

日本企业如何称雄于世界！

QIYEJUZI

〔美〕詹姆斯·C·艾伯肯伦

乔治·斯陶克

著

张

延

爱

译

北京经济学院出版社

企业巨子

〔美〕 詹姆斯·C·艾伯哲伦 著
乔治·斯陶克
张延爱 译

北京经济学院出版社

1990·北京

600062/31

企业巨子
Qiyè Jūzǐ

〔美〕詹姆斯·C·艾伯哲伦等 著
张延爱 译

北京经济学院出版社出版
(北京市朝阳区红庙)

北京通县永乐印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 10.75印张 251千字
1990年11月第1版 1990年11月第1版第1次印刷
印数: 0 001—5 000

ISBN7-5638-0176-6/F·90

定价: 4.30元

译者前言

《企业巨子》以大量真实的事例，采用与欧美企业对比的形式，介绍了日本企业如何从弱到强以至于在诸多领域处于世界领先地位的内在原因。本书已在世界许多国家和地区出版发行，引起了很大的反响。美国福特集团董事长在该书英文版首页上写道，本书给人以启迪，看来，欧美企业应该重新认识，重新学习日本企业了。日本电气公司董事长小林宏治在日文版封面上有这样一段话：“推荐各位认真地读一读这本书，对于作者那敏锐的洞察力，我非常佩服。”

本书由美国AAS总裁兼日本上智大学主任教授詹姆斯·C·艾伯哲伦和美国波士顿咨询俱乐部副总裁乔治·斯陶克合著，原版为英文，日本植山周一郎先生将英文翻译成日文，由日本讲谈社出版发行。本人是从植山周一郎先生的日文译本翻译成中文的。

由于时间仓促，译文难免有不当之处，敬请读者批评指正。

张延爱

1990年8月

作者前言

日本企业，也就是我们几乎每天都会听到的“会社”，在当今世界上，尤其在商业界，发挥着极其重要的作用。《企业巨子》就是以“会社”为题而写成的一本书。本书的目的试图说明这样一些问题，譬如，面对日本企业的激烈竞争，我们应该怎样看待这个问题，我们应该怎样对付它。对于欧美各国的经营者来说，当前首当其冲的是什么呢？广泛了解、深刻理解日本企业的竞争战略，在此基础上，锤炼自己的对日（日本企业）反击作战能力，难道不是这样吗？！

但是，在这里，要事先声明一下，本书不是试图从理论上阐述日本经济为何能够出人意料地高速发展的“日本的经营论”；不是故弄玄虚，吹嘘日本经营神秘威力的小说；也不是有意地披露日本企业不可告人的阴谋。我们相信，面对东方的日本企业，对于当今欧美经济界人士及有关人士来说，如何以冷静的头脑、科学的态度，客观地正视它；如何才能更有效地与日本企业展开竞争，并在竞争中取胜，将是有意义和有价值的。

我（詹姆斯·C·艾伯哲伦——译者注）担任日本企业经营顾问快20年了，有机会长驻日本，接触并经手大量有关日本企业的丰富的实际材料。现将我多年来积累的素材及研究成果加以整理，写成本书，奉献给广大读者。当然，不仅在日本，我还担任过美国、西欧、东南亚、南亚、澳大

利亚、非洲等国经营管理顾问，本书也是担任上述各国经营管理顾问期间切身体验的总结。书中所涉及到的企业的国籍比较多，有日本、美国、英国、法国、西德、荷兰、西班牙、瑞士、瑞典等。书中所涉及到的行业也比较多，除食品、服装、医药、化学、汽车、电气、电子、机械等制造业之外，还涉及到银行、流通领域以及服务行业等。其中制造行业所占的比重大一些。本书的宗旨拟对上述企业在你死我活的国际竞争中助一臂之力。

本书所以能够出版，均托福于上述各企业的经营者及广大员工，在一些极其困难、复杂的经营问题上，他们主动地向我提供情报，包括向我提出直率的批评意见，也包括向我提供一些难得的数据。在此，向他们表示衷心地感谢。按理说，应该将资助我们的企业的名子一一列出，以示感激，考虑到企业的秘密，所以不便于公开。

在此，向支持我们咨询业务的波士顿咨询俱乐部全体成员，表示感谢，尤其是向波士顿咨询俱乐部创始人布路斯·D·亥得逊先生表示衷心地感谢。

詹姆斯·C·艾伯哲伦

乔治·斯陶克

目 录

导言 日本企业面临着新的考验	(1)
一、维持企业的统一和谐调.....	(1)
二、胜者和败者.....	(2)
三、日本企业的“性格”.....	(4)
四、企业文化——日本企业的基本“性格”.....	(5)
五、日本的企业文化面临着挑战.....	(7)
第一章 日本企业领导市场竞争	(18)
第二章 充满活力的日本经济	(39)
一、经济增长、产业结构调整中的日本企业.....	(40)
二、走出“创造性破坏”的谷底.....	(47)
三、日本政府的长处和短处.....	(55)
四、高速增长培育起来的竞争能力.....	(59)
五、两种脚本.....	(65)
第三章 日本企业的成长战略	(70)
一、本田和“先下手为强循环周期”.....	(71)
二、在日本垂死挣扎的欧美企业.....	(83)
三、挺进欧美市场的日本企业.....	(90)
第四章 日本企业为何在竞争中占了上风	(98)
一、低工资的“优势”.....	(101)
二、批量生产的“优势”.....	(104)

三、集中生产体制的“优势”	(111)
四、超80年代的新“优势”	(121)
第五章 生产方式的一场革命	(123)
一、看板系统的诞生	(125)
二、提高劳动生产率的“看板方式”	(136)
三、被“看板方式”唤醒的日本企业	(142)
四、“看板方式”所蕴藏的竞争能力	(147)
第六章 领导科学技术的日本企业	(150)
一、迎接“技术立国元年”的日本产业界	(152)
二、重大选择	(158)
三、旺盛的技术吸收“胃口”	(161)
四、迅速的行动	(168)
五、名星配角演员——日本政府	(170)
六、日本企业的独创性	(178)
第七章 日本企业的财务战略	(181)
一、日本企业的财务体制	(182)
二、日本企业的财务战略	(185)
三、成长指向型的经营者	(187)
四、银行的风险	(196)
五、企业股东的得与失	(203)
第八章 日本企业究竟是谁的	(218)
一、是股东们的吗?	(220)
二、企业赚的钱落到谁的腰包里去了呢?	(229)
三、凝聚力来自何方?	(238)
四、统一意志的基本程序	(249)
五、日本的雇佣体制改变了吗?	(250)
第九章 开始向日本反击的欧美企业	(255)

一、奇谈怪论·····	(256)
二、两道防线·····	(258)
三、合资的尾声·····	(268)
四、企业兼并已拉开序幕·····	(274)
五、如何向日本进攻·····	(282)
第十章 国际企业的道路·····	(285)
一、向海外直接投资·····	(286)
二、战略上的进退维谷·····	(287)
三、海外投资能力·····	(289)
四、世界资金源·····	(290)
五、海外投资目的·····	(293)
六、问题和难题·····	(298)
七、亚洲成为日本企业的生产据点·····	(302)
八、具有魅力的亚洲·····	(308)
第十一章 日本企业的未来·····	(314)
一、日本企业的“日本味”在何处·····	(317)
二、未来的日本企业塑像·····	(324)

导 言

日本企业面临着新的考验

一、维持企业的统一和谐调

在一代人之前，就当时世界的一般标准而言，日本企业还都是一些设备简陋、技术力量薄弱、规模小、资金匮乏的企业。即使是当时所谓的日本大企业，也不例外。总而言之，那时的日本企业难登大雅之堂，几乎都被人瞧不起。然而，没过多久，当今的日本企业，却令人刮目相看。在众多领域，日本企业已跃居世界领先地位，他们在同技术、财力比自己雄厚的各国企业的竞争中成长和发展起来。

面对日本经济界翻天覆地的变化，对于即使从高速增长期走过来的人来讲，也都感到大吃一惊。日本的金融产业几乎从零开始，青云直上，一跃为世界的超优秀企业，有的几乎是在主宰着世界经济。这简直是一场梦。

日本企业的确取得了举世瞩目的巨大成就。但是，进入80年代，日本企业不得不重新研究、修订其前进方向。目前，日本经营者们面临着怎样的考验？迄今为止所取得的辉煌成绩和巨大成功，今后能否继续下去？的确，今后日本企

业将面临着严峻的、各种各样的考验，而且一定还会遇到事先无法预料的甚至是残酷的考验，尽管如此，我确信可以预测其不久的将来威胁着日本企业的几个主要问题。

日本企业几乎已达到成熟的程度，为了实现进一步增长的夙愿，一定会加快其多角化经营的步伐，并进一步有效地运用其现成的资产。作为实现上述目标的具体手段之一，是利用吸收合并方式，这已是司空见惯了。当今的日本经济，不仅对日本本国，而且对世界经济具有巨大的影响力。日本企业几乎遍布世界各个角落，成为国际企业。为了坚实地确立其世界企业的地位，必须制定企业的世界战略和与之相适应的企业组织形式。日本的技术也必须处于世界领先地位，为此他们正在为自身的技术进步而不惜血本。面对上述问题，职工和企业原来的那种大家族式的和谐的一体化的组织形态正在开始瓦解。目前，日本企业的经营者们所面临的最大的课题就是——如何维持企业的统一和相互间象以前那样的和谐气氛。

二、胜者和败者

如果谁想给将来的日本经济占上几卦的话，这样的“卦辞”肯定会灵验的，那就是“日本的所有产业、所有企业肯定不会都是胜利者，肯定是有胜有败”。这的确是事实，不仅日本，哪一个国家都是如此。从现在的情况看，生产效率低、附加价值低的产业，在日本命中注定是要衰败的，即使三菱重工这样的基础扎实、实力雄厚的世界超一流企业，其造船产业眼下也已经陷入困境，造船市场眼看着被一些新兴国家夺走。化学产业也如此，目前仍很兴旺的化工企业已为

数不多了。钢铁产业在日本，目前正在困兽犹斗，垂死挣扎。总而言之，伴随着经济环境的变化，一些产业衰落，另一些产业则兴旺发达起来。

就日本经济全体而言，随着向高技术领域转移，加之日元升值的不断加剧，可以断言，产业的荣枯盛衰变化将愈演愈烈。日本的某些主要产业，譬如造纸和纸浆等原材料加工业、纤维和高档耐用消费品等消费产业、金属加工等高能源消耗产业等，处境将越来越困难，必将被一些发展中国家夺走其市场，最终将一败涂地。

有不少日本产业，就其全体产业的效率来讲，我看还过于密集。换句话说来说，就是生产厂家太多。譬如聚乙烯生产厂家，日本国内现在共有20家企业，我看最多有3家就够了。上面所说的那么多聚乙烯生产厂家，在激烈的国际竞争环境中，由于规模太小，势力单薄，要么在事业上遇上意想不到的挫折而一蹶不振，要么被大企业“吃掉”。以上倾向不仅限于原材料加工业，其它企业也如此。譬如汽车制造业，日本目前有8个汽车生产厂家，正在相互“激战”。这8个企业都在进行国际锦标赛的淘汰赛，他们明明都知道在这场比赛中大部分会被淘汰，但是，也不得不硬着头皮去参加目前还正在激烈地进行着的这场比赛。上述8个生产厂家均是汽车制造业的综合厂家，从超小型车到超豪华型车样样都生产。正象参加运动会的比赛项目一样，这8个厂家为了生存下去，虽然均感到力不从心，但还是要参加每一个项目的比赛。你看，这也真难为他们了。

除了上述企业之外，商业及其它流通行业也是如此，他们也都在进行你死我活的拼搏。只要竞争，当然肯定就会有胜者和败者。

1950年前后，日本国内的摩托车生产厂家如雨后春笋，发展的势头很猛，共有50多家，到了60年代，就只剩下4家了。计算机生产厂家也如此，前几年曾一度达到30多家，目前只剩下7、8家了。

能够保留至今的企业当然是胜者，但是，在胜利者当中，情况也不尽相同，有的吃得开，很得势；有的则吃不大开，不太得势；有的可能情况还要糟些。譬如日立公司，最近一段时间，顿时一鸣惊人起来；而富士电机公司，最近一个时期以来，也不知怎么搞的，情绪相当不佳，或者说简直有些扫兴了。在啤酒行业中，麒麟公司至今仍然保持着几乎是垄断的地位，而朝日啤酒公司则惨淡经营，好歹才免于倒闭的厄运。在汽车产业中，一方面，丰田公司的市场不断地扩大，而津津乐道；另一方面，三菱汽车公司的汽车市场正在萎缩，一筹莫展。在激烈竞争的市场经济中，企业的浮沉是正常现象，是经济健康发展的重要证据。从这种意义上讲，是一种好现象，是值得庆贺的。而当我们考虑日本企业的将来时，就不能仅把眼睛盯在胜利者身上，还必须留意那些失败者，这是非常重要的。

三、日本企业的“性格”

让我们看一看经过鏖战后的胜利者，他们的潜力的确令人佩服。日本的一些国内领先企业，拥有雄厚的资金实力，是世界上任何国家都无法比拟的。譬如松下电器公司，是世界各国都公认的世界第一号家用电器生产厂家，其收益不论用什么尺度来衡量，都是世界上首屈一指的。这家公司几乎没有外债，股份分红压得很低很低，收益的绝大部分均用于

扩大再生产、再投资。象松下这样有信誉的企业，不论想借多少钱都会轻而易举地借到，但他们是亿万富翁，手头的现钱多得很，根本没有必要向谁借钱。

丰田公司也决不甘人之后。丰田公司拥有“丰田银行”的别名，丰田的资产运用战略战术，有其独到之处，连一些有名的大银行也甘败下风。在一些比较新的至今仍然在快速成长的企业当中，也有资金雄厚、腰缠万贯的大亨，他们从不知借钱为何物，譬如京都陶瓷有限股份公司，就是如此（京都陶瓷公司以生产集成电路外壳陶瓷材料驰名世界——译者注）。

很多日本企业凭借其资金优势，在技术方面也取得了惊人的进步。“鹦鹉学舌，剽取仿造”，那已经是日本过去的事情了。现在，日本企业自己开发的新产品硕果累累，开发新产品的积极性越来越高。日本企业在开发新产品方面，已远远超过欧美企业了。

在谈到日本企业“性格”时，有几点是不应该忘记的，那就是很早以来养成的能工巧匠、低成本和高质量。如果说资金雄厚、技术精湛是日本企业近些年才具备的“性格”的话，那么低成本和高质量则是日本企业在第二次世界大战之后经过40多年来的努力，上帝所赋予他们的“性格”。总之，产品（低成本、高质量）、资金和技术，是日本企业推开世界企业领袖办公室大门所凭借的三种“性格”。

四、企业文化——日本企业的基本“性格”

在日本企业发展过程中，其所以成功，最根本的一条是日本的企业文化。

所谓企业文化，就是企业的经营理念、价值体系、历史传统和工作作风。表现为企业成员的整体精神、共同的价值标准、统一行为的准则、习惯的沉淀、职业习惯、一定的道德规范与文化素质。它作为企业的上层建筑与意识形态，是企业经营管理的灵魂，是一种无形的管理方式。企业文化是在长期实践中形成的，并随着企业的发展而演变。同时，它又在观念上，从非计划、非理性的感情因素出发来调控企业成员的行为，是对企业中标准管理和制度管理的补充与强化，潜移默化地贯注于企业成员的行为之中，使企业成员按所形成的价值标准组成某种形式的非正式组织。因此，企业文化是对企业发展具有决定性作用的重要因素。

不同企业的文化有其不同的特征，但在总体上又都具有社会文化的基本特征。企业文化与社会文化是个别与一般的关系，是社会文化影响、渗透的产物，是社会文化融于企业活动之中而生成的企业经营管理与社会文化的结合物。所以，它既有民族性和社会性，又具有企业组织的个性色彩，是企业的精神支柱，规范着企业成员的行为，是经营管理的最高层次。

溯本求源，企业文化一词出自美国，根在日本，是由日本企业在经营中所强调的“组织风土”一词演变来的。最近几年，国外众多致力于企业经营管理研究的学者，在考察了不同国度的许多成功企业后，一致认为，优秀的企业文化是企业经营成功的重要条件，注重企业经营管理上的人文性是企业活力的基础。他们经过比较认为，第二次世界大战后，日本经济的高速发展和企业经营的成功，无不与日本企业建立了强有力的企业文化密切相关。强有力的企业文化，推动着日本企业实现了以人为中心的经营，使企业具有巨大的凝

聚力，具有旺盛的技术消化能力，具有强劲的技术开发和产品创新能力，具有改善生产关系的能力，具有能有弹性地适应市场的能力，激励着全体成员同心协力为实现企业的目标而努力奋斗。关于企业文化对日本企业经营的重要意义，正如世界著名的大企业，美国IBM公司董事长小托斯所述：

“一个企业的基本哲学对成就所起的作用是远远超过其技术或经济资源、组织结构、发明创新和时机选择等因素所能起的作用的。”因此，日本企业发展的原动力，不是别的，正是其优秀的企业文化。

日本的企业文化表现形式多种多样，其中最令人瞩目的是职工对企业的“忠诚心”。当然，在这个问题上看法不尽相同，有人说，日本企业的职工对企业的所谓“忠诚心”，只不过是一种伪装，职工像演戏一样，装成企业“忠义者”的样子，装得还真像，似乎真的对企业“一片赤诚”的样子，其实，只不过为了达到其本身的经济目的。不论是真的也好，装出来的也好，日本企业的职工关心本企业的利益却是举世公认的。日本企业的职工把自己看成企业大家庭中的一员，拼命地为企业效力。在这一方面，欧美企业是无法相比的。

本书不打算花更多的篇幅去研究日本人的心理学，但是，日本人的“集体归属感”、“忠心耿耿为公司”是显而易见的。日本企业职工有一个共同的口头语，“为了公司”。他们确是为了公司，大家抱成一团，才取得了目前这种举世瞩目的成就。

五、日本的企业文化面临着挑战

日本企业为了培育“集团意识”不遗余力。终身雇佣

制、缩小公司领导干部与普通职工的工资差别、职工参与决策、职工在职教育、利用下班后的时间或节假日开展活动疏通感情、奖金制度等等，是构成日本独特的历史文化和社会体系的基石。在这块基石上所建筑的传统文化、社会体制、集团意识、集团行动，在某种意义上来说，就是日本的企业文化。

但是，一种巨大的外力正在动摇着日本企业文化的根基，威胁着企业的前程，这种威胁在90年代将显得特别突出：

（一）以企业兼并的方式求发展。所以采用这种方式，主要是由于以下两方面因素：即国民经济的低速增长和普遍重视企业资产的运用。

（二）确立世界规模的战略体系。根据国外市场的需要，在外国投资设厂，并不那么简单，不是我们想象的那样，在那里建个工厂，生产出来的产品就地销售就算完了。还必须建立零部件加工供应体系、适应于当地的装配体系和最终产品的有关体系。

（三）在解决录用国外职工的同时，还必须处理好本国职工和外国职工之间的关系问题。这是一个很伤脑筋的问题。

（四）为创造富有弹性的研究开发环境，必须使其组织具有自律性，拥有自主权。

（五）日本社会的价值观正在发生变化，正在从原来的尊重集团主义向尊重个人主义转变。在这种转变的过程中，实施上述四条是必要的也是必须的。

以上，是摆在日本企业经营者面前的新课题。上述课题的解决，无论哪一个，均很棘手而且也都很花时间。在未来