



无形的经营资源

——卓越经营的十一个条件

(日) 上野明 著 王伟军 译

上海交通大学出版社

无形的经营资源

—卓越经营的十一个条件

〔日〕上野明 著

王伟军 译

徐大亚 校
俞开运

上海交通大学出版社

内 容 提 要

这是当今日本的一部畅销书。作者上野明是被人们称为“世界三大脑库”之一的日本野村综合研究所的高级研究员。他通过对日、美两国优秀企业的调查研究,提出了必须重视“无形的经营资源”的诊断,分析了卓越经营的十一个条件,包括:经营信条与企业风气、勇于开拓的企业家精神、塑造良好的企业形象、左右企业命运的信息能力、企业生存与发展的关键——技术开发能力以及生产管理诀窍、人才开发能力、计划能力、销售能力、国际经营能力、环境适应能力等。内容充实,译文流畅,可读性强。在我国坚持开放、深化改革的新形势下,这本书对于我们了解当今世界企业经营管理的水平,进一步搞活经营,提高企业的应变能力、竞争能力等等,必将有所借鉴,有所裨益。各级领导干部、各类管理人员、部等院校有关专业师生和研究人员,以及一切有志于开拓创新、为四化建功立业的人们都值得一读。

无形的经营资源——
卓越经营的十一个条件
上海交通大学出版社出版
(淮海中路1984弄19号)
新华书店上海发行所发行
上海交通大学印刷厂印装

开本787×1092毫米 1/32 印张3.125 字数68,000

1987年5月第1版 1987年7月第1次印刷

印数: 1-13,000

ISBN7-313-00021-9/F24 上海新书目: 115-112

定价: 0.70元

前 言

分析一下在10年到20年内企业业务的进展，就会发现一种奇怪的现象。经营同样的产品，其生产设备也难分高低的两家公司，它们的成长力却产生了差距。这一差距，随着时间的推移，还会越来越大。虽然企业都在作出努力，但似乎有一种看不见的奇怪的力量在起着作用，差距很不容易缩小。

那么，企业的成长力由哪些要素形成的呢？为什么企业成长力会发生差距呢？

本书就是为了解释这些疑问，尽可能从广泛的角度分析形成企业成长力的要素，试图用不同的观点，阐明导致企业成长力差距的原因。

形成企业成长力的要素一般认为是人力、物力、财力这些“有形的经营资源”。然而，更有效地运用这些“有形的经营资源”的原动力又是什么呢？这就是经营信条、社风、企业家精神、信息能力、计划能力、技术开发能力、人才开发能力等等所谓“一种左右着企业成长的看不见的奇怪力量”，这就是“无形的经营资源”。

为了解开“无形的经营资源”之谜，本人作了详尽的探索，结果发现，“无形的经营资源”粗略地分，可以分为十一类。

例如，领导具有独特的经营信条，并以通俗易懂的方式渗透到全体职工中，这种企业就会出现富有活力的社风——亦即企业工作作风及风气，就能更有效地运用有形的经营资源。

又如，信息能力、计划能力强的企业，事前就能预料到经营环境的变化，从而先行一步，巧妙地调整人力、物力、财力的投入方向。

因此，这种企业应变能力就强，它能够比同行业的其它企业较早地预测到从景气向萧条时期的转变，及时制定出应付萧条的对策。

“事在人为”。在“有形的经营资源”中，人是最重要的因素，但如何培养这些人，事实上就是发挥人才开发能力这种“无形的经营资源”的机能。企业成长力强的企业，必然人才济济，人才开发能力也是出类拔萃的。决定各企业成败的最终因素是人，这是毫无疑义的。

为使企业持久地发挥旺盛的成长力，“技术开发能力”和“市场能力及销售能力”这两种“无形的经营资源”，恰如车辆的车轮那样，需要互相配合，共同发挥作用。

成长力强的企业又都是根据未来的市场要求，筹集人员和资金，加强技术开发能力、市场预测能力，才能确切地掌握用户未来的需求。

本书试图详尽阐明左右企业成长的十一个“无形的经营资源”，以及其各自的作用。为了分析上的方便，把十一个“无形的经营资源”作为各自独立的部分加以阐述，但其间又有不可分割的联系，它们浑然一体，有效地发挥人力、物力、财力的作用，成为企业成长的无形力量。

上野明

译 者 的 话

1984年底，我作为“中国日本研究者访问团”的一员，对日本进行了学术访问。在东京，友人向我推荐了刚出版的《卓越经营的十一个条件》，声称这是一本颇受欢迎的畅销书。

作者上野明是日本野村综合研究所的高级研究员。在企业面临新技术革命的形势下，如何适应瞬息万变的经营环境，作者通过对日、美两国优秀企业的调查研究，提出了必须重视“无形经营资源”的论断，分析了企业卓越经营的十一个条件，包括：经营信条和企业风气、勇于开拓的企业家精神、塑造良好的企业形象、左右企业命运的信息能力、企业生存发展的基础——技术开发能力以及生产管理诀窍、人才开发能力、计划能力、销售能力、国际经营能力、环境适应能力等。

在资本主义社会里，生产的两重性决定了管理的两重性。正如列宁在论述泰罗制时指出的：“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就。”我们坚决摒弃维护剥削和压迫的资本主义思想体系和社会制度，但也必须下大决心化大力气把包括资本主义发达国家在内的先进科学技术和具有普遍适用性的经济行政管理经验学到手。在我国坚持开放、深化改革的新形势下，这本书对于我们了解当今世界企业经营管理的发展水平，进一步搞活经营，提高企业的应变能力、竞争能力是会有所借鉴，有所裨益的。

本书在翻译过程中，得到了上海社会科学院世界经济研究所日本室主任王沛芳老师的热情指导和帮助，在此谨致以衷心的感谢。

王伟军

目 录

一、经营信条和社风

- 优秀企业有所作为的土壤…………… (1)
- 经营信条是社风的支柱…………… (1)
- 日美优秀企业都有“重视人”的社风…………… (3)
- 革新社风带来的素质改善…………… (5)
- 日美两国优秀企业社风的共同点…………… (7)
- 让全体职工抱有远大的理想和希望…………… (9)
- 何以不患大企业病…………… (11)

二、企业活力与企业家精神

- 敢冒风险的进取精神…………… (13)
- 向风险挑战是企业活力的源泉…………… (13)
- 标志攻势经营的先行投资…………… (15)
- 经营者在企业成长关键时刻的决断…………… (17)
- 不满足于现状的不断进取精神…………… (19)
- 促进公司内部的竞争…………… (20)

三、信息能力

- 左右企业命运的信息收集能力和选择能力…………… (23)
- 信息的收集能力和选择能力…………… (23)
- 开展可行性研究的信息收集能力…………… (24)
- 内外信息的一体化和运用…………… (25)
- 公司内部信息的传递能力…………… (26)
- 向顾客提供信息的能力会扩大企业的差距…………… (27)

四、计划能力

- 创造性思维会萌发卓越的经营战略…………… (29)
- 战略性的经营计划能力占重要地位的时代…………… (29)
- 弹性经营计划的必要性…………… (31)
- 综合计划能力关系到多元化战略的成败…………… (32)
- 短期计划的要点是制定适当的目标…………… (34)

五、技术开发能力

- 二十一世纪生存的关键…………… (36)
- 决定企业命运的研究开发方向…………… (36)
- 掌握顾客需求的研究开发战略…………… (37)
- 提高技术开发能力是加强战略部门的关键…………… (38)
- 未来企业的成长力取决于技术开发能力…………… (39)
- 研究开发的效率和速度…………… (40)
- 研究开发和销售的有机结合…………… (42)

六、生产管理诀窍

- 降低成本、提高质量的原动力…………… (45)
- 确立重视质量的价值观…………… (45)
- 促使生产率提高的原动力…………… (46)
- 传送卡方式的成功条件…………… (48)
- 全公司性降低成本活动的开展…………… (50)

七、人才开发能力

- 尊重人是企业活力的源泉…………… (53)
- 确保具有优秀素质的人才…………… (53)
- 领导者热心于人才开发…………… (55)
- 90%的人才培养工作应通过日常业务进行…………… (56)
- 适才适所的人事制度与量才录用…………… (56)

八、市场开发能力和销售能力

- 适应需求变化的能力…………… (58)

全面市场开发的实施·····	(58)
家用电器制造厂商的市场开发战略·····	(59)
大装配式房屋制造厂业务兴旺的秘密·····	(60)
工业用机器人制造厂商的差别化战略·····	(61)
成熟产业进一步开拓市场的战略·····	(62)
服务产业的市场开发战略·····	(63)
内外结合的市场开发能力和销售能力·····	(65)

九、国际经营能力

——克服贸易摩擦的智慧·····	(68)
国际竞争能力过强所引起的贸易摩擦·····	(68)
决定海外生产成败的国际经营能力·····	(69)
国际经营能力出类拔萃的美国优秀企业·····	(70)
海外经营中日本型经营长处的有效运用·····	(72)
吉田工业公司国际经营能力强大的秘密·····	(73)
国际经营能力强的企业出口也顺利·····	(76)

十、经营环境变化的适应能力

——企业的应变能力·····	(77)
应变能力的强弱会扩大企业的差距·····	(77)
美国优秀企业的应变能力·····	(78)
以工厂为独立核算单位的应变能力·····	(79)
产品事业部制的应变能力·····	(80)
对技术革新的应变能力·····	(80)

十一、塑造良好的企业形象

——企业最大的宣传战略·····	(82)
优秀企业能成功地塑造良好的企业形象·····	(82)
三得利公司的企业形象战略·····	(83)
依靠计算机与通信设备使企业形象焕然一新·····	(84)
引人注目的东丽公司的塑造企业形象活动·····	(85)
企业文化和企业形象·····	(86)

生产资料制造商的企业形象战略.....	(87)
经营多元化带来的企业形象的转化战略.....	(88)

一、经营信条和社风

——优秀企业有所作为的土壤

经营信条是社风的支柱

一般而言，经营资源是由“人力、物力、财力”这三种要素构成的。但广义的经营资源，除人，财、物之外，还包括“无形的经营资源”。正是这种“无形的经营资源”，在企业经营管理中发挥着很大的作用，使企业间产生明显的差距。

在“无形的经营资源”中，令人注目的是社风^①，有时，这种社风即使置身于企业中的人员也难以明显察觉，但它却如空气和水，给企业的日常活动带来极大的影响。

正如人有个性一样，社风反映了企业的个性。这种个性是企业自创业以来在长年累月的经营实践活动中逐步形成的，并非一朝一夕之功，因而也不是一朝一夕便能改变的。同是社风，既有“良好的社风”，也有“平庸的社风”、“缺乏生气的社风”，既有使人满意的社风，也有“令人担忧，必须进行改革的社风”。

值得注意的是，社风良好的企业，其业务实绩就能长期保持良好。与此相反，社风平庸、缺乏生气的企业，景气时期的业绩虽也可能有所提高，而萧条时期下跌的幅度就大，从长期来看，其业务实绩呈停滞状态。如此看来，社风和企业的业务实绩有着

^①日本不少公司称为“会社”。“会社”的作风和风气称为社风。

紧密的联系。

那么，社风究竟是怎样形成的呢？如果我们观察一下日本已形成独特社风的优秀企业，就不难从中发现企业的领导者在其间所发挥的重要作用。他们各自都有一套独特的经营信条，并通过各种方式，通俗易懂地传达给企业职工，渗透到企业的最基层组织。

例如，在丰田汽车工业公司，创业者丰田佐吉把“致力于研究和创造，走在时代潮流前面”，作为丰田汽车公司的经营信条。丰田佐吉死后，这一遗训，为丰田的历代经营者所继承。为适应新的潮流，现在丰田公司又提出“用造车担负起建立繁荣社会的使命”的口号，以此作为公司的经营信条。在丰田公司，“出优良产品，提有效建议”之类的标语牌到处可见，象征着丰田的良好社风。

在本田技研工业公司，创业者本田宗一郎倡导的“独创经营”、“放眼全球”等经营信条，不仅为连续三代的经理所继承，而且渗透到每个人，成为全体职工的座右铭。

在松下电器公司，“一切面向用户”被作为必须严格遵守的经营信条；在日立制作所，则把“和气、真诚、开拓”三位一体组成的“日立精神”，作为社风的支柱。

“好的业绩来自于好的社风”这一法则，在美国一些出类拔萃的企业里，也得到了充分的体现。

国际商业机器公司自创业以来，始终把“彻底地为用户服务”奉为最主要的经营信条，要求全体职工都能认真地加以贯彻执行，从而成为世界第一流的电子计算机制造商。

休勒特-帕卡德公司，把“以研究开发新产品作为企业发展之源”奉为基本的经营信条，成功地形成了具有独创精神的社风，很快地从四、五年前名不见经传的小企业发展成为有相当名望的大公司。

杜邦公司自创业以来，已有182年的悠久历史，它始终重视研究开发和市场开发，贯彻“开发独创新产品，谋求企业发展”的经营信条。正因如此，直到现在，富有活力的社风依然雄风犹存，经久不衰。

总而言之，无论是东方还是西方，经营卓越的企业都有独特的良好“社风”，这种良好社风，保证和促进企业的持续发展。

日美优秀企业都有“重视人”的社风

一般认为，日本企业的职工，对公司的归属意识很强，富有爱企业的精神。美国企业的职工则不同，只要条件稍为优越，就会从一家公司跳到另一家公司，缺乏那种爱企业的精神。但这并不是全部情况，在美国的一些优秀企业中，就业人员的稳定性也很高，爱企业的精神也很强。

在日本企业，“良好社风”之所以能形成，在相当程度上是由于企业经营信条较易在全体职工中得到贯彻；而这又归于企业领导者“重视人”的经营信念。实行终身雇佣制，对新职工花充分时间进行教育，这些都是日本企业特有的经营作风。

而在美国，当企业陷于萧条，就临时解雇资历较短的职工，这种情况可以说司空见惯。职工怀着那种好不容易进了公司，但不知什么时候或由于某种原因而被解雇的不安心理，就很难期望他们具有在公司扎根，并为公司作巨大贡献那种爱企业的精神。

但美国的一些优秀企业，也采用和日本企业相类似的“稳定雇佣”方针，例如，伊莱-利利医药公司，就业人员的年流动率只有4.6%^①，几乎和日本优秀企业的流动率相同，据民意测

①美国企业就业人员年流动率一般在10%以上。有材料表明，美国人在一生中一般要变换4次以上工作。

验,这家公司内95%的就业人员对他们的待遇表示满意,对工作也颇有满足感。公司领导人认为“只要企业珍惜职工,职工的爱企业之心以及对企业的归属意识便会油然而生”。这家公司,历任负责人事的董事都继承了这一信念,他们不仅提出并坚持稳定雇佣的方针,而且还十分重视职工教育,以此作为企业发展的关键。国际商业机器公司也是同样,在30年代初的经济大萧条时期,尽管同行业的其它公司大量解雇职工,但国际商业机器公司坚持“公司的最大资产就是职工”的经营信条,不仅没有解雇一个职工,反而投资于职工教育事业,建立了职工教育大楼,被人们称为是30年代的划时代创举。

尽管日美的经营方式有很大的差距,但日美优秀企业“重视人”的方面却有着许多令人惊异的共同点;在以对企业的归属意识和爱企业精神为基础而形成的良好社风方面,也有许多相似之处。

进入低速增长时期以后,有人认为日本的年功序列制会崩溃,终身雇佣制也很难长久维持^①。这类悲观论者预言,日本式经营将失去其优势,爱企业精神带来的团结一致的社风也可能会完全改变。

的确,终身雇佣制如果彻底崩溃,由日本式经营所培养的良好社风,就会成为“风前残烛”。

然而,只要日本企业的经营者不放弃“重视人”的经营信念,终身雇佣制就不会崩溃,日本式经营的长处就会被继承下去——这是我的预测。

尽管目前在日本,有些业务实绩每况愈下的企业,也在考虑通过招收那些希望能自由流动的职工,以逐步废除企业的终身雇佣制。然而,一些优秀企业仍在坚持终身雇佣制,以形成良好的社风,培养优秀的人才。

^①参见1907年2月3日《参考消息》第三版“日本人”对企业的忠诚日渐衰之。”。

日本的优秀企业，需要职工保持与公司同舟共济的感情，使职工意识到自己的成长就是为公司的发展与繁荣作出贡献。因此，他们成功地在职工中形成了一种积极向上的良好社风。

革新社风带来的素质改善

社风直接反映了企业的性格、个性、特性，但这并不意味着良好的社风就是只有优点，而没有丝毫缺点。

不管怎样杰出的人，谁都有优点和缺点，同样，即便是最优秀企业的社风，也存在优点和缺点。

人贵有自知之明，在成长过程中，清楚地认识到自己的优点和缺点，努力发扬优点，纠正缺点，优点便会越来越多，缺点则日益会减少。

社风也是如此，领导人要时时觉察到本企业社风的优点和缺点。发扬长处，继承创业以来的独创的经营信条，并付诸行动，使之不断发扬光大。

另一方面，短处的改正，只有通过企业领导强有力的指挥才成为可能，这不是件轻而易举的事。纠正缺点，远远比发扬长处难。可是，如果明知本企业社风的缺点而置之不顾，那就很难适应80年代到90年代严峻的企业环境变化。

优秀企业的领导人，决不满足于现有的良好社风和社会评价。他们有这样的危机感：如果不尽快对本企业的弱点加以改进，长此以往，会越来越严重，几年或10年后，说不定会失去优秀企业的地位。

以日立制作所为例，虽然有“技术日立”^①这种创业以来便

^①日立制作所自创业以来便十分重视技术开发。早在1942年，就成立了中央研究所，目前全公司有十分之一的职工从事研制工作。在日本，人们把“技术日立”作为日立制作所的代名词。

——译者

形成的良好社风,但10年前,他们只着重于特定顾客的大批量订货产品,而对以多数非特定用户为对象的批量产品却不那么重视。

日立的领导人觉察到这一弱点后,制订出新的销售战略,把“技术日立”的优势应用于以一般大众为对象的家用电器产品,把不同层次商品所具优点用通俗易懂的方法告诉广大用户。他们还让工厂的设计人员定期深入销售家用电器的商店,使之亲身感受到用户的需求。

日立通过扬长避短,在致力于扩充和加强家用电器部门的同时,通过生产非特定用户广泛应用的马达、空调、工业用机器人等等,不仅在耐用消费品领域,而且在生产资料领域,都成功地使技术和销售恰如车子上的两个轮子,顺利地结合运转,大大提高了市场占有率。

美国企业在革新社风方面,波音公司是一个很好的例子,他们通过社风的革新,成功地实现了从制造军用飞机为重点到制造民用喷气机为重点的战略转移。

50年代到60年代初,波音公司销售额的70%,是军用飞机。为了避免企业的业务受政府预算牵制而引起的大波动,波音的领导人从50年代后半期开始就致力于实行以民用喷气式飞机部门为中心的产品结构大转移。

在这一战略转移过程中,波音公司所面临的经营环境发生了很大的变化。同政府签订合同,价格由成本加税利来决定,而民用喷气机则只能按照市场价销售。而且,必须把这种大型商品以100架或200架的订货规模推销给航空公司。

与政府签订的合同,可根据军用飞机的订货数量决定价格,可民用喷气机却办不到。

为了适应这一变化,从60年代到70年代,波音公司开始注重在公司内形成技术和市场并重的社风。

在以军用飞机为中心的时代,波音的社风,无论从哪方面

说，都是技术至上主义，只要开发好的技术，就会得到政府的订货。

然而，推销民用喷气机，就要争取不仅是美国的，而且是全世界的航空公司都来订货。虽然基本上还是通过研究开发提高性能，研制出成本低、性能好的新型飞机，但要推销到全世界，也决非易事。为了适应环境，开拓市场，1972年，波音公司把民用飞机、宇宙开发、直升飞机三个事业部单独成立子公司，从公司的有关部门抽调了很多人员进入子公司的销售部门，大力加强推销力量。

通过这样的大改革，波音公司的职工都切身感受到了销售的重要性，逐渐建立了紧密联系民间用户需求的企业体制。

现在，波音公司已成功地实现了民用飞机部门占销售总额80%的产品转移，民用喷气机产量占世界市场的60%，70年代后期，民用喷气机已成为收入的重要来源。从开始扩大民用喷气机部门算起，整整化了20年时间。

日美两国优秀企业社风的共同点

访问日美两国优秀企业后，就会感受到经营风格的差异和超越国界的共同的社风。

第一，全体职工精神焕发，勤奋工作，生产率每年都在提高。

在生产率上升方面，日美优秀企业之间几乎不相上下。在日本优秀企业中，全面质量管理活动及与此相关的合理化建议活动开展得很活跃，正如人们所熟知的，有一种经常谋求改善提高的活跃的社风。

美国的一些优秀企业，也在全公司范围内广泛开展提高生产率和质量管理以及改善业务的活动，有一种全体职工锐意进取充