

卓越叢書⑪

1990 日本 強勢企業

上野 明著 葛東萊譯

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

擁有獨特的研究發展體制，不斷推出暢銷商品 58

東麗 62 以新原料爲主，使多角化部門走上軌道 62

以「新的東麗」爲目標，展開CI運動 65

味之素 69 以產品差異化策略，作多角化發展 69

積極擴大「胺基酸部門」 72

佳能 76 以事務設備爲主，使得多角化部門急速成長 76

多角化成功的重要因素 79

日東電氣工業 83 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

3 以消費者爲導向的行銷策略，推展得極爲成功的日本企業 91

豐田汽車 93 「工販合併」的成果，深受矚目 93

以「競爭與協調」爲基礎，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

SUNTORY (燻鳥) 109 傑出的市場策略 109

以「生活文化產業」爲目標 112

花王肥皂 116 將電腦靈活地應用在行銷上 116

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

4 國際化的日本企業 129

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

大日本油壘化學工業

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
成功地在美國生產氯乙烯聚合物 153

MINEBEAR

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

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

6 提供高品質服務，而持續成長的日本企業 209

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	223
		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		
		「以雲雀方式」急速成長	236		
		因應消費者所需要的多樣化	239		
		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		
	SECOM		243		
	雲雀(SKY LARK)		236		

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，都產生了不同程度的變化。

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

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

擁有獨特的研究發展體制，不斷推出暢銷商品 58

東麗 62 以新原料爲主，使多角化部門走上軌道 62

以「新的東麗」爲目標，展開CI運動 65

味之素 69 以產品差異化策略，作多角化發展 69

積極擴大「胺基酸部門」 72

佳能 76 以事務設備爲主，使得多角化部門急速成長 76

多角化成功的重要因素 79

日東電氣工業 83 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

3 以消費者爲導向的行銷策略，推展得極爲成功的日本企業 91

豐田汽車 93 「工販合併」的成果，深受矚目 93

以「競爭與協調」爲基礎，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

SUNTORY (燻鳥) 109 傑出的市場策略 109

以「生活文化產業」爲目標 112

花王肥皂 116 將電腦靈活地應用在行銷上 116

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

4 國際化的日本企業 129

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
成功地在美國生產氯乙烯聚合物 153

MINEBEA R

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

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

6 提供高品質服務，而持續成長的日本企業 209

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	223
	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(SKY LARK)	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

