

陈为民 编著

当代日本企业

兰州大学出版社



前 言

二战惨败后的日本经济源于崩溃，日本企业在欧美企业家眼中是微不足道、不屑一顾的。短短30几年，日本经济飞速崛起，创造出一跃而为世界经济、金融、贸易、科技大国的奇迹。日本企业以其强大的实力和惊人的应变力，成为与世界上一流企业问鼎争霸的强豪，并大有执世界经济之牛耳的发展势头。这一切令欧美企业界人士瞠目结舌、惊叹不已！

以日本企业为主角的“东洋奇迹”，犹如令人神往的迷宫，又如神秘难解的方程式，吸引着人们去研究、剖析、解谜。自70年代始，东瀛之渡的取经者络绎不绝，评述日本企业成功奥秘的文字汗牛充栋。日本企业独特的经营模式成为世人瞩目的研究热点。

人们在对比日本与欧美企业的研究中，曾为了试图描绘日本企业运营的主要特征，作出过如下的一些比喻式类比：

其一，张网捕鱼式与扬杆垂钓式。

日本企业的从业人员以团队精神结成鱼网，每个人如同网眼，形成张网捕鱼式的运营行为。欧美企业的从业人员注重个人才能，每人扬杆垂钓，形成扬杆垂钓式的运营行为。

其二，车厢马达式与强力牵引式。

将企业比喻为一辆运行的电力机车。日本企业不仅有车头牵引，而且每节车厢如同安装了马达，形成协调一致、强而有力的动

力机制。欧美企业只是凭借车头的强力牵引向前行驶。

其三,传统“家业”式与契约“入伙”式。

日本企业在终身雇佣制下形成“命运共同体”,从业人员以“家产”式的经营姿态为企业尽心尽力,以追求与企业共存共荣为己任,从而形成日本企业既是一种人格化了的祖传“家业”,又是一种共同体性质的存在。欧美企业的从业人员在个人利益的驱动下,以契约方式“入伙”企业。企业只是发挥个人才能和满足个人欲望的选择场所。

比喻可以形象化地描绘事物,对于揭示复杂事物的本质也并非没有补益。但比喻毕竟是十分有限的。

企业是市场的基本经济单元和竞争主体。企业是由多种经营资源和要素构成的复杂组织体。企业是植根于本国特定的历史文化土壤之中,并以一定历史和文化为背景发展起来的社会性存在。高度现代化的当代企业的成功,必然是综合因素作用的结果。诸如:经营资源的长期积蓄,市场竞争的优胜劣汰,传统与革新交织并重,博采众长与善为己谋的巧妙结合等等。所以,现代企业制度的确立,是一项艰巨复杂的系统工程,不能凭借一招一式、突发奇想,更不能奢望一蹴而就。

《当代日本企业》一书系统地介绍了日本企业集团、企业系列、中小企业及其相互关系的情况;详细分析了日本企业如何编成与运营的基本情况与最新动态;深入剖析了日本式企业经营模式成功的“奥秘”。本书在分析日本国营企业的民营化、独特的企业文化、企业的跨国经营,以及日本企业迈向 21 世纪的新课题等方面,均运用了最新的一些资料,论述也力求有鲜明性、深刻性和创见性。

研究现代企业制度,《当代日本企业》一书,值得一读。

在近代历史的开端,中日两国基本上可以说是站在同一起跑线上。中国近代的志士仁人,从康有为“定为工国”的上皇帝书,到

状元实业家张謇“棉铁主义”的惨淡经营，到孙中山宏大气魄“实业计划”的蓝图，表现出中华民族渴求工业化、富国强兵的美好愿望和不懈追求。遗憾的是，他们勇于向历史挑战，却无法赢得历史的机遇。

宋代诗人欧阳修在《春日西湖寄谢法曹歌》中，有“雪消门外千山绿，花发江边二月晴”的佳句。以此形容十四届三中全会以来，中国共产党人为建立现代企业制度，发奋跻身于世界强国之林，正在意气风发、大胆探索、博采众长、自成一家，迈向新里程的大好局面，是恰如其分的。

建立现代企业制度，任重道远；建立现代企业制度，必须在借鉴中创新。中华民族悠久的传统文化是培植现代企业制度的肥田沃土。实现中国近代志士仁人始则师而法之，继则比而齐之，终则驾而上之赶超西方的宿愿，是我们继往开来，走向辉煌的历史重任。

日本企业百余年的发展史，充满起伏、动荡、失败、奇迹，如同一部悲壮的交响曲。其历史经验，特别是在善于吸收外来文化，处理外来文化与民族传统文化关系方面的成功经验，是很值得借鉴的。今日令世界瞩目的独具特色的日本式企业经营管理模式，更是我们应该从中寻求教益的。

《当代日本企业》一书的写作宗旨正在于此。

1987年11月7日至1989年5月6日历时一年半，在北京大学校领导的关心下，作者首次赴日本的法政大学、立正大学访问进修与讲学。回国后，在参与经济学院承办的现代日本研究班四年之久的领导工作期间，在国家教委的领导下，承蒙日本国际交流基金会的邀请，有幸四次带团访日研修。在五次东瀛之行中，先后访问参观了新日铁、丰田、松下、东芝、日产、三洋电机、三基电子、前川制作所、JR东日本、伊藤忠商事、久喜市清久与大田区工业团地和产业会馆、岛根原子能发电所、筑波研究学园，以及大型百货店、连

锁店,还有经团联、通产省、企划厅、开发银行、东京证券交易所等等有关企业与部门。这些参观访问的亲身感受,无疑对于《当代日本企业》一书的写作,是十分有益的。

《当代日本企业》的书名,是由兰州大学出版社社长于泽俊、副编审杨效杰前来约定书稿时建议确定的。他们对我的信任,以及对我写作时间与出版方面惠予相当宽松的条件,令我感到十分幸运。出版社社科室经济编辑李永莲及有关同志,对于本书的编辑出版花费了大量的心血并给予具体帮助,在此一并表示由衷地感谢!

本书写作中,参阅了日文、译著、中文大量的书籍与文献,在此对于有关作者们表示诚挚的谢意。

由于本人水平有限,书中难免有错误与不当之处,敬请读者不吝赐教。

陈为民

1996年5月7日于北京大学燕北园寓所

目 录

前言	(1)
第一章 公益企业与民营化	(1)
第一节 公益事业和公共企业	(1)
第二节 公益企业民营化的推进	(21)
第三节 民间产业与企业	(36)
第二章 法人化的股份公司	(48)
第一节 市场第一与公司永存	(48)
第二节 日本大企业经营的基本特征	(56)
第三节 日本股份公司的组织	(65)
第三章 系列化的企业特征	(90)
第一节 资本·金融系列化——六大企业集团	(91)
第二节 独立系统的大企业	(123)
第三节 连锁式、系列化的流通部门	(135)
第四章 活性化的小型企业	(144)
第一节 战后中小企业的发展轨迹	(145)
第二节 中小企业的地位与作用	(151)
第三节 中小企业的主要特点	(158)
第四节 中小企业的经营活力	(161)
第五节 育成中小企业的政策	(174)

第五章 企业的内部编成与运营	(183)
第一节 企业编成的基本模式.....	(183)
第二节 企业部门组织的机能.....	(193)
第三节 企业运营的基本理念.....	(208)
第四节 日本企业领袖群象的典型.....	(215)
第五节 日本式企业经营管理模式的特点.....	(233)
第六章 独一无二的日本企业文化	(239)
第一节 管理理论的演变发展与企业文化理论的形成.....	(239)
第二节 企业文化理论概述.....	(250)
第三节 独具特色的日本企业文化.....	(259)
第四节 日本企业文化与日本的民族传统文化.....	(277)
第七章 日本企业的跨国经营	(286)
第一节 企业跨国经营的战略选择.....	(286)
第二节 企业跨国经营的策略与技巧.....	(302)
第三节 企业跨国经营的总体推进.....	(311)
第八章 迈向 21 世纪的日本企业	(331)
第一节 战后高速增长时期企业成功的奥秘.....	(331)
第二节 企业面临重大抉择与转型的时代背景.....	(350)
第三节 日本企业迈向 21 世纪的新课题.....	(359)
主要参考文献	(371)

第一章 公益企业与民营化

日本社会的经济活动，主要可分为政府部门的经济活动与民间的经济活动。政府部门从事的事业及活动主体是公益事业和公共企业。民间的经济活动主要是工矿业、农林渔业、商业及服务业。通常讲日本产业、企业主要是指民间经济活动。在日本自由竞争的市场经济制度下，民间的经济活动是主体。

本章概括介绍日本的公益事业及其民营化、产业及企业的基本情况。

第一节 公益事业和公共企业

一、公益事业

日本政府部门从事的经营活动主要是公益事业。这些公益事业依据经营方式可分为四类：

第一类，直营事业。由国家和地方公共团体直接经营的事业。

第二类，特殊法人和认可法人经营的事业。依据特别法律由国家任命的设立委员所设的特殊法人，以及由民间提议设立的认可法人经营的事业。

第三类，第三部门。由国家或地方公共团体与民间企业共同投资建立的称为第三部门作为主体所经营的事业。

第四类，受公共制约的民营企业。指电气、煤气供应一类在价格方面受到国家严格制约的前提下，由民间企业经营的事业。

公共企业则是上述公益事业中直营事业的主体与特殊法人的合称。直营事业又分为国家直接经营的国营企事业和地方公共团体直接经营的公营企事业。

基于公共利益的考虑，国家允许实施公益事业的主体享有一定的特权，并使其承担特殊的义务。

公益事业的主体所享有的主要特权如下：

第一，垄断经营权。通常情况下，实施公益事业的主体提交的经营申请，一旦经由国家批准或认可，以某种形式实行垄断或接近于垄断的经营权便获得了保障。

第二，资金优惠权。依据公益事业主体的不同情况，有的由国家全部出资或部分投资；有的可拥有债券发行权，获得债务保证，享受政府低息贷款与津贴。

第三，土地征用权。按照土地征用法的规定“可以征用或使用土地的公共利益事业”，从事公益事业经营活动所需设施时，有权征用或使用他人土地。

公益事业必须承担的义务如下：

第一，提供服务的义务。没有正当理由，不允许拒绝向需求者提供服务。

第二，提供服务的等价报酬。提供服务的费用，依照服务公益性的强弱，或由国会批准，或由主管大臣批准，加以严格的控制。

第三，确保事业的义务。公益事业的主体负有维系、兴办、发展事业的义务。限制兼业和设备的转让与出借。

第四，接受监督与制约的义务。公益事业的主体在财务、人

事方面要受到制约。兼业方面要受到监督，以保证从事的活动符合规定的范围。

(一) 直营事业

分为国家直接经营的国营企事业和地方公共团体直接经营的公营企事业两部分。

1、国营企事业

国家直营事业，在日本通常被称为“五现业”。即邮电、造币、印刷、国有林区、酒类专卖等五项事业。从事这类事业的主体必须实行独立核算的企业化经营。尽管名称可为局、公社、公团、事务所、制造厂等，其实质均是国营企事业单位。

2、公营企事业

公营企事业是地方公共团体直接经营的事业。主要从事有利于地方居民公益、福利性事业。其中自来水事业、工业水事业、铁路事业、汽车运输事业、地方铁路事业、电气事业、煤气事业等七项，通常称为公营“法定事业”。公营企事业中，有都道府县直接经营的，有政令指定城市（指某些50万人口以上可以管理原归都道府县管辖的一定事务的城市）经营的，有市町村经营的。除七项“法定事业”外，还有医疗事业、下水道事业、建造住宅用地事业、观光设施事业等，也属于公营企事业范围。公营企事业数量约占一半的是自来水事业。其次居多的是下水道事业、医疗事业。在公营企事业职工数中超过半数的是医疗部门。其次顺序为自来水事业、交通运输、下水道事业。公营企事业均属接受《地方公营企业法》的制约。

(二) 特殊法人事业

所谓特殊法人，是指国家需要实施的事业，其业务性质适宜于企业化经营，而由一般行政机关经管难以有效经营时，可依据特别法律设立的独立法人。这类特殊法人能胜任承担国家有关的责任，虽然接受国家的特殊监督，但具有经营方面的自主性和灵

活性。

在日本，国家设立的特殊法人，由于众多的分门别类，事业的多种多样，呈现出五花八门的称谓。诸如公社、公团、事业团、公库、金库、特别银行、营团、特殊公司、基金会、协会、振兴会、地方公社、认可法人等等。

依次简要分述如下：

公社：国家拥有全部资本的日本国有铁路公社、日本电信电话公社、日本专卖公社，是特殊法人中公共性最强的著名“三公社”。在20世纪80年代，世界范围内掀起的国有民营化浪潮中，在日本，“三公社”被首当其冲地民营化，而且获得了成功。此举为世人所瞩目。

公团：资金由地方团体或民间筹集，从事公共性很强的事业。诸如住宅及城市建设公团、农地开发公团、水资源开发公团、日本铁路建设公团、日本公路公团、石油公团、新东京国有机场公团等。这类公团经营上独立核算，事业规模巨大而且复杂。

事业团：资本有全部来自国家的，有国家与地方公共团体或民间共同投资的，事业规模小于公团，事业的范围较之公团要更为庞杂。诸如防止公害事业团、促进就业事业团、日本原子能船舶事业团、宇宙开发事业团、国际合作事业团等。事业团企业化经营程度次于公团，其设立往往与推行社会经济政策有密切关系。

公库：资本全部来自政府。以充实民间金融机构为己任，负责对特定的对象进行政策性低息贷款。预算和决算必须经国会通过。诸如国民金融公库、住宅金融公库、农林渔业金融公库、公营企业金融公库、中小企业金融公库、环境卫生金融公库等。

金库：指农林中央金库、商工组合中央金库两个特殊法人。资金分别在农林渔业协同组合及中小企业方面商工、进出口组合等团体投资基础上，再加上政府的投资。金库对所辖团体进行无担保放款等优惠。

特殊银行:指日本开发银行与日本进出口银行两家特殊法人。全部投资来自政府。面向开发事业、进出口事业实施政策性低息贷款。特殊银行的经营企业性比公库要高。公库的事业计划、资金计划以及业务方法书的编制必须经由国会批准。特殊银行在资金计划、事业计划方面有一定的自主性。

营团:指东京都经营地下高速交通事业的参与者——帝都高速交通营团,简称“都营”。投资者为拥有东京都“都营”地铁线的地方公共团体。

特殊公司:指特殊法人中以股份公司形式经营的公共企业。诸如日本航空、电源开发、冲绳电力、东北开发、国际电信电话等。这些股份公司由国家和民间共同投资组建。由于国家股份所占份额大小不同,参股方式不同,国家对特殊公司的控制程度也不同。

基金会:以基金会名义的特殊法人,如国际交流基金会、海外经济合作基金、林业信用基金会等。这些特殊法人负责对相应的领域、人员提供振兴开发事业贷款和债务保证。

协会:诸如日本消防审定协会、高压气体安全保障协会、日本广播协会(NHK)等特殊法人。

振兴会:如日本学术振兴会、日本私学振兴财团、日本贸易振兴会、日本自行车振兴会等特殊法人。

此外,还有中小企业团体、农林渔业团体一类互济事业特殊法人;日本原子能研究所、社会保障研究所等不宜由民间承担的特殊法人;日本中央赛马会、国立运动场、国立剧场等设施管理的特殊法人等等。

地方公社:指由地方公益团体负责全部投资、间接经营管理的公共企事业。这类企事业或以公社、或以公司名义,主要从事农林水产、教育文化、社会福利、卫生,以及商工方面的经营。这些公社或公司分属于都道府县、政令指定城市、市町村进行经营管理。

认可法人：由民间提议，依据特别法律，国家批准、受政府特别扶植、监督所设立的法人。诸如作为中央银行的日本银行、日本红十字会以及综合研究开发机构等。这些法人不采取日本民法法人的形式，有别于上述特殊法人的称谓，被称为从事特殊法人事业中的认可法人。

（三）第三部门与民营企业

第三部门是由国家和地方公共团体、民间企业共同投资，以公司形式经营从事地区开发和城市建设的事业体。这类公司的事业领域遍及铁路、港湾的土地开发、城市发展、流通业、娱乐观光业、机场与车站设施等十分广泛的业务范围。

民营企业是指国有公益事业委托民间提供服务的企业。这类企业主要是为电气、煤气、公路运输、航空、地方铁路等提供服务。基于事业公益性的特点，允许民营企业与直营事业、特殊法人、认可法人一样，可以实行垄断性的经营。但要接受国家诸如价格、区域、加入资格等方面的监督限制。国家实行监督限制的原则是必须服从、服务于公共福利。

二、公共企业

公共企业是作为日本从事公益事业主体的统称。公益事业除了以经营方式区分为上述四类外，以其经营的主体还可分为直辖事业、辅助事业、地方单独事业。直辖事业的经营主体是国家，面向全国性的公益事业，其中部门公益事业委托地方承办。辅助事业的经营主体是地方公共团体，国家投资占一定比例，从事全社会性公益事业，作为以国家为主体的直辖事业的补充。地方单独事业则是地方独自出资经营地方性的公益事业。

日本作为资本主义的市场经济，其资源配置基本上是靠市场经济的运行机制。然而，生产活动与社会生活不可缺少的道路、港湾、住宅、下水道等设施；治山、治水等国土保全设施；安全、救

灾等社会保障设施等等，靠市场机制的作用是很难奏效的。从事这类公益事业的经营，亦称社会资本的整備，就必须有相应的公共企业的存在与发展。

以下按主要事业领域，对从事公益事业的主要公共企业作一概述。

（一）基础设施的建设事业

这里所指的基础设施的建设事业，是社会经济基础、民众生活基础最基本的设施建设事业。关系到农业基础建设、地区产业开发、住宅建设等重要方面。

1、农业基础建设事业

这是一项将农业经营者的生产基础与生活环境相结合的农村综合性建设，其中以与农业生产密切相关的耕地改良、开发、保护及集体化有关的事业为主。

参与农业基础建设事业的主体是多层次的。其中有国家、农地开发公团、都道府县、市町村、土地改良区、农业协同组合等。建设资金通常由国家、县以及受益者共同分担。建设事业的主体依照受益范围的大小有所分工。如排水灌溉事业，国家经营受益面积3000公顷以上的，县经营200公顷以上的，市町村、土地改良区等团体经营20公顷以上的。再如农田建设事业，县经营200公顷以上的部分，20公顷以上的由团体经营。

从事国家农业基础建设事业的特殊法人，是依据1974年《农地开发公团法》组建的农地开发公团。政府负担全部投资。事业费的55%来自政府贷款和补贴。此外来自受益者负担费以及出售资产的等价收入。公团负责经营的业务大致有：新建农业设施及土地改良设施，为建立农畜产品生产基地开垦所需土地，并转让同实施上述事业有关的农地所有权，进行农地区划整理；负责修复遭灾受损的新垦、改良的农业田设施；出售农机具、家畜，转让农用设施；分配、征收有关的土地开垦受益者的负担费用等。

2、地区产业开发事业

地区产业开发事业的目的在于，促进工业在大城市与地区城市间重新合理的布局，加速地区的有计划、综合性的开发建设。具体的事业内容如下：

针对人口、产业在大城市与地方之间出现的过密、过疏两极分化的现象，开展工业重新布局以及地方城市开发建设的有关业务。

针对战后日本产业能源由煤炭向石油的转换，致使原产煤地区的急速衰落，开展产煤地区的振兴业务。

从事上述业务的事业主体，是继承原“工业重新布局公团”和“产煤地区振兴公团”所承办的事业，依据1962年制定的《地区振兴建设公团法》设立的特殊法人——地区振兴建设公团，公团资本全部来自政府。业务经营所需资金，除来自大藏省资金运用部贷款外，还多种方式筹集资金。

地区振兴建设公团为了促进人口及产业由集中的大城市向地区分散，加速地方城市开发建设。诸如地方城市宅地、福利、公共设施、繁华区、商业区等基地建设；中心工业基地的开发、管理，搬迁工厂低息贷款，善后方面的优惠；还有对振兴产煤地区工矿业用地及资金提供方便等。

为了地区开发所需各项用地获得满足，依照1972年《关于促进扩大公有地的法律》，由地方公共团体独立或联合投资成立了数百个土地开发公社。都道府县所设公社需经自治省大臣和建设省大臣批准，市町村所设公社需经县知事批准。这些土地开发公社负责地区城市建设、产业各项用地的开垦、管理和处置。

土地开发公社是依照一项法律设立的多数法人，故称“特别法人”。区别于按照特定法律所成立的单个“特殊法人”。

3、住宅建设事业

除民间自费私建住宅外，与公共资金有关的建设住宅分为公

营住宅、改良住宅、公库住宅、公团住宅、公助私建住宅等。

不同住宅的分类，主要依据的是特定的住宅法律，公共资金的特定来源，以及住宅建设相关事业主体的不同。

依照《公营住宅法》由地方公共团体建造公营住宅。这类住宅的建造费用，地方分担工程费用和占地费用，通过发行地方公债方式筹集，同时接受国家给予工程费用1/2到1/3的补助。公营住宅建成后，租给住房困难户使用。

依照《住宅区改良法》，主要由市町村负责收买破旧危房，翻建新住宅满足搬迁户的事业。改良住宅建设费用的2/3，收买土地费用的1/2由国家予以补贴。

如福利养老金住宅、促进就业事业团住宅等，则属于特定公共资金来源满足特殊对象的住宅建设。

与住宅建设相关的事业主体，主要有住宅金融公库、地方住宅供应公社、住宅城市建设公团三个特殊法人。

住宅金融公库是根据《住宅金融公库法》，于1950年设置的特殊法人。由政府负担全部资本。公库业务经营所需资金的预决算必须经由国会批准。其业务主要是为住宅建设提供所需的长期低息贷款。

地方住宅供应公社是依照《地方住宅供应公社法》，于1965年由都道府县或人口在50万以上的城市投资，经建设省大臣批准成立的特殊法人。其主要业务是从事建造、出租、分售住宅及宅地，以及向住宅储蓄者转让住宅和宅地的业务。所谓住宅储蓄者，系指希望获得住宅者按所需定额参加三至七年的定额存款，公社利用累积的定额存款，连同从住宅金融公库取得的低息贷款营造住宅。建成后连同宅地转让给住宅储蓄定额存款的提供者，日后再补交贷款部分等余额。

（二）水资源开发、利用事业

日本于1961年制定出《水资源开发促进法》，由国家实施统

一的水资源开发、利用事业。并于同年制定《水资源开发公团法》，设立了综合性水利事业特殊法人——水资源开发公团。

水资源开发公团的资本全部由政府负担，事业资金来源于国家补贴的治水负担费用和公团设施负担费用，其中由开发水利的受益者承担相应的部分。公团的主管省厅涉及到国土厅、建设省、厚生省、农林水产省、通商产业省等，是多元化、综合性的。

水资源开发公团从事的业务涉及一切水利的资源开发、利用方面。诸如治水、提供工农业用水、自来水等方面。基本的业务是进行水资源开发调查、设计、试点；按水系制定水资源开发基本计划；以及建设、管理和维修水库、水渠、湖沼、河堰有关设施等。

自来水供应及工业用水供应事业，均由地方公营企业经营。

供应人口在5000人以上的自来水事业称为上水道事业，5000人以下的自来水事业基本上可称为下水道事业或者简易自来水事业。自来水供应事业强调国营企业的独立核算原则。政府有所补贴，但限于政策上优先考虑的自来水源开发、水道拓宽等方面。建设自来水事业设施所需资金，除特殊的国库补贴外，依靠经营自来水事业的收入，还可以发行公营企业债加以筹措。

工业水供应对象是民间企业，作为公益性事业工业水规定一定的标准价格。为建设工业水的设施，国家补贴1/3左右，其余2/3的建设费用靠发行地方债务的方式解决。

（三）国有林区事业

日本的国有林业约占国土的20%，由农林水产省内的林野厅管理经营。林野厅下设14个营林局。营林局管辖351个营林署。营林署下设2300多个管理区事务所。形成层次分明的有机管理体制。

国有林区与国有森林的划定分属于《国有林区法》与《森林法》的规定，性质不同。国有林区是指国家所有的森林区域，土