

日本漢學大師岡正篤與名記者伊藤肇，
重視人才培育的王永慶和松下幸之助：

「論語中有算盤」的澁澤榮一：

使王子製紙歷久不衰的藤原銀次郎：

充滿政治傳奇與魅力的甘迺迪兄弟：

高風亮節、以身許國的尹仲容：

慧眼識英雄的陳運源：

豁達爽朗、知人善任的本田宗一郎：

秉持「運、鈍、根」三字真言的古河市兵衛……

他們都是活學活用、

深諳領導統御之術的著名人物、

熟讀本書、

必可使您處世更練達、事業更成功。



現代帝王學

日本文摘書選17

如何成爲

一流的領導者

廖慶洲 著

日本文摘書選 17

現代帝王學

廖慶洲 著

日本文摘書選 17

現代帝王學

發行人：高源清

總編輯：劉君祖

作者：廖慶洲

主編：劉滌昭

執行編輯：故鄉編輯部

封面插圖：徐偉

企畫製作：日本文摘雜誌社

出版·發行：故鄉出版社有限公司

臺北市和平東路二段107巷25號之1一樓

☎ 7059942 · 7061976~7

製版：大象製版有限公司

印刷：江淮彩色印刷有限公司

出版登記證：局版臺業字第1469號

法律顧問：林樹旺律師

初版：中華民國76年7月15日

定價：新臺幣140元

郵撥：0145072-5 故鄉出版社 或 1018929 1 日本文摘雜誌社

1 以美為師的日系企業經營者	5
2 大丈夫無私交——日本政經界縱橫術	15
3 從中曾根失言情結·談進退應對之道	25
4 從馬可仕夫人干政談中日大企業垮台的悲劇	35
5 解職事件與繼任模式	43
6 工商團體主持人的在位問題	53
7 百年企業長壽之道	63
8 甘迺迪家的「帝王學」	73
9 尹仲容的內心世界	85
10 尹仲容的開創精神	93
附：尹仲容夫人相夫之道	101

11	唯伯樂能識千里馬·····	107
12	大企業富不過三代？·····	11
13	臺南幫大老吳修齊與松下幸之助·····	125
14	大企業依賴子弟兵——中日大企業的興學精神與興衰關鍵·····	135
15	松下幸之助的良師益友·····	145
16	本田宗一郎與藤澤武夫相輔相成·····	155
17	稻葉清右衛門師法成吉思汗·····	163
18	住友集團的四百年傳統·····	171
19	龜井正夫如何潛修經營之道·····	179
20	鮎川義介讀破『十八史略』·····	189
21	西武集團創業原動力——謀公在先·····	197
22	矢野恒太的經營哲學——不求最大，但為最佳·····	203
23	古河市兵衛的「運、鈍、根」哲學·····	213
24	師友風範——安岡正篤與伊藤肇·····	221

李序

時值盛夏，慶洲兄將「現代帝王學」一書初稿見示，囑爲文作序。乍看「帝王學」三字，頗有封建意味，及至細看本書內文之後，才曉得日本政經界盛行研習領導統御、進退應對之道，統稱爲帝王學。文中並對照中外名人領導哲學、言行事蹟，頗有引人入勝之處。

回顧本人創業生涯，很幸運多蒙各界支持與鼓勵而小有所成，唯心中仍不敢以此自滿。爲收傷勸之效，本人曾於三年多前在中國青年創業協會理事長任內，首創管理新知研討會，希望工商界友人在工作之餘，能藉此會或吸收新知、或進德修業，以爲事業創新注入動力。如今欣見台北市各鬧區相繼設立大型書局，財經雜誌也百家爭鳴，可說與倡導原意，不謀而合。

台灣地區的經濟發展成就，舉世稱譽。端看台北市區一片蓬勃生氣，即可測知我們的經濟活力。然而，展望今後，面臨自由化與國際化的潮流，智力實尤勝於活力，因此，如何吸取先進國家的經驗，見賢思齊，便成爲主要的課題了。

誠然，「日本第一」，也曾帶給國內極大的衝擊與省思，而目前我國對外經貿發展情

勢，亦頗多與「日本第一」造成的後遺症相彷彿。本書各篇，將日本政經界領導人物的言行、風格，無論嘉言懿行或劣行敗蹟，以獨特的筆觸，加以分析，再加上與我政經界的對照，更可看出領導者應該掌握住的本質要素。

我對書中最為感佩的是傑出的領導者，或知名大企業的經營者，在潛修領導統御學時，頗多從我經典獲得啓示者，這固然是他們虛心求教、好學不倦的表現，但是，更重要的是這些浩瀚的經典，因為有「大師」級的人物加以闡釋，才能發揚光大。本書提示的實例中，共通的一個特色是：日本政經界領導者，受到有名的漢學大師安岡正篤先生的啓導，甚為深刻。慶洲兄刻意搜尋這些實例，也可知他的用心所在了。希望國內學術界與企業界多做雙向溝通，加強理論與實務的融合。

李成家 謹誌於

民國七十六年七月吉日

●李成家先生現為美吾髮公司董事長、中華民國中小企業協會常務理事兼秘書長。

寫在出版前

民國七十年春末，選擇了日本做爲第一次出國之目的地。正所謂「百聞不如一見」，在當時「日本第一」的研習熱潮下，留下了深刻的印象。回國後，也曾激起留日的豪情，可惜功敗垂成，以後只好「閉門造車」，自行研究。

就在當時，偶然見到「東洋經濟」雜誌介紹「帝王學」權威安岡正篤大師的專文，令我如獲至寶，欣喜萬分。該文是從經典中擷取現代可資應用的道理，對照政經發展面臨的問題，提示新的方向。自此即私淑大師的言行。另外，其新聞界出身的得意入室弟子伊藤肇，暢銷書不斷問世，也成爲研讀的題材。總之，在赴日未成之下，安岡氏與伊藤氏的言行與著作，皆成爲本人啓導的支柱。

兩年前，統領雜誌創刊時，適逢日本戰敗四十年，而美日經濟却呈消長互見局面，乃以日系企業以美爲師，受安岡大師指導實例爲經緯，陸續在該雜誌發表「師友風範」系列專文。年前「日本文摘」創刊，間亦在其上發表類似文章，今一併收入，概稱爲「現代帝王學」。本書實著重中外名流、經營者的領導特色，且顧及時代意義，偏重以寫作期間發生的大事爲引題，藉以「知新」、「溫故」，融於一爐，至於能否達到這個目的，則請

讀者不吝指正。

相信去過日本的人都不免爲其大廈林立的市容、完善的公共設施留下深刻的印象，尤其各項熱門暢銷產品，設計巧思，呈現日本經濟活力的特色。在這背後，究竟其政經界的領導者發揮什麼樣的領導力，使得日本一片欣欣向榮？而不像歐美的市容，成熟有餘，創新不足。由於條件的限制，至今實際到日本也不過三次，論理實在不足以對如此大的題目，下太多評斷。不過，由於現今資訊發達，加上個人探討的興趣，乃不自量力，寫出這一類的文章。今蒙日本文摘社列爲書選，不勝欣幸。如果讀者藉此能領會到「帝王學」的精髓，在個人的工作崗位上，有所發揮與實踐，就是本書最大的期望。

「見賢思齊」是先哲的至理名言，日本人也正由於實踐此一哲理，才能躋身先進國家之列，台灣地區的經濟發展，固有「奇蹟」式的成就，但應百尺竿頭，更進一步。各階層的領導者在「帝王學」的潛修與實踐方面，對「見賢思齊」如能溫故知新一番，諒必有所助益。這是本書出版的區區心意。

廖慶洲 謹誌於

七十六年七月吉日

1 以美為師的日系企業經營者

四十年前的八月，太平洋戰爭結束。然而，這場武戰的結束，卻意味著另一場戰爭的開始。美日之間的「太平洋戰爭」，以另外的形式展開。

日本企業界處心積慮，以進取美國市場為職志。當年的手下敗將，歷經四十年的勵精圖治，早非吳下阿蒙，美國企業不得不找日本同業合作，回過頭來，學習日本企業的長處。其中世界汽車業的巨無霸——通用汽車，為了學習豐田式零庫存管理，竟移樽就教，與豐田合作成立小汽車廠，就是典型例子。

至於美日之間的貿易摩擦，從另一個角度來看，未嘗不是日本企業在美國市場攻城掠地的戰果。

● 戰爭締造了SONY

為什麼事隔四十年，日本會從戰敗國，轉而成為正進行中這場經濟戰的勝利者呢？一般認為，存在於日本知名企業經營者心目中的對美競爭的濃烈意識，應是促成日本企業橫掃美國的原因之一。而這意識，又與戰爭中的軍旅生涯有關。

以戰後崛起的知名企業SONY而言，兩大創業夥伴是現任董事長盛田昭夫與名譽董事長井深大。他們兩人的結識，純由「戰爭緣」而來。

一九四四年，太平洋戰爭日本已顯露出強弩之末，在困獸猶鬥之際，軍方力圖運用電子新技術，開發新武器，於是設立「戰時研究委員會」。

這時候，井深大以委員的身分，參與該會，時年三十六歲。他在一家軍需公司服務，擔任常務董事。這家公司的產品是飛機所用的測試儀器，戰爭結束時，員工多達一千五百名。至於盛田昭夫，也是該委員會的會員，當時他正以海軍技術中尉的官銜服勤中。由於他兼在橫須賀港的海軍航空技術廠，擔任電子武器開發的工作，乃加入該委員會。也由於具備這種身分，盛田昭夫二、三次造訪井深大所服務的日本測試器公司，彼此對戰事的發展與技術的開發，都曾相互討論，而留下深刻印象。

戰爭結束之際，兩人各奔前程，並未聯繫。井深大在戰敗當年八月底，懷著高度創

業精神，與日本測試器公司的七名舊屬，攜手並進，到東京打天下。在滿目瘡痍的日本橋、白木屋租起公寓，掛著「東京通信研究所」的招牌，從事收音機的修理生意。

當年（一九四六年）十月六日，朝日新聞登出有關「東京通信」開發新產品的消息：家庭用收音機，只要加裝器具，就可以變成短波收音機。在家鄉原想繼承已有三百年之久的釀酒家業的盛田昭夫，從友人處獲知這項消息，就寫信給井深大，敘舊一番。

●廣結美國政經名流

想不到井深大一口咬定：與其在鄉下無為過活，莫若上京共闖事業。起初盛田不為所動，後來得力於恩師的引薦，進入東京工業大學擔任講師，乃以兼差性質，到井深大的東京通信服務。

可是盛田由於具有軍職的經歷，在「公職解放令」下，他失去了東工大講師的職位，從此一心一意與井深大共同創業。

一九四六年五月，東京通信改組成公司型態。當時，井深是專務（職位次於副社長）、盛田是常務。四年後，日本第一臺錄音機正式由該公司推出上市。一九五五年，再推出電晶體收音機。這時候，盛田即深感有必要到美國市場推銷，於是積極赴美推廣業務。至於改名為SONY則是一九五八年的事。

盛田在過去的開創事業生涯裡，最大的特色就是一切唯「美」是尚。

例如一九六三年二月起，長達一年半的駐美期間，在紐約第五街租用房間達十二個的超級豪華公寓，連當時日本駐美大使都難免相形見绌。在這期間，經常舉辦宴會，出席的美方政經界名流多達六百人以上，由此，廣結善緣。至今他參加美日賢人會；前國務卿季辛吉與他私交甚篤……等，都是先前奠定的基礎。與他交往的歐美名流在五千人以上，為了酬酢之需，乃以電腦處理，以便寄發生日卡片、耶誕卡片……等。

不消說，盛田在美國如此深耕，對往後SONY在美打下知名度，再回過頭拓展本土的內銷市場，有絕對的關聯。這一套策略，正是國內「普騰」所師法的步驟，格局上雖不可等量齊觀，但是用心並無二致。

●刻意在美國打據點

與SONY互別苗頭的本田，是另一家以美國為師，想盡辦法也要打下美國市場的例子。本田跟SONY一樣，在創業不久，即刻意在美國立下據點。一九五九年，本田創業十年（本田技術設立於一九四八年），即以八分之一的資金投入美國市場，在美國成立銷售公司。像這種具有冒險性的海外投資，當時連日本的政府基於外匯管理觀點，也是不會輕易允許的，本田全憑一股衝勁而突破難關，那就是認定：唯有通得過美國這

個高科技、高水準需求的市場考驗，本田才有生存發展餘地。

當時，美國機車市場，每年不過銷售五、六萬輛，而歐洲則有三百萬輛以上，本田捨歐就美，完全著眼於美國是舉世的消費王國，唯有在此脫穎而出，才算真本事。這種競爭意識，對於嗣後本田得以茁壯發展，不啻是一股精神支柱與動力源泉。

與本田宗一郎共同創業的是藤澤武夫，藤澤在戰爭期間即從事製材生意，戰後，一度有木材運輸事宜，得經由美國駐軍單位的核准。藤澤親自去辦手續時，只要本身備妥必要的文件，「美國人」在五分鐘內，一切「OK」。

對照二年前，他為了將工廠裝備疏散到鄉下，向日本政府有關當局辦理「輸送許可」時，不僅文書龐雜，而且前後「傳訊」多次，許可證下來時，已經是半年以後的事了。

由此他痛感美日的行政效率，就有如飛機與自行車之比。日後他主持本田經營事務（技術由本田宗一郎主持），即強調各種事務處理力求簡化，最忌繁文縟節。

日本汽車業者率先在美國設廠，以本田為馬首是瞻，也因此，在當前日製小汽車輸美受限的情況下，本田仍以游刃有餘的姿態活躍於美國市場。

像SONY、本田等經營者，曾經是戰敗國的子民，如今卻對戰勝國的市場，視如探囊取物，與當年初戰敗的景況，真不可以道里計。

●最足取法的美式經營

再看日本經營之神——松下幸之助，於戰後的「再出發」，以對手為師更為明顯。松下的工廠在戰爭期間，被指定為木造船與木製飛機的工廠。先後完成下水的木船有五十六艘，飛機則是尚未進入生產階段，戰爭就已結束了。

但是也由此與軍方掛鉤，戰後松下被麥帥的占領軍總部認定為「財閥企業」，一時營運大受影響，直到一九五〇年，一切才告恢復正常。松下幸之助受到此衝擊，充分表現出他的韌性，例如原先他被指定為「公職解放」，得卸下社長職務，但是員工發起「留任運動」，占領軍統制當局莫可奈何，只好順從民意。

最重要的是一九五一年元旦，他高倡以世界的觀點來經營事業，並劍及履及於當年元月十八日啟程赴美考察。

當時考察留下最深刻印象的是參觀奇異(GE)電器公司時，標準型的收音機一部在百貨店的售價是二十四美元，而製造收音機的工人，每小時工資是一·五美元，以一天工作八小時計算，可得工資十二美元。換算下來，也就是兩天的工資就可以買到一臺收音機。

可是，當時日本松下電器的收音機售價約九千日幣，而員工平均薪資每月才六千日幣，也就是要工作一個半月，才能買到一臺收音機。

經此對照，松下痛感美國生產力之高與繁榮，回國後，抱著「有為者，亦若是！」的雄心壯志，力圖振作。此後，松下復從荷蘭的飛利浦引進技術，乃告突飛猛進。

松下創業於一九一八年（恰與大同的前身，協志商號同年），如今已是國際知名大企業，但是在松下的心目中，並沒有「日本第一」的那種驕縱心態。一九八一年，他循例主持每年初召開的「經營方針發表會」，在會上他有出人意表之舉——預定於當年五月將親赴美駐在當地一年。他的想法是美國身為最先進國家，有很多可取之處，恰逢當根新就任，人心一新，有必要親自去體會一番。

松下出生於一八九四年，發表上述談話時，已經是八十七歲了。但是正所謂老驥伏櫪，志在千里，其以美國為師的旺盛學習精神，並未因事業規模的擴大，功成名就的晚年，而有少許的減退。

不過，這項宣言，到頭來並未實現，因為隨行人員的安排，頗費周章。倒是當年年底，他揭了一百萬美元給美國的哈佛大學經營研究所，用以開辦「松下講座」。過去該所經常以美國知名大企業經營者的言行，做為研習對象，但是以外國人為對象，松下則是搶得頭彩的第一人。這種成就的象徵，意義非凡。

●敗中識勝機

除了以上日本知名企業以打下美國市場來自我考驗，或以美國為師外，事實上美國的「大師」，更為日本企業界所借重，也使日本企業得以在戰後加速脫胎換骨。

到目前早已盛行的「品管圈」運動而言，早在一九五〇年，美國戴明博士即在「日本科學技術連盟」的邀請下，前往日本訪問，第一批的聽眾有二百二十人，在八天的課程裡，從早晨八點開始，夏日炎炎，當時又沒有冷氣，以戴明教授在美國的身價，來到日本講課，真是委屈了。

那時候，戴明博士曾對日本企業高階層經營者言明：五年內，日本製品即可「進出」世界市場，日本人的生活水準，也可由此獲得顯著改善，可是當場的聽眾不免半信半疑。六個月後，戴明博士再度訪日，在「工業俱樂部」舉行的宴會席上，只見有位經營者抱著大堆資料，前來找戴明博士討教，原來他所教的統計方法，已被這位日本經營者應用於品質管理，半年間，工廠內的事故率、不良品率，各減少了百分之十，興奮之情，溢於言表。前幾年，戴明博士接受日本新聞界的拜訪，對於這一幕三十多年前的故事，猶能娓娓道來，歷歷如昨，可見他的印象有多深刻。

事實上，戴明也曾在一九四二年至四四年間，在著名的史丹福大學舉辦研討會，可惜美國企業界只有少部分的技術者熱心參與。品質管理的活動，無從蔚為運動。由此對照，益發顯現日本企業高階層領導者在「敗中識勝機」的意識下，所做的努力。