

创立公司与人造丝事业的发展

1926-1952年

创业期的经营（1926-1935年）

1926年1月12日，东洋人造丝株式会社（以下称“东丽”）举行成立大会，安川雄之助被推举为议长，他在谈到第1号议案“创立事项”时满怀深情地说：“欧美国家人造丝产业的发展令人惊叹，日本的人造丝进口额每年都在持续增长，此时我们开创新人造丝的制造产业，小而言之，是为了发展我国的纤维产业。大而言之，这项事业能为我国的经济发展作出巨大贡献。”

同年2月9日，东丽向滋贺县知事提交了设厂申请，并于4月16日获得批准。从此，4月16日这一天被定为东丽创立纪念日。建设启动后，施工进度缓慢，因为工厂用地的土质松软，地基需要填入大量的土砂进行加固，同时也需要铺设新的铁路专线，从而导致了竣工和投产的大幅延迟。最终，本馆事务所和外国员工宿舍于同年11月竣工，但该年内仅仅完成了工厂、宿舍、职工住宅及部分厂房的建筑施工，正式投产却推迟到了第二年。1927年2月，负责工厂施工建设的



《丽园》创刊号

Minelli 自杀，这给相关人员造成了沉重的打击。

1927年5月，辛岛浅彦（后任会长）就任厂长。滋贺第一工厂于同年7月竣工，机械设备安装完毕后进行了试车。8月16日在 Minelli 的后任技师长 Starley 的指导下，首次进行了人造丝长丝的纺丝。辛岛厂长重视教育，提出“将工厂作为个人磨练的平台”的方针，积极对

员工开展能力培训和品格教育。为了对员工进行启示，也为了增进员工之间的和睦，1930年9月公司创办了内部杂志《丽园》。除了各工厂内部杂志以外，1953年东丽还创办了全公司发行的内部刊物《东丽时报》（1986年更名为《ぴいぶる》，2004年发展为东丽集团报。此外，1989年还创办了英文版内刊《PEOPLE》，2013年创办了中文版内刊《东丽人》）。

1927年11月，三井物产作为东丽的总代理，开始面向日本国内各地的经销商销售人造丝，然后通过经销商向纺织厂和批发商等进行销售。三井物产还加大出口力度，以上海为开端面向中国大陆、朝鲜、墨西哥、印度等地不断开拓销路。

1928年的上半年起，东丽开始统计利润额，此后每个年

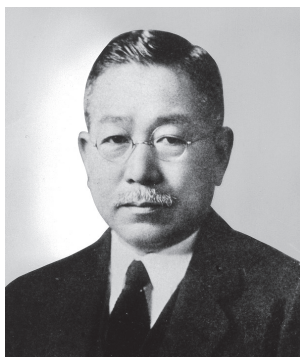
度都进行利润累计。创业初期，因注重企业储备一直未分红，直到1932年上半年度才第一次派发了6%的红利。在1933年7月召开的股东大会上东丽通过了公开发行股份的决议，向既有股东分配新增股份的同时，将原计划分配给三井物产的32万股对外公开发售，1934年7月东丽在东京和大阪的股票交易所上市。

战时统治下的经营（1936-1945年）

1938年，以希特勒为首的德国纳粹政权武装吞并了奥地利，1939年吞并了捷克斯洛伐克之后又侵占了波兰。英国和法国由此向德国宣战，第二次世界大战欧洲战场掀起了序幕。

1936年，日本发生“二·二六事件”。陆军青年军官刺杀了内大臣斋藤实和财务大臣高桥是清，文官治军体制失控。1937年，军部发动“卢沟桥事变”导致中日战争全面爆发。1941年12月，日军偷袭了美国夏威夷的珍珠港和英属马来半岛，日本与美英全面开战。至此，欧洲的战火随着太平洋战争的爆发蔓延成为以德意日为轴心国与英美等多国对抗的史无前例的世界大战。

1936年12月，第一代会长安川辞任，经营权交给了辛岛专务。此后的一年，会长职位一直处于空缺状态，1937年12月辛岛就任会长。这个时期的东丽对于社长一职并未在公



辛岛浅彦

公司章程中做出规定，因此会长才是公司的最高经营责任人。

战时体制下，政府命令各行业成立“统制会”。1942年10月，辛岛就任“人绢·绢统制会（真丝、仿真丝、以及化学纤维行业管理机构）”的会长，因此不得不辞去东丽会长的职务。三井物产大阪支社长伊藤与三郎继任了会长职务，两年后的1944年，伊藤与三郎改任社长一职，直到一年半之后战争结束的这段困难时期，伊藤一直负责公司的经营。因此，从1944年起，社长成为东丽的最高经营负责人并延续至今。

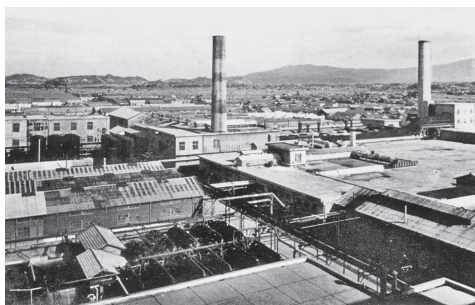


伊藤与三郎

1937年中日战争全面爆发以后，政府进一步加强对行业的统治，人造丝长丝被当作替代真丝的奢侈品限制生产和销售，东丽的经营也不得不接受战时统制政策的安排。战争环境下人造丝的原料木浆进口量逐年下降，从1937年到1941年削减了一半。加之产品依赖出口，人造丝行业一下子陷入了生产设备严重过剩的状态。另一方面，1936年政府颁布了限制从澳大利亚进口羊毛的政令，为了鼓励原料自给自足，人造丝短纤作为羊毛

的替代品迅速受到关注，政府也对人造丝短纤的普及实施了奖励。

本来，东丽的人造丝长丝销售额约占90%，但由于统制政策的影响，长丝生产受



东洋绢织爱媛工厂（1941年）

到限制，相反人造丝短纤事业却发展了起来。1935年7月，滋贺第二工厂开始生产人造丝短纤，并且产量不断提高，进而在1936年7月成立了关联公司——东洋绢织。该公司的爱媛工厂（位于爱媛县松前町，实行人造丝短纤纺丝、纺纱、纺织一条龙工序，1941年7月被东丽吸收合并）在1938年4月竣工的同时就开始投入生产。此外，因遭到琵琶湖水产组合的抗议，东洋绢织放弃了在滋贺县濑田町建设人造丝短纤工厂的计划，后来东丽在此建设用地上设立了专门从事纺织的濑田工厂，并于1938年2月正式投入生产。

1941年7月，东丽将“庄内川人造丝”和“庄内川染工所”这两家本来独立的企业吸收合并，设立了爱知工厂，并于同年12月将机械设备全部上交国家。在太平洋战争时期，东丽因不是军需企业，机器设备作为钢铁原材料不得不上交国家，如果想保留一定的设备就必须生产军需品。

从公司创立到1936年末的10年间，东丽的员工人数增



遭空袭后的滋贺工厂（1945年7月）

加到了7832人（滋贺工厂7827人、东京总公司5人），截至太平洋战争爆发前的1941年末达到了10164人。战争爆发后，员工人数开始减少，直到战争结束的1945年末已经减少到了6750人。1944年6月美国开始对日本国内的工业基地发动空袭。

1945年，城市的街道与普通民宅也遭到美军的无差别轰炸。1945年5月爱知工厂的一部分厂房被空袭焚毁，同年7月滋贺工厂也遭到了空袭。滋贺工厂有14人在空袭中死亡，50人重伤，200多人轻伤。

战后复兴和经营（1946-1952年）

日本将1945年8月15日定为“终战纪念日”，但是很多国家将同年的9月2日定为第二次世界大战结束日，并规定9月2日为“二战结束纪念日”或“二战胜利纪念日”。日本于8月14日接受了联合国的《波茨坦公告》，8月15日播放了昭和天皇亲自宣读的终战诏书（“玉音放送”），天皇的诏书是在向日本国内发布战败宣言，而日本政府和日本军

代表在东京湾停泊的美国密苏里号战列舰上签署投降书的日子是9月2日。

按照驻日盟军总司令部（GHQ）的指令，日本实施了“解散财阀”、《反垄断法》和《过度经济力集中排除法》。大刀阔斧改革农业土地政策，制定被称为“劳动三法”的《劳动组合法》、《劳动关系调整法》、《劳动基准法》。改革教育，将义务教育从6年延长至9年。通过一系列措施，构建了日本战后的社会基础和经济基础。1949年制定了1美元=360日元的单一汇率制，并根据 Carl S.Shoup 率领的税制考察团的建议，对税制也进行了改革。

1945年11月，随着GHQ下达了对三井、三菱、住友、安田的“四大财阀解散令”，日本经济开始走向民主化。1947年7月，依据《企业再建整備法》东丽的母公司三井物产被解散。

1945年11月，田代茂树接替伊藤与三郎就任社长。当时，母公司三井物产的解散给东丽带来了各种影响。首先是以证券公司为首的金融机构成为新的大股东。然后是由于失去了创业以来的总代理商（三井物产），所以公司需要重新建立自己的销售体系。



田代茂树

东丽将人造丝长丝生产集中到滋



袖山喜久雄

贺工厂，将人造丝短纤生产集中到爱媛工厂，花费了数年时间生产才得以走上正轨。1947年5月，东丽在大阪成立了商务部，开始独立进行销售。此时，GHQ下达了对田代、辛岛、伊藤等数名战争时期的董事成员开除公职的命令。田代于1947年6月末辞职，常务董事袖山喜久雄于1948

年7月就任社长，接替田代负责公司经营。袖山是1926年东丽创立时录用的第一批新毕业的大学生。后来，田代的处分被撤销，并在1950年3月召开的临时股东大会上重新复职董事，并就任会长。

接任田代的袖山社长提倡“既要制造产品，也要培养人才”，并以此为企业理念。公司在GHQ的授意下引进美式现代化管理方式的同时，也不断尝试将新的管理方式与东丽创立以来积累的人才培养经验相融合。袖山社长任职期间，员工人数逐年增加，1950年末达到了15220人。

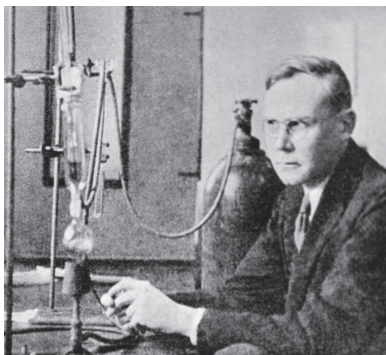
战争结束后不久，公司为了接收安置复员军人，必须扩大民用品生产。田代社长听了青霉素权威研究者J.W.Foster博士的演讲后从中受到启发，1946年12月Foster博士应田代社长的邀请访问了滋贺工厂，建议东丽采用发酵罐培养工艺生产青霉素。1947年1月东丽建造了两个300L发酵罐作为中

试车间，开始了第一次菌种培养。

但是，后来从事青霉素生产的企业不断增加，对于主业是纤维制造的东丽来说，这项事业需要从零开始建立销售渠道，而且与公司其他事业的协作效应也不大，预测无法对抗市场竞争，因此在 1953 年决定停止生产青霉素。另一边，公司领导层已经决定开展尼龙纤维的工业化生产。

尼龙的工业化

1938 年 10 月，美国杜邦公司成功合成了聚酰胺纤维，命名为尼龙（Nylon）。该公司宣布此项发明时，称其是“以煤炭、水、空气为原料，比钢铁强度更高，比蜘蛛丝更细的”的合成纤维，这一宣传轰动一时。尼龙的出现意味着“合成纤维时代的到来”，这不仅给原本以为粘胶人造纤维可以引领时代的东丽领导层带来了冲击，而且也给全世界纤维行业带来了巨大冲击。发明了尼龙的 W.H.Carothers 早先是哈佛大学的讲师，从事学术研究，后来进入杜邦公司工作，并于 1935 年发明了聚酰胺纤维（尼龙 66）。



发明了尼龙的 W.H. Carothers

杜邦公司宣布发明了尼龙后，三井物产纽约分公司马上将样品送回了日本。东丽的科研班子参考样品对尼龙 66 进行了研究，并在 1939 年 12 月 27 日成功实现尼龙 66 的熔融纺丝。之后，己内酰胺生成聚酰胺的研究即尼龙 6 的熔融纺丝也在 1941 年 5 月获得成功。1942 年 10 月，东丽将此尼龙纤维取名为“Amilan”，并注册了商标。建成了小规模量产试验设备后，从确保食物供应的需求出发，产品首先被运用在了渔线制作上，并于 1942 年 12 月投放市场。战败后不久的 1945 年 10 月，滋贺工厂就重启了“Amilan”单丝设备的生产，并在生产趋于稳定的 1947 年 6 月，将制作钓鱼线的尼龙合成纤维注册为“银鳞”商标，面向市场销售。1946 年，联合国纤维调查团视察滋贺工厂时看到“Amilan”，提出了东丽是否侵害了杜邦公司专利的质疑。“Amilan”是尼龙 6，与杜邦公司生产的尼龙 66 在工艺和材料上都存在差异，但是如果将制丝过程之后的附属专利都考虑进去的话还是存在侵权的可能，基于此原因东丽领导层认为与杜邦公司缔结技术合作协议，通过这种方式避免专利纠纷是最好的解决办法。谈判开始后的 1950 年 11 月，杜邦公司表示同意技术合作并提出了合作条件。

此后，与杜邦公司的谈判又进一步取得了进展。1951 年 6 月在位于美国特拉华州威尔明顿的杜邦公司总部，东丽的田代社长和杜邦公司的 W.R.Swint 外务部长共同签署了专利使用许可协议。按照协议，东丽向杜邦公司按销售额的 3% 支付



与杜邦公司签署专利使用许可协议 (1951年6月)

专利使用费，并预付 300 万美元（10.8 亿日元）的定金，合同期为 15 年。当时，东丽的资本金仅有 7.5 亿日元，预付款几乎相当于资本金的 1.5 倍，最终经过磋商，双方协议预付款分五次支付。

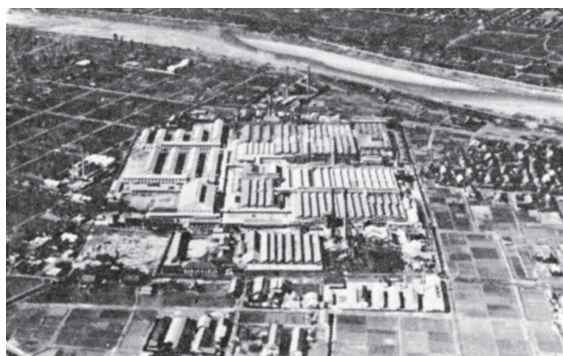
在战后物资极度匮乏的环境下，纤维行业掀起了人造丝生产的热潮，各化纤企业争相扩充人造丝短纤生产能力。东丽着眼未来，在尼龙的量产和增产方面偏重配置资源，成功避免了此后人造丝短纤设备过剩给行业带来的负面影响。尼龙事业的发展也给公司带来了高收益，成为行业里的一枝独秀。

1950 年 5 月，公司收购了“三菱重工大江工厂”旧址的部分场地，此地距离环己烷、氨、硫酸的粗原料供货商“东亚合成化学”非常近。东丽将此地命名为“东丽名古屋工厂”，用于制造尼龙 6 原料己内酰胺。同年 7 月举行了名古屋、爱

知两座工厂的奠基仪式，新工厂动土建设。1951年2月爱知工厂的纺丝设备安装完毕，尼龙长丝首次纺丝。同年12月名古屋工厂也开始了尼龙短纤的生产。



名古屋工厂（1951年）



爱知工厂全景（1952年）