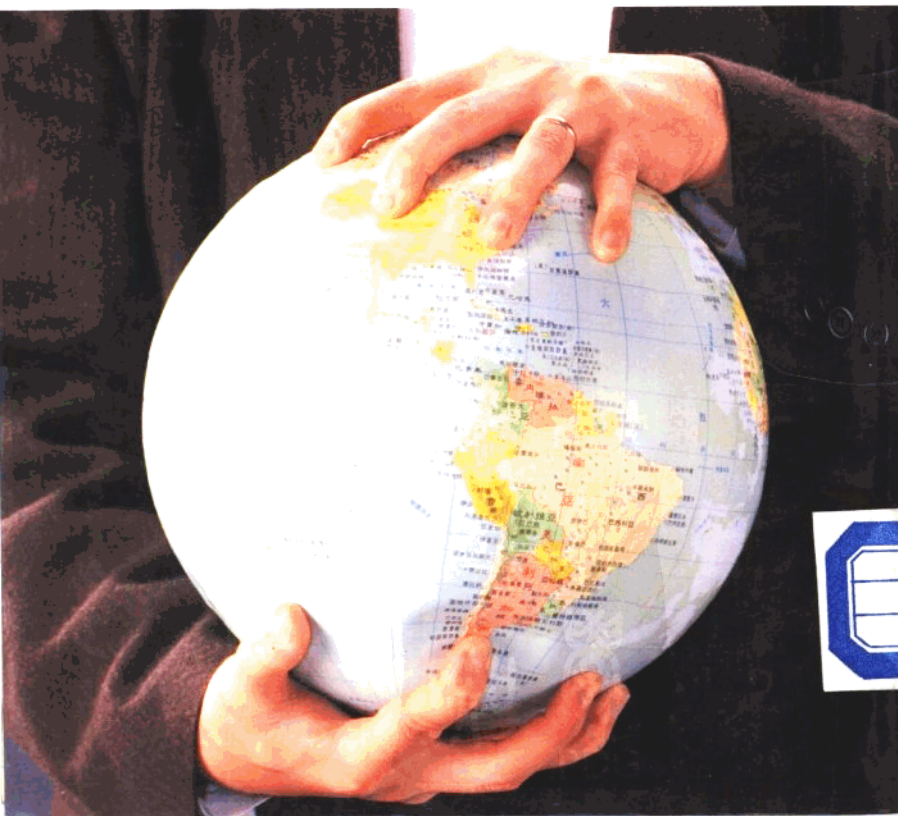


全球首富的

西武王國

堤康次郎家族開疆拓土的經營



慶宜經營叢書

全球首富的

西武王國

堤康次郎家族開疆拓土的經營

成功祕訣：掌握土地，躋身政界，政經合作，橫掃天下

现代国际关系研究所

★

231774

★

图书馆藏书章

H

1993.6.18



慶宜經營叢書

全球首富的西武王國

- 作 者：上之鄉利昭
- 譯 者：慶 生
- 主 編：蕭羿滋

-
- 發行人：薛君文
 - 出版者：慶宜文化事業股份有限公司
台北市敦化南路57號2F
電話：(02)731-3069(10線)
 - 郵撥帳號：01109181
戶名：慶宜文化事業股份有限公司

-
- 印刷廠：紅藍彩藝印刷股份有限公司
台北市西園路二段281巷1~5號
電話：(02)3011203~6

-
- 法律顧問：鄭慶隆律師
台北市開封街一段20號5F
電話：(02)312-2330

-
- 登記證：行政院新聞局出版事業登記證第5102號
 - 出版日期：中華民國七十七年五月初版
 - 定 價：新台幣壹佰伍拾元

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

序

江 丙 坤

今日工商業急劇發展，大有一日千里之勢，而社會上相互競爭，亦日益激烈；想在社會上嶄露頭角，脫穎而出，實非易事。見賢思齊，觀別人如何成功，以爲自勵，可用於事業、公司、處世、生活。成功固需努力，更得有其方法，若得其法，則自可事半功倍。

宿命論者常說：「謀事在人，成事在天。」他們把事業之成敗，歸因於命運之順逆，其實事在人爲，人本身之性向、智慧、知識、才能，是決定事業成敗之主因。企業管理，管的是人，此乃我們在探討一個企業之成敗，必須了解經營者之理念與其推動企業之過程。所謂「他山之石，可以攻錯」。一個經營者必須在成長過程中不斷學習，所謂活學活用，踏出成功的第一步，也就是邁開成功事業的一大步！

汲取他人成功的經驗，最方便的法門，在多讀成功企業或企業家之傳記或回憶錄。基此理念，慶宜文化事業又找到一條回饋社會大眾之道，即出版一系列有關中外企業家之傳記叢書，其目的在給立志創業人士一些砥礪，使其能鑑往知來，即爲自己建立正確的經營理念，定出正確方向，循此開創光明坦途。

本叢書為慶宜文化事業股份有限公司多角化經營之一環，慶宜文化創立之宗旨，在藉媒體力量，促進國家對外貿易，增進國計民生，繁榮社會。十四年來，已出版一系列中英文書刊：英文如 *Taiwan Yellow Pages* (年刊), *Taiwan Importers Directory*, *How to Do Business With Taiwan*, *Taiwan Yellow Pages Monthly*, *Trademark*，及中文如慶宜工商電話簿、合作外銷月刊、國民旅遊等。所有這些書刊，目前皆為國內外工商企業所倚重，成效顯著。

今因國民教育普及，知識水準提高，工商業繁榮，國民所得平均提高，人人皆具備創造財富的條件與能力，因而決定憑藉十幾年創辦書刊之豐富經驗，出版有關成功企業及企業家傳記系列叢書，以應大眾之需求，冀使人盡其才，迎向成功企業家之更美好的明天。

本叢書付梓在即，敬略述數語，以為引介。

為什麼你自己不寫傳記？

陳怡安

慶宜文化事業股份有限公司最近要出版一系列有關中外企業家的傳記叢書，借用胡適先生在民初的呼籲，這當然是件文化上的好消息，因為不管是何人，只要在社會上被「公認」為成功的人，必定有他成功的「道理」，值得我們省思，也值得我們學習。我個人就是很喜好讀傳記，聽生命奮鬥的故事的人。

由於自己所學和工作的關係，我二十年來體會最深，得益最多的要歸「生命」這本書。只要我願意聽，願意看，每一個周遭的生命個體皆有「了不起」的故事，可以感動我。幾乎沒有二個生命的故事，完全的一樣，所以沒有一個獨立的生命，不值得我們去聆聽就教。就以慶宜公司的二位師友來「就地取材」吧！辛老師志遠是我高商時代的導師和教官，他那時，對我來說，已是「年紀很大了」，可是他卻孜孜不倦地跟我們這群「想用同等學力報考大學」的年青人一起用功，他雄心萬丈地要考高考！他待學生如己出，每到他家，他都要師母好好款待我們。如今他從教官的工作轉化到工商界，就在慶宜公司當經理，一本軍人的風範，仍舊是那般忠心耿耿地工作，也一如往常同樣地愛護他的「老」學生，每每都是他在用心召集同學們，在他那兒聚會！而他的上司竟是我高商的同班同學林繁男先生。相對地，林「同學」，竟也這樣可愛，把老師請了去當經

理，當事業的伙伴，一起為一個共同的理想，付出自己能貢獻的才能，這樣的師生之誼不但在這所謂以利益為導向的工商社會，注入了超功利的人文精神，並在企業發展的必要人事結構上，相得益彰！這樣的實人實事，在從事文化事業，在策劃企業成功名人的傳記，不正是一個極美好的自然象徵和自然的企業倫理的踐行？！

我們這個社會正逢中國歷史前所未有的「大時代」。我們處於從根底翻轉的激盪，「開放」蘊涵了無限的可能，「富裕」隨帶著新倫理秩序的必要創構，「國際化」緊隨著天下觀宇宙心的修持，「自由化」促動了本土生命自尊自重的反省，遠瞻已來臨的「廿一世紀」則要重劃迎向未來的體制法序。……用英國作家寫雙城記的作者狄更生的話，這真是「最好的時代，也是最惡劣的時代」。我個人認為這是含諸罪惡的最好的開創時代，而要把諸罪消解轉化成喜好的契機，在在要靠每一個自覺的個體生命的慈悲發願。

企業家的終極關懷是什麼，決定了他所經營的企業生命的發展方向和內涵。我個人閱讀所及，深深體會到這一真理：凡是能源遠流長的企業，無不是以人性人本的觀照為目的。越能如此，所以越能真正得利。真正的企業精神永遠是責任的、公利的，也是永續經營的。也許慶宜所要出版的這些傳記材料可以見證這個真理。不過最重要的：當你讀了任何企業家成功的故事後，你要自己決定寫出你自己成功的生命故事，立志做一個造福社會又能賺錢得利的企業人。

目次

第一章

- 男子漢建立企業王國的根
- 聖誕老人的降臨
- 「火曜會」
- 田中角榮與堤氏一族
- 打倒巨人棒球
- 長期謀畫
- 新據點

1

第二章

- 事業與政治
- 以土地爲賭注
- 收購與合併

53

□「昭和時代的齊藤道三」

第二章

□愛恨交織

□叛逆的歲月

□失望與挫折

□「某一段回憶」

□經營百貨公司

□深謀遠慮

97

第四章

□世紀的婚禮

□命運的漩渦

□經營者的幼苗

□咆哮的帝王

□帝王的兩種面貌

143

□真假面具・孰真？孰假？
□邁向帝王之道

後記

第一章

男子漢建立企業王國的根！

關係企業公司約二〇〇家，員工約九萬人。匹敵新日本製鐵公司、三菱重工業公司的大企業集團——西武。父親：康次郎所散播的野心，由兒子：清二、義明繼承而發揚光大。

生於荒涼貧瘠的近江鄉下二十一歲青年，懷抱着青雲之志出鄉關。祖父母、父母與家族相繼去世，康次郎成為天涯孤兒，處理家產後，牽着妹妹離開故鄉，搭乘不分晝夜奔跑在東海道綫的蒸氣火車負笈上京。距其次子義明為出席供天皇、皇太子大妻住宿的飯店竣工典禮，搭乘噴射直昇機降落父親故鄉時，已歷七十二年的風霜歲月。

西武企業王國の後院正召開「火曜會」會議——康次郎去世後改稱為「兄弟會」。

王侯、重臣聚集在一起的會議，當然是討論西武企業集團的最重要案件，決定最高方針。

會議室內，王侯、重臣就座。依據案件的内容，如有必要聽取承辦人的詳細報告時，就召集承辦人出席，站在中央會議桌前方備詢。

會議桌的中央上座是空位，康次郎生前坐這個位置。現在，懸掛於正面牆壁的巨大肖像俯瞰着會議進行狀況。

這樣注重秩序的集會，坐在右邊上座，即右大臣位置的並不是長男清二，而是次男義明。

清一坐在左邊上座未亡人——操夫人的次席，與義明成斜面相對。

現在，堤義明君臨巨大企業王國，追求其王國無止境的擴張，他是一位首當其衝的年輕獨裁者。

從日本到加拿大、阿拉斯加有將近五十家王子大飯店群，從輕井澤到夏威夷有二十道、五百十三洞的高爾夫球場。萬座、苗場的滑雪場，輕井澤千之滝的溜冰場。自新宿、池袋的副都心延到秩父，將再延伸到輕井澤的西武鐵路。西武獅子棒球隊打算將傳統的讀賣巨人棒球隊從職業棒球王座拉下來。收購京成電鐵向筑波學園區擴大新事業等等。

搭乘噴射直昇機依「分」為單位的日程表，視察散佈在日本全國的飯店、休閒設施、建地現場，收購預定地等，從事精力充沛的活動。

他如同帝王般的權勢，有不勝枚舉的故事。

聖誕老人的降臨

險峻的山脈圍繞着秩父郡的村落，隔絕了開發與都市的喧嘩，如今仍保持與往時相同的景象。

秩父的困民黨據地反抗明治政府，歷史悲劇烙印在這一帶，此地沒有蒙受政府的德政，

似乎被時代的潮流所遺忘。

雖稱為「町」，仍呈現神秘的景觀，這裡是毗鄰群馬縣境的一個寒村，一九六三、四年東京世運會成功，日本正想向世界誇耀其高度成長，開發小鹿野町的驚喜消息傳到這一地區。

當時任職町長的高野正夫至今仍然鮮明的記得，這位自為人遺忘的邊境寒村煙囪下來的聖誕老人叫做「西武」。「西武人士」好像購買少許蔬菜般輕鬆地說：「過段時期把鐵路延伸到這一帶地區，將來再延長到輕井澤，請幫忙收購三百町步（約三百甲）土地……」。

居住在深山村落的住民把這話當做夢中的聖誕老人，這確是不可思議的事，他們生在偏僻寒村，從未夢想自己的村落有電車可通往東京或輕井澤。

小鹿野町收購土地的消息是一九五三、四年的事情，當時電車僅通到吾野。西武電車通過秩父是在一九六九年的十月間。

「大公司的人考慮的事情和我們常人不同」。這個寒村的領導者既感嘆又佩服的說，舉村上下一致贊同這個童話故事。町長首先與鄰近的秩父市商討，提供橫跨秩父市——小鹿野町約三百甲土地給西武。當時的買賣價格是每坪約八百日圓，總額高達約七億二千萬日圓。

小鹿野町及周邊地區的住民在出售土地後約四分之一世紀中，仍認為這是聖誕老人的夢中故事而已。即使提供土地也沒有電車從小鹿野町通往輕井澤。

當時協助收購土地的町長，高野正夫咬牙切齒地說：「現在的市町村長應更積極向西武

爭取才行。西武電車應通過小鹿野町，而且秩父將要建設三座水庫，縣當局也應多考慮秩父的問題」。

高野前町長所言：西武鐵路應通到小鹿野町的主張，當初是以這個理由鼓勵當地住民協助西武收購土地，所以西武有遵守諾言的義務，並負有道義責任。

同時，有關水庫的建設來說，秩父的三座水庫負擔著埼玉縣民水缸，所以埼玉縣當局應給予補償，對秩父地方的開發多加以援助。

不待高野前町長的指摘，該地民衆成立「秩父廣域市町村圈組合」的組織，從事繼續不斷的活動與請託。

這個組織以秩父市為中心，聯合吉田町、皆野町、長瀨町、小鹿野町、兩神村、大滝村、荒川村、橫瀬村等埼玉縣的一市四町四村組成。目的是阻止每年十％左右人口外流，促進地域開發，秩父長期被摒於時代進步與歷史潮流，這組織對地方住民具有重大的意義。

在振興地域計畫下，延伸西武電車路線扮演重要的角色。在組織所擬訂的「新秩父廣域市町村圈振興計畫」中，含有「希望西武鐵路經由小鹿野町向輕井澤方向延伸」的文字，做為當地住民的要求事項。

一九七八年擬訂的埼玉縣長期計畫中，西武鐵路的延伸也列入其中，可見西武電車延長路線不僅對秩父地域住民有重大價值，對埼玉縣的開發與發展也具重大意義，所以對西武的

要求與日俱增。

但是對這種當地住民的激昂聲音，就秩父住民的印象，西武方面的反應極為慎重。

秩父地方各市町村與西武方面的接觸，經由「秩父廣域市町村圈協議審議會」的連絡實施。

西武方面的代表時常表示，對地域開發，西武企業不惜竭盡所能予以協助，至於進一步當地住民所期待的問題，如西武電車何時、何地、如何延長鐵路，採何路線等的具體行動卻從未明確回答。

答應西武的申請，協助提供三百甲土地的前小鹿野町町長——高野正夫說道：「現在的市町村長必須更積極地向西武爭取，西武鐵路應通過小鹿野才行」。以表示當地住民焦慮的心情。

有一項人事調動實施，這報導並沒驚動社會一般大眾。

一項是青山俊進入西武流通集團。另一項是仁杉巖就任鐵道建設公團總裁。

依據「人事徵信錄」資料顯示，青山俊的學經歷如左：

一九一八年誕生，父：哲四郎，母：操，長男。

一九四一年，東京帝大經濟學院畢業。

一九四二年一月，就職大藏省（財政部）。

一九六八年六月，大藏省理財局長。

一九六九年八月，大藏省銀行局長。

一九七〇年三月，退休。

上班地點：西武流通集團。

現職：滋賀大樓社長、滋賀銀行、西武百貨公司、西武化學、西武ALL STATE

生命保險、朝日直昇機、東洋航空等公司董事長、西武都市開發顧問。

本籍：滋賀縣。

仁杉巖的學經歷如下：

一九一五年五月七日誕生，父：定吉，母：由和，長男。

本籍：東京都。

一九三八年，東京帝大土木工程學系畢業。

一九三八年四月，就職鐵道都。

一九五九年十二月，名古屋幹線工程局長。

一九六四年六月，國鐵總社建設局長。

一九六五年四月，常務理事。

一九六八年三月，自國鐵退休。