

会社はこれからどうなるのか

未来的公司

[日] 岩井克人 著

张永亮 陶小军 译

互联网时代，公司应如何进化？

会社はこれからどうなるのか

未来的公司

〔日〕岩井克人

张永亮 陶小军 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图字：01-2017-7543 号

KAISHA WA KOREKARA DOUNARUNOKA

By Katsuhito IWAI

Copyright © Katsuhito IWAI 2009

All rights reserved.

Originally published in Japan by HEIBONSHA LIMITED, PUBLISHERS, Tokyo

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

HEIBONSHA LIMITED, PUBLISHERS, Japan

through Japan Foreign Rights Centre and Bardou-Chinese Media Agency

本书版权由博达著作权代理有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

未来的公司/ (日) 岩井克人 著; 张永亮, 陶小军 译. —北京: 东方出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5207-0000-9

I. ①未… II. ①岩… ②张… ③陶… III. ①公司—企业管理—研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 311394 号

未来的公司

(WEILAI DE GONGSI)

作 者: [日] 岩井克人

译 者: 张永亮 陶小军

责任编辑: 李 烨 袁 园

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 9.25

字 数: 180 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0000-9

定 价: 48.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

目 录

CONTENTS

陈宇 推荐序一 未来的企业 / 1

徐瑾 推荐序二 知识经济时代的公司概念 / 17

致平凡社文库版之前序 / 35

前 言 / 40

第1章 为什么日本的公司现在要重组?

“重组”与“解雇” / 48

日本经济“迷失的 $10+\alpha$ 年” / 49

政策失误导致经济低迷 / 50

三个主要结构性原因 / 55

全球化 / 56

IT 革命 / 59

战后日本金融的构造 / 62

金融革命 / 64

发生经济泡沫的真正原因 / 65

金融革命和重组之间自相矛盾 / 68

日本经济的特征在于公司的形态 / 69

第2章 公司是不可思议的存在

“人”与“物” / 74

企业与公司 / 76

法人是什么? / 79

股份是什么? / 81

日语中的“株式” / 83

股份公司的基本构造 / 85

法人的存在理由 / 87

法人的历史起源 / 90

股份公司的公共性 / 93

第3章 公司的构造

股东的有限责任制 / 96

企业的经营者 / 98

公司的经营者 / 99

关于信任 / 103

公司治理与信任义务 / 105

股票期权与美式公司治理 / 109

安然事件与美式公司治理的失败 / 112

公司治理的实际情况 (1)

 股东代表诉讼 / 115

公司治理的实际情况 (2)

 董事会与审计机构 / 116

公司治理的实际情况 (3)

 股票市场、主银行、员工、政府机关 / 119

公司的种类 / 122

员工是公司外部的存在 / 124

第4章 法人争论与日式资本主义

日本公司的特殊性与普遍性 / 128

“法人名义说”与“法人实在说” / 130

把公司纯粹当作“物”的方法 / 133

公司的掠夺者 / 136

控股公司 / 140

金字塔形的统治构造与财阀 / 141

把公司纯粹当作“人”的方法 / 145

相互持股与日式公司体系 / 149

第5章 日式资本主义与职工

担负公司未来的职工 / 152

关于组织专用型人力资产 / 154

做组织专用型人力投资的日本职工 / 157

古典企业与“套牢问题” / 158

由作为人的公司来解决“套牢问题” / 161

职工作为“公司人”的贡献度 / 162

所有权与经营权分离的利益与成本 / 164

第6章 日式资本主义的起源

日本公司为什么成为日式公司? / 168

第二次世界大战与统制经济 / 168

经济民主化与财阀解体 / 171

财阀中的集体所有制与经营的自律性 / 172

“家族”制度与法人 / 174

终身雇佣制 / 178

年功序列制 / 180

日本式雇用体系的原型 / 181

涩泽荣一与公司制度 / 183

近代日本式雇用体系的系谱 / 185

公司工会的系谱 / 187

第7章 资本主义是什么

资本主义是什么 / 192

商业资本主义、产业资本主义、

后产业资本主义 / 192

IT 革命、全球化、金融革命 / 196

金融革命与金钱的力量 / 200

日本从产业资本主义到后产业资本主义的

过渡 / 201

美国的后产业资本主义始于 20 世纪

60 年代 / 204

后期产业资本主义与组织特异型

人力资本 / 206

第8章 事实标准与核心竞争力

21 世纪的公司组织 / 212

后产业资本主义中的“物”、信息和金融的

标准化 / 213

“变成”与“充当” Open

Architecture / 217

变大与变小 / 220

变大后的利益 / 221

事实标准 / 224

加里·基尔代尔与比尔·盖茨 / 225

核心竞争力 / 228

变小后的利益 / 230

核心竞争力与企业网 / 232

第9章 后产业资本主义中的公司形态

21 世纪是股东主权的时代? / 236

从有形资产到知识资产 / 237

“钱”与“人” / 240

萨奇广告公司与萨奇兄弟 / 241

股东主权论的败北 / 244

古典企业的复活 / 245

硅谷模式 / 246

知识产权 / 250

后产业资本主义中企业的存在理由 / 251

戴上金手铐 / 253

构建个性化的企业文化 / 254

后产业资本主义时代中法人化的意义 / 257

后产业资本主义式企业中的组织设计 / 260

员工股票期权制度 / 262

日本式经营的反论 / 264

NPO / 266

第10章 要不要在公司工作

企业家的条件 / 272

要不要在后产业资本主义的公司工作 / 274

公司的新陈代谢与创业积极性 / 278

后 记 / 281

致平凡社文库版之后记 / 284

推荐序一 未来的企业

这些年自己在日本投资了一些企业，在日本产业界、金融界都有些交流，所以，对于日本有一定的了解，也有些感触。东方出版社让我给这本书作序的时候，我也就忐忑不安地接受了。我用了两天时间读完这本书，斗胆提一些看法，算是作序吧。写的不好，多海涵。

这本书的核心是想通过比较日美企业治理结构的差异，构想未来的企业可能的样子，是挺有意思的一本书。日本在第二次世界大战后实现了极为高速的发展，出现了大量非常优秀的企业。这些企业跟西方的企业的模式、理念、管理文化等各方面都仅仅属于组织形式接近，实质理念并不相同，都是另类的存在，但是依然不影响这些企业成长为全球极具影响力的公司。针对日本的经营管理模式的研究和学习，伴随着日本在全球影响力不断增长而备受推崇。20世纪90年代，日本进入失去的十年，而美国企业则不断继续高歌猛进、迅猛发展，日本的企业制度管理渐渐失去光彩，美国企业模式在最近十几年成为国际模板。日式经营管理模式除了在中国还有一些热潮外，在全球

都在趋向衰败。这本书其实是一些反思，很多有意思的论断是非常值得学习的。

对日本企业的理解我更喜欢结合时代背景来考虑，我从来认为优秀的人、伟大的企业很大程度是时代的产物，脱离时代单纯研究企业的价值并不大。日本现在普遍的企业治理结构都是从原先家族制的财阀模式转变而来，在这个过程中美国占领军发挥了很大的作用。美国人认为日本军国主义倾向更多来自于经济上控制资源的财阀的欲望的无限膨胀，所以强制性地废除了以家族为核心的财阀控制的企业治理结构模式，完全消灭了个人大股东，换成法人股东。日本法律对法人股东约束很少，所以基本上企业都是法人股东。法人是什么？这本书也做了论述，法人不是个人，法人只是一种很模糊的概念，它无法确权到具体的个人身上。谁是法人，法人是谁？责任和权利的界定模糊，必然导致企业的经营管理层的收益权很难被重视，而且日本的企业法人为主要股东的情况，使得各个企业之间相互持股成为普遍性现象。企业相互持股，出现的结果，就是大家为各自企业的利益形成相互默契的态度，谁也不干涉自己持股企业的经营层的决策行为，最终成就了日本现在的企业价值理念——更多是以经营者和从业者利益为核心的企业治理结构，明显有别于美国的股东主权论的企业治理结构，日本大多公司的股东其实是无法行使股东权力的。经营者脱离了股权所有者的监督与控制。

与此相对的美国，则是一个典型的股东主权论的国家。在

美国，股东可以通过董事会控制经营者，如果企业经营效率不高，董事会无法发挥监督者的作用，可通过法律解决这个问题，换成股东喜欢的经营者。美国的所有法律体系都围绕这个核心来设定，美国的这种商业体系，更倾向于用市场自己去解决问题，法律予以保障。所以，从名义上来看，日本和美国同样是股东主权论的国家，但是现实和法律相距甚远，双方是明显走了不同的道路。孰优孰劣？从结果来看，日本的模式曾经在很长的一段时间里是超越了美国的，这也是业内如此之多的人推崇日本模式的关键所在。但是随着日本陷入迷茫，日本的企业也集体陷入了迷茫，作者写本书的时候还没来得及写进日本企业的危机变得更大了，最近几年，日本大型企业几乎都曝出了造假新闻，而且是耸人听闻的造假，持续时间长达二十多年，神钢、日产、三菱、东丽都卷入其中。这些其实一直存在，但是因为日本的治理结构是封闭式的，几乎不对外披露，员工流动性又差，而经营者又无人可以干涉，导致的结果就是经营者群体心知肚明的大胆造假长达二十多年。所谓日式企业的危机早就埋下伏笔，一直存在。但是令人困惑的在于，为什么这种模式的企业能引领日本的大规模发展，讨论这个，就显得特别有意思了。

我做了几个简单的分析，未必全面，可以和大家探讨。最核心的观点，我个人一直觉得治理结构是否先进很大程度上应该看，是否以时代和国情为前提，没有好和不好，只有适合和不适

合。日本在战后大面积高速增长的情况下，很难说是因为有了更好的现代企业管理模式，否则就很难解释之后为什么会有失去的十年这个危机，企业管理模式不但没有变化反而被强化，但是日本经济却迷失了。这说明企业治理结构并不是经济发展最核心的原因，日本经济高速增长跟企业治理结构的关系可能并没有想象的那么大，这也可以从中国企业的发展情况推导出来。中国改革开放后，多种经济体系混合并存，国有企业、私有企业、乡镇企业，都取得了极大发展。也就是说，经济在发展，经济主体都能够取得长足的进步，中国现在进入世界五百强的企业也在不断增加，除了乡镇企业退出历史舞台外，其他几种类型的企业都不少。不是好的企业制度推动了国家的经济发展，而是一个国家经济发展会更好地助推企业发展。而企业是否能走得长远，反倒取决于企业治理结构是否完善，这个可能是最好的解释。

再反过来看日本的企业治理结构，会发现日本的企业其实是市场化程度很低的，很多人在说中国非市场化，而从日本企业发展角度来看，它们反而更是非市场化特征明显。日本的企业股东因为相互持股的存在，法人对股东收益的在乎程度并不高，所以日本企业的典型特征是收益率极低。这本书里提到日本企业的 IOR 率经常性低于 5%，而美国的企业如果低于 5%，经营管理层立马会被换掉。美国的股东非常现实，不能给我赚钱，就给我换人，资本逼迫企业赚钱。而日本不是，日本不知道股东是谁，而

且赚到钱，也不知道把钱分给谁，经营层往往不追求利润、规模。这个过程中，日本企业很多时候会帮助政府去完成一些政府目标。日本政府干预的色彩长期浓厚，与企业有着千丝万缕的关系。政府通过制定产业政策、贸易政策，甚至直接参与企业的管理和经营，而企业去实施和执行政府的任务。在政府和企业的这种关系下，日本企业经营的好坏，往往跟政府的长期战略有着很强的关系。一旦战略出现偏差，政府决策失误，很容易让日本企业陷入危机。这本书前几个章节用大量的篇幅来证明，日本失去的十年是由于政府决策的失误造成的，是有一定的道理的。

另外，在论证日本几十年高速增长的这个逻辑过程中，我有个感觉，日本企业其实是最适合这个时代周期的产物，日本的企业经营模式在工业时代绝对是个非常好的组织结构，大大地助推了日本经济发展。这里的逻辑跟前述内容并不矛盾。任何一个经济体制，理论上在战后的日本都能取得不错的成绩，但是日本的企业共同所有理论却可能是最好的那个，它强化了日本经济发展，反过来经济的发展也让日本企业强化了这个组织体系理论。这个就是时代和个体共振的结果，悲催的点在于，时代一旦过去，共振消失，企业就失去了机会。这两年在日本做投资的一个体会，属于日本的大时代过去了。

我提出过三段论的说法，农业时代、工业时代和互联网时代。时代的特征是不一样的，农业时代，以经验为主。所以，我

们学习总是对的，因为时代不发展，经验都是有用的，老人说什么，我们听什么就行了。工业时代，你会发现老人说的话已经没用了，因为时代在缓慢发展。这个时候同代人的经验是有用的。进了工厂，人家做得好，就要向人家学习。到了互联网时代，发展迅猛，向同代人学习也没用了，行业经验积累得充分专业，却突然发现这个行业倒闭了。时代发展越来越快，如果不能快速更新和迭代技能，很容易被抛弃。而且市场越来越往需求的发起端靠近。这个时代，再也不会给你很长的时间，慢慢学习、积累经验。必须先起步、再发展，不断迭代。

日本的问题就在于，它是工业时代思维的王者。日本人总是用非常完善的眼光去看待问题，恨不得一眼看到底，把十年后的事物都想到了。他们力求精益求精，大量的时间用在设计和研发阶段。所谓的工匠精神，就是把一个事物做到极致。但是它忽视了时代，快速往前走，压根不需要那么好的东西，再好的东西也很快、很容易被快速飞奔的时代所抛弃。所以，日本就变得很悲催。

我们前些年投过一些机器人。日本的机器人研发应该是最牛的，于是就选择了日本。搞得我特别痛苦，日本工程师研发得非常非常认真，耗时三年。终于等到要上市时，结果却发现中国的华强北早就上市了，已经出了三代这样类似的机器人应用模块，赚了不少的钱。需求是在实践中发现、跟进和迭代的，还以为在实验室里就能够了解，那是闭门造车。日本人的思维方式相对单

一，在工业时代这种思维方式是对的，而在互联网时代，很难跟得上时代的发展。

看了这本书以后，我觉得还可以从更多角度去论证这一问题，尤其是从日本共同所有论体系上去理解，也一样能得出这个结论。

日本的企业经营者很大的权力并不来自于股东大会，所以，日本的经营理念更多的是以经营者和从业人员利益为中心的企业观。稻盛和夫说，企业更多应该是员工所有，而不是股东所有。日本企业经营者的潜意识里认为，企业归全体员工所有，自然就要求经营者和员工之间是互相负有责任和义务的，也就是要求经营者对员工负有责任，员工对企业负有忠诚义务。这个跟日本的文化也是契合的。

日本的忠诚文化是根深蒂固的，人的生死观念相对淡薄。日本是世界上自杀率最高的国家，敢死却不敢不忠诚。日本很多人依附家族而生，是家族的附庸，生为家族、死为家族。这种家族制度在幕府时代产生并不断巩固，在德川时代达到顶峰，明治维新之后，依靠《明制民法》，将这种家族式制度推向国民全体，这为日本人的忠诚文化做了铺垫。

这种家族制度是以“家”为核心思想的，不论家庭成员发生什么变化，“家”都要保持其主导地位。“家”的利益高于一切，这便是人们奉行的第一准则。在“家”中，长子具有绝对优先继承权，次子及其他子女作为分家，奉行服从本家的准则、维护本