

日本 跨國經營 實戰錄

第1章

跨國經營策略的推展：1980年代

第2章

海外生產的價值

第3章

海外生產的困難

第2部

第一章

電子、電機、電子零件

第2部

第6章

跨國經營成功的條件

上野 明 著
周彩敏 譯

卓越出版社

日本企業經營實戰系列②

日本跨國經營 實戰錄

上野 明 著
周彩敏 譯

序

台灣對外貿易現況，大體上，與近半年來的日本有些類似，尤其是在對美貿易方面。由於大量貿易順差、美國貿易保護意識高漲、及因美國貿易保護政策法案之成立、更有所謂超級三〇一條款的報復主張，一時之間，中日雙方皆飽受衝擊，因而導致大量開放進口項目、匯率升值、進口關稅大幅降低……等等措施。

台灣在一連串因應措施之下，還是無法解決中美貿易順差問題，貿易報復危機仍然存在，時感威脅。適逢台灣戒嚴令解除，政府大力倡導開明開放政策，企業界迫不及待地伸長觸角，海外投資、設廠，與日俱增，其中不乏盲目跟進者，值得深思！

本書完全以日本企業海外投資設廠生產及因應日益嚴重的貿易摩擦爲主，詳述日本十二大企業在海外投資生產的脈絡，希望借助日本經驗，尋覓可依循之道。日本企業界一向頗具遠見，早自六〇年代即已大量拓展海外生產。台灣雖嫌起步稍晚，但是，海外生產是消弭貿易摩擦的強效策略，也是必經之途。所以，海外生產可能面臨的各種問題，是業界所必須認識的。日本企業海外生產的成就，或因事前準備工作之周全而順利成功，或因策略運用之偏頗而產生困境，其振衰起蔽之道、各企業海外生產之演進、數據統計等等，本書皆做重點性之闡述，並分析一九六〇年至八〇年代間，日本企業海外直接投資的軌跡。

在本書第I部的「跨國經營策略之實際問題與任務」之中，經由企業海外進出地域別、業種別而分析跨國經營策略的「實現」與「任務」；第II部的「跨國經營策略的事例研

究」則以日本的各大企業別為例，詳細分析跨國經營策略的實際狀況，並摘要指出十五種跨國經營成功的必備條件。

日本勞動力品質之高是舉世公認的，但是在海外進行生產時，並不能活用此勞動力。如果無法使海外的作業員鼓起幹勁，而以相同的成本生產與日本完全相同之產品品質的話，那麼，海外生產終將宣告失敗。台灣企業真正進行海外生產的經驗尚淺，這類專業知識的積聚仍然不足，可以說仍在摸索階段，日本先驅企業在海外生產成功的經驗，正可以做為台灣建立跨國經營策略的藍本。

近年來，台灣企業海外直接投資有大量化的傾向，成功的話，成果當然很大，但是失敗收尾的風險也很高，為了能克服各種風險的發生而達到成功的目的，必須事先設想可能發生的風險，並擬妥對策。如果能事先預知「陷阱」，就可以事先防範，避免落入「陷阱」，這就是「可行性調查」。

事前調查）的重要性。第II部中所提及的各大企業在進行海外投資之前，皆曾進行切實的事前調查。

本書的特色是依據詳細的事例研究而推演新的跨國經營策略論。雖然台灣企業與日本企業間有其資本及技術密集程度上的差異，但是對於有志進行跨國經營的經營者、企業人才及專攻跨國經營論的學生，不妨以本書當做參考書使用，相信會有不少助益的。

目錄

序

第1部 跨國經營策略之

實際問題與任務

1

第一章 跨國經營策略的推展：

一九八〇年代

3

第二章 海外生產的價值

21

第三章 海外生產的困難

31

第2部 跨國經營策略的

事例研究

49

第一章 電子、電機、電子零件

51

日立製作所 60

日本電氣 67

SHARP 74

TDK 86

第二章 汽車、汽車零件 93

TOYOTA 95

本田技研工業 103

第三章 機械、機械零件 113

CANON 115

第四章 化學製品 127

富士照相軟片 129

信越化學工業 139

第五章 食品類 149

味之素 151

日清食品 161

第六章 跨國經營成功的條件 173

第1部

跨國經營策略之
實際問題與任務

第一章

跨國經營策略的推展：
一九八〇年代

1. 直接投資的劇增與其要因

●高標準的趨勢

(1) 綜觀日本企業海外直接投資之變遷，一九七〇年代間的投資額大約是每年二〇億美元至四〇億美元左右。

但是，邁入一九八〇年代後，這種趨勢已經有了很大的變化。日本企業之海外投資金額於一九八一年以八九億三一〇〇萬美元創下最新紀錄，較前年增加九〇・三%。如此高標準走勢的海外直接投資潮流，並不是在一九八一年即告停止，一九八二年有七七億美元、八三年有八一億美元，至八四年，其金額則超過一〇〇億元大關，以一〇一億五五〇〇萬美元成為有史以來的最高數字。一九八五年時，海外直接投資意願益形高漲，金額較前年增加二〇・三%，以一二二億一七〇〇萬美元再次創下新紀錄。

(2) 觀察其製造業一九七〇年代的金額，皆侷限於五億美元至二〇億美元的範圍內，而以每年度一〇億美元左右居多。

進入一九八〇年代，製造業的海外直接投資金額，自八一年以二三億美元再創紀錄後，每年的金額皆超過二〇億美元，並維持每年二五億美元之多。而進入八〇年代後的六年內，年平均二二億美元與七〇年代時年平均約十一億美元的金額相比較，竟足足增加了一倍。

●劇增的要因

現在來探討一下，為什麼進入八〇年代後，製造業的海外投資會激增得如此快速呢？

最主要因素是日本與各先進國家間的貿易摩擦在進入八〇年代後，起了激烈的變化。因為日本企業在高附加價值製品方面的表現非常出色，成為國際間的強勁競爭力，造成對美國與歐洲共同市場的貿易順差，大幅增加，遭到美歐雙方強烈的責難。所以日本企業採取長期性的對策，準備在輸出國家內生產輸出的零件，因此決定在各先進國家內進行大量的海外投資。

第二主要因素是日本決定展開真正的跨國經營策略，也就是產品將不在日本國內製造輸出，而在全球各地建立生產據點，主張「適所適品」，產品將由散布於各國的

生產據點分工合作。例如，進出亞洲地區而不以亞洲先進國家為對象，放眼全世界為目標市場，並開始建立真正的海外生產據點。

為達到此目的，則必須建設具備與各國競爭能力的最先進工廠，就單一的投資規模來說，將之大型化是想當然耳的事。

第三主要因素是，計畫進軍海外而急速擴大的行業，以一九七〇年代的海外投資來說，僅有電機、纖維等一小部分的行業。

但是，自進入一九八〇年代後，汽車業的海外投資正式化，並且將其相關產業全部指向海外，甚至化學、精密機械、業務用機械至建設用機械，全部偏重於海外，企圖成為全球性的事業。

現今，完全不想進軍海外的行業，實在是寥寥無幾了。

第四主要因素是，自一九八五年十月以來，日幣持續急遽升值，美元貶值，而在日幣升值前，日本企業在美國的投資已非常鼎盛，而日幣升值後的成長率更增加至四〇～五〇%。由於日幣之升值，造成在美國當地生產成本及工廠建設費大幅降低，相較之下，在當地生產並直接對美輸出當然是有利多了。

在亞洲方面，由於對美元而言並沒有升值，因而相對地對日圓來說就大幅貶值了。因此，日本企業開始在亞洲新興工業國家——韓國、台灣、香港、新加坡（簡稱NICS）及泰國、馬來西亞等地建立真正的生產據點，由此地區向歐美及其周邊國家輸出或向日本逆輸入，這就是所謂的「跨國經營策略」。

2. 直接投資的內容——多元化、高度化

一九八〇年代，日本企業的海外投資不僅大型化，其內容也因多樣化、高度化而倍受矚目。

- (1) 半導體、新素材、精密化學製品等高科技物品之進出海外，已增加許多。
- (2) 不僅在海外建立這些高科技的生產工廠，更成立研究所，積極地進行技術交流，並因應當地的需求而推展研究開發工作。
- (3) 結合海外生產據點的機動性，並在國際間分工生產：例如，需要勞動力的工程則在工資低廉的墨西哥進行，再將半成品移至美國的生產據點進行裝配組合。
- (4) 進出形態的多樣化。一九七〇年代以前的日本企業海外進出形態是：合併開發

中國家的企業，並投資大量金錢在先進國家或輸出指向國家的企業上。

但是到了一九八〇年代，此種進出形態開始朝多樣化發展，此乃因順應潮流的變化而做彈性之改變。

例如：將在美國及日本國中位居第一位的企業合併（如GM與豐田汽車）、日本的汽車零件製造商與美國的同業合併設立新公司等。在貿易摩擦激增的時代，對先進國家中的企業一〇〇%出資是被允許的，而且，與當地企業合併共組新公司，是因應貿易摩擦的有效方法。

而依照日本企業先進國家的情形來看，以收購當地的企業為手段，絕不是罕見的事。

就像大日本油墨化學工業（D—C）在收購美國的「太陽化學」之時，剛開始時幾乎是被大家認為不可能成功的，即使成熟如印刷油墨行業，進軍海外後仍得從頭開始，而想在市場上占有一席之地，是極為困難的，如果強行占有市場的話，則可能造成貿易摩擦。