

經濟日報叢書

經典與經營

日本企業實踐特色

廖慶洲・著



經濟日報叢書

經典與經營

廖慶洲・著



經濟日報叢書

經典與經營

著 廖 慶 洲

發行人 王 必 立

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
總經銷 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號
郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號
電話：七六〇一六二六—二三一七
印刷者 中寶印刷廠

訂價：新臺幣一二〇元

中華民國七十三年十二月初版

印翻禁・權版有

目錄

第一編 中國經典在日本企業界應用的發展

日本企業「義利合一論」的發展過程.....	三
日本儒家學者與商界往來的開山祖師.....	三
——藤原惺窩.....	一二
日本企業義利合一的實踐.....	二二
現代經營學大師彼德·杜魯克的經營哲學與陽明學說.....	三四
中國經典的弘揚中心.....	三四
——日本全國師友協會訪問記.....	五〇
安岡正篤略傳.....	六三
安岡正篤與陽明學在日本之薪傳.....	七四

中國古典與帝王學·····	八七
中國經典的經世致用錄：新井正明的事例·····	九九
「爲政三部書」的經世致用之道·····	一一一
經典・大師・經營之道·····	一二二
修己正人的寶鑑：「小學」與「大學」·····	一五一
孔子活在日本人心·····	一六四

第二編 日本企業領導者的漢學修養

我們能從日本的傑出企業家學到什麼？·····	一七九
澁澤榮一以論語爲經世寶典·····	一八六
韜光隱晦「帝王學」的實踐者：石坂泰三·····	一九九
石坂泰三的觀人術·····	二〇七
以「日日新」爲座右銘的土光敏夫·····	二一三
從擇相之道看松下商法·····	二二五
「以和爲貴」的松下幸之助·····	二三一
從劉邦的三傑看松下·····	二三五
從日本戰國時代三傑看松下·····	二四六

松下幸之助的經營理念·····	二五五
以競爭對手爲師·····	二六三
貞觀政要與三井·····	二七一
中學爲體、西學爲用的三菱·····	二八〇
以德治收到經營績效的住友·····	二九三
以國士自居的東洋工業·····	三〇四

第一編

中國經典在日本企業界應用的發展

日本企業「義利合一論」的發展過程

七十二年八月十日於紡拓會八樓會議室的演講稿 紀錄：張芸芸

今天以日本企業「義利合一論」之發展過程及日本的企業界如何以我國的古典經學，運用到他們的工商界爲主題，向各位討教。

欲明瞭日本企業「義利合一」學說之先，我們應先談以下諸點：(1)如何將古典經學帶入現代的生活及我們現代讀古典應持有的學習態度。(2)爲什麼從事工商活動的人要去唸古典，又如何能找到契合點？

目前我們國民所得平均每人每年已超過二千美元的水準，這是一個很重要的分水嶺，因爲邁進這個領域之後，國民追求滿足的對象，商品，服務……等，都起了很大的變化。

經濟部的日籍顧問稻葉秀三，經常來華提供建言，今年五月間他在公開演講會上指出，日本的國民所得在超過了上述水準之後，各地方政府及熱心人士爭相跑到東京，爭取設廠的現象，突然減少很多，原因是人們的價值觀改變了，不再以工作機會，增加收入爲優先的考慮事項，也顧及生活的素質，環境的維護……等。

同樣的在企業的人事管理方面，也起了很大的變化，人們不再是爲麵包而工作，必須提高待遇的層次，例如福利、名份、社會地位……等。

也就是說由於國民素質的提高，人民的生活水準除了物質以外還有其精神的層面。身爲領導者，成功的條件必須具有形而上的基礎。

目前我們經濟發展已面臨新的階段，今後勢必在義利之辨方面，有所明智的調和。就此，中國經典的「溫故而知新」便很有必要了。至少以臺灣過去經濟發展的實例而言，至今人們尚懷念不已的尹仲容先生，就是一個深受我國傳統文化洗禮的人，因此無論他的在朝、處事、待人、以及個人日常生活氣質，都有古代大臣的風範，同時他又接受現代教育，如此融會貫通。他留下的「呂氏春秋校釋」、「郭嵩燾傳」（清末第一個具有世界智識的維新人物），可見尹氏吻合了「善制天下之事者，立乎事之上」的道理。研究現代經營活動的人也要有古典的涵養。他著書立說，反應他的涵養與器識，最重要的是，從古典中得到的指引，對現代人是一個很好的啓示。尹先生是理財專家，在經濟發展方面很有貢獻，但是他經營天下事，並不只是鑽入財經界，而是立於事之外。才能之中還是德最重要，德是本質要素，技術、方法、常識，都屬於附屬要素。

爲何工商界從古典經學之中得到啓示？又爲何我們要回頭來學習日本應用我們的古典經學？也許基於中、日歷史情感之關係，很多人對日人無甚好感，工商界人士徐風和謂韓國人和我們一樣對日人沒有好感。沒有好感，是感情的因素，但是理智告訴我們，我們應學習日本之長處，也就是論語所說「見賢思齊，見不賢而內自省」。應該有此虛懷的心情，來研究日人爲何對

我國的儒家思想，研究得如此透徹及專精。

日本企業「義利合一論的發展過程」可分爲：

一、理論成型期

(1)戰國時代的藤原惺窩（一五六一—一六一九） 日人有君臣的概念是從戰國時代開始，日本的戰國時代相當於我國明朝末年，所以日人之文明演進，和我們相差甚遠，日本戰國時代出名的角色有三位，第一位是織田信長——以現代的術語來說是一個很懂得創新的人，當時西方的槍礮，他就懂得如何使用，也會大膽起用人才，唯一的缺點是領導統御術較差，因他出身貴族，對部屬是頤指氣使，後被手下明智光秀所弑。織田的部下另一名將——豐臣秀吉乃起而代之，豐臣秀吉係出身微賤之人物，他與明智光秀不同處乃在明智光秀一直看織田信長的缺點，終日在想主人如何虧待我，而豐臣秀吉謂信長是我的主人，他到底有什麼長處，他為什麼會統御那麼多人？以學其長處。明智光秀把他除掉後，由豐臣秀吉來取代，不過此人也是窮兵黷武，後來日本大一統後，又進兵朝鮮，也想攻打我們明朝，進入晚年，未打明朝就去世了。

政權傳到德川家康之手，德川家康乃爲一有耐性之人，到豐臣秀吉的第二代接掌政權後，他發動日本戰國時代最後兩次大戰，大阪城就是發生最後戰役的地方，德川家康將豐臣秀吉的第二代大大小小全部殺盡，這也可看出德川殘忍的一面。不過從中國的角度來看，德川家康最大的特點，是他的國學老師藤原惺窩教他「貞觀政要」及四書。藤原是中國人的後代，有中國人的血

統，從「義利合一」發展過程來看，藤原是一位將儒家思想輸入商家，如商家角倉到了第二代，對中國儒家思想很有興趣並有研究，後與藤原相識，制定「舟中規約」。規約中也有所謂「義利合一」的想法，如：①「貿易之事互通有無，利人利己，共利雖小，回報者大矣！」②利乃義之嘉會也。故「貪賈求五，廉賈求三，即已自足」。

(2)江戶時期山田方谷（一八〇五—一八七七）到了江戶時期，明朝陽明學已開始傳進日本，陽明學標榜「知行合一」，在山田所處的時代，日本是分藩而治的行政區域劃分方式，由於山田自幼勤學，九歲即鋒芒畢露，人稱爲神童，人問其求學目的何在？他即本著「治國平天下」的意思闊論一番。當時主要教材是四書，卅歲時，正式拜佐藤一齋（當時的漢學泰斗）爲師，隨後繼承家業：製銷食油，但他有志向學，終日與凡夫俗子爲伍，頗感無奈，仍然夜間唸書，如此鍛鍊心志，並通曉人情世故。不惑之年，更於夜間講授古本大學。到了四十五歲的時候，由於他的名聲遠播，乃應聘爲「元締」，從此在財政與政治舞臺上活躍一番。本著過去的潛修與歷練，乃以「至誠惻怛」，爲待人處世之方針。至誠是基本的人生觀，惻怛則是孟子所說的人皆有惻隱之心。

他主持財政改革歷經七年之久，本著開源節流雙管齊下的方針，頗獲成效。因此他留下有名的理財論，一則爲綜合參考我國歷代治世的事例，再則他個人的心血結晶，如今讀來，也頗具意味。

「夫善制天下事者，立乎事之外，不屈於事之內，而今之理財者，悉屈於財之內矣！」

「一介之士蕭然赤貧，室如懸磬，甌中生塵，而脫然高視，別有所立。而富貴亦從而至矣！立乎財之外者也，匹夫匹婦所希，不過數金，而經歲齷齪，求之不得，飢餓困頓，卒至以死，屈於財之內者也。」

「今明主賢相誠能省于此，一日超然卓立於財利之外，出入盈縮，委之一二有司，不過時會其大數，乃明義理以正人心……尚古道以興文教，奮士氣以張武備，綱紀於是乎整，政令於是乎明，經國大法莫不修，而財用之途亦從而通矣！」

從此看來，山田氏的立論頗得「德治」的神髓。以一個主持財政的大臣，居然不囿於財政的圈子，而思別有所立，這就是他深遠的漢學涵養得以辨別出「本質要素」與「附屬要素」的主從關係。論語所說：「君子務本，本立而道生」也正是這個意思。

進入晚年後，由於長年累積了治世與吸收我國儒家學說的深厚涵養，領悟出個人的主張，並將之傳授門人，從此乃標榜以陽明學爲主要的授業方針。

因此總結山谷對義利之辨，是爲：「古之君子（所以）務明義利之分也。夫整綱紀，明政令者，義也，欲免餓寒死亡者利也。君子明其義，而不計其利，唯知整綱紀明政令而已！」

所謂「計利當天下利」，山谷即頗得個中精神。

山田一生留給後人的精神遺產，就是堅信每個人心中都有一塊明鏡，能加琢磨，則越能散發出光芒，也就是認爲人是具有良知，且有增不減的，也就是人的精神不減。

至今，他留下的「理財論」仍爲熱心從古典吸取經營指針的企業界人士所研讀。能夠透悟的

人士，即可體會到真正的「利」，是與「義」和，也就是逐步實踐「義」，才能得到「利」，本末不能倒置。簡言之，所以會眼看著他起高樓，眼看著樓倒下，根本原因就是沒有智慧做「義利之辨」，也不懂得「將欲取之，必先與之」的道理。

山田本身力行實踐自己提倡的理財論，道地是「知行合一」。

(3)明治維新時期三島中洲（一八三〇—一九一九）三島對我國中國古典有相當的修養，所以對論語中有「見得思義」「見利思義」的有關章句，有很深刻的體會。明治維新發展工業之時期，就開始有此理念。三島身分很特殊，為國學大師的弟子，又在司法院當過司法官，退休之後，日天皇請他當老師，三島精通論語，如君臣如何治理天下，以其身分地位提倡義利其意義就不同，在當時以引進西方科技文明為主流之際，有如中流砥柱似地，創設了並加以保存了東京唯一傳授漢學的學府：二松學舍，講授論語有名章句，並正式將陽明學導入皇室，是為第一人。

三島尊奉孔子：「道不同不相為謀」之意，寫下了有名的「漢字論」，堅持保有漢字的使

用，不能與西化混為一談。

如果以當今日本人逐年增加「常用漢字」的情形對照，即可看出三島氏當初謀慮之深遠。

三島研究的心得，認為中國古代不乏對義利之辨的精闢見解，例如荀子有下述的說法：「好利惡害，是君子小人所同也；若其所以求之道也則異」。可見君子的求利必與義合，以有別於小人，這也是人情與道理兼顧的名言，「雖堯舜不能去民之欲利，然而能使其欲利，不克其好義也；雖桀紂亦不能去民之好義，然而能使其好義不勝其欲利也。故義克利者為治世，利克義者為

亂世，上重義則義克利，上重利則利克義。」義與利和，才是治世之道。

二、實踐階段的代表性人物

(1) 明治維新時期的澀澤榮一（一八四〇～一九三一） 澀澤榮一創立股份有限公司達五、六百家之多，年輕時去歐洲考察，發現歐洲產業革命以後，工業發展迅速，能推動很大的計劃，發現其奧妙之處，乃創立股份有限公司，因此回到日本後，刻意推動，如石川島播磨、東洋紡織、王子造紙均為當時創設至今仍持續繁榮的有名企業。又遵循「半部論語治天下」之理躬自實踐，所以澀澤榮一最大的貢獻是提倡「義利合一論」，本「論語中有算盤，算盤中有論語」之意，著有「論語講義」一書，是為義利合一論的經典之作。

(2) 昭和時代的石坂泰三（一八八六～一九七五） 以財界經理的身分，酷愛李白詩句，信奉大學「德者，本也，財者，末也」，曾獲我政治大學頒予名譽博士學位。

(3) 土光敏夫（一八九六年～） 石坂的傳人，信奉日日新的座右銘，過著勤儉廉潔的生活，而將儲蓄悉數奉獻教育事業。

(4) 松下幸之助（一八九四年～） 談到松下幸之助，一言以蔽之可用「謙虛」二字最為恰當，他創「以和為貴」「共存共榮」的經營理念，讓經銷商有利可圖，真正實踐了義利合一的精神。

三、中國古典的傳播者安岡正篤（一八九八年～）

論語子路篇：孔子與弟子冉有來到衛國，孔子說：人口不少啊（庶矣哉）。冉有乃請益道，既庶矣，又何加焉？孔子答稱：使人民生計充裕（富之）！進而「教之」。由此庶富教，以三部曲奏出孔子理想的經國濟世之道。

富庶而後教的重心，就是「義」「利」合一。經過有心人的整理，發覺日本三方面早有人提倡且力行實踐。例如當代精通我陽明學的有名漢學大師安岡正篤在一九四九年組成的「全國師友協會」即以倡導中國經典的經世致用之道，為其活動之宗旨，會員多達一萬三千名以上，主要來自日本政經界各階層的領導人物。前述在日本有關義利合一的理論形成，都經由他細心耙梳，整理成為有系統的事著，提供現代人士參考。

依據安岡氏講授的教材顯示，在德川幕府末期的陽明學派，最高權威佐藤一齋，對於「理財」如何達到公、私兩蒙其利，即有過精微的議論。可見陽明學與義利合一論在日本是源遠流長的。

四、杜魯克與陽明學——「知行合一」與現代企業經營的契合點

Peter F. Drucker 為當代的管理大師：著有「斷絕的時代」，在日暢銷了十三萬本，令美國工商界人士感嘆不已。杜魯克一向強調：

- (1) 瞭解部屬、上司間之長處——有效的管理者是看部屬的長處，而不是一味的責備其短處。
- (2) 他的書奧妙之處，頗合陽明學注重良知、良能的精髓，講究反躬自問，而不是騎驢找驢。

結語

我們如果細查歷史上的名臣，莫不實踐「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的信念而來。觀察大企業的發展沿革，也不外乎取利合乎盡義的法則，企業才得以持續繁榮，可見「義利合一論」並非高調，越能及早領悟，越能真知力行，則越能提高經營績效，日本能，為何我們不能？日人將我國之古典經學用於他們的企業界，國人應引以為鑑。與其坐而言，不如起而行，以達到陽明學「知行合一」的境界。

原載「紡拓週刊」，七十二年九月十九日