

FUJIFILM



Canon

ShinEtsu

TOSHIBA 东芝



DENSO

mitsui



FUJITSU

《财富》
世界500强研究丛书

日本企业竞争力 个案研究

邱询旻◎著

FUJITSU



TOYOTA

docomo



mitsui

Canon

AEON

Panasonic
ideas for life

FUJIFILM

HITACHI

SONY

SoftBank



TOYOTA



HONDA

ShinEtsu

BRIDGESTONE

Panasonic
ideas for life



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

《财富》
世界500强研究丛书

日本企业竞争力 个案研究

邱询旻◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

日本企业竞争力个案研究/邱询旻著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5136-3591-2

I. ①日… II. ①邱… III. ①企业竞争—竞争力—研究—日本 IV. ①F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 281999 号

组稿编辑 崔姜薇

责任编辑 葛 晶 张 博

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 400 千字

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 次 2015 年 11 月第 1 次

定 价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

前言

研究企业竞争力有各种视角。我有官、产、学的实际工作经历，曾经担任国内外企业总经理，在企业管理过程中特别注重研究国际市场和跨国公司，重点学习和研究《财富》杂志评出的500强企业。我在东北财经大学和贵州财经大学任教期间，担任MBA教师指导委员会专家，为国际贸易学、世界经济学和MBA硕士研究生授课，研究企业案例，进行案例教学，更感到《财富》杂志每年选取的500强企业管理经验，对于从事企业经营管理、从事大学经济与管理学科教学的人员具有重要的参考价值。美国人亨利·鲁斯于1930年创办的《财富》(Fortune Magazine)杂志，主要刊登研究经济问题的文章，现隶属时代华纳集团旗下的时代公司。《财富》杂志自1954年推出全球500强企业排行榜以来，成为经济界关注的焦点，影响巨大。《财富》杂志主办方举办了一系列引人注目的财经论坛，如著名的《财富》全球论坛，即世界500强年会，便是其中之一。《财富》全球论坛开始于1995年，其中1999年、2001年、2005年的年会分别在中国的上海、香港和北京举办。

日本——一个面积只有37万平方公里的岛国，是个人口大国、资源小国，原料、燃料大量依赖进口，却是世界第二大经济强国。20世纪80年代，日本被誉为最具竞争力的工业强国，孕育了如索尼、东芝、松下、日立、富士通等世界知名电子企业；日本是世界上公认的家电王国，掌握着家电行业大部分核心技术；还培育了丰田、本田等家喻户晓的汽车公司。日本企业以惊人的高效率生产着高质量的产品。企业的发展推动了国家整体经济的发展，三菱、松下、索尼等企业的发展史就是日本经济发展史的缩影。纵观日本的近代史，日本的发展大体上经历了两个阶段。

第一阶段是从明治维新时期到二战前。1868年4月15日，明治天皇颁布了《五条誓文》作为推动国家变革、开启变法图强大幕的总纲领，从此，日本进入明治维新时代。1871年，一支近百人的日本政府使节团从横滨港出发，前往欧美各国。使节团中有49名明治高官，占当时明治政府官员总数的一半。成立刚3年的明治政府拿出了当年财政收入的2%来支持这次出行。正是在这次出访中，通过与德国首相俾斯麦交流，日本找到了自己国家的发展模式：由国家来主导工业发展。这是一种有别于自由主义经济的发展模式，历史学家称

之为“统制主义经济模式”：即在保留资本主义基本性质的前提下，改变经济运行方法，让国家成为主导力量，使工业以超常规速度腾飞起来。明治维新时期，日本实行的是典型的“拿来主义”：日本政府直接从西方拿来了德国式的矿山冶炼厂、英国式的军工厂、法国式的缫丝厂。除了购买机械，政府还聘请了大量国外技师。据估算，当时明治政府支出的五分之一都投入到了兴办企业当中。政府在大力开办工厂的同时，还大力扶植民间工业。这些最初由政府自己经营的企业，被卖给逐渐成熟的民营企业，使得民营企业继续发展。日本政府一直采取这种方式发展。三菱、三井、住友等国际知名大企业都是这样相继发展起来的。

第二阶段始于二战以后。日本在二战中变成了废墟，从明治维新开始，近几十年累积的物质成果在战火中化为灰烬。没有人预料到，在这样一片看似一无所有的废墟上，日本仅用了二十多年的时间，就实现了经济的再度崛起。当时日本经济实力和科技实力都比较弱，为了在短时期内缩短与欧美国家的差距，日本继续实行“拿来主义”，外加“持续创新”。日本通过技术引进，缩短与欧美的距离，成为专利技术的主要进口国；通过支持战略产业，带动经济全局的发展，实现经济赶超和国家利益最大化。在二战后的废墟上，在物质极端缺乏的年代，诞生了很多小作坊式的公司。正是这些小公司，在“持续创新”的推动下，成长为后来享誉全球的知名品牌，如索尼和本田，使“日本制造”遍及全球的各个角落。20世纪80年代以来，日本产业结构发生深刻变化，集中发展高新技术、信息产业，使其市场规模迅速超过汽车、钢铁等产业。在瑞士国际管理发展学院年度报告《世界竞争力年鉴》中，日本的国家竞争力一直位居世界前列。

博采众长、兼收并蓄的日本企业广泛吸收了欧美国家的先进技术，加上日本企业自身的特点，其在国际市场上始终保持着自身的竞争优势。1988年，包括诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·索罗在内的17位教授组成的麻省理工学院工业生产性调查委员会，完成了一次长达两年的研究。在次年出版的题为《美国制造》的研究报告中，他们认为日本企业强大的竞争力的源泉是与企业之间的协调、政府和企业界的相互支援、政府采购中的传统行为和制造销售流通业之间的联系网络是分不开的。

美国经济学家、世界产业技术发展公司总经理兼研究主管布兰松（Jack Baranson）将日本企业的竞争力归纳为以下五点：①产品的设计能力、制造能力以及生产管理能力；②劳动力的素质和生产性；③生产设备的合理化和现代化；

④有利于企业作决策的经济和金融环境；⑤政府的支持和援助。

以研究竞争战略而著名的哈佛大学教授迈克尔·波特和一桥大学教授竹内弘高对日本企业的竞争力源泉持续进行八年研究后，得出了以下结论：通过对日本的成功产业和失败产业双方进行分析，我们弄清楚了一个问题，那就是影响日本企业竞争力的因素与说明一个国家的竞争力时的各因素相一致。在宽松的环境下展开竞争，且政府不直接干预，才是经济充满活力的唯一因素。

本书选取了日本 22 个知名企业。这 22 个知名企业是从财富 500 强中选择的，其国际市场上的国际竞争力是不容置疑的。本书主要侧重分析构成这些企业竞争力的内部构成要素和外部环境因素，而后用统计学的分析方法——因子分析对企业自身的竞争力变化趋势进行分析。通过本书可以看到，虽然日本的国家竞争力一直居于世界前列，但是部分企业在发展壮大过程中，自身的竞争力却在不断地下降。面对韩国企业的异军突起，中国企业的价格竞争，欧美品牌在质量、技术方面的竞争，可以看到，日本企业也面临着新的抉择。我们分析的是历史的结果，代表的只是过去。丰田、松下、索尼、东芝等大企业已经相继发表了宏大的改革计划，但改革结果如何，我们拭目以待。

1929 年 3 月，《时代》杂志的创始人亨利·鲁斯在一次公开演讲中说道：“基本上，商业就是我们的文化，因为它就是我们时代的特征。它控制我们的生活，而同时许可我们去加以控制的就是科学、技术以及环球信用和环境的发展——简而言之就是现代企业，企业就是我们的生命，它是艺术家、牧师、哲学家、医生的生活必要条件，因为企业对艺术家或哲学家的生活情况问题，具有一种决定性的影响，普通人更是随时都必须与企业发生关系。”1930 年，亨利·鲁斯创办了《财富》杂志。

1995 年，中国有 3 家公司进入财富 500 强即世界 500 强。2004 年中国有 16 家公司进入世界 500 强，其中中国大陆 14 家，中国台湾地区 1 家，中国香港地区 1 家。2014 年中国有 100 家企业进入世界 500 强，其中，中国石油化工集团公司、中国石油天然气集团公司、国家电网公司进入 500 强的前 10 名，分别列在第 3、4、7 名。2004 年度世界 500 强中有美国公司 189 家，日本公司 82 家，中国 16 家。2014 年世界 500 强中美国公司 128 家，中国公司 100 家，日本公司 57 家。10 年来，我们关注世界 500 强公司的变化，深知企业竞争力是反映国家竞争力的鲜明标志和坚实基础，由衷地佩服美国人亨利·鲁斯。

我们对财富 500 强所选择的公司进行分类研究，2015 年出版《日本企业竞争力个案研究》，之后陆续出版《美国企业竞争力个案研究》《欧盟国家企业竞

争力个案研究》《中国企业竞争力个案研究》等。这些个案研究将作为企业家航标、大学师生教材、公务员索引、文学家素材、社会学家蓝本。随着国家竞争力的不断提升，中国大学教育获得了飞速发展。我希望大学生成为“卓越鼎品”“儒魂商才”“商场引擎”的实战、善战人才，实现自己的抱负，为国家发展，民族振兴发挥作用。在大学生严峻的就业形势问题上，我是一个人才学上的“萨伊定律”即“供给能够创造自己的需求”的拥护者。优秀的人才能够给自己和他人创造就业机会，这是我们编写丛书的宗旨，也是对于中国大学生的期望。

邱询旻

2015年11月于丽水

目录 CONTENTS

BRIDGESTONE

第一章 普利司通

- 第一节 企业简介 / 1
- 第二节 企业竞争力分析 / 2
- 第三节 企业的运营环境 / 7
- 第四节 企业竞争力评价 / 8
- 第五节 结论 / 9

AEON

第二章 永旺集团

- 第一节 企业简介 / 11
- 第二节 企业竞争力分析 / 12
- 第三节 企业的运营环境 / 20
- 第四节 企业竞争力评价 / 21
- 第五节 结论 / 23

DENSO

第三章 电装集团

- 第一节 企业简介 / 25
- 第二节 企业竞争力分析 / 26
- 第三节 企业的运营环境 / 30
- 第四节 企业竞争力评价 / 32
- 第五节 结论 / 34


MITSUBISHI
HEAVY INDUSTRIES, LTD.

第四章 三菱重工

- 第一节 企业简介 / 37
- 第二节 企业竞争力分析 / 38
- 第三节 企业的运营环境 / 45
- 第四节 企业竞争力评价 / 47
- 第五节 结论 / 49


**NIPPON STEEL &
SUMITOMO METAL**

第五章 新日铁住金

- 第一节 企业简介 / 50
- 第二节 企业竞争力分析 / 52
- 第三节 企业的运营环境 / 71
- 第四节 企业竞争力评价 / 72
- 第五节 结论 / 75



第六章 日本电信电话株式会社

- 第一节 企业简介 / 76
- 第二节 企业竞争力分析 / 77
- 第三节 企业的运营环境 / 83
- 第四节 企业竞争力评价 / 85
- 第五节 结论 / 87

第七章 软银公司

- 第一节 企业简介 / 89
- 第二节 企业竞争力分析 / 90
- 第三节 企业的运营环境 / 94
- 第四节 企业竞争力评价 / 96
- 第五节 结论 / 98

第八章 索尼公司

- 第一节 企业简介 / 100
- 第二节 企业竞争力分析 / 101
- 第三节 企业的运营环境 / 109
- 第四节 企业竞争力评价 / 110
- 第五节 结论 / 113

第九章 丰田汽车

- 第一节 企业简介 / 116
- 第二节 企业竞争力分析 / 117
- 第三节 企业的运营环境 / 124
- 第四节 企业竞争力评价 / 125
- 第五节 结论 / 127

第十章 本田汽车

- 第一节 企业简介 / 129
- 第二节 企业竞争力分析 / 130
- 第三节 企业的运营环境 / 136
- 第四节 企业竞争力评价 / 138
- 第五节 结论 / 141

第十一章 东京电力

- 第一节 企业简介 / 144
- 第二节 企业竞争力分析 / 145
- 第三节 企业竞争力评价 / 148
- 第四节 企业的运营环境 / 151
- 第五节 结论 / 152

JR

第十二章 东日本铁路公司

- 第一节 企业简介 / 154
- 第二节 企业竞争力分析 / 154
- 第三节 企业的运营环境 / 160
- 第四节 企业竞争力评价 / 161
- 第五节 结论 / 163

TOSHIBA 东芝

第十三章 东芝公司

- 第一节 企业简介 / 164
- 第二节 企业竞争力分析 / 165
- 第三节 企业的运营环境 / 170
- 第四节 企业竞争力评价 / 172
- 第五节 结论 / 174

FUJIFILM

第十四章 富士胶片

- 第一节 企业简介 / 176
- 第二节 企业竞争力分析 / 177
- 第三节 企业的运营环境 / 183
- 第四节 企业竞争力评价 / 184
- 第五节 结论 / 186

FUJITSU

第十五章 富士通公司

- 第一节 企业简介 / 188
- 第二节 企业竞争力分析 / 190
- 第三节 企业的运营环境 / 194
- 第四节 企业竞争力评价 / 197
- 第五节 结论 / 200

Canon

第十六章 佳能公司

- 第一节 企业简介 / 201
- 第二节 企业竞争力分析 / 203
- 第三节 企业的运营环境 / 210
- 第四节 企业竞争力评价 / 211
- 第五节 结论 / 213

HITACHI

第十七章 日立

- 第一节 企业简介 / 215
- 第二节 企业竞争力分析 / 216
- 第三节 企业的运营环境 / 223
- 第四节 企业竞争力评价 / 224
- 第五节 结论 / 226



第十八章 日本三井物产株式会社

- 第一节 企业简介 / 228
- 第二节 企业竞争力分析 / 230
- 第三节 企业的运营环境 / 235
- 第四节 企业竞争力评价 / 236
- 第五节 结论 / 239

第十九章 日本松下电器集团

- 第一节 企业简介 / 240
- 第二节 企业竞争力分析 / 240
- 第三节 企业的运营环境 / 246
- 第四节 企业竞争力评价 / 249
- 第五节 结论 / 253

第二十章 武田制药

- 第一节 企业简介 / 255
- 第二节 企业竞争力分析 / 258
- 第三节 企业的运营环境 / 261
- 第四节 企业竞争力评价 / 262
- 第五节 结论 / 265

第二十一章 信越化学公司

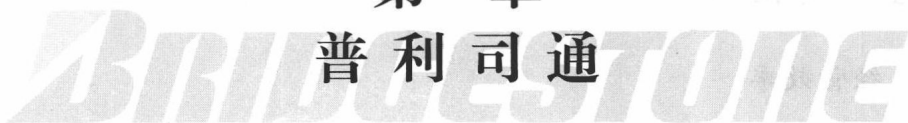
- 第一节 企业简介 / 267
- 第二节 企业竞争力分析 / 268
- 第三节 企业的运营环境 / 273
- 第四节 企业竞争力评价 / 274
- 第五节 结论 / 276

参考文献 / 279

后 记 / 287

第一章

普利司通



第一节 企业简介

日本普利司通（Bridgestone）公司是世界最大的轮胎及橡胶产品生产商，也是世界轮胎业三巨头之一。1931年3月，普利司通在日本福冈县久留米市诞生，公司创始人是石桥正二郎。石桥正二郎认为，公司的产品出口使用英文名称较为便利，因此把他的姓“石桥”译成英文的Stonebridge。但是，由于念起来不顺口，所以他决定颠倒过来，改为Bridgestone，普利司通因此得名。因此该公司生产的轮胎也被叫作“石桥轮胎”。

普利司通公司在全世界有超过80个生产基地，在其本土有43个生产、科研开发及试验基地，在中国有3个轮胎和海洋用品生产厂。普利司通多样化产品生产涉及多个领域。普利司通不仅在汽车工业领域里飞速发展，在建筑领域同样也是潮流引领者。该公司为建筑领域提供多种产品，包括橡胶坝、各种防水板材和防水密封胶、各种装饰材料、隔音材料、隔热材料、各种橡胶减震、防震装置、防震型储水箱等，其生产的减震橡胶能抗七级地震，且抗震时间长达60多年。此外，普利司通生产搬送矿石、水泥等的传送带，渔港的支柱、浮桥、油船装卸的海洋橡胶管等等，在这些人们很少留意的地方，普利司通也做出了巨大的贡献。

2005年普利司通公司再次荣获美国通用汽车公司针对全球性轮胎采购而颁发的“2005年度供应商奖”，这是普利司通公司连续第11年获此奖项，累计获奖已达13次。2006年普利司通在世界非轮胎橡胶制品50强排行榜中，名列第一位。2013年企业总销售额达35680亿日元，2013年普利司通在全世界的轮胎市场占有率为15.2%，是世界上最大的轮胎制造厂商之一，并稳居财富世界500强之列。目前，普利司通作为享誉世界的跨国公司，其销售区域遍布全球150多个国家，设有48家轮胎厂、122家轮胎关联及其他工厂，拥有东京、阿克伦、罗马、无锡、横滨五家技术开发中心。

第二节 企业竞争力分析

一、企业运作效率

(一) 经营效率

1. 存货周转率

存货周转率是衡量和评价企业购入存货、投入生产、销售收回等各环节管理状况的综合性指标，它的好坏反映出企业存货管理水平的高低。存货周转率会影响到企业的短期偿债能力。一般来讲，存货周转速度越快，存货的占用水平就越低，流动性也就越强，存货转换为现金或应收账款的速度也越快。2010年，普利司通公司宣布将1-6月库存周转期削减至57.4天，该周期较去年同期缩短24.6天，为2004年以来上半年最低水平。这与普利司通自身的经营方法是分不开的。早在2008年7月，他们就建立了针对供求业务的服务中心，集中拟定国内工厂的生产计划；为每家工厂不同尺寸的轮胎制定了适当的库存水平，并每月进行检查。除此之外，普利司通还合并旗下销售企业，以方便集中管理库存情况。尽管全球轮胎需求复苏，但普利司通仍继续严格管理产品及原材料库存情况。

2. 流动资产周转率

流动资产周转率反映流动资产的周转速度。周转速度快，会相对节约流动资产，等于相对扩大资产投入、增强企业盈利能力；而延缓周转速度，则需要补充流动资产参加周转，造成资金浪费，从而降低企业盈利能力。

3. 总资产周转率

总资产周转率反映资产总额的周转速度。周转速度越快，反映出销售能力越强。企业可以通过薄利多销的办法，加速资产的周转，带来利润绝对额的增加。

(二) 生长能力

我们把生长能力的外在表现定义为企业的盈利能力。企业作为一个有机整体，盈利能力是企业赖以生存的最基本要求，只有保持不断增加的利润，企业才能健康稳定地发展壮大。

2008年金融危机前，普利司通的销售收入、净利润和总资产的情况较好，都呈现出稳步增长趋势，如表1-1所示：

表1-1 销售、利润、资产表

单位：万亿日元

年份	2001	2002	2003	2004	2005
销售收入	2133.82	2247.76	2303.91	2416.68	2691.37
总资产	2443.79	2143.92	2220.61	2333.70	2709.96
净利润	1810.23	1838.62	1840.96	1852.13	1865.35

表 1-2 销售、利润、资产表

单位：万亿日元

年份	2010	2011	2012	2013	2014
销售收入	2861.6	3024.3	3039.7	3568.0	3673.9
总资产	2706.6	2677.3	3039.2	3577.0	3960.9
净利润	98.9	102.9	171.6	202	300.5

数据来源：普利司通年度报表

(1) 销售收入由 2001 年的 2133.82 万亿日元增加到 2005 年的 2691.37 万亿日元，增加了 26%。

(2) 总资产由 2001 年的 2443.79 万亿日元增加到 2005 年的 2709.96 万亿日元，增加了 11%。

(3) 净利润也由 2001 年的 1810.23 增加到 2005 年的 1865.35，增加了 1.03 倍。

这些数据说明，2008 年金融危机前，普利司通这家百年企业仍然是一家具备很强生长力的企业。但自 2008 年起，全球经济开始衰退，轮胎行业受到很大影响。2009 年，普利司通亏损达 393 亿日元。与此同时，全球汽车业在政府刺激及经济向好大背景下正走出谷底，对轮胎需求量有较大幅度增长。2010 年，世界轮胎巨头陆续公布的年度报表显示，在经历了严重的金融危机之后，世界轮胎工业已摆脱低迷，其销售收入和利润普遍同步增长（如图 1-1 所示）。2012 年，普利司通净销售额累计达到 30397 亿日元（约 325 亿美元），同比小幅增长 1%；营业利润达到 2859 亿日元（约 30.6 亿美元），较 2011 年的 1913 亿日元（约 20.5 亿美元）骤增 49%；普利司通 2011 年净利润为 1716 亿日元（约 18.4 亿美元），2012 年同比激增 67%。

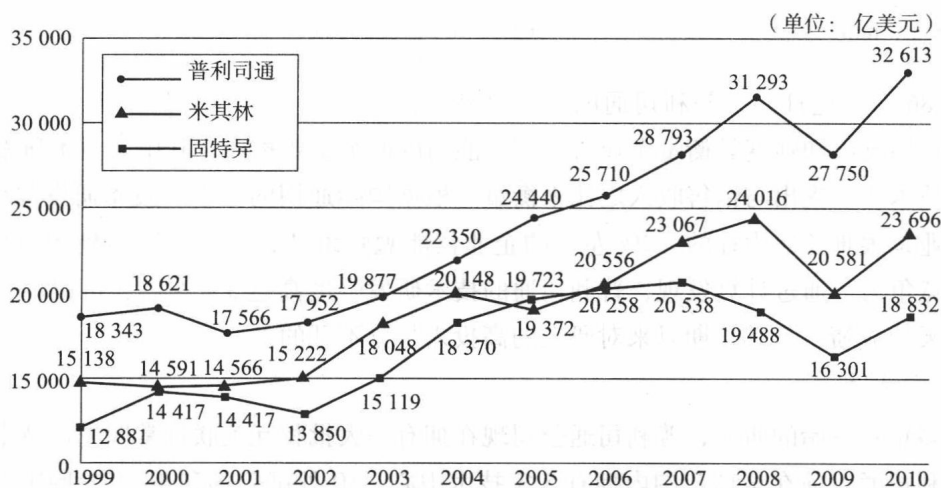


图 1-1 世界轮胎三巨头销售额变化 (1999—2010)

资料来源：普利司通官网

(三) 创新能力

1. 技术研发投入

在图 1-2 中可以看到，普利司通的研发费用由 2001 年的 62.7 万亿日元增加到

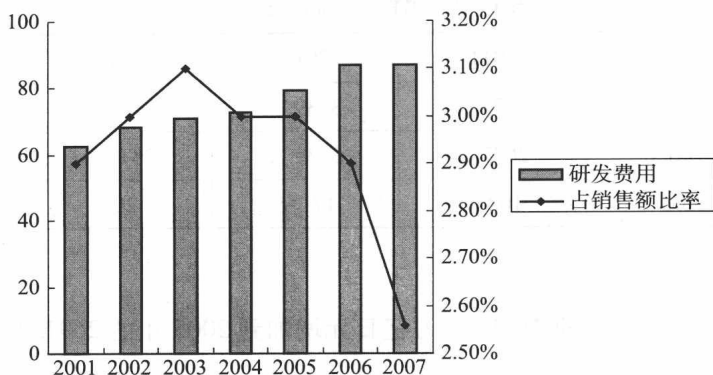


图 1-2 研发投入图示

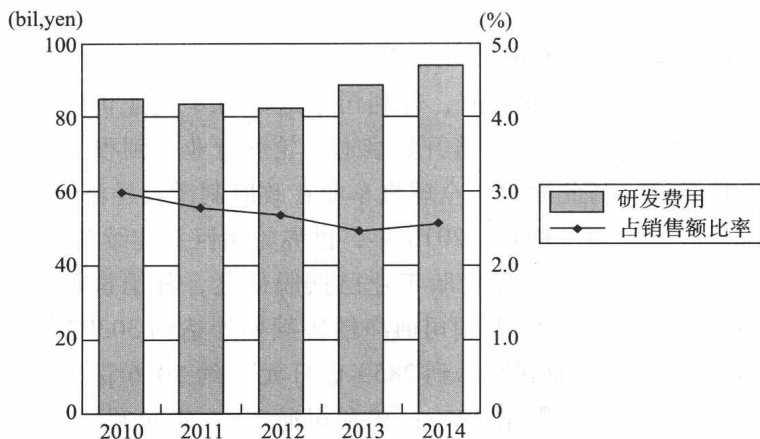


图 1-3 研发投入及其占销售收入比重

资料来源：<http://www.bridgestone.co.jp/english/ir/financialdata/>

2007 年的 86.7 万亿日元，普利司通的研发经费始终保持在一个较高的水平而且呈递增趋势。研发费用支出和强度是衡量企业自主创新能力的两个重要指标，其中，技术研发强度通常以企业技术研发支出与销售收入之比来衡量。根据国际通用的标准，技术研发强度在 1% 以下的企业是很难长期生存的，2% 左右的企业仅能勉强维持，只有强度达到 5% 以上的企业才具有竞争力。通过计算发现，普利司通的技术研发强度高达 3% 左右，可以说，普利司通能有今天的成就，与其长期以来对研发的高投入是分不开的。

2. 研发成果

通过多年对轮胎的研究，普利司通公司现在拥有一大批相互关联且掌握先进技术的研发中心。普利司通目前在全球范围内拥有 5 家技术中心、10 处试验场和 48 家轮胎工厂，这些机构都在进行原材料的基础研究及未来产品和新型技术的研发。技术中心负责研究开发适应当前市场需求的产品，研发出来的产品在测试跑道上充分测试后，测试数据再反馈到技术中心。经过多次反复研究调试，普利司通工厂才将成品投放到广大市场。

1997 年开始涉足 F1 赛事后，普利司通就极其重视对 F1 赛车轮胎的开发。从 1998 年起，使用普利司通轮胎的赛车已经连续 6 年夺得年度总冠军称号。尤其在最近 5 年中，法拉利车队连续 5 年荣获车队冠军，而他们的车手迈克尔·舒马赫，也连续 4 年夺得年度车手总

冠军称号，这些骄人的战绩中无不包含着普利司通轮胎的一份功劳。

2001年11月，普利司通开发出直径为4.04米的世界最大轮胎。2002年11月，普利司通开始将开发的零气压轮胎（RFT，指在气压为0kPa状态下，以90km的速度可行驶80km距离的轮胎）装备到BMW Z4轿车上。普利司通还为法拉利最新型的跑车ENZO开发出了专用轮胎，使得该款极品跑车的可控时速达到了350多公里。2003年6月，普利司通首次赢得空中客车供货合同，并于2005年第四季度开始为A380超大型客机的前起落架和主起落架提供轮胎。此外，普利司通还专为冬季寒冷的地区量身定做冰雪专用轮胎，并突破性地将发泡技术应用于胎面橡胶中。因为橡胶内部分布的大量气泡能很好地吸收冰面上产生的水膜，所以轮胎的产生非常好的抓地性，也因此普利司通轮胎不会像一般轮胎那样随着使用而变硬，而是可以始终保持柔软，所以无论在冰面道路还是在雪面道路上使用，普利司通轮胎都可以保持出色的性能。

普利司通的研发中心也致力于非橡胶产品的生产。公司研制汽车、码头甚至建筑物上吸收压力和摇摆的产品。通过整合这些技术，普利司通将在未来的市场竞争中拔得头筹。

（四）管理水平

普利司通采用的是垂直型的组织结构。股东大会为公司最高权力机构，下设董事会、监事会、会计审计部门。董事会全权负责公司的日常运营，监事会和会计审计部门则分别对董事会和监事会进行监督。直接对董事会负责的是公司主席，即首席执行官（CEO），首席执行官下设管理委员会、经理层和国际审计机构，经理层分别对商业部门、研发部门、制造部门、办公部门和国内外分支机构进行管理控制。除此之外，企业还附设风险管理机构和协调咨询机构，分别负责指导企业规避风险和为企业提供智力支持。这样的组织结构非常适用于制造企业的发展，能使各个部门在变换的环境中得到充分的信息沟通，也非常适用于企业的全球化管理。

（五）人力资源管理

企业拥有三大资源，即人力资源、物质资源和财力资源。其中，物质资源和财力资源的利用，归根结底是通过与人力资源的结合实现的，实现的程度受企业人力资源中人力资本的数量、利用程度以及人力资源管理效果的影响。

普利司通公司是世界500强的高科技公司，公司的性质决定了企业对员工教育背景和素质的高要求。到目前为止，普利司通的员工82%以上受过本科教育，且本科以上学历雇员已超过30%。

普利司通十分注重企业人才的本土化。以中国为例，通过人才本土化使普利司通集团的管理团队更有亲和力。在普利司通轮胎五大生产基地的管理团队中，副总以上的高层管理者就有28位，其中有中国人就有21位，占整个团队人数的75%。普利司通集团在运作中强化一盘棋的团队精神，最大限度地调配和利用资源。随着企业逐步发展壮大，公司对管理层的管理水平和管理理念的要求也越来越高。为此，普利司通集团首先针对普利司通集团各下属企业的中高层管理人员推行EMBA教育，整合核心管理人员的实践经验和理论知识，优化管理层知识结构。

（六）市场营销

普利司通有着当地化的良好传统。自1931年起，创始人石桥正二郎为了进军欧美市场，

就将其品牌翻译为英文并改为更顺口的 Bridgestone。普利司通还充分利用了轮胎的 F1 效应。在 F1 比赛当中, 轮胎可起到 30% 的决定性作用, 而这种世界上最快的运动也确实是最好的展示机会。提到 F1 给普利司通带来的好处时, 其上海方面一位负责人给出了一个案例: 在没有参加 F1 赛事之前, 普利司通在欧洲轮胎市场所占据的知名度为 13%, 参加之后, 知名度上升到 34%, 随之而来的是销售量也大幅提升。普利司通在广告费用投入方面, 由 2002 年的 6585.16 万元增加到 2005 年的 7255.84 万元, 三年中增加了 10%。大量广告费用的投入, 给普利司通带来巨大收益的同时, 也为普利司通取得了良好的营销效果。目前株式会社普利司通作为享誉世界的跨国公司, 其销售区域遍布全球 150 多个国家, 共设有 48 家轮胎厂、122 家轮胎关联及其他工厂, 而且拥有东京、阿克伦、罗马、无锡、横滨五家技术开发中心。

二、企业经营战略

(一) 总体发展战略

国际橡胶行业的巨头——普利司通, 为了适应新时代的市场变化, 实行了一系列的战略调整, 其重点之一就是供应链重组。普利司通保证了原材料的充分供应, 同时又降低成本, 在产品市场上, 还通过多样化发展占领了多个市场。普利司通在很短的时间里跨越不同的文化障碍、建立畅通无阻的沟通渠道、超越单个企业的竞争力局限, 其战略目标就是建立自己的供应链网络, 并成为更为强大的供应链网络中的一分子。

从 20 世纪 60 年代开始直到今天, 都可谓是普利司通的海外扩张时期, 普利司通在这段时期内进行海外销售市场和海外研发、生产市场的双重扩张, 其中最为瞩目的当属 1988 年普利司通成功收购美国第二大轮胎制造企业风驰通。收购风驰通这样一家比普利司通历史更为悠久、更早国际化的先进企业, 这在当时成为日本企业收购欧美企业中的著名案例, 也标志着从此普利司通的事业蒸蒸日上。1981 年, 普利司通创建 50 周年之际, 开始向橡胶制造行业世界前三甲的目标迈进。三年之后, “普利司通轮胎株式会社”正式更名为“株式会社普利司通”, 此时的普利司通, 已经从一家日本家族企业一跃成为一家全球化的跨国公司, 其经营的业务也更加多元化。到今天为止, 在经过近百年的快速发展之后, 普利司通的多元化产品策略取得卓有成效的收获, 多元化事业包括汽车用品、工业用品、化工产品、建筑用品、电子器材用的零部件、材料、体育用品、自行车等多方面。普利司通已成为销售区域遍布全球 150 多个国家、拥有 190 处以上生产开发据点的享誉全球的跨国公司。

(二) 从价值链看企业的经营战略

普利司通是一个被评为在全球轮胎市场占据顶端地位的公司。普利司通的发展战略就是在世界范围内建立自己独立的原料供应体系, 它先后在日本、泰国和墨西哥建立了 3 家炭黑厂, 在全球有 7 家钢帘线企业, 还从固特异手中购买了苏门答腊橡胶种植园, 以保证天然橡胶供给稳定。此外, 普利司通还在惠州新建了年产 5 万吨丁苯胶的装置, 其产品主要供应给普利司通在中国和亚洲其他地区的轮胎厂。这些工厂的建立, 使得普利司通能够进行资源的配置和资源的合理利用, 同时也加强了中国资源的整合。