



English

下载中心

首页

网站地图

关于IWEP

研究课题

研究人员

研究成果

数据库

出版物

媒体报道

研讨会/讲座



学术论文

《日本学刊》2005年第5期

[\[PDF全文下载\]](#)

日本企业的再兴之路
——日产汽车公司改革重组留下的启示
世界产业经济研究室 周见

[内容提要] 20世纪90年代日本泡沫经济崩溃之后,世界著名汽车制造厂家——日产汽车公司经营状况日趋恶化,陷入生存危机。1999年日产汽车公司接受法国雷诺汽车公司的并购之后,按《重建计划》进行了大胆的改革和调整。而日产汽车公司的重组之所以能够获得巨大成功,关键在于经营者树立了强烈的危机意识和自我责任意识,通过改革实现了经营战略目标、经营管理体制和对外全面开放意识的彻底转变。

[关键词] 日本企业 日产汽车公司

对于日本经济来说,上世纪90年代确实有令人不堪回首之感,反复不断的景气衰退,使日本经历了战后从未有过的巨大挫折,十年停滞不前。然而,进入本世纪以来,经济形势已大有改观。从2002年开始到2004年,国内生产总值(GDP)实际增长率已连续三年保持正增长,景气恢复持续时间之长为多年所不见。

日本经济出现如此巨大的变化,标志着产业结构的调整已见成效,同时也是企业部门经营状况普遍大有改善的必然结果。据有关资料的统计,日本制造业的经常收益从2002年开始由减少变为增加,2003年比2002年增加了近十倍,达2.5万亿日元;2002年经常收益仍然处于减少状态的非制造业,从2003年开始也转为大幅增加。与此同时,企业的面貌也普遍发生了许多出人预料的变化,设备过剩、债务过剩以及人员过剩的现象已经大为缓解,而取而代之,研究开发以及风险投资的迅速增加已经成了新的关注热点。这些新的动向表明,日本企业正在为日本经济的发展注入一种新的活力。那么,日本企业究竟是怎样走上再兴之路呢?它的再兴又留下了哪些值得注意的经验呢?我们在此不妨以日产汽车公司为例,做一个具体的考察和分析。

一 日产汽车公司的衰落

.....

二 日产《重建计划》与成果

.....

三 日产汽车公司改革留下的启示

日产汽车公司的改革重组确实取得了巨大的成功,现在或许不再有人对此表示怀疑。那么,今天回过头来总结一下,它的衰落与再兴原因何在,人们将从中获得那些启示呢?我以为至少有以下几点值得思考。

(一) 实现经营战略目标的根本转变

企业发展的状态与其所追求的战略目标有着十分密切的关联。考察和比较一下近几十年来日本和欧美企业的发展史，

可以看出一个明显的不同，那就是两者经营在战略目标的价值取向上存在很大的不同。就一般而言，欧美的企业普遍把高水平的投资回报率作为发展战略追求的根本目标，而日本企业则普遍把提高产品的市场占有率当作发展战略追求的主要目标。正因如此，长期以来人们看到的是这样一种现象，即日本企业的投资回报率明显低于欧美企业，可产品在国内外市场的占有率却在迅速提高。故此，相对欧美而言，我们可以把追求市场占有率看作是一种“数量增长型”的经营战略，而把追求高水平回报率看作是质量增长型的经营战略。日本企业之所以采取这种“数量增长型”的经营战略，与法人相互持股所占比重较大这一日本企业股份所有构成的特点有着直接的关系，但在20世纪90年代以前，它的实行确实给日本企业带来了巨大的经济和社会利益，不仅确立了日本企业在国际市场上举足轻重的显赫地位，同时也对日本社会就业的增加和企业劳资关系的稳定起到了重要作用。但是，这种成功并不意味着“数量增长型”经营战略对企业成长永远行之有效，因为它的成立毕竟是以宽松、充足的外部资金供给以及内外市场需求的不断扩大为前提条件的。90年代以后，日本企业面临的国内外环境为之一变，泡沫经济崩溃导致巨额不良债权的出现，使得日本金融机构陷入了危机，日元的进一步升值以及新兴工业国家和地区企业竞争能力的提高使得日本遇到了前所未有的挑战，而美国高科技产业在国际市场上的绝对优势又使得日本企业望尘莫及，内外经济环境的这一系列重大变化实际上宣告了日本企业“数量增长型”经营战略已经落后于时代，只能从向质量型增长的转变中创造持续发展的条件。然而遗憾的是，许多日本企业却没能及时地进行这种战略上的调整和调整，以至陷入困境而又迟迟难以自拔，在这方面日产汽车公司只不过是个典型的例证。譬如，日产汽车公司在80年代后对外投资增加很快，先后在美国建立了生产基地，但主要目的在于缓和出口急剧增加带来的贸易摩擦，以继续维持在世界市场上的占有率。因此，尽管这些海外生产基地的经营普遍处于亏损状态，需用国内利润进行填补，但日产汽车公司仍然不为其所动，甚至在泡沫经济崩溃后经营状况一路下滑的情况下，也没有从经营战略目标方面做出深刻的反思，结果使改革和调整难免归于失败。而1999年日产汽车公司重组后进行的改革则完全不同，《重建计划》首先确立的目标是提高投资回报率，并把它看成是实现可持续成长的最重要的条件，强调一切经营活动都必须体现这一原则。显然，这一目标和原则的确立体现的是一种根本不同于以往的新理念和发展思路，意味着长期坚持的“数量增长型”经营战略已被质量增长型经营战略所代替。应该说，这一带有根本性的转变意义重大，是日产汽车公司实现奇迹般复兴的决定性因素，因为没有这一转变，《重建计划》就很难果断决定采取诸如停止战略性股份投资、大量处理子公司和股份资产、消灭有息负债、重新筛选和减少系列化企业、将经营资源集中投入到汽车行业等等这样一些经济效果十分显著的措施，能够适应时代要求的企业运营机制也就不会在短期内形成。

（二）大胆破除旧的习惯和规则，创建新式经营体制

众所周知，战后日本企业普遍采取了一系列不同欧美企业的规则和习惯，形成了一套具有独特机能和行之有效的经营体制。这些独特的规则和习惯体现在企业经营的各个方面，例如雇用方面的终身雇佣制；工资报酬方面的年功序列制；经营决策方面的禀议制；企业之间关系方面的相互参股和生产组织上的系列化，等等。这些独特的规则和习惯的形成有着社会文化方面的基础，对企业自身的发展乃至整个日本经济的成长起过重要作用。但是另一方面，长期不变坚持这些规则和习惯也必然导致制度疲劳现象的产生，使其本来就潜伏着的矛盾伴随着企业环境的变化而明显地显露出来，以至成了企业发展面临的一个重要障碍。在这方面可以说，日产汽车公司的衰落就是一个很好的例证。譬如，受终身雇佣和年功序列制的束缚，长期以来日产汽车公司对中途雇用抱排斥态度，经营管理者从上到下基本上是按照论资排辈的原则由内部选拔和提升而来，而且由于过分强调所谓“爱社精神”的作用，报酬激励手段的运用也被置于无足轻重的地位。这样不仅造成经营管理者队伍的老化，易于因循守旧，缺乏创新意识，也使各级管理人员缺乏足够的职位竞争意识和危机感，因而导致业绩追求欲望的下降。再如，众所周知，汽车产业是日本企业系列化组织方式最为发达的产业，各厂家拥有大量的系列化承包企业。在这方面日产汽车公司可以称之为最，有零部件交易关系的企业达1145家之多。这些企业在资金、技术等方面往往需要日产汽车公司给予不同程度的帮助，但由于其中多数规模较小，与日产汽车公司的零部件交易规模有限，因此从交易成本的角度来考虑并非科学合理，可是由于过分重视合作关系的稳定性，日产汽车公司却迟迟不能对其进行必要的调整，以至零部件的采购成本明显高于零部件交易企业数量较少的丰田汽车公司，大大削弱了成品汽车的竞争能力。由此可见，这些现象都足以告诉人们，能否大胆破除这些旧习惯和规则，已经成了决定日产汽车公司前途和命运的因素。而回过头来再来看看日产汽车公司重组后的情况，可以说重建计划中的每项改革措施都具有十分鲜明的针对性。大量裁减职工以及按业绩确定报酬制度的实行意

意味着终身雇佣制和年功序列制已被淘汰;大量精简零部件供应厂家意味着经济上的合理性已经成为处理系列化企业关系的准则;有息负债降至零意味着直接金融取代间接金融成为筹集所需资金的主要手段,等等。所有这些改革都说明,日产汽车公司已经从旧习惯和规则的束缚中摆脱出来,一种与新的战略目标相适应的经营体制已在其内部形成,从而为它的复兴提供了保证。

(三) 面向世界,寻求企业再生的机遇

法国雷诺汽车公司出巨资收购日产汽车公司,预期从中获得广泛的利益;日产汽车公司投身法国雷诺汽车公司的怀抱,虽属迫不得已,但不失为颇具时代意义的明智之举。20世纪90年代以后,经济全球化的发展突飞猛进,企业发展的机遇,资本、技术、人员和经营管理技能在国际间的流动空前活跃,从而使企业选择和利用经营所需资源的范围变得十分广阔,面对这些新的发展机遇,做出什么样的选择同样与企业的兴衰息息相关。人所共知,战后日本经济的高速发展过程就是一个不断走向开放的过程,贸易的自由化与资本的自由化,使日本确立了市场经济国家的地位。但是同时不可否认的是,在日本,固有的狭隘意识一直没有消失,甚至在一些方面还表现的相当明显。例如,长期以来日本对引进国外先进技术十分积极,但对开放劳动市场却非常消极,不仅政府对企业雇用外国人限制的极为严格,而且企业本身对此也不感兴趣;政府和企业对资本向外输出都很热情,相反,对利用外资却相当谨慎,甚至给国外企业来日本投资办厂设置了重重障碍。然而,这些带有“单方扩张”色彩的做法并没有给日本企业带来多大的好处,它不仅引起了国际社会的强烈批判,而且也使日本企业不可能从国际经济资源的充分利用中获得更多的利益。从这个意义上说,日产汽车公司接受雷诺汽车公司的收购,本身就是对以往教训的一个反省,如果迈不出这关键的一步,它摸索改革所需要的时间可能会更长,而奇迹般的复活也将无从谈起。当然,不可否认的是,国际性的企业并购和重组也不乏失败之例,国内企业之间的并购和重组也大有成功之例,但日产汽车公司的成功至少说明,大胆地抛弃固有的狭隘自守意识,从经济全球化的潮流中寻找机遇,是日本企业实现复兴和持续发展的必由之路。

(四) 强烈的危机意识和自我责任意识是企业经营者取得成功必不可少的条件

经营者作为企业行为的决策人和管理人掌握着企业的前途和命运,因此,任何一个企业的兴衰都可以从其经营者身上找到原因。事实上,从日产汽车公司的情况来看也完全如此,它奇迹般的复兴正是从戈恩出任最高执行责任人开始的。那么,戈恩为何能够成功?应该说,原因的是多方面的,但从戈恩提出的《重建计划》以及所著《复兴——向再生挑战》一书中可以看出,强烈的危机意识和自我责任意识则是一个绝对不可忽视的因素。戈恩说,正在衰落的日产汽车公司对他来讲,就是一艘甲板正在起火的轮船,一刻不容迟缓,必须采取果断的措施,同时也必须使每一个从业人员都有这样的感觉。……有人把日元升值和市场需求的突变当作日产汽车公司失败的原因,实际上完全没有说到点子上,问题在于经营者。……作为日产汽车公司的经营者,责任就是在有限的时间内完成自己提出的目标,否则只能离开这个职位。可见,字字句句体现了一种强烈无比的危机意识和自我责任意识,而这种意识既是日产汽车公司这样一直习惯于政府保护的大企业最为缺乏的,也是实现企业再兴首先必须灌输的思想准则。因为,在时代的发展以及企业生存环境变化异常迅速的今天,没有一种强烈的危机意识和自我责任意识就等于失去了改革和创新活动所需要的精神动力。而戈恩恰恰紧紧抓住这个关键不放,并以此改变日产汽车公司的精神面貌,这或许是他作为成功者留下的又一个重要的经验。

推荐好友

相关文章

- ▣ 周见 日本企业兴起五大改革 《国际商报》2007年4月10日 (2007-4-27)
- ▣ 周见 改革与调整:近年来日本企业的七大变化 《中国金融》2005年第18期 (2007-1-7)
- ▣ 鲁桐 日本企业提升中国市场的战略地位 《中国外资》2004年第6期 (2007-1-7)
- ▣ 石田護 日本企业应对日元升值的策略 《国际经济评论》2005年第7-8期 (2006-10-20)

本站的署名文章均属作者本人的观点。希望转载时,请事先与我们联系。

院首页

网站声明

会员登录

联系我们

下载中心

院图书馆

地址:北京建国门内大街5号 邮编:100732 电话:010-85196063 传真:010-65126180 联系本站

《中华人民共和国电信与信息服务业务经营许可证》编号:京ICP备06059776号