

日本企业的经营 战略调整及其背景

黄 焱

摘要： 企业再造可谓是近年来日本企业最热门的一个话题。1999年，许多企业都发表了战略调整计划。综观这些调整计划可以发现这次的调整与1992~1993年时进行的调整有很大的不同，它不仅仅只是企业过剩人员、过剩设备和债务的处理，而且还是业务组合、经营组织乃至产业组织的重大转变。这必将对日本经济的长期发展产生重要影响。

关键词： 日本企业；战略调整；调整的背景

中图分类号：F 279.12 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2001)03-0057-06

日本政府经济企划厅长官界屋太一在2000年7月发表的2000年度经济报告(经济白皮书)序言中称1999年4月为本次长达近10年的经济衰退的谷底，换言之，从1999年4月开始，日本经济已开始走向缓慢复苏。尽管促使经济复苏的因素是多方面的，但企业的战略调整初见成效应当说起了很重要的作用。研究日本企业的战略调整对于展望日本经济的发展趋势具有重要意义，并对我国的企业经营具有一定借鉴意义。

一、战略调整的主要类型

由于各个行业、各个企业面临的主要问题不同，因此企业的战略调整也表现出不同的特

在发展过程中，第三层次则初露端倪。因此物流企业要充分根据自身情况，选择与发展层次相匹配的电子商务系统，不可盲目攀比。

此外电子商务要求实现技术对接和业务对接，因此制定合理的统一行业规范是我国物流产业发展现实的迫切需要。而这需要依靠行业协会和有关部门的沟通协作。

最后笔者以为，中国物流产业适当实施物流第二空间超前开拓战略是必需的，原因前文已多有叙述。

总之，在新的经济条件下发展中国物流产业是一个极其复杂的问题，有待于更多微观层次上的研究和实践。在此笔者仅根据自己对国际物流产业发展趋势的追踪观察，结合中国实际作了非常浅层次的分析，意图对此问题的研究起一个抛砖引玉的作用。

(作者单位：复旦大学)

点。如果作一简单分类的话,这次的战略调整大致可以分为以下3种类型。

(一) 业务组合调整型

所谓“业务组合调整型”是指企业对其经营范围和经营业务的调整和重新组合。企业将逐步压缩一些盈利性较差的经营业务,或从这些业务领域撤出,进一步扩大和强化其核心业务,由原来的综合经营向专业化经营方向转变。这种类型的调整在一些经营范围较为广泛的多角化经营企业,如综合性的机电制造、原材料生产、化工产品制造等制造业企业中较为多见。

多角化经营的主要优势在于其可获得“范围经济”,即通过信息的共享和资源的充分利用有利于实现业务组合的协同效应,降低产品成本,并且具有风险分散的保险功能,因此多角化战略曾被许多日本企业所青睐,并被认为是日本企业高效率 and 竞争力的重要来源。但是随着经营范围的不断扩张,业务组合涉及的领域过于广泛以后,这种战略的弊端也开始显现:(1)过于广泛的业务范围,各种业务间的关联度降低,使得业务间的协同效应降低,业务组合优势逐步丧失;(2)经营资源的过于分散,使得企业在各个业务领域里都失去了规模经济,从而丧失竞争优势;(3)经营范围的过于广泛,各种业务之间的差异加大,导致企业管理、经营决策的难度加大,对一项业务的发展有利的决策对另一项业务可能会产生相反的效果。特别是在业务组合中存在一些收益较差的业务部门,对企业总体的筹资能力和收益产生不利影响。越来越多的企业认识到,这些问题正是导致综合性厂商在与专业厂商的竞争中处于不利地位的主要原因。

此外,信息技术的迅速发展也使综合经营的必要性降低。从某种意义上说,综合经营是在有关资源和服务的质量以及供应商能力等信息不能充分获得、或获取信息的成本过高的情况下,企业为降低交易成本特别是为了降低信息费用而采取的一种较为有效的手段。随着信息技术的发达,信息传递成本降低,以及企业信息的公开化,以较低的成本利用企业外部资源已成为可能。在此情况下,与其将一些低效率的业务部门保留在企业的经营范围内,影响企业的总体收益,还不如将资源重点配置在拥有竞争优势的特定领域更为有利。因此,许多综合性厂商决心进行业务重组,将一些经济效益较差的业务部门从企业的经营范围内剥离出来,资源向具有竞争优势的业务部门集中。

在这次调整中,作为从某些业务领域撤退的手段也与以往的调整有所不同。根据日本经济企划厅对400多家企业进行的问卷调查,在今后5年间,打算将这些欲撤出的业务“出售给其他公司”、“将这些业务部门独立出来分立新公司”或“与其他公司合资经营”的企业比过去的5年明显增加;作为强化或进入优势业务部门的手段,打算新设子公司或新设业务部门的企业有所减少,而打算“与其他公司进行业务合作”、“与其他公司共同出资设立新公司”或“企业间购并”的企业比过去5年明显增加。这显示了企业进行业务重组强化核心业务的决心。

(二) 行业组织结构调整型

“行业结构调整型”是指行业组织结构的重新整合。上述“业务组合调整型”是多角化经营的综合性厂商在企业内部进行的业务组合的重新安排,而“行业结构调整型”则是在同一行业内的各企业之间进行的相互关系的重新整合。这种调整主要在一些生产设备过剩的原

材料行业以及半导体芯片和汽车制造等一些加工组装行业里表现得尤为活跃。

原材料生产行业是实现产品差别化难度较大、从而难以通过产品差别化来获得竞争优势的行业。在泡沫经济期间,出于对经济增长的过高预期而进行的过度投资导致这些行业的生产能力过剩、经济效益大幅下降;近年来亚洲各地许多大型原材料生产基地的崛起,也对日本原材料企业的竞争优势构成很大威胁。因此,削减过剩设备来消除供求间的不平衡,以及通过扩大市场份额、实现规模经济是提高其市场竞争力及其经济效益的决定因素。但这不是仅靠企业层次的调整就能实现的。因此,通过企业购并等方式进行企业间战略合作、行业组织结构的重组成为这些行业里战略调整的主要特征。

当然,行业特点不同,其行业重组的形式也有所不同。如在石油、造纸、水泥等行业,主要是通过企业合并来进行行业组织结构的重组。在石油行业,1999年4月,日本石油与三菱石油合并成立日石三菱石油,11月,埃克森(日本)与莫比尔(日本)合并成立埃克森莫比尔石油公司等,再如水泥行业,1998年7月,三菱素材与宇部兴产共同设立宇部三菱水泥。通过合并,这些市场的集中度迅速提高。如在石油行业,合并后的四大集团的市场份额占了全行业的92%。而在钢铁行业,由于钢铁行业的生产设备庞大,设备淘汰的成本过高,通过企业合并进行行业重组的难度较大。因此,主要厂商在不同产品上的销售合作、产品开发合作以及相互间的设备提供等成为该行业战略调整的主要形式。

此外,在汽车制造、半导体等历来作为日本主导产业的一些加工组装行业,受全球性行业重组浪潮的影响,以企业合并方式,或在某些环节(如新产品、新技术开发等环节)上实行战略合作的方式进行的行业整合也在稳步推进。在这些行业中,技术革新的周期正在缩短(如半导体行业中的微加工技术、汽车行业中的环保技术等),升级换代产品的开发竞争十分激烈。为提高新技术新产品的开发速度,研究开发费用等先行投资将大大增加,从而先行投资增大带来的风险也越来越大。因此,在这些行业,扩大经营规模,实现规模经济,降低单位产品中研究开发等先行投资的成本,以及投资风险的分担变得越来越重要。这对于一些实力薄弱的小、中、小厂商来说意味着其生存空间越来越小,因此,在半导体行业中,一些中小厂商正在考虑从该领域退出,或与大企业合并;而一些主力厂商则在进行业务重组的同时,正积极开展与其他企业的战略合作。在汽车制造业,厂商为了扩大其在全球市场上的份额以及巩固其竞争优势,更多地表现为参与国际性的产业重组,各自根据自身的特点寻找外国的战略合作伙伴,通过资本、技术或销售等方面的合作以实现优势互补。

(三) 传统的“缩量均衡型”

所谓传统的“缩量均衡型”是指通过削减固定成本、不良资产的处理等方式,降低经营成本从而降低损益分界点比率,^①提高资本收益率为中心的调整。这主要是在一些非制造业行业中采取的调整方式。因为,在非制造业中,许多企业还没有完全摆脱泡沫经济后遗症的困扰,无论是从财务的健全性(如资产负债率)还是资本效率(如资产收益率)的状况来看,都比制造业更为严峻。不仅在不动产业、建筑业,在一部分商社、非银行金融机构以及流通行业中,许多企业都存在损益分界点比率提高,企业收益下降的问题,因此,努力降低成本、提高收益率水平成为非制造业调整的首要目标。如在能源、航空运输等行业,主要通过削减设备投资、裁减雇佣人员、重构工资体系等方式进行调整;在商业流通业,一些企业通过压缩连锁店数量以及裁减雇佣人员等来降低成本;在建筑业、不动产业,不少因在泡沫经济期间

投资失败,负有巨额债务的企业也在主办银行的支持下(如免除债务等)积极进行不良资产的清算等。

由于非制造业的成本结构与制造业不同,在非制造业的成本结构中,固定成本占的比重相对较小,仅靠降低固定成本对于提高收益状况的效果很有限。因此,目前的调整只能说是其战略调整的第一步。随着以信息技术为中心的高新技术的运用和普及,可以预见在非制造业的调整还将进一步深化。

二、战略调整的背景

从上面的分析中可以看出,日本企业的经营方针正在由原来注重市场份额向注重资本收益转变。调整经营结构的目的主要也是为了提高经营的收益水平。促使日本企业积极进行如此伤筋动骨的战略性调整的根本原因,是由于国际国内的经营环境发生了重大变化,传统的“日本式经营”体制的基础正在动摇。

第一,近年来日本企业的收益状况持续恶化,国际竞争力大幅下降迫使日本企业不得不进行调整。

90年代以后日本企业的资产收益率每况愈下,特别是1997、1998年更是达到了最低点。导致日本企业收益状况如此恶化的直接原因是泡沫经济留下的后遗症还没有得到彻底根治。80年代末泡沫经济鼎盛时期基于对经济增长的过高预期而进行的过度的投资、雇佣和融资,随着泡沫经济崩溃而来的需求不振、开工不足,使企业内部积累了大量的过剩设备、过剩人员和巨额债务。1998年第3季度的闲置设备金额达到85.9万亿日元,相当于日本全国企业1997年全年设备投资的99.4%。设备过剩必然带来人员过剩,据估计,日本企业内的冗员平均至少占全体职工的10%~30%,少数企业甚至达到50%。再从债务情况看,1999年3月底,日本全国金融机构的不良债权合计达到80.6万亿日元,较1995年的40万亿日元翻了一番。^②由于企业内部大量过剩设备、过剩人员和巨额债务的存在,必然导致其损益分界点比率提高,这种状况又导致其国际竞争力不断下降。据总部设在瑞士洛桑的“经营开发国际研究所”(IMD)每年发表的《世界竞争力报告》,1989年至1993年,日本企业的国际竞争力一直居于第一位,但1995至1996年降至第4位,而1998年更降至第18位。对于国际市场依存度很高的日本企业来说,不彻底解决这些设备人员的过剩问题,就难以提高其在国际市场上的竞争力。迫使日本企业不得不进行调整以扭转颓势。

第二,“日本式经营”的体制基础正在动摇,资本市场对企业经营的压力加大。具体表现在以下一些方面:

1. 企业的股东结构发生了很大的变化,资本市场对企业收益的关注逐渐增强 长期以来企业相互持股,“稳定股东”占股东总数相当大的比重是日本式经营的重要特征之一。稳定股东主要是具有交易伙伴关系的其他企业法人、作为企业主办银行的金融机构以及企业内部职工等。据统计,日本的上市公司中,稳定股东占50%以上的企业占企业总数的90%以上。稳定股东持有的股份虽然可以上市流通,但由于稳定股东不以短期利益为目标,更看重的是长期交易上的便利和稳定,不会轻易在股票市场上抛售所持股票。因此,企业股票的流动性很小。其结果一方面,资本市场对经营者监督的功能弱化;另一方面,在稳定股东中,主办银行又往往是持有较大股份的大股东。因此企业可以较容易地从主办银行那里

获得资金支持,而作为企业大股东的主办银行在为企业提供资金支持时并不特别注重企业的财务状况,从而,企业在经营上较少受财务状况的制约。换言之,企业较少感受到来自资本市场的压力。因此,许多企业特别是一些大型企业往往把扩大市场份额作为企业经营的主要目标,而资本效率(资本收益率)则处于相对次要地位。

但近几年来,这种状况正在发生变化。从近几年新上市企业发行股票的所有制结构来看,1997年度与1990年度相比较,虽然金融机构之间或企业法人之间相互持股的比例没有什么大的变化,但金融机构在一般企业法人股份中的持股比例以及一般企业法人在金融机构股份中的持股比例大大降低。根据经济企划厅《平成10年度(1998)关于企业行为的问卷调查》,相互持股现象还将进一步减少。而且,随着资本市场国际化的发展,外国人持有日本企业股份的比重大幅增加。股东结构的这种变化意味着稳定股东的比重将降低,股票的流动性将增强,股东对企业的资本收益将更关注,从而迫使企业更加重视自身的经营业绩。

2. 随着资本市场的自由化和国际化,企业的资金成本将发生变化 过去,银行对不同企业的贷款利率基本上没有什么差别,企业财务状况的差异并不影响企业的资本成本。但随着金融自由化的进一步推进,金融机构间的竞争进一步加剧,银行对于不同企业的贷款将根据风险的大小制定不同的利率,利率差将逐渐扩大。对于财务状况较好的企业银行会给予较低的利率,而对于财务状况较差的企业则会要求较高的利率。这样,财务状况越好其资本成本就越低,而财务状况差的企业其资本成本就越高,这就迫使企业不仅要重视市场份额还必须重视收益状况。

3. 会计准则的修订也促使企业注重经营效益的提高 根据即将修订的会计准则,从2001年4月1日开始,将不再根据帐面价值而是根据市场时价来评价企业资产的价值,这样,过去因地价及股价的上涨带来的所谓帐外收益事实上将会消失,这一方面促使企业必须更重视经营收益,同时也会促使法人相互持股现象进一步减少。新修订的会计准则还规定,从1999年4月1日开始上市公司必须实行与子公司合并结算,公司公布的财务报表必须反映包括子公司在内的公司总体的财务状况。这样就防止了在过去单独核算情况下母公司为粉饰财务报表将企业多余人员精简到子公司从而将母公司的工资成本转移到子公司或关联公司去的情况。也迫使母公司从公司总体上关心企业的经营效益,在损益计算和资产负债的安排上更趋长期化。

4. 终身雇佣观念的变化为企业进行调整创造了较好的社会环境 过去很长时期内,终身雇佣、年功工资制和以企业为单位组织工会一直被视为日本式经营的三大法宝,是日本企业竞争力的来源。但终身雇佣使得本来当属变动成本的劳动成本在许多日本企业实际上成了和设备投资同样的固定成本,这也是日本企业内部存在大量冗员的一个很重要因素。但近几年来这种职业观正在逐渐变化。虽然大多数中高年劳动者仍对解雇持有不满,但越来越多的青年劳动者则不把失业视为是很可怕的事。据日本劳动研究机构所作的“关于劳动生涯的调查”,约有将近6成的人认为失业也是“人生重新开始的契机”,特别是在青年人中持有这种观点的人占有相当大的比重。这种观念的变化有利于企业的调整。

第三,活跃的企业购并对企业构成了很大威胁,也迫使企业加快进行战略性调整。

近年来,全球性的企业购并和产业重组成为世界经济中的一大潮流。在日本国内,企业相互购并也非常活跃,特别是外资企业对日本企业或企业部分业务部门的收购案大幅增加。外商收购日本企业以后,为改善经营,提高竞争力,一般都对被收购企业的业务进行调整,并

着手处理内部过剩设备和过剩人员。一方面为与外商相抗衡;另一方面;随着股本结构的变化,稳定股东的减少,股份的流动性增大,企业购并将变得更容易,企业如不改善经营提高竞争力将面临被购并的威胁。这些都迫使企业不得不加快战略调整。

第四,政府的经济结构调整政策有助于企业的战略调整。

长期的经济低迷使日本政府认识到,随着高新技术的发展,世界经济正在向多样化、软性化和资源节约化的方向发展,而日本的经济结构却仍然停留在过去的标准化、大批量化和大型化阶段,明显地落后于世界经济潮流的转变。单靠刺激总需求的政策难以扭转经济低迷的态势。因此,1999年度,日本政府在继续实行扩大内需政策的同时,推出了一系列以促进经济结构调整为目标的政策,如取消或放宽限制、实行电信自由化、鼓励企业进入高成长的高新技术产业、扶持中小企业的创业和发展、针对人口高龄化的医疗制度改革、强化劳动市场以解决企业调整过程中的失业问题等等,这些都为企业的战略调整提供了一个较好的社会环境。

从短期来看,企业的战略调整确实会给资本市场以及就业带来一定的压力,但从长期来看,将有助于企业体质的改善从而有助于经济的发展。经过战略调整,企业的收益状况已出现明显改善:尽管需求扩大缓慢,但2000年1~3月,制造业的收益状况已恢复到1996年的水平,在非制造业中,大型骨干企业的收益更是达到历史最高水平,中小企业也恢复到1997年前后的较高水平。虽然失业率仍然较高,2000年2月的失业率达到4.9%,超过1998年3月的4.8%,^①但这是在企业调整期内难以避免的结构性失业。在存在大量失业的同时也存在不少的企业缺员,随着经济增长的恢复和职业培训的调整,失业问题也将得到缓解。

(作者单位:华东师范大学)



注释:

- ① 损益分界点比率是指补偿全部费用所需的销售额与实际销售额的比率。损益分界点比率越高(越是接近1),说明企业的利润越少。
- ② 《国际经济情势周报》(台湾省)2000年3月号“日本经济复苏迟缓的关键——企业剩余设备问题之探讨”。
- ③ 日本经济企划厅《2000年年度经济报告》第一章。