

[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](#)

热点研究

[HTTP://WWW.IWEP.ORG.CN](http://www.iwep.org.cn)

《中国金融》2005年第18期

改革与调整：近年来日本企业的七大变化

世界产业经济研究室 周见

经过长达十年之久的徘徊和摸索，日本经济终于摆脱了漫长的萧条与衰退，从2002 年开始迎来了久违的增长局面。经济形势的显著好转标志着日本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。据统计，日本制造业的经常收益从2002年开始由减少变为大幅增加。与此同时，在不断的改革和调整中，企业经营体制发生了明显变化。

经营目标的转变

在20世纪90年代以前，与普遍重视资本收益率的欧美企业相比较，日本企业更为看重销售额和市场占有率的提高。因此，长期以来人们可以看到这样一种现象：日本企业的投资回报率和股东资本收益率明显低于欧美企业，但产品销售额的扩大以及国内外市场占有率的提高却让欧美企业望尘莫及。日本企业之所以采取这种“数量增长型”的经营战略，原因在于它确实给日本企业带来了巨大的经济和社会利益，不仅大大提高了日本企业的知名度，确立了日本产品在国际市场上的显赫地位，同时也对社会就业的增加和企业劳资关系的稳定起到了重要作用。然而，泡沫经济崩溃之后这种情况发生了变化。面对国内外新的市场环境，日本企业从自身经历的挫折中逐步认识到，“数量增长型”的经营战略已经难以适应时代发展的要求，而要摆脱困境，只能调整经营战略，在向质量型增长的转变中谋求出路。因此，在过去的十余年里，越来越多的日本企业对欧美企业的经营理念表现出前所未有的兴趣，开始在提高资本收益率方面下工夫。例如，为了提高设备利用率，减轻固定费用，日本关闭一部分工厂，大量削减过剩的生产能力；为了降低资金使用成本，大量处理土地、股份等资产，增加流动资金，以尽可能减少有息负债；为了增加盈利，从那些附加价值较低或长期处于亏损状态的业务部门撤退。这些调整和转变虽然进行得十分艰难，但经过长期不懈的努力，其效果在近几年已明显地表现出来。据日本瑞穗综合研究所的测算，2004 年度日本制造业大企业的资本收益率为5% ，与美国企业不相上下。不仅如此，为了改变过去那种轻视一般股东经济利益的企业形象，日本企业在实现扭亏为盈的同时还纷纷增加红利分配数量，这样不仅使股东资本收益率水平大有提高，而且也有人感到日本企业似乎正在向追求资本家利益这个资本主义经营方式的起点重新回归。

经营者队伍的更新与外部兼职董事制度的建立

进入20世纪90年代以后，日本企业面临的国内外环境为之一变：泡沫经济崩溃不仅使日本企业受到了空前的冲击，而且给金融体系留下了巨额不良资产；日元的持续升值以及新兴工业国企业竞争能力的提高给日本企业造成巨大压力；美国高科技产业在国际市场上的绝对优势使日本企业望尘莫及。这些始料不及的时代性变迁给日本企业带来了前所未有的严峻考验，要求经营者必须具备更强的应变能力和开拓创新能力，否则就不能带领企业走出困境。但事实上就连一些久经沙场的经营者也难以做到这一点，因此，经营者队伍大换班便成了日本企业的普遍现象，尤其大企业更是如此。按照日本经济新闻社的调查，仅2005 上半年就有636 家大企业（大部分为上市企业）更换了社长，其中包括丰田汽车、索尼、日本生命保险、全日空这样的世界著名企业。更新后的经营者队伍明显年轻化。其次，许多大企业为了引进外部人才，防止经营

者队伍的思想单一化，还纷纷建立了外部兼职董事制度，聘请知名的大学教授或社会影响较大的活跃人物担任兼职董事，请他们对企业进行必要的监督，为企业发展出谋献策。

终身雇用制度的崩溃

众所周知，普遍实行终身雇用制在日本企业有着很长的历史，在这种制度下，被雇用者经过一段时间的试用合格之后，便与企业确立了终身雇用关系，只要不违法乱纪或者企业不倒闭，被雇用者可在企业工作至退休，由此生活得到了保障，不必尝受中途失业之苦。然而，从20世纪90年代开始，这种曾经令日本感到自豪的终身雇用制度被越来越多的企业所抛弃，最近几年已经显示出穷途末路的征兆。按照日本厚生劳动省发表的《雇用管理调查结果》，到2002年已有近50%的企业表示将不再受这一制度的束缚，表示继续重视这一制度的企业仅为8.5%。那些一直被视为终身雇用制根基最为牢固的日本大企业，近几年几乎都采取过大规模的裁员措施，有的裁员比例之高远远出乎人们的预料。日本企业与终身雇用制的诀别，固然是日本经济长期衰退所必然导致的一个结果，但欧美企业雇用制度的影响也是一个重要的推动因素。在终身雇用制瓦解的同时，被雇用者的观念也在发生变化。在他们看来，企业不再是带有“共同体”色彩的“家”，他们的内心追求正在由“爱社精神”向自我价值实现转变。可见，终身雇用制的崩溃给日本带来的是一种社会性的变化，但取而代之的雇用制度能否继续保持和谐的劳资关系将面临严峻的考验。

“年功序列”工资制度遭淘汰

“年功序列”工资制也是日本企业最有特色的一种制度，它与终身雇用制相配套，被看成是日本式经营的第二大法宝（另外一件法宝为企业工会制）。“年功序列”工资制实际上是一种工龄工资制，工资随工龄的增加而增加。这种制度虽然比较有利于企业控制工资成本，但被雇用者在能力上的差异却没有受到重视，职位工资在个人总收入中的比重也不大，因此这种制度在鼓励被雇用者创造业绩方面缺乏刺激作用。“年功序列”工资制的这一弊病在过去虽未对企业发展构成多大影响，但泡沫经济崩溃后的情况则大不相同，因为此时企业所需要的正是被这种制度所压抑的个人创造性，因此几乎所有的企业都视“年功序列”工资制度为桎梏并将其抛掷一边，开始实行按能力和业绩确定报酬水准的工资制度。按照日本社会经济生产性本部调查，到2004年末，已有90%的日本企业进行了改革，确立了以“能力主义”为原则的工资制度。这一新的工资制度大体分为两种情况，即企业高层领导者实行年薪制，中层管理人员及下属人员实行业绩工资制。企业普遍认为，这一制度上的变革改变了原来那种论资排辈、缺乏生气的状态，有利于从业人员发挥潜力、展示才能和独创精神。但是另一方面，人们也不无担心，在工资差别明显扩大、个人认可难以一致的情况下，日本企业长期以来引以为豪的“团队精神”将会受到一定的冲击。因此，如何进一步完善和巩固新的工资制度仍是日本企业今后不可忽视的课题。

“产学结合”的新式风险企业不断出现

日本高新技术产业的发展之所以明显落后于美国，其中一个重要原因在于日本的新技术开发及其实用化缺乏来自企业投资方面的支持。日本的教育和研究机构数量庞大，各大学教授队伍实力雄厚，不乏高水平的研究成果。但由于体制等方面的原因，学术界与产业界之间的联系并不通畅，许多可以转化为实用技术的发明创造长期被束之高阁，不能发挥应有的作用。最近几年，这种情况由于政府的介入正发生明显的变化。2001年，日本经济产业省制定了风险事业育成计划，鼓励企业界与大学科研相结合，对两者合办风险事业给予支持，原来大学内为数相当有限的新技术开发型企业由此得到了迅速发展。据统计，以大学研究成果为基础设立的风险企业在2000年仅为200个左右；到2004年，这类企业增加到1099个，平均每个企业的销售额为1.47亿日元，雇用人员10余人。各著名大学几乎都有这样的企业，仅东京大学就有多达64个风险企业。从经营状况来看，有不少风险企业开发出的实用新技术已被产业界所采用，虽然也有一些企业在资金和经营等方面还存在困难和不足之处，甚至出现倒闭现象，但总体发展趋势令人乐观。另一个值得关注的现象是，近几年来日本企业技术创新的积极性不断高涨，用于研究开发方面的资金投入一直保持在较高的水平上。据统计，2000年日本企业研究开发费总额为10.8万亿日元，2003年为11.76万亿日元，增加了8%；2003年日本研究开发费用总额（其中70%为企业研究开发费）在GDP中所占比重为3.35%，明显高于美、德、法、英等国。从日本的对外技术贸易情况来看，在20世纪90年代中期已由逆差转为顺差，此后顺差不断扩大，特别是近几年对美、英的技术出口都大幅超过技术进口。

在日本，企业集团的存在格外引人注目，其独特的组织形式以及在产业发展中表现出的功能曾使外国企业在进入日本时遇到了极大的困难，因此曾被美国指责为贸易保护主义的祸根，也是日美贸易摩擦的重要原因之一。然而，泡沫经济崩溃后，那些最有代表性的日本企业集团失去了以往日趋膨胀的发展势头，开始走向衰败和分化，尤其是近几年，其分化过程越来越明显，甚至使人感觉已经到了难以阻挡的程度。这一重大变化主要表现在三个方面。首先，日本原有六大企业集团（三菱、三井、住友、芙蓉、三和、第一劝业）的核心企业均受到重创，集聚能力大大下降。日本战后形成的六大企业集团有一个共同特点，即都是以银行为中心集结发展起来的。银行是集团其他成员企业的主要股东，同时又是其所需资金的主要提供者，两者之间的这种关系决定了银行的经营状况关系到整个企业集团的命运。然而，泡沫经济崩溃后首先受到冲击的恰恰是银行。不良债权的大量增加，使得银行陷入了经营危机，它们已经无力像过去那样“哺育”集团成员企业，甚至为了减少不良债权而不得不出售集团成员企业的股份，从而动摇了企业集团的“一体感”和约束力。其次，为了防止银行因个别企业经营不善而陷入危机，在金融大改革中，日本政府制定了相应法规，对银行与单个企业的借贷交易在数量上做了限制。另一方面，企业从自身在泡沫经济遭遇的挫折中也看到，以往那种主要依靠银行贷款来筹措资金的经营方式存在许多弊端和隐患，因此纷纷把减少乃至消灭有息负债当作企业改革调整的一项重要内容，从而导致集团成员企业对主银行的依赖性也有所下降。再次，1997年亚洲金融危机的爆发使日本各大银行的处境更加艰难，在国内外的信誉随之急剧下降。为了扭转这种前所未有的被动局面，日本各大银行都意识到迅速增强资本实力的迫切性，因此掀起了一个强强合并重组的浪潮。这次并购浪潮最为引人注目之处，就是各大银行打破门户之见，第一次实现了跨企业集团的联合重组，这意味着日本原有企业集团的界限已被打破，而更大的变化还将不断发生。

面向世界，寻求再生机遇

战后日本通过贸易自由化与资本自由化，确立了市场经济国家的地位。但不可否认的是，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得相当明显。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，不仅政府对企业引入外国人力资源设定了极为严格的限制，而且企业本身对此也不感兴趣；政府和企业对资本输出都很热情，对利用外资却相当谨慎，甚至对国外企业来日本投资办厂设置了重重障碍。这些带有“单方扩张”色彩的做法不仅引起了国际社会的强烈批评，而且也使日本企业丧失了利用国际资源的大量机会。近些年来，日本在这方面出现了明显变化。政府调整了相关政策，企业对引进外资和雇用外籍职员的态度也变得相当积极，认为这样有利于提高企业的国际化意识和激活社会经济气氛。尤其是对外资在日本掀起的并购浪潮，社会和企业界的反应都比较冷静，而一些陷入经营危机且无力自拔的企业则更是把接受外国企业并购看作是实现企业复兴的一种机遇，因而表现得相当主动。虽然外资对日本企业的并购和重组也不乏失败之例，但从目前的情况来看，日本企业抛弃固有的狭隘自守意识、面向世界寻求发展机遇的趋势已然形成。

以上从七个方面概括地介绍了近些年来日本企业发生的显著变化，如果没有这些变化，尽管近几年世界经济总体形势逐步向好，但日本经济的状况很可能依然如故。从这个意义上说，泡沫经济崩溃后的十年与其说是“空白的十年”，不如说是企业求新求变的十年。

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)
- 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)
- 周见 日本企业的再兴之路 《日本学刊》2005年第5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)

中国社会科学院世界经济与政治研究所 Copyright (C) 2002-2008 中企动力提供技术支持 请使用 1024*768 分辨率

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