

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

货运大王佐川清

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

货运大王佐川清

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。

每种逆境都含有等理利益的种子。

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，你就会唤醒你心中的巨人。

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。

内容提要

本书是号称日本“货运大王”、“佐川捷运”的创始人和总经理佐川清的个人奋斗自传。佐川清幼时受尽后母的折磨，小小年纪就远走他乡做苦工度日。然而恶劣的环境并没有挫败他的毅力和决心。日后，他以一个地地道道的脚夫创业，奇迹般地建立起他的企业王国——“佐川急便”——一个拥有近万辆卡车、垄断日本国内货运、并在世界货运市场上占重要地位的大型货运公司，其成功的创业在日本也极其少见，颇具戏剧性。

佐川捷运的宗结晶是迅速、正确、细心。
佐川捷运的创业精神是“脚夫精神”。
不要落后于日新月异的时代，不，我更燃起了走在时代前端的欲望。

佐川清

货运大王佐川清

第一章 世家的苦恼

后母的教训

公元 1957 年（昭和 32 年），我和内子在京都开始从事货运的生意。

这个取名为“左川捷运”的卡车货运公司，经过 30 年的惨淡经营，终于成为一年营业额超过了 3000 亿日元（约合 13.3 亿美元）的集团，如今，在同业界居于首位。

别人都说：“真是令人惊异的成长！”

我却认为这完全是靠货主即有关人士的大力支援，以及聚集在佐川捷运旗下的员工和员工家族的奋斗努力所赐。我一直对他们感激不已。

为了纪念创业 30 周年，我回首以往的历程，决心将这些足迹写成文章留下。

这并不是来自回顾往事的感伤。当然，也不是出自赤手空拳起家，而如今建立了今天的地位，就想任意自豪一番的心理。

过去，我一直只顾拼命工作，最近顿然在想，自己能够有今天，并不是自己的力量，而是靠许许多多看不见的力量支持着。

对货主，可以在碰面的时候表示谢意，可是，在这么许许多多帮助过我的事物之中，也包括了我未曾见过面的人，甚至更包括了人以外的一草一木。

一方面，也是为了想向以往栽培“佐川清”的那些人士和万事万物表示谢意，所以我提起这支不熟练的笔。

此外，我还经常不厌其烦地向员工们说：“回到原点。”

佐川捷运的原点究竟是什么？

我是以“脚夫精神”开始创办佐川捷运的。认同这一点，货主才把货件交给我运。

佐川捷运的创业精神是“脚夫精神”。

不要落后于日新月异的时代，不，我更燃起了走在时代前端的欲望，在这种意念的鞭策下，佐川捷运积极果断地不断引进新机器，然而，能在机器中注入灵魂的却是员工。

古人云“温故而知新”，但对佐川捷运的员工来说，“温故”就是要知道 30 年前我在京都开始货运业的原点。忘记创业精神的企业必定会衰退。我深盼全公司的员工熟读此书，将创业 30 年作为跳板，取得货主的信赖，给公司带来新的快速进展。这也是我写本书的主要理由。

我虽然是在前述的理念下开始执笔的，但是，执笔中我也非常希望已成极大社会问题的“虐待问题”当事人，亦即所谓“被虐待的孩子们”也务必读一遍。

我既不是教育家，也不是教育问题的专家。可是，为什么要将此书推荐给被虐待者呢？当然，是有理由的，因为，我幼少年期也是“被虐待的孩子”。

话虽如此，但我丝毫没有“我就是如此如此克服了虐待，所以，你们也要学我一样坚持下去”的说教意思。

当我听到或者看到“某某小孩被虐待而自杀了”的报道时，我的心就有如刀割般的痛苦，然后每次都背地里流泪，并暗自呐喊：“为什么一定要去寻短见！”

小孩子也许会因率直、认真而想不开，最后在苦恼之余，便以死来求解

脱和表示抗议。

“为什么受了一点虐待就要去自杀！”我虽然想这样去严厉申斥他们一番，可是又不能。

只是，佐川清这个现在在社会上聊有一点用处的人，也曾经有过这种时代。我想让那些被虐待的孩子们看一看这本书，希望他们能从中了解一下我的心路历程和我的期望，使他们产生“活下去”的希望和“必须活下去”的勇气。

我是在公元1922年（大正11年）3月16日出生于新潟县中颈城郡板仓村叫做“字高野”的农村。

父亲的名字叫“彻治”，母亲的名字叫“哈慈”（译音，日文为平假名のはつ）。

我是三男，上面有长男“竖二”，次男“已代治”。

佐川家是板仓村名列第一的世家，同时也是大地主，而且，从江户时代（自德川幕府于江户——现在的东京——建都至幕府灭亡为止的时期，亦称德川时代。公元1603~1867年）就保有制造“豆酱酵母”（豆酱曲子）的权利。一季的豆酱酵母生产量高达135000多公斤，这个数量在新潟县境内来说是最多的。

世家的大地主，不仅是数一数二的事业家，父亲还“兼”任小学校长的公职，同时，还不是一般的校长，父亲被村子里的人称之为“百无校长”。

父亲的月薪究竟是不是100百元，我并不清楚，我想大概不是。这个所谓百无，和从前将大富翁称之为“百万富翁”有相同的意义，也就是指“超高收入”的校长吧。

称呼的解释姑勿论，村民能破例支付高薪请父亲出任校长，这可以证明父亲的学识和人品获有很高的评价。

父亲为了不负村民的期望，全心全意致力于小学校长的公职。因此，对于家里的事业——制造豆酱酵母——也许是无法兼顾吧，所以，在我的记忆中，没有看到父亲在家中这个那个地来指挥管理家里的事业。

我以村子里的首富、集村民声望和荣誉于一身的父亲的三男“佐川少爷”的身份，自由自在，生活充裕地过着娇生惯养的生活。

这样的我，第一次遭遇到的不幸，是母亲的去世。

母亲生下我以后，还生了一个弟弟和妹妹。但却在我8岁的时候，因伤风日久不愈而溘然去世。

一向被母亲娇宠惯了的，不相信她会突然弃我而去。

“妈妈死了？骗人！”

我如此大声叫闹！曾经使好多人束手无策。

我们家里有5个孩子，还有祖母和祖母的妹妹，再加上一伙男杂工和女佣人，是一个人口众多的大家庭。到了做豆酱酵母的季节，还要雇用十几名技术人员，在同一个屋檐下共同起居。

父亲由于有公务在身，所以很少能兼顾到家里的事情，为了要有人处理家中的事情，就必须找一个可以接替母亲工作的女性。

在亲戚的怂恿下，父亲迎娶了远房的女子小学教师为继室。

前面说过，我在幼少年时期，也曾经是“被虐待的孩子”，而彻底地虐待我的，就是这位女性。

对我来说，父亲的继室，也就是成为我后母的女性，她的名字叫做“哈

池”（译音，日文片假名的ハッ。为了便于辨别故将其译成“哈池”），她即是造成我的不幸的最大原因。

现在想起来，如果父亲迎娶过来的后母名字不是叫做“哈池”的话，我跟后母之间的关系，也许不会坏到那种地步吧。然而，对于一个只有8岁大的小孩子，不可能会有那种判断和思考的能力，同时，8岁也是既懂事又不懂事、最难相处的年龄。我从还没有跟后母见面以前，就对她怀着抗拒和厌恨的心态。

大哥和二哥已经能和别人调合，也就是说已经懂得处世的方法了。而年幼的弟弟和妹妹，还只是有个可以叫妈妈的人就高兴的年龄。因此，哥哥和弟妹们都跟后母还合得来。

我越是讨厌她，她也就越表现出讨厌我的态度。我和后母从开始就形同水火互不相容。

而加深这种对立情势的是后母的名字。

生母的名字是“哈慈”（はつ），后母的名字是“哈池”（ハッ），在发音上是相同的。

父亲跟母亲（生母）之间的感情很好。在外面工作很忙，家中大小事情完全委托母亲处理的父亲，每当下班后问到家里，首先就会大声呼唤母亲的名字“哈慈”！然后才询问自己不在家时的种种事情。

那呼唤母亲的声音，到现在还遗留在我的耳中。

父亲的习惯至今仍未有改变，每当回到家里就和以往一样“哈池”！大声呼唤他的新太太。

父亲的声音使我想起了死去的母亲。

尽管那样，可是应声而迎上去的并不是生母“哈慈”，而是后母“哈池”。每当我碰到这种场面，总觉得是被父亲出卖了似的。

俗话说，嫁给“生离”的男人为继室可以，但不要嫁给“死别”的男人作继室。

意思就是说，夫妻的生离可以是因为两个人之间有什么憎恶而分开，所以，新迎娶过来的妻子，比起前妻，容易让人看到好的一面。相反的，因死亡而分开的前妻，纵使生前有什么讨厌的地方，却不是因为这个原因而分开的，所以，在悲伤之余，不仅已将那些缺点忘得一干二净，反而会随着日子的增加，而将其生前种种予以美化，只去回忆那些好的地方，继室就完全无法与之相比。在此，如果没有充分的自信和心理，不要嫁给死去妻子的男人。我想这一定是古人的经验所流传下来的教训吧。

我对生母的思念，就是那样。

本来生母就很温柔，非常疼爱我。这种思念之情，自后母来了以后愈形加深，在我的脑海刻画出一幅理想的“慈母像”。

在不知不觉中，渐渐地我对后母的一举一动，都认为母亲在世的时候不会这样做，而故意刁难地加以监视。

后母“哈池”嫁到有5个孩子的家庭做继室，想必有相当的心理准备。对于我那乖僻的视线，心中当然会咒骂：“这个不讨人喜欢的小鬼！”

没有多久，我和后母之间，就像有不共戴天之仇般地相互仇恨，经常发生顶撞、冲突，并逐渐尖锐化。这种情形，甚至成为村民们茶余饭后谈论的话题。

后母把我当作虐待的目标，而虐待的方法又很彻底。虐待成为社会问题，

虐待的形态也常从报纸杂志上看到，或从别人口中听到，但后母对我的虐待，其手段之阴险、执拗、残酷、无情，几乎没有人能比她更狠心的了。

后母对我的两面作战，在心理上采取“视若无睹”，在肉体上是采取“断绝粮秣”。

每当后母跟我的兄弟或妹妹在谈笑时，如果看到我，后母就会立即停止说话。非但如此，她还会以白眼相待，或以憎恨的目光凝视我，似乎在说：“你来干什么？”

或趁我不在的时候，带兄弟和妹妹到外面去玩。

后母虽然多了一个“后”字，毕竟还有一个“母”字在。一个为人之母的人，对小孩子采取这种“视若无睹”的作战，对一个孩子的心理是会造成很大的伤害的。为什么沃鸣须受这种歧视？我愈想愈痛恨后母。

所谓“断绝粮秣”作战，也就是不供给食物。

后母有好几次在命令我去做事的时间里，叫家中的人用餐，而当我将后母所命令的事情做完回到饭厅的时候，餐桌上的碗筷已经收拾完毕，饭锅中连一粒饭也没有。

第二次大战的战时和战后，都市里的人都因大量缺少食粮而叫苦连天。但是，那时候战争还没有开始，而且，这里是产米的新潟。她竟用“断绝粮秣”的手段来对付一个正能吃的小孩子，难怪我会对后母视同鬼魔、蛇蝎，痛恨入骨。

我如此冗长地叙述后母虐待我的手段，并不是想报仇雪耻，甚至是一种近乎相反的心情。

说真的，我想后母也没有那种意思，只是对于不顺从自己的孩子非常憎恨而已，结果，在这段日子里我从后母那里得到两项教训。

第一项是，这个世界上有各种不讲理的事情，要想活下去是一件非常不简单的事情，如果慢吞吞地就会立刻没有饭吃。而且也使我知道，可以依靠的只有自己，同时，那并不是来自知识，而是亲身体验所得到的，这时我体会到的是自立精神。

对小孩子，尤其是对乡下的小孩子来说，“家”等于是宇宙，除那里以外就没有地方可以去。在这个应该说是小宇宙的家中，沃位每人生活在一起的后母虐待，因此，家对我来说，好像是一个没有出口的“无间地狱”（阿鼻地狱）。

断绝粮秣所带来的肉体饥饿虽然痛苦难受，但只要吃了饭就没事了，然而却无法治愈渴望获得母爱的精神饥饿，因此，我一直受慢性爱情（母爱）缺乏症所折磨。

很多人常说，佐川清是“浪花节”（以三弦琴伴奏的一种以情义故事为主的歌曲），是“演歌”（哀调的歌谣曲）式的。说这种话的人也许是在毁谤我，但如果是指我“晓得人情的重要”，那么我认为是对我最大的赞誉，我会接受。

自立精神和人情的重要，灌输这两桩重要事情给我这个小孩子的不就是后母哈池吗？现在我深深地有这种感觉。

后母哈池如今健在，我们两人之间的感情很好，这并不是因什么事情而和解，而是由于时间的经过，已使过去互相的厌恶和憎恨消失殆尽。

我想让被虐待而正处于苦恼中的少男少女们明白的就在此：

一个叫做佐川清，忙碌地在日本各地奔波的人，他在跟我们同样年龄的

时候，也受了相当残酷的虐待，但是他没有去寻短见而活了下来，并当作是一个故事，说着他小时候被虐待的情形。我现在所遭受的虐待，有一天一定也会象他那样成为“故事”。

我深盼大家都有这种想法。

我小时候的故事还没有说完。

将家看成地狱的我，在稍微松了一口气的时候，已经是在学的学生了。

我的身材虽小，但运动精神很发达，有关于运动方面，任何一项让我做起来，都可以说是轻而易举。

在校园中尽情地奔跑跳跃。

虽然我没有欺侮过弱者，可是由于不肯服输，力气也大，因此，附近村里的人，几乎没有一个不知道我这个淘气的孩子王。

但是，在教室里则又象是一只小猫，十分温驯。这是因为功课不好，不会念书的缘故。我虽然不喜欢读书，但自认为脑筋还不那么坏，因为当我一回到家里就被后母差使得四处奔跑，根本就没有做预习和复习的准备，功课当然不会好到那里去了。

升学到上级学校，自忖十分勉强，可是竟也被我考上了县里面数一数二的“名门学校”——县立有恒舍中学。

可是这也给我带来新的不幸。因为，有恒舍中学所标榜的座右铭（校训）是“诚实刚毅”，当时我心想这是最适合于我的中学。可是，入学不久沃母发现校训和实际情形根本就是两回事。所谓“名门学校”，我想应该如校方所标榜的造就对社会有用而诚实刚毅的人才才对，但实际上，这“名门”只是一所能使考进上级学校的升学人数，比其他中学较多的明星学校而已。

名门学校的学生就是要能为升学考试付出全力、顺利地考取上级学校。

我对有恒舍中学的校风，产生了抗拒。

我在运动方面可以说是全能的，短距离赛跑在“级”上是第一名，乒乓球是县级的选手，“相扑”（日本式的角力）则由于家中祖传下来的行业是制造豆酱酵母，经常被命令去打5斗（约合90公斤）重草袋，所以，身材虽小但力气却非常大，可以说是所向无敌，剑道初段的证书即是在进入中学那年取得的。

但是，学业成绩上，几乎每一科都不及格。

就升学率高的“名门学校”——有恒舍中学来说，并不太欢迎象我这样的学生。

这种情形我也知道，因此，从进入中学时开始就觉得跟我性格不合。

但由于父亲是教育界的名士，所以，校方对我也就不得不稍有顾忌。

不久我发觉校方想找我的缺点作借口，予以退学处分。

这倒不是所谓的“被害妄想”，而是确实实看穿了对方想加害于我的毒计。这可以说是来自动物先大性的防御本能吧。

为了提高毕业生参加上级学校入学考试的录取率，像我这样一定考不取的学生，校方就要事先设法予以剔除。

我想与其遭受退学处分的羞辱，不如事先主动申请退学。主意打定以后，沃母在中学三年的春天，瞒着父亲自己写了一份自愿退学的申请书呈缴给校方。

老师也没有问我申请退学的理由，劈头只说：“令尊知道这件事情吗？”老师所关心的不是我，而是身为县教育界名士的父亲的面面。

我点头。接着老师又说：“你要退学对我来说真好像是晴天霹雳。但是这件事，我想你一定是经过充分考虑以后才决定的。”

老师没有说一句慰留的话，简直像怕中途我会改变主意似地，当天就替我办完了退学手续。

“为什么瞒着我做这件事？”

父亲虽然发怒，但是他知道我不是块读书的料，也就没有再加追究。

在跟老师的交谈中，使我深深地体会到大人们言不由衷、说谎话的丑陋面。

唆使我提出退学申请证书的，就是中学教师。但为何一旦我提出退学申请书后，又说什么“好象晴天霹雳”一般？所谓“晴天霹雳”不是比喻突然发生、事先未曾预料到的重大事变时所使用的一句成语吗？

那句话的背后，包括我对站在我身后的父亲的看法和解释。

对我来说，如果老师当面直截了当地对我说：“像你这样不用功的学生，如果不自动提出退学申请书的话，校方也准备把你赶出去”，该是多么畅快。

我虽然不太尊敬他，但他毕竟是被人称为老师的人，然而，这种为人师表的人竟会说出明显的谎言，真令我十分纳闷。

这种厌恶的心情，促使我决心无论在任何情况下，唯有假话绝对不说。

我虽然言语粗暴，直话直说，但从来未曾别有用心去向别人撒过一次谎。这是由于老师的谎言对我心理造成了巨大的伤害。

离家出走

擅自盖了父亲的印章，从好不容易才考进去的中学退学后的我，当然无法就这样待在家里。

于是，我离家出走了。对我来说，离家等于是抛弃了故乡。

跟都市不一样的是，在乡下不论你跑到那里，都会有被找回去的危险。

因此，我想尽量跑远一点，身上带了5毛钱的盘缠，来到“越后”（现在的新泻县）的高田火车站，首先买了一张月台票，进了车站。

不用说，这5毛钱也不是从父母那边要来的。连饭也不充分供给的后母，哪里还会给我零用钱，这是我勤苦地一点一点积存下来的钱。

是做什么存下来的呢？就是现在所谓的“打工”或“副业”。

在板仓村我是以“佐川先生的少爷”而闻名的。我即使拜托别人找工作，人家也会因父亲而婉拒，因此，附近的人谁也不会采用我。于是我不得不到“佐川家”名字不为人知的地方去。

从前，挖泥土，或搬运泥土的工人，或从事土木工事的工人，都叫做“土方”（土木工）。越过一座山，那里有一处建设发电厂的工地。我偷偷地跑到那里去做土木工。这里没有一个人知道我是佐川家的儿子。

工地里的工作十分苛刻而劳累。但也因为如此，使沃尉来就粗健的身体，锻炼得更为结实强壮。工地的工人多数是被称之为流浪汉的粗人，但是能亲自接触这些以身体力唯一资本而从事体力劳动者的心情，给了我在学校中所无法学到的、极为宝贵的东西。

那些姑且不说。我之所以在越后高田车站只买了一张月台票便进入车站，是为了赶快躲避追赶来的人，当然一方面也是因为身上所带的盘缠只有5毛钱而已。还有一个理由是，我虽然下了决心因紧急避难而离家出走，可

是，究竟到什么地方去，则又毫无目的。

乘“信越（长野县新泻县）干线”到了“直江津”（新泻县的直江津市）之外的任何地方都可以。总之，要到远的地方去，就必须乘上停在那里的长距离列车。

公元1937年（昭和12年）7月7日，芦沟桥的一声枪响，爆发了中国和日本之间的不幸战争。这是我第一次断然离家出走的同一年秋天。

我所搭乘的火车是开往大贩的慢车。火车一站又一站，每站都停。

火车也不知道是开出第几站以后，突然吓了我一跳，因为我发现大哥竖二正朝我这边走了过来。

心想终于被看到了，于是死了这条心似地闭上了眼睛。竖二从有恒舍中学毕业后便进入“铁路教习所”，现服务于新泻铁路局。

因为对方穿的是铁路局的制服，我以为准是大哥，其实是我看错了人，他不是大哥。穿制服的人一面向一个个乘客查票，看看是不是有越站乘车或无票乘车的人，一面朝这边走了过来。

我因为只有月台票，心想“这可糟了”，于是立刻躲进了洗手间，在里面静静地屏住气，等待查票员的通过。

不知道什么样的人才是查票员的我，以后每当看到穿着竖领制服的人走过来，就以为可能是查票员，吓得逃进洗手间。由于不时去洗手间，使得坐在对面位上的老婆婆问我：“你是不是在闹肚子？”

火车整夜在奔驰，傍晚时抵达京都。

“京都、京都，下一站是大贩。”

听到站务员叫声的我，立刻下车跳向月台。

京都大贩之间，当时叫做“省线电车”（铁道部直营电车线，亦即国营电车线），跟火车不同，行驶的是电车。因此慢车在这一段，中间也不停靠任何一站。

为什么那个时候会匆匆忙忙从京都车站下车，到今天我还不清楚。也许是因为如果在慢车上逢到查票，便可以逃进洗手间，但如果中间不停的话，就没有充裕的时间，那么就会被发现无票乘车吧。

在历史上使用计策（假使）被认为是禁忌的字眼。但那个时候，用“假使”来设想的活，那么人生就有趣了。

在京都我碰到身穿“丸源”号衣（在衣领和背上印有商号、姓名等的一种外衣）的人，假使那个时候我没有在京都车站下车的话，也许后来就不会从事货运这个行业也未可知。就是说，现在的“佐川捷运”、“佐川捷运的佐川清”也就不会存在。

在京都站虽然平安无事地下了火车、踏上了月台，但我身上只有一张在越后高田车站买的月台票。

怎样才能走出剪票口？正想不出办法的时候，突然，映入我眼帘的就是在圆圈中有一个源字的“丸源”号衣。

我的表兄中有个叫做伊藤芳治的，“丸源”就是他服务的一家从事运输（脚大）业的公司。

我简直象在地狱中遇到菩萨似的，直向那人接近。然后问他：

“你是丸源的人吗？”突然被陌生人所问，他虽然面露诧异的神色，但却很爽直地答道：“是啊！”

“丸源有没有一位叫做伊藤芳治的人？”

我虽然不知道，但事实上表兄的才能被社长所欣赏，而将女儿嫁给他，现在已成为丸源的第二号人物。

“那里有不知道的道理，伊藤芳治是了不起的人物，他怎么了？”

“他是我的表兄。”

“哦！”

那个人看看我的脸，然后以亲切的口吻问道：

“那么你是伊藤芳治的表弟啦，可是，找我有什么事吗？”

我虽然没有告诉他离家出走的事，但却老实地把身上只有月台票而从越后高田来到京都的事情告诉了他，然后又问道：

“请问用月台票有没有什么办法可以走出剪票口？”

“这很难办。可是，你到京都来有什么目的？”

“没有什么特别目的！”

“目的也没有就来到这里吗？”

“不，我是来找工作的。”

“有认识的人在京都吗？”

“没有。”

“那太鲁莽了！”

在那交互问答之间，他似乎已经察觉到，来京都并不是我的目的，找工作才是我的目的。

“如果不是京都也没有关系的话，怎么样，要不要跟我一起去尾道？”

“丸源”的总公司是在广岛县的尾道市，那个人劝我去尾道的“丸源”工作。

就像他所察觉的那样，我在京都下车并非有什么目的。他的劝诱正合我意，于是也就顺水推舟他说：

“那就拜托了！”

同时向他点头行了一个礼。

他替我解决了票的事情，而我就跟他去了尾道。

这是我牛平第一次接触货运工作。如果容许我说一句矫揉造作的话，这是决定佐川清个人史历史性的一刻。

脚夫和便差先生

佐川捷运的座右铭是“细心、小心、关心、诚心”，也就是实践“脚夫精神”的意思。

脚夫（日文称“飞脚”）——如今，对一般人来说是很少听到的名词。

这里匀出几页，将脚夫与“脚夫业”加以说明。根据辞典《广辞林》上的注解：飞脚是江户时代以送信件、金钱及其他物品为业者。“脚夫”，是在江户时代的一种职业名称。

公元 1871 年（明治 4 年），在垂政制度成立的同时，“脚夫”这个职业名称，在制度上已经被取消了。这里要请读者记住，它只是在“制度上”被取消了而已。而它的起源又是在什么时候呢？依照对历史有研究的人的说法，从前虽然没有“脚夫”这个名称，但据说这种职业在 1000 年以前就有了，当时好象称之为“驿马”。

甚至有“由于利用驿马作为通信和运输手段的确立，国家才达成统一”

的说法。

到了镰仓时代（自源赖朝在镰仓开设幕府起至北高时灭亡为止的时期。公元1192~1333年，亦即日本建久3年至元弘3年）京城（京都）与幕府（镰仓）之间逐渐由快马所代替，因为速度提高而迈向机能化，及至江户时代，完成了全国性的“脚夫纲”。

“脚夫”这个名词是到了江户时代才出现的。

由于是封建时代，“脚夫”分为幕府公用的“衔尾脚夫”（驿站间接力传递之脚夫。日文为“继飞脚”）、各诸侯领地承办商人的“诸侯脚夫”（日文为“大名飞脚”）、民间用的“城镇脚夫”（日文为“町飞脚”）。此外还分有“快脚夫”（日文为“早飞脚”，相当现在的特快车、直达车）、“普通脚夫”（日文为“并飞脚”，相当于现在每站都停的普通车）。

到了明治时代，在成为近代国家的同时，脚夫业务为国家所吸收成为“邮政”，于是脚夫业在制度上便被取消了。

因此，如果在官署等公家机关的窗口，被问及“职业是什么？”

假使你回答是“脚夫业”的话，就会被纠正“噢，是运输业啦！”

但是，“脚夫业”虽然在制度上被取消了，不过即使是已进入昭和年代，“丸源”还是堂堂以“脚夫业”的招牌在营业。

脚夫的精神并没有消灭。

为什么脚夫的精神没有被消灭呢？答案很简单，那是因这有需要它的人。

虽然被国家经营的邮政夺去业务，但是经过半世纪之后，脚夫仍旧以民间商业活动力主要支柱，充分地发挥着应有的功能。

那时邮递小包裹还没有办理快递，因此，从寄出到送达为止，需要相当时日，而脚夫却比邮寄快了很多。

此外，如利用铁路邮寄，则寄件人必须一件一件将货件送到车站，而收件人则又必须到车站去领取。而能弥补这种不便的就是脚夫。

脚夫被利用的人亲切地称呼为“便差先生”（日文为“常便さん”）。他们从站到站虽然是靠火车来运输，但从客户的家到车站，以及从车站到客户的家，则都是脚夫自己搬运的，所以省去了客户（货主）很多的劳力和时间以及手续上的种种麻烦。

例如从尾道将货件送往京都时，委托“便差先生”的话，早晨交的货件中午过后就可以送到收件人手中，由于只需火车行程时间加上“便差先生”的行动时间，所以，时间的预定也可以正确地算出，单凭这一点就很受到客户的喜欢。

依照货件，有时“便差先生”也会随着货件搭乘火车，送到收件人手中，所以，贵重的东西利用“便差先生”可以不必担心，特别可靠。

打着“丸源”行号的脚夫以尾道为中心，将其投递网扩到九州、四国、山阳（包括冈山县、广岛县、山口县以及兵库县西部）、近畿（包括京都府、大阪府、三重县、滋贺县、兵库县、奈良县、歌山县）、北陆（包括福井县、石川县、富山县、新潟县）等地区。而其大老板的女婿、浅野丰吉的女儿照子的丈夫就是我的表哥伊藤芳治。

有一天，我从表哥那里听到“丸源”为什么开始经营脚夫业的经过。

浅野丰吉的祖先是岐阜县大垣的出身，但在三重县的铃鹿山顶开设一家店号叫做“丸源浅野屋”的茶店。

“箱根之山天险也。”

如果将歌中也如此唱的箱根视为代表日本东都难行之处的话，那么铃鹿山顶也可说是西部的箱根，那里的交通要冲，也是难行之处。

丸源浅野家的那些人由于每天上山下山，把脚和腰都锻炼得非常健壮，所以毫不在乎。可是行路的商旅都在山脚下叹气说：“唉！现在起可得要爬这险峻的山路啦，真要命！”

有背着东西，东西虽然并不太重，可是带着腰脚软弱的女人和孩子出门的旅客们，几乎都要哭出来。

遇到这些人，丸源浅野家的人都会对他们说：“我来帮你们拿东西吧！”

“不，不用麻烦了！”

说这种话的人一个也没有。都是异口同声他说：

“那么就拜托了”，然后将东西递过去。

知道所帮的人是山顶茶店里的旅客们，一定会到山顶茶店歇脚，在这里花一点钱喝杯茶或吃一点点心。

起初并没有这种打算，可是不久，替越过山顶的旅客背东西却变成了茶店工作的一部分。这就是脚夫业“丸源”的起源。

日本首屈一指的脚夫业“丸源”当初也是这样的。我听到表兄的这番话，起初只是感到有趣而已。

但是，他的这番话里面，对做“买卖”来说，含有某种极为重要的问题。那就是顾客的需要。

国家以作为政府的工作而开创的“火车托运”（铁路货运）是从车站到车站，以有铺设铁路的区间为中心，至于顾客的愿望、要求和顾客的方便，则似乎是属于次要的。因此便成了“把东西拿到车站来”、“到车站来领取东西”的形态。

可是，替在铃鹿山脚下，一面仰望着山顶，一面在想这些东西可怎么办而在发愁、叹息的旅客搬运行李或货物而开始的“丸源”，从头到尾始终都在想顾客所希望的是什么？怎么样才能让顾客高兴？

其差别就在于一个是先考虑自己然后才考虑顾客，一个是任何事情都以顾客的方便为优先考虑。“丸源”的生意能够发展，我想该是理所当然的。

那个时候，我做梦也没有想到自己以后会经营脚夫这个行业。但是，这种用筋骨、流汗从事体力劳动的工作，是很适合我的个性的，而且，能让货主们高兴、满意，使我觉得自己在从事一项对社会有益的工作。这种真实感一再感应到我全身，而使我把后母、学校的事情忘得一干二净，只顾拼命工作。

我在尾道的事，早就料想到表兄一定会写信或打电报来要我回去。可是，却没有想到父亲会突然来到这里，这真是出乎我意料之外，使我惊愕不已。

父亲看到我第一句话便是：

“啊！你长大了！”

这对我来说又是一个意外。

本来，依我的推测，父亲一见面就会破口大骂：

“你这个忤逆不孝的东西！”

要不然就先给我一个巴掌，然后再痛骂一顿。因此，我早就有这种心理准备。

然而，见面时父亲既不发怒，又没有动手殴打，只是说“啊！你长大了”。

而且，声音也不象他平常的铿锵有力，反而变得软弱无力。

父亲所谓的“啊，你长大了”是看出我在这里接受别人的锻炼，大概吃了不少苦头，于是有感而发。这是事后跟父亲交谈中才知道的。

父亲看到我，说我“长大了”，但是我看到父亲，却感觉他变小了。

父亲可以说是一个身材魁梧的人，不只是体格，而且他是名门世家现在的户主，同时还是“百元校长”和受村民崇拜的人，象这样以村‘子里的名士，兼具明治男性骨气的他，若说可以倨傲雄视，也并非夸大其词，所以，父亲一直使我感到一种权威感。

可是，好久没见到的父亲，那种风范和威仪竟一点都没有了。

父亲这种衰退的样子，我认为跟我离家出走的事情，并不是毫无关系的。

我对父亲是有意见的。就我来说，后母哈池和我之间虽然并非亲生关系，但是，她对我所采取的手段是过分残酷而不讲理的。我认为父亲既然身为一家之主，就应该抑止那种妻子的举动和行为才对。

村子里有什么纠纷、争执的时候，父亲经常都是自告奋勇，担任仲裁角色从中调解，并且几乎都能圆满解决。但是，在家中看到我和后母之间的不和，竟装着没有看到似的，所以我觉得父亲太懦弱了。迫使我不得不离家出走的“罪魁”虽然是后母，但视若无睹的父亲，我认为也等于是“帮凶”。在我还没有见到父亲以前，我一直在恨他。

但是，当我看到从前——其实还没有经过多少日子——的风采已经消失殆尽、面色憔悴的父亲时，我的心已经软了下来，如果父亲说“回家！”我打算什么也不说，便跟着父亲回去。

可是，父亲并没有说“回家！”却喃喃自语地冒出了下面一句话。

“已代治已经被征召到海军去了。”

大哥竖二已经分到铁路局。家中制造曲子的事业则由二哥已代治负责。

父亲担任小学校长的公职，没有从事过体力劳动，而且也上了年纪，管理家中的事业已经太勉强了。后母哈池虽然比男人勇敢，但是要指挥儿十名粗壮汉子，就一个女性而言，仍然是过重的担子。

二哥被征召入海军以后，负责指挥制造曲子的人就没有了。所以，父亲才来这里想接我回家。

我看到消瘦的父亲，心软了下来。

“爸爸，一起回板仓村吧！”

我忖度父亲的心意，由我口中提出了这个建议。

领导能力

回到家里，负责指挥制造曲子的任务等着我。

这里必须将公元 1939 年（昭和 14 年）当时制造曲子的工程加以说明。

先将糙米蒸熟置于罨中，然后加入曲种，保持一定的温度使其发酵，当曲种的霉菌扩散到整个米粒上以后即告完成，其工程极为简单。大概采用这种制造工程已经有 100 多年的历史了。

利用农闲时期来我们家从事这种工作的，每年一定都是那些人。

当他们知道我回来以后，都一个传一个他说：

“阿清回来了！”表示欢迎。

因为我给他们的印象不错，也可以说我的人缘很好。

他们的工作报酬是以金钱和米来支付的。有一年沃位派遣帮忙发米的工作。

量米时是将米倾入一升的量具中，堆积如山般尖尖凸出，然后用根棒沿量具口的边缘平扫而过，这就作为一升而发给他们。可是后母却指示我，那个时候只要稍微动一点脑筋就可以以不到一升的米来支付一升，所以让我学会那些要领，而省出些米来。而且还说每一家都是这样做的。与后母相处得不好的我，认为岂可使用这种欺骗手段而加以抗拒，除了照规矩不折不扣地量给他们以外，并且另外还多抓一把米放进去，以表示一点儿心意。

这倒不是站在工人的一边而故意图利于他们，只是为了对后母的反抗，所采取的带孩子气的举动。

可是“阿清是站在我们这一边的”，这样很受工人欢迎和喜爱的我，以当时的实际情形而言，真是羞得恨不得有个地洞可以钻进去。

这是因为过去那一点小事，至今还没有使他们忘记的缘故。

工作人员与报酬（薪金）之间的关系实在是微妙的。我多给他们一把米，丝毫没有让他们多做一点工作的意思，可是，他们却为了要感谢这一点，而非常勤奋地替我们家工作。如果要算的话，他们的付出应该不只是一两把米的代价所能换得的。

由这桩小小的事情，使我深深地感到，人的确是感情的动物。只要多付一点薪水，工作人员一定会以数倍的工作来回报的。吝啬于薪水的老板定会因小失大的，这就成了我的“薪水观”。

“阿清回来了”，他们所欢迎的是，身为佐川家的一员，临时回来帮忙的佐川清。然而，这次回来的佐川清，不是临时来帮忙的，而是要指挥整个制造曲子的工程。年纪虽轻，却是以佐川家目前当家人的职权，代替父亲来执行的佐川清。自忖若不下相当大的决心是无法完成任务的。

于是，我准备担任工作中最辛苦、而又最为严苛的部分。

无论怎么说，把糙米运到窖里的工作最辛苦，不使用任何机械之类的器具，而是将装着米的草袋扛在肩膀上搬运。

所谓一袋米，普通都是4斗装的，可是不知道为什么，做曲子的米则一定是多装一斗，为5斗装的大袋，两袋就是一石，大概这样比较容易计算吧。

纵然如此，白米一斗的重量是14公斤，因此，4斗袋为56公斤，可是若是制曲子的米的话，则一斗的重量是15公斤，那么5斗袋便是75公斤。与白米比较起来，一袋相差19公斤。所以，用肩膀来扛是一件非常吃力的事情。

我的身材固然矮小，但自信力气不会输给任何人，不过担任这种工作，肩膀是苦不堪言的。

然而我虽然年轻，却是领导者，肩膀疼痛无法向别人诉说，只有咬牙拼命忍耐下去。

不久，肩膀习惯了，从米仓将制曲子的米扛到窖里，渐渐已不觉得那么辛苦了。

可是，空手回米仓时却成了问题，因为身体失去了重量感，简直就好像在云上行走似的，整个身体轻飘飘地摇晃不定。

手臂僵直刺痛，夜里即使躺在被窝中还是剧痛不已。我虽然没有发出哀鸣、喊叫吃不消，可是我的奋力坚持，大家都看在眼里。

“佐川家的少爷阿清都在那样奋力工作，我们也非要奋力工作不

可……”于是工人们也加倍拼命工作了。

在上位的人必须发挥领导能力。我年纪很轻，只因为碰巧生为佐川家的儿子而轮到沃鸣须担任领导者的工作，我绝对没有准备站在别人上面的意思。只是既然被称之为领导者，就得担任比任何人要来得辛苦的工作，而稳稳任何人要来得热心，还要做得更好才行。

可是，当他们看到这一切，就在想“我们也不得输给阿清，该奋力工作才行”。在这样的决心下，工人们开始卖命地替佐川家工作了。

那时候我体会到，能比别人多做工作才是领导能力。

这时，从战时曾经是海军士兵学校的某位学生口中听到下面的一番话，因为跟我在海军士兵学校的训练相比，也是相当严厉的。

一天的训练课程完毕，在晚餐后，各自到自修室自修，自修完毕后便是一天中最快乐就寝时间。

可是，有时候教官忽然突如其来地下令：

“大练兵场几圈！”

教官的命令是不可以违抗的。学生们很快地便到大练兵场排队。要跑几圈，必须依照教官的命令跑完。

身体已经累得精疲力竭的学生，如果看到教官虽然下了口令，但双手又在背后，只是在那里观看的话，一定也会发牢骚，在背后喃喃着：

“自己什么也不做，光是让别人这样辛苦！”

可是，教官却跟学生一起，而且还跑在圆圈最远一端的外圈，也就是说在距离上教官比学生多跑。这样一来即使想发牢骚也发不出来。

海军士兵学校的学生毕业后即担任下士，必须站在兵卒之中指挥他们。

“教官自己以身作则的身教，使我们知道所谓领导能力究竟是什么。”他向我追述往事他说。

我甚表同感地深深点头。下命令的人不是领导人，担任最辛苦、最苛严的工作，在团体中最勤奋工作的人，才是领导人。

我在工作中学到的东西实在很多。其中也有象下面那样别人很不容易学来的玩意儿。

扛着 75 公斤重的米袋，从米仓到地窖里，每天要跑好几趟。不久，我体会到，为了尽量减少体力消耗，应该要多多研究背起、卸下的技巧——这比单纯扛在肩上时还重要。

由于这是来自实践体验上的灵机，所以很难以文章来表示。但腰部的使力要领，以上身象利用杠杆（千斤顶）般地扛起方法——这些都是一如前面所说的来自亲身的体验。

将三包米袋排列在地上，站在上面，并将两脚踏在两侧的米袋上，再以此姿势将中间的米袋抽拔出来予以举起。这就是所谓米袋的“拔牛旁”。

米袋是用稻草编起来的。稻草在多雪的地方冬天用来编织雪地用的草鞋，这就是利用它优异的摩擦性，以防止在雪地行走时滑跤。

因此，那稻草袋与稻草袋紧贴在一起，而且人的体重又压住两侧的稻草袋，如果将中间的一袋拔出，即使制曲子了十几年的老手都设法办到。但在庙会叫座的比赛节目中，17岁的我却巧妙地办到了，博得大家热烈喝彩。

这些玩意儿后来却对我有非常大的用处，不用说这是我当初万万没有料想到的。

第二次离家出走

从尾道回到板仓村老家的我，在整个做曲子季节中奋力工作。但是，做曲子的工作结束后，我又离家出走了。

那并不是我喜欢离开家庭，这次也是被后母逼得不得不离家出走。

跟着父亲回到家里时候，我想和后母和解在家里安顿下来。

心想只要说声“对不起”，陪个不是，也许就可以和解了。可是，当她一看到我，就很不高兴地把脸转了过去，因此使我失去了向她打招呼的机会。

后母认为半途退学而离家出走的我是“做出丢人的事情，不讨人喜欢的人”，而一直怀恨在心。

不知道是谁说的，与人接触时，当作在照镜子，这边如果微笑，那么对方也会象镜子中的自己那样回以微笑，相反的，如果你皱起眉头，对方也会皱眉相对。

还有，一个人吵不起架来，这些都是至理名言。

我和后母如果有一方稍有点修养的话，就不会那样发生冲突的，可是，两个都是非常顽固、别扭的人。

是你不好，准会先向你道歉？两个人都那样想，于是把憎恶的火花点燃了。

在制曲子的季节中，后母跟以前一样待我，展开视若无睹的作战，我因为工作很忙，对那些事情毫不介意。可是当制曲子的工作一结束，后母即变更为粮秣作战时，我不得不叫骂一声“混帐！”

她没有把我当作是“佐川家的儿子”，而是当作制曲子季节里必要的劳力。在做工的时候给饭吃，在没有工作可做的时候不给饭吃，用这样的方法来对待我，我实在没有再甘心待下去的道理。

父亲的面容虽然在我的脑海中瞬息掠过，可是，我已决心不再回到这个家里来了，于是面露恶劣的态度，断然第二次离家出走。

去的地方是尾道。最初离家出走的时候是去尾道，可是这一次却是回尾道。这种心情比较依。

“把骨头埋葬在尾道吧！”我以这种想不开，而又严肃的心情乘上了车子。

以伊藤芳治为首的所有尾道丸源的人，对于我这个重新回来的人，给予温暖和欢迎。这种厚情一定要报答，于是我在工作上比以前更加卖力。

第一次和第二次的决心程度也不同。第一次来到这里工作虽然也没有偷过懒，但只不过是“是的，是的。好的，好的”照吩咐忠实地实行而已。可是，这一次不一样，由于是准备把骨头埋在这里，所以不仅是照吩咐去做，并对工作动脑筋去研究，当作自己的工作去把它完成。

同样一桩事情，如果把它当作是自己的工作做起来也起劲，觉得有干劲、有意义。连过去没有注意到的事情也注意到了。

“丸源”的业务，不是现在所称的“宅配便”（通常是以一般家庭的文件和小包裹为主，无论取件和送件均服务到家。最近服务项目和服务对象都已扩大，象高尔夫球具，生鲜物品等也在办理，而且速度更快，其主要运输工具为卡车，但近来因业务需要，许多公司都备有货柜车和冷藏车），而是以商人为对象的商业运输。有一次曾经发生了这么一件事：

那是一件从批发店将货品运到零售店的工作，东西相当我把货品送到

后，走出了那家零售店。不经意地回头一看，那家店的老板娘似乎要把该货品搬到别的地方去，涨红了脸，正要把货品举起来。

我立即折回过去问道：

“要搬到什么地方去？”

我送过去的货品是那家零售店要销售的东西。但却因为该货品还没有到可以销售的季节，暂时要放在后面存起来。老板娘这样告诉我。

我向她表示道歉他说：“请原谅我的办事不周到”，然后把货品搬到老板娘指定的地方。

对力气小的老板娘来说那也许太勉强，可是对力大无穷的我来说，则是一件一点儿也不费力的事情。可是老板娘却一再向我说：“谢谢！谢谢！”说得我真有一点不好意思起来。

自从有了这件事情以后，每逢将货送到，在还没安放以前，一定先问一声：

“要放在哪里？”

请顾客告知放置的地方，然后将货品安放到那里。

作为一个搬运人，这是理所当然的。然而，有时一个小小的当然，却能使顾客十分高兴。

其中还有这样一件事：

那是把用绳子捆起来的货物运到仓库的时候，那家店里的少年店员，拿着扫帚在扫散乱的绳屑，准备把它集中起来丢出去。那应该是我的工作。

“对不起。”

说着沃母从少年店员的手中，抢夺似地把扫帚拿来，将附近打扫的一干二净。

从此以后，当我把货品搬进去以后，必然要查看一下，有没有绳屑等散落在地上，如果有碎屑等散落在地上，就去借把扫帚清扫一下，集中起来丢出去。

这照我的说法也是理所当然的，可是顾客们都很称赞。

“年纪轻轻的真令人钦佩！”

非但如此，甚至渐渐地有人特别指名要我送。

“第二乙种” 幸运

四国（本州的近畿，中国与九州之间的岛，辖德岛、香山、爱媛、高知四县）的高松（香川县县治所在地），丸源陷入极度的业绩不振。于是，高松方面向尾道的伊藤芳治紧急求援，希望立即能派一个干员前来。以改善经营的困境。

伊藤芳治却指定我去完成这项重大的任务。

当时我才 17 岁。要是一般人的话，都会以年轻和经验不够而加以婉辞，但我偏基于热情，失去了冷静。

当伊藤芳治说“只有你能担当这个大任”时，我就抱着“士为知己者死”的决心，同时并自我期望“必须不负期待，好好地干一番”，而踊跃地前往高松赴任。

到了高松以后，沃伍访所有的货主。业绩不振的理由，是因为过公有两家货运业，而其中的一家倒闭变成了只剩下高松丸源一家的缘故。

以往只有高松丸源一家，却因为出现了竞争对手，两家开始互相竞争。那时高松丸源对交货期限等的约定非常遵守，服务也很好。可是当另一家店倒闭而没有了竞争对手的时候，就认为不去拉生意也会上门，而开始疏忽大意，不积极地去拉生意。过去不曾有过的延误交货期限如今也常常发生，因此失去了生意机会，以致逐渐出现亏损。

于是一些货主不再委托高松丸源送货，对高松丸源的人不加理睬，特地去罩勿的业者来运，或自己去运，因此托运货物预定车班的货主剧减。

我向货主们发誓“以后绝对不会再有那种事情发生”，同时督促高松丸源的工作人员，为了取回顾客的信赖，至少必须严守交货的期限。

所幸工作人员都能了解我的用意，虽然有一个时期曾经到达危险的状态，可是目前已经脱离了危机。

从这个经验中使我发觉到，对一个生意人而言，最可怕的并不是与同业之间的竞争，而是在竞争胜利后处于优势时所产生的疏忽大意，它来自骄矜，也应了骄者必败的道理。

就这样，我没有辜负伊藤芳治的期待，在工作方面总算有了成果，可是又遭遇到不得不返回已决心不再回去的板仓村的命运。

我住宿在高松丸源公司宿舍里，虽然担任指挥，可是有一天一位身穿镶有耀眼金边制服的人来找我，原来是叔父山岸丰治。他担任“国铁高松机关区的区长”（国营铁路高松机务段段长）。

叔父说出出乎我意料之外的话。

“你父亲来到高松了”

“现在在我的官舍里，去跟他见见面。”

不容我置可否，叔父就象逮捕犯人似地把我带到他的官舍。

在那里看到的父亲，在感觉上似乎比我这次离家前更为消瘦了。

我心想，大概快要到板仓村开始做曲子的时候了吧，所以他才来接我回去的。这一次再不会上当了，我在父亲还没有开口以前就决心顽抗不予接受。

可是，父亲什么也没有说，父子两人就像仇人似地，互相瞪着眼睛不说一句话。丰治的妻子——叔母看到这里尴尬的场面，开口向我们劝说：

“天气很好，何不到栗林公园去走走？”

由于沉闷得几乎要透不过气来，所以，我开口向父亲说：

“栗林公园我也还没有去过，一起去吧！”

同时站起来。

这时丰治对妻子使了一个眼色。

丰治猜想我们父子之间一定有什么问题，也许认为只让我们父子两人出去会发生危险吧。

了解丈夫意思的叔母说：

“我来为两位做向导吧。”

于是三人一起来到栗林公园。

被赞誉为日本三名园之一的栗林公园，好像颇能使父亲心旷神怡。有时凝视“庭石”（装饰庭院的雅石），不禁发生赞叹声，有时看到树型美好的松树，便伫立其下，久久不想离去。

父亲和我之间的感情本来就不坏，那时我看到心情愉快的父亲，认为多亏叔父和叔母使我能扮演一次孝顺的儿子，我也十分高兴。

为了留念，叔母将她带来的照相机，替父亲和我拍了一张照片。可是这

却是引起了大骚动的祸根。

父亲回到板仓村，大概经过了半个月后的某一天，叔母跑来问我：

“阿清！你爸和你妈曾经大吵了一场，你知道不知道？”

我什么也不知道，所以一边摇头一边说：

“不晓得。”

“据来自板仓村的人说……”叔母说完上面一句开场白后，接着就告诉了我下面一段话。

叔母把在栗林公园替父亲和我合照的一张照片寄给父亲，可是却被后母看到了。

我以为父亲之所以来高松是受后母的差遣，要我回去帮忙做曲子的。但那竟然是一场误解，其实父亲只是为了想要来看看我，所以瞒着后母作了那次高松之行，没有想到却为了那张相片被后母给拆穿了。

“你为什么瞒着我去会阿清？”

相片就是铁证，于是父亲被后母狠狠责备了一顿。为人师表、模范的校长夫妇吵架，在缺少话题的农村，正好提供大家茶余饭后最佳的谈论资料。

“我认为对你爸爸做了一件抱歉的事。”

寄相片给父亲的叔母这样说。

而我自己则因误解父亲来高松的目的而感到很对不起他。“回板仓去吧！”我心里这样想。做曲子应该是需要我的。我想用回去帮忙这件事，作为对父亲误解的一种谢罪。

所幸高松丸源的业绩已经恢复到就是没有我也已经没有关系的状态了。

我首先回到尾道，获得伊藤芳治的谅解后，返回板仓村。

父亲对回家帮忙做曲子的我，非常高兴地欢迎。关于照片的事情什么也没有说，我也没有提起那件事。

后母对我依然视若无睹，我也觉得那样反而舒服。

指挥制曲子，我已经习惯了。什么问题也没有发生，平安地过完了制曲子的季节。就像在等待这一天来临似的，后母又开始对我发动粮秣攻击。

可是这二次没有表示受不了。因为公元1937年（昭和12年）7月7日在芦沟桥所引发的中日战争日益扩大，而日、德、意三国缔结军事同盟，整个地球被世界大战的紧张气氛所包围，板仓村也没有例外，男人被送上战场，男性人手少了很多，连走在路上也很少能碰到青壮年的男人。

如果是承平时期，“佐川先生家的少爷”出去工作，就会遭人议论，但现在大家已经没有那种多余的时间去说别人的闲话了。

制曲子的工作完了以后，我就大摇大摆出门去当收入高的搬运工人，自从男性人手不足以后，工作到处都是。

也不必看那讨厌的后母脸色。公元1941年（昭和16年）和1942年（昭和17年）我是在故乡新潟渡过的。

战前的日本是“国民皆兵”，男性满20岁就有接受征兵检查（体格检查）的义务，合格就要服兵役，兵役是国民最大的义务。

我也在满20岁那年的春天在新潟县接受征兵检查。虽然我身材比较矮，但是我的体格却十分健壮，人家都说我这种身材就是打也打不死的，因此谁都认为我一定是“甲种体格”。可是没有想到我竟被制定为“第二乙种”（第二种乙种体格），而落选于征兵体检。

为什么沃位征兵体检所淘汰呢？

要知道原因必须追溯到我小学三年级的时候。

小时候我是一个反抗意识很强，又不听话的孩子，虽不欺负弱者，但一看到在欺负弱者的人，不管他是上级生也好，打架很厉害的人也好，绝不会置之不顾，而冲过去救护被欺负的人。

再一次，上级生五六个联合起来欺负和我同年级的学生，“干什么？”说着，沃母冲上前去。

我身体非常敏捷，也很会打架，如果是一对一，从来就没有输给任何人过，但这次的那些对手也是很敏捷、很会打架的，而这边只有我一个，在寡不敌众的情况下，虽然救了朋友，但自己却被打得爬不起来，弄得狼狈不堪，自从那一次耳朵的鼓膜被打破以后，右耳就失聪了，因此，虽然身体其他的部位毫无缺失，但却被判定为“第二乙种，’（不合格）。

公元1941年（昭和16年）12月8日，日本视美国、英国等列强为对手，发动了无止息的战争，那就是所谓太平洋战争的爆发。

以后一直到公元1945年（昭和20年）8月15日的战争结束为止，日本一再反复鲜血淋漓、不顾死活地残酷战争。

国上的三分之一因美国军机连日的空袭而化为焦土。有兵役义务的男性可以说几乎全部被送往战场，阵亡者更是不计其数。

战争即将结束之前出征的士兵人数，还没有被装进“白木箱”（内装死者骨火罐不涂颜色的木盒）的所谓“无音凯旋”的比不上阵亡人数。我是公元1924年（大正13年）出生的。如果说和我差不多年纪的男人几乎都阵亡了，这决不是言过其实的话。倘若我不是“第二乙种”的话，第一个就会被征去当兵，而且一定会死于战场。

我之所以未被征去当兵，是因为在征兵体检时被判定为“第二乙种”的缘故，而基本原因是我在小学三年级的时候，被上级生乱打而造成耳膜的破裂。

如果说没有战死而保全了性命是幸运的话，对过去在大战中失去宝贵生命的人实在是非常过意不去的，然而假使能够原谅我把死视为不幸、把活着视为幸运的这种单纯想法的话，那么我在小学时耳膜被打破的不幸、可以说是把我从后来战死的不幸中给救了出来。

这里，我又想起了“被虐待的孩子”的事。

我不是一个擅长说教的人，对于漫长的人生更不知什么是幸运。

在被后母那样虐待的时候，在耳膜被打破而右耳听不见的时候，我虽然曾经烦恼过、痛苦过，但我从来没有想去寻死。

“死了还会开花吗？”

因为活着才有美酒可喝，才可以尽量做想要做的事，由于耳膜破裂才没有战死，保全了性命；因为后母的虐待，而使我成长为多少知道一点人情的人。

我虽然除了比别人多做几倍的工作以外，并没有什么地方值得年轻人学习。但我那不为一点点事而屈服的个性，无论如何学不到。对于现在处于某种困境中的人，希望你们能坚强地活下去，我打从心底为你们祈祷。

以“第二乙种”在征兵体检被淘汰的，并非完全没有当兵的经验。

在紧张的时局下战争愈来愈激烈，由于军队数量的不足，所以连“第二乙种”到最下面的“丙种”（丙种体格的役男）也要立刻加以训练成为速成的兵士，因此军方颁布教育召集令。我也被选中了。

我是在神川奈县横须贺接到教育召集令的。至于我为什么在横须贺？那是因为我和后母又发生了大冲突，所以我又离家出走了。

由于自己老是这样，于是就连尾道也不好意思回去了。沃母到了任何亲戚关系也没有的横须贺一家大众食堂去工作。在这里我接到所谓教育召集令。

我依照命令到新潟县新发出的步兵联队报到入伍，在那里接受速成式的训练，然后被送到北朝鲜（北韩）一处叫做会宁的地方。

虽然接受了三天的教育，却尝尽了无法用言语来形容的痛苦。为了要打赢这场战争就必须要有坚强的军队，基于这种目的，所以怎样严厉的训练我都忍受。然而在战败气氛很浓的前线，军中的纪律乱到极点，陷于自暴自弃的教育班长，总是拿我们当出气筒，为了发泄他们积压在心中的愤恨和郁闷而动不动就大声怒吼：

“要好好来锻炼锻炼你们！”

“这样怎么可以称为皇军士兵！”

教育班长还任意拳打脚踢。那种粗暴和野蛮的举动，简直就像疯子一般，但这是一个必须绝对服从上级命令、属于阶级社会的军队，连我这个脾气暴躁的人，也只好无可奈何地咬紧牙关忍耐下去。

我在这里得到很大的教训，那就是一个失去纪律的团体的惨状。

日本战败了，但在此以前，我所接受教育训练的会宁部队，其内部已经因纪律和秩序的紊乱而崩溃了。

有目的，为了达成此一目的而有共识、有一致团结奋斗的意愿时，任凭上级对下面的训练和教育如何严厉都会被接受的，似是如果失去了目的的话，那就是已经没有纪律的乌合之众。这是被假借教育，为国尽忠等美名的教育班长那种可以说是“私刑”（lynch）般折磨的我所深深感到的。

我把“公司”看作当时的“军队”，严厉地责成自己要不时自我警惕，现在“有没有失去目的？”有没有保持纪律？”“有没有上级人员假借‘为了公司’的美名在胡乱地虐待或苛刻驱使下面的人？”

因为如果犯了前述的其中任何一项，那么那个公司就已经不值得称之为公司。

疯狂的教育召集完毕被送回内地（日本之国后）的我。在新潟只接受三个月的船员训练成为船员，然后被采用为 7000 吨的运输轮“罗新丸”上的甲板员。

本来，这条船是属于名叫“大连船舶公司”的民营轮船公司的商号，可是由于战争恶化而被军方征用为陆军“晓部队”的用船，往返于新潟与韩国的罗津之间，去时是战运部队。

回程则装运黄豆等食粮。

公元 1945 年（昭和 20 年）8 月，虽然战争即将结束，似一般人根本无从知道，都以为“神风”在吹，最后日本一定会战胜的，所以大家都在这种祖国必胜的信念下苦苦地支撑着。我则被派担任“罗新丸”的船员。

那个时候是只要船一出港，能不能活着踏上故乡的土地谁也无法预料的紧张局势。启航的前夜，我心中自忖着，也许今天晚上是我今生今世最后一餐酒也未可知，所以略带着感伤的心情前往专门做夜间生意的餐饮卫生去。

沃尉来就不是讨厌酒的人。一杯两杯，两杯三杯，终于喝得太多了。看

了看表，才发觉糟了，当我赶到码头时，船已经开了。

身为一个船员，做出象赶不上启航时间这种事情，是没有申辩理由的重大失职行为。而且又不是一般的船，是在军方的监督下担任运兵工作的船，这就不是随便可以了结的，沃位打得几乎连腰和脚都伸不直，好不容易在被严令赶往下一个停靠的港口“伏木港”上船后才被释放。

这次可不能再赶不上时间了，于是我匆匆地赶到“伏木港”，可是却比“罗新丸”早到了3个小时。然而这又使我犯下了第二次的过失。当我走过小酒店的门前时，心想时间还早得很。何不来喝一杯，肚了里的酒虫似乎在这样地告诉我。

我不会傻得同样的过失会去犯第二次的，反正在船到港以前，必须要在什么地方消磨这段时间，何不在这里来这么一杯，于是我钻进了小酒馆的垂绳门帘。

最初我一面留意时间，一面啜着酒，但不久我又象往常一样壮起胆子来，管它什么时间不时间，枪炮弹子弹尽管来。于是只顾一杯又一杯地朝肚子里灌。不知道什么时候又醉得一塌糊涂了。而当我发觉的时候，日子已经变了。

运输轮“罗新丸”在“伏木港”丢下了原来预定上船的甲板员佐川清启锚出港。它就在我在小酒馆喝得酩酊大醉、沉沉大睡的时候，破浪向西北方驶去。但却在航行途中被美军潜水艇发现，一发鱼雷就使“罗新丸”葬身海底了。

我虽然十分了解把“如果”用在历史上是忌讳的，可是我在这里又不得不使用“如果”这个字眼。

如果在新潟或者是在伏木港我上了“罗新丸”，那么佐川清这个人现在就不会活在这个世界上，如果战争再延续一些日子，没有能登上“罗新丸”的我，一定会被视同“临阵脱逃”而移送军法审判的。其结果依照当时的局势即使被处“枪毙”的死刑也一点不觉奇怪。

但是，就在“罗新丸”遇难的不久，日本战败了，军队被解除武装，已经失去了将我移送军法处置的权力，即使有，也没有能力去找寻找这一个人，而把我送去审判了。

个管怎样，总之，喝酒喝得酩酊大醉，竟然忘记了自己所负的重大使命，而没有能赶上船的我，其失职之罪，因战争的结束也就这样不了了之了。

我决不是命运论者，也不是迷信的人，可是像这样两度的偶然，纵令是“天衣无缝”我也不得不陷入沉思，而向自己发问，到底是怎么一回事？

我不容许把这些只看成是自己的命好，或者是运气好。我没有死得掉的那种想法，渐渐变成是他们让我活下去的。

我想，我的生命之所以得以延续，是因为许许多多同一代人的不幸，以及祖国战争失败的大不幸所换来的。

既然如此，那么这条性命，已经不只是属于我了，从今以后不容许我游手好闲、浑浑噩噩地活下去，假使不替这个社会做点有用的事，实在对不起“他们”。我一直这样深深铭记在心中。

第二章 青春的彷徨

栗和田组

对日本来说，吃败仗可以说是有史以来第一次遭遇到的事情。因此，引起了各阶各层的极大变动。佐川家也在农地改革的政策下，丧失了江户时代（亦称德川时代）以来地主的地位和资产。

这件事对我来说，与其说是不幸，毋宁说是一种幸运。这倒不是死不服输的说词，而是因为以往沃位佐川这个姓连累，一直无法做自己想做的事。

也许说得太不妥当，但如今我确实有一种好不容易才从符咒的束缚下解放出来的感觉。

比起坐在办公桌前工作，我适合于从事体力劳动的工作，况且我也喜欢这种工作。过去，从事体力劳动不是“佐川家少爷”该做的工作，所以不得不有所忌惮地瞒着家人、邻居和亲戚悄悄地出外工作，那种沉重的“家累”现在已经没有了，如今我可以不必顾忌任何人，尽可大摇大摆地从事自己所喜好的体力劳动。我为了这种日子的来临而高兴。

于是我就投身于板仓村一家从事土木工程包工的“栗和田组”，在他们的工地担任土木工。

我之所以要做土木工，是有我的一套理由的，因为日本的都市，在战争末期，全都遭受美军不分昼夜的空袭，几乎都已化为灰烬。

往后必定要加以重建、复兴。这样很快地就会需要大量的木匠和土木工。

木匠必须从学徒开始，从最初的手艺，到出师可以独挡一面为止，需要一段很久的日子。可是，土木工只要力气大、运动神经发达、平衡感优异，在短时间内就可以学会，所以我选择了土木工。

适合于从事土木工的直觉并没有错，而扛过5斗米的经验也对我大有帮助，12片捆成一捆的木板，很轻松地便扛了起来，同时还能在高空轻巧地搬运。

“这次来的那个家伙可真有一手”——大家议论纷纷，直朝我瞪眼。因为除了老练的土木工之外，一般人所不容易做到的危险工作我都做得到。

我也从做曲子的指挥，以及丸源时代的经验中，知道了“安排”在实际作业程序上的重要性。

有不少人很卖力工作，可是却不善于事先在程序上作安排，因此程序安排的工作就落到我身上来了。能做工作安排的人，就能负责工作的进行，不久，我也就顺理成章地掌握了整个作业。

没有几天我就被提升为“助理”，担任指挥工人的工作。

我之所以被重用还有另外的理由，即是在旧时的社会里，时代的巨轮还是一直在朝前推的，单凭从老板、师傅等老一辈那里所学来的那一套去做，渐渐地已经不足以应付了。

举一个例子来说，没有多久，机械的威力也伸展到建设、土木界来了，到了人类已经变得弱小的时代，此时，栗和田组也不得不顺应时代的趋势，渐渐引进机械来适应新工法。

处于这种潮流之下，光凭经验来做事的人，只有手足无措了。可是，我虽没有经验，却能顺利地适应。因此，每逢有什么新的、或者是不容易解决的问题都变成了“让佐川清去做吧”。

我对栗和田组来说（由我自己嘴里说出来虽然不免有自命不凡之嫌），已经成了不可缺少的人，当然，这也是承蒙老板栗和田新一的眷爱，可是万万没有想到却因此而发展成为这么不可思议的情态。

有一天，沃位邀请到老板的家里。

“多亏你不辞辛苦地全力以赴，感谢！感谢！”

我接受老板对我的款待和慰劳。

老板有位千金，名叫美代子。

“怎么样，做美代子的夫婿，好不好？”

听到老板突然说出这么一句话，确实使我吓了一跳。

做老板的千金的夫婿，等于是要我将来继承栗和田组的事业。

对我来说，这虽然是一项殊荣，但我却又不能这么回答：“那么就恭敬不如从命了。”

我倒并不是不愿做栗和田组的继承人，也不是讨厌美代子。我非常感谢老板的照顾和宠爱，当然美代子也是一位很好的女性，可是我个人的确有不能答应的理由。

事实上，那个时候我已经有“要结婚的话就跟这位小姐”——心中早已决定了的女性。

那是与板仓村隔着一条叫做“关川”的小河大概一里的地方，三乡村一个佃农家的女儿，名字叫做笹川幸惠。父母早逝，弟弟妹妹连同自己一共7人。因她是老大，所以在排行老二的弟弟还没有从军中退伍以前，她决心要负起全家的责任。她以一个弱女子的双手，守着一点水田，处理着一家的生计。

她虽然做着田里的粗活，可是皮肤却非常白，在乡村里是有名的大美人。然而，沃位幸惠所吸引的倒不是她的姿色，而是她的责任感和勇气，以及那份坚持到底的精神。因为我第一次见到幸惠就是她在田里工作的时候。

这些暂且不说。当老板对我说要我娶他女儿的时候，我应该立刻坦白说出幸惠的事情，但我却没有说，因此我失去了老老实实说出我跟幸惠事情的机会，到今天我还在反省，那个时候处理这件事真不像是一个男子汉大丈夫。

老板还没有向我提出要我当他的女婿以前，就把我看成女婿，当作家族中的一员来看待。单从他把保险箱钥匙让沃危管这件事上就可以看得出来，如果没有获得相当的信赖，这是绝无可能的。

对于那样信赖我的老板，而巨又是那么令人感激的提议，要拒绝实在是一件痛苦万分的事。可是我却又无法忘记幸惠。

我在十分紊乱的心情下，任由时间流逝。

使优柔寡断的我下了决心的是幸惠。

幸惠的弟弟复员回来了。我和幸惠曾经约定，一旦弟弟回来，家里有人维持生计、照顾弟妹的时候就结婚。

尽管如此，可是幸惠却突然从我的面前消失了，“究竟到什么地方去了？”我跑到她家去打听，可是她连家人也没有告诉去处。

“糟了”，我后悔那时候为什么没有早一点坦白地告诉她我心中的决定。因为我深深了解失踪的幸惠的心情。

幸惠是比我更墨守老派作风的女性。

弟弟复员回来没有多久，有一天她突然孤寂地对我说：“听说，有家世很好的人家来向你提亲，是不是？”

我立刻明白她所说的就是老板千金。

乡下的那种小地方，就是我不说出去，她也会从别人口中听到。其实当时我应该肯定他说，虽然曾经有那么一回事，可是我要娶的是你，然而我却没有那么说，只回答：“不清楚。”我假装不知道地把话题避开。

不高明的伪装反而使幸惠感觉到传闻是事实。“有我在的话他就不能跟好人家的千金结婚，为了他的幸福沃鸣须离开这里。”——幸惠一定是抱着这种想法而在大家面前消失了，我的推测后来证实并没有错。

我后悔，一切都怪我犹豫不决、不干脆的态度，同时我也决定离开栗和田组。

因为，自从幸惠失踪了以后，我才发觉到我是打从心底深深爱着她，在这种心情下，我如果继续留在栗和田组，不管是对老板或是对他的千金美代子小姐，都变成了一种背信的行为。

我把保险箱的钥匙悄悄地送还给老板，然后趁黑夜离开了栗和田组。袋子里一文不名，除了穿在身上的衣服之外没有携带任何东西。

那个月的薪水我还没有领。当然，我要是申请的话当然可以拿到，辞去“组”里的工作，那是与老板之间的事情，可以不关乎私事的，所以我应该可以领到相当于一般公司的遣散费的，但这个我也没有要，那是因为我栗和田组不只是一个成员而已。

老板把我当作是他家族的一员，甚至还将保险箱的钥匙交给沃危管。

虽然拥有这样的信赖，但我又为他们做了什么？似乎什么也没做就擅自离去了。

这是因为我身无长物，光着身子来到这里毛遂自荐，请求收留的，所以想自己去加以区别的缘故。

这些道理也许不容易理解，但是我以为要信赖就要 100%的信赖，而且回报也要 100%。这是我一贯的信念，也是我的骨气。

常常有标榜家族主义（把公司里所有的成员都当作是家族的一员，而将公司视为一个大家族的主义）的经营者。我认为他是另有企图才把家庭主义挂在嘴巴上的，真是岂有此理。

放弃了栗和田组家族身分的我，对自己的惩罚是赤手空拳，不带分文地出走。

我想去寻找幸惠，但却不知道她的去向。

我一面祈祷着能跟幸惠再见面，一面必须找一个可以糊口的工作，于是我跑到东京都立川市，寄身于设在车站前的池田组工地。这是公元 1948 年（昭和 23 年）的事。

在此以前，我所走过来的路虽也不是那么平平坦坦，不过从那天起，却开始了我自己波涛万丈的战后史。

独 立

在板仓村栗和田组担任过助理工作的我，在池田组虽然是新来的人，但很快地便崭露头角，两个月后，老板便经常“佐川”、“佐川”地找我去商量一些事情。

池田组虽然是承包占领军方面的土木工程，但工作却多得不得了，最伤脑筋的是人手，因此常有因人手不足而必须放弃好不容易到手的好工程。

有一次，“你来一下好不好？”老板把我叫过去，他一边抱着头一边向我说，“有没有什么办法？”

“您是指什么？”

“人手啊！”

“人手？”

因为老板突然接到来自占领军方面限期完工的一笔大工程，对方也一再拜托无论如何要池田组承包，而老板也希望能包下这笔工程，奈何没有人手，所以才在那里抱着头。

我一边听着老板说话，一边想起了我在板仓村做孩子王时几个伙伴的面孔，同时刚好这个时候刚过了制曲子的季节，而到我家里来做季节性工作的工人，现在也应该有空闲才对。

立川有堆积如山的工作可以做，但是缺人；相反的新泻有人手，可是工作却没有那么多。我想，如果这个供需能平衡，就可以报答老板对我的信赖。

“我有一点构想，请给我两三天的时间。”

于是我立刻奔回板仓村。

当我向他们说出我的来意，大家“我也去”、“我也去”，马上就招集到 75 个人。

我把这个消息用电报告诉了老板，于是老板便接下了占领军的工程，等待我们回去。

成了 75 个人的领导者的我，将那批工程提早在限期以前完成了。

工程完工后，为了感谢和慰劳大家的辛苦，摆设酒宴。

“多亏大家的帮忙，辛苦了。”

我向大贾霁示了衷心的感谢，席上不知是谁开口说：

“以后还想再跟老哥一起工作。”

于是，

“我也想跟老哥一起工作！”

所有的人都异口同声地表示赞同。

工地上工作是一件工程完工以后，就要各奔东西，再到别的工地上工作。75 个人全部一起留在池田组工作是没有办法的。

他们的意思是劝我独立，当我把这个意愿告诉老板时。

“你这个人不是永远跟在别人后面走的人。”

他欣然地应允了我的独立。

“佐川组”就这样在公元 1948 年（昭和 23 年）诞生了。

当时我才 26 岁。

在板仓村的家里我曾担任制曲子的指挥工作，在高松丸源我出掌为了恢复业绩的经营任务，在栗和田组担任助理，但这些都是被雇用的身分。而正式拥有“自己的公司”，却是从这个时候开始的。

当决定社员（工人）的工资时，沃母厉行一向坚持的信念，那就是将工资定为一般“行市”的两倍。

所谓两倍，这个数字的本身，并没有特别值得提出来的价值。但这是任何人看了都会觉得很高的工资，而这个数字照我的算法是相当于一般工资的两倍。如果可能的话我倒很乐意付给 3 倍甚至 4 倍。不过也不能一开始就抱着那么高的希望，所以才定在两倍。

我对工资的看法是，他们一定能做到适称于自己工资的工作。不，我更

确信，他们所做的比所拿的还多。那是在指挥做曲子、以及在尾道丸源和栗和田组，从我的经验中印证到的。

前面已经说过，我虽然年纪很轻，们却担任发放到我家来做曲子的那些工人的“日薪”，不过那不是现金而是米。

那时，后母认为必须要在量米的方法上多用一点脑筋，她教我如何在分量上动手脚作弊。她还说别家都在这么做，所以命令我也要在发放米时作弊。

跟后母的关系搞得很不好的我，倒并不是为了工人着想，而纯粹是对后母的一种叛逆行为，我不但没有作弊少发，相反地还多发给他们。

我虽然没有想借多发给他们一点米，而希望他们做到比这一点代价更多的工作的企图，可是大伙儿都说：

“阿清大方，我们必须要为阿清加倍努力工作。”他们那么善意地传说着。

在成绩数字上可以看出的确是提高了我多付了一点米的数倍，不，甚至数十倍的工作效率。

当沃位高松丸源的老板叫过去“高松丸源托付你了”，听到这句话以后，我真是以粉身碎骨在所不惜的心情拼命工作。在栗和田组被提升为助理时也是如此，而当老板把保险箱的钥匙交给沃危管时，我觉得为了这个老板，自己连性命都可以不要。

要钱，人类是为了生活而工作，这也是一种真理。但是我总觉得一定还有什么是我们更更需要的。

所谓“人”（我总认为我就是个典型），就是如果觉得被对方所期待，我就要做出更高于其所期待。

工资表示对对方的“信赖度”和“期待度”，是一种尺度。认为压低工资才是经营者的想法，我觉得是愚蠢的。

因此我决心在自己将来成为老板时要以同业两倍的工资付给社员。这在佐川组创立后就付诸实行了。

在工地做包工的老板都是从工资中抽成的，于是同业们对于我的这种做法都十分瞩目，结果我手下的工人工作效率高得出乎我的预料。

大家都说，佐川组员真卖命。

没落的特攻队员

现在暂且把话题转到我救了一个年轻人性命的事情。

故后不久是东京新桥、大坂鹤桥、神户三宫以及全国的繁华街黑市交易的全盛时期。

当时虽然处于粮食非常缺乏，甚至已到了饿死人的悲惨状态。可是有一个地方，只要有钱就可以买到你所需要的食物和衣服之类的东西。因此人们都集中到那个地方——黑市交易场所。立川的火车站前也不例外地有一处黑市市场，有一天我在那里看到一个年轻人被五六个轻率的人嘲弄。

那个年轻人身着一套满是褶皱的军服，脚穿一双半高筒的皮鞋，颈子上围着一条白色围巾。

战争末期有许多年轻人，登上满载炸弹、只装单程燃料的军用飞机，自杀式地冲向来袭的美军军舰。

这就是至今还令美国人闻之丧胆的神风特攻队——KA. MIKAZE。

特攻队的年轻人多数是“预科练”（海军航空队预科练习生），这个年轻人穿的就是典型的服装。如果战争再迟一点结束的话，他们也会成为特攻队员，而消失在天边的那一方吧。沃位那份伤感驱使而驻足看看那个年轻人，围着他的其中一个男子高声地叫骂：

“这个没落的特攻队员！”

那时我清清楚楚地看到那个年轻人露出杀意的表情。

嘲弄着年轻的那些人，我想就是这一带势力范围的流氓。如果跟他们动武，年轻人可能有性命的危险。如果年轻人将他们杀伤，一定会被判罪服刑，但我并没有时间去多想，而且几乎是“反射”般地立刻扑向那个大叫“这个没落的特攻队员”的人。

要打架我也不会输给以打架为业的流氓。有电光火石般神速手脚的我，把那些围住年轻人的流氓一个个打倒在地上。虽然确实是有心要救那个年轻人，但迫使我动手的应该是“这个没落的特攻队员”那句话。

屠杀人类的战争是绝对不可以的，但是那些年轻人并没有发动战争，他们只是被卷入战争而已。在战争末期还被当成“肉弹”，以自己的身体勇敢地冲向美国军舰。

那些年轻人非但没有罪，而且简直可以说他们才是战争的最大牺牲者。尽管那样，战后却有许多人把战败的责任完全推到好不容易才保住性命而复员回来的特攻队“预科练习生”身上，并无礼地称呼他们是“没落的特攻队员。”

对于这种风气由沉痛而转为愤怒的我，在喘了一口气时才发觉那些人已经被我打倒在地上了。

对那个年轻人来说，也许是觉得很意外，好像发生了难以相信的事一般，傻傻地站在那里。

“找到工作了吗？”

我问年轻人，他默默地摇头。

“可以的话，要不要到我那边去？”

我邀请年轻人。

在他成为佐川组的一员之后，我听到了一段很有助益的话。

年轻人家里只有他和母亲两人，当战争越来越剧烈的时候，几乎每天都有美军飞机来空袭本土。年轻人就是为了保护这个国家而参加了“预科练”。

入伍的那一天就被教官叫去问话。

“听说令堂的身体病弱，怎么样，情况如何？”

年轻人自从志愿加入“预科练”时起，就决心要为国家捐躯，但是，亦如教官所说，他的母亲身体虚弱，动不动就会生病，他所担心的就是自己阵亡以后，母亲怎么办？可是，也许是儿子要入伍所带来的精神紧张，这几个月母亲也很少闹病了。所以，对年轻人来说，等于已经没有后顾之忧，因此才得以离家从军。

“身体很好。”

听到年轻人这样回答，教官欣慰地说：

“那就好了。”

可是教官为什么会知道母亲的身体十分孱弱呢？觉得奇怪的他于是就这件事问教官，教官笑着回答说：

“为了国家，你把宝贵的生命托付给我，我怎么会不了解你，以及你

家族的事情呢？”

年轻人对我说：

“听了这些话，我觉得值得为这位教官献出自己的生命。”

我一面听他说，一面把过去我受教育召集在会宁入伍时的教育班长和那位教官作一番比较。

我的爱国精神绝不落后于人，但是在会宁，我一直认为那个家伙的活怎么可以听！因而使我知道，虽然是为了国家，但这种情操和心愿随着直接接触的上司而有很大的变化。

我试着将“为了国家”置换为“为了公司（组）”。

它使我深深明白，我们可以让准备为公司付出所有精力而进来的人，象处在指导年轻人的教官之下那样，使之成为意志更加坚强的人；也可以使其象处在会宁的教育班长之下那样，使之认为在这种人手下做事倒霉透了，且为他拼命更是划算，可见，在一个组织中，尤其是担任管理职务的人是如何的重要。

而成为所有担任管理职责的人的模范便是社长。

“老板，”那个年轻人最后加上了这么一句，“老板看起来就好象我在预科练时候的教官。”

年轻人的话不禁使我正襟危坐。

我所付给“组”里成员的薪水是同业水准的双倍。我并没有那种用金钱来驱使员工的不仁不逊意图，但我却严厉地诘问自己，因为我付出的是双倍的薪水，所以我认为自己胜过一般的经营者的，关于这一点你完全没有吗？

这个年轻人的教官说：“既然人家把子弟托付给我，我当然必须知道其人与家族的一切。”

领导者所应该具备的，就是要象那位教官一般，和他比较起来，你呢？你知道全体组员的姓名吗？不是用“喂”，而且用姓名，你能叫出所有人员的姓名吗？他们每一个人的成长过程、他们的家族状况、他们的烦恼，你能知道多少？

我差得太远了，当我想到“我是75名组员的首领”时，便觉得很羞愧。

俗语说：“被背在背上的孩子所教”，那个年轻人告诉了我这些有益的话，我十分感激。而那位他认为值得为他抛弃性命也在所不惜的教官，那才是真正具备领导者应有的作为，是经营者理想中的偶像。于是我对自己发誓，即使一步甚至半步，也必须接近于他。

我把整个精神投入于组员中，一个一个跟他们接触，亲近，跟他们往来。不久，终于使我可以自信他说，我对每一个组员的大小事情，比他们的亲兄弟还要清楚、还要详细。

结 婚

适合于我这个喜欢“浪花节”（用三弦琴伴奏的一种民间说唱歌曲，类似我国的鼓词），喜欢“艳歌”的人的事情发生了。

虽然很是腼腆的事，但对我来说，却是人生一件划时代的大事，所以不得不把它披露出来，幸惠在没有预先通知和任何前兆的情况下出现在工寮，这便是“歌谣剧”的开始。

那一天因为比预期提早完工，所以在半路上喝了一杯，回到工寮又继续

再喝。

就在这个时候，幸惠突然出现在我眼前，不禁使我大吃一惊。

“是来作什么的？”

不，在问这个以前，我想先知道她为什么会知道我的住处呢？

因为想问的话实在太多，反而不知道从什么地方开始。

幸惠对瞪着眼睛看她的我说：

“您不去躺着吗？”

我心想这家伙怎么一来就说这种奇妙的话。于是我反问：

“为什么我一定非躺着不可？”

可是幸惠的回答，却出乎我意料之外。

“您不是跟人家打架，被打得几乎送掉性命吗？”

“胡说些什么不吉利的话，你看我不是活蹦乱跳，生龙活虎般的吗？”

为了证明和以往一样体壮如牛，我像小孩子般手舞足蹈地做给她看。

“跟以前一样，一点也没有变嘛！”

看到这样，幸惠笑了起来。

那笑颜也表示着得知一个身负重伤的人已经完全康复后而放下心来的笑容。

这时候我才发觉幸惠依旧站在工寮的门口。

“怎么老是摆着那副惊惶失措的脸色？进来进来！”

我把她邀请到工寮里面，然后才问她如何知道我的居处，以及刚才所说的那些打架受重伤的事情。

“身体健康就好了。”

幸惠深深地松了一口气之后，说出了造访我的理由。

幸惠之所以会从我面前消失，亦如我所想象的那样，她认为有她在的话，将会妨碍我和栗和田组老板的女儿美代子的婚姻。

幸惠离开新潟的时候，并没有目的地，只是想到大城市去找职业，于是她就到了大阪。

幸惠之所以能成为大阪北新地某菜馆的女招待员，是因为看到那家门口贴着“征女招待员”的招贴而应征的。

幸惠的走避，反而使我发觉自己深爱着幸惠。在这种心情之下，当然不能长久留在栗和田家，于是我两手空空地离开了栗和田家。

我不知道幸惠在大阪。

“幸惠现在在哪里？是不是过得很幸福？”我天天关心着幸惠的一切。

这种恋恋不舍的心情，我一直没有告诉任何人，但当我一喝了酒，“老板到现在还思念着幸惠小姐”——我的心思早已被其中几个人知道了。

其中一个人，探听得幸惠在大阪北新地的菜馆当招待员。

他担任丘比特的任务，为我飞奔到大阪。

但是幸惠和我都有一点莫名其妙的顽固和别扭的性格。

“老板还在想念你。”

或者他弄清幸惠的心里而说，

“幸惠小姐还在思念老板呢！”

如果真想这样去撮合的话，也许会因双方的拘泥而弄巧成拙。

因此，这位扮演丘比特任务的，就干脆设法先让我们见面再说。

于是他到菜馆里向幸惠说：“老板他……”，说我和人打架，被打得遍

体鳞伤。

“老板奄奄一息地说想要见你一面，我并不知道你们过去曾经发生什么事情，但是请你立刻去一下。”然后将工寮的地址告诉了她。

我知道，幸惠也一定一直在思念着我。当她听到我身负重伤的时候，便匆匆忙忙赶了过来。

但她却看到我在喝酒。问清了原委，我不得不说：

“真会胡说八道！”

我虽然嘴里这样指责着，但内心却对那位扮演丘比特的组员感激不已。

当然，幸惠也一定觉得是上了大当。但见面以后，这种上当就似乎不算什么了。

年轻组员那巧妙的斡旋奏了效，幸惠就这样没有返回大阪，在工寮与我们共同起居，既没有媒人，也没有场面盛大的结婚喜宴，这就是我们夫妇结婚的经过。

从这里的工寮到那里的工寮，我们继续着漂泊的生活。占领军的工作很多，从立川到强森基地、横田基地、成增基地等首都外围一带固不待言，甚至还远至福岛、佐渡以及鹿见岛的甑岛等地方去工作。

在甑岛有一段令人难忘回忆。

由于佐川组薪水之高在同业界是出了名的，所以其他组里的工人有很多希望转到这边来工作。

这引起了我有挖角的误会，由于胡乱猜疑的那些人前来攻击我们，于是造成了大群斗。因为打架双方都有不是，所以我也被警方拘留了75天。

误 解

有一部分人传说，佐川清对于那时候的事情，绝口不提。

其实并没有那回事，沃尉来口才就不好，不只是自己的事，任何事都不多说。以往如此，现在也如此。

我打过架，也醉过酒，虽然这些并不是可以拿来自夸的事，我年轻时还有公娼制度，所以也去过那里（现在用金钱来从事那种交易是不可以的，但当时是被允许的）。

在佐川捷运快速成长，开始显露头角的时候，我也曾经象成功英雄一般地，在大众传播媒体的记者采访攻势前露面。

职业无贵贱，是一点也不错的。

但是，对我来说，总觉得从事体力劳动要比从事非体力劳动来得尊贵。

我知道这是一种偏见，但我总有那种感觉。

因此，我对从事劳力工作，也就是所谓体力劳动者具有亲切感：而对于不是从事体力劳动、只用头脑去思考、并以此为职业的人，容我说句非常不礼貌的话，在我看来总觉得是可疑的人。

我和后母哈池的情形也是一样，我对她没有好感，她也对我没有好感。

这和我跟大众传播媒体的记者，在访问时双方关系之所以搞不好的原因，可以说是相同的。

我生性正直，而这种正直的心态又不折不扣地表露在脸上。

我对记者的访问没有好感，所以我的谈话便成了他们最好的攻击题材。

尤其是甑岛的群殴事件，对此他们好象很感兴趣。

尽量渲染群殴的部分——他们塑造了佐川清的恶劣形象。

若只看他们所写的东西，佐川清就成了一个没有出息的好色之徒，而且更是一个打架比三餐还要重要、无法无天的暴力者。

既然是无的放矢，我也就一笑置之了。但其中也有把我写成是靠暴力提升业绩的地痞流氓。

读了那种报道的我，认为那位记者根本就不知道体力与暴力的不同。

仗某种特权的势力，或靠武力来欺侮弱者，这种行为是暴力；看到弱者被人欺侮，勇敢地跟对方对抗，这时所凭借的是体力。

我的体力过人，也有好几次是靠体力来和对方对抗，而且通常都没有输过。

我从来没有欺负过弱者，也就是说我从来没有使用过暴力。

所以，说我是一个粗暴的人是可以的；但说我象是地痞流氓、暴力集团的首领，那是错误的。

更有部分记者扭曲我的谈话，说我在承揽占领军当局的工程时，以龌龊卑鄙的手段赚了很多钱，而以那些钱开办了佐川捷运。

我认为这是一种别有用心心的扭曲，是好是坏姑勿论，我想男子汉大丈夫无需解释，了解的人会了解的，不了解的人任他们去写好了。

所以我既没有解释也没有抗议。当记者要我告诉他们我年轻时的事情时，我告诉了他们同样的话。

我之所以不愿多谈年轻时候的事，是因为有一次去小酌，在那里听到一个看似刚出大学校门的年轻薪水阶级谈话的缘故。

“小林一三这个人在学生时代，听说是个‘软派’（意见和主张软弱，专爱读恋爱小说和专门喜欢跟女人厮混的一派）的不良学生。”

“真的啊？”

“不仅是学生时代，到了社会当职员的时候也是把工作丢在一边，只顾游乐。跟艺妓同居，从那里坐黄包车去上班，使得他的上司伤透了脑筋。”

“英雄好色嘛！所以他才成为那样伟大的人物啊！”

不用说，小木一三就是创设“阪急电车”、“阪急百货公司”、“宝冢”等企业的“阪急集团”统帅，而被赞誉为罕有的天才实业家的那位老先生。

年轻人所说的是事实。

有人将小林一二称之为“现代的丰臣秀吉”，那是错误的。

丰臣秀吉出生于尾张中村的贫农之家，后来取得了天下，但是小林一三却出生于即使在甲州的财阀中也是首屈一指，相当于五侯的富豪世家，因此他从来就没有尝过经济上的困苦，而在奢侈的生活中长大。

以他志愿将来成为小说家，而且在庆应大学求学时代就曾经在报上发表连载的恋爱小说，可见他是一位有才气的人。

庆应大学毕业后，他虽然进入三井银行大阪分行服务，但就象那个年轻的薪水阶级所说的那样，无法截断成为小说家的美梦，他几乎不去做银行里的工作，每个月由家里汇来相当于分行经理一年薪水的生活费用，因此以新进人员的身分蓄艺妓、以黄包车上上班，这是年轻薪水阶级的错误。

如果就这样相信他们的话，那么听起来就好像是小林一三在年轻时是一个游荡不羁的青年，所以后来才成为大实业家的。

并非如此。我认为不适合于薪水阶级的小林一三，一年后以志在独霸一方的雄心投身于实业界，然后在眼看就要破产的时候，买下了“能势电铁”，

而终于使他起死回生，那就是现在的“阪急电车”。他们忘记了他在这段时间的努力和奋斗。

只愿游荡的人能成为大实业家？世界上没有那么好的事。

对我，是不是也可以这么说呢？

佐川清喜欢打架，而且打架的本领很大，也很会喝酒。

但是，那和佐川捷运的快速成长，并没有任何直接关系，佐川捷运之所以能够快速成长，第一是由于受到货主们的疼爱和信赖，承蒙他们的偏爱和照顾所致。而社员们也很勤奋，我更是一直卖命地在工作。

这些才是重要的，我虽然脸皮还没厚到可以向年轻人说：“你们要学我的样！”但佐川捷运能成为今天这样出色的公司，我也不能说完全没有年轻人在向我学习。

为了这些人，我一直自我警惕不要让他们把我的前半生看成是“整天沉缅于打架和喝酒，变化多端的事业家人生”式的豪爽英雄故事中那没有价值的主人翁。

我个人被误解一点也没有关系，只是不想造成年轻人一种“不需要太多的辛苦和努力，也可以完成任务或使事业成功”的错误观念。那些为了想把我塑造成豪爽无比的恶棍派人生成功故事中的主人翁，而接近我的那些人，我决定不再让他们高高兴兴地谈论我年轻时候的那些臭事，仅此而已。

佐川组的解散

话题回到我和幸惠的新婚时代。

虽然结了婚，但还是继续着从这个工寮转到那个工寮的漂流生活。

这中间，公元1950年（昭和25年）生下了长男正明，1952年（昭和27年）生下了次男光。

我们依然带着两个孩子过着漂流的生活。但之后当孩子渐渐成长，达到上学年龄的时候，还要这样继续漂流下去吗？这使我迷惑了。

平常父母心，为了孩子，我觉得应该找个地方定居才行。

我们在京都车站前找到了一处适当的房屋。楼下是六席（“席”日文称“畳”，是计算日本房屋面积铺在地板上的“草席”——TATAMI的单位）的房间一间、三席的房间一间和厨房。楼上则是六席的房间一间，和四席半的房间一间，是不折不扣的一长栋房子（长条形杂居房屋）。

公元1955年（昭和30年），我和幸惠结婚后第六年的秋天，我买下了那栋房子。

一家四口挤在狭窄的房子里，虽然无法过得太舒适，但总是自己的家。

从小姐时代就因父母早逝，一直代理双亲职责扶养弟妹四人的幸惠，就是一个很会照顾别人、又非常能干的女人。

她把年轻的组员当作是自己的亲弟弟一般疼爱，而年轻的组员们也“大姐”、“大姐”地十分尊敬她，似乎“大姐气质”就是她专属的写照。

将车站前的旅馆作为宿舍的组员们因仰慕幸惠而常常到家里来，也因为幸惠从来不会有过不愉快的脸色，而且任何事情都还帮助他们，照管他们，所以他们就一天两天、两天三天地住了下来，人数也一个两个、两个三个地越来越多。

当时，佐川组承包了从奈良县吉野。郡的五条还要进去的山里面的纪之

川支流发电所的建设工程，以及秩文的水坝（水库）等工程，而当这些工程告一个段落以后，他们就大批地涌到我家里住了下来。

因此我那 19 席大的家，除了我们夫妇和两个小孩子以外，还经常住着二三十名年轻的组员，造成了不寻常的事态，与其说是一个家，毋宁说是一个喧闹的战场。

我是为了孩子才买下这个房子，可是看到这种情形，我觉得很伤脑筋，这样下去行吗？

孟母为了孩子的教育环境搬了三次家，我和幸惠丝毫没有打算学孟母。

据说狮子为了严格地培育自己的孩子，所以当小狮子一生下来就立刻把它推下千仞的谷底。我呢，不是孟母派，而是狮子派。

跟许多血气方刚的年轻人过着同居生活，即使是我这个狮子派的人，也不禁觉得是不是过于严格了一点。

工寮的男人少不了酒，黄汤三杯下肚以后，就常常会放声高歌，无端喧嚷，更说猥亵的话。要是孟母想必早就搬家了。

倘若他们是坏人，我就会责备他们：

“不要闹！”

如果是超过程度的喧嚷，即使有幸惠袒护，我也会说：

“给我滚出去！”

而把他们赶出去。

他们虽然给人不礼貌的坏印象，但性情却都十分开朗，因此就算有一点轻浮，但他们毕竟是好人。

所以，“不要闹！”或是“给我滚出去！”我都说不出口。

但是如果对尚未成年的孩子说：“你们也要了解汗流浃背、凭劳力工作的人也有好的一面。”那岂不也太勉强了。

只因为他们的外表而使孩子们认为，

“这些人品行怎么这样坏。”而加以藐视，抱有反感也很糟糕。

如果认为“做了大人就可以喝酒胡闹了吗？那么我们也希望快点长大，象他们一样的愉快。”

这样也很使我伤脑筋。

让孩子们赤裸裸地看到组员们的实际生活情形，使他们误以为这就是大人的真面目。对孩子而言，这刺激未免过大。

我想小孩子就该象小孩子，到他能选择自己的人生为止，这中间不要让他看到任何刺激强烈的样本。

因此我们必须回归到普通的家庭。

对一点过错也没有的组员，我无法启口向他们说：“因为对孩子们的教育不太好，所以请你们搬出去。”

我考虑再三，决定把佐川组解散。

虽然这种想法似乎有点离谱，但对我来说，除此之外已没有更好的办法了。

所幸佐川组员的勤奋和工作效力之高在同业是出了名的，所以即使解散了，他们也会绝处逢生的。

如果没有这种自信，而有一个佐川组的人员因离开这个团体，使我担心他会流落街头的话，我就下不了决心去解散佐川组。

解散的事决定了，可是却头痛得不知该如何向他们说明。后来我决定不

向他们说明解散的理由，只告诉他们“解散”。因为我自己心中最清楚，即使说出100万个理由，那也不过是牵强而已，因为解散佐川组是我自己擅自决定的事情。

要擅自决定，就得有相当的处理方法。

我向幸惠说出了解散佐川组的意图，并要求她把所有的钱不留分文地分给大家。

幸惠是旧思想的女性，过去对我做的事从来就没有插过嘴。

而且幸惠似乎也已知晓我是为了孩子才决心解散的，关于这件事她也没有说什么，只问：“您是说全部的钱吗？”她象要确确实实问清楚似地叮问了一句，我回说：“是的。”

幸惠方面已经没有问题了，于是我把所有的人员都召集过来，当面向他们宣布。

“我因为有所考虑，所以决定把佐川组解散。”

对他们来说，我这个宣布，是突如其来的。

“为什么？”

“究竟是发生了什么事？”

大家你一句我一句地齐声质问。

我没有办法回答他们所问的“为什么”。

只是一个劲儿地说：“我因为有所考虑！”擅自决定的事，尽说些似是而非的理论是怯懦的，我心中一直在说：“请原谅我的任性”，而向他们低头表示请罪。

他们都知道我是一言既出决不改变的人，于是他们在不知道理由的情形下，接纳了我擅自的决定。我把管理金库的幸惠叫来：“各位辛苦得来的钱全部都在这里。”我让幸惠打开金库给大家看，然后吩咐幸惠：“把它拿出来分给大家。”幸惠把一札一札的钞票亲自平分给大家。“请各自保重！”“这些日子来多蒙照顾了。”在大家的祝福和感谢声中，钞票消失在各人的手中。象战后般的，突然静了下来。那天夜里两个孩子睡了以后我问幸惠：“总共剩下多少？”“您是指什么？”幸惠以怅然若失的神色，重问了一句。“钱啊？”“钱？”“是啊，你不是把金库中的钱平均分配了吗？我是问还剩下多少？”“不记得了！”“即使不记得，我的分总留下了吧，把它拿出来算一算不就知道了吗？”“您也要？”被她这样一问，我不禁大吃一惊。“你怎么‘您也要’的？我的分你没有替我留下来吗？”“是啊！”幸惠以满不在乎的表情回答。

到底在搞什么，沃围头直摇。但不久，便渐渐觉得这就是幸惠的为人做事的态度。

甚至还想以“处理得非常好”去赞扬她一番。这可才是幸惠。

如果事后幸惠告诉我：“您要我把所有的钱平均分摊，可是这是您的一份，我把它留下来了。”将大把的钞票拿给我的话，想必我一定会大声斥责幸惠“谁让你这样做的！”

“你真是一个残忍的家伙”，我嘴里虽然这样在责备她，但同时又忍不住那心里涌动上来的笑意，终于和幸惠一起笑了起来。

笑声以后，我喃喃自语：

“剩下的就只有这个房子了。”

虽然也可以拿房子去换钱，可是那样的话，一家四口马上就没有栖身之

地了。这不行。

但是手中完全没有现款，到底是一件叫人不安的事。

“剩下的不只是房子而已呀！”

这时幸惠说：“我们不是还有不输任何人的身体吗？从赤手空拳再重头做起，我也工作。”

对了，我有比别人顽强的身体。明天起，就用这个身体作资本去工作吧，不必那么想不开。

幸惠的一句话把我心中的阴影抹去了。而这句话也让我想起过去在尾道曾经有过经验的脚夫业，准备试一试这种行业。

“从明天起我要做脚夫。”

公元 1957 年（昭和 32 年）3 月，这一天就是佐川捷运创业的日子。

第三章 “浪花” 的脚夫 今天只问不买的客人

在京都开始从事脚夫这个行业时是公元 1957 年，也就是昭和 32 年，我 35 岁的时候。

虽说没有直接的关系，但昭和 32 年是怎么样一个年份，回顾一下也不失为一桩趣事。

1 月份南极观测队开设“昭和基地”。

5 月份第一届岸内阁成立。

8 月份在茨城县的东海村设置原子炉（核反应器）。

10 月份日本银行发行 5000 元券（附带说明：一万元券是在翌年的昭和 33 年发行的）。

苏联发射世界上第一颗人造卫星“同伴者（俄 Sputnik）一号”也是在这一年。

由于是赤手空拳的开业，所以我把业务范围定在京都至大阪之间，于是我便到京都和大阪的各批发商处去询问“要不要脚夫”。

这里要说明的是，我所开办的脚夫业只限于“商品搬送”，而不是现在的“宅配业”（将物品从一个家庭送到另一个家庭的货运业）。因此，营业的对象并不是私人的家庭，而是批发商和制造商；送货的地方则是从制造厂商到批发商，从批发商到零售商。

虽然开始营业了，可是却没生意。

然而，没有生意是理所当然的，货主之所以特地要把商品委托脚夫去搬运，都是因为该商品是重要而急需送去的东西。

但是，货主多少总有一些熟悉的运输业，何必去委托一个前来兜揽生意的陌生人呢？

于是谁也没有对我加以理睬，而其中也遭到过象赶野狗似地把我撵出门外的。

感到气愤过，也感到悲哀过，但我对这些都早已有心理上的准备。我虽然一再被赶出门，但还是不断地去兜揽。

脚夫是信用第一。我想借每天前去拜访让他们知道佐川清是怎样一个人，取得认同与赏识。

对赤手空拳，以身体为唯一资本而独立的人来说，这是十分困难的事。

由于我一再被拒，但还是不厌其烦地前往兜揽，所以他们虽然没有给我生意做，但是也给我一个同情的忠告：

“佐川，你在京都没有认识的人吗？”

“是的，一个也没有。”

“那为什么要到东京做生意呢？”

其实并没有什么特别的理由，只是我的家庭和家族在这里而已。

“既没有地缘又没有血缘，就在这里做生意是太鲁莽而有欠斟酌的。你看起来不像坏人，但单枪匹马是谁也不会信任的。要做生意就先要有好的后盾，不然就是腿跑断了，也是白跑。”

我十分了解他那出自好意和关心的话，所以我并没有去拂逆他的美意，但是正因为“生意是信用第一”，所以我要不假任何人的力量而开始做生意。

我认为一再被拒绝而毫不气馁地、不断地去拜托，绝对不是白费的。就

我而言，那是一种无形的事前投资。

在尾道九源我有表兄伊藤芳治。

只要我向他说一声：

“我想在京都开始从事脚夫业。”

凭伊藤芳治的为人，想必一定会量力支援，替我介绍一些厂商和批发商，让给我几家他的老主顾吧。以后盾而言，我想没有比这个更强而有力的了。

但是，那些信用终究是丸源和伊藤芳治的，而不是我的。如果永远在丸源的庇护下做生意，又当别论，可是我不愿意依赖他人做生意。

不去依赖伊藤芳治从事脚夫业，另外还有我的理由。

以伊藤芳治为后盾开始做生意，如果顺利的话还好，倘若不顺利，不用说是伊藤芳治，就连丸源都会被带来麻烦。

而且，我虽然自以为是硬汉，但我也是人，如果一味以为伊藤芳治会支援，就什么事都会依赖伊藤芳治，更说不定会求助于他。

我认为既然独立了门户，就必须摆下背水之阵，完全靠自己。为了建立自信，沃鸣须忘掉有伊藤芳治这位表兄。这就是我不要任何后盾而创业的理由。

虽然两条腿累僵了，但是我并不认为这是白跑，俗语说：“不播种哪会生芽？”我现在就是在到处播种。

“有没有东西要我替您送的？”

我依旧这样到处去拜访，要不要当然是得看对方的意愿和需要。

给我生意做的就是客人，不给生意做的就不是客人，这种想法是错误的。

尤其是对我而言（前面也已经说过），因为没有任何后盾，所以无法获得货主信赖，再说也没有人会将重要的商品委托给不能信用的人去搬运啊。

或许也有人有意给我生意做，只是我还没有可以使他信任的地方。

在信用的芽还没有生出以前，我任凭他们一再拒绝，但仍准备继续去播种。

话虽如此，但若每次去都被拒绝，总是一件很不好受的事。在这种情况下给我鼓励的是某位服务于百货公司的友人。

“今天的只问不买的客人，就是明天的主顾”他说。

赤手空拳

我之所以认为自己是一个没有学问的人，倒不是因为我只有中学毕业。

学习，是如何去学都是学不完的，都是没有止境的。因此，乡下的中学毕业和国立大学出身的也不过是 50 步与 100 步之差而已。

自己认为没有学识而肯用心去听别人的话的人一定会长进；而一些自以为有学识而自负自满的人，非但其成长就到此为止，并且还会退步。

我不知道的事情太多了，也不知道是谁知道，所以当 I 想到自己没有学识时，便觉得自己以外的人都是我的老师，我非常喜欢听别人说话，因为那不是书桌上的道理，他们所教给我的都是一些马上可以学会的实用学问。

非常喜欢听人说话的我，十分喜欢招待别人，当招待好 些人的时候，我都是敬陪末座。

不是为了表示谦虚的美德，而是因为那样才可以听清楚他的话。右耳鼓膜破裂而听觉不太好的我，每逢开会的时候，我总是以“请大家说话的声音

放大一点”来代替致词，我必须要先拜托大家，否则就听不清楚想要听的话。

话虽如此，但我却不希望听到那些装模做样的话。在酒宴上一些听起来似乎是下流而杂乱的话中，有不少带有人情微妙而不禁令人突然觉醒的佳话，我想听的就是那种话。

听说，百货公司将新进的职员派到售货现场之前，要接受作为一个百货公司人员在思想和精神上的准备的严格训练。我从百货公司服务的友人处听到下面的一段话。

客人之所以特地到百货公司，就是想，如果有中意的东西就买回去，可是也有不买就回去的。那是因为没有中意的商品，或者是不合自己的预算。

那不是客人不好，是因为我们（百货公司）没有将客人所喜欢的货品以合乎他（她）们预算的价格，将货品予以备齐的缘故，不好的是我们，因为，对不买而回去的客人，我们要比买了商品的顾客，以更大的感激和“对不起没有能符合您的期待”的抱歉的心情，恭恭敬敬地弯腰鞠躬说声：

“欢迎再度光临。”

然后郑重地将客人送走。

这样的话，那位客人一定会产生下次再来这里的意念，渐渐成为重要的主顾。

“今天的只问不买的客人就是明天的主顾。”他这样告诉我。

我对于他的教导深为感动，当作是自己的座右铭。

我把拜访过的厂商和商店都记入我的“顾客名簿”中，今天不给我生意做，就等于是“今天的只问不买的客人就是明天的主顾”。明天，不，后天，不，不可以那么性急，即使是下个月，甚至是明年或后年都没有关系，只要他们能了解我这个人，能信用我，我一定会做到他们的生意，并且将来一定能成为我长远的主顾。

我一面念念有词地低声对自己说：“今天的只问不买的客人就是明天的主顾”，一面继续到处去拜访。

自从学得那句话以后，我虽然没有拿到一件生意但每天照样在跑，而且绝对不觉得是在白跑。

我所播下的种子，终于在第45天长出了一棵小小的芽。

那一天我又去了大阪鳗谷街三段的千田商会，我开始营业后每天都要在这里露面。

“你又来啦！”

千田商会的店东对于每天来这里的我，与其说是欣佩，倒不如说是以惊讶的口吻在说。

他在生意上虽然十分精明强干，但却是一位好人。

不知道是不是因为闲着，或者是可怜我每次特意恳求竟被冷言冷语地拒绝，而同情他说：

“不嫌弃的话，喝杯茶再走吧！”

那一天也许他心情特别好吧。千田先生把我拉过去东扯几句西扯几句地聊了起来。

喜欢听别人说话的我，开心地倾耳静听。

倒不是为了获得千田先生的欢心而在奉承他，这位千田先生年轻的时候好像也吃了不少苦，他那大阪商人的修养往事，有趣得使我忘了时间，一方面也是因为他讲得意味深长的关系。

当我一面“是的”、“是的”点头，一面洗耳恭听的时候，突然从千田先生的口中冒出了一个意想不到的人的名字。

“过去我从事脚夫行业就跟他们有交情，其中非常杰出的就要算尾道丸源的伊藤先生了。”

“千田先生也认识伊藤芳治吗？”我问。

“认识啊……”

接着千田先生以惊讶的口吻问道：

“你也认识尾道的伊藤先生吗？”

“是的。”

“这倒是第一次听到，是什么关系？”

“他是我表兄。”

“什么？”

千田先生惊讶地瞪着眼睛看我。

“你跟尾道的伊藤先生是表兄弟？那真是巧遇。那么伊藤先生知不知道你在京都开始做脚夫的生意了？”

“不，我想他不知道，因为我没有告诉他。”

“为什么没有去跟他商量一下，如果告诉他，我想他会给你种种意见，也会替你介绍一些客户啊……”

“我……”

千田先生是一位能启发人心，具有长者风范的人，于是我把从来没有向别人吐露的心事，第一次坦白他说了出来。

“我虽然曾经在尾道丸源做脚夫工作，但是我不想借重尾道的丸源和伊藤芳治的信誉而谋生，我要靠自己的力量去做生意。”

这句话似乎打动了千田先生的心，他一面拍着大腿一面说：

“佩服、佩服，像你这样的人令我欣赏。”

那天他给了我工作，那是开业 45 天之后第一次获得工作。

当我听到千田商会给我工作时，我还一度怀疑自己的耳朵。

千田商会是做照相机生意的，他们给我的工作是将 10 台莱卡型国产照相机送到京都河原町街的一家照相机店里。

莱卡型国产照相机当时一台 5 万元（日元，以下同）10 台要 50 万元。

那是大学毕业初次任职月薪打破一万元大关而轰动一时的 50 万元，千田商会把价值一个薪水阶级年收 4 倍以上的商品，不收保证金地托付于我。

“真的可以吗？”我不觉看了一下千田先生的脸。

千田先生微笑不发一语，意思就是对我完全的信赖。

如果利用尾道丸源、伊藤芳治的关系。也许早就可以拿到工作，但是我却从来没有提过他们的名字，直到获得对佐川清这个人的信赖为止。我毫不气馁地每天都来拜访，而这种心情，好不容易在第 45 天才获得了解。

10 台照相机对我来说是第一批商品，我把 10 台照相机送到了京都河原町的照相机店。

虽然有所谓“坏事传千里”的话，但传出去的却并不一定都是坏事啊，不久，在京都和大阪的批发商之间便盛传着“常常来拜访讨工作的佐川清好像是个勤奋而能干的人”。

对正经的商人来说“信用”就是生命，至于做生意的对手，是不是可以信用，批发商们都具有锐利的眼光，在他们的眼中，佐川清是可以信赖。能

把货品委托给他的正人君子。

播下的种子，一个接一个地绽出了美丽的花朵。

同样的也是大阪的鳗谷，一家叫做“光洋轴承”的机械商要我搬运轴承。

这件工作是委托我把轴承送到京都的“村田机械”。但这是一个重达 50 公斤的超重货品，其他的脚夫似乎不太高兴去做。

其实，其他同业所踌躇而不太愿承揽的工作才是我的工作。这倒不是因为我是“后进”的关系，而是我认为满足客户的期望是我的使命，我的这种精神，渐渐被赞誉是同业界最了不起的。这种精神至今始终如一，丝毫没有改变。

我把一个 50 公斤的轴承，背上背 3 个，胸前吊 2 个，一共 5 个，也就是重 250 公斤的货物，每天往复大阪和京都之间 7 次。

虽说在新泻时代，打 5 斗重的米袋已充分训练了我的腰力和脚力，但如今这件工作却非常劳累。

可是我却不能表示受不了，因为工作就是来自那里的。

怕什么！我咬紧牙关为自己加油，也托这个福被提拔为光洋轴承的专属脚夫。

鸳鸯脚夫

半年后我引进了机械动力，不过也并不是什么了不起的东西。

京都来往大阪间虽然是搭乘“国营”（国营电车），但是在京都和大阪市还是得将货品背着或扛着走，看到这种情形，幸惠提议说：

“到车站的这段路骑脚踏车怎么样？”

“脚踏车……”

我也认为这样可以大大地提高工作效率。

“唉！钱从哪里来呢？”我自言自语他说。

“这点钱还有。”

说着幸惠便从橱子里拿出几张钞票张放到我的面前。

“这些钱是从哪里来的？”

“为了怕万一有什么急用，所以我存了点私房钱。”

“万万没有想到你会有私房钱。”

我拿着钱跑到脚踏车行去。

我想，幸惠一定是经过调查的，她所交给我的钱刚好够买两台二手脚踏车。

一台放在大阪车站，一台放在京都车站，我充分利用这两台脚踏车，大大地提高了工作效率。

从土木包工的佐川组时代起就被人家指称“那个‘组’是靠老板娘在维持的。”幸惠从我创办脚夫业开始，发挥了内助之功，不知帮了我多少忙。

而且地不止于内助，还和我一起出去开始从事脚夫的工作。“鸳鸯脚夫”一开始，就发生了下面一段故事。

很照顾我的光洋轴承，一批又一批地让我有几乎做不完的工作。

虽然是以家用缝纫机的零件为主，但一箱的重量达 60 公斤。

货主希望尽量快，尽量多运。为了要达到货主的希望，我一次 5 箱从大阪运到京都，最初每天运 7 次、然后 8 次、最后增加到 9 次，但这样还是不

能满足货主的愿望。

我的工作时间不分昼夜，一天 24 小时全天候服务，不管是清晨或者深夜，只要一通电话就过去服务。

对我来说，一天 24 小时总是不够用，最好是一天有 30 小时，甚至 40 小时，但这毕竟是办不到的。

就像一天只有 24 小时那样，我的体力也是有限度的。一箱重达 60 公斤的箱子 5 个 300 公斤，如果重量再增加的话，我想我再强壮也难以扛得动了。

工作非常多，货主有那么多的要求，对于无论在任何情形下都希望能满足货主要求的我只能扛到 300 公斤，自己感到很没出息。

看到切齿扼腕的我，幸惠说：

“让我也来帮忙吧！”

“帮什么忙？”

“脚夫啊！”

对于一心想帮我忙的幸惠的心意虽然感到很高兴，但我所烦恼的是如何再多搬运一些笨重的货品，这点就算幸惠再坚强，还是不适合她的。

“胡说些什么，你脚夫做不来的。”

幸惠的体重顶多是 44.5 公斤，以女性来说也是属于纤细的，像这样的幸惠，不可能扛得动 60 公斤的货物。

可是幸惠却真的开始做起脚夫的工作来了。

“真令人佩服，你家的老板娘！”

被光洋轴承的人这么一说，我才知道这件事。

幸惠扛着比自己还重的 60 公斤货物，很了不起地从大贩的光洋轴承搬运到京都的村田机械。

“相信不久一定会失败的”我还是那样瞧不起幸惠。可是她非但没有失败或讨饶，而且还一直继续这项工作，因此大家赞誉我们为“大阪的鸳鸯脚夫”。

幸惠真是一个什么事情都不放在心上的人，扛着那么重的东西应该不会感到辛苦的，但是她却经常面带笑容，到了幸惠的嘴里，“苦行”好象也变成了一种快乐的消遣。

“今天在大阪车站碰到一件很有趣的事。”

幸惠一面收拾晚餐后的碗筷，一面说。

“什么事情？”

“当我爬阶梯一口气爬不上去，停在半途想喘一口气再往上爬的时候，有位大学生跑来很亲切地对我说，阿姨，我来帮您拿吧！”

“然后呢……”

“我虽然回说谢谢你的好意，不用了。可是他却说不用客气，然后把货扛起来，但由于太重，一屁股着地摔倒。阿姨，这是什么东西？”

大学生突然问我。

“那当然啦，谁也不会想到一个女人扛着的竟然是重达 60 公斤的东西。”

“我真想让您看一看那位大学生惊愕的脸色哩！”

从厨房里传来幸惠优雅温和的笑容，无论如何都不会使人想到她是一个能扛着重达 60 公斤的货物、一天往复好几趟于大阪和京都之间的女性。

象这样常常逗我发笑的幸惠，也有使我不禁潜然的时候，但是，那件事

幸惠并不知道。

幸惠为了不要成为我的累赘，所以她和我是采取分别行动、各做各的搬运工作，可是在一个偶然的时机里，我在京都的河原町大街上看到了幸惠的脚夫身影。

某天，送完了货的我，骑着后架空无一物的脚踏车，自河原町大街由北向南，朝京都车站去的时候，突然发现幸惠在对街的人行道上走着。

幸惠提着很大的一件货物从河原町大街由南向北走去。

幸惠一手牵着老二的手，在两人前面有老大正明，正明的手上也提着一小件货物。

正明看起来好象完全变了一个人似的，简直象是一个大人。

心想如果有人竟敢拦住她们母子 3 人的去路，我一定要去对付他——这种豪情不禁油然而生。

在我眼中一直还是小孩的正明，突然长得那么魁伟了吗？我不禁停下车子一脚着地，望着他们母子 3 人的身影。

河原町大街虽然是京都的南北干道，但却不像大阪的御堂筋那样宽阔。

纵然如此，可是她们母子 3 人的身影看过去却是有点模糊、遥远而朦胧。

请不要说：“魔鬼的眼里也有眼泪吗？”那时我不禁流下了男子汉的眼泪。

这是一幅真正的母子像，一瞬间我竟超越了羡慕而感到有些嫉妒。这一幕情景我将终生不忘，她们母子 3 人奋力工作的情形，给我留下了强烈的印象。

家族式经营

在生意方面托大家的福进展得非常顺利，终于发展到夫妇两人无法处理的数量，这时无论幸惠如何卖力也是不够的，因此我决定雇用人手。

在创设佐川组的时候，我决定对我的组员支付同业两倍的工资。不论是领取的一方或是支付的一方，月薪是越多越好，这是我的理论。这次我也想做这样做，而且，我还采取不是雇用社员（公司职工），而是增添家族的意识采用社员，这件事是我跟幸惠事先约定好的。

我当时的构想不是一般社会上所说的“家族式经营”。

有些社长（老板）所标榜的家族式经营，只是在社员生日的那一天送些礼物，或者是在社员的结婚纪念日招待到自己家中庆贺一番。

那决不是一件坏事，但是如果是为了压低所应该付出的薪资而故意表态的话，那就是不可原谅的欺瞒行为，那种“有人情味的社长”可以说是骗了。

自己没有能力，而以人情去掩饰的经营者也是一样。

我是佐川家的儿子，因此在做曲子的时候，虽然不顾身体的劳累拼命工作，但却因为是家族的一分子，所以没有拿到一分钱的酬劳。

说得过火一点就是有人会利用“家族式”这句话作为叫人工作而不付钱的借口。

我的所谓家族并不是以自己的利益为前提，而是以栗和田组老板对我的态度作为典范，老板把保险箱的钥匙交给我保管，但我在离开栗和田组的时候，连那个月的薪水都没有拿，可以说是光着身子走出去的，以作为我对老板的报答。

我所说的家族式就要有那样严格的契约，究竟做得到抑或做不到，我问幸惠也问我自己。幸惠对于拙嘴笨舌的我想表达而无法表达出来的部分似乎都已一清二楚了。

在这种心理准备和决心之下，我雇用了社员。

从我自己嘴里说出来未免稍嫌骄矜，但幸惠的确是做得非常好。往后的日子虽然进展得顺利，但在某些特定的期间也有不尽如人意的時候，例如工作是增加了，但收款业务却不顺利，甚至到发薪水的日子金库里会捉襟见肘。

在那种情况下，幸惠就会对我说：

“没有您的分了。”

把我暂时搁在一边，但对于社员的薪水从不拖延，总是如期发放。

金序中既然捉襟见肘，为什么能一文不少的如期发放薪水呢？其实她的手法很简单。

每逢那种情况下，家具什物都会减少，都是被幸惠拿到当铺里去换成现金了。

月薪一定要如期一文不少的发放，发得出的时候发，发不出的时候不能就这样不发。

不给小孩子充分的食物，而大人们却吃饱喝足，这种，不能算是家族。把经营者比喻为父母，将员工比喻为子女。这种想法虽然有人以为很陈旧，其实这并没有什么陈旧的。大人们即使不吃也不能让孩子们挨饿，这才是所谓的家族，我和幸惠都有这种共识，所以我们从开始就把员工看作是家族的一员，往后我们也绝不准备改变这种想法。

公元 1957 年（昭和 32 年），在京都车站前，以大阪和京都间作为主要的营业范围，以身体作为唯一的资本，我开始了脚夫这个行业。

半年后购买了两台旧脚踏车。

公元 1958 年（昭和 33 年）也就是创业后的第二年，在京都市下东区东洞院 7 条下东人的长条房屋设置办公处兼住家，并装设电话。

在公元 1958、1959 年（昭和 33、34 年）两年之间增设了大阪、敦贺、福井、金泽、富山等 5 个出張所（分支营业处）。随着地区的扩大，把两台旧脚踏车换成两台机车（二轮）。我们以机车 火车 机车的方式运送货品，以应货主们更为快捷的期望。

公元 1959 年（昭和 34 年）底机车的数量增加到 13 公元 1960 年（昭和 35 年）4 月设立“有限会社佐川急便”（佐川捷运有限公司），也就是现在的“佐川急便 GROUP（佐川捷运集团）的基点。

以上虽然是“佐川捷运”的草创记，但也包括我的个人史，而我之所以不惜用那么多的篇幅详细叙述，乃是因为这里面充满了所有佐川捷运的创业精神。

我常常对社员们说“不可忘记初衷”“回到原点！”而我本人，每天回归初衷，自我警惕地问自己“这样就可以了吗？”

欣逢创业 30 年的大日子，我亲自执笔将佐川捷运的草”创史写成文章，想借此再度把创业时的志向确认一次。

但愿能将这一年作为振翅飞向崭新 21 世纪的跳板。

我一面为此祈祷，一面继续移动我这支秃笔。

第四章 惊人的成长 创造市场

佐川捷运集团，现在（公元 1986 年，亦即昭和 62 年）具有下列的数字：
221 家店铺。

从业人员 16500 名。

卡车保有数 7800 辆。

年营业额 2850 亿元（日元，约合美金 19 亿）。

以收益而言超过“日本通运”，在日本商业运输界名列第一。

公元 1957 年（昭和 32 年）我和内子幸惠两人在京都开始脚夫业，从赤手空拳开始，经过 30 年的时间获得日本第一。

很多人都把这些称之为“令人惊异的快速成长”，而一些喜欢渲染的大众传播媒体更将此说成是“神话”或“现代的奇迹”。

佐川捷运之所以能有今天，完全是托货主、社员、还有其他各有关人员的福，因此被大家称赞成长得很快，老实说我也很高兴。

但是，我却认为佐川捷运有今天的成长，决不是“惊异”，当然更不是“神话”和“奇迹”。

我以为这是为了应命于货主们的需要，付出别人所不能做到的两三倍努力与勤奋所得到的结果。

正因如此（这样说也许有语病）不能不说是理所当然的。

只要诚诚恳恳地认真工作，事业一定会扩大，一定会发展。

所以，佐川捷运能发展到如此规模，不也可以说，因为我是从赤手空拳做起的吗？

由于我是一个人，而且是赤手空拳，所以只要货主说一声“马上来拿货品”，不管是夜里，不管是清晨，我都只说“好的”，马上就跑过去。对我来说营业时间就是货主叫我的时候，因此，一天 24 小时，一个月 30 天，一年 365 天都是我的营业日。

这如果不是赤手空拳，而是从开始就有某些资本、几部卡车、几位员工的话，会是怎么样的一个情形呢？我想大概只能从事相当于其规模的工作吧。

例如配合资本而立预算，如果在将不能完成预算的时候，一定会去努力找工作；但在将可完成预算而松下一口气的时候，如果遇到的工作不是相当好，也许就会拒绝它。

自己虽然认为是以“顾客本位”为宗旨在做事，可是说不定会为了要配合自己的情况而去选择客户或商品。但我的情况是准备摆下背水之阵，是从赤手空拳开始的，所以根本就不容你去选择工作，因此能贯彻“顾客本位”的理念，甚至成了“社是”（公司的经营政策、方针）。

凡事首先要考虑的不是佐川捷运，而是货主。货主有要求，要如何去配合，达到他们的要求，我只顾考虑这些，一直拼命工作过来。偶然回顾一下发觉已经成为年营业额 2850 亿无（日元、约合美金 19 亿）的企业了，这是无法做假的。

根据书上的说法，企业的发展，必同时具备下列两项要件：

（1）市场的接纳；

（2）市场的创造。

如果不能被市场接纳，企业当然无法成立。

但仅仅是为市场接纳还不会成长。为什么呢？因为“显在化”了的市场很小，同时在那里又存在着剧烈的竞争。

企业如果想要成长，必须发掘还没有显在化的市场，而将其据为己有才行。这就是所谓的发掘潜在的需要、创造需要。

刚才说偶然回顾一下发觉已成为年营业额 2850 亿元的企业。如果与这本书对照，可以说是，佐川捷运首先被市场接纳，然后一再创造市场而迈向成长。

现在我想来回顾一下那以往的轨迹。

公元 1957 年（昭和 32 年）我开始脚夫业，这已然成了我一生的工作，产生从事脚夫业的理由，如果说是缘起于“利他主义”也是可以这么说的。

将佐川组解散后，已经变成身无分文的我，“从明天起吃什么？”我苦苦思索。

那时候幸惠指着我的身体说：

“您不是还有一副比别人加倍健壮、运动精神也比别人加倍敏捷的身体吗？”

对了，我虽然没有钱的资本，可是却有身体的资本。同时我又想起了我在尾道丸源所学到的脚夫业。于是我便毫不考虑地选择了只要有体力就可以做起来脚夫，作为我下一个职业。

从第二天起，“有没有什么东西要搬送的？”

就这样在京都和大阪到处拜访批发商。

在我的热诚被赞赏的几天后，“请你把这个东西给我送过去好吗？”这样使我第一次获得工作。

我高兴极了，为了报答货主给我工作的好意，我以赤诚的心情把货品送到对方手中。

也许是因此而得到货主的认同吧，“佐川清很能干，做得很好”，于是工作一个接一个源源而来。听到这个消息的别家货主们也就开始给我工作，而且货主和商品也愈来愈多。我的工作被市场接纳了。

虽然被市场接纳，但是如果不去发掘潜在需要，扩大创造需要的话，也不会有今天的佐川捷运。这些也都是幸好托货主们的支持，使我得以完成。

下面说明其经过。

到公元 1973 年（昭和 48 年）第一次石油危机为止，日本的经济不断地在成长。

就运输业来说，其任务是解决经济成长中国内货物的流通问题，但由于一直是呈供给少于需要，也就是求过于供的状态，所以不必考虑需要的问题，只要考虑如何确保供给量的问题即可。

在这个时期，日本通运完成了卡车运输业的企业化。

自公元 1945 年（昭和 20 年）至 1955 年（昭和 30 年），“国铁”（国有铁路）系路上货物运输的巨人，其在整个运输市场的占有率，接近 40%。

而日本通运在国铁两终端，由于保持有半独占状态的权利与据点，所以成为卡车运输业的霸王。

进入 1955 年以后，随着公路网的口臻完善与卡车品质的改良，取得公路网使用权的几家卡车运输公司实施巨大企业化。

在经济高度发展下，需要量的巨幅增加简直使人以为需要是无限的。

可是，起步慢，所承揽的又多属零细货件的我，却无福消受那分景气，我必须以细致的服务法去对应同业者的较里。

我只有勤快地常朝货主那边跑，探求货主们所希望的、所需要的是什么，针对这些去满足货主而扩展经营。后来我就是因此而获得货主们的回报，为我带来很大的幸运。

大家都竭尽全力，处理不断扩大的货物流量。在表面上，企业运输业似乎尚能满足于酌量付款的运输业。但经深入探讨，却发现有许多货主很不满意的作法。

例如，数量不易凑齐、在时间上很急、需要特别处理的货品，做大宗交易的业者都敬而远之，货主们也不大满意。

这些商品大都是绸缎、时装衣料、女鞋。服饰用品类、精密机件、高级生鲜食品……都是属于：

一、时间价值大的商品（或者具有其交易条件的商，品）。

二、附加价值高的商品。

三、少量多频度的“流物”（Physical distribution）。

对以适应货主们的需要为最大方针的我而言，当然不能错过创业早、而又专喜做大宗交易的业者所不大愿意做的生意。

因此，我就成了专做这种生意的业者。

虽然说货主本位，货主所要求的都要做到，但事实上做起来并不那么简单，也有令人吃不消的时候。

举个浅显的例子来说。

有一次在半夜里，家中的电话铃响了，是松江的百货公司打来的。

一听之下，原来是该公司接下了老顾客女儿结婚礼服的订货，而百货公司则委托京都西阵的和服店去缝制。

可是那是一套需要精细手工去缝制的服装，因此完工的日期超过了原定的时间，现在刚刚完成。

电话的来意是要我到西阵的和服店把它取来，然后在明天上午送到松江市的结婚礼堂。

我问结婚典礼是什么时候，对方回答说是明天下午一点，要我一定要在明天上午送到。

我看了看手表，明天上午距离现在已经没有太多的时间了，表上的长针再转几圈就是明天了。

我想回答说那太勉强了，然而，我常常说无论货主有任何要求都要办到。在没有试做以前，我不能用“太勉强”一句话加以拒绝。

我正想用“办得到办不到我不能担保，总之我尽力而为，试试看”的说词事先声明，可是回过来一想，不必说那种不必要的话，无论如何一定要赶到。我这样申斥自己、鞭策自己，然后开着自己的车子赶往西阵的和服店，拿到货物，再取道九号线直奔松江市，就在即将举行婚礼时赶到了会场。

在回程的车子中，我想象着穿上我送去的结婚礼服的新娘的容姿。我虽然没有女儿，但有着自己女儿出嫁的感怀。

所谓脚夫非常幸运，也许就是我那天的心情。

就象这样我受货主们眷顾，大家都说“有什么难题找佐川捷运就可以了”。于是，货主从几十家增加到几百家。

有所谓市场细分化的这句话。

将整个市场分割成好几个部分，对其分割的市场提供适合于它的专门性服务（商品）的企业，据说才会成长。

我并不是根据前面所述的深奥理论而设定战术战略的。我只是一心一意地为了适应货主们的需要而努力不懈，其结果不过是跟理论相符合而已。

我并没有在大学里学过经营学，但我把工作的现场当作教室，将货主当作老师，累积经验，获得与达到经营理论相同的结论。

大学生是必须缴纳昂贵的学费，而我却从作者的货主那里收取运费。

在公元 1970 年（昭和 45 年）的第一次石油危机发生后，日本经济的高度成长结束，进入所谓负成长的萧条期。

以为会无限扩大的货物运输量，一变而开始下降。使货运业界一起受到影响。

在高度成长期，被歌颂为“世纪的春天”的卡车货运业界也由于货物获得量的减少而收入锐减，运行效率也随之降低了。

因此竞争日渐激烈。他们开始竞相降低运费，如此使得收益加速递减。但当时物品的售价以及各种费用却不停地上升。受到这样三重、四重冲击的卡车货运业界，没有一家能幸免其害。

但是，佐川捷运却因为以完全不同的市场为对象，所以可以置身于竞争圈外。更讽刺的是，正当其余卡车货运业者货运量减少而烦恼的时候，佐川捷运的货运量却大幅增加。也正因为如此，所以佐川捷运更受到社会上的瞩目。

适应需求

我从一位要好的百货公司的朋友那里听到一位始终以适应顾客需求为宗旨，而使事业快速成长的故事。

伊势（三重县）人三井高利是一位立志要做布商的人，他也是赤手空拳前往江户（东京）闯天下的。

可是一直没有起色，正想关起店门逃回故乡的时候，某天，在洗澡堂里听到几个手艺人高声谈论，庙会时准备穿一条新的丁字裤（兜裆裤）去参加，可是却凑不齐人数合伙去买而正烦恼着。

凑齐人数合伙去买新的丁字裤，到底是怎么一回事？三井高利一面冲洗着身体一面在想。

“啊？对了，原来是这样的。”他拍了一下大腿。在当时商业的习惯上，布料是整正卖的，一个人买了一正白布做一条丁字裤太浪费了，于是想凑集几个伙伴去买一正漂白布，可是人数却凑不齐。

当时布正只以一正为单位而出售的商业习惯，用现在的话来说是“不合顾客需求的”。

这倒是听到有益的话了。于是第二天，三井高利便在店门口贴上了这样一张纸条。

“布正不管多少都可以剪下来卖。”

昨天在澡堂里遇到的手艺人看了这张纸条而飞奔过来：

“买一条丁字裤分的漂白布。”

他看准了在近庙会的这段日子里，有相同需求的人一定非常多。

于是，三井高利店里所有的漂白布，在那一天销售一空，统统都卖掉了。

许许多多的女孩子和附近的太太们也都涌到店里来买零头布。三井高利的店门口连日来热闹非凡，那生意好得直教人想问“还想不想拿下招牌逃回故乡啦？”

领悟到做生意需要倾听顾客心声的三井高利连吃饭时间都省下来站在店头接待顾客，因此他获得很多启示。

布店主要的顾客是女性，但女性买东西买得最多的时候，是女儿将要出嫁时，可是出嫁时所需要的东西，不仅是衣服而已，还要齐备放衣服的衣橱、包绸缎及和服的纸、梳子、簪子、鞋箱、餐具等种种东西，新娘和她的母亲也就必须东一家西一家地去选购。

如果，那些东西可以一次在一个地方买齐，对顾客来说是如何的方便啊！这是三井高利在店里跟顾客的交谈中所获得的启示，然后他便将其付诸实现，这就是日本的第一家百货公司三越。

百货公司之所以能以压倒性的差距成为零售业的王者，乃是由于苦心谋求如何才能方便顾客所获得的结果。

有能力的布店有很多都学三越的做法，扩充店面，引来了许多买东西的顾客。

可是布店一向的习惯是要脱下鞋子（包括木屐、草屐等）上去，在草席（TATAMI）上选购。

这虽不是三越，但也是一家热心倾听顾客意见的店主，那位店主觉得要顾客脱下鞋子实在很不方便，于是想把店里的设备形式加以改装，使顾客可以穿着鞋子进来，并且也不是在草席上选购布料，而是将布疋陈列在玻璃橱（showcase）中，任由顾客自己去选。

这个构想无意中被泄漏出去，于是，“那是格调低的布店作法，不是像您这种高级店应该做的方式，那样做的话会被同业们嘲笑的。”传言纷纷，显然他已受到反对。

但是他不惧同业的嘲笑，他认为做生意应该以顾客方便为优先，于是将店铺加以改装，使穿着鞋子也可以进来，而成为近代百货公司的发源。

不久，那些不愿倾听顾客心声，一直沿袭着以往旧习惯，要脱鞋子才能进去的布店消失了，留下来的都是以顾客方便为优先的百货公司，他们的生意欣欣向荣。

他们告诉了我，不管是做什么生意，能倾听顾客心声的必将兴盛，佐川捷运之所以能“快速成氏”，乃是我一直在为谋求如何配合货主们的需求而努力所获得的结果。

佐川捷运（日文为“佐川急便”）集团——1986年——组织构成如下：

本部（总机构）

清河商事株式会社（京都）

主管店（主力店）

九州佐川急便株式会社

四国佐川急便株式会社

大阪佐川急便株式会社

京都佐川急便株式会社

中京佐川急便株式会社

北陆佐川急便株式会社

东京佐川急便株式会社

东北佐川急便株式会社
佐川急便——北海道 BLOC

采取前述的分社（分公司）政策，也是考虑到货主的方便才设置的。

佐川捷运所承揽的不只是运过去就可以的“货物”而已。也是要替货主保管的“商品”。因此，必须尽量在距离货主近的地方设置有可以应付货主的负责人，这是我的想法。

从历史上来说，北陆佐川最老，但却不是用佐川急便北陆支店或金泽支店的名义，而是以佐川急便株式会社的名义，以独立的会计，另外法人的形式，由社长全权处理。

佐川捷运的老顾客大半为中小企业，而且所承揽的货物大多数倾向于流行性高的商品。

曾经发生过这么一件事。

某次在运送妇女服装的时候，发生了不能避免的事故，而损毁了托运的商品，该地区的社长以自己个人的力量，当场付出了好几百万元的暂付款。

这如果是没有采取分社（分公司）制度的话，就必须先获得本社（总公司）的核准才行。任凭如何快速，也必须等到几天以后才能把钱付给货主。

因为多数中小企业每天手上的周转金都非常紧凑，因此立即偿付是令货主十分高兴的一件事。

叙述以地区为据点设立独立公司的好处，拿事故来作比喻虽然不太妥当，但能就近视情况作紧急、快速的处理，未尝不是一种给货主方便的办法。

推行尽量在距离货主近的地方设置负责人的另一措施是佐川捷运的“外务司机”（salesdriver）。

此一制度由于是佐川捷运的最大支柱，容在下章另设专项说明，不过在这里必须要加以强调的是，在佐川捷运，司机的定义不仅是驾驶车子的人，也是“货主的服务员”。而外务司机更是能够达到货主与公司双方的期待，而全力投入的业务人员。

支持佐川捷运的是外务司机，他们把过去“运到某某地方多少钱”的卡车货运业者与货主之间的关系，改变为一种完全不同于以往的新关系。此一情况在业界内外获得很高的评价。使我觉得比什么都高兴。

儿子的选择

在这里请大家原谅，让我说出作为一个父亲最感激的话。

长男，正明。公元 1950 年（昭和 25 年）1 月 19 日生。

次男，光。公元 1952 年（昭和 27 年）1 月 7 日生。

上苍赐给我这两个男孩，两个人都是从这个工寮转向另一个工寮，也就是在我漂流时代所生的。他们记得与否那是另一回事，不过那真是不适合教育孩子的环境。

我之所以解散佐川组结束漂流生涯而定居于京都，是直接关系到孩子们的教育。

但是，我不得不工作。以致对于孩子们的教育也没能分出时间和精力，所以这个责任就完全落到幸惠的身上。

而又因为我刚创业，幸惠只好带着孩子，夫妇两人一起从事脚夫工作，当然无法过一般社会上所谓“教育妈妈”的生活，我所担心的是孩子们会不

会走入歧途。

可是在为着工作而奔波的母亲背上，对孩子而言也是一种无言的教育。后来佐川捷运的事业顺利地成长，两个孩子也没变坏，纯朴而天真地长大了，不久，长男正明考进京都龙谷大学经营学院，次男光则进入大阪追平门大学，也就读于经营学院。

公元 1972 年（昭和 47 年），正明已经是龙谷大学的三年级学生了，明年即将毕业。大学毕业后正明究竟会朝什么方向去发展呢？想到这里，突然有某种不安侵袭我的心头。

佐川捷运是我创设的，是我和内子两人经过种种困苦而成长的公司，正明如果能承继佐川捷运，作为父亲的我当然没有比这更高兴的事了。

可是，当正明还有一年就要从大学毕业的时候，首先令我感到不安的是，正明是不是会选择佐川捷运为就业对象呢？

所幸佐川捷运已经成为具有前途的企业，也受到社会上的注目。可是，也是出了名的严格公司。

严格是理所当然的。我认为佐川捷运与其说是运输业，毋宁说是一种服务业。服务是没有“这样就够了”的。我一直主张要让货主们打从心底感到满意，就必须不惜粉身碎骨去努力，才有完成的可能。所以，佐川捷运的员工要比其他公司多做两三倍的工作，多辛苦两三倍。

假使正明要到比较轻松的公司去工作，那么尽管是自己父亲的公司，他也不会去选择佐川捷运。这是我所担心的事情之一。

另一件担心的事是（说起来似乎有点矛盾）。如果正明希望进佐川捷运又该怎么办？

佐川捷运的确是我创设的，再有丰惠支持和协助，才能使我将它扩展成为这样规模的公司。但是，公元 1972 年（昭和 47 年）的佐川捷运，已经超越了“我的公司”的范畴。

由于许许多多货主的特别照顾，和我称之为家族（family）的员工们的奋斗，而使佐川捷运成长为就算被称为“社会的公器”也不为过的企业。

如果正明进入佐川捷运，作为父亲的我已经明白地了解佐川捷运已经不再是我的公司”，在这种心情之下，已不能保证不想让正明去继承这家公司。

有些很了不起的经营者，因子女而糊涂起来，将公司让不是当老板材料的子女去继承，就是犯下了公私不分的过错，会使好不容易建立起来的公司陷入危险的境地，我曾经看到不少这种例子。

历史上也留下了很多这类的教训，其中之一是从尾张中村贫农家的儿子起家，终于成为统领天下的一世英豪、被世人尊称为太阁（摄政大臣）的丰臣秀吉，其在晚年之所以犯下了只能用轻率和卤莽来形容的“出兵朝鲜”，据说也是由于疼爱老年得子所生下的“秀赖”之故。即使是秀吉这样的英雄也没能做好“公私严明”。

更何况是平庸的我。正明如进入佐川捷运，自己是不是能够做到公平公正？我实在有点担心。既然这样，如果正明希望进入佐川捷运，而没有自信能够不犯公私不分的过错，我想应该加以拒绝才对。

然而我又进一层地想，假使正明希望进入佐川捷运，而我却以他是我的儿子这个理由来加以拒绝，也是不公平的。从另一角度来看，这不也是公私不分吗？

总之，只要我能克服亲情，对正明的处理不失公正就可以了。我想最重

要的还是先去问一问正明的心意。我下了这样一个结论。

在 1972 年快要结束的某一天，“正明你来一下”，我把长男叫到我的房间里。

我紧张得就像是面临父子对决的场面。

正明端坐在那里，等我开口。

父子两人这样瞪着眼睛相对还是第一次。

那是几年前的事情了？我屈指一算，已经有 10 年了吧。

在开始从事脚夫业的时候，幸惠说“我也做”，而帮我搬运货物。

我在京都的河原町大街上看到幸惠做脚夫的身影。她扛着比自己身体还要大的货物，而光又缠绕着她，正明也提着一大包货物，在母亲和弟弟的前面走着，那时候他们母子三人的身影，至今还深深地烙在我的眼里，无法抹消掉。

正明和那个时候比起来，真是长得魁伟了，我一时忘了正明等我问话，而陷入了感怀的冥想中。

“有什么事？”我被正明的声音拉回到现实。

对了，我是有事情要问他的，我一面担心不知正明会怎样回答，一面问道：“你明年将要大学毕业了，已经决定出路了吗？”

“是的。”

“打算怎么办？”

“进佐川捷运。”

正明决定进去的地方是佐川捷运。我在如释重负的同时也感到一分不安。

那分不安把我那失去了原形的脸绷得紧紧的，然后吐出了一句令人讨厌的话：“没有想到你竟是一个贪图安乐的人。”

“这是怎么说？”

“佐川捷运是我创设的公司，你大概是因为那是你老爸的公司，认为可以不必去吃苦吧！”

我是一个只会直截了当说话的人。因此常常会引起别人的误解，可是我却最讨厌说话吞吞吐吐、兜着圈子的方式。

我之所以对正明说这种令他感到不愉快的话，是想用这种问话，探出正明的本意。

究竟怎么样回答，我好像在接受口试般的忐忑不安，一直凝视着正明嘴边。正明没有回答我的话，反而对我说：

“爸爸，我有问题想问您。”

“什么事？”

“爸爸是不是认为佐川捷运是不值得自己儿子进去的公司？”

“岂有此理！”

我大声怒斥着正明。接着又说：

“佐川捷运是出色的公司、卓越的公司。”

“可不是吗？”

正明微笑他说，接下去又补充了一句：“所以我才希望进入佐川捷运呀！”

这家伙！我不禁想去敲一下他的头，真是耍嘴皮耍得有点叫人可恨。

这时打从心底有一阵阵的感觉涌了上来，我终于忍不住地笑了出来，是愉快的笑声，接着正明也被我的笑声引得笑了起来。

父子两人继续相视笑了一阵。

公元 1973 年（昭和 48 年）正明从龙谷大学毕业，进入了九州佐川急便株式会社（九州佐川捷运股份有限公司）。但在那年的前一年，我们父子之间有这么一段谈话。

我之所以要把正明派到九州佐川捷运去的原因，是因为才把营业拓展到九州不久，所以困难的问题也最多。

其中最重要的部署是月台的集货现场，我把正明分派在那里工作。

我对现场的负责说、绝对不要因为正明是创业社长的儿子而有所顾虑。如果对正明偏宠的话，就等于是对我的背叛。我严厉地如此告诫在先。

在佐川捷运，所谓“伟大的人”是指“工作辛苦的人”。正明将来如果想当社长，就必须做比一般人更为辛苦的工作。

“要把少爷分派到月台集货现场去吗？”

有人这样说。但也有人说：“因为是‘少爷’所以才派去月台的集货现场。”在佐川捷运从来就没有一个人不是经验过象战斗场面那种艰苦的工作场所才获得升迁的。

集货现场简单地说就是战场，一个接一个不断地有集货人回来，如果没有高人一等的身手去分门别类，月台的滞货马上就会堆积如山。

因为滞货所以投递迟了，这个理由在佐川捷运是行不通的。无论如何都要赶上约定的班次才行，所以连喘口气的时间都没有。

因此一天的工作时间都在十六七个小时，有些日子甚至会工作 18 个小时。一天工作 8 小时，在这工作场所只能当作是“外国话”。由此可以了解这里的工作是如何苛严了。

“很卖力地在工作。”

我偶接到这样的报告，由于我曾经严格地要求不得宠遇正明，所以认为此一报告是确实的。不过，我又怀疑这里面是不是带有一些恭维的成分，于是我想亲自去看一看正明的工作情形。

我去了九州佐川捷运的月台集货现场，当然没有让正明知道。

这是一处意志薄弱的人 3 个月就要大喊吃不消的工作场所，正明是不是像报告上所说的“很卖力地在工作”呢？我带着不安的心情走向现场。

但是，那分不安的心情一下子就化为乌有了。

正明在月台的中央。

佐川捷运的卡车在车身上有用两种色彩画成的商标（symbol mark）——“脚夫——，司机们所穿的也是和车身上标志相同，色彩鲜明而泼洒的制服。这些都是主顾们熟悉而获得大家一致好评的标识。

但是，同样是佐川捷运的员工，但这里因为工作性质不同于其他工作场所，所以无法顾及所谓的“雅观”。我去看的时候（一方面也因为夏天），正明赤裸着上身，穿着一条短裤，汗流浹背而奋力地工作。

正明的身影从我的视线中消失了。

到底是怎么一回事？转眼望去只见他在月台旁边用橡皮管子把水从头上浇下去，然后又回到月台中央，推开人又跟货物搏斗起来。将货物分门别类时的身影，在我的眼中看起来就象在搏斗一般。

工作时候的男人是最美的，那时候的正明看上去的确充满了光辉。

在听到正明决定进入佐川捷运，以及在集货现场看到象战斗场面般的工作情形，我同样受到感动，我深深庆幸得到好的继承人了。

但是，正明还得多加锻炼，于是我又把正明转到更辛苦，难题特别多的工作场所去，可是正明都能一个个克服。在公元 1978 年（昭和 53 年）7 月出任佐川集团的总机构，清河商事代表取缔役社长。

并非因为他是我的儿子所以才获得这个职位，而是正明以自己的能力而获统率佐川集团的职位的。对于这件事我们父了都感到无上的荣耀。

迟正明两年出生的次男光，在公元 1976 年（昭和 51 年）自大贩追平门大学经营学院毕业进入京都佐川捷运，他在九州担任司机，亲自握方向盘往来于顾主之间，以作为一个“佐川人”的修业而蓄积经营，现在以清河商事取缔役营业部长的职位襄助担任社长的兄长正明，纵横内外十分活跃。

他们两人的表现令我十分高兴，而最令我高兴的是，来自货主们异口同声的赞誉。

“创业者的佐川会长虽然也很伟大，但是以创业者一贯的姿态原原本本去实践的员工也很伟大。”

我愿将此事特别记述于此。

第五章 毁誉褒贬

外务司机

佐川捷运之所以能够快速成长，乃是由于佐川捷运采用了“外务司机”——某经营学者曾作如是分析。

该经营学者解释说，所谓“外务司机制”是司机本身在进行投递时承揽新的生意，或者是以突然闯进去的方式进行招揽等营业活动。

在佐川捷运之前，运输业者仅仅是收集货物，将其投递到收件人的手中而已，那么这不过是利用卡车移动货物，司机只是搬东西的人，但是一旦经济成长率下降，需要运输的货物减少的时候，业绩下降乃是理所当然的事。可是采用外务司机制的佐川捷运，在没有货物可运的时候，司机就会热心地去进行营业活动，所以没有“无货可运”的问题。因此即使在景气不好的情况下，营业成绩也不会下降，相反地在不景气的情况下更能拉大与其同业之间的差距。学者列举了外务司机制的好处。

的确如此，不过如果让我来说的话，其顺序是相反的。

既不是因为“外务司机制”而公司采用了它。“外务司机制”也不是我想出来的。

佐川捷运的车身上画有“脚夫”的商标，我曾不只一次他说过，“脚夫的精神”才是佐川捷运的创业精神。这个所谓“脚夫的精神”简单地说就是

“什么事情都不用麻烦顾主”，

“一切都为顾主”，

“有顾主才有佐川捷运”，

如将此标语（motto）化的话，那就是“迅速、确实、安全”。

是不是做着符合顾主期待的工作？佐川捷运的司机一心一意只是为这些而从事工作。结果，佐川捷运的司机便变成了外务司机。

为什么呢？如果能够站在货主的立场去从事搬运、投递的话，那么货主便会喜欢那个司机，就会信赖他，下次有货物也就会让他去运，还会推荐给自己的朋友。就是这样，佐川捷运的司机就成了外务司机。

说句过分的话，只要我们诚恳而拼命去做，顾主们就会变成我们的外务员，替佐川捷运吹嘘、宣传，为佐川捷运拉工作。我经常告诉司机们要努力做到这一点。

佐川捷运发行一份叫做《脚夫》的社内报（公司内部的刊物），曾经有一位司机在上面发表了这样一篇文章：

“与顾客建立信赖关系最为重要，投递的时间如有事先约定，一定要确实遵守。集货也是如此，如果有指定的时间，或者要求一天要集货两次时，绝对不要嫌麻烦，并自发地积极行动，为使顾客具有货物委托佐川捷运绝对可以放心的信赖而全力投入。”

另外一位司机也在《脚夫》上这样写：

“我们要以顾客并不是将货物交给佐川捷运，而是交给我们司机个人在运的心情去跟顾客接触。必须要让顾客了解是不是可以把货物安心地交给你去承运？是不是很亲切？是不是有工作热诚？”

我常常说，被顾客们称呼为“佐川‘先生’，（SAGAWASAN）”（日本人有时将某某公司或该公司的人员称呼为某某“先生”。例如称呼丰田公司或

丰田公司的人员为丰田“先生”——TOYOTASAN) 还不及格，必须要让顾客称呼你个人的名字“某某先生”才行，这才能算是及格的佐川人。

委托佐川捷运的货物，有很多都是标明为限时到达的，因此，有时必须想尽办法去克服，非常艰苦，但这才是争取货主信用的办法。

若要将货物尽快送到目的地，必须使投递、集货、发送三项配合得很好。

无论集货多到何种程度，如果因此而耽误了投递时间，就毫无意义。因为货多所以延误了投递时间，这句话在佐川捷运是行不通的。

虽然集货和发送做得确实而迅速，但如果首要的投递工作不能令货主满意的话，就等于成了画龙而没有点睛。

由此可知运输公司的司机，其责任是如何重大。

所幸货主们都说“佐川捷运服务很好”。“佐川捷运是好公司”、“委托佐川捷运可以安心”。但货主们口中的“佐川捷运”，实际上应该就是指替他们服务的“佐川捷运的司机某某”。

假使佐川捷运的司机工作态度散漫、松懈、不守规定、不诚实，而不能获得货主们欣赏的话，他们不会说“佐川捷运的司机某某不象话、可恶”，而会说“佐川捷运不像话、可恶”。佐川捷运是生是死操在司机的手中，是兴是废全看司机的作为。

就货主而言，替他们运货的司机某某等于就是佐川捷运。因此佐川捷运的司机其责任之重是远远超过社长的。

佐川捷运的司机薪水之高是出了名的，这也成为广受批评的对象。

例如，“佐川是用钞票鞭打着司机任意驱使着他们”。

但是，我是以其责任之重大和勤奋的情形作为基准的，因此甚至想付出更高更高的薪水给佐川捷运的各位司机。

俗谓“出头的椽子先烂”，我从赤手空拳开始，以仅仅 30 年的时间，发展成营业额 2850 亿元的佐川捷运。因此，我的确是让人攻击的好材料。

我对过去他们那些毁谤、中伤完全充耳不闻，这是由于我认为辩解就不象是男子汉，以及要说的人任他去说，明白的人自会明白的处事态度所致。

事实上，货主们以及有关人士都能了解，因此我认为维持我一贯的做法就好了。”但也有人向我建议，应该否认而加以反击的时候就要反击，不然别有用心的毁谤和中伤会因渲染而造成新的误解。所以该采取行动的时候，就要采取行动。

现在正好有此机会，若只关乎一己是无所谓，可是因为也涉及了拼命工作的各位司机，所以在这里我要详细谈一谈有关佐川捷运司机的高薪问题。

有人说佐川是用高薪作饵钓司机，用钞票鞭打任意驱使他们，也就是说各位司机是被金钱所勾引，只是为了要获得金钱而工作。没有比这个更轻蔑，更亵读司机人格的话了，我忍耐不住心中的愤慨。

佐川捷运的确是很严格的公司，而且各个司机的工作也非常辛苦。

现在摘录一部分对我中伤的报导：

——佐川捷运集团的司机不仅要运送货物的工作，而且还要让他们去收款以及开拓客户。司机们早晨 6 点就要到停车场登上驾驶座开车出发，执行售货、投递、收款、整理传票，并利用剩余的时间去做开拓市场的工作，当这些事情都做完了的时候，已将近深夜 11 点了。工作时间长达 17 个小时。

这么多的工作，仅仅是为了钱就能做得到吗？

我从来就没有将司机，不，不仅是司机，而是所有的社员，认为是用金钱雇来的人。在我心中，一直认为他们是和我共同为货主服务的同志、家族。异体同心的集合就在佐川捷运。

受高薪诱惑而来的并不是绝对没有，但是那种人马上就要大喊吃不消，而自动离去，仅为了金钱是没有办法在佐川捷运待下去的。

佐川捷运以司机为首包括所有的工作人员都是以获得货主们的信赖，满足货主们的需要为目的而工作。

虽然在中伤的报导中说，佐川捷运让司机工作 17 个小时，但也有佐川捷运的社员说，“连做梦也一直在想如何才能让货主们高兴”，他连睡在床上也没有忘记工作。我对写中伤文章的人说：

“佐川捷运的社员岂只是工作 17 小时，而是 24 小时都在工作。”

不叫苦，那才算是我的家族，才是佐川人。

还有一桩不可思议、难以想象的是“佐川捷运运费昂贵”的责难。如果是因为不当的降低运费而破坏了业界秩序，对此加以责难的话，是理所当然的。可是所谓昂贵，究竟是指什么而言，不得不令人费解。

佐川捷运并不是承运整批商品的运输业者，这里所要求的是服务（service）。

所以佐川捷运上下通力合作致力于缩短运输时间，而此中肩负最大责任的就是各位司机，于是“快速”也便成了佐川捷运的特长之一，也是佐川捷运赚钱的地方。

流行商品虽然是佐川捷运最善处理的商品，例如在百货公司等，习惯上是不把流行商品买下来的。

是采取寄售的方法，卖不出去就退货，能够卖的话就马上拿来。

因此，如何能减少退货，如何能降低市内的库存，便成了流行商品批发商最大的经营重点。

一天的运输迟滞便会增加庞大的库存，而缩短一天的时间也就可以减少庞大的库存，因此运货的快捷与否影响客户的利益。

抓住客户的弱点而提高运费，这种事情是绝对不能做的。但有很多客户却说，只要能早到一天，即使多付两三倍的运费也不在乎。

对来自客户认为太贵的呼声虽然必须加以考虑，但如果不知道其与附加价值之间的关系，而任意说太贵，那么我们就难于回答了。

我一再叮咛员工，要把所有承运的东西看成是商品般慎重、小心地处理。所谓看成是商品，也就是说要站在买的人、使用的人的立场来处理。因此，佐川捷运的外务司机，对承运的商品也有彻底的商品教育。

以前多数是承运衣料品、体育用品、宝石、钟表类的商品，最近也增加了不少的电脑零件等容易破损的东西。由于电脑的模板很薄，加以少许压力就会弯曲而无法使用。我们虽然也让司机去请教厂商，接受他们有关处理这类零件的讲课，但一次要承运很多数最的话就很伤脑筋了，于是就派摄影小组人摄制处理方法的录像带，回到公司放给大家看，给予彻底的行前教育。

因此，佐川捷运的外务司机是运输业者，同时也兼具销作者与制造厂商的心态。

具有如此价值的外务司机，佐川捷运才付出超过中小企业高级干部的薪水。

我之所以不欲提起有关司机的薪水，其理由也就在此。

佐川捷运的真髓

关于受到顾主们的眷顾和信赖，而使我引以为荣的佐川捷运外务司机，虽然在前面一再提及，可是我还想匀出一点篇幅再谈一谈。

因为这里有佐川捷运的真髓：

（一）佐川捷运的座右铭：

- （1）迅速。
- （2）确实。
- （3）谨慎。

（二）佐川捷运的“社旨”：

- （1）贯彻顾客第一主义。
- （2）奉献于区域社会之发展。
- （3）以负责和诚意为使命。

（三）佐川捷运的五原则：

- （1）彻底做到寒暄、拜访、致敬等礼貌上的工作。
- （2）彻底做到措词上合礼仪。
- （3）彻底做到跑腿的迅速。
- （4）彻底做到商品的管理。
- （5）彻底做到服装、仪容的端整。

（四）交通安全的三原则：

- （1）不违反交通规则。
- （2）不过于自信。
- （3）不疏忽大意。

这本书不是公司内部的书刊，而却有点夸示般地列出前面那样的座右铭和“社旨”之类的东西，也许会被责备过于轻率。

我起初也这样想到过，可是所谓企业的座右铭难道只是对内部而言的吗？

那当然是的。然而我又想到，除此以外不是还有很多是对社会的一种公约、是对顾主们的一种约定吗？

例如，佐川捷运的座右铭是：“迅速、确实、谨慎”，这是对员工说“要迅速、确实、谨慎地送过去”，同时也是对货主们表示，将货物委托佐川捷运“可以获得迅速、确实、谨慎的投递”的一种约定。

这样，想必可以得到谅解，所以才敢把座右铭和“社是”一类东西列举出来。

加之有关本节主题“佐川捷运的外务司机”，大部分的货主都说“佐川捷运的司机很能干”，获得好评，头脑单纯的我，把这些赞词不折不扣地信以为真，并且将这里所揭示的佐川精神之所以能在土地上开花，相信完全是托佐川捷运外务司机之福。

可是，我却把佐川捷运的外务司机定义为：

“所谓佐川捷运的外务司机，其任务为集货、投递、收款以及外务，而每一位都是独立公司的经营者。”

除此以外并详细地制定了佐川捷运外务司机应遵守的事项，此在公司内部称之为“外务司机守则。”

但在叙述守则以前，也象列举座右铭及社是那样，先让我说明订立外务司机守则的目的。

佐川捷运的经营方式的确合乎道理——某著名的经营学者曾经这样夸奖过。可是我根本就没有什么了不起的经营哲学，只是一直以顾客至上，一切为顾客而经营，结果形成了今天佐川捷运的规模。

我在前面说过我是以工作场所为教室，以顾客为老师而学习经营的，但是今后我希望顾客接受一项新的工作。

我对通过人社考试而就职的社员严厉地告诫说：“不要以为人社考试已经完了，对佐川人来说，每天的工作就是人社考试。因此，如果有不配做佐川人的事情发生，就算不及格，要请他离开公司。”

不能遵守“外务司机守则”的人，没有资格做佐川捷运的社员。倘若发现佐川捷运的外务司机有违反后面所列举的“守则”，请立即加以申斥“佐川清所说的跟你做的不一样嘛”。也就是说要请你们接受每天担任人社考试的录用委员。

使顾客不满意的社员，便是缺陷社员，在此我保证要使他立刻落第。

前言到此为止，下面我将就“守则”的项目别加以说明：

（一）服装与服务态度

如今当然已经没有那种情形了。从前，所谓的卡车司机，他给人的印象是，大多数都围着兜带，头上扎着毛巾或布巾，嘴上叼着一根香烟，开起车来横冲直撞。

由于所穿的服装粗俗，因此接客的态度也粗鲁，开车也鲁莽。所以不仅是卡车司机，连经营卡车货运业界也都变得很自卑。

但，以佐川捷运来说，他不是单纯的司机，而是外务司机。不清洁、不整齐的服装，谁也不会理会你，因此我规定穿着清洁的制服是一种义务，并励行寒暄。

效果真是立竿见影。佐川捷运的外务司机整洁、活泼、有礼貌、服务情形变得更为周到，立刻获得不少好评。

尤其是寒暄特别有效。我严格规定，不仅是对顾客，对同事也必须寒暄。

而且，我还将商品视同代顾客保管的东西，进一步地要求把商品当作顾客，对商品也要寒暄。结果变得更为小心谨慎而周到地处理商品，运输途中商品的破损事故大幅减少。

猜神饱满的寒暄能加深人与人之间的关系。能做很好的寒暄，自然而然地也就变得很有礼貌，态度也爽快起来。

不用说，缺乏热忱的敷衍式寒暄，有时反而会使对方不愉快。

但当你精神饱满地向别人寒暄时，你能感觉到对方回报寒暄时的那种快感。由于佐川捷运公司内部大家互相精神饱满地寒暄，因此形成了一个充满朝气和活力的工作场所，这些都原原本本地反映在提高的业绩上。

现在佐川捷运的外务司机都已经会自动地注意自己的态度、仪容以及服装了。

下边是社内刊物《脚夫》上所登载的社员自律文句。

使顾客讨厌的司机：

- （1）头发散乱、制服穿着不整、仪容不清洁者。
- （2）寒暄时有气无力、不明礼仪者。
- （3）下车后慢吞吞地搬运货件者。

(4) 我只是一个运货的，对自己的工作全无自尊心者。

(5) 不喜爱自己的工作。

自己甘愿成为讨人嫌的人是没有的，所以上边所列五种类型的人员在佐川人中是找不到的。

佐川人的仪表：

(1) 上衣的钮扣牢牢扣好，将徽章和名牌挂在正当的位置。

(2) 穿着统一的 T 恤，不让下摆从裤腰中露出。

(3) 衣服要洗涤清洁，不要忘记缝好衣服的破绽。夏季随时准备替换的衣服，同时也要注意健康管理。

佐川捷运的外务司机依据守则其有关服装和服务态度总括如下。

时时以诚心诚意推行业务：

(1) 穿着制服，经常保持清洁，不穿肮脏的衣服。

(2) 头发剪短，不予对方有不清洁的感觉。

(3) 皮鞋要常擦。为了作业上的安全，绝对不可穿着凉鞋。

(4) 早晚的寒暄，对客户、出入公司的人、上司、前辈固不用说，同事间也必须励行。

(5) 要具有身为佐川捷运外务司机的自觉和荣誉感，无论在任何场合，要让人看得起，以真诚的态度处理工作。

(二) 从事外务工作时的态度

开始从事脚夫这个行业的时候，我将整个精神投入，四处去拜访拜托。

“有什么东西的话请让我来运。”

对于一个赤手空拳，完全没有后台的我来说，除了拜访，根本就没有其他的方法。

而且到处都碰壁，得不到工作。

第一次有人对我说：“东西很重，可以搬运吗？”

当时我并没有问一下“您说东西很重，到底有多重”，只是在想，不管有多重都愿意，请让我来搬运，于是就回答说：“好的！”

被人开玩笑说打也打不死的我，虽然身体壮健，可是也不禁大感吃不消，真是好重，可是我却咬紧牙关将那些货物给搬运了。

也就是因为“那家伙很能干”，所以获得大家的信赖，于是新的工作一个接一个地来。

从这次的经验中我深深体会到，顾客的需要有时候难应付。

如果客户夜晚 10 点钟要我们去收货，不要说“我们的收货时间是到 7 点为止，10 点钟太晚了，明天我们派车子去好了”等的话，而要回答说“好的”然后高高兴兴地去。

“数量虽然不多，希望能替我们运。”这时也要回答说“好的！”

“希望一天来收两次货。”

“好的！”

“是一些容易破损的东西，希望特别小心搬运。”

“好的！”

对于货主们所希望的都要回答说“好的”，而且不要摆出厌烦和不太乐意的脸色，要高高兴兴地去接受。

绝对要遵守约定。

关于这一点我在“守则”中明示如下：

(1) 经常站在顾客的立场，诚心诚意地接受托付。

(2) 对于顾客的期望、苦衷要以诚心去处理，主办人让自己获得对方信赖是最重要的。

(3) 经常将小册子、送货单、标签等整理妥放，使不管在任何场所立即可以以整洁的状态拿出，而各自管理。

虽说是外务司机，但要开发新的客户，却是一件非常困难的事情。

没有固定的货运公司，而正在寻找有没有好的公司的人大概没有，每位货主一定有一两家固定的承运公司，因此我必须设法挤下去跟他们竞争。但是我一向严戒货运的“倾销”（大幅度的削价竞争）。货运倾销的弊害甚多，如降低收益以破坏业界的同业出现的话，生意马上就会被该同业抢去。

然而，假使我的诚意被肯定而成为货主的老主顾，只要我竭尽诚意，将可成为永远的老主顾。商业上没有比“诚意”更强的东西。

我命令佐川捷运的外务司机，不只是对其他同业的司机，即使对同属于佐川捷运的司机，都要以诚意勇敢地互相竞争。

例如甲获得货主 100% 的信赖，那么我就要获得我的货主 120% 的信赖。

所有的佐川捷运外务司机，都为了要获得顾客的信赖而燃起剧烈的竞争，结果才促成今天佐川捷运的壮盛。

外务司机对货主竭尽诚意，只要能获得信赖，我确定生意会无限地扩大、再生。

(三) 对货物的处理的态度

(1) 永远不要忘记货物是客人暂时寄存在这里的東西，因此必须加以爱护而且小心处理。

听说百货公司也在社员教育时，要求彻底认同“商品是客人寄存在这里的東西”。

例如售货处的餐具，如果客人买回家的话，客人就会将它拿来用餐。可是如果那个餐具上沾有尘埃，客人是不是会有购买它的兴趣呢？现在只不过是偶而放在店头，如果真把这个商品看成是客人的东西就会小心处理。这种心态必定会获得客人的理解，小心处理商品的百货公司一定会有络绎不绝的顾客。

(2) 绝对不要坐在货件上，或是作粗暴的处理。

(3) 不要把标签上的发货人与收货人搞错。牢记正确的辨别办法。

(4) 特别要注意货件上所记载的标示（小心易破、不可倒置、严禁堆叠等）。在集货台上相互呼叫注意。

因此大家都说“委托佐川捷运可以安心”。

“迅速、确实、小心”是佐川捷运的座右铭，然而“作业的顺序”也非常重要。

因此“早晨的装货”要注意哪些？“确实的集货”、“安全的投递”与各项必须遵守的事项，均有具体而详细的规定。

由于项目太多，故予省略，但一切的一切都贯通于“为了货主”的精神。他们也知道这会反映到佐川捷运的外务司机本身和公司里来的。

就这样，货主和货主所托运的货物，以及外务司机，结成一个环。

我们获得货主们这样的赞语：

“某天下着雨，可是佐川捷运的外务司机为了不让货物被雨淋湿，而把自己的雨衣脱下来保护货物”。

他当时不是在搬运货物、而是在“搬运心”。

佐川捷运的外务司机对于自己所负责的货主能提高业绩，比自己的事情更为高兴。

所谓“企业乃人”这句话，虽然很早以前就有人说了，但对于直接接触顾客的服务业（运输业亦属服务业）而言，真正是金玉良言。所幸现在货主们都说：

“佐川捷运是好公司”、

“委托佐川捷运可以安心”。

获得极佳的评语——这是客户赞扬佐川捷运的社员。

尽管我们被赞为“佐川捷运是好公司”，但如果接触顾客的社员，其态度不好、服装不整洁、投递不正确的话，公司的信用便会立刻落到低谷。因此公司的生杀大权都操在社员的手中，公司的兴废一切都受社员所左右。

由于社员是如此的重要，所以我要彻底地去教育他们。

跟社员高薪一样，佐川捷运对社员教育之严厉也是有名的，但两者是表里构成一体的。

佐川捷运的社员教育，简而言之就是灌输“脚夫精神”。将“脚夫精神”作为自己的血肉者才可以成为佐川捷运的社员，也就是我所说的“家族”。

由于教育太苛严而受不了、很快就离去的人并不是没有，而那些人对我可说是“无缘的众生”。

只有把我的精神——“脚夫精神”表现在货主的期待上，不管任何事情都愿意去做的人，我愿意跟他们同心协力奋斗下去。

没有工作意愿的人，不是佐川捷运的社员；只是有工作意愿的人也不是佐川捷运的社员。不仅要有工作意愿而且还要能做出成果来，尤其是外务司机更需如此。

外务司机负责保管着货主们的重要商品，而依商品的性质，有些若未能依约定的时间送到，将会使商品完全失去价值。

虽然愿意做到，但却因中途交通阻塞而无法于约定时间送达，这在佐川捷运并不能构成理由、是行不通的。

在所谓的大企业中，一两个社员也许不会有什么大的影响。但是佐川捷运并不是患有“大企业病”的脆弱企业。

所以为了不让佐川捷运染上这种“大企业病”，必须对社员不断地加以锻炼。我认为这就是社员教育。

在佐川捷运“因为我是新进的社员”，这种辩解是行不通的，这与有工作意愿还不行的道理一样。

不管是有几十年经验的老练司机，或者是进公司才一个月的司机，对货主而言都是佐川捷运的司机。纵令货主表示了解你是新进的人员，也不可以以此为借口，应该做的事就必须做得毫无差错。在我来说，被派去客户那里的都必须是一个已经能够独立处理工作、能够单独完成任务的人。因此，佐川捷运新进人员的教育，在两重、三重的意义下，变成十分苛严。

佐川捷运新进人员的教育，其另一特征是“现场第一主义”。

我本身过去就是如此，我一向只在为如何才能达到客户的希望而努力，我是以工作现场为教室，以顾客为老师，一面工作一面学习。

佐川捷运不需要理论，需要的是能不能达到客户的希望。

我对负责教育新进人员的管理人员的要求，比对新进人员的要求更为严

厉。

在佐川捷运职位高的人并不伟大，伟大的是工作辛苦而能完成伟大任务的人。

在社内刊物《脚夫》中有人投稿如此说：

“在失去生活意义的时代，能在佐川捷运获得职业，使我感到无上的幸运。”

“在佐川捷运谁最忙？”

在10年前是我，可是，现在却异口同声他说：

“是社长。”

也就是我的长子正明。

公司里的人也说：

“我们没有看到正明社长闲坐在办公室，所谓席不暇暖就是正明社长的写照。”

我并不因为正明是我的长子，所以才把社长的位置让给他，正明是——经过最辛苦的、最伟大的工作场所的历练，在佐川捷运成为最会处理工作的人。

当我看到没有一天空闲、整天东奔西走的正明时，使我觉得我的选择没有错误，同时并感到十分光荣。

有所谓庞大的“中小企业”这句话，即使一年能做千亿的生意，居于业界的首位，但假使忘记了细致的服务，运输业还是会瓦解的。

全体社员经过彻底的教育，大家都具备“脚夫精神”，而社长只要不光是坐在社长室里摆架子，佐川捷运就不会衰退。

因此，我对不管是担任中间管理职的人员、或是新进人员，要求他们必须每天研习，并继续接受教育，使精神准备日益高昂。

新进人员的教育

请让我一再重复，托客户的福使佐川捷运成为快速成长的企业而受到世人的瞩目。事实上营业的规模、营业金额、以及从业人数等，其增加的幅度连我本身也感到十分惊讶。为了报答他们过去的眷顾和对佐川捷运的期待，我想所有的佐川人必须持续“脚夫精神”。

因此，如前所述，包括外务司机在内，对所有社员的教育都倾以全力。在创业后十数年，规模还是很小的时候，我也率先推行社员教育。我又让对我有深切的了解、可以信赖的老社员，委任他们以一对一的方式教育新进人员。

过去，很多人都说，希望进入佐川捷运的人，大部分是看在薪水高，或者是事业、薪水、生活无着落的人。

也有人中伤他说，佐川捷运的薪水虽高，但那里的社员从清晨到深夜连睡觉的空闲都没有而被任意驱使着。

但是，我不管他们过去如何，为什么要选择佐川捷运，总之，凡是来到这里工作的人我都觉得十分可爱，因此彻底加以教育，灌输我创业当初的精神，纵令中途辞职，在佐川捷运所实际体验到的、一切为客户而设想的工作方式，一定会在其他地方应用上，进而发扬光大。同时，相信必定会对那个人的将来具有正面的效益才对。

但是，受过打击的人，都是些曾经尝过人生辛酸的人，他们听到各种传闻，竟然还会希望进入佐川捷运工作，当然是具有相当魄力和自觉的人。他们都得热心地听我们指导。

并能立刻付诸实行。要不然，对需要有“即战力”的佐川捷运是无用之才。

像这样有干劲的人，不管他们过去有什么遭遇，如今既然志愿成为一个佐川人，就必须接受新进人员的教育，目前来自大阪、福冈、东京，乃至全国各地这样的人为数甚多。因此，不得不将新进人员的教育予以改变，由于我、长子、老社员均无法直接指导，于是分别由各地的社负责教育工作。

公元 1987 年（昭和 62 年）为佐川捷运创业 30 周年，除了以感激和真挚的心情继续服务顾客外，公司本身也有很大的改变，尤其是员工的数与质有令人惊异的改变。

过去从未考虑过的“新毕业生”加入我们的行列就是其中之一。不仅是“即战力”，有充裕的时间来慢慢训练显然也是原因之一。而刚从学校毕业，初入社会就希望进入佐川捷运的人数突然大增，这无论如何都是一件令人高兴的事。

持有特种车辆驾驶执照，并且可以立即参加作业的人，必须经常补充。将尚未染有社会恶习的、纯洁的、刚从学校出来的“新人”，培育成为佐川人，就企业经营方面而言，是绝对有利的。他们以这里作为寄托终生的地方，当然会拼命工作。至于他们是否都有这种认同那倒是另外一回事，至少他们爱公司的精神，也就如我常说的，一定会因作为公司的代表而努力以赴的。

只是不管是大学毕业，或者是高中毕业，这些几乎都被称为“新人类”的年轻人的作为，以我们这种年辈来看，不能理解的地方很多。

也许是在和平与饱食时代长大的缘故吧，他们不抱大的希望，虽然不至于达到没有责任的地步。但他们多数不抱大的希望、以自我为中心，一天天快乐过活就可以了。

因此其就业的动机，有些倒也不是因为待遇好，而是因为能驾驶自己所喜欢的大型车辆在公路上奔驰。

我想即使那样也可以，不管动机如何，有前途的年轻人希望到佐川捷运任职，对我来说总是一件令人高兴的事。还有，新人也很好，那种人是有教育价值的，现场的负责人都很乐意为他们加油。

至于实际上的新进人员教育，决定采用新进社员，不分刚毕业或中途入社者；一律都从一个星期左右的“合宿研修”开始。东京本社的人员是到神奈川县绞漈市的研修所接受集中教育。

各研修所都有清洁的住宿设备、可以作为教室的大厅、以及汽车驾驶练习场，等待分批来此研修的新进人员。

接受研修的人员，早晨 5 点半起床，晚上 11 点就寝，除了吃饭的时间以外，作息的时间排得十分紧凑，几乎没有悠闲的时间。

这里订有严格的起床和就寝时间，经常保持环境清洁、不可在规定以外的地方吸烟等“研修生活守则”。另外有用餐要快速、未经许可不得饮酒、饭菜的取用以及碗盘的收拾必须由研修生自己动手的“餐厅及用餐守则”，此外更有“入浴守则”等等，这些对过惯了悠闲自在生活的年轻人来说，是相当严厉的规定。因此，刚进来的时候可能感到很不习惯，摇头不已。不过，规则——遵循下去，就会发觉那样才不会添别人的麻烦，所以三四天以后即

使规则上没有列出的项目，但凡是会给人带来麻烦、造成周围不愉快、或妨碍团体的行为就不会去做人更重要的是，如此做还会使人产生愉快的感觉。

在大厅中研修生进行“社是”、“脚夫五则”、“脚夫精神”、“佐川捷运行动十训”、“安全驾驶十训”等等的朗读、背记，也有“社歌”的大合唱，而且要尽量大声、更规定要以直立不动的姿势演唱。

将气力运至丹田发出大声时，便可发出力量，排除郁结气息。而内向的人，看上去一下子变成外向的人，而实际上的确如此，这一来自己也产生莫大的自信。如果能大声而清晰地回答对方话，也会增加客户对你的好感，留下好的印象，同时还可以抹去心中的郁积，因此研修的第一天就是从发出大声开始。此外对于无法摆出笑容的人，也训练他能摆出明朗的笑容。因为大声清晰的回答和笑容是外务司机所必须具备的工作条件。

与此同时进行的重要教育，还有安全驾驶教育。由于我们是以汽车作为生意的工具，并利用属于国民财产的道路，因此绝对不能发生交通事故。作为一个司机应具备的礼貌以及法律知识，都必须施以彻底的教育，甚至用幻灯片放映车祸的惨状给他们看。

佐川捷运对司机的采用条件，其最为严苛的一点，就是过去有无产生交通事故（包括违规停车）？若是曾经违反行车速度，则完全没有考虑的余地。因为这种人在性格上有反复犯错的可能性，如果因此而牵涉到大车祸，则对公司的信用将会造成伤害。

在大厅隔邻的驾驶教练所，对参加研修人员实施卡车驾驶专业训练，由教官陪乘，对如何达到安全驾驶作实际的技术指导。这与研修完毕回到公司开始接受现场教育时一样，由前辈的司机陪乘，作个别（case by case）实际学习。

让我重复说一遍，佐川人的基本行动规范和做事精神就是要跟江户时代的脚夫一样，虽然现在谁也没有真正看过江户时代的脚夫，但那的确就是我们要做到的。在独自决定了的时间里，即使因而丧失性命也要将货主所托运的货物送到指定的场所，这就是所谓“职业根性”，也就是把客户的商品慎重而小心投递的精神。

外务司机是公司的代表，也可以说是奔驰的广告塔，但如果能将脚夫精神身体力行、亲自实践的话，相信必能给予客户安全驾驶的良好印象，而本人也因而能过着健康明朗的生活。

这并不仅是司机，对其他单位的人也是一样，在公司总站受理来自客户的委托、填写传票、决定运输货物的路线等作业。一切都关系到如何将客户的商品快速而确实的投递，也就是说，公司任何一个单位的人员都必须要有自己所处理的业务都关系到客户利益以及公司信誉、特色的想法。

“运货是司机的事情，我只负责转达。”

像这样的人，佐川捷运里一个也没有。这是我最自豪，十分引以为荣的一件事。

第六章 小牧流通中心

业务的 OA 化

公元 1986 年（昭和 61 年）3 月 30 日，我起床后就立刻将窗户打开，眺望了下窗外的天空，担忧着当天的天气。

这一天是佐川捷运小牧流通中心举行落成典礼的日子、我们要接待来自全国各地 1000 多位来宾。

不凑巧的是，从大约两天前开始，就连续是下下停停、停了又下的阴雨天气。如果是雨天的话，那么特地抽空前来的客人就很不方便，会给他们带来很大的麻烦，所以我才急忙眺望天空，所幸雨已经完全停了，天空没有一片云，高高的青天就象可以流云而出似的，因此使我如释重负般地放下了一颗沉重的心。

我常对所有的社员说，不要忘记“脚夫精神”，这绝非是落伍想法（anachronism）的精神主义者，如果是对顾客有所帮助，引进机械不也是理所当然的事吗？事实上，在卡车货运业界最早实施 OA（办公室自动化）的就是佐川捷运，而且被誉为推动 OA 最热心者。

这一天是自 1984 年（昭和 59 年）11 月 12 日施工前的奠基仪式起花费了 1 年 4 个月时间之后佐川捷运小牧流通中心的落成，我的心情就像远足当天的小学生那样兴奋。

佐川捷运现在已经在使用：

高功能的显微胶片（microfilm）系统。

大型高速自动区分处理机。

电话应对系统。

形象资讯处理系统。

货物追踪系统。

如今更由于小牧流通中心的诞生，今后将有整体性改进。

现在让我来回顾一下佐川捷运几年来推动 OA 的情形。

在叙述小牧流通中心落成典礼的盛况，与小牧流通中心所具备的功能以前，先让我谈一谈小牧流通中心到完成为止的经过。

首先谈谈引进的“显微胶片系统”。在尚未引进此一系统以前，传票是保管在预铸组合（paefab）仓库里的，如果需要使用仓库中的传票时，会让人找得头昏眼花既费时又费力，可是时间的浪费是会直接给货主们带来麻烦的。

东京佐川捷运在引进显微胶片系统之前，当时一天有 25 万张传票，之后引进了显微胶片系统，如此数量庞大的传票，就可以收纳在只有 10 公分见方的胶片匣中，而检索的时间也只需几秒。因此，来自货主的查询电话，一瞬间便可以找出传票。

非但如此，收藏也不需要花很大空间。一张传票的单价为 7~8 角日元，但由于胶片化，以及显象、编辑的集中化，可以将单价降到 4 角日元左右。因此在经费方面也可以大幅节省。

为了要将货主们托运的货物作快速的投递，必须在总集货站将方向、地点予以区分，因此，引进了“大型高速区分处理机”。这种自动化设备的引进在同业界也是最早的。

而“电话应对系统”则是集全体社员的智慧，于公元 1978 年（昭和 53 年）8 月开发成功的。

这个系统是将客户的电话号码（code number）与电脑连动，是以提高集配效率与服务为目的的划时代创举，非仅为运输业界、也为物流业界带来巨大的冲击。

当货主打电话来时，问清对方的电话号码，将其号码输入电脑，那么事先记忆于电脑中的该货主公司名称、地址、大楼（大厦）名称、货物的种类以及其他的资讯（情报），便立刻以日语显示在画面上。

除此以外，画面上更显示区分、日期、继续、时间、场所、件数、重量、注释等。

区分共分为：收货，追加，预约，确认，遗漏，取消，国外，其他。

来自货主的电话 95% 以上是：收货的委托；希望再前来一次；希望于明天或后天前来，从那一天起若干天都来一次；确定能否前来；收货有遗漏；收货取消；运往国外货物的收货；其他。

场所则分为：仓库，收发，守卫，管理员，电梯，后门，楼梯，车中，隔壁，邮箱，(11)玄并，(12)门外（外面），(13)按铃，(14)遮门（shutter）等项，表示集货的场所。

接到货主的电话时，以无线电话呼叫经过该地区的车辆而给予指示，有了这种系统，即使在高峰时间，七八名接线生平均一件也可以在 20 秒以下处理完毕。因此，除了可以提高服务质量和效率以外，同时也可以达到有力的效果，真是一石二鸟。

除了委托集货之外尚有：

运费估价

想请你们运某些货物到某地，运费是多少？

对于这样的洽询，电脑显示器的画面上立能显示出运费表，各地区重量单位的运费都可以一目了然。

保险费

可以知道以货物种类、地区为区分的保险费率。

手续费

显示金额

运到国外的货物

显示以起运地、到达地为区分的费用及需要日数。

Z 投递

特快投递

两者均为超快速投递，但显示发车时刻、目的地、所需时间等。

全国市郡区

此项系针对洽询能否运到 × × 县 × × 郡 × × 村，以及由何处之店负责办理，显示出该市郡区、店址之代码。

到达地资讯

显示所运出之货物由何处之店负责、该店之地址、电话号码与货物到达所需之日数、到达时刻、重量单位之费用等。

集投路线表

车号几号、司机为何人，绕行地区为何处等，集投路线一目了然。

由于引进此一系统，因此可以立刻回答货主的查询，这是配合连一秒也要争取的快速宗旨。

此外，以往不能输入的图形和形象资料，如今也自行开发成功了一种精巧的“形象资讯系统”。用手书写的传票也可以显示出来。

对货主甚至运输业者而言，最为关心的是托运的货物现在在何处？能照预定的时间送到吗？

“货物追踪系统”的开发完成，也就是为了要适应此一需要。

将该送的货物依路线而装载时，依据发货人与收货人的公司名册，书写在装载手板上并作成装载表，但如因字体潦草，看错而装错了卡车时，那么就要在多达数千张的装载表中一张一张地去找。

因此对于查询“托运的货物几时送到”，以及千万不可发生的“三件之中只送到两件，或者是“货物延后才能到”的延误事件，若需要半天以上的时间才能圆满解决，会对货主造成很大困扰。

此一系统是将货物的标签与送货单上的号码予以统一，并把货单上的资料，由电脑予以记忆，只需依其送货单的号码和发货日期，即可迅速而确实地加以追踪。其功效范围如下：

收集来的货物之卸货确认业务

集货返回公司的司机核对原票与货物，在货物上用粗签字笔等将原票号码记入，同时输入手提终端机，对主机行资料输入。

高速区分处理机区分后的装载确认业务

以大型高速自动区分处理机区分后，在装载于该路线之卡车前，利用同一型式的手提终端机，完成资料输入后，拿到办公室，连接于电话总机，在主电脑中输入资料。编辑完成之资料是在附近的印字机（printer）作为装货手板自动发行，交给司机，根据这些在主机内将卸货资料、装货资料以及形象资料等3项资料不时予以核对，如果发生不符合时，就要确认其原因，而在路线卡车出发前迅速予以处理。

应付来自货主查询的业务

为了要使电话查询时的资讯检索顺利，故应以下列的顺序进行。

A 向发货客户问清原票号码（一定要）、发送日期（为了要将精度提得更高）、目的地（同上）。

B 将原票号码、发货日期、目的地行资料输入。

C 电脑表示该条件。

D 确认表示内容后，答复查询事项。

上列各项利用此一系统即可于瞬间予以处理。

为了使货主方便，尽速了解所需要知道的事项（其结果也达到社员的省力化），佐川捷运引进了各种 OA 机器，致力于开发各种提高效率的系统。集其大成者就是小牧流通中心。

在其落成之前夕，身为一个男子汉，竟然会象远足前夕的小学生那样兴奋得无法入眠，其心情似乎是不难想象的。

尖端科技系统

爱知县的小牧市位于日本列岛的正中央，是交通要冲。设置在那里的佐川捷运小牧流通中心，利用总面积为 36600 平方公尺（约 11000 坪），是一

座地下 1 层，地上 15 层的大楼。

落成典礼开始前，引导来宾参观流通中心内部的各项设施，获得大家一致的赞赏，并誉为“物资流通革命的旗手”。

来宾特别关心的是下列各系统：

环回搬运器 (circle conveyor)

这是借振动以转接触方式搬送货物，并可行高速输送的划时代搬运器。

条码读解器 (bar code reader) 的无人化。

这是将货物运送地识别条码行自动读解的系统，利用此一系统实现了区分作业的无人化。

上推式转移器

这是由输送带和转移器所构成。转移器中装置有一列斜向角的上下动轮，利用气压使之上下作动而将货物分开到倾斜方向的系统，适用于高速区分作业。由于是将货物轻轻向上推，所以可以达到小心翼翼的货物区分目的。

APC 搬运器

这是可以把由于货物流量增加所发生的搬运器上的线压完全吸收的搬运器。

伸缩搬运器

这是使用光感测器，使卸货更为快捷，更为小心翼翼的搬运器。

自动整列搬运器

这是自动将堆放不规则的货物，依作业进行方向行整排列处理的装置。

长 270 公尺，宽 45 公尺的月台，能同时容纳 200 台卡车装货，利用高速自动区分处理机，以及上列各系统，每小时可以处理 30000 件货物，其能力之高堪称世界第一。

为了要将商品于准备的时间内送到客户手中，小牧流通中心配备有两台大型主电脑 (host computer)，以便有效地控制正确的收发货时间，以及处理所有有用的资料。

两台主电脑一台是中心内的物流资料，另外一台是作为佐川捷运全国即时 (on line) 货物追踪系统的服务中心，监视到货物到达收件人手中为止。这两台主电脑是由 SCS (佐川电脑系统) 的专家 24 小时在操纵着的。

随着消费者需要的多样化，带来了商品生命的短期化，和多品种少量化。以达到顾客期望为首要任务的佐川捷运而言，从过去到现在都一直坚持着此一观念，因此希望顾客们把佐川捷运的流通中心，当作自己的仓库加以利用。

依照此一观念，小牧流通中心也引进了最尖端的物流系统和最新的流通机器，以便可以应付广泛且多样化的流通加工业。

流通加工 (委托业务) 系统

这是从货物的接受预约、订货到加工、交货等以一贯作业方式处理的系统。自入出库，选择、检验、区分 (分类)、标价签条之制作，贴标价签条、装箱……一直到将货运出为止，所有琐碎繁杂的作业均代客户办理，既快速、谨慎而且效率很高。

派遣专人服务之系统

小牧流通中心不仅代客户办理流通加工业务，同时，如果客户有任何需要，我们都可立刻派遣专业人员前往现场迅速而有效地代办各项业务，例如商品的流通变动和紧急、临时的大量加工等。可以为客户节省许多人事费用，大幅减少时间上的损失。

代行交货系统

这是代替客户将加工完成的商品适时送交百货公司或量贩店的系统。这个系统有：

(1) 将中心里来自货主不需加以装饰的商品，以原状送到各百货公司的门市部经验货后签收的“直送系统”。

(2) 将来自货主的货品，经装饰加工后交货的“流通加工系统”。

(3) 以市内车班即日交货的系统等，具有各式各样的内容。

为了要完成上列服务，小牧流通中心是 24 小时作业的，尤其是在防灾方面，设有安全的体制。在繁忙期则备有升降机作为商品出入库之用，五座大型升降机每小时可以作高达 8070 件货物的出入。

落成纪念典礼由八木治郎和岸由纪两氏担任司仪，来宾代表有来自

副总理、国务大臣、总务厅长官——江崎真澄先生

民社党常任顾问——春日一幸先生

丰田汽车公司社长——丰田章一郎

的恳切贺词，使我感到十分荣幸。

另外还有据说从来未曾出席过这种集会、而亲自驾临并致贺词的有

神宫大宫司——庆光院后先生

天台座主——山田惠谛先生

兹将贺词恭录如下

神宫大宫司庆光院后：

“首先本人对佐川小牧流通中心的设立，衷心表示祝贺之意。

搬运物品这个行业，历史十分悠久。镰仓和六波罗（京都地名之一）脚夫的活跃至今尚为人们所传颂。而今参与这个行业的人不计其数，但是其中也有不少失去了信用。

佐川捷运集团，自昭和 32 年（公元 1957 年）创业以来，在变迁的时代和需要中，不断地发展，同时面对即将来临的 21 世纪，更力图进一步地充实经营内容，这完全不是只要把托运的东西运送到收件人手中就可以的心态，而是以诚心诚意为宗旨，把送者的心意传递给被送的人。这也就证明诸位一直在厉行神道中所说的‘心媒’的任务。

本人谨将祈祷佐川捷运集团和新成立的流通中心的弥荣作为贺词来恭贺大家”。

天台座主山田惠谛：

“用于 21 世纪，在业界首屈一指的流通中心，在小牧诞生了。在此谨向佐川捷运的各位表示由衷的祝贺之意。

人类永无止境的欲望，给这个世界带来了各种企划和发明，使整个社会日益复杂化，而希望整理得更快、处理得更快的要求又一直在后面追赶，可是人类希望有安静时间的要求却又正式产生。有时我在想，神对于这种人世间的状态不知道有什么看法？只要神继续赋与人类智慧开拓未来，化不能为可能，那么要求停止进步，似乎是一件很难的事，因此唯有前进别无岔路可走，小牧流通中心这个 21 世纪的活动机构便是最好的榜样，也是代表现代的立意。希望小牧中心能充分发挥其机能，让所有的人都能感到满意。”

接着便是西川流家元（师家）。西川右近的“寿式三番叟”（日本能乐剧目之一，是一种用于祝仪之舞）。然后举行盛大的恳亲会。

我受到许许多多人的祝福，在腼腆的同时，深深地感到自己竟是这么一

个幸运的人。我一面沉醉在感激中，一面在想怎样会受到这么多人的祝福呢？那一定是因为多少年来我一直在做有利于社会的事，想到这里，不禁令我身心肃然。

为了答谢百忙中拨冗来到这里参加典礼的各位先生的好意，往后我不得不加倍努力励精图治地从事工作——我对自己这样说。

这里的确可以称得上是亚洲第一，同时也是世界第一，因其设有电脑和各种自动化机器的流通中心，但切不可因是业界首屈一指的流通中心而有所骄矜。

同时，任凭电脑的威力如何伟大，机器毕竟还是机器，操纵它的还是人。而那些如果没有“脚夫精神”就不配称之为佐川捷运。

小牧流通中心的完成，是以 21 世纪为目标的新开始，同时也是以回到原点自律，重新开始倍加努力的日子，我打从心底如此立誓。

第七章 脚夫精神

我的金钱哲学

我是一个非常单纯的人，同时也以单纯的事情自豪。

从前有一位留下“人生不可解”这句话的遗书而投身“华岩瀑布”急流中自杀身亡的哲学青年，可是依我看来，说人生不可解这句话的人才“不可解”呢。

只用头脑去想也许不可解，然而，对运用体力劳动的我来说，无论人生与社会都是跟“一加一等于二”的算术一样，是极其单纯的。

象这样的我，常常有人问：

“您创设佐川捷运是在昭和 32 年（公元 1957 年），为什么能在短短 30 年之间，就能够做到一年高达 2850 亿的生意呢？如果愿意的话，请您把那个秘密告诉我。”

一年做 2850 亿元生意的运输业，是不是能算大企业我并不清楚。但若着眼于“零”的开始，那么佐川捷运的确是变得很大了。可是，我实在谈不上有什么秘密。

就象我一再说过的那样，为了适应顾客的需要，我拼命学习，动脑筋想办法，勤奋地去工作。

结果，获得货主们的信赖，甚至还说“非佐川捷运不可”。蓦然一看，一年的生意已经做到 2850 亿了。

因此，有人问我佐川捷运快速成长的理由，我只能回答说“因为我一直拼命在做”。

如果这个答复不能使你满意，只好请你到我的主顾那里一家一家去问：

“你为什么要把货物交给佐川捷运去运？”

我的主顾大概会这样回答：

“佐川做事令我满意，同时委托佐川使我放心。”

我有这种自信，拼命做，那种诚意能获得客户的认同。

为了不使客户的期待落空，我们要更进一层地努力，这样除了能使客户高兴外，还关系到赚钱和业务的伸展。

这种循环非常好。

我认为佐川捷运就是反复这种循环而壮大的。不，正确他说应该是，有赖顾客们“使我们壮大”的。

我将此事引以为荣而自豪。

有“人生，金钱并不是一切”这句话。

老实说，我不太欣赏这句话。

那么，你认为金钱是一切啦，你以为这个世界上任何一件事都可以用金钱来解决啦，请不要贸然如此断定。

我是“富家子弟”，别人都称我为“佐川少爷”，但因为家庭的某些原因，从幼年期开始我便尝到了一些贫穷之苦。

第二次大战后，非但不是什么富家子弟，更是到了为吃饭而工作，不工作就没有饭吃的状态，而且这种状态还持续了一段不短的时间，为了吃饭我真是粉身碎骨在所不惜地拼命工作。

在我的周围靠头脑去搬弄一些大道理而能生活下去的，一个也没有。我

周围的那些人一个个都是汗流浃背，好不容易才找到饭吃的人。

从为了赚钱而工作的人口中，要他说：“金钱并非一切。”这种话是说不出口的。

我也是为了金钱而工作，为了吃饭而工作，大家都坦率地加以肯定，我认为这样才是可贵的。

如果说“金钱并非一切”这句话，含有轻蔑金钱的意思的话，那是不健全的。

人们都说佐川捷运的社员所拿的薪水高得有点离谱。

可是，依我的说法是“理所当然”，因为他们的工作比一般人要多两倍、三倍，不，也许更多。

就商业运输的性质而言，为了要配合百货公司和商店的营业时间，在营业时间外大多数人都已经下班在家休息，或者已就寝了，这个时间我们也必须工作。

在两重三重的意义下，佐川捷运社员的领“高薪”，也就变得是一件“应该的”、“当然的”事了。

因工作而获得金钱，为获得金钱而去工作，这绝不应该受到轻蔑，更不应该受到任何指责。

就象“一加一等于二”那样，答案始终是单纯的，而单纯的也就是健全的。

由于社员全体都努力、诚挚而热心的工作，所以便顾客喜欢、乐意给工作的佐川捷运得以成长壮大。我们只要更进一层地努力工作，让顾客们更为高兴、更能满足他们的要求，那么他们一定会让佐川捷运更为壮大，而认真、勤奋工作的人就可以获得更多的薪水。

凡事都必须想得单纯明快。

经营者的爱好

我非常喜欢从事额头上流着汗的体力劳动工作。我认为世界上没有比劳动更可贵的了。

从前不管是什么地方的小学校，一进校门就有肩扛薪柴读着书的二宫金次郎的塑像。

那尊塑像就是在告诉贫苦人家的子弟说，不要屈服于贫苦，要在困苦中力求上进。

我记得许多书上都有一些叙述生于贫穷家庭的子女因刻苦奋斗而兴家立业的文章。

我以赤手空拳开始脚夫业，终于将它发展成现在的佐川捷运。一个是因为我自己能做数倍于别人的工作，以及与我志向相同的社员们的勤奋努力，可以说是汗水的结晶。

因此，如果要夸奖我的活，我想除了

“这就是努力奋斗的结果”

之外就没有更恰当的话了。

不管怎样，我总认为劳动是最神圣、最可贵的。从事体力劳动而建立了今天的佐川捷运，对我来说是唯一足以自豪、引以为荣的事。

可是，依照最近的社会风气，似乎对劳动并不那么尊重。

非但如此，有些人甚至很欣赏以各种权谋术数获得地位和财富的人，而对一步一步勤苦努力而出人头地的人，反而有轻视和揶揄的倾向，这种想法倘若只是我的偏见或嫉妒就好了。因为我就是常常被周刊等杂志拿出来作为揶揄的对象的。

我走的是堂堂正正的路，不管别人怎么说，我都不介意。不过是以先入为主的错误成见，说我是一步登天的暴发户，象这样错误而又兼带讽刺的报导，我在生气之前已经服了他们。

有些杂志还说，佐川清住的是面积有好几坪的豪邸，池塘饲养许多一条价值几百万元的“锦鲤”。没有错，我住的地方的确是比别人宽大稍许，池里养的锦鲤是不是一条值数百万元我并不知道，但有养锦鲤则的确是事实。可是当我看到说我家连厕所也灿然地吊挂着“枝形装饰灯架(chandelier)”的文章时，我忍不住笑了出来。

我绝不是没有爱好，可是象在厕所吊挂“枝形装饰灯”那种庸俗的爱好却没有，不过我并没有一一加以反驳的闲暇。

只有收藏字画和古董方可以说是我的爱好，可是关于这一点。我必须加以若干的说明。

不过在说明这件事情以前，我必须将我所敬仰的某百货公司老板的事情叙述一番。

这位先生已经在十几年前去世了，我跟他并无一面之交，有关他的事情，是从好友那边听来，容我在这里做一次现买现卖。

他的住宅中有三个库房。库房里堆满了字画、古董、宝石、刀剑之类的东西。

可是，他本人平常的生活却非常朴素。不过也有人诽谤他说：“人真是不可貌相，某某人家中收藏了三库房的字画、古董、宝石和刀剑之类的私产，其积蓄财产之快真令人难以相信。”

不过他的库房有时也会变得空空的。他是在公司业绩不理想时，虽然有员工们的大力协助和支撑，可是他认为业绩的下降是自己身为经营者的责任。

这种想法对作为一个经营者而言是否正确姑且不论，不过，我对他这种想法却有很大的同感。对于业绩的下降，有不少经营者都是以减薪来渡过危机。可是他并不那样做。

他把库房中的东西变卖。充作员工的薪水。尤其是在经营不顺利的时候，员工们正很痛苦地在苦撑，这时候必须对他们有所报答。这是他的想法。

库房中有时所以会空无一物，就是这个原因。

在昭和初期经济大萧条的时候，他所经营的百货公司差一点就破产，他便将库房中所有的字画、古董拿出去拍卖。

听到这个消息的某财界首脑发表了橄文似的谈话：

“象他那样富有热诚从事经营的人，他的公司不能垮台。”

意思希望大家不要象在一般拍卖场那样，看准了出售人的弱点，把价钱杀得很低，而且尽量低价买下。

因此，他所经营的百货公司，不仅突破了最大的经营危机，而且其经营态度也获得十分有益的启示，感激不已。

我之所以收藏字画和古董，其目的大致也是如此。

说起来这也是受到内人幸惠的影响，她常常劝我如果有剩余的钱不要作

无谓的浪费，买些字画收藏起来。

我从从事土木包工的“佐川组”时代起，有时穷到非但无法发放组员的薪水，甚至连第二天买米的钱都没有。这时候幸惠就会把身边稍微值钱的东西拿到当铺去抵押一些钱回来，用来发放组员们的薪水。

万一有一天发生经济上的困难，东西还可以拿去典当啊。我的收藏字画和古董就是在这种以防万一的心情下开始的。

虽然没有存款，但是可以典当的东西却非常多。为什么不将钱存到银行而去收集字画和古董呢？其答案很简单，战后由于通货膨胀钞票的价值贱如纸屑，因为那时吃过这种苦头，所以，现在我必要有“自我防卫本能”。

这里必须附带说明的，就是我收藏的东西大概是不会拿到拍卖场去拍卖的。

我衷心敬仰的那位经营者的百货公司，其濒临经营危机是在昭和大萧条、最不景气的时期。该公司那一次的经营危机虽然有其不可抗拒的理由，们身为经营者却有使其陷入倒闭危机的重大责任。

万一有不该发生的事态发生，收藏一些可以典当的东西，是一种预防。但是我有自信绝不让自己所收藏的字画和古董拿去典当变卖，我是以这种心态与意志在从事经营的。

有关最近所发生的、大众传播媒体上所谓的“佐川捷运巨额逃税事件”，在此稍加说明。

老实说我对于因劳动而获得的收入，课以过高的税金很难赞同，的确，一到了纳税期，就会听到有人发牢骚说“这么重的税，真不知道是在为什么人工作？”

因为我认为对劳动收入课征过高的税金，会使劳动意愿减低，我更担心是不是会因此而降低“劳动道德（劳动伦理）”？

不过，这毕竟是我个人的见解，我完全知道这和作为一个法治国家的国民应遵守现行法律，根本上是两回事。

我经常严格要求所有员工，非但要遵守税法，并且国家所订的所有法律都要严守。

如此，竟然还发生了“漏报巨额税金”的不幸事件，这对我来说真是非常严重的打击。对我，唯一可以告慰的是当局这以后的调查结果，查明证实我和主办经理业务者，并没有“逃税”的意向，仅仅是对法律解释的错误，然而使许多一向关怀我的人为我担心，以及给政府当局增加不少麻烦，这种“罪过”当然是不会逃避的。

除了向他们深深谢罪以外，我和公司里负责此项业务的人员均以此次不幸的事件作为契机，今后应更进一层地加以研究，自戒自律，不再犯相同的错误。

“社员 = 家族”观

很不容易使别人理解的是我对社员的想法。

我是把社员当作同志或者家族（family）看待的，但是我这种想法是很难以语言来充分表达的，更何况是将之文章化了。

如果以“僻论”的方式来说，即使不用语言或文章来表达也能理解的是“家族”。不是“家族”的人任你说千遍万遍都是无法了解的。我认为不能

理解的是我的“社员=家族”观吧。

因此，我也没有设法让许多人理解我的这种想法。但是“让知道的人知道就好了”，渐渐觉得这种想法似乎有点傲慢。

现在就我的社员=家族观加以说明——虽然我担心究竟能被理解到什么程度。

我在此书的第一章，曾经谈到被后母虐待的事。

现在我已渐渐抱有这种想法：也许后母也有她自以为是的理由。可是那时候我只有感到受不了、痛苦和悲伤。然而不可思议的是我并没有憎恨后母，我想是因为我渴望家族的爱情吧。

我从小就梦想有一天当我有了家庭，要使它充满了爱情。可是当我和幸惠成了家以后，常常发愁第二大的米没有着落，当然就更谈不上有什么甜美的事，两个人只是为了生活在拼命苦斗。

打从那时开始我就有了夫妇（家族）互相协力是可以拓展生活的严肃的家族观，并知道从这里培养爱情。

爱情、严肃、互助互赖，无论在任何情况下绝不背叛，我的“家族”观就是由此三位一体所构成的。

虽然人家说“佐川捷运的待遇高，但是工作非常辛苦。”然而我却认为前面这句话（待遇高、工作非常辛苦）中间用“但是”来连接是错误的。

工作辛苦所以待遇高，由于做的是相当于高待遇的工作，所以在别人眼里看来是很辛苦的。

我是单独一个人开始做脚夫的，后来因为工作增加，一个人应付不来，所以幸惠才来帮忙工作。我们两人是“异体同心”的，难怪人家都羡慕地称赞我们为“鸳鸯脚夫”。由于两人结成一条心，合力拼命工作，所以工作量增加到仅靠我们夫妇两人已不足应付的状态，这时我才开始雇用人员。

当时我和幸惠约定，我们不是付钱来雇人，而是把这事看成增加家族成员。

为了要达到顾客们的希望，所以顾客们任何的要求我都准备答应，我是如此开始脚夫这个行业的。幸惠也是以相同的观念和精神在帮助我。如果所增加的人员无法以我们的精神为精神的话，也许就会有违顾客们的期待。因此，来帮忙我们工作的人，必须把我们的观念和精神，作为自己的观念和精神。这就是我所说的“家族（family）”，可是那种人并不是只用金钱就可以雇用得到的。如果缺乏不是只以金钱、而主要是以“心”去对待别人的自信，我们就不能雇用他人。就象这样，我们互相协商、互相发誓后，才开始雇用人员，所幸她也很能体谅我的心意。

社员（我所称的家族）就这样渐渐增多了。其数目到目前已增加到 16500 名。人数虽然多了，可是心只有一个。我认为佐川捷运是一个异体同心的集合体。

以我的精神为精神，这句话所指的就是为了迎合顾客的要求，任何事都做。

别人都说佐川捷运社员的待遇高，但我绝不觉得高。看到他们的工作情形，我认为薪水还必须提得更高才对，因为他们是那样拼命地在工作。

不过，事实上其中也有不明白我的心态，不知道我做事原则的人。这种人迟早会离开佐川捷运。

但是我不回去请他们回来，只是为了金钱而工作的人，轻松的职业多得

很，让他们到那种地方去好了。

希望到佐川捷运来工作的人，应该是视工作比金钱更为重要、以能使顾客满足为目标、以为顾主服务为至高乐趣的人。除此以外的人我们不要。

离开佐川捷运他去的人，我不当他们是“家族”，是外人。然而，人各有志，各有不同的想法、不同的生活方式，因此我不会去责备别人。

我拒绝承认这种人是我的“家族”。离去的人所说的一些闲言闲语，常常会传进我的耳朵里，当然有些也十分刺耳。

而别有用心的人那些添油加醋后的传闻就更为刺耳了。

他们说

——佐川捷运只是在需要人的时候任意驱使社员，不需要的时候就一脚将其踢开。

当我听到他们这种无的放矢的话时，气得摇头不已。

不需要的时候就一脚踢开？这句话反过来说，是不是要佐川捷运在不需要（也就是在他们的工作不能满足客户的要求）时也照样支付高薪雇用吗？

公司付给社员的薪水，不是从地底下涌出来的，也不是从天上掉下来的，而是以能让顾客满意的服务为代价而获得的。令工作不能让顾客满意的人辞职是理所当然的。不能做到相当于薪水的工作，只是想拿薪水，这种人是置廉耻于不顾的人。

佐川捷运残酷而任意驱使社员——有退職社员如此在到处渲染。

在同业界大家都承认，佐川捷运有优厚的福利设施，很少有人象佐川捷运那样致力于社员健康的公司。尤其关于健康管理，公司也很注意，同时并严格要求所有的社员，对自己的身体应自己管理。

因为身心如果不是处于最佳状态，工作必然无法满足客户的要求。

佐川捷运不是封闭的工厂，车身上绘着“脚夫”标记的佐川捷运的卡车，在 46 小时内走遍全国每一个角落。这也显示没有比佐川捷运更开放的工作场所。

佐川捷运的社员究竟是象古代奴隶那样被鞭挞强行驱使做苦工，抑或是对自己的职业场所有无限的荣誉感，觉得自己过得有意义，对工作也感到十分有意义而扬扬得意地在工作，这些都一目了然。

对离开佐川捷运他去的人，我还是有“前家族”的感怀。不必有什么自卑感。我要向他们说的只有这些。

提起“家族”，公元 1982 年（昭和 57 年）在比睿山举行佐川捷运已故社员的法事时，去世社员的未亡人们手牵着手牵着可怜又可爱的小孩子前来参加，正明看到这种情形时眼中噙着泪水。

法事完毕后，我接受了正明这样的提案，为了替曾经为佐川捷运努力工作过的已故社员们的子弟着想，至少让他们接受高等教育，这个费用希望能由公司付出。

我听到这个提案十分高兴。

草创时期，只知道埋头苦干、拼命工作的我，也可以胜任社长。可是，现在那种时代已经过去了。现在的领导人就要象正明一样，要有对周围和将来的考虑，懂得怜恤和同情。

不久，以正明为中心的佐川捷运的育英资金（奖学金）制度成立了。

21 世纪当是佐川捷运现任社员的子孙们说：

“这是我父亲过去服务的公司”、

“我祖父也是在这公司服务的呀”，
而以佐川捷运为荣的时代。这是我必须做到的。

报恩、感谢

今年（公元 1987 年、昭和 62 年）是我从京都开始脚夫业算起，刚好是第 30 个年头。

30 年是一个很长的时段，因此回顾了一下包括我个人史在内的佐川捷运 30 年的历程。

这并不是为了怀旧，也不是因为感伤才执笔。而是想借 30 年这个大时段为契机，以即将来临的 21 世纪为目标，考虑如何作更上一层的跃进。

佐川捷运诞生已经 30 年。佐川清是生于公元 1922 年（大正 11 年），因此我实在是历经了 65 年的岁月。

有关于佐川清个人的感想，坦率他说只有一句话：“所幸没有死掉而活了下来。”

公元 1945 年（昭和 20 年）我如果乘上了“罗新轮”，佐川清现在已是长眠日本海底了。此外，濒死的经验也有过好几次。

尽管如此，我还是活了下来。如果单说那是我运气好是会受到惩罚的。

我之所以能活到今天，只能说冥冥中有什么在让我活下去。佐川捷运这个公司也是如此。

公元 1957 年（昭和 32 年）我创立了公司，但是如果没有人托我运东西，就算公司诞生了，但仍旧会夭折的。

让我们承运货物的货主、往来的客户、能充分体会我的心境和作法而献身于公司的社员、以及在背后一直支持着社员的家族们，如果没有他们这些人，仍旧不会有今天的佐川捷运。

不，不仅是有缘的人，也许还有不少只是我没有注意的，而受到某处某人的眷顾，不知道什么时候靠了谁的帮忙而生存下来的。

在个人史前半段，我详细地谈到受后母的虐待。可是，今天，我甚至觉得连那位后母，对佐川清这个人的个性形成，也曾经有过很大的贡献。

对我了解非常深刻的人说：“没有象佐川清那样重人情的人。”不过我觉得这对我是过奖了。

受到后母虐待的我，渴望有一分爱情，这也告诉了我，在人生历程上，爱情是如何的重要。

我是一个粗野、暴躁、不修边幅、口不择言的人。虽然这样，却依然有许多人跟随我，那是因为我的外表虽然粗野，可是却被认为是一个深深了解人心痛楚和弱点的人。

我的老家是附近一带的首富。如果不是被后母虐待，我会因“富家的少爷”，而不把别人的痛苦当作自己的痛苦，终究成为一个傲慢、让别人反感、寂寞地度过一生的人。

想到这里，不得不使我渐渐对虐待我的后母涌起一分感激之意。我现在在新泻县为后母建了一栋房子，略表小时候未能孝顺她的一分心意。

从前有一句谚语说“世界上没有真正的坏人”，真是一点也不错。

靠了这样多人，佐川捷运如今发展到被称之为居于世界领导地位的大公司了。

我以“一切为顾客”和“安全驾驶”两大指标将佐川捷运经营到今天，被称为居于世界领导地位，成为同业的模范。然而我认为不能就止于此，今后更必须负起社会的责任。

交通混乱、噪音、汽车排黑烟，对每一地区社会造成搅扰和污染，因此我必须设法奉献地区社会、回馈社会。

比睿山东塔重建时的些许捐献，乃是欲借此行动来完成佐川捷运的一点点社会使命。

我在上次世界大战中，虽然并没有受到直接的伤害，然而身为一个“战中派”的人，对于有关战争的问题，却无法不去关心。

我的脑海中常常会想，上次的战争，究竟是表示什么？

日本战败而今成为和平国家。有人想把过去那种令人讨厌的记忆忘掉而讴歌和平。

我却没有那种意思。

战争有加害者，有受害者。受害者将此怀恨在心，想去复仇，因此战争将永无休止。因此必须避免那种愚蠢的想法。

日本在上次世界大战吃了大败仗，因此有受害者的错觉，但也使得东南亚各国以及那里的居民受到很大的损害。

对于东南亚各国，日本显然是加害者。这绝对不允许把它忘记。

可是日本人却把它给忘了。

他们以扩大视野、今后日本人必须成为“国际人”等种种借口，每年有 500 万以上的人出国到海外去游乐。

这种事我不愿置喙。我无法忍耐的是日本人非但已将过去曾经使东南区各国人民受到大伤害的事完全忘掉，如今更以蔑视的心态成群结队组成什么“买春观光旅行团”，到东南亚各国找女人寻乐，这种举动简直可以说是非人道的。

我决个是一个道学家，但我能分辨出可以做的事和不可以做的事。一批一批的人组成“买春观光旅行团”出国，这是最不可做的事。

我必须将通过营业活动所获得的利益回馈社会。但做事一定要有次序。

我想首先必须是顾客，其次是社员，再其次是地区社会，然后再扩及世界。

越过过去曾经使他们受到很大伤害的邻近国家，根本就谈不上什么“世界”或“地球”。

日本人首先必须要和东南亚各国人民建立友谊，结成友好关系，然后再将其友好圈扩大到世界各国。

佐川捷运创业 30 周年的主要纪念事业。是于公元 1986 年（昭和 61）所设立的“财团法人·佐川留学生奖学金”，其目的也就在此。

基金为 3 亿元，这是以上列宗旨，贡献于东南亚各国人才的培育。并以印尼、马来西亚、新加坡、泰国、菲律宾等来自东南亚各国的私费留学生为对象，每月 10 万元，一共支付两年。这就是“财团法人·佐川留学生奖学金”的内容。

佐川捷运扩展得过于庞大。

今后将会导致问题的产生——有人向我作这样的忠告。

佐川清 30 年前在京都开始脚夫事业时，完全是从赤手空拳出发的，当时已经有好几家很具规模的大公司在经营货运业了。而组织力及机动力都缺

乏的佐川清，也因此背负了很大的不利条件；可是从另一方面看来，这也是最强的地方，它几乎在完全不需要固定经费的情况下拼命往前跑，迎头赶上。

可是现在却从追赶者的立场变为被追赶者的立场。并且引进了堪称为亚洲第一、甚至世界第一的电脑系统，也具备第一流的巨大流通中心。

这种巨大力量，增加了经营上的固定经费率，如此也大大地增加了经营上的负担。

由于没有沉重的负担而能轻易做到的柔性服务，往后是不是有此可能呢？

抑或是为了维持固定经费，找可以保障赚钱的货主，而去选择主顾呢？佐川捷运目前正面临这种岔路——这是担心佐川捷运今后营运问题的一些人的大致意见。

我谦虚地恭听这些人的意见。接着又使我想起小牧流通中心落成典礼那天在倾听来宾贺辞的感怀。

我引进了各种机器、电脑、成立流通中心，其理由只有一个，那就是为顾客。

这样才可以更进一步地达到佐川捷运“迅速、正确、细心”的宗旨。

但是，如果因此而降低了柔性的服务，岂不是本末倒置了吗？

操作电脑的到底还是人，而佐川捷运的社员是具有“脚夫精神”的人——必须是以服务顾客为第一的人。

我为了不使佐川捷运罹患所谓的“大企业病”，我想现在必须回归“原点·初衷”。

在公元 1986 年（昭和 61 年）佐川捷运创业 30 年的年头，社氏正明对全体社员作了下列的训话：

“过去佐川捷运都能做到将客户所委托我们承运的货物，诚心诚意地迅速投递。

“今后除必须要更进一层地继续维持以往客户对我们的信赖外，更应该以 21 世纪为目标，将综合物流的圈子，扩大到世界每一个地方的陆上，海上和空中。

“对顾客尽诚心，尽诚意。

“珍视一直是我们原动力的‘脚夫精神’，对于顾客的要求应全力以赴去做。今年也继续同心协力奋斗吧！”

我无视正明训话时的神态，而集中精神在注视社员们对训示的反应。他们对于正明的一言一行都表示着强烈的反应，有的不断地在点头，有的眼光炯炯，使我觉得“脚夫精神”正由他们在脉络相传。那种所谓的“大企业病”，从他们那种充满气魄神情看来，当会被大风给刮去，抛得无影无踪。

佐川人健在。

只要他们一天聚集在“一切为顾客”的旗帜下，佐川捷运的前途，就毫无担心的理由。

对于关心佐川捷运将来的各位，那番充满好意的忠告，的确令我感激不已。我会重视那些忠告，不断地告诫自己、警惕自己，有没有忘记初衷，有没有失去“脚夫精神”。但我想只要把脚踩在原地，佐川捷运是不会被消灭的。

我们要把与客户共存共荣作为基础，并发誓要使即将来临的 21 世纪，成为佐川捷运的世纪。

想要说的话委实太多，不过已经到了必须搁笔的时候。

最后，我要将内心觉得有点害羞的话写出来，作为本书的终结。

世界大事业家卡内基的墓碑上刻有下列一段话：

“曾经雇用比自己有能力的人的伟人，长眠于此。”

我没有“用人”的感觉，因为对我来说，社员就是“同志 = 家族”。

但如果将卡内基的这个墓碑上的碑文解释为，卡内基一直是受很多人支持的话，我也完全赞同。

因为事业单靠一个人的力量是不行的。

这姑且不谈。我也要模仿卡内基。我离开这个世界的话，要让他们在我的墓碑上刻上下列一段话：

“一个一生额头上流着汗水拼命工作的人，长眠于此。”

附录 一分钟经理——“明日经理”的选择

(美) 肯尼思·布兰查德著

我们把现代液晶显示手表表盘上的一分钟读数作为一分钟经理的象征，为的是要提醒我们每一个人，每天抽出一分钟时间来注意一下我们所管理的人，并认识到他们是我们最重要的资源。

寻 找

曾经有那么一个聪明的年轻人，他到处求访管理有方的经理。

他想在这样一位经理手下工作。他想成为这样的经理。

为此，他不惜经年跋涉，走访世界各国。那些工业大国更是他必到之处，从通都大邑到无名小镇无不留下他的足迹。

他和许多管理人员交谈过：政府和军队的官员，建筑业的主管和公司负责人，大学校长和车间的工长，公共事业主管人和基金会的董事，商店、小铺、餐馆、银行和饭店的经理——有男的、也有女的；有年长的，也有年轻的。

他到过各种各样的办公室，大的、小的、豪华的、简陋的、有窗户的、没有窗户的。

他开始从各个侧面领略人是如何管理人的。

可是，所见所闻并非都使他称心如意。

他见过很多“厉害的”经理，他们的公司似乎赚了，可是下面干活的人都亏了。

有些上司认为他们是好经理。

但下面那些人的看法却截然相反。

每当年轻人坐在这种“厉害的”经理的办公室里，问他们：“你以为自己是个什么样的经理？”

他们的回答只不过大同小异：“我是个专断的经理——我掌管一切。”“我只关心企业的盈亏。”“讲求实际。”“讲究现实。”“利润第一。”

他们的话音里流露着自豪，显然他们只对“结果”感兴趣。

年轻人也见到过很多“和蔼的”经理，他们手下的人似乎赚了，而公司却亏了。

下面的人认为他们是好经理。

他们的上司却表示怀疑。

在他们的办公室里，年轻人向这些“和蔼的”经理提出同样的问题：“你认为自己是个什么样的经理？”

他们的回答是“我是个民主的经理。”“我事必躬亲。”“乐于相助。”“体贴下属。”“注重人道。”

他们的话音里流露着自豪，听得出来，他们所关心的只是人。

但年轻人却感到不安。

看来，世界上的大多数经理要么只注重成果，要么只注重人。

注重成果的经理似乎通常都被打上“专断的”标签，而注重人的经理则通常被打上“民主的”标签。

在年轻人看来，这些经理，无论是“厉害的”专断型还是“和蔼的”民主型，他们的工作只收到部分成效，因而不能算是一个完全的经理。

他回到家里。疲乏而又沮丧。

好在他对自己正在寻找的目标非常明确，否则他可能早就作罢了。

“卓有成效的经理，”他想，“就是要管理好他自己和与他共事的人，从而给企业和它的职工都带来好处。”

为了寻找卓有成效的经理，年轻人真是踏破了铁鞋。但这样的经理寥寥无几。就是他找到的那几位中，也没有一位愿意把自己成功的秘密告诉他。年轻人开始怀疑起来，也许要取到成为卓有成效的经理的“真经”，恐怕是永远办不到的。

刚好在这时，他开始不断听到一些关于一位特殊经理的奇闻，而这位经理竟然就住在邻近的一个城镇里，据说人们都愿意在他手下工作，跟他一起干，成效显著。年轻人不免有些怀疑，是否真有那么回事？如果确有其事，那位经理又肯不肯把自己的秘密传授给他呢？

好奇心驱使他给那位经理的秘书挂了个电话，说他想见见经理。秘书立刻给他接通经理本人。他问这位特殊的经理什么时候有空，对方回答：“除了星期三上午，任何时候都行。由你决定吧。”

年轻人暗自好笑，他觉得这位被人们说得神乎其神的大经理有些怪诞。什么样的经理会有如此充裕的时间呢？然而这也引起了年轻人的兴趣，于是他便去拜访这位经理。

一分钟经理

年轻人来到经理的办公室，只见经理站在窗前向外眺望着，听到年轻人的咳嗽声，经理转过身来，脸上带着笑容，他请年轻人坐下然后问道：“找我有何事吗？”

年轻人说：“我想请教一些问题，是关于如何管理人的。”

“请问吧。”经理爽快地说。

“那好。首先请问，你是定期召集你的下属开会吗？”

“是的，每星期一次——星期三上午9~11点。所以那时我不能见你。”经理回答。

“开会时你都做些什么？”年轻人问。

“我先听下属回顾和分析他们上周所做的工作、遇到的问题、还需要干些什么。然后我们制定本周的计划 and 方案。”

“会上作出的各项决定，你和你的下属是否必须执行？”年轻人问。

“那当然喽，”经理肯定地说，“要不然开会还有什么用？”

“这么说你是个事必躬亲的经理，对吗？”年轻人问。

“正相反，”经理断然否认，“我不主张参与手下人的任何决定。”

“那你开会是为了什么？”

“我已经告诉你了。”经理说，“年轻人，请不要让我重复说过的话。这对你我都是浪费时间。”

“我们到这里来是为了取得成果，”经理继续说，“本企业的目的是求效率。由于组织了起来，我们大大提高了生产率。”

“噢，这么说，你认为需要的是提高生产率。由此看来，你主要关注的

是成果而不是人。”年轻人试探着说。

“不对！”经理大声说，这使客人吃了一惊。“这种说法我都听腻了。”他站起来，开始在屋子里踱步。“如果不通过人，哪儿来的成果，人和成果我都关心。两者缺一不可。”

“年轻人，你来看看这个。”经理递给客人一块座右铭的牌子。“我把它放在办公桌上，为了使自己别忘记一个实实在在的真理。”

自我感觉好的人，
工作必然有成效。

年轻人端详着那块牌了，经理在一旁又说：“想想看，你自己什么时候工作得最好？不正是你自我感觉良好的时候吗？不然的话，情况又怎样呢？”

年轻人点了点头，他开始领悟到显而易见的道理。“当我自我感觉良好的时候，我可以事半功倍。”他回答。

“一点不错，”经理说，“其他人也是这样。”

年轻人竖起食指，说出新领悟的见解：“所以，要完成更多的工作，关键在于设法让人们有良好的自我感觉。”

“是的，”经理说，“不过，要记住，生产率并不只是完成更多的数量，还包括质量。”他走到窗前，又说：“过来，年轻人。”

经理指着街上川流不息的车辆问：“你看路上有多少外国汽车？”

年轻人朝外望去，那是个真实的世界。他说：“我看它们一天比一天多，我想这是因为它们更经济、更耐用。”

经理不无遗憾地点了点头说：“的确是这样，你想，人们为什么要买外国汽车呢？是因为美国制造商没有生产出足够的汽车，还是因为他们没有生产出美国公众真正想要的那种质量的汽车？”他几乎是一口气说了这些话。

“现在想来。”年轻人回答，“这是个数量和质量的问題。”

“当然喽，”经理补充说，“质量无非是给人们提供确实想要和需要的产品或服务。”

这位长者站在窗前陷入了沉思。他记得，就在不久以前，他的国家曾提供技术帮助重建欧洲和亚洲。可现在，美国的生产能力竟然落伍到这种地步。对此他至今还感到诧异。

年轻人打断了经理的沉思。“我想起了在电视上见到的一幅广告，”客人主动检起话题，“先是出现某一外国汽车的牌名，然后打出这样的字样：‘如果你申请一笔长期购车贷款，可别买这种短命车。’”

经理转过身来，平静地说：“这恐怕是个很好的概括，道理就在这里。生产能力既是数量，也是质量。”

经理和客人回到沙发上。“坦率地讲，要两者兼得，还是要靠人。”

年轻人的兴趣更大了，他坐定后又问：“你刚才说，你不是事必躬亲的经理，那你认为自己是什么样的经理呢？”

“这很简单，”经理毫不犹豫地回答，“我是个一分钟经理。”

年轻人脸上露出了吃惊的神情。他从未听说过什么一分钟经理。“你说什么？”

经理大声笑道：“我是个一分钟经理。我这样称呼自己是因为我只以少量的时间，便可取得极大的成果。”

年轻人曾跟不少经理交谈过，可从来没遇见过这样说话的，简直令人难以置信。“一分钟经理”——竟有这样的人，不用花很多时间，却能取得良好的成果。

见他满脸狐疑，经理说：“你不信，是吗？你不相信我是一分钟经理？”

“我必须承认，这对我来说简直是难以想象的。”年轻人说。

经理笑了笑说，“这样吧，要是你的确想知道我是个什么样的经理，最好去跟我手下的人谈谈。”

经理躬身朝授话器里说了些什么，不一会他的秘书梅特卡芙小姐走了进来，她交给年轻人一张纸。

“这是我手下的6个负责人，以及他们的职务和电话号码。”一分钟经理解释说。

“我应该去找谁？”年轻人问。

“随你的便，”经理说，“哪一个都行。去找他们中的任何一个谈谈，或者都谈谈。”

“我是说，我应该先找哪一个？”

“我已经告诉你了，我不替别人作决定。”经理说得很坚决。“你自己决定吧。”他起身把客人送到门口。

“你不是一次，而是两次，要我为你决定一件很简单的事，不客气地说，年轻人，我觉得厌烦。别让我重复说过的话，从名单中任选一个，去找他谈谈。要不然，你就上别处去寻找卓有成效的经理。”

客人愕然了。他觉得不是滋味，很不是滋味。一阵难堪的沉默。

似乎过了很久，一分钟经理又直视着年轻人说：“你了解关于人的管理，这很好嘛。”他说着握了握年轻人的手。

“跟我手下的一些人谈过后，”经理又热情地说，“如果还有什么问题，再来找我。你有心要学习如何管理，我看这是好事。说实在的，我愿把整个一分钟经理的概念跟你讲讲，算是见面礼吧。这也是别人传授给我的，它使我受益不浅。我想让你彻底了解它，只要你喜欢上这工作，你会希望自己有朝一日也成为一分钟经理。”

“谢谢你。”年轻人喃喃地答了一句，然后闷闷地离开了办公室。

当他走过女秘书身边时，她深表理解地说：“看你的神情，我就知道，你已经领教了我们的一分钟经理。”

年轻人这时还在琢磨着经理的话，他缓缓地说：“我想是吧。”“也许我能帮帮你的忙。”梅特卡芙小姐说，“我已经给他手下的六个负责人挂了电话，有五位在，他们都同意见你，等你和他们几位谈过后，你大概会对我们的一分钟经理有更好的了解。”

年轻人谢了她。他看了一遍名单，决定找其中3位谈谈。这3位是：特利纳尔先生，利维先生和布朗女士。

第一条秘诀：一分钟目标

年轻人来到特利纳尔的办公室，一位中年男子正等着他。“我说，你已经见过那‘老头’了，怎么样，他可是个人物吧？”中年人笑着说。

“象那么回事。”年轻人回答。

“他是否跟你讲了‘一分钟经理’的事？”

“他当然讲了，不过那不是真的，对吗？”年轻人问。

“你最好还是相信那是真的，我很少去见他。”

“你是说你从来不求助于他？”年轻人不解地问。

“我确实很少找他，只是在开始一项新的任务或职责时，他才花点时间和我在一起，即进行‘一分钟目标确定’。”

“一分钟目标确定，这是怎么回事？”年轻人问，“他告诉我他是一分钟经理，但他却没谈到什么‘一分钟目标确定’。”

“这是‘一分钟管理’的三条秘诀中的第一条。”特利纳尔回答。

“三条秘诀？”年轻人希望对方能详细说说。

“是的。”特利纳尔说，“一分钟目标确定是第一条秘诀，也是一分钟管理的基础。你知道，在大多数单位，如果你问那里的职工他们的工作是什么，你会发现，这些人的回答与他们的上司所讲的十有八九不是一码事。实际上，在我工作过的一些单位，我的职责是什么，我和上司所想的往往对不上号，因而我会因为没有做那些我认为不是我的工作而遭到指责。”

“类似的情况这里有吗？”年轻人问。

“没有！”特利纳尔说，“从来没有。一分钟经理总是明确地让我们知道，自己的职责是什么，应对哪些事情负有责任。”

“他是怎样做到这一点的呢？”年轻人追问道。

“他很有办法。”特利纳尔笑着说。

接着他开始解释：“一旦他告诉了我需要做什么，或者我和他对需要做的事情取得一致看法后，我们便把要达到的所有目标都记下来，其篇幅决不超过一页纸。在一分钟经理看来，一项目标以及达到它的标准，在250个字内便足以表述。他断定，任何人都能在一分钟之内把它看完。我和经理各持一份。一切都清清楚楚，我们可以定期检查工作的进展情况。”

“每项目标都要有这么一页表述吗？”

“是的。”特利纳尔回答。

“那么，每个人不就要有一大堆这种‘一页表述’了吗？”

“不，其实并不多。”特利纳尔肯定地说，“那老头有一个80:20的目标确定规则。这就是说，你的真正重要成果中的80%是来自你的20%的目标，所以我们只在这20%中，即我们职责的最主要领域——共约3~6个目标，进行一分钟目标确定。当然，也会有个别特殊的项目，那时我们再确定特殊的一分钟目标。”

“有意思。”年轻人说，“我想，我现在明白了一分钟目标确定的重要性。它听起来就象一种‘没有意外’的理论——每个人从一开始就知道上司期望自己干些什么。”

“一点不错。”特利纳尔点点头。

“这样说来，一分钟目标确定就是要弄明白你的职责是什么？”年轻人问。

“不，一旦我们知道自己的工作是什么，经理就一定会让我们知道怎样算是圆满完成。换句话说，完成的标准清清楚楚。他让我们知道他所期待的是什么样的结果。”

“他怎样做到这一点呢？”

“我给你举个例子吧。”特利纳尔说，“我的一分钟目标之一是：找出工作中的问题，提出解决办法，这些办法付诸实施后将会使局面改观。”

“我初来这儿工作时不久，就发现了一个需要解决的问题，但我不知道该怎么办。于是我打电话找一分钟经理，听到话筒里传来他的声音，他说：‘先生，我遇到了问题。’还没等我说第二句，他就说：‘很好！雇你来就是要你解决问题的。’然后话筒里便没声音了。”

“我不知如何是好，对方的沉默令我一时无言以对。过了好一会，我才结结巴巴地说：‘可是……先生，我不知道怎样解决这个问题。’”

“‘特利纳尔，’经理说，‘今后你的目标之一就是发现并解决你自己的问题，这次看在你是新来乍到，上我这来吧，我们商量商量。’”

“我一到他那里，他就说：‘告诉我，特利纳尔，你的问题是什么公一要用表明行为的语言说。’”

“‘表明行为的语言？’我反问道，‘这是什么意思？’”

“‘我的意思是，’经理解释说，‘我想听的不只是你的态度或感觉，你要用可体察、可估量的语言告诉我实际发生的事情。’”

“于是，我尽自己所能把事情描述了一番。”

“‘很好，特利纳尔！’经理说，‘现在用表明行为的语言告诉我，我希望事情成为什么样子？’”

“‘我不知道。’我说。”

“‘那你就别浪费我的时间。’他厉声说。”

“我诧异不已，有好几秒钟，我不知如何是好。”

“他转面用宽容的语调打破了僵局：‘如果你不能告诉我我希望事情该怎么样，那就不存在什么问题了。你只不过是发牢骚。只有在实际情况和你所希望和事情之间有了差别时，问题才会出现。’”

“我还算比较机灵，这时突然醒悟了。我知道了我所希望的事情该是什么样子。”

“经理听我把自己的想法说完后，让我谈谈为什么会出现这种实际情况与愿望不符的情况。然后，他说：‘你现在怎么办呢？’”

“‘我么，我可以这么办……’我说。”

“‘要是你这么办了，你所希望的情况会出现吗？’他问。”

“‘不会。’我说。”

“‘那么这是个馊主意。还有什么办法吗？’他问。”

“‘我可以那么办……’我说。”

“‘假如你那么办了，你希望的情况真会发生吗？’他又提出疑问。”

“‘不会。’我也认识到了。”

“‘所以，那也不是个好办法，还有其他办法吗？’”

“我想了几分钟，然后说：‘我可以这样……不过我这样做，还是不会起作用，所以这个办法也不成，对吧？’”

“‘不错，你现在开窍了。’经理说这话时，脸上露出了笑容。‘还有没有办法了？’他又问。”

“‘也许我可以把上述办法结合起来用。’我说。”

“‘听起来有点道理，’他说。”

“‘对了，如果我这个星期采用第一个办法，下星期用第二个办法，在这两个星期里同时施用第三个办法，问题就解决了。真妙啊！太谢谢了，你为我解决了问题。’”

“他听了这话很不高兴。‘我可没有，’他打断我的话，‘是你自己解”

决的。我只不过向你提出问题——这你自己也能做。现在你去吧，用你的而不是我的时间，去解决你自己的问题。’

“我当然明白他所做的事情，他是在教我怎样解决问题，从而使我今后可以独立工作。”

“这时他又直视着我说：‘不错嘛，特利纳尔，记住，下次你遇到问题时就这样处理。’”

“我记得我是笑着离开他的办公室的。”

说到这，特利纳尔仰靠在椅子上，象是在回味与一分钟经理的第一次会面。

“由此看来，”年轻人听完了这一席话开始谈他的所得...

“一分钟目标”小结

“一分钟目标确定”就是：

(1) 就目标取得一致意见。

(2) 设想出与之相适应的行为方式。

(3) 把每一项目标写在一页纸上，最多不得超过 250 个字。

(4) 把各目标反复看几遍（每看一遍只需一分钟时间）。

(5) 每天经常抽出一分钟时间来察看一下你的工作情况。

(6) 看看你的行为是否符合你的目标。

“就是这么回事，”特利纳尔大声说，“你的脑子可真快呀。”

“谢谢，”年轻人说，多少有点自得，“不过我得写下来，我要记住它。”

年轻人把这几条简要地记在他随身带的小蓝皮本上，然后，他朝前探了探身子问：“如果说‘一分钟目标确定，是‘一分钟管理’的第一条秘诀，那另外两条秘诀是什么？”

特利纳尔笑笑，看了一下手表说：“你为什么不去问利维？今天上午你不是也准备去找他吗？”

年轻人觉得奇怪，特利纳尔怎么会知道？“是的，”他说，一边起身和特利纳尔握手告辞。“非常感谢，耽误了你这么多时间。”

“不必客气，”特利纳尔回答，“时间嘛！我现在可有的是，你大概能看出来，我也快成为一分钟经理了。”

第二条秘诀：一分钟表扬

年轻人离开了特利纳尔的办公室。他感到惊喜：刚才听到的事情竟是如此的简单浅显。“确实有道理。”他边走边想，“不管怎么说，要是你和你的下属对应该干什么、怎么干最好，全都稀里糊涂，有效的管理又从何谈起呢？”

年轻人走进大楼深处，搭电梯到了二楼，来到了利维的办公室，没料到利维如此年轻——才 30 岁上下。“我说，你已经见过了那‘老头’，他是个人物吧？”

年轻人已开始习惯“人物”这个称呼了。“我看他是个人物。”他回答。

“他跟你讲了关于一分钟经理的事吗？”

“当然讲了。那不是真的吧？”年轻人还想听听利维是怎么回答的。

“你最好相信那是真的。我很少去见他。”

“你是说你从来不要他帮忙？”年轻人进一步问。

“说真的，这种时候确实不多。他只是在开始一项新任务或职责时，才花点时间和我在一起。”

“一分钟目标确定，这我知道。”年轻人打断他说。

“其实我主要想讲的不是一分钟目标确定。我想讲讲一分钟表扬。”

“一分钟表扬？”年轻人重复了一句。“是成为一分钟经理的第二条秘诀吗？”

“不错，正是。”利维说，“事实上，从我到这儿工作的第一天起，一分钟经理就让我清楚地知道他将要对我做些什么。”

“他要做什么？”客人问。

“他说，他知道，如果我能清楚地知道他对我工作的评价，我要把工作做好就容易得多了，他表示希望我取得成功——成为企业的栋梁，并喜欢自己的工作。

“他告诉我，因此，他将尽量以毫不含糊的方式让我及时知道，我工作得好还是不好。但他又警告我，在最初阶段，彼此都可能感到不太适应。”

“为什么？”客人问。

“因为，据他说，大多数经理不是这样做的，而且一般的人也不习惯于这种方式。不过他向我保证，这种反馈将对我有极大的帮助。”

“你能具体他讲一讲吗？”年轻人要求道。

“当然可以，”利维欣然同意。“开始工作不久，我就注意到，经理跟我确定了一分钟目标以后，一直和我保持着密切的联系。”

“你说的‘密切联手’是指什么？”年轻人问。

“他从两方面着手，”利维解释说，“首先他密切地注视着我的活动，经常了解我的情况。其次，他要我详细记录我的工作进展情况，并将记录呈送给他。”

“有意思，”年轻人说，“他为什么要这样做？”

“起初我认为他是出于不信任而在监视我。后来，我从向他作汇报的其他人那里了解到他的意图。”

“他想干什么呢？”年轻人急不可待地问。

“他是在尽力发现我的成绩。”

“发现你的成绩？”年轻人不解地重复道。

“是的。我们这里有句座右铭：

帮助职工充分发挥潜能，
发现成绩及时给予表扬。

接着利维问年轻人：“在大多数企业，经理的心思主要用在抓职工的什么？”

年轻人会意地笑了笑说：“差错呗。”

“说得对，”利维说，“而在这里，我们的重点恰恰相反，我们在抓人们什么事情干得好。”

年轻人在他的小本子上记了几笔，然后问：“结果怎样呢，利维先生？一分钟经理发现你哪件事干得好时又怎样呢？”

“那你就给予一分钟表扬。”说到这，利维多少有点得意。

“这话怎么讲？”年轻人问。

“是这样，当他知道你哪一件事干得好，他会亲自来找你。这时他往往

把手放在你肩上，或者友善地拍拍你。”

“他用手拍你，你反感吗？”年轻人不解地问。

“不会！”利维认真地说，“这样反而使我觉得他的确关心着我，”他希望我出人头地。他说：‘你越是不断地做出成绩，你在企业里的地位就越高。’

“他的谈话很简短，但却再次使我感到他与我是同舟共济。然后，他两眼直视着你，具体地告诉你好在哪儿。最后，他要你知道，这件事你干得漂亮，他是多么高兴。”

“我从来没听说过这样的经理，”年轻人插嘴说，“这一定会使你感到十分舒心。”

“那当然喽，”利维说，“这是很有道理的。首先，我只要什么事干得好，就立即得到表扬。”他笑着凑近客人说：“我不用等到年终的总评。你大概知道我的意思。”两个人都笑了。

“其次，他详细地告诉我哪些地方做得好，因而我知道他不但为人真诚，而且对我的工作很了解。再者，他是该怎样就怎样。”

“该怎样就怎样？”年轻人重复道，希望对方说得更明白些。

“是的，”利维肯定地说：“只要我干得好，值得表扬，他就会表扬，哪怕其他方面的事情不怎么称他的心。我知道，他可能会因为别的事而不痛快，但他不是凭自己当时的情绪，而是根据我当时的工作作出反应。这的确使我心悦诚服。”

“那么，这种表扬是不是要占去经理很多时间呢？”年轻人问。

“其实不会，”利维说，“别忘了，你的目的只是要对方知道你注意和关心着他，这并不需要长篇大论。通常用不了一分钟。”

“所以叫做一分钟表扬，”年轻人边说边在小本子上记下。

“对了。”利维说。

“经理是否一直注视着你的工作呢？”年轻人问。

“不，当然不，”利维说，“只有在你刚到这儿工作，或开始新的项目或责任时，他才那样做。一旦你知道是怎么回事了，他就不大管你了。”

“为什么？”年轻人不解地问。

因为你和他可以通过其他途径知道，什么时候你的工作‘值得表扬’。双方都可以查看有关方面的数据，如销售数量、成本、生产计划等等。到了这一步，不用很久，你便开始知道自己哪些地方干得好，并可以得到自己的表扬。而且，你总是在希望着得到经理的再次表扬，因此你不断地努力，尽管他并没有老是盯着你。说起来简直神了，我长这么大，从来没有对什么工作象现在这样卖力。”

“真有意思，”年轻人不禁发表起看法来。“所以，一分钟表扬成为一分钟经理的秘诀之一。”

“一点不错，”利维说，眼光里闪烁着快乐。看到别人了解到一分钟管理的秘密，他感到高兴。

“一分钟表扬”小结

年轻人看了一遍他那关于一分钟表扬的笔记，很快归纳出这样几条：

- (1) 开诚布公地告诉下属，你会让他们知道你对他们工作的评价。
- (2) 及时表扬他们。
- (3) 告诉他们为什么说他们干得好——要具体地指出好在什么地方。

(4) 告诉他们，为此你是多么高兴，他们的工作对企业和其他人会有多大助益。

(5) 沉默片刻，让他们感觉你的高兴。

(6) 鼓励他们再接再厉。

(7) 跟他们握手，或拍拍肩膀，以此表明你对他们的成功的支持。

“第三条秘诀是什么？”年轻人又性急地问。

见客人的兴致这么大，利维笑了。他从座椅上站起来说：“为什么不去问问布朗女士？我知道你还准备找她谈谈。”

“让你说着了。”年轻人只得承认。“好吧，非常感谢，耽误你时间了。”

“没什么。”利维说，“时间我可有的是——你看，我现在也是一分钟经理了。”

客人笑了，这话他曾听到过。

对刚才学到的东西，他要好好想想。年轻人离开了大楼沿着附近的树荫缓步而行。利维所讲的又使他大有感触：听起来是如此简单而平常。“‘干得好时及时表扬’的功效，看来确有道理，”年轻人想。“尤其在人们知道了自己的工作是什么，最好该怎么干的情况下，更是如此。”

“不过，一分钟表扬真的行之有效吗？”他仍然吃不准。“这些一分钟管理的玩意儿真会带来成果——最终成果吗？”

他慢慢踱着步子。想知道最终结果的欲念越来越强烈。他又回来找到了一分钟经理的秘书，让他把与布朗女士的约会改在第二天上午。

“明天上午可以，”女秘书挂上电话对他说。“布朗女士说，除了星期三上午，任何时候都行。”

接着，女秘书又给城里挂了个电话，按年轻人的要求说定了一个约会。年轻人要去见见戈梅斯女士，她是公司总部的人员。“全公司所有厂家和分支机构的情况，她那里都有。”女秘书会意地说，“我可以肯定，你会得到你想知道的一切。”

年轻人谢过她便告辞了。

评 价

午饭后，年轻人进城拜访戈梅斯女士。戈梅斯女士 40 岁开外，长得很精神。“请问，贵公司的所有企业中，哪一个效率最高，效果最好？我想用它和那个所谓‘一分钟经理’的企业比较一下。”年轻人开门见山。

“这个嘛，你不用再费心去找了，因为它正是一分钟经理的企业。这位经理可是个人物，对吧？在我们的所有厂家中，他的企业是效率最高、效果最好的。”

听了这番话，年轻人不禁哈哈大笑。“简直让人难以相信，”年轻人说，“是他拥有最好的设备吗？”

“不是，”戈梅斯女士说，“实际上，他的有些设备是最老式的。”

“那，他总不可能是十全十美吧？”年轻人仍然对那老头的管理风格感到不解。“请告诉我，他那里的职工是否大量流失？他是否一批又一批地换人？”

“你说对了，”戈梅斯女士说，“他的确一批批地换人。”

“果然是这样，”年轻人满以为被他抓着了。“那些人离开一分钟经理

后都怎样了呢？”他问。

“我们让他们自己经营一个工厂。”戈梅斯女士迅速回答。“这些人跟一分钟经理一起干了两年之后，就会毛遂自荐地问：‘谁需要经理？’一分钟经理是我们最优秀的培训员。每当我们开办一个新企业，需要一个好经理时，我们就找他，他总是有求必应。”

年轻人惊奇不已。他对戈梅斯女士抽空接待了他表示感谢。但这一次他得到的回答却和前几次不同。

“我很高兴能把你的来访安排在今天，”她说，“这个星期的其他时间全都排满了，但愿我能知道一分钟经理的秘密。我一直想去见见他，可就是没有时间。”

年轻人笑着说：“等我得到了那些秘密，我会把它们作为礼物奉送给你，就象他奉送给我一样。”

“那将是不可多得的馈赠。”戈梅斯女士笑着说，她环顾了一下她那间杂乱的办公室，说：“我要利用一切能得到的帮助。”

年轻人离开了戈梅斯女士的办公室，来到大街上，脑子里仍想着刚才听到的事情，一分钟经理使他惊奇，使他着迷。

那天晚上，年轻人彻夜未眠。他兴奋不已，老想着第二天的事——他将去学习成为一分钟经理的第三条秘诀。

第三条秘诀：一分钟惩戒

第二天上午9点整，年轻人走进了布朗女士的办公室。迎接他的是一位年近60、穿着讲究的女人。又是那句话：“他可是个人物，对吗？”

“不错，他是个人物。”这回年轻人说的是心里话。他对那老头的了解足以证明这一点。

“他和你讲了一分钟经理的事吗？”布朗女士问。

“除此没有别的。”年轻人说着笑了起来，“那不是真事吧？”他还想试试，是否会听到不同的回答。

“你最好相信那是真事。我很少去见他。”

“你是说，除了定期的每周例会之外，你和他很少联系？”年轻人继续问。

“的确很少，当然除非我的工作出了差错。”布朗女士说。

年轻人有些吃惊：“你是说，只有在你的工作出了差错的时候，才能见到一分钟经理？”

“是的，不过也不完全如此，”布朗女士说，“但大体是这样。”

“但是据我所知，你们这儿的座右铭是：‘发现成绩，及时表扬’。”

“不错，”布朗女士说，“但你还必须了解我的一些情况。”

“什么情况？”年轻人问。

“我在这里工作可是有年头了，这儿的事我里里外外都知道。因此，在确立目标时，一分钟经理不用太费心。实际上，通常是由我把写好的目标给他送去。”

“每项目标写在一页纸上？”年轻人问。

“正是这样。一般不超过250字，我或者一分钟经理看一遍只需一分钟时间。”

“我的另一个重要情况是，我喜爱自己的工作。所以对我的一分钟表扬大多由我自己来做。说真的，你不这样对待自己，还想指望谁？我一辈子记着一位朋友告诉我的一条格言，自己的喇叭自己要是不吹，别人会用它作痰盂。”

年轻人笑了。他喜欢她的幽默感。“那，你的经理还表扬你吗？”他问。

“有时他也表扬，但不必经常这样做，因为我总是抢先做了。”布朗女士回答。“要是我干得特别漂亮，我甚至会要求一分钟经理给予表扬。”

“你怎么敢这样做？”年轻人问。

“那有什么关系。就象进行一次即使不能赢，但也不会输的赌博。他给表扬，我就是赢了。”

“要是他不给呢？”年轻人打断她说。

“那就是不输也不赢，全当我没提这件事。”布朗女士回答。

年轻人微笑着把布朗女士的理论记入他的小本子，然后继续问：“你刚才说，你工作坏了，他才来找你。这是什么意思？”

“如果我出了大的差错，那一定会受到一分钟惩戒。”布朗女士说。

“你说什么？”年轻人有些吃惊。

“一分钟惩戒。”布朗女士重复了一遍。“这是我成为一分钟经理的第三条秘诀。”

“它是怎么回事？”困惑的年轻人不由得提高了声音。

“这很简单。”

“我就知道你这么说。”年轻人笑着说。

布朗女士也笑了起来。她解释说：“如果这项工作你已经干了一段时间，你也知道该怎么办。可是你出了差错，一分钟经理会立即作出反应。”

“他怎么办？”年轻人问。

“他一听说我出了差错，就立即来找我。他先是确认事实，然后他会把手按在我肩上，或者只是走到我办公桌的里侧。”

“这会使你感到不安吗？”年轻人问。

“我当然要感到不安，因为我知道接下来会发生什么事，特别是看见他板着脸孔。”

“他的目光逼视着我，”布朗女士继续说，“确切地告诉我错在哪里。然后他让我知道他对这件事的感受——气愤，恼火，失望，或者他当时的任何其他感受。”

“这会有多长时间？”年轻人问。

“也不过 30 秒钟左右，但有时对我来说却象是永久的。”布朗女士真实地吐露说。

年轻人不禁想起了自己的那一次感受：当时一分钟经理以“毫不含糊”的语言告诉他，他的拿不定主意是多么令他恼火。

“后来又怎么样呢？”年轻人一边问，一边向椅子边挪动。

“他默不作声，有那么几秒钟，让他的话发生效应——小伙子，那效应可是不小啊！”

“再往后呢？”年轻人问。

“他直视着我，告诉我，平时在他心目中我是多么能干；他要我确实明白，他之所以恼火正是因为对我寄以厚望，他说他知道这是我偶然的失误；他说他期待着在另一种场合见到我，当然我应该明白他不希望我重蹈覆辙。”

年轻人插嘴说：“这必然促使你好好反省。”

“那当然喽。”布朗女士用力点点头。

年轻人已经理解了布朗女士所说的事情。他尽快地作着笔记。他预感到布朗女士马上就要简要地归纳几点。

“首先，”布朗女士说，“通常只要我工作一出差错，他就立即惩戒。第二，他具体明确地指出毛病出在哪里，所以我知道他对情况了如指掌，我别想蒙混过关。第三，他对事不对人——指责的是我的行为，这使我比较容易做到不为自己辩解。我不把责任推给别人以开脱自己，我知道他是公道的。第四，他该怎样就怎样。”

“你是指，出了差错他就惩戒你，哪怕其他方面的情况很称他的心。”

“是的。”她说。

“整个过程就只一分钟吗？”年轻人问。

“一般差不多，”她说，“惩戒完了就完了，不会拖长时间，一分钟惩戒就是这样。但我可以担保，你不会轻易忘记——一般说来，你也不会再犯同样的错误。”

“你讲的我明白了。”年轻人说，“恐怕那天我要他……”

“但愿你没有要他重复他的话。”她插话道。

年轻人有些尴尬。“可我这样做了。”他坦白地说。

“那你一定尝到了一分钟惩戒的滋味，”她说，“虽然我想他对客人会温和一些。”

“我不知道那算不算温和，”年轻人说，“但我想我不会轻易再要求他重复他的话了。那是个错误。”

“可我不知道一分钟经理犯不犯错误，”客人又大声说，“他似乎太完美无缺了。”

布朗女士不禁笑了起来。“极少见，”她说，“不过他的确很有幽默感。所以当他真犯错误时——比如忘了履行一分钟惩戒的后半部分——我们就给指出来，和他取乐。

“当然，这是在我们从惩戒中缓过劲来之后的事。我们会给他打电话，告诉他我们知道错了。接着，我们就笑着要他补上惩戒中表扬的那一半，不然我们就不痛快。”

“他会怎么办？”年轻人问

“通常他是笑着对自己忘了提起我还是个‘满不错的人’而表示抱歉。”

“你对表扬和批评都可以欣然受之？”年轻人问。

“当然，”布朗女士说。“你知道，一分钟经理教我们学会了能够坦然对待自己的错误，这很有价值。有助于推进我们的工作。”

“真是不可思议，”年轻人兴奋地说，“这些你是怎么学到的呢？”

“很简单，”布朗女士回答，“就是通过观察我那位上司本人的言行。”

“你是说你的上司能够闻过则喜？”年轻人诧异地问。

“这个嘛，也有例外。”布朗女士坦白地说。“跟我们大多数人差不多，他有时候也有点不那么好说话，但基本上可以做到闻过则喜。当他欣然承认自己的错误时，周围的人都很受教育。”

“他一定非常自信而豁达。”年轻人猜测说。

“是这样。”布朗女士回答。

年轻人很有感触。他开始意识到，对一个企业，这样的经理该有多么可

贵。

“为什么你认为一分钟经理的惩戒那么有效？”他又问。

“这个，让一分钟经理来回答吧。”她说着起身把年轻人送到门口。

年轻人对她能抽空接待他表示感谢，布朗女士笑着说：“你知道我会怎样回答。”两个都哈哈大笑，年轻人开始感到自己在这里不象是个客人，倒象是个“自家人”，这使他很舒服。

到了大厅，他突然意识到，他和布朗女士交谈的时间虽然是那么短暂，而获得的东西却是那么多。

他边走边琢磨着刚才布朗女士说的话，听来如此简单。他脑子里重新过了一遍：当你发现一个老手的工作出了差错时，应该怎么办？

“一分钟惩戒”小结

一分钟惩戒行之有效，要求是：

(1) 事先以毫不含糊的语言告诉你手下的人，让他们知道在一定的期限内如何工作。

(2) 惩戒要及时。

(3) 具体指出毛病出在哪里。

(4) 以毫不含糊的语言告诉他们，你为他们的错误而感到难受。

(5) 令人难堪的短暂沉默，让他们感受你的心情。

(6) 握手、或友善地拍拍他们，使他们明白你和他们同舟共济。

(7) 提醒他们，你是如何器重他们。

(8) 让他们清楚地懂得，你对他们的印象不错，但是象这样干可不行。

(9) 说清楚，惩戒完了就完了。

对于一分钟惩戒的效果，要是年轻人没有亲身经受过。他也许会不相信。毫无疑问，他那一次的感受不怎么舒服。他可不愿再受一次。

然而他知道，任何人都不免要犯错误，很可能哪一天他还会受到惩戒。但他知道，如果是来自一分钟经理的惩戒，那将是公正的，是对他的行为而不是对他本人好坏的评论。

在去一分钟经理办公室的路上，他一直在想：一分钟管理竟是这样的浅显简单。

三条秘诀都有道理——一分钟目标确定，一分钟表扬，以及一分钟惩戒。

“可是为什么能行之有效呢？”他弄不明白，“为什么一分钟经理会是公司中最有成效的经理呢？”

一分钟经理解释

年轻人来到一分钟经理的办公室，经理的秘书说：“直接进去吧，他正在奇怪你为什么还没有回来见他。”

年轻人走进办公室，再次发现这里是多么的干净、整洁。他受到了一分钟经理热情的欢迎。

“怎么样，跑了一趟，有什么收获？”他问。

“太多了！”年轻人兴奋他说。

“那就把你的收获跟我说说。”一分钟经理带着鼓励的口吻说。

“我发现了你自称一分钟经理的奥秘。你同你的下属一起确定一分钟目标，为的是让他们知道自己所肩负的责任，知道好的表现是什么样。然后，

尽力发现他们的成绩，及时给予一分钟表扬，最后，如果他们有能力把事情干好而没有干好时，你就给予一分钟惩戒。”

“这些你怎么看？”一分钟经理问。

“如此简单，却又行之有效，令人惊叹。我相信，这些肯定会给你带来好处。”年轻人说。

“如果你愿意这样做的话，也会给你带来好处。”一分钟经理强调说。

“也许是这样，但是，如果我能对这一套行之有效的奥秘了解得更多，我就更有可能去实践这一套了。”年轻人说。

“这话不假，年轻人。你对它行之有效的奥秘了解得愈多，你就越易于运用它。所以，我乐于把我所知道的都告诉你，你看从何处说起？”

“那，那就先从一分钟管理开始吧。当你谈论一分钟管理时，你真的是说，只要一分钟就能完成你作为一位经理所需要完成的所有事情吗？”

“不，不尽如此。这只不过是一种说法而已。就是说，当一名经理，并不象你认为的那样复杂，管理人也不象你所认为的需要那么长时间。说一分钟管理，有些问题如确定目标这样的关键问题，就可能不只花一分钟。因而只不过是一个象征性的用语而已。然而，经常的情况是，的确只需要一分钟。”

“请看我桌子上的一块座右铭牌子。”

年轻人看去，发现上面写着：

最有价值的一分钟是
投资于人的一分钟

“这有点讽刺意味，”一分钟经理说，“大多数公司把50~70%的资金花在人的薪金上，然而，用来培养人的开支还不到其预算的1%，可以这样说，多数公司把越来越多的钱花在厂房和设备维修上，而不是花在人的培养和开发上。”我从来没有想过这些，”年轻人承认，“但是如果人们受了益，进行人力投资肯定就有意义了。”

“一点不错，”经理说，“要是我当初参加工作时有人在我身上投点资就好了。”

“你这是什么意思？”年轻人问。

“是这样的，在我以前工作过的多数单位里，我常常是不知道我要干什么的，谁也懒得告诉我什么。如果你要问我是不是干得不错，我要么回答‘不知道’，要么回答‘我想不错’。如果再问我为什么这样认为，我会回答说‘反正最近没有挨老板魁’，或者回答说‘哎，反正没出什么事就是好事’。似乎我的主要动力就是免受惩罚。”

“有意思。”年轻人承认，“但是我还不敢说理解了你的意思。”

然后他怀着急切的心情补充说：“其实，如果你方便的话，还是请你回答我提出的一些‘为什么’为好，这样可能会加深我对事情的了解。我们从一分钟目标确定说起好吗？它为什么这样行之有效？”

为什么一分钟目标行之有效

“你想知道为什么一分钟目标行之有效，”一分钟经理说，“那好。”他站起身来，开始在房间里踱步。

“让我给你打个比方，或许会有所帮助。这些年来，我看到肩佣我的各

个单位里，都有好多人上班时劲头不大，但是，从来没有看到过有哪个人下班后也这样。看来，每个人都有一定的积极性去做一定的事情。

“例如，有天晚上，我在打保龄球，看见几位过去的同事也在那里玩球。这几位同事都是单位里有名的“问题雇员”。其中有一位最出名。拿起球，走到端线跟前，把球滚了出去，于是便叫喊起来，又是蹦又是跳，你说说，他为什么这样高兴？”

“因为他打了一个好球。击倒了所有的木柱呗。”

“你说得完全对，但是你想过没有，为什么他们上班时没有这股子热情？”

“因为他们不知道木柱在哪里，”年轻人笑着说，“如果连个木柱都没有，那怎么玩下去呢？”

“对，”一分钟经理说，“现在你能看到多数单位里出现的问题了。我认为，对大多数经理来说，要让下属干什么，这个底心里还是有的，只是懒得以通俗易懂的方式把底交给别人，他们认为下属是应该知道的。而我从来不是想当然，尤其在确定目标这样的问题上。

“如果你以为下属都知道你对他们寄予了什么希望，那你就是在搞一种不切实际的保龄球游戏。你树起了木柱，可是球员去滚球时，却发现有一道屏障遮住了木柱。所以当他滚出球，球从屏障底下穿过时，他虽然听到了木柱倒下的声音，却不知道究竟击倒了多少木柱。你问他滚得怎么样，他说：‘我不知道，但觉得还不错。’

“这也象晚间打高尔夫球一样，我有好多朋友已经不打高尔夫球了。我问他们为什么不打了，他们说：‘因为球场太挤了。’我建议他们晚间去打。他们却冲着我发笑，因为连标杆都看不见，谁还有那个兴趣？”

“看球赛也是如此。在这个国家，在星期日下午或者星期一晚上，究竟有多少人愿意坐在电视机前，看着两个球队在场上跑来跑去，可场上既没有球门也不计分？”

“是啊！可原因何在？”年轻人问。

“很清楚，这都是因为，人的首要动力就是对结果的反馈。其实，这里还有一句名言，值得一提：‘反馈是夺标的早餐。’反馈推动着我们向前。然而不幸的是，虽然大多数经理意识到这一点，但行动上却搞了第三种形式的保龄球游戏。

“当球员走到端线跟前准备滚球时，木柱还是照例竖着，屏障也在那里，但游戏中却增添了一个角色——一位站在屏障后面的监督员。球员滚动木球后，听到木柱倒下的声音，监督员会伸出两个指头，告诉他击倒了两根木柱。其实，多数经理是说你击倒了两根本柱吗？”

“不，”年轻人笑着说，“他们往往说你有8根没击中。”

“正是这样！”一分钟经理说，“过去，我常问，为什么这位经理不把这屏障拉掉，以便让他自己和他的下属都看到木柱。为什么？因为他脑子里想的是伟大的美国传统即工作检查这一套。”

“是因为他脑子里想的是工作检查这一套？”年轻人不解其意。

“对。我管这一套叫‘现在我可抓住你了——你这小子。’这些经理不告诉他们的下属，期望他们做些什么；而是放任不管，到时候如果他们的工作没有达到理想水平，就刺他们。”

年轻人对这一分钟经理所讲的真理已经十分熟悉。于是问：“你为什么

料到他们会这样做？”

“这样他们就可以显得比别人高明。”一分钟经理说。

“这是什么意思？”年轻人问。

“你想，如果你对你的下属的工作情况都给予了最高的评价，那你的老板会对你怎么看？”

“老板会认为你是个‘笨蛋’，连好歹都分不清。”

“对极了”一分钟经理说“作为一位经理，为了使自己显得比别人高明一些，你就必须在一些人干得不好时，抓住他们。你就必须有那么一些成功的人，一些失败的人，以及一些处于中间状态的人。你知道，这个国家有一种正态分布曲线心理。记得我有次去儿子的学校，看见一位五年级的教师正在考学生各州的州府。我问她为什么不在教室四周挂上一些地图，供孩子们考试时用？她说：‘不能这样做啊，否则孩子们都会得100分的。’似乎每个人都考好了是件坏事。

“我记得曾经在书上看到，有人问爱因斯坦的电话号码，爱因斯坦却去查电话号码簿。”

年轻人觉得好笑，“你在开玩笑吧。”

“不，并不是在开玩笑，他说过，他从不让在别的地方。

可以得到的资料搅乱他的头脑。”

“现在，如果你还不够懂的话，”经理继续说，“那你怎么看有人找电话簿查自己的电话号码？你认为他是一位成功的人还是一位失败的人？”

年轻人笑着说：“一位真正的失败者。”

“是啊，”经理回答说，“我也这样认为，但是我们错了，你说是吗？”

年轻人点头表示同意。

“我们都容易犯这样的错误。”经理说，然后，他让客人看他为自己制作的一块座右铭牌子，上面写着：

每个人都可能取得成就， 有些人才华未露， 且不可为表象所迷惑。

“你知道，”经理说，“作为一名经理，你实际上有三种选择。第一种，你可以招聘有成就的人。不过，这样的人难找，而且代价很高。第二种，如果找不到这样的人，你可以招聘有潜在才能的人，然后有系统地加以培养，使之取得成就。如果以上两种你都不愿意选择，既舍不得花钱雇请有成就的人，又不愿意花时间培养人，使之取得成就，那就只有最后一种选择——祈祷了。”

年轻人愣住了，放下手里的笔和笔记本，不解地问，“祈祷？”

一分钟经理默默一笑。“那只不过是我想说得幽默点罢了，年轻人。但是如果想一想，的确有许多经理每天在那里祈祷——‘但愿这样的人找上门来。’”

“哦，”年轻人认真他说，“让我们先谈第一种选择吧，如果你雇用一位有成就的人，那当一分钟经理就真的不费事了，是吗？”

“当然罗！”一分钟经理笑着说。年轻人的那种认真劲儿——好象越认真就能使他成为一位更出色的经理似的——使他感到诧异。“对于一位有成就的人，你要做的就是确定一分钟目标，然后让他自己去滚这个球。”

“我听布朗女士说，有时你连一分钟目标都用不着跟她确定。”年轻人说。

“一点不假。”经理说，“她忘记的比这里大多数人知道的还要多。但是对任何人，无论他是有成就的人还是有潜在才能的人，都要确定一分钟目标，这是一种产生行为的基本手段。”

“是不是不管谁开始制订一分钟目标，每一个目标都得写在一张纸上？”年轻人问。

“完全是这样！”一分钟经理加重语气说。

“为什么这点这么重要？”

“这样，人们就可经常看看他们的目标，然后对照检查自己的工作情况。”

“我理解，你只是把他们的主要目标 and 责任，而不是把每个方面的工作都写下来。”年轻人说。

“对。这是因为，我不想把这种事情搞成文牍工厂。不想搞一大堆纸，放在一边，等到要作下年的目标确定、工作检查等事情时，才看它一眼。

“你很可能已经看到，在我手下工作的人。身边都有这样一块座右铭牌子。”

抽一分钟时间，
对照你的目标，
检查你的工作，
看看你的行为，
是否符合目标。

年轻人感到诧异。他在短短的访问中还没有看到过这样的牌子。“我还没有看到过这样的牌子，”他说，“真不错。能给我一块吗？”

“当然可以，”经理说，“我会给你准备一个的。”

年轻人只顾低着头记他所学到的东西，头也没抬他说：

“你知道，在这样短的时间，要把一分钟管理的所有内容都学到手是困难的。就拿一分钟目标来说，我想学的东西就很多，但是只能以后再说了。

“我们现在谈谈一分钟表扬好不好？”年轻人翻了翻笔记本，然后问。

“没问题，”一分钟经理说，“你可能很想知道，一分钟表扬也行之有效的奥秘。”

“的确如此。”客人回答。

为什么一分钟表扬行之有效

“那就举几个例子看看吧，”一分钟经理说，“也许到时候你会清楚一些，为什么一分钟表扬如此行之有效。”

“太好了。”年轻人说。

“我先用鸽子作例子，然后举一反三，谈谈人。”一分钟经理说，“请记住，年轻人，人可不是鸽子。人比鸽子要复杂得多。他们有意识，能独立思考，无疑不愿受人支配。请记住并尊重这一点。这是搞好管理的关键。

“记住了这一点之后，那就让我们看看几个简单的例子。这些例子将向我们表明，我们所有人都谋求有益于自己的东西，避免无益于自己的东西。

“假使你有一只没有经过训练的鸽子，你想让它从鸽子笼的左下角进去，穿过笼子到右上角，最后用右脚触动里面的踏板，假使在离人口不远的地方有一部供食机，释放一种颗粒状食料，用以奖赏鼓励鸽子，你想，如果我们把这只鸽子放入笼中，等它到达右上角，用右脚触动踏板后才给它吃的，那将会发生什么情况？”一分钟经理问。

“它会饿死的。”年轻人回答。

“你说得对。那样我们会损失许多鸽子。鸽子所以会饿死，是因为它不知道要干什么。”

“现在要训练鸽子完成这样的任务已经不是很难。只要在离鸽子入笼不远的地方拉一道线就可以了。如果鸽子入笼后越过了这道线，砰的一声，供食机就会打开，鸽子就会得到吃的。这样，用不了多大功夫，你就会把它引到预定地点。然而，你并不希望它停留在这里。你希望它到达什么地方？”

“鸽笼的右上角呗。”年轻人说。

“对！”一分钟经理肯定他说。“因此，在鸽子到达预定地点之后不久，就要停止供食了，然后在距刚才那道线不远的地方再拉一道线，但必须朝着目标——右上角这个方向。这时，鸽子开始在那个地方转来转去，得不到吃的。没过多久，终于越过了这道线，砰的一声，供食机又打开了，鸽子得到了吃的。”

“然后，再拉一道线。还是朝着目标那个方向，不过不要太远。以致鸽子力所不及。这样一直拉下去，拉到离鸽笼右上角越来越近，直到鸽子触到踏板，并且最后用右脚碰到踏板时，才给它吃的。”

“你为什么要确定这样一些小的目标？”年轻人不解地问。

“拉这些线时，我们是在确定鸽子能够达到的目标。所以，要训练某个人完成一项新的任务，关键是从一开始就要在他们干得好时及时予以表扬，直到他们最终学会，完全把工作干好为止。”

“我们在训练孩子和动物时一向都是使用的这种观念，但是，当我们训练大人时，便把这一套给忘了。举个例子来说，这个国家有些水族馆常常用大海豚的表演作为压台戏，海豚跃出高悬水面的绳子，再落入水中，落水时，水要溅到前十排座位上。”

“人们离开水族馆，无不啧啧称赞：‘真叫人难以相信。不知道是怎么训练出来的。’”

“你是不是认为他们架着船，来到海上，”经理问，“然而拿出绳子，横在水面上，嘴里叫着，‘跳，跳！’直到有只海豚跳出水面，越过绳子，然后说：‘嘿！就是它，一只真正成功的海豚！’”

“不，”年轻人笑着说，“要是这样能捉到一只海豚，这只海豚准是只真正成功的海豚。”

两个人都笑了，笑得很开心。

“你说得对，”经理说，“当他们抓到海豚时，它并不知道跳高是怎么回事。所以，当他们在大水池里训练它时，你想开始把绳子放在什么地方？”

“池底呗。”年轻人回答。

“当然罗！”经理说，“海豚每次从绳子上游过，都会得到吃的，不久，他们便将绳子提高一些。”

“如果训练期间，海豚从绳子底下游过，就不给它吃的。这样经过一段时间的训练，海豚就会老是从绳子上游过去了。然后再将绳子提高一些。”

“为什么要提高绳子？”年轻人问。

“首先，”经理开始回答，“因为他们有明确的目标，那就是要让海豚高高跃出水面，越过绳子。”

“其次，”一分钟经理指出，“如果主人说：‘诸位，海豚又表演了一次，’可是人们往水里看，结果什么也看不见，那这场表演就算不上精彩了。所以，在一段时间里，他们要不断地抬高绳子，直到最终使海豚升到上面，这时，海豚知道，要得到吃的，就得部分地跳出水面，越过绳子。一旦到达这一目标，他们便开始把绳子抬高悬出水面。”

“原来他们是这样训练海豚的。”年轻人说，“现在我懂得了这套方法在练动物时是多么有用，但是用来训练人行吗？”

“怎么不行？其实非常顺理成章。”一分钟经理说，“实际上，我们在教育孩子时用的就是这一方法。你想想，你是怎么教孩子走路的？你能想象让孩子站起来，说声‘走，他就走？如果他摔倒了，你便揍他的屁股说：‘我让你走，干嘛不走？’不，你并不是这样教育孩子的。你让他站起来，第一天，他能摇摇晃晃地站一会儿了，你们便高兴得不得了，又是亲他又是抱他。第二天，他能站一会儿了，而且还能摇晃着走上一步，你们便这个来亲他一下，那个来抱他一会儿。

“最后，孩子意识到这是一笔满不错的交易时，便开始越来越勤地挪动着小腿，直到终于学会走路。

“教孩子说话也是一样。假如你想让孩子说，‘请给我一杯水。’如果等到孩子会说完整的一句话后才给他一杯水喝，他非渴死不可。所以，你从‘水，水，开始教起。有一天，孩子突然说出了‘菲’。你高兴得跳起来，又是亲又是抱的，还给祖母挂电话，让孩子说‘菲，菲’。虽然不是‘水’，但已经有点接近了。

“现在的问题是，你不想让 21 岁的孩子到了旅馆，还是找人家要一杯‘菲’，所以过一段时间，就只能接受‘水’的正确发音了，然后再教他说‘请’。

“这些例子说明，要训练某个人，使他成为成功的人，最重要的莫过于在发现他们干得好的时候，及时给以表扬，开始时干得大体不错就行，以后逐步使他们朝着理想的行为方向发展，对成功的人，没有必要在发现他们干得好的时候经常予以表扬，因为他们在发现自己干得好的时候，能自己表扬自己，自我勉励。”

“这就是你在新人刚来的时候，在你手下经验比较丰富的人开始一项新计划的时候，作许多观察工作的原因吧？”年轻人问。

“是，”一分钟经理说，“多数经理等他们的下属干得完美无缺时才给予表扬。结果呢，许多人从来就没有达到这样的高标准，因为他们的经理老是喜欢挑他们的刺，挑他们没有达到理想标准的地方。这好比把鸽子放在笼子里，不仅等它碰到踏板后才给他吃的，而且还要在笼子四周布上一些电烫于，不时地惩罚它促使它走上踏板。”

“这听起来不象非常有效的样子。”年轻人评论说。

“是啊，是不会有效。”一分钟经理同意说，“在受到惩罚而又不知道什么样的行为可以为主人所接受（即碰到踏板）之后，鸽子会畏缩到笼角，一动也不动。对鸽子来说，这是一种敌对的环境，不值得冒任何风险。

“这就是我们经常用以对付那些新来的没有经验的人的作法，我们欢迎

他们来本单位工作，带他们同每个人都见见面，然后扔下他们不管。不仅在他们于得大体不错的时候没有发现，予以表扬，而且还经常动不动就 他们，促使他们好好干。这是最为流行的领导作风，我们管它叫‘平时不管——到时算帐’的作风。你把他扔下不管，只指望他干出好成绩，一旦希望落空，便板起脸孔指责。”

“结果这些人又怎么样呢？”年轻人问。

“假如你到过任何单位的话，我想你已经访问过一些单位。”一分钟经理说，“你是知道他们的情况的，因为你见过他们，他们尽可能地少干，少干少出错。”

“这就是今天多数企业的问题所在，它们的人的确干不出什么活儿来，既干不出数量，也干不出质量。”

“所以出现这种糟糕状况，原因就在于对人的管理太差。”

年轻人放下手里的笔记本。回味着刚才听到的一切，他开始认识到一分钟管理的真正价值，一种实用的企业管理工具。

对他来说，象一分钟表扬这么简单的方法，不论在企业界还是在企业界以外都这样行之有效，真是令人惊叹。

“这使我想起我的一些朋友，”年轻人说，“他们来电话告诉我，说是弄到了一条狗，问我对他们训练这条狗的计划有何看法。”

一分钟经理几乎担心地问：“有什么训练计划？”

“他们说，如果这条狗把地毯弄脏了，就好好地治治他，把它的鼻子触到地毯上，用报纸打它的屁股，然后把它从厨房的小窗户扔出去，扔到后院，它会在那里干它的事。”

“然后，他们问我，假如用这样的方法，会出什么问题。我只是好笑，因为我知道会出什么问题。大约3天之后，它会在地毯上拉屎，然后跳出窗户。它固然不知道要干什么，但是却知道最好离开这个鬼地方。”

一分钟经理大声表示赞成。

“好故事啊！”他说，“你知道，这就是对那些缺乏信心或者因缺乏经验而自感不安全的人使用惩罚手段所带来的后果。如果有人因缺乏经验而没有履行好职责（说是说，没有完成你要他完成的任务），也不要惩罚他们，而应同他们一起，重温一分钟目标，使他们知道对他们寄予什么期望，使他认识什么是好的表现。”

“那么，好了，在你们重温一分钟目标之后，”年轻人问，“你是否还要进一步观察他们，在他们干得大体不错时及时给予表扬？”

“完全如此，”一分钟经理赞同他说，“开始时，总要力争多创造一些环境，使他们得到一分钟表扬。”然后，上分钟经理直视着年轻人说：“你很爱学习，善于接受新东西，这使我乐于同你一起分享一分钟管理的奥秘，”他们都露出了笑容。因为当他们听到一分钟表扬时，都了解其中的含义。

“我当然更喜欢受表扬，不愿意受惩戒。”年轻人笑着说，“我想我现在懂得了一分钟目标以及一分钟表扬行之有效的奥秘了。这些的确对我们很有意义。”

“这很好，”一分钟经理说。

“但是，我不能想象为什么一分钟惩戒也行之有效，”年轻人放大嗓门，不解地问。

“我来给你介绍有关这方面的一些情况。”一分钟经理说。

为什么一分钟惩戒行之有效

“为什么一分钟惩戒行之有效，有这么几点理由可以说明。”一分钟经理解释说，“首先，一分钟惩戒是及时的。这就是说，一发现有人出了差错，或者你的资料信息系统一向你发出警报，你就应及时赶到出事人那里。用秋后算帐的方法对待下属的差错是不恰当的。”

“一分钟惩戒为什么行之有效，很重要的一点就是反馈及时。除非一出差错就及时给予惩戒，否则将无助于影响今后的行为。多数经理是‘秋后算帐’式的人物。这就是说，他们将平时发现的差错一一记录在案，等到哪一天要检查工作，或者要发脾气了，因为这时‘袋子已经装满了’，他们便开始算帐了，‘将什么东西都端到桌面上来’。把你最近几个星期，几个月乃至更长一段时间里所作的一切错事全部托出。”

年轻人深深吸了一口气，说：“太真切了。”

“结果呢？”一分钟经理接着说，“经理和下属之间往往闹得不可开交，不是互不谦让，公说公有理，婆说婆有理，就是都不吱声，相互不满。受反馈的并没有真正听清楚他（她）究竟做错了什么。这就是我在前面所讲的‘平时不管、到时算帐’式的惩罚做法。”

“我记得很清楚。”年轻人回答说，“这正是我要避免的。”

“当然罗，”一分钟经理同意说，“如果经理们能早点干预，他们就可以一次只处理一种行为，受惩戒的人也不会有那么大的压力，就会听取反馈，这就是我为什么认为工作检查应经常进行，并不是一年一度来那么一次就完事的原因。”

“所以，一分钟惩戒行之有效的理由之一就是受惩戒的人能够‘听取’反馈，因为当经理一次只处理一种行为时，这样便显得比较合理，比较明确。”年轻人总结说。

“对。”一分钟经理说，“第二，我给予一分钟惩戒时，从不攻击一个人的价值，即作为人的价值。由于他们作为人的价值不是可以‘待价而沽’的，所以他（们）不会感到要捍卫自己。我只惩戒他们的行为。这样，我的反馈以及他们对反馈的反应都是有关具体行为方面的，毫不伤害他们作为人的自尊心。”

“然而经常发生的情况是，经理们惩戒人时，往往针对的是人，而我一分钟惩戒的目标是对事不对人。”

“这就是你为什么在一分钟惩戒的下半部分加上表扬内容的原因吧，”年轻人说，“他们的行为虽出了点毛病，本质还是好的。”

“是啊。”一分钟经理同意说。

“那你为什么不先表扬后惩戒？”年轻人说。

“由于某些原因，这样做行不通，”一分钟经理强调说，“有人说我是一位先礼后兵的经理。但是说得更精确些，其实我是一位先兵后礼的经理。”

“先兵后礼。”年轻人重复经理的话说。

“是啊，先兵后礼，”一分钟经理强调说，“这是一种古老的哲学思想，几千年了，办起来满顶用的。”

“说来，还真有一个故事，可以说明这一点。这个故事发生在中国古时候。相传有位皇帝委任了一名宰相。一天皇帝召见宰相，对他说：‘我们为

什么不分一下工？你管惩罚工作，我管授奖工作？’宰相说：‘好啊，我管惩罚您管授奖。’”

“我想我会喜欢这个故事的。”年轻人说。

“你会的，你会的。”一分钟经理带着会意的笑容回答。

“可是，刚过不久，”一分钟经理接着说，“皇帝就发现，每当他要别人干什么时，他的话往往不灵，然而，宰相开口就不一样了。于是皇帝又把宰相召来，对他说：‘我们为什么不再分一下工？你干惩罚这一行时间不短了，现在我来管这事，你干授奖工作吧。’就这样，宰相和皇帝交换了角色。

“一个月之内，宰相成了皇帝。那位皇帝呢，过去可一直是位好人，论功授赏，对人也很和蔼；打那以后，他便开始惩罚人了。人们说：‘这老家伙中什么邪啦？’于是把他轰下了台，等到要找人接位时，大家说：‘这下可真的该轮到宰相当皇帝了。’就这样，他们把他推上了台。”

“真有那么回事吗？”年轻人问。

“谁知道？”一分钟经理笑了。然后，接着说：“老实说，如果你先对他的行为严厉一些，然后再对他进行鼓励，那是行得通的。这点，我是深有体会的。”

“你有没有现代的例子，来说明一分钟惩戒在管理以外的其他领域也行之有效？”年轻人问。

“当然有，”一分钟经理说，“我这里只举两个好了，一个与严重的成年人行为问题有关，另一个与惩戒儿童有关。”

“什么叫‘严重的成年人行为问题’？”年轻人问。

“我指的主要是酗酒这个问题。”一分钟经理回答说，“大约30年前，一位善于观察的牧师发现了一种现在称之为‘危机干预’的方法。他是在帮助一位外科医生的夫人时发现的。她当时住在明尼苏达州一家医院，生命垂危，肝硬化正在慢慢结束着她的生命，但是她仍在抵赖她有过酗酒问题。当她的家人团聚在病床周围时，这位牧师要他们每个人都把自己所看到的具体酗酒情形描述一番，这是一分钟惩戒的一个重要组成部分。在给予惩戒之前，你得事必躬亲，依赖别人看到的情况不行，千万不要根据‘道听途说，进行惩戒。”

“真有意思。”年轻人插话道。

“让我讲完吧。在全家都描述完具体行为之后，牧师要每个家庭成员都跟这位妇女说说，他们对这些酗酒行为的看法。他们紧紧地围在她的身旁，一个接着一个地先把她的所作所为讲给她听，然后谈了各自的心情。他们感到气愤，受挫，不安。他们对她说，他们是多么爱她，并且摸着她语重心长地说，希望她活着，重新做人。这就是他们为什么生她的气的原因。”

“听起来最简单，”年轻人说，“尤其是对于象酗酒这样一个复杂的问题，但是行得通吗？”

“完全行得通。”一分钟经理加强语气说，“现在全国各地都有危机干预中心。当然罗，不象我所概括的那样简单就是了。但这3个基本要素——告诉人们，他们错在哪里；告诉他们，你对他们的差错有什么看法；提醒他们，他们是有作为的，有培养前途的——这会使人们的行为大力改观的。”

“这简直叫人难以置信。”年轻人说。

“我知道，会这样的。”一分钟经理表示同意。

“你不是说要举两个例子，说明其他人是怎样成功的运用象一分钟惩戒

这样一些方法的吗？”年轻人说。

“是啊，当然要讲的。

70年代初，加利福尼亚有位家庭精神病医生，在儿童研究方面也作出了同样惊人的发现，他读过许多关于人与人之间的感情关系的书，他懂得人需要什么，他们需要同那些关心他们的人建立联系——被别人看做有用的人，因为他们也是人。

“这位医生还懂得，人需要关心他们的人直言不讳——表现不好时，及时给予批评指正。”

“这怎样转化为实际行动呢？”年轻人想知道。

“这就要每个父母动之以情了，例如将手搭在孩子肩上，或者胳膊上，如果孩子小，就让他坐在自己的膝上，然后，实事求是地指出他做了什么错事，你是怎么看的——不要含糊其辞。（可以看出，这很象前面教育那位女患者的方法。）最后，父母深深地叹了一口气，沉默一下，以便使孩子能够体会父母的心情。然后，父母对孩子说他对父母是多么宝贵，多么重要。

“你知道，在管理人的时候，记住行为和价值并不是一码事这一点是非常重要的。真正有价值的是支配其自身行为的人。这一点不仅对我们每个经理如此，而且对我们所管理的每个人也是如此。

“事实上，如果你懂得了这一点，你就等于掌握了一把真正成功的惩戒方法的钥匙。”经理说着，用手指着他那块座右铭牌子。上面写着：

我们不只是我们的行为，
而是支配我们行为的人。

如果你认识到你是在管理人，而不是在管理他们近来的行为，你就会干出成绩来。”一分钟经理作出结论说。

“听起来好象这样一种惩戒后面还有很多关心人尊重人的工作要做。”年轻人说。

“你注意到了这一点，这使我感到高兴，年轻人。当你真正关心你所惩戒的人的福利时，你的一分钟惩戒是会获得成功的。”

“这使我感到，”年轻人插话说，“利维先生曾经告诉我，你在表扬他时往往拍拍他的肩膀，握握他的手，或者用别的什么方式接触他。现在，我注意到，在父母训斥孩子时，也受到鼓励抚摸自己的孩子。难道这样做是一分钟表扬和一分钟惩戒的一个重要组成部分？”

“既是又不是，”一分钟经理带着微笑回答，“说是，如果你很了解这个人，又诚心诚意想帮助他（她）做好工作，那就是。如果你对此做法还有怀疑，那就不是。”

“抚摸是一种非常强烈的信息，”一分钟经理指出“人们对此非常反感，这一点需要予以尊重。就拿你来说吧，你乐意让不明动机的人在表扬或者惩戒你时摸你吗？”

“不，”年轻人明确回答说，“才不会呢！”

“你理解我的意思了。”一分钟经理解释说，“摸是非常诚意的，你一摸他们的时候，他们马上就会知道，你是在关心他们，还是仅仅在试图换一种新的方式支配他们。”

“关于摸，有个很简单的准则。”一分钟经理接着说，“当你摸的时候，不要去获取什么。只是在你要给予他们什——保证、支持、鼓励或别的什

么时，才去摸你所管理的人。”

“所以，在你了解他们，他们也了解你，知道你对他们的成功感兴趣，也就是说你完全和他们声息相通之前，不要摸他们。我的理解没错吧。不过，”年轻人迟疑了一下说，“尽管一分钟表扬与一分钟惩戒看来是很简单，但是，说来说去，还不只是一种强有力的方法，使人们去完成你交给他们的工作。难道这不带有支配性质？”

“不错，一分钟管理是一种强有力的方法，旨在要人们去完成你交给他们的工作。”一分钟经理肯定他说。

“然而，支配是让人们去做他们不理解或者不同意做的工作。这就是为什么强调事先要让每个人都知道你在做什么，为什么要这样做的原因。生活中的其他事情也一样，”一分钟经理解释说，“有些事情行得通，有些事情行不通。诚恳待人就行得通。反之，不诚恳待人，最终就会失信于人，这你在生活中很可能有亲身体验，事情就是这样简单。”现在我知道了，”年轻人说，“你的管理风格的力量来自你关心人。”

“是啊，”一分钟经理简单他说，“我想我做到了这一点。”

年轻人还记得，当他们初次相见时，他感到这位与众不同的经理是多么厉害。

一分钟经理似乎看透了他的心思。

“有时，”一分钟经理说，“严厉也得讲慎重，我是个严厉的人。对不好的表现非常严厉——但只是针对表现，从不对人严厉。”

年轻人对一分钟经理产生了好感，他现在懂得，为什么人们都愿意跟他合作共事。

“也许你会觉得这个有意思，先生，”年轻人指着笔记本说。“这是我为自己立下的座右铭，用以提醒自己，目标（一分钟目标）和结果（表扬与惩戒）——怎样影响人的行为。”

一分钟目标始发行为，
表扬与惩戒维持行为。

“好极了！”一分钟经理惊呼。

“是这样吗？”年轻人问，想再次听到几句夸奖。

“年轻人，”经理加重语气慢慢他说，“我可不是话录音机，可没有那么多时间不断重复我说过的话。”

年轻人本想受到表扬，得到的却是他想避免的一分钟惩戒。

聪明的年轻人沉着脸，说了声“什么？”

两个人一时面面相觑，接着却又忍不住笑了起来。

“我喜欢你，年轻人，”经理说，“上我这儿来工作怎么样？”

年轻人放下手里的笔记本，受宠若惊地直望着经理。“你是说你工作？”他兴奋地问。

“不。是跟这个单位里的其他人一样，为你自己工作。

从来没有谁真的为别人工作。我只是帮助人们工作得更好，在这一过程中，他们也为我们的单位带来好处。”

这当然是年轻人所一直梦寐以求的。

“我会喜欢在这里工作的。”他说。

他真的在这里工作了一段时间。

一分钟经理用在年轻人身上的时间没有白费。因为，不可避免的事情终于发生了。

年轻人成为一分钟经理。

新任一分钟经理

他所以成为一分钟经理，不是因为他象一分钟经理那样思考，象一分钟经理那样谈吐，而是因为他有一分钟经理那样的行为。

他确定了一分钟目标。

他给予了一分钟表扬。

他给予了一分钟惩戒。

他提一些简单而又重要的问题；谈一些简单的真理；他笑，工作，享受着其中的乐趣。

也许最为重要的是，他鼓励与他共事的人也这样做。

他甚至创造了一种袖珍式的“行动计划图”，好让周围的人也成为一分钟经理。他把这个计划图作为一种有用的礼物，奉献给他的下属。

献给每个下属的礼物

一分钟经理的“行动计划图”概要

怎样使你和别人在较短时间取得更大效益：

确定目标；表扬和惩戒行为；鼓励别人；据实说话；笑，工作，享受。

鼓励你的同事也跟你一样做！

许多年后，他回顾第一次听到一分钟管理原则时的情景，这似乎是很久以前的事了。但他感到高兴的是，他已把从一分钟经理那里学到的东西都记了下来。

他已将这些笔记整理成一本书，赠送给许多人。

他还记得戈梅斯女士在电话里说的话：“真是太感谢你了。我的工作已大不一样。”这使他感到欣慰。

回首往事，他脸上浮起了笑容。回味着从第一位一分钟经理那里学到的许多东西，因此，他太感激了。

新任一分钟经理还感到高兴的是，他能把这一知识向前推进一步。他向单位里许多人赠送他整理的书，因而解决了不少实际的问题。

每个与他合作的人都感到放心。谁也没有受支配或受威胁之感，因为每个人“事先”都知道他在干什么，为什么要这样做。他们也明白，为什么看来很简单的一分钟管理方法——目标、表扬以及惩戒——在管理人时如此行之有效。

开 始

确定新的目标

回顾、澄清、落实目标

一分钟目标

(写在一张纸上，一分钟看完)

目标达到
(或部分达到)

成功
进行

目标没有达到

失败
重温一分钟
目标，然后进行

一分钟表扬

- 表扬行为(感情要真挚)
- 表扬要及时
- 表扬要具体
- 告诉他们对在哪里
- 你是怎么认为的
- 鼓励他们(感情要真挚)
- 握手

一分钟惩戒

- 惩戒行为(感情要真挚)
- 惩戒要及时
- 惩戒要具体
- 告诉他们错在哪里
- 你是怎么认为的
- 鼓励他们(感情要真挚)
- 握手

发扬成绩继续前进

重新开始

每个得到这本书的人都可以根据自己的速度，看上一遍或几遍，直到能够弄懂，运用自如为止。这种反复阅读的方法，在学习任何新东西时，都是很有好处的。这点，经理清楚得很。

用这种简单又老实的方式分享这一知识，当然节约了他大量的时间。不用说，也使他的工作好做多了。

他的许多下属也都成了一分钟经理，他们又使自己的下属成为一分钟经理。

整个单位变得更有效率。

当新任一分钟经理坐在桌旁沉思时，他感到自己是一位多么幸运的人。他奉献出了自己在较少的时间获得较大效益的礼物。

他有时间思考、筹划，使他的单位得到它所需要的帮助。

他有时间锻炼身体，保持健康。

他知道他没有经历其他经理每天所经历的精神上和身体上的紧张状态。

他知道许多与他共事的人也都享受同样的好处。

他的单位，人事变动少，生病的少，缺席的少。效益非常显著。

献给外单位人的礼物

这时，他站起身，开始在他那窗明几净的办公室踱步，他陷入了沉思。他觉得，自己无论作为一个普通的人还是作为一位经理，都是问心无愧的。

他关心人们疾苦的作风使他受益不浅。他在单位里已出人头地，赢得了更多的职责和报偿。

他知道，他已成为一位卓有成效的经理，因为不仅他的单位而且这个单位里的人显然都从他的存在中得到了好处。

突然，室内通讯电话响了，打断了他的沉思。“对不起，先生，打扰你了，”他听见秘书说，“有位年轻妇女打电话找你，打听是否可以来这里，就我们管理人的方法问题，跟你谈谈。”

新任一分钟经理很高兴。他知道，越来越多的妇女正在走入企业界。他高兴的是，她们中有些人也象他过去一样，渴望学到有效的管理知识。

经理的单位办得很好。正如你会预料的那样，它是全世界同类机构中办得最出色的。经理手下的人个个工作有成效，人人心情舒畅。他也不例外，处于他这种地位是令人满意的。

“什么时候来都行。”他告诉对方。

不久，他便发现自己在同一位聪明的年轻人谈话。“很高兴同你分享我的管理秘诀，”新任一分钟经理一边说着，一边请客人在沙发上就座。“我对你只有一个要求。”

“什么要求？”客人问。

“很简单，”一分钟经理说，“那就是……”

同别人分享一分钟管理

后 记

“日新者日进，非日新者必日退。”

我把中国古典中的这句话深深铭刻在心中，将其作为座右铭，对我来说，今天决不是在继续昨天。

每天都是新的一天。

我每天早晨醒来以后便“起来吧，好好干一番！”大叫一声，踢开被子，立刻从床上跃起，自己鞭策自己。其效果显著，身心都变得十分爽快，身体中充满了干劲。

也许是由于这样，所以许多人都说佐川清是一个不知疲倦的人。

可是明年（公元 1987 年、昭和 62 年）3 月佐川捷运便已创业 30 周年，对每天都当作是创业的日子，很少回头去想昨天的我，老实说，几乎可以说完全没有经过 30 年的实感。

这样我之所以写这本将年代交代得很清楚的书，不用说不是因怀旧之故。

无论如何，30 年总是一个大节日。“日日新”固然很好，但适逢这个大节日，为了要准备将来的跃进，心中一直在想是不是有回顾一下过去的必要。

但在写完这本书的现在，我深深感到有其必要，并为此高兴。

那是因为无论如何我还是一个未成熟的人，如果我没有动笔写这些文章，也许我就会在心中无意地认为佐川捷运这个公司是我创设的，是我使其成长扩大的。但是由于写了这本书，而使我觉察到佐川捷运之所以能有今天，并不是佐川清一个人的力量，而是让佐川捷运承运货物的货主，以及平常一直在私底下支持佐川捷运的许多人，还有获得前面这些人士的信赖，而风雨日夜无阻一直努力奋斗的我所称的家族（佐川捷运的社员）所赐的。

对于以货主力首的许许多多支持佐川捷运的人，我们佐川捷运的社员只要能获得各位的信赖，佐川捷运便有自信能永远发展下去，不，应该说增加了让我们发展下去的自信。

以光辉的 21 世纪为目标的佐川捷运，发誓一定要做新的、无际的继续飞翔。并以此代替后记。

最后，对爱读者表示深切的谢意。

作 者

公元 1986 年（昭和 61 年）初冬

