

总论 日本“第二次管理革命”的背景及原因

近年来，日本企业管理出现了许多新变化。在企业组织体制上出现了模拟公司制、产销同盟、中小企业化、工作小组制等；在人事管理上削减中层管理层次，实现能力主义的人事准则，建立数量化的考评体系；在企业管理方法上出现了过程创新、企业重组和业务再设计；在营销体制上建立更有效的销售网络，推行电子自动订货系统，向以消费者为中心的价格体系过渡；在财务管理上重视国际化财务战略，实现融资的国际化和直接化，加强债权债务管理、努力降低企业成本等。

日本企业管理的上述诸多变化，从根本上动摇了 20 世纪管理理论和管理方法，是现代管理理论的发展和 innovation，因而称之为“第二次管理革命”是十分恰当的。日本“第二次管理革命”从很多方面对传统管理理论发起了挑战。例如，模拟公司制突破了传统的组织理论，过程创新改变了企业工作模式和工作方法，新的人事制度对年功序列制形成冲击等等。日本企业管理模式是 20 世纪管理理论的最成功实践者之一，其成就是世人称赞的。对这种已经成功的管理模式进行新的“革命”就其命题本身显得意义重大，更不用说对当代企业管理的发展所产生的重大影响和示范作用了。

本文试就日本第二次管理革命产生的原因和背景进行较为全面的分析和阐述。

一、“泡沫经济”破灭对日本经济的沉重影响和企业经营业绩的不佳为管理革命提供了土壤

企业经营状况与国民经济的宏观形势是相互联系的，企业的枯荣盛衰与经济周期的变化息息相关。“二战”以后日本经济持续增长，这就为日本企业提供了一种良好的发展背景和经济空间。然而，80年代末，90年代初“泡沫经济”的破灭宣告日本经济增长开始停滞，企业经营状况由此开始恶化。

“泡沫经济”的破灭对日本经济产生了沉重影响，全国的财富损失相当于“二战”时的损失程度。第二次世界大战，日本国民财富的损失率为 26%。而由于“泡沫经济”破灭导致的土地价值的下跌从 1990 年的 2389 兆日元减少到 1993 年的 1855 兆日元，下跌了 22%。股票价值从 1989 年末的 910 兆日元减少到 1993 年末的 425 兆日元，损失率为 53%。土地和股票合计损失使国民财富丧失了 1000 兆日元，按照日本国民财富最高值 1989 年末 4114 兆日元的数字计算，“泡沫经济”的破灭使日本国民财富的 1/4 不翼而飞。这仅仅是从金融和不动产上计算的，实际上金融和不动产等非制造业仅占日本国内生产总值的 2/3。

从 1992 年日本“泡沫经济”破灭之后，日本经济步入萧条和低速成长时期，经济增长率达到最低点，国内消费需求不足，企业投资减少，日本经济不倒的神话受到人们的质疑。经济萧条的长期化首先对企业产生重大影响。1994 年 9 月末日本城市银行和信托投资银行等 21 家银行发表的不良债权达到 13 兆日元，而实际估计可能已达到 50—100 兆日元。非金融企业经营状况也趋于恶化，1992 年日本企业收益下降 25%，1993 年下降 24%。尤其是一些大企业出现严重的衰退，丰田公司 1993 年 6 月财务决算表明，销售利润为 1036 亿日元，比上一个决算时期减少了 23.8%，1994 年 6 月的决算表明销售利润又下降了 32.5%，即减少了 700 亿日元。这使丰田公司的年收益降低到了 1000 亿日元以下。1994 年日产公司亏损 600 亿日元，马自达公司亏损 330 亿日元。1993 年度川崎制铁、住友金融工业、神户制钢所、NKK、新日本制铁等日本五大钢铁企业经常赤字达 2753 亿日元，1994 年度虽已减少到 1200 亿日元，但亏损的格局并未根本扭转。

面对经济萧条和企业经营状况的恶化，日本企业不得不考虑采取一些新的管理方法，希望通过更有效的管理使企业摆脱困境。在经济萧条期企业通常采取紧缩战略，日本企业也不例外。例如，很多企业实行减量经营。丰田公司制定了大幅度压缩设备投资的计划，1993年设备投资比原计划减少了 1300 亿日元。同时，减少新员工的录用，1994 年春季招工比 1993 年减少了 850 人。日产公司在 1995 年春关闭了座间第二工厂并削减 5000 名员工，生产能力由年产 250 万辆减少到 225 万辆。再如一些企业奉行“本业回归”的思想，把过分扩张的多角化业务收缩回来。这些管理策略应该说属于常规性管理办法。它有助于渡过难关，减少损失，但不能帮助企业获得发展。由于经济萧条趋于长期化，因而日本企业不满足于这些常规的方法，他们希望通过管理创新使企业获得新的发展动力。很显然，第二次管理革命的出现是迎合了当代日本企业管理的需要。

二、跨世纪经营环境的动荡和变化为日本企业管理革命的产生提供了必然性

任何一种管理理论和管理方法都适应于特定的经营环境，环境的适应性是衡量管理理论和管理方法有效性的基本尺度。从这一意义上讲，经营环境的变化为企业管理理论和管理方法的变革提供了必然性。20 世纪传统管理理论和方法的扬弃以及新的管理方式的出现都与 90 年代日本企业面临的经营环境的变化存在必然联系，我们至少可以从以下三个方面看到当代和今后日本企业经营环境的新变化。

（一）日本经济的高度成熟化和停滞化宣告“二战”以来的日本“经济追赶”时代的结束

“二战”后日本经济发展一直属于“赶超型”发展，即以追赶欧美发达国家作为经济发展的主要目标。赶超型经济发展的显著特点是保持较高的经济增长率并以吸收、模仿、学习发达国家的技术和管理作为支撑经济增长的重要途径。毋庸置疑，日本是“赶超型”经济的成功代表。到 80 年代日本已跻身到发达国家之列了。

20 世纪管理科学的核心是提高生产效率，以科学的劳动分工和精密的劳动合作实现产出最大化。因而 20 世纪的管理理论和方法对于处在赶超阶段的日本是十分适应的。日本企业开创的所谓日本管理模式是在上述基本背景下形成的。在经济赶超时期，人们普遍具有明确的目标、危机感和压力。这些因素促使日本企业形成了一种有序的、同向的、非竞争的组织文化和管理模式。终身雇佣、年功序列、QC 小组等，这些具有日本特色的管理制度均是上述精神的体现。另外，赶超型经济所具有的经济增量由于使“馅饼”越做越大，从而满足各方面的利益要求，这就保证了日本管理模式的有效性。但是，随着日本迈入最发达国家的行列，赶超型经济所独有的效应已不复存在，日本管理模式的生存基础受到根本的动摇。在这种背景下，探索新的日本管理模式就是十分紧迫的任务了。

（二）高度发展的信息化和国际化宣告传统的靠“硬件”发展的时代的结束

在大量生产、大量消费时代，企业发展靠大量的“硬件”投资，企业管理也偏重于硬件因素。但是，90 年代突飞猛进的信息化、国际化使企业管理趋向软件化。信息化和国际化使过去看来很重要的管理领域不再重要了；相反，过去不曾涉及的领域成为决定经营成败的关键。这些变化引起一场管理革命具备足够的能量。

信息化对企业管理方式变革的影响十分明显。由于计算机等现代通信技术的应用，至少从两个方面对管理方式产生影响：

1. 从根本上改变了管理过程和工作方法。拿电子订货系统来说，利用电子信息将生产商、批发商、零售商结合起来，提高了销货效率，大幅度节省了成本。如果不借助信息技术，厂商之间的合作方式很难有突破；

2. 改变了沟通方式和沟通效率。先进的信息沟通手段采用之后，上下级之间的沟通越来越容易，上级可以直接与基层发生联系，中层的作用日益弱化。这样一来，就可以简化组织层次，减少管理人员。

同样，国际化也在改变着传统的管理方式。日本企业经营的国际化十分迅猛，日产、日立等公司的国际化业务比率已超过 60%。但是传统的管理理论和方法很少涉及经营国际化课题，它对于国际化所带来的文化多元化缺乏足够的准备。日本管理模式是在“大和”单一文化背景下形成的，这种模式在迈出国门后受到挑战在所难免。不光是文化冲突的问题，国际化对管理素质、管理体制、业务系统、竞争战略等都提出了客观要求。

（三）国内、国际两大市场的激烈竞争是日本企业无法摆脱的现实条件

日本追赶型经济成功的有利条件之一是相对宽松的竞争环境。但是，随着冷战格局的消失，经济对抗取代了政治对抗和军事对抗，市场竞争日趋激烈化。当代世界市场的竞争不仅体现在产品竞争、技术竞争，而且也体现了管理竞争，特别是在技术与管理结合上所展现的竞争尤为激烈。在国内市场上，面对高度成熟的消费市场，日本企业之间的竞争日益激烈，因为需求增量越来越小。同时，由于国际社会对日本开放国内市场的压力很大，无论尖端产品或传统产品均受到海外企业的激烈竞争。在国际市场上，日本企业面对竞争对手的实力不断增强。美国汽车厂商卷土重来，电子产品受到韩国和台湾的竞争，在劳动密集型产品上中国和东南亚国家的竞争优势更为明显。面对竞争日益激烈的经营环境，日本企业的竞争力开始下降。由瑞士民间机构公布的“1994 年世界各国竞争力调查”结果上显示，在过去 8 年里始终名列榜首的日本已让位于美国。

三、克服日益突出的日本管理模式的弊端为企业管理革命提供了内在动力

经营环境的新变化使传统的日本管理模式日益暴露出很多问题。实践证明，这套管理模式的有效期已经过去，在今天，这套模式不仅无助于企业竞争力的提高，而且已成为一种制约力量。当日本经济赶超时期已经结束，面对 21 世纪诸多挑战的新形势，我们有可能反思对日本经济起飞产生过重大作用的日本管理模式的

缺陷。

（一）日本管理模式属于“忍耐型经营”当赶超时代结束后容易产生惰性

日本管理模式是在经济赶超时期形成的。它以“发展中”为前提，因而日本管理模式的核心是危机意识，命运共同体，它以压抑个性和强调集团为着眼点，管理的个别因素始终处于一种“忍耐”的文化氛围内。拿工资制度来说，日本实行年功序列工资制，工资包括基本工资和奖励工资。但是，基本工资被最大限度地压缩，奖励工资的伸缩余地很大。景气时期，奖励工资大幅度增加，萧条时期大幅度削减。当企业面临严重的经济萧条时，从经理、中层管理者到一般员工都默默地“忍受”低工资企业借助员工的“忍耐”而避免倒闭的厄运。这种“忍耐式经营”久而久之，当企业面临困境时不是积极地寻求改革出路而是大家共同的“忍耐”。因此忍耐式经营包含改革惰性的一种管理模式，面对环境挑战性和企业改革性日益高涨的新时代，忍耐式经营显得日益老化。欧美企业的工资制度中基本工资比例很大，奖励工资只维持极少的比例。

（二）日本管理模式包含着公司至上主义的准则 忽视了管理的人类性和社会性

日本企业管理无疑有它科学的和效率的方面 但是 国际社会对其忽视人类性问题一直有尖锐的批评，这是由于日本管理模式中的公司至上主义所导致的。丰田、松下、任天堂等都属于高收益型企业，但是，管理者和工人却很少能获得与他们劳动效率相对应的高收入。即使在经济最繁荣的时期，收益分配也没有过多地向员工倾斜，而是厚厚地沉淀在企业内。保留在企业内的大量资金别无出路，只能投向股票和不动产投资，或者是投资兴建工厂、店铺 结果形成生产能力和设备过剩 导致资产“不良化”。成果分配倾向企业原本是为了应付经济萧条，是战后短缺经济的后遗症。经济发展、科学管理是提高人类生产富裕的工具，不能借助压抑人类的富裕度来支持经济发展，否则，是主客颠倒。传统的日本管理模式由于存在公司至上主义的经营哲学，因而更多地关心生产性、

效率性、竞争性 很少关心人类性 宽裕性。现在日本汽车、家电等产品的生产能力是消费购买力的 3 倍，可以很好地说明这一问题。面向 21 世纪的新管理模式应当更多地向人类回报和重视个人富裕方向发展。

四、美国企业管理创新的加速和企业竞争力的复兴为日本企业管理革新提供了紧迫性

“二战”以后，日本是在全面学习美国管理知识的基础上实现第一次管理革命的，一些有效的管理方法，如全面质量管理经过日本企业的吸收改造之后成为体现日本特色的管理模式。对于日本企业的成功吸收和创造，美国企业熟视无睹，当有竞争优势的大量日本汽车侵吞美国市场时，美国企业界才不得不对自己的“小弟”刮目相看。随着日本企业竞争实力的提高，美国同行开始提出了产业复兴计划，一些新的管理方法在美国企业悄然出现，这时日本企业反倒麻木不仁了。当克莱斯勒开发出一种比日本厂家便宜 2000 美元的新汽车后，日本企业才感到 90 年代日本又落后了，甚至有些学者指出，日本在“二战”中败给了美国，今天又一次输给了美国。

克林顿政府提出了包括“国家出口计划”在内的一整套产业复兴政策促进了美国企业竞争的提高。国家出口计划的两大目标是加强培植尖端技术和积极介入急速成长的十大新兴市场。新产业政策的显著特点是官民一体化的“推销员外交”。为了推行国家出口计划，美国政府增加了补助金，放松反垄断法的限制，促进共同开发，进出口银行放低贷款利率、商务部设置出口促进中心等政策措施。美国汽车厂家在驻韩国大使馆前举办展示会，克林顿总统亲自给巴西总统致函以帮助美国雷达监视系统在巴西的推销，这些活动均显示了美国 90 年代官民协作的新产业政策。

标榜自由贸易和市场经济的美国只是在“二战”以后的一段时期内奉行了这一原则。“二战”以后美国取得了压倒性优势，政府对市场的介入和干预才有所收敛，但是，这并非意味着美国没有产业政策。在美苏冷战时代，国防部经常以安全保障为由强力推行

国家政策，典型的例子是半导体。1947年贝子研究所开发了晶体管并致力于实用化研究，国防部50年代提供了500万美元的支持，60年代又通过各种途径向该领域支付了3亿美元。这一时期所有半导体产品均由军队收购，国防部从开发和采购两个方面支持了半导体产业。美国宇航局的阿波罗计划也是作为国防政策的一环，体现了军队与民间技术的结合。集成电路的早期需求是由民兵导弹支持的，1979年美国宇航局推进了开发比传统集成电路快100倍的芯片计划，到1988年支出的国家预算超过50亿美元。为打开日本半导体市场，美国政府不惜采用外交手段，提出市场占有率要达到20%。90年代在美国有优势的信息公路、高感度液晶、通信技术等领域以及传统的汽车、钢铁等领域，政府强有力的支援日益强化。

除了直接支援和介入之外，美国政府还通过加强产业基础设施的整备，推动产业复兴和企业竞争力的提高。主要做法是放松政府管制、提高竞争强度、促进企业整合，构筑风险企业等。面对有利的产业政策，美国企业也加强自身改革，积极探索新的管理方式，特别是企业重组、业务再设计、过程创新、工作小组制、电子信息技术的应用以及更贴近顾客等做法提高了美国企业活力，引起了日本企业的关注。

90年代日本企业处在内忧外患的时代，管理的危机日益加深，在这种情况下美国企业的管理创新的官民协调的产业政策成了日本企业第二次管理革命的“引爆器”。近年来，关于日本企业管理危机的谈论和再一次学习美国的呼声不绝于耳。因此，美国企业管理创新的加速和企业竞争力的复兴提高了日本企业管理革命的紧迫性，客观上对日本第二次管理革命的兴起产生了催化作用。

第一章 环 境

第一节 “价格破坏”对日本经济的影响

日本国内商品价格之高是闻名世界的。但是，近年来，随着“泡沫经济”的崩溃和日本经济的不景气，一些厂家纷纷以低于标准价格的商品进行行销。其他厂商纷纷效仿，一时间以食品、饮料、家电等为代表的商品冲破原有的价格水准和价格体系，导致所谓的“价格破坏”。

这股“价格破坏”风潮始于 1992 年。因内批发物价指数 1992 年比 1991 年下降了 0.9%，1993 年比 1992 年下降了 1.5%。1994 年降价速度进一步加快，1—6 月比上年同期平均下降 2.0%，7 月又比上年同期下降了 1.7%。3 年通算降价幅度在 4% 左右。消费者物价指数也呈明显下降的趋势。1994 年 7 月消费者物价指数比去年同期下降 0.2%。据 1994 年政府公布的《经济白皮书》统计，1993 年消费者实际购买的电视机、电冰箱等耐用消费品的平均购买单价比上年下降了 5.7%（22 种商品加权平均）。服装、鞋帽等日用消费品下降了 5.1%（13 种商品加权平均）。

“价格破坏”对日本经济产生多重影响，它不仅反映日本经济和国内市场的走势，影响日本经济复苏的速度，而且反映了当今日本企业竞争策略和手段的新变化。这里简单介绍“价格破坏”的背景、原因、影响和今后的发展趋势。

一、“价格破坏”产生的原因及背景

（一 受日本经济不景气的影响

宏观经济形势和国内市场的不振为“价格破坏”提供了土壤。80年代末日本经济受“泡沫经济”的影响，国内市场需求旺盛。但是从1991年5月开始，随着“泡沫经济”的崩溃，日本经济陷入萧条境地。日本政府虽采取多种措施试图促进经济复苏，但大多效果不佳，致使国内经济连续几年低迷不振。1994年以汽车销量提高为代表，日本经济有复苏的迹象，但至今尚未脱离市场低谷。

市场不景气必然导致商品价格的崩溃，许多企业把通过降价，扩大销量，增加盈利作为企业克服危机的主要政策。这就不能不引起某种商品，甚至某一产业价格体系的破坏。同时，在经济萧条的情况下，许多企业都必然考虑削减人事费用，努力降低成本，提高经营效率等政策，这就为“价格破坏”提供了可能性。

（二 受急速的日元大幅度升值的影响

90年代以来，日元持续大幅度升值。1990年1美元兑145日元（年平均），1991年兑135日元，1992年兑127日元，1993年兑111日元。1994年日元进一步升值，并突破1美元兑100日元大关，1995年日元大幅度升值已成为日本经济面临的最大课题之一，1995年4月1美元兑日元曾发展到79日元历史最低点。这4年间，日元以年平均10%的速度升值。日元升值直接影响到进口商品价格的下降，1994年进口物价指数比1990年降低了28%。由于日元升值，日本厂家纷纷推行海外直接生产。海外生产的加速，导致进口商品的增加，1994年前半年彩电的进口台数已超过出口台数。低成本、低价格的海外产品的大量涌入，使得原有的价格水平难以维持，从而产生大幅度的“价格破坏”。1994年家用电脑成为机电厂家竞争的热点，市场前景十分可观。但是，以美国电脑为主体的海外电脑蜂拥而至，并以低于日本厂家的价格销售，由此导致日本电脑价格的“破坏”。海外产品的涌入，通过三个方面引起“价格破坏”。廉价的海外产品直接销售给消费者，引起国内物价水平的下降。廉价的海外产品与国内产品相竞争，由此丧

失国内高价格的基础。把海外产品作为原材料、零部件的国内产品，由于成本下降提供了降价的可能性。

（三）廉价商店的大量普及

日本国内商品流通过费用达 50% 左右，这是导致国内物价居高不下的主要原因之一。近年来，为了提高市场竞争能力，减少流通费用，日本国内纷纷强调加强流通业的调整，促进商品流通更加合理化和效率化。流通业调整的结果是廉价商店大量涌现，超级市场和 24 小时营业的便利商店对传统的百货商店发起了很大冲击，造成许多大百货商店连年减收减益。

批发业在日本国内流通结构中一直占有较大比重，批发环节过多不利于节省流通费用。近十年来，批发业销售增长率一直低于零售业销售增长率。1980 年批发业销售额是零售业销售额的 7 倍，1986 年降低到 5 倍，1993 年仅是 3 倍。直接销售方式是促成商品流通过费用降低，并引致商品销价下降的重要原因之一。

（四）消费者购买志向发生新变化

“泡沫经济”崩溃后，日本企业纷纷采取削减人事费用的措施，收入水平的下降促成消费者更加注重节俭之风。在经济萧条时期，耐用消费品的更新时间被延长，日用消费品价格弹性较高，这就进一步强化了价格因素在购买决策中地位。求廉心理集中表现在三个方面：①宁可购买品质稍微下降但更便宜的商品。②相同品质的商品宁可去廉价商店购买。③选择大甩卖和大降价的时期购买商品。消费者节俭之风使许多价高商品无人问津；相反，大路产品，低档商品和海外廉价商品成为市场的主要角色。消费者购买志向的变化，促进厂家在价廉上做文章。

二、“价格破坏”对日本经济的影响

价格是市场的晴雨表，价格波动对国民经济和企业的影响都是深远的。近年来，日本市场价格的大幅度下降，犹如“一石激起千层浪”引起社会各方面的广泛关注。关于“价格破坏”的影响和好坏之争一时间成为新闻热点。

大多数学者和企业人士认为，“价格破坏”对企业和景气回复将产生不利影响。正所谓“价格破坏”破坏的不仅仅是“价格”。

1. “价格破坏”对企业会产生不利影响。这可以从两个方面看。①“价格破坏”导致商品价格降低，这就意味着企业的销售额会减少，从而影响到企业盈利。换了角度说降价会增加销量，因此不会影响销售额的盈利水平。但是，此次“价格破坏”的商品主要集中在食品、饮料、家电等领域。此类商品需求量相对恒定，其需求价格弹性较高，价格下降的程度会大于销量增加的程度，因此最终还是会影响企业销量和盈利。“价格破坏”是在日本经济低迷不振和日元大幅度升值的背景下产生的，厂家一方面面临降价的压力；另一方面又必须面对国内制造成本上升这一残酷的现实。因此，“价格破坏”客观上加重了企业负担，经营形势更加严峻。

2. “价格破坏”将延缓日本经济复苏的速度。由于企业销售额和盈利水平的减少，直接导致企业投资不足，抑制企业发展，加剧资金紧张，从而不利于日本经济早日复苏，或者说由于投资抑制不利于加速复苏的步伐。为了应付市场价格的变化，日本企业不得不从降低成本上寻求出路。这就势必导致企业进一步削减人事费用。工资水平的下降进一步加剧市场需求不足，从而难以推动长期不振的国内消费市场，使日本经济陷入“恶性循环”之中。

尽管“价格破坏”对日本经济会产生多方面的不利影响，但是仍然有不少经济学家为摆脱悲怆氛围，提出一些令人关注的新见解。日本第一劝业银行综合研究所专务理事山家悠纪夫提示人们从三个方面看待“价格破坏”的影响。

1. 必须正确看待“价格破坏”的性质。如上所述，“价格破坏”是在日本经济长期低迷不振和日元大幅度升值这一大背景下产生的。“价格破坏”本身是企业竞争加剧的表现和结果。因此，传统价格水平和价格体系的破坏并建立新的价格水平和体系乃是顺其自然，有其经济合理的成分。而且，“价格破坏”并非对所有企业的经营产生破坏作用。另一方面，“价格破坏”与环境的变化有密切关

系，“价格破坏”与“人事破坏”、“工资破坏”有相关关系，并非孤立的现象。现在看来，导致“价格破坏”的因素已趋向稳定，因此“价格破坏”不是恶质的，也不会永远持续下去的。

2. 必须全面地看待“价格破坏”，用单一角度是不正确的。很多企业人士强调“价格破坏”对企业的不利影响。这一看法有偏颇之疑，没有看到“价格破坏”的多方面影响。毋庸置疑，“价格破坏”影响企业销售额，销售价格是下降了，但是，企业采购价格也同时下降了。对比分析可以看到，制造业大半是采购价格的降价幅度超过了销售价格的降价幅度。因此，实际上许多企业是从“价格破坏”中获得了恩惠。近年来，企业销售成本率和销售毛利率还有不断改善的倾向。

3. “价格破坏”的影响不能仅限于表面，而应当注重深层影响。“价格破坏”的商品主要集中在需求价格弹性小的领域。这些商品由于价格下降减少了销售额，这种看法对个别商品是妥当的。但是，从宏观经济角度分析未必正确。从消费者方面说，某种商品购买额减少了，但是却节省下了剩余资金。如果消费倾向不变，这些剩余资金会投向其他商品和服务，会产生新需求。由此看来，“价格破坏”会延迟经济复苏速度的提法也缺乏充足的根据。

总之，乐观经济学家认为，“价格破坏”的不利影响并非刻骨铭心。从短期上看，它更有利于促进企业经营的效率化、合理化，从而带动日本经济更有活力；从中长期上看，消费者剩余的扩大会产生新的需求，带动日本经济的复苏和成长。

三、“价格破坏”的发展趋势

1994年以来，“价格破坏”成为新闻媒介和社会经济生活的热门话题。“38日元罐装饮料”和“240日元的威士忌”等此类广告充斥大众传媒。鉴于“价格破坏”的速率影响到今后日本经济的复苏，企业经营国际化和流通业的改革等重大问题。日本公众和学者纷纷探索“价格破坏”的发展趋势。

对日本“价格破坏”未来趋势的预测应当从已经发生“价格破

坏'的商品 尚未发生的'价格破坏'的商品 以及日本物价总水平等三方面分别研究。

“价格破坏”从发生至今已经 3 年有余。但是，“价格破坏”指向的商品主要集中在食品、饮料、家电、通信产品上。这些商品在经过连续降价以后，进一步降价的余地和可能性甚小。从厂商和流通业来讲，此类商品的价格让渡已经到了限界，这些企业已经面临着十分严峻的经营条件。从消费者的角度上看，虽然消费者节俭之风和求廉志向仍然很强烈，但是，家庭平均购买单价的下落程度超过消费者物价指数的下落程度乃以往经济萧条时的共通规律。在经济萧条长期化的条件下，消费者在购买决策上发生相应的变化乃情理之中，并未有特殊之处。从现有的“价格破坏”中还不能获得足够的材料证明消费者购买行为和消费倾向发生结构性变化。总之，从供给和需求两方面都可以预料，此类商品价格大致会保持在“价格破坏”形成的价格水平上。

考察“价格破坏”发展趋势不能不涉及“价格破坏”的两大背景，即经济萧条的长期化和日元大幅度升值。从某种意义上讲，今后“价格破坏”的发展趋势与这两大背景的发展势头有紧密的联系。1994 年以来，日本经济出现回升的势头，但景气回升十分缓慢，短时期内难以见到市场规模的大幅度增加，同时，日元升值也成难阻之势，虽然政府干预可能在短期上会发生作用，但是，日元大幅度贸易不平衡的存在决定了日元持续升值这一基调难以改变。受这两大背景制约，“价格破坏”之风今后仍有蔓延的可能性。在 1995 年和 1996 年人们还看到“价格破坏”的新闻发生在新的商品领域。除此之外，日本市场供需大幅度的不平衡，流通业向合理化、效率化的改革，东南亚经济的高速增长，海外产品的大量返销都是进一步诱导“价格破坏”蔓延的原因之一。

从批发物价指数，消费者物价指数和平均购买单价这些综合物价水平上看，今后日本物价总水平大致会趋向安定化，不会发生大的起落。换言之，“价格破坏”不会危及日本物价的总框架和体

系。现在可以清晰地看到有许多因素成为与“价格破坏”相抗衡的力量。日本是高度成熟的市场经济国家，市场和自我调节机制可以顺利调控供求关系。日本经济已经呈现回升势头，1994年底的统计表明，百货商店，超级市场的销售额均有所增长。1995年以后全国将有多种公共产品价格上涨，私营铁路，高速公路、电信等都明确了提价标准，1997年后消费税将由现在的3%提高到5%。更为重要的是此次“价格破坏”属于价格的结构性的变动，大幅度降价的商品是极其有限的，从全社会范围看，价格有降有升，不会影响总物价水平。

第二节 信息技术对企业管理方式变革的影响

一、信息技术促进管理方式变革的途径

以企业管理为核心和开端的管理科学的发展迄今已有100年了。19世纪末20世纪初在美国出现的科学管理论标志着管理科学真正地出现。科学管理论在世纪之交发起了一场以科学的方法去代替传统的凭经验的作业方法，提倡新的管理方式的科学管理运动。科学管理理论的产生引起了大规模制造业的勃兴，管理方式发生了革命性变革。美国首先享受到了管理方式变革所带来的恩惠，从而使之在整个20世纪领导着世界经济。日本成功地学习了美国经验，使之迅速实现了经济振兴并取得令世人瞩目的成绩。事实证明，管理方式的革命是解放并促进生产力的重要力量。

无独有偶，100年后的今天，同样是在世纪交替之际，一场新的管理方式的变革正在以美国为核心的西方国家悄然发生。100年前科学管理方式的出现带动了大规模制造产业的发展，此次管理方式的变革必定导致新型产业的出现。引发20世纪末管理方式变革的力量就是电子计算机、通信等信息技术的飞跃发展。信息技术的发展对管理方式的重大影响从60年代就不断地被人所谈到，但直到80年代电子计算机渗入管理中枢，也并未引起管理方式革命性的变化。今天，信息技术之所以能够引起管理方式的

革命性变化，是因为电子计算机的性质发生了变化。

电子计算机，特别是家用电脑已不是单纯的信息处理工具，它已经成为企业内部乃至跨越企业界限的新的沟通工具。19世纪末管理方式的革命与有线通信网的建立有很大关系，计算机等新型沟通工具同样也促进了现代管理方式的变革。新的沟通工具从两种途径促进着现代管理方式的变革。

1. 随着新型沟通工具的出现，改变了原有的业务结构，建立新的业务体系。由于信息沟通可以在更大范围内进行，厂家、经销商和消费者之间建立新型的业务关系，营销方式发生重大变化。通过新的沟通工具，小企业之间可以展开广泛的合作，甚至在保持各自独立性的条件下，构建一种虚拟企业，对企业运作方式产生很大影响。现代企业业务构造已不是单纯追求规模，速度已成为竞争的关键。加速工作和制造效率可以给企业带来良好效益，规模效益正在被速度效益所取代。信息技术改变了企业的工作方式，从这一点上讲，信息技术的发展对流通、服务、金融、软件等行业影响最为明显。

2. 新的沟通工具对企业内部的协作、分工方式产生直接影响。管理的基础在于沟通，沟通方式的进步必然引起管理方式的变革。产生影响效果的领域很多，但对中层的影响最显著。从组织分工的角度上看，中层管理者承担承上启下的功能，因此，中层是信息沟通的媒介和中转站。但是，新的沟通工具出现以后，中层的作用不得不发生相应地变化。有人推断中层将在企业组织层次中彻底消失。虽然这种推断有其极端之虑，但至少可以肯定中层的作用和功能将趋向弱化和减少。

应该指出的是，管理方式的变革与沟通手段的进步有关，但是这里讲的沟通手段不能仅仅理解为计算机系统。实际上，在西方企业之间，随着计算机和通信技术的广泛应用，单纯以机械为媒介的信息系统并不能造成企业间差距的出现。企业优劣最终取决于如何有效地利用这一系统，即使拥有很好的信息系统，但如果不去

改变组织和员工的能力，那么竞争优势也体现不出来。实际上，信息化越进步，信息技术以外的东西就越成为关键。近年来，在美日企业推行的企业重组和差距分析经营方式都是以组织开发和能力开发为目标的。

20 世纪末管理方式的变革是在国际竞争日益激化的背景下产生的。这反映了当今西方企业不仅在高技术领域展开竞争，而且把管理方式的更新看成是赢得竞争优势的法宝。以信息技术的应用为核心的现代管理方式的变革在美日等西方企业之间展开了激烈竞争。“二战”以来，美日之间围绕管理方式所进行的竞争从未中断过。19 世纪末 20 世纪初的科学管理运动使美国在管理方式上赢得了主动。“二战”以后，日本企业积极吸收学习美国的管理经验，一些优秀的企业家，如松下幸之助、井深大等结合日本文化特点，成功地创立了日本经营模式，对美国企业形成了新的挑战。第一次石油危机以后，日本企业以降低成本，提高效率为目标的一系列创新显示出很大的优越性。在 1973 年石油危机后实现了 7 个人能完成 10 个人的工作效率，1979 年第二次石油危机后再一次实现 7 个人完成 10 个人工作的效率革新。这就使日本企业以近乎过去一半的人员 ($0.7 \times 0.7 = 0.49$) 完成了全部工作。另外在 TQC 等诸多管理领域，日本企业也把美国同行抛到了后面。因此，从 70 年代开始，美国开始反省自己的管理方式并把更多目光投到了日本企业身上。

80 年代后期，情况有所变化，这种变化在 1984 年至 1990 年开始酝酿。美国为了摆脱经济衰退的趋向，它从生产到服务的各个领域促进经济结构的变化，即从以法人为中心的经济结构向以消费者为中心的经济结构方向转换。为此，各厂商大胆实施了以业务革新和事业再设计为中心的企业重组活动。企业重组带动了经营思想的转变，也促进了新的管理方式的产生。这是现代管理方式变革的萌芽，这种萌芽的显著代表就是由通用公司董事长兼总经理约翰·F·威尔斯 John F. Welch 领导的“通用革命”。威尔