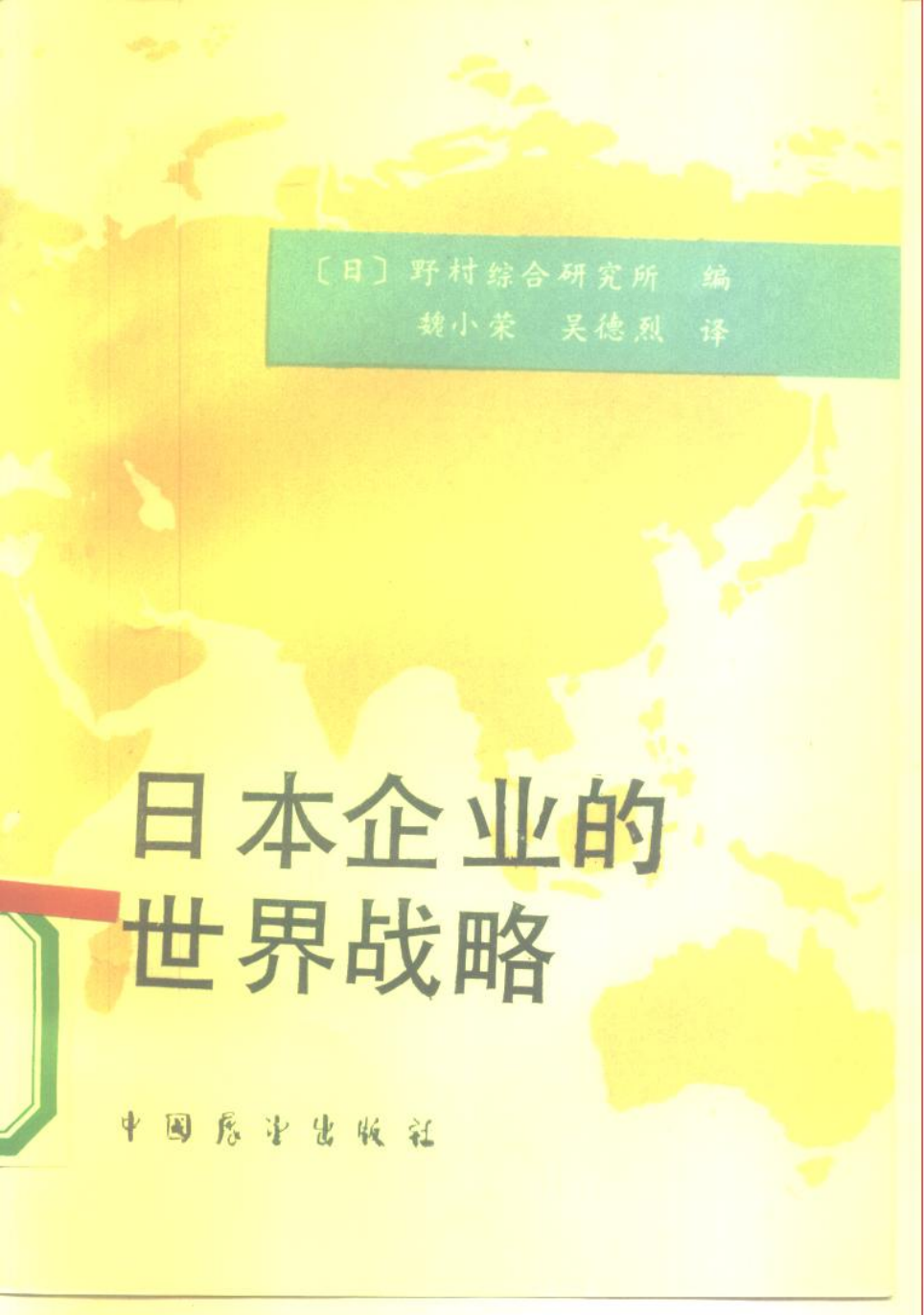




〔日〕野村综合研究所 编
魏小荣 吴德烈 译

日本企业的 世界战略

中国商务出版社

日本企业的世界战略

〔日〕野村综合研究所 编
魏小荣 吴德烈 译

中国图书出版社

一九八七年·北京

内 容 简 介

《日本企业的世界战略》是由日本野村综合研究所撰写。作者根据日本各大企业为了探索开拓国际贸易新领域的途径,企图改变其依赖出口的体制,实现经营上的国际化,从宏观角度分析了日本纺织品、钢铁、汽车、彩色电视等实现国际化的情况,阐明了它们独特的方法和施展世界战略的策略,达到由国内市场打入国际市场的目的。虽然,中国和日本在社会制度上、生产发展水平不同,但将该书翻译出版,可借鉴其有益东西,以利我国社会主义“四化”建设;对当前贸易保护主义的动向和自由贸易前景的分析,也具有一定的参考价值。

日本企业的世界战略

〔日〕野村综合研究所 编
魏小荣 吴德烈 译

中国对外出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

北京昌平展望印刷厂印刷

新华书店首都发行所发行

开本 787×1092 毫米 1/32 7 印张

146千字 1987年2月 北京第1版

1987年2月 第1次印刷 1—3800册

统一书号: 4271·260 定价: 1.50元

译 者 的 话

《日本企业的世界战略》是由日本著名的具有巨大影响力的研究集团——日本野村综合研究所撰写出版的一部新著。

本书于1981年11月初版后，立即引起日本经济贸易界和企业界的密切注意与广泛兴趣，成为当时日本的畅销书。因销量大增，初版不到一个月，即同年12月就第三次印刷发行。

八十年代以来，世界政治经济形势更加动荡，更加复杂，出现了许多新情况和新问题。在这种新形势下，世界发达国家的经济贸易将如何发展？日、美、欧之间贸易摩擦的趋势究竟如何？各国为了开拓本国贸易将施行什么样的经营战略，怎样由国内继续打入国际市场？这些都是各国经贸界人士和企业界普遍关注和研讨的课题。本书正是在这样的社会背景下问世的。

面对国际市场竞争十分激烈，发达国家的贸易保护主义不断抬头的新形势，日本的各大企业努力探索开拓国际贸易新领域的途径。它们认为，世界正处于一方收益引起另一方受损失的时代，即使是日本的商品价廉物美，也不可能无限地扩大出口。在这样的国际环境中，日本的各大企业主张进行一次体制上的改革。企图改革其依赖出口的体制，实现经营上的国际化，特别是要实现生产基地的国际化。本书作者在“日本式经营到国际范围的经营”、“日本的重要企业施展世界性战略”这部分中，以宏观角度分析了日本大企业

实现国际化的状况，阐明了它们以其独特的方法施展国际性战略的情景。书中强调，长期的战略目标是在加强本国国内贸易活动的同时，要进一步扩大国际舞台上的作用，以此达到由国内市场打入国际市场的目的。

本书用翔实的论据、雄辩的事实，分析和描述了在贸易方面日、美、欧三家鼎立的实况。其中，有关日、美纺织品贸易摩擦，日、美、欧钢铁贸易摩擦，彩色电视机的贸易摩擦，汽车贸易摩擦及半导体贸易摩擦等方面的论述，是很有说服力的。对当前贸易保护主义的动向和自由贸易前景的分析，也具有一定的参考价值。

中国和日本的社会制度不同，生产发展水平不同。但从我国的实际情况出发，似可从中借鉴有益的东西，作为我们扩展对外贸易和进行“四化”建设的参考。这正是我们翻译这本书的出发点。

本书原著分第一部、第二部两部分。第一部，共分三个章节；第二部，共分十三个日本大企业专题。考虑到有些内容重复，针对性不够强，因此，对有些段落和全书的图表作了删节。

原书中使用了大量日本企业界流行的外来语和专用术语，译时颇费周折。为有助于读者对正文的理解，适当保留了若干原文和译注。在翻译过程中，日本专家川越敏孝先生、井出润一郎先生，曾给予许多答疑与咨询性帮助。对此，我们谨表由衷的谢忱。由于我们的能力与经验有限，不妥之处在所难免。敬希读者，不吝赐教。

译 者

1985年12月于北京

前 言

在相继发生的石油危机中，日本企业却在节能和提高生产率方面取得了成功。今天，它的经营能力，作为日本式的经营为世界所注目。的确，日本企业的生产率在许多方面已达到世界的最高水平。许多种商品亦具有很强的国际竞争能力。可以说，日本企业在把优质商品以廉价、稳定地供给世界消费者方面作出了贡献。

然而，日美、日欧之间的贸易摩擦日趋加剧，自由贸易体制已开始发生变化。在国际上，比较先进的产业结构发生变化的过程中，贸易摩擦是必然会出现的。当美国和西欧主要国家的经济停滞，失业激增的情况下，贸易摩擦会成为一个重大的问题。这是无可非议的。

从某种意义上说，世界正处在一个一方收益引起另一方相应损失的时代。即使是日本的产品便宜而又品质优良，也不可能无限度地继续扩大出口。一个完全的自由贸易是不会存在的。

在这样的国际环境中，日本企业不得不改革其依赖出口的体制，实现经营上的国际化。特别要实现生产基地的国际化。六十年代，以美国企业为中心，出现了许多跨国企业。这个时代，正值世界经济高度增长时期，因而可以说，走上跨国企业化的道路是比较容易的。

但是，在今天的世界经济形势下，日本企业象过去那样以跨国企业的形式扩大其势力，将会引起更大的摩擦。今后

日本企业的国际化，势必要保持同欧美各国之间的协作关系，调整好相互间的利害得失。在这样的过程中，日本所具有的高水平的生产技术和秘诀，将会起到重要的作用。至少将会出现以日本企业为核心重新组合成国际性产业的状况。

本书的第一部分《日本式经营到国际范围的经营》中，阐述了这样的内容：日本企业的优势的源泉在于日本式经营；由于日本式经营而带来的贸易摩擦；以宏观角度分析日本企业国际化的状况。

第一章《日本式经营的优势与局限》中，分析了日本式经营的特征：日本的终身雇佣制与企业内组织形式等日本式的雇佣习惯；日本式的思索方法。

第二章《贸易摩擦的发生及其对策》中，系统地阐述了日美之间从纤维贸易摩擦到今天的汽车摩擦、半导体摩擦的情况。还综合了发生贸易摩擦的背景及对应的办法；展望了面临危机的自由贸易体制的未来方向；为了维持自由贸易体制提出了理应采取的措施等。

第三章《占世界领先地位的日本企业群》中，列举了日本的几个主要产业系统。目前，日本企业在各自的经营领域里，用什么样形式在世界上跃居领先地位，怎样影响着世界市场。

本书的第二部分《日本的重要企业施展世界性战略》中，列举了日本的13家重要企业，并阐述了各企业以其独特的方法施展国际性战略的情景。这些企业都是代表日本的大企业。今后，它们在国际社会中将起到举足轻重的作用。

在剖析各个企业的特点时，不但要看到它在国际范围的作用，而且也要看到它在日本国内市场上施展的战略，富于日本式特征的经营方法。

今天，发展成为具有世界规模的日本大企业，迄今为止多数以国内市场为基础强化了它的体制，并确立了现在的地位。今后，在施展国际战略方面，仍以日本式经营为中心加强国内的活动，是理所当然的。但是，在本章节中提示人们：由国内走向世界，扩大他们的活动舞台，是日本众多的企业前进的方向。

1981年10月

目 录

第一部 从日本式经营到国际范围的经营	(1)
一、 日本式经营——它的优势与局限	(1)
(一) 概况	(1)
(二) 终身雇佣制与年功序列制	(4)
(三) 企业内的工会, 企业内的福利	(7)
(四) 制定决策的系统	(10)
(五) 富有活力的组织机构	(13)
(六) 日本式经营的土壤	(16)
(七) 日本株式会社	(19)
(八) 经济的重叠结构	(23)
(九) 日本式经营的国际化	(26)
(十) 日本式经营的前景	(29)
二、 贸易摩擦的发生及其对策	(33)
(一) 概况	(33)
(二) 日、美纺织品摩擦	(35)
(三) 日、美、欧钢铁贸易摩擦	(38)
(四) 彩色电视机的贸易摩擦	(42)
(五) 汽车贸易摩擦	(46)
(六) 半导体贸易摩擦	(50)
(七) 其他的贸易摩擦	(54)
(八) 日本市场的封闭性	(57)
(九) 贸易摩擦的对策	(60)
(十) 保护主义的动向和自由贸易的前景	(63)
三、 占世界领先地位的日本企业群	(67)
(一) 概况	(67)

(二)	高水平的生产技术	(69)
(三)	钢铁	(72)
(四)	汽车	(75)
(五)	半导体、电子计算机	(78)
(六)	家用电器产业	(81)
(七)	机械工程学	(84)
(八)	照相机、复印机、乐器	(87)
(九)	综合商社	(90)
(十)	成为国际协调核心的日本企业	(93)

第二部 日本重要企业正在施展世界性战略

一、	处于世界钢铁业界领先地位的新日本制铁公司	(97)
	(一) 处于世界领先地位的技术力量	(98)
	(二) 以自主管理活动为中心, 采取灵活的经营方式	(102)
	(三) 未来钢铁的开发	(106)
二、	追赶美国通用汽车公司的丰田汽车工业	(110)
	(一) 世界战略	(111)
	(二) 丰田的生产方式	(113)
	(三) 群众性的经营管理	(115)
三、	在国际化方面占优势的日产汽车公司	(117)
	(一) 施展多方面的世界战略	(118)
	(二) 加强技术力量	(123)
	(三) 日产汽车公司的经营特长	(126)
四、	以通信和电子计算机战略攀登高峰的日本电气	(129)
	(一) 电子计算机和半导体战略 (C&C战略)	(130)
	(二) 发展技术力量	(132)
	(三) 提高品质的经营	(134)
五、	在国内追赶国际商用机器公司的富士通公司	(137)

(一)	对国际商用机器公司的战略	(138)
(二)	自主技术开发, 提高信誉	(141)
(三)	挑战性经营	(144)
六、	向综合电子工业发展的松下电器产业	(148)
(一)	向着脱离家电技术的方向发展	(149)
(二)	宣传、广告的力量	(152)
(三)	全体人员的经营	(155)
七、	以细胞分裂方式, 提高经营效率的索尼公司	(158)
(一)	国际化战略	(159)
(二)	多边化战略	(164)
(三)	印象战略	(166)
八、	推进最好精密机械的精工集团	(169)
(一)	最好的商标战略	(170)
(二)	世界战略	(174)
(三)	集团经营(略)	(177)
九、	世界最有名的乐器厂家——日本乐器制造	(178)
(一)	市场的创造力	(179)
(二)	超越国境的日本乐器制造的经营	(180)
(三)	朝着多品种方向发展	(183)
十、	开拓世界尖端技术的东丽	(183)
(一)	纤维事业的再生战略	(184)
(二)	非纤维多种经营的方向	(187)
(三)	发展技术力量	(189)
十一、	向综合影像情报产业飞跃发展的富士胶卷	(191)
(一)	技术的富士胶卷	(192)
(二)	重视“信誉”、占领市场	(194)
(三)	向柯达公司挑战	(195)
十二、	追求味道、营养、健康的味之素(味精)	(198)
(一)	国际化的经营	(199)

(二)	多种经营	(201)
(三)	向高级技术发展	(202)
十三、	向生活文化产业挑战的三得利	(203)
(一)	广告王国	(204)
(二)	文化活动	(205)
(三)	多种经营的方向	(207)

第一部 从日本式经营到 国际范围的经营

一、日本式经营——它的 优势与局限

(一) 概 况

1. 引人注目的日本式经营

世界各国都正在注视着日本的经营方式。日本的经营体系经过两次石油危机的考验，证明它对于景气的变化和危机，具有较强的适应性和恢复能力。

但是，对于日本经营方式的意义及存在的问题，人们还不一定认识得很清楚。我们综合分析日本经营体系的长处并探讨更有效的方式，这对进一步提高日本的经营效果是有好处的。

世界各国之所以关注日本式的经营，其原因之一，是由于在欧美国家里找不出现代化的合理的经营方式。在发达的资本主义国家里，人们追求高等学历和平均化的生活水平。依靠这种传统的人与人之间关系进行的管理方法已逐渐失去效率。4月，美国加利福尼亚大学的一位教授发行的一份报告中评价说：日本所采用的品质管理小组活动等方式，能够发挥个人的独创性和提高自觉性，使人们积极地从事自己的

工作。同时，创造性地解决了如何调动工人群众的积极性问题。

旧的管理方式认为，提高生产率和尊重人的关系是互相矛盾的，现在日本式的经营把两者很好地结合起来了。

2. 产生活力的日本式经营

日本式经营的精髓在于有产生组织活力的机构。欧美的企业家认为：“企业是属于股东的”。而在日本，所有与被所有、雇佣与被雇佣的概念是很淡薄的。日本的企业家认为：“企业是为职工服务的”。追求利润和发展企业都是为了提高职工生活福利和培养人才的手段。

支撑日本企业的基础，是终身雇佣制和各个企业的工会这两个方面所派生出来的劳资一体的关系。而欧美的劳资关系，是工会的“劳动基本权”和经营者的“经营权”之间的对立关系。在这种对立关系的情况下，资本家与工人的阶级对立不断发生。工人要求少劳动、多报酬的观点在滋长。

与此相比，日本则采取终身雇佣制，以保证工人将来的劳动基本权利，这是只有依靠企业的存在和发展才能做到的。这样就可以使那种危害企业生存的自杀行为限制在最小的程度上，把个人的利益融化在集体的利益之中。从这个意义上说，日本的经营组织则是“调动职工积极性的组织体系。”

3. 日本式经营的发展过程

现在各国所关注的日本式经营，并不是从称为“同质社会”、“集团主义”的日本的文化风俗中自然而然地产生的。日本式经营在发展和加强的过程中，美国所起的作用是不可忽视的。

第一，促使日本制造业提高生产率的品质、管理小组活动、无事故运动及自主管理活动等，是从美国先开展起来的。

第二，由于战争毁坏了生产效率低的旧设备，很快引进了新设备，其结果是令人满意的。

但是，起决定性作用的是由于美国军队占领日本，使一些社会机构实行了“民主化”。在战前，日本企业内部存在着等级差别。战后，在实行“民主化”的过程中，开展了劳动运动，在车间内形成了自由议论的环境。从而产生了使日本民间企业富有活力、相互协调和竞争的土壤。

4. 日本式经营的普遍性

人们认为，日本式经营在具有不同前提条件的国家里是难以理解的特殊东西，其实这种想法是不妥当的。积极地发现日本式经营的长处和短处，进而加深理解是十分重要的。应该提倡的还是要提倡。有些人认为日本人是“喜欢住在兔子窝里干活的国民，并依靠他们来进行社会上的倾销”等，这种误解应予消除。还说什么“我们与日本人之间思考问题的方法不一样，因此竞争的本身就没有意义”等等。这种排他性，也应予以取消。

事实上，以美国通用汽车公司、美国电气公司等为首的美国 200 多家企业，抓紧了劳资协调关系，开展了品质管理小组活动。其结果，在提高生产率方面产生了好效果。今天“学习日本”的这一呼声日益强烈。人们所希望的是日本不仅要提出问题，而且要出智力，发表一些富有建设性的言论。

5. 成熟了的经营手法

日本式经营的优点是，使工人可以体验到劳动的喜悦。许多日本人把自己的工作岗位看成是赖以生存和引以自豪的场所。因此，只要能工作，就竭尽全力继续工作下去。

但是，另一方面，欧美人却批评说：“日本人除了劳动以外没有家庭生活和旅游的时间。”日本人认为，这种批评是没有说服力的。

作为人类来说，既有掌握紧张而又活泼的运动的交感神经系统，也有恢复疲劳和保持旺盛精力的副交感神经系统。迄今为止，日本式经营是显得劳动过强，今后有必要解决如何维持活力的问题。幸运的是，日本引进了电子工业和机械装置等新技术，这样就可以给人们增加业余时间。但这并不意味着失业，而是缩短了工作时间。现在有必要也有可能朝着这个方向努力了。

（二）终身雇佣制与年功序列制

终身雇佣及年功序列与企业内的工会相并列，成为日本式经营的支柱。过去，人们把这些当作是日本落后的表现，评价不好。但是，近几年来，由于采取终身雇佣制及年功序列的对策，使得日本企业的生产效率得到提高，日本经济有了发展。因而，世界各国对日本式的经营进行重新评价。

1. 终身雇佣制得以维持下去

终身雇佣制是维持经济高速增长和国际竞争力的基础。这在许多方面取得了有益的效果。例如，在企业内部便

于积蓄人材；对车间内教育接受能力强；不固定工种和各种职务；对于引进新技术方面适应性强。而且，对于雇佣的稳定性和对企业的归属意识较强，并可以提高劳动的积极性。

在日本，终身雇佣制能够相对稳定地存在，其原因是与日本式“集团主义”相关联的社会结构、文化因素分不开的。同时，从企业和工人两方面来看，对于环境变化和新技术的开发具有灵活性，这也是不容忽视的。

日本国民的平均寿命延长了，人口的构成趋于老化。为了保证老年人的生活，人们要求充实福利事业。一方面探索劳动和生存的意义，另一方面还需要给老年人创造雇佣的机会，在企业内要延长退休年龄。曾有一个时期，作为解决老年化的对策，有的企业采取了提前退休或选择退休等作法。从日本的社会结构和日本人的体质来看，这些措施并未奏效，也不能说有什么明显的效果。

今后，需要发扬日本式经营的优点，并有必要探求新的日本式经营方法，以适应新时代的要求。但是，终身雇佣制本身不会有大的变化。

终身雇佣制对象，主要是指体力劳动者以及熟练工人。对于非熟练的工人，如临时工、短工等不固定的劳动力，经常作为补充予以雇佣。

2. 修改年功序列制

为了维持终身雇佣制，解决工人老年化的问题，不得不修改日本惯用的又一个核心即年功序列制度。年功序列制里在有地位和工资这两个侧面，当领导职务空缺时，就靠专门职务和计划等部门的职员来弥补，总算维持了年功序列的制度。但是，由于延长了退休年龄，同时老年化的问题突出，