
日本式经营管理模式的融合与创新

——以湖南涉日企业为案例

范作申*

内容提要：本文根据问卷调查和现场考察，分析湖南三家涉日企业的企业文化，认为备受指责的日本式经营模式，在被调查企业获得积极评价。其企业的标语、口号作为文化创新的载体，在跨越文化差异和实现文化融合方面，发挥了不可忽视的积极作用。

关键词：涉日企业 企业文化 日本式经营 文化创新

* 改革开放 30 年来，我国经济不断发展，吸引了许多外国企业进入中国。在众多的外国企业中，日本企业占了很大的比例，不论大型跨国公司还是中小企业都采取积极态度，或以合资形式，或以独资形式，到中国各地投资建厂。几十年时间过去了，今天的中日合资企业、日本独资企业在中国发展如何？它们如何跨越文化差异，实现文化创新和文化整合？这些都是人们感兴趣的问题。

2007 年岁末，笔者作为调研组成员，跟随中国社会科学院日本研究所国情调研小组，对湖南省长沙市的两家中日合资企业（湖南长风汽车股份有限公司、长沙日立汽车电器有限公司）和一家日本独资企业（长沙珍珠照明有限公司）进行了问卷调查和现场调查。通过调查，不仅使我们看到改革开放大背景下中日合资企业、日本独资企业蓬勃发展，成功跨越了文化差异，而且亲身感受到了中日企业经营思想相互融会贯通所产生的巨大精神力量和生产效益。具有企业特色的中日企业文化呈现在我们面前，这些活生生的案例，正是跨文化现象研究的最好

* 作者系中国社会科学院日本研究所研究员。

2007 年岁末，由中国社会科学院日本研究所所长蒋立峰率队的国情调研小组赴湖南进行调研。根据分工，笔者负责中日合资企业、日本独资企业的企业文化调研。

对象。

调查结束以后，根据现场考察采集到的资料和问卷调查提供的数据，笔者认为以下两个问题值得进行深入研究。

1. 如何正确评价日本式经营。笔者在设计问卷调查表时，刻意将最能够代表日本式企业经营管理的条目全都收入表中。尽管其中的许多条目已经受到日本国内学界和企业界的批评，有些甚至遭到指责，称它们是造成日本经济和企业多年停滞不前的直接罪魁。但是，通过这次调查，笔者看到日本式经营模式在中日企业得到积极的评价，这恰恰与日本形成鲜明的对照。因此，笔者认为，在中国日本式经营模式并没有过时。

2. 被调查企业（不论是中日合资企业，还是日本独资企业）在企业文化创新方面，都有自己的独到之处，但有一个共同点，那就是尊重对方的文化传统、价值观和社会文化环境，寻找最佳切合点，通过员工喜闻乐见的形式，将新的企业文化观念灌输到企业员工的头脑中。也就是说，在充分尊重对方文化的基础上，跨越文化差异，实现文化融合。

一 发挥积极作用的日本式经营——个案介绍

为了更好地了解中国湖南的中日合资企业、日本独资企业引进日本式经营，创造合资、独资企业新文化的情况，笔者设计了问卷调查表《有关中日合资企业、日本独资企业引进“日本式经营”状况的调查》。调查内容包括：你认为以下 17 个调查条目，哪些比较容易引进？哪些引进有困难？哪些需要大幅度修改才能引进？哪些需要分阶段引进？

(1) 日本式企业内教育培训；(2) 日本式提升职务的方法；(3) 日本式福利待遇；(4) 日本式企业内部人事调配方法；(5) 日本企业的经营理念；(6) 重视人际关系；(7) 平等观念；(8) 集体决策；(9) 集体负责；(10) 稟议制度；(11) 论资排辈；(12) 论资排辈定工资；(13) 小集团活动；(14) 提案制度；(15) 全员参与经营；(16) 协调

劳资关系；（17）信息共享。

通过调查发现，被调查的两家中日合资企业认为最容易引进的条目有：（5）日本企业的经营理念；（6）重视人际关系；（7）平等观念；（10）稟议制度；（14）提案制度；（15）全员参与经营；（17）信息共享。由此可以发现，日本式经营管理的最基本、最典型的内容都被这两家合资企业全盘接受了。而被调查的日本独资企业虽然态度比较谨慎，但是在引进日本式经营方面，却是最全面、最彻底的一个。

（一）案例一：湖南长风汽车股份有限公司

该公司是由长风集团有限责任公司与日本三菱汽车工业公司等企业，于1996年11月共同组建的企业，是目前中国最大的轻型越野车专业制造商。中方持股84%，日方持股16%。

我们知道，经营理念是企业的灵魂，是企业价值取向的集中表现。通过问卷调查和现场考察，人们可以随处感受到该公司将日本式经营理念融会贯通到企业管理的每一个角落。

首先，公司明确提出自己的经营理念，值得一提的是他们使用的不是国内惯用的“经营思想”，而是按照日本方式直接使用了“经营理念”一词。他们的经营理念包括：

人才观念——坚持以人才作为“猎豹”（汽车品牌）前进的第一动力，以人才作为集团腾飞的第一资源，坚持人才选聘国际化，人才使用高素质化，人才开发科学化，人才管理制度化，人才培养职业化，选好人，育好人，用好人。

经营理念——造一辆猎豹，树一座丰碑，交一方朋友，拓一片市场。以品牌占领市场，以诚信赢得市场，以创新开创市场。

市场理念——今天的质量就是明天的市场，企业的信誉就是无形的市场，顾客的满意就是永恒的市场。

管理理念——现场管理规范化的，质量管理标准化。

质量理念——产品合格是我们的责任，品质卓越是我们的贡献。

营销理念——猎豹汽车永远不让您失望。

参见《有关中日合资企业、日本独资企业引进“日本式经营”状况的调査》，载蒋立峰编：《湖南考察报告》，中国社会科学院日本研究所，2008年。

通过分析,我们注意到,该企业在使用日语“经营理念”一词的同时,还赋予其更加丰富的中国式内涵,具体包括上面提到的各种观念,从而使这家合资企业的经营思想更加充实、饱满。这不能不说是日本式经营理念的有效发挥和拓展,是合资企业的企业文化创新。

通过调查发现,湖南长风汽车股份有限公司还有效地推行了日本式企业内教育培训(该公司把“日本式企业内教育培训”列入容易引进的条目之中)。也许是培训取得了良好效果,我们看到生产管理严格有序,走进该公司的生产车间,地面明亮,一尘不染;黄色的警戒线,标示着机器摆放标准位置,加工、组装用零部件摆放标准位置以及工人生产劳动标准位置;机器下方地面上黄色油漆划出的一对脚印,是为机器操作工人专门准备的,只要双脚站在这个位置上,不仅能实现人体工学意义上的身体最舒适操作姿势,而且能够最大限度地提高工作效率。而这些恰恰都是日本企业普遍采用的优秀生产管理方法。

此外,被称为日本式经营最成功典范的“看板”管理和小组活动,也引进了长风公司。车间的墙壁上以及柱子上,挂着许多白板,车间的每个生产小组,都有自己的“看板”园地。有的上面贴着工人的照片以及他们每个人表达决心的文字,表示严格按照规章办事,不出次品。还有的生产小组的“看板”,是对本组所出次品的分析,通过分析,找出产生次品的原因,以便每个小组成员引以为戒。特别值得一提的是,长风公司的工会、青年团、妇女组织也有自己的“看板”,可谓中日结合的创新管理方式。工青妇组织的“看板”,不是通常那种单纯地书写空洞的口号,而是极其务实地结合职工的工作、生活,提供各种信息,包括企业的各种信息,做到信息共享。不仅如此,在日本企业被广泛使用的3S(整理、整顿、安全)、5S(加清扫、素养)、6S(加清洗)等科学管理方法,在该公司也得到严格的贯彻落实。

自1996年长风公司与日本三菱汽车公司成立合资企业以来,合理、科学、有效地大胆引进日本式经营管理,使公司取得了令人瞩目的成绩。公司在全国设有348家猎豹特约经销商和专卖店、380家猎豹汽车维修点,形成了比较完善的营销体系。公司先后通过了ISO9002质量体系认证和ISO14000环境管理体系认证。猎豹CJY6470E轻型越野车被列入2002年国家火炬计划项目。“猎豹飞腾”汽车被评为中国2004

年度车型 SUV 组唯一大奖。2002 年公司被湖南科学技术厅认定为高新技术企业，公司连续四年居国内中高档轻型越野汽车生产和销售榜首地位。各项经济指标居同行业领先水平。截至 2005 年底，公司总股本 4.01 亿元，总资产 50.18 亿元，2005 年公司销售汽车 24641 辆，实现主营业务收入 43 亿元，利税总额 7.62 亿元。湖南长风汽车股份有限公司的发展说明，引进日本式经营理念和管理，确实推动了企业快速发展，使企业的经济实力不断加强。

（二）案例二：长沙日立汽车电器有限公司

该公司是 1995 年成立的中日合资企业。由中汽长电股份公司与日本日立制作所联合组建。中方持股 40%，日方持股 60%。

从企业管理的角度看，它基本沿用了日立公司的日本式经营管理模式。除了调查表罗列的中日合资企业公认最容易引进的条目以外，长沙日立汽车电器有限公司认为，最容易引进的条目还有：（2）日本式提升职务的办法；（4）日本式企业内部人事调配方法；（8）集体决策；（9）集体负责；（11）论资排辈；（12）论资排辈定工资；（13）小组活动；（16）协调劳资关系。可以看出，长沙日立汽车电器有限公司比湖南长风汽车股份有限公司更加系统、全面地引进日本式经营管理模式。特别值得一提的是，被一些日本企业抛弃的“年功序列制度”（论资排辈）在长沙日立公司得到很好的贯彻执行。

根据长沙日立公司负责人的介绍，该公司的方针是：质优、价宜、高效、快速。品质方针是：让我们制造出质量好、可靠性强的产品。质量方针是：持续为客户提供满意的产品和服务。

参观长沙日立汽车电器有限公司的生产现场，发现这里环境干净整洁，生产、工作井然有序。比较有典型代表意义的日本式企业管理模式，在这里都有体现。值得一提的是，公司的整体建筑设计也完全照搬日本企业通常采用的“办公、车间一体化”模式，一层为生产车间，二层四周建办公室，中间部分与一层的生产车间部分是贯通的，站在二层走廊或者透过二层办公室的玻璃，可以直接看到一层生产车间，管理人员可以随时监督整个企业生产运转情况。生产车间里工人们都在紧张有序地忙碌着。地面上的黄色警戒线，划出生产区域与活动区域。机器设备铮亮，保养良好，处于最佳状态。

据公司负责人介绍，目前正在推行“先入、先出法”和“次工程法”，这是两种正在日本大多数企业使用的生产管理法。先入、先出是指在进行这一道加工工序前，事先做好它的前期准备工作和后期准备工作。“次工程法”则是指做本道工序时，一定为下一道工序的工人着想，这使得整个工厂的各个车间、班组的各道工序，都有机地、紧密地连接在一起。

进入长沙日立汽车电器有限公司的生产现场，一条横幅立即进入人们的视野：“长沙日立公司紧急品质向上改善、安全环境动员朝会”。这条横幅至少向我们揭示了两个问题：首先，从语言表达形式看，完全使用日本化的表达方式。甚至可以说，它就是用中文语法排列的日语，所用单词也完全是日本化的。而这样的表达方式，已经被公司的所有员工接受了。其次是日本企业的朝会制度也引进了长沙日立公司。日本的朝会、夕会制度是比较有代表性的日本式企业管理方式之一。日本企业多利用每天早晨上工前的 5 分钟至 10 分钟的时间，将全体员工集合在一起，从总经理到清洁工一个不少，朝会的形式多种多样，一般情况下，都会集体朗诵公司的经营理念，然后既可以由领导谈一谈工作注意事项。也可以由员工轮流在大家面前谈一谈自己的人生感悟、工作体验或者表一表决心，同时也可以针对当前企业存在的问题展开教育，以避免问题再次出现。通过横幅可以了解到长沙日立公司刚刚围绕产品质量、安全生产问题举行过一次朝会。长沙日立公司的朝会不是每天举行。管理人员每周有两次朝会，每次 10 分钟。普通工人每月参加一次朝会，每次 5 分钟、15 分钟不等。虽然长沙日立的朝会制度与日本企业的朝会制度在时间安排上有所不同，但是所起的作用应该是相同的，因为从长沙日立的企业精神状态上，就可以清楚地看到这一点。

长沙日立公司也推行了日本式的看板管理。他们还为每个工人建立了质量档案，定期公布每个工人的产品质量情况。墙上有工人发表感想的专栏，每篇感想 10—15 字左右，如在“5S3 定改善实力”栏目内，有工人写了“争取一次合格率 100%”，总之他们写的感想都十分务实，没有空喊口号的。源自欧美、在日本广泛流行的 JII 生产管理法，在长沙日立也得到很好的应用。生产车间墙上的 JII 改善事例，就很明显地表明了这一点。JII 改善事例包括：改善前状态、改善后状态、问题点、

改善点、改善效果。又如墙上还有看板写着“次工程——为下一道工序做好准备，提供方便”。

由于日方所占股份高于中方，日本式经营管理模式在这里推行得更彻底。成立于1995年的长沙日立汽车电器有限公司，积极引进日本式经营管理模式，并且大胆创新，经过12年的发展壮大，目前已经通过了ISO9002认证、ISO14000认证和TS16949认证，2007年销售额达到3亿元人民币，所生产的汽车电器产品，70%提供给国内的汽车厂家，30%出口国外，包括日本的日产、新神户电机和北美的日产叉车YMMC、E. Z - GO。

（三）案例三：长沙珍珠照明有限公司

该公司为日本独资企业，1997年成立。属于日本中小企业投资中国项目。总厂在日本大阪门真市，生产照明设备。该公司生产的产品主要出口日本，同时以先出口、再进口的方式，为湖南长风汽车制造有限公司生产汽车用灯泡。

从企业经营管理角度看，公司日方总经理在引进日本式管理模式方面似乎显得比较谨慎。他认为调查表中所列的17项条目中，比较容易引进的为零，引进困难的也为零，同时认为需要大幅度修改后引进的条目有5项，即：（2）日本式提升职务的方法；（7）平等观念；（10）稟议制度；（11）论资排辈；（12）论资排辈定工资。需要分阶段引进的条目有12项，即：（1）企业内教育培训；（2）日本式福利待遇；（4）日本式企业内部人事调配方法；（5）日本企业的经营理念；（6）重视人际关系；（8）集体决策；（9）集体负责；（13）小集团活动；（14）提案制度；（15）全员参与经营；（16）协调劳资关系；（17）信息共享。他认为，作为一家日本独资企业，引进日本式经营，既没有最容易的，也没有最困难的。日本式经营完全可以引进自己的企业，只是需要进行一些修改，或者分阶段循序渐进地推广。

长沙珍珠照明有限公司的企业理念是：“职工满意、顾客满意、社会地域满意”。企业口号是：“增强企业的效率意识，树立公司绿色形象”。

长沙珍珠照明有限公司的所在地有一幢四层小楼和一个中型院落，院子里有一排平房，院落略显空旷，也打扫得干干净净。虽然只是一家中小企业，但是也同许多大企业一样，为企业今后发展留着预留地，以

便将来扩大企业规模时，可以在院子里加盖厂房。

走进生产车间，只见工人们都在紧张有序地工作着。黄色警戒线划出生产区和活动区，机器保养得很好，满负荷运转。工厂雇用的都是十八九至二十多岁的青年男女，他们认真工作，态度诚恳。几乎每个车间的墙上都贴着中日合璧式的标语，如“不接受不良品，不生产不良品，不流出不良品”。该公司统一实行 5S 管理。

考察过程中，日方总经理将他的管理团队人员全部召集到会议室，让每个人为我们用日语做介绍。当中除了两名日本技术人员和总经理的儿子以外，其他八个人都是中国人。从他们彬彬有礼和规矩的举止，可以感觉得到都在日本企业接受过正规的培训。

在长沙珍珠照明有限公司，我们发现了一个细节：公司三楼（生产车间所在地）厕所的水管水流控制得很细，且节约用水的标语贴在墙上。这与日本国内许多企业处处节约的做法相同。该公司还把日本企业普遍使用的小组活动引进企业。企业内设置了许多小委员会，包括管理部门改善小委员会、E 改善小委员会、5S 改善小委员会、不良品率改善小委员会。这家企业的所有员工都参加了一个以上的小委员会。另外，公司每月举行一次朝会活动，内容为沟通各种信息（国内外均包括）。日本本土的企业举行朝会、夕会都不占用工作时间，而该公司在引进朝会制度时，在时间上进行了调整，大多占用工作时间。

特别值得一提的是，作为一家日本独资企业，长沙珍珠照明有限公司在积极参与社会公益活动、促进中日两国人民互相了解方面，做了大量工作。在日本，企业会按照一定的百分比，将当年利润的一部分返还社会，用于公益事业，为“地域社会做贡献”。日本企业的这种做法，在中国还刚刚起步。目前的事实是，中日合资企业虽然在引进日本式经营管理模式上态度积极，但是在为“地域社会做贡献”方面，还十分欠缺。

长沙珍珠照明有限公司自成立至今，已经经历了十年时间。当初 5 万美元起家的中小企业，生产规模已达近千万。虽然从问卷结果看，公司在引进日本式经营管理模式方面采取了比较谨慎的态度，但是从现场考察看，这家企业所推行的基本是日本式管理，而且进行了管理创新。

二 日本式经营管理模式的评价

通过调查、分析可以发现，大胆、全面引进日本式经营管理模式的中日合资企业、日本独资企业，能够取得巨大发展。湖南长风汽车制造股份有限公司、长沙日立公司和长沙珍珠照明公司就是很好的例证。而自上世纪 90 年代以来，日本国内和世界经营管理学界对日本式经营管理模式的批判却不绝于耳。时至今日，如何正确评价日本式经营，仍是备受瞩目的学术问题。

本次问卷调查所涉及的问题，涵盖日本式经营管理的所有方面，通过问卷调查和现场实地考察，笔者发现中日合资企业、日本独资企业在引进日本式经营管理模式上，都采取了积极主动的态度。更为重要的是，引进日本模式以后，企业管理和公司经营业绩都有了很大改观和巨大发展。因此，那种认为日本式经营管理模式已经过时的说法，至少在被调查的中日合资、日本独资企业中是不存在的。评价一种经营管理模式是否过时，要看它是否丧失活力或者在经营管理上已经失灵。事实上，被这些中日合资企业、日本独资企业积极引进的被调查条目，不仅没有过时，反而焕发着无限生机。

（一）经济环境的变化和对经济结构的调整，导致人们对日本式经营管理模式的看法发生改变

实际上，日本式模式在经济高速发展阶段所起的积极作用从来没有改变过。通过这次调查，可以证明日本式经营管理模式的主要部分，如日本式企业内教育培训、提升职务的方法、福利待遇、企业内部人事调配方法、经营理念、重视人际关系、平等观念、集体决策、集体负责、稟议制度、论资排辈（年功序列）、论资排辈定工资、小组活动、提案制度、全员参与经营、协调劳资关系、信息共享，是完全适合我国高速经济发展时期企业发展需要的经营管理模式。

在日本经济高速发展时期，日本企业为了吸引更多的日本人终身为一个企业工作，不中途跳槽，始终保证有一支高劳动技能、高技术技能、高管理技能的员工队伍为企业发展提供足够的劳动力，他们所采用的日本式经营管理模式，起了十分积极的作用，日本式经营管理模式因

此被奉为世界上最成功的管理模式。的确，日本经济高速发展时期，在优质劳动力相对短缺的情况下，企业很难在外部招募到高水平的、有实际工作经验的员工，因此企业内部的工作能力培养和业务经验的积累就显得十分重要。加之日本传统文化中“家”的意识、长幼有序、论资排辈、诚实守信思想的影响，使得日本式经营管理模式更加重视企业整体素质，把和谐经营管理放在重要位置，“大家庭”式的终身能力培养和彻底的集体主义使企业始终充满高素质发展的活力。

然而，上世纪 90 年代，泡沫经济崩溃，日本经济发展进入萧条时期，经济环境恶化，企业效益下滑，经营者开始为如何减少企业经营生产成本，减少工资总量绞尽脑汁。于是，在一些企业里终身雇佣制被抛弃，年功序列（论资排辈）被能力主义取代，个人能力取代集体主义，日本式经营管理模式蒙受低效率、低利润、平均主义、阻碍创新等罪名，几乎被打入十八层地狱。

（二）日本式经营管理模式适合处于高速经济发展阶段的企业

日本式经营管理模式在中国和其他东南亚国家依然焕发活力，是一个不争的事实。因此，可以说日本式经营管理模式是适合于处在高速经济发展阶段的企业的经营管理模式。它需要企业的高资金投入来维系，因此它也是一种奢华的经营管理模式。当经济环境良好，企业有足够的经济能力提高企业整体素质的时候，它就能得到积极的追捧；相反，经济环境恶化，企业已经没有能力继续为整体素质“埋单”的时候，受到批判也在情理之中。

（三）日本式经营管理模式与爱厂如家、高度负责、高质量、高信誉度联系在一起，是有持久生命力的

在某种程度上可以说，放弃日本式经营管理模式，就意味着放弃爱厂如家、高度负责、高质量、高信誉度。索尼公司是日本最先推行经营改革的企业。1995 年至今，十几年时间过去了，索尼却陷入经营困境。用原索尼公司常务董事天外侍郎的话说：“效绩主义毁了索尼。不管是什么样的企业，只要实行效绩主义，一些扎实细致的工作，就容易被忽视。……因为要考核业绩，几乎所有的人都提出容易实现的低目标，索尼精神的核心，即挑战精神消失了。因为竞争，团队精神也消失了，创

新的先锋正在沦为落伍者。” 2006年，因为电池质量问题，世界上有960万台使用索尼锂电池的笔记本电脑被召回。这使得历来以产品质量取胜的索尼公司信誉大跌。除了索尼公司以外，近年来日本产品的质量问题的迭出，据《朝日新闻》报道：2006年7月至2007年6月，日本出现了42起电梯钢丝绳断裂事故，其中不少涉及大企业的产品，如三菱电梯5起、日立电梯21起、东芝电梯5起、日本奥奇斯电梯7起。2007年6月日本经济产业省发表公告，日立公司所属厂家生产的家用垃圾处理器共发生9起着火事故。另外，2007年6月日本金融厅向日本三菱UFJ银行发出整改令，指出在过去的三年当中，该银行共发生100起投资、信托误报、漏报现象。形成这些问题的原因多种多样，但是最根本的原因，还在于日本企业抛弃了传统的日本式经营管理模式，企业变得更重视眼前利益，急于求成，为减少人力资本支出，大量雇用临时工和各种非正式员工，实行绩效工资制度，使“日本制造”的质量和信誉逐步下降。

因此，不论从中国的中日合资企业、日本独资企业的发展看，还是着眼于日本企业负面问题的例子，都证明日本式经营没有过时，只是其更适合高速发展阶段的企业。

三 日本式经营管理模式的创新——从企业的标语、口号看跨文化现象

（一）企业经营管理的标语、口号

在现场考察过程中，笔者发现这三家企业的生产车间里最醒目的当属各式各样的标语、口号。通过这些标语、口号，可以发现许多中日文化在这些企业交汇、融合的现象。这些标语、口号，有的是纯日本式的，有的甚至照搬日语，有的则是中日结合的，既有日本文化的成分，

转引自《中国商业评论》2007年第3期。

朝日新聞 2007年7月3日。

朝日新聞 2007年7月10日。

朝日新聞 2007年6月23日。

也有中国文化的成分。

仅以湖南长风汽车制造股份有限公司为例。焊接车间：“优秀的员工忠于公司、忠于职业、忠于人格”（中日结合式）。“只有防而不实，没有防不胜防”（日本式集体负责）。“采用先进标准，提高产品质量”、“预防保养天天做，生产顺利不会错”、“保持和发扬艰苦奋斗的精神，维持3S制度化、规范化”（中日结合式）。“只有勇于承担责任，才能承担更大的责任”（日本式集体负责）。“强化班组建设，提高工作效率”（日本式小集团活动）。

总装车间：“持续为客户提供满意的产品和服务”、“集萃世界先进技术，缔造民族最强品牌”、“不接受不良品，不流出不良品”（日本式全员参与经营）、“人人有改善的能力，事事有改善的余地”、“我会认真组装，保证从我手中产生零缺陷产品”（日本式全员参与经营）。

准备车间：“全员参与、效益至上，努力实现零距离”（日本式全员参与经营）。“成功者勤于找方法突破，失败者专门找借口推诿”（日本式集体负责）。“5S——整理、清扫、清洁、安全、素养”（日本式管理）。“安全操作规程，高于上级命令”（日本式管理）。“挑战自我，追求卓越，求新求变，回馈社会”、“立即行动”（日本式全员参与经营）。“6S管理向我看齐”（日本式质量管理）。“全员管理”（日本式全员参与管理）。“品质是制造出来的，不是检验出来的”（日本式质量管理）。“劳动创造财富，安全带来幸福”、“有一分耕耘，就有一分收获；有一分付出，就有一分回报”、“5S5定，看板管理”（日本式管理）。“时间就是距离，珍惜时间，我们圆满跨越距离”、“信心是赢的保障，行动是成功的基石，做好每一道工序，作好每一件产品”（日本式质量管理）。

在中日合资、日本独资企业发展过程中，企业经营理念、企业管理标语、口号发挥着十分重要的作用。之所以这样说，是因为企业经营理念和各种各样的企业管理标语、口号是一种再适合不过的渠道，将企业最高决策层与普通生产线上的员工联系在一起。决策层优秀的经营思想通过经营理念与企业管理标语、口号，传达到每个企业员工那里，实现了真正意义上的上情下达。另外，经营理念和企业标语、口号贴在、悬挂在生产线的墙壁上、车间的横梁上，员工时时处处都能够看到

和感觉到，无形中起到了激励和监督的作用。

（二）中日企业经营管理的跨文化课题

经营理念与企业管理标语、口号是一种文化载体，体现了中日两国文化个性与共性的统一和融合。由于地理环境和文化背景的原因，尽管中国文化与日本文化虽存在很大的差异，却同属东方文化，都具有提倡集体主义、讲究人际关系、重视道德伦理、强调思想引导、鼓励以厂为家等价值观。而恰恰是这些文化相同点，构成中日合资企业、在华日本独资企业经营的文化基础。通过分析，可以发现，尽管经营理念和企业管理标语、口号的表达方式，有中国式、日本式、中日结合式（创新式），但是所表达的企业经营思想却是协调一致的。具体说体现在以下几个方面：（1）尊重。尊重每个人的人格、能力、工作和贡献。（2）沟通。进行思想、情感交流和工作交流。（3）信任。对下级完全放手，对工人完全放手。（4）关怀。关心、关爱每一个员工。（5）激励。精神激励与物质奖励相结合。（6）重用。大胆提拔，委以重任。

中日合资企业、在华日本独资企业的经营管理建立在特定的文化基础之上，它的存在本身就是跨文化的课题。改革开放 30 年来，在吸收、引进外来企业文化的过程中，日本企业文化一直受到中国的高度关注。在经历过文化接触、文化矛盾、文化摩擦、文化冲突、文化融合之后，新的中日合资企业、在华日本独资企业，正焕发着勃勃生机。在这个领域有许多成功的案例。例如，北京松下彩色显像管有限公司这家中日合资企业，把自己的企业文化称为“学习、借鉴、融合的新企业文化”。笔者认为，通常情况下，中日合资企业、在华日本独资企业的文化整合可以划分为三个类型：（1）征服型——按照 A 的文化模式改造 B 的文化，即强文化吃掉弱文化；（2）拿来型——A 把 B 的文化模式原封不动地引进自己的企业，即没有选择和筛选的照搬；（3）融合型——A 和 B 在文化上各有特色，在承认彼此差异的基础上，互相尊重，互相补充，将两种文化的优秀部分进行融合，建立充满生机的新的企业经营管理新模式，即建立和谐的创新文化。

（三）朴实、有效的企业经营管理文化

分析本次被调查的中日合资企业、在华日本独资企业，可以发现不论参与合资经营的中方企业，还是日方企业，在如何建立合资、独资企

业的新的经营管理文化，即完成跨文化课题的问题上，都做到了在承认彼此差异的基础上，互相尊重，互相补充。在表示方式上，采取了各种不同的方式，或者直接用本国方式表达（例如将日本企业的经营管理标语、口号直接搬到企业的生产现场），或者将两种文化的优秀部分进行融合（例如中日结合式的经营管理标语、口号）。正因为它们基于本国优秀企业经营管理文化，同时超越了各自经营管理文化，科学合理地融合，才得以建立充满生机的、全新的企业经营管理模式。试想，中日合资企业、日本独资企业建立之初如果选择了征服型模式，或者照搬型模式的话，就不会有今天的湖南长风、长沙日立和长沙珍珠了。

那么，笔者所指的新的企业经营管理文化，究竟体现在哪些方面呢？通过调查、分析，笔者认为，被调查企业的新的企业经营管理文化，通过标语、口号的形式，主要集中体现在以下几个方面：（1）对整个企业而言，主要体现为忠诚、奉献、协作。强调企业利益为最高选择，鼓励员工发扬奉献精神，不计得失，珍惜团队协作，处处以大局为重。这方面的标语、口号包括：“优秀的员工忠于公司，忠于职业，忠于人格”、“强化班组建设，提高工作效益”、“我们团结一心，无私奉献，手握手，肩并肩，大步向前迈”等。（2）对本职工作而言，主要体现在敬业、严谨、周密、革新、高效、苦干、热情方面。这方面的标语、口号包括：“我会认真组装，保证从我手中产生零缺陷产品”、“采用先进标准，提高产品质量”、“按章操作机器和设备，时刻注意效率、安全”、“宁可千日不松无事，不可一日不防酿祸”、“品质是制造出来的，不是检验出来的”等。（3）对员工自身素质培养而言，主要体现在勤学、修身、进取方面。这方面的标语、口号包括：“只有勇于承担责任，才能承担重大的责任”、“成功者勤于找方法突破，失败者专门找借口推诿”、“挑战自我，追求卓越，求新求变，回馈社会”等。（4）对社会责任而言，主要体现在诚信、守规方面。这方面的标语、口号包括：“持续为客户提供满意的产品和服务”、“态度决定一切，细节决定成败”、“不接受不良品，不生产不良品，不流出不良品”、“全员参与，效益至上，努力实现零距离”等。

通过分析可以看出，新的企业经营管理文化的主要特点是朴实、实用、有效，将中日两国优秀经营管理的方式、方法有很好地结合起来。

换句话说，即发扬了我国企业善于精神激励和广泛使用标语、口号的传统，又适当祛除标语、口号过于空泛、脱离实际的弊病，将日本企业严谨、细致和实用的做法结合进来，使新型企业经营管理文化呈现多样性，就像我们所见到的那样，同一生产车间内，日本式、中国式、中日结合式标语、口号布满了车间的每一个角落，而且细致到每一个生产小组都有能够结合自己实际情况的标语、口号。

笔者曾经在日本参观、考察过不少企业及其生产现场，但很少见到到处张贴标语、口号的现象，当然更见不到悬挂大红横幅的热烈景象。其企业精神是通过企业内部各种各样的培训，灌输到每一个员工的头脑中去的。日本企业都有比较系统的企业内教育培训体系，企业员工进入企业，从一开始就要参加新员工、业务骨干、中坚干部、部长、社长等不同级别和男女员工等不同性别的培训。企业通过不同的培训，在不同阶段，针对不同人员和岗位需求，将企业精神和工作要求、生产规则、工作规则，循序渐进地灌输到每个员工的头脑中，落实到实际工作中去。

如前所述，日本式企业培训需要大量的、持续的资金支持，企业有一定的经济基础，是难以进行大规模、普遍性的企业培训的，而中日合资企业、日本独资企业大多处于原始积累阶段，短时间内很难给予大量资金支持。被调查企业中，除长沙日立已经引进企业内教育培训外，湖南长风汽车股份有限公司和长沙珍珠照明有限公司，都表示将分阶段引进企业内教育培训。不过，我们还是欣喜地发现，湖南三家涉日企业经营管理模式的创新，体现在巧妙利用标语、口号，通过中国企业和中国员工喜闻乐见的形式，将需要通过内部培训才能实现的教育效果，用简单的方式加以实现。这种跨文化的新的经营管理文化，无疑是有实际借鉴意义的典范，也是中日合资、日本独资企业发展壮大的坚实基础。

(责任编辑：洪 鸿)

参见范作申：《日本企业内教育培训》，经济管理出版社，2002年，第26—27页。

互理解と友好関係を促進し、国家価値観を輸出し、国家ブランドを高めようとする新たな「文化外交」戦略を実施している。国際事務における影響力を拡大し、国際地位を高め、政治大国の目標を実現するために、それぞれの努力を尽くした。「ジャパニクールを創造し、日本の国家ブランドを構築し、世界の好感を獲得する」という日本の文化外交理念は、長期的な戦略目標を持っている。アジアにおける目的は、主に侵略戦争の後遺症を響和し、若者の日本に対する理解を深め、日本という国に対するイメージを高め、より多くの知日派や親日派を養成し、地域における共通の価値観と利益観を形成することによって、日本が提唱する「東アジア共同体」の構想を実現することである。

日本の食文化の特徴について

徐静波

日本の食文化の基本特徴というは、飲食の中に現れる日本文化の特徴と理解しても差支えがないと思われる。言うまでもなく、日本人の価値観とかかわりがあるが、本稿は、食の分野を通して、日本人の美意識を深究しようとするものである。日本の食文化の特徴は概ね下記の三点にまとめられる。すなわち、食材の持ち味とその季節に対する響緩な感受、食べ物の形と色との響み合わせへのこだわり、食器と料理屋環境に及ぶ美的な追求である。その三点は日本人の美意識を表すのみならず、日本民族の感覚文化の発達も十分に反映する。

日本的響營」の融合と創造について

——湖南響における日系企業に対する調査をベースに

範作申

本稿は、湖南響における三つの日系企業で行われたアンケートと現場調査で得たデータと資料を利用して、在中国日系企業の文化的様態を分析する。日本本土の一部の企業で非難されていた「日本的響營」は、被調査企業に高く評価されているという響論を得た。特に、生産現場に響げられているスローガンは、文化創造の手段として、文化差異を超えて、文化融合を実現するのに無視できない役割を果たしたと思われる。