

日本企業名人

對話錄

林景淵 / 汪 仲 譯

《下冊》





本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

日本企業名人對話錄

譯者：林景淵・汪一仲

發行人：洪簡靜惠

出版者：財團法人洪建全教育文化
基金會附設書評書目出版社

地址：臺北市中華路一段89-3號

電話：371-3749・381-2568

劃撥帳號(00192741-1 (書評書目社))

印刷者：逢時印刷廠

出版執照：局版臺業字第0800號

中華民國七十三年九月初版

編譯凡例

一、本書所收入的二十一篇文章，分別從各種書刊彙整而來：

①「談日本式火車頭」——“President”（刊於一九七九年六月）

②土光敏夫、盛田昭夫、河島喜好、堤義明——日文版“Playboy”

③三村庸平、佐波正一、佐古一、丸田芳郎、內藤祐次、山西由之、鈴木和

夫、小林陽太郎、謝尼格——“文藝春秋”——“Step to the 21st Century”

專題報導，刊於一九八三年。

④田淵節也、平岩外四、磯田一郎、眞藤恆、山下俊彥、豐田英二、歌田勝

弘——“文藝春秋”專題系列「新經營者革命」，一九八三年—一九八四年。

二、爲求企業統一，並不失原意，公司內職稱均沿用原文，如：頭取（銀行總裁）、會長（董事長）、社長（總經理）、副社長（副總經理）、專務（專務董事）、常務（常務董事）、取締役（董事）、店長（銀行經理）、支店長（

編輯凡例

分行經理)……。

三、日幣數目均維持原文數字，未換算成美金或台幣幣值。(文中以圓代替月)
四、部份名詞無法譯成完全達意的中文，不得已暫時借用日文：

①「社風」——公司、工廠的風氣、風格，有如我國的家風、校風。

②「社訓」——公司、工廠內大家信守的規條，有如我國的家訓、校訓。

③「風土」——原指某地方的氣候、地方特色而言，目前一般延伸到政治、經濟等社會情況以及思想、觀念……等等。

五、書中引用的各公司基本資料係根據一九八四年三月出版的「會社四季報」。
六、「盛田昭夫」及「鈴木和夫」分別發表於「天下雜誌」(一九八三年三月)及「中華民國印刷年鑑」(一九八四年三月)，承蒙同意轉載，至為感謝。

目錄

編譯凡例

建立綜合印刷業模式／凸版印刷社長	鈴木和夫	1
關心技術革新／富士全錄公司社長	小林陽太郎	25
富於「變化對應力」／野村證券社長	田淵節也	49
注意「危機管理力」／東京電力社長	平岩外四	75
講求「人材活用力」／佳友銀行頭取	磯田一郎	101
培養「未來創造力」／電信電話公社總裁	直藤恒	129
擅長「自己管理力」／松下電器社長	山下俊彦	157

製造「空氣釀成力」／豐田汽車會長 **豐田英二**

熱心「文化創造力」／味之素社長 **歌田勝弘**

附錄

典型多國籍企業領導者／日本雀巢咖啡社長 **謝尼格**

盡瘁與遠見

譯後

建立綜合印刷業模式／

凸版印刷社長——鈴木和夫



●霍維茲

- ◎鈴木和夫先生，東京商科大學（現在之「橋大學」）畢業，一九四五年進入凸版印刷公司，一九八一年，前任社長澤村嘉一去世後升任社長。業餘興趣是收聽海外短波廣播及從事木工製作。
- ◎米爾·霍維茲 McI Horwich，麻省理工學院副教授。畢業於普林斯敦大學，曾次和平部隊隊員身份前往泰國擔任教學工作，後又曾任職哈佛大學副教授。是「高度科技企業」企管專家。
- ◎「凸版印刷」公司，是日本第二大印刷公司（僅次於大日本印刷公司），以作風穩健並適時引入精密機器等開名。目前有員工八千九百四十四人，總公司設於東京台東區。
- ◎司儀為文藝春秋川又良一氏。



●TOPPan CTS (和文漢字處理機)



●鈴木和夫

美日技術發展方法的差異

川又：霍維茲先生，您參觀了凸版印刷的工廠以後有什麼感想？

霍維茲：在我個人的原有印象中，印刷業關連著若干的工作是知道的；然而，參觀了凸版印刷公司以後，更是大開眼界。它使我明瞭原來印刷業也從事各種形形色色的工作。尤其它的多樣化將來究竟會發展到什麼地步，更是一個很有趣的問題。

另外，參觀以後我對凸版印刷的「技術發展型」經營方針印象十分深刻，它是一個不斷的提高生產效率，率先走在時代前端的企業。

鈴木：這乃是多重因素互相交錯造成的結果：同業激烈的競爭、顧客的要求、加上日本現有的社會情況以及吾人的努力等等……。

川又：鈴木社長提到「社會情況」（原文是用風土兩字，很難確切的譯成中文），在「技術」的世界裏，一般人以為是萬國共通的；其實不然，許多社會情況直接影響著技術發展呢。究竟日本的技術發展具有怎麼樣的特徵呢？

鈴木：把工作人員分為事務類、技術類兩大類別的話，技術類又可以區分為兩種

類，一種是研究者（專事研究基本技術或純理論），另外一種是技術者。

可是技術者似乎又可以分成兩類。其一是所謂的技師（engineer），主要是從事現代化的生產技術或應用技術的運用。而另一類人則屬於純操作技術者（或稱「師傅」）。

也就是說，研究所裏有研究員，而工廠中則有技師和師傅。目前許多日本的技術人員當中，一身兼有技師和師傅兩者的特色的恐怕不在少數。換句話說：一方面嚴守「師傅」的規矩，卻又積極、主動的吸收現代化技術——這就是日本技術界的「風土」吧！

印刷廠更須具備有人類五官中視覺（美感）的說服力。

至於為什麼「技師」和「師傅」兩者可以兼容並蓄呢？其一是由於技術教育的進步，基本的技術差不多在學校裏全學會了；而日本的企業界又是實施「年功序列型」方式，資格老的，在互相信賴之下，毫不保留的把自己的經驗傳授給新進人員。日本因為具有這種特性才能不斷提高生產效率吧。

霍維茲：比起日本來，美國的經營者比較短視，往往又被銀行或大股東牽著鼻子走，而缺乏長期的發展策略。——最近常常聽到這種批判。相反的，凸版印刷給

我印象最深刻的是：它很有魄力的投注在未來的發展。在設計、製造LSI用的照相遮光片（Photo mask）工廠中，設置有價格昂貴的機器。從盈利的觀點來看，未免是一種冒險行為，但是凸版印刷卻毅然決然的投注下去！

有一件事頗為有趣。美國的IBM公司職員清一色的是穿白襯衫、開大型轎車（Sedan）——簡直是個過於保守的公司。一九六〇年代，IBM的獨占市場卻面臨新興的哈尼威爾公司等威脅。產品太多，以致類似的產品發生了激烈競爭。

這個時候IBM不得不做了一項重大決定，一把在此之前的所有產品型式一概停止生產。另一方面又開發了叫做「IBM 360」的新機種。以該機種為中心的一系列互換性電子計算機遂揭開序幕。藉這次機會從零件以至所有產品都加以改革。IBM這次是下了一次相當大的賭注——共花了五十億美元。這需要相當大的魄力才辦得到！

凸版印刷在超越印刷的範圍所作的改革時無疑的也有類似的情形。必要時，冒險犯難的精神是少不了的。

川又：它是孕育技術革新的重要因素。請問美國在技術改革方面有什麼樣的特徵呢？

霍維茲：美國的技術改革大約可以分爲三類。第一類是設立擁有高水準的小型公司，矽谷公司便是一個典型的例子，美國國內有許多這種高技術水準的小型企業，而且不斷的還在繼續設立。就以我任教的麻省理工學院（MIT）來說吧，校內便有鼓勵教授從事企業經營的氣氛。而這或許便是美國在技術界方面的「風土」吧！

另一種孕育技術革新的類型是大企業的中央研究所。像GE·IBM·AT&T等……，許多大公司都有這種組織。當然成立這些研究機構的背後是雄厚的資金啦！

第三類是與政府有直接關聯的研究計劃。衆所周知的，美國的電子計算機和半導體產業在一九六〇到七〇年代中進行了許多革新。而兩者都是由國防部、太空總署支出大批政府預算協助革新技術，然後再把成果引入民間企業。

以上所敘述的三種技術革新的三種發展型態在日本或者很少見吧？

川又：美國的技術革新往往起源於小企業，相反的，日本卻肇始於大企業。——兩者截然不同。到底這是什麼原因呢？

鈴木：畢竟研究人員的培養和研究設備是需要龐大的資金的，在這一方面，日本

差不多只有大企業才辦得到。在大學裏面也沒有一所學校像MIT一般的指導人家去創業。日本人一般認為進入大企業、大的研究機構才有希望發揮自己的能力。

川又：在日本確實很少聽說過有大學教授自己創業、做老闆的呢。

鈴木：是沒有。說句不客氣的話，即使有，恐怕也不會有很大的人的發展。

霍維茲：特別聲明一下，我並沒有當老闆的念頭！

印刷乃是精密工業

川又：在此之前，第一次聽說印刷工業乃是一種把油墨均勻的塗在版上印刷的精密工業時，使我有此茫茫然。

鈴木：特別是日本人比較注意細小的地方，一件事、一樣東西都要追求非常完美無瑕疵。而在經濟成長中，社會上更不斷要求高水準的印刷品，這也間接刺激技術水準的提高。

例如「文藝春秋」四色套印的封面用放大鏡來看的話，在一公分見方的面積中，約有一萬五千個點，整齊的排列著。這些是用大型輪轉機在一分鐘旋轉五百次所印出來的，並且要絲毫不差的印出來，否則便不能成為商品。

印刷之前，製版技術是少不了的。這又包括了照相、腐蝕技術、鍍金技術。在這方面，公分見方的精密度從一萬點提高到十萬點的話，這差不多已經進入了IC或LSI的精密範疇。

由於這個理由，目前我們發展到LSI用的照相遮光板(Photo mask)彩色電視的柵格(Shadow mask)，實際上只是製版技術上的進一步發揮罷了。

川又：然而，在這方面投資，正如同霍維茲先生所說的，必須很大的勇氣呢。

鈴木：事實上，我們並不是一下子就朝向這個目標發展，只是在工作經驗中，每天逐漸向它接近而已，——像阿米巴原蟲伸出觸腳般的。當然，企業的決策單位對是否真正踏入這個範疇的決定是相當重要的。

霍維茲：由於印刷業舉步邁進電子學 Electronics 範疇，這一來，相反的，電子工業技術也逆流入印刷業了！這是相當了不起的事。公司內的人員交流自然而然的形成了，——印刷技術與電子工學構成了技術轉移的對流現象。這實在是十分有趣的一件事！

這種現象在美國還沒有發生過。美國的印刷公司一般只做純粹印刷的工作。

美國原來有一家叫 A M Corporation 的公司(從事製造印刷機器)，因為不

能適應新的技術發展潮流而倒閉了。但是另一家海利斯（Harris）公司，原本也是製造印刷機的，但同時也生產電子工業製品、電子計算機等，因此業務蒸蒸日上。——這情形很像日本的凸版印刷公司。

鈴木：其中的一個重要原因是工會組織。日本的工會是在企業內的，一旦將工作擴展到別的範疇，往往可以順利得到員工的諒解和合作。但是歐美的工會是屬於全職業或全產業的，這就比較麻煩了。

我們不久以前開發了“CTB”版印刷技術。這是結合了凹版和凸版兩者的優點形成的技術革新。截至目前為止，我們已經把這種技術導入美國、歐洲、澳洲和南非。有一次，在歐洲的某一家公司發生一樁棘手問題：因為這種新技術含有平版技術，凹版製版工人的工會便加以反對，結果無法導入這種印刷技術。該公司老闆為這個問題大傷腦筋。

比較起來，日本的工會會員包括工作調動在內，對於其他新的工作大抵採取主動合作的態度。

霍維茲：我居住的麻省（Massachusetts）原本是纖維工業的中心地。然而，自從這許多工會組成以後，工廠紛紛往美國南部遷移。甚至更往台灣、印尼等地逃

避。那兒的工資低廉。

可是最近這些舊纖維工業都市卻成立了幾家電子計算機工廠。這些工廠都是家族式的、日本式的經營，當然沒有什麼工會不上會。我遇見一位過去在纖維工廠工作過，而目前參加電子工業生產的老太太，她說：「工會很強，對工人好是好，但是強到大家都丟了飯碗有什麼意思！電子工業來這裏設廠真是謝天謝地。」而在這一方面，日本值得借鏡的地方不少。

川又：日本式經營引起美國人的注意已經有一段相當長的時間了。不過，以美國的社會情況而言，它可以很快被接納嗎？

霍維茲：美國擁有許多不同的文化背景。美國國民是從北歐、南歐、亞洲各地遷來的，最近又湧入許多來自中美洲和加勒比海沿岸各國的人民。在這種情況之下，不同民族間的摩擦、衝突是無可避免的；如果把日本式的家族主義經營方法引進美國的話恐怕十分困難。

相反的，美國擁有的兼容性乃是一項優點。我不認為應該把它除掉。

印刷業的特質