

日本企业家经营丛书

# 久保田权四郎 日本匠人之魂



官方认定典藏版

〔目〕  
泽井 实  
著

任海丹  
译

国産化の夢に挑んだ  
関西発の職

新星出版社 NEW STAR PRESS

久保田权四郎  
日本匠人之魂

〔目〕  
泽井  
实 著

任海丹  
译

国産化の夢に挑んだ  
関西発の職人魂

KUBOTA GONSHIRO

Copyright © Minoru SAWAI

First published in Japan in 2017 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc. through

Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd

Simplified Chinese edition copyright © 2019 New Star Press Co., Ltd.

All rights reserved.

著作版权合同登记号: 01-2018-1539

---

## 图书在版编目(CIP)数据

久保田权四郎 / (日) 泽井实著; 任海丹译.

— 北京: 新星出版社, 2019.6

ISBN 978-7-5133-3314-6

I. ①久… II. ①泽… ②任… III. ①农业机械—制造业—工业企业  
管理—经验—日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 260734 号

---

## 久保田权四郎

[日] 泽井 实 著; 任海丹 译

策划编辑: 杨英瑜

责任编辑: 杨英瑜

责任校对: 刘 义

责任印制: 李珊珊

装帧设计: 斑 马

---

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 马汝军

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网 址: [www.newstarpress.com](http://www.newstarpress.com)

电 话: 010-88310888

传 真: 010-65270499

法律顾问: 北京市岳成律师事务所

---

读者服务: 010-88310811 [service@newstarpress.com](mailto:service@newstarpress.com)

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

---

印 刷: 北京美图印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 8.625

字 数: 150千字

版 次: 2019年6月第一版 2019年6月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-3314-6

定 价: 62.00元

---

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

## 泽井 实

经济学博士，现任日本企业家研究论坛会长、经营史学会会长，致力于经济史的研究。1998年成为大阪大学经济学研究专业教授。2016年开始任南山大学经济学部教授，大阪大学名誉教授。著作有《日本帝国的技术者们》和《八木秀次》（以上两本出版于吉川弘文馆）、《母机之梦——日本机床工业史》（名古屋大学出版会）、《近代大阪产业发展—积累与多样化的产物》（有斐阁）等。2012年发行的《近代日本的研究开发体制》（名古屋大学出版会）获得日经的经济类图书文化奖。

责任编辑\_杨英瑜 责任校对\_刘 义  
责任印制\_李珊珊 装帧设计\_斑 马  
官方网站\_ [www.newstarpress.com](http://www.newstarpress.com)  
微 博\_@新星出版社

## 序

本书旨在追溯久保田股份有限公司的创建者久保田权四郎的人生之路，并介绍其创业史、企业沿革及经营理念等。

明治初期，权四郎作为家中的第三个孩子，出生在日本备后国因岛的一家农户，家里平时靠制作些酒桶谋生。在虚岁16岁那年，权四郎只身去了大阪，并成长为一名铸造师。19岁时开始独立办厂，经过在大阪铸造厂集中工业带的不断磨炼，权四郎将铸造技术大量革新。值得一提的是，当时权四郎手里掌握着自来水管道的铸铁管的庞大市场，这让久保田铁工所在明治末期成长为全日本相关领域的代表性企业。

第一次世界大战时期铸铁价格暴涨，这极大地限制了铸铁管的需求。为此，权四郎转而生产机床和其他工业机械，形成多元化的生产模式。20世纪20年代，船舶机械和机床的市场需求持续低迷，权四郎积极转型，成功地研发出石油发动机，



开启了农用机械的新纪元。与此同时，权四郎还涉足汽车生产行业，这一业务后来由日产汽车公司接手，但是这些经验对后期研发高性能石油发动机具有非常重要的意义。

20 世纪 30 年代，久保田铁工所在中国东北地区建立满洲久保田铸铁管股份有限公司，业务扩展到中国。第二次世界大战时期，应日本军部要求，久保田铁工所开始生产军需用品，由此成长为拥有多个工厂的大型企业。虽说久保田早在明治末期就已经成为大阪的代表性企业，但是企业完成资产所有者法人化是在 1930 年（昭和五年），由于需要注入外部资金而进行股份公开则是在第二次世界大战时期。尽管企业规模不断扩大，但一直到战争中期，久保田铁工所与其他同类企业一样，权四郎都是以“掌柜的”身份掌管着企业。

战前和战争时期，在日本曾发行过两本权四郎的传记。一本是吉田禎男的《走向成功之路（第一辑）——德永氏四兄弟卷·久保田权四郎卷》（八桥出版社，1936），还有一本是挟间祐行的《瞧，这个人——久保田权四郎传》（山海堂出版社，1940）。权四郎也因此成为成功创业典范，他白手起家，最终成为大阪乃至全日本的企业家代表。权四郎作为这一系列成功故事的主人公，当时在日本已是家喻户晓。其中最为脍炙人口的部分就是权四郎对母亲的爱，以及他对家乡的贡献。

权四郎刻苦勤勉，勇于创新，切实贯彻国家政策。他于第二次世界大战后的 1949 年从久保田铁工所的社长职位引退，开始担任企业顾问。10 年后，于 1959 年去世。

久保田权四郎与野口英世、丰田佐吉等人都是战前推动日本发展的代表人物。作为具备刻苦勤勉和匠心精神的典型人物，本书将追寻他走过的道路，尽可能真实地向读者呈现权四郎的人生，并希望能够从创业史及经营理念等角度为读者提供一些参考。我们并非想塑造英雄，而是本着心系民族和家乡未来的初衷，力图从一个虽有迷茫，仍坚持不懈的企业家人生轨迹中探究近代日本“制造业”的特有“匠心精神”。

在本书执笔、出版的过程中，久保田股份有限公司的各位同人曾向我提供照片、图片等珍贵资料，并在阪神工厂对直管和异型管为我进行了详细说明，还带我去去了因岛上与权四郎有关的一些地方。对此，我深表感谢。

最后，请允许我向 PHP 研究所 70 周年纪念出版项目执行小组的藤木英雄先生致以谢意。从本书的初步构思开始，在漫长的时间里，藤木先生一直关注本书，并向我提出了很多中肯实用的建议，对此深表感谢。

泽井实

2016 年 12 月



第一部 详传

世上无难事

久保田铁工所发展史

- I 少年奋发——萦绕在眼前的慈母泪 / 003
- II 创业期的窘境 / 009
- III 铸铁管业务迅速扩大 / 029
- IV 第一次世界大战时期的多元化建设 / 043
- V 战争时期的劳资关系与业务发展 / 057
- VI 中国业务的扩张 / 107
- VII 家族企业脱胎换骨 / 115
- VIII 20 世纪 30 年代的业务拓展 / 129
- IX 二战时期的久保田铁工所 / 140
- X 二战后的企业改革与管理 / 155

## 第二部分 论证与考察

### 实业经营的持续与中断

### 从个体经营到法人企业的蜕变

I 技术积累过程 / 171

II 多元化的理论 / 186

III 劳资关系的发展 / 194

IV 关西企业进驻中国 / 200

V 家族经营模式与专业企业管理人 / 209

VI 企业管理的变化 / 216

### 第三部分 走近权四郎

#### 权四郎的“实业之路”

#### ——其发言及注解

I 经营观 / 223

II 人生·事业观与实业宏图 / 228

III 技术与技术人员观 / 246

IV 故乡情结 / 252

“企业家久保田权四郎”简略年谱 / 259

写在 PHP 经营丛书“日本的企业家”系列发行之际 / 263

第一部 详传

**世上无难事**  
**久保田铁工所发展史**



## I 少年奋发——萦绕在眼前的慈母泪

### 成长史

1870年（明治三年）10月3日，大出权四郎出生在日本废藩置县的备后国御调郡因岛大浜村（现广岛县尾道市因岛大浜町）<sup>1</sup>。父亲大出岩太郎，母亲的名字叫作清，继家中的长子政太郎、长女樱乃、次子茂平之后，权四郎出生时是家里的第三个儿子，也是最小的孩子。权四郎家是穷苦的农户，有时会做一些酒桶谋生。在大浜町的海上有个八重子岛，退大潮的时候，这个八重子岛和陆地能连起来，权四郎家有时还会去赶海。

《走向成功之路（第一辑）》中写道，在10岁那年秋季的庙会，权四郎和小伙伴们一起正要穿新衣服出门的时候，看到了突然趴在榻榻米上哭泣的母亲。该书还引用了权四郎的话，“即使现在一闭上眼，那年秋天母亲哭泣的身影还历历在目，总而言之，是母亲珍贵的泪水成就了今天的我”。<sup>2</sup>

《瞧，这个人》一书中记载，权四郎看到用衣袖掩面跑进堆房的母亲，他觉得“那是因为没有零用钱，没有给我天保钱（天保通宝，这个时期仍旧在流通使用——引用者注），母亲才哭的”<sup>3</sup>。据说权四郎也经常将这个故事讲给家人听。权四郎的次子藤造也有证实，“父亲曾多次向我们讲述，他看到祖母突然伏地掩面而泣，这时他才发现自己没有可以穿着去参加庙会的漂亮衣服，也没有零花钱。父亲觉得没有钱太痛苦了，无论如何都要想办法摆脱这个困境。……没能参加秋季庙会，这一痛苦回忆成为父亲自幼奋发图强的契机”。<sup>4</sup>

权四郎的童年时代，是根据 1872 年公布的学校制度，小学分为下等科四年和上等科四年。权四郎就读的学校在村里的一个叫做“见性寺”的地方，寺里的正殿是教室。权四郎和村里其他孩子一样，并没有每天都去上学。

在 1875 年，那时日本全国的小学约有四成借用寺院，三成借用民宅，显而易见，这是江户时期私塾的一种延续。据统计，1873 年的学龄儿童就学率是 28.1%（男生占比 39.9%，女生占比 15.1%），直到 1879 年，就学率还停留在 41.2%（男生占比 58.2%，女生占比 22.6%）。从日本全国各县来看，1877 年全国平均就学率是 39.9%，最高的地区是大阪府，有 67.1%，最低的地区是青森县，只有 22.6%。此外，就学率低





明治时期大浜村的风景

于 30% 的县还有鹿儿岛县、和歌山县、广岛县以及秋田县。<sup>5</sup>

权四郎离开家乡的经过，各种说法莫衷一是，但可以肯定的是，他在 16 岁虚岁那年的春天，也就是 1885 年离开家乡去的大阪。

### 学徒时期

权四郎曾在晚年自述过他刚参加工作时的情景<sup>6</sup>。“15 岁的时候，我只身来到了大阪。并非投奔亲戚，当时的我只是个从农村来的毛头小子，然而，这正是我创业的开始。……大概

有一个月的时间，我到处求人，总算在一个很小的铸造厂当个小伙计，住了下来。”工厂名为黑尾制钢（又名黑尾铸造，位于西成郡九条村今西区九条），主要制造秤和保险箱的铸件。

老板名叫黑尾驹吉，曾在南区西关谷町的石井铸造所学艺，学成后自己独立办厂。他很同情当时正在拼命找工作的权四郎，将其收为徒弟。权四郎在那里被叫做“松之助”，学徒生活极其艰苦。“工作稍微熟悉就开始干活，可是哪怕干错一个小地方都会有很大的麻烦，甚至被推搡和挨揍。与其说是严苛，不如说是近乎残酷。而且，每天都要从早上六点持续工作到晚上十点。”权四郎每天都坚持着这种生活。

66岁的权四郎回顾自己十几岁时的学徒生活，“与其说是严苛，不如说是近乎残酷”，当他说出这句话时，他的脑海里萦回的不知是何种画面。就这样，权四郎结束了三年学艺和半年效力的学徒生活，为了更进一步磨炼自己的铸造技能，他又来到位于南区的御藏迹町专门制造日用品铸件的盐见铸物厂。

1888年（明治二十一年）7月，父亲岩太郎去世，痛失亲人的权四郎更加坚定了自己当初去大阪时立志要创业的信心。

权四郎在盐见铸物厂最初每天工资是25日元，为了凑够1000日元的创业本钱，他拼命努力地工作。“当时的100日