

018

企業人必讀100

經營論戰

用心經營

「都鄙」寶典的啟示

由井常彥

●著 姚玉民 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

018

世紀宏圖系列
企業人必讀100

經營論戰

用心經營

「都鄙」寶典的啟示

由井常彥

●著

姚玉民

●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 018
企業人必讀 100

用心經營

——「都鄙」寶典的啟示

原著／由井常彥

譯者／姚玉民

校訂／孫 承

主編／黃台香

責任編輯／郁斐斐

美術設計／陳贖天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鑑榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段 25 號 11 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局版臺業字第 2085 號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勵彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994 年 11 月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段 156 號 5 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

清藤の經營 Tunehiko Yui

Copyright©Tunehiko Yui 1993

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with 日本經濟新聞社
through Japan UNI Agency/Bardon-Chinese Media Agency

ISBN 957-720-215-2

作者簡歷

由井常彥

一九三一年生於日本長野縣，東京大學經濟學博士，現任明治大學經營學部教授。主要著作有《中小企業政策史的研究》、《日本的經營發展》、《安田財閥》、《季節的歷史》等書。

譯者簡歷

姚玉民

一九五三年生，遼寧人。吉多大學日本研究所碩士，現服務於《歷史研究》編輯部。譯有《近代國際經濟要覽》、學術論文《明治憲法體制簡論》等十餘篇。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

「不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的經銷力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

宏觀新世紀的台灣

——出版者的話

自從二十世紀六〇年代加拿大傳播學家麥克魯漢(Herbert Marshall McLuhan, 1911-1980)提出「地球村」的說法，這個原本預言傳播媒體對社會、藝術、科學、宗教將產生革命性影響的理論，已被世人擴大理解為無法自外於世界存在的格局。幸運的是台灣自十九世紀以來便接受近代文明的洗禮，使這塊島嶼不斷勃發著開拓世界的生機。

今天的台灣不再只是個自給自足的農業社會，當台灣想要納入「地球村」的體系，就得立足於自覺的主體性文化，運用自然、地理、文化、人材等各種資源，隨時掌握瞬息萬變的資訊，積極參與國際社會、開拓國際市場。在這樣的方向與定位上，台灣除了不斷努力追求產業的升級，在經營戰略、人材培育、組織管理、企業精神，乃至國際視野，都不免要先借助於近鄰日本的成長經驗和教訓。

二十世紀世界發生過兩次全球性的石油能源危機，日本在美國圍堵戰略的保護傘下頂著大風大浪過來了，日本政府指導民間企業的成功例子，使日本不但成為「經濟大國」，也晉升為「工業大國」。然而經濟長期高度成長的後期，勢必出現資金過剩，一旦不再投資於產業設備、技術研發上，而流於屬於投機性的股票、房地產，終將造成泡沫經濟。回顧這

幾年的台灣，似乎得之於日本成功經驗者少，而失之於日本衰頹教訓者多。

有鑑於身為產業中堅的中小企業，肩負著未來新世紀台灣經濟發展的重任，實在有必要重塑一個嶄新的企業精神，以全方位的組織、經營、培訓，開展國際視野，創造台灣新利基。因此我們特別從分析日本經驗為原點的浩瀚書目中，策畫精選當代企業人如何領導二十一世紀遠景的《跨世紀宏觀系列》叢書，期許台灣企業人從「商人」的格局中，蛻變出具有國際視野、社會意識、歷史感知、人文素養和專業經營的全方位「企業人」。

《跨世紀宏觀系列》中包羅了作為一位足以領導未來新世紀的台灣企業人所需的重要「履歷」——我們試想，一位新的企業人，應該是建立在具有「豐富人生」和能夠「開創新局」的基礎上，從而能在「透視日本」、「瞭望世界」的觀照下和「經營論戰」的知識中，發展出台灣歷史上全新的企業典範並「贏接未來」，而此系列正囊括了上述的六大主題。

《跨世紀宏觀系列》是我們汲取文化相近的日本經驗先行策畫的一套叢書，往後我們還要借重歐美經驗，不斷充實台灣企業的發展基礎。

現在距離二十一世紀雖然還有七個年頭，但是一晃眼也就到了，在這有限的日子裡，我們殷切企盼台灣新企業文化的誕生，因此在此時此刻出版《跨世紀宏觀系列》——企業人必讀100，是格外具有歷史意義的。相信未來二十一世紀的台灣呈現給世人的也必將是另一番嶄新的風貌。

用心經營 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東	IV
-------------------	----

序章 經營寶典	I
---------	---

第一部 重讀《都鄙問答》

第一章 石田梅岩的嶄新思想	13
---------------	----

第二章 商人和學問	19
-----------	----

第三章 貪者必亡	25
----------	----

第四章 「天意所在」和「看不見的手」	29
--------------------	----

第五章 節儉乃創造之母

34

第六章 商人如屏風，要有所曲才能站得穩

40

第七章 尊重和合經營，講求商業信譽

47

第八章 探索生活意義

54

第二部 探索「道」與「心」之經營

第一章 心學創始人

69

(一) 石田梅岩的出身和經歷 69

(二) 石田梅岩生活的時代——從元祿到享保 73

(三) 生平活動、著述及其晚年 80

第二章 日本人的倫理道德

85

第三章

現代與傳統

- (一) 石門心學的後繼者 85
- (二) 心學的普及和演進 94
- (三) 作為國民之「道」的心學 100
- (四) 心學和商業經營 105

111

第四章

「企業就是人」的經營

- (一) 從近代企業邁向大企業經營制度 125
- (二) 大企業的「秩序」和「人」 129
- (三) 講求人和、團隊精神及溫情的經營法則 133
- (四) 「日式經營」和「公」及「服務」的觀念 138
- (五) 科學的管理和「效率道」 143

125

第五章 戰後商業經營的變化

146

(一)戰後改革和民主化的「道」 146

(二)以「誠意」和「人倫」來從事企業經營 150

(三)現代經營中所見到的「道」和「心」 155

末章 「道與心之經營」能夠存續嗎？

161

(一)經濟和倫理道德 161

(二)以「道」和「心」經營的優點 164

(三)以「道」和「心」經營的陷阱 167

補章 給親愛的讀者

171

後記

179

序章 經營寶典

《都鄙問答》

石門心學精髓巨著

本書所提及的《都鄙問答》，原出版於江戶時代中期，距今約二百五十年前的西元一七三九年，是京都商人石田梅岩為工商業者所寫的思想性論著，也是闡述日本式經營「道」和「心」之理論的經典著作。

石田梅岩是日本經營教育的偉大先驅，後來一般人將他所創立的「為商之道」及其運動稱之為「石門心學」（或僅稱為「心學」），即「以石田梅岩為鼻祖的思想」。因此，從那時起直到幕府末年的一百數十年間，「心學」成為工商業者十分有用的正統思想和實用倫理觀念，並不斷擴展到全國。不久，便超越了只是單純的商業性經營學說，更對廣大一般民衆的普及教育產生了重要影響，甚至深植人心，影響整個社會國民道德觀念的形成。明治以後，「心學」在一般平民教育中，雖然不再如往日般必讀，而被一些基本義務教育的課程取代，但是，作為經營之道的教義傳統，仍然根深柢固地延續下來。

《都鄙問答》記載了「石門心學」中的精髓原作，是名符其實的經營「寶典」。「心學」和《都鄙問答》雖然均產生於江戶時代，但是直到二次大戰前，在日本的經營者和工商業者中，都擁有衆多的信奉者。即使大戰後，作為論述經營活動之心的書籍，也依然被爭相傳閱，成為「人人皆知」的寶典。近年來，人們在經營上常提及所謂要尊重的「道」和「心」，實際上多半根植於這種「心學」的傳統。

經典是超越時代的智慧結晶

經典著作，特別是有關思想和修養的專著，也許不是我們經常喜歡閱讀的書籍。特別是當工作順利時，日常生活中又沒有碰到什麼嚴重的問題，很少人會對經典著作產生興趣。但是當我們面臨某些狀況，或對自我和生活失去信心，必須反省、深思、檢討，就自然會閱讀此類書籍。或者，當世界和社會的未來充滿變數與不安時，日常的知識和流行讀物不能滿足我們的疑問，經典的智慧往往成為尋求解答的最佳參考。

事實上，經典著作揭示了人們在繁忙日常生活中常易忘卻的人生真諦，重新給我們希望，指引新生之路。經典著作，先哲們生活歷練的精華，是超越時代思想的智慧結晶。

毫無疑問，孔子的《論語》是東方思想的代表性經典著作之一。不僅在江戶時代，就是近代以後，日本人也非常熱中研究《論語》，並且反覆誦讀。直到今天，甚至著名的法國文學研究專家桑原武夫也突然覺醒到自己人格的核心，原是少年時代所學的「論語」中所

具有的倫理道德，而重新寫出了有關闡述《論語》的作品（桑原武夫：《論語》，竹間文庫）；另外，名作家井上靖先生，晚年也曾花費大量精力研究《論語》、孔子及其時代，在去世之前出版了小說《孔子》；而在中國，雖然文化大革命曾經否定了孔子及其《論語》，但是近年來亦重新認識到，這部著作是人生觀和倫理道德中不可或缺的經典。

許多現代經營的信條均出自「心學」

我毫不猶豫地推薦《都鄙問答》，因為它是的確是一本適合日本經營者閱讀的經典之作。

我所說的經營者，是指公司的經營階層，包括獨立的營業者、上班族，以及所有從事經營活動的人們，凡是和經營、管理有關的人們，不論責任大小，均是我的對象。

雖然從明治初年提倡振興實業精神的福澤諭吉的《福翁自傳》，到已故松下幸之助先生的《廣拓道路》，世界上有許多成功的經營家都提出了自己的學說。國內外皆然。但是儘管有那麼多有關經營的思想、理念和經驗的著作問世，但是，論述日本經營之道，探究經營者心態根源的作品中，仍然沒有任何一部可以超過《都鄙問答》那樣既能深入淺出、又能與實際生活相結合的著作。不用說戰前，就是近來，同類的書籍，縱使偶有令人耳目一新的理論，探求根本也多半是延伸自《都鄙問答》和「心學」。江戶時代以來，對於勤勞和富有進取精神的近江商人來說，《都鄙問答》就是寶典。住友集團反覆談到的「不逐虛浮之利」

的社訓，也就是江戶時代以來住友家族家訓的核心，實際上正是《都鄙問答》中商人之道的課題之一；而在今天日本的大公司，大家都講求的「人和」及「團隊合作精神」，以及「心存感謝」，追本溯源，也是「石門心學」以來的日本式經營傳統；至於對日本人所固有的思想和行為方式提出嶄新看法及觀念，並不斷出版暢銷書的已故山本七平先生，也屢屢推薦「石門心學」，都在在證明《都鄙問答》與「心學」是所有從事經營者的必讀寶典及實用書籍。

由此觀之，在日本企業面臨巨大轉型期的今日，《都鄙問答》正是我們應該重新研究的日本經典著作。一九九二年正月，日本經濟新聞在新年時，曾就日本未來企業方向探討而刊載的專號〈致企業家的信〉（一月三日），就是從引用《都鄙問答》中的警句作為開始，這也是一個明證。

充滿啟示的《都鄙問答》

《都鄙問答》雖是日本式經營的寶典，「心學」對日本人也具有本源的意義。但是今天人們也許不再那麼熟悉石田梅岩和石門心學（不過高中的日本歷史教科書中均記述了江戶時代的一些重要思想，並且也介紹引用《都鄙問答》）。另外，雖說一些古典文學大系和哲學思想大系等也都收錄了《都鄙問答》，但並不是手頭隨時可得的文獻。特別是最近二、三十年間，書店中幾乎已看不到有關講解「石門心學」的書籍。因此，本書希望能為經營者

為主的廣大讀者，從現代的角度解讀《都鄙問答》，並探討「石門心學」的歷史意義和社會經驗。

本書由第一部「重讀《都鄙問答》」和第二部「探索『道』與『心』之經營」兩部分構成。其中在第一部中，由於一般讀者不易看到《都鄙問答》的原作，我們有系統地選取了原文中有關經營的部分；另外又考慮到讀者在閱讀原文中可能碰到的困難，所以本書盡可能地把原文譯成現代語，以通俗易懂為宗旨；最後我們更盡量使其與現代企業和經營相互對照，一一加以解說。

當然不論是《都鄙問答》或「心學」，都很難避免受到當時江戶時代的思想和時代的限制。《聖經》和《論語》，或寫於十八世紀的亞當·斯密的《國富論》，也都與當時的時代密不可分，我們在閱讀時自然無法完全將其移植於現代，但是重要的是，這些寶典給予我們重大之啟示。事實上，《都鄙問答》也是部與日本經營史同時發展流傳的書籍，特別是近年來有關的研究資料更是越來越多，的確給我們帶來不少意想不到、耳目一新的啟示。

以「道」和「心」為關鍵探索經營的歷史

能夠深深打動人心的思想和學說，一般說來，與倡導者的個人生平有密切關聯，甚至可能超越了思想本質。也就是說創始者的人品與其學說是否能以強大的生命力在歷史中發展下去有直接關係。最明確的例子就是釋迦牟尼與佛教、耶穌與基督教、孔子與儒教、親