

世界现代文化研究丛书

日美企业 经营比较研究

周林娟 编译



上海远东出版社

《世界现代化研究丛书》

日美企业经营比较研究

周林娟 编译

上海远东出版社

(沪)新登字114号

责任编辑 张 及 谭志理
封面装帧 汤智勇

《世界现代化研究丛书》

日美企业经营比较研究

周林娟 编译

上海远东出版社

上海冠生园路393号 邮政编码 200223

总发行所 上海发行所发行 上海市印刷十二厂印刷

开本 777×1092 1/32 印张 5.5 字数 122千字

1994年3月第1版 1994年3月第1次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-80514-978-X/F·140 定价: 8.50元

编者的话

当前,我国正进入深化改革开放、经济腾飞的伟大历史时期。在社会主义市场经济体制下,需要大批懂科学、懂市场、懂管理的企业家。我们必须在总结我国的历史经验、认真研究我国经济的实际情况和发展要求的同时,重视吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进理论和管理方法。

《日美企业经营比较研究》是一本全面分析日美两国企业的经营战略、经营组织、经营成果、经营弊端兼具理论性和实用性的专著。比较研究内容包括:积累和开发资源的方法;确立竞争优势的策略;企业组织编制的类型;信息收集处理的模式;决定经营成果的因素;建设企业文化的途径;高效益企业的共同点;以及高效益企业与低效益企业之间的差异;并从理论和实践的結合上归纳出面对经营环境变化的H型、S型、V型、B型四种适应方式。

本书的特点之一,是紧紧围绕在现代市场经济条件下,日美两国企业如何适应经营环境变化这一中心。在我国,广大企业同样面临这一课题,因而具有参考价值。特点之二,是总结汇集了日美两国具有代表性的优秀企业的成功经验,同时分析了低效益企业产生的原因,因而具有借鉴意义。特点之三,是既阐述长处,也指出短处;既说明积极效果,也反映消极

因素；从中进行深入剖析，权衡利弊得失，因而具有启迪作用。

本书根据国外大量调查资料，进行归纳整理汇编而成。谨将此书献给为加快转换企业经营机制步伐、为建立和发展社会主义市场经济建功立业的企业家，企望有更多的中国企业跻身于世界优秀企业之林，使我国企业界出现群星璀璨、千岩竞秀、欣欣向荣的新景象。

周 林 娟

1993 年 9 月于上海

目 录

第一章 经营战略	[1]
第一节 企业战略——积累和开发资源的方法	[2]
1. 明确事业活动的范围——目的性明确和方向意 识性明确.....	[2]
2. 开发机动资源与积累储备资源.....	[4]
3. 重视财务资源与重视人力资源.....	[13]
4. 靠市场和组织分担任务以适应环境变化与靠形 成网络关系来适应环境变化.....	[20]
第二节 事业战略——确立竞争优势的方法	[24]
1. 演绎性、逻辑性研究与归纳性、微调性研究.....	[24]
2. 少数尖子主导与发挥全体职工的智慧.....	[30]
3. 产品意向与生产意向.....	[33]
第二章 经营组织	[41]
第一节 日美企业组织的编制方法	[41]
1. 战略性层次组织与创造性网络组织.....	[41]
2. 统一体制与共同拥有价值和信息.....	[53]
3. 依靠个人力量与依靠集体力量进行开发研究.....	[58]
4. 凡事照我办与在领导安排下能动地应付经营环 境变化.....	[60]
5. 最高经营管理领导——效益至上与连续性.....	[62]
6. 企业文化——严格与通融的价值.....	[69]

第二节 日美企业组织的优点和缺点	[75]
1. 官僚动力型	[75]
2. 群体动力型	[76]
第三节 日美企业的共同点和差异	[77]
1. 日美优秀企业的共同点	[77]
2. 日美企业的主要差异	[78]
第三章 适应经营环境的方式和经营成果	[82]
第一节 经营战略和组织的新标准	[82]
第二节 高效益企业和低效益企业之比较	[88]
1. 高效益企业的共同点	[88]
2. 日美高效益企业与低效益企业之间的差异	[92]
第三节 经营成果的决定因素	[94]
1. 经营成果的决定因素之分析框架	[94]
2. 产品、市场组合和经营成果	[103]
3. 关键性的经营战略	[105]
4. 生产战略的作用	[106]
5. 群体动力: 共同拥有价值、信息和观念的制度化	[107]
6. 组织的结构化	[112]
7. 日美两国关于企业规模的不同含义	[112]
8. 各种制约	[113]
第四节 对分析结果的归纳	[114]
1. 日美企业适应经营环境方法的差异	[114]
2. 日美企业适应经营环境战略的差异	[114]
3. 日美企业组织编制方法的差异	[116]
4. 日美企业经营战略和组织产生差异的原因	[117]
5. 日美企业经营战略和组织适应经营环境的不同点	[117]
6. 日美高效益企业的经营战略和组织的共同点	[117]
7. 日美高效益企业的经营战略和组织的不同点	[118]

第四章 日美企业的经营环境适应原理	[142]
第一节 适应经营环境的四种类型	[142]
1. 适应经营环境的纯粹型.....	[143]
2. 经营环境变化的类型及其适应方式.....	[147]
3. 决定适应类型组合的主要因素.....	[149]
第二节 探求适应经营环境的一般理论	[154]
1. 经营环境适应理论和信息处理模式.....	[154]
2. 被忽视的H型适应方式.....	[155]
3. 能动地适应经营环境.....	[156]
4. 知识的积累和学习.....	[157]
5. 适应类型和适应过程.....	[158]
第三节 日美企业对经营环境变化的适应方式	[161]
1. 日本式经营和H型适应方式.....	[161]
2. 美国式经营和S型适应方式.....	[163]
3. 必要的V型适应因素与混合型适应方式.....	[164]

第一章 经营战略

我们以日美两国具有代表性的企业为对象，对其经营战略进行深入的定性研究。对象的选择，主要采取成对比较法。这种方法以同一产业为前提，而且尽量选择企业结构相类似的对子作为比较对象。如表 1-1 所示。

表 1-1 用作比较的企业对象

产 业 (行 业)	美 国			日 本		
	公司名称	销售额百万美元 (亿日元)	职工 人数	公司名称	销售额 (亿日元)	职工 人数
化学	杜邦	13652(31400)	135900	东洋人造丝	5307	13926
半导体	得克萨斯仪器	4075(9373)	89875	日本电气	8928	32800
综合电机	莫托罗拉	3099(7123)	71500			
	通用电气	24959(57406)	402000	日立	19470	72277
计算机				东芝	15476	63823
	IBM	26213(60290)	341279	富士通	5816	34019
食品	通用食品	6601(15182)	53000	味之素	3742	5639
汽车	通用汽车	57729(132777)	746000	丰田汽车	35064	48757
洗涤剂	普洛克特-甘布尔	10772(24776)	59000	花王肥皂	2524	4125
服饰	利瓦伊·斯特劳斯	2841(6534)	48000	声誉	2058	4185
医药	伊莱·利利	2559(5886)	28100	武田药品	4309	11023
材料技术	3M	6079(13982)	86900	住友电气	4288	11277

(续表)

产 业 (行 业)	美 国			日 本		
	公司名称	销售额百万美 元(亿日元)	职工 人数	公司名称	销售额 (亿日 元)	职工 人数
机床	辛辛那提· 密拉克隆	816(1877)	13780	天田	971	1134
酒精饮料	乔赛夫·E ·西格拉 姆-萨斯	2047(4708)	11000	三得利	6839	4154
流通	西尔斯·罗 巴克	25195(57948)	390000	西武流通集 团	9342	19676
建筑机械	履带拖拉机	8597(19773)	86350	小松制作所	5048	16711
钢铁	美国钢铁	12492(28731)	92734	新日本制铁	28448	71669

注：单位销售额美国是100万美元，日本是1亿日元。美国栏括号内的数字是以1美元兑230日元换算的亿日元单位的销售额。

第一节 企业战略——积累和 开发资源的方法

1. 明确事业活动的范围——目的性明确和方向意识性明确

事业活动的范围，即企业独自の生存领域。明确事业活动的范围，即明确“我们公司的事业是什么”，该企业在社会上存在的理由。因此，这就限定了企业可以开发经营资源的范围，包括对什么人、具有什么技术、发挥什么样的作用等有关内容。在每次制定经营战略时，事业活动的范围本来已有限定，但常用概括的词句作为企业的价值、经营观念来表明。

美国企业明确事业活动的范围，相对说着意于市场，因而大多近似于在具体市场上获得成功的因素。例如：IBM（国际商业机器公司）的事业不是出售机器，而是出售产品的功能。因此，必须切实为顾客解决问题。杜邦公司以化学为中心，重视开发研究和销售。3 M（明尼苏达采矿与制造公司）多种经营的方针以精密的涂敷技术和粘接技术为中心，不断开发新技术。得克萨斯仪器公司发展事业的基础是：技术革新、生产率和市场占有率。西尔斯公司以公正价格向顾客提供高质量的商品。履带拖拉机公司在经营上坚持顾客第一，以商品售后服务的迅速性为基本方针。在全世界拥有 7000 个服务站，所需零部件可在 24 小时内提供给用户。利利公司的基本战略是开发医药新产品，销售药品，讲究商业道德。辛辛那提·密拉克隆公司提出：所有关联产品、零部件概由本公司生产，本公司对产品负全部责任，等等。

日本企业则多数只提出非常宏观的想象。例如，日本电气公司的“电脑和通讯”，松下电器公司的“像自来水那样不断生产，创造无穷物质财富，建设人间天堂”；三得利公司的“生活文化产业”；西武流通集团的“市民产业”；声誉公司的“流行的信息和感觉”；花王肥皂公司的“清洁使国民昌盛”；东京电气化学工业公司（TDK）提出“通过创造，贡献于世界文化产业”，等等。

通过上述对比，我们了解到，日本企业主要是向职工表明前进的大方向，唤起职工承担义务的愿望，或使职工就经营环境的有关信息提高敏感性，要他们对此发挥思考的积极性。在事业活动的范围上，美国企业所明确的是，着意于市场。日本企业则不然，它要明确的是，与整个组织的活力相关联。

日本企业把“赶超”美国企业也作为其事业活动的范围并

发挥了作用。实际上,今天用作比较对象的许多日本企业,过去都是以美国企业为赶超目标而拼命发展起来的,主要公司所赶超的目标如下:

表 1-2 日本主要公司赶超目标

日 本 企 业	赶 超 目 标
富士通	IBM
丰田	通用汽车
日本电气	得克萨斯仪器
东洋人造丝	杜邦
日立·东芝	通用电气
花王	普罗克特-甘布尔
西武	西尔斯
小松	履带拖拉机
新日铁	美国钢铁

富士通公司总经理山本卓真曾说:“富士通向 IBM 挑战,战胜巨人,这作为一个口号是很起作用的,很能激励人,能鼓舞年轻人的士气,是最引人注目的宣传口号……老实说,这就是我们的目的。”

2. 开发机动资源与积累储备资源

(1) 对经营资源的看法上有差异

美国企业在认真分析经营环境的机遇和风险的基础上,灵活开发经营资源。他们认为,应首先分析经营环境的机遇,再使内部资源迅速地与其相适应。美国企业所采取的战略计划,就是将这种想法具体化的典型方式。

通用电气公司运用一种业务网线版图，据以作为企业之间合理分配资源的一种手段。资源分配的基本单位称为战略事业单位(SBU)，整个企业是战略事业单位的一种组合。

各战略事业单位根据其所属产业的吸引力，以及其在产业中的竞争力的强弱程度，都被标绘在业务网线版图上。在通用电气公司，战略事业单位所属产业的吸引力，由市场分割的大小和发展率、竞争的多样性、竞争结构、市场分割的收益性等定量、定性因素来综合确定。另一方面，战略事业单位竞争力的强弱，则需要考虑市场分割的规模、战略事业单位的发展率、市场占有率、收益性、技术地位、毛利、强与弱、企业形象和经营能力等多方面因素来决定。

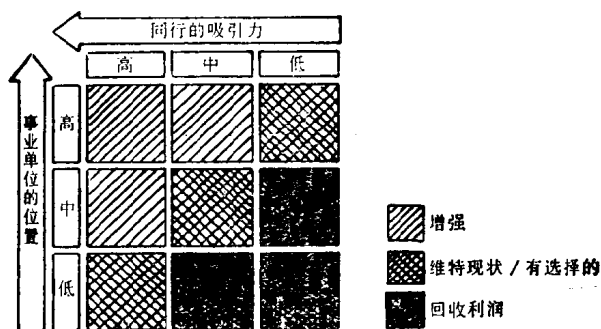


图 1-1 通用电气公司的业务网线版图

各战略事业单位都有一定的目标和使命，它与在这个业务网线版图上所占的位置相对应。例如：市场吸引力和竞争力都强的战略事业单位，都有一定的确保其发展和处于优势的使命，竞争力强但市场吸引力弱的战略事业单位，有一定的加强其选择性、提高其收益性指向的使命；竞争力和市场吸引力都弱的战略事业单位，则有一定的减少或消除损耗的目

标。

在制定全公司战略时，为使现在及将来的产品组合取得平衡，关于开发资源的决定处于核心地位。取得了平衡的产品组合是指通过投资，事业的发展可望达到占统治地位，随着市场的成熟，收益性得到大幅度提高，成为对公司内部提供资金来源有保证的事业；成为对公司内部其他投资机会提供资金来源的事业，而且分布比率适当。因此，使公司内部现金流动取得平衡的资源分配，正是通过业务网线版图进行分析的目的。

这种战略构思企望以最高领导的意志来合乎逻辑地追求资源开发分配，既要适于经营环境的机遇，又不冒风险。这是难以做到的。日本企业则注意到比认真分析经营环境更为重要的，是要从企业内部积蓄力量，这种力量能在任何时候抓住经营环境的机遇，在遇到风险时也有承受能力。分析经营环境的机遇也一样，不是靠上层领导和企业计划管理部门的意志行事，而是领导指明方向，下达任务，让现场管理人员分析经营环境的机遇，调整现场的短期计划，激励大家更好地完成任务。这是一般的做法。

松下电器公司在积累和开发资源的背后，有一套松下幸之助的“水库经营”哲学。水库是通过拦河蓄水，使人们不受季节和气候的摆布，而能保证水的供应。“水库经营”思想是：即使外部形势变幻莫测，也不会受到很大的影响，而能保持稳定的发展速度。它包括经营的各个方面，有设备水库、资金水库、人员水库、库存水库、技术水库、计划和产品开发水库等等，如同汛期蓄水、旱季使用那样，适应各方面的变化，保持稳定的经营。

松下电器公司的经营计划制度也颇具特色。每年1月10

日,该公司总是要召集数千名职工开一个“经营方针发表会”,会上对上一年工作进行反省和评价,对现在和将来的情况作出判断,提出今后的经营任务,并表明完成这些经营任务的基本态度等。

公司最高领导在与全体事业部长反复讨论具体问题的基础上发布“经营计划基本纲要”。纲要中不包括具体的营业额等目标数字,只是一种完成本期经营方针的指南。

事业部在接到这一“经营计划基本纲要”后,制订事业部的长期、中期和短期计划。但在松下公司,长期、中期计划只记述较为笼统的目标,而把重点放在半年一度的“事业年度计划”上。这是最为具体的计划,十分详细地记载着营业额、市场占有率、利润、成本等等项目。事业部将这一事业年度计划提交总公司,经最高领导讨论后就成为事业部的“经营计划基本纲要”。这时,总经理即已承认部长所提交的计划,以此作为他与事业部长之间取得“约定”的一种形式。

在松下公司,总公司的计划人员始终贯彻服务精神,而事业部是计划的主体。为此,总公司计划人员专门向最高领导提供信息,或从事事务性的辅助活动。松下公司的一位领导人曾说过:“我们公司没有长期计划,但具有长远目光和想象力”。

(2) “收买”和“变卖”——一种经营战略

在详细分析机遇的基础上开发机动资源,这是美国企业经营战略的特色。美国企业通过收买属于发展的企业和变卖赤字部门或趋向衰退的企业而完成经营战略行动,获得发展和变化。

莫托罗拉公司用10年时间通过企业的收买和变卖实现了企业组合的转变。60年代以前,莫托罗拉公司作为一家面

向消费者的电子产品企业而闻名。正如公司名称所示，“莫托罗拉”以汽车收音机厂起家，后来发展成家用音响设备、电视机等多种经营的厂家。其间，一方面在通信器材和半导体器械等方面取得了发展，另一方面，还发展了与娱乐、化学、广播器材有关的生产事业。

在60年代，莫托罗拉公司收买了“利雅”的航空无线电事业部和达尔巴格助听器厂。70年代初期，他们又收买了美国莱奇拉罗化学公司，但又在不到两年的时间内把它卖出。70年代初期，甚至有人称其为“没有坚定战略的公司”。1970年8亿美元营业额中通讯器材占1/3、半导体占1/3、面向一般消费者的电子产品则为1/6、其他为1/6。但是，1974年，他们把亏本的部门——科威查电视事业部卖给了松下电器公司，那么用什么样的事业来填补这一空缺呢？自从开始考虑这个问题以来，逐渐形成了一种使事业组合具有关联性的战略。

电视事业部这个空缺决定由数据处理方面的事业来填补，这一方针确定后，就有各种各样的可供收买的公司被列为挑选的对象，并开始研究收买的可能性和经济效益。结果1977年收买了科迪克斯计算机部件设备厂，并由此而开始发展信息系统事业。这一收买使科迪克斯的营业额在3年里增加了3倍，收买获得了很大的成功。在这一成功的基础上，莫托罗拉公司开始考虑制造计算机主机，决定把半导体、通讯、信息系统三大支柱形成一个事业组合。为此，1980年，终于结束了自创业以来就开始发展的汽车收音机事业，并于1981年收买了福·费兹计算机厂。它是个生产计算机主机、终端设备和软件的厂家，在70年代受到华尔街的关注。莫托罗拉公司在其因采取租赁制度和高利率而陷入困境时，乘机将其收买过来。由于收买了福·费兹计算机厂，莫托罗拉公司的股票

下跌了 10%。但莫托罗拉公司因此而成为由半导体、通讯、信息系统三大支柱构成的企业。福·费兹和科迪克斯一起构成了信息系统事业集团。1981 年,这一集团在莫托罗拉共达 37 亿美元的销售额中约占 5 亿美元。这样,莫托罗拉公司在有关信息装置的生产方面,拥有了从计算机主机到部件设备的多产品群。

由于建立了三大支柱,莫托罗拉公司有力量能够对付不景气局面。

在最近一次经济萧条中,与得克萨斯仪器公司、国际通信公司等竞争对手相比,莫托罗拉公司的收益下降程度最低。现在,为发展与电子产品相关联的新事业,设立了一个新事业总部,计划生产机器人,并利用电子计算机自动设计,形成生产体系,销售额将达 150 亿美元。

美国钢铁公司自海军出身的 D·洛德利克就任董事长以来,通过反复收买和变卖资产,迅速实现了多种经营。特别是 1978 年以来,在塑料、石化领域采取了收买企业、新建设备、合并企业等积极的经营战略,使其在 1980 年的销售额达 15 亿美元,一跃而为全美排名第 25 位以内的化学企业。

洛德利克董事长最积极的决断,是于 1982 年 3 月在与莫比尔公司、阿拉伊德公司进行收买竞争中获胜,尔后又收买了销售额高达 59.3 亿美元,在全美名列第 17 位,进行一条龙生产的马勒松石油公司。为了筹措收买资金,该公司自 1980 年以来,先后变卖了水泥企业、佛罗里达的饭店、计算机服务公司、轮船公司的股票、加利福尼亚的土地,甚至还卖掉了总公司大楼。这就从根本上开始推行重新调整资产内容、谋求新的发展领域的长期战略。美国钢铁公司朝着联合大企业的发展方向发展,多种行业联合起来的大企业对于那些老化的、在技