

書叢報日濟經

# 人本日的蹟奇造創

譯・沙 黃

經濟日報叢書

# 創造奇蹟的日本人

Ralph Hewins 著・黃沙譯

The Japanese Miracle  
Men  
by  
RALPH HEWINS  
translated by  
Czar S. W. Huang

印翻禁・權版有

經濟日報叢書

創造奇蹟的日本人

著者 RALPH HEWINS

譯者 黃

發行人 王

出版者 經

濟

日

報

社

立

沙

總經銷

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一一三

定價：新台幣一〇〇元

中華民國五十八年八月初版  
中華民國七十年十二月第九次印行

## 王序

經濟日報的創刊，「不祇基於爲促進中國新聞事業提供一份力量的職志，尤其在實現爲國家工業化添動力……的抱負。」

提到工業化，我們會回想到十八世紀工業革命所帶來的鋼鐵、機械、電力、石油、鐵道、輪船……等產業的發達；以及由產業的發達與否，而形成國力的強弱，強者以經濟以武力拓展市場、殖民地，弱者則飽受掠取侵略，以至難以生存。

又近人喻稱電腦及核子動力的研用爲二次工業革命，其發達更是加速，十年可抵過去百年的進展。由此，我們不禁要想到：必須在這變動迅速的時代實現國家的工業化。然則實現工業化的動力何在？

工業化的基礎，是豐富的資源，優秀的技術，有效的經營管理；而最基本的，也可說是工業化動力的根源，無論在一次或二次工業革命中，仍然是要具有智慧、創造力，和勤勉奮發精神的人。在我們的社會中，還要加上培養羣體合作精神，改變輕工輕商的觀念。

日本近廿年來的建設復興，世人譽爲「經濟奇蹟」，吉田茂固有領導之功，但他本人所指稱，「日本經濟在戰後的飛躍發展的結果，終於能夠趕上歐美先進國家，……係基於明治以來許多人的努力的累積，與漫長的歷史環境下所培養出來的日本人的素質，始有今天的傑出成就。」他並不抹煞多方嘉惠日本的幸運遭

遇，並引用中國古訓謂係「自助天助」所顯現的真理，使具有「勤勉、進取心和創造意念」等素質的日本人，能「牢牢地把握到幸運的機會」，而創造了經濟復興的奇蹟。

檢討百年來亞洲歷史的發展，日本與我國的命運，正是幸與不幸的兩極端。今天，負有建設台灣、光復大陸雙重使命的國人，該如何發憤圖強，可借鏡於日本者甚多。

經濟日報在實現為國家工業化添動力方面的作法是多方面的，介紹中外工商界人士在奮鬥過程中所得的經驗，也是其中一種。至於譯載並出版「創造奇蹟的日本人」一書，乃由於書中所敘述的人物，都是日本戰敗後從事建設復興的主幹，也是日本國民奮鬥進取的縮影，其意義較介紹事業與個人尤為深遠，無待贅言。

## 王惕吾

中華民國五十八年八月

## 譯者序

近年來，世界各國中經濟發展速度最快的國家是日本。日本的經濟發展已經超過了西德和義大利。一九四六年時日本的全國總生產額祇是戰前的六五%而已，可是就在五年之內，他們便已經恢復了戰前水準；又過兩年，日本把戰時所遭受到的破壞，全部都恢復了。主要的轉機是韓戰的發生，使日本經濟意外繁榮起來。到一九五三——四年時，韓戰剛結束，日本的經濟發展受了一些影響，稍稍停滯了一下，可是到一九六二年為止的十年中，日本的全國總生產額仍舊比戰前十年增加了一倍。如果以每年增加生產的平均百分比來計算的話，日本生產力的增加速度，遠超出所有的工業國家，日本每年平均增加生產率是一〇・三%，西德是六・七%，義大利是六・二%，法國是五%，美國是三・五%，英國是二・三%。一九六二年日本的全國總生產額是五百三十六億五千萬美元，因此，日本在戰後短短的二十年之內，不僅從一堆瓦礫塚中重建起來，而且很快地躋身於全世界工業最發達國家的第三位，僅次於美國和西德。這確是一項奇蹟，沒有問題，這項奇蹟的形成因素是「人」！

今天日本人在經濟發展方面的成就，確實要受到別人另眼相看。他們已經使許多工業國家人士注意到他們的生產方法，他們使煉鋼業最發達的美國，注意他們怎樣煉鋼；使造船業最發達的英國，注意他們是怎樣造船；使製造攝影機最發達的西德，注意他們怎樣製造攝影機；使製造錶最發達的瑞士，注意他們怎樣製造

手錶。日本人所製造的收音機、電視機，以及家庭用的其他電子和電器設備，已經把全世界浸淫得達到飽和狀態；他們製造的摩托車和汽車，已經以洶湧的態勢，侵入了歐亞非三洲的市場；他們製造的藥品，在不知不覺中，也侵入了世界各地的家庭。除此以外，他們在國外的鉅額投資也是非常驚人的，他們在沙烏地阿刺伯開鑿油井，在阿拉斯加製造紙漿，在巴西設立鐵工廠，在台灣設立電子和製藥工廠，而且，日本企業中的自動化設備已經非常普遍，在科學方面，他們也在製造人造衛星。

這些「人」創造出來的奇蹟，使全世界人意識到，完全憑智慧、毅力、主動，加上訓練和合作，在繼續不斷努力下，可以使一個千瘡百孔的殘破國家，趕到世界第一流國家的前面去。我們意識到「人」的因素之重要，特別選擇了「創造奇蹟的日本人」[The Japanese Miracle Men]書，供讀者參考。

本書作者侯文思 Ralph Hewins 原籍英國，是一位著名的傳記作家，他寫過介紹阿不多拉國王的「科威特奇蹟」，介紹保羅葛蒂的「五分錢先生」，和介紹瑞典世界紐十字會會長的「伯納度伯爵」。侯文思是因為他的表妹桃樂珊勃列頓的引導，而對日本社會以及日本經濟界的重要人物，獲得深刻的認識，他在本書中介紹了二十三位日本產業界的重要人物，以及他們的事業，使讀者對於這些日本人在不同的領域中，作各式各樣的努力，能夠有一個廣泛而深刻的瞭解，自然是很有價值的。

侯文思是英國人，他根據臨時採訪收集而得的資料，來介紹一個亞洲國家的許多人物，難免會發生錯誤。例如，他曾附和石坂泰三的話，把「圍棋」認為是日本的國粹。此外，書中所列數目字也有出入的地方，譯者在可能的範圍內盡量加以修正，但因本書內容過於複雜，每一章均有專門性，譯者雖然盡量求教於專家，其中仍有疏漏之處，尤其是日本的人名、地名、和各業的職務名稱，均恐有未盡恰當之處。幸而在經濟日報連載時，已及時加以修正，希望此次出版單行本時，可以比較滿意。

本書中所用幣制極為紊亂，有日元，有英鎊，或有美元，此次出版單行本時為之一律折算為美元，以利閱讀，但英鎊匯率曾於一九六七年十一月，一度下跌，由一鎊合美金二元八角，跌至一鎊合美金二元四角，

故以作者著書時滙率折算，其中仍有部份與原作所到折合率稍有出入，附作說明。  
承經濟日報連載並出版此書，並得諸友人協助，及讀者指教，併此致謝！

黃 沙

中華民國五十八年六月三十日於台北





（左排後）平小下山的社會鐵鋼幡八由（中排前）思文侯者作  
影留敘歡館妓藝川中在同陪（右排後）城伊東村中社會油石伯拉阿及

## 原 作 者 序

一般出版商常常會問一些新著的作者說：

「爲什麼要出版這一本書呢？一定是有一種個人的特殊原因的。」

毫無問題，一本書是要經過構思，寫作，和出版這些程序的，它的問世，就像一個嬰孩的降生一樣，自然是個人的事。

本書的出版也並無例外，它的誕生秉乎自然，不過也吸收了作者的一些後天的特質。事實上，這本書的誕生應該回溯到一九〇四年，我的父母最初訂婚的時候，以及我還沒有降生的時候。

那一年，我母親的大表哥法蘭克勃列頓（他是一個工程師，時爲廿四歲）從倫敦搭火車到利物浦，換乘一艘貨輪到日本去，我的舅舅哈利勃列頓還到火車站去送行。後來他一共祇回到艾薩克斯郡的老家中過一次，他是在日本橫濱落戶了，三十年後他在橫濱逝世，也就卜葬在那地方。

當他那艘貨輪駛抵當時日本對外貿易的英國貿易中心橫濱的時候，正好日俄戰爭爆發。當時那一帶的外國船隻，包括法蘭克所搭乘的這一艘，都被日本政府所徵用，以供運輸給養給前線的部隊。於是法蘭克便被趕上了岸，沒有工作好做了。

法蘭克等待日本政府派遣船隻，將他遣送回國，要等很久的時間，同時搭船回英國，航行也要三個月，

與其如此浪費時間，還不如就地找件工作做做，於是法蘭克便立刻找到了工作。由於他在工程方面的專長，加上他的性格非常和藹，當地的英國商人都非常喜歡他，在他們的協助之下，他便創辦了一家小規模的機器工廠。不久，他便爲正在擴張中的日本工業界，製造出大批的鍋爐。

就在短短的幾年之中，法蘭克勃列頓所製造的鍋爐和生熱設備，已經聞名於全日本，同時他又成爲日本外國社會中的領袖人物，以及英國基督教集會中領袖人物。由於他的外表非常英俊，富有幽默感，而且小提琴也演奏得很有技巧，因而每一次重要集會中，一定會以上賓來款待他的。

一九二一年時，那家鍋爐工廠便和英國內陸的巴考克威斯工程公司合併，由他出任總經理，使他的業務大爲擴充。他有幾處工廠和公司，直到現在仍舊在繼續其業務，雖然日本本身工業的現代化運動，正在全力發展中。至於對街的他那一幢住宅，則已經成爲工廠的招待所了。

就在那時候，他一見鍾情地愛上了一個舊金山的淑女愛麗絲海兒。海兒到遠東來旅行，由於一個美國商人的介紹而認識了他。海兒的父母是英格蘭和德意志的後裔，因爲舊金山築鐵路，纔到了美國的。由於這些背景，法蘭克和愛麗絲的結婚，正是兩個開闢新天地的家屬的結合，因此，毫無問題，他們所生的女兒桃樂珊，一定也有創業精神的。

法蘭克和家人並不是住在歐洲人高級住宅區中，而是住在工業區中的，他的理論是這樣的：假如一個人生活在日本，又在日本工作，那末他就應和日本社會打成一片，學習他們的語言和生活方式，和他們結成莫逆之交。當時那些作風拘謹的英國人是不贊成這樣做法的，可是到現在這種獨創見解，不僅已經成爲一項既成事實，而且已經成爲英日貿易的必備條件了。

這一項做法之下的結果是：作者的表妹桃樂珊勃列頓便同時在兩種語言——英語和日語——中長成了，情況非常好。就在他幼年時期的她家的對門，有一個日本男孩子，名叫團伊久磨。每年暑假跟隨他的父母到這裏來避暑的。因此他們常常在一起遊戲，像兄妹一般地長成，就因爲這樣，兩人也就發生了交誼。她會吹

笛，彈愛爾蘭豎琴，又能唱英國民謠，他則也會爲日本樂器作曲。

相交日久，桃樂珊對於日本那些不可思議的樂器也能夠演奏了，像長腰鼓，裝飾着古怪的獅子狗的大鼓，古式和琴，還有許多其他的樂器，她都會演奏了。於是，她便進而爲他翻譯了三齣歌劇和五十支民謠，她又成爲一個可以爲日本的傳統舞蹈團體，以及有一千二百年歷史的日本皇宮樂隊作曲的，惟一的一位西方音樂家。由於她能繪日本畫，也能寫日本文章，因而大受日本報紙雜誌及學校，以及英國大使館及電視廣播界歡迎。事實上，她已經成爲在日本的英國僑民中最有名的人物了，同時她也成爲她祖國的祖先們最完美的廣告了。

她和團朗久磨之間的交誼，意外地使她牽涉到日本的現代歷史中去。因而團伊久磨正是團託磨男爵的孩子，團託磨却是日本工礦業之父，而是明治天皇維新時代，於一八六八年選送到國外去研究的三個青年之一。

那時候的團男爵是日本最大財閥組織（財團）的主持人，因爲法蘭克勃列頓那一家改名爲巴考克的工廠，於一九二三年加入三菱組織便顯得非常自然了。這是日本目前很流行的，對於日本工業發展大有幫助的，許多日本與外國企業聯合的第一宗。

一九三二年，男爵經日本的民族主義極端份子刺殺，因而他是反抗日本軍閥統治的許多主要工業家之一。於是，作者的若干僑居日本的親戚，一個個地在職業上都被牽入動亂的日本歷史中去了，這一動亂影響及一九四一年的珍珠港事件，以及最後一項意外的結果，所謂日本的「經濟奇蹟」。

桃樂珊勃列頓說：「我的一生，已經在我最近所編的一部影片——我的日本花園——中，用英國豎琴混合日本雅樂演奏，作過暗示了。我希望我祖先的國家和我出生的國家之間，能夠建立起一種更好諒解。兩國之間的相似之點，確實要比不同之點多的。」

一九三四年在橫濱舉行的她父親的葬禮，是外國人在那一處國際港口所辦的，規模最大的一次，參加這

一英格蘭式和佛教式混合葬禮的達一千五百人，在倫敦公墓中的墓碑，刻着英文同時也刻着日文，那塊漂亮的墓碑從許多排列整齊用各種文字刻成的墓碑林，可以望到船舶擁擠的碼頭，以及碼頭旁的唐人街。那裏有許多中國式的餐館，古玩店，和一些小酒吧——那是一個優秀的英國人爲他的祖國建立規模宏大的遠東貿易，而目前則在現代的英國人手中慢慢地漏完的一項紀念品。作者以這一項親戚關係爲榮，雖然關係疏遠。這是要寫這一本書的個人原因，也像作者的表妹桃樂珊一樣，希望能藉這一本書爲日本和英語世界間，建立一些比較良好的諒解，特別是在商業方面。

第二次世界大戰以後，當三菱和其他財閥組織被盟軍統帥麥克阿瑟將軍，強迫分解成許多較小企業時，法蘭克勃列頓的巴考克公司便和日立株式會社合併。日立是日本最大規模的製造廠商，以及美國以外的全世界第十五或第十六位。

不過，巴考克——日立在那個規模龐大而分類極多的組織之中，它本身的原來公司名字却並未消失，他們現在是日立四家主要製造廠之一，仍舊專門製造鍋爐，不過加上了製造化學設備。他們也和另一規模很大的吳港鋼鐵會社合併，目前已經又向原子能工業方面發展。此外，巴考克——日立是這一企業組織中惟一不負債的機構——這是日本工業界歷年來大規模擴展中的一項最突出的紀錄。作者和表兄們也幸好並沒有失去聯絡，纔能經由他們的介紹而和那位繁忙而不喜交際的企業鉅子倉田主稅見面，他是日立會社的社長兼取締役的主席，他是世界最大工業家之一。

作者也將感謝表兄們介紹和葉山下兩位鄰居見面。葉山是日本天皇的夏宮所在地，「秋月茶室」影片的外景也是在葉山拍攝的。我在那裏見到的日本企業鉅子，包括石橋橡膠會社的創辦人石橋正二郎，和世界最大建築企業主持人鹿島守之助夫婦，因而本書又增加了兩章。作爲一個傳記作家，假如忽視了這種機會，那真是愚不可及了。運氣好了，機會就會向你招手，而勃列頓這個名字在日本，也是到處通行無阻的。

不過，這些却還不是這一件事的原始動機，這本書最初怎樣會引起寫作的動機，却是一件牽涉另外一

件地，牽連出來的，一九五七年時，保羅葛蒂對於作者所寫的，中東石油發現人葛濱江的傳記「五分鐘先生」，非常欣賞，因而我纔能夠獲得葛蒂的同意，也着手爲他寫作一部傳記「最富的美國人」，於一九六〇年出版。爲了這本書的研究工作，曾使我遠至科威特和沙地阿拉伯之間，他的中立區油田，去參觀了一次。那時候，正好日本石油在中東三分之二的已知油田上，奠定了立腳點，那也正是日本參加二次世界大戰的一部份目的。到一九六一年，我又完成一部有關石油的著作「黃金夢，科威特的奇蹟」，爲了那本書，我又到科威特中立區去看了一次，有機會看到了日本人這時在近岸海中所創造的奇蹟。

作者發現，日本人竟在離岸二十五哩的波斯灣——阿拉伯灣中，發現了兩片大油田，而且以創紀錄的速度，開鑿了三十九口油井產油，因而他們便傲視了在那地區開鑿很久而仍勞而無功的，經驗豐富的西方石油公司。那時候，日本在這地區的投資已達六千萬英鎊，爲日本海外投資規模最大的一部份。

作者知道葛蒂的成功祕訣：「除了純粹行政工作之外，決不要把權力移轉給別人。沒有一種企業能賺更多的錢，除非它的政策是出自一人之手。在困難環境中，你的工作人員常常會使你失望的，我之所以會工作得如此努力，主要原因便在這裏。而美國企業的高階層中，大部都是由職員，工程師，或者售貨員所提升起來的，因而我倒非常欣賞富蘭克林的話：假如你希望做得很正確的話，最好是由你自己來做。」

於是，我便問日本阿拉伯石油會社駐哈夫吉的公共關係人員，已經入美國籍的亨利山田，說：「這一項驚人成就的幕後策劃人究竟是誰呢？」他的眼睛忽然亮了起來。他說：「怎麼？是我們的社長呀，山下先生！過去大家都叫他滿洲太郎，因爲戰前他曾經在中國東北創辦了許多事業，戰後又全部都喪失了。現在大家都叫他阿刺伯太郎，因爲他現在在這裏的投資很成功。他是日本最大膽的一個賭徒，你知道嗎？日本就是一個賭徒的國家！」

當時我便想到了把過去二十五年中，像山下太郎那個多彩多姿的日本阿刺伯石油會社社長那樣，曾經把日本從瓦礫場中建設成爲富庶國家的若干日本工業界鉅子寫成一本書。

我便寫了一封信給他，徵求他的同意，希望他在這幾點上願意合作，可是他的回信中却說，時機尚未成熟。於是我你祇好修改計劃——並不是不得已的，因為我已經一口氣先後寫了三本有關石油的著作，對於石油問題已經感到厭煩了——回到舊遊之地斯堪的那維亞半島，去完成一項很久期待着去完成的工作，寫作挪威的一個戰時成為爭論中心人物奎斯林（Vidkun Quisling）的傳記，奎斯林這個名詞後來便成為「叛國者」的代名詞了。

當我正要着手做這一件工作的時候，「日本經濟奇蹟」這句話正在漸漸地成為一般人的口頭禪。自然，這和作者所寫的「科威特的奇蹟」，多少是有些聯帶關係的。那末，為什麼不着手寫一本「創造奇蹟的日本」呢？這一項想法是太美了，沒有辦法可以放棄的。於是，就在我啓程前往挪威去之前，便從漢姆希爾郡的家中，開車趕了十八英里路，到薩里郡蓋爾福城蘇頓鎮，保羅葛蒂那幢都德王朝式的大廈中去，要求葛蒂給予協助，因為我知道他對於一種完美的想法，總是非常支持的；同時也因為他在一九三一年二月，三十九歲的年青時代，曾經是第一個達成一項美日合作事業的緣故。那時候，葛蒂的聯合石油公司（就是現在的泰華德石油公司的前身），和日本的三菱石油會社組成了各佔一半股份，那時的三菱是日本迅速發展石油企業中四家石油企業之一。

葛蒂那時自然是非常感覺興趣的，當時他答應，等三菱石油會社的取締役會主席竹內俊一下次來看他的時候，邀請我和我的母親一起去喝茶，他始終是遵守諾言的。幾個月之後，葛蒂的電話來了，他說茶會的事已經安排好了。當作者的母親把茶倒好，一些禮貌的話說完時，葛蒂便向竹內把我的計劃簡單地說了一個要點，同時也替作者吹噓了一下，說完之後，他便走開了，帶着其他的人去參觀他的古玩陳列室了。

竹內答應注意介紹作者去和日本那一批企業鉅子見面，他要我經常和他保持聯繫。可是，後來他到了倫敦，我却沒有找到他，而寄到科威特去的一封信也失落了。於是，又把這件計劃攔了下來，而着手於奎斯林那本書。大概過了一年的光景，完全出乎我的意料，收到了竹內的一封長信，而大喜過望。信中說，他不僅

可以爲我介紹許多日本的企業鉅子，而且他還可以介紹認識一位他的主要同行之一，出光佐三，出光興產石油會社的創辦人兼社長。出光答應我可以由科威特搭趁他的那艘世界最大油輪「日照丸」到日本。

這是作者所獲的，日本人很少忽視對朋友的作諾言的一項證明，他們決不會忘記。我的一片熱忱這時候又開始熾熱起來了，對於所要會晤的那一批日本人，發生了一種迫切期待的感情，在以後的六個月中，我可以選擇任何時間去進行這一項工作，於是，在一九六五年五月底啓程。

就在這一段時間中，我曾經詳細翻閱了堆積如山的日本商業統計數字，訪問了許多日本經濟的專家，又涉獵了大批的日本歷史和報導文學，尤其幸運的是日本的遠洋博覽船「櫻花丸」正要駛往奧斯陸，我也趕上了這艘一萬二千六百二十八噸的商品展覽船去參觀，看到了日本生產的大小各種不同商品——包括「看到你說話」的電視電話——滿滿地陳列在這一艘天藍色的郵船上。我當時深深地感覺到，英國企業界爲什麼不能也造這樣一艘遠洋的展覽船呢？有了那樣一艘船就不必每年勞民傷財地派人到國外去辦短暫的商展會了。

在「櫻花丸」上對於日本的輸出品，首先看到了一個橫斷面，一九六五年增加了百分之二六；同時也看到了日本工商界的一般競爭情況。日本人很重情感，數月之後我又收到了「櫻花丸」所寄的一張別緻的聖誕卡——一片印刷精美的聖誕紅——那祇是因爲我去參觀了一次「櫻花丸」在簽名簿上簽了名而已，我是一件東西也沒有買的。

這時候，我的腦海中已經形成了當代日本工業的一幅圖畫了，不過，腦海中却同時也發生了許多問題，其中最主要的一個是：「這些創造奇蹟的日本人是誰呢？我們能否向他們學習一些創業奧妙呢？」

人到中年時，對於心裏健康來說，時間因素是最重要的，因爲我擔心有關進步的斯堪的那維亞和困苦的中東的著作，會變成陳舊，這時候應該到世界的另一端去探訪一種迥然不同的文化，把腦筋誘導進入日本經濟空前成就的祕密中去——他們向西方工業化（基督教文化和西方生活方式的純正證明）的大膽挑戰情況是



很少見的。

日本人是否僅僅限於摹倣呢？還是他們確實懂一些我們已經遺忘，或者還沒有懂的東西呢？因此，這許多問題便堆積起來了。那末日本人手上究竟有些什麼萬靈藥呢？也許，他們手中確實握著一些奧祕，可以有助於英國工商業發展的。

這便是作者從事這一項探險工作的研究態度，正如「通往撒馬爾罕的黃金道路」中的商人那樣：

「我們並不是單爲旅行而旅行，

炎熱的黃風吹得我的情熱如火；

爲了迫切希望獲悉尙不知道的，

我們取道通往撒馬爾罕的道路。」

那駱駝隊的主人下令道：「噢，守夜的人，打開了門！」

要達到作者的發現，瞭解「創造經濟奇蹟的日本人」的程度，這一本傳記是應該一讀的。