

胜 者 防 衰

——日本企业兴盛破产录

霍 俊 编

北京现代管理学院

一九八六年八月

胜 者 防 衰
——日本企业兴衰录

霍 俊 编

北 京 现 代 管 理 学 院

一九八六年八月

前 言

任何事物都有它的发生、发展和消亡或转化的过程,这是辩证唯物主义的根本原理。任何企业(公司)都无例外,都有各自的产生经历、兴盛繁荣和衰退或破产的规律。其理,知否大不相同。不知是无知,不求知是无能,根本不想知就没有资格当企业的领导者。

日本学者研究了日本企业上百年的演变史,得出了盛者必衰、胜者防衰之理是很有参考价值的。我们是在全文翻译《企业寿命——“盛者必衰之理”》(1984年,日本经济新闻社,吉野源太郎等执笔)基础上,进行了少量加工和删减,力求忠于原意,编辑成这个小册子,主要为了教学自用,印数过少,工本费高了些。现将原书的前言转录如下供参考。

目前,日本产业界正面临着战后最大的变革时期。以电子技术为杠杆,“轻、薄、短、小”化的波涛正在冲击产业的结构。产业的变革时期正在到来。顺应时代潮流的新兴企业群不断地涌现出来。另一方面,还有很多有名的“重、厚、长、大”型企业,它们患有大企业病,向新的领域前进或从现有领域中撤退出来都不灵活。这种明暗对照,向前发展的变化正是“新产业革命”。

以材料产业为主体的目前很难发展的大企业在十几年前曾经是促进日本经济发展的主角。就是现在看来已经完全失掉企业活力的企业,在战后的恢复期或者其后的高度发展期也曾耀武扬威过。

随着时代的发展,产业的主角交替越演越烈。然而这决不是现在才出现的历史现象。那么过去曾多次重演的“主角交替剧”有没有什么规律呢?《日经商业》带着这个问题,研究了日本产业的一百年历史。将日本经济新闻社的NEED数据与东京经济大学中村青志副教授和三菱综合研究所协助收集的资料汇集在一起,制出了一百年里前一百个公司顺序表。分析顺序表之后,我们得出了结论:那就是企业能够颂扬繁荣的期间,即“公司(企业)寿命”平均不过三十年。这真是一条预想不到的严酷的法则。

明治中期,以富国强兵的主角登上舞台的很多强大企业在进入发展期三十余年后的昭和大恐慌的波涛中荡然无存。然而作为后进工业国出发的日本,完成了惊人的经济发展和资本积累,转瞬之间赶上了欧美的技术力量,这都是初期的企业家们勇于挑战,不屈不挠,浴血奋战的结晶。后来继续维持这种“创业者精神”的企业战胜了时代变迁带来的险阻,扩大了企业的成就;失掉上述精神的企业走向了没落之途。

当前,战后真正的经济发展开始以后,已经过去了三十年。现在的有实力的企业在顺序表上出现也是三十年前的事。在我们的眼前,“企业寿命三十年的法则”的正确性正在被证实。近来,在有实力企业的经营者之间,对日本的将来和自己企业的明天似乎感到更加危机也决不是偶然的。“企业寿命”是延长还是缩短完全取决于经营。这就是我们得到的另一条结论。

我们在编译过程中形成一种这样的思路:盛者必衰,安者思危,进者求变,变者寻律——胜者防衰之理也。

参加编译工作的有:谢燮正、丁朋序等同志。

目 录

第一章 企业能永存吗？	(1)
1、 平均寿命三十年	(1)
2、 从一百年的历史看“寿命”	(7)
3、 越来越强的危机感	(18)
4、 生存条件五条	(23)
第二章 失败的研究	(39)
1、 大泽商会	(40)
2、 失败的图形	(43)
3、 现在仍在重演的悲剧	(59)
第三章 如何生存下去	(66)
1、 延长寿命必须“变”	(66)
2、 改变“人”	(68)
3、 改变“物”	(80)
4、 改变“钱”的流通	(93)
第四章 掌握寿命的是经营者	(102)
1、 举例说明经营者的条件	(102)
2、 远见卓识	(103)
3、 冷酷的勇气和细心的关照	(111)
4、 坚持信念	(119)

第一章 企业能永存吗？

1. 平均寿命三十年

巨商破产开始的近代产业史

“举世闻名的小野组于十一月二十日关闭……从创建之初就与三井组一起负责朝廷的会计事宜，在日本国内被称为三井、小野，社会上都认为是一家永盛不衰的巨商，然而今天突然倒闭……”。

明治七年十一月二十三日的东京日日新闻以整版的篇幅进行了报导。巨商小野组的破产震惊了充满维新希望，刚刚开始走上文明开化道路的整个日本。一手承揽以大藏省为首三府六十县之中五分之三的出纳工作，参加日本第一个株式会社创建的小野组的破产是波澜壮阔的日本产业开幕的象征性事件。任何人都相信前途无量的企业突然面临着悲惨的结局——。小野组的悲剧在一百年的历史中一而再，再而三地重演。

“雁渡寒潭，雁去而潭不留影”

这是耸立在金泽市金石镇大野湊神社中一座石碑上的碑文。石碑是祭祀七年前倒闭的综合商社安宅产业的创始人安宅弥吉的。荣枯盛衰的波浪中浮上沉下的经营者的悲哀打动着后人的心。

人从呱呱落地的那一时刻起就开始踏上走向死亡的路。

企业也是一样，在创业的同时也就逃不脱总有一天就要面临衰亡危机的命运。而且这一天绝不是遥远的将来。

证实这一论点的就是《日经商业》在东京经济大学中村青志副教授的协助下收集的“日本最佳企业百社”的过去一百年间的变迁。该调查以明治二十九年、四十四年的总资产额，大正十二年，昭和八年，十八年，二十五年，三十五年，四十七年，五十七年的销售额（收入）分别计算出前一百家公司。其结果究竟如何呢？

在上述九个时期，在前一百个公司中连续保留名字的公司只有一家，那就是王子造纸公司。这一事实充分地说明了企业不能永远地繁荣。那么，企业能够维持繁荣的时间究竟能有多久呢。为了算出企业繁荣的时间，这次又统一了标准，又以总资产额调查了明治三十九年到昭和五十七年，大致每隔十年十个时期的前一百家公司的推移。

如果“有实力企业”的名字已经大体固定，那么在十个时期出现在顺序表上的企业的总数就不会过多地超出一百个。可是实际上，在前一百个公司顺序表上出现名字的企业竟多达四百三十家。这究竟意味着什么呢？如果单是计算，四百三十家企业在百家公司顺序表上平均只出现二·五次。这样，企业最繁荣，能够进入优秀企业领域的时间平均二·五次，也就是说一期十年还不足三十年。

壮丽的历史风暴

“企业当然也有它的寿命。组织、技术进入发展期不久就会进入成熟期。如果是冶炼厂，其生命周期也只不过是三十来年。这是我的真实感受”。（三菱金属公司董事长永野

健)。

“企业从发展阶段到成熟阶段，然后再到衰退阶段的生命周期，如果不采取什么措施放任不管也只不过三十年左右”(日本电气会长小林宏治)。这些经营者的实际体验出乎意料地证实了该调查的准确性。

总计四百一十三家企业之中，只在第一个时期进入顺序表的企业多达一百九十四家。只有两次进入的有七十三家，只有三次进入的有五十四家……。近总计十分之八的企业离开顺序圈，吸收合并或者倒闭。在三个时期内名字就不见了。从这一点上也可看出维持企业繁荣高峰最多也就是三十年左右。

顺便看一下出现在明治二十九年的第一次顺序表上的前十家企业的后来的脚步，实际上有九家在创立后仅二十七年由于吸收合并等原因，而取消了创业时的名字。

当然，该统计中只记录了不同时代的一百个公司，所以即使不在这里出现，也可能有很多的公司长期地稳步地经营着自己的企业。另外，虽然在某个时期，名字从顺序表上消失，但其后到现在仍然健在的企业为数很多这也是事实。只在一个时期露名的企业中，由于战后财阀的解体，也有像三菱重工业分解为中日本、西日本、东日本重工那样特殊的例子。也有不少企业像火药厂家转变为药品方面的日本化药，培育仿生技术有前途的协和发酵工业等那样，再次向着未来争取新的发展。

但是从另一方面，例如从昭和二十五年的顺序表看，到今天为止的仅仅三十余年的岁月对企业来说是多么漫长，具有多么重大的意义。

出现在昭和二十五年的顺序表上的企业的十分之七在五十七年的表上已不见踪影，也有的企业已经不存在于世。包括昭和五十七年前保留在顺序表上的企业在内，现在及当时的一百家公司的绝大部分已经无法缅怀过去兴盛的状况，正在企业停滞，不景气的窘境中挣扎。更何况顺序表上无名的大多数企业，因暂时取得的成功而沉醉于荣华之中，即没有大企业的资产，也没有大企业的信誉，一旦走下坡路，其萧条状况就更可想而知。从最近几年看，根据国税厅的调查，据说新创立的法人企业数每年大约有十万个，然而从另一方面看还有八万家企业不得已破产。企业绝不是永存的。

历史教训的苛薄性应该说是可怕的。但是从日本产业战后发展的过程中的地位看，这种大幅度分类，企业名字的交替也是理所当然的。若产业发展，内容变化，承担者更迭也有道理。它反倒证明了日本产业的健全性。所以从现在开始十年以后，看昭和三十年的顺序时，或者从现在开始三十年后的公元二〇一四年看现在时，不能保证不出现与此相同的现象。应该想到那时候的有实力的企业的名称已与现在完全不同。

明天的优秀企业昨天晚上还在不景气中挣扎…

即使我们现在想起正在兴盛的企业、预测其未来时，也很难想像它们为了摆脱时代潮流的淘汰，扼制成果的下降，拚命地采取措施的形象。当我们去看站在时代的顶点或跑在时代前头的企业时，其将来似乎一丝乌云都没有。否则它们就不会跑在前头，也不会站在顶点。十几年前的钢铁高炉厂家，二十几年前的纤维厂家正是其典型。然而，这些成为日本

产业发展主力的企业群以后的发展如何？谁也不能说相同的命运未在等待时运亨通的汽车产业及电子产业。

我们如果脱离现在所具有的常识，现在进行的判断、行动方法以及成为标准的至今的成绩就不能自由地预测将来，最后往往轻信现在稳定的将来也会稳定。除了预测将来之外，关于过去的事也是如此。关于三十余年前事实，看一下顺序表就会重新发现至今为止的变化之大，反过来说，昭和二十五年时的人们大概谁也不能准确地预测三十多年后的未来。

既然名字已经上了百家公司顺序表，那么这些公司就会在不同的时代，作为代表日本的企业，迅速发展。银行的信誉极高，社会评价当然是一流的。当时一流大学毕业的高材生们也争先恐后地去叩门。

但是，很多曾经向银行提供经济效益的企业现在变成了扔也扔不掉的包袱，变成了实际的不佳债权的对象，以至在以后倒闭把银行本身也拉进了经营不振的漩涡。这样的例子数不胜数。

在诸位读者中间也会有不少二、三十年前，在当时有名产业就业的同学们由于现在产业不景气，有的转到分公司，有的被辞退。

这倒并不是由于这些知识分子在预测自己就业公司未来时缺乏先见性。现在嘲笑以前高材生苦境的人们也许因为当时不能在纤维、钢铁产业就业而痛恨，因为他们无法预测十年，二十年以后自己会处于怎样的困境。

同样，即使是现在已经不景气的公司，在全盛时期几乎都能接受巨额的贷款。无论哪个银行，哪个商社都会向当时的优秀企业提供信用，根本不抱怀疑。结果，就是流通的资

金不流通，也不会单方面地责备当时的银行及商社的判断。银行及商社的负责人们当时肯定也认为判断“合乎情理”。

具有丰富的资产，每次都能获得巨大的利益——还有比这更“合乎情理”的企业评价吗？无论是商社还是银行当然都会这样考虑。尽管如此，历史仍然以冷酷的事实证明了只用这样的标准判断企业的将来性还是不充分的。

产业界不断的新陈代谢

那么究竟怎样判断企业的将来呢？换句话说，企业怎样才能生存下去呢？

无论什么产业到达兴盛的顶点后都逃脱不了走向衰退的命运。只随波逐流，企业必定衰亡。每个企业要想延长自己的寿命，获得新的生机，必须顶着时代的潮流，在没有灭亡之前冲向新的波涛，重新起锚。如果等到企业寿命已经结束再去努力已经晚了。

在支持战后日本产业发展的主要产业全都面向低潮或出现低潮征兆的现在，企业界的人们都在非常关心延长企业寿命，开辟通向明天之路的方法。

三菱商事会长田部文一郎说：“在最近的年轻职员中有人认为战后的三菱商事完全继承了战前三菱财阀的实力。企业的历史一长，过度期待企业实力的职员真地增多了。”

该公司从昭和五十八年四月开始，在一年内削减了科长以上干部工资及奖金的5~10%。为了健全大部分利润均依靠国外投资事业利润的薄弱的效益结构，首先要给职员以危机感。田部指出职员的危机感之所以这样薄弱“是由于职员一点也不了解企业的弱点所致。”

战后，由于占领军采取了解散财阀的政策，很多财阀都分成中小商社。对于经历过这一严厉考验时代的田部来说，也没有认为今天发展为巨大企业的三菱商事会永远存在下去。如果在日本经济高速发展的前十年，即使田部翻开过去的历史加以警告，也许不会产生共鸣。然而，现在时代发生了变化，现在产业界的主角正在交替，任何人都看得很清楚。

昭和五十九年春，与电电公社对抗，打出民间电气通信事业旗号的第二电电企画社长森山信吾（京瓷副社长）在回答《日经商业》的采访时说：“从前三菱的岩崎先生不也曾经是冒险家吗？他以造船厂下放给民间为契机，奠定了今天的基础。现在以京瓷为中心，我们这些冒险家们搞电气通信事业也是一样。因为是冒险，失败了也不要紧。”

与由于取得业绩招致今天停滞的“过去的主角”的苦恼相对照，现在“新的主角”开始起航。新起航的条件是什么呢？“过去的主角”怎样才能判断企业的寿命，随上时代的潮流呢？——在探讨这些问题的时候，让我们以顺序表为基础，看一下主角多次激烈更换，企业继续发展过来的明治以来一百年的日本产业历史；再看一下在这段历史中展开的企业的光明和苦难。

2. 从一百年的历史看“寿命”

激烈变化的产业结构

产业结构的激烈变化给日本产业史带来了多次的主角交替和企业的荣枯盛衰。战前从劳动密集型的轻工业发展为资

本密集型的重化学工业，战后从材料产业又向组装加工产业发展，日本产业发展力源泉的产业种类发生了很大的变化。

就是先进国家，在短时期内实现这样激烈的产业结构的转换也没有日本快。该结构变化在另一方面又在不同时代以不同形式推行地理产业分布的变化及当时的社会资本积累，进而带来了周围关连产业，服务业的盛衰，雇用形态及生活方式的变化。从某种意义上讲，明治维新以后日本历史的潮流的方向性由产业结构的变化来决定一点也不言过其实。然而，其间也有一贯不变的东西。那就是敏感地捕捉不同时代新产生的生意时机，并把它培育成新事业的企业活力以及待企业进入衰退期，重新努力进行更生的严密规律。

在百家公司顺序推移的过程中，唯一延续下来的只有王子造纸公司。此外还有一家公司在昭和四十七年前一直出现在顺序表上。到了五十七年，它的名字才从销售额顺序表上消失。那就是著名的纤维厂家——钟纺。

钟纺(改名前叫钟渊纺绩)从明治二十九年第一期到昭和八年一直独占百家顺序之首，以后也经常在前几位。它的掉队看来好像是子公司政策的改变影响了公司的销售额。即使这样考虑，那么，该公司这种沦落无利润境地，长期不能恢复元气的凄惨状况可以说正是日本产业结构转换的象征。

明治以来的百家公司的产业种类结构的分类及变化如表所示。在明治二十九年，以钟渊纺绩为首，纤维产业在一百家公司中占五十七家。然而再看一下昭和五十七年的顺序表，纤维只占四家。这四家（旭化成工业，东化，帝人，东洋纺织）中最明显的是大力发展塑料，炭素纤维等非纤维部门方面的企业。

另一方面，现在很兴旺的电气设备，普通机器产业与昭和五十七年的二十家相比，明治二十九年只有一家。那就是钟表制造行业的大阪钟表制造公司。

从纤维业飞向造船业的轨迹

按年度看，企业振兴期的明治二十九年，除五十七家纤维公司外，还有十家水产食品公司，衣食方面占全部产业的三分之二。接下来是七家矿产公司，七家窑业公司，都是采掘、加工国内资源的厂家。这四种产业达到八十一家。顺便看一下这一百家公司总部的所在地。纺织业集中的大阪有三十一家，东京有十八家，岡山、兵庫、京都均有五家。没有资本积累的明治时期的日本产业从不需要过多固定投资的轻工业开始踏上发展道路是理所当然的。然而有趣的是这时的产业状态中已经出现了形成日本产业特征的几项因素。

例如与纺织并列，成为初期产业核心的纺纱业主体都是零星的农村家庭工场，大部分没有引进外国机器的资金。于是就边看边学，部分地改进了江户时代以来的纺车，利用女工灵巧的双手努力提高效率。纺纱业真正机械化是日中战争以后的事。以前作为日本的典型出口商品而赚外汇的生丝制造业就是由上述日本的智慧支撑着。日本产业在开始发展时就选择了以本国技术赶上欧美的道路。纺纱业也许可以说就是原点。

生丝、麦酒、制糖等日本企业能够生产出对抗进口商品并没需要多长时间。当然，日本人的聪明起了很大作用。另外也不能忽视无数的初期企业家实践中的惨败。在投资很多，技术水平要求很高的制铁业，田中长兵卫接受了技术开

发失败下马的官营斧石炼铁厂，从明治十八年一月第一次点火以来，在大约两年的时间里共计失败了四十八次，终于留下了完成高炉炼铁技术的记录。其后，在适应强化军备要求，再次归为国营企业之后的炼铁界，斧石炼铁厂作为民营企业继续存在很久。这大概也和这样的历史有缘吧。

以棉纺为中心的初期的产业革命结束时，日本电气、通电、旭硝子、麒麟麦酒等几家开始出现在现在的产业界。人材方面也出现了根津嘉一郎，小林一三，铃木三郎助，丰田佐吉等具有独特经营思想的人。这些企业和经营者给后来的产业奠定了繁荣，坚实的基础，后人不能忘记他们创业时付出的努力。

法政大学的森川英正教授指出，初期产业开拓者们的特点是不忙于引进外国技术，即使多次失败也要争取完成国内技术的“惊人的顽强性”。证实这种顽强性的勇敢的挑战精神，应该说正是后来日本民间企业活力的出发点。在以后的历史中，只有持续发扬这些特点的企业保留下来，忘掉了该出发点的企业被淘汰了。

当时的资料中有过这样的记载：“工业学校毕业生的就职在明治十九～二十二年官厅职员和教员占一半以上。明治三十年以后民间企业过半数。”正从官方转向民间。

这是象征民间产业兴盛期活跃的数字。当时半官半民，以国家为后盾的邮电蒸气船会社与船虽破但努力经营的三菱汽船公司竞争遭到了惨败而破产，这一事实也说明了“民的力量”。然而另一方面，明治时期民间企业的发展也有很多地方依赖于按着积累，强化产业资本的国策将国营铁矿、铜矿、造船厂等下放的措施。在明治十七年以来执行的下放过

程中、水泥公司的浅野总一郎，银矿的久原庄三郎（藤田组）、铜矿的古河市兵卫，造船业的川崎正藏、岩崎弥太郎等人都成长为大企业家。在纺织行业，当初采取株式会社的形式很多，而他们则从“个体事业”的经营方式向财阀发展，这就是他们的特点。

他们起步以后大约三十多年，日本产业史上第一个高潮已经到来。那就是第一次世界大战和相继而来的昭和大恐慌。很多日本最先出现的大资本，大企业，按着“企业寿命三十年”的法则消失了。

日清纺的樱田武顾问说：“产业大体上可分为创业期，成长发展期，稳定停止期，整顿期和残存期。”如果不为企业的生存采取措施、放任自流，那么其“生命”大概就要按这样的过程发展。从大正时代到昭和初期，第一次袭击日本产业环境的巨变并不太强烈，所以几个大型企业没有经过停止期以后的过程一下子就迭落到破产的渊底。但从另一方面看，与在风暴中生存下来的并获得发展的企业相比，可以看出这些挫折中有一个明显的固定形式。

例如以古河矿业为主体的古河商事。按着古河市兵卫的方针在单独生产铜的思想指导下发展起来的古河财阀也看到了由于第一次世界大战而突然兴起的军需景象，没有战胜多方向化的引诱，建立了东京古河银行及古河商事。当时正逢是日本产业从纤维、矿业向重工化学工业转换的时期。在大正十二年的分类中，以第一次世界大战的军需和贸易为导火索，出现了四个钢铁公司，十三个化学公司，九个以造船为中心的运输机械公司，二十一个电气机械公司。川崎造船厂和三菱造船厂并列地出现在顺序表的前面可以说是典型的代

表。然而造船和钢铁产业由于之后不久的海运不景气，裁军条约的影响，进入昭和初期不久就开始走下坡路。古河商事受挫的原因并不是直接的环境变化带来的，而是主导思想失败产生的。被眼前的优越条件所迷惑，在人才及经营经验等都不充分的情况下进入新的领域，给自己的脖颈上套上了一条绞索。在这一点上的和藤田矿业、久原矿业的失败同出一辙。

这两家公司也是以第一次世界大战中产铜业的高效益为基础，藤田创立了藤田银行，久原也展开了海运、造船、炼铁、贸易等多种经营。然而他们在第一次世界大战以后都出现了巨额亏损，随后又出现了大战后产铜业的萧条，以至动摇了主体经营。另一方面，同是从“下放组”出发的三菱、住友等，从明治时期创业后不久就进行重化工方面的多种经营，积累技术和经验，以多种企业部门的收益战胜了第一次世界大战后铜及煤的不景气。这与前者形成了鲜明的对照。历史早已经证明：发展期接近高峰再进行多方向经营已经晚了。高峰到来后再着手的事业怎么说都会缺少创业时的“不屈不挠的努力”。

过了这个时期以后，生存下来的财阀企业进一步强化了统治力量，相继结成了联合企业（卡特尔）和托拉斯。以安田银行为中心，第三银行等十一家银行大联合是十二年的事情。前后相继发生了造纸，钢铁，纺织等行业的吸收合并。争取规模优势的大规模经营开始出现。当然，正因为如此，被吸收方面的很多企业也就结束了“寿命”。

初期日本产业的主角纤维产业群雄割据虽是一大特征。但是这里淘汰也在无情地进行，在明治四十四年的顺序表上