



日本

經營智慧7

企業成功的條件

書泉出版社 印行

黃明祥 譯
永山幹生 著



日本

經營智慧 ⑦

企業成功的條件

黃明祥 譯
永山幹生 著

日本企業成功的條件

版次／一九九四年 十月初版一刷 定價／二〇〇元

作者——永山幹生

譯者——黃明祥

責任編輯——林小鈴 鄧玉祥

校對人員——陳小璋

發行人——楊榮川

發行所——書泉出版社

台北市和平東路二段三三九號四樓

局版臺業字第一八四八號

電話——(〇二) 七〇五五〇六六

傳真——(〇二) 七〇六六一〇〇

劃撥——〇一三〇三八五—三

排版所——伊甸殘障福利專業基金會附設企業部

製版所——和鑫照相製版有限公司

印刷所——東陞美術印刷有限公司

裝訂所——信成裝訂所

●如有缺頁倒裝請退回換新

黃 明 祥

籍貫 台灣省雲林縣。

學歷 成功大學工程科學系畢業（六十六年）。

成功大學工業管理研究所畢業（六十八年）。

經歷 成功大學附設空中商專講師。

現任 經濟部國營事業電腦中心組長。

高雄工專工管科兼任講師。

著作 豐田式生產管理（大坤書局）。

生產管理實務（科技圖書公司）。

實用工廠管理學（科技圖書公司）。

成本管理實務（大坤書局）。

管理資訊系統（松崗電腦圖書公司）。

系統分析與設計（松崗電腦圖書公司）。

軟體工程（松崗電腦圖書公司）。



攜手共進，邁向21世紀！

身為出版人，我們常自問：讀者需要的是什麼？是理論的探求還是實務的交流？我們能提供給讀者的又是什麼？是學說的闡揚抑是經驗的傳遞？這些問題不時在腦中激盪。其實，實務植根於理論之基礎，而學說亦須承受經驗之挑戰，兩者互為表裏缺一不可。在此原則下我們為即將邁入二十一世紀的「工作中的人」策劃了這套前瞻性的叢書，目的即在於將嚴肅的理論學說轉化為確切可行的方法技術，將來自專家的實務經驗落實在每人每天的工作生活中。目前我們擬以下列七個方向有系統、有計劃的出發，企盼讀者能從中擷取所需，自我成長而更上層樓。

1. 經營智慧系列——將搜羅有關經營的名言、語錄、案例……提供給企業主做決策參考，俾助於經營理念的提昇。

2. 管理實戰系列——將管理上常遭遇到的頭痛問題，歸納整理並提出解決之道，對管理者有指點迷津的效用。

3. 財務顧問系列——健全的企業必先有健全的財務，本系列指導財務人員有效且技巧的運用專業知識，處理財務上、成本控制上的疑難雜症。

4. 生產線上系列——工廠的作業流程環環相扣，如何使每一步驟控制得宜，以提高產品品質，是每一位現場人員的職責。

5. 行銷高手系列——本系列的每一本書都能提供許多新點子，激發行銷人員的創意與靈感，想要締造業務的佳績，不可不讀。

6. 顧客至上系列——「顧客至上」不只是口號，如何分析消費的趨勢？如何吸引消費者購買？這裡有答案！

7. 人際錦囊系列——「英雄式的個人」已成過去，唯有結集每個個人的智慧，達成團體共識，才能發揮最大的力量。於是人際公關、談判溝通……就非常重要了。

8.

9.

擬定目標只是爲了能夠全力以赴，但我們並不以此而自限，只要是時勢所趨、讀者所需，皆是我們努力的方向。二十世紀九〇年代的今天正是回顧過去前瞻未來的最好時機，有檢討才有進步、有計劃才能周全，讓書泉與您攜手共進，邁向二十一世紀！

一原序

本人從事異業種交流工作（The Success Forum）已有三年的時間。承蒙各方好友的協助和參與，目前該交流會的會員高達二百多家企業，由於其對建立會員之間的介面（聯繫關係），表現相當成功，被日本野村綜合研究所評定為業界中的第一名，個人深感惶恐與慶幸。

我認為從事此項工作的主要任務是將企業具有決定權的人，使其基於彼此共同需求予以整合起來，並針對某些主題共同合作及開發。因此從旁觀者的立場，研判各會員企業的動向，充分掌握該企業的強勢與弱勢、經營的主要重點以及未來應走的方向等，可提供業者有利的建議。

當前，日本的企業可以說是處於相當險惡的經營環境。以前需十年才會發生大變革的產業，現在只需短短幾年，因此當前可以稱得上是「變動的時代」。企業要

因應此一變局，必須徹底進行合理化工作，同時需積極地擴展新的事業。很可惜的許多企業卻低著頭猛幹，或是依舊保持不變，沿襲舊有的觀念與方法。因而有人預測它們會全軍覆沒，到處瀰漫著不安定的氣息。

我相信一成不變的企業，五年內一定會倒閉。至於這些企業為何會破產？應如何避免？如何從封閉型的企業邁向開發型企業？連鎖店的經營方法為何？應如何展開異業種交流？本書中將作詳細的解說。本書第五章中，對於企業如何進行異業種交流有十分清楚的解析，可提供讀者參考。

本書最後一章是實例探討，從日本昭和年代到平成年代的企業轉變作介紹，那是個從不確定性邁向多元化價值局面的時代。

以電子為核心的技術創新活動，使我們對新產品的出現感到無比的驚訝與喜悅，不僅是令人耳目一新，更是令人值得品味。

現在一切的作風已大為不同，新的交易方式正走向兩極化，從「物體」轉向「時間」，從「差異化」走向「個性化」，客戶對產品的要求更多，尤其是在求知

的好奇心以及生活的價值方面，更是企業追求的重點。許多企業爲了減輕風險，採取各種事業擴充的方式以及零基化的措施，並強化創造價值與系統觀念的管理能力。新事業成功的兩大條件是爭取先機以及追求創造利益的方法。假若本書能夠提供企業一些幫助，筆者實深感榮幸。

永山幹生
謹識

一 譯序

自古以來，中日兩國的關係就十分密切。彼此地緣相近，加上日本文字又源自中國，兩國可以稱得上是「同文同種」的兄弟之邦。一般而言，中日民族均具有東方人吃苦耐劳的美德，在國際市場上的表現亦令人刮目相看。近年來，由於美國對外貿易的逆差日益嚴重，紛紛採取外幣升值及限制進口的措施，企圖解決貿易逆差的問題。如此一來，對依賴美國市場甚深的中日兩國均產生甚大的打擊，然而從目前日本產業經濟的觀點來看，日本企業的經營體質反而變得更加堅強，產品更具競爭力，最主要的理由是經營策略的運用相當成功，尤其是企業創新與異業種交流，促使日本中小企業發揮驚人的活力，產品品質一直保持著世界一流水準，而且產品推陳出新的速度極快無比，令其他國家望塵莫及。有鑒於此，筆者乃興起翻譯本書的動機。

民國六十年左右，日本豐田式管理引進到國內，曾造成一股熱潮，甚至邀請創始人——大野耐一先生蒞台演講，由此可見國人對世界一流之生產管理技術的重視與期盼。筆者在研究所進修期間就對日本的經營管理與企業文化深感興趣，十多年以來陸續譯著四本日文管理書籍，供國內企業參考，深感日本企業的管理風格確實值得深入的研究與探討。

近年來，日本在國外的投資活動（Direct Foreign Investment，DFI）相當活躍，此種經營方式不僅使日本產業結構得以全面升級，同時日本的許多企業已從中小型企業規模，一躍而成爲實力雄厚的多國籍企業（Multinational Enterprise），在國際經濟舞台上扮演相當重要的角色。另一方面，日本國內的中小企業紛紛採取新的經營戰略，不斷地改善經營體質，技術亦不斷地創新，尤其是在生產現場引進智慧型的機器人及其他自動化設備，使原來已落入夕陽工業的產業得以重建生機，開創事業的第二春。吾人可以從日本企業因應經營逆境的過程之中，得到以下的啟示：「沒有夕陽的工業，只有夕陽的企業」。事在人爲，只要企業肯下

定決心，隨時注意外界經營環境的變化，適時調整經營策略，任何企業均可以永續生存下去。

本書的譯著均是筆者利用公餘之暇，完成的作品，儘管筆者對本書的內容已付出相當大的心力，疏漏之處仍待專家多方指正。若本書的內容能給讀者帶來一些啟示，並成功地運用在企業上，筆者亦總算是為社會略盡棉薄之力，完成多年來的心願。

黃明祥



永山幹生

經歷：日立製作所、日立化成工業部長

三洋工業副社長

現任：ICT公司董事長

日本異業種交流中心理事長

日本合資協議會副會長

黃明祥

學歷：成功大學工業管理研究所碩士

經歷：成功大學附設空中商專講師

現在：經濟部國營事業電腦中心組長

高雄工專工管科講師



經營智慧系列：

- 當代管理箴言錄(一)
- 當代管理箴言錄(二)
- 一子決策
- 企業家競爭取勝之道
- 決策力
- 日本企業成功的條件

目次——日本企業成功的條件

原序

譯序

1 一成不變的企業將在五年內被淘汰……1

產業結構轉換的時代……3

從下包邁向互補性的戰略提攜……10

如何因應新環境……21

2 如何設定經營指標……33

蛻變成開發型企業……35

何謂「新經營指標」……38

3 新事業的開發方法……55

制定成功的戰略……57

產品開發及多角化的技術……80

遭遇挫折與失敗的新事業……100

4 連鎖店的經營方法……111

何謂「連鎖店」……113

邁向成功之路……120

連鎖店的大師——達斯金企業集團……135

5 異業種交流及必勝策略……145

異業種交流的現況……147

必勝的謀略……153

6 開發型企業之人才培育方法……179

如何使新人類發揮戰鬥力……181

領導者的條件……194

如何培育人才……205

7 新興企業的七種類型……215