

日本企业家经营丛书

丸田芳郎

花王『中兴之祖』



佐佐木聪

著

王胜
译

たゆまざる革新を貫いた
第二の創業者

新星出版社 NEW STAR PRESS

丸田芳郎

花王『中兴之祖』

〔目〕 佐佐木聰
著

王勝
译

たゆまざる革新を貫いた
第二の創業者

MARUTA YOSHIO

Copyright © 2017 by Satoshi SASAKI

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.

著作权合同登记号: 01-2018-1541

图书在版编目(CIP)数据

丸田芳郎 / (日) 佐佐木聪著; 王胜译.

—北京: 新星出版社, 2019.7

ISBN 978-7-5133-3577-5

I. ①丸… II. ①佐… ②王… III. ①日用化学品—化学工业—工业
企业管理—经验—日本 IV. ① F431.367

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 110889 号

丸田芳郎

[日] 佐佐木聪 著; 王胜 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

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

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: 11.5

字 数: 200千字

版 次: 2019年7月第一版 2019年7月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-3577-5

定 价: 69.00元

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

序

本书讲述的是花王公司的事业开拓者——丸田芳郎的故事，回顾丸田芳郎的人生足迹，总结其对日本经营史和创业史的贡献。

花王的创始人长濑富郎于1887年（明治二十年）6月19日成立了西洋日用百货商店——长濑商店（花王公司的前身），2017年是其成立130周年。经过长期的发展，当初的“花王石碱（译者注：指香皂）股份有限公司”发展成了如今的“花王股份有限公司”。而使花王公司的事业得到极大的拓展的正是本书的主人公——丸田芳郎。

丸田芳郎作为花王领导者，经历了日本经济的高速成长期、稳定发展期、泡沫经济期和泡沫经济崩溃期。这期间，随着外国企业进入日本，新兴零售势力兴起和信息、物流系统发展，花王的经营环境发生了巨大的变化。丸田芳郎鼓励自己和员工，以“日日新”为宗旨，不断革新，通过创造性的经营使花王在

巨变的环境中实现了发展。花王公司生产的单品和系列产品丰富了我们的生活，改变了我们的生活方式。从这个意义上来讲，丸田芳郎的贡献绝不会逊色于本书同系列的其他企业家。

丸田芳郎健在时，介绍其贡献的书有很多。然而，丸田芳郎去世后，系统介绍其生涯的书籍只有丸田芳郎纪念册刊行规划中心出版的《一心不乱——丸田芳郎的工作》（花王股份有限公司、2007年、非卖品）。所以，本书重新系统梳理了丸田芳郎的人生历程及其革新成果，可以说是第一部由外公司编辑的企业家丸田芳郎的通史。

第一部，尽可能详细地回顾了丸田芳郎的人生经历，关注了影响丸田芳郎企业家历程的人和事。如：丸田芳郎生活的社会时代、童年时期的自然环境、家庭、学校生活、对丸田芳郎有重大影响的人、进入公司的经过和热衷的工作、对艺术的倾心、对宗教的关心和先哲的教诲等。另外，本书从丸田芳郎成为经营者之前开始讲述其取得的成绩，以展示丸田芳郎的企业家资质。

第二部，从企业家养成的角度出发，重新评价第一部分中丸田芳郎的人生经历。同时，概括了丸田芳郎的改革创新举措，讨论丸田芳郎作为企业家在经营史上的意义。

第三部，收录了丸田芳郎的同事、同行、亲人对其的评价。

公司里的丸田芳郎、行业内的丸田芳郎和家庭中的丸田芳郎，从不同侧面为读者展示出一个立体的丸田芳郎。

另外，花王股份有限公司资料室和笔者一起进行了以下三方面史料的整理、编纂工作，行业史部分的编写也得到了资料室的帮助。

首先是《花王史 100 年》（1993 年出版）。由于当时很多史料尚未整理，我们以公司历史编纂室提供的众多史料中的早期史料为中心，逐一进行推敲分析，并且有幸得到了进行史料整理的南宫幸子和编写《伊藤英三》《洗浴风俗史》《花王广告史》的落合茂的指导。当时正值老员工聚会结束，公司的老员工们来拜访南宫幸子，笔者从公司老员工那里了解到了很多信息。之后，在《花王史 100 年》的出版庆祝会上，笔者第一次见到了丸田芳郎董事长。如今据笔者初见丸田芳郎董事长已过去近 25 年，本书对那时的情况、社会情形等也进行了记述。

然后，受花王股份有限公司资料室委托，笔者调查了花王贩社成立初期的史料，并且从有关人员那里听取了相关情况。通过对有关人员的调查询问，确认了丸田芳郎在很多地区的事迹和影响。这些本不属于花王股份有限公司资料室的工作内容，但依然得到了资料室工作人员的帮助，总结了关于花王贩

社的众多研究论考。

最后是《花王 120 年》(2012 年出版),这是花王的第二部公司史。笔者也参加了本书的编写,惊叹花王公司获得事业极大拓展的同时,更感慨丸田芳郎播下的种子对花王中兴产生的巨大影响。

除此之外,笔者在编写《产业经营史系列 10 肥皂·洗涤产业》(日本经营史研究所、2016 年出版)时,在史料方面也得到了花王股份有限公司资料室的协助。

本书的编写得到了诸多人士的协助,尤其是得到了丸田芳郎长子丸田诚一及其家人、花王股份有限公司资料室及花王会(花王集团退休职工亲睦会)事务局的协助,笔者在此一并表示感谢。本书未注明提供者的图片及图片说明,均为花王股份有限公司资料室提供,其中私人照片为丸田诚一向花王提供(故现归花王所有)。

在本书编写期间,丸田诚一任花王博物馆馆长,介绍花王的历史与现状,这似乎是丸田诚一故去父亲丸田芳郎的巧妙安排。丸田诚一驱车带笔者从长野站出发实地踏访了丸田芳郎的足迹,通过实际观察得到了很多信息。

丸田诚一还与笔者一同去了长野县立长野高中(丸田芳郎

曾就读于旧制长野中学)，我们未曾预约就直接到访。该校校长为笔者提供了很多信息，并且该校校友会（金鸥会）事务局为笔者进行相关史料调查提供了方便。

群馬大学综合情报媒体中心理工学图书馆（丸田芳郎曾就读于该大学工学部和理工学部的前身桐生高等工业学校）和群馬大学工业会（工学部、理学部校友会）资料室为笔者进行丸田芳郎在校期间及相关人员的史料调查提供了极大帮助。原静冈县立大学教授五岛绫子提供了化学方面的历史资料。

丸田芳郎度过新婚阶段的和歌山市养翠园（纪州德川十代藩主兴建的庭园）、县立长野图书馆等也对本书编写提供了帮助。

第三部中评价丸田芳郎的各位人士及负责丸田芳郎晚年医疗的渡边滋大夫为笔者确认诸多细节提供了长期的帮助。

除此之外，还得到了日用品化妆品新闻社股份有限公司、石碱新报社股份有限公司、日本商业新闻社有限公司等报刊相关人士的帮助。

在此，对向本书编写提供帮助的各位致以衷心的感谢。

最后，PHP 研究所股份有限公司 70 周年纪念出版规划推进室的丸山孝对本书的策划、编辑提供了帮助，而且巧合的是

丸山孝和丸田芳郎一样，少年阶段也在长野市度过，且也曾就读于松本的高中。丸田诚一带笔者赴长野调查时，丸山孝也曾一同前往。丸山孝对本书的编写给予了诸多帮助并提出了大量宝贵建议，笔者在此再次表示衷心的感谢。

佐佐木聪

2017年5月

第一部 详传

专业经营者——丸田芳郎的一生
改变日本人生活的新产品

I 少年和青春 / 003

1. 在信州的自然和父母的爱中长大 / 003
2. 旧制长野中学时代 / 012
3. 桐生高等工业学校时代 / 020

II 进入花王和初期的工作 / 036

1. 花王的发展史和丸田芳郎进入公司 / 036
2. 从研究室到生产现场 / 044
3. 与伊藤英三的相识 / 053
4. 航空润滑油的研究和事业化 / 058

III 战后复兴和构筑新发展的基盘 / 075

1. 战后的花王和工厂重建 / 075
2. 丸田芳郎的再出发 / 084

IV 担任营业经理时的经营革新 / 104

1. 经营危机和受命为营业经理 / 104
2. 销售制度改革 / 114
3. 技术基盘的准备 / 127
4. 与骨肉亲人的离别 / 134

V 就任总经理和初期考验 / 142

1. 突然的总经理任命 / 142
2. 面对洗涤剂恐慌 / 150
3. 资本自由化的对策和股东大会的公正化 / 158

VI 事业的多样化和纵向一体化经营的开展 / 170

1. 经营理念的确立 / 170
2. 经营组织的改革 / 175
3. 强化研发和市场 / 181
4. 产品的多样化 / 185
5. 海外事业的展开和纵向一体化经营 / 190
6. 公司名变更和 TCR 活动 / 196
7. 从总经理到董事长 / 203
8. 从顾问到平静的晚年生活 / 212

VII 业界团体的职务和荣誉 / 221

第二部 论考

企业家素养的形成、发挥 经营革新及其在经营史上的意义

前 言 / 225

I 企业家素养的形成 / 227

1. 少年时期和学生时代 / 227

2. 研究部员时代 / 231

3. 和歌山工厂厂长时代 / 235

II 企业家素养的提升和应对环境变化 / 240

1. 合并后新花王公司的董事和营业经理 / 240

2. 客体条件的转变和作为企业家的挑战 / 242

III 领导才能和经营战略 / 247

1. 突然继任总经理和随后的危机 / 247

2. 经营理念的确立和组织建设 / 249

3. 经营战略 / 252

IV 经营史上的丸田芳郎 / 256

1. 丸田芳郎在战后日本企业家类型的归属 / 256

2. 花王首位职业经理人型总经理 / 258

- 3. 造就职业经理人的战略组织背景 / 259
- 4. 丸田芳郎作为职业经理人的企业家素养 / 261
- 后 记 / 268

第三部 他人眼中的丸田芳郎

一心不乱·常住真实

公司、业界、家庭里的丸田芳郎

I 公司里的丸田芳郎 / 271

1. 采访对象：大泽好雄 / 271

2. 采访对象：中川弘美 / 277

II 业界里的丸田芳郎 / 292

1. 采访对象：丸山源一 / 292

2. 采访对象：信冈秀典 / 301

3. 采访对象：长谷川忠史 / 305

4. 采访对象：町田正一郎 / 310

III 家庭中的丸田芳郎 / 318

1. 采访对象：丸田诚一 / 318

2. 采访对象：丸田角子 / 327

3. 采访对象：丸田博之 / 337

“企业家丸田芳郎” 简略年表 / 343

写在 PHP 经营丛书“日本的企业家”系列发行之际 / 348

第一部 详传

专业经营者——丸田芳郎的一生
改变日本人生活的新产品

【编辑部注】

关于“鹼”和“鹼”（译者注：“鹼”和“鹼”为日文用字区别，中文译文中均使用“碱”字，无上述区别）。本书中，公司名称“花王石鹼股份有限公司”使用汉字“鹼”。1985年（昭和六十年）公司更名为“花王股份有限公司”之前，公司正式名称为“花王石鹼股份有限公司”。

1931年（昭和六年），花王产品更换新包装，产品名称（产品包装用字）开始全部使用“花王石鹼”。因此，商品名称“花王石鹼”及通称“石鹼”均使用汉字“鹼”。最初花王石鹼的商品名称（包装）曾使用“石鹼”，但随着时代的变化，后期使用“石鹼”。本书商品名称（产品包装用字）统一使用“花王石鹼”。

I 少年和青春

1. 在信州的自然和父母的爱中长大

出生和幼年期

今天，花王公司的产品可以说妇孺皆知，走进了日本的每家每户。而使花王跃升为能够代表日本的优秀综合油脂化学企业的就是本书主人公——企业家兼花王经营者丸田芳郎。

丸田芳郎，1914年（大正三年）12月16日出生于日本长野县更级郡信田村田野口（现长野市信更町）。父亲丸田芳三和母亲丸田亭都是教育工作者，丸田芳郎是父母的长子¹。

父亲丸田芳三的老家在川中岛，位于现在的长野市川中岛町上冰饱，从日本铁路川中岛站下车向东步行200米左右即到，丸田芳三的房子和农田都在那里。那里也是他的老家（原籍），虽然之后不断搬家，但进入花王公司工作以前，丸田芳郎回老家都是到这里。据说，丸田芳郎从小到大，每次回乡探亲都经