

环境变化与企业对策

——日本企业活力研究

序 言

50年代中期以来，日本经济实现了连续18年的高速增长。之所以如此，这不能不说与日本企业有一个良好的外部环境（特别是国际环境）有直接关系。但是进入70年代初期之后，围绕着企业的外部环境急剧恶化，曾经作为支撑企业走向高速增长的有利条件逐渐丧失，结果给企业的生存和进一步发展提出了严峻的挑战。

70年代初期之后，由于石油危机的爆发，能源和原材料价格大幅度上涨，企业被迫实行减量经营，生产方式也从“少品种大批量”转向“多品种小批量”；由于日元升值的冲击，产品在国际市场上的价格竞争能力被削弱，出口遇到了阻力，贸易摩擦日益严重；由于新技术革命的挑战，产业结构开始由“劳动密集型”和“资本密集型”转向“知识密集型”和“技术密集型”，产品结构开始由“重厚长大”转向“轻薄短小”，企业间的竞争也开始由价格、质量竞争转向开发新产品、新技术的竞争；由于收入水平的提高，余暇时间的增多，价值观的变化，消费结构也从扩大“量”的需求为主转向提高“质”的需求为主，追求消费的高级化、多样化、个性化和专业化；由于日美经济摩擦日益加剧，日本经济重心开始由西向东转移，但是在亚洲又由于新兴工业国家和地区的迅速追赶，日本企业又遇到了新的国际竞争对手。总之，进入70年代初期之后的20年，是围绕日本企业的政治、经济、社会等外部环境发生剧变的20年。这些变化，虽说一方面给企业的生存和发展带来了新的机遇，但另一方面则更多的是给企业带来了极大的困难。

反采取了积极进取的态度,针对变化了的环境因势利导地采取了一系列行之有效的对策,千方百计地提高自身的环境适应能力,结果迅速摆脱了困境,走出了低谷,实现了新的繁荣。

目前,我国正处在向社会主义市场经济过渡时期,企业也正在不断加大力度地进行改革,探讨发展的新路子。研究70年代以来日本企业为适应宏观环境变化所采取的各种对策和取得的成功经验,对目前我国大中小企业的深化改革有着重要借鉴意义和参考价值。正是基于这种认识,本书以企业环境理论为基础,以环境变化及企业的应变对策为重点,对日本企业的环境适应能力进行了比较全面的探讨,旨在为我国企业迅速走向现代化提供借鉴。

本书是“国家教委优秀青年教师基金”项目的最终研究成果。李玉潭为本项目的牵头人,并任本书的主编。各章的执笔人是:序言、四、五、九、十章李玉潭(吉林大学日本研究所所长、教授);一、七章郭延青(吉林大学日本研究所博士生);二、三章田中景(吉林大学国际经济系博士生);六、八章鹿德良(吉林大学国际经济系博士生、日本研究所讲师)。本项目在研究过程中,曾得到中国企业管理协会常务副理事长陈重同志的大力支持和帮助,在此谨致以衷心的感谢。由于我们的理论水平有限,本书不可避免存在缺点和问题,敬请日本经济学界同仁和广大读者批评指正。

作 者

1995年10月18日

目 录

序言.....	1
第一章 企业环境与日本企业.....	1
第一节 企业环境理论.....	1
一、企业环境的主要内容.....	2
二、企业与环境的关系.....	5
三、企业对环境的适应模式.....	8
第二节 70年代以来日本企业环境的变化.....	13
一、国际环境的变化.....	14
二、国内环境的变化.....	20
第三节 环境变化对日本企业的影响.....	24
一、环境变化的影响.....	25
二、日本企业的对策.....	27
三、日本企业对策的效果.....	29
第二章 石油危机与日本企业对策.....	31
第一节 石油危机爆发的历史背景.....	31
一、石油在经济发展中的地位.....	31
二、石油危机是南北矛盾激化的必然产物.....	32
三、两次石油危机的导火线.....	34
第二节 石油危机对日本经济的影响.....	35
一、加剧了日本的通货膨胀.....	37
二、国际收支赤字.....	37
三、经济增长速度由高转低.....	39
第三节 日本企业采取的对策.....	39
一、日本政府推出的政策和措施.....	39

二、日本企业采取的对策	41
三、汽车工业的对策	49
第四节 日本石油危机对策的效果	50
一、节能成果令人满意	51
二、产业结构日益高级化	51
三、经济增长速度仍明显高于其他主要 发达国家	52
第三章 日元升值与日本企业对策	55
第一节 日元升值的历史回顾	56
一、70 年代的阶段性日元升值	56
二、80 年代中期起日元止跌回升	58
三、进入 90 年代日元超常升值	58
第二节 日元升值的背景和原因	59
一、日元升值的背景	59
二、日元升值的原因	62
第三节 日元升值对日本经济的影响	68
一、日元升值对宏观经济的影响	68
二、日元升值对微观经济的影响	71
第四节 日本企业的对策	74
一、企业内的全员合理化运动	74
二、加快海外直接投资步伐	76
三、将产业结构转向内需主导型	78
四、近年来日本企业采取的新对策	82
第四章 新技术革命与日本企业对策	85
第一节 新技术革命与日本企业	85
一、新技术革命的兴起与发展	85
二、日本新技术革命的发展	86
三、新技术革命对日本企业的影响	88
第二节 新技术革命与日本企业研究开发对策	90

一、日本企业研究开发的方向和特点	90
二、扩大研究开发投入, 加强科技队伍建设	92
三、加强开发性基础研究	96
四、提高研究开发的组织和管理效率	98
第三节 新技术革命与日本企业经营管理对策	102
一、制定经营战略, 革新经营结构	102
二、转化决策重心, 强化战略决策	104
三、加强信息系统的建设	105
四、改革传统的人事管理制度	106
第五章 经济国际化与日本企业对策	108
第一节 经济国际化及其背景	108
一、经济国际化及其标志	108
二、70年代后经济国际化迅速发展的历史背景	109
三、日本经济国际化的发展	111
第二节 经济国际化与日本企业国际化发展	113
一、经济国际化对企业环境的影响	114
二、日本企业国际化的发展	116
第三节 经济国际化与日本企业对策	119
一、开展企业国际战略协作与联合	120
二、采取国际 M&A 战略	123
三、构建全球信息和组织化网络战略	126
第六章 金融国际化与日本企业对策	132
第一节 日本金融国际化的发展	132
一、全球金融国际化的发展	132
二、日本金融国际化的发展	134
第二节 金融国际化与日本的银行对策	138
一、金融国际化对银行经营的影响	138
二、金融国际化与银行经营对策	140
第三节 金融国际化与日本企业对策	147

一、调整企业财务战略·····	147
二、积极推进国际化的企业融资战略·····	149
三、设立海外金融子公司·····	151
第七章 消费结构的变化与日本企业对策·····	153
第一节 消费结构的变化及其原因·····	153
一、消费结构的变化·····	153
二、消费结构变化的原因·····	157
第二节 消费结构变化的特点及其对企业的影响·····	160
一、消费结构变化的特点·····	160
二、消费结构变化对企业的影响·····	163
第三节 日本企业采取的对策·····	165
一、新产品开发对策·····	165
二、生产体制转化对策·····	166
三、经营多角化对策·····	167
四、流通渠道多样化对策·····	167
五、其他对策·····	168
第八章 贸易摩擦与日本企业对策·····	170
第一节 贸易摩擦与企业战略转变·····	170
一、日本贸易摩擦概况·····	170
二、70年代后日本贸易摩擦的特点·····	171
三、日本贸易摩擦产生的原因及企业战略的 转变·····	173
第二节 缓解和防止贸易摩擦的常规对策·····	175
一、出口自主限制对策·····	176
二、OEM出口对策·····	178
第三节 以国际经营为核心的战略对策·····	179
一、以直接投资为核心的当地化生产的战略 对策·····	180
二、推进国际企业合作的战略对策·····	184

三、扩大产品进口的战略对策·····	188
第九章 环境变化与日本中小企业对策·····	191
第一节 系列化对策·····	192
一、系列化的规模·····	192
二、系列化的形式·····	193
三、系列化的特点·····	195
四、系列化的作用·····	196
第二节 集团化对策·····	199
一、集团化的发展过程·····	200
二、集团化的主要形式·····	201
三、集团化的作用·····	204
第三节 融合化对策·····	207
一、融合化产生的历史背景·····	209
二、融合化的迅速发展·····	210
三、融合化的作用·····	213
第四节 国际化对策·····	214
一、第二次对外投资高峰的特点·····	214
二、国际化的作用·····	217
第十章 经验与借鉴·····	220
第一节 环境变化与环境意识·····	221
一、正确处理外部环境与内部经营的关系·····	221
二、克服环境变化给企业带来的不利因素·····	222
三、利用环境变化给企业带来的有利因素·····	223
第二节 环境变化与革新挖潜·····	224
一、通过企业内部革新挖潜克服各种危机·····	224
二、通过企业内部革新挖潜形成自我改造的内 在机制·····	224
三、通过企业内部的革新挖潜形成良好的企业 管理秩序·····	225

第三节 环境变化与经营国际化·····	225
一、为经营国际化做长期而认真的准备·····	225
二、以治理滞胀为契机适时实施外向战略·····	227
三、组建综合商社做企业国际化的尖兵·····	228
第四节 环境变化与新产品开发·····	228
一、选准战略性产业·····	229
二、大型企业的多角化经营·····	229
三、中小企业的融合化道路·····	230

第一章 企业环境与日本企业

纵观战后日本经济发展的成功道路，也就是企业成功地适应环境的千变万化、寻求生存与发展的历史过程。特别是 70 年代以来，两次石油危机的冲击，以美元为中心的世界货币体系的动摇，贸易摩擦的加剧，世界经济发展处于低迷时期，加上日本经济社会已走向成熟，失去了长达 18 年的经济高速增长，经济发展战略需要调整，日本经济发展面临着“三重苦”的困扰，即经济增长率大幅度下滑，消费者物价指数急剧上升，失业率迅速提高。令人惊奇的是，在国内外环境急剧变化、企业发展日益不利的条件下，日本经济仍获得了最大程度的发展，并一跃成为世界经济大国，在许多领域甚至超过美国。对此，不得不看到日本企业所具有的较强的环境适应能力。70 年代以后，日本企业在国内外环境的急剧变化中，善于寻找时机，采取正确对策，变不利因素为有利因素，取得了突出的成效。本章主要围绕企业与环境的关系这一问题，论述企业环境理论、70 年代以来日本企业环境的变化以及环境变化对日本企业的影响。

第一节 企业环境理论

环境对企业的生存与发展起着重要的作用，企业能否适应环境的变化，是其生命力的重要标志之一。企业发展所处的环境是丰富而复杂的，并经常处于变动之中。这就要求企业正确地认识环境，科学地分析环境，准确地预测环境变化与发展，从而调整企业行为，适应环境变化发展，增强企业的竞争实力。可

以说,在不同的历史时期及不同的社会,企业与环境就处于不同的均衡状态上。企业环境理论就是在长期的企业与环境相互作用中而形成的企业发展的环境理念,即环境与企业的辩证关系及二者相互作用的内在机制。

一、企业环境的主要内容

企业环境主要是指与企业经营有关的各种外部因素。它主要包括市场因素与非市场因素两种。

(一) 市场因素

市场因素主要是指与产品市场直接相关的因素。具体是指以下几方面的内容:

1. 企业间的竞争。一个企业的生存与发展,实际上就是与其他企业的竞争中求生存、求发展。没有竞争,企业就会失去活力,而要使企业充满生机活力,就必须积极地参与市场竞争。企业间的竞争表现在许多方面和诸多领域,有管理方面的竞争,有技术条件方面的竞争,也有营销方面的竞争,既有生产领域和流通领域的竞争,也有售后消费领域的竞争等等。可见,企业间的竞争是多层面、多角度的,是极其复杂的。企业的盛衰就在于竞争的结果。

企业间的竞争是有规律的,其中最基本的经济规律就是价值规律。在这一规律作用下,企业必须本着少投入多产出的原则加强管理,提高技术装备水平,对生产要素实行优化组合,在企业内部进行革新挖潜,从而以较小的成本创造出优质产品,在尽可能短的时间里提供给消费者,以满足社会需求。

2. 产品间的竞争。企业间竞争的最终表现是市场上的产品竞争。产品竞争基本上表现在价格和质量两个方面。

产品市场价格不仅决定于供给价格与需求价格所确定的市场均衡价格,也决定于不同厂商的同种或同类产品的价格竞争。

产品质量是产品生命力的重要保证,优质产品信誉就高。所以,产品质量如何就成为产品间竞争的关键。因此,产品的市场占有率的高低,就看该产品是否物美价廉。

3. 消费者需求。所谓消费者需求,是指消费者对所需产品的购买能力。产品能否销售出去,归根到底就看消费者需求。所以,对厂商来说顾客就是上帝。但是,对于一个企业来说,关键不在于了解消费者需求什么,而在于掌握消费者需求的变化。消费者需求是十分复杂的,表现在不同的消费者有不同的消费需求,即使是同一消费者的消费需求在不同时期也是不一样的。同时,影响消费者需求的因素也很复杂,既有消费者个人偏好,又有社会偏好,既有心理因素作用,又有环境因素作用,既有即期因素的影响,又有预期因素的影响等等。一个企业只有综合分析这些因素,准确地把握住了消费者需求,才能在市场竞争中立于不败之地。可见,企业间的竞争最终在于产品间的竞争,而产品间的竞争归根到底取决于消费者需求。

4. 社会购买力。社会购买力是指社会对所需产品的实际支付能力,包括个人购买力、社会集团购买力和国家购买力。影响社会购买力的因素很多,比如个人收入水平、企业效益、国家富裕程度、收入分配制度、货币发行量、货币流通速度等等。正是这些因素的影响,社会购买力经常处于变动之中。因此,如果说企业生产什么产品决定于消费者需求的话,那么,企业生产多少社会所需要的产品就决定于社会购买力。否则盲目生产必将导致产品积压,造成损失和浪费。

5. 流通环节与流通渠道。流通是联接生产与消费的中介。流通是否通畅快捷,主要在于流通环节与流通渠道的建设是否科学合理。流通环节越少,流通渠道越多,流通的效率就越大,供需才能够更快地直接见面。从而,企业的资金周转会更快,效益会更大。

（二）非市场因素

非市场因素是指对产品市场发生间接影响的因素。具体说包括以下主要内容。

1. 自然环境。主要是指企业所处的与自身生产经营有关的自然资源及自然条件。它包括资源环境、气候环境与地理环境。自然环境对于企业来说，在不同的生产力发展的历史时期及不同的行业领域，其所处的地位及作用是不一样的。但是，不管怎样，自然环境是企业生存和发展的重要条件。

2. 社会环境。主要是指一个国家或地区的社会组织、社会结构、人口状况和风俗习惯、历史传统、文化积淀等。它主要包括人口环境和文化环境。人口环境是指人口规模、人口结构。文化环境是指人们在特定的社会里所形成的习惯、知识与观念等，如社会风俗、生活方式、教育水平、宗教信仰等。

3. 经济环境。主要是指一个国家或地区的社会经济制度、经济发展水平、产业结构、劳动力结构、物资资源状况、消费水平、消费结构及国际经济发展动态等。企业发展受经济环境的影响最大也最明显，它决定着企业的发展水平和企业成熟程度。发达国家的经济发展表明，经济发展水平越高，经济环境就越优越，从而决定着企业发展水平比较高，竞争力比较强。经济环境与企业发展的关系最密切也最直接。

4. 技术环境。主要是指一个国家或地区当前的技术状态、新技术的成就及技术发展动向等，也包括国际上有联系的技术发展动态。良好的技术环境会影响和促进企业进行技术开发，增大产品的技术含量。技术环境主要包括两方面内容，一是技术发展方面，一是制度方面的，两者联系密切、互相促进。历史上的每一次技术革命都表明技术发展的飞跃，从而变革了技术环境。每一次技术上的大发展又都带动有关推动技术进步的制度变革，反过来又进一步促进技术进步，使技术环境在企业发

展上日益重要，甚至起着举足轻重的作用。

5. 政治环境。主要是指政治制度、政策方针、法令法规、政治形势、党派斗争、社会秩序等。政治环境的好坏必然直接影响着企业发展的前景。一个好的政治环境会为企业创造一个宽松与稳定的外部环境。政治环境的不良，不仅使企业难以正常运营，承担一定的风险，不能很好地把握市场变动，而且更使企业难以实现公平竞争，企业发展甚至受政治形势与势力的左右，失去了企业发展的真正意义。

以上这些市场因素与非市场因素，都分别从不同角度，在不同程度上影响甚至决定着企业的生存与发展。在特定条件下及特定时期里，某些因素还会起着关键性的作用，决定企业发展的命运。然而，一个企业的发展必须综合考虑这些因素的影响。

二、企业与环境的关系

企业与环境的关系是一种辩证关系。一方面，企业行为的依据是环境，有什么样的环境就要求有相应的企业行为。另一方面，企业行为本身形成相应的产业结构、产品结构及消费结构，从大的方面看，它推动现代工业社会不断发展与更新，进而影响着人们的生活方式、思想观念等，对环境起着能动的反作用。具体讲，企业与环境的关系可以从以下几个方面加以分析。

（一）企业与资源环境

企业的生产活动就是为了创造出社会所需要的产品而投入必要的人力、物力和财力。其中的物力无非就是生产所需的原材料、燃料及半成品等。所以，资源就成为企业生产经营活动的重要物质条件，企业生产的发展离不开资源环境，资源环境制约着企业的生产经营。

1. 资源环境深刻地影响着企业的生产经营。资源有广义和狭义之分，广义的资源是指企业生存与发展所需要的一切生产要素。狭义的资源则是指物质资源，包括自然资源和中间产品。这里主要是指狭义上的资源环境。如果资源环境优良，资源供给充裕，资源分布合理，资源结构完善，那么，企业的生产经营就会得到充分的物质保证。否则，企业的发展就会步履维艰，成为无源之水、无本之木。但是，一国资源环境的贫困并不必然地意味着本国企业难以发展，有时由这种不利的资源环境所造成的压力却会成为企业发展的动力。经验表明，从世界范围来看，资源环境优越的国家和地区并不是发展最快的，而处于不利条件下的国家和地区才会致力于深层的发展，实现一流的增长速度和一流的经济效益。日本即是这方面的典型。

2. 企业的生产经营能动地反作用于资源环境。企业的生产经营并非只是被动地适应资源环境，它是一个能动的发展过程。可以变不利因素为有利因素，克服资源环境的不利影响，寻求企业的更大发展。这主要表现在：第一，把企业生产经营的场所放在资源环境的最佳位置，以便充分利用有利的资源环境。第二，针对资源环境的恶化，制定企业的长期发展战略，扬长避短，寻求长期稳定的发展。第三，对生产要素实行优化组合，在经营管理上要效益，克服资源的不足。

（二）企业与人口环境

人口环境主要是指人的数量、人口结构、人口素质、人口流动等内容。企业发展与人口环境是相互制约、相互影响的关系。人口数量中包括劳动力人口和非劳动力人口两部分。劳动力人口是企业发展的动力保证，也是企业发展的动力。虽然人口数量多意味着劳动力人口的扩大，但是，有限度的适当人口数量是企业发展的重要前提。因为非劳动力人口的过度膨胀会成为企业的社会负担，劳动力人口的过快增长会对企业形成就

业压力。而且，企业发展关键在于人口质量，受过较高层次教育培训的高质量劳动力，是企业的巨大财富，更是企业活力的源泉。另外，人口的合理流动不仅可以弥补各企业时常出现的结构性失业现象，及时为企业提供必要的生力军，而且丰富劳动力市场，充分发挥劳动者的积极性，使劳动力的社会效益达到最大化，避免失业问题的严重化。

（三）企业与资金环境

企业的发展离不开资金，资金是企业发展的血脉。企业发展所需资金额一般是不断扩大的，它除了依靠企业原有的内部资金外，更主要的是依靠企业外部资金。所以，资金环境对企业发展起着一定的决定性作用。资金环境主要是指金融机构、金融政策及金融市场。

优良而发达的资金环境是指金融机构健全，功能完善，其影响能波及到社会的各个角落；金融政策既稳定又灵活，对社会经济发展起到了有效的宏观调节作用；金融市场发达，能为企业发展提供资金融通，成为企业资金融通的蓄水池。相反，较差的资金环境必然束缚企业的发展，这已被实践所证实。可以说，经济发达的国家其资金环境也一定发达。可见，资金环境对企业发展的重要意义。同样，企业发展起来了，也会反过来提高资金环境的质量。企业发展意味着储蓄的增加，利润的增大，融资活动的增强，这必然进一步丰富了资金环境，有利于资金环境的建设。

（四）企业与市场环境

企业的发展就是要面向市场，以市场环境的变化为依据，决定生产什么、生产多少。由于市场环境中存在着价值规律，使企业发展直接面临着竞争的挑战，直接受到消费者的评判，而且企业要发展就必须研究、分析和预测市场各因素的发展变化，从而相应地制定企业的发展战略。市场环境是复杂多变的，企

业面对市场环境的选择只有一个，即能动地把握市场动态，进一步开发市场，不断提高其产品的市场占有率。否则，企业则无立足之地。

（五）企业与非市场环境

尽管企业发展始终处于市场环境中，但它却时常受到各种非市场环境的影响。整个社会就是一个普遍联系的整体，企业作为这一整体中的一个环节，必然与其它环节发生联系。企业既受非市场环境的直接影响，如政治变革的冲击、自然地理条件的限制、文化传统的影响等等，同时也会通过市场环境受到非市场环境的间接影响，如自然地理条件决定了市场的地区差异，进而左右企业的生产活动等。企业面对非市场环境并非无能为力，非市场环境往往成为企业发展的一面镜子。企业只要具有较强的洞察力和创造力，就能在非市场环境中运用自如，利用有利条件，克服不利因素。

三、企业对环境适应模式

从以上分析的企业与环境的关系来看，企业的发展就是最好地适应环境变化，以达到占有原有的市场、开发新市场的目的。所以，企业的环境适应性日益重要，提高企业的环境适应能力已成为当前企业发展所面临的重大课题。历史与现实的实践已表明，企业对环境适应性表现为不同的类型，形成不同的企业对环境适应模式。通过对企业的环境适应性及其模式的分析，就能准确地把握企业发展的方向。

（一）企业的环境适应性

1. 环境是变化、发展的。环境是一个内涵丰富而复杂的概念，它涉及各个领域的方方面面，处于不断的变化之中，不同时期有不同的环境。但是，环境的变化与发展并非难以捉摸，不能把握的，而是有规律可循的。原因在于变化之中具有连续性