

領導與決策

日本企業轉型實例研究

柳田邦男 著

徐世榮

林振輝

譯

東正德



新技術革命，貿易摩擦，
日圓升值……，
日本企業正面臨嚴重挑戰。
請看松下、三菱、住友等
三十個企業如何轉型

日本文摘書選22

日本企業轉型實例研究

發行人：高源清

譯者：徐世榮等

執行編輯：傅伯寧・郭美惠・戚繼華

封面設計：賴美惠

企畫製作：日本文摘叢書部

原作者：柳田邦男

出版・發行：故鄉出版有限公司

台北市和平東路二段107巷

25號之1一樓

☎7059942・7061976-7

製版：大象製版有限公司

印刷：江淮彩色印刷有限公司

出版登記證：局版臺業字第1469號

法律顧問：林樹旺律師

初版：中華民國77年2月29日

定價：新臺幣160元

郵撥：0145077-5故鄉出版社或1018929-1

日本文摘雜誌社

如有缺損請寄回更換

定價160元

在困難的時代中，企業尤其必須展現活力，而活力的最大要素是「經營策略的明確化」。

本書作者從日本企業掙扎向上的百態中，整理出這份兼具實務性及臨場感的報告，他的結論是：「靠領導與決策去突破困境！」

原作者簡介：

柳田邦男・1936年出生於栃木縣。

1960年畢業於東京大學經濟學部。

曾擔任NHK記者・現在則專心從事非小說類(non-fiction)的寫作。1972年以一篇『マッハの恐怖』得到第三屆大宅壯一非小說類著作獎。

著作有「航空事故」、「空白の天気図」、「霧式戦闘機」、「失速」、「新幹線事故」、「大いなる決断」、「事故の視角」、「狼がやってきた日」、「ガン回廊の朝」、「マリコ」、「日本の逆転した日」、「発想の現場」、「事實からの発想」、「日本は燃えているか」、「フェイス3の眼(正)(続)(新)」、「霧戦燃ゆ」、「撃墜(上)(下)」、「死角 巨大事故の現場」及「ブラック・ボックス」等等。

譯者簡介：

徐世榮・民國41年生・
浙江省天臺縣人
日本早稻田大學文學研究科畢業・
曾任職於青年服務社、同安貿易公司・
現任職於牛頓出版社編譯室。

林振輝・民國42年生・
台灣省新竹縣人
東吳日文系、文化日研所畢業
曾任多家雜誌主編、總編・
現任職於牛頓出版社編譯室。

東正德・民國44年生
台灣台南人
東吳大學日文系畢業
專門從事翻譯工作・
譯有「智價革命」、「貨幣升值的時代」、
「大眾再見」、「高齡化社會」、「活用戰
典」等。

日本文摘書選22

日本企業 轉型實例研究

(領導與決策)

徐世榮等譯

編輯室報告

戰後日本企業界面臨了多次時代變局，每次都被迫更改經營方針並做自我革新。其中一九七三年的石油危機該算是最激烈的一次。

然而，一九八〇年代日本再度出現「地殼變動」，以微電子爲中心的新技術革命、貿易摩擦引起的國際化行動、金融自由化等，無不打散了各企業的結構，就這一點而言，其影響比石油危機更要徹底。

後世將把八〇年代當做經濟史上的重要轉型期。「轉型」就是一個汰舊換新的考驗，有的成功，有的失敗，如果能研究歸納各成功企業如何調整自己的內在、向外再出發，我們或許就能學到一些因應轉型期環境的智慧。

本書主張：在困難的時代中，企業尤須保持活力，而活力的最大要素即「經營策略的明確化」；也就是說「領導」和「決策」是企業突破困境的最主要憑藉。此一論點來自原作者對近三十個企業個案的研究，因此其實務性及臨場感極濃，可說是日本企業界的一部斷代史。

原作者柳田邦男研究日本的企業發展史已有多多年，並極富盛譽，他所著的「大決斷」描寫五〇、六〇年代之交的日本高度成長期，「日本燃燒？」以及「狼來之日」則描寫七〇年代前半的能源危機，七〇年代後半的超越美國行動則詳述於「日本扭轉之日」，八〇年代的日本業界則以「活力的構造」爲名，分「戰略」及「開發」兩冊加以說明，本書即「戰略篇」之全譯。

我們相信在這求變的時代中，本書能爲國內各有心推動企業轉型的人士，提供實用的參考資料。

目錄

第一章 轉換產業結構的決斷與程序……………9

需要活力的時代 11

- 事例 1 松下電器・山下俊彦前社長——邁向「超家電」之途 17
- 事例 2 日立製作所・三山勝茂社長——邁向「脫離重電機」之途 34
- 事例 3 FANUC・稻葉清右衛門社長——邁向重視軟體之途 50
- 事例 4 住友銀行・小松康總經理——邁向第二創業期 62

危機感與戰略思考 73

第二章 永生鳥之條件……………77

企業長壽時代的自我革新運動 79

- 事例 1 東麗・伊藤昌壽社長——邁向前程無量的下游產業 83
- 事例 2 新日本製鐵・武田豐社長——王道與先驅者 109
- 事例 3 三菱重工業・飯田庸太郎社長——國家路線與大眾化路線 121

目標之明確化與技術之自我成長 131

第三章 邁向國際企業的疾風怒濤……………

135

向多國籍化全面攻擊

137

PART I 汽車製造廠商的世界戰略

事例 1 本田技研工業——推展「海外化」的先驅

142

事例 2 日產汽車——對英美雙向作戰

147

事例 3 豐田汽車——全球產量10%的布局

156

事例 4 馬自達——不入虎穴焉得虎子

162

事例 5 三菱汽車工業——與克萊斯勒合作

168

事例 6 富士重工業與五十鈴汽車——旗鼓相當攜手同進退

172

PART II 構架迎接高度電子時代的據點

事例 1 日本電氣——加速推進世界戰略

177

事例 2 富士通——全球集中生產據點構想

183

PART III 制敵機先的電機廠商

事例 1 松下電器——朝全球性的水平分工發展

187

事例 2 三菱電機——據點集中方式與地方性產業的融合

196

事例 3 日本勝利公司——獨特的日英德三國合資方式

199

其他事例 各廠商搶搭巴士

203

海外現地化的未來動向

210

第四章 自我革新與領導統御……………

轉型期的決斷形態 217

PART I 自我增殖型

京都陶瓷 稱盛和夫會長・安城欽壽社長——超日圓升值時代的「執著」 229
日本電氣(NEC) 小林宏治會長・關本忠弘社長——以卓越的先見力領導

PART II 蛻變型 236

住友銀行 磯山一郎會長・小松康社長——承繼超人性格 246
電通 本暮剛平社長——創造人類集團的導演 254
鹿島建設 石川六郎會長——讓提案者拓展新事業 262

PART III 多角化型

旭化成工業 宮崎輝會長——新「健全赤字」理論 270

PART IV 海外發展轉換型

豐田汽車 豐田章一郎社長——國內優先的鐵則 277

日產汽車 石原俊會長・久米豐社長——收益甚於市場占有率 283

必須具備遠見和決斷力 289

第一章

轉換產業結構的決斷與程序

——以電腦、半導體為主的電子革命正急速地進行著，
日本松下電器、日立製作所、FUNAC、
住友銀行等優良企業如何因應及轉換
事業結構呢？

需要活力的時代

超優良企業所具備之特質

美國紐約洋基隊和日本讀賣巨人隊，雖然都是組織結構相似的棒球隊，然其球藝演技之內涵卻有所不同。到底他們之間有何不同，卻令人難以回答。同樣的，對於「歐美企業和日本企業之間有何不同？」之間，仍然難有具體明白的答覆。但其間存在著差異，的確是事實。談到其間之最大差異，豈能單純地以誰優、誰劣來回答！

美國的企管顧問T·J·畢達茲和R·H·渥特曼，在其合著之『超優良企業之條件』一書中，即提到超優良企業之基本特質，有下列八項：

- (1) Style——重視行動
- (2) System——與顧客密切聯繫
- (3) Skill（技術）——自主性和企業家精神

- (4) Staff——發揮「人性」以提高生產力
- (5) Shared Values（共同的價值觀）——依價值觀而實行
- (6) Strategy（戰略）——不偏離組織之中心思想
- (7) Structure（機構）(1)——單純之組織、小規模之總公司
- (8) Structure(2)——同時兼具嚴格與鬆弛之二種性格

此外，同是美國企管顧問兼精神醫學學者的H·勒賓遜與S·羅任索爾，在其合著的『CEO（最高經營負責人）——掌握公司命運的人』一書中，對通用電子、IBM、紐約時報等六家大公司之經營者的性格、行動、業績做了分析，並列舉出下列六項美國企業卓越領導人的共同點。（CEO為Chief Executive Officer之簡寫）

- (1) 承受責任之能力
- (2) 強烈之自我形象
- (3) 實現理想的旺盛欲望
- (4) 能支持顧客、職員、關係者，並與之溝通
- (5) 具冒險之勇氣
- (6) 是實踐型，同時也是思考者