

014

企業人必讀100

經營論戰

樂善好施

參與社會公益的企業

出口正之

●著 管 寧●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

014

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

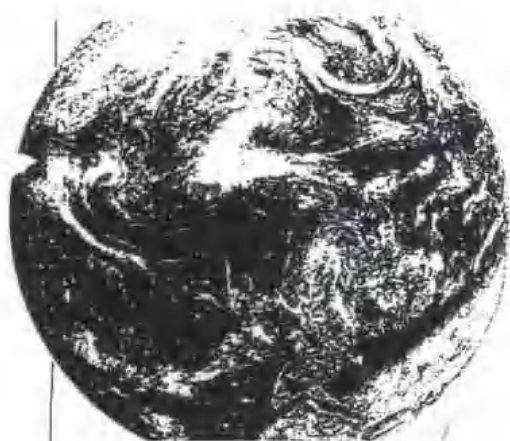
經營論戰

樂善好施

參與社會公益的企業

出口正之

●著 管 寧●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

出口正之

一九五五年生於日本福岡市。一九七九年畢業於大阪大學人間科學部，同年進入三得利株式會社。一九八二年轉進三得利文化財團，從事社會公益事業的實務工作，現為該財團事務局長。一九九一年（一九九二年間赴美深造，在霍普金斯大學國際社會公益事業研究。曾出版《公益法人活動與稅制》、《社會公益事業——稅制的基本課題》、《走向二十一世紀的生涯規劃》、《創造地域的智慧》、《盛開的社會公益事業之花》等書。

譯者簡歷

管寧

一九四九年生，專攻日本近代經濟史的歷史學博士。現任中國社會科學院世界史研究所副研究員。

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大世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，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，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，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。

前言

里耳，法國北部的美麗城市，曾以發達的工業盛極一時。雖然後來也步上蕭條、萎靡的窘境，但隨著英法海底隧道的貫通，這個位於鐵路交通要道的小鎮又開始重整旗鼓了。

一九九一年六月，於法國財團的美國霍普金斯大學的主導下，在里耳召開為期五天的「國際社會公益事業討論會」。當時，共有來自全世界十九個國家的財團、一百多位民間非營利團體代表和研究者出席盛會。從日本來的，則只有筆者一人忝陪末席。

直至今日，「社會公益事業」（社會貢獻活動）、「保護文化活動」（文化贊助活動）之類的詞彙已經開始廣泛地滲透到日本各個層面，歐洲地區也一樣。EC（歐洲共同體）委員會為了統一，並且進一步推展社會公益事業，已在討論應對措施，以便使「社會公益事業」有所遵循。因此，此次國際會議的另一個目的也在於此，期望對EC委員會施加積極的影響。

令筆者頗感訝異的是，儘管世界各國的國情不同，但所有的與會代表卻幾乎異口同聲地指出：社會公益事業和推動者、非營利團體的作用正日益壯大，而且一再強調：不管是個人或企業，藉由非營利團體參與公益事業領域裡的活動，對實現多元化和民主主義來說，是極為重要的。或許受到會議氣氛的感染吧！在整個會議期間，我的腦海裡始終縈繞著一種近似明確的念頭：目前日本國內，社會愈來愈關注「社會公益事業」和「文化保護活動」，這肯定具有某種意義價值，而且實際上已經超出了那些轉瞬即逝的「流行」範疇了。

自一九八二年我加入非營利團體——三得利文化財團以來，工作了十個年頭以上。在此之前，從事企業營業工作，後來轉到財團。我的「心」雖仍放在營利事業，人卻轉到非營利團體，這似乎隱含某種「矛盾」。在這種狀態下，我必須更堅定地站在適當的位置上。一方面，企業總會問：為什麼老是要搞這種與企業營利沒有聯繫的事情？我想，這種反對意見絕不會立即消失的，另一方面，社會上卻存在著完全相反的批評，認為凡是冠上企業名號的公益活動，只不過是企業自我宣傳的一個「噱頭」而已。從我轉到財團工作開始，我的耳朵裡就充斥著這兩種不同的批評聲浪。但是，也正因為處於這種「兩面夾攻」的環境裡，才會決心克服這種左右為難的衝動。本書宗旨即試圖在運用社會公益事業的實務經驗，或者對美國財團活動的觀察，尋找衝突狀態下的解決之道。

本書主要想強調兩個問題：第一，對只從單純的經濟因素掌握日本社會出現的社會公益活動，以及文化保護運動熱潮的誤解提出質疑。因為，從國際總體發展來說，現今出現的社會公益事業熱潮乃是由意願加熱情支撐的「志願精神」的表露。換句話說，這是一種來自民間對政府「自負心」的外在表現。例如，雖然從某種角度出發，可以將企業創辦文化設施的行為說成是企業的「文化策略」（這種說法較能取得企業內部的同情和一致意見）。但不可否認的，在作這種「解釋」之前，必須對企業的一動機，更進一步了解，審查企業是否還有企業的一意志」。這就是，企業認為：「有些事要是全交給政府，一定得不到什麼滿意的結果，所以乾脆由企業自己來做。」當人們積極參加捐款或「志願活動」時，這種「意識」更加鮮明。我認為，只有這種「意識」才是真正的「志願互助精神」。八〇年代後期到九〇年代前期，東歐是世界社會公益事業熱潮的中心。當時，東歐市民都積極地參加各種公益事業活動，也都出於這種志願互助精神。

第二，有人認為日本社會公益事業的高潮期過後，就會面臨泡沫經濟的崩潰。所以，儘管社會上要求企業繼續參與文化保護事業和社會公益事業的呼聲很高，但許多企業往往只停留在「精神面」。從表面上看，這種說法似乎不無道理，但我認為這不是事實。從整體上說，將企業的文化保護事業和社會公益事業分為「事實」和「假象」就不夠客觀。如果

企業已在縮小設備投資、減少員工人數、節約經費開支的窘境，還要求她「將文化保護事業和社會公益事業繼續堅持下去」，似乎有些太強人所難，事實上泡沫經濟的崩潰的確暴露出社會公益事業中的問題，也給人為社會公益事業留下不十分協調的印象。但是，會出現這種針對企業的指責，首先是因為日本還沒有一種促進社會公益事業發展的制度。如果有，那麼在這種制度下總會讓個人或企業持續努力下去（那怕是那種近似滑稽的努力），而且即使有指責也會轉向批評制度的不完善。

幸運的，當今的日本企業正積極從事社會公益事業，而且一般的非營利活動也漸漸開展起來。如此，促使人們對志願活動的關心提高。同時，像「國際志願事業儲蓄」市民也較易參加活動，並可以有確實的成績。另外，筆者曾拜會過許多人士，使我更加確信，希望社會公益事業進一步發展的人仍大有人在的。因此，只要能將人們這種美好願望，組織成一支和諧的交響曲，社會公益事業就一定能獲得更大的發展。

本書的目的，在於使更多人體會到「社會公益事業活動的歡悅」。如果透過本書，讓更多人關心社會公益事業，筆者將感到無尚欣慰。

樂善好施 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

IV

前言

VI

第一章 義工精神與社會公益事業

I

一、什麼是社會公益事業 2

二、世界的潮流 12

第二章 美國的社會慈善家

23

一、名垂青史的慈善家 24

二、大富豪與財團 28

三、他們也是社會慈善家 40

第三章 企業與社會公益事業 49

一、美國企業與社會公益事業 50

二、世界上的日本企業 59

三、日本的財團與企業 65

第四章 舶來品——「麥賽那」(文化保護事業) 77

一、充滿誤解的「麥賽那」 78

二、美國的文化藝術援助事業與企業 82

三、日本型「麥賽那」的特質 92

第五章 對日本社會公益事業發展的期望 99

一、制度上的缺憾 100

二、如此稅制 109

三、日本P麥加的誕生 117

四、建言 125

第六章 設立公寓式財團

一、地區公共財團 136

一、引進地區公共財團 142

後記

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

義工精神與社會公益事業

一、什麼是社會公益事業

「長足P」活動

慈悲的人類之愛 佛教大學的學生安達秀彌同學有著一段痛苦的回憶。在剛上中學三年級的寒假裡，正當為升高中而用功時，父親卻在一次意外車禍中去世。突然的精神打擊，以及頓時沈重起來的經濟負擔，都一起向安達身上堆疊，正當他一度想放棄高中聯考，「交通事故遺孤育英會」的獎學金挽救了他，使他不只考上高中，還順利升上大學。

就讀於大阪經濟法科大學的大平專一郎，父親在他出生一週後，離開人間。他只聽說父親是被一輛大卡車撞死的，同時母親即將臨盆，因此就在痛不欲生的心情中生下大平專一郎。現在，已無法用言語來形容母親當時所遭受的痛苦了。但是，當時如果沒有育英會的幫助，大平專一郎包準上不了中學，更別談讀大學。

因為育英會的機緣，安達與大平成了好朋友。雖然兩人都還處在多愁善感的年少時期，但是能有一個與自己境遇相似的知己卻對兩人的成長非常有幫助。育英會裡有更多境遇相同的夥伴，他們都衷心感謝育英會的幫助，並把這種感激之情變成了新的力量。他們知道，除了育英會之外，現在還沒有任何能為「疾病遺孤」伸出援助之手的機構。因為，那些不僅要照顧自己，而且還需要負擔父母的住院醫療費用的「疾病遺孤」的生活，顯得更加困難呢！於是，在這些「交通事故遺孤」中，很自然地形成一種想法：「能不能為他們做點事？」因此，這種想法就成了他們為「疾病遺孤」進行募款活動的開端，同時取了一個特殊的活動名稱「長足P健行運動10」（召集人是伊藤源太郎）。活動的主旨在於喚起人們對「疾病遺孤」們的關注，所以每個參加者都必須步行十公里的路程，而且，要沿路募集相同的捐款。實際上，這是一種美國式的遊行募款活動。其中英文大寫字母「P」，是Philanthropy（博愛、慈善、人類之愛）一字的大寫開頭，它由希臘語中的「愛」和「人」兩個字複合而成，意義與此次活動有異曲同工之妙。安達和夥伴們將它翻譯為「慈悲的人類之愛」字裡行間透露他們對創造和諧社會的企盼和心願。

真締 據有關資料統計，全國因父母生病，或失去雙親的「疾病遺孤」共有三十萬人

左右。他們的月平均收入大約只有十二萬六千日圓。比起那些得到「交通事故責任保險」的遺孤來說，他們的生活真是差很多。當「疾病遺孤高中升學支援會」（代表人鶴谷貴子氏）接受「長足P健行運動」的資助時，原本預定申請人數為五百人，但卻有七百六十三人前來申請，於是，當時只好硬性規定：只有年收入在一百六十萬日圓以下，而且保險的領取額在一千五百萬日圓以下者才有資格領取獎學金。

一心一意推動「長足P健行運動」的安達、大平這些交通事故遺孤們，對這種無奈的結果感到非常遺憾。當時，凡是交通事故遺孤提出申請，都能得到了獎學金。可是那些疾病遺孤呢？即使家庭生活很窮、很困難，他們依然得不到獎學金，這未免太不公平了。」爲了募集到足夠的疾病遺孤資助，安達他們可說費盡心思。如今，他們還在爲沒有募集到足夠的資金感到自責呢。

爲了鼓勵孩子們努力學習，安達和大平他們經常走訪一些獎學金的受用者。有一次，一位中學生悄悄地對他們說：「是媽媽申請獎學金的，我不想上學了，我想去工作。這樣，媽媽也許可以輕鬆一些。」

「我非常了解你的心情」安達接著說，但是，如果你不繼續上學，那不是更傷媽媽的心嗎？更讓媽媽感到不安嗎？」實際上，像安達這些交通事故遺孤也都有過同樣的苦惱。

但是，在慈善團體「交通事故遺孤育英會」的幫助和引導下，他們終於度過了難關。從安達他們激勵「疾病遺孤」的行動和談話中，似乎可以看到社會公益事業（人類之愛）的真諦。

范蠡與柏拉圖——古代的慈善家

太平記逸事《太平記》記載一篇著名的故事：在後醍醐天皇被放逐到隱岐時，有一名叫兒島高德的思想向受難天皇表示自己的忠心，於是就削了一枝櫻花木片，在上面寫了一句詩：「天不空勾踐，時豈無范蠡」。這句詩源於中國戰國時期，「吳越之爭」中的典故。吳越兩國在長期宿怨下，越王勾踐在會稽山一戰敗給吳王夫差，於是勾踐被俘。他無法離開吳返越，於是「臥薪嘗膽」，歷經十年生聚，十年教訓的苦痛，等待復仇時機。後來，勾踐在軍師范蠡的輔佐下，起兵伐吳，一雪會稽之恥。而兒島高德，將天皇比喻為勾踐，將自己比喻為范蠡，意即老天爺不會棄後醍醐天皇於不顧，此時也還有兒島高德來幫助您。因此，高德以這個典故隱喻他忠於後醍醐天皇的心志，並將設法助天皇雪恥。雖然，這個故事中的的人物和事件都已離我們很遠了，但在戰前，它幾乎是家喻戶曉，人人皆知，甚至還被編成小學的校歌呢！