

# 新與21世紀戰略

● 丹羽哲夫 著  
● 吳永寬等 譯

經驗成功，  
經營掌握，  
這些有助，  
新經驗有。

面向21世紀，日本企業紛紛重整戰略，其玄機何在？  
資深研究學者丹羽哲夫先生，  
逐一剖析日本5大企業的現況及未來動向，  
進而指出5大成功原則：

- 1 戰略統一
- 2 戰略單位的改組
- 3 戰略公司本部與網絡化
- 4 工程技術的引進
- 5 人才回流

## 日本企業革新

企業名著

21

米人統領が強く批判

の最大項目に



発展途上国向け援助

政府と民間の連携強化

大蔵省の概算要求

必至

創造的  
開発

方針  
分科  
技術  
管理

最低  
範囲で  
増や  
はり無  
理か

四ノ井・コンクリート支持

モントーニ氏攻撃

逆  
解消を  
内事  
大の

内文透視：日本5大集團的經營戰略■剖析5大成功原則，助您邁向21

《企業名著②1》

---

# 日本企業革新與21世紀戰略

---

丹羽哲夫 / 著・吳永寬等譯

企業名著②①

# 日本企業革新與21世紀戰略

84. 03. 1686

中華民國八十四年三月初版

有著作權，翻印必究

Printed in R.O.C.

定價：新臺幣平裝230元

著者 丹 羽 哲 夫  
譯者 吳 永 寬 等  
執行編輯 方 清 河  
發行人 劉 國 瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回更換。

出版者：聯經出版事業公司  
臺北市忠孝東路四段555號  
電話：7627429・3620308  
郵撥電話：6 4 1 8 6 6 2  
郵政劃撥帳戶第0100559-3號  
印刷者：世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-1340-7(平裝)

## 前 言

德國的巨人企業集團戴姆勒·平治集團向三菱集團提議進行全面合作，電腦工業巨人——美國 IBM 公司解散原有組織轉向集團經營，日本賽存、東芝等大型企業集團也相繼實行改組，明顯地呈現出轉換企業經營價值的動向。背景是 80 年代的企業發展原理已經過時，整個企業集團正在探索新的發展原理。

在 80 年代鼎盛時期曾豪言壯語地發表過多樣化宣言的大鋼鐵公司及水泥、造船、流通等各家公司，現正重新評估和壓縮新的業務。此外，一直主導着日本經濟的汽車、家用電器、電腦等企業也開始致力採取維護市場行情的措施。加之豐田汽車重新評價一直維護其競爭力的指示表管理方式，新力、松下電器公司收買電影公司進入軟工業或着手加強與縮小企業規模相應的軟工業開發能力，在國內外，電腦企業也相繼出現新的戰略合作。實際上呈現出多種多樣的發展動向。

簡言之，上述情況暗示了，利用增加產品產量和增長領域的多元化來增加銷售額和收益這一曾使經濟高度增長的“範圍經濟性”原理，已不再是 21 世紀的發展原理。

這種追求“加法”原理的結果，表現在各公司銷售額及收益的聯單倍率的下降（1.1-1.3 倍左右）上。即各公司未能發揮出集團的綜合力量。

在 90 年代，發揮專業特點，打入可能發展的業務領域，在從事新業務及融合業務的同時，創造出同一業務的多種業務形態（利用各種各樣的起點創造具有業務個性特點的業務形態）。用那些業務形態以及適應顧客需要的高度適應力實現繼續發展，這就是新的發展原理。一般稱為“乘法”原理。

在應用這種新發展原理時，對目前那些以母子公司的上下級關係為前提，子公司依賴母公司提供專業信息的企業集團是行不通的。

在此之前，母公司在從事本行業及原有業務時，因具有專業能力和信息網絡，可以領導集團企業。但在今後從事新業務及原有業務的營業狀況發生變革時，將喪失獨自經營的能力和情報網絡的優越性。必須依靠集團企業或其他企業的專業能力和情報網絡來彌補自己的不足。事實上，以大企業為中心，通過收購小企業組成集團企業，和與其他集團企業組成聯合公司的現象正在急劇增加。

因此，將新的發展原理變為戰略的戰略概念是必要的。不分母子公司，以現有專業能力為核心，用與新業務相互促進的關係使原有業務向新的經營狀態進化，使業務發揮出超越總和的力量，以此為目的的業務乘數效應—集團重新組合就是其戰略概念。

作為可實現集團重新組合的條件，本書提示了 5 項原則。這 5 項原則是：“戰略統一”；“戰略單位的改組”；“戰略公司本部與網絡化”；“工程技術的引進”，及“人才回流”。

為了便於理解集團的重新組合及 5 項原則，作者選擇了 5 個主要企業集團進行分析，並用獨自的分析技巧進行了戰略展望。在對 5 大企業集團進行分析與戰略展望時，不作包羅萬象的分析和展望，而把重點放在各企業集團的本質方面。這意味着，只要讀一下分析與戰略展望，便可自然而然地理解 5 項原則的具體展開。

迄今，取材於企業集團的著作數不勝數，但本書並非原封不動地介紹這些企業集團所發表的未來戰略，而是更進一步，以其“實質將會怎樣”為焦點，大膽地按作者的己見來描繪集團的課題和未來的藍圖。特別是戰略展望，完全是作者按照自己的分析技巧作出的。這正是本書之特點所在。

另外，這 5 個主要企業集團完全是按作者的標準選定的。這標準可概括為下述三點。

1. 母公司（主體企業）正處於轉折點，作為業務重組的一環，正進行集團改組。
2. 現有的戰略屬於過渡性戰略，必須為未來確立新的戰略概念。
3. 企業集團自身有很大的潛在能力，有實現新戰略概念的可能性。

鑒於本書的特色，對於關心企業未來戰略的實業家和面臨就業的學生的參考價值無庸多說，更希望各企業的高層管理人員、策略顧問、企業內各部門主管、顧問、各大學的研究人員等有關人士也可以充分利用本書。

本書不僅可以作為閱讀資料，而且可以作為制定實際

戰略參考手冊。如蒙用作參考，筆者實感榮幸。

最後，謹向給予我熱情支持的長銀綜合研究所酒井守會長、鈴木令彥社長、竹內宏理事長及中澤拓生常務董事表示衷心的感謝。

丹羽哲夫

# 目次

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 前言 .....                            | i  |
| 第1章 為何要重新評價集團企業？ .....              | 1  |
| 1.1 開拓新業務與革新現有業務 .....              | 2  |
| 1.2 集團間的戰略合作與企業生存方程式 .....          | 8  |
| 1.3 主要企業集團的戰略：分析與展望 .....           | 23 |
| 第2章 賽存集團——繼承往日領先時代的經營特色 .....       | 27 |
| 2.1 超級企業大王的多樣化戰略 .....              | 29 |
| 2.2 “綜合生活信息產業”的戰略受挫 .....           | 32 |
| 2.3 【新課題】重新構築集團的離心力和鞏固<br>向心力 ..... | 36 |
| 2.4 戰略展望：“新聯邦經營” .....              | 47 |
| 2.5 趨勢預測 .....                      | 56 |
| 第3章 東芝集團——技術戰略的離心影響 .....           | 61 |
| 3.1 重點投資電子設備及資訊業 .....              | 63 |
| 3.2 違反禁運事件促使集團企業覺醒 .....            | 68 |
| 3.3 【新課題 I】技術戰略對傳統部門的影響 .....       | 77 |
| 3.4 【新課題 II】如何推行全球化 .....           | 83 |
| 3.5 戰略展望：戰略單位改組的“螺旋式 E & E” .....   | 85 |
| 3.6 趨勢預測 .....                      | 96 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第4章 新日鐵集團——脫離鋼鐵文化 .....      | 101 |
| 4.1 “嚴酷的時代”與人才運用多元化 .....    | 103 |
| 4.2 鋼鐵文化受挫與涉足風險業務 .....      | 111 |
| 4.3 【新課題】向創業組織轉變 .....       | 117 |
| 4.4 戰略展望：“多極化經營” .....       | 128 |
| 4.5 趨勢預測 .....               | 140 |
| 第5章 三井物產——佣金意識的轉變 .....      | 145 |
| 5.1 大量興辦企業以收取佣金 .....        | 147 |
| 5.2 引入“上令下行”的經營模式及慘痛教訓 ..... | 153 |
| 5.3 【新課題】改造組織形式以發揮集團潛力 ..... | 159 |
| 5.4 戰略展望：“高混合型經營組織”的引進 ..... | 165 |
| 5.5 趨勢預測 .....               | 176 |
| 第6章 日本信販集團——向高質資訊企業飛躍 .....  | 181 |
| 6.1 戰略轉變：由擴大規模轉向多種業務 .....   | 183 |
| 6.2 信用卡業務失去優勢 .....          | 189 |
| 6.3 【新課題】由系統運用轉向重視資訊價值 ..... | 192 |
| 6.4 戰略展望：向“市場信息企業集團”轉變 ..... | 199 |
| 6.5 趨勢預測 .....               | 208 |
| 第7章 集團戰略的改革 .....            | 213 |
| 7.1 經營戰略的改革 .....            | 214 |
| 7.2 集團改革——邁向21世紀 .....       | 220 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第8章 集團成功改組的5大原則 ..... | 231 |
| 8.1 戰略統一 .....        | 233 |
| 8.2 戰略單位的改組 .....     | 238 |
| 8.3 戰略公司本部與網絡化 .....  | 242 |
| 8.4 工程技術的引進 .....     | 247 |
| 8.5 人才回流 .....        | 252 |

## 第 I 章

# 為何要重新評價集團企業？

- 1.1 開拓新業務及革新現有業務
- 1.2 集團間的戰略合作與企業生存方程式
- 1.3 主要企業集團的戰略：分析與展望

## 1.1 開拓新業務與革新現有業務

面對 21 世紀，主要企業現正制訂長期設想，致力構築新的企業形象。現正制訂這種長期設想的企業已達 500 多個。因此，作為實現有效益的發展計劃，提出了開發新業務和革新現有業務兩大課題。

但應指出，僅靠一家企業是不可能同時解決這兩個課題的，當今的世界正朝着子公司與母公司這一集團相互合作解決上述問題的方向發展。結果將形成一個根據長期設想設立或培育集團的潮流。

總之，實現一家企業的戰略往往不得不面對許多糾纏不清的課題。但必須指出，以與超過 100 家公司的集團聯網為前提的戰略統一是最難的技術。儘管如此，現正相繼進行“大挑戰”卻是事實。其背景究竟是甚麼？我想先就這一點進行解釋。

### 1.1.1 多樣化經營集團急劇增加

#### 新業務沒有進展

與歐美企業相比，日本大多數企業是讓自身以外的集團企業從事新的業務。其原因在於日本企業的組織體制。其一是由總公司承擔各業務部門的全部費用的總公司本位制，另一則受不容納不同人才的制度和組織傳統的制約。

何謂總公司本位制？日本企業大多採用下述體制。各企業部門的負責人均由總公司的董事擔任，公司方針實際上是靠這些董事之間的磋商調整來確定。董事會的作用僅是追認當事者之間已經確定的方針。也就是，可以說由主要董事構成的最高領導層並不是一個可以單獨決定意圖的機構。以原有事業的負責人為中心、以實際成效為標準來確定方針的傾向，要麼排除性質不同且無實際成效的新業務，要麼使企業採取不適當的扶植對策。企業越大這種傾向越嚴重。雖然已表現出了開發新業務的重要性，但由於上述原因無法在公司內促進其發展，因此，現正採用使其作為集團企業獨立經營的方法。

### 能否容納不同人才

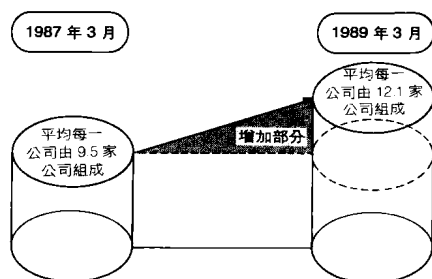
其次，我們再看一下公司的制度與組織形式。近年，採用專業職務制度、其晉升提級渠道與管理職務不同的企業正在增加。但幾乎都不考慮本職以外的技能。例如，公司的工程師屬於專業職務，而新業務中的醫生、製片人及技術指導等均作為例外處理，不作為正式的專業職務。

日本企業的組織形式存在着追求價值觀和行動方式具有同一性質的強烈傾向。這是由下述活動特性決定的，即：不管工廠還是辦公室，都是以經歷各種各樣的工作崗位，及在企業內部積累的共同經驗為基礎，一邊

進行公司內外的細緻交流，一邊工作。因此，從事現有業務的人員對於不得不體驗的新業務，或者從事具有不同價值觀及行動方式的新業務的人員，往往表現出拒絕反應。這種拒絕反應包括積極的反對，以及消極的不予合作，程度輕重不一，不用說都是開發、培育新業務的障礙。

如上所述，以日本企業內部情況為背景設立集團企業的傾向明顯增加（見圖表 1.1）。從 1987 年到 1989 年的 3 年中，在東京證券交易所上市交易的企業，即使排除 3 月份進行決算的企業，平均約 3 個公司聯合設立一個子公司，呈現出一種迅速發展的景象。

圖表 1.1 集團企業增加的傾向



|                  | 1987 年 3 月 | 1989 年 3 月 |
|------------------|------------|------------|
| 平均每家公司的聯合公司數     | 9.5        | 12.1       |
| 聯合公司數            | 4,848      | 8,785      |
| 3 月份決算的上市(交易)公司數 | 512        | 727        |

### 1.1.2 國際化使海外子公司急劇擴大

#### 與異文化的鬥爭

由於國內外市場一體化的發展、貿易摩擦加大及多國間紛紛進行調整，在海外設立業務據點的企業亦在急劇增加。新力、松下電器及本田技研等有實力的廠商均領先打入海外市場，現已在美國、歐洲等設立了包括各種業務公司在內的地區公司。

在 20,398 家主要廠商中，擁有海外子公司的企業有 1,533 個，佔 7.5%（日本通產省 1989 年調查結果），在國外的子公司達到 5,011 個。與兩年前（1987 年）相比，增加了 27.2%，從海外子公司的地區分布來看，它們遍布亞洲（40.7%）、北美（30.6%）和歐洲（17.9%）。

從企業集團重新組合的觀點來看，海外子公司的這種急劇增加及分布範圍的擴大提出了一個比開發新業務更加深刻的經營課題。可以說這就是遼闊的國境與民族的不同引起的對立。由於國境不同，產業政策和法律體系等有很大的差異，同時，還存在着語言的障礙。民族的劃分及其勢力範圍的分布，使宗教、文化和價值觀等亦大不相同。以前認為生產技術和質量管理是共通的經營技術，適用於世界各國，對其具有廣泛應用的性能抱有自信的日本企業也感到困惑，是顯而易見的。

## 對文職人員的管理方法

產生這種困惑的根源是對待經營者和管理人員這些文職人員的辦法。正如從歐美實業家中明顯地看到的那樣，國外白領人員具有這樣的特點，即：他們在多民族中成長，很強調自己的身分，他們以契約為基礎來確定自己在企業中的地位及其擔任的職務。最近日本除年輕人外幾乎所有的日籍管理者進入企業後都要輪流到各個部門工作一段時間，因此不特別強調個人身分，這一點與外國人正好相反。

例如，某大型零售公司來了一位美籍董事，但社長是公司的所有人，掌管着董事以下人員的人事管理權，董事的升降及薪金均由社長一人決定，因此尚無一位董事向社長提出有關職務和薪金的要求，甚至無人想過此事。與此傳統毫無關係的這位美籍董事看了第二年的提薪明細表後，直接找社長交涉。交涉沒完沒了，幾乎長達2個小時，這位董事對自己在過去一年的工作中所做的貢獻進行了比較，認為提薪內容未能公正地反映自己的貢獻。社長只好部分地接受他的要求，才使問題得以解決。對於社長來說，這是首次經歷，他真實地感受到了僱用外國人的難處。

在外國，經營者與管理者都屬於領導階層，他們都有特別的晉升渠道。與日本相比，年輕人成為會長和社長的較多，這是人事制度所造成的結果。在日本企業中，人們至少要用近20年的時間在各部門輪迴工作一

段時間（這是晉升的前提），才能得到稍微提升。

因此，在國外設立子公司時，很多日本企業優先考慮當地的人事制度。可以說，日產汽車和新力等就是其中的代表。

### “母”與“子”分擔

怎樣讓國外子公司統一運營這一命題是有關集團經營的實質的課題。除了解決國境、民族、文化及語言等特殊課題，母公司與子公司要相互分門別類地分擔戰略任務，容許子公司自主發展，使集團整體的價值共有化，發揮綜合力量，也就是實現網絡經營是最大的共同點。

另一方面，稱為全球化的國內外市場一體化在使集團之間呈現出新的競爭局面的同時，正以迅猛的速度向各行業擴展。由於集團間的這種競爭是以各國的政治戰略及經濟圈的轉移為背景，所以開始出現複雜的情況。現通過三菱——平治公司的合作來研究一下其中的一個例子。