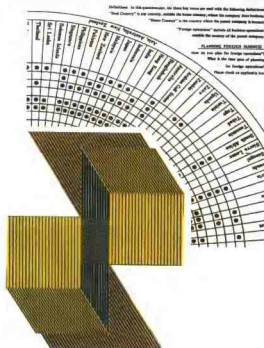


海外经营之道

「日」小林规威一著
陈多友译

日本企业的

■ 全球化 · 现地化 · 实态

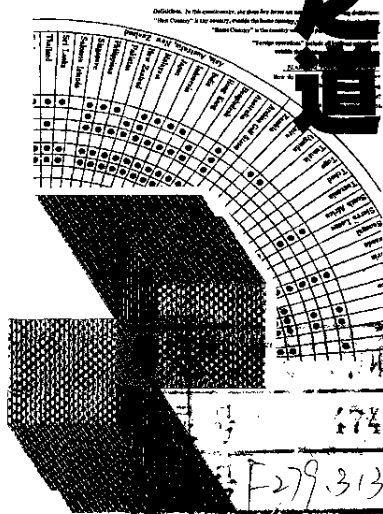


花城出版社

日本企业的

海外经营之道

花城出版社



「日」小林規威著

陈多友译

藏书章

1745.3

号

F279.313/66

日本企业的海外经营之道

[日] 小林规威 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 16.5印张 1插页 380,000字

1998年12月第1版 1998年12月第1次印刷

印数1—4,000册

ISBN 7-5360-2745-1

F·31 定价: 28.00元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换

前 言

进入 80 年代以后，对日本的国际化企业来说，最大的课题是什么呢？我们认为应该是经营的跨国化。

何为经营的跨国化？这指的是广泛地向海外进行直接投资，在当地开展生产，与接纳国的社会共同发展的全球性经营战略的展开。

为什么要开展经营的跨国化？其中存在着如下一些重要理由：

第一、我国土地狭小、资源匮乏。企业在这种环境中经营，为日本创造财富，逐渐暴露出了心有余而力不足的端倪。为了打破这种地理上的局限，向世界寻求新的经营机会，维持经营的活力是极其重要的。

第二、日本今后仍然要面对资源不足的问题。为此，有必要使资源供给途径多样化，在海外积极参与矿业自主开发、融资买矿等经营活动；而且有必要进一步促进对资源现地加工化的协助工作。

第三、为了在国家主义日益强劲的海外市场中维持既得的商权，并进一步发展它，首先我们就要把从日本进口产品转型为进口代替品的现地生产；并进而使之转型为有利于接纳国创取外汇的、面向第三世界国家市场的出口产品的生产。

第四、为了应对国内劳动力成本上扬、日元交换价值动荡等，我们认为今后日本仍要继续将相对处于劣势的劳动密集型产业转移到海外去。而且，在这种转移中，如何应对新兴工业

化国家急起直追的意味也颇为浓烈。

第五、近些年来，我国在将传统的劳动密集型产业转型为资本密集型产业这种单纯举措的基础上还期待着以重工业、化学工业为中心转型为以知识密集型为中心的、彻底的产业结构调整。我认为，在 80 年代，在包括一部分基于钢铁、化学产业在内的产业领域，这件事意味着日本企业将要有在海外正式开展立项的倾向。

第六、要求扭转国际间不均衡现象，加强国际分工投资，以满足接纳国一方的国家利益的呼声，不仅仅局限于先进国与发展中国家之间。正如我们从汽车、电气产业等领域所看到的那样，比如日本与美国、日本与西欧诸国，在发达国家间这种呼声也日益强烈。

鉴于上述六个理由，如果日本确实地扩大海外投资，那么将会出现何种情形呢？恐怕日本的国际化企业将要加紧迄今为止的以立足日本生产为主轴的出口活动；或者不得不在全世界范围内植根于接纳国的土壤中开展现地生产活动以取代日本国内生产。我们认为，这只能是经营的国际化，进而是跨国化的进展。

因此，跨国企业的经营或者说经营的跨国化问题，对我国来说是极其重要的课题。然而，迄今为止在日本国内关于这个领域的研究，尤其是以日本的跨国企业为对象的研究非常少。对日本的国际化企业的发展而言，这不是好现象。

认识到这种现状后，笔者于昭和 46 年（1971 年）初秋与几个志同道合者接受了日本通商产业省产业政策局局长的私人咨询，在通商省内组织了一个研究委员会（该研究委员会最初叫“国际企业研究会”，后又称作“跨国企业研究会”），决意进行跨国企业尤其是日本的跨国企业的研究。开展这项研究

后，才发现跨国企业的问题原来是如此复杂而棘手。因此，原来预计用较短时间便能完成的研究工作，到将成果在昭和 53 年（1978 年）10 月归纳成一部叫《跨国企业的研究——以内、外国际化企业经营的国际化程度比较为中心》的研究会报告书，居然花费了 7 年时间。其间有为数很多的新同志参加进这项研究。他们在日本国内、外积极地从事调查、研究活动。时至今日，回忆起那期间的往事，笔者仍感慨万千。

在此，回想一下我们刚着手研究的昭和 40 年代末期的时代背景吧！当时正值全世界性的高度成长的最盛期。人们对信从资本原理，超越国境、国籍界限在世界市场上大显身手的巨大型国际化企业，即跨国企业的未来寄予莫大期望。世界是一个不断发展的、正在加深相互依存度的全球性市场，我们也必须加入以跨国企业为媒体的、合理配置人类有限资源的潮流中去。与欧美相比，当时日本这种类型的企业少之又少。正是这种情况加深了我们对推进跨国企业问题研究的期待和焦虑。

自此经历过 70 年代，世界发生了变化，人们对跨国企业的评价也大为改变。即，以阿拉伯危机为契机，人们切身地体味到：人类的资源、世界发展的前途等等都是有局限性的；而且发展中国家在资源国家主义的支撑下，为求得人类财富更加均衡地分配，已经站立起来。这期间，世界舆论对一部分以握有巨大的资本及垄断性技术为杠杆而无视进出国利益、动辄采取粗暴行为的跨国企业的批判日益激烈。近年来，在海外常听到人们指责日本的跨国企业表现过多、现地化努力缓慢等等，这也恰好反映了上述趋势。另外，这期间值得注目的事实是：昭和 51 年（1976 年）经济开发协作机构 OECD 拟定并实施了跨国企业的行动指针；更进一步，现在联合国经济社会理事会正在积极采取行动准备制定跨国企业行动基准。为什么呢？正

如前面已经阐述的那样，这可以理解为国际社会为答复关于跨国企业的世界舆论所做的一种努力吧。

今天，国家内外的国际化，尤其是跨国企业，已失去了存在的意义。那么，围绕这种企业问题的研究是否已失去了现实可行性呢？

不！笔者绝对不这样认为。

第一、尽管世人的批评态度发生了变化，但是，作为合理配置人类有限资源之媒体的跨国企业的作用，正日益显示出重要性。

第二、重要固然重要，但是易让人产生滥用实力感觉的庞然大物（跨国企业），该如何把它向正确方向引导，使它发挥积极作用呢？为此，我们必须接触其实态，充分了解其真实内核。

第三、不能局限于日本，对欧美跨国企业的研究也很重要。近些年来日本的国际化企业在进出市场常常有易卷人形形色色摩擦中的倾向；然而欧美一些先行跨国企业似乎能站稳脚跟，屡屡表现出比日本的企业更受欢迎的特点。因了解它们的内情，对我国企业在眼下的国际化时代找到“毫不勉强、可以在全世界通用”的方法是极其有帮助的。

在此，我想就此书的结构作简单说明。

首先，在第一编《日本的国际化企业》中，就日本的国际化企业，尤其是可以认定在跨国化经营上业已取得长足性进步的企业的经营情况作了解析说明。在这部分，笔者想竭力说明的是：我国的国际化企业的国际化意识到底如何？还有，所谓经营管理各断面上反映出的国际化进行程度，到底已达到何等程度等问题。

其次，第二编《欧美的跨国企业》是与第一编形成对照的

研究。在这部分，笔者拟站在与分析日本企业的场合完全相同的角度，并以相同的眼光，就欧美跨国企业的经营实态进行分析。

以以上研究为基础而缀成文字的是第三编《内、外国际化企业经营比较》。在这部分笔者的意图是以内、外国际化企业的“国际化（跨国化）程度”为尺度，进行经营比较。另外，与此相关联，为了确保比较的具体性，笔者开发出一个客观测定企业经营之国际化程度所必需的基准（二尺度），拟用它来对比内、外企业经营的国际化进行程度。

本书的研究，如上所述，着眼点是内、外国际化企业经营实态的分析以及在此基础之上的经营国际化进行程度的比较。

另一方面，如前所述，现在围绕跨国企业，世界舆论正在寻求适应以内、外国际化企业引起的国家主义的兴盛为背景的新的环境；并且为了促成这个目的的实现，他们又在寻求联合国、OECD等介入。考虑到这种现状，笔者在本书的后半部，另设了可称之为补章的2个独立章节，拟就《内、外国际化企业所作的适应环境的努力》及《国际企业活动的行动规则》作一下探讨。

前面已述及，本书执笔的基础是长达7年的调查研究，很多人士参加了这项工作。其中，主要成员如次（姓名按50音图中的发音顺序排列，职务名采用参加研究会时原职名，并一律不使用敬称、敬请赦宥。）。

青木克之（日本经济新闻社外报部副部长）、今西伸二（松下电器海外事业本部调查室主任）、岩城贤（索尼综合计划室主任）、岩崎次郎（日本IBM国际关系经理）、上野明（野村综合研究所主任研究员）、颯川德武（三菱商事情报开发室副主任）、大田元（经济团体联合会会长秘书）、冈本昌雄（野

村综合研究所调查部部长)、小俣重明(东京银行贸易投资相谈所调查干事)、梶田进(日本经济新闻社经济部副部长)、香西邦男(三菱商事主计部副部长)、小寺辉彦(日本兴业银行产业调查部副部长)、小山敬次郎(经济团体联合会理财部副部长)、樱井雅夫(亚细亚经济研究所协作室调查室主任调查研究员)、椎名武雄(日本 IBM 董事长)、岛崎久弥(东京银行调查部部长代理)、关口尚男(东京银行贸易投资相谈所副参事)、高桥是修(日本 IBM 外事、广报担当经理)、泷沢健三(东京银行调查部部长)、田近耕次(等松青本监查法人、公认会计士)、田中稔(日本贸易振兴会调查部部长)、堤昭(日本贸易振兴会海外调查部部长)、户塚圭介(日本进出口银行海外投资研究所总务科长)、永井靖二(丰田自动车工业综合企划室主任担当员)、平山惟夫(日本经济新闻社编辑委员)、北条道雄(等松青本监查法人、公认会计士)、益户钦也(经济团体联合会财务部)、松本英一(东京银行国际投资部副部长)、三木乙彦(新日本制铁海外管理部部长)、宫本正(日本贸易振兴会调查部部长)、三好正也(经济团体联合会国际经济部部长)、山口日出夫(丰田自动车工业东京分社调查部广报部部长)、大和隆行(日本进出口银行调查部审议员)。

以上诸位中分担与本书出版发行有关的涉及经营领域的调查、研究资料的整理、分析的有下列人员(姓名只列姓氏、恕不用敬称):

《国际化意识》(小林)、《计划与意思决定》(岩崎)、《组织与制控》(今西)、《生产、购买的后勤学》(永井)、《人事》(田中、樱井)、《市场营销》(上野、颖川)、《研究、开发》(岩崎)、《财务》(小寺)。

如上所述,本书的内容是笔者以众多研究人员大力协助所

准备好的原始资料及其讨论意见为基础，从独自的立场出发，高度地概括全体人员的研究结果而写成的。因此，我想在此事先作个说明：本书中涉及意见的部分与其说全是研究所的见解，勿宁说代表了笔者独自的见解。

另外，在上述资料的收集及研究会的运营等诸方面，我理所当然地得到了负责敦促这项工作的通商产业省产业政策局的原企业调查科、并现在的国际企业科科长及诸位负责官员以及受委托每年在海外进行实态调查，不分内外，事必躬亲的日本贸易振兴会的各位同仁们的鼎力相助；同时，也广泛地得到了日本驻外公馆、外国政府、国际机构的负责官员以及为数众多的国内外国际化企业的莫大理解与支持。借此机会，请允许我向他们及参加这项研究工作的诸位贤达们表示衷心的感谢！

下面，我要将本研究运作期间不断给予关怀的通产省历代负责官员的名字罗列出来，在此谨代表全体研究人员向他们表示感谢。他们是：

企业局企业调查科科长守屋一彦氏，同左棚桥右治氏；产业政策局国际企业科科长伊藤宽一氏，同左见学信敬氏，同左高桥达直氏，同左角南立氏；担当官大谷昭二郎氏，同左宇都木政德氏，同左寺尾健彦氏、同左小山豪彦氏，同左细矢佑二氏。

如上所述，本研究在推进过程中得到了众多机构及众多人士的充满热情的理解和协助，现在终于完成了研究的基础阶段，并且成果已经问世。笔者真切地希望在众多人士的分析的基础上，努力做出的总结真正正确地理解了各位研究协作人员的意图。而且，笔者认为：如果本人在此书执笔过程中所做的努力能够为今后日本的国际化企业在期望实现“健全”且“在全世界通用”的国际化进程中提供某种建设性意见的话，本人

则荣幸之至。

最后，再次对参加此项研究、真诚地给予协作、为此书打下基础，并在笔者执笔过程中热情地提出助言的各位研究人员以及为此书出版赐予大力协助的中央经济社社长渡边正一氏、常务董事山本时男氏、编辑部江守真夫氏等诸位先生致以诚挚的谢忱。

小林规威

1980年9月于东京

目 录

序章 研究的沿革与方法

第 1 节 研究的沿革	1
1. 研究的方向与目标	1
2. 研究的视角	3
第 2 节 研究对象的定义和选定	6
1. 研究对象的定义	6
2. 研究对象的选择	8
(1) 日本的国际化企业	
(2) 欧美的跨国企业	
3. 整理调查问卷的过程	12
4. 分析回答结果的手法	15
[附表 A] 《“我国企业的跨国化实态调查”调 查表》	19
[附表 B] 《“我国企业的国际化实态调查”调 查表》	28
[附表 C] 《“我国企业的国际化实态调查”调 查表》	46
[附表 D] Questionnair On Foreign Business Operations	50

第 I 编 日本的国际化企业

第 1 章 经营者意识与管理中体现出的国际化实态

第 1 节 日本国际化企业测评——调查对象企业的分析①	77
提要	77
1. 日本企业国际化实态分析	77
① 业界别分布 ② 年营业额 ③ 出口额 ④ 出口比率 ⑤ 海外投资额 ⑥ 海外经营据点数 ⑦ 海外营业额比率	
2. 日本国际化企业测评	84
第 2 节 日本经营者的国际化意识	87
提要	87
1. 国际化意识的分析	89
(1) 跨国企业意识	
(2) 与国际化指标的关联	
(3) 国际化的未来	
(4) 跨国企业的长处	
(5) 跨国企业的短处	
(6) 日本式跨国企业	
2. 日本企业国际化经营的特色	108
(1) 经营者的意识	
(2) “日本式”的问题点	
第 3 节 计划与意思决定之所在	121

	提要	121
	1. 国际化战略在经营计划中的定位 ...	122
	2. 与海外子公司有关的经营计划	124
	①综合计划 ②利益计划 ③资金计划	
	④大宗投融资计划 ⑤组织计划	
	⑥人事计划 ⑦生产计划 ⑧供销计划	
	⑨设备计划	
	3. 计划决定的两大形态	128
第 4 节	组织与管理	129
	提要	129
	1. 问题之所在	132
	2. 现行的海外经营组织	134
	(1) 现行海外经营组织概观	
	(2) 经营者的跨国化意识与海外经营组织的选择	
	(3) 经营者关于跨国化问题的认识与海外经营组织的选择	
	(4) 从国际化战略在经营计划中的定位所看到的海外经营组织的选择	
	3. 对现行海外经营组织的满足程度 ...	139
	4. 未来的海外经营组织	141
	(1) 未来海外经营组织的概要	
	(2) 由经营者的跨国化意识看到的未来海外经营组织的选择	
	(3) 经营者关于跨国化问题的认识与海外经营组织的选择	
	(4) 从国际化战略在经营计划中的定	

位所看到的未来海外经营组织的选择	
(5) 关于提高发展中国家产业技术的方针与未来海外经营组织的选择	
5. 现在及未来海外经营组织的相互关系	151
6. 海外子公司的管理	153
(1) 原则性方针	
(2) 海外子公司有无提交月度报告的义务	
7. 内外一元化组织的方向性	158
(1) 职能别全球性组织	
(2) 地域别全球事业部制组织	
(3) 产品别全球事业部制组织	
(4) 混合型组织	
(5) 网状结构组织	
第5节 海外派遣要员的管理与接纳国人材的录用	165
提要	165
1. 问题之所在	171
2. 海外派遣职员的培养、管理、配置	172
(1) 日本国际化企业的方针	
(2) 日本国际化企业的问题点	
①子女的教育问题 ②海外要员层薄弱 ③要员培养跟不上海外事业的扩大 ④旨在融合于现地社会的事前教育不充分	

3. 现地录用从业人员的培养、管理、配 置	181
(1) 日本国际化企业的方针	
(2) 日本国际化企业的问题点	
4. 总公司派遣职员归国后的待遇安排	188
(1) 日本国际化企业的方针	
(2) 日本国际化企业的问题点	
5. 增进海外事业所工作人员劳动积极性的 基本方针	193
6. 针对总公司派遣职员的方针	199
7. 针对现地录用人材的方针	202
8. 针对现地录用从业人员的方针	206
9. 海外事业所从事人员的劳动条件的调 整	209
(1) 劳动条件调整的实态	
(2) 劳动条件调整的基准	
(3) 劳动条件调整的方法	
(4) 本公司海外事业所间作比较调整的 基准	
10. 现地人材的启用	214
(1) 现地人材启用的进展程度	
(2) 开设地域管理公司	
(3) 总公司启用进出国人材	
11. 海外子公司间进行的现地人事交流	218

第6节	生产、购置的后勤学	
	——关于海外生产据点相互依存体制	
	的思考	221
	提要	221
	1. 问题之所在	22
	2. 海外生产、购置的合计据点数	22
	3. 海外生产、购置据点的供给地及购置	
	地	226
	(1) 购置地 (2) 供给地	
	4. 海外生产据点的相互依存体制	233
	5. 海外生产、销售据点的购置权限 ..	236
	6. 海外生产、购置上的问题点	239
第2章	职能别领域反映出的国际化实态	
第1节	日本国际化企业测评	
	——调查对象企业的分析	242
	日本企业国际化实态分析	242
	①业界、业种别分布 ②年营业额	
	③出口额 ④出口比率 ⑤海外投资	
	额 ⑥海外经营据点数 ⑦海外营业	
	额比率	
第2节	市场营销战略决策中反映出的国际化	
	实态	245
	1. 问题之所在	245
	2. 市场调查之基本战略的决定	246
	(1) 决定基本战略的方法	
	(2) 业界、业种别的决定方法	