石川岛重工业、三菱重工业，

却显出日本的工业家们，仍旧在憧憬过去那种财阀式工业，三菱会社的各单位主管人员每月举行会议时，仍旧充满了兄弟一般亲密的情感，虽然他们之中大部分已经都没有股东身份，而三菱的商标至今仍旧为三菱过去所属的工厂采用着；同时，由石坂任主席的各会社社长副社长的组织——经团联，则是战后才成立的，那完全是财阀时代的大企业联合组织。至于目前占优势的自由民主党政府，根本只是一个大企业的联合组织，包括大流氓、和校友会的遗迹。也许可以说，日本正在向一个全国性大财阀的路上发展。

在这一片杂乱的工业利益之中，这种无法形容的复杂商业关系中，石坂泰三便成为其中的核心。

他这样说是对的：“在日本根本不需要象美国那样，一再试验而拟订一套专利法。”新财阀之间，自然会彼此竞争的。同样的，我们也曾经看到，日本造船事业是在对内的竞争之下，不是对外竞争，发展独霸全世界的情况。一九六五年经济衰落时期的困难之一，是过度的竞争，主要的是在电器和汽车方面。

相等地，不论竞争如何激烈，~~一家日本的大企业是根本~~不能破产的，除非是吸收了一笔数目可观的外国资本。因为到那时候，校友会组织会来救他们，这样大家都有面子，工业界的信誉保持了，整个日本大企业的信用也维持了。那样也可以防止因为不愿意在瘫痪的企业机构中引起失业问题而导致的劳工供应情况的混乱，~~同时也可以不再需要工会组织或者政府的干预。~~过度竞争是尽量避免的，那样便可以缓和各业中个别企业过分迅速的变化，那末各特殊企业的各阶层与

管理部门之间的关系便融洽，而可以维持了，各单位主管也将得到安慰，因为他最后知道，他的面子可以保全。这许多情况最后综合起来只有一句话，那便是要有良好的商业感觉，那是和竞争剧烈的西方大规模石油公司中发生的情况非常相象的，那些大公司毫无疑问享受着独占权利的，虽然美国的专利委员会对于这件事，曾经进行了非常详细的调查，但并没有证实。在日本，这种组织被认为是旧日财阀精神的合法延续，正如石坂所说，关于这一点，来自美国的任何批评，都被指责为不恰当的，自私的，和有阴谋企图的。虽然在礼貌上，他不能直接采用这些字眼。

在日本的大企业界，有一股非常强烈的“独占”逆流在汹涌着，不论石坂怎么说法，或者把过去的研究和竞争的特质，说得如何天花乱坠，不论他对慈爱主义攻击得如何厉害，这股逆流是有其不健康的外表的，对于效率、变化、天才、工人的调度，它会发生一种阻塞的现象，那就是在竞争不断加强的工商业社会中发生了牵制作用。虽然这一打击在石油市场不断地大规模发展中并不显著，只要日本货的市场在继续扩大，一切都没有问题，这一项试验将会突然猛跌，或者，亚洲其他国家可能赶上日本。

对于一个自尊心一直非常强烈的国家，从未怀疑过（纵使在战败之后）他们是“优秀民族”，对于一个本国历史书籍最畅销，每一个人到晚上都喜欢穿本国服装的国家来说，恢复日本的旧传统，确实是一件非常好的事情，前途是非常有利的。

有一本参考书用下面这些话描写石坂：“他是日本明治

时代的一个代表性人物，具有英勇果断的性格，不过，他内心的谨慎是不可加以忽视的，虽然他很象日本中世纪内战时代的一位英雄。”一位把武士刀插在刀鞘中的武士，那是一个典型的日本英雄人物，石坂泰三是完全适合这一印象的。

他的早年生活完全是传统形式的，可是他却能使自己适应时代的变迁，他所应用的技巧超过一般日本的水准。这种进步情况是循着一条漫长而曲折，同时充满戏剧化的途径的。

石坂泰三是一八八六年出生，一九一一年，也就是二十五岁毕业于东京大学，他学的是日耳曼法，他是在日本全盛时代成长的，由于日本已经发展成为一个强国，这个青年也就成为一个野心勃勃的青年。

他之选修日耳曼法是经过非常仔细的考虑的，而且是充满暗示的。他指出：“我年轻的时期，我们研究成文法是研究日耳曼法（拿破仑法典）的——研究公法是研究英美法的——我们训练陆军是模仿德国的。后来，我们便什么都模仿美国的了，不过，年纪大一些的人，都象我一样，仍旧喜欢模仿欧洲的，最初，我曾经想到德国去——研究保险——不过，由于第一次世界大战的关系，我不得不改往美国，到纽约的京都人寿保险公司去，我想，我在那里学到了所谓进取心。”

同时，他也学到了一种国际观念和一种比较观念——那完全不是日本的性格，对于工商企业的求进步，是有妨碍的，不过，他的性格却使他不发生这种危险。然后，漫长的时间和机会，使他能够得到这项知识所赋有的利益——最后成为工业界的领导人物。

到一九五六年底，石坂已经出任经济团体联合会（经团联）主席——继任石川一郎，石川是前任日本原子能委员会主席——他却仍旧念念不忘德国的。

石坂说：“我相信日本商业应该模仿联邦德国商人的例子，应该采取主动，发动一种重振精神的运动，作为重建日本的骨干。”

石坂所称的“精神运动”，在五十年代是指道德重振运动，一九五五年时他曾经在东京主持演出一出霍华德 Peter Howard 所著的舞台剧“老板” The Boss，他说：“铁幕两面的人都在期待另一面的人，能够改变态度，而道德重振运动却相信，这种改变的最适当开始地点，是从每一个人自己心里开始。”

这是日本企业巨子的一种奇特的宗教倾向的，一个新鲜的角度，他评论说：“一九五〇年，当国际商会在巴黎举行了一次会议之后，大概有五十多个日本人都到瑞士科城去参加该会总会的道德重振运动了，我都去看过他们了。他们之中有许多人参加的原因，是因为这些人在那时候想出国，除此以外没有别的方法可以领到护照。有一天清晨，早餐以后，我和一位银行家的儿子一起出去散步，这个年轻人向我解释，道德重振运动使他不再酗酒，不去赌博，因而他现在和他的弟弟和妹妹在一起，生活得非常愉快。然后他又问道，我是否认为我自己是一个十全十美的人，于是我的结论便说，道德重振运动有一种很高的保护价值——那是可以帮助出身很好的人从事革新的一种良好的运动，不过因为太不接近现实了，因而便不能尽量地深入社会。”

“因此，我又遇到了一个日本人，这个人是典型的日本式的，他希望一下便把每一件事都试验一下，而从经验中所学到的长处全部都提出来。”

这种倾向在他于一九五六年访美时，也表现出来了，那一次他是以日本生产力中心主席的身份去美国的，他说：“美国的经济学理论给了我一个很深的印象，他们说：负责部门的责任是：第一，对顾客负责；第二，对员工负责；第三，对股东负责，这种观念在日本的企业负责人看来，是非常奇怪的，因为日本人都认为，负责人首先是对自己负责。

“而且，美国理论认为市场不是现存的，要去创造的，这便充分说明了美国企业负责人所以会活跃、进取和积极的原因了。

“同时引起我注意的是：工会组织所表现出来的敏锐的责任感，他们为了推进美国的经济的发展，而和管理部门密切合作。

“在比较之下，我觉得日本的经济思想水准比较低，一半是由于他们的理由从一九三七年以来，整整地被漠视了十年，于是日本的工业界才会在世界其他地区不断进步的情况下，仍旧保持一种盲目服务的态度。”

石坂一生和美国发生关系的一项结果是阿拉斯加纸浆厂，是美国和日本合作投资的，于一九六〇年创办，那是日本在国外三笔最大投资之一，那是金融、工业和政治三方面接触而结合的。同时，也就因为那样才使经济问题解决，使这一项事业成功。

同样地，他对于日本工业依赖美国的经济和技术支援，

加上战后日本依赖美国成为美国的主要市场的情况，内心非常不满。一九五七年时，东芝付给美国的注册专利金是六十万英镑（合美金一百六十八万元），到一九六五年便增加到二百万英镑（合美金五百六十万元）了。石坂说：“这些钱我都希望减掉。”于是，他便倡出了“创造重于摹仿”的口号。这样，便反映出一般日本人对于美国 经济、技术、文化、军事和政治的优越感表示不满了，也就因为这样，在他主持下，东芝的大规模投资于研究实验工作，成为日本工业界的最优秀机构，收到了非常良好的效果。

一九六一年，他投资五百五十万英镑（合美金一千五百四十万元）的中央实验所落成，全世界的工商界大感惊讶，这所实验所占地四万平方公尺，楼上面积却达四万七千平方公尺，其中有专家一千人，那是日本规模最大的民营实验机构，可以和美国的贝尔电器、雷电华电子，和通用电器的实验所相比。他们制造了世界最大的 X 光真空管，五十瓩的最大灯泡，最大的发电机和变压器，和世界第一架十四吋彩色电视机，全是由东芝自己的技师所设计的。

就这样，东芝便和美国脱离关系（例如于一九〇九年和通用公司所签的合约），这种趋势，在日本工商界目前非常普遍。

在任何情况下，日本一定要逃出外国的桎梏，而证实日本本身也是一个优秀的民族！不论你做什么，日本人一定能够做得比你更好。

这便是石坂和他那样的人的动机，他永远是那样的。早在一九一六年，他在纽约京都保险公司学习的时候，他学会

了打高尔夫，他以为高尔夫正是当代企业家的象征性运动。他很得意地对我说：“当时在日本，能打高尔夫的人不多，而这种运动也直到一九二一年时，威尔斯亲王在东京驹泽赛马场和现在的日本天皇打了一场才流行起来的。那一次我也应邀参加了。”

可是，现在日本已经有了全世界最好的高尔夫球场，而高尔夫也成为当前日本的时代象征。目前日本人在高尔夫设备上，全年所花的钱，比英国还要多，而石坂泰三则是日本高尔夫组织中的高级负责人。他说：“日本高尔夫协会有助于国民外交工作，我总是全力提倡的。”虽然他承认，他目前仍旧只打九个洞，“我从来没有计过分！”

这些日本人对于有助于他们的目的的事，是从不忽视的。

相反的，石坂正在输出围棋。这种棋完全象日本民族一样，是重于心计的。石坂的围棋是五段（业余最高级），这和他的朋友山下太即便不同了。他说：“我从年轻时代起便喜欢围棋。”他说，他希望这种棋可以传到国外去，也能有助于国民外交……

日本于一九五二年恢复独立以后，石坂立刻就日本的经济复兴铺路。他是创设一个发展东南亚机构的三个负责人之一。东南亚离开日本最近，是日本最容易扩展的一个地区，因为许多日本人曾经到过那地方。

就在那一年，石坂泰三便率领了一个由十三个人所组成的日本经济访问团到印度，那是战争结束以后的第一次。当时印度总理尼赫鲁便予接待，尼赫鲁是坚决主张“各取所

需”的，他全神贯注于这一批日本人到印度去的主要任务，他完全采取甘地式的态度。

自然，石坂也有他的说法。他说：“我们日本人虽然是东方人，可是现在已经可以成为东西方之间的一座活的桥梁。”

同时，他顾虑到日本武装部队遗留下来的一种敌视心理，便提议“在向东南亚推进贸易之前，先行无条件补偿。”

这项政策并不傻，大量的补偿，例如在南朝鲜，不仅减少了疑惧和敌意，而且准备好了唧筒，因而便替日本的工业界在那些地区创造了许多机会。

现在我们发现，日本人不仅在南朝鲜已经站稳了脚步，在新加坡、印尼、菲律宾，乃至澳洲、科威特，十年前，日本军阀所要侵略的地区，现在日本工业家却用和平的方法，很有办法地开拓了。这是石坂的目光远大，这种目光是不错的。

石坂是怎样使自己象一个蜘蛛结网一样，介入政治经济中心去的呢？他于一九五六年出任经团联主席后说 he 自己是“日本经济的一名船长”。他又说：“我不在锅炉间工作，我要为这一艘船找到一条正确的航线，使经团联成为日本经济界一股中心力量，而不仅仅是一个施用压力的集团而已。”

当一九一一年，他毕业于东京大学法律系时，他的家庭背景很可能使他进入内务省，或者好一些进外务省去工作的，他可以阅读德国诗人席勒和英国诗人密尔顿的原文诗，说一口非常流利的德文和英语。

可是，他却进了递信省，那是兼管邮政和电报的。对于一个当时已经通过了高级文官考试的石坂来说，这是一个最低微的职位，他说：“甯为驴头，毋为马后。”就在三年之

内，他便升任司长了。

一九一五年，在旧本列为第十二位的第一保险会社要找
一个有为的青年，要通外语的，派到国外去研究各国工商业，便选了石坂泰三。石坂原来计划到德国去研究保险，可是因为第一次世界大战爆发，使他这一项计划无法实现。相反的，第一保险便派他到美国纽约去，正如我前面所说的，他在美国学会了积极的商业方法和高尔夫球。

有一个完全日本式的故事，描写他发生这种积极方法的情况，这个故事至今仍在流传中。石坂和第一保险的创办人，有一次一起到本地的一所分社中去视察，两人各坐了一辆人力车。可是，他们却坐错了，石坂坐了一辆新的，那创办人倒反而坐了一辆旧的。那分社经理见了，便指着那辆新车说：“这是社长坐的！”可是，石坂却说：“现在换车太麻烦了，就这样走罢。”于是双方便发生了一场面子关系的辩论，石坂始终坚持自己的意见，这件事，以后便认为他的“耐性好”“野心大”。

在设法使第一保险会社成为日本的第一家或者第二家保险公司的过程中，石坂运用了他那渊博的知识，和印象深刻的魅力，和三井三菱那些几乎与全国每一项企业都有关系的大企业，建立一种别人根本没有办法可以超过的关系。可是他和那些大规模财阀却没有相似之处。他是一个怪僻的人，或者就象他自己所说的，是一个“驴头”。当他现在说：“战后财阀制度的取消，是鼓励自由企业和自由竞争的。”他说这一句话自然是真心诚意的，完全和它的原意相吻合。

就象土光敏夫一样，石坂在一九四五年时，只是一个效