

徐老師的悄悄話 – 第一百三十八話

‘企業職人的武士道’

在 Line 上看到了一些同學與會友正在熱烈討論專業經理人的職份與角色，是因為最近大家正在閱讀日本企業家柳井正（Tadashi Yanai）先生的「經營者養成筆記」；柳井先生是全球著名的 UNIQLO 品創辦人，他坦承自己曾是一位失敗的經營者，甚至於經歷過「所有員工都辭職不幹，只留下一人的窘境」，在失敗後，他痛定思痛，從己身開始痛切檢討，冀圖清楚瞭解企業存在的本質與意義；結果發現彼此的信賴、共同的理想、清楚的使命感、誠意與以身作則的溝通，造成全員渴望成長，而經營者與幹部都是「為此做好準備的人才」，這樣的組織才有未來。本書的特點是：它是一本不像書的書，完全以寫筆記的簡潔方式用清晰的語言來闡釋自己的心得與體會，「品質」、「高目標」、「高標準」、「獲利」、「信賴」、「團隊」、「共享」、「期待期望」、「能力真諦」、「挑戰」、「社會責任」…等等觀念一一諄諄言及、娓娓道來，對自己思考的心得—這一本經營筆記，並不寄望它成為暢銷書，而是希望與有心人一起長長久久的分享，誠懇的在作者自己的文字旁留白，準備給讀者自己寫筆記，並且邀請購買人／閱讀者寫下自己的名字，主動表達並不期待人人都成為第二個柳井正，而是成為另外一個更成功的自己，這樣的胸懷令人欽佩，這樣的叮囑叫人窩心。

日本的社會文化裏，有一個特點叫做「町人文化」，其起源是日本江戶時代（1603-1867 年）崛起的商人階級，他們的特質是：謀求近利、短線操作、激烈競爭，他們周旋於當時的大名、貴族、地主、富人之間，精明強幹、有財而勢利，善於巧取豪奪；但是相對於這些新起的投機町人，幕府的貴族以降，也隱隱然產生了與之力抗的由幕府、公家官員、武士（包括有俠士之風的浪人）、僧侶的集體文化，以倡導尊王、忠節、負責、義烈、武勇、素質，視虛名錢財如浮雲，捨身無畏…等以「武士道」的核心價值觀為己任，形成了日本社會積極向上的一股力量，但是我們研究組織文化的結論卻是：當任何一種文化太過強勢，而形成絕對主導的力量，可能對組織團體都不是一件好事，其道理跟某一位領導人長期以固定的方式、固定的性格特質來領導某企業是一樣的，過長時間的‘固著化’（fixation）會導致僵化和偏頗，到了極致，就成了不知變通、食古不化，還好日本人是聰敏而講求實際的民族，他們很成功將這兩種看似矛盾衝突的文化做了最佳的調和，經過江戶時代長期的醞釀，終於沖調成日本民族既富於活力，積極求利，吃苦耐勞能委屈求全，復又力爭權利，又強調上下之間道德規範嚴謹、義勇奉公、自我要求為忠臣良民，懂得策略性規劃中長期的「肇國宏遠」。為數不少的日本歷史與社會學學者都認為這「町人道」與「武士道」的妥協，帶來的就是現代化日本國族性格的誕生，也開啓了明治維新以後的社會與政治新局面；近代武士道的代表者與弘揚者有現在日幣一萬圓、五千圓與一千圓所印圖像上的福澤諭吉、新渡戶稻造，夏目漱石等三人，復加有名的勝海舟、西鄉隆盛、依藤博文等皆是，而以乃木希典為最膾炙人口，而後者（町人）的代表人物就更多了；著名的後藤主三郎、茶屋四郎次郎、石川忠兵衛、淀屋辰五郎、中村內藏介等等皆是，我先談「忠國—武士」派的代表人物乃木希典，看看此人與他代表的精神是否還影響著今天的扶桑三島？

乃木希典（1849-1912AD）原來是出生於日本本州山口縣一個貧窮的下層武士家庭，他以‘藩兵’的身份在討幕戰爭中，被遴選為效忠天皇的親兵，由於從小所受的教育就是武士道精神與忠君愛國的儒學思想，復加他極為嚴格的自我要求，以致於以後在戰陣中成為了一名極為強調榮譽感，甚至於達到不止勇敢，還進入一種「一心殉死，以謝君國」的極端思想。最後，這種思想的最

徐老師的悄悄話 – 第一百三十八話

‘企業職人的武士道’

高點就變成了「不斷宣誓與承諾－不成功便成仁」的循環模式。

如果我們以今天評鑑高層企業領袖的角度來評斷乃木和他同時期的長官與同僚們，對自己、自己的組織、領導的官士兵所要求的標準絕對是出奇的高，在那一段全面向西方學習的維新時代，他們的企圖心與行動力是第一流的，而達成超高標準的策畧目標與行動 KPI 的後面，那股強烈的動機與積極的文化令人敬佩；他們勤於學習（主要向英、法、德等歐洲強國）、團結合作，並勇於授權、勇於負責（如第一任海軍大臣西鄉從道就因為是從陸軍轉任海軍、對於海軍事務幾乎是‘一竅不通’，常常需要參謀官一再為他解釋，最後才搔著頭笑嘻嘻的說‘原來如此’而恍然大悟，但他極有擔當，充分授權，被部下幽默地尊稱為‘原來如此大臣’），他們的心中都有着要發揚皇權，建設日本為東亞，乃至於世界的一流強國（共通的願景），洗雪被迫開國通商的奇恥大辱。武士階級雖然在明治朝被名義上廢除了，但是其精神作為一種思想的典範、模式，却被以是日本民族‘美的文化’裏最美，也最重要的符號深深烙印於其國民性格中，甚至直到今日，我們還可以在該國政商界內，看到許多自詡為現代武士的人。

乃木希典就是日本武士道極致性的代表人物，平心而論，他的才華能力並不特別高，但卻有著極高的自我要求（西南戰爭時，他僅僅是基層軍官，便因為軍旗被敵軍奪走而屢次想自殺），對當代的政治管理與世界潮流的理解也不是第一流（曾任第三任台灣總督，由於治理方式不當，多次引起社會事件甚至民變，他居然倡言乾脆把台灣賣給法國，或賣還給清廷），但他在後來甲午戰爭時，從受命出征，在天皇的面前拜別時立下誓書（肥馬大刀無所酬，皇恩空沿幾千秋，斗瓢傾盡醉余夢，踏破支那四百州），到日俄戰爭再次受命，傾全軍之力血戰於旅順，準備三口棺材給自己和從軍的兩個兒子（聖典與保典，果然雙雙陣亡於第一線），僅在攻擊旅順 203 高地（諧音爾靈山）就付出死傷一萬七千人的慘痛代價（他有詩云：爾靈山險豈難攀，男子功名期克堅、鐵血覆山山形改、萬人齊仰爾靈山），天天受盡良心與責任的譴責，最後在苦戰半年、日方損失超過十萬人以後，終於以勝利告終，光榮凱旋後他幾近心理崩潰，在奏見天皇報告戰況時、淚如雨下泣不成聲的唸道：皇師百萬爭強虜、野戰攻城屍做山，愧我何顏見父老、凱歌今日幾人還。在東京的全國祝捷大會上，他應邀致詞，第一句話就說‘吾乃殺乃兄乃父之乃木是也’！歡迎人群中驟然爆發出一片如雷的哭聲…。

這位不論被尊為「名將」或貶抑為「愚將」的老人，在生涯的最後，由於戰爭中部下傷亡太過慘重，早已有了自殺請罪之念，他自殺的惟一阻礙來自明治天皇‘不准’的敕命，他的餘生一直在向陣亡將士家屬一一道歉與致敬，最後終於在 1912 年明治駕崩後與愛妻靜子在宅邸攝影後，平靜地以十字型切腹雙雙自盡。

日本的職人受武士道影響，迄今無論其角色為軍為民、為官為商皆有全力以赴，舉盡餘能「歷盡劫波寸心在，惟求一死報君王」的性格與氣魄，直到今日都值得研究，值得思考，也有值得我們師法學習之處。