

# 第一章 味之素公司的“软件化”战略

## 一、正在推行的“软件化”战略

### 1. 开展老年服务事业的第一步

参与“高级老年公寓”的经营管理

在日本神奈川县茅崎市，在环境宁静、优美的住宅区中有一栋白色建筑物格外引人注目，这是味之素公司在其中开展膳食服务的一处高级老年公寓。这栋公寓共 6 层，可容纳 54 户住客。论经营规模并不算大，走进大门，从大厅、接待室直到走廊、各个居室都铺有浅茶色地毯，使人感受到宾馆的气氛，透过大玻璃窗可看到隔壁公园的花草树木，再远处是碧波荡漾的蔚蓝色大海，对那些告别繁忙工作岗位，退休后打算逍遥自在地安渡晚年的老年人来说，可谓是十分理想的居住场所。

这座老年公寓的最大特色是为住户提供周到、完善的服务。一般来讲，老年公寓大致可分为两种类型：一种是以身体健康的老年人为服务对象；另一种则是以身体衰弱、终日卧床的老年人为服务对象。茅崎市的这座老年公寓应属前一类型，住户都是高龄老人，公寓在管理方面做了精心安排。

公寓的膳食服务更是独具特色，住户的所有饮食均由味之素公司负责提供，这也是该公司开展老年服务事业迈出的第一步。

据负责这项工作的味之素公司新事业开发部部长吉川彰一介

绍，公寓内设有能同时容纳 60 多人就餐的食堂及操作间，由味之素公司派出 10 名职工负责经营管理，其中包括 3 名厨师及服务人员、采购员在内。他们的首要工作就是精心安排膳食。

早餐分日式、西洋式两种，午餐为三菜一汤，晚餐为四菜一汤，此外，考虑到各人的饮食嗜好不同，每天中午和晚上还备有咖喱饭、面食类等三种以上备用饭菜。

配餐时还特别考虑到 60 岁以上老年人的营养均衡问题，每天以摄入 1600 大卡为标准热量，分别安排在早、中、晚三餐，还要确保为老年人提供每日必需的 70 克蛋白质以及平均为 600 毫克的钙，盐的摄入量则控制在 13 克以内。在选择食品原材料及烹饪制作时，还根据老年人的生理特点，以松软、易嚼、便于消化为基本原则。对患有高血压、糖尿病、胃病等疾患的住户，根据医生的建议，提供特别的膳食服务。

对老年人来说，如果一日三餐的饭菜过于单调、清淡寡味，则失去了饮食的乐趣，导致食欲减退，这样就可能损害身体健康。为此，味之素公司在配餐时给予了充分的注意。具体来说，一年四季搭配使用应季的菜蔬材料，每一季度都制订出“28 日菜谱”，可以保证一个月内的饭菜花样不重复，也就是说，一种菜肴每一季度最多重复三次即更换，使每年提供的饭菜品种超过 600 种。

此外，每月还有两天在晚饭时伴有助餐活动，如钢琴演奏、自助式聚餐会等。为照顾一些老年人饮酒的嗜好，还在确保不影响健康的前提下，提供少量啤酒、葡萄酒、日本清酒等等。

职工们还在餐厅的布置、装饰、餐具的选择等方面加以精心安排，力求为这里的老年住户创造最佳的饮食环境。

那么，伙食费是否价格很高呢？不，每人每天的伙食费约合 1500 日元，这是比较便宜的。吉川部长特别指出：“餐厅职工的工资等费用均由公司负担，就餐者缴纳的伙食费全部用于购置食

品材料，所以，能够保证这里的伙食味美价廉。”

味之素公司如此精心的用意何在呢？据吉川介绍：“最终目的是要使职工掌握独立经营、管理此类老年公寓的能力，由于现在尚不具备条件，因此，首先参与提供饮食方面的服务。今后随着日本人口老龄化的发展趋势，为独居老人、老年夫妇提供送餐服务可能成为一项新的服务业务，我们通过目前工作摸索、积累的经验将会大有益处。”

据日本厚生省人口问题研究所的预测：65岁以上老年人占日本总人口的比例在1988年是11.2%，到2000年将达到16.3%，到2020年将上升为23.6%；伴随着老年社会的到来，必将出现日益扩大的老年服务市场，现在，日本的大型钢铁企业集团、综合商社、保险公司已纷纷投资兴建老年公寓，以求捷足先登、把握未来市场的脉搏。味之素公司参与提供饮食服务，可谓是为将来发展新事业的布局之举。

众所周知，味之素公司的主要业务是调味料、冷冻食品等食品类产品的制作与销售，所以，它参与餐饮服务事业，可以说是从食品加工行业向饮食服务行业的进军。而在这种进军过程中，当然要使用本公司生产的调味料、食用油、冷冻食品等等，并在提供饮食服务的实践中积累经验，从而有助于进一步扩展本公司的食品产品销售范围，这正是味之素公司的目标所在。这种朝向“事业的软件化”方向的努力，正是该公司实施新的经营战略的一个重要支柱。为了说明这一点，让我们再回过头来，观察一下进入80年代之后该公司着手发展的若干新事业内容。

## 2. 朝向绿色产业的挑战

在水耕栽培试验中应用高科技成果

1981年4月，味之素公司与三菱商事合资成立了采用水耕栽培方式生产、销售蔬菜的味之素MC公司，总投资为1.95亿

日元，出资比例为味之素公司占 67%，三菱商事占 33%，在千叶县酒井町建起了示范大棚，同年 12 月已开始向市场提供蔬菜。

如果说为老年公寓提供餐饮服务是朝向第三产业领域服务业的进军，那么，这次参与水耕栽培试验，可以说是味之素公司向第一产业中绿色产业经营的最初挑战。

该农场的占地总面积为 1 万平方米，投入 6000 万日元的资金，建起 2000 平方米的恒温暖房，首先从栽培超小型西红柿开始这个农场的最大特征就是在所有设施的管理上彻底应用了高科技手段，如用于调节暖房内部温度的天窗、窗帘的开闭、施放作物生长所必需的二氧化碳气体以及补充用于溶解化肥的营养液等等，全部是由计算机控制自动实施，可谓是“高科技栽培法”的尝试。

这种水耕栽培的好处在于：与自然季节的变化无关，可以实现作物的全年栽培，比露天栽培作物的收获量多且能够做到有计划地生产，此外最重要的特点就是农产品的品质优异。

大家都知道，露天栽培农作物时，土壤中的细菌总会通过根部侵入，造成病虫害；而水耕栽培法是通过营养液汲取养分，使细菌难以侵入，结出来的果实既新鲜、又易于保存

事实上，除味之素公司外，新日本制铁、东京煤气等数家大公司也在参与这项新事业，问题的关键是能否创造良好的经济效益。

据味之素 MC 公司总裁蜷川贞好先生介绍，味之素公司早就在自己的研究所内进行过水耕栽培试验，做过多次普及化探讨，其中最主要的难点是成本核算。因为一般来说，农产品是利润率很低的商品，而且进行水耕栽培需要较大的设备投资，除非生产附加价值较高的产品，否则很难收回成本。我们之所以从种植微型西红柿着手，也是出于这一考虑。

微型西红柿的上市期是每年的 11 月至翌年 6 月，也就是说，在市场上见不到露天栽培西红柿的淡季上市，哪怕价格较高，还是有人乐于购买，从而使它成为有利可图的农产品。

尤其是日本市场上出售的西红柿，由于大家都在抢季节种植、平均日照时间较少等原因，越来越不好吃，消费者普遍反映：“不如从前的西红柿有味道”，而微型西红柿则充分注意到这一点，保持着色鲜味美的特点，也便于儿童生吃，所以受到青少年消费群体的欢迎到 1986 年时，与五年前相比，市场需求量年增长率为 20%，占日本市场年西红柿供给总量的 20%。

于是，这家农场收获的西红柿被贴上“味之素 MC 公司出产”的商标，源源不断地运往市场，其反响之好超出意料，消费者公认“不愧是味之素公司的产品”。现在的酒酒井町、来自日本全国各地的农业团体、妇女团体组织的参观者络绎不绝，使一个原先以种植花生为主的普通农村变成热闹的集镇。

着眼于在全国各地建立生产据点

必须提到的是，味之素公司在开展这项事业时，得到了当地政府及农民的大力协作。

酒酒井町最初为振兴地方经济发展，曾设想兴建一所体育俱乐部，因资金、成本核算问题而作罢，后来经过蜷川的朋友介绍，找到味之素公司商谈合作资助，所以，该农场的兴建享受到当地政府给予的各种优惠政策。例如当地的清洁工厂每小时无偿为农场的暖房提供 100 万大卡的热能源，从而使农场的生产成本得以大大降低。

当然，当地政府的协助是有交换条件的，首先要求农场搞好绿化工程，不破坏生态环境；其次要为地方农业的振兴及经济发展做贡献。

根据味之素公司的建议，酒酒井町正在开展建设“萤火虫故乡”的动动。由味之素公司提供资金，已建起饲养有 2000 万只

萤火虫的饲养场，此外，还利用町政府所属的 6000 平方米公有地上兴建集贸市场，届时，附近一带的农民均可在该市场出售自家生产的蔬菜、水果、花卉等等，以此举招揽来自东京等大都市的顾客光临做购物旅游，味之素公司在市场建设及宣传方面都将给予协助。

味之素公司派往 MC 公司的职员只有 9 名，其中有 5 名是当地附近的农家子弟，这是为了给振兴地方农业做贡献而特意安排的，这 5 名农家子弟与味之素公司签订了 5 年合同，作为公司员工参与新型的科技农业开发活动，待期满毕业后，将独立从事“味之素式水耕栽培”的经营活动，其产品也将全部由 MC 公司负责包销。

1988 年 9 月，酒酒井町有 5 户农民共同出资成立了“酒酒井研究农场”，接受味之素 MC 公司的委托，从事水耕栽培生产，该农场主要种植生菜、香菜等叶菜类及西红柿、白兰瓜等果菜类，这些农产品也全部由 MC 公司收购后统一销往城市。

今后，味之素 MC 公司打算把这样的委托生产项目扩展到日本全国，已经在埼玉、神奈川等地选择数个候选地，通过大力宣传，鼓励农民参与水耕栽培活动。建立这些生产据点不仅仅是为了收购产品，还可以向周围的农家提供技术指导、销售农业机械设备，最终目的在于通过这些活动使味之素公司的水耕栽培法得到普及，扩大农产品的经营，使日本全国的市场都出现“味之素”商标的蔬菜和水果。现在，味之素公司所属研究所正在进行着朝鲜人参的暖房栽培试验。

综上所述，味之素公司的水耕栽培事业将通过以农家子弟为对象的培训教育、提供切实可行的技术指导等软件服务，实现其进军农产品的收购和销售等流通、服务领域的目的，从这个意义上讲，这是一项颇有雄心壮志的新事业开发

在种苗事业方面与中坚企业合作。

1988年7月，味之素公司与东海种苗园合资成立“味之素东海公司”，总部设在静冈县磐田市，从水耕栽培事业领域又转而扩展到从事作为农业之根本的种籽生产、销售活动，该合资企业的总资本为4000万日元，出资比例为双方各半。

东海种苗园是一家长期从事白兰瓜种籽培育、销售的公司，在日本2400家种苗公司中名列第60位，可以说是植物高科技研究领域中的坚企业。

关于味之素公司与东海种苗园合作的缘由，味之素公司开发企划室副部长内尾良辅是这样解释的：“味之素公司已在涉及微生物的高科技领域站稳脚跟，研制出新型调味料、氨基酸、化学制品等等，并进一步应用这些技术在实验用动物的饲养和销售方面展开业务，唯一不足的是尚未涉及植物领域。而农业领域是高科技成果应用的巨大市场。所以，早在两年前，公司就在探讨如何开展种苗经营业务，但这项工作周期较长，培育一个新品种至少需要5年时间，而且，公司又缺乏从事这方面业务必须具备的栽培技术，那么，结论是只能寻找合作伙伴。”

味之素公司通过对60多家种苗公司进行摸底调查，探讨开展合作的可能性，确认东海种苗园是比较理想的候选者。双方接触后，谈判进展顺利，仅用一周时间就达成协议，两个月后宣告合资企业成立，可谓是一拍即合，究其原因，内尾先生指出：“东海种苗园并非遇到资金短缺等困难问题，但该公司意识到，要想求得今后事业的大发展，必须拓展海外销售市场。但东海种苗园在这方面一无人才、二无海外销售据点，味之素公司却在海外建有许多营业据点可以利用，而且，双方在出资比例各半的问题上认识一致。

当时，日本许多大企业几乎同时采取行动，向种苗经营领域进军（如协和发酵工业、三井东压化学、麒麟啤酒公司、井关农机、三菱化成等等），但大都是采取技术合作模式，像味之素

司这种类型的合资企业属于凤毛麟角，因而给种苗行业以很大震动。

前面讲过，东海种苗园原来主要以培育甜瓜种籽为主，占其营业总额的 70%，此外还培育包心菜、白菜、萝卜、西红柿等蔬菜类种籽。

日本全国种籽市场的总需求金额约为每年 2500 亿日元，其中蔬菜类种籽呈减少趋向，而甜瓜籽却以每年 10% 的速度递增。也就是说，味之素东海公司在该项技术上占有优势地位，不过，其他种籽公司见状也纷纷投入力量培育甜瓜新品种，已经形成“甜瓜种籽大战”的白热化状态。

鉴于上述情况，味之素东海公司仅靠开发新的甜瓜种籽是无法扩大事业规模的，一方面要增加经营种苗的品种，谋求经营实力的强化；另一方面要拓展海外市场。实际上它已经在着手委托美国、意大利、葡萄牙、韩国、台湾的种苗生产者从事种苗的扩大生产。因为日本的人工费较贵，使得经营成本不断增加，而且，植物开花期正值日本的梅雨季节，自然环境也不适宜从事种苗的培育工作。

作为研究课题的种苗对外出口业务也有突破，现在已小批量向西班牙、丹麦、韩国出口，目前正在尝试通过味之素公司在马来西亚的合资企业，利用该公司从事肥料销售的渠道，向当地农民推销蔬菜种籽，如果获得成功，再以同样方式向泰国、印尼、巴西等国推销也就是说，充分发挥味之素公司的海外现有实力来发展种苗事业。当然，它还可以加强与味之素 MC 公司的合作，为 MC 公司及其合作者提供种苗，共同进行品种改良研究等等。

味之素东海公司经营的商品是农作物种籽，但其中包含着生物遗传工程方面的尖端技术成果，可以说是“软件之魂”，它的附加价值极高，例如一粒甜瓜种籽能卖到 35 日元的高价，而且

种籽的营销是与播种时期、种植方法、病虫害防治等技术指导服务分不开的。这项事业的软件服务成份非常之高，从这个角度来看，它与水耕栽培一样，是味之素公司推行“事业的软件化”战略的尖兵。

味之素公司的新事业并非只限于老年服务领域以及绿色产业经营，还体现在与普通消费者密切相连的其他行业。

### 3. 利用文化优势开拓餐饮服务事业

#### 首家餐厅开业大获成功

东京的涩谷作为“年轻人的街道”而广为人知，1985年11月，味之素公司投资在涩谷开设了一家名为“友谊花园”的餐厅。店堂面积约700平方米，有250个席位，尽管规模较大，却几乎天天爆满，不论中午还是晚上，这里都挤满了20岁左右的年轻顾客，其中大部分是女性。

这家餐厅为什么生意兴隆？其秘密在于独具一格的饮食安排。大厅里布置有日本饭团、咖喱饭、荞麦面条、中华料理、中式面点、汉堡包、意大利空心面、三明治、色拉等不同地区风味的15种餐饮供应台，顾客进店后可自由选订，端到自己的位子上用餐无论什么菜，从订菜到上桌的时间不超过3分钟。

换句话说，这家餐厅提供的服务内容为：饭菜品种多样，各种风味齐全，任君选购；与汉堡包专卖店一样，能在短时间内提供饭食，而且饭菜质量较高，味道与风味餐专营店相差无几，可谓是集各种类型餐厅经营特点之大成，而售价确定在700日元左右，适合于年轻人的消费水平。据味之素公司负责开发餐饮经营事业的宫本圭一先生介绍，这家餐厅是以美国纽约一家名为“鱼市场”的餐厅为原型设计的，顾名思义，那家餐厅原来是鱼市场，因内设的餐厅经营很有特色，不断发展扩大，现在成为纽约的一处观光场所不过，友谊花园餐厅的设计风格与鱼市场餐厅

完全不同，目的在于为日本的都市青年提供既能赏心悦目，又能品尝美味佳肴的交际场所，这也是吸引了大批年轻人前来光顾的原因。

该餐厅开业初期的年营业额为 6 亿日元，3 年后突破 10 亿日元。继第一家餐厅经营成功之后，味之素公司又迅速布点，在东京绵系町、川崎船桥、静冈、神宫前等地开设了 7 家餐厅，每一家餐厅的经营风格均有所不同：例如川崎店的特点是设置色拉专门供应台，顾客在这里能吃到从长野县山村直接送来的新鲜蔬菜；船桥餐厅的食品 90% 以上由味之素公司下属的食品加工企业提供，几乎全部是现成品，稍加烹饪即可食用，所以整个餐厅交由一名职工负责管理，聘请 5 名计时临时工帮忙。

当然，最具有经营特色的是位于神宫前的“新福餐厅”，这里专门提供中国药膳，经常食用药膳有益于美容与健康，因而近来在日本很盛行，餐厅内还有一名中医坐堂，解答顾客的咨询问题，推荐适合于客人享用的菜肴及药酒，这个拥有 60 个席位的餐厅经常是座无虚席，宾客盈门。

味之素公司为了更好地管理这些餐厅，于 1987 年 5 月成立了专营餐饮业的子公司——味餐公司，这家公司的成立引起日本食品行业及餐饮行业的关注，因为这一举动表明味之素公司正在致力于发展餐饮服务事业，就其公司实力而言，这是完全有可能的，但宫本先生明确表示：“本公司根本无意扩大在餐饮业方面的投资，因为从根本上讲，味之素公司属于综合型食品加工企业，主要负责为餐饮业同仁提供食品，所以，我们衷心希望经营餐饮业的同仁生意兴隆，蒸蒸日上，我们将为此提供尽可能的帮助例如，开设新的营业据点时，需要进行实地调查、店堂设计、制订菜谱、职工培训等等，在这些方面我们均可提供援助本公司正在设计电脑餐饮业经营管理咨询系统，现在直接经营数家不同风格的餐厅，正是为了积累经验，设计软件”。

味之素公司的餐饮业经营管理咨询业务始于 1987 年 10 月，当时，东京涩谷地丁街的一家日本料理店的老板看到友谊花园餐厅顾客盈门的盛况，上门去找味之素公司洽谈，希望帮助把他经营的餐厅改建成类似风格的餐厅。味之素公司接受委托，为他设计了经营纯正日本料理的快餐店，内设 11 个餐饮供应台，当然，食品原材料均由味之素公司提供，经营也由味之素公司代为负责。迄今为止，诸如这种接受客户的委托，由味之素公司代为设计开业的餐厅已建起数十家。目前正在设计之中的餐厅还有 40 多家。客户不仅为此类软件服务支付咨询费用，而且开店后必须使用味之素公司生产的食品材料也是必备条件。也就是说，咨询业务越发展，味之素公司的食品材料就卖得越多。与经营餐饮业相比，大力发展咨询业务对味之素公司更为有益。

#### 利用电视媒介大获发展的通信营销

1986 年 9 月，味之素公司成立了“味通公司”，从事食品通信销售业务，面对当时在日本已经普及化的通信销售市场，味之素公司意在通过实际操作的尝试，加速食品材料的流通改革，创造新的盈利机会。尽管通信销售业务领域的现状已是强手如林、竞争十分激烈，但味之素公司将业务重点放在食品材料的销售方面，并且在努力提高公司知名度、消费者的信任感及商品开发能力上大做文章。首先决定采用的是“电视促销宣传”法。

味之素公司从 1971 年起就购买了日本电视台每周周一到周五晚零点 55 分开播的“十分钟烹饪节目”的独家赞助权，至今已持续 20 多年，这个节目的平均收视率为 8%，是这个时间段颇受欢迎的大众节目。其主要内容是由著名电视剧演员高岛忠夫、寿美花代夫妇共同使用各种食品材料进行实际演示，向家庭主妇介绍各种有趣的材料及烹饪方法，促使家庭主妇潜移默化地产生“我也试一试”的念头，就是该节目受欢迎的诀窍所在

味通公司注意到这一特点，利用每星期五晚上的播出时间，

以现场采访的方式介绍日本全国各地有关食品的土特产品，最后加以说明并打出字幕，将商品价格及味通公司的销售电话号码告知观众，并欢迎订购。那么，这种销售手法的效果如何？

以著名的纪州梅干为例，自电视营销宣传节目播出之后，在很短时间内接近 1 亿日元的预订，甚至造成日本各地食品干杂货店的纪州梅干一时间全部脱销。同样，北海道产高级干贝的销售也是如此；五岛的手工制挂面竟然一下子售出原先足够一年销售的数量，工厂在不得已的情况下连续二、三个月彻夜加班赶制，以满足顾客的需求。

当然，并非所有商品都能畅销，有时，节目播出后只接到数百个电话订购。尽管如此，味通公司创办后第一年就盈利，两年后营业额翻了一番，事实证明，“电视促销手法”是成功的。

自 1987 年起，味通公司又开展了邮寄商品目录的通信销售活动，就是说，根据开展电视宣传销售活动积累的 20 万名顾客资料为基础，选择其中实际购买量较多的顾客为对象，给他们邮寄商品目录。如果顾客有意购买，可以打电话预订，公司负责送货上门，待货到后付款。

这种商品目录主要介绍两大类商品：一类是通过电视宣传方式推销的日本各地土特产品；另一类是味之素公司的畅销产品，如色拉油、方便粥等等。在新产品正式投放市场之前，通过这种通信销售的方式试销，如果顾客的评价甚佳，也就增强了公司推出新产品的自信心这种商品目录每年发送 4 次，最初只有 7 万份，其后不断增加，一年后达到 17 万份。而顾客的订购率平均为 7~8%，最高峰时期达到 10%。

在取得上述成绩后，1988 年 7 月，味通公司又着手树立通信销售业务的“第三支柱”，即创办、发行名为《古典庭园》的杂志。该刊物主要以特集形式介绍海外餐饮业及有关食品、酒类的基本情况，间或刊载作家、评论家的采访札记、随笔，以及有

关各种食品材料的介绍性报道。换句话说，这是一种以宣传、销售有关食品产品为目的的广告刊物，每期杂志大多是免费发送，赠送对象是年收入在 2000 万日元以上的高薪阶层。

综上所述，最近几年来，味之素公司的新事业开发活动十分广泛，发展速度很快，而且突破了公司作为“综合型食品加工企业”的框架。不论是为老年公寓提供餐饮服务，还是从事水耕栽培试验，以及参与餐饮业经营或者开展通信销售服务，其目的并非只是为了赚取利润，更注重的是由此带来的软件服务价值。也就是说，在所有新事业中软件服务的比重非常之大。还有一点需要强调的是：该公司还借助于其他行业的技术、资金、实力来为消费者提供服务，从而使新业务的服务色彩越来越浓厚，味之素公司的企业形象正在发生很大变革。

## 二、以“一兆日元企业”为目标的“WE—21 计划”

### 1. 向社会公开的“长期经营构思”

味之素公司创建于 1909 年，至今已有 80 多年的历史，为了便于大家理解该公司的业务现状及今后的经营战略，下面简单介绍它的创建及发展过程。

在日本明治时代初期，神奈川县叶山有一个名叫铃木三郎助的农民，不甘于“面朝黄土背朝天”的农耕生活，开始从事谷物、酒类的贩卖，可惜他于不久后的明治 8 年病逝。到了明治 21 年，他的遗孀又带领两个已长大成人的儿子开始从事以海藻为原料提炼碘的简单加工活动，继而发展为加工生产三碘甲烷、碘酒类药品的小作坊，并定名为“铃木制药所”，后来又将产品扩展为军用硝石、硝酸、酒精类，从单一制作碘类产品的小作坊发展成为正规的化工生产企业。到明治 41 年（公元 1908 年）

铃木制药所抓住了一个促使企业大变革的机会。

当时，东京大学教授池田菊苗博士偶然间发现食用的海带散发一种特殊的香味。为了探明真相，他开始动手做提纯实验，结果发现海带中含有谷氨酸，进而采取加入盐酸分解蛋白质，使谷氨酸分离、中和后浓缩的方法，成功地制作出香味调料——味精，并取得发明专利权。

铃木的儿子小三郎助第一次去见池田博士是在明治 41 年。当时他只是听说池田博士在进行与海带有科学实验，便想到或许与碘有关，于是专程到东京大学实验室去拜访池田博士这对味之素公司的前身——铃木制药所来说，却是一次关系到今后事业发展的战略性会见，因为正是以这次拜访为契机，池田博士后来终于同意将味精的商业化生产权托付给铃木制作所。

俗话说：说起来容易做起来难，要实现这一专利的工业化生产，必须增加厂房、设备，投入大量的生产资金，而生产的产品能否畅销还是个未知数，所以说这是一项风险极大的投资选择。铃木三郎助经过反复思考，最后决定上马该项目。在经历了生产初期的许多困难之后，终于使产品试制获得成功。这一天是明治 42 年 5 月 20 日，后来被定为味之素公司的创建纪念日。新产品定名为“味之素”，是根据三郎助的长子三郎的提议，当时采用的商标图案上画着一位身穿围裙的漂亮妇女。

#### 近代直销方式的萌芽

当时，谷氨酸作为食品调料的功效鲜为人知，属于世界上首次研制应用的新产品。日本的普通消费者及从事食品加工的专业人员均不了解它的作用何在，那么，要使顾客产生购买欲望，首先必须让顾客对这一商品内容有所了解。于是，当味之素产品正式投放市场时，除了在报纸上刊登广告之外，铃木制药所还倾尽全力开展实物宣传促销活动。据当时协助父亲负责经营业务的三郎回忆：“当时公司的财力状况不允许总在报纸上刊登广告，所

以，我们雇请了锣鼓班子在街头进行表演性宣传。”此外，三郎助和三郎还携带味之素产品，逐家拜访日本各地的食品加工企业、食品批发商和零售店，当场进行推销，这种方式与现在市场上流行的直销方式十分相似从这种意义上讲，通过广告将一种新产品广泛告知消费者，然后用人力直接向用户推销的直销手法，早就为味之素公司所采用。

经过相当长一段时期的不懈努力，味之素产品的市场规模逐渐扩大，到第二次世界大战爆发之前，味之素已在日本香味调料市场占据垄断地位。但是，第二次世界大战结束之后，日本的市场结构发生重大变化，武田药品工业、协和发酵工业、旭化成工业等一批大企业纷纷开始生产味精，味之素公司独霸市场的局面一去不复返了。这样一来，味之素公司被迫调整产品结构，实施事业多元化战略，生产汤类粉状食品、蛋黄酱、人造黄油、冷冻食品、咖啡、饮料，直到最近向市场推出的乳制品，使从前的“调料企业”逐渐改变为如今的综合型食品加工企业。与此同时，在谷氨酸及氨基酸技术应用领域，也逐渐开发出健康饮料、低热量甜味剂、饲料添加剂等产品，并且向医药、化工生产领域进军，已经成功地开发出抗癌药、抗生物质等新产品。也就是说，味之素公司正在贯彻以食品加工为核心、全面拓展业务领域的战略方针，成为名副其实的综合型企业。

另外，该公司还注意向海外拓展业务，力求做到在海外就地生产、就地销售。

味之素公司在实施事业多元化、国际化基本战略的同时，又逐步形成了面向 21 世纪、着眼于未来的新的经营战略。

新战略的重点在于软件化

1985 年春季，味之素公司正式向社会公布本企业的长期经营构思，其宗旨为：通过为社会提供产品与信息，把公司建成为全世界所有客户的健康和幸福做贡献的生活型企业，通过这一

式将公司今后发展的方向及经营战略公诸于世。

1988年6月，即公告发表3年之后，味之素公司将上述长期经营构思加以补充完善，改称为“WE—21计划”再次向社会公告，并且提出了具体的奋斗目标：到2000年，公司营业额要达到1兆亿日元所谓WE—21是英文21世纪的世界一流企业的缩写。

当时，味之素公司的歌田社长指出，为了实现这一目标，公司将注重研究以下三个重要课题：一是进一步巩固和发展与食品加工有关的业务；二是扩大生产医药、化工产品及氨基酸产品；三是努力在服务、软件事业方面做出成绩。其中特别引人注目的是该公司把软件服务业视为今后的一项事业发展支柱。通过WE—21计划向社会公开宣告，味之素公司将涉足这项新事业领域。实际上，前面介绍过的提供餐饮服务、水耕栽培、种苗培育、通信销售等软件型服务业务都与长期经营构思相一致，并且从1985年起就已经付诸实施。这一次不过是把它加以归纳、系统化而已。

对于开发服务、软件事业的意义，歌田社长做过如下说明：为顾客提供软件服务，必将给硬件销售带来相关效益。例如我们现在为餐厅提供开发新菜谱的咨询服务，这样一来，客户一定会主动提出购买我公司生产的食品材料，所以说，今后的商业活动应该把硬件与软件服务紧密结合起来。

## 2. 开发新事业的两大支柱

### 需求对应型的新事业开发部

为了实施WE—21计划，公司要求下属各部门不断开发新产品。与此相对应，公司也要不断拓展新的事业领域，而公司负责新事业开发的两大部门是“新事业开发部”和“开发企划部”，新事业开发部主要负责及时适应市场需求，开发新的经营项目；

开发企划部则专事利用公司特有技术开发新的经营项目。

1983年，味之素公司食品部的10名年轻科长自动聚集在一起召开业务研讨会，主题为：“今后食品事业的发展方向”。当时有位名叫宫本圭一的科长提议，公司应开设一家经营快餐的餐馆，这个建议得到采纳，公司开设了位于涩谷的友谊花园餐厅，结果大获成功。更重要的是公司决策层由此意识到：餐饮业的经营管理有可能扩展为一项新事业，故决定成立新事业开发部，宫本圭一后来升任味之素公司的部长。

按照味之素公司的现有体制，凡隶属调料、冷冻食品、氨基酸等各个事业部或者与之相关的新产品开发业务，分别由各个事业部负责，其他新项目则分别由新事业开发部和开发企划部负责，其中涉及软件、服务方面的新事业由新事业开发部负责。

据公司负责这方面业务管理的专务取缔役鸟羽先生讲，公司的基本原则为，凡有可能的项目都尝试去做，一边摸索一边总结经验教训，进行方向性调整。新事业开发部现有20名职员，分别以课题研究的方式从事信息的收集、调查、新项目的可行性分析及实施等工作。开发新项目时主要把握三个要点：一是能有效利用本公司现有经营资源的业务；二是与本公司现有业务能相辅相成、相得益彰的业务；三是开发新项目时能有效借助于外部经营资源的业务。

开发出一项确有发展前途的新事业，紧接着需要的就是搞好经营管理，这一点对新事业的成败尤为重要。味之素公司的做法是：高级管理职员由公司选派，职工则采取招聘方式。1987年7月始，公司设立“人才开发室”，建立职工人才档案，每年每个职工都对自己的工作进行自我评价，并提出今后希望向哪一方面发展，公司在挑选人才时将以此作为参考。

技术精英的组合——开发企划室

味之素公司开发企划室的主要任务是以公司特有技术为基