

# 日本的

● 劉仁傑

## 產業策略



● 用世界觀去理解日本的產業策略，是思考台灣產業往何處去的一個重要借鏡。

● 製造業是國家競爭力的根本。

F 279.313  
941

港台書室

Y 712265

企業名著⑬

# 日本的產業策略

劉仁傑 / 著



90054933

企業名著⑬

# 日本的產業策略

· 49145 ·  
81.05.1294

中華民國八十一年五月初版  
中華民國八十二年三月二版一刷  
有著作權·翻印必究  
Printed in R.O.C.

定價：新台幣200元

著 者 劉 仁 傑  
發行人 劉 國 瑞

出版者 聯經出版事業公司  
台北市忠孝東路四段555號  
電話：3620137·7627429  
郵撥電話：6418662  
郵政劃撥帳戶第0100559-3號  
印刷者 封面、內文雷射印製

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0882-9(平裝)

## 序 言

考察世界產業社會的動向，國家競爭力和企業競爭力的原點隱然若現。

經濟的原點是製造，製造業左右一國之興衰。國際間競爭力的消長正驗證著這個事實。品管大師戴明博士投書華盛頓郵報，直指布希總統率同企業首腦赴日扣門施壓，是本末倒置。事實非常明顯，不重視製程改善，輕視製造業，朝第三次產業結構變革過於迅速，才是美國失去競爭力的主因。

1973年第一次石油危機之後，日本企業的競爭力引起了國際的重視。而1985年開始的日幣升值和貿易摩擦所帶動的海外投資，日本企業的當地生產不僅迅速調適，進而點燃了以英美工業為中心的「日本化」潮流。企業競爭力的泉源，不再是歐美管理學教科書強調的「規畫管理」，而是日本企業所顯現的「靈活調適」。

日本產業的競爭優勢，使所謂的國際化成為東西雙方互學長處，帶動全新的世界觀。

我們立足台灣，思考產業升級和企業競爭優勢，不能沒有世界觀。因此，用世界觀去理解日本的產業策略，是思考近年面臨劇烈結構轉變下，台灣產業往何處去，一個重要的借鏡。

本書試圖對世界最強的日本產業所採取之策略，以豐富的實證研究為基礎，同時兼具實務性和學術性之解析。除受當代日本產業研究代表性著作影響外，大量田野調查取得的企業個案，以及由最新宏觀數據搭配個案考察的產業策略分析，蔚為最大特色。

全書分三輯，前兩輯日本產業動向研究和日本企業個案研究，1990年起分別陸續刊於戰略生產力雜誌的「產業戰略分析」和台灣經濟研究月刊的「他山之石」專欄。為配合本書出版，亦進行了校正和補充。第三輯則為配合出版的新作，分別從產業結構變革、內部管理、中衛體系、製造策略，以及經營策略五個角度，對日本的產業策略進行深度探討。

書末附錄列有〈精選參考文獻〉和〈日本企業名索引〉。前者網羅當代最新而且具代表性之日本產業研究相關文獻，而後者整理本書中論及之日本企業名稱及出現頁次。如有助於學界同仁、研究生，以及企業界人士之查閱和活用，尤為望外之喜。

回顧兩年前，正當博士論文進行得最艱辛的日子，開始執筆本書首篇亞瑟士個案，記憶猶新。密集的駐廠研究、參觀和訪談，無數的驚訝和喜悅，在尋求突破研究瓶頸的同時，已迫不及待地轉為執筆本書的原動力。在那段日子裡，受到許多特別關照。至始至終教導我「做學問要嚴格，為人要厚道」的指導教授神戶大學宗像正幸博士；於公於私給予研究上最大便利和熱情的日本產業界前輩和友人；萍水相逢卻一見如故，長期越洋奧援的經濟部工業局劉科長瑞圖和中群工業鄭總經理榮勳二兄；從日本到返國任職，始終對我的寄稿給予最大支持的戰略生產力雜誌陳總編輯生民和台灣經濟研究月刊鍾主編佩瑜。謹藉本書的出版，一併表達衷心的謝意。

返國以來，在持續進行日本生產技術與經營策略等相關教學和

研究的同時，也有機會將研究心得直接就教於產業界。公開講座、研討會、個別企業演講，以及每次會後深入而熱烈的討論，在在顯示我國業界對日本產業相關知識需求之迫切。這正是促使本書早日問世的契機。對於邀請演講，又無私地將經驗和問題坦然相告，繼續期待更進一步研究的企業界前輩、朋友，願意以本書的出版做為回饋。

沒有經濟日報楊總經理宏志的關心，聯經出版事業公司林總編輯載爵的厚愛，以及所屬研究室研究生的傾力協助，本書不可能以如此迅速和精緻的面貌呈現給讀者，謹附記於文末，略表感謝。

劉仁傑

**日本的產業策略** / 劉仁傑著. --二版. --臺北

市：聯經，民82

面； 公分. --(企業名著；13)

參考書目：面

含索引

ISBN 957-08-0882-9(平裝)

I. 經濟政策-日本 II. 企業-日本

552.31

82001305

# 企業名著

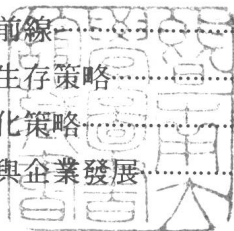
- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| ①邁向頂尖               | 王家英 譯     |
| ②非理性的時代             | 吳美真 譯     |
| ③推銷高手講座             | 官如玉 譯     |
| ④打通公司的經脈            | 何灣嵐 譯     |
| ⑤決策陷阱               | 張城生 譯     |
| ⑥經濟學家眼中的世界          | 薛光濤、李華夏 譯 |
| ⑦企業聯盟新戰略            | 梁炳球 譯     |
| ⑧矽谷女傑               | 王家英 譯     |
| ⑨揭開哈佛商學院的奧秘         | 張瓊玉 譯     |
| ⑩豐田式品管              | 陳耀茂 譯     |
| ⑪品管大師戴明博士           | 汪益 譯      |
| ——一個教日本人提升品質的美國人    |           |
| ⑫愛心與管理              | 胡家華 譯     |
| ⑬日本的產業策略            | 劉仁傑 著     |
| ⑭更上一層樓：“是”或“否”的決策策略 | 梁炳球 譯     |
| ⑮如何增進銷售技巧           | 梁英斌 譯     |
| ⑯直效行銷術              | 樂以媛 譯     |

## 目 次

|          |   |
|----------|---|
| 序 言..... | i |
|----------|---|

## 日本產業動向研究

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第 一 章 日本企業革新的新動向.....    | 3  |
| 第 二 章 日本企業的自動化策略.....    | 13 |
| 第 三 章 日本工具機如何邁向世界第一..... | 23 |
| 第 四 章 日本汽車製造最前線.....     | 33 |
| 第 五 章 日本製鞋工業的生存策略.....   | 45 |
| 第 六 章 日本企業的國際化策略.....    | 55 |
| 第 七 章 日本的產業政策與企業發展.....  | 67 |



## 日本企業個案研究

|                  |    |
|------------------|----|
| 第 八 章 豐田汽車       |    |
| ——國際生產策略.....    | 81 |
| 第 九 章 三菱汽車       |    |
| ——技術積蓄與組織革新..... | 93 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第十章 大隈工具機            |     |
| ——邁向世界最強的機電製造企業····· | 105 |
| 第十一章 亞瑟士             |     |
| ——技術革新與組織文化·····     | 119 |
| 第十二章 川崎製鐵            |     |
| ——人力合理化與事業多角化·····   | 131 |
| 第十三章 兄弟工業            |     |
| ——多角化與國際化·····       | 143 |
| 第十四章 東洋紡             |     |
| ——脫成熟化策略·····        | 153 |

## 日本的產業策略

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第十五章 永遠的製造業           |     |
| ——日本產業發展策略的省思·····    | 165 |
| 第十六章 日本產業的内部管理策略····· | 175 |
| 第十七章 日本產業的中衛體系策略····· | 189 |
| 第十八章 日本製造策略的新潮流·····  | 199 |
| 第十九章 日本經營策略的新潮流·····  | 211 |
| 精選參考文獻·····           | 223 |
| 日本企業名索引·····          | 237 |

# 日本産業動向研究



## 第一章 日本企業革新的新動向

一位美國IBM的高級主管在一次企業競爭力的學術研討會中指出：「最善於活用科技者，不一定就是科技領導者，最佳的產品製造商，也不一定就是最善於活用科技者。」

正因為企業競爭力的衰退，美國學界開始檢討傳統的研究方向、產品開發和生產技術的問題點，日本的重視製程改善、重視應用及商品化研究，漸成為美國各界呼籲學習的對象。

正當日本式企業經營，特別是生產領域的具體實踐方法和意義，普為世界各國所認識，其在國際間的適用可能性或一般性，廣受國際學界探討之際，我們看到了日本企業本身的革新仍在進行。尤其是若干否定現有價值觀的新動向，值得細心觀察。

最近類似「21世紀日本企業的生存條件」的相關論題，時常出現在產官學的研討會上。一種探尋新世紀企業的議論，不約而同地與部分日本企業的自發性革新同時進行著。正因為消費社會主導企業的調適，本文探討日本企業在技術、策略及組織革新的新動向之際，擬自日本消費社會變化的脈動談起。

## 文化型消費日漸形成

日本消費社會的高度化，已逐漸地打破了「功能導向」的行銷常識，一種新興的行銷觀念正醞釀成型中。根據日經產業消費研究所的調查，日本企業在新產品開發時，經常碰到以下的問題：

(1)根據消費者意向調查或新產品市場調查結果所推出的產品，銷售不佳。

(2)企畫設計人員料想外的指標，產品銷售狀況良好。

(3)企畫人員沒有預料到的用途，由消費者發現。

(4)產品賣得好的理由很難理解。

更有趣的是，這種「行銷失敗」，反而提供了行銷的契機。不確定性的時代特性，逐漸推翻了傳統的行銷常識。

這種行銷概念的轉變源於消費社會的變化，專攻行銷學的日本神戶大學經營學部教授石井淳蔵，把這種變化視為「由功能導向型消費社會轉換為文化導向型消費社會」的象徵。

文化導向型消費社會的基礎特質是，消費目的與手段的不明確。肚子餓吃飯、通勤遠購車……的目的手段說，在高度消費社會已逐漸失去了說服力。因此，假設消費行為有某種目的與效用的企畫和設計，顯然容易產生偏差。一種文化性的消費，也就是企圖讓自己的生活及人生觀取得某種表現和生根的消費，似乎已逐漸成型。

在文化導向型消費社會裡，使用某種產品，從功能來看或許消費即為「終點」，但是從文化層面的意義探討，卻是消費的「起點」。譬如擁有新車或者使用了某種品牌的產品，在意識上可能延伸了前所未有的新的生活地平線。

文化導向型消費社會的形成，對製造企業而言，至少有兩個意義。

1. 功能導向的訴求可能失去了親和性。許多標榜技術的企業形象訴求方式，甚至企業內的技術累積和應用，面臨全新的考驗和調整。

2. 消費主導生產，設計與生產的不確定性大幅提高。事前的企畫愈不易周延，對事後的經驗性回饋愈為依賴。製造企業必須從組織與策略，尋求調適和創新。

## 日本企業革新五大動向

這種由消費社會直接和間接影響的企業革新，目前尚未明瞭，不易全盤掌握及歸納，本文便就幾個主要的新動向進行探討。

### 動向一

#### 事業領域重新定義

旭化成工業董事長宮崎輝認為，企業只要五年沒有斷然性的變革，滿足於現狀，就不知不覺地要走向衰退之路。他認為問題不在業種，即使被認為是夕陽工業的紡織業，只要求變，一樣有生存之空間。

重新定義事業發展的領域，啟發員工意識改革，係日本企業總體策略的新方向。

近年來，許多日本企業以比較軟性的訴求，重新定義企業整體的發展方向。這除了間接地呼應前述文化導向型消費社會的形成外，對於企業的發展尤具積極意義。製鞋起家的ASICS以健康產業重新

表 1—1 日本主要事業領域的定義

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| 日 本 電 氣 | C&C ( Computer and Communication ) |
| 三 菱 電 機 | 社會技術 ( Socio-technical )           |
| 東 芝     | E&E ( Energy and Electronics )     |
| 松 下 電 器 | 人性電子 ( Human Electronics )         |
| ASICS   | 健康產業                               |
| 富 士 軟 片 | I&I ( Image and Information )      |
| SUNTORY | 生活文化產業                             |
| 西 武     | 市民產業                               |
| 新 日 鐵   | 綜合素材產業                             |

定位，設置運動工學研究所，不僅形象上耳目一新，更促進了多角化的進行。

日本電氣的C&C、三菱電機的社會技術、西武的市民產業等（參考表1-1），日本主要企業事業領域之定義，均具有十分近似的特質。這種事業領域的確定，對企業革新或發展，有下列3個意義：

1. 提供企業決策者注意焦點，提高決策品質，避免資源分散的危險。

2. 提供經營資源累積的指針。譬如C&C的事業領域，係以推動電腦與通信技術的融合技術為企業之競爭優勢，提供了累積相關技術或資源的重點。

3. 塑造企業組織全體的向心力或一體感。貫穿多樣事業的同一性所帶來的一體感，有助於事業間的合作關係，實現所謂的範圍經濟。

這種概括性的事業範圍設定，大都是經由內部長期的集思廣益整合而成。不僅對外具備有CI的意義，對內部而言，提供了累積經

營資源和分配經營資源的指針。

## 動向二

### 資訊資源的累積與活用

對企業而言，經營資源可大分為人力資源、物性資源（設備、廠房等）、財務性資源和資訊性資源。一般人員、資金和設備等資源，價值可以計算，甚至折現。資訊性資源包括獨特的技術或Know-how、社會信用等，其價值在特定的企業內才產生，並受時空之左右。

日本企業對經營資源的累積，以資訊性資源為中心，並且將人力資源、物性資源和財務性資源特化成為資訊性資源。譬如日本企業獨特的教育訓練體系所培養的從業員，經過技術人員改造或自行研製的設備，或者是透過相互持股的固定資金，對企業而言已屬於資訊性資源。因為這些資源與所屬企業之關係，已到「合則互蒙其益，分則兩受其害」的程度。

這種對資訊性資源重視的導向，也反映在日本企業的經營投資和多角化的決策上。相對於他國企業「這個投資有多少投資報酬率」的直接面對問題，日本企業傾向於「不做此項投資會有什麼後果」的間接思考方式。這種決策的著眼點，與文化導向型消費社會的不確定性特質不謀而合。

事實上，在投資報酬率愈來愈不易準確掌握下，不直接面對問題的決策方式，反而容易做出前瞻性的正確決策。日本企業果敢冒進的多角化，可說提供了明確的說明。日本四大鋼鐵企業不約而同地朝半導體事業多角化，就是實例。

1985年起，日本鋼鐵企業因應鋼鐵工業的結構性調整，轉而朝新素材及半導體事業發展。由於對半導體事業較為陌生，日本主要