

地下浪人打出船運鉅子

三菱財閥



地下浪人打出船運鉅子

三菱財閥

發迹史・經營術・人物誌

葛東萊 譯

小島直記
邦光史郎

等著

內部參考
批判使用



財閥列傳 Ⅰ

地下浪人打出船運鉅子

三菱財閥

——發達史·經營術·人物誌

原著／小島直記 等

譯者／葛東萊

發行人／儲京之

出版者／時報文化出版企業有限公司

台北市大理街132號／02-3066842

郵政劃撥／0103854-0，時報出版公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第0214號

編輯／鄭林鐘

檢排／紀元電腦排版股份有限公司

校對／李濰美·葛東萊

製版／台元彩色印製股份有限公司

印刷／台元彩色印製股份有限公司

裝訂／華馨製本有限公司

精裝典藏版出版日期／中華民國75年6月15日

S 8707/21 (中 1-18/172)

三菱財閥 (財閥列傳 1)

BC000350

財閥、安田財閥。

三井集團，是由「三井財閥」演變出來的。

三菱集團，是由「三菱財閥」演變出來的。

住友集團，是由「住友財閥」演變出來的。

芙蓉集團，是由「安田財閥」演變出來的。芙蓉集團的前身，還包括了二次世界大戰以前，被稱之為「新興財閥」的淺野財閥、日產財閥等。

日本「六大企業集團」值得從各種角度去觀察研究。觀察的角度可以包括，六大企業集團與日本政府的關係，六大企業集團與世界經濟的關係，六大企業集團的組織結構，六大企業集團的股權分配（各企業集團旗下的成員企業，相互、交互持有股份），六大企業集團與獨佔、寡佔問題，六大企業集團的財務狀況，六大企業集團旗下成員企業間的相互融資關係，六大企業集團與日本在海外的投資狀況，六大企業集團與日本對重要能源、資源的控制力等。

「企業集團」的前身是「財閥」，「財閥」的原點，是「單一的個人」，以及「所衍生出來的家族」。「財閥」必然帶有強烈的個人色彩與家族色彩。本書從「人物特質」上，來敘述「三菱財閥」以及「三菱企業集團」的演變歷程。

葛東萊

記於一九八六

作者簡介

小島直記

一九一九年，福岡縣出身。東京大學畢業。作家。著作有「小說三井物產」、「不急於出人頭地的男兒們」、「東京海上保險倫敦支店」等。

邦光史郎

一九二二年，東京出身。高輪學園畢業。作家。著作有「住友王國」、「三國」、「十年後」、「地下銀行」等。

坂本藤良

一九二六年，東京出身。東京大學畢業。經營政策學會理事長，日本商業校長。著作有「幕末維新的經濟人」等。

小堀昭三

一九二八年，福岡縣出身。舊制八幡中學畢業。作家。著作有「企業參謀」、「秘戲記」、「小說連合赤軍」、「破天荒一代」、「大惡黨傳」等。

花山 勉

一九四三年，山形縣出身。早稻田大學畢業。曾任職徵信公司、自由作家，現任「重化學工業通訊社」總編輯。著作有「三菱的戰略」等。

粕谷 一希

一九三四年，東京出身。東京大學畢業。評論家。日本文化會議編輯委員。著作有「過了二十載，內心枯朽」、「戰後思潮」等。

佐高 信

一九四五年，山形縣出身。慶應大學畢業。評論家。著作有「商業傑出人士的意識革命」、「牛仔褲換成西裝時」等。

譯者簡介

葛東萊

台灣大學畢業，日本東京大學大學院研究。筆名東萊先生。

日譯中單行本著作有：

【日本綜合商社】

【日本先驅企業家】

【謀與斷】

【挑戰世界的日本經濟】

【圖解式經營分析】

【圖解式經營計劃】

【日本企業的致勝策略】

【一九九〇日本強勢企業】

【管理者的行動南針】

【卓越企業家談卓越經營】

葛東萊

三菱財閥

發迹史・經營術・人物誌

目錄

譯者序

作者簡介

譯者簡介

隅田川舟中大辯論 小島直記

岩崎彌太郎與澁澤榮一的經營原理之爭

奮戰到底，絕不妥協 邦光史郎

土佐藩的風雲男兒，岩崎彌太郎

兄終弟及 坂本藤良

第二代總帥：岩崎彌之助

更上層樓 小堺昭三

第三代總帥：岩崎久彌

天、亡我 花山勉

第四代總帥：岩崎小彌太

三菱王國滅亡之秋 粕谷一幸

三菱最長的一日

綿延的血脈 佐高信

戰後經營者群像

資料篇

三菱企業集團簡略年表

三菱企業集團系譜

三菱集團相關聯各公司一覽表

隅田川舟中大辯論

岩崎彌太郎與澁澤榮一的
經營原理之爭

小島直記 著

柏屋邀宴

企業家與企業家在餐館約會，共進佳餚美酒，是常有的事。席次上，意見不一致在所難免，現代的企業家都相當的聰明，總是在爭論上保持紳士的風度，極少因為論點的不同，大打出手，產生嚴重的對立。

明治十一（一八七八）年某月某日，岩崎彌太郎邀請澁澤榮一到一家叫作「柏屋」的日本餐館相聚，結果，兩人展開了激烈的辯論。有人認為，此次辯論，算得上是日本資本主義史上的一件大事，給予歷史性的評價，也不為過。

這到底是一場什麼樣的辯論，原本應當由當事者來述說。但是，岩崎彌太郎對於這件事，沒有留下隻字片語，所以，只能看看澁澤榮一單方面的回憶。澁澤榮一對這件事回憶說：

「當時，岩崎彌太郎派人向我表示，希望跟我見見面，並且準備了船，想邀我共同在東京的隅田川上一遊。有一次，我

合本主義的權威人士

「去到『增田屋』，沒有立刻去找岩崎彌太郎，他就一直派人來催促，於是，我就應邀前往岩崎彌太郎指定的『柏屋』會面，他叫了十四、五名藝妓相陪。飯後，我們兩人坐船在隅田川上遊玩，岩崎彌太郎對我說：

『我有一件事想跟你談談，就是想知道，你認為今後經營實業，該採什麼方式？』

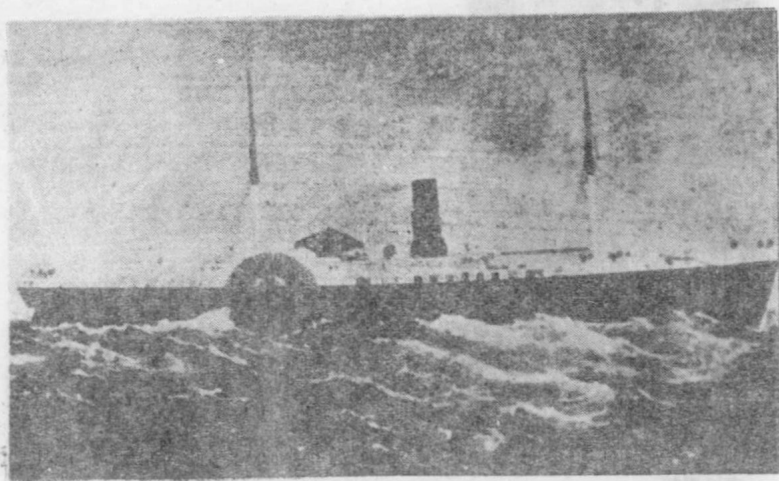
我回答說：

『那當然是需要採合本法，像現在這樣的作法是不行的。』

岩崎彌太郎則反駁說：

『合本法行不通，必須更加專制主義一些才行。』

大體上，我們兩人所爭論的，就是『合本法較佳』，『合本法行不通』之類的觀點，一直談不出結果，我就帶著藝妓回去了。（『澁澤榮一傳記資料』所收「兩夜譚會談話筆記」）



廣島丸（舊名黃金年代號）

「三菱商會」為開闢橫濱上海間的航線，與「太平洋郵船」展開激烈競爭。廣島丸是「太平洋郵船」旗下的船舶，當時又叫作「黃金年代號」，明治八（1875）年10月，被「郵便汽船三菱公司」收購。

德川幕府結束，進入明治時代之後，日本發生了一場內戰，這場內戰叫作「西南戰爭」。這次隅田川舟遊，似乎是在西南戰爭結束的第二年，也就是明治十一（一八七八）年所發生的事。如果此一時間推論得正確，那麼，當時岩崎彌太郎四十四歲，澁澤榮一小六歲，三十八歲。

很顯然的，岩崎彌太郎向澁澤榮一詢問經營實業的應有作法，在心理上，不是很單純的，也就是說，不是單純的向澁澤榮一請教而已。

澁澤榮一，在當時的日本，是一個擁有合本主義思想的人，也是合本主義的實踐者。所謂「合本主義」，也就是聚合資本，然後以公司組織的形態，來經營事業的意思。

在明治維新的前幾年，澁澤榮一親眼看到法國人雷瑟普司（Ferdinand Marie de Lesseps 1805~1894）開鑿蘇彝士運河的作法，此外，更在巴黎，看到了銀行、公司等，實際的組織形態。雖然這是非常淺薄的經驗，但是，對當時的日本人來說，却是極為稀有的經驗，澁澤榮一正是擁有此一經驗的一個日本人。



圖澁澤榮一

被譽為「日本資本主義之父」的澁澤榮一，於慶應三（1867）年，隨德川昭武前往歐洲遊歷。旅途上，參觀了蘇彝士運河的興建，因而創設「合本主義」（後來的資本主義）。照片是明治十六（1883）年，四十三歲時所攝。

更且，在明治二（一八六九）年一月，澁澤榮一在靜岡成立了一家公司，叫作「商法會所」，並且積極經營這家公司。同年十一月，受到明治新政府的起用，而進入大藏省（財政部），為日本的合本主義，作宣傳、啓蒙的工作。

明治六（一八七三）年（三十三歲）辭官，轉任「第一國立銀行」總監，不久，成為「第一國立銀行」的總裁（三十五歲），後來又成為「商法會議所會頭」（三十八歲），在公司經營的領導地位上，獲得了整個社會的承認。

岩崎彌大郎在表面上承認澁澤榮一的權威性，並且以表示敬意的態度，向澁澤榮一請教經商之道。事實上，在骨子裏，岩崎彌大郎是想藉此接近澁澤榮一，並加以利用。

澁澤榮一是否注意到岩崎彌大郎的算計，無從考察。不過，從澁澤榮一再三推辭岩崎彌大郎的邀宴，可以看出澁澤榮一在心情上是相當謹慎的。

澁澤榮一對岩崎彌大郎一直未抱持太多的好感，澁澤榮一擁有了「社會公認」的權威，對岩崎彌大郎難免有些輕視。起初，澁澤榮一不願接受岩崎彌大郎的邀宴。岩崎彌大郎派人再

三催促，澁澤榮一才勉爲其難地露面。平時，澁澤榮一對岩彌太郎的經營態度，就有所批判，也就是說，澁澤榮一在公開場合，經常批評岩崎彌太郎獨裁式的經營方式。

明治時代日本最傑出的學府，叫作「慶應義塾」，也就是現在「慶應義塾大學」的前身。「慶應義塾」是福澤諭吉所創。岩崎彌太郎起用了福澤諭吉門下的傑出人才「莊田平五郎」並且讓莊田平五郎充分地發揮所擁有的新知識，因此，岩崎彌太郎可以說是最早將公司的形態，朝近代化方向發展的日本實業家。

岩崎彌太郎在改進公司經營形態上，有兩件事情值得一提。第一件是，廢棄了「大福帳」式的記帳方法，引進了現代的會計制度。以往的數百年間，日本的商家，一直採用「大福帳」來記帳，所謂「大福帳」，也就是將大約三十公分長，十五公分寬的紙張，以一百張或兩百張爲一冊，釘在一起，然後用毛筆在上面記帳。第二件是，岩崎彌太郎明確地制定了「公司章程」。

明治十（一八七七）年三月，因爲日本的內戰「西南戰

爭」，軍需物資需要輸送，岩崎彌太郎前往大阪交涉，當時，岩崎彌太郎親筆給莊田平五郎寫了一封信，信上說：

「……前些日子，我提到有關各種章程、公司規則一事，務請多費心力，予以編成。」

在岩崎彌太郎的盼望與期待下，莊田平五郎寫成了「三菱公司章程」。

「三菱公司章程」包括了六章，第一章是「總則」、第二章「職務」、第三章「文書」、第四章「會計」、第五章「船艦」、第六章「回漕」。各章之下，又分爲五款或十款，各款之下，又分爲數十條，內容浩瀚。

此一「三菱公司章程」中，最大的特徵是，開宗明義「第一章總則，第一款公司體制」下的第一條與第二條所表現的內容。

第一條寫的是：

「雖然本公司暫時擁有公司的名稱，擁有公司的形態，但是，事實上，本公司是一家族事業，與其他向各界募集資金，而結成的公司大異其趣，因此，與公司有關的一切事務，如喪



圖 荻市遠景

毛利，是年俸米三十六萬石的諸侯。慶長九（1604）年至文久三（1863）年，荻市最初是毛利城下的街市，逐漸繁榮。明治維新期間，高杉晉作、久坂玄瑞、木戶孝允等英雄豪傑輩出。照片由高空拍攝，可以看到風光明媚的菊濱、指月山。