

● 第一编

日本巨富发迹史

日本巨富是世界经济领域里的奇才。他们每个人都有一部自己独特的发迹史，每个人都有着自己的独到的经商才能，有着其超乎寻常的管理天才。从他们的身上，可以看到人类在经济领域的巨大能量。他们的生活就是一部引人入胜的历史，他们的经历就是一部生动的人生教科书。他们创业、发展、失败、成功的曲折、辉煌的人生历程，向人们展示了他们那坚强的性格和超凡的智力，向历史证明在人类的发展历程中，人的思想和作为是具有相当的能动作用的。经商需要的是人格和毅力，依靠的是才智和技术。从这些商业巨子的人生道路上，我们可以看到人格的光辉，感受到才智的高妙和技术的神威。这些成功的企业巨子们，把握了历史

的重大机遇，将自己的经营天才与时势相结合，为后人的经营管理提供了许多有益的经验，给当代的青年以诸多启示。从他们的发迹史中，人们不难感受到，只要有合适的机遇，只要有相当的才能，人人都有可能成为商界巨子。

三菱霸主岩崎弥太郎

岩崎弥太郎是日本“第一财阀”三菱集团的创始人，幼时生活在下层社会，由下级官员开始，他走上了经商的道路。经营官方的“土佐商会”，成绩卓著；后来他买下了商会，并改名为“三菱商会”，从事船运业。几经周折，三菱不断壮大，拥有 61 艘汽船，占日本全国汽船总吨位的 73%，成为海上霸王。岩崎弥太郎因病去世后，其弟弟岩崎弥之助继承了家业，使三菱又由“海上王国”变成了“陆上王国”。到 1970 年时，三菱垄断集团 44 个公司的总资产已占日本全部企业总资产的 1/10，被称为日本“最强最大的企业军团”。

① 官场上的“商人”

1834 年 12 月 11 日，岩崎弥太郎出生在佐国安艺郡井口村的一个“地下浪人”的家庭。

弥太郎的母亲美轮是一位乡村医生的女儿，她待人宽厚仁慈，且非常勤劳。她为小弥太郎的成长倾注了大量心血。她先送小弥太郎到自己的娘家，让他跟随弥太郎的姥姥学识字和书法。后来，她又与丈夫商量，让小弥太郎拜本地最有名的私塾先生为师。

1848年，小弥太郎被送到他姨夫冈本宁浦家。冈本宁浦在家乡开办私塾，弥太郎也就成为他的门徒。经过一段时间的接触，冈本逐渐了解到弥太郎虽调皮，却是很有前途的孩子，他求知欲旺盛，在诗文方面十分有天赋。因此，冈本一度曾想收弥太郎做养子，可弥太郎的父母没有答应。

那时候，冈本宁浦以前的学生奥宫造斋也做了弥太郎的老师。1854年，冈本因病去世了。奥宫觉得在闭塞的家乡难以有所发展，准备到江户去寻找新的生活。听到奥宫老师去江户的消息，弥太郎激动不已。对于一直在井口村长大的弥太郎来说，江户犹如天上的星星一般遥不可及。于是，弥太郎的心中涌起无法抑制的渴望。他三番五次到三里远的布野田村去拜访奥宫老师，央求他带自己到江户求学。奥宫老师拗不过他，又念他是先师冈本宁浦所器重的学生，就答应了弥太郎的恳求。

弥太郎跟随老师到江户后，拜江户“昌平堂”的名师良斋为师，才学大有长进。

1855年10月2日，江户发生大地震。“昌平堂”的学生都争先恐后地避难去了，只有弥太郎不顾危险，坚持在学堂附近照顾良斋老师一位生病的亲戚。良斋老师因此非常感激他，认为他是个很重情义的年轻人。

也在这个时候，弥太郎得到父亲弥次郎遭人陷害的消息。他救父亲不成，自己也身陷囹圄，结果在牢狱中呆了近一年，1857年正月才获得自由。

弥太郎出狱后，他的姓（当时只有士族才有姓）与刀都被剥夺，同时还受到活动范围受限制的处分。弥太郎被迫过着隐居的生活。这时，他深切体会到了社会的不公道，改变黑暗现实的愿望也越发强烈。他静下心来读了好些书，见识大长，精神境界也提高了一层。

一天，他与弟弟弥之助在安芝河钓鱼。看着滔滔的河水，他

说：“这河面真宽啊！”弟弟弥之助说：“洪水涨时，如果没有宽阔的河面，就会产生严重的后果。”

弥太郎此时突发奇想：要是能在河岸筑堤，拦河造田，那不是一举两得的美事吗？当时，他在朋友的帮助下，已重新获得了曾被祖父卖掉的乡土身份。因而，当他以最快的速度向本藩的郡公所提出拦河造田的申请方案时，很快就被批准了。

1864年，拦河造田大功告成。当年，他的粮、棉都获得了丰收。从此，河边几百公亩的田产给弥太郎带来了丰厚的收入，甚至给他带来仕途好运：弥太郎因造田有功，被任命为高知城奉行所的下级官员。

后来，因政局变动，后藤象二郎控制了高知政权。1866年，后藤创立“开成馆”作为藩的直营商馆，弥太郎被任命为开成馆货殖局的下级官员。但因无法忍受官办机构作风拖沓、效率低下、开销很大的工作气氛，他在1866年3月便辞职了。

弥太郎辞职不久，“开成馆”分馆“土佐商会”与外国商会产生纠纷。后藤处理不当，背了一屁股债。这样下去，不仅“开成馆”会倒闭，连土佐藩的财政也岌岌可危。

后藤开始找寻能够替他收拾残局的人。大家一致认为除岩崎弥太郎外，无他人可胜任。从此，弥太郎重新受到后藤的器重。不久，后藤任命弥太郎为长崎“土佐商会”的负责人。

1869年1月，因长崎土佐商会已被封闭，弥太郎由长崎调至土佐藩开成馆大阪商会，7月被任命为开成馆代理干事。

1870年，土佐藩基于财务困难，决定缩小“大阪商会”。也正是这一年，明治维新政府认为藩营事业会压迫民间企业，决定大举废止藩营事业。弥太郎在这一年9月来到东京，与后藤等商谈，决定9月底“大阪商会”脱藩自立，以“土佐开成商社”这一民间商社的名义继续营运。但是新商会在正式开张时，商号却不叫“土佐开成商社”，而称“九十九商会”。这个商号取名于土佐九十九湾。

弥太郎虽然表面上没有参与九十九商会，可却是实际负责人。他获得了商会里的红叶、夕颜、鹤等三艘藩船的使用权，开始经营大阪——东京、神户——高知的海上运输业。

1871年7月，明治政府决定废藩置县，土佐藩变成高知县。县当局劝弥太郎将“九十九商会”转变为个人的事业，弥太郎同意了。他以4万两银子将夕颜、鹤两艘船买下，船上的标志与今天的三菱标志一样，是由三柏叶的标志与岩崎家的三阶菱组合形成的。

1872年1月“九十九商会”改为“三川商会”；1873年3月，弥太郎又将“三川商会”改名为“三菱商会”，正式向各界表明，三菱商会是他个人的企业。

三菱商会拥有原来隶属于藩的商会财产以及汽船6艘、拖船2艘，库船、帆船、脚船各1艘。弥太郎长久以来在官场服务，虽无大过，但也无所建树。回想过去，弥太郎感慨万千，他决心脱下官服，专心从事海运事业，有一番大的作为。

② “船运巨子”的遗恨

岩崎弥太郎虽然从“官场”走进了“商海”，但激烈的商海鏖战往往与激烈的官场斗争联系在一起。当时在海运界，弥太郎有一个强劲的对手涉泽荣一。

1869年，涉泽荣一被任命为大藏角租税正（官员），即现在的国税局长。当时，涉泽才30岁，他的上司是比他小一岁的伊藤博文。但是，涉泽在大藏省工作时，和他最默契的上司却是井上馨。

过去日本以米纳租税，为了把贡米从地方输送到中央，需要有得力的船队，才能很好完成任务。而民间用的是旧式和船，容易遭到沉船与浸水的危险，而且运费也相当高。因此，涉泽荣一与三井公司协商成立一个半官半民的船运公司。

1870年1月，涉泽等组织的邮政蒸汽公司成立后，毫不客气地把许多民间的弱小船运公司挤到破产的边缘，弥太郎的公司也受到很大的冲击。

三川商会严守规规矩矩做生意的原则，以获得内外界的信誉为目的。公司在“内外界获得信誉”这方面远胜过邮政蒸汽公司。邮政蒸汽公司的经营方式是“官僚式”的，而弥太郎本着“规模虽不大，然以在野之身，任意做官方办不到的事情”的精神来经营公司。弥太郎以信誉为上，重视服务，积极从邮政蒸汽公司争取到顾客及船货，为自己公司打开了广阔的前景。

1873年日本发生政变，一直庇护三井、支援邮政蒸汽分社的井上馨等长州派政治家逐渐失势。结果，井上辞去内阁职务，涉泽也跟着辞职。11月，大久保利通被任命为内务大臣。

1874年，日本出兵侵略大清帝国的台湾岛。弥太郎积极向大久保利通请示承揽一切军需输送工作。大久保利通同意以771万日元为政府购得13艘汽船，托与三菱。从这个时候开始，涉泽的邮政蒸汽公司与三菱商会的地位就颠倒过来了。侵台之役后，被邮政蒸汽公司视为命脉的补助金也被停掉。政府将邮政蒸汽公司的18艘船以225万日元买下，连同政府所有的13艘，几乎不要代价地借给三菱商会。另外，政府又在1875年9月15日发布命令每年给予三菱25万日元补助金。

1877年日本国内发生西南之役。大久保利通等时刻关注战况，破格优待弥太郎，以15年分期付款偿还的方式，借给弥太郎345万日元资金，购买10艘船，让三菱商社全面协助军事运输；等到战后，将这些船全数送给三菱公司。在西南之役8个月期间，政府花在船运上的费用高达1300万日元，相当于战争总费用的1/3，其中大部分被三菱公司赚去了。

1877年，三菱共拥有61艘汽船，吨位高达35464吨，占日本全国汽船总吨数的73%，三菱公司一跃成为海上霸王。

从此，弥太郎以汽船为中心，将事业范围扩大到汇兑业、海上保险业、仓储业等。在三菱公司进行押汇的货物都由三菱的船只来运送，由三菱负责保险，收在三菱仓库之中。于是，三菱的汇兑、保险、运输、仓储等方面的利润都成倍地增长，一派蒸蒸日上的景象。

与三菱公司相反，昔日对三菱不屑一顾的三井物产公司，在三菱的迅速扩张中受到猛烈的冲击。

正当三菱独霸海运，业务如日中天之际，涉泽荣一与三井物产公司的董事长益田孝商量，纠集敌视三菱的地方船只、批发商、货主，采取涉泽最擅长的合股方式，创立一家大型海运公司，企图对“骄恣”的弥太郎进行反击。

他们成立的新公司取名“东京风帆船会社”，投入资金 36.6 万日元，董事长预定由海军上校远武秀行担任，头取（相当于总经理）由涉泽荣一的堂弟涉泽喜作担任。

面对来势凶猛的威胁，岩崎弥太郎也未敢怠慢。他迅速召集会议寻求对策。

首先，三菱公司展开了全面的离间行动。弥太郎先派得力干将在地方上说动当地的富户，不要投资经营困难的海运公司，而接受三菱全面的帮助，组织物产公司。结果，准备投资或已经投资东京风帆船会社的地方实力派，都纷纷抽身，借助三菱的协助，成立物产公司，与涉泽、三井竞争。

其次，弥太郎还通过媒介大造舆论，攻击涉泽、三井一派。说“涉泽荣一在米业及银行方面的投机生意失败，失望狼狈之余，与三井银行商量……组织风帆船公司……各处筹募资金，以弥补自己的亏损……”

在真真假假的舆论攻势面前，涉泽在米业及银行上早已一天不如一天，如第一国立银行、抄纸公司等都连连亏损，而谣传鹊起，更使涉泽等人陷入进退维谷的局面。

另外，弥太郎还开始秘密收购涉泽与三井派合股创立的东京股票交易所的股票。弥太郎绞尽脑汁使收购股票的策略成功，涉泽荣一的堂弟涉泽喜作被迫辞去头取之衔。

弥太郎向涉泽所作的反击不止于此，他还对涉泽支持的商法讲习所（一桥大学）施加压力。他命令在东京府会中任职议员的属下，在府会中决议停止商法讲习所继续授课。

虽然弥太郎的反击有时未免过火，但却很凌厉，几乎招招命中要害。最后，东京风帆船会社由于地方资本家的背叛，资本锐减为 17 万日元，客户一一被抢走，船员也不断被挖走。情况最凄惨时，仅能维持营业而已，与处于最盛期的三菱公司简直不可同日而语。

涉泽虽在与三菱的竞争中败得一塌糊涂，却未彻底垮台，相反，随着局势的发展，意外地得到了卷土重来的契机。

1881 年，大久一派的当权者大隈重信被反对派排挤，被迫下台，而另一位弥太郎的支持者大久保利通也早已被杀。明治政府内部已无人能帮助弥太郎的三菱。而与三井息息相关的井上、同县及伊藤等长州人物开始掌权。下野的大隈组织改进党与政府相抗衡，弥太郎鼎力支持大隈的反政府运动。于是，形成“长州藩阀政府加三井”的联盟对抗“大隈的改进党加三菱”的局面。

对弥太郎而言，真正的龙争虎头才刚开始。

就在政坛斗争激烈，陷入一片混战之时，涉泽荣一再度活跃起来。他指使心腹田口卯吉在《东京经济杂志》上发了一篇名为《论三菱公司的补助金》的攻击性文章。由于涉泽的推波助澜，三菱越来越处于不利的地位。特别是明治当局也看到若是弥太郎的财力和大隈的行动结合在一起，图谋颠覆政府，那将是一件最可怕的事。于是 1882 年明治当局计划成立一个打垮弥太郎三菱公司的大海运公司，由涉泽出面，井上赞助，农商大臣品川负责指挥。

弥太郎在政府这一计划出台前得到消息，立即提出“意见书”阻止，然而政府却以一篇《辨妄草案》的长文加以驳斥。

就这样，规模空前的大公司——共同运输公司按计划成立了。

这个公司采取涉泽最擅长的合股形式，其中 260 万日元由政府投资，其余由三井集合民间游资形成，共计总创业资本为 600 万日元。

1883 年 1 月，共同运输公司将东京风帆船会社的三家公司合并。社长向英国订购最新式船只，启航后，其航线与三菱公司航线完全一样。两家公司一起由神户出航。为了抢先抵达目的地，船员与船长都绑上头巾，不计成本，拚命将煤炭铲入火炉中，双方都不肯认输，在海上进行马拉松赛跑。到达纪州藩时，火炉内的火力强到烟囱烧得赤红，船员却不因烟囱可取代火炉的暖气而高兴，因为，当时船内已达灼热难耐之温。由陆地遥遥望去，好像看到两只火龙在竞速一般，情况十分可怕。

两家公司为了抢乘客，抢业务，几乎是“不择手段”——

共同公司企图通过附赠礼品来吸引乘客；

三菱公司也不甘示弱，不惜把船费降到不能再降的地步。

接着，两家公司的竞争演变为降价竞争。最高兴的还是乘客与货主们，他们甚至威胁说：

“你们不多打折扣 我就去坐别家的船。”

在危机四伏的情况下，弥太郎以坚定的信念、高昂的斗志、超人的谋略与共同公司角逐。

他既重视对方的变化，以便采取相应的对策，也非常注意内部整顿。他将公司重新改组，裁撤冗员，削减开支，采取彻底抗战的姿态。他的心腹近藤廉平（后来的日本邮船社长）利用一张公司便笺写私信，弥太郎发现后居然立刻给予他从月薪（70 元）中扣除 15 元的处分。

当时有人讽刺说：

“近藤使用一张纸花了 15 元，近来物价实在太贵。”

尽管有人觉得弥太郎对属下太苛刻了，但他的办法却的确使三

菱走出了危机。

1884年，三菱每吨汽船的平均收入为100元，共同公司只有50元。

与共同公司的竞争，三菱虽获得了胜利，然而，赤字的打击却使它元气大伤，不得不停止香港至琉球间的航线，连三菱汇兑所也被迫停业。此时，共同公司也精疲力竭，他们拚命宣传，但其股票在1884年下半年已陷入毫无红利的窘境，股价落到面额的2/3以下，持股人争相抛售。弥太郎抓住机会，秘密收购这些抛出的共同公司股票。到1884年末，弥太郎已控制了过半数的股权。

1885年2月7日，岩崎弥太郎因饮酒过量，再加上日夜劳心，胃癌难愈，终于带着无限遗恨撒手西归了。他弟弟岩崎弥之助继承了他未竟的事业

1885年10月1日，两家公司合并成立日本邮船公司。共同公司出资600万，三菱公司出资500万。由于共同公司股份分散，加上很多股票早已被三菱秘密收购，实际的权力便掌握在弥之助手中，后来，这家新公司终于成为日本最大的公司。同时，一切高级干部都是三菱一系的人。

至此，两家公司的激烈竞争最终以三菱获胜而告一段落。

岩崎弥太郎开创的三菱公司，历经十九年风风雨雨，几濒危亡存续关头，都挺过来了。岩崎弥太郎作为一个由封建官吏转变而来的大资本家，在前期善于利用政治资本发财，甚至善于从战火中捞一把。然而，善于利用政治条件发展事业，仅仅是弥太郎特色的一方面，他后来与官方支持的共同公司的决斗，更有他经营观念高超的一方面。

首先，岩崎弥太郎以强烈的国家意识和“家族经营观念”维系三菱团体的斗志与信念。

弥太郎早年就有强烈的国家意识，而且，他自己曾担任藩土佐商会的负责人，从事藩营事业多年。因此，他把强烈的国家意识熔

进自己的信念之中，并把它推及三菱的每一个职员。

弥太郎执著于“一家事业”而创设三菱公司，要求员工对身为“一家之长”的他绝对忠诚。

他的属下各公司和直系各公司的股票不公开，几乎都为持股公司或岩崎家族所有。在这种持股情况的背景下，属下直系公司的经理及重要职员均由岩崎家人充任，弥太郎的几个兄弟均占据要职。家族以外的经营人员作为“代理人”被置于与本家族身份不同的地位，这是岩崎弥太郎“家庭经营观念”的体现。

其次，弥太郎非常重视培养人才，尤其好用有学之士，强调人才的“为人”。

弥太郎有时很吝啬，但在人才培育费用支出上却显得非常大方。1873年3月，他送弥之助到美国留学。为了使弥之助成为自己最好的助手，弥太郎交给弥之助的留学费用是8000日元。

弥太郎不但非常重视培养人才，而且在选用人才时非常重视他们的特长。弥太郎虽然专制，却能善待人才。

弥太郎要求所用的人才要绝对忠诚，他绝对不用有强烈自我意识的人。弥太郎自己是绝对的个人主义者，不能与别的个人主义者共事。在他所采用的土佐人中，没有比他更高地位的人。因为土佐本来就有很多个人主义者，新进公司的人，必须与弥太郎保持主从关系。这并不排斥他也看重人才的才干与实绩，他对“贤才”会尽心尽力给予关怀与帮助。

另外，弥太郎经营管理能做到严格规章，奖勤罚懒。

弥太郎每天早上都到公司去督促职员，发现有人怠慢的话，立刻就加以厉声叱责。他赏罚分明，提高上进者的薪水，有时，甚至“支出数倍于薪水的奖金”激励员工。

岩崎弥太郎虽然英年早逝，但也给三菱公司留下了宝贵的精神财富。三菱的后继者正是以岩崎精神为基点去闯、去拚，把三菱公司迅速由“海上王国”推向“陆上王国”。

③ 后继者们的奋斗

弥太郎很早就注意上了九州的高岛煤矿，这座煤矿最初由英国人古雷斐开采。古雷斐是著名的“死神高人”，他是甲汀·马迪逊公司的长崎代理店负责人。1873年时，日本政府考虑到避免本国矿产区受外国资本的操纵，因此，一律将矿业改为官营，其后，才售与后藤象二郎，这是1874年9月的事。后藤象二郎一直不改其散漫的经营态度，他的负债愈来愈多，最后福泽渝吉出面斡旋，让弥太郎在1881年3月买下高岛煤矿。这座煤矿后来与吉冈矿山同时成为三菱的摇钱树。

弥太郎进取心非常旺盛，积极拓展自己的经营范围。1881年，岩崎弥太郎创立了日本第一家人寿保险公司——明治人寿保险公司。

另外，为了更好地与英国的P·O汽船公司竞争，弥太郎在弟弟弥之助的鼎力支持下，开办了东京——大阪间的押汇金融业务。1880年4月，资本投资额达100万日元的三菱汇兑所正式开张。

此后，弥太郎又在这些公司的基础上建立了三菱银行。

因为政府禁止三菱从事海运业以外的事业，弥太郎就想方设法以海运业附属事业的名义，开办经营一些有前景的公司，在各方面为三菱走向企业联盟、走向“陆上王国”埋下了事业之根。

在弥太郎去世后，弥太郎的后继者们本着岩崎精神，一步一步地使三菱走向组织化、现代化的庞大的企业联盟。

弥太郎的首位继任者是他弟弟弥之助。

弥之助当上社长之初，三菱商会处在极度困境之中。如前所述，弥之助大胆地决定将自己的航运公司（三菱商会的主体）与共同公司合并，成立日本邮船公司，并巧妙地使这个新公司的控制权

从对方逐步转换到三菱一系的人手里。

弥之助以原附属三菱的煤矿业、铜矿业、造船业等为基础，准备将“海之三菱”转变成“陆之三菱”。他把原来的三菱公司改名为三菱社，同时，将新公司的本部迁至隅田川附近灵岸岛的滨町。

弥之助为新公司三菱社订下规矩：本公司职员之进退与业务执行，不论事情大小，一概由社长来决定，不允许职员自作主张。这完全禀承了弥太郎制定的“公司规定”中的“一家事业”的观念与“社长独裁”的管理方式。不过，实际经营时，弥之助的做法又与他哥哥弥太郎不尽一样。他比弥太郎更善于倾听下属的意见与建议，没有弥太郎那么专横。

弥太郎时代购进的高岛煤矿是三菱社的顶梁柱。1889年，弥之助又买进新人、鲶田两处煤矿，再经营筑丰煤田，并把采煤、运煤的新技术运用到他的煤矿事业中。

除煤矿业外，弥之助还致力于金属矿业的经营。他买下尾去泽、生野、佐渡、旗峰、面谷等矿业，并为之铺设了坑道、铁轨，采用巴尔顿水轮、翰尔顿磨矿机、水套式熔矿炉等设施，正是因为他大胆地推动各项技术革新，提高了生产率，最终使煤与铜矿业成为弥之助时代三菱最大的收入来源。

弥之助并不感到满足，他又利用矿业获得的收入投入到造船业上。他巧妙地与政府谈判，以45.9万日元、分50年付款的方式获得长崎造船厂的转让权，再提出申请，以一年一成的利息，现金归还，亦即每年偿还9.1万日元。这样一来，三菱可捡到一个大便宜。

弥之助把长崎造船厂办成了“东方最大的造船厂”。在1905年又开办了神户造船厂。当时有人称弥之助“右手掌握日本邮船公司，左手建立造船厂，吸收海运界资本，技巧实令人惊服”。

除了矿业、造船业外，银行业也是弥之助一直关注的事业。三菱的航运公司与共同公司合并后，日本政府改变了过去对等三菱的

方针，允许它往银行方面发展。

弥之助还让慎重、能干的堂弟丰川良平出任银行的董事长。丰川良平不仅在财界很活跃，而且，当时日本的著名政治家几乎都是他的朋友。同时，他也坚持弥之助的行事方针，敢在艰险中慎重地求发展。因此，即使在 1895 年后，当日本发生经济大恐慌时，三菱的银行也能比其他银行稳定，并迅速摆脱困扰。

矿业、造船业以及银行业是三菱振兴的三大支柱。弥之助以此为基础，不断使三菱社向房地产、综合商社、铁路、电机、重工业、制纸、玻璃、啤酒等方面拓展。

1893 年 12 月，弥之助辞去三菱社长之职。弥太郎之子岩崎久弥担任社长。三菱社到岩崎小弥太（弥之助长子）任社长时，已进入了工业机械、电气设备、化工、炼油、飞机制造等生产领域，成为一个巨大的康采恩。

小弥太采用了现代股份制，共设立 11 个独立的三菱公司，每家公司都公开出售一部分股票。小弥太通过三菱总公司保持了无可争辩的控制权，一直到 1945 年财阀解散，岩崎家族还保持了三菱各公司 47.8% 的股份。

在本世纪 50 年代到 60 年代，日本逐渐形成了掌握国家经济命脉的六大垄断集团，在六大垄断集团中，要数三菱垄断集团的经济实力最强，被称为“最强最大的企业军团。”

1970 年，三菱垄断集团为了纪念三菱康采恩创建 100 周年，出版了“三菱集团白皮书”，其中说“三菱集团 44 个公司的总资产占日本全部企业总资产的 1/10。1969 年，10 个公司的销售额差不多等于国家预算。”

60 年代到 80 年代初，垄断集团内的相互持股率一直是住友和三菱较高，其余 4 个集团约低一半。从集团外的情况来看，如在全部上场企业中的股票占有率来看，则三菱又远远高于住友，所以在 6 大集团中，从资本集中的深度和广度来看，三菱集团无疑居于首

位。

目前，三菱垄断集团成员之间联系得比较紧密，作为一个集团来说，聚结的力量比较大，这和历史上三菱各个企业发展的历史有密切的联系。垄断企业之间千丝万缕的联系、彼此结合在一起的利益并没有因为解散财阀总公司和分割他们的企业有所减弱，反而加强了他们所谓的“大三菱意识”。作为旧三菱财阀的遗产，留下了巨大的、比较完整的机械工业体系。

当然，旧三菱财阀的遗产还包括以“三菱”创业者岩崎弥太郎为首的老一辈企业家的经营艺术与拚搏精神。如果没有弥太郎的忍辱负重和成就大业的志向，这一切都是不可想像的。

经营之神松下幸之助

松下幸之助无论是在日本还是在世界商界，都被人们誉为经营之神。然而，这位经营之神却有着极不平凡的人生经历。他 9 岁即开始当学徒工，饱尝艰辛。1918 年创立“松下电器具制作所”，开始独立门户的创业生涯。他充分发挥自己的经营才能，经过几十年的艰苦经营，终于使一个小作坊式的工厂，发展成为以生产电子产品为主的国际性的庞大的企业集团，公司规模在世界 500 家大企业中，排名第 17 位。

① 童年的佣工生活

1894 年 11 月 27 日，松下幸之助出生于日本和歌山县和佐村。他在三男五女八个孩子中排行最小。父亲松下正楠早年在村里还是个头面人物，一边务农，一边在村公所做事。他的家庭，在村子里算是老户，过着自由自在、丰衣足食的日子。1899 年，父亲因做稻米生意失败，不得已把祖辈传下来的田地拱手让人，然后带着全家老小，背井离乡，移居到和歌市谋生。

最初，松下正楠开了家木屐店，本小利微，不足以养家糊口，不久便关门了。松下全家陷入了贫病交加的境地，先是辍学在家帮助父亲干活的长子因病夭折。继而，次子和长女也在同一年内病