

丹羽哲夫著 吴永宽等译

日本企业革新与二十一世纪战略



面向二十一世纪

日本企业纷纷重整战略

资深研究学者丹羽哲夫

逐一剖析了日本五大企业

赛存、东芝、新日铁、三井、信贩

的现状及未来动向

进而指出五大成功原则和革新经验

有助您经营成功

经营智慧丛书

日本企业革新与 二十一世纪战略

丹羽哲夫著 吴永宽译

生活·读书·新知三联书店

图书在版编目(CIP)数据

日本企业革新与 21 世纪战略/(日)丹羽哲夫著;吴永宽等译. - 北京:生活·读书·新知三联书店, 1997.6

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-01017-8

I. 日… II. ①丹… ②吴… III. 企业管理-研究-日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 05581 号

责任编辑 夏 谦

封面设计 董学军

版式设计 彭丹莉

出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

排 版 新知电脑印制事务所

印 刷 北京宏文印刷厂

版 次 1997 年 6 月北京第 1 版
1997 年 6 月北京第 1 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 7.5

字 数 165 千字

印 数 00,001—10,100 册

定 价 12.00 元

前 言

德国的巨人企业集团戴姆勒·奔驰集团向三菱集团提议进行全面合作,电脑工业巨人——美国 IBM 公司解散原有组织转向集团经营,日本赛存、东芝等大型企业集团也相继实行改组,明显地呈现出转换企业经营价值的动向。背景是 80 年代的企业发展原理已经过时,整个企业集团正在探索新的发展原理。

在 80 年代鼎盛时期曾豪言壮语地发表过多样化宣言的大钢铁公司及水泥、造船、流通等各家公司,现正重新评估和压缩新的业务。此外,一直主导着日本经济的汽车、家用电器、电脑等企业也开始致力采取维护市场行情的措施。加之丰田汽车重新评价一直维护其竞争力的指示表管理方式,索尼、松下电器公司收买电影公司进入软工业或着手加强与缩小企业规模相应的软工业开发能力,在国内外,电脑企业也相继出现新的战略合作。实际上呈现出多种多样的发展动向。

简言之,上述情况暗示了,利用增加产品产量和增长领域的多元化来增加销售额和收益这一曾使经济高度增长的“范围经济性”原理,已不再是 21 世纪的发展原理。

这种追求“加法”原理的结果,表现在各公司销售额及收益的联单倍率的下降(1.1—1.3 倍左右)上。即各公司未能发挥

出集团的综合力量。

在 90 年代,发挥专业特点,打入可能发展的业务领域,在从事新业务及融合业务的同时,创造出同一业务的多种业务形态(利用各种各样的起点创造具有业务个性特点的业务形态)。用那些业务形态以及适应顾客需要的高度适应力实现继续发展,这就是新的发展原理。一般称为“乘法”原理。

在应用这种新发展原理时,对目前那些以母子公司的上下级关系为前提,子公司依赖母公司提供专业信息的企业集团是行不通的。

在此之前,母公司在从事本行业及原有业务时,因具有专业能力和信息网络,可以领导集团企业。但在今后从事新业务及原有业务的营业状况发生变革时,将丧失独自经营的能力和信息网的优越性。必须依靠集团企业或其他企业的专业能力和信息网络来弥补自己的不足。事实上,以大企业为中心,通过收购小企业组成集团企业,和与其他集团企业组成联合公司的现象正在急剧增加。

因此,将新的发展原理变为战略的战略概念是必要的。不分母子公司,以现有专业能力为核心,用与新业务相互促进的关系使原有业务向新的经营状态进化,使业务发挥出超越总和的力量,以此为目的**业务乘数效应**=集团重新组合就是其战略概念。

作为可实现集团重新组合的条件,本书提示了 5 项原则。这 5 项原则是:**“战略统一”**;**“战略单位的改组”**;**“战略公司本部与网络化”**;**“工程技术的引进”**,及**“人才回流”**。

为了便于理解集团的重新组合及 5 项原则,作者选择了 5 个主要企业集团进行分析,并用独自的分析技巧进行了战略展望。在对 5 大企业集团进行分析与战略展望时,不作包罗万象

的分析和展望,而把重点放在各企业集团的本质方面。这意味着,只要读一下分析与战略展望,便可自然而然地理解 5 项原则的具体展开。

迄今,取材于企业集团的著作数不胜数,但本书并非原封不动地介绍这些企业集团所发表的未来战略,而是更进一步,以其“实质将会怎样”为焦点,大胆地按作者的己见来描绘集团的课题和未来的蓝图。特别是战略展望,完全是作者按照自己的分析技巧作出的。这正是本书之特点所在。

另外,这 5 个主要企业集团完全是按作者的标准选定的。这标准可概括为下述三点。

1. 母公司(主体企业)正处于转折点,作为业务重组的一环,正进行集团改组。
2. 现有的战略属于过渡性战略,必须为未来确立新的战略概念。
3. 企业集团自身有很大的潜在能力,有实现新战略概念的可能性。

鉴于本书的特色,对于关心企业未来战略的实业家和面临就业的学生的参考价值无庸多说,更希望各企业的高层管理人员、策略顾问、企业内各部门主管、顾问、各大学的研究人员等有关人士也可以充分利用本书。

本书不仅可以作为阅读资料,而且可以作为制定实际战略参考手册。如蒙用作参考,笔者实感荣幸。

最后,谨向给予我热情支持的长银综合研究所酒井守会长、铃木令彦社长、竹内宏理理事长及中泽拓生常务董事表示衷心的感谢。

丹羽哲夫

目 录

前 言	1
第 1 章 为何要重新评价集团企业?	1
1.1 开拓新业务与革新现有业务	3
1.2 集团间的战略合作与企业生存方程式	8
1.3 主要企业集团的战略:分析与展望	21
第 2 章 赛存集团——继承往日领先时代的经营特色	23
2.1 超级企业大王的多样化战略	26
2.2 “综合生活信息产业”的战略受挫	28
2.3 【新课题】重新构筑集团的离心力和巩固 向心力	32
2.4 战略展望——“新联邦经营”	42
2.5 趋势预测	49
第 3 章 东芝集团——技术战略的离心影响	53
3.1 重点投资电子设备及资讯业	56
3.2 违反禁运事件促使集团企业觉醒	60

3.3	【新课题Ⅰ】技术战略对传统部门的影响·····	68
3.4	【新课题Ⅱ】如何推行全球化·····	73
3.5	战略展望——战略单位改组的“螺旋式 E&E” ·····	75
3.6	趋势预测·····	84
第4章	新日铁集团——脱离钢铁文化 ·····	89
4.1	“严酷的时代”与人才运用多元化·····	92
4.2	钢铁文化受挫与涉足风险业务·····	98
4.3	【新课题】向创业组织转变 ·····	104
4.4	战略展望——“多极化经营” ·····	113
4.5	趋势预测 ·····	122
第5章	三井物产——佣金意识的转变·····	129
5.1	大量兴办企业以收取佣金 ·····	132
5.2	引入“上令下行”的经营模式及惨痛教训 ·····	137
5.3	【新课题】改造组织形式以发挥集团潜力 ·····	142
5.4	战略展望——“高混合型经营组织”的引进 ·····	147
5.5	趋势预测 ·····	158
第6章	日本信贩集团——向高质资讯企业飞跃·····	161
6.1	战略转变:由扩大规模转向多种业务·····	164
6.2	信用卡业务失去优势 ·····	170
6.3	【新课题】由系统运用转向重视资讯价值 ·····	172
6.4	战略展望——向“市场信息企业集团”转变 ·····	178
6.5	趋势预测 ·····	186

第 7 章 集团战略的改革	191
7.1 经营战略的改革	193
7.2 集团改革——迈向 21 世纪	199
第 8 章 集团成功改组的 5 大原则	209
8.1 战略统一	212
8.2 战略单位的改组	216
8.3 战略公司本部与网络化	220
8.4 工程技术的引进	224
8.5 人才回流	228

第 1 章

为何要重新评价集团企业？

- 1.1 开拓新业务及革新现有业务
- 1.2 集团间的战略合作与企业生存方程式
- 1.3 主要企业集团的战略：分析与展望

1.1 开拓新业务与革新现有业务

面对 21 世纪,主要企业现正制订长期设想,致力构筑新的企业形象。现正制订这种长期设想的企业已达 500 多个。因此,作为实现有效益的发展计划,提出了开发新业务和革新现有业务两大课题。

但应指出,仅靠一家企业是不可能同时解决这两个课题的,当今的世界正朝着子公司与母公司这一集团相互合作解决上述问题的方向发展。结果将形成一个根据长期设想设立或培育集团的潮流。

总之,实现一家企业的战略往往不得不面对许多纠缠不清的课题。但必须指出,以与超过 100 家公司的集团联网为前提的战略统一是最难的技术。尽管如此,现正相继进行“大挑战”却是事实。其背景究竟是甚么?我想先就这一点进行解释。

1.1.1 多样化经营集团急剧增加

新业务没有进展

与欧美企业相比,日本大多数企业是让自身以外的集团企业从事新的业务。其原因在于日本企业的组织体制。其一是由总公司承担各业务部门的全部费用的总公司本位制,另一则受不容纳不同人才的制度和组织传统的制约。

何谓总公司本位制?日本企业大多采用下述体制。各企业部门的负责人均由总公司的董事担任,公司方针实际上是靠这

些董事之间的磋商调整来确定。董事会的作用仅是追认当事者之间已经确定的方针。也就是,可以说由主要董事构成的最高领导层并不是一个可以单独决定意图的机构。以原有事业的负责人为中心,以实际成效为标准来确定方针的倾向,要么排除性质不同且无实际成效的新业务,要么使企业采取不适当的扶植对策。企业越大这种倾向越严重。虽然已表现出了开发新业务的重要性,但由于上述原因无法在公司内促进其发展,因此,现正采用使其作为集团企业独立经营的方法。

能否容纳不同人才

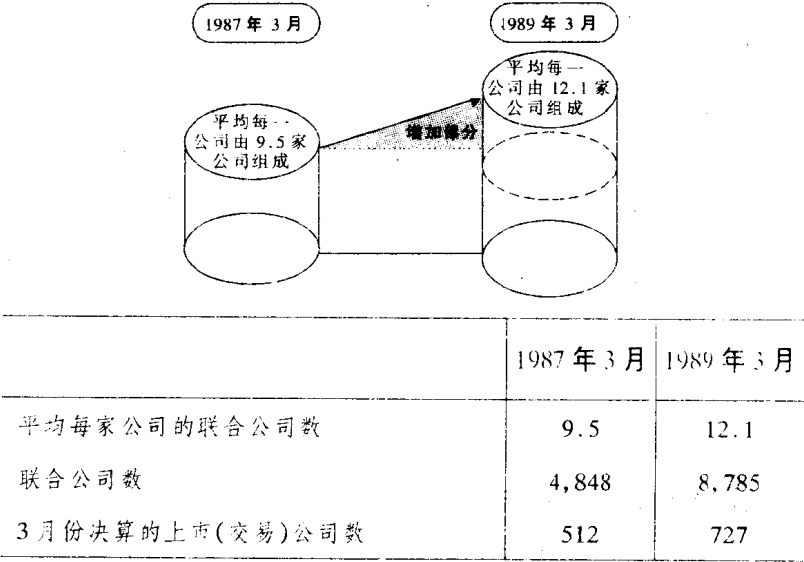
其次,我们再看一下公司的制度与组织形式。近年,采用专业职务制度、其晋升提级渠道与管理职务不同的企业正在增加。但几乎都不考虑本职以外的技能。例如,公司的工程师属于专业职务,而新业务中的医生、制片人及技术指导等均作为例外处理,不作为正式的专业职务。

日本企业的组织形成存在着追求价值观和行动方式具有同一性质的强烈倾向。这是由下述活动特性决定的,即:不管工厂还是办公室,都是以经历各种各样的工作岗位,及在企业内部积累的共同经验为基础,一边进行公司内外的细致交流,一边工作。因此,从事现有业务的人员对于不得不体验的新业务,或者从事具有不同价值观及行动方式的新业务的人员,往往表现出拒绝反应。这种拒绝反应包括积极的反对,以及消极的不予合作,程度轻重不一,不用说都是开发、培育新业务的障碍。

如上所述,以日本企业内部情况为背景设立集团企业的倾向明显增加(见图表 1.1)。从 1987 年到 1989 年的 3 年中,在

东京证券交易所上市交易的企业,即使排除 3 月份进行决算的企业,平均约 3 个公司联合设立一个子公司,呈现出一种迅速发展的景象。

图表 1.1 集团企业增加的倾向



1.1.1.2 国际化使海外子公司急剧扩大

与异文化的斗争

由于国内外市场一体化的发展、贸易摩擦加大及多国间纷纷进行调整,在海外设立业务据点的企业亦在急剧增加。索尼、松下电器及本田技研等有实力的厂商均领先打入海外市场,现已在美国、欧洲等设立了包括各种业务公司在内的地区公司。

在 20,398 家主要厂商中,拥有海外子公司的企业有 1,533

个,占 7.5%(日本通产省 1989 年调查结果),在国外的子公司达到 5,011 个。与两年前(1987 年)相比,增加了 27.2%,从海外子公司的地区分布来看,它们遍布亚洲(40.7%)、北美(30.6%)和欧洲(17.9%)。

从企业集团重新组合的观点来看,海外子公司的这种急剧增加及分布范围的扩大提出了一个比开发新业务更加深刻的经营课题。可以说这就是辽阔的国境与民族的不同引起的对立。由于国境不同,产业政策和法律体系等有很大的差异,同时,还存在着语言的障碍。民族的划分及其势力范围的分布,使宗教、文化和价值观等亦大不相同。以前认为生产技术和质量管理是共通的经营技术,适用于世界各国,对其具有广泛应用的性能抱有自信的日本企业也感到困惑,是显而易见的。

对文职人员的管理方法

产生这种困惑的根源是对待经营者和管理人员这些文职人员的办法。正如从欧美实业家中明显地看到的那样,国外白领人员具有这样的特点,即:他们在多民族中成长,很强调自己的身分,他们以契约为基础来确定自己在企业中的地位及其担任的职务。最近日本除年轻人外几乎所有的日籍管理者进入企业后都要轮流到各个部门工作一段时间,因此不特别强调个人身分,这一点与外国人正好相反。

例如,某大型零售公司来了一位美籍董事,但社长是公司的所有人,掌管着董事以下人员的人事管理权,董事的升降及薪金均由社长一人决定,因此尚无一位董事向社长提出有关职务和薪金的要求,甚至无人想过此事。与此传统毫无关系的这位美

籍董事看了第二年的提薪明细表后,直接找社长交涉。交涉没完没了,几乎长达2个小时,这位董事对自己在过去一年的工作中所做的贡献进行了比较,认为提薪内容未能公正地反映自己的贡献。社长只好部分地接受他的要求,才使问题得以解决。对于社长来说,这是首次经历,他真实地感受到了雇用外国人的难处。

在外国,经营者与管理者都属于领导阶层,他们都有特别的晋升渠道。与日本相比,年轻人成为会长和社长的较多,这是人事制度所造成的结果。在日本企业中,人们至少要用近20年的时间在各部门轮回工作一段时间(这是晋升的前提),才能得到稍微提升。

因此,在国外设立子公司时,很多日本企业优先考虑当地的人事制度。可以说,日产汽车和新力等就是其中的代表。

“母”与“子”分担

怎样让国外子公司统一运营这一命题是有关集团经营的实质的课题。除了解决国境、民族、文化及语言等特殊课题,母公司与子公司要相互分门别类地分担战略任务,容许子公司自主发展,使集团整体的价值共有化,发挥综合力量,也就是实现网络经营是最大的共同点。

另一方面,称为全球化的国内外市场一体化在使集团之间呈现出新的竞争局面的同时,正以迅猛的速度向各行业扩展。由于集团间的这种竞争是以各国的政治战略及经济圈的转移为背景,所以开始出现复杂的情况。现通过三菱——奔驰公司的合作来研究一下其中的一个例子。

1.2 集团间的战略合作与企业生存方程式

1.2.1 个案研究：三菱——奔驰的合作

1990年3月发生了一件象征着90年代集团战略的事件。原西德的戴姆勒·奔驰集团与日本三菱集团合作。在此先述及合作背景,及与1991年7月时的进展比较来阐明这两个巨大集团的战略变化,及由此产生的课题。

1.2.2 宏大的战略计划与微小的协议

奔驰集团欲积极地与三菱合作

集团销售额达776亿马克(1989年度,按日元计算近7兆日元)、拥有员工达36万8千人的德国最大的公司就是戴姆勒·奔驰集团。奔驰集团与三菱集团进行合作谈判的世界战略是从仅靠集团自身力量无法适应世界复杂的政治、经济形势和竞争关系这一认识出发的。其目的是利用与可以最大限度地发挥企业自身经营资源的企业和集团的合作来实现世界规模的竞争和协调。因此,奔驰集团在与三菱集团进行合作谈判的同时,也在同美国的联合技术公司、英国的大不列颠航空航天公司、意大利的菲亚特公司和法国的阿艾劳斯巴西阿尔公司进行合作谈判(见图表1.2)。