

决胜千里

管理新思维丛书

JUE SHENG
QIAN LI

[日] 上野明 著

无国境时代的企业经营战略
中国经济出版社



-p50
管理新思维丛书

决 胜 千 里

——无国境时代的企业经营战略

〔日〕上野 明 著

李 铁 锤 译

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字079号

决胜千里

——无国境时代的企业经营战略

中国经济出版社出版行发

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码: 100037)

各地新华书店经销

北京百善印刷厂印刷

787×960毫米 1/32 6.25印张 103千字

1991年11月第一版 1991年11月第一次印刷

印数: 00,001—8,000

ISBN 7-5017-1477-0/F·940

定价: 3.90元

丛 书 前 言

改革需要新的思维方式、新的观念，而适应改革的企业管理也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思维和观念。十年改革开放为我们吸收国际最先进的管理思想提供了条件。现在，人们越来越深刻地认识到，开放、引进，最重要的不是技术、设备、管理方法，而是观念，是新的思维方式和方法。一个企业家或一个企业不能单凭生活在现代就有资格被称为现代企业家或现代化的企业。他除了应具有一定的经营头脑或具有一定的经济实力之外，还应该时时具有不断地敏锐地发现并吸收最新观念的能力。只有对新的管理思维最具有感知性的人才称得上是真正的现代企业家，他领导的企业才有可能成为现代化企业。正是基于这种认识，我们发起组织并主编这套《管理新思维》丛书。事实已经证明并会进一步证明，在尚不先进的企业的企业管理中，我们太需要不断地吸收各种新的思维来改进我们的工作。

管理确实需要新思维，但它究竟需要什么样的“新思维”呢？不少人把“思维”仅仅理解为纯理论的推导和概括，是对臆想的归纳和总结。

60054/4

我们接受“新思维”的难度正在于这种误解。事实上，管理首先是一种社会发明，是一种强烈的实践积累，而“管理的新思维”正是对管理者、企业家的经营实践，对于他们成功与失误的理性升华。这种理性升华的任务，正在从最初仅仅由理论界来担负而逐步变成由更多的富有经营头脑、善于进行理性思索的企业家们自己来完成。

“新思维”的本质不是单一的逻辑思维，而是多样化的形象思维。同样是基于这种认识，我们在本套丛书的内容选择上，力求把企业家通过自身实践探索新的管理思想和人们通过考察企业家的成功经验而得出的新认识作为重点。管理新思维首先来自于企业家的经营实践，来自于他们的管理创新。

但是，管理的新思维、新思想又并不仅仅限于对企业家过去经营实践的总结与升华，而且也包括对未来面临挑战的预测和认识。现代商品经济本身就充满了风险与挑战，发展与创新就是将人类的认识与行为在已有的基础上向不确定的领域伸展的过程。未来商品经济的发展，使得这种挑战既反映在商品交换过程中，又反映在对挑战预测的难度上。但是几乎每一个商品经济的参与者都会明白：“挑战”是绝对的，无法回避的，为了勇敢地接受挑战，除了完成技术、结构及产品方面的创新之外，最重要的、最迫切的就是要

造就一大批具有企业家精神的经理。为了适应这种需要，使企业家们更深刻地了解未来的挑战，明确自己肩负的责任，同样也是本套丛书期望达到的另一目的。

改革与开放，过去是将来也必须是中国社会、经济与企业发展的出路所在，舍此别无他途。这套丛书如果能对中国企业改革、企业管理及企业家的成长有所裨益的话，就意味着实现了它的初衷，意味着我们的努力得到了最高的认可。

丛书在编译过程中，得到有关各方面的积极参与和支持，特别是得到在我国经济界、企业界享有崇高威信的王宝华同志及潘承烈同志的大力支持，在此，谨代表丛书编委会向他们表示衷心的感谢。

李铁锤

陈 重

1991年5月

译者序

当前国际上正在兴起经济国际化浪潮，多国籍企业、跨国公司的发展，正把企业带入无国境经营的时代。这对我国企业既是严峻的挑战，又带来新的发展机会。

正如本书所说，资金、技术、产品与管理，正在世界范围内进行大迁移。各国都被卷入了世界经济的行列，如果不在共命运的基础上前进，就无法活下去。无论国家还是企业，这是共同面临的现实。当前，日本有名的企业纷纷跨越国境建立海外合作工厂，并在推行人员、资金、物料和职务的当地化战略；象日本那样人工费用高、某种资源不足或遇到贸易摩擦麻烦的发达国家，正在实施返销战略；日本为了长期坚持贸易立国，正在走上进口大国的道路；当今正处于世界性改革的年代，各国争相采取欢迎国际合作的姿态；在新技术革命冲击下，人们的眼光越来越开阔，世界不同类型、不同发达程度国家间的多边合作，已有了可能……这些变化都给我国企业参与国际化经济技术合作，带来新的机会。

我国资源并不是应有尽有，我国市场也不是一切都俏，我国电子企业



本的1/10……中国正在走向现代化，很需要充分调配与利用世界性资源、资金、技术、管理与市场。因此，我国企业需要参与国际化活动。只有积极参与国际化活动，才有可能分享经济国际化的丰硕成果，才不致于孤立于全球技术经济变革大潮之外，才能在未来世界的资源分配格局中占据应有的位置。

当今世界经济已经成熟化，除了少数成长产业以外，大部分产业已经成了成熟产业。在这种情况下，我们切不可把发展中国家追求出口的作为估计得太高。

日本企业决心抓住制造业不放，留在日本国内生产的是高质量、高附加价值产品，并以此作为开展无国境经营的前提。这是令人深思的。

本书为我们提供了许多颇有参考价值的经验及分析。

作者上野明先生，1930年出生于东京，东京大学经济系毕业后入野村证券公司。1965年成立野村综合研究所之际，他刚好从美国回到日本，任综合研究部次长。从1975年起，以首席研究员身份，负责国际企业经营战略的研究工作。1989年任静冈县立大学教授。主要著作有：《日本的经营能力》、《五年后的优良企业》、《大企业病》、《论新国际经营战略》、《优秀企业经营学》、《多国籍企业经营学》等。

今年出版的他这本书，以丰富的事例，使人
大开眼界。

可惜译者几乎是在十分繁杂的业务之余，挤
时间草草译出的，颇似粗木未雕，敬请读者赐正。

各节序号是译者加的。

李铁锤

1991年5月

前 言

从20世纪80年代起，对海外市场依赖性很大的日本企业，在建设新工厂的时候，已经不限于在日本国内选点，而是在世界范围内选取最佳地点。象以往那样，集中在国内生产，按照海外的需求，从日本出口——这种“把生产基地留在国境之内的战略”，由于贸易摩擦的激化，已经再也行不通了。

既然日本企业的国际竞争能力水平出众，世界上的用户又很想得到价格合理、质量优良的日本货，因此日本企业转到通过跨越国境的海外生产和由日本出口这两条渠道以满足海外用户需求的战略上来。本书把这种全球性的战略，称为“无国境战略”。

迄今为止，对于开展无国境战略日本企业还缺乏经验，未知因素还相当多，所以与“留在国境之内的战略”相比，风险要大得多。尽管如此，日本企业还敢于决心开展无国境战略，是由于虽然经济无国境了，而在政治意义上国境却依然存在。换句话说可以说，决心开展无国境战略，为的是克服拘泥于国境的贸易摩擦。

在本书第一章里，试图分析一下致使日本企

业采取无国境时代经营战略的背景及其动机。继而在第二章里，分析一些以世界性眼光，谋求最佳厂址的日本企业实例。

在第三章和第四章里，着重叙述日本企业无国境战略的特色。日本式多国籍企业的特色，在于能使日本企业的出口长期继续下去。即使在转向无国境战略之后，日本的出口和海外生产依然并存。日本企业，在日本国内工厂和海外工厂之间，形成了企业内部国际分工体系。这样，即使海外生产大幅度地扩大，出口量也不会减少。

在第五章里，叙述最近引人注目的发展趋势，就是从海外生产厂点向日本返销的战略。这可以说是促使今后日本走上进口大国之路的有力战略。在美国生产厂点生产出来的轿车和大屏幕彩色电视机返销日本，很可能使日美贸易摩擦趋于和缓或消除。当然，正如第六章所述，针对日元升值，日本企业采取开发进口战略，也是为了成为进口大国的有力战略。

在第七章里，叙述可称得上避免投资摩擦决定性手段的“人员、资金、物料、职务当地化战略”。特别是彻底推行人员和物料的当地化，对促使无国境战略走上轨道，是很重要的。

在第八章里，集中叙述对于“跨越国境而引起的风险”需采取什么样的对策。谈谈如何处理所在国动荡风险以及海外经营环境突变带来的风险。

在第九章里，说一下为了使无国境战略成功，应该怎样发挥日本式经营的长处。而在第十章里，分析一些显示无国境时代的国际性企业合作实例。

在第十一章里，谈一下日本企业打入海外时，关于收购企业可供选择的方案增多的背景。通过实例研究，剖析一下海外收购企业成功的条件。

在第十二章里，指明无国境战略的八大好处；而在第十三章里，指出了无国境战略的九大难点及其对策。

在第十四章里，例举了松下电器产业、日产汽车、味之素等公司，它们是以世界性企业为目标，推进全球性战略的日本企业的代表。

最后在第十五章里，分析了无国境战略成功的条件。其中特别重要的条件是：生产技术的优势及技术转移、全球性市场的开拓、经营当地化、国际经营能力的强化等。

如果此书对各位经营者和实业家有些参考价值的话，笔者将格外欣慰。

讲谈社学艺局第三出版部副部长坂木俊一先生对本书的出版，给予了许多关照，在此深表谢意。

上野 明

1989年12月

目 录

译者序.....	(11)
前言.....	(15)

第一章 无国境经营时代形成的背景

1. 面临日益激烈的贸易摩擦.....	(1)
2. “出口一边倒”战略陷入困境.....	(3)
3. 日元长期升值的趋势.....	(5)
4. 在与世界共命运的同时求得企业发展.....	(7)
5. 改善贸易失衡已迫在眉睫.....	(8)
6. 各国政府积极吸引外资.....	(10)
7. 生产技术和经营诀窍的积累.....	(11)

第二章 在世界地图上寻求最佳厂址

1. 以世界性眼光确定厂址.....	(13)
2. 怀着与世界共命运的目标进行海外布点.....	(16)
3. 以“世界的NEC”为目标的海外布点.....	(19)
4. 走在用户前头的海外布点.....	(21)
5. 以“世界第一的产品”为武器打到海外.....	(24)

第三章 把出口和海外生产有机地联系起来的战略

1. 为什么扩大海外生产出口也不会减少.....	(29)
2. 如果丧失出口竞争能力就成不了进口大国.....	(31)
3. 出口和海外生产的相辅相成关系.....	(32)

4. 海外生产成了开拓海外市场的主角…………… (34)

第四章 全球性生产体系与企业内国际分工体系

1. 在合适的地方生产合适的产品…………… (37)
2. 通过企业集团实行国际分工…………… (38)
3. 以出口为目的打到海外…………… (41)
4. 在亚洲建立大型生产基地…………… (43)
5. 用内外一体化战略推动企业内的国际分工…………… (46)
6. 按地区划分的国际分工体系…………… (47)
7. 使企业内国际分工获得成功的条件…………… (48)

第五章 从海外生产基地向日本返销的战略

1. 为什么返销急剧增加…………… (51)
2. 来自美国的轿车返销…………… (53)
3. 大屏幕彩电返销剧增…………… (54)
4. 来自东南亚生产基地的家电返销…………… (55)
5. 为了返销战略的成功…………… (57)
6. 展望返销战略的未来…………… (59)

第六章 进展迅速的产品进口战略

1. 产品进口的剧增及其背景…………… (61)
2. 来自亚洲新兴工业经济地区进口商品的剧增…………… (64)
3. 预料中直接进口和开发进口的剧增…………… (66)

第七章 谋求经营当地化的全球战略

1. 以跟当地打成一片的经营为目标…………… (70)
2. 当地人的培养与录用…………… (71)
3. 推进“物料当地化”…………… (73)
4. 在欧洲共同体内的当地化战略…………… (75)
5. 通过收益再投入扩充当地企业…………… (77)
6. 倍受重视的经营当地化有哪些好处…………… (79)

第八章 无国境时代的风险管理

1. 如何对付所在国动荡风险…………… (81)
2. 防备通货膨胀与经济萧条的风险管理…………… (84)
3. 如何对付商务风险…………… (86)
4. 如何对付汇率风险…………… (87)
5. 谋求海外投资风险的分散…………… (89)
6. 针对经济摩擦激化的风险管理…………… (90)

第九章 跨越国境的日本式经营

1. 在国际上受人瞩目的日本式经营…………… (93)
2. 尊重人的经营…………… (95)
3. 树立长远观点的经营…………… (97)
4. 全员参加的经营…………… (99)
5. 成功地移植日本式经营的条件…………… (100)

第十章 国际性企业合作的时代

1. 顺应竞争与协调的时代潮流…………… (104)
2. 国际上竞争者之间的合作…………… (105)
3. 以提高全球性市场占有率为目标的合作…………… (108)

4. 厂家与用户的国际合作…………… (110)

5. 为了国际性企业合作的成功…………… (111)

第十一章 靠收购企业打到海外的战略

1. 收购企业大型化的背景…………… (114)

2. 布里基斯顿公司的事例…………… (116)

3. 大日本油墨化学工业公司的事例…………… (118)

4. 收购企业欲获成功的条件…………… (121)

第十二章 无国境战略的好处

1. 成为缓和贸易摩擦的长期性对策…………… (125)

2. 引发日元升值的积极效果…………… (127)

3. 确立全球性生产体系…………… (128)

4. 在世界范围内提高企业形象…………… (130)

5. 充分发挥在用户附近生产的长处…………… (131)

6. 开拓通往进口大国的道路…………… (132)

7. 强化对全球性经营环境变化的适应能力…………… (134)

8. 确立世界眼光的经营蓝图…………… (136)

第十三章 实施无国境战略的主要问题

及其对策

1. 可能引起国内工厂的空洞化…………… (138)

2. 宏观经济方面的问题…………… (140)

3. 引起投资摩擦…………… (142)

4. 不一定能保持跟日本完全一样的质量…………… (143)

5. 如何克服当地生产成本高的问题…………… (145)

6. 当地零部件配套方面的问题…………… (146)

7. 如何改善日本式经营…………… (147)
8. 当心坠入意想不到的陷阱…………… (149)
9. 如何防止海外子公司单干…………… (150)

第十四章 以世界性企业为目标展开全球战略

1. 松下电器产业公司的事例…………… (152)
2. 日产汽车公司的事例…………… (155)
3. 味之素公司的事例…………… (164)

第十五章 无国境战略成功的条件

1. 确立无国境战略的经营蓝图…………… (169)
2. 确保生产技术的国际领先地位…………… (170)
3. 向海外工厂转移技术要万无一失…………… (171)
4. 全球性市场的开拓…………… (172)
5. 把日本式经营运用于海外…………… (173)
6. 坚持经营当地化…………… (174)
7. 要把国内工厂空洞化防患于未然…………… (175)
8. 追求无国境战略的实效…………… (177)
9. 为防止问题激化应进行的风险管理…………… (178)
10. 强化国际信息能力…………… (178)
11. 对国际环境变化的适应能力…………… (179)
12. 强化国际经营能力…………… (180)