

日本企业经营的秘密

林小利
刘利利

黑龙江科学技术出版社

日本企业经营的秘密

〔日〕 中野忠良 著
林小利 刘利利 译

黑龙江科学技术出版社

一九八六年·哈尔滨

责任编辑：张宪臣

封面设计：张可欣

日本企业经营的秘密

〔日〕中野忠良 著

林小利 刘利利 译

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

绥化印刷厂印刷·黑龙江省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 7.5印张 150千字

1986年3月第1版·1986年3月第1次印刷

印数：1—5,000册

书号：4217·016

定价：1.30元

译者的话

您想知道日本的丰田、松下、索尼、卡西欧、武田等各大企业经营的秘密吗？比如，他们的厂史、经营的诀窍、任用干部，以及占领市场和扩大商品覆盖面等经验，可以参看本书。

本书作者中野忠良长期从事经济研究工作。一九八一年十一月，他在充分调查研究和采访的基础上，编写了《日本企业经营的秘密》一书。

本书向读者介绍了活跃在日本产业界各个领域的十一个最大企业所实行的独特经营管理制度，并分析了日本企业的特殊形态。同时，还高度地赞扬了战后日本企业在通过战胜经济危机、解决公害、提倡消费者运动和克服贸易摩擦等，而把企业建设成现代化企业的过程中，所表现出来的气魄，从而勾画出了日本经营文化的特点。

我们可以从本书中吸取日本企业经营中的某些长处（尤其是我国在进行大规模“四化”建设的今天），以提高我国企业的经营管理水平，促进国民经济的发展。这也是我们翻译本书的目的。

由于时间仓促，水平所限，书中缺点和错误在所难免，敬请读者批评指正。

一九八五年八月于北京

前 言

为了向美国学习科学的经营方法，二十五年前，由乡司浩平主持成立了“日本生产性本部”。可是如今，以美国为首的各国企业家和技术人员纷纷访问日本，学习日本企业的经营方法，看日本是如何凭着资源贫乏的国力，战胜第一次石油冲击和第二次石油危机的。这就足以证明日本企业已成为海外各国学习的典范。

乡司浩平说：“日本的经营文化是以人为中心的，而欧美的经营则是以机械和合同为中心的。我之所以用“经营文化”这个词，是因为我认为经营的基本思考方法和做法都是一种文化。日本的终身雇佣制、定期录用、定期升级、定期调动和对企业的强烈的归属意识，以及缩小干部和工人之间工资的差别等都有利于提高工人的生产积极性。这是日本的‘软件’，是传统的文化”。

从海外到日本企业来的进修人员，在日本的公司里生活，他们亲自了解到日本的经营特点，但是，据说他们回国后向上级汇报时，却很难使上级理解其中的奥妙。

确实，日本企业的“三种神器”，大概正如人们所说的那样是：①终身雇佣制；②年功序列工资制；③企业中班组的集约型。但是，问题在于欧美企业是否能成功地照搬这些制度呢？如果不去研究产生这种制度的社会形态和意识，而单

纯引进模式，那将是毫无意义的。日本的“经营文化”是长期培养起来的，其根本问题在于企业内部职工的“心”。而仅仅吸取其制度模式是很不够的。

本书向读者介绍了活跃在我国产业界各领域的十二个最大企业*所实施的独特制度，或者说，将这些企业和欧美企业的区别较明显地展示给读者。本书的题目是《日本企业经营的秘密》，但其内容却是介绍家族式经营的。在采访了保持家族经营这一独特传统的日本企业的特殊形态，和同许多经营者进行交谈之后，笔者深信，家族式经营就是日本式经营的典范。

在采访中，听到很多企业家、中坚干部，以及新入公司的职员回答：“本公司不是家族企业”。或是请求：“希望不要把本公司列入采访对象”等。然而，笔者却按照自己的观点（对家族企业的存在不应感到羞耻，而这确是日本式经营的特点）进行采访，并把在日本有代表性的企业介绍给读者。

最近，从电机劳联（坚山利文委员长）搜集的“会员意识调查”结果可以表明，虽然大约半数的职员对收入低感到不满，但是百分之七十的人认为：“能有现在的生活，全托公司的福啦！”“我们要为公司努力工作！”堺屋太一分析说：“日本人对企业的忠诚心理是由年功序列工资制和终身雇佣制支撑的。但是，由于日本人平均寿命的提高，社会上、中层高年龄层的扩大，而凭资格长工资和晋级等常常得不到

* 原书介绍了十二家最大的企业，我们翻译时删去了一个——译者注。

保证。结果是，使优质的劳动这个日本有竞争力的根基面临着全面的崩溃。”

然而，在一九八〇年度企业收益顺序的统计中（一万个公司），丰田汽车工业公司为第一位。而松下电器产业公司为第五位，索尼为第十八位，武田药品为第三十位，布利吉斯轮胎为第四十位，三得利为第五十四位，鹿岛建设为第六十二位，大荣为第一百二十二位，伊势丹为第二百五十位，卡西欧为第二百六十八位，服部钟表公司为第二百八十八位，基考曼等七百七十七位等。本书中所提到的所有家族企业，都名列前茅。企业职工의 归属意识和忠诚心理、家族企业要比一般企业强得多。笔者坚信，日本职员的忠诚心理不是崩溃了，而是随着经济不景气的出现而日益增强了。

最近，相继发表了杉冈硕夫的《对赞美日本式经营的疑问》（经济学人杂志）和田中博秀的《试论日本式经营的弱点》（日本经济新闻）等评论文章。他们对把日本经济的成功归于日本的经营方式的倾向嗤之以鼻，并攻击为“短路思考。”

杉冈指出：“赞美日本式的经营，并将其和日本经济的可喜成果联系起来，这是倾向于限制普遍性，强调特殊性的一种思考方法。”他还发出警告说：“日本企业走向经济至上主义，只顾自己的利益，而其结果将在国际上陷于孤立。”

笔者认为，对日本式经营的赞美风潮确实应该引起警惕，而且对产生日本式经营热的背景，也有必要进行认真的研究。但是，对战后的日本企业在战胜多次经济危机的冲击，成功地解决公害、贪污、消费者运动、贸易摩擦等难题，并

把企业改造成成为适合时代潮流的企业体制，对他们在工作中所表现出的气魄，笔者都给予很高的评价。

在一千七百零九个（到一九八一年六月末）上场的企业中仅对其中十二个公司进行分析，是十分不够的。可是，如果多少能够勾画出日本式经营的特征，并使人读后能有所收获，那么我就感到欣慰了。

中野忠良

一九八一年十一月

目 录

- 一、向世界第一进军的三河商法
——丰田汽车工业公司……………(1)
- 二、精神血缘的经营
——松下电器产业公司……………(30)
- 三、从神童到普通人
——索尼公司……………(53)
- 四、商人道路的家谱
——武田药品工业公司……………(77)
- 五、向超酒类产业的转变
——三得利公司……………(95)
- 六、全体职员参加经营的全面质量管理
——鹿岛建设公司……………(114)
- 七、热衷于价格主导权
——大荣公司……………(135)
- 八、三纲五则之道的店规
——伊势丹公司……………(157)
- 九、开发即经营
——卡西欧计算机公司……………(173)
- 十、不急躁，不停步
——服部钟表公司……………(197)

十一、顽强的农民式经营

——基考曼公司(212)

一、向世界第一进军的三河商法

——丰田汽车工业公司

丰田汽车工业公司是一九三七年在爱知县成立的，四十三年后，每年出售汽车三百二十五万辆，年产值三兆三千亿日元，年利润二千九百亿日元，成为“日本第一”的汽车企业。如今，它作为世界企业的一员，又以美国的通用汽车公司、福特汽车公司为对手，提出挑战，争夺“世界第一”的宝座。三河商法以独特的生产体系，有债经营而建立了“高额利润体制”，其秘密究竟何在呢？

日美贸易摩擦的“导火线”——汽车

一九八〇年，我国汽车业界在年产量、国内销售以及出口等都创历史最高水平，各企业的决算也都达到空前的纪录。到了一九八一年，日本年产汽车一千零六十万辆，而美国仅生产一千零四十万辆，日本首次上升为世界第一。

汽车业界的首脑感到意外，“日本竟会超过美国，真是不可想象。”但是，我国的汽车产业不能只沉湎于“世界第一”的喜悦之中，因为从一九八〇年春季开始，日美贸易摩擦日益扩大，汽车已成为众矢之的。

一九七九年日本出口汽车四百五十六万辆，约占年产九

百六十四万辆的百分之四十七，赚取外汇二百零九亿七千九百七十三万美元。美国当年仅售出八百三十二万辆，比前一年减少百分之二十。和日本汽车业界赚取的二百亿美元相比，美国对日贸易赤字达八十六亿美元。

再者，石油危机使耗油多的大型汽车在美国市场滞销，生产和销售急速下降，美国相继出现工厂关闭，临时停工等现象，汽车工人失业人数增加，以通用汽车公司为首的各企业生产状况恶化，对日批判的气氛急剧高涨。

从美国驻日本大使曼斯菲尔德要求丰田、日产两公司进入美国为开端，直至全美汽车工会会长弗莱泽来日本，敦促日本公司在美国国内生产，对日批判进一步升级。

“日美贸易摩擦眼看着从汽车扩大到半导体、钢铁业，我国的汽车产业从整车出口到部分在国外生产的时期已经到来。为此，我们应该提出一个方案。”（通产省）日本政府为了避开贸易摩擦，也向日本各公司转达了美方的要求。

本田技研工业很快作出反应，宣布在美国建设工厂。丰田、日产也作出讨论在美国生产的姿态。

丰田汽车工业公司经理丰田英二表示：“八十年代是激烈动荡的年代，也许不得不做一些不合理的事情。”

日产汽车经理石原俊也表明：“八十年代要积极地向海外扩展。为此，亦尽公司的全力做好准备。”

我国两大公司的领导都表示要在美国国内生产汽车。但是，在美国国内建设一个月产二万辆汽车的工厂需要资金十亿美元（约二千四百亿日元），再加上工人素质、罢工的频发、部件供应困难等很多问题，在美国生产并不是一件简单

的事情。

丰田汽车工会会长花井正八说：“如果日本汽车在美国市场败北，美国车就会乘势打入日本。为避免这种恶果，日本必须生产出燃料，性能等方面都优于欧美的小型汽车。”

日产副经理大熊政崇表示：“必须使人们强烈地意识到：在美国生产的日本轿车质量优于美国国产车。否则，日本车是不能轻而易举地打入美国市场。”

本田技研副经理篠宫茂说：“丰田的做法和日产相同，则不能取胜。如果不能成功地进入美国市场，我们就将受到沉重打击。这关系到企业的生死存亡。因此，绝不允许失败。”

各公司领导面对打入美国市场的困难，都作出了背水一战的姿态。到目前为止，只有本田技研正式决定在美国建立工厂，而丰田、日产两家仍采取慎重态度。

但是，一九八〇年一至七月的对美出口高达一百零九万四千六百辆（船装），比前一年同期增加百分之二十九点三。同时，根据丰田、日产等各公司公布的决算，可以明显看出：销售额和利润均达到历史空前水平。日美贸易摩擦进一步扩大，通产省要求各企业在对美出口问题上持慎重态度。

日本汽车不仅对美国出口急增，对欧洲出口也比前一年增长了百分之二十。欧洲共同体的汽车产业界，要求共同体委员会对日本车急速增长的实际情况进行调查。加拿大也要协同美国，对日本进口车采取对策。

法国汽车产业界有关人士说：“广阔的汽车产业，对西欧

各国来讲，是确保雇佣的最后堡垒。钢铁、造船、照相机、摩托车、电视机、手表、电子计算机等都被日本超过去了。现在有一种危机感：如果汽车再败给日本，我们将一蹶不振。”（一九八〇年七月七日，据《读卖新闻》“汽车摩擦的扩大”一文）由于日本车的进口激增，欧美各国开始认真研究“进口限制”。但是，我国根本不可能简单地接受这种限制，因为我国汽车生产的特殊体制，约有一半产品是向外出口的。为此，有人开始主张对汽车出口进行“自主限制”。

一九八〇年九月四日，田中通产相在视察名古屋时，不同寻常地点名提出警告：“丰田、日产应该以成熟、稳重的态度，圆满地、长期地同美国发展贸易关系。日本的汽车工业既然自诩为世界性的大企业，就应象过去钢铁业采取自主限制那样，以老练的态度处理问题。”

继而经团联会长稻山嘉宽也指出：“难道实行对美出口的自主限制是那样难于解决的问题吗？九、十月的对美出口量，一定要明显地减少。”

九月十七日日产汽车经理石原俊，丰田汽车工业副经理山本重信、本田技研工业副经理篠宫茂等三个主要对美出口公司的领导拜会了通产省，向田中通产相表示愿意合作，对出口汽车进行限制。

汽车业界是在通产省的再三要求下，为了避免对美出口的摩擦，才统一了步调，而这决非他们的“本意”。尤其是丰田汽车工业的领导，他们对出口的限制，是迫于政府的压力而违心实行的。在田中通产相访问名古屋，同地方财界人士举行的座谈会上，丰田汽车工业经理丰田英二发言说：“限

制出口的议论，纯属无稽之谈！我国不进一步提高国际竞争力，将没有出路！”

这个发言，反映了丰田汽车工业对美出口的态度，同时表现了丰田汽车工业的经营态势和企业意识。这就是被称为“三河气质”的反叛精神。

不满足于获利二千九百一十五亿日元

丰田汽车工业公司一九八〇年六月的决算取得了空前未有的好成绩，销售额达三兆三千一百零一亿日元（比前一年增加百分之十八点一），经常利润为二千九百一十五亿日元（比前一年增加百分之四十七），完税之后的利润为一千四百三十五亿日元（比前一年增加百分之四十点七）。

丰田汽车工业公司在制造行业中，是首先实现三兆日元的企业。它的经常利润同创业三百七十年的老字号百货店松坂屋的年商业额几乎相等。

同期的总销售量达三百二十五万辆（比前一年增加百分之十三点六），增长了两位数字。国内销售虽降到一百五十七万辆（比前一年减少百分之五点二），但出口却猛增到一百六十八万辆（比前一年增长百分之三十九点三），出口完全弥补了国内的萧条。

据小野博康常务董事分析，实现利润好转的原因是：一、增加销售量，获利五百八十亿日元。二、节减经费，降低成本，获利一百六十亿日元。三、日元贬值的汇票差九百亿日元。这个分析，正反映了地道的丰田作风。

丰田的所谓“三河商法”的精髓是：一、生产效率；

二、精打细算；三、无债经营。应该说，正是由于实践了“三河商法”，才取得了空前好的决算。

小野博康说：“今后电费上涨已达饱和，加上销售竞争白热化，要确保这样的利润将是困难的。因此，一九七九年上半年已达到顶峰。”

丰田汽车工业公司一九八一年上半年的成绩是：销售量达三百四十五万辆，销售额为三兆五千零六十四亿日元。

在一九七七年六月的决算中，丰田汽车工业公司获得经常利润二千一百零一亿日元，是一九三七年创业以来获利最高的一年。一九七八年上半年的销售额达二兆六千一百七十亿日元，超过了一直居首位的新日铁，跃居“日本第一”。

丰田汽车工业公司一九七七、一九七八两年在销售额、经常利润方面名列日本第一，但是从一九七七年十二月中间决算开始，到一九七八年六月、一九七八年十二月，三期决算中利润连续减少，人们都说，丰田的“高收益神话”崩溃了。

然而，丰田汽车的领导们却不以为然，尽管三期决算利润连续减少，可确保了二千亿日元的经常利润。在日本仍是利润第一的企业。因此，可以说这是一种富裕的苦恼。他们这样说：“我们并没有满足于‘日本第一’这个称号。我们一定要和通用汽车公司、福特汽车公司等世界大企业决一雌雄！”（丰田英二）

“我们还差得远呢，因为我们要和通用汽车公司在国际上竞争，同他们的利润比较起来，我们简直象三岁婴儿，必须进一步贯彻合理化和降低成本，否则，在国际汽车市场上

我们就不会取胜。”（花井正八）

一九七八年通用汽车公司的年经常利润是七千亿日元，比丰田高三倍多。当时丰田的内部资金是六千亿日元，通用汽车公司是四兆日元，相当于丰田的三倍，难怪花井把自己比作婴儿。

丰田汽车工业公司一九七九年的内幕资金达九千一百七十亿日元，通用汽车公司为三兆八千亿日元，福特达二兆一千亿日元，差距虽然缩小了一些，但还有相当的距离。近五年间，丰田每年拿出一个五百亿日元进行设备投资，因此内部资金不见增加。由于“无债经营”，被称为“丰田银行”，可丰田的领导却说：“还差得远呢！”可以看出他们增加利润和积累的决心。

丰田英二说：“一九八五年，世界的汽车产量预计将达到六千五百万辆。这样，丰田就有必要生产六百五十万辆，但现在的生产体制只能达到三百五十万辆，远远不能满足市场占有率达百分之十的需要。必须提高生产能力，为此需要庞大的资金。”

丰田汽车工业公司的最高经营目标是：确保丰田车在国际市场上的占有率达百分之十，战胜年销售额为十二兆日元，利润为七千亿日元的通用汽车公司和年销售额达八兆五千亿日元，利润达三千亿日元的福特汽车公司。丰田的年利润只相当于通用汽车公司三个月的利润，通用汽车公司的利润储备相当于丰田的四倍。丰田为了战胜福特，通用汽车公司，才实行追求彻底的合理化、降低成本，增加内部资金的经营方法。