

第一章

荀子与企业王

堤义明是西武（Seibu）集团的老板。西武集团共有一百七十家大规模企业，职员总数十万人。外界人士谈到堤义明的西武集团，大家都敬称为西武军团，很多经济学家评论家更形容堤义明是西武军团的总帅。

堤康次郎死前曾对堤义明说：“堤家的责任，落到你的身上了，你一定要牢记我说的话。你不要问为什么，总之，在我死后的头十年内，你要采取守势，即使你有绝对把握的胜算大计，也得忍过十年，才开始照你的意思去发展。”

荀子说过这样的话：“天性，并没有分凡人或圣者。人群之中，会有圣贤之士出现，那不是天生而来；圣贤之士，都是从凡人中经过教育才培养出

来。小人，其实可以成为君子，小人所以是小人，完全是因为他们没有努力去学习做一个君子。”

堤义明（Tsutsumi Yoshiaki）是个孤独的日本人。他凭孤独的性格和坚强的忍耐毅力，加上他对中国古代思想家荀子的仰慕，使他成为全世界真正最有实力的企业家。

五十四岁的堤义明，并不以为自己是全球最具财力的企业家。他时常说：“你们总是把我估价得过高，说我是世界上第一有钱人，你们看我像吗？”

但是美国的权威财经杂志《Forbes》的编辑，从多方面调查分析，认为自一九八七年开始，堤义明就已经是世界上排名第一的企业家。一九八八年七月二十五日发售的《Forbes》半月刊，再举堤义明为全球最具财力的有钱人，说他如果把私有财产折成现金，总值会超过一百九十亿美元。

震惊全球企业界

日本人中，可以说除了幼儿外，几乎所有的人都知道堤义明这个响当当的大名。

即使是在《Forbes》半月刊把他被誉为全世界排名第一的企业家之前，堤义明这个名字，已经是日本企业界的偶像。

外国人是最近三四年才晓得堤义明这个日本企业家的名字的。因此美国的经济杂志《Forbes》半月刊，将他列为世界

上财力第一的企业家，一时之间，各国财经界人士，都几乎无法接受这项事实。

在日本以外的地区，提到日本有实力的大企业家，人人都会想到松下国际机构（Matsushita National）的总裁松下幸之助和大正制药公司的老板上原昭二（Uehara Shoji）这两个国际知名的日本人。

去年，《Forbes》杂志的消息震撼了全世界，过后，堤义明的名字，才在全球受人注目。

当然，过去大家认识的松下幸之助和上原昭二，的确是日本企业家之中，顶受重视的两大巨头。

每年春季，日本国家税务局，都会把上一年度个人缴纳的所得税实数公布给大众人士看。过去十多年来，松下幸之助和上原昭二两人，年年都是排在前五名以内的最高收入者，而且他们也是十年来，一直名列前茅的企业家。

在《Forbes》半月刊发表全球企业界大富豪排名的时候，突然排在第一名的人，叫堤义明，论外表相貌，极其平凡，在国际财经界，还很少人晓得此人的名字。

世界各国的大企业家，的确无法马上相信《Forbes》杂志的报道。

七月二十五日的《Forbes》杂志肯定，在股市大风暴之后，堤义明的财力仍然是一百九十亿美元。报道中同时暗示另一个惊人事实，在今天的股市回复正常情况下，堤义明的财产物业总值，当然会比一百九十亿美元多出很多。

据《Forbes》财经杂志的调查，松下幸之助的总资产大约是二十亿美元。另一位国际知名的日本企业家上原昭二的产

业总值则接近十五亿美元。

依这个统计数字来比较，堤义明等于松下幸之助的十倍，更是上原昭二的十三倍。

《Forbes》杂志也在这个全球最具财力企业家特辑里，列出最有钱的六十八个美国人的资产数字供读者比较参考。

美国人森·华顿(Sam Walton)，是华麦便利店(WAL-MART Stores)的经营人，他拥有的财产，是六十五亿美元，列为全美国最有钱的人。

森·华顿只等于堤义明的三分之一

杜邦化学企业的经营家族，合计资产接近一百亿美元，整个杜邦家族，合起来也不过等于堤义明的百分之五十五。

《Forbes》杂志也举出大家熟悉的洛克菲勒家族来比较这个大富之家，全族总资产虽然不少于五十亿美元，却无法与堤义明个人拥有的一百九十亿美元相比。

巨大企业群

堤义明，在日本企业界成为众人注目的对象，是最近十年的事。

先不急着想验证《Forbes》杂志对堤义明的财力实力估计是否绝对正确，要了解堤义明这个人，或是进一步知道他凭什本领可以在五十出头的中年期，荣登世界最有实力企业家的第一宝座，必须从多方面着手，才有可能探索他的成功要因。

堤义明是西武(Seibu)集团的老板。

说起西武集团，日本企业界都承认，这个巨大企业集团，已经跟新日本钢铁集团、三菱重工业集团同列日本三大企业组织。

西武集团共有一百七十家大规模企业，职员总数十万人。外界人士谈到堤义明经营的西武集团，大家都敬称为西武军团，很多经济评论家更形容堤义明是西武军团的总帅。

这个超大型企业集团，经营的生意主要有：铁路运输、酒店、百货公司、高尔夫球场、游乐场、职业棒球队、地产、饮食业、学校及研究所等百数十大类别。

西武铁道公司，是由东京通往人口密集的西北郊区的电气化私营铁道企业。铁道全长一百七十里，几条不同的路线，连接四五百万人口的居住地。

西武百货店，是东京及其他十几个日本大都市的大规模百货公司，特别是东京闹区之一的池袋(Ikebukuro)电车总站的西武百货公司，规模大到一如整条街似的，许多有逛百货公司习惯的人，试过用一天十小时的时间去逛这间超大型百货公司，结果只是走马看花而已。

全日本每一处人口集居的地区，人们都会发现有西友(Seiyu)这个名称的大型百货超级市场。西友是西武集团内一家食品百货公司。

香港、台湾的游客到日本旅游，行程上很多时候都会把东京的丰岛园游乐场排进游玩节目里。这个设计新奇、面积几乎及得上迪斯尼乐园的游乐场，是西武集团的直接经营事业。

在东京 凡是用太子(Prince)名字的国际级一流大酒店，全都是堤义明西武集团旗下的直接经营事业。

单在东京就有七间太子酒店，其中东京太子酒店和赤坂太子酒店，是国际知名的超级大酒店。在池袋太阳城(Sunshine City)的太阳城太子酒店，是港、台及东南亚游客和生意人经常入住的一家大酒店。

东京及附近地区的太子酒店，房间总数超过一万间，以都市人口计算，堤义明称得上是世界酒店大王。

但是，全日本及外国，还有五十多间太子酒店，都是堤义明手上的企业。

日本人很迷棒球运动，堤义明经营了一支叫西武狮子的职业棒球队，最近几年，连年夺取全日本职业棒球大赛的冠军荣誉。

堤义明还拥有十多处度假村、二十个高尔夫球场、一个比迪斯尼乐园还大的西武园游乐场、专业学院、运输、地产及经营政策研究所等，企业总数超过一百七十家。

其他大企业的领导人，顶多是在日本或世界各地拥有工厂、公司或其他资产物业，像松下幸之助或丰田汽车企业的丰田英二、丰田喜一郎

但是，堤义明的情形与众不同，他的生意，大至日本国土重建计划，小至开一间二十平方英尺的雪糕店都有。在外国有他的产业，在日本国内，没有那个地方是没有堤义明企业的。这种多方面搞大企业的情况，日本没有第二个人可以相比，欧美也找不出那个大企业家可以跟堤义明较量。

日本的著名记者作家永川幸树，在他的新著《堤清二与堤义明兄弟的十年后》一书中指出，堤义明除了十万职员、一百七十多家大企业握在手中之外，他的脑子里，装载着的企业类

别及长远大计，可以说没有那个日本企业家比得上。

永川幸树指出 单是西武铁道公司所拥有的土地 便有一亿五千万平方米之多。这位经济评论家说：

“照旧价 这么多的土地 总值是一百二十七亿日元。但是，今天的地价，比三四十年前，不知增值多少倍。西武铁道公司，是堤义明个人拥有的产业，单是土地，实际的价值是十二兆日元 也就是一千亿美元。”

另一位经济评论家若林照光 在他的著作《堤义明的帝王学》一书中，说堤义明的总资产应该在一千六百五十亿美元以上。他说：

“堤义明组织了一间很小的公司 名叫‘国土计划公司’，用来控制西武企业群的每一家大企业。堤义明拥有西武企业集团的百分之四十的股票。这些股票，总值是二十兆日元。这数字换算成美元 便是一千六百五十亿。”

没有人计算得出堤义明究竟有多少财产。他自己从来不说，他是个只会埋头苦干的沉默人。

《Forbes》杂志的编辑也说：“堤义明不以为自己是世界上最有钱的人，他甚至否认拥有一百九十亿美元的资产。实际上，他的国土计划公司，从旁控制一百七十八家大企业的产业。”

一般人只知道堤义明手上掌握西武企业群 却不晓得 这个日本年轻企业家，是日本，同时也是地球上少有的大企业家。

他究竟拥有多少财产 可以说没有人知道。不过 他正在大事发展的，是从没有人尝试过的日本改造大计划。

在东京的新宿和池袋两大旺区通往西北郊区的西武铁道公司，是堤义明的母体企业。凭铁道公司的财力，帮助他在一百多种行业中顺利投资。

堤义明经营这么庞大的企业群，却始终是一人在上（One-man Show）的经营。日本企业界很担心这个日本人所谓“一人独演”的公司，会在什么时候出问题。

西武那么大的企业群，是由堤义明一个人做独脚戏支持，却愈来愈壮大坚强。

企业界仍然担心独脚戏会有差错的一日。每当有人问起这句话，堤义明始终不作任何表示，他只以微笑作答。

读中国圣贤书

日本企业界人士，几乎都爱研究中国古代圣贤书籍。

大家都说 古代圣贤的智慧博大精深 对现代人学习比较或变通运用的好处真是太多。

很多大企业家 都要求自己及属下高层人员 除了各国情报知识不可忽略之外，同时也得拨时间阅读中国历代贤人的著作。

“成吉思汗如果活在今天的日本 他的管理才干 会使他成为一位了不起的跨国企业的领导人。”

日本企业家相信这句话的背后意思。过去几十年来，许多学者把中国贤人的著作译成浅白的日文，加以评述和修订，供企业经营人阅读参考。

成吉思汗的才干可以在今天领导国际大企业，说明了一

个道理：过去两三千年来，中国的智者给后人留下的言行思想，其实是一份十分丰富的有用遗产，可是中国人尤其是企业界的中国人，并不十分重视祖先的遗产，没有几个华人企业家或企业主管人，会一生不停地阅读和思索古代贤人的作品。

日本人的企业家，不管怎么忙，都会设法深入研究中国贤人的思想，特别是从贤人的著作中，探索新的学问，应用到现代生活、现代企业管理去

最近几年，国际贸易形态发生很大的变化 日本是个国际贸易国家，因此日本企业界本身也发生非常大的变化，人们把这时候的国际形势称为贸易的战国时代。

于是，很多人便想到诸葛孔明。

诸葛孔明生逢乱世，却凭沉静态度及过人的处世本领，很年轻便在职政上当权。他服务的政府，虽然实力不若敌对国家那么强大，却在他的管理下，保住长期政权。

日本人认为，诸葛孔明具备过人的管理才干，他的政府等于是间面临倒闭的半破产公司，面对的敌国，就像是虎视眈眈的敌对企业 随时都可能“吃”掉半破产的公司。可是，诸葛孔明却把“公司”搞得不错。

这几年间，至少有二十本写给企业界人士阅读的书，主角是诸葛孔明。这些“孔明”著作，销售情况十分好。原因就是日本人认为孔明的管理，可以把一个机构，从危机状况中带到平稳境界。

华人学者也提过古代贤人的学问，可以活用到现代社会的说法。但是，学者说了却没继续去实现古人智慧的活用工作。有些学者的确有诚意想在这方面努力，却得不到经济和

精神方面的支持。

也有人怀疑，即使这些工作都做了，华人本身是不是有诚意相信自己祖先的思想，还是一个疑问。

日本企业界从不放松对欧美的新知识的吸收，同时也不忽略中国古代贤人的研究。有些公司，在新职员进入公司的入社仪式上，就分发一份自修书单，书单上总少不了中国古籍。

这里，我要剖析的大企业家堤义明，他是荀子的追随者，他阅读荀子的的大部分重要作品，然后定出自己的经营哲学。

堤义明是个从圣贤书籍中诞生的大企业家。

堤义明曾经说：

“我读很多中国古代圣贤著作，荀子的文章读得最多，从他的思想中，我得到自己的见解，是孟子的性善说。是的，人与人之间，你信任对方，就能得到对方的信任。这种信任就是善的说明。”

他父亲堤康次郎，是个崇拜中国古代圣贤学说的日本政治及企业家。

堤康次郎除了经营地产及交通事业，也是个成功的政治家。他一共十二次当选为国会议员，也当过国会议长。

当堤义明还是初中生的时候，父亲就要他多读中国古代书籍。

堤康次郎是个风流人物。

在生意上，他可以说是西武企业群的创立人。

在爱情方面，堤康次郎的风流帐，真是一百万字也写不完。他正式公开让人知道的妻子一共三个，这三个妻子，为他

生了七名子女，堤义明是他七个孩子中的一个。

但是，堤康次郎一生之中，究竟跟多少个女人有过爱情关系，或说他有过多少个未曾公开的孩子，就没有人知道了。

堤康次郎自己行为浪漫，却把他心目中可以继承家业的儿子堤义明，教育得十分严格。

名作家城山三郎曾经跟堤义明谈过话，堤义明始终坚持他的性善说思想，但是，并没有承认自己是孟子学说的信徒。

过去十几年间，堤义明在企业经营方面的行为表现，待人接物的确是凭一个“信”字信任他人。

不过，仔细的分析他在企业管理方面是个百分之百的荀子门人。

他对十万职员要求得很严格，不过，他先做到这些要求给别人看。这种先自我修身的思想，是他从荀子的文章里吸取到的。

性恶说的企业家

七十年代中期，日本企业界突然冒出个新强人，他就是堤义明。

大约从一九七五年起，堤义明在日本，展开一百多种事业的投资，在那个国际间闹着能源缺乏的不景气时期，他的全面出击，的确给日本企业界掀起一股信心浪潮。

七十年代中期的堤义明，虽然说是突然冒出头来，成为日本社会中的一个英雄偶像。其实，几乎整个企业界，都在预料着堤义明的出现。

堤康次郎死于一九六四年。

这位风流政商，从三个有名份的妻子所生的孩子之中，挑了妾氏生的儿子堤义明，作为堤家产业的正式继承人。

堤康次郎死前曾对堤义明说：

“堤家的责任，落到你的身上了，你一定要牢记我说的话。你不要问为什么，总之，在我死去的头十年内，你要采取守势，即使你有绝对把握的胜算大计。也得忍过十年才开始照你的意思去发展。”

堤义明把他父亲当导师般敬重，果然在这一年，他不过是个二十九岁的青年，正式接管父亲留下的产业，却一点动静都没有的守了十年，到父亲所说十年保守期过后，一九七五年，堤义明方以一个实业家身分，照他自己的意思，在日本各地大展拳脚，发展西武的巨大企业。

直到今日，十三四年的光景，堤义明由一个沉默的守业者，发展成为改造日本的大企业领导人，其中最令人瞩目的，就是他的思想行为。

七十年代中期，堤义明出头搞生意的时期，在交通、百货、地产、旅社、娱乐各行业中，比堤义明更有实力、更经验丰富及更具声望的年轻实业家真是多到无法计算。

经过十多年的时间考验，成为淘洗出来的成功者，堤义明是个公认的企业偶像，许多企业界人士都说，堤义明的个人修养与众不同，凭这些特殊条件，他成为现代日本企业界的王者。

究竟堤义明的修养条件是什么？

所有的经济评论家都说，堤义明从他父亲那里学习了一

套帝王学问，所以，不用十二三年时间，他就能在日本这个企业大国成为人人敬服的帝王。

记者作家上之乡利昭和经济评论家若林照光、永川幸树、针木康雄等人，写过很多本关于堤义明的专书，都称堤义明这个人具备了中国古代的帝王条件，当他投入企业圈去与人一争长短 就能凭帝王才干 叫同行敬服 然后稳坐盟主宝座 显示威望。

那么，日本人所说的企业帝王学又是什么非凡学问呢？

说穿了，原来很简单，中国人在初中阶段个个都在学校课本上读过的，那就是从古代贤人的遗著和做人风范中，学习待人接物的正确态度。

堤义明的早年教育，从家庭到学校，都历经很严格的训练过程。到他掌理巨大企业之后，所作所为，都表现出他是个很重视天性自制和以身作则的人。

他父亲时常对他说：

“你要人家服你 就得比人家努力三倍。”

堤义明把这句话深深刻在脑子里，当作是事业发展的圣经，做人做事从来没有离开这句话的范围。

他每一个决策，都能向属下提出实际的证明，证实他可以完成这个计划，这种比别人努力三倍的作为，使得一千多名追随他的各行业专家及十万员工都佩服到五体投地。

父亲也教他谦虚的做人态度，要以静观态度作为人生进取战略。他在学校的时候，成绩及为人一直是不好不坏的中等材料，正是他父亲要求他实践的做人态度。

日本名剧作家仓本聪、矢野诚一、电视企业家齐藤宏及东

京大学的名教授茅阳一等知名人士，都是堤义明的旧日同窗学友。他们谈起堤义明 结论都是一样 他们说：

“ 学生时代的堤义明 是个平凡不出众的沉默青年。”

堤康次郎是个精读中国古代圣贤书籍的日本政商，他可能也从荀子的苛刻学说中找到了可贵的启示，所以要他眼中可以继承家业的儿子堤义明，一生追随荀子学说做人。

荀子曾说，懂得沉默不故意显示自己的人，他开口说每一句话之前，都了解到话中的真正意思。

堤义明的表现平凡，是他以静观而沉默的态度，一方面修养自己，同时谨慎自己的言语行为，免得暴露弱点招致祸害。

荀子的思想主张性恶说。表面看，荀子似乎把人视为不良的动物，说得不好听，好像肯定说人不是个什么好东西。其实，荀子的学说并不是那么肤浅的把人类贬为可恶和不可依靠。

荀子的学说，其实是很积极的督促世人，要注重后天的自我修养，要以谨慎的自制态度，管理自己的言语思想行为，透过这些修养和实行这些修养 才能摆脱人类‘恶’的本性。

日本企业界很多高层领导人甚至公司的经营人，都是荀子思想的拥护者，这里边，大部分人都称得上是这位中国大思想家的忠实信徒。评论家若林照光说：

“ 不彻底研究荀子的为人与思想，都会从字面误解荀子是个对人类怀疑的人。但是，真正读通荀子思想的人，就会从性恶说的思想里，探索出荀子最终的目的，最强调人与人之信赖的重要。”

荀子认为人的本能是生存。饿了，就设法找东西吃。倦

了，就要休息。寒冷的时候，会找东西遮掩住身体及生火取暖。这些都是生存本能。

但是，多数人在自己进食充饥之前，会考虑自己的父母子女是否挨饿。在睡觉之前，看看父母子女是不是已经安眠。要取暖的时候，也会把取暖的机会，先让家里人享受。这是教养，是后天人为的训练。

照先天的本能，人，只会为自己的生存考虑自己的需要。要不是经过后天的教养，人根本不会对自己以外的任何人发生好感。

荀子因此认为，人的本来行为，如果没有接受后天人为的训练，就会很自然的表现得只为自己，这种自私，是人性恶的根据。

经过后天人为的教化训练，人，就学习了礼、义和善良的做人道理，才会关心家里亲人，关心朋友，同时也关心社会公共事务。

像堤义明这样的大企业家，并没有从字面上去误解荀子的学说。

性恶说这三个字，多数研究荀子和追随荀子思想的日本人，都不觉得性恶说是一个坏的名词。因为，性恶说，完全没有故意把人讲成丑恶的、不良意图的族群。

荀子要用性恶这个名词，完全出于善意，他说人如果不接受正规的善良教育，就只会本着天生的求生本能而生活，只顾本能的个人的需要而生活的人 他的行业便是‘恶’的行为了。

荀子说过这样的一句话：

“天性，并没有分凡人或圣者。人群之中，会有圣贤之士

出现，那不是天生而来，圣贤之士，都是从凡人中经过教育才培养出来。小人 其实可以成为君子 小人所以是小人 完全是因为他们没有努力去学习做一个君子。”

荀子说过一句名言。他说：

“每一个凡人 其实都可以成为伟大的禹。”

禹这个人，在古代是个圣人，他治洪水救万民，后来成为夏朝的君王，在中国人心目中，夏禹是个了不起的伟大人物。

荀子说，凡人都可以透过教育方法，成为像禹这么能干又对人类作出贡献的善良伟人。

从这些角度去理解荀子，就可以察觉，荀子的性恶说，本来用意十分善良。

他尤其强调教养的重要。不接受人为的正确教育，人，可能就永远停留在自私的求生本能阶段。但是，有后天教养，知耻识礼，守法讲仁义，更以自己的行为去实践这些教养要素，人就是善良的动物了。

我们要明白，两千多年前的中国，是君主绝对掌权的时代。荀子的性恶理论，表面是发表他个人对人性的分析见解。他真正的用意，是想透过这个学说，去影响当时的当政者，让当权的人明白，要治理好人间万事，不能单凭武力或自己私人的主张，作为一个众人的领袖，必须有严格的教养，而且还要把教养的心得加以使用，才能算是个圣贤之士。

对于领袖的条件，荀子其实在学说中讲得很清楚。他说：

“对一般百姓，你只剥削，而没有给予利益。只想百姓效忠你，而你从不关怀他们。只强迫大家为你做事，你不曾为百姓做点事 这样治理国家 结果只有一个可能 就是灭亡。”

荀子的理想是，作为一个领袖，一开始就该对天下众人表示善意，为百姓做事，不考虑利益的回收，不计较百姓的效忠，更没想过要把人民当为自己的私有物加以使用，如此国家会富强，百姓会敬爱你，承认你是个圣贤领袖。

这些荀子的基本思想，在今天的日本企业界，普遍受到重视。

话说堤义明小时候，他父亲堤康次郎，为国家政务忙碌又得经营多种生意，仍然不忘给堤义明传授这些荀子思想，是因为堤康次郎肯定了荀子的学说，可以应用到现代工商社会 帮助企业的经营管理。

不过，他知道，要先实现荀子所说的教育训练，才能把儿子训练成为企业界具备王者条件的领袖人才。堤义明听从父亲的遗言，在接管生意之后守业十年，不作任何冲动的举动，是他很特殊的成功条件之一。

他由小孩时代，一直到今天掌理西武企业集团为止，从来不爱故意炫耀自己，这是他的另一个少犯过失的优良条件。

用人的时候，堤义明会从多方面去了解对方，进一步取得彼此间的信任，然后再把责任交给对方。很多人都说堤义明是怀疑心很重的人。但是，他的十万职员信服他支持他。企业界人士，都说他是个荀子思想的实践者。