

日本商業の400年

日本商业四百年

陈 伟◎著

四大财阀发迹与日本崛起



京华出版社

日本商業の400年

日本商业四百年

四大财阀发迹与日本崛起



京华出版社

图书在版编目（CIP）数据

日本商业四百年 / 陈伟著. — 北京 : 京华出版社, 2011.1
ISBN 978-7-5502-0099-9

Ⅰ. ①日… Ⅱ. ①陈… Ⅲ. ①商业史—研究—日本 Ⅳ. ①F733.139

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第264635号

日本商业四百年
作　　者：陈　伟
选题策划：北京磨铁图书有限公司
责任编辑：王　巍　　王　雪
封面设计：门乃婷
版式设计：门乃婷
责任校对：思　琪

京华出版社出版
（北京市朝阳区安华西里一区13号2层　100011）
廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷　新华书店经销
字数 240 千字　710 毫米 × 1000 毫米　1/16　16印张
2011年4月第1版　2011年4月第1次印刷
ISBN978-7-5502-0099-9
定价：34.80 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82068999

日本的商业史能告诉我们什么?

稻盛和夫

日本的商业史能告诉我们什么?人类社会有各种各样的组织,小至公益性的志愿者团体,大至一个国家,在这样的组织里一定有领导这个组织的中心人物、核心人物,也就是被称做领袖的人物。反观历史可以看到,人们的命运为集团领袖所左右,好的领袖可以使集团发展壮大,坏的领袖把集团带向悲剧的深渊。有关领导人的资质,这里中国明代著名思想家提出的深沉厚重是第一等资质,就是说具有厚重性格,并经常对事物进行深入思考,是作为领导人最重要的资质。同时又说,聪明才辩是第三等才智,也就是说聪明能干、巧言辞令,不过是第三等资质。不论是东洋、西洋,当今世界具备第三等才智的人被选拔为领导人,这种现象相当普遍,当然这种人会干事,作为员工能够发挥很大的作用,但是他们是否具备充当集团领导人的优秀人格呢?那是另外一个问题。

我对佛教万分崇敬。我相信,欲望、恼怒、愚痴这三种都是卑怯之心,是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心,释迦牟尼把这三种称为“三毒”,认为这是将人的行动导向错误道路的万恶之源。“三毒”不能完全排除,但却必须作出努力让毒素稀释。而要达到这个目的,可以说独一无二的方法,就是拼命地“工作”。我觉得每个人都该看看这本《日本商业四百年》。

关于日本，我们知道得太少太少

吴晓波

关于日本，我们想说得太多，而知道得又太少。

我第一次到那个国家是2005年前后，在国境之南的鹿儿岛登的陆。那是一个十分宁静而优美的岛湾，道旁种植了我原本以为很难在北方看到的杨梅树，海风温和，乡风纯正。它是时任首相小泉的家乡，是二战时期日军“神风战斗机”的起飞场，在1868年，西乡隆盛也是从这里北上勤王，推翻幕府政权，开始了明治维新。在鹿儿岛，我还参观了明治时代遗留至今的一些工业遗址，其中包括最早的棉纺织工厂等。

走在这些早已成为一具空壳的工业遗址里，我常常会有所感怀。近年，因为从事企业史研究的工作，我也曾经走遍南通、无锡、天津、福州和上海等地，参观过洋务运动时期的中国近代工厂，其建造时间、厂区模样、生产规模及设备，与我在鹿儿岛所见大抵相同。

然而，为什么在日后，两国会走上如此不同的经济和政治道路？两国企业及商人阶层会有如此重大的命运差异？

这样的问题，困扰了我很久，而且迄今没有得出一个完备的答案。

陈伟的这本书，从商人的角度给出了启示。

故事是从德川家康年代的住友小次郎政友说起来的，“从住友开始，武士精神与儒家思想就开始互相渗透，这些商业精英们用开拓进取的精神加上诚信仁爱的价值观塑造自己的商业帝国。这一点和中国居然有着惊人的相似点”。

住友小次郎政友——这位日本商业鼻祖提出经商一定要讲诚信，不能唯利是图。他告诉自己的儿子、女儿，做人需宁静致远、淡泊名利，方可成大

器。这些理念被后辈从商者所谨记，绵延不息。而这些经商理念的只言片语，显示出儒家思想早已潜移默化、润物无声，而这些思想使得日本商业精英们在商海逐浪、跌宕浮沉中撑住了信念的桅杆。

而自住友以后，日本商业精英中的佼佼者无不是武士精神与儒家思想的精妙结合体，试看书中的描述：

三野村利左卫门：兼具冒险精神与浓厚的人情味，他懂得如何平衡生意与情面的关系，他善于用真情打动别人，他不像一个唯利是图的商人，反而是个性情中人。

广濑宰平：年少时便在叔叔的指导下读完了四书五经、三国水浒、唐诗宋词，熟稔中国传统文化。广濑宰平晚年饮水思源，在自传中写道“正是幼年的广泛阅读，体会了人世间的冷暖善恶，是儒家的思想指引了自己的一生”。

涩泽荣一：将儒家学说引入经商当中，生前写过的唯一一本书叫《论语和算盘》。他认为“商业的发展必须以社会伦理为根基，否则会把人引入歧途；企业赚取利润的目的并不是为了中饱私囊，而是为了给社会创造财富”。

……

作者认为，单论商业才能，这些人皆称得上惊才绝艳、不世出的奇才，然而真正指引他们走向成功的却是“从中国攫取的精神养料”——儒家思想，一如清教徒追逐利益是为了荣耀上帝，日本商人——这些孔子的门徒则是通过商业的手段，实现他们修齐治平的理想。

更加重要的是，儒家思想传达出的“士不能不弘毅，任重而道远”的奋发进取精神，深深影响了一代又一代的日本商人，让日本的商业从一开始就以一种独特的方式延续下来，虽然经历了战火、灾难、文化入侵，但仍可保持或猛烈、或渐进的发展，从来不曾出现过断层和终止，可谓薪尽火传，生生不息。这也培养出日本独特的商业精神：无论经历多少风雨灾难，都必须保持进取、宽容的心境，隐忍克制，厚积薄发。

这种商业精神的孕育、完善、形成，催生了这一阶层独立的商业人格和自觉性。日后控制日本命脉的四大财阀：住友、三井、三菱、安田，他们的创始人和掌舵者都出身民间，即便日后在不同阶段与政府、当政者保持着千丝万缕的关系，但都没有丧失独立的所有权，避免了沦为政府的附庸，甚至

他们凭恃自身的商业力量，可与政府时而同进退，时而互相博弈，体现出商业力量的极大灵活性。

而令人感喟不已的是，日本历代实际统治者都在一定程度上鼓励商业的发展，废除阻碍商业繁荣的桎梏。得益于这种政府营造的宽松商业环境，商业阶层和统治阶层在谋求国富民强、振兴民族这一点上达成了共识，从而相互倚重，共荣共生，因此从根源上杜绝了“与民争利”、“国进民退”这些在中国反复上演的荒诞戏剧。

正是在作者幽默迷人的叙述背后，日本崛起的秘密被清晰地梳理了出来——

这是一个兼顾着儒学信义和武士勇猛的阶层，他们信仰财富的力量，愿意游离在权力周围，虽冷眼旁观世事变迁，却心系国家不断进取，而他们的努力也与时代合流，得到了统治者的支持，最终使日本从一个闭关落后的蕞尔小国发展成为后来不可一世的经济强国。

读着陈伟的这部作品，我们只能艳羡日本后来居上的发展奇迹，而懊丧于中国似乎从未出现如此完美的商业机遇。去看待别国的历史是容易的，去看待自己的历史也相对容易，然而正视自己的当下却无比困难。“秦人不暇自哀，而后人哀之，后人哀之而不鉴之，亦使后之人复哀后人”。但愿本书可以让更多人意识到：一个独立而成熟的商业阶层是一个国家强大的关键因素。但如何催生这个阶层，则是一个更为复杂的问题了。

是为序。



主要人物介绍

住友财阀

苏我理右卫门
住友家族的“元祖”，日本“拔银术”的首推者。

住友小次郎政友　法号空禅
苏我理右卫门的小舅子兼亲家，住友家族的“家祖”。

住友友以
苏我理右卫门的儿子，后过继给住友小次郎征友，被住友家族称为“业祖”。

住友吉左卫门友信
住友友以的儿子。吉冈矿山的发掘者。

广濑宰平
明治维新时期，住友家族大掌柜，别子铜山开掘者。

伊庭贞刚
住友家族大掌柜。

三井财阀

藤原右马之助信
三井家族鼻祖，在日本近江国三井村创业。

三井高久
三井家族“高祖”，奠定了三井家四百年的伟大基业。

三井高俊
实现三井家族中兴的代表人物。

三井八郎兵卫高利
三井高俊的第四个儿子，在17世纪率领三井家族进军金融行业。

三井八郎右卫门高福
日本明治维新前三井家族掌门人。

三野村利左卫门
明治维新前后，担任三井家族大掌柜，拯救三井组于水火。

中上川彦次郎
曾任三井家族大掌柜，福泽谕吉的外甥。

益田孝
1876年创办三井物产，后成为家族企业大掌柜。

团琢磨
三池煤矿总负责人，后成为三井家族总理事。

三菱财阀

岩崎弥太郎
三菱财阀的缔造者。

岩崎弥之助
岩崎弥太郎的弟弟，三菱家族第二代掌门人。

岩崎久弥
岩崎弥太郎的儿子，岩崎弥之助的侄子；三菱家族第三代掌门人。

岩崎小弥太
岩崎弥之助的儿子，三菱家族第四代掌门人，创办了著名的“三菱商事”。

安田财阀

安田善次郎
安田财阀缔造者，凭借金融业务横扫日本。

结城丰太郎
安田财阀掌门人。

官僚

小栗上野介忠顺
德川幕府勘定奉行（财政部长），与三井家关系密切。

后藤象二郎
明治维新的参与者之一，与坂本龙马共同拟定了著名的《船中八策》。

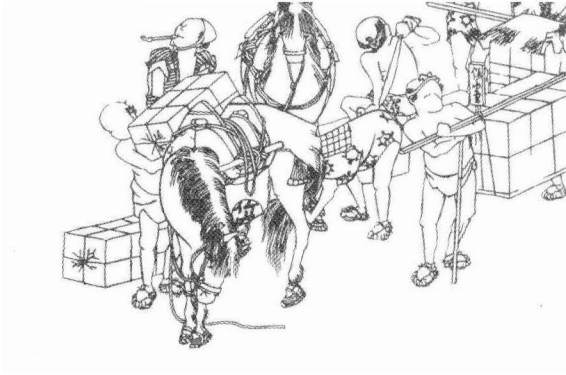
明治三杰
大久保利通、木户孝允、西乡隆盛。

伊藤博文
明治政府元老，日本历史上最具争议，也是最有功绩的首相。

涩泽荣一
原为政府高官，后下海协助日本企业家创业守成，第一个提出日本商业伦理观念的思想家，“论语+算盘”的提倡者。

福泽谕吉
著名学者，创办庆应大学的前身庆应义塾，著有《脱亚入欧》。

后藤新平
日本在中国台湾和中国东北地区的实际掌权者，臭名昭著的文化入侵者。



日本商业四百年

目 录/CONTENTS

主要人物介绍 / 001

开篇 那一片贫瘠的土地 / 001

中国技术火种点燃日本商业基因
（16世纪末～17世纪）

第一章 发家于乱世，住友开山

富可敌国的拔银术 / 006
孔子教我做生意 / 010
命运多舛的矿老板 / 013
尖刀插在矿山上 / 018

风云跌宕的革命
（19世纪60年代～70年代）

第二章 患难之际，三井中兴

不甘寂寞的农民兄弟 / 024
小兔子乖乖，把门开开 / 027
论乞丐发财的可能性 / 032
与政府共进退 / 035
商人也温情 / 039
一场稳赚不赔的豪赌 / 040



第三章 少年轻狂，三菱崛起

从中国来的商业畅销书 / 044

那年北漂的弥太郎 / 050

伯乐力量大无边 / 054

一颗冉冉升起的财阀新星 / 056

第四章 商人涅槃，安田称雄

一个英俊的卖花少年 / 058

丰臣秀吉的忠实粉丝 / 060

没啥技术含量的货币兑换 / 062

第五章 朝廷上的革新与保守之争

一群拿起武器和思想的愤怒青年 / 066

西方的商业样板戏 / 073

东京的梁山好汉 / 076

我们的国旗不是炊饼 / 080

第六章 官商勾结的威力

你有金刚钻，我有瓷器活 / 085

浪荡儿子的眼泪 / 088

相约忍者神龟 / 091

政府里的财神爷 / 095

朝中有人好赚钱 / 098



第七章 守成不易，勇敢壮飞

三井物产布局天下 / 101

从西方归来的年轻人 / 105

200年前，埋下阴谋的火种 / 108

就这样崛起

（19世纪70年代末～80年代末）

第八章 阴霾中的财富巨鳄

一场与财富有关的战争 / 114

硝烟背后，为钱而生 / 119

海霸王之争，三井VS三菱 / 125

致命的暗战，安田布局 / 128

向深海驶去的三菱财团 / 132

新生代船王，住友出航 / 138

侵略是为了财富

（19世纪80年代末～90年代末）

第九章 金融帝国起死回生

一穷二白的三井银行 / 144

踏上陌生地的年轻人 / 150

没有他就没有今天的日本 / 153



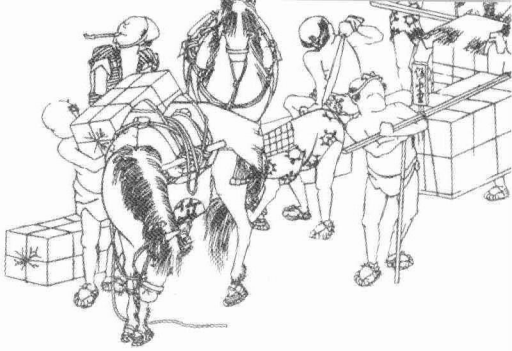
做最伟大的学者 / 155
不达目的誓不罢休 / 158
谁能打开地狱的盒子 / 161
住友的迷途 / 168

每一个财阀都是一个帝国
（19世纪90年代～20世纪初）

第十章 我们的惭愧与膜拜
一边是崛起，一边是悲鸣 / 174
沉默的家族领袖 / 179
蜕变之后的三井帝国 / 182
挖矿是为了造福百姓？ / 185
人才是最重要的投资 / 191

新的力量
（20世纪初～20世纪10年代）

第十一章 帝国也暗淡
住友“宪法” / 196
战争背后的四大财阀 / 199
告别，最好的时代 / 203
再见，天皇！ / 207



漫长的侵略之路
（20世纪10年代～20年代）

第十二章 征服，从文化开始

伸向中国的魔爪 / 212
归隐者与奋进者 / 215
又一颗巨星陨落 / 219
经营鬼才 / 225
灾难之后的重建 / 227

附：日本经济史年表 / 230

开篇 那一片贫瘠的土地

当罗斯柴尔德家族的生意刚刚起步，年轻的家族领袖们还在四处寻找商业机会的时候，日本的住友家族、三井家族早已经是富可敌国的一代豪商，而不为人知、依靠修筑寺院赚取利润的“金刚组”也存活了一千多年。这些不为外界所知的富豪们在深山老林里攫取矿产，在繁华都市中经营金融业务，在鳞次栉比的街道上贩卖酒和白花花的稻米。

他们有探险的精神，敢于直面纷乱的战争和掠夺；他们有深入骨髓的佛教精神、儒家情操，懂得忠信和爱民的重要性。

他们的特质历史悠久，早已转化成血液里的 DNA，不会随着光阴流转而丝毫削弱。更令今天中国人欷歔感叹的是，绵长悠久的日本企业、商业精神的内核居然来自于中国。

在明代之前的世界里，几乎没有一个国家的文明比中国更加先进。肥沃的土地、广阔的疆域、无限的创造力和极致的可能性，还有勾连全国的庞大的运河体系，让外国人眼红的统一市场，强大的官僚机构让这个国家稳固发展了几百年。直到异族人的铁蹄像雪崩一样逼近，直到这个庞大躯体无法承载自身的文明之后，裂痕才突然出现，衰落成为必然。

但有趣的是，也正是从那时候起，大明帝国旁边的那个蕞尔小国悄然崛起，暗露雄心。这个被称为日本的国家偏安一隅，自得其乐，他们的土地原本深陷海底，后来经过几万年的沉浮之后，方才露出水面。其结果就是，这个山峦起伏，总被地震和台风困扰的海岛，就像大英帝国一样，和亚洲大陆保持着若即若离、玩世不恭的联系。

这是明朝所不具备的优势。更何况，在过去的千年长河中，无论是宗教还是文化，日本都如水蛭吸血一样，从中华大地贪婪地吞食。他们也时刻保持着卓尔不群的特质，偶尔关上大门，抵御他们不喜欢的文化寒流。

也正是在此时，日本陷入了统一之前的极致阵痛。各地的氏族首领你争我夺，兵戎相见；而国家的象征——天皇却被束之高阁，显得无足轻重。这像极了14世纪苏格兰权贵之间的硝烟弥漫。

按理说，弓箭、权谋并不是商人们喜欢看到的情景。但大量的商业行为并没有被无情扼杀，相反，混乱的时代推动了商人冒险精神的勃发，他们继承了武士忠信、勇敢、不屈不挠的精神，争先恐后地在时代的夹缝中创造财富。

他们甚至将这种精神不断发扬光大，走上了海盗的道路。诸多企业家精神百倍、目光如炬，和军阀携手作战，顺延着朝鲜和中国的海岸线一路掠夺，渴望发家致富。同时，他们也热情地与葡萄牙人、荷兰人进行贸易、文化交流，他们用实际行动证明自己比骄傲自大、外表冷漠的大明朝更具有进取精神。

这又像极了发现新大陆的哥伦布和那些践踏，同时也更新了东方文明的西方列强。

但是他们的行为又不是盲目无依的，在这些商人的精神内核中，还有鲜为人知的“禅”性。早在大唐盛世，就有一个叫圆真的和尚从遥远的国度取回真经，落户在近江国滋贺郡（今日本滋贺县内），他重建庙宇、再造金身，供奉大唐佛法。后来这个取经人把寺庙更名为“三井寺”，而其所在的村落也随之改名为“三井村”。

后来，一代富商三井家族落户于此，并且随着村落的名称改称“三井”，再后来，近江国的商业力量不断膨胀，像一股暗流涌动在全日本，乃至全世界。

直到400年前，中国的明朝时期，这股力量已经日臻成熟，不容小觑。他们身上兼备着儒学的信义和武士的勇猛，后人习惯将其称之为“武士儒商”。他们起家时颇为不易，前进的道路上充满各种险阻，但他们坚持不懈，愿意游离在权力周围，一步步攀登上财富的阶梯。

他们冷眼旁观世事变迁，无论这个国家经历战火、灾难还是各种其他的意外，他们都坚决不倒，奋勇而生。

他们到底为何如此强大？在日本这个狭小的国家里，他们是如何平息危

难，用武士精神与儒家思想鼓舞自己的？

当中国人畅谈，自己的 GDP 已经超过了日本的今天，我们对日本商业的漫长画卷窥探了多少？我们熟悉东方商人如何布局、如何贩卖、如何思考吗？

当我们被美国金融危机袭击得无处藏身之时，有没有回头看一看东方哲学是如何指引商界奇才们赚取财富的？

让我们慢慢打开这扇尘封已久的大门，从日本风起云涌的 400 年商业史中揭开这个秘密吧。

日本商业四百年

中国技术火种点燃日本商业基因
（16世纪末～17世纪）

导读：在日本动荡的战国时期，商业的精神就开始闪烁光芒。400年前，一个看似普通的技术点燃了一个家族企业兴起的火种，接着是创造财富的熊熊烈火不断燃烧世界。我们必须记住的是，技术只是一个导火索，从中国攫取的精神养料才是这个神秘家族百年不倒的真正武器。我们还必须记住，真正的商业精神是无论经历多少风雨灾难，都必须保持进取、宽容的心境，才能保证基业长青。

第一章 发家于乱世，住友开山

富可敌国的拔银术

400年前，甚至更久之前，日本人苏我发现了一个惊人的秘密。他意识到，这个秘密可能会让他富可敌国，甚至权倾天下。告诉他这个秘密的人，来自明朝，一个叫白水先生的人。

秘密与白花花的银子有密切关系。

在苏我之前，日本人已经学会提炼铜了。他们把铜矿石放在木炭上燃烧，当温度足够高时，铜就被分解出来了。不过这个时候出来的铜还比较粗糙，需要进一步加工成可以买卖的铜。

就在苏我认识了白水先生之后，他那原本单纯的大脑才知道，很多铜矿石里不仅仅能提炼出铜来，还能提炼出更值钱的银！这个提炼法，在整个日本，就只有白水先生知道。

这个方法在今天看来，非常简单。我们先来上一节化学课：

首先要明白，铜的熔点是1084℃，铅的熔点是352℃。所以，当矿石灼烧的时候，最先从里面熔解出来的是铅。而铅里是含银的，偏巧当时的日本人不知道这个奥秘。

从白水先生那里苏我知道了这个惊天秘密。

他把最先熔解出来的铅溶液倒在滚烫的灰上，铅就会沉淀在灰的下边，而银块则会留在灰的表层。

听起来很简单，但是，在400多年前的日本，这个伟大的发明堪比哥伦

布发现新大陆。

就像互联网催生了很多亿万富翁一样，拔银术也让苏我彻底告别了贫下中农的生活，走向了富人团体。

拔银成功之后，苏我开始大量购进铜矿石，进而开始购买矿山，变成了拔银小能手、炼铜界的劳动模范。

后来，他进一步发现，日本人不懂拔银术，每年把大量含金银的矿石以低价卖给了外国人（主要是明朝），苏我对这个现象深恶痛绝，这不是国有资产的流失吗？

他下定决心进一步提高拔银技术，并且开始从源头上控制矿石贸易。很多年以后，中国一位叫郎咸平的教授将这种模式称为“产业链战争”。

掌握拔银技术的苏我不敢忘记自己的老师白水先生，于是，他把自己的店铺定名为“泉屋”。不久之后，坐落在京都的“泉屋”生意越做越大，苏我也成了富可敌国的大富豪。

那么，苏我到底是谁？白水先生为什么要把拔银术传授给他呢？他又是如何把目光投向了铜矿呢？

那是天正十八年（1590），著名的战争明星丰臣秀吉统一了日本，他是个名副其实的佛教拥趸，日本统一后随之而来的是，日本佛教的又一次复兴，特别是京都各地的寺院开始兴建大佛像，炼铜也就成了当时的朝阳产业，其架势绝不亚于我们当年的大炼钢铁。就是在这个背景下，19 岁的苏我来到了当时日本的首都——京都。

这个年轻人的全名叫苏我理右卫门，生在日本河内（栃木县内），祖宗八辈往上都比较显赫，属于权倾一时的平氏，后来越来越不争气，家道中落，贫困不堪。

到了苏我同学这一代，事情发生了变化。小伙子从小聪明伶俐，特别是对商业和技术近乎痴迷。听说京都流行建大佛，苏我理右卫门就决定大展拳脚，进军炼铜业。

机会总是留给有准备的人，是秃子总会发光的。苏我理右卫门为了发展炼铜业四处寻访名师，在遇到不少混饭吃的人之后，一个偶然的机会，苏我理右卫门遇到了白水先生。

白水先生是个来自中国的传道者，热爱佛教，广传佛法。他发现苏我很聪明、很勤奋，最重要的是待人诚恳，讲究信誉，且颇有慧根，对佛教教义领悟极深。他告诉苏我，炼铜只是一时的利润，找到真金白银才能修成正果。苏我理右卫门深以为然。

就这样，白水先生把从明朝带来的拔银术倾囊相授，苏我理右卫门由此开创了延续400年的不朽功业。不过，这是后话。

就在苏我理右卫门准备将“泉屋”的事业做大做强，以拔银术换来滚滚财源的时候，日本的形势发生巨变，危险和死亡开始逼近苏我理右卫门的亲人。

一个荡着淡淡春愁的早上，苏我理右卫门的小舅子，住友小次郎政友——法号空禅的和尚找到了他。

这个和尚亲戚一脸严肃，眼神凝重。苏我的潜意识告诉自己，出大事了！

两个人对面而坐，久久沉默之后，空禅低声说出了自己的请求：“我将去江户，妻儿还希望您能照顾。”苏我脸上的肌肉抽搐了一下，他知道，这可能是一次无法回归的旅途。

空禅抬起头，仰望天空，泪水滚滚而下。

苏我理右卫门淡淡地说：“姐姐和你的孩子自有我来照顾，你不需担忧。不过，我有另一个提议，希望您能答应。”

绝望的空禅一脸茫然地看着苏我。后者说道：“我想让我的儿子与你的女儿结婚，你看如何？”

停！乱了，绝对乱了。按理说，住友小次郎政友是苏我理右卫门的小舅子，苏我也就是住友小次郎政友的姐夫，两人的孩子也就是表兄妹的关系，百分之百的近亲结婚。

可是，空禅很感动：“这个自然是好，不过，我怕连累您和家人。”

苏我理右卫门倒是对近亲结婚这事不在意，他坚定地表示，自己不怕被连累，一定要让两家人亲上加亲。

空禅只好同意了。他安顿好自己的家人，决定启程前往江户（今天的东京）。

对和尚空禅来说，江户可能让他获得新生，也可能让他走向死亡。

住友小次郎政友生于天正十三年（1585）前后，正是日本战国时代末期。这是日本风云际会、英雄辈出的年代，各路豪杰你方唱罢我登场，上演了无数阴谋、战争、情爱的大戏。

先是日本著名的武士织田信长在本能寺被明智光秀杀死，刚刚有些稳定的日本局势又陷入混乱，盘踞在地方的各个军事力量趁势发威，四处攻城略地。

最有实力的是那位长得像猴子一样的丰臣秀吉，他大展神威，本着有了金箍棒，就揽瓷器活的精神，讨伐明智光秀。可怜的光秀兄一路败退，跑到了京都郊区。当时日本的农民生活困苦，饱经战乱，早就放弃了自力更生、艰苦奋斗的信念，他们常常三五成群，以打击落荒而逃的武士为生。

明智光秀也是喝凉水都塞牙，偏偏碰上了这帮要钱不要命的农民兄弟，双方不问青红皂白就打了起来。最后，军心涣散的光秀部惨败，明智光秀请自己的部下为他介错，他用自己的实际行动证明了农民群众代表着先进的战斗力。

听说明智光秀被农民逼死了，丰臣秀吉大喜过望，准备一鼓作气问鼎天下。同样惊喜的，还有盘踞在日本各地的军事力量，他们蠢蠢欲动，伺机扩充实力，排除异己。

为了让局势稳定下来，织田信长的旧部决定召开“武林大会”，选出新的继承人。就在此时，丰臣秀吉和织田家的旧部柴田胜家产生了激烈的矛盾。秀吉坚持让3岁的小孩子三法师担任继承人。而柴田胜家打心眼里看不起这只猴子，要拥戴织田信孝为主。双方剑拔弩张。最后，几个和稀泥的大臣说，人家丰臣秀吉平定叛乱有功，还是听他的吧。

柴田胜家大怒：这只贱猴子居然如此嚣张，老夫忍无可忍了！

于是，柴田胜家秘密联络织田信孝，准备消灭猴子。

信孝非常配合，为了表彰柴田的忠心，把自己的寡妇姑姑许配给了柴田胜家。虽然是寡妇，但这姑娘生得风华绝代，作风大胆。

两家各取所需，一拍即合。

接着，柴田胜家又给丰臣秀吉写了一封言辞恳切的“道歉信”，说自己那天是一时糊涂，今后一定唯丰臣秀吉马首是瞻。

秀吉看了信大笑：老虎不发威，你当我病危啊（欺负我为呆瓜），小子肯定是要在春暖花开之际来偷袭于我。

果不其然，第二年，柴田胜家联络织田旧部准备讨伐丰臣秀吉。秀吉从容应战，先下手进攻柴田。

战争的结果是，丰臣秀吉大胜，织田信孝惨败，交出了自己的老妈、妹妹当人质。秀吉穷寇狂追，逼得柴田胜家在天守阁自焚身亡。接着，秀吉生擒织田信孝，信孝临死时大骂：猴子，你等着瞧。然后剖腹自杀。

接下来，丰臣秀吉的刀锋席卷日本，收拾残部，统一了这个经历了漫长分裂的国家。

孔子教我做生意

随着柴田胜家的倒台，他的家臣住友家也陷入了困顿。为了躲避丰臣秀吉的追杀，他们一路奔逃，最后，在天皇的老家京都安定了下来。

住友小次郎政友就是在这个恶劣、动荡的年代里出生的。小时候的住友小次郎政友常常心绪不宁，焦虑万分，就连在睡梦中都仿佛看到敌人的屠刀向自己的脖颈砍来。生活的颠簸、家道的衰落让他深感命运多艰、世事无常。

很长一段时间里，这个年轻人无所事事地游走在京都街头，在一尊尊佛像面前闭目凝思自己的未来。似乎只有在信仰的力量逐渐强大起来之后，小次郎政友的内心才慢慢平静下来。

小次郎政友对佛祖的膜拜，吸引了在京都街头游荡的另一个人，他是个和尚，法号空源。

空源是日本和尚群体中的非主流。这位大师 7 岁开始在日本各地的寺院里听和尚讲佛法，自己修行成才。19 岁，他通过自助的方式，用剃头刀把头发刮了个干干净净，正式出家。不过，正规的寺院是不认可空源的，因为这孩子是自己动手让脑袋变亮的，不符合佛法，撑死了也就是个“山寨”版和尚。

可是，就是这个山寨版的和尚突然有一天大彻大悟，创立了日本著名的“涅槃宗”。我对佛教不甚了解，这位大师是如何在一瞬间宣布自己大彻大悟

的，我无法理解。

说起顿悟这事，其实有时候让人深觉玄妙。大师们常常历经千辛万苦，走遍穷山恶水，看遍天下苍生，然后潜伏在一个山水如画、就是唱起山歌也不奇怪的地方，苦苦思索人生和哲理。某天，天气阴沉或者阳光灿烂，大师们盯着一棵树或者一株草发愣，偶然间看到蝴蝶飞过，转过头，泉水叮咚、百鸟啼鸣，骤然发觉人生真谛幽深、岁月广袤无边。

这，大概就叫顿悟。

空源是怎么顿悟的，无从考证，但可以肯定的是，他创立的这个“涅槃宗”对日本人的思想境界影响深远，信者众多。

住友小次郎政友就是信徒之一。

这两个佛教徒一见如故，立刻开始了朝夕探讨佛法的生活。涅槃宗的影响越来越大，后来，连后阳成天皇也经不起诱惑，加入了“涅槃宗”。天皇出家之后，为了表彰空源的功绩，特赐给他一个法号——及意上人。

按说，加入涅槃宗之后的小次郎政友应该是春风得意才对，可到了1616年，厄运又一次来临。

那一年，后阳成天皇去世，涅槃宗失去了政治庇护。

这时候日本的实际统治者是德川家康将军。家康同学跟天皇一直不对眼，恨屋及乌，他决定消灭天皇信赖的涅槃宗。

就这样，家康的部下冲进寺庙，把和尚们赶到了郊区。

这一年，住友小次郎政友（空禅法师）已经34岁了。出家的20多年里，他敬重师父、热爱寺庙，同时，还顺便娶了媳妇生了孩子（古代日本和尚可以这样），涅槃宗的消亡很可能就意味着自己人生的彻底毁灭。

怎么办？空禅询问自己的老师空源。

空源思忖良久，最后决定奔赴江户，直接向德川家康讨个说法！空禅毫不迟疑地表示，自己愿意随恩师共同前往，空源感动得泪如泉涌。

小次郎政友心底明白，这次旅行凶多吉少，他必须把妻儿交给一个靠谱的人，于是，自己的姐夫苏我理右卫门海选胜出。

住友小次郎政友没想到的是，苏我不仅仅答应照顾自己的妻儿，还提议让两个表兄妹结婚。要知道，人不为己天诛地灭，当时的小次郎政友可谓是

在风口浪尖上念经，在朝不保夕间敲钟。苏我如此忘我地帮助他，可谓是恩同再造。

处理好家务事，空禅和自己的师父空源就奔赴江户了。

空源大师身体不好，还没走到一半，就圆寂了。空禅心灰意懒，精神支柱瞬间坍塌，他决定追随先师而去。

说走还没走的时候，一个好消息来了。

江户那边的寺院领导们提议，只要涅槃宗答应归属于天台宗，和尚们就可以回寺院继续参禅礼佛。涅槃宗弟子们大喜过望，而空禅却沉默不语，他深知，自己恩师的一生都献给了涅槃宗，归入天台宗无疑是取消门户，先师的在天之灵定是难安啊。

心灰意懒之下，空禅默默地回到了江户，默默地留起了头发，默默地还俗了。

不过，还俗之后的住友小次郎政友并没有彻底离开佛教，他给自己取了个名字叫“嘉休”，同时带发修行，成了一个名副其实的俗家弟子。还俗之后，小次郎政友为了安身立命，从姐夫苏我理右卫门那里借来了本钱，开了个书店，同时把卖药当营生。没想到，这个书店生意奇好，顾客盈门，利润可观。

苏我理右卫门觉得，自己这个小舅子不仅仅精通佛法，还很懂生意经，为了亲上加亲，他又让自己的儿子入赘到了住友家。女婿又成了儿子，自然欢喜不尽。兴高采烈的住友小次郎政友给自己的儿子兼女婿取名为住友友以，日后，他继承了住友家的事业，被称为家族的“业祖”！

当然，这是后话。

当时的住友小次郎政友除了经营生意之外，依然潜心修习佛法，更重要的是，他把佛法与经商结合起来，从每日的生意经中领悟了更深层次的佛学精神。同时，他把佛家的很多思想也融入商业当中，创立了有日本特色的商业伦理观念。

比如，这位商业鼻祖提出，对于那些特别便宜的东西，一定要小心、小心，再小心，断不能盲目购入；经商一定要讲诚信，不能唯利是图，要坚持仁爱之心；他告诉自己的儿子、女儿，做人须宁静致远、淡泊名利，方可成大器。他留给子女的经典书籍是《论语》。

这些经商理念的只言片语背后，其实反映的是佛教和儒家的力量，它像无形的手臂指挥着住友家历经风雨而不倒。

接下来，住友友以从亲生父亲苏我理右卫门那里学会了拔银术，开始逐步接手“泉屋”的工作。

所以，住友友以的血液里既有岳父对商业伦理的坚持，又有生父对技术的敏感嗅觉。这两家人用联姻和送儿子的方式，让技术与商业完美结合，造就了住友集团400年的不朽基业。

后来，为了纪念这三个伟大的人才，日本人把苏我理右卫门称为“元祖”，把住友小次郎政友称为“家祖”，而住友友以则被称为“业祖”。

在日本商人眼中，他们三个不是简单的人，而是超越了凡人的商神，他们的精神就是日本人的“商魂”。

换句话说，从住友开始，武士精神与儒家思想就开始互相渗透，这些商业精英们用开拓进取的精神加上诚信仁爱的价值观塑造自己的商业帝国。这一点和中国居然有着惊人的类似点。今天那些叱咤风云的大部分中国商人都有过从军的经历，比如任正非、海尔的张瑞敏。

即使他们没有受过佛教的熏陶，但在思想深处，也一定深受儒家文化的熏陶。再加上军人的过去，同日本成功商人有着异曲同工之妙。

那么换句话说，武士加儒商的成功范例就是最具东方特色的商人内涵！

命运多舛的矿老板

住友友以这孩子绝对是少年老成，他生于1603年，那一年德川家康夺取天下，成为征夷大将军，开始在日本国内进行一系列改革。15岁的时候，住友友以入赘到了住友家，并且改姓更名成了大当家，开始了自己的经商生涯。

无数伟大的哲学家曾经告诉过我们：结婚，不是两个人的事情，而是两个家庭的事情。当住友友以迈进住友家的那一刻起，就注定了这两个家庭的结合将放射出强大的光芒，照耀世界，直到今天。

不过，年轻的住友友以刚刚接手家族生意的时候，就遇到了一生中最大的考验。为了让生意延续下去，“泉屋”必须搬到陌生的城市——大阪。

今天的大阪也是一个很有味道的城市。寺院、神社随处可见，绿树成阴，草长莺飞，中国人、韩国人很多，他们在这里做生意、开洗头房、做按摩女，东北话四处可闻，以成为“大阪城的姑娘”为荣，算得上是日本的东北村，为“九一八事变”报了一箭之仇。

在丰臣秀吉统治日本的时代，大阪迎来了城市的复兴。丰臣秀吉以大阪石山本愿寺为基础，重新修建了大阪城，让这个荒废已久的地方重新焕发生机，变成一个宏伟的城郭。他在城下修建领主居住的房屋，旁边是武士们的住所。周围布满了各种商业街区，喧闹繁华之声不绝于耳。

到了德川家康时代，大阪成为全国的商业物资集散地。家康虽然定居江户，但从没有遗忘过这个古老的都市。他开凿了几百条水路、扩宽了河流，在城市中设立“藏屋敷”，用来储存各地大名进贡的粮食。因此，大阪也就成为日本最早，也是最大的物流和商业中心。后来，日本人更是创造性地在堂岛玩起了大米期货，大阪也就顺理成章地成为世界上第一个期货市场。

我们必须重新审视一下住友家所处的历史环境和商业氛围，才能领悟他为何必须要搬到大阪来，进而看清这个百年老店如何能迅速崛起，成为一代富商。在大阪迎来了自己的黄金时代的同时，日本的商业也伴随着国家的统一繁盛起来。从那时起，也就是在400多年前，日本的商业就开始以一种独特的方式延续下来，这个国家虽然也经历了战火、灾难、文化入侵的烦扰，但它依然保持着或猛烈、或渐进的发展，从来不曾出现过断层和终止。

这是中国和日本的真正差距。我们的国家重农抑商，商业文化屡次死于胎中，无论是异族铁蹄的冲击，还是对公有制的尝试，都震撼和颠覆了原本脆弱的商业文明。这可能是中国这样大国的宿命，物产丰富、市场统一，集权式的管理似乎更适应这片一望无际的土地、山河，同时，也让商业思想倍加难产。

再来看日本，从16世纪开始，国土内各个领主国开始设立城下町。所谓城下町，就是把武士和富商集中起来，这也标志着武士阶层彻底从农民中分离出来，成为日本公务员中的一个组成部分。用现在的话说，城下町住的

都是日本最有消费能力的人，类似于今天的中产阶层，再加上各地领主为了召唤更多的商人来城下町，纷纷颁布了诱人的减税政策，这也促进了日本商业的繁荣。

而之后的织田信长、丰臣秀吉到德川幕府的创始人德川家康，都为日本经济的发展作出了卓越贡献，他们是伟大的军事家，也是不可多得的商业奇才。特别是那位伟大的织田信长同学，除了是个军事奇才，他更是位伟大的经济学家，这是容易被我们所忽略的故事。他发布了“乐座乐市”政策，让日本的商业文明进入一个新高度。

“座”这玩意儿说白了就是日本封建时代的行会组织，一方面充当政府的爪牙，规范整个行业；另一方面，也是它最重要的工作，就是代表着政府、寺院等特权阶层向手工业者收取各种莫名其妙的费用。天长日久，“座”就成为垄断某个行业的团体，具有非常强的排他性，用现在的话说，阻碍了市场经济的发展。

随着商品经济的发展和城下町的涌现，“座”这个鸡肋就越来越不符合经济规律。在天文十八年（1549），近江国出现了乐市。这东西其实就类似于现在的经济特区，减免城下町的各种苛捐杂税，来推动商业的发展，抵制“座”的特权，就叫乐座。

1577 年，织田信长更是一口气彻底消灭了“座”，他颁布法令，鼓励商人来城下町做买卖，实行一系列减税政策，允许自由贸易，让商人们放心大胆地从事自己的买卖。到了织田信长的继任者，那位长得跟猴子似的丰臣秀吉统治日本的时候，他更是大力继承这项制度，彻底废除了寺院和公家的“座”，让商业在日本繁盛起来。

之后的德川家康也是个经济学家，他对日本商业的促进功不可没。人们容易记住他的英武，却常常忽略他的睿智和远见。

德川家康一当政，做的第一件大事就是统一货币，虽然比秦始皇老师晚了将近两千年，但也功不可没。他铸造了大判（十两）、小判（一两）、一分金（四分之一两）等货币，这个制度意义重大，改变了过去由于土地割据，各个地方货币混乱的局面，也为促进日本的统一市场埋下伏笔。不过，到了德川幕府后期，全国各地的货币又陷入混乱，还牵扯到了重大的外交问题。

此外，德川家康在掌握了日本统治权之后，颁布了一个规定，叫“参勤交代”，其实就是每年要求各地的大名到江户来拜见他，并且常住一年，也就是当人质。不过，估计德川家康自己也没想到，这个制度促进了日本商业的发展。您想，这些人质时常奔波在江户和自己的领地之间，吃饭喝酒桑拿按摩这些日常活动，必然会带动地方的商业繁荣。

可是，住友家居住的京都是个例外。因为德川幕府一直忌怕大名和在京都的天皇勾结起来，所以规定大名参勤的时候，不许经过京都，必须绕到大阪而行。这样一来，京都就成了一座寂寞之城，大阪却繁荣起来了。

更重要的是，江户幕府又颁布了一条新法令，设立了一个“铜座役所”，要求民间炼铜机构必须把产品卖给他们。这是一个国进民退了一点的政策。

这件事情给住友家带来的结果是，住友家继续在京都混下去没什么意义了。可问题是，住友家如果进军大阪，就必须要融入当地的商业环境中去，而那个地方的商人自成一派，非常排斥外人。

住友友以决定去试试看，结果，自然是吃了好几天的闭门羹。当地商人把友以带来的土特产扔到地上，大声说：老子在京都吃西瓜都不要钱，你这几个破礼物也想来大阪？

怎么办？

住友友以很彷徨，他不得不去询问自己的老爹——苏我理右卫门。

老父亲早就察觉了儿子的郁闷，他也知道，这次变革关系到住友家的生死存亡。于是，他耐心地跟儿子说，要想融入到大阪的环境去，必须给当地商人些好处。

住友友以明白老爹说的好处是什么——拔银术。

“可是，这是父亲您的秘密啊，也是我们家安身立命的所在！”

但父亲的想法却很奇特，他认为，日本的商人们迟早会知道这个技术，你今天告诉别人了，他们能马上超越我们的生意吗？我们用这个技术十多年了，从了解到精熟不是一朝一夕的工夫。所以，他告诉孩子：不用担心，我们做生意的根本是诚信、平稳，技术永远只是个工具而已。

住友友以大彻大悟，他意识到，如果他们把拔银术牢牢地控制在自己手中，始终会遭到同行的嫉妒。

老父亲继续说：孩子，你要像一个武士一样去战斗，跟敌人站在同一个起跑线上那才是公平的竞技。

住友友以点点头，他知道，拔银术并不能让住友家名垂千古，还有更重要的东西需要他去努力获得。

当大阪的商人得知住友愿意倾囊相授拔银术的时候，都快疯了。他们想到，自己马上就能从铜矿石里提炼出白花花的银子，喜极而泣。一时间，大阪的炼铜商铺里哭声震天，群情鼎沸。好吧，这块敲门砖力度够了，下一步就要在这个陌生的城市里站稳脚跟了。

就这样，泉屋迁到了大阪，坐落在淡路町。

果然不出苏我的预料，虽然大阪的商人们也学会了拔银术，但技术、人才方面依然远远落在泉屋的后边，再加上泉屋的服务周到，住友友以的脑筋灵活，没过几年，在日本出口的铜中就有三分之一来自泉屋，住友家成为名副其实的矿山大鳄。

就在“泉屋”的生意如日中天的时候，又一场灾难突如其来，几乎将住友友以彻底击垮。

1638年的雨季，天空阴沉，潮湿沉闷的气氛让大阪街头倍显压抑，人们缓慢地行走，内心等待着一场大雨的来临。住友友以的妻子躺在病床上，紧紧握着丈夫的手，低声说：我要去了，照顾好儿子和女儿吧。

说完后，便撒手人寰。

友以泣不成声，内心一片昏暗。

未来会怎样？这是住友友以内心最大的恐惧。岁月无常，生命如朝露般盛开、凋谢，不过是转瞬即逝的一刹那而已。

看着女婿如此颓废，住友小次郎政友坐不住了。这时候的小次郎已经淡出了商业。他隐居在一座寺庙中，每天青灯黄卷，静心礼佛，不问世事。但当他得知女儿去世、女婿“守寡”之后，还是决定安排此事。

要说，缘分来了，谁也挡不住。偏巧这时候，住友小次郎政友的大儿子也很“合时宜”地英年早逝，剩下自己的老婆独守空房。小次郎政友一拍脑袋，说：你们两个苦命的人就凑到一起吧！

就这样，两个失去爱人的人喜结连理，住友友以没把武松当作偶像，直接娶了自己的嫂子。

其实，这个婚姻并不简单。

按说，当时的住友家已经富可敌国，友以根本不用参加征婚节目就能找到一个门当户对、貌美如花的媳妇，但他知道，自己的岳父不希望家族生意落到外人手里，才有了此一步棋。为了满足岳父的要求和保证住友家血统的纯正，住友友以毫不犹豫地答应了这门亲事。

之后，住友的生意越来越大，他们不仅占据了很多矿山，还独立运营贸易公司跟外国人做生意，员工遍布全国。

但命运的火花只闪耀一瞬，财富、权贵终会烟消云散。

1662 年，为泉屋作出杰出贡献的住友友以溘然长逝，而 10 年前，他的岳父住友小次郎政友也长眠于寺院里。

尖刀插在矿山上

火种还要继续往下延续，生意的接力棒传到了住友友以的儿子住友吉左卫门友信的手中。初生牛犊不怕虎，刚一掌握家族生意，住友友信就决定给泉屋来一服猛药。

在此之前，泉屋虽然也经营矿山，但规模不大，主要靠贸易立家和赚取利润。但友信发现，要想在这个行业里保证基业长青，延续百年，必须从产业链的源头，也就是矿山来掌控这个领域，这样当家族遭遇风险的时候，才能凭借实力渡过难关。

不过，友信的母亲并不同意他大举收购矿山。因为家族里资金有限，要想买矿山除了花费巨额资金开采之外，还要交给德川幕府矿产量的 10% 作为管理费用。要是找到富矿还行，万一买了个连桃子都不长的山，那可怎么办呢？

住友友信却意志坚决！他在 22 岁的时候匆匆结婚，婚礼第二天就跑到备中（冈山县）买下了吉冈矿山。全家人都愤怒了！这个山已经被开采了很

多年，能不能挖出矿来都不好说，这不是拿钱打水漂吗？

但友信却胸有成竹。他耐心地告诉家人，这山从前产银矿，原本是德川幕府在开采，后来承包给了民间。民间开采的时候有个问题，就是一挖到水，就不敢继续开采了。但是，反过来想，如果泉屋能把山里的水排干净，还是能挖出不少矿石来的。

家里人都愣了，万一要是山里水特多，怎么抽都抽不干净呢？再说，即使把水都抽干了，也未必能挖出矿来啊！意见极度不统一，大部分人都反对友信一意孤行。

但住友友信却毫不退让，他听着大家的指责，最后一拍桌子，老子现在是大当家，都得听我的！就是一场赌博，我也要赢给你们看！众人沉默了。好吧，背黑锅我来，送死你去，你就去吧！

1681 年，吉冈采矿工程正式破土动工。

第一步，抽水。万事开头难，这个开头也真是难上加难。

研发队伍在这里勘探了几天，也没想到一个好办法。友信很郁闷，他一个人坐在屋里喝酒解闷。酒喝多了点儿，他用颤抖的手举起杯子，往嘴边送去，忽然，手一软，杯子掉在地上，摔了个粉碎。

友信看着破碎的杯子底，忽然大笑，有办法了！他马上召集工人，作了一个实验：友信找来一个瓶子，装满水，然后缓缓地倒出来，问一个工人，这样水流得快吗？工人疑惑地摇摇头。友信微笑着把瓶口堵住，拿起一块岩石，猛地把瓶底击碎，然后把水从底部倒出来，问道，这样就快多了吧！

众人有些领悟了。

友信进一步解释，我们现在抽水就有一个干道，如果再从干道周围挖水渠，不是就有很多条渠道排水了吗？赶紧去试试吧！

众人恍然，赶紧去挖坑。可惜，这个灵光一闪的方法还是失败了。

因为这个吉冈山石头很多，到处是阻塞，干道周围挖出的水流总是被岩石阻挡，根本排不出去。

住友友信再次一筹莫展。

屋漏偏逢连阴雨，就在住友友信绞尽脑汁地想办法排水的时候，家里边又出大事了。

友信有个弟弟，干起了银两兑换的生意，可没弄几天就把德川家委托的承兑资金给整丢了，这相当于国有资产流失啊，罪名不小。不仅弟弟的店铺被变卖充公，连友信也牵连进去，被停止经营矿业。

住友家再次陷入危机。

友信无奈，只得提前退休，把家族生意的重担交给了只有16岁的大儿子——住友友芳。

友芳来到父亲花费了大量心血的吉冈山，大吃一惊。他发现，这个地方有几百个工人消极怠工，好几十个工作室都布满了蜘蛛网。他必须立刻作出决定，改变这个状况。

友芳找来了矿山负责人，告诉他，住友既然买下了这个矿山，就必须坚持到底，完成理想。他下达命令——开工！友芳没有像父亲那样想办法抽水，他用了最常规的手段，扩大主干道，增加排水量。一年之后，主排水干道宽度达到了360公尺。

时间进入1689年，山里的水依然没有被彻底排完。那年的春节，山中冷清，寒风阵阵吹过。一个少年缓步走进了深山。他叫长兵卫，在吉冈山工作了几年后看不到希望，辞职离开。

不知为什么，春节的夜晚，他却回到了这里。

当时，留守在山上的矿工里，有个叫杉本助七的人，此时正带着手下坐在火边喝小酒。看到长兵卫，杉本助七有些诧异，随即笑着说，来烤烤火，喝一杯吧。

长兵卫迟疑了一下，坐在杉本助七旁边，喝了一口酒，缓缓地说："今天连夜赶来，有件重要的事情要告诉你。"

杉本助七意识到，问题可能很严重。他起身和长兵卫走进了旁边的小屋。

"你猜我看到什么了？我看见了露头。"

露头，是个专业术语，指的是山里下雨之后出现的铜矿石，如果能发现大量露头，说明山里蕴藏着大量铜矿石。

杉本助七没有特别激动，他镇静地问："在什么地方看到的？"

"四国，立川的群山之中，那里有大量的宝藏，你要亲自去看看！"

这的确是一个让人动容的消息，如果那里真有储量丰富的铜矿，可以让住友家瞬间摆脱困境。

杉本助七明白，这是一个关键时刻，他不能擅自作决定，必须向自己的领导汇报。可是杉本也知道，自己无法证明眼前这个旧员工说的话是真的，那么领导就无法相信他，怎么办？杉本助七决定自己先去四国看一下。

第二天，两个人离开了吉冈山，奔赴那个陌生的地方。

几天后，杉本助七找到了吉冈山住友家负责人田向十右卫门，请求他去趟四国，并告诉他，长兵卫发现了铜矿。

田向十右卫门觉得眼前这个人脑子进水了："这人是被我们开除的！我相信他？"杉本助七盯着负责人，缓缓地从怀里拿出个金黄色的东西，交给田向十右卫门。

后者眼神停留在那块石头上，脸色由白变红，再由红变白："这是……纯铜啊！"

杉本助七点点头："这就是在四国发现的！"

田向十右卫门明白，这是一个重大的发现，绝不能放过。

第二天，杉本助七和长兵卫再次奔赴四国，寻找宝藏。那已经是1690年的夏天了，山里清凉，枝繁叶茂，各种奇怪的昆虫畅游其间，这给寻找铜矿造成了很大的麻烦。两个人在山上当了两个月的"泰山"，没有任何发现。

不能放弃！田向十右卫门听说没有发现之后果断地决定亲自前往。

此时，已是秋天。黄叶凋零，山石裸露，转机悄悄浮出了水面。

住友家又一次大规模地派出了一支寻宝队伍来到了四国。

他们风餐露宿，穿过高山，寻觅了一个多月。终于，杉本助七在一堆乱石之中看到一块紫红色的矿石。

众人大声欢呼，声音响彻山谷。

第二年10月，住友家正式进驻这里，他们把这座矿山命名为"别子铜山"，开始了采矿大业。杉本助七成为总负责人，长兵卫也重新被起用。

到了12月，别子铜山产量达到了3万多公斤，成为日本最大的铜矿。住友家把自己的竞争对手远远地抛到了后边。

另一方面，吉冈山的排水工程也有了很大进展。

杉本助七除了负责别子铜山之外，还需要推进排水工程。就这样，他奔波在两个矿山之间，每天看着水从干道上缓缓流过，整整用了 6 年时间，山里的水才被排完。

如此看来，毫无疑问，友信是有眼光的。因为友芳在排完水之后发现，这个吉冈山矿产太丰富了，绝对超过了日本已有的任何一个矿山。这么说吧，在吉冈山开采之前，日本出口铜约为 250 万公斤，但吉冈山被开采之后，这个数字飙升到了 500 万公斤，日本成为当时世界上最大的产铜国。

到此时，住友家的产业链更加清晰。每年，几百万公斤的铜矿石从全国各地运往住友设置在大阪的泉屋冶炼所，然后进行加工，再卖给铜座役所，换来沉甸甸的钱。

跟着沾光的还有德川幕府。政府每年从住友家弄来相当于 35 万公斤的铜作为税收，又通过出口赚取了大量利润。

这样，住友家与幕府形成了一种奇特的关系，一方面，住友家开发铜矿必须在德川幕府的许可之下进行，每年上缴大量金钱；另一方面，德川幕府也不敢小觑住友家的力量，一旦双方发生矛盾，住友家就以不再开采作为要挟。

就这样，官商之间时而同进退，时而互相博弈，让住友家的繁荣景象延续了 200 多年。到了德川幕府末年，整个日本和延续百年的家族企业都开始迎接新的挑战。

让我们暂时喘一口气，先放下住友家的故事，开始用一种更宏大的视角来追溯一下百年前那场风云激荡的革命征程吧。

日本商业四百年

风云跌宕的革命
（19世纪60年代～70年代）

导读：每一次风云跌宕的社会变革，都会让一位商界奇才君临天下，拯救家族生意于水火。这是偶然吗？乱世造英雄的重点并不在“乱世”，而在于一股长盛不衰的商业精神早就根植在一群人的脑海。于是，无论世间怎样流转变化，他们都能积极进取，也许有妥协，那也只是权宜之计，为的是攀上财富的永恒之塔。所以，明治维新的狂飙是日本商业界遭遇的第一次猛烈催化，让不甘心失败的商人们涌现出来，创造奇迹，当然，还有第二次、第三次……

第二章 患难之际，三井中兴

不甘寂寞的农民兄弟

在日本明治维新之前的200多年里，有两个政府，一个是坐落在江户的实际统治者——德川幕府，领导者是征夷大将军；另一个是住在京都的天皇。德川幕府一直不用挟天子就能命令诸侯（分封到各地的大名），掌握着国家的命脉，他们象征着武力强权；而偏安一隅的天皇则是日本人的精神领袖，永不可失。

按理说，在这种奇特的统治结构下，很难催生出健康的商业文明，因为一般来说，军人治国常常显得紧张而多疑，他们更愿意把刀枪延伸到各个角落以树立自己的权威，喜欢用统一的商业政策来维护集权统治，就像二战中的德国以及前苏联。但日本似乎是一个例外。

从商业层面来看，日本的发展程度非常成熟，几乎已经为迈进工业化作好了充足准备，而其独特的社会机构也像催化剂一样让这个国家顺利过渡。让我们仔细分析一番：

江户时代，日本主要实行分权制，各藩财政都比较独立。幕府每年都去地方收钱以维持自己的运转。除了拿现成的，幕府还垄断着日本的矿山、对外贸易（主要对象是荷兰）和商业的经营许可权。

幕府给公务员发工资主要是用大米来衡量，叫做石，一石相当于180升稻米。所以，拿工资的同志们到了开支的日子拎着大包小包的稻米跑到钱庄

去，按照市价用稻米来兑换货币，再出去花天酒地。

用稻米发工资其实是有好处的。因为每年的稻米都会集中到米市上来，然后再发送到各地，这在客观上促进了交通运输业的发展，特别是海运和河运，形成了全国统一的运输网络。

不过，用大米发工资也有弊端。虽然幕府也征收一些税款，大米是主要的税源，但税率很低。这就促进了农民发家致富，商业的负担也不重，结果，政府的收入越来越少，时不时就陷入财政危机。

我们前边说过德川家康对货币的改革，但是到了幕府末期，为了改善财政状况，政府就开始疯狂铸造货币，发行了很多成色很差的货币，其结果就是通货膨胀严重。随着口岸的开放，外国人对日本这种泛滥的货币意见越来越大。

商业的发展促进了城市的变迁。德川家把首都弄到江户之后进行了一系列改造工程，通过填海等诸多手段，把这个小港湾变成了一个政治中心。而大阪则因为地理位置处于日本的枢纽，更是成为日本大米期货的集散地。这可是世界上最早的期货市场。再加上，商人和高利贷者云集大阪，更是让这个城市颇具商业性格。如今被我们反复提及的日本企业相当一部分都是从这里走出来的。

江户时代日本的社会结构表面上和中国还是比较类似的。简单说，就是士农工商。士为武士阶层，掌握着兵权；农就是农民；工指的是手工业者；商是商人。在商之下还有两个备受歧视的阶层，一个叫做秽多，也就是忒脏的意思；还有一个叫做非人，干脆就不是人了。

在这里要特别描述一下日本农民的生活。日本农民的生活环境相对来说还是比较宽松的。虽然从当时的法令来看，农民是不能擅自离开自己土地的，但史料上记载农民迁徙的案件并不少。一种农民是因为难以忍受苛捐杂税而被迫迁徙，还有一种是为了追求更好的生活而奔赴水草丰美的地方。随着社会逐渐稳定，农民的文化生活也越来越好，他们会借着去神社里祭祀的名义游山玩水。而一个村落只要按时按量缴纳赋税，还是有一定自治权的。村里的村官通常负责征税，他们本身也是农民。当政府派遣检察官下来检查税收情况时，村官就邀请检察官大吃大喝，酒肉温泉洗浴一

条龙之后，检察官流着泪向上级汇报说，这个地方太穷了，饭都吃不上，自然税收大减。

后来政府为了稳定税收就实行了“定免法”，根据过去三年、五年的平均收入来决定税收。

江户史学家田中圭一说，江户时代的农民是一群极不安分而且非常独立的群体，只要税收政策稍不合理就敢起义闹事和幕府搞对抗。如果四个农民不堪税负凑在一起就敢扯起大旗上书“FARMER FOUR（F4）”而与幕府的无聊官吏血拼。

农民虽然火气大，动不动就起义，但他们绝不是大字不识的乌合之众。对比中日两国维新的背景你会发现，“教育程度”，似乎决定了维新的成败。教育，在维新中发挥了怎样的作用呢？

特别需要指出的是，到了日本江户时代末期，日本的教育已经达到了相当高的水平。这可能是很多人没有想到的，这也为日本后来的工业化奠定了基础。中国百日维新之时，梁启超曾经评论说，中国科举网尽举国上下之人，专事空疏无用之学，使学生“悉已为功令所束缚、帖括所驱役，鬻身灭顶，不能自拔”。

而江户时代的日本，教育已经广泛普及，并且形式多种多样。譬如日本当时的公立学校叫学问所，主要教授中国古代哲学和文学研究以及民间小孩子们的识字学习。

与中国类似的是，在德川幕府时期，公立学校也是把儒家学说当作教育的核心任务，但有特色的是，日本的儒学教育家们把修正中国的古典思想体系当作最重要的功课来作研究。

比如说，中国的儒家学说讲求三从四德，这个大家都知道，女子要忠贞不二。像潘金莲，这个追求爱情和性解放的伟大女性1000多年以来一直被人辱骂，可曾有人想过，哪个美女嫁给武大郎不会郁闷终身呢？

日本因为摒弃了中国儒家学说中禁欲的思想，也导致了今天色情文化如此发达的境遇。饭岛爱的死引发了日本和一直被要求禁欲的中国人的广泛怀念。日本人的怀念是缅怀一位伟大的演员，中国人是怀念那些藏在硬盘里遐想的日子。

让我们回到有关教育的话题。除了儒学之外，日本在与外国发生了关系之后，很多学问所也开始讲授荷兰语、西方技术等济世之学。

在日本地方的各个藩也有自己的学校，起初藩学校是为了培养武士，让这些保安不仅身体强壮而且具备文化素质，避免业主的挑剔。到了江户末期，很多藩学校也开始增设了军事、外语等学科，也正因为如此，武士阶层逐步成为了一个有文化、有技术、有力量、有理想的四有新人，他们蓄势待发，等待着登上历史舞台的那一刻。

除了学问所和藩学校之外，日本还有民间学塾与寺子屋。民间学塾主要是一些学者自己开的学校，传播儒学、国学，后来重点教授外语和技术，学生也不仅限于武士。到了江户末期，很多渴望报效祖国、改变国家境况的有志青年纷纷加入到民间学塾来，像后来的倒幕英雄高杉晋作、日本最著名的总理大臣伊藤博文、日本著名改革家兼教育家福泽谕吉，都毕业于民间学塾。所谓的寺子屋则是进行儿童教育的民间学校。因为日本农民的生活还是比较滋润的，所以很多老百姓都热心于教育自己的子女，寺子屋的范围也就越来越广泛，从城市到乡村都随处可见。

总之，据现存的数据统计，当时日本人的识字率绝对是亚洲最高的，远远超过了它的近邻——中国。

实际上，明治维新之前，日本的商业、教育都有了广泛的发展，原本割据的各个地方因为需要贸易，也促进了商业观念的形成。这一切都是日本自我蜕变的养料和基础。

小兔子乖乖，把门开开

时间推进到了 1853 年，形势发生了变化。那一年，美国舰队黑船打破了日本 300 多年的闭关锁国，让这个沉寂的岛国发生了天翻地覆的变化，开口岸、做贸易等新名词激荡着懵懂的日本人，让他们心力交瘁却又满怀好奇。

而这支舰队的统帅美国人马修·佩里更是看透了这个自我封闭的国家

蕴藏的种种危机，他面前的这个国度，狭小、自闭而又充满着神秘感。刚刚抵达新鲜大陆的佩里被幕府邀请看了一场盛大的相扑比赛，据说是为了表现日本人特有的暴力美学。可惜佩里看得一头雾水，他不明白两个肥硕的人扭来扭去有什么美感，在两个胖子的斗争中，他看不到暴力，更看不到美。

由此，佩里断定，这个国家的人想法奇特甚至变态，他更加相信，这个国家肯定像它的邻居中国一样好欺负。

一方面，与世隔绝的日本人和当时的中国人一样，内心充满着矛盾。美国的坚船利炮让日本人备感新奇，那些遥远的国度散发着玫瑰色的光芒召唤着日本人去探索、学习和了解。而另一方面，面对西方入侵者，日本人的焦虑情绪达到顶点，他们每天都在担忧自己会像近邻中国一样，国土会步步沦丧，失去自我。

幕府的将军德川庆喜也陷入这种困境。对外，国门打开之后，政府显得很无能；对内，各地大名蠢蠢欲动，他们像潜伏在地方的尖刀，不知什么时候就会插入自己的心脏。

危机不仅限于此，暴雨前的狂风尽情袭来，日本的商人们像极了孤独的树叶，几欲飘零。

在佩利敲开日本大门的10多年之后，传承了200多年的三井家族似乎走到了绝境。庞大的家族遭遇社会的剧烈变动，生存，还是死亡，成了一道难解的谜题。

“三井组”江户店（东京）的大掌柜齐藤专藏与三井京都总店的负责人三井三郎助高喜相对而坐，两个人都沉默不语，愁容满面。过了良久，高喜试探性地问道：“我的兄长有什么交代吗？”

还没等齐藤专藏回答，三井三郎助高喜又迫切地说道：“你一定要详细地告诉我！”齐藤近乎愁苦地告诉他：“东家老爷说了，如果您没有什么特别好的办法，咱们三井家恐怕只能倾家荡产了！”

三井三郎助高喜脸上涌现出苦笑，其实这是他早就知道的答案。

三井三郎助高喜所说的兄长叫三井八郎右卫门高福，难记吧，我也没办

法，谁让日本人的名字复杂呢，不过在这个看似复杂的名字当中也有一些小小的玄机，待我慢慢解释。

三井家的历史悠久绵长，是日本传统商人的典范。往上追溯的话，三井家族发端于日本平安时代（794～1192）。这个时代最突出的特色是，天皇权力的没落与关白（摄政）的崛起。特别是藤原氏在这个时候变得不可一世，权倾天下。而三井家族的历史就可以追溯到藤原道长。在那个遥远的时代，藤原道长的第四个儿子的第五代孙子藤原右马之助信离开朝廷，跑到近江国三井村定居，开始凭借着自己显赫的家世做起生意来。

传了十几代之后，家族大权落到了三井高久手中，他发觉家族生意已经越发蓬勃，不能再蜗居于三井村，于是举家搬迁到鲶江（近江国南部），并且筑造起高高的城墙，显示了一代富商的豪迈与奢华。而一手缔造新三井的三井高久也被后人称为“高祖”，为了纪念他，之后三井家族的继承人的名字中必须有一“高”字。

时间很快到了战国末年，织田信长的战刀一直攻击到鲶江地区，为了避免战乱，三井家再次大迁移，在伊势（今三重县伊势市）安定了下来。

从1602年开始，近江国出身的三井高俊已经成为日本知名的商人了，他开设当铺、卖酒，生意越做越大。这个时候，三井的掌门人三井高俊开始极度憎恶战争、刀剑。一路的奔波，让他看透了这些所谓武士们的野心和欲望，真正受到戕害的只有平民百姓。

为了和他们划清界限，他作了一个重大的决定——退出原有的武士身份，正式沦为商人。

在那个时代，武士是贵族，享受着高官厚禄、万人敬仰；而商人属于社会最底层的公民，不会受到尊重与追捧。由“士”到“商”，没有人理解他的行为。

但三井高俊却认为，武士身份只是一个虚名，且天下大乱，没准哪天就被人割下头颅，不如踏踏实实挣钱来得实在。

于是乎，三井家族开始进一步扩大经营范围，高俊在伊势松坂地区开始经营利润丰厚的酿酒业、关系国计民生的味噌酿造业及金融相关的当铺业，这就是三井家“越后屋”的前身。

说起来，当时酒、味噌酿造是商人所经营事业中规模最大的，需要相当多的资本以及劳动力。三井家族在之前的几年苦心经营中赚取了不少金钱。高俊从商后经营相当成功，家业越发繁荣。

后来，建立三井财阀基础的为高俊四子三井八郎兵卫高利，他在延宝元年（1673）离开故乡松坂，在京都开设“三井吴服店”，吴服指和服衣料。同年又在日本的政治中心江户（今东京）开设同样的商店，店名与其父的店名一样叫做“越后屋”。这就是现在享誉海外的“三越百货公司”的起源。

到了 1676 年，三井高利又为三井设计了第一个商标（LOGO），这幅图案寓意深刻：外表一个圆圈，里面是一个“井”字，中间是一个“三”字。它标志着这个家族企业的图谱越来越大，茁壮成长。

到了 1683 年左右，三井高利已经不满足于实业赚钱了，他把家族生意的触角伸向了一本万利的金融行业。此时的日本已经进入德川幕府时期，天下太平，商业兴盛。三井高利开设了银两兑换所，负责京都、江户等大城市之间的汇票交易。这是个空手套白狼的事业，凭借的是资本实力和灵活的头脑。

三井高利不仅仅从中赚钱，还不断扩大事业规模，规范行业运作模式，成为日本最早的、有组织的金融从业者。

这回连幕府都不敢小看三井家族了，他们开始和这个金融大鳄做生意。在此之前，幕府每年都要派出大量人力把大阪金库聚集的银两，送到江户的金库，路上就要花费三四个月的时间。跟三井合作之后，这个时间大大缩短。因为三井家族用的是汇票，无须驾车赶马就能让金钱进入到江户。

这次合作标志着三井家族彻底成为政府的御用商人，也为他扩大事业规模奠定了坚实基础。

短短的 10 年，三井家已经成为当时日本最富有的财阀。后来，三井家族成为幕府与外国（主要是清朝、荷兰）做生意的窗口，从事外汇交易，其势力越发膨胀，很多武士、贵族都要对他们顶礼膜拜。

三井家的业务继续扩大，从销售和服到银两兑换都为三井家带来滚滚财源，从时间上来看，三井家族涉足金融业要比英伦银行早了十多年。与此同时，

三井家族也在不断规范自己的管理模式，以求得企业基业长青。

三井家族分为“总本家”、“本家”，这是三井家的直系亲属，其次还有“连家”，属于旁系亲属。在这个家族企业中，处于金字塔顶端的决策机构叫做“大元方”，负责统筹整个集团的运营策略，相当于董事会，“大元方”的成员必须由总本家和本家中的当家人来担任。而总本家的当家人除了德才兼备以外，还必须要在名字当中加上“八郎右卫门”。

所以，三井八郎右卫门高福就是总本家的老大。

齐藤专藏正是“带头大哥”派去传话给三井三郎助高喜的。

咱们再说这个三井三郎助高喜。这孩子小名叫十八助，成人后继承了三井在京都的业务，成为“家督”，按照规矩必须起个大号，而且还必须有“三井三郎助”几个字，于是，他就取名为三井三郎助高喜。

总结一下，跟日本大环境一样，三井家族的人名代表着一个人在家族中的地位和生意中的力量，虽然复杂难记，但对于规范家族管理颇有意义，也保证了家族强大生意的传承，不致旁落外人。

但时间进入 19 世纪 60 年代之后，似乎一切都变了。三井家和服店的生意越来越少，放出去的款项越来越难收回，手续费和利息带来的收入也越来越稀薄，而最让三井家郁闷的事情是，缠绕了他们多年的“御用金”问题。

从高福开始，三井家就每天都被御用金所困扰。这玩意儿说白了就是幕府向三井家明抢，而且抢的数字越来越大。1806 年，幕府从三井家勒索了 7 000 两，但是到了 1864 年，居然涨到了 100 万两。虽然三井家财大气粗、家大业大，但也填不起这个无底洞啊。

还好三井家跟幕府的勘定奉行（财政部部长）小栗上野介忠顺比较熟，在部长的努力下，将 100 万两改为了 50 万两。

三井家长出了口气，正打算勒紧裤腰带好好过日子的时候，麻烦又来了。

麻烦制造者还是幕府。长久以来，三井家族一直是德川幕府的御用金融机构，负责政府钱财的托管业务。可到了 1866 年，德川家突然下令要把存放在三井家的钱都取出来，这就相当于你去抢银行，被捕后对法官说：我抢的是我自己存的那 10 万，没罪吧？

三井家族就这么被幕府给抢劫了。得知这个消息之后，整个家族都陷入了极度恐慌，因为，政府的存款中有相当部分作为贷款放出去了，如果不能按时给钱，三井家只能用资产来抵债了。

在这个时候，三井高福委托齐藤专藏来告诉高喜：赶紧想办法吧，不然只能等死了。

其实，高喜还没有绝望，他第一个想到的救命稻草，还是那个财政部部长——小栗上野介忠顺。

“找一个人去说服小栗公吧！你觉得谁合适？”

齐藤专藏迟疑了一下：“有一个人很合适。他经常出入在我们江户银两兑换店，之前在小栗公家里工作过，小栗公的父亲很欣赏他，他叫纪伊国屋利八（不用记，他还会换名字的）。”

一筹莫展的高喜别无选择，他只能让这个陌生人去试试，看看能不能把死马医成活马。

其实，高喜并不了解纪伊国屋利八，但他相信，三井家族会在危急的时刻遇到大救星，然后转危为安，就像家族历史中无数次出现危急情况时一样。

也许是历史的机缘，也许是个人的无限能量，也或者两方面的原因都有，纪伊国屋利八成为百年三井的救世主，功德永垂青史。

论乞丐发财的可能性

起初，江户店的大掌柜齐藤专藏并没有注意到这个不起眼的年轻人。不仅仅是齐藤专藏，就连纪伊国屋利八自己也看不起自己。因为这孩子家境不好，没名没姓，原本家里有个族谱，后来仓库着大火，烧了个一干二净，传到纪伊国屋利八这一代，早就不知道祖宗八辈是谁了。

大约是在1839年，19岁的纪伊国屋利八开始了浪迹天涯的岁月。听起来很浪漫，浪起来很狼狈。他一路要饭到了江户。为了摆脱丐帮的嫌疑纪伊国屋利八苦苦哀求一家鱼干批发商，希望能在那儿当个小工。老板为了省去

天天打发乞丐的烦恼，就收留了他。

命运，就此改变。

当然，这种改变不是瞬间的，它需要主人公付出不断的努力，承受巨大的痛苦。然后，这个人的历史以一种非常规、非理性的方式演变成一段商业人物的传奇。

因为在鱼干店工作勤奋，很快纪伊国屋利八被“旗本”（直属于将军的武士）小栗家看中，成为了一名家丁。

不要小看这个职位，因为纪伊国屋利八的主要工作是陪伴小栗家的少爷——小栗上野介忠顺一起读书游玩，两个青梅竹马、两小无猜的朋友建立了深厚的友情，在今后的日子里，他们互相帮助、互相扶持，但终因理想偏差，各自单飞。

但当时，两个孩子感情非常好，再加上纪伊国屋利八非常勤快又好学，很快获得了小栗家的喜爱。

接着，改变命运的机会又来了。有一位经营油和砂糖的商人叫美野纪伊国屋利八，因为跟小栗家常来往，一来二去发现纪伊国屋利八这人不错，就决定招赘他当女婿。而美野纪伊国屋利八的店铺就叫“纪伊国屋”，从此，纪伊国屋利八这个名字才被人们记住。

要说这个女婿真是个天才，刚刚到纪伊国屋工作，他就表现出了自己的经营天赋。之前，这家店铺卖点心，生意很一般，纪伊国屋利八想了三天三夜就想到一个好主意——把点心包装起来再卖！

绝妙的主意！

现在看来很平常，但在日本那个没有包装点心概念的时代，这个想法很伟大。

你想啊，没有包装的点心只能自己吃，要想送人就显得寒酸，如果店铺给包装好了，那你就可以拎着精美的点心，大声说：今年过节不送礼，要送就送纪伊国屋。

生意越来越好，但纪伊国屋利八没有骄傲。他开始挑着一担担点心四处游走、叫卖。辛苦了 10 年之后，纪伊国屋利八用积攒的辛苦钱开了一家银两兑换店（钱庄），成为一名金融家。

当时日本的银两兑换店分为“本两替”和“肋两替”，前者规模较大，可以经营汇兑业务；后者规模小，也就是兑换一下银两。

刚刚涉足金融界的纪伊国屋利八经营的是“肋两替”，为了经营多元化，这个钱庄里顺便还卖些米面，换了钞票可以直接买东西，的确有头脑。

有人说，做生意就是做关系，没错！

当纪伊国屋利八生意越来越大的时候，他开始频繁地约见自己的旧主——当时已经是财政部部长的小栗上野介忠顺。要知道，无论哪个国家，哪个地区，政府发出的信息尤为重要。跟小栗关系密切，让纪伊国屋利八不断获取银两、金币之间的价格波动秘密，也促使他不断获取财富，生意越来越大。

有一天，小栗上野介忠顺同学在酒后告诉纪伊国屋利八一个消息，也正是这个消息让他彻底地脱贫致富，成为名震日本的富商。

这则消息是这样的：幕府有一种成色比较好的金币叫“天保小判”，还有一种成色一般的金币叫做“万延小判”。幕府的消息就是，一两“天保小判”可以兑换三两一分的“万延小判”，相当于三倍多的价格。纪伊国屋利八一听到这个信息，心下大喜，赶忙疯狂收购“天保小判”。接着，他把这堆金币抵押给三井家的银两兑换所，再用贷款来的钱继续收购“天保小判”。

就在这个时候，纪伊国屋利八的行为引起了三井家的注意，他们发现，这个哥们儿精力旺盛、眼光独到，颇有成为金融大鳄的潜质。

特别是齐藤大掌柜，他认为此人“观其精力、绝非凡庸”。就这样，纪伊国屋利八同学开始自由出入三井江户店，并且跟这个富商频繁进行贸易。

在三井遭遇财政危机的时候，齐藤突然想到纪伊国屋利八跟财政部部长小栗上野介忠顺关系密切，如果让他出面，没准能解决这个棘手的问题。

与政府共进退

这或许是种宿命，在三井家族漫长的商业奋斗史中，每次遇到危机，总会横空出世一位奇才拯救家族于水火之中。如果我们摒弃封建迷信的说法，进行理性的分析，则会发现，三井这个家族企业任人唯贤，懂得合理使用人才，虽然他们也重视家族血统的纯正，但并不拘泥于此，他们更习惯用姓氏、联姻网罗人才。

高喜听了齐藤介绍的简历，表示同意让纪伊国屋利八出面。但他刚刚高兴了一下，就又郁闷地说："还有个问题没有解决。如果按照祖训来说，这个人咱们没法雇用啊。"

齐藤暗想，这时候了还想什么祖训，等公司倒闭关门了，感谢八辈祖宗去吧。

不过，齐藤也能理解三井高喜的难处。当时的纪伊国屋利八已经45岁了，按照三井家的规定，到这个岁数要想进公司工作必须采取"中途采用"，也就是"空降"的方式，更要命的是，"空降兵"只限于在录取地点工作，不能跨省份。

比如，纪伊国屋利八如果进入三井工作，那就只能在江户一带混迹，不可私自出游。这个规定更深层次的含义是，没有升迁的机会，只能混吃等死。

三井高喜的顾虑就是，纪伊国屋利八能答应这个要求吗？人家好歹在自己店里也是呼风唤雨，三井固然财大气粗，但没有升职空间的工作谁愿意干？

纪伊国屋利八就愿意！

齐藤非常肯定这个商界才子会答应加盟三井。他把自己的策略告诉高喜：虽然祖宗八辈有这样的规定，但我们要学会变通，三井的祖训还说过，经商的要诀，在于起用合适的人才，安排到合适的岗位上来，让那些老家伙早点回家，让新人们施展才华。

高喜点点头，然后长叹一声："但祖宗的规矩还是不能改啊！"齐藤脸绿了。高喜看着绿脸下属，微笑着说："但也可以变通，咱们就为这个人重新设立一个特殊岗位吧，我看就叫……通勤支配格吧。"

齐藤的脸色由绿变灰，又变红，心想，这是个什么东西？

高喜接着说："祖先并没有遗训说我不能设立新职位啊。不过，他还是只能在江户店工作。你去跟纪伊国屋利八说吧，虽然看起来职位有点低，但我给他大掌柜的权力。"

就这样，在高喜的授权下，在高福的推举下，在齐藤的保证下，纪伊国屋利八顺利成为三井江户店的带头大哥。

他很兴奋，三井家也很兴奋。三井高福为了表达自己求贤若渴的精神，还把姓氏中的"三"字（幸好不是二）赐给了他。纪伊国屋利八就把自己的名字改为"三野村利左卫门"。

三井家族特意在江户店的大门口竖起巨幅广告牌，上书：热烈欢迎三野村利左卫门加盟三井组！

不过，三野村此时的心情很复杂，压力很大。

除了要交御用金、面临幕府撤资等问题之外，最近，幕府又希望三井家族能开设"贷放金御用所"跟外国人做生意，可是三井高喜这人却一向讨厌跟政府合作。

很难理解吧，今天能跟政府做生意那可是莫大的荣宠和光荣，就算挣不着钱还能捞个好名声。可三井家族却不这么想。

早在三井高平（17 世纪初）当家的时候，就曾经教育家里人说，做生意就要好好做，最好别跟政府搅和到一起去。

虽然过去了 200 多年，但高喜一直谨记祖宗的劝导。高喜的看法也是有道理的，毕竟三井组就是因为参与幕府业务太多，如今才弄得如此狼狈，钱要被取走，还得交大额的钱财，冤枉到家了。

所以，三井高喜断然反对帮助幕府建立"贷放金御用所"。可三野村的观点则截然相反。他和齐藤专藏一起跑到京都晋见三井高喜。在面对自己这位新领导时，三野村缓缓地说："咱们三井组应该答应幕府，建立贷放金御用所！"齐藤心里一颤，脸又绿了。

高喜没说话，盯着三野村利左卫门。

三野村接着说："您知道，小栗上野介忠顺的确是我的旧主，但我提的这个建议绝不是为了他的面子。"

三井高喜没有说话，他耐心地等待着眼前这个人给他一个让人信服的理由。

三野村说道："三井组必须接受这个任务！"

齐藤忍不住了："那么，这样做对三井家来说，是有利的吗？"

三野村说："如果三井组接受承办御用所，我会拼死恳求小栗上野介忠顺大人停止从三井家撤走资金，即使我死在他面前，也会完成这个任务！"

高喜听到"死"字，心里震颤了一下，还有选择吗？好吧，就让他试试吧。

得到领导的认可，三野村利左卫门月夜兼程，从京都又赶回江户。然后，他晋见了小栗上野介忠顺部长。

"您忍心看到三井家族死去吗？"

小栗上野介忠顺有点晕，怎么突然冒出这么一句话来。

三野村接着说："三井组这些年没干什么正经事，天天给幕府捐款了，眼瞅这个家族就要陷入困境了。我请大人给他们喘息的机会吧！"

小栗上野介忠顺没说话。

三野村深吸一口气："我请大人免除御用金，同时暂缓从外国奉行所提取资金。如果您不能答应，您旧日的仆人就要死在您面前了！"

以死相逼啊！小栗上野介忠顺知道事情严重了。但姜还是老的辣。他冷冷地说："你这是要挟我吗？"

其实，小栗上野介忠顺这么说只不过想挽回点面子。这位财政部部长那可是不一般。他早在安政六年（1859）就曾留学美国，学会了西方的金融制度和商业理念，这在当时相对闭塞的日本难能可贵。在他心里，也深知，三野村这个人非同小可，给他一个支点就能撬动地球。

他更知道，三井组是这个国家的命脉，让他们倒台无异于杀鸡取卵。但是小栗上野介忠顺也有自己的疑虑，即使他答应三井组的请求，将军能允许吗？

三野村明白小栗上野介忠顺的担忧，但事到如今，只能破釜沉舟，他幽怨地告诉财政部部长：您要是不答应，我就死在你们家门口，上吊、自刎，都成，死法随您挑！

太有追求了！小栗上野介忠顺有点明白自己这个老朋友的内心了。

他马上写了一封信，交给三野村，嘱咐他："你拿着这封信交给幕府的要员们，他们或者在江户，或者在京都。我不敢保证他们能替三井组说话，尽力而为吧！"

三野村明白，这封信不是圣旨，他必须在小栗上野介忠顺的帮助下，说服所有幕府要员，才能完成三井的任务。

开始吧！

三野村做的第一件事就非常宏大——帮这些要员还钱。要知道，幕府的高官也是要常常出去吃饭的，他们经常吃饱了就跟餐馆说，老子在城里吃西瓜都不花钱！然后扬长而去。三野村进行了深入调查，然后挨个帮这些大人们还钱。餐馆很高兴，结果很美好，赞扬大人们吃饭给钱的声音此起彼伏。

而这些要员大都出身武士，也懂得知恩图报，于是他们慢慢接受了三野村的建议。

而且，当三野村为第一个大人支付餐费的时候，就标志着这个原本单纯的商人已经成为一个和政府勾搭在一起的"政商"，在今后的日子里，三井家族必须要和政府同进退，共生死，也是从这一刻起，三井家族走上了"政商"这条路。

很快，幕府那些白吃白喝的武士们同意了三井组的要求。应庆三年（1867），幕府正式宣布，把三井要支付的御用金改为18万两，并且可以分期付款。

三井家人大喜过望！

三野村利左卫门也成为三井组的功臣而广受赞誉。三井组的领导发现，这个叫三野村的人兼具冒险精神与浓厚的人情味，他懂得如何平衡生意与情面的关系，他善于用真情打动别人，他不像一个唯利是图的商人，反而是个性情中人。

问题似乎解决了，可是，还没等到三野村喝酒庆祝，日本就爆发了一场大革命。动荡的社会环境再一次把三井组推向了历史的临界点，三井组面临着一次艰难的选择。

商人也温情

随着时间的流逝，幕府的危机越来越沉重，各地大名纷纷揭竿而起，以“尊皇攘夷”、“勤王”为口号，号召推翻幕府、抵抗外辱。特别是日本的萨摩藩与长州藩，这两个地方都有对外贸易的港口，更容易吸收外国的先进技术与文化，同时也总被外国骚扰。各地的优秀武士不断汇集到萨摩与长州，形成一股强大的力量，时刻准备推翻幕府的腐败统治。

庆应三年（1867）10 月，形势已经非常明朗。在长州、萨摩等强藩的推动下，明治天皇宣布讨伐幕府。而德川庆喜则黯然宣布“大政奉还”，同意将统治权交给天皇。

第二年，明治政府与德川庆喜又在伏见、鸟羽两地进行了一场生死对决，最后以幕府失败告终。

小栗上野介忠顺悲痛万分，他无法看着自己效忠的政府就这样一天天颓废下去。在将军面前，小栗上野介忠顺拼死进言，要和明治政府决一死战。此时的德川庆喜早已穷途末路，他渴望平静的生活。双方争执不休，最后，将军一怒，决定免除小栗上野介忠顺财政部部长的职位，让他回家安度晚年。

离别的时刻，三野村泪流满面。他把满满一箱的天保小判送到小栗上野介忠顺怀中：“天下大乱才让您陷入此种境地，多保重吧！我希望您用这笔钱去美国学习读书，以后总会为国作贡献的。”翻译一下就是，您还是去美国申请政治避难吧！

小栗上野介忠顺有些困惑。

因为就在幕府与长萨联盟对抗的日子里，三野村利左卫门曾经为“叛军”提供了大量的资金支持，如今为何又对穷途末路的自己慷慨解囊呢，难道眼

前这个商人并非墙头草之辈？

三野村眼神苦涩，他也知道自己所做的一切都可能招来杀身之祸，支援倒幕派可能会被幕府修理，而此刻为小栗上野介忠顺提供政治庇护的资金更会引起明治政府的不满，没准会让他身首异处。

三野村知道自己此刻就是猪八戒照镜子，弄不好里外都不是人。

但他还是坚定自己的信念，作为一个生意人，他需要趋利避害，谁强大跟谁混。但作为一个有血有肉的人，他也不会忘记跟小栗上野介忠顺的深厚感情。

所以，当我们用唯利是图来诠释商人的时候，其实，并不公允。

小栗上野介忠顺深刻理解三野村的良苦用心，他缓缓地说："作为武士，为了名节舍去生命在所不惜。我不会离开日本，我不希望将军把我当作一个虚伪的、胆小的人。我宁可看着幕府没落，也不愿离开。"

三野村不说话了，他能理解一个武士对旧主的忠诚之心。

小栗上野介忠顺接着说："我会离开江户，找个地方隐居起来，至于我的家眷，请你代为照顾吧。"

三野村跪倒在地，流着泪说："您放心吧！只要我一息尚存，就会保全您的一家。"

小栗上野介忠顺微笑着点点头。

几天后，小栗上野介忠顺离开了江户，但没走多远，他就被倒幕派的军队抓住，斩首示众。三野村得知此事后，痛哭流涕，悲痛欲绝。

在之后的日子里，三野村利左卫门一直悉心照顾着小栗上野介忠顺的女儿，并且还出"巨资"风风光光地把她嫁了出去。

一场稳赚不赔的豪赌

小栗上野介忠顺的死给三井家的打击很大，他们发现，幕府的确已经是日薄西山了，抓住京都的明治政府才是上上策。

明治政府也是这么想的。

在和幕府的交战中，倒幕派花了不少钱，各个藩为了筹措军备使出了浑身解数。等到幕府被击败之后，新政权的财政危机就越发严重起来。

为了筹钱，明治政府准备发行一种叫做“太政官札”的纸币，以12%的利息来筹措资金。

三野村利左卫门觉得机会来了，他说服了三井高福和高喜，从家族中取出1 000两重金来购买太政官札，同时，三野村还到处游说富商，让他们拿出钱来购买“债券”。

后来，三野村利左卫门又劝说高福:“机会难得，我们应该动用所有资金，收购太政官札！”高福这回迟疑了:“说得容易，我们哪有那么多资金，而且，这也是有风险的。”

三野村再一次展现了他的高瞻远瞩，这是一场豪赌，一场决定三井组生死的赌博。新兴的政府或许更加开明，如果它真能迅速崛起，三井组的赌注就会给他们带来巨额收益；如果这个政府非常脆弱，不堪一击，那么迟早会让三井组走进地狱。

但高福的意思是，我不下地狱，谁爱下谁下。因为这种纸币刚刚发行，老百姓都持观望态度，价值很低，跟冥币差不多。更何况，京都政府的要求是，三井组以金子1两兑换太政官札6两为条件，购买30万两的太政官札。换句话说，三井组必须拿出5万两的金子来。这笔买卖能赚钱吗？

三野村认为能。

“我们别无选择！从目前来看，新政府的力量已经很强大，三井家必然会在他们的庇护下才能生存。”

高福点点头：“那么，我们从哪里筹集这么多钱呢？”

三野村早就想好了：“把我们手上的钱都拿出来，然后卖掉所有收藏的金子银子，凑齐5万两还是可以的。”

三井高福站起身，俯视着三野村:“我们为什么要为京都政府如此卖命？”三野村明白高福的意思，他说：“京都方面承诺，这件事以后太政官札的发行权就归三井家。”

答案揭晓了。

如果三井组帮助明治政府完成这个任务，他们将成为具有中央银行功能

的一家大型金融机构。

这不是赌博，是一笔稳赚不赔的买卖。

高福看着三野村，意味深长地说："筹集资金的事情就交给你了。"

三野村喜出望外，他明白这句话的意义，从今天开始，他的职权不仅仅限于三井组江户店，而是庞大复杂的整个三井帝国。但是三野村利左卫门还是有投机心理的，因为当时，明治政府并没有答应把太政官札的发行权交给三井组。所以，他在说谎。

于是，在得到高福的认可之后，三野村马上找到即将成为家族继承人的高福的长子三井八郎右卫门高朗，对他说："去跟政府谈判的事情就拜托你了！你告诉他们，如果我们不能获得发行权，那么，三井组也不会接受政府给我们的任何任务。"

高朗年轻气盛，英姿勃发："如果他们坚决不同意呢？跟他们打一架吧！"

三野村哈哈大笑："如果那帮人找死的话，打他们一顿也可以。"

其实，这场博弈毫无疑问。刚刚成立的明治政府缺吃少穿，他们深切地知道，要想建立帝国，必须拉拢强大的富商们。作为交换条件，政府一定会同意把太政官札的发行权交给他们。

结果是肯定的，三井家最终获得了明治政府新货币的发行权。

1868 年，明治政府正式宣布成立，定都在江户，改名为东京。新政府一成立，就任命三井高福为与"外国人进行交易贸易商社的总负责人"。翻译过来，就是让高福和三井家联合日本国内各大富商成立贸易公司，与西方人做买卖，而三野村利左卫门就顺理成章地成为总牵头人。

作为一个牵头人，三野村的压力相当大。因为，当时日本的国际贸易基本上是完全逆差，外国的东西源源不断地进来，国内的商人备受打击，也造成明治政府收支不平衡。所以，三野村认为，要想改变这种情况，必须大力发展日本的制造业。可是，发展制造业就得有钱，银行就需要大力发展。

三野村决定创造性地发展日本的金融业，他自己可能都没想到，这个举动影响了日本的商业世界，直到今天，这种模式都为日本带来无尽财富。

这个模式叫做"商社金融"，简单说，就是以商社出面为制造业提供资金，

并且以入股、参股的方式来辅佐各大公司。它的最大优势就在于：可以掩藏在一堆商业力量的背后，暗暗发力、巧妙布局。从一块铁矿石，到最后用在战场上的武器，都有商社的阴影。

时至今日，也是如此。三井家族掌控着远在巴西的淡水河谷和4S店里的丰田汽车，而在这两者之间，三井还兼顾着制造、销售、物流、金融、保险等各个环节。有意思的是，人们并不了解这一点，大家只看到了丰田汽车，而忽略了背后的推手。

第三章 少年轻狂，三菱崛起

导读：在历史宏大的漩涡当中，守业和创业一样艰辛。有些人成墙头草，顺风而摆动；有些人则背起行囊，卷入政治中心，渴望利用一切崭新的机会，赚取金钱。在明治维新刚刚开端的岁月里，这样的故事不断上演，精彩无限。

从中国来的商业畅销书

用今天的眼光来审视的话，西方的侵入、国家的恐慌并非全是弊端。在一连串的打击之后，整个日本也慢慢看到了自己的曙光。如果我们用一种宏大的、历史的角度来观察的话，会发现，日本自我封闭了 200 多年后，并没有完全陷入如中国一样的自闭症，反而对外探索的欲望极为热烈。日本像弹簧一样，被外来文化迎头痛击之后，迅速反弹起来。当面对坚船利炮的时候，他们不是被击溃了，而是真真正正地觉醒了。

几乎与此同时，日本的邻国中国正在进行一场轰轰烈烈的洋务运动，当时的李鸿章大人在一封奏折里这样写道：

“鸿章以为中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器，师其法而不必尽用其人。欲觅制器之器与制器之人，则或专设一科取士。士终身悬以富贵功名之鹄，则业可成、艺可精，而才亦可集。”

安庆军械所、江南制造总局等半官半商的机构在中国大地喷薄而出，那种对近代化的极度渴望、对赶超欧美的强烈理想激荡着中华大地。只可惜，

最后的奋斗也不过是帝国夕阳的回光返照，属于中华民族的时代已经淹没在工业浪潮的大势之中。

日本却似乎找到了自己独特的发展道路。清朝魏源写的那本脍炙人口的作品《海国图志》流传到了日本，据说印刷达到20万册，成为当时销量最好的畅销书，而魏源的深谋远虑、敢于直言，也让他成为日本人心目中的韩寒。“有趣”的是“师夷长技以制夷”的理想在中国惨遭流产，却被日本人发扬光大，不啻为一种讽刺。

毫无疑问，明治维新是一场狂飙运动，日本沉沦在西方炮火、自我困斗的荆棘之中，各大富商也如同风雨飘摇中的一叶扁舟，不知何时就会被巨浪吞噬。

在19世纪60年代的最后几年里，仅仅是大阪地区，就有20多家百年老店走向了破产的绝境。残存下来的家族也一天比一天绝望，他们被死亡的灰色烟雾所笼罩，几乎每个领袖都尽力睁开眼睛，等待希望的光明能从天而降。

这其中就包括延续了200多年辉煌的住友家族。

在德川幕府末年，政府废除了“铜座役所”，那些开矿的人自此无法保证矿产按时销售出去，现金流成了生死攸关的大问题。而住友家在山上的开矿运动从未终止，一车车的矿石囤积在仓库中，无人问津。那些之前围绕着住友家的所谓朋友们纷纷离去，他们相信，眼前这个曾经的巨人恐怕要就此灭亡了。

可惜历史实在是有趣，跟三井家族一样，住友家在陷入危难之时，也等来了自己的救星，让他们奇迹般地复活。这个人，叫广濑宰平。当时广濑宰平是住友家别子矿山的负责人，在此之前，他只是一介草民。

广濑宰平，原名广濑义右卫门，生于文政十一年（1828），近江国野州郡（现滋贺县内）人，父亲是医生。在他9岁的时候，广濑就跟自己打工的叔叔来到了泉屋，童年跑遍了矿山，看着工人劳作，看着日升月落。两年后，11岁的广濑义右卫门也正式加盟泉屋，成为一名光荣的小童工。

不过，开始工作对广濑来说大有裨益。因为住友家有个规定，员工在工作之余要受教育，老板出钱给他们提供了学习场所和阅读书籍。于是，年少

的广濑宰平在叔叔的指导下读完了四书五经、三国水浒、唐诗宋词。老年的广濑宰平在自传中写道，正是幼年的广泛阅读，体会了人世间的冷暖善恶，儒家的思想指引了自己的一生。

有文化的广濑宰平在泉屋晋升得飞快，在他22岁的时候，成为事务所的主管，类似于今天的行政总监。

仅仅6年后，广濑宰平继续被提升，成为泉屋浅草店的总负责人。应该说，广濑宰平同学在住友家绝对是春风得意，如鱼得水，家族领导无一例外地对他倍加推崇和喜爱。不过，完美的生活只是想象，广濑宰平的婚姻生活一片悲凉。小伙子27岁的时候，娶了一个大阪富商的女儿，第二年，老婆去世，广濑大为悲伤；四年后，又娶一大阪商人的女儿，三年后，老婆又去世了。广濑无奈之下，痛恨自己的“克妇”宿命，决定终身不娶。不过，寂寞难耐的广濑宰平终于在1875年迎来了命也比较硬的第三任妻子，这次两个人终于过上了幸福的生活，老去后携手共赴黄泉。

广濑宰平一帆风顺的职业生涯在幕府末年被彻底打断，随着住友家族陷入绝望，他深刻地意识到，自己的权力、财富都是住友家族给予的，他必须全力以赴帮助泉屋走出困境，即使慷慨赴死，也在所不惜。

这时候，住友家任命广濑宰平全权负责别子铜山的业务，全家人期待着广濑能让别子铜山摆脱失败的阴影，再一次走向辉煌。

为了完成使命，广濑宰平四处奔走、到处碰壁，时间进入庆应二年（1866）岁末，依然无计可施的广濑在日记中沉重地写道：无情的日子，不停地流逝，时值岁末，事情依然未获进展。

第二年年初，情况更加复杂，别子铜山陷入前所未有的危机之中。由于财政困难，国家战乱，矿山里几乎发不出粮食给矿工吃，放眼望去，光秃秃的大山内，一片悲凉。

到了春天，一帮吃不饱饭的矿工们开始游行示威、打砸抢。广濑宰平大怒，亲自带领捕吏冲进矿山跟暴徒们血拼。事件平息后，广濑宰平几乎每天都收到下毒的点心、啤酒，他每天都要自己做饭、拒绝饮酒。

不过，人生总是柳暗花明又一村，时间进入下一年之后，情况更坏了……

1868年，轰轰烈烈的明治维新运动爆发。倒幕派一路高歌猛进，占领

了大阪城。这回住友家又遭殃了，因为他们之前一直帮助幕府造武器，倒幕派不问青红皂白就查封了泉屋的仓库和米仓。紧接着，别子铜山也被倒幕派占领。

广濑宰平深知情况极为复杂，他必须争取明治政府的信任，重新开启别子铜山的大门。为了完成使命，他决定奔赴首都京都（此时还未迁都到东京），直接向政府陈述自己的理想。

广濑宰平先到了大阪，恳求住友家领导同意去京都斡旋，然后随着住友家掌柜奔赴京都，请求晋见政府高官。

但双方的谈判没有进展，倒幕派的主力长州藩和萨摩藩认为，住友家始终是幕府的御用商人，罪孽深重，不可能让他们继续经营别子铜山，也不允许他们继续经商。一句话，住友只能关门大吉。

广濑宰平和住友家人焦虑万分，困兽犹斗，他们再次从首都返回大阪，请求驻扎在那里的长州、萨摩军队打开仓库，让泉屋继续经营下去。

接下来的一个月里，广濑宰平充分发扬了誓把政府大门口坐穿的精神，每日徘徊在驻军的所在，不惜拿出重金贿赂官员，最后，广濑宰平甚至跟驻军领导说，只要让我们继续经营，泉屋就可以给他们提成。

这一招还真是狠，长萨联军有点扛不住了。他们原则上同意解封仓库，并且表示支持大阪地区经济的发展。

几乎与此同时，日本的局势慢慢趋于稳定，维新派掌握政权，开始进行大刀阔斧的改革。1868 年，明治政府派遣后藤象二郎来大阪担任知事，主持工作。这个后藤象二郎是维新运动中的中流砥柱，功勋卓著。

广濑宰平得知这位人物要入住大阪，赶忙吩咐手下，安排泉屋最好的房间请后藤象二郎莅临。后藤象二郎大喜过望，人心都是肉长的，他悄悄向广濑宰平透露了明治政府的一个新决策。这个决策让住友家安全度过了日本的动荡期，并从此走向繁盛。

事情是这样的，当时，明治政府刚刚成立，政府准备着手解决幕府后期货币混乱的局面，打算在大阪开设造币厂，但还没有场所。而住友家有一片 2 000 多亩的土地，正适合干这事儿。广濑宰平知道，这是个跟政府攀上关系的好机会，于是他二话没说就答应后藤象二郎捐献出土地。

坐落在东京的明治政府听说住友家愿意捐献土地，大喜过望，连忙赏赐住友可以“冠姓带刀”。这在明治之初可是一个很让人艳羡的赏赐，相当于承认了住友家的贵族身份。

不过，贵族身份这玩意儿实在不能当饭吃。虽然仓库解禁，住友家也获得了新政府的认可，但他们的财务状况并没有彻底解决，现金流依然是困扰整个家族的大问题。

广濑宰平继续奔波在东京和大阪之间。9 月，政府同意给予住友一定的帮助，提供给他们矿工吃的大米，但必须要花钱买。为了凑钱买大米，住友家把家传的宝贝都拿出来卖了，凑了 1 000 金币。

可惜，大米没吃几天就没了，而住友家再也拿不出钱来了。偏偏在这个时候，有个明治官员跑到住友家说，如果他们答应出售别子铜山，他愿意盘下来。住友家的大部分领导都认为，在明治政府的管制下，靠挖矿很难再挣钱，于是都同意这笔交易。

只有一个人不同意，那就是广濑宰平。当时他正在京都出差，一听说有人要卖矿赶紧跑回大阪，跪倒在众人面前，痛陈别子铜山乃住友家之根本，断不能卖，即使把金融、物流等行业出售，也绝不能卖掉矿山。

客观地说，广濑宰平的确是一个为了家族生意大公无私的人，换句话说，如果他同意把矿山卖了，自己也丢了一个大负担，或许还能走上平稳的职业发展路径。而如果不卖，他就必须承担复兴别子铜山的重任，弄不好就会身败名裂。在人生的转折点上，广濑宰平选择了一条艰难但有价值的道路。

住友家长当然也不愿意出卖自己的资产，但除此以外，还有别的方法能脱困吗？广濑宰平告诉他们，方法总会有的，出卖家产是下下策。“给我半年的时间，别子铜山一定会重新振兴起来的。”

半年，说长不长，说短不短，在人生的重大阶段内，半年足可以让你走向辉煌或者死亡。广濑宰平胸有成竹，他知道，这半年一定能让住友家彻底翻身。

因为在一个月之后，明治政府封给广濑宰平一个新官职，简单说，就是管理整个日本的矿山开采。这个工作对广濑宰平来说，最大的价值就是可以结识很多外国技师。他把这些老外请到别子铜山，引进西方的火药技术，力

图改善开采环境，提高产量。

与此同时，广濑宰平向明治政府申请10万元的贷款。这在当时简直是个天马行空的想法，新政府刚刚成立，自己财政还困难呢，谁有钱借给你呢？

一气之下，广濑宰平辞去了政府的官位，专心改善别子铜山。为了在半年内脱贫致富，广濑宰平说服住友家长，开始在别子铜山进行大刀阔斧的改革。比如，减薪，自他开始，所有高层薪水减去三分之一；不管饭，不再花钱买大米养活矿工，工人每天自己带便当；统一服装，改穿西服，方便干活；设置经销店，直接跟老外做生意。

最有创意的一条改革方案是，别子铜山发行自己的支票代替薪水，这玩意儿说白了就是打白条，用来保证现金充足。

这些灭绝人性的改革方案还真是起了大作用。在接下来的半年里，别子铜山矿产量飙升，现金也慢慢充足，经营环境不断改善，虽然困难依旧存在，但维持矿山的运转已经不成问题。

不过，这个时候，矿工们已经对生活极为不满。开不到工资，还要自己带便当，简直是没有人权的“上班奴”！于是众工人纷纷上街闹事，要求改善工作条件。广濑宰平为了平息事件身心俱疲，他一方面安抚工人，一方面调兵遣将，派人去矿山周边开垦荒地，种植粮食，准备让工人们自给自足、艰苦奋斗。结果，不少工人爱上了种地，改行当专业农民，为矿上提供粮食。

就这样，时间流逝，两年后，住友家终于摆脱了困境实现中兴。那一年，广濑宰平设置了“东京出差所”专门负责把铜矿卖给朝鲜。不久后，广濑宰平说服了一家外资银行，用别子铜山作抵押取得了两万美元的贷款，买了一艘当时非常先进的货船，独立进行海外贸易。

这回外界再也不敢小看住友家的实力，而家族内部也对广濑宰平推崇备至。这位40多岁的企业家在1877年被任命为泉屋大掌柜，成为名副其实的一把手。

那年北漂的弥太郎

社会各方面的发展为明治维新作足了准备，但是当这场革命席卷而来的时候，人们依然处于极度恐慌之中。比如前面我们描写的三井组、住友家，他们的领导也经历了社会巨变的阵痛，惆怅过、茫然过，但依然凭借着自己独特的方式存活、并且壮大起来。

动荡的社会仿佛大浪淘沙，很多污垢被洗涤殆尽，很多精华喷薄而出。就在三井组和住友家转危为安的同时，一个少年背起行囊开始追寻自己的梦想。他，20岁，衣着光鲜，面容严肃却又充满着期待。他叫岩崎弥太郎，旅行的目的地是江户。年轻人自己也不知道，这一场陌生的旅行开启了日本新商业力量的崛起，和日本整个国家的变革相映成趣。

江户，这个繁华的大城市时刻召唤着弥太郎的内心。就像今天的北漂一族一样，他满怀期待地踏上了一条艰辛却又充满光荣与梦想的路途。在弥太郎看来，只有到达江户，才能改变他悲惨的命运。

在漫长旅途中的一天，路遇大雨。岩崎弥太郎在暴雨中一路疾行。此时，另一个少年与他擦身而过。两个年轻人彼此对视了一下就匆匆而过。

岩崎弥太郎不知道，这个人叫坂本龙马，在不久的将来，他将用自己的智慧为明治维新开天辟地。

而坂本龙马也不知道，一年后，这个陌生的少年将走入他的生命，在他精彩而短暂的一生中留下难以磨灭的印记。

生命的美丽就在于它的不确定。

说起来，岩崎弥太郎是个苦命的孩子。他生于1834年12月，家里本也是豪门，老爹是日本著名的小栗流剑道高手，有趣的是，坂本龙马同学小时候资质很差，后来经过自己的不懈努力，终于变成了郭靖那样的侠之大者，而他也是小栗流剑道的继承人。

缘分，妙不可言。

到了弥太郎父亲那一代，岩崎家就开始衰落，土地被变卖，最终他们家

光荣地沦为浪人，也就是失去土地的武士，比丐帮强点。

不过，后来很多学者都说，就因为岩崎弥太郎是无产者才促使他发愤图强，最后富可敌国。据说上帝的思路是，先把你剥光再给你财富，那好吧。

岩崎弥太郎的确在小时候就表现了自己的聪明才智。据说他们家乡有个习俗，就是年轻姑娘会一边唱歌一边插秧种水稻，男同学们正值青春期，就会循着歌声挑逗女孩。弥太郎非常喜欢这个游戏，他倒不是对姑娘感兴趣，而是喜欢教唆一些看着很怂的男生去挑逗女孩们，然后看着这些怂孩子被姑娘羞辱，最严重的一次，有个羞涩的男孩被野蛮女友扔进土堆里，弄得浑身都是泥土。

虽然调皮，但岩崎弥太郎却非常聪明，热爱读书，先后跟着几位儒学大师学习诗文，颇有天赋。

不过，生活的压力与生命的尊严相比，还是前者比较重要。岩崎弥太郎为了维持生计，不得不把自己的大部分时间用来种地。春耕秋收、日复一日，弥太郎越来越郁闷。那种流淌在血液里的武士基因时刻激荡着他的内心——不能甘于平凡，不能没有战刀，更不能没有冒险和梦想。

虽然只是个地下浪人，但弥太郎志向远大。

在一个夕阳无限好的黄昏，他敲开了一个叫奥宫慥斋的学者的家门。因为前一天，弥太郎听说这位村里有名的儒学家将奔赴江户。

江户，那该是个繁华热闹、充满激情的地方，那该是个窗口，站在江户就能俯瞰日本甚至全世界。

少年弥太郎渴望奥宫慥斋能带他一起去江户。可是得到回答是NO!

岩崎弥太郎第一次受到人生中的重挫，他有些失望，但决定坚持下去。在接下来的几天里，弥太郎每天都步行三里地到奥宫家请愿，头戴白布条，手拿告示牌，誓把奥宫家门口坐穿。

可惜，奥宫慥斋根本不吃这套。人家是村里的大儒，在城里吃西瓜都不要钱，哪会搭理这个异想天开的小子。

随着时间的推移，弥太郎越来越失望，最后升华为绝望。他痛恨："为什么改变生活是如此艰难。都说知识改变命运，可知识根本不搭理老子。"

他在奥宫门前缓缓地站起身，准备离开。

就在此时，奥宫慥斋突然发话了："你等一下！"弥太郎立刻回答："还没走远呢！"奥宫深深地看了他一眼："你跟我同去吧，我还需要一个门徒。"

希望的曙光终于展现在弥太郎眼前，走吧，坚持下去就有希望。

当年轻的岩崎弥太郎把自己要旅行的计划告诉他的父亲时，老爹流下了泪水。说实话，岩崎弥太郎的父亲一直都不是一个称职的爸爸，在他的记忆里，这个颓废的中年人终日沉迷在酒精中，神情倨傲，与社会格格不入。

但当他听说自己的儿子为了梦想要离开自己的时候，还是痛不欲生。然后，这个伟大的父亲变卖了硕果仅存的祖业，把沉甸甸的钱袋交给了弥太郎。

离开的前夜，岩崎弥太郎难以入眠，他跑到高山上俯视星星点点的灯火，宇宙之外，巨大的洪流声响似乎冲撞着弥太郎的神经，那是怎样的一个世界呢？

岩崎弥太郎跟随奥宫慥斋到了江户之后，他又一次失望了。在这个日本的政治中心，他看到了幕府的穷奢极欲、国民的苦难生活，加上这爷儿俩还赶上了两次大地震，五脏六腑被折腾得天翻地覆。

不过，在交往的过程中，奥宫慥斋越来越欣赏自己这个小跟班，他推荐弥太郎进入江户一家著名的私塾继续深造。

1855 年 10 月的一天，江户又发生了一次罕见的大地震，弥太郎不顾个人安危冲进私塾救出了被困的老师和同学，给范跑跑同学树立了学习的好榜样。

从那天起，整个私塾的人都对弥太郎肃然起敬，人们知道这个年轻人不仅好学、勤奋，而且心地善良。很多年之后，当他富可敌国之时，这种单纯的善良依然保持了下来，无奸不商，似乎在他身上看不到任何痕迹。

就在弥太郎学业、生活双丰收的时候，一个噩耗再度把他推向了生命的低谷——他的父亲被官府抓了！

事情是这样的，弥太郎的父亲参加村里一个 PARTY，同桌一起喝酒的有村长。老爹喝到高兴之后，开始信口开河，大骂村长为富不仁，弄得村领导脸色一阵白一阵青。当天晚上，酒席散后不久，有人发现老爹睡倒在路边，身上有不少伤痕，看样子是被暴打了一顿。

三天后，老头才醒了过来。他跑到奉行所（幕府下属的行政机构）去控诉。

估计这个部门早就被买通了，说老头身上的伤痕是喝酒喝多了弄的，不予受理。弥太郎的父亲长叹一声：真是比窦娥还冤啊！

最后，奉行所为了斩草除根，还用一个莫须有的罪名把老头投进了大狱。

弥太郎知道这事之后大怒，迅速赶回老家，跑到奉行所门口大闹，结果，他也身陷囹圄。令人没想到的是，监狱里幽暗的生活，让岩崎弥太郎看到了一个新鲜美丽的世界，成为日本巨富的梦想也悄然爬上了他的心头。

俗话说，在家靠父母，出门靠朋友。老爹被抓了，只能靠狱友。

弥太郎人很随和，很快，他跟监狱里的室友成了好朋友。而这位室友那可是相当不一般。别看这人是个樵夫，但精通算术，天赋异禀。

两人在一起研讨数学、计算，根本没心情想怎么越狱。让这位樵夫惊讶的是，岩崎弥太郎聪明异常，对数字也颇为敏感。最后，他告诉弥太郎："要想获得幸福，必须经商，有了钱才有地位！"

弥太郎激动地握着樵夫的手说道："他日我若大富大贵，一定送您一大柜子小判，您想买多少柴火就买多少！"

岩崎弥太郎不知道的是，这个樵夫也不是一般人，他早就拥有了广阔的山林，其实是个大地主。

就这样，两个年轻人在监狱里快乐地度过了大半年。1857 年正月，岩崎弥太郎获释，但他的姓和佩刀都被剥夺了。

这是奇耻大辱。本来弥太郎就是一浪人，姥姥不疼舅舅不爱，这下倒好，连姓氏都没了，刀也被没收了，连小朋友都吓唬不了了。隐居吧！弥太郎在村里找了个人迹罕至的地方，踏踏实实地研究算术。

就这样沉寂了一段时间之后，内心的梦想又开始激荡着弥太郎。有一天，他作了一个大胆的决定——为村里筑堤造田。这个决定是他跟弟弟一起钓鱼的时候想到的。伟人就是伟人，他们可以在任何细微的地方发现机会，很多人每周吃掉无数条小鱼，可从来没想过鱼背后能有挣钱的机会。

弥太郎就想到了，而且马上开始行动。很快，筑堤工程竣工，岩崎弥太郎也挣到了他的第一桶金。村里领导不敢再小看这个年轻人，让他去奉行所当个小官，并且要去高知城上任。

又一次命运的转机。

他就是在这里认识了后藤象二郎。

伯乐力量大无边

在一个人的成长道路上，你必然会遇到生命中关键的人物，俗称贵人。这个人必须在某方面具备不可替代的资源，同时赏识你的才华，给你机会，让你腾飞。每一个贵人都是一个风险投资商，或许他们投给你的不是金钱，可能是某种渠道，也可能是另一个力量更大的人。

中国人习惯称他们为伯乐。比如，唐僧就是小白龙的伯乐，不仅帮助这匹不一般的马打败了情敌第三者，还让他晋升为八部天龙。可见伯乐力量大无边。

岩崎弥太郎的伯乐后藤象二郎出身土佐藩豪门，属于富N代，颇具革新头脑，后来他和坂本龙马发布了著名的《船中八策》（相当于美国《独立宣言》，详见《麻辣日本史：明治物语》），还奉劝将军交回政权，推动了天皇亲政。

在日本陷入内外交困的1866年，后藤象二郎率先在土佐藩成立了一个叫“开成馆”的机构，并且任命岩崎弥太郎为这里的官员，负责贸易。

这个机构非常有特色和时代精神，它的主要职能是把藩的土特产卖给其他地方，然后用这笔专款来购买武器抵御西方列强的入侵，涉及的产品繁多，有砂糖、茶叶和鱼类。

目的是好的，但结果让后藤象二郎大失所望。这个机构一开工就遭到了当地商人的反对。原因很简单，开成馆把藩内的土特产都握到了自己手里，然后统一定价出售，造成了垄断现象的产生，破坏了自由市场的正常运转，严重伤害了本地商人的利益。

这下子连弥太郎都不满意了。他同情商人的处境，更加厌恶这个机构的官僚作风，于是在当了40天官之后，弥太郎毅然辞职。

后藤象二郎孤掌难鸣。开成馆的生意越来越不好做，本地商人、外国列强纷纷干扰它的正常运转，资金越来越困难。后藤为了维持生意，不得不四

处借钱，还要大把花钱请客。

有一个账单如此记录：

宴请外国商人，招艺妓3人，每人2两。

这个账单里密密麻麻地记录着这样的数据，好几十页。就在开成馆几乎要倒闭之际，后藤又一次找到弥太郎，他相信这个精通算术、财务的小伙子能拯救他的生意。

为了让弥太郎的光和热充分发挥出来，后藤说服藩政府，任命他为参政（总理藩内大小事务），为改善财政状况负责。

那个调皮的小子一下脱胎换骨，成为藩内的重量级人物。

就在弥太郎走马上任的同时，坂本龙马闯进了他的生活，在某种程度上也影响了他今后的理想。这两个生命用一种奇特的方式结合到了一起，在日本的商业史上留下了精彩的一笔，影响后世，直到今天。

生于1835年的坂本龙马是土佐藩人，只活到了1867年，他的家境跟弥太郎差不多，也属于下级武士。这孩子小时候性格极其懦弱，读书也不怎么样。坂本龙马的父亲在绝望之下，让他学习剑术强身健体，没想到学成了日本著名的小栗流剑术，这种剑法非常厉害，特别是其中的拔刀术可以说是笑傲江湖，日本无敌，是剖腹自杀的必备剑法。

后来，坂本龙马因为憎恶土佐藩的某些做法，投奔了萨摩藩，在几位朋友的帮助下，他开设了亀山社中，负责贸易工作，主要内容是为抵抗幕府统治的长州藩提供粮草。

就是在这个时期，坂本龙马的商业精神开始熠熠生辉。

几乎人们都会忽略亀山社中这个组织的真谛。

无论从哪个角度来说，亀山社中都是日本商业史上需要浓墨重彩地记录一笔，因为它是现代股份制公司的雏形，我们常常听到的“株式会社”的前身就是亀山社中。在很长一段时间里，日本的公司都取名为什么什么“社中”，随着商业文明的发展和西方商业观念的渗透，才有了“株式会社”的称谓。

亀山社中刚刚成立的时候，主要工作是以萨摩藩政府的名义向商人募集资金用来购买西方的军火和战船。这时候，坂本龙马就发挥了他血液里的商人基因。他没有利用政府的强制力去巧取豪夺，强迫商人“献金”，而是承

诺商人会以一定的利息偿还，类似于政府债券之类的方式。

这样一来，商人们都很积极，谁都知道政府是最靠谱的，纷纷慷慨解囊。于是，长州藩和萨摩藩的力量也逐渐壮大起来了，他们开始坚定地走到一起，为了反抗外国入侵、幕府统治而同心协力。

后藤象二郎也越来越喜欢龙马，他任命龙马为土佐藩的海援队队长，专门负责海军建设。

弥太郎和龙马的交会就从此刻开始。

一颗冉冉升起的财阀新星

当时岩崎弥太郎已经是土佐藩商会的全权负责者，他需要募集资金提供给海援队。而龙马这孩子从小苦怕了，对工资要求很高，他提出自己的薪水要比别人都高，最好是双薪。

弥太郎有些困惑了，如果他答应这个要求可能会受到后藤象二郎的反对，但是如果不答应，就会影响海援队的建设，怎么办呢？最后，弥太郎想了一个绝妙的计策，既能保证海援队顺利运转、龙马获得满意的收入，又能让后藤象二郎高高兴兴，达到节约成本构建可持续海援队的目的。这个计策就是，自己出钱给龙马发工资。

当他把热气腾腾的金币送到龙马手里的时候，龙马大喜过望，马上备下酒宴，请来歌舞伎，大快朵颐，大碗喝酒，大口吃肉。从此以后，龙马和弥太郎建立起了深厚的友谊。

对岩崎弥太郎来说，他从龙马身上学习到了某种商人气质，他之所以后来决定创办自己的公司绝对是深受龙马的影响。事情远远不止于此。今天的社会，最重要的是人脉，在100多年前，其实也一样。通过坂本龙马，岩崎弥太郎认识了一个个社会政治精英，比如日本最伟大的首相——伊藤博文、商界奇才五代友厚，等等。

总之，这段时期是岩崎弥太郎的原始资本积累期，积攒的不仅仅是财富，还有打通上层社会的金钥匙。

1868年，明治政府成立之后，事情发生了变化，弥太郎的命运又一次发生了巨大的变动。

1869年，弥太郎开始经营土佐藩开成馆大阪商会，刚刚干了一年多，新政府颁布命令，停止商会的活动。因为当政的领导认为，商会会阻碍自由经济的发展。

没办法，找熟人帮忙吧。当时后藤象二郎已经成为新政府的参与（官名）。弥太郎决定找老相识帮忙，结果，老相识沉默不语，良久之后，说道："如今日本大变，非你我能阻止的。如果你希望大阪商会能继续下去，只有一个办法！"

弥太郎没有回答，怔怔地看着后藤象二郎。

后藤象二郎停顿一下，说了两个字：脱藩！这两个字掷地有声。对当时的日本人来说，"脱藩"是一件不可想象的事情。这个动作代表着你背叛了自己的领导，如果不能进入别的藩，那你就成了一个名副其实的黑户，无论是做生意，还是子女入托入学都将受到极大的限制。更重要的是，在日本人心目中，藩主也是神，只不过天皇是大神，藩主是小神。大神要敬畏，小神也不能亵渎，岂可随便背叛？

但弥太郎同意了，他知道，这是唯一一个能让商社存在下去的办法。道理很简单，岩崎弥太郎必须独立支撑起这家"公司"，让基业长青下去，剪断和政府千丝万缕的联系。

10月18日，改组后的大阪商社正式成立，更名为九十九商会。

弥太郎不会做赔本的买卖。九十九商会虽然表面上是一家非政府组织，但实际上，在后藤象二郎等人的协助下，商会得到了三条货船的使用权，顺便拿到了大阪到东京、神户到高知的运输权。

这真是一笔划算的生意。后来，岩崎弥太郎买下了其中两艘货船，开辟了海上的垄断事业。弥太郎日后被称为海上霸主，就是此刻埋下的伏笔。

岩崎把商会的名称更改为"三川"（因为几个信服名字都有川字）这个特立独行的人强烈地想要摆脱别人的影响，在1873年3月，干脆声称公司为他个人资产，定名为"三菱商会"，至此，一颗财阀新星冉冉升起。

第四章 商人涅槃，安田称雄

导读：三井、住友和后来的三菱都是墙头草，善于摇摆，懂得变通。对他们来说，活下去、赚够钱，把几百年的商业生命在纷繁的乱世中延续下去是唯一的目的和理想。但也有人发迹于大势变革中，却不愿委曲求全，相信凭借自己的力量就能开天辟地、富可敌国。这是日本浩繁的商业史中最值得记住的一个篇章。

一个英俊的卖花少年

在前面的故事中，我们描写了三井、住友和三菱如何摆脱困境、如何创业、如何守成。他们的经历都有一个共同点，那就是巧妙地利用与政府高层的关系，给他们甜头，获得他们的支持。虽然岩崎弥太郎和他的三菱公司一直鄙视朝廷高官的所作所为，但也毫不例外地走上了这条道路。

经过明治维新的激烈变革，政商之间由此产生了一种奇特的关系，他们相依为命、互相依靠，政府提供政策和机会、商人为朝廷所作所为买单。导致的结果是，那些强悍的商人们有时候比政府官员还要耀武扬威。有一天，三井的大救星三野村利左卫门坐着四人马车在江户的大马路上招摇过市，官员们此时正好与他迎面驶来，官员们赶紧把自己的车停在路边，眼睁睁地看着三野村利左卫门绝尘而去。

路边有一个年轻人，他满脸迷惑地看着这一幕，为什么一个商人比官员

的排场还要大？他当时身处闹市，怀里有两样东西：25 两银子和一本《太阁传》。

银子是他这几年在江户打工所得，那本《太阁传》则是他的精神寄托。书中描写了丰臣秀吉如何从一个一无所有的农民成长为权倾天下的“太阁”。年轻人遥望三野村远去的背影，深吸一口气，他彻底打消了成为一个伟大政治家的梦想，决定走上另一条更宽阔的道路。

他叫安田善次郎，后来一手创办了日本四大财团之一的安田财阀。但在明治维新初期，安田善次郎还只是一个籍籍无名的小商贩。

他生于天保九年（1838），老家在神通川旁边一个叫“锅屋小路”的地方。父亲原本经商，后来花钱买了一武士的身份，准备耀武扬威一番。但没想到，家境越来越差，最后沦落成一个有武士身份的农民，每天脸朝黄土背朝天地辛勤耕作。

安田善次郎的童年就在困苦中度过。为了贴补家用，他在五六岁的时候就上街卖花，成了一个英俊的卖花少年。

其实，卖花少年的小日子过得还是有滋有味的。他一大早赶到寺庙门口，把花卖给善男信女；然后，安田善次郎再回家帮助老妈做饭，一家人边吃边聊；接下来，他就跟着父亲去田里种地，一直到傍晚。

卖花这项伟大的事业其实很不靠谱，因为有的季节花不开，一部分的时间就被浪费了。于是，长大一点儿的安田善次郎开始卖菜，他每天挑着好几十斤重的青菜徒步到几里地以外的市集上销售。这时候，安田善次郎的商业头脑已经显露出来，别的卖菜的同行们都是满载而去，空着担子而回，可是安田经常把卖菜赚来的钱再拿出一部分来采购一些药品运回自己的村庄，卖给当地农民。这样下来，收入是卖菜的两倍。

在每天的路途中，安田善次郎坚持边走边读书，四书五经、三国水浒，他都读了几百遍，烂熟于心。农闲的时候，安田躲在房间里练习书法，常常一写就一天，毫不为外界所干扰。靠着这股自虐精神，安田善次郎的书法远近闻名，很多结婚生子死人的家庭都来找他求字，一时间洛阳纸贵。

在他 16 岁的时候，这个少年终于捺不住一成不变的乡村生活，他决定去江户溜达溜达。但父亲坚决反对，理由很简单：你没去过那么远的地方，

要是丢了家里谁种地？你是家里的大儿子将来一定要继承家业。

安田善次郎不听最后一句还好，一听之下更坚定了离家的信念。他几乎无法想象，若干年后，自己依然耕作在田地，挑着担子四处叫卖。他必须改变命运，冲进时代的长河中，奋勇搏击。

但安田善次郎深知，父亲是不可能允许他离家的，为了实现梦想，安田善次郎决定铤而走险——悄悄离开这个美丽但狭小的农村。

丰臣秀吉的忠实粉丝

那一年，他19岁，背了一个小小的包袱，里面有简单的粮食、不多的水和自己卖菜攒的钱，奔赴日本政治、商业中心——江户。

他的第一份工作很简单，在一家澡堂子给人搓背、换衣服。两个月之后，经老板介绍，他又跑到一家海产品店里卖海苔和鱿鱼。正干得风生水起的时候，安田善次郎的父亲发现儿子丢了，心急火燎地从老家赶了过来。他一把抓住儿子的衣领，就说了一句话：跟老子回家！

父命难违，安田善次郎只得跟老爹回到了故乡。

不过这次他决定不再跟父亲服软，准备硬碰硬。他成天在家看书写字，坚决不下地干活、不卖菜。就这样冷战了几个月之后，父亲终于心动了，他同意让儿子去江户闯荡一番。

故地重游，感慨万千。安田善次郎还来不及体会江户的繁华，就开始四处找工作。几天之后，安田善次郎成为一家玩具店的学徒，工作内容很简单，每天挑着担子把货物送到经销商那里。

说起来应该很轻松，但安田善次郎却不想这么轻松，他送完货之后就打扫店铺、招待客人，有空的时候还帮同事们洗洗衣服。时间长了，大家都很喜欢这个年轻人，老板更是对他宠爱有加，为他安排了更多的杂务活。

就这样，安田善次郎毫无怨言地卖了三年玩具。有一天，他经过一家店铺的时候，看到门上贴了一张广告——招纳有力气的男子。安田善次郎大喜，一头扎进了这间店铺，开始了新生活。

按理说，这个地方招的人还真是挺低端的，四肢发达、头脑简单就可以。但安田善次郎不这么认为，因为这是一家银两兑换店，是近代日本金融业的雏形，在这个地方工作能在最短的时间内掌握金融的奥秘，这就是安田善次郎看中的。

不过，真的干起来，安田善次郎却备感辛苦。因为他只是一个学徒，每天都要拖着板车四处拜访客户，请他们兑换货币，把手里的钱换成金币、银币、铜币和铁币。

但他还是一如既往地毫无怨言，每天辛勤工作、服务周到。日子就像复印机里飞出的纸张一样，看似毫无变化般地一路飞驰，转眼间，三年又过去了。

那时候的安田善次郎已经 25 岁了。生活也无聊，夜晚很漫长。安田善次郎常常独坐在灯下一遍遍阅读《太阁传》。他发现，25 岁时的丰臣秀吉早已名满天下，做了城主，威震群雄。安田善次郎暗下决心，25 岁的自己也应该奋力一拼，有所作为了。

这个不安分的年轻人很快辞掉了银两兑换店的工作，当时他的钱袋里有银子 3 两，那是他 6 年来的所有积蓄，安田善次郎的梦想是，利用这微不足道的 3 两银子建立事业，富甲天下。

要说这 3 两银子用来创业简直就是天方夜谭，为了筹钱，安田善次郎戒烟戒酒，然后奔赴横滨考察市场。

横滨当时是日本唯一开放的港口，外国人很多。安田善次郎坐在路边，摆弄空无一物的几个烟盒。偏巧此时，几个老外走过来，看到他手里的烟盒很好看，当即表示要买下来。没想到的是，这几个烟盒居然卖了 20 多两，比他 6 年挣的总和还多。

安田善次郎兴奋异常，他揣着钱，一路狂奔，跑到码头。那时候，正有很多货船在装货，他看着一箱箱的日本鱿鱼被送进船舱，心里暗想，卖这玩意儿肯定能挣更多的钱啊。

于是，他决定来一场大赌博，如果成功就此翻身；如果失败，无非是退回到原点。他把自己的 25 两全部押在了鱿鱼上，然后拿着这些干鱿鱼跑到江户售卖。

3天后，他净赚了17两，这样算下来有了42两，可以当作自立门户的起步资金了。

安田善次郎把钱放好，铺开纸，写下了三个愿望：不依靠任何人（也无人可靠），自己创业打天下；绝不能说谎，诚信为本；生活费用要尽量降低，多的钱全部存起来。

梦想虽然有了，但到底拿着这40多两投资什么行业呢？安田善次郎决定先从自己熟悉的事情做起。他在江户的街头摆了一个摊位，给来往的行人兑换货币。金融这玩意儿在今天看来如此高端和神秘莫测，硕大的美国都差点被金融整垮。但当时安田善次郎的活儿低端多了，每给人家兑换1两，收取20文钱的手续费，完全是体力活。

但即使如此，安田善次郎依旧耐心、勤奋地工作着。到了1864年，他终于用自己挣来的钱开了一个小门脸儿，从事银两兑换。

没啥技术含量的货币兑换

不过仅仅是兑换银两还不能满足小店的开支，于是乎，安田善次郎又进了一批鱿鱼、海苔放在店里售卖，同时还雇了一个小伙计和一个做饭的大妈。

每天早上，他第一个起床，边清扫门口的灰尘边询问路人：您要兑换银两吗？靠着过人的勤劳，安田善次郎挣的钱越来越多。一年之后，他跟一个当地商人的女儿喜结连理，那个女孩性格温顺，同样勤劳能干，颇得安田善次郎的喜爱。

按理说，小日子越过越红火，成为富翁也是指日可待的事情，可偏偏造物弄人。不久之后，日本国内大乱，倒幕派纷纷起兵讨伐德川幕府。江户也陷入混乱。在一个深夜，一群逃跑的武士奔进安田的家，用佩刀抵在他和媳妇的后背，威逼着安田善次郎把家里的钱都交出来，然后溜之大吉。

就这样，打拼多年的财富一夜之间消失于无形。安田善次郎又悲又怒，忍不住放声大哭。他的妻子反而很镇定，劝自己的丈夫：钱乃身外之物，只要你我在一起安然无恙，我们依然可以过得很好。

到这个时候，安田善次郎才发现妻子的贤淑，她不仅仅善于持家，还有广阔的气度，若生为男儿，或许能取得巨大的成就。

安田善次郎在妻子的鼓励下决定重整旗鼓。他整理了一番没有被打劫走的货物后，发现还有不少鱿鱼、砂糖，只是现金比较缺乏。于是，安田善次郎跟媳妇商量，让她管理杂货的销售，自己则专心致志地从事银两兑换工作，毕竟空手套白狼更容易。

其实，还真不是那么容易。当时日本正是政权交替之际，天下大乱，民不聊生。但安田善次郎就好像生活在世外桃源中一样，根本不理会社会巨变，像只巨大的鸵鸟把脑袋扎在工作的泥土里不顾左右。

但不得不承认的是，社会太过残酷，我们只想凭借勤奋打天下几乎是痴人说梦。你还必须学着左右逢源，懂得抓住稍纵即逝的机会。

德川幕府末期，虽然天下大乱，但隐藏在恐惧、慌乱背后的机遇也是暗潮涌动。那时候，日本的货币制度混乱不堪。武士因为是贵族，一般使用金币；商人则常用银币来交易。那么，金银币之间就需要银两兑换商来兑换。到了幕府末年，随着西方势力的渗透，银两兑换商也要从事日本货币和西方货币的交易。

久而久之，西方人发现了日本金银兑换的秘密，他们挖空心思，从日本赚取了不少利润。这个游戏是这样玩的：幕府时期金银的兑换比率是1：5；在西方这个比例是1：15。西方人从墨西哥搞来5块银币拿到日本，换5块日本银币，再把5块银币换成1块金币。然后，他们拿着金币跑到国外去，以1：15的比率套取15块的银币。转瞬间就赚了好几倍。

对日本来说，这个游戏导致每年都有大量金币流失到国外，数字达到了五六十万两。幕府为了扭转局面，铸造了含金量比较差的“新小判”用来收回以前含金量高的货币。但是当时像三井这样的大富商都对这项业务不感兴趣，而且局势混乱，根本看不清以后谁说了算，金融大鳄们几乎都冷眼旁观。

安田善次郎听到这个消息想都没想就决定：我来试试！第一步，安田善次郎每天凌晨起床，拿着糨糊四处游荡，往墙上贴广告：高价回收货币。第二步，骑着板车走街串巷，挨家挨户地收募旧钱。第三步，跟幕府谈判，要求政府提高兑换返还的佣金——每回收1 000两扣去1两的手续费，幕府同意。

很多富商都没有想到，安田善次郎居然就凭着一辆板车、一双脚在短短的一年之内赚取了几千两收入。

第二年，他又雇了几个伙计帮着换钱，同时开了自己的专业银两兑换所：安田屋。

这时候，日本的局势越发混乱，江户经常发生冲突、动乱，很多银两兑换所被迫关门。而安田善次郎却没有被刀枪吓住，坚持努力拓展业务毫不放松。

出人意料的是，安田善次郎的勇敢、勤奋和敬业居然吸引了幕府人的注意力，他们特意拨给安田善次郎 3 000 两用来兑换旧币。安田拿着钱，百感交集，他明白，幕府看重自己并非是因为安田屋的实力强大，反而是因为自己的店铺规模还比较小，愿意干这种没有什么技术含量但收益颇高的体力活；如果是在太平盛世，安田屋无论如何也不可能拿到这么多资助。

虽然当时局势混乱，但安田屋却稳健地发展，安田善次郎兜里的钱也越来越多。在 1866 年左右，他又承接了政府发行新货币的职责，生意异常红火。

时间迅猛流逝，很快到了 1868 年，幕府被天皇和倒幕派所取代，新政府成立。当时，明治政府刚刚创立，正是缺钱之际。之前提到过的三井家族当时还因为明治政府资金短缺，差点跟着家破人亡。

波澜壮阔的革命之后，必然伴随着重整河山，创立百业的艰难挑战。明治政府为了筹措资金，开始发行一种叫做“太政官札”的纸币，但这种货币显然缺乏黄金储备，很难被乱世中的市民所接受。大家都说，这货币的价值跟大便差不多。

明治政府看到自己的“大便”流通不出去，心下大急，赶忙召集东京（明治维新后，江户改名为东京）、大阪各地的银两兑换商，指着一桌子的太政官札说道：“我们决定以无利息的方式把这些纸币委托给你们发行，大家就接受了吧。”

没人说话，所有人都不看好这种纸币。按照当时的价值来算，100 两太政官札只能兑换 38 两旧金币，而明治政府却希望能以 1 ： 1 的比率来发行，这无异于痴人说梦。

但出人意料的是，安田善次郎欣然答应了这个请求。几乎所有的银两兑

换商都用狐疑、冷漠、嘲笑的眼光来看他。

不仅如此，在承接了政府规定的数额之外，安田善次郎还利用已有的资本，不计成本地大量购入太政官札，总价值应该在5 000两左右。与此同时，大批银两兑换商因为拒绝接受政府的要求纷纷遭受打压，情势越来越严峻。

两年之后，明治政府的英明果断已经显露出来，他们获得了越来越多的支持，而且在稳定财政、发展工业方面也取得了卓越的成就。在经济发展走向稳定之后，太政官札的价值一路飙升，和金币的兑换比率神奇般地达到了1 ： 1。

就这样，安田善次郎的财富已经翻倍，凭借着年少时的25两银子，他已经成了名副其实的“万元户”，此时的安田善次郎年仅31岁。年少时的梦想，终于实现了。

当然，好运气不仅如此，安田善次郎在对待太政官札这件事情上表现了卓越的洞察力，明治政府认为他是有功之臣，于是聘任安田善次郎作为银两兑换行业协会的会长，成为日本金融界炙手可热的风云人物。

当了会长，工作越来越多，安田善次郎从老家把自己的妹夫又接了过来帮自己打理生意。不久之后，他把安田屋改组为“安田商会”，彻底搭建起近代意义的金融机构。

乱世造就英雄，安田善次郎在这个风云突变的转型期准确把握时机，勇敢地进行赌博，最终获得了胜利。有一个值得对比的反例是，幕府末年著名的商人鸿池善右卫门早年也是日本首屈一指的大富豪，在明治维新期间，把钱贷给了落魄的各地藩主，很快，藩主被取缔，钱也就打了水漂，最后破产了事。

第五章 朝廷上的革新与保守之争

导读：能从剧烈的社会震荡中存活下来的企业家们值得我们敬佩，而他们接下来会迎来日本最美好的时代，这个时代绝对是日本版的《光荣与梦想》，也是中国人最为感叹的时代。为什么同时起步、同时觉醒，而我们，却走向了失败？在之前的史料和著作中，中国人太习惯于强调客观原因和外部环境，当然，那的确有不可替代性。但我们也需要从更加纵深的视角来重新看待当年的历史，比如日本过于年轻的政治领袖，比如日本过于年轻、充满激情和斗志的商人。

只是，厌倦之后不得不感叹，所有的结果早就已经注定在漫长的历史长河中，“我的成功，无法复制”！

一 群拿起武器和思想的愤怒青年

从19世纪60年代到70年代的10年间，日本巨变，世界也在巨变。成吉思汗的铁蹄、拿破仑的战刀或是恺撒大帝的军团虽然在漫长的历史中曾经无情地碾过平静的土地，但显然，这些被后人追捧的英雄并不曾让世界变得更加美好，即使他们统一了一片广袤的土地，国家与国家之间依然保持着难以逾越的距离。这个让人失望的事实直到此时才有所改变。

从19世纪开始，火车与轮船的出现彻底改变了人与人、国家和国家之间的交际方式，他们将一次遥远的旅行从几年变成了几个月，甚至几天。

1837年，一种叫做电报的东西开始冲击人们的大脑，它破天荒地让所有人能在瞬间知悉世界的变化和在远方的亲人的情感。

在我能看到的历史著作中，充满了对成吉思汗、拿破仑、希特勒的顶礼膜拜，而我看来，轮船、火车以及电报的发明才是真正值得记忆的往事，因为这是全人类的胜利。

在这些伟大发明的推动下，西方国家工业化进程已经基本完成，他们像贪婪的毒蛇，舔舐着在沉睡中的东方国度。中国此时还半梦半醒，渴望通过洋务运动改变落后的面貌。1865年，中国第一艘实用蒸汽船“黄鹄”号建造成功。同年，苏淞太道道员丁日昌在上海虹口购买了美商开办的旗记铁厂，李鸿章又将丁日昌原来开办的炮局及总兵韩殿甲的炮局并入，并新配备了容闳在美国购买的一批机器，曾国藩、李鸿章两人由此正式奏请成立“江南制造总局”。李鸿章在9月20日写了一份很长的奏折——《置办外国铁厂机器折》，详细说明开办此厂的重要性。他认为“机器制造一事，为今日御侮之资，自强之本”，而且现在制造的机器是为军事所用，日后一定运用普及，“洋机器于耕织、刷印、陶埴诸器，皆能制造，有裨民生日用，原不专为军火而设”。他甚至预言道：“臣料数十年后，中国富农大贾必有仿造洋机器制作以自求利益者。”

毫无疑问，江南制造总局堪称近代中国第一家新式工厂，是晚清规模最大的军工企业。它从生产枪炮弹药开始，逐渐发展成为融修造船舰、炼钢炼铁、机械制造为一体的综合型新式企业。它建起了中国第一座炼钢炉，生产了大批车床、刨床、钻床、锯床和起重机、抽水机、汽炉机等，成为中国机械制造产业的开端，有“机器母厂”之称。它后来更名为江南造船厂，一直是中国最重要的船舶制造基地之一。2010年，位于黄浦江畔的工厂原址成为了上海世界博览会的主展区，百年复兴梦想，居然在此巧合际会。

就在江南制造总局开办的同时，另一个地方大员闽浙总督左宗棠在福建马尾创建了福建船政局，林则徐的外甥兼女婿沈葆桢任总理船政大臣。它造出了第一艘铁甲军舰，组建了第一支现代意义上的海军——福建南洋水师。左、沈两人还创办了培养科技和管理人才的新式学堂——福州船政学堂，它以中文、法文双语开课，所用教材均是来自欧洲的原版教科书。优秀的学生

被选拔到英国和法国的大学深造，他们在后来的半个世纪里一直是中国海军的骨干力量。

江南制造总局一开始主要生产一些小型的装甲快艇、步枪、火炮和子弹。1867 年 5 月，曾国藩奏请朝廷提留部分海关税款建造大型舰船。第二年 8 月，工厂生产出第一艘自行设计、制造的木壳轮船“恬吉”舰。轮船下海时，上海万人空巷，争相观看，欢呼雀跃。曾国藩高兴地在试航当天的日记中写道：“中国初造一号轮船而速且稳如此，殊可喜也。”其后五年，“操江”、“测海”、“威靖”和“镇安”等军舰相继造成，最大的“镇安”舰排水量达 2 800 吨，1 800 马力，安装有 20 门火炮，已是当时亚洲最先进的军舰。

但这种繁华的背后掩藏着致命的忧患。后人都说，清朝的洋务运动是一场留着辫子的改革，其走向的道路必然是披挂着近代化的外衣自寻死路。换句话说，当时的洋务运动，不过是在腐朽的果实外边刷了一层艳丽的油漆而已。

在地球的另一端，美国商业文明也已经逐渐确立。1860 年，美国人口 3 900 万，而奶牛的数量已经达到 3 800 万，换句话说，美国人人手一头奶牛。在不到 10 年之后，美国有 145 家公司在纽交所上市，一个叫安德鲁·卡内基的人拥有了自己的铁路，并且进军钢铁行业。J. P. 摩根，作为一个虔诚的基督教徒创建了一家富可敌国的银行，以致美国政府都得跟他借钱度日。而最让人钦佩的人叫做洛克菲勒，他在几年内成为美国人心目中最狡猾、最令人生畏的企业家，他将所有石油公司组成一个巨大的垄断集团，完全操纵了黑色金子的价格。

德国在 1871 年完成统一，他们正在积蓄力量，渴望更加强悍。从更加宏观的商业角度来看，德国的统一正毫无保留地验证了工业文明的强大力量。德国领袖“铁血宰相”俾斯麦统一了德国之后，德意志诸邦的总人口已经超过了老牌劲敌法国，其国民生产总值和钢铁的产量也都遥遥领先。工业革命的浪潮带动了德国国内商业的发展，庞大的军工企业应运而生。更重要的是，这个国家的初等教育水平极高，在整个欧洲都是首屈一指的。而大学里面的科学设施更是占据着世界最先进的地位。

日本的崛起正在此时，天时、地利、人和，无一不为日本打开了通向繁盛的道路。他们偏居海外，避免了像大清朝那样在毫无抵抗力的情况下接受工业文明和枪炮的冲击。海洋就是一扇虚掩的大门，可以打开迎接新制度、新科技、新理想，也可以随时关闭，将入侵、水土不服阻挡在外。

同时，日本，这架巨大的国家机器也在努力自我更新、吐纳。从19世纪60年代末期开始，一群脱身于武士阶层的愤青拿起武器和思想，开始讨伐落后的幕府势力。他们以明治天皇的名义，经过暗杀、革命、暴动和武力对决，战胜了封建势力的代表。而这些被儒家思想熏陶、读着《三国演义》长大的年轻人来自最有实力的四个地方藩镇——长州、萨摩、肥前和土佐。在战斗胜利之后，这四个藩的势力自然成了明治新政府的主导力量。

所以说，明治政府，是这四大藩的年轻的政治精英通过斗争和妥协而形成的新组织。这个组织一建立，就隐含着各个藩之间利益的斗争。值得玩味的是，这种斗争一直持续下去，却让日本的政治机器越加牢固，达到完美且奇妙的平衡。

为了让国家机器顺利运转，在1868年之后，政府的组织架构屡屡改革，新官职名称层出不穷，就是领导者自己都常常弄不清自己的名头。

明治政府刚成立之后，天皇之下设立了总裁（不是CEO）、议定、参与三个职位，分别由公卿、以前的藩主和武士中的精英担当。后来又设立了太政官，职能类似于中国的宰相，可以说是天皇之下万人之上。到了1871年，权力核心演变为太政大臣和左右两院。太政下边设立了大藏（财务）、工部、外务（外交部）等省。太政大臣相当于总理，左院负责司法、右院负责草拟政令。

这些身居要职的人之间也有斗争和妥协，斗争和妥协的主角有以下人等，他们思想开放、年少轻狂、胸怀大志：

明治三杰：大久保利通、木户孝允、西乡隆盛。

后起之秀：伊藤博文、井上馨、黑田清隆、大隈重信。

战争狂人：山县有朋。

应该说，这些当时还很年轻的人领导了日本的彻底变革。我作了一个统计，明治维新之时，他们的平均年龄是28.5岁，难怪梁启超曾经万分感叹地说："少年智则国智，少年富则国富，少年强则国强，少年独立则国独立，少年

自由则国自由，少年进步则国进步，少年胜于欧洲则国胜于欧洲，少年雄于地球则国雄于地球。”

如果，再一次讨论为什么中国的百日维新走向了失败，那么其中一个原因必然是，中国的少年还不够强。

也许，在读者的眼中，我笔下的历史过于复杂了，和这个崇尚速成、快餐、浮躁的世界颇不相容。但我依然愿意坚持自己的初衷，我渴望写出具有价值的故事和历史，那么构成形形色色人类社会的最基本因素，就是这些人。更何况，这些人曾经奋发前进、勇于面对困境，虽然他们也有偶发的贪婪、软弱，虽然他们的基因里也有背叛和虚伪，但放到一望无际的历史当中，这些人无疑是伟大的、爱国的。所以，我情愿做一个守墓者，即使你难以下咽这些文字，我还是要一笔一笔地记叙他们身上发生的故事，看清那个年代的日本。

那么，让我慢慢道来吧。

在这些少年当中请格外关注以下几个人：大久保利通、木户孝允、西乡隆盛和伊藤博文。

大久保利通，生于1830年9月26日，家境殷实，他的父亲大久保利世是萨摩藩鹿儿岛著名的藩士，对王阳明的心学兴趣浓厚（又一个中国哲学的继承者），同时还研究历史、禅学、西洋学说等，是个不折不扣的改革派。

大久保小时候就是听着王阳明的故事、《三国演义》长大的。成人之后，父亲希望他能成为一个杰出的政治家，于是16岁的大久保利通步入政界——担任藩记录所的助理。在他端茶倒水几年之后，因为在萨摩藩藩主继承问题上，大久保利通站错了队伍，结果被革职。

风水轮流转，很快，大久保利通官复原职，由于表现优异，被提升为藩记录所书记（相当于藩秘书处的一把手）。在长州与幕府的战斗中，大久保利通和老乡西乡隆盛一起在京都、萨摩、长州间奔波、斡旋，最终促成了萨长联盟，并且一举打败了幕府，完成了“大政奉还”的光荣使命。

木户孝允，生于1833年。少年时便剑法精绝，威震长州藩。后进入长州藩政府工作，参与倒幕运动，为勤王英雄高杉晋作提供了无私的帮助。倒幕后进入明治政府，权倾天下。

伊藤博文，生于1841年10月16日，周防国熊毛郡束荷村（现日本山

口县南部）人。他是日本最著名的总理大臣（注意，没有之一），他热爱金钱、战争和女人，有铁血、冷酷的一面，也有柔情似水、为兄弟两肋插刀的时刻。他始终把国家的扩张、富强放在第一位，却一不小心成为东亚各国深恶痛绝的战争贩子。

伊藤博文幼年时家境贫寒，父亲外出打工，小博文就成了名副其实的留守儿童。身体虚弱、脸色时常铁青，所以常常被村里的孩子们欺负。小孩子们一边追打他一边骂："你是个青色的葫芦娃！"

葫芦娃伊藤虽然性格软弱，但脑子灵活，还很会搞关系，在外公家住了一段时间之后，居然跟欺负他的那些小孩子成了兄弟，常常一起嬉戏游玩。但这孩子脑子太灵活了，常常让小兄弟们受伤挂彩，有的还差点送命。

有一次，几个孩子玩打仗的游戏，博文率领的队伍潜伏在芦苇深处，看到"敌军"过来了，博文下令几个人正面出击和敌人打斗，另外几个人跟着他迂回到敌人背后。

几个孩子不知道他葫芦里卖的什么药，但这位"将军"一向用兵如神，不好多问，就随着他在芦苇里匍匐前进。等他们绕到敌人背后之时，博文同学竟然从口袋里拿出了打火石，将芦苇点燃。估计他也学会了借东风的把戏，火借风势，冲着"敌军"就烧过去了。"敌军"和正面的小孩子们打得正欢，忽然觉得后边炽热，连忙回头，才看到火苗汹涌而来。这场战斗的结果是几个孩子被烧伤破相，伊藤的外公无奈地为这场"战争"支付了大量赔款。7岁看小，8岁看老。小小年纪的伊藤博文心狠手辣、工于心计，难怪能成为一代枭雄。

之后的日子里，伊藤博文拜日本著名学者、中国王阳明"新学"的集大成者吉田松阴为师，开始了轰轰烈烈的求学生涯。再之后，他参与暗杀、倒幕，在新政府成立之后，被木户孝允所赏识，得以重用。

这几个人构成了日本独特的藩伐政治的核心，他们有强大的政治势力，也借此积累了丰厚的金钱财富。毫不夸张地说，19世纪日本的崛起就是他们一手炮制出来的。

虽然也有利益的冲突，但是，在治国安邦、脱离贫困、赶超欧美的理想上，他们达到了高度统一，采取了一系列强势手段。

首先，是废藩置县，日本人自己称为版籍奉还，版的意思是土地，籍就是户籍，也就是让土地和人口重新归政府统一管理，彻底结束各地藩伐势力割据的局面。

这个工作异常庞大，因为在明治政府成立之后，散落在各地的藩有280个，他们各自为政，有自己的货币和财政制度，有些还有自己的武装，如果政策过于急躁会让日本再度陷入混乱；如果太怀柔，又难免会削弱新政府的威信。

最初，木户孝允、大久保利通加上西乡隆盛分别向自己的老家长州、萨摩、肥前和土佐几个比较开明的藩主游说，劝他们交出政权。这些政治老油条不提废藩，还向藩主保证，只要交了权还有高官厚禄、良田千顷，以前你是一个藩的领导，以后你要是表现得好还能成为国家的领导人。

1869年3月，这四个藩正式移交政权。这其实很好理解，一来，明治政府基本上就是这四个藩的武士一手炮制出来的，他们都跟藩主互相信任。二来，交出政权也是表个姿态，我们支持新政府绝不是出于私心，我们是为了国家大计着想，你看，国家要我们交权我们就交。

为了兑现承诺，明治政府让藩主担任自己藩的藩知事，不仅仅仍然享有主权，还能额外拿到政府发的工资。四个藩的藩主美坏了，不仅端上了公务员的铁饭碗，还能照旧说了算，哪有这样的好事？之后，其他的藩也都哭着喊着要拿工资，当国家的公务员。当然，这个改革也不是一蹴而就，总有那么几个藩持观望态度。木户孝允等人给那些不听话的藩下了最后通牒，如果不交权就刀枪说话。

当时，明治政府也确实有实力说这样的话，长萨的力量不可小觑，他们武器先进、士兵不要命，美英的战舰都不放在眼里，还怕你们这些土财主？

在软硬兼施的策略下，到了1870年年初，日本的各个藩主都在形式上交出了政权，藩主这个名称从日本历史上彻底消失。

政治有时候就是下黑手，过河拆桥、鸟尽弓藏是各个国家政治精英奉行的经典。版籍奉还之后，在长萨的支持下，明治政府立刻建立了一支强大的皇家亲兵，这支队伍有炮兵、骑兵、步兵，论实力，各个藩的军队都比不上。天皇又搞了几次军事演习，让其他藩看得不寒而栗。

军队有了，天皇的权威也树立起来了，各个藩主，你们也该下课了！

1871年，天皇正式下令——废藩置县。所有的原藩主（知事）都搬家到东京来，以前他们一年住在江户，一年可以在自己的领地撒野，从现在开始，都要老老实实地待在首都，寸步不离。

接着，政府把原来的280个藩精简为72个县（省级区划），从中央派人到县担任知事。要说日本人的工作效率那是相当高，只用了3个月的时间就完成了这项伟大的工作。

西方的商业样板戏

殖产兴业，这是个颇具日本特色的词汇，其含义就是大力发展工业文明。

跟中国大清朝的洋务运动一样，日本的殖产兴业也是由政府主导的。明治三年（1870），朝廷设立了工部省，负责督建国有企业、招揽外国和尚来念经。一时间，炼钢厂、造船厂和军工企业拔地而起，跟着雨后的春笋冒出地面。

工业的发展推动了采矿业更加成熟。机械设备被用于开矿，极大提高了挖煤和各种矿产的效率。这么说吧，地下矿井的复杂结构绝对不亚于焦庄户的地道。

掌握政权的日本领导同志们几乎都曾在外国混迹过，最让他们惊讶的是西方铁路的通达。其实，早在1853年左右，俄国人就把火车模型带到日本来向他们显摆。日本的首脑们看到这个小玩意儿在蒸汽机的带动下居然能飞快地奔驰起来，吓得魂不附体。等到老外告诉他们，这个东西可以变得很大，拉着人和货物纵横世界的时候，日本人彻底震惊了。

后来，英国人又开始显摆，他们拿着在中国用的铁轨告诉日本人，再不引进铁路，你们就落后太多了，甚至比中国还落后！

日本人有些觉醒了。在19世纪60年代，明治政府刚刚成立之后，北海道开始使用火车，不过是非常落后的火车。铁轨上还含有木头，火车上有个动力很差的蒸汽机，还要靠马拉着跑。不过，这件事情意义重大，说明铁路系统已经开始在日本布局。

1869年9月，英国公使表示愿意给明治政府提供贷款修建从东京到横滨

的铁路。而横滨是一个港口城市，东京是政治中心，修建这条铁路无疑会促进日本贸易的发展。

但当时政府内部对贷款修路这事却产生了巨大分歧。

支持者：大藏省内部大隈重信、伊藤博文。

反对者：木户孝允。

双方争论的焦点在于：第一，跟英国贷款会不会损害日本国家利益。第二，修铁路的意义到底是什么。

伊藤博文认为，修铁路最大的意义在于，日本人能彻底融入世界工业革命当中去，同时，将彻底告别封建社会的自我封闭。另外，跟英国人借钱肯定得还，但是可以用发行国债来偿还。

木户孝允认为，在那些武士的心目中，铁是制造刀具的必备材料，是他们的生命。今天你要拿着我的小命铺地上，还要被火车来回践踏，太不把我当回事了吧？另外，借钱会让日本受制于西方，还有，他不知道什么是国债。

不仅木户孝允不知道，整个日本都不知道国债是个啥东西。这就是当时日本的状况，没人知道外债、内债是什么，他们同 100 年后的中国一样，以既无外债又无内债为荣。

修铁路的方案一石激起千层浪，不光是木户等人，很多民众也对这个计划非常不理解，一些在黑道上混得比博文还容易愤怒的青年和中年认为博文是个卖国贼，他们甚至策划要暗杀伊藤副部长。这些愤怒的刺客不停地给博文寄恐吓信、死猫死狗，威逼利诱他放弃计划。木户等跟博文交好的朋友也劝他暂时别再提这事，最好先带薪休假一段时间避避风头再说。博文还是很听话的，他安排老婆孩子回老家躲起来，自己一个人住在东京的家中，每天晚上坐在院子里等着刺客光临。他相信，即使刺客来了，凭借自己三寸不烂之舌也能说服刺客放弃暗杀计划，没准还能跟他一起去修铁路。那些刺客被博文的怪异举动所震撼，以为他武艺高强，或者在摆空城计，纷纷放弃了暗杀大计。

虽然朝野的反对声如洪水一般扑面而来，但大隈重信和伊藤博文还是力挽狂澜，再加上这两人是当时政府中唯一有权力跟外国缔结合约的人，所以，他们在叫骂的唾沫声中跟英国缔结了贷款合同。

两年后，铁路建成通车，这时候日本人民已经深知铁路的重要性，纷纷跑来观看。天皇同志也亲自莅临开通仪式，发表了重要讲话，并赐宝剑一柄。

总之，明治初年，日本的工业化在政府的主导下确实发展迅猛，在1873年的奥地利维也纳世博会上，日本展出的展品获得了很多奖状，居东方国家之首，已经遥遥地把自己的前辈们甩到了后边。

如果说，铁路是地上的血管，那么电报则是空中的大动脉。从明治三年开始，日本在东京和横滨之间就架起了电线，让民众自由使用这种新的沟通方式。仅仅7年之后，整个九州岛就能自如地使用电报聊天了。

这东西对政府来说意义很大。信息就是生命，电报在后来政府平定叛乱的战斗中发挥了巨大作用。

电报的使用也推动了日本通信事业的发展。在之前，送信基本靠跑，幕府设立了专门的“定飞脚问屋”，在里面工作的都是神行太保，白天跑不了一千里，夜里也达不到八百里。新政府成立后，这些神行太保自发结合起来，组成了民营陆运公司，不过业绩很一般。后来政府觉得送快递这活还是自己来得好，于是，废除了民营公司，收归国有，垄断了路上快递业务，赚得盆满钵满。

其实，铁路的修建和电报的问世，正是迎合了当时日本商业的新繁荣。从明治新政府成立之后，封建的藩篱不断被推翻，新政治精英们利用一切机会和手段抑制旧势力颠覆的可能性。比如，新政府取消了各个藩之间的关卡，让整个日本卷入一个统一的市场。大家再也没有过去那种属于不同藩的概念，日本人，成为唯一的标签。

当然，更大的意义则是，日本彻底融入到世界商业版图当中，铁路和电报四通八达，让这个蕞尔小国一下子冒了出来，从前的神秘感和闭塞被消灭，一个新国家浮出水面，呈现在世人面前。

接着，新政府又废除了以前由幕府垄断的很多商品，只要你有钱、有资本、有意愿，就可以随意卖你想卖的东西。于是乎，各地的工商业飞速发展，烟酒糖茶、医药、色情业都随之蓬勃发展起来。

对农民来说，新政府也很得人心。三农问题也是当时日本的核心问题，

不解决好，日本就没有稳定的社会基础。明治政府砍破旧农业体制的第一刀是废除延续了200多年的助乡制。在幕府统治日本的时候，各地的藩主时不时要去江户报到、当人质。为了方便人质们享受旅途的快乐，沿途修建了很多驿站。等到人质们到达驿站之后，当地的政府就会去村里抓壮丁，让他们去驿站帮着端茶倒水、做饭喂马。对农民兄弟来说，这是个不小的负担。本来在家种地工作量已经很大了，还要干这些额外的活，加班费又很低，没有劳动法保护，动不动还会被藩主责骂。完全是个受累不讨好的差事。

为了减轻农民的负担，加上新政府成立之后，人质这个职业也名垂青史，与现实无关了。于是，在1872年，朝廷正式颁布法令，废除助乡制，让农民回到他们热爱的土地上，继续过着锄禾日当午的生活。

东京的梁山好汉

众所周知，没有钱啥事也办不成，刚刚成立的明治政府就是一穷二白的朝廷。新成立的明治政府面临的最大问题，就是生存问题，一句话，没钱的日子很难过，但挣钱更是难上加难。由于国力比较弱，幕府末年开始，外国的劣质货币不断涌进日本，而日本的真金白银却大量流入了西方人的口袋。为了对付西方人的攻势，日本人制造了品质更低的货币，称为“泥银”。顾名思义，这玩意儿是银子还是泥巴都说不清楚。

新政府成立之后，一方面，禁止各地再弄泥巴当货币，但为了解决财政问题，他们自己也制造了很多粗糙的货币。随着经济的发展，特别是外国人和日本人的生意越来越多，西方人不断抗议明治政府以次充好的货币制度，无奈之下，新政府决定彻底改变落后、丢人的货币制度。

还好，新政府有一位核心人物，他凭借自己的智慧与激情，解决了这个困扰明治政府的大问题。他叫大隈重信。

我又开始不厌其烦地介绍人物了，没办法，一场卓越的改革不就是一个个卓越的人物造就的吗？

大隈重信生于1838年，佐贺藩（今佐贺县及长崎县一部分，当时也称

肥前藩）人氏。这个藩非常独特，它是日本幕府末期最为开放的场所，日本唯一一个对外开放的口岸长崎和佐贺藩都坐落在九州岛。因此，佐贺藩非常与众不同，它是日本诸藩中最具有商业气质的地带。当时的藩主锅岛正直是一个开明藩主，颇具商业头脑和投机精神。在日本国内大乱、倒幕派势力膨胀的时候，锅岛正直毫不犹豫地将赌注压在了新兴派系上，并最终获得了胜利。他曾经在日本率先引进蒸汽火车，还建造了日本第一个反射炉。

大隈重信就在这种开放、进取的环境中长大。他的父亲也是一位兰学（荷兰文化）热衷者，而且是一位优秀的炮术专家，精通战略。

7岁的大隈重信进入藩学校学习。几年后，他就厌倦了刻板的学习生活。当时，从中国传播到日本的程朱理学势力依然强大，猛烈地冲击着先进的兰学。而大隈重信坚定地站在进步的一方，全力抵制落后的学说思想。

1854年，16岁的大隈重信成立了一个革新组织，恳求锅岛正直停止程朱理学的传授，号召藩内学校学习进步思想。锅岛正直非常赏识他的才华，于是聘任大隈重信进入兰学馆当教授，向更年轻的同学们传授西方文化，这些人迅速成长，后来成为明治政府的中流砥柱。

当了教授的大隈重信对工作兢兢业业，对学生严格要求，同时，他以广阔的内心不断观察着世界和日本的变化，时刻以进步来要求自己的言行。

在日本打开国门之后，大隈重信苦读英文，《独立宣言》成了他的枕边书。在明治政府成立之后，因为英文优秀，性格豪爽，大隈重信受到赏识，进入朝廷外国事务局工作，负责与洋人谈判。

正是这个工作，让大隈重信步入日本财政界，他用自己独特的手腕周旋于日美英之间，最大限度地保证了祖国的利益，为日本政府积累了可观的财富。

第一次谈判，大隈重信就面临了一次挑战。幕府末期，长崎当地政府曾经以传播邪教罪抓捕过68名英国基督教徒，等到新政府成立后，英国人要求日本释放教徒，并且公开道歉，为他们平反。当时，负责交涉的是英国驻日公使帕克斯，这哥们儿以声音洪亮著称，据说，他的一声吼，地球都要抖三抖。双方见面之后，在不和平、不友好的气氛中进行了没有成效的谈判。

按照惯例，帕克斯先来了一声狮子吼神功，他以为对面这个身材矮小的

日本人会大惊失色，仓皇逃跑。但出乎意料的是，大隈重信深吸一口气，也狂吼一声："老子是天皇派来的！"帕克斯惊了，他从来没有遇到过嗓门比自己还大的日本人。

接着，大隈重信利用自己熟知的基督教和法律知识，痛陈美国基督徒对日本主权的干涉，坚决不同意为那68个倒霉蛋平反。

帕克斯被折服了，他知道，日本已经今非昔比，不能小觑了。最后，双方意见达成一致，释放基督徒，但他们必须立刻离开日本，从今以后，英国不能再以宗教为借口干涉日本内政。

也是从那一天起，大隈重信声名远播，成为朝廷中炙手可热的人物。

很快，第二次考验不期而至，而且情况更加复杂。在明治初年，日本货币制度极为混乱，新政府为了筹措资金，不惜发行成色恶劣的金银币来充数，结果不仅造成恶性通货膨胀，还让外国商人利益大损。

洋人不乐意了，他们不断给政府施加压力，要求日本改革币制，停止铸造劣币。这次来的又是帕克斯，他联络了美国、法国和德国公使，联名上书，要求日本立即提交改革方案，发行新货币。

政府再三考虑，决定二次派遣嗓门奇大的大隈重信出山，解决这个问题。不过这次的战役可没那么简单，大隈重信面临着国内外不同的压力。

对外，他必须告诉洋人，日本政府会尽快发行新币，废除劣币。而对内，情况则更加复杂，因为朝廷中相当一部分人都是劣币的受益者，他们对大隈重信的警告置若罔闻，继续私藏劣币，用于投机。

其中，私藏最严重的人，是大久保利通。这哥们儿是个财迷，家里弄了无数劣质货币用来投机倒把。他利用强权极力阻碍大隈重信实施货币改革。

大隈重信脾气火暴，几次跑到大久保利通家里闹事，要求他停止私藏货币，并且支持币制改革。大久保利通死活不同意，双方在朝廷上争斗得你死我活，最后大隈重信不惜提出辞职来要挟。

这回天皇急了，他知道，环顾朝野，除了大隈重信，没人能吼得过帕克斯。于是，在天皇的支持下，大久保利通暂时妥协，答应不再私藏货币，而且全力支持大隈重信的计划。

这一年的7月6日，大隈重信出任大藏省大辅（财政部长），进行货币改革。

一上任，他就以雷霆之势推进变革。在一个月内，政府出动军队关闭了所有造币场所，私造劣币的行为被完全终止。

大隈重信拿着改革的成绩单找到帕克斯，向他炫耀。帕克斯冷冷一笑，狂吼："你干得不错！但是，之前日本因为滥发货币给我们的商人造成了巨大损失，这笔账怎么算？"

大隈重信又一次深呼吸，反吼道："那是明治政府之前各藩的问题，你们要想赔偿找他们去吧！"

帕克斯哑口无言。

这件事情，听起来可笑，实际上意义重大。按照帕克斯的计划，日本应该支付给英国商人巨额赔偿，这笔钱足以让襁褓中的明治政府关门大吉。而大隈重信清楚地意识到，今天的日本力量已经强大，英国人非常看重这个新兴的亚洲市场，不可能与日本彻底决裂。他们无非是想从日本捞一笔钱了事。

而大隈重信强硬的态度让帕克斯退避三舍，不敢再提任何无理要求。

这件事情之后，朝廷内部高官对大隈重信刮目相看。天皇亲自下令在东京为他修筑了新的官邸。大隈重信性格豪爽、仗义疏财。搬进新家之后，每天都有一群愤青来他家喝酒吟诗，后来，人们给他家取了个雅号——梁山泊。

消灭劣币之后，大隈重信的任务就是制造新币。早在 1869 年，在他的推动下，日本的造币计划就被提上日程。政府设立了造币局，同时废除了过去的四进制，改用西方的十进制来规范货币。

政策完备之后，就剩下造钱了。大隈重信搬着家里的东西跑到了造币局，决心以坐穿政府大楼的意志完成这个伟大的使命。可惜，造物弄人，板凳还没坐热呢，造币局就迎来了一场熊熊大火，刚刚从欧美买来的设备付之一炬。大隈重信泪流满面。

还没来得及痛定思痛，日本的货币问题就紧迫得无以复加了。当时，新政府为了筹钱，发行了一种叫做太政官札的纸币，按照 1 ： 1 的比率可以兑换银两。但是，人们显然对这种货币心存疑惑，难以信任，在 1870 年左右，185 太政官札只能兑换 100 两白银。

明治四年（1872），朝廷在大阪设置了造币寮，改革货币制度。核心是，彻底废除之前的劣币，改变过去以两、分、朱的旧称呼，改用元、钱、厘的

十进制方式来计算。同时规定，以金币作为本币，银币和铜币为辅。制造金币的权力归大阪的造币寮。

后来，为了筹集资金，政府各个部门也都发行过自己的纸币，这更加剧了纸币的贬值。这回大隈重信的压力更大了，他紧急筹集资金，从德国进口一套先进的造币设备，开始打造日本最值钱的货币——明治通宝。这种新货币成色很好，获得了大家的广泛认可，也随着金银币一起在市场上流通，日本的货币问题终于得到解决。

我们的国旗不是炊饼

这一时期的日本，是日本历史上最美好的年代，激情四溢，进取心如同初升的朝阳普照万物。更重要的是，国家教育水平的直线提升直接引导了日本商业的变革。明治革新之前，日本各种学校遍地开花，倒幕成功的武士精英们各个文武兼备。明治政府成立之后，更是把国民教育放在了改革的首要位置。1872 年，政府开始推行 4 年义务教育，无论男孩女孩都要上学读书。政府的宣传口号是“在村中无家不入学，在家中无人不读书”，掀起了全民读书的热潮。后来，岩仓师徒 4 人从“西天”回来之后，更是大力推广法国、美国式的教育体制，设立中小学和大学，然后采取类似征兵制的方式把上学读书当成国民必须要履行的义务。更加可贵的是，日本政府给学校作了开放的定位，要求学生“实务学习”、“独立思考”，特别是后一点，今天的中国大学里还没有被当作宗旨贯彻、延续。

不过新的事物总是会被人批评。最先向义务教育开炮的是思想家会泽政志斋，这哥们儿说，日本农民都是愚民，你让他们识字、读书，他们会被外国的传教士蛊惑，最后成为日奸。木户孝允指责他逻辑混乱，他说，改革的目的就是要消灭愚民，让更多的人具备独立思考的能力，不至于被外国人蛊惑，越是没文化才越容易被人利用。

说得很对。

当然，明治时期推广的义务教育也并非没有缺陷，比如政府规定，男生

和女生学习的目的不同。男孩子上学是要富国强兵，服务大众；女子学习的目的则是要担任贤妻良母。

怪不得日本女人的温柔享誉全世界，原来都是科班出身的家庭主妇。

义务教育最重要的标志是孩子们可以免费上学（这点在中国被改良）。所以，日本政府规定地方增加一定比例的赋税，这也导致了很多人不满。比如鳏寡孤独的老头老太太压根没机会上学（老年大学还没有），但是还要缴税，这就引发了很多老头老太太和没儿没女者的不满，这些人团结起来到处捣毁学校，整个19世纪70年代，有2 000多个学校被国民捣毁，占全国学校数目的1/10。不过，人们越来越认识到上学、读书的重要性，更是把读书当作向天皇效忠应尽的责任。到了19世纪末期，日本适龄儿童的入学率达到了95%左右，不知道今天中国这个数字是怎样的。

为了彻底脱亚入欧，进入西方文明，明治政府决定来一次出国考察。这支考察队伍阵容庞大、人数众多（48名公务员、50多名留学生），带头的有几位大哥：公费旅行团的团长（大使）是岩仓具视，副团长（副使）伊藤博文，其下有大久保利通（当时任大藏卿，财务部部长）、木户孝允（参议）。

这支取经队伍从东京出发，坐船奔赴美国，经过两个月呕吐的岁月之后，到达旧金山。当时的旧金山，大雪弥漫、寒气逼人，铁路陷入瘫痪状态。旅行团滞留在旧金山半个月。

其间，伊藤博文做了一件让美国人刮目相看的事情。

有一天，旧金山市长大人设宴欢迎日本使团来访，并且对他们遭遇大雪封山深表歉意。起初，他对这些土里土气的日本人没有好印象，看着他们洋不洋、和不和的服饰，心里想，我真鄙视你们！但就在正式开吃之前，伊藤博文缓步走到台前，即兴发表了一篇致辞。

他指着日本国旗说，这个红色球不是信封上的封蜡，日本也不再被封闭起来，日本如今是刚刚爬出海面的朝阳。太阳刚刚出现的时候，光还柔和，色彩还有些稀薄，但等到太阳爬到中天就会光芒万丈，波及四海。

伊藤博文的演讲不仅睿智、幽默，而且他的演讲是用流利的英文完成的。所有在场的美国人都惊诧万分、佩服之至。第二天，美国各大报纸都用“朝阳初升”来为日本唱赞歌。

的确，从这次漫长、艰苦的旅行开始，日本就不再是落后的东方国家，而是以更开放的胸怀去接纳世界。

这个小小的，原本只会生产稻米和鱼的国家，开始了一段新旅程。

很快，旧金山的大雪停了，岩仓一行兴高采烈地奔赴美国首都——华盛顿。使节团在旧金山的出色表演惊动了当时的美国总统格兰特，他亲自接见了旅行团，并且满怀兴致地询问当时的日本会走向哪条道路。

旅行团当时的心情兴奋而复杂。他们没想到总统会亲自接见，但看着自己土得掉渣的衣服时，又自惭形秽，恨不能自焚而死。

其实，这种复杂的心情，从他们一登上美洲大陆就开始了。高楼大厦、工业文明，甚至是开放的男女关系都让这些刚刚脱离闭塞的日本人大跌眼镜。为了更深入地了解美国文明和商业的内涵，旅行团和美国政界的很多人进行了沟通、交流，他们发现美国的议会模式并不适用于日本，少数服从多数的原则让很多不合理的提案得以通过；而一些起初有争议的议案最后会通过，可见其中暗藏了权钱交易。

现在看来，这支旅行团的美国之行充满了新奇、丢人和窥探欲。但也正是从这个时候，日本开始以一个国家的姿态来接触西方文明，所有的露怯、丢人、“犯二”都预示着他们已经敞开了心扉，接纳世界。

这支队伍深入了解美国之后，开始了下一站。

轮船从 7 月 3 日出发，他们经过了将近 4 个月的呕吐、颠簸，11 月终于到达了法国，开始了欧洲六国游。欧洲给他们最大的震撼是，商业贸易的发达。这群大开眼界的人意识到，像日本这种一穷二白的国家必须靠贸易立国才能发财，这种思想一直延续到现在。在德国他们参观了啤酒工厂，几个人被啤酒熏得晕头转向，酒醒之后，伊藤博文就发誓要改良日本的酿酒工艺，重新包装日本酒推向国际市场。

后来一位旅行团团员在他的著作中写道，天然的财富是山，人为的财富是海，大力发展贸易是日本的唯一出路。

游历了欧洲之后，日本人除了发现自己跟世界脱节之外，也发现了自己的优势。他们在英法的工厂看见工人工作效率很低下，200 个英法工人干的活也就是日本五六十人的工作量。岩仓向明治政府进言说，英法工作效率低

下是因为工人自由散漫，管理混乱，所以日本要工业化必须得加强政府控制，让政府主导。

在欧洲，日本人找到了自己的偶像，那就是德国的铁血宰相俾斯麦。这哥们儿在宴请日本旅欧一行的时候，狂喝啤酒，脸色通红，激情四溢，跟使节团大谈自己苦难的童年、艰辛的青年和辉煌的中年。他痛说革命家史，唾沫横飞地回忆普鲁士如何从一个小国成为欧洲强国。最后，俾斯麦拉着伊藤博文的手说："德国要强大就要进攻进攻再进攻！"从那一天起，恃强凌弱的思想播种进了博文的心田。

喝酒之后，伊藤博文在日记中写道："环顾美利坚与欧洲各国，我以为，日本的未来当以德国为榜样，对内加强天皇陛下的统治，实现工业化；对外强化日本在东亚的影响力，建立一个广泛的日本辐射圈。"

在欧洲的日子里，使节团最重要的任务是研究欧洲新兴的工厂。大久保利通和木户孝允都写下了几十万字的调查报告，详细描述欧洲工厂的情况，还制订了振兴日本工业的计划。

不仅仅是工业实力让日本震惊，欧洲的色情产业也让这些东方来的小个子们惊诧不已。身材丰满的姑娘站在橱窗里搔首弄姿，媚眼频频，害得旅行团流连忘返。博文和木户孝允考察了欧洲各大妓院之后，深切地感受到日本在色情业方面的落后和含蓄，英明地指出，欲想征服世界，必先征服男人。很快，日本开放了色情业，国家颁布了"娼妓解放令"，公开的妓院如雨后春笋般涌现出来。一个半世纪之后的今天，日本的色情已经"征服"了世界，起点正是这次旅行。

接下来，日本还要靠更进取的心态融入到世界大洪流中去。1871 年，远在欧洲大陆的奥地利决定在 1873 举办一次世界博览会（万国博览会）。当时，奥地利刚刚在普奥战争中失利，他们迫切地希望能通过一次世界级的盛会重塑自己的形象。

这个目的和日本不谋而合。朝中大臣得知此事后，立刻联名上书明治天皇，恳请政府拨款，参加此次大会。在这份万言书中，各位大臣痛陈参加万国博览会的好处：能吸收西方先进的文化、技术和机械工业；能让日本文化流向世界，让传统技艺获得世人认可得以保存下来；能让全世界知道，今天

的日本正在以广阔的心胸迎接世界的变革。

这个理想何其伟大？

天皇拍板同意，并且亲自派代表组成了日本万国博览会事务局，全权负责此事。消息传出，举国兴奋。各个县纷纷贡献出能工巧匠和各种精巧的工艺品报名参展。为了入选的公平，事务局决定在参加万国博览会之前，先在国内搞一个小展览，让公民投票选择参展的物品。

这个小展览持续了一个多月，参加的人数达到 15 万人。展品无所不包，以继承日本传统工艺的精品最受人瞩目和欢迎，包括瓷器、漆器、战刀、浮世绘、盔甲等。

1873 年 2 月，事务局人员带着选出来的展品奔赴奥地利。5 月 1 日，万国博览会正式召开。事务局在馆内搭建了一个纯日本式的庭院，精巧细腻，美轮美奂。庭院内部摆放着各种极尽精致的工艺品。

这样一来，无数西方人被日本文化彻底征服，纷纷订购。这帮哈日的粉丝还自己造了个词汇——Japonism，也就是日本化，表达他们的哈日情结。

反过来，日本人也从这届万国博览会上受益匪浅。有一个做瓷器的老板惊讶地发现，西方人已经开始使用机械设备来制造瓷器，效率大为提高，远远高于日本的手工作坊。这个老板回国后，立刻疯狂订购新设备，提升了制瓷器的水平，降低了工艺成本，也让原本昂贵的艺术品飞进了寻常百姓家。

一句话，通过这次万国博览会，日本人收获颇丰，他们像一汪清澈的泉水，缓慢而有力地流进了全世界。

第六章 官商勾结的威力

导读：朝廷上的斗殴事件异常激烈，民间的斗争也是一朵不可忽视的奇葩。或许，商业和社会的进步就是在无休无止的竞争与博弈中诞生的。

但是，我们也需要透过竞争来看看事情的本质，那就是家族化管理在新兴的日本依然有着旺盛的生命力。

你有金刚钻，我有瓷器活

日本越来越开放，市场越来越大，对那些渴望从这场历史洪流中赚取金钱的商人们来说，机遇和挑战如影随形。

在这个时期，岩崎弥太郎的三菱商业帝国已见雏形，他眼中的那几艘商船不仅是游走的交通工具，而且是一座座移动的金矿。

但商会成立之后的岩崎弥太郎却常常抑郁不安，在他的内心深处，极为厌恶股份制，因为这个人坚信，家族化的管理才是最靠谱儿的，没有血缘的人是信不过的。但物转时移，风水流动，他不可能再坚守自己的理想，为了顺应时代的浪潮，他必须运用股份制方式来掌控自己的企业。

另外，一个更大的压力接踵而来。岩崎弥太郎常常伫立在海边，看着三井家的巨型油轮缓缓驶过。和其他竞争对手比起来，三菱的海运实力不可比拟，但比起三井来，那真是小巫见大巫。

岩崎郁闷无比，内心就像早高峰的主干路一样，被堵塞得严严实实。

为什么？为什么凭借政府支持，三井的实力就如此强大？在这个公平的竞技场上，三菱为什么要处在他们的下风？

岩崎弥太郎咬着牙，暗下决心，一定要和三井家一争高低，不到最后关头，绝不认输。

一场声势浩大的双雄对决就此上演。

让我们来介绍一下岩崎的敌人，这样你会更加深刻理解三菱面临的艰辛和当时日本的商业境况。

从表面上来看，岩崎弥太郎的敌人是三井家，而实际上，他的真正敌人是明治政府，因为三井的背后支持者是大藏省角租税正（官名，税务局长）涩泽荣一和涩泽荣一的领导，大藏大辅（财政部长）伊藤博文。

这里需要说明一下，岩崎弥太郎最初也和政府有着千丝万缕的联系，他的心中偶像就是威风八面、能文能武的坂本龙马，可是这哥们儿在新政府成立之前已经英年早逝了。而朝中的新人并不被岩崎看好，他认为，和坂本龙马比起来，他们都显得太稚嫩，而且太自私，根本不是把国家利益放在第一位的人。

特别是伊藤博文，这小子和三井绑在一根线上，同生共死、享尽荣华富贵，真是可遇不可求。既然不可求，就要消灭他们，一争高下。

岩崎弥太郎也清楚，伊藤博文不过是背后的支持者，真正帮三井出头的人，是涩泽荣一。

这个人角色独特，他可以称得上是日本的商业孔子，告诉大家，在卖东西的时候也要讲究忠信孝悌礼义廉耻；他又是哲学家里最会做生意的，出任过日本大银行的领导，帮助过上百家企业的创业。他的成长故事，我们稍后再详细描述，先让我们看看三井与三菱的战争吧。

经历了明治维新的洗礼，三井家是彻底崛起了，他们在新旧势力之间痛苦而兴奋地煎熬了几年之后，俨然成了新政权的特权商人，不可一世。

当时，日本缴税主要是用大米，这就需要全国各地的大米们汇集在一起，然后送到江户（东京），鉴于当时飞机还没发明出来，汽车也还只是个梦想，海运就成了最重要的交通运输方式。于是，负责税收的涩泽荣一就和三井勾结到一起，在1870年，筹备了一家邮政蒸汽公司。公司的核心业务不是做面包，

而是负责大米的运输。

公司一成立，日本海运界就开始大声聒噪。本来，各地的小公司负责运送大米，赚点辛苦钱，可是邮政蒸汽公司一成立就相当显眼，凭借着跟涩泽荣一与伊藤博文的铁哥们关系，几乎垄断了日本全国的海运行业。那些小虾米公司随之陷入深渊，纷纷破产。

所以，岩崎弥太郎咽不下这口气。当时双方的实力对比是这样的：三井旗下的邮政蒸汽公司有船16艘，三菱旗下的船8艘。生意一开始就是一场不公平的游戏，您天生丽质、身材高挑、性感婀娜，我呢？生于贫寒之家、相貌丑陋，先天残疾，肇事司机追捧的偶像。

怎么拼？

用命拼吧！岩崎弥太郎对自己说。

激情是需要的，没有激情的粥永远是白粥；有了激情的粥，才是皮蛋瘦肉粥，有味道，给你力量。

智慧更重要。商战中的智慧说起来异常简单，发现自己的长处和对手的缺点。以己之长灭对方之短。

岩崎弥太郎决定这么做了。他一方面继续融资购进新的货船，同时耐心地观察邮政蒸汽公司的缺点。

观察的方式很简单，找人聊天。在一个多月的时间里，岩崎弥太郎天天请邮政蒸汽公司的客户吃饭，一面夸奖三井家族力量大、服务好，一面观察客户的脸色变化。

客户的脸色很难看。他们抱怨说，邮政蒸汽公司太麻烦了，因为是政府的御用公司，手续烦琐得要命，运送个东西必须层层审批，外星人都发现了，大米还没送到呢。

岩崎弥太郎听了这话，喜出望外。这就是我们三菱的优势啊！

几天后，弥太郎在各地报纸上打了巨幅广告，他们的口号是：做官方办不到的事情！他在口号下边写道："规模虽不大，然以在野之身，完成官方无法完成的事业。"

别说，这个颇具蛊惑意味的口号真是对症下药。很快，一些客户把一部分业务分了出来，交给了三菱来做。

当时，有个商人的日记里写道，三菱名气不及三井，而且没有官方的支持。但他们信誉好，服务周到，省却了不少时间。

就这样，三菱在半年时间里积累了不少新客户，逐渐可以和三井家一拼高下了。

双方就这样你来我往、兵来将挡地拼斗了两年。时间到了 1873 年，斗争的结果，浮出水面。

三井的业绩直线下降，远远落在了三菱家族的后边。具体数字，因为时间太久，已经无证可考，不过，当时的《东京日日新闻》写道：与政府关系密切的邮政蒸汽公司——业绩颇糟。

浪荡儿子的眼泪

其实，真正让邮政蒸汽公司败下阵来的原因是，三井的靠山涩泽荣一离开了朝廷。

好吧，三井与三菱的第一次交锋，以三菱胜出告一段落，接下来，他们的斗争还会更加激烈。

先让我们聊聊，为什么涩泽荣一会离开朝廷呢？

涩泽荣一，到底是谁？

涩泽荣一，原名涩泽市三郎，生于 1840 年，老家是武藏国榛泽郡血洗岛村（今埼玉县血洗岛）。荣一的祖上原本是武士，后来金盆洗手，当起了农民，又觉着经商不错，就开起了染坊，同时还养蚕。但到了荣一祖父那一代，生意越做越差，几乎要破产。还好荣一的老爹是个生意奇才，挽救了家族企业，后来跟当地政府建立了良好关系，共同进退，赚取金钱。

荣一他爹不仅仅会做生意，还是个文化人，喜欢舞文弄墨，写的诗文在当地非常有名。6 岁的小荣一开始跟着父亲学习古文。学习的方法很简单——死记硬背。不管能不能领会，都背下来再说；如果背不下来，父亲就拳打脚踢，狼牙棒说话。两年后，小荣一不仅能通篇背诵《论语》，还解释得头头是道。

到了荣一 11 岁的时候，老爹深感自己才学有限、精力不足，不能再教

育儿子了，就托同族的一位年轻人跟荣一一块学习，这人叫尾高新五郎。他比荣一大个十来岁，跟涩泽荣一家有着八竿子打不着、千丝万缕的亲戚关系，由于论资排辈太麻烦，涩泽荣一索性称呼他为哥哥。

新五郎也是他们村里有名的文化人，非常聪慧、博览群书，还会剑术，是当地年轻人的偶像。他告诉荣一，读书学习不要拘泥于固有的想法，一定要博览群书，后来还给荣一开了书单，书都很有意思，简单列举如下：

《三国演义》、《日本外史》、《唐宋八大家》、《史记》……

这张书单很牛，没有浮夸无聊、赶时髦的畅销书，都是经典著作，我把这张书单记录下来，留给了我儿子，让他超越我。

除了学文化，荣一没有忘记自己的祖上是武士，于是还跟着新五郎学习剑术，主要研究神道无念流。看过《浪客剑心》的人肯定不陌生，这是日本最有名的剑术流派。据说是一位剑客在万念俱灰的心情下研发出来的，跟帅哥杨过的黯然销魂掌有一拼。

到了荣一14岁的时候，父亲开始让他涉足家族生意，有意培养他成为一位优秀的企业家。年轻的荣一跟新五郎常常要到全国各地采购原材料。这两人出行也很有特点，从来不带着算盘、小蜜、手提电脑什么的，就挎着刀，包里放几本书，一路走一路吟诗作对。

这段时间是涩泽荣一最快乐幸福的日子，身边有好书、好友相伴，有美景欣赏，还有钱挣，可谓是春风得意马蹄疾啊。荣一跟新五郎曾共同赋诗一首：

一双行李向西风，

腰剑肩书意气雄。

两人顺利地做完了生意回到家，父亲亲切地询问此次浪荡的收获。荣一兴奋地说，这次旅行很成功，写了很多诗，看了很多书，了解了很多民情。

父亲沉默了。

荣一有点奇怪，怎么就突然生气了呢？父亲叹了口气："儿啊，难道这就是旅行的意义吗？"荣一惊讶地看着老爹。老爹接着说："儿啊，我们家世世代代经商，到了我手里，也算是小有成就了，你可不要因为贪恋玩耍，忽略了家族的生意啊。"

荣一明白了父亲为什么生气。他点点头道："父亲，我虽然和新五郎君

一路上游山玩水，如神仙般行走，但我们依然心系家族、放眼世界。我们不会脱离生活。”

老爹这才满意地点点头。

其实，老父亲还是没有完全放心这个儿子，就在荣一跟新五郎又一次出门的时候，他作主把荣一的表妹嫁给了自己的儿子。

按说这属于近亲结婚，但当时的日本人看来，这叫亲上加亲，况且后来荣一的孩子也都挺健康的，并没有生出傻儿子来，反而还保持了血统的纯正。

荣一一路风尘仆仆地跑回家，一进门，就看见自己的表妹在屋里忙前忙后，心下奇怪，一问才知道，这个女孩已经是自己的媳妇了，不禁惊叹世间事多变迁。但老爸的话不敢不听，只得与表妹完婚。

其实，荣一的父亲还是失算了，他以为有了家庭，儿子就不会天天想着出去浪了，可荣一这几年读书旅行，早就成为了一个进步青年，他希望自己能成就一番大业，一直在路上，报效国家。

接下来的日子，荣一守着自己的表妹媳妇，看着家族的生意，安稳地生活了几年，到了 20 多岁的时候，他又坐不住了。

坐不住的原因，当然在于国之不安，外有强敌，内有幕府的统治，民不聊生，国家岌岌可危。荣一认为年轻人就得折腾折腾，不能坐视国家衰亡。刚刚过了 24 岁生日，荣一就跟着新五郎等几个哥们儿准备起兵倒幕了，结果当然是不靠谱了。起兵虽然没成功，但借着造反这个机会，涩泽荣一认识了很多能人志士，每天这帮人一块喝酒吃生鱼片，畅谈国家大事，爽得不亦乐乎，敢笑梁山不幸福。

跟这帮杰出的浪人厮混，让荣一更加厌倦现在一成不变的生活，他决心走出自己的小村庄，去更广阔的天地里遨游一番。

但他深知，父亲是不能答应自己要求的，直到这年的中秋节，荣一再也无法忍受小富即安的现状，他决定跟老爹摊牌。

那天晚上，全家人坐在月下欢度佳节。荣一看见父亲心情很好，当下突然跪下，双目含泪。父亲大惊，忙问：“孩儿这是为何？”

荣一一脸悲凉：“孩儿不孝！如今天下纷乱，民不聊生，我实在不甘心在家务农做生意了，请父亲准许我出门闯荡一番吧。”

父亲倒是挺镇静："儿啊，你说，什么才是幸福？"

荣一很诧异，怎么这个时候老爹成了于丹老师了，开始探讨人生的幸福问题。

父亲接着说："在我看来，一家人平平安安、身体健康才是幸福啊。"

荣一明白老父亲的苦心，但他也知道，自己的理想是上一代人无法体会的。他深切地说："父亲，如果所有的年轻人都甘心过着安逸的生活，那国家怎么办？国家不存在了，我们还能幸福地生活吗？"

老父亲有些动容，他突然有点理解儿子的理想了。

荣一擦了一把眼泪，更加深切地说："我希望父亲把我开除出家族的户籍，让妹妹来继承家业吧。"父亲长叹了一口气，长久默然不语。

荣一眼看着妹妹高兴地把桌子上的食物一口一口地吃掉，老爹还是不发话。

最后，月亮都快回家睡觉了，父亲才缓缓地说："不要开除户籍了吧，这样更容易让人怀疑。你想做什么就去做什么吧，记得常回家看看，给老爹洗洗碗。"

荣一得到了父亲的支持，却没有很高兴，他看见父亲耳边的华发不禁一阵难过，泪如泉涌。

相约忍者神龟

很快，荣一就彻底离开家，云游天下，邀集好友，准备倒幕。但老天也没事就喜欢逗弄着大家玩，这些年轻人几次闹事都无疾而终，但起兵的过程中，荣一认识了德川庆喜（当时还没有当将军，叫一桥庆喜，是水户藩的藩主）的管家，两人居然很谈得来，这位仁兄告诉荣一，庆喜公也是位坚定的攘夷派，我看你年轻有为，不妨跟我到他家里工作吧，也算是个正经营生。

荣一一想也对，宋江都投降过朝廷，何况我乎？当下就答应了这位朋友的邀请。

不过，荣一这时候年岁还小，没什么学历，又没有工作经验，四六级也

没通过，所以，到了一桥家只能做个奥口番，翻译成现代汉语，就是门卫，也称保安。这对荣一来说可是个挑战，小伙子以前虽然不是大富大贵锦衣玉食，但好歹也是村里的有钱人，如今怎么就沦落成保安了呢？何况，荣一从小就有人照顾起居，现在还得自己做饭炒菜，真是惨啊。

这是一般人的想法，而荣一是个有志青年，他一点也不以劳动为耻辱。每天尽职尽责地看大门，下了班就回到宿舍自己做饭吃，而且他特别能攒钱，从来不用信用卡，也不会贷款买房，坚决不做卡奴和房奴，再加上心思细腻，会算计，在工作了几年后居然攒了不少钱。

因为干活勤快，一桥家的人也越来越喜欢这个小伙子，很快，荣一就得到了升迁——可以见到一桥庆喜了。虽说这时候的涩泽荣一算得上是很风光了，但他心里无时无刻不在想着国家的前途，所以，荣一背地里和那些能人志士们依然保持着密切联系。

也正是在这个时候，荣一意识到一个很重要的问题：浪人武士们心系天下，张嘴谈论的都是倒幕、勤王、打倒外国鬼子，可几乎没有什么人意识到，国家的财政问题也陷入了混乱当中，没有人提过如何增加国家的财富。

这事让荣一很郁闷，因为他本来就出生在商贾之家，自然对钱财很敏感。而武士一直受中国儒家学说的影响，刻意回避谈论钱财。但荣一认为这个想法要改变了，西方国家之所以强大，是因为有贸易、有钱，这才有力量来扶植工业的发展，日本要想振兴，也必须得这样。

这个问题长久萦绕在荣一的脑海里，他发誓，一定要为日本创造财富！

在一桥庆喜当上将军之后，荣一的生活发生了根本性的变化。

那是在 1876 年，法国召开了万国博览会（世博会），邀请幕府派人参加。幕府希望能派皇族人去欧洲，顺便跟西方人套套瓷。天皇也很感兴趣，最后派了水户家的清水（庆喜的弟弟，后称德川昭武）出使法国，如果觉着好，还可以留在那儿上学。

重要人物选完了，接着就得挑选随从了。选来选去，找了 7 个看起来靠谱的人，其实，这 7 个人非常不靠谱，因为他们政见不一，有人对西方鄙视得不行，有人又对西方崇拜得不行。双方在一起公费旅行，肯定会吵得不亦乐乎。所以，将军希望能找个协调这两方关系的人，而且，这个人还得懂得

财务，以免清水同志还活着，钱没了。

最后，庆喜想起了自己家以前那个小门卫。

所以说，机会都是留给有准备的人，要不是荣一从小就会攒钱过日子，哪有今天的机会？

这一年的年底，荣一准备远赴欧洲了。当时，他只有一个女儿，为了让家族生意得以传承，荣一居然收了比自己小几岁的表弟当义子（日本人想法很奇妙），说，万一你表哥老爹要是回不来，家里的生意就靠你了。

料理好家中事务，拜别了亲朋好友，荣一跟随着清水等人，浩浩荡荡地一路向西了！

他们从京都出发，到横滨。在这里，清水邀请了一帮老外举行 PARTY，原因很简单，这支旅行团压根没吃过西餐，生怕自己出国露怯，所以先找几个老外试试身手。

学会了吃汉堡牛排不蘸酱油之后，清水等人登上了轮船，奔向欧洲。

油轮在上海和香港进行了短暂停留。这次停泊对荣一影响很大。他发现，上海这个被外国人掌控的城市异常繁华，街道上有煤气灯、电线，道路也规划得很合理。而那些外国人不管的地方则又脏又破，人们都生活得水深火热。他突然意识到，单纯要求攘夷可能是不对的。

接着，旅行团到达新加坡，荣一发现新加坡有个东西太牛了——自来水。这玩意儿只要你一拧，水流就汩汩而出，真是闻所未闻啊。更重要的是，他发现，新加坡商业很发达，人们行色匆匆，忙忙碌碌，荣一突然意识到，对一个年轻人来说，刀光剑影是兴国安邦的途径，但努力经商，为国家积累财富也是救国之路。

这支队伍就这么一边走一边看，到第二年 3 月，终于抵达巴黎。

到了欧洲，荣一的眼睛就不够用了。白天，他们参观欧洲海军，深感日本军事力量的薄弱；晚上他们出入西式餐馆、咖啡厅，又痛斥日本服务业的落后。

月底，法国皇帝请这帮人看戏剧，这回荣一就更惊了，他发现，西方的戏剧太牛了，舞台绚丽、如花似锦，歌声缠绵悱恻，如同天籁。比起咱老家那真是天壤之别啊。

4月底开始，荣一开始跟巴黎市政府交涉，他强烈要求进一步参观这座城市的设施。巴黎政府表示很为难。为难的原因是，荣一想参观巴黎的下水道。

巴黎的领导们百般劝诫荣一，说下水道又脏又臭，万一要是碰上忍者神龟就更不好了，您还是乖乖地看看戏，喝喝啤酒得了。

荣一就是死活不答应，最后巴黎政府只得同意了他的请求。于是，涩泽荣一换上了脏衣服，坐着小木筏在下水道里游览了半天，深深感叹，人家这玩意儿就是好啊。

接着，旅行团就开始准备万国博览会的事情。这时候，又有个好东西吸引了涩泽荣一，那就是报纸。他发现，这东西提供信息也太快了啊，昨天刚刚发出的消息，第二天就能让全国人知道，太牛了呀。

总之，在这次公费旅行中，荣一没有洗桑拿做按摩喝酒泡妞，而是每天都记录了所行的见闻，他热情地观察着日本以外的世界，衡量着祖国的差距，并且思考着如何赶超这些强大的国家。

会议结束之后，日本旅行团准备在法国多玩几天。就在这时候，队伍里面出现了意见分歧。有个随从说，你看，咱们这些人，发型怪异、穿着也不正常，腰里还挎着刀，出门肯定会被洋人笑话的。还不如别在这丢人了。

马上有人反唇相讥："这是我们国家的传统！几百年都这样，洋人怎么了？笑话就由他去吧。"

双方争执不休，最后还是荣一站出来说，咱们现在的样子的确不合时宜，但既然来了，就该好好学习学习，我看不如大家轮流出行，就别乌泱乌泱的了。

众人一想，这也是个折中的办法，也就同意了。

最让荣一头痛的，还是钱的问题。出门之前，他从幕府领了2 000两，到了巴黎之后，这帮人又是参加舞会，又是跟老外开PARTY，很快钱就花完了，后来，连清水的女佣、马车都给卖了。荣一这回是没办法了，他赶紧给国内发消息，说你们要是不给钱，清水公子就得把自己给卖了。

日本国内也挺紧张的，勒紧了裤腰带，保证每个月送两万多法郎来。这回荣一心想，钱不能这么随便花了。他一方面收缩开支，另一方面，用省下来的钱购买了国债、铁道债券跟证券，没想到，居然收益都很好，去玩了一圈还赚了钱。

就在这群人正高兴的时候，国内又传来了新消息——幕府被推翻，长萨联盟带着天皇创立了明治政府。

旅行团再无心游玩，他们登上邮轮，返回日本。

政府里的财神爷

这时候日本的景象让荣一非常震惊，到处是因战乱而逃难的群众、破败的房屋。一时间，何去何从成了荣一时常思考的问题。将军是退休了，可新政府就一定靠谱吗？我到底应该怎么办呢？想了很久，荣一都不得要领。最后，只得先来东京，处理一下欧洲之旅的善后事情。

这时候，荣一的老爹听说儿子回国了，那叫一个高兴，带着点土特产就奔东京看儿子。

父子俩相见，真是未语泪先流，分别几年，父亲眼中的儿子虽然面带憔悴，但显得更加成熟果敢；而儿子眼中的父亲，虽然已显苍老，但眼光更加平和坚定。

父亲问道："如今天下大乱，新政府尚未稳定，你有什么打算呢？"

荣一沉吟了一下："我不想为新政府服务，既然将军是我的旧主，不妨先在东京陪伴些日子吧。"

父亲没有说话。

荣一接着说："这次去欧洲对我影响很大，我希望日本也能变得那么强大繁盛。请父亲相信我！"

老父亲含着泪点点头。虽然不知道儿子心中的理想，但他坚信这个儿子非同一般，一定能创造出比自己更加伟大的事业。

因为，他一直相信自己的儿子能出人头地，立下不朽功勋。

"我全力支持你！"

送别了父亲，荣一依旧迷茫。直到有一天，他跟一个朋友聊天，那个朋友叹息道："新政府刚刚创立，各地货币混乱，外国人不断施压，各个藩也是财政混乱，真不知道怎么办啊。"荣一听了这话，忽然想到自己在欧洲参

观了那么多商会银行，为什么不把这种制度在日本建立起来呢？

说干就干，该出手就出手！涩泽荣一马上联系了几个有钱有势的土豪乡绅，反复解说银行的好处，最后，这帮土财主答应投资建立一家从事信贷的商会组织。

简单说，这个商会为各地藩提供一些贷款，然后出售债券，同时也为有实力的企业老板提供贷款服务，然后收取利息养活自己。

到了明治二年（1869），商会的经营范围又进一步扩大，开始买卖借贷米啊、茶啊这些日用品。同时，涉足航运、仓储等行业。

在老家抱孩子的媳妇听说老公发达了，很是高兴，她带上女儿，跟着新五郎一起投奔荣一。见到儿时的好朋友和妻小，荣一自然是喜不自胜，那天夜晚，喝得不省人事。

可惜，好日子没过多久，麻烦又来了。

原来，荣一他们在法国的时候，跟老外借了 8 万法郎，答应回国之后还。等回来之后，荣一赶紧把钱还了。可是新政府不知道啊，他们在处理幕府债务的时候，又还了一遍。后来，政府知道了，就跟荣一说，你把这钱追回来吧。同时，还要他把上次去法国的经费情况详细汇报。

涩泽荣一赶紧找借钱那老外，双方交涉了一个礼拜，最后，老外答应还钱。拿到钱之后，荣一开始整理去欧洲的各项账目，因为一直是个商界奇才，这点工作对他来说根本算不了什么。

可是政府的人不懂啊，他们发现，荣一做的账非常清晰，条理分明，心下大为佩服。几个月之后，荣一得到消息，新政府要他到民部省任职，负责国家的租税工作。

如果你不了解民部省的重要性，那我告诉你涩泽荣一的两位同事，你就明白了。一个是伊藤博文，一个是大隈重信，而这两个人都曾经担任过日本首相。

不过，当时的涩泽荣一对新工作不是很满意。他原本在地方弄了个商会，能赚钱，又有一帮好朋友，小日子过得很滋润，突然跑到政府里，没有熟人，没有兄弟姐妹，深感寂寞。

后来，荣一跑去见了大隈重信，诚恳地说："请大人还是让我回去经营

商会吧，管理国家，我没有经验啊。”

大隈重信这人性格直率，他大声说：“什么叫没经验，我有经验吗？恐怕连天皇都没有管理国家的经验！你知道我们有多少事情要做吗？财政、邮政、货币、军队，都要改革。经验？我们哪有经验，我们不都是为了国家，团结在一起的吗？”

这位前辈的话掷地有声，摸着石头过河的理想让荣一感到有些惭愧，他放弃了跳槽的想法，安心地从事租税工作。

十几天后，荣一又找到大隈，说道：“国家刚立，改革刻不容缓，旧的东西该丢就要毫不犹豫地抛弃！”

大隈重信点点头：“我全力支持你！”

荣一看时机成熟，接着说：“我看咱们应该成立一个新的机构，审查民部省的决定是否正确，让一些年轻人来监视政府。”

大隈很高兴，同意了他的想法。很快，这个机构建立起来，还起了一个奇怪的名字——改正挂，荣一任挂长。民部卿、大辅、少辅的决定必须都要经过这个“挂”的审议。

在这个“挂”的推动下，租税改革正式开始。民部省废除一直延续的实物地租，改为用通货来收取，增加了政府收入。接着，荣一又协助伊藤博文、大隈重信修建了铁路，进行了邮政改革，让日本这个国家不断走向近代化。

涩泽荣一一直认为，近代国家的建立，必须要发展贸易。偏巧有一天，大隈重信怒气冲冲地跑来，跟他说：“洋人一直说咱们的蚕丝质量太差，你说怎么办？”

荣一哈哈大笑：“在下以前就是搞这营生的，我来想办法，改善蚕丝的质量吧。”

大隈还有些怀疑：“你有什么好办法？”

荣一说道：“引进外国的工厂设备，发展自己的蚕丝。”大隈重信点点头：“嗯，是个好主意，你去办吧，这可是我们国家第一个官营的项目，一定要成功啊！”荣一坚定地点点头。

不久之后，一座占地 1 000 平方米的纺织厂拔地而起，滚滚浓烟从巨大的烟囱里不断冒出，300 多名纺织女工在外国技术人员的领导下每天忙碌在

从法国进口来的生产线上。

纺织厂建立之后，荣一还有了一个新职务——制丝厂主任。

比起朝廷里的工作，这个职务更让他兴奋，每天都混在工厂里，监视财务、了解生产，忙得不亦乐乎。

就在他当主任兴奋的时候，政府决定让荣一担任大藏省大丞，全权负责改革各机关的财务工作。这也是个实打实的活，光凭扯淡拉关系是不能完成的，必须要懂得财务制度。荣一一直自学英美的会计学，这回总算用上了。他三天三夜没睡觉，起草了一份文件，规定各个部门官员用钱都必须得到大藏卿的认可。伊藤博文和大隈重信非常支持这个规定。可是别的官僚受不了了，心说老子在城里吃西瓜都不要钱，为国奋斗这么多年拿点钱都要审核？这帮官僚跑到荣一家门口破口大骂说他假公济私，是社会不安定因素。

荣一面对众骂淡淡地说："这个规定是我起草的没错，但经过了伊藤公的确认，你们不高兴也没办法。再说了，这是按照美国财务制度作的规定，日本要想发展必须学习。你们想阻碍日本发展吗？"这下那些反对的官员们不敢说话了，谁也不敢担上阻碍日本前进的罪名啊。

平息了众怒，伊藤博文很高兴，说要请荣一吃饭。而涩泽荣一严肃地说："改革官僚财务制度只是国家发展的一小步，我认为，真正让日本变得强大的重要动力还是实业。"博文点头称是，并告诉他，你有什么想法就去做吧，我会全力支持你的！

朝中有人好赚钱

说实话，当时涩泽荣一能提出发展工业是很不容易的。因为那时候的武士们都喜欢带着刀四处浪荡，对经商很排斥，甚至很鄙视商人。在这种环境里，荣一同志能看到工业、商业的力量不能不说是种进步。为了完成这个理想，他和大隈重信等人制定了"殖产兴业"的宏伟目标。

不过，商业一发展，很多人就会过分追求金钱，忽视了人对社会的责任。荣一针对这种情况写了本书，告诉大家，商业最根本的目的不是谋求一己私

利，而是要造福社会。这话虽然简单，但影响很大，现在的日本公司都以此为信条。比如松下幸之助也说过，企业创造利润是为了给员工谋福利。

正在荣一热火朝天地大干资本主义的时候，麻烦又来了。

那是明治六年（1873）5月的一天。当时的大藏省大辅井上馨怒气冲冲地跑进办公室，叫道："老子不干了，老子不干了！"这位井上大人平日里就脾气暴躁，逮谁骂谁，人送外号雷公爷，成天以雷人为乐。

井上馨和涩泽荣一关系很好，或者说，是朝廷里的死党。

涩泽荣一很诧异，老雷公为什么要辞职呢？

原来，在19世纪70年代初，明治政府出现了分化。大体上，官僚们分为武力派和文化派。前者张牙舞爪，随时准备出去打架，消灭别的亚洲国家；后者则比较低调，主张观察时局，待机而动。

井上馨属于有文化的人之一，涩泽荣一属于有文化的人之二。

1871年，一大批文化派出国考察，暂别首都，日本政界成了武人的天下。留守的文青井上馨备受排挤。等这帮留学生回国之后，朝廷又开始旷日持久的斗争，有人说，日本已经崛起，出兵打中国台湾、打韩国吧！也有人说，日本刚刚挣了点钱，别瞎浪费，还是攒几年再说吧。

表面的斗争引来的是无数官员的宦海沉浮，有人扶摇直上，比如大隈重信、大久保利通；有人收拾包袱回家，比如西乡隆盛。

井上馨也成为辞职下野的人之一，涩泽荣一很快又成为其中之二。

对三井家来说，这才是一件很二的事。因为涩泽荣一和井上馨跟他们的关系最密切；而大隈重信和大久保利通是三菱的死党。所以，三菱在沉淀了几年之后，发生了根本性的转机。

1871年11月8日，有六十多个琉球人在海上遇难，后来漂流到了中国台湾，台湾当地居民以为是外敌入侵，把他们抓住剥光了衣服，最后杀掉了50多人，有十几个人侥幸逃脱。按说，这事属于中国内政，但日本外务省和当时正在琉球出使的鹿儿岛县知事大山纲良向政府进言，要给琉球人讨说法（无耻！）。

1873年，日本使节出使中国，天皇特意把使臣叫到跟前，厚颜无耻地说："告诉他们，中国伤害了我的国民（数次屠杀我国人民），我很生气！后果很

严重（若弃之不问，后患何极）！”

天皇的发怒其实只是作秀，朝廷内部各派势力又开始争执不休。最后，大久保利通取得了斗争的胜利，派遣4 000人进攻中国台湾。

对三菱来说，这就是难得的机遇。

大久保利通跟岩崎弥太郎关系很密切。他以打仗为由，花150万美元，购买了13艘汽船，委托给三菱管理。一下子，三菱的实力超过了邮政蒸汽公司。

为了彻底消灭井上馨在朝中的势力，大久保利通又把三井邮政蒸汽公司的18艘船都买了下来，借给了三菱公司使用，并且提供给他们大笔的赞助金。

大久保利通的理由是，帮着政府管那么多船，多不容易啊，怎么也得补偿一下。所以说，朝中有人好赚钱，大抵如此。从那时开始，三菱家族每年能获得25万元的海运补助。

对三井和三菱来说，生意也是一场豪赌，一次武林争雄，哪个门派的力量足够强大，哪个门派就能获胜。

第七章 守成不易，勇敢壮飞

导读：企业和人生一样，不可能一帆风顺，坎坷、冲击才是永恒的话题。但重要的是，如何顺应社会的变化，因势利导，巧妙生存。毫无疑问，三井家族做到了。当他们的很多生意遭遇困境之时，一种崭新的商业模式悄然诞生，可能三井家族自己也没想到，这个新的商业模式有极为强大的力量，足以侵吞世界上一切创造财富的地方。后人说，三井家族是阴谋的制定者，其实，他们自己也曾懵懂，只是他们深谙东方哲学和武士精神的真谛，才塑造了今天的财富帝国。

三 井物产布局天下

在三井与三菱的海上争霸战中，后者取得了暂时的胜利。不仅如此，在19世纪70年代初，随着井上馨和涩泽荣一的退隐江湖，三井面临的挑战也越来越多。

1871年前后，从海外归来的井上和涩泽爱上了西式的金融机构，他们渴望在日本设立自己的银行。但要想创办一个有钱的机构，就必须先弄来钱。所以，井上和涩泽开始在民间寻找资金支持。当然，第一个入选的就是三井组。这个家族企业一直承接政府的资金管理、税收管理工作，还负责过银两兑换业务，并且有实业做基础，资金实力雄厚、不可一世。

此外，涩泽还找到了另一个财阀代表——小野组。小野家也是江户时期

的富商，发端于著名的商人故乡近江国。早先的时候，外国商人频繁到盛冈藩（岩手县盛冈市）做生意，小野组就负责帮他们运送货物，做起了物流生意。明治维新过程中，跟三井一样，小野组因为把赌注压在了革新派身上，在战后也获得了政府的银两兑换生意，由此发家致富。

在设立银行这事儿上，最初，三井和小野却很难走到一起。大家都知道银行是个赚钱的生意，谁都不希望有别人参与其中，都准备自立门户单干。可是涩泽荣一认为，股份制是企业发展的根本体制，必须在日本大力推广。因为股份制产权更加清晰，能在短期内集合所有可以利用的力量。家族式的单兵作战还靠不住。

小野和三井则认为，股份制会侵害到自己家族的利益，更会导致分赃不均，所以起初坚决抵制。但涩泽荣一是个狠角色，他周旋了半年左右，看没有进展，放下狠话：如果不同意共同参股，那以后就别想接受政府的任务！

这可是个重磅炸弹。政府一打压，任你能力再大也无法翻云覆雨。三井和小野只得放弃了单干的打算，决定团结在涩泽荣一周围，建立日本第一家银行。

1873 年，银行正式开业，定名为“日本第一国立银行”。不过，“国立”二字很容易让人误会，并不是国有企业的意思，是指民间力量在政府支持和认可下创立的银行。国立银行经过政府允许，有发行纸币的权力。

这个故事其实很耐人寻味。按照近代西方公司理论来看，政府应该退出市场，让无形的小手来调节社会经济的发展。但日本却很例外，他们利用手中的强权来推动商业银行的蓬勃发展，这也是涩泽荣一的企业经营哲学的精髓所在。

但是，随着征韩论的上演，涩泽荣一和井上馨在朝中突然失势，给国立银行的打击很大。三井也不得不重新面对自己的困境。但他们并没有一蹶不振，而是凭借多年的经验、力量和手腕，依然保持着旺盛的生命力。

这股强大的生命力来自三井组下一家更有野心的公司，这家公司一成立就开始巧妙布局，设下重重阴谋和圈套，等待着越来越多的公司走进他们的

陷阱。

这家公司就是三井物产，它的创办者叫益田孝。

1876 年，他一手创办了三井物产，这是一家复杂、奇妙、神秘的公司。最初设立的目的是经营贸易，倒买倒卖，后来不断发展，开始插足矿业、金融、物流、信息。他们有着一支强大的情报队伍，潜伏在世界各地，每当有商机出现，他们都会瞬间捕捉信息，然后传达给三井总部，然后制订方案，各个击破，获取暴利。后人所了解的松下、丰田、本田、东芝等日本各大蜚声海外的企业都不过是三井物产的一颗颗棋子而已。

这种模式后来越发强大，从巴西的淡水河谷，到你家电视里的一个零部件都逃不过三井物产的巧妙布局。

而迈出伟大的第一步的，正是益田孝。

这个人极其聪明，不仅会经商，还喜爱书法。他的字体内部细腻、柔软，而轮廓则苍劲有力。字如其人，益田孝本人也是一个外刚内柔的企业家，从他苍白的脸上看不到任何想法，而其内心则复杂敏感却又不失情怀。

这种让人难以捉摸的性格特点来自于益田孝坎坷的前半生。

童年时代，美好而简单。益田孝生在佐渡的相川，那是个阳光明媚、乱花飞舞的海滨城市。以盛产金银而享誉日本。少年益田孝跑遍了这个小城市，看着一群群矿工如织般走过，对金银矿物的兴趣由此而生。

益田孝的小名叫德之进，生于 1848 年 11 月 6 日，父亲的名字很有气势，叫鹰之助。德之进排行老大。

父亲鹰之助是当地公务员，负责管理矿山。于是，小益田孝总是能看见父亲在进矿山之前的一系列宗教仪式，比如吃素斋、沐浴更衣等。他不明白，进入黑糊糊的矿山，父亲为什么要如此大费周折。但可以肯定的是，矿山一定是一个充满诱惑的地方，很多年以后，益田孝运用手中的权力，几乎是倾家荡产般地买下了一座决定三井家族命运的煤矿，或许这是在幼年就种下的理想的种子。

所以说，一个人的成功或者失败，早在他幼年或者更早的时候就埋下了伏笔，“我的成功可以复制”，这是一句屁话，任何人的人生和成功都不可能复制。

放大来说，任何一个国家的成功和国运也都不能复制，他们必须找到自己的道路和理想，才能走出自己的特色。

时间很快到了幕府末年，美国的舰船突然来袭，众多海滨城市纷纷打开门户，迎接西方文明。几乎与此同时，益田孝的父亲鹰之助接到了幕府的一个新工作——去往北海道的箱馆（现在函馆）负责与俄国人沟通贸易。

就这样，一家人决定北上。在离开老家的时候，有个叫雄辅的仆人赶来送行。大家互相说了几句祝福珍重的话，就在雄辅要离开的时候，益田孝忽然放声大哭，一把抓住雄辅的手，死活不让他走。

老父亲鹰之助很奇怪，平时没看出这孩子跟这个仆人有什么深厚感情啊，于是走上前去劝说儿子。可益田孝就是死活不答应，非要鹰之助带着雄辅一起走。这时候，船快开了，鹰之助没办法，只有答应了儿子这个无厘头的要求。

但很快，父亲就开始为儿子当时的举动赞叹不已。全家人到了北海道不久，有一个富商在偶然的机会认识了雄辅，并且发觉这个人聪明、勤奋、细心，于是收到了自己门下，认为养子。

后来，雄辅回忆说，伟大的人气场都很强烈，他们身上的机遇、运势，不仅仅为自己所用，还常常会带给周围的人。

在箱馆安定下来之后，鹰之助就跑到幕府的奉行所里工作，而此时的益田孝已经 7 岁了，正是读书的年龄。每天清晨，鸟儿啼鸣的时候，益田孝就背起书包去教育所里读书，四书五经、书法剑术是他生活的主题。下午的时候，益田孝会骑着高头大马练习骑术，学习游泳。

后来，鹰之助认识了当地一位非常有名的英文翻译，就把儿子送过去学习英语。当时日本刚刚打开国门，鹰之助就意识到了外语要从娃娃抓起的重要性。

这与他们所生活的城市不无关系。箱馆是北海道最大的海滨港口，每天，美国、英国、俄国的船只不停驶来，各种新文化也接踵而至。小益田孝在这里耳濡目染世界的变迁，好奇心一天天强烈起来。

到了安政六年（1859），益田孝的生活再一次发生了巨大的变化。鹰之

助因为在箱馆工作成绩突出，而且积累了很多跟外国人打交道的经验，幕府决定让他去江户工作，负责与西方人联络贸易、处理纠纷。

这样一来，益田孝家又一次集体大搬迁。在江户，益田孝进入政府设立的外国语学校里继续研读英文。小伙子非常聪明，学了几年之后，考进幕府，成了公务员，主要担任高官们的翻译工作。

按照当时幕府的规定，公务员必须要在15岁以上，而此时的益田孝才14岁。老爸为了让儿子端上铁饭碗，不惜弄虚作假，谎报了儿子的年龄，益田孝才得以进入政府机关。

当时的幕府，风雨飘摇，内忧外患。但对益田孝来说，乱世让他学会了更多的生存技巧与人生哲理。很长一段时间里，他都想到美国驻日本领事馆工作。美国第一任公使叫哈里斯，这个人性格坚忍、野心勃勃。那个时候的日本，排外情绪很严重，愤青们都被称为“攘夷派”。这些人天天潜伏在哈里斯家周围，时刻准备刺杀公使。

但哈里斯一点也不畏惧，照样独来独往，每天坚持走路上班。益田孝万分佩服，他也意识到，对西方的攻势一味反抗、叫板是不行的。必须保持一种理性的态度来看待世界进步、潮流趋势。

从西方归来的年轻人

到西方去、了解西方文明的渴望在益田孝的内心越来越强烈。文久三年（1863），机会来了。那时的益田孝年仅17岁。幕府要派遣一支考察团到法国学习，整个团队有34人，益田孝，他的父亲鹰之助，还有他未来的大舅哥都榜上有名。

这支浩浩荡荡的队伍从横滨出发，经过上海进入西贡、新加坡，在印度停留之后，接着奔赴瑞典、开罗，最后到达马赛。

在考察团的团员眼中，年轻的益田孝少言寡语、性格温和。不过在印度发生的一件事情，让大家彻底改变了这个看法。当时，考察团租了个船过河，到了离岸边还有几十米的时候，船夫突然提出要提高租费，否则就拒绝靠岸。

众人大惊，不知如何是好。益田孝当即拔出腰刀，冷冷地看着船夫，要挟说，不让我们上岸，就一起死在河里。

说着，益田孝挥起佩刀，在船舷上留下一个深深的痕迹。船夫大惊，只得靠岸。至此，考察团众人都对这个年轻人刮目相看。

在巴黎的日子，让益田孝永生难忘。他看到停靠在港口的丰富物资艳羡不已，看到街市上热闹的景象心生赞叹，看到法国人华丽的服饰又不禁自惭形秽。他意识到，法国的经历是他硕果累累的人生之树上最鲜亮的一颗，他必须在这个繁华的都市里尽可能地汲取充足的养料，用来培育远方的祖国。

于是，他花费了大量时间，游荡在巴黎的各个角落，造船厂、冶炼厂、书店、咖啡馆甚至是下水道，他耐心地观摩、抚摸和思考。

最让他震撼的还是造船厂。当时，日本人管外国的军舰叫做黑船，益田孝跑到船厂，认真地看工人们打造巨舰的过程。可是，益田孝没有想到，就在他陶醉在黑船制造的时候，遥远的祖国，也迎来了一批不怀好意的黑船，让日本人彻底意识到幕府统治的衰落，新兴力量的不断发展壮大。

回到日本之后，益田孝被派往“运上所”工作。这个机构其实就是现在的海关，在这儿，益田孝更是直接和外国人对话，英语水平也随之噌噌猛涨。除了语言之外，益田孝还报了一骑射班，每天跟着法国人学习骑马打枪，用西方的战斗方式来武装自己的头脑。

时间很快到了1868年，那一年，维新派逼迫幕府将军退位，迎来了明治天皇的新时代。此时的益田孝身在江户。他的官场同事们奉劝益田孝离开这里，跟随退位的将军去静冈县。但益田孝发现，将军的思想是落后的、腐朽的、不得人心的，他发自内心地希望明治天皇和他的幕僚们能让日本走向近代化。

很多年以后，益田孝回忆起当时的抉择时说，武士的确是让人羡慕的贵族，但已经被时代所淘汰，武士的真正精神应该用来经商，以商业让日本繁荣起来，这才不会丢武士的脸面。

这是当时很多日本人的想法，而抱有这种想法的人散布在日本各个角落，

有政府官员，有学者知识分子，也有路边的乞丐和工厂里的外来妹。每个人的报国梦都不尽相同，鲁迅认为应该从思想上改变人们的价值观，而益田孝则选择了用商业来塑造新日本。

不过话说回来，理想是伟大的，现实是万分残酷的。丢了铁饭碗的益田孝很长时间里都没有工作，四处游荡。一年之后，他才在横滨的一家外国贸易公司里找到一份工作。

伟人不出手则已，一出手就是大手笔。这家外贸公司的外国人不懂日语，日本人也不懂英文，于是，他们找了一些中国人来做翻译，没想到当时中国人的语言天赋还真是不可小觑，三语精通，纵横亚洲。但益田孝的出现，让这家公司大为欣喜，中国人进行英日互翻毕竟容易变成胡翻，而益田孝的语言功底相当深厚，且了解日本人的思维方式，于是公司聘任他为大掌柜，全权负责在日本的业务。

跟现在的白领一样，刚刚20多岁的益田孝很快就厌倦了给人打工的工作。他发现，很多日本商人都在横滨做生意，他们四处借钱买来船只，然后用船来倒买倒卖，再拿挣来的钱去还买船的借款，一两年下来，借款就能还完，剩下的就是净赚。

益田孝一拍脑袋，决定投身其中。他用几年攒下来的积蓄，又跟家人借了不少钱，从一个富商那里买来了自己的第一艘货船。

起先，这船也就运送点大米什么的，后来，益田孝开始涉足茶叶、酒等暴利行业，生意越做越大。到1870年的时候，益田孝干脆在横滨开了一家实体店，取名为“唐物产”，专门向外国人出售茶叶。

年轻的益田孝非常注意圈子的建设，他跟横滨各地的商人都关系密切，以仗义疏财著称。在众多朋友中，有一个叫冈田平藏的人对益田孝的帮助最大。因为，这个人有一个好朋友，名叫井上馨。

1872年，春日迟迟的一个中午，益田孝和冈田平藏停留在去往东京的路上。两个人走进一家茶馆，准备歇歇脚。一进室内，冈田平藏就兴奋地大叫：这不是井上公吗？原来，井上馨也正坐在那里喝茶。

冈田和井上寒暄了几句，就介绍说：“他就是我时常提起的，有才华的益田孝君。”井上馨打量着眼前这个年轻人，他不卑不亢、谈吐稳健、头脑

灵活，的确是个人才！这是井上馨最初对益田孝的印象。

那时候井上馨的官职是大藏大辅，相当于财政部副部长。到了东京之后，他马上派手下涩泽荣一去拜访益田孝，并且恳求他到政府工作，负责货币的铸造和发行。

益田孝喜出望外，他终于可以把自己的所有才华贡献给祖国了。在之后的一年里，益田孝和涩泽荣一并肩战斗，决心造出成色良好的货币。那时候，为了规范货币，日本请来了很多外国技师，益田孝每天跟着这些老外，拿着试管作实验、评估货币成色，忙得不亦乐乎。更重要的是，造币这活儿基本上属于化学的范畴，当时的日本人根本不懂化学，这对他们来说完全是一个新鲜事物。益田孝沉浸在科学的乐趣中，流连忘返。

很快，平静而充实的生活被无情地打断。1873 年，井上馨和涩泽荣一双双退出朝廷，益田孝在失望之余，也离开了铸币工作，准备重操旧业——倒买倒卖。正巧这时候，老上司井上馨也成立了一家公司，名曰“先收公司”，向西方人出售茶叶、生丝、稻米，换来武器、肥料。公司每年赚取的巨额利润相当可观，井上馨决定让益田孝打理自己的企业。于是，他又成为先收公司的社长。

不过，公司也就维持了两年，到了 1875 年，井上馨又官复原职，公司也就随之解散。益田孝在这段时间里发现，经商才是自己的兴趣所在，于是拒绝了井上馨的邀请，专门做起了生意。

时间到了 1876 年，决定性的时刻来临了。当时，三井的大掌柜三野村利左卫门决定在三井组内成立一家贸易公司，他看中了益田孝的工作经历和政府的关系，于是任命他为公司的一把手。于是，名噪海外、侵吞全球经济版图的“三井物产”也就诞生了。

200 年前，埋下阴谋的火种

公司刚成立时候的结构是这样，三井家族的老三、22 岁的三井武之助和 21 岁的老五三井养之助担任“社主”，也就是董事长；益田孝出任

“总辖”，类似于CEO。请注意，这家力量强大、历史悠久的公司创立者都是20多岁的年轻人，他们以极大的热情、年轻的心态来改变商业世界的版图。

除了这几位重量级人物之外，井上馨还派来了自己的心腹木村正干担任副总辖，是公司与政府沟通的桥梁人物。

其实这家公司结构很有趣，家族要人担任董事长，有经营才能的人当CEO，这分明就是今天的职业经理人体制。

从资本结构来看，公司总额为200万日元，三野村利左卫门占100万日元股份，三井家族占50万日元，员工占剩下的50万日元。从当时的社会现实来看，这个体制非常进步，几乎照顾到了出资方、管理者和员工各方面的利益。这也是日本第一家员工参股的企业。

平心而论，益田孝在三井物产领到的工资其实很低，才200日元，比在先收公司的收入少了50日元。于是，益田孝提出，公司每做成一笔生意，都要从中提取10%的佣金。三井家欣然同意。

不过，益田孝的行为中，还有一个让人困惑的地方。当时，益田孝已经有了自己的公司和船只，完全能独立门户，跟三井家竞争。可他放弃了这一切，投入到一个家族企业当中，虽然是金领，但毕竟还是个打工仔，这是为什么呢？益田孝老的时候回忆说：“创业固然有吸引力，但我只想做我认为对的事情。”

我还是不理解，只能从他已有的只言片语进行揣测了。在横滨经商的时候，益田孝认识了很多商人，这些人有智慧、有勇气，但大部分都在革命和社会巨变的浪潮中销声匿迹了。在认识了井上馨和涩泽荣一之后，益田孝越发意识到，背靠大树才好乘凉，单打独斗不是明智之举。所以，他决定进入三井组多半也是这个原因。

这是身处乱世商人的悲哀，也是他们的幸运。

在三井物产成立之后，益田孝更是大力跟政府官员建立良好的私人关系，比如在东京小田原买了个别墅送给山县有朋，后来更是把自己的小姨子嫁给了山县有朋做小，两人成了连襟。除了巴结山县有朋之外，益田孝每年都送大量礼品给井上馨。要知道，井上馨跟山县有朋绝对是死对头，两人出身不

同、政见不合。益田孝就运用自己的灵活手腕，让三井物产在两个政治派系之间自由发展。另外，井上馨一直利用手中的权力对三井家的生意指手画脚，益田孝利用他跟山县有朋的不和，在朝中打击井上馨的力量，让两方互相制约。所以说，益田孝是个阴险多谋的人，从不轻易说话，说话也在遥远的地方，让你摸不着头绪。

但是，在益田孝的内心深处，一点也不喜欢井上馨和山县有朋。他厌恶幕僚的腐化与贪婪，反倒是离开朝廷的涩泽荣一是他心中的偶像。在三井物产成立之后，益田孝几乎每天都要请涩泽荣一喝茶聊天，探讨公司业务，在他心目中，荣一亲切随和、见解深刻。之后，每逢公司有重大的战略调整，益田孝都要请教涩泽荣一。两个人的友谊持续了几十年。

那个时期的三井物产基本上和现在一样，涉及的产业非常广泛，煤矿、粮食、茶叶等都会掺和进去。益田孝的生活忙碌而充实。这哥们儿当年学会了骑马，这次派上用场了。明治年间，汽车没有普及，手机还属天方夜谭，一到要外出办事，益田孝就对助手高喊：牵我的马来。然后一跃登上坐骑，绝尘而去。

一小时后，三井物产门前狼烟突起，益田孝翻身下马，跑回办公室。助手会把当天要签字的文件放到桌上。益田孝挥起大笔完成任务，然后喝上一杯茶，喘口气，再跨上高头大马，又不知所终了。

天天骑马奔忙的益田孝有时候脾气很暴躁，属下都怀疑他到了更年期。这哥们儿一旦发现下属工作有纰漏，就放声大骂，搞得公司鸡犬不宁。但益田孝又很会收买人心，每逢有同事过生日，他就叫一帮人去自己家里庆生。前一分钟，同事还可能被益田孝痛骂，很快又会接到去他家喝酒的请柬。

益田孝的管理风格算得上是当时整个日本商人的异类。无论是岩崎弥太郎还是安田善次郎，他们都作风强硬，惯于独裁统治，各个财阀的大掌柜也不过是他们的一颗棋子，缺乏真正的执政权力。但益田孝似乎是个异类。三井物产这个公司一建立就和三井家族保持着若即若离的关系，益田孝一人独揽大权，三井家人也不过是名义上的董事，并不直接插手业务，只有当公司出现重大问题时才会行使股东之权力。换句话说，

自益田孝开始，日本的家族企业开始转变为具有现代管理制度的职业经理人负责制，即使益田孝自己可能都没有意识到这一点，但事情的的确确在发生变化。

总之，三井物产在益田孝的领导下，周旋于官商之间，并且开创了依托实业、海运等基础产业的贸易公司模式，在之后取得了巨大的成功，也成为日本独特的、其他国家难以复制的商业样本。从细微处看，这也奠定了益田孝在三井家的地位，为他在 20 多年后执掌三井组门户奠定了基础。

日本商业四百年

就这样崛起
（19世纪70年代末～80年代末）

导读：从时间上来看，这又是日本一个极为动荡的时期。旧的武士力量和新崛起的资本家之间进行了鲜血淋漓的PK。这有点像美国的南北战争，人权、自由可能只是人们追求的目标之一，更重要的是，新兴的财富新贵必须要肃清那些陈旧的“土大款”，才能一手遮天，重新构造这个国家的商业版图。但这个过程漫长而残酷，也充满了激情和挑战。有些人死去了，但韵味长存。

第八章 阴霾中的财富巨鳄

一场与财富有关的战争

在这 10 年里，日本就像上了发条的齿轮，拼命运转，拼命地赚取金钱，也拼命地清算落后的封建势力。

其实从 19 世纪 70 年代到 80 年代初，日本也正在发生着巨变，这个国家经历了无数坎坷、战斗、反复之后，终于走到了近代化的路口。

近代化的一切准备都已经完成了。从工业上来看，日本到了 19 世纪 80 年代初，铁路网、公路网都已颇具规模，交通运营获得了历史性的大发展。金融业也表现得很不错，各种为工业提供贷款的银行浮出水面；还有一些私人投资者把钱扔到了制造业上，虽然刚开始的时候赢利比较困难，但到了 19 世纪 80 年代初，已经开始获得丰厚的利润。在这 10 年里，日本的工业产量保持了每年 5% 的递增，甚至比美国表现得还好。

工业的发展催生了工人阶层的崛起，按照马克思的理论，无产阶级登上了历史的舞台。但这时候的无产者们还生活在水深火热之中，没有实力拿起刀枪闹革命。纺织厂的男工和女工们每天工作 10 小时以上，几十人居住在狭小阴冷的宿舍里，一旦着起大火，无人能够幸免。特别是女工，她们不仅工作时间比男人长，工资更是少得可怜，只有男人的 50% ～ 70%。

纺织厂的工作环境比地狱还要地狱。工厂里昏暗、狭窄，不透风，很多女工因为超负荷的工作和恶劣的环境得上重病，最后惨死在生产线上。

环境的困难还可以克服，大不了跳楼一死了之，反正人穷命贱，死则死矣。

问题是，工厂里的领导对女工的性骚扰事件让很多女工无法忍受。她们无力反抗，只得编了很多歌谣咒骂禽兽领导。

也有一些纺织女工干脆破罐破摔，为了挣钱离开了工厂，走向了色情业。这也推动了日本色情产业的大发展，到了19世纪后期，日本的娼妓人数仅次于纺织业女工人数，合法的妓女就有5万多人，做娼妓成为当时妇女再就业的不二选择。

而且很多花季少女把做娼妓作为自己的第一职业去奋斗，这跟家庭有关系。很多穷苦人家为了套现，把女儿卖到了妓院，妓院会先支付给父母一部分订金。而妓女要赚够了订金之后才能跳槽。

女同胞们的困苦生活，引发了女权运动的兴起。欧美人刚刚进入日本的时候，最让这些东方人受不了的就是外国女人开放、粗鲁的行为。后来，岩仓等人到欧美考察，看见男男女女在街头拥抱亲吻更是大跌眼镜，痛斥西方国家没有伦理。但岩仓他们没有意识到的是，当时取经团里面还有几位女菩萨。这几个姑娘也胸怀理想，远赴海外留学。后来一个叫津田梅子的女菩萨创办了女子英学塾，推动女性教育，大搞女权运动。

随着一部分女菩萨的觉醒，对于女权问题的讨论在日本越来越多、越来越激烈。很多学者说，女人会武术，谁也挡不住，她们一旦掌握了文化知识，一旦跟男人有了同样的权力，国家就会不和谐，社会就要分裂。

但大家知道，女人有时候是很可怕的，永远不要小看女人，她们什么事情都干得出来。1871年，明治政府要求武士放弃过去的雉发，改为西式的发型。一些活跃的姑娘们也闲不住了，她们专门成立了一个组织，这个组织的成员都要留短发，以清新爽洁不紧绷的崭新形象示人。政府知道这事后大怒，马上予以取缔，还特意颁布法令，规定女性不得留短发，万一要是头发里长虱子必须剪短的要向政府申请，得到批准后才能去理发。

政府对女性的歧视引发了越来越多人的不满。后来一些著名的女权运动者开始在全国组织各种团体，发表演讲呼吁男女平等。最著名的日本女权运动者是岸田俊子。岸田最憎恨男人可以三妻四妾，老公死了之后还有一群虾兵蟹将跟正室争夺财产。岸田四处发表演讲，强烈要求废除一夫多妻。这女人口才极好，越来越多的家庭妇女聚集到她的麾下，每天也不收拾屋子看孩

子了，只是痴迷地听着岸田演讲，幻想自己当家作主的那天早日到来。

虽然政府也在努力打压女权运动者，但男女平等毕竟是社会发展的趋势。到了19世纪80年代初，女性已经有了一定的社会地位，可以自由出入一些夜店，和那些绅士们搭讪、喝酒了。同时，一些女性开始进入政府高层、商界战场，或是在地方担任要职，与男人们共同讨论国家的大政方针，与男同志们在职场上一决高下。

这时期，日本商业最大的特点是几大财阀不断适应新的社会环境，从巨大的转型漩涡中脱颖而出，创造新的模式、结识新的权贵以让自己的版图不断扩大。从幕府时代开始，三井、住友这些已有不小规模的商人跟幕府建立了血浓于水的关系，为他们提供资金，帮他们兜售政府债券，到了19世纪60年代末期，倒幕势力膨胀，三井中的这些聪明的商人立刻掉转矛头，向长萨各藩表示忠心，并且为他们的倒幕行动提供大量人力、物力、财力支持。

前面我们说过，1868年明治政府成立之后，三井财阀终于得到了回报。朝廷把全国的税收工作交给了他们代理，三井银行随之诞生。到了1876年，伊藤博文出任工务卿，负责全国矿产和工业化推进工作。他又一次找到三井旗下的三井物产公司，语重心长地说："贵公司可以用成本价来买下官营的三池煤矿，然后用它来发展你们的事业，为日本作贡献。"很显然，除了给日本作贡献，三井也为伊藤博文个人财富的积累作出了卓越的贡献。

三井绝对是日本最会做生意的公司。他们获得了煤矿开采权之后，把产出的煤炭卖给英国蒸汽船，以此获得了在伦敦、上海、香港开分公司的权利。三井也就成长为一个融合金融、矿产、贸易业务的商业帝国。

这种模式越来越强大，一步步侵吞着世界商业版图，直到今天。有人会提出异议，因为教科书上告诉我们，二战之后，日本的财阀已经被消灭干净，其实不尽然。日本人对商业的理解很东方特色，他们不相信股权控制是绝对的控制，他们更相信人情、姻亲、血脉是一个企业成功发展的路径。

当然，工业化浪潮也给社会带来了水土不服，但总的来说，日本依然保持着清醒、快速的发展势头，直到一股旧势力的兴起。

时间进入19世纪70年代后期，日本残存的封建势力依然力量凶猛，特

别是已经被历史淘汰的武士阶层。

追溯历史，你会发现，从倒幕运动到后来的日本开国，武士阶层发挥了决定性的作用，朝廷中的精英们无不是武士出身。但到了新政府成立之后，朝廷里的哥们儿就开始翻脸不认人，因为他们发现，武士就是一群吃白饭、不干活的家伙。而且，武士属于半贵族势力，每个人虽然拿的俸禄不多，但架不住人多势众，全国有200万旧的藩士享受着政府30%以上的财政预算，所以政府决定下手收拾这些封建余孽。

从废藩置县开始，朝廷就有意地将武士的工资削减到原来的一半。到了1869年，政府按家庭出身的好坏把武士分为士族和卒两类，士族的待遇还不错，卒就差了很多。1872年，政府干脆把卒化为平民，不再享受政府的补贴。

这个政策一公布，日本国内大哗，武士们纷纷走上街头闹事抗议。木户孝允也扛不住了，他找到伊藤博文和大隈重信，告诉他们，武士暴动的力量可不能轻视，比起农民来，那可是真刀真枪地干啊。

但大隈重信和伊藤博文一意孤行。

1873年，政府又创造性地开始向武士阶层征收俸禄税，同时用债券代替工资。简单说，就是武士们开始用工资买国债，虽然能收到点利息，但工资的税收高啊，羊毛出在羊身上，如果税收高过利息，那么武士辛辛苦苦混了一个月拿到的钱大部分就被政府盘剥了。到了1876年，武士们的收入只有原来的四分之三左右。除此以外，以前的武士们以带刀出去游玩为荣，但后来，政府颁布了废刀令，武士没事不许带刀出去瞎晃。

这回武士可大怒了，对他们来说，延续近千年的武士文化等于是要被割除掉了，他们视为生命的战刀也将被投入历史的黑洞当中。

生活的贫困加上贵族身份的陨落，让武士们心力交瘁、生不如死。还有一些武士被商人骗走了钱，加入了一个新的组织——丐帮。更惨的武士要饭都要不来，最后只得把老婆女儿卖到妓院去换顿饭吃。

最让武士不满的是，明治政府的政治精英大都来自长州和萨摩藩，这些地区的武士们因为倒幕有功，都抱着铁饭碗，享受着不错的待遇，在购买国债方面还有很多优惠政策，跟一般下级武士差别很大。比如长州藩的旧藩主凭着卖国债大量套现，最后干脆开了个银行。

这下，下级武士更是怒火中烧了，对现实生活非常不满。就相当于现在，凭什么北京的高考生分数线就得低。大家都是吃武士这碗饭的，应该不分高低贵贱才对。

到此时，政府中代表旧武士力量的西乡隆盛坐不住了，他和革新派大隈重信展开了激烈的辩论。

西乡隆盛口才极好，咄咄逼问大隈重信为什么卸磨杀驴，那些武士都是国之栋梁，为何要一味打压，太不人性化了。

而大隈重信的回答很尖刻："不削减给武士的支出，政府去你们家拿钱？"

西乡隆盛想都没想地回答："去抢啊！去朝鲜，去大清朝，那里遍地黄金！为什么要坑害自己人呢？"

这就是当时日本人的奇怪逻辑。

矛盾激化越来越深，社会越来越不和谐。到1877年，动乱终于爆发。在之前的一年，西乡隆盛受到排挤，离开政府，回到自己的老家鹿儿岛。他创办军事学校，教授西方军事思想和技术，并且时刻准备反抗朝廷。第二年，西乡隆盛率领15 000名学员发动政变，准备和明治政府一决高低，史称"西南战争"。

交战初期，西乡的军队所向披靡、一路向北。但随着战争的持续，西乡的后劲越来越弱，政府军在站稳脚跟之后，沉着应战。朝中的大久保利通、山县有朋和伊藤博文调兵遣将，不断摧毁敌人的一次次冲锋。

战斗持续到1877年秋季，在政府军的围困之下，西乡隆盛不得不宣布自己战败，他请求手下帮他介错而死。这场日本最后一次内战也轰轰烈烈地落幕了。

这场战争的意义在于，日本的封建势力被彻底清除，从此以后，日本走向了资本主义的道路。但武士精神却没有被消灭。日本人一般不太认可成王败寇的理论。西乡隆盛虽然战败，但依然有很多人把他当作英雄来顶礼膜拜，关于他的种种传说证明了此人的魅力。据说，在西南战争发生的那个秋天，火星离地球很近，有人说，西乡隆盛原本是属于火星的，战争结束，发现地球太危险，就回老家了。

另一方面，西南战争也暴露了明治政府藩伐政治的弊端，督促了政府进

行民权化改革、宪法颁布等一系列新举措。特别是在1878年，朝中的头号人物大久保利通被人刺杀，政府更加意识到改革的重要性。

日本就像一架开向近代化的巨大机器，在内外压力下，不断进行着自我更新。在大久保利通去世之后，伊藤博文成了朝廷中的头号人物。得知大久保利通被暗杀的消息之后，伊藤博文把自己关在房间里，谁也不见。到了黄昏的时候，博文的好朋友，爱知县县令安场保和兴冲冲地跑了进来，大声说："博文，你怎么这样郁闷？你的时代刚刚到来啊！"

伊藤博文不耐烦地看他一眼，怒道："国家栋梁都已经死去了，你还说这样的话！不知道谁能接替大久保公啊！"

安场微笑道："谁能接任？你在装傻吧？振作起来吧！祖国在你的手中会走进一个新的时代！"

博文不搭理他，继续自己郁闷。安场转过身跑进厨房，招呼厨师们大摆筵席。

那天晚上，伊藤博文喝了很多酒，直到自己人事不知。不知道他是为了大久保的离去黯然神伤，还是满腔的豪情终于得以释放。

客观评论一下西南战争的结果：它的重大意义就在于，通过一场斗争彻底清算了日本国内残存的封建势力，为日本走向近代化和工业化铺平了道路。听起来像套话，其实，还真是套话。

硝烟背后，为钱而生

随着朝廷内部各个派系之间力量的此消彼长，在政治势力培植下而崛起的各个商业团体间也进行着殊死的角力。他们时而互相依靠，协力前进；时而陷入斗争，生死相见。

特别是三井与三菱的斗争从未真正停止过。西南战争期间，朝廷里的当权派是大久保利通，他和岩崎弥太郎就是亲密的朋友，生死与共。在战争最胶着的阶段，大久保利通每天辗转反侧，为后勤补给而忧心忡忡。这时候，岩崎弥太郎偷偷找到他，提议由政府出资购买商船，然后交给三菱管理，负

责运输物资。大久保利通此时真的是黔驴技穷了，只好答应了这个建议。很快，明治政府借给岩崎弥太郎 70 万美元，让他购买 10 艘货船，分 15 年还清借款，利息全免。

协议最后规定，一旦战争结束，这 10 艘船全部归三菱所有。只要政府能消灭反叛，这是一笔稳赚不赔的买卖。原因很简单，三菱等于是先从政府弄来无息贷款买船，然后帮政府运输物资收取高昂的运费，到最后，这几艘船还归自己使用，多划算的买卖。

三菱的这一步棋，几乎也成为日本在崛起过程中，大部分成功商人的必经之路：每一次战争，不管国内还是国外，都能赚得盆满钵满。从西南战争到后来的甲午海战、日俄战争，每一次血与火的交锋之后，都是日本财阀的巨大胜利，为他们迈出国门、侵吞世界奠定了无比坚实的基础。

总之，到了 1877 年年末，三菱一共有 61 艘汽船，吨位高达 3 万多吨。占了日本汽船总吨位的 73%，不用列举三井的数字作对比，你也能理解当时三菱家族的强大海上力量了。

其实，比起老牌家族企业，三菱的崛起就像一股清爽的凉风，让人心情振奋，遐想无限。当时日本人已经开始制作富豪排行榜了，在 1874 年的排行榜上，三井、小野家的人名列榜首，岩崎弥太郎默默无闻；但到了 1879 年，岩崎排名第三，名副其实的后来居上。更有意思的是，这张榜单上还有著名学者福泽谕吉的大名，据说是因为他的书热卖从而上榜。跟日本的学者比起来，登上财富榜的中国作家至今没有，易中天等人跟福泽谕吉比起来简直不可同日而语。

中国百日维新为什么会失败？原因众多、情况复杂，但可以肯定的是，对文化、对教育、对学者的态度束缚了中国前进的脚步。

咱们再来说三菱公司。到了 19 世纪 70 年代末期，三菱家凭借发战争财，已经成为一个强大的商业帝国。除了海运，公司还有保险、仓储、金融等多种业务。举例说，如果你想从国外买一粒大米，必须先要租三菱的船，三菱收一笔运费；然后你需要付款，三菱帮你兑换，收取手续费；海运有风险，买米须谨慎，为了避免风险，三菱还能帮你办理保险，记得交保费哈；接着，

一粒大米运来了，得找地方储存，没关系，三菱帮你解决，就放我们家吧，给点存储费、管理费就行。

这样一来，买一粒米的大部分支出都给了三菱家族。没办法，人家提供的是贸易解决方案，从源头给您提供服务，一直到你米下锅，都帮你完成。

当然，一将功成万骨枯，三菱的胜利也是踩踏着无数死亡的小企业尸体取得的。从1875年到1880年，有100多家小规模的海运公司或者破产，或者被三菱兼并。像三井物产那样的新兴企业也在三菱沉重的阴影下苟延残喘。

从1880年开始，三井物产的CEO益田孝和他的知己涩泽荣一准备反击不可一世的岩崎弥太郎。为了彻底打败对手，益田孝和涩泽荣一制定了周密、长期的作战计划。

先纠集被岩崎弥太郎打压的各个小航运公司，组成倒霉者同盟会，与三菱誓死相拼。这招还真管用，一时间，垂死挣扎的企业家们团结一致，成立了一家新公司，叫东京风帆船会社，还请来了海军上校担任董事长，涩泽荣一的堂弟涩泽喜作担任大掌柜。公司一成立就开始大肆收买顾客，以提供最低运费为诱饵，吸引大家的注意。

岩崎弥太郎知道对手来了，不敢小觑，熟读三十六计的他布下了层层计策来瓦解敌方的同盟。他派出一批批“间谍”混进东京风帆船会社，四处散播谣言，说公司财务有问题，挣来的钱都被涩泽荣一装进了自己口袋，朝廷都看涩泽荣一不顺眼，不定哪天就会收拾他；他们更是对准备投资的富商们威逼利诱，说三井家族就是吃人不吐骨头的主，投给他们钱，迟早是血本无归。

这还不算，岩崎弥太郎利用跟朝廷的关系，在很多报纸上发表了污蔑三井和涩泽荣一的文章，比如，说什么涩泽荣一特别不会投资，这几年里亏损了50多万日元，为了弥补亏空，他才成立了这个什么帆船公司。

不过，岩崎弥太郎也不是信口胡说，当时涩泽荣一主推的国立第一银行的确业绩不佳，持续亏损。

后来坊间传闻越演越烈，大家说涩泽荣一因为经营不善，已经上了朝廷的黑名单，可能会被判刑；还有人干脆说，涩泽荣一重压之下，已经自杀了。总之，做名人难，做名商人更难。在风口浪尖上的涩泽荣一头痛得不得了，不知如何是好。

他这边痛苦不堪，岩崎弥太郎则加快了攻击的步伐。他不断用重金从东京风帆船会社挖人，劝说投资者放弃投资计划。到后来，这家风帆船公司几乎破产，只能勉强维持生计。

一连串的流氓手段，让益田孝和涩泽荣一几乎无法翻身。没办法，商场上的斗争只有两个结果，要不胜利，要不牺牲。一个富可敌国的商人是无法接受自己被敌人击败的，当他的名字从商业版图中消失的时候，也就是他的生命开始暗淡的时刻。

当时的日本国民都认为，三井物产可能要彻底崩溃了，连益田孝自己都这么想。

从政府内部看，大隈重信和大久保利通是死党，穿一条裤子。他们共同呵护着三菱公司，与支持三井的伊藤博文、山县有朋博弈。

可是风云流转，到了 1881 年，一路顺风的岩崎弥太郎遭遇重创，因为大隈重信黯然下野。但三菱没有就此放弃奋斗，在岩崎看来，真正的龙虎争雄不过刚刚开始。

咱们再来说一下，为什么大隈重信会滚蛋。

看过《非诚勿扰》的人，一定会被北海道的美景所征服。浩荡的大海、幽静的小镇，如梦似幻。但鲜为人知的是，这个地方的开发和建设是从明治维新之后开始的。

倒幕期间，伟大的战士坂本龙马就曾经踏上这里的土地，面对美景，龙马大发感慨，一定要让这个地方繁荣起来，要让北海道像一个独立的王国那样屹立在祖国北方。在他抒发美好梦想的时候，身边一个朋友淡淡地说："我来帮你完成梦想。"这个人叫五代友厚。

但可惜的是，坂本龙马不久就遇刺而死，没能看到北海道的开拓之旅。1868 年，被长萨联盟击败的幕府海军总裁榎本武扬带着 8 艘军舰、4 000 多残兵败将败走北海道（当时称虾夷），他们占领了西方人的炮台，并且还在军官内部进行了选举，榎本武扬担任虾夷共和国总裁，独揽大权。

明治政府站稳脚跟之后，开始着手消灭这个小朝廷。1869 年 2 月，黑田清隆率领一支 8 000 人的军队袭击虾夷，用了 3 个月的时间平定了幕府的残余势力。黑田清隆完成使命之后，明治政府交给了他一项更加艰巨的任务——

开拓北海道这个蛮夷之地。这时候怀揣着对坂本龙马万分敬意的五代友厚也投入拓之旅。

政府给黑田拨了1 400万日元，让他在10年内完成北海道大开发，实现四个近代化。黑田清隆不辱使命，10年后北海道就变成了一个美丽富饶的地方。

在这10年里，除了北海道变富有之外，五代友厚也是中饱私囊。政府每年都持续给这里投个几百万，黑田清隆就用这些来采购五代友厚提供的商品，把很多工程承包给他，从中收取不少佣金。这下子朝廷里听到风声，有些坐不住了。其实，当年把黑田清隆安排到北海道有点放逐的意思。因为黑田性格暴躁、嗜酒如命，据说他酒后用武士刀把媳妇都给剁了。不过实际上，黑田清隆为人很好，重视道德，看不惯朝廷里的腐化作风。别的官员都是前呼后拥、妻妾成群，可黑田从来是恪守夫道，从不拈花惹草。

有资料说，在征韩论和西南战争之际，黑田对朝廷大为失望，才开始酗酒的。到了1881年，政府决定重新整合北海道的行政规划，设立三县，废除黑田在那里的开拓工作。

这时候，黑田面临的任务就是把一部分公有财产卖给企业去经营。五代友厚激动了，他知道这是个千载难逢的好机会。因为这些项目都是稳赚不赔的优质资产，包括物产交易所、码头、仓库、畜牧场、啤酒厂、煤矿等。

很快，五代友厚以30万日元获得了大部分国有资产。1883年，消息走漏了风声，群情激奋起来。众多媒体都把矛头指向了黑田清隆和五代友厚，说他们是官商勾结、狼狈为奸。有个叫《邮政报知新闻》的报纸，写了一篇叫《向天诉求》的文章，声色俱厉地痛骂黑田清隆为国贼、是无耻小人、腐败官僚，气势强过努尔哈赤的“七大恨”。

这事越闹越大，性质也不断变化。起先只是咒骂黑田，后来民众开始纷纷表示抗议藩伐政治，要求立宪、开国会、实现民主政治。

这是在日本进行大刀阔斧的近代化过程中发生的第一次大规模民间运动。当经济改革与政治发展不相协调的时候，民间力量就开始发挥强大的推动力。在这场运动的助推下，日本开国会、立宪法，向着民主缓慢迈进。

当然，事情远没有看上去那么美好，这一连串的民主呼声的背后，其实是朝廷内各个派系之间的权力斗争和政治野心。其实，有时候，民主并不像

我们想象得那么完美，她常常是各种力量为了自己的利益厮杀、对抗、妥协之后达到的某种权力平衡，当然，有还是比没有要好很多；也许，民主这东西本身就需要各方博弈，才能完美。

让我们来看一下这场政治、商业斗争的各方力量。

攻击方：

大隈重信，来自肥前藩，一直对长州藩、萨摩藩控制朝廷而不满，他以立宪为武器攻击长萨联盟。

福泽谕吉，著名学者，大隈重信的死党，在这场对决中，控制了媒体的发言权。

反抗方：

伊藤博文，在大久保利通死后，执掌朝政，长州藩代表，也是大隈重信的攻击对象。

黑田清隆，萨摩藩出身，一直含辛茹苦地在北海道努力拓荒，在这场政治斗争中，是个倒霉的牺牲品。

从这个简单的介绍中，我们能看到，伊藤博文和黑田清隆在同一战线，代表长萨联盟；而大隈重信则是反对派，福泽谕吉是枪手，岩崎弥太郎的三菱公司则是大隈重信的商界潜伏者。

双方的较量，从黑田清隆把国有资产贱卖给五代友厚开始。

大隈重信抓住把柄，开始利用一切力量排除异己。福泽谕吉从三菱借来大笔资金，收买政客、媒体，利用各种机会抨击黑田清隆，准备将其置于死地。几乎与此同时，大隈重信向天皇提出要尽快立宪法、开国会，不能继续拖延了。

但百密一疏，大隈重信还是低估了长州与萨摩的实力，特别是伊藤博文。这哥们儿当时在朝中非常郁闷，他认为立宪是迟早的事情，但不应该通过这种方式来进行，况且当时的日本还不适合立宪。与大隈重信的斗争，让他心力交瘁，于是乎，伊藤博文给天皇写了一封信，内容如下：

我看了手下人对宪法、国会方面的调查，国民认为目前日本政局尚不能颁布宪法、开设国会。大隈重信的想法比较急躁，像我这种比较二的人很难理解他的想法。再加上圣上您都比较热衷于宪法、国会，所以我还是主动炒

政府的鱿鱼吧。

博文把这封信发出去之后就开始不上朝了。

虽然伊藤博文打破铁饭碗的做法值得钦佩，但毕竟他是公务员，不上班不干活哪成？天皇的权力说到底还是长州和萨摩给打回来的，不能见利忘义。于是，明治天皇把大隈重信叫来骂了一顿，然后让他赶紧去向博文道歉，把国会、宪法这事说清楚了。

只可惜，说是说不清楚了。伊藤博文告诉大隈重信，为今之计，只有你辞职，才能让朝廷的斗争平息，这也是天皇的意思。

大隈重信早就料到有这么一招，他近乎绝望地说："我可以辞职，但必须天皇亲自批准。"于是，他跑去见天皇，可惜，门卫和保安不让他进去。

一切都是伊藤博文等人布置好的。退出吧！大隈重信万分悲哀地离开了明治政府。

海霸王之争，三井 VS 三菱

虽然离开了朝廷，但大隈重信毕竟是强人，不甘寂寞，他在民间又组织了改进党，继续跟政府对着干，几乎是以此为界线，日本进入了民权运动兴盛的时期。除了大隈重信，另一个朝中重臣板垣退助也离开政府，组建了自由党。这两个党派成为日本民间最大的政党组织，把日本的民权运动折腾得风生水起。

大隈重信的幕僚，著名学者福泽谕吉有个想法，就是联合板垣退助、利用三菱的财力来打击政府及三井家族。

可惜，伊藤博文相当狡猾，他让三井出巨资请板垣退助出国旅行，从内部击破了与大隈重信联盟的可能性。

不过，伊藤博文也知道，福泽谕吉的智慧、大隈重信的威信和三菱的钞票一旦结合起来，颠覆政府就不再是梦。于是，他想到一个更狠的方法，要彻底击垮这个政治势力，就要断绝他们的财源，消灭三菱。

执行命令的刽子手是我们的老朋友——涩泽荣一。

在井上馨和伊藤博文的支持下，在三井的援助下，涩泽荣一出面成立了一家资本600万元的大公司——共同运输公司。这个资本当时在日本绝对是首屈一指，其中260万元由政府提供，剩下的都来自三井家族和相关的企业。

1883年，共同公司与东京风帆公司合并，向英国购进最新式的货船，其实力和航线都足以和三菱相抗衡。当时的《东京日报》报道说，天下大角力的时代终于开始了。

这场角力充满着戏剧性。因为双方的航线基本一致，所以，谁先到达目的地，谁就能抬起头来做人。于是乎，运货变成了速度的竞争。双方互相盯着，一旦出航，就拼命往炉子里扔煤球，烟囱烧得通红，人们累得半死，就为了比对方先到达目的地。据说，火烧得最旺的时候，整个船都裹在烟中，一片通红，情景蔚为壮观。

除了拼速度，双方还拼服务，各自在报纸上大打广告战，吸引国民眼球。共同公司在这方面表现突出，绝对胜出，他们给客户送去重礼，礼物上写道：我们的船，静如处子，动如脱兔；坐了我的船，快如飞箭，不呕吐、不晕船，诸如此类。

接着，双方又开始野蛮的、赤裸裸的价格战。三菱船只下等舱的船票从五块五竟然一直下调到五毛五，缩水了10倍。这下子乘客们欢欣鼓舞，原本打算去街心公园度蜜月的人放弃原计划，纷纷登上了三菱家的船。

这场大比拼持续了一年多。到最后，岩崎弥太郎为了取胜，不得不采取一系列措施改组公司，比如，裁员减薪等。不过这招还真是屡试不爽，到了1884年，比较每吨船的平均收入，三菱是100元，共同公司才50元。这样算下来，岩崎弥太郎还是获得了一定程度上的胜利。

但恶性竞争带来的负面影响已经深入三菱集团的骨髓。到1884年年底，公司赤字大量增加，不得不关闭香港到琉球的航线，负责承兑业务的部门也关门大吉。

共同公司也好不到哪去，股价一路狂跌，股东很久收不到红利，怨声载道，纷纷抛售手里的股票。岩崎弥太郎大喜，赶紧勒紧裤腰带，大量收购。

这下子井上馨和涩泽荣一怒了，他们找到三井物产负责人益田孝，批评公司每天进行这种无谓的竞争，耗费太大，得不偿失。

但第一线的斗争却丝毫不见缓解。最严重的一次是，三菱公司的船挡在了共同货船的航线上，后者大怒，奋不顾身地冲了上去，准备同归于尽，结果两败俱伤。岩崎弥太郎知道这事之后仰天长叹，无语凝噎。

就这样，两个海上霸王互不相让地斗争了几年，政府终于忍受不了了。他们觉得，三井和三菱的白热化斗争根本没有意义，于是乎，明治政府下令规定两家公司互不侵犯航线，在特定的时间内，走自己的路。1885 年 2 月 5 日，政府再次发布规定，统一了两家公司的运费和雇员数，他们希望这样能避免恶性竞争带来的行业弊端。

可惜，岩崎弥太郎没能看到那一天。仅仅两天后，他因胃癌离开了人世，时年 52 岁。

岩崎弥太郎刚刚去世，这两家公司又撕毁了协议，开始更加恶劣的竞争。三菱公司为了不被小看，决定将下等舱的船票价格调至二毛五，并送毛巾一块。此时的岩崎弥太郎也只能在九泉下苦笑了。

涩泽荣一在岩崎弥太郎去世之后也异常郁闷。他们俩就如同武林高手，失去一个敌人比失去一个朋友更加痛心，茫茫商海，谁与我争锋呢？不过，涩泽荣一痛定思痛，奋勇生活，一直活到了 1931 年，去世时已经是 91 岁高龄。

这让我想起《射雕英雄传》里的故事。武林奇才黄裳穷毕生的精力练武准备找仇家报仇，等到了直面对手的时候才发现，当年不可一世的敌人们早已垂垂老矣，不能饭了。由此感叹：人生相斗，也不过是看谁活得岁数大而已。

按照这个标准来看，涩泽荣一以绝对优势胜出。在涩泽荣一 81 岁的时候，接受了政府颁给实业家的最高荣誉——“子爵”，昭示了他光荣灿烂的一生。

但是在日本的商业界，对涩泽荣一和岩崎弥太郎谁对日本经济发展的贡献更大、谁的管理能力更强的争论却从未停止。

大部分人坚持认为涩泽荣一“德艺双馨”，不仅深谙经商之道，而且大公无私，用自己的力量支持诸多企业的建立，推动了日本近代化的发展。而岩崎弥太郎的一生只创办了一家公司而已，何况他本人一直笃信家公司，惯于独裁，厌恶股份制。

但是客观地说，涩泽荣一这个人年轻时志向高远，毅然决然地离开仕途，走向实业，也的确参与创办了很多伟大的公司。但在 60 岁之后，虽然有他

股份的企业很多，但质量参差不齐，他本人参与管理的公司也屈指可数。所以，涩泽荣一只能算是一个改革家，但不是管理大师。

值得称道的是，涩泽荣一将儒家学说引入经商当中，他唯一一本著作是《论语和算盘》。这本书出版的时候，正是日本工业化浪潮风起云涌之际，很多年轻人投身商海搏击风浪，渴望获取巨大财富，拜金精神侵蚀着人们的大脑。而涩泽荣一认为，商业的发展必须以社会伦理为根基，否则会把人引入歧途；企业赚取利润的目的并不是中饱私囊，而是给社会创造财富，等等。

总之，岩崎弥太郎和涩泽荣一的生命都有各自的精彩，都为日本商业的崛起作出了卓越贡献。

致命的暗战，安田布局

中国有句古话，鹬蚌相争，渔翁得利。在三井和三菱的斗争间隙，安田财阀建立了自己强大的金融帝国。这个发迹于民间的财阀没有过分依靠政府力量，而是独自存活，发展壮大起来，算得上是日本商业史中最有特色的一家公司。

介绍一下背景：在19世纪70年代的10年当中，日本金融业也经历了大洗牌，在第一国立银行创办之后，很多旧武士和贵族纷纷活动脑筋，企图在金融业中分得一杯羹，于是各地银行喷薄而出，仅仅是以“国立”冠名的就有六七十家。

但随着日本商业的发展和金融业的自我更新，许多银行因为缺乏资金储备而宣布破产，不过也有一些原本弱小的银行杀出重围，获得巨大的成功，比如安田银行。

和同时代的商人不一样，安田银行的创始人安田善次郎是个信息狂人。当安田屋越来越强大、员工越来越多之后，他开始把自己的死党们安插进政府各个部门，以求获得最新、最有利的信息。在明治维新之后，安田善次郎将鱿鱼干等业务完全交给了媳妇打理，然后把银两兑换业务整合起来，重建店铺，名曰“安田商店”。

在19世纪70年代，随着日本银行业的蓬勃发展，安田善次郎进一步建立了第三国立银行，并且在大阪开设分店，在整个公司内部建立近代化银行的管理模式。

时间到了1879年前后，日本银行业的整合趋于稳定。三井组创办了三井银行，也迈入了名副其实的财阀时代。

安田善次郎意识到，今天的银行业就像当年的战国时代一样，杀戮、死亡在所难免，他必须以过人的勇气来面对一个弱肉强食的时代。1880年，安田善次郎正式把安田商店改名为“安田银行”，剔除掉一直热衷的杂货买卖，一心一意经营金融业务。

银行开得多了，问题也就来了。安田设立在各地的金融机构必须有足够的现金流储备，才能让各大银行进入良性循环。当时的民营银行融资基本上只有两个途径，一是依靠有钱人的储蓄；二是借助其他银行的资金来充实自己。

第一个途径对安田银行来说不是大问题，因为凭借多年在商场的打拼，安田善次郎认识了不少有钱人，可以弄到一大笔可观的储蓄。

但是第二个途径就有些问题了。如果拿安田银行和三井对比会发现，这两者的差距很大。三井脱胎于第一国立银行，背后有井上馨、涩泽荣一的支持，其储蓄金额占日本金融业全部储蓄的三分之一左右。

跟三井比起来，安田善次郎备感自卑。当时，安田善次郎的经营业务包括两方面：一是安田商店的杂货与银两兑换业务；二是第三国立银行的金融业务。他必须找到一条出路，让自己的银行能跟三井平起平坐。为了完成这个几乎不可能实现的梦想，安田善次郎像如今的“秃鹰”一样，侵蚀那些濒临破产的银行。他时常带着助手穿行整个日本，看到经营不善的银行就解囊相助，然后将其据为己有。在10年的命运流转中，安田善次郎掌控了第十七银行、第三十一银行、第九十八银行等。他渴望建立一个庞大的金融帝国，坐落在东京的安田商店是蜘蛛的躯体，而散落在各地的银行就是他的触角。

时间进入19世纪80年代初期，安田善次郎已经成为了名副其实的“大胃王”，他吞并了第四十四银行，还借着出资小田银行的机会将其收于麾下。到这个时期，安田银行已经成为跟三井银行平分秋色的强大的金融帝国。1882年6月，日本政府决定创办中央银行（日本银行），他们选定安田善次

郎为官方代理人，而没有选择三井家族，充分说明安田银行的权势已经不容小觑。

但安田善次郎并没有骄傲自满，随着日本银行的建立，他决定通过政府的力量进一步扩大自己在金融界的地盘，成为名副其实的金融大鳄。

为了完成这个目标，安田善次郎学习了茶道。看着似乎没有关联，其实不然。当时的日本备受西方文化的冲击，涩泽荣一、伊藤博文常常在自己的会所里举办西式派对跟老外建立密切的关系。而随着西方文化的不断渗透，日本人越来越缺乏身份的认同感，在19世纪80年代，诸多学者开始抵制一味西化，官场内部也将复兴传统文化当作一种时尚潮流来推广。于是，官员与官员之间的交际手段，从喝咖啡、红酒又回归到了品茶论道。

安田善次郎巧妙地抓住了这个机遇。他常常登门拜访当时内务省的会计局长武井守正，在他面前展示自己精湛的茶艺。久而久之，武井守正对安田善次郎推崇备至，每当茶水喝得畅快淋漓之际，他就告诉安田善次郎中央银行创办过程中的问题和可能出现的商机。后来，武井守正更是把内务省汇兑人的职务委托给安田善次郎。当然，在这个过程中，安田善次郎也绝不是就靠几杯茶把政府高官拿下的。武井守正也不做赔本的买卖，我的意思，你明白的！

凭借武井守正不遗余力的支持，安田善次郎开始进入日本金融界的核心圈子里。1882年夏天，当时日本的大藏卿（财政部部长）松方正义邀请安田善次郎和三井银行副总裁三野村利助共同探讨日本银行创办事宜。到那一天，安田善次郎正式脱离草根银行家的阴影，一跃成为政治金融家。

在会议上，松方正义征求两位金融巨头对创办中央银行的看法。当时三野村利助还对中央银行心存芥蒂，担心央行过于强大会影响到自己的业务。而安田善次郎则举双手赞成，他认为，此时的日本国内银行散布各地，力量都很弱小，只有团结起来，改变各自为政、割据天下的局势，日本的金融界才能蓬荜生辉。

松方正义深以为然，1882年10月，日本银行成立，安田善次郎被委任做银行理事，原本就是日本金融巨子的他更是如虎添翼。

此时，安田善次郎45岁。

当时，日本银行的资本总额为500万日元，而安田善次郎可以支配的数额是200万日元，绝对的一手遮天。除了担任理事，他还是日本银行票据贴现局的局长，负责银行内部最重要的资金贷放业务。

随着他在中央银行势力的陡然上升，安田银行的业务也以迅猛之势蓬勃发展，把竞争对手远远地抛在后面。

在这个过程中，很多和安田善次郎八竿子打不着的亲戚纷纷涌现出来，前仆后继地要求他为家乡和自己的生意捐款捐物，安田善次郎都毫不犹豫地予以拒绝，他常常对员工说："捐赠钱财的确不算什么，但依赖别人的帮助岂能成才？我的一生都不靠别人帮助，我也不会用这种方式来帮助别人。"

1884年，赚大钱的机会如约而至。朝鲜政府中的亲日派发动政变，引领着日军攻进皇宫夺取政权。大清朝愤怒之下派兵镇压，那时候日本的军事力量还在清朝之下，双方一交战，日本人就仓皇而逃。

这个事件直接引发了日本国内米价、银价的飙升，从事期货贸易的交易所一时间赚得盆满钵满，为政府缴纳了大笔税金，足足有3万日元存进了日本银行。

安田善次郎看着白花花的银子喜不自胜，他利用手中的权力把这笔钱转到了第三银行用来炒外汇，赚了不少钱。

但很快东窗事发，日本银行急电，要求他立刻补足挪用的款项。安田善次郎大怒，立刻致电日本银行总裁，要求他别那么猴急。总裁知道安田善次郎一点都不善，赶忙停止追债，允许他无限期使用这笔资金。

安田善次郎的力量越来越强大，触角伸及得也原来越偏远，只要有利润的地方，他都决不放弃。1884年开始，安田善次郎把目光投向了美丽富饶的北海道。

此时，安田银行在这里最大的支持是收购的第四十四银行。而这家银行还掌控着一个大宝藏——硫黄山。

但没有人看好这座矿山，因为要想把宝藏换成金钱需要两个条件：一是，交通，当时北海道刚刚开发起来，人们对这个偏远之地还知之甚少。二是劳动力，这个地方地广人稀，能用的男劳力屈指可数。

安田善次郎为了评估自己计划的可行性，在一年之内去了北海道5次，

最后，他毅然决然地开始开发这片处女地。

针对以上两个问题，安田善次郎给出了如下答案：交通不是问题，随着大开发的推进，5年之内，北海道必然四通八达；第二个问题更简单，虽然没有德智体美劳全方面发展的男劳力，但北海道一直是关押囚犯的所在地，要充分发挥他们的力量嘛。

不过，要让囚犯干活还必须经过政府的许可。这个对安田善次郎来说更简单了，他跟当地官员商量，如果允许囚犯干活，他就将硫黄矿取得利润的30%分给他们，同时在贷款方面开绿灯。

一拍即合，北海道政府举双手赞成。

那就开工吧！1884年，硫黄矿正式以安田善次郎的名义热火朝天地开工了。这个挖矿工作的成本异常低廉，因为囚犯的工资很低，也就是普通矿工的三分之一，而且很安全，没有社会舆论的谴责。

他们常常把死囚用绳子绑起来，顺到矿井内部，测试有没有瓦斯泄漏。有些死囚犯下去的时候还生龙活虎，等上来的时候已经在阎王爷那签到挂号了。政府对这件事情睁一只眼闭一只眼，毕竟还省了枪子钱，何乐而不为呢？

就这样，每天每夜，矿山中挖掘出来的宝藏被装进火车，然后顺着刚刚开通不久的“幌内线”运往各个港口，输出到海外，换来沉甸甸的钱。

向深海驶去的三菱财团

从安田财阀的崛起中，我们能学到重要一课：跟政府混有机会发家致富，但也可能身败名裂，毕竟政府内部也充满着政治斗争，不那么容易统一。反而，自己干自己的活，借着国家发展的时机强大自身正是安田财阀制胜的法宝，也是他们最强大的权谋机心。

不信你看，强大的岩崎弥太郎就因为跟政府里支持三井的力量PK，被活活气死了不是。

岩崎弥太郎的去世对三菱来说，无疑是致命的打击。当天，总公司给各个分部发通知写道：社长丧期，为免忽略事业，各人须更加小心在意。语气

中的悲凉味道浓重异常，庞大的商业帝国一夜之间陷入恐慌。

两天之后，三菱公司举办了隆重的追悼会，纪念这个伟大的创业者。但当时的情景，非常寂寥，很多岩崎弥太郎的生前好友并没有出席。他们知道，三井背靠政府，和三菱公司势不两立。岩崎弥太郎在世的时候，胜负不好定论，但如今，群龙无首，三菱肯定要遭遇重创，此时随风倒，正是时机。

葬礼现场，只有几个忠实的老掌柜跪倒在岩崎弥太郎的遗像前默默流泪。

忽然，一个年轻人大踏步走进灵堂，他扑倒在地，高声说道："哥哥，我一定会为你报仇雪恨！"几个老掌柜回过头去，跪倒在地的是岩崎弥太郎的亲弟弟、比他小 17 岁的岩崎弥之助。

大家非常惊讶，因为在过去的日子里，弥之助虽然常伴在兄长身边，却很少说话，性格温和，从不发火，今天的表现实在出乎人们的意料之外。

岩崎弥之助生于 1851 年，性格和哥哥截然相反。弥太郎行为果断、急躁，是个标准的愤青，看到不公平的事情一定要争论到底；而弥之助却显得沉稳、老练，话虽然不多，却往往一语中的。

1872 年 4 月，在哥哥的资助下，弥之助从日本横滨出发，渡过茫茫大海奔赴纽约求学。他还没到目的地，就接到老哥的来信：我希望你好好学习，顺便告诉你一件小事，我给你找了个媳妇，回来之后就能圆房了。

弥之助大惊，心想：我都没见过她，怎能娶她？接着往下看，信上又写道：此女知书达理，她父亲乃是朝廷重臣——后藤象二郎。

好吧，弥之助明白这场婚姻的意义，别说姑娘知书达理了，就算是孙二娘转世，也得娶啊。弥之助又一想，眼不见心不烦，先好好学习再说吧。在纽约求学的日子里，弥太郎常常给弥之助写信，督促他好好学习美国贸易和金融知识，特别是英文一定要过关。弥之助受到兄长的鼓励，倍加勤奋，每天都跟打了鸡血似地拼命读书、学习。

但这种充实的日子到了第二年，戛然而止。原来，弥太郎身体不好，无心打理生意，就写信让弟弟回来帮他经营公司。

弥之助接到请求之后，二话没说——辍学回家！

回日本之后的一个月内，弥之助完成了两件大事——担任公司副社长以及跟后藤象二郎的闺女结婚。

其实，进入三菱之后，弥之助一直没有机会施展拳脚。他那位哥哥的影子实在是太强大了，笼罩着整个公司，他的决定没人能改变，他的想法永远百分百正确。弥之助目睹着三菱与三井的无谓竞争非常失望，他一直认为，海洋虽然广阔，但陆地才蕴涵着真正的财富。

岩崎弥太郎去世之时，弥之助痛不欲生，但他意识到，自己必须振作起来，全力以赴打理生意，让兄长一手创办的企业传承下去。

当上社长之后，岩崎弥之助决心彻底改变公司经营方向，以造船业和煤矿业为基础，向多元化业务发展，创办一个涉及多种行业的超级商业帝国。

当时，三菱家的煤矿业务蒸蒸日上，从某种意义上来说，这个功绩来自弥之助。在1881年的时候，后藤象二郎打算把自己手中的高岛煤矿卖给三菱。那时候的社长弥太郎很不高兴，他算来算去都觉着不划算，挣不到什么油水。气愤之下，他向弟弟征求意见。

而弥之助的看法则完全相反，他给大哥算了一笔账。

高岛煤矿至少有150万吨的存储量，每年产量在19万吨左右，每吨毛利润七毛五，这样每年就能挣到14万多元，而购买的金额是100万元。那么，10年左右就可以获利，还能跟公务员拉上关系，何乐而不为？

更重要的是，这个煤矿上的设备、船只、土地资产核算下来就有20多万元，而且，从前这个矿卖煤都是靠外国船来运，打今儿起，就用三菱自己的船只运，成本又会降低不少，每个月挣钱会更多。

所以，稳赚不赔。

哥哥看着弟弟算的这笔账都惊呆了，他自己也没想到，这个平时少言寡语的兄弟具有如此精明的大脑。

在弥太郎去世之后，弥之助越发爱上了挖矿，他在稳定经营高岛的同时，又购入了日本几个大矿。没想到的是，这些煤矿就跟摇钱树似的，带来滚滚财源。

在注重生产的同时，弥之助的管理很人性化，他担心员工的生命安全问题，派遣了英国工程师常驻现场，避免出现透水事故；为了让工人们身体健康，弥之助吩咐，各个煤矿都要配备蒸馏水设备，给中国的小煤窑做个典范。

在发展煤矿事业的同时，弥之助进一步争夺海上霸权，但策略跟他哥哥

有很大差别。弥太郎习惯利用一切手段买进货船，开辟海上通道；而弥之助则认为，与其花钱买，不如自己造船，同时经营海上贸易。这样一来，可以利用海运的现金流来浇灌造船业，控制整个产业链条。

1887年，在弥之助的牵头下，三菱买下了长崎造船厂。这个企业原本是国营单位，设备老旧，长期亏损。政府在几年里先后投入了100多万日元。

弥之助却很看好这家船厂，他向明治政府申请，出价49.5万元，分50年付清收购长崎造船厂。政府一听这个消息，如遇大赦，马上批准。

接手长崎造船厂之后，岩崎弥之助决定来个大手笔，制造1艘日本最大的巨舰。当时，日本大部分海运公司必须向英国进口船只，本土的造船业怎一个差字了得。在19世纪90年代初，日本邮船公司召开董事会，决定购买7艘巨舰，并且要求三菱自己制造1艘，借此提高日本的造船能力。

为了制造巨舰，弥之助可谓倾尽全力、倾家荡产。他几乎调用了整个公司所有的现金流，请来了最好的外国工程师进行设计和施工。他常常一个人站在巨舰脚下，仰头看着还未完工的大船慨叹，日本人一定要造出自己的巨舰啊！

1897年，这艘被命名为“常陆号”的油轮正式完工，它重达6000多吨，是当时日本最大的邮轮。

造船业和煤矿业都让弥之助经营得风生水起，但他远远没有知足，时刻准备挺进另一个新兴行业——金融。

在弥之助掌门三菱之后不久，有两家银行遭遇危机，请求弥之助慷慨解囊帮助他们渡过难关。弥之助决定帮帮人家，他跟董事会说，这两家银行都是旧武士开设的，以前为国效力，今日有难，三菱岂可不帮？

说得比唱得还好听，几天后，弥之助拿出43万日元买下这两家银行，找来自己的表弟、日本金融业的巨人丰川良平来打理，后来发展成为名噪天下的新银行——三菱银行。

这个丰川良平可不是个一般人，他一直潜伏在日本金融界幕后搞暗箱操作，导致现有的史料中对他的记载很少，但这依然无法掩饰他在金融界的强大影响力。

丰川良平生于1852年，日本高知县人，原名小野春弥，一生崇拜4个强人：

日本著名武士丰臣秀吉、德川家康，中国著名谋士张良和陈平。

这也是他名字的由来。

丰川良平早年追随弥太郎创业，也在三菱开办的学校里学习英文，后进入庆应义塾深造。这孩子在学校里是个叛逆少年，每天流连于花街柳巷，热衷泡妞打架，虽然学习成绩很好，但经常拿老师开涮，他曾经追着老师好几天询问：美国有同性恋吗？弄得老师心理受到巨大创伤。

毕业之后，丰川良平进入岩崎弥太郎开办的三菱商学院教书。这哥们儿实在是太放荡不羁了，教学成绩非常之差，英文发音是会英文的日本人里相当差的，英文和日文本来就语言相克，可想而知他的英文差到何种程度。

后来因为经营不善，这所学校被迫关闭。不过有趣的是，法律学科保留了下来，最后还发展成为今天的中央大学。

过了几年游手好闲的日子，他的堂兄弥太郎去世后，弥之助收购了两家银行，请求丰川良平出山，担任新整合的银行——三菱银行的头取（总裁）。

其实，在出山之前，丰川良平一直在幕后扶持着三菱财团。很多活跃在三菱公司的人才都是他推荐的。1887 年，他正式走向台前，决定用自己的智谋影响日本的金融界。

执掌三菱银行之后，丰川良平创造性地发明了一种“商品担保金融”，简单说，也就是用三菱仓库中的货物为担保来获取资本经营银行业。这个商业模式在当时的日本绝对属于首创，保证三菱银行得以在短期内积累大量资本。

金融、煤矿、造船、海运这些行业其实是当时日本大部分商人都热衷的业务，没有人能忽视他们制造财富的能力。但岩崎弥之助的眼光更加深远些，甚至比同时代的人超前了将近 100 年。

今天，如果你有幸来到东京，就能看到三菱的强大。在东京丸之内不远处坐落着丸大厦和新丸大厦，稍远一点，能看到雄伟的日本邮船、东京海上公司大厦。在皇居旁边蜿蜒行走，那座恢弘的明治生命大厦也一定会吸引你的目光，至于三菱银行，在日本更是随处可见。

这些散落在东京繁华区域的三菱地产都是在 19 世纪 80 年代末期，由岩崎弥之助购买的。但在当时，没有人理解他的行为。1889 年，明治政府决定以 150 万日元出售刚才提到的那块土地，总面积 13.5 万平方米，核算一下，

每平方米合 11.1 日元左右。之前我们说过，像公司高管每月的收入在 50 日元左右，所以，这块地的价格是非常便宜的。

但是，那时候的日本房地产业还没有现在发达，没人知道怎么用土地赚钱。报纸在刊登买地这个新闻时评论说：说实在的，这块土地要价实在是太高了，其实际价值也就在每平方米 0.15 日元左右。

但岩崎弥之助却认为这是个大好时机，他马上招来几位公司高层，准备出手买地。大家都很不解，纷纷说："那么一大块土地，您买来干吗呢？"

弥之助微笑着说："不干什么，种点竹子，养几只老虎，为安度晚年作准备。"其实，在他内心深处，一直有个梦想。早年留学的生涯里，弥之助最艳羡的就是西方繁华的大都市，高楼大厦鳞次栉比，花园洋房美不胜收，他年轻的内心深处也渴望自己的祖国能变得如此昌盛。

就在众人等着看老虎的时候，弥之助开始在这块土地上大做文章。他摒弃了日本传统的建筑材料，从西方购买大量石材，建造起西式风格的高楼大厦。东京人都被这个创举深深震撼了，因为在此之前，大家认为日本是一个地震比吃饭次数还多的国家，不适合建造高耸的建筑物。而弥之助却在媒体上写文章说，西方的石材更坚固、可靠，我今天建造的大楼 100 年后都会完好无损。

弥之助也热爱艺术，他在自己的三菱园区内建造美术馆、咖啡屋，完全是一个与众不同的商业文化王国。

在之后的几年里，弥之助还四处投资农场、庄园和闲置的土地，几十年之后，这些土地的价值翻了二三十倍还不止。

应该说，前面提到的这些业务只是三菱的核心经营范围，而弥之助投资的领域再写一本书都说不完，它涉及铁路（今天的国铁）、啤酒（麒麟啤酒）、造纸、化工等行业。在弥之助的内心中，他希望自己的公司能布满全世界任一行业，成为一个真正的超强的商业帝国。在今天看来，他的梦想都实现了。

另外，这些看似不相关的行业常常能互相补充。在 1997 年金融危机之前，韩国的综合商社模式曾被广泛追捧、模仿，其实，发展涉及多行业模式是日本人首创的。在整个集团内部，员工们通力合作，这个行业亏损，另外一个行业就赚钱；一个行业遇到困难，别的行业卷起袖子帮助它。举个例子，有

句话一直在日本商界流传，那就是：三菱的员工只喝麒麟啤酒。下一句台词则是：喝麒麟啤酒就是喝自己的啤酒。

三菱的事业在弥之助手里蒸蒸日上。1893 年年底，他进一步将公司进行了股份制改造，然后邀请岩崎弥太郎的儿子，也就是自己的大侄子岩崎久弥担任社长，自己则光荣引退。

新生代船王，住友出航

就在三井和三菱在海上殊死搏斗之际，另一个百年老店悄然崛起，开始以自己独特的方式席卷海上霸权，创造家族生意的中兴之路，这个厚积薄发的家族就是我们的老朋友住友。

三井与三菱的非理性竞争导致大批中小货运公司倒闭，而两大家族赚取的利润又让许多商人垂涎三尺，他们不怕死、不怕倒，纷纷解囊创立自己的小公司，渴望从日益繁荣的海运中分得一杯羹。

政府对这些小公司特别不看好，认为他们是在捣乱，浪费资源。事实上也的确如此，这些小公司的货船装备落后，船员技能一点都不娴熟，开着开着船就沉了的事故时有发生。于是，从 1882 年开始，政府决定整顿海运业，鼓励有实力的公司兼并收购小企业，重点地区就是住友本部所在地——大阪。

当时住友家的大掌柜广濑宰平一听到这个消息就喜出望外，他知道，这是个难得的机会，抓住了就可以进一步扩大家族生意，创立万世不朽的霸业，超过三井、三菱也不是梦。

很快，广濑宰平责令自己的外甥伊庭贞刚创办“大阪商船公司”，正式进军海上贸易。公司成立庆典那天，住友家举家欢庆、张灯结彩，人们面向大海，等待着春暖花开。仪式进行到一半，广濑宰平宣布，接下来由公司董事、创办者、自己的外甥伊庭贞刚致贺词。大家目光开始四处游移，寻找这位年轻的掌门人，可是，没人从人海中站出来！

观礼的人群一阵骚动。广濑宰平又叫了两次，伊庭贞刚依然没有出现。接下来，仪式在灰头土脸中结束。会后，广濑宰平大怒，直接跑到伊庭贞刚

的住处，结果，还是没人。仆人告诉广濑宰平，伊庭贞刚天一亮就出门了，至今未归。他到底去哪里了？

那天清晨，空气新鲜，阳光普照。伊庭贞刚换上西装，梳理好头发，对仆人说，他要去参加庆典了。他拒绝坐车，而是一个人缓步走出家门，往庆典所在地相反的方向走去。

天龙寺，周围绿树成阴，鸟鸣清脆，撞钟之声不绝于耳，让人忘却世间喧闹，心静如水。伊庭贞刚在黄色的寺门前伫立良久，然后轻轻推开门，走进落满树叶的甬道。

在之后的 10 小时内，伊庭贞刚一直坐在佛像前闭目沉思。

第二天，伊庭贞刚找到广濑宰平，他没有为自己的失约而道歉，反之，言之凿凿地说，大阪商船公司的业务一定不会顺风顺水，受挫是必然的。

广濑宰平大怒，这不等于在婚礼上念悼词吗？伊庭贞刚根本不在乎广濑宰平的反应，而是坚定地说，这家公司以收购其他船公司为目的，可他们的大部分船只都很落后，耗能巨大，买过来之后，一定会入不敷出的。广濑宰平不屑一顾地告诉伊庭贞刚，你预言的事情绝对不会出现，大阪商船肯定会获得丰厚利润的。

只可惜，伊庭贞刚还真是言中了。仅仅一年之后，公司财务出现巨大漏洞，买来的船只大都行驶缓慢，送点大米好几个月都回不来，加上三井和三菱的打压，公司几近破产。

广濑宰平抑郁难当，无计可施。正在此时，伊庭贞刚却出人意料地站了出来，他告诉广濑宰平，给我点时间，我来整顿大阪商船，我们不会失败，辉煌时代很快就会到来。

这次广濑宰平有些半信半疑，但他还是任命伊庭担任公司董事，完成这项艰难的任务。一上任，伊庭贞刚就做了一件让广濑宰平大跌眼镜的事情——罢免广濑在大阪商船的职位，不得干预公司经营，只作为股东行使权力。

这不是过河拆桥吗？再说，当时广濑宰平可是住友家的头号人物，老虎屁股你也敢摸，不仅仅摸，还捶打一番。但广濑宰平没有发表任何意见，他接受了伊庭贞刚的任命，默默地退居二线，淡出大阪商船的事务，因为他始终相信，这个特立独行的外甥一定能做出远远大于自己的成就。

广濑宰平对伊庭贞刚的信心其实由来已久。伊庭生于1847年，是近江国商人的代表。父亲在幕府为官，性格暴躁、易怒，却充满爱心，常常拿出自己的钱粮来周济穷人。小时候的伊庭贞刚随着父亲熟读四书五经，常常因为没完成作业被老爹一顿暴打。不过，伊庭贞刚的母亲为人很好，性格慈善、乐善好施，她常常教育儿子做人信义为先，利益次之。这句话影响了伊庭的一生。

在伊庭贞刚七八岁的时候，舅舅入赘到了广濑家，取名为广濑宰平，接着进入住友家工作，全权负责别子铜山的开采工作。虽然这时候伊庭和住友家还没有建立直接联系，但在他幼小的心灵里已经对这个大家族企业满怀好奇和敬意。

从15岁开始，伊庭贞刚跟随老师学习剑道。没想到的是，小伊庭对剑道颇有天赋，学了几年就武功高强，不可一世了。在老师的推荐下，22岁的伊庭贞刚来到京都，担任皇族的禁卫兵。

明治革命之后，天皇的地位重新得到确立，他身边的保安也扶摇直上，伊庭贞刚被任命为“弹正巡查”，负责京都的安全守卫。时势造英雄，伊庭刚刚上任两天，京都就出了一起大案件。1869年9月某日，当时的兵部大辅（国防部长）大村益次郎被暗杀，政府为了杀鸡儆猴，随便找了几个人当替死鬼。伊庭贞刚得知此事，心下大怒，拍马赶赴刑场，把刀架在刽子手脖子上，扬言你要是敢杀他，老子就敢杀你。刽子手心下大惊，干了一辈子杀人的买卖，还没碰到过这种情况。

当时偏巧明治天皇大人闲来无事，准备参观一下杀人现场，一见这架势也是大吃一惊，连忙问伊庭贞刚为何要刀下救人。伊庭贞刚说道，国家刚建，民心向背最重要，岂可为了树立淫威胡乱杀人呢？西方国家之所以强大，全赖法律支撑，日本要想强盛，必不可重走独裁之覆辙。

天皇深以为然，当下取消了杀人典礼，并且给伊庭贞刚升职加薪，任命他为“弹正台”巡察，全权负责首都的司法案件调查工作。

伊庭贞刚不负众望，工作认真努力，他学习西方的司法制度，将司法与监察分离的制度确立起来，为日本法治的近代化作出了卓越贡献。

在之后的十几年里，伊庭贞刚官位一路飙升，曾经担任大阪法院的大法官，俸禄每月100日元，和住友大掌柜广濑宰平相当。

就在官场事业顺风顺水之际，伊庭贞刚提出了辞职。从二十多岁离开家乡，到如今享受高官厚禄，伊庭贞刚惊觉自己已看透了人世间的冷暖，权力、金钱对他来说已经不重要，他渴望能回到母亲身边，尽自己的孝道。

偏巧此时，舅舅广濑宰平在住友家的地位日渐提升，他希望有个得力的助手能帮助他打理生意，毫无疑问，伊庭贞刚是最佳人选。

伊庭毫不犹豫地拒绝了，他太想回家看望母亲了。舅舅没有放弃，他一次次登门拜访自己的外甥，告诉他，别子铜山产量惊人，而日本正在迈向工业化，电报、火车和可能发生的战争都将让铜的需求大增，这是个难得的机遇，一定要抓住！

伊庭贞刚不置可否。广濑宰平无计可施之下，低声说："如果你愿意进入住友家族，我相信，日后你一定是这个商业帝国的接班人。"

这个诱惑太强大了，没有一个男人能抵御得住声望的招引。虽然在过去的日子里，伊庭贞刚已经攀登到了权力的高峰，金钱也不是他的追求，但执掌一家商业巨擘一定会更加有趣、更具有挑战性。

好吧！伊庭贞刚放弃了自己的初衷，在1879年，正式加盟泉屋，全力辅佐广濑宰平。

刚刚加盟住友的伊庭贞刚月薪为50日元，相当于他当公务员时候收入的一半。但显然，钱财对伊庭来说不重要，仅仅半年后，他就被舅舅任命为住友家大阪总部的总负责人，一人之下，万人之上。

广濑宰平当时这个安排别具匠心，他正深陷别子铜山的复兴困境中，必须要一个信得过的人来代替他掌管整个家族生意，毫无疑问，外甥是最佳人选。

舅舅的确没有看错人，外甥的确是个人才。上任不久，伊庭贞刚就去了趟别子铜山，要亲身感受舅舅的事业有多么伟大艰辛。

的确艰辛！伊庭贞刚坐着四人抬的轿子一路攀登，因为山路太过崎岖，每走一步轿夫都要高声喊口号才能保证领导不掉进万丈深渊。伊庭贞刚一路遭遇险情无数才攀上矿山顶峰，他怀想矿工们生活的艰辛、工作的辛劳，不禁泪如泉涌，他深刻地感受到，一家企业如想基业长青必须付出常人无法理解的痛苦和隐忍。

不过当时的伊庭贞刚还没有成为企业的中流砥柱，在广濑宰平看来，自

己这个外甥办事沉稳，精通法律，但毕竟年轻，应该多多积累经验和人脉，树立自己在商界的形象，为他以后执掌门户作准备。

伊庭贞刚深知舅舅的苦心，于是，在大阪工作的日子，他广结人脉，跟五代友厚、岩崎弥太郎这些人称兄道弟，杯酒人生。

相安无事地工作了几年，到大阪商船公司成立的时候，伊庭贞刚的能力终于喷薄而出，从某种意义上来看，这个年轻人的判断力、执行力远远超过了自己的舅舅广濑宰平。

在筹建公司过程中，伊庭贞刚一直持反对意见。他认为，日本工业化刚刚迈步，三井三菱两强相争，这时候贸然进入海运业必然会直面竞争的局面，未必能获取暴利。但广濑宰平一意孤行，坚决要创办大阪商船，伊庭只好勉强同意，这才上演了开业庆典在寺里坐禅的闹剧。

但时间到了 1886 年，伊庭贞刚重新执掌商船公司，决定救这家公司于水火。他制定了几个关键改革方案，让企业起死回生，方案如下。

理清经营者和股东的关系，具体措施就是让自己的亲舅舅退出管理层，专心做股东等着分红就可以。

修缮和淘汰船只，增强运输能力。

引进新的股东。这个股东可不能随便招引，伊庭贞刚早年在政府工作，他深知获得领导的关注生意就做成了一半。于是，伊庭贞刚请求明治政府的老大伊藤博文出面，投资 10 万日元，让公司不仅获得稳定的现金流，还有了强硬的后台。

这几条政策想不让公司崛起都难。两年之后，住友家族旗下的大阪商船公司的货运量仅次于三井，成为日本第二大海运公司。就在公司事业蒸蒸日上之际，伊庭贞刚又一次决定飘然隐退。舅舅广濑宰平再三挽留未果，但他不知道，自己的外甥会在不久之后还会再为家族创造新的辉煌。

第二章

侵略是为了财富
（19世纪80年代末～90年代末）

导读：很多书籍都断章取义地告诉我们，日本第一部宪法充斥着独裁、傲慢的意味。但很少有人看到，这部法典的颁布标志着日本进入了有自己特色的帝国时代。实际上，宪法规定的天皇权力与这个国家后来走向侵略之路并没有必然的联系。我们需要记住的是，这部法典颇具东方特色，日本用自己的创造力找到了一条适合自己的崛起之路。

宪法的精神也熠熠生辉，甚至影响到了四大财阀。

第九章 金融帝国起死回生

一 穷二白的三井银行

这是日本苦心经营的10年。经过了稳定的发展，其经济迅猛前进的背后危机也逐渐显现。

经过伊藤博文、大隈重信、涩泽荣一等人的努力，日本的货币制度逐渐稳定。政府将货币发行权全权委托给日本银行，同时开始发行有足够准备金的银行券，收回过去由政府发行的纸币。到了1899年，之前各种纸币都已经消失不见，市场上流通的只有日本银行兑换券了。

不过这个过程也充斥着反抗和乱象。在19世纪80年代中，日本发生过严重的经济危机，主要原因就在于，纸币的更新换代引发了农产品和土地价格的下跌，而政府为了增加资金储备，又不断课以重税，结果导致大批小地主破产，农民的生活也陷入水深火热之中。反倒是那些土地资源丰富的大地主扛住了经济危机，顺利度过，并且不断蚕食破产的农民和弱小的地主，最后获取暴利。

而那些失去工作的农民只能自谋出路，于是他们纷纷外出打工，加入工商业当中，为日本工业化提供了大量鲜活、便宜的劳动力。

后来，日本政府为了进一步增加财政收入，开始把一些国家掌控的产业和企业售卖给民间商人，主动流失国有资产。但是，当时三井、三菱这些大财阀的羽翼未丰，政府为了保证自己的财产不至于打水漂，对他们进行了大力扶持，当然，从另一个层面来说，这种扶持的背后，也有朝廷中某些人的

某些特殊利益在里面。

但客观地说，政府以合理的价格把工厂、矿山拍卖给民间，并且提供一些优惠政策和补贴的确推动了民间商业的飞速发展，他们力量壮大之后，反过来又推动日本的工业化以膨胀式的速度发展。

在这一系列政策的推动下，1886 年之后，日本经济蓬勃发展，四大财阀各显其能，在军工、造船、铁路运输等行业都获取了巨额利润，而日本的工业化也在他们的努力之下日渐强大。

从与商业紧密相连的政治方面来看，在 19 世纪 80 年代的 10 年当中，日本国内发生的最重要的事件，无疑是宪法的颁布。

1889 年 2 月 11 日，是日本建国 2549 周年纪念日，宪法的颁布典礼也在这一天举行。当天，东京下起了大雪，白色笼罩着城市。人们张灯结彩，街上花车绿门，烟火冲天，处处都在欢庆宪法的诞生。整个东京一片祥和、喜悦。

上午 8 点，天皇正式宣布《大日本帝国宪法》生效，并亲手把宪法交给当时的内阁总理黑田清隆，黑田以大礼接受。然后，天皇颁布大赦令，赦免一切政治犯。午后，天皇跟媳妇进行大阅兵，晚上在宫中大宴群臣。接下来几天，日本各地都自发组织了庆祝活动。

虽然从明治政府成立到宪法的颁布历经 30 多年，但这一规定日本未来政治制度的大法毕竟喷薄而出，并且博得了社会的广泛认可，从某种意义上来说，这个古老的专制的东方国家终于脱胎换骨，走上了资本主义和帝国主义道路。

也是从那一刻开始，法治的观念开始深入人心，但让人惊讶的是，日本一些优秀的企业也发觉法治的重要性，开始在公司内部推行“法律”。

最新扛起“法治”大旗的是延续了 200 多年商业生命的住友家族。当时的大掌柜广濑宰平已经让泉屋从危机中摆脱出来。在轰轰烈烈的北海道拓殖事业中，住友家也分得了一杯羹。可是，随着黑田清隆事件的爆发，住友第一次在社会上被民众攻击和考问，人们对官商勾结深恶痛绝。

广濑宰平也在反思北海道事件对公司的影响，他发觉，一家企业不能仅仅以赢利为目的，还要兼顾社会舆论和社会责任作出选择。于是，广濑宰平起草了一份住友家训，在取得住友家族认可之后，正式颁布。

这部家训共19款，196条，开篇中写道：我等经营事业，以确实为宗旨，可因实事之变迁，理财之得失，考虑事业之兴废，但不可苟且于浮利，而贸然轻进。同时，家训规定，生意兴盛的关键是客户之信任，其后历代掌柜不得忘却。

应该说，这部详尽的“企业法典”重塑了住友家的商业灵魂，也让家族生意得以延绵不绝，持续数百年。

当然，一家企业能否延续百年、生生不息必然有其独特的法宝和只适用于自己的秘方，有时候，就像一个人能否在自己的职场风生水起一样，偶然、必然因素交织在一起，难以断言。但归根结底，一个人或者一家公司成功的关键无外乎两点，一是有关系、路子野，像三井，一直以来就是政府的御用商人，政府不倒，我就存活，政府倒了我就墙头草。还有一个因素就是能力了，除了经营、核心竞争力之外，我们前边了解的这些日本公司还面临了更加复杂的国内革命局势和国外商业力量的渗透，他们必须果断行事，努力存活，游离在内外压力之间，杀出一条血路，以求企业的长久兴旺。让人欣慰的是，这些公司都做到了。

只是，我们今天看到的强大的公司都经历了一次次血泪的考验才谱写了今天的盛世华章。逆流而上，看看他们如何跳出困境，摆脱诱惑，奋勇前进，是一件非常有意思的事情。

从明治维新到宪法颁布前后，日本的改革已经持续了30年，在这段时间里，这个原本籍籍无名的小国家一跃成为亚洲经济的领头羊，“亚洲工厂”的漂亮标签被牢固地贴在他们身上。这个故事像极了今天的中国。同样是30年跌宕起伏、峰回路转的改革历程，同样被世界经济浪潮无情地卷入其中，同样从毁誉参半的制造业入手挺进世界大游戏的版图。

社会经济的急速发展，刺激了人们的生育欲望。在这30年里，日本人口从2 000万左右增加到4 500万。这个变化带来的直接后果是，大批农民放弃耕地，流向城市，掀起了轰轰烈烈的打工浪潮。结果，日本的工商业就像被打了催产素一样一个劲地猛发展，而农业则陷入了少人问津的困局。

面对这个问题，日本政府头脑异常清醒，他们在鼓励工商业发展的同时，靠增加进口和精耕细作来提升农产品质量。同时，日本引进很多新的农产品

物种，刺激农民的积极性，让他们获得不小的利润空间。于是乎，在19世纪90年代的10年间，日本农产品生产增加率为3%，根本性地解决了日本人的吃饭问题，而且吃得还越来越好。

另一方面，农业发展趋于稳定之后，更多的农民外出打工，很多人已经不满足到大城市去当各种“漂”，而是在政府的资助下，去美国夏威夷、拉丁美洲等刚刚开垦的处女地去打工。结果就是，为日本换来了充足的外汇。

如果我们再把放大镜往日本社会的纵深方向移动的话，会发现，这个国家的国民开始适应了近代化的洗礼，他们也看清了这个社会发展的总体脉络，开始沿着新时代的道路踏上自己的旅程。

比如，纺织业的兴盛推动了一批农村小老板获取暴利，然后，他们再把资本投入新工厂的兴建。随着财富累积，这些小老板开始培养下一代出国留学或是接受高等教育，让他们在未来的日子里能步入官场，过上稳定而富足的生活。

通过这些发迹于农村的精英阶层我们能看到，他们虽然也是剥削阶层，很多老板还会放高利贷给那些希望从事工商业的农民。但毫无疑问，这些盘剥者每年给国家上缴了大笔税金，并且也培养出了一批优秀的人才来管理自己的国家。

但是，所有的改革都不可能一帆风顺。如此巨大的社会震荡和蜕变，也必然让不少人陷入绝望境地。特别是在1878年左右，随着西南战争的结束，政府陷入了前所未有的财政危机，通货膨胀日益严重，诸多银行步履艰难。比如，老牌金融大鳄——三井银行。

三井家一直是政府的御用金融机构，当年三野村利左卫门以承接明治朝廷金融业务为条件购买了政府发行的债券，奠定了三井在明治时期金融界的绝对优势地位。他们从某种程度上具有了中央银行的功能，负责给朝廷发放货币。到了1873年，在政府的主导下，三井与小野家又共同出资成立了“第一国立银行”，不过三井一直讨厌跟别人合作，独立运作金融是他们的梦想。于是，在1874年2月，三井又在骏河町创立了三井银行，当时为了银行能一举成名，三井组还特地盖了一座西式的三层小楼，成为当时的热点新闻。但事情到了19世纪70年代末期发生了变化。随着国立银行的建立，三井银

行的业务受到一定影响，但还无伤大雅。但在西南战争之后，三井银行走入绝境。

因为战争期间，政府为了筹措资金，滥发货币，造成严重的通货膨胀。战后的1877年，大藏省（财政部）决心规范货币制度，将货币发行权收归国有，因此成立了“日本银行”，取代了三井银行的地位。不仅如此，政府更是痛下杀手，要将交给三井银行管理的资产全部收回。

三井肯定死了。因为当时三井银行有将近一半的资产都是国家寄存的，而银行放出去的贷款40%都是呆、坏账，到2012年都收不回来。换句话说，三井银行根本无力把国家资产还给政府，其结果只能是破产清算，关门大吉。

屋漏偏逢连阴雨，就在三井银行走投无路之际，大掌门、大功臣、大救星三野村利左卫门也暴病去世，三井家族又一次陷入了岌岌可危的境地。

当时三井银行的新任掌门人是三野村利左卫门的养子三野村利助，这孩子年纪尚轻，见识不够，而且没有养父那种游刃有余地跟官场人士混迹的能力。为了维持银行运转，三野村利助采取了自杀式的方法，就是跟政府高官商谈，延期还钱，条件是以极低的利息给他们私人贷款，像伊藤博文、山县有朋、井上馨都是三井的客户。

问题在于，在那个年代的日本，欠钱的已经是大爷，银行才是孙子。这些贷给他们的钱没有一分按时收回的，于是，三井银行的不良贷款越发膨胀，他们一步步走向美好的鬼门关。

1890年，三井银行已经没有钱再贷款给诸位领导大人了。当时的日本首相是山县有朋，这位爷一向性格粗暴，目中无人，兜里没钱了，他就跑到三井银行要求贷款。

三野村利助哭丧着脸告诉山县有朋：“我们也一穷二白了！”山县有朋这才知道三井家的贫困，他连忙召集三井家几位大掌柜连夜开会讨论救助方案。

在山县有朋看来，三井银行不能倒，原因很简单，你们欠政府的钱还没还呢！讨论的结论是，请跟三井家关系密切的井上馨出马，改善银行经营环境，实现扭亏为盈的改革目标。

井上馨非常了解三井银行的种种问题，一上任，他马上召集涩泽荣一、

益田孝、三野村利助等三井组高层举行了一个长达半个多月的会议，制定银行的改组方案。

会议进行得异常艰难，各方代表都有自己的利益打算。涩泽荣一和井上馨对三井银行只有利益的要求，没有感情寄托，他们提议关闭负债过高的各地分行，停止过渡房款；而益田孝和三野村则提出，三井有今天的规模不容易，如果贸然关闭门店势必会让整个家族对未来失去信心。

会议一度陷入僵局，井上馨中途大病一场，几乎丧命。益田孝更是每天借酒浇愁，痛感生不如死。就这样拖拖拉拉地斗嘴两个星期，到后来，山县有朋怒了，他督促井上馨和三井家人马上提出方案，否则将促使三井银行破产清算。

这是一服猛药，第二天，改组方案就出来了，这两方利益的代表终于意识到主要矛盾是如何让银行运转下去，面子问题要放在最后考虑。

这个改组方案很详细，共16条，包括：裁撤东京、大阪、京都、横滨、神户以外地区的银行机构；3万元以上的贷款必须经过董事会认可；加强对各个银行机构的监察；到60岁的老员工马上收拾包袱退休，给新生力量提供工作场所，等等。

井上馨和涩泽荣一把这份改革方案递交给山县有朋，山县有朋非常满意，并问井上馨，这个改革计划有没有什么困难。

井上馨笑了："不仅有困难，而且困难很大。"山县有朋茫然地看着这位老部下。后者淡淡地说："此次改革不可谓不猛烈，我们需要一个人，一个强有力的人来推行改革，否则，一切计划都不过是纸上谈兵。"

山县有朋深以为然，这的确是个大问题，众所周知，三井家财大势大，金融业又是一个极其复杂的行业，弄不好甚至会影响到整个国家金融系统的健康。他用探寻的眼光看着井上馨，谁能完成这项任务呢？谁是继三野村利左卫门之后，三井家的新一代救星呢？

其实井上馨的心里早就有人选了。

踏上陌生地的年轻人

1876年的时候，政府派遣井上馨去伦敦研习西方财政、金融制度。这对他来说，是一项很艰巨的任务，原因很简单，这哥们儿英文不好。在伦敦，井上馨住在一个叫哈密利的经济学家家里，两人语言不通，天天大眼瞪小眼，靠用手比划来谈论宏观经济。后来哈密利实在受不了了，不仅没能传道授业解惑，还练出了肩周炎，得不偿失。于是，这个老外从伦敦当地招募了几个日本留学生来做助教和翻译，帮助井上馨尽快学习西方经济学。

来面试的学生一批接一批的，井上馨没有一个看中的，不是英文不过关，就是不懂金融知识。哈密利一筹莫展。直到有一天，一个叫中上川彦次郎的小伙子站在井上馨面前的时候，他彻底折服了。

井上馨发现，这个年轻人谈吐文雅，英文优秀，深谙金融之道，是个不可多得的人才。两个人从下午一直聊到半夜，离去之前，井上馨问道："你在国内可有老师吗？"中上川彦次郎点头道："有，他叫福泽谕吉。"

井上馨哈哈大笑："原来是先生门下高徒，难怪难怪！"

福泽谕吉这个伟大的学者曾经在我们之前的故事里出现过，他很不幸地，或者说很幸运地卷入了朝廷中的斗殴事件，他操纵媒体，对自己的政敌大肆攻击，毫不留情。很多人说他是政党的御用文人，是无耻的幕僚，但不可否认的是，福泽谕吉也是一个身处乱世、心系天下、大公无私的正直学者。

在日本400年的商业史中，福泽谕吉恐怕是唯一一个需要我们用大量笔墨描写的学者，不仅仅因为他的名字荣登当时日本富豪榜，更因为他的文章《脱亚入欧》让日本人的思想激烈碰撞，经历了前所未有的文明冲击。

福泽谕吉生于1835年，出生地在日本传统的商业城市——大阪。父亲是奥平藩的士族，名曰百助。这哥们儿起初在大阪的藏屋敷（出售粮食的地方）里当会计，工作之余喜欢阅读中国的古书。有一天，百助在一家书店偶尔找到了中国清朝的上谕条例六十余册，当下大喜过望，几乎要晕厥过去，抱着书兴冲冲地跑回家，正要跟老婆分享自己的喜悦，却听见老婆在房间里痛苦

地大叫。原来，自己最小的儿子就要出世了。

百助是喜极而泣，同一天，得了最想要的书，还生了个大胖小子，人生如此，夫复何求？高兴之下，百助给自己的小儿子取名为谕吉，表示这孩子一来就代表着吉利。

但是吉利很快就结束了。小谕吉刚刚18个月的时候，他乐极生悲的爸爸病逝。母亲无奈之下带着两个儿子三个女儿回到了老家中津（九州岛大分市和福冈市交界的古镇）。

六七岁的福泽谕吉生活非常郁闷。当地人非常鄙视这家闯中津的破落户，小孩子们也不愿意跟福泽谕吉一起玩耍。福泽谕吉也很有个性，每天自己在家里读书写字，练习剑术。

当时，下级的士族小孩出门都用布把脸遮起来，一个是显得身份低下，一个是显得神秘低调。但福泽谕吉就没这毛病，他经常堂堂正正地挎着刀去酒馆打酒或者买酱油。

如果有人呵斥他："小孩子！为什么不把脸蒙上！"

他就大声回答："我是出门打酱油的！关你什么事？"

福泽谕吉不仅不把路上大人的训斥放在眼里，连藩主、天皇、神明他统统不买账。在他十一二岁的时候，已经非常的叛逆，蔑视一切被大家顶礼膜拜的东西。传说有一天，在外边打了酱油回来的小福泽跑进家门，看见哥哥正趴在地上练习书法，白纸上赫然写着"奥平大膳太夫"，这是当地藩主的名讳。福泽谕吉一边往里走一边跟哥哥说："今天的酱油很新鲜啊。"然后一脚就踩在藩主的大名上。

哥哥一看大怒："这是藩主的名字，你的臭脚也敢踩啊！这有悖于人臣之道！罪不可恕！罪不可恕！你会遭报应的，会遭报应的！"哥哥跟一跳大神的被灵魂附体似的样子把福泽谕吉吓坏了。他赶紧胆怯地跪下向哥哥道歉。可他心里暗想："按你那逻辑，踩了藩主名字就得遭报应，那要是踩了神的名字还不得马上被雷劈？"

充满好奇心的福泽谕吉趁哥哥不注意，也在纸上写下了神的名字，然后跑到洗手间死命地踩，踩个稀巴烂之后，他一步步走到门口，回头看了哥哥一眼："哥哥，如果我回不来了，帮我照顾母亲！"哥哥一脸的困惑。

福泽谕吉没有带便携式避雷针，他大义凛然地、微笑着迈出了自己的小脚。

外边天气很好，空气清新，阳光明媚。福泽谕吉心中忐忑地在街上走了一圈，除了听到大人骂他不戴面纱以外，没有遇到任何事情。

好吧，福泽心里想，所有的神明之论都是骗人的！

从那天开始，福泽谕吉开始广泛地参与到反迷信、反宗教的运动中，成了明治时期的司马南。他常常跑到神社里怒斥善男信女的无知，也常常在街头揭发刀枪不入的虚假伎俩等。

这种思想不断深化，到了后来，福泽谕吉开始憎恨日本的藩伐体制，他认为，封建统治者利用封建迷信、藩伐政治在钳制人们的思想，让人们变得愚蠢、落后。

福泽谕吉不仅仅对社会有大爱，对自己的家也有小爱。他很小就开始跟着妈妈做手工艺品，然后卖掉挣钱。到了十四五岁的时候，福泽谕吉在打工之余开始一本本地阅读父亲留下来的书籍，他从汉唐盛世里汲取中国的光荣梦想，从汉字中领会语言的曼妙，从一个个中国哲学家的著作里重新审视人生，定位自己的祖国。

书读得越多，福泽谕吉就越希望自己的眼界能进一步开阔。他渴望了解外面的世界有多精彩，自己的生活有多无奈。

1854 年，佩里的舰队来日本光临指导，彻底打破了这个国家的安静与封闭。福泽谕吉也坐不住了，他挎上了刀，向母亲和哥哥姐姐辞行，他要去另外一个地方，那里有他渴望了解的一切。那个地方叫长崎，坐落在九州西北部，是日本著名的港口。

这里一直跟荷兰保持着密切的商业往来，也是幕府时期，日本人了解外界的唯一窗口。

21 岁的福泽谕吉不再犹豫了，他奔向了那扇窗口，决定从这里开始遥望天空里的星辰，了解世界的变迁。

到了长崎，福泽谕吉首先要学习的是荷兰语。当时，日本人把荷兰语和荷兰文化统称为“兰学”，学好了兰学才能学习西方的文化、医术。

福泽谕吉就从兰学开始，迈出了自己的第一步。

从德川幕府时期，唯一与日本保持贸易往来的国家是荷兰。从他们那里，日本人学习了西方的技术，特别是西医的理论知识。当时的幕府将军德川吉宗比较看好荷兰的思想，鼓励大家向荷兰人学习，开设实业，研究西方的解剖学。但这种学习只限于知识分子，没有成为风潮。

福泽谕吉要想开眼看世界，首选的国家必然是跟日本渊源很深的荷兰。但到了长崎，福泽谕吉首先要解决的伟大问题就是自己的吃饭问题。于是他走了一条中国两千年前曾经有很多人走过的道路——做食客。所谓的食客就是一群寄宿在政客家里白吃白喝的人。那些还没有成气候的政客常常要表现得礼贤下士、爱惜人才，他们扑到人才身上就像饥饿的人扑到面包上一样。而食客呢，常常心怀理想，可惜报国无门，也没有衣食来源，所以凭着自己的三寸不烂之舌说服政客，表明自己是怀才不遇，千万别给我机会，一有机会我就能挥斥方遒。所以，政客、食客就结成了一种很独特的群体。中国春秋时期，孟尝君家里有三千白吃的食客成为千古佳话。

福泽谕吉年轻，有理想，有文化，所以他自然就走上了食客这条道路。

给福泽饭吃的人叫山本物次郎，在长崎有一定的实力。他非常赏识福泽谕吉的才华，甚至想收他为义子。但福泽家庭观念很强，怕自己在阴间的老爸不高兴，所以没有同意。

俗话说，树大招风。山本对福泽的喜爱很快招来了别的食客的不满，这些人经常排挤、打击福泽，说他是乡巴佬、书呆子。福泽谕吉这人本来就性格孤僻，恃才傲物，所以他决心不与这些心胸狭窄的人为伍，离开长崎去政治中心江户闯天下。

没有他就没有今天的日本

1855 年，福泽谕吉历经了风餐露宿、歹人打劫等一系列困难，终于到达了大阪，而且还拜了著名兰学大家绪方洪庵为师，开始了漫长的求学之旅。当时绪方洪庵开设的家塾叫适适斋塾，福泽在这里每天不分昼夜地读书、学习，困了就拿锥子扎自己大腿，冷了窝在大被子里写文章。刻苦攻读了 5 年

之后，他成了私塾里最品学兼优的好学生（没有之一）。绪方洪庵对福泽谕吉也是喜爱有加，有次福泽得风寒，绪方洪庵一直在他身边照顾他，给他看病，为他熬药。后来，福泽谕吉自己开办了私塾之后深记老师的恩情，也满怀热情地对待自己的学生，情同父子一般。

可以说，后来福泽谕吉成为一个伟大的教育家深受绪方洪庵老师的影响。

这时候的日本也发生着惊天动地的变动。外国的坚船利炮不断摇荡这个岛国，各地的大名开始努力摆脱幕府的控制，纷纷向社会广招人才。在老师的举荐下，1858 年，福泽谕吉接受奥平藩的应聘，到江户去教授兰学。临行前，师徒二人恋恋不舍。绪方洪庵拉着谕吉的手，语重心长地说："江户是日本的政治中心，在那里你不仅仅能看到国家的变革，还能看到西方国家的强大。记住，让日本走上复兴是你的责任。我已经老了，但你还年轻，不要让老师失望！"

福泽谕吉含着眼泪点点头，他背上了行囊，开始了新一段旅程。

在江户工作的日子里，福泽谕吉一直很自负。他发现当地的那些所谓兰学大师基本上都是混饭吃的，会背几个单词就说自己是学者，会拿解剖刀就说自己是西医。有段时间里，福泽谕吉几乎认为自己是世界上最有学问的年轻人。

好吧，上天看不下去了，他给了福泽谕吉一个沉重的打击，让他收敛起骄傲，继续努力。

那是在他到达江户的第二年，福泽谕吉奉命去横滨讲学。横滨，当时因为开放口岸，有很多外国传教士、商人游历其中，是日本最西化的城市。

充满信心的福泽谕吉一到这里就开始被人鄙视。虽然他的荷兰语很流利，但这儿的人都说英语，压根不把他放在眼里。福泽谕吉好几次站在酒店的镜子前凝视自己的衣着、发型，最后长啸一声，慨叹道："怎一个土字了得！"

福泽谕吉下定决心要苦读英语！

于是，他在没有老师、没有新东方，没有四六级 GRE、没有托福考试的压力下，奋勇学习。当时他跑遍了书店都买不到一本日英词典，最后，福泽谕吉灵机一动，买了本兰英字典，他一个单词一个单词地背，一本书一本书地啃，苦读了半年之后，一个更好的学习机会来临了。

要不说，机会总是给有准备的人呢，半年的学习让福泽谕吉粗通英语，而在当时的江户能粗通英语已经非常了不起了。

他接到了一项新的任务，收拾起行李，准备登上一艘大船，旅行的目的地将为他展现一个新的世界！

做最伟大的学者

毫无疑问，那个时候的日本年轻人出国留学是一种潮流，虽然没有新东方在考试上给予强大的支持，但很多人还是义无反顾地奔向海外。当然，这些人出国留学不是为了混个外国户口，不是为了嫁给老外图个新鲜，他们想的是救亡图存，强大自己的国家。

福泽谕吉知道自己的理想和使命，他向着梦想中的国度迈出了第一步。

他用自己的经历证明了那句经典的废话——机遇是留给有准备的人的。当时，根据日本通商协议，日本将派遣军舰护送美国使节回国，正巧缺个翻译，有人推荐了福泽谕吉，说此人就学了半年英语已经能考专业八级了。船长一听大喜，连忙邀请福泽谕吉同行。福泽自然很高兴地接受了这个邀请，登上军舰，奔向美国。

在他呕吐了好几十次之后，军舰到达了北美大陆。不过这次旅行公务非常繁忙，福泽谕吉没有时间闲逛，倒是买了一本韦伯字典（不愧是学者）。这件不经意的小事让福泽谕吉成为日本第一个引进外国字典的人，从而载入史册。

回到日本之后，很多福泽的朋友围到他身边听他描述美国的见闻，感觉那是相当新奇。随后，幕府邀请福泽谕吉在外交部门担任翻译，福泽欣然接受。

成天跟外国人接触，福泽谕吉的英文越来越好，后来他又开办了学校专门教授英文，废除了兰学。

当了幕府公务员的福泽谕吉公费出国的机会越来越多，之后他又几次到欧洲和美国学习参观。跟洋人对比之后，福泽谕吉越发觉得幕府是一群腐朽、不靠谱的人，于是他慢慢地淡出了幕府政界，开始专门教学、读书。

当时江户地区只有福泽谕吉开办的一所英文学校，所以很多年轻人慕名而来。但大部分年轻人都很穷，福泽谕吉大发慈悲，不仅仅给他们上课，还努力翻译书挣钱养活他们，其品德远远高于俞敏洪老师，也高于那些让学生帮着攒书不给稿费的导师，更高于打着义务教育旗号的千百万所学校。

1868 年 4 月，伟大的福泽谕吉把自己的学校改名为“庆应义塾”，这也是日本著名大学庆应义塾大学的前身。福泽谕吉认为，一所好的学校要传授数理化知识，同时要培养学生的独立思考能力。在具体课程安排上，福泽谕吉一方面让大家学习西方的技术，同时也要求学生研读西方的思想史，并且还要熟读儒家经典，因为福泽谕吉一直坚信，西方技术和东方哲学是日本最为欠缺的东西。

一个多世纪之后的中国，也是如此。

福泽谕吉当了校长之后对教育几近痴迷，在倒幕运动过程中，江户发生了战斗，流弹炮火横飞的日子里，福泽谕吉也是不要命般地站在讲台上坚持授课，下边的学生跟着他一起忘我地思考、学习。

窗外是你死我活，屋里是思想迸发。

上完课之后，福泽谕吉发现学生没有一个逃跑的，他很欣慰，也很激动，他对着满座的学子们说：“从前拿破仑称霸于欧陆时，荷兰的命运，有如风前的残烛，岌岌可危，不仅自己的本土，连印度的属地都被占据，没有一个地方可容它升扬国旗。但在世界上，还留着仅有的一个地方，那就是日本长崎的出岛。出岛是多年来荷兰人在日本居留的地方。欧洲的兵乱影响不到日本。悬挂在出岛的荷兰国旗，常在百尺竿头迎风飘扬，象征着荷兰王国从没有沦亡过，这是荷兰人一向引以为豪的。以此比喻庆应义塾提倡日本的西学，正如荷兰的出岛一样，从没有因为世间的任何骚动或变乱，而断绝过西学的命脉！我们的庆应义塾没有停歇过一天。只要这所学塾存在一天，日本就是世界的文明国家！”

从某种程度上说，福泽谕吉的理想实现了。

中国也需要这样一所大学，坚持思想输出为己任，坚持世界上最美的价值观，坚持五千年的文化传承，坚持和一切腐朽的、禁锢的思想作斗争。

言归正传，福泽谕吉一边给学生们上课，一边潜心作学问，他翻译的书不胜枚举，共有60多部，内容涉及西方的政治经济、军事外交、历史地理、制度风俗等固不待说；而且还有天文、物理、化学，或是儿童读物、习字范本、修养丛书等，甚至簿记法、兵器操作法或攻城野战法等。如果把他翻译的书放到一起，绝对是一套大百科全书，别说翻译了，看都得看几年。

除了著书立说，福泽谕吉把大部分精力放到了培养年轻人的伟大事业上。

其实，在倒幕运动胜利之后，日本政局渐渐稳定了下来，希望读书的人也就越来越多，庆应义塾也就越来越火。不过因为战争刚刚结束，很多来上学的都是退役下来的武士和士兵。这些人比较粗暴、野蛮，在教室里也坐不住，时不时地要闹点事、打个架、喝个酒、泡俩妞什么的，俨然就是《流星花园》的近代版。

福泽谕吉意识到，自己的使命不仅仅是教好课、写好书，还要担负起让年轻人走向正途的责任。国家已经大定，但日本要想屹立于世界强国之林，关键是必须让青年人满怀理想、满怀激情、满腹经纶。

福泽谕吉为了让自己的学校不至于沦落为工读学校，制定了严格的校园规章，规范学生的行为，同时，他也身体力行地教育那些退役兵士，告诉他们，战争结束了，但是你们肩上的任务更加繁重，你们要面临的局面是让日本走向强盛，这个任务比打胜一场战争重要得多，有意义得多。在他的努力之下，庆应义塾慢慢走回了正轨，一批批精英从这所学校毕业，成为建设国家的骨干力量。

1871年，庆应义塾搬到了东京的三田地区（现东京三田），福泽谕吉看着绿树成阴的新校区，想想自己当年在一个简陋的房间里白手起家，到如今，桃李满天下，著作等身，不禁流下了感慨的泪水。少年时的坎坷、年轻时的报国梦想、成熟后的心系天下，一起涌上福泽谕吉的心头。

无论从哪个角度说，福泽谕吉都是个伟大的人，是一个真正领会了知行合一的人。他曾经想过和伊藤博文一样走上政坛，报效国家。但随着不断接触西方世界，福泽发现，成为一个教育家更能启发民智，因为传播思想才能让更多人领悟日本的落后、西方的强盛。于是，福泽谕吉告别了无聊、扯皮的公务员生活，走上了开办教育实业的道路。很多年后，无数日本公务员的

名字被人们忘记，但福泽谕吉却名垂青史，甚至日本人把他的头像印到了万元钞票上，告诉后人，没有福泽谕吉就没有今天的日本。

不达目的誓不罢休

言归正传，当年，福泽谕吉在学堂里大谈“国家兴亡，匹夫有责”的时候，有一个学生激动地流下了泪水，他暗自祷告上苍，保佑自己的国家度过乱世，保佑自己身处的大学百年不倒。现在看来，他的祈求都毫无例外地实现了。这个学生就是中上川彦次郎。

一个伟大的植物学家曾经说过，龙生龙，凤生凤，老鼠的儿子会打洞。中上川彦次郎之所以后来能有如此大的成就，跟他的遗传基因有密切关系。他的外公叫福泽百助，福泽百助有个儿子，叫福泽谕吉。

也就是说，福泽谕吉不仅仅是中上川彦次郎的恩师，还是他舅舅。于是，中上川彦次郎（生于 1854 年）成了福泽谕吉的第一个学生，也一直陪伴他到老去、死去。

小时候的中上川彦次郎就跟着舅舅学习西学，也读四书五经。这个舅舅特别喜欢这个外甥，因为小伙子聪明伶俐，而且对英文、西学极为感兴趣，跟其他孩子完全不同。后来，福泽谕吉推荐中上川彦次郎拜自己的老师、著名“兰学”（荷兰学）大师绪方洪庵为师，在绪方去世之后，中上川彦次郎正式进入“庆应义塾”学习，也帮助舅舅打理学校事务，偶尔客串老师讲课。

在 19 岁的时候，中上川彦次郎正式毕业，崇拜舅舅的他放弃了进入政府工作的机会，正式拿起教鞭，也成为一名学者。

在接下来漫长的 3 年里，福泽谕吉一直在观察这个外甥，他发现，中上川彦次郎授课认真，每天下课后就关在房间里认真读书，而且，他对西方货币、金融制度兴味盎然。在授课过程中，他告诉学生们，西方之所以强大全在于货币制度健全、金融系统完备，要想发展工业，就必须有一个美好的银行体系作财务支撑。

一帆风顺的生活在 1874 年戛然而止。在此之后，中上川彦次郎过上了

更加一帆风顺的生活。某天，福泽谕吉叫来外甥，告诉他，离开我的学校吧，去更远的地方尽情施展你的才华。

我去哪啊？外甥一脸茫然。福泽谕吉微笑着说："到西方去学习吧，学金融，学货币，学习西方的思想和制度，你的前途一片光明，功绩绝不在我之下！"

中上川彦次郎当然想去西方游学，可惜没钱。福泽谕吉有！舅舅告诉他，愿意出资帮助他完成游学的梦想。

就这样，年仅21岁的中上川彦次郎踏上了西去的轮船，面前那浩瀚的大海背后，是一个陌生而新奇的世界。

中上川彦次郎在伦敦唯一的生活就是阅读。他每天9点准时到图书馆开始读西方古籍，中午吃上一个自制的饭团子，下午继续读书一直到闭馆。

生活就这样看似没有变化地持续了两年。1876年，井上馨来到伦敦，寻找一位翻译，中上川彦次郎脱颖而出。

就这样，两个人共同学习进步了一年。到1877年，日本国内爆发西南战争，井上馨连忙回国。临行前，他握住中上川彦次郎的手，说："回日本去吧，那里需要你，我也需要你。"

一个月后，井上馨和中上川彦次郎还有福泽谕吉在东京聚会。最吃惊的人是舅舅。福泽谕吉发现，眼前这个少年稚气大脱，身材修长，一身西装，举止得体，俨然是一伦敦绅士，心下大喜。三个人畅谈一夜，第二天，井上馨任命中上川彦次郎为自己的特别助理。

不过，一直奋斗在教育战线上的中上川彦次郎还不懂得官场的险恶，他常常暴露自己愣头青的一面。有次，中上川彦次郎跟随井上馨陪伴天皇去地方视察，所有随行人员都穿着日式服装，只有中上川西装革履，头发锃亮。大家都很看不惯，指责他忘记了自己的出身。中上川彦次郎回击道："你们这帮土老帽，西装是全世界的正式服装！"天皇哈哈大笑，说道："小伙子说得没错，不过你也要谦虚些才好。"中上川彦次郎说道："既然是雄鹰，就应该露出它的利爪，不对吗？"天皇闻言大喜，立刻又赏赐给这小伙子一身名牌西装。

中上川彦次郎的狂妄越来越不靠谱。小伙子20多岁，精力旺盛，正是

谈恋爱的花样年华，当时还没有“非诚勿扰”帮人找媳妇，于是，中上川彦次郎亲自跑到媒婆家求亲。媒婆了解了他的条件之后，立刻告诉他，手头就有一美女，不过，可能人家不同意。

中上川彦次郎大怒：只有我不同意的份，哪有别人拒绝自己的道理？他忙问是谁，媒婆支支吾吾地说，那姑娘长得相貌脱俗，而且父亲还是幕府时代的贵族，可能看不上您老人家。

中上川彦次郎立刻雄心膨胀，拍案而起：“老子一定要让那姑娘当我媳妇！”媒人只好说，祝你们幸福吧！

中上川彦次郎当即给姑娘写了一封信，交给媒婆，恳求她转交。媒婆无奈只得答应。

3天后，中上川彦次郎收到未来老丈人的回复：你这野小子到底是谁？无名无姓之辈也想娶我家闺女，别做梦了！

可是中上川彦次郎还真是个滚刀肉，你越看不起我，我就越要泡你闺女。他开始四处打探那姑娘的行踪，偶然间得知，她将在某天晚上去戏院看戏，心里大喜，赶紧提前两小时站在戏院门口，一看姑娘来了就走过去说道：“我就是中上川彦次郎。”姑娘惊了，这人是谁啊，从来没听说过。

中上川当时心里特紧张，报了姓名之后一句话都不敢说，尾随着姑娘进了戏院，坐在她身后，莫名其妙地看完了表演。

不过，要说缘分这东西真是妙不可言。这姑娘头一次见到中上川彦次郎就对他印象很好，当时还答应他下次一起约会。

中上川大喜过望，不过经此一劫他发现自己虽然面对天皇的时候都不卑不亢，可是一见美女立刻心慌慌，怎么办呢？这时候，舅舅福泽谕吉出面了，他决定陪着外甥约会，帮他打气。

就这样，在之后的几次约会中，福泽谕吉一直站在这一对俊男美女身边极为尴尬和无奈。不过，这回姑娘终于知道，原来中上川彦次郎的舅舅居然是大名鼎鼎的福泽谕吉，哪还有不嫁之理？

没过多久，两人终于成婚。

谁能打开地狱的盒子

婚后的中上川彦次郎顺风顺水，官位一路飙升，到1880年，成为朝廷大书记官，从六品。同一年，美女媳妇又给他生了一大胖小子，中上川彦次郎做梦都会笑出声来。

可惜，好景不长，很快，井上馨在朝中失势，中上川彦次郎也被株连，免官回家。偏巧当时福泽谕吉办了份报纸，一看外甥失业下岗了，赶紧伸出橄榄枝。于是，中上川彦次郎在报社干了几年编辑。

这几年的工作经历让中上川彦次郎发现，自己还是喜欢激荡的生活，每天写写画画实在不适合自己。正郁闷的时候，老领导井上馨来拜访，并且告诉他："一家铁道公司需要一位新社长，你要是有兴趣就试试吧。"中上川彦次郎太有兴趣了，铁路这东西在那个年代就相当于今天的互联网一样受重视。担任铁道公司的老板就等于成了门户网站的CEO，岂有不去之理？

新官上任三把火，中上川彦次郎一到铁道公司就宣布，以后铺设铁轨，坡度都要在百分之一以下。众人大哗，原来，国家规定，坡度只能是四十分之一。加上日本到处是高山，百分之一的坡度铺铁轨难度很大。

中上川彦次郎根本不管这些，他斥责手下说："朝廷里那些蠢货根本不懂西方的铁道技术就瞎定规矩，如果坡度在百分之一以上，火车的牵引力会受到很大限制，速度就会减慢，浪费资源，所以，你们就按我说的来，别废话了！"

从那之后不久，日本国内的火车铁轨纷纷采用百分之一坡度，速度得到极大提升。

不过，两年之后，中上川彦次郎所在的铁道公司还是遇到了经济危机，财务问题越来越严重，资金出现巨大缺口，股东们纷纷表示强烈不满。

中上川彦次郎果断地告诉股东，公司交给我你们就放心吧，我来解决一切问题。第二天，公司高管们收到一封信，告诉他们，你们每月拿的薪水太高，又干不了什么正事，还是回家养老吧。

这下公司炸了锅了，股东们也很不满意，他们质问中上川彦次郎，你把人都辞了，以后谁干活去？

中上川微笑着说，有我在呢，我愿意鞠躬尽瘁。但事实是，中上川彦次郎在铁道公司的地位岌岌可危，几乎所有大股东都拒绝支持这个不靠谱的人。大家一致认为，公司的火车要想走，就得先让中上川彦次郎走。没办法，压力越来越大，中上川决定离开这些墨守成规的人，重新开辟自己的事业。

就在他登上回家的火车时，又碰到了久违的伯乐——井上馨。

当时，井上同学刚刚下野，全身心在为三井银行找救星，当他得知中上川彦次郎已经被逼辞职之后，高兴地说：祝贺你被推翻了，来三井吧，你会开辟一个新的天空。

这个细节多少让人有些困惑，按理说，中上川彦次郎是一个下岗总裁，职业生涯上有污点，很难再被起用，可井上馨考虑问题的角度不一样。铁道公司的业务相对稳定，大的改革变动势必会影响股东利益，挫败也就在所难免；而三井银行本身就快倒闭了，在死马当活马医的情况下，最需要破釜沉舟、敢于打破常规的人才。

毫无疑问，中上川彦次郎这样的愣头青是最佳人选。

井上馨告诉他，你现在就是一个医生，要给一个得了绝症的人动手术，他可能已经死了，你需要让他起死回生。中上川彦次郎决定试试，反正人都死了，鞭尸不犯法吧。

不过井上馨还有一个担心，就是三井家族那些元老能不能同意让一个空降兵来管理如此重要的部门。于是，在接下来的一次董事会上，他扔出了这个重磅炸弹。

准备被轰炸的有三井物产创始人益田孝、大掌柜三野村利助等公司高官。井上馨小心翼翼地拿出自己的提案，极为谨慎地告诉众人，中上川彦次郎到底是谁。

接下来，他默默地等待着众人反抗的声音。出人意料，益田孝等人翻看了一下中上川彦次郎的简历之后，毫无表情地说，同意让这个年轻人试一试，不过成功与否，他们都不承担任何责任。

井上馨大吃一惊，太顺利了吧。其实，很好理解。益田孝这帮老狐狸久

经商场，几经沉浮之后才有了今天的财富和地位，他们自己绝对不肯用全部身家来拯救一个濒临死亡的公司。如果中上川彦次郎的改革成功了，那么他们算是用人有功；如果失败了，他们也不用担上晚节不保的骂名，实在是笔划算的生意。

不过，这些自诩聪明的生意人还是没有料想到，这个看似随意的决定直接影响了三井家族发展的脉络，让这个百年老店脱胎换骨。

1891 年 8 月，一个阴雨绵绵的早上，中上川彦次郎离开大阪，来到了东京的新桥火车站。没人迎接他，没有巨大的写着“欢迎新任社长莅临工作”的横幅。月台上一片冷清，偶尔走过几个行人匆匆地看他一眼就疾步走开。

中上川彦次郎深深地吸了一口气，他知道，自己面临着出生以来最大的一次挑战，他不仅仅要让一家濒临死亡的公司重新焕发生机，更要让所有人都对自己刮目相看，不再小视他。

不过，此时的中上川彦次郎心里有些庆幸，如果万一，真的一帮人大老远地来迎接自己，一感动，没准就无法下狠心改革三井银行了。

12 月，中上川彦次郎完成工作交接，正式执掌门户。在就职演讲的时候，这个神秘人物给三井银行扔下了一颗重磅炸弹：

多采用勤奋、价钱低的应届毕业生工作。

涨工资。

核销不良贷款。

拒绝再接受官方的资金。

除此以外，中上川彦次郎痛陈三井组多年积攒的弊病，情词恳切地说，公司一定要进行大刀阔斧的改变，不然只能是死路一条。

当时的三井总裁叫三井高保，这个年轻人刚刚从欧洲留学回来，充满着革新的欲望，所以他对中上川彦次郎的言行深表支持。

但是益田孝等元老们却大为光火，你小子说公司需要改革，那不就是说我们都是饭桶，把三井组引入了歧途吗？

于是，就在中上川彦次郎上任不久，几个公司高层就联名给三井高保写信，请求换掉他。三井高保不置可否，双方就这样僵持起来。中上川彦次郎明白领导的用心，他必须要在短期内让三井银行复兴起来，才能堵住众人的

悠悠之口。

当时，三井银行面临最大的问题就是放给高官们的不良贷款。中上川彦次郎决定把这些钱都收回来。这个消息一传出来，元老们更是大惊失色，跟领导人要钱，那不是找死吗？

中上川彦次郎的回答是，死也要抱着他们一起死。

这回连三井高保都坐不住了，他彬彬有礼地问中上川彦次郎："你要发疯吗？我们享受了政府的优厚待遇，最重要的表现就是掌管着朝廷的资金，如果得罪了他们，以后这项业务就没了。"

中上川彦次郎的理由很充分：用掌管政府资金的特权听起来很美，实行起来很不靠谱，朝廷没有什么契约精神，给你的钱想拿走就拿走，根本得不偿失；再加上为了维护这个关系，每年都给官员们大量的低息贷款（其实就是赠送），造成了不良贷款率一路飙升，这样下去，三井银行死路一条，政府的眷顾有什么用呢？

中上川彦次郎越说越激动，声音越来越高，三井高保沉默着听他说完，又一次追问："那么，你如何处理不良贷款呢？"

中上川彦次郎缓缓地闭上眼睛："关掉多余的分店，裁减冗员。"

这又是一颗原子弹。三井高保盯住他，问道："关店和减员，一直是三井组一个地狱盒子，没人敢打开。"

"我敢！那个盒子看起来很美，实际上不过是政府打的白条，我不仅要打开，还要撕毁它们！"

三井高保冷冷地看着中上川彦次郎，其实他内心也知道这个决定是正确的，只是面临的困难太大了。

中上川彦次郎根本不管那么多，他的想法很简单，只要当一天总裁，就进行一天的改革，至死方休。

接下来，他开始查阅银行的各个放款单据，发现大部分不良贷款都是朝廷高官拿走的，用来买房子、养小蜜、旅游洗浴等。中上川彦次郎看着这个地狱盒子里的贷款，又惊又怒，简直是把钱给了一帮乌合之众。

他命令属下，所有不良贷款都要登记入账，要耗费一切力量收回这些钱。

与此同时，中上川彦次郎开始进行银行内部人士改革，力图驱除掉那些

只拿钱不干活的高官们。他大量起用庆应义塾毕业的年轻人，给他们开出每月五六十日元的高薪，取代那些思想陈腐、传统的老家伙们。

在整理不良贷款的过程中，最难的是收回贷给寺院的钱。当时，寺院都享有借钱的特权，东本愿寺跟三井借了100万日元，连抵押都没有。中上川彦次郎知道后大怒，马上派人去庙里告诉和尚，赶紧还钱，要不就用寺院作抵押。

和尚惊了，跑到东京，质问中上川彦次郎：跟寺院要钱，你们不怕遭雷劈吗？中上川哈哈大笑："对你们来说，寺院是最重要的；对我来说，三井银行就是佛，就是我的灵魂。"

和尚知道这小子要动真格的了，赶紧跑回京都东本愿寺，紧急进行募捐筹款，一个星期，就攒了180万日元。不仅还了欠款，还有盈余，也算是"必有后福"。

中上川彦次郎就用这种浑不吝的态度拼命追要各种贷款，在一年之后，银行800万日元的不良贷款大部分被追回来。

除了整合银行业务，中上川彦次郎还在不遗余力地把触角伸向他能控制的其他行业。那时候，涩泽荣一刚刚成立了一家造纸公司，名曰"王子制纸"，是日本独一无二的造纸公司。因为经营了一段时间之后财务出现问题，涩泽荣一请求三井银行提供融资服务。

中上川彦次郎大喜，他同意贷款，作为交换条件，安排自己的亲信藤山雷太担任副总裁。在上任之前，中上川彦次郎把藤山雷太叫到身边，问道："去王子制纸，你的任务是什么？"

藤山雷太知道这是试探，他小心翼翼地回答："让这家公司振作起来。"中上川彦次郎摇摇头，他目力投向远方，缓缓地说："你的任务是要控制这家公司，让他最终成为三井家族的一环。"

藤山雷太点点头："那么，我如何做到这一点呢？"

"目前，你要站稳脚跟，不露声色，千万不要被王子制纸的人击败。我相信你的能力，我们会成功。"

中上川彦次郎其实并不相信自己这个下属，很快，他把自己的小姨子许配给了藤山雷太，都是一家人，好办事。

就这样，藤山雷太开始执掌王子制纸。在几个月之内，他利用职权换掉了涩泽荣一的亲信，排除异己。涩泽荣一获得了融资很高兴，并没有注意到自己力量逐渐被剥夺。大约一年之后，他突然接到了三井银行的催缴通知，说贷款合同期限已到，如果再不还钱，王子制纸将被没收。

涩泽荣一大吃一惊，连怪自己掉以轻心，小看了中上川彦次郎。他马上到公司审查账务，结果发现，入不敷出，现金流少得可怜，根本不足以还钱。中上川彦次郎此时以救世主的身份出现，他告诉涩泽荣一，只要让出总裁的位子，贷款可以慢慢偿还。

涩泽荣一这人一辈子打鸟，没想到还是被鸟给啃了一口。无奈之下，他接受了中上川彦次郎的提议，藤山雷太正式升为总裁，独揽大权。

涩泽荣一虽然暂时落败，但怀恨在心，他跑到井上馨面前告了一状。井上馨得知此事之后大怒，准备找中上川这个白眼狼算账。

屋漏偏逢连阴雨，井上馨正准备兴师问罪的时候，当时的总理大臣伊藤博文又来火上加油，他告诉井上馨，中上川彦次郎拒绝给他贷款，这简直是过河拆桥啊。

井上馨忍住怒气，告诉两个打小报告的：别着急，我会找到机会铲除他的。

机会还真是给有准备的人，说来就来了。这里咱们要介绍一下中上川彦次郎的私生活。这哥们儿当了银行总裁之后，生活变得异常奢侈，住着好几百平方米的大 HOUSE，光厨师就养了七八个，三匹马拉的马车有三辆。每天吃饭四道菜：烤鳗鱼、炸虾、生鱼片，外加一碗蒸蛋（在物资匮乏的日本，已经算是高档食品了）。

在生意上，中上川彦次郎也越来越彪悍，越来越肆无忌惮。他成功掌控王子制纸之后，如法炮制又获得了一家纺织厂和一家煤矿铁道公司，俨然成了商界大鳄。反对他、憎恨他的人也与日俱增。积聚在井上馨胸中的愤恨像火山岩浆一样，慢慢流淌出来，悄悄地向中上川彦次郎逼近。

中上川彦次郎自己还没有意识到危险的来临。1895 年，爆发了中日甲午战争。在战争的推动下，日本国内经济一路走高，需求暴涨，人们跟打了鸡血似的拼命制造产品。等战争一结束，虽然日本取得了胜利，但经济形势却朝着相反的方向急速下滑，与此同时，三井银行也陷入了重重危机。

还没等中上川彦次郎纳过闷来，1900年的报纸上就发表了一篇文章，题目是《三井一门的滥行》，文章内容直指中上川彦次郎，说他生活作风有问题，带着诸位高管四处召妓，还详细描述了中上川彦次郎召妓的过程，弄得三井家备感丢人。

还没等中上川彦次郎张嘴辩解，另一份报纸披露了一个更加重大的商界丑闻，直接把他拉下总裁的马车。这事在历史上被称为“三谷事件”。说的是，明治政府成立之后，有个高官叫三谷三九郎，挪用公款，后来东窗事发，大藏省为了避免丑闻外泄，就用政府的钱存进了三井银行当作弥补亏空用，为了堵住三井银行的嘴，这笔钱不需要银行支付任何利息，同时用三谷三九郎家里的一块地当作抵押，约定10年之后偿还土地。

可是后来，三谷三九郎这个糊涂蛋把当时签订的协议给弄丢了，中上川彦次郎得知后大喜，说既然没凭没据的，你就别跟我要土地了。

三谷三九郎差点被气死，可是又无奈。于是跑到各大报纸门口哭诉。这些媒体就爱捕捉这种新闻，《二六新报》是份二流报纸，马上刊登了深度报道，揭露此事，最后还顺带着写了写中上川彦次郎奢侈的私生活。

报纸一出来，民众大惊，都觉得把钱存在三井银行极端不靠谱儿，于是掀起了挤兑风潮。仅是三井银行长崎分行一天就被取走了40万日元，占存款的一半左右。紧接着，神户分行的存款大户日本红十字协会又取了200万日元，弄得神户分行几乎要关门大吉。

中上川彦次郎焦头烂额，他正准备下力气整顿业务的时候，又很不幸地得了肾炎，只得卧床休息。

三井银行的情况越来越恶劣，加上中上川彦次郎之前为了扩大经营版图，投巨资到王子制纸公司，造成了银行内部资金的空缺。一时间，银行陷入惨淡境地。

这回三井家的大掌柜，三井高保坐不住了，他一直很欣赏中上川彦次郎的魄力，看到他躺在病床上不能吃饭，心里大为悲恸。

于是，三井高保找到井上馨，请他出面停止媒体对银行的攻击，同时，他制定了《三井家宪》，约定家族企业之后要多做慈善事业，扭转人们对三井的看法。

鉴于中上川彦次郎病情严重，三井家人决定聘请涩泽荣一来管理银行，中上川被打入冷宫。1901 年 10 月 7 日，他在寂寞中溘然长逝，结束了光辉灿烂又充满争议的 48 年生命。

住友的逆袭

和三井家遭遇的困难比起来，老住友表面上看，过得还相当不错。1890 年，在日本宪法颁布一年之后，帝国议会召开，有日本特色的资本主义道路正式确立起来。为了表达自己的爱国情怀，住友家特别使用别子铜山的青铜铸造了一尊佛像，赠送给明治天皇。

天皇大喜之下，恳请住友家再接再厉，贡献 50 万日元当作发展海军的军费，住友坦然应允。天皇再次大喜，册封住友家族领袖住友友忠从五品官衔，报纸对这事大书特书，充满激情地预言，19 世纪 90 年代的日本商业，是属于住友家族的！

结果，还没等报纸的印刷热乎气消失呢，住友家就陷入了绝望的境地。当时的家族掌门人住友友忠年仅 19 岁，聪明能干，深受大掌柜广濑宰平的信任。可惜，这孩子福薄命短，在一次旅行中偶感风寒，很快就一命呜呼了。

而在此之前的两三天，住友友忠的父亲、前任当家住友友亲也刚刚过世。一时间，延续了 300 多年的住友家族陷入群龙无首的境地，几乎所有的家族元老、员工都感觉这个庞大的家族企业即将迎来最严酷的挑战和最漫长的冬天。

这个时候，当年叱咤风云、飘然隐退的伊庭贞刚已经成为老家滋贺县的议员，当他听说住友家前途暗淡之际，毫不犹豫地辞去了公职，重回到这个大家族，准备凭借自己的智慧，力挽狂澜。

伊庭贞刚要做的第一件事情，就是在当家的早逝之后，确定新一代掌门人，国不可一日无君，家也不能天天没主啊。经过与广濑宰平以及家族中的权贵们反复商讨之后，最后，大家确定由一个叫德大寺隆磨的哥们儿为继承人。

你肯定觉得这哥们儿名字怪异，而且好像莫名其妙地就出现了，其实不

然，他的来头可是大大的。

这个叫德大寺隆磨的人原本是住友友忠的同学，而且，他有个力量强大的哥哥叫西园寺公望。那么，西园寺公望又是谁呢？

他是日本历史上非常著名的政治家，曾经两次出任日本总理大臣，辞职后担任元老，权倾天下。

而西园寺公望和伊庭贞刚是非常好的哥们儿。从这些错综复杂的人事关系中，你一定能看出伊庭贞刚和西园寺公望各自的野心和命运了。

于是乎，在广濑宰平、伊庭贞刚的策划下，德大寺隆磨拜已经死了的住友友忠为养父，自己更名为住友吉左卫门友纯，成为大当家。

这件事情之后，伊庭贞刚常常思考一个问题，作为一个家族企业，领袖的突然夭亡可能会让几百年的努力功亏一篑，所以，公司必须有一套制度，能应对各种危机，守护家族产业永世勃兴。

在和广濑宰平进行了漫长的讨论之后，伊庭贞刚代表住友家族，颁布了《住友家宪》。这部家族内的宪法严格规定了当家的权限和义务，比如，条文写道：住友家的所有大事必须经过总理事（大掌柜）的首肯才能实行；家族里的所有财务支出，也必须经过总理事的认可才能使用；唯一能在特殊时期修改家宪的人，只能是总理事。

条约最后规定：住友家族的领导人，没事不能随便修改《家宪》，钦此！

很简单，日本这家百年老店，已经成为一个近代化的、由职业经理人掌舵的公司了。

不过，这个新《家宪》一颁布，还是引起了家族内部的巨大震荡，很多元老们纷纷表示不满，特别是针对广濑宰平的抗议声浪此起彼伏。

其实，这也是事出有因的。广濑宰平担任住友家大掌柜之后，专断独裁，而且常常公私不分，给公司的钱，常常不知道为啥就跑到了他自己的腰包。仗着他对住友家功高盖世、住友友忠对他青睐有加，元老们一直敢怒不敢言。这回当家的已死，元老们该立一回了吧！

在《家宪》颁布3天后，住友家的理事大岛供清连同几位公司内部的元老集体提出辞职，同时，弹劾广濑宰平独断专权。

而一向刚愎自用的广濑宰平根本不惧对方势力强大的集体弹劾，反而高

喊一声："放马过来吧！"跟他们针锋相对地斗争。

刚刚当了住友家儿子的住友友纯哪见过这个场面？他一方面安抚元老们消消气，公司还要运转，广濑宰平是不能离开的。另一方面，他告诫广濑宰平，收收你的锐气，变得谦虚一点，自己进步一些，不好吗？

广濑宰平怒吼道："不好！"依然像以前一样自负专权。

就这样，两股势力在住友家族内部斗争不停，他们纷纷列举对方的"暴行"，你说我昨天拿了公司一把剪刀，我就说你昨天上了厕所没冲水；你告我私挪公款，我就揭发你用公司的钱养小老婆。

这场战斗持续了整整一年多，到了1893年，事态进一步升级到难以解决的程度。

说起来，住友家族的发家地是别子铜山。这个矿产丰富的山峦给住友家带来了取之不尽，用之不竭的财富。

但是到了1893年左右，挖矿造成了严重的烟尘污染，很多工人受到戕害，苦不堪言。于是乎，就在高层之间你争我夺的同时，工人们也放下铁锹，举起大旗，抗议烟尘污染。

一时间，别子铜山里的2 000多名矿工不吃饭、不喝水，静坐在矿洞门口，要求住友家立刻解决这个关系生命的问题。

这时候，无论是广濑宰平还是反对派们，谁都对这件事无动于衷。彼此包藏祸心，以幸灾乐祸的心态看着事情朝更加恶化的方向发展。

伊庭贞刚坐不住了，他拍案而起，怒叱这帮没心没肺的人置家族利益于不顾，愤然奔赴别子铜山，解决危机。

临行前，他把自己这几年生的九个儿女叫到身边，嘱咐他们听妈妈的话，别让她受伤。同时，告诉妻子，万一自己被矿工们打死了，别忘了去山里收尸。

安排好后事的第二天，伊庭贞刚收拾好行李，回望了住宅一眼，就走上了征途。

到达别子铜山之后，伊庭贞刚并没有马上接见工人，也没有快刀斩乱麻般地解决纠纷，而是每天看闲书，吟诗作对。

天气好的时候，伊庭贞刚就四处闲逛，看见工人就大声问好："您辛苦

了！”弄得静坐的工人云里雾里的，只得回答：“就这么坐着，也不辛苦……”

接着，伊庭贞刚每天亲自给工人送饭送水，慰劳他们，鼓励他们继续罢工，把静坐进行到底。

时间久了，大家有点喜欢这个年轻人了，因为他出口成章，性格随和。一些矿工开始经受不住糖衣炮弹，静坐累了，又拿起工具下矿干活。

但事情远远没有结束。在1894年夏天，别子矿山周围的800多个农民跑到住友家的店里闹事，他们举着刀子、斧子和锯，要求住友家停止开矿，结束烟尘污染。后来，事情越来越大，弄得警察都出动了，双方打了一架，死伤惨重。

这件事情直接影响到大掌柜广濑宰平的地位，元老们以此为借口，攻击他处事不力、领导不善，才导致民怨沸腾。

这回，广濑宰平撑不住了，他向住友家提出了辞职。这回元老们倒是满意了，另一个问题出现了：广濑宰平走了，谁当老板啊？

答案是：伊庭贞刚。因为，住友家的当家是住友友纯，他的哥哥是西园寺公望，西园寺公望是朝中重臣；伊庭贞刚是西园寺公望最好的朋友。

于是，伊庭贞刚胜出。

这个时候，伊庭贞刚已经获得了矿工们的拥戴。有了人气之后，他开始大刀阔斧地改善别子铜山的环境，平息民怨。

其实这件事情做起来并不困难，难的是魄力和胆识。住友家在别子铜山的炼铜所历史悠久，肯定比伊庭贞刚的岁数大多了。但是他毫不犹豫地下令，迁移炼铜所到人烟稀少的地方，彻底解决烟尘污染问题。

接着，伊庭贞刚下令矿工们先停下手里的活，植树造林！这是一件非常有社会责任感的工作，其实也是他们应该做的，但是愿意做的企业家太少，只好表扬一下，当个榜样了。

在铜矿的开采过程中，最重要的能源就是火，而木柴和木炭就是火源。所以，别子铜山开采之后，大量的木材被砍伐，原本苍翠的山峦变得跟和尚的脑袋似的。更恐怖的是，铜矿中每年都要排水出来，里面含有矿毒，更让山林变得贫瘠不堪。

伊庭贞刚决心改变这个境况，他对工人们说：“从住友的祖先开始，我

们就不断地剥夺别子铜山的美好风景，今天开始，我们要让山上的树木苏醒过来，甚至要让这里的枝叶比从前更加茂密！”

去年赴日本旅行的时候，我特意去了一趟别子铜山，果然是树叶遮天蔽日，昆虫鸣叫声不绝于耳；而另一个叫足尾的铜山则一片荒凉，不见丝毫绿色。

可见，伊庭贞刚是一个伟大的、有良心的企业家。

那么他为什么如此有良知呢？因为伊庭贞刚是一个虔诚的佛教徒。他信奉的流派叫做临济宗。这支教派信奉的价值核心是：性即是心，心即是佛，佛即是法。后来又延伸为：以心印心，心心不异。最后简化为一句话：心心相印。

在别子铜山工作期间，也是伊庭贞刚苦心修行，终于顿悟佛法根本的时间。他每天面临着无数困难、凶险和失败的可能性，他每天都不得不思考理想、生存、死亡这些终极问题。

夜晚时分，山风袭人，伊庭贞刚一个人走上别子铜山的最顶端，海拔4 000米的小足谷。这里有一个专门为他修建的小房间，里面狭小而整洁。这就是伊庭贞刚朗读佛经，感悟佛法的地方。

在今天留下来的文字记录里，没有回答伊庭贞刚在这个神秘的地方获得了怎样的精神收获，但毫无疑问，佛法、经卷，青灯苦读一定深深刻入他的灵魂，从来也不曾离去过。

日本商业四百年

每一个财阀都是一个帝国
（19世纪90年代～20世纪初）

导读：财阀们终于通过一次次自我救赎获得了巨大的成功，走上了稳固发展的路途。接下来，他们需要做的是开发更加广阔的世界市场。毫无疑问，中国，第一个映入日本财阀的眼帘。

第十章 我们的惭愧与膜拜

一 一边是崛起，一边是悲鸣

从我们前面的描述中，一方面，你几乎能看到日本所有企业家都在使尽浑身解数地发展生产，造船、海运和金融业都迎来了自己的春天。

另一方面海外战争的掠夺也刺激了日本国内财阀的迅速崛起，1894 年发生的甲午中日战争刺激了国内经济，给那些产业巨子创造了良好的生存环境。

在战争爆发之前，几乎没有人相信日本能取得胜利。在过去的几千年里，日本一直是中国的小兄弟，跟在老大哥屁股后边跑来跑去。虽然在悠长的历史中，日本也曾企图从中国人身上捞点便宜，但无疑都是以失败告终。

虽然经过了明治维新的锐意改革，日本的实力今非昔比，但大清朝也没闲着，洋务运动从表面上看，也让这个古老的国度走向了工业化。

军事实力常常是经济实力的晴雨表，让我们来对比一下：

先说日本，正式编制的陆军总共有 7 万人，分成 7 个师团。到了打仗的时候，日本动员的兵力加上守备军总共算起来理论上有 23 万，实际人数超过 24 万。这支队伍统一编制为国军，统一训练，士气非常高，是真正的虎狼之师。

清朝的军队分为八旗和绿营两支队伍。第一个就不用说了，基本上就是世袭了 200 多年的队伍，有 29 万人左右。绿营是汉人组成的军队，总共有 54 万人，驻扎在各省帮助维持治安。说起来，八旗和绿营那可是历史悠久（不是夸奖），都有 200 多岁了，从弓箭刀枪的冷兵器时代，一直到坚船利炮的近代，

清朝的军队体制就没发生过什么变化。到了鸦片战争和太平天国运动期间，清军的腐朽、落后更是表露无遗。

后来我们的大清朝决定发愤图强，各个地方权力集团的领导成立了自己的雇佣军，包括淮军、湘军等，大家都不陌生，这支队伍被称为“勇军”。满族同胞也不甘落伍，他们从八旗里面挑选了一些精英组成了著名的“练军”，配备西式武器，接受西式的训练。“勇军”和“练军”都算上有35万人，一旦开战，加上动员起来的军队能达到98万人。

接下来，咱们再看看海上的实力。

日清战争（甲午海战，我们从日本的角度来称呼这场战争吧）开战之前，日本有军舰28艘（约57.6万吨），水雷艇24艘（1 400吨）。等打起来之后，日本发现战舰不够用，又找了4艘商船充数。

而大清朝从1875年开始建设海军，从英、俄等国购入了大批军舰。到了日清战争之前，清朝的海军分为北洋、南洋、福建、广东四个水师，军舰总数82艘，水雷艇25艘，实力优于日本。其中，北洋水师最强大，定远号、镇远号都是重达7 350吨的巨舰，而日本的主力舰松岛号不过4 278吨。但要是从速度、火力方面来看，日本占一定优势。

最重要的是，清朝海军的管理方式非常落后，这几支水师分属于不同的领导，从来没有协同作战过。除了北洋水师比较强悍以外，其他都外强中干。

其实在日清战争之前，政府本来是要大力扩张海军建设的，可惜我们的老佛爷要办大寿，修万寿山，给海军的钱就扔到颐和园去了，也为北京的旅游事业作出了卓越贡献。

再来对比一下交战双方的心态。

不仅仅是中国，世界人民其实都不看好日本，英美等国认为日本必败，政权会被颠覆。日本人自己则满怀信心，坚信不成功则成仁。在开战之前，日本的大街小巷做足了宣传工作，一首咒骂清朝的歌曲广为流传，歌词的大意是，中国虽然是礼仪之邦、孔孟之乡，但如今已经成为一个恃强凌弱的国家（天地良心！），必须遭到惩戒。还有很多书店张贴了留着辫子、穿着草鞋、戴着有珊瑚装饰的帽子的清军被英明神武的日军追杀的海报。

再说中国，那时候几乎没人认为清朝会失败。特别是清朝自己，他们断

定天朝上国消灭日本易如反掌，况且我中华帝国人多势众，就是每人吐口唾沫也能把小日本淹死在汪洋大海里。远在1892年，《纽约时报》还刊登了一则新闻称："中国开始发生该国历史上最大的变化。毫无疑问，这种变化在今后若干年里将对整个中国产生深刻影响，甚至可能进一步打开保守封闭的枷锁，将中国带进人类进步历史的前沿，总之，将超越过去50年变化的总和。"这篇报道说的最大的变化，就是光绪皇帝开始学英语了！

外国人的逻辑很简单：光绪帝开始学英文，之后，中国就会大踏步地向着近代化迈进，再过几年，超英赶美都不是难事了。

他们太不了解大清朝的国情了。有趣的是，同样欢呼雀跃的还有大部分中国的知识分子，他们坚信光绪皇帝的努力会让大清朝浴火重生，用强大坚硬的翅膀遮盖全世界。

很快，甲午战争证明了我们国人的可笑，而且这种可笑又一再被我们自己的肤浅所印证。

在开战之前，日本海军忧心忡忡，因为从军舰数量上来看，中国略胜一筹。但日本海军大将东乡平八郎却认为日本必胜，他的理由很简单：大清朝的军舰上有晾衣服的痕迹。管理如此松散的军队怎么可能打败我们大日本呢？

东乡平八郎的论断果然应验。1894年7月，战斗一开始，就暴露了大清朝的无能与腐败。清军先是在平壤惨败，一路狂奔后退500里，将朝鲜全境拱手送给日军。接着，清军在黄海的海战中失利，成就了东乡平八郎的胜利梦想。进入9月到11月，战火延烧到本土，82营数万清军仅3天就丢失鸭绿江防线，接着再失重镇旅顺口。1895年1月，中日海军的主力在威海卫一带决战，仅短短10余日，战事便以中方完败告终，主将丁汝昌自杀。李鸿章苦心经营的北洋海军全军覆灭。

甲午战争造成的恶果不仅仅是清朝人精神梦想的幻灭，还有庞大的领土、金钱的损失。李鸿章代表大清朝被迫和日本人签署了《马关条约》，赔偿惊天巨款，并割让台湾。日本获赔白银2.6亿两，加上虏获的战利品和现金，合银3.5亿两，相当于日本全国年财政收入的6.4倍。

李鸿章在谈判过程中备受羞辱，回国前，他义愤填膺地说："从此以后再也不会踏上日本的领土。"

难怪后来梁启超说："吾敬李鸿章之才，吾惜李鸿章之识，吾悲李鸿章之遇。"

不过，这笔钱对日本来说意义重大，开始的时候，日本人拿到这么多钱都快疯了，一时间不知道怎么花，赶紧召开政府高层会议，讨论如何造钱，得到的结果是："财大气粗"的大清朝和忙着过生日的慈禧老佛爷帮助日本建立起了一个近乎完善的金本位制度。

在明治维新初期，日本曾经搞过一段金本位制度，但因为金储备不足，后废止，变成银本位。此后世界形势也发生巨大变化，越来越多的国家确立了金本位制度，随之而来的是银价的一路大跌，这直接导致日本国内通货膨胀严重，经济发展遭到沉重打击。

甲午战争说白了就是日本为了转移国内经济问题引发的社会矛盾而发动的一场战争。在硝烟弥漫的战场之外，日本国内的军工产业急速发展，由此带动了日本重工业与轻工业的蓬勃发展。从纺织业来看，战前日本产量为36万捆，而战后这个数字飙升到75万捆；1887年，日本公司的实际缴纳资本额为6 785万日元，而1895年，这一数字为8 7876万日元。这充分说明日本工业和商业的迅猛发展。

在战争结束之后，日本获得了大笔赔款，有了充足的资金储备，金本位制度也就随之建立起来了。这个制度的建立对日本商业有着重大意义，从那以后，日本开始和其他金本位制度的国家进行平等的贸易往来，为其进入帝国主义时代积累了原始资本。

毫无疑问，日本商业的大发展，要感谢我们的祖国——中国。

当然，清政府的慷慨解囊只是日本商业发展的外因，如果日本的政府官员和商界精英缺乏足够的智慧、圆滑的作风和坚韧的进取精神，他们依然无法获得腾飞和崛起。

我们再简单说说甲午战争对中国的影响，特别是商业的影响。这场战斗导致了一部分精英分子重新考量自己的理想是否能够真的救清朝于水火。比如大名鼎鼎的孙中山先生，他当时还是一名医生，在广东一带行医。甲午战争开始的时候，孙医生上书李鸿章，倡导改革。估计李大人忙于要事没来得及看，孙先生感到备受侮辱，于是乎决意放弃改良理想，走向革命。后来事发，

流亡海外。

另一个人则选择了通过实业改变国运的道路，他叫张謇。这哥们儿原本是个状元，但心存事业梦想，坚信“中国须振兴实业，其责任须在士大夫”。他坚信，与外国，特别是日本的斗争战场不仅仅在陆地和海上，还有广阔的商业领域。在这个信念的支持下，张謇在上海开办大生沙厂，与三井、三菱这些日本财阀的分号展开竞争。

起初，生存环境异常恶劣。虽然有个状元头衔，但张謇根本没有可能从政府那里弄来一分钱，这和日本的三井、三菱财团形成鲜明对比。不过张謇颇具现代企业家的进取思想，他公开向社会集股 60 万两，分 6 000 股，每股 100 两，预计每股每年可以获利 22 两。他打算以两个月为期，在上海、南通、海门三处完成认购。

事情还是困难重重，很多人惊讶地问张謇，啥是工厂啊？啥是股份啊？就这样，工厂在磕磕绊绊的历程中活活准备了将近五年，一直到 1899 年，这家纱厂才正式开工。

不过，在聪明的张謇的率领下，这家纱厂获利颇丰，而且不断扩大经营范围，试图像日本那些财阀一样，掌控一个行业的上下游。他在南通注册了“二十年内，百里之内，不准别家另设纺厂”的专利权，算是有了一点垄断的优势，不过这在当时也是很通行的做法。除此之外，纱厂的壮大几乎全凭商业上的运作。在纱厂正常生产后，为了降低棉花的收购成本，张謇接着创办了通海垦牧公司，开始自己种棉花。接着，他又陆续开办广生油厂、大兴（复新）面粉厂、资生冶（铁）厂、阜生蚕桑染织公司、泽生水利公司、大达内河轮船公司、大生轮船公司等。这些企业都与纱厂有产业上的关联性：办广生油厂是要利用轧花下来的棉子，办大隆皂厂是利用广生的下脚油脂，办大昌纸厂最初是想把大生的下脚飞花利用起来，为大生生产包装纸和印刷用纸，办复新是因为大生有富余的动力而且每天浆纱织布需要大量面粉，办轮船公司最初是为了大生的运输需要，办懋生房地产公司是由于外来人口渐多需要住房，办铁厂则是为了制造织布机、轧花车等设备。

毫无疑问，这种复杂、庞大的经营模式颇像日本崛起的那些财阀。即使是一百多年后的今天看来，这种模式的生命力也依然存在。

在张謇的带动下，越来越多的人抱以实业救国的梦想，走向商海。1897年，中国第一家商业银行成立，经营模式完全模仿汇丰银行，比日本第一国立银行的成立整整晚了将近30年。可见，时光流转，斗转星移，对深陷政治深渊的中国来说，实业救国的梦想无非是水中月镜中花，无论多么努力，等待他们的也是惨痛的失败命运。

沉默的家族领袖

接着说日本吧。在经历了国内改革、国外打架的历程之后，日本的各大财团凭借与政府千丝万缕的联系，逐步侵蚀能赚钱的各个产业。纺织、煤矿、海运、造纸、铁路、金融等都成为他们涉猎的目标。三井、三菱、住友和安田像一个个巨大的挣钱机器，用自己的产品换来白花花的银两。

这是日本独具特色的商业模型，不拘泥于一个产业，兼收并蓄。

如果我们拿日本的财团和美国垄断大佬们进行对比的话，这个特征就更加明显。无论是卡内基、杜克、摩根还是洛克菲勒，他们的出现都不是市场的偶然，而是凭借与政府错综复杂的关系才得以富可敌国，形成垄断强权，也支撑着美国商业版图的扩大之路。从这一点来看，美国商业大亨跟日本有异曲同工之处。但不同的地方就在于，日本财团一点都不“专业”，他们努力鲸吞这个世界上所有能获取暴利的产业。如果单单用资本主义理论来解释的话，根本说不通。

更有趣的是，这种强悍的模式并没有像大家想象的那样，因为贪多而嚼不烂，最后走向衰亡。反而，那些聪明的日本商人们完成了创业大计之后，引入全新的管理制度，让自己的商业帝国稳固发展下去。

三菱家族的掌门人岩崎弥之助在1893年将公司社长的职位传给了岩崎弥太郎的儿子岩崎久弥，自己则退居二线。

在卸任之前，岩崎弥之助用一种很巧妙的方法改革了公司。他根据企业涉及的不同行业，设立了独立的事业部体制，在事业部之内，财务、人事都有独立运营的权力。

这个制度后来影响深远，松下电器、索尼等公司都曾经照搬这个模式。而日本商界对岩崎弥之助也满怀敬意，他们认为，跟他的哥哥比起来，弥之助更加温和，更加鄙视官商勾结、唯利是图的恶习，而且弥之助善于听取下属意见，不像岩崎弥太郎一般自负和独裁。

1896 年，岩崎弥之助结束了闲云野鹤般的生活，接受政府邀请，进入日本银行担任总裁。刚上任不久，弥之助就把每年的股票分红率从 12% 降到 10%。1897 年，日本政府内部正在论证金本位制度是否可行。当时的 15 名有决策权的人当中，只有 6 位赞成金本位。而岩崎弥之助却毅然决然地开始在银行内部推行这个新制度，推动了日本金融业向更健康的方向发展。

回过头来，我们再说岩崎弥之助离开之后的三菱公司。

当年，三菱财团的创始人岩崎弥太郎弥留之际曾经叮嘱自己的弟弟岩崎弥之助，盼望他努力奋斗，不至于让三菱的家业衰落，最后还补充一句：你可千万别做孙权啊。

岩崎弥之助深感肩头重担沉甸甸地压了下来。还好他勤奋努力，眼光长远，在掌控三菱的几年内让企业飞速发展，获得了巨大成功。

功成身退之后，岩崎弥之助把社长的位子传给了岩崎弥太郎的大儿子岩崎久弥。岩崎弥之助不仅仅没有成为孙权，也没有变成宋太宗，而是坚守着当年对大哥的承诺，一心一意辅佐年仅二十多岁的侄子。

这一幕寓意深刻，在财富、权力面前，很少有人能全身而退，诸多家族企业都难免陷入骨肉相残、争夺遗产的残酷漩涡，而三菱家族则是个特例。它的掌门人都保持着严格的自律精神，始终把企业发展放在个人财富之上，他们都坚守着儒家忠信思想，用一种宽广的佛学精神抽离掉世俗的欲望之心。

在岩崎弥太郎的大儿子岩崎久弥荣登三菱社长的时候，年仅 29 岁，而退居二线的叔叔岩崎弥之助不过 43 岁，正值壮年。

岩崎弥太郎去世之后，岩崎弥之助掌权不久，就把社长的位子让给了自己的侄子岩崎久弥。

此时，三菱公司已经改组为三菱合资公司，总部在东京，资本总额为 500 万日元，叔侄两人各占一半。

刚刚登基的岩崎久弥对自己的叔叔充满了崇拜，几乎所有公司的事务他

都会讨教岩崎弥之助。最夸张的是，有一次，几个哥们儿拉着岩崎久弥去喝花酒，酒酣之际，一群妖艳艺伎横空出世奔向岩崎久弥，岩崎久弥大惊失色，喊道："我要问问叔叔能不能干这事。"众人又惊又笑。

但是如果你认为岩崎久弥像明朝的嘉靖皇帝一样无法摆脱张居正的阴影一样，难以挣脱叔叔的魔掌，那就大错而特错了。

这个年轻人心思细密、性格沉静，与他老爹雷厉风行、天不怕地不怕的作风形成了鲜明的对比。岩崎久弥生于1865年，自小随着父亲东征西讨，性格善感，对风花雪月有着莫名的热爱。天下暴雨的时候，他常常一人独坐院内思考人生的痛苦与无常。

长大后，岩崎弥太郎越发担心儿子不能吃苦，于是送他到美国宾夕法尼亚大学读书。在旅途中，他忍受晕船的痛苦。同行的伙伴劝他回家过快活日子，而岩崎久弥大怒之下把行李都扔进大海，怒吼一声："我是世界之王！我战无不胜！"

经过两年的求学生涯，岩崎久弥回到日本，先是进入福泽谕吉的学校读书，然后正式到三菱公司工作。

此时，正是三井与三菱争夺海上霸权的时期，面对着毫不理性的竞争，岩崎久弥备感心痛，他看着为了争取份额，三菱不断调整价格，一直到亏本赚吆喝。晚年的时候，岩崎久弥回忆当时的心情时写道："无序的竞争没有必要。我看到个人力量对公司影响之大。如果今后我掌管三菱，一定是一位象征性的领导，依靠坚强的战士们来管理公司。"

这个想法和他的叔叔岩崎弥之助不谋而合。在岩崎久弥掌权之前，叔叔一直在寻找靠谱的人选支撑起三菱的强大基业。这些人各个武艺高强，对三菱家族忠心耿耿。

丰川良平，是岩崎弥太郎的表弟，也就是岩崎久弥的表叔。早年经营银行，与政府建立了广泛的人脉圈，政治手腕高明无比，被称作三菱公司的外务大臣。他依靠自己的关系，把岩崎弥太郎的女儿嫁给了后来日本的总理大臣加藤高明，手段高超可见一斑了。

庄田平五郎，因为英文优秀而被丰川良平所赏识，后娶岩崎弥太郎的侄女为妻，成为三菱公司的大管家。

近藤廉平，丰川良平的妹夫，参与过管理三菱家的煤矿，因工作业绩突出，被提拔为日本邮船社长，与三井巅峰对决。

末延道成，毕业于东京帝国大学，1880 年进入三菱旗下“东京海上火灾”公司工作。娶政府高官女儿为妻。

从这“四大天王”的简历中可以看到，他们各自管理着三菱财团的不同业务，都与岩崎家族保持着姻亲关系，同时又和政府有着千丝万缕的联系。凭借他们，三菱财团对内团结一致，对外左右逢源，在商界征途中奋勇前进。

在接下来的十年里，岩崎弥太郎整合了三菱银行，收购了矿山、焦炭制造所、仓库等十几家公司，成为名副其实的实业帝国。岩崎久弥把这些企业当作自己创业的机会，细心打理，各个业绩不俗，产量惊人。无论是金银还是铜矿，三菱家族的产量都占据着日本第一、第二的位置。岩崎久弥还开发了三菱电机公司，也获利颇丰。

蜕变之后的三井帝国

从某种意义上来说，三菱公司的蜕变也彰显了当时日本企业的一次自我更新。住友、三井这些延续数百年的老店在风云跌宕的近代努力向着科学管理靠近。家族创始者的后人都慢慢淡出管理层，并且任用更加卓越的人才（大掌柜）来管理公司业务。家族后人的职责更像今天的天皇，象征着血统的纯正和企业的历史传承。

从三井家的革新我们能看到这个微妙的变化。益田孝和中上川彦次郎的斗争与涩泽荣一、岩崎弥太郎有异曲同工之处，看谁先死在前边。在中上川彦次郎耀武扬威的日子里，益田孝一直掌控着三井家族最有前途的公司——三井物产。但是在漫长的经营生涯中，他并没有表现出对权力的极度渴望，而是一直生活在中上川彦次郎的阴影之下。直到 1901 年，中上川彦次郎因病去世之后，益田孝才慢慢浮出水面，成为三井财阀的代言人和掌权者。

第二年，三井成立了一个叫“三井同族会”的组织，旗下设立了管理部，

益田孝当仁不让地成为理事，掌握了三井家族的生意命脉。

这里面还有一层微妙的关系，听我慢慢道来。同族会进一步规定，三井家中的各项事业的总裁、社长必须由三井后人担任，而经营上的实际决策者可以空降。换句话说，三井家人是董事长，益田孝这样的精英是CEO。

后来，很多日本经济学家评价说，日本那些延续百年的老牌企业之所以能基业长青，很重要的原因就在于他们适时适度地改变经营策略，把经营权转交给更靠谱的管理者。而那些死死握住公司命脉的企业一旦经历社会变革就无疑香消玉殒了。

再作一个更加恰当的比喻，三井、三菱、安田、住友这些家族企业的管理模式非常类似于战国时期的日本，家族传人就是天皇，管理者就是征夷大将军。

在中上川彦次郎死去之后，益田孝开始大张旗鼓地改革三井，他努力让这家百年老店走上一条新的路途。换句话说，正是益田孝的勇于革新，让日本大部分公司认识到制造只是生意中不值一提的微小部分，而商业、贸易才决定着一个企业，甚至一个国家能否获得足够的金钱与荣誉。

当我写到这儿的时候，日本丰田汽车又一次遭遇召回事件，众多媒体近乎麻木地报道此事，他们重复着那句话：丰田公司是不是要倒掉了。

但是，如果你真的看懂了日本商业的本质，一定会重新焕发出对这家企业的敬意，我们留在后边慢慢表述。

中上川彦次郎执掌三井银行的时候，他通过金融机构收购了不少重工业，充分表现了一个企业家对技术的痴迷。而益田孝则恰恰相反，他更看重一个公司的商业运作能力，是典型的重商主义者。

控制了三井银行之后，益田孝剥离掉那些长期收益的业务，开始积累资金投入到短期的金融融通领域，同时削减掉由三井控股，但不赚钱赔本赚吆喝的生意。

有趣的是，在1902年，益田孝煽动董事会卖掉“芝浦制作所”，引起家族高层的激烈发对，双方唇枪舌剑，各执一词。最后，益田孝妥协，同意让这家公司独立经营、自负盈亏，但仍然保留三井家族的股份。

没想到，这家“芝浦制作所”发展得越来越红火，历经百年而不倒，后

来改名为“东芝电器”。

还有一个类似的案例，同样在益田孝主推下被三井剥离的公司三越，后来也悄然蜕变成了日本数一数二的零售巨头。

到这个时候，三井财阀终于完成了它的新陈代谢，一个崭新的商业帝国喷薄而出。这家巨大的企业直接经营的业务有三块：三井银行、三井物产和三井矿山。而通过交叉持股的各种制造企业又有几百家之多。

所以，这是一个精心设计的商业迷局，在二战之后，很多人以为，日本财阀已经被美国人肢解殆尽，但他们不了解，东芝、三越这些彪悍的公司依然通过持股生活在三井的触角末端。

益田孝的整合结果非常明显，这三个核心业务每年都给家族赚来几百万日元的巨额收益。

最牛的当然还是益田孝一手打造的三井物产了。这家公司无论是在当时的日本，还是今天的世界，都独一无二。通过三井银行的控股，三井物产把各个制造公司的产品卖到国外，再把国外的好东西买回日本。涉及的产品包罗万象，无论是纺织品、粮食、煤炭还是鱼类都被三井物产牢牢地控制在手中。在 1902 年，三井物产的商品出口额占整个日本的 20%。

进行一下对比吧。GE 是世界上最大的制造企业之一，但他们依然是在自己特定的领域内获得了冠军，就像总裁杰克·威尔奇倡导的那样：在自己的领域内做到世界第一、第二，否则就放弃。

但三井物产掌控的产品和技术可是牵扯到人类生活的方方面面，从矿山到别针，一个都不少。这是一家在全世界都独一无二的企业。

这当然是益田孝和三井家族的决定智慧：通过交叉控股，让那些专业人才打理公司，同时又能从贸易中获取暴利，某一个业务出现亏损，其他业务还能补充。这让三井公司屹立于世界商业之林，百年不倒。

当然，事业上的顺风顺水也给益田孝带来了丰厚的收入，咱们不说黑钱，仅仅是公司发给他的工资、福利、分红，每年就有 2 000 日元左右。

2 000 日元是个什么概念？这么说吧，当时的日本，1 000 日元可以买一幢三环内 150 平方米的大房子，而把一个大学本科毕业的黄花大姑娘卖到日本顶级妓院也不过卖个七八百日元。

不过，说句实话，益田孝获得如此丰厚的报酬也的确物有所值，他不仅仅在生意上让三井家族蓬荜生辉，从发掘人才上来看，他的功绩也无法藐视。

挖矿是为了造福百姓？

前面我们说过，益田孝对三井，乃至整个日本的影响都极为深远。一直到二战之后，日本人依然倡导贸易立国，这是另一种重商主义的完美体现。

但是，如果你单纯地认为，三井只重视贸易而忽视技术，那就大错特错了。在这个企业发展的几百年里，他们从不曾放弃对技术的追捧，他们深挖这个国家中身怀绝技的人，然后利用商业手段，给他们展示自己的平台和机会。比如，人们知道丰田汽车的精益管理，但大家忽视的是，三井财团在渠道和销售上给了丰田生命源泉一般的资助，这段往事，我们留在后边慢慢讲述。

在三井家族的事业版图中，技术被放在第一位的当然是矿山了。为了实现矿山的技术梦想和财富渴望，三井家族可谓倾尽心力。

在1888年左右，日本政府为了聚敛财富，把一些政府控制的矿山转售给民间企业家经营。其中最富有的矿山叫做三池煤矿。三井物产的领导者益田孝得到这个消息之后，请愿高层，高喊："不惜一切代价也要获得三池煤矿！"

他的理由是，在三池转售给民间之前，一直是伊藤博文委托三井开采，然后通过三井物产销往朝鲜和清朝。现在，三池矿山要出售，如果落入别的公司手中，三井物产将蒙受巨大的损失，其存在的意义也将受到严峻的挑战。

益田孝所说的别的公司，就是矿山业的霸主——三菱财阀。

不出所料，在政府公布将出售三池煤矿的一周之后，三菱财阀就申请购入。当时，支持三菱的官员是大隈重信，支持三井的是伊藤博文。双方争执不休，最后，达成一个协议，谁能出价不低于400万日元，谁就能收购三池煤矿。

对三井来说，400万日元是一个天文数字，没有人支持益田孝的计划。

他费尽口舌地跟三井元老们交涉，告诉他们，三池矿产丰富，生产出的煤炭品质优良、火力强大，一旦发生战争就能赚取巨额利润。而且，三池煤矿一直用囚犯当劳工，成本奇低无比。

最后，三井高层烦了，跟益田孝说，如果你愿意搞，就自己去融资吧。

益田孝又跑去三井银行寻求帮助。

银行开出的条件非常苛刻：以三井物产的资产和益田孝的个人名誉作担保提供贷款。如果三池经营不善，三井物产将关门清算，同时，益田孝也将负担一部分损失。

益田孝毫不犹豫地答应了。

接着，就是生死争夺战了。

在投标现场，益田孝以死相抗，最终用 450 万日元获得了三池煤矿。

事后，三井家元老责备他："为什么要用如此高的价格获得三池煤矿？"益田孝微笑着说："有 400 万是用来获取矿山，还有 50 万日元用来给人才提供一个良好的地带，让他为三井赚取金钱。"

益田孝所说的人才，是让三井家族的矿山事业登峰造极的人物，他叫团琢磨，这个卓越的人才是益田孝一手提拔起来的。

他生于 1858 年，福冈藩武士的后裔，家境殷实。14 岁的时候，以藩主伴读的身份奔赴美国留学，专业就是采矿冶金术。说实话，这个专业在当时真不被大家所看好。就像今天学工商管理专业的同学总被误认为毕业之后只能去饭馆里收卫生费一样，当时的日本人以为，学了矿山学，只能去挖黑煤窑。

可是到了美国之后，团琢磨看到这个国家强大的工业实力，就下定决心即使毕业之后挖煤窑，也要探寻到美国矿业崛起的秘密。

有趣的是，当时跟他一起留学美国的，还有一个人，叫金子坚太郎，这哥们儿后来也大红大紫，光照日本。他学的专业是法律，为日本宪法的制定贡献了毕生心血。

一个半世纪之前，他俩一起站在纽约的街道上，感叹西方国家的繁华美丽，并且暗下决心，投身到报国的事业当中，他们像阳光下的露珠一样晶莹透彻，理想单纯，虽然他们走上了不同的道路。后来，团琢磨娶了金子坚太郎的妹妹为妻，两人的友情更加根深蒂固。

在美国的日子里，团琢磨努力学习，从背诵ABC开始了解这个陌生的国度和文化。1878年6月，他以优异的成绩从麻省理工学院毕业，回国效力。

可惜，报国无门。刚回日本的团琢磨异常郁闷，他本来想当公务员，从事伟大的政治事业，以殖产兴业来实现自己的梦想。

可惜，当时的政府并不看好他，派遣团琢磨去煤矿考察工人们生活的幸福不幸福。

团琢磨大失所望，每天坐在煤矿边缘，看着黑脸矿工推着小车走来走去，郁闷不已，深感报国无门。就在此时，团琢磨的同学金子坚太郎却扶摇直上，成了政府元老院里的书记官，他得知自己的老同学官场失意之后，就推荐团琢磨进入东京帝国大学教书，月薪100日元，跟金子坚太郎的薪水不相上下。

可是团琢磨一点都不满意。因为起初，东京帝国大学的校长答应给他开设矿业学专业，由团琢磨来担任系主任，可后来，承诺没有兑现，让他去天文学专业当助教。团琢磨百思不得其解，一个挖矿的怎么着也跟天文学扯不上关系啊。

备感无奈的团琢磨又一次请求自己的大舅哥金子坚太郎帮忙，寻找一个专业对口的工作。偏巧此时，三井旗下的三池矿山委托金子坚太郎帮忙找一个有海外背景的技术人员，于是科班出身的团琢磨顺利进入他梦寐以求的矿山工作。

不过，刚刚进入三池的团琢磨工资并不高，每个月70日元，远远不如在东京帝国大学的收入。但团琢磨还是乐此不疲地跑去赴任，他看着一车车的黑色煤炭被工人们运出来，兴奋无比。

可惜，兴奋劲儿还没过去，问题又出现了。当时三池矿山的领导姓小林，他特别不喜欢团琢磨，认为这哥们儿是政府派来的人，没有才干，完全是混事儿的，所以想尽办法排挤他。团琢磨刚入职一个月，小林就让他继续出国考察，可以不用回来工作。

团琢磨毫无怨言，背起小包袱就坐船去欧洲了。一年后，团琢磨回国，他想，这回我可以大张旗鼓地干活了吧。可惜，造物弄人，三池煤矿正在进行改组，说目前不需要人手。

团琢磨心里郁闷到了极点，又跑到金子坚太郎那哭诉。金子坚赶紧联系

自己的朋友，帮助妹夫实现再就业。

很快，福冈县给团琢磨发出了邀请函，聘任他为矿山技师。团琢磨高高兴兴地准备赴任。

就在他出发的前一天，三井家族的大掌柜益田孝出现在了他家门前。

益田孝告诉团琢磨，自己非常赏识他的才华，恳求他留在三池矿山。另一方面，益田孝给三井族人写信，告诉他们，如果三池矿山希望引进近代化的技术和设备，全日本只有团琢磨能驾驭。

三井家人起初不同意，本来这个矿山每年的成本就很大，多一个人就多一张嘴。但益田孝坚持己见，最后扬言，如果不同意，他就辞职隐退。

这回三井家也没办法了，半推半就地同意让团琢磨来试试。

经过激烈的讨价还价，团琢磨第一年的月薪是200日元，属于金领。更重要的是，满腹才学的团琢磨终于找到了自己发挥能量的土地。

他为三池煤矿定下了三项改革方案。

第一方案是花费巨资引进西方的排水系统。这笔巨资的数额是28万日元，相当于团琢磨100年的收入。三井家人开始极力反对这个计划，他们指责团琢磨说："如果万一赔了，你就是给我们打工100年都还不起。"

没办法，最后还是益田孝出面，他向三井家人请愿说，如果项目失败，他愿意每月拿出一半的薪水帮助团琢磨还钱，这样，50年也就还完了。

三井没辙，只好答应了这个计划，但条件是，这笔款项由益田孝一手创办的三井物产来出。益田孝毫不犹豫地答应了。

商界奇才大概都是如此，在风险和收益都存在的时候，能以果断的行动、不计得失的勇气去投入、去创造，才能获得成功。

事实证明，益田孝和团琢磨是正确的。引入这个系统之后的第二年，三井旗下的三池煤矿矿产增加一倍。

另一个改革方案推行得更加困难重重。咱们之前说过，三井家的很多煤矿都用犯人来挖，他们跟小白鼠一样被顺到煤矿中检测是否存在有害气体。团琢磨对这个做法甚为不满，他认为，应该雇佣工人来工作，支付正常的工资，这样才能调动大家的积极性。

可是三井家并不同意这个方案。因为犯人每天的工资也就是8钱，而工

人需要支付15钱，是犯人的两倍。

团琢磨决定说服三井中的领导，他说，犯人虽然便宜，关键时刻还能当实验品，但毕竟不是一般市民，工作起来没有积极性，不利于技术水平的提高。

三井家不同意。

团琢磨继续努力，他作了一个报告，详细分析了欧美国家矿山工作人员的身份、薪水和能力，警告三井领导，如果不改变工人构成，三池就没有未来。

三井家人大怒，说他在妖言惑众，还威胁说，如果团琢磨再坚持己见，就撤掉他的职位。

团琢磨也大怒，立刻奔赴东京三井总店，跟大佬们痛陈此事，他坚持说，开了我一个，毁了千万家。你们如果不听我劝，三池煤矿早晚倒闭，你们想开了我就开吧！

三井家人有些感动了，他们召开了一个漫长的、历时一个星期的会议来讨论这件事，最后，还是在益田孝的支持下，团琢磨的改革又得以通过。这也标志着三井家的煤矿事业摆脱了封建藩篱，步入近代化的新阶段。

第三项改革，对日本煤矿业，甚至整个日本的产业界都影响深远。日本的煤矿一直都是靠蒸汽机来获取动力，这在19世纪90年代显然落后于世界其他强国。团琢磨革命性地把电力技术引入煤矿业，在施工现场装上电灯，工人们可以在深夜继续作业。

之后，团琢磨又把电话装到了矿坑里，他的理由是，一旦发生危险，矿工可以马上通知外界，减少发生危险的可能性。

毫无疑问，团琢磨是一个伟大的工程师和技术人员。在这个世界上，成吉思汗、拿破仑、希特勒都靠武力征服世界，他们的目标都显得过于自私和狭隘。而对技术的赞誉和追求才是人类共同的美梦，因为它们改变了世界，让我们的生活更美好。团琢磨虽然不是技术的直接发明者，但他从工人的利益出发，引进当时世界上最先进的电力设备，进行了划时代的伟大变革。他的功绩不是更值得歌颂吗？

当然，值得歌颂的还远远不仅于此。自从踏上三池矿山的那一刻，团琢磨就在思考一个问题，这个问题也是150年之后，中国那些小煤窑的老板们需要思考的问题：矿山里的煤矿再丰富也总有挖完的一天。若干年后，喧闹

的煤矿会变得无比寂寞凄凉，为了那一天不出现，所有经营煤矿的人都应该给这块宝地留下些财富。

团琢磨就这么做的。当然，世界上没有免费的午餐，团琢磨要做的事情必然有其商业的考量，这个项目必须保证能挣钱，用沉甸甸的钞票堵住三井家元老的大嘴。同时，这个项目还能造福一方，名垂青史，那才是一个完美的计划。

团琢磨的计划是，在三池煤矿所在地三池郡修筑一个庞大的港口，用挖掘出来的沙子填筑出一片新天地，在其上建造一个庞大的仓库，用来储存挖掘出来的煤炭。

按照惯例，三井家人应该会反对。但事实是，这个计划一问世就被高层领导所欣赏，立刻提供400万日元的资助，全力支持团琢磨。

这是因为，三井家人眼光独到，他们早就意识到，在亚洲，日本煤矿业的唯一竞争对手就是大清国。清朝地大物博，人口众多，煤炭资源取之不尽，用之不竭，严重威胁到日本煤炭业的生存与发展。

但是在明治时期，日本经济高速发展，煤矿业的技术水平也迅速崛起，远远超过了清朝。于是，很多其他国家，甚至包括清朝自己都需要从日本进口煤炭。

这样一来，日本煤炭企业就面临另一个问题：运输。在团琢磨实施计划之前，三井的煤炭一般是租借政府的港口，然后运到海外。但按照团琢磨的计划，一旦码头修成，这笔租借费就能省却，同时，码头还可以租给别的公司赚取不少利润。

所以，三井家的高层算了一笔账，即使投资400万日元，也能在5年之内收回成本，何乐而不为？

这个计划在1902年开工，历时8年，建成之后，三井家族生产的煤炭、纸张鱼贯而出，销往清朝等亚洲其他国家。其直接的结果是，三池煤矿的收益年年走高，团琢磨也凭借自己独特的眼光跻身于三井财团的领导核心地位。

人才是最重要的投资

在三菱创始人岩崎弥太郎去世之后，安田的大老板也不得不思考自己公司的将来之路。

安田善次郎一直对岩崎弥太郎情感复杂，他崇拜这个枭雄唯利是图、为达目的冷酷到底的信念；同时，也对他不近人情、贪婪的性格心怀厌恶。

在岩崎弥太郎去世之后，安田善次郎陷入悲伤之中，悠悠万事，没有偶像和敌手，是最孤独的事情。他开始仔细研究三菱公司获取成功的原因，发现，这家公司主要从事三个行业：金融、矿山和保险。

前两个明白，保险是什么东西？安田善次郎产生了极大兴趣，他找来一堆西方经济学家的著作开始仔细研究：保险，的确是个奇妙的东西，以货物为担保从金融机构贷款，金融机构非常愿意解囊，因为这些货物都上了保险，一旦遇到火灾和盗窃事故，金融机构可以用保险赔偿金来弥补贷款。

这是个完美的圆圈。安田善次郎深受启发，他决定再一次整合自己的事业，扩大经营版图，建立一个不逊于三菱财团的新帝国。

于是，在接下来的几年里，安田善次郎利用自己在金融界的权势，进一步攻城略地，向保险业和制造业进军。

到19世纪90年代初，安田财阀通过运用资金收购公司股票的方式，掌控了电灯公司、三家铁道公司和两家纺织厂。同时，保险业也建立起来。到此时，安田成为多元化经营、掌控制造业和金融业桥梁的近代财阀。

安田善次郎的生意越来越大，他也越来越感到孤独。经他手的所有投资无一例外地获得了成功，而在安田财阀内部和日本银行，安田善次郎也被当作一个独裁者被大家所敬畏。但在这位老人的内心深处却对未来充满了恐慌。他深深地知道，投资商业获得成功很容易，但投资到一个人身上，让他迅速成长，将来执掌安田门户却比登天还难。

随着年龄的增长，安田善次郎越来越焦虑，他的执行力几乎渗透到公司的方方面面，那并非因为他贪恋权势，实在是缺乏优秀的管理者来帮助他打

理公司。在整个集团内部涌现出一股失望、低落的情绪，安田善次郎也越来越抑郁，他常常从睡梦中惊醒，一身的冷汗，他担心自己死后这个庞大的商业帝国会瞬间瓦解。直到一个叫浅野总一郎的人跃入安田善次郎的视野。

两个人有类似的经历：首先，他们都是富山人，老乡。其次，浅野总一郎跟安田善次郎一样善于投资，能从复杂的经济形势中找到突破口，利用大环境的变革赚取巨额利润。更重要的是，他们俩都是白手起家，有着惊人类似的创业史。

浅野总一郎在23岁的时候还穷困潦倒，生不如死。他先是在东京街头卖糖水，赚了一点钱后，租了个小店铺销售煤炭。

正是这个小店铺给他带来了不小的名声。后来浅野总一郎跟当地的一个高官打赌，说自己能让大便成为财富的来源。那个高官为他提供了一笔启动资金，于是，浅野总一郎创办了日本第一家公共厕所，收集大便。

几年之后，他名下的公共厕所有了60多家，而销售大便给农民也为他带来了几十万的财富。随着大便的增加，浅野总一郎把他们换来的钱投到水泥工厂，又获得了巨大成功。

之后，他想尽办法靠近涩泽荣一，然后通过涩泽荣一又收购了当时日本第一的水泥制造企业，成为这个行业的带头大哥。

后来，浅野总一郎准备进一步扩大公司规模，于是恳请安田善次郎解囊相助。

安田答应帮助浅野总一郎，因为他看到，随着日本工业化的推进，城市化进程正在逐步加快，市场对水泥的需求越来越强烈，投资于此，稳赚不赔。

于是，安田善次郎向浅野总一郎提出了自己的要求：不能贷款，必须入股，而且作为股东，每年的红利要随着业绩的增长而提高。更重要的是，安田善次郎要求浅野总一郎，无论公司是否有赢利，都需要向他支付股息。

针对这个不平等条约，浅野总一郎毫不犹豫地答应了。

可惜，浅野总一郎还是失算了。没过多久，公司就开始亏损。他跑到安田善次郎面前，恳求这位前辈暂停分配股息，但是得到的回答是：门儿也没有。

浅野总一郎举步维艰之下，只得拿出自己家里的积蓄当作股息给了安田善次郎。很多年后，浅野总一郎回忆这段往事时，还无限感慨地说："当时

觉得安田善次郎是个无情的人，后来才意识到，他是在锻炼我的心志。”

事实也的确如此，虽然浅野总一郎刚开始没有赚钱，但安田善次郎并没有停止对他的投资。1896 年，浅野总一郎创办了一家赚钱工厂“东洋汽船公司”，安田善次郎、涩泽荣一等社会名流成为公司股东。

接着，浅野总一郎又进一步扩大了水泥厂，同时创办了贸易公司和造船厂，还硬生生地从别人手里抢了两个煤矿。

这些庞大的事业群的背后，都有安田善次郎支持的影子。换句话说，他把自己全部家当都押在了浅野总一郎的身上。

事实证明，安田善次郎的眼光非常独到，他用自己的金钱培养了一代商才。这个结论在 1904 年得到了充分证明。那时候正是日俄战争的胶着时期，东洋汽船决定建造三艘优秀的船舶投入到海运当中。为了完成这个目标，浅野总一郎四处游走，寻找资金支持，但都吃了闭门羹。无奈之下，他找到了安田善次郎。

事情出乎意料的顺利。安田善次郎静静地听完浅野总一郎的计划，毫不犹豫地同意帮助他融资 500 万日元用于建造三艘新型货船。

战后，安田善次郎获得了翻倍的回报。

当然，他的投资不仅限于如此短期的收益，把钱花在靠谱的人身上，以让自己的企业基业长青，才是安田善次郎的初衷。

20 年后，浅野总一郎去世之时，他一手创办的浅野财阀已经富可敌国。旗下最赚钱的企业是浅野水泥，资本总额为 6 200 万，后来发展成“日本水泥公司”，成为这个国家水泥业的翘楚。

浅野财团的所有公司资本总额为 3.5 亿日元，而安田善次郎通过交叉持股占有的股份约为三分之一。也就是说，浅野财阀有三分之一的财富是属于安田善次郎的。从那之后，这两个财团之间保持了密切联系，凭借手中的金钱，一步步蚕食世界上能获得的所有财富。

日本商业四百年

新的力量
（20世纪初～20世纪10年代）

导读：当国家和企业走向成熟发展之后，人才问题就是最重要的问题。无论是政府内部，还是企业的命脉，都需要强有力的人来管理和支撑。但那些刚刚创业的企业家面临死亡或者老去的时候，新的力量也在逐渐诞生。

第十一章 帝国也暗淡

住友“宪法”

说起来，住友家族建立近代企业制度的速度可能要落后于三井和三菱。在经历了别子铜山危机之后，这家公司才慢慢走向平稳，其经营骨架才逐渐确立起来，在这里，我们简单回顾一下。

佛教徒伊庭贞刚因为顺利解决了别子铜山的危难，正式成为家族企业的大掌柜，接替了广濑宰平。也是在同一时期，住友家修改了《家宪》，改名为《家法》。新法最大的亮点是将职员划分为“技术流”和“事务流”，其间不得互相干预，只能协作，不可争执。而且，技术派的职员不许干涉公司管理事务，把自己的活干好了就是最大的帮助了。

这条规定从本质上来说，是为了避免出现当年广濑宰平那种独断专权的情况。但大掌柜伊庭贞刚却对此不以为然，他相信，人和人就得心心相印，水能载舟亦能覆舟，对技术和事务人员应该一视同仁才对。

所以，伊庭贞刚自己并没有严格遵守《家法》，因为在他的内心还有更加广阔的天地。

住友家不断招来新鲜的人才。其中有一个人叫铃木马左也，这哥们刚来上班半年，公司就决定送他去欧洲学习商务知识。

临行前，伊庭贞刚对他说：“别听那些元老的。学什么商务？他们目光短浅，就希望你们年轻人学习一些能帮助住友挣钱的专业。你去吧，欧洲广阔，只要你感兴趣的，都可以纵情地学习、感受，我不会给你任何限制。回来之后，

你也可以去别的公司工作，我不会勉强。

铃木马左也泪流满面，很多年之后，他成为伊庭贞刚的继承人，执掌住友门户。

因为伊庭贞刚宽容的心态，越来越多的年轻人投归麾下，住友的力量也在不断壮大。在日俄战争前的几年里，除了矿山以外，住友家又开设了住友银行、炼铜所和电线制造所，建立了比较完备的近代企业制度，成为名副其实的财团。

但就在此时，58岁的伊庭贞刚提出了辞呈。他在一篇文章中写下了一句发人深省的话：最能阻碍事业进步发展者，不是青年的过失，而是老年人的跋扈。

为了给年轻人留下更美好的舞台，伊庭贞刚飘然隐退，住到了一处偏僻但风光明媚的山野间。这一点和他的舅舅、大独裁者广濑宰平形成了鲜明对比。

当然，如果你认为伊庭贞刚为了贪图享乐，就对住友家不负责任的话，那就大错特错了。在离开之前，他把火种传给了铃木马左也，才放心地离开。

在伊庭贞刚的一生当中，最信任的人，就是铃木马左也，因为他一生笃信“剑禅合一”，对剑道、佛法都有着近乎痴迷的热情。这也造就了他性格的宽容、豁达，这一点和伊庭贞刚异曲同工。

在住友家组织的新员工面试会上，铃木马左也都会提问关于禅学的问题。有一次，他问一个年轻人：“你认为，住友家会采用什么样的人来当大掌柜？”

那哥们儿前一天估计还真研究住友的历史了，毫不犹豫地回答：“学法律的！”铃木马左也哈哈大笑：“错了，是懂得剑道和禅学的。”

其实，铃木马左也之所以笃信佛教也有着深刻的根源。他生于1861年，现在的宫崎县人，武士出身。17岁时，因为西南战争，失去了父亲。从此他开始一边读书，一边研究佛法，渴望内心的宁静，以躲避混乱的尘世。

从东京帝国大学政治学专业毕业之后，铃木马左也进入爱媛县政府工作，这时候，他和别子铜山产生了千丝万缕的联系。

1896年，在伊庭贞刚的盛情邀请下，铃木马左也进入住友家工作，成为

他的左膀右臂。可是，铃木马左也的母亲得知这件事情之后，哭得泣不成声。

说起来，铃木马左也的这位老妈可是位刚烈女子。当年，铃木马左也参加一个宴会，结束后，有个妓女送他回家（有点奇怪的事情），被母亲知道了。母亲大哭，寻死觅活，声称："你要是以后再把妓女带到家门口，我就死给你看！"

这回得知儿子不当公务员，非要从商不可之后，母亲更是怒不可遏。铃木马左也苦苦哀求老妈，都无结果。

最后，伊庭贞刚亲自出面，他跟老太太说："铃木马左也一直具有武士精神和佛家缘分，进入住友，我是希望他能让公司也具备这样的性格！这难道不是一件功德无量的事情吗？"老妈这才半信半疑地同意了。

而铃木马左也的确没有让母亲失望。当了大掌柜之后，他努力把武士道的坚韧和佛家的仁慈带进企业当中去。

他为住友家制定了五条规范，如今还悬挂在公司总部的墙上。

第一，须坚守住友家的传统精神，以道义为本来经营事业。

第二，住友与国家命运休戚相关，不得为了金钱损害国之利益。

第三，尊重技术，敞开心胸，接受西方文化。

第四，以诚信为原则和日本其他公司合作。

第五，在内部要破格提拔人才，不拘一格；对外，要广招人才。

如果说，伊庭贞刚帮助住友家族树立了规范的管理模式，那么铃木马左也则是把佛家精神、道德标准移植到了公司的经营当中。他要求员工必须重视道德信义，这一原则和利益发生冲突的时候，决不可背信弃义。

后来，他亲自写下"和尘同光"四个大字贴在公司的墙上，与大家共勉。那么，这句话是什么意思呢？

铃木马左也解释说："一个人混迹商海，每日与物质相交战，但必须时常保持心地的高洁，灵魂的透彻，这样你才能和天、光相接触，感悟人生真谛。"

毫无疑问，铃木马左也也是一位伟大的企业家。在我的日本商业图谱中，真正称得上伟大的人，其实少之又少。涩泽荣一虽然有大智慧，但陷入官商勾结当中，难以称得上悲天悯人；三野村利左卫门，手腕高超，对三井家忠心耿耿，但毕竟缺乏对社会的关爱与理解；岩崎弥太郎，性格独立，眼光深远，

但依然是金钱和利益的奴隶。

唯一的智者，我看到的，就是那些懂得武士道与禅的人。

战争背后的四大财阀

时间进入20世纪初，日本终于从层层包裹的蛹中艰难挣脱出来，变成一只美丽的蝴蝶。这个过程极为艰辛，充满反复和曲折。而蜕变的最后一步，也是最关键的一步，则是发生在1904年～1905年的日俄战争。

在战争爆发之前，没有人认为日本会取得胜利。骄傲的俄国人不可一世地说，他们能在一个月之内在远东集结40万的兵力，消灭日本就跟捏死蚂蚁一样。还有一个俄国蹩脚的动物学家将日本比喻成猴子，说自己是如来佛祖。

而这场较量的真正牺牲品，只有中国的东北地区。从19世纪末期开始，这块肥沃的土地渐渐沦为列强争夺的重要目标，他像一个被母亲抛弃的孤儿一样，任由敌人蹂躏、欺压。俄国人为了把触角进一步东延，开始在中国东北地区修建西伯利亚大铁路，其险恶用心是在铁路修成后，用最短的时间把国内的战略物资运到中国东北，直逼北京。

在甲午战争结束之后，日本在中国的野心也越发明显，他们将吞并中国的辽东半岛当作签署条约的条件之一。这回俄国人不答应了，简直是太岁头上动土。1895年4月，俄国联合德法，上演了一幕三国干涉还辽的闹剧，遏制了日本在东北势力的延伸。

仇恨的种子也在此时深深地埋下。

在1895年到1905年的10年间，日本全国上下一心，积极备战，利用一切手段增强军事实力。日本的扩军计划历时10年，准备增加六个陆军师团，建立一支战斗舰和巡洋舰各六艘的“六六舰队”（大顺！）。

虽然说，甲午战争之后，大清朝为日本的扩军事业贡献了很大力量，但日本政府仍然感觉钱不够花，就号召全国人民节衣缩食，日本的报纸还发挥想象力，希望日本人民每天就吃两顿饭，省出钱来扩军。

天皇更是以身作则，每天当着众臣哭丧着脸，拿着一个又干又冷的饭团生生往下咽，然后流着泪说："只有这样，我们日本才能崛起啊。"这可真的不是作秀，众多史料里都记载着当时明治天皇近乎悲惨的生活。

厉害吧？这是一种怎样的凝聚力呢？为了同一个目标，同一个野心，同一个世界同一个梦，不惜动员全国之力，怎一个牛字了得？

每次看到这里，我都有一种发自内心的恐惧，这个国家狭小，走在东京的大街上都感到局促、紧张，他们物资匮乏，水果、蔬菜都是天价。但他们强悍、勇敢，善于破釜沉舟，善于全国人民拧成一股绳。他们的国旗没能插到全世界，但如今他们的产品席卷了全球，那是另一种侵略的胜利。

对这样一个国家，除了赞叹，无他。

在这种"惨无人道"的努力之下，日本的国家开支在1893年～1894年为8 400万日元，到1897年增至2.4亿多日元，其中军费大幅度增加。甲午战争后，日本通过一项陆海军军备计划和铁路建设计划，所需款项总额达5.16亿日元，这项计划到1900年～1901年时基本完成。这标志着日本已经作好对俄战争的准备。日本政府和三井、三菱这些大资本家的联盟确信，在俄国的西伯利亚铁路尚未建成之前尽快发动夺取朝鲜和中国东北的战争，对日本最为有利。

这句话也可以换个方式说，在这个时期出兵交战，对三井、三菱、住友和安田财阀来说，也是最为有利。为了取得最后的胜利，日本政府总共投给四大财阀的物资订单约有20亿日元，无论战争的结果如何，四大财阀都才是真正的胜利者。

其实早在甲午海战之际，四大财阀就从战争中尝到了美味的果实。比如老牌商业强盗三井财团。日本占领台湾之后，三井就在那设立了营业处垄断了樟脑、稻米等物资的销售权。在1894年，三井的纯利润不过42万日元左右，到了日俄战前，这个数字飙升了7倍。毫无疑问，台湾成了这个财团蓬勃发展的引擎。

为了"光荣"地从战争中分得一杯羹，为了充分保证财阀们在中国东北地区的经济利益，在日俄战前，四大财阀纷纷组织了"报国社"、"请愿社"请求政府奋发向上，一举打败俄国这个劲敌。

除此以外，日本政府为了在短时间内积累战争所用的金钱，可谓挖空心思，甚至达到了竭力盘剥老百姓的地步。日本政府又增加税收、发行公债，实行烟草专卖。另外美英等帝国还给予了日本大量援助。日俄战争期间，日本实际支出战费共达 17 亿日元以上。仅靠本国的财力显然不够，只得向外国借款。据统计，战争期间日本外债总数为 8 亿多日元，将近全部战费的一半。这些贷款主要得自美英，其中，最大的债主是美国。

比如，日本政府拼命增加税收，不断发行新国债，同时还创造性地开始烟草专卖，垄断这个利润丰厚的行业。让我们看看枯燥的数据吧，毕竟它昭示了日本在战前如何变得强大了起来：从 1893 年到 1903 年的 10 年间，日本国内税收由 7 000 余万日元增加到 14 600 多万日元，增加了一倍。1903 年，公债达到 53 800 万日元，财政收入大大增加。宏观一点来看，1904 年，政府财政收入是 32 750 万日元，支出 27 710 万日元；可是一年后的 1905 年，收入 53 530 万日元，支出 42 070 万日元。不仅如此，英美两国为了遏制沙俄在亚洲势力的扩展，还给予日本大量的经济、物资援助。整个日俄战争中，日本扔到战场的金钱是 17 亿日元，远远超过政府财政收入，剩下的大笔开支都是英美提供的借款，总数达到了 8 亿多日元。

可见，跟对老大是多么重要的事情。你弱小的时候，老大会提携你，帮助你，等你强大了，再消灭他们也不迟。日本人，深谙此道。

而从另一个层面来说，日俄战争的本质是，代表美英力量的日本和俄国在中国地盘上的一场博弈。

亘古未有的奇怪战争。

反过来，我们再来看看貌似强大的俄国。这个国家有着世界上最大的版图，但在 20 世纪初期，他不过是一个外强中干的纸老虎而已。其工业化水平在帝国主义国家里低下得可怜，其生铁产量为 11 200 万吨，是英美两国的五分之一左右。更重要的是，工业水平的落后直接导致了俄国经济依赖海外资本过于严重。在 20 世纪初期，俄国国内总资本中有一半以上都来自海外投资者。

这个道理很简单，我们国家内部资源丰富，要啥有啥，可惜工业水平巨低无比，只能请求外援了。在煤炭等行业，外国资本占据了 70% 以上的资本

份额，换句话说，一旦外资出现问题，俄国的重工业也会很合时宜地陷入瘫痪。

1904 年，战争的枪声如期而至。双方在海陆展开了殊死搏斗。战争这东西，表面上看是枪林弹雨、你死我活的打架方式，其实本质上不过是两个国家实力的终极博弈。谁能撑到最后，谁就是胜者。

俄国显然不行。这只老黑熊的军队缺少山炮和手榴弹等武器装备，而日军除了自行研制的新式武器外，还配备有从德国进口的先进武器，如机枪、野炮、山炮和重炮。俄军不仅武器装备落后，指挥部门也表现得非常昏庸无能。战争爆发后，俄国陆军参谋本部甚至连朝鲜和中国东北的军用地图都没有。俄国军队的腐败，连俄军总司令库罗帕特金本人也不得不承认："大批军官厌战，其中有许多甚至是高级军官，也在装病而想被遣回后方。"

俄国军队之所以素质低下，其本质在于俄国教育水平的落后不堪。沙皇一直对义务教育不感兴趣，文盲的"普及率"占到 80%，军队里认识字的人更屈指可数，更别提战争谋略和战术眼光了。

反观日本，我们之前说过，这个国家最让人惊叹的地方就在于它近乎狂热地推行了义务教育，就是最普通的军人也熟读过儒家经典、西方学说。军事统帅更是了解近代战争的特点和军事谋略。比如说，那位大名鼎鼎的日本海军统帅东乡平八郎。这哥儿们出身贫寒，但年少多志，从小苦练武功，纵横在大海之中参加和西方列强的殊死斗争。在新政府成立之后，朝廷每年都输送大批年轻人去海外学习西方军事技术，这些年轻学子一点都不像今天的富二代，没机会开跑车、泡明星，他们必须历经海上的种种艰辛险阻，弄不好就小命不保。东乡平八郎当年就是如此，他衣衫褴褛地踏上英国土地，每天面对着西方人鄙视的目光奋勇学习。

他常常潜伏在英国造船厂的角落里，观察老外如何造军舰，有时候还能亲自督促外国人认真建造给日本的战船。

经过了漫长、艰苦的六年学习，东乡平八郎成为日本海军的中流砥柱，他顺利地在甲午海战中击败大清朝，又投入到日俄战争的惊涛骇浪中。

对东乡平八郎以及和他有同样经历的军事指挥官们来说，战争就是溅在墙上的鲜血，他们就是嗜血的蚊子，没有战争，他们的生命就不存在。

好了，经过如此详尽的对比和描述，日本此战想不胜都很难。就像甲午

海战一样，日本是初升的太阳，光芒亮得耀眼难当；俄国虽然半推半就地步入到了资本主义时代，但毕竟政治腐朽，国内革命浪潮风起云涌。这一场对决，毫无悬念。

这场奇妙的战争从1904年2月上演，历时一年半左右。最终，以日本胜利告终。双方签署了《朴茨茅斯条约》，重新划分了各自在远东的势力范围。日本掌控了中国“南满”（东北南部）地区，同时租借中国的旅顺和大连，并将“南满铁路”据为己有。日本关东军也大张旗鼓地驻进了中国领土。

形成鲜明对比的是落败的俄国。它成为近代第一个跟黄种人签署了不平等条约的西方代表，非常光荣。更重要的是，在日本间谍的努力之下，俄国国内的混乱程度与日俱增，革命力量日渐膨胀，终于引发了1905年的资产阶级革命，影响了整个世界的历史进程。

告别，最好的时代

不过，随着日本取得战争的胜利，日本国人的欲望也越发膨胀，他们看着自己的祖国瞬间崛起，击败了老牌资本主义国家之后，不再满足于《朴茨茅斯条约》中获取的既得利益，而是渴望自己的国家能把投入到战争中的钱一股脑都赚回来，最好还能有节余用来满足日益提高的人民的物质文化需求。

聪明的日本人仔细算了一笔账：日俄战争国家投入的军费是甲午战争的8倍还多，死了将近8万士兵，是甲午战争的4倍。在政府要求全民节衣缩食投入战争的时候，曾经放话出来，一旦取胜，日本能获得比甲午海战还要多得多的赔款，可事实上，日本并没有获得什么现金方面的补偿。虽然取得了战略上的胜利，但民众不懂这些意义，在他们眼里，自己的钱打了水漂。

于是，1905年9月5日的东京陷入了一场水深火热的民众运动当中。知识分子、记者和群众走上街头，抗议政府跟俄国做了赔本的买卖。游行队伍浩浩荡荡，一路前进一路喊着“打倒政府，拥戴天皇”的口号。队伍步行到东京的日比谷公园后停住脚步，一些政治精英开始组织演讲，强烈反对日本与俄国缔结的和平条约。

接着，大批警察出动镇压民众游行、集会。双方开展了一场精彩的肉搏战。战斗越来越激烈，到了这天的下午，东京政府不得不宣布首都进入无政府状态，恳求民众停止闹事。

但这帮恼羞成怒的愤青们热血已经沸腾，跟打了鸡血一样与警察死磕，同时猛砸目力所及的所有警察局。

直到三天之后，暴乱才勉强被警察平息，结果是，有 17 名群众死于游行，东京 70%的警察局被砸得需要重建。

其实，这场暴乱有一个很微妙的细节。闹事的民众自始至终都高呼“打倒政府，拥戴天皇”的口号。换句话说，日本人在此时依然保持着崇高的凝聚力，他们尊敬天皇，也服从既有的政治体制，他们只是渴望政府能在天皇的庇护下做得更完美。

为了表达这种渴望，民众给天皇写了一份万言书，表达了自己渴望，内容颇为具体，比如，希望降低税率，进一步提高日本军事实力，侵略中国，让西方人尊重等。

不过，民众毕竟是民众，他们有时候的确容易被眼前的利益所引导，而忽略了作为一个国家的宏图大计。

客观地说，日俄战争带给日本的附加值相当之高，其在条约背后获得的商业利益几乎不能用金钱来衡量。

换句话说，日俄战争对日本经济的促进作用，远远超过了甲午海战。特别是，日本垄断了朝鲜和“南满”地区的市场与资源，并且还能以此为跳板，进一步向中国和南亚的纵深渗透，这样一来，必然能刺激本国工业的极速增长。另一方面，日本为了防止俄国人卷土重来，一雪前耻，拼命发展军工事业。轮船总吨位在 10 年间增长了 10 倍。

在这两方面的推动作用下，日本的对外贸易也获得了空前进步。1897 年的时候，日本出口额为 16 000 万日元，到了日俄战争后的 1906 年，这个数字变成了 42 000 万日元，同时进口额为 41 000 万日元，也是 10 年前的两倍。

显然，这些枯燥却让人兴奋的数字背后，昭示着日本的大商人们又一次赚取了巨额利润，并且把他们毒辣的触角伸向了更深远的地方。比如中国的

东北。按照《朴茨茅斯条约》的规定，日本硬生生地从俄国手里夺过来中东铁路南段（长春到大连）的修建和经营权。日本政府大喜过望，投资两亿日元，成立了一个叫南满洲铁道株式会社的公司，派遣后藤新平来掌管。

后藤新平是谁？中国台湾人民应该不陌生吧。这个生于1857年的岩手县人幼年贫寒，17岁开始学医，后进入爱知县工作，仅仅几年后就成了这家医院的院长。

在甲午战争爆发后，后藤新平随军出征，因为工作严谨、技术精湛被领导看中，招入军队，正式投针头从戎。战争结束后，中国台湾成为日本殖民地，后藤新平也被委派到那里担任总督府长官的卫生顾问。三年后，开始担任民政长官。

从这个时候开始，后藤新平的商业才能、管理天赋尽情展现。在他的率领下，台湾规划建设了自来水和地下水设施；大力推行统一的台湾货币制度，以使得这个地区迅速纳入到日本的金融帝国当中；同时，他也开始开发水利建设，引进制糖工艺，改良稻米种植技术等。

当然，后藤新平为了强化殖民统治，也采取了一系列惨绝人寰的卑劣手段，比如，他规定，凡是反抗殖民统治的人都要被当作罪犯，遭到严惩。在甲午战争之后的5年里，台湾有3万多人死于反抗殖民统治，毫无疑问，后藤新平就是刽子手。

与此同时，后藤新平同学还大力推广奴化教育，企图改变台湾人的中国情怀。这哥们儿要求台湾的学校、城市、乡村，一句话，凡是有人的地方都要学习、使用日语。那时候，台湾当地的日本人很少，不过，你走在大街上随处都能听见种地的老头用日语聊天，其危害不可小觑。

站在日本侵略者的角度来看，后藤新平开创了一种奴化的新纪元，后来日本不断渗透到中国东北，一直到二战当中，采取的措施都是这一套东西。

日俄战争结束后，后藤新平立刻用自己比狗还灵的鼻子闻到了东北地区发出的财富气味。他恳请日本政府派遣自己到中国东北工作，并且上书领导表达自己在这里修铁路，帮助东北人民脱贫致富的决心。

回答是：OK。

在日俄战争前后，中国的铁路事业大发展，全都是拜西方“好友们”所赐。

沙俄在东北，德国在山东，法国在云南、两广都不计成本地帮助大清朝修建铁路，“助人为乐之心”路人皆知。

像后藤新平这么有“爱心”的人，怎么可能放弃这个机会呢？他给日本军部写信时表达了自己对开发东北的规划理想：修铁路、开煤矿、发展电力。不用五年，东北一定是处处好风光，遍地是劳工。

日本政府对这个建议非常首肯，要后藤新平全权处理东北。

1907 年左右，南满洲铁道株式会社正式成立，后藤新平担任总裁，与此同时，他开始大力实施自己的野心勃勃的商业掠夺计划。

在后藤新平内心，他不是只想做一个铁路工程师，他的梦想是做满洲之王，铁路只是他手中的一颗棋子而已。

在后藤新平的主持下，东北的铁路从西方引进最先进的技术，据说连枕木都是从美国进口的。当然，建成之后，所有的收入都进到了日本人的口袋。接下来，后藤新平开始开发铁路沿线的城市和地区，海港、口岸、物流，包括旅游和酒店、妓院，种种行业后藤新平都拼命霸占，然后以极为优惠的价格交给日本本土的公司来经营。除此以外，后藤新平开学校，继续在东北完成他的文化殖民策略。

当然，这个强大的理想凭借后藤新平一个人无法完成，他一边全力支持日本本土企业进驻东北，一边开始广招“人才”。

后藤新平的人才观很有意思，了解之后，你或许知道，为什么当年中国会如此羸弱。

必须用那些低调、有思想之人，争名逐利的，不要。

要圆滑的人才，固执己见者免谈。

要有朝气，最好是“早上八九点钟的太阳那样”的纯爷儿们。

在这个标准之下，满铁公司里汇集了一群心狠手辣，为了工作，一不怕苦二不怕死的人才。后藤新平自己说：“我们这里没有知识分子，一个都没有。”

人才招来之后，后藤新平根据业务的范围，不断调整公司的组织结构。大约一年之后，经过几轮整合，满铁的商业模式已经非常成熟：总务部、运输部、矿业部和行政部。最有趣的就是这个矿业部。

说白了，这就是一个特务机构，常常四处调查中国东北地区的资源情况。

1908 年到 1909 年的一年间，这个机构对鞍山附近进行了深入调查，在占据了资料之后，满铁主动出击，四处贿赂中国官员，扩张了几十处矿区。

后来，也是这个特殊的机构又对中国的蒙古、延边等地展开公开或者潜伏似的侦察，为日本侵略中国提供了大力援助。

再见，天皇！

我们再来说下金融业。从 1878 年开始，涩泽荣一就推动有三井参股的第一国立银行在朝鲜开设分行，到日俄战争结束后，这家分行居然成为了当地最大的金融机构。一方面，它负责发行货币，制定朝鲜的金融政策，俨然是这个国家的中央银行；另一方面，第一国立银行也具备商业银行的功能，为在朝的日本公司提供贷款和保险等。

有了金融的保障，日本商人在朝鲜更是如鱼得水，四大家族纷至沓来，在“帮助朝鲜实现工业化”的名义下，轰轰烈烈地开展各种业务，比如海运、铁路、电报等。

而这些商人的背后支持者则是政府中的重臣伊藤博文。到了日俄战争结束，伊藤博文辞去了首相的工作，当起了朝鲜统监，换句话说，就是这里的土皇帝。随后，三井等跟伊藤博文关系密切的家族企业进一步地渗透到朝鲜中来，赚取暴利。

换句话说，商业利益的驱动，引发了这个世界上大部分战争，这样说，一点都不夸张。

伊藤博文在朝鲜一手遮天之后，就开始向大清朝继续渗透。此时，日本的力量已经强大到连俄国人都礼让三分，在日俄战争之后，他们彼此协调，共同侵吞在中国的商业利益。1909 年 10 月 20 日，东北的一份报纸刊发了这样一条消息：“前韩国统监伊藤博文将乘东清铁路总局之专列，于 25 日下午 11 时从宽城子站（今长春火车站）出发前往哈尔滨，会见俄罗斯财政大臣戈果甫佐夫。”

就在这个时候，一个叫安重根的朝鲜年轻人也看到了这条新闻。

伊藤博文临行前对外说去中国旅行观光。10月14日下午5时20分，他从日本大矶车站乘上开往下关的列车，16日在大阪乘铁岭丸商船从百舌鸟港出发，18日到达中国大连。10月21日，伊藤参观了日俄战争时的旅顺203高地；24日他参观了日方“满铁”经营的抚顺煤矿，当日伊藤到达奉天（今沈阳市），在会见中国地方政要时，他施压道：“此次在哈尔滨与俄财相会谈，是要探知俄国政府的态度。这事关日俄在满洲的利益，更会影响大清的政策……如果日本不从满洲击退俄国人，贵国主权便难以确保，那么今天的情形如何是可想而知的。日本付出了20万人的性命和数十亿元的财力，才取得了今日的结果。”毫无疑问，伊藤博文无理的言论正是出自日本商业的考虑。

10月25日，伊藤到达宽城子，晚11时，他登上了俄国为他特备的专列。

第二天清晨，天气不错，空气虽然干冷，但备感清新。伊藤博文点燃了一支雪茄，静静地享受着烟草的香味。

9时，火车进站。

与此同时，朝鲜人安重根检查了勃朗宁手枪，将8发弹头刻有十字的子弹上了膛。枪和子弹是他在俄国时和尹致宗换的。安重根换上了旧西服外套，戴上运动帽，把手枪放在右兜，慢慢走向了前方不远处熙攘的人群。

伊藤博文缓缓地走出车厢。来迎接他的有俄国财政总长戈果甫佐夫以及很多中日官员。总长看到博文下车了，赶忙走过去握手道：“欢迎阁下，久仰大名！”

伊藤博文回礼：“承蒙您的迎接，非常感谢。”

戈果甫佐夫邀请道：“今天中午我们准备了简单的饭菜，希望阁下光临。”

博文点头致谢。

接下来，财政总长和俄国军方的代表，邀请博文检阅军队。之后，双方互相介绍随行人员。

欢迎仪式结束。众人簇拥着伊藤博文向他的住处走去。

刚走了五六步，突然，人群中传出几声闷响。

“被刺了！”伊藤博文说完这话，就跪在了地上。人群立刻大乱，警察冲进去抓住了安重根。

博文受伤之后，随从连忙把他搬进车厢进行抢救。

“是谁干的？”博文气喘吁吁地问道。

“听警察说是朝鲜人。”随从回答。

“浑蛋！”博文气若游丝地咒骂。

这时，医生走过来，递给他一杯白兰地：“喝一点吧，这样会好一些。”博文接过来一口喝干，示意医生再来一杯。

医生又递给他一杯，博文再次喝干。

接下来，他陷入了昏迷状态。

10点左右，伊藤博文挣扎着扭过头，朝着自己的祖国投去了最后一瞥，然后，就缓缓地闭上了眼睛。11点，伴着哀愁的音乐，列车缓缓开动，承载着博文遗体向大连驶去。11月1日下午，博文遗体抵达日本。

11月4日，在东京日比谷公园，政府举办了隆重的国葬。那天，阴云密布，整个城市笼罩在一片悲凉当中。

送行的人，有明治天皇、政客、知识分子和许多伊藤博文的生前好友。当然，还有三井家族的元老和无数商界精英伫立在不远处，撑着雨伞默默流泪。

然而，让日本民众伤心欲绝的事情不仅于此，三年之后的1912年，日本历史上最独特的天皇——明治天皇去世，结束了跌宕起伏、光辉灿烂的一生。而对这个国家来说，一个最好的时代画上了句号。

明治天皇的功过是非很难，也很容易评价。他在1860年被立为皇子，1867年亲政。在他之前的几百年里，日本的天皇一直没有实权，饱受幕府的欺压。而明治天皇洗心革面，在藩伐政客的拥戴下重整旗鼓，君临天下。

在他漫长的执政生涯里，光荣与梦想、失败与斗争如影随形。他锐意改革，积极进取，同时，有力地协调了朝廷内部的派系斗争，用英明的眼光审视周围的每一个人。

他尊重宪法、议会，不排斥民权斗争，用开明的心态推动日本的革新。

当然，这可能是因为，在日本的历史上很少有大权独揽的天皇，也或者正是这个原因，造就了日本式的君主立宪制，让这个国家飞速发展，把他的

老邻居中国甩在脑后。

正是因为明治天皇对日本的卓越功勋，在他去世之后，整个国家陷入极度悲痛之中。夏目漱石的小说《心》恰如其分地描述了当时日本人的心情:“我的感觉是，明治时代的精神随着天皇而开始，今天他去世，也就跟着结束了。”

毫无疑问，对日本人来说，明治时代是日本最美好的时代。日本一位著名的大将乃木希典的内心同样被天皇去世彻底击溃，走上了绝路。

乃木希典，生于1849年，东京人。出身为长州藩的武士。这位猛将从小就被武士道精神洗脑，对天皇绝对效忠。倒幕运动兴起之后，乃木投奔到山县有朋麾下，随军作战。这两人惺惺相惜，都是日本军队中的强硬派，憎恶民权运动，强调军队对天皇的百分百效忠。

在后来的倒幕战争和西南战争以及甲午海战、日俄战争中，乃木希典都立下不小的战功。他最大的亮点是，出征的时候随身携带两个便携式棺材，一个留给自己，一个留给自己的儿子。

只可惜造物弄人，乃木希典历经无数硝烟战火、大风大浪都不曾失去性命，反而是精神支柱坍塌的一瞬间，他选择了走向绝路。

但是，无论人们如何怀念，这个最好的时代还是毫不留情地离开了。1912年7月，明治天皇的儿子即天皇位，为大正天皇。

天下更加混乱，内阁和军部的矛盾越来越尖锐，一片乌烟瘴气的景象。

日本商业四百年

漫长的侵略之路
（20世纪10年代～20年代）

导读：当商业的迅猛发展无法满足国人欲望的时候，侵略就成了一个貌似很美的选择。必须正视的是，几次入侵和战争都让日本的公司获得了不小的收益。

第十二章 征服，从文化开始

伸向中国的魔爪

为了转移日本国内民众的不满情绪，政府决定运用那个屡试不爽的老办法——加快侵略步伐。

偏巧老天“有眼”（或者是无眼），1914 年，第一次世界大战爆发，各大列强把自己的目光投向了欧洲战场，一时间造成了对亚洲，特别是中国商业利益的忽视，这对日本来说，是个千载难逢的机缘，日本人又一次睁大了贪婪的眼睛，把魔掌伸向了中国的富庶之城，青岛。

日本在侵占了辽东半岛、台湾和澎湖列岛之后，野心越发膨胀，青岛这个有着华丽港口，物产丰富的地区当然撩拨着日本人的欲望。

但是，在一战之前，这个地方一直是德国人嘴里的肥肉。他们在这里建城市，修铁路，做生意，赚得盆满钵满。日本人也不断派遣商人来这占便宜，还弄了一堆特务化装成中国人刺探德国的军事情况，了解当地民俗，就等着一个合适的机会一举霸占此地。

一战爆发后，欧洲各国忙于博弈，纷纷收缩战线，把主要精力挪到欧洲去，日本人知道，机会来了。

那时候，德国在青岛只有几千人的军队，对日本来说，收归囊中，易如反掌。德国人也很聪明，他们看到了日本人的野心，就决定把青岛“归还给中国”，但是要求袁世凯政府支付巨额金钱作为补偿。

日本人一知道这事心中大怒，马上密会袁世凯对他提出警告：不要站错队伍！吓得袁大头连忙切断了跟德国的谈判，不再提及此事。

1914 年 8 月 15 日，日本人发威了。他们以“维护远东和平”为口号，向德国发出了最后通牒：要求德国政府从日本海面和中国海面撤走德国装甲舰和全部军舰，不能撤走者，则立即解除武装。9 月 15 日以前无条件或无补偿地把德国所租借的胶州地区移交日本当局，这一地区将来再归还给中国。

德国没搭理日本。8 月 23 日，日本对德宣战。这时候，德国人赶紧召见袁世凯，表示愿意把胶州湾和青岛还给中国。袁世凯胆战心惊地拒绝了，还请美国人出面，接管这一地区。他的目的是利用美日矛盾，保住自己的力量。

希望落空！美国人懒得掺和这事，表示自己不愿意跟日本树敌，袁总你自己看着办吧。袁世凯无奈之下，请求日本：打仗可以，别打出租借地区，别的领土我还要呢。日本人根本没理会袁世凯，炮火、流弹早就满天飞，管你是不是租借呢。

很快，日军接管了胶州湾和青岛，把这个美丽的地方变成了自己的管辖地。

占领了中国海面的桥头堡，日本决定再接再厉，继续搜刮在中国能搜刮到的一切。1915 年，日本政府向袁世凯提出臭名昭著的“二十一条”，他们的目的是把已有的商业利益最大化。条约这样规定：

第一，旅大“南满铁路”延长租借期限。（后藤新平就不会下岗了。）

第二，在内蒙古和东三省开发路矿，添置商埠。（三井三菱有活干了。）

第三，日本将来承接德国在山东取得的权益。（不给也不行啊。）

第四，“南满”及内蒙古须建铁路。吉奉两省（今吉林、辽宁）应准日本人居住。福建省不能让与第三国。汉冶萍矿厂要中日合办，应建设浙闽铁路等。（一本万利的生意经。）

第五，（希望条件）聘日本人为军事顾问，中日合办兵工厂，聘日本人为警察教官，中国小学雇用日本教员，准予日本僧人内地传教等。（又是后藤新平的奴化理论的发扬光大。）

袁世凯头很疼。其实他一直挺讨厌日本人的野心，但是又担心外力会影响自己当皇帝，无奈之下，表示前四条都能商量，但最后一条还需要研讨，这哥们儿当时说："此项限制我国主权，简直似以朝鲜视我，这种条件岂平等国所应提出，实堪痛恨。日本自己亦觉不妥，故注希望条件。不理可也，万万不可开议，切记切记。"

接着，中方代表和日本人开始了磨洋工似的谈判。针对第一条，中国同意了；第二条，日本先别着急，咱们一起调查一下地下到底有没有矿再决定是否合作；第三条，山东的利益必须要等到一战结束后的和平谈判时再聊，现在免谈；第四条，日本想来东北居住有点无厘头。你们国家小也不能四处随便找地住吧？只允许你们在吉林和奉天入住，至于汉冶萍公司，那是民营企业，国家没有权力强迫人家合办，抱歉了；最后一条，不同意！

日本人一看中国还挺强硬，立刻增兵到山东、天津等地，同时发出最后通牒，要袁世凯在48小时内给予答复。袁世凯大惊，连忙召集大家开会讨论。当时的陆军总长段祺瑞慷慨陈词："坚决不能答应，那样的话，国将不国！"

袁世凯认为，签了条约能保住自己的饭碗，而且还不是很苛刻，不至于亡国。但民众不答应，爱国人士把签署条约的5月9日定为"国耻日"，强烈谴责政府的卖国行为。最后，这个条约只能是不了了之。

接着，袁世凯很合时宜地在皇帝梦中去世。段祺瑞开始执政。日本人发现中国没那么好欺负，光靠硬的恐怕不行，于是乎，他们开始大谈"中日亲善"，还愿意借款给中国用于祖国建设。当然，这个借款是有条件的，在这一年之内，段祺瑞政府可获得日本14 500万日元借款，条件是，段祺瑞必须把东北、山东地区的铁路、矿产、森林等权益大量抵押给日本。

不过，这次日本还是被段祺瑞给阴了一回，因为这些抵押物都是空头支票，到了后来，段祺瑞下台，中国分文没还，弄得日本深感自己赔本赚了吆喝。

时间很快到了1918年冬天，一战结束，巴黎和会开始，日本人又开始了自己的野心计划。他们非常顺利地将自己在山东的利益合法化，名正言顺

地在这个肥沃的土地上攫取取之不尽，用之不竭的利润。

归隐者与奋进者

毫无疑问，日本是第一次世界大战的暴发户，他们凭借多年潜伏和地理优势，独霸了列强们在中国的特权和商业利益。战后，日本一方面出兵占领山东和德属太平洋上三群岛；另一方面通过经济扩张，几乎独占中国、印度、印度尼西亚等亚洲市场。对外贸易激增，工业、商业、农业都获得较大发展，日本由债务国变为债权国。

让我们再把眼光往日本纵深方向发展，国家变成暴发户之后，下边的各大财阀当然也赚了一大笔，迎来了日本历史上的经济高速发展期。

在这期间，日本的大财阀也跟祖国一样，完成了商业版图内的势力划分，各自走上了稳定攀升的道路，他们的公司、财团经过生孩子般的阵痛脚踢之后，已经有了清晰、明确和聪明的管理制度，完全可以抵御一般的风险与打击。

其实，英雄常常没有暮年，渴望成功与不甘心承认老去都冲击着那些已经衰老的内心和身体。三井家族的大掌柜益田孝便是如此。然而，造物弄人，风云流转，1911 年年底，他必须要离开自己奋斗了一生的家族和职位。

事件的起因是著名的“西门子事件”。导火索有两个：一、1911 年，西门子公司为了让日本舰队大量购入自己生产的船上电子设备给日本海军赠与了天文数字级别的回扣；二、英国一家造船公司委托三井物产把自己制造的战舰转卖给日本海军，为了完成这笔生意，三井物产又贿赂了海军当局。

看起来没有关系的两件事情，其实彼此的联系错综复杂。后来，吃回扣的西门子员工向自己的好朋友——一位路透社的记者聊起了此事，这个记者翻脸不认人，威胁西门子员工给他分钱，这个员工不愿意，两人最后兵戎相见——记者开始通过媒体报道这件丑闻。

事情公开后，引起社会大哗，本来民众就看四大财阀不顺眼，这次更是怒火中烧。在西门子事件的引领下，政府开始调查三井物产公司有没有类似的行为，结果发现了导火索中的第二件事情。

于是乎，三井物产的两位高管被调查，益田孝也险些牵连其中。最后，两个替罪羊遭到政府惩戒，这件事情也画上了句号。其实，这个丑闻和益田孝必然有密切关系，至少是在他的授意下进行的。因为这笔生意牵扯的资金有 40 万日元，如果换算成现在的日元能合好几十亿，所以，必须经过大掌柜的同意，才可能实现。

聪明的益田孝在事件即将曝光之前，就提出辞职，远离漩涡了。

事件曝光之后不久，有一个记者开始要挟益田孝，他几次亲登益田孝的家门，要求核查财产。益田孝的家人一方面果断拒绝，一方面把家里的东西转移出去。虽然这件事情最后无疾而终，但可以肯定的是，益田孝绝对脱不了干系。

不过，这个世界上，人们最大的优点就在于忘性很大，没过多久，当第一次世界大战的枪声打响时，没有人再提及这件轰动一时的丑闻了。

一战结束后，三井财阀又一次发了大财。1916 年的数据显示，三井家族的资本金达到 2 000 万日元，而利润则是 1 900 多万日元，利润率为 95%。第二年，利润率更是破天荒地变为 160%。

毫无疑问，一场惨绝人寰的战争让三井成了举世无双的赚钱机器。然后，益田孝在公司日进斗金之际，还是决定离开这个大机器，摆脱各种漩涡的死命纠缠。

就在 1913 年年底，他正式向三井家族提出辞呈，推选团琢磨为总理事（大掌柜），自己则担任资议（顾问）。

我们分析一下这个非常具有日本特色的职位。它不同于董事长，也不是 CEO，用句俗语，应该叫做幕后推手。

日本历史上这种关系层出不穷，你可以认为资议类似于中国的慈禧太后，也很像日本历史上出现过的“太上皇”。在日本的战国时代之前，关白（摄政）与天皇之间出现了权力斗争，天皇因为力量弱小常常主动退位，担任太上皇，再跟关白博弈，这时候，天皇又加入进来，弄得朝政更加热闹

好玩。

益田孝比太上皇们要优越，因为他的才能、权势在三井家族内部依然无人可及。有一个证据能说明这点：在退休之后，益田孝依然每年从三井物产的利润中提取一成收入，除此以外，年薪不变。

当然，能有如此的优待，和益田孝会来事的性格休戚相关。这哥们儿在辞职退休之后，依然对三井家老保持着无与伦比的尊重，每年的大年初一，他都要自己开着一辆破旧的日产汽车登门拜访三井家人，挨个拜年、祈福。

1915年左右，益田孝正式宣布淡出管理层，他为了证明自己对生意不感兴趣，又弄了一个叫“光悦会”的组织，天天和一些社会名流喝茶聊天，优哉游哉地度日。

不过，三井家的同志们却不愿意放过这个元老。高层们每隔一天就要去拜访益田孝一次，请教他经营问题和公司的运营状况。

益田孝总是给予耐心的回答，有时候也常常幽默一把。有一次，一个员工向益田孝抱怨最近三井物产的生意不好做。益田孝沉默了一下问他：“今年的稻米怎么样？”那小伙子惊了，怎么突然关心起农业来了？

益田孝严厉地说：“你坐火车就能看到日本的稻米长势、收成如何！”这句话充满着责备意味，当时，日本经济的发展和稻米的关系非常大，甚至左右着日本商业的兴衰，在益田孝眼里，不懂稻米的高层人士是不能得到认可的。

在益田孝的很合时宜的交接政策下，团琢磨顺利过渡，成为三井家新一代掌门人。

团琢磨同学是一个会把握时机的战士。在一战前后，他在稳固了三井物产、三井银行和三井矿产三大事业支柱的同时，开始向其他领域伸出占据之手，包括制铁、炼钢、造船、化肥、造纸等。不过，团琢磨的所有努力并不单纯是为了赚钱，按照他的理想，如果要想赚钱不如去倒腾股票，既然从事了实业，就应当做出点有价值的事情。

这个理念遭到了家族内部人士的一致反对，理由很简单：三井打创建那一天起，就是为了赚钱的，不赚钱，要公司干吗使？

团琢磨坚持己见，决不妥协。1916年，他成立了一个叫“日本工业俱乐部”的组织，其使命据说是促进日本工业发展，联合实业企业共创美好国家。

媒体评价说，团琢磨从“三井的商人”变成了“日本的商人”。在一战之后，团琢磨继续努力。当时，英国和日本关系变得紧张起来，日本人认为英国人不够意思，没能保住日本在一战中的权利，国人要求停止和英国的亲密贸易关系。而团琢磨则认为这样会影响日本商业的发展。为了修补两国关系，1921年10月，在团琢磨的带领下，一支访英企业家队伍浩浩荡荡地出发，访问英国。

这支队伍先去美国，团琢磨拜访了当时的总统哈定，然后故地重游了一遍母校麻省理工，流下几滴感动的泪水之后，团琢磨的队伍前往英国。

在这里，团琢磨先觐见了英国国王，然后与社会名流把酒言欢。最让西方人刮目相看的是团琢磨顶呱呱的英文水平。这哥们儿不仅仅能用英语流利地跟老外聊天，还能把日本著名的“狂句”翻译得老外都能理解，实力果然强悍，非同小可。

当然，此次来大英帝国，团琢磨的主要任务并非秀英语，他渴望与西方的企业家建立一种民间互助的关系，以促进整个日本贸易立国。他在向英国企业家演讲时曾经这样说过：日本物资匮乏，所以，我们的理想是，进口廉价的原材料，然后进行精细加工，再出口出去，是为贸易立国。

他的讲话获得了海内外人士的一致认可，大家报以持久热烈的掌声。

回到祖国之后，和团琢磨一起旅行的企业家们成立了一个非营利组织，名曰：日本经济联盟会（今天的二木会、总理会前身，是为了协调各个企业之间利益的组织），团琢磨连任会长两次，成为日本企业界真正的泰斗，其功绩不在益田孝之下。

1928年，日本政府为了表彰团琢磨的贡献，特封他为男爵，那时候，团琢磨已经70岁高龄了。

可惜，造物弄人，或者说，好人不长寿，短短三年后，团琢磨被一个极端右翼组织所杀害，日本商业界陷入长久的悲痛当中。

又一颗巨星陨落

客观地说，三井家族的权力更迭还是比较稳定的，至少比安田财阀要顺利得多。

安田财阀从白手起家到现在，历经几十年，掌门人安田善次郎已经有些疲惫了。1909 年，他把家族企业的大旗交给了自己的养子安田善三郎，自己则开始垂帘听政。

这一招也是跟丰臣秀吉学的。咱们前边说过，安田善次郎最崇拜的人就是丰臣秀吉，最喜欢的书就是《太阁传》，当年，丰臣秀吉同学也是表面上退出管理层，把自己“关白”的职位让给了养子。一直到了四年后，安田善三郎才成为名副其实的大当家。

出乎安田善次郎意料的是，三郎的登基引发了家族内部的一场夺权大战。安田善三郎是安田善次郎的女婿，后改名更姓，重新做人。安田善次郎有三个亲生儿子，各个都看三郎不顺眼，欲除之而后快。

这三个儿子开始轮流在安田善次郎面前说三郎的坏话，揭发他在外边吃喝嫖赌，挪用公款等。到后来，安田善次郎也有些犹豫了，毕竟是一个没有血缘关系的人，靠谱不靠谱啊。

但三郎显然没有意识到危险在步步进逼，反而更加嚣张跋扈。他开始独揽大权，把安田善次郎排斥在决策层之外。偏巧这时候一战刚刚结束，安田财阀在 1919 年只是债券一项就净赚了 1 500 万日元；收获颇丰。

看起来，安田善三郎的王位越来越稳固了。

可惜，姜还是老的辣。1920 年年初，安田善次郎发力了。通过几个儿子的不懈努力，他掌握了女婿的种种恶行，特别是挪用公款达上百万日元，完全置公司利益于不顾。

在证据面前，三郎不发一言。最后，安田善次郎给了他 300 万日元安家费，让他赶紧滚蛋。从那天起，安田财团的大权重新回到了安田善次郎的手中，

那一年，他已经 82 岁高龄。

烈士暮年，壮心不已，安田善次郎发觉自己身强体健，脑袋灵活，还能继续干一番事业，于是，全力投入到工作当中，事无巨细，一手经办。

但是，很快，厄运来临。历经无数磨难的安田善次郎没有逃过此劫。

1921 年，炎热的夏天，一个叫朝日平吾的年轻人强烈要求见到安田善次郎。安田拒绝了无数次，但朝日平吾依然故我，目中无人地坐在安田家门口，给多少寿司都不走。

无奈之下，安田善次郎决定见见这个年轻人。朝日平吾是带着项目来的，他代表公司劳工恳请安田善次郎出资修建一个旅馆，但得到的答复是：玩去！

朝日平吾心下大怒，眼神变得狠毒，他突然从怀中抽出一把匕首，无声无息地刺进了安田善次郎的胸膛，接着，又找补了一刀。

就这样一代商界枭雄非常草率地死去了。

后来，有媒体写文章说，如果安田善次郎不那么吝啬，或许不会死。其实，没那么简单，所谓性格决定命运，安田善次郎这人算不上是个小气鬼，只是一个生活节俭的老人而已。早年间，涩泽荣一的儿子涩泽正雄曾经恳请他提供资金的帮助，让富士制钢公司起死回生，安田善次郎毫不犹豫地答应了，还表示愿意一起去工厂看看。

结果，两人约好了见面地点，涩泽正雄开着一辆轿车来接他。安田善次郎看见之后大怒，说道："太浪费了你！坐什么轿车，电车多方便啊！"涩泽正雄无奈，只能让司机把车开走，一边暗暗咒骂安田善次郎鸡贼，一边买票上了电车。

到了工厂，参观完毕，涩泽正雄提出邀请安田善次郎吃顿好的，这个提议很合理。但安田善次郎冷冷地说："我自备了！"然后就拿出便当大吃特吃起来。

还有一个细节，涩泽正雄的老爹涩泽荣一说起来，跟安田善次郎还是仇人，属于你死我活的竞争对手，但安田善次郎并没有因此就不帮助他儿子，所以说，这个商人的心胸也还算是很宽广的。

一代枭雄黯然陨落，接替者是他的大儿子安田善之助，这哥们儿比他老

爹不靠谱得太多了。安田善之助学历很低，初中毕业之后就辍学跟着爸爸混，平日里喜欢舞文弄墨，雅善丹青，是个彻底的文艺青年。

历史无数次证明，文艺青年是不可能成为优秀商人的，安田善之助再次证明了这个事实。这哥们儿完全不懂经营，把安田财团的生意弄得一团糟，一时间，公司内部乌烟瘴气，公司员工惶惶不可终日。

怎么办？高层们决定找到一个靠谱的大掌柜，让安田走上健康发展的道路。为了找到“真心人”，安田用了排除法，他们定了几条要求，然后挨个填空进去：

有海外留学背景。

懂得金融。

跟政府关系良好。

这些条件相当之高，最后，经过几轮筛选和政府的推荐，一个叫结城丰太郎的人胜出。

这个人物的登场没能改变安田财阀独裁统治的惯例，反而让一人说了算的制度延续下去了。结城丰太郎是在安田善次郎遇刺后的一个月后进入这个大家族的。这位仁兄原本是安田银行大阪分行的行长，在公司老大非正常死亡之后，能力突出加上机缘巧合，竟然莫名其妙地成为安田财阀的一把手，可叹世间多变迁。

结城丰太郎生于 1877 年 5 月，山形县人，毕业于大名鼎鼎的“人才工厂”——东京帝国大学法学部。后来，有志于金融事业，结城丰太郎千方百计想进入日本银行工作。可惜，当时银行不缺新人，总裁让他等两年。结城丰太郎觉得青春短暂，岂可浪费？于是，他向总裁表示，自己愿意来日本银行工作，不要工资，只要您让我干活，我什么条件都没有。

总裁大为感动，不要钱的人上哪找去？马上拍板决定让结城丰太郎进入公司，等有空缺之后再决定是否录用。

但事实证明，不要工资只是短暂的，有才干的人总会获得权势和地位。在结城丰太郎进入日本银行的第二年，他就顺利成为该公司纽约代理店的监察人，派往美国工作。监察人是啥？这对日本银行来说也是个新名词，主要负责审查各个分支银行的业务情况，这个独具创新色彩的职位也是结城丰太

郎发明创造，并且以身试验的。

接着，他开始了在纽约4年的工作生涯。没别的，好好学习，天天向上吧！结城丰太郎每天用5小时打理银行的业务，然后花费10几小时到美国各大银行考察，4年间，写了几万字的调查报告送回日本银行，建议高层改善工作效率，引入更加合理的业务模式，受到领导的一致赞扬。

赞扬很快变成实际的鼓励。回到日本之后，结城丰太郎的职业生涯迎来了新的春天，他唱着《东方红》，昂首阔步走进了新时代。

1918年4月，结城丰太郎正式成为日本银行大阪分行的总裁，年仅41岁。不能小看这个职位，日本银行大阪分行控制着日本关西地区的金融命脉，那么，换句话说，结城丰太郎也就是关西地区的金融统帅，一句话可以载舟，也能覆舟。

顺风顺水的时候，一个好消息又传来了，日本银行换了一个新总裁，叫井上隼之助，这个人的上任直接决定了结城丰太郎更加辉煌的后半生。

井上隼之助和结城丰太郎经历类似，理想一致。井上隼之助比结城丰太郎大8岁，他俩是校友，都毕业于东京帝国大学法学部。井上隼之助后来没经过不要钱的阶段就成为日本银行的职员，不过后来跟领导闹别扭，被贬到了纽约。要说，人必须经历千般苦难、百般磨砺才能获得成功。

当时情绪消沉的井上隼之助遇见了斗志昂扬的结城丰太郎，两人一见如故。结城丰太郎百般劝慰井上隼之助：被冷落只是暂时的，是秃子总会发光的！

很快，井上隼之助就发光了，他在37岁的时候成为大阪分行的行长，短短两年后，荣升为日本银行行长，与此同时，结城丰太郎也跟着一起发光，成为日本银行的理事。

不过，这个时候的结城丰太郎虽然权力很大，但金融界对他的质疑也不小，毕竟在有生之年，这哥们儿还没干过什么大事情，我哪知道你到底行不行？

看来结城丰太郎是行的，他的才华在一战之后得到了完美的体现。当时，日本经济陷入战后衰退，金融界一片恐慌，大阪一家著名的证券公司因为资

金短缺陷入经营困境，几近倒闭。结城丰太郎认为，这种焦虑的心态不能持续下去，否则关西地区的金融业就会陷入困顿。在井上隼之助的支持下，结城丰太郎破例为这家证券公司融资，让它走上了正轨，关西地区的恐慌情绪也暂时缓解。

接着，结城丰太郎果断地进行金融紧缩、解禁黄金等一系列有效措施，稳定了该地的金融秩序。另一方面，结城丰太郎着手拯救实业，他把大把的贷款给了大阪地区的纺织业，让他们起死回生，重获生机。

正是这些努力，让关西地区避免了经济危机的无情冲击，以健康的心态展现在国人面前，而结城丰太郎自己也获得了良好口碑，成为日本银行的头面人物。

咱们再来说安田财阀。在安田善次郎去世之后，他的大儿子安田善之助登基成为家族领袖，而他的兄弟们也在各个重要部门担任要职。但问题是，这些儿子们都不争气，各个好大喜功，眼高手低，把生意弄得乱七八糟。安田善之助意识到，需要一个强有力的大掌柜来帮助家族走出困境了。

最后，经过井上隼之助的热烈推荐，1921 年，结城丰太郎成为安田银行的总裁，独揽大权。上任之后，结城丰太郎进行了两项重要改革。

一是，大力收购有潜质的银行，扩大安田财阀的金融版图。仅仅一年后，安田成为日本最大的金融财团，把其他银行远远地甩在后边。

不过，买过来容易，整合起来却困难重重。当时，经过吞并吸收，安田旗下的银行有 22 家，但是都各自为政，自己玩自己的。特别是 1922 年，日本经济动荡，安田下属的银行都开始遭遇疯狂的挤兑潮，一时间安田的生意遇到前所未有的冲击。

结城丰太郎决定改变这一切。他在家族内部先设立一个“银行部”，统一制定各大银行的规章、薪酬制度，不同意整改的家族对他们遇到的困难不予援助。

第二年，有 11 家银行加入银行部，结城丰太郎又把这些银行整合为保善银行，统一管理。可惜，这个计划还没实施，就赶上了大地震，很多银行在震后都找不找了，所以只能搁浅。结城丰太郎觉着“保善”这

名字多半不吉利，于是乎，在地震之后，他再一次整合 11 家银行，定名为“大安田银行”。这个大银行实力强劲，无论是存款还是贷款都在日本居于首位。

第二项改革是改变落后的人才机制。以前，安田的普通员工都跟长工似的，被老板欺压，天不亮就干活，领导们为了发挥员工积极性，偶尔也钻进鸡窝叫两声，召唤大家开工。

但是，结城丰太郎认为，应该让每一个员工都有归属感，这才是一个现代企业的风范。首先，结城丰太郎优化了公司的录用制度，大胆采用刚刚大学毕业的新人，他亲自面试，决定是否录用。后来，活跃在安田家族各个行业的精英们几乎都是结城丰太郎一手提拔起来的。

其次，结城丰太郎又从日本银行等大企业中挖来了几个中坚力量，支撑起安田家族庞大的经营版图。这样一来，即使结城丰太郎马上猝死，这个家族企业依然能正常运转下去。

后来，结城丰太郎又发明了一个“海外派遣制度”，每年让那些优秀的年轻员工到纽约去锻炼工作，每次临行前，他都举杯相送，往杯子里撒点土，深情地说：“你们记住，你们出去不仅仅是为了取经，更重要的是为了磨砺自己，你们不仅仅是为一家银行工作，你们要为了整个日本贡献自己的力量。”

这句话也体现了结城丰太郎的经营观。从某种意义上来说，他不是一个企业的领导，而是日本金融界的领袖；他不是用一个总裁的眼光来治理公司，而是站在国家的角度上来创造价值。

可惜这一点还是不能被家族领袖们所理解。很快，安田家人开始攻击结城丰太郎独断专行，置家族利益于不顾。特别是安田善次郎的二儿子安田善五郎联络几个保守高管，大肆攻击结城丰太郎，发誓要把他赶出管理层。

屋漏偏逢连阴雨，1925 年，安田旗下一家保险公司员工对领导不满，发生了大罢工。安田善五郎抓住机会把责任往结城丰太郎身上狂推，媒体也跟着煽风点火，说安田内部混乱，银行体系几近崩溃。

接着是风起云涌的挤兑风潮。安田善五郎联络家人，正式要求结城丰太

郎辞职。井上隼之助起初替结城丰太郎说话，但没有效果，最后只能默认了。

结城丰太郎无奈之下，先跑到欧洲躲避风头，1929 年回国，正式提出了辞呈。

不过，还是那句话，是秃子总会发光的。一年后，结城丰太郎成为日本兴业银行的总裁，继续从事着牛气冲天的金融事业。

经营鬼才

跟安田财阀比起来，三菱家族的主权过渡就显得平稳有力得多了。话说一战结束之后，日本产生最多的就是暴发户。因为欧洲各国忙于谈判，在亚洲要买欧洲的货物难上加难，日本则从中捞取了巨额利润。一时间，国内产生了各种暴发户：纺织暴发户、造纸暴发户、矿山暴发户、药品暴发户以及卖废铁的暴发户，等等。

而这些行业三菱基本都在经营，获利就可想而知了。但就在三菱公司芝麻开花节节高的时候，掌门人岩崎久弥决定离开自己的公司，隐居乡野，把公司大权交给了岩崎弥之助的儿子，岩崎小弥太。

有点乱了吧？我帮你梳理一下：三菱第一任掌门是岩崎弥太郎，他去世之后，由弟弟岩崎弥之助当社长，岩崎弥之助退休后，又让岩崎弥太郎的儿子岩崎久弥当社长，最后，岩崎久弥再度把权力交给了自己叔叔的儿子，38 岁的岩崎小弥太。

1916 年，岩崎小弥太正式走马上任，公司内部一片大哗，高管们纷纷上书，请岩崎久弥留任。而岩崎久弥则表示："公司现在运转良好，每年利润丰厚，正是我退隐的好时机。当年岩崎弥太郎去世的时候 52 岁，我叔叔岩崎弥之助退休的时候也是四十多岁，现在我必须交出权力，报答叔叔。"

情词恳切，让人动容，没有人再多嘴多舌了。

和安田善次郎不同的是，岩崎久弥退居二线之后，的确是孑然一身，再也不干涉公司事务，毫无保留地把公司大权交给了自己的兄弟去打理。

岩崎小弥太是一个理想主义者。他在1899年进入东京帝国大学学习法律，后奔赴英国留学，专业是应用化学。

可是到了英国之后，岩崎小弥太就改变了初衷，读上了欧洲古典学。这个专业主要介绍欧洲历史那些事儿，岩崎小弥太的理由很简单：要从思想上学习西方，不能局限在技术层面。

那时候的岩崎小弥太完全是一个热血、进步、愤怒青年。他四处演讲，到处演说，主张日本进行彻底的社会改变，融入西方文明当中去，他最大的理想是做一个伟大的政治家，率领民众脱亚入欧。

但造物弄人，1906年，回到日本的岩崎小弥太找不到一份让自己满意的工作，在父亲岩崎弥之助的劝说下，他进了三菱财团，担任副社长，年仅28岁。

不过，对岩崎小弥太来说，这个工作完全是个闲职，岩崎久弥工作努力，思想开放，把三菱财团弄得风生水起，岩崎小弥太根本插不上手。

闲极无聊的岩崎小弥太决定玩点自己喜欢的事情，于是，他成立了一个交响乐团，居然成为日本第一个交响乐团。不过，这个乐团经营很差，没到两年，就宣告解散。

接着，岩崎小弥太又办了个学校和图书馆，准备干点文化事业。这回，三菱家的元老们大加赞许，认为这对推广家族企业的品牌有很大的良性作用。

岩崎小弥太根本不在乎家族人的眼光，我行我素地发展自己的事业。到了明治天皇去世之后，他又迷上了佛教，开始阅读大量佛经，每天思考人的精神问题和东方哲学的内涵。

可是，还没等他顿悟呢，岩崎久弥就把社长的职位让给了他。

这回轮到我折腾了！岩崎小弥太大喜过望。这里我们再插播一段广告：日本的大部分家族企业，例如三井、住友，都是依靠大掌柜（职业经理人）来管理企业，家族的元老们只是控制资本，坐收红利而已。但三菱家比较特殊，社长大权独揽，一人独裁，能决定公司的生死存亡。

岩崎小弥太上任之后，不负重望。他所做的第一件重大改革对整个日本，乃至世界都影响深远。1918年，岩崎小弥太把三菱财团中的营业部门单独做

成了一个公司，资本金1500万日元，名称为——三菱商事。

这是一家贸易公司，也是一个信息公司。他们的员工被派往全世界，搜集各种商业情报，随时汇报到三菱总部；他们也卖东西，把三菱旗下所有产品销往海外。

除此以外，岩崎小弥太开始扩大三菱家族的经营范围，开始向制铁、石油、飞机和化工迈进。随着事业规模的扩大，岩崎小弥太开始调整公司结构，让不同行业的企业都独立出来，三菱商事代表集团持有股份，以保证财团的各个部分都健康成长。

经过了漫长的改革，三菱的高层已经没有人敢小看岩崎小弥太了，他们送给他一个雅号：经营之鬼。

灾难之后的重建

鬼才这个称号，适合岩崎小弥太，也适合日本四大财团的各位首脑人物。正大光明地奋斗，养家糊口，或者是凭借聪明才智，在某一方面技压群雄，是为人才；懂得世故，学会圆滑，不按常理出牌来击倒对手，这叫鬼才。

不过，从地理学的角度来看，鬼也有迷失自我的时候，比如他们误入天堂，肯定就要遭天谴。

时间进入20世纪20年代，日本的鬼才们就遇到了天谴。

当年在一战的时候，日本生产成本直线上升，拉动了出口产品的价格，这种趋势一直持续到20年代，日本制造业开始受到海外市场的抵制。另外，欧洲的同胞们在一战结束后，喘了一口气，又把矛头掉转回亚洲，参与到大竞争当中来。

日本的压力更大了。为了挽回颓势，日本金融机构开始实行货币贬值政策，以保证贸易平衡。可是政府不答应了，他们认为，一国的货币应该足够坚挺，该勃起就得勃起，不能一遇到事情就颓废了。所以，政府开出的药方是，降低生产成本，缩减不必要的经济活动，保证日本经

济平稳发展。

在政府的努力之下，1922 年到 1923 年，日本的商业发展出现转机，四大财阀旗下的制造业都有不同程度的赢利和复苏，整个商业环境一片大好。

可惜，没好几天，1923 年的 9 月，一场震撼全世界的大地震来袭。那天中午时分，东京市内一片祥和，人们正在烧火做饭，炊烟袅袅，香气阵阵。

突然，一阵剧烈的地动山摇，房屋瞬间坍塌，地面陡然陷落。倒塌的房屋、电线杆砸在火炉上，引发了巨大的火灾，整个首都陷入一片火海。

两天后，火舌才被控制。而东京的房屋有 57 万间被吞没，占整个房屋数量的四分之三，有将近 20 万人死亡或者失踪，怎一个惨字了得！

不过，事分两面，有得有失。地震之后，日本的经济居然出现了复苏的情形。主要是因为，东京被夷为平地，急需重建，这就拉动了商业的新增长点。政府放松了紧缩的财政以刺激经济复苏。无论是机械还是造船业都呈现出生机勃勃的一面，房地产、保险业的发展也跟着迅速抬头。整个日本似乎从经济颓势中再次站立起来了。

还没站稳呢，到了 1927 年，更大的危机如期而至。在大地震之后，银行的宽松政策遭到了报应。当时，日本的银行太多太杂，除了三井、安田、住友这样的大银行之外，其他的小银行都先天不良，后天缺氧，一战的时候，放出无数不良贷款；大地震的时候，这个情况更加严重。

到了 1927 年年初，市场风传东京大地震的贷款可能都收不回来了，银行马上就破产了！于是，挤兑风潮弥漫日本。台湾银行也随着停业。四五月间，政府开始行动，停止所有账户进行交易，接着有数十家小银行当了炮灰，死无葬身之地。

不久之后，日本银行业进行了大洗牌，有一半以上的银行被四大财阀所吞并。

这样一来，知识分子们开始把矛头指向了分割日本商界版图的四大财团。咒骂的焦点是，四大财阀自己干自己的，不帮助弱势企业。其实，这一点放到今天的日本公司内部，也是一个习惯。比如，三井财团内部的制造企业，

就委托三井物产来出口和销售，运输则是用自己的海运公司来干活。而三井旗下的制造企业品类繁多，市场占有率很高，所以，换句话说，与制造业相关的其他产业等于都被三井自己垄断了。

住友、安田和三菱也是如此。反过来，这些大的财阀踩着小企业的尸体不断攀登上财富的顶峰，然后，再拿出巨额金钱打动政府高官在政策上给予他们援助，然后财团发展得越来越好，由此形成了一个奇怪的循环。

当时的经济学家们评价财团时说："你们不过是一群唯利是图的商人，民主、自由对你们来说，没有任何意义。"

其实，这种指责一直就有，随着四大财阀力量的壮大和对日本商业的分割，人们就从来没有停止过这种抨击。

就在日本商业界陷入混战，咒骂与欲望喷薄而出的时候，在大阪，一个十几岁的少年扛起了工具箱，挨家挨户地推销产品。他只上过四年小学，父亲生意失败后，家道衰落，生活拮据。于是，小男孩给一家电器商做起了学徒，开始了自己艰苦的赚钱生涯。

但没人能想到，正是这个看起来羸弱的年轻人在23岁的时候独立创业，建立了一家电器制作所，70年后，他的收入跃居日本第一，在他逝世的时候留下了15亿美元的庞大财产。他创立的企业名垂青史，也成为三井财团的坚韧一环。

这个人叫松下幸之助。

附：日本经济史年表

	西历	日本	世界
安土桃山时代	1582	秀吉下令开始检地。之后，在全国范围内实施（太阁检地）	
	1588	刀狩令。铸造天正大判、小判。	西班牙无敌舰队败于英国舰队。
	1592	秀吉出兵朝鲜（“文禄之役”，至1593年）。通过实施“身份统制令”实现兵农分离。	
	1600	关原之战。战后，德川家康将佐渡金山、石见以及生野银山变为直辖地。	英国东印度公司成立。
	1601	家康设立金座、银座、钱座，实行统一货币政策（三币制度）。告知西班牙等国，将给出海船只发放朱印状。	
江户时代	1603	家康出任征夷大将军（江户幕府开府）。	英国斯图亚特王朝成立。荷兰东印度公司成立。
	1604	幕府允许松钱氏垄断与阿依努贸易的利益，松前实施藩制。丝割符制度开始实行（至1655年）。	
	1606	幕府，禁止使用永乐钱，铸造了庆长通宝。	
	1607	朝鲜通信使初次来日。	
	1609	岛津氏，出兵琉球。日朝间缔结贸易协定（己酉条约）。在釜山豆毛浦创设倭馆（1678年迁至草梁）。荷兰在平户开设商馆，开始互通贸易（1610年英国在平户开设商馆）。	荷兰从西班牙独立。

续表

	西历	日本	世界
江户时代	1613		俄国罗曼诺夫王朝成立。
	1615	德川氏在大阪夏之役中消灭丰臣氏残余力量，宣布实现天下一统（元和偃武）。颁布“武家诸法度”、“禁中并公家诸法度”。	
	1616	幕府将中国以外的国外船只限定在平户、长崎两港。	女真族努尔哈赤建立金国。
	1618		30年战争开始（至1648年）。
	1619	堺商人向江户运送物资（菱垣货船）。	
	1620		英国的一部分清教徒渡海到美国（建立新英格兰殖民地的基础）。
	1623		安波那事件（英国撤出对日贸易）。
	1627	菱垣廻船批发商行会在大阪成立。	
	1635	第3代将军德川家光修改“武家诸法度”，要求在名参勤交替。全面禁止日本人出国。	
	1636	发行宽永通宝。	
	1637	岛原之乱（至1638年）。	
	1639	禁止葡萄牙船只来日（完成“锁国”）。	
	1641	荷兰平户商馆迁至长崎。	英国清教徒（Puritan）革命（至1649年）。法国路易十四即位（从1661年开始亲政，至1715年）。
	1643	发布禁止田地永久买卖的命令。	
	1644	幕府命令编制乡村产量账本以及国郡诸城地图（正保图）。	中国明朝灭亡。
	1648		威斯特伐利亚和约签订（30年战争结束）。
	1652		第一次英荷战争（至1654年）。
	1655	开始实施相对贸易（至1685年）。	
	1660		英国查理二世即位（“王政复古”）。
	1661	福井藩发行银票（现存最老的由藩发行的银票）。	明朝遗臣郑成功收复台湾，并以台湾为根据地对抗清朝（至1683年）。
	1665		第二次英荷战争（至1667年）。

续表

	西历	日本	世界
江户时代	1668	调整外国船只进口商品种类。调查各藩的特产、禁止货物进出口的情况、斗（1669将江户斗统一改为京斗）。	
	1670	在大阪设置十大兑换商。	
	1671	河村瑞贤开设东廻航路（1672年开设西廻航路）。	
	1672		第三次英荷战争（至1674年）。
	1673	发布限制分地的命令。	
	1682		俄国彼得大帝即位。
	1683	确定禁止长崎进出口的品目。三井高利在江户开兑换商店。	清朝消灭郑氏，占领台湾。次年，与俄国签订尼布楚条约。
	1685	发布“怜悯动物令”，恢复“丝割符制”。	
	1688		英国光荣革命（1689年根据“权利宪章”确立议会的主权）。
	1694	在江户成立十组批发商。	
	1695	萩原重秀对货币进行改铸（元禄改铸）。	
	1701		西班牙继承战争（至1713年）。
	1707	幕府禁止使用藩券（禁止使用宝永券的命令，1730年设附带条件解禁。1759年禁止新发行藩券）。	英国与苏格兰合并，成立大不列颠王国（至1800年）。
	1709	正德之治（至1715年）。	
	1710	金银的改铸（乾字银等）。	
	1714	新井白石对货币进行改铸（正德的改铸）。	
	1715	发布“海舶互市”新例（正德新例）。	
	1716	享保的改革（至1745年）。	
	1718	幕府将检见法改为定免法。	
	1719	发布自行解决借贷纠纷令（至1729年）。	
	1721	德川宗吉实施全国人口普查。	英国罗伯特·沃波尔内阁成立（责任内阁制的开始）。
	1722	发布禁止将抵押田地出售的命令。幕府要求大名向幕府进贡大米。	
	1726	发布新田检地条目。	
	1727	设立大阪堂岛大米交易会所（1730年公认）。	
	1733	德岛藩开始施蓝专卖制度。	
	1736	改铸正德金银，铸造文字金银（元文的改铸）。	

续表

	西历	日本	世界
江户时代	1740		普鲁士腓特烈二世即位。奥地利玛丽亚·特蕾西亚即位。奥地利继承战争（至1748年）。
	1749	在全国施定免制。	
	1756		七年战争（至1763年）。
	1757		清乾隆帝仅保留广州为贸易港口（实施海禁政策）。“公行”（特许商人组织）独战对外贸易。普拉之战（英属东印度公司军队打败法国—印度豪族军队，为英属印度打下了基础）。
	1762		俄国叶卡捷琳娜二世即位。
	1763		在北美，英国赢得英法殖民地战争的胜利，法国丧失北美殖民地。
	1767	田沼意次成为侧用人，1772年成为老中（至1786年被称为“田沼时代”）。	
	1769		英国瓦特发明蒸汽机车。
	1772	发行南镣二朱银。幕府认可大阪传马蔬菜市场、绵花店行会等。	
	1773		波士顿倾茶事件。
	1776		美国独立宣言（独立战争1775年～1783年，巴黎条约承认其独立。1788年制定合众国宪法）。亚当·斯密《国富论》。
	1778	俄国船只至蝦夷地，要求通商。	
	1779		塞缪尔·克伦普顿发明纺织机。
	1782	天明饥馑（至1787年）。	
	1787	米价腾贵，江户、大阪等全国主要城市相继发生抢米事件（天明抢米骚动）。宽政改革（至1793年）。	法国大革命。
	1789		法国第一共和国成立（1793年，路易十六受刑）。英国与其他各国结成第一次反法同盟。
	1791		
	1792		
	1799	幕府发布弃捐令，免除旗本、御家人的债务。在江户浅草设置贷款行会。实施囤米之制。	法国雾月十八日政变，拿破仑出任第一总统。
	1804	江户制定七分金积金制。 俄国使节克拉斯曼来日。 俄国使节雷扎诺夫抵达长崎要求与日本通商。	拿破仑制定民法典，当上皇帝（第一帝政）。

续表

	西历	日本	世界
江户时代	1813		在莱比锡战役中拿破仑败伏（十四皇帝退位，十五皇帝复位）。
	1814		维也纳会议（1815年缔结《维也纳议定书》）。
	1815		英普联军在滑铁卢大败拿破仑。
	1825	发布驱赶异国船令。	
	1827	萨摩藩开始改革藩政。	
	1830	水户藩开始改革藩政。	法国七月革命。利物浦与曼彻斯特之间开通世界上最初的铁路。
	1832		英国第一次修改选举法。宪章派运动。
	1833	天保饥馑（至1839年）。	
	1834	水野忠邦出任老中。	德国成立关税同盟。
	1837	大阪发生大盐平八郎之乱。越后柏崎发生生田万之乱。	英国维多利亚女王即位（至1901年）。
	1839	蛮社之狱。	
	1840		鸦片战争（至1842年，签署《南京条约》）。
	1841	天保改革（1843年失败，水野忠邦下台）。发布解散工商行会的命令。	
	1846		英国废止《谷物法》。1849年废止《航海法》，走向自由贸易体制。美国墨西哥战争（至1848年）。
	1848		法国二月革命（第二共和政体）。德国三月革命。马克思恩格斯《共产党宣言》。
	1851		清朝太平天国运动（至1864年）。
	1852		拿破仑三世建立法兰西第二帝国。
	1853	美国海军提督佩里抵达浦贺。	克里米亚战争（至1856年）。
	1854	签订《日美和亲条约》（开国）。	
	1856		亚罗战争（1860年签署《北京条约》）。
	1857		印度大暴动。1858年被英国东印度公司军镇压，莫卧儿帝国灭亡。
	1858	签订《安政五国条约》。1859年开始在横滨、长崎、箱根开展贸易。安政大狱。	
	1860	樱田门外之变。五品江户迴送令。	

续表

	西历	日本	世界
江户时代	1861		意大利王国成立。俄国亚历山大二世发布解放农奴令。美国南北战争（至1865年）。
	1864		在伦敦成立第一共产国际（至1876年）。
	1866	萨长联合成立。签订改税条约。	普奥战争。
	1867	大政奉还。	英国第二次修改选举法。
明治	1868	发布王政复古的大号令、五条誓文。戊辰战争（至1869年）。	
	1869	版籍奉还。	美国横贯大陆铁路开通。苏伊士运开通。
	1870		普法战争（至1871年）。
	1871	开通邮政。公布实施户籍法。发布新货币条例。废藩置县。签订甲午修好条约。岩仓使节团访问欧洲列国（至1873年）。	德意志帝国成立。借助赔偿金向金本位制过渡。法国巴黎公社成立（2个月后瓦解）。
	1872	解禁田畑永代买卖。制定学制。新桥—横滨铁路开通。发布国立银行条例。采用阳历。富冈制丝厂开工。	
	1873	发布征兵令、地租改正条例。发起关于征韩论的争论。（明治6年的政变）。	
	1875	签订萨哈林千岛交换条约。江华岛事件。	法国第三共和国。
	1876	签订《日朝修好条约》。发布《废刀令》。实施秩禄处理。发生神风连、秋月、萩之乱等士族暴动。三重县发生农民暴动。	奥斯曼土耳其宰相米德哈特发布亚洲最早的宪法，因俄土战争（1877年～78年）而停止。
	1877	西南战争。	英国宣布成立印度帝国。
	1878	制定地方三新法（《郡区町编制法》《府县会规则》《地方税规则》）。	
	1879		美国爱迪生发明电灯。
	1880	公布《工厂转让规则》	
	1881	发布开设国会的敕谕。明治十四年政变。开始实施松方财政政策。日本铁道会社成立。	
	1882	日本银行开业（1885年发行兑换日本银行券，事实上实施银本位制）。	
	1883	大阪纺织厂开业。	

续表

	西历	日本	世界
	1884		中法战争（1885年。1887年成立法属印度支那联邦）。
	1885	日本邮船会社成立。开始实施内阁制度。	
	1887		成立第二国际（至1914年）。
	1889	公布《大日本国宪法》。东海道线全线开通。从年底开始发生经济恐慌。	
	1890	实施第一次众议院议员选举。召开帝国议会。绵丝的出口量超过进口量。	
	1891	大津事件。足尾铜矿中毒事件引起社会关注。	俄法同盟（至1894年）。
	1894	签署《日英通商航海条约》。甲午战争（至1895年）。	朝鲜甲午农民起义（东学党之乱）。
	1895	在下关签署《马关条约》。俄德法三国干涉。	
	1896	公布《奖励造船法》以振兴造船海运业。	
明	1897	制定货币法（确立金本位制）。	
	1898		美西战争。中国戊戌变法。
治	1899	公布商法。实施修改条约（恢复法权）。	南非战争（至1902年）。
	1900	经济恐慌（至1901年）。	义和团事件（至1901年）。列强出兵。
	1901	八幡制铁厂开始生产。	
	1902	缔结日英同盟。设立日本兴业银行。	俄国建成西伯利亚铁路。
	1903		美国莱特兄弟发明飞机。福特设立汽车公司。
	1904	日俄战争（至1905年，签署《朴次茅斯条约》）。签署《日韩议定书》。缔结第一次《日韩协约》。	
	1905	缔结第二次《日韩协约》。在汉城（今首尔）设置统监府。	俄国“血的星期日”事件。
	1906	公布实施《铁路国有法》。南满洲铁路株式会社成立。	
	1907	签署第一次《日俄协约》。	英法俄三国协商。
	1909	三井合名会社成立。	
	1910	合并韩国。设置韩国总督府。	
	1911	签署《日英新通商航海条约》（恢复关税自主权）。公布《工厂法》（1916年实施）。	中国辛亥革命。
	1912	明治天皇去世，大正天皇即位。	中华民国成立，清朝灭亡。

续表

	西历	日本	世界
大正	1914	西门子事件。参加第一次世界大战。	爆发第一次世界大战（至1818年）。巴拿马运河。
	1915	对华《二十一条》要求。	
	1916	签署第四次《日俄协约》。	中国袁世凯去世。
	1917	开始西原借款。禁止出口黄金。石井蓝辛协议（1923年废弃）。	俄国爆发三月革命，罗曼诺夫王朝灭亡。俄国十一月革命。
	1918	出兵西伯利亚（1922年撤兵）。发生抢米事件。原敬政友会成立（第一个真正的政党内阁）。	美国威尔逊总统发表十四条。德意志共和国成立。
	1919	朝鲜发生“三·一”运动。	巴黎和会。中国“五四运动”。签订《凡尔赛和约》。在莫斯科成立第三国际。德国制定魏玛宪法。
	1920	战后恐慌。东京上野举行日本第一次“五·一”集会。实施第一次国势调查。	国际联盟成立（至1946年）。
	1921	原敬首相遭暗杀。皇太子裕仁担任摄政。废弃日英同盟。	中国共产党成立。召开华盛顿会议（至1922年，缔结海军裁军条约、九国条约、四国条约）。
	1922	日本共产党成立。	苏联社会主义联邦成立。热那亚国际经济会议（重建国际金本位制的决议）。
	1923	关东大地震。	
	1924	第二次宪政拥护运动（护宪三派组成加藤高明内阁）。	中国第一次国共合作。美国发表道斯方案。
	1925	公布普通选举法。	
	1926	大正天皇去世，昭和天皇即位。	中国开始北伐。

日本商業の400年

日本商业四百年

四大财阀发迹与日本崛起

对于日本的商人来说，新时代的全球化与我们所经历的完全不同。从前的全球化是从美国开始的。而今天，从日本商人的角度来看，崭新的全球化正在开始，这种全球化开始于中国和印度。那么，重新审视中国和日本商业文明、哲学思想的内在联系就倍加重要了。

——出井伸之

虽然说中日之间是一衣带水，但是实际上我们还要看到日本的多个方面，比如商业。

——水均益

历史不一定是正襟危坐，陈伟这样通过自己的叙事方式来描写邻国商业崛起的秘密是一种文字的创新。

——张颐武

日本这个小小岛国的“兴衰史”，有幸能够为大家提供理解历史的脉络、发展的节点以及未来的方向，起到一点点作用。而努力去完成这一工作的是一名80后，让我十分佩服。

——加藤嘉一

通过陈伟的写作，我们恍然大悟：在日本，最悠久的企业三井帝国雄霸400多年；在日本，建筑寺庙的金刚组延绵千年，成为世界最古老的企业之一；在日本，哪怕街边不起眼的小面店都历时经久。我们想知道，他们经久不衰的力量在哪里，我们想知道，他们坚持不懈的动力又是什么。

——许知远

上架建议：商业/历史

ISBN 978-7-5502-0099-9

9 787550 200999 >

定价：34.80元

[General Information]
书名=日本商业四百年
SS号=12760393
作者=陈伟著
页数=237
ISBN号=978-7-5502-0099-9
原书定价=34.80
出版社=北京：京华出版社
出版日期=2011.04
丛书名=
主题词=商业史-研究-日本
起始页=1

封面
书名
版权
前言
目录
主要人物介绍／1
开篇　那一片贫瘠的土地／1
中国技术火种点燃日本商业基因（16世纪末～17世纪）第一章　发家于乱世，住友开山富可敌国的拔银术／6
孔子教我做生意／10
命运多舛的矿老板／13
尖刀插在矿山上／18
风云跌宕的革命（19世纪60年代～70年代）／24
第二章　患难之际，三井中兴／24
不甘寂寞的农民兄弟／24
小兔子乖乖，把门开开／27
论乞丐发财的可能性／32
与政府共进退／35
商人也温情／39
一场稳赚不赔的豪赌／40
第三章　少年轻狂，三菱崛起／44
从中国来的商业畅销书／44
那年北漂的弥太郎／50
伯乐力量大无边／54
一颗冉冉升起的财阀新星／56
第四章　商人涅槃，安田称雄／58
一个英俊的卖花少年／58
丰臣秀吉的忠实粉丝／60
没啥技术含量的货币兑换／62
第五章　朝廷上的革新与保守之争／66
一群拿起武器和思想的愤怒青年／66
西方的商业样板戏／73
东京的梁山好汉／76
我们的国旗不是炊饼／80
第六章　官商勾结的威力／85
你有金刚钻，我有瓷器活／85
浪荡儿子的眼泪／88

相约忍者神龟／91
政府里的财神爷／95
朝中有人好赚钱／98
第七章　守成不易，勇敢壮飞／101
三井物产布局天下／101
从西方归来的年轻人／105
200年前，埋下阴谋的火种／108
就这样崛起（19世纪70年代末～80年代末）／114
第八章　阴霾中的财富巨鳄／114
一场与财富有关的战争／114
硝烟背后，为钱而生／119
海霸王之争，三井VS三菱／125
致命的暗战，安田布局／128
向深海驶去的三菱财团／132
新生代船王，住友出航／138
侵略是为了财富（19世纪80年代末～90年代末）第九章　金融帝国起死回生一穷二白的三井银行／144
踏上陌生地的年轻人／150
没有他就没有今天的日本／153
做最伟大的学者／155
不达目的誓不罢休／158
谁能打开地狱的盒子／161
住友的迷途／168
每一个财阀都是一个帝国（19世纪90年代～20世纪初）第十章　我们的惭愧与膜拜一边是崛起，一边是悲鸣／174
沉默的家族领袖／179
蜕变之后的三井帝国／182
挖矿是为了造福百姓？／185
人才是最重要的投资／191
新的力量（20世纪初～20世纪10年代）／196
第十一章　帝国也暗淡／196
住友“宪法”／196
战争背后的四大财阀／199
告别，最好的时代／203
再见，天皇！／207
漫长的侵略之路（20世纪10年代～20年代）／212
第十二章　征服，从文化开始／212

伸向中国的魔爪／212
归隐者与奋进者／215
又一颗巨星陨落／219
经营鬼才／225
灾难之后的重建／227
附：日本经济史年表／230
封底