

日本企业跨国经营模式对我国企业跨国经营的借鉴与启示

文/朱桂方

一、日本企业跨国经营模式研究

“它山之石，可以攻玉”，我们研究其它国家跨国经营的经验并非为了照搬他国模式，而是为了用以指导我国企业的跨国经营，使其少走弯路，更好更快地融入国际市场。日本作为后发展型跨国经营的国家，其在短期内取得了惊人的发展，可为同为后发展型的中国提供宝贵的经验与启示。综观日本企业跨国经营主要呈现以下特点：

1. 与美国企业把利润目标放在首位不同，日本国际企业把目标放在企业的长期成长和世界市场的不断扩大上。

日本学术振兴会对其经营者的调查清楚地说明：纵观日本经营者的目标，多数把经营任务置于企业的成长上，其中把“企业成长”提到第一位的占57%，超过了半数，提出“维持企业存在”的占26%，同意“适当分红”的仅占19%。日本企业追求无止境的规模扩大，为此甚至不惜一切利益。事实上，日本跨国企业实践的“长期增长论”是成功的，他们成功地多次打败了欧美许多大型企业的进攻，取得了战略优势。正是这种对企业长期增长的不断追求，才使日本跨国企业拒绝短视，而放眼于长远的发展。

2. 日本国际企业在产品的成长期便开始转移。

与欧美国家竞争对手不同的是，欧美国家的跨国公司大多在产品的成熟期才开始向外输出，在国际化的前两个阶段徘徊得太久，而日本企业则早一步推出其产品，甚至在产品的成长期就开始对外直接投资，先行进入并占领国际市场，迅速实施国际化战略的三个阶段，甚至三个阶段的国际化战略同时实施。这种快速初级的全球整合战略使日本企业击败了欧美的竞争对手。

3. 技术的开发、引进、改造与创新是日本国际企业取得成功的又一重要原因。

日本企业具有极强的技术改造能力，通过技术改造扩大生产规模，进一步压缩成本，从而取得成本优势，这为日本企业以低价销售，不断扩大市场份额奠定了基础。技术改造与创新的又一个成果是柔性制造系统的开展，这又使多品种、小批量的生产方法下不提高成本成为可能。另外，日本企业不再拘泥于技术引进，也成立了研发机构，进行产品技术开发，以巩固优势。

4. 生产中的“缝隙原则”是日本国际企业得以成长的又一重要原因。

日本企业作为后发展的跨国企业，在欧美竞争对手已经拥有丰富的产品品种和大部分的市场份额的情况下，不是硬拼硬挤，而是选择了这样的策略，即竭尽全力制造欧美没有的产品，并以这些产品为龙头，进行集中生产。

5. 追求与东道国比较优势的结合。

从日本对不同国别的投资产业结构中，我们可以看到，日本企业的对外投资较注重与当地比较优势的结合。如日本对发达国家的投资就是为了获得该地区广阔的市场和先进的技术，在美国境内建厂的日本企业为数众多，如索尼、松下、三洋、本田、日产等等。而其对亚洲国家的投资则主要是为了利用当地廉价的劳动力，生产劳动密集型产品。因此，其在亚洲投资的重点是制造业，日本充分利用亚洲国家人力资源丰富和原材料价格低的特点，将中低产业、附加值低的传统产业向这些地方转移。

6. 在日本企业国际化进程中非常值得注意的一点，就是综合商社所起的骨干作用。

日本的综合商社是以贸易为主业，集贸、工、技、金融、信息等功能为一体的国际化、实业化、多元化、集团化的综合贸易公司，是日本企业对外扩张的尖兵，较著名的综合商社如三菱、三井、松下等等。许多不具备直接参与国际贸易和国际化经营能力的日本中小企业，都是通过综合商社这一中介进入国际市场的：综合商社作为情报中心，还为企业提供信息，综合商社一方面作为银行的持股伙伴，另一方面又是银行的最大贷款对象，可间接向企业提供数额庞大的贷款，这就为日本企业的长期增长提供了资金支持。

二、日本企业跨国经营模式对中国企业的借鉴与启示

(一) 加强企业之间的联合，增强综合实力。

从日本综合商社及财团在跨国经营中的作用，我们可以看出，小规模的企业个体难于在日益激烈的国际竞争环境中与规模庞大的跨国公司相抗衡。中国迫切需要一群具有相关性质的各自为战的企业通过兼并或联合的方式组织起来，作为一个企业集团整体参战，这样既能避免中国企业在国外市场相互残杀的恶性竞争，又能增强企业集团整体在资金、技术、信息等方面的实力。

(二) 增强研发力度，加速技术创新。

技术创新水平无疑是衡量企业实力的一个重要标志。据不完全统计，世界500强的研发费用占全球研发费用的70%，其研发经费占产品销售收入的比重在一般均在5%-10%之间，最高达到13%。而相比之下，中国企业技术仍很落后，产品知识技术含量低，附加值低，大量的投入却只能换来小额的利润。按照国际企业界一个公认的标准来看，研究开发费用占企业营业收入比重达到5%以上，才有竞争力；达到2%，仅够维持；不足1%，则难以生存。而中国前500家大企业集团2004年研发投入比重仅为0.79，长期下去，中国只能继续扮演世界产品加工基地的角色。要从这一角色中解放出来就必须致力于对研究开发的投入，无论是政府还是企业界都不能掉以轻心。

(三) 因地制宜, 实现企业自身优势与东道国比较优势的良好结合。

跨国经营的过程实质上是企业自身优势与东道国比较优势相结合的过程。中国企业要发展跨国经营, 也应充分衡量自身的比较优势, 并对投资东道国的优势作以正确评估, 或用东道国的优势弥补自身的不足, 使二者达到更好的结合。如我国拥有成熟技术的属于劳动密集型的纺织业要想发展对外投资, 就应把劳动力价格低廉的国家作为其首选的投资东道国。

(四) 借鉴“缝隙原则”, 逐步培养企业自身的竞争优势。

日本企业在起步过程中所采取的“缝隙原则”在激烈的竞争中无疑是另辟蹊径的培养优势的原则, 被证明是行之有效的。在当今商品品种日益繁多、功能不断扩大、生产工艺日趋成熟的市场环境中, 本不具有竞争优势的中国企业若想强行挤入国际市场, 势必要付出很大代价, 甚至有覆没的危险。而这种见缝插针的“缝隙原则”倒是提供了可以缓冲甚至避开竞争压力的有效途径, 这无论对我国的传统产业还是新兴产业都将是有帮助的。缝隙原则不仅可以体现在产业、产品上, 还可以在投资地区选择上发挥作用, 通过市场分析、环境评估, 选择进入尚有市场潜力可挖却未有或少有强大竞争对手的市场, 可在当地迅速打开局面, 并由此扩展开来, 逐步培养并确立自己的竞争优势。

(五) 增强政府对企业的扶植, 推动企业成长。

在跨国经营中, 尤其是跨国经营初期, 政府对跨国企业的扶持对于促使其迅速发展具有重要意义。日本的综合商社在其发展初期都得到了政府的大力扶持甚至是较为直接的干预, 才逐渐成长为大型跨国公司。对于我国企业来说, 即使是大型企业, 仍与西方国家跨国公司在规模、销售额、利润额等多方面存在巨大差距, 如从反应劳动生产率的两个重要指标人均收入和人均利润额来看, 2004年世界500强的人均营业收入为268.27万元, 人均利润额13.17万元; 而中国前500家企业集团的营业收入为58.76万元, 人均利润额4.22万元, 分别只相当于世界500强的21.9%和32%。显然, 代表中国产业实力的大企业、大集团在实力上是无法与国际上巨型公司相竞争的。我国企业单凭自身积累逐步扩大规模、增强实力无疑将是一个长期的工程, 尤其是在市场环境复杂, 竞争激烈的环境下更是如此。此时如果有外力的推动与催化, 企业成长为大企业的进程将大大缩短, 实力增强则更快。这个推动力就来自于政府的扶持。

(六) 树立长远目标, 制订长期发展计划。

我国企业应树立“长期成长”的目标, 拒绝短视思想, 短视本身就是风险。日本企业的“长期增长论”使其着眼于长远, 取得了惊人的成就。对于中国企业来说, 由短视而带来的损失是巨大的, 如企业为追求短期利润而进行的盲目投资。我国企业在目前国际市场竞争激烈、市场基本饱和的情况下追赶规模庞大的跨国公司, 这本身就是一项长期的工作, 需设立长远目标, 而不能为一时的利润所引诱, 丧失长远的发展机遇(此文为朱桂方主持的编号04ZC049的湖南社科基金立项课题系列论文之一 作者单位: 湖南商学院经济系国际贸易教研室)

相关链接

日本企业跨国经营模式对我国企业跨国经营的借鉴与启示
学习西方人性假设理论对建构我国管理模式的思考
拉面在日本的社会生活和社会经济中所产生的影响
论工业革命与英国资本主义制度的最终确立
浅析2006年日本在华投资减少的影响因素
东北亚格局中的朝日关系
外国立法经验对我国经济法制完善的借鉴作用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站, 所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料, 均为集团经济研究版权所有。

地址: 北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编: 100020 电话/传真: (010) 65015547/ 65015546

制作单位: 集团经济研究网络中心