

日本經濟奇蹟的智慧泉源

德川家康的大謀略

◎ 佐佐克明等／著





文化系列

德川家康的大謀略

日本經濟奇蹟的智慧泉源

●佐佐克明等／著

台視文化公司出版

德川家康的大謀略；日本經濟奇蹟的智慧泉源
／佐佐克明等著．—初版．—臺北市：臺視
文化，民73
面；公分．—（文化系列；Z07）
ISBN 957-565-002-6（平裝）

1. 德川家康 - 傳記

783.186

80000689



TTV 台視與您共創未來

文化系列Z07

德川家康的大謀略

日本經濟奇蹟的智慧泉源

◎佐佐克明等／著

發行人／王家驊
總經理／梁光明
副總經理／朱仰祖
副總經理／方娟娟
業務部經理／方雲珠
主編兼組長／王芬男
企劃／殷登國・康敏鋒
美術企劃／江美玲
副組長／林海澄
業務企劃／陳美玲
業務助理／郭明宗
業務助理／楊幼華

出版／台視文化公司

地址：台北市八德路3段2號11樓

電話：7731665

函購：郵政劃撥01469665

排版／台視文化公司打字組

印刷／中茂分色製版印刷事業股份有限公司

地址：中和市中山路2段482巷41弄15號

裝訂／正華裝訂股份有限公司

電話：2113883

初版／中華民國73年3月

初版四刷／中華民國80年3月

定價／240元

行政院新聞局出版事業登記證

局版台誌字第0291號

【版權所有・翻印必究】

本書如有漏印、脫頁、污損，請寄回調換。

ISBN：957-565-002-6

序：一位拼命求進步的人

吳驥 一

第一部 家康戰術的啓示

佐佐克明 一八

第一章 清洲同盟的成立……………一九

一、不斷的磨鍊……………一九

二、一切爲將來……………二三

三、夾縫中求生存……………二六

四、權謀的運用……………二八

第二章 姉川會戰……………三二

一、三大策略……………三二

二、士氣與精兵政策……………三五

三、分工合作……………三七

四、組織的簡化與淨化……………三九

• 錄目 •

德川家康的 大謀略

第三章 三方原的敗退…………… 四二

一、局勢的危急 四二

二、備受牽制 四六

三、敵衆我寡 四九

四、捨我其誰 五一

第四章 長篠的攻防…………… 五六

一、骨牌理論 五六

二、威脅外交 五九

三、錯失良機 六三

四、不按牌理出牌 六六

第五章 小牧及長久手之戰…………… 七〇

一、自求多福 七〇

二、化敵爲友 七三

三、政治作戰 七五

四、秀吉的懷柔政策

七九

第六章 關之原會戰……………

八三

一、政略遊戲

八三

二、趁機坐大

八五

三、利誘與製造內鬨

八九

四、文書攻勢

九三

五、難以取信於部下

九六

六、西軍的失算

九九

七、孤注一擲

一〇四

第七章 大阪城的淪陷……………

一〇八

一、官祿分立

一〇八

二、不利因素消除法

一一一

三、征討的藉口

一一六

四、大殺戮

一一九

第二部 家康戰略的探究

一二四

第一章 深謀遠慮的生存術……………早乙女貢 一二五

一、等待時機的到來 一二五

二、少年老成 一二八

三、以和爲戰 一三一

四、太上無情 一三四

五、勿強出頭 一三五

六、洞燭機先 一四二

第二章 善用人才與強化組織……………熱田 公 一四七

一、部屬的任勞任怨 一四七

二、團隊精神 一五一

三、寬容與合理 一五三

四、合併企業 一五六

五、摒棄人情 一五九

第三章 戰爭理論……………	武岡淳彦	一六三
一、奇詐原則的使用		一六三
二、奇詐原則的限界		一六六
三、上下間的信賴		一六九
四、三方原戰敗的檢討		一七〇
五、識破敵人弱點的慧眼		一七三
六、精神感召的結合		一七五
第四章 小集團作戰……………	大橋武夫	一八一
一、突破個人戰法		一八一
二、傑出的戰地指揮官		一八二
三、正確的推論與判斷		一八五
四、命令的彈性運用		一八七
五、積極研判與行動		一八八
第五章 堅忍不拔的耐性……………	綱淵謙錠	一九二

一、陣前指揮

一九二

二、勿急功近利

一九六

三、信賴的代價

一九九

四、忍受一切的磨鍊

二〇二

第三部 家康政權的鞏固

二〇六

第一章 創業者的條件……………渡部昇一

二〇七

一、農耕社會的領導者

二〇七

二、騎馬社會的領導者

二一〇

三、家康的功業如奕棋

二一三

四、得天下不一定能治天下

二一六

五、建立長期安定政權的大前題

二二〇

六、現代人如何效法家康經營術

二二五

第二章 組織能力……………藤野 保

二三〇

一、週密的事先準備	二三〇
二、情報與政治作戰	二三三
三、恩威並施的政策	二三五
四、自我鞏固	二三六
五、參謀的重要	二三八
六、生兒育女	二四一
七、削藩以集權	二四三
八、溫情主義無用論	二四六
第三章 善用智囊團……………大和勇三	二五〇
一、智囊團的條件與任務	二五〇
二、信長失敗的原因	二五二
三、文臣武將相互爲用	二五五
四、參謀必須捨身忘己	二五八
五、智囊團與情報戰	二六一

第四章 活用人才法……………藤田 忠 二六六

一、企業型經營者 二六六

二、決斷的基準 二六九

三、狀況配合與認知均衡理論 二七一

四、適度的贊美 二七六

第五章 廢除諸侯論……………戶川猪佐武 二八二

一、和平攻勢 二八二

二、因應時代的變化 二八四

三、以子之矛攻子之盾 二八六

四、經營心理學 二八九

五、多方延攬人才 二九三

第六章 財務管理法……………坂本藤良 二九六

一、日本首富——德川家康 二九六

二、錢能通神 二九八

三、人才與錢財	三〇一
四、活用財富	三〇五
五、化逆境爲順境的儲財術	三〇七
第七章 繼承人的選擇……………飯塚昭男	三一二
一、選擇合宜的進退時機	三一二
二、權力轉移的智慧	三一四
三、繼承人所面對的難局及其解決之道	三一六
四、避免徇私	三一九
附錄……………	三二二
家康的待人處事之道……………高野 澄	三二二
●以維護獨立爲目的的策略	三二二
●知人善任之妙	三二三
●發揮團隊精神的秘訣	三二四
●昨日之敵今日爲友	三二五

● 接受部屬的諫言

三二六

● 吝嗇哲學

三二七

● 實利主義

三二八

家康的戰法

武岡淳彦

三二五

家康嘉言錄所顯示的將才

吉田 豐

三三三

家康的婚姻觀

澤田富士子

三四〇

家康的身心調養法

百瀨明治

三四七

瞭解家康的一些瑣事

高野 澄

三五三

序

一位拼命求進步的人

「德川家康的大謀略」序

美國前駐日本大使賴世和（Edwin O. Reischauer），最近出版了一本書「對日本友人的直言」（A Message to My Japanese Friends）。他分析日本為甚麼能有如此突飛猛進的經濟發展？書中指出：「究其因探其果，源自德川家康時代之廉能與有效率的政府」。該書在日本引起廣大的注意，乃有慶應義塾大學教授加藤寬、東京大學教授木村尚三郎、野村經營學校校長德山二郎等之推荐文章，刊於民國七十二年十一月的日本各報中。

日本只佔全世界總面積的百分之〇・三，人口百分之二・六，生產却佔了全世界總生產量的百分之一〇。最近雷根訪日，曾在日本國會說：「日美兩國三億五千萬人口，生產能力約佔全世界總生產之半」。日本能發展出如此生產能力，其技術方面抄襲先進國家，固不容諱言；但其工作熱忱，間不容髮的緊密組織，忠誠心之發揚，則來自歷史的傳統，這又與曾經統治日本三百年之德川家康有密切的淵源。

我們深知，改變一個經濟制度也許不超過二十年就能辦到，可是一個民族的思想、風俗、習慣的改變，就非得幾個世紀不為功。德川幕府統治日本垂二百七十多年，影響所及又經過明治維新以至於今，日積月累終形成日本民族力爭上游之精神，實為今天日本經濟發展之基本原因。

有很多書討論日本近代的經濟發展：如「日本第一」「日本能我們爲甚麼不能？」「經濟動物日本」「不公平的貿易國家」，大多毀譽參半，無法理出一個有系統的道理。此時，「德川家康的戰略戰術」一書，於一九八二年十二月在日本出版，並有柏谷一市等歷史學家、評論家等開會討論，咸認爲在景氣低迷，日本商業貿易均受排擠之國際情勢下，德川家康之一生奮鬥史，可以作爲打開困局，尋找出路的一面鏡子。該書問世剛過一年，引起廣大群眾迴響，中小企業更是爭相閱讀，咸認是一部好書。台視文化公司爲服務讀者，乃首先翻譯爲中文，以廣流傳，他山之石，值得我們參考之處，必然很多。

這本書是集體創作，卷首特別提出編纂之目的如下：

「德川家康原本處劣勢，而能在激烈的戰國時代，由小而大，由弱而強，終於戰勝強敵，奠定江戶政權垂三百年之久，使日本文化得臻成熟，這不是偶然的。江戶霸業之成功，是靠一群足智多謀的策士，激發忠誠精神，透過嚴密組織所獲致的。」

今天的日本也面臨激烈的經濟戰，日本貨充斥全世界，但也遭到來自四面八方的打擊，其遭遇與德川家康當年處境，可以說完全相似，前事不忘後事之師，這是出版本書之目的。

今天日本之中小企業，大會社也一樣，能否在舉世競爭之慘酷事實中得救，大可以從家康的戰法得到啓示。通人心機微，舉人才善用，有人才就有錢財，活用歷史才能打贏一場經濟戰。」

本書二十餘萬言，爲着忙碌的讀者考慮，特別先將其中重要部份，濃縮其精華，分幾項在此加以介紹，希望讀者先睹爲快，大致可以瞭解梗概，其餘部份可以慢慢細讀，其重要部份如下：

一、三人爭霸業，德川家康勢力最弱

一二〇〇年至一五〇〇年，日本學者通稱爲中世時代。約從一四〇〇年即逐漸進入戰國時代，因爲是幕府政治，誰有武力壓倒群雄，就由天皇策封爲幕府，或稱「關白」或稱「將軍」，負統治天下之責，他的權力來源完全得自武力，因此群雄並起爭霸業，名曰戰國時代。類似中國歷史上之戰國時代，但規模則較小。當時有三位英雄式的人物：織田信長（生一五三四—歿一五八二），豐臣秀吉（生一五三六—歿一五九八），德川家康（生一五四二—歿一六一六）。

家康比信長小八歲，比秀吉小六歲，當另二人已據有權力時，家康只是一名人質，以後變爲侍臣，依形勢分析只是小老闆的地位而已。可是由於信長及秀吉輕舉盲動，被殺早死，德川家康終於完成了霸業。

家康出生於三河國岡崎城主松平廣忠的家裡。三河國之地理形勢，東邊有今川義元的強國，西邊有織田信秀之虎視。家康幼名竹千代，且是嫡出，母姓於大。在兩強窺視情況下，迄無寧日，松平廣忠又體弱，不得已乃先以逼妻改嫁作了政治的工具，家康此時只有三歲，就作了無母的孤兒。

廣忠繼娶了田原城主戶田康光的女兒，也有聯合小城主對抗大國的意思。但是，仍舊難免遭到吞併之命運，於是想出以六歲的家康，送去今川義元處作人質，這是戰國時代，唯一免於滅亡的方法。

命運多舛的家康，在被送往今川的途中，戶田康光把他掠奪了，送往另一大國織田信秀作人質，戶田因此攀上織田的關係，還得到一千貫的賞錢。

家康八歲人質時期，廣忠被部下所殺。今川義元在積憤之餘一舉攻下了三河國，鼓勇前進，織田信秀也被打敗了，一陣商議之後，家康作了今川的人質。從此，家康十四年悠長歲月，過著寄人籬下的生活，他必須學習忍耐，更必須恭順，有一次今川大宴群臣，有人指這小子根本不像城主的兒子嘛，家康受辱之後，故意在庭園放尿，以示反抗，大家為之驚奇，雖然如此，仍不能改變其人質之地位。

他偶而也有機會跟僧侶學習，讀漢書研儒學，家康就在此時潛移默化，自我鍛鍊，體驗出克服橫逆之道，在其以後嶄露頭角的歲月裡，處事以忍耐為先，明柔弱勝剛強之理，未始不是從作人質時代領悟而來。

但畢竟是人質身分，多讀書是不被允許的，所以家康後來成功，非常羨慕讀書的人。據研究他曾涉獵過論語、孟子、史記、貞觀政要、群書治要，晚年時又作駿河本銅版書。

家康幼年之坎坷生活，好有一比，一個專作包工的小公司要看大公司的顏色，死活是自己作不了主的。在那樣的處境下，常人的抉擇不外兩途，其一是承認命運的安排，唯唯諾諾