

Japanese Corporations in China

—Sustainable Development and Mutual Benefits

日本企业在中国

——可持续发展与互利共赢

王志乐◎主编

Japanese Corporations in China

—Sustainable Development and Mutual Benefits

日本企业在中国

——可持续发展与互利共赢

王志乐◎主编

图书在版编目(CIP)数据

日本企业在中国:可持续发展与互利共赢/王志乐主编. - 北京:中国经济出版社,2007. 10

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7508 - 8

I. 日… II. 王… III. ①企业 - 对外投资 - 研究 - 日本 ②外资公司 - 企业经济 - 研究 - 中国 IV. F279.313.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155746 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:孟庆玲(电话:13801106990)

责任印制:张江虹

封面设计:白朝文

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印张:20.5 字数:330千字

版 次:2007年10月第1版

印次:2007年10月第1次印刷

印 数:1-4000册

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 7508 - 8/F·6063

定价:46.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

日本驻华大使宫本雄二先生致辞

谨此恭贺《日本企业在中国——可持续发展与互利共赢》一书出版发行。

通过安倍首相和温家宝总理互访,日中两国再次确认极为重视两国关系、并且为亚洲和世界的和平与繁荣而建立“战略互惠关系”达成重要共识。这一共识正在得到扎实落实。今年是日中邦交正常化35周年,具有纪念意义。本书在这个时期出版颇为及时。

中国目前实现了经济的快速发展,令人敬佩。毋庸置疑,为了使其成为可持续发展,进一步采取节能措施和保护环境不可或缺。在全球气候变暖日益严重的形势下,实现中国的可持续发展对于全世界具有重要意义。我国也曾经在高度经济增长长期面临同样问题,而最终在政府和国民团结一致、积极努力之下取得很大成果。在过去的30年中,不仅能源效率提高37%,而且在GDP翻一番的同时石油消费量降低8%。我国在这方面的经验肯定会为今后实现中国的可持续发展起到参考作用。

以商务部研究院跨国公司研究中心王志乐主任为核心的研究小组,不仅对在华日资企业进行访问调查,而且派出调查团对日资企业的总公司和工厂进行了大量的访问调查。因而,本书在对多家日本企业的访问调查的基础上举出案例多达30个。这些案例所体现的日本企业节能环保技术和经验在推动中国的可持续发展方面极具启示作用。

最后,向一直在为实现可持续发展而不懈努力的中国的政府、企业和研究机构有关人士表达敬意,并且期待着本书能够为各位的工作提供很大帮助。

日本国驻中华人民共和国特命全权大使

宫本雄二

2007年9月12日

本书作者

王志乐 本书主编 商务部研究院跨国公司研究中心 主任
北京新世纪跨国公司研究所 所长
许丽丽 本书副主编 北京新世纪跨国公司研究所 研究员
张世国 本书副主编 北京新世纪跨国公司研究所 研究员

专题报告作者

包月阳 中国经济时报 总编
杨泽军 中央财经领导小组办公室局长
王 倩 北京新世纪跨国公司研究所 所长助理

案例报告作者

何曼青 博士 商务部研究院跨国公司研究中心 副主任
金 萍 博士 商务部研究院跨国公司研究中心
陈宏伟 编辑 中国经济时报
尤建设 博士 北京新世纪跨国公司研究所
史咏华 富士胶片(中国)有限公司
赵向东 松下电器(中国)有限公司
赵 齐 记者 国际商报 商务观察部 主任
张 量 记者 中国新闻社
李 蕊 博士 中国社科院财贸所 助理研究员
梁彩恒 主编 人民网跨国公司频道总编室
陈银芬 北京新世纪跨国公司研究所



前言

今年9月29日，是中日邦交正常化35周年纪念日。在中日关系史上这样一个重要纪念日，《日本企业在中国——可持续发展与互利共赢》一书出版了。作为主编，我对此感到由衷的高兴。

10年前的1997年夏天，中日两国建交25年之际，笔者访问了70余家日本在华投资企业，了解日资企业在中国投资发展过程，在华投资的经验和存在的问题，在此基础上撰写了《日本企业在中国的投资》一书。整整10年过去了，中日企业合作的规模和深度发生了重要的变化，中国国家经济社会面貌也发生了重要的变化。

中国改革开放以来，日本企业积极来华投资，按照中国有关方面统计，到2007年6月底，日本企业在中国实际投资达到598亿美元。日本已经成为中国最大的投资来源国。

在改革开放初期，我国企业积极引进日本企业的产品、设备和技术，并且十分关注日本企业的管理经验。上个世纪90年代以来，当全球市场形成，欧美跨国公司积极开展全球经营，并且向全球公司转型时，日本许多企业与日本经济一样进入“失去的10年”。日本企业的经营管理理念似乎风光不再。

近年来，日本公司进行了相当深刻的战略调整以及管理和治理结构的改善，还进行了包括环境社会责任在内的公司责任的强化。一批日本企业已经恢复和提高了全球竞争力，例如汽车行业。在全球企业强化

节能环保以及社会责任之际，日本企业在这些方面的优势得以显现。

如果我们以客观眼光审视日本企业的发展，那么我们就应当看到，我们一衣带水的邻邦日本的跨国公司仍然是我国企业学习借鉴的榜样。

2007年3月，在日本外务省有关部门和日本驻华使馆支持下，商务部研究院组织考察组访问了日本政府有关机构以及7家著名跨国公司总部，了解日本政府与企业如何互动促进节能环保，从而促进日本经济可持续发展的经验。

在日本本土考察之后，从2007年5月开始，商务部研究院跨国公司研究中心又组织专门课题组，对日本在华投资企业进行了比较大范围的调查，了解日资企业在技术创新、节能环保以及承担社会责任方面的做法，换言之，研究日资企业在中国可持续发展中的作用。课题组一共走访了42家日资企业和相关机构，对150多人进行访谈。与此同时，还对上海、杭州、广州、大连等地政府有关部门官员进行访问。

在此基础上，我们撰写了一批案例以及研究报告。我们把这些案例和报告收集到一起，编辑成这本书。书的名字为《日本企业在中国——可持续发展与互利共赢》。

与我们调查过的其他国家和地区的跨国公司相比，日本企业作为一个群体，具有清晰的节能环保理念和完备的节能环保管理体制。我们希望通过这本书，读者可以了解日本企业最近10年在全球化潮流中发展的新趋势，了解日本企业在中国战略与管理结构的变化，特别是了解日本企业在中国如何推进节能环保，承担社会责任，从而促进中国经济社会可持续发展。我们也希望，日本企业强化包括社会和环境责任在内的公司责任体系，在中国进一步发挥可持续发



展的示范、带动作用，与中国企业在经济社会可持续发展中互利共赢。

邓小平先生在 1984 年提出：“把中日关系放在长远的角度来考虑，来发展。第一步放到 21 世纪，还要发展到 22 世纪、23 世纪，要永远友好下去。这件事超过了我们之间一切问题的重要性。”现在，我们已经走进 21 世纪。中日经济合作是两国友好的基础。我们应当在新的历史时期，在新的高度促进中日企业间的合作，从而促进中日两国友好关系的持续发展。

在写作和出版本书时，我们得到了多方面的帮助。日本驻华大使官本雄二先生始终关注我们的研究，并且为本书撰写了致辞。我们在调查访问和写作过程中得到日本外务省中日经济关系室主任松本先生、日本驻华大使馆参赞石川先生的大力支持与协助。在调查、写作过程中，我们也得到了富士胶片、NEC、松下电器、欧姆龙、东芝、索尼、丰田等许多日本公司，以及相关机构的大力协助。我们的研究与写作还得到国内许多单位人员的支持与协助。对此，我们深表感谢。

王志乐

2007 年 9 月 29 日 于北京

目 录

CONTENTS

前 言

第一部分 总报告

在可持续发展中互利共赢
——日本企业与中国可持续发展/3

第二部分 专题报告

日本考察纪要/43
节能与环保:联动机制是如何形成的/69
日本企业强化社会责任的做法/78
日本节能环保法律演变及其启示/83

第三部分 日资企业集团案例

富士胶片的社会责任理念与实践 /115
欧姆龙的环境经营战略/123
NEC 的环境理念与环境经营 /130
松下电器的“社会公器”理念与实践/136
东芝的 CSR 事业/145
索尼——全球公司承担全球责任/151

三洋——努力做一个充满爱心的企业 /162
佳能的节能环保事业/171
NEDO 的新能源技术推广事业 /180
王子制纸的“论语与算盘”理念 /189
夏普的超级环保战略/197
JFE 钢铁——将最先进的环保技术用于生产/211

第四部分 日资企业案例

富士施乐(深圳)公司的清洁生产/217
苏州富士与商业伙伴共同成长/224
华录·松下的绿色产品开发与清洁工厂建设/232
松下·万宝推进节能环保/239
东芝(大连)努力减少环境负荷/247
东芝(杭州)按 RoHS 指令生产 /254
首钢 NEC——细节处见环保/260
广州本田——把握汽车企业永恒的课题/264
森大厦——负责任地建设世界最高的大厦/271
广州丰田努力建设绿色环保工厂/277
一汽丰田 PRIUS 混合动力节能车项目/285
爱普生(深圳)的安全经营体系/291
三菱公司的臭氧水处理项目/299
宝钢新日铁汽车板有限公司的节能案例/304
小松集团的环境观/312

第一部分 总报告

在可持续发展中互利共赢

——日本企业与中国可持续发展

在可持续发展中互利共赢

——日本企业与中国可持续发展

1997 年在中日建交 25 周年之际，我们对日本企业在中国的投资进行过一次比较全面的调查，并且出版了《日本企业在中国的投资》一书。整整 10 年过去了，中日两国迎来了建交 35 周年纪念日。

从 2007 年春天起，商务部研究院跨国公司研究中心对日本著名跨国公司最近 10 年在全球发展新趋势以及日本跨国公司在华经营的新发展进行调查研究。我们在日本对 7 家著名跨国公司总部及其企业进行了访问，对 42 个在华日资企业和相关机构进行了调查。通过访问调查我们了解了最近 10 年日本企业在全球化潮流中发展的新趋势，了解了日本企业在华投资经营的新发展，探讨了日本企业今后与中国企业合作的前景。根据这些访问调查，我们撰写了一批案例报告以及访问纪要，并且在此基础上进行了归纳总结。

一、日本企业发展新趋势

从上个世纪 90 年代初期算起，在短短的不到 10 年时间里，冷战结束、信息技术革命以及 WTO 开始运行，全球政治、科技和经济领域均集中出现了根本性的变化。这些变化相互作用、相互影响，极大地推动经济全球化潮流的形成。经济全球化潮流改变了企业经营环境和竞争规则。

面对迅速形成的全球市场，一批跨国公司开始调整企业发展战略。他们从过去的多国经营转向全球经营，迅速进入和占领正在形成的全球市场。他们或者在

全球最适宜的地点设置采购中心、制造组装中心、研究开发中心、财务结算中心和营销服务中心，形成和完善全球产业链；或者把价值链若干环节外包，充分利用其他企业和其他国家的资源；或者通过与其他企业建立战略联盟和并购其他企业，吸纳整合全球最优资源，打造全球产业链。

上个世纪90年代上半期，正当全球企业开始形成全球战略、建立全球管理网络时，日本企业却一度陷入停滞。1998年金融危机暴露了日本企业全球战略与全球管理网络中存在的问题。金融危机之后，日本企业加快了全球化进程。

1. 全球化战略转型

从1997年我们调查日资企业并撰写《日本企业在中国投资》以来，时间过去整整10年。10年来，日本企业恰恰经历了从跨国公司向全球公司转型的过程。与欧美企业不同的是，日本企业是在经历亚洲金融危机带来冲击之后加快了全球化转型。

众所周知，从上个世纪70年代起，日本的汽车、钢铁、家用电器、半导体等工业产品以其做工精细、价格低廉的优势逐渐占领欧美市场。然而，一些日本跨国公司受70和80年代的成功所累，没有根据90年代初全球市场形成带来的新竞争环境进行全球化战略转型。

日本三和综合研究所理事长原田和明就日本企业的这一失误作过中肯的分析。原田和明认为，“国际化、信息技术革命以及亚洲地区的经济腾飞，使90年代的国际经济格局发生了历史性变化，而独特的日本式体制在各个方面暴露出了问题”，“日本未能顺应这种变革”。众多的日本企业，特别是在传统工商业中拥有稳固地位的大企业，既不需要外国市场，也不需要外国的管理方法。换言之，它们不需要适应全球化改革和转型。这些企业主要包括商业银行、建筑公司以及生产钢铁、水泥等大宗商品的日本企业。

东亚金融危机充分暴露了日本企业的这些问题。1998年以来金融危机以后，日本企业开始了全面深入的改革。1999年春，笔者在日本访问了13家大企业总部，发现日本企业正在全面进行战略调整和管理结构改革。日本企业改革内容包括：

(1) 调整企业经营目标。目前不少公司认为，企业必须重视为股东盈利。索尼公司现在把股东、员工和客户三者利益摆在同等重要的地位。

(2) 调整企业发展战略，突出企业经营重点。过去日本公司多进行大规模

多元化经营，现在许多企业对原有业务进行选择和集中，突出有竞争力的主营业务，特别注重发展服务业，重视软件产品和“解决方案”（solution）。

（3）从以日本为中心的国际化转变为以世界市场为目标的全球化。丰田汽车公司 1995 年制定了以“推进本地化”、“扩大进口”为代表的“新国际商业活动计划”。1997 年修订了经营指导原则，强调公司要成为良好的“国际社会的企业公民”。

（4）进行财务制度改革。增加企业财务透明度、实行美国式的联结结算（合并报表）、注重公司的市场价值。日本政府规定，从 2001 年 4 月的财务年度开始，所有上市公司都必须实行美国式的合并报表制度。

（5）进行人事制度改革。过去作为日本企业特点的“终身雇佣”制和“年功序列”制已经不适应新的国际竞争形势，必须改变。

日本汽车和电子电器工业在全球拥有独特的竞争地位。这些企业进行了上述全球化战略与全球化管理网络的改革，朝着适应经济全球化的方向转型。

日本综合商社是颇具日本特色的企业类型。从一定意义上说，综合商社是日本全球化程度最高的企业。二战结束后，综合商社主要促进日本企业从海外进口原材料和生活用品。日本经济复兴时期，综合商社主要推动日本企业对外出口。20 世纪 80 年代中期以后，综合商社积极促进日本企业对外投资。在世纪转换时期，恰逢日本经济遭受金融危机影响，综合商社普遍认识到适应形势创新功能和模式的必要。综合商社面对全球经营和信息技术带来的挑战，积极调整战略和经营模式，努力扬长避短。在所有经营的领域进行认真甄别，实施“选择和集中”战略，进行有选择的集中和有选择的放弃，突出综合商社有竞争力的产业。在保持原有的功能的基础上及时创新，积极运用新技术不断创造出了新的经营模式。

其中，三菱商事开发实施的“FILM”功能，尤其引人瞩目。三菱商事所谓“FILM”功能主要指四大类服务，包括金融技术 FT、信息技术 IT、物流技术 LT、市场营销技术 MT。三菱商事在综合运用“FILM”功能的基础上，进一步实施了机构重组和业务整合。全商社精简合并成 188 家事业单位（BU），管理层次较此前更加扁平化。同时，每个事业单位均为接受投入产出考核的利润中心。综合商社以其综合、全面性和系列化的服务功能，成为客户真正需要的解决方案的提供者（Solution Provider）。通过改革，综合商社的“综合”已经不仅仅是业务领域的多样化，而是业务领域的整合，服务功能的综合和解决方案的综合。经过这一整合的综合商社，在信息时代仍具有强大生命力。

上述几个方面的改革事实上对日本企业传统的经营目的、经营管理体制以及企业文化进行了全面的冲击。一大批企业通过适应经济全球化和信息化潮流的改革,恢复乃至增强了竞争力。

日本汽车公司就是通过全球化增强竞争力的代表。根据联合国贸发会议“世界投资报告”的资料,1994年,丰田汽车跨国指数仅为28.1%,2004年达到49.4%;本田汽车的跨国指数从41%提升到68.5%;日产汽车跨国指数从32.2%提升到61.3%。随着全球化程度提高,日本汽车吸纳整合全球资源能力得到加强,原有的优势得到进一步发挥。2006年度,财富杂志500大全球公司排名中有33家汽车及零部件企业,日本公司有10家。丰田、本田和日产3家公司利润达到230亿美元,占全部33家汽车公司利润总额的64%。

2. 强化可持续发展能力

从全球范围看,跨国公司向全球公司转型是最近十几年企业界发生的重要变化。全球公司不仅表现在经营地域的扩大,而且是包括经营战略、管理治理结构和经营理念在内的全面转型。全球公司不仅制定了全球经营战略,而且积极推进包括经济、社会和环境责任在内的全球可持续发展责任。

日本企业在全球化转型中,不仅改善了经营状况,而且十分注重技术创新、节能环保和强化社会责任。我们认为,企业加强技术创新,推动节能环保和强化社会责任实际上就是强化可持续发展的能力。

2007年,我中心组织考察组访问日本,了解日本企业在可持续发展方面所作努力。我们访问了7家著名日本公司总部。他们是东芝、新日铁、森大厦、富士胶片、丰田汽车、欧姆龙、松下等公司。这些公司在技术创新保持持续发展能力和节能降耗减排以及承担社会责任方面所进行的富有成效的工作给我们留下深刻的印象。

东芝集团认为环境经营是“在创造所有产品丰富价值的同时,降低产品整个生命周期的环境负荷,实现与地球的共存,为地球的可持续发展作出贡献”。基于这样的理念,东芝集团制定了《环境展望2010》,提出了“到2010年度,将整个集团的环境效率提高到2000年度的2倍”。为达到目标,东芝从“产品环境效率的提高”和“经营过程的革新”两个方面推动环境经营。

为了确实实现这个目标,东芝公司建立了完备的节能环保管理体制。这一体制包括环境经营系统,环境监查制度,环境奖励制度和环境评价制度等。

环境经营系统 - 东芝集团共有 442 家企业，通过计划、实行、确认来统一行动。目前东芝所有事业部都 100% 取得了 ISO14001 认证。130 家工厂中，有 97% 取得 ISO14001 认证。海外关联公司中有 75% 取得 ISO14001 认证。

环境监查制度 - 环境监查分为二级：①第一级是集团环境推进部到各公司进行现场监查，逐项落实公司实行环境经营的情况。这样的公司有 17 家。②第二级是对各公司的环境部门进行监查。其中日本国内有 15 家，海外有 26 家是环境推进部去检查。75 家是各公司环境部门自己检查。约 200 家中小规模非制造点是自我检查。

环境奖励制度 - 东芝集团设有环境奖（总公司最高的奖），对环境保护做得优秀的人进行奖励。还有其他业绩方面的奖。范围：环境经营（体制、结构）、环境协调（技术服务）、环境流程、环境交流方面。

松下公司极其重视节能环保。松下公司对使用自己的产品以及制造产品过程中如何减少排放十分关注。松下公司根据日本企业排放二氧化碳的实际情况计算出本公司排放二氧化碳的数量。在日本，家电产品的 CO₂ 排出量 20% 是生产工序中产生，约 80% 是在产品使用时产生的。由于日本家庭大量使用松下电器，2005 年，松下公司 CO₂ 排放量最多的阶段是“顾客使用本公司产品时”，因此，产品节能问题是公司事业活动中的重要课题，松下致力于努力开发和普及具有更高能效的产品。

公司从 1991 年就开始实施了从规划、设计阶段对产品环境影响进行事前评估的“松下产品影响评价”制度。根据其中的产品生命周期评价（LCA）的结果，分三个层次认定通过环境友好设计而开发出来的绿色产品（Green Product, GP）。

松下开放出节水的洗衣机，节电的电视机等一系列节能环保标准极高的产品。

日本钢铁企业在节能环保方面也有许多成功的经验。

名列世界前茅的 JFE 钢铁公司在节能方面经历了五个阶段：

第 1 阶段（1973 - 1978 年），主要是通过完善、改进操作规程达到节能的目的，包括降低高炉的还原剂比和加热炉的燃料消耗等。

第 2 阶段（1979 - 1985 年），主要是通过积极引进大型余热回收设备来实现