

# 第一章 企业经营战略

## 第一节 企业的多元化战略与产业开发 —— 佳能的急速发展

### 一、急速发展的佳能

#### 1. 佳能的发展史

到目前为止，佳能已有 60 多年的创业史。佳能是在 1937 年创立的“精机光学工业株式会社”基础上发展起来的，它主要生产纯日本式的照相机。在第二次世界大战前，它们开发了高级相机和 X 光透视用相机；在战争中，主要生产军用光学仪器和设备。战后曾一度解体，但马上又恢复了照相机的生产。公司重新生产照相机时，社长御手洗毅制定了赶超德国 Leica 高级相机的战略，在公司内张贴着“追赶 Leica”的标语。经过几年的奋斗，佳能终于发展成生产 35mm 高级相机的专业厂家。

佳能不满足于照相机产业的霸主地位，很快又向复印机、打印机等办公用品行业发展，它几乎每十年就要开辟一个新的发展领域。到 1995 年 12 月为止，佳能各行业约占其总销售额的构成比为：照相机 10%、复印机 28%、计算机周边器材 47%、信息和通讯仪器 7%、光学仪器约占 8%。总销售额和经常利润分别为：1.23 兆亿日元和 802 亿日元。

从表 1—1、表 1—2 可以看出，佳能的发展历史实际上是企业多元化发展的历史，当然其发展道路也是不平坦的，不过，企业只有积极地 toward 新领域挑战，才能不断向前发展，才能培养出具

表 1-1

佳能最近 10 年的发展(销售额)

(单位:100 万日元)

	1986 年	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年
销售额	539 359	578 644	672 227	814 226	931 296	1 073 402	1 063 524	1 036 938	1 078 438	1 230 690
复印机	197 545	187 031	206 872	263 888	294 322	320 844	332 903	315 142	319 644	345 463
计算机 配件	80 248	118 252	166 750	221 341	256 951	325 341	405 447	435 170	480 479	580 114
信息通讯 用配件	115 939	126 140	137 527	152 417	151 926	146 829	114 416	106 780	101 056	87 139
照相机	116 615	120 897	119 170	131 199	175 978	220 769	167 295	132 633	117 431	125 699
光学仪器 及其他	29 009	26 323	41 905	45 379	52 117	59 617	43 461	47 211	59 826	92 274

表 1-2

佳能近年国内外销售额的变化情况

(单位:100 万日元)

	1986 年	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年
销售额	539 359	578 644	672 227	814 226	931 296	1 073 402	1 063 524	1 036 938	1 078 438	1 230 690
国内	137 833	141 968	175 765	210 503	242 819	260 617	223 554	217 555	226 864	259 877
海外	401 526	436 675	496 462	603 722	688 477	812 785	839 969	819 383	851 573	970 813
出口比 例(%)	74.4	75.5	73.9	74.1	73.9	75.7	79.0	79.0	79.0	78.9

资料来源:佳能株式会社网络。

有创新意识和开拓精神的企业家。

## 2. 力争成为照相机综合生产厂家

佳能能够成为世界上为数不多的几家知名照相机生产厂家之一，与其创造人御手洗毅先生的努力是分不开的。御手洗毅原本是一名妇产科医生，他从 1943 年开始资助“精机光化学研究所”，并在此基础上发展成今天的佳能。

御手洗毅先生在回忆他当时创立佳能公司的情景时谈到：在他就读医学系时，系里使用的显微镜都是德国制造的，当时他就认为日本必须要有自己的生产工厂。他不仅对科学具有浓厚的兴趣，而且对经济和产业发展也非常关心。虽然他对技术特别是光学等技术不太了解，但他认为光学仪器是非常有发展前途的产业，因此，他在建立公司时，主要从总体思路和发展方向上进行指导，积极地引进和挖掘年轻的技术人才，并且大胆地让工作人员自己去决策。这种宽松的工作环境，给管理者和技术人员提供了发展空间。

御手洗毅先生不仅给管理者和研究者创造了一个宽松的管理和研究空间，而且他也尽力给其他工作人员建立一个自由的、充分施展创造力的空间。他对于年轻人更为宽容，即使失败了，如果原意图和想法没有问题，他将再次给予机会。在日本企业论资排辈现象非常严重，一看进厂时间，二看学历，但在佳能只要自己有能力，与此均无关。

御手洗毅的想法和行为主要反映在下列经营理念上，即：“创造世界一流的产品，提高文化素质”，“构建理想的公司，保持永远的繁荣”，“自发、自治、自觉三自精神”，“实力主义”，“新家族主义”、“健康第一主义”。

日本经济由战后恢复期进入高速发展期之后，佳能不仅能生产过去的传统高级相机，而且也开始生产新机种和中级相机。佳能生产中级照相机是企业向多元化发展的最初表现。当时，在决

策层中，许多人反对向中级照相机发展，但许多年轻人，一致要求发展“我们能够买得起的相机”。于是，公司决定尝试进行技术攻关。在大家的努力下，终于开发成功了能够自动调焦的“EE 结构”。“EE 结构”开发成功，很快就转化为生产力，打开了中低层消费市场，一下使佳能照相机生产量突破了 100 万台大关。

## 二、右手照相机，左手办公器材

### 1. 多元化发展期

在 60 年代，佳能发展成为综合照相机的生产厂家。在公司内，不仅照相机向多元化方向发展，而且开始探讨企业整体的多元化发展方向。在佳能公司迎来 30 岁生日的 1967 年，御手洗毅先生提出了公司的长远发展目标。他认为公司的长远繁荣，必须走多元化发展的道路，即通过“右手照相机，左手办公器材”，来振兴光学仪器，扩大出口比例。为了与公司多元化战略相吻合，在 1969 年 3 月 1 日，佳能公司把原“佳能照相机株式会社”更名为“佳能株式会社”。

佳能向多元化发展的背景是，照相机的普及率在 1961 年已超过 50%，而照相机占佳能销售额的 95%，因此，产业总体进入了稳定期，另外，照相机的购买主要集中于学生入学、毕业和暑假，就企业而言，经营的稳定性出现了问题。另外一个原因是，佳能公司认为自己一直把照相机作为主流产品，而真正赚钱的则是胶卷等材料和消耗品材料的生产厂家。如果材料的规格等发生了变化，照相机厂家也要发生变化。

佳能发展照相机之外的产业，并非一帆风顺。实际上，佳能在过去也发展过其他产业，如利用光学技术生产过透视仪和胶卷等，但销售额很低，只占 5% 左右。在 1959 年，经营层为此进行过相应的宣传和推销，但还是以失败告终，没能充分考虑到社

会需求。另外，销售等环节也不畅通。不过，当时公司利用外部的电子和电磁等技术，引进人才和经验，开发了办公用计算器，曾有较大的发展。但由于当时主要是发展中高级照相机，因此，该计划并没有多大发展。当时公司内还有许多人对多元化发展战略认识不足，反对多元化的发展，但也有一些领导则积极推动该项计划的发展，当时企划调查科的贺来龙三郎科长就是其中之一。

## 2. 计算器的发展和失败

在贺来龙三郎的推动下，第一次长远经营计划把计算器作为一个发展方向，但由于受到来自各方面的压力而没能通过。

计算器开发当初是在秘密状态下进行的，1963年样品机试验成功，正处在新产品委员会认可阶段。这时，索尼井深大社长劝告御手洗毅社长最好放弃该计划，因为一旦涉入很难成功和退出。御手洗毅社长对此产业发展也缺乏信心，犹豫不决。

后来在贺来龙三郎的耐心劝说下，决定进行计算器的生产。在研究和开发部的努力下，1964年5月办公用计算器问世，而且，很快地系列化电子式计算器相继推向市场。佳能一度 and 最大的计算器生产厂家夏普平分市场，1970年计算器的销售额占40%，成为与照相机并驾齐驱的产业。但之后，由于研究和开发方向错误，没有及时发展小型化和低价位的计算器，特别是LED显像管存在问题，在市场上的信赖度迅速下降，最终在激烈的竞争中失败，计算器也就没能发展成与照相机并驾齐驱的支柱产品。

佳能发展计算器受挫，还与公司内部的认识有关。很多人认为佳能就是生产高级照相机的公司，给消费者的印象是“高级产品”，如果生产廉价的计算器不就损坏了公司的形象了吗？在这种思维方式作用下，很大程度上人为地放松了计算器的研究、开发、销售等跟踪研究和开拓工作。

但是，计算器的发展对佳能也有一些积极作用。（1）为其以

后的办公用器材的销售确保了固定的客源；（2）积累了电子学方面的经验，为其以后发展电子照相机，即与计算机相配套的“AE— I ”打下了基础。

### 3. 优秀的企业构想

计算器发展的失败，正值第一次石油危机发生之时，1975年佳能公司陷入了最困难时期。在这种严峻环境下，前田武雄替代了御手洗毅成了第二任社长。他为了扭转公司经营危机状态，招集以常务贺来为中心的领导者，制定了6年企业体制改革计划，计划在前三年把佳能办成日本的优秀企业，在后三年内发展成世界优秀企业。为了实现这一宏伟目标，还在公司内设立了研究委员会，旨在从根本上调整佳能的产品开发、生产和销售等活动。

1977年前田武雄去世，御手洗毅任命贺来龙三郎作为佳能的第三任社长。1978年佳能产品由照相机、办公器材、光学仪器等构成。贺来社长将事业部制引入公司内，要求各个独立公司具有自己的责任权限，高效地运营各个专业部门，力争确保在各自的市场占有一定的地位。

1980年，佳能已实现了日本优秀企业的目标，在这种背景下，又制定了在80年代中期实现“1兆日元企业构想”。1982年又提出了实现“第二次优秀企业构想”。这基本是在前几年基础上的发展，新构想主要有以下两点：（1）提高产品的开发技术、基础技术和生产技术等，使公司具有真正的技术力量；（2）制定对付经济摩擦的手段和措施。

### 三、多元化事业的发展

佳能多元化事业的发展与产品研究科科长山路敬三的努力密不可分。佳能在实施多元化战略过程中，不仅根据经营层建立了面向多元化的构想和体制，而且也非常重视与经营相对应的技术

人员、管理人员的思路和实践活动。

山路敬三是可变焦镜头设计的第一人。本来他对照相机开发情有独钟，但他却担当了佳能多元化产品研究科科长。这主要是因为他认为可变焦镜头设计已到极限，从理论上考虑已无多大进展。特别是他作为技术调研员访问完欧美的相关研究所之后，觉得佳能不仅要制造照相机，而且也应生产各种消耗品。

### 1. 复印机事业的创办

复印机和独自の复印方式即 NP 系统的研究开发项目委托于产品开发科，并成立了“E 项目”小组。该项目中心成员是田中宏，他是山路敬三为了加速新领域的技术开发，从其他公司吸收的优秀人才之一。山路敬三认为“E 项目”开发，属于集团协作型项目，因此，产品开发首先是研究成员的人才开发，必须集中各方面的优秀人才。实际上，“E 项目”成员的三分之一是后来招聘的。

当时，为什么研究科要开发复印机这一技术呢？公司认为生产复印机，也可同时销售复印纸和粉墨等消耗品，可避免目前只卖相机，而不能销售消耗品的弊端。

当时复印机市场被 XEROX 垄断，XEROX 采取的又是“PPC”（普通纸间接复印）方式，它对其他公司一概不提供技术，也就是说，日本企业如果想加入复印机事业，必须要跨越 XEROX 的阻挡。山路科长认为，必须要改变思路，要研究一种与 XEROX 完全不同的系统，也就是向普通复印机挑战。

复印机的关键是电子显像技术的开发。田中宏为了开发独自の复印方式，他和专业科的人员一道，对 XEROX 的专利进行了彻底的调查，在此基础上，研究与 XEROX 不相抵触的技术，终于开发成功与 XEROX 带电式不同的除电式 PPC 复印方式，即独自の“NP 系统”。

佳能在研究他人专利的同时，也学会了如何保护自己的技

和知识产权，相应地申请了多项专利。

1970 年正式开始销售采用 NP 系统生产的佳能复印机，但当时日本国内市场已被富士 XEROX（合资企业）和理光所占领。佳能当时还没有建立自己的售后服务系统，销售量没有充分地扩大，而且高价格的快速复印机富士 XEROX 也占有绝对优势，因此，在激烈的价格竞争中，佳能只能生产利润较低的中低速复印机。

进入 80 年代初，以大中型产品为中心，大企业和政府机关为主要消费层的日本国内复印机市场，已由发展期进入了成熟期，而且价格竞争也没有那么激烈了。特别是 80 年代初正值第二次石油危机时期，省力、合理和高效产品是企业 and 消费者追求的理想。因此，佳能开始着手开发新型个人或小规模的事务所用小型复印机，即“122 办公复印机”。这是一个大型开发项目，参加该项目开发的人员达 130 人，目标是实现“复印机的 AE—1”。

AE—1 是指系统设计技术、精密机械技术、人类工学技术、电子技术、实验装置技术、计算机技术、生产技术等综合技术。小型复印机充分发挥了佳能的综合技术力量，它与 AE—1 不同的是以小规模的事务所、家庭和个人为使用对象，因此，它必须具有便于操作、安全等优点，同时，也要求具有高密度电装技术、感光体技术等，因此，可以说它是生产技术中心和影像事务开发中心协作开发的产品。

当时 PC 系列复印机价格约为 50 万日元，而小型复印机只要 20 万日元，不仅价格低廉，而且使用非常方便。在佳能的影响下，日本国内复印机市场一半为小型复印机，而 80% 是来自佳能的产品。

## 2. LBP 的开发——计算机配件的发展

1962 年在企业内设立了产品开发科。之后，其规模不断扩

大，1969 年研究室与开发部合并成立“中央研究所”。研究所的第三开发室北村乔带领研究人员开发 NP 系统和 LBP（激光打印机）。

进入 70 年代，计算机得到了空前的发展，以大企业为中心得到迅速普及。但当时的打印机以针式打印机为主，价格较高，而且打印时噪音较大。在这种背景下，佳能的研究人员开始开发新型的打印机，1975 年 5 月，研究成功了世界上第一台激光打印机即“LBP400”。

当时的问题是如何将产品化的激光打印机销售出去，在此之前佳能从未涉足于计算机行业，因此，不论国外还是国内的市场网络体系均未形成。为此，佳能在积极建立自己的销售渠道的同时，开始与美国的 HP 公司合作，签订了技术援助契约和销售合约。佳能通过与其他企业的合作，不仅加速发展了 LBP 事业，而且掌握了计算机特有的技术和经验。

LBP 在国内市场所占比例迅速提高，1983 年销售额为 30 亿日元，1985 年为 470 亿日元，到 1989 年急剧增加到 2 000 亿日元，约占世界市场的 70%。现在 LBP 成为仅次于照相机、复印机的第三大支柱产品。

LBP 的成功与佳能雄厚的技术力量，如 NP 技术、半导体激光技术及光学等技术的支撑密切相关，同时其敏锐的市场眼光和科学的管理方法也是不可忽视的重要因素。

### 3. BJP 的开发——计算机配件的进一步发展

LBP 是利用复印机 NP 技术发展起来的，BJP 是在否定 NP 技术基础上开始研究的。BJP 与 LBP 虽然都是打印机，但本质区别较大。LBP 是电子显像，因此，在小型化、印刷等方面存在着问题，而且数字记录和彩色显像也并不完善。

进行 BJP 项目研究的代表人物是远藤一郎。当时，喷墨式打印机是比较经济适用的打印机，但喷墨式打印机的原理已申请

了专利，为此，佳能必须开发新的原理结构。1977年终于开发出不同于喷墨方式的独特的BJ技术，并同时申请了约3000项专利。但当时正值NP技术大发展时期，公司内许多人不同意该技术的应用。

BJ原理的实用化需要解决各种各样的问题，为此，其与生产技术相结合在公司内建立了项目组，并对外招聘人才进行研究开发。

1985年进行大规模生产的BJP“BJ-80”正式销售，但当时只停留在业务用阶段。1987年BJP事业才正式发展起来，并成立了“B项目”研究组。

“B项目”研究的目标，是实现小型化和低价格的BJ打印机，为此，对过去的产品进行了各方面的改良。1990年10月正式销售“BJ-10V”打印机，结果在市场产生了巨大的反应。1990年BJP的销售额为150亿日元，1992年就达到了950亿日元，1994年已为1400亿日元。BJ技术不仅应用于打印机，而且在1992年应用于复印机，生产彩色数字复印机，结果使复印机市场不断地扩大。

#### 四、在全球化中共生存

从1984年开始，贺来社长进行了全公司的项目“CIF”（Canon into the future）推进活动，并且彻底地研究了在下一个50年内佳能的企业形像，最后在1987年正式提出了“第二次创业构想”的计划。到目前为止，佳能单独出口比率为78.5%，集团整体输出比率为66.9%，外籍员工占47.3%（1995年），具有极高的国际化水平，但佳能为了进一步适应全球化的大趋势，提出了“共生”的新理念，旨在进一步加强与世界各国合作。

佳能所说的“共生”，不仅包括了企业与企业的“竞争”关

系，而且也强调相互间的协作与发展，即“共生”。“共生”还涉及到世界、人类与企业的共生，以及人与人、人与机械、人与自然的共生思想。

佳能的共生理念产生于 BJ 技术开始应用于打印和复印机之时。当时美国 HP 公司也在研究 BJ 技术，但落后于佳能。佳能为了挽救 HP 公司，与其签订了技术合作协议。当时，领导层的这一决定，受到了多方反对，但本着长远合作的精神，佳能还是把技术专利转让给了 HP 公司。

为了长远发展，新任社长御手洗富士和田中宏副会长提出了今后的发展目标，即进一步开发 BJP 的替代产品，同时要发展半导体事业和与消费者相适应的新型产品。

## 第二节 企业的国际化经营战略——味素公司的全球化战略

### 一、全球化事业的发展

#### 1. 跨国经营的发展规模

在许多国家从事经营活动的企业一般称为跨国公司，味素公司就属于典型的跨国公司。味素公司在 20 个国家建有 48 个海外子公司（包括合资企业），遍布于亚洲、北美、欧洲、中南美和非洲五大地域。亚洲、北美和欧洲是日本企业的三大投资地域，味素公司和日本其他企业一样，海外子公司也主要集中在这三大地域，所不同的是中南美也是其主要投资地域。按地域划分，味素的海外子公司在亚洲有 23 个，欧洲 4 个，中南美 5 个，北美有 2 个。可见，亚洲是味素公司的主要投资地域。

#### 2. 多元化的发展

味素公司创建于 1909 年，当时主要生产单一调味料味精。之后，利用生产过程中产生的副产品，生产其他产品。同时，也

进行与原料相关的经营活动，以及以氨基酸为基础生产各种食品和化学工业产品。通过多元化的经营发展道路，味素公司已由生产单一的调味料企业发展为综合性食品化学企业。调味料味精的销售额现在占公司销售总额的比重非常低，与其他调味料加在一起也只占公司总体销售额的 19%。在销售额构成中最大的是饮料和乳制品，约占 30%，食品加工约占 24%，油脂为 12%，医疗用品、氨基酸产品占 11%，其他产品占 4%。

味素公司在日本国内实行多元化经营不久，便向国外发展。在国外的生产始于调味料味精的生产。之后，其他调味料、加工产品和氨基酸产品也陆续在国外生产。

目前，味素公司在 14 个国家建有 36 个工厂，进行各种产品的生产。这 36 个工厂从产品类型构成来看，调味料 11 家，食品加工 13 家，氨基酸合成 10 家，其他工厂 2 家。从地域来看，亚洲和中南美是调味料和食品加工的集中中心，而北美和欧洲则是氨基酸成品的主要生产区域。

### 3. 与日本国内的外国企业进行合资

味素公司在国际化经营中的一个重要特征是与欧美的跨国公司在日本国内组建合资企业。如 1963 年，它与美国的 CPC 国际公司建立了食品合资企业，主要生产各种食品和调味料，这家合资企业在 1987 年获得了味素公司的相当股权，成为日本国内的子公司。除此之外，还与美国通用公司建立了合资企业，生产简易包装的咖啡，并且还同其他跨国企业建立了生产和销售奶酪、酸奶、医疗产品和实验用动物的合资企业。

在世界食品行业中，生产和销售规模比味素公司大的有可口可乐，麒麟等企业，但在调味品、医药用氨基酸和饲料用品等领域，味素公司在世界上居于首位，而且，在全球化的发展中味素公司一直处于领先地位。

## 二、味素公司的国际化道路

### 1. 战前的海外发展

味素公司在创建后的第 5 年，即 1914 年就开始开拓国外市场。当时主要以中国和朝鲜为主，随后向整个亚洲发展。以新加坡和香港为据点，其市场扩大到菲律宾、泰国、越南和马来西亚等东南亚各国。并且，随着日本军事力量的对外扩张，味素公司在海外开始建设工厂，但主要集中于中国的大连、天津和沈阳等地。

味素公司从 1917 年开始，在美国纽约设立办事机构，主要负责调味品的出口，以及原材料购买等经营活动。之后，又在美国成立了专门的销售子公司，并且制定了在当地建厂，进行当地生产的计划。1926 年在美国建立了合资企业罗兰—铃木，开始进行调味品的生产，但工厂经营不太好，于 1936 年关闭。

### 2. 战后国际化的迅速发展

与其他日本企业相同，味素公司的国际经营也首先从出口开始。1946 年 5 月味素公司重新开始生产调味品，1947 年就重新开始对外出口。出口地域以亚洲为中心，也包括美国、欧洲和中南美洲。

1960 年 4 月，在泰国成立了泰国味素公司，进行调味品的生产。这是该公司首次在国外设厂生产。之后，1962 年、1965 年和 1972 年又分别在菲律宾、马来西亚、印度尼西亚建立海外生产子公司。到 70 年代初，味素公司在亚洲的当地生产已达到一定的规模。

在积极投资亚洲，建立生产企业的同时，在中南美的投资也已开始，1968 年在秘鲁建立了子公司，第二年就开始进行调味品的生产。1974 年在巴西设立了拉丁美洲味素公司，1977 年正式投产。

这期间，味素公司在巴西和泰国也同时开始生产方便面。

1972 年和日清食品在巴西共同建设了新的日清——味素合资生产方便面企业；第二年即 1973 年在泰国也建设成一家方便面生产厂家。至此，味素公司的海外企业已不限于生产调味料，也向食品工业发展。

在亚洲和中南美的合资企业主要以生产调味品和食品为主，而在美国和欧洲的合资企业则主要生产氨基酸类的产品。1974 年在法国创办了饲料添加剂合资企业，并于 1976 年投产。味素公司于 1982 年开始向美国投资，创办了医药用氨基酸生产企业，1984 年又创办了饲料添加剂合资企业。

### 3. 最近的发展动态

进入 80 年代后期，味素公司的国际化经营活动得到了进一步的发展。其中一个重要的动向就是在 1987 年全额获得 CPC 国际公司的股票，并取得了 CPC 公司在东南亚 6 个国家和地区（香港、新加坡、菲律宾、泰国、马来西亚、台湾）的 7 个海外子公司的 50% 股权。为此，味素公司投资了约 500 亿日元。这期间，味素公司在亚洲的投资项目中，调味品的投资和生产基本被确定了。获得 CPC 国际公司的海外子公司的股权后，味素公司在亚洲的商业活动便开始转向食品加工，如汤料、玉米油、色拉油等。

味素公司在欧洲也大量地收购当地的相关企业，可以说在欧洲的经济活动也变得活跃起来，1989 年收购了比利时的一家医药原料生产企业，1991 年又购买了英国的一家医药原料和调味品销售企业。

味素公司国际经营的另一个引人注目之处是在中国的发展。1984 年首先在北京设立了味素办事机构，经过 10 多年的市场调查和投资区位选择，1993 年在连云港创办了莲花味素公司，主要生产各种调味品。1994 年又投资于饲料添加剂，建立了川化味素公司，生产各种饲料添加剂。1996 年又投资食品业，建立

了连云港味之素如意食品公司，以中国的各种蔬菜为原料，生产冷冻食品，再向日本出口。除此之外，还与宁波大荣公司合资共同创建了宁波大荣食品公司。

味素公司在中国的海外子公司共有 5 家（包括与大荣公司合资的一家）。味素公司认为中国国土广大，只有 5 家子公司远远不能满足需求，今后将进一步扩大在中国的投资规模。

### 三、管理的国际化

#### 1. 海外子公司社长的当地化

到目前为止，味素公司在许多国家和地区建有子公司，各项工作的国际化进程都比较快，尤其是海外子公司组织管理的国际化进程更为引人注目。味素公司海外子公司一直注意其管理层的当地化，特别是社长一职。

味素的 48 家海外子公司，除 35 家由日本人担当社长外，其他 13 家均采用当地的管理人才，这个比例大约占 27%，也就是说，海外子公司四分之一以上的社长为当地的管理人员。据吉原英树调查，由当地管理者担任日本企业海外子公司社长的占 22%，而味素公司则高于这个平均数。

海外子公司的社长由日本人担任还是由当地管理者担任，这与海外子公司的设立方法等有关。一般新建立的海外子公司，日本人担任社长的较多。如味素公司新成立的 36 家海外子公司，有 33 家的社长是日本人，占 92%。以入股的方式投资于当地现有企业的子公司，则当地人担任社长的较多。味素公司的这类企业只有 12 家，但当地人担任社长的就有 10 家，约占 83%。

现在味素公司海外子公司的社长 27% 为当地人，虽然高于日本企业的平均数，但作为一个具有代表性的跨国企业，这个比例显然还很低。因此，今后他们打算进一步扩大这个比例。

味素公司海外子公司的管理层，特别是社长加速采用当地人

才的原因有二：(1) 有效地利用各国优秀的经营人才。与国内企业和出口企业相比较，跨国企业的优势之一是能够有效地利用各国的经营资源为自己的公司服务。经营资源中最重要的是人才，特别是经营人才。海外子公司的经营干部，特别是社长，通过聘任当地人才，可以有效利用各国优秀人才。味素公司正是出于这一目的，从而不断扩大聘用当地人才以充实自己的管理层。(2) 与味素公司本身的特点有关。味素的海外发展首先是发端于调味料味精的生产。调味料在当地发展对味素公司来说，是一项非常重要的工作。调味料在海外的的发展具有如下特征：(1) 历史悠久。味素公司的调味料生产在泰国已有 36 年的历史；(2) 技术已进入标准化。味素公司从 1909 年创立到 50 年代，在味精生产上一直处于垄断的地位。但现在该产品技术和生产技术已进入了标准化阶段，许多企业都能够生产和销售，味素公司在这方面已不具有特别的优势。技术进入标准化阶段，海外子公司在技术方面对日本母公司的依赖度将降低。(3) 与国内生产相比，海外生产具有更大的优势。1961 年除在泰国生产之外，全部由日本国内生产。之后，海外生产比例不断增加，现在海外的生产量已超过国内的生产量。国内的主要生产工厂——川崎工厂已由过去的一体化生产体制转变为现在的半成品进口再加工的生产体制。调味料在国外的生产地位已经明显地超过了国内。

以上这三个特征，即历史悠久、标准化技术和海外生产比重较大，决定了海外子公司自主化的必要性和可能性。海外子公司不依赖于日本母公司的技术和其他经营资源，可根据海外事业发展的机会，自主地进行各种调整显得非常重要。因此，从这点而言，海外公司的经营干部当地化，特别是社长的当地化是非常必要的。

食品加工在海外事业中也占有重要的地位，特别是 1987 年购买了美国 CPC 国际公司在东南亚 6 个国家的 7 个子公司 50%

的股权后，海外食品加工业得到了迅速的发展。食品加工业的一个重要特点是当地适应型投资。在日本开发的产品，原封不动地拿到国外去生产，不能被当地消费者接受。食品的调味方法各国各具特色，饮食习惯也各有不同，因此，食品的味道甚至包装必须进行调整。食品生产的世界标准战略难于实行的原因也在于此。

食品工业由于属于当地适应型工业，因此海外子公司必须具有极大的自主经营权，开发适合当地饮食文化的产品。产品的基本技术和概念由日本母公司引入，但最终产品必须与当地的消费需求相吻合和适应。同时，也要积极地开发日本母公司没有的新产品。开发当地适应型的产品，或开发日本母公司不生产的新产品，就要求海外子公司的社长、经营干部和技术人员必须采用当地的优秀人才。

味素公司在海外发展的另一项产品是饲料添加剂。饲料添加剂在日本开发并生产的历史虽然较长，但日本畜牧业规模极小，因此，几乎没有多大发展。与此相反，欧洲和美国，以及东南亚和中国在饲料添加剂市场上大有发展前途，饲料添加剂已成为发展海外事业的重要领域。1995年，味素公司的最后一家分厂——九州工厂关门，从此，在日本国内不再生产该类产品。

生产中心完全由日本国内转移到国外，技术、管理等对日本母公司的依赖已不存在，因此，自主经营、自主开发产品的意义非常大，这也是味素公司不同于日本其他企业海外发展的一个特征。

## 2. 企业内部的国际化

味素公司母公司内部的国际化步伐也明显地快于其他的日本跨国企业。它主要表现在以下几个方面。

(1) 味素公司的员工具有海外工作经验者优先较多。企业国际化的一个重要指标是企业内部的国际化，味素公司高层决策者大部