

[日]《经济学人》编辑部 编

司香馥 译

日本十大产业的 近期发展蓝图

—— 业界领导谈本企业存在问题及发展规划



中国经济出版社

日本十大产业的近期发展蓝图

——业界领导谈本企业存在问题及发展规划

〔日〕《经济学人》编辑部 编
司香馥 译

中国经济出版社

日本十大产业的近期发展蓝图

司香馥 译

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经售

永清县武装部胶印厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 5.625印张 130千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数:1~1000

ISBN 7-5017-0732-4/F·493

定价:4.40元

译者的话

《日本十大产业的近期发展蓝图》一书，是日本著名经济杂志《经济学人》编辑部采访日本十大产业领导人的谈话记录。主要是谈各产业当前存在的问题及其在 21 世纪里的发展设想。编辑部表示，这次高层次的采访是对日本企划厅编著的《2000 年的日本》一书的一个补充。

《经济学人》杂志编辑部认为：他们采访的十大产业领导人，是掌握各自产业的历史与现状的权威人士，他们能冷静、批判地观察产业的未来，他们是一群能够描绘出 21 世纪日本主要产业的发展蓝图的优秀经营者。

该采访内容曾在《经济学人》杂志上连续发表，博得各产业界的经营者们的好评，被誉为经营者的“必读物”。

译者认为，被采访的各产业领导人的谈话中，不仅涉及到日本产业的发家过程和现存问题，而且设计了在激烈的国际竞争条件下，如何科学地增强企业的竞争能力，如何强化打进国际市场的本领等一系列对策。因此，细细读来，颇有借鉴价值与启示探索之处，为参考性较高的读物，其中许多具体事例亦可谓不乏信息。

本书日文原名为《主要产业的近期未来》。为了便于我国读者更好地了解此书内容，中译本改名为《日本十大产业的近期发展蓝图》。为了向读者提供情况，除较为详尽地翻译原著外，译者还查找资料，附加了“公司情况简介”（摘自日本交询社出版局

1970年出版的《日本会社录》第七版)。对某些有参考价值的事例、政策以及有关组织等情况也附加“译者注”加以说明。(摘自①日本自由国民社出版的《现代用语基础知识》1984年版;②日本神户大学日本经济研究会编《日本经济辞典》1980年版。)

根据以上情况,译者从通过了解、进行借鉴这一角度出发,谨将全书译出,献给我国有关产业的同志们,希望它能有益于各位读者!

司香馥

1989年11月于北京

序 言

不论是好事还是坏事，反正人们已经意识到日本经济已接近世纪之末了。出版界也出现了“近期未来事物热”，书店的架子上，全被什么《十年后》、《续十年后》以及《1990年的日本经济》等所谓近期未来事物热所占据。有关经济关系的近期未来书刊，记得评价相当高的是以经济企划厅衙头汇编的《2000年的日本》一书。

但是，无论是“近期未来事物热”也好，经济企划厅的《2000年的日本》也好，为何对日本重要的经济主体之一的产业没有进行正确合理的近期预测呢？

怎样才能摸到预测产业的近期未来这一问题的要害呢？经过种种考虑，结果是首先要以主要产业为对象，用采访那些能够冷静地批判地对待该产业的历史、现状以及近期未来的优秀经营者的形式，请他们来描绘主要产业的近期未来形象较为妥当。

所以在《经济学人》杂志上，从1984年1月至3月27日号连载了这次采访的《主要产业的近期未来像》，正是出自于上述考虑。对此我们是自负的，因为我们认为，只要根据现状，能最大限度地做出预测来，就可以说我们这次采访的内容是正中主要产业近期预测的关键之所在。

这次应邀被采访的日本十大产业的领导人有：钢铁——新日本制铁会长斋藤英四郎；商社——三菱商事副会长山田敬三

郎；石油化学——昭和电工会长铃木治雄；汽车——日产汽车社长石原俊；流通——西武流通集团代表堤清二；合成纤维——东洋人造丝会长藤吉次英；银行——富士银行会长松泽卓二；电子设备——富士通社长山本卓真；建筑——清水建设社长吉野照藏；住宅——三泽住宅社长三泽千代治等各界代表。各位代表都愿意接受我们的采访。对此，向各位表示由衷的敬意！

《经济学人》杂志连载该采访时，我们在某些章节上加以简单的注释，这是发表采访内容时的一贯做法。但是在连载了之后，我们再经考虑，由负责采访的记者对“主要产业近期未来像”的取材内容，做了相应的归纳，当然这可能是重复劳动，劳而无功，但是我认为这也不是什么坏事，所以借本书刊行之机，将记者归纳出的一己之见，做为我们编辑部的评论，同时登出。各位读者若能将此评论与采访内容一并熟读玩味，将甚感荣幸！

《经济学人》杂志总编辑 藤冈干恭

1984年3月20日

目 录

一、商社

产业构造变革中的幸存者

——依靠新技术寻求活路,以闯过严冬时代 (1)

二、石油化工产业

致力于近期未来的新原材料

——海外乙烯生产中心能否形成威胁 (21)

三、汽车产业

小型车竞争战现在正式开战

——服从技术革新的需要,零部件厂商也要进行重新组合 (37)

四、合成纤维

依仗独创技术开拓未来

——运用垂直性结合的有利条件 (53)

五、银行

金融革命的暴风骤雨

——银行倒闭、重新组合是不可避免的 (71)

六、住宅

与时代相称的发展型产业

——增建、改建,向半旧房建筑市场转移 (89)

七、流通

成熟市场的关键在于销售

——决不能缺欠追求尖端技术的能动性…………… (103)

八、电子设备产业

电子设备是结构改革的急先锋

——目标在于实现以人为主导的信息化社会…………… (121)

九、建筑产业

用国际化和构造·工程技术来打开前进的突破口

——摸索经济低增长时代建筑业的态势…………… (135)

十、钢铁工业

21 世纪仍然是铁器时代

——称雄于世界的实力并未发生动摇…………… (153)

一、商社

产业构造变革中的幸存者

——依靠新技术寻求活路，以闯过严冬时代

三菱商事副会长 山田敬三郎

人物简介

山田敬三郎 1909 年生于熊本县。1933 年毕业于东大法学系。然后进入三菱商事。1935 年任石油部长，1943 年任燃料本部长、美国三菱商事社长。

1944 年任三菱商事专务董事，1946 年任副社长。从 1953 年起至今任三菱商事副会长。1954 年起兼任沙特石油化学公司社长。

山田国内外交际广泛，他主张“同产油国等外国朋友的交往要以诚相待，要肯花费时间”。人们认为，由于山田的交际广泛，能掌握信息网，加上从战前就开始积累的能源买卖经验，使他有敏锐的洞察力。

当前山田主张“商社能为高度信息通信系统(INS)社会做些什么”，他正在率先推进新情报传递手段路线。

公司情况简介

三菱商事(股份公司)

地址:东京都,千代田区,丸之内 2-3-1

沿革:1950 年作为旧三菱商事(股)第二公司——成立了光和实业公司。1952 年 8 月改名为三菱商事,1954 年 7 月与不二商事、东京贸易以及东西贸易三公司合并。

业务:进出口业及国内销售业。

授权股:12 亿股

资本金:300 亿日元

大股东:东京海上火灾保险、三菱银行、明治生命保险、三菱重工、三菱信托银行。

从业人员有 8,929 名

记者简要注释：在国际上高度评价电子计算机、新原材料以及新技术的今天，尚能在这里安稳地积蓄实力的，要数综合商社。至今为止，商社已经巧妙地冲过了从轻工业到重化学工业和国际经济化的波澜。但是，目前商社又必须开始向新潮流挑战。

应付构造改革有所迟缓

——（——号为记者问）从 1983 年度九大商社的中间决算情况来看，由于世界贸易的停滞，商社的业绩并不辉煌。也有人认为这是“商社的严冬时代”。请您谈谈，商社所处的环境是否非常严酷？

山田：大体上可以说是从前年开始进入了“严冬时代”。对这个问题，这样理解为好。

首先，由于第一次、第二次的石油冲激，以产油国为中心的 resource 国，因政治形势的变化，而采取了一种超越市场原理的能源价格攻势。与此相对应，消费国便采取了提高石油使用效率和开发能源代用品等措施。其结果，使资源国单方面的价格攻势未能得逞。石油输出国组织(OPEC)于 1983 年 3 月间，降低了石油价格。由此，资源国与消费国便进入了如何处理石油价格的大转折时期。

于是出现了与此相关连的一系列问题，如资源问题，以及因此而使世界经济的发展出现了停滞，使原材料产业陷于僵局。同时，资源国也由于采取这种蛮横无理的经济政策而碰壁，自家的财政也陷于困境。同时也波及到以非产油国为中心的发展中国

家,使它们债台高筑。

这种情况导致全世界各种物资供求平稳的崩溃。在此情况下,新的需求,特别是原材料产业不可能得到发展。世界贸易市场,无论是东西关系还是南北关系都在紧缩。唯一残存的活跃舞台只剩下发达国家之间的贸易活动。发达国家的原材料供求是充裕的,发展中国家则苦于需求已达到限界。这便是基本性的烦恼之所在。

面对这种形势,商社在采取对策问题上,出现了时间差距。这也是被称为“严冬时代”的原因之一。对待所谓新产业领域问题,也必须改变一贯的战略,先行投资和投入人力,以建立适应时代需要的体制。

——商社人对此现状的认识是否深刻呢?

山田:面对这种新问题,商社人是要认真对待的。以认真从事的同仁们为主体,将商社人分配到各领域中去,同时进行先行投资。平平稳稳是难以攻克难关的,因此,对新时代进行怎样的挑战,又如何将事业干下去,这是商社面对的新任务。虽说今天才采取对策有些迟缓,但是我准备积极开创那些今日起步尚未为晚的领域。

记者简要注释:1960年代实现了高度增长的综合商社,经历了70年代的动荡期,今天又迎来“严冬时代”。综合商社目前正苦于不能充分适应国内外的形势变化,不适应产业社会的软件化、服务化以及原材料和电子设备的革命。因此,在这个潮流之中,商社便恼于增长迟钝。

如若正视现实,首先可以说商社所具备的三种机能,即内外交易机能、金融机能以及信惠机能等,均已失去以往的“神通力”。下一步是如何使综合三种机能的总合机能恢复活性化。其次是在原燃料、重化学以及原材料产业方面的商业活动也没有

跟上产业构造的变化。山田：今后，日本经济将进入新产业革命时代，日本商社在新技术领域的布局

——今后商社的任务，是否不应该只依靠原材料，而是有必要继续向所谓新产业革命的尖端领域进行积极地挑战？山田：对此我们是在进行反省。至今为止是以原材料产业为商社活动的主体，对新技术领域或新商品的尝试不够。因之需要采取弥补对策。从基本上来讲，原材料产业是有它的存在价值，而且是以压倒优势的比率而存在的。从而在目前情况下，第一步是有必要努力增加市场，在此基础上，采取两面作战方针：在新技术领域中，组织商社的世界性销售网；其次再用更多的预见性为下一步筹措出路。能否做到这一点？这是考验商社的存亡问题，也是厂家能否利用商社机能的一个分水岭。

处于当今时代，对商社来讲，最严重的问题是无所作为，也是最不应有的问题。目前同经济高速度增长时代不同，一点没有照顾到，其后便会产生严重影响。总之，商社不应是无所作为，只保住本身存在的组织，而是必须使商社本身的机能适应时代的要求并积极发挥它。否则是不得存在的。我们是在日益重视这个问题。另外一点必须考虑的是无论怎么说，商社是在充当企业的总管理人员的同时，还必须是一个名牌商品买卖中间人。商社活动应该在达到某一阶段时，做些像企业总管理人员的工作，即有必要在新知识集约产业的交易场合，对交易双方加深认识。从而形势要求商社人也有必要在某种状态下成为一名地道的专家。为了应付这种严峻的形势，各商社都在进行机构改革，在这一背景之下，有无强烈的危机感？

山田：这是当然的了。但是无论组织还是机构，说到底只是一种手段，其目的在于要有一个能使每一个人都能百分之百地发挥能力的组织体和造成这种成就的氛围。不能把手段和目的相互混淆。还必须牢记，操纵组织的是人！

——但是，在商社内部有一种主管上下级工作关系的事业本部制度，而且这是一股根深蒂固的势力，比如石油就有石油本部，铁就有钢铁本部，是它们在内外张开一张大网，形成了“企业内的企业”进行着活动。若突破事业本部这面看不见的硬壁，也是相当困难的！

山田：我经常对商社职员说：“看看你们自己的名片”。如果你逐渐忽视了名片上的职衔，最后只能剩下一个三菱商事的某某。这就是要求人们必须按照自己的职衔去尽职。然后若能从三菱商事的整体出发，考虑一下有无什么问题，那么，即便是在现有体制下，新买卖也会增加上一、二成。

看来创造一个良好的氛围和社风仍然是一个重要问题。那种用规则束缚他人在工作里的思考的做法是不可取的。

——新原材料和新技术与商社一贯把握的商品性格不同，商社准备怎样对应？

山田：商社不能墨守成规。必须有适应新领域的思想准备，这就是对应措施吧。三菱商事每年要雇用三十至四十名理工科毕业的职员。今年春天又有新的尝试，录用了十七名电子工学的毕业生。或许会花费很多时间，但商社已打算对新原材料和新技术领域进行充分的先行投资。

——在今后的十年里，是否还要以重化学工业和加工工业为中心呢？

山田：并非两者之间哪一方重要，而是并存的问题。但是必须注意的是，新产业重质量，需要专门知识，必须进行一番空前

的努力。为此,商社准备从1984年开始,反复地进行种种体质改善工作,这便是从适应新时代要求而开始的工作。

记者简要注释:综合商社应适应产业结构的变化(见图1)以逐步完成自我变革。为了生存在高度信息化社会中,目前商社已开始脱身于原材料依赖型的商社活动,正在布署下一代的格局。如三菱商事正在同美国电子计算机厂商(IBM)等合作,进行新信息传递手段的探索工作。

三井物产为促进三井信息开发,从加拿大引进双向文字图形信息网系统(Telidon),加强同ATT(美国电话电信公司)的合作,正在进行宇宙联络飞船和生物工程学的商业化工作。伊藤忠商事、兼松江商的电子设备部门在日本和美国均占有有力地位。

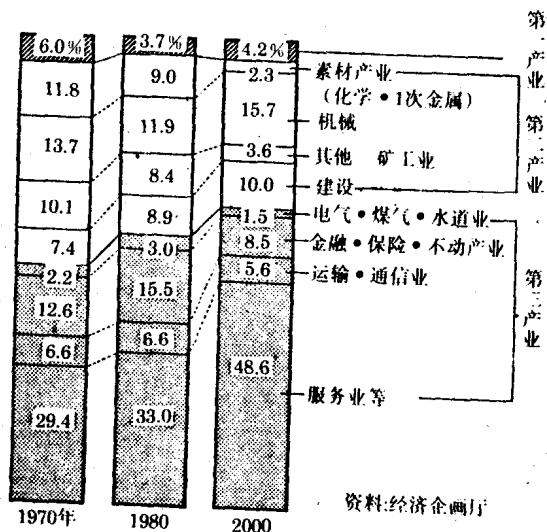


图1 变化了的产业结构

与产油国的新关系

——美国进口石油对石油输出国组织(OPEC)的依靠程度减半,加上该组织降低了油价,因此美国有了对付石油输出国组织的信心。另方面,就日本来讲,从来都是依靠中东石油。那么请您谈谈今后产油国与消费国之间的关系展望。

山田:美国确实采取了多样化的对策,来应付石油问题,如开发国内资源和节约能源等。因此,美国目前情况是暂且可以不受石油输出国组织的掣肘,也能够应付得下去的局面。但是欧洲也好,日本也好,仍然得依靠石油输出国组织。所以如何安定同产油国之间的关系是当前的重大课题。目前石油输出国组织也有了必须同消费国对话的认识,但同时也存在像以色列和阿拉伯问题的这类政治性的基本问题,也还有历史上的一些原委,所以还不可能立即实现对话。应该沿顺着上述认识来议论商社的工作问题。

——那么商社能否在产油国与消费国之间搭桥呢?

山田:三菱商事正在沙特阿拉伯建立石油化工联合企业。按现在的经验而论,无论是石油价格还是设计问题,都应遵照对方国家的要求,认真磋商,方能建立信赖关系。当然,不是产油国一方面的事业,也要适当地强调一下消费国的立场,工作中追求相互利益,这样才能对产油国做出贡献。

——但是,日本商社或石油公司,从来都是石油稍有富裕,便同当地国中止合同,马上逃离现场。因此屡遭产油国的非难。

山田:这是事实,过去存在这类事例。但双方各自有了各种经验后,正在自觉地停止这种行为,加上经济形势在变化,各商社都在慎重地处理这一问题。所以我认为,假设再发生非常事