

經濟日報叢書

開打何如 場市本日

著編汶燦蔡



經濟日報叢書

如何打開日本市場

蔡燦汝・編著



經濟日報叢書

如何打開日本市場

編著者

蔡

燦

汶

發行人

王

必

立

出版者

經

濟

日

報

社

總經理

聯

經

出

版

事

業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

印刷者

文

太

印

刷

廠

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國七十二年九月初版

印翻禁・權版有

目錄

第一章	前言	一
第二章	認識日本市場的貿易障礙	一五
第三章	認識日本市場的新動向	五三
第四章	認識日本市場的機會	一一
第五章	認識對日本市場的經營策略	一四一
第六章	認識進入日本市場的門路	一九一
第七章	結語	二二三

第一章 前言

自古以來即具有強烈鎖國主義傾向的日本市場，自從一百多年前被美國海軍准將培里的四艘黑船打開之後，開始與廣大的世界市場接觸，當時西方人士曾頗以爲傲，因爲，連縱橫亞歐大陸所向無敵的蒙古軍隊都無可奈何的日本鎖國主義，竟如此輕易就被西方人打破了。然而，如今事實證明，西方人士的沾沾自喜未免爲時過早。雖經過百年來世界貿易的交流與激盪，整個日本市場卻仍堅韌得像硬殼果一般。而且，對外滲透能力的強大至爲驚人，可以說已到無孔不入的地步，西方人士在慘遭挫敗之餘才終於醒悟到：原來培里所打開的僅是日本市場層層保護網中最表面看得見的一層而已。

第二次世界大戰之後，在美軍佔領期間，麥克阿瑟將軍雖曾試圖打破日本那種鎖國主義

下孕育的種種不合理傳統與商業體系，但除了在促進日本往民主化發展方面略有成就之外，對於大財閥的解放與傳統市場障礙的去除卻了無建樹。美軍一走，不僅舊財閥立即死灰復燃，許多新興財閥如松下、本田亦應運而生，市場的強固依然堅硬如故。

不僅如此，二次世界大戰之後，日本戮力復興，對國內市場的保護有變本加厲之勢，各種非關稅壁壘在日本的刻意運用下幾已到達爐火純青、淋漓盡致的地步，至於關稅壁壘及進口限制的設定，則更不在話下。在五十年代及六十年代，由於日本經濟力量尚不十分強大，再加上各主要工業國家及新興開發中國家沐浴在一片世界經濟高度成長的風采中，對於日本新形成的鎖國主義也就習焉不察，不予留意，日本經濟便是在這種情況之下配合自己本身的卓越能力逐漸壯大起來的。

一九七〇年代以後，世界經濟由第一次石油危機首開其端發生突變，包括美元、黃金、金融在內的各種震撼接踵而至，於是整個世界經濟轉入低成長與衰退相間時期，不僅工業大國普遍受挫，即連有經濟發展奇蹟之譽的中華民國與韓國等新興工業國家亦延緩經濟成長的步伐，此時各國在一片失望聲中才猛然發覺日本經濟一枝獨秀，輸出潛力強大，至於對外國產品輸入的限制更是無所不用其極。於是各國紛紛掉轉矛頭直指日本，先是要求日本增加對他們國家貨品的進口量，目前則是致力消除日本的貿易障礙，以充分打開市場。惟日本的

工業羽翼已豐，工業產品在多年的保護及本身的努力下，生產力獨步全球，兼以日本市場特有的習性與文化結構非一時所能改變，因此，誠如一位日本人士所言，即使將所有的日本貿易障礙完全去除，如果外國廠家仍不思在產品品質、生產力、創新及經營策略上有所變革的話，則以日本強大的競爭力及周詳的思慮與策略，猶足以在世界市場縱橫捭闔而有餘，各國消除大幅對日貿易逆差將永遠只是海市蜃樓的幻想。

這位日本人士的話可謂一語中的，的確，凡事操之在我，世界上最難征服的還是自己！所謂「我苟不弱，則天下無強兵，我苟不強，則天下無弱卒」，知己知彼、百戰百勝固為千古不易的定律，惟知己尤難於知彼，至於在「知」之後而又能身體力行，則更是另一層深的功夫，故孔子早有「苗而不秀者有矣夫，秀而不實者有矣夫」之嘆，在研究如何打開日本市場之時，此種重視知己及知行合一、強調自勵的觀念，是首先必須從事的心理建設。

對於本書，讀者所須留意的一點是，在許多實際的案例中，進軍日本市場之所以失敗，有多少是因為出口廠家本身策略的失誤及不經心所造成？也許你會驚訝地發現，在企圖逐鹿日本市場的外國廠家中，多的是馬虎草率之輩，許多企業的最高決策階層對日本市場懵懂無知，他們對日本市場的了解往往只限於蜻蜓點水式的訪問。因此，本土總公司的決策與日本市場格格不入自在意料之中。此外，產品不合日本人嗜好與習慣、不懂日本法規等可笑的現

象俯拾即是，不一而足，此一情況若與日本出口廠家在海外的殫精竭慮、步步爲營相較，實有天淵之別。因此，日本市場成功之鑰，有一大部分還是掌握在我們自己手裏。

君不見日本家電業巨擘新力公司董事長盛田昭夫當年大舉進軍美國市場之前，學家遷往美國定居，目的即是在充分了解美國市場及美國人的文化與習性，俾爲未來的大展鴻圖作準備，其用心之專，足使許多在日本的外國廠家負責人爲之汗顏。另外，吾人更發現，日本市場並不如絕大多數人所想像的那般牢不可破，整個世界是在不斷變遷中，日本亦不例外，在時代巨輪的運行下，日本新形式鎖國主義的打破只是時間問題，如何在日本市場完全開放以前搶得先機，佔領據點並建立起鞏固的地位，才是我們今天應該及早思慮的問題。

再者，世界第三大工業國的日本，世人對其特殊的文化背景、社會狀況以及經濟體系等竟然茫然無所知，甚或曲解，此種曲解亦是造成日本市場難以打開的重要原因之一。雖然說，廣大的海洋環繞日本全國，易於滋生誤解，惟深入的了解並非不可能，想辦法揭去日本市場那一層神秘的面紗，使各種貿易機會及障礙瞭然於國人之前，就是本書的主要目標之一。

在揭開日本市場神秘的面紗之後，讀者也許會因各種對日本的謠傳與臆測和實際情況大有出入而甚感訝異。不錯，臆測歸臆測，事實就是事實！想像與事實有一段距離，但是人世間的普遍現象，對於日本市場，此一情況尤其嚴重。不錯，日本市場誠然阻礙重重，但它已在

逐漸瓦解之中，至於已開放到什麼程度和真正障礙的所在，卻鮮爲人所知。

多年來我國受困於對日貿易逆差的持續擴大，雖然這與中日兩國經濟結構、工業發展程度以及地緣因素大有關係，非一時所能解決，但事關我國長遠利益，卻是非設法突破不可。對日本市場，與其心存失望，何不以一種面對挑戰的態度出之？如此一來，或許能夠開創出一番新的天地也未可知！

固然日本市場頗爲難纏，而且日本本國所生產的產品種類繁多，幾乎應有盡有，是否就此表示外人難以插足？事實卻不盡然，本書將以確實的數據，證明在廣大的日本市場中，爲一般人所忽略的死角尚所在多有，發掘歐美大企業疏忽的產品間隙，並加以發揚光大，本是日本企業得以在海外大展鴻圖的主要因素，對於開發日本市場，此一策略亦應充分加以運用。

日本企業的實際情況究竟如何呢？它的種種貿易障礙是否真的存在抑或只是一種誤解？如果真的存在，那關鍵的問題究竟在那裏？對我國企業而言，日本市場尚有那些機會？吾人應如何努力才能出奇制勝，在日本市場取得一席之地？

以上各項問題是本書研究的重點所在。本書係以美國麥金塞公司與美日貿易研究會（簡稱TSG，由美日企業界人士及政府官員組成）共同研究的「日本市場的障礙及機會」（英

文本）一書爲主要的參考資料之一，同時並參酌中英日各種報章雜誌的資料撰寫而成。

「日本市場的障礙與機會」一書係集體撰述，收集有若干寶貴的資料，惟疏漏之處亦不少，但仍不失爲一本對於日本市場方面較有系統的著作，該書雖以美國讀者爲對象，但所提的一些觀念亦足發我國人士深省，茲將其大要介紹如下，以供借鏡。

該書在研究中發現以下四點值得注意的情況：

一、在製造業中，發展潛力最大的部門均已由數家美國大公司介入其中，在美國一百家最大的市場領先廠家中，已有六十六家到日本投資，其經營範圍佔受評估製造工業（該書共分析一百二十六種製造業的市場，以及一百九十五種第三級工業，包括批發、零售及服務業等）的八十%，但是，此一情況並不表示其他的外國公司已無發展的餘地。

二、在主要的製造業中，有七%尚未有強有力的美國企業參與，在這些部門中，外國企業無疑將大有用武之地。

三、在批發、零售以及服務業等部門，新的發展機會及被忽略的死角尚所在多有，有七十五%未見美國廠家參與角逐。

四、該書選擇五個具有高度發展潛力的服務業從事個案研究，作更深入的探討，以說明如何評估特定工業的發展潛力及其市場的一般誘因，此五項服務業是：

(一)金融服務業

(二)醫療管理服務業

(三)休閒服務業：錄影帶出租業

(四)電腦軟體服務業

(五)貨車租賃業

該書表示，雖然美日貿易逆差極大，但是，不論在廠家數量及市場深入程度方面，美國企業在日本市場所扮演的角色遠比一般人所想像的要來得巨大。在日本有許多外國企業分公司，其中不乏頭角崢嶸者，在這些佼佼者中，美國企業至少佔一半以上。此外，由有關的資料中並發現下述現象：美國自日本進口值在其國內生產毛額（GNP）中所佔的比重爲一·三%，但日本自美國進口值則佔其GNP的一·九%，此一情況與一般人所想像的美日貿易失衡似乎大有出入。

其次，就佔有率、銷售量、利潤以及在業界所佔的地位而言，該書發現，已有許多外國企業的分公司在日本建立了強大的地位，此點與一般人所臆測的外國企業在日本市場層層障礙下薄弱得不堪一擊的想法又是大相逕庭。以一九八一年爲例，盈餘名列前十五名的外國企業，總共在日本賺了二十億美元之鉅，其中十三家爲美國人投資的公司。而且，就一般而

言，外國企業分公司在資本回收方面的成就要比其日本的競爭對手爲佳。

該書強調，事實證明，外國出口廠家及投資者大可不必爲日本企業的勇猛精進及日本國內市場阻礙重重等各種不十分正確的謠傳而深感頹喪，許多的機會正等待著有心人去發掘。但它警告說，對日本的直接投資，雖然美國仍然名列第一，但比重已有下降之勢。例如在一九七六年至一九八一年之間，日本的外國直接投資總額年平均成長率爲十八%，但美國對日本投資相對趨於緩慢，以致在對日外資中所佔的比重在一九八一年由一九七六年的六十%降至三十四%，降幅達二十六%之多。又如，在一九八〇年底，美國對日本的投資額與比利時的投資額大致相當，但比利時的市場潛力，如以GNP來衡量，則僅及日本的十分之一而已。由此一事例可知，美國對日本市場的努力實嫌不足，故美日貿易逆差的日益擴大其來自，此點頗足發吾人深省。

在「市場障礙、臆測與實際」一章中，該書指出了許多鮮爲人所知的事實，對於增加對日本市場障礙的了解，極有助益。它表示，日本雖然是一個困難且競爭激烈的市場，但是受控制的程度卻比一般人所想像的要來得低。事實上，就法律的角度來看，與某些西方國家的市場相比，日本市場顯然要開放得多。以設定配額爲例，日本有二十七種產品被設限，其中非農產品只有五項，也就是說，設限的項目以農產品爲主。至於美國則有六項非農產品被設

限，西德十一項，法國更高達二十七項，均遠比日本爲多。另就關稅措施來看，在一九八三年二月以前，日本的關稅稅率平均僅三・二%，比美國及歐洲共同市場等大部分工業國家爲低。

其他各類障礙（例如通關手續及制定規格標準等非關稅障礙）的改革速度雖然不十分令人滿意，但日本政府已在積極謀求改進則是不爭的事實。甚至日本最爲人所詬病的舊式多層級分銷體制也在作重大的變革之中。此種分銷體制由於層級重重，批發商有多至三重者，因此被認爲是日本市場難以打開的主要癥結所在。不要說外國廠家，即使是日本本國人士，試圖加以打破者亦不乏其人，尤其是日本戰後新興企業更是其中的健將，在外國公司與日本人士的共同努力之下，傳統多層級分銷管道終有一天會被打破或縮短。

該書語重心長地指出，事實上，外國公司在日本所遭遇到的主要問題還不是市場障礙本身，重大的障礙莫過於本國總公司與日本市場實際情況之間的隔閡。從許多事例中，吾人不難看出，重大的障礙之所以不易突破，主要乃由於外國公司不了解以下幾種因素，並缺乏因應的能力所致。

這些因素是：

(一) 日本市場規模的不確定性、複雜性、特殊的需求及情況等；

(二)日本傳統的商業風格習慣、實務以及建立商業關係的方式等。

(三)日本公司內部種種特殊的習慣與禁忌（例如金融措施的準繩、各公司的經營風格與政策以及商業關係講究細水長流等）。

許多駐在日本的外國企業人士認為，本國總公司對這些因素的缺乏了解是阻礙分公司在日本成功最大的絆腳石。而且，由於不了解日本人的種種禁忌及習性，在到處碰壁之後便以為日本人故意刁難。又如，一般而言，在美國本土的美國公司，其資本回收率及銷售回收率為在日本的日本公司之兩倍，因此，美國企業若以本國企業的財務標準來衡量日本分公司的業績，顯然格格不入，徒貽人以削足適履之譏，更會使該分公司在競爭激烈的日本市場難以立足。

更有甚者，在日本的外國分公司雖然為數衆多，但對組織結構的周詳安排鮮少注意，其組織結構能充分發揮應有的功能、發掘日本市場潛力、獲致合理利潤、創造更大需求並與本地公司的競爭一較長短者真是寥若晨星。以美國企業為例，其在日本的分公司在組織上之安排與地位及責任，與在香港及亞洲太平洋各國的分公司大致無二，並未依各國的重要性及市場潛力的不同而有差異。

該書並以美國企業為例，談一些在日本經營成功的範例以及未來可能面臨的挑戰。它指出，凡是在日本獲致成功的外國分公司或多或少均具有以下幾種特色：

(一)致力開發一種產品打開市場，採技術導向及因地制宜的行銷策略，擺脫掉舊觀念的包袱，以一種全新的姿態進入日本市場，並將上述各種因素予以綜合運用，融會貫通，使經營活動益趨靈活。

(二)具有高度自律的精神，能入境隨俗，以極大的耐心及長期投資的眼光經營企業，選派一流的幹才赴日，對於經營策略的運用，更是寄以極大的重視。

(三)在面臨新的挑戰時能正視問題，找出癥結所在，並以堅忍不拔的毅力加以克服。

(四)擁有相當大的競爭力及向前衝的猛勁，對競爭力的提升不遺餘力，並不時審視市場的情況，使公司在領先打開市場之後能立刻居於不敗的地位，而使後之來者難以超越。

總之，在進入日本市場之前，非有極周詳的準備及高昂的戰鬥意志不為功，掉以輕心只有註定失敗。因此，「心理建設」也許比其他因素都更重要。

當然，僅有勇氣還是不夠，有勇無謀，兵家所忌，在競爭極為激烈的日本，特別需要講求技巧的運用，各種有關經營的微小因素都不得放過，否則常會遭到一著錯滿盤皆輸的局面。

例如，經營伙伴的選擇即是一項特別值得注意的問題，對於許多企業的輕率為之，吾人深感驚訝。許多外國分公司成功的經驗顯示，良好的經營伙伴不僅能夠使公司的競爭能力大

爲增強，在適應及配合日本市場個別獨特的情況方面亦極有助益。相反地，經營伙伴之間的爭執，則往往是在日本遭到挫敗的主因。據估計，在一九七九年至一九八二年間，經營伙伴的不和是造成外國企業自日本撤退的第二大因素。此一事實充分證明，有意進入日本市場的外國公司，在選擇經營伙伴時非得加倍小心不可，有幸找到良好的伙伴，則日本市場可說已經打開了一大半。

還有，銀行界及其他金融機構在分公司經營策略上所扮演的角色亦關係到企業在日本市場的成敗。此種角色與在自己本國的情況大不相同，如果未能妥善運用，輕者阻礙發展，重者甚至一敗塗地。同樣地，日本政府機構的影響亦是擬定經營策略及計畫時所不可忽略的一大要素，對於日本政府的「行政指導」如果不能了然於胸並提出正確的因應之策的話，挫敗的命運亦必在你的面前等著。

想要打開日本市場，並非僅以了解它的市場障礙爲己足，還須注意經營策略的運用，但經營策略的正確制定，則以能否真正掌握市場的最新動向爲前提，這一點對於相當複雜且具成熟化傾向的日本市場尤其重要，因此本書特增列一章，名爲「認識日本市場的新動向」，內容包括消費者的傾向、產業結構的變化、具發展潛力的新興行業、大型零售業的興起、市場性質的演變等等，期使讀者對於日本市場的實際情況有更深入一層的了解，以作爲進軍日

本的參考。

我國與日本近在咫尺，語言文化亦較相若，對於日本市場動向有深入了解的人應不在少，惟作有系統整理並捕捉其微妙關係的書籍卻付闕如，偶有討論這篇文章出現，亦僅一鱗半爪，甚或斷簡零篇，總難窺其全貌，對於有意了解日本市場的人士自是一大憾事。

基於此，本書對於日本市場的新動向特別加以研究。

以上所述，不過是其中的犖犖大者，所須了解之處尚有多端，本書將於以下各章中詳加敘述。本書所搜集的資料，多是過去經驗的累積與許多專家學者智慧的結晶，如能善加利用，無一不是打開日本這一個擁有巨大潛力之市場的敲門磚。隨著國際環境的變遷以及世界各國對日本的壓力日增，再加上日本市場本身的變化，相信在有心者的努力之下，即使堅如硬殼般的日本市場亦必可迎刃而開。