

海外战略

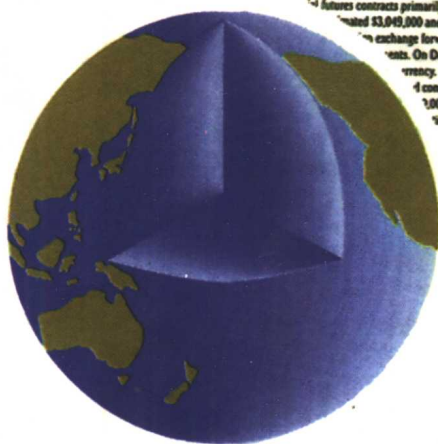
「日」石井昌司一著
林青华一译

日本企业的

■ 全球化 · 现地化 · 实态

The Corporation operates principally in the investment and financing services and insurance services in the investment and financing services industry include agency transactions, proprietary transactions, of investment and international merchant banking, and leasing. Operations in the insurance services include writing and sale of interest-sensitive and traditional life insurance and annuity contracts.

	1989	
<i>Investment and Financing Services:</i>		
Total Revenues (excluding non-recurring gains/loss)	\$10,781,685	\$ 9.38
Non-recurring Gains/loss	\$ -	\$ 20
Provision for Restructuring	\$ (447,800)	\$ (6)
Earnings (Loss) Before Income Taxes	\$ (213,481)	\$ 50
Identifiable Assets	\$55,626,111	\$61.302
Depreciation and Amortization	\$ 287,413	\$ 26
Capital Expenditures	\$ 333,655	\$ 49



... futures contracts primarily to hedge proprietary
... estimated \$3,049,000 and \$20,991,000, respec
... exchange forward contracts to hed
... ents. On December 29, 1989, th
... currency.

... 4 contracts involving mor
... 1,000 and \$8,600,000, a
... ing gain or loss is rel

... tation to a benefi
... ration in two wa

花城出版社

花城出版社

日本企业的海外战略

The Corporation operates principally in the investment and financing services and insurance services. The investment and financing services industry include agency transactions, proprietary transactions, investment and international merchant banking, and leasing. Operations in the insurance services include writing and sale of interest-sensitive and traditional life insurance and annuity contracts.

	1989	
<i>Investment and Financing Services:</i>		
Total Revenues (excluding non-recurring gains/loss)	\$10,781,685	\$ 9,358
Non-recurring Gains/loss	\$ -	\$ 28
Provision for Restructuring	\$ (447,800)	\$ 16
Earnings (Loss) Before Income Taxes	\$ (213,418)	\$ 54
Identifiable Assets	\$55,626,111	\$61,367
Depreciation and Amortization	\$ 287,413	\$ 26
Capital Expenditures	\$ 333,655	\$ 49

4 Futures contracts primarily to hedge proprietary assets. On December 29, 1989, the company entered into 4 contracts involving more than \$1,000 and \$8,600,000, resulting in a net gain or loss of \$1,000.

tribution to a benefit corporation in two ways.



「日」石井昌司 著
林清华 译

日本企业的海外战略

[日] 石井昌司 著

*

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路11号)

广东省新华书店经销

广东省韶关新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12.375 印张 1 插页 280,000 字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—4,000 册

ISBN 7-5360-2776-1

F·23 定价: 23.00 元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换

给中文译本的序

石井昌司

本书是在调查、采访日本具代表性的制造业企业开展全球性业务的实态的基础上写成的。

本书写作期间，正值因广场协议^①之后的日元升值导致日本的直接投资盛极一时的80年代后半期。其后进入90年代，日本企业在进一步扩展全球性业务的同时，也发生了很大的变化。所以，以下对全球化进一步发展及其后的变化等略加叙述，权作本书中文版的序。

第1，日本企业建立全球性生产体制的工作其后进一步发展。例如，汽车的海外生产比例（按车辆数计），由1990年的18%上升至1996年的32%。时至今日，在整车方面，为了适销对路和回避贸易摩擦，已基本上实行在消费地生产。在电子、电机方面，海外生产比例从1990年至1995年，彩色电视机由60%升至82%，录像机由19%升至56%，微波炉由45%升至72%。对于这些普及型产品而言，亚洲已成为日本面向全世界的批量生产基地。

第2，亚洲取得了惊人的发展，成了世界增长的中心地区。为此，对于作为消费市场取得显著增长的亚洲，来自我国的投资正在扩大。自1992年以后，对中国的投资有特别明显

^① 1985年9月在纽约的广场酒店召开的五国财长会议决定为纠正美元升值偏高而介入协调，并且发表了声明。

的增加。80年代后半期的投资主要是为建立出口基地的，而90年代的特征，是在出口基地之上，还增加了面向亚洲地区销售的生产据点。

第3，由于社会主义阵营搞市场经济、贸易和投资迅速转向自由化，信息通讯革命等原因，世界市场成为一体，加上NIE_s等发展中国家迅速赶超，竞争激化，进入了“过激竞争”的时代。其主战场是亚洲。

第4，在“过激竞争”的情况下，无论是日本国内还是亚洲，如不采取与其他公司拉开差别的竞争战略，便无法生存。日本企业正倾全力于制定可以发挥自己公司强势和优点的差别化战略。

第5，在80年代后半期，所谓四极体制（即日本、亚洲、欧洲、北美四极，现在不少企业把中国列入称之为五极体制），各在本区内自成一体地完成开发、生产、销售、财务、人事等工作的动向，以电子、电机厂家为中心有所发展，但时至今日，因为四极体制无效益之处不少，随着世界市场一体化而使竞争激化等原因，虽仍取四极体制，但许多情况下就必须坚决贯彻在世界最适当地点进行生产的宗旨。

1997年5月

目 录

给中文译本的序	(1)
---------------	-----

第 1 章 最近我国海外投资的动向和展望

1. 1985 年 9 月后的日元升值刺激了海外直接投资的迅速增加	(3)
(1) 海外直接投资的剧增及其背景	(3)
(2) 日元升值后我国海外直接投资的特征	(4)
(3) 世界最大流量的海外投资	(5)
(4) 1990 年以后渐趋减少的我国海外直接投资	(6)
2. 今后我国的海外直接投资的展望	(6)
(1) 从进出口银行的问卷调查预测我国制造业的海外直接投资	(6)
(2) 全球化进程中的着眼点	(7)
〈参考资料 1〉我国海外业务的现状	(22)

第 2 章 日本企业的全球化战略

I 日本企业的全球化战略	(43)
1. 前言	(43)
2. 四个关键——全球化战略的特征	(44)

(1) 网络的全球化	(45)
(2) 全球化和现地化	(46)
(3) 四极 (三极) 体制	(47)
(4) 地域统括公司 (地域统括总部)	(47)
3. 经营理念	(48)
4. 自己公司的强势 (长处)	(50)
5. 海外业务经营的基本方针	(52)
6. 生产的国际分工体制	(56)
(1) 海外生产比例	(56)
(2) 国际分工体制	(58)
7. 空洞化对策	(60)
8. 材料、零件的国际性供应战略	(62)
9. R&D (研究开发) 的国际化	(66)
10. 人事的国际化	(69)
(1) 关于人员现地化的基本方针	(70)
(2) 外国人对于总公司经营的参与等	(73)
11. 海外业务的经营管理组织	(74)
(1) 各公司的海外业务的经营管理组织	(74)
(2) 为实现全球化的经营管理组织重组	(77)
12. 总结	(80)
II 21 家公司的全球化战略	(82)
1. 旭玻璃	(85)
2. 味之素	(91)

3. 大塚制药	(98)
4. 花王	(102)
5. 佳能	(108)
6. 京陶	(114)
7. 住友橡胶工业	(119)
8. 索尼	(125)
9. TDK	(134)
10. 东丽	(140)
11. 日产汽车	(147)
12. 日本电气	(155)
13. 浜松荷托尼克	(162)
14. 日立制作所	(166)
15. 细川米克伦	(173)
16. 本田技研工业	(179)
17. 松下电器产业	(192)
18. 米涅贝亚	(208)
19. 汤浅电池	(214)
20. 友利电	(221)
21. 吉田工业	(227)

第3章 电子、电机产业开展的国际分工 ——以亚洲为例

1. 前言	(239)
2. 从主要用于民生的电子、电机看亚洲 NIC _s 追	

赶我国的现状	(240)
(1) 日本与亚洲 NICs 的产量比较	(240)
(2) 我国民生用电子产品、电机产品的进出口 动向	(247)
3. 我国电子、电机产业在亚洲的经营战略	(249)
(1) 在亚洲开展业务的现状	(250)
(2) 向亚洲转移生产的机种及其标准	(267)
(3) 向亚洲转移生产的战略变化	(271)
(4) 零件供应	(275)
(5) 零件厂家对策	(276)
(6) 今后的业务开展	(277)
4. 总结	(279)

第 4 章 汽车产业的现地化战略——以北美为例

1. 前言	(285)
2. 围绕北美的日资汽车产业的环境、课题—— 与当地厂家的共存共荣	(287)
(1) 世界中的日本汽车产业	(287)
(2) 日美之间在汽车方面存在的问题	(291)
(3) 与本地企业的共存	(295)
3. 北美的日资汽车厂家的现地化战略	(296)
(1) 人员现地化	(301)
(2) 劳务对策	(309)
(3) 零件、材料的现地化	(312)

(4) R&D的现地化	(315)
(5) 销售	(315)
(6) 出口	(317)
(7) 环境对策	(319)
(8) “良好企业市民”活动	(319)
(9) 向当地公司放权	(321)
(10) 为取得业务成功而须贯彻的措施	(325)
(11) 经营当地业务最困难之处	(327)
(12) 日资汽车厂家的现地生产成功了吗?	(327)
(13) 国内的空洞化状况、空洞化对策	(330)
4. 北美日资零件、材料厂家的对策	(331)
(1) 当地被采访企业的对策	(331)
(2) 材料、零件厂家的动向(数例)	(333)
5. 总结	(335)

第5章 全球信息通讯网络的形成

1. 前言	(343)
2. 各公司全球性信息通讯网络概要	(345)
(1) 各公司的全球信息通讯网络概要	(347)
(2) 各地区通讯情况概略	(349)
(3) 为什么要数码专用线路	(350)
(4) 各公司构筑网络的难点	(350)
3. 各公司建立全球信息通讯网络的目的及其利用方法	(351)
(1) 为什么现在要搞全球信息通讯网络	(351)
(2) 建立全球信息通讯网络的主要目的、目标	(355)

(3) 各公司的利用方法	(358)
4. 日本企业的全球信息通讯网络的形成和 经营	(362)
(1) 如何取得“全球化战略”和“现地化战略”之间 的平衡	(364)
(2) 为了真正的信息共有	(367)
(3) 人事交流的重要性	(368)
5. 总结	(369)
〈参考资料 2〉关于企业的全球化的资料	(372)

第 6 章 投资摩擦

1. 海外直接投资和投资摩擦	(381)
2. 海外直接投资的意义	(381)
3. 为什么会产生投资摩擦	(383)
4. 减轻、回避投资摩擦的办法	(387)

第 1 章

最近 我国海外投资的 动向和展望

1. 1985 年 9 月后的日元升值刺激了海外直接投资的迅速增加

(1) 海外直接投资的剧增及其背景

表 1-1 是近 10 年来我国在海外直接投资情况的申报数据, 1986 年以后项目数、金额都有显著增加。1985 年的海外直接投资规模为 122 亿美元, 1989 年则猛增到 675 亿美元。

1951 年至 1989 年的 39 年间累计投资总额(批准、申报数据)为 2539 亿美元, 而其中 1986 年至 1989 年的短短 4 年就多达 1702 亿美元, 占总额的 2/3, 由此可见 1986 年以后直接投资规模之大, 势头之猛了。

那么, 海外直接投资如此迅速增加的背景是什么呢?

第 1, 由于日本与美国、EC(欧盟)间贸易摩擦的激化, 针对美国及欧盟对日本商品所设置的各种进口限制, 日本力图以现地生产的方式代替出口, 以确保对现地市场的占有。其中较为典型的商品有汽车、电子、电机等。

第 2, 受 1985 年 9 月以后日元升值的冲击。日元升值大大加快了我国的海外直接投资, 具体可分为以下三点:

①日元升值使日本产品尤其是低附加值产品失去了与亚洲其它各国进行价格竞争的优势, 因此我国企业开始大规模将生产从日本国内向亚洲各国转移, 亚洲成了向欧美出口产品的生产基地。

②日元升值使得向欧美的出口变得十分困难, 但也大幅度降低了在欧美本地生产的成本, 促进了在欧美的现地化生产。

③日元升值使在海外购入资产变得相对便宜, 这是在海外购入不动产和企业之风得以盛行的原因之一。

第3,日本企业在面对贸易摩擦和日元升值时决意向海外扩展的另一背景是日本企业在许多领域的生产能力、效益及资金实力等方面在国际上都具有较强的竞争优势。

第4,就不动产等服务业领域而言,投资基金已很难在国内市场寻求到有利的投资机会,不得不去海外寻求发展机会。

此外,为适应经营的全球化以及与1992年欧盟建立后会相应产生的伙伴关系化,也应是这一现状产生的背景。

但是,如图表1-1所示,自1990年以后,我国的海外直接投资便开始减少,情况较前一时期有了较大改变。

(2) 日元升值后我国海外直接投资的特征

第1,从地域看,向先进国家的投资比重增大了,如图表1-2所示,1989年的投资额中,仅北美就占了大半,而北美和欧洲相加,其份额更是超过70%,这也反映出与这两个地区贸易摩擦激化的状况。

第2,从行业看,投资在金融、保险、不动产等非制造业的比重增大了。1989年约有3/4为非制造业(图表1-3)。制造业所占比例1989年已比1985年略有好转,图表1-4是各地区不同行业的统计表,仅供参考。

第3,海外直接投资状况对企业产生的影响显著增加。由于投资规模巨大,因此海外事业的成功与否,几乎决定着整个企业的命运。以制造业为例,至1980年前后都只是向亚洲和中南美进行小规模的投资,目的只是替代进口,并且仅局限于当地市场,公司很小,与日本的总部也没有什么关系。但随着日元升值,不管是向欧美的还是向亚洲的海外投资,全是能参与国际竞争的大企业。

参照汽车工业在北美大规模扩张,以及近年来收购规模与

日本的总部相当甚至超过总部的大企业的事例，就很容易理解海外事业的成败与企业命运息息相关的道理了。

第4，日本的直接投资历来多采用新建企业的模式，但日元升值后，尤其是在欧美地区，利用 M&A 的直接投资亦有所增加，并且已逐渐固定下来。但极具规模而引人注目的 M&A，进入 1990 年后势头便逐渐减弱下来。

(3) 世界最大流量的海外投资

图表 1-5 是根据国际收支统计出的资金流量表，列出了主要国家直接投资的基本情况。据此统计，1990 年我国的海外直接投资是 480 亿美元，超过美、英，居世界第一。结存方面，1989 年末我国为 2014 亿美元，此数字仅次于美、英，居第三位，但因流量剧增，差距也在迅速缩小。

此外，从图表 1-6 显示的主要国家的对美投资情况看，我国在 1990 年末的结存为 835 亿美元，仅次于英国居第二位。然而我们再看被投资方的反向投资情况。根据 1990 年的流动基数，美国为 372 亿美元；英国 339 亿美元；而我国仅有 18 亿美元。1989 年的结存，美国为 4037 亿美元；英国为 1902 亿美元；日本仅为 99 亿美元。

可见，与其他各国相比（图表 1-5），我国的对外投资与接受投资的比例极不平衡。这也就是人们抱怨日本投资市场封闭、在日投资困难的根本原因所在。

将我国的海外产值占国内产值的比重与主要国家进行比较，从（图表 1-7）可以看到，美国、德国为 15% - 20%，而我国在 1988 年不过是 4.9%。这一结果显示我国海外投资历史较短。但实际上，近年来该比重在持续迅速上升。

(4) 1990 年以后渐趋减少的我国海外直接投资

如图表 1-1 所示,一直持续上升的我国海外直接投资,1990 年为 569 亿美元,比上一年度(675 亿美元)有所下降。1991 年上半年的实绩也仅为 197 亿美元,这显示我国的海外直接投资在持续减少。

对外投资减少的原因,主要有以下几点:

①部分企业经过短期高效的筹划已基本建立起主要投资于美国的海外生产体制。

②世界经济尤其是欧美的发达国家开始步入萧条期,市场前景不明朗。

③我国企业也从去年秋开始不景气,已没有进行海外投资的余力。而且受 BIS 等限制,从民间金融机构贷款也变得相当困难。

2. 今后我国的海外直接投资的展望

(1) 从进出口银行的问卷调查预测我国制造业的海外直接投资

进出口银行在 1991 年 8 月-9 月间,对 551 家制造业公司进行了问卷调查(回收率 54.1%),这些公司在海外都有 3 个以上现地法人企业,并有生产基地。调查结果如下:

①1991-1992 年度仍将处于停滞状态。

如前所述,我国的海外直接投资在 1990 年开始减少。如图表 1-8 所示,1991-1992 年度也将持续减少。

②至 1994 年度止的中期金融投资计划中海外投资态度仍为谨慎。在至 1994 年度止的中期计划中,与 1990 年比,“增加”的为 34%，“维持现状”的为 12%，“减少或无计划”的占 55%，可见，日本企业的海外直接投资态度变得谨慎了。