

〔控制日本的十大财阀〕

钢铁帝王稻山嘉宽

〔日〕稻山嘉宽 著 周本军 孙晓燕 译



35.3

中国经济出版社

控制日本的十大财阀

钢铁帝王稻山嘉宽

〔日〕稻山嘉宽 著 周本军 孙晓燕 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内
容
提
要

本书是被誉为日本的“钢铁帝王”、日本钢铁业的创始人稻山嘉宽的个人奋斗自传。全书分两部分,第一部分“我的履历”,系统地讲述了作者的家庭出身、个人成长和艰苦创业的全部历程;第二部分“谁知我心”,是作者的回忆录,讲述了作者步入钢铁界、将日本从一个钢铁小国引导成世界头号钢铁大国,并担任日本最大钢铁公司——新日铁总经理的故事。读者会觉其传是真情实意流露,颇为感人。

书后附有稻山嘉宽推荐的《一分钟经理的实践》,很值得企业厂长、经理们参考。

责任编辑:栾建民 (电话 8319287)

封面设计:王铁麟

版式设计:浏 览

控制日本的十大财阀·钢铁帝王稻山嘉宽

[日]稻山嘉宽 著 周本军 孙晓燕 等译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

(100011·北京德外黄寺大街24号)

河北省三河县皇庄赵华装订厂装订

787×1092 毫米 1/32 7.625 印张 160 千字

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

印数:1—30000册

ISBN7-5017-1914-4/F·1286

定价:3.50元

目 录

第一部 生平履历 (1)

- 一 钢铁时代 (3)
- 二 凑着除夕的热闹落生的“毛小子” (6)
- 三 父亲的生活 (10)
- 四 顽皮的小学生 (15)
- 五 投考高中，几起几落 (18)
- 六 青春时代 (23)
- 七 免试进入东京大学商学专业 (28)
- 八 哥儿俩互选未婚妻 (32)
- 九 高等文官文凭成了敲门砖 (37)
- 十 钢铁市场同归一统 (44)
- 十一 结婚 (49)
- 十二 钢铁界实现统一 (54)
- 十三 战争 (56)
- 十四 坚信“以协调求和平” (61)

第二部 谁知我心 (65)

- 一 仅靠竞争会走上绝路 (67)
寄希望于斋藤会长

- 有名无权的财界总理
徒劳的政策恳谈会
不得人心的“忍耐哲学”
为进行改革不屈不挠
- 二 应对世界和平作何贡献 (86)
- 日本打乱了西方阵营
不得伸张的自行调整论
只要认真对待、自行调整就会成功
出口型企业的责任
中国的老朋友们
从中止协定到恢复邦交
- 三 搞卡特尔是我的一贯主张 (114)
- 搞卡特尔需要有耐心
为克服萧条而公开销售制度
自谋稳步发展之路，决心实现合并
合并工作在暗中进行
万一合并不成功……
永野为求“对等”煞费苦心
永野与藤井间的瓜葛并未导致派别之争
- 四 生活的乐趣 (135)
- 落第已成为惯例
其乐无穷
良师益友
- 五 展望未来 (149)
- 对政界的一点期望
追求理想，锲而不舍

附录一 一分钟经理的实践

.....	〔美〕肯尼思·布兰查德 (159)
——“钢铁帝王”推荐的管理实践图书	
一 标志	(161)
问题	
一分钟经理	
说比做起来容易	
二 管理的 ABC 法	(165)
激励 行为 评判	
ABC 法基本教程	
管理成功者	
有效的批评	
从理论到实践	
三 PRICE 体系	(185)
为 PRICE 确定步骤	
成效定位	
记录现行成效	
部下的参与	
辅导成效	
评价进步	
四 汉克实行 PRICE 体系	(204)
传奇人物	
实施工作成效标准	
南瓜面包与两美元食品赠券	
五 成功的理论	(214)
最后的想法	

定约

为实践一分钟经理的理论

附录二 大事年表 (219)

(本书译者还有陶宁、金明、林天池)

第一部 生平履历



一 钢铁时代

有人喜欢回首往事，在神往与乡愁中度日；有人愿放眼将来，为实现理想而生活。我无论如何不属于怀古思旧的一类。

过去的事我总也记不住。比如出国旅行时，我不仅记不住自己住过的饭店，甚至一跨出饭店大门，马上就会把身后偌大个高楼忘得一干二净，看来我根本就没有要记住它的意识。

不是吹牛，我这个人天生就不喜欢回首看人生，不喜欢在回忆中自寻烦恼，而总是拼命为已经过去的事画句号。

偏偏是我，接到了《我的履历》丛书的约稿。当然，我这个不会发感慨的人，是写不出趣味横生的回忆录的。但我还是个有血有肉的人，起码不至于连如实叙述过去的事情本身，作一点自我反省都不能。当然我不可能编谎话，但我也决不愿写那种故作姿态，似乎蒙上了一层面纱的自传。所以我对约稿力辞不受。

可是，我早就屈服了，笔也举起来了，文章也写起来了。这是因为小岛的劝说。我要负特殊使命出访加拿大时，曾与记者小岛同行，并与他成为肝胆相照的知己。他下饵放线，说是将我的口头禅“钢铁时代”之内涵写进履历就足矣，一举钓起了我这条“小鱼”。

终于要落笔写了，这使我无论情愿与否，都必须去追寻早已淡漠了的记忆。当然，难忘之事我也有若干，归纳思考

之余，我由衷地发出了一大感慨——我的过去是幸福的，现在仍感到幸福和自豪。

这幸福决非是我所处的环境，我的物质生活之福，也不是此生平稳，无灾无难之幸。而是来自我们这个时代，即20世纪中最具现代化特点的钢铁大军的发展壮大。我为自己投身到了这一划时代的发展中感到无比幸福。堂堂五尺须眉，心怀壮烈，跋涉一生，怎能不由衷感怀。

钢铁是一切产业之本，我们今天的生活已不可一日无钢铁。居家度日的锅、盆、刀、铲自不必说，出门代步的电车、汽车、自行车，耸立路旁的高楼大厦也无一不是钢筋铁骨。即便是农村用的犁、铧、镰、脱粒机、耕种机、农药喷撒机，浑身也都是钢铁。钢铁产品在当今世界所有全金属性制品中占95.5%。

这些，仅仅是平面观测到的一部分。钢铁还是机器制造的主要原料。现代社会中生活着50多亿的世界人口，为了提高他们的生活水平，就是为了尽可能地满足人类的物质欲，就必须尽可能多地生产产品，而这一切，除借机器之力别无他法。

现在的世界被称为机器革命的时代。这也是由于随着机器的发明、改良和进步，大量生产民众所需产品而成为可能。

无论幸与不幸，战争是文明之母。由于第二次世界大战，机器的发明与改良取得了飞跃进步。今后，只要全人类共同辛勤劳动，就有可能在地球上消灭贫穷。人的劳动力原来是无法储存的，正是机器浓缩了劳动，因而也就有了“时间就是金钱”的名言。

人类发明了用机器储存劳动的方法，为了用于将来的生

产力的巨大发展，可将现在的劳动潜力变成机器设备。这种被喻为神奇的幸福之泉的机器，都是以钢铁之身问世的。我身为一个投身钢铁生产的人、一个从事左右人类幸福的产业的人，难道不该以此为幸，以此为福吗？

当今的时代被称为钢铁的时代。它的另一层意义，就在于人们可通过对钢铁的控制，将自由主义经济的无穷变幻，稳定在更理想的水平上。

也就是说尽可能稳定钢铁的价格。为实现这一目标，在钢铁需求量有所减少时，不应浮动价格，而应减少产量，而当需求量有所增加时，则只应增加产量。

当然，这种结构必须建立在自由主义经济的基础上。有决定产品价格与产量之自主权的钢铁企业，应充分认识本企业的经营活动将会给经济全局带来何种影响，有所认识后还应尽力排除无效竞争，努力稳定价格。因为钢铁的价格若能稳定，就可阻止产业界局部的繁荣与萧条对经济全局的影响。

钢铁是工业的食粮。愈是成熟的工业国家，钢铁在经济中所占的比重就愈大。当今世界能对经济的稳定带来不良影响的因素，除“大米”、“金钱”，就是“钢铁”了。

在日本经济中，国际收支一向被喻为薄弱环节，实际情况也基本如此，所以日本才一直致力于开发出口，以强化国际收支。可经常发生的问题并不是国际收支的好坏，倒是进出口的平衡。

在这一问题的解决上，迄今一直是金融界单枪匹马、孤军奋战的。因此，突发的金融紧缩常常会引起不必要的经济混乱，使产业界丧失利润，发生拒付、破产现象，并给产业界留下无穷的后遗症。

逢到这种时候，我们就应该考虑如何通过对钢铁的控制寻求进出口的平衡。我认为这样做既不致因不平衡给整个经济造成不良影响，使得经济顺利发展，还可改善对外贸易状况；可谓一举两得。欧美的发达国家不仅已开始了这种努力，并且初见成效。

只是，日本的经济政策中似乎欠缺这方面的考虑，政府因垄断禁止法的解释和运用而作茧自缚；企业家则急于加强自卫能力而不顾民众的实际利益。非但如此，发出上述异议者，还要被指责为唯我独尊的“钢铁就是国家”论者。就算我们对指责俯首称是，可这样下去，日本经济怕是永远不得出头之日了。

我的履历，要自结论说起，这就是我的宗旨。我希望钢铁价格无论何时何地都不变化，希望千方百计地稳定钢铁价格，我愿为此奔走呼号。味同嚼蜡的履历书是不会吸引读者的，所以干脆来个我行我素，开篇就敢作出了结论。性急是我从婴儿时代就有的毛病。

二 凑着除夕的热闹落生的“毛小子”

母亲唤我叫“毛小子”，因为我落生的日子比母亲的预产期早了一些。

我出生于1903年12月31日，1904年恰是阴历龙（甲辰）年，而母亲大概愿意我属龙，因为传说中的龙能腾云驾雾给人带来升腾的好运，所以她希望我坚持到第二天，即龙年的元旦再出生。听说母亲为了能赋予我这“好运”，坐在椅

子上拼命忍耐着阵痛的折磨，以尽力拖延时辰，而我却偏偏要在兔年的最后一天敲响人生的大门。为一天而抱憾，难怪母亲说我是个“毛小子”呢。

不过，我的户口簿上出生年、月、日一栏内，却明白写着1904年1月2日。也许父母怕我消受不起每逢元旦作寿的大福，反致折寿，有意将日子晚说了3天。兔年生人过龙年人的生日，使我在当今的财界里享有既能出席“卯会”、又能参加“辰会”的殊荣。真是不折不扣的兔翻身、龙抬头。

母亲一直保存着那张为阻止我的出生而坐过的椅子，直到关东大地震的火灾中，它与我家房子同归于尽时。母亲为这把椅子起名叫“门栓”，它曾是我的不可多得的纪念品。

我出生时的房子，座落在现在的东京中心的中央区银座六丁目，当时，那地方被人称为丁町。现在，我家遗址上已建起了一座地下停车场，我幼时睡觉的地方正在张开大口把一辆接一辆的汽车吞入腹中。当然，那周围的一切已没有丝毫旧日的影子了。

我出生时，父亲正在经营着祖业“稻业银行”。说是银行，在当时不过是个比当铺高明不了多少的钱庄。在那之前，我的祖上还办过邮局。我记得家里铺面上既有邮局特有的小窗口和客户等候叫号的长凳，又有与这格局极为不协调的大钱柜，那曾是我们捉迷藏的好去处。前几天我还见到了当年我家的管家加藤左门老人，他说我家银行的旧址就是现在银座大街（当时叫八官町）上的三昧堂画廊。

创办稻山银行的，是我的祖父稻山久仙。祖父是千叶县君津郡农民坂本藤右卫门的次子，坂本家早年则是安房贵族里见氏手下的武士，1614年里见家被移封伯耆地方时，坂本家没有随主迁移，而留住君津当了农民。我不很了解当时

的情况，只知道八幡制铁所计划在当年的君津郡兴建一座流水作业式的炼钢厂，而且轧钢厂工程已在紧张施工之中。这地方似与我有着奇缘，新工厂的名字叫君津制铁所。

那时候，农户的次子必须出外谋生。据说我的祖父 11 岁时就只身一人到了东京。到达东京之前，祖父为鼓“立志”之气，特地取道伊势神宫去参拜，对神发誓要立身立业。伊势很远，但当时可跟在来京城参见幕府将军的诸侯队列之后同行。因为诸侯必在每一宿营地行善施米，不花分文便可填饱肚皮。

祖父经常对我们谈起当时的情景，以及他曾目击过的安政大狱、樱田门外事变的情景。总而言之，祖父抱定“立业”之心闯入东京，我深信他进京后是勤奋异常的。不久，他做了稻田家的人赘女婿，继承了稻田家的家业，开始以山下町为舞台成家立业，并且逐渐取得了成功。

祖父一直活到虚岁 85 岁，直到我大学毕业前夕才过世。这使我得以师承祖父、父亲两代人的思维方法。祖父对我们的教育可用一句话概括，就是勤俭节约。关于他的俭省，我后来曾从一位意外的人那里听到过一个意外的故事，那是我当上八幡制铁所常务董事以后的事。

那位给我讲了意外故事的意外的人叫菊池宽实，时间大约是五六年前，当时我正在八幡制铁所任主管营业的常务董事。一天，菊池找上门来，说要见我。我一时摸不透来意，并没重视，只是去看看罢了。原来菊池是想在千叶县办一家铁矿砂厂，并希望得到八幡制铁所的帮助。菊池当时手里已经有了铁矿砂矿，就只差八幡制铁所点个头，他的厂就算办成了，他求我务必帮忙。

当时，我正苦于炼铁原料只有铁矿石，过于单一，并已

注意到尽早开发铁矿砂的重要性。菊池地址在千叶县，千叶地处东京湾沿岸，地理条件很好。为进一步了解情况，我又和菊池一起去了船桥的疗养中心，在那里进行了大量的实地考察。

我们终于达成了协议，一家名叫“千叶砂铁工业”的公司诞生了。这家公司最近已与由菊池的密友佐野友二经营的“不二吊窗工业公司”合并。我感到遗憾的是，由于菊池的公司未能贯彻初建时的方针，使它与另一家公司的合并并非出于业务发展之必需。言归正传，就在我与菊池交涉千叶铁砂厂的组建事宜时，他向我提起了我的祖父。

1907年，当时菊池还是个学生。一个偶然的缘故，他到祖父那里去办事，完事后正欲返回，被祖父在大门口处叫住了。

“想要这个吗？”祖父拿着3张10元一张的钞票遮着阴凉，还不时用3张票子拍打着前额。菊池当然回答说：“想要。”“那就用功学习，早日成个气候。”祖父说着，露出了和蔼的笑容。

当时，只要付得起30元钱，就可得到选举权。也就是说用余力随时能挣到30元钱的工资的话，就是成了气候的人了，祖父是想让菊池明白这一点。当然，菊池马上就明白了祖父的用意，并且一直牢记着祖父的一片苦心，多年来奋斗不止。

我还听祖父说过，那个时候榎木武扬没少乘车来我家借钱，除他以外，祖父的银行还有许多客户，菊池便是其中之一。没想到我和菊池如此有缘，终于从他那里听到了关于祖父的还不为人知的故事。

祖父的勤俭方针对家人也一丝不苟。我的父亲稻山传太

郎成了家有了我们几个孩子以后，祖父就离开了山下町的家，搬到位于现在的有乐町日本剧场后的房子里去了。但稻山祖业的经营大权仍在祖父手中，我们一家的日常生活费亦须每月去祖父家领回。这笔钱每每来之不易。每逢我家派人去领钱，总少不得听他一顿絮叨，什么勤俭之本啦，省钱之须啦。说够了还不给，总得往后推延几天，这才掏出钱来。若换了我，我会觉得反正都是必需的开支，不如痛痛快快地拿出来，大家都欢喜。但祖父似乎觉得晚给一天，我们也不会饿死，反而省下了一天的开销，何况只有得来不易，我们才会缩减开支，母亲为了每月的零星用度真没少伤脑筋，而每月肩负领钱使命的则大都是我的三姐。我记得她总是哭着回来，可奇怪的是每次非三姐不能领回钱来。

祖父的节俭精神，说实话还是给了我们不少教益的。现在仍然健在的我的两位姐姐都是嫁给了普通的公司职员的，她们从不觉清苦，知足长乐，因为幼时的祖训已使她们很能习惯最一般的生活。

三 父亲的生活

父亲与祖父截然相反，是典型的市民阶层。他善于接受新鲜事物，也很少发脾气，还极好游宴玩乐，不过决称不上奢侈。我觉得他是个精通游宴的正派人，一位敢于挣脱束缚但又不出大格的人。他总是说：“没有比借钱吃喝玩乐再糊涂的了，那样准得吃苦头，”“学会花钱可不容易，因花多少就应得到多少。”父亲教我懂得了实用主义。