

日本在华公司自改革开放后经营模式的演进 ——以本土化为中心

徐玉兰

东北师范大学 外语学院 (吉林 长春 130117)

摘要: 自中国经济体制改革后,日本已经成为世界上最大的对中国的投资大国。日本在中国的投资经历了三个主要的历史阶段,分别是1980年至1990年、进入新世纪后至金融危机结束、金融危机后至今天。在这三个阶段,我们在水资环境、日本投资战略和经营方式等方面都发生了很大的改变。文章以日本公司作为切入点,以“本地”作为切入点,对日本公司经营方式的演进进行了初步的探讨。

关键词: 日本公司;经营方式;演化;HR;本地

The evolution of the business model of Japanese companies in China since the reform and opening up—— Focus on localization

Xu Yulan

Foreign Language College of Northeast Normal University

Abstract: Since the reform of China's economic system, Japan has become the world's largest investment country in China. Japan's investment in China has gone through three major historical stages, from 1980 to 1990, from the beginning of the new century to the end of the financial crisis, and from the financial crisis to today. In these three stages, great changes have taken place in the foreign investment environment, Japan's investment strategy and business mode. Taking Japanese companies as the starting point and "local" as the starting point, this paper preliminarily discusses the evolution of Japanese companies.

Key words: Japanese company; way of operation; evolution; HR; local

一、改革后的改革与新的时代以前 (一期)

20世纪80年代,中国刚刚开始实行改革,国民平均工资水平不高,日本在这个时期到中国进行的投资大多是从成本角度出发,他们认为中国拥有低廉的劳动力和丰富的资源,所以大部分的资金都集中在劳动密集型的工业上,而在其他领域,则集中在食品、纤维、木材、电器、电子等领域,大部分都是中小型企业,集中在沿海,投资的形式以合资为主。

20世纪90年代以后,日本公司在中国的业务发展呈现出多样化的趋势。在此期间,中国经济增长强劲,市场日趋成熟,一些日本公司也将目光投向了中国市场。尽管70%的资金仍然是以传统的制造为主,但是,在投资的范围已经出现了多元化的倾向;而在我国,我国的投资对象也发生了改变,从中小型企业向大公司转变,企业的投资形式趋向于集群。90年代以来,由于中国对华开放的政策,日本对中国的投资增长迅速,并在其中形成了一种“独资”的模式。

在华的日本公司一直把中国视为“加工基地”,直到新的一年。在日本,日本的公司以注重人性化和员工成长为知名,他们在培训人员上投入了巨大的代价。而在华的日本公司,由于他们的“日本主义”,骄横跋扈,对中国的雇员采取了极低的工资标准,不愿意在人力、物力、财力上投入高昂的人力、物力和财力来将一名年轻的工人培育为一名合格的雇员,他们

想要的是减少运营费用,获得短期的盈利。

二、进入新的时代到经济危机的终结 (二期)

新的一年,中国已成为世贸组织的成员,中国企业的发展有了更为完备的体制保证,而国际企业也应按照自身的国际发展战略,对中国进行战略性调整,把中国完全融入到其国际运营体系之中。2007年以来,由于中国的经济持续增长,中国的国内市场环境也随之出现了巨大的变动。例如,逐渐废除外资优惠政策,提高劳动力价格,限制加工贸易,人民币升值,出台新的《劳动合同法》,这些都是中国市场经济发展与完善的必然产物。与此同时,中国的经济也在通过科技创新,扩大内需,发展第三产业,发展低碳经济,并通过健全相应的制度和制度来提升产业的升级。2007年至2009年间的国际金融危机给世界造成了严重的冲击。不过,中国的强大发展潜能让全球充满了自信。2010年中国GDP总额已增至58786万亿,超越日本,跃居世界第2位。在中国经济持续高速增长背景下,中国正由“世界工厂”向“世界市场”转型,这是一个值得关注的问题。

据日本经贸部的数据,2005年日本制造公司在中国的销售额占到了52%,而2010年则上升到了69%。同时,日本公司在中国的原料和零部件的购买比例也在增加,2005年中国本土的购买量达到了47%,2010年的时候,这一比例达到了58%。很明

显，日本公司已经将中国作为一个重要的投资对象，从中国市场购买原料用于制造，然后将其出口到中国，这是日本公司在中国的新策略。同时，随着中国“扩大内需和战略性新兴产业”的方针，日本在中国的对外直接投资已经扩展到了金融、保险、证券和流通等方面。

尽管中国的这块蛋糕越来越大，但是日本公司在中国的投入却并不如意，其中一个重要的因素，就是缺乏本地的技术，特别是对人才的不熟悉。日本公司的首席执行官和高级经理大多是从公司的总部调来的，很少有来自中国的本地员工；同时，很多欧美企业在中国的区域负责人和代表处也都是中国人。欧美公司借助中国人的聪明才智和实力，在中国的市场拓展和提升公司的品牌知名度，大力推动本土化，减少生产费用。由于很多日本公司不灵活，仍然保持着“日本型经营”的传统，因而其在中国的竞争能力不如欧美公司。

日本公司从单纯的生产方式向全面拓展市场拓展业务，其人力资源管理也随之改变。从研发到生产，销售到售后服务，都离不开中国的人力资源，也就是要推动人才的本地化。尽管大部分日本总部及日本在华的外资公司的高管都意识到了本地

人才的重要作用，但是，要实现人才的本地化，还必须依靠人事制度的变革。由于日本人与生俱来的保守与排斥，加上历史问题和社会体制差异，使他们对中国人缺乏信任，这是日本在华公司面临的一个难题。所以，与欧美公司相比，日本公司更难以适应中国的经济环境，其内部的员工关系也有很多的冲突与不协调。

从国内最大、最权威的职业人才招聘网中华青年网显示，2010年度外资企业在经历了金融风暴冲击后一蹶不振的情况下，2011年进入全球50强企业的企业数目从三个增加到了十个，但依然难以动摇国有企业的位置。在2004至2011年间，日本公司每年平均仅占50个最具人气的50强公司。日本公司不但在排行榜上处于较差的位置，在2010年也没有一个公司跻身到50强，可见日本公司在中国学生心目中的位置正在逐渐下降。美国公司占据了50强的外资公司的半数，美国公司的数量和名次都比日本公司要多得多。在中国，那些出色的雇员往往不选择日本公司，因为他们觉得美国的公司更看重他们的能力，给他们更多的工作，薪酬，培训，以及发展自己的事业。

表1 2004-2011年中国高校毕业生50名最优秀的企业

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
中国公司	16	17	24	25	28	29	47	40
外国公司	34	33	26	25	22	21	3	10
日联营								

备注：（）内部的资料代表50家公司的排行。

资料：基于中华青年网上关于我国高校毕业生的问卷调查，整理出相关的数据。

不但在华日本公司很难找到合适的员工，也会遇到人员的大量外流问题。2005年，由上海交通大学正源公司和日本能率学会联合主办的《日资企业薪资福利调研报告》发现，日本公司目前的人力资本经营仍有一定的局限性，且员工流动也比较高。日本公司有17.86%的雇员自愿离职，有6.61%的消极流动，有2.7个百分点是被动流动。在日本公司进驻中国后，尽管在人事管理上做了一定的变动，但是大部分公司仍然沿用日本的传统经营方式，注重“团队”的角色，而忽视了“个性”的培养；注重的是体验，而非技能。日本公司的薪酬比欧美公司要低，所以他们的提升空间也很小。2010年，中智薪资公司对沪500多个著名外资公司进行了调查，发现欧美公司的选择相对于日本公司来说更为宽泛，因为美国公司的薪资待遇更多的是根据雇员的工作表现，随着职务的提高，薪资差距也会越来越大。日本公司的雇员在薪资上没有竞争优势、没有提升和高的工作压力仍然是造成他们离开公司的最重要因素。作者相信，日本公司在这一点上也是远远不如韩国公司的。经过多年的对比分析，在华、日、韩公司中，韩国公司相对于日本公司来说，更加注重员工的素质和表现，而韩国公司的人事管理体系则更加

透明，并将按照其工作表现和工作表现，给予相应的薪酬和提升。很明显，日本公司的人才培养模式中的一些问题已经成为限制了其发展的瓶颈。

三、金融风暴后至今（三期）

自从经济危机以来，贸易保护主义、民粹主义、单边主义等“暗涌”而起，美国领导的西方国家提出了“优先国内”“原则的现实主义”等民粹主义思潮，而随着新一轮的流行，全球范围内的新冠病毒扩散，更加剧了这种趋势，使得原本就低迷的世界经济更加恶化。在此背景下，中国正带领着全球经济的恢复，中国的潜在市场将会是众多跨国企业争相抢夺的一块肥肉。中国共产党在2012年11月举行的十八大报告中，指出要大力推动改革、扩大和发展，实现全面建成小康社会；随着中国党的百年诞辰，中国已经实现了全面的小康。中国的内销业务不断拓展、日趋完善，许多跨国企业纷纷将目光投向了中国的消费群，加大了对中国的投资力度。

在此期间，日本在中国的投资发生了巨大的转变。日本还没有从经济危机中恢复过来，2011年3月11日再次发生地震。而且，随着日元的上涨，他们对中国的投资也越来越多。2012年，由于钓鱼岛问题，日本公司虽然从中国大陆撤出了部分公

司,但是日本公司如松下、丰田、索尼、夏普等,都说他们不会再更改在中国的投资策略,也不会从中国市场撤出。由于日本公司深知中国将是全球最大的贸易伙伴,如果没有中国,他们的发展将会非常有限。

日本公司在经营上不断地进行经营方式的优化,不断提升自己的本地化程度,以此来巩固中国的市场。日本经贸部发表《通商白皮书2011》称,日本公司要实施本土化战略,以增加中国的销量。2007年8月至9月,作者以问卷调查和访谈的方式访问了日本16个在中国的独资公司;在2012年7~8月,在金融风暴之后,我用5年以前的调查方法,对65个日本的独资公司进行了调查;2019年7~8月,对47个企业进行了更加细致的调查,收集和分析了企业的内部数据。调查结果显示,在华日本公司,在金融会后,其人力资源的经营方式有了很大的改变,其中最重要的改变是人才的本地化。日本公司在面对中国的经济发展、提高其在中国的营销实力和提高公司的生命力的情况下,不断推出许多新的人才管理措施,以改变他们的投资取向。日本公司通过学习欧美公司及中国公司的人力资本经营理念,对其进行了持续的改革与完善。在这场金融风暴之后,它的主要改变有:一、推动高层本土化。2007年度的统计结果表明,香港处长和秘书的本地比率分别为90%和53%;公司高层人员中,有25%的人是副总,6%是总经理。然而,2012年度的统计数字却发生了很大的改变。部长和科长的本土化率有所增加;但是,总经理和副总经理的本地员工比率分别为23%和40%。第二,加强对人才的培养。日本在中国的业务从单纯的生产型转变为更加全方位的管理,并在大力推动中国的人力

资源管理,从而改变了对中国的人力资源管理。新员工,管理层,以及高层的培训体系,将会更好的投入到更多的时间、金钱和精力去培训。第三,不同时期的研究结果表明,中国日本公司的绩效薪酬管理体系和评价体系的透明性得到了改善,同时对雇员的满意程度也得到了改善。在金融风暴之后,引入业绩薪酬的公司数量显著增多,65个参加调查的公司中,33%的公司的业绩报酬超过20%。第四,加强文化间的交流。日本公司最近几年一直致力于增强中国的跨文化交流,以巩固自己的品牌形象。根据研究结果,日本公司强化跨界交流的战略有三个:一是透过本地化,将公司与本地社区融合;在中国人进行日本公司的经营理念与经营方式的关键环节的同时,也要向他们提供更多的教育机会。在公司里,两种不同国家的雇员,透过日常交流,增进他们的友情与信任。

四、总结

综上所述,日本公司在华经营过程中,尽管面临着各种问题,经营方式也有诸多问题,在中国的形象并不好,但是,他们却在不断地调整经营方式,不断地调整自己的经营方式,以便更好地应对新的投资环境,提高市场份额。在华日本公司,地区性是其面临的一个重要问题,但是,加强人才培养,在薪酬体系中引入员工薪酬制度,加强不同文化之间的交流,促进人才的本地化。近几年,我国的企业在海外的投入迅速增长,但是由于“走出去”的时间较晚,在国际上的经营和管理还不够完善。我们应该借鉴日本公司等国外公司的成功之处,借鉴国外的投资环境,并根据自己的国情进行相应的经营方式。

参考文献

- [1] 郑北雁、于灵.八九十年代日本对中国的FDI特征研究[J].日本经济出版社2000(1)36.
- [2] 苜萍.中国外商直接投资的新趋势与效应分析.长沙铁路学院学刊(学刊),2012(6)42.
- [3] 闫宇星.后金融风暴时期推动我国工业转型的对策.中国经济研究出版社,2012(8)59-60.
- [4] 周子勋.世界上GDP排名世界第2并无意外.中国《中国财经日报》2011-2-15(002).
- [5] 日本商业促进局.2005年度调整.日本商业促进局,2006.
- [6] 日本商业促进局.2010年调整.日本商业促进局,2011.
- [7] 张季风.后危机时期日本在中国的新机会和未来的展望.当代日本经济,2010(2):40.
- [8] 徐雄彬.中国における日用工业公司の人才地実地化に関する的研究,美林学院の现地化を中心として.(日本)美林学院的硕士学位,2009.
- [9] 王德胜、李一楠.欧美和日韩公司在中国的营销策略对比分析.《经济贸易》2008(7).
- [10] 日本经济发展研究院,2008年,《中国对经济的关注》.
- [11] 关满博,范建亭.日本的实境研究:中国的贸易往来.东京:《新评论》2003.
- [12] 古田秋太郎.日本公司在中国的本土经营.东京:税务师学会2004年.
- [13] 林鹭航、马文怡、张华荣.中国新时期的发展模式:机遇、挑战和对策.亚洲经济,2021(2)126.
- [14] 邹声文、霍小光、胡锦涛、习近平等国家领导人与十八大代表、特邀代表和与会代表进行了热烈会谈并作了重要发言[N].人民日报,2012-11-1(001).
- [15] 屈文鑫.中国党在建设小康社会的两个层面上的作用和作用.
- [16] 徐梅.中日经贸合作新趋势及其发展趋势[J].日本经济学报,2012(5):9.