

迈向21世纪的 日本企业集团

梁小棋 著

日本マクドナルドグループ

東京三菱銀行グループ

ニッポン運輸グループ

三井証券グループ

三井生命グループ

三井商事グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

三井グループ

武田薬品工業グループ

ブリヂストングループ

三菱化学グループ

三菱重工グループ

東京電力グループ

キャノングループ

トヨタグループ

ソニーグループ

旭化成グループ

花王グループ

味の素グループ

ダイエーグループ

新日鉄グループ

東京ガスグループ

日石三菱グループ

王子製紙グループ

アサヒビールグループ

三菱マテリアルグループ



花城出版社

迈向21世纪的 日本企业集团

梁小棋 著

花城出版社

中国·广州

图书在版编目(CIP)数据

迈向21世纪的日本企业集团/梁小棋著. —广州:花城出版社, 2000. 7

ISBN 7-5360-3198-X

I. 迈… II. 梁… III. 企业集团-概况-日本 IV. F279.313.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 29434 号

迈向 21 世纪的日本企业集团

梁小棋 著

*

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广东公安高等专科学校印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 9.25 印张 1 插页 210,000 字

2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-5360-3198-X

F·42 定价: 17.00 元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换

前言

(一)

自从《财富》杂志 90 年开始为全球企业排序以来,争夺“全球第一大公司”似乎已成为日美两国经济界一年一度的擂台赛。从整体上看,美国明显占了上风。近年来,与美国等企业长驱直入相比,日本企业则节节后退,继 97 年度 16 家退出“五百强”后,98 年又有 12 家名落孙山。97 年列入“五百强”的日本企业有 112 家,98 年减为 100 家,99 年略升,有 107 家。

97 年和 98 年,日本的经济二次出现了负增长,陷入了战后最严重的经济危机之中。究其原因,既有根深蒂固的结构性问题,也有政策性问题。目前,日本经济的最大危机是金融危机。小渊内阁上台之后,争取优先稳定金融体系等经济政策。金融界为了克服危机增强经营能力出现了空前的横向联合业务合作和并购浪潮。

日本经济虽然面临严重危机,日本企业的海外投资减少,但从长远来看,只要政府采取果断措施,日本有充分的实力摆脱困

境。危机和机遇并存，经济危机具有极大的杀伤力，但亦孕育着新的机遇。经济危机的爆发将使日本的经济结构、产业结构发生巨大变化，一些新兴产业将得到发展，一些失去竞争能力的产业将只好向外转移。同时，一些企业也将在危机中被淘汰，一些企业的实力会通过改革、改组和兼并而得到增强。

不容置疑的是，日本依然是居世界第二位的经济大国。1997 年，日本的 GDD 约为 4.3 万亿美元，约等于美国的 1/2，是中国的 5 倍多。日本的出口额为 4209 亿美元，进口额为 3388 亿美元，分别占世界的 8% 和 6%，是世界第三大贸易大国。日本的外汇储备为 2208 亿美元，海外净资产余额为 9587 亿美元，都居世界首位。

(二)

1997 年 11 月 24 日，日本著名的山一证券宣布破产，这家“百年老字号”破产的原因除了经营不善、债务过重之外，它的后台支柱富士银行拒绝贷款，从而导致山一证券不得不以“自主废业”的形式破产。

富士银行是芙蓉集团的核心银行，而山一证券属于集团的准加盟企业，这一关系曾令外界猜测集团方面会出手相助。然而，山一证券终于回天乏术，又挑起了日本企业界对于企业集团这个话题的兴趣。

此前不久，著名企业日产生命保险也因经营不善破产，其母体日产、日立集团也把它放弃了。可以说，日本的企业集团掌握着属下企业的生杀大权。

日本企业集团的历史，可上溯至十九世纪末的明治时代。在明治政府“殖产兴业”的政策下，三菱、三井、住友等财阀

应运而生。二战后，丰田汽车、松下电器、索尼、NEC 等企业集团则迅速发展。

此外，近期气势迫人的季节集团、大荣集团、伊藤洋华堂集团等流通领域的大企业正开拓多元化的事业。另一方面，佳能、奥里克斯、京都陶瓷、永旺（吉之岛）、麦卡尔、三得利、软件库等新兴企业也脱颖而出成长壮大。

更引人注目的是在日本立足的外资企业集团。除了 IBM、杜邦、飞利浦、拜尔、埃克森等进入日本历史较长的老牌大企业之外，时代华纳、通用电器（GE）等也与日本企业携手建立合资企业。

在这种形势当中，由大银行统领的日本金融界亦发生了剧变，人们也不妨观测一下东京三菱银行和日本兴业银行、野村证券、日本生命以及花旗银行、美林证券、瑞士银行、保险业的美国国际集团（AIG）等集团公司的动向。

若从集团的意义来看企业的现状，从中会有意外的发现。比如：丰田汽车集团中拥有日本高速通信、国际数码通信（IDC）、日本移动通信（IDO）等几家通信企业。不言自明的是丰田汽车有决意向通信领域进军的宏图大略。众所周知，索尼公司旗下拥有索尼音乐娱乐和索尼电脑娱乐等音像制作和游戏机生产的相关企业。但是，它还拥有称作索尼生命的保险公司就鲜为人知了。日本电话电报公司（NTT）形成了庞大的企业集团，原本属于其旗下的生产手提电话的 NTT 移动通信网集团不知从何时起已成了自己的潜在竞争对手。

序章：日本企业集团面面观

一、控股——子公司与关连公司

日本的控股公司有两种：一是仅拥有股份而并不参与企业运作的“纯控股公司”。二是本身也参与运营的、持有子公司股份的“事业兼营控股公司”。

按出资的比例，被控股的公司分为子公司和关连公司等。母公司持有 50% 以上股权的称为子公司，作为合并结算对象。而控股比率在 20% 以上 50% 以下的企业称为关连公司。以东芝集团的例子来看，东芝化学公司由东芝出资 57.6%，前者属于后者的子公司。而东芝成套设备建设公司由东芝出资 49.9%，属关连企业。但是，实际上有时候子公司和关连公司的划分并非如此严密，以什么标准来界定是否集团企业并无定论。

1996 年 12 月，NTT 公司决定进行内部分割重组，在纯控股公司之下成立了经营长途、国际、东西地区通信的三个企业。二次世界大战的日本，垄断财阀也曾经是纯控股公司。由

于垄断财阀阻碍了日本经济的自由化竞争，所以在 1947 年，盟军颁布了《垄断禁止法》，从法律上禁止纯控股公司的存在。然而时过境迁，现在的控股公司的禁令已经解除。大荣集团在 1997 年 12 月成为纯控股公司。

由于纯控股公司具有不直接涉足经营管理的特点，所以，能高屋建瓴地制订出整个企业集团的发展战略，统观经营的大局。例如：在人事制度战略方面采取与各子公司相适应的人员配置和工资分配制度。

二、冠名与非冠名

日本人一看到名称的前三个字母是“NTT”，便不假思索地认定“这是 NTT 集团的关联企业”，作为一家企业集团，通过冠名法来实施自己的经营战略，例如上述 NTT 的母公司冠名法，无疑是既简单又实惠的。

NTT 公司的关联企业——NTT 移动通信网公司就是一个例证。现在，该企业的手提电话业务是“芝麻开花节节高”。在日本经营手提电话机业务的还有丰田汽车系列的日本移动通信公司（IDO）、JR 系统的数据电话公司日产汽车系统的 TSUKA 公司和 DDI 系统的便携式电话公司等。这些企业在日本各个地区相互合作参与市场竞争。因此，许多消费者往往分不清其公司的名称。

例如：TSUKA 便携式东京公司是日产汽车公司和 DDI 公司的合资企业，而数码 TSUKA 九州公司是由 JR 和日产汽车公司共同出资成立的。由于消费者弄不清这些企业的来龙去脉，往往就会选择名气较大的 NTTDoCoMo（NTT 移动通信网）公司的产品。不言而喻，靠着“NTT”的品牌信誉，让

消费者自然放心购买。

足以发挥母公司品牌效应的日本企业包括三菱、三井、住友等大财团，还有松下、日立、索尼、NEC、富士通、日本航空、全日空、JR（东日本旅客铁道）等企业集团。

没有“母公司冠名法”可依赖的企业，在知名度、信赖度上打了折扣。然而，凡事有弊有利，这会迫使这类企业发挥自身的潜力，不遗余力地投入市场竞争。

有趣的是，一些日本著名的大企业也分别属于某个企业集团。例如：东京海上火灾保险公司、明治生命保险公司、麒麟啤酒公司从属于三菱财团，丰田汽车公司、东丽公司、东芝公司属于三井财团，马自达汽车公司、旭化成公司和朝日啤酒公司归于住友财团的伞下。此外，世嘉公司是经营信息服务业的 CSK 集团的关联企业，利库路特公司则是大荣集团的子公司。

外资企业在日本市场也日益活跃。富士施乐公司的母公司是富士胶卷公司，麦氏公司被 P&G 公司（宝洁公司）收购。肯德基炸鸡公司和乔治·沃尔玛（日本）公司的股东则分别是三菱商事公司和伊藤忠公司。

上述企业之间的关系确实鲜为人知。如果仅从公司名称来看，不要说日本的年轻一代，就连资深的日本商人亦未必知道个中奥秘。因此，须经常注意企业的经营战略和新动向。如：看电视或报刊的企业广告可以从中得到讯息哪个企业属于哪家企业集团。与日本商界做生意，若对企业集团的情况不熟悉，往往会吃亏，所以非留神不可。

三、集团企业的相互合并

近年来，日本企业集团之间的合并此起彼伏，尤其是金融

界更异常活跃，各大银行频繁地合并，构成了一幅新的经济景观。

90年4月，由原太阳神户银行和三井银行合并成立了樱花银行（92年4月更改为现名）。埼玉银行和协和银行在91年4月组成了朝日银行。96年4月，东京银行和三菱银行联姻组成了东京三菱银行。

同时，其它金融机构如信用金库（信用社）和信用协同组合的合并亦屡见不鲜。神奈川县的横须贺信用金库和镰仓信用金库合并组成湘南信用金库。不久，又再与茅崎信用金库合并。在西日本地区的和歌山县，纪州、和歌山和南海等三家信用金库也进行合并，组成了纪国信用金库。

化工类大企业合并的例子也不少。94年10月，三菱化成公司和三菱油化公司合并产生了三菱化学公司。三井集团亦不甘后人，于97年10月将三井石化公司和三井东压化学公司合二为一，组成了三井化学公司。

进入99年以来，金融界的合并之势愈演愈烈。1月，三井信托银行和中央信托银行宣布将组成中央三井信托银行，合并后的总资金量为41.8万亿日元。8月，兴业银行、第一劝业银行和富士银行发布公布，将于2000年秋季联合成立金融控股公司。三家银行的总资产达140多万亿日元，合并后将成为世界最大规模的银行。10月7日，东海银行和朝日银行也正式宣布，将在翌年10月建立联合控股公司——东海朝日银行，进行统一经营。届时，新银行的总资产将达59万亿日元。同月，又传出另一则重大新闻：住友银行和樱花银行拟实施一揽子合作，两家银行合并后包括贷款在内的总资产达99万亿日元。

集团企业内的合并往往是因为业务重复，如果把业务内容

相近部门或企业集中合并在一起就会大大提高效率。其次，业务集中可以增强竞争力，削减冗员和成本。业内人士认为，若打算参与相关事业最简便而快捷的办法就是进行合并，把对方的业务和盘接过来。

但是，企业之间的合并也会带来负面效应——“合并后遗症”。虽然隶属于相同的企业集团，但由于公司机制和管理方式的微妙差别及商业习惯的迥异容易引发各种矛盾。

四、全力支援与壮士断臂

日本的企业集团给经营陷于困境的子公司提供援手的例子，实在仍不少。

说个近期的例子。1997 年 8 月三井财团就全力支援一蹶不振的三井建设公司，使其起死回生。据说财团内的樱花银行等四家金融机构在资金上支持，三井不动产公司也发包一年四百亿日元至六百亿日元的工程给该公司。这样一来令低迷的三井建设的股票节节上扬，暂且避过了大难一场。

这个例子生动地说明了老财阀三井集团的“企业大家庭”的传统观念仍根深蒂固。三井集团的各公司的首脑层都有一个信念“决不能让冠有‘三井’名称的公司破产！”

三井财团的各个社长们组成了带有和亲性质的“二木会”，他们都非常地执着于“三井的冠名”。当三井银行和太阳神户银行合并时，最初他们提出的名称是“太阳神户三井银行”，后来才改称为“樱花银行”。

当然，也有积重难返，毅然壮士断臂的例子，例如山一证券的破产。

山一证券的自主废业是轰动全球的大新闻。有人说，“山

一集团的失业者有一万多人”；也有传闻说，“美国的 EDS 公司录用了山一集团属下的信息服务部门的山一信息系统的全体职员六百人”。

实际上，山一证券旗下拥有山一投资顾问、山一证券投资信托委托、山一信托银行等集团企业。由于主体发生了倾斜，整个集团也就不可避免地沉没下去。

山一证券作为以富士银行为轴心的芙蓉财团的准加盟企业，所以，人们自然会提到芙蓉财团的支援问题。由此可以看出富士银行等已无力拯救山一证券了。

迄今为止，日本的企业集团的优势在于“在经营上陷于困境时，集团内其它兄弟企业会拉自己一把”。然而，山一证券却是遭到了最不幸的际遇，终究得不到一点点的救援。

五、相互扶持与缺乏挑战

在今天的日本经济界，以三菱财团、住友财团等旧财阀集团为主干，丰田汽车集团、日立集团、松下集团、NTT 集团、季节集团、伊藤洋华堂集团等等，企业集团仍然显示出其存在的作用和价值，为数众多的中小企业仍需依赖前者生存。

其原因有如下四点：

①经济不景气的时候，集团内的企业可以相互帮助支持，比如企业之间相互订货，共渡难关。这一方法证明很有效。

②现在，不论哪个集团都面临“主体企业体制改革”的课题，而其承载者就是集团属下的骨干企业和中小企业。

③作为集团旗下的企业总抱着安全感，经营不善时有集团给自己撑腰充当后盾。反之，独立的企业则往往孤立无援独力难支。

④作为普通员工认为在集团企业内工作后者给自己的生活安顿好一切，无忧无虑。在集团购买产品又给予折扣。所以，在集团企业里工作可以有恃无恐。

另一方面，过度依赖集团企业，久而久之就会缺乏挑战的精神。三井建设公司的情形适合原因①；NTT 公司裁减了三十多万员工是②的典型例子；③的典型例子有汽车行业之类的子公司；④的情形如日立市等“大企业城市”，居住在这里人们就等于“柴米油盐不用愁”。

但是，尽管日本的企业集团有上述的优越性，可也不能忽略其不利的一面。一位熟悉日本企业的记者谈到如下意见：“由于把前途都托附给总公司，所以既不能自立又缺少挑战精神。在集团内工作的时候总是感觉平平稳稳，每当进行企业的结构调整，总公司的订货大大减少之际，下面子公司的总经理仍慢条斯里地说：现在应该开拓其它的贸易渠道了，没有一点紧迫感。公司员工的观念也是一样的。认为只要在集团企业内工作就等于进了保险箱可以高枕无忧。越是大企业员工的福利保障越好。集团企业内双职工也多，许多人安住在公司提供的宿舍内，生活圈子很小对外界的情况知之甚少。”

其次，企业集团尤其是母公司注资达 50% 以上的子公司（包括骨干企业和中小企业），由于自上而下的人事关系，母公司的人员往往占据了子公司的领导职务。在银行界上头派来的一些相当年青的人材被委托到重要的职位。这种做法限制了子公司本身的人材培养。再次，集团企业内的规章制度和商业习惯带有强迫性，束缚太多也是弊病之一。

六、新兴企业的集团化趋势

从目前的情况来分析，日本的企业集团今后将发生什么变化呢？

首先是中小企业不再加盟老牌的财团和大企业集团（虽则加盟也仅是松散的合作），新兴企业的集团化呈现出活跃的景象。具体地说，这些企业包括：京都陶瓷、佳能、CSK、旭化成工业、三得利、富士电视、软件库等等。

京都陶瓷、CSK、软件库分别以 DDI（第二电电）、世嘉工业、雅虎作为集团企业的中坚，以拓展多媒体时代为战略目标，尤其值得注意。此外，在集团活动较活跃的通流业方面，除了久闻其名的季节、大荣、伊藤洋华堂之外，吉之岛所属的永旺集团、麦卡尔集团、丸井集团及伊势屋集团等也是颇具实力锋芒毕露。

在流通领域，以子公司股票公开的手段进行资金筹措也是一大特征。

在上市和引进股份的企业中，大荣旗下有丸越等五家，伊藤洋华堂旗下有七·十一日本等三家，西友旗下有家庭市场等三家，这些大企业都分别紧紧地盯住罗逊、大库玛、朝日美的克斯等公司的股票公开。

拥有更多的优良子公司对于逐步地重视合并财务报表（以取得 50% 以上的股票为对象）的企业集团来说，肯定会成为今后重要的发展战略。

七、与外资企业携手并进

说到企业集团的动向，不能不提外资企业在日本的发展。

普遍认为日本的市场很封闭，但是，仍然有不少外资企业打开了日本的市场，比如：IBM、杜邦、拜尔、GE、飞利浦、时代华纳等在日本设立全资企业，或者与日本企业兴办合资企业。此外，引人注目的是不少跨国公司还提高向日本企业购买股权的比率。比如：福特汽车公司收购马自达，法国雷诺汽车公司收购日产汽车公司，韩国三星购买拉库斯、银行家信托集团把赤井电机收归自己的旗下。

外资企业的这一动向，随着日本政府放宽市场限制之后必定会更加活跃起来。除了上述的电机、化学等行业之外，金融业方面曾经为国有化的日本长期信用银行转让给了美国利普伍德公司、银行家信托集团和日本债券信用银行等进行了业务合作。在流通业方面也出现了住商奥托（住友商社系列公司）和埃迪·豪威公司合并的集团化趋向。

八、就业、跳槽与企业集团

在日本，对企业集团的情况知之越多的人，找工作或跳槽时就越有利。现今企业招聘员工时，通常以企业集团的面目出现。应聘者被企业录用前，并不知道具体做什么工种。由于企业开展多元化经营，你有可能分配去干一份意想不到的工作。例如：某人希望投身航空业，但进入航空公司之后却被分配到属下的旅行部门、或者从事酒店管理的岗位。原来憧憬铁路运输业的职位，谁知进入 JR（日本旅客铁道）公司之后干

的活却是车站大楼管理、房地产或者体育商务之类，与想象的大相径庭。由此，在应聘前应对企业的状况有清晰的了解。

实际上，日本流通业的许多企业都实施“生活综合服务”的方针，除了主营的百货店和超级市场之外，还涉足信用卡、保险、旅游、酒店、健身、体育、房地产、婚葬礼仪等多种行业，可谓应有尽有。

上述的业务有的在本公司内相应部门协调、有的通过子公司来实施。有的还会与其他公司组成合营企业，由母公司外派任职。

对于那些暂且没有目标游移不定的人来说，选择业务范围广的企业或企业集团为最佳方案。干上一份上司指定的工作后忽然觉得正合自己心意的情形也是有的。对于那些喜欢迎接挑战的人来说，加盟多元化经营的企业集团无疑是个机遇，因为能够在工作中发掘自己的内在潜能，重塑自我。

九、日本的“企业村”

在日本，人们一谈到三菱集团的总部所在地，自然就想到曾令三菱地所公司成为房地产大户的东京千代田区的丸之内。在这个繁华的商业区内摩天大厦鳞次栉比，聚集着东京三菱银行、三菱商事、三菱电机、三菱重工业、东京海上火灾保险、明治生命保险等三菱财团的大企业。俗话说“树大招风”，这里曾发生过暴徒对“三菱村”投放炸弹的恐怖事件。据说，不久在东京的品川车站东口将建起又一个“三菱村”。

97年3月，日本国铁清算事业团把东京都中心地带的大型物业品川车站东口地区（面积约5.3公顷）实施公开竞争投标。结果，共有10家企业中标，其中包括三菱商事、三菱重

工业、三菱汽车工业等三家企业。据传闻，三菱重工和三菱汽车二家公司准备将总部搬迁，三菱商事新的办公大楼预计在 2002 年~2003 年落成完工。这样一来，原本在丸之内上班的大约 2500 名员工将转往品川车站东口的未来“准三菱村”。

其它日本著名的企业财团如：三井集团和住友集团虽然没有建立自己显赫的“企业村”，可是在住友公司的发迹地——爱媛县新居滨市建有住友系统的生产工厂。尽管过去三井公司赖以生存的矿山已经封闭，但是大牟田市伴随着三井矿山一起成长却是不争的事实。

此外，从“企业城市”这个意义上来说，日立市以日立制作所为核心聚集着众多日立集团的企业（包括相关企业）。城市名称与企业名称相同的还有丰田汽车公司的老巢丰田市，宇部兴产公司总部所在地的宇都市等，一些大企业集团亦相对集中在某一个城市。如：门真市有松下集团的企业，延冈市有旭化成集团的企业，长崎市和广岛县三原市有三菱集团的企业，广岛市有马自达公司，滨松市本田技研公司和雅玛哈公司，諏访市有精工公司。新日铁集团的企业分布于北九州市、室兰市和釜石市。

十、以信用卡来增强企业的凝聚力

为了增强企业的凝聚力，一些日本企业推行了信用卡的经营战略。最初，信用卡的战略只是在银行或者流通领域的企业集团才实施，可是，今天已经扩展到生产厂家和整个服务业领域，在加强企业集团的归属感方面起着一定的作用。

以下看看日本各个大企业集团发行信用卡的情况（截止 97 年 3 月底）。银行业方面，持有东京三菱银行“DC 卡”的