

笠間哲人著
鄭慶昭譯

土光敏夫的經營哲學

——資源有限、頭腦無限——



協志工業叢書

笠間哲人著
鄭慶昭譯

土光敏夫的經營哲學

——資源有限、頭腦無限——

協志工業叢書出版股份有限公司

112
D21
195
(1983)

H. 1983. 7. 2

経済評論家

笠間哲人

資源は有限、頭脳は無限

土光敏夫の 経営哲学

山手書房

協志工業叢書

知識應為萬人所享有，我們承繼前人之精神遺產，得以建立現代之文化。前人既有良知傳給我們，我們應將此良知推廣發展遺留給後人。而要盡此責任，必先深切認識前人之功績。

我們是一群從事工業的人，希望在其進步方面有一點貢獻。謹此發行協志工業叢書，想與世人一同研究先進之業績。若能藉此啓發青年學徒之工業思想，實為幸甚。

協志工業振興會

理事長 林 尚 志 謹啓

中華民國四十四年十一月十一日

中華民國六十九年九月初版

協志工業叢書（社會一一三）

土光敏夫的經營哲學

平裝本定價七元
精裝本另加

著者：笠 間 哲 人
譯者：鄭 慶 昭

台北市新中街十號二樓

出版者：協志工業叢書
出版股份有限公司

新聞局出版登記證局版臺業字第〇七八四號

發行人：林 挺 生

臺北市中山北路三段四〇號

發行所：協志工業叢書
出版股份有限公司

臺北市中山北路三段四〇號
電話：五九四一三七一
郵政掛號：第一三四九九號

印刷所：原色印刷有限公司

臺北市西園路一段八〇號

經銷處：全省各大書局

版權所有 不准翻印

譯者序

土光敏夫先生是日本當代的傑出經營者，他從一介工程師出身，做到經營者團體聯合會會長，即俗稱財經界總理。

他於一八九六年誕生於日本岡山縣御津郡大野村的小農家，畢業於東京高工（現在的東京工業大學）機械科後，就職於石川島造船所（以後改稱石川島重工業），擔任工程師從事渦輪機的設計、製造。曾奉派到過瑞士、美國研究工程技術。第二次世界大戰後不久，他升任為石川島重工業公司的總經理。在動盪艱苦的環境下，復興公司，與當時的播磨造船所合併，成立石川島播磨重工業，就任其總經理。他不但是挽救了公司命運，而且使公司成為世界上首屈一指的造船、重工業公司，蒸蒸日上。

在石川島播磨重工業當了十四年的社長（總經理），於一九六五年交棒給後繼者，退為會長（董事長）時，承當時的經團連會長即東芝會長石坂泰三之邀請，就任東芝的社長。當時東芝經營不振，業績每況愈下，瀕臨危機。土光先生以活力化、合理化、日新又日新的挑戰經營，推動意識革新，並致力研究發展，科技開發，厚植實力，使崩潰邊緣的東芝起死回生。

於一九七四年，七十七歲時，被推舉為第四代經團連會長。在能源危機、狂亂物價、經濟動盪的七十

年代，推動了日本財經界首腦工作。今（一九八〇）年五月才從財經界總理的寶座退下來。

他的一生足蹟可說是日本經濟成長的寫照。他在公生活方面被稱爲是最適合動盪時期的經營者，不怕困難，意志強韌，貫徹始終。他的私生活，極其克苦節儉，有如禁欲修道者，畢生縮衣縮食，奉獻給教育事業。

土光先生住宅對面的私立橋學苑（女子初中及高中）乃是他畢生傾注心血而支援的對象之一。該校是由土光先生母親登美女士於一九四二年所創立的，當時她年逾七十歲，人生的大半時間花在農村生活，對於教育事業毫無經驗。她在美日戰爭即將爆發的環境下，突然醒悟：「對於婦女們，以信仰爲基礎的教育最重要。」而克服萬難建立該學校。她堅固的意志力與行動力，令人想起後來土光先生所表現出來的行動力。

功成名就的實業家捐資興學的例子不勝枚舉，但是如土光先生那樣，縮衣節食而奉獻於教育事業的例子非常稀少。爲培養教導後進而捐獻，這不是痛苦而是喜悅。虔誠信徒土光其人的一斑可窺見於此。他每天的生活始於誦經，終於誦經。他說：「雖然很短的時間，但晨昏兩次虛心接觸宇宙的原理。去除雜念虛心坦懷，努力符合宇宙原理。如此努力做下去，總比什麼都不做的人生，過得更正經。」他數十年如一日的的生活韻律，早已超過常人修養領域，正是永遠的苦行修道。

本書把土光先生的公私生活、經營哲學，介紹給讀者，頗值我國事業界人士借鑒。本書譯稿在大同公司林董事長誕生先生及協志工業叢書出版公司王總經理順南先生的鼓勵下順利付梓，謹此誌謝。

譯者 謹識

民國六十九年九月一日

序

生於明治年代的經濟人，或毋寧說是一位哲人，從大舞台上退了下來。他就是擔任「財界總理」六年的第四代經團連會長土光敏夫翁。稱他爲翁，他也許會瞪著眼睛說：「我正爲二十一世紀的日本思考，希望不要把我當做隱士看待。」

回顧這六年來，每當留任或引退的戲劇性關頭屢次出現時，財界老害論縱橫於輿論界。每次，他總是說：「只要大家願意讓我辭職，我倒願意隨時辭職。」以說明不拘泥職銜或勳章的心意。進退任行雲流水決定是他的心境，但八十歲以後，對於「老害」批評，有點神經過敏倒是事實。

兩年前，第二次任期屆滿，第三次任期應否謙辭的騷動，塵埃落定時，他以感慨頗深的口吻說：「爲什麼人們或輿論界，只看年齡來判斷人呢？要判斷一個人是否已老，應該根據他的活力，即以知力、體力、意志力爲基礎的行動力。」

一九八〇年五月二十三日，在經團連總會席上，他把經團連會長的寶座讓給稻山嘉寬新日鐵會長（經團連首席副會長）。之前，他以不像八十四歲的行動力，不但歷訪巴西、墨西哥等中南美國家，更是把財界資源外交展開到澳洲。他的擇善固執，或許顯得好像是老年人特有的頑固習性，不過他的確具有可壓倒

五、六十歲年代經營者的超絕活力。

石川島時代、東芝時代、置身於財經界的經團連會長時代，在這三個年代，沒有人獲得如土光那樣特異的綽號。「渦輪機人」「猛烈經營者」「產業界的金剛和尚」「合理化先生」「怒號總理」等等。真面目不爲世人知道的情況，亦無人超過他。在所謂財界刊物或經營雜誌上，可散見他偶而的言論舉動，但真正深入描述經營者土光人性的文獻或敘述少之又少。

不用提能源或通貨問題，我們都知道世界經濟從混沌迷茫的七十年代邁入不安定、不確知的八十年代，以經濟大國歌頌一時的日本，面臨新的階段，不得不摸索往二十一世紀應如何生存下去的戰略。

出生於明治年代（一八六八—一九一一年），長成於大正時代（一九一一—一九二五年），戰後日本經濟開拓者的他，以「日日新」做爲他的座右銘，今後仍然將爲了能源的獲取與科學技術的發展，繼續思考、行動到他嚙下最後一口氣的一天。無私與無欲，對衆生的無限溫暖，無止境的挑戰精神，使一介的工程師成爲經濟界的領導者。他的足蹟，非但是經營者的成功故事，而且是日本經濟的軌跡，更可成爲通往混沌二十一世紀的路標。

這就是我爲什麼描述最不喜歡回顧過去或講故事的人物土光先生的緣故。在日益複雜、多元化的現代企業社會中，做爲一個人，我們應該如何活下去呢？不但是經營者，一般領薪階級工作者的各位，如能在本書中找到自省及摸索明日的線索，則幸甚。

一九八〇年五月

著者

目 錄

第一章 財界的炸彈總理——經團連的六年

法國式烤麵包.....二

絕對不涉足夜宴.....七

資源有限，頭腦資源無限.....一三

在海外土光迷更多.....二〇

「要我辭職，隨時可辭職」.....二六

第二章 現場出身者的挑戰經營——石川島重工時代

工程師土光創造了渦輪機的石川島.....三四

對目標的集中力與堅韌性.....三九

排除浪費，但不吝惜必要的.....四三

硬推貫徹的一手及事後照顧.....四六

一加一等於三或四.....五二

第三章 土光商法的真正實力——「苦難東芝」的救世主

要有勇氣向總經理挑戰.....六〇

與亂世型石坂泰三的心靈交流.....六二

東芝深宮裏發生了革命.....六四

「同仁們要三倍工作，上級幹部要十倍工作」.....六九

「要從紳士的東芝變成野盜的東芝」.....七四

在景氣中看出危機的眼光.....七九

第四章 不強迫己見的求道者

爲什麼做日蓮教的信徒.....八六

回顧過去有何用.....九一

有挫折的經驗.....九六

一湯一菜的每天生活——對教育的熱情.....一〇二

土光的做人像是個現代的「日蓮」.....一〇八

第五章

向土光敏夫學什麼

恬淡無欲，不裝門面·····	一六
事務員要學技術·····	一八
即使是上司也應該直言上諫·····	二二
對每一瞬間賭注一切·····	二四
沒有權力亦可具備權威·····	二七
不願談及過去的造船疑案·····	二八
只有無罪的土光猛然反省·····	三一
父母親歸父母親，孩子歸孩子，門第無用·····	三四
企業與政治不需要密合·····	三七
「人的評價應該隨時重新做」·····	四〇
淨化政界的鬥爭·····	四三
孤獨的巨人士光的背影·····	四五
土光敏夫年譜概要·····	四八

第一章 財界的炸彈總理——經團連的六年

在第一次石油危機動盪中，土光

就任第四代經團連會長。他首先着手的是為搖醒「睡眠經團連」的電擊療法。

法國式烤麵包

年關將屆，富士山麓，破曉較遲。撥開凜冽刺骨的寒冷，土光會長正在登爬坡路。結實的肩膀，並沒有上下起伏，嘴裏吐出來的白色氣息，融入紫色的原野。

這是早晨第二次的散步。上午四點，一下床就跳出宿舍，仰望滿天的星星。

「天色還黑暗，腳底下危險，所以不能到處行走。不過是一個極其美好的星空。」他向身傍的護衛人員說話。

護衛人員以為被指責怠慢職務而緊張起來，土光覺察出來其神色，趕緊打圓場說：「時間太早，太不好意思，反正在如此山中，根本不會有人襲擊的。」土光在嘴裏喃喃自語，一步步小心踏着鋪上石頭的山道。與權力者徹底抗衡，但對於底層的人們非常慈祥。他的背影滲透出如此個性。

官僚一詞當做形式主義及低效率的代名詞使用，由來已久。以經團連事務局為頂峯的各經濟團體的幕僚人員開始被稱呼「民僚」。依靠企業或參加團體年會費而高枕無憂的寄生低效率集團之意。

受第一次石油危機衝擊動盪中的一九七四年五月，可稱為民僚領袖的已故植村甲午郎會長把經團連的棒交給土光。第四代土光會長誕生的來龍去脈，容後細述，當時在四面楚歌中，他不得不首先與「內部的敵人」攤牌。

當時狂亂的通貨膨脹拖下尾巴，消費者及工會團體對企業、財界的批評正如如火如荼。另一方面財界大本營的經團連，因為已故植村會長默默無聞，無個性的性格，加上商工省出身的官僚經歷，無法因應時代的潮流，到處有人耳語「大本營沈沒」。

這個時候，曾經從經團連「分家」出來的日本商工會議所，以就任已五年的永野重雄會頭（新日鐵名譽會長）為首，擴大組織並盡全力建立保守政治的基盤。永野會頭的所謂「中小企業石垣論」為其理論基礎。

日本經濟並不是全由大石頭（大企業）所構築。永野會頭從面向二重橋（皇居）的會頭室指著皇居，凡有機會就力陳：「大石頭和大石頭之間，要埋入充足的小石頭，不這樣做，石牆容易崩潰。」小石頭，即中小企業如果不健全，日本經濟就會從根底崩潰的危機感，促使昭和四十年代（一九六五年）乘企業批判及追求企業社會責任的世論，開始滲透的共產主導的民商勢力更加迅速地擴張。

此會的意圖是把超過五百萬的中小企業經營者結合成一個經濟組織，更進一步蛻變成為政治壓力集團。為了實現此企圖，永野會頭開始着手建立日商、東商的指導體制，謀取會議所財界人士的結集。擴大副會頭的數目，起用了當時的藤野忠次郎三菱商事會長、五島昇東急電鐵社長、小山五郎三井銀行會長、水野久男東京電力社長、田口連三石川島播磨重工會長等人。

這個企圖在一九七八年十月的日商百年紀念典禮告一段落。席上地方會議所會頭發言：「經團連會長並不是財界總理，日商會頭才是。」得意滿面的永野會頭提案創造可結集約一百萬會員的新的「場所」。

另一方面，自認為「財界勞務擔任者」的日經連，一九六八年以來以櫻田武會長體制來面對激盪的日本經濟及春鬥為頂點的勞動運動，於一九七五年的春鬥，首次成功地把升薪指標壓在百分之十五以下。

被稱為財界的年輕理論家集團的經濟同友會，在經濟哲學卓越而著名的已故木川田一隆代表幹事領導下，鞏固了財界理論家集團的地位。

無論如何，經團連被指責：力量不足，地盤沈下的情況下，土光就任為第四代的會長。他是當機立斷隨時處理事物的實務家。以渦輪機的設計、開發為業的工程師，過了人生前半輩子的他，從經歷上看，不屬於追求理論或夢想一型人物，理所當然。無論何事，一旦承辦，必鞠躬盡瘁，貫徹到底是他的本色。就任當初，土光會想刷新膝下的經團連事務局。人浮於事，而在各自部課的城郭中，互相對立。只察看上面臉色，風行無為主義。的確是畢業於碩士、博士課程的知識份子才俊集團，但其才能未被活用，也缺少了向考驗挑戰的氣概或忍受困難的耐力。

組織的活動需要有活力。因此須經常震撼組織。非做縱、橫、斜方面的挑戰與因應不可。創造積極挑戰，積極對話的風氣與環境，這正是東芝式的意識革命。

「不流動的水會腐敗」的想法，是土光自一九六五年從事東芝復興工作七年，所得到的最切身的感想。為了震撼「睡覺經團連」，土光想出一種電擊療法。一向由事務局出身者擔任的專任副會長的席位當時還空著。植村——堀越接連上任此職，對事務局幹部來說，這是所謂事務總長，是對外的最高崗位。

土光會長做了炸彈發言：「專任副會長的人選，不打算從事務局中提拔。希望從外部聘請有能力的人

才。」起用外面的人做事務局的首長，這種構想，對當時的首位幹部花村仁八郎專務理事（一九三二年畢業於東大經濟系）以下各幹部來說，有如遭到突如其發的政變衝擊。

「當時真正吃了一大驚。事務局內部發生了天翻地覆的大騷動。將被起用的外面人，聽說是出身於通產省的人，於是發生了絕對反對的大合唱。現在仔細一想，那正是土光會長獨特的意識革命的第一彈，如今可以令人了解。」

人們耳語中的瀨戶內海海賊後裔，如野武士頭領般的男人，挺身開始革新柔弱官僚化的純血馬種一般的集團。他想要推薦為此集團司令官的人是，能從國際角度，正確認清國內產業處境，並能條理井然具體化的通產省官僚出身者，據說是兩角良彥電源開發會社總裁（原任通產省次官，一九四一年後期畢業於東大法學院）。

約五年後的今天，就我國的原子力政策，尤其是加拿大型原子爐（Candu型）導入問題，這兩位的意見正面衝突。這是不可思議的巧遇，不過土光宛如認為「當時是當時，現在是現在」而不願意談及任何事。衝擊似的人事刷新構想，遭到花村專務理事為首的事務局幹部的猛烈反對：「不許讓退休大官來佔任，本來應該保持自由的財界活動，不容許官僚化」而輕易告吹了。我們也不能否認背後有了堀越，植村等事務局出身財界人士及舊財閥系財界長老派的「反土光情緒」。

結果，翌年五月，花村氏照預定路線升任為事務總長，然後專任副會長，土光亦不期而獲目的的充分達成。他是凡事均從機能面觀察的工程師型的人物。他不能了解以學歷及年功為基礎的序列組織的現實，而看到這種組織，會感到「不合理」。

「說話、做事、直接了當的人」這種印象一開始就強烈擴大。結果，其後的事務局機構改革及合理化、人心革新，均進行得比原先預料更為順利。「那個冗閒的組織應該廢止，人員也應該減少。」「這種工作要花多少天？今天中呈報僅結論部分。」「你被撤職了，不要再上班了。」等每天雷聲響個不停。

石川島播磨、東芝時代的怒吼調再度出現。人才培養的捷徑是「早期、重課、鍛鍊」。趁年輕時候陸續課以超出他能力的工作，嚴格鍛鍊。把部課長的權限往下移，激勵其責任感及工作欲望。在走廊上遇到年輕幹部，就拍拍他的肩膀，問他：「有沒有用功進修？」臉上表情彷彿忘光了幾天前才向他怒吼「你被開除了。」

今後的經團連是機能集團，而且必須是具有能適應經濟國際化的眼光與能力的人才集團。土光以將來可成為經團連棟樑的年輕人為對象，宣佈只要他們願意利用業餘時間進修外國語言，可代付其學費，頗獲大家共鳴。經此安排達到能充分驅使外國語的人才不下二十個人。

與事務局的革新同時也整頓了屬於經團連的常設委員或各種懇談會。把休眠外部團體大加整頓，把三十五個委員會中的約三分之一即十一個廢止。

土光自認他是政治「音痴」。他根本不會政治周旋交易。利用人事關係建立權力的政、官界他絲毫不能了解。然而他就任「財界總理」後立刻演出的第一幕通產省出身者的起用論，結果成爲一種佈石，成爲改變經團連事務局潮流方向的原動力。

「他說不定是超乎我們想像力的巨大政治人。」