

影响力经典

美日经济发展新浪潮

福 斯 编著



全球经济一体化,信息技术的迅猛发展,世

界正经历着有史以来最剧烈的变化。

在此形势下,西方传统的管理模式与管理理念,越来越不实用了,新一轮的管理变革浪潮

正席卷全球。

—《商业周刊》

中国人口出版社

影响力经典

——美日企业管理新浪潮

福 斯 编著

中国人口出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响力经典:美日企业管理新浪潮/福斯编著.北京:中国人口出版社,1998.6

ISBN 7-80079-456-3

I.影… II.福… III.①企业管理-经验-美国②企业管理-经验-日本 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12498 号

影响力经典

福 斯 编著

*

中国人口出版社出版发行

(北京市海淀区大慧寺 12 号 邮政编码:100081)

各地新华书店经销

北京昌平兴华印刷厂印刷

*

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:14.25 字数:295 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-80079-456-3/C·127

定价:29.80 元

目 录

第一章 日本新挑战	(1)
1. 日也西沉	(3)
2. 狂野的风	(9)
3. 清贫调	(12)
4. 激变的时代	(16)
第二章 生产系统革命	(23)
1. 日本企业新面貌：管理与生产	(25)
简单的管理和生产	(25)
生产线上的智慧	(28)
日本产业大洗牌	(32)
2. 强大的威力——秘密武器	(37)
非比寻常的成本制度	(37)
可借鉴的 TDK 成本制	(41)
3. 生产新思维	(44)
第一名企业制胜秘诀	(44)
新丰田生产体系	(47)
更轻巧 更有弹性	(49)

第三章 人力资源	(53)
1. 人力资源的摇篮	(55)
美国 MBA 改革风潮	(55)
日本新概念大学的崛起	(57)
日本企业训练新风景	(59)
日本企业内大学	(62)
2. 贴近人的管理	(66)
全美软件的创新	(66)
自由的联邦 自由的快递	(70)
照顾好家庭	(80)
3. 高效的人	(82)
培养最佳管理者	(82)
人力资源总体检	(85)
不做煮熟的青蛙	(90)
新时代 新挑战	(94)
第四章 组织结构	(97)
1. 铸造坚强团队	(99)
最适组织论	(99)
提高组织学习能力	(104)
团队合作技巧	(110)
团队的智慧	(113)
人人皆领袖	(119)
2. 自我革命	(124)
本田大变革	(124)
日立重整	(129)

3. 组织形式锻造企业锋芒	(131)
未来组织——网状组织	(131)
高绩效组织	(137)
第五章 市场营销	(145)
1. 日本的“市场崇拜”	(147)
夏普——制造顾客需要的商品	(147)
创造不景气中的景气	(149)
掌握市场走向	(152)
便利连锁店	(154)
丰田的销售策略	(157)
东武铁道的成功之举	(159)
2. 市场手段在美国	(162)
不顾险阻 推出产品	(162)
身处险地 死而复生	(168)
赢得消费者战争	(173)
对付顾客 攻心为上	(178)
营销怪招——创建新公司	(184)
UPS的成功	(186)
康柏低成本营销	(190)
软件出版公司	(192)
3. 品牌——企业的名片	(198)
后来者为何居上?	(199)
名牌复活记	(204)
品牌制胜新宝典	(207)

第六章 竞争与策略	(211)
1. 企业思考策略	(213)
策略与革命	(213)
附 创造产业革命的九大方法	(222)
掌握未来 让梦想成真	(225)
内部创业	(228)
竞争力构成因素	(234)
2. 策略的革命力量	(240)
日本软件巨子孙正义兵法	(240)
富士通与 IBM 之战	(247)
英特尔策略观	(252)
微软传奇	(254)
提高竞争力的秘诀	(256)
3. 策略妙用	(260)
企业创新秘诀	(260)
策略大联盟	(264)
建立公司的远景	(269)
第七章 政府与企业	(279)
1. 新武士刀挥向旧官僚	(281)
2. 日本通产省大变革	(282)
第八章 文武之道 一张一弛	(289)
1. 学习 永远学习	(291)
世纪金矿——学习型组织	(291)
学习在福特	(297)
学习在 EDS	(300)

2. 技术开发	(301)
科技领先 独领风骚	(302)
美日创新争霸	(305)
3. 寻求优势	(309)
日本企业使出浑身解数	(310)
美国企业如何制胜	(317)
4. 日本企业何去何从	(329)
成功企业只能“攻击”	(329)
日本新典范企业	(335)
强势企业的新竞争素质	(342)
日本型企业再造	(348)
日本企业经营新哲学	(352)
第九章 观念与革命	(359)
1. 资源竞争论	(361)
2. 管理大师迈克尔·波特的策略宝典	(369)
3. 决策高手	(385)
4. 新定位观	(388)
5. 巨变时代下的管理	(394)
6. 21 世纪领导	(399)
第十章 管理大预言	(407)
1. 改变世界的管理趋势	(409)
学习在福特	(297)
学习在 EDS	(300)

第一章 日本新挑战

日本，曾经是全球瞩目的成功经济国家典范，进入 90 年代以后，却遭遇一连串的难关。泡沫经济崩溃，造成经济增长速度缓慢，消费低迷，金融机构问题不断，失业率上升……令日本经济深陷泥潭，也压垮了“日本第一”的招牌，遥遥领先的日本竟被追兵一路赶上。日本究竟出了什么问题？一向叱咤国际的日本，难道真的像美国著名经济学家梭罗所言，日本是只能适应战后经济的恐龙，对于适应世界新经济，倍感困难。

●



1. 日也西沉

“花开了，我们去赏花，接着花散落，然后……”

与人们想象中的日本相比，这一切仿佛都不是真的，但日本正陷入 50 年代以来最严重的衰退中。1993 年日本百货公司连续 20 个月销售衰退，汽车出口比 1992 年减少 25%，企业倒闭所引发的呆账，在 1993 年 11 月达到破纪录的高峰。银行获利下降，即使亚洲股市一片繁荣，日本股市也连连受挫。

政府就业处里挤满了西装革履的等待工作的中年白领上班族。以“终身雇佣制”著称的日本失业率已达 2.7%，过去作为企业老板争相聘用的大学生也没有以往的荣耀了。

连续几年的衰退令日本经济身陷泥潭难以自拔，也让因“日本第一”而志得意满的日本人脸上升失去了昔日的光彩。更令人震惊的是在下一代高科技产业——结合电讯、电脑、有线电视及娱乐业的多媒体发展上，美国公司已占了主导地位，而日本公司却只能张口结舌坐视信息高速公路在美国高速发展。

80 年代是日本不倒神话的全盛时期，日本率先开创“轻薄短小”的全球新消费风采，自动技术与全方位品管 (TQC) 革命的技术领先，日本的产业在工业机械、半导体、

汽车、光学、消费性电子方面都让原来执牛耳的其他欧美国家黯然失色。80年代末,全世界前十大银行日本就占了8家,是世界最大的金主。日本企业集团大手笔地购并美国纽约洛克菲勒中心商场、MCA电影公司、哥伦比亚电影公司等,更让全世界都对日本人的经济成就刮目相看。

著名的英国《经济学家》主编比尔·埃莫在《日也西沉》一书中指出日本泡沫经济的原因是来自1981年至1985年的对外贸易巨额顺差。这5年间大量生产之后大量出口的模式,被西方媒体称为“狂风暴雨式的出口”,在全球经济高速增长时期,加上日元巨幅升值后原料油进口成本更低,同时全球原油价格因产油国限量生产政策失效而暴跌,都提供日本大量出口的绝佳良机,而原本就拥有高储蓄率的日本因此累积了可观的财富,1985年以后日本国内经济就开始出现泡沫化的巨变。

◇泡沫经济花钱如用水

到1989年,日本人的家庭储蓄率降至18%,是战后以来最低的纪录,这是每个家庭将他们收入的82%都用在投资和消费的结果,日本开始出现灿烂绚丽的泡沫经济。日元升值后,日本人开始尝到高消费的甜头,名牌精品专卖店内挤满抢购的人潮,银座的高级俱乐部和五星级大饭店随时都是高朋满座。

如果和股市、房地产的狂涨做比较,一掷千金的消费行为对日本泡沫经济的影响还是有限。60年代、70年代的日本企业总是批评欧美的金钱游戏是导致竞争力低落的主因,可是深陷泡沫经济的日本在80年代末期反而被西方人形容为“投机者的天堂”。日本向来用以自夸的股票市场,

最后却沦为金钱游戏的大本营。1985年到1990年的5年间,东京股市涨了近4倍,1990年光是东京证券交易所一部的上市股票总市值便突破100兆日元,占全球股市总市值的44%,如果再加上二部及大阪证券交易所,总市值占全球的一半以上,是当时世界最大的金融资本市场。

许多著名的大企业也无法幸免于金钱游戏的诱惑,据《东洋经济周刊》的统计,1988年包括日产、松下、三洋、五十铃等大企业,从股票投资所获得的业外利益,几乎是他们本业上获利的20倍。日产汽车虽然自1985年日元巨幅升值后,汽车出口受到很大的冲击,连续多年本业都出现营业赤字,幸好在股票投资上收获甚丰,才得以将损益表上的赤字转为黑字。

◇信用魔术虚幻不实

房地产价格的狂涨和股市一样,同样是投机客交相炒作下的产物。日本银行对房地产的融资总额,在1988年到1989年间膨胀了两倍,信用过度扩张后取得的贷款投注于房地产,是促使地价、房价不断上涨的罪魁祸首。一些投机的企业只要自备不到一成的资金,通过不动产的买卖,资产总额便可以成长数10倍,这些消息再传进股市,成为股票价格炒作的题材。

事实上,股票和房地产价格狂涨完全是银行创造信用的魔术,就像是肥皂在水里搓出一大团泡沫一般虚幻不实。经济学上的“泡沫经济”一词指的是许多企业处于“投机狂热”的状态,整个企业和社会大众像突然刮起一阵“投资台风”,以致经济表面呈现一片“虚幻的繁荣”,大幅背离实际情况的景象。

◇子弹列车嘎然而止

但是进入 90 年代,这列疾行的子弹列车却嘎然而止,在席卷全球市场的途中脱了轨。日本在 70 年代石油危机以及 80 年代日元升值冲击下,都能迅速作出反应,但是这次,泡沫经济破灭的日本,却像泄了气的皮球乏力回天。1992 年经济实质增长率只有 1.1%,1993 年为 -0.2%,1994 年仅 0.6%,1995 年是 1%,显示日本经济受到泡沫经济的负面打击之深,NHK 的民意调查结果指出,日本人把“泡沫经济的形成与崩溃”和“二次大战战败”、“高度经济增长”并列为明治维新以来最重大的三件事。

持续的经济衰退,暴露了日本政治、经济社会深层的问题,推动日本迈向成功高峰的引擎,现在需要大翻修。传统的日本制胜模式(例如终身雇佣制、年功序列制)如今似乎都已成为负担。日本究竟出了什么问题?为什么一度遥遥领先的日本,竟然会让竞争者有机可乘,迎头赶上。

美国《商业周刊》指出,日本建立起经济霸权的 80 年代与现在截然不同。面对重建后的美国在高科技领域的激烈竞争,亚洲新兴国家在生产技术和成本控制上急起直追,90 年代的日本处境委实不妙。再加上乌拉圭回合谈判后,整合性的全球新经济体系已隐然成形,信息、资金和劳务加速在国际间流动,日本今天面对的是一个更自由开放、变化快速的市场,过去以规划、系统见长的日本,能否以弹性、创新来对付全球新变局?在旧的竞争优势逐渐消失时,日本能否建立新的竞争优势?都将是对日本的考验。

◇日本的考验

日本面临着严峻的考验,其中主要一方面在于高科技

的创新能力。

从高清晰度电视向多媒体的挑战,显得尤为突出。80年代,高清晰度电视是日本消费电子产业的支柱,被认为是一代明星产品。当时,日本邮政部门认为,数字化信号传输系统技术的障碍太大,还应发展传统的模拟式传输系统,于是与电子公司合作,把广播信号在卫星上发射,再利用解码器产生高清晰度的电视画面。然而,到了90年代,美国在数字传输技术上发展很快,使声音、文字、数据可以双向流通。以前那种高清晰度的影像再也赶不上由电脑、电讯与电视共同构成的美丽新世界。再加上日本政府对有线电视、卫星传播的发展有所限制,促使日本的电讯产品制造商缺乏国际竞争力。这严重削弱了日本电子产业在国际上的实力。

以前的日本善于模仿别人的新科技来生产高质量、低成本的产品而大获成功。但是要赶上多媒体新科技的发展,模仿的策略就显得没效果了。日本那种“做别人都在做的事情”的策略,只能使日本退居到二线,作为二线产品的供应商。而且,低成本、高生产力已不再是日本企业的竞争优势。到1994年,日本整体生产力落后美国25%,但劳务成本却高于美国14%,那种“终身雇佣制”又限制了日本企业进行重组、改革的能力。因而,有许多大企业,宣布将通过裁员、减少雇佣人数、鼓励提前退休等措施,以减轻生产成本高的压力。

白领员工的生产力低落更是潜在的问题,他们对竞争力有着不可估量的影响。美国《哈佛商业评论》分析日本生产力低落的原因是:依赖国内市场的日本企业因受保护而

自满。因而，诸如航空、电讯、银行等主要靠内部需要的服务业，远远落后于美国。

在全球战场上厮杀的日本大企业为了拓展市场占有率，不顾利润的增长快慢，因而大幅度加强了企业总部及决策能力的功能。于是白领阶层快速增加，从而促使管理与销售成本随之上升。如索尼公司从1984年到1992年仅增加了6%的生产员工，而管理和销售人员却增加了139%。经济衰退后，那些白领失业者尤为明显，即使有些每天仍去上班，但却无所事事，政府尚需补贴薪水。因此，许多企业开始将压低制造成本转移到提高白领生产力上面。

◇打破传统作风

面对严峻的挑战，日本许多大企业纷纷开始变革，打破了年功序列制的传统作风，以年度绩效评估的表现来决定是否加薪。同时削除过多的政府管制，提高航空、电讯等产业的竞争力是日本政府必须实施的第一步计划。然而要解除管制，日本首先必须打破官僚与企业间的利益挂钩。

许多专家认为，日本依靠高储蓄率、先进的工厂与生产技术、高素质的员工等核心优势，目前的一些不利因素还不至于动摇日本的经济基础。但是要适应未来更激烈的全球竞争，日本的政治、经济及社会都必须民主化、自由化，以前的方式再也行不通了。于是，日本新一代的领导人认识到面临的现实，开始重新调整日本，修改法律、改革选区制、改革官僚体制。1993年12月中旬，前首相细川的顾问群提出的振兴经济的建议中，既有削减信息、电讯产业的政府管制，建立更有弹性、不受终身雇佣制束缚的劳务市场，又有改革官僚体制的内容。

可以想象,未来的日本,优胜者与淘汰者之间的差距将会逐渐扩大。以往那种在政府的引导下共享成果的时代已经一去不复返,淘汰赛的枪声已经响起,面对着新时代的挑战,倘若日本新一代领导人改革成功,日本将得到重建,将会再创业绩的新纪录。

2. 狂野的风

祸不单行,狂野的风吹折树木和花草;

日本政治经济同时陷入困境,经济神话似乎只是幻想;

特别的疾病需要特别的治疗,灵丹妙药尚待精心炼制……

进入90年代,日本社会在经济、政治上接连出现惊人的大震荡。

阪神大地震、东京地铁沙林毒气事件、奥姆真理教骚动,世界各国眼中的“治安模范生”似乎已名存实亡。

经济形势更是诡谲多变,日元巨幅升值,股市暴跌,金融动荡……经济盲流吹乱日本,日本经济陷入进退维谷的泥潭中,并且这一次不只是暂时性的循环低潮,日本经济周刊以系列专文讨论后下此结论:“这次经济形势恢复的模式,有结构性的变化。”

究竟什么地方起了变化,背后又具有什么意义?