

日本企業名人
對話錄

林景淵 / 汪 仲 譯

《上册》





本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

日本企業名人對話錄

譯者：林景淵・注 田

發行人：洪簡靜惠

出版者：財團法人洪建全教育文化
基金會附設書評書目出版社

地址：臺北市中華路一段89-3號

電話：371-3749・381-2568

劃撥帳號0014274-1（書評書目社）

印刷者：逢時印刷廠

出版執照：局版臺業字第0800號

中華民國七十三年九月初版

有版權・勿翻印

上冊 定價180元

112
5422
793

談日本式火車頭

談日本式火車頭——代序

會田雄次 作
林景淵 譯

或許，道道地地的、不折不扣的「火車頭」在日本不會存在。如果所謂「火車頭」是指矗立陣頭，面對部下，不斷予以叱咤激勵；即使大敵當前，也充滿勇氣和信心，並不斷向遙遠莫測高深的未知世界挑戰……日本這種人物實在少之又少！

日本人像新幹線（鐵路）一般的，在鋪設好的鐵路上風馳電掣是相當拿手。但是，要他們自立自主、尋求發展路線的話，就很不容易。基於這種原因，日本的國營鐵路確是辦得不錯，但是開飛機、開汽車卻不怎麼高明。第二次世界大戰的「零戰」（指「神風特攻隊」）確是一支神話般的隊伍，然而這不過是千錘百鍊磨出來的結果而已。

船隻的操縱也是一樣。要日本人擔負一部份責任去管理機器，是可以做得很

好。進一步如果到了船長的位置，他一個人既要判斷氣象變化、測定航行路線，又得叱咤激勵部下，也就是說，這需要全面的領導能力。可惜日本人的整體領導能力相當差。

姑且回顧一下日本的過去吧。在歷史上，充滿信心和毅力，英明果斷，開拓前程的大型「火車頭」，可以說是絕無僅有。有也只有聖德太子和織田信長兩個人。

然而，把標準降低一點，如果是小型的「日本式火車頭」，倒是有一大堆。

二

談到「日本式火車頭」，它的成功包含了兩個要件。

其一是：既定目標。讓他們追上或超越設定的目標。中國是日本隣近的一個國家，長期以來，面對這個文化巨人，在歷史上日本一直有著追趕上中國的理想與願望。此種情況在明治維新以後，乃至第二次世界大戰之後也大致相同；前者的追趕目標是歐美，而後者是美國。

總之，要有現成、明顯可見的目標（就如同鋪好了的軌道一般的），然後孜孜矻矻、埋頭苦幹……，這是一日本式火車頭——最爲增長的優點。

所謂既定目標，未必一定是全面的模仿，將既定目標部份加以修正也未嘗不可。例如織田信長、豐臣秀吉、德川家康三個人都是如此。豐臣秀吉把織田信長的失敗經驗不斷修正而統一天下，而他如果能把統率部下的方法做得好些，或許不致於發生「本能寺之變」等類似變亂。

德川家康也把豐臣秀吉的失敗體驗加以修正而取得天下。而德川家康從豐臣秀吉學到的尤不止如此而已，豐臣秀吉一生氣派豪華，德川家康卻保守踏實。豐臣秀吉以關西爲中心，德川家康則以關東爲中心；豐臣一直敬重天皇，德川則不然；豐臣專以名門閥秀爲側室，德川只找果菜舖的寡婦或魚販的姑娘……。也就是德川家康既以豐臣秀吉爲學習的目標，而對他失敗的殷鑑也研究得十分透澈。假如德川家康對豐臣秀吉、織田信長的成敗得失沒有深入探討，相信就不可能掌握住長時期的政權。

然而，這不意味著豐臣秀吉、織田信長是兩個完完全全的「負面教師」。雖

然二者是德川家康努力學習的目標，但是他們的失敗事蹟當然也不可能也叫德川家康重演一次。在德川家康而言，既然有了前車之鑑，當然不可以重蹈覆轍。

在這一方面，第二次世界大戰之後，日本以美國為學習、比較的目標時，也很類似。例如，看到了美國發生的黑人問題，日本對於聘、僱外國人便相當謹慎；又例如看到了美國人的「五日京兆」式的僱用制度，便逐步確立起「終身僱用制」、「年資序列制」。看到了F·羅斯福的TVA政策績效不彰，於是日本便採取「以發展經濟為第一優先」的施政方針，而把社會福利、公害政策擺在次要階段等等。

日本在政策獲得成功，因而短期內經濟就繁榮起來，整個國家也顯得乾乾淨淨的。假若當初把社會福利、公害政策也齊頭並進的去，恐怕就不會獲得如此令人滿意的成果。當然，這其中出於偶然的因素也很多。但是，不論如何，前前後後都是因為有了既定的追求目標才有如此豐碩的收穫，而絕對不是出於創造性的動機。

此外，「日本式火車頭」的成功還有另一個要件。這就是假如背後有人擔當

全部責任，而「火車頭」僅僅在相當權限內辦事，也比較容易成功。更明白的說：最後判斷、最後的責任由領導者負擔，而「火車頭」在他的下面拚命奮力向前邁進。並且，「火車頭」的權限相當大，但是「火車頭」背負的責任卻未必那麼大——這種情況下也比較容易成功。

現有的典型可再以豐臣秀吉為代表。豐臣秀吉一生中最高光輝燦爛、最能發揮能力的時期是織田信長還活著的時候，以至織田信長死後不久的這一段時間。也就是建築墨俣城進攻（日本）中國地方，消滅柴田勝家，以及跟德川家康講和……，這段時期內，攻守進退都恰到好處。其後，當了太政大臣就有些不安；到派兵進攻朝鮮時，已經是變了樣。或者這跟年齡也有關係，不過我個人認為原因並不是如此單純。

細加探討起來，豐臣秀吉的黃金時代大概就是織田信長死後二、三年的這一段時間。在這一段時期裏，表面看起來豐臣秀吉好像獨立自主的行動著，事實則不然。這時候織田信長的餘蔭還存在著，其影響力還沒完全消褪，就如同織田信長還站在背後監視著一般。當豐臣秀吉發現織田信長已消逝無踪，自己儼然站立

在最高的地位上時，一下子便軟弱下去了。九州、小田原、東北的征伐還頗有一番氣象；但是從西征朝鮮開始，簡直就是一團糟了！一切似乎都不是正常的行爲。或許，在織田信長死後二、三年的這一段時間裏，豐臣秀吉每天夜裏都得向織田信長的「影子」鄭重的報告：「終於我也完成了幾件大事！」而織田信長就告誡他：「小子，別太驕傲啊！」——當然，這只是一段想像的話。總之，這一時期內的豐臣秀吉實在很有一番作爲。其實，這種情況並非只有豐臣秀吉一個例子；殺死織田信長的明智光秀也是一樣。明智光秀之所以殺戮織田信長乃是一種「窮鼠嚙貓」的不得已舉動，而身爲織田信長屬下的明智光秀實際上有相當突出的表現，甚至可以列入名臣傳之中。而豐臣秀吉的部下石田三成也頗有雄才大略的姿態，然而一旦豐臣秀吉逝去，石田三成就萎縮下去了。

再說那光芒萬丈的西鄉隆盛，因爲背後有島津久光和薩摩藩支持的關係，表面看起來西鄉隆盛似乎對島津久光不滿，實際上並非如此。假如背後的支持力量消失，便造成像「西南戰爭」一般的結局。也就是說，連西鄉隆盛的成功也是因爲背後有一藩」的力量支持的緣故。

三

就以上的理論架構而言，日本歷史上最為成功的例子大約是明治天皇。明治天皇這一位名聞海內外的元首，是一個身負全責的典範。

而且，在日本的危急存亡之秋，能有這樣優秀的元首即位領導，實在是日本之大幸。在這種情況之下，整個日本政局非常的圓通順遂。如所週知，二〇三高地之戰，天皇下令非乃木希典出戰不可，而乃木終於為明治天皇殉職，就是一個典型的例子。

當然，這種情況絕不限於乃木希典一個人。在明治天皇的卓越領導之下，像伊藤博文、山縣有朋這一號人物（在我看來他們絕對不是一流的幹才）也都能施展他們的才幹。此外，山本權兵衛、東鄉平八郎的情形也差不多。而在明治時代以前的西鄉隆盛、大久保利通、坂本龍馬等人而言，當時明治天皇尚屬年幼，並且又處於亂世之中，自然就沒有最高權威者與「火車頭」之間的微妙關係啦。

因此在明治末葉，日本人把天皇認為是「天皇制」的象徵，也就是因為大家

希望用這種象徵來彌補比明治天皇遜色的君主。在此種象徵意義上，大大小小的責任最終都歸於天皇一個人去承擔。這種情形絕不局限於政治家，連軍人、企業家也都如此這般的把責任推在天皇身上；所以當企業家遭遇到勞工集體反抗時，他就可以拍拍胸膛、冠冕堂皇的說：「這完全是爲了天皇而做的！」這樣的情況不止是政府，連任何大小事情都有「小天皇」的存在。

譬如財閥也是一樣的，住友財閥的住友吉左衛門當然不會攬著所有的事自己去幹，而是底下的一羣左右手（「番頭」）不斷闢揚：「爲了住友家……」的口號。

把討論範圍延伸到宗教團體的話，這種理論也可以適用；例如戰前的西本願寺、東本願寺都能夠圓滿的發揮各自的功能，其最大的原因是有法王親下的存在，在此種基本意義上的住友財閥和法王親下便是「小天皇」。

就整個日本來說，這種「小天皇」的存在價值一天比一天重要。原因是自明治以來，歷經大正、戰前、戰後，日本的公私大小組織體已經逐漸龐大了起來。

例如，三菱財閥過去只有一個「天皇」——岩崎彌太郎就夠了，當時他一個人

就可以像現在的中小企業老闆一般的把公司內大小事情，鉅細無遺的照顧到。然而，現在就完全不同了，「天皇」之下，必須要有幾個「小天皇」贊助他。

軍隊的情況也是如此。常常有人說，日本爲什麼引發太平洋戰爭呢？簡直愚不可及。其實，那是由於幾個極端的少壯派軍人種下的禍根，使日本整個軍隊陷入戰爭的局面。這就像小孩子奔馳到大馬路上，「危險！危險！」大人隨著追上的時候，不料竟被車子壓傷了。上面所說的少壯派軍人絕不是「火車頭」人物，「火車頭」在必要時冒點危險也未嘗不可，但是，這種冒險和小孩子的橫衝直闖截然不同。

另外一個原因是，當時和明治時代不一樣，軍隊的組織已相當龐大，所以產生天皇注意不到的「空白」，而那一羣少壯軍人卻想直接接觸天皇，結果才造成如此的悲劇。也就是說，天皇與少壯派軍人缺乏「心理上的溝通」，才有這樣的弊端。可見，軍隊之中「小天皇」也有存在的必要，而昭和時代的三軍總部似乎對「小天皇」的建立是失敗了。

四

掌握著政權的明治天皇與「天皇制」是有所差別的。因為昭和天皇掌握的實權，遠不如明治天皇，所以才在上面所提到的「空白」。

這也是無可奈何的事情，像明治天皇這種英明的領導人才的出現，只能算是偶然。

大正天皇也罷、現在的昭和天皇也罷，在世襲制度上是十分理想的人選。當然他們不能和明治天皇相提並論，如果以明治天皇這樣的特殊人物為前提，天皇制大概是沒辦法建立起來的。

這和軍隊與武器間的關係也大致相同。如果日本軍方以「熊本第六師團」這樣强悍勇敢的軍隊為使用對象去製造武器，那就大錯特錯了。坦白說，武器的製造無寧以較弱的軍隊為使用對象去衡量。軍隊裏不可能全都是一流的精兵，這是很簡單的道理。日本的昭和時代（現在）的一項悲劇是：明治天皇實在太偉大了，以至大家在潛意識中把「天皇制」和明治天皇連結在一起，這，來也使昭和天

皇大爲遜色。

這就是說，把歷史上的偶發事件加以一般化了。正如同「日俄戰爭」只是一次相當例外的戰事，而許多人卻從此認爲日本人都是忠勇可靠的。

總而言之，組織體過於龐大以及天皇制（以明治天皇爲前提）的樹立乃是引發「太平洋戰爭」，造成「昭和的悲劇」的兩大原因。

過去常常說：「情報沒辦法上達天皇。」事實上，天皇的意旨也沒辦法傳到下面去，所以才造成了「空白」。因此，不論從那個角度來看，「小天皇」是有絕對必要的。

五

上述「日本式火車頭」成功的條件是一、既定目標的確立。二、背後有一個擔當全責的領袖。而這兩項條件所共同的是：「日本式火車頭」需要有一份「安全感」。

追究它的原因，到底是爲什麼呢？這也許就是我常常提出來的，日本根本沒

有像歐洲的貴族。過去，歐洲的貴族們，自幼年開始，自己就有相當的使命感；而在教育環境中，更刻意薰陶他們成爲領袖人物。因此，他們跟一般平民不論在家庭氣氛、社會地位、居住環境、三餐飲食、談吐言語等，均有顯著的不同。然而，日本卻沒有這樣的特殊人物存在，大家都從地面上爬上來的！親戚朋友期待著有朝一日升到課長（主任或科長級）就不錯了，那曉得老天有眼，居然變成一個大公司的社長！日本的社長們差不多都是這樣出頭的。所以，基本上，在知識和品格的陶冶方面頂多預計到中級幹部的程度，就已經不錯了。

當然也有少數例外，像吉田茂的家裏就有點兒貴族氣氛，然而和歐洲比較起來，又得歸入平民階級了。過去的三菱、三井、住友幾家確有些接近歐洲式貴族家庭，結果還不是消失殆盡。那麼，何況田中角榮的家庭呢？

其實不僅是田中角榮，福田赳夫、松下幸之助、堤義明，他們都跟歐洲的貴族家庭有很大的距離。

回顧日本過去的歷史，情況也幾乎雷同。既使德川時代有明確的武士階級教育，但那是一味強調「忠君報國」的中級幹部教育，絕對不是培養領袖人物的教

育。

再說德川時代的將軍，他們所受的教育內容還是來自「御三家」（直系的尾張、紀伊、水戶三家），而且不是一火車頭一的訓練。他們所受過的教育和時下領導階級的家庭一樣，是一種「嫗姆太陽傘」籠罩下的「保護教育」！

唯一的例外大概只有天皇皇族。然而，身為天皇而以大將的姿態率領士卒的，除了傳說中的神武天皇，還沒有一個。歐洲則不然，他們的君主差不多都以大將的姿態聳立於陣頭。

因此，嚴格說來，天皇皇族可以說是「貴族」、「菁英份子」，但卻不是統率大軍的「火車頭」式貴族，而只是擔負最後責任的人物。

更進一步說，二千年來，日本這個國家並沒有真正的「菁英份子」（Elite）存在，這就難怪日本人一旦成為「火車頭」，立即感到不安。所以，在日本社會裏，如果缺乏既定目標或是沒有一個背後的負責人存在，那「火車頭」也就不能充份發揮它的拉車功能。

六

要日本人成為國際社會中的領導者是相當困難的，因為既定目標消失了，簡直像在可見度零的漫天雲霧中，僅僅憑儀表開飛機一般的，戰戰兢兢，沒有一點安全感。日本人與生俱來似乎就不適合做領導者、开拓者（Pioneer）！

目前，日本面臨的問題正是如此。多年來，在不知不覺中，日本走到國際社會的前面來了，因此，日本當然非盡一份應有的責任不可。然而一般年輕人卻說：「那兒的話，我才不願背這種黑鍋呢！」這正說明日本人真是沒骨氣——到底日本人之中不會出現哥倫布。

並且，此後的日本對於「火車頭」也罷、擔負最終責任的人物也罷，勢必會逐漸難以培養。原因是日本人大多數都漸漸變得會嫉妬，而互相嫉妬則是肇因於日本本身沒有階級的存在。嫉妬並非一定由於社會上的差別而引起的，反而是因為表面看起來人家都是平等，事實上卻有所差別，而且這種差別並不太大。

同樣是女性，如果是美若天仙那另當別論；一般的女孩子有時難免有這種情

況——臉孔方面我是差一點，可是身材我絕對不輸——這種程度的差別就會引起嫉妬。社會上沒有人看到伊麗莎白女王穿著高貴服裝而嫉妬的吧？羨慕的、批評的大概會有，但是因而嫉妬的人大概不會有。從這個觀點來看，在歐洲階級社會裏，互相嫉妬的現象自然比日本少得多。

也許有人說，日本也有階級存在；然而比起歐洲各國，根本不算是一回事。當然，歐洲的階級社會裏，也有少數人從底下升到上面，但是這些人也差不多都受過傳統式的薰陶。甚至連蘇俄的共產黨員也都帶有俄羅斯貴族的氣息。

反過來說，歐洲有少數由底下爬上來的人，由於不能適應階級社會的傳統作風，到頭來他又回到自己原先的地方去。在日本卻沒聽說過這一番話。

七

細想起來，從很早以前開始，日本人一直就是很會嫉妬人家，更何況戰後的美式教育改革也使戰前（以舊制高中為核心）的學校教育制度冰消瓦解，了無痕跡！