

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

钢铁帝王稻山嘉宽



钢铁帝王稻山嘉宽

不知道你想要获得什么爱？健康？勇气？成功？金钱？幸福？汽车？只知道这套书可以给你人生奋斗中的问题以比较满意的答案。请你阅读它们，思考、琢磨，再阅读它们，然后立即行动；刚刚起步的你将会不畏劳苦，陷于困境的你将会自拔奋起，获得成就的你将会更不满足。

人生中值得我们去做的事，就值得我们去追求。

每种逆境都含有等量利益的种子。

这就是这套励志自助书籍给你的启迪。如果你愿意接受这套书中的每一条成功法则，并在实践中加以学习，你就会唤醒心中的巨人。

请记住书中对你有意义的句子、语录和词汇，记住书中激励你开始从事你称心如意行动的事件。

有人喜欢回首往事，在神往与乡愁中度日；有人愿放眼将来，为实现理想而生活。我无论如何不属于怀古思旧的一类。

不是吹牛，我这个人天生就不喜欢回首看人生，不喜欢在回忆中自寻烦恼，而总是拼命为已经过去的事画句号。

——稻山嘉宽

钢铁帝王稻山嘉宽

第一部 生平履历

一 钢铁时代

有人喜欢回首往事，在神往与乡愁中度日；有人愿放眼将来。为实现理想而生活。我无论如何不属于怀古思旧的一类。

过去的事我总也记不住。比如出国旅行时，我不仅记不住自己住过的饭店，甚至一跨出饭店大门，马上就会把身后偌大个高楼忘得一干二净，看来我根本就没有要记住它的意识。

不是吹牛，我这个人天生就不喜欢回首看人生，不喜欢在回忆中自寻烦恼，而总是拼全力已经过去的事画句号。

偏偏是我，接到了《我的履历》丛书的约稿。当然，我这个不会发感慨的人，是写不出趣味横生的回忆录的。但我还是个有血有肉的人，起码不至于连如实叙述过去的事情本身，作一点自我反省都不能。当然我不可能编谎话，但我也决不愿写那种故作姿态，似乎蒙上了一层面纱的自传。所以我对约稿力辞不受。

可是，我早就屈服了，笔也举起来了，文章也写起来了。这是因为小岛的劝说。我要负特殊使命出访加拿大时，曾与记者小岛同行，并与他成为肝胆相照的知己。他下饵放线，说是将我的口头禅“钢铁时代”之内涵写进履历就足矣，一举钓起了我这条“小鱼”。

终于要落笔写了，这使我无论情愿与否，都必须去追寻早已淡漠了的记忆。当然，难忘之事我也有若干，归纳思考之余，我由衷地发出了一大感慨——我的过去是幸福的，现在仍感到幸福和自豪。

这幸福决非是我所处的环境，我的物质生活之福，也就是此生平稳，无灾无难之幸。而是来自我们这个时代，即 20 世纪中最具现代化特点的钢铁大军的发展壮大。我为自己投身到了这一划时代的发展中感到无比幸福。堂堂五尺须眉，心怀壮烈，跋涉一生，怎能不由衷感怀。

钢铁是一切产业之本，我们今天的生活已不可一日无钢铁。居家度日的锅、盆、刀、铲自不必说，出门代步的电车、汽车、自行车，耸立路旁的高楼大厦也无一不是钢筋铁骨。即便是农村用的犁、锹、镰、脱粒机、耕种机、农药喷撒机，浑身也都是钢铁。钢铁产品在当今世界所有全金属性制品中占 95.5%。

这些，仅仅是平面观测到的一部分。钢铁还是机器制造的主要原料。现代社会中生活着 50 多亿的世界人口，为了提高他们的生活水平，就是为了尽可能地满足人类的物质欲，就必须尽可能多地生产产品，而这一切，除借机器之力别无他法。

现在的世界被称为机器革命的时代。这也是由于随着机器的发明、改良和进步，大量生产民众所需产品而成为可能。

无论幸与不幸，战争是文明之母。由于第二次世界大战，机器的发明与改良取得了飞跃进步。今后，只要全人类共同辛勤劳动，就有可能在地球上消灭贫穷。人的劳动力原是无法储存的，正是机器浓缩了劳动，因而也就有了“时间就是金钱”的名言。

人类发明了用机器储存劳动的方法，为了用于将来的生产力的巨大发展，可将现在的劳动潜力变成机器设备。这种被喻为神奇的幸福之泉的机器，

都是以钢铁之身问世的。我身为一个投身钢铁生产的人、一个从事左右人类幸福的产业的人，难道不该以此为幸，以此为福吗？

当今的时代被称为钢铁的时代。它的另一层意义，就在于人们可通过对钢铁的控制，将自由主义经济的无穷变幻，稳定在更理想的水平上。

也就是说尽可能稳定钢铁的价格。为实现这一目标，在钢铁需求量有所减少时，不应浮动价格，而应减少产量，而当需求量有所增加时，则只应增加产量。

当然，这种结构必须建立在自由主义经济的基础上。有决定产品价格与产量之自主权的钢铁企业，应充分认识本企业的经营将会给经济全局带来何种影响，有所认识后还应尽力排除无效竞争，努力稳定价格。因为钢铁的价格若能稳定，就可阻止产业界局部的繁荣与萧条对经济全局的影响。

钢铁是工业的食粮。愈是成熟的工业国家，钢铁在经济中所占的比重就愈大。当今世界能对经济的稳定带来不良影响的因素，除“大米”、“金钱”，就是“钢铁”了。

在日本经济中，国际收支一向被喻为薄弱环节，实际情况也基本如此，所以日本才一直致力于开发出口，以强化国际收支。可经常发生的问题并不是国际收支的好坏，倒是进出口的平衡。

在这一问题的解决上，迄今一直是金融界单枪匹马、孤军奋战的。因此，突发的金融紧缩常常会引起不必要的经济混乱，使产业界丧失利润，发生拒付、破产现象，并给产业界留下无穷的后遗症。

逢到这种时候，我们就应该考虑如何通过对钢铁的控制寻求进出口的平衡。我认为这样做既不致因不平衡给整个经济造成不良影响，使得经济顺利发展，还可改善对外贸易状况；可谓一举两得。欧美的发达国家不仅已开始了这种努力，并且初见成效。

只是，日本的经济政策中似乎欠缺这方面的考虑，政府因垄断禁止法的解释和运用而作茧自缚；企业家则急于加强自卫能力而不顾民众的实际利益。非但如此，发出上述异议者，还要被指责为唯我独尊的“钢铁就是国家”论者。就算我们对指责俯首称是，可这样下去，日本经济怕是永远不得出头之日了。

我的履历，要自结论说起，这就是我的宗旨。我希望钢铁价格无论何时何地都不变化，希望千方百计地稳定钢铁价格。我愿为此奔走呼号。味同嚼蜡的履历书是不会吸引读者的，所以干脆来个我行我素，开篇就敢作出了结论。性急是我从婴儿时代就有的毛病。

二 凑着除夕的热闹落生的“毛小子”

母亲唤我叫“毛小子”，因为我落生的日子比母亲的预产期早了一些。

我出生于1903年12月31日，1904年恰是阴历龙（甲辰）年，而母亲大概愿意我属龙，因为传说中的龙能腾云驾雾给人带来升腾的好运，所以她希望我坚持到第二天，即龙年的元旦再出生。听说母亲为了能赋予我这“好运”，坐在椅子上拼命忍耐着阵痛的折磨，以尽力拖延时辰，而我却偏偏要在兔年的最后一天敲响人生的大门。为一天而抱憾，难怪母亲说我是个“毛小子”呢。

不过，我的户口簿上出生年、月、日一栏内，却明白写着1904年1月2日。也许父母怕我消受不起每逢元旦作寿的大福，反致折寿，有意将日子晚说了3天。兔年生人过龙年人的生日，使我在当今的财界里享有既能出席“卯会”、又能参加“辰会”的殊荣。真是不折不扣的兔翻身、龙抬头。

母亲一直保存着那张为阻止我的出生而坐过的椅子，直到关东大地震的火灾中，它与我家房子同归于尽时。母亲为这把椅子起名叫“门栓”，它曾是我的不可多得的纪念品。

我出生时的房子，座落在现在的东京中心的中央区银座六丁目，当时，那地方被人称为了町。现在，我家遗址上已建起了一座地下停车场，我幼时睡觉的地方正在张开大口把一辆接一辆的汽车吞入腹中。当然，那周围的一切已没有丝毫旧日的影子了。

我出生时，父亲正在经营着祖业“稻业银行”。说是银行，在当时不过是个比当铺高明不了多少的钱庄。在那之前，我的祖上还办过邮局。我记得家里铺面上既有邮局特有的小窗口和客户等候叫号的长凳，又有与这格局极为不协调的大钱柜，那曾是我们捉迷藏的好去处。前几天我还见到了当年我家的管家加藤左门老人，他说我家银行的旧址就是现在银座大街（当时叫八官町）上的三昧堂画廊。

创办稻山银行的，是我的祖父稻山久仙。祖父是千叶县君津郡农民坂本藤右卫门的次子，坂本家早年则是安房贵族里见氏手下的武士，1614年里见家被移封伯耆地方时，坂本家没有随主迁移，而留住君津当了农民。我不很了解当时的情况，只知道八幡制铁所计划在当年的君津郡兴建一座流水作业式的炼钢厂，而且轧钢厂工程已在紧张施工之中。这地方似与我有着奇缘，新工厂的名字叫君津制铁所。

那时候，农户的次子必须出外谋生。据说我的祖父11岁时就只身一人到了东京。到达东京之前，祖父为鼓“立志”之气，特地取道伊势神宫去参拜，对神发誓要立身立业。伊势很远，但当时可跟在来京城参见幕府将军的诸侯队列之后同行。因为诸侯必在每一宿营地行善施米，不花分文便可填饱肚皮。

祖父经常对我们谈起当时的情景，以及他曾目击过的安政大狱、樱田门外事变的情景。总而言之，祖父抱定“立业”之心闯入东京，我深信他进京后是勤奋异常的。不久，他做了稻田家的入赘女婿，继承了稻田家的家业，开始以山下町为舞台成家立业，并且逐渐取得了成功。

祖父一直活到虚岁85岁，直到我大学毕业前夕才过世。这使我得以师承祖父、父亲两代人的思维方法。祖父对我们的教育可用一句话概括，就是勤俭节约。关于他的俭省，我后来曾从一位意外的人那里听到过一个意外的故

事，那是我当上八幡制铁所常务董事以后的事。

那位给我讲了意外故事的意外的人叫菊池宽实，时间大约是五六年前，当时我正在八幡制铁所任主管营业的常务董事。一天，菊池找上门来，说要见我。我一时摸不透来意，并没重视，只是去看看罢了。原来菊池是想在千叶县办一家铁矿砂厂，并希望得到八幡制铁所的帮助。菊池当时手里已有了铁矿砂矿，就只差八幡制铁所点个头，他的厂就算办成了，他求我务必帮忙。

当时，我正苦干炼铁原料只有铁矿石，过于单一，并已注意到尽早开发铁矿砂的重要性。菊池地址在千叶县，千叶地处东京湾沿岸，地理条件很好。为进一步了解情况，我又和菊池一起去了船桥的疗养中心，在那里进行了大量的实地考察。

我们终于达成了协议，一家名叫“千叶砂铁工业”的公司诞生了。这家公司最近已与由菊池的密友佐野友二经营的“不二吊窗工业公司”合并。我感到遗憾的是，由于菊池的公司未能贯彻初建时的方针，使它与另一家公司的合并并非出于业务发展之必需。言归正传，就在我与菊池交涉千叶铁砂厂的组建事宜时，他向我提起了我的祖父。

1907年，当时菊池还是个学生。一个偶然的缘故，他到祖父那里去办事，完事后正欲返回，被祖父在大门口处叫住了。

“想要这个吗？”祖父拿着3张10元一张的钞票遮着阴凉，还不时用3张票子拍打着前额。菊池当然回答说：“想要。”“那就用功学习，早日成个气候。”祖父说着，露出了和蔼的笑容。

当时，只要付得起30元钱，就可得到选举权。也就是说用余力随时能挣到30元钱的工资的话，就是成了气候的人了，祖父是想让菊池明白这一点。当然，菊池马上就明白了祖父的用意，并且一直牢记着祖父的一片苦心，多年来奋斗不止。

我还听祖父说过，那个时候榎木武扬没少乘车来我家借钱，除他以外，祖父的银行还有许多客户，菊池便是其中之一。没想到我和菊池如此有缘，终于从他那里听到了关于祖父的还不为人知的故事。

祖父的勤俭方针对家人也一丝不苟。我的父亲稻山传太郎成了家有了我们几个孩子以后，祖父就离开了山下町的家，搬到位于现在的有乐町日本剧场后的房子里去了。但稻山祖业的经营大权仍在祖父手中，我们一家的日常生活费亦须每月去祖父家领回。这笔钱每每来之不易。每逢我家派人去领钱，总不得听他一顿絮叨，什么勤俭之本啦，省钱之须啦。说够了还不给，总得往后推延几天，这才掏出钱来。若换了我，我会觉得反正都是必需的开支，不如痛痛快快地拿出来，大家都欢喜。但祖父似乎觉得晚给一天，我们也不会饿死，反而省下了一天的开销，何况只有得来不易，我们才会缩减开支，母亲为了每月的零星用度真没少伤脑筋，而每月肩负领钱使命的则大都是我的三姐。我记得她总是哭着回来，可奇怪的是每次非三姐不能领回钱来。

祖父的节俭精神，说实话还是给了我们不少教益的。现在仍然健在的我的两位姐姐都是嫁给了普通的公司职员的，她们从不觉清苦，知足长乐，因为幼时的祖训已使她们很能习惯最一般的生活。

三 父亲的生活

父亲与祖父截然相反，是典型的市民阶层。他善于接受新鲜事物，也很少发脾气，还极好游宴玩乐，不过决称不上奢侈。我觉得他是个精通游宴的正派人，一位敢于挣脱束缚但又不出大格的人。他总是说：“没有比借钱吃喝玩乐再糊涂的了，那样准得吃苦头，”“学会花钱可不容易，因花多少就应得到多少。”父亲教我懂得了实用主义。

父亲的两兄弟都读了大学，唯独他很早就开始帮助祖父经营家产，因此我们一家的生活费由祖父支付，父亲则从祖父那里分得一处位于银座的、早先名叫“摩那朱”的西式食品店一带的家业，并以这项收入为资本，一门心思地玩乐。父亲的确是个好游宴玩乐的人，但玩得挺有分寸。我20岁成人之后，他就不由分说地把我拉出了家门，开始教我怎样与女人游宴。

今天想来，父亲与我年龄相差33岁，当时50出头，游宴伙伴逐渐减少，与我同乐成了他的最大享受。而我为孝敬他，也就拼命迎合。

我与父亲结伴同玩时，祖父已经不理家务，稻山家已传到了父亲这一代。我们一家也已于大地震后搬进了有乐町祖父的房子里。我的享乐之道的第一课，就是被告之：男子汉应该会玩乐，但必须是用自己挣的钱。我明白了为什么有的时候，父亲终日闭门不出，只是枕着个装海带的小铁罐在火盆前呼呼大睡，这种时候一定是他资金短缺，无钱出门的时候。看来他是决不逞一时之能，吃日后之苦的。

比起我的哥哥稻山太郎，父亲更愿带我出门。可能是由于哥哥曾在山口高中学习，大学毕业后顺利进了安田信托公司名古屋分公司工作。父亲第一次带我与艺妓同宴，是在我大学二年级的时候。他是个开通人，他认为不仅是男孩，就连女孩也有必要在出嫁前到吉原那些专营为附近妓院拉客的茶馆去见识见识，甚至亲自击鼓为新露面的艺妓伴舞来给她们看，似乎是想让她们知道未来的丈夫的生活。

我第一次随他下馆子，是在一家叫“生稻”的和式餐馆，同去的除我们父子，还有我的五六位同学。席间，父亲率先站起来唱曲儿。然后又跳舞给我们看。于是我们全都站了起来，学着他的样子跳。欢快之中，父子俩没有隔代之感，超越了年龄、身份的鸿沟，我觉得这才叫玩到了点子上，玩出了水平。父亲还教给我另一条哲理：“玩要尽兴，花了10元钱，就该玩足10元钱的花样，若只玩了个七八成，就说明钱花亏了。”

过去游宴的费用多是半年一结算，帐单上的文字也不象今天这样简单，都是些斤斤两两、分分毫毫的明细帐。结算时，店家就会将一个塞满帐单的鼓鼓囊囊的信封交给主顾们。父亲总是掏出自己的小帐本与信封里的帐单一一核对。

他通常是睡觉前躺在被窝里研究那些帐单的，并且总少不了把我叫到枕边与他共同回忆曾有哪些艺妓侍过宴。若帐单上有一丝一毫的差错，他都会在付钱时和老板娘算个明白。他每次都对老板娘说：“我要是想赖帐，何必这样一丝不苟地和你算细帐，正因为我是想付钱的，才这样分毫不差地和你算。”我听后若有所思，而每当我与老板娘串通一气作假帐时，总会不约而同地抬头对视，身冒冷汗。

还有一件叫我不得不佩服父亲的事。我参加工作后，他每天都要望眼欲穿地等候我下班回家，然后和我一起去柳桥。他决不乘出租汽车，总是说出

去玩儿有什么可急的。他先是一步一步地走到银座大街，然后再乘市立电车或者公共汽车。当然一玩就得玩到深夜，实在太晚找不着车时他才叫出租车，算盘打得十分精细。这一切使我彻底认识了父亲的玩乐观。父亲自16岁起做了60年吉原街上的常游客，这是最使他得意的事。也许正是精打细算才是他60年长乐不衰的秘诀。

遗憾的是，我只能从游宴玩乐的角度上介绍我的父亲。也许他这精打细算式的玩乐应说是不折不扣的实用主义。有人说实用主义的祖先是美国，但我想善意地告诉人们，老江户人才真正是讲求实用的。

我母亲的娘家姓山根，住在东京西南。过了玉川桥从沟口沿玉川河上行走一里地有个地方叫神木，山根家就在那里。记得我小的时候，他们家有葡萄园，有蚕房，还挂着“稻山银行”的招牌，日子过得相当红火。当然，现在已是连影子都找不到了。据说外祖父家原是当地名门，还是擅长汉学的书香世家。

父亲的前妻与母亲是姐妹，她为父亲生下长女千代子、长子绚太郎后就去世了。于是父亲又续娶了母亲。母亲生有三女一男，即父亲的次女和寿子、三女恭而子、我和四女静江。因此我们兄妹一共是6人。

我直到很大了才知道我们兄妹是同父异母。也许因为我们的母亲是亲姐妹，我们兄妹的关系才得以亲密无间。我非常感谢父亲这样的精心安排，非常敬重他。是的，父亲喜欢玩乐，但他决不是个败家子，他严格区别玩乐之需和家庭所需，从不混为一谈。

祖父和父母去世后，稻山家与山根家仍亲密来往。这源于何故已不得而知，总之两家人形同一家，交往甚密。尽管两家人一家是城里人，一家是乡下人，但他们本质上有相通之处，或许这就是原因所在。这共同之处当时讲叫“时髦”，现在则叫“开放型”，总之，这两家人的思想，常常是先于时代而进的。

我的祖父虽说节俭，但生活方式是相当西洋化的。例如他喜欢用椅子，当然是摆在榻榻米上用……还有，他的养生标准也相当新派，如同现在某些人开口必谈维生素，甚至每餐必食苹果，而且必得是直接从秋田县果园摘下不久的新鲜苹果。

除此之外，祖父还是个欧美派。有一次我说：“日本恐怕要和美国开战了。”不料祖父变色道：“可不能干这种糊涂事，和美国打仗可就太不知天高地厚了。”这在那些沉醉于日俄战争的胜利之中的老一辈日本人中是很少见了。更有一罕事，祖父每年圣诞节都要率领全家去帝国饭店吃西餐。

而山根家也是与那些浑身乡土气的汉学世家完全不同，思想是非常现代派的。母亲的长兄山根牧太经常与父亲同游同乐，他不仅与祖父、叔父的银行论有着共同语言，还在神木的家门的挂出了“稻山银行分行”的招牌。他甚至还经营化妆水的制造出销售，这在当时的日本堪称凤毛麟角了。

我的这位舅父为自己生产的化妆水起名为“美振水”。这个名字，无论是字面上还是读音中充满了西洋味，哪怕是拿到今天来，仍可是个叫得响的、有魅力的商品名称。化妆水是瓶装，瓶呈四方形，底部稍窄，瓶盖为球形，瓶颈上系一蓝色彩带。化妆水本身是一种从葡萄中提取出的液体。舅父以果汁为时髦妇女养面的做法，是合乎科学道理的，他的化妆水应是日后的丝瓜美容水的前身，只不过它的问世早了一些。为了这个生意，舅父是连房产都搭了进去的。

舅父的弟弟山根章一舅父好玩照相机，玩着玩着就在市内的神田开了家照相馆。说是照相馆，其实也很与众不同，他专门搞那些焦点模糊不清的柔和照片，应说是现代的艺术照片的祖先。他干这一行倒是善始善终，一直干到了老，但当初也因为过于时髦而没什么生意。

这种爱赶时髦、领导新潮流的特点共同表现在祖父和山根一家的身上。两位舅父的事业虽具先见之明，终因不合时宜而不能成功。我从小看到这些，因此懂得了搞实业不能盲目冒进的道理。

四 顽皮的小学主

我就读过的小学在数寄屋桥下，叫泰明小学，当时离我家不足数十米。我于明治年后期的1910年春进入了小学。这所泰明小学当时已创立80余年，校史之悠久在东京屈指可数。它的毕业生中曾涌现出许多日本各界名流，第34届内阁总理大臣近卫文磨便是其中之一，据说著名诗人、作家岛崎藤村也与他是同窗。

记得近卫公就任总理大臣时，曾幽默地说：“敝人当选总理实数顺理成章，本届内阁之业绩定创历史之最，只因为将降大任（日语“大任”与“泰明”同音——译者）于近卫（日语“近卫”与“最佳”同音）内阁也。”这段话令我的母校名声大振。

不过泰明之声名似乎更得力于它的毕业生中的辈出不穷的游乐界名人。现在仍很活跃的新桥一带的有艺妓陪宴的酒店的老板娘喜代龙三岛、金乐、艺妓和艺人王郎凡、鞠千代、染福都是其中的佼佼者，余者亦有众多，数不胜数，日本古典舞蹈大师吾妻德穗也名列其中。

与我同辈的知名人士中，有当时锅町街现在叫酒店街街角的黑泽打字机行（亦名黑泽商店）的经理黑泽敬一，银座双美商会（专营照相器行）的横田大作，白牡丹商店店主松田信四郎，著名老字号鲜果店干匹屋的店主之弟斋藤义雄，以及日本古典舞诸流派之一的花柳派门人，前不久已改名为寿应的先代寿铺之弟花柳芳次郎和同派门人俗名相川之辅的花柳三之辅。两三年前，我与芳次郎于50年后在神户“干汽船公司”总经理干先生经常光顾的名叫“播半”的餐馆重逢，他还请我关照他搞的电视节目。要不是他告诉我：“说来见笑了，敝人是花柳派门人。”我还真没认出来。此时，我又似乎在他的脸上找到了过去的影子。我们对酒当歌，沉浸在对过去岁月的怀念之中。芳次郎之子花柳宽都已当上新桥见番的花柳派专职教师了，第二代的成长令人倍觉时光的流逝。

小学同学中给我印象最深的是被同学们呢称为“阿三”的相川三之辅。他迷恋舞蹈，还是个小学生就已穿起黄色八丈绢料子的和服，这是我们根本不敢问津的，只配呖舌称羨。而且每当现在的朝日新闻总社东边的毕加德利剧场（该剧场的前身叫“邦乐座”，但我上小学时还没有）后面的，因松井须磨子的自杀而名噪一时的“有乐座”剧场一有舞蹈聚会，阿三必会堂而皇之地告假前往献舞。当时我真眼馋死了。那个时候，阿三是全班最瘦弱的一个（现在已经面目全非），可上、下学的路上却常常被别的孩子当马骑，并且往往是我当马头、“马背”阿三身上则总是骑着个最霸道的孩子。

那时的小学生服装是和式中长外套和半身裙服，男孩是宽腿裙裤，女孩则是齐脚背的方裙。我们班级里服饰最讲究、最具少爷派头的是黑泽，而我总是穿哥哥穿小了的衣服，从来都是藏蓝色的棉布料子，并且袖头常常被我抹鼻涕抹得油亮亮的。

说到衣服，我又想起一件事，我为这件事被老师罚得好苦。现在想起来，仍觉得罚我的那位老师实在不值得恭维。

那是我小学一年级时的事了。有一天午休时，我在操场的单杠下面玩儿，恰巧有个女孩子正在十分高明地在上翻来翻去，我情不自禁地抬起了头。就在我抬起头的那一刹那，身体被老师一把抓了起来，我还记得当时他口口声声地说我是个不可救药的孩子，他对我的处罚是让我提一桶水在厕所的穿

堂里长时间地罚站。

这一水深火热的状态直到三姐恭而子回家吃午饭时向母亲哭诉：“阿嘉还罚着站呢”，母亲急忙跑来解救才得以结束。从那以后，我不得不对大人们五花八门的想象力提高警惕了。

要说惩罚，我在小学时代还曾经历过三次，一次是挨父亲的，两次是挨母亲的。而我一生也只挨过父母三次的惩罚，因为我的父母原本并不是爱发火的人。

记不清是小学几年级时的事了。我家对面是当时著名的牙科医生高岛多米治开的诊所。一天，高岛家的两位小姐来约我妹妹一同去赤羽的浮间原去采樱草。两位小姐中的姐姐满州子虽还年幼，却已令我十分倾心。我满心欢喜，飘飘然地将她们姐妹的来意告诉了父母。可我万没想到父亲竟不允许我们去。我和父亲争了起来，忘形之中不觉骂了一句：“真是死心眼的老头！”这下可惹了祸，父亲怒不可遏：“什么叫死心眼？！我就是不能让你们几个孩子自己去乘渡船！”当时去浮间是必须摆渡过条河的。我虽失去了一次令人神往的郊游，却更深刻体会到父亲的敌犊之情。

惹母亲生气一次是因为我与和寿子大姐为了点鸡毛蒜皮的小事拌嘴，我动武把她摔出了老远，这件事之后我再不曾打过人。另一次是我制造的一出捉弄恭而子二姐的恶作剧。一天，我无意中听见恭而子二姐报怨女友不来信，不知是出于同情还是捉弄人的念头，我给她写了封信并投进了家门前的邮筒。没多久，邮差就送信了，恭而子二姐欢天喜地地接过信，拆开未及细读便已经变了脸。待母亲知道了原由，我已逃之夭夭，她怒气冲冲地一直追到数寄屋桥下。我终于被捉拿归案，母亲把我按在院子里结结实实地揍了一顿屁板。我至今记得她的怒斥：“这么小就有那么多坏心眼儿，长大了还了得！”

那个时候，母亲每天发给我3分钱的零花钱，我喜欢吃咸味的酱油饼干，零花钱也大都喂了肚里的馋虫。当时住地有家铺子卖一种名叫天狗的酱油饼干，又大又好吃，拿1分钱买酱油饼干，然后把10块饼干鼓鼓囊囊地揣在怀里，得意洋洋地凯旋而归。那时的情景至今令我怀念。

其实，比起酱油饼干我更爱吃奶油点心。只不过当时这种东西还很少见并且贵些，只有锅町的风月堂糕点铺里有卖，价格是3分钱1块。这种名为“风月”的奶油点心表皮很脆，带有一点白粉末，咬起来喳喳作响。我总是先吃表皮，再用舌头舔里面的奶油馅，真是其乐无穷。现在似乎整个东京也找不出一家能做出那么好吃的奶油点心的糕点铺来。

不过，每日3分钱的零花费是不允许充分享受奶油点心的，只好望眼欲穿地盼过年，因为过年会得到一笔压岁钱。压岁钱一到手，我就迫不及待地去买奶油点心，简直就象牛郎去会织女。

五 投考高中，几起几落

小学毕业前夕，我终于获得了优等生奖。优等生奖，多么动听，岂不知为了点小小的荣誉，搞得母亲在授奖式上七上八下的。

因为我这奖来之不易，母亲才破例地、并且是空前绝后地决定出席我的毕业典礼。仪式进行到颁奖一项时，主持人开始宣读获奖人姓名，被点到的人一个个走上了台，却怎么也听不到“高田嘉宽”（当时我随叔父改姓了高田）的名字。5人、8人、10人……母亲的心悬了起来，垂首屏气地等待着，甚至有些泄气了。突然主席台上传来了“高田嘉宽”的呼叫。看着我劲头十足地应声而起，母亲情不自禁地流下了眼泪。也难怪，我排行第13，并且优等生一共也只有13名。

无论如何我终于当上了优等生。那个时候与现在不同，家长不大关心子女在学校里的事，小学读完了，我必须自己为自己的升学作准备。充分征求了朋友们的意见之后我决定按自己的喜好选几所东京的名牌学校，再按自己的愿望将它们排列起来依次投考。

我选的学校是府立一中、四中以及私立的开成中学、麻布中学共四所。现在我只模糊记得，我是按开成、一中、四中、麻布的顺序投考的，考试的第一天，我进了三次考场。只有一中的考试是第二天举行的。结果是四试均不中，我不得不考虑退路了。在父亲的建议下，我向神田的锦城中学（该学校曾是一所英语专科学校，据说父亲曾是那所英语学校的学生）交上了报考申请。考试只进行一天，并且只有口试，我顺利通过了。我到底是泰明的毕业生，而且还是泰明的优等生嘛！这样，我终于跻身中学生的行列了。

我考上了锦城中学。仔细想来，恐怕象我这样几度投考、数次落第的人是不多见的。后来，我仍不甘心于府立一中的投考失败，于中学二年级时又参加了一次插班考试，结果还是不中。三年级时再试身手，这回算是顺利通过了整整两天的考试，我十分得意，自认为心中无疑，甚至连一中的制服帽都暗自买好了。谁知一中在11名候选人中只取9名，我竟成了两名被淘汰者之一，这使我再次扮演了一个残酷故事的主角。我这“落第命”在后来的高考中曾重演，而在大学毕业后的就业考试中则以五六次之多反复重演。

我入锦城中学后，学习成绩名列前茅，直到三年级上半学期，我一直连任副班长，而成绩高踞榜首的则是几年前已去世的住友信托银行副总经理泽野，只是，我能取得如此的优良成绩，实在是不无原因的。当时锦城中学的学生常去奇屋桥畔的教会去领焦糖，除去吃糖，我还学会了不少英语，上中学时，已经能读懂英文《国际领导者》第三卷。

但好景不长，到了初中三年级时，我的那点老本就已开始不够用了。我不算勤奋，有的同学从入学起就点点滴滴地吸收、积累，一步步缩短着与我的距离，他们学习成果的具体表现就是我的成绩每个学期都要下降一个档次。由此，我终于懂得了勤奋出天下。

当时的锦城中学以校长为首，的确是集中了一大批优秀帅资的。校外兼职教师有读卖新闻优秀青年记者久来正雄，有外语学校老师吉冈；本校教师中则有数学老师根泽，国语教师宫崎晴美，汉文老师七里等等。他们的努力，使我们年级有36人分别考进各高中及一桥学校，开创了锦城中学的黄金时代。

36人中有现在的众议院议员南好雄、东洋信托银行总经理荒井清、武藏

野银行行长熊田克郎。

这里，为光母校门楣，请允许我再列举几位虽不与我同级却同为锦城校友的名人。他们是现外务大臣椎名、自民党干事长田中、众议院议员干叶三郎、三井物产公司董事长靳关、川铁公司总经理西山、三菱人造丝公司董事长贺集、中外制药公司总经理上野、般桥健身中心总经理丹泽、宫地铁工所董事长官地等。这些校友至今仍不时聚会，白首忆当年。

四年弹指一挥间，我又该考高中了。关西一带的高中是无论如何也引不起我的兴趣的，而生我养我的东京虽是个温柔富贵之乡，却实在无法苦吾心志、劳吾筋骨，于是我选择了东北，在结束初中学业的同时，报考了水户高中。

时值 1920 年。

1918 年水户高中刚刚成立时，国家颁布了《高级中学令》。偏偏那时，我患了胃病，连乘火车远行的信心都不足，自然对即将来临的入学考试也因无法充分准备而心虚，再加上我惯有的“落第命”，使我又一次尝到了失败的苦果。当时我若能榜上提名，就会有幸与小川荣一、赤城宗德、江手英雄等人同窗了。投考水户高中落第后，我在神田的补习学校里卧薪尝胆整一年，第二年报考了仙台第二高中。如前所述，那时我除了千方百计地想离开父母之外，就是想找了一个能尽量摆脱我心志的环境。这次我如愿以偿，考取了仙台第二高中理科甲类。

前文已略提一二，我直到进八幡制所都是姓高田，因为我是在叔父高田贞三郎家上了户口的养子。过去，凡长子都可免服兵役，稻山家为使叔父逃避征兵，就花钱在高田家为叔父买了个户口，到我这辈，又来了个如法炮制。当时，为了叔父的户口祖母出了相当大的价钱。这高田家原是日本古典舞水木派的掌门人。如果我没记错的话，水木派大师大村正笃曾说我稻山是掌门人的后台。至于我们几家的相互关系，我实在无暇细究。

我的这位叔父 1903 年，也就是出生的那一年毕业于东京大学，与他同期毕业的有安田财阀的元老结城太郎，三菱集团的岩崎小弥太，正金公司的大久保利谦，原大藏大臣马场英一；著名学者上杉慎吉、牧野英一、吉野作造等；因箱根环翠楼饭店而名噪一时的铃木英雄，当过知县知事的坂田干太，至今仍精力过人的原八幡制铁所所长官、后来的日本制铁公司首任总经理中井励作……真可谓开口皆鸿儒，往来无白丁。

我曾读过一次叔父的日记，上面写着：“走出了大学之门，各学友都已就业，今后的天下，将是政治之盛世，若有意为国为民谋实利，则非众议员不能为之。因而又需财力，而为财力必营实业。”叔父为此目标曾干过股票交易，也筹建过矿山，为能有所成而不惜一切；叔父还曾试图与日光的高德金矿及甲府的芦安矿山合作；这一切我都还记得。

我家在山下町的房子里，设有矿石分析室和设备，并一直使用到关东大地震。我清楚的记得，叔父几次从芦安的荒山里打电报来说“发现大矿脉”，而当全家欢欣雀跃地准备好美酒佳肴，等着为他接风时，他又会拍来“矿脉消失，遗憾”的电报。叔父空怀壮烈，理想成灰，终于于 1978 年前告别了人世，但他把追求留给了我，我之所以选择了高中理科甲类，是因受贞三郎叔父的影响希望能搞采矿专业。

我逢考试惯会押题，尽管科目各不相同，但我押起题来却总是颇有准头，就连微积分我也是先押上题再死记硬背，生吞活剥，最后是进考场。我的教

师也是我借宿的明善索的同室伙伴，叫小野敏雄。当时，若出五道题，那么只需押对三道题便顺利过关。如此凭着我的运气，高中几年居然也一帆风顺，不曾有过不及格的败绩。

我这押题的本领还曾使妹妹受益匪浅。我上初中三年级的时候，妹妹静江和她的泰明小学的朋友共7人报考了第三高等女中。我陪她们同赴考场。临进场前，我把她们叫到校园的一角，开始猜题：“××题准会有，你们应如此这般对答。”

结果可真不得了，我猜的题无一不中，妹妹一伙人自然也是无一不中，8人全考进了第三高等女中。

无论是福还是祸，因为我这押题的歪材，使我想不起高中时代是否还有苦用功的时候。

老东京人都惯于熬夜，特别是高考前后，简直达到黑白颠倒、昼夜不分的程度。所以我不愁熬夜只愁早起。我们一般是早晨不起，大都躲在宿舍里一睡一上午，下午才起身上学。象我这样的逃学旷课的学生一定罕见，当然我作这种自我评价决非意在自擂。

六 青春时代

仙台是座绿色的城市，向有“绿都”美称。广濑川悠然流淌环绕全城，城市背靠青叶城堡，面对宫城野平原，远处的大念寺山深埋在绿树翠叶之中。街上学校、教会、银行、保险公司的建筑之间点缀着家家店铺，整个城市简朴清新。全市有木制结构电影院一座，咖啡馆二三家，当然还有许多和式餐馆。只是我当时已打算不再进那些餐馆去和艺妓们吃喝欢舞，所以看都没正经看过。街上走着的女学生们大都身裹毛披肩，脚穿木屐，故意走着小碎步以不致滑倒在冰冻的道路上。

当时，东京的文明生活已经由本州岛的东部传入了北海道，可比东京寒冷得多的仙台市，却连北海道那样的取暖设施都不具备。好在我原本就是为“苦其心志”而来仙台的，生活的艰苦也是在准备之中的，就连秀美的大自然和古朴的文化我都有意没去接触。

我住进了仙台城根的明善素。当时每月的住宿费是20元（包括伙食），而家里每月寄给我45元，应该说足够开销了。可钱这东西往往是看起来够用了，花起来就觉得少了。到二年级期末时，我已欠下近100元的帐了。

原因之一是我挑食。我家的家风是男孩可以要求母亲为自己做爱吃的菜，这就养成了我挑食的毛病。我不大喜欢吃蔬菜和鱼，专爱吃牛肉，顶多每周吃一次猪排。没办法，我只好时常去东一番街的西餐馆吃晚饭。

原因之二是我买夜点。明善察内设有小卖部，经营些日常食品和汽水、奶油点心之类的食品。深夜打完了乒乓球，输家是必须请客的，偏偏又是胜少败多，少不了叫开小卖部的门给伙伴们买点心。一来二去，我欠小卖部的帐加上待付的住宿费，欠款就有300元之多了。

就是这时候，一场前所未有的灾难——关东大地震袭击了日本。正如算命先生看了我的手相后夸我是“金运大吉”那样，地震的灾难不仅没有祸及我身，而震后我重返仙台就学时，政府已对灾区学生采取了免收学费和住宿费的救济措施。当然，我没将救济之事告诉家里，每月仍然收到45元的汇款。就这样，我因祸得福，顺利地渡过了有生以来的第一次个人的经济危机。

地震发生的那天我正在大矶城，我家在大矶城里有所小房子，可以说是座名不符实的别墅。每到暑假，我们兄妹都到那里去，一直要住到开学才回东京。

1923年8月31日晚，父母带姐姐妹妹们返回东京，我一人留在大矶，并于8月30日起就住到离我家“别墅”不远的松并木一带的朋友大西家（是个开酒店的人家）玩去了。

9月1日正午，我正与我的朋友，大西家的孩子阿慎躺在一起闲聊，突然，耳边响起一声巨响，房子也随之剧烈地摇摆了起来。“地震！”我们一跃而起，却怎么也无法迈到近在眼前的院子里去。阿慎的爸爸正在院中除草，他紧抱着小草捆在颤抖的大地上咕碌碌地滚作了一团。我和阿慎终于抓住了院中高大的白果树干，就在这刹那间，邻居家的土地爷祭坛和牌位在我们的眼前呼啦啦地倒塌了下去，接着便传来一声年轻女人的惊叫声。可阿慎的妹妹却使劲地笑了起来。

余震稍减后，我们就头顶棉座垫，到街上去凑热闹。震后的惨景令人不忍目睹，我家那两层楼式的小“别墅”已经完全趴倒在地了，若不是我去了大西家，恐怕从地震之时起，我就不在人世了。余震仍在逞淫威，大西叔叔

将木墙板和榻榻米搬到附近的空场上，搭了个4平方米大小的棚子，我们几个孩子终于有了睡觉的地方。孩子们有三男三女，男女各睡一头。我的对面是两国一带福井楼餐馆的老板野波的二女儿，我记得她是双叶女校的学生。

那之后的第三天，我决定回东京去，一来看看父母家人，二来也向他们报个平安。

大矶城里，地震过后不久，就爆发了朝鲜人的暴动，当地青年团体组织的自卫队手持长矛在街头巷尾站岗，无论到哪里去，岗哨都以“山”、“川”的口令为号掌握通行，搞得是草木皆兵。我拜访仙台二高的同学桥爪辰雄家建在大矶城里的别墅，桥爪日后进了富士银行， he 现在是东京钢铁专用码头的副总经理，震后的第二天，大西叔叔对我说：“你上有父母，下有兄弟姐妹，还是尽快回去看看吧。”而我本来留在大矶是有自己的打算的，可地震闹到这步田地，骨肉之情也就不容我再作一已打算了。我决定第二天早上离开大矶，行前，我去桥爪家约他同行。

好家伙，桥爪的母亲还没听明白我的意思，便不由分说、气势汹汹地叫了起来：“辰雄是我家的独苗苗，决不能轻易放他去东京！”我觉得人家也有人家的难处，就知趣地退了出来。直到前几天桥爪才告诉我，那时他的父亲已经去世，的确是母子二人相依为命的。他的老母亲若还活着的话，今年正好该是100岁了。

9月4日早晨，我结束了在大矶的、难忘的震后生活，带了根长矛护身，乘火车穿横滨，在东神奈川寺庙的庭院里露宿一夜后到达了东京。我家在银座，我也就理所当然地认为它已不复存在，下车就直奔高树町贞三郎叔父的家。果不其然，高树町一带未遭火灾，我们全家都在这里避难，一家老小无一伤亡。

不过没想到在这场意外的灾难中我竟能给家里带来一次金钱运。我到了高树町叔父家后，父母马上就一文不少的将两个月的生活费交到了我手上。原来，地震发生的前一刻，父亲正准备把这笔钱给我寄到仙台去，未及出门地动山摇就已经将房倒屋塌的灾难摆在全家人面前了。非常时期内银行冻结储蓄，手头有够两个月生活开销的现金，这在整个东京也不见得能找得出一二，我家因有这笔现金，才不至在震后非常时期内为大米和牛肉为难。

回到东京的前几天，我为大矶的那些朋友代报平安，穿着草鞋挨家挨户地跑了一圈。一天我在九段坡道下见到了一家在门板上摆摊卖香烟的小贩，令人惊讶的是他们并不发困难财，照旧按日常价格出售商品，我情不自禁地自语道：这才是正理，价格就是不应随着供求关系的变化而浮动。

震后社会生活恢复正常以后，我又与父母泪洒长亭，回到了远离灾区的仙台，又开始了一如既往的学生生活。我的宿舍附近有条河叫广赖川，河对岸的大念寺山脚下有一家专营草荡牛奶的小吃店，鲜红鲜红的草莓谁见谁爱。店老板有一位可怜的跛足女儿，她的美貌却是百里挑一，每每在她家店里漂亮的小亭子里跑堂。于是光顾那家小吃店就成了我们每日的必修课。

一天，我们象往常一样去吃草莓牛奶，走广赖川桥头时，迎面碰上了一位名叫加利的英国人，他和颜悦色地向我们打招呼说：“where are you going（上哪儿去啊）？”现在已官拜梁濑公司专务董事的漆山一居然能应声答道：“I'm stawberry going（我们草莓的去）”。我至今仍认为，我和他的英语差别，完全表现在这种时刻的大胆与否之中。

我的这种悠哉游哉的生活到四年级时好景就不长了。考高中时虽选择了

理科甲类，但并不等于说四年之后我仍梦想进大学工科。我的第一制图课成绩不好，观立体图形时的想象力简直就是零。我想到了学医。为了选择去路，我特意到东北大学附属医院参观了一次手术。

那是一例右侧颜面癌的切除手术，由教授主刀。护士们手脚麻利地舞弄着止血钳，还有一名护士负责监视患者体力是否能与手术保持平衡，并不时检查患者的脉搏。主刀教授取出刮骨刀，屏住呼吸为患者刮右颊骨，一片血肉相交的景象模糊了我的双眼。突然，护士报告患者脉搏异常，于是手术就此中止，没有必要进行下去了。我感到一阵莫名的恐惧，只觉这一切催人作呕，逃一样地跑回了明善寮。与此同时我作出了下一步的选择。

七 免试进入东京大学商学专业

我决定学法律，报考大学的法律系。这也是因为我哥哥从山口高中毕业后考入了东京大学法律系，当时正读二年级，每当我回家见到他时总免不了听他高谈阔论一番。我生来不愿逊色于人，回到仙台后也就读起鸠山一郎的《民法总论》来了。没有比无知更可笑的事了，我居然认为这本书就代表了“法律”二字的全部意义。

可是，要从高中理科跨专业投考东京大学的其他学科，只有在无竞争无考试的情况下才有可能，法律系当然不在其中，偏我又不急放弃“苦其心志”的自我磨炼，到京都那个艺妓歌舞无休时的世界里去读书。正当我不知如何是好的时候，哥哥建议我报考东京大学商学专业，说是或许能撞上免试的大运。当时，恰逢东京大学经济系新设商学专业，多方权衡之后，我终于摆下了背水之阵，向东大经济系提交了报考商学专业的志愿书。看来上天有眼赐我好运，那年商学专业正好免试。这样，我于1924年进了东京大学。

我终于开始了大学生活，摘下高中时代帽檐上缝有一条白线的制服帽，戴起了东大四角形的学生帽；装束、谈吐、作派也随之变化一新，就连思维方式也与过去不同了，我觉得没有比人的变化更不可思议的事了。我这从没熨过裤子的人也学会小心翼翼地保持着笔挺的裤线，故作轻松地随便夹着两本法医学书籍，穿过本乡大街成排的白果树，大摇大摆地跨进东大红色的校门。而昨天，我还不过是个故意把帽子蹭脏了揉皱了才心满意足地戴在头上的邋里邋遢的中学生，一个以能从牛肉铺里把火盆藏在大衣襟里偷出来为荣的半大小子。

不过，我上大学时还是在学业上下了一番功夫的。最初换到商学专业时，听老师讲课简直如听天书，两眼一摸黑，仿佛到了一个完全陌生的世界。直到这时，我才认识到了自己的幼稚。高中不过三年，况且我还没正经用功，就如此轻率地走了换专业的这一步，实在令我自己吃惊。

为适应这门陌生的专业，我花了近一个月的时间。在这一个月里，我读了历史书，还粗略看了一遍哲学入门。初入东大的这段时间里，我虽小吃苦头，但对我后来的一切直至今天都不无益处。现在我深深认识到，除去那些需要特殊知识和技能的工作之外，凡是想要以管理者的身份参加企业经营的人，都不应把自己束缚在大学里的那点专业知识上，而应在走上社会之后，不断学习其他专业知识来充实自己，例如搞理工的学点法律和经济常识，学经济的则必须学一点理工科的常识。

进入东大后的最初一段时间里。最让我受不了的是没有旧交为伴，高中时代的同学纷纷选择了专业，各奔东西了。但是没过多久，我就在自己的眼皮底下发现了两位旧相识。一位是锦城中学的同学，叫荒井清（现东洋信托银行行长），他从锦城中学毕业后上了第五高中，又与我同期考入东大经济系经济学专业；另一位叫荒木秀郎（后曾就职于日本电气公司），他是毕业于仙台第二高中文科类后进入东京大学商学专业的。

当然，我们虽是旧交相互间又都有空白。荒井与我虽是锦城同窗，但高中三年天各一方没有往来；荒木虽是仙台二高的，却与我曾是文、理科相隔。这些空白一旦被重逢后的友谊填补后，我们三人就成了形影不离的好朋友，直至今日，特别是荒井清，他是我学习中的好伙伴。每星期六放学后，我们就从本乡步行到茶之水，再从皇宫前走到有乐町我家门前，边走边就宪法或

经济大发议论，不谈到口干舌燥不罢休。

当时，法律界正当上杉、美浓部两教授的所谓宪法论战时代，我们俩的议论也多是以宪法为中心。我虽自己不觉得，但人们现在总说我“好斗”，就算我真的象人们所说的那样，也是大学时养成的习惯，并且荒井对此应负一定责任。

陪我玩儿的伙伴则是荒木秀郎。荒木的姐姐后来嫁给了梶井刚（原日本电信电话公司总裁、日本电气公司总经理），于是我又得以与梶井相识。现在回过头去想一想，梶井可真没少带我们玩儿。每星期日，我们必宿麻将旅店，可说是无一例外。梶井的乐趣并不在赌，只是将胜负列表，然后说。一句：“怎么样，高田？”就似乎得到了最大满足，他需要的仅仅是刺激。我的麻将瘾和技术，都是那时的成果。

前面我已吹牛说我在大学用功学习了，此话并非谎言，只是我没有为此牺牲娱乐罢了。我素来爱玩儿，象棋、围棋、联诗作对、麻将、台球、乒乓球，古筝、钢琴都曾有所尝试，游泳、滑雪、滑冰也都来过，只是涉足其广无一精通，不过在交友和消遣方面却是绰绰有余。

我天生有一种惰性，加上熬夜睡早觉的毛病，形成了我很不善于野外活动的特点，我至今没有登过富士山，甚至认为与其上去又下来，还不如在下面等着。这么个兴味索然的人，居然有一次被朋友们强拉上了赤城山，过了几天野外的帐篷生活，一起去的有北村洋二（现日产建设公司会长）、田中俊夫（原三井物产公司职员）、漆山一（现梁瀨公司专务董事）和我共4人。对于我这个不惯于登山的人来说，赤城的山路就好比人常说的蜀道，艰难异常，根本无从谈起欣赏夏日满目浓绿的山中风景。走不了几步我就央求大家停下来歇一会儿。于是总有一对青年夫妇和一位看上去象是他们的弟弟的年轻人时而走到我们之前，时而落在我们之后。几次擦肩而过，我们不知不觉地与他们打起了招呼。

虽是萍水相逢，也能成为朋友。年轻的夫人每天都要到我们的帐篷里来做客，夜晚还与我们一起泛舟湖上，在夏季的月圆之夜寄托我们的旅情。因为有了这位年轻妇人，使我们的野游添了许多乐趣，耐人久久回味。

40年后的一个夜晚，我应邀出席芝蒲共同工业公司总经理佐藤主持的宴会，席间他亲口对我说，他夫人非常怀念曾在赤城与我们同游的旅行。这话令我着着实实地吃了一惊，尽管我已改姓稻山，但这位夫人于报上见到我的照片时仍坚持说，名字虽不同，但人决不会错。女人的记忆堪称非凡。那之后，我曾有幸与这位夫人在某人的结婚典礼上重逢，使人大有曾几何时之感。

我虽不是玩体育的料，却入学不久就被选进了曲棍球队，真让我受宠若惊。我有生以来还是第一次被人称为“运动员”，不过也是最后一次。我入学的那一年，正好东京大学正设曲棍球俱乐部，由于曲棍球与冰球关系密切，学校就有意识地在东北地区的一些学校的毕业生中挑选选手，于是东大曲棍球队就由北海道高中、仙台第二高中、松本高中毕业的学生组成了。之所以想到了我，怕也是出于无奈，另外队友们除希望我来凑足数，还希望集训时我能不断地出些玩儿的新花样儿。我们曾在东京的尾久和松本集训过，不过更令我难忘的是，在一次与早稻田大学二对二的比赛中，我瘦小的身躯被一条大汉撞得人仰马翻，奇怪的是我竟然感到了一种说不出的喜悦。

也许我因此与曲棍球结下了不解之缘。去年，我继已故的杉道助之后，被捧上了日本曲棍球协会会长的宝座。我自知力所不能及，但由于北村洋二

和掘越治弥（现东京油船公司总经理）答应代我料理所有事务，有了这一条件我才接受了会长的头衔。在祝贺我就任会长的宴会上，石井光次郎致词说：“我无论如何也想象不出，稻山会与曲棍球发生过联系。可发展，提高曲棍球运动的水平，却不可缺少资金。”我想，这才是他们推选我当会长的真正用意。

八 哥儿俩互选未婚妻

我的曲棍球生涯到大学二年级时就结束了，因为我受了一次重伤。我妹妹的女友中有一位叫本宿高子的小姐，她是一位陆军大佐的独生女儿。当时在我眼里，她就好比是一朵盛开的红玫瑰。有一次父母去日光旅行，回来那天，我和妹妹还有高子三人一起在我家边玩儿边等他们。天晚了，洗澡水烧好了，高子和妹妹先洗，紧接着我也钻进了洗澡间。脱光衣服后，我先蹬在浴槽沿上，弯下腰去想伸手拉上低处的玻璃窗。就在我屈身蹲下去的一刹那，不知是哪位神仙的妙算，一场大祸临头了。

事关我命运的大事件竟发生在我弯腰关窗的一刹那，我 一脚踩空，伸出去准备关窗的右手撞到了玻璃上，人也从两尺多高的浴槽沿上倒栽了下去。

“糟了！”我暗自叫苦不迭，赶紧爬起来，从身旁的架子上抓起内衣内裤穿上了。我想系好内衣的带子，可手怎么也不听使唤。我家请来侍侯祖父的女佣阿静大婶听见动静后，在走廊上边向洗澡间跑边喊：“赶快拿干手巾压住伤口……”听到她惊慌失措的哭喊，我下意识地低头一看，只见右手腕被划开了一条三寸长的血口子。幸好手巾是干的，飞跑过来的阿静大婶顺手抓起干手巾给我把伤口包扎了起来，直到这时我仍没有从麻木中完全苏醒过来，甚至没有觉出痛来。

过了一会儿，伤口情况有些不妙，我被送进了锅町的平岛医院。手术结束时医生安慰我说：“好了，多亏神经没被割断。”没过多久父母也回来了，我似乎听见妹妹和高子向他们道歉，说是自己太不经心，之后我就迷迷糊糊地睡着了。

事件的全部过程就是这些，但它叫我终生难忘。事实上，我右手腕的神经的确是被割断了，半年后，我因必须接受第二次手术住进了神田的浅见医院，一住就是 20 来天。手术后我的右手打上了石膏，哪也去不成，只能在家里躺着，百无聊赖地打发着日子。但是我的一位好朋友自我出院的那天起就天天来看我。他并不和我聊天解闷，只是陪我躺在榻榻米上默默地分担我的孤独。他就是我读仙台第二高中时一块住在明善寮的朋友，现大阪煤气公司技术专务董事吉田祐吉。

吉田大学毕业后，可能是职业关系在第二次世界大战前后长期患病，我也曾去看他。后来我们久未联系。去年，在一次宴会上，我有幸与大阪煤气公司的井口董事长藤阪总经理等人同席，吉田也在座。岁月变幻着世界上的一切，年轻时的朋友已变得叫人认不出来了。当席间的话题转到“净琉璃”清元调时，我的记忆复苏了，40 年前他给我的友情重新浮现在眼前。我由衷地，又一次表达了不尽的谢意。我们的友情即无需通过结伴玩耍来沟通，也无需通过交谈来加深，我们可以共同渡过许多枯燥的时光，是真正的心心相印。

我的右手，虽经过第二次手术，却并不见有多少好转，而且拇指与食指间的肌肉萎缩，简直不能自如地拿筷子，握笔了。最令我感觉不便和难堪的，是在家人的结婚仪式上被派作记帐，因为老式婚礼有规，收贺礼开帐单必须用毛笔，不容含糊。人都说神经修手术若不在受伤后马上进行，十有八九是不能接活的。

我读大学的三年里，家里发生了不少变化。祖父患牙龈瘤去世；大姐千代子嫁给了王子制纸公司职员长井弘六，怀孕却被误诊为盲肠炎，一副虎狼

药夺去了她的生命。

祖父去世后，家里除去父母就只有哥哥、妹妹和我了。二姐和寿子和三姐恭而十分别嫁给了伊藤清和新井甲午郎（均已作古），先后离家他去。父亲以花甲之年继承祖业，为祖传产业的震后中兴呕心沥血，我的学业，哥哥的婚事，妹妹的出嫁也都等着他操持，还要在一片焦土上重新建起铺面。

父亲与贞三郎叔父商定，在神田一家鲜果市场的废墟上建一条带拱廊的、全部由老字号店铺组成的商业街。我记得我家的那些老主顾——银座的青柳商店，本石柙的田月堂等，还有以制作出售东京特产出名的现已更名换了字号的和式点心铺都在这里设了分号，只是好景不长。随着震后百业的复兴，综合商场应运而生，百货商店生机勃勃，在时代洪流的冲击下，老字号的商业街也没能逃脱稻山银行的命运。在这段时期里，我干了一件自己至今都颇觉得意的事。哥哥长我6岁，人大学却仅早我3年，也就是说他读三年级时，我是一年级。因为他和我一样有个“落第命”，光高中就考了3年，自然与我缩短了3年的距离。所以我读大学二年级时，哥哥已毕业找了工作。他蒙叔父的朋友结城丰太郎的关照，进了安田信托公司（为当时日本首家信托公司），并且不久就调到了名古屋分公司。

大约是我上大学二年级的时候，有一天哥哥拿回一张妇女画报的封面，上是一张少女的照片，他说想娶照片上的小姐为妻，还要我发表意见。之所以要我参与意见，是因为我们哥儿俩早就有约在先，一定要互为择偶。这是因为我们看到不少兄弟，由外人保媒结婚后相互越来越疏远。

我立刻查访到那张封面照里的人是牛込矢来町的牙医河村利次郎的小姐，并代哥哥只身一人上门求亲。我现在丝毫不记得当时在她家曾讲过些什么话，不过我今天的寡嫂稻山雪江倒的确确是那画中人。只是哥哥非常不幸，婚后不久就患绝症，匆匆离开了人世。

当然，找后来娶妻时也是首先求得了哥哥的理解和帮助的。就在哥哥结婚前后，妹妹嫁给了在南满铁道公司任职的森田进，并随夫去了大连。不久，森田奉命赴德国留学，便把妹妹送回到娘家来了，妹妹在我家期间患了腹膜炎，手术无效，未及见上森田一面就死在了病榻上。几年后，森田好象是有意追她去一样也与世长辞了。我甚至觉得这都是因为妹妹是马年生人。

我当学生的时候没少给我这位妹妹找麻烦，并且多亏有了她，我的大学生活才过得有声有色，甚至还得以多少体验到了一点青年男女间的神秘感情。妹妹的女友本宿高子和林文子几乎天天来我家玩儿，在我看来，高子艳美得象一朵红玫瑰，文子则秀丽如白牡丹。

我记得有一次曲艺园子重新上演名剧《同志们》，我倾我日常所有零星积蓄买了3张三等票，请妹妹和文子一同去看，3人一起坐在剧场里时我高兴得简直无以复加。我还时常和这些女孩子们一起漫步在植物园的花间叶下……这些都已成我今天可忆而不可及的梦了。还有，高子在我房里弹钢琴时的优美指法，实在令我如醉如痴，这也已成为一去不复返的青春之梦了。

在找准备结束对自己学生时代的回忆之前，我还必须提一提给我的生活增添了许多异彩的其他几位朋友的友情。一位是我高中时代的同学中根一夫。他在东京大学毕业后进了爱知钟表电气公司，战后辞职，现在八幡金属加工公司任职，我与中根的父母及妹妹们的关系十分亲密。另一位是我东京大学时代的同学杉本礼三。礼本家是秋田县有名的木材商，礼三还在读高中时就由武田家人赘到了杉木家，因此，在夫妻生活方面足以当我的老师。现

在他在日本大学主持一个土木建筑学的讲座。

还有一位就是漆山一。关于他我前面已有过描述，我与漆山一家都交往甚深。他父亲当时三井物产公司做农林方面的工作，是位严谨温厚的长者，对我有过很大影响。他妹妹雅乐子是位豁达开朗的姑娘，被昵称为“乐乐”，是我们玩耍时不可缺少的“核心”人物。我还给他的弟弟小四郎当过数学家庭教师。我与漆山郎今生相逢，就必会有奇缘。去年，北村洋二的长女嫁给了漆山的长子，而我那在八幡制铁所工作的三儿子稻山孝英又与梁懒次郎的长女梁懒弘子成了亲，谁知漆山的夫人正是梁懒的姐姐。

在漆山、北村两家的婚宴上，我见到了漆山年逾 90 的老父亲，他至今精神矍铄，说话朗朗有声，还当众演唱了谣曲“鹤龟”，令满座宾朋肃然起敬。

九 高等文官文凭成了敲门砖

大学二年级以前的学习成绩与就职考试直接有关，这点至今未变。我自认为自己大学一二年级的成绩是不下前五名的。但我的右手腕摔伤后，需要连续接受大约一年的理疗，所以学习也不可避免地出现了些不到之处。毕业前的最后一个暑假，东大的同学们为准备高等文官考试，集中住进了信州追分的油屋旅馆，关起门来埋头苦读。

油屋是古代信州驿道上的一家客栈，在追分镇上堪称首屈一指。不过，现在只能在店前的招牌。上寻找昔日影子。我们住进去的时候，店老板的次子阿诚，还有因夫妻不和回到娘家来住的长女千代以及还没出嫁的次女春子都十分辛劳地整天为夏、秋季来这里闭门读书的学生们忙活着食宿。一般来说，高等文官考试在夏天进行笔试，秋天进行口试。

春子姑娘成了油屋旅馆的明星，学生们心中的天使。分饭时她恰到好处地掌握每碗饭的多少，还不时地为烤咸鲑鱼的大小不均而发愁。她为每天早晨来送“朝日新闻”的人算命，告诉人家命里该逢凶还是当遇吉。这些紧张生活中的欢闹真是其乐无穷。

我在油屋旅馆的学生中，是唯一不参加当年高等文官考试的人，也就更有条件寻找欢闹的良机，大大丰富了借宿油屋旅馆的收获。第二年秋天，我为准备高等文官考试的口试再次住进油屋旅馆。这次，我甚至有幸与春子在月圆之夜并肩漫步在银辉铺地、狗尾巴草影婆婆的小道上了。

我进大学时，没有走过任何人的门路，面临就业时仍打算依靠自己的力量。我总觉得一旦为这种事开口求了人，就会一辈子抬不起头来。特别是在贞三郎叔父面前，仅因我曾借用他的姓“高田”，就已经十分感觉低人一等了。拿定主意后我开始写自己的简历。写了撕，撕了写，终于写好了。我就象发邮寄广告那样，将简历寄给了所有名见经传的政府部门、银行和公司，当然也寄给了大藏省，铁道省，商工省、日本银行、三井银行、三菱银行等。我本可以将这份名单列得更长一些，但实在不令人脸面生辉，也就不再——列举下去了。

我现在仍清楚地记得，最后发榜的是三菱银行。考试开始前，我们这些投考者曾被该行招集起来宣布注意事项，之后我们被告之：“本行不以诸位在校时的成绩决定取舍，但必须进行面试以对考生人品作一了解。”我到底还是落选了，不知是否是因为人品不好。

只有商工省的就职考试我会一次通过的，并获得了参加口试的资格。口试时的主考委员长是商工次官四条隆英，文书课长吉野信次考试时随侍次官左右，担任助手。考试开始了，我胆战心惊地注视着考官，等待着提问。谁知考官开口便问：“你是稻山银行的吧，你叔父是不是还那么爱吵架？”后来我从叔父那里得知，他与四条次官是大学同年级的同学，毕业前夕，他们吵了一次架，叔父甚至以拳脚相见。

口试内容仅此而已，未及其他，然而却迟迟不见答复。商工省是我自己联系报考的那些工作单位中的最后一个。我只好把自己的不顺告诉了父亲，于是他诚心诚意地到筑地的小松旅馆去拜访铃木英雄（当时他已辞掉水产局长一职，正在小田原的水产渔业公司工作），托他为我想想办法。

终于，商工省决定从东京大学经济系招收几名应届毕业生。这次考试合格的只有我和高桥（原企画厅长官），而高桥又已经被台湾总督府挖了去。

按理，真正的合格者就只有我一人。若真的招收几名的话，则第一名非我莫属。可事实上，这次仍是音信全无，铃木只说了声：“知道了。”不久便又把我的事拜托给了八幡制铁所长官中井励作。中井答应只要我能通过高等文官考试就收我进制铁所工作。我的就业混战终于能告一段落了。

1927年我大学毕业了。那一年正逢逐渐漫延着的第一次世界大战的后遗症——世界人萧条发展到了顶峰的一年。在日本，以大藏大臣片冈口误事件为起因，爆发了金融大危机，不断有银行倒闭，一年时间里政府在全日本实施了三周的延期偿付政策。鉴于此种种，大学毕业生就业难，竞争激烈也是不可避免。年轻时的这一曲折经历，使我至今痛恨信贷紧缩。

在当今这个已经开化了的、有着相当文明的世界上，集中了数不胜数的、自认为智力不低、具备大学学历的人，却至今未能做到防范经济危机于未然之中，岂不是太不应该了吗，尽管我也是其中一员。

拿下高等文官考试的合格证成了我就业的附加条件，好在可以换得经工商省录取进制铁所工作的权利，也就无须作其他计较了，而有待我去做的事，就只剩用功准备应试了。我把自己关进了汤岛温泉的落合楼旅店，一住就是半年。我的计划是每天除吃饭及饭后散步共2小时，睡眠8小时外，其余14小时全用于学习，要将八项考试科目所涉及的内容轮翻学习5遍。

在这半年里，我是两耳不闻窗外事，一心苦读。不仅一位住在温泉主楼疗养的漂亮女人未能打动我，就连山涧小溪不绝于耳的淙淙流水声也被我错过两个贼偷窥我房间的脚步声。

我的努力得到了报答，我一试高中，时间是1928年5月。我利用报到的时间治疗了牙病之后，便赶往八幡上班了。到了八幡，眼前出现了一座不可想象的大工厂，烟囱林立，神气地仰天长呼着串串黑烟，火车绕厂行驶一周竟需设立两个车站。我简直不能理解——为什么日本的如此雄伟的钢铁厂没有被写进教科书，它足以使一般国民自豪，激发他们关心工业、为工业贡献知识的热情。

我的住处座落在一个小山包上，山上有座以赏樱花著称的公园，我的房东叫小野某，他虽只是制铁所普通职员，却有了这所很不错的房产，他们夫妇两人收留了四五位房客，每天还要照料房客们的饮食起居。当时与我同住小野家的现已任新日本制铁公司副总经理的汤川正夫、现任川崎制铁公司顾问大原久之、现任三井物产公司大坂分公司副总经理盐治繁三和当时三井物产公司驻八幡制铁所代表处金属部主任北原4人外，还有一个目前走马上任的众议院议员南好雄（曾任运输大臣）。

南好雄和我是锦城中学时代的同学，我虽比他早一年上了大学，但为参加高等文官考试耽误了一年，因此在八幡制铁公司与他成了同期。奇缘也好邪缘也罢，总之当我知道被录用的两人中的另一位竟是南好雄时，真是惊奇无比。我被分配到了预算决算课，他被分到了主计课。那时我月薪75日元，职称叫判任官。

当时，若想享受一般高级职员的待遇，至少需要3年时间。那时八幡制铁所高级职员名额有限，致使不少人虽没得到高级职员的名份，却可享受高级职员的待遇。同是判任官，有人到任不久就可将办公桌与主任的并排摆放，在文件上盖章时也可盖在主任印之上，还可随意使用高级职员专用的厕所和食堂。当时社会上正流行成立为投考企业者服务的“待聘商人”机构，八幡制铁公司的这些未能拿到高级职员名称的人，说穿了也是准商人，只是任命

未到，脾气、架了却光摆足了。

我所在的预算决算课因与议会多有交往，工作十分繁忙，很少能按时下班。只有我除了按章程盖章外没有其他工作，因此总能利利索索地下班。不想大忙人越山课氏（向议会作报告时不可缺少的人物，资历最老的准高级职员）却交给我一本厚得可怕的英文会计学，令我翻成日文。每当他看到我可能要按时下班时，总要问上一句：“稻山，书翻完了吗？”真叫人没办法。

大约3个月以后，比我早许多年进商工省的东大校友、购买课长波江野繁实在看不过去了，把我调到了他课里的机械处，在那里的的工作是非常愉快的。后来日本制铁公司成立时，波江野繁按协议进了日本制铁公司，不久就被商工省招回去了。现在他任八幡钢铁厂所属中津钢板公司总经理。波江1922年毕业于东京大学，于公于私都是我的好兄长，特别是当时对我来说，简直就是恩人。

我在购买课工作时，曾因公去东京出过一次差，任务是办理进口机器的免税手续。我去了商工省矿山局矿政课，并在那里初次见到了当时的矿政课长渡边义介（已故八幡制铁所总经理），这恐怕也是波江野繁的有意安排。

不过，好事总要多磨，一个魔鬼正在向我这条顺风船靠近，或者说正在向我招手。

当时的八幡制铁所是同营企业，不实行独立核算，总部设八幡，并在东京木挽町有派出机构。八幡制铁所销售部长兼任该机构首席代表。

我被调到销售部的时候，制铁所的领导班是由最高长官中井、技术监督野田（是海军中将，为画家野田九甫之兄），总务部长川久保（现日本公路建设公司顾问）、文书课长佐佐木、销传部长立石、购买部长长崎、劳务部长田尻，和负责粗钢、精钢、条钢、钢板、化工的五倍部长共十二三人组成的。我记得他们之中只有最高长官、技术监督、总务部长、销售部长和文书课长5人是天皇任命的高级官员。中井长官时年不足50岁。

这些高级职员的家都集中在八幡的高见町一角，那里至今还是当年的样子。高级职员宅邸的附近有一高见俱乐部。内部格局很是与正规俱乐部不同。我到销售部赴任时，俱乐部正大兴土木，改建工程正在进行。

关于将要发生的事情，前面已经提到了，而事情发生的舞台正是这座改建中的俱乐部。

这座俱乐部自建成起一直用于接待访问制铁所的朝野宾客，同时也是八幡制铁所高级职员们聚会的地方。制铁所领导班子里只有最高长官、技术监督、部长、课长，就是说只有高级职员才有资格到那里去，普通职员中，我们这些准高级职员也可以自由出入，特别是若能同哪一位部长、课长把关系搞好，就可经常混在他们中间下棋斗牌、输家请客，一玩就是半宿。

为便于招待，俱乐部招聘了10名女职工，领班的是位姓南部的大婶。南部大婶名隆子，当时已有50开外，相貌酷似九条武子，显得苗条漂亮。她丈夫生前是制铁所的技师，现在的木下产商公司常务董事南部三郎是他们的遗腹子。俱乐部女职工大多是有钱人家小姐，也都很漂亮，来俱乐部工作完全是为了见见世面，练练礼节，以便相亲时能有良好的表现。

我每天都是囫囵咽下早餐后便三脚两步地跑到办公室，在踏进办公室的一刹那以最快的速度按下门旁的记时器按钮——好一副着急工作的架势。其实，我经常迟到。当则公司规定每月迟到超过10次者算一次缺勤。所以，每当我把上面所说的那一系列动作做得完美无缺时，就一定是我当月的第十次

以后的迟到。下班时间是下午4时，一回到住处，我就立刻脱下西装换上和服，然后马不停蹄地全速向俱乐部进军。

大凡青年男女，遇到适当的条件和环境，总会导致感情上的某些微妙变化，这或许是自然规律，我自然不能例外。只不过有我卷入这件事发展到最后有些超出常规，有些出了格，并且为了事态的平息给周围人添了过多的麻烦，而最终了结这争竞费时七八年。这一切在我内心造成了难以解除的压力。

终于，我从高级职员的位置上直落下来。一天，长官办公室很突然地通知我速去见总务部长。当时的总务部长可非同一般，他享受的待遇和具有的权威恐怕是今天的人们难以想象的。我诚惶诚恐地走进总务部长办公室，只见川久保部长成立室中，他以眼色命我再进前几步。我向他靠近了五六步后垂手肃立。没想到他递过一纸辞退令，命我调离八幡制铁所总部。

我不甘心马上接受辞退令，俯首问他：“辞退我的理由是什么？如果因为私事，可否由我自己提出调动？”未及我言毕抬起头来，他就劈头喝道：“服从命令！”恼怒中充满了怜爱。我就好象被什么东西赶着一样，飞快地逃回住处，匆匆卷起铺盖打好行李后便叫了部出租车直奔门司码头。三井物产公司并不知我职位已变，已在那里设下丰盛的午宴邀我去谈生息。

我在狼狈不堪中得到了许多人的帮助，他们都是我的恩人。辞退令下达以前，我的事已有发作，中井长官、野田技术监督、川久保总务部长、立石销售部长、波江野繁购买课长等纷纷为我出谋划策；帮我收拾行李以尽快离开的有与我同住的现川崎制铁公司顾问大原久之等人。而在我调离八幡后继续为我擦屁股的则是现人川产公司顾问池谷赖绪和现日产建设公司会长北村洋二。

十 钢铁市场同归一统

我是 1929 年 1 月调离八幡总部到东京赴任的，算来只在八幡工作了 8 个月。我的同事南好雄先我一步也调到东京来了。这次，我被分配当了总务官，主要负责综合各部门情况，处理钢锭及半成品的销售和客户索赔问题等，换句话说就是给野田主任当助手。野田说起来是个主任，手底下也就是我一个兵，只是我盖章的位置与从前一样，仍可在他之当时销售部的机构相当精干，在立石部长之下设两课，分别山铃木武志和森出惠三郎（原日本制铁矿业公司总经理）任课长，不足 20 名课员在高井孝藏副参事（已故）率领下，分别担任总务、调查、条材、中小形材、厚板材、薄板材、附属产品、交货、付款等所有工作，当然当时八幡制铁所的钢锭产量也远比现在少，仅有 116 万吨，较之现在的 800 万吨当然有天地之别。可我仍然认为今天这样的庞大机构、组织以及它的效率，甚至整个日本的经济结构都存在着相当大的潜力。

工作了一段之后我才懂得，已经继续了多年的处理积压物资式的销售方法，也就是先将产品库存起来，然后以堆论价拍卖，任批发商争相叫价。我到任时这种销售方法已经有了很大改善，流通机构更具有组织性，拍卖方式也为期货方式所取代。当时已开始承认三井物产、三菱商事、岩井商店（现岩井产业公司前身）、安宅商会（现安宅产业公司前身）为“指定商”，并正式向他们付大约 1% 的佣金。后来以这些指定商为基础又成立了城市批发店（设在东京、大阪、名古屋三市）网，每月召开一次有指定商参加的八幡制铁所与批发店的期货协议会，以使生产适应下月或下下月的定货。除满足定货，还要留有一定的余地以备不时之需，但主要还是用于应付大量定货和紧急定货。所有定货都必须由指定商与客户直接签订购销合同。

零售价与批发价相同或稍有提高，基本上实行保护城市批发店的政策。不过，行情好的时候，八幡制铁所可能会有意控制期货的订货量，以满足批发店从零售价中获取更多利润的欲望；相反若行情不好，零售量势必也少，八幡制铁所就会通过压低零售附加价的做法增加期货订货量。这些随机而变的措施，搞得一年到头纠纷不断，以致成为很久以后发生的排斥指定商运动的一大起因。

当时的销售工作还有一项重要任务，就是遏止客户向海外订货。因为当时日本钢铁生产水平与外国还有一定距离，质量比不上人家不说，成本还很高。因此，尽管本国钢铁产品在市场上受到关税的重重保护，仍不免经常处于外国产品的威胁之中，市场需求量的 30% 到 40% 要依靠进口产品来维持。因此，日本钢铁界想方设法遏止进口，并且为了巩固本国钢铁业的地盘，还加紧调查外国产品，特别是比利时产品的行情，以不断研究新的对策。销售部的组织机构正是为适应这一形势。在立石部长领导下由铃木课长一手组建起来的。现在回过头去看，我对他们的大智大勇只能是五体投地。精明的部长与强干的课长间的巧妙配合，很久以后仍使钢铁界同行叹服不已。

铃木课长于 1932 年因操劳过度而身患痼疾。同时他升任厂销售部长。但不久他就因与日铁公司的合同问题忧虑过度溘然长逝，享年仅 42 岁，正当不惑之盛年。这位奇才的过早逝世，无论怎样说也是令人十二万分遗憾的。就我个人而言，铃木课长曾传授给我许多经商之道。他参加谈判时。总要先想好可能的三种方案，但第二方案是从不透露给我们这些人的。每当我们在谈判中拿出他的第一方案和第二方案又都不见效时，他就会亲自出马，甩出

最后一张王牌与对手一决胜负。他经常教导我们不要落井下石，要给一败涂地的对手留条生路。

每当铃木课长认为有必要听取我们这些部下的判断时，就会召集起四五位“臭皮匠”，他的开场白从来是一句话——“卖还是买？”说起卖和买，我想起前几天曾在一家杂志上读到佐藤和三郎的漫谈，他说：在股份的世界里既无老师也无先辈，因此亦无学成之说，不过都是卖与买的关系罢了。我深深感到经商之道大同小异，其中并无什么公式可讲，所需的只是正确判断卖或买的时机。

我初到东京销售部时的工作之一，就是制作半成品的销售合同书。这需要在四五张薄纸中央上复写纸，然后用硬笔书写。只要稍一用力，就会戳破稿纸。有时好不容易大功告成，一阵风吹来，烟灰飘落在纸上，留下一个焦糊的洞……这个工作可真没少难为我，比较起来，远不如参与过称或外出处理客户索赔问题来得轻松。

不过有时候外出也会碰到倒霉事，主要因为我懂得不多又长了一张“巧嘴”。有一次。九之内的明治生命公司建筑工地向我们提出了钢筋的索赔要求，我前往解决。工地主任对我说：八幡制铁所生产的钢筋不够圆，大都是扁圆形，所以应该赔偿，我说：又不是画太阳旗上的太阳，要那么圆于嘛？反正都是浇到水泥呕去的。几句话招来了一顿拳脚，我简直是抱头逃回来的。

更有甚者，当时每逢行情恶化时，一些客户为得到赔偿，不惜组织工人轮流向成捆的马口铁上小便，以制造损失。而每当行情开始好转时，他谷调查主任就会自掏腰包派我们去各批发店作市场调查，这在当时对我来说是相当体面的工作了。到销售部不久，我又得到了一个可以施展本领的新舞台。

在当时的钢铁界，国营钢铁厂的粗钢产量占整个产量的80%，钢材产量占60%。如果将提供给民间企业的轧钢用半成品也算在内的话，钢材比重则应是70%。而当时日本国内拥有高炉设备的民间企业只有釜石矿山公司和轮西制铁公司（都属三井财团）两家，它们的作用仅为向铸造业和拥有平炉的厂家提供大部分粗钢产品。所以那个时候有能力给钢材市场带来直接影响的公司要比今天少得多，这些民间企业的势力也是十分有限的。

因此，那时候钢铁业若要在市场上采取一致行动并非什么难事，但我的同行们总好动辄拿出一副磨刀霍霍、气势汹汹的样子，闹内部纠纷简直成了他们的天性和爱好了，他们似乎若不如此，则经济无法发展，恐怕连神仙也无法超度这些人脱胎换骨，让他们立地成佛。

每当行情恶化的狂风席卷而来时，昨天还是至高无上的人今天就会沦为乞丐，他们为偿还一屁股的欠债，只能挨家挨户地向各家银行乞讨。

我施展才能机会终于来了，销售部第一课铃木课长结束了为期一年的欧洲钢铁业的视察工作回到东京时，听到了一件正在酝酿中的重大事情，于是迅速协调好了中部地区的业务后便立即赶往京都。在京都他大约进行了数十次题为“外国钢铁业”的讲演，为统一钢铁市场声泪俱下。他这一系列的不失时机的工作终于结出了硕果，1929年首家钢铁业的联合体——中型山形钢共同销售组织成立，之后，各类产品的共同销售组织也相继成立，加上已有的钢铁联合会（有关棍形钢、平板钢的关东及关西地区民间企业协议会）和关东钢材组织（关东地区四企业棍形钢共同销售组织），另外还有官民条形钢协议，这些形成了统一的钢铁销售系统，铃木课长终于成功地确立了稳定几乎所有品种价格的组织。

我也是上述众多组织中的一军之长，时年整 27 岁。当时为了各公司在厚钢板的共同销售中应占有的比例，尽管我废寝忘食地拼命工作，仍然难以拿出最后数字，谈判进展时好时坏。这也是我在这期间最难忘的事情。

一天，厚钢板谈判经过一段时间的停战状态之后又重新开战，而结果仍是不了了之。散会后，我走进电梯正准备下楼，浅野造船公司（现日本钢管公司前身）的两位代表鱼贯而入。三人中有一位是该公司领导，叫横山，他对我说：“喂，稻山！铃木一个劲儿地叫我们把产品拿出来看看，可我们很难为情地拿了来了，他又说我们的东西太陈旧了，没法用！你说这个铃木混帐不混帐！”听着他这派粗语村言，我不觉涨红了脸。

后来我听说横山过去还当过老师，就更不理解如此粗鲁怎能为人师表。现在想起来，他在当时的那种十分恼怒的心情下迎头碰上我，说到这个程度也应该算作客气了。最后，厚钢板价格终于由 37 日元升到了 50 日元，共同销售组织还曾专为订货超万吨举行过庆祝会，这不过是短短 3 个月以后的事。

十一 结婚

自我调来东京任销售部工作至日本钢铁界达成共同销售协议时止，前后整6年，正值我25岁至30岁的大好青春时光。初到八幡制铁所总部工作时，曾因在男女感情上不镇走了弯路，因此总想趁自己春风得意之时了结终身大事，父亲也开始正式教我如何与女人交往。他对我说：“与一般人家姑娘要好，稍有不慎，就必须娶她，搞得很被动。要想谈得快活，不如找个惯于玩乐的老手。”

一天，父亲带着我和我的几位朋友同去餐馆，并与往常一样，无拘无束地与伴宴的艺妓寻欢作乐。在回来车上，他竟然塞给我一张纸条，上面写着：今天那女人不会坏事，要玩儿就得要这样的。这样的“教导”如同烈火烹油。那之后不久，我的月薪增至85日元，父亲每月还补贴我50日元，我尽量缩减日常开支，几乎把这些钱全都花在了父亲选中的那些艺妓中的一位身上，她就是我的妻子稻山鹤。

父亲对我选中的人作了堪称尽善尽美的实地调查。另外每到星期六，他必会从外边打电话回家给我，告诉我已经定好了有阿鹤陪宴的席面，叫我快去。母亲总是漫不经心地叫我：“又是你爸爸来的电话。”我换上出门的衣服后总是无声地向送我出门的母亲示意，然后就快步如飞地赶往柳桥的“白菊”餐馆。

父亲是个好热闹的人，星期天总喜欢去浅草的庙里拜观音菩萨。这倒不是因为诚心信佛，而是因为喜欢寺前庙会那闹哄哄的热闹劲儿。在庙会上他总是边逛边兴奋地抱怨：“真挤死人了。”每次回家路上，他几乎都要到一家叫“金田”的小餐馆，围在店家炸鸡肉串的大锅前，一边对我说“吃吧，我一年到头吃这个”，一边放开他那并不为人称道的酒量，喝个脸红脖子粗并且还要乐滋滋地欣赏我与其他食客的喝相。“吃吧……”便成了这个时期父亲的口头禅。每当我们全家人一起去外吃饭时，母亲总要阻止他说：“他爸，别老口口声声地这么说，不知道的人会以为我们没进过饭馆呢。”每当这时我都会为母亲的节俭和父亲尽其所能回报母亲的心意而感动。

父亲不仅经常带我们去外边玩儿，也曾多次带母亲出门旅行。北至北海道南到鹿儿岛，恐怕没有他们未去过的地方。母亲记忆力很好，她曾不止一次地向我完整地描述她的某；一次旅程。她特别得意的是她的桦大岛之行和中国之行，这是她一生中仅有的出国旅行，自然要念念不忘的。而我每次都认真地听她述说，权当是对她尽一点孝心。

这段时间里，我们的周围有了许多变故。在名古屋工作的哥哥因患黄疸病并发心脏病，携嫂嫂回到了东京，随后在镰仓的田家找了一所房子安了家；我自己也离开了父母，在赤叮前街找到房子安了家。这时，有乐町我家老房子周围已逐渐盖满了房子，环境越来越嘈杂，有乐桥建成后，经过我家门前去银座的人也越来越多，我家附近朝日新闻印刷厂的机器也响得要命。父亲终于搬到了镰仓的氏谷（现在雪江嫂嫂住在那里），开始与哥哥嫂嫂共同生活。

我与阿鹤正式结婚，是在长子繁孝（1933年生）和次子熙政（1935年生）出生以后，终于得到了一直对我们的婚事持反对意见的母亲和姐姐们的承认时。所以，我们没举行过结婚仪式，只是把1929年6月12日定为结婚纪念日。我们的三个儿子的生日都是5月16日，堪称一大奇迹（据说是二十亿分

之一)。但由于上述种种原因，我们去申报户口的日子并不都在5月16日，遗憾得很，这使我没有机会成为NHK电视台“我的秘密”专题节目中的主角之一。我由衷地感谢我的父母及已不在人世的哥哥，因为有了他们的爱，我才在年逾花甲之时，并不觉一生有何刺伤我心灵的憾事。

这段时间里，我于公于私还得到过许许多多人的关照。八幡制铁所的销售部长已由立石信郎换成渡边义介，后来渡边荣升总务部氏并调回八幡制铁所总部，销售部长一职又由寺尾进接任。后来铃木课长又升任销售部长接替了寺尾。但终因病魔缠身上任不久就让位于北村保太郎。课氏一职也多有变动，原田和桥木都曾当过课长，他们两位也都曾给我许多关照。

当时钢铁市场上为我们服务的中间商，即四家指定商社的与我的联系的人，都是八幡制铁所的常客，他们大都长我五六岁，而且几乎都是当时的四大商社驻东京或大阪的金属部主任。他们的工作就是每天追踪八幡制铁所的动向，我们则通过他们捕捉同行的动向，作为与同行厂家召开互通情况的定时会议的拾遗补缺。因此我们很容易与他们打成一片，至今我仍愿意与他们之中的大部分人友好往来，特别是三井物产公司的刀根文雄、稻垣登、竹绳健三、喜代永政雄，三菱商事的村尾义雄，岩井公司的久保辰吉、几玉后二郎、冈田仪一、木下茂，安宅信托公司的茶谷顺次、扳井他家喜等人今天仍健在，我非常怀念他们当年活跃在各自岗位上时的情景。

那个时候，我已经经受了高尔夫球的洗礼，常与上面提到的那些人去柏球场、驹降球场、霞关球场打球，甚至还远征到仙石和川奈去比高低。我学打高尔夫球一年半便达到了相当的水平，我记得我曾出口狂言地自诩为天才。不过这“牛皮”终于有了吹破的一天。一次，我与他们结伴去川奈球场，站在大岛球路一号球位上等候击球的三菱商事的秋田义亲见我一棒击空，提醒我说，一棒挥出毫不连贯，竟要分成几个阶段，这可不象天才的身手，秋田已于大洋丸事件中遇难，他是个爽快人，我很喜欢他。他善打远球，一席话令我茅塞顿开，自那之后，我就改变了击球姿势，一杆击出，竟也能做到不见球影了。

后来，我嗜高尔夫球成癖，以致不能自制，甚至有一阵自称“高尔夫球就是为我发明的运动”。没过多久，我的好友中山半（45年前亡故，曾任中山钢业公司总经理，并且战前就已是专务董事）看到了我可怜的球技，他说：“看得出你是师从益子高尔夫球学校的，你的老师太拘泥理论了，只能说他无能。”益子学校的主人益子史郎老师现仍健在，还为我们这些天下桃李组织了“重之井会”，每月聚会一次，共叙师生学友旧情。而中山伴早已作古，益子史郎可高呼冤枉而无需他虑了。

提到高尔夫球，我还想起一件事。那是1933年，北村任销售部长时的事。一次，八幡制铁所最高长官中井因公未东京，抵达的那天，命我们第二天早晨一起随他去驹泽高尔夫球场打球，随侍一旁的北村部长马上表示自己愿陪同前往，中井长官说：“不用你去。”“可我明天什么事也没有。”“你没事可客户不一定没事，我可是来办公事的。稻山好歹不是个负责的，他去倒可以。”他们两人的这段对话，至今深深印在我的脑子里。

中井长官不仅是帮我进八幡制铁所时的大恩人。在为人之道上也是对我颇多教诲的师长。他常要求我们安排会客时要先见外地来的客人，后见本地客人；想拒绝人家时要计对方有利可图，否则人家吃了亏迟早是会回报给你的……这些话实在是意义深刻。

写到这里，在我即将结束自己对这一时期的回忆时，我还必须交待一件大事——当时，我已跻身到了盼望已久的高级职员行列中，荣任八幡制铁所副参事。那时，我进制铁所工作还不足4年。得到这一荣誉后不久，我出差去大阪，回来时，中山半和茶谷顺次到大阪车站来送我，他们在火车开动前一起为我高呼：“高级职员稻山嘉宽万岁！”我简直成了站台上所有人的目光寻找的中心，只好急忙钻进了车厢。这件事成了一难忘的小插曲。

十二 钢铁界实现统一

日本历届内阁多年来没有间断过讨论统一钢铁业的大事，为此伤透了脑筋。

1934年2月1日终于水到渠成，日本制铁公司诞生了，历届内阁无休止的讨论也随之结束了。日本制铁公司是以国营钢铁厂为主体，由轮西制铁公司、釜石矿山、三菱制铁公司（即设在朝鲜的兼二浦制铁所）、富士制钢公司、九州制钢公司5家公司合并而成的统一的钢铁企业，总部设在东京九之内邮船大厦内，首任董事长兼总理由原八幡制铁所长官中井出任，领导班子由参加合并的各公司代表以及政府股份的代表陆军部、海军部、商工省、大藏省、铁道省官员组成。

我们这些商工省来的事务官，原则上可以自由选择去留，要么留在日铁公司，要么回商工省。当然，关于我的去留、销售部长说得很明确：“你得去日铁。”口气是不容商量的。同时，代接到了任销售部第四课课长的命令。我的朋友南好雄回到了商工省，渡边义介荣任日铁公司下属八幡制铁听总经理，永野取雄原属富士制钢公司，这次被任命为日铁公司下属富士制钢所总经理。我任职的销售部由北村保太郎任部长，原三井矿山老板阿部雅雄任副部长。

日铁公司领导班子的强大阵容堪称天下无敌，充分显示了联合的力量，这一力量在后来的发展中又不断壮大着。可是，1931年九·一八事变爆发，1932年一·二八事变爆发，之后又发生了暗杀犬养毅首相的五·一五事件，这一系列的变故终于于1933年3月导致日本退出国际联盟。在这种紧张局势的影响下，日铁自然不能高枕无忧。国际局势的恶化自从日铁诞生以来一直是有增无减，直至爆发了世界大战，日铁身在其中，直是疲于应付。

但我个人的情况还算顺利。无论怎样说我在日铁有个课长的头衔，加上我又是老八幡制铁所的人，工作起来还是相当顺手的。另外，当时我的终身大事也已大功告成，而父亲对我的“资助”一如既往，并且有增无减，我仍可以随意游宴，以致新桥一家专供艺妓卖艺陪宴的叫“大内”的餐馆最后竟提出每餐收我场地费150日元的高价。我虽然庆幸自己财运亨通、生正逢时，却也不敢过于荒废人生正道。

正当我在自己的太平小天地里乐此不废时，国内外局势频频告急，天翻地覆。1936年日本国内发生了著名的二·二六事件，国家的内部危机更加表面化，终于于1937年爆发了七·七事变。日本制铁公司随之改换战时体制，原文部大臣平生钺三郎被任命为日铁董事长。

同时，在1936年起任主管营业的常务董事涉泽正雄的指挥下，已经失去作用的各种共同销售组织也被解散，取而代之的则是新成立的日本钢材销售联合会（后来称日本钢铁联合会）。这个联合会并非专门控制价格的所谓“卡特尔”，而是以控制九·一八事变之财，用治外工会（Outsider）的招牌哄抬钢材价格，趁人之危的钢铁市场暴涨的行情为目的的。事实上，这项工作可以说是由我和当时的日本钢管公司常务董事渡边政人合作的。不久，又成立了日本钢材销售公司（经销普通钢）和第二钢材销售公司（经销薄钢板和马口铁），我在这两家公司的成立过程中扮演了主角，这是我有生以来第一次主持重大工作，也是我个人经历中的一件大事。

十三 战争

世上最可怕的莫过于人的欲望，及男人们对权力的崇拜。仅仅一小撮当权者的言行便足以使战火瞬息间燃遍世界。这些人似乎不明白动荡终会有平息的一天。只知道将硝烟引向欧洲大地，一手发动了第二次世界大战。

1941年12月8日，日本对英、美宣战，至此整个人类都被卷进了一场战争灾难之中。为适应这种政局，钢铁联盟改为战时体制，发展成为钢铁统制会（1941年4月26日成立）。我于1941年5月，继步水野、汤川之后被派驻进钢铁统制会。

渐渐地统制越来越严。偏在这时，父亲为我在赤坂传马町他名下的一块495平方米的狭长地皮上建造了一所占地136平方米的颇象样的木结构两层楼房。当然那时政府正在实施建筑限制法，占地99平方米以上的住宅建筑都在被禁之列。可父亲想方设法，终于获得了允许范围内的最大平方米数的建筑许可。无奈天网恢恢疏而不漏，父亲知法却不甘安分，可叹好好的一座新楼房，没住几年便遭天诛，被美国飞机投下的燃烧弹化为灰烬。

战争初期，局势发展有利于日本，统制会的各项工作蓬勃发展。并在与军部及军需省的密切合作下确立了钢铁的增产体制，完善了配给机构，还集中了战时物……工作进展日新月异。

但是，自从报纸开始吹嘘“空中防线”，我们的热火朝天的工作便走上了下坡路。而当一般居民开始疏散时，统制会则开始把向内地迁厂和建地下工厂的计划正式提到了议事日程上。美国飞机终于冲破了号称钢墙铁壁的空中防线，开始对日本进行日趋升级的狂轰滥炸，防空壕工程也随之遍地开花，紧接着，各地钢铁厂不断报来空袭损失。事态发展到这一步，军部是无论如何也无法遮掩了，每日报道战果的同时，也开始在不引人注目的条件下轻描淡写地报道损失了。

1944年下半年，大概是快到年底的时候，我同往常一样去统制会的赤习察参加制定工厂疏散计划的工作。深町海军大佐正在等我，见我来了他突然伏到我膝头上痛哭起来：“完了，全都破灭了！”原来，海军方面为东山再起将400余架战斗机和轰炸机作为最后赌注运往莱特岛，但没想到这所剩无几的战斗力量竟在转瞬之间拼了个精光，噩耗使这个在枪林弹雨中出生入死的男人痛不欲生。

第二年，也就是1945年5月，东京地区蒙受了北至宫城的大面积的空袭，整个东京都在燃烧。美国飞机仍不肯善罢甘休，继续狂轰滥炸。我本能地预感到大事不妙，急忙安排恭而子姐姐、我的朋友荒木秀郎及在仙台通产局工作、因公来东京出差时常常借宿我家的保科治郎三人（我的家眷也随我父母疏散到信州的上田去了）分头准备避难，三人蹲在防空壕里静观敌国飞机的动静。

果不其然。大火蔓延到了我的邻居家。我当时是街道上的町会长，所以必须在灭火战斗中坚持到最后。但是当我们的扑救无效准备撤离时，大火已烧到我家门前的那条街上，办庆桥也燃烧了起来。风呜咽般地从银座那边刮来，我们的退路只有一条，就是远离银座。我们几人背上背包从赤坂见附沿平河町上行，沿途随处可见救火的居民，他们泼出的水不时溅湿我们的衣服，我们无可奈何，相视苦笑，似乎感觉到连被水浇也是个生最后一次了。警察站在路边，满脸不知如何是好的表情……

我们不知该上哪去，只是毫无意识地朝着三宅坂方向挪着步子，沿途见到许多电车横卧路中，吐着熊熊的火苗。我们走下三宅坂的大坡道时看见不少人从相反方向顺坡走上来，这可真叫我们进退两难了，只好一字排开地在路旁坐了下去。

我说：“保科，你偏在这个时候从外地跑到东京来，也是该着倒霉。听说被烧死的人都是仰面朝天的，咱们索性现在就趴下吧。”

几个人全都趴下了，恐怕我们全都想到了死。

我又说：“你们都在这儿等着，我去那边小胡同里看看能不能找条活路。”

我使出了最后的力气，在小胡同里的一座高高的水泥墙下搭了几层台阶。我站上去向里面看，只见院内防空壕边站着五六个人，我高声问他们能不能帮忙让我们躲一躲，他们答应，请进。我们终于得救了。后来我才知道，这一带已经被上一空的空袭炸光了，空袭前是铁路官员住宅区，慷慨收留了据说是我们的一对铁路官员夫妇。现在我真想再见上他们一面，向他们好好说声谢谢。

房子烧光了，等待着我们的只有死亡的恐怖和流离失所的艰辛。我们在平河町死里逃生后，当时就幸运地找到了鹤泽夫妇，他们搬进自己在樱新町的家去逃难，并热情邀请我们也去，这样我住进了鹤泽夫妇宽敞的房子。空袭愈演愈烈，我躲在别人家里，更体会到幸免于死的人是多么的可怜，因为我曾亲眼见到了死，还曾为逃生殊死奋斗。

没过多久，政府号召本土决战，统制会理事长渡边义介将所有理事分别派往各地区钢铁厂任防卫支部长，我被派往九州地区。7月底，我冒着美国飞机的轰炸，火速由陆路乘火车赶赴九州。

途中，我在父母妻儿避难的上田稍事停留，与亲人道生离死别之后，又经木曾路赶到名古屋车站，在那里蹲了一夜，于天明后登车启程经京都抵大阪。在大阪，我探望了和寿子姐姐和姐夫（即伊藤清）。在姐姐家，我又赶上了美国舰载轰炸机的空袭。碎弹片钻进房门扑打在垛起的棉被堆上，雨点般地噗噗作响。我们没有其他办法，只能缩作一团听任弹片砸在被子上。我因有过一次在大火中东奔西逃的经历，又比其他人多了一层对燃烧弹的惧怕，只知随着别人在房子与防空壕间乱窜，一副狼狈样实在称得上是胆小无能。不过我不断地以“逃生才是人的本能”自慰，才不致无地自容。接着，我又胆战心惊地乘火车在铁轨上爬行，几天后终于到达了八幡市。

到八幡后第三天的中午，我遇到了一次明显地以八幡制铁所为轰炸目标的空袭。在警笛的惊叫声中，我随制铁所的官员们钻进了可承受一吨炸弹的地下防空所。恰巧这个时候新任制铁所经理小须田中将刚刚到任，于是我们一边向他了解敌机的动向，一边和他议论战局，他那时讲的活我至今记忆犹新。有人问：“听说广岛被炸得一塌糊涂，不知敌机扔下来的是什么家伙？”“该不是原子弹吧？”中将答曰：“不会，原子弹虽说已经研制成功了，可一架小飞机怎么搬得动？原子弹不可能只有那么一点大嘛！”

无论怎样说，当时美国飞机对八幡制铁所的轰炸比起其他地方算不上厉害，特别是长崎，没过几天又遭到了一次原子弹的攻击。这是美国投下的第二颗原子弹，并且原子弹一词在短短几天内已是家喻户晓了。几天后，美军又向八幡市内展开了燃烧弹攻势，目所能及之处，被烧得寸草不生。

我这个九州支部长到任后，还未及到该地区军需监理部露过面，只好再乘火车前往福冈市。那天，美机在空中疯狂地搜寻着猎物，恰似群魔乱舞。

为防不测，我始终没有放松警惕，以便随时钻进座位底下。可是美军的目标似乎并不是火车，而是哪里地方的航空基地，不一会儿，美机就消失在遥远的天边了。我喘了口气伸手去摸衣服口袋，不想又是一惊，原来在上车的混乱当中，我的钱被偷光了。而当我历尽艰辛赶到监理部时，又正赶上天皇下达停战诏书，高桥哲沉痛地通知我，刚刚接到了大本营的命令。我又匆忙赶回八幡市，因为九州支部长必须处理停战善后事宜。

不久，北九州市陷入了一场大混乱。各个车站都张贴着“妇女儿童请携带够三天食用的食品撤往山区、火车可提供免费服务”的告示，高音喇叭为此响彻全城。八幡制铁所将钢材隐避到游泳池里，统制会还命令厂方销毁所有文件。真是乱弹琴！对这些措施我概不称是。几个月后我接到了返回东京的命令，回东京后不久我重新就职于日本制铁公司，并升任营业部次长。

这里，我还想再写几笔当时的一个小插曲，是有关我的老同学、日本钢管公司技术常务董事富山英太郎的事。一天，他拿着一张天皇陛下慰问下町空袭现场灾民的照片给我看，说：“稻田，我看快要停战了，当局是不会置国民的痛苦于不顾的。”他也是工厂疏散计划的反对者。当时我任生产部长，他任生产部次长，因此和我一样也是疏散计划的具体制定人之一。他还曾说：“我在川崎亲眼见到过一伙歹徒聚众闹事，几十支长矛竟然也能抵过一挺机关枪。咱们东一家西一家地疏散了，还怎么生产钢铁？总不能只靠手榴弹打仗吧？疏散是毫无意义。”我深深为他的见识和勇敢所折服。

十四 坚信“以协调求和平”

我终于要就此结束“我的履历书”了，我感谢几个月来对我怀有好感的读者们不惜时力地阅读这个连载。正如我在文首曾陈言的那样，我认为任何人都可能毫无粉饰地为自己写传，我之所以再三再四地推辞《日本经济新闻》社的这篇稿约，亦是为避此嫌。也正因为如此，我仅将履历写至停战（我40岁时）为止。

并且，文中关于我大学毕业前的经历的叙述似有过长之嫌。所以我希望问那些自我走出学校直至40岁时给我许多帮助，并因此给我留下了美好回忆，而我却只字也未及提到的人们致以深深的歉意。其中有现已作古的日本制铁公司的两位前任总经理中松真卿、丰田贞次郎，现仍健在的常务董事景山斋元，原副总经理原邦道，还有虽未能与我殊路同归但至今私交甚密的几玉晋匡，曾和我朝夕相处、苦乐与共的前销售部长古井保太郎、副部长石津武彦，我在谈判桌上形影不离的朋友、已故三井物产公司职员伊势田享，和我的艺友，还可说是发现了我的没被重视的艺术才能并给我创造了施展这方面才能的机会的伯乐森秀三郎等等，可说是不计其数。请允许我在这里记下他们的名字，留下我说不尽的感激之情。

我这样无所顾虑地写下了许多我的心理、我的思想，不知是否会被当今的世界所接受，或者说是否会在年轻人纯净的心田里撒上邪恶的种了，这令我担心。说实在的，对于战后的世界上的人们来说，过去的经验和思想大部分已变得毫无用处了。

1957年，我曾和永野共同出使美国，口的是要求美国政府为保证日本的钢铁生产向日本提供废旧钢铁。在英国我们有机会会见了艾森豪威尔总统的顾问歇尔曼阿达姆斯，并向他介绍了我们访美的目的和对日本经济今后发展的看法，最后我们提出了对美国政府的请求。阿达姆斯当时回答我的话给我留厂了极深刻的印象。

他说：“我明白了你的请求。我认为由于我发明了核武器，世界上再也不会发生前不久那样的战争。但贫穷却一再成为人与人、国与国之间的纷争的起因，我们必须在这个世界上友好相处，所以为了实现世界和平，只要有助于繁荣日本的事，我们都将不惜一切地提供帮助。日本的钢铁业需要资金，我们就将提供资金；日本钢铁业若原料不足，我们就提供原料；如果是需要设备或技术，我们也将乐于提供。请你们有难处尽管来找我。”

说到这，阿达姆斯改换了一下坐姿，然后继续说：“我刚才说的那些话并不是我个人的想法，我不过忠实转达了美国总统的话。”后卡的一系列事实证明，美国是履行了它的诺言的。

近年来，给世界带来巨变的另一大事，是技术的飞跃发展，和足以满足全人类需求的、高效率的、可以大量生产的机械的诞生，物质生产越先进，就越能抵消贫穷，如果能够生产出丰富的物质，人类也就没有必要争来夺去了，动物不会生产和制造，动物世界才存着生存竞争，而动物也无一能逃脱生存竞争的命运。但是，造物主是赋予人类制造自己所需物品的智慧的，而这种富于创造性的智慧现在已经冲出了地球，施展到月球世界上去了。无谓的弱肉强食的竞争被认为是不可避免的时代已经随着历史的发展留在了已过去的岁月之中了。

访美后的第二年，我荣幸地拜会了共产党中国的总理周恩来，周总理对

我说：“战争是破坏一切的，只有和平才能创造出万物。”人类无疑是祈望和平的。我希望“竞争”二字由“协调”二字替代，我坚信只有“自由协调”才能为人类带来一个和平的世界。

第二部 谁知我心

一 仅靠竞争会走上绝路

寄希望于斋藤会长

我选定新日本钢铁公司会长斋藤英四郎为我之后的一任经团联会长，并于1986年5月将接力棒交给他。于是乎，有人说经团联不要新日铁世袭；又有人说经团联会长一职非东京电力公司会长平岩外四郎莫属。一时间异议蜂起，直闹出以他们二人名字中的“四”字为出处的“四四之争”的美名，给他们添了许多麻烦。

1986年1月底，平岩到新日铁的名誉会氏办公室来找我，说：“报界说我与斋藤争雄，我可是从来未有过当经团联会长之想，请您尽管放心。”

看来不尽早拿主意只能给外界制造不安，必须快下决断，于是我请来斋藤，对他说：“平岩已表示无意争雄，看来只有请你出任下届会长了，拜托了。”

这之前，斋藤曾对我说过：“尽管外界议论纷纷，我可并没有争当会长之意。若是为此令您为难，就更与我本意相违了。”

无论怎样说，这件令人瞩目的悬案终于有了结局。

平岩是位三思而后行、善解人意的人。过去，炼铝业因石油危机陷入经营困难时，我曾要求他降低电价，当时，他给了我很大帮助。一般来说，谁都会拒绝这种降价要求的，可是平岩没有拒绝，他说：“为每家企业制定不同的价格恐怕不容易，我将在夜间电力的利用方面尽一切努力。”

当时，炼铝业由于有了平岩的合作而获益匪浅。有人说电力公司是公益事业，手脚受通产省的束缚，因此电力公司的头头不适于当经团联的会长。其实并非如此。

而结果偏偏是斋藤入选。1980年5月，我和斋藤分别当选为经团联会长和副会长时，有人批评说：“钢铁界包揽会长和副会长，实力咄咄怪事。”可是在当今的经济界，遇到征集捐款时，必被问及：“钢铁界出多少？”言外之意：钢铁界捐了我就捐。并且，钢铁界的人与所有行业都打交道，易于理解各行各业的境遇，也能够设身处地地为国家着想，在这一点上，他们可以说是训练有素。

仓敷丽扬公司（克雷拉公司前身）的大原总一郎曾有一次设宴招待我，他还请我去参观他的工厂。我莫名其妙，去了一看才知道，八幡制铁所向他的工厂订做的工作服的数量是何等的可观。可见当时的钢铁界，不仅是钢铁产品的一大卖主，还是一个相当了不起的需求者。何况新日本钢铁公司原是以国营的八幡制铁所为中心组建的，也就自然会有一种“钢铁是产业之本”的责任感。

还有件不容我轻视的事，这就是曾任日本商工会议所会头的永野重雄于1982年8月创建了专门办理政治捐款的组织——日本商工联盟。我认为永野此举完全出于想把日本商工联盟的地位与经团联拉平的目的。

我决不愿因此在经济界引起争端，必须将钢铁界分裂之隐防患于未然。

其实，两年前的1984年，我的任期就已满了，当时我曾考虑过是否应该退下来，何况当时的新闻界已经指责我为“老害”，还有人明确要求我下台。

可那时我的后选人还定不下来。

于是我决定再十一任。当时我还考虑过正、副会长的年轻化问题，并研究过年龄界限应如何划。我曾把年龄定在了前三菱银行会长中村俊男（1910年以前生）那个年龄组。实在说，年轻化也并不是一定在乎一岁两岁的差别，但由于中村是金融界人士，或许当经团联的会长不合适，即便是当上会长，也会因为我是他的先辈而缩手缩脚的，因此，我最后把年龄限度定在1911年出生上；我的这个想法当然向中村进行过解释并得到他的充分谅解。于是，我请来10位副会长中的5位1911年以后出生的人来共同协商。

经团联事务局的工作也不能总是由花村仁八郎（副会长兼事务总长）来担当。经团联不能聘请政府官员，那样会被外界误解，所以，必须从内部培养接班人。

我问花村：“你这角色谁干合适？”他推荐了三好正也。可三好正也的缺点是与政界交往太少、关系太浅。

于是我说：“花村，你来教教他怎样同政治家打交道，好好带一带。”

可是两年过去了，经团联仍需要花村。我不知斋藤接任会长时会怎么想，反正每当我实行一种新体制时，都离不开花村，离了就不行。

我与第六任经团联会长斋藤，战前在日本钢铁公司工作时就是同事，相互非常了解。他是位开朗诚实的人，还多少有点象个任性的少爷。我在钢铁界的宴会上常对邻桌的同仁说：“你好好看看，只要有妙龄艺妓来陪宴，斋藤必会失声赞叹。要是来上几位半老徐娘，他连看都不看。”他就是这么个人，一个不善隐讳好恶的人。

我尤其自叹不如的是，他很善于关心照料别人，这点永野重雄和他相似。他为人当了月下老之后，还会继续与人家联系，和大家一起吃饭，事无巨细地照顾人家。还有一点他擅长而我不具备的，就是外语。他的英语绝称不上漂亮，但他却能主动拥抱外国人，并能寻找与外国人交谈的话题。可我一和外国人在一起就不知道该说什么好了。在今天这样一个国际化的时代里，不懂外语是干不好工作的。

我希望斋藤能够建立起一个健全的体制，解决贸易摩擦，并且建立起一个以合理的价格进行主要产品交易的市场经济，就是说重整市场经济。

即便是经团联的会长和副会氏，也很难完全脱离自己的公司和行业来考虑问题。我一直认为经团联的任务就是组织大家讨论日本经济应何去何从，并将讨论结果提供官方，然后和政府携手开创经济新局面。可谁知我心呢？

斋藤尚能够理解我的想法，在他两三年的短时间任期内将会遇到什么人是无法预料的。我只希望他不为杂音干扰，怎么想，就怎么干。

有名无权的财界总理

我就任经团联会长以前，即1978年2月10日，上光敏大会长曾在正、副会长会议上说：“本届任期满后我将不再任经团联会长。”后来他又收回了此话，致使外界纷纷指责他言而无信。

其实并非言而无信。土光的确想把接力棒交给我，他虽没有明确向我说明过，但他的言谈中已透露出这种意思，只是当时时机还不很成熟。

大约是2月19日，我拜见了土光，对他说：“您并没有正式向我谈过这件事，我也很难说什么，但从外界的动静来看，似乎下任会长将要是我了。”

我认为现在还不是时候，我很难接受这种任命。”我还要求他尽快召集其他副会长开会。会上，我说：“土光提出不再连任会长了。可是为了经团联我认为应该请他务必再辛苦两年。”我的建议得到与会者的赞成，人家又马上向土光提出了请求，促使他收回了辞意。

那时候，我若接受任命定会遭到许多人的反对。日本商工会议的会头永野重雄在上光任会长时就已是候选人之一，1978年时也曾有意于土光下一任，至少对我就任会长是持反对意见的。还曾有几个人经永野重雄授意特来探问我的打算。我告诉他们：“我绝不接受会长的职务，我认为我当会长的时机还未到。”我害怕在经济界引起骚乱，在这个问题上总是少说为佳，以防言谈中的不到之处招来无谓的误会，但还是使上光成了各界作议的众矢之的，给他添了许多莫名其妙的麻烦。

土光前后六年连任了三届经团联会长，1980年我出任经团联会长时，经济界的气氛已焕然一新。永野将全部精力转到了提高日本商工联盟的地位上，至少表面上不再反对我了。

为建立一个新的领导体制，我们首先需要选出数名副会长。在这个问题上，我从来没想过违反以往的常规，因为经团联的人事安排是有一定传统的。另外，为经济社会募捐也是经团联的一大任务，因此应请有募捐能力的企业的领导出任副会长，否则会氏也不好办。另外副会长还必须是在各行各业具有威望的人，而行业的选择则看重该行业是否对发展日本经济起着重要作用。

1973年世界上发生石油危机，之后石油成为热门话题，我曾想到请石油业的代表进入经团联的领导班子，于是，我与石油公司的中尾幸雄和出光兴产公司的出光计助进行了协商，他们推荐了当时的出光兴产公司董事长石田正实。

副会长的选出全靠各有关行业的推举，再就是必须得力于那些具备一定历史的企业集团周围的团体。三菱集团有“星期五聚餐会”、三井集团、住友集团，也都有自己的团体，我向它们提出了选派副会长的人选的要求。钢铁界选派的经团联副会长人选是斋藤英四郎，这当然是我作的主。

总而言之，我被选为经团联会长。不过，每当我被问及就任会长后的抱负时，仍不免张口结舌。

经团联从来就不是政治团体，也不是经济界进行具体事务的组织。并且只要垄断禁止法存在一天，也就不可能综合协调各行业的意见。有人称经团联会长为“财界总理”，其实不过是有名无实。

我希望经团联成为讨论怎样使日本经济成为健全的、在国际上具备竞争能力的势力的场所。希望企业的代表们开诚布公，直陈己见，并将争论的结果公诸于世，反映到政治上面去。在经团联，经济界人士应超越出自己的企业和行业，以客观的态度就国家经济发表见解。

我几年来一直在想，如果不设法解除“企业坏，大企业更是混帐”的偏见风气，日本经济就不会有个好结局。

企业是经济的支柱。当今这个工业化的时代要求企业通过大量生产来降低成本。所以，指责大企业是不会给国家经济带来好处的。

1973年石油危机之后，石油界横遭非议，被说成是万恶之源，经济界的数名代表甚至被召到国会去道歉。

不过，那时发生的物价上涨并不全是生产者的过错。有些消费者去夏威夷

夷旅行竟带回三四十卷卫生纸送人，艺妓们一次就订购 50 双白布袜子。如此一哄而起，生产怎么能跟得上？消费者的抢购、囤积风，是当时物价失控的主要原因。

1978 年第二次石油危机时，我曾面告大平首相：“这次可不能再把责任推到企业身上了。”但当时，没有进行价格统制，所以局势不象第一次石油危机那样严重。

过去，逢到经济萧条，钢材市场价格开始上浮时，总会有人手持某众议员的名片专程来购买铁钉。他们乘人之危，哄抬价格，谋取暴利。那些正派的商人往往被混为一谈，承受误解与指责。

我就任会氏后首先想到的就是经济界应该具备能够消除社会上对企业误解的经济哲学。为了讨论哲学和理念，我组建了政策恳谈会。

徒劳的政策恳谈会

1980 年 7 月 11 日，政策恳谈会举行了第一次会议，之后每月聚会一次。恳谈会成员除斋藤和平岩外，还有富士银行董事长松泽卓二、昭和电工公司董事长铃木治雄、三菱重工业公司董事长守屋学治（均为当时的职务）……总之我为恳谈会选择的都是些善辩的人，并且大都是有影响力的公司的总经理或董事长，总共二十几人。

经团联的正副会长会议总是以处理日常事务为主，无法开展真正的辩论。我希望政策恳谈会能够就怎样建立健全的经济体制开展讨论，哪怕一时拿不出结果或不便于公开，只要能够就一个议题反复讨论就行。

从 8 月到 10 月，政策恳谈会选择了三个议题，“今后日本的经济会以什么方式发展”，“低速成长时的国际收支和物价是怎样的”，以及“萧条及繁荣的意义”。若依着我，我希望就自由主义经济中的工资和价格应怎样确定、应如何认识企业的利润、如何解除贸易摩擦三个问题立论，从这些根本问题上讨论起。可我未能如愿，大家并不象我那样对这些问题感兴趣。

例如，有一次我建议大家讨论一下如何掌握工资，不料有人说：“尽资方所能嘛。”可我想知道的并不是这个，我希望了解大家对整个国民经济的看法。如果说有能力支付工资的尽所能支付了，那么没有能力的会受到什么影响？消费品价格会怎么样？国家公务员的工资上涨，米等农产品价格上涨，这些问题应如何认识？我觉得政策恳谈会能从重建财政或国际竞争能力的角度上讨论工资政策的，可惜这一讨论一直深入不下去。

什么是萧条和繁荣？我认为企业盈利情况好就是繁荣，也就是赚钱赚得越多越好。我们当然不谋取暴利，但必须努力创造上当的利润。为此，还必须努力降低成本、改善质量，而这些努力来自于竞争的刺激。反过来，当竞争不能给企业带来利润时，我们又应作何想法？我曾建议政策恳谈会成员就此进行讨论。但讨论结果莫衷一是。大家说：“创造利润是理所当然的，只是竞争给盈利带来了难度，稍有疏忽就可能倒闭。……”这个观点未免过于实用了，关键并不是能否盈利，而是怎样盈利。只要这一点明确了，就可向整个经济界公布我们的讨论，还可以向政府提出建议。

政府苦要维护繁荣，仅有竞争原理是不够的，还必须下功夫稳定主要商品价格和成本，至少应该在垄断禁止法的实行方面重作考虑，把供求调节机能下放给企业。

今天的日本厂家整天随着经济指标和汇率行情时喜时忧，而面向将来的、能够发表经济政策方面的场所则少得可怜，即使是政策恳谈会，它的成员多为忙人，所以每次难以召集到所有会员，总保持在七八人左右。政策恳谈会的会议多由事务总长花村八郎主持，他总觉得会员们难得到会一次。当然希望到会者都能发言。可会议总是两小时左右。当然政策恳谈会的会议不同于一般会议，应该允许它有独特的开会方式。总之就我而言，我希望恳谈会从树立经团联理念的角度出发，进行更加深入的讨论。

我认为，企业为确保适当的利润而在自由主义经济的经营上下功夫是最为紧要的。应当设法改变当前这种通过增税提高成本，人为地制造企业间的竞争状态，迫使企业进行价格竞争，疯狂地给竞争对手施加丧失利润的痛苦等等现状。企业若没有利润，税收就会没有税源，而在大多数劳动附属于企业的情况下，个人收入也不会增加。

当前，以扩大内需的方法改变萧条，解决贸易摩擦的主张起着主导作用。这当然不是坏事，但这样就可以消灭萧条的话，也就不可能再有繁荣萧条无限循环的理论了。需求的下降带来了经济萧条，为摆脱萧条须刺激需求，这种想法只能收到适得其反的效果。

开发民间活力，并想尽一切办法减少经济萧条的损失，这种做法当然值得称道，但若为此编织出一些动听的言辞去陶醉日本国民，使他们失去顶住困难并战胜困难的觉悟的话，可就足以令人不寒而栗了。只着眼于眼前利益而提高工资，并为此回避诸如上地价格问题及与之相关的农业用地转让问题等这些面向将来的措施的话，势必造成不可挽回的败局。东京的食品价格高出纽约的两倍，这样的生活成本和已与欧美先进国家持平的工资水平，是使得日本企业丧失竞争能力的症结所在。

但是现实恰恰是人们并不着手解决这些根本问题，只是不负责任地追求着增长率，在萧条与繁荣的循环中采取着各种应急措施。

政策恳谈会到1986年5月，共召集了62次会议，数十次的讨论决非无效劳动，但它并没有给我带来新鲜空气。

我搞政策恳谈会还有一个隐秘的目的，只不过直至最后，我也没有找到宣布这一打算的机会，这就是我曾想把政策恳谈会作为经团联的募捐机构。

经团联经常接到各种人的捐款要求，什么学术会议、国际会议的，还有国外来的捐款通知。在美国，洛克菲勒那样的财团经常赞助类似的活动，可日本并没有财团，能够拿出这种特殊费用的只有经济界，也就成了经济界的一大义务。

我们目前的具体作法是，由经团联花村为首的事务局将捐款要求提给企业并想方设法让对方出足数目，可捐款成绩总是不大好。每逢有个什么国际会议要在日本召开时，我总是提心吊胆的。

我即将离任时曾向经团联的正副会长会议提交了募捐一览表，试图请副会长们对此发表些议论，但他们毫无此意。

我们需要建立一个既可使财界履行义务，又可使接受捐款的一方感到放心的体制。应请各行业将每年捐款额作为一项预算，再在经团联属下建一个委员会之类的机构专门负责选择使用捐款的项目。但是我失去了建立这一机构的机会。

不得人心的“忍耐哲学”

我就任经团联会长之后，才明白自己扮演了一个多么繁忙的角色。在这之前，什么董事长、总经理、总裁，所谓长字号的头衔我已有了不下七八十个。其中也不全象高尔夫球俱乐部理事长和麻将牌联盟总裁那样轻松愉快又不感觉是负担的职务。至于董事和委员职务我没仔细数过，大概要有三四百个。

在这些之上又压上了经团联的工作。除每月例行的理事会和常任理事会之外，经团联还有 40 多个委员会活跃在各个领域，经团联的决议草案大都由这些委员会制定，所以经团联会长必须出席这些委员会的会议。此外，与各地方团体的会晤、与各行业首脑及新会员的面谈也是必不可少的工作。

这些就够我忙的了，谁知最近又增加了参加政府或自民党会议、会见外国来访者的工作。我的记事本上记着某一天的日程是这样的：从早晨起参加关于国营铁路剩余人员问题的会议、接受古巴客人的拜会、参加经团联干事会、出席记者招待会、参加日本证券金融界董事会，在外务省新旧局长交替仪式上致辞，参加经团联税制委员会……一天竟有 10 到 15 次会谈和会议。早餐会平均每周 3 次，晚宴则天天不断。

值得庆幸的是，我两脚不出门便可得到许多知识，并且都是些范围广泛的，最新信息。这样方便的学习条件恐怕是不多见的，也是我由衷感谢的。

既然我得到这样一个既能学习又有发言权的地位，也就格外努力将自己所谓的经济观念，即怎样实现经济的稳步发展这一问题，在自问自答地学习的同时，尽量多地向其他人提起。

发达国家依靠科学技术的进步实现了工业化，经济成长期到 60 年代末就已经结束了，“白们的物质生产能力超出了人们的实际需要，现已进入了生产过剩即生产饱和的时期。人是生物，生命和欲望都是有限的，胃里装满了食物之后即使想吃也吃下下了，人们这时首先想到的是够了。时间也是有限的，一天只有 24 小时。所以说，人们对物质的消费量也应该是有限的。因此 70 年代以后，经济不得不进入了低速成长期。日本的人口到 2013 年将达到顶峰为 1.3 亿人，我认为只要为多出的人口生产出相应的物质就足够了。

可是，不少人总是提出稳定增长占百分之几的问题，将稳定与增长分而论之。民间的设备投资如能立足于对低增长和饱和的认识上，就不会如此大幅度增加了，即便是出于眼前需要从政策上给经济以刺激，而从长远看，人们应明白这终会成为徒劳之举。

另外以提高工资刺激消费的主张也有相当的市场。工资本来是代表劳动价值的，脱离企业的生产与收益来谈什么增加工资，是违反原理又违反原则的，国民经济也不会因此好起来。我们应认识到，工资对物价是直接产生影响的因素，而不是某个个人、某个企业自己的问题。

要想实现我所描绘的以自由主义为基础的经济的稳定增长，还会遇到很多阻力。它需要我们每个人都努力克制自己的欲望并勇于牺牲自己。忍耐，是要付出很大的勇气和努力的，可许多人却认为忍耐就是视而不见，听而不闻。我提出“忍耐哲学”时，日本广播协会（NHK）正在播放电视连续剧《阿信》，两种忍耐在某种程度上被混淆了，可真正理解我的“忍耐哲学”的人真是屈指可数。

我并非只求忍耐。可我的讲话经常被误解以至成为问题。我就任经团联会长后不久出现的市场无用论就是其中之一。钢铁业是个人部分产品和原料

受配给机构限制的行业，怎么可提出市场无用？

这一误解始于 1980 年 6 月的日本兴业银行每月例行的恳谈会上的争论。这一例行的会议是由中山素平倡导的，由日本兴业银行董事长主持，当时的兴业银行董事长是正宗猪早夫。出席会议的有关西电力公司的芦原义重、日立制作所的古山博吉、东洋纺织公司的河野邦夫，还有日本输出入银行和日本开发银行的总裁、东京证券交易所的理事长。当时正值第二次石油危机之后，有关经济形势的争论是个热门话题。

恳谈会上，日本兴业银行的调查部长报告说设备投资将会有所增加，经济将会好转。可我却认为根本不可能。

我问他：“具体是哪些投资增加了？”

他说：“不动产的土地投资和百货商场等的设备投资。”

我又说：“这种投资的增加怎么可能显示出经济的好转？新商场的开业并不是由于需求的增加，无非是其他商场多了一个抢生意的对手而已。这家商场增加了利润，那家商场的利润就会减少，把这些说成是经济好转的迹向不是怪事嘛。”

后来，我又把这段争论在记者招待会上透露出去。这下我可倒霉了，因为我激怒了整个商场业。

商场业的代表曾要求与我面谈，被经团联的事务局回绝了。我告诉他们：“为什么拒绝？正因为我并没有说过商场无用，才需要紧急会见他们以消除误会。”

于是他们请来了尤尼公司的总经理西川俊男，我就事实作了说明之后，他仅回答：“知道了。”而后就回去了。我虽得到西川的谅解，但我后来一直被商社和商场业视为商场无用论者。

1982 年 4 月，日本兴业银行的副行长田岛敏弘（现为富士重工业公司总经理）来到我的办公室。他十分认真地对我说：“仅仅是忍耐的话，只能使经济越来越缩小，重整财政也就无从谈起了。增发建设国债，采取积极政策的话，它的波及效果可达 3 倍。那样不仅能增加税收，重整财政也就可能了。”他还带来一份同样内容的意见书。

我坦率地谈了我的看法：“是的。不过现在与过去不同，经济低速增长，而生产能力过剩，波及效果几乎等于零，倒是国债利息的支付更可能成为国家的负担。”尽管我们的会见没有取得一致意见，但双方认真探索的精神是宝贵的。这一天我感到心情愉快。

我经常与年轻的政府官员们展开争论，他们很难理解我的心。当时，通产省现在的通商政策局局长村冈茂还是个课长，一次我和某个课长或是课长助理级的干部争了起来。本来每次争论都是我一言堂，可这次他们却要求“请允许我们先占用 20 分钟”。他们结了我一份积极论者与消极论者对比分析的笔记。

他们把我的稳定增长论归类于消极论，并试图劝说我成为积极论者。从政府机关的角度上看，不难理解他们的想法，可我最终还是同意田岛的论点。

我在 40 年代和 50 年代，曾几次指出通产省对钢铁生产的估计太低了。可进入 70 年代后经济发生了变化，发达国家也进入了饱和经济的时代，需求的增加仅与人口的增长相等，质量要求暂且不谈，数量上的需求不得不是低速增长的。

可这样下去政府官员们不好办，没有生产发展，他们就会没有工作了。

经济研究所也一样，若拿不出“某某方面需求增长”的报告，客户就会减少。社会党若不以高度经济增长为前提就很难制定改革。

我与年轻的经济界人士有一个叫“银稻会”的团体，“银稻会”之名出自银座之父（音与稻字同）。

1984年的1月和5月我们分别聚会了两次，成员有卡西欧电机公司的牛尾治郎、秩文水泥公司的诸井虔、克塞拉公司的稻盛和夫、塞克木公司的饭田亮、大日本印刷公司的北岛义俊……

他们都能听进我的活，与他们聚会是加深我们之间亲密关系的好机会。谁知有一天稻盛跑来对我说：“请任第二电信电话公司顾问。”当时随着电信电话公司民营化，许多单位都希望能得到一个该公司的位置。

我向他解释说：“我很高兴听到你这个建议，据我所知，经团联会员、富士通公司的小林大佑也有这个打算，和我有关的某些协会也有同样的计划，所以就我所处的立场而言。我不能厚此薄彼。”

对于电信电话领域，大家是以需求有可能扩大为前提采取着种种行动的。说来也是，没有需求也就没有生意了。我觉得国家有必要研究如何避免无意义的竞争和重复投资。

后来，当我看到报纸上发表的稻盛关于通信事业今后的计划应立足于低速增长时代的讲话时，感到了由衷的欣慰。

应如何以低速增长为前提建立稳定的经济秩序？我总认为能进行这一研究，并且必须进行这一研究的应该是日本经济团体联合会，可实施起来实在不易。

我曾主张经团联应停止再搞什么经济预测、统计什么增长率将达百分之几的数字。不知道将要采取的政策，统计出那些百分比也不过是些猜测。要不然就象中国那样，先计划出5年后生产多少万吨钢，再为此实行相应的政策，这还让人容易懂些。

我还曾在制定经济预测草案的经济调查委员会的会议上提问：“真会象你们预测的那样吗？”说着玩玩的话问题倒不大，要是因此使社会上感到困惑的话，我们就应首先停止这种工作。

这种话讲了许多次之后，终于1983年2月之后，经团联的经济预测中再也没有出现过数字了。

为进行改革不屈不挠

1980年秋，第二届临时调查行政会设置法通过前后，当时的行政管理厅长官中曾根康弘对我说：“第一届临调会会长佐藤喜一郎（三井银行原总经理）政绩不佳，我希望第二届临调会取得成功，我想请土光敏夫出任会长……”

我听说土光接到中曾根的请求后提出两个条件。第一，政府对行政改革必须要有诚意。中曾根许诺：“我以官职发誓、决不中途退缩。”第二，土光希望我明确表示，是否可以得到以经团联为中心的经济界的全面合作，他来问我：“你真的与我合作吗？”我告诉他：“当然，恳请您就任临调会会长。”

土光原是石川岛播磨重工业公司和东芝的民间企业的经营者，还是个技术专家，从没参与过制定国策。但他在经团联会长的任期内，社会舆论提出

为加强经济发展应加强公共投资，土光因此提倡过增发建设国债。

但是从 1978 年开始，他似乎接受了我的见解。并且他也看到每年平均发行 10 万亿日元的国债实际上没有多大的波及效果。也就是在这个时候，他接受了财政行政改革的工作。

我首先向日本经济联合会会长大槻文平（现为该会名誉会长）寻求合作。

我问：“怎么办？”

他说：“应该整顿行政和财政。我是搞水泥的，增加公共投资对我是有利的，我觉得现在必须牺牲这一利益了。”

我与大槻过去曾在各种问题上产生过共鸣，并经常一起磋商。

在我向土光表明经济界一致支持他的同时，有必要为此开展国民运动，第二届临调会召开首次会议前夕，“行政改革五人推进委员会”于 1981 年 2 月成立了，我和日本商工会议所会头永野重雄、日本经济联合会会长大槻文平，经济同友会代表干事佐佐木直、关西经济联合会会长日向方齐 5 人起誓结盟。不过、后来也曾因各自的问题，出现了些杂音，尽管我们之间没有原则分歧。

有个例子可以看出这一点，中曾根最初打算把汽车的法定定期检查年限由 2 年延至 4 年。这样不仅可以给汽车所有者带来方便，还可以裁减检查人员，的确是件不错的事。可是有一天，当时的日产汽车公司董事长川又克工提出异议道：“这不利于修理工厂，会引起很大混乱。”一句话搞得人们意见纷纷。最后只得妥协到新车车检期限延至到 3 年这一步。看来做一件微不足道的小事，也会遇到重重障碍。

还有一个例子。永野去世后，他的后任五岛升顶替了他在五人委员会中的职务，那之后我们五人曾一同会见过自民党四巨头，表明了坚决反对增发建设国债的意见。可会见后日向却一个人留了下来，向自民党的党首们表示为关西新国际机场的建设发行国债是应该的。这种行为，就日向的立场而言也是出于无奈的。

其实我也认为有必要建设关西新国际机场，特别是听到当地人士的恳切要求时，就更不能自己，抑制不住对他们的同情。只是经团联为了日本的将来绝不容东摇西摆的。

不过，哪怕是经团联内部，要为税金问题统一意见也是相当不易的。笼统地提出反对增税是不会遇到什么反对意见的，而具体到石油税、汽车税等具体问题，就会形成行业间的对立，以致不了了之。税制委员会委员长、东芝公司会长岩田式夫的办法是，原则由经团联提出，具体到某商品的税收由各行业提出。税收本是整个经济界的问题，结果搞得和日本商工联盟都不能取得一致意见……

我一向认为税金工作是必须向日本全体国民负责的大事，应由大家在尽可能大的范围内分担，过去的那种累进税制是不合理的，公司一方面在向职员或部门经理发工资时，也必须把税金的因素考虑在内，这是一笔相当可观的经费。在欧洲，买东西时税金占的比率是明码标出的，我欣赏这种做法。现在所说的间接税说穿了无非是出厂税，根本无法转嫁给消费者，几乎与法人税没有区别。而企业若是提出减少法人税就会遭到种种非议。交纳税金本是纳税人对国家的一种责任，但如果低收入的人不纳税、小企业不纳税的话、不就是无责可任了吗？

我和中曾根首相对行政、财政改革的所想所为恐怕略有不同，首相认为如能清理审批项目，减少行政介入，就可减少政府工作人员，从而达到缩减财政支出的目的，这就是他所考虑的整顿行政的第一步。政府的财政支出只要与制度和政策相关，首先所想到的便是根本出路。

可我却认为，为了完善国家财政，维护日本在国际市场上的竞争力，应首先考虑削减政府的支出，以强迫达到人员整顿、减少补贴、控制工资上涨的目的，即以所谓釜底抽薪式的恶治取得见效更快的进展。

1986年我接任了日本财政制度审议会会长的职务。当时的大藏大臣竹下登对我说，请我暂时先顶一段，因为原会长森永贞一郎（原日本银行总裁）突然去世，一时找不到更合适的人选。可那个时候我已是力不从心，也没有精神去综合各界的意见了……后来我又向宫泽喜一藏相表示过辞意，他表示无需我做多少事只是给我顶帽子戴。财政在经济形势中起什么作用？建设国债有无必要？这些争论与行政、财政改革紧密相关，因此我也很感兴趣，可我未能出席过一次该委员会的会议。

为在小范围内完成政府的改革，政府首先应尽力控制购买价格和国家工作人员的工资，为此必须从控制民间企业工资做起，我曾对大平首相说：“政府不妨宣布全国进入非常时期，由此使国家工作人员忍耐工资现状，并号召民间企业尽最大努力以使工资不致增高至抬高物价的程度。把工资仅看成是劳资问题之一是非常错误的，工资事关经济全局。”

同样的话，我还曾委婉地向铃木首相和中曾根首相提出过。

行政改革是至今从未涉及过的事，当然困难重重。最初我们也曾下过势在必行的决心，可碰到了诸如发行国债是如何不可行等问题。我问过那些将会承担认购义务的金融界的人们的意见，一部分人表示，在一定额度内的话可以考虑；可大部分人说再发就要受不了了，金融界就乱套了。不过最近市场游资充余，金融机关若不认购一些国债就筹划不开了。因此，我们对于行政改革不再象过去那样一味地表示反对，而只希望从宽进行，今后恐怕是越搞越不容易了。

现在电信电话公司和国营铁路也改为民间经营，对此应给予积极的评价。但坦率他说，目前还看不出这种程度的改革会使日本的将来有一个多么稳固的基础。我们应该开放国内市场，加强对外国的竞争能力。可现在正在进行的改革并不足以实现这一目标。为了实现改革，国民正期待着我们拿出不屈不挠的精神来。

二 应对世界和平作何贡献

日本打乱了西方阵营

1957年我访美时，曾会见了美国总统顾问歇尔曼·阿达姆斯，他的一席话一直令我难忘，至今仍是对我的世界观最有影响的意见。

他说：“原子弹的发明使世界无法再进行大战，可贫困仍是一切纠纷的起因。我们应该消灭贫穷，建立起和平的世界环境。日本是美国的盟友，我希望日本大力发展钢铁、发展经济，努力进行工业化国家的建设，我还希望日本帮助我们吧贫困驱逐出地球。美国为此将向日本提供尽可能的合作，要原料就提供原料，要技术就提供技术，只要你们需要，我们都可提供。有什么难处尽管来找我。”他慢腾腾地换了个姿势后接着说：“这不是我个人的意见，您可以认为这是美国总统说过的话。”

当时，世界钢铁的需求量激增，生产钢锭所需要的生铁块和废铁供应不足。日本生铁的消费量并不很大，所以没有多少废铁原料的来源。于是日本和欧洲国家纷纷跑到美国去抢购废铁，使得美国废铁价格飞涨，美国钢铁工业因原材料涨价而处境艰难，他们强烈要求政府禁止或限制废铁对日的出口。这一要求一旦得到满足，日本钢铁市场就会陷入不可收拾的混乱之中。为此，我和富士制铁公司的总经理永野重雄共同前往美国以沟通情况。

这次访美，我计划做两件事，一件是我曾私下制定过一个钢铁生产的10年计划，目的在于逐步减少废铁的进口，并于10年后停止进口。可这次我却必须声明今年无论如何需要200万吨，并请对方提供给我们。第二是我决心继续向美国的人们宣传我一贯坚持的越是和平时代越是需要钢铁的主张，并加强他们对这一观点的认识。当时战争刚刚结束，日本许多人认为战时以军需为重点的钢铁生产已不再需要。可事实上，战时焦炭厂所需的铁为得到军方的允许也是作为军需提出申请的，所以从一般统计上讲钢铁产量有一大半用作了军需。而当时在美国，汽车生产业所需的钢铁已占全国钢铁产量的一半，日本国内建筑业所需钢铁业已占了全国产量的一半。铁是工业国家的基础材料，所以虽然战争结束了，铁的生产仍必须继续，可许多人不理解这一点，甚至提高铁的市价。在国会，也出现了一种为控制通货膨胀采取通货紧缩的论调，这些人还主张控制铁的生产。我当时认为对这种风潮必须采取措施，并曾会见了经济企划厅长官宇田耕一，并拜托他：“我去美国后一定了解一下他们希望日本的工业发展到哪一步，这种发展需要多少铁。我看美国方面会和我想法一致的，在我回来之前不要采取通货紧缩政策。”

宇田出身于土佐，曾是淀川制钢公司的总经理。结果是他没有答应我的请求，未能等到我从美国回来。

抵达美国后的最初三天，天天和美国外贸部开会，对手大多是负责钢铁业务的局长或课长，我们包括永野共4人参加，主要是对日本的10年计划作了说明。美国方面表示结论无法马上拿出，需花些时间，于是我们趁机游览了美国南方。

我们从日本出发前，曾拜会过美国大使馆，专门说明了此次访美的目的以求得他们的帮助。当时永野曾说，日本为把本国建设成为工业国家，正在进行钢铁、电力、运输、煤炭等的不平衡生产。这时威亚林古参赞在我耳边悄声说：“办电办铁路不都要铁吗？”在美国一般人都能认识到这点。

另外，美国使馆还建议我们会见总统顾问阿达姆斯。

我们的访美取得了相当的成果。我们提出的进口 200 万吨的废铁的要求兑现了 150 万吨。第二年，世界银行就向日本钢铁业融资。……我们的访美成果成为发展日本钢铁生产的火种。在燃料方面，日本战时一直是以中国的开滦煤为主的，而这次，美国答应向我们提供优质的波卡丰塔斯煤，以接续中国原料。

这一切或许都是阿达姆斯的努力所起的巨大作用。

1964 年和 1965 年前后，美国认为自己在经济上军备上都“战胜”了苏联，但它却在越南战争中走投无路，变得不那么正常了。就在美国将大量资金投入越南时，苏联稳步完善了军备。没有了军事平衡，美国也就丧失了主导地位。美国为了在与苏联的谈话中占有优势，希望将自己建设得更加强大。为此，他们冒着财政赤字的危险，制定了 SDI（战略防御设想，即星球大战计划）等从扩大军需出发的扩大需求的政策。而日本却在自由贸易的虎皮大旗下，大发美国扩大需求之财，直接参与了摧毁美国产业的行为。

作为日本，若是真心希望和平，就只有协助美国，就应壮大美国的经济，使美苏对话尽早得出结果，并使日本经济步入这个轨道。当然除此之外若还有高招，则另当别论。

我们一些人把当今世界上的贸易摩擦仅当作经济问题来认识，甚至固执企业立场，从不关心日本应何去何从，不得不令我大为遗憾。他们只是口头上大谈什么国民生产总值已占世界的十分之一啦，什么世界大国日本啦，一旦需要他们拿出实际行动时，就都考虑自己的利益了。

美国的政府高官、议员、经济界首脑几乎都与我有同感。

1980 年 2 月，美国外贸部代表阿斯克为限制日本汽车进口的问题来访，我们作了如下交谈。

我说：“只要说明为了世界和平必须有一个强大的美国这一道理，丰田汽车公司是会理解的。”

阿斯克说：“如果我出面去对丰田公司去讲这些话，马上就会被我的国家以违反垄断禁止法召回。”

这就是美国政府当时的处境。日本既然与美国同在安全保障条约的体制保护之中，既然是盟国关系，就应该与美国进行更深入的对话，并且日本一旦决定了自己的行动方针就必须把它渗透到国民和经济界中去。可事情总不是象想象的那么容易。

另外，美国大通曼哈顿银行董事长、日美欧委员会北美分会委员长大卫·洛克菲勒为给美国经济界提供贸易不平衡的解决途径，曾来日本访问。他说：“我们是否可以把解决贸易摩擦的希望之一寄托在日本自行调整出口上。就美国而言，没有日本方面的彻底的自我调整是不可能找到其他办法的。”

在这一点上，因为受垄断禁止法的束缚他不好多讲什么，但他的中心意思就是希望日本进行自行调整。美国方面也终于将由政官民三位一体来具体落实贸易赤字对策了。日本对此始终未能作出令人满意的合作姿态，我只能再次表示遗憾了。

贸易不平衡终于发展到现在这一步，已经无法再靠调整出口来解决了。我提出自行调整出口论时，日本每年对美国的汽车出口量最多不过 150 万部或 160 万部。美国号称里根总统密友的《商业周报》总编雅克也曾表示：“如

日本对美国汽车出口量能保持在 120 万部的话，日本贸易就会顺利进展。可目前情况是日本主张放宽平衡将汽车的对美出口量增加到了每年 230 万部。

1982 年 1 月美国参议员切依菲（共和党人、罗德岛州议员）和当则在日本的参议员当福斯（共和党议员、密苏里州出身）说，自己选区里的汽车零部件加工厂都在抱怨“经营不下去了”。

非常遗憾的是，事情已发展到了山穷水尽的地步，我看再这样下去美国就无法忍受了，最终将不得不咬牙使出保护主义这一招。对于里根总统来说，自由主义经济已是无路可走，只能采取一些修正手段了。半导体问题的对日报复措施，包括贸易法案等，这些在美网看来，无非都是出于丢车保帅的目的。

不得伸张的自行调整论

1981 年 10 月，我率经济使节团访问了英国、法国、联邦德国等 7 个欧洲国家。那之前的几年间，经团联与国外的交往与日俱增，每天都要接待外国政界、官方、民间要人的来访，我们此次的欧洲之行还兼有回访之意。

访欧团成员有经团联副会长，日产汽车公司董事长川又克二和索尼公司董事长盛田昭夫，还有负责欧洲事务的委员长等共 25 人，这是我就任经团联合会 K 以后的第一次欧洲之行。当时正是日欧经济摩擦日渐严重之时，前来会见我们的英、法国人士都表示从日本的进口越来越多，任其发展后果不堪设想。还有人要求我们让出一部分市场给他。

我回答他们：“这要受垄断禁止法的约束，所以不能让。”穴说明我是有一种危机感的，于是我打算将我曾向所见到过的欧洲人讲的出口自行调整论进一步正式地、公开地向欧洲各国的政府和民间企业的代表提出。

可就在我们决定访欧之后，外务省方面提出此团是否可作为官方代表团出访的要求，那年 6 月铃木首相访欧时也的确曾与欧洲各国相约，让他们与秋季访欧的日本民间使团就具体问题进行协商。无论怎样，我们没有必要拒绝政府，并终于以政府代表团的方式踏上了征途。

我没有想到这一变动使我在欧洲发表谈话时受到了很大限制。出发前，外务省拟好我所需要的所有讲话稿，并给我送了来，其中只是泛泛地提到我国将向欧洲投资，将购买欧洲的商品，将取消进口限制，没有任何实质内容。在这些编好了的台词里，我只被同意加进了控制倾盆大雨式的过于集中的出口一点意见，并且根本没有提出什么具体方式。除此之外，外务省还派原驻法大使北原秀雄参加进来充当耳目。这样，我为解决贸易摩擦而准备提出的出口自行调整论就被巧妙地禁锢起来。

铃木首相在首相官邸为我们饯行，席间我说：“我不见得原封不动地念台词，还请多包涵。”事实上，我们途中每次为给第二天的活动开准备会时，北原都要声明明天这样不行，那样不可。

我一贯认为，日本的贸易摩擦问题要么通过调整本国出口来解决，要么通过贸易赤字国限制自己的进口来解决，除此之外没有特效药。我认为这就是所谓缩小均衡论，世界将要进入一个需要忍耐的时代。

当时日本对欧洲共同体各国的贸易顺差额为 100 亿美元，对美国的顺差额为 133 亿美元。对于这种不平衡现象，日本主张在不破坏自由贸易的前提下通过扩大平衡来纠正。以联邦德国为首的欧洲经济共同体各国大都走出口

立国之路，必须避开贸易保护主义；美国特别是里根总统一贯主张以自由主义经济的优越性为轴心建立世界和平，他们都已不能随便摘下自由主义的招牌了。这正是民主政治的矛盾所在，美国因此在表面上是无法指责日本的，但我认为无论是欧洲经济共同体还是美国，私下里还都是希望日本能够进行自行调整的。

欧洲共同体各国的驻日本大使内心里也是希望我们去欧洲时能公开发表自行调整论的。代表团出发前夕，举行了有欧洲共同体各国的新闻记者参加的记者招待会，会上一位荷兰女记者问我：“您在欧洲将发表什么样的谈话？”我按外务省长提供给我的口径回答了她，准知她一针见血地指出说：“既然如此，何必非由经团联出访。”

在与欧洲各国有关方面的会谈中，我们听到了不少具体要求。法国希望日本进口他们的直升飞机和空气浴器；英国要求降低威士忌酒的进口关税，取消有色金属和医药制品的非关税障碍。不过，由于有了出发前的那一番经过，日方只是不断地重谈旧调，除去拼命辩解外，就是高谈什么将进行投资、开放门户，要不就是要求对方努力扩大出口，纠正贸易不平衡的工作没有取得任何进展。非但如此，6年以后的今天，日本对欧洲共同体的贸易顺差又增加2倍，对美国的贸易顺差则增加了6倍。

访问日程进行了一周后的一个星期日的晚上，我在巴黎的旅馆里召开了紧急会议。我看到出访计划得不到任何进展，想在会上听一听代表团团员们的意见。

当时，北原极力牵制我，惟恐我放出自行调整的论调，岂止北原，其他团员骨子里也都是扩大均衡论者，只是嘴里不说罢了，我的自行调整论实际上是不为人理解的。他们大都想扩大自己的企业或行业的出口，进口由别人去搞好了。我是孤立的。在当时的情况下无论我怎样宣传缩小均衡论都不会被接受，人们不愿为忍耐吃苦，不愿正视世界经济的现状。

不过，经团联访欧团在欧洲各地受到的热情接待是无可挑剔的。

除了各国首脑，我们还得以会见了各国主管经济的政府官员。各国经济团体也专门为我们安排出很长时间，与我们开诚布公地交换意见。

英国的撒切尔首相因双方日程不好安排，没能接见我们，但她派了专人来飞机场与我们见面，除向我们表示歉意外，还交给我们一封写有她对英日关系的希望的信，这使我们感到惶恐。

那次访欧给我印象最深的是法国的密特朗总统和荷兰的克劳斯亲王所讲的话。

我是单独会见密特朗总统的。当时正是法国经济界人士对密特朗总统的社会主义经济政策感到不安的时候，所以我问他：“您是怎么想起要实行主要产业的国有化的？”他的回答是：“按现在的自由主义的做法，资金总难为我所需，而都流到那些有利可图的地方去了，我认为重要建设还是应由国家来承担，我这样做并不是为了揽权。”他还说对日本很有兴趣，希望学习日本的先进科学技术。

荷兰克劳斯亲王的话同样令我难忘。

他说：“荷兰人民富有，奢侈，如果不能为救济非洲各国等发展中国家而再节约些，就谈不上什么世界和平。幸好现在政府提交议会的对外援助预算已经全面通过。这一点不知日本是怎样做的？”

由此我明白了荷兰的对外援助之所以可能，是因为全体国民在作出牺

牲。我痛感到，象日本这样只知道要求提高工资的话，是不可能向他国提供真正的经济援助的。

代表团的团员们都说受到了各国的围攻，我却不这样认为，因为我觉得人家讲的大都是正确的。我本希望同去的人们能够理解欧洲方面的意图和我的观点，为此我没少向他们做工作，可我并没有得到他们的理解……这里，我还要再罗嗦一句，我认为要想解决贸易摩擦除去控制出口别无出路。即便可以通过扩大内需来增加进口，也不是马上就可以办得到的。能够靠出口赚钱的拼命地赚，别人因增加进口而受到影响则与己无关，这不是咄咄怪事吗？

只要认真对待，自行调整就会成功

1981年的欧洲之行，没有给我宣传自己主张的机会、但在日、美、欧间的钢铁交易中，出口自行调整进展顺利、秩序井然，三方都可以从中获利。

1968年，三井银行董事长佐藤喜一郎曾率经团联访美，我当时是代表团成员。那时美国国内正准备实行进口罚款，钢铁成为贸易摩擦的焦点之一。

当时，美国众议院预算委员会委员长密尔滋曾对我们说：“美国的企业，特别是加利福尼亚的钢铁和纺织企业受日本出口攻势的打击，处境非常困难。如若放任不管，势必导致进口同款和限制进口等保护主义政策的实施，不知日方有何高见？”

我说：“我认为铁可以自行调整。不过根据美国的禁止垄断法，铁的交易是被禁止的，因此，虽可以实行自行调整，却不一定搞得起来。”在当晚的宴会上，美国国务卿负责日本事务的官员索罗门大概是根据密尔滋的指示特地来对我说：“自行调整仅靠日本是不行的，能否联合欧洲一起搞？”我回答：“正好回国途中我要顺道参加在罗马举行的国际钢铁协会（IISI）的理事会，我可以借此机会与欧洲各国协商一下。”

我抵达欧洲后，立即向我的多年好友西德蒂森公司总经理泽尔提出自行调整问题。

我问：“怎么样？”

他说：“干，不干钢铁界只会更困难。”

结果泽尔承担起了在欧洲进行自行调整的协调工作。我擅自与别国达成了自行调整协议后，双方的交往在事后仍能保持协商气氛。我还从欧洲专门给斋藤四郎打了国际电话，告诉他：“自行调整对于日本的钢铁业来说是最强有力的措施。”托他在国内做些工作。当我起程回国时，斋藤已在钢铁界各公司间取得了一致意见，并且进展得相当顺利。

我们是商人，与学者和政府官员不同。我们知道美国是个重要市场，如果我们做的事令我们的客户为难的话，生意就会丢光。相反，若想多做些生意，就必须降低价格，主动地调节数量，才能减少日本本国企业间的过度竞争，从而保证盈利。

我们的访美经济使节团在美国举行了记者招待会，会上，访美团内钢铁界与纺织界代表的步调完全不一致。第一个记者提问显然是针对我的：“对铁的确实行自行调整吗？”我回答：“是的。”

第二个问题就是针对与我并排而坐的纺织界代表、旭化成工业公司总经理宫崎辉的：“纺织界搞吗？”他却明确表示了否定：“不搞。”

后来，宫崎还多次打电话给我，希望我停止实行铁的自行调整政策。听

说他还向通产省反映过同样的意见，通产省也的确曾间接暗示我，要我停止实行自行调整。这一次我坚持没有退让。

铁的自行调整一直持续到越南战争结束，前后6年。因为我始终认为为了世界和平，美国必须强大，越南战争应得到善终。

尽管如此，由于日、欧两方与美国国务卿就实行自行调整问题签署了文件，欧洲代表、法国的费里以及我和美国国务卿还曾一同被美国的钢铁进口业者指控为违反垄断禁止法。正式开始实施出口自行调整是那之后很久的事了……令人欣慰的是，后来的实施再也没有遭到非难。

通过这次体会使我认识到，解决日美贸易摩擦，没有日本单方面的自行调整是不行的，那样只会遭到消费者团体的指责。美国政府之所以没有在汽车和家用电器等大众化商品的自行调整上采取强硬措施，是因为顾虑到喜欢自由竞争的民众会有所抵制。

这巨不说，日本有些人主张通过扩大均衡来解决贸易的不平衡，甚至还作出了由日本方面负责扩大本国内需的姿态。遗憾的是不平衡依然不断扩大着。并且这些人因为自己的强辞夺理，还要疲于防备他人的指责。我担心这到底该不该是日本这样一个国际化的国家应有的姿态。可又有谁知道我这心思呢？

越南战争结束了，继续实行自行调整的理由也就不存在了。对此，美国采取的对策是，通过倾销防止非正常交易。这种方式使得日本那些具有可以适应过度竞争体制的出口型企业的经营者们终日处于担心被以倾销之嫌起诉的忧虑之中，以致无法进行正常交易。

大约是1977年，我访问了古巴。在古巴期间，我接到了当时的美国财政部副部长索罗门的邀请，他要我回程经过美国。他还向我解释了在钢铁贸易中实行的双重市场价格制度。索罗门副部长认为日本以提高成本后的价格向美国出口钢铁的话，就不怕因倾销之嫌被起诉了，也就是说他希望实行起始价格制度。

于是我要求他：“就请您给日本炼铁厂定个成本价格吧。”我认为，只要是自由主义的经济，私营企业的成本数字就不会是公开的。不过索罗门副部长到底是急于结束日美间的贸易摩擦，他提出的主张引起了一阵争论。之后，我问：“不一定要哪个企业的具体数字，各公司的平均数就行了。”于是他们对我说：“告诉我们一个说明你们目标的数字就行了。”

起始价格制度曾受到批判，但从日本角度来看，这是一个完全的价格制度。这一谈判我认为是成功的，只是没能持久。

这是因为巴西、南朝鲜等发展中国家也加入到钢铁贸易中来了，各国的生产成本差别太大，自然也就难以维持起始价格制度了。后来，根据自行调整原则又实施了数量限制政策。

出口型企业的责任

1985年1月和2月，经团联分为两次组团首次访问东盟各国。我们东南亚之行的第一站是马来西亚，马来人商工会议所设午宴招待我们，席间，纳哇威会长给我们来了个出其不意的致辞：“我与你们已经开了许多次会议了，可没见到任何实际效果，这样下去谈多少次也是没有用的。这次，还是请你们先谈谈自己能够做些什么吧。”

宴会陷入了沉默。过了一会我对他说：“在日本，我们经济人士可向政府进谏，政府也乐于倾听我们的意见。可超出这个范围我们就无能为力了，我们并没有决定权。请问贵会可否左右政府。”

我是觉得你不讲理我也就无法当君子，在这种情况下要想压倒对方就必须来点厉害的。我告诉他我们不过是提出意见，并且都是些日常想到的意见。于是他说他们与我们所处的地位大致相同。我又继续向他解释：“尽管我们手里没有决定权，但有着共同立场的经济界同仁间的经常对话是很重要的，这就是我们此行的目的。”这样，会谈才终于得以顺利进行。

特别是马来西亚实行的是土著居民优先政策，若向马来西亚转让技术，他们也会认为这技术不能转让给华人，必须转让给马来人，因此，有些事情不大好办。

印尼和泰国则分别向我们提出了胶合板与肉鸡的关税问题，这都是意料之中的。

我们还特别向泰国方面解释，日本农林水产省认为泰国的带骨肉鸡与日本的肉鸡有一个共同的毛病，就是个头大，装在盘子里不那么好看，也不便于烹调，这并不是有意将泰国与美国区别对待……

我们访问东盟五国目的有二，一是想了解中国与东盟的关系。我认为中国与西方国家间的协调对于世界和平是必不可少的，所以在访问期间，就此提了不少问题。

当时在东盟五国中只有印度尼西亚和新加坡与中国没有外交关系（其中印度尼西亚与中国处于中断外交关系状态中）。新加坡是华人的国家，它希望自己在东盟国家与中国建交的历史舞台上扮演压阵角色，因为新加坡表示要等印度尼西亚。可印度尼西亚和马来西亚却对中国怀有戒心，他们似乎担心中国现行的对外开放体制不会长久。

于是我感到无论哪一国都注视着中国的需求，都希望加强与中国的贸易关系。

我们访问东盟的第二个目的就是考察日本与东盟合作的前景。日本政府也好，经济界也好，都是一贯高谈东盟国家的重要性，强调不与之合作是不行的。可这些仅仅是停留在口头上，并没有见什么实际行动，准也没有真正拿出合作的姿态来。

但经团联则向以建设工业化国家为目标的东盟各国进行过大量投资和技术合作。并且当时这种合作已初见成效，各工厂纷纷投产，并逐渐进入正轨，越是这个时候我们作为投资一方越要对各国合资企业的产品销售承担责任。也许有人认为我们无甚必要亲自去了解情况，但我认为身临其境地去体验体验是很有必要的。

当时，整个世界都处于低速发展时期，当然身负众望的日本也不能成为令东盟国家满意的买主，而世界其他出口商品市场又大都被那些技术上的大哥国家占领着，这对于东盟国家来说是无法粉饰的现实。

印度尼西亚希望我们进口他们的石油，菲律宾希望我们进口铝，新加坡希望我们进口石化产品……他们都认为日本进口他们的产品是理所当然的。可见技术合作最终导致了这些国家向日本出口的欲望。

所以说，今后技术合作或合资事业的内容不能仅仅是输出设备和技术了，还应该考虑到产品销售方面的合作。我们的世界已经是今非昔比了，日本在加速进行国家工业化的同时，还必须改变自己对于贸易、投资和技术合作

的认识。

关于农产品等，美国与东盟国家多有冲突，并且越来越严重。另外，日本的一些企业，如胶合板业因受进口的东盟国家产品的打击而抵制降低这些产品的进口关税的行为也是不难理解的。但是，有没有从国家角度来说较为可行的办法呢？为做到这一点也就是说建立一种新的观点是需要决心的。

我认为贸易不平衡的部分原因在于出口过度，那么可否由那些产品可供大量出口的企业负担橡胶合板等行业转产所需的部分资金呢？

我曾期待在访问东盟国家的过程中，代表团的团员们能意识到提出这一点来……我甚至向几位团员暗示过我的这一想法，可就是没有人响应。

回国后，我参加自民党四巨头的早餐会时，也曾把这一点作为我个人的意见提出，我表示应由出口型企业出资，建立一种促进胶板等企业转产的资金。这次我得到了知音，自民党内甚至有人为在党内取得一致意见而奔走四方，一时造成一股很不错的气氛，但这种想法最终没能取得成功，主要是因为经济界内部未能协调好。

访问期间，我会见了东盟各国的首脑，其中给我印象最深的是菲律宾的马科斯总统。他总是在炫耀自己的健康，似乎不向全世界说明这一点他的政权就难保似的。伊梅尔达也不仅仅是总统夫人，也使人感到她在替总统分担着一半的政治、外交工作。

另外，马科斯总统在与我们会谈时，连座席都是居高临下的，从这种意义上讲他不是一个令人感到亲切的人。

这里，我要特别说一下，在我所见到过的所有外国首脑中，我觉得特别可敬的是中国的周恩来总理和古巴的卡斯特罗总统。我踏上经济界舞台时，日本与各国的经济交流团体的会长职位只有两个还空着，这就是民主德国和古巴。我出任了上述两个国家及对中国的友好团体的会长职务。

1976年2月，我作为访问古巴代表团团长首次率团访问了古巴，当时卡斯特罗总统给我留下极深的印象。开始他曾说代表团人数太多，一起见不大方便，希望只会见团长等少数几个人。可是我们千里迢迢来到古巴，若见不到总统，恐怕团员们会不高兴。古巴方面强调会谈室太小，我们死死咬住，终于他答应会见全体团员，共是9人。

会见的方式可以说是十分平民化的，双方态度也都很坦率。因为他的办公室不够大，所以他是在一间普通的接待室与我们会见的，椅子不够用，他就自己动手从别的房间里搬来几把，与客人团团围坐交谈。

他讲话的方式是很有男子汉气质的，充满了热情，双方如同在日本演唱浪花节小调那样，充满了人情味。当他知道我希望美国和古巴的双边关系能够缓和时，便主动对我说：“我准备随时和美国对话，不过有个条件，我不能接受刀横在我脖子上的那种和平。另外一点，如果有人提醒我不要忘记报答苏联的恩情的话，我将很为难。石油危机的时候，多亏有苏联帮助我们。他们低价卖给我们石油，又在食糖市场行情不太好的情况下高价购买我们的糖。”

“您所说的横在脖子上的刀，是否指安哥拉问题？”

“美国方面并没有把安哥拉问题当作一件大事来看。无论如何这是，一个处理扣留财产的问题，因为双方都隐瞒了财产。”

卡斯特罗总统同样认为没有世界和平是不行的。我第三次访问古巴时，他曾对我说：“不拯救第三世界各国的经济，世界和平就不会到来。为此，

我希望日本能向发展中国家转让技术。这一工作如通过古巴来做，那我们将利用我们与第三世界各国的亲密关系来促成成功。不知日本能否设法提供合作。”

1980年，卡斯特罗总统说，将向太平首相转交一封自己的亲笔信。不知现在卡斯特罗是否写了这封信。可是那之后，卡斯特罗总统一个劲地触犯美国，以致发展到我们无从调停的地步。

关于民主德国的情况，昭和电工公司的安西正夫曾为日本与民主德国交流关系的正常化而四处奔忙过。这个安西曾劝我一起去民主德国看看，可我顾虑与联邦德国方面的密切关系，考虑再三后仍然决定去看看。

在会见民主德国社会主义统一党第一书记昂纳克时，我公布了自己的想法：“资本主义国家光有自由是不行的，平等、公平、分配方面仍需要进行调整。不过这样经济发展就会停滞不前。相反若共产主义国家能引进一些资本主义的手段，它会得到发展。我觉得两种主义下的人都不必过于拘泥于自己的理论。”

昂纳克只说了两个字：“的确。”

昂纳克对我们的招待是十分气派的。他在国立剧场为我们安排了演出，我们是在成千观众的热烈掌声中走上楼梯的。对方安排我坐在正中的包厢。我与东德和古巴都有一定的交往，唯独没有去过苏联，可据说我的和平设想已经传入了苏联人的耳朵。

中国的老朋友们

我与中国打交道有些年头了，1975年以后，我几乎年年都要访问中国，不过历次访华中给我印象最深的还是1958年的首次访华。

我当时任八幡制铁所常务董事，日本钢铁联盟业务恳谈会会长，建议我访华的则是日中贸易促进会（已于1966年解散）专务理事铃木一雄。他对我说：“中国的最高负责人希望就钢材和钢铁原料问题与日本进行协商，他们想请你去一趟。怎么样，拿出点勇气去看看吧。”当时日本称中国为“中共”，两国也没有外交关系，凡是去过中国的日本人将不可能再得到去美国的签证。

那时日本正在实行通货紧缩政策，整个日本都在寻找着摆脱萧条的方式。如果能向中国出口钢材，或许可得到一点转机。另外，各公司都在酝酿着制止因过度竞争导致的成本上涨的方法，即后来人们所说的公开销售制度，所以我也觉得如果组织各公司的代表一起去中国看看的话，总是可以找到解决办法的。

正好同一时候，报纸上发表了美国艾森豪威尔总统的和平声明，声明中提到，原子弹的发明使世界大战不可能再次发生，今后将是和平建设的时代。艾森豪威尔总统发表和平声明的前一年，美国总统助理阿达姆斯也曾发表过充满和平诚意的讲话。这些坚定了我去中国的决心，我觉得美国终于要拿出诚意为世界和平作些努力了，那么，就让我我也去中国看看吧。

只是我身为八幡制铁所的常务董事，因为访华就再也去不成美国总不是件可以接受的事实，于是我到美国驻日本大使馆去寻求谅解。接见我的是美国使馆参赞梯伯多。

“我想去中国，想得到你们的谅解。”

“这办不到。”

“为什么？报纸上明白写着美国总统要致力于世界和平，可我们为寻求和平到中国去又不能得到允许，这不是怪事吗？我无法说明我们能与中国做成多少铁的生意，但我回来会如实向你们报告的，请你们务必允许我访问中国。”

他提出一周后给我答复。一周后我应召而去，他痛快他说：“去吧，为了使你今后去美国不会遇到麻烦，我已替你办好了所有旅行手续，请尽管放心。不过，我希望你不要只身前往，而是和其他几家公司的代表同行。”

这样，我向我的同行们宣布了我要去中国的打算，他们踊跃响应，纷纷要求与我同行。我们组成了钢铁访华团，成员有八幡制铁所销售部长斋藤英四郎，原日本钢铁公司总经理中井励作的侄子、八幡制铁所购买部副部长中井国臣，代表团的秘书长则是原海军中佐，后被派驻经济企划厅的中国通冈崎文勋。其他公司的代表有富士制铁公司常务董事长中岛正保以及日本钢管公司、川崎制铁所的代表，代表团共由9人组成。

我们由香港九龙跨越界桥时心里七上八下的，甚至大有一种壮士一去不复返的感觉。开往广州的火车上的乘客大都是出门采购的，多是乘一两站就下车。车站相当嘈杂混乱，车厢内却静得怕人，好象只要开口说话便会大祸临头似的，令人十分不快。

日中钢铁协定的谈判迟迟没有进展，我们提出的钢材与煤炭和铁矿石的易货贸易方式怎么也达不成协议，中方只希望高价出售开滦煤炭等燃料，当然还希望低价买入钢材。我们终日争论，有一次回到下榻的北京饭店后，中岛甚至破口大骂混帐。北京饭店的走廊里总有服务员在那里值班，他们既是服务员又是监视我们行动的保卫人员，我们在房间里讲的话他们全都可以听到。中岛讲的话大概就这样传进了廖承志的耳朵里（他是原日中友好协会会长），他曾先后两次单独来访。

他对我说：“稻山先生，我劝你先不忙发火，等周恩来总理从朝鲜回来后，这个协定肯定能谈成。”

他大概是担心连我也会沉不住气，以致提出回国要求的。其实我们的护照早都被他们收去了，根本不可能说走就走……于是我在代表团内必须扮演一个绝对不发火的温和的角色。

在谈判桌上，我说：“我们并不是只考虑做生意的，并不只希望为了日本的国家利益来向中国推销钢材的。我们认为中国如能将从我国进口的钢铁用于国家建设的话，将是件好事。谈判若不遵守互惠的原则是不行的，让我们两个隔海相望、咫尺之隔的国家在合作中平分利益吧。我们都应该回避过高的卖价和过低的买价。”

最后，我还这样说过：“若贵国认为我国的钢材价格过高的话，我们不妨中止谈判，大家花上一年时间好好想一想，看到底谁是谁非，什么时候你们认为可以继续谈判了，我们就什么时候来。”

就在双方相持不下的时候，周总理回来了。初次见面，我感到他身材高大、目光炯炯、仪表堂堂，但又非常平易近人，而且可信。

他开门见山地说：“原子弹的发明使世界大战不可能再次发生，我们必须携手共建世界和平，当然也包括美国，因为美国是强大的。我们不是也受尽了强国的欺侮吗？不过美国还是世界上数一数二的好人，美中不足的是他们太盛气凌人……在朝鲜他们就是因为神气过了头才栽了跟头。”

他这一席话竟然与美国总统顾问阿达姆斯说过的话如此相似，实在令我吃惊。

在两个多小时的会谈中，他谈了许多。他说：“什么巴统组织、对华出口管制委员会都是徒有虚名的东西，现在隔壁的房间里就坐着一位英国绅士，他是来问我们买不买他的汽车，也就是说他想向中国出口英国的汽车。可是他说无法卖给我们汽油。我们需要船，这些组织却说船可用于作战，不能出售给我们，还说如要自行车的话问题不大……他们不知道对于真正的游击战争来说，自行车要比船有用得多。”

最后，他微微探过身子说：“不过，我们决不承认两个中国。”周总理讲这些话时目光是非常敏锐的。

周总理接见我们，并于我们谈话后的第二天早晨，钢铁协定正式签字了。协定规定双方将在5年内进行相当于1亿英镑（当时1英镑可兑换1000日元）金额的钢铁易货贸易。协定中有一点还不能令我们十分满意。中方提出仅以铁矿石和煤炭进行易货贸易是不够的，他们希望日本连续一年或两年进口他们的大米。大米不是我们作得了主的，我们保证回国后为满足中方这一要求尽最大的努力。协定以此为前提才得以签字。

我正想要轻松一下时，接到日本八幡制铁所打来的电话，电话里说：“如果现在回来的话可以发现气氛很紧张，那些反对与未同日本建交的中国签订协定的人们正在制造一种危险气氛。”

我告诉他们：“我在中国完了事后还要去趟印度，与印度谈谈开发克拉铁矿石的事。”

我们办完了事回到日本后曾被召到国会，报告了与中国进行交涉的全部过程。我们的报告受到了社会党的热烈欢迎，进口中国大米的事农林省也痛痛快快地答应了。正当我们准备第二天早晨将这个好消息告诉正在东京访问的中国代表团，以就细节问题进行谈判时，长崎国旗事件发生了。由于这次在长崎中国物产展览会会场上扯落中国国旗事件的发生，日中关系变得不正常了。

中国代表团团氏、中国五金进口公司经理李琢之特来表示要“取消协定。”

我请求说：“日中关系言归干好的一天肯定会到来，若取消了协定将来很难重新开始，所以还是讲“中止”为好。我希望早日重开谈判。”李团长通过苏联驻日使馆往国内打了多次电话，终于同意了我的建议，中日钢铁协定的谈判‘中止’了。

中国代表团回国之前，我们举行了欢送宴会，宴会上李团长的致辞是很得体的。李团长后来出任中国驻澳大利亚大使，是一位视野宽阔的、优秀的外交官。

后来我才明白，中国之所以接近我，是因为当时中苏发生论战，这场论战没过多久就发展到苏联技术专家全部撤离中国的严重地步。这些也许使中国感到了与西方国家接触的必要性。

从中止协定到恢复邦交

1958年的长崎国旗事件以后，日中政治交往几乎处于断绝状态。从那时起到1972年两国实现邦交正常化时，两国间发生过许多事情。

1966年为庆贺蒋介石的80大寿，在台湾举行了日华协力委员会会议，岸信介首相亲临讲演，使得仍保持着若即若离的贸易往来的日中经济关系重陷困境。该会议的发言多是诽谤毛泽东主席和鼓动台湾反攻大陆的。岸信介等此举可能是出于对二次世界大战停战前后的蒋介石的所作所为的感恩心理……当时我也出席会议，我担心事态的发展将会给坚决反对两个中国的大陆政府带来强烈的打击，我简直无法掩饰我的焦虑。

日华协力委员会下设经济部会和政治部会，不用说我是以经济部会会员的身份参加这次会议，所以连想也没有想到会上会听到这种发言……而中国方面却表示，参加了这次台北会议的日本经济界人士，只要是日华协力委员会的会员，中国都将不再与其所在公司洽谈生意。

可是后来，中国似乎意识到为了本国的经济发展，与西方国家开展贸易的必要性。于是产生了周恩来的四项原则，他们终于改变了方针，并宣布只要承认四项原则，中国都将愿意与其进行贸易洽谈。

新日铁也收到了要求谈判的建议，但条件是退出日华协力委员会外，还必须退出日韩协力委员会。我们不可能与上述两个地区断绝一贯的良好关系，于是提出我们从来都是只进行经济方面的交流这样一个政经分离的主张，但没有被接受。结果当中国五金进口公司提出要从日本购买钢材的计划时，只有新日铁未能参加谈判。

就在这时，世界局势出现了大动荡的兆头。

1971年7月尼克松访华声明发表前夕，永野重雄悄悄对我说：“稻山，还是改变一下方针吧。”“是啊。”我也这样认为。

不知道永野是否已觉察到了中美接近的动向，还是完全出于他的直觉，而我则不动声色，不过，当时新日铁已经决定寻求与中国接近的途径。

在那个时候，有一个以阳明学者安冈正笃为中心，以东北地方仙台旧体制第二高校毕业生为主体的、名叫“德风会”的团体。

在“德风会”的聚会上，我的亲中表现令会长大为不安，安冈多次提请我注意。

他引经据典，搬出《三国志》来对我说：“中国人自古以来贯于权术，决不可轻信。”

我反驳他：“这就怪了，蒋介石不也是中国人吗？为什么只说大陆的中国人不可轻信。我认为如果顽固坚持与台湾的关系，就不可能实现世界和平这一我们的最高愿望。我觉得两国关系已经发展到了求大同存小异的阶段了。”

正当我们争论不休时，周恩来捎话来说请我们去个人谈谈。

1972年日中邦交正常化的前不久，我访华之事得到了落实。行前，我会见了大平外相。我问：“中国将会生产出大量石油，我们可以考虑以此为基础开展与中国的易货贸易，那么有没有什么需要我做的呢？”

大平担心三件事，一、与中国恢复邦交后的日台关系；二、战争赔款问题；三、不知中国在日方提供贷款的利息上有什么要求。

到达中国后，我马上通过廖承志向中方转达了大平外相的三点疑虑，于是周总理在接见我们的时候直接答复我说：“日本人拼命去台湾花钱，台湾总不会不高兴吧。”关于战争赔款问题，他的言谈之中似乎也透露出了放弃之意。

周总理说到这里，代表团团员、出光兴产公司的出光计助提出“日本每

年需要进口 2 亿吨石油，我们希望其中至少有 1 亿吨由中国进口。”

周总理说：“若向日本出口 1 亿吨的话，中国每年就必须生产 8 亿吨石油，否则无法满足国内外的需要。我们现在只知道中国有石油，开发则有待今后进行。”他的意思似乎是石油开发是为了全体国民，而石油出口不过是国家建设的一种手段。

关于利率，当我们表示因受法律制约降低利率很困难时，廖承志问：“限度是多少？”我隐约记得富士银行的岩佐凯实曾告诉过我，于是把他告诉过我的那个数字毫无保留地说了出来：“可能是 0.6 上下……”这下，我造成了一个“深远影响”，直到后来的日中谈判时，中方仍记得我提供过的这个数字，并且坚持说日方提出的数字不是最低限度，简直是寸步不让，使日方谈判代表不知所措，最终结果大概是 0.7 几……

这次访华期间，中方一直安排我们乘坐红旗轿车，另外有一个加拿大的女子篮球队也与我们同时来访，看到那些高大的女运动员身着花哨的短裤进入餐厅的身影，我感到中国将要大变样了。因为那时中国正在提倡百花齐放，所以人们的言谈都很坦率，与 1958 年的情况相比的确是大大不同了。

不久，也就是当年 9 月田中角荣首相相应周总理邀请访华，接着日中实现邦交正常化。在这前后中日间交替进行了一系列穿梭般的互访。

周总理在日中复交后一直为两国不能顺利签定日中和平友好条约而忧虑，1975 年，周总理已卧病在床，我被允许前往探视。

我说：“您看上去精神很好……”

“不行了，稻山先生。两国已经复交了，友好条约却不能签订，这是怎么回事？我们可以全文使用复交时的声明嘛。应该是 3 个月内就可以谈成的事。”

“我认为用不了 3 个月，可能会更早一些。”

“请务必尽力。”

回国后，我马上把这些报告给了三木武夫首相。在以福田纠夫为首的团体“曙光会”的会议上，我也是大声疾呼早日与中国签订和平友好条约。可该团体成员安冈正笃和木内信做等人根本不理解我的心情，他们总是强调中国说不定什么时候就会和苏联好起来。不过福田内阁成立后终于还是向着缔约的方向迈出了步子，遗憾的是，就在条约的缔结将要迎来柳暗花明之时，1976 年 1 月传来了周总理去世的噩耗。

1978 年经团联和日中经济协会牵头，与中国签订了长期贸易协定，这一协定成了日中贸易的一大组成部分。我认为这在日中关系的前进与发展中是具有划时代意义的。

中国方面首次向我提出缔结这个协定的设想是在 1979 年，他们问我，日本方面曾经有过的中国从日本进口建筑材料和机械设备，同时向日本出口石油等其他资源作为补偿的想法是否至今不变。

我说：“可能有些变化，但这不是我一个人说了算的，还要与日本经济界最具有实力的团体经团联充分协商。”

为此，中国对外贸易部四局局长奚业胜专程来访，并提出邀请说，欢迎经团联代表团访华。于是我随土光会长于 1977 年访问了中国。可是缔结协定不仅经历了许多曲折，1973 年爆发的石油危机导致了一个旷日持久的混乱年代，有关的人们为此操碎了心，吃尽了苦。

这一协定明文规定日中双方的进口额应于 8 年后达到 100 亿美元，并且

基本采取易货贸易方式。

通产省的官僚们总是希望尽量扩大对华贸易，想每年至少进 5000 万吨石油。当时，日本国内对经济增长率的估计很乐观，特别是石油消费量被认为是将大幅度增长的。可当时的情况并不适宜向中国提出此方案，我们向石油界企业和电力界企业进行调查时，他们对中国石油的需求量也仅为 1200 万吨。没办法，土光敏夫与我及通产省石油部长三方添上了 1500 万吨，凑足了原计划的 3000 万吨的数字才出发到中国去谈判。

幸好中国的原油产量还不足以应付 5000 万吨的出口需要，就是 5 年后拿出 1500 万吨也是相当不容易的。这下我们几个人总算放了心，不过，也深深体会到谈判桌前不能一厢情愿。

1985 年，中国宝山钢铁厂在新日铁的协助下建设投产了，在这个项目的进行过程中我有一个估计不足的过失，使我一直深感内疚。周总理去世后不久，邓小平就成为中国最高的领导人，他与周总理的想法是完全相同的。邓小平身材不高，年龄仅比我小 6 个月。可是他精力过人，对中国的建设竭尽全力。邓小平曾说：“宝山的建设将是另一种方式的，我们不会采取日中长期贸易协定中规定的那种延期付款方式，而会以现金支付欠款的。”邓小平来君津制铁所参观时我和斋藤英四郎接待了他。

他问：“能不能帮我们搞个比这还好的钢铁厂？”

“当然可以。”

“每吨钢需要投资多少？”

“每吨需 10 万日元左右大概就可以了。”

因为，日本钢管公司的扇岛工厂设计能力为年产 600 万吨钢，投资额为 1 万亿日元左右，所以我认为这个数字也适用于宝钢。可是日本的国情与中国是完全不同的，若是在日本的话，电力会由东京电力公司等电力公司供应，不需要专为一个项目建发电厂，而中国则必须把一切基础设施投资算在总投资额内，从铁路到煤炭的装卸场，建这些设备的投资算在一起的话，宝山钢铁厂的投资就是一个不小的数目。我与邓小平谈及宝山时忽视了上述国情，以致使他产生了错觉。

在宝山钢铁厂的建设过程中，中国开始调整经济建设，因此邓小平对我说：“宝山由于调整会拖延一段的，我说过用现金支付现款的，但现在看来做不到了。”我说：“就让宝山采取日中长期贸易协定规定的那种延期付款方式吧。”

为此，有人抱怨中国的政策就象秋天的气候那样变幻无穷。不过，不会进行调整的国家是不行的，因为中国有以邓小平为首的优秀的领导人，才能进行调整。一些发展中国家在身负高额累积债务时，又能获取外汇，原因就是他们进行了调整。

三 搞卡特尔是我的一贯主张

搞卡特尔需要有耐心

“呵，又谈上了，你老兄可真能磨。”

新日铁副总经理藤井炳午只要在酒会上看到我又旧话重提地大谈卡特尔的必要性，必会凑过来说上这么一句。我甚至被称做卡特尔先生。而我的卡特尔主张简直可以画出年轮来了，因为我大学毕业进入国营八幡制铁所后不久就提出了这一主张。

我是 1928 年进入八幡制铁所的，当时正是世界经济开始走下坡路的年代，第二年就发生了世界性的经济危机。钢铁价格受到印度生铁和欧洲钢材竞相降低价格的打击，钢铁生产起步较晚的日本钢铁业的经营陷入了一片惨不忍睹的困境。

正在这时，几年前从商工省调来国营八幡制铁所任销售课长的铃木武志（他的侄子就是现在的众议院议员田中直纪），以他杰出的才智，一改过去将产品大量库存，然后用拍卖方式以堆论价出售的官僚式销售体制，完善了批发机构。

他确定了固定销售商和批发商，并建立了生产企业与批发商协商制定销售量和价格的销售制度，即生产与销售共同责任制。其目的在于稳定市场，尽量消除市场上无益于钢铁这一原材料销售的不稳定因素。

同时，也是为了使那些专门订购外国产品的批发商们将目光转到国产品上来。随后，铃木又采取了呼吁成立卡特尔的行动，打出“防止外购”的旗号，并极力向其他企业宣传团结起来的紧迫性。

当时八幡的官营制铁所规定每年派两人到国外去学习，每人限制半年。那时出国旅行大都是乘船，虽说是去外国学习，却并不是什么舒服事，当然这种机会也会轮到铃木。在艰苦的国外学习生活中，铃木总是能把各国炼铁业的方针政策和技术进步情况详细归纳，不断报回，再由我将这些材料整理刊登在制铁所的季刊上，分发给其他厂家和批发商。

在这项工作中我学到了很多，特别感到有参考价值的是联邦德国钢铁联合会这一组织形式。他们认为，所有的钢铁厂家都应根据市场的需要努力调整生产和供给，于是他们建立了这种以成本为中心的能够稳定销售价格的体制。

由于竞争原理是自由主义经济的核心，也就必然要本企业降低成本、提高质量。但是仅靠竞争原理还不足以得到成本加正当利润的效果。没有正当利润，就不可能推动经济的合理化发展，也不可能实现经济的稳步发展，更无从谈起企业对国家承担纳税义务了。

联邦德国除此之外还认识到，必须要在工业化国家建设方面所必需的原材料钢铁的产销上采取特殊措施，因此，他们为调整需求，成立了有自主权的组织“联邦德国钢铁联合会”。

铃木自欧洲回国后便大声疾呼采取他们的方式，并为此走遍日本。当时还没有垄断禁止法，完全可以随心所欲，也就是说只要几家企业联合起来便可以调整生产和销售。

打响头一炮的，是于 1929 年间成立的小形山形钢共同销售组合。该组织仅由三井集团的釜石矿山和八幡制铁所两家组成，所以有关事宜的协商并不

复杂。成立组合的想法是在我与三井物产公司冶金业务负责人竹绳健三的散步中提出的。那天我们先去银座的一家名叫“松喜”的牛肉餐厅吃午饭，然后又一起在木挽町的小路上漫步，我对他说：“怎么样，咱们合伙搞个组合吧？”他当即答复：“行，可以。”只此一锤便定了音。

接着，我与和我同期进入八幡制铁所、后来当过运输大臣的南好雄分头组建了各个品种的组合，其中唯独厚板材销售组合的成立遇到了重重困难。

当时，拥有厚钢板加工设备的除八幡制铁所外就只有川崎制铁所和日本钢管公司所属的浅野造船厂了。这两家工厂在生产比例的调整上迟迟达不成协议。

在需要拿出最后方案时，两家代表又坐到了谈判桌前，可仍未能达成协议，浅野造船厂的人甚至粗声粗气地对我说：“怎么搞的，稻山？这太过分了！你叫我们来说是有了新的方案，可说来说去还是老一套！”

人做万事都源于一个“欲”字，无论是谁，看到自己公司的生产受到限制都会极力抵制的。厚板材共同销售组合的组成，是饱经争吵怒骂的。

最终之所以成立了厚板材共同销售组合，是由于倡导者八幡制铁所一方作出了牺牲。八幡制铁所的生产能力是对方的3倍，却决定与对方同样降低1/3的产量。不过，双方还是决定，今后一旦需要提高产量，则提高部分由八幡制铁所生产。

在今天的日本，不少人单纯地认为企业与企业间的协议和对话一旦成立，便会有价格的上涨。这种观点是以企业，特别是大企业都不是好东西的偏见为前提的。但事实绝非如此，企业为相互限制自己的生产能力而进行谈判是件相当痛苦的事。

为克服萧条而公开销售制度

共同销售组合的成立及九·一八事变的发生等使萧条逐渐缓和，到1933年至1934年前后，钢铁市场上需求量也开始回升了。不过经济的好转带来了许多新建的钢铁企业，这样，同行们不受销售组合的制约，以比我们高得多的价格出售产品，市场价格有增无减，甚至成了日本议会上的老大难问题，议会希望我们能够出面协调。

于是，我们在已有的各钢材品种的共同销售组合的基础上着手组建钢铁界的综合组织——日本钢材销售联合会。我们终于开始描绘自己憧憬已久的、类似联邦德国钢铁联合会那样的蓝图。我在向日本钢管公司的渡边政人（后升任社长）强调组成联合会的必要性时说：“我想起草一份关于成立联合会的告全体同行书发到各公司，看他们是否同意我的建议。就是得不到广泛的赞同，我们也要搞，哪怕只剩你们日本钢管公司和我们日本制铁公司（新日铁公司前身）两家也不能回头，必须要有这个决心！”

“可以，一言为定。”

由于我们两个人取得了一致意见，钢铁界的大部分企业也都参加了进来。

我们的这个将产品的统一销售和原料的供应都置于同一组织的统一领导下的日本钢材销售联合会，没过多久就又改称钢铁统制会了，因为当时日本的主要工业产品都要受战时统制体制的统一管理。

也许这些统一管理的经验成为日本经济转向混合经济的契机。自由主义

名存实亡，官僚应介入企业，社会主义应受到国家保护的观点在同民中蔓延。

可能社会上会有些误解，但我所说的卡特尔决不是强制性的卡特尔。我并不主张搞由政府出面领导的混合卡特尔。我不过是痛感到在自由主义条件，通过宪法保障自由的企业，应该主动给社会带来秩序，不过是主张实现自由对话的经济社会罢了。

正因为如此，我才反对许多经济界人士所说的那种强迫第三者加入统一组织的做法，那种做法简直就和用行政手段统制经济的做法是完全一样的。我认为，在自由主义经济中，企业就是经济的支柱，同时企业还应负有使自由主义经济成为最优秀的经济体制的责任。

战后，在美国垄断禁止法的强迫下，协调供求平衡的谈判中互定价格的做法被禁止了，所以象战前那样组织“组合”、缔结协议的做法也就都不大可能再次重复了，当然不排除个别例外。因此，人们只能象睁眼瞎子一样，为了生存去模仿动物世界的竞争。

但是为了摆脱 30 年代初期的世界大危机，我还决定提倡政府灵活运用于 1947 年开始实施的垄断禁止法，我觉得必须使经济起死回生。

于是我访问了日本公正谈判委员会委员长横田正俊（后来当过日本最高法院院长），谈了自己的想法：“我的打算也许会有些牵强，但我认为不妨搞一个既可以同时听取各钢铁厂家关于价格和销售量的不同意见，又能够受理批发商们申请的机构。这样一来就可以避免企业间的任何对话了。不过还应防止他们背对背地相互猜疑。我看这才是摆脱困境的唯一办法。”

横田认可了我的方案，我们建立人们所说的公开销售制度，这使钢铁业摆脱了萧条的困境。

1958 年 6 月，第一届公开销售协议会在东京钢材俱乐部召开，会上我当着众多的批发商们说：“我们的确是立足于国家，是出于公心的，我们认为如不稳定钢铁价格，那么不仅我们的钢铁界，整个钢铁的消费产业都会发生严重变故，企业就会难以经营下去，以致妨碍整个经济的发展。为此，我们必须千方百计地稳定价格，这决不是为了赚钱。”

由于美国垄断禁止法波及到了全世界，关于铁道用钢轨的销售，各国钢铁界的协商组织“伊尔玛”也无能为力了。欧洲煤炭钢铁共同体（ECsc）当初的原则是以联邦德国的协调为主的，待到发展成欧洲经济共同体（EEC）后，自由竞争就只剩下个空架了。甚至有人说，联邦德国总理艾哈德是个悲剧英雄。我虽然知道不进行协调是不行的，但由于受罗马条约的限制，我不得不避免公开提出我的卡特尔主张。

在国内，横田后一任的公正委员会委员长就不那么理解我了。

1973 年石油危机的时候，我看到如果听任市场发展，物价只会直线上升，所以我提出成立控制物价上涨、稳定价格的卡特尔请求，可是没有人理睬我的这个主张。记得当时我曾向当时的田中首相说：“高田俊英公正谈判委员会委员长是你任命的，请你设法说服他。”田中说：“没办法，我拿那家伙也没有办法。”不过，田中首相既然都说不行了，我就更无能为力了。

我认为让人们在三个月的期限内考虑是否承认卡特尔，期满后竞争重开战，这样的话谁也不会当真考虑设备调整。

在卡特尔组织中，只要有谋取暴利行为，就应受到应有的处罚。那种让人们一开始就承认卡特尔的话会导致价格上涨，所以开始阶段承认与否无关紧要的说法是站不住脚的。

在那农业产品是人们衣食住行的基本的物质保障的年代里，人类总会不可避免地大自然所左右。可是现在我们生活的基本物质保障是机械产品和化工制品，这些产品在市场上的供应量的多少，要由企业运转它的机械设备的时间的长短来决定。

现在，我们正处在一个需求停滞的时代，调整供给量是取得需求平衡的唯一办法。尽管经济的稳步发展并不是不可能实现的。但一些人仍然打着垄断禁止法的幌子，正在把世界推入企业过度竞争的地狱。这些人居然还说是为了国家和国民的利益，我不得不说，这是何等的愚昧啊！

自谋稳步发展之路，决心实现合并

不知是什么时候起，我开始认识到八幡、富士两制铁所应该合并的必要性。总之，我于 50 年代中期就已下定决心，无论如何也要排除万难，完成这一合并。

当时的富士制铁所部经理永野重雄在这一问题上正好与我不谋而合，他甚至经常说：“八幡、富士的合并不趁你我都在其位期间搞起来，以后可就绝对没有希望了。”

只是我们的头顶上有个公正谈判委员会，因此我们希望能有个第三者从旁说些好听话，做些推动工作。大约是 1962 年或者 1963 年间，我们首先向日本兴业银行的中山素平谈了自己的打算，希望与他一起研究一下。他以为当时无论是政界还是舆论界还都没有支持合并的意思，我们也就没有把这件事情公之于众。

战后，我对政府的经济政策持怀疑态度，也就更加强烈地意识到我们必须对建立日本钢铁界的供求秩序和设备投资秩序负起责任来。那个时候，政府对日本经济高度发展时期内的市场需要认识不足，因此压制各企业的设备投资。自 1970 年起，日本经济发展的速度慢了下来，进入了低速发展时期，而这时政府反倒过高估计起市场需求，制造了过度竞争的契机。我觉得官方的估计总不会是第一手的。在这期间，我一直是与政府唱反调的，可就是得不到他们的理解。

因为战败，日本的军需生产几乎变成了零，而钢铁又是生产战争物资必不可少的原材料。因此，战争停止了，日本也就不需要钢材了。这就是战后一段时间内日本的官僚和大多数知识分子的共同观点。

朝鲜战争爆发后，美国的军备预算增加到了 400 亿美元。它的结果绝不仅仅是刺激了日本钢铁需求量的增加，它还导致美国把日本当成它的友邻工业国家，并开始不遗余力地加以扶持。当然，日本国民在苦难中所表现出的不屈不挠、勤劳刻苦的精神也是不可否认的。还有就是地利。日本的气候冷热适宜，日本列岛呈细长状，无论是将原料运到加工地，还是将产品运到消费地都可以用船，因为日本的主要消费地都在沿海。比起内陆国家美国和联邦德国来，日本的国内运输成本要低得多。正因为有了这些，日本才能在数次的萧条中不断地为克服困难总结着它的合理化计划，并最终 30 年后，打响了日本经济高速腾飞的快攻战。

而日本政府却对这一发展趋势认识不足，他们认为日本 1959 年的钢铁产量是 1300 万吨，10 年后可达 4800 万吨。而实际上 1969 年度的钢铁产量已达 8700 万吨。自从 1955 年 12 月日本政府制定实施经济自立 5 年计划（1956

年~1960年度)起,到1967年3月日本政府发表经济社会发展计划(1967年~1971年度)止,日本政府共发表过5项长期计划,每项计划至少都比现实落后二三年。由于这种认识上的不足,政府不得不反复制定新的计划。可无论如何还是跟不上生产的发展,只好无休止地反复下去。这种制定更新计划的工作一直进行到1970年。

池田内阁1960年提出的收入翻一番计划成为经济发展的诱发剂,但却因为这一届内阁对此缺乏认识,致使供求平衡崩溃,钢铁市场的行情一时见涨,顿时要求立即实行紧缩政策的呼声大起,政府又特意制定了控制钢铁价格的方针。政府的这种一方面控制钢铁设备的投资,一方面又不满意上涨的态度是自相矛盾、不合情理的。

而对于企业来说,上一年盈得的利润简直容不得留到下年度就不得不花出去了。所以,尽管日本经济的发展速度是前所未有的,企业却根本无暇积累利润,与其他国家相比,日本企业中自有资本所占的比例是最低的。

日本经济的这种高速发展的势头到70年代前后便发生了变化,经济重又进入低速发展时期。日本政府所犯的第二个错误就是没能认识这一变化。科学技术的高速发展带来了供过于求的现象,加之人的欲望是有限的,而这些自然会导致物质饱和时代的到来。

例如增设高炉,规模大一点的设备,可年产粗钢200万吨到300万吨,再配上连铸新技术,这套设备的年产量便可达5千万吨。政府不能充分认识这种设备能力上的变化,见到市场需求增加便积极鼓励设备投资,所以市场才承受不住了。一个时期内各钢铁公司争先恐后地制定出新建大型高炉的计划,我对此情况甚觉担忧,同时又深深感到为了重整钢铁市场的秩序,有必要推出一家象以往的日本制铁所那样的、能够起到主导作用的强有力的企业。

在1969年度经济发展情况为基准的新经济社会发展计划(1970年度~1975年度)中,到处可见不切实际的预测。例如1975年度的钢铁产量按计划应为1.5亿吨至1.6亿吨。可直到现在,日本的钢产量不过是1亿吨上下,比计划要求要低1/3。但当时不管怎样也要根据这一预测制定设备投资计划,为此,产业结构审议会的钢铁部会在日本钢铁联盟的会议室里举行了会议。

审议会的事务局由通产省领导,审议委员长是有泽广己,包括我在内的六大公司总经理全都在审议委员的名单之中。会上,事务局首先介绍了对需求形势的预测以及扩充设备的必要性,之后我便单枪匹马地针锋相对起来。

我说:“我认为今后的钢铁需求形势不会象刚才介绍的那样乐观,如果一味地增加设备将必定导致闲置设备的出现,遭到无效投资的指责。到了那种地步,人们就会把责任归结到钢铁界的失职和狂妄上来。如果发生了这种情况,我希望有泽委员长能向公众说明:这一次没有钢铁界的责任,因为钢铁界曾强烈反对增加设备。如果审议会方面对此作出保证,我们将以投赞成票作为交换条件。”

我一个人毕竟势单力薄,根本不可能阻止事态的发展。何况国家的经济计划大都出于政治上的判断和考虑的,无论是国民还是企业的意见都是不可接受的。

合并工作在暗中进行

在政府的错误方针指导下，竞争愈演愈烈。为了完成 1967 年度的生产计划，以八幡制铁所新增设的君津一号高炉为首，日本的 5 家大型钢铁企业也纷纷制定出增加中型高炉的计划，这样一来，仅 5 家大企业的新增设备就可使钢铁产量增加 2500 万吨。一年时间又怎么能发掘出如此大的需求量？也许过上几年后，需求量能达到相应的水平，但在那之前，设备不就成了多余了吗？我认为必须尽早改组设备，否则会造成重大损失，特别是八幡制铁所与富士制铁所原本是兄弟企业，万一争斗起来，会给整个钢铁界带来不良影响的。

就在最初的合并设想不了了之之后的 1965 年，永野重雄提出将他的钢铁联盟会长的职务的任期再延长一年的要求。我认为他这要求没有道理，因为我们早就商定这个职务由两家轮流担任。而如果八幡制铁所派出代表搞选举的话，永野恐怕就要下不来台了。于是我建议：“除了八幡、富士两厂以外，不会有第三人提出愿当这个会长的，与其如此，还不如两家合并。”他说：“你说得对。”

不料永野马上将这些透露给别人，在一次宴会上他甚至对当时的通产大臣三木武夫提起了合并的事，还问三木有什么想法。后来永野声明说：“事先把话讲清楚了，他即使不赞成也不便反对。”

当时我们请中山素平代为做些调查研究的工作，为此他的下属鹰尾宽做了大量具体工作。竞争越来越激烈，美国和欧洲也开始对日本钢铁界的对外出口产生了紧张感。

日本经济界于 1966 年成立了以东京电力公司的木川田一隆为中心的产业问题研究会。筹备阶段时的成员有中山、永野和我等 7 人。到正式成立时，土光敏夫等仍无意参加，于是我暗下决心，一定要加强经团联的势力，建立一个经济界最权威的、包罗经济界所有企业的团体。在研究会的会议上，我进一步提出了条件：“不知这个团体的具体工作是什么？如果能够高瞻远瞩地考虑经济界的热门话题，也就是八幡、富士两公司合并的话题，并向政府进言的话，我将非常乐意参加。另外，如果能够正确判断生产团体与需求团体双方对钢铁价格的要求，并能调整它们之间的关系的话，将是很有价值的工作，我衷心赞成。”

我们的这一系列工作促成了产业研究会的产生，研究会又成为促进八幡、富士两公司成功合并的推动力量。几乎同时，日本经济调查协议会的中山委员会于 1967 年 6 月提出了“我国产业之改组”的书面报告。总而言之，经济界人士，如小林中、木川田等均深知日本过度竞争之害，愿意支持我们的合并之举。

特别是中山，不仅做了认真的研究，还经常协助我们判断某些做法可否行得通。甚至为了帮助我们说服公正谈判委员长而为我们出谋划策说：“那个人不是靠外界的压力能够压得服的，我看你不妨拿出诚意去直接和他们谈谈，那样，他倒会认真考虑的。”他甚至在日本银行的一个房间里为我们俩安排了一次面谈。我对山田说：“为了避免过度竞争带来混乱，无论如何需要合并。”我这话并非诉苦，而是从立足于日本经济全局的角度上提出了自己的意见。山田委员长则表示：“我将超脱出公正谈判委员会的立场，从今后政策的角度上考虑你的意见。”

我们分手时相约一周后再次面谈。就在我忙于扫清障碍的时候，正在关

西出差的永野突然有一天对新闻记者说他和我正在就八幡、富士两公司的合并问题进行协商。

当晚，新闻界闻风而动，不少记者跑到我家里打探虚实，我反正是无所藏身，索性给永野敲起了边鼓。这样一来，我就违背了请山田委员长暂不要公开的前约，只好马上打电话致歉。

这些活动于台前台后进行的同时，我曾向众人暗示过合并之事，但没有人悟出我的意思。

八幡制铁所和富士制铁所的领导们每年年终都要聚会一次，因为两家公司的领导曾经是日本制铁公司的同事。

1968年正月，我们在新大谷饭店聚餐，当时宴会厅里摆着一架画有“虎啸荒山图”的屏风。我在会上的致辞中特意引用曾我五郎和曾我十郎这一故事为例说：“新的一年我们必须象曾我兄弟那样团结一致。”那天，出发去新大谷饭店以前，我曾与永野谈了加速合并之事，向他做了一系列的暗示。合并消息的正式发表是在3个月以后的。

万一合并不成功……

八幡、富士两制铁所即将合并的消息被新闻界传出以后引起了很大的轰动，首先唱反调的是现代经济学的学者们。东京大学现代经济学教授内田忠夫甚至在他生命的最后时刻仍在反对。因为我与这些学者们素有交情，所以 I 有意招集那些待反对意见的学者们开了一次讨论会，地点就在今天的新日铁纪尾井寮。

我在会上发言说：“无论如何有必要对钢铁界的设备进行调整，象现在这样任其发展下去必然导致过度竞争，那样只会两败俱伤。没有稳定的价格就不可能有健全的企业经营：有人担心合并会形成垄断，会抬高钢铁市场的价格，并以此反对合并，这未免失之于荒唐了。如果我们的合并真是做了件坏事，大家可以制裁我们嘛。”

记不清楚是内田还是馆龙一郎说：“虽说你们搞合并不会干坏事，可其他经济界人士要是搞起了卡特尔可不就保险了。他们肯定会哄抬价格。”这话说得太欠理智，讨论不了了之。

合并的第一难题是釜石钢厂脱离富士制铁所的问题。中山素曾几次说：“只要釜石厂能够成功地脱离富士制铁所，公正谈判委员会就会准备认可八幡、富士两制铁所的合并，请设法说服永野重雄。”可是釜石厂生产的铸造用粗钢是具有历史意义的，釜石厂实际上就是炼铁业的发祥地。由于永野考虑合并的一切出发点就是一切对等，所以如果他答应富士制铁所单方面做出牺牲的话，恐怕也不大好向他的职工交待。于是他力主八幡、富士两制铁所在合并中的牺牲应是对等的，并坚决不接受与釜石厂分家的条件。有一个时期他甚至表示：“如果一定以分家为条件的话，我就放弃合并的打算。”小林中（原日本开发银行总裁）和中山素平夹在中间，各为一方代表，甚至他们之间也发生过争吵。

正当大家左右为难的时候，事情得到了通融，釜石厂可以不必和富士制铁所脱离了，但条件是必须钢轨用钢材、食品包装用马口铁、铸造用生铁和建筑工地用防护钢板等四个在垄断禁止法禁止之列的品种的生产设法排除在合并之外，事情便可望有所进展。

1965年5月公正谈判委员会对我们进行了劝阻并发出了紧急停止合并令，一些人认为合并很难再进行下去了。尽管如此，我却认为停止令发出同时又提出条件，这说明总会有柳暗花明那一天的。

公正谈判委员会向我们提出劝阻的第三天，即5月9日，我们在新大谷饭店协商对策，会议开到深夜。通产省曾劝我们暂先撤回申请，待停止令失效后再重新提出申请。

不过，我和永野都反对这个方案，都不想以此作出妥协。包括日本兴业银行的鹰尾宽在内的所有与会者都是高度认真的，散会时已是10日凌晨两点半了。大家商定公开拒绝“劝阻”，情愿受到垄断禁止法的制裁。

公正谈判委员会拿出同意合并的判决书是在半年以后的10月30日。

我觉得还是从自己这方面想些对策要紧，只是这些对策需要得到其他公司的协助。例如必须请日本钢管公司出面购买生产钢轨的设备，可那套设备十分陈旧，产品也只有国营的铁路公司一家来购买，这对于日本钢管公司来说无疑是过分了点。我也认为这是不可能的，不料我向日本钢管公司总经理赤坂武试着提出这一要求后，他竟一口应承下来。在钢铁界，以住友金属工业公司的日向方齐为首，大家都在公正谈判委员会对我们的审判过程中直接或间接地对合并表示了支持。

最后一个是八幡制铁所的东田高炉停止生产铸造用生铁的问题。这宗产品只要有需求哪家钢厂都有能力生产，并非八幡的特产，因此，停止生产也没有太大的意思。可公正谈判委员会似乎觉得使八幡、富士两制铁所受到的打击越大，就越能得到满足。我答复他们：“完全可以。”

具体负责合并事务的先是八幡制铁所的有田通专务董事，后来还有今井大宗常务董事。富士制铁所方面则是德永久次专务董事。他们间的谈判往往是围绕谁家的牺牲大这个话题，甚至经常争得不可开交。不过我的立场始终是只要能够达到合并的目的一切都好商量，可如果我尽了最大的努力，公正谈判委员会仍不同意的话就只好认输，再不会有其他讲理的地方的。

当釜石厂的去向不再成为我们合并的先决条件时，我就开始感觉到合并有99%的成功可能。但成功未到来之前，我总是心神不定，常常一个人私下作着万一失败后的各种打算。

今天的新日铁公司大厦是委托三菱地产公司建造的。当时我曾要求三菱地产公司总经理渡边武次郎在设计时要考虑到这座大厦将来应该能够容纳比八幡制铁所多一倍的职员。万一合并不能实现，而富士制铁所又与其他企业合伙的话怎么办？我若想在规模上超过它，就必须与其他两家公司合并，我甚至打过日本钢管公司和神户制钢公司的主意。不过，我未曾对任何人说起过我这些为防不测的打算，只是一边暗中琢磨着与日本钢管公司和神户制钢公司合并的可能性，一边不动声色地观察着富士制铁所的动静。

永野为求“对等”煞费苦心

尽管有着各种迂回曲折，钢铁界居第一、二位的大公司的合并终于得到了批准，新日本制铁公司诞生了。这除了世界经济形势有利于我们的合并外，与日本经济界各团体、钢铁界各方面的大力支持也是分不开的。同一行业的企业得到本行业其他企业支持实现合并的例子，恐怕在其他行业中是没有的。我认为八幡和富士两制铁所的合并在钢铁业中发挥了巨大的作用，就是

对整个日本经济来说也是一次成功。

1986年年底在煤炭问题的处理上，尽管政府表示将对国家企业采取保护措施，钢铁界仍然感到脖子卡得太紧，纷纷表示难以支撑。日本钢铁联盟的会长武田丰则认为只要是有益于正当的调整，就应该与政府保持一致，并应以此统一钢铁界的认识。

表面上，钢铁联盟的会长一贯是由新日本制铁公司的人出任，似乎是让人感到这个权力的宝座是由新日铁垄断了的。其实这个角色的任务只是协调工作，只要是合情合理的事，一切都可以进行协调。如果八幡制铁所与富士制铁所至今仍是竞争对手的话，日本的钢铁生产就不会有今天这样的局面。

公正谈判委员会虽然批准了我们的合并申请，可真正实现合并还有许多工作要做。而永野则认为只要涉及八幡制铁所和富士制铁所时，人们总是首先想到前者，这会使后者的职员感到不那么自在，并且只要一有机会，永野就会及时地向外宣称他的对等合并观点。

关于合并后的新公司的名称，我最初觉得叫日本制铁公司就挺好。可富士制铁所的人表示“日本制铁”这个名称是以往解散了的公司的旧名，重新使用它有损新公司的形象，于是有了“新日本制铁公司”这个名称。新公司的徽章的图案也是集八幡和富士两制铁所旧徽章图案于一身的……

总之，一切的一切都是对等的，合并以后以谁的名义继续在商法上存在下去的问题竟是通过抽签决定的。

1969年3月，在日本商工会议所会头办公室内举行抽签仪式，由足立正会头任证人，服务人员用托盘为参加抽签仪式的三方代表送上了几个白色的纸球，永野对我说：“你先来。”我拿起一个纸球打开一看，上面写着“八幡”二字，就这样，一个纸球决定了一件悬而未决的事。

新公司的人事问题，即由原来的两家公司的经理中的哪一位出任新公司的总经理一事也是颇费了一番周折的。最后按年龄长幼达成协议，永野任董事长，我任总经理。

新公司的章程也同样成了问题。在最初方案中曾规定董事长“总揽……工作”，总经理“掌管……工作”，而最后的结果则是董事长“总理……工作”，总经理“统理……工作”。原八幡制铁所的专务董事有田通在为合并做筹备工作时曾为制定新公司的章程费尽了心思。

一天，永野打来电话说：“稻山，咱们再设个副董事长吧，另外我还想设个由公司以外的人出任的公司外领导。”

“比如说人选是谁？”

“比如中山素平这样的人。我们可以先把这个公司外领导确定下来，设副董事长的事倒不妨以后再考虑……”

在永野看来，八幡、富士两制铁所为合并已闹出了不少矛盾，因此他希望有第三者参与新公司的领导，可我总觉得外人反而会帮倒忙的。商议的结果，不再设公司外领导，而新公司的章程上则加入了设副董事长的内容。

不过，永野设副董事长的方案的意义是深远的，自新日铁以后，其他企业也逐渐开始设副董事长一职。关于副董事长制，当时的人们是根本没有想到的，而现在已经是比比皆是了。不过，当时永野是打算将来让我当副董事长的。

还有一件事，我本来是打算终生不讲……合并之事万事俱备后，永野又提出把八幡制铁所副总经理藤井炳午排除在新公司领导班子之外，并说这也

是合并的条件之一。

这件事我当时只对八幡制铁所的董事长小岛新一讲过，其他人一概不知。我认为完成合并大业是关键的关键，小岛也说：“不上去就不上去吧，能合并要紧。”可是，合并最后达成协议后，却必须由我亲口把一切告诉给藤井，我得请他为了合并忍气吞声。并且，因为有了这件事，我也不便再与藤井商议合并工作，这使我十分痛苦。

但到了实现合并的前夕，永野又改变了主意，说可以让藤井参加新公司的领导班子，这使我免去了一次与藤井谈话的苦差。不过，现在回过头去想一想，这次反复的确成了1973年的人事骚动的隐患。

除去这一点隐患，合并应该说是成功的。以往，富士制铁所的经营方式是公司领导最后拍板，但在拍板前放手让下属与对手做彻底的争斗。而在八幡，即使我的职员囤积了原料或是以让对手吃亏的方法夺取了较大的项目，我决不加以称赞。我这种做法或许会被看成是一种绅士派头，但我认为能与大家协调才是最根本的。在双方不同想法的交错之中，合并后的新公司——新日铁公司的生产出现了倒退现象，也令人们多少有些费解。

在人事上是说什么的都有，总之，新日铁诞生后来公司工作的人，在官至总经理之前总会被人以八幡派或富士派分而论之。不过在钢铁界，新日铁还是起着主导作用的，还是可以得到同行们的信任的。我现在已不是新日铁公司的领导成员了，我希望现在的新日铁的总经理和董事长能够通过日常工作中的判断和政绩，使新日铁进一步成为足以取信于世的公司，使钢铁界成为足以取信于世的行业。

永野与藤井间的瓜葛并未导致派别之争

新日铁的领导班子成员原本就在一起共事过，合并以后也没有发生过大的人事纠纷。可是在3年后，永野董事长提出的人事设想却震动了社会，引起一场轩然大波。

1973年1月我访问中国前夕，永野提出了升平井富三郎为副总经理，我为副董事长、永野本人仍留任董事长的人事变动方案。

“你看怎么样？”

“藤井怎么安排？”

“让他当顾问好了。”

“这可得好好商量一下，否则会酿成大事。无论如何我从中国回来之前请千万别泄露出去，回来后也要先看看在公司内部能否统一意见。不和大家充分协商的话后果不堪设想。”

我苦口婆心，和他的好等我回国后再办这件事，不料他又犯了老脾气，自己想好的事心里一点也存不住，结果擅自向报界披露了他的人事设想。当我从中国回来时，东京已经是满城风雨。

当时的副总经理田坂辉敬和专务董事斋藤英四郎到羽田机场来接我，在羽田东急饭店的一间客房里，他们问我：“新的人事方案已经见报了，你到底知道不知道？”我告诉他们我不知道，还解释说事先曾听永野讲过，但已请他别传出去……

总之，我一言未发，永野和藤井就已开战了。

藤井早先曾是《朝日新闻》社的记者，1937年平生鈇三郎由文部大臣转

任日本制铁公司总经理时，藤井作为秘书跟过来，从那时起他就握有高于日本制铁公司其他领导的实权。藤井才华横溢，能力超群，长歌、小曲都唱得来，在宴会上，他还能表演一段笑话。他围棋也下得蛮好，而最令我吃惊的是他的书法，堪称一“家”了。他与政界打交通的本领相当可观，甚至被称为经济界政治部长。

可是日本制铁公司分裂成为八幡和富士两家制铁所以后，藤井就和永野势不两立起来。他身为常务董事，却经常代表八幡出席有小林中、樱田武及永野等参加的政、经界巨头们的会议，由于他有着八幡制铁所全权代表的名分，讲起话来总是口若悬河。这些可能令永野不舒服。永野希望自己成为涉泽荣一那样的人，成为经济界的帝王，总之，他一心想成为全日本数一数二的人物，他眼看着比自己资历浅的人口出狂言，自然会觉得有损自己的威严。

当时，永野兼任国家公安委员会委员，而当佐藤荣作首相指名藤井做他的后任时，永野的怒火终于爆发了。他向土光敏夫描绘出一幅受人摆布的前景，认为让一个连总经理都不是的人接任要职未免降低了这一职务的重要性，当然也降低了他以往的地位。

当然，藤井也有他的不是，他比永野年轻6岁，社会地位起码形式上与永野差一等，本应将永野视为兄长。看着藤井这样无所顾忌，连我这个旁观者都觉得提心吊胆。更有甚者，他竟在众人面前直呼永野为“永野君”。

与此相反，自1934年日本钢铁公司成立以来，我一直把永野奉为兄长，并经常是营业部部长与副部长、常务董事与部长这样的上下级关系。永野有着许许多多不易为人所知的长处，是一位只要察觉于己方不利便可马上改变的人。我这一辈子从未因意见分歧与永野发生过争吵。

不过这件人事之争并没有发展成为八幡、富士的派系之争，而是以永野藤井的个人恩怨贯彻始终。并且，在我不知不觉之中，局势竟然出现缓和，新日铁内部也形成了应审时度势地进行人事变动的气氛。

人事问题是在4月份的箱根会议上最终解决的。我当时正在长野县的轻井泽休养，于是应召到永野的别墅去听取已决定了的人事安排。同去的还有平井和田坂，藤井当时不在轻井泽。我们在那里共进晚餐，然后被告知新日铁的首脑人选为：平井任总经理、我任董事长、永野任名誉董事长、藤井任公司全权助理而不是顾问。

这个结局也许是因为大家原本同根，都是在日本制铁公司吃过一锅饭的同事，所以良知终于战胜了感情。永野就是这样一位一旦发现自己播下的种子是个错误时，便能尽快撤回成命的人。

这件大事就这样不留后患地解决了，我这口气终于松了下来。

四 生活的乐趣

落第已成为惯例

每逢大、中学入学考试季节，看着那些父母子女苦乐相通地忽忧、忽喜、忽悲的情景，我就会情不自禁地想起自己的过去。过去的升学考试可不象今天这么难熬，无论是希望升中学的还是希望升高等学校的人，在数量和竞争率上都无法与今天相比。尽管如此，我的历次升学考试仍然是很少有中榜的，象我这样落榜如同家常便饭的人，恐怕是不多见的，我甚至还一下子数不清自己到底落过几回榜。

我在东京银座的泰明小学度过了人生中最初的6年学生生活，考中学时从选择学校到填写志愿一切都是我自作主张的。当时的父母并不象今天这样关心子女的教育，至少表面上不那么唠唠叨叨地出主意。小学6年，母亲只到学校里来过一次，还是因为我6年来终于要在毕业典礼上领取一次优等生奖状了。那一次，校方依次宣布优等生姓名，可左等右等就是听不见念我的名字，因为我“排行”第13，倒着数没准就快得多了。当时母亲那种卧坐不安的可怜的神情至今仍历历在目。

当时的父母把学校看成是对子女进行全面教育的场所，他们把孩子的社会教育和自身教育全都拜托给学校。学校的教师们为报答家长们的信任则尽心尽力地教育他们的学生。我小的时候心里只有对老师的敬慕和尊重。

那么，在参加中学入学考试前，我首先要进行选择，我选中的学校考试的日期不宜冲突，还必须是高中升学率较高的学校。于是我选择了府立一中、四中、开成中学、麻布中学等4所，4所中学都是一流名牌学校。当时社会上还没有专为升中学开办的补习班，而我也没有作过什么特别的努力，我接受考试时的心理状态是极其一般的。结果是四试皆不中。

看榜时，我曾后悔当初不努力，但并没有受到打击的感觉。可是我总得找条后路，这次我请父亲帮我出主意了。父亲说：“神田有一所锦成中学，它的前身是一所英语专科学校，也是我的母校，你可以去试试。”

我马上提交了入学申请，考试的结果，我居然名列榜首，二年级时我还当上了副年级长。当时的锦城中学仅英语的考试科目就有六七项，只要英语成绩好，总的名次就会很靠前。

恰好我小学五年级时曾到附近数寄屋桥的教会学过英语，那家教会每个星期六都施发焦糖，于是我成了条上钩的鱼，焦糖是诱饵，我吃着它完成了国家统一英语课本的1—3册的学习。

因此，在锦城中学英语学到第三册为止我一直是个成绩优秀的学生，可一学到第四、五册，我这号偷懒成性的学生与用功用心的学生的差距就逐渐拉开了。从那时算，我与英语打交道至今已有70年，可现在竟每况愈下根本无法开口。看看别人想想自己，我深感天才不如勤奋。

我落榜记录绝没有就此为止，在锦城中学上到二年级和三年级时，我先后两次参加府立一中的转学考试，特别是三年级时那一次成绩很不错，又听说在参加考试的11人中只准备刷掉一名，于是我认为自己必中无疑，竟然戴上了府立一中的制服帽到银座的闹市上去招摇。岂知我的落榜早已成为惯例，在第二天公布的录取名单中，唯独没有发现我的名字。

中学四年的学业结束了，我获得了参加高中入学考试的资格，这一次我

首先投考了水户高中，但遭到的仍是一次辉煌的失败，我这个人，考试结束后只要是自我感觉良好就肯定考不上。水户高中入学考试结束后，我的感觉还不错，可日子越长，就越不信任自己了，第二年我考进了神田的补习班开始进行为期一年的“备战”，之后我投考了全国招生人数最多的仙台第二高中理科甲类，并且是一举考中。原来我总觉得只要考进去了总有办法混到底，可现在想想自己在仙台第二高中那几年的表现，还真觉得后怕，没有想到自己竟拿到了毕业证书。

我这个土生土长的东京人为什么投考东北的学校呢？因为我哥哥考进了山口县的高中，我觉得中西部的生活令人眼花缭乱，我感到自己没有本事挤进那样的学校、进入那种生活去。

几年后我又面临高考。当时我认为自己根本不适于学理科，决定换个专业，学法律或者经济。可从理科跨到文科按规定不被允许，除非免试。幸好那年东京大学经济系新设商学科，且免试招生，我碰上了运气，没费任何周折就堂堂正正地戴起东大的制服帽。进入大学以后，我就象换了个人似的拼命读起书来，这也许是因为我对法律和经济特别感兴趣。

我这一生中最后一次考试是就业考试，不用说又是一场几起几落的艰苦鏖战。我是1927年大学毕业的，正逢全球性经济危机的爆发，大银行的空缺都被头头们为己所用了，尽管表面上还走一走考试的形式，但录用谁内部早已定好。我一篇又一篇向各部门交简历，考过大藏省、铁道省、商工省等政府机关和三菱银行、三井银行、日本银行等15家银行……我已记不清都是哪15家银行了。总之，高密度的考试使我接应不暇，有时甚至不到交卷时间，我就不得不对老师说：“时间实在来不及了，请允许我早些走。”尽管如此，仍无一处录用。

我最后投考的是商工省，考试成绩在所有应试者中是排第二的，第一是高桥，而他已内定由台湾总督府录用了……试题并不难，但面试却令我大为其难。考官是商工次官（相当于中国副部长级干部——译注）四条隆英和文书课长吉野信次。他们开口便问：“你叔父还打架吗？”原来我的叔父过去曾在台球场上揍过四条一顿。这事我也听说过。我并没有求叔叔给我找工作，并且是自己找到了四条的门下，倒霉的是他并没有忘记往事。我自己也觉得没指望了，事实上录取通知书也一直没有来。

可我仍有些不甘，因为这时对于我来说是最后一次机会。我和父亲商量后便去拜访了他的老朋友，当时任商工省局长、后来当过小田原市市长的铃木一雄。我诉苦说：“商工省张榜时说今年要录用若干名，我才去报考的，考了第一的高桥是定好了要去总督府的，高桥之后该轮到我了，既然说过取若干名，要是没有我的份，不就等于一个人也不取了吗？”铃木仅说了一句：“知道了。”后来他大概把这话过给了他的朋友、八幡制铁所的最高长官中井励作，没过多久，中井就捎来话说：“请先参加高等文官考试，要不然将来也升不上去，有了高等文官文凭我就收下你。”于是我奋斗了一年，拿下了高等文官的文凭后才终于得到了一份商工省制铁所（俗称国营八幡制铁所）的工作。

说到这里，我必须再加上一笔。我进八幡制铁所工作以后，又起了考个法学上学位的念头，于是我进了东京大学法律系开始业务学习，头两年必修课阶段还算顺利，可却一直没能去听另两门必修课，即德国法和刑事诉讼法，而没有这两门课的考试合格证明，学校是不会发给我学上文凭的，6年后我

终于被除名了。我落榜的次数已经是数也数不清了，但还必须加上这一次。

若是现在，考不上学校会觉得受了很大刺激，可那时候考试是无所谓的事，应试人的心情完全同往常没有什么两样，所以我在诸多的考试中虽有起落，但很心安理得。我并没有滴水穿石的志气，可我一向认为这条路走不通那条路也不会通，也许这是认死理儿，但我的确认为自己能够做到的只存一件，就是努力。其余就看运气了，碰不上运气急也没用。

我在一场就业的混乱中赢得了最后的机会，这使我成为世界上最幸福的人，因为我得以把钢铁作为我的终身职业。当时的八幡制铁所除去是一家钢铁生产企业外，还是一家包揽全日本钢铁行政的行业，那里集中了许多优秀人才和未来的高级职员。我可以与他们并肩工作，应该说是我走上幸运的人生道路的一个良好的开端。

其乐无穷

我这个人，工作归工作，娱乐归娱乐。我绝不把工作带回家去，并且在娱乐的时候也绝不谈工作，当然痛饮之余高谈天下则又另当别论，那不是工作。

我的娱乐享受的学问是师传于父亲的，他不仅爱玩，而且也会玩。父亲上了年纪之后，更是闲闷得慌，每天只盼着我早点回家，因为那时我调到了八幡制铁所设在东京木挽町的代表处工作。他不仅带我去玩也带我的朋友们同去。他的哲学是娱乐就应乐，若觉苦则不可。他反对借钱娱乐，总是告诉我要花自己的钱去玩，并且要充分发挥每个铜板的价格，要玩够了本儿，否则就是瞎花钱就是浪费。

父亲出去玩的时候，只要是付了两钟头的钱就必得玩足两个钟头。两个钟头里，他能把他所会的各路长歌小曲都唱个遍，曲子的顺序似乎也是定好了的，很少颠倒。我耳濡目染，也都学会了。

我正式开始学“长歌”是在1930年，当时日本的第一“长歌”名人松永和风的首席弟子松永和幸在日本桥附近开班传艺，我曾和后来当过三井物产公司五金部主任的伊势田及父亲一起去听课，只是没能坚持下来，也就学了两年多，而且我嗓子不好，拔不高，所以总没能学出来。

战争结束后，钢铁批发站森冈商店的少东家森冈秀三郎曾带我到著名的曲书常磐津流派的掌门人文字兵卫二世那里去过一次，并当面唱曲请他指教，时间大约是1951年。也正是从那时起，我对唱曲说书上了瘾。

一开始，文字兵卫费了好大劲总算教会我一曲“将门”。1955年我患肺病，休养9个月，文字兵卫为表示慰问，专门唱了43段曲并给我制了磁带。我还跟文字兵卫学唱过小曲儿，学了两年多后，又拜了当时小曲儿界长老吉村大师为师，吉村大师也曾在我患病期间专为我录制了他唱的300首小曲儿。

这些磁带，可以说我在养病期间每一曲都听过不下100次，并都暗暗记住了，因为医生禁止我出声。这一段的“集训，使我很有长进，至今仍可以熟练地唱出180曲。

我是靠磁带学会的唱曲，可当时的艺人学艺却很少有用得上磁带的，他们大都靠从师傅那里偷着学。所以当时文字兵卫的磁带除了我手头上恐怕没有第二盘了，应该说正好赶上了好时候，或者说病得很是时候。现在我

仍视这些磁带为珍宝，出国旅行时总要带上它，并且一有时间就听上几曲。

我真正花时间练过的，就是这两种曲子，上岁数后我曾打算再学上五曲“清元调”，并请名家录了磁带，可惜自从去年8月起我的右腿不能动了，声音也放不开了，终于没能完成这一学习计划，真是莫大的遗憾。

我其他的嗜好是围棋、麻将、高尔夫球。我的高尔夫球的水平远不如我唱曲儿的水平高。我开始学打高尔夫球大概是在1930年，那时，我很有些自我欣赏，认为自己是打高尔夫球的天才，于是在东京霞关高尔夫球场竟要求从负十八球开始，一年半打完满分，只是越打越不行，一年半的计划当然也没能实现。球技不高的主要原因是我师傅的教法不当。师傅是益子中郎，哪怕我说了不愿跟他学，他也非教不可，什么双脚的位置啦，什么足部肌肉转动的位置啦，必须和他的打法完全一致，搞得我全身紧张，到头来连球都击不出去，真是哭笑不得。如果要给这位“老师”留面子尽师生之道的話，高尔夫球可就别想学出来。

昭和初年（1925年前后）高尔夫球在日本极为盛行，每逢周末，池袋车站就发高尔夫球专车，站长甚至亲自到站台上敬礼为专车送行。战争期间，不好意思再公开出入高尔夫球场，人们就用包袱皮把球具包起来悄悄钻进高尔夫球场去。我们公司的销售第二课课长森田当时说打高尔夫球的人都是国贼，但我们的顶头上司铃木课长酷爱打高尔夫球，所以我们在战时也就得以继续这项运动。

最近，我当了了鹰之台乡村高尔夫球俱乐部的理事，所以常在那几打球。1983年12月10日，我曾在那里的第十三号洞穴一杆进了一个球，这是我生平第一次，当然不是技术好而是运气好。

除去高尔夫球外我还酷爱打麻将。过去我这样的牌迷被称做业余选手，一场高尔夫球下来不是先去洗澡而是先坐到麻将牌桌前去。我打牌打得最上痛的是战争期间，牌友大都是神户制铁所的捕本、日本商工会议所的掘内和从日本制铁公司调回商卫省的波江野。捕本的家在柳桥川边，临着河不怕吵着左邻右舍，所以我们常聚到他家打牌，空袭实行灯火管制时，我们经常点着蜡烛玩一个通宵。

我的牌技并不高明，打麻将不能只认眼前的得分，这东西无非是个赌，原本靠运气，除去这一因素，会打的人不过是善于判断对手的情况，于是有了胜否之分。我的牌技远没有到这一步，所以很是死心眼儿，每出手张牌，都想把前因后果弄明白。

我还是日本麻将联盟的总裁，曾和我一起随吉村大师学习小曲儿的师兄弟手家是麻将联盟的理事长。麻将联盟的人曾对我说：“自从菊池宽任联盟总裁以来，历届总裁总是请《文艺春秋》杂志社总经理出任，但他们现任的总经理根本不打麻将，请个根本不沾麻将边的人做麻将总裁实在说不过去，因此请您务必出马。”这样，我才答应当这个总裁。不过，总裁的工作是再简单不过的，就是每年正月在钢铁会馆的全国麻将大赛结束后，向前三名发奖品，仅此而已。

总裁的头衔我共有两个，另一个则是日本棋院给的。我后悔为什么不在高中时就开始学围棋，我真正开始接触围棋，是在我进了八幡制铁所后调到东京来工作的时候。我的启蒙老师是山本，是位四段棋手。当时的日本棋院总裁是津岛寿一，津岛曾任过大藏大臣。我和津岛下了一盘，之后棋院就封我为二段，这是我第一次拿到段位。

在政界，要数鸠山一郎最喜欢下棋，社会上甚至风传他和永野护等人有个叫“棋会”的团体。

我最头疼的是和素不相识的人对弈，可以说一年到头总是和新日铁公司的冈田仪一下棋……我在麻将桌上的对手也总是固定的几个人。我喜欢和彼此对心思的人一起打牌下棋，很少跳出自己的圈子向别人挑战。

我至今仍然认为围棋这东西，就必须先多少死记几招，然后才能求人作陪，我不愿与不认识的人下棋也是怕对不起人家拿出的功夫。

现在的人们总是追求一些有限的物质，小汽车啦，三间一套的房子啦。今后的时代将是给人以充分的闲暇时间的时代，所以一些既不花钱又可消磨时间的娱乐是再合适不过的。麻将、围棋、高尔夫球和弹唱词曲都有着无限的天地，不会让人感到够了，因此给人以无穷的乐趣。我切身感到，人活在世上就应该去追求那些无穷无尽的东西。

良师益友

我讨厌论资排辈、拉帮结派，我同意为某个团体或某家企业任会长或董事长时，从不为图工作方便从自己的公司带人过去，因此我这个人周围不存在派系。在人事上，如果提拔了并无能力的人，只会使他遭人嫉妒，陷入不幸之中。

多少年来，无论是对还是错，我没少与各种各样的人打交道，其中不少人给了我许多教益，丰富了我的人生，对于这些良师益友，我有着说不尽的感激之情。

我参加工作后不久经历一件令我至今难忘的事，就是我到中山制钢所去推销轧制白铁皮的原料薄板坯时见到该厂创始人中山悦治时的事。他可能一开始就没把我这个初次蹬门的新手放在眼里，只是说不接受八幡制铁所提供的原料。因为当时中山经理的弟弟、中山制钢所专务董事中山半正在联邦德国与克虏伯公司交涉薄板坯的供应问题。那时我太幼稚了，不知道这些情况，反而口气不小他说：“是吗？那就算了吧。”不想第二天，中山经理就亲自打来了电话，请我立即到中山制钢所去一趟。我去了之后感到他的态度与前一天大不相同，突然间变得亲切起来了，可能是因为八幡制铁所提出的条件比克虏伯钢铁公司的条件更有利。他表示可以购买八幡制铁所的薄板坯，不过有个条件：

“你能保证永远供应吗？”

“当然保证供应。”

“你这么一句话是不起作用的，我希望得到八幡制铁所最高长官的认可。”

“当然可以，我就是奉长官的命令到这里来的。”

那之后，八幡制铁所与中山制钢所签定了长期协议，并一直向中山制钢所提供薄板坯。

可是因为这个协议，我有一个时期甚至被公司内部生产部门的人斥为叛徒，我的爱社精神也大遭怀疑。事情是这样的，薄板生产是八幡制铁所的生产内容之一，薄板半成品一向是既用于公司自身的生产，也向其他厂家出售，市场行情好的时候，半成品就供不应求，所以往往减少外卖。可是我已经以长官的名义向中山下了保证，所以必须要保证对他的供应。这样一来，就只

好削减八幡制铁所薄板工厂的生产了。

对于那些原料靠外购的企业来说，怕就怕提供原料的厂家的态度随行情的变化而变化，他们希望原料供应紧张时供应方面起码能公平地对待内外部的需求。通过这件事，我得出一个使自由主义经济顺利发展的秘诀，就是必须有一个供求双方能够相互理解、并通过履行合同沟通感情的体制。

在经商方面木下茂堪称我的老师，他是八幡制铁所指定的代理商社之一的岩井商店驻东京办事处的五金业务负责人，经常出入八幡制铁所驻东京的办事机构。在20年代末到30年代初的经济危机中，他竟然在东京的八丁掘挂出了钢铁批发店的招牌，且经营得很有起色，终于创建了木下产商公司。他不仅在国内经营钢铁产品的交易，还致力于矿山建设和矿石的进口，可以说他是一位推动日本钢铁业飞速发展的带头人。

木下是位专门与八幡制铁所打交道的商人，虽说有求于我们，但他从不乞求什么，也从不诉说什么，有时他劝告我们购买某种铁矿石也完全是于八幡有利的，他总是以提出忠告的姿态把他认为我们应该做的事提出来。

他还不厌其烦地拉住我们，大讲什么今后日本要大力生产钢铁，为什么应努力解决日本所缺乏的铁矿和煤碳问题等；强调世界将形成一个工业化国家的发展趋势。另一方面，在与盟军总司令部的谈判中，他又不遗余力地为我们付出了巨大的努力。

为了降低原料的运输费用，钢铁界实行了专用船制度，而最先提出这一设想的正是木下。起初他的这一设想遭到船舶公司的反对，但他反复解说并不是钢铁公司打算办船舶公司，只不过是船舶公司拿出造专用船的资金罢了。他竟然想办法把这一想法纳入了轨道，付诸了实施。

其结果是实现了钢铁原料高吨位船只的联合运输，使得煤炭从澳大利亚到九州的运费比从北海道到九州的运费还要便宜。应该说木下为日本钢铁界取得今天这样的繁荣创造了一大有利条件。

另外，当时各大财团纷纷解体，以往各大财团所属的商社已不再有能力进口铁矿石了，木下在这种时候对中国的开滦煤矿及非洲、大洋洲、美国、加拿大等的现已成为日本钢铁业重要原料基地的地方进行了颇有先见的工作。

还有，在木下的建议下，八幡制铁所开始涉及铝，并生产出航空用铝合金；还创建了九州石油公司。木下还积极主张八幡、富士两制铁所的合并，说这是对国家有益的事。后来他还预见到东京外围对钢铁的需求将大大增加，提出了建设东京的同时，也提出了在东京湾修建钢铁码头的设想。

东京的七环路开工以前，木下曾设想在七环路下铺设石油管道，以使人们无论在何处都能够拧开管道龙头得到所需的石油。他的这个设想如果成为现实，东京市内就再也不会见到油罐车跑来跑出了。我曾和他一起几次携带着地图去向东京市政当局做工作，但都没有成功，令我耿耿于怀，遗憾无比，那时没能行得通，现在就更不可能重新挖开路面了。木下不仅能够提出这些有价值的建议，还总是以极大的热情把这些设想付诸实施。在工作上，他给过我很大的帮助，是我的一位良师。

还有一个与我有密切交往的人，他就是藤田观光公司总经理小川荣一，一位很有先见之明的人。铁矿石中的杂质，在钢铁界看来是废物，但那些杂质中含有镍，在其他行业看来却是可用的原料，于是小川提出分离镍。现在的这种分离技术已经很先进了，几乎已经没有不能分离的物质了。

大岛地方一贯被认为是无水区，小川却坚持认为这种说法没有道理，因为雨水是没有处可跑的，只要挖，就能见到水。结果他挖出了温泉，听说天皇陛下都驾临祝贺。他还曾建议在多摩川上游造水库，并将多摩川中的碎石用于国家的基本建设。可这项计划没人响应。不过，他后来提出在东京湾填海造地，并成立一专门的疏浚船公司的建议时，却得到了赞同，并有几家公司表示愿意出资金。

填海造地的计划后来由于日益高涨的当地居民的反对而停上了。小川主张在东京湾到濑户内海之间填海，于 10 年之间造了 3 亿坪（1 坪约合 3.3 平方米——译者），日本现在所有工厂的占地面积的总和还不到 3 亿坪，如果当年实施了小川的计划，东京的地价就不会象今天这样疯涨了。

小川是一位朴素有余的人，甚至会多少给人留下一点粗暴的印象。他常把双脚放在办公桌上，并且喜欢大说大笑，所以不那么讨周围的人的喜欢。不过我向把他作为老师尊重并一直保持着交往。每当小川要向内阁大臣或国会议员发表意见时，必会拉上我一起去，并让我对他的发言表示赞同，因为仅小川一人的发言，那些议员们是听都不会听的。

日本的降雨量为每年 6 亿吨，其中 2 亿吨蒸发掉了，2 亿吨渗进了田野，2 亿吨流入了江河。这样的水源按日本人口计算足以保证每人用水量在一吨以上，因此用水紧张的现象完全是人为的。这个观点也是小川提出的。

新大谷饭店的创建者大谷米太郎则教给了我许多其他方面的东西。大谷的老家在富士山下，他进城后先是进了相扑界当力士，武名曾叫鹫尾岳，还曾拿到过相当的级别。后来因伤退出了相扑界，相继干过滚筒制造业和钢铁业，并都取得了成功。

在新大谷饭店举行的开业典礼开始前，他请我帮他看他的讲话稿，其中有这样一段内容：“让我们大家齐心协力使新大谷成为受顾客欢迎的饭店，为实现这一目标，我希望我们每个职工都拿出自己收入的 1/10 或 1/20 进行储蓄，一旦养成储蓄的习惯，你就会感到它的威力远比你想象的大。如果你的生活水平超出了你的收入水平的话，你的心就会经常感到不满足。你的生活就会陷入不幸之中。”

我认为大谷在对他的职工的训话中提到的储蓄问题是个至关重要的问题，我感到日本人已经不再量入支出，善过简朴生活了，他们为满足生活中需要的钱而去挣钱，过的是一种惶惶不可终日的生活。如果现在的人们能够早点注意到大谷的奉劝，早一点认识到人生的道路应该通过自己的努力去开拓的话，许多人是可以得到幸福的。大谷通过他自己的体验告诉了我们一个人生哲学的精髓。

五 展望未来

对政界的一点期望

我对政治一窍不通，人称“政盲”。对于日本政界的派系，我似乎总也搞不大明白。60年代末70年代初，企业向政届提供捐款的行为受到指责，土光敏夫也一度认为经团联应带头停止这种募捐活动，可我却认为无论是企业还是个人都应该堂堂正正地参加募捐。

按理说，搞民主政治所需的资金应由政府支出，既然政府表示不出这笔钱，那么企业只好为维护自由主义而负担一定的经费，尽一点应尽的义务了。不过，如果政治家与企业、或者某个人串通起来通过政治手段谋求一己之利的话，可就大为不妙了。不应该认为经济团体是通过捐款威胁政府或政党的，甚至若达不到自己的目的他们就不提供资金，这些都是偏见。我不喜欢向政府诉说什么，但我乐于看到政治家们来征求我的意见。我认为政、经界人士携起手来共商发展经济大策是有益于国民的事。

我在政界交往较深的团体与其说是池田勇人内阁时成立的“宏池会”，倒不如说是以“宏池会历界首脑”为核心的以经济界人士为主要成员的团体“未广会”。“未广会”的聚会已进行数百次，地点多在米田中。最近，“未广会”成员每两个月与“宏池会”的年轻会员及其夫人在赤坂王子饭店聚会一次，所以隔月在米田中聚会。“未广会”干事最初由日本国土开发公司总经理佐疫卓担任，现在的干事则是佐渡的后任，即现任国土开发公司总经理石上立夫。成员有三井不动产公司董事长江户英雄、石油总公司顾问中尾幸雄等50余人。

我与池田勇人的关系并非全是私交，主要是由于我与小林中等四个人被称为经济界4大天王，因此与池田的接触多一些罢了。每次“未广会”聚会，我和前尾繁三郎总是最后离席，因为前尾会弹三弦琴，我要在他的伴奏下唱几段小曲儿。前尾的三弦琴弹来如曼多林琴一般低沉委婉，我的小曲儿虽不像他的琴那么高明，但与他合作使我感到非常愉快。

大平正芳是位慢性子、不很敏捷的人，他当上总理大臣后，在一次发表演讲前对我说：“我在这次的讲话中将要加上由于日本钢铁界的效率高，所以出口量增加是必然的这样一层意见。”我告诉他：“这话可太错误了，据我的调查，关于磁铁等与其说是钢铁界，不如说是煤炭界和机械界搞得更好。只不过他的产值计算方法是包括了每一位职工的，所以表面看效率不高。在日本，只要一说效率好，马上就会成为要求增加工资的理由，真是怪现象。”后来，大平就把那段话给删掉了。

我与宫泽喜一相交甚久。原钢铁批发商岸本商店的总经理岸本吉右卫门（原大仓商事公司董事长）曾在大藏省工作过，并常与宫泽及森永贞一郎等大藏省元老定期聚会，由于我与岸本的关系，所以常应邀同他一起参加。他们这个团体名叫“不动会”。“不动会”会员、原东京证券交易所理事长谷村裕是位起外号的“专家”，所以“不动会”每位成员也就都有了外号，原国营铁道总裁高木文雄叫“太医”，他走起路来确实像位肩负衣具款款而行的宫廷御医。宫泽叫“大臣”，我叫“天皇”。

我和宫泽在1970年制定新经济社会发展计划（1970年度~1975年度）的工作中有过密切的合作。该计划的副标题是“通过协调的经济发展建设美

好的日本”。目标是年平均增长率达到10.6%。宫泽说：“这个目标肯定能够实现，我敢打赌。”我说：“还赌什么，你肯定是赢家。”恰好，1973年石油危机发生前夕，增长率突然上升，宫泽甚至和反对他提出这一方案的人争辩说：“看怎么样，到1975年肯定能达到10.6%。”“我看到不了。”

宫泽常被误认为是激进的财政论者，所以我在一次鼓励宫泽参加此次自民党总裁和内阁总理大臣选举的集会上发言说：“有人认为宫泽是反对重整财政的，这种看法是错误的。据我所知，他是重整财政为前提的，并在这一范围内尽力而为的，因为他觉得不如此，政治也无法正常进行。”

我讲完这句话后宫泽特意过来对我讲，你讲得完全正确。我一向认为扩大内需是很难办得到的，宫泽则相反。我注重于实现理想，而政治恰好也是不能仅靠理论来维持的。

在新一辈的政界领导人中，我与安倍晋太郎接触更多一些。他算不上油滑，并且象个皮球一样，能起能落，是给人以好感的人。他与福田纠夫有着多种形式的聚会，而我又曾是福田的衷心支持者，当然也就少不了与安倍的往来。

竹下登堪称竞选之神，每次大选，竹下的预测都可以为我提供最有力的参考。他就任大藏大臣以后，与经团联的来往也增多了，他不仅头脑敏捷，且善于审时度势，与安倍关系很好。

我们3个人还一起打过高尔夫球。

经济界有一个以渡边美智雄为核心的团体“智山会”，成员都是些现职的公司总经理，我是特邀会员。

我因工作关系经常为政治家们提供咨询，可我在下届总理大臣的人选问题上从不参与意见。有人认为如果能讨得总理或内阁大臣们的欢心办起事来就会容易得多，可我觉得即便我和他们是亲戚，也不能为自己开这种方便之门，否则政治就不成其为政治了。大平正芳和福田纠夫曾发生过争执，甚至导致总理大臣和自民党总裁两家分职的结果，这期间我曾被请到某饭店出谋划策（大平请的），可我从来没想过如何向他们进言。

中曾根后的总理大臣将在3位政界新领导中产生，3个人中最近又加进了二阶堂进。我认为这样的竞争并非坏事，4个人各自表明政见的话肯定会产生出一位最受民众欢迎的人，顺其自然的方式最好不过了。而置身要职的人，就只有自己磨练自己了。

现在，我们正处在决定将来日本经济命运的关键时刻，在这种时刻我们应摒弃个人或各个企业的一己私利，从整个国民经济出发探讨出一个最佳政策。这一课题已摆在了中曾根面前，如果政界新领导们只是以总理大臣的职位为目的，为着竞选的成功而一味地讨好民众的话，就会出现令人忧虑的局面，重整日本经济的愿望也将化为乌有。

追求理想，楔而不舍

在日本的工会组织的领导人中，不乏金属工会主席官田义二和中村卓彦那样的真正开通人士。我作为经团联的会长，每年都要与全民工会的领导们见面，每次我都坚持同一主张，渐渐地他们也就不再提什么反对意见了。

不过，时至今日仍然有些人坚持认为资本家与工人间存在着阶级斗争，并由此总结出企业特别是大企业是万恶之源的观点，企业明明是由大家来支

撑的，经济也明明是由大家来支撑的，搞好了的话分明大家都可受益，但有些人就不这样想，我们的事情又怎么能搞好呢？可是又有谁理解我这颗心呢？

还有一点，就是经济已呈饱和状态的观点我已反复讲过多次。今后在电子技术等新兴技术及第三产业的领域里经济还会发展的观点正在蔓延，我认为这是错误的观点。如果说电子工业能够满足人们在衣食住行方面的基本经济需要则另当别论。但新兴技术的实施不过是取代了以往旧的一套，并没有质的变化。我认为生产能力已超出国民需求的各发达国家的经济，基本上只需增加与人口增长部分相适应的生产即可。也正是因为各发达国家不考虑这点，只是一味地进行物质生产，才导致了过度竞争。我认为有必要主张生产率的增长部分应该是大家承担工作、大家分享工资的。

这一结果由于资本主义发生了变化所以成为理所当然。海因茨于 1930 年 6 月曾在马德里作过题为“我们的第三代的经济之可能性”的讲演，对 100 年以后的经济作了许多预测，他说：“先进国家的生活水平在今后 100 年里将提高 4 倍或者 8 倍。”这一点早就实现了，说明他的估计是保守的，因此也就不能说他的预测百分之百的正确。但他所说的下面一段话却大有回味的价值：

“我认为没有一个国家，没有一位国民能够不遇任何风浪地期待享乐的时代、富有时代的到来。（略）在今后的许多年代里，传说中的亚当（因偷食圣果而成为人类的第一个罪人）的故事将在我们中产生越来越大的影响，无论是谁，只要他希望得到满足就必须从事某一种工作。我们将独自完成比今天的富有者们多得多的工作，并且将会非常乐于履行小小的义务，完成小小的任务和日常定好了的工作。但在这之外，我们则会象向在面包上涂黄油那样，将必须要做的工作尽量分别交给更多的人去做。”

海因茨所判断的 100 年后应该发生的问题现在已提前到来，并已摆在我们面前，现在企业必须（保证）缩短劳动时间。但在缩短劳动时间后，企业是无法保证每个人的工资都不减少的，因此大家只好都稍微忍耐一下。

纵观世界经济全局也可看到同样的问题。由于经济的饱和状态，贸易是不能大幅度增长的。如果认为“这与我无关”而毫无节制地出口的话，对象国家将会如何？如果认为消费者能够买到物美价廉的商品是理所当然而只顾民众的眼前利益的话，那个国家的企业和雇用情况又会如何？这些是我们必须要考虑到的。我认为所谓国际化不过是一种同情与体谅，而我们还必须认识到现在日本的出口正在破坏着美国的企业。

若想以日元升值来解决日美贸易不平衡的话，日本经济就会陷入困境。现在，认为日本的企业应该逐渐把生产基地移到国外的观点十分盛行，我却不这么认为。象美国那样能源和粮食都能在国内解决的国家，把生产转移到国外去是不会有问题的，可日本就不同了，如果国内没有任何生产企业的话，不就剩下了一个空壳了吗？

以扩大内需来解决贸易摩擦的观点也是很勉强的。需求这东西不是什么人都可以制造出来的。如果说可以人为地制造的话，繁荣和萧条也就不会有规律地出现了。不能说拿出一百几十万亿日元发行国债就可以摆脱萧条、就可以消除经济发展中的曲线运动。

即便是内需扩大了，进口是否就能扩大呢？我认为进口起码不会达到欧美国家满意的程度。困出口而受益与困进口而受害完全是两码事，就算出口

企业要求政府增加进口，也是会遭到反对的。即使不考虑反对意见，坚持要求增加进口，也不可能增加。

无论怎样说把经济改变成内需型经济，出口企业仍要靠出口赚钱，这是毫无办法的事。象汽车业和家用电器业那样，日本通过竞争占有了美国国内市场，并由此产生了贸易不平衡问题，试图通过进日来解决这个问题几乎是不可能的。要是说出口企业减少产品的出口，并将减少部分投向国内市场，也就是出口企业开拓国内市场的话，就说得通了，只是准备照此办理的出口型企业根本就没有。

结果出口型企业只能自己限制自己的出口，当然首先是出于不使欧美先进国家的企业陷入绝境的必要性，同时还必须考虑到与正在发展工业的国家在出口方面进行协调。我们应该把日常用品的出口让给南朝鲜、台湾和东南亚各国，而我们自己则专门出口他们还无能力生产的那些产品。

在经济进入低速发展时期后，一定会有人为了实现高增长率奋然而起的。因为有人认为日本经济的确存在着 5% 的潜在增长率，这些人会为采取对策想方设法的。可是仅为渡过暂时的危机实施些应急措施也是没什么大问题的，相反要为实现高增长率而采取增加税收的经济对策的话是不会起作用的，也是不大可能的。我们现在应该考虑如何建立一个增长率为零时企业仍然创造利润的经济体制。当然最理想的是企业既能为着将来的发展进行投资，又能保证职工工资，并且企业的这种健全经营所产生的利润反映在产品价格中以后，产品仍有销路；或者只根据需要进行生产；另外就是企业不谋取暴利，消费者也不受通货膨胀的折磨，而买卖又能正常进行。

为实现上述经济的稳定发展，生产者之间绝对需要一个能够就需求形势、生产布局等坦率交换意见的场所和气氛。比如说钢铁界，就应该是全世界各国钢铁经营者聚集到一起就需求进行协商和协调。而现在，这一想法受到垄断禁止法的限制，企业被迫进行着过度的竞争，这些使经济处于极端的动荡之中。

我一贯主张应该充分利用世界经济需求平衡等现实的自由主义经济手段。

有人仅仅根据统计数字，就断定物价是稳定的，通货膨胀是不会发生的，真是咄咄怪事。他们的小孙子们爱吃的蛋糕价格也许没有什么变化，可是一年比一年小，就是高尔夫球场休息室里羊羹也比从前见薄了，这些也是了不起的通货膨胀。

可是想以压低工资来制止通货膨胀的发生又谈何容易。政治家们若打算在选举中取胜，就难以公开说这些民众不爱听的话。

我这个人想到什么总是尽量直说，就是经团联的人也不一定能理解我，无论我怎样咬牙奋斗，也不一定能实现自己的理想。不过安冈正笃倒是这样对我说过：“真实只有一种，真理却有许多。真理是随着世界上的事情的变化而变化的。我们必须一年到头地进行反省，经常不断地琢磨思考，才能找到真理，才能做到君子之变。”我当然算不得君子，但我认为应该永远正视现实，为寻求真理展开争论，这样才能超脱出自己的企业和行业，看到美国的事情或者发展中国家的情形，当然世界和平是必须考虑到的。

阿诺鲁特·托因比生前曾说过：“日本人为什么总去追求那些有限的东西，他们还应该懂得追求无限东西的乐趣。”

他忘了，现在已经不是只要物质生产的时代了。日本人好不容易从战后

的悲惨状态中站了起来，并建设了一个富裕的日本，所以他们能永远如此。在当前这样一个经济由量变到质变的发展时期，应该朝哪个方向发展呢？我也没有得出结论，我希望向我遇到的所有人谈谈我的想法，和他们展开讨论。我也希望立足于真实，并在各个不同的时期寻求相应的真理。

附录一 一分钟经理的实践

一 标志

这一分钟经理的标志——现代数字显示电子表表盘上的一分钟读数，旨在提醒我们每一个人，从工作日里不时地抽出一分钟时间来关注我们所管理的人。要知道，他们是我们最重要的资源。

问题

老经理读罢《一分钟经理》，把书放在咖啡桌上。他把身子向后一靠，目光中流露出疑惑的神情。这本书他在办公室就看过，现在又带回家来看第二遍。

他独自思忖：“即使看了两遍，我也无法挑剔一分钟经理三个秘诀的逻辑性。但运用这些秘诀，真会成为一个更有效能的经理吗？”

于是老经理决定去寻求答案，第二天早晨，要给一位经理打个电话。这位经理住的小城离这里有几个小时的路程，近年来，他已把一个景况不佳的公司转变成为获利甚巨的企业。老经理读过一篇有关这个经理的报道，说这个经理认为他的成功，应归功于“一分钟管理”的实践，事实上，现在他已经自称为“一分钟经理”了。

一分钟经理

第二天一早，老经理一到办公室，就给这位新的一分钟经理打了个电话。自我介绍后，他问一分钟经理，他是否在本星期的某一天能登门拜访，谈谈有关一分钟管理的问题。尽管老经理已估计到会有什么答复，但在听到一分钟经理这样的实际答话时，不免仍感新奇“星期三上午，我要会见我的高级职员。除此时外，悉听尊便。说实话，这个星期我的其他安排不多，你定个时间吧。”

“我明早 10 点钟来。”老经理说罢，暗自发笑。挂了电话后，他想到：“这真有趣。我的问题肯定能得到解答。”

老经理来到一分钟经理的办公室时，秘书对他讲：“他正等你，请进。”

走进房间，老经理看到一个四十七八岁的人站在窗边，正向外眺望。

老经理咳嗽了一声，一分钟经理转过身来，笑着说：“很高兴能见到你，请这儿坐吧。”他把老经理领到房间一角的会客处。

“我能为你做些什么？”一分钟经理一边坐下一边问。

老经理开口说道：“我和我的部下都看过《一分钟经理》，我感到非常振奋，我的部下也是如此。当然罗，一种新的管理体系问世，人们总会激动一番的。不过我想请教一下，在一分钟管理的实践中，你如何把三个秘诀转变为有用的技能，从而在关键之处产生不同以往的成效。”

“在回答这个问题之前，先让我问你一个问题，”一分钟经理说，“你认为一分钟管理的精髓是什么？”

“这很简单，”老经理说，“给我一张纸，我写给你看。”

一分钟经理走到办公桌旁拿了一本便笺，递给老经理。老经理毫不迟疑

地写道：

工作有成效的人，自我感觉必定好。

“这是个有趣的曲解，”一分钟经理说着，用手指指办公桌后墙上的一张条幅，上面写着：自我感觉好的人，工作必定有成效。“你为什么要改换它？”

“我认为，这更好地表述了一分钟管理的精髓。”老经理坚持说，“此外，这与你的教导更一致。”

“一致？”一分钟经理问道。

“是的，”老经理断然回答，“你说过，一分钟表扬的关键部分之一是要言简意赅，明确告诉他或她，哪件事做得对。”

“确实是这样。”

“表扬会使当事人自我感觉良好，但是，如果这些人不先做一些可以肯定的事，表扬也是无济干事的。”老经理笑着说，以为一分钟经理这下是无言以对了。

说比做容易

“你是个难对付的人，”一分钟经理哈哈大笑，“你确实掌握了一分钟管理的要领。我想我能从你那儿学到一点东西。我也乐于让你分享到更多的我所知道的东西。”

“恐怕你不能从我这里学到什么吧，”老经理说，“我只不过是一个幸存下来的‘街头奋战者’而已。”

“不接受恭维，嗯？”一分钟经理敷衍着说，“许多人不能接受表扬。”

“我觉得这是由于我们从来不习惯受到表扬的缘故，”老经理说，“不习惯的事情就不容易做，即使你相信这件事是对的，也还是如此。”

“对，”一分钟经理说，“难于实行一分钟管理的原因之一是，人们必须改变他们的一些老做法。注重并改变人们在组织中的相互态度，还只是口头上说说而已。大部分上层管理者认为，管理培训只不过是恩小惠而已，这种东西他们每年都能提供给所有雇员。这就是我为什么在墙上挂上这句格言的原因。”他说着，指指另一边墙上的条幅。上面写着：

大多数公司把所有时间花在寻找新的管理方法上。而很少花时间去实行正好是他们教给经理们的那种管理方法。

“确实如此，”老经理说，“人人都一样，总是在寻求一条新的捷径，而不去运用已经学到的知识。他们总是从一个节食方案跑到另一个节食方案，从一项锻炼计划变到另一项锻炼计划，而不愿有始有终地按一项方案做完。”

“而后他们又感到奇怪，为什么体重没有减轻，心脏机能没有得到增强？”一分钟经理说，“这倒叫我想起了一个故事。有个人在爬向山顶时，脚底一滑，离开了峭壁。幸运的是，他在掉下来时抓住了一根树枝。为了保命，他紧紧抓住不放。朝下一望，只见下面是深约 1500 英尺的山谷，往上一看，他掉下了约 20 英尺。他惊恐地喊叫：‘救命！救命！上面有人吗？救命啊！’一个深沉的声音清楚而响亮地说：‘我在这儿，如果你信任我，可以救你。’‘信任，信任。’这个人高声回答。‘如果信任我，’那声音继续说，‘抓

紧那树枝，我就来救你。’那年轻人听到这话，又往下望了望，只见下面是一道深不可测的峡谷，他迅速回头朝上看，大声喊道：‘上面还有其他人吗？’”

“这是个挺好的故事，”老经理大笑着说，“手里抓住树枝，心里又老想另找出路，这恰恰是我不想干的。一分钟管理是我需要的管理和被管理方法。我想知道的是，如何实践它，从而长久实行它，并且取得更好的成效。”

“这你就走到了对地方，”一分钟经理说，“你运用三个秘诀有什么问题吗？”

“我觉得主要的困难是，”老经理说，“把这些秘诀转变为技能，也就是说，知道在什么时候该做什么。例如，有时候应该进行目标确定，我却在进行批评；有时候该进行批评，我却偏偏在制定目标。”

“我也曾有过同样的烦恼，”一分钟经理说，“直到后来学会了我的ABC法。”

“我知道你不是指小学里的ABC，”老经理说，“你指的究竟是什么？”

二 管理的ABC法

激励 行为 评判

“我不是指字母表上的ABC，我所讲的ABC法是回到基础知识的一种方法。基础知识在使企业把秘诀转变为技能这方面帮助颇大。我们知道了一分钟管理的三个秘诀，而且十分热心于此。但是，只有当我们懂得了管理的ABC法，才能用这三个秘诀来取得显著成效。”一分钟经理说着，转向挂在墙上的黑板，写道：

| |
|---------------------|
| A=激励 (Activators) |
| B=行为 (Behavior) |
| C=评判 (Consequences) |

接着他解释道：“A代表激励，它是一个经理期望他人完成目标之前的必要行为。B代表行为或成效，也就是一个人的言行。C代表评判，也就是当某人达到目标，或者为之付出努力之后，经理作出的反应。如果经理能够懂得，并且作出必要的激励(A)和评判(C)，就能保证获得更富有成效的行为(B)或成效。”

“因此，你懂得了学习你的ABC法，是获得良好成效的一个关键。”老经理说。

“确实如此，”一分钟经理说，“不少公司认识到，只要依样画葫芦，使他们的管理人员实际运用ABC法，以及我将告诉你的其他执行步骤，就一定能够显著地改善成效。”

“你能更详细地介绍一下吗？”老经理问。

“我觉得有趣的是，”一分钟经理说，“这些公司虽来自各行各业，但是每个公司都取得了实实在在的基层成效改善，在生产(质量与数量两个方面)、安全、留职率、销售额、成本和利润方面都有所改善。”

“这很有意思，”老经理说，“看来如果我要使一分钟管理付诸实行，并在上述诸方面获得改善，最好还是多学些ABC法。”

“你为什么不去跟我的部下汤姆·康乃利谈谈呢？”一分钟经理说，“他

提高了留职率，在一个部门中极大改善了成效。他可以给你详细介绍 ABC 法。”

“我很高兴去拜访他，”老经理说，“但是在你通知他之前，我想再提一个问题。你是不是老是喜欢把问题归纳为三个？起先是三个秘诀，现在又是 ABC 法。”

“也并不总是这样，”一分钟经理微笑着说，“不过我喜欢 k1ss 法：保持扼要简单（keep it Short and Simple）。我总觉得，人不能把所有的事都记得清清楚楚，在他们要运用所学知识时，就更是如此。”

“KISS 不是人们常常说的‘简单些，傻瓜’（Keep It Simple, Stupid）吗？”老经理用疑问的语气说。

“是的，”一分钟经理承认，“不过一分钟管理是一种管理人的积极方法，我们应该赋予这个概念一种积极的意义。”

“我知道你会有一种好解释，”老经理说，“现在我很希望见到康乃利。”

一分钟经理拨了个电话号码，说，“汤姆，我这儿有一位有经验的经理，他想学习 ABC 法，你有空吗？”

尽管老经理听不清电话里的每一句话，他似乎听到康乃利说，“请他过来吧。我刚刚回来。刚到外面转了转，看看我手下人的工作。”老经理满意地笑了。

“你与汤姆谈完后，请再过来坐坐。”一分钟经理一边领着老经理向门口走去，一边说。

“一定来！”老经理答道，“花了你这么多时间，谢谢你。”

ABC 法基本教程

老经理来到康乃利的办公室，看到的是一位衣着笔挺的 45 岁左右的男子。

康乃利从办公桌边站起来，作了自我介绍，老经理便开门见山地说：“你的老板告诉我，你能提供管理的 ABC 法的内幕。”

“试试看吧，”说着，康乃利递给老经理一张表（表 3—1），“这是我们用的小结表，以便人人都能记住 ABC 法。”

老经理仔细地看了这张表（表 3—1）后，抬起头来微笑着说：“那么，一分钟目标的制定就是一种激励？”

表 3—1

管理的 ABC 法：小结

| 术语名称 | A 激励 | B 行为 | C 评判 |
|------|-------------------------------------|---|---|
| 含义 | 产生成效前 经理的行为 | 成效：当事 人的言行 | 产生成效后 经理的行为举 |
| 举例 | 一分钟目标确定 · 责任范围 · 成效标准 · 指令 | · 写报告 · 销售产品 · 准时上班 · 误期 打字 出差错 填订单 | 一分钟表扬 · 及时、明确 · 分享感受 一分钟批评 · 及时、明确 · 分享感受 · 帮助当事人 没有反应 |

“是的，”康乃利说，“激励就象打扑克牌前下的赌注，一切都从这开始。”

“假使目标制定是一种激励，”老经理说，“那么，如果你的部下不清楚他们职责的主要方面（责任），不了解每一方面要达到什么程度才算是好的成效（成效标准），你仍然不可能进行有效的管理。”

“这就是为什么管理者必须记住，目标制定是最重要的激励，”康乃利说，“整个管理程序从这里开始。”

“听起来不错，”老经理肯定地说，“人们一旦被激励起来，就准备执行了。”

“确实如此，”康乃利说，“经理们所关注的恰恰就是这种成效。你要某人做某事，此人完成预定任务的言行，就是他的成效或者说行为，也就是 ABC 法中的 B。”

“人们的思想或感受能不能算是行为呢？”老经理问道。

“不能算，”康乃利答道，“思想、感受是重要的，因为它们常常决定人们的行为。但是这些东西还仅仅是人们脑子里的东西，并不是行。”

“换言之，”老经理抢着说，“你看不到它。”

“对极了！”康乃利说。“一旦谈论思想和感受，就会产生混乱和误解。而如果我们紧扣行为这个词，事情就会更加清楚。因为行为总是可以加以观察和衡量的。你从这张表（表 3—1）上可以看到，写报告、销售产品、准时上班、误期、打字、出差错以及填订单，这些都是行为。”

“从表（表 3—1）上看，行为似乎有可取的或不可取的之分。”老经理解释说。

“不错，”康乃利说，“区分两者的难易取决于目标制定工作。你知道，只要一分钟目标制定工作做得好些，好的成效可以用行为概念来表述，那就是说，成效是可见（观察）的和可数（衡量）的。这一点很重要，因为当你在观察当事人的行为时，你总是想断定这一行为是有利于完成目标的（他们正在做的工作是对的），还是偏离了既定目标（他们正在做的工作是错的）。这样，作为老板，你就明白应该作出何种反应。”

“反应？”老经理问。

“反应涉及到评判，”康乃利说，“这就是我们ABC法中的C。所谓评判，就是经理在部下完成任务时，或正在设法完成任务时所给予的反应。评判总是紧跟在某成效之后。”

“显然，一分钟表扬和一分钟批评都是评判，”老经理说。

“一分钟表扬，是肯定的评判或反应的例子，”康乃利说，“而一分钟批评则是否定反应的例子。无论是肯定还是否定，评判必须恰如其分。”

“何谓恰如其分？”老经理问。

“如果你想制止部下干某事，那么你给他们一个否定的反应，象一分钟批评，”康乃利说，“但如果你希望部下继续干某件事情，或者改进它，学做新的工作，那么你就给他们一个肯定的评判，象一分钟表扬。”

“我觉得，要恰如其分地表扬与批评，常常不是一件容易的事。”老经理说。

“的确不容易，”康乃利说，“问题之一是，许多经理在表扬或批评部下时，似乎要看那一天这些经理本人的心情好坏而定，而不太考虑当事人的成效。如果心情愉快，他们就会满意地拍拍每一个人的肩膀。而如果他们心情不佳，就会对所有的人都横加训斥。”

“可以想象，如果经理不分好坏地表扬或批评部下，他们的信誉就会一扫而光。”老经理说。

“说得对，”康乃利说，“这使我想起一个故事。有一天，一个盲人带着他的导盲犬在街上行走，到了一个转弯角，在等待交通灯变换时，导盲犬抬起腿，在盲人的裤子上撒了一泡尿。此事发生后，盲人从口袋里掏出一块狗食，接着弯下腰，好象要去喂那狗。一个过路人目睹了事情的整个经过，他再也忍不住了，于是走向盲人，对他说：‘先生，尽管这不关我的事，不过我看到你的狗把尿撒在你身上，现在你又要给他吃东西，你觉得这样做合适吗？’盲人微笑着说：‘我并不是想给我的狗吃东西，我只是想摸到它的头在什么地方，这样我可以踢它的屁股。’”

“太妙了！”老经理哈哈大笑起来。“一旦部下发现经理赏罚不明，就会造成思想混乱，如果在导盲犬做了这样的错事后，那盲人还奖赏这狗，而在导盲犬并没有做错事的时候，他却去训斥它，那么，这导盲犬不用多久就会被搞糊涂，不知该怎么做才对。我在企业里看到过这种混乱场面。因此，我觉得最好应该懂得如何作出评判。”

“好主意！”康乃利说。

“我已经告诉一分钟经理了，”老经理继续说，“我看与其说在于确定何时该表扬、何时该批评，倒不如说在于确定什么时候应该批评，什么时候应该进行目标制定。这方面你有什么良策吗？”

“有，”康乃利说，“记住，你的批评只对成功者有效，因为你能用一种表扬来结束否定的反馈。比如你可以说：‘你是我最好的部下之一，可是你近来达到的成效远远不象是你干的。’对那些正在学习执行某项任务，而以前还没有良好成效的人，你不能用批评这个方法。”

“那么，那些正在学习的人犯了错误，你怎么办呢？”老经理提问道。

“我会回到制定目标和重新下赌注上去。你可以用这样的方式来概括，”康乃利说着，在他的拍纸簿上写下几句话。

何时重新设定目标

及
何时给予批评

如果当事人
不会做某事——中回到目标制定阶段
(训练问题)

如果当事人
不愿做某事——批评
(态度问题)

“这很有用，”老经理说，“这么说你从不批评初学者。”

“是的，”康乃利说，“否则，你会使这些人泄气，使他们更加感到没有把握。”

“由此可见，批评并不能教给人技能，”老经理说，“它们只能改变人们的态度，使有技术的部下重新发挥自己的能力。”

“对极了，”康乃利又说，“当你为某个正在接受培训的人重新制定目标之后，你不会撇下这个人不管。再观察一下他的成效，然后要么对他的进步予以表扬，要么再回到目标制定上来。”

老经理说：“依你所述，训练一个初学者获得良好成效，似乎有五个步骤：

1. 告诉(干什么)
 2. 示范(怎么干)
- 接着
3. 让当事人尝试
 4. 观察其成效
- 然后
5. 表扬进步或再引导

“非常精辟，”康乃利说，“这是如何培训部下的一个极好总结。”

“你一次又一次地指导你的部下，可他们就是没有什么进步，这时你怎么办呢？”老经理问。

“你可以对这个人讲讲他的职业计划问题。”康乃利笑了起来。“换句话讲，他或她很可能不适合干这项工作。”

“既然重新指导在培训中占有重要地位，”老经理说，“你为什么不把它在ABC表上作为一项评判？”

“这个问题提得好，”康乃利说，“我早就听说你挺精明。重新指导当然是在行为后发生的，但我还从未把它当作一种评判。我一定把它加上去。”

“不过我却已经在表(表3—1)上看到，”老经理说，“你把‘没有反应’列为一项评判。”

“这是美国经理们最喜欢的事，”康乃利说，“经理们可以经常根本不注意部下的成效，而‘没有反应’作为一项评判是没有用的。”

“你这是什么意思？”老经理问。

“如果在完成一项任务之后，你得不到反应，你会怎么办？”康乃利问，“你的经理什么也不做，也不说什么？”

“起先，我会更加努力，”老经理说，“我会想：‘只要我努力些，或许老板会注意些。’”

“如果你的老板仍然没有注意你，或没有作出反应，你又会怎么样呢？”康乃利问道。

“过了一阵子，我会开始‘半速’工作，”老经理以一分钟经理和他的部下似乎都挺欣赏的这种幽默微笑着说，“既然没有人关心我是否在做这做那，我又何苦折磨自己呢？”

“除非你真有这样的事，就很难区分这是在工作还是在游乐了。”老经理说。

“这个说法倒挺有趣，”康乃利说，“如果你觉得工作本身是一种享受，那么你会一直好好地干下去，不管是否有人注意，是否有人拍你的肩膀。但是一般而论，对好的成效没有反应，就象是一个否定的评判，从而减少了重复这种成效的可能性。”

“看看吧，我这样记述是不是都搞对了。”老经理说着，把笔记本递给康乃利看。

只有肯定的评判，才能激发良好的未来成效。

“这只是个标题，”康乃利说，“到底经理们对待部下的成效的最常见的反应是什么呢？”

“否定，或者根本没有反应，”老经理说，“你我都知道，美国的管理方式似乎是：当部下干得很出色时，经理不作任何反应，而当他们出了差错，经理就“克”他们。”

“这就是过去的‘不管法’，”康乃利微微一笑，“这不是调动部下积极性的有效方法。”

“但是很容易养成这种习惯，”老经理说，“我本人就有这种经历。现在我懂了，要管理好部下，最好学会利用评判。”

“这是很重要的一课，”康乃利说，“多数人认为，激励对成效的影响比评判更大。然而，在所有影响成效的因素中，只有15%~25%来自象目标制定乏类的激励，而有75%~85%来自表扬和批评之类的评判。”

“你是说，事后发生的，比事前发生的影响更大？”老经理疑惑地问。

“正是这样，”康乃利说，“成效如何，主要地取决于评判。因此，一分钟经理非常热衷于强调贯彻。我认为，你应该把十倍于你花在制订和实行最初方案上的时间，用于贯彻你的管理培训要求。否则，人们就会在很短的时间内，回复到过去的行为上去。”

“是的，但你若不设立目标，首先部下就不太会按你的要求去做。”老经理插言道。

“对，”康乃利说，“但世上所有的目标制定离开了评判的运用，即表扬好的成效，批评不好的成效，经理们就会停止在事情仅仅开一个头或产生短暂的成功。换句话说，只有经理在场，才能得到他们所希望的成效，而他们一离开，人们是否还会保持经理所期望的行为就很难说了。我们有句座右铭，专门强调运用评判的重要性，”康乃利说着，指指墙上的条幅：

作为一个经理，重要的并不是你在这场时发生了什么，而是你不在场时会发生什么。

“这话非常中肯，”老经理说，“当我在场时，我能从部下——甚至从

家里的孩子那里得到我所满意的成效。但是我不能老是在他们身边。事实上，我想我在上班时，与同事（组织中同一等级的人员）和老板在一起的时间，不我与部下在一起的时间少。”

“所以你要知道自己是不是一个称职的经理，”康乃利说，“并不是看你在场时发生了什么，而是你不在场时会发生什么。要想当你不在场时从你的部下那里取得良好成效，其秘诀就在于，当你在场时，你是们何有效地给予评判，即表扬和批评的。”

“现在我明白了你的意思，”老经理说，“你说过激励是引起好成效——首次完成——的重要因素。但是当你不在场时，预期的成效是否能再现，其真正的决定因素和影响力，在于起初的成效产生后，你是怎么做的。‘不管法’只能使人们灰心丧气，互相疏远。”

“给我们的部下讲 ABC 法的唯一目的，就是确保他们能按照适当的顺序，依次进行一分钟目标制定、一分钟表扬和一分钟批评。这是指导行为的方法。”康乃利说。

“当然，你已经告诉我如何开始把秘诀转变为技能，我觉得我再也不会忘记什么时候该干什么了。”老经理说，“不过，我还想再问一个问题。你一直强调明确、良好的目标制定并继之以获得良好成效后的一分钟表扬，但我似乎已经忘了一分钟批评的有效运用。你是否能再给我讲一下批评的积极作用？”

“你最好还是同一分钟经理谈谈这个问题，”康乃利说，“他很乐于讲解这个秘诀。此外，他也会解答有关一分钟目标制定以及一分钟表扬的任何问题。”

“好主意，”老经理说，“我一定耽误你很多时间了吧。”

“这没有关系，”康乃利说，“我喜欢与人谈谈。况且，掌握了 ABC 法，确实使我有许多空余时间。”

“我希望，这对我也一样。”老经理说。

管理成功者

老经理离开了康乃利的办公室，觉得自己大有长进。康乃利使他获益不浅。当他走到一分钟经理的办公室门口，女秘书微笑着问：“你与汤姆·康乃利谈得不错吧？”

老经理报以微笑，回答说：“当然。我能见见老板吗？”

“请进吧，”她说，“他正在打听你回不回来。”

老经理进了办公室，发现一分钟经理站在他那心爱的窗口朝外观望。他听到老经理走进来，便转过身说：

“你在康乃利那儿待了好久了，你们两位一定谈得很投机吧？”

“我受益匪浅，”老经理说，“不过我还想了解一下批评的用处。”他接着说，“康乃利在给我讲解 ABC 法时，似乎强调了表扬的重要性，贬低了批评的用处。我知道你相信偶尔提提坏消息也是必要的。或许，需要由我来重新适应你们对于重点的强调。”

“要解答你对批评方面的问题，最好的方法是从谈论管理成功者开始。”一分钟经理回答道。“成功者是指那些有成功记录的人。成功者易于实行监管，你只要提出了一分钟目标，就可放手让他们自己干了。”

“这与我的经验相符合，”老经理说，“尽管每一个人喜欢有人偶尔拍拍自己的肩膀，你却用不着过多地表扬获胜者。他们通常比你先行一步。除了用不着过多表扬他们外，你也用不着经常批评他们。是吗？”

“是的！”一分钟经理说，“好把式通常是自我校正的，如果他们出了什么差错，他们会在别人注意到之前弥补它。”

“不过，任何人都有可能偶尔犯下错误，而自己却毫无察觉的呀。”老经理说。

“这时，你就不得不批评了，”一分钟经理说，“不过那些好把式们，如果懂得‘三个秘诀’，更鉴于你提出批评的那种方式，是不会对你的批评产生反感的。”

“我想你是在说你可以用来表扬来结束批评。”老经理解释说。

“完全正确。”一分钟经理说。

“康乃利已经使我明了你为什么批评初学者。但我仍然有些不理解，为什么人在批评完了还要表扬。”老经理说。

“记住，只有当你知道这个人本来可以干得更好时，你才批评他，”一分钟经理提醒道，“当你批评完毕离开时，你希望他们想到的是：他们做错了什么，而不是你是如何对待他们的。”

“我不懂你的话。”老经理吞吞吐吐地说。

有效的批评

“能否这样来解释，”一分钟经理说，“许多人不但没有用表扬来结束批评，而且在离去时还会给那人以尖刻的训斥：‘这样下去还想提升？你还是好好想想吧！’这样，你离开挨批评的人后，特别是还有和他在一起工作的人在场时，你想这些人会怎么说呢？是说你怎样对待这个挨批的人呢，还是说这个人做错了什么呢？”

“谈论你是怎样对待这个人的呗。”老经理说。

“一点不错，”一分钟经理说，“他们谈论的是，你是一个多么混帐的家伙。而那个人仍旧照做不改。如果你用表扬来结束批评，你会这么说：‘你是不错的，但你做得却不太好。’这样你离开后，这个挨批评的人就会思考他到底做错了什么。如果这个人由于某种原因，在同伴中说你的坏话，同伴们就会阻止他：‘你干嘛那么激动？他不是说你也是他最好的部下之一吗？他只不过希望你以后不要再犯这样的错误罢了。’”

“我觉得我终于明白了你所说的用表扬结束批评的意义了。”老经理说，“你看看，这样总结是否合适。”他把笔记本递给一分钟经理。上面写着：

当你用表扬结束批评时人们批评时人们考虑的是自己的行为，而不是你的态度。

“归纳得很好。”一分钟经理说。“我想起了我的一次亲身经历，可以证明你的归纳。一个星期五晚上，我太太对我说，‘大经理……’”无论什么时候，只要听她这么说，我知道准是孩子们干了错事，马上就有麻烦事临头了。原来她刚才看到卡伦（我们15岁的女儿）偷偷地溜出房子，带着一瓶伏特加酒去看足球赛。

“‘我真想打死她’，我太太说，‘你能不能管管？’”

“我很敬重那些单身父母，因为家里没有人可以依赖。我们两人总是采

取这样的战略，要是一人失去了控制，就把皮球踢给另一人。”

“我刚刚学了批评的方法。我想，这或许是个好机会。看看它是否管用。于是我问：‘卡伦在哪儿？’我太大回答：‘在厨房里。’我走出房间来到厨房，只见卡伦站在那儿，活象要她下地狱似的。我径直走到她身边，把手轻轻地搭在她肩膀上说：‘卡伦，你妈妈告诉我她刚才看到你带了一瓶伏特加酒溜出房子。我告诉你我是怎么想的吧。我简直不相信。我对你讲过不知多少次了，有些小孩就是死在酗酒驾车上。你带着一瓶伏特加，偷偷摸摸地走动……’现在，我知道批评的规则是，你只能用30秒左右的时间来表达你的感情。”

“我敢打赌，你原来想花两个小时。”老经理说。

一分钟经理笑了起来：“你信不信，有些父母花上整整一个周末呢。孩子在星期五晚上干错了一件事，你会把这孩子数落一顿。一个半小时后，你又看见了他，说：‘听我说，你上回还……’第二天早晨，你见到他又说：‘喂，你听着，你那帮朋友也……’整整一个周末，就因为一个小小的过失，搅得人人不得安宁。”

“批评的规则是你只能用30秒钟来发泄感情。过了30秒钟，批评也该结束了。不要因为一个过失而老是责怪他。”

“正因为我认识到这一点，所以不得不对卡伦的批评来个急刹车。恰恰在这时，我认识到，在表达你的感情与批评的最后时刻之间，沉默片刻是极为重要的。这样可以使你平静下来，同时让你正在批评的人感觉到你的感情的强度。因此，在卡伦忍气吞声的当儿，我深深地叹了一口气。接着对她说：‘我再告诉你另外一件事。卡伦，我爱你，你是个有责任感的孩子。其实我和你妈妈通常不必为你操心。今天的行为听起来不该是你做的，你要好得多。正是由于这样，我与你妈妈才要阻止你干这样的事。’”

“接着我拥抱卡伦，对她说：‘现在去看比赛吧。不过要记住，你是个好孩子。’”

“发生了这样的事，我可不一定再让她去看比赛了，”老经理说，“我敢打赌，连卡伦也不会相信这是真的。”

“她是不敢相信，”一分钟经理承认，“不过，我对她说：‘现在你明白我对小孩子喝酒游逛是怎么个看法了吗。我也知道你不会再这样做了。好啦，好好玩去吧。’”

“在过去，我还不懂一分钟批评时，不但不可能用表扬来结束批评，还会把她关到房间里，大声吼叫：‘25岁之前，再也不许你去看球赛！’”

“如果我把她关到房间里去，你觉得她会怎么想？是她做错了什么，还是我是怎样对待她的？”一分钟经理问老经理。

“当然是想你是如何对待她的，”老经理说，“我敢说，她会马上打电话告诉她的朋友，说你简直是个恶魔。十几岁的孩子最喜欢谈论父母的事了。”

“完全可能”，一分钟经理说，“再说这一来她内心里会全然不去考虑她做错了什么，而把所有的注意力集中到我是怎样对待她的。”

“后来怎样了？”老经理正听到节骨眼上，欲罢难休，急着问。

“第二天早晨，”一分钟经理接着讲，“我正在吃早饭，卡伦下楼来了。我不知道昨天的事结果如何，便问她：‘卡伦，昨晚我对你那伏特加酒事情的处理，你觉得怎么样？’”

“ ‘我真讨厌透了，’她说，‘你害得我球赛都没看好。’ ”

“ ‘我害得你没有看好球赛？’ ”

“ ‘是的，’她说，‘整场球赛，我一直在想自己竟干了那种事，害得你和妈妈那么失望！’ ”

“我暗自高兴，心想，我的方法起作用了，真的起作用了！她考虑的是她做了什么错事，而不是我是怎样对待她的。”

“这个例子清楚明了，很有说服力，”老经理说，“我想我对批评已有所了解。不过，我还想请教你几个有关一分钟批评的问题。”

“痛痛快快地说吧，”一分钟经理说，“我在一分钟管理中遇到的许多问题，都与批评有关。”

“假使你正在批评的人，譬如说卡伦，与你争吵起来，怎么办？”老经理问。

“你先停止自己的话，”一分钟经理说，“对这个人讲清楚，这不是辩论。‘我只是对你做错的事表示我的看法，如果你想在以后讨论这件事，我奉陪。不过，现在并不是双方讨论。我正在告诉你，我是怎么想的。’ ”

“这挺管用。”老经理说，“另外一件事是，假使我赞成在批评之后赞扬这个人，为什么不先表扬后批评呢？过去我批评别人时，用的是‘夹心面包法’：拍拍他们的肩，踢他们的屁股，再拍拍他们的肩。”

“我很了解这个法子，”一分钟经理说，“不过，我发现把表扬和批评分开是十分重要的。如果你在批评之前，先进行表扬，那就会破坏表扬的效果。”

“为什么？”老经理问道。

“因为当你找到某人就表扬他，”一分钟经理说，“他根本听不进你的表扬，他只是想知道，另一只鞋会在什么时候掉下来——表扬之后有什么坏消息降临。”

“这么说，通过表扬和批评的顺序安排，你就可以使你的部下更清楚地听到这两者。”老经理总结后问：“象降职、调动、或者他更明显的惩罚又怎么样？也适用吗？”

“根据我在一分钟批评中得到的经验，”一分钟经理说，“一般来说，你用不着再加上其他处罚，一分钟批评本身已经是够受的了。”

“卡伦这件事已很好地解释了这一点，”老经理说，“我觉得，你已经约我澄清了有关一分钟批评的问题。而且我已经知道，通过学习ABC法，使经理们接受有关一分钟管理的知识，并把它转化为行动。但是，为了改进成效，你怎样才能把一分钟管理纳入有组织的总体计划中去呢？”

“你必须学学PRICE。”一分钟经理微笑着说。

“PRICE是什么？”老经理问。

“PRICE体系比ABC法更进一步。它为经理归纳了五个易于遵循的步骤，能够使每一个人都投入到提高成效中来。”

“这听起来很迷人，”老经理说，“不过今天学了那么多。我的脑子已经给搞晕了。”

“你为何不在此住下，明天上午9点我们再接着谈呢？我会叫秘书给你在奥斯本旅馆预订一个房间。那位旅馆经理很受一分钟管理的激发。为了发现他的雇员所做的好事，他在那儿实行了一套独一无二的表扬计划。我想你会觉得这计划非常有趣。”

“那太好了。”老经理说。

从理论到实践

老经理到了旅馆，径直走向登记台。他正在登记时，接待员说：“顾客对我们很重要，在你住宿期间，不知能否帮个忙？”

“很愿意，”老经理说，“帮什么忙？”

“我们很希望你领走这本‘表扬单’。如果你对我们的服务感到满意，从这本子上撕下一张，把服务员所做的令你满意的事记在背后，写上他或她的名字，然后交给经理办公室。可以吗？”

“这样，所有的顾客会发现你们雇员所做的令人满意的事，”老经理笑了起来，“我敢说，经理接到的每一张单子上都有一项表扬。”

“你看过《一分钟经理》那本书了吧！”接待员惊叫起来，脸上带着微笑。

“我看过。你们旅馆似乎真的在实行一分钟管理。”老经理说。

“这是个奇异的体系！”接待员激动地回答。“祝你晚上过得好。”

早早地用过晚餐，老经理直接回到他的房间，想休息休息。所有的旅馆服务员都待他那么好，使他觉得惊异。他已经填了三张表扬单，分别表扬服务员，女侍者和餐厅总管。这些好人好事的发现，正在改变他对这个旅馆的总的态度。这表扬单使得他作为一个旅客处于不是满腹牢骚，而是满口称赞的地位。

第二天早晨，老经理打好行装走下楼梯。早餐后，他付了帐准备离开旅馆。往外走去时，他在经理办公室门口停下，想把表扬单子退回去。碰巧，经理在里面。

老经理把表扬单子递过去时说：“我觉得你的表扬计划是个很好的主意。这是在运用一分钟管理的非常实际的方法。这个计划是否有明显的基层效果呢？”

“尽管我们实行这个体系还只有五个月左右，”旅馆经理说，“我们已经发现，旷工和调动现象大大地减少了。现在，我们的雇员向往工作，因为他们渴望知道，旅客是否发觉了他们做对的事。我们并没有为表扬单作任何经济上的支付，只不过是做好工作的人鼓励一下而已。”

“你认为，这个计划也改变了顾客的态度？”老经理表示惊叹地问。

“完全对！”旅馆经理说，“我们最大的改进是在旅客的评分上。在一份把旅馆分为ABCDE五个等级的表格上，要求我们的旅客就诸如价值或收费、外观、服务和友好态度等项目，评写级别。在实行表扬计划之前，填写AB级的旅客还不到70%，在实行计划5个月后，AB级的评分已普遍高于90%，而且我们的表格返回率相当于从前的3倍。”

“这么说，你、你的旅客，以及你的雇员，都从表扬单获得了很大好处。”老经理说。

“是的，”旅馆经理说，“运用一分钟经理的原理，使投资获利丰厚。”

老经理在与旅馆经理握手告别之际，微笑着说：“我住在这儿，对我也是非常有益的。”

三 PRICE 体系

为 PRICE 确定步骤

老经理来到一分钟经理办公室，发现一分钟经理以他通常的姿势，站在窗口边。当一分钟经理意识到老经理站在门口时，转过身来，与老经理握手问候，请他坐到会议桌边的椅子上。

“昨晚在奥斯本旅馆，你觉得满意吗？”一分钟经理坐下时间。

“当然满意，”老经理回答，“你说得对，它是独一无二的！”

“在今天的谈话前，我希望你亲身体会一下使一分钟管理起作用的尝试，”一分钟经理说明他的用意，“我想，这会有助于你更好地理解我们的 PRICE 体系。”

老经理倾听一分钟经理讲话时，注意到办公桌上有了一块新的小牌匾，上面写着：

做事之前——
先静坐思考一会儿。

老经理微微一笑。他知道，大多数公司的要求恰恰要相反。它们往往是节奏狂乱，效率低下。

“这是我的高级职员送给我的，”一分钟经理注意到老经理正在看这小牌子时说，“他们认为，作为避开‘行动陷阱’的一个方法，它表示了目标制定的重要性。”

“行动陷阱？”老经理疑惑地问。

“行动陷阱指的是，人们为了把事情做好，都在到处奔忙，却没有哪个人停下来先把应该做的事情想好。”

“讲到正确地做事，”老经理说，“不知什么是适合我学习 PRICE 的最佳途径？”

“你为什么不去找艾丽斯·史密斯谈谈呢？”一分钟经理建议道。“她是我们最有创新精神的经理之一。她帮助我们提出了 PRICE 体系。自从她负责销售工作以来，销售额直线上升。”

在一分钟经理给艾丽斯·史密斯打电话的当儿，老经理微笑着思忖：“他们已经在人员管理中去掉了一切神秘之处。我敢断定，PRICE 一定既简单又有效。”

“好啦，艾丽斯已准备好接待你了，”一分钟经理说，“你马上就能到她办公室去。她与康乃利在同一幢楼，但她在三层。”

老经理来到艾丽斯的办公室，发现她正在办公桌边静静地工作。他心里想：“毕竟有一个似乎在干点工作的一分钟经理。”

老经理走了进去，她微笑着说：“这么说，你是想知道 PRICE 是否是好的。”她招呼老经理坐下。

“尽管想得粗浅，却是真心真意的，”老经理说，“我急切地希望你谈谈。”

“pRiCE 体系很重要。因为要使一分钟经理起作用，每日取得不同成效以及使工人对工作满意，它是基本组织形式。不过你要仔细地听着，我们现在要把三个基本技能转变为五个重要步骤。”

史密斯立即走到办公桌后面，在一块黑板上写道：

定位 (Pinpoint)

| |
|--|
| 记录 (Record) 参与 (Involve) 辅导 (Coach) 评价 (Evaluate) |
|--|

成效定位

“定位，是用可观察可衡量的形式为部下确定要求达到的成效的主要范围的过程，”史密斯开始解释。“实质上，成效范围可以看作一分钟目标。”

“假设我这样对你说，我关心的是工作群体，”老经理说，“我想重新激起我部下的责任感。我这样说够具体了吗？”

“不行，”史密斯说，“如不给予更多的信息，我们改进不了诸如士气不佳、消极态度、怠惰之类的东西。”

“在一个组织里解决士气问题，不是挺重要的吗？”老经理问。

“确实很重要。不过，我必须准确地针对你所说的士气不高行事，”史密斯解释道，“你是指的这样一些情况，譬如部下上班迟到，经常出废品，在工作中争吵？你说的士气不高指什么？”

“照你这么讲，我们应该不让经理讲事情的好或坏，”老经理说，“而要使他们具体确定正在发生的事情。”

“定位讲的就是这些，”史密斯说，对老经理的才思敏捷颇为赞赏。“确定你将要实行衡量的范围，以及你将如何衡量它们。举例说，数量、质量、成本（预算内还是预算外）、或及时性。”

“下一步该怎么办呢？”老经理插嘴说。

记录现行成效

“下一步就直接到记录了。”史密斯答道，“一旦你为改进或为一分钟目标确定了一个范围，你必须能够在这个范围内衡量现有成效，并继续追踪其进展。你会注意到，我谈论的是你想改进的范围，而不是问题。要承认存在问题，会使人苦恼。可是每一个人都有他或她喜欢予以改进的范围。”

“你是说，要搜集这么些实际数据，诸如人们上班迟到的次数、由于质量问题产品被拒收的次数以及类似的问题？”

老经理问。

“对，”史密斯说。“你需要在成效改进方面去掉猜测。”

“假使有人说，‘你不能衡量我的工作的成效。’你怎么办？”老经理疑惑地问。

“如果有人这么说，”史密斯说，“我们会建议，或许应该去掉由我们来进行衡量的这个地位，看看我们是否会因此失去什么。令人吃惊的是，他们会突然对自己来确定他们工作的目标以及确定衡量其成效的方法感兴趣。”

“你能给我举个例子吗？”老经理说，“就是通过 PRICE 体系来掌握成效改进范围的例子。”

“可以，”史密斯说，“当我接管这个部门时，以前的销售经理告诉我：‘这里的电话联系需要改进，销售员从来不利用电话与顾客约见。他们以为

不得不把所有时间都花在走路上。而当他们来到顾客处时，顾客常常要在早晨外出，或者正忙于事务，不能脱身，销售员必须等候，因此他们最后把所有的时间都花在咖啡馆里。如果他们预先用电话约定时间，他们就能时半功倍。’

“我问他，‘你是怎么知道电话联系需要改进的？’”

“‘我只觉得每件事情应从这儿开始！’他答道，‘这一直是公司里的一个问题。’”

“我接着问他，‘你是否作过计算？是否有什么方法能确切地计算销售员与顾客打电话的次数？’”

“他说：‘我可以查一下他们的电话记录，每一个销售员都需要记录每日所打的电话。’”

“我作了统计以后，发现用电话约见的问题，并不是每一个人都有重大的问题，事实上，只有三个销售员在电话联系上做得不够。”史密斯说。

“通过记录或通过衡量成效，”老经理说，“你试图确定，改进的要求是确实存在的，而不只是一种感觉。你不想‘修理没有打破的东西’。”

“完全如此。”史密斯说，“把数据绘制成一张图表是最有效的方法，”她一面解释，一面从她的桌面材料中抽出一个公文夹。“这是我为销售员杰克电话联系次数画的第一张图（图3-1）。

图3-1 销售员杰克电话约见行为次数记录图

“在我们用的每一张图上，时间放在横轴上，定位行为放在纵轴上，”史密斯解释说，“杰克的时间部分，是5月份中两个星期的工作日，行为部分是每天用电话约见的次数。”

部下的参与

史密斯继续说：“我画了图后，计算出杰克每天电话联系的平均数。在两个星期里，他平均每天打一个电话。我知道需要改进这种状况，因为在实际成效和我认为所需要的成效之间有一段差距。我准备采取 PRICE 的参与步骤。”

“是不是在这时候你对杰克讲了他的成效问题？”老经理问。

“是的，”史密斯说，“一旦你意识到需要改进，对在这一领域负有责任的人，或能影响这一领域成效的人，你应该与他分享这个消息，告诉他需要改进成效。在我们的例子中，这个人杰克。”

“我敢说，当你绘制了杰克这些成效数据，而这些数据又清楚地显示了他没有做到你认为他应该做到的事时，看来你是试图让杰克自己受到震动，”老经理若有察觉地说，“你是在对他采取旧时的不管法。”

“通常是这样的，”史密斯说，“但是你需要自我控制。批评时机还未成熟。事实上，必须记住图并不能用作武器，或作为管理上处罚的依据。图只是作为培训工具，犹如作为无评价的反馈方法来使用一样。”

“那么，怎样与杰克一起分享你的图呢？”

“不作评判，”史密斯说，“本着学习的态度。你希望杰克学习，你假定他希望改进。你知道这儿的一句格言。”

反馈是冠军的早餐

“确实如此，”老经理肯定他说，“不过，请告诉我，除了给他关于结果的反馈外，你怎样使杰克这样的人参与？”

“在制定目标时让他参与，”史密斯说，“那就是说，必须与杰克协商决定，然后才能指望杰克把成效改进到预期水平。”

“除目标制定外，还有什么需要与杰克预先约定的？”老经理微笑着说，不失时机地显示他刚学到的知识。

“辅导和评价方针，”史密斯回答道，“你需要在这些方面征得他的同意：你将如何考察他，如何评价他的确效，以及改进成效后他能得到什么酬报。”

“你是否总是让你的部下参与制定一分钟目标？”老经理费解地问。

“是的，在许多情况下如此，”史密斯说，“除非你与你的部下一道分享，否则一分钟管理不会起任何作用。要不然，你的部下会认为，你只是想摆布他们，在目标制定中尤其如此。共同制定目标，能从部下那儿获得实的许诺，并确保给成效范围制定一个现实的目标。”

“现实的目标？”老经理迷惑地问。

“现在的目标是，有点困难，却又可以达到的目标，”史密斯解释说，“经理可以接受，部下又能完成。让我们回过头来谈谈杰克。他已经做到了一天一个电话约见。对你来说，多少次数是可以接受的呢？杰克又能达到几次呢？”

“最好的销售员能达到几次？”老经理反问道。

“要杰克与最好的销售员相比，这不能鼓励他，而只会使他觉得沮丧，”史密斯回答，“记住，我们正在用的方法只是一种培训工具，而不是一种处罚。”

“你会设定什么目标？”老经理耸耸肩膀问。

“我或许会说：‘杰克，让我们看看，你是否能在下个星期每天打三个电话，你觉得怎么样？’”

“这么说，你必须具体点明次数和时间范围。”老经理品评着说。

“是这样，”史密斯说，“如果我仅仅对杰克讲，‘我觉得你近来做得不够，我希望你更多地用电话约见？’你认为会发生什么？”

“或许他会说‘好’，”老经理说，“但不会认真地去做。”

“所以我要在杰克身边画一张图（图3—2），”史密斯说，“这样，他知道我是郑重其事的，并且确切地知道，他必须做什么才能得到我的赞许。”

史密斯从她的材料中抽出另一张图。“这是杰克的第一张目标制定图。”她一面说，一面把图递给老经理。

| | | | | | | |
|----------------------------|---|----|----|----|----|----|
| 电 话 约 见 次 数 | 9 | | | | | |
| | 8 | | | | | |
| | 7 | | | | | |
| | 6 | | | | | |
| | 5 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 3 | x | x | x | x | x |
| | 2 | | | | | |
| | 1 | - | - | - | - | - |
| | 0 | | | | | |
| | | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |

“ x ”为杰克的短期目标；“ - ”为杰克以前的平均成效。

图 3—2 杰克目标制定图

“你看，我们绘制了杰克以前的平均成效（一天一次电话）以及他的短期目标（一天三次电话），这样，他就能知道自己的现状与目标之间的差距。”史密斯解释着说。

“你为什么告诉杰克，你希望他在每一次推销之前，先用电话约见？”老经理不解地问。

“从长远看，这可能是一个合适的目标，”史密斯说，“但是从短期看，你不能期望杰克的行为有这样大的转变。因为很明显，他自己已染上了一些不好的工作习惯。正象你不能指望一天之内减轻 25 磅体重，但你总希望有所减轻一样。因此，我们必须同杰克设定一个短期目标，要他一天打三个电话。”

“短期目标？”老经理奇怪地问。

“这是第一步，”史密斯说，“在你与部下制定成效改进计划时，当他们能体会到成就感并得到表扬之前，记住不要确定必须达到的终极目标（在我们这个例子中，就是要杰克在每一次推销前进行电话约见——大约每个工作日六到七次电话）；否则，你可能得永远等待。”

“我已经记住了这一点，”老经理说，“改进成效之初，你应该设定这样的目标，你能有把握使部下所做的是大致正确（短期目标）而不是完全正确（终极目标）。”

“对！”史密斯说，“完全正确是由一系列相对正确组成的。”

“罗马帝国不是一天能建立起来的，”老经理说，“结果，你要做的是留心注意从现行成效到预期成效的进程。做到这一点的最好方法是什么呢？”

“依靠部下参与辅导，”史密斯说，“你知道，一旦人们清楚地知道上司期望他们干什么，辅导实质上就是观察其成效以及给予其结果的反馈。但是要建立整个辅导过程，事先要与你的部下协商好，你在什么时候以及如何给他们反馈。辅导是在参与步骤中完成的。”

“我可以想象，”老经理插言道，“通过与你的部下制定你将采用的反馈系统，你增加了他们获得成功——完成目标的机会。”

“确实如此，”史密斯说，“如果你希望进行日常辅导的话，通过成效图制定一个良好的反馈体系是十分重要的。所以，我与杰克商定，在第一个星期我将每天在他的办公桌边停下，检查他的电话记录。我画出他的成效图，并与他同看。”

“除了每天考察外，你们还达成了哪些其他辅导协议？”老经理问。

“每天记录成效是很费时间的，”史密斯说，“因此，我们同意在一星期后再一次商谈，看看杰克在什么时候能开始管理他自己的反馈。”

“管理他自己的反馈？”老经理用重复对方的话提问。

“假使我发现杰克有成效问题，我所要做的是制订一个杰克能运用的图。他能够在图上自己打钩，画星号，或做其他标志。”

“那样他可以说，‘嘿，我做得好多了，’或者，‘我做得差多了。’”老经理说，“他甚至能开始表扬或批评自己了。”

“是的，”史密斯说，“自我管理的反馈是直接的，与成效非常接近。”

“在这一点上，你还让杰克参与了什么？”老经理问。

“在 pPRICE 体系的‘I’步骤中，留给我做的所有事情，是让杰克参与成效评价。”史密斯说。

“这事你打算怎样做呢？”老经理问。

“在我们制定图时，杰克知道了将如何评价他的成效。

但为了完全让他参与成效评价，我们仍然必须决定，假如杰克有所改进，他能得到什么。”史密斯说。

“你这是指什么？”

“如果杰克达到了他的目标，会出现什么样的肯定评判。”史密斯答道。

“你不是说你必须与杰克共同决定吗？你难道没有告诉他？”老经理反问。

“假使杰克能力和负责不够，我将以一定的酬报相激励。不过，杰克最了解什么酬报会激励他，”史密斯解释道，“我问杰克：‘什么会激励你打更多的电话？’他说：‘假使我完成定额，你给我写个评语。我收集这种东西。自念高中以来，我保存了我收到的每一封表扬信。不过要叫你的秘书给我打一些公文信。你要亲笔书写。’”

“我想这是个挺好的主意。我说：‘假使你没有完成你的定额，怎么办？’他说：‘来告诉我应该挨批评。或许你根本用不着告诉我这个，只要知道你已经发现我正在退回老习惯，就会使我回到正轨上来。’”

“你记录了批评与表扬的次数吗？”老经理笑着问。

“这听起来令人发笑，”史密斯说，“不过我确实这么做了。我开始了表扬和批评的记录。这个方法很出色。现在我对所有的雇员都保留一份表扬和批评记录。它只是一张带有 P（表扬）和 R（批评）的名单，在每个名字后面，用速记记录所发生的情况。它使我循着一分钟管理的轨道工作。”辅导成效

“这很有意思，”老经理说，“因此，在实际进行辅导或评价其成效之前，必须在 PRICE 体系的参与（1）步骤中，先协商好对实现目标的评判。”

特德·弗莱彻是内斯特勒公司（Nestle Company）培训开发部经理，他与他的一个部门经理爱德·从彼特一起实行一分钟管理。现在，他在新泽西的工厂里对每一位雇员保留一份表扬和批评记录。爱德报告说：“这一方法真起作用，它使轮班制的工会雇员和工头之间的信息交流明朗而公开。”

“在杰克的例子中，”史密斯说，“他知道短期和长期的目标是什么，我将如何考察或辅导他，以及如何评价他的成效，包括他可预见从其不良成效和优良成效各得到何种评判。”

“既然一切都协商好了，”老经理打断史密斯的话说，“杰克就会准备好开始改进他的电话约见行为了。”

“对，”史密斯说，“此时，我的任务已经从让杰克参与决定、建立必要的激励因素这一点上，转到观察他的成效和主持评判。”

“这就是辅导的所有内容，”老经理说，“观察其行为，以及对其结果给予以反馈——表扬和批评，这时便开始了 PRICE 体系中的 C 步骤或辅导步骤。”

“说得对！现在我可以让你看看杰克干得多么出色，”史密斯说。“这是他第一个星期的目标制定成效图（图 3—3）。”

“挺不错。除第三天，他都超出了预定的目标，”老经理一边看图（图 3—3），一边评论，“你在什么时候让他知道自己的进步，是在周末你们预定的会谈时间吗？”

“绝对不是，”史密斯说，“记住，反馈的一个基本原则是，它应该直接而明确。假使数据流程是含糊而拖沓的，反馈便不成其为一个有效的培训工具。况且我与杰克有个约定，在第一个星期，我将每天在他的办公桌边停留，检查他的电话记录，绘制他的成效图，并给他看看。”

“x”为杰克的短期目标；“—”为杰克以前的平均成效。

图 3-3 杰克目标制定成效图

“你将明确到何种程度？”老经理疑惑地问。

“我实际上是运用数字，”史密斯说，“我会说：‘你达到了你的目标，’‘你比目标超出了一个点，’或者‘你比目标少了一个点。’因此一旦确定了目标，反馈总是具体地与目标相联系的。”

“对。我看到杰克的每天反馈情况了，”老经理说，“不过，你如何处理周末的会谈呢，那时你打算评定杰克是否可以开始处理他自己的反馈吗？”

“我为杰克在第一个星期的进步感到高兴，”史密斯说，“因此，我很愿意听听他可能提出的建议，即我应该如何检查他的成效，以及如何给他反馈。记住，随着部下的进步，你需要逐步地把越来越多的责任移交给他们，让其自我检查成效。”

“杰克很清楚自己的需要，”史密斯继续自豪地讲述，“他说：‘看，如果你完全让你一个人处理，我将感到被遗弃了。不过我不希望你每天到我的办公桌来，这使我感到紧张。下一个月，让我自己绘制每日的目标制定成效图，你只要在星期五来检查一下。假使我在这个星期内需要帮助，我会去找你的。’”

“这样你同他达成了新的协议，”老经理说，“你继续这样做，直到他在这个工作岗位上干得很出色，是吗？”

“完全如此，”史密斯说，“我只是在部下需要的时候，才密切地监督他们。一旦他们能自己履行职责，我就准备好让他们自己管理。在辅导步骤中，随着部下逐渐地从现行成效水平向预期成效水平前进，你应该越来越少地安排反馈会谈，我们这里有一个通行的表述，我想这对你的学习很重要。”

她在便笺本上写道：

获得良好的成效，
是旅途而不是终点。

评价进步

“写得很好，”老经理说，“许多经理只是叫喊着终点（目标），然后坐等部下达到终点。”

PRICE 体系的有用之处是，它提出了辅导是管理旅途的一个过程。下面讲讲 PRICE 体系中的最后一个步骤：评价（E），行吗？”

“为什么不行？”史密斯说，“评价与辅导毕竟是形影不离的。事实上，你每次给予他人反馈时，就在进行评价。你需要不断地确定，在定位范围内成效怎样了？你是否获得了你期望的结果？如果没有，为什么？”

“要是评价与辅导是形影不离的，”老经理说，“你为什么把评价作为 PRICE 体系中一个独立的步骤呢？”

“因为大多数组织都有实际的正式的各种成效检查会议，”史密斯说，“这些会议每季一次，半年一次，或者只是一年开一次。在 PRICE 体系中，我们建议，在不超过 6 个星期的时间里开一次正式评价会议，绘制并持续记录每一个人业经准确规定（定位）在一分钟目标范围内所要达到的成效；除非这个人工作一贯很出色。”

“你们在上述正式会议中又讨论些什么？”老经理惊奇地问。

“没有新东西了，”史密斯说，“只是回顾一下辅导进步阶段谈论过的情况，这是正式承认进步的方法，也是评价未来方针的时机：经理能否把 PRICE 方案的监督移交给部下，还是仍需要指导和帮助？”

“在 PRICE 体系中，评价是一个连续的过程，”老经理说，“但我并不觉得它是一个惩罚的过程。一分钟经理并不想让部下犯错误。”

“大卫·伯罗是我遇见过的最有思想的教师和顾问之一，”史密斯说，“他为我作了这一哲学的最好表述。他对训鲸很有兴趣。有一天，他问佛罗里达的一些训鲸朋友，他们是否真地运用我们刚才在辅导进步中谈到的一些概念来训鲸，他们说：‘是的’但有一个附加条件。”

“是什么条件？”老经理好奇地问。

“在训鲸开始之前，”史密斯说，“训鲸者告诉大卫：‘我们给它们喂食，确保它们肚子不饿。然后我们跳入水中，与鲸一块游戏，直到它们相信……’”

“相信什么？”老经理很想知道。

“让我把它写给你，”史密斯说，“因为这是一分钟管理的一切做法的基础。”他伸出手，借用老经理的笔记本，开始写：

我们对它们不怀恶意。

“这是一个有力的表述，”老经理读着艾丽斯·史密斯写的话时说。“主要讲信赖，是吗？”

“确实是这样，”史密斯说，“大卫正在写一本题为《我对你不怀恶意》的书。因为他感到，我国公司制定的大多数成效检查和评价体系与此截然相反。”

“你既提起这一点，”老经理说，“可以说你提得完全正确。大多数评价体系认为，总是既有出色者，也有窝囊废。”

“这恰恰不是一分钟管理的哲学，”史密斯说。

“因此，当你谈到 PRICE 体系中的评价时，”老经理说，“你总是想发现你是否获得了预期结果。如果是的话，你的部下会得到承认和赞扬；如果不是的话，他们将会被认为是能力问题或动机问题，分别得到重新指导或批评。是不是还有其他原因使你不能获得预期结果呢？”

“成效可能在 PRICE 体系中的每一个步骤上出毛病，”史密斯回答，“你可能在一个不相干的领域内定位，或者你可能无效地记录数据。在使你的部下参与中，你与他们协定的目标可能太低或太高。你的反馈可能是反复无常的，或者你的评判不能有效地起激励作用。”

“因此，为了保证你的部下的成效优良，你承担了一些重要的责任。”老经理说。

“非常确切，”史密斯说，“我作为一个经理，不能一味闲坐，板起面孔，进行评价，而要卷起双袖，及时发现取得良好成效需要什么，并对部下作出反应。”

“为此，你必须老是睁开眼睛，竖起耳朵，”老经理插言道，“我设想，你是经常回到定位这一步骤，重新开始各个阶段。因而，PRICE（图 34）是一个连续不止的过程。”

“对极了！”史密斯说，“所以我总爱把 PRICE 画成类似于电话拨号盘。”她指着墙上的一张条幅，那上面写着：

PRICE 体系小结：一分钟经理在实践中

“这很有意思，现在我能够从 P 开始拨成效电话了。”老经理微笑着说。

“我要强调一下 PRICE 的最后一件事情，”史密斯说。“你能够用它在你生活的所有方面都取得优异成绩。为减肥或跑步建立一个 PRICE 体系，为你小孩的家务劳动及学校成绩制定 PRICE 体系。如果让你的家庭参与其事，你能够使新年的决议成为事实，而不是一项对你自己和家人都不能兑现的诺言。”

图 3 - 4 PRICE 体系示意图

“它为我采用我所知道的一分钟管理，并真正地用有组织的方式付诸实践，提供了新的途径。”老经理说。

“对我们要求的成效而言，这确实是一个关键。”史密斯说。

“你是否碰到过有人反对运用 PRICE 体系？”老经理问。

“干嘛不去问问一分钟经理关于汉克的事？”史密斯微笑着说，一面站起来送老经理到门口。

“好的。恐怕已经耽误了你许多时间，”老经理说，“我发现这个很实用。谢谢你给我介绍了你的秘密。”

“其所以成为秘密，”史密斯回答道，“只是由于人们在按照它行动，却象从不认识它似的。实际上它只是实用的常识而已。”

四 汉克实行 PRICE 体系传奇人物

老经理走回一分钟经理的办公室时，还在惊愕地思忖“实用的常识”这

种讲法对不对。

老经理来到办公室，一分钟经理满面春风地迎接他。“pRICE 不错吧？”一分钟经理笑着问。

“不错，它确实挺有意思，”老经理说，“不过，我有一个问题，汉克是哪一位？”

一分钟经理大笑起来。“我早就想，迟早会有人与你谈起汉克。你干嘛不坐下？”一分钟经理说，“我可以告诉你有关他的情况。”

“刚到这儿，我便从史蒂夫”马尔瓦尼那儿听说了汉克其人。史蒂夫是为我公司工作的生产率改善顾问，他说：‘在你开始对领班们训练一分钟管理时，要提防汉克。他是个难对付的家伙。’我产生了这么一个印象，要使汉克接受一分钟管理，会象说服一头向前猛冲的犀牛重新考虑它的战略一样困难。”

“汉克的故事传播甚广，他几乎成了当时的传奇人物。例如，有人告诉我，有一天早晨，汉克对一个部下发脾气，千真万确地（后来我问过汉克，确实有这回事）把部下拎起来，把他的工装裤背带连人吊在一个钉子上，直到吃中饭才放了他。”

“是什么样一个人能够这样做呢？”老经理问。

“汉克足足有五英尺九高，身体宽大壮实，”一分钟经理说，“他坐在我们那张 30 英寸宽的会议桌端时，差不多与桌子一样宽。他的手臂有我的大腿那么粗，头与肩膀连在一块，似乎没有脖子一样。”

“听起来，他这人不那么有吸引力；”老经理说。

“是啊，他没有吸引力，至少以前如此，”一分钟经理说，“他双眼充血，嗓音粗哑，走起路来象只饿熊。”

“我第一次遇见汉克，”一分钟经理继续说，“是在一次培训会议上。当我来到这儿贯彻一分钟管理时，最初，大部分培训工作我自己做。我早早地来到会议室，在那儿遇到了汉克。我正在会议室前场准备培训材料，突然觉得有人在注视我。我看了一下四周，发现汉克一个人坐在会议室的另一头。”

“你怎么知道他是汉克？”老经理问。

“我知道就是他，”一分钟经理说，“尤其是我对他微笑，他却毫无反应。我只觉得他的双眼要刺穿我似的。”

“你当时说了些什么？”老经理打断他。“我觉得我好象看电视连续剧刚看到一半，等不及了。”

“当时我什么也没有说，”一分钟经理讲，“不过我知道他正注视着我的每一个动作，至少我感觉如此。我开始召开会议。在我说话之前他一直安静地坐着。‘激励你部下的一个关键是，发现他们做对的事情。一旦发现了，’我问，‘你作为一个管理者，怎么办？’每一个人都说奖励或表扬他们，只有汉克除外。”

“你怎么知道他不同意？”老经理问。

“汉克举起手。我心里想，‘糟了，这次会议算完了，把材料装回你的皮包吧。’他说：‘我能说几句吗？’我说：‘当然可以！’

“汉克说：‘我只是想让你知道，我运用惩罚，而且它挺管用。’

“我看着他，心里想，‘我敢打赌，它会管用。’对汉克这样的人，你能说些什么呢？他要说天是绿的，我也会马上同意天是绿的。”

“在我镇静下来时，我说，‘这很有意思。汉克，你愿意给大家讲讲惩罚的好处吗？’

“他说：‘当然可以！有三条；一是容易，二是快，三是使我觉得痛快！’

“看着他的身材，我心里嘀咕‘我敢断定，对你来说，它确实如此。’于是我说：‘如果这些是惩罚的好处，汉克，过多地运用惩罚有什么坏处吗？’

“汉克微笑着说：‘我想不出一条坏处。’

“我说：‘我想，过多的惩罚会影响三个方面：效率、出勤率和调动率。’

“汉克凝视着我，因为他知道我在想什么。在这个厂，他的班组效率最低。现在他明白了这一点。但他还是辩解着说：‘我的班组是最难弄的。我在中班。大家都知道中班历来是生产率最低的班次。’

“出勤率——汉克的班组一直有20%的人缺勤，因而一般10个人只有8个人在上班。人事部门的人开玩笑说，如果汉克这个班组没有的话，他们可以少雇用一名职员。他们每天忙于为汉克的班组处理调动要求，解雇或雇用新工人。

“调动率——他的班组全厂最高。不过我听他说：‘我管理的班组是最糟糕的，大家都想调出去。’

“我在引汉克上钩，他意识到这一点后说：‘好，老板，你要我怎样对待我组里的那批流氓？他们活着就是为了买酒喝。何况我不喜欢他们，他们也不喜欢我。’

“我说：‘汉克，我知道，或许你会认为开这样的会是浪费时间，不过，你愿意给我一个机会吗？’

“‘当然！’汉克说，‘不过我不指望会有什么效果。’

“我讲了从问题定位和记录现行成效开始从事成效改进计划的必要性，接着讲了跟踪进展和给予部下反馈，每天由计算机打印出来，是很重要的。你看，在我们的执行工作中，领班能得到成效的良好信息。”

“当你讲这些话的时候，汉克在于什么？”老经理问。

“他只是叉着手坐在那儿，”一分钟经理说，“他脸上毫无表情。”

“会议之后，”一分钟经理接着说，“使我大为诧异的是，汉克走过来对我说，‘你听着，我觉得这种东西或许全无用处，不过我想提高我班组的效率，你有何高见？’

“‘每天你从计算机那里取得前一天每部机器的效率记录，’我回答，‘因为你那儿是一个人操作一台机器，记录会告诉你，你的每一个家伙干得怎么样。我希望你做的，只是为每一个人画一张图，每天一早在图上填进效率等级，然后走一圈，给每一个人看看他在前天的工作效率。这就是我要你做的。’

“‘好，’汉克说，‘尽管我认为人不会起作用，我还是会去试一试的。’”

实施工作成效标准

总经理继续说：“第二天早上，我下去看看事情进行得怎么样。汉克从计算机那儿取来了打印记录，并把这些记录画在每一个人的图上。然后走近靠近他的第一个人那儿说：‘听着，用不着对这儿的数字说废话，只要看看就行了。’接着给那个人看了他的效率等级。

“我心里想，‘这岂不是要闯祸吗？’因此，我对汉克说：只要给他们

看看数字，不要讲其他的事，只说：‘你昨天的效率是 86%，’‘你是 94%，’‘你是 75%，’“当他对下一个人说：‘你昨天的效率是 83%，’那个人说：‘汉克，走开，离开我。我们要喊工会了，不要搞这东西了。不要管我们。除非我们做错了事，几年来，你一贯不管我们。你走开吧。’

“汉克对我说：‘我告诉过你，他们不喜欢我！’

“我说：‘汉克，继续试试！’

“即使他们使汉克难堪，甚至不看一眼他们的成效图，汉克仍然继续给他们看效率等级。大约过了 4 天，我发现当汉克走过去给他们看数字时，他们开始看了。他们开始看图，是因为他们开始得到反馈，能够把昨天和前天、大前天的效率比一下。”

“是自己同自己比较，而不是同别人作比较。”老经理插言道。

“是啊，”一分钟经理说，“我们发现，让他们用一种成效标准同自己竞争，比同别人竞争更具有建设性。”

“接下去怎么样？”老经理打断他，急于回到汉克的话题上。

“汉克告诉他的组员，‘听着，伙计们，老是给你们大家这种反馈，我很腻烦。从现在开始，效率在 85% 以上的人，我会过来让你看看你的等级。如果没有达到 85%，就不配同我谈话。’”

“让我看看，我是否能把这个故事纳入 PRICE 体系，”老经理建议道，“当汉克说他想改进效率时，他正在给问题定位，这是‘P’。当他用计算机打印材料来画图时，他正在做记录步骤‘R’。当他开始给他的组员看效率等级时，即使他有点专制，但他是在使他们参与，这是‘I’，当他决定只与获得 85% 以上效率等级的组员谈话，这听起来似乎汉克正在进行评判和辅导，这是‘C’。在他自己的那种评价会上作出这一决定，是‘E’。”

“一点不错！”一分钟经理说，“你对 PRICE 体系学得真快！”

“我只是喜欢简明扼要的这一切。”老经理说。

“有趣的是，”一分钟经理继续说，“汉克走近一个组员，看到他的效率低于 85%，于是径直走过去，既不给他看图，也不说一句话。这个组员出现在脸上的表情滑稽极了，好象汉克从背后戳了他一刀。”

“我敢说，不久，每个人的效率等级都会超过 85%。”老经理说。

“你最好相信这一点，”一分钟经理说，“一星期左右之后，汉克把他们召集在一起说：‘要 95% 以上的效率等级，否则我不再到你机器边上来了。’他们的效率比分直线上升，令人惊异。”

“考虑到汉克所做的一切，即只是给他们信息，这就更令人惊异了。”老经理说。

“对，”一分钟经理说。“他没有说他们干得好，也没有说他们干得不好。那么只有这么一个事实，汉克到他们机器边上去本身，对他们来说很重要。”

“他这样做了一段时间，”一分钟经理继续说，“大约一个月后，他把每一个人的图交给本人，不再到他们的机器边，只是把从计算机取来的打印数据放在他自己的办公桌上。我敢肯定，10 个人有 9 个会在休息时间跑到那儿去，看看他们的效率等级是多少，然后回去填在图上。

“接下去，他开始为获 95% 效率等级的组员画红圈圈。你信不信？这帮顽固的家伙喜欢谈论他们是否在那天得了个红圈圈，他们觉得，如果他们得了个红圈，这确实有点特别。”

“这段时间内，汉克班组的成效发生了什么变化？”老经理问。

“图上的标线象宇宙飞船那样直线上升，”一分钟经理说，“同时，旷工和拖拉现象也减少了。其他领班不相信，以为汉克在数据上搞鬼。我知道他没有搞鬼，因为我一直在注意着这些数据。”

南瓜面包与两美元食品赠券

“接上去他干什么？”老经理问。

“一天，”一分钟经理说，“他把所有组员召集到一块说，‘你们真的都提高了效率。我告诉你们我将做什么。我妻子做的南瓜面包极好，你们还从未尝过呢。如果我们组每一个人都达到百分之百的效率，在明天午餐时，我会叫她给大家带南瓜面包来。’

“我没有参加会议，但我从小道消息听到了此事。我跑去见他，说：“汉克，用南瓜面包作刺激？这不会有什么作用吧。’

“他说：‘这只是你的想法，让我这样做吧。’

“我说：‘汉克，你可以按自己的想法去做，——仿佛我本来能够制止他似的。

“汉克甚至不用围着他的组员转，去监督他的组员，他们互相监视。举例说，如果有人离开机器去拿什么东西或做什么事，就有人喊起来：‘喂，你到哪儿去？回来干活。’”

“每个人都达到了百分之百的效率吗？”老经理问。

“信不信由你，”一分钟经理说，“毫无例外。因此在第二天午餐时，汉克的妻子带来了一盘盘南瓜面包。你一生中决不会看到有什么东西会吃得那么快，他们喜欢南瓜面包。

“我想这倒是个办法。因此我想在所有的部门照汉克那样做。

“我召集了我的高级职员，告诉他们，随便哪一个部门的效率在哪一天达到100%，我愿意在第二天免费供应午餐。”

“你的部下怎么想？”老经理问。

“大家都认为这是个好主意，”一分钟经理说，“我们印好了小赠券，雇员可以在‘快餐车’上用。”

“快餐车？”老经理大惑不解。

“那是到各厂流动供应各种食品的货车的昵称，”一分钟经理说，“厂里的人常常等它来了才吃午餐。

“正当我自认为这个计划是个好主意时，它却象一只铅球那样掉了下来。实际上，部下产生了对应情绪。他们说什么‘真可笑！’‘不要想拿两美元的食品赠券，来换我们在生产率上提高500美元。这是侮辱我们。’”

“出了什么事？”老经理问。

“我搞糊涂了，”一分钟经理说，“因此我请汉克来见我。”

“这么说，汉克现在成了上层管理者的顾问了。”老经理笑了起来。

“要承认我要求教汉克，这需要勇气。”一分钟经理承认。

“汉克对这个计划怎么看？”老经理好奇他说。

“他反对这赠券计划，”一分钟经理说，“事实上，他是这次反抗的领头人之一，所以我要同他谈谈，问他为什么不愿意参加赠券计划。

“汉克来到我的办公室后，我问他：‘你为什么不要人赠券计划呢？’

“汉克屈身向我，手指直指着我的脸说，‘你想收买雇员。你给他们两美元去快餐车上买东西，用这个提高生产率。让我告诉你，我与其他人是怎么想的，我们着实恼火，我们感到被利用、被侮辱了。’

“接着，他把手指移开了，”停顿下来，凝视着我的双眼，这时刻似乎没完没了。‘我再告诉你另一件事，’汉克打破了这沉默，‘你是个好人。为了在这儿实践《一分钟经理》书中的理论，你做了大量工作。我们认为你比那种靠小恩小惠收买职工的人做得好。’

“接着汉克微笑着说：‘你觉得对于一次一分钟批评来说，我说得怎么样？’

“我必须承认，受到来自杰克的那种批评后的表扬，并不是我曾经有过的最好受的经历。

“在我恢复镇静之后，我说：‘我认识到我的错误。可是我做的与你的南瓜面包有衬么不同呢？’

“‘南瓜面包是我妻子做的，’汉克说，‘我自己和她都为此作出了个人努力。你给我们两美元到快餐车上使用，这是侮辱和贿赂。’

“‘这么说，我的午餐赠券是对你们的侮辱，’我说，‘因为它不是我个人的，它没有加进我个人的任何感情因素，是这样吗？’

“‘是的，’汉克说。‘在这儿，你介绍了一分钟管理的概念，教我们ABC法，在这方面你做了奇异的工作。我们大多数人愿意实行pRICE以获得好的成效。为你而工作的人都是好样的。你不应该从他们那儿把球取走，不要从上面往下灌输动力。’

“‘我懂得你的话了，汉克，’我回答，‘我感激你的公正耿直。’

“‘没关系，’汉克说，‘我在你这儿学了不少知识，我为什么不能也帮助你学点东西呢？’

“我们两人微笑着握握手。”

“汉克真是个人物，不是吗？”老经理说。

“当然，”一分钟经理说，“只有象他这样的人，才真正值得我们在这儿花力气。”

“他还教我把在这儿学到的知识用到对人的深入理解上去，”老经理补充说。“讲起我在这儿学到的知识，我想给你作个总结。我需要确保我都搞明白了。”

“说下去吧，”一分钟经理说。

五 成功的理论最后的想法

“首先，我澄清了有关一分钟管理三个秘诀（一分钟目标制定，一分钟表扬，一分钟批评）的一些问题。”老经理回忆着说，“其次，我学了ABC管理法（激励，效果行为，适当的评判），这有助于把这些秘诀按顺序排好，

汉克的故事是依据真人真事写的，他的品质，是我们在多年工作中所遇到的许多出色的基层管理者的典型。加尼福利亚州奥兰治的管理用具公司总裁史蒂夫·马尔瓦尼最早讲述这一故事。当时他是PSI的第一副总裁，鲍勃·洛伯是总裁。PSI是一家生产率改善公司，在汉克的工作中实施一个项目。史蒂夫亲自负责这一计划。此后，通过史蒂夫在世界各地举行的研究会和讲习会，汉克以“西特”的名字享有广泛持久的威望。

便于运用。第三，PRICE 体系给我提供了一种工具，如何用一种每人都能参与进来的系统方法，使一分钟经理的理论行之有效。“把把秘诀转变为技能，并且把一分钟管理从个人应用，推广到工作群体及整个组织应用。”

一分钟经理微笑着倾听老经理讲话。他喜欢看到人们在学习新知识时所表现出来的激动。

“听起来，你对每一件事都相当清楚。”一分钟经理说。

“我想我已经学到了这些知识，”老经理说，“你把所知道的和学到的管理知识介绍给我，真使我无法充分表示我的谢意。”

“我很乐意这样做，”一分钟经理说，“所有这些知识都应该大家共享。让我再留给你一个最后的想法。要学习成为一个一分钟经理和运用你所学到的知识，最好的方法是开始做。重要的不在于你做得正确，而在于开始做。我们这儿有句格言：

| |
|---------------------------|
| 任何值得做的事，不一定在开始时就必须做得完美无缺。 |
|---------------------------|

定约

“确实如此，”老经理说，“我认真保证要开始做。”

“我担心的不是你要开始做的这个保证，”一分钟经理说，“而是你对这个保证的信守，即实行。举例说，人们说节食没有用。节食其实是很好的，只是人们没有行动，他们破坏自己要减肥的保证。我希望你不要用这种态度去对待一分钟经理的实践。”

“你刚才的话，使我弄懂了我的一位朋友告诉我的一句话，”老经理说，“他说我不应该老在试试看，要么去做，要么不做。”

“这恰恰是我所讲的意思，”一分钟经理说，“为了说明这一点，你能试着捡起书桌上的那支笔吗？”

老经理走到桌边，拿起笔。

“我是让你试着拿起这支笔，我没有叫你拿起来。”一分钟经理说。

老经理微微一笑。

“你弄懂了这一点了，”一分钟经理说，“你或者去做这件事，或者不去做。说‘我试试看’，只是重复你过去的模式，它的结果是你不去做。”

“谢谢你这最后的忠告，”老经理说，“我肯定不想学那个家伙：吊在山边的树枝上，叫喊‘上面还有人吗？’”

“老经理一面说，一面站起来，把手伸向一分钟经理。“我会去做的。”他真诚他说。

为实践一分钟经理的理论

老经理离开一分钟经理的办公室时，对实践他学到的知识非常激奋。他发誓要实现他的诺言。

第二天，他就开始行动了。他没有等到他能够把学到的每一件事情都做好了才去行动。他知道，如果等待的话，他永远不会开始行动。因此，他同他的所有部下一道分享他学到的知识，部下又与他们的部下一道分享这些知识。大家都互相支持，努力实行一分钟管理。

当老经理与部下一道行动时，他懂得了要使一分钟管理见效，需要在组织中建立四个系统：雇员要知道他们需要干什么（责任系统），好的行为是什么（成效数据系统），他们干得怎么样（反馈系统），他们能从好的成效中得到什么（认可系统）。

不久，老经理企业中的每一个人，都为每个一分钟目标建立了 PRICE 方案，目标本身与有关定位范围相同。这些目标的每一个现行成效都记录在案，每一个雇员都参与制定目标，也参与辅导和评议方针。接着辅导开始。管理者对部下的监视要求，作出反应。每一个人都希望别人成功。当评价到来时，检查进展，设定新的目标。

不久，必然的事发生了：老经理在一分钟经理的实践中取得了成功，在重要的领域产生了变化——

人们不仅自我感觉更好了，他们获得的成效也好多了。更重要的是，一分钟经理的实践，在真正的重要领域——基层——产生了变化，生产增长，质量提高，销售额直线上升，雇员的留职率和出勤率远远超过了这个地区的其他所有公司。

老经理无论走到哪里，都要和别人分享他学到的知识，一分钟管理不久成为著名的 W 理论了。一分钟经理说：“你可以有你的 X 理论，y 理论，z 理论，我们叫一分钟管理为 W 理论，因为它行之有效（It Works）。”

无论老经理走到哪儿，他总是对那些学过如何使一分钟经理见效的人们说：

| |
|----------------------|
| 要对自己的保证信守不渝，并与他人分享之。 |
|----------------------|

