

企业倒闭

——原因和对策

〔日〕安田龙平 著
张碧清 译

世界知识出版社



企 业 倒 闭

——原因和对策

[日] 安田龙平 著

张碧清 译

世界知识出版社

NAZE TOUSAN SURUNOKA by Ryuhei Yasuda

Copyright © 1996 by Ryuhei Yasuda

All rights reserved

First published in Japan in 1996 by Keirin shobo Chinese translation rights arranged with
Ryuhei Yasuda through Japan Foreign-Rights Centre

なぜ倒産するのか
——企業勝ち残りの方策

安田龍平

株式会社 経林書房 1996年11月25日初版發行

根据日本经林书房1996年日文版译出

责任编辑：王 江

封面设计：丁 品

图书在版编目(CIP)数据

企业倒闭：原因和对策/(日)安田龙平著；张碧清译. —
北京：世界知识出版社，1997

ISBN 7-5012-0895-6

I. 企… II. ①安…②张… III. 企业倒闭 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19307 号

图字：01-97-1364

世界知识出版社出版发行

(北京东单外交部街甲31号 邮政编码：100005)

北京图鸿公司排版 世界知识印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168毫米 32开本 印张：5 字数：113000

1997年10月第1版 1997年10月第1次印刷 印数：1—3000

定价：7.00元

版权所有 翻印必究

谨以此书献给

在父亲去世后以毕生精力贡献给安田
商会复兴和子女教育的已逝去的母亲。

中文版序

日中国际研讨会

此次，承蒙笔者尊敬的张碧清先生翻译，本书中文版得以出版。笔者与张碧清先生是在中国北京社会科学院和日本社团法人中小企业诊断协会东京支部中央分会共同举办的日中国际研讨会上相识的朋友。1995年6月，以“市场经济与企业发展”为题，在北京市郊外的香山公园一所别墅举行研讨会。1996年10月，以“市场经济转轨时期的企业发展”为题，在北京市建国门内中国社会科学院学术报告厅举行研讨会。

在这两次国际研讨会上，就中国在向社会主义市场经济转轨时期面临的种种问题以及日本在二战后经济复兴、高速增长过程中遇到的经济、经营的各种问题，日中双方各自发表了研究报告。在1995年的研讨会上，日方10人、中方8人发表了研究报告。这次会议的与会者均住宿香山公园，因而全体与会者只有50人左右。1996年的研讨会，日方18人和中方22人，在第二天的商业、工业分组会上分别发表了研究报告。这次研讨会与会者超过百人，盛况空前，中方的多名企业家也参加了。（详情请参阅《北京国际研讨会报告》1995年版和1996年版，社团法人中小企业诊断协会东京支部中央分会中国国际项目发行）

创业精神与华侨

笔者连续两年以日方代表团团长身份参加了研讨会，在开幕式和闭幕式上都讲了话。在 1995 年研讨会上以《日本中小企业总论》为题，在 1996 年研讨会上以《企业的社会责任》为题，发表了研究报告。在论文中论述日本经济、经营时，我强调指出，对企业而言，重要的是拥有创业精神的企业家，这是中小企业的活力所在，关系到企业的兴盛乃至国家的经济增长。

在中国的国有企业中，亏损企业甚多。听说中国国有企业的经营责任暧昧不清，因而我认为，就中国的社会主义市场经济而言，作为赋予企业活力基础的创业精神应得到尊重，必须培养具有创业精神的企业家。

但是，与会者提问时，有人说在中国没有像日本那样的企业家。我听了甚为吃惊。作为中国人，遍于全世界的华侨不是有 5000 万之多吗？我们认为，华侨正是企业家的榜样。莫非成为社会主义经济的国营企业经营后，在世界上具有最旺盛企业家精神的中国人的天赋却消失了？这真使人吃惊。

据张先生说，在中国尚未见到关于“企业倒闭”问题的书籍。随着市场经济的规范化，经营者的经营责任将受到严厉追究。即使是国有企业，不也可能倒闭吗？

“企业的社会责任”的第一条，就是使企业延续下去。笔者写作此书的目的在于告诉大家，怎样做才能使企业长期生存发展而不至于倒闭；万不得已使企业倒闭时，怎样处理才不会给别人添麻烦。

大日本制糖公司社长藤山爱一郎先生

本书中谈及的事例，全都是笔者直接或间接参与过的，绝无道听途说或杜撰之嫌。其中，有真实名称的，是笔者老家的店铺；而作为典型事例提到的，只是大日本制糖株式会社一家公司。

在本书的日文版中，曾大致提到笔者的经历。其实，笔者从学校毕业，走向社会的第一站就是进入大日本制糖公司工作。当时，大日本制糖公司的社长是藤山爱一郎先生。进公司对我面试的，也是藤山社长。藤山先生是高层大人物，但是在该公司，在私人关系上我得到他的赏识，受到他的熏陶，我十分景仰他。藤山先生是笔者的人生楷模。

藤山先生辞去大日本制糖公司社长、日本商工会议所会长以及其他民间 200 多个头衔而进入政界。他历任外务大臣、经济企画厅长官等职务，为国家政治效力，晚年为日中友好倾注了心血。

大日本制糖公司在倒闭过程中所作的处理不是悄悄进行的，正如本文中谈到的，是“不给别人添麻烦的理想的处理”。产业界的不景气，使人颇有如同政界的政绩恶化之感。曾经作为日本基于产业的制糖企业倒闭了，但是受到经济损失的只是藤山家族。大日本制糖公司倒闭之所以不给别人添麻烦，能妥善加以处理，乃是藤山爱一郎先生的遗德及其嫡子藤山觉一郎不谋私利、人品高尚所致。

由于许多前辈、朋友的帮助，1996 年 11 月在新大谷饭店举办本书的出版纪念会时，约有 500 佳宾光临。在宴席上，承蒙藤山觉一郎先生致了贺词。他对我的过分赞扬，使我非常吃惊。在正文中，若能提到觉一郎的名字并说明正是由于藤山觉一郎先生留在大日本制糖公司才能作出这样理想的决定该多好。我后悔当初没有给予觉一郎先生更多的赞美之词。

企业的长期发展和正道经营

今后中国所需的，就市场经济而言至关重要的，乃是竞争原则。在自由、公平的竞争中，若发挥创造性和企业家精神并进行切磋琢磨，企业一定会发展。正因为如此，经营管理方面若有失误，就会导致企业“倒闭”。我想，今后的中国也会加入国际社

会，放宽限制，进行更多的自由竞争。无论国营企业、民营企业还是私人企业，要想长期存在下去而不致“倒闭”，都需要有人格高尚的经营者。

今年（1997年）的日中国际研讨会，将于10月以“日中经济合作与发展”为题在东京代代木国立纪念奥林匹克青少年综合中心举行。北京社会科学院将派15人，上海中智国际商务发展公司将派5人到日本参加研讨会，而日本方面的中小企业诊断士等与会者将超过200人。在这次会上，也将讨论企业长期发展和正道经营问题。

笔者父亲经营的合资公司安田商会，30年代在上海开设过分店。父亲去世后，母亲也曾数十次飞赴上海，夜以继日地处理事务。孩子们居住的东京的家，也常有中国客人光临。笔者当时年幼，记不住中国客人的名字，但在家里也常说一两句中国话。因此，笔者对中国怀有亲近感。

本书的日文版是献给已逝去的母亲的，而此书翻译成中文出版，母亲在天之灵该多么高兴。这是对父母出乎意外的孝敬。对张碧清先生以及为此书出版而尽力的世界知识出版社各位先生再次表示感谢。

安田龙平

写于从日本东京郊外寓所

望榊庵眺望榊绿时

1997年6月3日

日文版原序

两年前，我决心写一本关于企业倒闭的书。自从担任社长之职，总也抽不出时间。特别是泡沫经济崩溃后，日本经济不景气，在这种情况下，无论如何不能使自己的企业倒闭，因此在动手写作之前，我花了很长时间进行构思。在此期间，还阅读了不少关于企业倒闭的书。

也许是最近经济不景气的缘故，市面上出现了许多关于企业倒闭的书。作者多是信用调查机构的人或是法律专家，他们即使有顾问的头衔，也与笔者从事的企业诊断指导工作属不同行业。企业家所写的书，我只知道坂本藤良先生著的《倒闭学》和《续倒闭学》。

由此看来，以企业家立场、经营顾问立场写的“企业倒闭”的书并不多见。

笔者从学校毕业后就职于大企业，且大都是在营业部门工作，有幸被骨干企业器重，在10年时间里，历任七家公司社长。其中，除一家外，六家公司均实现了扭亏为盈。

有人推荐独立开业，我便和伙伴们一起兴办小企业。其后与好几位合作伙伴做过各种各样的生意。现在，我独自经营着两家公司，算起来我一共参与过13家公司的经营。在我经营过的公司中，也有自行解体的。总之，我从事过各种各样大小零星企业

090422

的工作。我担任社长之职已有 26 年之久。

自老家的企业破产后，我一再转学，共上过四家小学。后来工作单位多次变动，为谋生，我从北海道迁移到九州。独自经营后，由于公司自行解体，我的住处变动过 37 次，成了搬家的知名人物。三年前，我定居东京郊外，终于有了最后的栖身之处。

此外，我担任中小企业诊断士已 27 年，不知不觉间成了老手。起初，我取得的是从事公司工作和经营资格，不知不觉又改行为从事咨询业务。为了培养青年人，让他们取得新资格，我在社团法人中小企业诊断协会的义务工作增多。工作虽然愉快，但是分文不赚。

应前辈和熟人之约，我参加执笔的合著、编著有 20 多本，但写个人专著这是第一次。

笔者决心基于本人的经验，基于企业家和经营顾问的双重立场，写一本有助于解决实际问题的书。

企业寿命有 30 年之说，企业的盛衰荣枯、变幻无常令人眼花缭乱，宛如人生缩影。通过书中一些插曲和实际例子，会使人感到企业家责任之重大和严峻。

此书以中小企业为主要对象，但笔者希望下列有关人士也读一读。

一、中小企业经营者

二、今后打算兴办企业的人

三、大企业中特别关心企业经营的实业家

四、居于指导中小企业地位的经营顾问和中小企业诊断士

五、上述人士的家属（为理解丈夫的工作）

由于此书的关系，日本倒闭的企业即使减少一家，笔者亦将不胜高兴。企业即使要倒闭，也希望早日做出决定，并妥善地处理倒闭有关事宜。

我祝愿战后以来一直支撑着日本的中小企业在更良好的环境和条件下日益发展。

此书是从本人作为企业家和经营顾问的体验中得出的知识和智慧的产物。本书的论点与社会上通常的说法有所不同，例如，笔者阐述了独自的企业倒闭概念。我立志活到老学到老。我写此书不是进行学术探讨，而是要使之成为实用的东西，并打算进一步琢磨，希望大家多多批评指正。

笔者之所以有今天，全靠已逝去的母亲。父亲去世后，她独自抚养九个孩子，虽说不善教育，但遵从父亲遗言，终于把八个男孩培养到大学毕业。笔者频繁地调动工作和搬家，妻子道子都默默地承受，我还得感谢这位贤内助。第三，我要感谢与我一道工作的各位职工的协作。对常常同我打交道并给我诸多帮助的各位朋友，谨表示由衷的感谢。

最后，在本书出版之际，对鼓励我写作的经营顾问大前辈波形克彦先生，以及始终勉励我写作的经林书房的坂崎行信副社长，谨表示衷心的感谢。

安田龙平

写于寓所望榉庵，

眺望百日红时

1996年8月8日

目 录

绪 言 企业寿命 30 年	1
---------------------	---

第一章 企业倒闭的轨迹

一、强行推销的后果	9
(一) 创业 300 年名牌企业之倒闭	10
(二) 可畏的虚假数字	11
二、不与靠不住的厂家打交道	12
(一) 受骗上当而倒闭	12
(二) 初次交易的公司	13
(三) 用电话进行的廉价洽谈	14
(四) 因客户逃跑而倒闭	15
三、不给别人添麻烦的理想的处理	16
(一) 大日本制糖公司经久不衰	17
(二) 白糖自由化与结构性萧条	18
(三) 传统的一流企业的解散和新生	19

第二章 企业为什么会倒闭——倒闭的条件

一、倒闭原因分类	24
(一) 倒闭主要原因分类	24

(二) 企业倒闭的主要原因	27
二、企业倒闭的直接原因	28
(一) 筹集资金的重要性	29
(二) 资金不足	30
(三) 企业经营者丧失干劲——经营者不想干了	35
三、造成倒闭的真正理由	36
(一) 经营哲学	36
(二) 经营者	37
(三) 经营管理	38

第三章 什么叫倒闭

一、这就是倒闭	49
二、实际上的倒闭——受到银行停止交易处分	51
三、实际上的倒闭——自行解体	53
(一) 经营者丧失干劲	55
(二) 修改商法引起的自行解体	55
(三) 为办新事业而自行解体	56
四、依法倒闭的种类	58
(一) 自行清理	58
(二) 企业更生法	63
(三) 和解	66
(四) 企业清理	68
(五) 破产	70
(六) 特别清算	73

第四章 倒闭不一定是坏事

一、经营的态度	77
二、一直受歧视的日本中小零售企业	78
三、倒闭是坏事吗?	80

及早达成和解就是成功	81
------------------	----

第五章 怎样避免倒闭

一、识别不可靠对象的方法	85
(一) 观察交易现象	86
(二) 从第三者来的情报	88
(三) 从决算书观察	89
二、识破虚假决算的方法	97
(一) 虚报与瞒产	97
(二) 搞虚假决算的方法——手法	98
三、融资票据和高利贷	100
(一) 融资票据是毒品	100
(二) 识破融资票据的方法	101
(三) 借高利贷	102

第六章 高明的倒闭和拙劣的倒闭

一、倒闭的时期、时机	107
如何下决心倒闭	108
二、添麻烦要选择对象	110
三、欠债的支付顺序	110
四、处处都需要钱	112
五、有计划的倒闭	118
(一) 企业虽倒闭，个人资产犹存	118
(二) 各种各样有计划的倒闭	120
六、倒闭的手法见人格	121
(一) 能否重建的分水岭	121
(二) 最恶劣的倒闭——趁夜逃走	122
(三) 救助倒闭社长的“八起会”	122

第七章 重建道路困难重重

- 一、虽破产但不致命..... 127
- 二、根据年龄制定重建计划..... 128
- 三、剩余信用的使用方法..... 129
 - (一) 倒闭五年后重建——倒闭的手法见信用..... 130
 - (二) 一再倒闭的人..... 131
- 四、百折不挠的意志和力量..... 132

结束语 让企业存在下去就是对社会的贡献

- 作者简历..... 139

绪 言

企业寿命 30 年

盛衰荣枯乃人世之常

祇园精舍钟声响，沙罗双树花色香。

盛者必衰世之理，骄者岁月不久长。

这是《平家物语》开头的一段。

盛衰荣枯并非只是政界的现象，企业经营界亦是如此。原则上，企业都希望长久经营，长期生存下去。然而，实际上往往不尽如人意。

一方面，人生世上，寿命有限。另一方面，企业时聚时散，人事变幻无常，起决定作用的乃是适者生存法则。一个企业，如果有合格的接班人，奉行合乎时代潮流的经营政策，其企业便可以长久生存。使企业生存、繁荣乃是经营者之职责。所谓经营者，就是不论公司规模大小，不论是本家族或非家族，均担负领导工作，担负使企业生存发展兴隆任务之人物。实际上，除个别特殊者外，大多数经营者都是负责任，尽力完成任务，为使企业生存下去而

不辞劳苦，夜以继日地努力工作的。

实际上，社会上有能生存100年、200年的企业。即使不同时期有沉有浮，使企业能生存百年以上并不是一件容易的事情。使企业长期生存、长久经营，是所有诚实的经营者的共同愿望。

企业寿命 30 年之说

人们常说：企业寿命30年。其实一般情况并非如此。正如商品有其生命周期那样，企业也有生命周期。其生命周期是引进期、成长期、成熟期、衰退期。的确，综观日本明治维新后企业之兴衰，即使不倒闭，也有约以30年为周期的起落沉浮、盛衰荣枯现象。

关于企业30年寿命说，在日本经济新闻社出版的《企业的寿命》里有详细介绍。从企业生命周期来看，大约到第30周年，便处于衰退期。这并没有理论根据，只是经验之谈。尽管如此，但有因果关系，企业30年就到了衰退期，蕴藏的矛盾表面化，控制不住就会倒闭。倒闭的时刻也就到来了。

人的一生波澜起伏，人生可谓千姿百态。每个人的人性均表现在其人生上。企业也是如此。经营者的人格会投影到企业，决定企业的命运。虽说企业倒闭了，但经营者的人生并不因此完结。经营者跌倒后爬起来，磨炼自己的人性，惟有向经营挑战，义无反顾地生活下去。

开头所述的企业盛衰荣枯，作为企业寿命30年之说的典型例子，可以从笔者老家经营的自行车店谈起。在我家老店倒闭60年后的今天，活着的有关人士越来越少，谈谈我所知道的真实情况，我想不致有伤大雅。

合资公司——安田商会

笔者老家经营的合资公司名叫安田商会，是家父定治郎创办