

土光敏夫传

——一个经营家的生涯



阎文祥 陈俊杰译

〔日〕东京书店编辑部编

土光敏夫传

—— 一个经营家的生涯

〔日〕东京书店编辑部编

阎文祥 陈俊杰译

天津人民出版社

《人间土光敏夫》

东京书店编辑部

本书据东京书店1982年4月初版

第四次印刷本译出

土光敏夫传

——一个经营家的生涯

〔日〕东京书店编辑部编

顾文津 陈良杰 译

天津人民广播电台出版

（天津市赤峰道180号）

天津武清永兴印刷厂印刷 新华书店天津发行所发行

787×1092毫米 32开本 5.74印张 2插页 93千字

1981年3月第1版 1981年3月第1次印刷

印数：1—4,300

ISBN 7-201-00015-2/K·6

定 价：2.90 元

译者的话

土光敏夫(1896——)是日本当代著名的经营管理学家。现任日本经济团体联合会名誉会长、日本原子能事业公司总经理、曾任日中经济协会会长、日本科学技术与经济之会会长,1981年任临时行政调查会会长。他是日本产业问题研究会重要成员,兼任国际开发中心会会长等百余要职,在日本财界有很高的声望,对日本政界也有较大影响,有“财界总理”、“合理化先生”、“经营之神”等美称。1973年以来曾多次访问我国。

土光敏夫先生的经营理论在日本是颇具革命性的。他的许多经营观念都颇具战斗性。土光先生的经营观念中既有东方的哲理,又融西方的一些管理经验于一炉。他的经营哲学的灵魂就是极力强调开发人的能力与智慧和极其重视科学技术的作用。无论是在石川岛、在东芝还是在经团联,他都告诫人们要致力于人的智慧的开发。土光先生早在60年代末就曾指出,“我们没有任何

自然资源，没有任何军事实力。我们只拥有一种资源：我们学者专家发明创造的能力。这种能力是无限的，应该发挥这种能力。应该从事教育、训练和装备。根据事物发展的规律，这种思维能力在不久的将来就会成为全人类最珍贵、最富有创造性的共同财富。”它表明了土光先生对未来的看法。同时，土光先生还预感到，世界化乃是必由之路。他比世界前进了整整20年。他认为：日本的工业巨头再也不能盲目地将全部力量集中在继续自身扩展和征服市场上。他们应该“同世界合成一体”。这样的时刻已经到了。科学革命为此提供了机会，也这样要求他们。

步入80年代后，土光先生指出：“应该超越一切国界，为世界上的各种能力提供装备。方法是现成的，问题在于运用这些方法。对我们大家来说，那就是：创造、传播、组织能够振兴世界的技术力量。”他还说：“经过十年石油危机之后，我觉得，在关于应该采取何种步骤的问题上，一切都清楚了，这就是要成为一种应该在全世界推广的技术进步的先驱。我们不仅要依靠日本的科学力量，即我们30万研究人员的力量（这种力量需要新的活动领域），而且还要毫无例外地同其它一切先进国家有机地密切结合起来。”土光先生的理想已远远超越了国界限制，他对世界有着全面的看法。

《土光敏夫传》较为粗略地勾勒出土光先生一生的主要经历，着重刻画了土光先生的普通生活，并介绍了土光先生的经营管理思想。通过这些描写来表现土光先生的许多可贵之处。自然，土光先生作为一个资产阶级的经营管理学家，他的经营思想和方法等毕竟有一定的局限。不过，这并不能掩盖他所做出的许多杰出贡献。让我们以创造性的精神去吸收、继承和发展世界上一切于我们有益的东西，为中华民族的崛起而努力奋斗。

识于南开园

1985年10月

目 次

第一章 走向领导者的道路	(1)
一、家世	(1)
二、信仰	(4)
三、投考失败	(6)
四、国士魂和民主主义	(8)
五、踏上工程师的阶梯	(10)
六、藏前时代	(14)
七、站在示威游行的最前列	(17)
第二章 涡轮机式的人物	(21)
一、到石川岛造船所去工作的动机	(21)
二、猛烈主义	(23)
三、交际舞	(26)
四、结婚	(28)
五、国产涡轮机	(31)
六、涡轮机式的人物	(34)
七、经理上班	(36)
第三章 合理化先生	(40)
一、堆积如山的收据	(40)
二、干给大家看！说给大家听	(42)

三、表扬	(44)
四、牢房	(47)
五、南十字星大勋章	(49)
六、石川岛播磨重工业公司的诞生	(52)
七、人和	(55)
八、大甩卖先生	(57)
第四章 挑战经营	(61)
一、瓦解岩下城	(61)
二、三倍的努力	(64)
三、挑战和应战	(67)
四、委让权限	(70)
五、舍弃权力意识	(72)
六、工会	(74)
七、不依赖文件	(77)
八、土光商法	(79)
九、重建东芝	(82)
第五章 财界莽和尚	(85)
一、财界总理	(85)
二、石油冲击	(89)
三、政治捐款	(91)
第六章 生活中的土光	(95)
一、橘学苑	(95)
二、西伯利亚殴打事件	(97)
三、石坂泰三	(101)
四、作为兄长的土光	(103)
第七章 行政改革	(108)

一、能源问题	(108)
二、和总理的“君子协定”	(111)
三、铃木总理辞职	(113)
四、日本的前进道路	(115)
第八章 日日新	(118)
一、漫长的早晨	(118)
二、沙丁鱼	(121)
三、一日的清算	(124)
附录	
土光哲学	(131)
行政改革	(147)
万众一心致力改革	(147)
国民们，积极支持和推动行政改革	(148)
行政改革的观念	(151)
土光敏夫·年谱	(165)
后记	(170)

第一章 走向领导者的道路

一、家 世

1896年9月15日，土光敏夫出生于冈山县御津郡大野村大字北长瀬字辻^①。现在这个地方已改称为冈山市大野辻。

财界沙龙有这样一种传说，“土光是海盗的后裔”。说来，土光虽有很多绰号，象“财界莽和尚”、“大甩卖先生”、“合理化先生”、“涡轮机式的人物”、“猛烈的经营者”等等，不过，以他本人的风度、性格和行为来看，我们不得不说，“海盗”也确是个于他很合适的称谓。

这种传说源于田口连三在土光长子阳一郎结婚典礼上的致辞。田口连三是石川岛播磨重工业公司的会长，他在致辞中说道：“土光的祖先，原是横行于濑户内海的海盗。”由此开始，土光是海盗后裔的说法一下子就传开了。至于田口，恐怕是由于突然指名让他致辞，遂不加思索地顺

^① 辻：意为十字街。——译者

口说出了这样一句话，然而事情很清楚，田口之所以会这么说，完全是由于劈风斩浪肆意闯荡在海上的海盗与土光的形象极其吻合的缘故。当然，田口所说的这个海盗，乃是一种不为任何事物所束缚的“自由”和具有无限“行动力”的象征。

土光—海盗的说法能够传播开去并被人们确认，并非一件不可思议的事情。人们极自然地认为，这种说法“有道理”、“说得对”。因为人们马上接受这一说法并使之传说化，是有一定历史渊源的。

土光既然是冈山出身的人，那么说他身上混有瀬户内海村上水军^①的血统，也是不足为奇的。但是土光否认这一点，他说：“不容置疑，我不是海盗的后裔。”

那么，真实的情况又是怎样的呢？依据土光家的家庙，救命山^②日应寺中的灵簿推测，土光家的先祖可以追溯到战国时代^③领有冈山北部一带的松田某。

①村上水军，日本中世纪时，经常在瀬户内海、西九州沿海等地骚扰的地方豪族之一。——译者

②救命山是日应寺的别号，也叫山号。日本这种寺庙的山号一般冠于庙名之前。日应寺大概受过天皇的敕封，故有此山号。——译者

③战国时代，日本室町幕府后期战争频繁的时代（1467—1573）。始于“应仁之乱”，至室町幕府灭亡。——译者

松田某虽是丰臣秀吉五大老^①之一的宇喜多秀家的父亲、直家的家臣，但因关原之战^②的失败，土光的先祖松田一族最后沦为落泊的武士，并且定居在冈山市郊外的偏僻山村，默默地务农为生，姓氏也便改成了土光。

后来，土光家族作为农家又兴旺起来，在德川时代土光家族的正支代代有人担任“庄屋”（关西方言。江户时代的村长），明治以后土光家族中也有人担任过村长。到了土光曾祖父及祖父时代，由于弟兄多，不断地分家，土地被割成了小棋子块。土光的父亲叫菊次郎，菊次郎小时候常常听人说，土光本支的土地大约有三百公顷，“走到哪儿都是土光家的土地”，然而当他继承土地的时候，父母的土地才不过一公顷。后来，他被同族土光真知家的一位寡妇收为养子，不过那家也几乎没有什么可以称得上财产的东西。

土光出生的旧居，在1940年经过改建成了现在日莲宗的道场，叫做“经王殿”。至今，土光

①五大老：日本战国时代末期统一全国的武将丰臣秀吉（1536—1598）所设置的最高机关，由德川家康、前田利家、毛利辉元、上杉景胜、宇喜多秀家担任。——译者

②关原之战：德川家康与石田三成于1600年10月战于美浓关原（今岐阜县），是一次封建领主集团之间的战争。——译者

一族的人在每月的某日还聚集在那里念经。

二、信 仰

一家人靠耕种一公顷土地来维持生活，可以说是很艰难的，况且父亲菊次郎的身体并不健壮，所以菊次郎后来把土地出租给佃户，自己则以经销粮谷为主，兼营些编织席面用的灯心草以及肥料等等，他从镇里采购来这些东西，然后再卖给农民，借以餬口。

菊次郎夫妇膝下有三男三女。敏夫本是次子，但由于长子一岁时就夭折了，所以家里人实际上是把当“长子”来养育的。双亲在贫困的境遇之中竟供养这些孩子们全都完成了高等教育，其含辛茹苦的状况就可想而知了。

人们称冈山一带为“备前法华”^①，事实上也的确如此。这是个热忱信仰日莲宗的地方，而且这里的人们排他性很强，将其它宗派一律拒之门外。在这里，人们甚至把不会念经看成是可耻的事情，每个家庭都有早晚念经的习惯。

土光自然也不例外，在他还不晓得法华经意思的时候，就已经不得不跟着父母一起加入了读经的行列。但由于带有一半的强制性，所以根

^①备前法华：备前，旧国名，今日本冈山县东南部。法华，即指法华经。意指备前这个地区盛行念法华经。——译者

本谈不上是出于什么信仰。关于少年敏夫认真读经的起因，还有过这样一段传说。据说少年时代的敏夫是个名闻邻里的淘气孩子，有一次他从后院的山茶树上摔了下来，在伤口化脓无法治愈时，他从伤痛中汲取了教训，竟诚心诚意地念起法华经来了。

土光成年以后，每当他处于困境之中，做出决断之前，或是当他要反省自己的言行之时，是必定要读经的。另外，没有特殊爱好的土光，每天都通过读经来消除一天的精神紧张和肉体疲劳，以保护身体健康。倘若将这些情况同少年时他从树上摔下来的那件事联系起来看，那么，对土光来说，这样做也许是神佛的意志吧。

熟知土光双亲的人们说，土光“所继承的全是他父母的优点”。土光只是在身体方面比父亲强壮，可菊次郎是个正直的人，从不说谎，在平时的生活中总是信仰第一，他认为患病是由于自己不注意引起的，厌恶看医生和吃药。村里的人们都尊敬地称他为“菩萨心肠的菊次郎”。人们对他的这种信任，有时帮了他生意上的忙，可是由于他心眼太好，有时也难免导致失败。

更确切地说，土光继承的乃是母亲登美的性格。母亲登美胆大，泼辣，她还出于好心地对有些吝啬，她信仰虔诚，但不象父亲菊次郎那样只是一味地祈祷。她曾一边给婴儿喂乳一边阅读《日

本及日本人》杂志，表现出她对科学和新思想的强烈关注。这种杂志不是当时一般的女性阅读的书。

母亲登美后来创立了私立学校“橘学苑”，不难看出，她具有一种一经决意势必干到底的坚强意志。总而言之，少年土光就是在父母这样的熏陶下成长起来的。

三、投考失败

1903年，少年敏夫进了大野村立大野寻常小学^①。学校离家两公里左右，一年级有30名学生。少年敏夫生性顽皮，不大爱学习，田地是他游戏的场所，在那里跑来跑去对他来说倒是很惬意的。

学校后面的城山也是敏夫玩耍的地方，据说这里曾是土光先祖松田某领地边界上的一个小城池。库房里随时挂着玩耍时穿的衣裳，他只要一换下校服马上就跑到外边去，这样即使脏成个泥猴样儿，也不会受到父母的责备了。他不爱学习，成绩当然不会好，不过象这样体力充沛而又活泼的孩子，总是很自然地会成为班上的小头头。

少年敏夫体力出众，尽管他还是个小学生却

^①日本旧制小学的一种，先为四年制后改为六年制。

——译者

能轻易地抱起60公斤重的大米包。他的拿手好戏是急行跳远，相扑也相当不错，在运动会上，几乎在所有的比赛项目中他都独占鳌头。

敏夫是长子，必须帮助父母操持家业，尤其到了农忙时节，谷物交易业的活计更是令人忙得不可开交，急需人手。

当年，冈山郊外挖了很多两三尺宽的小沟，沟里的水能浮起小船，很多人在陆地上拉纤运送东西，这是当时运送沉重货物的主要方法。

小沟流经土光家的门前，一直延伸到冈山市里。少年土光有时在小船上装上大米，有时装上肥料，或是送到冈山市里，或是运回自己家中，往返的路程大约需要两个小时，看来这绝不是一件轻松的工作。

哪怕正在学习，只要一听到父亲招呼，土光马上去帮忙。他也帮助母亲干活儿，而且从不露出不悦的神色。

土光在追述往事时曾提到，拉纤只要把绳缆搭在肩上使劲往前走就可以了，所以“往返的路上是能够读书的”。由此不难看出，少年土光并不完全厌恶学习，他虽不是二宫金次郎^①式的人

^①二宫金次郎，本名二宫尊德。江户末期热心研究农业的人。主张彻底的实践主义，融神、儒、佛等教的思想为一体，创立振德教。一生力行积善、节俭，主张发展生产。——译者

物，但从他一边干活儿一边读书这件事中，我们就可以了解到他比一般人的求知欲望更为强烈。当然，帮助父母操持家业对锻炼他的体魄也是起了很大作用的。

土光在上寻常小学六年级以及上高小一年级、二年级的时候，曾三次投考县立冈山中学，但三次都落榜了。很显然，虽说土光连续三次遭到失败，可诸如我们上面所提到的那些能够为他辩解的正当理由也并不少，何况当年的冈山中学是一所有名的学校，招生名额只有140人，而县境之内投考的人数竟达1000名左右。

土光本人把失败的原因归结为，“这是因为我生性愚笨，同时也由于我的性格喜好淘气胜于喜爱学习。”然而，他的胞妹满寿子却证实说，“哥哥从小就经常干活儿，‘依我这个做妹妹的看来，哥哥是个非常孝敬父母的人，他宁肯耽误自己的学习，也要帮助父母操持家业。’”

四、国土魂和民主主义

由于三次投考失败，土光打消了升进冈山中学的念头，不得已只好就读于冈山市内私立关西中学。当时，县境内五年制中学只有县立冈山中学和这所私立关西中学，在两所学校之间明显地存在着对抗意识。