

序 言

发展成为国际型 企业的第一条件

我眼中所看到的日本

某杂志曾称我为“会呼吸的人造卫星”。

确实,由于工作关系,一年中,我从国家到国家、都市到都市,在地球上许多国家和地区之间穿梭。举个例子,随便翻开我的记事本某月的日程,从澳大利亚、印尼、新加坡、台湾、东京到纽约,再折回东京,去马尼拉、曼谷、香港、芝加哥、德国等这种安排很多。这以外还回到了工作本部所在地的洛杉矶。一年之中,我在美国、日本和其他一些国家逗留的时间大约为四个月。在一个国家没有长时间逗留的机会,遇到紧急案子,就马上飞往任何需要我的地方。

来日本的时候,一天一般安排和四五家公司的首脑人物会面。最近由于出席一些讲演会,与很多企业家接触的机会增多了。有时两星期中能与 100 多人会面。

下面我要写的内容可能给读者留下一个离开了日本的印象。为了避免这种情况，首先有必要让读者了解一下我的工作情况。

1942 年我出生在爱知县，后在丰桥市中学读书，15 岁时，移居美国，与先期去美国的父亲一起生活。1965 年，毕业于犹他州大学经济学系会计学专业。毕业后进入 PMM 会计师事务所。1967 年取得美国公认会计师资格，现在担任 PMM 美国事务所日本企业部主管，同时是 Project Japan 总负责人。

公认会计师，在日本一般是指企业里有较高水平的财务、会计、审计等人员。而在美国公认会计师的业务内容更为广泛。在美国，公认会计师的业务范围不仅涉及到政治、经济、文化，还渗透到社会其他领域里，在日本属于律师、咨询公司的工作内容，也包含在美国公认会计师的领域里。

我所工作的 PMM 公司在世界 93 个国家（地区）里拥有 350 多家事务所，大约有 2 万 8 千名职员。这些职员除了法律、经营、监察、税务等工作以外，还从事收集各领域的情报工作。职员们互相联络，交换情报，为顾客利益而进行最大限度的活动。

世界上会计事务所的数量很多，但是在世界上拥有服务网络的跨国会计师事务所数量就很有限了，大约只有 8 个会计事务所属世界性跨国机构，PMM 是其中最大的一个。

这 8 大会计事务所有“影子权力”之称，这是因为它与活跃在世界上的跨国大公司的核心中枢有着密切的联系。

8 大会计事务所都是以伙伴关系协同经营的。所谓伙伴关系是指共同出资，彼此互相承担经营责任的合作关系。因此，与之相适应，一家公司利益增大时，其他公司的利益也会增大。PMM 约有 2 300 个重要股份成员，其中比较大的并负有主要责任的股东中，日本人只有我一个。

我对这些感到十分自豪，但绝无炫耀之意，为了让读者明白我

在这之后的叙述毫无夸张之意，我觉得在这里有必要把我的身份做一个说明。

PMM 是一个以世界为对象，根据重要产业分门别类划分组织起来的集团，其中有一个部门专门负责日本企业的工作。我总负责的 Project Japan 遍布全世界，在世界各国配置会日语的职员。其作用主要是向进入海外市场的日本企业提供帮助。

为进入海外的日本企业及执行海外经营的法人提供企业经营的全面咨询。在企业计划进入海外市场时，面临着挑选进入的国家、企业经营形式、人事、劳务、管理、市场、资金调拨、会计监察、税务、企业收购及合并等诸多问题，PMM 的工作人员为他们解决这些问题。

总之，可以把 PMM 的业务看成是日本企业在异国文化海洋中的舵手。到目前，我至少参与了 150 家以上的日本企业进入海外的业务，现在 PMM 顾客中的日本企业仅在美国就有 600 家以上。看到这个数字，让我回顾起我 1965 年刚入事务所时的感觉。当时，正值日本企业刚刚进入美国市场，那时从日本总部派来的日本职员几乎像不懂得英语一样对周围环境十分陌生。直到 60 年代后期，以及进入 70 年代之后，日本企业才逐渐在美国建立起工厂，开始实现当地生产，并开始收购美国企业，到今天，日本企业已成为美国公司的劲敌，并引起日美贸易的摩擦。

这期间，我承担日本企业进入海外市场的顾问咨询工作，并亲眼目睹了一些日本小型企业在世界市场上的崛起。由于海外当地生产及企业收购等工作的需要，我穿梭于世界各国和地区，如同一颗“会呼吸的人造卫星”一般，看见了在日本国内根本看不见的“庐山真面目”，从中我有了很多亲身的体验，了解了能够向世界发展的企业的条件。

没有浪漫和梦想，一切都不可能实现

一提到跨国型企业，很多人的印象即是那种有庞大资金、众多人才的大企业，而与国内那种不知名的中小企业不沾边。

事实证明这种想法是毫无根据的。如果让我说，那种行动敏捷，能够灵活适应环境变化的企业最有可能发展成跨国型企业。这一判断并非是我简单的抽象判断，而是来自于我的实际体验。

就拿米奈拜阿公司来说，它的前身是于 1951 年在东京板桥以 100 万日元资金注册的生产轴承的厂家，即东京老区的一个工厂。然而它现在已发展成为一个在美国、新加坡、泰国等地拥有生产基地的国际型企业。俗话说，有价值的产品不选择市场，米奈拜阿的轴承已在世界市场真正称霸，现在它又着眼于生产计算机用的键盘，并开始向超 LSI 领域挑战。

然而 13 年前，当它刚刚向美国市场开拓的时候，只是一个既无财力又无人力的典型的日本中小型企业。

最初送到美国来的职员也只有五六个人，其中独身者居多，因此，大家都住在同一公寓过集体生活。上班也是大家集体乘一辆车，周休日既不打高尔夫也不喝酒，生活非常简朴。每个人都是从早忙到晚，周日也很少休息。被当地人戏称为“日本来的突击队”。虽然米奈拜阿的产品非常优秀，但是却以非常低的价格销售。当时的日本企业都是这样，即用无数的牺牲，换取产品的低成本，比如拿 8 小时的工资要工作 12 小时，米奈拜阿的职员就是这样。

当时为进入美国市场，站在最前面的是高桥高见社长，高桥社长亲自带着产品样品，到一家一家美国工厂进行推销。说实话，高桥社长的英语并不好，他并没有依靠英语能力，他靠的是热诚的态度去打动客户的。

至今我也不能忘怀与米奈拜阿公司初次接触的情景，那天我和负责财务的石冢副社长两人步行在洛杉矶街头，去买美式现金支出帐本。当时我也刚取得公认会计师的资格，非常想为日本企业提供点帮助。

米奈拜阿公司成功的一大因素，在于它所具备的行动力和挑战精神。

与其什么都不做还不如做点什么，这话包含着许多哲理。做任何事都会伴随着风险，但决不能因做事有风险而举步不前，这一想法，是从高桥社长的梦想和浪漫主义的精神中诞生出来的。

“能量是质量和速度的乘积。只要明确了这一点，就可以全速前进了”。高桥社长曾这么说过。

永远抱有取得世界第一市场占有率的梦想，并始终以全速来追求这一梦想，这就是米奈拜阿成长的秘密。

可以说不仅是米奈拜阿公司有这样的企业精神，日本一些能够向世界市场发展的地方中小企业即使规模不大，靠着理想和浪漫主义，也都像米奈拜阿公司一样获得了成功。反过来，我们可以说，没有梦想和浪漫主义，什么也不会发生。要实现某个理想必须有一种动力，这种动力正是来自于梦想。

我一贯认为，世上无难事，只要有心人。梦想终有一天可以实现，这是我的信念。实际上，追溯历史我们应该坚信，人类所考虑的事情最终全部能够得以实现。人类登上月球就是最好的证明。

很多人嘴上常常挂着“不可能”这句话。实际上“不可能”是不存在的，有困难未必就是“不可能”；“不可能”仅仅是借口。

在准备开拓海外市场时，会面临一系列关系到前途的问题，如分析其领域里的企业环境、市场战略、当地生产、企业收购、人的使用等。但是能够敢于面对挑战的精神来自于梦想和浪漫主义。因此，能开拓世界市场的企业，其首要条件可以说是企业三大经营

资源‘人、财、物’的优势。其中的‘人’必须是胸怀理想和浪漫主义的人。本书是一本国际商业图书，如果此书能唤起读者的理想和浪漫主义，那将是我最大的荣幸。

第一章 抓住国际商业新潮流

今后不断延伸发展和繁荣的经济将存在于太平洋经济圈内,世界经济在 21 世纪将向太平洋时代转移。

在这种世界经济格局重新构建并日益呈现出多元化变化的格局中,作为一个企求海外发展的企业,必须建立起在全球投资,发展经济的意识。

当今的日美关系实际上是 “日本与加州”的关系

现在人们常说,美国的经济中心正以一天一公里的速度向西移动着。

自从 1620 年五月花号在美国弗吉尼亚登陆以来,美国人就不

断地由东向西开拓他们的领土。现在，他们又开始把经济中心由东向西大幅移动。

由于职业关系，我常与加州的州长、财长以及州政府要员和著名企业家们见面。他们常常有一句共同的语言就是“加州是世界第十经济大国”。

这句话的含义显然明示了加州已具备了与一个国家相匹敌的经济实力。如果同别的州相比较的话，恐怕也只有加州能被赋予这种评价。

在整个日美贸易中，加州占有双边贸易总额 37% 的贸易比例。在进入美国市场的日本企业中，可以说绝大部分集中于加州。近 20 年来，我一直伴随着日本企业进入美国市场的发展过程。

三井银行对 *Manufachars Bank* 的收购；日立公司在美建立大型电视机工厂；米奈拜阿收购许多美国企业；TDK、三菱电机、东洋工业等，这些日本企业在加州的商业活动等，我都曾经参与过。每当看到加州的许多城市中耸立起日本企业的厂房、办公楼，我都强烈地感受到日本经济的巨大能量。

但是，一说到“日美关系”，大多数日本人立刻想到的是东京—华盛顿的关系，人们往往把美国看成是由华盛顿这个单一政府领导的国家。然而，实际情况并非如此。实际上，美国政府的治理机制是根据各州的水平，在集中各州不同意见的基础上建立起来的，这就是所谓的“美式政治原理”，不了解这一点就会对美国产生重大误解。

日本多数企业在进入美国市场时，都是以加州为中心开展商业活动的，如果考虑到加州是一个强有力的“独立国家”，那么在考虑日美关系时恐怕就不会忽略加州了。

通常在谈到日美关系时，以日本与加州关系为模式来考虑。现在，日美之间的关系从总体上说是不错的。但如果仅从华盛顿方面

一片鹊声云起的对日批评情绪来看待日美关系的话，那是会有极大误解的。

在多数人看来，只有加州才有象征着新美国的经济力量。在加州，具备从农业、矿业、石油直到电子、航天技术等高科技产业，它在美国经济中占有举足轻重的地位。它的失业率自 1967 年以来一直为全美最低。据资料显示，全美每 15 名收入最高的经营者中，有一半以上是在加州的企业里。加州有着美国其他州不可比拟的经济优势。

加州不仅经济实力强大，而且也是人才辈出的地方。原美国总统尼克松和里根都是加州人。在民主党为击败里根的选举活动中，曾特意把党的代表大会安排在里根的故乡旧金山举行，这本身就说明了加州在政治上的重要性，民主党考虑在此举行党的大会也是为了显示他们的力量。总之，加州在政治上也有着很重要的地位。此外，与其他州相比，加州总是站在新事物的最前端。从时装潮流，到房地产减税法案的提案都是从加州开始的。

以加州为美国的代表模式，以加州对美联邦政府的影响力为出发点来考虑问题，是日本商业人士考虑日美关系时必须掌握的观点。

我常常对美国东部某名牌大学一位学者所著的书能够在日本流行而感到不可理解。书中写到，“日本 AS NO. 1（日本就是第一）”，并有许多“Excellent company”（极优秀的公司）之类的赞美之词。不少人认为，如果这本书的作者换成一位美国西部的大学教授，那么大概就不会有如此的评价了。

一位住在洛杉矶的美国教授说：“日本的企业对哈佛等美国东部的常青藤联盟（The Ivy League，美国东部八大名校）的捐助很多，然而却从不愿意对与日本企业关系密切的加州的大学进行赞助。”

日本的大企业对哈佛等名校一掷千金，然而却从未听说过对加州的大学捐款。这可以说是由于日本人的想法中仍以美国东部为中心。然而，从商业角度讲，除了在政治上考虑东京—华盛顿的关系以外，加强东京—加州的商业关系是走上国际商业道路的第一步。

环太平洋圈中包含着 巨大的商业机会

午餐时间，常能看到日本的商业职员挽着衬衫袖子，轻松地漫步在洛杉矶的中心街道上，看到这一情景，回想起当年日本人毫无自信的时代真有如隔世的感觉。

仅南加州就有近 700 家日本企业。金融中心区集中着日本的大银行。不仅银行，许多日本大企业都已越海而来。其他的从男性用的假发、日本清酒、快餐面、寿司屋到麻将屋、高尔夫球场等面向日本人的各种日用品、设施在这里应有尽有。

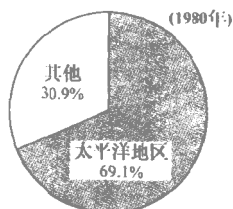
像这种现象并非只有在南加州里存在，整个加州几乎可以说快要成为一个“小日本”了。

近十年来，美国加州发生了很大的变化，不仅日本人，来自亚洲的韩国、台湾、香港、越南、泰国等国家和地区的人也不断来到这里，寻找自己的商业机会。

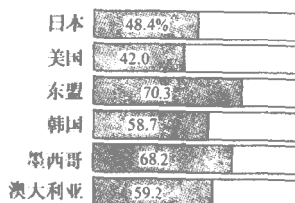
过去，夏威夷是东西方的交接点，而现在加州是欧美与亚洲的一个连接窗口。以前纽约由于与欧洲间的贸易而繁荣，当时的时代是大西洋的时代，加州仅仅是一个通往亚洲的小后门，而如今，加州是面临太平洋的正门，它所处的位置和商业机会的重要性在日益增长。

进入 80 年代以来，美国的太平洋贸易与大西洋贸易的比例发

向太平洋地区主要国家和地区
的直接投资(1980 年)



环太平洋主要国家和地区
向本区域国家和地区的出口比率

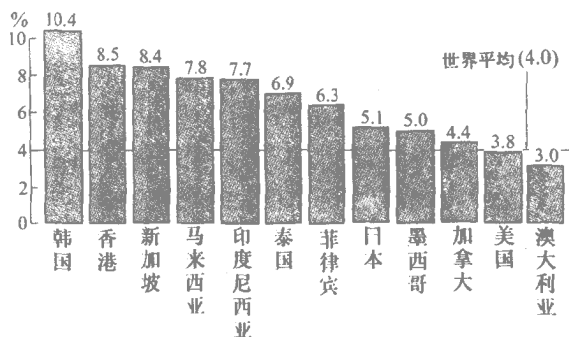


不同地区 GDP 的年平均增长率 (单位: %)

地 域	年	1960—70	1970—80	1980—90	
				高增长	低增长
低收入石油进口国		4.2	3.0	4.1	3.0
中等收入石油进口国		6.2	5.6	5.6	4.3
东亚,大洋洲		7.9	8.2	8.1	6.4
拉丁美洲		5.3	6.0	5.6	4.6
中东,北非		4.1	4.9	4.1	3.2
南欧		7.0	4.6	4.6	3.0
石油出口国		6.5	5.2	6.5	5.4
全部发展中国家		5.9	5.1	5.7	4.5
发达国家		5.1	3.3	3.6	2.8

太平洋地区主要国家的经济增长率

(1970—1978 年的实际 GDP 的年平均增长率)



生了逆转。现在太平洋的贸易已占全美贸易的 35%，远远超过了 25%—26% 的大西洋贸易的水平。

古代地中海是世界文明的发祥地之一，大西洋圈曾因此得到极度的繁荣。欧洲作为现代文明的开创者，曾不断“开拓”殖民地，他们开辟了诸如美国大陆，同时也繁荣了自己。然而，在二战后，欧洲的力量衰弱了，文明的中心移到了美国。美国的中心也逐渐由北向南继而由东向西在移动。

由于工作的原因，我常常奔波于世界各国和地区，我深切感到，大西洋的时代已经结束。当然，大西洋圈并未消失。但是像以前那样作为商业中心的时代已结束。“盛者必衰”的原理在世界经济的变迁中也是适用的。

今后不断延伸发展的经济将存在于太平洋经济圈内，世界经济在 21 世纪将向太平洋时代转移，这已成为许多人的共识。这一点，作为试图发展海外市场的商业人员们必须有认真的思想准备。

“环太平洋圈”的概念在日本已普及化，然而在加州考虑要积极建立太平洋经济同盟的人可以说还很少。当然加州作为对亚洲贸易有很大交易额的一个州，亚洲的经济增长自然是加州十分关心的。然而，从出席日本—加州经济会议的加州代表来看，显然他们对亚洲的意识尚未建立，换句话说，他们认为亚洲对加州来说是个很遥远的地方，加州人即便不离开本土，依旧有十二分的自信证明自己拥有世界上最强大的经济力量。

但是，一些优秀的经营者已把目光投向太平洋沿岸。比如，一些金融界的人士对太平洋圈的认识十分敏锐，花旗银行、查尔斯·曼哈顿银行等早已把视点投向亚洲并取得很好的业绩，可能在花旗银行的利益中，太平洋圈占了很大的比例。

反之，如果美国今后仍旧对太平洋圈缺乏足够的认识，那将可能错过大西洋向太平洋圈变动的时机，也就是说美国会失去很好

的机会，至少我已有了这种危机感。

有一点在美国是比较特别的，即由于少数人的原因而可能改变国家的方针。比如总统换了人，整个智囊团也必须注意这种易变性。与美国相比，东南亚的企业家对太平洋圈很重视，这一点我在以后叙述。

总之，太平洋时代对亚洲国家，包括日本商业发展是一个极好的机会。

首先，作为面向太平洋大门的加州，人杰地灵，有着十分优越的投资环境，另外从战后迅速成长起来的东南亚环太平洋各国的广大市场看，也为各国的投资者提供了良好机会。

在太平洋圈中，居住着世界上 60% 的人口，世界贸易的 40% 发生在太平洋圈中，而日本几乎处在这个经济圈的中心

如果能成功地把握好环太平洋圈的经济成长，那么一定能实现迄今为止历史上从未有的经济飞跃。同时，持有这种发展意识的企业一定能在世界市场上拓展。

进入海外市场由“团队型” 向“个人型”的时代转变

过去，曾有一阵“巴西热”，许多企业带着梦想向巴西进军。

最初，带着大量资金，进行大规模投资的少数大企业获得了成功，然而其中一些资金不足的企业都失败了。直到现在恐怕还有很多企业十分后悔。

很多企业所犯的错误的在于看到别人去巴西于是也一哄而上尾随而来，是跟着潮流而走的。

自己的公司进入海外有何意义，在海外应开展何种市场战略，如果不收集资料进行充分研究之后，就急忙挤上拥挤的汽车，其

结果会遇到许多难以想象的问题。

投资后因突发事件而遭受损失在巴西是最初就会碰到的问题，然而这一点往往被企业所忽略。当年，巴西政治中的变化因素很多，劳动环境也不够理想，国民的劳动意识不强，政府能否创建一个推动企业发展的政策也不能肯定。从这些因素来看，不利的方面是很多的。

由于巴西资源十分丰富，正是这个巨大的、资源丰富的国家吸引了很多的企业，因为它很可能成为一个巨大市场。

然而“巴西是很有前途的国家”这种说法在 100 年前就已出现。但这个“希望”何时能实现呢，是 3 年还是 10 年，也有可能还需要 100 年。希望毕竟不是现实，不充分地认识这一点，则很容易导致失败。

关于此，我们还应把视线移向能够影响巴西经济的周边国家，拿美国来说，有人说美国决定着巴西的未来。因此必须严密注视美国政府与企业的动向。把对此的研究和关注作为进入巴西发展企业全球战略的一环，这样的企业，往往能获得成功，本田公司就是一个成功的例子。

我十分肯定外国企业在美国实现当地生产的做法。但是，并不是说进入海外的所有企业都应实行海外当地生产。各个企业应根据各自的情况来确定最适合自己的战略。

与其他国家的企业相比，日本企业比较容易追赶进入海外市场战略的热潮。这也是由于日本国内市场竞争激烈，很多的产品在国内已经趋于饱和的缘故，为此，大家都争先恐后地开拓海外市场。

最近，有关这方面的代表例子就是中国热。

我的一个顾客，也是一个企业的主管曾问我：“从银行消息说，现在必须进入中国市场，否则以后就很难有机会了，这是真的吗？”

这家企业目前正在美国市场中强化自己的企业组织。

对于这个问题，我的回答是：“应该更充分地考虑自己的企业应该走的道路。如果企业自身不稳固，那么进入中国市场也会承受风险。总之要看究竟自己有多大的实力”。

另外，“中国人是非常有眼光的，认识问题比较深刻。现在即使不去，将来只要能对中国有利，后来的外国企业依然能被接受。中国的商业机会并不只限于现在，将来一定还有。”

“由于大家都去所以我也去”，与其这么想，不如根据自己现在的实力来决定。当然有长远打算，考虑将来并不错，但眼前问题尚未解决就先考虑将来的问题是不妥的。如不充分认识这一点而盲目行动，企业会承受很大的风险。

现在，进入海外市场的企业已由‘团队’行为向‘个人’行为的时代发展。

与‘团队’一起行动相比，‘个人’自己去也一样可以体会异国的风情。然而从寻找商业机会的角度看，与大家蜂涌而去相比，企业单独去寻找机会应该会更好。

“红灯时大家一起走就不害怕了”，这一黑色幽默曾风行日本一时。但作为国际商业活动来说这一感觉早已过时了。

日本企业的‘家庭内部问题’ 到外面是行不通的

在世界各地的各大机场，总能看到日本企业的巨大广告牌。

不仅欧美的机场，亚洲、中东甚至非洲，日本企业的广告牌都很醒目。从这些广告牌就可以看出带着日本企业的重任，销售日本产品的销售商遍布于世界各地。

资源贫乏的日本只能寻求走一条贸易国的道路，作为贸易国

来立足于开拓海外市场。当今，在自由主义经济国家中，日本也成为仅次于美国的生产力十分发达的国家。这必然使日本在国际经济社会中的地位不断上升。

与此相对应，由于日本企业在海外市场异常活跃，近年来已成为国际上的众矢之的。在美国，对日的批评之风十分强烈，由于日本话题在美国引起的麻烦我可以举出如下一些例子。

1. 日立、三菱和 IBM 之间有关“商业间谍”事件；
2. 丸红与日立电线的贿赂事件；
3. 住友商事、伊藤忠商事的种族差别问题；
4. 针对本田、丰田、尼桑等公司的联邦税法第 482 条问题；
5. 对日本等外国企业产生重大影响的“单一税”问题；
6. 在日本人众多的洛杉矶、旧金山所出现的非法居留者问题。

对上述问题有各种各样的看法。从日本新闻媒介的认识来看，非常令人担忧的是，新闻中总是报导美国政府率先发起对日攻击的消息。

实际上，实情并非如此。对日攻击的急先锋是美国的企业集团。他们对政府对日本采取的柔软政策很不满，态度十分强硬。因而误解了这一点，让日本企业认为美国政府是损害自己的对手，是很危险的。

我并非是站在美国的立场上说话，我认为美国的这种反应是很正常的，如果把日本和美国换一个位置，恐怕日本早就愤怒地发起攻击了。

可以说，更令人担心的是，在经历过这么多摩擦之后，美国企业已找到了攻击日本企业的最佳武器。而且恐怕它们已从经历的教训中掌握了这一最佳武器，这就是最大限度地利用美国法律，采取诉讼的办法。

从很多例子证明，日本企业面对诉讼显得十分软弱。在法律面

前,在法庭上与美国人斗,日本人最为苦恼。

对日本企业提出的诉讼,大多是由于劳动管理问题,由企业员工的起诉开始的。美国人对企业的态度不是什么忠诚,他们往往以正确或错误来判断企业的好坏。日本式的“忍耐自己的不满”的做法在美国行不通。

最近发生的种种日美企业之间的摩擦,我认为是日本企业在美国获得成功之后,伴随而来的‘名誉税’负担。

一旦成为“企业之星”,那么一举手一投足必然都会招致人们的注意,这其中有羡慕也有嫉妒,像从前那样我行我素地发挥是不可能的了。一旦成为“明星”,势必要对自己的一举一动十分注意。换句话说,日本成了自由主义经济世界中的一个拥有巨大经济实力的‘格列佛’。^①

在小说中,‘格列佛’游历了大人国和小人国。而日本这个“格列佛”却是小人国成员而生活在大人国里。这种比喻说给日本的商业职员们听,他们大多还不能有深刻的感受。

日本虽很富裕,然而住房拥挤,子女教育费昂贵,老年后的保障不足,可以说日本作为国家很富,但日本人并不富裕,这是一个事实。正因如此,日本国内不断号召充实社会福利资金。

但是,这种事一旦到了别的国家就行不通了,可以说这是日本人的‘家事’;在外国人眼中,日本是一个有庞大贸易盈余的世界第一经济发达国家。如不清醒地认识这一点,日本的商业职员在国外是很容易被征‘名誉税’的。

^① 英国作家斯威夫特的小说《格列佛游记》中的主人公。格列佛是个医生,他历时16年零7个月,先后随几条船游历了小人国、大人国、飞岛和马国等四个国家,游历中见到许多千奇百怪的事情 ——译者注