

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

重 工 之 王 — 三 菱



参考书目

- 一、三菱——日本さ勤かす企业集团
——奥村宏著
东京ダイセテト社 1981
- 二、三菱自動車全開——[攻子]じだグロ—バル
战略——碓义朗著
东京ダイヤテンド社 1988
- 三、三菱四大転回——明日・日本最強の企業
集团は何さ狙るか——秋山哲著
东京 23 書房 1978
- 四、三菱自動車ダルーブの ■熊富
1987 年版
- 五、三菱ダルー ㄣ 今雄一著
东京教育出版社 1978
- 六、日本六大企业集团 (日) 奥村宏著，金明善译
沈阳辽宁人民出版社 1981.9
- 七、世界知名企业指南/杨爱群等编著。
——北京・世界知识出版社 1992.8
- 八、三菱ダルーブ
锦织尚著コニオニニ出版社
- 丸、三菱时阔小岛直记、邦光史郎等著。
葛东莱译
- 十、亚洲大型企业一百家/王乐夫、马宁译编十一、三菱商事、三菱化学、
三菱电机、三菱重工驻京办事处资料
- 十二、三菱财阔三岛康雄编
东京・日本经济新闻社 1981
- 十三、三菱财阔史明治编
三岛康雄著
东京・教育社 1979

内容简介

全书运用传达室记体手法,以三菱企业的历史发展变化为线索,详细地记述了三菱企业集团的创业史、经营术,介绍了三菱企业的结构、机能及其经营思想,总结归纳出三菱集团丰富多采的经营战略和灵活多变的经营战术,开象地刻画了三菱王国的经营者像,是一部全景式地展示三菱企业集团风采的著作。

重工之王——三菱

董 普

兰州大学出版社
北京大学出版社 出版发行

兰州市天水路 308 号 电话: 8617156 邮编: 730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

平门路地区印刷厂印刷

开本: 80×1168 毫米粉 1/32 印张: 11.375

1997 年 4 月第 1 版

1997 年 4 月第 1 次印刷

字数: 283 千字

印数: 1—8000 册

ISBN7—311—01084—5/F·122 定价: 14.00 元

前 言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念，由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现各种问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和 market 选择的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了 this 前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整 and 改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上，处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究

企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

参考书目

- 一、三菱——日本さ勤かす企业集团
——奥村宏著
东京ダイセテト社 1981
- 二、三菱自動車全開——[攻子]じだグロ—バル
战略——碓义朗著
东京ダイヤテンド社 1988
- 三、三菱四大転回——明日・日本最強の企业
集团は何さ狙るか——秋山哲著
东京 23 書房 1978
- 四、三菱自動車ダルーブの ■熊富
1987 年版
- 五、三菱ダルー ㄣ 今雄一著
东京教育出版社 1978
- 六、日本六大企业集团 (日) 奥村宏著, 金明善译
沈阳辽宁人民出版社 1981.9
- 七、世界知名企业指南/杨爱群等编著。
——北京・世界知识出版社 1992.8
- 八、三菱ダルーブ
锦织尚著コニオニニ出版社
- 九、三菱时阔小岛直记、邦光史郎等著。
葛东莱译
- 十、亚洲大型企业一百家/王乐夫、马宁译编十一、三菱商事、三菱化学、
三菱电机、三菱重工驻京办事处资料
- 十二、三菱财阔三岛康雄编
东京・日本经济新闻社 1981
- 十三、三菱财阔史明治编
三岛康雄著
东京・教育社 1979

内容简介

全书运用传达室记体手法,以三菱企业的的历史发展变化为线索,详细地记述了三菱企业集团的创业史、经营术,介绍了三菱企业的结构、机能及其经营思想,总结归纳出三菱集团丰富多采的经营战略和灵活多变的经营战术,开象地刻画了三菱王国的经营者像,是一部全景式地展示三菱企业集团风采的著作。

重工之王 三菱

上篇三菱发展史和经营术

壹 三菱集团和三菱集团的诞生

一、三菱集团及其影响力

提起三菱集团，人们近些年来才开始熟悉它。尽管它在中国的知名度似乎不如东芝、索尼、日立等公司那么响亮，但它在日本却是威名赫赫，在世界上也是声名远扬的。如果说三菱集团是日本规模最大、实力最强的企业集团，一点也不过份。它不仅拥有百年以上的悠久历史，而且还拥有众多令人眼花缭乱的企业群。三菱集团企业数量之多，以至于若想详细划分三菱集团的企业成员，可以说是一件相当困难的事。

三菱集团有一个“三菱情报委员会”组织，该组织仅经理会——“金曜会”就有 27 家成员：三菱银行、三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾、三菱矿业水泥、三菱石油、三菱金属、三菱制钢、三菱重工业、三菱化工机械、日本光学、三菱电机、三菱化成工业、三菱瓦斯化学、三菱树脂、旭玻璃、麒麟啤酒、三菱人造丝、三菱制纸、三菱商事、三菱地产、日本邮船、三菱仓库、三菱油化、三菱孟山都、三菱汽车工业、三菱铝业。

此外，三菱集团还有以下公司：三菱原子能工业、三菱醋酸纤维、三菱 TRW、三菱精密、三菱液化瓦斯、三菱汽车销售、三菱履带、三菱办公机械销售、三菱车轨、三菱冶金工业、三菱建设、三菱矿石运输、三菱开发、三菱综合研究所、钻石信用、大日本电线、大日本油渍等。

另外，还有大量被视为准三菱系统的企业群。日本经济调查会《系列之研究》里，准三菱企业标准如下：

(1) 本系统金融机构最近三年内贷款连续保持第一位，并拥有本系统 20% 以上的股份；

(2) 贷款额第一位银行最近三年内贷款率连续超过该公司借款总额的 40%，并且与占第二位的金融机构之间有很大距离。一般认为，至少具备其中一条标准的企业，才被视为准企业集团成员。按照上述标准，《系列之研究》列举了一些准三菱企业，具体有：

日鲁渔业、森永糖果食品、龟甲万酱油、味之素、富士纺织、东海纸浆、日本碳化物、东洋制氧、钎狮子油脂、三好油脂、大日本油漆、日本新药、日本陶器、东陶机器、日本绝缘器、日本特殊陶业、伊奈制陶、东海电极制造、大日本电线、宫地铁工所、日本建铁、千代田化工建设、日本电池、日本电子、日本输送机、日本技研工业、岛津制作所、金商又一、西华产业、市田、伊势丹、四日市仓库。

三菱集团的规模和实力在日本首屈一指，仅“金曜会”成员企业的资产就占日本所有公司资产总额的 4.4%；加上经理会成员公司的子公司和联带公司则占了 5.9%；若再算上上述准三菱系统企业，在日本经济中所占的比重就更加大了。1989 年·最大的世界 50 家大银行中，三菱银行名列第 4 位，三菱信托银行名列第 13 位。同年，世界 100 家最大的工业公司中三菱有三家，其营业额分别为：三菱电机公司 212.13 亿美元，三菱汽车 168；39 亿美元，三菱重工业 150.07 亿美元。1995 年，三菱电机公司营业额 325 亿美元，三菱汽车 265 亿美元，三菱重工业 285 亿美元。1996 年 4 月 1 日，日本的东京

银行与三菱银行正式合并，组成了全世界最大的银行——东京三菱银行。若说三菱“富可敌国”，是毫不过份的。

二、三菱集团创始人——岩崎弥太郎

巨人出世

大家知道，日本国土主要由岛屿组成，这些岛屿分为四大部分：北海道、本州、四国、九州。在德川幕府时代，四国的南部，也就是面向太平洋的狭长地带，为“土佐藩”管辖之地。1843年12月的一天，在土佐藩安艺郡井五口村一宫，一个男孩呱呱坠地，他就是日后称雄日本海运界的一代风云人物、日本重工业大王三菱集团的“开山祖”——岩崎弥太郎。

岩崎弥太郎出生时，社会上有士、农、工、商等级之分，各等级之间的界限极其森严。武士处于各阶层的最高层，可以拥有姓氏，并允许配带刀剑，拥有很多特权。其他的百姓，只允许有名字，而不许有姓氏，更不允许配带刀剑。士有武士、乡士之分，“乡士”即居住在乡间的武士。由于“乡士”的名份允许自由出售给他人，当时，把卖掉乡士名份的武士称为：“地下浪人”。拥有40年以上资历的乡士，即便把乡士的名份卖掉了，依旧允许“冠姓带刀”。地下浪人的社会地位，在乡士之下，是最下级的武士，没有什么俸禄，通常都耕种一点田地，过着勉强维持温饱的穷困生活。

岩崎弥太郎就出生于地下浪人的家庭。其父是一名穷困潦倒的地下浪人，总是游手好闲，无所事事，却还沾有一身恶习，终日嗜酒如命，吹牛斗殴。岩崎弥太郎的生活，几乎完全依赖母亲维持。母亲的家族属于知识阶层，有比较稳定的收入来源，母亲周围的知识氛围，对幼年的岩崎弥太郎产生了很深的影响。

岩崎弥太郎从小争强好胜，经常有被他打过的孩子找上家门来告状。由于自幼就在艰难的生活中挣扎，饱尝生活困苦，他很小的时候就立下誓言：“将来一定要出人头地，干出一番名堂来。”

可是，在当时的封建时代，身份是世袭的。假如是一个很懦弱平庸的小孩，只要出身于“家老”^①之家，将来照样可以当“家老”；而无论多么有才能的人，只要出生在“足轻”^②家中，那么一辈子都改变不了“足轻”的命运。所以在当时，不管岩崎弥太郎如何努力，都改变不了地下浪人这个与生俱来的身份。

但岩崎弥太郎不甘命运的摆布，他拼命地抗争，经过长久苦苦探寻，选择了钻研学问这条路，想以此脱离苦海，遂于1854年3月前往江户求学。

人生如万花筒般变幻莫测。正当岩崎弥太郎潜心学习的时候，家乡传来了一件令他意想不到的事，使他的求知生涯还没结出一点果实就中断了。

惠情是这样的：在日本发生安政大地震后的某天，岩崎弥太郎的父亲岩崎弥次郎在一次村人的聚会中，因一件小事与村长争执起来，最后竟大打出手。不用说村长在当地有权有势，父亲哪里是村长的对手，最后被村长送进了大牢。岩崎弥太郎得知此消息后，二话没说，立即离开了江户，踏上了回

^① 家老：德川幕府的高官。

^② 足轻：是正规武士中最下级的商官

家之路。从江户到家乡路途很远，即使是快马传书，也需要花费 14 天时间，而他星夜兼程，靠着惊人的毅力，竟然只用了 16 天就回到了老家。

岩崎弥太郎回到家以后，四处奔波，父亲倒是被放了出来，但他自己却因觉得父亲的事处理不公，在墙上题字讽刺当局，而被抓了起来顶替父亲坐牢。当时岩崎弥太郎只有 21 岁。正是风华正茂、充满幻想的年龄，转眼间从胸怀大志的学子沦为阶下囚，这种从天而降的灾难对岩崎弥太郎是终生难忘的。

但事情颇有点戏剧性地应验了“祸兮福所倚”这句话。与岩崎弥太郎在同一牢狱中的还有一位商人，这位商人为了消度苦闷的牢狱时光，对岩崎弥太郎大讲经商致富之道。商人的一席话，仿佛一缕阳光射进了岩崎弥太郎黑暗、绝望的心田。这趟牢狱之灾，改变了岩崎弥太郎人生之旅的航程。

苦觅出路

岩崎弥太郎从狱中出来之后，丢掉了求学的梦想，在土佐藩高知城外鸭田春的农家租了一间小小的屋子，开办了一间不起眼的私塾。这么一间小屋子既当教室，又作卧室，每天教几名农村小儿读“子曰”，他压抑着自己，过起了淡然、平静的生活。

当时，日本已进入内忧外患、社会急剧变革时期。1853 年，美国海军准将培利，带领四艘军舰气势汹汹来到日本，强令德川幕府开港通商，扬言如果日本不答应他们的要求，就要诉诸武力。而日本正处于闭关锁国状态，一时全国上上下下人心惶惶，形势十分危急。

各地藩主都纷纷跑到德川幕府所在地江户城中，出主意、想办法，但是，没能想出什么好的对敌之策来。

当时的日本，在德川幕府之上还有朝廷，朝廷内有公卿，上有天皇。德川幕府自从创设以来，其权力大过朝廷，朝廷内的公卿们长期受到德川幕府官员的压制。当德川幕府向朝廷求援时，朝廷也提不出什么好办法。

这时德川幕府又在将军的继承人问题上产生了激烈的斗争：一派人士极力推举水产藩的德川齐昭之子——德川庆喜为继承人，另一派人士则大力保荐南纪藩的德川庆福为继承人。

担任“大老”职位的井伊直弼对通商问题以及继承人选问题进行了裁决，他决定签署“日美通商条约”，同时推举德川庆福为新的将军。

1866 年，德川庆福死后，土佐藩主山内客堂与水产藩主德川齐昭、萨摩藩主岛津齐彬、越前藩主松平庆永等，共同推举德川庆喜为新任将军。

山内容堂的官位原来并不高，后青云直上，被提任为土佐藩主。这时，与他有缘亲关系的吉田家族，出了一位才华出众的吉田东洋，他官运亨通，在 27 岁时就当上了土佐藩的“船奉行。”^①

吉田东洋在仕途上一帆风顺，未免有些恃才傲物，目中无人，无意中得罪了一位藩主的近亲高官，为此重重跌了一个大跟斗，不仅丢了俸禄，还被禁止进入城内。

吉田东洋仕途失意后，在面对浦户湾的长滨，开设了一家私塾，起名为“少林塾”。“少林塾”人材济济，培育出了不少著名的人物。

^① 船奉行：相当于船舶部长。

在高知城外开设私塾的岩崎弥太郎密切注意着时局的变化。岩崎弥太郎平素工于心计，他权衡再三之后，瞄准了吉田东洋，认为吉田东洋不会就此衰落，早晚会东山再起，重返政坛。于是他挖空心思寻找时机接近吉田东洋，以求靠吉田东洋这棵大树改变自己的命运。功夫不负有心人，岩崎弥太郎通过替候藤象二郎代写经济论文的方法，以自己出众的理论功底和远见卓识，博得了吉田东洋的赏识。就这样，岩崎弥太郎开始了新的人生历程。

前往长崎

德川幕府在“攘夷”和“开国”之间，举棋不定。“攘夷”就是率兵抵御外敌入侵，“开国”则是乖乖答应西方列强的要求，开港通商。当时百姓中间纷纷流传着美国军舰马上要进攻的传言，人们惶惶不可终日，整个政局处在十分危急之中。由于找不到合适的能人来扭转这种局面，只好又重新启用吉田东洋。

1858年，吉田东洋官拜土佐藩“参政”。之后，他大力重用、提拔“少林塾”门生中有才干的人担任上佐藩要职。岩崎弥太郎虽然没有被提任重要职务，但是在吉田东洋的帮助下也恢复了乡士的身份，并被派到田野浦的“郡役所”任职，可以和当地的官员平起平坐。当时岩崎弥太郎26岁，虽然恢复了乡士的身份，但家境依旧一贫如洗，一家7口人只有了条擦脸毛巾，甚至连一把雨伞都买不起。岩崎弥太郎一年到头穿着一件衣服，连件换洗衣服都没有。在这种穷困生活的压抑下，岩崎弥太郎心境十分恶劣暴躁，终日怨气冲天，对自己的未来深感迷茫。

但栽树总有成活时，以往岩崎弥太郎对吉田东洋的巴结终于结出了果实。在吉田东洋的推举下，岩崎弥太郎被派往长崎考察外国事物。

德川幕府第三代将军德川家光自颁布第一次“锁国令”以后，与中国的清廷一样，采取“闭关自守”政策，不过与中国也稍有不同，当时日本还开了一个小小的对外窗口，这个窗口就是位于九州长崎港外的“出岛”。岩崎弥太郎就是被派到这个地方进行考察的。

曾有人形容，派岩崎弥太郎这样的年轻人前去长崎考察，就如同让一只老猫看管一盘鱼一样危险。果不其然，岩崎弥太郎一到长崎，立刻沉溺于灯红酒绿、美女佳肴之中，很快挥霍掉了一百两白银的巨额公款。

这在当时可不是一笔小数目。为此，岩崎弥太郎受到了严惩，付出了高昂的代价。他被严命赔偿公款，并且还被取消了乡士身份，免掉了职位。最后他只好借高利贷来偿还债务。在这种情况下，他索性债上加债，又借了一笔钱，把乡士的名份重新买了回来。

当时土佐藩内部分成两大派系，两派之间为了争夺大权，展开了殊死之战。结果，吉田东洋被另一派系暗杀。吉田东洋一死，追随他的党羽失去了靠山，个个如同丧家之犬。岩崎弥太郎的一切梦想也都随着吉田东洋之死而化成了泡影，他每天失魂落魄、焦躁迷茫地在河边钓鱼，以打发时光，陪他一起钓鱼的是比他小12岁的弟弟岩崎弥之助。

有一天，他像往日一样在河边钓鱼时望着河床两岸无际的土地，忽然心有所动，想出一条赚钱妙计，于是他急急忙忙向郡役所提出了开垦田地的申请。

当时，土佐藩有一项规定：农民如开垦新的田地，农民自己只能从收成

中取两成；而藩士或乡士所开垦的新田地，四成交公，六成归己。岩崎弥太郎经过周密盘算，认识到如果将其中两成用来雇佣佃农，自己不费吹灰之力就可稳获四成的收入，这不是天赐赚钱的大好时机吗！

岩崎弥太郎说干就干，靠这条途径，他大大捞了一笔。初次告捷后，他又一鼓作气，申请官有林地的采伐权，将砍下来的木材卖给烧炭人，从中他又获取了一笔可观收入。

在藩阀内部的政权争斗中，吉田东洋门生派系再度占了上风，重新夺回了大权。岩崎弥太郎也因此东山再起，被安排到“三郡奉行所”担任下级官员。这时他又喜得贵子——岩崎久弥，可谓三喜临门。

初露锋芒

德川幕府与各藩积极抵御外来入侵者，与外国舰队展开了战斗。结果，遭到英、美、法、荷四国联合舰队的报复，长州藩首先遭到猛烈的攻击，萨摩藩鹿儿岛城下的于市，在英国舰队的炮击下，被夷为平地。其它各地也遭到了不同程度的打击。

由于各藩军事上节节失利，土佐藩必须全力扩充军备，充实海防。但购买大炮、军舰都需要钱财。为了筹措资金，土佐藩设立了销售土佐藩物产的机构，当时起名为“开成馆”。岩崎弥太郎被任命在开成馆下属的“货殖局”工作。

开成馆是土佐藩直接控制的经营机构，负责销售土佐藩所产的物资，同时也负责从日本各地采购所需各种物资。因此，开成馆在大阪和长崎两地，分别设立了分支机构，这两个分支机构就是后来的“大阪土佐商会”、“长崎土佐商会”。

1866年，岩崎弥太郎被派往长崎，这是他第二次来到长崎。此时，他已到中年。他的主要工作是想尽一切办法从外国贸易机构那里借钱。他很善于和外国人打交道，曾先后通过英国贸易公司购买汽船“夕颜”号和“红叶贺”号等。尽管如此，他此时依旧是个名不见经传的普通小官。

当时，由于日本的贸易中心逐渐移到京都、大阪。因此，1868年，土佐藩关闭了长崎的土佐商会，只留下岩崎弥太郎一个人料理善后问题。这时，岩崎弥太郎仿佛又跌进了万丈深渊，看不到前途和光明。

1869年，岩崎弥太郎又被任命赴土佐藩开成馆的大阪商会工作，与外国商会开展贸易往来。几经折腾后，他担任了大阪商会负责人，为三菱创业奠定了初步基础。

明治维新后成立的新政府，积极准备“废藩置县”，实行“中央集权，地方分权”政体。在还没有实行“废藩置县”之前，各藩都预先作了准备。土佐藩要求“土佐大阪商会”改名为“土佐开成社”，使得“土佐大阪商会”在体制上逐渐从藩营向民营转变。

在这一时期，岩崎弥太郎认识到，以前与他在同一时期出来闯天下的人，大都在政界占据了一席之地，而他自己即使在明治新政府中谋得个一官半职，也只能窝在那些人底下，很难有出头之日。要想出人头地，只有舍弃政界，另辟溪径，全力发展实业。经过痛苦的抉择，岩崎弥太郎放弃了进入政界的梦想，决定把自己今后的人生目标定位在经商上。

人生的大目标确定之后，性格好斗的岩崎弥太郎开始把全部热情和精力

都投入到商务活动上。

三、三菱商标的诞生

九十九商会的由来

明治政府鉴于藩营的事业压制排挤民营企业，颁布了废除藩营事业的命令。因此，各藩都将自己的藩营事业摇身一变，披上私人企业的外衣，以求继续生存发展。“大阪商会”改为“土佐开成社”，“土佐开成社”又改称“九十九商会”。土佐有一处海湾，叫做九十九湾，“九十九商会”因此而得名。土佐藩把“红叶贺”和“夕颜”号两艘藩船，都交给九十九商会管理。此时的九十九商会已完全脱离了藩籍，成为一家私人企业。

九十九商会旗下所有的船舶都悬挂着船旗，船旗上印有“三角菱”的标识，这一标识的含义有两层，一层是代表岩崎家族家徽的“三阶菱”，另一层是代表土佐藩藩主山内家族家徽的“三柏”。

1870年，岩崎弥太郎担任土佐大阪藩邸的负责人，同时也是土佐藩财政负责人。从表面上看，岩崎弥太郎与九十九商会似乎没有什么联系，事实上，他是土佐藩住大阪的代表，暗中控制了九十九商会的一切业务，并且除了岩崎弥太郎以外，土佐藩里没有任何人能够与外国贸易公司进行谈判交往。

这时的岩崎弥太郎虽然放弃了跻身政界的梦想，但他骨子里权力欲望还是极浓的，虽然他已拥有不少钱财，但每每看到他人权在握时，忌妒得牙根都痒痒，心里极端不平衡，因此常常借酒消愁。每当洽谈业务、接待外国客商时，他都大摆宴席，极尽奢华之能事，以求心理上平衡。

岩崎弥太郎不仅有着极高的理想和野心，同时也拥有一般人不具备的气魄、热情和手腕。曾有人形容他“居心叵测、奸诈狡黠、装模作样、厚颜无耻”（山路爱山：《岩崎弥太郎》）。他不仅善于巴结当朝权贵、笼络高官，也非常善于笼络、吸引人才，使大批优秀人才为他效力。藩阀对岩崎弥太郎并不放心，曾派石川土左卫门暗中监视他的一举一动，而具有讽刺意味的是，在岩崎弥太郎的劝哄下，石川土左卫门竟自动投到岩崎弥太郎的门下，日后和川田小一郎等人一起为三菱事业立下了汗马功劳。

岩崎弥太郎是典型的土佐人长相，身体粗壮，脸盘宽大，胸膛肥厚，两腿短粗，带有霸主面相，如同一只凶猛好斗的土佐犬。他性格豪放，喜怒形与色，也从不掩饰自己的好恶及情感。高兴时，他常常和手下人称兄道弟，饮酒高歌；生气时则尽情怒骂，甚至拳脚相加。岩崎弥太郎与属下各种人员的关系，很像帮会老大与子弟辈的关系。

岩崎弥太郎曾雄心勃勃地鼓动大家：“九十九商会一定会发展壮大的。今后日本想发展只能依靠实业。我们九十九商会凭着大家的聪明才智与努力，必定能开创出一条辉煌的路来。”

发迹开始

明治维新以后，各藩依然像德川幕府时代一样，拥有众多藩士。各藩虽然归属中央政府统一管辖，但可以自行发行钞票，也就是“藩札”，并且完全自行主宰民政。当时，藩札中掺杂了不少伪钞。而在明治初年，德川幕府

时代的旧金币、银币，依然能够流通使用，其中有大量成色不足。外国商人为此向日本政府施加压力，要求日本政府统一发行货币。

1871年7月，明治新政府颁布了“废藩置县”的诏书，旧藩主改称。“华族”，各藩的外债（指向外国借的钱）本金和利息一共279万多日元，完全由明治新政府负责偿还。之后，明治新政府发行了“太政官札”纸币。太政官札发行之初，各藩也可以自行发行纸币，即“藩札”，藩札与藩札可以互相兑换，太政官札也可与藩札相互兑换。由于“太政官札”是明治新政府发行的，所以流通数量远远高于藩札。

对政府的这些举措，各藩无不兴高采烈拍手称快，岩崎弥太郎更是大喜过望，不但从此一笔勾销了他多年压抑心头的外债负担，并且他还借此机会赚了一大笔钱。由于岩崎弥太郎与政界人士往来密切，他预先得知明治新政府准备收购各藩发行的藩札，便马上筹集了价值十万多两的太政官札，用以收购各藩的藩札。

当时，各藩的藩札早已一文不值，根本就没有人理睬，人们自然争先恐后用藩札总换太政官札。这样岩崎弥太郎就以少量的太政官札，兑换了大量的藩札。

同年7月10日，藩札竟然能与太政官札等额兑换，岩崎弥太郎转眼间就大捞了一笔，他的腰包顿时更加鼓胀起来。有人形容他得钱容易就像探囊取物一般。还有人指出，岩崎弥太郎发迹的最大秘诀就是勾结当朝权贵。岩崎家族极善于博取当权者尤其是执掌大权者的欢心，他们与政府的关系始终密切。如果没有这一条，纵然有再多的本领，岩崎家族也不会有后来的辉煌。

岩崎弥太郎从所赚得的大笔钞票中拿出一部分，买下了一大片土地与建筑物，除此之外，他又花了4万两太政官札，买下了土佐藩的，“夕颜”与“鹤”号两艘船舶。但实际上，这4万两太政官札并不是岩崎弥太郎自己掏腰包拿出来的，而是从土佐藩的外债中拨出来的。当时规定，这4万两太政官札供岩崎弥太郎购买两艘藩船，以后这4万两债务，由他个人负责偿还，这就等于说，岩崎弥太郎当时不花一文钱，就取得了两艘藩船。尽管土佐藩内有许多人表示反对，但岩崎弥太郎以不答应条件就不继续经营海上运输业务相要挟，而当局又找不出其他人来，最后只得答应他的条件。

土佐藩位于四国岛的底部，土佐藩所有的人、物资，都必须借助船舶才能运往大阪。当时土佐藩林木茂盛，但由于四面环海，山上盛产的木材没办法运输出去。因此，土佐藩迫切需要拥有船舶公司，开辟四国岛对外的航线。但由于找不出合适的人，土佐藩自然希望岩崎弥太郎继续经营海上运输业务，而岩崎弥太郎考虑废藩之后，九十九商会的赤字就无法由藩来承担，最后将会转成岩崎弥太郎个人的责任，因而他绞尽脑汁同当局讨价还价，使九十九商会获得了较好的经营条件。

九十九商会虽然经营过海上运输业务，但是并没有全面、系统经营船舶公司的经验，一切必须从头开始。当时，岩崎弥太郎手下有三员虎将，他们是：川田小一郎、石川土左卫门、中川龟之助。由于这三人名字中各有一个川字，岩崎弥太郎为了表示对他们的器重，便把九十九商会改名为“三川商会”。三川商会成立之初，一共拥有三艘汽船，负责东京——大阪、神户——交知两条航线的往返运输业务，规模很小，几乎没有什么利润。这一时期经营海上运输业务的还有萨摩藩的“萨摩屋”，纪州藩的“纪州汽船”，等，它们同土佐藩的九十九商会（三川商会）互相争抢神户——东京航线上的旅

客，竞争越演越烈。面对此种情况，岩崎弥太郎的一些下级部属纷纷乱了手脚，认为自己未必能获胜，主张取消神户到东京的航线，避开竞争对手。部下这种不敢冒险、缩头缩脚的思想，反而更坚定了岩崎弥太郎的不肯善罢干休的决心。

四、在竞争中发展壮大

重视教育

岩崎弥太郎在经营实业的同时，对教育也极为重视。他认为：以后的时代，国际交往会重加密切，只有掌握流利的英语才能适应将来的发展，于是他在宅邸内创办了英语学校。

岩崎弥太郎还充分给晚辈们创造进修学习的机会，不断培育人材。1871年，岩崎弥太郎派弟弟岩崎弥之助前往美国留学，希望岩崎弥之助能够实现他自己未能达到的夙愿。同期，他又派表兄弟丰川良平前往东京，进入福泽谕吉创建的庆应义塾就读。

这一时期，由于九十九商会改名为“三川商会”，土佐藩内部一些人员对这个举动颇有微辞，认为用个人名字代替九十九商会过于狂妄，但岩崎弥太郎对众多议论根本不屑一顾，索性横下心来，把三川商会改名为“岩崎商会”，用岩崎弥太郎个人的姓氏命名商会，看那些反对的人能怎样。那些反对的人自然更加愤愤然，却无可奈何，只能暗地里痛骂而已。

初次角逐

到1870年底，日本只拥有25艘西洋蒸汽船，总吨位不过1.5万吨左右。而日本全国各地所缴纳的年贡米，需要聚集到东京或大阪。如果靠陆路运输，既缺乏桥梁，也缺少车辆，只能全都依靠海上运输。

海上运输自然需要船舶，可是日本蒸汽船很少，于是世界各国的船舶公司纷纷瞄准了这块市场，一股脑涌到了日本，争相承揽日本的海上运输业务。其中最著名的有美国的“太平洋郵便蒸汽船公司”、“毛斯商会”和“日本贸易商会”、英国的“西隆商会”等。

看到这种局面，明治政府敏感地意识到，如果长期听任外国船舶公司承揽日本的海上运输业务，所有的海上交通要道都将被外国人牢牢控制到手里，后果不堪设想。于是，明治政府修订了当时的海运政策，成立了一家半官方半民间的“船舶公司”，起名为“郵便蒸汽船公司。”民间方面，以当时富甲天下的豪商“三井”，为最大股东，其他的股东有东京、大阪的商人、船务包商等。明治政府把所拥有的13艘船舶，全部转售给郵便蒸汽船公司，开辟了东京——大阪之间的定期航线。

这对岩崎弥太郎构成了极大威胁，形势顿时变得严峻起来。以往的竞争对手，都是由各藩援助而设立起来的船舶公司，彼此之间条件都差不多，经营管理者大多都是由武士转任而来，经营管理方法也大致相同，然而，郵便蒸汽船公司是明治新政府以及当时日本最大的豪商三井共同设立的，情形可就大不一样了。

面对着这样庞大的对手，三菱只有横下一条心来，背水一战，或许还有一线微弱的获胜希望。

岩崎弥太郎命令川田小一郎把对手的有关情况全部都收集起来，认真加以分析研究，做到知己知彼。经过一番调查了解到：象邮便蒸汽船公司这样半官方、半民间的船舶公司，东京到大阪的一张船票，包括餐费在内，每人9两，而且由于有政府做后盾，职员的服务态度傲慢、粗暴，对顾客非常怠慢。为了更深入地了解情况，岩崎弥太郎还亲自搭乘对方的船只，从大阪前往东京做实地考察。在船上，他亲身体验了该船的服务态度：在接待外国乘客时，服务员满脸堆笑，毕恭毕敬，不时地跑前跑后侍候，而对本国同胞则冷淡蔑视，不屑一顾。岩崎弥太郎自恃土佐藩要员，高声叫了几次，可服务员却像没听见一样，他顿时火冒三丈，气势汹汹地找到了船上的事务长，尽情斥责。

由于服务态度恶劣，邮便蒸汽船公司在开业经营头一年就出现了12万元的巨额赤字。为了扭转这种局面，1871年4月，明治新政府把邮便蒸汽船公司完全交付给三井大阪分社的社长——吹田四郎兵卫负责经营。吹田四郎兵卫重新整顿了邮便蒸汽船公司。同年8月，邮便蒸汽船公司在主要股东三井、鸿池、小野、岛田等豪商的支持下，改名为“日本国邮便蒸汽船公司”。

日本国邮便蒸汽船公司是日本最早一家正规的船舶公司，这家船舶公司可以从明治政府那里无偿获得资金援助，并且明治政府的年贡米，也都委托这家公司来运输。它更以老大自居，傲视一切。一般弱小的民间公司，根本无力与其抗衡。岩崎弥太郎的部属们认为，同这家大公司竞争无异于以卵击石，要想取胜更是天方夜谭。可是，生性好斗的岩崎弥太郎偏偏不肯服输：“好！咱们就不妨当一当那只击石头的鸡蛋吧。”

尽管岩崎弥太郎嘴上这样强硬，但他内心深处还是充满了忧虑，对能否胜利，并没有信心。为此，在1873年3月，岩崎弥太郎召集所有员工开会。在会上，他提出了创业誓言：“各位，从今天起，三川商会改称为三菱商会。以往，商会的财产是土佐藩的藩产，如今，这些藩产都由土佐藩转售给我。总资产有汽船六艘，曳船两艘，库船、帆船、脚船各一艘，这些财产都属于我岩崎弥太郎个人的财产。我已经下定决心，与官方断绝关系，不涉足政界，全心全意从事海运业，做一辈子商人。”

岩崎弥太郎下了决心，石川上财、川田小一郎等人，也都全心全意效忠于岩崎弥太郎。可是，由于三菱汽船与对手的实力相差悬殊，结果，赤字直线上升。三菱商会的干将之一——近藤廉平负责经营的吉岗铜矿所赚的钱，几乎全都用来添补三菱汽船越来越大的窟窿。

每当三菱汽船启航之后，岩崎弥太郎望着在海风中飘扬的三菱旗，心中非但没有一点兴奋感，反而觉得痛楚不堪。因为每出航一趟，就得损失几百两。为了在竞争中取得胜利，岩崎弥太郎和手下人经过反复研究，针对日本国邮便蒸汽船公司服务质量欠佳等问题，制定了本公司的经营策略：将船票价格降低一半；在服务上，采取“亲切第一主义”，要求所有的员工对待旅客必须面带笑容，鞠躬敬礼，同时还要说“欢迎光临，谢谢惠顾”等问候语；在夏季天气炎热时，还免费向顾客赠送团扇和冰水等。

然而日本国邮便蒸汽船公司的主要股东是日本最具实力的、大名鼎鼎的三井，并且还有明治新政府撑腰，根本不把三菱放在眼里。三井见三菱采取各种招数拉拢顾客，岂能善罢干休，三菱把票价降低一半，三井就把票价降至原来的三分之一。

三菱商会的财力原本就无法与三井相提并论，而且向外借钱，还要支付

利息。长期下去，三菱就会承受不住。岩崎弥太郎的部下忧心忡忡，纷纷抱怨降价是不明智的举动。但到了这种地步，已无退路，岩崎弥太郎抱着“宁为玉碎，不为瓦全”的想法决心同对方战斗到底，决不能让日本国郵便蒸汽船公司独霸海运事业。他横下心来，进一步降低票价，神户——大阪间的票价·原本是一枚银币，岩崎弥太郎下令降到一枚天保钱。

就在三菱商会奄奄一息的时候，明治政府出台了一项对岩崎弥太郎极为有利的政策，即改变了德川幕府 200 年以来缴纳年贡米的方针，规定以后各地的百姓不再需要缴纳年贡米，而只需交纳税金。运送年贡米一直是日本国郵便蒸汽船公司的主要业务之一，这样一来，如同抽掉了公司的脊梁，使其往日威风荡然无存，就象泄了气的皮球一样。不仅如此，当时明治政府的公款是由三井、小野、岛田等几家豪商控制着的，明治政府担心这几家豪商侵吞公款，于是采取对策，要求这几家豪商提供与公款存款额等额的担保，这就等于切断了这几家豪商的生计来源，使小野与岛田立即陷入破产境地。日本国郵便蒸汽船公司总计向明治政府借了 40 万日元，明治政府又下令收回全部借款。这项政策，对日本国郵便蒸汽船公司来说无异于灭顶之灾，使得它在财源上陷入极大困境。

形势开始变得对三菱越来越有利，它在竞争中逐渐由守势变为攻势，特别是当岩崎弥太郎获知对方财务困难的消息后，立即命令下属到东京几家大型货物运输公司活动，把原本交由对手运输的货物，统统抢了过来。

这一次你死我活的较量，最终以三菱的胜利而告结束。

政商勾结 大发战争横财

对台出兵

在德川幕府时代，各地设藩，藩士依赖藩而生存，废藩置县以后，旧藩主改称华族，旧藩士改称士族。士族进入新的则代后，失去了生存基础，对社会稳定产生了不良影响。

如何解决这个问题呢？

当时，朝鲜拒绝与日本交往。于是，日本国内兴起了征韩论，主张攻打朝鲜，以动员士族，使陷入困境的士族获得出路，以此安抚士族，求得稳定。

明治新政府内部就这一问题分为两派。以大久保利通为首的一派，反对征韩，主张先巩固内政；以西乡隆盛为首的一派，则认为安抚士族应当率先征韩。结果，西乡隆盛一派失败，西乡隆盛、江藤新平等人被辞去了在明治新政府中的职位，回到了自己的老家原属的藩地。

下台后的江藤新平邀集佐贺的旧部，组成“忧国党”。忧国党与征韩党勾结起来，发动了“佐贺之乱”。

明治政府镇压了佐贺之乱，江藤新平被处决。但依旧无法安抚士族，于是在大久保利通和大隈重信的倡议下，决定对中国台湾出兵，因为对台湾出兵所需的费用，比征韩少得多。当时木户孝允反对对台湾出兵，受到了大久保利通等人的压制，最后，西乡隆盛的弟弟西乡从道被委任为司令官，率 3600 名军人侵犯台湾。

若想把这么多军队送往台湾，在当时只有借助海上运输这一渠道。原先，明治政府计划把军需物资的运输全委托给美国的船运公司。可是，美国公使却向明治政府表示：这场战争如果发生，属日本与清廷之间的开战行为，美

国政府只能坚守中立的立场。结果，已经装上美国船舶的日方军需物资，都被卸了下来。明治政府只好靠本国的运输公司来运送有关物资。

德川幕府主要是由萨摩藩、长州藩、土佐藩、肥前藩等四藩的军事力量推翻的。明治新政府成立之后，新政府内部的实权都握在萨、长、土、肥四藩的人士手中，因此明治政府被称之为“藩阀政府”，各藩派之间勾心斗角，争权夺利，都想利用这次出兵台湾的机会把对手打败。代表萨摩藩阀的大久保利通强硬主张对台湾出兵。代表长州藩阀的木户孝允坚决反对出兵台湾，井上馨也是长州藩阀的实权人物，他是郵便蒸汽船公司的幕后支持者。他和木户孝允共同站在长州藩的立场上，不愿支持对台湾出兵。长州藩企图借着对台湾出兵问题，使萨摩藩陷入困境，以求夺得实权。在这种背景下，与长州藩有密切关系的郵便蒸汽船公司便坚决拒绝协助运输军需物资和军队。而且作为郵便蒸汽船公司的经营者，还有着另一层考虑：如果自己承揽对台运输工作，那么三菱汽船就会大占便宜，把日本海上运输的市场全抢走了；如果自己不接受，那么明治政府就必须雇佣岩崎弥太郎的船舶公司，那样一来，自己就可趁机抢夺整个海运市场。

岩崎弥太郎也有他自己的如意算盘，他意识到这是千载难逢的好机会，于是千方百计争取这次机会。当时，大隈重信担任“参议兼大藏相”，同时担任“台湾藩地事务局长官”之职，有关运输事宜，都属大隈重信的职权范围。岩崎弥太郎深信有钱能使鬼推磨，他看透了大隈重信那种高做自大、贪图享受的性格，便与之结为莫逆之交。正是通过他，三菱完全独揽了台湾航线上的运输业务。尽管当时有人出面反对，指责岩崎弥太郎生活奢华、挥霍无度，经常让数十人陪同，前呼后拥逛于花街柳巷，胜任不了如此重任。但在大隈重信的庇护下，岩崎弥太郎最终还是如愿以偿，他先让政府买船，把船交给三菱商会使用，用这些船运输兵员、武器、弹药，最后以无偿的方式，将这些船舶收归己有。岩崎弥太郎曾向政府提出购买 13 艘一千吨级的船舶，购买这些船舶，需要 390 万日元的资金。明治新政府没想到岩崎弥太郎提出的要求竟这样高，但兵员、武器、弹药已经在长崎待命，无法撤回，只好同意岩崎弥太郎的要求。三菱商会在接受明治政府的命令书、负责对台湾出兵运输任务的同时，还与明治政府缔结了一项新的契约，该契约称作“海运担当条约。”在这项条约的第七条规定：平时，本公司可使用政府所托管的汽船，从事旅客运输业务，扩展海运利益。有了这条规定，岩崎弥太郎在战争结束后，就可以使用汽船运载一般旅客与货物。

1874 年 4 月，三菱商会改为“三菱蒸汽船公司”。由于拥有 13 艘先进船舶，并开辟了台湾航线，三菱蒸汽船公司的效益迅速上升。相形之下，日本国郵便蒸汽船公司则每况愈下，日趋衰落。

1875 年 5 月，明治新政府内阁会议颁布“海运三策”，由政府下令解散日本国郵便蒸汽船公司，并且将该公司旗下所有的船舶、仓库等，都转交给三菱蒸汽船公司。

同年 9 月，三菱蒸汽船公司改名为“郵便汽船三菱公司”。它所拥有的船舶达四十余艘，是日本最大的船舶公司。郵便汽船三菱公司每年还可从明治新政府领取 35 万日元的助成金，同时，邮件、官方的物资都由该公司承揽。作为条件，该公司在国家遇到非常时期时必须承担政府征用的任务。

除此之外，明治政府命令岩崎弥太郎开设商船学校。商船学校设立之初，以行驶在隅田川上的汽船作为教室招收了 44 名学生。

明治新政府还向岩崎弥太郎颁布了“第一命令书”，明确指出，郵便蒸汽船三菱公司虽然是一家私人企业，但是必须接受明治政府的监督，不允许岩崎弥太郎使用三菱两个字去经营其他任何事业。

组织结构

岩崎弥太郎的事业飞速向前发展。因此，他着手制定了新的公司章程：

第一条：本公司虽然拥有新公司的名称及形式，但是实质上，本公司是家族事业，与其他向各界募集资金而组成的公司大相径庭。因此，与公司有关的一切事务如晋升、降级、提拔重用等，都必须由社长裁决。

第二条：公司的收益，完全归属社长一人；公司的损失，也完全归属社长一人。

这两条公司章程明确地指出：郵便蒸汽船三菱公司是岩崎弥太郎个人的财产。

在当时的日本公司中，有一种经营管理方式叫做“合本主义”，也就是现在所说的股份公司。主张合本主义的代表人物是合本主义的实践者——澁泽荣一。澁泽荣一和岩崎弥太郎两人曾进行了一场著名的“柏屋邀宴”大辩论，在当时颇有影响。

事情经过是这样的：

1878年的一天，岩崎弥太郎邀请澁泽荣一到一家名为“柏屋”的餐馆相聚。在席上，两人展开了激烈的辩论。主张合本主义的澁泽荣一非常反感岩崎弥太郎的独裁经营，对岩崎弥太郎大加讥讽：“我看过你们那份所谓的公司章程，我一点也不赞成。尤其是那个第一条，你们强调，贵公司既有公司的名称，又有公司的组织形态，而实际上却不是公司。由社长裁决一切事务，这种想法本身从逻辑角度看就是荒谬可笑的。人们常说的合本主义，并不只是邀集各方人士提供资本就完事了，而是同时也凝聚了出资者的智慧，就如大家所知道的一样，在合本主义下的公司，经营方式采取的是合议制，所有的事务，都需集体共同商议才能最后实施。也只有如此，才能发挥出公司的特色和优点。而你所订立的公司章程，从一开始起，就不具备公司所应具备的特色与优点，……”。

一向傲慢自负的岩崎弥太郎在大庭广众面前，被贬得这样一钱不值，顿时恼羞成怒，大声咆哮道：“全是狗屁道理！你对经商之道完全一窍不通。你应该知道，一个公司里，很多人凑在一起共同处理事情，如果每个人都发表一篇又一篇的狗屁道理，那么不就乱套了！到底听谁的、狗屁道理越多，裁决起来也越费时间。如果按你所讲的，遇事需要大家商议之后才能做决定，那么最终出了问题谁来负责？如果你要问我有没有证据，那就是事实胜于雄辩。拿我们公司所创造的成绩与社会上一般公司所创造的成绩（岩崎弥太郎在这里暗指澁泽荣一经营的不景气的公司）作一下比较，就可以一目了然。在公司的经营方法上，哪一个较好，从事实中可以得出结论。……”二人言辞激烈，互不相让，谁也不服谁。

有人认为，这次大辩论算得上是日本资本主义发展史上的一件大事。这种评价是不算过份的。

二度决战

邮便蒸汽船三菱公司不久开辟了海上航线。这样一来，就不可避免地与控制日本近海运输的外国汽船公司展开了激烈的市场角逐。邮便蒸汽船三菱公司遇到的第一个外国对手是美国的船运公司，叫做“太平洋邮轮”。经过一段激烈的票价折扣战之后，邮便汽船三菱公司击溃了太平洋邮轮。然而，接着又出现了新的对手，这是一家规模更大的英国汽船公司，公司名称叫做“P.O”。“P.O”开辟了东京至大坂之间的航线，并且抢先与大阪的货物装卸公会缔结了契约，而邮便蒸汽船三菱公司一直未曾讨好该货物装卸公会，所以一般商人将货物交给该公会以后，它便全委托给“P.O”运输。

邮便蒸汽船三菱公司原本傲慢地以为，日本沿岸所有的市场都握在自己手心里，却没料到，“P.O”与大阪装卸公会联手，把自己独霸的海运市场挖出了一个大洞。邮便蒸汽船三菱公司岂肯甘心任其得逞，为了抢回日本沿岸的货物运输市场，又与“P.O”之间展开了激烈的运费折扣战。没过多久，邮便蒸汽船三菱公司财务上就开始出现了赤字，而且是每出一趟船，赤字就增加一大笔。

面对此种局面，岩崎弥太郎心急如焚，急忙召集部将开会，研商对策。当时担任“管事”之职的高级主管有：石川七财、川田小一郎、森田晋三等人。岩崎弥太郎告诉大家，在这次竞争中，如果不抱定拼死的决心，是无法获胜的。部将在岩崎弥太郎感召下，主动提出减薪一半来同对手竞争，最后岩崎弥太郎和岩崎弥之助各减一半薪水，员工每人扣减三分之一。在减薪的同时，邮便蒸汽船三菱公司为了弥补赤字，还积极开拓新的项目，主动横越太平洋开辟美国航线，主要把白米运往旧金山销售，美国西海岸有不少中国人居住，原以为白米会有很好的销路，可是没料到，中国人不喜欢粘性较高的日本米，这项经营失败了。岩崎弥太郎还亲自到横滨、大阪的各分公司巡视，了解公司存在的问题，他发现职员已经习惯于独占体制，对待顾客的态度，不像以往那样亲切、和蔼，有朝官僚化演变的趋势。

岩崎弥太郎对人才极为重视。他意识到，要想使整个组织保持长久的活力，必须提高员工的素质，于是决定录用新的人才。他当即派丰川良平前往庆义塾，大量招收庆义塾有才干的人进入三菱工作，经考核后，他破例把苍田平五郎的初任薪金定在每月7日元。那时，一升自米五钱，一日元等于一百钱，

70日元是非常高的收入，在三菱内部所有人中位于第五位，而近藤廉平是两年前进入三菱公司工作的，月薪只有5日元。这事在三菱公司内部引起了不小的震动。但庆义塾的毕业生也确实不负众望，如苍田平五郎、肥田昭作、森岛修太郎、吉川泰次郎等人，曾把“簿记”引进到三菱，制订了公司章程，建立了西式的业务形态、为三菱积极向现代化推进做了大量的工作。

1876年，邮便蒸汽船三菱公司的员工中，日本籍的就有1351人，其中，绝大多数都是烧柴火的水手或仆役。船长、一等航海士等高级人员，全部雇佣清一色的外国人，外籍员工的人数高达350名之多。外籍员工仗着自己从事的工作比较优越，大多数人都傲慢专横、粗野无礼，根本就不把日本人放在眼里，随意驱使日籍员工。外籍员工薪水又高，工作又轻松，而日本籍员工干着又脏又黑的工作，薪水又低，为此，外籍员工和日本籍员工之间经常发生冲突和纠纷。岩崎弥之助担任副社长以后，对这个问题非常重视，采取了相应的对策，也就是与所有的外籍员工更换契约，新契约期限定为一年，如果在任期内，外籍员工的工作态度不好，工作评定不合格，那么就不让其

续约。新措施立竿见影，外籍员工工作态度大有好转，他们和日本籍员工之间的矛盾纠纷日趋缓和减少。

在解决了公司内部的问题之后，岩崎弥之助策划出了击败“P.O”的妙计，那就是开办“货物汇兑金融”。

所谓“货物汇兑金融”就是：日本商人如果将货物委托给日本国的船舶公司运输时，就可以获得一笔融资，但如果将货物委托给外国船舶公司运输时，那么货主就借不到任何款项。该计划需要有强大的资金作后盾，三菱所需的资金，是以年息七分的利率从大藏省借来的。

由于货物汇兑金融有很大的融资魅力，原来委托“P.O”运输的货主便纷纷转向三菱。在这种情况下，大贩的货物装卸公会不得不向三菱低头。就这样，郵便蒸汽船三菱公司与“P.O”之间的“战争”划上了句号。

1876年9月，明治新政府又给三菱发布了新的命令书，同时与三菱订立契约，每年给三菱25万日元，并且连续供应14年。

西南战争

三菱打败“P.O”不久，日本国内发生了西南战争，这场战争为三菱又带来了滚滚财源。

当时，西乡隆盛在鹿儿岛自立王国，与明治新政府分庭抗礼。明治新政府对此岂能坐视不管，自然要派兵前往镇压。但西乡隆盛是推翻德川幕府的主将，论辈份和声望，比大久保利通还要高。代表明治政府的大久保利通等人心目中很清楚，如果在这场战争中失败的话，不仅明治政府的江山被颠覆，自己的性命也难保，因此，西南战争可谓这些政客们的背水一战。

以前明治政府对台湾出兵时，三菱与明治政府之间有一项约定，就是在非常时期，三菱有义务按照明治政府的要求，提供船只，负责运输。战争自然属于非常时期，岩崎弥太郎必须尽他自己的义务。

但岩崎弥太郎是商人，他绝不会放弃对利益的追求，并且他也懂得如何巴结政府要员从而操纵政府来达到自己的目的。为此岩崎弥太郎装模作样他讲道：“我们很愿意为政府服务。不过嘛，我们公司里的船目前都是一些破烂不堪的朽船，这些旧船恐怕胜任不了运输兵员与物资的重任。”

在大隈重信等人的支持下，岩崎弥太郎如愿以偿，从明治政府取得了船舶的修理费和准备费，又收取了运输兵员与物资的运输费。而且，还要求明治政府买进了10艘新船，供三菱使用。

没有任何赚钱方法比利用战争赚钱更快了。在西南战争期间，三菱大发横财，整整攫取了1500万日元的巨额利润，也就是说，获得了整个军费的1/3左右，当时三井负责陆军的军饷业务，从中足足也捞了5万日元，为三井物产打下了基础。相比之下可知，三菱所获的利益有多么庞大。

岩崎弥太郎利用战争期间所发的横财，在汤岛修建了豪华的别墅，在深川修建了清澄庭院，在驹込修建了“大义国”，他身边姬妾成群，多达8人。

大隈重信后来曾转而严厉攻击岩崎弥太郎：“你们看那个风光十足的岩崎弥太郎，他有8个小老婆，有三四栋能与诸侯相媲美的住宅。再不妨看一看，菜场町一排七栋的三菱仓库，屋顶上鲜艳夺目的红瓦，在夕阳里泛着金色的光芒。那到底是什么呀？那是所有国民的血！岩崎弥太郎的财富是用国民的血泪筑成的。”大隈重信的话可以说恰如其分地道出了岩崎弥太郎暴富

的秘密所在。

岩崎弥太郎尽管当时已经成了日本首屈一指的海运之王，但由于以前曾与明治政府签订了契约，受政府限制，还不能从事其他事业。

1878 年，岩崎弥太郎为培养年青人，创设了三菱商业学校。

海上王国的最后殊死之争

如前所述，明治政府成立之初，由推翻德川幕府的萨、长、上、肥四藩各派遣人员，共同组成政府。这四大藩阀在明治政府内部争权夺利，大隈重信代表肥前藩，而伊藤博文代表长州藩。大隈重信是明治政府的超重量级人物，长久以来他一直庇护三菱。当时，北海道开拓使在大隈重信的许可下，将北海道官方所有的重要物资，以极其便宜、低廉的价格，卖给了五代友厚。这一问题在明治政府内部掀起了轩然大波。大隈重信与伊藤博文等人发生了严重的对立，大隈重信被迫下野。明治政府的政权全都掌握在伊藤博文等人手中。大隈重信的下野，是明治维新以来政局出现的最大危机。

大隈重信下野后组织“改进党”，转而攻击明治新政府。伊藤博文等人如果想要压制住并进一步彻底击溃大隈重信，那么首先就是要打跨大隈重信的资金来源，也即打跨三菱。在这一问题上，明治政府与三井立场一致，狼狽为好。明治政府拿出 260 万日元的巨额资金支持三井于 1882 年 10 月设立了“共同运输公司”，以此来同三菱一争高低，意欲打败三菱。

从 1883 年 1 月起，三菱与共同运输公司展开了殊死之战。这两家公司各自使出浑身解数，不惜一切代价，想把对方置于死地，竞争异常激烈，整个社会都为之一惊。它们在同一时刻、从同一个港口、以同等规模启航船舶，使其驶向相同的目的地。船行如飞，烟囱都被烧得通红，连旅客都能感到灼热的气流，两家公司似乎都不在乎成本，不停地添煤，以求抢先一步进港靠岸。两公司还在票价上展开激战，竞相降低票价，神户到横滨的下等船舱票价，原本是 5 日元 50 钱，后来竟降到 55 钱，甚至一度分文不收，免费运送旅客，而且还向旅客免费赠送一条毛巾。三菱在 1884 年 1 月至 12 月的票价收入是 246.8373 万日元，只相当于全盛时期的一半，而同期的支出费用则高达 309.9468 万日元，也就是说产生了 63 万多日元的巨额赤字。在迫不得已的情形下，三菱停开了香港航线和环球航线，接着，三菱汇兑店也告关闭。

在这种情况下，三菱决心背水一战，公司规定：凡是月薪一百日元以上的职员，无论职位高低、贡献大小，薪水一律减半。岩崎弥太郎甚至扬言：“如果有朝一日三菱败北的话，那就把公司所有的船舶，聚集在品川海面，自行爆炸焚毁。”

共同运输公司的情形更不乐观。汽船每吨平均收入只有三菱的一半，甚至陷入无法支撑的状态，于是又向政府伸手求援，希望政府支助 25 万日元。

由于三菱和共同运输都不肯服输，谁都不肯改变航线，终于导致了两公司船舶正面相撞的恶性事故，三菱船舶沉没海底。

三菱船舶的沉没使三菱因祸得福。明治政府中这时有人站出来替三菱鸣不平，批判政府的作法，抨击政府过于压迫三菱。而在三菱和共同运输展开殊死之战期间里，明治政府的政治形势也风云变幻，大隈重信脱离了“改进党”，使得政府中与其对立的一派失去了打倒三菱的意义。

1885 年正月，明治新政府从中协调，希望两家在票价、开航时刻等方面，

签订协约，不要再互相挤杀。

在三菱和共同运输公司之间的斗争进行得最为激烈的时候，岩崎弥太郎患了癌症，于是公司的一切事务部由弟弟岩崎弥之助来管理。1885年2月7日，岩崎弥太郎把后事托给岩崎弥之助，留下的最后一句话是：“腹痛欲裂，不再多言”。土佐藩的一代风云男儿——岩崎弥太郎就这样结束了他的一生，享年52岁。

岩崎弥太郎逝世后，其弟岩崎弥之助掌管三菱的全部事务。

在这一期间，明治政府更换了共同运输的社长。新任社长名叫森冈昌纯。森冈昌纯为了停止这毫无意义的竞争，与岩崎弥之助进行了秘密会谈，商议两家船舶公司合并的方案。

岩崎弥之助向明治政府提出建议书，表示赞同合并。尽管共同运输方面有澁泽荣一等人拼命反对合并，但是，共同运输公司在同年8月15日召开了临时股东大会，赞成合并者共有3369股，反对合并者共1273股，因此决定合并。

合并后的新公司，被定名为日本邮船公司，同年9月29日，获得明治政府的许可。合并当时，三菱的资产被评估为6521668

日元，共同运输公司的资产被评估为6526340日元，新公司的资本额为1100万日元，三菱方面出资500日元，共同运输公司出资600万日元。岩崎弥之助在9月30日关掉了三菱，把与海运有关的资产和所属事业，全部移交给新公司。有关人员也全部转移到新公司安排适当的工作，其中包括在田子五郎等高级职员和一般职员550名，还有火夫水手千余名。

三菱与共同运输公司的合并，从表面上看，似乎是岩崎弥之助失败了。但是实际上，岩崎弥之助将所出让的资产都作了较高的评估，而且让出的汽船，大部分都是老旧不堪、行将淘汰的破船，因此，完全可以说岩崎弥之助是很成功地以高价将三菱卖掉了。而且，没过多久，又出现了三菱始料未及的好局面。

合并后的日本邮船公司，共同运输公司方面拥有股票12万股，三菱拥有10万股。如果从股票分布上看，共同运输公司方面拥有超半数股票，因此就掌握了日本邮船的控制权也就等于三井掌握了日本邮船的控制权。然而，三菱所握有的10万股，都集中在岩崎家族手中，共同运输公司方面的股东则是分散的，而且共同运输公司方面的股东，有不少是三菱方面的人员，实际上，三菱方面持有股票的比率，反而比共同运输方面要高，这样一来，三菱明显处于优势地位。这也是岩崎兄弟采取的股权分布战略形成的结果。

后来，日本邮船公司经过十二次董监事变动之后，完全转变为三菱旗下的企业。

第二章 海上三菱变陆上三菱——岩崎弥之助时代

岩崎弥太郎去世以后，岩崎弥之助强抑悲痛，接管了三菱一切事务，当年他正值 36 岁的黄金年华。

岩崎弥之助出生于 1851 年 1 月 8 日，比岩崎弥太郎整整小十七岁。他的性格与岩崎弥太郎遇然不同。岩崎弥太郎小时，是“天老爷”老大、我老二的胆气冲天的孩子王，而岩崎弥之助小时却是个温雅沉静的孩子。

1876 年，岩崎弥之助从老家乡下来到高知城，进入士佐藩藩校“致道馆”学习。他自幼喜静不好动，以秀才之称闻名遐迩。1869 年，岩崎弥之助听从哥哥的安排，前往大阪。进入重野安绎办的私塾就读。

1872 年，岩崎弥之助又听从哥哥吩咐，远涉重洋到美国留学。1873 年 6 月，他们的父亲岩崎弥次郎去世，岩崎弥之助再一次听从哥哥的安排，结束了在美国的求知生涯，回到了日本，进入刚刚成立的三菱商会担任副社长之职，协助哥哥工作。第二年，岩崎弥之助与政客候藤向二郎^①的大女儿候藤早苗结了婚。

当时，岩崎弥之助是三菱中唯一学成归国的人士。他学识渊博，工作踏实细致，并且受西洋文化教育至深，拥有浓厚的西方思想观念，可谓属三菱的近代派人物。

岩崎弥之助接任三菱社长以后，将公司的名字改称为“三菱社”。岩崎弥太郎在世期间，由于受到明治政府的“命令书”的约束，三菱只能从事海运事业以及煤矿业，其他行业一律不能涉足。在岩崎弥太郎去世前，尽管在与对手激战中收入减少，但还是一次性拿出了 120 万日元，交还给明治新政府，以求日后不受明治政府的控制。当时，由于三菱把自己所有的一切都让给了日本邮船公司，岩崎弥之助为了重振雄风，开始积极着手发展煤炭业和造船业，以求为三菱开拓新的领域。他果断地一百八十度大转弯，实施了新的战略转换，也就是把“海上”的三菱向“陆上”的三菱转变。

早在 1881 年，福泽瑜吉和岩崎弥之助为了让候藤象二郎有机会东山再起，重掌大权，积极游说岩崎弥太郎买下候藤象二郎经营不良的“高岛煤矿”。刚开始，岩崎弥太郎坚决不同意，并且非常气愤。但最终在岩崎弥之助的劝说下还是以 100 万日元的高额巨款，买下了高岛煤矿。在合同中还规定，候藤象二郎要给岩崎弥太郎每月捐赠 2500 日元。尽管这样，岩崎弥太郎还依旧愤愤不平，认为自己吃了大亏，总觉得高岛煤矿至多只值六十万日元。

岩崎弥之助之所以主张购买高岛煤矿，并不是单纯考虑候藤象二郎是自己的岳父这种亲戚关系的，他是出于政治、经济双方面的考虑。政治上，候藤象二郎若当权，那三菱就等于控制了政局。经济上呢？他也是经过再三周密的调查和计算，认为有利可图才力主购买的。他认为高岛煤矿的储量，至少应有 150 万吨。每年按 19 万吨，每吨的利润按 75 钱计算，那么每年可获利润是 14.25 万日元，再加上利息，扣除收购的费用，三菱只损失 35 万多日元。

而高岛煤矿有关机械、船舶、建筑物、土地等资产的价值，至少还有 20 万日元。并且在以往，高岛煤矿所产的煤，都是利用外国船只运输，而如今购买以后，高岛煤矿所产的煤，可以利用三菱自己的汽船输送，每吨平均可

^① 候藤象二郎：吉田东洋的外甥。

以节省 1 日元，此外，所产的煤炭全部由三菱经销，还可以节省经销的费用，精减人员，减少薪金支出，这些费用加起来，每年大约可以节省 9.5 万日元。

以往，外国船舶常借着运煤之机，于往返的航程上，大肆掠夺原本应由三菱船舶运送的货物，如今，清除了阻碍，三菱可以随心所欲自行运煤，还可以顺便运载一些其他货物。冬季，三菱“船舶使用率较低时，也可以有效地用来运输煤炭，这样一举多得，何乐而不为呢？

岩崎弥之助正是通过以上极有说服力的数据与分析，说服岩崎弥太郎同意收购高岛煤矿的。

一、通往财阀之路

出乎人们意料，高岛煤矿从收购后的第五年，就开始为三菱带来了滚滚财源，成了三菱的一棵摇钱树。

1887~1892 年这段时间里，它成为三菱的支柱产业。

当时日本九州的筑丰盛产煤炭。岩崎弥之助在 1889 年又买下了新人煤矿、仓田煤矿，开始在筑丰地区大力发展煤炭事业，并且还从国外大力引进先进的技术。例如，引进的“长壁式采煤法”使厚度仅有三尺的煤层，也可以采掘出大量煤炭。在煤炭运输方面，引进了“循环输送带”。此外，还设置了运煤机、安全灯、风扇等。并且为了防止恶性疾病，还添购了制造蒸馏水的机器等。

岩崎弥之助在这一时期内同时经营着金属矿山。这些金属矿山包括尾去泽、生野、佐渡、桧峰、面谷、切羽等。1889~1896 年，在巷道里铺设了铁轨，使用培尔顿水车、汉钦顿磨矿机、水套式熔矿炉等最先进设备，并积极进行技术革新。由于这些得力措施，这些矿山的产量都明显地提高。今天，虽然这些矿山早已废弃不用了，依然能够从这些矿山的坑内，看出昔日的辉煌。

就这样，煤与铜成为岩崎弥之助时代三菱的最大收入来源，是支撑三菱命脉的两大产业。岩崎弥之助又把煤与铜经营所得，作为主要资金，全力开拓以造船业为主的重工业，向近代化的重工业迈进。

早在 1884 年，当三菱与共同运输公司展开殊死之战的危急关头，明治政府为了甩掉经营一团糟的长崎造船所这个大包袱，同时转嫁祸根以达到削弱三菱力量的目的，强迫三菱于这年 6 月租下了赤字累累的长崎造船所。

经过三年的苦心经营，长崎造船所的经营情况大幅度改善。岩崎弥太郎向明治政府提出请求，希望把长崎造船所买下来，他的目标很明确，就是希望造船事业成为三菱的中兴事业。

三菱最终如愿以偿，以 45 万日元的低价将长崎造船所收买了过来。明治政府对长崎造船所前后的投资总计达 113 万日元，由此可以看出三菱占了很大便宜。但是，岩崎弥太郎并没就此满足，当明治新政府同意以 45 万日元、分期 50 年为条件出售给三菱之后，岩崎太郎又再度提出请求，要求将 45 万日元折换成 50 年的利息，最终以现金 9.107 万日元，买下了长崎造船所。

明治政府当时把长崎造船所租借给三菱，并不是出于对三菱的什么好意和恩惠，而是政治派别争斗的结果，但后来以 9 万余日元的惊人低价卖给三菱，也算三菱因祸得福吧。

当时，虽说三菱已拥有了长崎造船所，但长崎造船所并没有生产大型船

舶的经验。岩崎弥之助雄心勃勃，极具冒险精神，定要向大型船舶禁区冲击。

“常陆丸”号是日本邮船公司决定建造的6艘大型船舶中的一艘。以往，日本邮船所需的船舶，全都是向英国订购的。当时，荳田平五郎参加日本邮船公司的董事会，在席上要求将其中的一艘“常陆丸”号向三菱的长崎造船所订购—最后获得同意。长崎造船所接下“常陆丸”的订单是冒了很大风险的。因为长崎造船所本身对建造大型船舶的技术根本就没有把握，但岩崎弥之助断然下达了接受订单的命令，并于1897年将担任“管事”之职的荳田平五郎派往长崎，担任长船所的所长。“管事”之职是三菱内部仅次于社长、副社长的第三号人物，由此可以看出，岩崎弥之助对造船事业拥有多么大的热忱和雄心。

克服了重重困难（包括英国技师从中阻碍）之后，“常陆丸”终于下水启航。这艘船可以说是日本向全世界宣布拥有造船能力的划时代的标志。“常陆丸”的成功，使得长崎造船所摆脱了外国人的控制，走上了自立更生的道路，其技术水平也上了一个台阶。

此后岩崎弥之助在长崎造船所大举投资，引进了各种新式设备。继“常陆丸”下水之后，又陆续建造了8艘6000吨级的汽船。1900年长崎造船所还开始制造军舰。六年后，成功地建造了军舰“最上号”。明治时代，三菱建造的军舰有：巡洋舰一艘，巡洋战舰一艘，驱逐舰六艘，通报舰一艘，水雷艇三艘，总计12艘，总吨位是3.7139万吨。在岩崎弥之助逝世后，从1911~1925年，长崎造船所还制造了著名的战舰“雾岛号”、“日向号”、“土佐号”等，当时4万吨级世界最大、最先进的战舰群，也都在此诞生。

1905年，三菱还创设了规模仅次于长崎造船所的神户造船所。

这一时期，除了矿业、造船业以外，岩崎弥之助还着手创立银行，当时的银行均为“国立银行”。但名称上叫做国立，实质上并不是由国家设立的银行，而纯粹是一种民间银行。明治政府规定了一系列条件，凡符合条件的民间投资者，都可以申请设立国立银行，每一家国立银行都拥有纸币发行权。由于设立国立银行能够获取巨额利润，于是国立银行遍地开花，转瞬之间，日本各地如雨后春笋般出现了151家国立银行，这些银行彼此争相发行纸币，结果造成极大混乱。

当时把申请顺序作为国立银行名称。其中，“第一百一十九国立银行”及“第四十九国立银行”两家银行，由于经营不善，濒临倒闭，乞求岩崎弥之助援助。岩崎弥之助花了43万日元的巨款，买下了这两家银行。当时，社会上有一种说法：“岩崎弥之助得知这两家银行的出资者是旧武士阶层，他们拿出了全部家当设立了国立银行，结果经营不善以至于倾家荡产，岩崎弥之助同‘命’相怜，动了侧隐之心，才答应购买两家银行的。”但事实上，岩崎弥之助并不是出于什么同情心，而完全是为了开辟新的财源。

岩崎弥之助经营银行极为慎重。在承购“第一百一十九国立银行”与“第四十九国立银行”的同时，于1887年，以川田小一郎为发起人，设立了“东京仓库公司”，也就是现在的“三菱仓库”。当客户向三菱旗下的银行借款时，必须以存入东京仓库公司的商品作抵押，也就是采取商品担保金融，这样就不会造成损失。1889年，岩崎弥之助还委任他的表兄弟丰川良平担任三菱旗下银行的总裁，丰川良平比岩崎弥之助小6岁，也是土佐藩校致道馆的学生。丰川良平这个名字是从丰臣秀吉、德川家康、张良、陈平四个著名人物的名字上，各取一个字，由此可以看出他从少年时代就怀有多么高的志向。

丰川良平执掌三菱旗下银行业务之后，一直遵循岩崎弥之助的经营方针，对银行业务及其活动，采取保守慎重的经营手法。因此，在中日甲午战争之后，当日本国内出现经济波动时，三菱旗下的银行与其他银行相比较，仍然在经营上比较稳定、比较顺利。

岩崎弥之助将矿山、造船、银行等三大行业，作为重振三菱的三大支柱，向其倾注了全部心血。在他的努力和推动下，三菱的实力日益强大，在日本国内的知名度越来越高。

二、小伦敦街

现在，从东京火车站往“丸之内”一带走，可以看到那里矗立着的鳞次栉比的大楼，这些庞大楼群都是三菱系企业的大楼，向行人显示着三菱的气势和威力。而在明治时代，这一带原本是荒草萋萋的陆军练兵场。1889年，明治政府为筹集军费，准备将这一大片土地整片出售给民间，于是和三井、大仓、波尺等富豪交涉，但他们都不愿买，最后当时的藏相板方正义把岩崎弥之助叫去，强行向三菱推销。这块地整个面积大约是13.5万千坪，售价是150万日元，相当于一坪11日元11钱。而在当时，连皇宫周围的土地，才每坪15钱7厘。尽管价格相当昂贵，而且条件还比较苛刻，必须整块土地一齐出售。但岩崎弥之助年轻时代曾亲眼见过西洋繁华景象，对西式建筑极其向往，加上三菱主力干将在田平五郎、未延道成等人极力怂恿，最后岩崎弥之助下决心买下了那片土地。

当时，社会各界对岩崎弥之助的举动感到十分惊讶，无法理解，甚至有人问岩崎弥之助买这么大一片土地，到底用来做什么？岩崎弥之助则开玩笑回答说：“我准备用来种竹子或饲养老虎。”

岩崎弥之助买下这块被称为三菱草原的庞大土地之后，立刻着手兴建现代化的办公楼群。以往日本房屋，都是用木头建造的，而岩崎弥之助一律改为以石头与红砖建造，这在当时实可谓是破天荒的壮举。不久，一幢幢西洋风格的楼房拔地而起，这一带由此获得了“小伦敦街”的美誉，不仅让东京当地人大大开眼界还吸引了大批旅游者驻足观光。

小伦敦街聚集了为数众多的三菱系企业。三菱旗下经销高岛煤矿挖掘出来的煤的营业部门，后来逐渐发展成为三菱商事。除煤之外，三菱营业部门的经营内容还包括铜、造船用原材料、纸、玻璃、啤酒、炼焦炭的副产物和焦油、石油、苯等的经销和出口，以及三菱旗下各种事业所需用的原材料的进口等，三菱的营业部门逐渐独立出来，并朝综合商社的方向发展。

三菱还向铁路进行投资。现在的日本国铁，大都是在明治时代民间人士出资铺设的。岩崎弥太郎曾经投资日本铁道（今日的东北本线），岩崎弥之助则投资山阳铁道（今日的山阳本线）、九州铁道（今日的鹿儿岛本线、长崎本线）。投资铁路不仅对运输煤炭有利，仅火车头本身，就需要耗用大量煤炭，这对三菱是极为有利可图的。

三菱所属的长崎造船所为日本制造了第一台蒸汽涡轮，以此为基础，组建了三菱内燃机制造公司、三菱电机公司，这些重型机械公司的创立，为日后三菱重工业打下了强大的物质基础。

早在1889年，三菱就曾着手制纸业。最初只是投资于华许兄弟所创设的“Kobe Paper Mill Company”，不久，又收购了这家公司。该公司后来演变成三菱制纸公司。

岩崎弥之助的三儿子——岩崎俊弥，在伦敦大学攻读应用化学，他打算在日本创设玻璃工业。岩崎弥之助十分赞赏，并投资组建了旭玻璃公司。后来，岩崎弥之助又投资苏打事业，产生了今日的三菱化成。

矶野计创设的明治屋公司，负责经营日本邮船的食品。居住在日本的一位外国人，在日本创设了一家啤酒公司，名称为 Japan Brewery Company”，岩崎弥之助是大股东之一。在他的推荐下，由明治屋担当这家啤酒公司的销售总代理店。后来，岩崎家族、明治屋和日本邮船三方共同出资，创设了麒麟麦酒公司。在日本国内流传着这样一种说法：三菱旗下的员工，都只喝麒麟麦酒而不会去喝其它商标的啤酒，主要原因就在于该公司是三菱投资创立的。

1893 年，岩崎弥之助废除了三菱社，同时，设立了三菱合资公司。三菱合资公司设立之后，资本金 500 万元，岩崎弥之助和岩崎久弥各出 250 万元。依照岩崎弥太郎的遗言，由岩崎弥太郎的长子岩崎久弥担任社长，同时将新公司的总公司迁移到隅田川的灵岩岛滨。

1885 年 2 月 7 日岩崎弥太郎在临终前留下遗言给岩崎弥之助说：“我生为东洋男子，曾有无数的梦想与雄心，尚未达成十之一二，但已时不我与，无法继续奋斗。我对一切已无依恋，不过，岩崎家族依照古来惯例，尊重嫡统，今后，以岩崎久弥作为岩崎家的嫡统，岩崎弥之助从旁予以辅佐。岩崎弥之助辅佐岩崎久弥，应当像小早川隆景辅佐毛利辉元一样，而不应当像孙权。岩崎弥之助，务请继承我的志向，你不可使我的事业没落。”到了 1893 年 12 月，岩崎弥之助把社长的职位，让给了岩崎久弥，自己担任“监务”之职，退离了第一线。因此，严格地说，岩崎弥之助担任社长的时代，不到 9 年。不过，在岩崎久弥就任社长之职后，经营上的任何问题，还都听从叔父的意见，所以通常认为岩崎弥之助统率三菱一直到 1907 年左右。

三菱的事业组织，值得一书的特色很多，包括合资公司组成、总公司的非常现代化的管理结构等，但是，其中最为突出的是所谓事业所组织。日本人通常认为，日本最早的事业部制度是在昭和初年由松下电器产业的创始人——松下幸之助创设的。其实，早在明治时代，岩崎弥之助就已经以事业所为单位，采取独立会计制。当时事务所的权责的委付、内部资本制度等管理方式，可以说是现代化事业部制度的雏形。

岩崎弥之助还为三菱社制定了业务规章，诸如：

第一：岩崎事务所的名称叫“三菱社”。

第二：本公司任免高级人员以及重大事务决策，一律听从社长裁决，任何其他高层人员无权擅自决定。

岩崎弥之助制定的业务规章，完完全全继承了岩崎弥太郎制订的公司章程，把家族的事业观念以及社长独裁的管理体制，原封不动地继承下来。不过，在实际工作中，岩崎弥之助的经营风格完全与兄长不同，并不采取岩崎弥太郎的独裁方式，他总是耐心认真地倾听并采纳下属的意见。与兄长的作法完全相同的是岩崎弥之助作为社长，一直站在经营最前线亲自指挥，这也是三菱当时区别于其他财阀的最大特点。而日本的其他财阀，大都采用掌柜^①经营，即由大掌柜负责管理一切事务。

1896 年，曾经担任日本银行总裁的川田小一郎突然去世，岩崎弥之助成

^① 掌柜；相当于公司总经理

为第四代“日本银行”总裁。川田小一郎在担任日本银行总裁时飞扬拔扈，独裁性是众所周知的。他在担任日本银行总裁时，几乎不在日本银行露面，不仅理事，局长必须到川田小一郎家里汇报请示工作，甚至连藏相（相当财政部长）有事需要商量时，都要亲自到川田小一郎家里来。而岩崎弥之助素以工作严谨著称，他严于律己，天天按时去日本银行上班。他总是耐心倾听部属的意见，然后再作出自己的决断，他就任日本银行总裁不久，就将日本银行的股票配息率从 12%降到 10%。

1897 年，岩崎弥之助又成功地推行了“金本位制度”。当时，在明治政府的内阁货币制度调查会的 15 名委员当中，只有 6 名赞成采用金本位制度。岩崎弥之助在处理该项事务时，大刀阔斧，极其果断。他还促成日本的国家公债在海外发行。后来，由于与大藏大臣松田正久发生争执，岩崎弥之助辞去了日本银行总裁之职，推荐山本雄达担任下一任日本银行总裁。山本雄达也是三菱人。因此可以说，三菱人连续担任了三代日本银行总裁之职。

三、三角同盟

岩崎弥之助与澁泽荣一、川田小一郎、森岗冒纯等人于 1890 年，共同当选为贵族院议员，但岩崎弥之助一年后就辞了职。当时曾有人认为，岩崎弥之助厌恶政治。但这只是表面现象，事实恰恰相反，他这种举动决不是轻率、盲目的，而自有他的意图。曾有人形容，当时的日本政权是由伊藤博文、大隈重信，松方正义三人携手合作形成的所谓“伊隈松”三角同盟所掌握，而这一同盟又是由岩崎弥之助在幕后操纵的。

实际上，1889 年的黑田内阁就已经被有些人形容为是最早期的三菱内阁，而 1896 年的松隈内阁，则是彻头彻尾的三菱内阁，是完全由岩崎弥之助在幕后操纵着的“内阁舞台”。如果说 1897 年前后的日本政局是由岩崎弥之助所左右的话，一点也不为过。

第三章 岩崎久弥时代

一般人一旦尝到权力的甜头之后，很容易滋生出更大的权力欲望，不管后继者是亲生儿子，还是兄弟，一旦掌握权力，都很难把大权再移交出去的。无论政治家还是企业家都不例外，这似乎是人们的通病。但岩崎家族却是一个例外，岩崎家族从没因为争夺权力和财产而发生家庭骚动，也没发生过什么丑闻。岩崎久弥在担任第三代社长之后，马上就明确表明自己的立场，无论什么事，事无巨细都要向叔父岩崎弥之助请示，自己则虚心受教，不擅自决断。

社会上曾流传着一件趣闻，说的是岩崎久弥如何听命于叔父岩崎弥之助的。

事情是这样的：岩崎久弥有一帮酒肉朋友，这些人总觉得三菱的一社长这么年轻，却从未踏进过花街柳巷，不知女色，那肯定难以深刻理解人生，于是劝诱岩崎久弥来到位于东京新桥的一家餐馆，这家餐馆极有名气，当时日本政界、财界人士经常出入这家日本餐馆，席上召来了很多娇艳风流的艺妓，艺妓们笑容满面，按惯例跪下来，左右手各以三根指头按在榻榻米上，叩头为礼，嘴里轻声说到：“今后请多多关照。”这本是司空见惯的客套话，而岩崎久弥听了艺妓们的话之后，竟然表情严肃、一本正经地回答：“我要和叔父商量之后，才能决定是否照顾你们，改天再给你们回话。”岩崎久弥的话，把在场的人惊得张口结舌，人们几乎难以相信他竟会说出这样的傻话来。一段时间内，这事成为人们茶余饭后的笑谈。

岩崎久弥于1865年8月出生在土佐国安艺郡井之口村。岩崎久弥出生的时候，父亲岩崎弥太郎正奉土佐藩之命去了长崎，在土佐商会工作，从事海运业。

童年时代的岩崎久弥，由于父亲经常在外工作平时很少回家，他基本是在奶奶美和、母亲喜势、姐姐岩崎春路身边长大的。由于长年被女性围绕着，久而久之，使他的性格也很温和平静，跟父亲岩崎弥太郎雷厉风行、风风火火的性格反差很大。岩崎久弥小时候曾有一件事给众人留下了深刻的印象。那是在一个大雨滂沱的夜里，岩崎久弥望着屋外的大雨竟然说：“我真想把褥子铺在院子里，睡在上面，让雨水打一晚上。”他的话把在场的祖母、母亲都吓了一大跳，由此可看出他独特性格的一面。

岩崎久弥在美国宾夕法尼亚大学留学期间，曾与同学结伴去欧洲旅行。在旅途上，岩崎久弥完全不像一般大富商子弟那样讲究舒适享受，他总是呆在船舱底层，当一名下等旅客，忍受旅途艰苦。在欧洲乘坐火车时，漫漫的旅途，人们都带行包，唯独岩崎久弥一言不发，把自己随身所有的东西都从窗口扔了出去，此举连同行的美国同学都大惑不解，但岩崎久弥却不向任何人解释他的做法。

到了当时俄国首都圣彼得堡，大家都四处观光，岩崎久弥随随便便走人一家高档毛皮店，不加思索地花大笔钱买豪华毛皮衣物给母亲和姐姐，他这一连串的作法让旁人很觉困惑。

这就是岩崎久弥与众不同的性格。虽说他耳闻目睹了三菱竞争过捏中的种种艰难，从中也学到了很多宝贵的经验，但是，当岩崎弥之助宣布把职位让给他时，社会各界对此依然议论纷纷，很多人担心岩崎久弥缺少长辈们的霸气和魄力，认为如果他担任社长，会把三菱搞得一团糟，使岩崎家族变得

一文不名，灰溜溜回土佐去。

面对众多非议，岩崎久弥不急不躁、不卑不亢，他自有自己的主见。在处理三菱事务时，岩崎久弥一直没有像父亲和叔父那样亲临第一线指挥，而是另辟蹊径，把三菱所有的事业交给近藤廉平、荏田平五郎、中川良平、末延道成四人经营。这种分权负责的方式，反而进一步强化了三菱的组织结构，率先探索出了一种新的管理模式，后来日本有许多企业都纷纷效仿。

一、三菱“四天王”

在三菱的高级职员中，有四人是大名鼎鼎的，他们在三菱中具有举足轻重的作用，通常被人们称为“三菱四天王”。这四天王就是上面提到的近藤廉平、荏田平五郎、丰川良平、末延道成。他们都是岩崎弥太郎提拔起来的得力骁将，为三菱的发展作了很多突出的工作。后来，三菱实行多角化经营，四天王分别负责不同的领域。

近藤廉平，出生于德岛县，娶丰川良平的妹妹为妻。他刚开始工作时，被安排在三菱商会的文件收发组，后来因为经营吉岗铜矿、高岛煤矿时显示出超人才干而被提拔重用，曾担任日本邮船社长。

丰川良平，出生于土佐，与岩崎弥太郎是表兄弟。他被视为是三菱的外务大臣，负责聚集人才工作。由于丰川良平的牵线搭桥，岩崎弥太郎的长女岩崎春路嫁给了加藤明（后来成为总理大臣）。丰川良平曾任贵族院议员，在岩崎久弥任社长时代，为创设三菱银行而全力奔走，以三菱的大藏大臣身份（财政部长）辅佐岩崎久弥，曾主管三菱银行部。

荏田平五郎，出生于大分县，曾就读于庆应义塾。他被丰川良平慧眼识英雄聘到三菱之后，最初担任翻译，与岩崎弥太郎的侄女结婚。他曾负责购买东京火车站附近“丸之内”一带的土地。岩崎久弥担任社长的第2年，他负责兴建了“丸之内”第一栋大楼，大楼的名称叫做“三菱第一号馆”，三菱合资公司就设在这座大楼之中。在田平五郎曾担任“明治生命”会长。

末延道成，出生于土佐，娶石川土财的女儿为妻。东京帝国大学毕业后，于1880年进入三菱工作。最初担任上海分公司的负责人。

1897年，担任“东京海上火灾”公司会长之职。

二、多角化经营

1894年爆发的中日甲午战争和1904年爆发的日俄战争，日本最后都成为战胜国。战争促使日本经济迅猛发展，国内的财阀特别是三菱大受其益，三菱和三井之间的差距越来越小。

1904年以后，以三菱合资公司作为控股公司，又陆续聚拢了其它一些公司，如估渡金矿、生野矿山（后来的三菱矿业）、大坂冶炼所、神户造纸所（后来的三菱制纸）、福岗县的牧山焦炭制造所（这是三菱煤炭化学工业的开端）、小岩井农场、东京仓库（后来的三菱仓库）、唐津煤矿、神户制纸所（它在第一次世界大战期间曾制造潜水艇）等，三菱的经营范围进一步扩大。另外，神户造船所中的内燃机部门，后来逐渐发展成为三菱电机公司。

1907年，三菱合资的资本额增加到1500万日元。当时三菱旗下，金的产量居日本第一位，银居第二位，铜居第三位。

在如此庞大的产业中，有些是因岩崎久弥个人兴趣而投资兴建的，如生产西洋纸的“神户制纸所”和设于岩手县的“小岩井农场”，另外还有设于朝鲜的以生产稻米为主的东山农场等。1938年，小岩井农场改成小岩井农牧股份有限公司，资本额200万日元。这家公司在1949年又在东京郊外投资创立了小金井牧场，生产经销各种乳制品。岩崎久弥还在千叶县投资开设了末广农场，饲养鸡、鸭、猪等，以供应东京所需。

三菱最初买下的美国人华许兄弟创设的造纸工厂后来发展成为拥有资本金50万日元的神户制纸和京都照相工业，并且，规模进一步扩大，到了1960年，资本额已达23亿日元，大量生产西洋纸张、日本纸张、马粪纸、照片显像纸等。

岩崎久弥执掌大权的时代，继续重视明治屋和麒麟麦酒。当时三井财阀系统也经营着另一家啤酒公司——大日本麦酒（现在的札幌啤酒）。麒麟麦酒和大日本麦酒展开了长时间的竞争，很长一段时期内日本的啤酒市场由这两大公司均分。

这一时期，在从德国考察赛路路归来的近藤廉平建议下，创立了日本赛路路人造丝股份有限公司；在丰川良平的推动下，创设了日本氮肥股份有限公司，后来，该公司迅速掘起，成为日本氮肥财阀。

1916年7月，岩崎久弥自动退位，把社长位置让给了岩崎小弥太。

第四章 “英明君主”——岩崎小弥太

一、出任社长的岩崎小弥太

岩崎小弥太于 1869 年出生，父亲是岩崎弥之助，母亲候藤早苗（候藤二郎的女儿），兄妹共 4 人，姐姐繁子，弟弟俊弥和辉弥。1881 年，岩崎小弥太进入东京高等师范中学科学习，1886 年，进入第一高等学校。当时他就给人留下了外表沉默寡言、内心极有主见的印象。1889 年，他进入东京帝国大学，次年在姐夫加藤高明^①的建议下，进入伦敦大学，两年后转入剑桥大学，受西洋文化影响至深。

1906 年春天，岩崎小弥太返回日本，这一年他刚好 28 岁。他本人曾雄心勃勃，希望进入政界，在仕途上大展抱负，但父亲岩崎弥之助命他担任三菱副社长之职。他不敢抵抗父命，只得违愿进入了实业界。当时他对父亲讲条件：“如果让我进入三菱，必须让我有施展自己抱负的机会，否则，我不担任此职。”父亲允诺了他的要求，他才进入三菱社。

次年，岩崎小弥大和岛津孝子结婚。岛津孝子是岛津久光三儿子岛津珍彦的女儿。岛津久光是大名鼎鼎的维新功臣，是鹿儿岛藩主岛津齐彬的弟弟。他们结婚时，在深川的别墅清澄园举办了盛况空前的婚宴。他们的媒人是当时的藏相松方正义，来宾有大隈重信、大山元帅、候藤象二郎、加藤高明等政界达官显贵，陆海空三军要人也纷纷前往庆贺，结婚庆典之豪华隆重，世所罕见。

岩崎小弥太之所以前往英国留学而没去美国，是有其特殊背景的。岩崎小弥太去英国时，日本社会正处于明治维新期间，社会秩序从紊乱逐渐走向稳定。并且由于在中日甲午战争中取得胜利，日本跻身于列强之列，在东亚的一角积极维护日本帝国主义的权益，并迅速地从落后的农业国家，转变为重工业、现代化的国家。当时，俄国人在越过乌拉尔山脉向西伯利亚发展的同时，也不停地向南扩张。这样一来，日本与俄国形成了对立。在这种国际局势下，日本急急忙忙拉拢英国，成立了日英同盟，当时的英国亲日气氛也极浓。岩崎小弥太就是在这种政治大环境中度过五年留学时光的。

1905 年 5 月，日本与俄国在中国的东北进行奉天会战，接着又在日本海与俄国舰队发生海战。从军事上看，日本取得了胜利。但日本的国力已经枯竭，难以继续进行战争。与此同时，战败的俄国因政局动荡，希望尽快与日本和谈。

1905 年 8 月，经美国总统从中调停，日俄两国在美国资茅斯召开了会议，最后缔结了“日俄和平条约”。

日俄讲和后，日本获得了南库页岛，但这与日本国民所期待的相差甚远。在战争期间，日本国民苦不堪言，根本不能从事正常的生产劳作，大批被拖向战场，甚至连牛、马等牲畜以及板车，都被征去供战争之用。日俄战争末期，日本的东北等地又连连发生了大旱，百姓生活极端困苦。然而，另一方面，以萨摩藩、长州藩为首的政客官僚以及财阀们却掠夺了巨额财富。靠订购各种军需物资，攫取了超额利润。据统计，1903 年，日本全国所有的银行

^① 加藤高明：东京帝大第一届毕业生，1881 年进入三菱，1885 年被提升为本公司副经理，与岩崎弥太郎大女儿结婚。1888 年进入外务省，1894 年担任驻英公使，1900 年担任外相。

的利益金，仅有 1.4 亿日元左右，而在日俄战争结束后的 1905 年，则增加了近六成，达到 2.24 亿日元。其它如矿业、工业，纺织业、商社等也都靠战争聚敛财富，三菱更是大发不义之财。

这时的岩崎小弥太对政治漠不关心，并且他所担任的副社长只徒有虚名，他对三菱的任何事务都没有决策权。他将所有精力都倾注在文化活动上。他创设了成蹊学园，并推动了日本的交响乐运动的发展。

1916 年 7 月，52 岁的岩崎久弥事先未和任何人商议，突然宣布把社长职位让给岩崎小弥太。岩崎久弥当时曾说：“目前的三菱，一切情况都非常顺利，因此，我在这时候隐退最合适不过了。社长之职，今后由 38 岁的岩崎小弥太来担任，他年轻有为，精力充沛，会把三菱搞得更好。我父亲岩崎弥太郎去世的时候是 52 岁，所以我决定在同一年龄退休。我叔父岩崎弥之助在他 43 岁的时候，把接力棒交给了我，如今，我也愿意把棒子交给岩崎小弥太，报答叔叔的恩情。”岩崎久弥担任三菱的总帅长达 24 年，但他个人从事的事业活动，一直持续到 91 岁高龄。岩崎久弥担任社长期间几乎很少在社会上抛头露面，也从不在社会上求名，更不为作出什么事而自我炫耀，他这种超然处世的态度是很少见的。

岩崎小弥太就任社长之职，并不是一帆风顺的。当时有很多因素对他就任社长不利。一些人认为他在英国留学之时感染了“危险思想”，如果担任社长，后果难以设想；还有人怀疑岩崎小弥太平时迷恋西洋音乐，多愁善感，这样的人能挑起三菱的大梁来吗？而且从出身角度看，岩崎小弥太出身于岩崎家的“分家”，而不是“本家”；如果从年龄上看，当时的社长岩崎久弥只有 52 岁，正是年富力强的时期；更主要的是，三菱财阀中的一些长老怀疑岩崎小弥太的能力，而由谁来担任社长，对三菱整体的气势和命运是至关重要的。

在这种情况下，1916 年，岩崎小弥太担任了三菱社长一职。他一上任，就对三菱合资公司进行组织改革，把以前按部设置改为按经营种类和内容设置，各部门的负责人分别为：总务部荏清次郎；矿山部原田镇治；煤炭部木村久寿弥太；营业部江口定篠；造船部丸母秀实；房产部桐岛橡一；银行部津田万藏；临时制铁所建设部堀悌三郎。

重新设置的各分支事业，尽管拥有独立的组织形态，但有关重大事项的决策权、社长及董事的任用、资金筹集和资金运用等，都必须由总公司三菱合资公司决策。三菱合资公司位居这个庞大金字塔组织的最顶端，与旗下各分支事业是垂直式的指挥与从属关系。

在岩崎小弥太就任社长以前，三菱旗下的产业规模已相当庞大，从业人员已达 4300 多名，办事处达 45 处。其经营领域也十分广泛，包括矿山、造船、银行、商事、仓库、不动产等。到了岩崎小弥太时代，又进一步发展了制铁、信托、保险、电力、飞机、石油、化学工业等，经营领域更加广泛。岩崎小弥太还公开三菱旗下各事业的股票，并进行海外企业投资，开拓国际贸易，与外国资本合作，将先进技术引进日本等。

二、强大的造船业

在三井这个强劲竞争对手面前，三菱最值得夸耀的就是造船部门，具体来说就是当时在日本首屈一指的下关、彦岛造船所和神户造船所、长崎造船

所三个工厂。不过，1917 年 10 月，长崎造船所由于经营状况不佳，在日本政府颁布的强化海军政策的“八八舰队”规划促成下，经过改革成为三菱造船股份公司，资本金 5000 万日元，这是三菱合资最早的分系公司。

由于第一次世界大战的爆发，三菱造船公司主要建造所谓“兵器”装备，这不仅使三菱获取了巨额利润，而且也促使造船方面的技术更加成熟，并提高了涡轮机、锅炉、机车、汽车等各种钢铁机械的生产能力。当时船舶动力系统已经从蒸汽机过渡到柴油机，三菱改进提高了德国造船技术，一举建造出 1 万吨级载重量的船舶。接着，又一鼓作气，成功的建造了 27500 吨的巡洋舰“雾岛号”，31000 吨的战舰“日向号”。在八八舰队规划中，原本还有建造 4 万吨级的庞大造船计划，但由于华盛顿海军军备协定的影响，最终没能实现。另外，由于大战的爆发，对铁的需求迅猛增加，1917 年 10 月，在朝鲜的黄海道兼二浦设立了三菱制铁股份公司。

三菱对矿业也投入了巨资。除了传统矿业以外，1912 年，又在北海道、南样太投入巨资，收购了“夕张”、“美吹”等主力煤矿，兼并了雄别煤矿铁道，同时收购了北样太的内幌煤田，1925 年，成立了煤炭供给中心，另外，在中国、朝鲜的矿区也大量从事矿业开发。1918 年，合资的矿山部和煤炭部合并成三菱矿业，由木村久寿太担任会长，资本金 5000 万日元，同年 9 月增资到 1 亿日元，把拥有的股份公开 40 万日元。这也是三菱最早公开的股份。

三、综合商社的形成

1918 年 4 月，三菱商事以资本金 1500 万日元开始起家，岩崎小弥太自任会长。三菱商事以前只经营自产的煤、铜等矿产品，后来则向外扩展。例如扶持北洋渔业股份有限公司，积极向勘察加等地发展，并和日鲁渔业、日本水产、林兼商店通力合作，大力出口鱼、螃蟹罐头，几乎垄断了鲸油、鱼油、鱼籽等产品市场。大战之后，三菱商事又和德国的一流制造商合作，进口和经营德国制造的机械产品，同时出口国产铜，又从美国进口铜矿石、纸浆、石油等，其经营品种、数量都大幅度增加。三菱商事在“服务奉献、立业贸易”的经营方针指导之下，还积极开展对外贸易，并促进了国内关联公司和产业的发展。

四、频繁设立机构

1918 年，三菱矿业和三菱商事共同设立了三菱仓库股份公司。仓库业是由 1880 年创立的三菱汇兑店演变而来的，因为开办货物汇兑的同时，需要保管货物，仓库业便应运而生。1931 年，它改名为东京仓库公司，资本金增加到 1000 万日元。

以往，仓库业主要业务是保管谷物、肥料以及其它国产物资。明治末期，伴随着对外贸易的兴旺，贮藏、运送出口货物也日渐重要，针对这种情况，岩崎小弥太又设立了都市仓库。

岩崎小弥太于 1918 年创设三个分系公司的同时，又把母公司——三菱合资公司的资本金增加到 3000 万日元。同年 10 月，又设立了三菱造船研究所。当时正处于大战非常时期，岩崎小太弥担心引进欧美的科技会受到阻力，于是委托东京帝大末广恭二博士从事有关技术研究。功夫不负有心人，后者终

于研制出二氧化碳冷却机等多种产品。

1919 年，岩崎小弥太又使银行部从总公司独立出来，成立了三菱银行。同年 5 月，还组建了三菱海上火灾保险和信托公司，后来它们成为向三菱集团发展提供资金的财政保证机构。

三菱银行，创立时资本金 5000 万日元，存款总额 2.8 亿日元，贷款总额为 1.95 亿日元，拥有有价证券 2000 万日元。尽管如此，它与起家很早的三井银行还是无法相提并论。1920 年发生了世界性经济危机，1923 年又发生了关东大地震，在 1927 年的经济危机中，还爆发了全国各地银行的挤兑骚动。但三菱银行在动荡的社会局势中坚若磐石，并且因祸得福，存款者蜂拥而至。这同岩崎小弥太的正确决策是密不可分的。

1919 年 5 月设立三菱海上火灾保险公司，完全是东京海上火灾保险公司刺激的结果。东京海上火灾保险公司是 1879 年岩崎弥太郎作为第一股东创立的，属日本最早的损害保险公司。三菱本身的保险也依赖该公司，但该公司倾向于三井物产并与其关系密切。因此，三菱内部反东京海上火灾保险公司的呼声很高，最后终于促使岩崎小弥太下决心创立三菱自己的海上火灾保险机构。新设立三菱海上火灾接受东京海上火灾保险公司 1/4 的股份，后来，两公司又在业务上合作，1933 年，两公司都合归到三菱合资之下。

1944 年，明治海上火灾保险公司又加入进来，三公司合并发展成后来的东京海上火灾保险公司。

第一次世界大战以后，日本国内维持了短时间的繁荣，当时把这种繁荣称为“大正景气”。但仅仅过了一年多，就爆发了世界性经济危机，日本资本主义经济也进入了慢性衰退之中。当时，综合商社三井物产在世界各地积极地从事大规模贸易，三菱旗下的贸易机构——三菱商事也不甘示弱，拼命从事贸易活动，但由于三菱商事毕竟在经验上不够成熟，结果损失惨重。与此同时，由于造船热的降温，造船公司纷纷中止，三菱造船为此蒙受了巨大损失。而且，三菱矿业、三菱制铁也由于经营不善，情况一落千丈，结果使得三菱遭受了创业以来的最大危机。担任社长的岩崎小弥太为了消除危机，更换了各事业的经营负责人，还减掉了 600 多名员工，并且大幅度削减一般员工的工资，靠这些措施，三菱渡过了这次危机。

1926 年（昭和元年），日本无论在经济上还是政治上都处于最黑暗、最严重的时期。在经济上，先后发生了关东大地震和金融危机。在政治上，军国主义者与国粹主义者掌权，军国主义思潮大泛滥，有一个 37 岁的青年名叫井上照，纠集了 13 个青年，组成“血盟团”，采取“一人杀一人主义”，制造了多次暗杀事件，当时团琢磨、高桥是贤等人都被他们暗杀。他们 also 把目标对准了在战争中大发横财的财阀。

三井财阀迫于当时严峻的现实，采取了灵活的适应对策：三井家隐退、公开股份及向社会公益事业投资等。三菱财阀面对社会日益高涨的批判之声，一直想找出万全之策来解决问题。为此，岩崎小弥太曾经派人前往欧洲，调查欧美财阀家族的组织结构。1937 年 12 月，为了三菱企业集团的长远发展，平息社会上对自己的攻击，三菱将自己已经有 40 余年历史的控股公司三菱合资予以解散，重新设立了股份有限公司三菱社。以往三菱财阀，由岩崎家族一手操纵控制，股份有限公司三菱社成立以后，等于废除了由岩崎家族所掌握的私营企业形式。

五、三菱重工业

本世纪二三十年代，日本经济陷入了萧条和停滞之中。日本统治当局决定加紧推行殖民地政策，作为拯救日本经济的良方，并把侵略满洲作为振兴经济的生命线。这以后，日本各界都进入临战状态。日本的经济在军需产业的带动下，迅速繁荣起来。在军事需求膨胀之下，受益最大、发展最为迅速的要算三菱重工了。因此，后来有人说三菱是杀人武器的制造者，是“杀人工厂”。

三菱重工是由三菱造船和三菱航空合并形成的。当时。由于战争升级，制造飞机成了燃眉之急。而飞机制造部门的专业人才匮乏，要想在短时间里培养补充技术人员，在当时除了把造船部门的技术人员调转过来以外，没有其他更好的方法。因为造船部门汇集了机械工业领域众多学科的技术，一艘船舶就是机械科技的大汇总。而三菱造船当时已经拥有建造 4 万吨级军舰的技术和设施。

1920 年，设立三菱内燃机制造股份公司。该公司聘请了 9 位英国技术人员进行业务指导，并以名古屋的飞机制造所作为发动机制造工厂。

1921 年，第一架飞机成功起飞。1938 年，该公司又获得了德国容克斯公司的授权，生产了大四引擎运输机。之后，三菱又独立进行了技术开发，建造出了划时代的九六式战斗机，其技术已超越了先起步的中岛、小西制作所。

1937 年 7 月 7 日，日本军队和中国军队在北京郊外的芦沟桥交火，由此，日军把对中国的侵略从满洲推向全中国。军队的扩张和需求的增加推动了向中国的投资，三菱在中国山东省大汶口、新泰名煤矿、招远金矿以及满洲、海南岛等地都相继进行了投资开发活动，聚敛了惊人的财富。

六、为军国主义服务

在二次世界大战中，三菱财阀一直作为侵华日军经济上的强大后盾，竭尽全力支援战争所需的一切。在这一过程中，三菱财阀一直奉着所谓的“为国家服务奉献”宗旨，不遗余力地加紧财富的聚敛。

三菱电机和三菱重工可以说是支撑日军战斗力的主产业。三菱电机设立于 1921 年，生产经营种类除电器机具等一般产品以外，还生产船舶、飞机等大型产品所需用的大型发动机、感应电机、变压器等。三菱电机设立之后不久，就同美国威斯汀豪斯建立了合作关系，合作之后没过多久，就跃居到了日本电机界首座的地位。此外，该公司还积极与其他一些公司签定技术协定。1929 年，其资本金达 1.2 亿日元，主要工厂在全国共有 12 处，在名古屋、神户、福岗等地。该公司本身的直系公司当时有三菱化工厂和日本建铁工业公司。

石油是重要战备物资。三菱石油是 1931 年 3 月，由三菱合资、三菱商事、三菱矿业公司和美国的联邦石油公司共同出资组建的。1936 年前后，以川崎炼油所为中心，该公司向日本国内提供了大量的石油。随着日美关系的紧张化，美国公司撤了回去，这个公司成为三菱的分系公司。战后广美两公司之间的关系又重新恢复。

三菱财阀中的三菱商事在二次大战中也极为活跃。1941 年，它除在日本国内、台湾、朝鲜有为数众多的营业所以外，还在亚洲有 27 个，欧洲有 5

个，南北美有 8 个，澳大利亚有 4 个营业所，共计有 46 处，从业人员达 6500 人。从 1919 年开始，该公司在中国河北开辟了粮食和棉花的供应基地。在战争中，从那里获得粮食，然后再以上海、青岛为中转站向各地输送。除此以外，该公司还经营水产品以及食品、矿产品、原料等军需重要物资，另外还大肆掠夺中国矿产资源，把手伸向山东矿业、山西省太原煤矿等地。

三菱财阀的船舶部于 1943 年独立出来，和股份公司岗崎本店合并设立了三菱汽船公司（后来的三菱海运），承担运送水泥、钢铁、水产、石油等物资。

1937 年，三菱又设立了三菱房地产，它在合资公司中成立最晚，从事建筑设计、监督和继续扩大九之内等地的业务，同时它向朝鲜投资，从事办公楼租赁和住宅公寓的建设、管理等。后来，它在国内还设立了军需工厂。

三菱的化学工业是起步较晚的部门。1934 年，由三菱矿业和旭销子共同出资在福岗县黑崎正式创立了日本焦油工业股份公司，生产以煤为原料的化肥以及工业药品和特殊化学药品等，后来也同其他部门一样在中国东北、台湾和朝鲜等地投资，并在日本国内各地设立工业公司，着手建设综合的化学工业。该公司 1940 年改为日本化成工业，成为三菱的分系公司；

1944 年，又和旭销子合并，改名为三菱化成工业股份公司。旭销子是岩崎小弥太的弟弟岩崎俊弥创立的。

1930 年岩崎俊弥死后，由岩崎小弥太继承。在日本化成时代，它又合并了新兴人造丝股份公司，经营化学针织工业，它是今日三菱人造丝的雏形。

在三菱重工业方面，1938 年，开始建造超级战舰。“武藏”号（7·2218 吨），历时 4 年，于 1942 年竣工，成为海军主力舰艇。1939 年，建成“零战”号。又大批量生产车辆、枪炮等兵器，形成包括造船、航空、内燃机等多领域种类齐全的综合重工业基地。无论规模，还是生产能力以及技术水平，都可谓雄居日本首位，令其他部门望尘莫及。

充当三菱组织润滑剂的三菱银行，1943 年的存款额达 4.8 亿日元。1945 年，存款额达 121.7 亿日元。这一年，该行以政府的金融机关强化政策为指导，合并了第百银行，又买下了森村银行、金原银行、东京中野银行。当时，该行分店达 170 个，从业人员达 6900 人。

七、海外事业

早在战前，三菱就积极在海外开展经营活动。在岩崎久弥时代的海外事业中，最有特色的要算位于巴西圣保罗州的东山农场。

东山农场每年的咖啡收成量是 6000 麻袋，每麻袋 60 公斤。同时还经营畜牧，生产稻米，引进印度肉牛，改良肉牛品种，这些举措在巴西当地大受欢迎。当时，岩崎久弥把东山农场的业务交给两个人经营，这两个人原来是三菱合资公司的职员，一个叫山本喜誉司，曾经在中国负责棉花栽培事业，另一个叫水上不二夫，曾在美国负责棉花买卖事业。

这两人曾对岩崎久弥说，巴西有很多日本移民在经营咖啡园，如果开辟这一市场，肯定有利可图。开始，岩崎久弥认为，经销日本移民产的咖啡豆就等于剥夺三菱商事的工作，因而没有同意这一建议，但后来从大局考虑，认为这项事业还是大有希望的。于是，在巴西圣多斯市设立了合名公司“卡札东山”，卡札东山担任咖啡豆的中间买卖人，把巴西内陆日本移民所生产

的咖啡豆加上保险，并负责运输。

1933 年，卡札东山开始参与银行业，不久之后，又采取多角化经营，插手纺织业、酿酒业、肥料业、铁工厂、矿山、不动产等，差不多在巴西的新领域里，诞生了新的三菱。卡札东山的商事部也开始将日本生产的生丝、毛线、铁制品、农具、农药以及一般杂货，输往巴西。

卡札东山以巴西为据点，开始积极地与智利、阿根廷等邻近国家以及美国开展贸易。到 1939 年为止，卡札东山的组织结构拥有商事部、农业部、银行部、工业部、不动产部等部门，日本职员和当地职员合计四百余人。其工业部门以日本生丝为原料，开设绢织品工厂，并且利用铁工厂来制造并销售各种工作机械。农业部利用自台湾输入的稻米创设了“康正纳司农产加工公司”，开垦水田，然后再以水田所生产的稻米作为原料，酿造日本酒，并以东麒麟、东风等商标出售，日本酒的年产量是两千石。当时住在巴西的日本人有 30 万人左右，岩崎久弥把从当地所获得的利润，继续投资在巴西，发展更多的事业。

1941 年，在日本偷袭珍珠港的太平洋战争即将爆发之前，因为战况危急，日本政府要求在东南亚经营的日本人迅速撤离当地，所经营的事业一律放弃。

太平洋战争开战之后，日本军队占优势，很快地就控制了南半球一些区域，香港、菲律宾、英属马来半岛、苏门答腊、爪哇英属婆罗门等属于 A 地区，由日本陆军控制。西里伯岛、新几内亚、俾斯麦群岛、关岛等作为 B 地区，由日本海军控制。因胜利而感到欢欣的日本政府，为确保在南方的资源，把从这两个地区撤回的日本民间人士组成“南方经济建设队”，重新派往这两个地区。可是日本军队的优势仅仅维持了一年，一年后形势突变，各地区相继被美军夺回。并且日本政府在输送南方经济建设队的时候，曾经发生过大悲剧。那是 1942 年 5 月 8 日，在日本广岛县宇品港，有一艘属于日本邮船公司所有的客货两用船“大洋丸”（1.45 万吨），满载着一千多名旅客下水启航，船上的乘客大多都是三井、三菱、住友。野村的职员，航行没多久，在九州外海的“男女群岛”海面被美国潜水艇击沉，船员死亡 157 名，乘客死亡 600 多名，被救上来的只有 300 余名。

随着日本战败，日本在海外的资产、工厂、农园等，都一一遭到没收。但位于巴西的三菱残存了下来。在太平洋战争爆发的同时，属于盟军方面的巴西政府，将“卡札东山”予以冻结，并由巴西政府监管。二次世界大战以后，巴西政府解除冻结，并认为三菱农场、银行、酿酒工业等有利于巴西经济的发展，全部予以恢复。而且，卡札东山的总负责人山本喜誉司还荣获了巴西政府所颁发的“南十字星勋章”。

第五章 三菱的灭亡

一、美军占领

1944年7月开始，日本本土遭到美军飞机的大规模空袭，三菱旗下的工厂遭到极大破坏，生产力急剧下降。1945年8月，日本无条件投降，美军占领了日本，第二次世界大战结束。

1945年8月30日，麦克阿瑟的座机徐徐降落到日本的厚木机场，麦克阿瑟身上没配带任何武器，只戴着太阳镜，嘴里叼着烟斗，潇洒轻松地从座机上走了下来，充分显示了胜利者的骄傲与威严。

美军占领日本以后，颁布了一系列严厉的占领政策，如解散日本军部、指定战犯、解体财阀、开放土地、妇女参政、组建工会、内务省解体等，这些政策彻底动摇了日本的政治和经济基础。

如果从社会学观点来看，在盟军对日占领政策当中，开放土地和解体财阀两项措施，具有最为深刻的意义。在日本社会中，人们普遍认为财阀是造成战争犯罪的元凶，必须承担战争责任，尤其三菱是日本重工业的重心，曾协助日本军部大力推进军需产业，是协助大日本帝国发动战争的罪魁祸首。

对占领军颁布的解体命令，其他财阀很快就作出了反应，大都对占领美军表示了恭顺服从态度，申请作自发性解体。而三菱财阀则顽固不化。岩崎小弥太至死都强调：“我们只是遵从国策、全力以赴为国家尽义务，毫无可耻之处。”岩崎小弥太认为如果是占领军直接下达命令，要求财阀解体，作为战败国的国民，无可反抗。然而，由日本政府出面要求财阀解体，日本政府成为美军的代言人，对此岩崎小弥太一直耿耿于怀。战争期间，岩崎小弥太过于劳累，早已卧病在床。日本战败两个月以后，岩崎小弥太还支撑病体，与当时的澁泽敬三藏相进行交涉。岩崎小弥太与澁泽敬三藏相的会谈，自然不会有什么成果。在与“终战联络事物局”的儿玉谦次总裁面谈时，岩崎小弥太也怒气冲天，激烈抨击日本政府。然而，日本政府当时已完全受控于美国占领军，不仅政府的政客、军人，甚至连财阀的负责人都有被指控为战争犯人的可能。

盟军总司令部的命令极为强硬，没有丝毫回旋余地，而且国内攻击财阀的呼声也日益高涨，认为日本帝国主义的罪行，应由财阀来承担，正是财阀疯狂追求利润才引发战争的。因而财阀也越来越孤立，无论岩崎小弥太如何抵抗，最终依旧没有逃脱被解体的命运。

1944年10月29日，岩崎小弥太因患病住进了医院。当天，日本四大财阀（三井、三菱、住友、安田）的代表人员被召集到大藏省。三菱商事会长田中完三代表三菱财阀参加会议。大藏省要求四大财阀发表愿意采取自发性解体的共同声明。

1945年11月1日，在东京丸之内的三菱本馆，按照岩崎小弥太的解体承诺，召开了最后一次定期股东大会。这次大会，岩崎小弥太因病未能参加，由船田雄一理事长代理主持。

在这次股东大会上，办理了岩崎家族的退任手续，并选出了新的领导成员。退任的除了岩崎小弥太社长、岩崎彦弥太副社长以外，还有众多在三菱中担任高级职务的人，如董事会理事长船田雄一、常务理事平井澄、董事加藤武男（银行出身）、三桥信三（仓库）、山室宋文（信托）、斯波孝四郎

（重工）、监查役铃木祥枝（东京海上）等人。由田中完三（三菱商事）就任新社长，铃木春之助、石黑俊夫就任常务理事，开始进行清算工作。

岩崎小弥太在东大医院的病床上听到了该次大会的详细报告。12月2日深夜，他病情突然恶化，大动脉破裂，转瞬间就离开了人世。有人说岩崎小弥太是气死的，不管事实是否如此，总之，他是在三菱王朝覆灭之秋离去的。

岩崎小弥太过世，留下了先行退离第一线、年纪较长的岩崎久弥。岩崎小弥太生前曾站在第一线，以独裁者的身份至死抵抗，而岩崎久弥则以强烈的自我抑制，过着平淡、安稳的生活。岩崎久弥在东京下谷茅子的住宅被没收作为美军将官的住宅，他所剩下的财产，仅只有土佐老家的土地，以及在东京驹丛的基地。由于无法缴纳税金，未广农场一半的土地，也让给了富里村。

岩崎久弥于1955年去世，时已91岁高龄。在去世之前，他一直住在千叶县三菱所经营的未广农场的别墅中，未广农场后来全部让渡给千叶县以及佣人们。这个才华横溢、远见卓识的老人，一直默默忍受着命运的转变。岩崎久弥的长女——泽田美喜，在神奈川县大矶从事保育事业，开设育幼院“伊利沙白圣达斯之家”，以收养混血孤儿闻名于当地。

二、接受股份

最初的财阀解体是把被指定的控股公司即财阀家族所拥有的股份全部放出去。执行机构是1946年8月成立的控股公司整理委员会。

控股公司及财阀家族被放出的股份是非常庞大的。战前的1945年，三井、三菱、住友、安田等四大财阀控制着国内法人企业经营资本金的1/4，这样庞大的股份最终被哪里吸收了呢？有这样一组数据：

1949年度个人持股比率是69.14%。这就是说，财阀的股份被分散给大量的个人股东。但实际上，个人股东只是徒有虚名的空架子。因为在当时的通货膨胀下，一般百姓都勉强维持生计，根本没有什么能力再购买股票。所以，这些股票是由公司向领导、从业人员提供贷款，以个人名义购买下来的，本质上还是公司拥有股份。而且财阀们为了躲避盟军总司令部属下的“经济科学局”的追查，还拼命地把股份向关系户手中转移。

曾有人说这种财阀解体的“空架子”为战后财阀的再集结提供了温润的土壤。但是，当时对岩崎家族而言，财阀解体却是严峻的、逃避不掉的。岩崎家族被指定为财阀家族以后，担任三菱公司的领导成员，受到严格的限制。岩崎家族共有11人被禁止到三菱任职。这些人是：岩崎久弥、岩崎彦弥太、岩崎高弥、岩崎恒弥、岩崎忠雄、岩崎淑子、岩崎孝子、岩崎胜太郎、岩崎康弥、岩崎辉弥、岩崎八穗，其中只有岩崎忠雄一人曾于1972年担任三菱水泥化成社长。岩崎家族的独裁控制彻底土崩瓦解了。

三、被指定为控股公司

1946年9月6日，三菱本社被控股公司整理委员会指定为控股公司，同年10月1日正式决定解散，到了1952年，才完成清算工作。

除三菱本社以外，被指定的三菱关系公司还有三菱重工、三菱商事、三菱电机、三菱化成和矿业（都是1946年12月8日第三次指定），亲戚公司

日本邮船也于12月7日第二次被指定为控股公司。在一连串的财阀解体命令中，三菱商事的解散和三菱重工的分割是最猛烈的。

1946年12月28日，三菱商事被第三次指定为控股公司后，31日，美国占领军接管了总公司大楼。转年1月4日，美军发布了追查战犯的第一号敕令，1月15日，服部一郎社长退出临时股东总会，商垣膝次郎就任新社长。半年以后，盟军总司令部属下的“经济科学局”下达了解散三菱商事的命令。接到解散解命令时，三菱商事职员达4086人，经营额达60.7亿日元，资产达19.7亿日元。三菱商事曾提出若干个分割方案转达给经济科学局，却被毫不留情一律驳了回来，最终，三菱商事被分裂成139个独立公司。

比起三菱商事来，三菱重工可以说算是幸运儿了，三菱重工当时在各方面都堪称日本最大最强的公司，它下属的军需工厂是日本对外战争的强大后盾，在财阀解体中，自然是重点对象。

1946年4月，三菱重工制定了按造船、机械、车辆三大行业分割的方案并提交经济科学局。之后又准备了多种分割方案，甚至提出独立成23个事业所的提案。但不知什么缘故，经济科学局一直没有明确地表态。在这段时间里，三菱重工做了最坏的打算。

但是，随着美苏对立及矛盾激化，美国的对日政策也发生了微妙的变化。三菱重工最后受到了宽大处理，于1950年1月按地域被分割成东日本重工、中日本重工、西日本重工三个公司。

1952年4月日美签订了和平条约，三菱商标又重新复活，上述三公司分别改称为三菱日本重工业、新三菱重工业、三菱造船。直到1962年6月再合并的这段时间里，三公司各自独立存在发展着。

三菱重工被分割成三大块之后，三菱矿业只剩下了煤炭部门和金属部门，后者分离出来，设立了太平矿业（现在的三菱金属）。三菱化成被分割为日本化成（后来的三菱化成）、旭硝子、新光人造丝（现在的三菱人造丝）。

三菱电机因为在战前曾和美国威斯汀豪斯公司签订了技术援助合同，经高杉晋一社长的巧妙周旋，毫发未损地保存下来。另外，由于担心分割金融机关会产生大混乱，三菱银行被改为千代田银行。

贰 二战后的三菱第一章 三菱企业再集结

一、三菱商事大合并

阳和不动产事件

七零八落的三菱公司并没有就此销声匿迹，战后，它们以强劲的势头进行集结与重组。

在比较三菱和三井的特色时，常常有人形容三菱为“有组织的三菱”，三井则为“人的三井”。用这种对比来形容战后三菱集团的再集结是比较恰当的。三菱拥有众多的优秀人材，但作为三菱员工无论多么杰出优秀，都必须对岩崎家族或三菱财阀绝对忠诚，三菱集团不容许属下成员对自己有三心二意的行为。战前有两件事可以充分说明这种现象：奥村政雄曾担任三菱合资公司理事，同时还担任了日苏通商详细协定的日本代表，他曾提出在朝鲜大规模开发疏安计划，但遭到一些人拼命的攻击，岩崎小弥太也认为他心怀“二心”，最后让他离开了三菱；乡古洁自从担任东条内阁的内阁顾问之后，在三菱内部便不再被重视，由社长降为会长。可见“有组织的三菱”中的成员必须一心一意效忠本组织，决不能有“脚踏两只船”的行为。

“人的三井”和“有组织的三菱”二者不同之处在三井物产、三菱商事各自合并过程中表现得淋漓尽致。三菱商事大多数公司是以同一营业部门内的工作场所为中心设立的新公司。它们于1954年7月进行了大合并。而三井物产的大合并比其晚4年，主要是因为人的问题而延误了时间。

战后，在三菱集团的重组与合并方面，最著名的一件事情是阳和不动产买断事件。阳和不动产是指1950年处于清算中的三菱本社不动产部的第二个公司，它是与关东不动产共同设立的。在1952年春，阳和不动产被投机商藤纲一派一下子买下了25万股，这些股份占总股份1/3以上，而且他们还想进一步接收该公司的人员。股份被他们买断以后，股价狂涨，每股一度曾达1600元。这事在三菱系企业中引起了强烈的反响，三菱素来以，“有组织的三菱”被人们称道，如若让他们如愿，就仿佛割断了三菱人的希望一样，对此事岂能听之任之。于是经三菱老人们紧急商议之后，由三菱银行的原会长加藤武男拍板，决定以每股1600元的高价把25万股全部都买了回来，此举是由三菱系10个公司共同完成的，所需资金由三菱银行融资。这项活动的代价相当高昂，但这不仅仅是一个阳和不动产的事情，而是牵动着所有三菱人心中的精神支柱。

1953年4月，阳和不动产和关东不动产合并成三菱房地产。

经济危机引发企业大合并

三菱商事的大合并比三井物产领先一步，这恰恰是有组织的三菱的具体体现，三菱商事的大合并对整个三菱集团来说，具有划时代的意义。

三菱商事被分裂为139个不同规模的公司后，这些零散三菱系新公司群经营基础薄弱，信用度很低，勉勉强强维持着经营。

在1949年~1950年期间，又出现了通货膨胀和世界性经济危机。三菱系新公司为了渡过难关，相继展开了合并活动。当时，由于朝鲜发生动乱，

美军的对日政策也呈现缓和趋势，这进一步加速了合并的步伐。1952~1953年，大合并的气氛极浓，众多的零散公司被汇集成光 and 实业、不二商事、东京贸易和东京交易四个公司，为大合并奠定了基础。

1950年4月设立的旧三菱商事的第二个公司光 and 实业，其主要业务是处理旧三菱商事继承的债权、债务、不动产以及仓库业，在某种意义上说，是为逃税而设的徒有其名的公司。该公司由于1952年8月1日财阀规制法令的废止而改为三菱商事。

1953年7月23日，新三菱商事正式诞生。它的资本金6.5亿日元，年经营额2200亿日元，在当时是日本规模最大、实力最强的大型商社。

在三菱商事的大合并过程中，最卖力的有不二商社社长高垣胜次郎、东京贸易会长服部一郎、东京贸易社长庄清彦、东西贸易会长久保田几之助、三菱商事（旧光 and 实业）社长松本雄田。除此以外，藤野忠次郎（当时东京贸易副社长）、寺尾一郎（当时不二商事副社长）等在幕后也起了很大作用，三菱银行出身的长辈加藤武男也给予了大力支持。

不二商事是1952年3月由都商事、丸之内商事、极东商事、明光商事四公司合并而成的，因其财务状况不佳，曾一度被排除在外，后来把合并比率降低，比其他三公司低0.5，才被允许进入合并之列。

在三菱商事大合并时，围绕合并比例，曾进行过激烈的讨价还价，藤野忠次郎曾主张按各公司的财务经营状况确定合并比例。但最终采纳了加藤武男等人的建议，对等合并。由此也可以看出，虽说是“有组织的三菱”，但也不是绝对的，在很多时候，人的因素也起着很重要的作用。

新三菱商事的阵营如下：商垣胜次郎任第一代社长。庄清彦任第二代社长，藤野忠次郎任第三代社长，寺尾一郎任副社长（后转任到三菱瓦斯化学）。

在大合并之际，不二商事、东京贸易、东西贸易还在纽约设立了日资企业，由于佐分利健（原商事常务）等人的积极努力，与本国另外三家公司同时进行了合并，建立了美国三菱商事。

1953年12月，也就是在大合并半年以后，三菱商事进行了四倍增资（新资本金25亿日元），这些新增资股份分配给了东京海上、三菱银行、明治生命等三菱系多个公司。这样一来，由企业之间相互持有股份的资本关系代替了战前财阀本社的中央集权的控制方式。

二、三菱重工大合并

三菱重工在财阀解体时会按地域被分割成西日本重工、中日本重工和东日本重工。

1952年5月，伴随三菱的商号、商标的重新复活，西日本重工改称为三菱造船，中日本重工改称为新三菱重工，东日本重工改称为三菱日本重工。

随着日本经济结构向重化学工业倾斜，三公司在获得了飞速发展的同时，互相之间的竞争也进一步加剧。例如在造船领域，新三菱和大阪商船、三菱造船之间，三菱日本和日本邮船之间都保持着比较牢固的系列订货关系，后来，三个公司都计划建设大型船坞，为此，集团非常担心会形成二重、三重投资，从而引起更激烈的竞争局面，在汽车领域，竞争就更为激烈。当初，三菱日本占领着大型卡车市场，新三菱占领着小型卡车市场，二者保持着相安状态。随着市场需求移向中型卡车，两公司在这一领域“撞了车”。

三菱日本的“丘比特”和新三菱的“流浪者”两种车之间就存在着竞争关系，而且两公司在开发新产品时都意欲向轿车方面发展。

另外，新三菱还提出了与世界最大的履带车辆公司合作，创立合作公司生产推土机的构想。而当时，三菱日本和小松制作所两大企业也都生产推土机，它们拥有 30% 的市场占有率，并且推土机是这两个企业的主力产品之一。在这种意义上讲，新三菱与履带车辆公司合作成功与否，关系到三菱日本这个大企业的生死存亡。所以三菱日本和小松制作所一起激烈地反对新三菱履带“成功上陆”。

新三菱与履带公司的合作成为三菱重工企业大合并的导火索。当时，新三菱开拓履带市场的想法很坚定、很强烈，但同时也非常清楚，新三菱和三菱日本只有共同协调发展，才能避免两败俱伤。在造船领域，拥有市场占有率很高的三菱造船也积极强化石川岛播磨重工业，为合并积极创造条件。

当时，三公司的首脑分别为：新三菱会长藤井深造、社长吉田义人；三菱日本会长按井俊记、社长河野文彦；三菱造船会长丹羽周夫、社长佐藤尚。吉田义人在大合并之前去世。三菱商事社长荏清彦和三菱银行董事长宇佐美洵（后来任日银总裁）二人对合并的实现起了决定性作用。从三菱银行角度来说，只有回避竞争，才能提高资金利用率，但银行又不愿留下向合并施加压力的话柄，于是，在合并过程中，有关事宜都由三菱商事出面调停。

这样，在多方努力下，1964 年 8 月 10 日，三公司之间签订了合并协定。

1965 年 6 月 1 日，“新”三菱重工正式成立。新三菱重工资本金 791 亿日元，从业人员 8.3 万人，年经营额 3.6 万亿元，资本金仅次于八幡制铁、富士制铁，位居第三，经营额仅次于日立制铁所，位居第二。

三、制钢、海运大合并

战后，日本经济逐渐进入资本自由化、国际化时代，各企业都积极强化自身素质，寻求发展机会。三菱重工合并的前后，三菱集团进一步开展了企业的再编成活动。

1963 年 11 月，履带三菱公司成立。该公司于 1965 年 6 月兼并了三菱扶桑汽车的推土机销售部门，这个部门隶属于旧三菱日本推土机和汽车销售部门。三菱扶桑成为专门的汽车销售公司。后来，三菱重工让新三菱汽车销售部门^①兼并了三菱扶桑，设立了三菱汽车销售。到这时，履带三菱的有关调整工作才算圆满划上了句号。

1964 年 2 月，三菱制钢和三菱钢材（这两个公司是于 1949 年分离的）比三菱重工先行一步进行了合并。合并工作进行得很顺利。“新”三菱制钢由于合并，实力大为增强，一跃成为仅次于大同制钢、山阳特殊钢的第三大企业，并且成为给三菱重工提供原材料的制造商。

另一个大合并是 1964 年 4 月日本邮船和三菱海运的合并。三菱海运是从战前三菱商事的运输部门独立出来的，属于三菱财阀的直系公司。日本邮船是 1885 年与共同运输合并而成立的关系公司，后来它又兼并了一些三菱直系公司，在资本上的联系进一步密切。由于海运界长期萧条，日本海运各公司的实力消耗殆尽。实业界再编成、海运集约化政策的发布、实施，成为其合并的契机。但是由于海运集约政策是政府颁布并强制执行的，在实施过程中

^① 新三菱汽车销售部门隶属三菱汽车销售公司。

忽视了金融系统的作用，合并效果非但不明显，反而使人们为合并后公司内部融合问题而煞费苦心。不过日本邮船和三菱海运的合并比起住友系和三井系合并而成的大阪商船和三井商船来，还是要算成功的，合并以后一直雄居同行业榜首。

四、牧田与一郎的战略眼光

随着时间的推移，企业活动已经不再停留在集团内部的再编成上，企业整体的经营战略发生了大转移。

1969年5月就任三菱重工社长的牧田与一郎是极富战略眼光、国际眼光的企业家。在他的领导之下，通过与美国三大汽车公司之一的克莱斯勒合作，设立了三菱汽车，力图扭转三菱汽车部门与丰田、日产的差距。当时尽管通产省极力反对，但最终还是排除重重阻力，实现了目标。三菱汽车工业的设立给整个日本汽车业带来了危机感。今天，三菱汽车生机勃勃，还接纳了陷入造船危机的母公司三菱重工的剩余人员。可以说，三菱汽车和三菱电机一同站在三菱“大众化路线”的战略前沿上，为三菱集团从重化学工业领域向消费领域进军打响了头炮。

第二章 转换经营战略

一、共同事业的教训

向重化学倾斜

二战后接着爆发的朝鲜战争，仿佛给日本经济注入了新的血液，日本经济在 60 年代迅速向重化学工业化挺进，三菱集团内部各公司努力把握这千载难逢的大好时机，纷纷涉足重化学领域。

但随着时间的推移，日本经济结构又开始由重化学领域倾斜向大众化路线转移。三菱集团也随之把战略重点调整到以往比较薄弱的消费资料领域上来。

下面看一看最能代表三菱集团活动的石油化学、原子力、资源等领域。应该注意的是，石油危机的爆发，促进了集团经营战略的转换。

三菱水泥的设立

1950 年，在由当时的太平矿业分离出的三菱矿业内形成了专门的煤炭部门。随着煤炭部门的衰落，多角化经营不可避免。由于在此以前，三菱集团没有水泥行业，于是集团企业共同投资生产水泥。

战后 1954 年设立了三菱水泥是三菱集团从事的第一件共同事业。其资本金 6 亿日元，三菱矿业出资一半，剩余的由集团 20 多个公司提供。

三菱水泥于 1959 年控制并收购了丰田水泥，又于 1973 年和丰田水泥共同被母公司三菱矿业兼并，形成现在的三菱矿业的水泥部门，位居行业第四位。

当时，三菱水泥得以设立，在很大程度上得益于旭硝子的帮助。旭硝子除参加共同出资外，还放弃了本公司的投资计划。旭硝子原本准备仿效生产苏达制品的德山曹达公司，以烧碱的副产品沉降性碳酸钙做为原料生产水泥，但如果项目上马，会在集团内部产生竞争。在这种情况下，旭硝子改变了计划，负责三菱水泥的原材料供给工作，由此也可证实“有组织的三菱”的威力。

三菱化成和三菱油化

1956 年 4 月设立三菱油化，这可以说是三菱集团内部的一项超大型活动。这是集团企业向石油化学领域涉足的头一遭，后来该企业又与集团内部企业三菱化成发生激烈冲突，因而成为人们的关注焦点。

三菱油化设立时资本金 2 亿日元，由壳牌、昭和石油集团出资 25%，三菱系六公司出资 75%。这座大型联合企业建在三重县四日市，企业采用了从原材料部门的石油精炼到石油化学制品以及诱导品一条龙生产经营体制，年产乙烯 2.2 万吨（70 年代末达 42 万吨），是当时日本最大的石油化学联合企业。60 年代后半期还在茨城县鹿岛，以三菱油化为中心，加上旭硝子、三菱瓦斯化学共同建成年产乙烯 30 万吨的超大型联合企业，成为日本最大的石油化学制造商。

在三菱油化设立过程中，池田龟三郎起了重要作用。池田龟三郎在战前就向岩崎小弥太陈述了煤炭化学的重要姓，并于 1934 年创立了日本焦油，称得上是组建三菱化成的奠基人。二战后，由于被美军追查，他退出了经营第一线，但他积极倡议设立三菱油化。池田龟三郎历任三菱油化第一任社长、会长，在鹿岛的联合企业建设中，也有他的功劳。

池田龟三郎可谓三菱石油化学的泰斗，但另一方面，也正是由于他的反对，化成和油化的合并搁浅了。

事实上，三菱化成是期望借合并之手来控制石油化学整个行业，但拖延时间太长不见结果，它没有耐心再等下去，于是在 1961 年和三菱石油合伙在岗山县水岛建成了联合企业。这样，三菱化成和三菱油化正面发生了冲突。当时日本经济由于处于高度成长期，石油化学制品的市场很大，两公司之间的竞争还不那么激烈，但随着石油危机的爆发，原料价格暴涨，需求停滞，结构不合理加深，竞争事态变得严峻起来。

希望落空的原子能行业

1958 年 4 月，成立了三菱原子能工业。核心公司三菱重工、电机、矿业、金属、电机等计划生产原子炉以及发电设备，矿业、金属计划负责燃料供应工作。当时，原子能事业以其极广阔的潜力引人注目，也吸引了集团内许多公司争先恐后地加盟，各公司都倾注了极大的热忱。但出乎意料，其发展道路崎岖坎坷。后来，集团内企业的热情不断消退下来。因为石油危机前，燃料成本很低廉，火电一直居主导地位，抑制了原子能的利用和发展，核电没能成为主流。另一方面，由于反公害运动的高涨，原子力工业处境更加不妙，几乎陷入了难以生存的困境。

三菱的原子能工业引入了美国威斯汀豪斯公司的 PWR（加压水型轻水炉），和东芝、日立的 BWR（从美国通用电力公司引进的沸腾水型轻水炉）均分市场。三菱向其中投入了巨额的开发费，累积赤字达数百亿日元。这种情况不只限于三菱原子力，同样，东芝、日立的 BWR 的日子也不好过。

三菱开发的挫折

1973 年秋爆发的石油危机及后来的经济萧条对 50~60 年代充满生机、快速成长的三菱集团带来了沉重的打击。三菱开发是 1970 年 5 月满载着集团总体的厚望起步的。设立当时，各企业纷纷看好这一市场，希望出资参加的企业蜂拥而至，场面极其热闹。甚至影响交通。当时资本金 25 亿日元，在合资公司中是极罕见的大型公司。集团内部 32 个公司给予支援，当时曾被预言将来能占据集团的核心地位，起到战前三菱总公司的作用。

但随着土地市场的不景气，整个计划都付诸东流。几经周折，只有冲绳县余名材的填海造地以及丸善石油和三菱石油在这里计划进行的 GTS 建设得以实现。除此之外，如鹿儿岛县志布志湾的开发、长崎市郊外的 30 万坪土地开发等计划，全部都遭遇挫折。1977 年 3 月末，三菱开发的总赤字达 35 亿日元，经营着 120 坪以上（金额达 140 亿日元左右）的土地，需支付巨额利息。1977 年，为了弥补赤字，进行了增资（65 亿元），结果各公司纷纷逃避缴纳。三菱开发成了不受欢迎的公司。

二、背上“国运十字架”

三菱石油开发的增资

三菱石油当初几乎同三菱开发一样红火（1972年2月设立，资本金212亿日元）。它虽然冠以石油开发的名称，但这个公司实际上并不是钻井公司，而是向世界各地从事石油开发的项目投资的一家投资公司。

在三菱石油成立以前存在的投资公司（项目）有苏门答腊石油、日本伊拉克石油开发等10个公司左右。石油开发行业是高风险产业，如果成功就会获取巨额利润，但其成功率极低，不到10%。因此，开发资金不能通过银行融资，全部资金只能靠投入形成。三菱石油开发投资的项目在印度尼西亚、伊拉克、新泻县阿贺冲等地曾获得成功，但失败的例子更数不胜数。而成功的三处也不是正式生产投入所得，大部分来源于股份配送，因此，三菱石油开发一直是赤字累累。

但是，石油开发毕竟是国民经济的支柱产业，作为日本重工业巨头的三菱集团是不能回避的。由于整个行业长期不景气，出资企业的资金供给逐渐衰竭，向新型项目投入的资金很难再聚集起来，这样一来，三菱石油开发在1977年又不得不进行了增资。

历尽艰难的沙特石油计划

沙特阿拉伯石油化学联合企业计划对三菱集团来说是至关重要的。

沙特阿拉伯蕴藏着丰富的石油资源。该国政府70年代曾计划在阿拉伯湾沿岸建设年产乙烯200万吨（相当整个日本的生产能力）的石油化学联合企业，因此寻求技术先进、资金雄厚的发达国家为合伙人。1970年，沙特阿拉伯政府高级官员访问日本，在三菱油化的四阳市联合企业参观，亲眼看到三菱先进的技术水平，于是提出了合作意向，最后与三菱集团达成协议。三菱集团参加者有11个公司，即：三菱商事、三菱化成、三菱油化、旭硝子、三菱瓦斯化学、三菱石油、三菱重工、三菱电机、三菱银行、三菱信托、东京海上等，以三菱商事为代表。

但是，突然爆发的石油危机使当时的计划被大大打乱。第一次企业化调查，基础建设的投资额高达5000亿日元，差不多是当初计划的2倍。当初计划1980年开始经营，但却因受到需求停滞的影响，一年赤字就达150亿~200亿日元，最终累计赤字超过1兆日元。由于是合作事业，尽管沙特承担了一半赤字，但依旧还有巨额赤字。

面对如此的经营，原先参与投资的公司纷纷打起了退堂鼓。拥有雄厚技术实力的三菱化成、三菱油化两公司率先表明不参加，使这项计划基本落空，三菱集团对这项事业渐渐心灰意懒起来。

沙特方面对三菱改变主意极为恼怒，甚至采取了报复措施。而对日本来说，沙特是日本最大的原油供应地（占输入原油的30%以上），一旦受到控制，就会扼制整个经济，从这个意义上讲，三菱能够左右日本的经济命运，肩负着沉重的“国运十字架”。而且当初有协议，日本方面有责任承担全部产品的销售。尽管如此，也不能眼睁睁地把巨额赤字往自己身上揽。对此，

三菱内部意见不一，产生了很大争执。在 1977 年 6 月的一次金曜会上，不想再参与的三菱化成、三菱油化与想积极参与的三菱商事针锋相对，展开激辩，这种场面是金曜会上前所未有的。但却没什么结果。

最终，三菱又施展了政治手段，把此项计划上升为以三菱为中心的国家计划，除政府向作为该事业主体的合资公司出资一半以外，三菱以外的日本电力、石化、石油精制公司等也参与投资。

对此，社会上也有不少批评，认为把私人企业的计划让国家来承担，太离谱了。

第三章 战后经营者群像

一、池田龟三郎

山形县的壮内平原，是日本大名鼎鼎的稻米之乡。在壮内平原上，有一个面向日本海的海港城镇，叫做酒田。紧邻酒田，另有一个古城叫做鹤岗。酒田与鹤岗，曾出现了两名在战后三菱史上响当当的人物。这两个人物就是曾担任三菱油化社长之职的他田龟三郎和曾担任三菱社长之职的伊藤保次郎。

池田龟三郎，1884年5月21日出生于酒田市。曾就读于旧制第三高中、东京帝国大学采矿冶金科。1909年，进入三菱合资公司煤炭部工作。

他田龟三郎最大的功绩，就是于1934年创设了日本焦油工业公司。当时，三菱还没发展煤炭化学，1926年，池田龟三郎以三菱矿业技师长的身份去欧美考察煤炭业务回来之后，立刻向三菱本社提出发展煤炭化学的建议。这个建议，经过10年以后才付诸实施。

当时，池田龟三郎向岩崎小弥太还提出了两项要求，一项就是新成立的公司名称上不再使用三菱两个字，因为三菱旗下的人员对三菱两个字会有很强烈的依赖感，最后，新公司被命名为“日本焦油工业”。除此以外，他还陈述了新公司建立后的几年甚至十年内，可能无法产生利益，因此，要有长远打算，不急功近利。

池田龟三郎坚持新公司不冠以三菱两上字，是需要相当勇气和魄力的。有些人不理解他的作法，在背地里甚至不元恶意他说：“池田那家伙可能不喜欢三菱，说不定他有什么不可告人的企图。”

日本焦油工业创设后，到了1936年，改名为日本化成，1944年又再度改名为三菱化成，此种名称上的改变不知是进步还是后退。

1978年三菱同仁为池田龟三郎出了一本追思集。当时担任三菱商事会长之职的藤野忠次郎在《追思集》中，曾经写了这样一段话：“我进入三菱已经满五十三年。在这长长的岁月中，我遇到过许许多多的前辈上司，也拥有过许许多多的朋友部下，整个三菱旗下的事业，都是历代前辈所留下的庞大遗产，或许正因如此，三菱往往缺乏创新性的工作。而在这样的环境中，池田龟三郎却无可争辩地是一个具有独创性的人。”

在同一本追思集里，当时担任三菱银行洛议的田实涉这样写到：“池田先生在晚年的时候从不知疲倦，给人印象最深。他似乎总有使不完的精力。在日本常有人认为管理阶层年龄太大，应该降低年龄，但我认为这也应该因人而异，具体情况具体分析。”

池田龟三郎在为人处世方面的另一突出特点就是对待女性严肃正统，他曾在《日本经济新闻》上连载了一篇《我的经历》，上面写道，东京帝国大学毕业典礼那一天，谢师宴结束之后，很多同学朋友结伴前往吉原花街，池田龟三郎也被邀同行，结果，他保持了绝对的纯洁。对于这件事，池田龟三郎自己特意用“绝对”两个字来形容，显得特别有力。

池田龟三郎到了80岁时候，身体依旧结实精干，精力充沛，根本就不像一位老人。他与年轻人打成一片，经常参加与石油化学有关的学术性演讲会，尽管池田龟三郎自己表示，对于演讲的内容，理解不到一成，可是他乐于让自己沉浸在那种浓浓的知识氛围中：许多人往往一上年纪，废话就格外多，

根本不听别人的意见，可池田龟三郎却能很有耐心地去倾听自己听不懂的话，并且想方设法去理解，这是相当罕见的。曾有这样一件事：某星期天凌晨3点，还在梦乡中的吉田正树（曾担任三菱油化社长之职）被电话铃声惊醒，打电话的人是池田龟三郎，他问吉田正树：“你已经吃过早饭了吧？”吉田正树不置可否地回答：“嗯。”池田龟三郎又说：“我想要学习一些不明白的东西，你马上到我这里来。”吉田正树去了之后，池田龟三郎就一直和他研究到晚上九点钟才停下来。

池田龟三郎是1977年4月2日逝世的。在池田龟三郎过世前，日本著名的阳明学者、历代首相及政界、财界领袖们的导师——安岗正笃曾写道：“他实在是一位废寝忘食、乐以忘忧，不知老之将至的人。”这位安岗正笃以前从不为在世的人写评述文章，这次是破天荒的，由此可知池田龟三郎在人们心目中的地位。

二、伊藤保次郎

伊藤保次郎1890年9月4日出生于鹤岗。东京帝国大学法学科毕业后，于1917年进入三菱合资公司，最初在生野矿山工作，曾先后任职于“明延矿山”、“尾去泽矿山”等。

伊藤保次郎以工作上的忘我精神闻名。1936年底，尾去泽矿山的矿滓水坝发生大决堤事故。伊藤保次郎虽然已于同年夏天，由尾去泽矿山的副矿长之职调总公司担任劳务部副部长之职，但在得知矿滓水坝决堤、发生伤亡315人特大事故时，他二话不说立刻前往现场，以复兴本部部长的身份，夜以继日地展开救难活动，由于数月未曾入浴，因而全身患了湿疹。

伊藤保次郎担任社长之职时，更是公私分明，一丝不苟。

1959年，当时的日本首相池田勇人委任他为煤矿离职者援护会理事长，与此同时，他又担任了煤矿业经营者协议会的会长之职。伊藤保次郎感到，煤矿业经营者协会会长的主要工作是围绕企业生存发展而考虑如何精减人员；而煤矿离职者援护会理事长的工作，则是需要照顾离职矿工的个人生活，这两种工作的性质是相互矛盾的，无法同时兼顾。不久，伊藤保次郎不仅辞去了煤矿业经营者协会会长之职，同时还把三菱矿业社长的位置让了出去。这点，是一般人所做不到的。

伊藤保次郎另一个突出的特点是说话极有分量，一语就能切中要害。他在担任东北开发股份有限公司的总裁时，由于前任总裁牵扯到贪污事件，他被邀请到国会作证。当时国会的决算委员会曾指责说：“东北开发公司的高层经营者都没有实际出资，所以在经营上难免欠缺认真的态度。”伊藤保次郎冷静地回答说：“我虽然没有实际出资，但是我所提供的是更为重要的身体。”他的简捷而有力的回答，震慑了吵闹不休的决算委员会成员。

三、牧田与一郎

牧田与一郎曾是岩崎小弥大为了壮大三菱集团而开办的“思齐寮”的一员。他最初进入三菱商事工作，由于经常与上司发生争论，后来被苍清彦安排到三菱重工工作，使其能充分发挥才干。1967年，他担任三菱重工副社长，在他的努力和促成下，三菱重工的汽车部门独立了出来。在汽车部门独立以

前，牧田与一郎非常希望三菱重工的汽车部门能够与本田技研合作。三菱银行是本田技研的主力银行，因此，牧田与一郎拜托三菱银行的总裁田实涉为介绍人。田实涉的父亲是岩崎家的远亲，田实涉的妻子和牧田与一郎的妻子是表姊妹。

当时本田技研的两位主要负责人是本田宋一郎、藤泽武夫。田实涉经过精心的安排，让牧田与一郎和本田技研的两位负责人见面。藤泽武夫喜欢唱日本的民谣《常磐津》，牧田与一郎也恰恰对其情有独钟，于是田实涉以此为线，在一个星期天，田实涉夫妇与牧田与一郎夫妇，一起相聚在藤泽武夫家里。另外，本田宋一郎在东京有一座宅邸，宅邸的庭园里修建了人工河，河里放着鲇鱼，每年都举行一次钓鱼大会，田实涉便把牧田与一郎带到钓鱼大会上，结识本田宋一郎。

三菱商事社长苍清彦曾对牧田与一郎这么评价：“牧田与一郎这个人，经常有六名敌人，但是却仅有四名支持者。不过，六名敌人当中的每一个人，都只拥有一份力量，而支持牧田与一郎的四人当中）每7个人都拥有两个人的力量，因此，支持牧田与一郎的四个人，就等于拥有人个人的力量、八比六，结果总是对牧田与一郎有利。”

牧田与一郎还曾致力与克莱斯勒等外国资本合作，并积极引进国外先进技术。

1971年12月7日，担任三菱重工社长之职的牧田与一郎因患癌症逝世。

曾经有人这样评价牧田与一郎：“牧田与一郎一生耿直，从不保留自己的观点，并且能始终坚持自己的想法。他以现役社长的身份过世，实在没有任何人像牧田与一郎这么幸福。”

四、有吉义尔

有吉义尔曾统领日本邮船，在三菱史上也是大名鼎鼎的。

有吉义尔在经营中一贯坚持以诚取信的方针。日本在第二次世界大战战败时，有吉义尔在船舶运营会担任理事之职。当时，美国的海军总司令尼米兹要求日本在投降时将所拥有的船舶列单呈报。

在如何应付美国海军总司令要求的问题上，日本的海军与陆军产生了分歧？几经协调，决定将一部分货船从名单上剔除。

船舶运营会派有吉义尔与朝海浩一郎（后来任日本驻美国大使）前去向美方报告。当报告时，有吉义尔把原应隐瞒的船舶名单全都交给了美方的华伦但少将，并且说：“这是所有的船舶名单，日本目前仅只有这些船舶，希望还能够把这些船舶交给日本人来运营。”

华伦但少将大概出于对有吉义尔的坦诚态度抱有好感吧，于是答应了有吉义尔所提出的要求，后来，当再提到这件事时，有吉义尔说：“当时如果耍些伎俩，会使美军不再相信我方，那样一来，美军可能会采取严厉的海运管制体制。如果那样的话，将会大大阻碍日本的海运复兴。”

日本邮船在海运界处于霸主地位。日本邮船的首席股东是日本皇室，这样使许多员工都认为日本邮船是“铁打的江山”，绝不会倒闭的。而且日本政府在实行新的海运政策、提供建造船舶的助成金或者协助开辟航线时，首先考虑的肯定是日本邮船。员工一旦认为公司安稳得很，就往往缺乏开拓进取精神，产生消极萎靡情绪。在工作中，往往会争相阿谀奉承，做表面文章，

摆花架子。有吉义尔对日本邮船大加改革，使日本邮船革除了那些弊习，发展成世界最大的海运公司。

有吉义尔具有国际性战略眼光，据说他经常用英语说梦话。

五、藤野忠次郎

藤野忠次郎是三菱中与有吉义尔齐名的国际性人物，他曾担任三菱商事社长之职。

1971年春天，他继石板泰三之后，担任美国大通银行的公司外董事。

1966年，他就任三菱商事社长之后，强调三菱职员必须具各国际知识和较高的外语水平，才能适应所在国的各种情况，为此他一上任，就采取了一项措施，规定商社人员被派往海外就任或出差时，不得有海外的当地人员去迎接；任何商社的工作人员，都必须亲自办理在机场或港口的通关手续，因为此种经验可以帮助商社人员对该国或该国的国民有所认识。

藤野忠次郎希望三菱不只是日本的山菱，而是世界的山菱。1970年三菱集团提出了一句口号：“你的山菱，世界的山菱”，他就是促使山菱迈向大众化与国际化的积极推进者。他曾把山菱比做秋田犬。秋田犬虽然对主人忠心耿耿，但是，善于咬啮他人，是一种非社交性的犬类。在日本，秋田犬被称为优秀的大类，但在国际上名声却不大好听。而山菱就跟秋田犬一样。因此，藤野忠次郎强调山菱必须注重国际形象和声誉。

六、田实涉

田实涉曾任三菱银行总裁，在战后三菱集团企业大合并中作了大量工作。他曾积极主张三菱银行和第一银行合并，并为之努力工作，但这一合并最终因第一银行内部一些人员的激烈反对而告吹。

田实涉平时一贯强调：对银行来说，最重要的工作就是信用。他经常讲一件事来教育职工：有一次三井银行负责窗口的出纳向顾客多付了钱。出纳向顾客讨了回来。可是当时三井银行的总裁——池田成彬却说，银行所付出去的数额绝对没有错误。结果，把向顾客要回的钱又还给了顾客。

田实涉性格直率，他的建议新颖别致。他一度主张，应当把餐馆、酒家的老板娘请来担任新行员教育课程的讲师。他认为这些老板娘经常与商场人士接触，拥有极敏锐的观察能力，擅长分析把握形形色色人物的心理。当然他的建议没能付诸实施。

作为三菱银行总裁，田实涉在对新来行员发表演说时曾经这么说：“诸位从学校毕业，一定觉得松了一口气，从今后可以不必再接受考试了。但是，如果想获得他人的好评或干出一番成绩来，从现在起的每一天，你们都要接受考试。而在现实的社会里，并没有什么窍门或捷径，能够帮助你们在每一天的考试中获得及格分数的唯一可以采取的方法，就是要永远保持踏实、勤奋和正直的态度。”田实涉的话是非常有道理的，因为在现实社会的考试上，并没有定出所谓的“及格分数”。在不同的环境、不同的单位，会遇到不同的上司，碰到不同的情况，及格分数也都随之而有变化。不过田实涉强调，新进行员不要害怕失败，应该不断地尝试，不断地改正错误。

田实涉回忆自己刚当行员的往事时，在某一杂志上写了一篇文章，题为

《羞耻与悔恨的历史》，田实涉所犯的第一次错误，就是让一张已经挂失的支票兑现付款。幸好，股长认识持票人，解决了问题，但是也让田实涉冒了一身冷汗。

田实涉不仅在行员时代，即使在后来，也出过一些慌慌张张的错误。有一次，田实涉走进一家日本餐厅，却进错了房间，跟完全不认识的人在一起饮酒作乐了一番，还有一次，田实涉穿了咖啡色的皮鞋外出，结果穿回了一双白色的皮鞋，而白皮鞋的主人——担任过大藏大臣（财政部长）的福田赳夫，却在为找不到自己的皮鞋而着急。

这就是大名鼎鼎的田实涉。

叁 发展的三菱企业群第一章 快速出击的三菱汽车

一、三菱汽车刮旋风

观念革命

在为数众多的三菱企业中，三菱汽车和三菱电机独树一帜，大胆果断地转变经营战略，率先把生产经营重点向大众消费资料转变。

1978年1月，三菱汽车公司久保富夫社长和三菱电机公司进藤贞和社长一起被《财界》杂志评选为1977年度杰出管理人材。这两人获奖的原因是“他们给三菱这个古老王国带来了新鲜空气，在僵化保守的三菱企业管理层中勇于率先开拓，积极改革”。

三菱集团的经营者能以“积极、开拓型的经营者”当选为《财界》的杰出人物，这在三菱集团中尚元先例。从某种意义上说，这次受奖意义不一般，它标志着三菱战略上的大转变。

三菱集团下属企业多不胜数，各个企业产生的历史不同，背景不同，成长环境和所走道路也相差很大，因此，三菱员工对二人受奖的认识和态度都不一样，既有人大加赞赏，也有人不以为然。但在社会上，人们仍然认为三菱是“传统色彩浓郁的强大古老集团。三菱的经营者循规蹈矩，三菱员工们留给人们的印象一直是小心谨慎、保守的绅士形像。”

《财界》杂志1978年2月1日还刊登了久保富夫社长和进藤贞和社长的照片。三菱汽车曾于1977年12月在后乐因球场举办了大学生橄榄球正式比赛。当时在橄榄球比赛开幕式上就曾打出了与财界杂志上同样的照片。照片上身材瘦削、表情严肃端庄的久保富夫社长一改以往西装革履的绅士派头，上身着纯白运动夹克，下穿天蓝色长裤，系着鲜红的领带，脚登纯白色皮鞋，呈现击球姿态，形态潇洒。这种随意，休闲的大众化装束在以往三菱领导层当中是找不到的。这照片的出现绝非偶然。

众所周知，汽车的外观款式是相当重要的，外观是是否畅销的关键因素之一，这自然就要求汽车制造者必须有灵活多变的头脑。正是在这个意义上，丰田、日产制造商的经营管理者们看了照片上久保富夫现代派的装束之后，都不由自主地考虑自己在宣传攻势上有没有走在前面’。从各方面来说这不是一张普普通通的照片，其中蕴含着“三菱已开始转换战略”的含义。

三菱汽车、跃进的步伐

三菱汽车背靠着三菱集团这强大坚实的后盾，且挟有从三菱重工继承过来的综合技术优势，其发展不仅遥遥领先于丰田、日产，而且大有超跃东洋工业和本田技研的势头。

1977年至1978年是三菱汽车的繁荣则期，几乎独占了日本汽车市场。当时，日本汽车工业会和日本汽车销售协会联合会每日发布汽车生产、销售情况时，每次都把三菱作重点报导对象。在发布行业设备投资和销售网动向时，三菱也最引人注目。每当三菱汽车生产出新型汽车时；都要招集大批记者为其宣传呐喊，并且每次都着重对汽车外观作广告，还一一详细报道有关技术革新、销售宣传、海外发展等三菱的动向以及市场占有率等，新闻和杂

志上铺天盖地地登载“三菱汽车站起来”的宣传，其势头远远胜过了丰田和日产。

如果了解三菱汽车的“繁荣时期”，可以看一看以下几组生产、销售方面的数据。

1978年4月，日本汽车工业协会发表的77年度的汽车生产情况表明，三菱汽车产量为：轿车54.1857万台，卡车28.7729万台，公共汽车7029台，总计83.6615万台，比上一年度增加22.1%。该年度日本汽车（。轮车）总生产台数是877.7279万台，创历史最高纪录，比上一年度提高9%。三菱汽车的增长速度实际上已超过行业平均成长率的2倍，一口气超过东洋工业跃居到行业第三座次。其中该年度行业总的轿车生产台数为561.6423万台，比上年度提高9.6%。而三菱轿车生产台数比上一年度增加29.5%。可以说，三菱在轿车生产方面取得了突出的成绩。

该年度各公司的成长率，丰田为7.2%，日产为2.3%，东洋工业为12.3%，本田技研为20.8%，五十铃为10.0%。丰田、日产等上位制造商，生产增长率停留在平均水平以下。而在主要特征是扩大市场占有率的所谓中位制造商中。三菱以22.1%的高增长率出类拔萃。

三菱汽车是1970年6月与三菱重工分离而独立出来的公司。独立之后的1970年度，汽车生产台数（含轻四轮车）为46.8607万台，行业的市场占有率为8.1%。1971年度、1972年连续两年，其经营停滞不前，市场占有率分别下降到8%。7.2%。石油危机之前的1973年度稍有好转，市场占有率回复到8%，石油危机后再度陷入低迷。1974年、1975年度的市场占有率下降到7.5%。1976年度的变化最为明显，这一年，三菱汽车的劳动生产率为28.6%，位居行业第一，市场占有率也达8.5%。1977年的繁荣时期，三菱汽车的市场占有率为9.5%，比上年提高了一个百分点。这头沉睡的雄狮猛醒了。

转瞬跃居行业第三位宝座

在国内销售方面，情形同以上大体上相似。独立之后的1970年度，三菱汽车国内销售台数（含轻四轮车）达40.7184万台，行业市场占有率是9.9%。不过，石油危机之后的1974年度，市场占有率已下降到7.8%。

1976年，行情突变。三菱汽车该年度销售台数、市场占有率又回升了。

1977年度，各汽车制造公司停滞不前，而三菱汽车却红火得让人嫉妒。当然，尽管市场占有率提高到10.4%，在座次上居行业第三位，但和东洋工业、本田技研两个竞争对手相比，还有较大差距。

在汽车行业，产量和车种几乎占有同样地位。因此产量迅速扩大的同时，也不能忽视车种的改进。三菱汽车刚独立时，产量达46.8万多台，但其中一半是轻四轮车。而1977年度的83.6万台中，轻四轮的轿车、卡车加起来约13万台，降到15%的程度。相反小型轿车竟达50万台左右，约占60%。

随着时间推移，汽车市场总体需求结构也发生了变化，开始从轻四轮车转向小型轿车，继而从小型轿车又向中型轿车变化，同时用户的需求也开始向高档化发展。面对汽车市场的大转变，三菱必须转变以往单一生产大型卡车、轻四轮车的方式，把目标定位在轿车包括中型轿车的制造上。

三菱汽车一直在激烈的竞争中生存、发展。1987年国内销售台数，包括

轻型轿车的乘用车总数是 46 万台，再加上卡车、公共汽车，合计 55 万台，比上一年增加 8.4%。如果看市场占有率的话，轿车占 8·3%，卡车、公共汽车占 23.3%，仅次于丰田、日产，位居行业第三位。

以三菱重工的业绩作下限

随着生产、销售数量和销售种类增多，三菱汽车的经济效益也迅速提高。独立之后的 1971 年，经营额达 2663 亿日元。

1976 年度的经营额比上一年度增力 032.2%，为 5095 亿日元；1977 年度的经营额比上一年度再增加 25.5%，达 7412 亿日元。该公司不是上市公司，1974 年度以前的利润没有发表，经常利润 1975 年度为 56 亿日元，1976 年度为 100.7 亿日元，1977 年度为 233 亿日元。税后利润 1975 年度为 20.7 亿日元，1976 年度为 46.7 亿日元，1977 年度为 100 多亿日元。正是主要由于三菱汽车的贡献，母公司三菱重工 1976 年度综合决算的税后利润较上一年度增加 27%，因此可以说，三菱汽车的经营业绩是很不错的。

在独立之前，三菱汽车几乎被视为三菱重工的包袱。独立之前的 1969 年（从 1969 年 4 月到 1970 年 3 月），三菱重工总的经营额约为 7073 亿日元，汽车部门的经营额约为 1993 亿日元，只占 28%，而利润则排在总公司的最后一位，总拖着公司的后腿。但是在石油危机以后的世界性造船不景气中，三菱重工采取强化减量经营政策，大幅度裁员，三菱汽车经过数次转换战略和改革，先后接纳了母公司 1000 多名富余员工，算是回报母公司的“恩情”。1978 年三菱重工业的经营额约 1.35 兆日元，与此相对，三菱汽车的经营额占两公司经营总额的 35% 以上。看到这成绩，以前了解三菱汽车的人都惊讶他说：“真没想到，三菱汽车会有今天。”

二、佳兰·西格马轿车（ギカジシダマ）的火爆

奇迹出现

日本汽车工业在经历了摇篮期、成长期之后，到 1970 年迎来了成熟期。

1959 年，日本国内汽车市场保有量为 170 万台，而到了 1970 年，到达 1776 万台，恰好增长了 10 倍。

70 年代，日本的轿车家庭普及率达 49%，国内市场已经饱和。如果考虑平地面积和都市构造的话，已经超过欧洲的水平（52.3%）。但日本的汽车行业在石油危机后，并没有和其它产业一样陷入不振，而是持续向前发展着。这是由于出口异乎寻常的兴旺形成的，并不是成长期的延续。汽车出口除 1972 年度停滞不前外，1973 年度出口较上年度增加 10.6%，1974 年度增加 18.7%，1975 年度增加 16.3%，1976 年度增长 27.6%，每年的增长率都很高。但是国内销售方面，1972 年度较上年度减少 2%，1973 年减 1.2%，1974 年减 11.7%，1975 年增加 4.4%，1976 年度增加 0.1 %。

在已经比较成熟的汽车行业中，市场占有率一年提高一个百分点是极其不容易的，但 1976 年以后，三菱汽车却创造出了惊人的奇迹。这是由于 1976 年三菱汽车一下子“产”出了“金蛋蛋”。这颗金蛋就是该年 5 月开始销售的轿车佳兰·西格马（ギカジ、シダマ）/7) 和同年 12 月创出的姊妹车佳兰·拉姆达（ギカジ、ラムタ）。尤其是佳兰·西格马在销售时空前受欢迎，可以

说是那一时期罕见的畅销商品。

关于佳兰·西格马的销售，至今还留传着这样的佳话：在销售前的新车展示会上，原本漫无目的。顺便来看看的人一见佳兰西格马的一个车种“2000GSR”，就象发现新大陆一样大叫：“哇，太棒了！我现在就想买，就在这儿，在展示会上。”当时，在全国举办的新年试乘会上，云集了50多万顾客，当场就签订了3500台的合同。这样的旺销盛况，对丰田车和日产车而言不足为奇，它们毕竟是老牌汽车厂商，但对三菱来说则是空前的。

这种局面并没有立即消失，一直到1978年6月，佳兰·西格马的销路一点也没见衰落，推向市场后的24个月内，每个月的销售情况都超过前一年的纪录，这对处于成长期的丰田车和日产车来说，也是极为罕见的。

三菱车一下子火爆起来，出现了新的豪华型中小型轿车还未面世，消费者必须提前数月订货才能购买到的局面。

抓住年轻用户的心

对佳兰·西格马车超乎预料的成功，产业界有些人不以为然，认为这是利用其它公司没有创出新产品的空隙，抓住机会，侥幸获得成功的。的确，不能否认其中存在着偶然因素，但如果其成功只靠运气，是决不能保持那么长久的。

佳兰·西格马获得成功的主要奥妙就是质量过硬，车型新颖、别致、美观，具有很流畅的美感，至少三菱以前没生产过这类车。三菱轿车在独立以前，不论雄马驹或愉悦（予卞车7）或当初的佳兰，虽然结实耐用，但在外观或内部结构方面都存在着或多或少的缺点，佳兰·西格马从里到外都彻底省去了虚饰和累赘，注重内在气质，因此才抓住了用户、尤其是年轻用户的心。久保富夫社长三年前从三菱重工调过来时，曾强调指出：“汽车市场越来越成熟，用户不再喜欢平淡无奇的车型，而是喜欢有刺激性的产品。”佳兰·西格马正是以新颖别致的造型适应了用户心理的变化。

以往，三菱系企业不擅长生产与大众消费者直接相联系的商品，或者说，它对生产大众消费品根本就不屑一顾。三菱一直抱着所谓“为国家奉献服务”的宏大经营方针，并产生了三菱优越、三菱天下第一等观念。三菱宣称：“我们只创造唯独三菱才能创造的东西，决不生产他人也能生产的东西。”当然，三菱集团企业中也有生产大众消费资料的，但与其他企业集团相比，数量实在微不足道。三菱绝大部分企业都主要生产基础材料和生产资料，其中最具代表性的企业是三菱重工。三菱重工是综合性的超大型企业，主要产品有飞机、船舶和重型机械等。

三菱汽车最先着手生产的也并不是轿车，而是卡车、吉普车等车种。但为了赶上轿车普及化的滚滚潮流，它也开始改变以往生产经营的方向，并抛弃了轿车生产上一味注重结实、耐用的观念，在轿车外观上大作起文章。尽管如此，老习惯并不是一朝一夕就能改变的。就连佳兰和雄马驹（ランサ）汽车，当初也是用户上门，并且，它们除了外观上比较漂亮的流线型以外，再没有什么独到之处了。因此可以说，直到佳兰·西格马，三菱才开始生产出了比较象样的轿车来。

佳兰·西格马不仅广泛受到用户的青睐，就连其它汽车制造商的首脑们看了之后，也大受震动，有人意味深长地说：“三菱终于生产出值得一买的

车来了，”“三菱终于像个汽车商了。”这些话中既含有冷嘲热讽的意味，也含有警觉意味。

发动机技术革新面面观

当然，佳兰·西格马大获成功的秘密并不仅仅是外观华美，还在于其中包含很多独具匠心的技术成果。这些独特的技术成果或许就是该车在成熟的汽车市场、成熟的汽车用户面前最大的魅力所在。

技术成果之一就是“无声轴附带仿星器 80 发动机”。这是在四缸发动机曲轴的两侧，在不同高度各安装一个独特的轴（无声轴），发动机一开始运转，这两根无声轴就以 2 倍的速度互相反向转动，这样一转，就把发动机本身的振动、上下振动、摇摆振动全都消除了。

据发动机专家讲，安装两根相互反方向旋转的轴，以此来控制发动机的振动和噪声，很早就有这种设想，但一直处于理论阶段，没能向实用转化。因为这种原理尽管简单，但在一般条件下似乎难以安装这二根轴。而三菱汽车、京都制作所技术工厂的研究人员向实用化进行了挑战。他们不断尝试把轴的安装高度左右变换。虽然这是很普通的一件事，但在此以前没有什么人动过这方面的脑筋。经过他们不懈的反复探索，终于突破了技术上的障碍，无声轴诞生了。

四缸发动机比起六缸、八缸的发动机具有耗油量、排气量少的突出优点，但也有一个缺点，那就是发动机振动太大，噪音太大，“仿星器 80”弥补了这个不足。仿星器这个名字含有“用四缸保持八缸的静和追求 80 年代理想发动机”双重含义。1976 年秋天，这项技术刚一公开，就倍受美国等各国汽车行业的关注，被誉为“四缸噪音的终止符”，“比八缸更先进的四缸发动机”等。三菱汽车的技术人员对改写世界发动机技术史挥写下了杰出一笔。

佳兰·西格马创下的另一个技术革新成果是 MCA—JET 发动机系统，这是在发动机燃烧室安装第三个真空管（喷气发动机），根据运转状况从真空管适当喷出混合气和空气，适量的混合气能起到充分提高燃烧效率的作用。

这个“MCA—JET 发动机系统”使发动机价格更为低廉，性能更为优越，打破了以往的排气限制。采用这种系统的三菱发动机，不仅迅速废弃了曾被称之为世界上最严格的排气法规（78 年法规），还大大节省了汽油消耗量，节约了汽油费用。

这种喷流控制、超稀薄燃烧方式，不同于以前任何一种燃烧方式，是三菱独创的成果，三菱汽车把这项成果向国内以及海外 18 个国家转让了 110 件特许权。

汽车制造，需要多种学科的技术。因此，如果只其中个别部分突出、而其它部分不协调的话，那也称不上是好商品。并且，汽车是把大众作为对象的消费资料，如果价格太贵的话，那么无论性能多么优良、也难以受到消费者欢迎。因此，汽车需要各种技术和价格的整体协调，三菱汽车有三菱重工这样举世无双的强大技术后盾；又有以三菱电机为首的各领域三菱企业兄弟的协作，可以说它潜在的技术力量远远超过丰田和日产。以往它未能有效利用这些技术优势的原因，主要在于不适应汽车这一新的大众消费领域的变化。佳兰·西格马不仅取得了与堪称汽车心脏的发动机有关的两个划时代的

技术革新成果，而且还进行了细致改良和花样翻新，有关汽车的各方面技术都得到了均衡的提高，这就是佳兰·西格马引起轰动的真正原因。

佳兰·西格马的“西格马”，意为“集合体”，这里面包含着“三菱对此投入了全部心血，集多种技术于一身”之意。

佳兰·西格马的成功大大刺激了生产部门，促动了销售部门，而且唤起了三菱总体的斗志。不仅如此，佳兰·西格马的空前成功甚至使用户对三菱车的观念大大改变，满街飞驰的佳兰·西格马陡然提高了三菱车的知名度，而且佳兰·西格马也促进了兰萨（ラニサハ）、迷你（ミニワ）的销售。

三、海市蜃楼大作战

三钻石消失

三菱汽车制造的轿车，象征着三菱的标识三钻石消失了，取而代之的是新设计的“MM”标记。两个鲜艳的红色和蓝色三角形，洋溢着青春朝气，流动着美的韵律。

三菱汽车是从1976年生产的新车上开始采用新标识的。当时有一种说法，日本人和欧洲人对三菱标识看法不一致。在日本国内用户之中，存在着一些对三菱标识怀有敌对情绪的人，而欧洲商人却全然不同，他们向往三菱的大名，往往还强调必须要体现出三菱的特色来。众所周知，汽车是把各行各业的大众都作为对象的商品，太强烈地表现三菱，效果往往不好，因为社会上确实有对三菱心怀敌意的人。如三井系、住友系企业的员工，往往就对带有三菱标识奔驰的车辆或多或少带有故意。他们买车，往往考虑选择不带集团色彩的丰田车和日产车等。正因如此，在日本国内销售的轿车，避开了三菱标志。

以往，三菱重工与三菱银行、三菱商事，都是三菱集团的骨干企业，以所谓“天下国家”为己任，那时候，大概做梦也不会料到有朝一日竟会避开三钻石的。久保富夫社长自进入三菱汽车以来，正因采取了打破固有观念的大刀阔斧的改革措施，才取得了辉煌的业绩。三菱汽车所取得的成就如果说完全是在久保富夫社长意识革命下促成的，也不为过。久保社长非常重视开发工作，在这方面倾注了大量的心血。在他的大力促进下，三菱汽车捷报频传，乘着佳兰·西格马的成功东风不断推出一个又一个杰作。其中包括：第一，开发普鲁拉因那普（プルライニヤツプ）新大众车；第二，建立销售大众车的新网络；第三，着手创办新工厂。在这些战略措施的推动下，1978年年三菱汽车的发展势头令同行对手们大吃一惊。1977年10月3日，又有一桩奇事在东京有关汽车的报纸和记者中产生了轰动。那就是三菱汽车和三菱汽车销售在介绍新上市车时一反常态，发表的新车信息只寥寥数语：“明年春天上市的新型小轿车的车名定为幻想号（シラヘジユ）。2门、轿车后货箱、FF（前轮驱动）。 ”其他按惯例应发布的内容一律只字不提。一直到新车上市前，销售公司在广播电视网上把本应该向顾客介绍的有关内容及应附带的详细说明和数据全都隐藏起来，甚至连张照片都没有。这种别出心裁的举动着实让人们大为疑惑，但越发刺激了人们的好奇心。

以往，在日产汽车推出新大众车“サニブ”时，曾事先广泛向社会上征集车名，却从来没有只发布车名的先例。

实际上，三菱汽车原本计划从月末开始的第二十二届汽车展览会上亮相，因必须提前通知新销售广播电视网制作广告，不得已只好先发表车名。这本是权宜之举，却歪打正着收到了事先没料到的戏剧般的广告效果。

1978年2月22日，三菱汽车在释加牟尼逝世纪念日又出乎人们的预料，举行了声势浩大的正式发布会。在东京大手街的宫庭饭店的大厅里，有关的宣传媒体蜂拥而至，数量之多，远远超过了预料。23日，各代理商的电话此起彼伏，在东京银座的展示场上，2000张商品目录瞬间就被抢得无影无踪。同时，还开办幻想号保龄球赛，举办征集问答比赛，与哥伦比亚电影《未来的遭遇》制片人签订广告合同，并利用外国杂志散发商品目录，等等。幻想号的销售宣传声势之大，手法之新，达到令其他厂商瞠目结舌的地步。

三菱商事介入汽车销售

实际上，三菱汽车令同行厂商关注的并不仅仅是它的新颖、浩大的宣传活动，新销售网的建立更牵动其竞争对手的每一根神经。

三菱汽车和三菱汽车销售公司为了促销幻想牌轿车，总计在全国新创建了约120个公司，20个办事处（销售公司的名称叫卡普拉扎）（カハプデサ），销售人员竟达5000人，而且为了管理这个销售网，又与三菱商事联手设立了三菱商事汽车销售公司。

三菱汽车销售以往只拥有经销卡车的三菱扶桑店和经销轿车的三菱轿车店两个系列销售网。只有一个系列轿车店的弊端很多，主要是销售员往往不能充分均衡地销售全部车种，只售畅销车。而且，三菱销售办事处在全国只有700处，而丰田、日产大约都有3000处，即使比起东洋工业的1300处也处于劣势地位。为了扭转被动局面，三菱汽车开始迅速扩大销售网点。但是三菱汽车不可能在短时间内建立有2000个办事处的庞大的销售网点，为此它必须利用三菱商事的财力和物力。

对三菱商事而言，伴随着产业结构和贸易结构的发展变化，必须改换所经营的商品结构，逐渐减少化肥、针织等结构不合理行业的产品数量，拓宽经营领域。作为新的经营品种，汽车是极有进力的商品。它虽然体积大，但销售市场广阔，并且已经拥有海外销售的经验，如果把化肥和针织有关的交易户转为汽车经销商，那么，建立销售网点轻而易举，对交易户也颇为有利。三菱商事正是出于上述自身利益的追求，开始积极地向国内汽车销售介入。

三菱商事参与汽车销售行动，可以说是三菱集团迈出的战略转变的关键一步。

四、彻底从三菱重工独立

发起意识革命的久保富夫社长

三菱汽车的成功，表面上可归功于佳兰·西格马轿车的成功，但更深的原因可以说是曾任三菱重工常务董事的久保富夫社长在公司内部所发起的一场意识革命。

据汽车工业协会的资料，按1972年的制造商经营业绩比较一下，三菱汽车轿车生产台数22.2890万台，加上公共汽车、卡车合计总生产台数为

44.4332 万台。这一年行业总的生产台数比上一年提高 8·3%（其中轿车生产台数增加 8.2%），可是，只有三菱另当别论，尽管含公共汽车、卡车在内的总生产台数比上一年增加 8·2%，但轿车实际上减少了 14.6%。为什么仅仅一年，三菱汽车陷入严重的不景气之中呢？原因在于其公司纷纷研制出更新换代的产品，并开展了猛烈的促销活动。而三菱汽车则原地踏步，没有推出与其抗衡的新型产品。因而处于被围困的窘境。

正是在这种情况下，1973 年 5 月，久保富夫就任三菱汽车工业社长。

久保富夫在战时就有很高的声誉，当时，他是设计了世界上速度最快的侦察机的工程师之一。从 1965 年 5 月到 1969 年 5 月的整整四年间，他曾担任三菱重工的汽车事业部长，曾在社长河野文彦和副社长牧田与一郎手下工作，有过汽车独立的准备工作的经验。

久保富夫到任后，在就职宣言上着重强调两个问题。其一是“抛弃陈旧观念，跟上时代步伐”；其二是“生产有自己特色的车”。抛弃陈旧观念，就是要改变全体三菱员工脑海中根深蒂固的观念，那就是所谓汽车原本不符合三菱体制的说法和无论怎样努力也赶不上丰田、日产的自卑消沉心态；用一句话概括来说，就是要彻底改变三菱重工的原有经营体制。

三菱重工产品如前所述主要是船舶、飞机、兵器、起重机、建设机械等重型机械，还有各种成套机器设备。这些产品几乎全部是订货生产，也就是订货后设计、设置生产工艺，再进行生产、交货，汽车行业则与此相反，汽车属于事先投入巨资以购置生产设备，建立一定的生产体制，并事先设置销售网，还需要先调查了解用户的需求，设计商品、开发商品，直到最后销售的预计生产。两者可以说有着天壤之别。

三菱重工没跟上战后火爆的汽车时代的风潮，与丰田、日产产生一定的距离，主要原因就在于三菱重工习惯于以订货生产为中心的管理体制。所以，彻底改变三菱重工原有的经营体制。是三菱汽车发展的必然选择。

长久沉睡的雄狮

日本最初采用批量生产方式生产轿车的是三菱重工的前身三菱造船，那是 1917 年的事。至今，在东京田街三菱汽车工业本社的商品陈列室里，还陈列着它们生产的“三菱 A 型”车。虽说是批量生产，但总生产台数当时只有 30 多台，这不过是在日本汽车产业史前谱写的一个插曲。但令人惋惜的是，三菱生产出“三菱 A 型”车之后便抛下轿车，掉头转向卡车和公共汽车的生产，再度生产轿车则是 1960 年的事（A 型轿车 500）。

1968 年 6 月，三菱重工河野文彦社长明确提出了迟早要把汽车部门独立出来的方针。当时在公司领导阵营中已经达成一种共识：为了三菱重工本身的发展，有必要把汽车部门独立出来。但从重工总体来看，汽车只不过是众多事业部之中的区区一个。不仅向汽车输入人、物、资金等需要和其它事业平衡，还必须和公司内的其它事业部争预算。还没等和公司外部的同行对手竞争，三菱汽车就已把精力耗去了一半。这也算是三菱汽车之所以被称为“长久沉睡的雄狮”的原因吧。另外，因为当时丰田和日产先起步，开展了业界再编成（合并和合作的系列化），并已经形成了两大主要体制，这在一定程度上也限制了三菱汽车的发展。

1970 年三菱汽车独立时，资本金 351.77 亿日元中，85%由三菱重工出

资（独立当初 100%，1971 年 9 月美克莱斯勒公司加入，取得 15%的股份）。当时的第一任社长为佐藤勇二，其余的领导成员几乎整个是从三菱重工调任的，工厂无论名古屋（大汇）、岗山（水岛），还是京都、东京（川崎、丸子）也都是原封不动从三菱重工移接过来的。2.3 万名员工中大部分也是从三菱重工调过来的。

三菱汽车独立时，与三菱重工母公司还签订了劳动合同，即三菱重工如向其他从业员工支付工资、奖金、退職金等，也要给三菱汽车的从业人员同等待遇。这样一来，其他汽车商家和员工都非常羡慕三菱的员工，因为即使一台汽车也卖不出去，他们照样可拿高工资，旱涝保收，高枕无忧。

批量生产的汽车行业

尽管以如此优越的条件从母体三菱重工中分离出来，但独立以后公司职员的气一点也没见高涨，反而越来越沉闷。“好羡慕三菱员工啊！”这句话并不是单纯的羡慕，应该说是对好不容易独立出来却一点也不见改变的三菱汽车的一种挖苦讥讽。

正因为如此，久保富夫就任社长后首先向公司职员呼吁：“打破僵化和保守观念是至关重要的。”而其中最最重要的就是消除公司内沉闷的气氛，可是，光凭嘴说是不起作用的，必须拿出真格的来，只有创出独特的产品来才是唯一的出路。于是，久保富夫社长最先着手的工作便是强化开发部门。他深知开发的不易和艰辛，多次前往开发部门的开发中心，花长时间和年轻技术人员交谈，倾听员工的看法。曾根嘉年副社长曾道出事情原委：汽车是批量产业，产量起关键作用。如果数量上不去，就难以发展。至少数量上不去，效益就上不去。那样一来，开发、添购设备等都无从谈起。因此，至关重要的是。先研制出拳头商品。如能研制出有创造性的商品，随着生产效率提高，成本降低，价格下降，产品自然就好卖了。

其中的道理是非常容易理解的。不过，值得一提的是，久保富夫社长和赞同他观点的曾根嘉年副社长都是技术人员。其余二位副社长中，持田久者也是技术人员。副社长以上企业的四位领导之中，除了从三菱银行输送过来的负责财务的杉浦坚介以外，其他三人都是工程师出身。

久保富夫就任社长之后，对设计部门也极为重视，投入了大量心血。他采纳了有关建议，不惜重金从美国、欧洲聘请了在设计领域颇负盛名的专家；为了搞出能抓住大众心灵的设计，不断广泛地探索，甚至探究了日本和服和工艺品所拥有的美。

经过艰苦的努力，终于研制出了佳兰（ギカラ）、迷你（シラヘジユ）等名车。三菱汽车也彻底从三菱重工的桎梏中解放了出来，开始形成真正独立的局面。

超越丰田现代化工厂——岗崎工厂

1977 年 8 月，三菱在爱知县岗崎市桥目街、东名高速公路和国道一号线围起来的三角地带，建成了新的轿车生产基地——岗崎工厂，这也是三菱汽车独立第八年后着手兴建的自己的工厂。

岗崎工厂的主人公是 47 台机器人。制作一台轿车大约需要 2500 个焊接

点，工厂 75%的工作是由这 47 台机器人和 35 台自动焊接机操作的，自动化率达 75%。这在当时世界范围内也是最先进的。而且，这座工厂有控制设备用的 10 台大型计算机。汽车生产管理中使用计算机并不是什么奇闻，但当时一下子能使用 10 台是极为罕见的。

岗崎工厂的计算机和机器人纵横驰骋，批量生产塞斯蒂（カレスラ）、佳兰 A、佳兰·西格马，每月产量达 1.5 万台。

岗崎工厂整个工程耗资 140 亿日元。这项工程是当时很少有的。提出并实施汽车工厂建设的人依旧是久保富夫社长。他认为：在批量生产的汽车行业，又与丰田、日产这样的强大对手为伍，若想长期站稳脚跟，必须再建设一个批量生产工厂

岗崎工厂建成之后，三菱在通常的生产条件下，拥有年产 80 万台的生产能力。这还远远不够，三菱甚至想在二三年间再建一个年产 100 万台的工厂。

佳兰的开发、岗崎工厂的建设。迷你的开发，新销售网的建立，久保富夫社长玩魔术般地不停地提出的一个又一个进攻策略，都大功告成了。

可是不能就此断言三菱汽车的地位就固若金汤了，胜负还取决于未来。也正因为如此，久保富夫社长又提出 100 万台的目标。

如果把汽车行业比作耐久长跑的话，那么三菱好不容易摆脱了刚开始起跑之后的麻烦，走上了追赶先发车的征途。但先起步的丰田、日产已遥遥领先，而且光发车跑过之处，已没有多大的市场余地。所以，三菱汽车的前途依旧是崎岖不平，而且会遇到更为激烈严酷的竞争。

在后来的岁月中，三菱汽车一直在激烈的竞争中生存、发展。1987 年国内销售台数，包括轻型轿车的乘用车总数是 46 万台，再加上卡车、公共汽车合计 55 万台，比上一年增加 8.4%。如果看市场占有率的话，轿车占 8.3%，卡车、公共汽车占 23.3%，合计 31.6%仅次于丰田、日产，位居行业第三位。

五、多彩的国际战略与三菱商事合作

28 个国家 31 个据点

从 1970 年以来，三菱汽车在海外战略上一直和克莱斯勒公司保持着密切的关系。1971 年，三菱汽车和韩国的现代汽车（名誉会长郑周永）之间建立了合作关系，三菱商事和三菱汽车曾各出资 5%，1985 年进一步扩大，各增资约 7%，达到 14%，还积极开展技术转让；并把现代产的车通过北美渠道销售了 3 万台。三菱汽车还和奔驰制造商建立了合作关系。1987 年 9 月，奔驰轿车商用车国内销售部、小型轿卒共同开发以及小型商用丰奔驰工厂等三个部门同三菱汽车联合起来，互相提携，探讨进一步发展小型商用车的前景及可行性问题。

大凡合作，自然要考虑到有利之处和不利之处。通常只要总体上有利就会积极开展。在国际合作方面，三菱以这三个公司为轴，以印度尼西亚、菲律宾、马来西亚、泰国等国以及台湾等作为主要投资对象。1988 年三菱汽车在 28 个国家共拥有 31 个海外办事处，其中有 12 处分布在韩国、台湾、菲律宾、马来西亚、泰国、印度尼西亚等地，加上属于大洋洲的澳大利亚，几乎都集中在亚洲地区，特别是所谓的 NIESL（新兴工业经济群）国家和地区。由于三菱汽车的技术援助及指导，这些国家和地区工厂的技术水平迅速提

高，目前已经能向欧美等发达国家市场出口。尤其是韩国现代汽车得到了三菱汽车的技术援助，生产的小型轿车爱库鲁，在北美的销路很旺。在马来西亚，三菱和该国政府的合资公司普洛顿公司生产的国民小型轿车“サカ”，几乎垄断了国内市场。在泰国，和当地厂商的合作公司 MM 太伯罗公司从 1988 年初也把雄马驹出口到加拿大。三菱汽车还把在菲律宾的合作公司 ATC 生产的 FR（后轮驱动）用变速器采用到小型轿车上来，又和现代汽车采取相互融通提供变速器等方式，大力推进多角化经营。

各地区市场状况

1970 年三菱汽车出口对象国仅 39 个国家，一年出口汽车台数还只不过 3.1 万台，而至 1987 年，出口国已达 157 个国家，一年生产台数达 87 万台，占总生产台数的 60%。

三菱汽车大举在海外创办办事处，海外的经营业绩要比国内红火得多。下面按地区市场介绍一下三菱汽车的海外活动盛况。

北美市场

平常所说的北美是指美国和加拿大。在美国，三菱汽车通过克莱斯勒以及 MMSA（美国三菱汽车销售）的两大销售网，大量出口佳兰、迷你、斯库林（スクリオニ）、夏利奥（シロリオ）、皮库阿普卡车日本对美国的轿车出口数量，1981 年时为 168 万台，到 1985 年已上升为 230 万台。之后，由于日元升值和日美贸易摩擦的影响，日本车在价格上的竞争优势降了下来。在这段间隙中，韩国车（尤其是现代汽车爱库鲁）及东欧的艾格迅速抢夺销售市场。

因为有北美的市场为基础，三菱于是和克莱斯勒公司 50%对 50%合资，在伊利诺斯设立了当地生产公司 DSM，从 1988 年秋开始，生产双门的斯蒂卡车，之后又把 DSM 的生产能力扩大到 24 万台。

1989 年三菱汽车与克莱斯勒公司以及 MMSA，在费城设立了专门销售卡车的销售公司以及 MMSA 销售网。

跟轿车 MMSA 相对，三菱汽车在费城设立了专门销售卡车的销售公司 MFTA（美国三菱扶桑卡车）以销售佳它卡车，从 1986 年 2 月以来，办事处增加到 130 个，销售量大幅度增加。结果，1987 年在美国的销售台数，MMSA 轿车为 6.8 万台，卡车 5.2 万台，加上由克莱斯勒公司经销的轿车 12 万台，卡车 8.5 万台，总共达 32.5 万台。

在加拿大，通过加拿大·克莱斯勒公司出口泰国 MMC 太伯罗造的雄马驹。从 1989 年 2 月开始，又增加了销售种类。

欧洲市场

1964 年，三菱汽车与比利时、荷兰、挪威等三国签订了销售合同，并进一步把业务扩展到波兰和东欧各国家。

可是和北美一样，为了对付潮水般涌入的日本车，欧洲共同体对日本汽车进口台数做了限制。在 1992 年把进口日本车控制在约 150 万台的水平上（市场占有率达 10%），这对三菱汽车以及其它日本车商来说，都是严峻的考验。

亚洲市场

三菱从三菱重工时代就开始向东南亚、韩国、台湾等市场出口汽车。那里与其说作为市场，不如说作为生产办事处更恰当一些。

三菱汽车通过合作，在印度尼西亚、泰国、菲律宾、马来西亚、印度创立了工厂，共同培育当地的汽车产业。这些国家的生产办事处之间，互相融通部件，降低了成本，提高了生产效率。三菱汽车指导下的国际水平分工体制渐渐取得成效，从泰国向加拿大出口雄马驹就是其中一例。除此以外，三菱对韩国（现代汽车）、台湾（中华汽车）也投入资本和开展技术援助。伴随着技术水平的提高，它们日益成为三菱汽车的国际分工体制中不可缺少的重要的合资人。1986年5月，三菱汽车和三菱商事一起向中华汽车工业投入资本，但因作为台湾通货的台币升值和劳务费上升，成本方面的优势越来越低了。

中国是拥有巨大潜力的市场，但由于各种因素影响，稳定持续的交易还有一定困难，曾有一段时间，由于向中国出口的三菱卡车不断出现故障，被人们讥讽成“缺欠车”。

大洋洲市场

澳大利亚的 MMAC 可以说几乎百分之百地属于三菱汽车和三菱商事的子公司（豪洲三菱汽车）。在那里采取分解生产、然后装配的方式生产的轿车，一部分出口到新西兰、巴布亚新几内亚，另一部分也反向输回日本。

1987年5月，三菱在新西兰收买了当地的装配销售公司，设立了 MMNI（新西兰三菱汽车）。

除此之外，中近东，非洲、中南美地区等，由于政治、经济动荡起伏，对三菱汽车来说，属经营较难的地区。

庞大的国际分工和技术转移

三菱汽车在国际分工中最具代表性的，是从泰国向加拿大出口的“雄马驹”。“雄马驹”是三菱汽车提供技术生产出来的。

泰国的生产公司 MSC 公司是三菱汽车出资 48% 设立的合资公司，那里生产的泰国版的雄马驹在 1988 年 3 月达到年产 2 万台的规模，并提供给加拿大克莱斯勒公司。这是因主动限制的影响，泰国公司不能扩大向日本出口，于是与克莱斯勒达成协议，避开产品、劳务费都较高的日本，通过 NIES 间的分工体制相互融通。为了清除排气限制，被称为心脏部位的发动机是从日本运来的。三菱汽车还向现代汽车提供 v6（V 型 6 气筒）、新型发动机旋风器等发动机技术，并向泰国的 MSC 公司以及马来西亚的普洛顿公司提供有关技术。

在马来西亚的普洛顿公司依旧生产迷你，小型轿车座位，但因马来政府的国产化政策，便把其中一部分转给生产同车型的泰国的 MSC 公司。三菱汽车出资 45% 的菲律宾公司 ATC，还专门供给 FF 专用手动变速器。

这样看来，在向加拿大出口雄马驹中，三菱汽车与泰国、韩国、马来西亚、菲律宾等亚洲四国结成庞大的相互补充体制，因日元升值的不利影响，日本的出口产品减少，所以，三菱要想方设法降低生产汽车的成本。

因此三菱汽车积极向 NIES 诸国进行投资以及提供技术援助，这是在久保富夫把成熟技术积极向海外转移的战略方针指导下进行的。

艰难的技术转移

技术转移，对协作户制造商和当地的经济的发展都具有重大意义。有些汽车制造商所有的产品，都靠自己生产，但在生产工具和有关设备上有一定的

局限性。所以即使有开发的新产品，由于数量少，成本高，生产起来也并不合算。因此，这些工厂大部分采取从日本进口产品和部件，在现地调运轮胎和蓄电池等，进行组合装配的生产方式。

部件装配式是三菱汽车和整车出口并驾齐驱的一种出口方式，它涉及范围极宽，有韩国、台湾、菲律宾、泰国、马来西亚、印度尼西亚、印度、澳大利亚、新西兰、南非、葡萄牙、秘鲁等约 30 个国家和地区，1988 年，美国（DSIH）也加入其中。

装配生产虽说属出口，但并不单单出口产品，还指与此有关的当地工厂管理、机械设备管理、生产工具管理、进口以及现地调运产品的订货在库管理、组装技术和质量管理等。需要指导的具体业务相当多。为此，三菱汽车派人驻地进行短期指导管理。并且每年还要接纳现地工厂人员来日研修。三菱汽车与马来西亚政府的合资公司普洛顿恢复生产国民车サデ时，1985 年 7 月，派遣员曾达 120 人，而从普洛顿公司来日研修者总计达 317 人。

随着现地企业技术的提高，装配生产出口的国产化率也有提高的趋势，尤其突出的是韩国现代汽车的轿车达的卡、佳它以及大型卡车、汽车大部分产品都实现了国产化。

日本也曾经从汽车先进诸国接受过这种技术转移，其中也伴随着各种困难。关于此点，三菱汽车海外本部长上田正直副社长这么讲：

“说到汽车，确切应称为汽车技术，从开发到生产、销售或销售金融各方面，本公司都拥有很强开发力。在这方面，美国 3 个公司，欧洲 15 个公司，都走在前头，日本一直比较落后，最近日本才奋起直追，以至于美国和欧洲都很担心。”

包含日本在内的约 30 个威名远扬的汽车大王，都是拥有各种开发成果和设计图或者拥有发动机、变速器等主要部件的制造技术，因此，在产品更新时，如果这些公司停止技术供给，那么装配生产的各企业就处于被动无奈局面，唯一的例外是韩国的现代汽车。

海外战略的支柱——克莱斯勒公司

有人把克莱勒公司、韩国的现代汽车、奔驰汽车制造厂三公司比作是三菱汽车国际合作的三根顶梁柱。其中成为主轴的，无论怎样讲，都可说是三菱与克莱斯勒公司的合作。三菱汽车和克莱斯勒公司的关系，从 1970 年三菱汽车从三菱重工分离独立出来开始，已经有了 20 多年的历史。

在这一过程中，克莱斯勒公司曾经几乎陷入倒闭状态。从三菱汽车方面来说，修改与克莱斯勒方面签订的不平等条约，才是最重要的。这个不平等条约就是以克莱斯勒公司在美国国内享有独占三菱车销售权为主要内容的销售合同。

这项合同对克莱斯勒公司一方很有利。合同中避开了三菱车中和本公司产品相互竞争的车种，只经营雄马驹、塞斯蒂、迷你或小型带篷卡车等价格便宜的车种。也就是，像佳兰·西格马 4 门轿车那样赚钱多的高级车自己生产，而自己不擅长、便宜的车种让三菱制造。

后来克莱斯勒陷入破产边缘，该公司的产品严重滞销，为扭转其危机，根本顾不上销售三菱车。当时正值第二次石油危机的余波，日本车销售剧增，各公司大举对美输出，并几乎都获得了巨额利润。但受与克莱斯勒的销售契约的限制，唯独三菱汽车没有获得那种好处。

经过长达 10 年的马拉松式交涉，终于在 1981 年 9 月修改了销售合同，

三菱汽车能够设立独立的美国国内销售网。合同修订后，1981年12月，设立了美国三菱汽车销售，但恰在这时，日美之间围绕日本产的小型车向美国市场输入问题产生了摩擦，一时间沸沸扬扬，以至最后上升为政治问题。

MMSA、DSM 和 MMAL

洛杉矶机场，南约 100 公里处，有一家 MMS 日本公司，该公司里有从三菱汽车和三菱商事派遣的管理人员和当地美国职员。其经营阵营的一大特点，就是员工都是 40 岁左右，年富力强，熟悉当地市场经营业务。他们的工作成果，就是实现了全美四通八达的经销网，当时已超过了 200 个店。销售店的新职员苦心经营，效益好；经营顺畅，平均每个店的销售台数几乎能和丰田相比。

三菱经销商在全美包含阿拉斯加的 22 个地区销售多种类型的汽车。

1989 年 4 月，三菱汽车和已摆脱经营危机的克莱斯勒公司重新修订了合同。

1986 年春，三菱在原本一片绿油油的伊利诺斯州市郊的玉米地上着手建设 DSM 工厂，这在向美国发展的日本汽车制造商中算是起步较迟的。尽管如此，三菱汽车还是对此项目投注了很大希望。DSM 资本金 1.995 亿日元，由三菱汽车和克莱斯勒对半出资，从业人员达 2900 人，开始计划年产 18 万台，后来修正，上升到 24 万台。

1988 年秋该工厂开始运转，从厂房设计到生产线装配，全部是由三菱方面承担的。

三菱汽车海外发展中再一个不能忽略的战略就是收买了 MMAL（豪州三菱汽车）。

克莱斯勒公司向澳大利亚发展是在 1951 年，它收买现地销售公司设立的 CAL（克莱斯勒·澳大利亚），从事克莱斯勒车的组装、制造。之后以母公司和三菱汽车结成资本合作伙伴为契机，开始了三菱佳兰的组装。

1977 年秋投入生产的三菱新型佳兰·西格马给销售方面欠缺活力的 CAL 带来了勃勃生机。不过，因母公司克莱斯勒公司经营恶化，加拿大、墨西哥以外的海外事业全部撤退，为了救援克莱斯勒，三菱汽车和三菱商事收买了 CAL，于 1980 年成立了 MMAL。

收买价格当时约合 200 亿日元之多，人们私下有“三菱背上克莱斯勒的不良资产”或“三菱下了危险的赌注”之类的说法。但 CAL 工厂的规模比三年前建成的三菱汽车最现代化工厂——岗崎工厂大一倍以上。如果克莱斯勒公司没有陷入经营危机，这工厂是很难得到的。

MMAL 建成后，当年就获得 15.7 亿日元的利润，转年 1981 年，又获得了 2 倍以上即 39.2 亿日元的收益，打破了社会上的种种非议。据 1985 年统计，MMAL 一年销售三菱车 8.1 万台。1987 年销售台数在澳大利亚市场占有率达 11.5%。这个数字中包含商用车。如果只看轿车，占据着含丰田、日产在内的日系三公司的首位。只是销售台数到 1986 年下降到 6.4 万台，1987 年减少到 5.4 万台，但让人奇怪的是销售额反而增加了。

日本的丰田和美国通用汽车公司合作，日产和福特公司合作，而三菱则从克莱斯勒公司把澳大利亚公司完全收购过来单独经营，并且三菱汽车善于转向，能灵活运用单独经营的优势。MMAL 面向人们身材高大、人口较多的澳

大利亚市场，在佳兰·西格马原型车基础上把车幅扩大 5 厘米，达 1760 厘米，创造了被称为宽幅车身的轿车，以马古那的品名销售，结果大受欢迎。通用 MMAL。生产以马达那为基础的客货两用车、旅行用车。三菱还在当地开发大旅行轿车，1982 年度推出了澳大利亚卡奥·扎伊卡。

因澳大利亚幅员辽阔，适宜长距离旅行，旅行汽车需求潜力很大，各公司都纷纷推出这类车，而三菱马古那是旅行车中最出类拔萃的。

另外，在 1973 年的澳大利亚南十字星座国际汽车拉力赛上，首次出现的三菱雄马驹冷不防独霸综合优胜地位，此后又连续 4 年获得综合优胜的地位。澳大利亚人对三菱有很好的印象。

MMAL 的从业人员近 4000 人（包括制造和销售管理部门人员），比美国的 PSM 多 1000 人。毫无疑问，MMAL 是三菱汽车海外战略不可缺少的重要据点。

向韩国现代汽车供给技术

韩国现代汽车与三菱汽车的合作也在迅速拉开帷幕，它是三菱的仅次于克莱斯勒的盟友。

韩国现代汽车比三菱汽车多 2.93 万名从业人员，现如今已是年产量达 60 万台规模的世界级大企业。三菱汽车的久保富夫原社长和现代汽车的郑周永名誉会长一直保持着合作伙伴关系，三菱汽车和三菱商事一起出资 14%，而 1973 年以来开展的三菱汽车技术供给，比资本关系更重要。转移技术不单停留在生产技术上，也涉及设计、开发等环节。除此之外，三菱汽车还提供轻汽车生产技术，不仅提供车辆组装技术，还提供汽车技术中最难的 ATC（自动变速机）生产技术，现代汽车以此为基础，建立了专门工厂。

现在，韩国小型轿车在海外市场上已经能与日本车相匹敌。因此之故，现代汽车雄心勃勃，计划 1990 年建立年产 100 万台的生产体制。有人曾说，三菱汽车常常帮助对手成长。但实际上这对三菱汽车的正面作用更多，可谓利大于弊。三菱是绝不做亏本生意的。例如，三菱汽车从现代汽车调到美国销售的小型轿车普雷斯就是例子。

由于以往的主动限制，三菱汽车的对美出口额只有数千台，其中除掉向提携户克莱斯勒的供给份额外，MMA（美国三菱汽车销售）只能卖出 6 万台左右。而普雷斯（プレシス）小型车在美国市场上大受欢迎，三菱汽车 1987 年度从韩国现代汽车调运了 3 万台。1988 年度计划调运同样数量，如果现代汽车有供给能力，三菱汽车还计划进一步增加调运量。

奔驰提携

三菱汽车海外战略的再一个支柱是和奔驰的关系。

德国的奔驰公司不用说也是享誉世界的超级汽车制造商。1987 年 7 月，三菱汽车发表了和德奔驰公司合作的声明。其内容：（1）三菱汽车在日本国内销售奔驰乘用车和商用车。（2）开始进行在奔驰工厂共同生产小型商用车的企业化调查。（3）共同开发 0.85~2.0 吨载重的小型商用车等。

可是，由于在日本国内设立销售奔驰的合作公司延期了，后来的进展并不十分顺利，曾一度流传出合作决裂的猜测。对此事，海外总部的上田君作

了如下解释：

“三菱车在奔驰工厂生产，还只是调查研究阶段，这条路如果可行，会有非常广阔、美妙的前景。而奔驰公司缺乏与其它企业协作生产的经验，交涉花费一些时间是理所当然的。关于奔驰和三菱企业合作的优势较少的种种主观猜测，完全是胡说八道。”

小型商用车对奔驰来说是稍稍薄弱的领域，因此对奔驰来说共同开发存在更大优势。奔驰公司在日本国内销售中与三菱合作创立了合作承包销售方式，结果销售额成倍提高，尤其是三菱汽车岗崎工厂的生产技术，对奔驰具有独特魅力。

实际上，三菱汽车对奔驰车的憧憬只是以前的事。现在，久保原会长常常说：“我们也要像奔驰那样，创造出拥有世界威望的高质量的车。”这两公司的商品种类稍稍不同，但重视技术的坚实的社风则是互通的。

三菱汽车是年轻优秀公司，曾经拜合作户克莱斯勒公司为师，但在开发、生产技术方面偶尔也曾超越师傅，如果和奔驰公司的合作再深一步，并一直持续下去的话，或许没多久，三菱车就会和奔驰车并驾齐驱的。

第二章 蒸蒸日上的三菱电机

一、潮头转变

经营观念的转变

在三菱集团内部，面向大众消费品最活跃的部门有汽车、电机、商事这三家（老三家为三菱重工、三菱银行、三菱商事）。这三家各自都有得意之作：三菱汽车为迷你车，三菱电机为被褥干燥机，三菱商事则善于利用时间优势。其中，三菱电机倍受人们关注。

该公司一位重要负责人员曾说：“承蒙社会关注与厚爱，我们肩上的担子更重了，只有更加进一步努力。”但在数年前。三菱电机公司的职员们还被人在暗地里骂作“官老爷”，现在则来了个一百八十度大转弯。位于丸之内的总公司自不必提，分散在全国各地工厂的职员，也都着了魔似的积极四处奔走。正因如此，报纸、杂志纷纷一股脑地报导三菱电机的方方面面，甚至连一向以严肃正统著称的《朝日周刊》上，都刊载过三菱电机的系列报导。有位同行业家电制造商广告部长这样说：“以前真没想到三菱电机会成为周刊杂志的题材，这本身就是一件大新闻。”

当时作为重型电机和家电部门综合制造商，三菱电机在行业中的地位次于日立制作所、东京芝浦电气，处于第三位。与这两大制造商相比，日立在国内技术上称雄，东芝则在家电上强劲，而三菱电机尽管曾与美国威斯汀豪斯公司合作并在技术上拥有很强的实力，但在社会上却没日立、东芝那么高的知名度。但后来三菱电机恰恰在原本不擅长的家电部门打下一个漂亮的翻身仗，一下跻身于“家电列强”之列，从而引起了人们的关注。

三菱电机的家电产品最具代表性的就是被褥干燥机。被褥干燥机最早是东芝开发出来的产品，1974年春开始上市。东芝刚开发出的产品，是在类似体操平行木的器具里，放上被褥，从周围吹进去暖风。而三菱电机的产品则大大前进了一步，它是把被褥放入厚垫式的空气袋送入暖风，放入后，即便不叠起来也没关系，即便经三天三夜不理睬，照样完好无损。不但性能比其他同类产品要先进得多，而且价格也适中，标准价格一台2.28万日元左右。

三菱电机预计一年若销售10万台就算不错了，却没料到会出现火火爆爆的局面。1977年2月上市的时候，大受欢迎，曾创下一年销售60万台、约100亿日元的销售纪录。被褥干燥机一下子成了旺销产品。后来，松下、东芝、三洋、夏普等公司都步三菱电机的后尘，纷纷生产同类产品，一时间家电行业出现了被褥干燥机大战。

三菱电机较早开发出来的产品还有温风暖房机、暖气装置。这些都是不污染室内空气、并能使房间保持温暖的新式产品，燃烧所需空气从室外用导管引入，强制向外换气，性能很先进。但该产品自从1970年10月开始投放市场以来，由于价格昂贵，没有像被褥干燥机那样受欢迎。

三菱电机还发明了利用蒸汽既取暖又加湿的“烘箱”（1976年上市）、空气换气扇（同年9月上市）、把电子取暖和电子波动结合起来形成“微波炉”（1977年11月上市）等。这些都是现代新潮产品，市场前景十分看好，特别是1975年出售的超薄型壁挂式室内分体空调器“雾峰号”，厚度仅仅17厘米，博得了广大顾客青睐。

家电——永不衰退的商品

以往，三菱电机的家电部门因经营效益不佳，曾被人们讥讽为“万年赤字”部门，但后来由于接连推出颇受人们欢迎的新产品，摇身一变成为集团的摇钱树。其中，曾被巨额赤字所困扰的京都制作所（彩电的主力工厂），发生了天翻地覆的变化。

京都制作所生产的彩电在一段时间里频频发生故障，眼看着就要被挤出国内市场。在四面楚歌的情况下，它采取了技术改造和降低成本的种种措施。在改造以前，彩电主要采用随意转动的图环式机械调谐器，当时，无论多么小心谨慎地使用都容易发生摩擦而导致故障，把选台的调谐器部分改换成高级电子式（遥控器）后，取得了决定性成功，因为电子调谐器接触部分少，不易发生故障。但电子调谐器价格过高，所以又采取了降低彩电整体成本的措施，抵消了调谐器价格提高部分。

三菱电机不仅仅在家电领域开花结果，在传统的重电领域也毫不逊色。众所周知，重电机需要投入巨额资金和设备。自从进入低增长期以来，国内向重电领域的投资完全停滞。

1977年以来，受政府公共投资的推动，对电力、铁路等行业的投资稍稍上升。但国内对重电机的整体需求依旧处于低落状态。于是，这些骨干重电专业制造商们只得纷纷裁员以求渡过难关，但三菱电机却因出口高涨，在日本同行企业中可称一技独秀。

三菱电机重电机出口订货额，1973年至1974年达200亿日元以上。1975年的出口订货额达600亿日元，1976年度达1100亿日元，1977年度约1200亿日元，出口目标主要是被称为日本后院的东南亚，近年开始转向中南美洲，特别是沙特阿拉伯、伊朗、伊拉克、卡塔尔、科威特等中东产油诸国。中东产油国由于原油价格上涨，赚取了大量石油美元，国内经济十分兴旺。三菱电机迅速瞄准了这一目标，获得了空前的成功。

超越东芝

三菱电机以前一直处于东芝的下风，经过二三年的飞跃，二者之间差距逐渐缩小。如果看从业人员人均销售收入（以半期为基础），1976年日立为45.4万日元，第二位东芝为16.9万日元，第三位三菱电机为11.9万日元。1977年上期，日立43.8万日元，东芝16.8万日元，三菱电机16.4万日元。再看一看股票价格，三菱电机的股价从1977年以来，急剧上升，到1978年，一度高达200日元左右。在股价上，已经完全超过竞争对手东芝。当然，在这一时期，在经营规模、企业座次、企业信誉等方面，三菱电机还依旧敌不过东芝，但毫无疑问，三菱电机有极大的发展潜力。

到这时，三菱电机的社风发生了巨大变化。有位三菱电机的年轻职员感慨道：“三菱变了，也开始被新闻媒体频频报道了。”的确，在公司内部再也看不到三菱电机职员高高在上、傲慢跋扈的形象了。在大久保谦任社长的时代，三菱电机曾被记者挖苦：“想见见三菱电机的社长，似乎比见天皇陛下还难。”而到了进藤贞和任社长时却恰恰相反，无论谁都可以轻易地见到他。结果，进藤贞和社长的照片在报纸和杂志上频繁出现。不喜欢抛头露面

的日立公司社长吉山博吉自不必说，就是与常在宣传媒体亮相的东芝社长岩田武夫相比，进藤社长被报导宣传的频率也有过之而无不及。

进藤社长和蔼可亲，坦诚地与各界人士交往，无形中提高了企业信誉，加深了广大用户对三菱电机产品的印象，也极大地鼓舞了员工们的工作热情。

敢于火中取栗的进藤社长

进藤贞和是三菱电机“变革”的倡导者。他平易近人，精力充沛，以擅长调动人的积极性著称。1974年，三菱电机股票在德国的法兰克福上市时，在披露消息的宴会上，进藤贞和高歌一曲《濑户的新娘子》，博得了外宾的满堂喝采，他戏称唱歌属于健康疗法。他平素非常注重调查研究，倾听下属的建议，每逢遇到销售店展销家电时，他必定准时前往，同顾客轻轻松松地聊天，认真听取顾客对产品的建议和意见。他的足迹遍及世界各地的分支机构和企业。

进藤贞和的记忆力非常惊人。三菱电机是拥有约5.2万从业人员的超大型企业，但进藤社长却能够认识下属单位部长、科长，甚至连一般主管人员的名字都记得清清楚楚。

1977年末，公司内部刊物《新春号》载了一件趣事，在三菱内部引起轰动。当时，公司里有两位年轻男女职员鼓起勇气去拜见进藤社长。一见面，女职员就开门见山、大大方方地对进藤社长说：“我们有很多女员工想邀请社长共同聚餐，不知社长能否赏光？”而社长毫不犹豫。痛快地回答道：“可以呀。”令这两位职员大吃一惊。

在临近年关的29日，进藤社长果不食言，和人事部长一同带着7名女职员去六本木的一家牛肉餐馆饮酒。这种举动对中小企业的老板来说，或许比较容易办到，而超大型企业的社长和几名普普通通的女职员谈笑风生地在餐馆里饮酒，却是前所未闻的，而且这种举动出现在一向以保守、循规蹈矩著称的三菱，更大大出乎人们的意料。三菱电机的历代社长中象这样不分等级、无拘无束交往的，进藤社长是头一位。

三菱电机一位高层管理人员曾说过这样一段话：“以往，若为了推销产品让社长到顾客中间去，那简直是不敢想象的事情。即使遇到对手是相当规模的企业，参加商业谈判的必须是高层次的人才能显示出重视的时候，是不是要请社长亲自出席那也是煞费苦心的。现在，公司内外各处都知道，必要的活动，叫一声‘进藤君’，他只要能抽出时间来，就会二话不说，痛快答应的。”

尽管进藤社长对人和蔼可亲，但在决定问题时，却雷厉风行，果断迅速。曾有一位技术方面的负责干部讲过：“社长的思维反映非常灵活、迅速，无论什么事，进藤社长拍板都很快，这样，整个公司的决策也都非常快捷。”以前开发一个新产品或上一个新项目，领导们经常说的话是“再研究研究”或“千万要听取大家的意见”或“那样做没关系吧”等，结果常常导致失去大好时机。而到了进藤社长时代，却全然没有那种拖拉作风，只回答干或不干，非常干脆。

进藤社长非常注重科技知识，对技术开发人员寄予深切厚望。他经常讲的经营哲学是：“若想创出优秀产品，必定要担一定风险，但不能被困难吓

倒，应该毫无顾忌地埋头钻研。”他刚就任时，曾多次强调，以往家电部门是羞于对外启齿的赤字部门，而大部分人常常把造成这种情况的原因归结为什么“系列销售店少啦，优质名牌不好啦”等等，其实这都是典型的不求进取的颓废心理，有些领导也打退堂鼓。但进藤指出，作为一个企业，应该有这样一种信心，那就是只要干了，无论如何不能总亏本，他还举例说，松下电器的领导就这样经常鼓励下属：“假如利润能达 20%，只要努力了，即便获得百分之一或百分之二三的利润，也不算亏本。”

进藤社长的管理实际上并没使用什么神奇的灵丹妙药，他只是采取了极普通的方法，其中的关键就是重视人的因素，即打破三菱固有的旧框框，不拘一格发掘、任用有独创力的人才，不一味注重学历或血缘关系，这恰恰也是成功的根本所在。

中津川——三菱电机的榜样

中津川制作所位于木会曾河沿岸的阜县中津川市，原本是名古屋制作所战时疏散设立的分工厂，从地理位置上看并没有什么得天独厚的条件。

1969 年 6 月，大森淳夫从名古屋制作所来到此地就任所长，他身兼数职，既任董事，又任商事部副部长，还兼任商品技术部部长。

大森董事于 1931 年毕业于东京高等工艺学校（现在千叶大学工学部的前身），毕业之后进入三菱电机。他本来是搞材料研究的技术人员，在名古屋制造所历任控制机器和变压器等各制造部长，并在财务方面非常有经验。大森就任时，作为中津川制作所主力产品的电风扇正处于滞销状态，工厂大约积压了 20 万台左右的电风扇，工厂有关人员解释说，这是因为冬季天气冷才卖不出去的。大森毫不留情地训斥：“都是一派胡言。日本是冬季但也有处于夏天的地方。”并身体力行，亲自前往海外促销。这以后，他就把精力放在代替风扇的主力产品的开发上。

大森把新产品视为企业生存命脉。首先，他选择开发了被称为简易冷却器的换气扇，接着又着手开发不污染室内空气的温风暖房机和暖气装置。

换气扇是把外面的冷空气利用温差引进室内，该项技术最先在美国发明。美国和日本窗户的安装结构不同，但只需引进基本的设计，然后加以改进就可以了。曾担任群马制作所的神谷昭美（当时任中津川制作所技术部长）提出的构思设计解决了这一问题。1970 年 1 月，中津川制作所一举向市场推出 11 种产品，为了防止其它公司效仿，一鼓作气生产了 10 万台，在当时堪称破天荒之举。从常理上讲，一个企业开发新产品，都是先生产少量新产品投放到市场上试销，一边察看市场的反应，一边增加产量。而这次却不同，素以“重炮”自称的大森定准目标，集中力量开拓市场，结果获得了空前成功。

成本大降低

靠着换气扇的成功所赢得的资金和时间，中津川制作所马上开始正式着手生产其它市场广阔、大有发展潜力的商品。

暖气装置设计是中央研究室的员工伊藤保次郎发明的。伊藤是通产省工

业技术院提出的大型项目 MHD^①发电的研究人员，他在研究过程中发明出了一种新的暖气装置，也就是把煤气和空气彻底地分离，按科学的比例混合起来，再把混合气体送进燃烧室燃烧，经充分燃烧后排到室外的一种强制排气装置。尽管这项产品的实用性很强，而且潜在市场需求很大，但其销售价格比较昂贵，若想吸引大批顾客，必须降低产品成本，而批量生产是降低成本途径之一，因此，设计批量生产是至关重要的大前提。

1970 年 10 月，三菱电机经过努力，终于降低了成本，把产品以最低价格推向市场，当时一台暖气装置价格 4.58 万日元。同行业其它公司的技术人员看到中津川制作所的产品工艺如此先进，质量如此过硬，不由得暗暗佩服。

最初的产品是以煤气为燃料的，1973 年，三菱又开始推出以石油为燃料的同类产品。当时，三菱电机在温风暖气领域作为头号开发商拥有 70% 的市场占有率。

中津川制作所还生产了空调换气扇，后来又在群馬制作所成功开发出了被褥干燥机。

在中津川制作所的刺激带动下，其它制作所也都涌现出开发新产品的热潮。进藤社长在沉闷的三菱电机中掀起了向中津川学习的热潮，还把学习中津川的热潮推广到整个公司，向大企业组织注入了新的生机和活力，并且把在中津川培育的人才调转充实到其它制作所，取得了比预想还要好的效果。

财务报表并不是死之诊断书

有位记者采访中津川的所长大森淳夫，和其进行了谈话：

——“您从名古屋调往中津川，是头一次负责家电吧？”

“是的，由于长时间生产重电机器，猛然间感觉变了，刚开始脑筋还一下子转不过来，可是经过艰苦努力，所付出的心血最终没有白费，得到了加倍的回报。”

——“中津川开发的商品可以说相当成功，那么是靠什么成功的呢？”

“如果问凭借什么把握住市场，一下子很难说得清楚，但其中最基本的不外乎有两条：一是尽可能压缩工期，另一个是提高资金周转率。如果不从这两方面入手，赶上经济高涨时期似乎还没什么，但一进入经济衰退期就被动了。因此，无论搞技术还是搞经营的，心中要时时算着财务帐，当然，财务帐也不是死亡诊断书，关键在于发掘潜力，寻找出一条降低成本的可行性途径。”

——“三菱电机取得成功的原因何在？”

“有人说如果没有进藤君就不会有三菱电机的兴旺。话虽有些夸张，但不能不论进藤社长的功绩，进藤社长才思敏捷，果敢有为，他只要认为可行的事，马上就会大刀阔斧组织实施，而且能够任人唯贤，不拘一格。以前，对标新立异的人，公司内部的评价通常是较低的。现在，公司尽管对勇于开拓的人依旧众说纷纭。但我认为，衡量一个人的成绩，应以事实力准绳，不能入云亦云。”

——“三菱电机不断推出新产品的秘密何在？”

“那就是员工从上至下都洋溢着开拓创新的热情。三菱电机的系列销售

^① MHD 发电：电磁流体发电，在磁界中，通过高温的等离子体状的气体发电的一种装置。

店数量少，若与松下电器相比，显而易见处于劣势地位。若想变被动为主动，必须采取先发制人的策略。创出的新产品，开始市场占有率 10%，可能会低些，经过三年，能维持 50%就赚钱了。”

——“优质名牌商品是从自由幻想的气象中产生的吗？”

“成功并不是靠讲大道理、说空话或硬性命令才产生的，单靠搞多少周年之类的浮华庆典活动也未必能奏效。最根本的就是创造一种轻松、明快、活跃的气氛，给开发人员创造思维驰骋纵横的天地。让大家自由独创，即使失败了，也不横加责备，在这样的氛围中，才能创出成绩来。”

——“研究人员的积极性容易调动吗？”

“研究人员也是人，如果自己的研究顺利且能转化成财富，那就会更进一步调动其积极性，但一项研究过程总会遇到无数次拦路虎，只要加以恰当引导，研究人员就会发挥其最大能动性。”

——“一个大型组织，管理者如何使众多研究人员的积极性都发挥出来呢？”

“研究人员的个性、气质各不相同，类型也千差万别，若想充分调动众多人员的积极性，需要管理者必须具备并掌握一定的管理技巧。衡量一个人管理能力的标准是很难具体化的，学校里的佼佼者，或者一心想出人头地的人并不一定适合当管理者，只有具备管理能力，并敢于火中取栗的人才是真正的管理者。管理者也必须身体力行，以行动为表率，这样才能带动下属齐心协力，攻克难关。”

家电产品成本必须跟重量成比例

1974 年 11 月，进藤社长把已近退休年龄的大森淳夫提升为董事，让他担任家电主力工厂京都制作所的所长。

以往三菱电机家电产品市场占有率为 10%，曾被形容为 10%企业。而彩电领域，连那个 10%企业都不如，当时三菱电机下属京都制作所生产的彩电的市场占有率降到 5%~6%。尽管彩电是高档商品，利润率很高，对家电各公司来说是非常有诱惑力的产品，但对三菱电机则苦不堪言，不但谈不上创效益，而且每生产出一台就产生一笔赤字。

大森到京都制作所就任后，以一流的工作作风，从早到晚亲临生产第一线工作，为了提高彩电质量，组成项目突击组，对所有订货一律来者不拒，即便没有把握的产品，也敢大胆地接下来，并向技术人员施加压力，如在生产彩电时限定三个月内开发出四种新的显像管等。

三菱电机的彩色电视机比其它公司同种产品份量重，是其最大缺陷。对此，大森命令“不惜一切代价，务必把重量降低一半”，由此必须除掉底壳等部分多余的厚度。

在研究过程中，如果一味吝惜材料费，以商品寿命为代价，那等于拆了东墙补西墙。怎样才能减轻彩电的重量呢？为了解决这个问题，研究人员们颇费了一番脑筋。在这里，又运用了大森倡导的经营哲学，那就是充分利用他人的科研成果。

1975 年夏天，一种新型显像管开始问世并批量生产，“高雄”（三菱彩电的爱称）新型彩电比以前该公司生产的产品画面更清晰，色彩更鲜明，黑白线条更分明，而且缩短了电子枪头部分，真正实现了彩电的薄形化。

1976年，又对“高雄”进一步改良，把七个回路底座一体化，从而实现了彩电轻量化。而最重要的改良点，是在转换频道的调谐器部分进行的，“高雄”采用了故障发生少的电子调频器。

电子调频器比机械式调频器先进，但缺点是价格太高。为了降低成本，三菱电机在设计阶段倾注了难以言喻的心血。1976年夏天，新型摇控器首先在其主力产品18型和20型两种产品上被先后采用，18型以14.5万日元的价格在市场上试销，试探市场的反应，结果大受欢迎。在年末大赠送商战活动中，新型“高雄”空前受欢迎，甚至达到脱销的程度。

大森在承接京都制作所时，曾向进藤社长立下军令状：“请给我四年的时间。”但实际上仅仅用了一年半的时间就改变了面貌。京都制作所在短时间内就实现了扭亏为盈。

三菱电机另一个包袱工厂是群马制作所。这里生产吸尘器、榨汁机、熨斗、面包烤炉、微波炉等多种家电产品，但销路一直不好，在公司内部，它曾被人嘲笑成“万年赤字工厂”。

进藤社长在振兴京都制作所的同时，也着手群马制作所的整顿工作。几乎在大森赴京都上任的同时，他又把担任北伊势丹制作所副所长的中野雅行调到群马制作所。

1976年8月，又把中津川制作所的技术部长、大森的门生神谷昭美任命为群马制作所副所长，神谷昭美就任时，还从中津川带来了见面礼物，那就是被褥干燥机。群马制作所也曾独立开发过被褥干燥机，但在商品化阶段，因中津川构思巧妙而被优先采用。

在中野雅行、神谷昭美的带动下，群马制作所的气氛发生了极大变化。尤其是1977年2月面世的新型被褥干燥机，给工厂带来了新的生机。神谷昭美副所长对产品周期极为重视，想尽一切办法来缩短周期，结果，优秀的产品被不断研制出来。后来，有人把这种浓厚的创新气氛称为“群马制作所的奇迹。”

科技就是财富

最近，如果你在三菱电机公司内部漫步的话。技术转让这个词会不绝于耳，它的实质就是充分利用现代科技成果，开发出更多、更出色的新产品。

三菱电机是综合电机制造商，经营范围十分庞大，既包括重电机器，也包括家电产品，它的下属工厂散布在全国各地，经过多年实践和探索，其技术力量非常雄厚。例如，京都制作所一举攻克了彩电轻量化的难关，当时就是借助了中央研究所有关重电机器特别是发电机的强度设计数据，发电机体积巨大，运转速度极快，设计上不允许有丝毫偏差，如达不到标准，可能导致伤亡事故。为了消除这类缺陷，重电技术人员们在原有技术基础上进一步加以改进，取得了理想效果。相关的技术被运用到彩电生产上来以后，一举解决了彩电强度设计上存在的问题。

大森董事很善于灵活运用科技人员的聪明才智，他不把有特殊专长的科技人员固定在一个公司，而是从一个工厂调到另一个工厂，使其自由发挥自己的才干，最大限度地为公司服务。尽管有一些人认为进藤派的作法大标新立异了，但事实证明，进藤派打了一个漂亮的翻身仗。

三菱电机的巨变，在很大程度上可以归功于进藤社长泼辣果敢的独特手

腕，但并不能说全部都是个人作用的结果。在某种意义上讲，三菱电机也是受当时客观环境的影响，不得不进行大变革的。

二、三菱电机观念的转变

计算机领域

三菱电机在计算机领域的知名度不高。作为综合电机制造商，它在计算机领域缺乏动人的魅力。三菱集团内部各公司，如被誉为三菱三支柱的三菱银行、三菱商事、三菱重工使用的计算机大部分都是美国 IBM 公司的产品，偶尔可见通用电子计算机和富士通的产品。三菱集团在企业集团中一向以凝聚力高于其它集团而自耀，但唯独在计算机领域，却忽视了集团内部主力企业三菱电机的存在。

三菱电机着手开发计算机时，很清楚地意识到美国巨人 IBM 的存在是极大的威胁。IBM 独占世界市场的七成，和它正面发生冲突无异于以卵击石，注定不会获胜。三菱电机担心投入巨额开发费却得不到预期收益，所以在经营计算机时采取了小心翼翼的战略，从基础做起，一步一个脚印，稳扎稳打，这使它没象作为重电制造商的日立、东芝以及作为通信制造商的富士通、日本电气那样，陷入计算机大战而不能自拔，相对来说，该公司受的损害是比较小的。

与此相反，虽说富士通等级、规模都比较小，但却敢于从正面向 IBM 挑战，把计算机作为公司的生存命脉，这与三菱电机形成鲜明的对比，但在计算机大战中它所受的损失也比较大。

三菱电机的计算机部门地位并不很高，1977 年销售额约 40 亿日元，占总销售额的 4.7%，其产品除去超大型计算机外，大型到超小型计算机几乎一应俱全，主力产品是办公用的小型商用机。

70 年代末期，各电气公司都纷纷忙于开发计算机，IBM 已不能一统计算机天下，于是它调整战略，大力开发办公专用机。三菱电机也预测到制铁所及石油化工厂等综合性大企业使用计算机进行控制的时代即将到来，因此把宝压在了专用计算机上，积极开发此种产品。

纠缠不清的合作关系

三菱电机曾在 1962 年与美国 TRW 公司联手合作，该公司拥有先进的程序控制技术。但该公司不久就退出了计算机领域。1969 年，失去合作对手的三菱电机又闪电般地和美国 SDS 公司联手合作，开发科技用的计算机。但是，刚刚签定合作协议，该公司就被复印机大制造商美国的“佳罗”公司兼并了。因此，三菱电机的合作伙伴又变成 XDS 公司。XDS 公司在 1975 年 8 月，在与美 IBM 公司的竞争中败北，退出了计算机领域，把该部门让给了 HIS 公司。

就这样，三菱电机的合作伙伴一变再变，三菱电机的计算机部门也不得不随着左右摇摆。

如果从三菱集团全局角度看，情况就更错综复杂了。1964 年 6 月，设立了三菱办公机械销售公司。这家公司是以三菱商事 1962 年成为当时法国著名办公机械制造商（也就是计算机厂商）麻信布鲁公司的进口总代理店为契机

而创造的，但是麻信布鲁公司于 1965 年被美国 GE 公司吞并，尽管当时遭到法国总统的强烈反对，也没有奏效。GE 公司于 1970 年 9 月也从计算机部门撤退，把该部门让给了 H1S 公司。

经过一番迂回曲折，三菱办公机销售与法国 H1S 公司合作，开始在日本经营美国 H1S 公司的计算机。

此外，三菱商事母公司计划出口日本产计算机，遂于 1974 年 3 月与计算机产量居国内首位的富士通结成业务合作伙伴，由此，三菱办公机销售经营的机种，包括了インケエル、メルフム以及富士通计算机公司的产品。

当时，三菱办公机销售公司的股份，三菱商事占 48.3%，是第一位股东，三菱电机、富士通也各出资 17%。因与冲电气的合作关系，美通用电子计算机也加入了进来。

仅次于 IBM 公司的世界第二大计算机制造商美国的通用电子计算机在日本的销售公司是日本的通用电子计算机。日本的通用电子计算机属于三井家公司，三井物产拥有 34.6% 股份，不过，该公司也同三菱电机结成业务合作伙伴。三菱电机没有涉足的超大型计算机，都请求三菱集团各公司使用通用电子计算机。

出口市场

三菱电机当年在进藤社长的带领下步入高速发展的轨道，但是该公司和日立、东芝之间还存在着很大的差距。为了赶上并超越两公司，三菱电机必须要做两件事：一是扩充强化海外战略，二是强化国内的家电销售网。

以往，三菱电机依赖着三菱集团这棵大树，数年来不知不觉地变成单纯的国内企业。进藤接管经营时，该公司的出口比率仅为 8%。于是，进藤等人想尽一切办法提高出口比例。重电部门通过由布董事等人的努力，在中南美诸国、中东等地，接二连三设立当地法人销售服务公司，使重电产品在国际市场中牢牢扎根。

从当时日元升值角度看，此举是逆风而上的愚蠢举动，但从海外投资角度看，则是追赶潮流的明智之举。

尽管如此，三菱家电的动作还是迟了一步。日本生产的彩色电视机曾像洪水一样出口到欧美，引起欧美诸国的强烈抗议。索尼、松下、东芝、日立、三洋、夏普等名字在世界各地几乎家喻户晓，但其中并没有三菱，三菱的三钻石商标和电视机并没有联系起来。如何向国际企业转变，开拓国际市场，对当时的三菱而言，的确是个很大的课题。

三菱家电在国内的销售也存在不少问题。家电销售店在全国达 6·2 万个以上，但三菱电机的系列销售店只有大约 4000 个，而松下则拥有销售店 1.8 万个，东芝也有 1.2 万个，日立达 7500 个，相比之下，三菱电机要算弱小一族了。

面向大众消费者

从基础产业向一般大众消费领域转移，这是三菱电机改革路线的主旋律。1977 年 6 月末，三菱电机在这一方针的指导下，进行了大规模的机构改革，新增设了重电、电子、机器和商品四个事业部，把以前的研究本部改为

“开发部”，强化营业部门，重新聘用事业部各部长。在选拔部长的标准上，进藤社长认为：事业部的部长并非一定要选那些技术上出类拔萃的人员，更为重要的是四个人必须齐心协力，密切配合，能够排除各事业部的部门主义，站在公司总体立场上考虑问题。

进藤社长的基本人事政策是：不刻意挑选精英。他曾经讲过，中津川制作所有大量工科院校毕业的技术人员，他们有着丰富的实践经验，但同时他们也能清醒认识到自己的不足之处。因此，他们很善于以他人之长，补己之短，积极利用中央研究所的技术长项，共同研究开发新项目，然后再为己所用。他指出，研究人员情况各不相同，性格也各异，一个人工作起来很容易，但众多研究人员聚在一起，充分发挥他们的聪明才智，协调理顺人际关系，就不是一件轻而易举的事了。在这种情况下，管理人员的作用就显得至关重要了。

企业不是象牙塔，而是盈利公司，如果最终不取得利益，是要关门的。当群马制作所成功地开发出被褥干燥机和微波炉等优秀产品时，社长一次奖励 100 万日元以资鼓励，但这个成功当中也经历了许多波折。刚开始的时候屡屡失败，也曾一度产生悲观消极情绪，甚至担心花费上亿日元巨大的投资，一旦不成功怎么办、但经过一段时间的困惑，开始认识到，如果有一个成功的，就会彻底改变这种消沉心理，无论是哪一个制作所产生飞跃，都会刺激其它制作所，鼓起人们的干劲，在各工厂之间产生互相竞赛的气氛。

正因为如此，进入 80 年代以后，三菱电机的发展速度不断加快，1982 年，三菱电机推出 45 英寸的投影式电视机；1985 年，又推出 50 英寸的；在最近的家用电器展览会上，竟然又推出了 120 英寸的庞大投射式电视机。这些大型电视。价格奇贵，如 35 英寸的，售价 2400 美元以上；120 英寸的，售价 18000 美元以上。这类大型电视投放市场以后，各国厂商急起直追，但追得最快的索尼也只能造出 31 英寸的，因而三菱稳获厚利。以美国市场为例约有 25 万个家庭使用三菱制造或用三菱显像管装配的 35 英寸电视机。

肌年代初，三菱电机把目光瞄准了中国这个拥有巨大潜力白市场。1980 年 7 月，在北京设立了办事处，其经营范围非常广泛，有发电系统、交通设备。家用电器、半导体设备、通讯与卫星系统。电子器件、工业仪器和设备等。

近几年，三菱电机的家用电器开始迈入中国的千家万户，人们对三菱电机的名字也开始从陌生变为熟悉，每当人们打开电视，常常会看到三菱电机的广告正以梦幻般的喃喃话语配以主动可爱的画面走进人们的心中，向人们展示三菱电机、三菱空调独特的魅力。

1995 年，三菱电机年销售额为 32508 亿日元（325 亿美元），资本金额为 1757 亿日元（18 亿美元），职工总数达 110573 人。

第三章 三菱重工

一、三菱重工历史的脚步

的创设可追溯到 1884 年。当年，三菱的创业者岩崎弥太郎从当时的政府承租了工部省长崎造船局，并命名为长崎造船厂，正式开始经营造船事业，后来该造船事业由三菱造船株式会社继承。1934 年，除了船舶之外，它还增加了大型机械。航空机和铁路车辆等事业，公司名称更改为三菱重工业株式会社，开始迈出新的步伐。

在第二次世界大战后的 1950 年，根据以解体财阀为目的的过度经济力量排除法，三菱重工暂时被分割为西日本重工业株式会社、中日本重工业株式会社和东日本重工业株式会社等三个公司。1964 年上述三公司合并，诞生了新的三菱重工业株式会社。通过集中三公司的经营力量和技术力量，其事业有了进一步的发展，发挥了作为“重厚长大”产业的领导企业的作用。

另外，1970 年三菱重工的汽车部门独立，成立了三菱自动车工业株式会社，从事汽车的制造和销售。

二、三菱重工的转变

开始向“唯利是图”觉醒

进入 70 年代，经济萧条使坚挺的三菱重工疲软下来，以往，总是自命不凡、高高在上的三菱重工开始向商业经营集团转变。1978 年春，企业开始了新的干部教育程序，把其说成为意识革命似乎有些夸张，但确实确实是三菱集团经营战略转换的最好例子。

三菱造船业由于订货极端不足，各造船所的船台都长时间空闲着不用，这种情况短时间内不会改变。因此，该公司首先把转变干部观念放在了首位，把培养新干部的主题主要集中于在商业竞争中如何取胜。为此开始举办事业所副所长、本社部长等重要工作岗位培训班，目的是提高干部素质，转变观念，以培养能适应严峻的动荡的经营环境的人才队伍。其核心就是首先抓住每种类型产品竞争力的本质，为提高市场占有率探讨什么是最好的经营策略，再加上一周时间的特训。金森社长亲自深入到讨论中，制定培训计划，认真安排具体内容。这种教育培训对三菱重工的稳步发展产生了深远的影响。

三菱重工原本是不屑经“商”的老爷企业，船舶、飞机和发动机的制造技术在日本首屈一指，大部分都是订货生产，而且经常都是用户主动订货，甚至海外的用户都主动找上门来委托三菱商事向其订货。皇帝女儿不愁嫁，三菱有着令人羡慕的轻松的生产经营方式。

隶属三菱集团的石川岛播磨重工率先向商业经营转变的举动，在三菱内部产生了很大冲击波。该公司的基本方针就是通过合理化改革降低成本，生产优质、廉价的产品适应市场需求，公司社长率先打头阵在世界各地奔走，寻求赢得订货的机会。

与石川岛播磨的主动攻击相比，三菱重工的经营方式除守株待兔式的订货形式以外别无它策。如果经济处于高度成长期，这种作法的弊端还不十分明显，以拥有曾经建造战舰“武藏”、“零战”号传统技术作为金招牌，即

使不像石川岛播磨那样四处奔走，寻求市场，也不至于陷入无米下锅的悲惨境地。但是，石油危机以后，世界海运普遍进入萧条之中，发达国家的民间设备投资纷纷停滞，订货环境也完全改变了，这种“隆冬严寒景色”持续了很长一段时间，使三菱重工遭受了重大损失。

牧田与一郎社长曾悲壮地讲：“三菱重工崩溃的时代就是日本崩溃的时代，以往高高在上的皇帝企业不得不被迫转换经营方式。”

重工职员的服务意识

三菱重工的另一个最突出的转变就是向冷热机器和建筑机器等批量机种部门采取积极攻势。据三菱重工社长金森讲，这种战术转换的契机，是以兄弟辈份的三菱汽车发达为钥匙启开的。汽车的蓬勃发展前面已经介绍过，也就是从重工分离出来后强化了原本非常落后的销售部门，使销售额大幅度上升。与此相类似，三菱重工打破以往僵死、沉闷的气氛，改革生产经营方式，以面向大众消费市场的空调为对象，开始了大胆的销售作战。

1977年3月，三菱重工把冷热事业部升级为冷热事业总部。并从严冬就开始了声势浩大的销售宣传运动。1978年3月，以东京芝饭店为会场，三菱召开了组合式空调商品展览会，展出了新研制的壁挂式新产品、分体空调等30多种式样的产品，并邀请众多超级歌星及乐团载歌载舞前来助兴，气氛异常热闹。

尽管如此，刚刚从以往的等待型转变为攻击型，三菱重工若想在原本竞争就十分激烈的领域一下子控制住市场并不是一件容易的事，类似空调这样面向大众的批量机种，三菱重工充其量只不过拥有16~17%的市场占有率。

造船部门也开始转换经营方向。如果随便到造船各公司问问三菱重工的情况，常常会听到这种议论：“三菱绅士？那是以前的话喽，现在在船舶、机器设备等领域，三菱都展开了廉价攻势。”

70年代末80年代初，造船部门的最大成功是建立了海上贮油中心。这是4年前三菱重工的技术部门在海洋土木领域与实力强劲的鹿岛开发合作而建成的项目，三菱重工当时还计划在长崎县五岛列岛（上五岛街）建成贮油能力600万升的储油中心，同时建造30万吨吞吐量的泊位和陆上停车厂。工期总计约2年。总投资为2000亿日元。这项计划实现的话，能够储存全日本一周消费的石油，对日本原油储存起着决定性的作用。

三菱重工学习石川岛播磨、川崎重工业以及同属三菱集团的千代田化工建设和三井集团的东洋技师等，于1970年设立了三菱化学成套设备技术中心（MIEC），1976年经营额约900亿日元，并培育出几乎超过千代田化工TEC的技术力量，还向造船部门提供了人才。在订货方面，一如既往地委托三菱商事。立足集团内部。自始至终贯彻自力更生的方针。

三、九十年代的三菱重工——丰富多采的产品领域

随着时代前进，三菱重工的发展越来越强劲。到1995年，三菱重工资本额达2645亿日元；职工人数为43411名，海外办事处11个；分公司8个，研究所6个，国内工厂14个，海外关联公司37个；订货额（1994年4月1日~1995年3月31日）为2798亿日元，销售额为25030亿日元。

丰富多采的产品奏出丰润的和声

从陆、海、空到宇宙，三菱重工的舞台无限广阔，不仅纵横驰骋在国内，而且涉足到世界各地的所有产业和城市建设中，公司产品丰富多彩，多达 700 种以上，有船舶、钢结构、原动机、各种成套设备、产业用及一般用机械、电子、航空及宇宙机器、空调设备等，并且已拥有一个世纪以上的悠久历史。

三菱重工通过不懈的努力，技术一直处于世界领先地位，在全世界拥有很高的信誉。

此外，三菱重工还主动地探寻人类未来必不可少的新能源，研究迫切需要解决的环境问题。

向全世界提供最佳技术

在“谋求与国际社会和谐”宗旨的指导下。三菱重工通过与 3 个海外办事处、8 个驻在员办事处以及遍布各地的众多关联公司合作，在全世界所有国家和地区开展了丰富的经济活动。其活动不限于机器类和成套设备的出口，还包括高科技研究开发的“技术”的转让、人才培养等众多领域，为日本海外产业的发展作出了贡献。

目前，三菱重工向欧洲发达国家供应各种产业用机器人、涡轮增压器、盾构式隧道掘进机械等产品技术以及造船技术和有关脱硝脱硫工艺等技术。此外，还向发展中国家提供小型柴油发动机、叉车、建设机械、机床、连续铸造设备、起重机等产品技术。除了直接向对方单位提供这些技术之外，还通过合营公司、半成品现地组装以及对工厂或造船厂的建设及改造提供合作等各种方式提供技术。

今天的成果，明天的起点

一个多世纪以来，三菱重工在众多领域中的技术遥遥领先。其研究开发体制以技术总部为中心，由基础技术研究所和长崎、高砂、广岛、横浜、名古屋 5 个研究所组成。在这些研究所中，以长年培育的因素技术（固技术）与电子学、新材料、生物工艺学等尖端技术有机地结合，在与承担产品开发的事业部门、事业所和工厂保持密切合作下来推动新技术发展。在尖端技术、先行基础技术等领域，1986 年成立的基础技术研究所发挥着巨大的作用。

三菱重工还以建立人与自然环境和谐为目标，从很早就致力于研究替代能源的开发和实用化技术、节能技术、对大气污染及氟里昂的对策。对工业的一般废物及排水的对策等围绕环境保护的各种课题。同时，面临二十一世纪，三菱重工还积极参与宇宙开发。

积极开拓海洋未来——船舶和海洋开发事业部

三菱以及日本重工业的历史是从造船开始的。三菱重工的船舶和海洋部门继承创业以来的传统和成绩，开发并建造适应现代各种需要的船舶或海洋结构物。

造船部门除了充分利用大型船舶建造技术，开展新形式的巨型油轮（VICC）和液化天然气以及超自动化船等高科技船的开发外，还建造豪华客轮。此外，高效率共轴反转螺旋桨、高度航运支援系统、节能系统等有关船舶节能、安全的技术开发是公司的特有技术，在海外也赢得了高度的评价。三菱在发动机更换或船体改装等方面的技术更是独具魅力。

海洋结构部门以海底石油、气体用成套设备为主，制作有关海洋勘探、观测、开发用各种各样的机器和设备，已制造了 29 座海底石油生产系统及大型储油驳船和潜水勘探船、单点系船浮筒、各种海洋土木相关产品等。三菱以“海”为舞台在广泛的领域大显身手。

技术和软件融合，适应各种需求——钢构筑物 and 钢结构物事业总部该部门拥有悠久历史和丰富业绩，目前在国内外的活动十分活跃。

该部门除了制造、建设产业和城市活动基础的桥梁、高压输水管、闸门、烟囱、煤气罐、冷却塔、液化天然气储罐、各种起重机等之外，还制造和安装用于粮食、煤炭等装卸、储藏、运输设备，自动储藏设备，自动租赁橱柜系统等物资流通系统，并且也经营适应汽车需求的机械式立体停车场。另外，还积极从事于文化、娱乐设施的建设，正在规划多期的歌厅、剧院娱乐模拟器、旋转瞭望塔、滑雪场、立体自动游艇存放库等。

保护环境的节能式设备——动力系统事业总部

三菱重工很早就独自研究开发原动机产品。目前，它在节能、石油替代能源、新能源等人类面临的共同课题等方面在全球享有很高的信誉。

在节能方面，三菱开发出了高效率汽轮机、超临界压力锅炉、大容量高效率燃气轮机、复合循环发电设备、高扬程水轮机等。在石油替代能源方面，以煤炭气体复合发电设备和加压流化床锅炉为主，三菱积极开展风力发电、地球发电、燃料电池等等方面的研究开发活动。此外，在环境保护方面，三菱制作出了废气脱硝系统等。

自从 1917 年日本第一次制作柴油发动机以来，该公司柴油发动机部门始终引导着日本柴油发动机的开发活动、至今在 0.7 马力至 63000 马力的产品范围中，该公司负责开发和制作的船舶用低速二冲程循环发动机。中速四冲程循环发动机、3000KW 以上发电用中速四冲程循环发动机和 MET 增压器等产品一直居于日本同行业的领先地位。

积极开发核能资源——核能系统事业总部

在引人注目的核能事业领域，三菱重工自 1957 年着手开发压水堆（PWR）以来，还从事多数压水堆发电成套设备的开发、设计和建设。其核能成套设备制造的地位在日本屈指可数，已建设完成的压水堆发电成套设备有 22 座，包括目前建设中的 1 座，总装机容量达到约 2,000 万 KW。

在提供安全性、可靠性和经济性更高的改进型压水堆发电成套设备的同时，三菱还积极参与快增殖反应堆、新型转换反应堆、高温气冷堆、核聚变反应堆等国家工程项目的开发。并且，还在浓缩铀、辐射后燃料处理、燃料的运输和储藏、放射性废物的处理和处置等各种领域从事系统的技术开发、设计、制作活动。

崭新的力量——机械事业总部

拥有众多部门和产品阵容的机械事业总部依靠其雄厚的技术力量和高度的信誉，从大型成套设备到各种机械装置，在国内外创立了丰富的业绩。

成套设备部门以石油炼制、石油化学、无机和一般化学为主，还在石油和气体生产、海水淡化等广泛领域承担成套设备建设、机器制作和工程技术等业务。环境装置部门为保护地球环境和防止公害提供有关的设备，并开发适应节省资源、能源趋势的新技术。大型机械部门以各种技术先进大型成套设备的生产为主，还承担高速精密压床和连续式真空蒸镀等加工业务。一般机械部门从事自橡胶轮胎机械、包装机械等与生活有密切关系的产品至尖端超净化设施、废纸回收装置等的制作。另外，还制作压缩机、鼓风机、动力用透平等风力机械。交通运输部门在推进悬浮列车等交通系统实用化同时，还在进行收费系统，机场乘客登机桥、跨运车、空气制动装置等现有交通系统的高科技化的研究。

广泛涉猎众多领域——产业机械事业总部

产业机械事业，提供与日常生活密切相关的批量产品。三菱重工以其综合的技术能力，活跃在丰富多彩的产品领域中，在参与的领域中，大都拥有同行业第一、二位的市场占有率。

造纸机械部门生产纸料调成机械、造纸机、涂工机、加工机等机器设备和工程技术，以及旧纸再生利用系统和各种自动化装置等。在生产纸箱机械和制函机的纸工机械部门，不断引进了最新式的计算机技术，提供了满足用户需求的自动系统。在印刷机械部门，三菱重工以胶版单页印刷机、商业、报刊用轮转机在国内外取得很大的成绩，同时还开发出在全世界最先向印刷机械引进机器人的综合控制系统等。产业机械部门提供塑料、食品、纤维等高性能机械及成套设备，另外还广泛生产各种产业用机器人和动力传导装置等，机床部门生产左右着工业生产效率的大型复合机床、各种通用机床、发动机阀、工具等，三菱充分利用自己作为用户的经验，提供全面追求效能性和经济性的高性能机械。另外，射出成形机部门广泛生产从小型（80 吨）到大型（6,000 吨）的各种机型，以适应各种市场需求。

蓄积最尖端的技术迎接宇宙时代的到来——机械事业总部

在飞机、特种车辆和宇宙机器领域，三菱正在研究和开发现代最尖端技术。

飞机部门自从开发出日本民用飞机 YS—11 以来，在日本防卫以及民用飞机的开发和生产上积累了丰富经验。直升飞机部门也有丰富的业绩，尤其是独自开发的涡轮螺旋桨商用飞机 MU—2 型，制造了 750 多架。在国际共同项目中，参与 B767 型后部机体的制作和 B777 型的开发项目。另外，在发动机领域，还负责开发和制造 PW400、V2500 型涡轮风扇发动机。

在宇宙航空部门，除了在人造卫星发射用火箭的开发中起系统综合负责者的作用之外，还参加宇宙飞行站、宇宙运输机的研究，并参与美国宇宙航

行站计划的一部分——日本实验舱（JEM）和使用宇宙飞梭船的宇宙环境计划，成为日本宇宙开发名副其实的带头人。

进行高性能坦克和装甲车等开发和生产的特种车辆部门，是日本这一行业屈指可数的权威制造厂。

支援生活，丰富生活——通用机械事业总部

通用机械和部件事业总部由物资流通机器、建设机械、发动机和娱乐机器四个部门组成。各部门均拥有从开发到销售、服务的整套体制，能迅速满足顾客的各种要求。

物资流通机器部门以叉车为中心，备有从 1t 至 42t 的各类机种，除了向世界各国出口外，还开展海外生产。

建设机械部门也拥有双向推土机、自动平地机、履带式钻孔机、轮式装载机、打浆车等丰富多彩的产品，其中值得自豪的盾构式隧道掘进机的生产成绩居世界首位。

发动机部门开发和制造自 0.7 至 5,000 马力的适应各种用途的发动机，同时还致力于供应活用高度技术的相关产品，生产热电联产系统，并在节能化、低噪音化、低燃料耗费化、紧凑化等方面进行符合社会需求的技术改造和新产品开发。

娱乐部门广泛经营上山吊椅、保养车、滑雪场设备以及海洋闲瑕用游艇等。

空调最大的课题——空调机和制冷系统事业总部

近年来，有关空气调节、节能和环境保护等社会性课题备受重视。在住宅用、业务用、汽车用空调机至冷藏冷冻组件、大型空调机的制冷制热事业领域，三菱值得自豪。它除了创造更为舒适的生活环境外，还积极致力于研究、开发和生产氟里昂限制对应机器、未利用能源和各种排热利用系统等。

大型订货制作产品部门生产吸收冷冻机、涡轮冷冻机等，另外在地区制冷制热设备方面也取得丰富的业绩。尤其是最近开发出了充分利用未利用能源系统并获得实际成绩。它能提高城市环境质量，又作为节能系统，引起了人们的广泛关注。

小型批量生产产品部门还生产整体式空调机、室内空调机、汽车空调机、冷冻机等。在天花板隐藏式空调机、低噪音型空调机、能灵敏地检测出室内环境微妙变化的传感器等与人们生活关系密切的高科技领域，三菱也大显身手。

电子业前景广阔无垠——电子事业部

作为机械制造厂，三菱重工向市场推出 700 多种产品，而大部分产品中附装有电子产品。也就是说，三菱重工既是一家机械制造厂，也是一家电子制造厂。

电子事业可大致分类为电子机器、计测装置控制系统、系统综合等三个部门。电子机器部门主要承担产业用电子机器产品。计测装置系统部门经营

机械装置的控制、运转、监视、异常诊断、维护支援系统等。系统综合部门从事工厂、成套设备的工厂自动化（FA）、电脑集成制造（CIM）。

四、三菱重工的未来展望

做为近代日本产业的先驱，三菱重工业株式会社已有一个世纪以上的历史。现在它正以长期发展中培育、积累的综合技术力量为基础，提供船舶、钢铁构件、原动机、成套设备、产业用一般用机械、航空宇宙机器：空调器等各类产品，通过在广泛领域中的开拓性工作为社会作出贡献。

三菱重工以全球的技术革新为标准、以协调国际社会为目的开展事业，其活动范围已遍及全世界，为世界各地人民的的生活和文化提供了种种方便和舒适，近年来，还积极研究人类共同的课题——开发新能源和保护地球环境，并着手进行宇宙计划和海洋开发等。

三菱重工的基本方针是：开展全球规模业务活动，发挥一个世纪以上积累的技术，随时适应时代潮流，不断开拓未知领域。这种不懈努力，使三菱重工今天受人信赖，明天仍将充满活力。

为了人和技术、自然之间的协调，为了更加富裕、充实的未来，三菱重工正在脚踏实地向前迈进。

第四章 摆脱困境的新趋势

一、向三菱化学寻求活路

以往，在社会上广为流传着这样一种说法。那就是凡带有三菱字号的企业，都是绝对不会垮台的。这殊荣就来自三钻石的巨大威力和强大信用。但石油危机以后，这艘所谓的“不沉船”开始到处漏水，危机四伏，成为结构不合理的萧条企业。“三钻石”的威力和光芒也开始暗淡下来。

三菱“三金刚”之一的三菱重工业由于造船萧条，成长速度降了下来；合成纤维领域的三菱人造丝、旁系纺织领域的富士纺织都困难重重；在化学领域，即使老牌的三菱化成，也不再固若金汤，正在寻求出路；在传统的金属领域，三菱金属复苏缓慢，苦苦挣扎于高能源价格时代，三菱铝工业也步履蹒跚，前景堪忧。

三菱各行业企业面临着产业结构变革的历史性的考验。

东京丸之内一带矗立着三菱系企业楼群，在临近旧丸大楼西侧耸立着的白色三菱大楼中，有三菱集团的总司令部——三菱金曜会事务局，每周星期五的下午，三菱系骨干企业的会长、社长在那里聚集，研究并磋商三菱企业重大事项。

三菱大楼的主人公，就是以三菱化成为轴心的三菱化学关联企业。在结构性萧条中，各公司为寻求活路，纷纷采取“剩余战略”。其中最为突出的就是多次提到的三菱化成和三菱油化的大合并。

化成和油化的合并，曾有过多次成熟的机会。1971年2月，每日新闻社甚至报导了三菱人造丝也加入其中，三公司形成大三菱化学的消息。当时的化学社长筱岛秀雄和油化社长岗滕次良百分之百赞成合并，而且担任金曜会代表发言人的三菱银行会长日实涉当时曾经向社会报告了合并大意，但这种宏伟构想最终却由于三菱油化方面的激烈反对而泡汤了。促进三菱化成和三菱油化合并的因素是三菱集团超大型项目——沙特阿拉伯石油化学计划这项计划总投资达600亿日元，历经曲折，最终获得了政府的全面支持，从而使三菱化学工业的发展有了更强有力的保障。

二、目标远大的三菱化成

三菱化的前身是1934年建立的日本焦油工业，它和北九洲的煤炭同步开发。制造焦炭可以作为原料煤的一种储存方式、而生产焦炭的时候，会产生焦炭炉气和焦油，再进一步利用煤气，可以生产氨气和制造染料。日本焦油工业正是在这个基础上建立起来的。

1936年日本焦油工业改称日本化学工业，1942年，改为生产人造丝的“新兴人造丝”，1945年又和旭硝子合并，形成了今日三菱化的前身。

战后，针织部门分离出来，旭硝子以及后来的盐化乙烯基部门与外资公司合作设立了水泥工业。1977年春，不景气的铝精练部门得到三菱系企业集团的支援，也分离出来，成为现在的三菱轻金属工业。

现在的三菱化成，历经上述变迁之后，部门齐全，产品种类众多，特别是焦炭部门自创业以来，作为专业厂商，产量居世界第一，产值也稳步递增。可是，与有竞争关系的同是综合化学公司的住友化学相比，其石油化学部门

起步较晚，在精密化学领域如农药、工业药品等领域中也没有什么突出的拳头商品群，更缺乏更新换代的产品。

为了扭转这种被动局面，同时着眼于未来，三菱化成积极开辟新的产业。其中之一就是设立“生命科学研究所”。所长江上不二夫教授致力于高科技的基础研究，是研究与生命起源相联系的“核酸”的专家。三菱化成铃木社长曾说：“未来化学工业的技术体系已开始从有机合成反应向生物化学反应发展，从长远角度看，必须适应这一深刻的战略转变。”另一件就是 1978 年 4 月完成的现代化的鹿岛工厂。那是在鹿儿岛工业地带的一角——波崎地区拥有的 43 平方公里的宽广土地上建立起来的工厂，该厂负责生产制造口服避孕药丸的原体类固醇激素和平版印刷用的铝 P 版等产品。

随着生产和技术发展，三菱化成还于 1975 年春实施了机构改革，重新设置了新事业部，这些新设事业部把战略目标定位在生物化学、食品分析机器以及情报材料销售方面。

但在化学工业的发展过程中，石油化学部门具有举足轻重的作用，因此三菱化成和三菱油化的动向一直被社会关注着。三菱化成尽管 1953 年在四日市建立了主力工厂，但依旧停留在中间原料供给阶段，而邻近的三菱水泥化成、三菱油化占据着主导地位。1964 年三菱化成又在岗山县水岛与旭化成对半出资，建成年产 30 万吨乙烯的设备，但跟油化及住友化学以及 1977 年春新建的现代化工厂昭和日电相比，则实力尚差，三菱化成还处于劣势。

1994 年 10 月，三菱化成和三菱油化实现了大合并，形成了三菱化学股份公司，公司总部位于东京都千代田区丸之内二丁目 5 番 2 号。总资本金为 140,745 百万日元（截至 1995 年 3 月 31 日为止），公司董事长是古川昌彦，总经理为三浦昭。职工人数达 13,877 人。

三、今日的三菱大化学

以国际企业为目标，全力进军

彼得：^①“我个人对化学公司很感兴趣，这次合并³新闻见报后我一直很重视。所以，首先我想请你们谈一下这次合并的背景。”

会长：“我认为当今的时代是世界政治、经济从战后体制蜕变的时代。这种蜕变在原苏联崩溃之后更为显著，在欧美国家已能强烈地感受到这种蜕变”。

社长：“在这样的时代里，世界化学产业也在发生变化，特别是近年来，韩国通过大量设备投资迅速地打入国际市场，台湾、印度尼西亚的发展也非常迅猛。另一方面，日本随着国内需求成熟、产业空洞化以及与欧美企业间的竞争加剧等，处于极为严峻的境况。”

彼得：“也就是说需要采取断然的改革措施，”

社长：“日本在适应高质量、细品级以及与用户密切相关的技术开发等方面都有很强的竞争力。”

社长：“为了不断地利用这些优势，应当不辜负社会对本公司的期望，

^① 彼得：彼得·弗兰克（数学家）

³ 年生于匈牙利

保持强盛的国际竞争力，作为真正的国际企业满足国内外市场需求，所以，这种合并对我们来说是极自然的。合并只是为了在这种竞争中求生存的手段，并不是目的。”

彼得：“我认为向以经济低增长为前提的经营方向转化也是一个重大课题，您对此有什么看法？”

会长：“姑且不论产品等级的过度多样化在经济增长长期的情况，但在目前这种情况下，无论是企业，还是社会整体都已不能承担其成本负担。所以，这次合并是结束高度成长期体制，并作为现代成熟的化学行业立足于新起点的想法的表现。”

彼得：“综合化学的行业龙头和石油化学界之首的大合并，使三菱化学确实实成了化学行业的领导公司。”

会长：“承蒙关照，各界人士都持这种看法。但是，和世界上的大公司相比仍微不足道。我认为今后的问题在于怎样才能更多地拥有居于世界领先技术和具有强盛竞争力的产品。”

彼得：“公司具体的组织及新体制怎么样？”

社长：“合并后的公司规模加大，我们将努力在公司内最大限度地发挥合并后的优势。其中最特色的是引进了子公司制。子公司制是将众多的事业按照领域分别设立子公司的管理体制。这一体制使每一个子公司都拥有很大的权利同时也承担相应的责任，使其成为具备适应变化的速度和效率的经营舞台。”

彼得：“在追求与一兆日元相称的机构运营时，越发感觉到向新时代的挑战已经开始了，是吗？”

会长：“作为大的框架，我认为体制已经形成。所以，今后，本公司将为更远大的目标而奋斗。”

鲜明的立足点及全球远景

三菱化成和三菱油化二公司原有的源流及文化背景相同，它们的合并，不仅对石油化学事业，而且对全公司今后的战略将产生有益的影响。其主要内容如下：

(1) 可达到跨烯烃、诱导品的纵横统合等，飞跃性地扩大和充实两家公司石油化学的规模及竞争力。

(2) 使石油化学事业效益得到强化，因此向更多功能化发展成为可能，并可望朝着 21 世纪在医药、信息电子、多功能化学品等广泛领域构筑最理想的业务格局。

(3) 两家公司分别开展的北美、欧洲、中东、亚洲各国的事业将得到更有效的整理综合。海外事业会得到进一步的扩大和充实。

(4) 可避免设备重复投资，使投资更加合理。

(5) 通过有效地利用人材，进一步提高效率。

(6) 通过有重点有效率地研究开发，可使研究开发力得到强化。

(7) 生产及物流据点得到了适当的调整，排除了交错输送等。提高了综合物流体制的效率。

(8) 借两家公司合并之机，通过两家公司所持优势的相乘效果，充实其具有国际规模的一流企业的内涵。人们可以从中感到三菱化学公司将在全球

化过程中作为化学公司取胜。并有可能发展成为有国际影响力的公司。在开展国际业务时，必须具备应付各种状况的旺盛企业体力。要在国际水平的、激烈的、高层次、高速度的竞争中夺取胜利，必须具备卓越的开发力和低成本以及支撑高质量产品生产的制造能力。三菱化学充分具备这些实力。

下面分别介绍一下九个子公司的情况，以进一步地了解三菱化学股份公司的深层。基础石化子公司——

基础为一切之根本，没有基础则一事无成

基础是相当重要的部分。正如树有根有干，从而才有枝有叶开花结果一样，化学制品从主干产品开始分别加工，从而扩展到我们日常生活的任何领域，具体他说，就是以石油分支之一的石脑油及液化气为主原料，生产乙烯、丙烯等烯烃和苯、二甲苯等芳香烃的烯烃、芳香烃各类产品。

乙烯是一种典型的石油化学基础制品。乙烯经再加工可制成各种产品，包括聚乙烯、聚氯乙烯、合成橡胶、聚酯塑料等，它们现在已进入了人们生活领域。

三菱化学重新起步，是否有什么更大的变化？

与其说有什么变化，倒不如说得到了很大的益处更为妥当。之所以这么说，那是因为东有鹿岛，西有水岛，中部有四日市三个烯烃、芳香中心，而且拥有四套乙烯生产装置，乙烯的年生产量约为 150 万吨，为日本国内最大规模。作为基础石化子公司的最大使命在于怎样才能实现产品的廉价、稳定的供给，从这种意义上看，成倍扩大了的新体制优势是巨大的，在生产方面实现了三个中心、四套装置的综合性的最经济的运转。

不过，由四个子公司负责的有机相联的石油化学业务，其综合战略究竟是什么呢？这就是在新的体制下，设置了共同的经营企画室和石化企画室，其中石化企画室负责综合调整石化事业战略。

石油化学由于广泛而多样化的应用，使其成了现代生活中不可缺少的重要领域，其中人们对负责主干基础化学品生产的基础石化子公司的期望更大。三个中心的年产乙烯 150 万吨的规模将成为保证三菱基础石化子公司今后飞跃发展的强大动力。化成品子公司——

化学界的中间人

化学领域极为广泛，子公司的任务具体他说是以基础石油化学制品烯烃、芳香烃为原料，生产常用化学品。如果用树作比喻的话，应该说属于树枝部分。合成纤维子公司负责合成纤维原料的化学品生产。化成品子公司的使命是，以最高的质量、最低的价格实现这些产品的稳定供给，其产品的多种类化及其规模均为日本之首，具体的产品主要有苯乙烯单体。苯乙烯单体可再加工成聚苯乙烯，它用于家电制品或者作为合成橡胶用于轮胎等。除苯乙烯单体之外，还有很多具有代表性的产品如乙二醇（聚氯乙烯树脂制品、涂料的中间体）、苯酚（各种树脂用）、丙烯酸和丙烯酸酯（纸尿裤、涂料、粘合剂用）、洗涤剂原料等。

新体制建立后的最大特征，首先在于产品的品种增加，说应有尽有也并非言过其实。更为重要的特征是，中间体事业和加工品事业相衔接形成了一体化体制。如果用河作比喻，那就是说上游与下游连在了一起。具体就是指

苯乙烯单体与聚苯乙烯连接成一体。除此以外，含氧醇与酯、醚，尿素与蜜胺。苯酚与工程塑料等也连成一体。通过这些措施可稳定现有事业，同时，也可以制定综合性事业战略。

苯乙烯单体和丙烯酸等产品已经进入国际市场，三菱化学今后的发展重点是要在经济高度增长的亚洲市场开展业务。化成品子公司在新加坡与英荷壳牌石油公司合资兴办的苯乙烯单体（同时生产氧化丙烯）生产装置就是其中一例。该厂计划于 1997 年建成。

“化学行业的中间人”，它与原料及产品有着密切的关系。所以，能否在这里生产出优秀产品对三菱能否过上舒适的生活也是至关重要的，从这种意义上讲，化成品子公司应发挥的作用和三菱对它的期待都是很大的。树脂子公司——

日本塑料界的先锋，树脂界的先导

现代生活离开塑料几乎无法想象。从这种意义上讲，也可以说塑料就是现代生活。三菱 1945 年开展的树脂事业是日本塑料业的开端，其产品现在被广泛地运用于各个领域。其基础是被称之为五大泛用树脂的聚烯烃、聚氯乙烯、聚苯乙烯等，所有这些在树脂公司中都被系列化。而且，聚烯烃各种树脂的生产量为日本之首。其相关产品除用于汽车的缓冲器等外，还应用于日常生活中的电视机、AV 器材等家电制品。汽车的内外装部件、各种农用塑料薄膜、各种厨房用具、洗涤剂容器、食品包装材料、注射器等医疗器具中也广泛利用这些产品。

合并后的三菱化学在各方面都得到了强化，比如就聚丙烯而言，在 OA 器材、汽车领域两公司都会有各自得心应手的方面，合并后，使双方的互补成为可能。工作的关键在于如何尽快地满足客户的需要，为此必须拥有能满足这种需要的商品开发力和制造技术。“设计、向导”这个词不仅仅指制造产品，而且还指要以“这个产品怎样使用会更好”的高度向导性工作为目标。在这些方面拥有强劲实力的研究开发部门和制造部门的两大公司一定能更好地发挥其相乘效果，日本制造业向海外的发展很快，为了和在日本国内一样提供高质量产品，三菱也在新加坡、泰国设立了生产和销售处，并积极开展业务。在美国，生产汽车零部件用的聚丙烯化合物的合资企业市场占有率已上升到第 2 位。

由于塑料产品应用范围广泛，要适应市场变化的状况，其最大的要点在于怎样准确地预测客户需求动向并与商品化有机地结合在一起，这是三菱化学再生后新飞跃的基础。另外，正因为塑料与现代生活密切相关，所以伴随而来的问题也不少。比如塑料的再生利用便是其中一例，有关这个问题，三菱化学正在积极研究物质及能源的再生利用和各种塑料新的挑选技术等，向人们展现了塑料未来的前景。

合纤原料子公司——

并非只限于纤维

一提到合成纤维，很容易使人想到服装，实际上并不完全如此。社会上

一般称聚脂、尼龙、丙烯为三大合成纤维。合成纤维原料就是制造这些产品所需的原料，一般指聚酯纤维的原料——高纯度对苯二酸和乙二醇、尼龙纤维的原料——己内酰胺以及丙烯纤维的原料——丙烯腈。合成纤维子公司是世界上唯一能生产所有这些原料的厂家。而且该公司采取一贯性战略，这也许是三菱立于不败之地的原因。该公司具有代表性的产品作为衣料被广泛地用于衬衫、毛衣、西服、连裤袜以及游泳衣等各种服装；用于衣料以外的有窗帘、地毯、汽车的内装修材料、轮胎绳等。另外，作为塑料材料还用于汽车及家电用品的零部件，以及录相用磁带和食品包装材料。清凉饮料等使用的瓶子也是塑料制品。所以，合成纤维原料实际上已被广泛地应用于民众生活的各个领域。

从合成纤维原料已深深地扎根于现代生活的这个事实来看，今后还会有更大的发展，同时，向海外的发展也是一个重大课题。据预测，今后一个时期内，亚洲地区将会出现经济发展、生活提高的局面，这里将成为合成纤维原料需求的中心。因此，该公司已经在韩国和印度尼西亚以合资的方式生产苯二酸，在新加坡和沙特阿拉伯以合资的方式生产乙二醇。今后，公司将以对苯二酸和乙二醇奠定的营业基础为中心，进一步推进其全球性事业。

另外，采用科学技术从纤维原料产生的诱导品，其丰富多采的变性令人吃惊，使其成为现实的关键在于融销售和科技为一体的应用开发能力。比如丙烯酰胺，不仅被有效地应用于废纸回收中的废纸造纸工艺，而且也广泛应用于处理地下水、废水等方面，还被用于第三次石油回收等大规模项目。多功能化学品子公司——

来源于生活的构思

在三菱化学的九个子子公司中，多功能化学品子公司跟一般消费者很接近。但是，这并不是指实际摆在店里的商品，多功能化学品子公司最终还是只负责到成品前一个步骤为止。也就是说，将化学品生产过程比喻为上游流往下游的一条河的话。多功能化学品子公司相当于从中游到河口这一部分。

化学品只有有益于生活才能求得生存，因此。该公司在充实功能的同时，以‘便利’、‘舒适’、‘安全’为基本原则不断地开展各种业务。现在流行的日本国产泡沫整发剂的80%就是使用三菱生产的成形材料。另外，公司还产生发剂用基础素材、塑料用染料和用于纸尿裤的吸水材料等。工程塑料由关联公司三菱工程塑料公司以日本国内最大的规模投入生产。而且在食品等领域还生产低热值甜调料、含钙的健康食品，同时还进行糖的精制，生产水处理时使用的离子交换树脂等。

从这些意义上讲，三菱化学和三菱油化的这次合并，使三菱化学无论在研究开发方面，还是在与客户的接触方面都进一步得到了充实和发展，比如最近开始使用于携带式电话等的经充电后可反复使用的钾2次电池，也使用三菱生产的电解液。电池具有体积小、蓄电量大的优良特性，经过不断改良，将不仅仅用于汽车的电瓶，普及电池汽车也许不再是梦想。在整发剂方面，也将开发出比现在更富有可靠成形力的而且整发后具有轻快感的新产品。就比较接近于成品生产的子公司特性而言，“有利于人”、“有利于环境”将成为主要课题。现在，听说该公司还设想进行利用纸尿裤所使用的吸水剂为沙漠绿化作贡献的试验，以提高节水、发芽率等为目的的苗圃试验正在中国

的干燥地带大规模进行。多功能化学品子公司发展潜力是巨大的。

医药子公司——

以生活为目标

日本正面临高龄化社会，人们对健康、医疗的需求越来越高，这种需求将会持续下去，公司对今后的在该领域的发展寄予很大期望。医药事业是1941年开始的，曾一度因为种种原因而中断。1971年设立了三菱化成生命科学研究所以，设立了生化研究所，重新开始了医药事业。三菱化成生命科学研究所以即现在的三菱化学生命科学研究所以为非营利的基基础组织，拥有100多名有博士学位的研究人员，作为独特的综合性生命科学研究机构，在国际上也颇引人注目。

医药部门具体的主体事业可分为医药事业、诊断药及诊断器材事业、医药原体和血清事业三个部分。医药事业方面生产有‘哮喘药’、‘外用类固醇剂’、‘抗血栓药’、‘抗血小板药’、‘抗风湿症药’等10多种药品，同时也在积极推动面向国际市场的医药事业，1985年与法国的Synthelabo公司，1993年与美国的MarionMerrell Dow公司，以后又与瑞典的AB Astra公司先后建立了合作关系。诊断关联事业以独特的免疫血清检查系统LPIA和微量荷尔蒙RIA试剂等为中心不断发展。另外，在美国还有子公司Seradyn公司。医药原体和血清事业，作为日本唯一的类固醇原体生产厂家确立了其牢固的地位。

化成和油化的医药品事业已经于1986年1月统一在一起了。现在回想起来，应该说研究开发阵容的一举加强和综合研究所的大规模化是最大的优势。这次诊断事业也统一到一起，使事业的范围得到了进一步扩展。现在仅开发中的新药就有10多种，在开发中的生物学新药中也有很多有希望的品种。从销售总额看，其水平已经达到了中等医药公司的水平。所以，公司今后将在继续研究开发新药的同时，放眼国际市场大踏步发展。它虽一时由于各种原因退出了医药界，但再次步入医药界后的发展令人耳目一新。为了服务于人们的健康和福利，公司坚持不懈地进行研究开发，今后，公司还将以雄厚的研究开发能力为武器不断推进所从事的事业。

信息电子子公司——

把握时代的最高速度

凡与信息有关的领域都在飞速发展着，任何领域都不会有站在原地不动的事情，所以三菱化学也必须全力以赴，加快发展步伐。公司的相关业务大的可分为三个部分，即印刷和复印、记忆材料、电子材料及电子系统。在印刷和复印方面，公司生产ps版即胶版印刷的原版、被称之为OPC的复印机以及被比喻为印刷机心脏部位的感光转筒、干碳粉等。

OPC公司的产品以感度高、寿命长领先于国内其它公司，在世界上也居于最高水平，在记忆材料方面，公司生产大家熟悉的软磁盘及作为电脑等的辅助记忆媒体的硬件。另外还生产最近需求急速增长的作为大容量、高速度

记忆介质的激光磁盘等。所有这些均居于国际高水平之列，发挥了引导世界潮流的作用。在电子材料及系统方面，公司生产光致抗蚀剂、高纯度药品和电子材料等用于半导体、液晶产业的多功能材料群。另外还提供以这些材料、药品为基础的从整体上满足客户需求的系统服务。除此之外，还生产用于化合物半导体的发光二极管、激光二极管以及各种分析器材、激光磁盘驱动装置和系统软件等。

该公司与其他公司最大的不同点在于，作为综合性化学公司，它拥有丰富的质量素材，并拥有开发这些素材的能力以及加以应用的技术。进一步说，由于公司在这个领域具有多年积累的经验，所以具有确切把握市场需求的能力。将三菱的设想与市场需求相联结，率先进行新功能、新产品的研究开发，并亲自开拓新的市场，这就是公司成功的关键。

日新月异这句话可以恰当地表述信息电子子公司的各个不同领域的状况。该公司开发出的各种产品；在不知不觉当中为人们的生活带来了便利和舒适。在“积极进取高于一切”的方针指导下，三菱一定会给人们带来比现在更方便和舒适的生活。

碳素农资子公司——

所有一切都从这里开始

提到“煤炭”，常使人联想到炉子和蒸气机车。过去当然是这样的，即使是现在，火力发电也仍是将煤炭直接作为燃料使用的。同时，就象人们从前说尼龙‘可用煤、水、空气合成’那样，煤炭是有很多用途的化学原料。该公司自1934年开业以来，一直在研究开发煤炭的技术，用煤生产肥料、染料及其它化学用品，开拓了各种应用领域。这些研究开发活动同时也就成了公司进行石油化学研究和生产活动的基础。而且，现在同时进行煤炭化学和石油化学研究开发的，在全世界也只有三菱化学一家。备有包括尖端材料碳素纤维在内的所有煤炭系‘碳’制品群产品的公司在全世界也是独一无二的。

人们可能会问：从煤炭生产的‘碳制品群’都有哪些产品呢？从其用途可划分为炼钢、铸物、一般用三类。另外，以生产焦炭时的副产品焦油为原料，生产电炼钢使用的石墨电极用针状焦炭，作为轮胎、橡胶制品的辅助材料的不可缺少的炭黑、橡胶原坯，以及印刷墨水、干碳粉、涂料、树脂用炭黑等，都可以归于这一类产品。以生产这些产品积累的技术为基础，三菱还在不断开发新产品。另外还有属煤炭系的活性炭。活性炭对水的净化有特殊效果，现在东京的金町水场就是使用活性炭净化水的，同时活性炭还被用于处理产业废水。

和焦炭一样，氨生产是子公司开创以来的另一个支往。以此为原点，三菱发展了现在的IB肥料、被复肥料、化成肥料等肥料事业和硝酸、煤气干冰等氨系产品事业。这两项事业中的产品在日本国内市场占有率处于领先地位的为数不少。另外，IB肥料为世界公认的缓效肥料，由于其无环境污染、省力的特性而被美国多家有名的高尔夫球场采用。同时，公司还积极进行各种农药、动物医药的研制。另外还在关联公司汇集新技术，研制插入式花苗及命名为‘会开花的骆驼’的活动花圃等，以创建舒适、美丽的环境为目的，积极投入与众不同的工作。作为光纤维、半导体材料的合成石英也正处于研

究开发中，还有无机化学领域也是今后引人注目的领域之一。

用一句话来表达这个子公司的话，应该是“传统和创造”。他们通过基础素材的供给，坚实地支撑着人们的生活。“煤炭整体都是宝”，这句话恰当、准确地反映了这方面的情况。

多功能资材子公司——

灵活多变的风格

该子公司，是要“在下游进行各种素材的加工、复合、探求系统化新市场的同时，运用三菱化学所拥有的技术和营业网确立新的事业领域”。所以，和其它公司相比，该公司必须在多种构想的基础上，进行多种选择。

该公司产品有铝树脂合成板、塑料托盘、苯乙烯包装材料、尼龙薄膜、碳纤维和纤维复合材料等产品。从产业用材料到生活关联用品，备有非同一般的大范围产品。在自选商场、昼夜商店，都可以见到该公司生产的盒饭容器、各种食品的包装材料等。另外，还有作为建筑材料中内外装修用的ALPOLIC、室内装饰用的A—LOOK等。还有，就碳纤维而言，追求高韧性极限新用途，从航天用品到体育、娱乐用品等，一直是人们的热门话题。

另外还有树脂成型用的铝模具，原有的模具都是铁制的。相对而言，铝的重量轻而且加工性能好。更进一步，也可以设想用树脂制作模具，为此需要研制不需切削加工的模具用树脂。进行新用途开发和新产品研制的例子还有，如开发适用于建筑、土木领域的碳纤维；可望用于医疗及半导体包装领域的玻璃蒸接尼龙薄膜。现在该公司还正在研究开发钒电池。这种电池不仅可在液体内储蓄大量电能，而且还具有构造简单的特点。将钒电池和太阳能电他组合使用可开辟有效利用太阳能的新途径。这在各界已经引起了强烈反响。

四、杨眉吐气的旭硝子

日本玻璃行业，处于由旭硝子（三菱）、日本板硝子（住友）、中央硝子（三井）等三家企业典型的垄断局面。但旭硝子把日本板硝子等远远地抛在了后面，其勇猛无敌的势头，充分显示了三菱的强劲实力。

旭硝子是三菱财阀的第二代总帅岩崎弥之助的二儿子俊弥于1907年创立的。当时本着为社会贡献力量的原则，从玻璃发达国家引进了手吹式无筒法生产技术，实现了日本玻璃国产化。

当时旭硝子的生产技术已经能把玻璃的主要原料苏打灰用食盐电气分解法进行自给，并以此为契机向化学部门投资，甚至连玻璃溶解炉的炉材也能自制生产，而且技术提高很快。后来又能生产各种耐火陶瓷产品，这一产品市场的50%左右被这些非玻璃部门占领了。

如果探究一下旭硝子的发展史，会发现很有趣的现象。首先在板玻璃领域，在1918年日本板硝子从美国引进生产技术开始投产之前，旭硝子独占了百分之百的市场份额。其次，在电视机显像管生产领域，在1965年日本电气公司的子公司日本电气硝子新规介入前，旭硝子一直独占着电视机显像管市场；在苏打生产领域，在德山曹达（1918年）及东洋曹达（1921年）登场之

前，旭硝子也同样拥有 100% 的市场占有率。

旭硝子历来注重科学技术，并以科学技术为突破口，不断向新领域探索，它凭借着强劲的技术实力，成为所在行业的主导企业。该公司不断研制出前景广阔的新产品，其中之一就是耐强碱的纤维强化水泥（胶泥）离子交换膜，这是当时开辟出的新型建筑材料，填补了市场空白，也为该公司带来了滚滚财富。当时的山下秀明社长曾说：“今后开发生产新产品，必须以质量第一为主导，这种原则永远不会改变。”

另外，该公司的海外活动也由产品输出转向以资本和技术输出为主，它把在印度的百分之百旭硝子子公司所获得的利润。全部用来再投资。

五、一条龙体制的优势——三菱瓦斯化学

除了旭硝子以外，在化学方面还有经营天然气田的三菱瓦斯化学，它拥有新潟县的东新潟气田和新胎内气田。还拥有新潟县阿贺冲石油气田。除此以外，它还投资开发日本海洋石油资源。

70 年代末，该公司天然气可开采量是 20 多亿立方米。这么庞大的气田，即使以后不再发现新的油气田。现有的油气田也可持续供给五六年时间。但该公司为了应付气田将来枯竭的现象，每年提取约 10 亿日元的采掘费，用来勘探新气田。

如果拥有天然气田，在化学肥料的成本竞争中，就会非常有利。如化学肥料的最大制造商三井东压化学就因原油价格过高（粗制汽油—石油化学制品的原料），每年亏损 100 亿日元之多。而规模较小的三菱瓦斯化学却非但没有亏损，每年还获利达 20 亿日元。因为自石油危机以来，化学肥料尤其是氮素肥料，由于主要原料石油价格暴涨，需求减少，市场份额也急剧下降，不仅三井东压深受其苦，其它各大化学公司也都受产品原材料价格上涨的困扰。但唯独三菱瓦斯化学因以自产的天然气做为原料，比起其它公司，原材料购进价要低 20% 多。正因如此，三菱瓦斯化学才得以连年盈利。由此，可以看出一条龙体制的优势所在。

六、三菱制纸的苦斗

三菱集团的名门公司——三菱制纸的情形也很突出。

1898 年，岩崎久弥收买了神户市内美国人开办的制纸公司，由此拥有了三菱制纸。

1904 年，该工厂迁移到高砂市（兵库县），同时公司改名为三菱制纸。之所以把公司名称改为三菱制纸，主要在于该公司的股份全部由岩崎家族持有，后来，三菱制纸一直在三菱集团内拥有较高的地位。

该公司创业以来，主要生产高级纸，特殊加工纸，并拥有照相纸和复写纸、艺术纸等附加价值较高的产品群。在战时，三菱制纸因技术先进被世人关注，曾被军部指令生产气球炸弹用纸，在战后的混乱时期，一度生产纸币用纸。

三菱制纸曾在八户工厂投资。但在准备建设从纸浆到造纸全套先进设备时，由于时间选择不适宜，曾一度陷入困境，该工厂拥有宽阔的专用码头，到 70 年代末拥有庞大的生产加工能力，但由于大型投资的冲击，到 1976 年

8 月末借入资金竟达 800 多亿日元。由于主要制纸需求下降及市场行情恶化，1976 年度曾一度亏损 41 亿日元之多。

面对此种情况，小周关一社长首先着手实施减量经营计划，采取了返还长短借入资金，大举裁减雇员等措施。到 1978 年末提前一年完成计划，借入资金返还近 200 亿日元，剩余金额缩小到 600 亿元。并且在人员裁减方面，原计划通过三年努力减少 600 人，1978 年已经完成一半，压缩了大约 300 人。由于采取的应对措施收到了实效，纸浆生产又逐渐好转，1977 年 3 月，取得了 20 多亿日元的利润。

另外，长年的科技攻关活动已到开花结果之时，该公司研制出的新复写纸，成本只是以前同类产品的一半，并且集中向美国的大化学制造商 SLIM 进行技术转让。该公司还开发出了取代印画纸关联技术的轻印刷版材，以及医疗和工业用的“三菱无纺布”等附加价值高的产品群。三菱制纸终于重见天日，恢复了轻装前进。

七、化纤两公司苦恼的步履

三菱人选丝无奈大搬迁

1977 年 12 月 10 日，纤维行业处于低迷时期，三菱人造丝公司已成空壳公司。迫不得已，卖掉了总公司大楼，离开了东京丸之内的“三菱村”，搬迁到东京火车站相反方向八重州街附近街道的一角。三菱村是 1958 年三菱人造丝利用繁荣时期所获利润兴建起的当时相当豪华的总公司大楼（八层钢筋混凝土建筑），但最终迫于贷款压力，转移到租借的办公楼中。

对纤维行业的名门世家三菱人造丝来说，这次大搬迁是备感耻辱的。但由于石油危机后，纤维付业的长期低迷和日元汇率升高、进口产品急剧增加等因素的连续打击，其经营赤字逐年膨胀。1976 年 3 月，竟然出现了无力配股的窘境，使三菱人造丝陷入了除卖掉总公司大楼以外别无良策的尴尬境地。这座本公司职员工作多年的旧总公司大楼，被兑换成约 30 多亿日元现金，转移到明治制果手中。

不过，不仅仅三菱人造丝，纤维行业其它许多名门企业也相继倒闭，或卖掉办公楼勉强维持。比起那些企业，三菱人造丝采取的行动可以说是较早的，它还于 1977 年 10 月设立了东洋纺织和主力丙烯酸纤维的共同销售公司，资本金 40 亿元，设立的目的在于强化合成纤维的针织部门。

纤维行业的重新组建

1952 年，三菱人造丝公司名称固定下来，虽说它是金曜会成员的骨干企业之一，但其历史很浅。它前身是 1933 年以制造人造丝绵为目的设立的“新兴人绢”。创立当初，与三菱集团并没有特别密切的关系。

1942 年，由于某种契机，它被三菱化成前身的日本化成兼并了。战后的 1950 年，它又从三菱化成分离独立出来，成为“新光人造丝”，1950 年，改为现在的公司名称。

70 年代末，三菱人造丝与以前关系就很密切的东洋纺创立了共同销售公司，这种合作之举有一段来历。

担任三菱人造丝会长的金沁修三是从三菱银行输送过来的开拓派人物，他处处听命于前会长清水喜一郎。而清水喜一郎和东洋纺领导成员河崎邦夫从学生时代就是亲密无间的好朋友。另外，河崎邦夫的亲弟弟河崎晃夫还担任着三菱人造丝常务。在大阪分社担任合成纤维的领导。正由于公司高层领导人之间不同寻常的人际关系，再加上三菱银行的大力促成，重新组建的第一幕比预想的进展还要顺利。这样，东洋纺公司和三菱人造丝的共同销售公司被人们称为纤维行业重新组建的“导火索”。

当然，暂且不提东洋纺的合并意图，在这里最让人关注的就是三菱银行积极牵头的动机。三菱银行的目的，明眼人一看就知道，那就是如果在不远的将来能把综合纤维公司的名门——东洋纺诱进三菱集团，即便把三菱集团的合成纤维部门全部都提供出来，也是合算的。

虽说纤维持续不景气，使纤维行业元气大伤，但曾称雄一时的东洋纺不可能顺顺溜溜就归拨到三菱集团名下。不过当时东洋纺的经营情况实在让人忧虑，到1977年，几乎卖掉了600多亿日元的资产，如果是普通企业，早就关门回家了，但它毕竟是战前就统率日本经济的名门公司，曾在1951年获取了（按当时物价水平）15亿日元的税后利润，一直到70年代末，当时的蓄积还存留着。而且它在大阪的商业街黄金地段，大阪市堂岛一带还拥有5600平方米的闲置土地，如果按一平方米100万日元计算，只这些就能评估出56亿日元的价值。因此，面对三菱银行的劝诱，东洋纺并不轻易上钩也是可以理解的。

三菱集团瞄准东洋纺

东洋纺从派制上讲，与第一劝业银行、住友及三菱各银行都保持着不远不近的等距离关系。若牵强点说，和旧第一劝业银行的关系算是比较密切。

以前，当第一劝业银行和三菱银行处在合并高潮时，第一劝业银行名誉会长井上章曾拼命反对，而这次他却对三菱人造丝和东洋纺的合并极为热心，特意跑去关西活动，与川崎集团的长老砂野仁（当时川崎重工社长）共同提出与东洋纺的河崎谷口丰三郎等人会谈。

三菱银行强迫东洋纺加入本集团还是过于性急了，只有慢慢等待时机成熟才是明智之举，但最终还是以把三菱人造丝的合成纤维部门全部向东洋纺提供作为交换条件，把东洋纺并入了三菱集团的“亲藩”之列。

进行这场作战的同时，三菱人造丝的非纤维部门由该集团内部的化学公司接收。三菱瓦斯化学以及纤维原料、化成肥料制造商日本化学工业（三菱人造丝出资比例49.5%），与三菱醋酸盐（美国的塞拉尼斯公司和三菱人造丝对半出资公司形成的）合并，作为另一个纤维原料制造商参加到竞争行列中。无论如何，至少作为集团参谋本部的三菱银行的意图是清楚的。三菱人造丝作为合成纤维制造商，它的名称如何无关紧要，重要的是不让企业实体自动“解体”或消亡。

富士纺的减量经营

三菱集团的再一个包袱，就是在“纤维村”作为九大纺之一的富士纺织，从30年代它的去向就被行业密切关注着。曾有一段时间，流传出东洋纺和三

菱人造丝及富士纺等三公司合并的说法。后来像先前介绍的那样，奄奄一息的三菱人造丝又重新复苏且越来越稳固。作为棉纺主力的富士纺由于日元升值、原棉价格降低等一系列有利条件出现，得以生存发展，银行首脑也感慨他讲，好不容易可以不再担心富士纺的事了。

三菱银行向富士纺输送了社长生田幸夫、监查祓山正和田村义郎等干部，并拥有 6.9% 的股份，可谓名副其实的银行管理之下的再创建者。

富士纺在石油危机之后，由于原棉收购的失败和向高档次发展没取得应有效果，1979 年 4 月出现了为资本金 2 倍近 97 亿日元的亏损，再加上原料储备不合理，产品积压，它的借入金急增，最坏时期的 1975 年 4 月，长短借入资金超过 500 亿日元，支付利息的比率超过 10%，由于以前收益差，即使卖掉资产也不足以弥补赤字。

为了渡过危机，富士纺提出了关闭四国的三岛、川之江两个工厂等对应之策。首先把棉、化纤纺机废弃四万锤，把两个工厂员工的近七成约 700 人退职，并卖掉了大都市近郊的公司办公室。通过这些措施筹划出了 100 亿日元的资金用来填补亏损，同时还采取了返还借入金等手段来解决危机。

生田社长提出的缩小经营规模的减量作战办法运用了很长一段时间，到 1978 年，依据该公司制定的新再建案，以职能机构为主削减了总人员的 5% 近 200 人。这样一来，把间接费压缩了 10%，而且还关闭了爱知县的小坂井工场中的第一工场（棉纺），打算废弃两万锤，把男职工调离到地方，解除季节工合同。紧接着这两项举动之后，又于 1977 年关闭了位于静岗县的小山第三工厂，并把不景气的化纤短纤纺工厂、爱媛县壬生川工厂分离独立出来。通过采取一连串的改革措施，加上当时日元升值和绵丝市场行情改善，经营情况开始有所好转，尽管如此，累积亏损总额到 1978 年 4 月末，还超过 25 亿日元，不得已只好又卖掉了度假休闲用地。

八、九曲八折的非铁金属集团

三菱集团的复苏脚步

如果探寻三菱集团的始祖，可以很容易地发现那就是“船”和“矿山”两大行业领域，尤其是作为三菱财阀核心事业的矿山（三菱矿业）及后来获得官营长崎造船所的造船（三菱重工）部门。尽管到 70 年代末 80 年代初，矿山业逐渐走向衰落。但在日本资本主义形成时期，矿山业起了极大的作用。1920 年，当时在东京站前建成的财界的大本营——日本工业俱乐部的屋顶上至今还矗立着手握铁锤、刚毅坚强的男子雕像和拿着缠线板的女人雕像。手握铁锤的男子象征矿山，手拿缠线板的女人是纺织女工。从这两座雕像可以看出这两大主导产业部门的辉煌灿烂的历史。

1881 年，岩崎弥太郎从佐藤象二郎手中收买了长崎的高岛煤矿，三菱集团的“矿山”业才从此开始。在弥太郎的弟弟岩崎弥之助时代，又开辟了岗山县的吉岗矿山，秋田县的尾去决、大葛，宫崎县的槇峰等金属矿山事业。这些矿山加上高岛煤矿，筑丰煤矿、长崎县的端岛煤矿，以及后来接受的作为三菱财阀大本营的三菱合资（1893 年设立）的煤炭部和矿山部，形成了当时的三菱矿业（1918）。三菱矿业是三菱集团内最古老的公司之一，在战前就是代表三菱集团的超一流企业。

这个名门公司后来如何呢？伴随着能源革命的波涛，旧三菱矿业发生了很大的改变，几经离合，现在分化成以旧煤炭部为核心的“三菱矿业水泥”和接受了矿山部的“三菱金属”。前者由旧三菱矿业和三菱水泥，加上属于三菱系的丰田水泥等三个公司于 1973 年合并成立。它除开发水泥以外，还从事石油制品、建材销售等，并从事海外资源开发，形成集团内的综合资源开发公司。三菱金属是从 1950 年受集中排除法指定的旧三菱矿业金属采掘精炼部门独立出来的公司，一段时间曾改名为“太平矿山”，1952 年改称“三菱金属矿业”，1973 年改为现在的“三菱金属”，成为以冶炼、金属加工、资源开发为支柱的综合非铁金属制造商。该公司运用强大技术实力，积极进行多角化经营，并向原子能燃料、铝加工、成套机器设备领域拓展，尽管力量并不十分强大，但算得上是肩负三菱集团资源战略使命的核心企业。矿业水泥和金属两公司是从同一根系出来的公司，但所处的经营环境则大相径庭，矿业水泥受益于利润丰厚的水泥部门支撑，积极扩大经营，而三菱金属在石油危机以后，由于铜市行情低落和高成长期的过度投资，受过大的贷款所累，境况很不乐观。

满活力的三菱矿业水泥

70 年代末，三菱集团各公司开始向综合资源开发转变，主要侧重于扩大和强化石油部门。在三菱矿业水泥的 PR 文书中，到处可见有“向世界的海洋和陆地上的石油进军”这样的记载，由此可看出其中凝聚的不单单是水泥公司的特色。

三菱集团充分利用旧三菱矿业主力煤炭销售网，在全国已拥有五处 LNG（液化天然气）灌装厂，数个企业用供给设施，在这个基础上又开始向海外投资，以开发石油资源。

石油开发需要庞大的资金，并且社会以“千分之三”的比喻来形容其风险之高。因此，尽管该公司从旧三菱矿业接受了庞大遗产，但若想单独开创这个领域，依旧是困难重重的。为此，在三菱集团内部，由各公司共同出资形成了“三菱石油开发”、“新日本石油开发”和“日本海洋勘探”等开发公司，在西非洲的加蓬和日本海大陆架筹各地都从事着石油开发，大槻文平在兼任三菱开发、日本海洋勘探社长的同时，还担任本公司多项技术、管理职务，作为油田开发第一线的领导者为公司立下了汗马功劳。

三菱矿业水泥能够参加油田开发，原因在于作为强大后盾的主力水泥部门的经营繁荣。当时，尽管整个日本的水泥行业都处在慢性的萧条之中，但该公司因为是后发公司却一枝独秀，获得了好收益。

水泥是典型的加工产业，主力设备炉窑性能的好坏，在价格竞争上起着决定性的作用。小野田、住友、日本水泥等先创立的各公司因创业早，所以炉窑的旧设备较多，能源消耗高，基本都属制造公害类型的。在石油价格急剧上升的年代，能源成本的高低和公害对策是决定企业竞争胜负的关键。

1955 年以来，三菱矿业水泥设备得益于技术改造，尤其是引进了省能源型的 SP 式炉窑，在技术上遥遥领先于同行业其它公司。由于技术上的优势，行业平均使用重油的数量即生产一吨水泥需大约 100 千升，而三菱能少用 20%，只需 80 千升，占有相当大优势。

水泥行业在石油危机以后，因能源价格过高，需求锐减，接二连三地陷

入赤字经营之中，只有三菱矿业水泥，因拥有先进设备和高效率的管理，巧妙地躲过了危机，即使在 1976 年同行业都严重亏损的情况下，该公司依旧获得了利润。

与一帆风顺的矿业水泥相比，稻井好庆局长率领的三菱金属摆脱黑暗深渊的希望十分渺茫。陷入这样困境的原因是非铁金属行业总体卷入恶劣的环境之中，而三菱金属在 60 年代的高度成长长期因采取多方面的扩大政策，受到了频频责难。

当时有人把三菱金属的扩张势头比喻为巨舰大炮型投资。在 1973 年 3 月最高峰，该公司借款资金总数超过 1300 亿日元，一年支付的利息急增到 230 亿日元，若把一年的营业利润全都包括在内，也还不够借款。其中最具代表性的大型投资就是日本最早的共同精炼所，它是与同和矿业协作在小各洪创立的，而且同时在静冈县的富士小山、岗山设立了铝罐头工场。小各洪的大型精炼所建成时会一度占据了日本产铜业首位宝座。三菱金属采取的这样先导型战略，大大刺激了竞争对手各公司，引发了各公司争先恐后购买设备的高潮，最后全因竞争过度而陷入困境。国内产铜各公司间的激烈竞争，自然而然也诱发了海外铜矿开发热，其中冲锋在最前头的还是三菱金属，它大举向海外收购矿山，以菲律宾的“トレト”矿山为首的布干维亚、フホツクスレカ这样的大型融资买矿包山的活动，三菱金属全都参加了。

融资买矿，把资金作为抵押后，开发海外的矿山，并签订以当时价格将矿石长期进口的合同。60 年代，产铜各公司竞相参加此项活动。的确，在确保资源长期稳定供给的作用上，这种方式拥有很多优势，但一旦遇到不景气的时候，因为签订有附带条件的合同，对于买者来说，很容易调整需要，但对供方则没那么轻松了，像 80 年代初世界铜产品过剩时代，稳定供给反而成为诱发产铜公司收益恶化的根源。三菱金属尽管比别的公司先走一步，但同样没能摆脱这种大环境的影响，也陷入了困境。

另一个麻烦之事是铝罐头的发展，三菱集团有关铝精炼行业由三菱化成承担了，三菱金属仅仅从事压延加工等最终产品领域的一部分。后来，三菱金属和美国的レハレグルミ以及三菱化成等三公司合并设立了三菱铝，三菱金属作为加工部门之一，涉足了以铝罐头为主的生产活动。

对于加工制造商的重要课题，就是如何确保生产廉价的铝合金，在集团内部拥有精加工能力的三菱金属，在这一点上和化成保持着微妙的对立关系，这使销售户被与三菱集团关系密切的麒麟麦酒吞并。

三菱金属的主力事业部门由此几乎全部陷入困境，主力产铜部门市场行情长期低落，以世界铜市场 1978 年初伦敦金属交易所的铜价格来换算，一吨 30 万日元。以这样的价格售铜几乎很难获得利润。国内的主力铜矿山相继关闭，三菱金属拥有的日本最古老的名矿山——屋去沃矿山也在劫难逃。

1978 年，屋去沃矿山历经了 1300 年后关门大吉。

之后，稻井社长把目标放在了以镍、钴、铜等为材料的耐腐蚀、耐损耗合金不锈钢以及以钨粉等来制造超硬工具“レリ”等的技术开发上，后又向原子力配向管在延品和镁在延品延伸，经营情况一直保持着稳定增长。

面对垂直、综合的铝行业

三菱集团如何妥善处理被称为包袱的铝部门，对整个行业的发展都很重

要。石油危机以后，占铝精炼成本大部分的电力费用大幅度上升，和海外公司竞争获胜的希望十分渺茫。因日元升值和廉价原材料进口的冲击，整个行业都陷入萧条之中。

三菱集团比三井、住友、昭和电工早一步于 1796 年 3 月把三菱化成的一部分铝精炼事业分离出来，重新建成新公司“三菱轻金属”，它的股份三菱化成占 29%，三菱金属 14%，三菱商事 12%，除此以外集团外部的最大用户ケケスナ和サツミ的吉田工业占 10%，另外新日本制铁也拥有 5%的股份。从众多的股东构成上可以看出三菱集团对铝事业抱有极大的热情。

担任压延部门的是三菱铝，在它的翼下拥有 8 个加工制造公司，全部加起来构成三菱的铝部门。与其它企业集团相比，该公司组织结构、从属系列以及股东关系都十分清楚，但经营情况同其它公司一样极为艰难。1977 年，存在 100 多亿日元赤字。

担当精炼的轻金属于 1977 年 3 月，对外公开亏损 22 亿日元，但实际上已由母公司三菱化成分担了相当的一部分，实际的赤字额，超过 60 亿日元。总体上来看，经营好转的希望还很渺茫，摆脱危机依旧困难重重。

1972 年 6 月，被称为三菱集团铝行业始祖的三菱商事西田俊古副社长就任三菱轻金属的会长，以西田君为中心，轻金属的铃木斐雄社长、三菱铝的小林圭社长三首脑经过数次会议制定出了“垂直合并”的方法。金属的稻井社长认为三菱集团的铝事业部摆脱不掉合并的命运。当时的日本轻金属和昭和电工、三菱铝迅速接近，住友集团内部也秘密进行着铝事业的再调整，在这种紧锣密鼓再建的气氛中，三菱集团的内部调整自然也是不例外的。

第五章 三菱商事波澜起伏

一、三菱商事

三菱商事总裁榎原稔曾就记者提出的如下问题作了回答。

三菱商事是什么样的公司？

三菱商事是日本最大的综合贸易公司（亦即“综合商社”），从茶叶到电讯器材等，经营种类繁多。除贸易之外，公司也筹划、促进、协调各种全球规模的计划及企业机构。公司还扮演催化剂的角色，把公司的技能集中于销售、资讯、金融、投资及组织等方面，以确保在全世界的伙伴们事业上的成功。

“三菱集团”各公司之间的关系为何？

三菱集团内的各公司均为资产独立、经营独立的企业，其大部分都是在东京证券交易所公开上市的公司。每个公司均自主管理，有自己的战略目标、方针及业务计划。虽然这些公司有共同的名称和渊源，且有时候在某些方面进行合作，但是全球经济急速变化的当今时代，各公司往往相互竞争——直接地或间接地成为其他公司的竞争对手。

三菱商事的营运场所在何处？

三菱商事的服务网遍及全球，拥有将近 240 个据点及 14000 名从业人员。公司活动的大部分是在日本国内市场以外的地方进行的。公司在 60 多个国家投资，籍以加强公司的全球网络。作为一家跨国公司，它对促进世界的自由贸易和经济均衡发展，有着举足轻重的作用。

三菱商事对世界环境的关切有何回应？

公司十分重视环境问题，且关心环境保护。在办公室中，认真奉行资源回收和环境保护政策；在业务活动中，则使用全球最先进的环境技术和设备。在所有的商业活动中极为小心地依照公司的基本原则，以确保环境保护和发展计划得以执行。公司还积极参与了诸如在马来西亚、智利和巴西等地进行的实验性重新造林方案等。

二、经营脚步

向脱国籍化转蛮的世界战略

基辛格为游说人

在银行界大概没有人不知道原美国国务卿基辛格和戴维·洛克菲勒这两人的，这两人经常带领访问团奔走于世界各国之间，一边与世界各国首脑探讨世界形势等政治问题，一边与各国开展经贸合作，积极为本国经济发展铺

路架桥。美国人的这种积极活跃的做法对一向素以严谨著称的日本人来说简直是不可想象的。

但在琼斯、曼哈顿银行组织的国际经营咨询委员会（议长：原美国国务卿基辛格）、三菱商事会藤野忠次郎等人多年的努力下，早在 1978 年夏天，三菱商事就开始向此方向发展了。

琼斯、曼哈顿银行的咨询委员会由 30 名世界主要地区的领导人组成，每年召开 2 次会议，以政治形势为中心就通商、通货、经济合作等问题深入交换意见，其中经常涉及到关系重大的绝密内容。琼斯、曼哈顿银行的世界战略对各国经济起着举足轻重的作用。

藤野忠次郎从 1971 年被选为该会当时日本唯一的委员，他是日本著名经济团体联合会的会长（前会长是石板泰）。他经常代表日本参加咨询会，并且是核心成员之一，他提供的情报和建立的友好关系，对三菱商事及三菱集团向海外发展起了很大作用。而三菱商事也以自身的强大实力为基础，创立了类似的国际经营委员会。只是它和琼斯、曼哈顿银行不同，它不仅仅局限于美国、加拿大、中南美、欧洲、澳大利亚等诸国，还从东南亚各国选出代表，就三菱商事、三菱集团以至日本总体经济的发展趋势，坦率地交换各自的见解，形成国际性高层次的信息情报交流网。当时藤野会长提出建立这个机构的设想，充分体现了被称为“国际派”的藤野君的宏大战略眼光。

当然对此也有心怀二心的人，他们认为虽说这些首脑在国际政治经济大舞台上四处周旋，但归根到底是外部的人，假借着世界著名人士的招牌来提高三菱商事的形象，也招致了“谁能与三菱相比呀！”之类的冷嘲热讽。但是，如果综合考虑三菱商事的世界战略大转换目标，大概就决不会认为他们“只是徒有虚表的中介人”了。要想使主要海外法人向无国籍化转换，开展宏大的宇宙开发计划与国际资本及对方政府合作，都必须建立在三菱商事自身国际化的基础之上。

通常在国际政治中，经济问题所占比重是很高的，比如经营石油、原子能等战略商品，只平衡协调微观经济是不能适应经济发展的，必须站在国际角度来全面平衡才能协调发展。在商业经营中，各国对他们的情报期待过高，这也是可以理解的。世界著名人物在东京济济一堂，参加民间组织的世界经济首脑会议，全方位交换意见，理所当然会产生强烈的刺激效果。

三菱商事和三菱银行都是日本最大企业集团“三钻石”集团的支柱，尤其在海外活动方面，三菱商事作为组织者，堪称集团的先锋部队，三菱商事多方位推进的国际化综合战略，大大促进了集团内其他各公司的海外发展。三菱商事的世界战略是。‘海外法人脱国籍，加入所在国优良企业之列’，这一战略最先在美国获得成功。

超优良企业

1977 年末，美国商业证券及大企业等级评定机关 SP 公司，发布了划分美国企业 CP 等级的规则。所谓 CP 是美国企业为运用短期资金而发行的一种期票，如果具体点说，就是用一张票据借入资金。当然，并不是任何企业都可以随便发行的，只有具有相当信用的公司才允许发行 CP。因此，等级评定机关必须严格核对企业财务业绩、经营计划等内容。

每年岁末发表的财务报表中，三菱商事设在美国的“三菱国际”（简称 MIC，三村庸平为社长，资本金 1.25 亿美元）被排在最高等级“A1”格。而美国取得 CP 的“A1”格的企业，也只限于美国通用汽车公司和美国通用电力

公司等超一流企业。

但在日本，CP 的知名度并不算高，日本众多企业中，在美国无需母公司和银行保证就能发行 CP 的只有“MIC”和三井物产的美国法人，即“三井、安斗（クニド）、卡顿（カニト。二一）”两公司。在 SP 公司的等级评定中，“三井、安斗、卡顿”是 A2 格，比“A1 格”低一级。取得“A1”格就意味着在美国的商业公司拥有相当高的信誉。

事实上，在纽约莱区设置的“MIC”总部的活动极为惊人。它管辖着芝加哥、西雅图、波特兰、旧金山、底特律等美国主要城市和巴拿马等中美国家的总公司，向 17 个办事处派遣职员，加上现地雇佣的从业人员总计几乎达 800 人的阵容，而美国三井的从业人员物产约 650 人，它们之间有很大差距。

MIC 有着宏大目标。其经营活动并不仅仅局限于为三菱商事服务，而是以参与美国经济的生产、流通环节为目标。在这种战略目标指导下，三菱商事迅速开展了直接投资和企业收买等活动。70 年代末主要的投资有：收购迈阿密的在美国屈指可数的装饰用瓷砖制造商“毛库塔依鲁欧布·夫罗达；向牙买加最大企业集团马龙伦的持股公司因它斯卡鲁参入资本，取得了生产加工鱼介类罐头的股份；“MIC”出资 100%，加入了新设的“三菱国际仓库”环球服务等，投资项目多达 30 件。除此之外，三菱商事在加拿大、中南美投资 26 个项目，向欧洲、中近东、非洲投资 23 项，向东南亚、大洋洲地区投资 72 项，总计向 162 个公司进行了投资。这些办事处靠着约 40 万公里、几乎绕地球 8 周的庞大专用线进行联系，既发挥了收集情报的功能，又实现了现地化和“脱国籍化”。

这种世界战略，是在 60 年代后半期以石油危机为契机而开始实行的。当时的背景为：第一，日本经济发展速度减缓，原材料输入（海外法人对日输出）产生了阴影；第二，以汽车、家电、钢材等为代表的日本产品向美国、欧洲暴风雨式的出口攻势引起了大纠纷，各国贸易保护主义抬头；第三，发展中国家经济民族主义高涨，普遍开始抵制以收购资源和确保输出市场为目的的海外计划。正是在这种形势下，三菱商事大力推进了海外法人现地雇佣干部和派遣职员驻在时期长期化等措施。业务部长皆川广宋氏曾说：“综合商社被称为日本型、多国籍企业或世界企业，实际上只集中分布在东京。今后必须确实脱国籍才能生存。另外，日本总体只盯住通商并不能消除贸易摩擦，遇到障碍，要各方通力合作，全力以赴。”若完全要求像 MIC 那样培育现地国的优良企业有点苛刻，但“欧洲三菱”和加拿大三菱等确实在步“MIC”的后尘。

这些措施也存在一系列问题，例如由于语言、社会习惯等不同，海外驻员子女的教育等多种问题也接踵而至。

参加巨型项目的雄心

三菱商事的“脱国籍化”也就是“国际化”战略中，最突出特点的就是把庞大的投资项目和对手国政府以及国际资本进行合作。如沙特阿拉伯联合企业就是不仅关系到三菱商事甚至牵连到三菱集团命运的大型开发项目。还有伊拉克、马来西亚的液化天然气（LNG）等项目，都完全是由本国政府、国际石油资本介人的共同事业。这是三菱商事一边分散危险，一边积极开辟新兴事业的经营战略的特征。

1978 年 3 月末确立的“沙捞越石油液化天然气项目”，是把在马来西亚的沙捞越开采的天然气液化（预计每年年产 600 万吨），准备 20 年后供给日

本。三菱商事参加的是把马来西亚的国营石油公司佩通劳纳滋开采的天然气液化并销售的项目，这是由佩通劳纳滋出资 65%，三菱商事和占国际石油资本第二位的壳牌石油各出资 17·5%共同设立的合资产业。这个项目对当时的日本来说，是最大规模的石油液化气项目，预计天然气液化的成套设备建设费投资规模就达 3000 亿日元左右。如此巨额投资即便对日本最大的商社三菱商事来说，一旦失败，公司命运不堪设想。当时认为由马来西亚政府负责原材料的供给，并与技术实力雄厚的壳牌合作经营一定前途无量，正是基于这样的分析，才实施该计划的。

三菱商事在伊拉克也着手开发同样规模的 LNG 项目，也是和壳牌、伊拉克政府三者共同开发的合作项目。该项目从 1972 年开始，历经 3 年，共接受化肥成套设备（约 1700 亿日元）、火力发电所（约 1200 亿日元）等总额 5000 亿日元的成套设备订货，这样的生产规模是通过和壳牌谈判推动实现的。在这里也采取了对敌国政府、国际石油资本的双重分散风险方式。

最让人注目的是沙特阿拉伯石油化学计划，在这个项目中虽没有国际石油资本参加，但得到了日本政府有形无形的支援。该项计划总投资额相当于 2 兆日元，数额之大让人惊诧，是日本当时开展的第二次五年计划（1976—1980）的重点事业。年产乙烯 200 万吨的石油化学工业基地中，三菱接受 30 万吨的份额。当时，三菱油化、三菱化成等石油化学企业以风险太大、而且没有产品销售市场等为理由抵抗，而三菱商事认为：确保日本石油供应是关系国家安全的大计，因此大力开展企业化调查并努力创造条件，设立负责该项目的公司。

人事革命的“Z”作战

石油危机以来，当时的田部文一郎社长经常反复强调：“虽说三菱商事威名远扬，也并不是什么永恒的不沉船，如果不转变高度成长时代的自满情绪，那将会很被动的。”为此，在 1977 年春，组建了社长室机动部队，专门研究有关这方面的问题。

1978 年 4 月 8 日，位于东京丸之内的三菱商社召开了引人注目的会议，参加常务会的成员有会长、社长、5 名副社长、17 名常务，共 24 人。这种会议通常于每周召开两回，商议重要问题，并最后裁决，也可以说是三菱商事的内阁会议。

在会议上，以纽约的美国三菱商事为首的海外办事处纷纷用电报向总部打来了紧急报告，汇报交易企业经营恶化的情况。介绍完有关事项后，人事负责人佐藤英夫常务针对当时的情况提出了“Z 作战”方案，经临时特别工作组探讨，总结出若想扭转各单位经营困境所必须采取的所谓“Z 作战”的框架，“Z 作战”就是“全员运转体制”作战的简称。用一句话概括他讲，就是在世界性的长期萧条中，日本经济面临从高度成长向稳定成长转换的严峻经营环境，若想向急速高龄化的公司内部体制注入活力，只有最大限度地调动公司内部员工的积极性。

佐藤常务说：“中老年阶层人员过剩问题对企业来说是生死攸关的重要问题，应该大举推进 Z 作战。”主要内容是：

- (1) 打破终身雇佣制；
- (2) 充分发挥中老年阶层作用；
- (3) 降低年龄序列型薪金的比例，注重能力；
- (4) 提高退职金的年工资。

这些似乎是极平常的事，没有什么特别之处，但三菱商事四项建议中，含着极为重要内容。

三菱商事年经营额当时为 9.6 兆日元，海外分社约 120 个，从业人员 1·2973 万人，平均年龄 32 岁（1977 年 9 月），这是包含女职员在内的平均年龄。如果只看男职员的平均年龄，达 37 岁，仅次于三井物产，居第二位。三菱商事、三井物产两公司的工资都较高，如包含福利费的大学毕业生的工资收入，男子一人一年超过 1000 万元。三井物产比三菱商事领先一步探讨中老年对策，从 1978 年 4 月开始采取了“选择的定年制”。对化岁到 52 岁有意退职的职员，提高规定的退职金。虽说是尊重本人的愿望，事实上也是超越低成长时代的“减量作战”策略之一，也可以说是打破终身雇佣制度的第一步。

1979 年 4 月，三菱商事公司内部进行了劳动组合的大改革。全面探讨以人事计划室为中心的人事制度、考查制度、工资制度、派遣制度、研修制度、年金制度的改革，而且还探讨了如何建设规范、科学、有序的组织机构。这些公司内改革措施无论对什么企业来说都是重大的问题，对综合商社而言其作用更是非同凡响，甚至可以说左右着公司的命运。因为综合商社是现代大企业，拥有众多领域的产业，其生产力的源泉，归根到底还是人。综合商社不拥有制造商的生产设备，也不拥有创造财富的传统技术，更没有知名度很高的产品，它所拥有的中长期培育出来的信用、金融力量、商权以及情报收集力和把其应用的活动力，都是以人力为基础的。正因为商社的财产归根到底是人，那么，培育优秀人材并使其充满生机和活力的体制决定着综合商社的生死存亡。

三菱商事已有 108 年的历史，处于三菱集团的核心地位，它总是积极适应时代的变化并走在时代的前沿。当时以“Z 作战”为轴心，三菱商事在众多领域实施了大规模改革。这与 10 年前的“花季作战”相比，规模更大、更猛。

“花季作战”是 1966 年 5 月藤野忠次郎就任社长之后下达的改革方案，当时正值鲜花盛开的多彩季节，因而被命名为“花季作战”。不过，作战的内容和决心并不像名字那样充满诗情画意。藤野社长就任时抱着破釜沉舟的决心大举改革，他在全部分店长和全体员工参加的就职演说会议上，打破常规，让员工可以弹劾社长，并且使其成为一项制度。他说：“对社长所做出的各种决议有异议，可以无所顾虑地批判。”并且，藤野社长首先采取了员工退休制度，设立临时特别行动组，探讨公司内部改革问题。临时特别工作组经过近一年的调查研究，于第二年（1967 年 3 月）在常务会议上提出了第一次改革计划，主要内容如下：

- （1）建立以效益为中心的经营体制；
- （2）确立责任制；
- （3）人事流动化；（4）重视开发机能。

这个“花季作战”对三菱商事以至日本经济的发展都产生了积极、深远的影响。当时日本经济刚刚摆脱萧条，进入贸易自由化和资本自由化时代，即将进入开放经济体制时期，但同时社会上也有人认为，以往大量生产、大量销售的做法行不通了，主张开辟超级市场。而且，在 1965 年 9 月期的决算上，三井物产的木下产商夺得了首位（三井物产的经营额 7497 亿日元，三菱商事 7218 亿日元）。对三菱商事来说，当时可谓正处于漫漫黑夜的严寒季节。

以“花季作战”为基础进行的改革收到了成效，由于它充分调动了员工的劳动积极性。建立了新体制，三菱商事在1968年3月期决算中，又重新夺回首位宝座，在年经营额、利益两方面大大超越三井物产。其中以石油、天然气为中心的海外资源开发，钢铁、机械经营的扩充，木材的开发输入，比重越来越大。

“花季作战”是赶上涨潮适应经济发展而进行的公司内部改革，而“Z作战”则是退潮的经济急落时的对应策略。临时特别工作组的佐藤常务对此说得非常透彻：“Z作战的目的是脱离花季作战，是反花季体制，从根本上改变了高度成长期的经济体制，而且，实施了中老年过剩的对策方案，包含着多方面的重大改革计划，希望以此促进经济的复苏、发展。”

危机意识就是时间和金钱

三菱商事的改革方式并不只局限于Z作战这样自上而下的举动，因为上意下达的改革，对整个公司来说，还没有酝酿出成熟的改革的气氛。任何改革如果没有强大的动力往往容易半途而废。

70年代末，三菱商事的改革，在年经营额、利润两方面都成效显著，公司内部危机意识出乎意料地高涨，各方面的改革气氛都很浓厚。这是上意下达和下意上达恰好碰在一起产生的结果。

公司职员的危机意识在情报中充分得到了反映，这个情报以“时差就是金钱”为标题，从内部介绍商社的活动，是三菱商事情报室创出的畅销书，这是1977年7月创刊的面向员工的唯一的公司内部情报。在杂志中，曾刊登过作为商社职员同时，又作为一个日本人如何生活才有意义的题目。1978年1月刊载的《三菱商事今后的路在何方》的题目，动员公司职员和公司外的广告人士总计约50人，展开了共达7回约16小时的讨论。花如此大量的时间和人力，本身就很特殊。在讨论中，通过细致、深入的分析研究，提出了如下问题：

三菱商事的机能首先是向进口原材料制造商销售有关机器设备，并向购买原料和机构的用户提供金融援助，以此为基础，扩大国内外的商品销售，从总体上看具有规避风险的能力，并拥有强大的综合力。可是，后来以原材料为中心的输入受到了限制，国内商品经营金融力也越来越发挥不出效力。另外，出口方面，因三国公司交易降低¹，世界经济长期低迷，第三世界民族经济高涨，三菱商事困难重重。

在这种极度困难的环境中产生了强烈的危机意识，1976年度决算，三菱商事年经营额为9.6兆日元。国内交易方面，高度成长期留下的巨额呆帐成为很大负担，虽然比起其他商社来说损失较少，但依旧发生了36亿日元的巨额侵权收不回来的现象。

在出口方面，虽说比较顺利，但出现三国交易减少的倾向。业务利润423亿日元中，实际上有390亿日元是从文菜的液化石油气大型项目获得的配股金，如果除掉蓄积的果实以外，决不是无忧无虑的。

在这种经营不景气的条件下，三菱的出路非常受人重视。一种意见为：应该转换重化学工业路线，发展知识集约化的产业。这是一种从产业结构的

¹ 年荣获国际数学奥林匹克竞赛金牌，同年进入奥特鲍斯大学

高度化方面得出的意见。另一种意见认为，不能仅仅拘泥于日本，要大力拓展海外事业，争取创立数量众多的人造卫星式企业。具体就是采取最终消费品领域的下游作战，强化财务管理。这是从财务角度着眼的体制改革。

真可谓百家争鸣。

由此可以看出，“巨大战舰”三菱号将整个改变航向，这种转变，不仅对三菱集团这个庞大舰队，对日本经济总体来说都有极大影响。

走近活泼的消费者

综合商社一般常分为“上游”、“中游”和“下游”。这原本是化纤行业使用的专业术语：上游指原料的采购和纺织部门，中游指织布、染色等中间加工环节，下游指缝制、销售等部门。这是把化纤行业从原材料准备到把产品交到消费者手中的过程比喻为河的说法。

按这种观点来看三菱商事，三菱商事经营的商品大部分集中在上游，中游都很少，经营最终消费材料的更是微乎其微。

九个商品事业本部中势力最强的“燃料本部”是以石油、大源气资源开发为中心，属于上游。钢铁本部以铁矿石、原料煤的进口和钢材出口为主力，也基本上属于上游。在国内各地的钢材中心基本上都属中游部门。经营钢、铝等产品的非铁金属本部，以及经营石油化学产品的化字本部等，从最初就和其无缘。与下游关系比较深的有化纤、食品、机械一、二、四本部，但其比重一贯较低。

三菱商事最近开始积极发展下游领域，尤其是在国内交易中，下游作战尤为突出。在一系列下游作战中，最使其他综合商社吃惊的是设立“三菱商事汽车销售”。该公司是1977年11月三菱商社、三菱汽车销售、三菱汽车工业等三公司为销售三菱汽车工业生产的面向大众的小型车“迷你号”而设立的。出资比率中，商事所占比例最高，中村敬止社长派遣了五名干部，可以说是事实上的子公司。其经营内容为，在三菱汽车销售占劣势的关东、上信封地区和大阪的九道府县开设销售店，担当经营指导。该公司到1978年4月，统一归在卡普拉扎车的名下。资本金3000万日元，从业人员达20人，有42个经销店。以后又陆续设立了新的经销店，逐步扩大了销售网点。

向制造汽车禁区挑战

向汽车销售涉足，为什么会让有关人士惊讶呢？那是因为，综合商社经营汽车销售，曾经有过失败的经历。对综合商社而言，汽车销售是不能涉足的禁区。

当时以住友商事为后盾的东洋车种在国内的销售屡屡碰壁，伊藤忠商事的所有车种都陷于困境，三井物产外销车的大撤退等更让人触目惊心。60年代初担任三菱商事社长的高垣胜次郎曾说过，“不要去碰汽车和家电领域”，这句话至今仍深深印在人们的脑海中。因为对于综合商社来说，提高资金利用效率是最主要的经营渠道，而汽车、家电都属于资金滞留危险很大的棘手的商品。

三菱商事之所以敢于向此禁区挑战，开辟汽车销售业务，中村社长曾解释其理由：“因为汽车的海外销售有非常广阔的市场，还因为本人在担任三菱商事世界特派员时期曾经考查过此项目。”为此，三菱商事在各地设立了经销网并派职员担当业务指导，虽说刚开始时没有成熟经验可以借鉴，但一

步一步摸着石头过河，数年后，它在汽车销售中竟占领了 80% 的市场。以此为契机，它向印度尼西亚发展，在那里也拥有了 40% 的市场占有率。

三菱汽车工业的久保富夫社长曾明确说过：“三菱汽车的远大目标需要三菱商事的销售通力合作才能实现。”也曾有类似“确实如此？”、“和海外条件不同啊！”等反对意见，但从联合国归来担任汽车部长的中村雄心勃勃地规划了汽车产业的远景计划和详细事业计划，大举开拓这方面的工作，并亲自担任前线指挥，全力以赴向禁区挑战。他曾满腔热忱他说：“由于三菱商事参与，愿意经营销售店的人一下子多了起来，商事的支店、营业所也大力协作。另外从商事派赴的社员，从零做起，积累了丰富的经验。”

三菱商事的汽车销售支援体制越来越强，禁区最终也成了一句废话。商事的田部文一郎社长信心十足他讲：“三菱汽车在行业中位居第三位，市场占有率达 10%，而且会越来越强大的。”由于国内销售成功，汽车出口也进一步扩大，不远的将来，三菱集团在海外建设汽车工厂也不再是天方夜谭了。

开拓汽车销售业务，对三菱商事来说是忐忑不安和雄心勃勃交织着的下游作战乐章。

三菱食品集团的建立

三菱商事在食品经营领域的热情十分惊人。

1978 年 1 月以来，它已拥有以世界知名品牌大厂商为首的 39 个公司参加三菱商事食品集团，包括了旭化成工业、日清食品、日清夫滋、雀巢食品公司等。三菱商事副社长二村谦三就任社长，促使三菱商事在此项目上投入了很大力量。作为食品集团这是破天荒的规模，而且是在短时间内就组建而成的。

三菱商事无论对什么项目都非常慎重，但该食品集团的结成速度是非常快的。

1977 年春，食品本部提出构想，并获得了常务会的一致通过，7 月对外发表了大致内容；9 月，由三菱商事食品集团负责组建该本部食品第三部；

12 月，各制造商介绍宗旨；

1978 年 1 月设立总会司，动作非常迅速，所花费的时间只是其他项目的一半。

策划这项超大型食品企业集团，是从食品本部中并不算最重要支柱的食品第一部向“下游作战”投赌的力量。

三菱商事食品本部的主流是小麦、大豆、饲料、谷物等大型商品的进口和三国贸易，在经营过程中，它常常仔细观察以美国为首的农作物出口国的动向以及以原苏联为首的巨大进口国的动向等长期因素和气象状况，根据市场行情决定举措。数年前，原苏联大量购买小麦时，三菱最早抓住此情报，事前大量购入，避免了行情突变的混乱，至今还成为三菱商事内的一个佳话。

经营红茶、速溶咖啡、罐头、方便面等加工食品的食品三部的工作比较保守，相比之下业绩不那么突出。而且和雀巢咖啡、日清食品等名牌大厂商的关系不过是销售代理的关系，在数年前，在三菱商事总体中处于最不起眼的地位。后来，依靠三菱商事的信誉和金融实力，避开了危险，逐步向食品制造商靠近，经营额逐渐扩大，年经营迅速达 2000 亿日元，但经营内容并没有改变。

食品行业总体虽然遭受不景气的冲击，但消费品依旧是发展潜力很大的领域。综合商社作为组织者，只有参加其中才能适应形势的发展。正是基于这种分析，田忠雄事务局长说道：“三菱商事需要转变工作，集团加盟公司也渐渐认识到集团化的意义。如果都把目光盯向上游、中游的工作，就完全落伍于时代，不远的将来，将会从商事向食品转运商派遣职员。”由此，最终创建了三菱食品集团。

三菱商事的下游作战不只限于汽车销售和食品集团这样的领域，它还开始积极向其他产品领域进军。

1978年1月三菱瓦斯化学发明生产了“脱氧剂”，三菱商事成为总销售商，把食品、药、衣料用不通空气的乙烯基袋密封起来，并在其中放入“脱氧剂”，这样就可以防止发霉、酸化、虫害、变色等，达到长期保存的目的。

发明这种新产品的是农产部课长岗决英右。他进入公司以后，在食料本部从事培育饲料工作，因此对保存食品有着浓厚的兴趣。他任职期间，发生了从美国进口的马肉在运输途中腐烂的事件。虽说他并不负责此事，但这件事却一直印在他脑海中。在铁生成铁锈的过程中需要大量的氧，受此启发，他产生了“能否使用脱氧剂”的想法，于是迅速去大学及研究所调查，研究结果认为商品化的可能性很大，于是，三菱瓦斯化学提出了共同开发此产品的计划。经过约两年的研究和实验，发现使用活性度高的氧化铁，并采用无菌状态包装食品，就能达到长期防腐的目的。这一发明为三菱商事带来了滚滚财源。

另一项活动，是复活已触礁的修建成田五子饭店的项目。1972年前后，澳大利亚的著名公司斗拉北罗机提出，“日本的航空大门务必要有机场饭店”，三菱商事接受此建议，以轻轻松松的心情参与，而且当时已经取得了飞机场预定地点附近的用地。但刚要着手建设时却爆发了石油危机。

由于澳大利亚受通货膨胀、经济萧条的直接打击，机场开店没了头绪，斗拉北罗机方面撒手不管此事。

如象平常，这项计划中止就行了，但这次三菱商事开发事业部耐力超群，并没因此而僵旗息鼓，它彻底调查了世界上著名的机场饭店，认识到如与开辟成田机场的航空公司缔结长期契约，该项目成功率极高，于是一边接近北美航空公司，一边着手饭店的建设。

但三菱商事没有熟知饭店管理的人，只有走与专业经营者合作一条路。三菱选择合伙人时颇费了一番周折。

1977年夏，一度有20个公司作为合伙候选者，经再三慎重挑选，三菱商事和关系很深的西武集团的五子饭店合作，以“成田五子饭店”的名称开始营业运转。饭店是下游的下游，属于服务行业。这种行业按常识讲由门外汉的商社来经营是很难胜任的，因此它的运营完全委托给五子饭店，从业人员也全部优先录用在食品行业有经验的人。

三菱还进一步筹备在海外建立饭店，并派遣职员，积极扩大经营网点。

总之，这些项目属于与以往完全不同的下游作战。

三、挥挥手迈向成功之路

90年代的三菱商事

合理利用人力资源、财力资源和物质资源

三菱商事是具有悠久历史传统的国际贸易公司之一，在众多的领域——贸易、后勤补给、财务与投资、资讯服务以及规划与组织方面拥有丰富的经验和技能，这些经验和技能有该公司所聘用的国际专家的专业知识作后盾，使公司在从勘探开发自然资源直到分配成品的业务过程的每一步骤中都获得了巨大成功。

该公司素以能够准确预测全球商业趋势而闻名于世，具有独特的预测、设计、建设和经营管理各式各样业务的规划。由于它拥有将近 240 个据点所组成的全球情报网络，能迅速、准确收集到即时情报，并确认新生需求等，所以该公司能充分利用全世界市场的各种机会，使技术适应特定的需要和设计方案。

该公司遍及各行各业的多触角经营机构，同时还提供下列服务：可以帮助用户购买原料或机器；寻找制造生产设备的承包人；组织一个筹资财团来降低风险；使用户的产品有效地进入市场并分销。同时，随着用户业务的发展和多样化，该公司能够确定新的机会，以加速成功的循环。

无论扮演什么角色，总公司都坚守商业信誉和责任，并密切关心和解决环境和社区所关切的问题，多年来它一直努力寻求对生活和社会有所贡献的种种方法。

大力开发自然资源

持续开发自然资源是确保稳定供应能源和原材料以满足不断发展的世界经济需求的唯一途径。三菱商事的贡献已经超过了自然资源和商品的贸易。多年来，该公司积极参加与各国政府和地方企业合资的合资公司；共同勘探及开发化石燃料矿藏和其它能源；开采铁矿和有色金属矿山；收获和管理森林产品；有效利用诸如食盐等其他重要资源。该公司在制订这些方案时也十分注重长期目标，而这些大型的自然资源开发方案，使该公司可以充分利用自己在规划和协调、集资、后勤以及销售方面的技能。

该公司卓著的成绩之一，是开发及促销液化天然气。自 1969 年第一批来自阿拉斯加的液化天然气运抵日本开始，三菱商事一直是日本主要的液化天然气进口者。1992 年，这种高效率、完全燃烧的能源的全年供应量中，该公司经手的数量高达 55%。

人称“能源专家”的三菱商事还做了一项明智的抉择——参与对马来西亚的天然气进行液化、运输和销售的一项雄心勃勃的方案。马来西亚液化天然气规划是开发该国储藏量丰富的天然气资源的第一个主要方案，它大大促进了马来西亚一个工业基地的建成。由于三菱商事和日本的电力及天然气机构有联系，才能有筹码与马来西亚所开发的产品订定长期供应的合约——这也是在为这般巨大的投资事业筹集资金时能否成功的一个关键。

该公司对马来西亚的投资并不只限于马来西亚液化天然气规划事业，还对发展沙捞越的基础工业作出了贡献，并且参与了吉隆坡和马来西亚其它地方的若干主要项目的协调及规划工作。

该公司还十分重视自然资源。从在加拿大阿尔贝他省的一项漂白牛皮纸浆厂方案的规划工作上，即可看出公司对环境的关切。这个厂是公司和一家日本的纸厂及加拿大工厂所合建的非股份合资企业。在纸浆生产和森林运用管理技术的领域里，这家工厂已因在环保方面成效显著成了模范单位。该工厂在设计时还运用了最先进的工业流程技术来降低对环境的影响，确保进行

最佳的资源管理，并且超越了加拿大联邦政府及省政府所订定的环境标准。同时，采用了适当的林地管理技术，以确保持续开发，并且兼顾保护周围森林中未经损害的自然物质及生态环境。

丰富多彩的领域

在贸易和行销方面，三菱商事拥有的综合贸易能力和发达的销售管道网络，有利于用户进入日本多层次的行销系统，日本有将近半数的食品是依赖进口的，而三菱商事在国际舞台上，利用自身在开拓商品货源、分析市场趋势、后勤补给、批发和销售方面的技能，来确保以合理价格持续供应高品质的食品给消费市场。

进口的原糖、玉米、小麦、豆类和农产品，经由该公司的网络进入日本的酿酒、装瓶、糖果、糕点企业和其他食品加工企业，并且进入正在迅速发展的东南亚消费市场。例如：从该公司独资的子公司 Agrex 股份有限公司这个商品加工企业所进口的饲料，通过日本的各家混合饲料厂分销给饲料场和其他牲口饲养场。该公司还在日本、澳大利亚、美国及其它国家经营饲料场、肉用鸡饲养场和包装工场。所生产出来的产品，即经过加工的食品、饮料、肉类和肉制品以及其它各种食品和粮食，都经由诸如该公司的子公司 Ryoshoku（菱食）——日本第三大的批发企业——之类的食品批发企业，分销给零销商、餐馆连锁店和零散买主。在全国 100 多个 Ryoshoku 分销中心里，由于将先进的后勤技术与销售追踪和库存控制系统成功地加以有机综合，从而能够确定任何类型的产品最有效的销售渠道。该公司还担任一些主要品牌产品的进口和经销代理商，这些产品从咖啡、茶叶、饮料，到点心、糖果、口香糖和巧克力，种类极其繁多。

三菱商事的贸易活动并不只限于进出口具体的货物，还透过一系列工业制造和生产技术转移，来对新经济发展尽一份力量。该公司最近建立的合资企业——巴基斯坦最大的聚酯生产企业——德旺·沙尔曼纤维有限公司（简称 DSF），是日本、韩国和巴基斯坦三国合作的成果，是最成功的合资企业之一。

DSF 方案足以显示出具有把规划、组织和金融方面的专业知识与当地的各种关系和销售诀窍结合起来，以便成功地开办一个新的企业的能力。三菱商事供应了许多车床和机械设备及原料，使这个方案得以顺利开展，还完成了协调从 Sam Yang 股份有限公司转移生产技术的工作，这家公司是韩国的一家主要的聚酯纤维制造厂家，也是这个合资企业的合伙者之一。三菱商事除了在该合资企业中持有 12.5% 原始股以外，还为生产设备的购置作出了安排。最后，能够顺利经由公司的卡拉奇分厂销售 DSF 产品，也要归功于三菱商事在当地拥有良好的关系。

中介人

在融资与项目开发方面，三菱商事以全面合伙人的身份参与了众多领域的事业。它不仅本身提供财力，而且还利用自己在财政部门和政府部门的关系为有希望的项目提供融资方便。除了像传统的集资和担保贷款形式之外，还专门制定融资方案以满足特定的项目要求。在这方面三菱商事有独到之处。

最直截了当的融资形式是与长期性的合同相关联的，它能够确保稳定地供给某种资源或商品。该公司向西方白金有限公司提供的、供其在南非扩展白金开采活动的贷款就属于这一类。该公司在提供 2,500 万美元资金的同

时，签订了一项长期合同，规定西方白金公司的矿山须供应铂、耙和铈。这是 1991 年解除经济制裁以后日本第一项重要融资方案，这个扩展项目能为南非带来它所急需的外汇。

在大型的自然资源开发项目方面，一个非法人合资企业通常能够使参与人分担有关的重大风险。贷款一般能够由这个项目规划中的收益得到保证。由于拉丁美洲所出现的债务危机，不得不专门制订融资方案以开发智利的埃斯孔迪达铜矿。这个项目的整个融资规划通过签订浓缩铜的购买合同使债务的偿还得到了保证。这些浓缩铜将出售给日本和其他地区的冶炼厂。

建造——运行——移交 (B.O.T) 规划的制订，是使私营企业得以发展基础结构项目的一种办法。在一些新兴经济的发电企业中就采用了这种办法。距马尼拉市东南 120 公里的 pagbira Grande 岛上的 2X×36.75 万千瓦烧煤电厂就是这些项目中的一个。三菱商事与 Slipform 工程有限公司组成了一个财团，承担了建造这个发电站的任务，发电站的主要设备是由三菱重工业株式会社提供的。这个项目是由 Consolidated 电气亚洲有限公司的一家协作公司开发的，而这是一家私营公司，所以融资得不到绝对偿还担保。在这种情况下，三菱商事发挥了关键作用，获得了日本和美国进出口银行的出口信贷，这些银行以多方的机构参与了这种一揽子项目融资，这些机构有国际金融公司、亚洲发展银行和联邦开发公司等。

由该公司在美国的下属机构 Diamond 能源股份有限公司研制和操作的发电设备是用非追索性的贷款进行融资的，通过与当地的公共事业部门签订长期合同进行偿还。Diamond 能源公司是美国最大的独立发电公司之一，这家公司根据鼓励外界供应者参与大规模供电工业的联邦政策，利用多种无损于环境的技术供应可靠与低廉的电力。

全心全意为客户服务

在新科技的探索方面，三菱商事目前将进入一个国际性商业开发的新纪元。因此，该公司在先进材料、生物科技、环境规划、情报技术和光电学等领域中，大力寻求以技术为基础的商业机会。该公司与 Battelle 纪念研究所有 20 多年的交往，以此为主干，建立了一个独特的全球性科技网路，连结了一千多家公司。

拥有八千多名技术和管理专家的 Battelle，是世界最大的独立的研究机构之一，它通过技术革新提供附加价值。通过合伙关系，三菱商事将日本机构的技术需求与 Battelle 研究所的先进能力加以匹配。该公司还进一步发挥作为商业综合者的连结作用，力求将 Battelle 的新兴技术推广至世界各地。由于预见到多媒体时代即将来临，公司积极参与筹建并成立了光子综合研究股份有限公司（简称 PIRI）。由三菱商事、Battelle 研究所及日本电报电话公司合资创办的 RIP1，正在制造并销售新颖的平面光波电路装置。

该公司的一项“高科技视窗计划”，透过与小型高科技公司结盟，及向大型跨国企业提供商业技术咨询服务的方式，可以建立稳固的必要的关系。该公司以此在实验与市场之间铺设了一座商业桥梁。公司从事的活动包括：研究与发展、技术转移、新技术的商业化、科技事业咨询以及将高科技机构组成世界性网络的专业知识。

该公司也在先进的通讯技术方面开拓新的领域：公司的卫星通讯事业正如火如荼地展开，一对“超级鸟”（SUPERBIRD）卫星正为政府部门、电视台、广播电台以及无数的公司提供持续不断的通讯服务。公司还建立了多媒体业

务部，藉以充分利用在电信、电脑、广播及情报服务方面的机会。例如：促进及充分利用广播通信卫星、相互作用系统和有线电视；购买电影、原版节目及其它视觉软体的发行权。随着政府规章条例的修改，三菱商事逐渐取得了优势，能帮助制造商和提供服务的商家建立一个网络，使日本成为未来“资讯高速公路”中的一个重要据点。

爱护人类的家园——地球

在社会贡献和环境活动方面，三菱商事有一项涵意深远的经营指导原则：“企业对社会的责任”。在规划和经营商业企业时，公司秉持一个固有的理念哲学为指导方针，将环境、经济和社会有机地结合起来，尽一切力量去配合事业所在地社区的需要。

公司在各项与社区有关的方案中，致力于各种教育和社会方面的事业。在北美、欧洲、亚洲、大洋洲和中东的公立学校或大学里，主办开设日本语言与文化课程。在澳大利亚，公司购赠了一套卫星接收碟和传真网络给气象部门，以协助预测经常侵袭该国的台风的动向和强度。

无论何时，当公司规划一个商业投资或其它项目时，都将考察其对环境所造成的影响列为公司的政策。采用的一些指导原则保证新计划无损于环境。公司也制定方针，对已在进行的事务活动施以环境方面的自我审查与检讨。公司拥有管理废料、控制污染和有效利用能源等方面的最新技术。例如：因为与 Daimler-Benz 公司有合作关系，因此能引进 Mercedes-Benz 公司的技术来回收并利用废弃车辆。三菱商事还计划以这种技术为基础，在日本建立一个回收中心，并将该技术转给亚洲地区的客户。又与美国的环境保护公司 ICF Kaiser 订立了协议，透过该公司，向在俄罗斯及其它独立国家中从事投资事业的公司提供环境保护方面的咨询服务。

公司还是环境保护的提倡者，并参与了马亚西亚、智利和巴西的实验性重新造林方案。例如公司提出，对在马来西亚研究在焚烧过或者荒芜的土地上重新栽植热带雨林的专家们给予技术支援。对环保事业的参与，尚包括加入了持续发展事务理事会、Kei-danren 自然保护基金会、世界工业环境理事会及其它地方、国家或国际性组织。

三菱商事通过其遍布全世界的办事处和子公司组成的网络，为世界各国的客户提供广范围、综合性服务来满足他们多样化的需求。三菱商事现在拥有 53 个国内及 108 个国外办事处，其海外子公司还有 70 个主分支机构。全公司在日本国内外的职员人数为 13,959 人。

为了达到最迅速、最有效的通信效果，三菱商事还使用最先进的通信网络将世界各地的办事处连成一体。该通信系统使用户用电报、图文传真、高速数字式通信和内部电话线能瞬时将信息传遍世界各地的办事处和子公司。它的主要通信干线是连接东京、大阪、伦敦、纽约和其它主要商业中心的电子计算机的高速数字式通信网络。遍布世界全球的职员利用此通信网络，迅速、得心应手地掌握有关世界各地的经济情况、市场动向、新产品、技术发展及气象条件等各类信息。通过收集和分析这些资料，三菱商事经验丰富的市场专家能在贸易、资源开发、技术转让及金融等方面提供及时的服务，为商业交易和获得国际项目作出巨大贡献。

附：

三菱商事办事处及子公司

欧洲

* 办事处
伊斯但布尔
安长拉
布拉格
布达佩斯
华沙
索非亚
布加勒斯特
莫斯科
符拉迪沃斯托克
哈巴罗夫斯克
基辅
塔什干
阿拉木图
奥斯陆
维也纳
斯德哥尔摩
赫尔辛基
●子公司
伦敦
里斯本
马斯喀特
●子公司
科威特
德黑兰
亚洲
* 办事处
长拉奇
伊斯兰堡
拉合尔
吉隆坡
新加坡
马尼拉
台北
高雄
汉城
开诚
釜山
蔚山
浦项
科伦坡
达长
河内

马德里

拉斯帕尔马斯
巴黎
布鲁塞尔
鹿特丹
杜塞尔多夫
汉堡
柏林
斯图加特
特雷布
法兰克福
米兰
雅典
非洲
* 办事处
约翰内斯堡
达喀尔
卡萨布兰卡
阿尔及尔
突尼斯
卢旺达
金沙萨
新德里
孟买
科钦
班加罗尔
马德拉斯
加尔各答
仰光
雅加达
苏腊巴亚
斯里班加湾港
加德满都
●子公司
曼谷
合艾
吉隆坡
香港
大洋洲
* 办事处
挪米阿
●子公司
悉尼
佩斯

基特韦

哈勒尔
内罗比
达累斯萨拉姆
阿比让
●子公司
亚的斯亚贝巴
拉各斯
雅温得
中东
* 办事处
安曼
巴格达
利雅得
杰达
阿尔科巴
多哈
开罗
大马士革
萨那
阿布扎比
迪拜
纽约
波特兰
旧金山
西雅图
洛杉矶
休斯顿
芝加哥
亚特兰大
底特律
帕洛阿尔托
匹兹堡
华盛顿特区
费城
波士顿
达拉斯
多伦多
温哥华
蒙特利尔
长尔加里
墨西哥城
蒙特雷
巴拿马

胡志明市	墨尔本	南美
北京	布里斯班	* 办事处
广州	奥克兰	基多
厦门	威灵顿	拉巴斯
天津	北美和中美	亚松森
南京	* 办事处	圣地亚哥
青岛	危地马拉	●子公司
上海	圣萨尔瓦多	利马
大连	●子公司	波哥大圣地亚哥
圣保罗	巴西利亚	
加拉加斯	里约热内卢	桑多斯
奥达斯港	阿普长拉那	巴其涅
布宜诺斯艾利斯	阿雷格里港	贝洛奥里藏特
	日本国内网络	
总公司	君津	福山
东京	横滨	三原
北海道地区	中部・东海・信越	德山
札幌	北陆地区	字部
苫小牧	名古屋	松江
室兰	滨松	冈山
东北地区	静冈	高松
仙台	新潟	松山
八户	长野	高知
盛冈	富山	九州・冲绳地区
秋田	关西地区	福岡
郡山	大阪	北九州
关东地区	神户	大分
筑波	姫路	鹿儿岛
鹿岛	中国・四国地区	长崎
千叶	广岛	那霸

中国交易联系地点

●三菱商事株式会社(总公司)

中国业务部

电传：MCTOK A J33333

传真：3210-8959

●北京事务所

北京市建国门外大街1号国贸大厦
19楼

电话：505-3030(代)/505-3024~5

电传：22157 MCPEK CN

传真：505-3040

东京都千代田区丸之内2-6-3

电话：东京 3210-260

传真：331-8658

●青岛事务所

山东省青岛市湛山大路39号海天大酒店901号

电话：387-3030/387-1509

电传：321181 NICQDOCN

传真：387-3056

●上海事务所

●广州事务所

广东省广州市流花路1号东方宾馆
东楼2778号室
电话：666—1048/666—2168
电传：44355MCGZU CN
传真：203—9733

●厦门事务所

福建省厦门市中山路1号东海大厦
酒店715号
电话：202—1111 ext. 2715/2734
电传：93032 MCAM CN
传真：331—1510

●天津事务所

天津市南京路75号天津国际大厦
19楼
电话：330—3030/330—7070
电传：23144 MCTjN CN
传真：331—1510

●南京事务所

江苏省南京市广州路南京古南都饭店
807~809号
电话：331—8890
电传：34028MCNjGCN

●香港三菱商事会社

香港夏鼓道18号海富中心第一座
15楼
电话：529—3481~9
电传：73213MCNKGN 调
传真：861—1836/861—0430

上海市南京西路1367号上海商城7
楼735房间
电话：279—8111

电传：33069 MCSHA CN

传真：279-1111

●大连事务所

辽宁省大连市斯大林路9号大连国
际酒店401号室
电话：263—9900

电传：既226 MCDRN CN

传真：263—9393

●大连事务所沈阳联络所

辽宁省沈阳市中山路二段27号辽宁
宾馆202号室
电话：383—3088

电传：80063 MCSYN CN

传真：383—9107

●上海商菱贸易有限公司

上海市南京西路1376号上海南城7
楼735房间
电话：279—8111
电传：279—8140N

●香港三菱商事会社深圳分室

深圳市国际商业大厦东座601/602
号室
电话：223—8988/223—9160
电传：420550MCSNZCN
传真：225—510

第六章 三菱银行——新时代的奋斗

一、时代转变

银行告别高枕无忧时代

人们常常认为无论经济遇到多大波折，银行都会平安无事的。但 1977 年 4 月～9 月，日本金融界发生了重大危机。根据申告所得统计，当时 13 家都市银行中有两家银行经营都为赤字。银行转落为赤字公司，备受人们关注。

这两家银行就是住友银行和协和银行，其经营出现赤字的主要原因在于受日本战后经济史上最大悲剧安宅产业崩溃的影响。以前，企业破产一般对银行并没多大的威胁，而现在，产业关联作用增大了，若一个企业出现问题，很有可能引起连锁反应，动摇整个银行大厦。

尽管当时住友和协和受的伤并不是能够动摇银行基石的致命伤，但是，在石油危机后的长期萧条中，即使是主力银行，如果经营出现赤字，那么赖以生存发展的信誉也就随之降低了。在这里无论如何还不能漏掉 1978 年 3 月期的经营情况，当时以日本最大的第一劝银为首，都银 13 行中竟有 10 家银行的贷款利息都为负。这 10 家银行是：第一劝银、太阳神户、三井、大和、东京、三菱、三和、东海、协和、北海道、拓值。

银行从向企业贷款的利息中扣除支付借款的利息、人工费和物件费用的数额，就是银行利润。如果银行的总是亏损，便不能维持正常经营。银行的资金来源并不仅仅限于存款，其他从中小金融机关等收进的短期借款以及从日本银行借入的款项、存入的佣金费收入和拥有的有价证券等，这些全部加起来才是总资金，银行经营必须用总资金利润来衡量判断。

日本各银行的总资金利用状况并不乐观。

1974、1975 年，总资金利润率为最高峰，以后逐年下降。1977 年 9 月期，全国银行总资金利润率平均为 0.21%。而欧美银行的总资金利润率若低于 1%，就处于银行经营的“危险水域”。

以往，日本各银行在经营中，由于有大藏省护送船团方式的无微不至的庇护，即使利率下降，也不会有崩溃风险。因此对银行来说最害怕的就是贷款户倒闭，贷出的款变成呆帐收不回来。安宅产业事件就使住友、协和两行不得不扔掉很大的债权，永大产业倒闭又使大和银行遭受沉重打击，政治风波使佐世保重工业的关系银行承担了很大责任。尽管表面上有时显现不出来，但实际上，银行应企业请求减免利息和企业对债务置之不理的情形依旧是很多。

这种不良的影响长期缓缓地压迫着银行。为了适应未来的经济低成长，有些企业和产业就会在机构调整中被淘汰掉。那时，银行只能自己承担责任，别无他策。另外，大藏省也改变了以往的护送船团方式，银行开始接受严峻的磨炼和考验。

超越三和银行

1978 年，三菱银行在都银十三行中，存款量仅次于第一劝银、富士、住友，位居第四位。但这样的地位并非固若金汤，每年它与第五位的三和银行

的差距在逐渐缩小。

1978年3月和9月期末结算，由于三菱的努力，被社会密切关注的存款量位次没有发生大的变化。但仍然有三和银行瞬间占上风的月份。1977年9月的存款余额，三菱银行是7.4095兆日元，三和银行是7.2672兆日元，仅仅相差1000亿日元多点。因此，1977年10月，在东京都召开的三菱银行秋季支店长会议上，中村董事大发雷霆，怒斥下属道：“你们原来挺擅长国际业务和大企业交易领域的，但这半年间的业绩却相当坏，这是怎么搞的？如果这样，即使不擅长的中坚、中小企业交易户成长很大也不行，应该想一想，是什么原因形成的？”当时到会的支店长对其语气的火药味大吃一惊，不由得紧张起来。

店铺数量少是旧财阀系的一大特色。三菱银行经营网点数量较少，只有205个店（其中海外7店），而三和银行有226店（其中海外8店），住友有202个店（其中海外9店），富士有229店（其中海外7店），而第一劝业有324个店（其中海外7店）。银行以和企业的交易为中心时，店铺数量少从提高效率角度讲是有利的。但后来银行以一般个人为经营对象扩大业务，店铺数量多则占有很大的优势。而增设店铺必须由大藏省权衡定夺，并不是想随便增加就能增加的。

担负重大使命的新董事

在转换期中，山田登上了三菱银行行长的宝座。

山田于1937年毕业于东京大学法学部，同年进入三菱银行。当时住友银行也录用了他，但三菱的通知早一步到了，因而他一辈子投入了三菱的怀抱。他曾先后担任三菱仙台支店长、考查室长、调查部长，后担任人事部长兼研修所长。

1966年担任董事，1970年担任常务，1974年、月担任专务，同年11月担任副行长，一帆风顺地升迁着。

山田担任董事之后，曾在审查部门、融资部门发挥了杰出才干，在行内被誉为“山田大王”。当时银行经营陷于停滞，在公司更生法中再建的永大产业，曾经依赖过三菱银行进行融资。三菱商事和日兴证券都试图向永大融资，但当时的常务山田反对融资，他认为永大的一些作法给人华而不实的感觉。因此，三菱银行最终没有支援永大，从而避免了一场灾难。

如果把中村行长比做“攻击型”的人，山田行长则可称是“守成型”的人。中村兼任三菱系各公司多方董事职务，而山田的头衔则屈指可数，并都集中在三菱银行内部。

露木到三菱银行比山田君早一年。二人曾一起担任过副行长，露木的工作出类拔萃，工作起来废寝忘食，在职员中素以上班最早而闻名。他是一位极罕见的有敏锐商业经营感觉的人。当时，担任住友银行副行长的矶田一郎曾向三菱的人说过：“露木如担任行长那可不得了。”但阴差阳错，最终还是山田担任了三菱银行行长。

二、转向大众化路线

为了适应时代，三菱银行必须寻求新的路线，唯一的出路就是大众化。

银行经营与“大众化”是密不可分的。大众化从大的方面看其经营对象可以分为两部分，一个是中坚、中小企业交易户；再一个就是把一般大众作为交易对象，扩大服务范围，也就是吸收个人存款，向消费者存贷款和住宅贷款投入力量。

“大众化”形象最深、店铺数量最多的是第一劝业银行和一直标榜为普通人服务的三和银行，和中小企业交易最多的是协和银行。

对旧财阀系的三菱银行来说，大众化不是擅长的领域。以往，三菱对“大众化”并不热心，尽管也曾经几度尝试过为大众服务，但总的来说三菱与大众化的缘分并不很深。无论与哪一个银行相比，三菱和住友一样更像财阀的银行。

从三菱银行是日本最大的企业集团——三菱集团的核心的立场上看，那种情形是不可避免的。尽管三菱银行经常强调，自己“对三菱系企业融资只占总体的13%，并不是完全为三菱集团服务的银行”，但在社会上形成的根深蒂固的印象是能轻易消失的。尽管如此，大众化和为庶民服务是今后三菱银行的一大发展趋势。并且，三菱给人留有稳重、安定的印象。

日本经济总体发展过程中的资金需要量变化很大。

50年代以后的资金需求中，企业部门占了大部分，达75%，公共部分占13%，其他部分占12%。而在最近，企业部门下降为40%，公共部门占40%，个人高达20%。因此可以说，都银不再采取向企业倾斜的经营策略，而是开发了面向个人的新存贷款种类，实行贷款多样化，开辟邮政储蓄吸收个人存款等。同时，在面向产业的融资中，大企业的比重下降，而对流通、服务部门中的中小企业的资金供给逐渐增加。产业结构转换使融资类型也逐渐发生改变。

那么，三菱银行具体采取了哪些转换措施呢？

普通存款透支制度的出台

1978年5月19日，全国银行协会联合会（会长松决卓二，富士银行行长）向大藏省提出普通存款透支制度，获得了批准。普通存款透支制度的具体内容就是，即使普通存款户头上没有余额，银行也可以50万日元为限自动贷出款项。

三菱银行也向大藏省提出创设申请，经大藏省及全银协批准，终于得到实施，其内容更加丰富，也更加规范和完善。这项面向大众、被称做“普通存款透支”的新型个人存贷款制度，就是规定在用普通存款自动支付电费和煤气费等公共费用时，即使没有余额，银行也可以自动垫付其不足部分，另外，通过普通存款户头卡利用CD（自动现金存款机）时，即使没有普通存款余额，也能贷出50万元。

这项普通存款透支制度，以1968年左右公共费用自动支付普及为背景，早期的创设呼声非常高，当时在金融界内部存在着反对意见，认为如有不法分子利用这个机会从多个银行借款，检验起来比较困难，因而建议暂缓实施。不过，三和银行还是从1978年3月开始实行新的个人存贷款制度，即凡符合一定资格的存款者可以：

（1）以50万元为限度用卡从CD自动贷款；（2）50万元以上到200万元，通过银行窗口办理简单手续就可以获得贷款。这种无担保、无保证人、没有限制用途的自由贷款的出现，在银行界可以说具有划时代的意义。这项制度和普通存款并不直接相联系，因为在资格审查时，要详细审查客户的年

收入额、职业、借人款状况等，实际上取得资格的只是一部分杰出人物，条件还是比较严格的。

因此，各都银当时都不愿追随“三和方式”，都等待着“三菱方式”获得大藏省认可，以便一齐追随。在这个意义上，三菱向大藏省的建议成为该制度早期实现的钥匙。

不过，银行终归是利用国民的存款，并不完全着眼于利用者的便利，因为在无担保和无保证人的情况下，如果发生从很多银行借款还不回来的情况，就麻烦了，为了堵塞这种漏洞，必须建立银行之间的个人情报交换网，这需要依赖全银协的批准。

三菱银行的新实践

三菱银行的新战略中，最引人注目的就是 1977 年 11 月，开始在审查部门设立了中小企业部。

以前三菱银行的审查管理部门分为负责大企业的“审查一部”；负责中坚、中小企业和贷款量少的大企业的“审查二部”；由支店长控制贷款的“支店部”。“中小企业部”是其中审查二部负责的中小企业部门和支店部负责的支店贷款部门综合起来组建的，也就是以支店为中心，由本部控制主要中小企业交易，其进攻色彩很强。

实行这项新战略后，有关全国中坚、中小企业贸易管理的数据逐渐被汇集到该部门。这样一来，各支店就能专心于融资业务，从而提高工作效率，更易推进本部综合战略的开展实施。不仅如此，设立这个“中小企业部”有着更深远的意义。由于中小企业领域还拥有相当大的发展潜力，所以，三菱银行的这项改革，向古老沉闷的银行吹来了新鲜空气。

总之，新设“中小企业部”无异于在众多同行之中率先向新天地迈出了关键一步。

领先的大众化脚步

1961 年，曾任日银总裁的宇佑美询针对当时大藏省采取的银行和信托分离的分业主义，提出了“银行百货化论”，极力主张“都市银行应该大力开展长、短期金融、信托业务”。宇佑的主张如果通俗一点说就是不论去哪一个银行存款和信托都 OK，同时还可购买证券和国债，具体他讲：就是把银行向大众靠近。

他在担任三菱银行行长时就播下了“大众化”的种子。他担任日银总裁后，代他担任行长的是田实涉。在田实涉时代，三菱银行改变了长期以来的产业金融中心主义战略，集中向个人存款投入了力量。被称为“三菱绅士”的该行行员，扔掉以往的傲慢，尽一切努力吸收个人存款，并积极对中小企业开展融资业务。除此之外，三菱银行实施的大众化路线的内容还包括业务的多样化、计算机化和办公手段自动化等。

1969 年 10 月，三菱银行实施了“经济适用定期”制度，它和定期存款契约相同，同时还向存款者提供优惠条件，必要时在定期存款的范围内，最高可以贷款 50 万元。由于消除了定期存款中途解约顾客的损失，顾客对此反应很好。

1973年5月，该行又推出了“综合户头”。这是把定期和普通存款组合起来，在电费和煤气费等自动支付时，如果普通存款的余额不足，使用经济适用定期方式，银行可以垫付一段时间（一种活期透支）的新制度。一册通帐集贮蓄、支付、借款三种功能于一体。三菱银行又成功地取得了大藏省的批准，采取了信贷卡小额贷款，这也是在传统方法之上发展形成的。

丰富的服务制度

三菱银行采取了从大企业到中小企业、从法人到个人的、广泛的、丰富多采的服务方式。除上述内容之外，还有现金自动付款机、“三菱信用贷款”、“三菱计算机服务”和“三菱结算”、“三菱住宅信用”等，

1974年实现了M2S化、联机化。以此为基础，三菱银行积极向周边业务发展。

尽管如此，三菱银行在一些方面还存在着不足，社会对此仍有一些不满，如三菱“存款过程太费时间了”、“行员的笑容少”等等。三菱确实没有像三和银行那样开展向顾客问候、寒暄或者记住顾客名字之类的运动，但在大众化诸方面也有许多尝试走在别人前头。

到1978年末，三菱集团各公司贷款的比率占总贷款的比率不过11.6%；而中坚、中小企业占总体的45.1%，由此可以说三菱银行已经变成了一般大众银行，但这些并没有被社会上广泛了解。做了大量努力，还被社会上看做是和大众无缘的银行不正是问题吗？三菱银行作为三菱系企业的资金调配机关，从其成长历史来看，有很多问题并不是一朝一夕就能改变的。

银行的银行

三菱银行在经营观念上，明显以处于“银行的银行”的位置而骄傲。这往往容易被看做与大众化路线背道而驰。因此，必须消除社会上存在的误解。

在石油危机发生稍前，因原首相田中提出了日本列岛改造计划，马上掀起了狂热的土地投资风潮，许多金融机关都被卷了进去。

当时，担任藏相的水田三喜男、日银总裁佐佐木直向金融机关呼吁：“希望在促进土地投机的间接融资中，要采取严谨、慎重的经营态度和手法。”当时银行有大量富余过剩的流动资金，因此一些银行希望将其贷给企业，有的还劝诱企业购买土地，水田和佐佐木对此种状况甚为担心，认为这样下去，会产生混乱，要求金融机关在有关土地融资中严格进行自我约束。

当时，三菱银行的董事长是中村俊男，他同时还兼任全银协会长。他断言“地价暴涨责任全在于政府土地政策的不当，财政主导型经济助长了公共投资，土地关联融资增长是连锁反应”。他从正面直接攻击政府，并在本行内下达指示：“禁止为取得土地而进行融资。”他并没考虑地价暴涨会持续到什么时候，但其超人的判断力不久就被证明了。果不其然，没过多久，许多拥有土地的企业纷纷倒闭。

如果问中村董事，银行所起的作用是什么？他肯定地回答说：“保持信用秩序是第一位的。”银行是资本主义信用机构的中枢，绝不能产生一丝信用危机。为此必须强化自己的体制，才能抵御风险激流。这也是健全银行经营机制主张的主要内容。在石油危机引来的长期萧条中，中村战略的优势

越来越明显，可以说健全银行主义就是银行行动方针的指南。

三菱再一个工作重点是消除“政治色彩”。宇佑美和池田勇原首相交往密切是众所周知的事实。1964年12月，宇佑美被选为日银总裁就是池田的功劳，那时，山际正道总裁生病，作为后继人选被提名的有日银内部的佐佐木直（当时的副总裁）、民间的掘田庄三（当时的住友银行董事长）、岩佐凯富（当时的富士银行董事长）。被提名的三个人选中并没有宇佑美的名字，但当年11月，因病退去首相职务的池田向后继者佐藤荣作推荐了宇佑美。

紧接宇佑美继任的行长田实涉和原首相田中角荣的关系也十分密切，宇佑美和池田、田实和田中的关系怎样产生、发展到什么深度，在此没有必要追究，但中村的“政治无色”完全是一种虚伪的表白。银行总体也曾有过远离“政治献金”的时代，但实际上只不过是一种作出的高姿态而已。

由于这样的人际关系，三菱集团的长老们在大众心目中可以说是未必受人们欢迎的。

三、新三菱银行的成长历程

三菱银行向“大众化”迈出了新的一步是有目共睹的，可是成功与否，还前途未卜。三菱银行整体的形象并不是与大众化相协调的。在一般市民中，经常能听到这样的话：“三菱银行办理存款手续太费时间”、“对大户存款和小户存款，店里的态度不同”，等等。

普通人不太可能有意去调查多个银行，因此这种说法能否真正反映实际情况，还值得怀疑。但不能否认，同属三菱集团的各个店行也存在着差异。

面对社会上存在的种种不满，三菱不应该置之不理。无论是实有其事的议论，抑或是找碴、寻衅的流言蜚语，四处流传扩散，对三菱银行终归不会起什么好的作用。这些都属三菱银行老生常谈的问题，三菱银行原本就是作为三菱系企业的资金调配机关而产生的，是三菱的创始者岩崎弥太郎把其事业改为合资公司而设立的银行部发展成的。这个银行部曾地地道道是三菱系企业如矿山、造船等产业的服务机关。当初作为财阀金融、产业金融的成长过程中，银行常常受到令人眩目的巨大庇护。后来三菱银行向集团内企业的融资比率少了一些，但其形象依旧容易受其他三菱集团内企业的影响。与军需产业相结合的三菱重工和巨大商社三菱商事的形象，无论怎样都是和三菱银行重叠的。

三菱银行还能通过出入大藏省的业务部和调查部的职员，迅速准确地获取情报。大藏省银行局的某人曾透露：“三菱银行非同凡响，它聚集了大批手眼通天的人才，给人咄咄逼人的感觉，实际上，该行的情报体制并不算积极主动。”这恰是其他银行望尘莫及的。其他所有的银行，几乎每日都派人到日本银行的某个金融记者俱乐部了解收集当天的信息情报。唯独三菱与众不同，对此根本不属一顾。因此三菱自然被有关新闻媒体所憎恶。有一些“三菱爱好者”记者还经常出入干部室和调查部，通过巴结三菱，间接地了解政府、日银的政策和动态，由此摸清大藏省的意图，就不会有太多决策失误了。

三菱银行的强大，可以说是因为背后有举世无双的三菱集团这个后盾。三菱集团的政治献金十分庞大，与政治得票密切关联，这对政治家来说也是难以抵御的一种诱惑。

四、1996 年东京、三菱两银行的大合并

1996 年 4 月 1 日，日本的东京银行与三菱银行正式合并，组成了全世界最大银行——东京三菱银行。

东京银行与三菱银行都成立于 1880 年，有着上百年的历史。1994 年三菱银行在各国银行资产排列表中居第 6 位，拥有 5477 亿美元的资产；东京银行居第 21 位，拥有 2712 亿美元的资产，它们都是银行中的“大哥大”。而且，在受不良债权严重困扰的日本城市商业银行中，这两家的包袱最轻，经营业绩佼佼。那么人们不禁要问，这两大银行为什么要合并呢、

首先，日本的金融危机使各家银行如惊弓之鸟。作为全世界最大的债权国，日本金融系统的稳定结构曾给人们蒙上近乎迷信的神话色彩。然而，随着泡沫经济的破灭，先是野村、日兴等大型证券公司因“填补损失”等金融丑闻而声誉扫地，元气大伤；紧接着是金融系统过度地向不动产融资而产生了数十万亿日元的不良债权问题，使银行包袱沉重，信用下跌；最近又风传日本的保险公司棘手之事颇多。总之，日本战后“护送船团”或金融体系处于风雨飘摇之中。在这种大背景下，作为多年外汇专业银行、在海外有庞大经营网的东京银行，与国内金融实力雄厚、背景赫赫有名的三菱财团的三菱银行合并，组成拥有 8189 亿美元资产的全世界最强大的银行，恐怕不能用人们所说的“强强合并”来解释，这不过是日本城市商业银行为了巩固生存阵地的迫不得已的选择罢了。

其次，冷战结束后，世界政治经济结构发生了重大变化，世界经济日益向无疆界一体化方向发展，由此引致西方国家的大型企业尤其是银行业兼并之风日盛。日本商业银行在 90 年代初已完成了合并的第一次浪潮。三井银行与太阳神户银行合并为樱花银行；协和银行与埼玉银行合并为朝日银行；一些中小银行也加快了合并的步伐。此次东京、三菱两大银行的合并，很可能是日本银行第二次合并高潮的序幕。据传，资产排到世界第一的三和银行、排列世界第三的富士银行也在酝酿合并之事。

另外，随着经济的复杂化和生活的多样化，金融与普通人们的生活越来越息息相关。存款、贷款、债券外汇、股票、保险等各种金融商品越分越细，不断派生。如何适应顾客日益多样化的要求，提供第一流的服务，是银行业面临的重要问题。日本政府两年前允许银行与证券公司相互参与业务，无疑给银行增加了财大气粗的竞争对手；特别是存款贷款的长短期利率全部放开之后，一些中小银行已经利用存款利率为手段，同大银行争夺储户。东京、三菱两大银行对等合并，优势互补，使根基更牢，信誉更高，服务网络和服务手段更加完备。

东京三菱银行把红色玫瑰花选为新银行的徽标，用跃动的曲线来表现温暖、亲切、真诚的形象。新的东京三菱银行，会像玫瑰花一样芳香吗？人们拭目以待。

下篇 三菱经营管理
肆 三菱的结构
第一章 三菱在日本

一、法人资本主义和企业集团

三菱集团在日本资本主义经济中，占有什么样的地位呢？首先，它是法人资本主义的代表。二次大战前的三菱财阀，拥有旗下企业所有的股份，并对其拥有绝对的控制权，岩崎家族又拥有三菱总公司所有的股份，并对其拥有至高无上的控制权、决策权，它实际上属于岩崎家族的私人财产。而二次大战后的三菱集团，不再是总公司自上而下控制的股份公司，也不再由岩崎家族所有和控制一切，已变成三菱集团各企业的股份由法人持有，并且其中绝大部分都由三菱集团各企业相互持有。在所有关系的特征上，消除了个人所有，取而代之的是法人所有。

在这样的所有、控制结构下，各企业被三菱这种共同的荣誉凝聚起来，依靠企业一家主义道德观念、终身雇佣、年功序列制这三种管理体系，进行企业内部组合、公司间组合和家族式经营。

这种经营体制是日本大企业所共有的，是日本法人资本主义的基本特征，而三菱集团是它的典型代表。

三菱集团的第二个特征是，它是战后日本资本主义基本形态——企业集团的最典型的代表。从历史上看，它是旧财阀的延续，处于明治以来资本主义发展的延伸线上。在战前，财阀是日本资本主义的核心，控制着日本大部分的资本，三井、三菱是典型代表。三菱财阀以明治维新为出发点，在二次大战中迅速发展到了与三井财阀相匹敌的庞大规模。战后三菱财阀发展演变成为三菱集团。1970年，三菱集团举行了创业一百周年的大型纪念活动，并出版了《三菱百年》一书，书中大肆宣扬三菱百年历史的连续性。

尽管二次大战后，由于美占领军采取了解散财阀的严厉制裁措施，财阀组织被打得七零八落，继之而来的企业集团在组织结构上与财阀大相径庭，而且构成方式也和财阀时代完全不同，但谁也不能否认，历史是连续的，三菱集团实际上是由三菱财阀发展演变而来的。

企业不是孤立存在的，企业集团对战后日本经济的作用主要就表现在企业关系上。企业集团有各种各样的类型，从大的方面分类，既有大企业之间横向结合而成的企业集团，也有大企业控制小企业组成的纵向企业集团。各个大企业支配旗下的系列小企业，大企业之间再横向结合即形成更大的企业集团。三菱集团正是代表了这样的企业关系和企业之间的结合。尽管各国企业间的交往关系、结合方法差异很大，但三菱集团却恰恰体现了日本独特的企业关系。

二、与国家紧密勾结

三菱集团的第三个显著特征是企业与国家紧密结合。现代的资本主义经济中，国家和企业之间具有相当密切的关系，美国、英国、法国、德国等各个国家无不如此，但日本更为突出、更为典型。美国商务省所讥讽的“日本股份公司”，正是针对政府和民间企业的结合情况的，日本资本主义战前一

直是在国家的保护下发展的，战后形式虽然改变了，但这种关系依然存在着。三菱更是从一开始就深深打上了官商烙印。众所周知，岩崎弥太郎作为政商极为活跃，他与大久保利通和大隈重信等政界要人密切勾结，正是通过他们的庇护，他的事业才得以逐步扩大。1874 年的对台出兵，

1877 年的西南战争，靠运送军需物资，三菱事业攫取了超额利润，从那以后它一直和国家紧密勾结着。三菱集团内现在还留传着岩崎小弥太创立的社训：“所期奉公”，意即以所谓的国家社会的利益为己任。这条原则竟成了三菱历来的传统，三菱常常挂在嘴边来炫耀。其实，这完全是一种虚伪的自我表白，但在另一方面也反映了三菱是靠国家发迹的。

三、三菱集团的成员

见表 1、表 2。

表 1 金曜会成员及三菱情报委员会成员

三菱银行	三菱自动车工业
三菱信托银行	日本光学工业
明治生命保险	三菱地所
东京海上火灾保险	日本邮船
三菱商事	三菱仓库
三菱建设	履带三菱
麒麟麦酒	大日本电线
三菱人造丝	大日本涂料
三菱制纸	钻石信用租赁
三菱化成工业	三菱瓦斯化学
东洋制作所	三菱油化
三菱醋酸盐	三菱树脂
三菱液化瓦斯	三菱孟山都化成
三菱原子燃料	三菱石油三菱钻石输送
旭硝子	三菱自动车销售
三菱矿业水泥	三菱事务机械
三菱制钢	三菱空间软件
三菱全属	
三菱铝材	三菱综合研究所
三菱化工机	三菱精密
三菱电机	三菱马洛里金属
三菱重工业	三菱约克

(注) 黑体字是金曜会成员，属三菱情报委员会成员，其他不属金曜会成员，属三菱情报委员会成员。

表 2 三菱集团成员(1)

金曜会成员	它的关系会社	金曜会成员	它的关系会社
三菱银行	日本信托银行，八十二银行		业，玉川机械金属，大日本电线
三菱信托银行		三菱化工机	
明治生命保险		三菱电机	弘电社，第一电工、日本建铁，东洋高砂
东京海上火灾保险			干电池，协荣产业，指月电机制作所，神奈川电气，菱电商事
麒麟麦酒			油谷重工，东洋制作而，西华产业，东京菱和自动车
三菱人造丝	日东化学工业	三菱重工业	
三菱制纸			
三菱化成工业	日本化成，帝国化工，日本电石工业，东洋酸素，大阳酸素，川崎化成工业，日本合成化学工业，旧玉化学工业，东洋碳棒	日本光学工业	
		三菱商事	日东制粉，中京可乐装瓶厂
三菱树脂			日本食品化工厂，日东菱钻
三菱瓦斯化学	不动化学工业		东亚真空管
三菱油化			冈村制作所，东京产业，明和产业，太平洋航业
三菱石油		三菱地所	
旭硝子	川口化学工业	日本邮船	新和海运、太平洋海运，共荣油轮
三菱铝业水泥	预加应力混凝土，顶峰菱光，混凝土墙。		东京船舶
		三菱仓库	
三菱制钢			
三菱金属	东北肥料，界化学工		

(资料)产业动向调查会[日本企业集团分析] 第2集。

表2 (2)

和金融机构密切的企业	其他关系公司	准金曜会成员企业	其他关系公司
岛藤设工业		富士纺织	富士机工
霖永制药		日本新药	
日清制油	摄津制油	中国涂料	
味之素	三乐成士忌，熊 沁制油产业，九金酱 油	有沁制作所	
		千代田化工建设	
信越化学工业		金商又一	
东洋炭棒	东海高热工业	大日本涂料	
宫地铁工所	宫地建设工业	日本电池	
春本铁工所		日本输送机	
赤井电机	赤井商享	岛津制作所	
日本电子		日本陶器	
本田技研工业	京浜精机制作所，昭 制作所	东陶机吕	
		日本硝子	高松电机制作所 旭可锻铁
三浦印刷		日本特殊陶业	
伊势丹		伊奈制陶	佳尼斯工业
日兴证券		共产党业原料	
四日市仓库		日东石膏	
大日通运			

四、三菱集团在日本经济中所占地位

包括三菱集团在内的日本最大的六大企业集团分别为：三菱、三井、住友、安田、芙蓉（富士）、第一劝业银行，它们在日本经济中占有怎样地位呢？对此，公正交易委员会进行了调查，如第3表是1950年度的调查表格。其中各企业集团成员只限于社长会成员。三菱集团方面，只“金曜会”成员，就占日本所有企业的资本金和总资产的4.4%，再把“金曜会”成员中超过10%股份的子公司、关系公司加起来，其资本金比率为8.3%，占总资产的5.9%。和战前比较，1937年，三菱财阀的资本金占全社会总份额3.3%，1941年是4.3%，可清楚地看出，现在三菱集团的地位已比战前三菱财阀的地位上升了。三菱集团不仅在日本国内占有举足轻重的地位，对于海外也有极大的影响力。据三菱情报委员会成员45个公司的统计，1978年其出口额是3.947兆日元，进口额3.5562兆日元，向海外派遣职员1776名，营业场所71个，工厂达66个。而且这些资料只是根据主要的合作公司、100%出资公司的海外项目列举的，三菱的主要合作公司有68家，100%出资公司37家。

表3 六大企业集团在日本经济所占地位（1977年度）

指标集团	总资产	纯资产	资本金	经营额	经常 利益	当期 利益	从业 员数
6 大企业集团合计	24.99	19.39	19.13	15.66	18.51	26.66	6.05
其中，旧财阀系 3 集团小计	11.72	9.13	8.44	7.49	8.36	11.68	2.39
其中，非财阀系 3 集团小计	13.26	10.26	10.68	8.17	10.15	14.97	3.66
全法人企业合计	100	100	100	100	100	100	100

(注)

1.资本金不包含生命保险公司，经营额不含金融机关，经常利益不包含
损害保险公司，从业人员数不包含生命保险公司以及损害保险公司。

2，重复企业（加入 2 个以上社长会的企业），调整到小计栏。

3.资料：有价证券报告书，法人企业统计年报等。

(出所)公正取引委员会“关于企业集团调查报告”。

第二章 企业集团的结合

一、“金曜会”特征

在日本六大企业集团所采用的组织形式中，都存在着“会”。三菱集团的“金曜会”相当于其它集团的社长会，是最完善最规范的组织。首先，它是独立的事务机构，能够确定代表联系人，其它集团的社长会则没有这种功能。其次，“金曜会”还有很多下级组织，如各成员公司的总务部长会是“月曜会”（星期一会），总务科长会是“二火会”（星期二会），秘书聚会是“菱秘会”。除此以外，以三菱情报委员会为龙头，在计划、调查、技术等方面，各公司都有相关的组织。

1937年12月，三菱合资公司由控股公司改为股份公司三菱社时，总公司和旗下的分公司作为决策机关，被称为“三菱协议会”，战后，由于财阀解体，1946年6月，三菱总公司和三菱协议会同时被迫解散。当时三菱公司的清算人石黑俊夫与被驱逐的加藤武男、田中完三以及岩崎家族的后继人岩崎小弥太，每逢有要事裁决时，就在三菱银行一角的石黑俊夫的办公室，召集各公司领导人互通信息，商议对策，这即是“金曜会”的开端。当时的集会不是定期的，只在紧要关头才聚集到一起，由于总公司的复兴与各公司的发展之间的关系非常密切，因此该会的凝聚力很强。在被占领时，尽管这种举动被严令禁止，但重工社长岗野保次郎、电机社长高杉晋一、矿业社长高木作太、银行社长千金良宗三郎、金属社长羽仁路三和石黑俊夫等人依旧冒着风险，共进午餐，在九段松涛召开非正式的集会，沟通信息。“金曜会”的秘密集会在当时可以说是向占领军的一种挑战，如果被占领军发现，后果将不堪设想。由此可以看出三菱的凝聚力多么强大。秘密集会刚开始时，对外公开的名称叫“社长恳谈会”。1952年4月，和平条约生效后，它最初的活动是处理阳和不动产股份买断事件，“金曜会”从这时起开始发挥它的威力，1954年正式命名为“金曜会”。此后，“金曜会”讨论或处理的事件有：1954年，以三菱矿业为中心，三菱集团22家公司出资成立三菱水泥；同一年三菱商享的大合并；1955年设立了三菱原子能委员会；1956年设立三菱油化等。另外，消除集团内部对立也是“金曜会”的重要职能，其中一例，就是1955年代末期的事件。三菱人造丝一直以生产合成纤维为目标，而藤山派日东化学进行产品系列化，这样一来，与供给三菱人造丝原料的三菱化成发生对立。“金曜会”对此进行了调整，尽管调整没收到效果，但当时作出了这样的决议：三菱各公司在业务开展或企业计划等发生分歧、当事人意见不统一时，应由当事人提议，由发起人从中斡旋，寻求协调良策。而且把集团内领导权确定给金曜会，各公司都遵循金曜会确定的决议。

60年代中期，随着经济高速增长，伴随着企业大型化，地域开发、能源资源开发、情报开发等也被提了出来，于是形成了以三菱银行社长田实涉为首，三菱重工社长牧田与一郎、三菱商事社长藤野忠次郎“三驾马车做龙头”的体制。三菱集团为了促进经济合理化，1970年，共同设立了三菱开发综合研究所，1971年，又设立了石油开发。由此可以明确看出，“金曜会”不单是和谈会、恳谈会或联络感情的机构，它主要协调集团内部活动决策，决定开发新产业，设立共同出资公司等重大事项。尽管“金曜会”的决定不具备法律上的约束力，但却能起到事实上的约束力。金曜会的存在，可以说是

由股份制并且是由三菱集团各成员股份的相互交叉拥有导致的。

二、股份的相互持有

三菱银行、三菱商事、三菱重工等大公司各自成为对方的大股东。三菱银行既拥有三菱重工的股份，也拥有三菱商事的股份。三菱商事也同时拥有三菱重工、三菱银行的股份，形成交叉拥有的关系。各个公司不仅作为大股东相互持有股票，而且在大股东之间还由于相互持有关系形成圆环状，通常把这种持有关系称为圆环状持有。不过，这种环状拥有只限在三菱集团这个框框之内。如表 4、表 5、表 6 所示。

表 4 三菱银行大股东

股 东	持股比率(%)
1.明治生命保险	5.95
2.东京海上火灾保险	4.70
3.第一生命保险	3.92
4.三菱重工业	3.46
5.日本生命保险	3.29
6.三菱商事	2.20
7.旭硝子	2.04
8.太阳生命保险	1.78
9.新日本制铁	1.71
10.三菱电机	1.36

(资料) 经济测企业系列总览(1980 年版)。

表 5 三菱商事大股东

股 东	持股比率 (%)
1.三菱银行	7.49
2.东京海上火灾保险	6.95
3.明治生命保险	6.07
4.三菱信托银行	4.88
5.三菱重工业	4.87
6.东京银行	4.16
7.第一劝业银行	2.52
8.日本邮船	2.48
9.第一生命保险	2.16
10.日本主命保险	2.14

(资料)如前。

表 6 三菱重工业大股东

股 东	持股比率 (%)
1.三菱银行	5.49
2.明治生命保险	4.03
3.东京海上火灾保险	3.14
4.三光汽般	2.88
5.日本生命保险	2.65
6.三菱信托银行	2.64
7.三菱商事	2.47
8.自社持株会	1.79
9.太阳生命保险	1.73
10.住友生命保险	1.65
11.日本兴业银行	1.57
12.三菱电机	1.44
13.日本长期信用银行	1.35
14.第一生命保险	1.25
15.三菱重工业持株信托共同受托者	1.19
16.三菱地所	1.05
17.东海银行	1.00
18.旭硝子	0.91
19.百十四银行	0.81
20.第百生命保险	0.72

三菱集团的股份互有状况如表 7 所示。“金曜会”成员发行的股份占三菱集团的 27%。因此，金曜会是事实上的大股东。各公司出席金曜会的会长、社长们本身并不是大股东，但以三菱银行来说，三菱银行的会长或者董事长作为自然人，虽不是股东，但他们行使法人三菱银行所有股份的决议权。三菱商事的社长、三菱重工的社长也同样如此，集团内的其他企业也都处在大股东的位置。这些社长们的集会就相当于各成员公司的大股东会。当然，在金曜会上并不行使具体的股东权。它的客观基础在于具有一定的约束力。这种以集团内部法人相互拥有为基础的自然人经营者的相互控制，就是建立在所有关系基础上的控制。这和以岩崎家族所有为基础、岩崎家族乃至资本家代理者进行的控制迥然不同。可以说，以法人所有为基础的自然人经营者相互控制的方式，是战后企业经营的一大特色。

三、阳和不动产的垄断收购事件

1952 年，发生了一起阳和不动产股份被以藤纲久二郎为首的投机家垄断收购的事件。1890 年，岩崎弥之助以一坪相当于九日元的价格从明治政府买

下东京丸之内一带的土地，成为三菱总公司所拥有的财产，被称为“小伦敦街”，在这一带矗立着三菱系的总公司楼群。战后由于财阀解体，三菱总公司被迫解散，为了接管它所有的土地，设立了阳和不动产和关东不动产两公司。阳和不动产的股份，被藤纲一派盯上并转瞬间买下了 25 万股（占发行股份 34%），三菱的总部被一个投机商夺取了。

得知此消息后，三菱集团的长老们似乎失去了精神支柱，他们慌慌张张集会，最后决定不惜一切代价买回来。事情非常凑巧，藤纲一派买断阳和不动产事件发生在 1952 年和谈条约生效后，当时正在秘密举行第二个“金曜会”，为了解决此问题，三菱银行董事长加藤武男当机立断决定由三菱各公司共同以暴涨后的高价买回股份。这是金曜会开始后做的第一件事，它充分显示了三菱集团各公司之间强大的凝聚力。金曜会站在三菱集团最高处，为实现三菱各公司再组建运动起到了强大号召作用。1954 年，社长恳谈会正式改为“金曜会”。加藤武男、田中完三以及石黑俊夫、岗野保次郎、高杉晋一等起了领导作用。就这样，由三菱银行牵头，三菱商事等 11 个公司加入，从藤纲一派那里买回了阳和不动产股份。这件事解决后，阳和不动产和关东不动产立即被合并成“三菱房地产”。这样一来，三菱房地产从这些三菱集团企业取得了股份，三菱集团成员的股份占三菱房地产股份的 35%。

四、三菱商事向第三者分配增资

阳和不动产问题解决后，“金曜会”致力于三菱商事的大合并工作。三菱商事和三井物产一同于 1947 年被占领军下达的特别指令解散。因此，三菱商事分散成众多小商社，总数达 139 个，朝鲜战争后，这些商社重新组合，最终形成东京贸易、东西贸易、不二商社、三菱商事。1954 年 7 月，这些公司合并为新三菱商社。合并之后，三菱商事以 6.5 亿日元的资本进行大幅增资，增资额几乎达资本金的 4 倍，即 25 亿日元。这次增资，除了向股东按 1:1.5 分配之外，还向第三者分配了 1750 万股的股份。这些向第三者分配的股份几乎全部被三菱集团的企业包揽了，这样做侵害了股东的新股认购权，因而受到证券界责难，闹得沸沸扬扬。当时向股东分配增资是司空见惯的事，而且股东具有新股认购权是常识，但如果只向特定的人分配增资就侵害了股东权益。尤其是在日本赫赫有名的三菱商事大量向第三者增资时发生这种情况，自然引起了轩然大波。

对此种局面，当时的三菱商事副社长在报纸上发表了如下解释：“从本社的股东分布状况看，因为没有大股东，所以这时应以安定过半数股东以及照顾交易户为目标，今后不再采用这样的方法。”“股东安定和系列强化”正是后来进行的股份所有法人化的主旋律，是法人资本主义的推动力。侵害股东权益也好，法律上具有疑义也好，这却是大势所趋。这样，在三菱集团企业拥有三菱商事股份的同时，三菱商事也取得了这些集团企业的股份。之后各公司又抓住各种时机，进行三菱集团企业内部的相互交叉持股。当时有一种反对观点，认为相互拥有股份无异于控制上相互残杀，或者控制的消灭。持此种观点的代表人物是西山忠范。这是没有考虑企业为什么拥有股份，只看相互持股带来的结果而产生的理论。

五、干部兼任和共同出资

三菱战后经营的另一显著特征是干部兼任，例如：东京海上火灾会长菊池稔、明治生命社长山中宏两人除在本公司任职外，同时还兼任三菱银行的董事；三菱商事社长田部文一郎、三菱银行会长中村俊男兼任东京海上火灾的董事；明治生命会长关好美兼任东京海上火灾的监事；三菱商事的董事由三菱电机社长进藤贞和、三菱重工社长金森政雄担任，监事由三菱银行行长田实涉、东京海上火灾顾问山本源、左卫门等人兼任。另外，三菱重工的董事由三菱商事会长田部文一郎、三菱汽车工业社长曾根嘉年兼任，监事由三菱银行会长中村俊男兼任。从任用干部角度看，如中村俊男曾是三菱银行会长，还兼任东京海上火灾、三菱仓库、三菱地所的董事和三菱重工、三菱油化的监事；田部文一郎既是三菱商会会长，还兼任东京海上火灾、三菱重工、三菱电机、三菱制钢、三菱仓库的董事，以及三菱油化的监事之职。与美国、德国等国相比，日本的干部兼任并不算多，但在三菱集团中，有相当多的干部兼任，这无疑加强了集团的凝聚力。

作为企业集团聚拢的纽带，除股份所有、社长会、干部兼任等，还有系列融资、集团内交易、设立共同出资公司等方式。

共同出资设立公司，并不是三菱集团全部公司出资，而只是由其中大部分的公司出资设立的。1954年，以三菱矿业为中心，22家公司共同出资设立了三菱水泥。当时因为煤炭业调敝，三菱矿业为寻求活路，和集团内想拥有水泥公司的成员一同创立了该公司。其后三菱水泥和三菱矿业、富国水泥合并成立现在的三菱矿业水泥。到了50年代，原子能和石油化学作为新兴产业兴旺起来，出现了整个企业集团共同出资形成的公司，原子能方面，1950年，由三菱集团22家公司参加设立了三菱原子能委员会。以三菱原子能委员会为基础（母体），1958年，以股份公司方式设立了原子工业。它由集团内25家公司共同出资建成。接着为了从事石油化学，1956年以三菱化成为中心，集团内各公司和荷兰石油公司以及昭和石油共同出资，并接受四日市燃料厂的转售，在这里创设了联合企业三菱油化。50年代，没有再设立共同出资公司。进入60年代，又接连设立大型的共同出资公司。70年代，借着当时全国综合开发计划的东风，以城市开发、建设城市住宅为目标，设立了三菱开发作为集团内大片城市住宅开发者。同年，在情报产业方面，由集团内各公司出资设立了三菱综合研究所。1972年，为开发石油资源，三菱集团27家公司共同出资，设立了三菱石油开发，它起步时资本金达40亿日元。如此巨大的规模，作为集团的共同出资公司，它自然密切了成员各公司之间关系，由此，集团各公司之间形成了利益共同体。

六、团结和对立

如上所述，三菱集团的协作形式多种多样。但既然有协作的一面，也必然有对立的一面，如集团内三菱化成和三菱油化的竞争，围绕日东化学的系列化而产生的三菱化成和三菱人造丝的竞争等。随着时代的变迁，既有集团内协作加强的时期，也有集团内对立强化的时期。60年代，由于产业结构急剧变化，企业集团内竞争、对立十分显著。进入70年代，松弛下来的企业集团的协调又强化了起来。

第三章 系列控制

一、系列控制的实际状况

日本大企业旗下大部拥有很多子公司、关联公司、孙公司等。三菱集团更不例外。以三菱重工为例，表 8 就充分显示了这种情况。可以看出，三菱重工的主要关联公司有 120 个。关联公司的子公司和孙公司加起来共超过 30 个，其中三菱重工持股率超过 50%，统一核算的对象有 40 个公司。三菱重工制定了关联公司管理业务规则，详尽规定了关联公司管理内涵、交易条件、干部以及人员派遣、申报事项、会议内容等。根据此规则，关联公司被划分为 A、B、C 三类。A 类是三菱重工拥有 50%以上股份的公司。B 类是拥有 10%至 50%的股份、跟三菱重工总公司的主要业务活动保持着连续、密切关系的公司，B 类又被分为三类：B—1 是在资本、干部派遣、再贸易关系等受三菱重工经营指导的公司；B2 是其他股东或者所有权经营者和三菱重工共同经营的公司；B3 是营业或其它政策上的投资公司。C 类是 A 类公司拥有 50%以上股份的公司，也就是三菱重工的孙公司。这些关联公司和三菱重工的关系同以前三菱总公司和分公司之间的上下级关系相似。例如，三菱重工总公司规定，关联公司必须定期报告核算内容，参照重工的“业绩评价标准”给予评价，如果业绩不好，力求下期改善，即使业绩平平，也给予经营指导或派去经营管理人才予以帮助。

三菱重工子公司中，规模最大的是三菱汽车工业。它是 70 年代为了和克莱斯勒协作，从三菱重工中独立出来的。和同一外资协作的还有履带三菱公司。在三菱重工的子公司中，除很多从三菱重工本体独立出来的公司之外，也有其他企业系列化形成的。三菱农机和佐藤造机、三菱机器销售于 1980 年 2 月合并。1971 年佐藤造机倒闭，遵循公司复兴法规定，加入了三菱重工系列之下。

表 8 三菱重工的系列公司

(单位：百万日元，%)

	资本金	持股比率		资本金	持股比率
三菱机器销售	666	86	三菱原机工重	50	88
重工环境服务	50	100	菱和工程技术	10	60
日本麻库	25	100	菱重环境流通工程技术	50	100
菱重连铸服务	5	100	西菱工程技术	10	100
尺八库菱重建机销售	300	55	下关菱重工程技术	2	100
东京三菱铲车销售	20	100	菱船工程技术	20	100
大匠三菱铲销售	20	100	菱船工程技术	20	100
三菱重工日本挑战者空调销售	150	66	菱明技研	10	10 0
三菱重工冷热部品销售	150	100	广岛菱重工程技术	2	100
菱重低温运输系统	50	100	中菱工程技术	10	100
三菱约克	180	51	三原菱重工程技术	8	100
九州菱重冷机	30	97	关东菱重兴产	250	100
西日本油轮服务	160	78	田街大楼	400	100
神菱柴油机服务	25	100	名古屋菱重兴产	110	95
原子能眼务技术	15	100	东中国菱重兴产	70	100
菱重食品罐机械工程技术	50	100	广岛菱重兴产	80	25
东菱机器工业	80	100	西日本菱重兴产	100	36
西菱机器工业	33	93	湘南单轨铁路	8,000	55
岗山三菱铲车销售	20	100	菱重印刷	150	100
重工冷热机器销售	80	100	春秋社	10	100
三菱汽车工业	35,177	85	原子能发电训练中心	300	66
三菱重工工事	500	100	九州钻石柴油	20	50

三菱重工千代田坦克工程技术	300	51	日下部弯逊	100	50
三神合同	15	66	履带三菱	20,400	50
菱重成套设备建设	150	100	横浜机械制造所	12	50
常磐制作所	20	99	三菱原子能工业	4,500	40
西日本三菱铲车销售	35	100	东日运输	30	

再一个例子就是三菱化成的系列公司、如表 9 所示。除此之外，事实上处于三菱化成系列支配下的公司还有很多，其中三菱孟山都化成是 1952 年三菱化成和三菱油化合并设立的公司。和外资合资的公司有化成黑依斯头、化成阿普约翰、三菱铝等，三菱铝是由三菱金属、拉依鲁滋铝等于 1962 年合并设立的公司，与国内其他企业共同出资而成的系列公司有关西热化学（神户制钢、大阪瓦斯）、菱日（日本电石工业）、水岛乙烯（山阳石油化学）、菱糖（大日本制糖）、三菱液化瓦斯（三菱石油、三菱油化、三菱商事除外）、日本旭硝子、日本爱斯鲁、约尼斯卡、日本卡依鲁、菱化吉野吉膏（吉野吉膏、东北肥料、日本化成）、菱北化成（日本化成、东北肥料）、日本设备核心（三菱树脂、竹中工务店、新东业交易）等（括号内为共同出资的对于公司）。另外，因三菱化成从事的铝精炼行业不景气，该部门于 1976 年分离

出来，由三菱金属、三菱商事共同出资组建了三菱轻金属。再者，三菱化成把现存的公司系列化的有日东轮胎、帝国化工、日本电石工业、日本合成化学、川崎化成等。

表 9 三菱化成的系列公司 （单位：百万日元，%）

	资本金	持股比率		资本金	持股比率
日本炭酸	550	92	大阪化成	60	50
日本哈依丰罗扶兰	200	100	化成阿普纳翰	200	50
日本建设	500	50	化成黑依斯头	600	50
日本冻水	240	100	卡耐普合成纤维	9,000	20

日本设备核心	100	30	川崎化成工业	719	38
花尾商事	80	50	关西热化学	6,000	51
生物科学系统	50	60	共荣器材服务	10	100
水岛乙烯	1,500	50	儿玉化学工业	575	12
三菱铝材	11,000	35	山阳乙烯	1,500	50
三菱轻金属工业	10,000	29	新菱化学	80	50
三菱树脂	6,000	51	大阳酸素	2,362	39
三菱孟山都化成	8,200	51	三菱催化剂	40	100
诸星墨水	675	33	带后依鲁	1000	50
菱化海运	100	70	三菱里萨棋	50	60
菱化工业	150	50	帝国化工	1,095	25
菱化商事	130	70	东洋炭棒	1,120	49
菱化吉野石膏	240	40	东洋化学产业	150	30
菱化温室农艺	90	100	日兴酸素	300	41
菱成产业	200	100	日东轮胎	1,920	21
菱化开发	800	100	日本文斯鲁	6,750	27
菱日	2,200	68	日本化学	3,900	37
菱北化成	100	90	日本合成化学工业	3,039	49
菱化运输	50	100	化成奥普尼库斯	900	85
菱糖	400	80	日本开依卡鲁	100	50
亚洲石油	7,307	49	日本电石工业	2,710	18

（资料如前。）

以上只是以三菱重工和三菱化成为例的，其它三菱集团企业或多或少同样拥有很多系列公司。

二、系列化形式

企业系列化可以按形式进行分类。第一种形式，是把产品的上游或下游的企业系列化。以三菱化成为例，水岛石油化学联合企业是制造乙烯的水岛

乙烯、山阳乙烯等上游企业的系列公司·作为下游的系列公司有三菱化成的日本酯供给丙烯晴等公司。在日本。通常有很多是上游的原材料部门反溯的系列公司，下游加工部门的系列公司也很多。

第二种形式，是为扩大市场占有率形成的系列公司。这些公司和母公司在同样的行业领域从事经营活动，属水平领域的系列化，如三菱化成生产肥料的部门有日本化成、东北化成、菱北化成等，都是水平领域的系列化，再以日本邮船为例，近海邮船、正福汽船、元田商船、昭和邮船、八马汽船、千代田汽船等同类海运公司都属于系列公司。

第三种形式，是销售部门的系列公司。以三菱重工为例，有为向美国销售飞机而设立的美国三菱飞机公司；为销售安装空调而设立了三菱约克以及三菱重工日本挑战者空调；为销售建筑机械而设立了三菱重建筑机销售公司等，三菱汽车工业除了总销售公司销售汽车外，还在全国各地拥有很多零售网。这些销售网点也形成了系列化。这类销售公司，在汽车和家用电器领域的数量非常多，如在三菱汽车、三菱电机旗下有大量的销售公司。这些销售公司大部分由母公司拥有股份，即使不这样，它们在资金方面也依附于母公司，尽管表面上是由合同表现的对等关系，实质上却是控制和从属关系。

第四种形式，是多角化的系列公司。三菱化成的系列公司。有日本轮胎、菱糖等。三菱重工和不动产部门的关系公司也为数众多。三菱重工还从造船向陆上部门发展。另外，母公司向各个领域发展时，还设立于公司或者把原有公司系列化，共同发展。

第五种形式，是从事海外进出口业务的公司。三菱银行在美国、比利时、巴西等地具有独资企业；三菱商事在世界各地也拥有大量独资的子公司。例如，在三菱商事美国的子公司达到资本金 1.25 亿美元的巨大规模，以三菱重工为首的制造部门的企业除分别设立独资企业外，也有大量与当地资本合作的合资公司。随着三菱集团对外输出加强，这些子公司、关系公司的数量也越来越多。

综上所述，可以把系列公司分为生产的纵向系列化、为扩大市场的横向系列化、扩大销售网的多角化、海外进出口等五大形式。系列化的主要原因，有出于合理化的需要进行生产的纵向合并，有寡占体制导致的横向合并和销售的系列化，有由于处理过剩资本开展多角化经营以及日本企业的国际化带来的海外公司的兴起等。

三、系列化的动机和目的

系列化的目的以及动机首先是利用工资差别，这曾在 50 年代作为日本经济的二重结构问题被频繁争论过。后来，因为缺乏劳动力，中小企业的初次任职工资提高了，二重结构已成多余之物。的确，在 50 年代后半期，由于年轻劳动力缺乏，中小企业的初次任职工资普遍提高，可是同大企业比较，这些中小企业的工资水平还较低，尤其中老年年龄段的工资更低。大企业和中小企业相比较，各方面有很大差别，大企业把小企业系列化的目的就是想利用这种差别。

系列化的第二个动机是转嫁风险。对系列企业来说，成长和危险是并存的。系列企业常常存在一些弊端，如会引起公害或者把容易发生事故的工程转移承包等。

系列化的动机，最近又有了新的内容，其中之一是企业大型化的同时，组织上也易产生官僚化、管理僵死等弊端。作为对策，大企业采取了产品专业分工化、独立核算制。自我管理事业部组织体制，但还不能完全奏效。所以，有必要再进一步深入，从母公司的事业部门分离出来。三菱重工曾分离出相当多的子公司。而在这方面，日立制造所是非常典型的。日立制造所是把按电线、金属、建筑机械等商品类别纵向分配形成的事业部门分离出来做子公司，这和三菱重工按横向功能的分离方式有所区别。方式尽管不同，但目的相同。这种情况在其他三菱企业也或多或少地存在着。这种分离方式，对于原有公司的系列化另有一番作用。如果说其目的是着眼于扩大生产，不如说“帝国建设”更好，其中中小企业陷入经营不振时被系列化的情形比较多，破产法乃至公司复兴法实际上成了大企业系列化的武器。

四、控制和从属关系

金曜会成员之间由于相互持股产生的相互控制，并不是单一的自上而下的控制关系。而母公司和子公司、系列公司的关系是单一的支配、从属关系，也就是说子公司在不能违背母公司的经营方针的前提下，对公司的一切活动才有自主权。这种支配、从属关系首先是由于其股份所有是以母公司单方所有为基础产生的。一般来说，母公司拥有子公司 50% 以上股份。拥有 50% 以下股份的公司，通常叫做关联公司或关系公司。不过，系列公司如是规模小的承包公司，也有母公司不拥有股份的情形。

与支配、从属关系相联系的一种现象是，母公司向子公司派遣职员。例如，三菱重工的子公司中，采取干部兼任的有美国三菱飞机、三菱约克、三菱重工日本空调销售、三菱农机、三菱重建机销售、三菱环境流通技术、三菱汽车工业等 7 个公司，其它由三菱重工的职员兼任干部的有三菱重工工事等 15 个公司。在包括三菱工业及三菱汽车销售在内的全部 40 个子公司的中，都是由总公司的职员直接或间接兼任干部。母公司在资本、人员控制的基础上，和这些子公司发生联系，但是，和这些系列公司的交往关系与一般的市场交易关系又有所不同。通常认为，母公司和关联公司的交易是固定的交往关系，而且在某种意义上讲，是事实上的内部交易，而不是市场交易。如果是市场交易的话，就根本没有必要进行系列化了。不过，这往往使系列公司的业绩恶化或对母公司产生依赖意识，这也是此种交往方式的缺点。

日本大企业普遍都是“日本式经营”和“家族式经营”，对三菱集团的大企业来讲，这种色彩更为浓重。如果说在企业内部是进行家族式的、共同体的经营方式的话，在母公司和系列公司之间则存在着完全不同的关系。母公司和系列公司之间，是支配、从属的关系，绝非共同体的关系。对母公司而言，系列公司处于从属地位，而系列公司的从业人员只对自己公司宣誓效忠，并不对母公司效忠。系列化不单是大企业把中小企业系列化的问题，更为突出的是它们之间有着森严的等级关系，它们仅在各自企业内部进行日本式经营，有着共同意识。母公司和系列公司各有各的利益和立场。一般来说，越往下的关系公司，劳动条件越恶劣，工资也越低，企业本身也不安定，如遇到经济不景气，常常立刻会被母公司甩掉，这样一来等于把矛盾全都推到下面去了。

第四章 大企业之间的协调与竞争

一、封闭的所有关系

日本的大企业之间存在着竞争，同时也存在着协调。具体他讲，处于高度成长时期的日本，大企业之间往往存在着“过度竞争”，遇到低成长期，取而代之的就变成协调。不过，竞争和协调的内容不易区分，可以说两者是同时并存的。如果不深入探讨的话，不易辨明竞争和协调的本质。

三菱企业集团的成员企业和其他大企业之间的关系有很大区别。这些关系通常有如下分类：

(1) 与其他企业集团的关系；(2) 与不属于哪一企业集团的独立大企业的关系；(3) 三菱集团内部的大企业之间的关系；(4) 纵向的系列支配，(3) (4) 前已介绍过，这里只介绍(1)和(2)。

日本的大企业集团，被一致公认的有六大集团：三菱、三井、住友三个属老财阀，芙蓉（富士）、第一劝业银行、三和三个属新兴集团。那么三菱集团成员的企业和其他五大集团成员的企业具有怎样的关系呢？首先，看一看最基本的股份所有关系。表 10 是六大企业集团之间的股份相互持有关系。从表中可以看出，各企业集团本身持有本公司股份的比率很高；三菱拥有三井、住友等其他企业集团成员的股份比率很低；其他企业集团拥有三菱企业集团企业的股份也很低；企业集团间的相互持股，尤其是旧三大财阀（三菱、三井、住友）之间几乎谈不上什么相互持股。再看一看三菱集团和其他企业集团的股份所有关系，如表 6 所示，在三菱重工的大股东中，其他企业集团的成员只有住友“生命”处在第 10 位大股东的地位，第一劝业银行是三菱商事第 7 位大股东，其他企业集团的成员成为三菱系大股东的情形很少，即便有当大股东的，也只限于银行和保险公司行业。

表 10 企业集团内外的股东构成（1977 年 3 月）

(单位：%)						
所有者 \ 被所有者	三井集团	三菱集团	住友集团	芙蓉集团	一劝集团	三和集团
三井集团	18.42	0.79	1.16	1.60	2.35	2.98
三菱集团	1.02	25.01	0.44	2.30	2.59	2.07
住友集团	1.06	0.17	28.24	1.24	0.98	1.03
芙蓉集团	0.96	1.02	1.00	16.59	2.92	8.36
一劝集团	1.47	1.96	0.68	2.27	13.73	10.21
三和集团	0.72	0.63	1.06	1.39	2.10	17.35

三菱集团成员成为其他企业集团成员的大股东的情形也很少，即便有那种情况，也只限于金融机构。探寻一下三菱银行成为 20 位以内大股东的情况，可以发现，它只处于丰田汽车工业第 13 位、住友金属工业第 18 位的大股东的地位。同样，明治“生命”成为其他企业集团大股东的情况有：久保田铁工（第 5 位）、NTN 东洋轴承（第 3 位）、三和银行（第 2 位）、山下

新日本汽船（第 9 位）、日立制造所（第 3 位）、第一劝业银行（第 5 位）、日本制钢所（第 8 位）、三越（第 9 位）、日新制钢（第 4 位）、宇部兴产（第 9 位），比三菱银行多，这是由保险公司的特殊性质决定的。

从以上可看出，在三菱集团企业内部，相互持有股份很兴盛，而跨越企业集团的横向相互持有，除金融机关一方所有外就几乎没有了，因此从股份所有角度来说，三菱企业集团是闭锁的，有意回避了和其它企业集团的交往关系。在干部兼任或干部派遣等方面，也只在三菱集团内部进行，主要是通过“金曜会”等组织密切人与人之间的关系，与其他企业集团之间也没有什么联系，这也和股份持有同样，是闭锁的、排他的。

二、交错融资

交错融资的情况稍稍有所不同。三菱银行、三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾等三菱系金融机关以向三菱集团成员的系列融资为主，对其他集团成员企业也进行一定量的融资。同样，三菱重工和三菱商事也从其他企业集团成员的金融机关接受大量的融资。企业集团之间进行这样交错融资的原因，主要是为了避免系列融资的不稳定。如果每个银行把全部的融资都只集中在系列企业上的话，对银行来说，不仅风险会大大增强，而且企业也不能充分筹措所需要的资金。如果银行只集中向同系企业融资的话，就会渐渐成为以往的机关银行，战后还没出现那种情况。

银行之间的竞争错综复杂，银行为了确保优良投贷对象，相互进行贷款竞争，其结果，就是在一定范围内形成协定，相互分配各自的成员企业，并在协定的基础上相互增补融资或者协调融资。这种补充融资、协调融资的倾向，当时就比较普遍，60 年代中期以来表现得更强烈，一直持续到现在。

三、企业联合（卡特尔）与合并

通常，大企业通过行业团体或遵循政府的行政指导，萧条时期互相扶持，在价格、生产数量或者设备投资等方面形成企业联合。三菱集团的成员也在各自所属的行业内和其他企业集团成员间结成企业联合。企业集团内部协调越强，横向连接形式的企业联合就越难形成。战前的财阀时代，三井、三菱等财阀各自内部之间的团结牢不可破，因此，不同财阀之间横向的企业联合很难形成，联合后又分解的情形也很多。到了战后，出现了企业集团内部协作加强和企业联合加强成正比发展的势头。企业集团内的协作加强，集团内的竞争就更加明显，因此，有很多同行业企业为了渡过调敝停滞，进行了事实上的企业联合。

企业集团之间的关系还有一方面就是合并。三菱集团企业几乎没有过和其他企业集团成员合并的情形。不过，曾经有过尝试，即 1969 年三菱银行和第一银行的合并未遂事件。当时两行的合并在三菱银行董事长和第一银行董事长之间已经签订了协议。但是，在第一银行内部有反对合并的派别，结果导致合并流产。第一银行反对合并的核心人物是井上薰会长，他并不是反对合并这件事本身，而是反对合并的对方是三菱。他担心第一银行会被三菱银行吃掉。另外古河系和川崎系等也担心被三菱集团吸收或者解体。所以其领导者也拼命地反对合并。第一银行后来同日本劝业银行进行了合并，由此诞生了现在的第一劝业集团。

三菱——第一银行合并计划曾引发日本企业集团再组合的庞大运动。这件事发生后，产业界对三菱集团起了警戒心。如上所述，三菱集团和其他企业集团的关系，在股份、干部等方面，是闭锁的，排他的，但在财、物等交易方面则是开放的，相互交流得很密切。抽象地说，在本质上是闭锁的、排他的，而在功能方面却进行着相互交流。从现有资料能看出一些新趋势。一个是在沙特阿拉伯的三菱集团石油化学联合企业建设计划。其他企业集团成员也出资进行了参与。三井的伊朗计划、住友的新加坡计划也有类似情况。这些项目属于国家项目，并不是各个企业集团单独开发，而是接纳其他企业集团参与并接受它们的出资。从中可以很明显地发现相互交流的趋势。当然，各个项目的主力分别是三菱、三井、住友等。再一个就是在澳大利亚从事褐煤液化项目的 KOMINIC 集团的结成。该项目是三菱化成与分别属于第一劝业银行集团和三和集团的神户制钢以及日商岩井三公司共同出资和维多利亚州合作（后来日光兴产、亚洲石油也加盟其中）进行的。这是企业集团之间相互交流的一个引人注目的新动向。

四、与独立企业之间关系

日本通常把不属于六大企业集团的超大型企业称之为独立大企业。这些企业尽管不属于企业集团成员，但一般都和特定的集团保持着较密切的关系，即便独立，也不是完全独立。在这里，首先看一看新日铁和三菱集团之间的关系。从实质方面看，作为新日铁的大股东，明治生命处于第五位，东京海上火灾处于第八位，三菱银行处于第 10 位。在融资方面，三菱银行、三菱信托银行、明治生命都进行了大宗融资。所以，可以说新日铁和三菱集团具有十分密切的关系。

新日铁国内销售产品的情况如表 11 所示。

表 11 按制铁公司分类综合商社经营额(1978 年)
(单位：亿日元)

	三井物产	三菱商事	住友商事	日商岩井	丸红	伊藤忠
新日本制铁	4,923	3,726	693	2,462	2,119	2,800
日本钢管	611	1,787	39	36	2,779	280
川崎制铁	477	793	214	437	286	860
住友金属工业	490	202	5,469	73	41	260
神户制钢所	501	395	33	1,816	149	340

从表中可以看出，新日铁和三井物产及三菱商事的关系最为密切。战前旧日铁的产品由三井物产、三菱商事、岩井产业、安宅产业等四公司作为中间商垄断操纵着。战后，新日铁购入经营的铁矿石、原料煤，三井物产、三菱商事在其中占有很高的比率。在金融方面，新日铁和三井物产、三菱商事之间，广泛采用赊购、应收票据、付款票据等企业间信用，关系极为密切，通过金融往来，形成了新日铁对三菱商事和三井物产的依赖关系。因此，虽说新日铁是独立系，但与三菱集团和三井集团有很密切的关系，可以说是向

三井、三菱两大集团倾斜的超大型企业。主要是因为住友集团有住友金属，芙蓉集团有日本钢管，第一劝业集团有川崎制铁、神户制钢，三和集团有神户制钢，而三菱、三井两大集团没有大型制铁公司的缘故。从历史上看，在1934年所谓的制铁大合并时，三井、三菱两财阀旗下的钢铁制造厂被日本制铁合并。这次制铁大合并，有人说是三井、三菱钢铁部门的救济良方，也有人说日本制铁想利用此机会吃掉三井、三菱。

作为独立系企业的还有九州电力公司。电力公司原本是公益事业，不属于任何一个集团，它向所有的企业供给电力，带有总资本的共同利用机关特征，但各电力公司有各自的特征。从股份所有方面来看，电力公司的大股东是保险公司、银行，从其中难于发现系列特征。可是如果看购人的发电机等所谓重电机，就可以发现在水力发电方面，东京电力、中部电力和通用电器公司、东芝有关系，关西电力、九州电力和四国电力被分给了三菱电机。火力发电方面，关西电力是从威斯汀豪斯买下一号机，而二号机是从与威斯汀豪斯有提携关系的三菱电机购入。这种关系在核能发电方面也继承了下来，而且更明显。例如关西电力美澡一号机是威斯汀豪斯的，美浜二号机则是三菱重工的；高浜一号机是威斯汀豪斯和三菱商事的，二号机是三菱商事的；大阪一号机是威斯汀豪斯和三菱商事的，二号机是威斯汀豪斯的。另外，九州电力的云海一号机是三菱重工的，四国电力的伊方一号机也是三菱重工担任主要合同人。电力公司虽具有中立特征，但在重电机、核能机制造等方面，关西电力、九州电力、四国电力与三菱集团都有很密切的关系。

再看一个独立系企业——日本兴业银行。兴业银行战前是国家投资银行，可是在“九·一八”事件后，它和日产、日窒、森等所谓新型康采恩集团的关系进一步加深，战后，兴银根据长期信用银行法成为事实上的民间银行，它的资金来源是金融债，金融债也有向个人发行的。除此之外，兴业银行还具有民间银行共同利用机关的特征。兴业银行和都市银行协调，向电力、新日铁等独立大型企业融资的同时，也向集团企业融资，起到了都市银行增资的作用。同时，也保持着和战前的新兴康采恩的关系。另外，兴银还支援机械、化学等领域的企业，所以，虽说兴业银行是中立的，但它同时又带有形成兴银集团的矛盾特征。三菱集团和兴银具有协调关系，三菱银行既购买兴银债，又供给它资金，而兴银既向三菱系企业融资，又跟三菱银行协调。这种关系在60年代以后减弱了，因为当时兴银作为长期信用银行的机能低下，失去了以往都市银行增资的重要作用。尽管如此，兴银又不断开拓新的功能，寻求生存的基础。近年来兴银的海外业务非常活跃，成为国际活动的焦点之一，这样三菱集团和兴银的协作关系又有密切的可能。

五、扩大外延

战前的财阀时代，日本各企业集团屡屡实施外延扩大战略。例如三菱银行曾和岛津制作、日本电池等岛津系企业接近，岛津系企业具有准三菱企业的称谓。又如本田技研在30年代左右陷入经营危机时，从三菱银行融资才得以继续生存。以后又无数次陷入经营危机，而每次都是在三菱银行的帮助下渡过难关。现在，三菱银行是拥有本田技研股份4.61%的第一位大股东，东京海上火灾保险公司是拥有3.8%股份的第三位股东，三菱信托银行以3.44%处于第四位，这三个公司拥有的股份合计超过10%。另外三菱信托银行也

向本田技研提供了巨额融资。在人事方面，三菱银行的中村俊男会长兼任本田技研的董事，并从三菱信托银行派秋山公民做监察干部。本田技研被三菱集团拉拢得很近。不过，作为汽车制造厂，本田技研独立色彩比较浓厚，现在和三菱汽车也是竞争对手关系。

与此相反的是赤井电机。赤井电机和本田技研同样是作为家族公司成长起来的。本田技研由于本田宗一郎社长的退位和所持股份向珥古兴产的转移，其家族色彩已经消失。1973年，赤井电机的创始者赤井三郎社长因滑雪猝死，他的三个女儿继承了股份，由于要支付继承税，必须卖掉股份，三菱银行等趁机买取了其股份。此后，三菱银行又派去了社长，三菱电机派送了常务人员，赤井电机彻底被三菱集团系列化了。这次系列化是以赤井电机经营不振为契机的。这和本田技研完全相反。

千代田化工建设在三菱集团中占据着特殊地位。这个公司是三菱石油的工事部在战后独立而成的，在广义上称为三菱系。不过玉置明社长有意识地拉开和三菱集团的距离，保持着一定的独立性。因此，千代田化工不属于“金曜会”，也不属于“三菱情报委员会”。不过，1976年、1977年前后，千代田化工的股份由间组的子公司大井兴产垄断收购，后来，大井兴产倒闭，它垄断收购的股份由间组继承。其股份转移交涉长达数年，到1979年才终于完成了转移，主要由三菱商事、三菱重工、三菱信托银行、三菱银行、东京海上火灾保险公司、明治生命等三菱集团企业取得。千代田公司方面尽管想保持独立立场。力图把三菱集团的持股比率控制在40%以下，可是，上述六公司后来依旧拥有32.32%的股份。

还有一些同三菱集团比较密切的企业，如宫地铁和西华产业同样被垄断收购了股份。宫地铁的股份由国内的投机集团买断了，可是它的转移迟迟没有进行，西华产业由北海道广播的岩泽靖社长以不到40%的股份垄断收购了，岩泽当上了西华产业的会长，但这些转移更替还没有进行。尽管如此，最终买断的银行和其他企业会取得那些股份，可以说这是它们成为三菱集团的一个契机。

第五章 资本家和经营者

一、岩崎家族的统治

三菱财阀是由岩崎弥太郎创立的。岩崎弥太郎去世后，由其弟弟岩崎弥之助继位。第三代总裁是岩崎弥太郎的儿子岩崎久弥，第四代是岩崎弥之助的儿子岩崎小弥太。第四代时，由于财阀解体，财阀统治到此画上了句号。

战前，三菱一直由岩崎家族四代社长独裁控制操纵，与三井和住友等财阀聘用资方代理人的经营完全相反。1875年，初任社长岩崎弥太郎制订了三菱汽船公司章程。章程第一条说：本公司只有公司名称，实际上是岩崎一家的事业，和其它股份公司完全不同，公司一切事务全部由社长裁决。第二条说：本公司的利益都归属社长一人，公司的损失也全都归社长一人。后来，随着三菱集团规模的扩大和经营的多角化，其旗下公司的数量也大幅增多。这些旗下公司，由股份公司三菱总公司拥有其股份，并控制其生产经营方面的一切事务，三菱总公司依旧由岩崎家族所有、控制。进入昭和时代，客观形势迫使财阀所有的股份必须公开，以三菱重工为首三菱财阀旗下公司的股份被迅速公开。可是尽管如此，岩崎家族还是确保了对股份的必要控制。

下面看一看三菱财阀时代末期的状况。从1953年8月1日三菱总公司汇总的资料看，三菱财阀有分系公司11个，关系公司16个，旁系公司51个，总计98个公司，其资本金总计达27.33万亿日元。在这些公司中，三菱公司的持股比率占分系11公司的34.1%（总公司及分系公司的持股合计达35.3%），在16个关系公司中占17.7%（分系公司合计起来达52.7%），在旁系公司51个公司中占12.1%。这样，三菱总公司站在塔尖上控制着分系公司，分系公司再往下控制关系公司。旁系公司，形成金字塔型的所有、控制形态。而且，其顶点的股份公司三菱公司（1943年改称三菱总公司）的股份也于1940年被公开，到1943年，岩崎家拥有47.8%。如再把其关系公司所有的股份加起来的话，达到了半数。岩崎家族的控制一直到战败时没有动摇。

岩崎弥太郎1885年去世，其弟岩崎弥之助继任第二代社长，1893年，岩崎弥之助和岩崎久弥二人出资设立三菱合资公司。1907年，三菱合资的资本金增加至1500万日元时，岩崎弥之助的长子岩崎小弥太也进行了投资。可是，按当时的协议，三菱合资公司的资本所有者只限于岩崎家族的户主或家族继承人，尽管这条协定在1920年被修定、取消，但岩崎两家封闭式所有、控制的关系并没有改变。之后，1937年，三菱合资公司被改组为股份公司三菱社，1940年，股份被公开一部分，打破了封闭的所有关系。不过，1938年的三菱社分系各公司章程中仍规定：“各系各公司董事、监事由三菱社社长决定，其报酬也由三菱社社长决断，人事任免也由岩崎家族控制。”当然，虽说三菱是岩崎家族独裁控制的，但随着旗下事业不断增多，日常业务只能交付给资本家代理人管理，到第四代社长岩崎小弥太时代，这种倾向进一步加强。

1937年，把三菱合资改组成股份公司时，岩崎小弥太社长向职员发表了如下演说：“有人说各分系公司的社长、常务历来是合资公司的奴隶，但我不同意这种说法。会长、常务可遵照各公司最高机关董事会的决议，行使各自的职权，决不是合资公司的奴隶或岩崎家族的奴隶，而是由股东选举出来

堂堂正正的重要干部，请带着这种自觉性从事工作吧。”虽说不是什么岩崎家族的奴隶，是由股东选举出来的堂堂重要干部，但大股东依旧是岩崎家族，而且正如刚才“内部章程”所示那样，决定重要干部的依旧是社长即岩崎小弥太本人，所以说这只不过是一种精神“训话”而已。

二、代理者的作用

虽说岩崎家族大权独揽，但个人精力毕竟有限，有些重要事项以及日常业务只能委托给代理者们。三菱的代理人，初期有川田小一郎、石川土财等许多著名人士。三菱从很早就以积极任用大学毕业生而闻名于世，岩崎弥太郎委托福决谕吉招揽优秀的人才，把他们引进到三菱。例如，曾从庆应义塾引用了莊田平五郎、丰川良平、朝吹英二、吉川泰二郎、山本达雄等人，从东京帝国大学选用了近藤廉平、未延道成、加藤高明等人。后来，在田平五郎和岩崎弥太郎妹妹的长女结婚，加藤高明和岩崎弥太郎的女儿结婚。曾经有人讲：“三菱初期的干部都受过高等教育，并且很多和岩崎家族具有血缘关系，正是他们筑起了三菱财阀的藩屏。”从那以后，三菱选用很多高校毕业生，作为后备干部梯队加以培养，最后安排到企业最高管理部门。与其他财阀相比，三菱历代干部中受过正规教育、有学历的人占有的比重较大。当时尚属凤毛麟角的大学毕业代理者在公司中究竟起了什么作用呢？通常认为，优秀的大学生进入财阀企业，起到了促进企业现代化的巨大作用。

明治时代以来，家族主义成为日本企业经营的支柱。家族主义被吸收到企业中去，这和大学出身的经营者们有密切关系。真正采用家族主义方式的是第一代从大学毕业的官僚经营者。这些受西方文化影响至深的大学毕业生，拥有丰富的知识和良好的修养，他们崇拜西方的个人主义观念，但最终却摒弃了具有西方特色的个人主义，转而选择了传统的家族主义，并把家族主义深深融到其他从业人员的观念中。之所以这样做，是为了他们自身的利益。在公司财产全部都是岩崎家族的时代，公司由岩崎弥太郎这样狂暴、独裁的人率领，家族主义按理是很难根植的，而把其变为现实的是大学毕业的代理者。可以说，大学教育培养出了大批栋梁之材，这恰恰是日本近代化的原动力，同时也起到了把财阀控制合理化，并让大众接纳的作用。

当然，对岩崎家族的尽忠，也是存有疑问的。例如，东京海上火灾的经营者各务廉吉和平生三郎都是东京高商（现在的一桥大学）出身，两人开始比较团结，但后来却势不两立。起因是这样的：平生三郎不满岩崎家族的独裁统治方式，写信予以抨击，而各务廉吉和岩崎弥太郎的侄女结了婚，他自然站在三菱的立场上。这样一来，就和平生产生了矛盾，最终平生遭到了被解雇的厄运。这就是岩崎家族和代理者的关系。代理者的忠诚并不是对公司的忠诚，说到底是对岩崎家族的忠诚，一旦违背该家族，无论对公司有多么卓著的贡献，都会被扫地出门，这正暴露了战前家族主义的本来面目，而且这也是和战后最大的不同之处。

三、不是所有者的经营者

由于财阀解体，三菱总公司被解散，岩崎家族所有的股份全部都被抛了出来。从世界范围看，财阀解体这样的事件必须通过流血革命才能发生。日

本战败后的 1947 年 2 月，岩崎家族和三井、住友、安田等 10 个家族一起被指定为财阀家族，岩崎家族包括岩崎久弥、他的长子彦弥太、次子隆弥、三子恒弥、岩崎小弥太的养子忠雄及他的妻子淑子、岩崎久弥的弟弟康弥、岩崎小弥太的弟弟辉弥、岩崎康弥的养子腾太郎。岩崎俊弥的遗孀等人。三菱全部股份被移交到持股公司整理委员会，一部分以实物方式交纳财产税，其余全部被卖掉了，而且严禁上述这些人担任公司的干部，并受到了严厉的监视。占领结束后，取消了管制，可是他们所拥有的股份没有再返回到原来状态。当然，岩崎家族现在还在三菱，例如岩崎隆弥曾担任三菱造纸的董事长等，岩崎家族还有人担任三菱集团公司的干部，可是，他们已不再是大股东，更不象财阀时代的岩崎家族那样拥有整个企业、控制整个企业了，他们只是富裕阶层的一员。现在三菱集团企业的经营者们已不再是岩崎家族的代理人，这些经营者控制着各自公司的命运。他们的实际状态怎样呢？为了了解这一点，首先介绍一下三菱集团骨干企业的经营者们所持股份情况。

三菱银行的股份，除中村俊男会长持有 15.8 万股、山田春董事长持有 12 万股外，其余 34 名干部所持本公司股份全部在 10 万股以下，合计持有 12.947 万股，占发行总股份 17.82 亿股的不到 0.001%。三菱重工除守屋学治会长持 17 万股。金森政雄社长 12.5 万股、谷口中副社长 10.75 万股、未承总一郎副社长 16.4375 万股、铃木正雄副社长 10.1132 万股外，都在 10 万股以下，43 名干部合计持股总数达 151.9914 万股。三菱商事，除田部文一郎会长持有 8.6 万股、山田敬三郎副会长持有 15.5 万股外，其余都在 10 万股以下，52 名干部持股合计只有 153.7 万股。这些公司的大股东全部是法人，岩崎家族的人和经营者根本不是什么大股东。

在此列举的都只是经营者拥有本公司的股份。这些经营者拥有其他公司的股份如何呢？在上市公司中，这些三菱集团的经营者几乎没有成为大股东的。在这里，有必要了解一下这些经营者的财产状况。然而遗憾的是，日本没有调查个人财产的方法，只有死亡时，作为继承财产的遗产税，才被国税厅统一发表。

下面再看一下所得。以每年五月各地税务所公布的申报所得超过 1000 万元的所得额为例，1980 年 5 月发表三菱集团的主要经营者所得情况如表 12 所示。

表 12 三菱集团经营者的申告所得(1979 年) (单位：千日元)

三菱银行会长	中村俊男	71,132
三菱信托银行会长	赤间义洋	70,383
三菱矿业水泥会长	大观文平	60,568
三菱商事社长	田部文一郎	58,729
东京海上火灾保险会长	菊池稔	56,784
三菱电机社长	进藤贞和	55,154
三菱银行头取	山田春	48,432
三菱石油社长	马渊辰郎	32,661
日本光学社长	小秋元隆辉	32,634
三菱金属社长	稻井好宏	32,427
三菱油化社长	黑川久	29,918
日本邮船会长	菊地庄次郎	28,882
三菱化成社长	铃木永二	28,767

(资料)《三菱周刊》(1980年6月21日号)。

从中可看出，在三菱集团的经营者中，没有年所得额超过1亿日元的。当然，除申报所得以外还有别的所得，最大的是股份的买卖金。而日本在一定限度内股份的买卖不课税，即使有，在申报所得中也不表示。除此以外，即使实际所得超越这些，他们的所得也不能说有多么高，在这个范围内，可以说三菱集团的经营者们处于工薪阶层的上游位置。他们虽然属于上层阶级，可是若和以往的财阀相比，或与现在的同类公司经营者如松下幸之助和上原正吉等相比，可谓天悬地殊，他们领取高薪。但和以往的资本家是截然不同的。

四、法人的代理者

原三菱重工会长、现在担任董事长的河野文彦在一次记者提问时会作如下回答。记者问：“说清上层阶层的含义的确比较困难。若从所得或资产来看，河野君属于上层阶层吗？”河野：“从资产上看，应该位于中下层。如问怎样生活的，因我没有自己的住房，要以一半退职金购买一幢公寓，另一半，每月分配使用，退休以后玩玩高尔夫等。大体计算一下，把退职金委托给金钱信托，然后每月领取花费，除此以外就一无所有了。”可以看出，三菱集团高层的经营者们，并不是什么亿万富翁，从所得上看，与当之无愧属于上层的松下幸之助和上原正吉等同类资本家相比，可谓有天壤之别。日本绝大多数的大企业经营者都认为自己是被雇佣的“老板娘”。重要的并不是被特定的个人和家族雇佣，而是被法人雇佣，并且代表法人或者作为代理者行使职权，这是和战前三菱财阀的董事们有本质区别的重要一点。当然作为法人的企业实力同战前相比不可同日而语。不过，那并不是立足于自己本身的财产之上的力量，归根到底是立足于法人企业之上，并且只限于代表法人或代理者的力量，如果没有这些，他只是一名普通的人而已。

那么，以法人为基础的经营者权力是怎样产生的呢？例如，三菱重工社长自己本人并不是大股东，不过是公司的雇佣者。但三菱重工是三菱集团其

他成员的大股东，由于股份相互交叉持有，三菱集团成员相互成为对方的大股东。代表、代理三菱重工这个大股东的是会长或社长，站在大股东立场上的经营者以“金曜会”聚结，形成事实上的大股东，并且由于相互信任，确立了各自的立场。由于相互控制产生相互信任，这正是股份相互持有产生的理论基础。以法人所有为基础的经营者管理应运而生，这就是法人资本主义的管理结构。总之，尽管大企业经营者具有强大的权力和社会影响力，但一切并不取决于他们的意志，他们只类似于雇佣的“老板娘”。这是和以前的个人资本家最大的不同之处。

这样一来，在法人资本主义体制之下，消除了传统的个人特征，比起个人来，更重视组织。经营者也以组织为基础，交替更新，而不再是特定的管理者独裁统治。这种控制的组织原理执行最好的是三菱集团，因此，三菱集团被强调为“有组织的三菱”。

五、地位和特权

管理者虽然只具有代表或代理法人的权力，离开这一点后只是一名普通百姓，但管理者作为普通人，还不能完全消除个人的特征。人不是理性、抽象的人，是作为实体的社会成员存在的，因此，管理者们即使离职还得依赖公司。例如，三菱重工的历代的社长们离退休之后，作为董事在本公司干部楼还保留各自的顾问室，其他企业中大体上也是当了社长之后终身以董事或顾问的形式不离开法人公司。

再进入这些家族看一看。有人形容，“在丸之内扔个石头，肯定会砸着三菱领导层的子女”。这恰恰形容了三菱集团领导层的子女人数之多。三菱银行高干子女在三菱重工和三菱商事任职，三菱商事高干的子女在三菱银行和三菱重工任职，具体的情形就宛如股份相互持有的关系图那样。当然，也有在本公司安置高干的子女的，但大多是在集团内部以相互交换的形式进行的。他们的子女仍必须以自身的实力，通过公司考试，才能进入三菱集团的各个公司，除此之外别无它策。

第六章 从财阀到企业集团

一、从政商到财阀

1970年，三菱各公司为庆祝三菱集团创业一百周年，举行了丰富多彩的庆祝活动。其前“三菱财团”积极参与社会公益事业。制作了有关岩崎弥太郎的电影，又出版了《三菱百年》等书，其中大力宣扬三菱从财阀时代开始的连续性。以前曾有强调三菱财阀灭亡即强调了战后三菱集团历史是中断的。但现在的三菱集团大肆宣扬三菱百年历史，突出其连续性，宣称财阀至今还存续着。只是改变了包装，以企业集团形式存在着。

1870年地下浪人出身、当过侍从、地位卑微的岩崎弥太郎，从土佐藩借了三艘船创立了最早的九十九商会，这年是三菱的创始之年。1873年九十九商会改为三菱。以海运起步的三菱，跟明治政府密切勾结，在1874年的对台战争、1877年的西南战争中，它负责海上运输军队和武器，因此大发横财。三菱不久又涉足造船、煤炭领域，但其中很多工厂及运营船只都是从官方以极便宜的价格购入的，从一开始，它就带有很浓的政商色彩。明治时代末期，三菱已经有矿业部、造船部、银行、房地产、营业部等。到了大正时代，这些部门又独立成三菱矿业、三菱造船、三菱银行、三菱商事等，形成三菱合资的持股公司自上而下管理的体制，以综合财阀的姿态出现。据高桥龟吉的《日本财阀的解剖》一书说：1928年，三菱财阀旗下的公公司有119个，主要是：作为总公司的三菱合资，资本金1.2亿日元，除房地产部外，还拥有旗下公司的所有股份。其直系公司，有三菱造船、三菱制铁、三菱矿业、三菱商事、三菱海上火灾、三菱银行、三菱信托七个公司；这些直系公司还拥有子公司，例如，三菱造船旗下有三菱电机、三菱飞机、日本光学、日本电池等。作为旁系公司，有日本邮船、明治制糖、若松筑港、东京海上火灾保险、满蒙殖产等，它们也拥有子公司。关系公司有日本无线电信、日本船空运输、北华太石油等18个公司。

以上都是三菱合资公司旗下的公司，都是岩崎家族的产业。作为直系公司还有三菱造纸、旭硝子、东山农事，作为旁系公司还有明治生命、富士瓦斯纺织、日本氮肥、麒麟啤酒，另外，关系公司还有东京电灯、大同电力等。尽管从大正到昭和年间，不断发生战争和经济危机，但三菱财阀却不断发展壮大。当然，其间也有很多波折，如昭和初年（1925年）三菱即受到右翼及军部的攻击。1930年发生了浜口首相被刺事件，接着，1932年2月和5月井上准之助、犬养毅相继被暗杀，到1936年又出现“三·二六”事件，右翼及军部接二连三制造恐怖事件等，三井、三菱等财阀都成了攻击的对象。

1930年解除黄金出口禁令时的“收购美元”事件，成为攻击财阀的直接契机。在当时对财阀的攻击下，三菱的首领岩崎小弥太患了神经官能症，一时不能处理公司事务。三井财阀由池田成彬导演了彻底的“财阀转向”，三菱也提出了对策，除和三井同样积极从事公益事业（社会事业和捐款）外，于1932年6月，以三菱商会会长三宅川百太郎的名义提出改革经营策略。由于三菱垄断市场，压迫小商人，因此招致社会的攻击，以至波及三菱整体。1934年3月，三菱合资公司发表了“三菱精神纲领”，其中提出公开三菱财阀旗下公司的股份的方针，当时公开的股份只有三菱重工的40万股股份。真正进行股份公开，则是1937年、1938年。对财阀批判消失是军财结合后的

事情。可以说三菱财阀股份的公开，是作为“财阀转向”的一环被迫采取的，实际上也是为了补充战争经济下庞大的资金要求。在后来的战争经济基础上，与三井财阀相比，以三菱重工为龙头的三菱企业，以惊人的速度膨胀。从其整体经济状况看，它已成长为能与三井财阀相抗衡、相匹敌的规模。

二、财阀解体

1945年8月15日，战争结束。11月6日，美国占领军下达了财阀解体的指令。当时，三菱想法比较简单，以为岩崎小弥太退出三菱本社的社长职位，由副社长岩崎彦弥太担任社长就可以应付过去。但没料想到占领军又提出了财阀是挑起帝国主义战争的元凶，严命解体的方针，三菱到此才明白是应付不过去的。在此命令下，首先，安田财阀制定了自发解体方案，三井和住友也紧跟着提出了解散办法。只有岩崎小弥太抗拒指令，不主动采取措施。当时的总理大臣弊原嘉重郎是岩崎小弥太的女婿，自然担心三菱的事情，求助大藏大臣涉泽敬三，涉泽藏相亲自拜访岩崎小弥太，传达了占领军的指令：“三井、住友、安田三财阀发出自发解体案，如果三菱不接受的话，三菱将被强制解体。”这时，小弥太住入东大医院。同一日，包括三菱在内的四大财阀的代表被大藏省召见，被迫发表自发解体的共同声明，三菱本社理事长船田雄一代表三菱接受。11月1日，三菱本社召开股东大会，决定岩崎家族退位。其后一个月，岩崎小弥太去世，岩崎家族的统治到此终结。

三菱本社于1946年9月30日，召开临时股东大会。决议解散三菱财阀，其所有股份让渡给控股公司整理委员会。为了继承三菱本社拥有的不动产，设立了阳和不动产和关东不动产两个新公司。1947年，占领军又指定财阀家族，岩崎家族11人为财阀。所拥有的有价证券、动产和不动产应全部卖掉，其生活费也必须得到控股公司整理委员会许可才能支出；他们还被禁止担任所有公司的干部，财阀家族的控制到此才打上了句号。他们所有的有价证券，一次性地有偿让渡给控股公司整理委员会，而且是10年内不能变换的国债。这些国债由于战后通货膨胀而刚刚大幅度贬值，再加上支付财产税和偿还债务，落到财阀家族手上时几乎成了一张白纸，不仅三菱总公司，三菱重工、三菱电机等公司也被指定为控股公司，其所有的股份都被卖掉。由股份所有形成的企业间的结合关系，到此几乎被完全切断了。三菱商事和三井物产也被占领军的特别指令解散。其后成立的公司受到了严厉限制，严禁雇佣以前三菱商事的干部或部长超过2名，也不能从同一公司雇佣超过100名的从业人员。另外，由于“过渡经济集中排除法”，三菱重工、三菱矿业又被强制分解，三菱重工被分割成东日本重工、中日本重工和西日本重工三大块，三菱矿业把非铁金属部门作为太平矿业分离出来。三菱化成也被分为日本化成、旭硝子、新光人造丝三个公司。这样一来，作为财阀本社的三菱本社被解散，从而失去了对旗下公司的管理控制权，由岩崎家族掌握的企业控制权也消失了。而且三菱财阀旗下公司之间的结合关系也被切断了，形成130多个公司各自独立发展的局面。在人力、资本方面的财阀结合也不复存在。

财阀虽说消失了，可是，旧财阀旗下的企业不久又相互结合，作为成员组成企业集团，又再生出来。

三、企业集团的再集结

由于日本战败并被盟军占领，财阀被解体，旧三菱财阀旗下的企业处于混乱状态。1950年，日本的生产活动开始走上正轨，企业也开始从事正常的生产活动，同时，三菱等企业又开始集结。1952年，随着财阀商号被允许使用，东日本重工改名为三菱日本重工、中日本重工改名为新三菱重工，西日本重工改名为三菱造船。三菱商事解散后组成的众多商社也开始合并。另外，由于发生了阳和不动产的买断事件，三菱集团成员齐心协力，夺回了其股份。三菱银行对三菱集团的企业也进行系列融资，把其它银行对旧三菱企业占第一位的融资夺回到自己的系列融资之下。

1946年开始，三菱本社解散后的各公司社长经常以非正式的、不定期的形式举行集会。讲和条约缔结后，他们又公然以“社长恳谈会”的名义活动，1956年以后以“金曜会”的名义活动。社长会裁定的第一件重大事项，就是处理1952年7月的阳和不动产事件，之后是1954年三菱商事的大合并活动。三菱商事在大合并之后，又进行大量的第三者增资，并把增资分配给三菱集团企业，进一步加强了三菱集团的股份相互持有。

1953年，修正的独禁法使金融机关的股份所有界限从5%扩大到10%。以此为契机，三菱银行、三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾等都取得了三菱集团企业的股份。另一方面，三菱集团的企业也取得了这些三菱系统金融机关的股份。这样，从40年代末期到50年代初期，三菱集团重整了企业集团形象。当然，它的形态、内容和战前的财阀相比发生了巨变，其最大的变化在所有关系上。战前的三菱财阀，本社拥有直系公司、分系公司的所有股份，直系公司、分系公司再拥有系列公司的股份，形成金字塔式结构，站在塔尖上的三菱本社的股份被岩崎家族拥有。战后，三菱集团已不再是控股公司，而变成以三菱银行等金融机关为中心的股份相互持有。

三菱集团内部股份持有的背景比较复杂，这主要是由于财阀解体后，股份对外开放，各企业的股东构成极不稳定所致。例如，三菱银行1951年第一位股东是近江绢丝，占发行股份的1.5%，以下依次是富国生命、日本邮船、日兴证券、山一证券、东洋纺织、新光人造丝、日本陶器、都商事、野村证券等，其中明确可称为三菱集团的，是日本邮船、新光人造丝（后来的三菱人造丝）、都商事（跟后来的三菱商事合并）等，而且这三个公司的持股比率合计只有1.9%。这样不安定的股东构成，是由于解散财阀的强制措施造成的。如果任这种不安定的结构持续下去的话，就会再度遇上类似阳和不动产的买断事件，而更可怕的就是一旦被切断关系，三菱系的企业就各自孤立，不能存在和发展。因为企业间结合，对大企业的发展扩大至关重要，这从物的交换、财力的交换两方面可以看出来。因此在某种意义上说，旧三菱财阀旗下企业之间的相互结合是必然的，由此产生的股份相互持有也是必然的。如三菱商事向第三者分配增资之事，都是有目的地实施的。

四、从家庭垄断联合企业向法人资本主义迈进

三菱从财阀向企业集团转化的另一个突出特点是，从家庭垄断的联合企业向法人资本主义转化。从明治初年创业到1945年，三菱一直处于岩崎家族的统治之下，岩崎家族作为大股东，一直控制着三菱财阀。因此，三菱旗下企业的经营者、从业人员们都效忠于岩崎家族。岩崎弥太郎曾经赤裸裸地宣称，三菱的事业，只具有公司的名份，而实际上是岩崎家族的事。

1937 年，岩崎小弥太声称三菱要合资成为股份公司，但岩崎家族放弃股份的大半还是遥远的事。岩崎小弥太曾发表如下讲演：“以前曾动不动把岩崎家族和诸君的关系解释成主从关系。我认为那是三菱创业以来自然而然形成的。随着时代的进步，传统观念要开始转变，但我愿保持以往流传下来的优良传统，即上下信赖如一家。封建时代的主从关系中的亲切融洽的风气，即使今天也是极好的事。否定主从关系，可能会产生更大的弊病。我们是从事共同事业的好友，有共同的理想，是物质上有共同利害的同志。”他把岩崎家族和经营者、从业人员的关系说成是同志式的，但依旧掩饰不住其中的不平等关系。

战后的三菱企业集团已经不是对岩崎家族效忠，而是对法人公司的效忠。虽说依旧是家族主义，但向岩崎家族效忠的家族主义和把公司视作家族竭尽忠诚毕竟具有根本的不同。战后不久，随着三菱集团企业协作加强，既有财阀复活的呼声，也有倡导岩崎家族控制复活的论调，但都没有成为现实，而法人资本主义的体制以崭新的姿态出现了，企业集团形态就是其非常典型的代表，这种从家族式的垄断企业向法人资本主义转换，在其他国家是没有过的。

伍 三菱的机能第一章 重化学工业化道路

一、企业集团的产业构成

日本的六大企业集团都拥有综合的产业体系，三菱集团的产业构成，也包罗了众多工业领域，是当之无愧的综合企业集团。当然它也不是无所不包，比如它的产业中就没有普通钢、电力和煤气等部门。尽管如此，比起其他企业集团来，三菱的综合特征还是极为突出的。日本著名学者宫崎义一曾说：战前的财阀把控股公司做为核心，和战后主要以金融机关为核心的资本系列不同。如三井财阀是以造纸、合成染料、煤炭和贸易为中心；三菱财阀是以造船、海运和玻璃板为中心；住友财阀是以铜加工为中心；安田财阀以制麻、金融为中心。战前的财阀把各自承担的主要行业作为投资重点，确保了相对安定的市场，独占着各行业的控制权。可是，战后的情形就不一样了，如新兴的石油化学工业和核能事业，是通过三井、三菱、住友、富士、第一劝业银行等巨大融资系列共同着手的事业，已不再像战前那样由各系列企业主要向担当行业重点投资，而采取把自己旗下所有种类的新兴产业聚拢收齐的方针，具体来说，就是各个系列企业对新兴产业进行系统控制的投资行为。宫崎所说的系列企业，即是后来所说的企业集团。

三井、三菱都广泛涉足各种产业领域。称得上是彻头彻尾的综合财阀。如三菱，除了以造船为中心的重工业、海运、玻璃业外，还有银行、信托、保险、商事、矿山、食品、仓库、化学等丰富多采的领域。战后，不只三井、三菱，其他的企业集团也都拥有综合的产业体系；其基本方向是重化学工业领域的综合化。三菱集团在战前、战中就进行了重化学工业化，并以此为基础进行了战后新阶段的重化学工业化。在战前，三菱不如三井，在战后一跃超越三井，其中主要原因是重化学工业化的作用。三井财阀也是综合财阀，自然涉足重化学工业。但不拥有三菱重工这样超大型的重化学工业公司，是其关键的弱点。一般重化学工业是指机械、金属和化学等领域，其中，对三菱、三井来说，钢铁是薄弱环节，这与住友等集团有很大的不同。可是如前所讲，三菱的这些弱点是通过和新日铁密切接触弥补的。除了钢铁部门以外，三菱集团的企业、银行和商社，也向重化学工业化倾斜，三菱银行对重化学工业领域企业贷款以前就非常高，三菱商事经销的商品中，重化学工业领域的材料和产品的比率非常高。三菱集团就是依靠自身这些优势，获得了迅速发展。

二、50年代的流动化

日本产业的重化学工业化是从战前展开的，在二次大战中获得了迅猛发展。战后，以军需为中心的重化学工业逐渐向以耐久消费品和设备投资为中心的重化学工业转变，并从50年代以后开始进入正规化生产。

三菱集团重工业部门的中心是三菱重工。60年代，由于政府的造船计划和集团中主力金属机关的支援，造船行业在集团内也占据了比较重要的位置，另外，60年代还开展了汽车、建筑机械、农业机械等所谓陆上机械部门的多样化经营。在飞机部门，新三菱重工建立了小牧工场，生产喷气式战斗机。

在重化学工业化发展过程中，引进的外国技术发挥了很大作用。例如新

三菱重工，被称为“汽车上下都用外国技术武装”，可见技术引进之多。1950年到1963年间，中日本重工引进甲种外国技术53件，在数量上位居日本第一。

1950年外资法允许引进外国技术后，新三菱重工引进了美国人造丝咨询公司的化学针织机械技术。之后，又引进了锅炉、蒸汽涡轮机、柴油机、发动机、纤维纺织、吉普车等技术。此外，又大举引进了抄纸机、建筑机械、印刷机械、化学机械、自动销售机等产品的生产技术，引进数量也迅猛增加。从50年代到1963年9月，在新三菱重工接受的总订货量中，技术合作的订货量达38.7%。三菱不只战前、战时从外国引进先进技术，战后也大量从外国引进新技术，引起了“二重技术革新”。由此，引发了产业结构的迅猛转换。

三菱集团的内部编成产生了流动化现象，同时从传统的以军需为中心的重化学工业向战后的以消费品和设备投资为主导的重化学工业转换，集团内部各企业分别开辟新兴产业，出现了竞争和对立。三菱的三个重工企业在汽车、锅炉、造纸机械等领域。都发生了激烈竞争。新三菱重工向建筑机械涉足后。和三菱日本重工之间的竞争曾一度趋于白热化。在化学部门，以三菱化成为中心，三菱集团和英荷石油公司合作，建立了三菱油化，它担负起三菱集团石油化学工业从传统化学向石油化学转换的重任，并以出乎意料的速度发展。三菱油化接受四日市旧海军廉价下放的燃料厂后，石油化学联合企业更加兴旺发达。而作为母公司的三菱化成自然不会放弃石油化学这一潜力巨大的市场，并在水岛建立了石油化学联合企业，由此产生了激烈的竞争。50年代，集团内部的对立更趋激烈。伴随着三菱矿业等行业的衰落，三菱集团内部的力量组合交替，同时也带来了三菱集团内部编成的流动化。这种现象反映在三菱集团内部的股份相互持有和系列融资上，股份持有率低下并且停滞不前，系列融资的依存度也很低，这完全是由于激烈的产业结构变化导致的。

三、60年代的寡占化和大型化

重化学工业化的高度成长到50年代末期开始碰壁，于是出现了所谓产业再编成运动。从50年代末到60年代初期，三菱集团的大型合并依次进行，这时的产业再编成是以企业集团外延扩大和系列化为中心进行的大合并。由于企业集团内部的再编成，形成了寡占化，而寡占化又导致企业规模大型化，所以当时的产业再编成活动提高了企业的国际竞争力。60年代后，越南战争升级引发的大量的出口需求更促进了企业集团的高速成长，集团在重化学工业出口方面也获得了成功。

50年代末期产业再编成导致的集中化、寡占化，为三菱企业集团规模大型化创造了条件，因此，产业集中度在进入60年代以后大幅度上升。在这个过程中，企业集团各自加强了协调，旧财阀自然不用提，新兴企业集团也纷纷调整其体制。当时，三菱重工以大型化为目标合并而导致的寡占化是三菱集团划时期的事件。以三菱银行、三菱商事为中心，三菱集团的首脑很早就开始为合并而奔走。1963年7月，三菱三重工决定正式合并；同年12月，提交给公正交易委员会；1964年6月1日，实施了合并。新三菱重工社长藤井深造在公正交易委员会上，阐述了三重工合并的理由：第一，三重工是被

按地区标准划分的，在众多产品领域存在相互竞争，随着公司规模的扩大，必然导致三公司之间过度竞争和重复投资超出界限，因此必须努力回避这种竞争。第二，为了适应经济发展，必须提高国际竞争力，由此可以清楚地看出：为了避免三菱集团内部激烈的竞争，三菱重工进行了大合并。而大合并又导致了寡占化和大型化。三菱集团内部同样的大合并还有：生产特殊钢的三菱制钢和三菱钢材的合并；日本邮船和三菱海运的合并；大日本电线和日本电线的合并；三菱制纸和白河纸浆的合并等。

在 60 年代，三菱在开展企业规模大型化的同时，又向系统化、大众化、军事化、海外输出等方面探索。1970 年，以三菱商事、三菱房地产为中心，由集团内 31 个公司出资成立了三菱开发，以开展都市工业用地为主，同时开发流通综合基地、假期休养中心、大型桥梁、机场等，还瞄准了大规模房产住宅的开发生产、销售。另外，为了开发海洋资源，由集团成员出资设立了日本海洋钻井、西日本石油开发；在情报产业领域，设立了三菱综合研究所等。但这一时期，三菱集团基本的发展方向，还是以前重化学工业化路线基础上的大型化和系统化。

四、石油危机以后

1970 年，万国博览会在大阪千里召开，“三菱未来馆”里聚集了 1100 人。当时，正赶上岩崎弥太郎创立九十九商会 100 周年，为此，三菱集团隆重召开了“三菱创业百年纪念活动”，雄心勃勃地开始新的征程。不过，由于七十年代日本经济总体长期萧条，三菱集团也进入了困难时期，它的征兆是越南反战运动人士以三菱重工为目标发起的“一股股东运动”，攻击三菱商社的示威队正在待机闯进三菱公司。石油危机爆发后事态更为严峻，三菱集团实施的大刀阔斧的重化学工业化路线开始停滞下来，这可以从三菱集团各公司业绩的下降中显现出来。除金融、保险外，“金曜会”成员 22 个上市公司的经常利益合计，1973 年度为 2666 亿日元。到 1975 年度就减少了 487 亿日元，而且以后的回复速度也较慢。这期间，在集团内部也接二连三出现“事故公司”，如 1974 年水岛发生的石油槽泄漏事故，三菱石油公司损失了 500 亿日元。几乎陷入瘫痪状态。之后由于日元汇价上涨，三菱石油公司不得不靠变卖资产才得以摆脱危机，但受到的创伤是相当严重的。

1970 年，集团各公司出资设立了三菱开发，以北海道和千叶县为首在各地购买土地。但因“石油危机”后经济不景气的影响。这些土地难以卖出，借入资金负担增多导致赤字增加，经过两次增资，达到 100 亿日元资本金，但很多集团成员拒绝接受增资，最后，三菱商事只得负担了那部分增资，三菱开发于 1978 年终于关门倒闭了。像这样凄惨失败的例子，以前是前所未闻的。

在石油资源开发事业上，1968 年由三菱集团五公司设立了中东石油，在阿布扎比获得了专利权，但在七个井号的开采都惨遭失败，只得于 1976 年放弃了这项专利。在这种状况下，“金曜会”成员企业也相继出现了赤字。1975 年度，三菱人造丝、三菱制纸、三菱油化、三菱金属、三菱制钢、日本邮船、三菱孟山都化成、三菱树脂和三菱石油等“金曜会”成员，有 1/3 成为赤字公司。另外，集团核心的三菱银行、三菱商事因不良债权的累积。也受到很大的打击。尤其是三菱商事发生了砂糖、电气炉制造商关系户巨额的不良债

权，迫使当时的三菱商事会长田部文一郎于 1975 年 10 月在公司内提出了以“有关低成长时代的对策”为题的经营策略。

五、减量经营

在战后的大萧条中，三菱集团采取了和同时期日本大企业采取的同样对策，即“减量经营”。这些对策首先是紧缩系列企业和下属企业，这是以前的惯例。以往这些策略一般都能够对付当时面临的危机，但这回却没见效，三菱集团各企业大都对自己本身开始实施手术。

“减量经营”是通过人、财、物三方面进行的。在人的方面，“金曜会”成员中，52 个上市公司 1975 年度从业人员为 27.5 万人，但 1977 年度只有 24.5 万人，减少 3 万人。减员所采取的措施是：募集希望退职的；暂时退休；停止开发新产业；调整相关人员，当然，向其他企业调派、支援、派遣等措施也减少了人员。在物的方面，压缩库存，控制设备投资。在财的方面，返还借款，减轻利息负担等。以前遇到经营不景气，三菱集团采取横向合并提携，再进行系列化等集中化措施就能顺利渡过难关，如 1953 年。1954 年不景气时，进行了三菱商事大合并；

1965 年不景气时，进行了三菱重工的合并。1975 年再遇不景气时，首先传出了三菱化成系的日本化成和三菱油化系的鹿岛氨的合并计划，其后传出了日本化学部门和三菱集团肥料部门的大合并计划，但当时日本化成、鹿岛氨的合并失败了，三菱化成和三菱油化的合并也被集团首脑们筹划过无数次，但一直到 1994 年 10 月，两公司才合并成功。当时“金曜会”代表负责人藤野忠次郎对于两公司的合并曾说：“当事者都明白合并的必要性，但日本人讨厌合并甚于死。如果问以前曾进行过很多次大型合并的三菱集团，为什么只有这回阻力重重呢？根本的原因就是重化学工业化路线的停滞不前，这之前的再编成、合并、系列化等，都是乘着重化学工业化路线的东风，进入新的领域或者进行规模大型化的。可是，现在重化学工业化路线自身停滞不前，再编成和大型化都无意义，寻求代替重化学工业化的新路线才是必要的。”1978 年秋，由于经济复苏，不仅三菱集团，所有日本大企业都再度迎来了经济振兴，而当时美国、西欧诸国正受失业与通货膨胀双重煎熬之苦。但三菱集团重化学工业化的转换并没有成功，只不过情况有所好转而已。

第二章 金融机关的作用

一、主要银行和系列融资

在战后日本经济的复兴和高速发展过程中，以银行为龙头的金融机关发挥了相当大的作用。大银行进行系列融资，制定了对企业的多贷款、多借款制度，但这种系列融资是不安定的，其之所以成为可能，是因为有日本银行做其后盾，如果最终资金不足，都由日本银行以照顾的形式给予保证，银行由此能进行超出其限度的贷款。正是这种不规范贷款，为日本经济高速发展提供了机会。

对系列融资的历史，人们有多种说法。一般认为，在第二次世界大战中其原型已经出现，在朝鲜战争时代其才得以确立。当时，日本大企业几乎全部拥有主要银行，“没有不依靠主要银行的企业”。而且，各企业还从主要银行接受系列融资，或者拥有股份、派遣干部等。不过，主要银行并不把企业的借入资金全部贷出，还向其他部门协调融资。另外，对于长期资金，兴长银和信托、保险公司等也提供贷款，并且，开发银行和进出口银行等政府金融机关也进行融资。

朝鲜战争后的 30 年间，企业依赖银行系列融资的做法基本上没有变化。进入 70 年代，企业与银行分离的论调曾被许多人提及，但系列融资的脉络几乎没有变化。三菱企业集团的主要银行自然是三菱银行，近年随着信托银行重要程度的增加，三菱信托银行融资顺序开始处于第一位。三菱银行及三菱信托银行融资顺序处于第一位的企业如表 13、14 所示。由此可以看出，在“金曜会”成员中，总是三菱银行或三菱信托银行的其中一个占据第一位。这两家银行对金曜会成员中非上市公司以及不包括金融公司的 20 个公司的贷款比率，如第 15 表所示。在这些公司的总借入金中。三菱银行的融资比率达 12.38%，三菱信托银行达 9.07%，如果把明治生命、东京海上火灾，日本信托银行加起来是 26.31%。由此可知，三菱银行、三菱信托银行贷款的重点是三菱集团的成员。

在 1979 年 3 月末的总贷款额 7 兆 2041.、亿日元中，三菱银行对“金曜会”成员的 20 个上市公司贷款金额合计是 5329.34 亿日元，比率为 7.40%。这表明三菱银行一方面进行系列融资，另一方面还大力向三菱集团周围企业及其他集团企业和独立系企业协调融资。

表 13 三菱银行融资顺序占第一位的上市公司

三菱商事	三菱化学机	永谷国本铺
三菱重工	高砂热学工业	东洋墨水制造
三菱石油	三菱仓库	日本建铁
三菱房地产	三阳商会	日本混凝土
三菱电机	野村	吉富制药
三菱油化	岗村制作所	日本捆包运输仓库
三菱矿业水泥	雄狮油脂	吉姆拉但
旭硝子	日本马大	三和大荣电气兴，
兴亚石油	立石电机	日本通信建设
日本邮船	日本卡巴依斗	日兴证券

佳库斯	哇库鲁	大日通运
大丸	三共生兴	小林产业
富士纺织	岛藤建设工业	大崎电气工业
户田建设	东急饭店连锁店	文化快门
伊势丹	中央鱼类	东亚特殊电机
东急建设	菱电商事	新东工业
千代田化工建设	佳库曼酱油	池上通信机
市田	牧野富兰伊斯制作所	春本铁工所
不动建设	东京船舶	七弄
森永制果	电业社机械制作	千野制作所
麒麟啤酒	全日本空输	日本新药
味之素	太平洋海运	帝国藏器制药

铁建建设	宫地铁工所	日本警备保障
日本陶器	器琢本商事	三浦印刷
日本光学工业	铃木铁工所	东京宇宙电机
九井	小田急建设	日本电视广播网
欧米克西	日本碍子	芦森工业
三菱制钢	东京产业	和光堂
日本电子	胜村建设	有机合成药品
东海炭棒	日东制粉	依娃吉
古震	赤井电机	平野金属
中野组	西华产业	赤井商事
高砂香料工业	大阳酸素	宫地铁建设工业
四日市仓库		

表 14 三菱信托银行融资顺序占第一位
的上市公司（按贷款额）

三菱化成工业	富士机工
三菱金属	东洋纸浆
近几日本铁道	京浜精机制作所
本田技研工业	日本已依林
东京瓦斯	自动车部品制造
三菱瓦斯化学	日本输送机
三菱人造丝	小西六写真工业
东邦亚铅	日本菲依鲁困
大日本涂料	候七吉

大日本电线	旭可锻铁
日本化学工业	东亚纸浆
三菱制纸	东京ラヂエ—タ—制造
丸金昭和运输	日本通信建设
日东轮胎	白木金属工业

三菱树脂	三兴制作所
岛津制作所	川崎化成工业
明和产业	中国涂料
东洋炭棒	自动车铸物
三乐威士忌	河合乐器制作所
辰村组	园池制作所
神库	昭和橡胶
普林斯工业	东洋制作所
第一电工	兴国钢线索
界化学工业	儿玉化学工业
山村硝子	近几日本旅游
厚木自动车部品	中村屋
米纳西油脂	东京普林斯工业
日本电池	伊奈制陶
石原建设	昭和矿业
玉川机械金属	丸石自行车
东洋酸素	

表 15 三菱系统主融机关对金曜会成员贷款的比率（单位：%）

	三菱银行	三菱信托银行	其他总计
三菱商事	9.74	6.26	20.78
麒麟麦酒	25.61	18.00	54.80
三菱人造丝	7.36	10.06	24.90
三菱制纸	11.84	13.18	34.03
三菱化成工业	8.93	8.97	23.11
三菱瓦斯化学	11.49	12.46	25.72
三菱油化	15.64	11.01	32.51
三菱树脂	15.51	17.58	32.29
三菱石油	27.78	10.54	40.27
旭硝子	16.97	7.52	26.42
三菱矿业水泥	22.62	22.21	57.78
三菱制钢	17.69	10.88	41.63
三菱金属	10.73	17.79	33.48
三菱化工机	15.26	12.06	33.98
三菱电机	15.25	10.43	30.23
三菱重工业	10.35	6.85	20.17
日本光学工业	18.16	9.48	32.15
三菱地所	17.30	15.29	40.83
日本邮船	6.39	4.30	14.86
三菱仓库	24.36	18.16	50.85
合计·融资比率	12.38	9.07	26.31

三菱银行和三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾、日本信托等的关

系极为密切。如果仅看三菱银行的融资额，三菱集团成员的系列融资度明显偏低，但如果把这些同系统的金融机关合起来就不那么低了。三菱作为集团企业，大体上依赖系列融资的 20—30%，同时还接受其他同系统的金融机关和以兴长银为首的金融机关的协调融资。由此可以看出，三菱银行不是只为三菱集团服务的机关银行，三菱集团的企业也不只依存于三菱系统的金融机关，这对集团成员、对集团金融机关都是有利的。

二、股份所有

三菱集团内的股份相互拥有率达 26.89%，其中持股率比较高的有：明治生命占 5.42%，三菱银行占 4.48%，东京海上火灾占 3.35%，三菱信托银行占 3.22%，此外，三菱重工占 1.96%，三菱商事占 1.71%等。三菱银行按持股多少排序的股份所有情况如表 16 所示，从中可以看出第一集团是三菱集团的“金曜会”成员，如三菱重工、三菱商事、旭硝子、三菱化成、东京海上火灾、三菱电机、三菱房产等；第二集团是三菱银行的系列融资企业，如日本铁道、本田技研、东洋纺织等；第三集团是独立大型企业，三菱银行作为协调融资银行渗透其中，有新日铁、丰田汽车工业、东京电力、关西电力、九州电力、中部电力、东北电力、北海道电力、东京瓦斯等；第四集团是三菱银行系列化或者具有密切关系的金融机关，有千叶银行、常阳银行、东京银行、山一证券、日兴证券等。从股份所有看，三菱银行在对集团内企业投入力量的基础上，大力扩大外延，同系列融资企业以及独立企业、系列化的金融机关等建立起了日趋密切的关系。

明治生命拥有的股份情况，如表 17。可以看出，明治生命首先拥有三菱银行、三菱重工、三菱化成、三菱电机、三菱商事、三菱信托银行、旭硝子、东京海上火灾、三菱房产等“金曜会”成员的大量股份；此外，也拥有很多电力、瓦斯和新日铁、日立制作所等独立超大型企业的股份；还拥有东京银行、兴银、三和银行、第一劝业银行等的股份。可以说，明治生命主要还是拥有三菱集团的股份，以实现集团协作为目的。

三菱信托银行的股份所有情况基本和三菱银行相似，不过在三菱信托银行的股份中，还包含投资信托所有的股份。至于哪些是投资信托拥有的，哪些是属于银行的较难区分。东京海上火灾和明治生命有相类似的状况，在拥有三菱集团股份的同时，还拥有保险股份。这样，依赖三菱集团金融机关的股份所有，一方面，集团内企业实现了加强协作的目的，另一方面，以各个独立系统企业和其他交易户的股份所有形式，实现了外延扩大，为三菱的发展进一步奠定了基础。

表 16 三菱银行的所有股份（上位 30 名单） （单位：千股）

1.三菱重工业	122,368
2.东京电力	× 12,625
3.新日本制铁	96,090
4.三菱商事	70,023
5.旭硝子	58,379
6.三菱化成工业	50,804
7.关西电力	× 4,941
8.东京海上火灾保险	49,389
9.三菱电机	44,822
10.中部电力	× 3,833
11.九州电力	× 3,756
12.三菱地所	36,190

13.近畿日本铁道	35,118
14.トヨタ自动车工业	29,577
15.山一证券	29,209
16.常阳银行	29,206
17.本田技研工业	27,272
18.东北电力	× 2,689
19.日本邮船	26,250
20.日本债券信用银行	× 2,597
21.三菱人造丝	25,644
22.东京瓦斯	24,332
23.北海道电力	× 2,322
24.千叶银行	22,M4
25.麒麟麦酒	22,800
26.日兴证券	22,249
27.三菱信托银行	22,178
28.三菱油化	21,832
29.东洋纺织	21,640
30.东京银行	21,520

(注) ×印为按 500 元面额顺序计算时扩大 10 倍计算。

(资料) 东洋经济企业系列总览 (1980 年版)。

表 17 明治生命的所有股份 (上位 30 名单)

(单位：千股)

1.中部电力	× 24,023
2.九州电力	× 18,388
3.新日本制铁	115,628
4.三菱银行	106,088
5.东京银行	96,266

6. 东京互斯	91,779
7. 三菱重工业	90,005
8. 日本兴业银行	84,950
9. 三菱化成工业	81,146
10. 三菱电机	70,958
11. 日立制作所	67,500
12. 四国电力	×6,024
13. 三和银行	57,628
14. 三菱商事	56,817
15. 久保田铁工	51,707
16. 三菱信托银行	46,730
17. 旭硝子	43,729
18. 第一劝业银行	42,53
19. 东京海上火灾保险	31,295
20. 三菱地所	37,022
21. 日本邮船	35,000
22. 三菱矿业水泥	33,67

23. 北海道拓殖银行	31,543
24. 川崎制铁	26,844
25. 冲电气工业	26,827
26. 旭化成工业	26,349
27. 日本债券信用银行	×2,557
28. 三菱人造丝	25,306
29. 太阳神户银行	23,740
30. 麒麟麦酒	23,654

注：×含义同 16 表。

三、集团的联系

日本大企业按主要银行编成是在战时进行的，战后这种脉络被继承下来。成为大企业主要银行的通常是都市银行，它们和企业集团的目的并不完全一致，因为都市银行大都不属于企业集团。三菱银行和三菱信托银行理所当然的是三菱集团成员的主要银行，但同时二者也成为其他企业的主要银行，例如，近畿日本铁道或本田技研等企业并不是三菱集团成员，但与三菱银行和其他三菱系金融机关具有亲密关系，这是同三菱系金融机关势力扩大及三菱集团的外延扩大相联系的。又如赤井电机，当初不过只是系列融资户，但不久就被三菱集团吞并了。日本电子的情况与此相类似。这个公司是前社长风产健二创建的，拥有电子显微镜等先进技术，且发展非常迅速。可是，由于“尼克松事件”导致日元升值，出口效益恶化；石油危机以后产品成本提高，经营状况进一步恶化，1975 年风产健二社长被迫退职，三菱银行常务加势忠雄被派去当社长。1976 年，以风产前社长的经营阵营拥有的股份 1200 股也被无偿转移给三菱银行、东京海上火灾、三菱电机等，因此日本电子完全被三菱集团系列化了。日本电子拥有电子波方面的新技术，这对于在国产

电子计算机制造中处于薄弱地位的三菱电机来说，无疑是很大的福音。

这种外延扩大战略，除包括系列融资、股份所有两方面的内容外，还包括干部派遣。据记载，主要银行向上市公司派遣的职员的数量，1978年最多的是第一劝业银行，达194名；第二位是兴银银行，为163名；第三位是三菱银行，为156名。而同期权力机构大藏省派遣干部141名，日本银行100名，三菱银行超过了它们。三菱银行向“金曜会”成员的干部派遣状况：“金曜会”成员中的24个上市公司中，19个公司被派遣去了25名干部，而且三菱人造丝、三菱制纸、三菱油化都被派遣去了社长。从三菱银行向“金曜会”成员以外的公司派遣的干部数量也非常多，富士纺织、东海碳棒、日本电子、日本信托银行、赤井电机、小田急电铁都被派去了社长。另外，三菱银行以外的明治生命、东京海上火灾、三菱信托银行等也都各自派遣了干部或实行干部兼任。

与美国和德国等相比，日本各银行的干部兼任并不是很多。当然也有如三菱银行的中村会长那样一身任数职的，但最多的是从母公司向系列公司派遣干部，这是为系列控制而实施的。其中，银行干部派遣范围更广、更普遍的是向交易户企业派遣干部，这主要是为了监督银行贷出的款项。可是，不能否认这些措施不久就和控制企业联系起来了。如果交易户企业发生某些变故（特殊情况），陷入经营不振，干部派遣就会和股份所有、系列融资彼此牵扯起来，成为控制这些企业的武器。这不仅是为了扩大三菱银行交易户，也和三菱集团的全局外延扩大政策密不可分。

四、寻求新功能

三菱银行、三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾等三菱集团金融机关，对三菱集团具有怎样的作用呢？单纯认为它们只是从大众收集资金，再把这些资金提供给三菱集团的企业，这当然有些不全面。战后的资金缺乏时代，各银行主要从大众聚集资金并供给集团企业的作用比较强，但随着时代的变迁，这种功能发生了变化。这些金融机关本身也开始追求自身的利润，开拓新的功能。这表现在：

第一，寻求大众化路线。从大众聚集资金本身就是大众化。三菱银行一方面积极从大众收集资金，同时以住宅金融等形式向消费者提供贷款。不过，财阀系的银行历来对大众化没有给予足够的重视。这种现象其他三菱系金融机关也或多或少存在着。

第二，国际化。日本企业大举从事海外进出口业务，日本银行也向国际化发展，并且伴随着金融市场的国际化，资金调达和贷款等也实现了国际化，银行海外业务日趋增多。这样从两个侧面，推进了金融机关的国际化。三菱集团以三菱商事为龙头，集团企业和交易户企业的海外活动很积极，促使三菱银行的国际化水平也不断提高，不断涌现出当地法人和分店，而且还参加了国际银行组织。银行国际化对三菱集团总体的国际化也起了促进作用。不过，这种国际化伴随着极大的风险，

1980年发生的美国克莱斯勒债权滞留问题，即为其中一例。当时三菱汽车为了通过克莱斯勒的销售网向美国出口汽车，而克莱斯勒没有支付这些出口汽车的贷款，这使三菱汽车的主要银行三菱银行陷入困境，尽管如此，银行的国际化依旧是大势所趋。

第三，金融机关尤其是银行业务多样化。都市银行的地位一直比较弱，

为了解决这一问题，都市银行力求使业务多样化，其中涉足证券业务最惹人注目。以银行为窗口销售国债，使银行和证券公司的矛盾更加激化。如何面对此种情况。不仅对三菱银行，对三菱集团全体企业也是一个新的课题。不过，银行和证券公司既有对立的一面，又有紧密结合的一面。尤其突出的是三菱银行和日兴证券的关系，后者曾和兴银并列向三菱银行派遣干部，在股份所有上也位居第一股东，但日兴证券并不和三菱信托银行、明治生命、东京海上火灾等三菱系金融机构属同一系列。另外，山一证券也向兴银、富士银行、三菱银行三公司派遣干部，三菱银行是山一证券的大股东，同样，山一证券也并不属于三菱系。如此含混暧昧的关系，是由于三菱集团自上而下控制证券公司的同时，也在回避风险，避免密切参与产生的不利后果。同时，其他证券公司为防止被特定的企业集团吞并，也在业务上不主动与这些集团接近；预计今后这种关系会变得相对比较固定。

第三章 集团内交易和综合商社

一、作为投资公司的商社

三菱商事以外的三菱系商社还有金商又一、明和产业、西华产业等，但无论在规模上、实力上，三菱商事都处于首位。

三菱商事 1979 年的经营额超过 12 兆日元，是日本名副其实的超大型商社。其经营额的组成（1979 年度）中，国内销售占 43.6%，进口占 32.8%，出口占 7.7%，三国间贸易⁵占 6.3%。和其他商社相比较，三菱的出口比率低，进口比率高，而且三国间贸易比重较低，国内交易的比重也比平均比重低，其中最突出的特点是进口比率非常高，这是因为原油、石油液化气等能源和钢铁原料等进口增多的缘故。按商品分类的经营额中，钢铁占 18.1%，非铁金属 8.9%，机械 15.6%，化学品 9.2%，燃料 23%，汇总起来，基础工业部门占 75.1%，其它如食品、纺织、材料以及开发建设等部门的比率比较低。在利润方面，这些基础部门所占的比率更高，特别是重化学工业领域的企业，从国外进口原材料，并把其制成品销往国内外，由此获取了很高的利润。而消费领域的企业则没有重化学工业企业那么高的利润，三菱商事的交易户总体数量当时是 4 万个公司，其中为扩大商权的投资公司约 500 个，双方不仅仅是单纯的买卖关系，还拥有交易对方的股份，并融通资金、进行干部派遣等。

在海外活动上，三菱商事有支店 12 个，办事处 69 个，当地法人 28 个，分店 33 个，其从业人员邦人⁷906 人，当地人 3099 人，是九大商社中最大的。另外，有 201 个在海外的关系公司，海外投资余额达 1402 亿日元。尽管这与三井物产的 2487 亿日元相比，相差悬殊，但是三菱商事从海外领受的红利，比起其他商社却高得惊人。

1979 年，三菱商事接受股息 465.74 亿日元，与此同时，三井物产 180.36 亿日元，伊藤忠商事 69.06 亿日元，丸红 93.96 亿日元，住友商事 43.17 亿日元，日商岩井只有 38.95 亿日元。三菱商事 1979 年度接受的近 466 亿日元的股息中，海外占 350 亿日元，其中大部分是从文莱石油液化气得到的。与英荷壳牌公司合并后，一年获取股息 200 亿日元。除此之外，加拿大的纸浆、澳大利亚的煤炭、墨西哥的盐等大型项目都取得了丰厚的股息。比起三井物产，三菱商事的海外投资尽管少，获利却格外大，这正是其事业发达的奥秘。由此可知，三菱商事并不单单是只有流通功能的商社，同时还具有投资公司的性质，这点不仅在日本国内，而且在国际上也是人所共知的。

二、集团内部交易状况

菱商事通常被认为是处于三菱集团的核心地位，与集团成员之间的交易比其他商社都高。“金耀会”成员 28 个公司的交易中，三菱商事销售额占 25—30%。和这些成员的交易，由于有关数据一般都保密，不予公布，在此不能更详细地介绍。关于三菱商事集团内的交易状况，这里以三菱商事和三

⁵ 年国费留学于巴黎大学

⁷ 年取得博士学位

菱重工之间的交易为例说明。

1964年6月，三菱三重工实现了合并，以此为契机，三菱商事和三菱重工之间的交易在量和质上都发生了巨大变化，在这次三重工合并中，当时的三菱商事社长在清彦起了举足轻重的作用。6月1日，三菱重工社长膝井深造和莊清彦社长签定了如下协议：“三菱重工业股份公司（以下简称重工）依其拥有的庞大机器设备生产的产品，同国内以及国外的竞争者对抗。三菱商事股份公司（以下简称商事）充分利用其国内国外的全部机构和经验，全力以赴销售重工产品，重工把重工产品的销售权委托给商事，商事接受其全权委托。”他们之间并就销售问题签定了如下协议：（一）重工原则上以商事为销售总代理经销其产品。（二）商事原则上不销售与重工产品有竞争关系的其他公司产品。依据此项协定，三菱商事在1967年把船舶课升级为船舶部，并从三菱重工调来了包括部长在内的17人领导班子。而且，在新设船舶部之际，又重新给重工送去了如下确认书：三菱重工原则上指定三菱商事为销售总代理店，尽可能把重工船舶事业部门的全部产品由商事销售。为了避免订货上预想不到的坏影响，三菱重工没有认同，总代理店这个称呼，这样，当初磋商三菱商事作为三菱重工总代理商的协议没有实现，但此机会却促使三菱商事和三菱重工造船部门的经营额急剧增加。另外，在造船以外的机械部门，三菱商事代理的三菱重工产品经营额也大幅度上升。由于三菱重工合并后实施的资材本社集中采购制遭到了各事务所的强烈反对，因此，三菱商事积极开展活动，田部文一郎专务直接到各事务所，游说三菱商事代替其他商社的好处，最后在三菱商事全面协调下，确立了“本社集中采购体制”。三菱商事运载货船的订货全部委托给三菱重工。尤其是在三菱重工造船所附近，三菱商事和三菱重工以及制铁公司三家共同出资，设立了钢材加工工场，不通过这个加工工场，钢材不允许流向造船所。这样一来，以前八幡制铁作为指定转运商经营的钢材被纳入到三菱重工的轨道上，岩井产业也完全被排斥在门外。由此，三菱重工和三菱商事的交易在销售、购买两方面都大幅度上升。三菱三重工合并前三公司的交易额，三菱商事所占比重为20—30%；合并后则达到80—90%。这种排他性的经营，从三菱商事方面看，主要是为了增加本公司的经营额。从三菱三重工方面看，也获益非浅。例如，三菱商事把其运载货物船舶交付三菱重工制造，对增加三菱重工的订货量起了很大作用。由此，三菱商事和三菱重工双方互利互惠，把三菱集团以外的商社排除在外，这就是集团内部交易的优势所在。

三、相互交易的理论

相互交易（或互惠交易）是美国反托拉斯法中的一个理论提法，历来被法律专家所关注。60年代末期企业大合并盛行一时，当时的联邦交易委员会的经济部长W·F等人对此非常重视。即使在今天，虽说支持相互交易的人从总体对此关注上看还是少数派，但司法部反托拉斯局及公平贸易委员会中，对此关注的人越来越多。

相互交易就是A公司对B公司既是买方市场同时又是卖方市场的交易，是以一些协定为条件的排他性交易。这种排他性交易，是不公正的交易行为，是违背反托拉斯法的。众所周知，企业通常不可能只生产单一种类的产品，因此才寻求相互交易的优势，开展企业大联合。这方面，各个国家相差无几。

在日本，综合商社充当企业之间往来的桥梁，与企业之间进行了大量交易。在三菱重工与三菱商事之间，三菱商事既向三菱重工销售钢材，又介入三菱重工的船舶订购。对日本邮船来说，三菱商事在货物运输方面既是顾客，同时又接受日本邮船的船舶建造订货，再把造船任务交付到三菱重工。这样，三菱集团内部以三菱商事为中介，形成相互交易的连续锁链，三菱商事把这种相互交易叫做企业联合或整批交易。

当然，三菱商事也夙三菱集团以外的企业进行交易，并广泛在海外开展类似活动。例如，1959年，伊朗国际财团成员苏哈伊、公司和新三菱重工之间由三菱商事介入，三菱商事从苏哈伊公司购买伊朗原油的同时，又接受苏哈伊公司油轮订货，再把订货合同与新三菱重工联系起来，形成企业之间的联合。其后的BP（英国石油公司）和CE（法国石油公司）等与三菱商事的交易规模更为扩大。最近，三菱商事在进口伊拉克原油的同时，又向对方出口机器设备，这些机器设备又向三菱重工订货，从而使交易规模日趋扩大。

这样相互交易的最终结果是交易双方都取得利益，那么究竟谁受了损失呢？那就是第三位竞争者。这种相互交易的突出特点是排他性。当然，如果全部交易都在三菱集团内部的话，就失去了相互交易的优势，因为那样就没有应该被排除的第三者了。只有在集团外交易的基础上进行集团内交易时，相互交易的优势才能发挥出来。现在，三菱商事全部经营额的25—30%，是和三菱集团企业进行交易取得的。

以上相互交易的逻辑，不仅在物的交易方面适用，在财的交易上也适用。三菱集团金融机关对集团企业贷款的同时，也从集团企业获取存款，并加入保险，以此开展相互交易。

四、商社机能和“商社批判”

三菱商事的最大功能是对集团内部交易起中介作用，此外，它还具有商社金融、工会组织者、情报搜集、商品输入输出的先导等多种功能。在商社金融方面，三菱商事不仅对三菱集团成员，而且对其他交易户开展企业间信用的授受，另外还能够代替三菱银行进行信用往来。以商社金融为武器，三菱商事的经营额有大幅度的增加。在工会组织机能方面，是由于在国内或海外开展大型项目时，商社往往要组织很多制造商参加，在60年代以后，随着成套机器设备的出口增加，这种机能更加受到重视。商社的情报功能是众所周知的，三菱商事在海外有142个办事处，每年电信费用就达100亿日元。从海外获得的情报，对三菱集团的发展发挥了极大的推动作用。三菱集团成员的进出口近年来更加兴隆，其中，三菱商事在很多场合中都起了先锋作用。可见，三菱商事对三菱集团的发展起了很大的作用。

但也有许多人对上述问题有不同的看法，时常有人提出“商社机能果真那么需要吗？”的疑问，战后也曾几度流传“综合商社衰弱论”或“商社危机论”。由御园生等人提倡的“综合商社衰弱论”认为：“随着工业化发展，制造厂商已具有了流通功能，因此，无需什么综合商社了。”针对“商社批判”，1973年6月，三菱商事发表了如下说明，“一、取得土地不是为了投机交易，而是充分考虑了社会的影响和环境协调，并获得常委会的认可。”

“股标的买卖，不是为了投资交易，而是以相互利益的促进和协调为宗旨，并获得常委会的认可”。三菱商事在经营生活关联物资、调节生产者和消费者的利益。稳定消费品价格、调整中小企业、影响市场占有率大的物资价格等

方面的影响非同一般。早在 1932 年，三菱商事曾针对财阀批判，制定了经营商品的基本原则，发表了不压迫一般人、不招致社会的责难等声明。

1960 年，它不得不发布了同样的声明。1973 年 10 月，它修改了业务规定，增加了“根据三纲领宗旨，以社会的繁荣和福利提高为目标”的条款，同日设置了社会环境室。11 月，商事的股东总会规定，今后每年固定向社会捐款 3 亿日元。1974 年 2 月，三菱商事又发表冻结直接与消费者相关的 37 个物资品种价格的方针。这并非昭和初年的“财阀转向”，实可谓“商社转向”。

“商社批判”的波澜不久就烟消云散了。石油危机后，日本经济处于战后时间最长、最萧条的局面，三菱商事也受到了很大打击。1975 年 10 月，田部文一郎社长在公司内提出了关于低成长时代的对策。当时三菱商事经营状况恶化，不良债权数目之多令人忧虑，与重化学工业有关的经营大多停滞不前，陆续出现结构不景气行业，三菱商事面临很大危机。不过，伴随着 1978 年秋的经济复苏，这种危机不久烟消云散。

1978 年 10 月，田部文一郎社长在全体经营会议上提出了“积极开拓时期到来了”的经营方针。这期间，三菱商事曾因出日“幻想号”地铁车辆，虚报出口车辆价格，并把其作为日韩双方的政治捐款使用，引起了一场政治风波，田部社长因此被国会追究。1980 年还发生了干青鱼子买断事件，三菱商事被社会上视为幕后策划者而遭到抨击。实际上，直接垄断收购干青鱼子的是北商，1980 年 6 月北商因此倒闭，但因北商属三菱商事系，人们普遍认为它是和三菱商事勾结起来买断的，因此，三菱商事水产部也受到多方责难。总之，对商社的作用、机能有各种各样的解释，商社本身也曾经历无数次危机。

第四章 与外国资本的关系

一、积极和外资合作

三菱在二战前就积极开展和外国资本的合作。1921年，当时的三菱造船把电机部门独立出来，设立了三菱电机，为了扭转技术上的落后局面，计划与外国资本合作。经过交涉，最终于1923年达成与威斯汀豪斯的合作，威斯汀豪斯以专利技术形式，取得了三菱电机的股份。战前另一个与外资合作的例于是三菱石油和联邦石油的合作。1916年，三菱商事取得了联邦石油的产品进口销售权，1931年，三菱商事等三菱系公司出资一半，联邦石油公司出资一半，设立了三菱石油公司。这些合资关系在二战中被中断，在战后又重新复活。三菱电机和威斯汀豪斯、三菱石油和联邦石油的关系直到今日还延续着。

战后，三菱集团企业和外国资本的关系进一步发展，并呈多样化趋势。1952年，由三菱化成和孟山都化成对半出资设立了三菱孟山都，生产盐化乙稀基，这实际上是三菱化成为了引入盐化乙稀基技术而创立的合资公司。50年代前半期设立了三菱系合资公司还肩”三菱醋酸盐（三菱人造丝和塞拉尼斯）、三菱毛丽龙。50年代后半期，三菱油化和巴带依休公司合资设立了油化巴带依休；三菱金属和三菱化成等三菱集团7公司和拉依鲁滋公司合资，设立了三菱拉依鲁滋。另外还有三菱TRW（三菱电机等公司和“fRW公司合资）、三菱精密（三菱电机等公司和综合精密4公司合资）。1963年，三菱重工和履带公司合作设立了履带三菱。60年代设立的合资公司还有马洛里金属（三菱金属和马洛里公司合资）、日本阿爱罗噜（三菱和带达萨公司合资）、化成黑期斯头（三菱化成和黑期斯头公司合资）、三菱都顿（三菱金属和都顿公司合资）等。三菱集团在合资过程中，一方面引进外国技术，另一方面接受外国资本。它认为，通过与外资合作，能迅速提高在国内市场竞争中所处的地位。

二、失败的履带三菱

世界最大的建筑机械制造商履带拖拉机公司，于1961年和日本建设机械制造商合作提出制造推土机的计划。当时，日本的小松制作所、三菱日本重工、日立制作所、新三菱重工等纷纷参加投标角逐，结果新三菱重工中标入选。1962年履带公司和新三菱重工签订了设立合资公司的协定。1963年11月，各出资50%设立了履带三菱。虽说是对半出资，但履带公司方面握有完全主导权，履带三菱本身不能独立开发产品，只是生产履带公司开发的产品，事实上成为履带公司的日本分工厂。履带三菱在与小松制作所等国内制造商的竞争中一直处于劣势，并没有取得预期效果，而且持续出现巨额赤字，设立后第八年，即1971年9月才终于消除累积赤字，初次配股于1972年3月实现。三菱重工除了从该合资公司得到配股金外，再一无所获。后来，由于和履带公司的合作协定违反独禁法，三菱重工建设机械的生产受到极大限制，并受到公正处理委员会的查处，于1979年修正了合作协定。但同以前一样，三菱重工仍不能生产履带三菱公司生产的机种，而履带公司从履带三菱除获配股金外，还获得产品专利税，即工厂出厂价格的4—8%，一年获取的

收入数 10 亿日无。对此，三菱首脑曾痛心疾首地大嚷：“吃亏了！”

三、和克莱斯勒的“危险关系”

三菱重工和克莱斯勒间的合作是不顾国内竞争者反对，特别是通产省反对而强行进行的。60 年代，通产省倡导资产自由化，为了保护国内汽车厂商，还倡导行业再重组。顺应时势，三菱重工的汽车部门和五十铃汽车公司计划合作。但是，1973 年 6 月，三菱重工和克莱斯勒的资本合作关系被突然公布于众。关于这项合作，当时三菱重工的牧田与一郎副社长解释：“通产省提出了把日本汽车工业形成丰田、日产二公司制的构想，我们若想与此相对抗，只有与外资合作。这是为了生存，迫不得已的一种选择。”1970 年 6 月，三菱重工把其汽车部门分离出来设立了三菱汽车工业。之后，三菱汽车工业向第三者分配增资，克莱斯勒获得了 15% 的股份，并向三菱汽车派去了干部。当时约定克莱斯勒出资抚 35%，但这个约定一直未被执行。后来，克莱斯勒公司经营状况恶化，濒临破产，在从美国政府获取了 15 亿美元的融资保证后，才避免了破产。但 1980 年 1—9 月，该公司又出现了 15 亿美元的巨额赤字，企业奄奄一息。

10 年前，三菱汽车部门为了生存与克莱斯勒的合作，后来成为三菱巨大的负担。

三菱汽车销往美国的汽车全部运用克莱斯勒公司的销售网出售，但克莱斯勒公司不销售和本公司产品有竞争关系的轿车，因此，尽管其他日本厂商的出口迅猛增加，而三菱汽车的对美出口却没能得到扩展。不仅如此，克莱斯勒的资金周转陷入困境后，拖延了三菱汽车的贷款返还，并失去了银行信用，以至到了三菱汽车提供信用的地步。

对三菱汽车而言，最大的失败是把美国、加拿大、澳大利亚、南非等地三菱汽车的销售权全部交付给克莱斯勒公司，使三菱汽车不能形成自己的销售网。为此，三菱汽车和克莱斯勒公司多次交涉，想修改协定以建立自己的销售网。但克莱斯勒公司在自己的汽车销售不振的情况下当然不会同意，反而紧紧抓住三菱不放。后来，作为克莱斯勒经营危机的救济策略之一，克莱斯勒澳大利亚公司的股份被转移到三菱汽车工业以及三菱商事。

1980 年，设立了澳大利亚三菱汽车。除此之外，从 1980 年起的五年间，克莱斯勒把用于小型车的“K 方”发动机，每年供给三菱汽车 30 万台。从各方面看，三菱汽车被卷到克莱斯勒的经营危机之中，必须向克莱斯勒提供种种援助。当时，三菱曾提出过向克莱斯勒加入资本或者收买工厂的建议。但是，在三菱内部，大部分人都强烈主张把克莱斯勒拥有的三菱汽车工业的股份退出，解除合作关系。但因这种合作没有记载清楚合作期限，短时间内很难单方面废弃。造成这种被动局面的原因，是最初合作时，三菱对克莱斯勒的实力作了过高评价。三菱当初为了生存，在不利的条件下，冒险与外资合作，最后导致了这样的结果。

四、与“金蛋蛋”——壳牌的关系

壳牌是英国、荷兰系资本，是七大国际石油资本之一。壳牌和三菱集团的结盟，是从四日市燃料厂下放时开始的。

1951 年前后，当时指定作为战争赔偿的旧海军工厂下放，一时间这成为很大的政治问题。据说四日市的旧海军燃料厂价格为 300 亿日元，而当时以 1/10 的价格廉价出售。因此许多公司都纷纷盯住了它。不过，当时促进对日单独讲和条约的美国国务卿杜勒斯，为了安抚对美国政府作法不满的英国政府，与英国签订了把四日市燃料厂出让给英荷系壳牌公司的契约。

三菱集团也从很早就瞄准了四日市的燃料厂，通过积极斡旋，最后成功地达到了和壳牌合作的协议。1956 年，以三菱化成为中心的三菱集团六个公司共同设立了三菱油化，壳牌和壳牌系的昭和石油也投放了资本。其后，三菱油化公开了股份，股东构成和当初相比有很大变化。旭硝子、三菱化成、三菱银行、东京海上火灾、明治生命、三菱商事等三菱集团企业拥有 45% 之多的股份，昭和石油拥有 10% 的股份，壳牌兴产拥有 7.7% 的股份。

不过，壳牌公司对三菱油化的态度比较暧昧，可以说它对向日本推销石油的兴趣更浓厚。因此，作为三菱油化的原油供给公司，由昭和石油出资 75%，三菱集团出资 25% 设立了昭和四日市石油。另外，三菱油化从壳牌公司引进了苯乙稀单体、环氧树脂等技术。

壳牌公司和三菱集团另一个大的合作项目是文莱液化天然气。在文莱拥有煤气田的壳牌石油，把液化天然气卖给日本，并物色其合伙人。

1967 年，壳牌集团的昆棋、梅达公司向日本帝国石油公司提出构想，但昆棋公司要求帝国石油建立付款保证金。因此，当时担任帝国石油社长的林一夫委托三菱商事担当保证人。后来，帝国石油从这次商谈中撤了出来。三菱商事取而代之。对手也变了，由母公司壳牌直接出面。1965 年两公司开始合作，设立了文莱液化天然气，该项目后来给三菱商事一年带来 200 亿日元的配股金，成为名副其实的金蛋蛋。受在文莱投资成功的鼓舞，三菱为了开采马来西亚、沙捞越的 LNC，也和当地政府合资，设立了合资公司。

文莱 LNG 和壳牌、三菱商事都采取把从合资公司取得的配股金全部收回去的方针，没有考虑多国籍企业等其他方面的有利之处。所谓多国籍企业，就是指把在当地取得的利益，在当地积累起来再投资所建立的企业。与这种情形相对，把利润作为配股金，原封不动带回去，无论怎么说都属于古老类型的资本输出，从中可以看出壳牌和三菱的关系属流动关系。

三菱集团和外国资本的关系是多样的，既有像与壳牌公司合营成功的事实，也有像和履带、克莱斯勒合作失败的经历。另外，还有像三菱 TRW 那样外资撤退、合作中断的情况（1973 年三菱 TRW 合作伙伴 TRW 公司撤出，后来公司改名为三菱空间软件）。今后，三菱集团和外国资本，不仅积极在日本国内创立公司，还热衷在海外创办合作公司，共同承担超大型开发项目，加强往来，密切关系。

另外，三菱集团也尝试在制造业以外的领域，如金融或其他服务产业与外资合作。

1970 年，大通曼哈顿银行和英国的威斯特敏斯特银行等合作，创立了国际财团欧拉因银行。三菱银行也加盟其中，大通曼哈顿银行是以洛克菲勒集团为核心的银行，三菱集团和洛克菲勒集团的关系很密切，二者并不是单线联系的，洛克菲勒还和三菱以外的日本企业，三菱也和洛克菲勒以外的美国资本相互结合，其关系都是流动的。

第五章 海外输出

一、重化学工业结构性输出

三菱集团的海外输出有很长历史。战前，三菱主要向中国、东南亚诸国和巴西等输出，日本战败使这一切都烟消云散。战后，三菱重新向东南亚和韩国及台湾地区输出，不久又向澳大利亚、拉丁美洲、非洲、中近东等输出，同时还以多种形式向美国、欧洲输出。

据三菱情报委员会出版的“ミツビシフクトブツグ”（1979年版）统计：三菱情报委员会成员45个公司中，合计向海外派遣职员1776人，营业所371个，工厂66个，海外的子公司和合资公司更是不计其数，另外还有很多其他形式的海外项目。

日本企业海外输出的兴盛是从60年代开始的。60年代中期，日本企业进一步向海外拓展，1970年的对外直接投资额达5—8亿美元。1973年，是日本海外投资的一个高峰年，1974年开始从最高峰滑落。不过，随着国内经济复苏，1976年海外投资再度高涨。

1978年，日本对外投资总额达9800万美元，数额远远超过1974年的记录。

在这一过程中，日本对外出口的特征、内容同以前相比都发生了很大变化。以前日本企业的海外出口以商品出口增补型、低工资利用型。资源获得型等为主，进入70年代以后，改为以重化学工业结构性的对外输出为主。这是因为，“石油危机”以后日本的重化学工业化开始在国内碰壁，为了突破发展的障碍，所以开展重化学工业的结构性输出。当时，日本已经没有建设制铁所的余地，而且在日本已经不能也没有必要建设石油化学联合企业，因此，三菱大力在中国和巴西建造制铁所，并把石化企业移向伊朗、沙特阿拉伯和新加坡等地。

在把日本的重化学工业结构的模式原封不动移到海外的过程中，三菱集团采取了成套设备输出和设立合资公司等各种各样的形式，这和以前的海外输出具有本质上的不同。

在“重化学工业结构性输出”中，企业集团尤其是拥有最强大重化学工业体系的三菱集团走在最前头。三菱集团于1965年就提出了“你的三菱，世界的三菱”这句气势宏大的口号。“你的三菱”就是以国内大众化路线为目标，“世界的三菱”就是海外输出，即三菱集团的跨国公司化。

二、沙特阿拉伯计划

1970年，沙特阿拉伯石油矿物资源公司向三菱商事提出了利用石油伴生气共同建设石油化学联合企业的构想。因此，三菱商事向三菱油化提出倡议，两公司开始共同调查。1974年，在三菱商事内部设立了“沙特阿拉伯事业推进本部”，委托美国工程技术公司估算建设费。但该计划在三菱集团内部遭到强烈反对，而且后来材料费暴涨，建设费大幅度增加，1976年三菱向沙特阿拉伯方面提出事业延期，并解散了沙特阿拉伯事业推进本部。从某种意义上讲，这项事业宣告破产。

一年后，三菱又接受日本政府的要求，再度推进了该事业计划。不过，

这回不仅是三菱集团的事，而是接受日本政府出资，作为国际项目进行的。

1979年1月，三菱设立了沙特阿拉伯石油化学开发调查公司，资本金3亿日元，三菱商事副会长山田敬三郎就任社长，三菱集团54个公司出资，除三菱商事出资11%外，三菱油化、三菱化成等三菱集团总体出资42.2%，剩下的由石油精制公司、石油化学公司、电力、煤气、金融机关出资。1980年4月，沙特阿拉伯石油化学开发调查公司和沙特阿拉伯基础产业省之间，签订了项目实施的企业化调查的合同，最初预定建造年产乙烯30万吨规模的石油化学联合企业。应沙特阿拉伯方面的要求，以后扩大到年产45万吨的规模，建设资金达5000亿日元之巨，其中总投资额的30%由日本、沙特阿拉伯共同出资，剩下60%。由沙特阿拉伯政府融资，另外银行融资10%。日本方面的出资中，政府出资占50%。

该企业从1981年开始实际着手建设，1986年完成后能生产高压聚乙烯、低压聚乙烯，乙二醇等产品。对日本来说，该项投资有从沙特阿拉伯获得原油的优势。与三菱集团在伊朗进行的石油化学联合企业及住友集团在新加坡进行的石油化学联合企业（年产乙稀30万吨）的规模相比，在沙特的投资项目远远超过它们的规模。

此外，三菱集团石油化学领域的海外发展计划还有加拿大、非洲等地的项目，三菱化成、三菱油化、三菱商事和美国的西方石油、加拿大的顿姆石油等还在加拿大的不列颠哥伦比亚省合作建设石油化学联合企业。另外，三菱商事和三菱集团的其他企业也计划和阿拉斯加州政府合作，在阿拉斯加建设石油化学联合企业。

三、通向中国的道路

三菱集团对中国的态度极富戏剧性。

六十年代，三菱集团的海外投资重点是韩国和台湾地区。1965年的日韩会谈中，担任日本方面首席代表的是原三菱电机社长高杉晋一。其后，三菱集团向韩国派遣了视察团，正式进行资本输出，1965年，三菱集团还向台湾派遣了由10个公司组成的三菱综合使节团，积极筹备在台湾建设工厂等事宜。

1970年，周恩来总理发表了有关对日贸易声明，阐明了以中国不与在台湾、韩国投下多额资本的日本公司进行交易为主要内容的4个条件。对此，住友金属最早明确表示接受“周四条件”，接着川崎制铁、日本钢管、神户制钢等也表明了同样态度，其中，住友化学特意发表了停止出席日台协力委员会的声明。新日铁直到最后还持暧昧态度，既表明尊重“周四条件”，但又不停止出席日台协力委员会，被中国严正拒绝。

日本大企业相继接受“周四条件”，和中国开展交往。三菱集团作为硫酸工业协会成员，除了三菱化成接受“周四条件”以外，其他公司一直坚持顽固立场。1970年7月召开的日台协力委员会，三菱重工、三菱商事、三菱房地产的代表出席会议，清楚地表明了反中国的态度。但两年以后，三菱集团的态度突然来了一百八十度大转弯。当时美国总统尼克松背着日本跟中国秘密接触，给日本以很大打击。三菱集团也开始见风使舵，掉转方向。

1972年，三菱银行会长田实涉、三菱商会会长藤野忠次郎、三菱重工会会长古贺繁一等一同访问中国，中国也接受并欢迎他们的举动。1977年11月，上述三首脑再度一同访问中国，和中国方面签订了长期技术合作协定，

但当时这个协定的内容对外保密，没有被发表。据《日本经济新闻》载，这项协定是应中国方面请求没有被公布与公众的，其主要内容为，（1）派遣技师，设立企业顾问；（2）与中国方面技术骨干开展协作研究；（3）生产管理等软领域的协作等。与此同时，中国方面对三菱集团拥有的重化学工业部门的力量给予了很高的评价，尤其高度重视三菱重工业的飞机、原子能等领域。

关于三菱对中国态度的变化，《每日新闻》介绍如下：

三菱集团首脑三度访问中国（和国家首脑一同），这种举动和三菱很相称，并和政治上的日中邦交正常化的动作紧密一致，例如，在三菱三首脑访中一个月以后，经田中首相和大平首相（都是当时）的手，实现了日中邦交正常化。

三菱对中国态度的变化，是基于准确判断了美中政治关系的变化。而且，三菱姿态的转变，也影响了日本政府。

从市场角度看，中国方面与韩国及台湾地区相比，其市场规模和潜力部有更大的魅力，尤其是中国想迅速推进重工业、化学工业，对三菱来说，那是个前景广阔、无限美好、并极具诱惑力的市场，另一方面，中国提出实现四个现代化的宏伟目标，拥有综合重化学工业体系的三菱集团正是最佳的合作伙伴。这两方面的因素促成了三菱和中国的合作。

四、世界“三菱化”

三菱集团的海外输出如此兴盛，和 1960 年左右提出的“世界的三菱—跨国公司”目标有密切的关系。跨国公司或多国籍企业需要的是进出口的当地化，并创立符合各自国情的企业。不仅劳动者，经营者也都应当雇佣当地人，这些现地化、多国籍化的企业，通过所有关系可以被大企业控制管理起来。美国和英国等多国籍企业大都采取这样的体制，但日本企业大都以和当地资本合作的方式推进当地化，不过最终还是日本式的经营也渗透其中，因为不那样做就收不到理想效果。

日本企业之所以强大，是因为有日本式的独特经营和管理作法。因此，把日本式经营原封不动搬到海外，并使重化学工业的结构性输出和日本式经营输出交织起来，世界各地就“日本化”了。正是从这个角度，三菱集团把目标定位在“世界三菱化”这一宏大理想之上。

第六章 寻求新路线

一、大众化路线

1973 年石油危机之后，三菱集团出现了战后最长时期的结构不景气，形成这种局面的根本原因是重化学工业发展的停滞。因此，单纯采取应付不景气的对策并不是长久之计，从长远看，必须寻求新的路线。

三菱集团为此在多种方向上积极探索，首先提出的是大众化路线。对以往一直偏重于重化学工业的三菱集团来说，大众化路线是一个陌生的领域。在这里，最为显著的例子是三菱汽车。50 年代中期，新三菱重工开始介入轿车部门，并且为了和克莱斯勒公司合作，于 1970 年把三菱汽车独立出来。但很长时期里，日本汽车业一直处于丰田，日产的双头垄断体制下，三菱汽车只是做为下位制造商而存在着。

60 年代中期，三菱汽车的市场占有率在日本汽车生产中为 7% 左右，但是，1976 年前后急剧上升，1978 年市场占有率达 10%，仅次于丰田、日产。

石油危机以后，日本的汽车行业保持着持续繁荣的景象，这主要是输出增长形成的。尽管国内需求明显停滞不前，汽车市场已进入成熟阶段，但在这一时期内，三菱汽车的增长速度反而超过了行业平均增长速度的 2 倍。

那么，三菱汽车飞跃的秘密何在呢，这里面固然有 1976 年开发的新型车格朗特·西格玛、格朗特·拉姆达获得成功的偶然因素，但最根本的原因还在于三菱抛弃了传统的经营管理体制，具体来说，就是来了个体制大转换。三菱重工的产品有船舶、飞机、机械等，几乎全部是订货生产，销售对象是企业或政府。而和企业、政府的关系，都是由政策决定的，向企业推销主要是依靠系列或关系，说穿了，是高级干部推销。但是，对汽车来说，销售对象几乎是所有消费者，系列和关系在这里没有用武之地，因为社长等重要干部不能终日出动搞推销。因此，高级干部必须做的事就是增加销售人员的数量，增加销售网点的数量，否则无论质量性能多么优异的车也难以卖出。总之，大批量汽车的销售，如果仍按三菱重工的方式是很难成功的。

另外，以往三菱重工进行设备投资时，首先是设置小规模的设备，然后再根据具体情况，决定是否扩大。汽车生产属于批量生产，否则就很难降低成本，因此必须在生产开始之前进行大量的设备投资。但三菱重工中，汽车只是一个部门，设备投资必须视三菱重工总体的资金平衡情况来决定，不可能把资金大举投向汽车部门。

这就是说，三菱重工的经营和三菱汽车的经营完全具有本质上的不同，正是在这个意义上，可以说三菱汽车是在开始独立经营之后才获得成功的。

再一个成功的例子是三菱电机。1977 年，三菱电机研制并生产出了被褥干燥机，三菱电机的家用电器部门迅速崭露头角。进藤贞和社长对传统体制的改革是获取成功的奥秘所在。

三菱汽车和三菱电机的经营方式虽说和三菱的传统做法不同，但其总的发展轨迹并不能离开三菱集团。因为企业集团的优势在于发挥企业间交往，若与大众消费者交往则没有那种效用。但是，为了使大众化路线获得成功，又必须脱离三菱化。如何解决这个根本矛盾，是今后的三菱所面临的重要课题。

二、“下游作战”

在石油危机以后，被称为结构不景气行业的几乎都是原材料产业。与此相比，加工行业除造船以外，不景气的程度较轻。原材料产业属上游，加工产业属下游，因此大企业纷纷从上游向下游转移，这就是所谓的下游作战。三菱集团自然也不例外。可是，三菱集团的下游作战面临着很大的阻力。

在日本，上游领域和下游领域由各个企业分别占领，没有进行垂直综合，上游和下游的企业仅仅以集团化或系列化的形式相结合，由此，上游的制造商转为下游制造商必然会与原有下游制造商发生冲突。以石油化学为例，如果三菱化成和三菱油化转移到下游，就会与同属三菱集团的诱导产品制造商、加工商产生竞争。以前，三菱人造丝把日本化学系列化时就会和三菱化学之间产生过激烈的冲突。从下游向上游反向转移，也存在着类似冲突。三菱集团的企业成员，开展下游作战比普通公司似乎还要困难。

与下游作战密切相关的是化学部门的精密化。精密化学及其制品指以高技术为基础、附加价值大的化学产品，一般是指大批量生产的化学产品。它们的利润率一般都比较高，而且不太受原材料价格上涨的影响。在石油危机以后的不景气中，化学公司一齐瞄准了精密化方向，着手开发多种产品，例如医药品、农药、染料和保健产品（综合开发药品和食品）。三菱化成则向离子交换树脂、农药、医药品、炭素等产品领域投入了力量，还创立了生命科学研究所，重点开发保健产品（综合开发药品和食品）。三菱油化设立了三菱油化药品，向医疗镇痛剂等方向拓展。

保健产品（综合开发药品和食品）的利润率尽管很高，可是销售却不像“精密”这个名字那样美妙。三菱化成保健部门的经营额不过总体的一成，不能消化一万人的从业人员，所以，三菱化的主力依旧不得不放在大批量生产的原材料部门中。

以下游作战和精密化为目标，以往的重化学工业化路线的转变势在必行，在这里只介绍部分转变情况。

三、制度化（系统化）

系统化往往带来技术集约化，三菱重工的化学成套设备工程技术中心（MCEC）是三菱集团在这方面的成功的例子。MCEC 隶属于三菱重工的化学成套设备事业本部，是集硬件和软件部门于一身的双重组织。

MCEC 是 1970 年建立的。以前，三菱重工把化学成套设备技术人员都安排在各事业所，这些技术人员最后逐渐集中到东京的 MCEC 总部，在三菱重工这样的硬件公司中进行软的技术集约化。

70 年代末，它拥有近 1000 人的从业人员。曾经接受许多大型设备的订货，如沙特阿拉伯的海水淡化装置、伊拉克的石油液化设备、利比亚的水泥制造设备等大型成套设备，年订货规模达 3000 亿日元。

MCEC 能够接受成套设备一揽子订货，而且成套设备一旦发生事故，能够立即负责处理，并能从失败中吸取教训，总结经验，进一步提高。因为 MCEC 不是独立公司，它能够促进各事业所之间的人才交流，使软、硬结合，有利于提高整体技术水平。

不过，说技术集约也好，矩阵组织也好，基本上都是在以前的重化学工

业体系中进行的。这与其说是开辟了新的方向，不如说是处于传统的延长线上更准确些。

四、都市开发

日本产业发展的方向后来又转到都市开发、住宅开发上，当时备受人们关注的是关西新机场的建设计划。这项计划总投资额达五兆到七兆日元，多数企业集团都纷纷看好这项计划，六大企业集团都为关西新机场的建设设立了组织机构，其中，三菱集团先行一步。

1972年，最早由三菱商事、三菱重工、履带三菱等三公司组建了“三M公司”。1978年，三菱集团28家公司结成“蓝天会”，在三菱商事大阪支社内设置了事务所，安排专职人员，并吸收了三菱集团以外的企业，还让当地许多中小企业参加，当时有100多个公司成为该会的会员。

瞄准机场建设本身的订货是理所当然的，但新飞机厂的建设还可以带动其他一些产业的兴起。因此在其周围开发建造综合食品基地、综合医疗设施、海洋游览中心等规划也被许多集团列入计划之中。

三菱集团的都市开发曾有过三菱开发失败的经历，而且不只限于三菱，所有集团都遭到过类似的失败。因此，很多人都担心关西新空港计划能否发展成都市开发这样的大型项目。

三菱集团中没有综合建设公司。1967年，三菱集团曾把三菱矿业系的新三菱建设和三菱商事系的太平建设工业合并，作为三菱建设培育发展，但由于危机以后，经济陷入萧条，从1978年开始它持续出现赤字，1980年其资本金从50亿日元减少到了10亿日元。在这种情况下，三菱建设与大成建设进行技术合作，从该公司调来经营干部重新组建。从中可以看出三菱集团都市开发中存在的弱点。

五、产业结构转换可能否

日本在60年代以后，产业结构转换被提到了重要议事日程上来。当时通产省和财界发布了各种提案和报告书，不断提出知识集约化、制度化、情报化之类的理论，这种做法甚至一度成为一种流行时尚。可是这些大多是虚张声势的说道，不了了之者居多，大部没有什么实际内容。通常存在着一种现象：在经济萧条时，产业结构转换常被人们频频提起，而在经济高涨时，又往往容易被忽略和忘却，产业结构转换的论调有时甚至成为一种自我安慰的精神力量。

可是，重化学工业化所到之处开始频频碰壁却是不容回避的现实。谁都不能否认，产业结构转换已势在必行。这时企业获取更高利润、对改变国民生活现状、避免国际贸易摩擦都是非常必要的。问题是准来承担这个任务呢？产业结构转换既不是政府的事，也不是财界团体的事，它是企业的事。因此，企业如果没有这种意识就谈不上转换问题。当然，假如企业有意识，但却没有承担转换的能力，产业结构也很难改变。

三菱集团能成为这种转换的先锋吗？60年代后半期，产业结构转换论是因日本重化学工业发展碰壁才提出的。在此以前，三菱集团重化学工业最发达，它牵动着整个行业的企业集团，正因如此，在石油危机后的大萧条中，

三菱集团也遭受了沉重打击，从那时起，三菱逐步开始向多种方向探寻发展道路。

可是，因三菱传统上就是偏重重化学工业体制，并且重化学工业能够发挥企业集团的优势，所以改变这种结构非常困难。最终，只能是修改其中的一部分，而大众化路线和下游作战、制度化等就是这一转换的具体表现。

日本的产业结构大转换是大势所趋，企业发展必须努力与其相适应。可是，目前这还只是一种期待，现实中还没有完全成功的例子。

陆 三菱的思想第一章 与国家共命运

一、与国家共同前进

从明治、大正到昭和，日本国家的性质发生了相当大的变化尤其是二次大战后这种变化更为显著。可是，三菱在这漫长的时间里，一直抱着所谓的“与国家共命运”的宗旨从事着一切活动。这一宗旨贯穿于三菱企业百年发展历史。

该宗旨具体来说，就是“所期奉公”，它同“处世光明”、“立业贸易”共同成为三菱的社训。这是 1934 年岩崎小弥太与汉学家诸桥辙次商议制定的。“所期奉公”的内容如下：

公司的理想就是通过商业为国家、社会做贡献。公司最终的目的是增进国家与社会的公益。所有事业活动都以这种理想和目的为基础。

不仅在战前，即使在现在，三菱依旧保留着商业经营为国家奉献服务这种强烈的国家主义观念。只要有机会，三菱集团的经营者们都把此宗旨挂在嘴上。

二、一切为了国家

把国家和三菱的关系解释清楚是很重要的，但同时又极困难。最重要的原因是资料有限，只用被公布资料不能充分说明问题，因为有些重要的东西往往被隐藏起来了，局外人难以知晓。

如果从理论角度考虑，国家和企业之间并没有直接的利害关系，所以要从体制或结构上找原因。而日本又是不太研究这类问题的。因此，我们必须从别的角度来对该问题进行判断和分析。

首先，看一下三菱集团从国家获得的利益。明治以来，三菱作为政商，从国家接受了大量订货和官营下放企业。现在的三菱集团依旧从国家接受大量订货，这些国家直接订货主要是公共事业，尤其是防卫产业的产品。另外，作为从国家接受的利益，三菱还从开发银行和出口银行等政府系金融机关中获得了巨额融资。三菱不仅通过上述方式与国家直接联系。还通过各种财政政策、产业政策、税制改革等政策，间接与国家发生联系，从而获得了诸方面的巨大的利益。

其次，看一下三菱集团向国家政治的介入。介入政治的方式之一是政治献金。政治献金的内容、形式既有被发表的，也有很多没被发表的。要想详细掌握三菱集团政治献金的实际情况是一件极困难的事，但可以想象这一数额是相当大的。

更直接的政治介入方式，就是企业或企业集团参与选举运动。1974 年的参议院选举就是最好的例子，它围绕企业或企业集团在全国范围内选出了自己的代表坂健氏。尽管在选举中，坂健氏落选了，并且在这以后，再没有进行如此露骨的围绕企业集团的选举运动，可是，这种活动并没有销声匿迹，而是以更巧妙的形式进行着。

三菱集团向政治介入，既有通过企业集团进行的，也有通过企业单位，或者通过行业团体等进行的，尤其重要的是通过财界操纵着政治。

向国家政治介入再一个重要之处是和官僚的关系。日本可以说是由政、官、财三位一体结构统治着的。在官僚和财阀勾结中。三菱和官僚的关系最

为突出。例如，高层官僚被指派到三菱集团企业担任经营者的情况较少，而其他企业集团迎来上级指派官员担任高层领导的情形相当多，这恰恰说明了三菱集团力量的强大，三菱即使不接纳上级指派的人，也照样能控制官僚机构。三菱重工就没有一个重要干部是由上级指派的，它只是以顾问或参谋的形式雇佣了很多防卫厅官员，靠这种形式保持着联系。另外，三菱集团的经营管理者通过参加官厅会议，也影响官厅的政策制订。

三菱集团不仅与本国政府往来密切，和许多外国政府也有联系。三菱集团曾向原苏联派遣使节，也常向中国派使节团，并和政府要人密切交往，如沙特阿拉伯、伊拉克和三菱集团的关系就很紧密。

三、向政治伸手

三菱和政治的关系中，经常被人提到的是岩崎弥太郎提出的“政治不参与方针”。1881年，因大隈重信倒台，与大隈重信有密切联系的三菱因此受到攻击而陷入危机。岩崎弥太郎特意对全体职员申明：三菱的任务是从事客货和邮件的回漕运输业务。职员要坚守本职工作，不得参与政治。

1930年3月，三菱重工业社长乡古洁就任东条内阁顾问，岩崎小弥大对此很生气，贬乡古担任会长。当时，小弥大特意在公司内部发出通告，其中有《干部职员不参与政治规则》：“在三菱任职，不论干部和职员，应遵循以往既定方针，不参与各类政治或类似的团体。”

但实际上，从大正时代的宪政会到其后的民政党，三菱均与其保持着密切的关系，这是众所周知的事实。1974年的参议院选举中，三菱集团推举权健，进行围绕企业集团的声势浩大的选举活动时；这种“不参与政治”的意义就模糊了。当时，三菱银行会长田实涉曾赤裸裸地作了如下说明：

“不参与政治是公司职员不参与政治！也就是说你们职员没有必要参与，那是我们应干的事。岩崎家族和政治关系极密切，在众财阀中，这方面超过三菱的为数不多，三菱曾向宪政会提供大量资金。三菱还曾出了政客加藤高明（岩崎弥太郎的女婿，曾任宪政会总裁），他所需的资金由三菱提供。后来岩崎家族退位，金曜会本身就类似于岩崎家族。现在三菱人员还在经团联和商工会议所担任了副会长，在各个审议会担任委员等。三菱如果什么都不参与，就什么也干不成。”

总之，当时担任“金曜会”发言人的田实涉的这番言论，坦率他讲出了“不参与政治”方针的真正意义，尤其是他关于战后代替岩崎家族的金曜会介入政治的说明，更是一针见血。

第二章 军事化路线

一、朝鲜战争和特需繁荣

三菱集团每逢战争就发展壮大一步。在第一次大战中，它靠军需产业攫取了巨大的利润，当时弱小财阀纷纷解体，三菱反而蓄积了大量资本，积极把银行部和营业部筹备组成股份公司。在第二次大战中，它又供给大量军需品，企业生产大幅度增长。二次大战后，三菱财阀被美占领军解体，终于崩溃，但其组织和人才并没有消失，而且后来三菱集团各公司相互进行资本、技术合作，发展成为日本产业界的强大支柱，其规模甚至达到战前的数倍。正如其他财阀所说，三菱财阀是靠着国家暴富的。

二战后至朝鲜战争爆发前，由于通货紧缩，在日本，不仅中小企业，许多大企业也陷入不振，企业纷纷解雇劳工，引发了大罢工运动。

1950年6月25日爆发的朝鲜战争刺激了日本经济发展，一下子使日本经济复苏过来。

从1950年6月朝鲜战争开始到1961年，日本提供物资9.74亿美元，劳务6.44亿美元，总计16.18亿美元，具体内容除兵器、煤炭、麻袋、汽车部件、棉布等，还有劳务、建设建筑物、修理汽车、运输物资、仓库、电信、电话、机械修理等，其中成为特需中心的不用说是兵器。这五年间各兵器制造商按订货额多少排列顺序为：

- (1) 小松制作所；
- (2) 神户制钢所；
- (3) 大阪金属工业；
- (4) 旭化成；
- (5) 新明和工业；
- (6) 旭大喂工业（现旭精机工业）；
- (7) 日本建铁；
- (8) 东洋精机；
- (9) 大同制钢；

(10) 东京卡鲁。这其中并没有三菱的名字。如果说有三菱系企业，也仅只有日本建铁，但不久它也倒闭了。

不过，在修理汽车和军需等劳务活动领域，三菱日本重工、新三菱重工的名字则进入了前10名。小松制作所和大阪金属工业等公司沉醉在特需之中，而三菱谨慎小心，大部分业务仅限于修理美军车辆等，没有承担更多的义务，在关系到兵器生产的部分，也是让旁系的日本建铁从事的。

三菱采取这种策略的原因，有人认为是不能适应特需所致。可是，看一下后来的结果就一目了然了。许多在当时向特需倾斜的企业，后来由于朝鲜战争停战协议的实现，特需需求减少，一下子陷入经营困境之中，其中就出现了日平产业和日本建设等倒闭的现象。小松制作所和大阪金属工业幸存了下来，但从依存特需开始到特需转移，必须经历千辛万苦。由于三菱重工没有陷得那么深，所以即便特需消失了，也没受到很重的打击。

与此同时，三菱集团从特需时代就准备以后的独立生产。1952年，美国占领军允许日本止业生产飞机。飞机制造法规一出台，当时的中日本重工（后来的新三菱重工）就改变章程，经营内容增加了飞机、兵器等制造项目，在

小牧飞机场附近，买下了 8.5 万坪的土地，着手建设飞机场。另外，1954 年，它从防卫厅接受了中型警备舰订货，后来，又开始建造驱逐舰和潜水艇，这些都是与 1958 年的第一次防卫计划及其后来的第二次计划、第三次计划相联系的，这一切为三菱重工的大发展奠定了强大的基础。

二、三菱的“五五年体制”

在产业界实行的“五五年体制”，其内容最重要的是民间设备投资主导的重化学工业化，而不是军事化道路。在 1950 年前后，许多向特需倾斜的企业在向民需转变途中纷纷破产，对三菱集团来说，如何赶上民间设备投资主导型的高度成长经济是一个很大的课题。

三菱重工计划首先造船，然后接受更多的出口船舶的订货，并从工业机械、发电机、建筑机械再到耐久消费材料部门，在更大范围内开拓民间需要。这种把主要精力放在国内的民间需求，走民间设备投资主导型的路线，其余的力量巩固防卫产业的体制，就是三菱集团的“五五年体制”。

在 1955 年以后的高度成长期中，日本产业界不仅引进了从战前到战争期间美国、欧洲开发的技术，而且也引进了战后开发的新技术，开展了所谓“双重技术革新”，并且通过技术革新，和欧美产业对抗，大有超过欧美产业之势。其中，只有飞机产业起步较晚。正因如此，对三菱而言，怎样发展这个部门至关重要。而对日本的防卫产业来说，最重要的部门也是飞机制造业。

1952 年，中日本重工（后新三菱重工）首先开始修理美军飞机，不久获得生产喷气式飞机的许可，于 1956 年开始生产 F86F。总计建造了 300 架。其后，又生产 F104J、F4E 鬼怪式战斗机。新三菱重工合并后，该事业由三菱重工承担。三菱重工不仅生产战斗机，也着手生产运输机和反潜艇巡哨机。尽管还有川崎飞机和新明和工业在竞争，但三菱的地位不断巩固，拥有极高的市场占有率。

另一方面，三菱重工在战车方面也拥有很高的占有率，从修理美军车辆开始，1961 年以来，它正式生产防卫厅的战车，并开始生产 61 式战车，不久又生产出了 74 式战车，这是世界公认的优秀战车。

这样，三菱重工一方面向军需产业投入力量。同时在民间设备投资以及出口主导型路线上继续发展着，其中，防卫产业只是副业。它还拥有恒常的过剩生产能力，经济效益不算太好。

三、以军需产业为目标

面对 1973 年石油危机之后的经济不景气，日本最早提出的应对措施是强化防卫产业。三菱重工针对造船业萧条的状况，提出了全公司的应对方针，其中着重强调向防卫产业投入力量。甚至在劳动组合方面，也提出必须强化防卫产业。

把偏重重化学工业的产业结构作根本性的转换是极其艰难的，因此三菱一边维持其传统体制，一边向海外和军事化方向发展，海外投资的风险极大，由于伊朗革命及其后的伊朗、伊拉克战争，三菱集团的海外投资计划陷入重大危机之中，但三菱集团向海外投资的基本方向并没有变化。因为海外投资和确保资源供给密切相关，与军需产品的关系也十分密切。

曾经担任经团联防卫生产委员会委员长的河野文彦（三菱重工董事）从

很早就倡导武器出口。在 1980 年 5 月 10 日的《朝日新闻》的论坛栏中，他曾说明了武器输出的必要性。其要点为：“由于武器出口会使生产增加，成本降低，能减轻防卫费税金的负担，所以，有必要加速进行武器出口。一般来说，向发达国家的武器出口比较困难，而向发展中国家的武器出口相对比较容易，为购买石油等资源也是武器出口的很大动力。”河野主张武器出口的理由还在于，出口对交易国双方都有利，如果中国需要就向中国出口，同时，也卖给苏联，那样就能收回开发费。这恰恰应验军需产业不选择商业对手的本质。

四、三菱道路四通八达

三菱集团防卫产业现在的情况如何呢？从日本防卫产业总体的规模上看，1979 年防卫厅的国内调达额约 5400 亿日元。由于日本原则上不从事武器出口，防卫厅的国内调达额一直被认为是日本防卫产业的规模，不过其中包含有设施安装费和研究开发费，而且还包含武器以外的调达物资，所以防卫产业固有份额的很小。其产业规模只相当于冰淇淋、乳酸菌饮料的年产额。在按产业分类的工业生产中，防卫产业的比率也很低。防卫产业中，飞机和武器弹药的比重占压倒多数，船舶所占比重不到 3%，其它的比重都在 1% 以下。

防卫产业按企业分类如何呢、一般规定把商品纳入防卫产业的生产者必须是在调达实施本部登录的生产者。现在，其登录者已超过 2300 公司，防卫厅每年发表这些生产者调达额位居前 20 名的公司名称。1979 年的状况如表 18。调达额合计中包含了海外调达和纯粹防卫设施，除此以外，只限于国内的防卫设施，可以看出，前 10 位公司的集中度超过 80%。

前几位大企业集中度高是防卫产业的特色，其中，三菱重工的市场占有率最高，每年都超过 20%。1979 年的市场占有率稍稍有所下降，而在 1980 年，由于纳入了 F15 的生产，其比率超过 20%。若把三菱重工和三菱电机的市场占有率加在一起，则完全压倒其他企业。因此，有人戏称：“防卫产业处处通三菱”。

以上数字以防卫厅发表的合同额为基础。日本经济新闻以销售额作为基础，计算各企业向防卫厅的销售额的具体情况，见表 19。

表 18 防工厅按企业分类调达额上位 20 个公司的情况
(金额：亿元，市场占有率：%)

1977 年			
顺位	会社名	金额	市场占有率
1.	三菱重工业	973.7	21.6
2.	川崎重工业	395.6	8.6
3.	石川岛播磨重工业	364.5	8.1
4.	三菱电机	349.0	7.7
5.	东京芝浦电气	127.3	2.8
6.	住友重机械工业	116.7	2.6
7.	日本电气	105.2	2.3
8.	新明和工业	88.8	2.0
9.	小松制作所	83.8	1.9
10.	三井造船	65.0	1.4
11.	日立制作所	64.0	1.4
12.	日本石油	60.9	1.3
13.	富士重工业	56.6	1.3
14.	日本制钢所	52.6	1.2
15.	岛津制作所	50.8	1.1
16.	日产自动车	44.8	1.0
17.	日本工机	44.3	1.0
18.	冲电气工业	43	61.0
19.	东京计器	35.9	0.8
20.	日立造船	34.5	0.8
包含其他合计		4,516.6	100.0

续表 18

1978 年			1979 年		
会社名	金額	市场占有率	会社名	金額	市场占有率
三菱重工业	1,529.6	24.0	三菱重工业	969.3	15.0
石川岛播磨重工业	538.4	8.4	三菱电机	539.6	8.4
三菱电机	523.2	8.2	川崎重工业	495.5	7.7
川崎重工业	403.0	6.3	东京芝浦电气	181.9	2.8
日立造船	144.6	2.3	日本电气	166.4	2.6
日本电气	116.9	1.8	日本钢管	165.8	2.6
新明和工业	96.1	1.5	三井造船	136.7	2.1
小松制作所	84.3	1.3	小松制作所	102.9	1.6
日本制钢所	82.9	1.3	日本石油	88.6	1.4
日立制作所	68.2	1.3	冲电气工业	85.6	1.3
东京计器	67.2	1.1	日本制钢所	81.5	1.3
岛津制作所	63.6	1.0	富士通	76.6	1.2
グイキン工业	60.0	0.9	伊藤忠	73.0	1.1
冲电气工业	58.3	0.9	住友重机械工业	71.5	1.1
富士重工业	55.2	0.9	富士重工业	67.1	1.0
日本石油	53.8	0.8	新明和工业	67.1	1.0
日产自动车	52.8	0.8	日立造船	67.0	1.0
日本工机	43.8	0.7	富士电机	58.5	0.9
丸善石油	31.6	0.5	日产自动车	57.9	0.9
合 计	6,376.9	100.0	合 计	6,451.7	100.0

表 19 向防卫厅经营顺序（占经营额比率）

	1979 年度	1978 年度
	亿元 %	亿元 %
1.三菱重工业	1.270(9.9)	1.2222(9.6)
2.川崎重工业	433(8.8)	406(8.1)
3.三菱电机	420(4.1)	310(3.3)
4.石川岛播磨重工业	400(5.9)	460(6.6)
5.日本电气	166(2.4)	147(2.4)
6.东京芝浦电气	165(1.2)	179(1.4)
7.富士重工业	140(3.7)	144(4.4)
8.新明和工业	102(15.0)	95(14.4)
9.日本制钢所	97(8.4)	82(5.8)
10.日立制作所	80(0.5)	68(0.5)
11.日本航空电子工业	78(31.2)	71(36.6)
12.住友精密工业	75(41.8)	79(46.4)
13.日本无线	74(15.9)	60(15.6)
14.东京计器	74(19.0)	63(18.1)
15.帝人制机	70(30.7)	64(30.4)
16.岛津制作所	66(7.5)	61(7.9)
17.神钢电机	58(11.0)	61(13.0)
18.日本飞行机	58(51.6)	67(58.4)
19.グイキン工业	53(4.5)	45(4.3)
20.日产自动车	52(0.2)	44(0.2)
21.横浜	51(3.0)	54(3.6)
22.日本石油	51(0.2)	34(0.2)
23.丸善石油	51(0.4)	32(0.4)
24.神戸制钢所	43(0.4)	40(0.5)
25.日特金属工业	40(26.3)	38(27.3)
26.日立造船	39(1.5)	102(3.9)
27.ダイセル化学工业	38(3.1)	32(3.3)
28.东亚燃料工业	35(0.5)	32(0.6)
29.营场工业,	34(4.0)	30(3.3)
30.北辰电机制作所	30(9.7)	27(8.9)

(注) 经营额是向防卫厅直接、间接纳入。

出处：《日本经济新闻》(1980年2月29日)。

各公司向防卫厅销售额占经营额的比例如括号内所示，如日本航空电子、住友精密、帝人机械超过 30% 但超大型企业则没有那么高。三菱重工达 10%，这个数字决不能说低了。从经营品种上看，飞机和战车在三菱重工中占据着绝大多数，而且在舰艇和导弹等方面，三菱重工也得天独厚。另外，三菱电机在导弹、飞机用各种电子机械方面也极具实力。

防卫产业高度集中在三菱不但是战前就留传下来的传统，而且也是战后精心安排的对策，是所谓三菱和国家共同进步的国家主义的商业经营观念形

成的。

五、耐久消费品和军需产业

以三菱重工为中心的三菱集团在防卫产业方面占据着独一无二的强大地位，可是，这并不意味着三菱集团全面转向防卫产业。第二次世界大战后的朝鲜战争，使日本一下子走上了发展防卫产业的道路，在后来的“五五体制”下，又走上了发展耐用消费品的道路。为了能卖出耐用消费品，首先，必须有国内需求。经济高度成长、国民增加可以产生这种需求，可与此相反，防卫产业不是国民所得的增加，相反只能助长增加税负或财政赤字。因此，耐用消费品和防卫产业的利害关系是完全对立的。

另外，在出口方面，日本的耐用消费品无论汽车、家电产品，还是照相机，对世界所有的市场都采取无差别输出的方式。对发达国家或发展中国家、社会主义国家或封建专制国家，一律没有区别。只要有买主，就会不加区分地销售，这就是“商业国家思想”。可是武器则不然，由于受日本政府武器出口禁止三原则的限制，武器不能出售给社会主义国家，也不能卖给纠纷当事国，并且如把武器卖给争端国一方，就不能卖给另一方。其它所有的商品则没有这种限制。

六、三菱两个魂

三菱重工在防卫产业中首屈一指，同时其本身也生产冰箱、空调等耐用消费品，又拥有子公司三菱汽车。三菱重工的耐用消费品和防卫产业都在同一屋顶下存在，这两个魂原本相互矛盾，那么人们可能会问：“它们怎么统一在一起的呢？”

这恰恰是不可思议的事情。三菱汽车从三菱重工独立出来后，担任最高领导者的都是以往在三菱重工军需部门担任主要领导职务的人。久保富夫会长是给三菱汽车带来转机的人，他曾经从事陆军装备的设计工作。继久保富夫担任社长的曾根嘉年社长是陆军“零战”的设计者，二人都是名古屋航空制作所的伙伴。东条辉雄就任三菱重工副社长，并被公认为是社长候选人，他是防卫产业的最高责任者。

正是人的力量，使三菱重工两个魂完全凝聚在一起，这或许是一直没有把耐用消费品和防卫产业路线分得清清楚楚的原因吧。

另一个突出的例子是三菱电机。三菱电机以前具有根浓的重工制造商色彩。尽管在家电领域，它与日立或东芝相比要逊色一筹，但是，石油危机以后，由于开发的被褥干燥机大获成功，三菱电机成了耀眼的家电明星，被人称为“三菱电机大革命”。

曾任三菱电机社长的高杉晋一、大久保谦等都是大名鼎鼎的强硬派人物，高杉社长曾在1965年日韩会谈中，代表日本方面，介绍了三菱在历次战争中发展壮大情况。大久保原社长在担任日本兵器工业会会长的时代，曾大力主张日本防卫产业应占国民生产总值的4%，要与法国相当，他的这种观点颇受人们关注。

不过，给三菱电机带来历史性转变的进藤贞和社长在记录其改革的《搞活企业的条件》一书中，只着重强调开发家电部门，对防卫产业则只字未提。

继任藤贞和之后担任社长的片山仁人郎，在《读卖新闻》中更流露了反对武器出口的观点，他认为防卫产业不应占很大比重，只要能够保卫国家就可以了。

三菱重工的河野文彦董事的武器出口论和片山社长的武器出口否定论，对三菱集团的两个魂有什么影响吗？从实际情况看，两魂对立并不十分明显，以后的情况如何，还有待于继续观察。

第三章 财界的三菱

一、操纵政治的三井、三菱

三菱和国家之间的关系，可以从财界人手来描述。

财界的内涵很难一下子说清楚。经济界和财界的意义并不相同，具体来说，属于经团联或日经联、商工会议所、经济同友会等财界团体的负责人是财界人，财界团体也被称为财界人，财界的作用是：第一，调整大企业之间的关系；第二，发挥政治作用。

明治时代，三菱、三井等大财阀与掌握大权的政治家相互勾结，井上馨是三井的代言人，三菱和政客后藤象二郎、大久保利通、大隈重信的关系极密切。后来，由于大久保利通被暗杀，大隈重信又在 1881 年的政变中被赶下台，三菱表面上似乎一度从政治上后退了。可是 1888 年，岩崎弥之助又导演了伊藤内阁代替大隈内阁的政治闹剧。转年，又把后藤象二郎送入黑田内阁。

1896 年由松元和大隅共同组成的松隈内阁，更是由三菱从幕后操纵的。通过松元的力量，1896 年，岩崎弥之助被任命为日银总裁。

进入大正时代，三井财阀以政友会为后援，三菱则推出了加藤高明（岩崎弥太郎的女婿）、弊原嘉重郎等人，把宪政会和其后的民政党作为后备队。可以说，日本的重要政策几乎都由三井和三菱操纵，财界就是在这种背景下诞生的。进入昭和时代以后，军部的力量强大起来，军部和财阀的关系较复杂。三菱生产建造以军舰和飞机为主的各种各样的军需品，不用说和军部的关系非常密切。而右翼及军部的一部分青年将领以百姓在萧条中苦苦挣扎、财阀却独占财富为由猛烈攻击财阀，之后又发生了一连串暴力事件。三井、三菱等在社会指责之中进行财阀转向。在 1936 年的“二·二六”事件之后，由于皇道派后退，军部又和财阀结合，形成了所谓“军财抱合”的局面。军部和财阀的利害是一致的，两者联手推动了战争经济。

二、战后财界权力的变迁

二战结束后，日本出现了一系列经济组织。1946 年，经团联成立，接着又陆续成立了日经联、经济同友会之类的组织。这样，以战后复兴为主题聚集的企业经营者创立了所谓的财界机构。小林中、楼田武、水野成夫、今里于记、永野重雄等财界实力派人物，掌握了这些机构的领导大权。他们往往具有用阴谋操纵当权者的色彩，对大企业很难说有积极作用。不过，三菱如何从财阀解体后的混乱中再生，在财界表面是看不出来的，而且美国占领军当初是把日本财阀视作帝国主义战争的元凶予以解体的，所以在当时的反财阀运动中也不可能显现出来。

进入 60 年代以后，自民党一党控制着财界。以前，在财界实权派的控制下，经团联的力量比较弱。东芝石坂泰山社长就任经团联会长以后，财界权力从财界的实权派向垄断企业主力派转移，大型垄断企业逐渐掌握了财界领导权。

把垄断企业主流派大体分一下，有三菱、三井、住友等三大财阀和其它的独立大企业群，从力量平衡上看，后者较强。财阀在此阶段还没有登上财界的舞台核心，三菱没有占据经团联会长、副会长等职位，也没有人担任经

济同友会和商工会议所等主要领导职位。

1964 年 12 月，三菱银行董事长宇佐美就任日本银行总裁。从战后经济复苏期到高度成长期的很长一段时间，日本资金匮乏，正因如此，担任资金供给的日银总裁有着举足轻重的作用。以前，这个岗位大部由大藏省或日银出身的人占据着，战后由民间就任也元先例。因此可以说，三菱银行的董事长就任这一职位具有划时代的意义。

据说，这种人事安排是当年因病辞去首相职务的池田勇人向接班人佐藤荣作作为政权委让的一个条件提出的。无论怎样，以宇佐美就任日银总裁为契机，到 60 年代，三菱集团的经营者占据了财界大舞台的核心地位，三菱重工社长（当时）河野文彦就任经团联副会长，在东京商工会议所和日经联等机构中，三菱集团的经营者也占据了很多重要岗位，这更加增强了三菱集团的力量。

进入 60 年代后，三菱、三井、住友等旧三大财阀系企业集团重新进行内部重组；与此相对，芙蓉（富工）、第一、三和等三个新兴企业集团也重建了企业体制。因此，企业集团派与独立巨大企业群的对抗关系，在 50 年代后者居优势，到 60 年代前者占据优势。进入 70 年代以后，这种趋势更加明显。以前有条不成文规定，就是旧财阀与企业集团的经营者不担任财界团体的首脑，不久，这个惯例也被打破了。

三、财界主流

如果看一下三菱集团经营者在财界的地位，就会发现三菱矿业水泥会长大槻文平曾就任过日经联会长和经团联的副会长，三菱商事董事藤野忠次郎也曾就任东京商工会议所副会长。除此之外，三菱集团的经营者还就任了经团联委员会的委员长等主要职位。

曾有一条不成文的惯例，就是财团系集团的经营者不担任经团联会长，可是，副会长则从三菱、三井、住友等旧三大财阀集团中分别选出。1980 年 5 月，经团联会长稻山嘉宽明确表示要全面考虑旧财阀集团和行业的均衡，选择对各集团和行业有影响力的人选担任副会长，也就是说，要从旧三大财阀集团各选一人。从后藤内阁开始在首相的财界人事会议上，围绕该问题的冲突频繁不断，后来逐步固定下来。这就是“政财抱合”的典型形态。以太平首相为中心的财界人士组织有“春芳会”，其成员有三菱集团的大槻文平（三菱矿业水泥会长）和田实涉（三菱银行董事长）。

大平首相逝世后，铃木首相接任，把“春芳会”改名为“春幸会”，但还保留着原成员。不过，1980 年 10 月又组成了首相会议，起名为“清铃会”，总人数为 34 人，其中，三菱集团有三菱商事会长田部文一郎、三菱房地产会长中田乙一、三菱银行会长中村俊男以及三菱矿业水泥会长大槻文平，总计 4 人。

在创立“清铃会”时，财界中的意见分歧很大。在大槻文平的调整下，重新组建了该组织。这时，三菱集团在财界的地位已经相当稳固了。

四、财界政治力

三菱集团确立了在财界的地位，占据着财界的中枢地位。那么财界究竟

起到了怎样的作用呢？如前所述，财界是比较难以定义的词语，经团联、商工会议所、日经联、经济同友会等财界团体自然属此范畴，除此之外，还有产业问题研究会、日本经济调整协议会、调查机关等，从更广泛的意义上讲，财界也包含日本钢铁联盟或日本汽车工业会等各行业的事团体。

财界的功能就是调整企业间或产业间的利害关系。不同产业之间以及同一产业中的各企业之间常会产生各种形式的冲突。如果这种冲突靠市场规律不能自发调节，就需要靠外界力量——财界来调整，这就是财界的第一职能。如果起不到这种作用，财界就失去了存在的意义。

以前，以三菱为首的旧财阀系的经营者大都不担任经团联的首领，其原因就在于如果担任的话，会和其他集团形成对立，就起不到调节的功能。这也是以前九电力、新日铁等独立超大型企业的经营者占据财界首位宝座的最大缘由。相反，三菱集团的代表成为日经联会长，表明三菱集团的力量增强，而与其对立的势力减弱了。总之，以前具有很强中立色彩的财界，开始逐渐向实权靠拢。

财界的作用还表现在对政治、社会等施加影响，尤其重要的是介入政治，它提供政治资金，介入包括影响企业去向的选举运动，从而获得多种权力。三菱集团在通过企业集团介入政治的同时，也通过财界介入政治。

第四章 三菱的思想

一、三菱的日本式经营

进入 70 年以后，世界上开始刮起了日本经济第一的论调。美国、西欧各国在经济停滞和通货膨胀中苦苦挣扎，而唯独日本却逍遥自在。出现这种局面的原因是什么呢？人们普遍认为，日本经济强大的根源在于“日本式经营”，即家族主义经营体制。

“日本式经营”的核心就是终身雇佣、年功序列和企业内组合。最能代表日本式经营的可以说是三菱集团。在减量经营中，尽管各公司采取了募集希望退職者、降低工资标准等措施，但三菱集团到最后一直坚守终身雇佣制。例如，1977 年减量经营大流行时，三菱商事采取了完全不同的措施。田部文一郎社长曾说过：“大家都经历了战后的艰难时期，为公司发展到今天的规模竭尽了全力。今天绝不能把大家当做包袱甩掉。应该有福同享，有难同当，大家齐心协力渡难关。”

就这样，三菱确立了“不取消终身雇佣”的原则，后来又实行了 65 岁以前的第二养老金制度，第二养老金和官方的养老金加起来，每月有 30 万日元。以前的终身雇佣是规定年限的，没有退休以后的保障，而三菱商事则一直照顾员工到死。

即使到了注重能力的现代，三菱依旧一如既往地固守着年功序列制。这往往会产生组织动脉硬化等弊端，但三菱似乎更担心组织混乱，因而对年功序列制产生的弊端视而不见。

终身雇佣和年功序列相结合，自然会产生长老支配。三菱重工和三菱银行的干部室、董事室并列成一排，历代社长作为终身董事控制着企业大权。

二、劳动组合

战后，日本大企业或多或少都出现过劳动争议，但三菱集团则是个特例，以没有发生过大的劳动争议而惹人注目。例如新三菱重工的社史中曾有如下记述：新三菱重工劳动组合的企业意识很强，组合运动的形态也非常稳健、坚实。

1950 年 10 月，它又实施了以企业组织合理化为目标的生存作战计划，该计划以中日本重工劳动组合为中心，无论出现什么样的劳资纠纷，问题都能由这些组织圆满地解决。

进入 60 年代以后，各企业广泛开展提高员工积极性的运动。新三菱重工劳动组合也开展了以“不提高生产积极性，企业就难以发展，员工的生活也不能改善”为内容的群众运动。

作为劳资协调的机构，该公司历史上曾出现过经营协议会。除总公司和劳动组合本部的中央经营协议会、中央劳务委员会、中央生产委员会外，还有各事业所和劳动组合支部设立的事业所经营协议会、事业所劳务委员会、事业所生产委员会，而中心是中央经营协议会。

旧三菱重工业股份公司的中经协，以劳动组合和公司之间的合作态度、组合干部和上下级的关系协调为基础，以其他公司不曾有过的独特的经营协议会制度发挥着作用。它在第二次世界大战后日本的经营协议会的历史上，

留下了闪光的一页。

三菱重工分割成三个公司后，分别保留了原来的中央经营协议会。在劳动协议中，设立了组合员工工资、退休金、津贴等事项，并对有关公司机构变更、经理状况、生产计划以及其他事项等作了规定。中央劳务委员会处理中经协托付的事项有工资项目、涨工资、升级、资格变更、退职金、福利待遇等，中央生产委员会处理中经协托付的事项有生产效率、作业合理化计划、录用从业人员等。

与“人的三井”相比，三菱恰恰体现了有组织的三菱。三井集团采取了以人为中心的经营管理方式，屡屡发生家庭内证，经营领导阶层之间为争权夺利的人事纠纷更常常呈现白热化状态。而三菱以组织为中心，很少发生大的人事纠纷。如前面所讲的，三菱历来采取以年功序列为基础任用人员的传统，决不越格提拔，这样就不大会产生人事争议。

不过，三菱集团在人事方面也并不是完全铁板一块的，其中一例就是三菱油化。1971年，三菱油化发生了岗藤次郎社长被干部们递交联名状赶下台的事件。再一个例子就是1976年发生的三菱油化树脂开发部的课长所沢仁因公司退职劝告不当而上告公司的事件。这其中有围绕该公司的主导权而产生的派阀之争，但是因为三菱油化是历史不长的新公司，并且经营者大多是三菱世家子弟，人员中沾亲带故，裙带关系极重，所以可以说，这是三菱集团的一个特例。

三、为谁服务

三菱集团可以说是日本式“家族主义经营”的典型代表。战前的三菱财阀，员工对财阀家族竭尽忠诚。当时，岩崎家族是公司中至高无上的君主。第四代社长岩崎小弥太曾对全体员工演说到：“诸君不是岩崎家族的家臣”，这番表白实质上表明了，在三菱上下层的脑海里，都存在着那种意识。

战后，三菱作为企业集团而重组，岩崎家族不复存在，已没有向岩崎家族宣誓效忠的职员了，取而代之的是所有员工对“公司本身”宣誓效忠，无论经营者还是从业人员，都向法人公司宣誓效忠。在这里，法人是神，而且效忠的对象也从以往作为自然人的资本家岩崎家族向公司转变，其忠诚的逻辑本身也发生了变化。

公司员工战前对财阀家族忠诚的意义是灭私奉公，为了家族的利益可以不惜生命。而战后对企业法人的忠诚，既是为经营者，也是为了自己本身的利益。员工为公司拼命地工作，公司赚了钱，公司福利和员工工资也随之增加。而且，公司变大，公司职员的社会地位也就上升，因为社会上人们普遍认为，大公司职员的社会地位比小公司职员的社会地位高。

在法人资本主义体制下，经营者和从业人员为公司尽忠，说到底也是为了自己的利益。因此，作为自然人的经营者、从业人员，跟公司这个法人一体化了，公司的利益和个人的利益互相联系，这是和战前财阀时代截然不同的地方。战后，尤其在60年代以后的高度成长体系下，人们形成了以自我为中心的思维方式，但这种对自我利益的追求和对公司利益的追求并不相互矛盾，反而越来越协调起来。

四、封闭的体系

在法人资本主义体制下，向公司竭尽忠诚是和个人利益相联系的，它体现了个人自我主义和公司的自我主义。公司是封闭的，很难再进一步开放。在公司这个封闭的体系里，或许拥有共同的信念或共同的意志，但对外部的人来说则不然。石油危机后出现了企业批评论，发生了反公害运动和支援消费者运动。在这种形势下，三菱商事发布了新的行动基准，一年向社会提供3亿日元费用，三菱集团还通过三菱财团，积极从事社会文化事业活动。三菱财团是1979年设立的，由45个公司共同出资，三菱银行行长田实涉任理事长。三菱财团成立后积极赞助自然科学和人文科学及社会福利事业，最初一年支出1.5亿日元左右。

1974年，为了适应当时的企业批判动向，增资到3.45亿日元，以后又减少了一些，一年2亿日元左右。

另外，三菱集团还积极开展对外情报宣传活动，以此来回应社会上批判集团是封闭的体系的说法。三菱情报委员会出版了多种书刊，从集团角度积极开展各公司的情报活动，但这并非是把封闭的体系变成开放的体系，这种封闭的体系还在延续发展着。

在法人资本主义体制下，经营者和从业人员个人的利益和公司的利益紧密联系，可是这也是有其界限限制的。总之，公司扩大到最后只有寻求海外扩展，因此，就不得不依赖日本国家的外交及军事力，企业这个闭锁的体系也就不可能原封不动地保全了。

另外，在产业结构的重化学工业化碰壁之后，为了冲出困境，必须寻求新的路线，必须向海外发展或向军需产业发展。在这里，又必须以国家为前提。

这样，个人利益=公司利益；再进一步，公司利益=国家利益，国家主义就是在这种背景下产生的。在这里，“所期奉公”，所谓的与国家共同发展这种战前就存在的三菱企业文化又登上了舞台。三菱集团各企业就是在这种经营观念指导下向前发展的。

