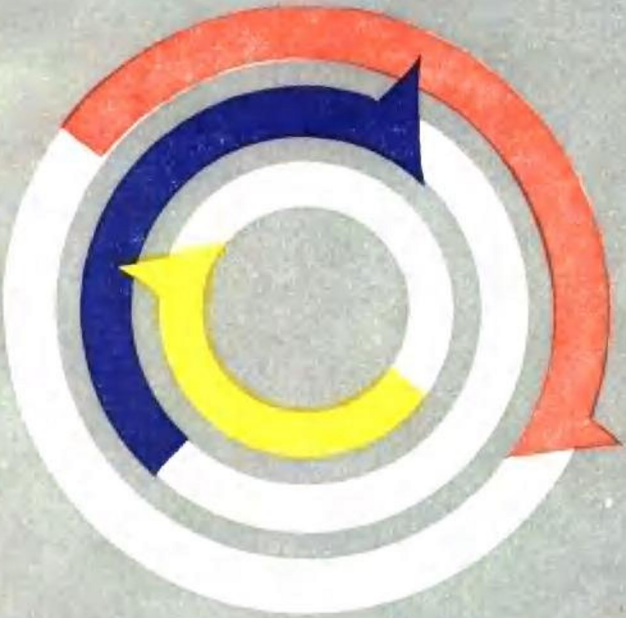


(日) 矢野俊介著
赵 大 生 译
胡 淑 英 校

企业家的经营艺术



中国国际广播出版社

企业家的经营艺术

(日) 矢野俊介 著 赵大生 译

*

中国国际广播出版社出版

(北京复外大街广播电影电视部内)

通县马驹桥印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 787×1092 1/32 92千字 $4\frac{1}{4}$ 印张

1987年11月第一版 1987年11月第一次印刷

印数: 1—25,000册

*

ISBN 7-80035-021-5/F·5

书号: 4445·008 定价: 1.00元

前 言

企业家对自己作为一个企业家究竟怀有多大程度的自豪感和自信力？社会对企业家的评价是否公正？

现在有不少年轻人都梦想自己有朝一日也能成为某一家大公司的经理，然而，今天大公司经营者的工作，果真如他们所想象的那样富于魅力吗？

处于企业的基本体制变革的时期，经营者面临着错综复杂的局面和担负着重大的任务。在开创新时期的转折关头，企业家应该具备预见光明前景的智慧、清醒的头脑和热情，同时也应起到积极转向新价值观念的重大作用。处于国际社会，同时又是在一个经济、政治、文化等环境因素不断变化的时代，企业家必须经常考虑本企业在这一时代和环境中所处的位置，并作出适当的经营决策，这一点特别重要。现代企业家应该是能站在时代的前列，放眼世界，具有非凡气概和勇气，进行创造性的劳动，奋力开拓新事业的人。

本书主要是根据他们的经历和从事经营管理活动的业绩，讨论企业家是如何形成他们的企业家精神、经营观念、开展其经营活动的。

本书同时也是一组案例研究，以活跃在第二次世界大战后（1945年——），敢于改革，并取得显著成功的一些企业家的事例为主。重点是研究企业家精神和经营思想怎样在具体企业经营中发挥作用并取得成效。在这里尽可能围绕着企

业家精神、经营思想、经营管理、经营组织的现代化的相互关系等诸方面来展开论述。因此，本书也可以说是一本有关现代企业的管理组织、经营行为、经营成果与企业家精神、经营思想之间关系的案例集。

本书中所提到的企业家，都是在笔者长期研究生涯中，特别能勾起学术研究兴趣的人物。这些人的共同点是，他们成绩卓著。对那些处于时代转折期的企业来讲，他们是第二人所无法替代的卓越决策人物，是改革的主导和支柱。与时代相协调的企业家精神和经营思想中，都有一些带有普遍性的东西。此外，本研究也涉及日本企业中那些出类拔萃的经营者的个人因素和价值体系等方面的内容。

不管是谁，都有可能不止一次被迫作出重大决断或决策，而在遇到新问题，面临决策时，回到原来的基点来考虑问题不失为一种有效的方法。本研究堪为管理学的基础研究。特别是本研究收集了大量的第一手资料，访问了为数众多的有关人士，力求探讨经营的本质，尽可能提高本研究的学术水平。

我们在这里同时试图建立一个有关企业家精神和企业家行为的、有说服力的理论体系。

本书对经营行为的基本研究课题进行了若干考察，并期望以此作为引玉之砖，以唤起对此课题有兴趣的有关人士的注意，并作为今后进一步研究的借鉴。这意味着对企业家精神提出新问题，提出假设和讨论命题。

本书也讨论有关集团主义与个人主义，组织与个人的统一和差异等问题。我们可以从这些案例研究中看到，致力于建设一个新社会的现代企业家的积极性、智慧和努力，以及

其个人的成长道路。这也可以说象征着企业家的内心、魅力、省察、熟虑、清晰而巨大的足迹。就企业家而言，对他人的洞察能力、识别能力以及深切的关心是必不可少的。

1984年12月17日 矢野俊介

目 录

第一章 企业家的条件

第一节 经营者职能与企业家精神……………(1)

1. 信息新媒体与企业 ……………(1)

2. 管理学者的若干观点 ……………(3)

3. 企业家精神和经营思想的重要性 ……………(5)

4. 两大类型的经营者 ……………(6)

第二节 企业家的领导行为……………(8)

经理(厂长)的职能——日美比较研究

第二章 职员出身的专业经营者 的企业家精神

案例研究之一 日立制作所和驹井健一郎

1. 看准企业前进方向 ……………(12)

2. “如果是你, 准行” ……………(14)

3. 固执而又循规蹈矩的驹井健一郎 ……………(16)

4. 由量的扩大转向质的经营 ……………(19)

5. 收缩时期的领导行为 ……………(20)

6. 经营思想的继承和彻底贯彻 ……………(23)

7. 副总经理桥本真吉的贡献 ……………(25)

案例研究之二 名古屋铁道和土川元夫

1. 变出售实物为出卖信息的时代(26)
2. 在逆境中再生(27)
3. 从名铁工会执行委员长到公司劳务部长 ...(29)
4. 抓紧实施经营合理化(30)
5. 就任总经理和经营现代化(32)
6. “五轮书”和经营哲理的形成(34)

案例研究之三 松下电工、松下电器产业和丹羽正治

1. 发展企业, 贡献社会(37)
2. 丹羽正治与松下幸之助(38)
3. 以社会与产业的结合为方向(41)
4. 如果是“老爷子”会怎么处理?.....(43)

第三章 创业者型企业家精神

案例研究之四 本田技研工业和本田宗一郎

1. 要造出自己的汽车(46)
2. 生产、销售、买到的喜悦(49)
3. 研究开发机构的独立(50)
4. 与藤泽武夫的好搭档(53)

案例研究之五 索尼与井深大

1. 开拓者, 井深大(55)
2. 井深大三岁丧父(57)
3. 干别人不干的事(59)
4. 聚集忘我之士(60)

案例研究之六 大荣和中内功

1. 零售业的织田信长(63)

2. 从“大荣誓词”看中内的经营思想(65)
3. A & P公司和西尔斯·罗伯克公司(66)
4. 竞争对手——伊藤洋货堂(67)
5. 中内的事业心和独裁式管理(70)
6. 多灾多难的大荣之今后(74)

第四章 企业家精神的比较研究

第一节 企业家精神.....(77)

1. 木川田一隆和东京电力(78)
2. 吉田忠雄和YKK.....(80)
3. 岩切章太郎和宫崎交通(81)
4. 榎尾忠雄和卡西欧计算器(82)
5. 优秀企业的条件和佳友(85)

第二节 经营行为的比较.....(86)

1. 日本企业家和美国企业家(86)
2. 非凡之举来自平凡(88)
3. 西德大众汽车公司和H·诺尔托霍夫(90)
4. 日美董事会的作用比较(92)
5. 容易受头头摆布的日本经营组织(93)

第三节 企业家的评价.....(96)

1. 印象深刻的企业家们(96)
2. 反面教员也不少(98)
3. 优秀企业家的常人凡心(100)

第五章 企业家素质及其领导行为基础

第一节 经营决策与人才开发.....(105)

1. 企业家的类型	(105)
2. 主要案例 (1)	(106)
3. 主要案例 (2)	(106)
第二节 改革家与协调者	(107)
1. 日美企业家比较	(107)
2. 现代企业经营者的职能	(108)
3. 思想的结合关系和人际的结合关系	(109)
4. 经营思想和共同的价值观念	(115)
5. 个人的进退	(116)
6. 价值的发现、创造和共享	(118)
7. 经营决策战略和人才开发战略	(119)
8. 关于企业家的中心假说	(125)

就日本企业家的领导行为而言，他们首先关心的是眼前实际问题，了解企业成员乃至广大群众所感到和关心的问题。

——J. 希尔休梅耶 (J. Hirschmeier)

由井常彦

第一章 企业家的条件

第一节 经营者职能与企业家精神

1. 信息新媒体与企业

现在是一个通讯与计算机相结合的时代。随着信息传递新媒体的发展，连旅店、宾馆也发生了变化，它已不再是一种单纯的住宿设施，而成为交流文化、提供信息的场所，开始起到一种兼有娱乐功能的社会生活组织者的作用。

不管是过去还是最近，笔者出差到大阪时，都住在新阪急饭店。从1984年开始，这家饭店在所有的客房里都装上了闭路电视 (CATV)。除了播放一般电视节目外，还提供五部故事影片录象带，以及餐厅与酒吧介绍，紧急避险通道指南等录象。该饭店还计划在不久的将来，借助阪急商业集团的力量，播放阪急电气铁道沿线介绍、西宫球场棒球大赛现场直播、阪急百货公司购货指南、日常生活信息等内容。

由于应用新信息媒介，所谓事业的概念发生了变化，达到目的的方法论也随之有所变化。在电视通讯卫星的时代，可能在某一瞬间，饭店就成了电影院，或者变为百货店，也有可能成为处理世界信息的部门。现代的经营者立刻就面临一种新的处境，即是否能充分应用尖端技术将决定企业的成败存亡。在混沌的时代也能开拓一条通往未来的活路，这就得依靠经营者的创造、智慧和辛勤的劳动。

1983年，“大荣”公司创刊了一种生活顾问型的综合商品目录杂志《生活世界》，出版后购者踊跃。这份杂志主要介绍小家庭的卧室、餐室和厨房所用的各种家具，室内装饰物，日杂用品等等，以及其使用方法或组合方式，先后搞了好几期专辑，并附有大量彩色插页。这本杂志在大荣集团各分店和全国各地的有名书店出售时，很快就卖掉30多万本。

搞这样一份综合目录杂志实际上是一种引人注目的尝试，是日本当前百货业和自选市场经理们所设想的未来的“无店铺销售”方式或“家庭商店销售”方式的一种实验。大荣利用这种商品目录杂志，已经开展了电话订购业务等通讯销售服务，据说效果不错。消费者在家里利用对话式文字图象信息系统就能买到所需要的商品，这样的时代已经为期不远了，并且将引起传统零售业的重大变化。

在高度信息化的时代，只要有橱窗、仓库、流通部门和信息输出及输入基地，就有可能形成一种前所未有的新型百货店或自选市场。

经营者常常忽视直接听取销售现场的顾客、消费者，以及生产第一线的职工，公司内外股东们的意见。其实，对经营者来说，经常地靠眼睛观察，凭耳朵听，经常锻炼自己的直观

能力,凭五官感受人世间的各种变化,收集与本企业有关的各种动态和本企业产品等各种信息,承受各种变化,渗透新的领域等等,都是十分重要的。“日本电气公司”根据小林宏治(董事长、前总经理)的经营思想,早在1955年便适时应变,开始研究并进入与计算机有关的领域。到八十年代初,终于结出了丰硕的硕果。“日本电气公司”名符其实地实现了计算机网络通讯(C&C)。

本章主要论述产业社会中企业家的现状,力图找出现代企业家的本质。外部环境的变化和企业内部条件的变化,都对经营者职能带来很大影响。现代经营者的职能,主要在于当企业内外环境变化时,决定资源的合理分配,进行经营决策,以便充分利用成长和创新的时机,避免风险。

2. 管理学者的若干观点

在美国企业经理们的心目中,值得一提的管理学者,主要有“科学管理之父”F. W. 泰勒(F. W. Taylor),《用人术》一书的作者戴尔·卡内基(Dale Carnegie),X理论,Y理论的创始人道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)等。

迄今为止,对企业家或经营者进行研究,并值得一提的有以下所述各位管理学家的论述:彻斯特·I·巴纳德(Chester I. Barnard)(1938);詹姆士·巴纳姆(James Burnham)(1941);彼特·F·杜拉克(Peter F. Drucker)(1954, 1964, 1967);高宫晋(1961, 1970);阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)(1962, 1977);青沼吉松(1965);万成博(1965);野田一夫(1960, 1967);鸟羽钦一郎(1970);由井常彦(1971);中川敬一郎(1977,

1981);大河内晓男(1979);清水龙莹(1983)等等。

巴纳德认为,“经营者的职能是一种维持协同努力的体系的专门业务”。

杜拉克的观点是,“经营者在进行决策和实施行动时,首先放在第一位考虑的是经济效益。经营者只有在事业中取得经济效益,他的存在和权威才能得到承认。当然作为企业家的事业,还应当包括职工待遇,社会福利,对文化的贡献等等有关社会效益方面的内容。但是,如果企业家的事业不能取得经济效益,则对他来说是致命伤。比如,某一企业不能以消费者所能接受的价格提供商品和服务,那么,这个企业的头头就是不称职的。同样,如果不能依靠提高经济效益来维持并发展企业的经营者,也可以说是不够格的。

钱德勒指出:“专门经营者在经营决策之际,一般总是选择有利于企业长期稳定发展的策略,而并不是着重考虑扩大眼前利益的策略”。

亨利·敏兹伯格(Henry Mintzberg)提出:“经营者有三项人际关系的功能(象征的功能,领导的功能,涉外联络的功能);三项信息功能(监督功能,普及功能,代理功能);四项决策功能(企业家的功能,不稳定因素的处理者的功能,经营资源分配者的功能,协商者的功能)。

可以说,现代经营管理中是十分重视量和质的。特别重视企业中的质量、服务、个性和局部。

大部分现代人具有自觉性、合理性,社会交往和继续劳动的欲望。正如戴维德·利斯曼所述,随着人的生活水准的提高,人们的关心已从量的多少转变为质的高低。

企业家对于激发企业成员的工作积极性和干劲有着决定

影响。企业家同企业成员能力的充分发挥以及进一步提高有很大关系。企业家的中心职能不是以物为对象，而是以人为对象的。不管是谁，受到不公正的待遇，心情都不会舒畅。

企业管理应该以发挥职工的自觉性，提高个人能力，满足自我充实的需求为基础。这一点十分重要，因此经营者的人际交往能力和说服他人的能力十分重要。

在研究现代经营者时，应当把他们看作是普普通通的人，这一点是很重要的。而经营者本身也应该把自己看作为普通一员，在此基础上通过独立思考来反省自身的作用。在新的经济形势下，高度工业社会的前景如何？未来的劳动与资本的关系怎样？企业家应该在认识上述问题的前提下，具备作为现代社会的名符其实的改革家和企业的最终决策人所应有的责任感、使命感，以及充分意识到设计和建立经营组织的必要性。

3. 企业家精神和经营思想的重要性

可以从一些优秀的企业家身上清楚地了解到他们各自具备的独特的企业家精神和经营思想。在这里，所谓企业家精神可以解释为企业家内心的态度，所谓经营思想可以解释为经营者的哲学和思想。经营思想也可以是指经营行为的精神支柱，这就是所表明经营信念及其信念体系。换言之，它表现为经营者的程序化经营行为的基本特征。因此，有时也可以把企业家精神和经营哲学作为同义词。

企业一般都要经历艰难险阻，随着经济和社会的发展而发展。也有的企业不止一次遭到前所未有的重大危机的袭击，面临惊涛骇浪，但能随机应变，安渡难关，发展至今。企业家往往在企业存亡关头，不得不俯首低头，作最坏打

算，被迫作出退却的决断，而迅速地、大步地退却有时是经营发展的重要决策。

面临经营危机或者困难之际，或者难以决断之时，企业家身上所表现出的各种能力，以及为了果断地履行职责，达到目的，改革机构的活力，都来源于其内在的企业家精神和经营思想。企业家精神和经营思想保持了企业家本身的理智与感情的平衡。运用组织和团体的基本因素便是企业家精神和经营思想。而经营行为也可以说是由怀着自信而作出决策的企业家精神和经营思想所决定的。

现代的优秀企业家的经营思想应该包含社会性、民主性、人际性和合理性等等。

4. 两大类型的经营者

当代大企业基本上都实行经营权与所有权分离，主要由专业经营者来管理。在日本的大企业，其专业经营者一般都出身于普通职员。

在优秀企业中培育起来的企业家精神、经营思想、企业宗旨、经营方针、公司风格等，与企业的显著成长和发展的信念是融合在一起的。

本书介绍的经营者，大致可分为：（1）普通职员出身的专业经营者；（2）创业经营者、企业主经营者和股东经营者。

第二类经营者本书都统一称之为企业主经营者。由于目前日本企业中尚有相当一部分并未实行所有权与经营权的分离，因此企业主经营者也可以说是该企业的主要股东或者资本家经营者。以资本所有为基础的企业经营者具有股东经营者、资本家经营者的基本特征。

从根本上来说，企业经营者的社会使命是，作为一个经济事业家通过经济活动贡献于社会。也就是通过经济活动，从事生产与销售，适应形势变化，满足社会对商品与服务的需求，更进一步要预测社会需求，并为适应新需求进行研究开发，进而满足新需求，开拓市场。这样的话，从社会方面来说，可以提高社会对企业家的信任感；从企业家方面来说，能进一步自我意识到有益于社会的社会使命感和自豪感，从而能果敢决策，采取积极的经营行为。

现代企业家的基本职能是两个：经营决策和人才开发。企业家作为最终决策人物，其任务就是完成经营全过程的经营管理机能。为此，企业家必须确定整个企业的经营目标和经营方针，并为实现这一目标和方针，建立相适应的经营组织，将有能力的人合理安排在各自重要的岗位上。此外，企业家应该积极开发人才，并且建立和完善人才开发系统。

经常不断地在创新思想和应变精神指导下，积极地调整经营的基本结构和方向是十分必要的。而现代企业家也必须为此采取相应的行为。这就是通过决策和人才开发所进行的革新。经营者的领导行为就在于为了企业的生存、成长和发展，保持这一职能的平衡。这既不失去企业家应有的有效性的逻辑和尊重人格，保持怀疑的原则，也使力图改革的热情密切联系于企业家精神和经营思想。

索尼公司是第二次世界大战后创立的。它依靠革新的技术开发力从一家街道小厂发展成世界有名的大企业。1984年1月30日，在索尼公司举行的股东大会上，公司方面慎重地解答了每一个股票持有者所提出的任何问题，因此大会整整花了13小时30分。但同时也说明，作为高速发展的企业和超

级优良企业象征的索尼，目前正处于一个重大转折时期。在股东大会上关心的议题是，追究对效益降低所应负的经营责任，调查经营状态；审查协作企业的经营状态；以及有关感应方式录像机的问题等等。可以认为，最近十年中，索尼发生了重大的改化。它原来是一种以发挥创造性为主的预测型企业，也就是说重视产品和技术的领导地位和独立研制开发的企业，而现在已经转变为重视有效的市场经销活动的“市场导向”式的分析探索型企业。在最近三十年中，企业的不断成长、发展和繁荣的急剧变化，其上下沉浮迅速而又十分深刻。

第二节 企业家的领导行为

经理（厂长）的职能——日美比较研究

关于日本企业总经理（厂长）的职能，一般都作如下论述“总经理代表企业，根据董事会决定的经营方针，指挥和负责具体业务的执行。”

而对美国企业的总经理的职能，比较典型的 概念是，“推动全企业的正常运行，解释董事会决定的各项方针（基本方针），并且自己确定总体方针，监督生产部门的直接业务和办公部门的间接业务，处理公共关系（public relation）”。总经理对企业的一切重大决定承担全部责任，同时他作为企业的代表承担经营上的社会责任。

作为一个经营者，很重要的是能够经常保持预测企业今后的长期方向的想象力、预见性、理解力、直观力和彻底的大局观点。这实际上是对企业生存之道的一种探索。企业成