

卓越叢書⑨

日本企業的致勝策略

上野 明著 葛東萊譯

卓越叢書⑨

日本企業的致勝策略

上野 明著 葛東萊譯

目錄

作者序

1-13

前言

未來企業經營環境的變化 19

總體經濟繼續維持低成長

推展工廠自動化、辦公室自動化，將產生什麼樣的影響？
高技術、高附加價值產業將會成長

第一項條件

卓越的企業風格與經營哲學 31

決定企業性格的無形因素

企業風格創造企業個性

卓越企業在企業風格上的共同點

注意能夠革新企業風格的企業

高階層經營者的經營哲學，以及此一哲學對整個企業的影響力
賦予員工夢想與遠景

穩定的勞資關係是企業的主要力量

第二項條件

積極檢討「研究發展」與「設備投資」 51

以需求為導向的新技術開發，足以決定企業未來的命運

現在的研究發展，能夠決定企業五年後的命運
在研究發展上領先需求，才能夠生產出受歡迎的商品
設備投資，是企業成長的原動力
從第一次石油危機以後，對設備投資的累積效果，可以判斷企業的未來
設備投資的銷貨比率，與成長力有關
研究發展與設備投資唇齒相依

第三項條件

重視人才的開發以及接班人的培育 73

對培育人才愈肯下工夫的企業，愈具有活力

在經營上，貫徹對「人」的尊重
人盡其才

培育接班人
系統化的人才開發制度

第四項條件

分析過去十年來的業績 85

從石油危機以後的業績，前瞻未來

注意銷貨收入的成長率與獲益率

觀察生產力的高低與成長率

過去十年，是否推出過暢銷的商品？

觀察企業的業績是上升、下降？或是呈停頓狀態？

日本卓越企業對於不景氣有較強的因應能力

第五項條件

分析銷售結構與多角化的程度 99

朝成長領域多角化，是資源能否活用的關鍵

仔細分析銷售的產品

獲益較低的部門，是否成爲公司的負擔？

觀察企業朝成長領域多角化的程度

在成熟的產業裏，依然有「寶山」

能否在五年後的成長領域裏生存並獲勝？

第六項條件

國際化的程度？ 115

應用何種策略，才能在嚴酷的國際競爭、貿易摩擦中生存？

輸出比率較高的企業，具有那些特色？

日本汽車業對貿易摩擦的因應之道

日本彩色電視業，對貿易摩擦的因應之道

日本半導體業，在事前迴避了貿易摩擦

講求國際經營力的時代

是否已經擁有了「風險管理」的體制？

注重「輸出」與「海外生產」之間的平衡

第七項條件

是否是業界的領袖？ 135

領袖的條件在於獨特的技術與出類拔萃的產品

最傑出的製造商，都有下列優點

第八項條件

以實際業績證明首位製造商的高收益能力
獨特的技術與出類拔萃的產品是領袖的條件
國際市場佔有率的高低
同一業界內，企業間的差距將更形擴大

收集並分析商業情報的能力 149
在商業情報化的時代洞燭機先的能力

將氾濫的商業情報，加以篩選、整理
收集並分析定期情報

收集並分析不定期情報

是否追求內外情報的一體化？

資料庫的設立與運用

企業內部的情報管道是否阻塞？

以現在的情報來研判未來的洞察力，至為重要
現在是考量「企業提供顧客情報能力」的時代

第九項條件

能夠在財務時代獲勝並生存的體制 167

從「借款經營」轉換為「自有資本經營」

自有資本經營

是否貫徹收益導向？

重視營業外收支

提高「投資利益率」，成為重要的課題

第十頂條件

消費者導向的行銷策略 187

無法因應消費者需求的企業，將遭到淘汰

一九八〇年代是消費者導向的時代

爲什麼大型預鑄房屋的製造十分景氣？

家電製造商設立因應消費者需求的體制

產業用機器人製造商，不斷與消費者接觸

日本的電腦製造商，不斷地與消費者接觸

是否重視售後服務？

第十一頂條件

機動靈活的組織運作 203

是否擁有迅速因應變化的彈性組織？

組織的橫向交流是否健全？

是否能在集權與分權之間保持平衡？

專案小組的彈性結構

能夠迅速因應變化的組織體制

是否充分活用組織的優點？

第十二頂條件

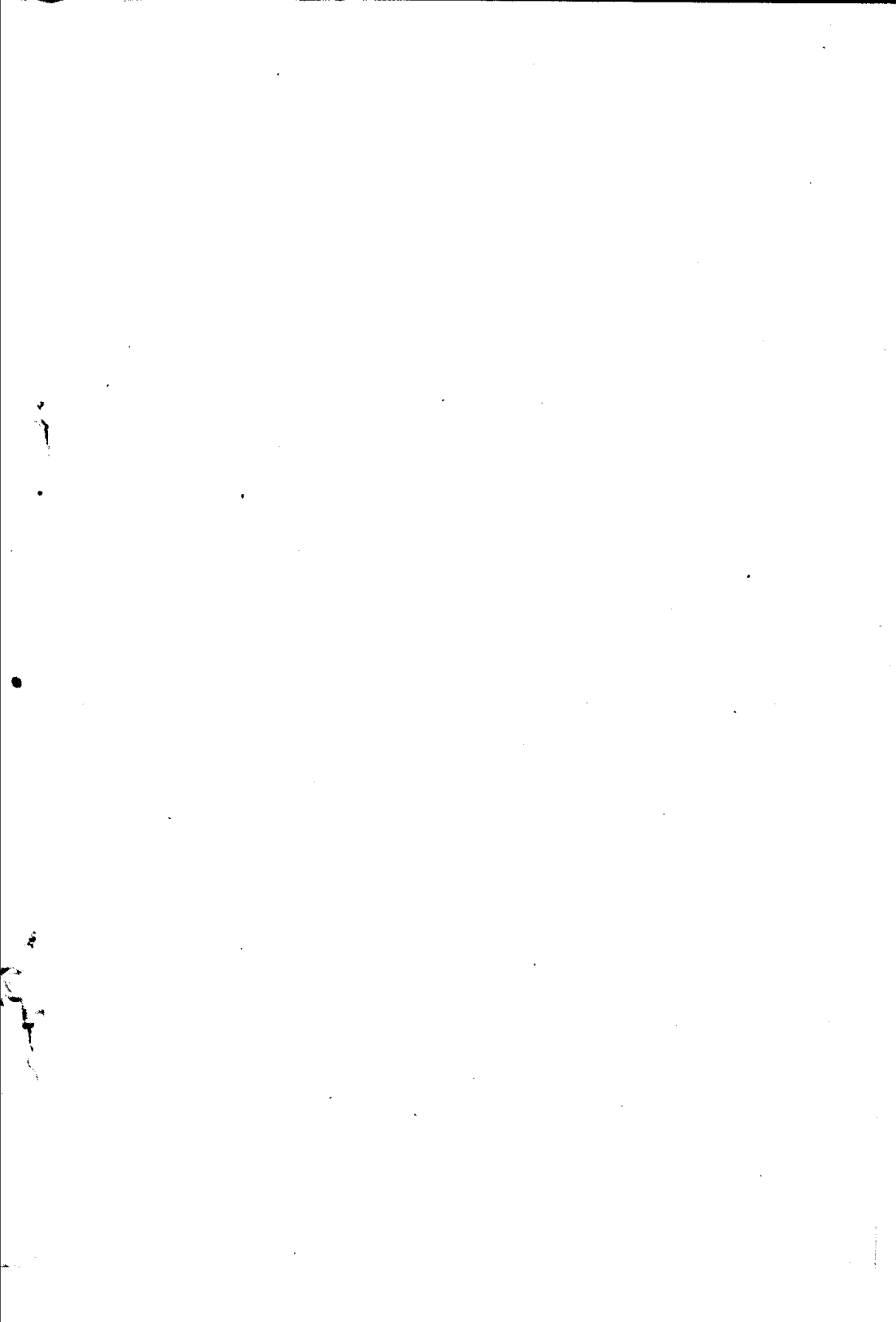
是否重視企業形象的提升？ 219

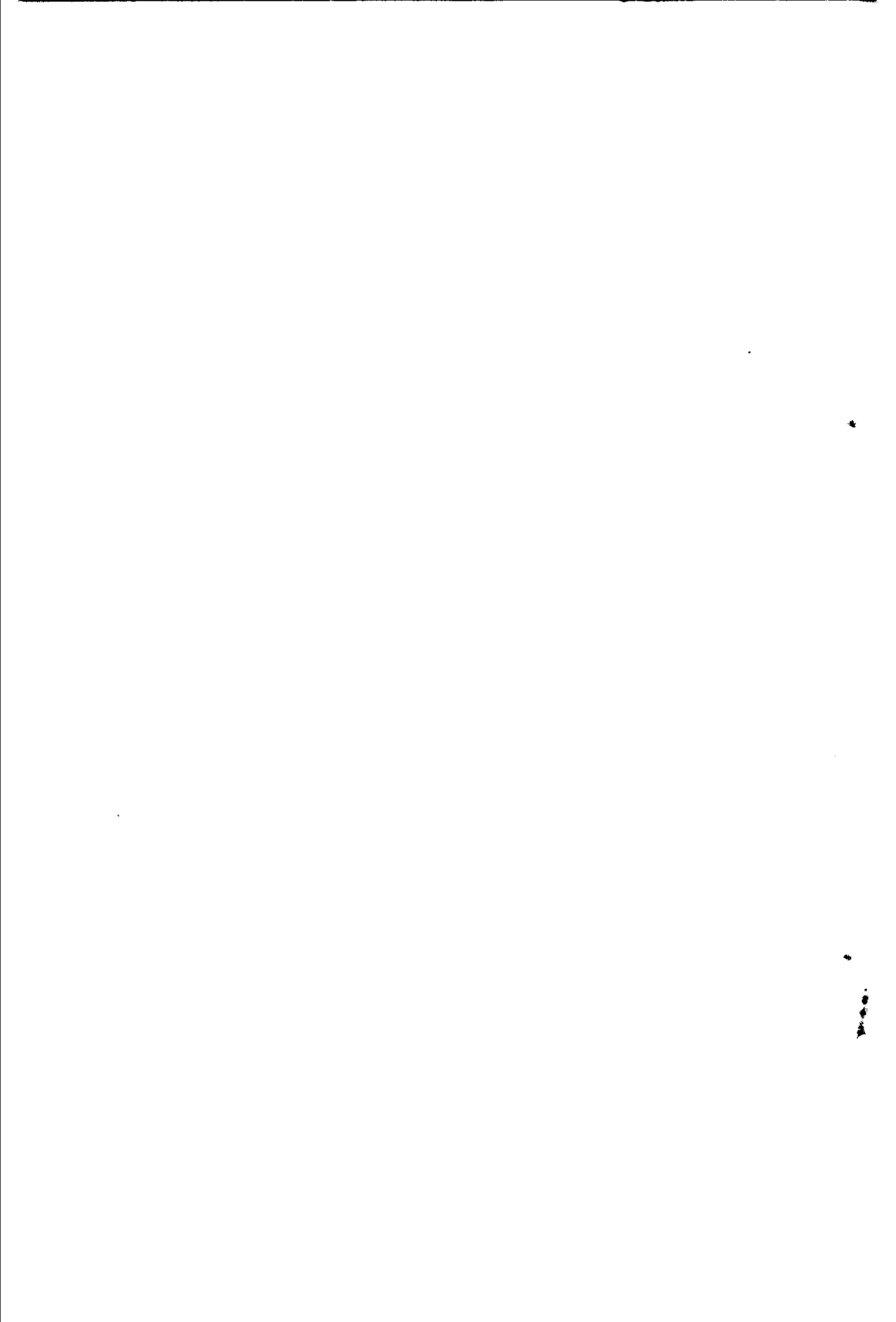
獨特的企業文化，足以創造出具有個性的企業

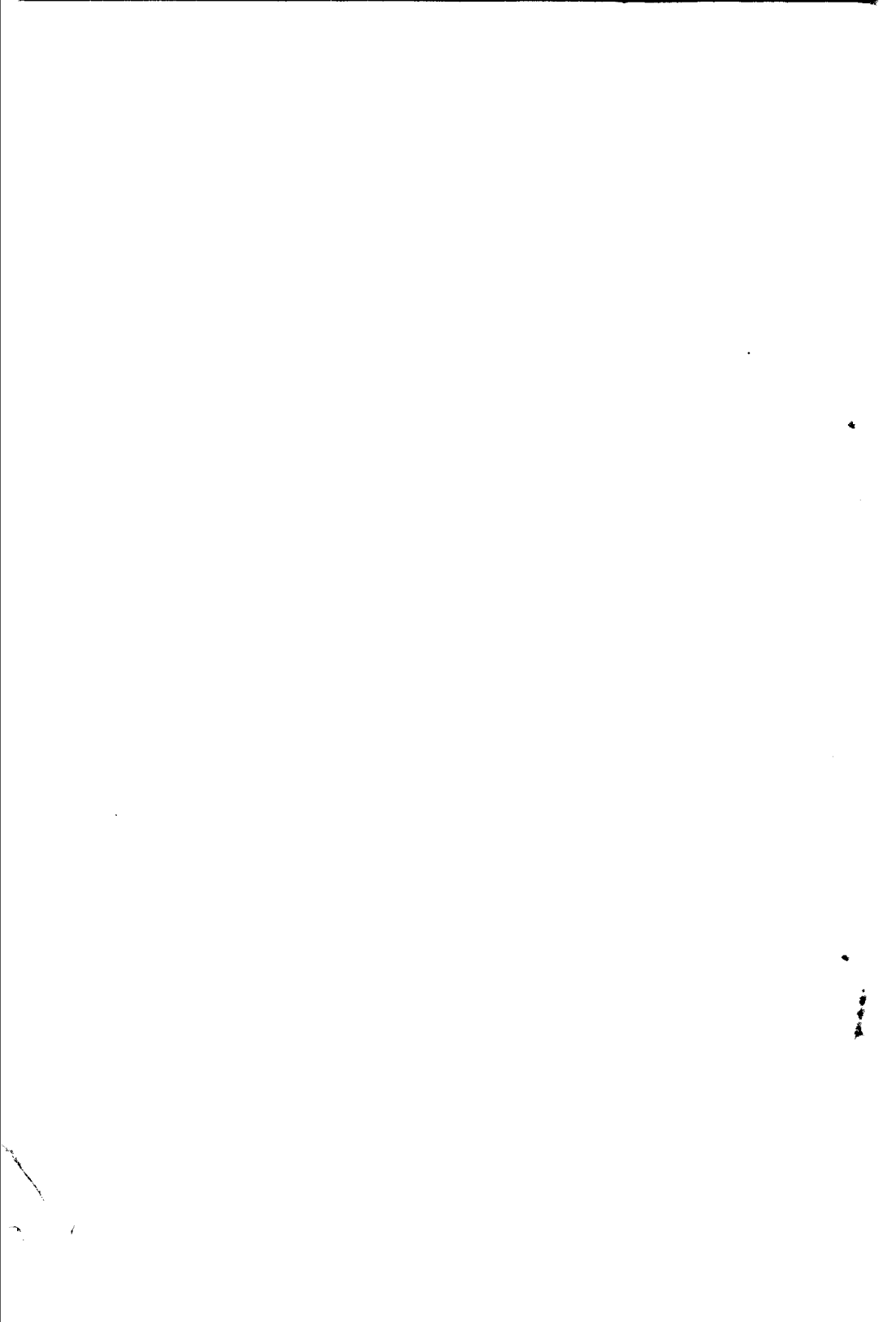
卓越企業都有企業文化
生產財製造商也需要重視企業形象
是否重視宣傳活動？
積極推展國際性企業形象

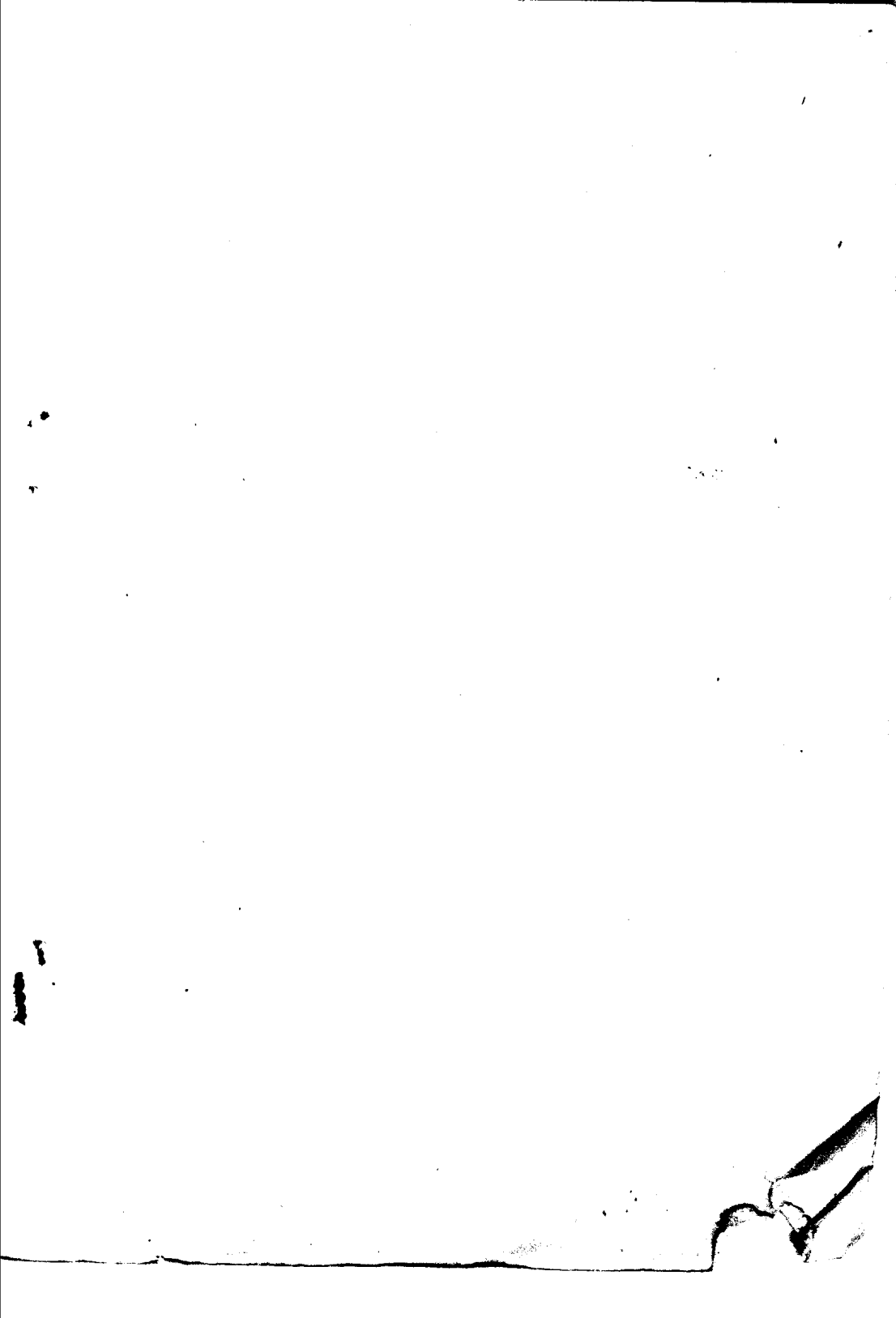
結語 展望五年後的日本卓越企業 231

日本成熟產業中的候補卓越企業
日本成長產業中的候補卓越企業
日本服務業中的候補卓越企業
日本中堅企業中的候補卓越企業









作者序

從一九七三年的秋天發生第一次石油危機算起，轉眼已過了十年，在這一段時間之內，低成長而「不確定的年代」已經完全被穩固下來。現在的情況是，在世界經濟規模的擴大無法過分期待的同時，先進國家、次先進國家、開發中國家等，都在各自謀求擴大市場，使得整個世界不斷地發生貿易摩擦，却又很難找出解決貿易摩擦的方法。

（譯者註：「不確定的年代」，是英文著作「THE AGE OF UNCERTAINTY」一書的譯名，作者是John K. Galbraith，這本書的日譯本，曾經是日本最暢銷的翻譯書籍。）

在另一方面，由於微電子（Micro Electronics）以及新原料（New Material）等的登場，使得技術革新所帶來的衝擊越發強烈，即使是日本的大企業，要想因應其變化並

生存下來，也絕不是一件容易的事。

現在被稱之為日本卓越企業的營業機構，在五年之後，並不能保證依然穩如泰山。低成長時代是一個競爭激烈的時代，一旦經營策略發生錯誤，即使是大企業也可能倒閉的嚴酷時代。

本書嘗試從各種角度探究，在此種嚴酷的時代裏，一個企業要在五年之後生存下來，並且成爲日本的卓越企業，需要具備什麼樣的條件。因爲這是一個變化激烈的時代，如果以十年爲單位而加以考慮，難免只能產生抽象性的推論，不具積極意義，因此將時間限定爲五年之後。

在本書的前言裏面，首先概括性地敘述環繞在日本企業周圍的環境，今後的五年將會有什麼樣的變化。

在本書的正文裏面，總括了十二個項目，作爲五年後成爲日本卓越企業的必要條件。筆者在撰寫本書之前，先行選出在低成長時代企業維持穩定成長的必要條件，然後將其中必要而不可或缺者，濃縮爲十二項條件。

在十二項條件當中，諸如企業風格、經營哲學、人才開發、企業形象等，雖然無法用數字來表示，但却都是成爲卓越企業育柱的必要條件。

相對的，十二項條件當中的某些條件，則必須用數字來表示，否則不具有意義。這些條件包括：研究發展、設備投資、過去十年間的業績、銷貨結構與多角化的進展程度、國際化的進展程度、在業界的市場佔有率、財務內容等。

除此之外，也包含了與高階層經營者的策略運用有關的條件，諸如，情報收集能力與分析能力、財務策略、市場行銷策略、組織策略、研究發展或設備投資的企劃選擇等。

總之，在總體經濟持續低成長，因技術革新帶來劇烈變化的今後五年之間，一個企業要想在企業間的競爭裏生存下來，絕非易事。

本書對於十二項條件，儘可能以具體的例子，實證各個條件之所以能夠成爲必要條件的理由。

泛稱的日本卓越企業，其定義往往因人而異。本書對日本卓越企業的定義，明確地定爲「對不景氣的抵抗力較強，在景氣復甦期比其他企業更早重新站起來，能超過名目GNP的提升，並持續維持安定成長的企業」。

換句話說，所謂日本卓越企業，即是能夠採全天候型經營方式的企業。這樣的企業沒有贅肉，以肌肉體質面對環境變化能夠作彈性的因應；同時也能夠不追隨其他企業，

而擁有獨特生產技術以及經營訣竅的企業。

在本書的結語裏面，雖然嘗試對五年後的日本卓越企業作一番展望，不過，結果也僅只是依據典型的事例，將五年後有可能成爲日本卓越企業營業機構的名稱列舉出來而已。

本書真正的目的，不在於將上述的企業名稱全部列舉出來，而是對讀者所關心的企業提供一項指針，讓讀者瞭解到應該用什麼樣的尺度，來觀察相關企業在五年之後的形象。

本書的另一項目的，在於爲公司的經營者、中間主管、職員等提供十二項鑑定要點，用以鑑定所屬企業在五年之後的展望。

對股票投資家來說，以中長期觀點選購適當企業的股票時，這十二項條件可以作爲十二項尺度，用來評估相關企業在五年後是否能夠擁有優異的業績。

此外，對於即將求職就業的學生來說，十二項條件也可作爲選擇五年後日本卓越企業的十二個尺度。因爲，即使日本的社會或經濟環境發生變化，但是日本的終身僱用制度却不會有太大的變化。

對即將求職就業的日本學生來說，進入那一家企業工作，等於是關係一生的問題，