

The Diversification Directions of the Japanese Textile Enterprises

Rongping Zeng

School of Economics and Management, Nanchang University, Nanchang, China, 330031

Email: zrp9439@163.com

Abstract: Confronted recession of the original principal businesses, Japanese large textile enterprises chose to implement diversification strategy. The difference of technical resources and capacities led to the different direction of diversification, but also affected the timing of new market entry. Diversification of Japanese textile enterprises showed the path-dependent characteristic.

Keywords: textile industry; japan; technical resources and capacity; diversification

日本纺织企业多角化扩张的方向

曾荣平

南昌大学经济与管理学院, 南昌, 中国, 330031

Email: zrp9439@163.com

摘 要: 日本大型纺织企业实施多角化扩张战略应对产业衰退。技术资源和能力基础的差异, 导致日本纺织企业选择了不同的多角化扩张方向, 而且也影响了企业进入新市场的时机选择。日本纺织企业的多角化扩张表现出明显的路径依赖特征。

关键词: 纺织产业; 日本; 技术资源和能力; 多角化扩张

纺织产业在二战后作为主导产业对日本经济的复苏和快速增长发挥了积极作用。但由于传统纺织业的劳动密集型特点, 受劳动力相对价格提高、日元升值、贸易摩擦加剧等因素影响, 逐渐陷入衰退。虽然衰退导致产业规模缩减, 但日本主要纺织企业至今依然活跃在世界经济舞台上, 表现出较强国际竞争力。日本纺织企业顺应产业生命周期实施战略创新, 进行多角化扩张是获得竞争优势的关键。本文以多角化扩张对企业在产业衰退环境中谋求生存和发展发挥积极作用为起点考察日本纺织企业多角化扩张的方向, 尤其着重分析技术资源及能力的差异对企业多角化扩张方向选择产生的影响。基于这一分析目标, 本文采用了内部资源的企业理论[1], 该理论提出企业应在自身拥有的资源和能力基础上进入不同产业实施多角化扩张, 这也正是演化经济理论所倡导的观点[2]。根据纳尔逊和温特的界定, 能力是指企业利用其资源的生产性技能; 资源则是指企业拥有的具备潜在利用价值的生产要素。当然, 并非所有的资源和能力都能使企业提高效率和效益[3]。根据战略管理学派的定义, 那些具有战略地位、并且能够在竞争市场成

为有价值的资源和能力, 被称为核心能力或竞争优势[4]。

一、日本的大型纺织企业

(一) 日本纺织产业中的大型企业

表 1 说明了 2000 年日本前十强纺织企业的资产状况。如果把企业的股票价值计算在内, 前十强企业的资产占排名前二十位企业资产的 87%, 占纺织业总资产的 76%。这表明了前十强企业在日本纺织业中的重要性。

表 1 列出了企业的创建时间和最初生产的产品种类。十强企业中, 东丽、旭化成、帝人、可乐丽和三菱人造丝公司以生产化纤产品创建企业, 而其它企业化纤生产仅占一小部分。而钟渊纺织、东洋纺、日清纺和仓敷公司靠生产棉纺织品起家。另外, 尤尼其卡公司是在 1969 年由分别生产棉制品和化学纤维的两家企业合并而成的, 因此可以说尤尼其卡是日本纺织企业多角化扩张的历史起源。

(二) 技术禀赋差异: 技术领先者和落后者

表 1. 2000 年日本前十大纺织企业的总资产排名

	企业名称	总资产（百万日元）	成立时间	创建时的主要产品
1	东丽	1, 456, 857	1926	化学纤维制品
2	旭化成	1, 244, 609	1922	化学纤维制品
3	帝人	1, 058, 216	1918	化学纤维制品
4	钟渊	707, 352	1887	棉纺织品
5	东洋纺	557, 775	1882	棉纺织品
6	可乐丽	509, 000	1926	化学纤维制品
7	尤尼其卡	382, 848	1969	棉纺和化纤制品
8	三菱人造丝	353, 011	1933	化学纤维制品
9	日清纺	330, 585	1907	棉纺织品
10	仓敷	211, 575	1888	棉纺织品

资料来源：日本企业手册，2001

合成纤维技术产业化是形成企业技术能力差异的分水岭，是构成企业技术能力的关键要素，决定了日本纺织企业多角化扩张的发展方向。合成纤维的技术基础是化纤技术，因而日本纺织企业化纤生产技术资源和能力的特征，是解释企业进入合成纤维生产的时机选择差异和不同投资决策的主要因素。化纤生产技术资源和能力特征构成了企业多角化扩张不同方向的基础。

首先，包括厂房、机器在内的有形设施和化学纤维生产过程中的技能对日本纺织企业发展合成纤维有重要作用。化学纤维生产过程中逐渐积累的技术能力，是日本纺织企业学习、改进外国技术，推进合成纤维产业化、市场化的必要基础[5]。

其次，日本通产省（2001 年后改称经济产业省）根据企业的技术资源和能力决定是否允许某一纺织企业添置新设备生产合成纤维。企业为了获得通产省的批准，尽快进入合成纤维市场，必须表现出具备吸收先进技术成果的能力。另外，日本政府为后进入的企业设置了规模限制，这种规模限制阻碍了后来者的加入[6]。而先进的大型企业容易获取规模经济，也可以依靠对市场的暂时垄断获取巨额利润。并且随着企业生产规模的扩大，产品价格也随之降低。这些都对新进入者构成了进入壁垒。因此，这种产业政策不但认可而且保护了技术投资企业在市场竞争中的优势地位。

最后，化学纤维生产过程中积累的技术资源和能力，是企业进行合成纤维生产的基础。正因为这样，从事化纤生产的企业在合成纤维生产中成了主要力量。这些企业标榜自己为“技术领先者”。这一集团包括表 1 中除钟渊纺织、仓敷和日清纺外的其它大型企业。从另一角度说，上述三个企业缺乏足够的竞争力，因此在合成

纤维发展的前期阶段市场和技术风险仍很高时，它们没有对合成纤维生产作大量投资。由此它们被称为“技术落后者”。由于技术障碍和政府政策壁垒，这三家企业只有在合成纤维以外寻找新的发展机会。

二、日本纺织企业多角化扩张的不同方向

（一）日本大型纺织企业多角化扩张的方向

由于技术能力和竞争地位的差异，纺织企业在多角化扩张进程中采取了不同策略。图 1 说明了企业多角化扩张方向的差异，正如图示，纺织企业推进多角化扩张的方向可以归纳为三种。第一种是技术领先者主要采取的以先进技术为基础向非纺织产业发展的方向；第二种是技术领先者以纺织关联技术为依托向非纺织产业渗透的方向；第三种是技术落后者，他们是进入非相关市场的典型代表，选择了以市场为导向向非纺织产业转移的扩张方向[7]。

（二）技术领先者：以先进技术为基础向非纺织产业发展和以关联技术为依托向非纺织产业渗透

日本纺织企业推进多角化扩张的努力，从企业的研发经费可以得到证实，研发活动是形成核心技术能力的关键。一定时期内研发投入占销售总额比例的高低，表明了各个企业对技术进步的重视程度。

1. 以先进技术为基础向非纺织产业发展

致力于包括塑料、电子、薄膜以及过滤器等多种技术相关业务研发的企业，代表了“以先进技术为基础向非纺织产业发展”的方向。凭借企业在有机产品、特殊聚合物和纤维工程方面的核心技术，企业进入上述业务领域技术上是可行的。此外，企业为了增强技术基础，

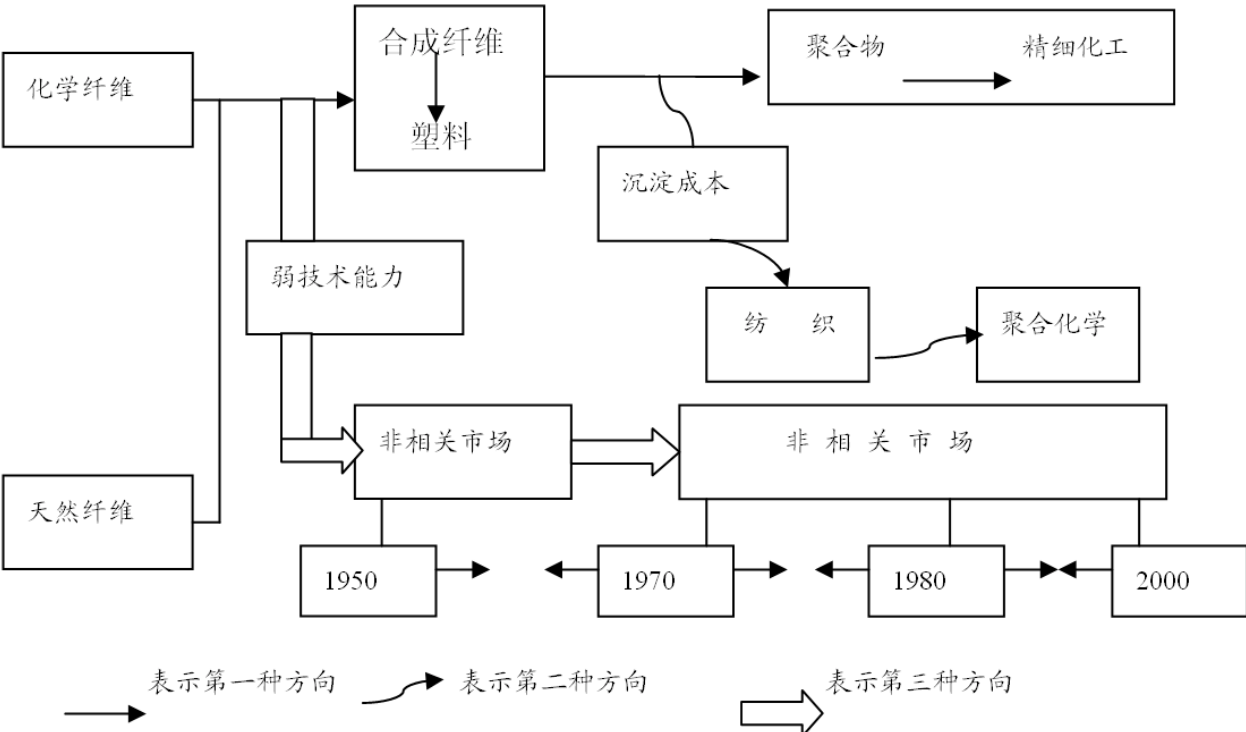


图 1.日本纺织企业多角化扩张的发展方向

表 2. 日本前十大纺织企业的研发投入（1971-2000） 单位：百万日元（%）

企业 名称	研发投入（占销售总额的百分比）					
	1971-75	1976-80	1981-85	1986-90	1991-95	1996-00
东丽	7, 919 (2.44)	9, 407 (2.26)	15, 454 (2.66)	21, 320 (3.81)	21, 320 (5.29)	31, 483 (5.72)
可乐丽	2, 884 (2.06)	3, 252 (1.86)	4, 529 (2.55)	7, 436 (3.60)	11, 682 (4.27)	11, 216 (4.15)
旭化成	5, 706 (1.54)	8, 821 (1.88)	16, 385 (2.48)	28, 483 (3.59)	34, 808 (3.60)	33, 648 (3.30)
帝人	6, 080 (2.40)	7, 417 (2.07)	10, 473 (2.41)	15, 559 (4.74)	22, 391 (6.87)	22, 173 (7.20)
三菱人造丝	3, 533 (3.61)	3, 445 (1.95)	5, 291 (2.55)	9, 862 (4.70)	12, 639 (4.87)	10, 005 (4.17)
尤尼其卡	1, 446 (0.79)	2, 263 (1.06)	3, 940 (1.58)	5, 303 (2.07)	6, 941 (2.58)	5, 623 (2.74)
东洋纺	2, 006 (0.81)	2, 147 (0.90)	5, 830 (1.77)	8, 765 (2.88)	10, 771 (3.34)	9, 803 (3.38)
钟渊	1, 593 (0.73)	1, 839 (0.56)	2, 036 (0.48)	7, 980 (1.36)	8, 572 (1.84)	5, 088 (1.69)
日清纺	120 (0.08)	167 (0.13)	334 (0.17)	2, 350 (1.25)	3, 781 (2.08)	2, 819 (1.38)
仓敷	380 (0.43)	356 (0.27)	524 (0.31)	959 (0.71)	1, 150 (0.87)	1, 255 (0.83)

也积极引进、吸收必要的技术，如生物技术的获得为纺织企业进入制药行业奠定了基础。持续不断的技术能力积累是企业向非纺织产业扩张的主要驱动力，同时反过来增强了企业的技术能力。

正如表 2 所示，较高水平的 R&D 投入证明了“以先进技术为基础向非纺织产业发展”的企业对提高技术

能力的重视。另外，企业集中进入非纺织产品市场是在 20 世纪 70 年代。到 80 年代至 90 年代，它们接着加速进入其它产业领域。以专业生产化学纤维生产起家的五大企业——东丽、帝人、旭化成、可乐丽和三菱人造丝公司是“以先进技术为基础向非纺织产业发展”的积极推行者。东丽公司进入新市场的战略代表了这一类企业

多角化扩张的基本方向。

早在 1953 年,东丽公司就开始多角化扩张,起初进入的领域包括生产塑料、尼龙和压膜树脂等。1970 年扩大到电子材料的生产,1975 年又进入建筑材料行业。东丽公司于 1977 年开始利用其技术能力与医药公司合作研究,开发生产人工肾脏,为进入制药行业奠定技术基础。人工肾脏的基础是聚合物、空纤维和薄膜技术,这是东丽公司开发聚合纤维和薄膜技术的结果。20 世纪 80 年代,东丽接着开展的新业务是渗透薄膜和水处理技术,例如循环水净化。

2. 以关联技术为依托向非纺织产业渗透

与依靠先进技术推动多角化扩张的企业相比较,有些企业并没有完全致力于化学产品市场的研发活动。20 世纪 80 年代前,他们把主要力量集中在高质量的纺织产品生产上。东洋纺和尤尼其卡公司是采取这一战略的典型企业。

这两个企业采取以纺织相关技术为依托向非纺织市场缓慢推进的多角化扩张战略,其原因主要有:一是企业历史上形成的巨额投资,二是企业的资源和能力高度嵌入到纺织生产的全过程,包括下游的纺线、织布、染色及成衣制造等各个环节。这就意味着相对专业化生产产业链某一环节的那些企业,它们在纺织产业的沉淀成本更高。这两家企业曾经在日本纺织业发展历史上地位显赫并占据纺织市场的很大份额,这种身份地位构成了它们向纺织业以外发展的重大障碍。因此这些企业集中其资源、能力于纺织业,试图在产业内保持竞争优势。

由于市场需求持续低迷,这些企业的经营业绩持续下滑,仅局限在纺织业中已不能取得令人满意的经营绩效。于是他们不得不转变以纺织业为中心的发展战略,重新调整企业发展方向,进入化学产业并试图培养其在非纺织市场生产的技术潜能。东洋纺的典型事例说明了以纺织相关技术为依托,向其它产业缓慢过渡的扩张方向。

东洋纺公司把纺织产业的后期加工作为 20 世纪 70 年代的扩张重点。由于纺织产业以外的研发投入较少,因此东洋纺公司在 20 世纪 80 年代初期向非纺织业发展时进入的范围十分狭窄,主要集中在工程塑料以及从其子公司生产纸浆的废料中提取人造酶等。然而,以纺织产品为主导的扩张并没有取得预期效益,迫使东洋纺于 80 年代重新思考其发展战略,逐步转变其生产经营的内容,进入薄膜、纤维、人造器官和其它增长部门。

(三) 技术落后者:以市场为导向向非纺织产业转

移

技术落后的企业以多角化扩张作为提高市场占有率的重要战略,试图通过多角化经营弥补与技术先进企业在市场竞争中因为技术落后所受到的损失,并最终实现赶超。由于合成纤维生产技术被技术先行企业垄断,迫使技术落后企业早在 20 世纪 50 和 60 年代就开始进行多角化扩张。日清纺、仓敷和钟渊公司是实施“以市场为导向向非纺织产业转移”战略的主要代表。上世纪 70 年代纺织市场明显萎缩时,他们加速进入了几乎所有处于高速发展的、有利可图的产业。

在进入非纺织品生产市场时,日清纺致力于应用其生产过程中积累的原有技术,努力在竞争市场中建立起优势地位。日清纺于 1969 年收购了造纸厂,开始生产优质纸,随后又选择多个正在发展中的领域作为新的扩张方向,包括用于色彩成像识别与控制的信息系统和生物医药行业。日清纺公司 20 世纪 40 年代至 70 年代期间的经营哲学——“不做最大,但做利润最高的企业”,充分诠释了其多角化扩张的动机。仓敷公司采取的多角化扩张方向基本与日清纺相似。但相比较而言,仓敷选择的方向更倾向于需求驱动型战略。因为他进入的是那些高速发展、需求急剧扩大的领域,不仅包括信息系统、电子设备、生物医药,而且还包括食品加工和不动产租赁等行业。

三、结论与启示

本文以日本大型纺织企业的发展为背景,考查了日本纺织企业多角化扩张的方向,并集中分析了技术资源和能力与企业多角化扩张战略的密切关联。

面对产业衰退的市场环境,日本纺织企业选择多角化扩张作为谋求生存与发展的重要战略。日本纺织企业多角化扩张方向是不同的。向技术相关其它领域持续投资、研发是技术资源和能力优势较明显企业采取的战略方向。尽管某些企业具有相似的技术遗产,但在纺织行业中的显赫历史地位、市场上拥有的竞争能力反而构成了企业多角化扩张的障碍。但随着纺织产业的持续衰退,这些企业也不得不逐步向非纺织产业转型。与此形成鲜明对比的是,纺织业中技术资源和能力薄弱的企业绕过纺织行业中领先企业对其形成的技术壁垒,直接进入非纺织产业生产领域。他们热衷于进入增长潜力大、利润率较高的市场,并迅速建立起生产和营销能力。总之,技术资源和能力基础的差异决定了日本纺织企业选择了不同的多角化扩张方向,多角化扩张具有明显的路径依赖特征。

近年来我国纺织产业与美国、日本、欧洲等经济体的贸易摩擦频发,劳动力成本逐渐上升,加上越南等后发国家的竞争力增强。纺织业作为典型的劳动密集型产业,国际比较优势逐渐下降,衰退势头已经显现。2008年下半年以来的国际金融危机更加剧了我国纺织产业的衰退,企业经营困难、亏损增加。我国纺织企业面临严峻考验,多角化扩张势必成为企业获取竞争优势的重要战略。日本大型纺织企业的历程表明,实行多角化扩张的关键因素是战略选择。战略选择既包括战略方向的选择,又包括时机的选择。不同的技术资源和能力状况是多角化扩张的基础,对企业长期发展方向的选择具有决定性影响。同时,企业在评估现存资源对于进入新领域的作用程度后,才确定投资方向,技术资源和能力对企业进入新市场的时机选择也有重要意义。此外,虽然现有技术资源状况与目标市场存在差距,企业为避免产业衰退带来的生存困扰,长期来看,都必将选择开发新

的资源和技术能力。

References (参考文献)

- [1] PENROSE ET.The Theory of the Growth of the Firm[M]. Oxford: Blackwell, 1959.
- [2] RICHARD R. NELSON, SIDNEY G. WINTER. An Evolutionary Theory of Economic Change[M]. Beijing:The Commercial Press, 1997.
- [3] BARNEY J.B.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J],Journal of Management,1991,17:99-120.
- [4] TEECE D.J,PISANO G.and SHUEN A.Dynanic Capabilities and Strategic Management[J],Strategic Management Jounal, 1997, 18 : 509-533.
- [5] SUZUKI, TSUNEO. Toray Corporation:Seeking First-Mover Advantage[C],Japanese Business Success—The Evolution of the Stratege,New York:Routledge,1994.81-86.
- [6] OZAWA,TERUTOMO.Government Control over Technology Acquisition and Firms Entry into New Sectors:The Experience of Japan's Synthetic-fiber Industry[J],Cambridge Journal of Economics,1980,4:133-146.
- [7] COLPAN.The Structural Transformation and Strategic Reorientation of Japanese Textile Businesses[J],The Kyoto University Economic Review,2002,19(1/2):65-75.