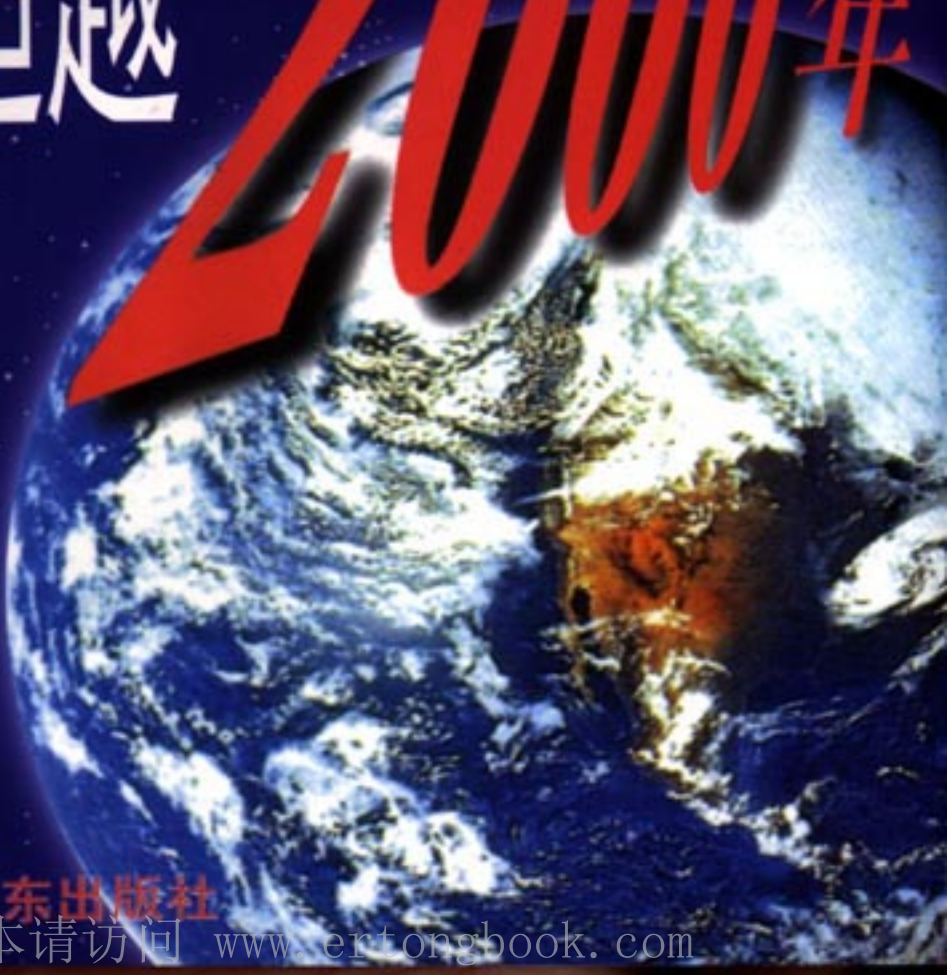
全球经济巨子访谈录

［美］ 商业周刊
［英］ 金融时报
［日］ 三菱综合研究所
共同策划

读经济巨子珍贵访谈
与高级智囊平等对话

超越2000年

下



上海远东出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

超越2000年

超越2000年（下）
——全球经济巨子访谈录

Beyond 2000

[美] 商业周刊
[英] 金融时报
[日] 三菱综合研究所
共同策划

舒人 编译

下编

未来商务实践七大课题

目录

下编　未来商务实践七大课题

课题一　战略性调整

第一章　日本型经营体系的功过

1　日本经济的现状　(2)
2　日本型经营体系的功过　(11)
3　21世纪所要求的新的经营体系　(20)

第二章　改革与实践战略能力

1　时代的变化与企业、个人　(41)
2　企业改革的设计程序　(43)
3　个人的实践战略　(49)
4　企业与个人的新型关系　(60)

第三章　企业结构和流程的改革

1　结构调整和企业流程改革的背景　(64)
2　重建事业概念的想法　(69)
3　事业成功与事业概念　(77)

目录

4 结构调整和企业流程改革的推进方法 〔84〕

课题二 企业精神的变革

第四章 新型人事制度的改革

1 日本式经营体系的三个法宝 〔98〕

2 维持三个法宝的条件发生结构性变化 〔101〕

3 确立新的经营体系 〔108〕

4 实行新的人事制度改革 〔119〕

第五章 今后的职业女性

1 职业女性素质的变化 〔130〕

2 女性劳动力的国际比较 〔134〕

3 围绕职业女性的问题 〔138〕

第六章 组织内部交流的实践

1 交流的重要性 〔146〕

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

2 组织内部交流的具体方法 〔149〕
3 保持集团活性的领导方法 〔161〕

课题三 知识生产力的提高
第七章 创造知识的经营
1 企业经营的现状和知识生产力 〔166〕
2 知识创造 〔169〕
3 创造知识的经营组织 〔172〕
4 知识创造型企业的理想状态 〔180〕

第八章 创造性能力开发的实践
1 何谓创造性 〔185〕
2 创造性企业的条件 〔189〕
3 创造性人才的培养 〔196〕
4 创造性开发的实践 〔203〕

目录

第九章　白领阶层知识生产力提高的实际情况
1　知识生产的环境　(213)
2　知识生产的内容　(220)
3　白领阶层提高生产能力的方法及其测定　(225)

课题四　全球化
第十章　未来企业的全球化问题
1　全球化的发展阶段　(235)
2　全球化的促进因素及企业行动　(240)
3　今后的全球化　(245)

第十一章　全球化时代人才的要素
1　全球时代要求的观念　(251)
2　企业和个人的当地化　(257)
3　全球化时代人才的必要条件　(262)

目录

第十二章　全球化经济合作的要点
1　日本企业的现状　(270)
2　日本企业周围的世界局势　(275)
3　全球战略时代　(277)
4　企业间协作　(280)
5　事例研究　(283)
6　成为国际型企业家的要点　(288)

课题五　信息战略的应用
第十三章　信息社会的企业战略
1　高度信息化环境　(293)
2　信息化时代的企业经营　(296)
3　用于决策的信息战略　(301)
4　信息战略型企业的组织　(305)

第十四章　信息应用和战略信息系统
1　经营改革的展开与信息

目录

第十二章　全球化经济合作的要点
1　日本企业的现状　(270)
2　日本企业周围的世界局势　(275)
3　全球战略时代　(277)
4　企业间协作　(280)
5　事例研究　(283)
6　成为国际型企业家的要点　(288)

课题五　信息战略的应用
第十三章　信息社会的企业战略
1　高度信息化环境　(293)
2　信息化时代的企业经营　(296)
3　用于决策的信息战略　(301)
4　信息战略型企业的组织　(305)

第十四章　信息应用和战略信息系统
1　经营改革的展开与信息

目录

3 风险管理的基本观点 〔365〕
4 提高风险管理能力的途径 〔369〕

课题七 社会责任与贡献
第十八章 企业理念与社会责任
1 企业的社会性责任 〔373〕
2 建立企业与社会的新型关系 〔381〕
3 21世纪企业的课题 〔388〕

第十九章 志愿者与商人
1 社会贡献和志愿者活动的现状 〔397〕
2 商人与社会贡献、志愿者活动 〔399〕
3 促进志愿者活动的组织 〔405〕

编后记

第一章　日本型经营体系的功过

课题一　战略性调整

中谷严
一桥大学商学系教授

自明治维新以来，日本为了实现欧美先进国家创造的产业、商品和技术这一目标，一直在攀登一座能够有效追赶欧美的“追赶山”。

进入90年代以后，日本终于登上了“追赶山”的山顶。

今天，日本型经营体系已到了新的转折点上。日本今后要想从21世纪开始享受更高的繁荣，就必须向一座新的山——“独创山”攀登。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1　日本经济的现状

日本现在正处于旷日持久的经济萧条期。经济低增长时代的到来，汽车、电子设备等日本支柱产业的市场占有率的下降，将促使日本的经济结构发生重大的转折。

这一转折将使日本企业从过去只具备生产硬件产品的素质改为以闪光、飞跃的设想起主导作用的软件型企业的素质。

1．泡沫经济崩溃的影响

现在是平成大萧条，已经是持续了 3 年的萧条。在这次萧条中，到处都有人在说，日本企业已失去了往昔的竞争力。而且，日本企业已连续 4 个季度出现利润减少的决算，弄不好，将出现连续 5 个季度的利润减少决算的异常事态。

现在的萧条的性质与过去的萧条相比到底有什么不同？我认为，要考虑企业经营的应有状态，必须首先明确这次萧条的性质与过去的萧条有什么不同。我认为有两个不同点。

一个不同点是众所周知的，那就是大型的泡沫经济崩溃

这一现实。过去，也曾有过几次大的泡沫经济崩溃的历史。

比较近的一次是1927年。当时，股票大暴跌，从最高价格跌至最低价格，暴跌率达73%。

美国发生大危机的时间是在1929年。这时的股票暴跌率特别高，达88%。也就是说，股价减到了原来的八分之一。实在是前所未有的巨大的泡沫经济的崩溃。

在这次泡沫经济的崩溃过程中，道·琼斯股票的平均价格从大约3.9万日元降至1.43万日元，暴跌率为64%。所以，从这个意义上来说，也应该理解为是一次不可忽视的大的泡沫经济崩溃。

泡沫经济崩溃后到底会发生什么呢？在泡沫经济时，有许多人用高价买了股票和土地。而泡沫经济崩溃后，这些人还不起债。

◇呆帐的产生

这样就产生了大量呆帐。这是过去3次泡沫经济崩溃共有的现象。这次泡沫经济崩溃中也发生了数十万亿、数百万亿日元的巨额呆帐。银行等金融机构正在为偿还债务而苦思焦虑。

在过去的两次危机时，不能偿还呆帐的银行相继倒闭，而且还发生了挤兑风潮。

◇金融不稳

挤兑骚动使所谓的金融中介机能中断。平时和银行打交道，不能直接了解他们的难处。实际上，金融中介机能中断之后，就不能把家庭储蓄引渡给企业进行投资。一旦储蓄不能转为投资，资本主义经济就会陷入危机状态。

◇日本的金融体系是否会动摇

这次日本泡沫经济崩溃还没有发生银行倒闭和挤兑骚动。但不能说有 100%的安全性。因为日本的银行经营多数是依赖帐外利益。

这种帐外利益的庞大程度与呆帐的庞大程度相比较，如果帐外利益庞大，呆帐的偿还就不成问题。日本银行在过去发行 50 日元面额的股票时，曾购入了大量的股票，所以，帐外利益还有剩余。

就是说，股票价格处于什么水平上，帐外利益的庞大程度就会发生变化。如果道·琼斯股票平均价格保持在 2 万日元左右，日本的银行在偿还呆帐方面就不会太成问题。目前，大藏省和日本银行正在对问题多的几家银行采取个别措施，努力使这些银行不发生金融不稳。

因此，若按现在的情况顺利地进行下去，就会随着时间的推移逐渐地解决呆帐问题。但另一方面，由于萧条已拖了很长时间，所以，人们担心会产生新的呆帐。实际上，呆帐的偿还规模和由于萧条的长期化而产生的呆帐规模大体相同，因为呆帐的累积额未必没有减少。不过，目前，呆帐的累积额依然是拖景气后腿的因素。从这个意义上来说，呆帐问题仍将左右今后的景气。

◇现在的萧条是否会旷日持久

前两次危机时，这种呆帐问题始终是使银行倒闭并发生危机的原因。后来，景气恢复花费了很长时间。美国在罗斯福总统上台后提出了新政策，但没有太大效果。倒不如可以说，第二次世界大战爆发，造成庞大的军事规模，才是导致

美国景气恢复的直接原因。

如此看来，泡沫经济的崩溃对经济的影响非常大。因此可以认为，在某种意义上来说，这次平成萧条的旷日持久是理所当然的。

2．日本经济的结构转换

另一个重要的问题是，虽然现在的日本经济已发展到了相当大的规模，但正处在非常大的结构转折期。不过，迄今有人多次提出一种看法，认为这次萧条是单纯的循环性萧条。这种看法也不是没有道理的。

⑴ 正式的低增长时代的到来

从实际的经济增长率来看，1992 年度为 0．7%。1993 年度的经济增长率到现在也未能得出正确的数字，但有可能是低增长。1994 年度的增长率我认为是在 0%～1%左右。

由此看出，1992、1993 和 1994 年度 3 年间，日本经济的增长率徘徊于 0%左右。这种情况至少从战后的经济情况来看是极为异常的。1973 年曾经发生了石油冲击。在这个时期内，日本经济很快变成了零增长。第二年，日本经济走上了 V 字型恢复的轨道。第二次石油冲击对经济的影响更小，增长率虽有下降，但只降为 2．5%左右。另外，从 1985 至 1986 年，日本经济又遭受了所谓的日元升值的冲击。这时的经济增长率只降为 2．6%。此后不久，又出现了众所周知的泡沫经济，景气再度变好。

◇现在处于结构转变期

即使有各种冲击，但日本经济直到 80 年代为止，始终保

持着今世界吃惊的极强的恢复力。由此可以认为，从 1992 年到 1994 年度这 3 年间，日本经济处于近乎零增长的萧条状态完全是结构的转变。在这中间到底发生了什么事情呢？下面我想具体地谈一谈日本经济目前所经历的结构转变。

⑵ 汽车产业的结构转变

一个是汽车产业的结构转变。日本的汽车产业是在 1965 年前后掀起的气势庞大的汽车大众化浪潮的推动下发展起来的。而且，在两次石油冲击和 1985、1986 年的日元升值冲击的艰难情况下仍能发挥适应力，并且具备了能与世界强手竞争的令人吃惊的竞争力。但是，现在的汽车产业与此完全相反，最严重地受到了萧条的影响。

◇过剩的供给能力

日本的汽车销售情况在泡沫经济时代非常好。1990 年，日本汽车除轻型汽车外，销售量达 600 万辆。可是后来泡沫经济崩溃，汽车的销售也走下坡路，1991 年度销售 570 万辆，1992 年度已为 530 万辆，1993 年度为 488 万辆。

感到企业经营实在艰难的时期是 1989、1990 年，这是泡沫经济鼎盛时期。这个时期一个劲儿地卖汽车，感到供不应求。也就是说，有供给能力的时候市场占有率就提高，日本各汽车公司决心以九州地区为中心建立新的工厂。

在 1993 年前后，这些新开的工厂开始运转。可是，就像上面我已说过的那样，1993 年的销售量比 1990 年下降了 112 万辆。因为这个时候新工厂开始生产，供应能力增加了大约 80 万辆左右。在供给能力增加 80 万辆的情况下，销售量却减少了 110 万辆左右，相差 190 万辆，即供给过剩 190 万辆。

◇在世界市场上的占有率下降

过去的汽车产业是，当产品在国内卖不出去的时候，就靠出口来弥补。然而大家也都知道，日本汽车产业所处的国际环境极其险恶。例如，本来对美国的自主限制出口量是160万辆，但是，随着日元的升值，美国汽车公司的竞争力上升。所以，日本车在美国市场上的占有率难以上升，反而在不断下降。160万辆自主限制量恐怕难以维持。而且，这种自主限制本身也会不摧自破。

下面再来看一看欧洲的情况。欧洲实现了欧洲共同体统一，这样就不能自由地进口日本车。日本对欧洲实行了进口监视限量制。几年前欧洲曾进口日本车126万辆，但最近却只进口了98万辆。日本车在美国和欧洲这两大世界汽车市场上的占有率近二三年来已迅速下降。

◇汽车产业发生结构萧条

正如我刚才所说的那样，日本车在国内的销售量正大大下降，而且，整个世界对日本车的需求量也已大幅度下降。但另一方面，供给能力却在增加。也就是说，从整个日本汽车情况看，现在可能已经出现了250万辆左右的供给过剩。为了花费几年时间进行结构调整，各汽车公司之间或要进行合并、或要进行各种行业界的改组和合作，还有可能要关闭工厂。这样，汽车产业已经从过去那种起到带动日本经济的作用变为拖日本经济后腿的作用。甚至可以说，汽车产业已经变成了结构萧条业种。这真是非常大的变化。

⑶ 电子设备产业的结构转变

日本经济中另一个有国际竞争力的产业可以说是电子设

需要全本请访问 www.ertongbook.com