

日式经营管理模式过时 日企集体遭遇滑铁卢

曾几何时,日本经营模式的鲜明特点,为日本企业提供了成功的保障,帮助日本企业战后的迅速复兴和崛起。但同时也因难以摆脱的内在缺陷,导致了日本在 20 世纪 90 年代进入“失去的十年”时期。反思和改革日本经营模式的呼声自此不断。

众多日本企业衰落的案例证明:时代的潮流滚滚向前,无论哪一家企业,无论它曾经创造过怎样的辉煌,如果不能紧跟时代,抓住机遇,留给它的生存空间必将越来越逼仄。

索尼巨轮频频触礁

在独立运行电器时代,索尼可谓是风光无限,然而微软、英特尔、苹果等一批新兴企业,通过灵活的管理和组织模式迅速崛起,并成为行业规则的制定者。索尼追求完美和提前布局的思维方式,在这个复杂、快速、多变的商业社会里受到很大冲击。

这已经不是索尼第一次被传破产了。作为横跨数码、家电、生活用品、娱乐领域、金融领域的巨擘,索尼品牌早已深入人心。曾经的索尼创造过神话般的辉煌历史,备受消费者青睐。而如今,却因为产品质量问题、财年亏损、遭受黑客攻击等,“破产”谣言缠身,风光不再。

2013 年 8 月 18 日夜间,网友发布央视新闻频道的视频“截图”,称索尼正式申请破产。事后,索尼中国公司在官方微博作出回应称,索尼宣布破产的谣言让人哭笑不得。然而,破产谣言并未就此消失。去年微软收购诺基亚时,索尼破产的消息再次被抛出。

而在近日的索尼发布会上,该公司宣布估计 2014 财年净亏损将进一步扩大,由之前估计的 500 亿日元上升至 2300 亿日元。

同样,索尼宣布高额亏损这已经不是第一次。

如果亏损到财年结束成为定局,实际上意味着 2008 年到 2014 财务年度的 7 个财年度中,索尼未能实现盈利已经有 6 个财年,仅在 2012 财年度实现净利润 430 亿日元。但随后的 2013 财年度,索尼又到达 1284 亿日元净亏损额。而 2014 财年度估计 2300 亿日元,将成为索尼亏损的新高。

究竟是什么让这个昔日的巨轮触礁呢?在独立运行电器时代,索尼可谓是风光无限,然而在进入互联网与数字化产品联网的新时代后,索尼已经落后很多。微软、英特尔、苹果等一批新兴企业,通过灵活的管理和组织模式迅速崛起,并成为行业规则的制定者。索尼追求完美和提前布局的思维方式,在这个复杂、快速、多变的商业社会里受到很大冲击。

《华尔街日报》曾为此撰文批评,“索尼的核心问题在于,许多让索尼手足无措的新兴产品都需要不同的技术,如硬件、软件、内容及服务。这些技术在索尼内部都是受到严密保护的部门,而要让部门一起合作获取跨领域的成果非常难。”此外,庞大的公司规模,过于复杂及笨重的结构,也分散了索尼的精力和资源。

近日,索尼召开公司策略会议并公布其中期策略,为今后 3 年(2015 至 2017 财年)的公司发展制定计划。索尼决定,自去年拆分电视业务之后,再将视频和音频业务部门拆分,成为自负盈亏的、索尼全资拥有的子公司。并将着手准备其他业务的拆分。但此举能否逆转索尼的命运还需要时间的检验。

日企们的尴尬

事实上,在当今的移动互联网时代,日本的制造企业面临着多重打击的尴尬:在产业链上游面临美国压榨;在同一级别面临韩国企业竞争;在低端市场上,日本企业还面对着和中国企业的竞争。

而像索尼这样陷入亏损泥潭的日企绝非少数。作为日本制造代表的松下、索尼、东芝、

提要:近日,一年一度的“索尼破产”传闻又来了。尽管事后索尼在第一时间辟谣,但 2014 财年净亏损额将进一步扩大却是难掩的事实。事实上,曾经风光无限好的日企,在近年来都遭遇了各式各样的“滑铁卢”,日本本土成为大多数日系企业最后的退守地。那么,究竟是什么造成了日本企业的衰退?这一问题众多商学院教授和管理界专家都进行了深入研究。在大多数专家分析看来,日企长期过度依赖曾经成功的经营管理模式是最大的致命伤。



夏普等知名企业都相继出现了经营问题。

2015 年 1 月 30 日,松下关闭了在华的最后一间彩电工厂。尽管松下强调今后还将以贴牌代工的方式在中国销售松下彩电,但其中国加工厂的边缘化已经显现。

同样失意的还有东芝,从 2015 年 3 月起东芝电视将逐步退出海外市场,仅在日本本土制造和销售。

今年 3 月的最后一天,三洋电机将其在日本最后的子公司“三洋鸟取技术解决方案公司”的所有股权转让给一家投资基金,曾经的家电巨头就此画上句号。

事实上,在当今的移动互联网时代,日本的制造企业面临着多重打击的尴尬:在产业链上游面临美国压榨;在同一级别面临韩国企业竞争;在低端市场上,日本企业还面对着和中国企业的竞争。

以手机和电脑产业为例,东芝、索尼等日本电脑品牌被挤出全球前四名,NEC PC 业务则被联想集团收购。手机方面,在苹果改写了家庭娱乐终端的时代,谷歌、微软、诺基亚、三星、联想等群雄争霸,同样定位于消费电子行业的韩国三星推出了 GALAXY 系列手机和电脑,而日本品牌却毫无建树。向来坚固的日本本土市场也正遭到外来品牌的侵蚀。

昔日优势没落

在众多管理专家看来,日企的失败原因主要是过于依赖长期以来的成功模式,而它们的最佳管理经验早已被西方公司所效仿甚至超越。

在上个世纪 80 年代,人们讨论日本企业管理的语气与现在完全不同。当时,日本被认为是世界上最具竞争力的工业强国,它的工厂以惊人的高效率生产着高质量的产品,大量的美国经理人飞越太平洋去丰田和索尼“朝圣”。

1981 年出版的《日本企业管理艺术》是当时最畅销的商业书之一,当时最热门的管理时尚是精益生产、全面质量管理、连续改进和适时制造——也就是西方人眼中的日本企业管理方式。

然而,日本企业突然陷入困境,不仅仅是因为日本陷入似乎毫无尽头的经济衰退。在众多管理专家看来,它的失败原因主要是,过于依赖长期以来的成功模式,而它们的最佳管理经验早已被西方公司所效仿甚至超越。

以消费类电子产品为例,曾经日本产品性价比优势在如今“微利时代”不再是重要原



因。由于日本企业集团的生存模式,从材料、生产设备、研发、制造,都由日本企业完成。这种封闭模式可以保证高质量、高技术含量,但在智能设备时代,日本企业的这些优势的边际效用在迅速递减。

专家指出,苹果等厂商通过外包,成功降低了制造成本。但日本电子企业集团的封闭性,决定了日本企业在降低成本方面,完全无能为力。日本产品的制造,都优先采购上游的日本产品,这已经成为了一种固有的体制,一种没人能改变的体制。带来的问题,是成本的居高不下。

而另一方面,日本强烈的平等意识也是阻挠创新和突破的绊脚石。

日本瓷瓷公司名誉会长、日本航空公司董事长兼 CEO 稻盛和夫此前在接受日本媒体采访时便直言不讳道,日本的商业环境非常不利于风险企业的成长,简直就是“枪打出头鸟”的典型。而美国早就形成了寻找风险投资,对“出头鸟”加以培育的环境。投资人自己找到创业者说“我为你提供资金”的做法,在美国很普遍。虽然这里面也有想通过企业获利自己赚钱的想法,但美国这种培育“出头鸟”的习惯很强。

“在日本,风险企业难以成长的另一个原因在于嫉妒心。”稻盛和夫表示,“我感觉如果年轻创业者获得成功,企业上市,就来挑毛病、拖后腿的倾向在日本很严重。到处都可以看到嫉妒心。日本原本平等意识就很强烈,厌恶‘出头鸟’的倾向非常明显。”

在稻盛和夫看来,如果这样发展下去,日本曾经骄傲的数字产业只能走向没落。

管理层不够多元

由于“母国中心主义”色彩,在重大决策特别是全球战略方面,企业缺乏多元化经验和见解,僵硬化的管理体制成为限制企业发展的桎梏。

“升职空间太小,中高层几乎清一色全是日本人。”在一家位列全球 500 强的日本企业从事市场营销工作的胡林灵最近向记者抱怨道,“现在我正在筹划跳槽,绝对不会再选日企,因为几乎所有在中国的日企管理模式都是相似的。”

业内人士也指出,日本企业近年来确实积极推进全球化经营策略,日本企业管理结构缺乏多元化,最明显的一点就是在海外市场的本土化做得不够。与欧美跨国企业相比,日本跨国企业具有明显的“母国中心主义”色彩,高管成员几乎清一色是日本人。因此,在重大决策特别是全球战略方面,企业缺乏多元化经验和见解,僵硬化的管理体制成为限制企业发展的桎梏。

欧洲工商管理学院教授 J·斯图尔特·布莱克也指出,日本企业虽然已经在美国、欧洲开设工厂,拓展海外市场,却疏于管理层的多样化,管理结构远未全球化。

据调查,欧洲公司的高管 78%是本土人士,美国大约是 82%;而日本企业的高管 99%

是日本人,日本跨国公司的高层里往往一个外籍人士都没有。

“这导致公司在作重大决策,特别是拟定全球战略时,没有人能给战略注入与众不同的他国观点。甚至日本企业驻外子公司的高层也多是日本人,公司的直接报告都由日文书写。其实,日企完全可以直接引进外籍管理人才,但至今它们仍没这么做。”J·斯图尔特·布莱克如此指出。

J·斯图尔特·布莱克作为欧洲工商管理学院教授,主要研究领域为领导力、战略、变革、全球化、人力资本等,在管理类杂志和学术期刊上发表论文 50 多篇。在他看来,日本的经验提供了不少值得深思的教训,而最重要的一点是:日本企业以及新兴市场的跨国公司应该确保领导层的多样化。

“在同样的教育、文化、语言背景下长大的人会有相似的想法。只有新的与众不同的人才,才能给公司提供新思路。在本国成长、壮大,最终成为成功的出口商,与扩张到海外然后整合全球资源成为一家跨国公司,这两者是截然不同的。”J·斯图尔特·布莱克指出,在国内,标准化生产能够帮助公司降低成本,从而以低廉的价格实现出口,进入海外市场。但是标准化在公司的全球扩张中却不太起作用,因为全球各地的人们想要的东西不可能完全一样,公司必须调整产品。

其次,公司在国内管理员工的手段也不适用于其他国家。各国的人各有特质,国内的管理技巧、激励方式不一定会起作用,公司必须因地制宜改变管理风格。

J·斯图尔特·布莱克借日本单一的管理模式告诫其他新兴市场的跨国公司,“必须积极培养拥有他国背景的领导人。”目前,巴西、印度、中国和俄罗斯等新兴市场的大型跨国公司高管依然主要由本土人士担任,很少有外籍员工能进入管理层。因此,为了避免在进入海外市场时水土不服,这或许是这些公司当前最应该关注的事情。

同样被不少管理学家诟病的还有日本企业几乎经久不变的雇佣模式。

日本大学商学院教授李克介绍,日本企业一直以来秉承“终身雇佣”价值观。一旦被企业聘为正式员工,日本企业很准一刀裁掉。

在日本企业发展之前,企业制度当中有三个,当时叫“三大神器”,包括“终身雇佣制”、“年功序列制”,还有一个就是“企业文化忠诚度”。日本企业通过这种方式创造了一种跟西方企业管理模式当中不太一样的做法,也就是说通过对企业的员工提供相对比较好的保障。

终身雇佣制正是基于“有恒业者方有恒心”的心理,企业创造类似“家”的环境,以培

养员工的集体意识,服务于企业持续、稳定经营。最初,这项制度由松下公司创始人松下幸之助提出:“松下员工在达到预定的退休年龄之前,不用担心失业。企业也绝对不会解雇任何一个人‘松下人’。”随后,该经营模式被无数企业仿效。

自上世纪 80-90 年代以来,日本的终身雇佣制开始明显受到市场化和全球化影响,劳动者派遣在日本也发展起来,人员的流动性也开始变大。但是,无论是日本的相关法律,还是企业管理的理念,在延续稳定的劳动关系这一点上都没有变化。企业依然希望保持长期雇佣、排斥人员频繁流动。

20 世纪 50 年代,年功序列工资制在日本广为流行,实施之初产生的效益显著,特别是最大限度稳定企业雇员,增强雇员对企业的认同感和归属感。但随着社会 and 经济发展,这一制度的弊端开始显现,最严重的问题是工资收入不能反映雇员的实际工作能力和绩效,也不能充分反映职务或岗位特点,使雇员之间缺乏竞争力。

“这种制度到上世纪 90 年代以后出现了很大的变化,一个是整个日本经济处于长期停滞的状态,另一方面,整个国际市场的波动对日本国内经济冲击比较大,但是由于很多企业一直保持了这种制度,特别是日本相关的法律法规也给劳工比较强的保障,所以作为日本企业,特别是大企业,要解雇员工是一件非常头痛的事情。”李克如此指出。

而另一方面,日本公司领导方式的特点是寻求共识。在领导方式上,西方公司更像军队,有明确的命令线,在经理层和其他人之间有明确的界限;日本公司更像村镇公社,所有成员都是平等的,它更强调达成共识和共同决策。

在《日本企业管理艺术》中,理查德·帕斯卡尔 and A·阿索斯总结了“7S 结构”——即战略(Strategic)、结构(Structure)、技能(Skills)、人员(Staff)、共享价值观(Shared values)、体制(systems)、和作风(Style)。

过去,日本企业的成功主要是因为它们重视软性的“S”——作风、共享价值观、技能和人员,相反地,西方则将注意力集中在硬性的“S”上——战略、结构和制度。日本工业的成功促进了人们对软性“S”的关注。

日本企业的非正式团体和非正式交流是达成共识、制定决策的基础。在日本,员工每天在下班后一起去喝酒是再正常不过的活动,周末员工常常到郊外开“策略会议”,实际上可能一起泡温泉。哈佛大学教授傅高义曾说,这些非正式团体的活动比强调得更多的票议书决策制定系统、终身雇佣等对日本企业管理成功的作用更大。

然而,在日本跨国公司逐渐由出口产品转向海外投资之后,人们突然发现在那里的日本企业里,日本式的共识型领导方式不再可行。日本企业的共识型领导方式并未被西方企业像精益求精那样效仿,而诸如终身雇佣制等促进员工忠诚度和团队凝聚力的方式则几乎被认为是完全错误的。

中山大学管理学院教授毛蕴诗指出,“日本企业管理模式存在着僵化和要素流动缓慢的局限性。如在人事制度和工资制度上,日本企业实行终身雇佣制和年功序列制,虽有利于员工的稳定和长期发展,但却妨碍了员工之间能力的发挥和竞争,不利于大规模的技术创新。更重要的是,在经济衰退时期,终身雇佣制的传统和经营思想妨碍了企业通过裁员等手段进行财务改善和组织重构,降低了企业抵御风险和衰退的能力。”

而对于共识型领导方式,毛蕴诗也指出了其中的弊端:日本企业强调集体决策和意见一致,决策过程缓慢。虽然决策一旦确定,执行较顺利,但却难以适应新经济下瞬息万变的市场环境。与其形成鲜明对比的便是,美国企业决策过程迅速,虽然企业内部可能会对决策存在不同意见,但却能对市场环境作出及时的战略反应和调整。

(赵怡雯)

雇佣模式存疑

在经济衰退时期,终身雇佣制的传统和经营思想妨碍了企业通过裁员等手段进行财务改善和组织重构,降低了企业抵御风险和衰退的能力。

同样被不少管理学家诟病的还有日本企业几乎经久不变的雇佣模式。

日本大学商学院教授李克介绍,日本企业一直以来秉承“终身雇佣”价值观。一旦被企业聘为正式员工,日本企业很准一刀裁掉。

在日本企业发展之前,企业制度当中有三个,当时叫“三大神器”,包括“终身雇佣制”、“年功序列制”,还有一个就是“企业文化忠诚度”。日本企业通过这种方式创造了一种跟西方企业管理模式当中不太一样的做法,也就是说通过对企业的员工提供相对比较好的保障。

终身雇佣制正是基于“有恒业者方有恒心”的心理,企业创造类似“家”的环境,以培

2015,张近东和张瑞敏迎来“转型”曙光

中国几乎各行业的企业,在 2015 年都正在面临全面转型的巨大压力,正所谓“转型年年讲,今年动真格”。如果说,2013-2014 年中国各行业的企业,都概莫能外地在承受空前寒冷的冲击,那么 2015-2016 年,就是各行业企业必须采取行动,通过全面转型而放手搏命之时。否则,就只有死。

张近东:转型跑“直道”

企业要想成功转型,绝不是一个局部,或一个层面,而一定是全方位、全系统的——特别是在互联网时代。而其难、其痛,在那些领袖企业的先行探索中可见一斑。

两年多前,笔者曾对苏宁张近东和海尔张瑞敏各自推行的战略转型表达了祝福。祝福,正缘于我对他们所推行变革之难之痛的理解与预判,和对他们全面转型之坚之定的敬佩与期待。

2012 年,张近东敢为天下先地提出了苏宁要做“沃尔玛+亚马逊”的转型比喻,其实那就是如今异常火爆的线上与线下融合模式的发端,只不过

那时还没有 O2O 这个洋词儿而已。2013 年,苏宁决然从“电器”变成了“云商”,O2O 全面启动,并全力切入移动互联。

任何系统变革,从来就不是立竿见影,从来都是断腕刺痛的。也就在当年,苏宁净利下滑达 86%。于是,年底带来铺天盖地的质疑与嘲笑。这种质疑来自产业链,来自投资者,也来自媒体。在 2012 年就已被诟病“您还好吧”的张近东,在 2013-2104 年可谓压力空前,……

但质疑与压力,正是对变革统帅,对转型领袖真正的试金石。这时,最需要的是冷静和坚定。

作为系统变革的祝福者,欣喜的是,张近东和苏宁的变革团队没有被一时的下滑和漫天“问候”所压倒,在最困难的时候他们能够坚持踽踽前行。并且终于,赢得了寒夜黎明的曙光——从 2014 年下半年开始,苏宁 O2O 战略的价值开始显现,业绩逐季反弹,第四季度整体增长 17%,全年盈利 9.46 亿元,同比增长达到堪称恐怖的 550%!

张瑞敏:平台孵“舰队”

与苏宁遥相呼应的,恰恰是另一主角:海尔。海尔近 10 年来几乎就是被骂过来的。特别是随着“人单合一”模式与互联网相融合,又特别是在张瑞敏坚定企业平台化、员工创客化,进而组织结构与员工角色产生质变的 2014 年,海尔却承受着空前的压力与非议。虽然“自以为非”的张瑞敏和他的变革团队对质疑并不在乎,但一个变革者的“大心脏”所默默承受的痛楚,我们都能感同身受。好在,和苏宁一样,海尔也在环境最黑暗的 2014 年,反取得了令人惊讶的逆势成长——全年利润居然增长了 39%!

经历过苦尽甘来的 2014,2015 的苏宁将从转型“弯道”变为“直道”而长驱直入,海尔将从“航母”转型“舰队”而游刃有余。

当向互联网全面转型的先行者们已历了转型的诸多曲折,积累了转型的初步经验时,更多的中国企业,依然在面临:能否坚决转型、该向哪里转型、如何布局转型、转型会遭遇哪些问题、进而怎么办等诸多不确定性挑战。

(杨光)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销