

企業持續成長
的奧祕

超優良企業的成長體系

日本文摘書選 4

在商業競爭極度激烈而嚴酷的今天，
如何保持企業活力，
一直是企業領導者念茲在茲的課題。
因為他們明白，
企業這個有機體若不施以適當刺激，
很容易就會老大、
僵化而失去活力，
終至遭受淘汰的命運。
本書即針對這個課題，
說明優良企業成長的因素與條件。
行文簡潔，說理扼要，
是一本有助於
企業突破經營瓶頸的好書。



上野明 著
馬耀輝 譯

企業持續成長的奧秘

超優良企業的成長體系

日本文摘書選 4

上野明 著

馬耀輝

譯

日本文摘書選 4 超優良企業的成長體系

發行人

高源清

總編輯

劉君祖

譯者

馬耀輝

主編

郭重興

執行編輯

陳惠操·黃玉琴

封面設計

柳思勳

企畫製作

日本文摘雜誌社

出版·發行

故鄉出版社有限公司

地址：臺北市和平東路二段107巷25號之一樓

電話：七〇五九九四二·七〇六一九七六〇七

大象製版有限公司

江淮彩色印刷有限公司

製版

印刷

中華民國七五年十二月二五日

初版

新臺幣一三〇元

定價

〇一四五〇七七一五 故鄉出版社

一〇一八九二九一一 日本文摘雜誌社

出版登記證

局版臺業字第一四六九號

法律顧問

林樹旺律師

原著者簡介

上野 明 (Akira Ueno)

一九三〇年生於東京。東京大學經濟系畢業後進入野村證券株式會社。一九六一年進入美國史丹福研究所。一九六五年，野村證券設立綜合研究所，同年返國擔任該研究所綜合研究部次長，一九七五年起升任主席研究員迄今，負責國際企業經營戰略。主要著作有「幻想日本第一」、「日本的經營力」、「五年後的優良企業」等多部。

Hwt312/02

企業持續成長的奧秘

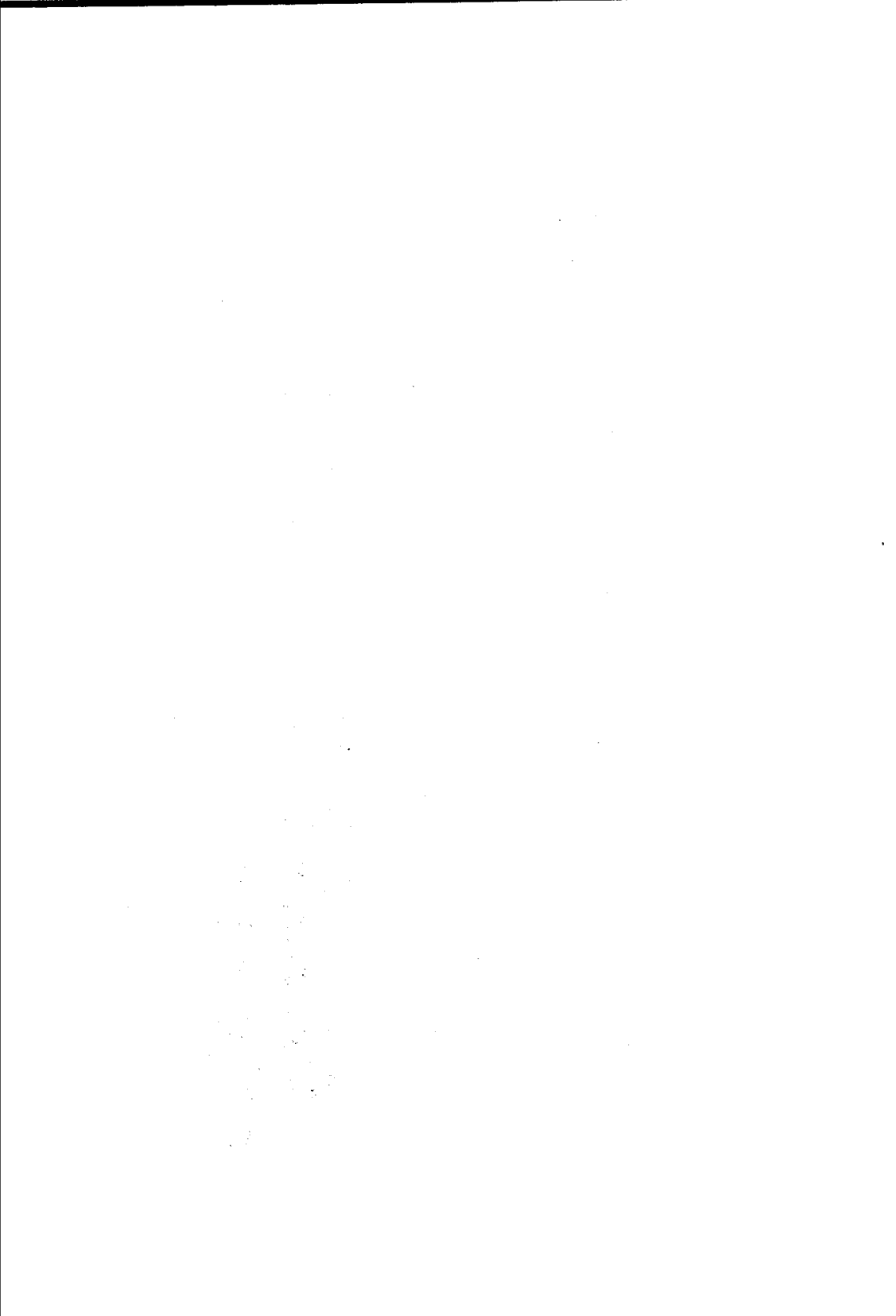
超優良企業的成長體系

日本文摘書選4

上野明著

馬耀輝

譯



序

企業活性化之所以成爲熱門話題，是因爲企業主如果未能及時體認且着手進行活性的話，不管多麼優秀的企業，也會逐漸老化、僵化。

企業一旦僵化，全公司職員必趨保守，喪失向風險挑戰的勇氣和開拓新境界的意願。反之，則公司全體幹勁十足，積極尋找創意，秉持突破意念勇往直前。

企業活性化戰略，能藉著上層下求（topdown）與基層提升（bottom up）之絕妙搭配，使其效果透至組織末端。而且必須每年重覆進行，才能確保活性化狀態。

企業活性化與全體職員之意識革新有著極大之關連，公司之風氣也必須經常予以活性化。爲保持企業的活力、提高員工的鬥志，最大之關鍵在於促進企業持續之成長。因此，如何活化技術開發力以促進新產品不斷誕生，是個重點。

此外，主力商品已屆成熟期的企業，如何活用主力商品的技術和行銷網，以期在成長領域中多角化經營，亦是企業活性化的一項重要課題。

誠如「企業靠人才」一語所言，領導階層要具有開發人才之熱忱，要設立能誘發全體員工幹勁的公正、實力主義的人事制度，人才才會活化，繼而企業也才能活化。

二十一世紀，將是一個職位嚴重不足的時代；公司職員都指望升任管理職位，但四人之中

卻有三人將與管理職位無緣，幹勁將逐漸消弭，那麼，人才將如何能活化？屆時，即使領導人有心使企業活性化，亦將困難重重。

像這類職位不足問題，可借助建立專業職位制度來解決，即在各部門分別培育專業人才，經公平評估其實力，給予相當管理職之同等待遇。這也是人才活性化之一大要領。

隨著企業之成長，組織也會跟著肥大，不知不覺中官僚氣息濃厚，於是逐漸喪失對環境之應變能力，更有形成大企業病症候羣之虞。

為防患未然，應藉著徹底的部門獨立盈虧決算制，促使公司內部競爭，或是採取分公司經營、新設事業等，來活化組織。

進而，為應付今後國際貿易之劇烈摩擦，擴充海外生產，亦是順應二十一世紀的企業活性化戰略。今後其重要性將益形提升。

因此，不僅要强化國際競爭力，亦需強化「國際經營力」——利用海外工廠培育當地人才的經營方式，亦是今後重要的課題。如果此舉不成，那麼海外子公司亦無法活化。

隨著海外生產的擴大，國內工廠將益形空洞化，如此將因國際化的推進而使企業喪失活力，所以為求預防，必須建立企業內部之國際分工體制。此亦為一大重點。

本書在優良企業之活性化戰略上，掌握以上數個重點，以實例分析提供您研究、參考。雖然經營的環境相同，唯有優良企業能施行優異的企業活性化戰略，以求在低成長時代亦能有持

續安定的成長。

我們要強調的是，領導者應適時擊出正確的活性化戰略，才能使企業有所成長，這也就是企業成長之原理。

本書若能蒙各位經營者和工商界人士做爲參考，實乃筆者最大之榮幸。

上野
明

目錄

第1章 企業活力的形成

- 1 讓公司全體成員均具備經營理念..... 10
- 2 發揮領導者的統率力以改革風氣..... 15
- 3 大家共同分享夢與理想..... 20

第2章 技術開發的強化

- 1 技術開發競爭的時代..... 28
- 2 促進研究開發活動的效率化以提高成果..... 31
- 3 提前實施技術革新——先發制人的經營攻勢..... 36

第3章 主力商品的再活性化戰略

- 1 暢銷商品的誕生是再出發的動力..... 42
- 2 以新想法為基礎的市場戰略..... 45
- 3 利用市場深耕作戰，企圖打破現狀..... 49
- 4 新需求的促進..... 53
- 5 新市場的開拓與市場的多角化..... 56

第4章 促進企業成長力的多角化戰略

1 應用主力製品技術的多角化經營..... 62

2 主力製品銷售網的活用..... 70

3 優良企業多角化戰略的共通點..... 75

第5章 人才的培育

1 企業領導者重視人才的開發..... 80

2 改變按年資升等的人事制度，建立實力主義之人事體制，以加強人才的培養運用。..... 82

3 各得其所，各盡其才以提高員工的士氣..... 84

第6章 組織的活性化戰略

1 以各部門獨立的會計制促進公司內部競爭..... 90

2 透過橫向系統，提昇組織力量..... 94

3 以分社經營杜絕「依賴的構造」..... 97

4 有效利用企業內冒險..... 103

第7章 邁向國際化的企業成長戰略

1 側重輸出將妨礙企業的長期發展..... 110

2 強化國際經營，以展開海外生產..... 113

3 防止國內工廠空洞化的戰略..... 119

4 如何促進海外分公司的活性化..... 122

第8章 促進FA與OA以提高企業的效率

1 推行FA使設備現代化，並提高生產力..... 128

2 利用O A提高資訊的處理效果.....	133
第9章 藉著CI戰略改善企業形象	

1 打出鮮明的企業形象.....	138
2 全體員工參加的CI戰略.....	140
3 革新企業的CI戰略.....	142
4 樹立良好的企業形象.....	144

第10章 超集團企業合作的成長體系

1 為何現今是企業合作的時代？.....	150
2 互相補充經營資源的企業合作.....	152
3 受注目的國際性企業合作.....	154

第11章 革新企業體質的大作戰

1 邁向高速度與高效率經營的企業革新計畫.....	160
2 加強開拓者精神的企業革新戰略.....	164
3 市場與研究開發一體化.....	169

第12章 展開攻擊性的經營

1 向新領域挑戰的企業家精神.....	176
2 樹立遠大的目標，展開積極的經營.....	181
3 以暢銷商品為主軸，展開積極的經營.....	187
4 在變化中把握營業機會的「攻擊性經營」.....	192

第1章

企業活力的形成

1 讓公司全體成員均具備經營理念

繼承創業以來的經營理念

如何保持企業活力一直是企業領導者腦中盤旋不去的課題，因為他們明白，企業這個有機體若不施以適當刺激，則很容易僵化而失去活力。

只要稍為想像企業喪失活力時將導致何種情況，便能明白為何須時時把握促進企業活力的戰略。企業一旦失去活力，公司全體成員便容易掉進呆板、機械化的職業陷阱裏；對工作不再帶有幹勁，對於新的困難也失去迎接挑戰的勇氣。唯恐失敗而一味因襲舊習，逃避冒險性工作。漸漸地公司流於保守，而養成多一事不如少一事的普偏心理。如此，企業活力逐步喪失，再也沒有人熱心於新產品的開發或新市場的開拓。

因此企業領導者一旦怠於保持企業活力之戰略的研究，則大企業病的症狀將相繼出現，削弱企業的基本體質，終而導至成長低下的惡果。因此為了延續企業命脈，領導者必須把如何保持企業活力視為最重要的課題，多方研究有效的方法並付諸實行。

促進企業活力的第一步，首先是活化公司本身的風氣。為此，領導者須將公司創業以來所

傳承的獨特經營理念，以簡單明瞭的方式散播至每位成員的心中，讓大家一起分享。

例如本田技研工業創業者本田宗一郎，便以「不模倣別人的獨創經營方式」和「站在世界性的視野上考慮事情」做為經營理念，將之浸透到公司全體每個人的心裏。其後川島喜好與久米是志相繼擔任總裁之職，並將此項經營理念承襲下來。每當決定重要決策時，皆以前述二項經營理念為決斷的基準。如此，本田公司充滿蓬勃朝氣的氣息也由是形成。儘管製造小汽車起步較晚，本田公司仍然決定在美國從事現地生產並且劍及履及。這在日本實是首創之舉。

這種作法，對公司的後繼領導者深具啓發作用，使他們秉持創業以來的經營理念，展開特殊而大膽的經營策略。

而這種勇氣十足的作法的成功，也使得本田的全體成員都能了解公司創業以來的獨特經營理念一直綿延下來，並且切身體驗到它的實踐意義。

促進企業活力的自來水哲學

「自來水哲學」是松下電器產業獨特的經營理念。它標榜——「所有的工業產品，應該像自來水一樣，既容易得手又極其便宜，以滿足消費者的需求」。這種企業使命，便是「自來水哲學」的經營理念。

松下已經成長為世界第一流的家電製造廠商，在所有的家電製品中佔有舉足輕重的地位，

但仍不斷地致力於降低成本，提高性能。創業以來的自來水哲學灌輸在所有從業人員的身上，在成爲世界第一流家電廠商的今天，仍然傾其全力，朝著「價廉物美」的目標前進。所以，即使已經是年度銷售額超過三兆日圓的大企業，也仍不停地向新目標挑戰，而形成上下一心，處處滿懷生氣的企業活力。

松下的另一項經營理念是：「得不到適當利益的企業，證明它對社會沒有充份的貢獻，也反映企業本身的努力不足」，可說是相當嚴格的經營哲學。它的信念是：「企業的利益就是企業對社會貢獻後所得到的報酬」，因此不能得到適當利益的企業，意味著它並沒有充份地完成社會的使命，而企業本身的存在價值甚至令人懷疑。

在競爭激烈的家電業界中，產品的市場價格是由消費者來決定的。在市場價格能夠確保基本利益的前提下，努力朝降低成本的目標邁進，是松下企業的基本哲學。

爲了確定產品的成本及利潤，松下企業採取相當精細的產品別部門制。各部門每半年都和社長訂下有關銷售與利潤之目標的諸項事宜，而特別受到重視的是銷售額的稅前淨利率。傳統上，松下以銷售額的百分之十爲恰當的稅前淨利率，如果成本再降低，就將多餘的部份回饋給消費者，亦即降低售價，這是松下所採取的一貫方針。

這項適當的利益目標，到第一次石油危機發生以前，幾乎每年都能達成。但是自從石油危機降臨，日本進入低成長時代後，家電業之間的競爭漸趨激烈，即使是松下，銷售額的稅前淨

利率也只能達到在百分之七左右。在這種困境下，該企業的領導者仍然絞盡腦汁不斷研究降低成本、提高品質及開發新產品，以求達到百分之十的目標。松下的領導者常常揭示富有挑戰性的目標來刺激企業的活力，以防止公司成員滿足現狀不求改進，甚至喪失公司創業以來充滿活力之優良傳統。

企業一旦走上世界一流巔峯地位，經常會帶給從業人員安全感，並傾向於維持現狀。這種不求新、不求變的保守心理，往往是「大企業病」的徵兆，終究會踏上衰敗的命運，而被競爭者後來居上。過去的成功往往導致將來的失敗。類似情況，松下的領導者皆極力避免而時時加以警戒。因此，他們以獨特的經營理念為依據，每年都揭示挑戰性的目標，藉著向目標邁進的努力以維持企業的活力。

強調拓荒者精神，以促進團結的日立製作所

日立製作所創立將近七十五年，年銷售額高達三兆日圓，是一個歷史悠久的大企業，但仍然保有和中小企業一樣的活力，一點也沒有老化的現象。要維持一個員工超過七萬五千人、工廠二十八座的企業的活力，實在不是件簡單的事。日立是怎麼做到的呢？

創業以來的日立精神，在每個人的心中生根發芽，共同的價值觀使每位成員在日常業務中感受生存的價值，而能主動地積極奮發、迎接挑戰，這便是日立歷久不衰的秘訣。