

· 二十一世纪丛书 ·

从事业多元化到国际化

——日本企业改革的启迪

袁晓利 著

社会科学文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

从事业多元化到国际化 :日本企业改革的启迪/袁晓利著. —北京:社会科学文献出版社,1998.10

(二十一世纪丛书)

ISBN 7-80149-061-4

I. 从... II. 袁... III. 国有企业—经济改革—经验—日本
IV. F279.313.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23077 号

·二十一世纪丛书·

从事业多元化到国际化

——日本企业改革的启迪

著 者：袁晓利

责任编辑：刘仲亨

封面设计：张慧芝

责任校对：丁新丽 张景秋 郭 妍

责任印制：盖永东

出版发行：社会科学文献出版社

(北京建国门内大街5号 电话 65139963 邮编 100732)

经 销：新华书店总店北京发行所

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷：北京人民文学印刷厂

开 本：850×1168 毫米 1/32 开

印 张：7.625

字 数：188 千字

版 次：1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

印 数：0001—3000

ISBN 7-80149-061-4/F·018

定价：12.80 元

版权所有 翻印必究

目 录

前 言.....	1
第一章 味之素公司的“软件化”战略.....	1
一、正在推行的“软件化”战略.....	1
二、以“一兆日元企业”为目标的“WE-21计划” ...	13
三、丰富多彩的事业多元化	20
四、由“企业夕阳论”引发的意识革命	33
五、靠氨基酸奠定基础的“技术王国”	42
六、新时期的海外发展规划	48
七、组建新型的味之素企业集团	53
第二章 日本烟草产业的挑战	62
一、由专卖公社向民营化转变	62
二、针对吸烟有害论塑造健康产业形象	76
三、日本烟草产业株式会社的诞生	86
四、对经营合理化、效率化的不懈追求	92
五、依靠“AB作战、CD战略”，开展事业多元化	98
六、培育“第二支柱事业”——绿色产业.....	102
七、凭借生物工程技术开拓新事业.....	113

八、“E 战略”的制定及树立企业新形象	124
第三章 麒麟啤酒公司的变革	131
一、“干啤酒销售大战”的爆发	131
二、麒麟啤酒王国的建立	136
三、麒麟流意识革命的开始	138
四、立足本业开展第一次事业多元化	142
五、以生命科学为核心开展第二次事业多元化	146
六、迎向 21 世纪的挑战	153
第四章 日本商社经营手法的启迪	163
一、商社的主要特征	163
二、日本产业与商社的关系	181
三、适应社会环境变化的改革措施	197
四、日本九大综合商社简介	218
参考书目	225

前 言

当前，我国的社会主义经济建设进入新的发展阶段，实践证明，运用现代科学技术发展生产力的一个重要方面是搞好企业经营管理的科学化。“管理也是生产力”的论点逐渐得到肯定，为了提高企业的科学管理水平，了解、借鉴外国企业的经验教训是十分必要的。

多年来，日本经济的高速发展及取得的成就引起世界各国的极大关注。其中，日本企业的组织结构、运行机制、适应市场变化的能力又是诸多专家学者研究的重点课题之一。的确，日本企业在建立企业研究开发、制造、流通、销售、服务机制方面独具特色，有助于增强企业经营的灵活性，增强企业发展网络化的能力，有助于企业向国际化发展等等。同时，日本的综合商社在日本经济发展过程中起到极其重要的促进作用，被誉为“日本经济的尖兵”和“润滑剂”。商社业务活动范围之广，经营能力之大，与企业界、金融界联系之密切，令外国经济贸易界人士瞩目。

我国正在进行企业机制改革，努力增强国有大中型企业活力。本书拟通过对日本数家具有代表性的大中型企业及商社发展战略的介绍，博采他国之长，为我所用，以求更快、更好地形成中国特色的企业经营管理模式，增强我国企业的国际竞争力。

作者多年从事对日本的研究与交流互动，在书中选择日本产业界经营较好、风格各异、独具特色的三家企业（第1~3章）进行剖析，还对日本商社（第4章）的经营手法及其在日本产业中的巨大作用和今后发展战略做了简明扼要的介绍。

味之素公司作为第二次世界大战之前就已占据日本调料市场垄断地位

的老字号大企业，在经历长期的繁荣兴盛、独领风骚之后，随着时代的发展，到 70 年代初，其拳头产品味之素的销售呈下降趋势，面对市场的变化，公司迅速调整生产结构，开发冷冻食品、风味调料、医药产品，由单一的调料生产企业转变为综合型食品加工企业。具体地讲，就是借助于“夕阳企业”的危机，开展意识革命，大力开发新产品，紧紧围绕市场做文章，利用公司的技术实力推动事业多元化进程，在注重应用研究的同时还重视基础研究。在保持国内市场占有份额的基础上，制订并实施新的海外发展计划，适应国际化时代的发展潮流，大力兴办合资企业，建立本公司的海外据点网络，逐步形成面向 21 世纪的新的经营战略。

日本烟草产业公司原先是一家典型的国营大企业，80 年代中期，日本政府分批实施“国有企业民营化”措施，当时在世界上也引起极大反响。日本烟草产业公司的前身是日本专卖公社，由于日本烟草市场的对外开放，外国香烟大量涌入，竞争加剧，销售经费增加等原因，致使盈利大幅度降低。换句话说，对外开放的新形势迫使企业必须进行经营机制改革。就一个企业而言，其所处的社会环境是不断变化的，有时对企业发展有利，有时也给企业发展带来很大阻力。企业能否生存与发展，关键在于能否适应社会需要的变化转换成新型产业模式。

当时日本烟草产业的现状是：国内市场需求疲软；外国强烈要求日本开放市场；原料烟叶库存过多；国产烟叶收购价格较高等等。日本政府采取分阶段转让股份、将烟草专卖制度改为征收烟草消费税的改革方案，成功地实现了国有企业民营化改革，其中许多具体措施值得我们借鉴，如“不单纯依赖于香烟这一传统产品的市场需求，充分发挥企业多年形成的技术资产优势，开拓新的事业领域”等等。

日本啤酒行业有四大公司，麒麟啤酒公司名列第一。尽管如此，仍受到来自同行业其他大企业的强烈冲击。对此，该公司采取加速产品多样化、不断扩大消费市场等有效措施，其中，长期把“质量第一”视为企业经营宗旨，并贯穿于企业活动的各个方面，应该说有一大特点。具体地讲，企

业首先立足本业，开展第一次事业多元化活动；再以生命科学为核心开展第二次事业多元化进程；最大限度地运用其在国内、国外的经营资源，努力推动啤酒生产的多样化及事业的多元化，谋求树立公司在社会上的新形象；对社会多做贡献，掌握卓越的技术开发实力；注重企业的文化发展及现代化、国际化。

商社是日本开展对外贸易的生力军，是维系日本“贸易立国”的一大纽带，日本商社的经营模式引起海外各国经贸界的极大兴趣，因为日本的大型综合商社在日本企业的国际化进程中扮演着十分重要的角色。因此，本文对商社的主要特征，日本企业与商社的关系，商社的基本经营手法，以及商社适应社会变革所采取的改革措施，新时期的综合发展战略做了论述，最后还专门对伊藤商事、信友商事、三井物产、丸红商事等日本九大商社做了简介。

《二十一世纪丛书》出版者的话

再过一年多，或者说就在明天，人类不但将进入一个新的世纪，而且将跨越一个新的千年的起点。为了迎接新纪元的来临，巴黎的埃菲尔铁塔，纽约的时代广场，北京的八达岭长城，以及世界的其他许多著名都会纷纷建立起倒计时装置。随着倒计时显示屏上分分秒秒的闪烁变换，我们仿佛听到了一个即将呱呱坠地的新生儿在母腹中的躁动和突突跳跃的脉搏。

在这世纪交替的时刻，人们或多或少都会情不自禁地思索和憧憬新世纪的发展，期盼更加美好的未来。宇宙作为一个整体，其统一性的基本表现形式乃是时间和空间的统一。时间是过去、现在和未来相互联接的长链。未来皆自现在起，现在又出于过去。展望 21 世纪，镜头不能不闪回 20 世纪的若干令人难忘的场景。可以说，人类是在动荡不安、焦虑恐惧和战乱苦难中步入 20 世纪的。人类历史上空前惨烈的两次世界大战，社会主义革命在俄国和东方一系列国家的胜利，组成了 20 世纪上半叶的“战争与革命”的悲壮交响乐章。稍有历史知识的中国人自然不会忘记，中国是在八国联军践踏下和丧权辱国的耻辱中苦熬过 1900 年的。在两次世界大战，特别是第二次世界大战中，中国人民用自己血肉构筑新的长城，抵御日本侵略者，浴血抗战八年，以数千万人的生命和无可估量的其他损失换来了最终胜利，为世界反法西斯战争作出了不可磨灭的贡献。

第二次世界大战后不久，当大多数国家正在艰苦地医治战争创伤之际，美国著名学者、控制论和信息科学的奠基人 N. 维纳

就富有远见地预言道：“新的产业革命也许将深入许多领域，并将驾驭任何劳动，使劳动变成只是执行某些简单的指令，正如前一次产业革命将人力从一切领域中排除出去一样。”自 50 年代初以来的当代历史充分证实了这位科学家的预言。科学技术的飞跃发展和信息革命使人类在短短的几十年的时间里取得了以往几千年所未有的成就。人类的头脑曾经设计过的最富有幻想的蓝图开始付诸实践。在新的科学技术革命的推动下，当代世界在各个领域都以空前的高速度和紧张节奏迅猛发展。社会的经济结构、政治体制、社会关系、生活方式乃至思想观念都感受到变革的冲击。

展望 21 世纪，经济的全球化将进一步强化竞争和合作的机制。21 世纪的世界将是多极和多元化的世界。全方位的经济竞争将替代军事竞争，而科学技术的竞争和培养人才的竞争在其中将发挥决定性的作用。另一方面，经济全球化的发展要求加强国际间的合作，解决竞争中的矛盾和磨擦，克服面临的共同困难和问题，促进共同的发展。综观世纪之交的国际国内形势，我们既有不可多得的历史机遇，也面临严峻的挑战。中国近百年的历史无可辩驳地证明，经济落后就得挨打。能否加快现代化进程，在国际合作与竞争中取得主动，将决定我国在 21 世纪的地位和前途。我们必须居安思危，奋发图强，抓住机遇，放眼世界，知己知彼，认清现实，预见未来。未来的发展取决于人们对现实及其超前趋势的科学认识，取决于今天富有远见卓识的决策，取决于今天的行动。从这个意义上说，未来是可知的、开放的、可塑的。我们应塑造和建设未来，而不是等待未来。本着这样的精神，社会科学文献出版社着手编辑出版一套《二十一世纪丛书》，作为广大读者和研究者思索和认识世界和我国在新世纪发展的参照。

收入《二十一世纪丛书》的这些著作同 70~80 年代风靡一

时的未来学家们的“艺术”描述多于科学分析的预测书籍不同，比较侧重理论层面的论证，力求把分析建立在学理和数据的科学基础上。今后我们将在这方面不断努力，精选立意新颖、见解独到、分析有据、可读性强的描述新世纪方方面面的中外新作，收入这套丛书分辑出版，以期较完整地构建 21 世纪的发展趋势和走向图。

社会科学文献出版社

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朝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”的运动。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 平方米公有土地兴建集贸市场，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，作为公司职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就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的中坚企业。

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，像味之素公