

日资企业

文化性研究及职场指导

徐晨阳 著

Rizi Qiye Wenhuaixing Yanjiu ji Zhichang Zhidao



上海社会科学院出版社

日 资 企 业



文化性研究及职场指导

江苏工业学院图书馆
藏书章



徐晨阳 著



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

日资企业:文化性研究及职场指导/徐晨阳著. —上海:上海社会科学院出版社,2008

ISBN 978-7-80745-156-3

I. 日… II. 徐… 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. F279.313.47
F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 015833 号

日资企业:文化性研究及职场指导

作 者:徐晨阳

责任编辑:沈 洁

封面设计:王斯佳

出版发行:上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.com> E-mail:sassp@sass.org.cn

经 销:新华书店

印 刷:上海宝山杨中印刷厂印刷

开 本:890×1240 毫米 1/32 开

印 张:7.75

插 页:2

字 数:200 千字

版 次:2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80745-156-3/F·027

定价:20.00 元

版权所有 翻印必究

前言

FOREWORD

日资企业,已经很贴近我们每一个中国人的生活了。就笔者居住的上海市而言,在2004年年底时还只有4300家,据说目前各类公司和代表处的总数已经达到了6000家。并且,每天都有新的法人注册。以每个企业有平均20个员工计算的话,在这个1360万人口(2005年统计)的城市里,有近12万市民是日资企业的员工。日本对华直接投资的范围已经扩大到除西藏以外所有的省市自治区(稻垣清著:《建在中国的企业的分布图》),就算全国的日资企业从业人员是上海市的8倍,那么,今天至少有近100万境内中国公民在日资企业这个特定的环境中工作。

在日资企业里,制定规章和发布命令是基于投资国的价值观、标准——因为经营层来自日本,而执行规章和奉命行事时是用接受国的常识、心态。这个矛盾着的特征,使得企业内相互间的了解和沟通显得十分必要。有相当数量的日资企业,尽管投资方在努力实现“本土化”,但是,仍然留有形成经营层价值取向的日本企业的传统氛围。而对于这样的日资企业,以往多从经营管理上进行分析而少从文化心理的深处开展研究;检索得到零散的调查报告而鲜有系统的论著。

撰写本书的思路,就如照相时取景一样,远景、中景、近景,变换焦距,逐一定格。对于日资企业由远而近,从外观到内涵仔细解读,最后聚焦到人,直至人的思维。通过多角度、全方位的考察,完成较为全面的、系统的认知。



具体来讲，第一章是对投资方的分析，概括了日本在海外尤其是在亚洲的直接投资过程，并对在亚洲投资的成功与失败做了简单的分析，作为一个背景铺垫。

第二章站在接受方的立场，分析了我国日资企业的形成、特征、其存在的意义和所起的作用以及未来的走向。在这一部分，重点放在了近期投资的特点分析和对发展趋势的把握上。

第三章是本书的重点。实地调查得来的事例，在这里得到了充分地、跨文化心理性的分析；心理学范畴的价值观、人际关系、行动框架等，在这里得到了系统的阐述。这一部分既有具体事例和数据，又有理论分析，通过与本土企业的比较，凸显了日资企业的特征，并且对于日资企业文化的变化，进行了前瞻性的预测。

在第五章，专门思考了“人”的问题，日本式的对人的使用、培养和管理方式，当离开了它原有的土壤和气候，是否还能存活？相对于美式管理以及中国的国情，它的利弊何在？

在第四、第六章，运用大量的调查资料，对日资企业的伦理文化建设理念、企业内的两国人沟通以及对于在华日资企业最重要也是最艰难的课题——本土化进程中的困难、挫折乃至失败的原因进行了探究。在此基础上，第七章用了较大的篇幅，面对将要或正在日资企业从业的普通员工和管理人员，从思想到行动，从对内到对外，提出了一些具体的建议，体现了本书的实用性。

无论是已经在日资企业供职，还是正在考虑求职、应聘，或者只是想了解一下日资企业的概况，读者都能够从本书中得到启迪。

目 录

CONTENTS

前言 / 001

第一章 日资企业与亚洲 / 001

- 一、日本在海外直接投资的五个阶段 / 001
- 二、日本中小企业的发展和海外投资的原因 / 007
- 三、雁阵发展论及其他 / 008
- 四、海外日资企业的设立步骤 / 011
- 五、日本在亚洲建企业的成功与失败 / 014

第二章 我国日资企业的特征和作用以及未来的走向 / 018

- 一、日资进入中国市场的模式和在华日资企业的发展过程 / 018
- 二、日资投资我国的特征、动机及其变化 / 030
- 三、日资企业存在的意义和所起的作用 / 045
- 四、未来的走向 / 057

第三章 日资企业文化的跨文化心理性管窥——以上海浦东地区为例 / 064

- 一、日资企业的文化和笔者研究的视角 / 065
- 二、日资企业文化中的行动框架 / 066
- 三、日资企业文化中的价值观 / 080
- 四、处理问题的一些常规 / 090
- 五、日资企业中的待人特点 / 094



六、日资企业的人际关系模式 / 101

七、适应异文化和日资企业文化的变化 / 104

第四章 日资企业伦理文化建设浅析 / 108

一、日资企业伦理文化建设的五种理念——从苏南地区看 / 108

二、日资企业的员工教育 / 116

三、日资企业的沟通 / 124

第五章 日资企业育人特点的思考 / 135

一、日资企业从业概观——1 : 50 的有效招工率和 25% 的
离职率 / 135

二、日资企业人力资源管理实况——三项调查结果 / 138

三、“组织培养个人、个人培养组织” / 145

四、“Nommunication” / 148

五、“没有电梯的高层建筑” / 154

六、日本式企业人力资源管理的利弊——比较美式管理以及
中国的国情而言 / 157

第六章 日资企业本土化进程中的症结探究 / 169

一、三得利啤酒的成功和日资企业的本土化课题 / 169

二、香港八佰伴的失败和本土化进程中的症结 / 172

三、经营管理者的本土化现状——进入了新阶段,但程度仍
较低 / 176

四、实现本土人才的培养 / 182

第七章 怎样在日资企业获得成功 / 188

普通员工篇 / 188

一、成功的要点——“报联商”、主动性、善建议 / 188

二、日资企业的礼仪 / 196

三、日资企业的公务 / 200

四、大胆向日资企业求职 / 213

管理人员篇 / 215

一、日资企业中层管理人员的作用、特点、立场、方法 / 215

二、怎样在日资企业当好领导 / 219

三、怎样对外交涉 / 229

后记 / 238

第一章

日资企业与亚洲

一、日本在海外直接投资的五个阶段

第二次世界大战以后,日本重新开始了对外经济活动。海外直接投资的第一号是 1951 年荷兰领地嘎瓦的铁矿开发,之后相继投资了中国台湾地区及缅甸、马来西亚的商业和制造业。1959 年日本的海外直接投资项目是 39 项,以对亚洲投资为主。以后数量逐年增加,1969 年达到 1144 项。整个 20 世纪 60 年代和 70 年代,日本几乎所有的行业都在海外开设了各种规模的企业。同时,还增加了对美国和欧洲的投资,80 年代初海外直接投资项目超过了 3000 项。1992 年日本海外子公司达到 14238 家。日本财务省网站、日本贸易振兴会网站发布的数据表明,2005 年日本对外直接投资为 455 亿美元。重点投资的国家及地区是美国、欧洲、中国、新加坡等。

20 世纪 70 年代,美国的海外投资累计额是 1343.54 亿美元,而日本的海外投资累计额只有 180.52 亿美元,只是美国的 13.4%。但是到了 80 年代,海外投资累计额美国是 1397 亿美元,日本达到 1378.2 亿美元,日本和美国几乎并驾齐驱。1992 年跨国公司的数量全世界总共有 36000 家,其中,美国 3000 家,日本 3500 家。在“泡沫



经济”最盛期日本赶上了美国,在泡沫经济崩溃的 1992 年超过了美国^①。

关于第二次世界大战以后日本企业的海外扩张,较有影响力的野村综合研究所将它划分为三个阶段。第一阶段:20 世纪 60 年代后期至 70 年代初,日本的第一次海外投资热;70 年代前期至 70 年代中叶为第一停滞期;第二阶段:70 年代后期至 80 年代初,第二次海外投资热;80 年代前期至 80 年代中叶是第二停滞期;第三阶段:80 年代中叶至 90 年代初,第三次海外投资热^②。

与此相异的有铃木幸毅的划分法^③,分为五个阶段。笔者较为赞同。铃木的阶段划分如下:

1. 第一阶段:1949—1968 年,从日本战败以后的复兴期到经济高度成长期

这一时期,由于第二次世界大战前投资海外的经验不起作用,一切从零开始,日本克服了国内外的许多制约和困难,积累向海外拓展的新经验。在日本国内,新兴产业的崛起,财阀复活,不择手段地竞争,使得企业考虑必须向亚洲发展。同时,亚洲各国在这一时期内纷纷获得解放,为了建设新国家,实现经济的新飞跃而吸引外资,不断摸索接受外国企业的经验。亚洲各国的进口替代工业化政策为日本创造了条件。

2. 第二阶段:1968—1975 年,经济高度成长持续期

这是日本对外的第一个投资高峰,以 1973 年第一次石油危机为高潮。这一时期,日本废除了在海外办企业的许认可制度,海外投资

① 数据来自铃木幸毅等:《日本企业进驻亚洲》,工业经营研究会,1998 年,3 页。

② 野村综合研究所:《关于亚洲产业活动的研究》,机械振兴协会经济研究所,1994 年。

③ 铃木幸毅等:《日本企业进驻亚洲》,3 页。

基本上自由化了。主要投资到中南美、东南亚的发展中国家。把生产基地转移到海外。由于东南亚各国出台了扶植民族企业的政策,因此,建在海外的日本企业也相应地倡导起了“本土化”政策。

3. 第三阶段: 1975—1985 年,经济稳定成长期

这一时期中的 1978—1984 年是第二个高峰。日本企业正式向海外发展,直接投资建立当地法人。从投资的金额上看,重点移向发达国家,但在投资的项目数上,东南亚占第一位。各个项目的投资额也有增加。此阶段日资企业与站在经济民族主义立场要求自立的东南亚之间发生了“企业摩擦”,致使日本企业手足无措,应对艰难。

4. 第四阶段: 1985—1992 年,“泡沫经济”期

这一时期中的 1988—1990 年是第三个高峰。20 世纪 80 年代是“经济全球化”时期,东南亚成了经济腾飞地区,逐步完善了接受外资的条件,具备了企业把生产的场所移到海外,把出口基地建设在海外的环境。以制造业为中心,包括服务性行业集中到美国、欧洲、东南亚这三个国家和地区。

在第三阶段和第四阶段,日本跻身于发达国家的行列,日本的企业开始有了国际竞争力。同时,亚洲各国的产业政策发生了变化,发展迅速。以 20 世纪 80 年代为中心,日本企业的海外直接投资地区形成了美国、欧洲、东南亚的三极结构,企业内国际分工体制明确,亚洲四小龙(=NIES 新加坡、韩国和我国台湾、香港地区)的发展和东盟七国(=ASEAN 印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国、文莱、越南)的“世界性成长中心”化明显。

5. 第五阶段: 从 1992 年至今,后泡沫经济期

在日、美、欧同时萧条的 1992 年前后,同泡沫经济崩溃、“平成萧



条”一起,日本企业开始了向海外发展的第五个阶段。1995年以后,进入第四个高峰——“中国热”。在此之前,日本企业一直坚持“本国内消费,本国内生产”的原则,但是,在这个阶段,放弃了“本国内生产主义”,随着“产业重组”,产生了“产业空心化”。一边关注着四小龙和东盟的发展、美国的“再生”、欧洲的“复权”、“局部地区经济圈”的形成,一边摸索“企业内国际分工体制”的重组^①。

作为对亚洲接受日本的投资、包括后述中国设立日资企业的背景的把握,有必要聚焦于第五个阶段,并且,有必要从投资方与接受方的两个不同的角度来分别了解。下面就铃木幸毅所言的第五阶段,即1990年以后的日本和亚洲,做一个更加深入的分析。

20世纪90年代以后,日本和亚洲在原有的80年代的背景上,多了以下三个特点:一是日本企业无截止的“产业重组”,不顾产业空心化地打入亚洲市场;二是四小龙的海外直接投资国化,东盟的经济腾飞的持续和局部地区经济圈化。三是中国改革开放路线的固定化。

第一,从日本企业的情况来看,日本进入平成年以后,日元升值造成了经济萧条。于是,采取企业重组、提高生产力、降低成本、裁员和抑制加薪、缩短工作时间等方法使得“产业重组”合理化。并且,确立了即使1美元=80日元也能够顺差的体制,用直接投资的方式把生产基地转移到海外。

进口超过出口诱发了日元升值,1995年4月,1美元=79日元,翌年上升到100日元以上,这就需要修正日元升值。购买材料的价格(进口成本)高涨而销售价格不变,需要增加销售量。种种因素,使得日本企业不得不重新考虑本国内生产和海外生产的问题。

第二,从接受国的情况来看,亚洲的国际地位发生了变化。

① 1996年1月,新加坡加盟OECD。日本失去了从1966年起持续了31年的亚洲惟一的OECD加盟国这一优势。

① 铃木幸毅等:《日本企业进驻亚洲》,3页。

② 1996年3月,亚欧首脑会议(=ASEM 东南亚各国联合。东盟七国加中、日、韩的十国、EU 十五国。美国除外)在曼谷举行,讨论应对在后冷战时期东盟七国的生存战略和中国的改革开放政策。这改变了后冷战时期日本企业对亚洲的防守阵容。

③ 世界经济腾飞中心的东盟七国、四小龙、中国,成为相对于世界出口生产基地而言的引进外资、面向出口的地区、国家。

④ 四小龙一方面制定直接投资到海外的政策,谋求在海外建立生产基地,把因东盟的发展而降低了出口竞争力的产品拿到海外生产,并且一跃成为世界第一位的直接投资国(其中主要接受国为东盟七国和中国),另一方面继续是来自日、美、欧直接投资的重要的接受国。

四小龙到1990年为止、东盟在1991年、中国在1992年以后分别是接受直接投资额的第一位。直接投资的“投资国”和“接受国”互相缠绕,扩大了亚洲地区的贸易和促进了经济发展,同时各国外汇优惠政策的竞争和在世界市场的相互竞争日益激烈,形成“日、美、欧—四小龙—东盟—中国”这样一个阶梯的结构。

亚洲四小龙相对于主要的直接投资的投资国而言,是个接受国。作为接受国,不仅促进了亚洲各国企业的“企业内分工”和“企业间分工”,赋予“亚洲局部地区经济圈”以实体性,而且,引起了亚太地区的结构变化。

⑤ 东盟实行了“引进外资、面向出口”的政策;亚太地区经济联盟(=APEC。ASEAN 七国、中、日、韩、墨西哥、巴比新几内亚、澳大利亚、新西兰、美国、加拿大、秘鲁、智利、俄罗斯、中国台湾及香港地区)发布了“贸易和投资自由化”宣言;中国实行改革开放政策,亚太地区经济联盟制定了地区内优先自由化方针,形成了东盟自由贸易地区以及地区歧视主义。

第三,从投资企业的情况来看,企业把以下四点作为区别生产内制外的基准,放弃本国内生产主义:舍弃亏本的部门,向海外转移;



国内对新产品、高附加值产品特化,成熟品到海外生产;R & D、软件开发在日本,生产在海外;生产、设计、R & D等所有的都在世界各地的最佳地进行。

在平成萧条的经济最低谷时,因接受国的情况变化,日本企业的情况也发生了变化。以国内外日本企业的“强化成本竞争力”或者削减国内生产成本为理由,把购买材料的钱直接投资到亚洲各国,在海外生产。日本开发银行的1996年度《海外生产、调配动向调查》表明,在海外投资建企业的50%设在东南亚,41.7%设在中国。其结果造成了国内产业空心化。

据日本出口银行1994年的调查,用于海外生产的直接投资的资金中,在四小龙的日资企业的利润再投资占45.1%,当地调配占27.8%;在东盟的日资企业的利润再投资占32.9%,当地调配占34.8%(参照表1)。四小龙和东盟两个地区作为生产基地的地位上升,强化了作为金融中心的机能,改变了日本企业对亚洲的期望。

表1-1 资金调配的实际情况①

单位: %

地区/国家	从总公司汇款	当地再投资	当地法人调配
NIES	27.2	45.1	27.8
ASEAN	32.3	32.9	34.8
中国	83.9	6.3	9.8
美国/加拿大	25.5	49.5	25.0
EU	63.4	14.9	21.7
中南美	80.3	17.6	2.1
平均	41.1	34.8	24.1

① 参照铃木幸毅等:《日本企业进驻亚洲》。

第四,从接受国的情况来看,东盟全面依赖外资扶植出口型企业获得了成功,这些企业把目标指向海外发展。四小龙尽管在引入外资方面排在第一位,但同时又是对于东盟和中国的最大的直接投资者。四小龙和东盟的企业,特殊的高科技产业在世界市场上占有独特的地位。中国被公认为世界成长的中心,是直接投资的最大的接受国。日本人认为,这里也许可以清楚地看到“日本→四小龙→东盟→中国”这样一种雁阵发展(关于雁阵发展的理论,本章第三节会介绍)。

亚洲各国的最大的障碍是包括产业基础、法制体系、行政体系等广义上的基础设施的不健全和对于地球环境问题对策的不及时。这是日本企业向亚洲发展时的最大课题。

二、日本中小企业的发展和海外投资的原因

在第二次世界大战中战败以后,日本经济开始走上振兴之路。日本政府先是片面支持大型企业发展基础产业,后来认识到光发展大型企业会造成经济的严重不均衡。日本政府除了制定《中小企业基本法》(1963年),让中小企业尽快实现现代化以外,还采取各种措施促成大中小企业密切结合,形成“垂直型分工协作体系”。这一体系包括两个方面:

1. 以产品为中心的向后垂直型

即由核心企业负责生产技术难度高,附加值大,对规模效益反应敏感的配套产品并最终组装产品。而中小企业则负责生产技术要求低,批量小,专业分工度高的零配件与半成品等。参与分工的中小企业往往又根据专业分工要求再分包给其他小企业,从而形成多层次



的分工协作体系。

2. 以销售为中心的向前垂直型

即以一家专业贸易商或综合出口商为核心企业，专门收购其他专业化分工的小企业产品并负责专营销路。

“垂直型分工协作体系”通过界定不同层次的竞争空间，避免了大企业对中小企业不平等竞争和全面的过度竞争，一定程度上保护了中小企业的发展，保证了大企业 and 中小企业的双向协调发展，对日本经济的迅速发展以及中小企业的现代化起到了重要的作用。

在政府的大力扶植下，20 世纪 50 年代至 70 年代，占到了日本企业总量 99% 以上的中小企业进入了黄金发展期，当时日本的国民生产总值以每年超过 10% 的速度增长。但 1973 年石油危机以后，这个黄金时代结束，日本中小型企业进入了稳定发展的阶段。进入 80 年代，由于日元升值、贸易壁垒、世界经济不景气、国际国内市场竞争激烈等原因，以出口主导型为经济基础的日本经济逐步进入了低迷期，中小企业所面临的环境发生了根本性变化，大批中小企业纷纷破产倒闭，1980 年倒闭企业比前一年增加 11.6%，而其中中小企业倒闭数增加了 11.5%，这种高破产率一直持续到 80 年代后期。持续低迷状况使得处于危机边缘的中小企业不得不寻找出路。

同时，掌握日本经济核心的大企业开始有计划地进军海外市场，并把眼光放在了拥有低成本劳动力和 13 亿人口的巨大市场——经济开始起飞的中国。

三、雁阵发展论及其他

雁阵是指斜着排成一行前进，如前文所指出的“日本→亚洲四小龙→东盟→中国”这样一种产业发展的状态。早在 1956 年，赤松要

本国的机械器具工业的发展提出过雁阵发展论^①。此后的1979年,小岛清把雁阵发展论叫做追赶(先进国)性生产周期,将维农的产品周期论^②称作自主性生产周期,并用来论述关于海外直接投资的问题,著有《产品周期和雁阵发展——海外直接投资的动机分析》等文^③。

对于企业向海外直接投资、在海外设立当地法人、跨国经营、企业内国际分工等等,人们曾经尝试着理论性地进行解释。“雁阵发展论”便是其中之一。赤松理论是产业层面的,维农的理论是以个别企业为对象的。同一时期的还有垄断优势论(Stephen Herbert Hymer)、国际企业论(Charles P. Kindleberger)等等。

所谓雁阵发展是指在带动亚洲整体经济的发展方面日本作为亚洲的经济强国的作用。即将日本看作是亚洲经济发展中的领头雁,在亚洲经济的整体发展中起着向其他亚洲国家提供资金、技术以及进行产业转移的作用。在这一过程中,日本基本把亚洲四小龙视为亚洲经济发展水平仅次于日本的国家或地区,将东盟各国视为在经济发展水平上再次一级的国家,而将我国等视为雁阵模式中较落后的国家。

雁阵发展论实际上是后发国产业发展论。包括议论国际分工化在内的这些理论,主张垄断企业的国际性展开乃至跨国公司的发展。一般来说,企业的跨国经营和企业内国际分工的进展,排除了资本和劳动力的障碍,在促进比较优势的经济资源转移的同时,把因素价格均等化,并且作为世界经济的原动力不仅仅主导其统合和发展,还诱发了发展中国家的经济发展,提高自己在世界经济方面的地位,把世界的收入不均等纠正为平均化。

① 赤松要:“我国产业发展的雁行形态——关于机械工业”,《一桥论丛》第36卷第5号,1956年,512—526页。

② Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U. S. Enterprises*, 1976.

③ 小岛清:《海外直接投资》,钻石出版社,1977年。