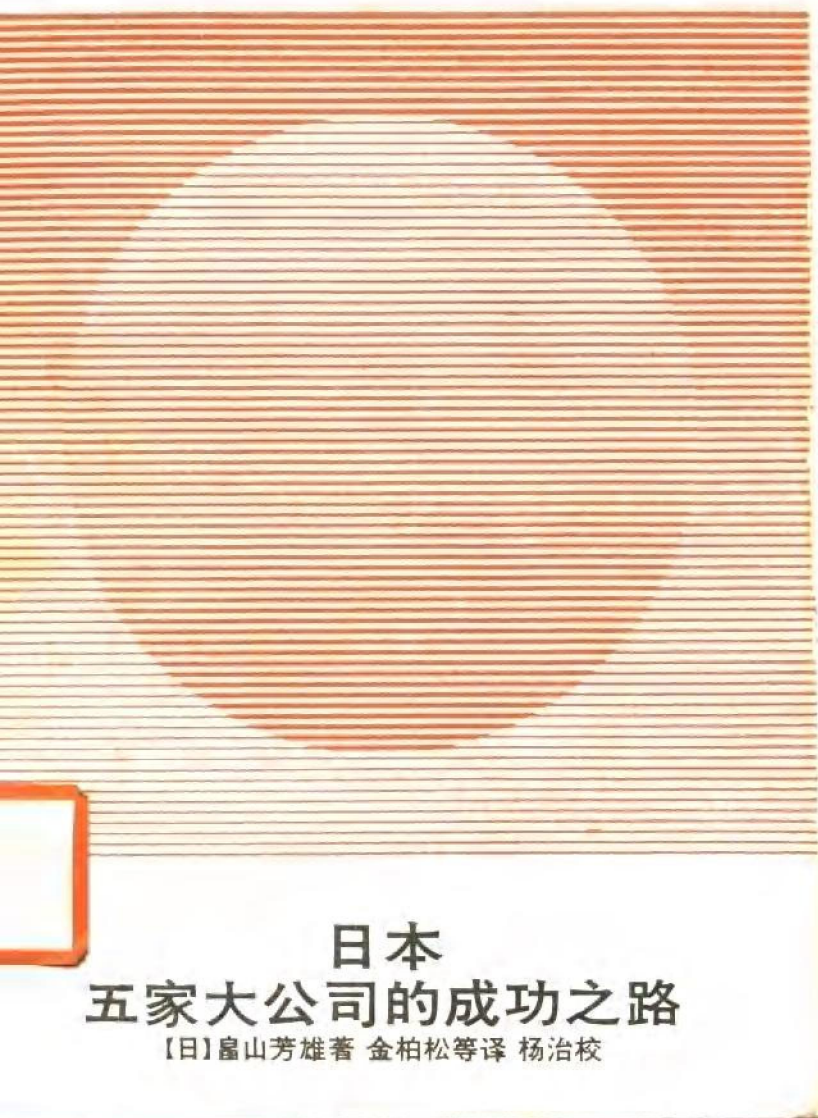


战略经营



日本 五家大公司的成功之路

【日】畠山芳雄著 金柏松等译 杨治校

戦略経営ケーススタディ

著者——畠山芳雄

発行所——社団法人日本能率協会

本书根据日本能率协会1983年10月1日初版译出

战 略 经 营

——日本五家大公司的成功之路

〔日〕 畠山芳雄 著

金柏松 等译 杨 治 校

中国人民大学出版社出版发行

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)

新华书店经销

开本：787×960毫米32开 印张：6.75

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

字数：102 000 册数：1—9 000

ISBN 7-300-00304-4

F·101 定价：2.00元

译者前言

作者撰写本书，其目的不仅是为了向人们揭示日本TDK等五家大公司获得成功的秘诀，而更重要的是想通过这五家公司的经营管理实践，生动、具体地介绍战略经营的思想、观点和方法，启迪人们发挥自己的优势，走自己的成功之路。作者在本书的结论中已把战略经营的思想、观点和方法总结上升为一种新的经营管理理论，反映了日本企业经营管理理论的发展趋势。因此，我们将此书翻译过来，供国内同行和广大读者参考。

全书由前言、五大案例、结论、后记四部分组成，中国人民大学工业经济系涉外企业管理专业研究生金柏松、纪达生、王敏正、张克、杨钢、詹天兴、孔东风、吴赤天翻译。在本书的翻

译过程中，承蒙我们的导师杨治副教授的指导和帮助，并对全书作了校订，在此谨表示感谢。此外，译文如有错误、不妥之处，敬请广大读者指正。

中译本序

畠山芳雄先生是日本研究企业管理的著名学者，现任日本能率协会（社团法人）理事长、日本能率协会集团公司副经理等职，著有《企业为什么会倒闭》等十余种著作。他的著作深受我国同行专家和读者的欢迎。在新著《战略经营》一书中，畠山芳雄先生例举了日本TDK等五大优秀公司的经营管理案例，在分析过程中着意发现新思想和新方法，从而验证了“战略经营”的正确性。“战略经营”的理论与方法是由日本能率协会1990年方案研究委员会首次提出的一种新的企业管理理论，他们预测90年代将是“战略经营”的年代。因此，本书不仅是一本我们学习借鉴外国企业管理经验的参考书，也是研究国外企业管理发展动态的必读书。

广大社会科学工作者和实际部门的同志都或多或少地在学习和研究外国企业管理经验，遗憾的是缺乏有关书籍。我的学生金柏松、王敏正等将畠山芳雄的《战略经营》一书译成中文，也许能对国内读者有所裨益。谨此推荐，并作为本书中译本的序言。

中国人民大学教授 塞风

1986.9.8

前言

“战略经营”是日本能率协会所属“1990年构想研究委员会”（委员长为日本电气公司董事长小林宏治）提出的有关今后经营管理的概念。“战略经营”的要点不单纯是由上而下的经营或由下而上的经营，而是上中下三个层次都参与的第三种经营，即适应经营环境不稳定和不连续的激烈动荡时代的经营。这就是说经营者（企业的高层领导）负责基本战略的制定与实施；管理者（企业中层领导）承担所在部门的结构改革；普通职工则负责改善自己的工作。进而这三个层次都为企业经营总目标自主地开展经营活动，并使上中下三者产生的结果能自然趋于协调的经营。三个层次的活动都贯彻：**重点突出，长期着想，及时处置，整体观念**等战略行动原则。

这就是本书提出的“战略经营”的实质。

本书是在我对已将“战略经营”思想付诸实践的五家公司进行直接调查和分析的基础上写成的。在我觉得对经营者和管理者今后的经营有参考价值的地方都加了解释和评论。这几家公司的经营管理都颇有生气，我自己也从中得到不少有益的东西。为此要向他们致以深深的谢意。

从第一次石油危机至今，整整过去10年了。此刻经营管理又在酝酿着一个大的变革。本书如对促进企业素质的战略性变革多少能起点作用的话，那将使作者感到欣慰。

1983年9月

目 录

中译本序	塞风 I
前 言	1
案例一 五年实现三倍增长的TDK战略	3
一、在这不景气的时代，是如何实现 三倍增长的	3
1.连续五年平均递增25%	8
2.“乘积效用”的增长率构成	5
3.达不到一流水平的事不做	7
4.导向开发的组织结构	9
5.曼陀罗与修行	13
6.新产品率必须达到30%以上	14
7.作为传教士的总经理	16
二、销售与开发，其设想和组合	18
1.关于销售事业部制	18
2.危机时期正是组织变革的时机	20
3.销售不仅仅是卖东西	21
4.两类开发课题各占一半	23
5.否定性技术与肯定性技术	23

6. 技术开发的三阶段	25
7. 忘掉“商品”	27
8. 派生课题交给别人	28
9. 在日本难办	30
10. 归根结底在于士气	32
三、财会、人事工作的原则与系统	33
1. 自有资本率为62%	33
2. 只许前进，不许后退的事业部制	35
3. 唱黑脸的人必不可少	36
4. 全员培训的目标	37
5. 大规模、不定期流动	38
6. 自我管理体制	40
7. 经营助理职制度	42
8. 让育人有方的科长培养新职员	43
9. 董事的子弟不许进公司工作	45
四、关于TDK情况的总结	46
五、评述	49
1. 高速发展的路就在脚下	49
2. 持续开发的纵深阵地	50
3. 经常性的内部交替轮换方式	52
4. 长于设计系统	53
5. 彻底的一对一教育方式	54
6. 总经理的工作	55
六、自我鉴定	56

案例二 以渔具称霸世界的大和精工之

经营战略·····	59
一、首先下手海外, 进行独立开发·····	59
1.完成世界布局 ·····	59
2.1966年在美国设当地法人 ·····	63
3.海外企业全由外国人担任经营者 ·····	64
4.职工的40%是技术员 ·····	67
5.工作乐趣委员会 ·····	70
二、从特约经销商推销制、销售公司	
经销制到完全直接销售制·····	72
1.每周定日定时走访零售店 ·····	72
2.“13家商店事件” ·····	74
3.转帐销售占七成 ·····	76
4.人员全由大和派出制 ·····	78
5.半年时间建成中央信息处理系统 ·····	80
三、大和精工经验的总结·····	83
四、评述·····	84
1.从销售制中学到的经验 ·····	84
2.占领海外市场的战略 ·····	86
3.销售和开发的一体化 ·····	88
五、自我鉴定·····	89

案例三 国内市场占有率超过96%, 世界	
市场占有率超过 40% 的 YKK 的	
战略·····	91
一、黑部工厂的设备部·····	92

1. 先进的世界性企业	92
2. 从1953年起自制设备	94
3. 彻底地稳固生产的源头	95
4. 相当资本金20倍的设备	98
5. 价格是30年前的六成	100
6. 什么是最重要的	101
7. 设备部的40%是女性	103
二、受欢迎的生产当地化	105
1. 利润尽可能不汇回日本	105
2. 顺乎自然地决定人事	107
3. 要变成与当地入一样	108
4. 不依靠代销商	110
5. 让年轻人出来干	112
6. 5人的海外事业部	113
7. 利润全部就地积累	115
三、关于YKK的经验总结	117
四、评述	118
1. 企业领导人的质量战略	118
2. 设备开发的时代	119
3. 对全工序式运营的褒贬	120
4. 受到欢迎的“当地化”	122
5. 母公司的投影	123
6. 什么是事业	125
五、自我鉴定	126

案例四 冈村制作所的OA（办公室自动

化) 战略	129
一、为实现办公室自动化奋斗20年	129
1.没有总务部	129
2.“农夫造出了喷气机”	132
3.节省820个劳动力	133
4.财会人员由21人减少到5人	134
5.每月节约电话费1000万日元	137
6.总经理的训斥声	139
7.脑力劳动者占84%	140
8.肃静的哲学	142
二、取得上述成就的奥秘	143
1.共同体公司	143
2.“吉原君，好好听着”	145
3.尊重人性的经营	146
4.事业就是教育人	148
5.提高四种生产率	150
三、关于冈村制作所情况的总结	151
四、评述	152
1.小型高性能的办公室	152
2.企业领导人挂帅	153
3.正统的方法	155
4.实施体制的各种问题	157
五、自我鉴定	158

案例五 走在钢丝绳上的优秀企业——	
鹤见制碱股份公司的经营战略	160

一、市场占有率1.7%	161
1.不景气的传统产业	161
2.我不懂经营	162
3.1960年前后实现产品高档化	164
4.开发的风险由最高领导人承担	165
5.他人开工不足，我则满负荷运转	167
6.最大限度地为顾客提供方便	169
7.穷则思变	171
二、关于“鹤见制碱”情况的总结	172
三、评述	173
1.走投无路下有改革	173
2.经营战略的长期实施	174
3.经营活动的高密度	176
4.讳言“有把握吗？”	177
5.改革家	178
四、自我鉴定	179
 结 论	 181
一、战略经营概论	181
1.三个层次的自主行为与协调	181
2.建立在日本的基础上	182
3.自上而下的基本战略	184
4.自主地进行部门结构改革	185
5.与整个企业经营成果直接相关的 工作改进活动	 187
6.自觉地相互协助	189

7. 创造个性的经营	190
8. 重点突出	192
9. 长远观点	194
10. 及时处理	195
11. 整体性	196
二、战略经营要点	198
后 记	200

前 言

“战略经营”是日本能率协会所属“1990年构想研究委员会”（委员长为日本电气公司董事长小林宏治）提出的有关今后经营管理的**新概念**。“战略经营”的要点不单纯是由上而下的经营或由下而上的经营，而是上中下三个层次都参与的第三种经营，即适应经营环境不稳定和不连续的激烈动荡时代的经营。这就是说经营者（企业的高层领导）负责基本战略的制定与实施；管理者（企业中层领导）承担所在部门的结构改革；普通职工则负责改善自己的工作。进而这三个层次都为企业经营总目标自主地开展经营活动，并使上中下三者产生的结果能自然趋于协调的经营。三个层次的活动都贯彻：**重点突出，长期着想，及时处置，整体观念**等战略行动原则。

这就是本书提出的“战略经营”的实质。

本书是在我对已将“战略经营”思想付诸实践的五家公司进行直接调查和分析的基础上写成的。在我觉得对经营者和管理者今后的经营有参考价值的地方都加了解释和评论。这几家公司的经营管理都颇有生气，我自己也从中得到不少有益的东西。为此要向他们致以深深的谢意。

从第一次石油危机至今，整整过去10年了。此刻经营管理又在酝酿着一个大的变革。本书如对促进企业素质的战略性变革多少能起点作用的话，那将使作者感到欣慰。

1983年9月