



富有的集合 生财的源泉

〔日〕厚田昌范著

赵 兴 昌 译

住友 经营战略

9.313-23

技术文献出版社

内 容 简 介

以日本盈利水平最高的住友银行为核心的住友集团，是日本最大的企业集团。该集团具有近四百年的悠久历史和极其丰富的经营管理经验。

《住友经营战略》一书，用通俗生动的笔调，以该集团著名代表人物的经营活动为线索，追述了这一巨大企业集团的发展历史，展示了该集团高超的经营战略思想。这些经营战略思想，对于了解和借鉴日本优秀的经营管理经验，提高我国社会主义企业的经营管理水平，具有重要的参考价值。

住 友 经 营 战 略

[日]厚田昌范 著

赵 兴 昌 译

科学技术文献出版社出版发行

(北京复兴路15号)

山东省水文总站潍坊水文分站印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.6印张 141千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数：1—6000册

ISBN 7—5023—1268—4/F·132

定 价：2.80

译 者 的 话

住友集团是日本最大的企业集团之一，也是世界上数得着的巨大产业康采恩。其历史之悠久，经营效率之高，为世人所惊叹。那么，是什么原因使它取得了如此巨大的成功呢？《住友经营战略》一书为我们提供了很好的答案。

《住友经营战略》是由日本著名经济专家和评论家厚田昌范撰写的。厚田于一九二八年生于东京，先入海军学校，后毕业于神户大学经营学系。一九五四年，厚田加入野村证券公司，在调查部工作，后来又于一九六五年调入野村综合研究所，从事调查研究工作长达十五年之久，现在正作为经营评论家活跃在经济界。社会上对他以丰富经验撰写的评论已有定论。他除了撰写大量的评论之外，发表的著作也很丰富，近期的新著有：《三菱思想》、《西武集团堤家思想》、《职业证券家》、《这里是瑞士银行》、《美津浓商法的秘密——松下经营方法的渊源》等。

《住友经营战略》以被称为住友“中兴之祖”的住友银行名誉会长堀田庄三为中心，以住友金属会长日向方齐、住友化学会长长谷川周重、住友银行总经理矶田一郎、住友金属总经理熊谷典文、住友化学总经理土方武等著名代表人物所走过的光辉历程为主线，具体而生动地介绍了住友集团的经营战略思想。这些战略思想，是使住友集团取得巨大成

功的根本依据，是打开住友集团成功之奥秘的钥匙。

住友集团的经营战略及其管理经验，是在日本的具体社会历史条件下产生的，因而不可能完全适用于我国，但其中有许多对于我国的社会主义经济建设和企业经营管理还是很有参考价值的。因此，译者抱着借鉴外国科学管理经验，为提高我国社会主义建设经营管理水平尽一点微薄之力的想法，翻译了《住友经营战略》一书。

译者在翻译《住友经营战略》的过程中，得到了科学技术文献出版社的大力支持，特别是喻醒坐同志更是给予了许多具体指导，并认真核对了原文，为本书增彩不少。在本书出版之际，译者特此向诸位同志表示衷心的感谢。

译者水平有限，译文难免有不妥和错误之处，敬希读者不吝指正。

赵 兴 昌

一九九〇年三月

目 录

前 言	1
一、住友集团的培育者——堀田庄三	5
就任日本航空公司会长	5
克服困难 光荣就座	7
迈向困难挑战的住友主义	11
优秀的领导者	14
从一般职员升任副总经理只用了七个月	17
重视国家发展 拒绝国家统制	21
请吉田首相办事也只要打一个电话就行	23
与工会的一场争论	26
实践重于议论	29
从CD时间的延长看堀田思想的影响	33
销售额在日本名列第一	36
二、经受住了考验	39
贷款要看经营者的人品	39
日本平板玻璃公司与住友不动产公司的重建战略	43
对东洋工业公司的钟爱	48
不是“逃跑的住友”	50
福特送给堀田的钱行礼物	53

关西相互银行提出与住友银行合并·····	55
陷入了大阪夏季之战的泥潭·····	58
为五年、十年之后的前途工作·····	62
以事实判定是非·····	65
矶田总经理继承了住友传统·····	70
三、体现了住友本性的日向方齐 ·····	72
高格调的住友“白水会”·····	72
住友集团强大的根源·····	77
创造住友金属工业的战后历史·····	80
以建立财阀系中唯一的制铁公司为目标·····	83
寻求资金·····	85
被迫增资·····	88
发行无面额股票·····	90
大阪财界人士的气概·····	93
好战的方齐·····	95
舍名取实·····	98
与住友金属共存共荣的日向方齐·····	100
四、创立住友化学公司的长谷川周重 ·····	103
“自立派”与“联合派”·····	103
旧财阀也有个性·····	105
与政治保持一定距离的住友·····	109
有条不紊地解散住友财阀·····	113
自立派巨头长谷川周重·····	117
“住友化学”第一号任职令中的首批工作者·····	120
坚持合理化与自立精神的领袖·····	124
单独闯入石油化学领域·····	126

长谷川的住友集团“肯定论”	129
五、命运的转机	132
重新联合的契机	132
令人瞩目的住友机械公司的重建	134
使“自立”和“联合”两派并立的掘田方法	137
六、进一步完善住友战略	141
为了创造“住友时代”	141
以“德”振兴企业的住友战略	143
住友重机械公司的诞生	145
不召自来的内助——住友水泥公司	147
没有日本就没有住友	151
七、以共存共荣为目标的住友战略	155
绚丽的住友家族	155
“白头偕老”的住友和松下	159
松下幸之助也是住友的顾问	162
为什么称“住友先生”	164
住友帮助创立的久保田铁厂和三洋电机公司	167
与住友磋商之后	170
仅次于正一位五谷大明神	174
向八十年代进军的布局已经完成	179
八、明天的住友集团	182
矶田、熊谷、土方时代的到来	182
一条腿的新井成了住友人寿保险公司的会长	185
住友的法治主义	187
阻碍事业发展的因素	190
新时代的旗手——矶田	192

以国际化为目标的熊谷、土方.....	194
住友银行断然实行创业以来的机构大改革.....	196
英勇奋斗的住友商事公司.....	198

2

2

前 言

旧住友财阀的根据地是大阪。一提起大阪，谁也知道是由丰臣秀吉建造的。

大阪城是一向被人们称之为攻打不破、固若金汤的历史名城。城下绕有护城河，护城河之外建有“城下城”，城下之城的外侧又有护城河。此外，在城里还驻有被称为富豪大商的兵站基地。所以，大阪城是非常坚固和很有力量的。

现在的住友集团很象这座大阪城。

仅仅从可以称为旧住友财阀的直系企业——“白水会”加盟公司来看，其规模虽不如三菱的“金曜会”和三井的“二本会”（其总资产是三菱的百分之八十，销售额还不到三菱的百分之六十），但是，如果包括松下电器集团、出光兴产公司、小松制作所、武田药品公司、桥石轮胎公司、鹿岛建设公司等那样的“外延企业”在内的“城下城”，其构成的总力量就足以与三菱集团（包括其“城下城”）相匹敌。如果从盈利能力上看，住友集团则是最强的。从这种意义上说，住友集团在日本是最强大的企业集团。

使这个超级企业集团在短期内不靠力而靠德实现其组织化的是战后的住友银行，进一步说，是在领袖岗位上服务长达二十五年之久的堀田庄三名誉会长。这个超大企业集团的组织化是现代经营史上的奇绩伟业。但是，象罗马城非一日建成一样，这个集团的存在和发展也有一段艰难曲折的历史，决不是从平坦大道上走过来的。

但是，有近四百年历史的住友，有一套根据产生、发展、成熟的历史过程而形成的战略和思想，这些战略和思想对住友的发展壮大起了很大作用。住友基于江户以来“因礼而处俭，因俭而勤业，勤业而致富，因富而惠人，因惠而得福，此是长盛不衰之路”的住友精神，不但培育了明治以来称为“通过自己的进步和发展，去承担更多的困难事业，以此争取进一步增进国家的利益和提高主人家的名誉和信用”的传统。而且还提出了发愿和培养、提拔人才的思想，认为“阻碍事业发展的不是青年人的过失，而是老年人的专横”。另外，住友还揭示了“重视国家的发展，但拒绝国家的统制”这一大阪商人的本性。在实行上述精神和原则的过程中，堀田是带头人，他向人们大声疾呼：“关键是勇于实践，实践比空发议论更重要！”

按照上述思想进行实践的结果，住友集团从战争结束时的崩溃状态中完全复苏了，成了世界上有数的巨大的企业集团。完成这一历史伟业的主将是住友银行名誉会长堀田、住友金属工业公司会长日向方齐、住友化学工业公司会长长谷川周重等诸位人士，现在他们已经退出了第一线而专心致力于各自的财界活动。

迎来了八十年代的今天，住友随着新领导人的上台，正

处在一个根本转变的时期，人们自然会对以住友银行总经理矶田一郎为中心包括住友金属工业公司总经理熊谷曲文、住友化学工业公司总经理土方武在内的领袖们寄以很大的期望。新的领袖们已经领会和掌握了住友的经营战略，他们是不会辜负人们的期望的。

像人都有各自的性格一样，旧财阀也都有各自的特点，如三井的领袖政治、三菱的独裁经营、住友的法治主义等。直至今天，这些基本特点依然保持着，特别是住友，一直很好地保留了这种特色。

矶田就任总经理时发表宣言指出道：“不要怕过去的挫折和失败，不责备失败，责备的是无所作为。”因此，矶田在一九七九年七月果断地进行了住友创业以来前所未有的组织大改革。这次改革的目标很清楚，就是为了实行国际化路线以及加强和培育包括外延企业在内的集团的团结。在干劲十足的领袖们的领导之下，八十年代的进展是值得注目的。

在住友集团的发展道路上，有关“联合派和自立派的对立”以及“逃跑的住友”等传说，笔者以事实为根据，进行过具体的分析和解剖，从而注意到传说和议论中有许多错误的东西。即使承认“遇事不辩解”这样的传统，但也感到现在已经是应该说明事实真相的时候了，希望的不是“不言而行”，而是“有言而行”。

最后，对本书出版给予笔者热诚帮助的德间书店第一图书编辑部的坂井隆史、荻原实和给予笔者热情支持和关怀的出版局的竹本容三局长表示谢意。同时，对在提供资料方面给予帮助和指导的其他许多朋友表示衷心的感谢。

另外，书中以使用当时的职称为原则，故而略去了敬

称，希望得到大家的谅解。谨以此文代为前言。

厚 田 昌 范

一九七九年盛夏

一、住友集团的培育者——

堀田庄三

就任日本航空公司会长

很多实业家带着一种绝不落后于时代潮流的心情，拼命地努力工作，因为他们是把顺应时代潮流作为绝对准则来看待的。这样做往往被认为是一种机会主义行为，但这些实业家们毫不在乎，因为他们知道这是最有效的实业活动。他们认为，顺应了时代潮流，即使失败了，也是可以谅解的。

但是，其中象诞生在罗马尼亚的《二十五点钟》的作者盖奥鲁恩在《第二次机会》的最后一章中假托主人公之口说过的那种实业家也是有的。那种实业家持有这样一种观点，即“无论什么时候，人们必须做到尽管知道世界末日即将到来，但仍应认真地栽培好今日的苹果树。”这是一种即使违背时代潮流，也要贯彻自己的理想的事业观。

在这种情况下，问题主要取决于那个理想如何。

理想如果是基于自己的私欲，就有可能成为塞路本太斯

讽刺小说中描绘的那种可悲的带铠甲的人。^①当然，带铠甲的人是为了追求正义和实现自己的理想而不顾个人安危地去积极活动和勇敢挑战的……。这里只是从结果上说两者是一样的。但是，如果认识到自己所处的地位，为了完成自己的责任而敢于向时代潮流挑战，那么，上帝是一定会嘉奖这种精神的。这种精神和做法有时甚至会改变时代的潮流。

这样的人在社会上被称之为“伟人”，在企业里被称之为“经营能手”或“中兴之祖”。这些人如果能够在偶然的会中遇到非常的条件，其历史就更是锦上添花。这种事例是不少的。

总之，大概是历史需要这样的人物。

旧住友财阀系的中枢是住友银行。一九五二年就任住友银行总经理，其后一直活跃在领袖舞台上长达二十五年之久的堀田庄三名誉会长，就是这样一位历史所需要的人物。

本书的目的是阐述“住友的经营战略”。开头稍微讲了点道理，其目的也是想说明为什么本书以堀田庄三为核心来展开论述的理由。

一九七九年五月十二日，这是一个非常令人瞩目的日子，是所谓黄金周之后的第一个星期六。这个星期六的前一天晚上，气压槽从日本列岛穿过，在三大陆那广阔的原野上

^①西班牙作家塞路本太斯的讽刺小说中的人物。塞路本太斯在其小说中讽刺了带铠甲的人那种无视现实和超越客观条件的许可而去追求空想的东西和沉溺于自己的正义感的行为。

形成了低气压，因而使干燥的偏北风从大陆上猛烈的扑了过来，至使关东一带卷起了一股反常的北风，使初夏那娇嫩的树叶突然遇到了意想不到的寒流的袭击。这时东京一带的最低温度是十三点七度，大致相当于常年的平均气温，即使到了上午九点钟也不觉得暖和。这带着寒意的五月风暴，使为挣工资而奔波的人们耸起了肩膀。

为了赶走这讨厌的倒春寒，当地的人们在东京神田周围排起了长长的队伍，敲锣打鼓，开始了祭祀神明明神的活动。这一天也是在濑户内海庆祝尾道——今治线中联接本州与四国大桥通车的日子。也是在这一天，为了解除对飞机骚扰社会的怀疑，自民党的松野赖之原防卫厅长官放弃了“沉默是愚者的智慧”的态度，要求“如果国会同意，就作为传询人或参与人出席国会以帮助查明真实情况”。另外，这一天也是东京股票市场开盘之后呈现出一片少有的繁荣景象的一天。以钢铁、造船等大为中心的买卖，形势空前大好。第一批总成交额竟高达六亿八千七百万股，作为半天的交易，超过了过剩流动性行情最高峰的一九七三年一月六日（昭和四十八年）的六亿六千二百万股，创造了历史的最高记录。交易所的有关人员不禁惊叹道：这么多的钱到底是从哪里聚集来的呢？

就在这个十二日，运输大臣森山钦司与大平正芳首相经过磋商之后，内定起用堀田庄三担任日本航空股份公司的会长。

克服困难 光荣就座

也许有不少人认为，日本航空公司会长是一把难坐的

交椅。

日本航空公司的资本为四百九十四亿日元，与住友银行的八百九十亿日元的资本相比，是一个相差很远的小公司。在盈利能力上，与以在东京都银行中盈利能力最高的住友银行相比，其盈利的稳定性和绝对额都是远远不及的。另外，日本航空公司会长也没有代表权。所以许多人都理所当然地认为这个位子缺乏吸引力的。当然，这里不会有人产生免费乘坐飞机等那样小气的想法。

但是，这把交椅却是一个相当荣誉的位子。

在日本，日本航空会长受到的是国家总理一样的尊重和评价，仅此一点就决定了日本航空会长作为最高国际财界人物的地位和声誉。事实上也的确如此，以前担任过这一职务的都是财界中最有声望的人物，比如藤山爱一郎、小林中、植村甲午郎等都担任过这一职务。所以说，这一职位是功成名就的财界人物所向往的，能够使他们的财界活动增添最后一道光彩的职位。所以，前会长植村甲午郎于一九七八年八月一日去世之后，围绕空出来的这一位置而自我推荐和举荐他人的财界大人物自然是不不少的。仅就想到的列举一下就可以清楚地看到，这些人都是具有赫赫经历的人物。这些人物中除了日商会领导人永野重雄以外，还有经济同友会代表干事佐佐木直、经济团体联合会会长土光敏夫、前日本经营者团体联盟会长樱田武、日本兴业银行顾问中山素平等。堀田庄三就任的就是一个具有这样一种荣誉的职位。前总理福田纠夫把堀田推荐给大平总理这件事本身也有力地证明了堀田是一位优秀的财界人物。

由这样一位老前辈主持的住友银行，可以说为整个住友集团增添了荣誉。对于住友集团来说，不仅是荣誉，而是永远不能忘记的具有重要意义的事实。

下面就让我们来回顾一下历史吧。

由于太平洋战争失败而解体的住友集团，后来由于加强了团结，所以又逐渐地发展了起来。特别是一九五二年（昭和二十七年）堀田就任住友银行总经理之后，其发展的速度就更进一步加快了。由于实行了堀田的合理主义和扩大外延企业的战略，住友集团的盈利能力提高了，集团的规模也进一步扩大了，结果使整个五十年代成了住友的时代，而且还安然无恙地渡过了六十年代那一极不景气的时期，以至于在人们中形成了一个“永不失败的住友的神话”。

然而，即使这样也没有逃脱一九七三年（昭和四十八年）石油危机的打击。

暗示这一点的也许就是一九七三年三月末别子铜矿的倒闭。别子铜矿是住友集团的核心企业，也是对旧住友财阀家族发祥史负有重要责任的家传企业。

除此之外，从住友集团的经理会——白水会的二十一个加盟公司来看，在经过石油危机的冲击之后，日本平板玻璃公司、住友煤炭矿业公司、住友金属矿业公司、住友轻金属工业公司、住友铝业公司、住友不动产公司，都时间长短不一地在经常利润方面陷入了赤字状态。另外，如果把外延企业也包括在内的话，那就还包括安宅产业公司的倒闭以及东洋工业公司的超过一百七十三亿日元的经常损失。

就这种状况来看，住友集团已经是遍体鳞伤，另外再加上住友银行在一九七八年（昭和五十二年）夏季与关西相互银行