

卓越叢書⑪

# 1990 日本 強勢企業

上野 明著 葛東萊譯

# 譯者序

日本在一九四五年八月十五日，宣佈無條件投降。戰敗後的日本是一片廢墟，百業蕭條。而今天，日本被稱之為「經濟大國」、「貿易大國」或「技術大國」。

本書所涵蓋的時間，從一九四五年到一九八四年，長達四十年。

在這四十年當中，日本先後有過十七位領袖人物擔任首相之職，並且提出了不同的經濟計劃，如：

「安定計劃」，

「經濟自立五年計劃」（一九五五年）

「新長期經濟計劃」（一九五七年），

「國民所得倍增計劃」（一九六〇年），

「中期經濟計劃」（一九六五年），

「經濟社會發展計劃」（一九六七年），

「新經濟社會發展計劃」（一九七〇年），

「經濟社會基本計劃」（一九七三年），

「昭和五十年代前期經濟計劃」（一九七六年），

「新經濟社會七年計劃」（一九七九年），

「一九八〇年代經濟社會的展望與指針」（一九八三年）等。

在日本國內，這四十年當中，隨著經濟政策的不同，稅制、公共投資、物質、個人消費等，都產生了不同幅度的變化。

同時，日本也受到世界政局以及經濟狀況的衝擊。在這四十年當中，重要的戰爭包括了韓戰、越戰、中東戰爭。此外，國際匯率也從固定匯率改換成浮動匯率。日本更由於經濟規模的擴大，輸入及輸出大幅提升，使得日本與世界各國之間的貿易摩擦日趨嚴重。

這四十年的時光，可以說是波濤起伏，動盪不安。但是，本書所列舉的三十二家日本卓越企業，却能夠在不同的時期，以各種不同的經營策略採取「攻勢」，突破危機，

使企業的規模持續擴大、成長。

本書以三十二家日本卓越企業爲例，個案說明每一企業，在每一不同的時期所採行的經營策略，並深入探討之所以需要採行相關經營策略的理由。

葛東萊 記於一九八五年

譯者序 1

作者序 11

1 重視研究發展，因而獲得成功的日本企業 15

日立製作所 17 由於產業用電子設備的急速成長，收益能力提高 17

加強組織的橫向聯繫，來強化綜合性技術能力 22

日本電氣 26 以事業哲學「C&C」，晉身為成長企業 26

展開以「世界的NEC」為目標的經營策略 29

富士通 32 以「信賴與創造」奪得日本電腦的王座 32

獨特的研究發展組織 34

富士照相軟片 38 致力於研究發展，不斷地推出更進步的產品 38

一九八八年銷貨收入將成長至一兆日元 41

吳羽化學工業 45 以自行開發的技術提高收益 45

以高附加價值產品為重點，促進企業成長

2 朝成長領域多角化，因而獲得成功的日本企業 53

SHARP 55 率先朝辦公室自動化設備，作多角化發展 55

### 3 以消費者為導向的行銷策略，推展得極為成功的日本企業 91

東麗 62  
擁有獨特的研究發展體制，不斷推出暢銷商品 58  
以新原料為主，使多角化部門走上軌道 62

味之素 69  
以「新的東麗」為目標，展開CI運動 65  
以產品差異化策略，作多角化發展 69

佳能 76  
積極擴大「胺基酸部門」 72  
以事務設備為主，使得多角化部門急速成長 76

日東電氣工業 83  
多角化成功的重要因素 79  
第一次五年計劃，提早一年實現 83

希望將銷貨收入在五年內提升一倍 86

豐田汽車 93  
「工廠合併」的成果，深受矚目 93

以「競爭與協調」為基礎，推行國際策略 98

松下電器產業 102  
合併事業部，深受注目 102

創業以來的大革新，「行動61」 106

SUNTORIY (樂鳥) 109  
傑出的市場策略 109

以「生活文化產業」為目標 112

花王肥皂 116  
將電腦靈活地應用在行銷上 116

4 國際化的日本企業 129

資生堂 123

透過加強研究發展，推行產品差異化策略 119  
以市場細分化策略，擴充基本顧客 123  
以銷貨收入、經常利益連續十年增加為目標 126

本田技研工業 131

以獨創的經營模式，成長為「世界的本田」 131  
第一個在美國設廠生產的日本汽車製造商 134

吉田工業 137

以「善的循環」，成長為世界的YKK 137  
在已開發國家從事海外生產，獲致成功的因素 139

大日本油墨化學工業 143

以受注目的精密化學，向海外發展 143  
在海外所作的投資，今後將進入收穫期 146

信越化學工業 150

自一九五五年開始就已經在海外求發展 150  
成功地在美國生產氧乙烯聚合物 153

MINEBEA 157

將生產據點轉移到新加坡 157  
將海外的生產多角化 160

5 在獨特的領域上，擁有極高市場佔有率的日本企業 165

## 提供高品質服務，而持續成長的日本企業 209

麒麟啤酒 167 啤酒王國的背景 167

致力於研究發展的擴充與產品的多角化 170

日本電裝 174 騎乘在汽車電子化的熱潮上 174

成功因素的分析 177

TDK 181 三項主力產品，都保持世界首位的市場佔有率 181

以世界市場為經營目標 184

ALPS電器 188 積極開發電子零件的新用途 188

分析成功因素 191

村田製作所 195 陶瓷電容器與陶瓷濾波器，居於世界首位 195

成長為「世界的村田」的重要因素 198

FANUC 202 在NC系統方面居於世界首位 202

以「綜合性工廠自動化設備製造商」為目標 205

伊藤洋華堂 211 收益力位居零售業的王座 211

不以最大的公司為目標，而以最卓越的公司為目標 213

日製產業 217 尖端技術產品的交易量急速增加 217

以成長領域為中心，展開「攻擊性的經營」 220



丸井 223  
二十一年來，收益連續增加的原因

配合時代趨勢的服務項目 226

大和運輸 230  
「快遞到府」大受歡迎的背景 230

新的三年計劃，深受注目 232

雲雀(SKYLARK) 236  
「以雲雀方式」急速成長 236

因應消費者所需要的多樣化 239

SECOM 243  
SP警報系統，支撐了企業的成長 243

值得大力開拓新的客戶 246

原书缺页

# 原书缺页

# 作者序

當拙作「日本企業的致勝策略」一書出版之後，暢銷的程度超過了預測，到一九八四年七月為止，已經印行九版，身為作者實感光榮之至。

在「日本企業的致勝策略」一書中，曾經列舉出五年後成爲日本卓越企業的十二項條件，但是，有許多讀者來函提出一項要求，「希望作者對能夠符合十二項條件的日本卓越企業，作更具體、更詳細的說明。」

本書正是爲了答謝讀者的熱切要求，而特別撰寫的。「日本企業的致勝策略」一書，相當於對日本卓越企業所作的「總論」；本書則相當於對日本卓越企業所作的「個論」。

本書列舉出三十二家足以代表日本的卓越企業，以個案的形式，分別說明這些企業

成功的原因，使得讀者能夠從本書瞭解到，這三十二家企業為什麼能夠成爲日本的卓越企業，或者，爲什麼能夠以堅實的步伐，逐漸成長爲日本卓越企業。

在前著「日本企業的致勝策略」一書中，曾經提到要想成爲日本的卓越企業，需要具備十二項條件。如果在本書中依照十二項條件，分別探討每一家企業，則所需篇幅過於龐大，因此，本書僅就各企業的最主要成功因素——也就是經營策略，作深入的探討。

在本書中，將三十二家日本卓越企業的成功因素，分爲下列六大類：

- ①重視研究發展
- ②朝成長領域多角化
- ③以消費者爲導向的行銷策略
- ④國際化
- ⑤在某個區隔市場中，擁有極高的市場佔有率
- ⑥提供「高品質服務」

從「經營策略」這個角度，來探討日本卓越企業的成功因素，非常有助於判斷五年以後，這三十二家企業是否依然能夠躋身於日本卓越企業的行列之中。此外，希望在五

年之後成爲日本企業的經營者，也可以參考本書，藉此檢討自己所採行的經營策略，是否有助於達成目標。

需要特別說明的是，本書所列舉的三十二家企業，雖然都是足以代表所屬產業的卓越企業，但是，由於受到篇幅的限制，日本還有許許多多的卓越企業，未能收錄在本書之中。

如果本書收錄了日本所有的卓越企業，而又試圖以個案的方式來探討各企業的經營策略，內容難免會流於空泛膚淺，因此，不得不濃縮爲三十二家企業。

本書作個案探討時，並不是依「產業」，而是依「成功因素」來分類。本書將日本不同產業的共同成功因素，予以清晰地浮現出來，此點令筆者稍感自負。需要特別說明的是，所列舉的企業是依照各企業銷貨收入的高低而排列的。

與前著「日本企業的致勝策略」一書一樣，本書也是以經營者、企業人、投資者、學生等廣泛的讀者羣爲對象。

如果讀者因爲閱讀本書，而對日本卓越企業在經營策略上的應用及其成功因素，有更進一步瞭解的話，則是筆者最大的光榮。

在本書的出版過程中，深蒙「現代書林」的武谷亞都與董事長，以及編輯部的武谷

紘之次長給予協助，在此深致謝意。

一九八四年七月

上野  
明

1

重視研究發展，  
因而獲得成功的日本企業。



一個企業的研究發展策略，足以影響該企業在五年、十年後的命運，因此極為重要。尤其是電子以及精密化學等技術，不斷地在革新，一個企業若想確保在業界的領導地位，就必須支出大量的研究發展費用，以求在技術革新上持續領先。

以往，日本可以用低廉的價格從海外引進技術，但是那樣的時代早已結束；現在的日本，是一個必須自行開發技術的時代。

研究發展費用，通常被當作當年度的費用，同時也被視作產品成本的一部份。但是實質上，研究發展費用是一個企業對將來所作的投資，現在生產的產品，有必要為企業的將來負擔一部份的投資。

重視研究發展的日本企業，必須擁有負擔研究發展費用的能力。而重視研究發展的日本企業，由於長久以來一直支出龐大的研究發展費用，因此能夠大幅降低生產成本，並不斷地產生出研究發展費用。

此外，研究發展費用使用在那些領域上，將是五年後是否能夠成為日本卓越企業的關鍵所在。

在本章中所列舉的五家企業，足以代表日本的電子業界以及精密化學業界，當然，日本還有許許多多相關的傑出企業。