

日本的企业集团

黄龙翔

战后的日本被迫解散了在战前经济中占有很大比重的各个财阀集团，而代之以金融机关、大企业、综合商社为核心的企业集团。

日本的企业集团是多数企业为了在生产各部门起相互补充的机能而结合起来的联合生产体。它在法律上、商业上、生产上都是独立的，没有资本的支配关系。

日本的企业集团有：

1. 旧财阀系集团。它以三井、三菱、住友等战前财阀的企业为中心。
2. 银行系集团。它以富士、三和、第一劝业银行等银行交易系列为中心。

以上旧财阀系集团和银行系集团是以大企业、金融机关和综合商社为主要成员。

3. 独立系集团。它以新日铁、日立、丰田等大企业及其子公司为中心。这些集团一般都加盟旧财阀系集团或银行系集团，如丰田集团就以观察员身份

加盟三井集团。

企业集团内各企业之间结合的程度要看集团内相互持有的股份有多少，高级职员兼任情况，融资、业务合作程度，相互间的交易情况而定。据对六个企业集团（旧财阀系的三井、三菱和住友；银行系的芙蓉、三和和第一劝业）成员相互持有的股份率的统计，平均是 23%（旧财阀系 28%，银行系 18%），其中银行、生命保险公司、商社损害保险公司的股份持有率相对地比较高。

在各企业成员中有 29% 的企业（旧财阀系 38%、银行系 19%）接受从同一集团内的企业派出的兼任负责人员。在集团内融资方面，即各集团企业的借款，从同一集团内的金融机关中期筹措的款项所占的比率为 21%（旧财阀系 24%，银行系 18%）。

再从旧财阀系集团的核心——商社同集团内各企业相互间商业往来看：在其总销售额中向集团内成员的销售比率为 5~6%；从集团成员企业中收购的金额在总收购额中占 20% 弱；在集团成员企业的总销售额、总收购额中向核心商社的销售额所占的比率和来自核心商社的收购额所占的比率两者均为 30% 左右。

以上六个企业集团在日本经济中所占的比重达到全法人企业总资产的 25%，销售额的 16%，经常利益的 18%。在非金融业中，以总资产计能列入前一百位的公司中，以上六个企业集团的成员企业占了其中的五十五家。另外，这六个企业集团的成员企业在其他产业领域中占第一位的也占有相当大的比重。

二

日本的企业集团大致可分成两个类型。

1. 产业型企业联合

有代表性的这类企业集团如新日铁、日立、丰田等。属于企业集团各个成员为加强企业联合，一般均采用如下方法：

- ① 子公司之间相互参股。

- ② 共同计算利润。
- ③ 委托生产设施的借贷和运用。
- ④ 派遣或交换董事、监事。

产业型企业联合实质上是从生产合理化的观点出发,在相关企业之间形成的。其目的是为了密切属于该集团成员企业间的相互关系,并在加强协作态势方面发挥更大的作用。

2. 金融型企业联合

金融型企业联合与产业型企业联合不同,它们无视加强企业联合的运作,实行的是自由的、宽松的企业联合,其目的是为了扩大资本利润和分散资本风险,为此,强调各自为政,相互竞争。

这种金融型企业联合具有代表性的是三菱集团。它是日本最大的企业集团之一。它由三菱商事(综合商社)、三菱银行、三菱重工、三菱电机、三菱石油、三菱宇宙通讯、三菱化学(有四家大公司)、三菱汽车、三菱地所(不动产)等为主组建而成的。该集团对成员企业的管理理念是:

- ① 不要沾污三菱这块名牌商标,要讲究企业信用。
- ② “金曜会”是集团的协议机构。社长们每月聚会一次。这种最高层领导会议只是协商却没有发布命令的权力。但是,企业集团碰到至关重要的问题时,有人会出头牵线进行协调。
- ③ 各成员企业之间要有相互竞争的意识,不如此就不能从总体上与其他集团展开竞争。同时,这也是维护集团凝聚力的主要途径。
- ④ 三菱各成员之间是同根的兄弟。但既然是亲戚,那就有相互帮助、支持的情份。特别是在个别企业发生经营危机时,绝不能让冠有三菱商标的企业倒闭。

三

1. 产业型企业集团的经营管理

以日立、松下、东芝为例。

战后日本的电子工业如日立、松下、东芝等公司在经营管理上都基本袭用美国 GE 公司的经理主导型经营模式。换言之,这些集团遵循财务主导型经营原则。这一经营模式所着意追求的是要对企业预算进行严格控制,强调经营者对企业收益负有直接责任。它重视集团各企业成员的连结收益。因为集团连结收益指标最能直接反映整个集团的财务状况和经营业绩。它通过编制“连结财务诸表”以达到如下要求:

- ① 向股东和债权人及其他与公司有利害关系的人提供各种个别财务报表所无法表示的有关企业集团的财务状况和经营业绩。
- ② 对总公司和子公司的监查能够得到改善和充实。
- ③ 对总公司的经营者来说,这种报表可以提供管理集团内有关公司所必须的信息。
- ④ 由于只是把除去企业集团内部利润后的实际利润作为课税的对象,这就使课税制度在实质上更趋合理化。

松下和日立公司在经营机制上强调明确企业的实际权限和责任,但两者在具体做法上却略有不同。

① 松下公司把制造部门子公司化。但“皇帝的女儿不愁嫁”这种市井之说,在松下却并不起作用,因为总公司提出产品的收购取决于成本。倘若集团公司企业的产品成本高于一般厂家,就宁可

让肥水外流而采购集团外厂家的产品。松下这样做的目的是要求子公司彻底降低生产成本。为此，总公司向下属子公司派出各类经理人员以从严管理生产成本。

② 日立公司把能独立制造、销售的部门组建成分公司(指社会上有影响的,有上市股票的公开企业)。为促使其彻底实行独立核算制,总公司把相关人员全部划归各该公司名下。日立公司对集团内子公司的管理方针是,子公司经营业绩好,总公司不会对之说三道四,倘若连续两年达不到企业收益指标,社长要被炒鱿鱼。

③ 东芝的经营管理由于缺少一个“严”字,其目标管理及不上日立和松下。这是因为与日立、松下相反,东芝集团属下能独立、制造、销售及有上市股票的公开企业不多,而大多是把产品销售给总公司的子公司,为此,其收益也只能依附于总公司。总公司对子公司的管理较松,这是基于子公司既然为总公司的发展作出贡献,那么,“孩子由父母来照顾,这也是人之常情”这种想法在起主导作用的缘故。东芝公司的上述经营理念所带来的逆效应是其经营实绩低于日立和松下。如以日立集团的连结销售额为 100,则松下集团为 80,东芝集团为 60。税前利润同样以日立集团为 100,则松下集团为 108,而东芝集团只有 51。再以集团自有资本比率为例,松下 40.8%,日立 32.8%,而东芝为 21%(1990 年 3 月底统计)。

东芝集团为了打翻身仗,决定把人、物和资金重点投入到集团内最有发展前途、收益率高的产品——半导体。这与组建企业集团的宗旨——实现经营资源的重新配置和生产要素的优化组合相吻合的,东芝的具体做法是:

A. 下决心对赤字累累的大型通用计算机的研制作实质性的撤退;出售与东芝电子工业产品没有直接关系的集团成员东芝制药公司。

B. 对属下公司进一步明确责、权、利关系。对经营不善的子公司,追究其经营者的责任。对五十家公司中的三十六家社长予以就地免职。

C. 瞄准当今世界最有发展前途的电子产品——半导体,把经营资源倾斜分配给信息、电子领域。

东芝集团经过几年的努力,使半导体的世界市场占有率从 1985 年的第五位跃增至 1987 年的第二位。东芝由此得出结论:若要稳步提高收益,就必须在信息、电子领域建立能压倒所有竞争对手的强有力地位,为此,在 1984 年制订了推进产品朝智能化方向发展的战略目标。

2. 金融型企业集团的经营管理。

① 综合商社是集团经营活动的核心。金融型企业集团是一个松散的组织,所以集团内各成员企业之间不存在支配和被支配的关系,因而经营管理也只能是各成员企业独自判断,独自行动的。同时,企业集团是在信息市场、经营者市场、资金市场不发达和不完善的背景下产生的,所以各企业在原料进口、商品出口、国内销售、承担银行风险,特别是在开发有风险的、诸如核能发电、宇宙通信等新产业领域以及合并和收买国外企业的商业活动时,需要有一个商业企业来承担穿针引线 and 出谋划策的任务。这个任务自然落到综合商社身上。这是因为:

A. 商社通过遍布世界的分店网、收集各国的政治、经济和金融情报,并靠着它强大的金融实力,可靠的信息和干练的雇员进行有成效的国际贸易。

B. 商社向集团成员中有关企业及时传递最新商业信息,并通过组织商品销售网络,积极开拓新市场的活动,在所有商品领域,为提高市场占有率展开激烈的竞争,由于商社按商品的成交量赚取佣金,故千方百计为追求规模利益而积极组织促销活动。

C. 在承接国内外大型建设项目、开拓新产业领域、企业资金和技术向国外转移时,商社不仅

提供咨询,起中介作用,并凭借巨额的商社金融参与筹建和经营活动。

② 集团的危机管理能力。以三菱集团为例,集团内成员企业在面临经营危机时,集团能不能发挥高度的危机管理能力和如何使集团内各成员企业更好的团结起来为解决危机共同出力,这乃是企业集团存在价值的试金石。

1985年前,日本没有宇宙通信工业。1985年3月,由三菱商事牵线与三菱电机共同出资组建了三菱宇宙通信公司。前者出资60%,后者出资40%。以后,参加“金曜会”的各家公司也陆续出资,最后使之发展成为三菱集团的战略公司。1989年6月,宇宙通信公司把第一颗卫星送上了天。但第二年的2月和12月接连两次卫星发射计划失败。这样,该公司1989、1990两个财政年度的赤字累计高达250亿日元。债务超过资本金(200亿日元)50亿日元。公司发生了经营危机。在这紧急关头,参加“金曜会”的三十家公司作为第三者分摊增资400亿日元,终于使之渡过难关,得以重振旗鼓。

三菱集团全团一致支撑宇宙通信公司渡过经营危机,使其免于从通信卫星事业撤退一事,向日本经济界突出显示了三菱集团在“非常时期”团结一致的良好形象。

四

日本的企业集团除上述产业型和金融型两类外,还有一类具有日本特色的集电铁、购物、住宅、旅游设施于一体的称之为生活文化信息型企业集团。属于这种类型且具有代表性的当推关东的东急、西武两集团和关西的阪急集团。

生活文化信息型企业集团是以电铁为中心,在各个车站大楼及其周围地区建有百货公司、旅馆、游乐场、电影院、大饭店、甚至棒球场等各种体育场馆。在铁路沿线由集团房地产部门兴建各种办公大楼和居民住宅。从电铁车站延伸到各居民点又有集团经营的公交车辆和出租汽车。所有这些,为人们描绘出这样一个画面:人们居住在集团房产部门出租或出售的办公大楼或公寓里,出门乘坐属于集团经营的公交车辆或出租汽车,购物到集团开设的百货公司,宴会或小吃到集团开设的大饭店,娱乐或体育锻炼到集团设置的游乐场、电影院或体育场。

现以关西的阪急集团为例,该集团的中心是阪急电气铁道公司,总公司设在大阪。电铁拥有九条线路,最长的线路有两条,分别由大阪通向神户(购物天堂)和京都(旅游胜地)。总公司下设铁道、都市、创游三个本部,其中最有特色的是创游本部。顾名思义,这个部是创造“游玩”的部,它具体掌管文化娱乐事业。现在创游本部属下有宝塚大剧场及与之邻近的宝塚游乐场。在铁路中心的西宫市设有阪急棒球场(时有全国比赛)、赛车场、游泳馆、网球场、高尔夫球练习场等文化体育设施。另外,铁路沿线和车站广场的广告宣传也是一株不容忽视的摇钱树。

这个部的年营业额为155亿日元,占该集团总营业额的十分之一。总公司认为要提高除铁路以外的营业收入,就要尽可能使更多的居民利用该集团的各种设施。这是因为铁路沿线可供进一步开发的余地已越来越少,靠吸引居民利用集团交通工具来提高集团营业收入已接近极限。而创造本部主管的文化娱乐场所能不能办得更有趣味性,使之成为象东京狄斯尼乐园那样富有演出性的游乐场,以及是否能让百货公司的购物环境改善得更好,以便吸引更多的顾客前去购物,这一切尤如软件的开发一样,它是无穷无尽的。为此,该集团的小林社长提出该公司拟将铁路和铁路以外的收入比例从目前的7:3提高到5:5。但要达到这一目标,就意味着要使来自房产租赁事业和文化娱乐事业的营业收入超过铁路收入。集团的这一目标能否实现,其关键要看以铁路为中心的集团的潜力能否发挥。