

成思危 / 主编

[日] 稻山嘉宽 / 著

韦平和 / 译

钢铁人生

——我的钢铁昭和史

世界500强企业发展丛书

500强

LIFE OF
STEEL

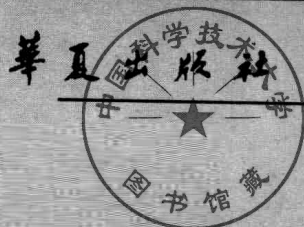
华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[日] 稻山嘉宽 / 著
韦平和 / 译

钢铁人生

——我的钢铁昭和史

◎ 成思危 / 主编



LIFE OF STEEL

图书在版编目(CIP)数据

**钢铁人生/(日)稻山嘉宽著;韦平和译. —北京:
华夏出版社,2002.3**

(世界 500 强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-2707-8

I. 钢… II. ①稻…②韦… III. 钢铁厂—工厂史—日本 IV. F431.363

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093089 号

本书中文版权由新日本制铁株式会社独家授予。

MBA 实战案例
WTO 示范教程



世界 500 强企业发展丛书



《世界 500 强企业发展丛书》 编委会

主 编 成思危 (全国人大常委会副委员长)

常务副主编 李荣融 (国家经贸委主任)

副 主 编 (按姓氏笔划排序)

刘 江 (国家计委副主任)

刘家义 (国家审计署副审计长)

陆百甫 (国务院发展中心副主任)

金建栋 (中国证券业协会理事长)

郑斯林 (中央企业工委副书记)

高 严 (国家电力公司总经理)

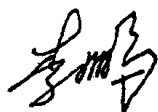
徐锡澄 (全国总工会副主席)

编 委

- 卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)
李毅中 (中国石化集团董事长)
李禄安 (中国国际旅行社董事长)
朱继民 (首钢集团总经理)
苗 圩 (二汽集团总经理)
周 林 (深圳发展银行行长)
周 寰 (大唐电信集团董事长)
赵新先 (三九集团总经理)
陈忠表 (中国远洋运输集团董事长)
施继兴 (东方通信集团董事长)
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)
倪润峰 (四川长虹集团董事长)
谢企华 (上海宝钢集团总经理)
夏克强 (上海机场集团董事长)
杨祥海 (上海申能集团董事长)
- 欧新黔 (国家经贸委产业司司长)
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)
马荣凯 (国家经贸委产业司副司长)
崔雷平 (中国银行监事会主席)
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)
杨大壮 (民建中央调研部副部长)
辛国斌 (国家经贸委产业司综合处处长)

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

主 编 絮 语

我同意牵头主编《世界 500 强企业发 展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，

等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长,企业以此占据并保持其领先地位,而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司,不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长,而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力,并了解其形成的过程。

“学习 500 强”,要从三个方面来学习:

一、学习他们的经验和教训。

据报道,在 20 世纪初的世界最大企业中,至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右,很多公司经过了大起大落,其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素,但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下,有的企业善于趋利避害,能取得令人赞叹的绩效,有的企业却因没有抓住机遇,被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验,吸取教训,适应环境,规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发,在不断变化的客观环境下,巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格,在美国汽车行业的发展历史中,福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年,他们所处的环境各不相同,管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国

现代的环境、文化相结合。例如,中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

总裁寄语



新日铁现任社长 千速晃

华夏出版社计划出版“世界 500 强企业丛书”，这一计划具有重大深远的意义。在此项计划中，将要出版新日铁首任社长、已故稻山嘉宽先生的《我的钢铁昭和史》一书，对此我深表感谢！我本人曾长期担任稻山先生秘书，非常钦佩他的远见卓识，深感此书出版意义深远。

稻山先生是一位杰出的人物，他将半个多世纪的人生奉献给了日本钢铁业和日本经济，如今人们仍然对他的业绩念念不忘。1928 年他进入国营八幡制铁所后，一直从事钢铁事业，并直接参与了从日本钢铁业战后的复兴与现代化到今天确立如此地位的一切重要事件。特别是，他从钢铁销售的经验中总结出了“有协调，就有个人的幸福，就有企业和国家的繁荣”这一“稻山哲学”。他立足于这个观点，在 1970 年合并八幡制铁所和富士制铁成立世界最大的钢铁厂——新日铁，成立其他行业无与伦比的钢铁厂家国际

联盟——IISI(国际钢铁协会),以及实现对美主动限制出口与闸门价格制等钢铁史上具有划时代意义的事业中表现出了远见卓识和卓越才能。

他还认为“日本要成为国际大国,必须加强与外国的协调与合作”。基于此,他从很早以前便作为一名有力的中坚人物,大力开展民间外交活动。尤其是,自中日尚未建交的1958年以来,几乎每年都访问中国,为中日邦交正常化打下了基础。他在向武汉钢铁厂提供技术协助、协助建设宝山钢铁厂(现为上海宝钢集团)等中国经济、产业现代化方面,都应中国方面的要求给予了广泛的协助和建议。想必“稻山先生”的名字,至今仍深深地铭刻在中国国家领导人的心中。

本书出版于稻山先生去世前一年1986年,记述了日本钢铁业从摇篮期到成为世界头号钢铁企业这段时间,他所经历的许多公司内外的事件,其中穿插了与许多重要人物的交往及一些生动的轶闻趣事。特别是在第十一章“思考今后的钢铁业”中,总结了在领导日本钢铁业的现代化和发展的过程中形成的稻山先生有关自由主义经济的基本思想。

关于稻山先生与中国的深厚友谊,在第六章“迈向对华贸易走向北京”中,扣人心弦地描写了稻山先生在中日关系极其严峻的时期,仍然为扩大两国经济交流而费尽心血,竭力维护双方信赖关系的满腔热忱。这些事非置身于历史长

河中,也许无法理解吧。

稻山先生一手创建的新日铁今年已迎来了她 30 周年的生日,现在她仍保持着世界头号钢铁企业的地位。本公司在全球自由化及随之而来的激烈的企业竞争环境中,一直走在时代的前列,不断进行各种各样的经营改革,努力不懈地开发新的技术,通过引进最新的生产工艺根本提高生产效率,实现飞跃性的节能,或通过开发划时代的新商品,大力开拓市场。在 20 世纪 80 年代以来开展的环境、能源等工程及城市开发、电子信息通讯或硅片新材料等钢铁以外的领域中,也奠定了坚实的基础,这些领域成为本公司成长、发展的一个重要支柱。

与此同时,中国执行改革开放政策,大力推进经济结构的调整,并即将加入 WTO。目前世界各个地区都在促进经济统一。在这样的形势下,中日两国彼此加强合作关系,致力于发展两国经济,在 21 世纪对于亚洲经济,以至世界经济稳定发展都将极其重要。

中国是日本一衣带水的邻国。作为日本产业界的一员,我十分期待中国市场经济的步伐更加迅速,经济、产业持续而健康地发展。而且我希望通过各种层次的知识交流和具体的技术合作,能使新日铁成长过程中积累的经验和技
术对中国钢铁业的稳定发展作出贡献。我还希望与日本政府、各有关团体、企业联合,在中国产业发展所不可缺少的交通、能源等基础设施建设以及节能、治山治水等环境问

题上发展合作,进一步扩大两国间的经济交流,加深两国的友好关系。

稻山先生生前常说:“日本文化来自中国。因为中国,才有了今天的日本。可我们过去却给中国带来了灾难。只有认识和反省这件事,并采取相应的行动,才会有中国、亚洲以至世界的安定。”他的这个思想在他去世后仍然得到贯彻。鉴于此,倘若稻山先生的经验和思想能给肩负今后中国经济、产业发展重任的各位带来启发,我们将不胜荣幸。

千速 晃

2000年6月24日

千速晃,新日本制铁社长,兼任(社)日本钢铁联盟会长,(社)钢材俱乐部理事长,日本钢铁出口协会理事长,国际钢铁协会会长,(社)经济团体联合会中国委员会共同委员长,经济同友会中国委员长,日中投资促进机构副会长,日中铁路友好促进协商会副会长。