

世界著名企业丛书

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

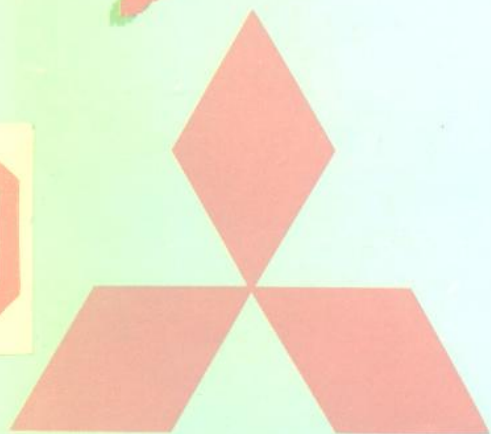
主 编 谷源洋 戎殿新

副主编 王春法 安 远

重工之王

三菱

董 普



兰州大学出版社
北京大学出版社

F 279.313

401304

D 73

重工之王——

三菱

董 普



兰州大学出版社
北京大学出版社

内容简介

全书运用传记体手法,以三菱企业的历史发展变化为线索,详细地记述了三菱企业集团的创业史、经营术,介绍了三菱企业的结构、机能及其经营思想,总结归纳出三菱集团丰富多采的经营战略和灵活多变的经营战术,形象地刻画了三菱王国的经营者群像,是一部全景式地展示三菱企业集团风采的著作。

DV50/25

重工业之王——三菱

董 普

兰州大学出版社 出版发行
北京大学出版社

兰州市天水路308号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

平凉地区印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:11.375

1997年4月第1版 1997年4月第1次印刷

字数:283千字 印数:1—8000册

ISBN7-311-01084-5/F·122 定价:14.00元

前 言

深化国有企业改革,推进现代企业制度建设,以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道,这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题,同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里,我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是,究竟什么是现代企业制度?现代企业制度是如何运作的?现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的?对于这些问题,还需要做进一步的研讨。

我们认为,所谓现代企业制度,实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织,它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此,随着技术和市场因素的发展变化,企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之,企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础,同时也是企业制度的重要组成部分。此外,现代国

家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规,如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等,实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为,市场本身是有缺陷的,如果没有现代国家的干预和调节,如果没有现代国家制定的各种有关政策法规,企业与市场的运作就会出现問題。所以,所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上,它是一个体制概念,它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的,企业制度的更迭本身是市场变化和市场选择的必然结果,那么,我们就不能不承认这样一个隐含的前提,即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了这个前提,脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础,那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提,就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性,从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念,我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中,要特别注意明确和规范企业与市场的关系,而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么,更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的,也就是说,现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方,许多企业处在同一个经济发展阶段上,处在同一种政策环境下,并按照同一种经济理论进行经营,为什么有的非常成功,有的则流于失败?这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系,具体来说,就是要考察和研究企业经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和

智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在1994年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996年10月于北京

目 录

上篇 三菱发展史和经营术

壹 三菱集团和三菱集团的诞生

第一章 三菱集团的诞生·····	(3)
一 三菱集团及其影响力·····	(3)
二 三菱集团创始人——岩崎弥太郎·····	(5)
三 三菱商标的诞生·····	(12)
四 在竞争中发展壮大·····	(16)
第二章 海上三菱变陆上三菱——岩崎弥之助时代·····	(32)
一 通往财阀之路·····	(34)
二 小伦敦街·····	(38)
三 三角同盟·····	(42)
第三章 岩崎久弥时代·····	(43)
一 三菱“四天王”·····	(45)
二 多角化经营·····	(46)
第四章 “英明君主”——岩崎小弥太·····	(48)
一 出任社长的岩崎小弥太·····	(48)
二 强大的造船业·····	(51)

三	综合商社的形成	(52)
四	频繁设立机构	(53)
五	三菱重工业	(55)
六	为军国主义服务	(56)
七	海外事业	(58)
第五章	三菱的灭亡	(61)
一	美军占领	(61)
二	接受股份	(63)
三	被指定为控股公司	(64)

貳 二战后的三菱

第一章	三菱企业再集结	(69)
一	三菱商事大合并	(69)
二	三菱重工大合并	(72)
三	制钢、海运大合并	(74)
四	牧田与一郎的战略眼光	(75)
第二章	转换经营战略	(76)
一	共同事业的教训	(76)
二	背上“国运十字架”	(79)
第三章	战后经营者群像	(82)
一	池田龟三郎	(82)
二	伊藤保次郎	(84)
三	牧田与一郎	(85)
四	有吉义尔	(86)
五	藤野忠次郎	(87)
六	田实涉	(88)

叁 发展的三菱企业群

第一章 快速出击的三菱汽车	(93)
一 三菱汽车刮旋风	(93)
二 佳兰·西格马轿车(ギカジ、シグマ)的火爆	(98)
三 海市蜃楼大作战	(102)
四 彻底从三菱重工独立	(105)
五 多彩的国际战略与三菱商事合作	(110)
第二章 蒸蒸日上的三菱电机	(121)
一 潮头转变	(121)
二 三菱电机观念的转变	(133)
第三章 三菱重工	(139)
一 三菱重工历史的脚步	(139)
二 三菱重工的转变	(140)
三 九十年代的三菱重工——丰富多采的产品领域	(142)
四 三菱重工的未来展望	(150)
第四章 摆脱困境的新趋势	(151)
一 向三菱化学寻求活路	(151)
二 目标远大的三菱化成	(152)
三 今日的三菱大化学	(154)
四 扬眉吐气的旭硝子	(166)
五 一条龙体制的优势——三菱瓦斯化学	(167)
六 三菱制纸的苦斗	(168)
七 化纤两公司苦恼的步履	(169)
八 九曲八折的非铁金属集团	(173)
第五章 三菱商事波澜起伏	(179)
一 三菱商事	(179)
二 经营脚步	(180)

三 挥挥手迈向成功之路·····	(194)
第六章 三菱银行——新时代的奋斗·····	(207)
一 时代转变·····	(207)
二 转向大众化路线·····	(210)
三 新三菱银行的成长历程·····	(216)
四 1996 年东京、三菱两银行的大合并·····	(217)

下篇 三菱经营管理

肆 三菱的结构

第一章 三菱在日本·····	(223)
一 法人资本主义和企业集团·····	(223)
二 与国家紧密勾结·····	(224)
三 三菱集团的成员·····	(226)
四 三菱集团在日本经济中所占地位·····	(228)
第二章 企业集团的结合·····	(230)
一 “金曜会”的特征·····	(230)
二 股份的相互持有·····	(232)
三 阳和不动产的垄断收购事件·····	(235)
四 三菱商事向第三者分配增资·····	(236)
五 干部兼任和共同出资·····	(237)
六 团结和对立·····	(238)
第三章 系列控制·····	(240)
一 系列控制的实际状况·····	(240)
二 系列化形式·····	(243)
三 系列化的动机和目的·····	(245)

四 控制和从属关系·····	(245)
第四章 大企业之间的协调与竞争·····	(248)
一 封闭的所有关系·····	(248)
二 交错融资·····	(250)
三 企业联合(卡特尔)与合并·····	(251)
四 与独立企业之间关系·····	(252)
五 扩大外延·····	(255)
第五章 资本家和经营者·····	(257)
一 岩崎家族的统治·····	(257)
二 代理者的作用·····	(259)
三 不是所有者的经营者·····	(260)
四 法人的代理者·····	(263)
五 地位和特权·····	(264)
第六章 从财阀到企业集团·····	(266)
一 从政商到财阀·····	(266)
二 财阀解体·····	(268)
三 企业集团的再集结·····	(270)
四 从家庭垄断联合企业向法人资本主义迈进·····	(271)

伍 三菱的机能

第一章 重化学工业化道路·····	(275)
一 企业集团的产业构成·····	(275)
二 50年代的流动化·····	(276)
三 60年代的寡占化和大型化·····	(278)
四 石油危机以后·····	(279)
五 减量经营·····	(280)
第二章 金融机关的作用·····	(282)

一 主要银行和系列融资·····	(282)
二 股份所有·····	(288)
三 集团的联系·····	(292)
四 寻求新功能·····	(294)
第三章 集团内交易和综合商社·····	(296)
一 作为投资公司的商社·····	(296)
二 集团内部交易状况·····	(297)
三 相互交易的理论·····	(299)
四 商社机能和“商社批判”·····	(301)
第四章 与外国资本的关系·····	(303)
一 积极和外资合作·····	(303)
二 失败的履带三菱·····	(304)
三 和克莱斯勒的“危险关系”·····	(305)
四 与“金蛋蛋”——壳牌的关系·····	(306)
第五章 海外输出·····	(309)
一 重化学工业结构性输出·····	(309)
二 沙特阿拉伯计划·····	(310)
三 通向中国的道路·····	(312)
四 世界“三菱化”·····	(313)
第六章 寻求新路线·····	(315)
一 大众化路线·····	(315)
二 “下游作战”·····	(317)
三 制度化(系统化)·····	(318)
四 都市开发·····	(319)
五 产业结构转换可能否·····	(320)

陆 三菱的思想

第一章 与国家共命运	(325)
一 与国家共同前进	(325)
二 一切为了国家	(326)
三 向政治伸手	(327)
第二章 军事化路线	(329)
一 朝鲜战争和特需繁荣	(329)
二 三菱的“五五年体制”	(331)
三 以军需产业为目标	(332)
四 三菱道路四通八达	(333)
五 耐久消费品和军需产业	(337)
六 三菱两个魂	(338)
第三章 财界的三菱	(340)
一 操纵政治的三井、三菱	(340)
二 战后财界权力的变迁	(341)
三 财界主流	(342)
四 财界政治力	(343)
第四章 三菱的思想	(345)
一 三菱的日本式经营	(345)
二 劳动组合	(346)
三 为谁服务	(347)
四 封闭的体系	(348)
参考书目	(350)

上
篇

三菱发展史和经营术

三菱集团和三菱集团的诞生

壹

第一章 三菱集团的诞生

一、三菱集团及其影响力

提起三菱集团，人们近些年来才开始熟悉它。尽管它在中国的知名度似乎不如东芝、索尼、日立等公司那么响亮，但它在日本却是威名赫赫，在世界上也是声名远扬的。如果说三菱集团是日本规模最大、实力最强的企业集团，一点也不过份。它不仅拥有百年以上的悠久历史，而且还拥有众多令人眼花缭乱的企业群。三菱集团企业数量之多，以至于若想详细划分三菱集团的企业成员，可以说是一件相当困难的事。

三菱集团有一个“三菱情报委员会”组织，该组织仅经理会——“金曜会”就有 27 家成员：三菱银行、三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾、三菱矿业水泥、三菱石油、三菱金属、三菱制钢、三菱重工业、三菱化工机械、日本光学、三菱电机、三菱化成工业、三菱瓦斯化学、三菱树脂、旭玻璃、麒麟啤酒、三菱人造丝、三菱制纸、三菱商事、三菱地产、日本邮船、三菱仓库、三菱油化、三菱孟山都、三菱汽车工业、三菱铝业。

此外，三菱集团还有以下公司：三菱原子能工业、三菱醋酸纤维、三菱 TRW、三菱精密、三菱液化瓦斯、三菱汽车销售、三菱履带、三菱办公机械销售、三菱车轨、三菱冶金工业、三菱建

设、三菱矿石运输、三菱开发、三菱综合研究所、钻石信用、大日本电线、大日本油渍等。

另外，还有大量被视为准三菱系统的企业群。日本经济调查会《系列之研究》里，准三菱企业标准如下：(1) 本系统金融机构最近三年内贷款连续保持第一位，并拥有本系统 20% 以上的股份；(2) 贷款额第一位银行最近三年内贷款率连续超过该公司借款总额的 40%，并且与占第二位的金融机构之间有很大距离。一般认为，至少具备其中一条标准的企业，才被视为准企业集团成员。按照上述标准，《系列之研究》列举了一些准三菱企业，具体有：

日鲁渔业、森永糖果食品、龟甲万酱油、味之素、富士纺织、东海纸浆、日本碳化物、东洋制氧、钎狮子油脂、三好油脂、大日本油漆、日本新药、日本陶器、东陶机器、日本绝缘器、日本特殊陶业、伊奈制陶、东海电极制造、大日本日本电线、宫地铁工所、日本建铁、千代田化工建设、日本电池、日本电子、日本输送机、日本技研工业、岛津制作所、金商又一、西华产业、市田、伊势丹、四日市仓库。

三菱集团的规模和实力在日本首屈一指，仅“金曜会”成员企业的资产就占日本所有公司资产总额的 4.4%；加上经理会成员公司的子公司和联带公司则占了 5.9%；若再算上上述准三菱系统企业，在日本经济中所占的比重就更加大了。1989 年，最大的世界 50 家大银行中，三菱银行名列第 4 位，三菱信托银行名列第 13 位。同年，世界 100 家最大的工业公司中三菱有三家，其营业额分别为：三菱电机公司 212.13 亿美元，三菱汽车 168.39 亿美元，三菱重工业 150.07 亿美元。1995 年，三菱电机公司营业额 325 亿美元，三菱汽车 265 亿美元，三菱重工业 285 亿美元。1996 年 4 月 1 日，日本的东京银行与三菱银行正式合并，组成了全世界最大的银行——东京三菱银行。若说三菱“富可敌国”，是毫不