

一看就懂！

图解

经营结构

从基础知识到最新方法，一网打尽

● 〔日〕栗原 昇 著
程一骄 译 ●

股份有限公司的结构/公司法/法人税
经营计划/经营战略/市场营销
财务报表/合规性管理/博弈论



科学出版社

一看就懂！

图解

经营结构

● 从基础知识到最新方法，一网打尽

● [日] 栗原 昇 著
程一骄 译 ●

科学出版社

北 京

图字：01-2011-4175号

ZUKAI WAKARU! KEIEI NO SHIKUMI, SHINPAN by Noboru Kurihara

Copyright © 2010 Noboru Kurihara

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Science Press Ltd.

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Owls Agency Inc., Tokyo.

图书在版编目 (CIP) 数据

图解经营结构/ (日) 栗原昇著; 程一骄译. —北京: 科学出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-03-034668-1

I. 图… II. ①栗… ②程… III. 公司-企业管理-日本-图解

IV. F279. 313. 46-64

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第120117号

责任编辑: 王志欣 孙丽平 / 责任校对: 张凤琴

责任印制: 钱玉芬 / 封面设计: 刘可红

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年6月第 一 版 开本: A5 (880 × 1230)

2012年6月第一次印刷 印张: 6 1/2

字数: 198 000

定价: 36.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

经济全球化的发展、企业并购带来的行业重组、持续高速发展的中国经济等等，这些日本企业的周边环境，正处于不断的巨变之中。回顾过去，从第二次世界大战之后到20世纪80年代，日本企业曾克服石油危机取得了惊人的发展，但是90年代以后，就以泡沫经济的崩溃为导火线，经历了长时间暗无天日的低迷景况。终于等到通货紧缩有所缓解之时，始于美国的金融危机又让日本经济陷入了动荡。

在这种背景之下，综观日本经济，经济趋于饱和、巨额财政赤字、高龄化社会到来所伴随的劳动力人口减少、各个领域经济差距的扩大等等，亟待解决的问题堆积如山。可以说日本经济已走上了一条忽晴忽雨的坎坷长路。

放眼个别的行业或企业，既有受世界经济不景气的影响业绩大幅下降、面临裁员压力的企业；也存在着与业内高端同业者一起合并经营，决意在世界市场上获得更多市场份额的企业。

另外，在长期的通货紧缩和消费低迷的情况下，反而创下收益新高的企业，以及凭借各种创意取得高速发展的企业，也不在少数。

纵观基础产业中的汽车行业，长期雄踞世界首位的美国通用汽车公司出现经营不善的问题后，日本丰田汽车取而代之，成为汽车行业名副其实的世界第一。日本丰田汽车通过开发和销售混合动力型车辆而引领世界。与此同时，其他的日本汽车生产公司也在积极开发电动汽车、燃料电池车等新一代环保车。

综上所述，在日本的各个行业中，包括外资公司在内的企业胜负分明，这是近年来才呈现出的特点。而面临全球化竞争、互联网业务竞争的行业里，更是有“只有排名靠前的几个公司能生存下去”的说法。实际上，据说在政策放宽之前，日本曾有10家以上的城市银行，而现在却被四大集团兼并、淘汰，最终形成了两大集团。今后，随着政策不断放

宽，各行业企业间的胜负之争必定会更加明显。

优秀的经营，是紧紧把握时代潮流、敢于挑战革新性的技术和服务，而绝非只贪图眼前之利。因此，不仅经营管理者，全体员工也必须时刻准备迎接新挑战。现如今，企业的周边环境和人们的价值观在不断变化，过去那种“只要与其他公司保持一致做法即可”的经营管理方法已经过时了。当今时代，唯有以全球性视野进行大胆挑战的企业，才能击败对手生存下去。

本书的主题正是这样一种“经营”。本书将回到经营管理的最初目的是什么这一原点，从各角度讲述经营管理和商务的基础知识。

本书以经营的四大资源“人、物、财、信息”为中心，就“经营的基础”、“如何制定经营战略和经营计划”、“经营组织”、“人事政策”、“市场营销”、“财务”、“经营的IT化”等问题，结合已有的相关常识性知识和最新动态，展开考察。

另外，在最后一章里，会以“新经营手法”为题，介绍“内部统管”、“环境管理”、“博弈论”等即将成为商务人士的朋友迫切想了解的内容。本书还就何为优秀的经营管理、何为商界致胜法则、如何成为商界精英等问题进行了分析，对经营能力的提高有很大帮助。

本书的适用对象十分广泛，既适用于商界精英，也适用于即将进入商界的朋友。本书致力于将日常的经营管理和商务事宜，结合图表，用平易的语言进行解说。简明易懂是本书最大的特点。

寄望本书的读者朋友能具备一双洞察经营管理和商务的慧眼，迈向更充实的商务人生！

栗原昇

PART 1 掌握经营的基础知识	1
1. 到底何为公司	2
2. 《公司法》的要点	4
3. 股份有限公司的基本特征	6
4. 股票上市的特征	8
5. 董事与执行经理的区别	10
6. 董事会的职能	12
7. 监事的工作	14
8. 公司税金包含哪些内容	16
9. 经营的基础	18
10. 经营理念与企业文化的关系	20
11. 日本公司的历史	22
12. “日本式经营”	26
13. 企业管理	28
14. 经营学是怎样一门学问	30
专栏 井深大与盛田昭夫	32
PART 2 使公司发展的计划和战略	33
1. 公司如何发展	34
2. 经营计划	36
3. 企业分析和环境分析的目的	38
4. 企业愿景	40
5. 长期经营计划	42
6. 中期经营计划	44
7. 短期经营计划	46

8. 经营战略为什么必不可少	48
9. 波士顿咨询公司的PPM	50
10. 麦肯锡的7S模型	52
专栏 本田宗一郎和藤泽武夫	54

PART 3 组织与人各自的任务	55
1. “组织”的任务	56
2. 组织结构有哪些形态	58
3. 产销、经管组织和矩阵组织的不同点	62
4. 项目管理	64
5. 母公司和子公司的关系	66
6. 持股公司的结构	68
7. 动力和激励	70
8. 成果主义将为公司带来怎样的变化	74
9. 目标管理制度	78
10. 企业年金会怎样变化	80
专栏 松下幸之助	82

PART 4 产品的产销机制	83
1. 何为市场营销	84
2. 新商品是怎样被开发出来的	86
3. 生产管理有哪些手段	88
4. 怎样进行质量管理	90
5. 六西格玛	92
6. TOC	94
7. 商品的价格是怎样决定的	96

8. 应该在什么样的市场上销售商品	98
9. 让商品怎样流通	100
10. 广告战略的关键	102
11. CRM	104
12. 品牌战略	106
专栏 亨利·福特	108

PART 5 经营和资金的关系	109
1. 公司的资金流动	110
2. 为什么要进行财务决算	112
3. 通过资产负债表能了解到什么信息	114
4. 通过损益表能了解到什么信息	116
5. 现金流量表	118
6. 经营分析中主要看些什么	120
7. 企业价值	124
8. 国际财务报告准则 (IFRS)	126
9. 合并决算	128
10. 直接融资和间接融资的区别	130
11. 公司是怎样倒闭的	132
专栏 比尔·盖茨	136

PART 6 经营的信息化该怎样发展	137
1. 信息化使经营发生了怎样的变化	138
2. 互联网会给经营带来怎样的影响	140
3. 计算机和生产的关系	142
4. 计算机与分销的关系	144

5. 计算机与销售的关系	146
6. 供应链管理	150
7. 长尾	152
8. 个人信息保护法和经营的关系	154
9. 互联网商务将何去何从	156
专栏 谷歌	160

PART 7 今后的经营环境和新的经营手法	161
1. 经营的全球化为什么是必要的	162
2. 现金流管理	164
3. M & A有哪些手法	166
4. MBO	168
5. 行业重组是如何进行的	170
6. 三角并购	172
7. 环境经营	174
8. CS经营为什么很重要	176
9. 合规性管理	178
10. 内部控制	180
11. 风险管理的方法	182
12. 企业经营与利益相关者之间的关系	184
13. 知识管理	186
14. IR	190
15. 博弈论	192
16. 复杂性管理	196
17. 垃圾桶模型	198

PART 1

掌握经营的基础知识

首先，一同来学习公司经营的基本结构，以及与公司相关的法律吧！



到底何为公司

公司必须具备社团性、营利性、法人性三要素。因其具有法人资格，故而能聚集成员和筹集资金。

公司具有社会性“人格”

公司被定义为“以营利为目的的社团法人”。由此可以看出，公司有三个不可或缺的要素，即社团性、营利性、法人性。

“社团性”是指由具有同一目的的多名成员所构成的团体。这里的成员一般称为“社员”。

至于团体的目的，则十分多样。例如，医院、学校、政府机关等团体以公益为目的。与此相对，一般私营公司的目的，则是通过提供实物或服务而获利，并将获利分配给各成员，此即“营利性团体”之意。

另外，公司设立之始，在政府机关登记注册之后，便具备了社会性“人格”。这种社会性“人格”称为“法人资格”。法人如同单独的个体，可以以公司名义签订合同、存贷款等。如果有违法行为，将会受到制裁。

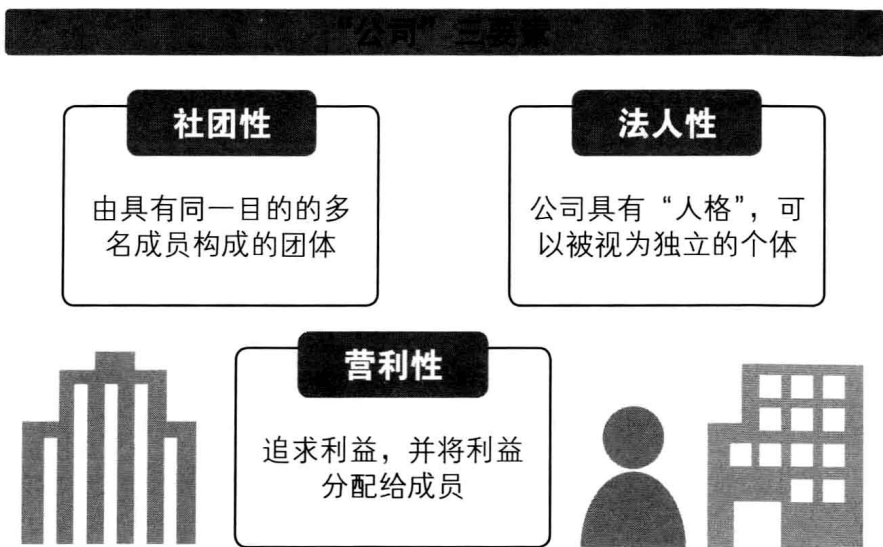
具备上述性质的团体，就是“公司”。

公司形态分为“股份有限公司”、“有限公司”、“合资公司”、“合股公司”、“合同公司”五类。另外，2006年新的公司法（→下一节）实施以后，有限公司被取消，合同公司（→下一节）诞生。

另外，不以营利为目的的公益法人，还包括社团法人、财团法人等。

个人事业与公司的区别

现在，日本大约有 260 万家（日本国税厅 2008 年统计数据）公司。



其中，既有像丰田汽车、日本电信电话株式会社那样的企业员工超过 10 万人的大企业，也有员工人数 100 人左右的中小企业，还有仅由家庭成员经营的小规模工商业，各种规模的企业都有。

另外，还存在着许多不具备法人资格但却开展经营的“个人业主”，多是杂货店和鱼店等代代相传的家业。这些个人业主所进行的合同签订、借款等所有经营活动，都是以“个人的名义”进行的。

个人业主和法人（公司）都以这种方式开展经营，两者最大的不同在于是否具有法人资格。

公司具有法人资格，能够广泛地招募出资者来筹集资金、雇佣大批员工等。丰田汽车等大企业就是这样产生的，这也成为促进整个经济发展的原动力。可以说，支撑资本主义经济的正是“公司”。

● 《公司法》的要点

2006年，对商法进行了大幅修改的日本《公司法》开始实施。其目的在于激发中小企业的活力，提高大企业的国际竞争力。

1日元便可开股份有限公司

《公司法》是指规定公司的设立、解散、雇员、运营、筹措资金等与经营相关的规则的法律。

在此之前，与公司经营相关的法律有商法、商法特例法、有限公司法等数部。2006年，上述法律被整合修订为《公司法》，并开始实施。

这部法律也被通称为“新公司法”。修订的宗旨是激发中小企业的活力，提升大企业的国际竞争力。经济产业省摘录了以下几点作为这部法律的要点。

- (1) 使成立公司变得简单；
- (2) 使新型公司能够成立；
- (3) 使公司重组更为容易；
- (4) 使公司能对抗恶意收购。

首先，使成立公司变得简单。以前，要设立股份有限公司，最低资本金需要达到1000万日元以上，而新公司法规定1日元便可开公司。另外，以前董事3人以上才能成立公司，现在则仅需1人。

另外，废除了有限公司制度，不允许再成立有限公司（允许原有有限公司维持原状，作为特例继续存在）。

为了提高国际竞争力

在公司类型方面，新增加了合同公司。合资公司和合股公司可以自由制定公司章程，但与此同时，其成员承担着无限责任。然而，因为合同公司所具有的“章程自治、有限责任”的划时代的形态，其在风险产业等领域的应用备受期待。

在全球化竞争日益激烈的背景下，为了防备企业重组和恶意收购，“新公司法”提出了与其他公司合并及集团重组的方式，来提升大企业的国际竞争力。

另外，公司收购规则更加明确，外国公司

对日本公司的收购也变得更加容易。据此，可以预见今后不管是日本公司收购外国公司，还是外国公司收购日本公司，都将会愈演愈烈。

公司类型
股份有限公司、合资公司、合股公司、合同公司（新设合同公司，废除有限公司）
资本金
取消最低资本金限制（1日元便可开公司）
股份
原则上不可发行证券（股票） （股份有限公司根据公司章程也可发行）
机构设计
根据公司规模等，可灵活地进行机构设计（只需1名董事便可设立公司）
M & A（企业并购）
可将除存续公司的股份以外的财产交给已消亡公司的股东 （企业的收购变得更容易）
放宽简易的组织重组所需各条件 （更容易制定防收购及反收购政策）
会计参与制度
注册会计师、税理士参与财务报表制定 （中小企业财务报表的可信度提高）

公司法（商法修订）的目的在于激发中小企业的活力，提升大企业的国际竞争力

3 股份有限公司的基本特征

出资者（股东）不参与经营，不承担经营责任。这一结构设置使得从非特定多数人那里筹措资金成为可能。

资本与经营分离是其特色

股份有限公司通过发行“股票”，可以广泛筹集资金。只要股票上市，便能募集到更多的出资者。

换个立场来说，任何人都可以在证券公司的窗口或互联网上，自由购买上市企业的股票。例如，如果购买 NTT 的股票，便会成为 NTT 的出资者，成为股东。不过，这并不能直接触及 NTT 的经营。股东出资是为了从上涨的股价中获利或得到分红。这称为“资本和经营的分离”。

也许有人要问：“为什么要将公司的资本和经营分离呢？”这是因为，通过使两者分离，可以从非特定多数人那里筹集到巨额资金。

因为股东不需要参与经营，便不必提供劳动力也不受时间限制，只需以谋利为目的出资就好。

如果公司想大幅提高销售额，巨额的设备投资和研究开发就必不可少。换句话说，通过“股份制度”及使股票得以广泛流通的“证券交易所”，才使得资本金达到数百亿日元的大企业的产生成为可能。

股东也承担着风险

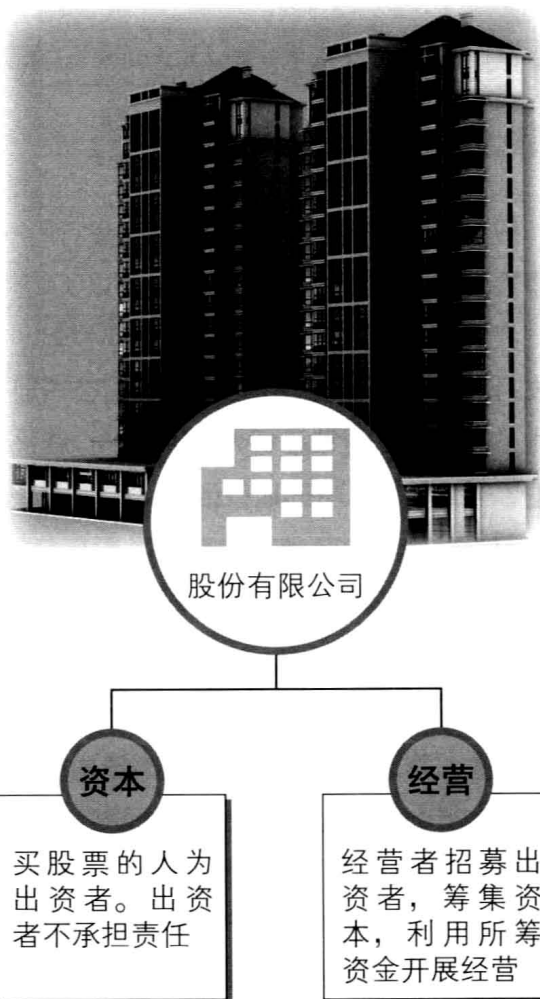
在股份有限公司中，股东不对经营负责。那么，如果公司负债破产，是谁对债权人负责呢？

资本与经营的分离

如果是大企业，那么公司的合同全部是在具有“法人资格”的公司名义下签订的。因此，除“公司”外，没有其他责任人。

这不仅只针对债权人，也意味着如果公司破产，资本荡然无存，也无人对股东负责。从这个角度来说，也可以认为“公司太不负责任、不可信”。

因此，公司法就“公示财产状况”和“防止财产不正当流失”做出规定，以保护债权人利益。尽管如此，公司一旦破产，其资本的大半便无法收回，这的确是现实。也就是说股东承担着相应的风险。



股份有限公司的基本特征就是“资本与经营相分离”。这样，公司就可以从非特定多数人那里筹集到经营所需的资金

4 股票上市的特征

股票上市可以使公司在社会上广为人知，也使筹措大笔资金成为可能。风险企业专门的市场也已出现。

股票上市有何益处

股份有限公司的特征即可以通过发行股票来筹集资金。但要从非特定多数人那里筹集资金，必须通过可以买卖公司股票证券交易所。

我们通过证券交易所买到的股票，全都来自于在证券交易所里公开发行的股票（=股票上市）的公司。公司通过上市可以使其股票更广泛地被交易，从而筹募到大笔资金。也就是说，上市是公司成为一流企业、得到社会认可的通行证。

但与此同时，公司将对投资人和社会担负起更大的责任。为此，上市被设置了各种各样的门槛。

从二部市场到一部市场

过去，将上市之前的步骤称为场外交易。也就是说，作为上市的预备军，得到日本证券业协会承认的公司的股票，在名为JASDAQ的场外市场登记并进行交易。JASDAQ在2004年被改组为证券交易所，因此现在已经没有场外市场登记的股票品种（店头股票）了。

日本三大证券交易所（东京、大阪、名古屋）分为一部市场和二部市场。通常都是先在二部市场上市，经过更为严格的审查之后，再在一部市场上市。有名的大企业几乎都是一部市场上市的企业。

另外，还有札幌、福冈等地方交易所，以及前面提到的新兴交易所JASDAQ等。

现在，日本约有260万家公司，但在全国五家证券交易所上市的