

# 日本优秀企业成功的条件

〔日〕上野明 著

陈重 郎惠男 编译 宿久高 审校

0.313

吉林人民出版社

**日本优秀企业成功的条件**

〔日〕上野明 著

陈重郎 惠男 编译 宿久高 审校

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行  
通化市印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 4.75印张 9,900字

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

印数：1—5,390册

统一书号：4091·335 定价：0.77元

## 前 言

从1973年秋天的第一次石油危机至今，转眼已过去十年头了，这期间，低速增长的不可靠时代已完全固定下来。在世界经济增长缓慢的情况下，因先进国家，中进国家以及发展中国家争相扩大自己国家的市场，全世界的贸易摩擦不断发生，寻找其解决的方法十分困难，从而就构成了当今世界现状的一个重要方面。

然而，另一方面，微电子和新材料等新兴技术的革命所带来的影响越来越大，即便是大企业，要适应其变化以求生存，也并非易事。那些现在看来是优秀的企业，五年之后也很难说是否都能保持稳定。低速增长时代，竞争激烈，经营战略如有差错，就是大企业也难免有破产之忧。我们就是处在这样一种严峻的时代。

本书试图从各个角度说明，在这个严峻的时代，要作为五年后的优秀企业生存下去，需要什么样的条件。由于处于急剧变化的时代，抽象地推论十年后的事情，似意义不大。故限定为五年之后。

作为序论，我想首先展望一下在今后的五年中日本企业所处的环境将如何变化。

本书归纳了要成为五年后的优秀企业所必备的十二项条件，主要论述了在低速增长时代企业继续稳定发展所必需的

条件，并把必不可少的内容溶入了这十二项条件之中。

这些条件中，也包括厂风，经营哲学，人才开发，企业形象等，这些内容虽难以用数字表示，但却是优秀企业不可缺少的条件。

同时，也包括研究开发，设备投资，过去十年中的业绩、销售构成和多样化的发展程度，国际化的进展程度，在产业界的市场占有率，财务内容等不用数字表现就没有意义的条件。

进而也包含信息搜集能力和分析能力，财务战略，市场战略，组织战略，研究开发和设备投资的项目选择等与领导者的战略性决策有关的条件。

不管怎么说，从宏观看，低速增长将持续下去，在由技术革命所引起的变化日趋激烈的今后五年内，要在企业间的竞争中取胜，决非易事。

本书在论述优秀企业的十二项条件时，尽可能地列举出一些具体的例子，力图用实例来说明为什么这些是必要的条件。

何谓优秀企业？其定义因人而异。本书是指那些“对生产的不景气状况抵抗力强，在经济复苏时期比其它企业恢复快，GNP持续稳定增长的企业。”

换言之即全天候型经营，没有脂肪的肌肉型，对适应环境的变化富有弹性的企业；是掌握着区别于其他企业的独特的生产技术和经营诀窍的企业。

本书在结束语中展望了五年后的优秀企业。但只不过是作为典型事例，具体地列举了一些实力雄厚的候选企业的名字而已。

本书的目的并非要把五年后的优秀企业的有力候选对象

一一列举出来，而是想提供一个用什么样的尺度衡量五年后该企业的变化标准，这显然是读者关心的问题。

本书的另一个目的，就是为企业的经营者、中间管理层和工人提供五年后展望自己企业的十二项检验标准。对股份的投机者希望能为他们在选择中长期目标时评价五年后是否有希望的十二个尺度。

进而对于那些将要走上工作岗位的学生，也会为他们选择五年后的优秀企业就业提供参考。在日本，即使经营方式会发生变化，但终身雇佣制是不会发生多大变化的。因此选择在哪一家企业就业，是一辈子的事。选择企业就业的重要之点就是不仅要看企业的现在，而且还要推断出该企业五年后是否仍有发展前途。

所以，本书是以经营者、商人、投资家、学生等作为对象的。

本书出版时一直得到现代书林的荒井敏申纪的关照，对此谨表深切谢意。

上野明

一九八三年十一月

# 目 录

## 序言：今后五年中经营环境将如何变化

- 宏观经济继续低速发展 ····· 1
- F A、O A 的发展将带来什么 ····· 3
- 高技术、高附加价值产业的发展 ····· 5

## 第一个条件 刷新厂风，确立自己的经营哲学

### ——肉眼看不见的决定企业个性的内在因素

- 厂风造就企业的个性 ····· 8
- 优秀企业厂风的共同点是什么 ····· 9
- 着眼于革新厂风的企业 ····· 11
- 领导者的经营哲学及其对全厂的渗透如何 ····· 13
- 给职工以幻想和希望 ····· 16
- 劳资关系的稳定是企业发展的基础 ····· 18

## 第二个条件 认准研究开发和设备投资

### ——适应需求的新技术开发决定企业的命运

- 现在的研究开发决定五年后的命运 ····· 19
- 适应需求的研究开发产生畅销商品 ····· 21
- 设备投资是企业发展的动力 ····· 23
- 从第一次石油危机后的累积效果中预测将来 ····· 24
- 设备投资的销售比例关系及增长能力 ····· 27
- 研究开发和设备投资起着一辆车的  
两个轮子的作用 ····· 28

## 第三个条件 是否重视人才开发和接班人的培养

——越是致力于人才培养的企业越有活力

- 是否彻底实行尊重人的经营 • .....33
- 从年功序列制到实行专职制是赋予人才活力之路 • .....34
- 善于培养和选拔接班人是企业家的必备条件 • .....36
- 系统化的人才开发制度的实例 • .....38

#### 第四个条件 分析过去十年中的业绩

——从石油危机后的业绩中看将来发展的可能性

- 注重销售的增长率和收益能力 • .....40
- 生产率的水平和发展如何 • .....42
- 过去十年中是否生产出畅销产品 • .....43
- 看业绩是上升、下降还是处于顶端 • .....45
- 优秀企业对不景气具有较强的抵抗力 • .....46

#### 第五个条件 销售构成的分析和多样化的进展程度如何

——成长领域的多样化战略是活用经营资源的钥匙

- 销售内容剖析 • .....48
- 低核算部门是否成为负担 • .....50
- 从成长领域中多样化进展程度看 • .....51
- 成熟领域里也有聚宝的山 • .....52
- 在五年后的成长领域中能否站稳脚跟 • .....54

#### 第六个条件 国际化进展到何种程度

——如何在激烈的国际竞争和贸易摩擦中求生存

- 出口比例高的企业有何特色 • .....56
- 如何应付汽车行业的贸易摩擦 • .....53
- 如何应付彩电行业的贸易摩擦 • .....59
- 事先避免了贸易摩擦的半导体行业 • .....61
- 要求具有国际经营能力的时代 • .....62

- 风险经营体制是否确立 · .....64
- 注重出口和海外生产的平衡 · .....65

### 第七个条件 在本行业中出类拔萃

——领先的条件是独特技术和拳头产品

- 一流大企业应具有这样的长处 · .....67
- 一流大企业高收益力的实证分析 · .....68
- 独特技术和“拳头”产品是领先的条件 · .....70
- 世界市场占有率如何 · .....72
- 进一步在本行业中拉开距离 · .....74

### 第八个条件 情报的收集能力和分析能力

——在信息化时代要有先人一步掌握情报的能力

- 选择整理“泛滥的情报”的能力 · .....76
- 收集分析定期情报的能力 · .....77
- 对非定期情报的收集加工及洞察能力 · .....79
- 力求内外情报一体化 · .....80
- 信息库的配备与利用 · .....81
- 企业内的信息渠道是否畅通 · .....83
- 重要的是透过眼前的情报洞察未来 · .....84
- 向用户提供情报的能力如何 · .....85

### 第九个条件 建立新型的财务管理体制

——由借贷经营向自有资本经营过渡

- 靠自有资本经营的时代 · .....87
- 是否把效益放在第一位 · .....91
- 重视营业外收支 · .....92
- 提高投资收益率是重要课题 · .....94
- 推进国际财务战略 · .....97

### 第十个条件 用户第一的营销战略



——不能适应用户需求的企业必将落伍

- 八十年代是“用户主导型市场”的时代 ····· 100
- 大宗预制品住宅厂家为何能保持景气 ····· 101
- 从家用电器厂家的实例看建立收集用户需求的信息体制 ····· 103
- 从产业用机器人厂家的实例看和用户的频繁接触 ····· 105
- 从计算机厂家的实例看与用户的频繁接触 ····· 106
- 是否重视售后服务 ····· 108

**第十一个条件 靠“柔软”组织实现“柔软”经营**

——建立能够迅速适应各种变化的“柔软”组织

- 是否建立了横向联系强的经营组织 ····· 110
- 集权与分权是否平衡 ····· 112
- 建立富有弹性的项目攻关组 ····· 114
- 能够迅速适应变化的组织体制 ····· 115
- 充分发挥组织的长处 ····· 117

**第十二个条件 重视企业形象的提高**

——靠独特的企业文化创造有个性的企业

- 优秀企业拥有自己的企业文化 ····· 120
- 生产资料厂家的企业形象也十分重要 ····· 122
- 是否重视广告宣传活动 ····· 123
- 确立国际性企业形象 ····· 125

**结束语 五年后的优秀企业展望**

- 成熟产业中的优秀企业 ····· 127
- 发展产业中的优秀企业 ····· 129
- 第三产业中的优秀企业 ····· 130
- 中型企业中的优秀企业 ····· 132

• 宏观经济继续低速发展 •

从七十年代后半期始，“不可靠的时代”的流行语已趋于固定，“无法预测的经营”等充满着悲观的副标题也随处可见。

但是，那些引人注目的优秀企业的企业经营情况，却明显地能预见比其他企业要先行一步，即开始实施适应其环境变化的经营战略。

从这种现象来看，所谓“不可靠的时代”，可理解为是那些没有进行确切估计形势的经营者的一种辩解。这也就是优秀企业和一般企业之间产生较大的企业差别的原因。表面上看是处在充满不可靠的现象中，其实在于企业家是否有预见到今后的发展方向的洞察力。

今后五年中的经营环境，从宏观经济的观点来看，实际上GNP的年增率只有3~4%，这一低速增长时代几乎是不会改变的。

为什么说今后仍是低速增长？其原因大致可分为以下五点：

第一，占GNP一半以上的个人消费

已进入成熟时代，难以指望有太大的增长。以汽车为例，想购买的几乎都已经买了，因此更新的要求则成为中心。

对耐久消费品的需求，不会大大地下降，但正因为新的需求减少，有明显增长趋势的商品几乎看不到。

个人消费的重点正由“物”向服务转移。服务产业不用仓库，因此也不会发生需求。所以需求的变动比“物”少，极难期待其有很大的增长。

第二，由于需求变化带来的重大影响。民间设备投资只能够慎重从事。除半导体、计算机、新材料、FA、OA等有关部分发展行业外，其它的需求不能指望有很大的增加，所以设备投资似乎将持续低落。

第三，可以预见颇有影响的住宅建设也将低速发展。因土地价格上涨等，一般消费者想建造的住宅或想买的公寓，变成可望而不可及的山颠之花。从今后收入上升率的钝化来考虑，很多人不想用巨额借款来建造房屋，而宁肯“窝”在现在的住宅中“一动不动地忍耐”。

第四，国债发行余额已经超过100兆日元，财政状况极为艰难。财政支出对景气来说不得不恪守中立，因存在缩小财政赤字的课题。而财政支出的减少，又可能带来消极影响。

第五，出口方面，以广义的机械类为中心的日本企业的国际竞争力仍然很强。但因为过强，贸易摩擦由缓和转为激化。

由于国内经济的低速增长，日本的产品进口几乎没有增加，因贸易顺差扩大，不得不主动地控制出口。即使一时由于出口的增加会使景气上升，但其后因持续不断的贸易摩擦的压力，出口的增长仍会受到抑制。

在这种背景下，宏观经济仍将以低速发展，但微观的企

业业绩却不尽然。“经济是活物”。各种企业的功能，是更加生气勃勃的，不能认为所有企业都发展缓慢。今后的五年中，虽是低速度发展，但电子、机械电子新材料、生物工程等技术革命的影响将波及到整个产业界，变化会更加激烈。

因此，能适应变化的企业，即使处在低速增长的经济环境中，也能够大幅度地持续发展。另一方面，不能适应变化的企业，其业绩会日趋衰退。

这样，在低速增长且变化激烈，严峻的环境下，优秀企业和一般企业之间的差别预计将进一步扩大。

正因为在今后五年中的环境变化多端，所以，从众多企业中预见谁能成为优秀企业，不管是对实业家、投资家，还是对即将踏上工作岗位的学生来说，可以说都是极为重要的一点。

#### • FA、OA的发展将带来什么 •

如上所述，今后的五年，可能是变化激烈、波浪万丈的时代。但其中，值得注意的是在默默地稳步发展的FA（工厂自动化）和OA（办公自动化）对产业界、雇用等会带来重大的影响。

所谓FA，是企业通过在工厂采用机器人和数控机床等自动化机械，谋求省力化，降低成本和提高生产性的总称。

简单地说，就是用机械代替迄今为止的人工操作，这样似乎人就会多余，雇用就会成为负数。

但是，日本的产业界并不是这样单纯来认识FA。在欧洲部分国家中工种变换极度困难时，FA可能和雇用的减少直接相关。但在日本，在工厂或工种的变换能够弹性实施的情况下，为机器人和数控机床的软件开发及维修等配备人员，

实行转换是可能的。

就是说，随着FA的发展，日本的工厂正向更效率的“人、机器、系统化”发展。换言之，即由机器去作更好的就让机器去作，而人可专致于如何更有效地利用机器，或集中于非人莫属的独创性工作。

若以一个工厂为例，近年来从业人数未变，但生产量却增加一倍的例子甚多，在FA发展的工厂，数年间生产率也增长一倍。

由此看来，也可以说FA没有使整个雇用减少，但也没有使其增加。

但是，值得注意的是，FA改变了各工厂雇用的内容。制造业属第二产业，但其中技术开发设计，软件开发，机械维修等“第三产业性业务”显著增加。

据1983年的经济白皮书载：第三产业就业人员的构成比例，从1960年的38.2%激增到1980年的55.4%。加上第二产业的第三职业，这个比例数由1960年的44.3%，激增到1980年的63.5%，即增长了43%。

由于FA的发展，可以预测第三产业的比例五年以后将达到70%左右。同时经济的“柔软”化（服务化）现象，将更加明显。

另一方面，再稍微考虑OA的进展，往往被推定为会削减事务部门和服务部门的人员。但是OA的本来目的是提高事务和服务部门的生产效率。可望随着OA的进展，计划、调查、市场营销、销售、售后服务等非人莫属的业务内容将得到充实，生产效率可得以提高。

这种创造性的工作，是以人为中心并配以机器助手来实施的。在雇用方面，可以寻求到适合该项业务的人才。

随着OA的发展，计划、调查、市场营销等未来主导型的机能会进一步得到充实，但并不意味着其部门的人员的增加。

毋宁说，主要是保持现有人员提高人均劳动生产率，使其内容达到高度化。这是主流。

从一个企业整体的雇用倾向来看，录用新工人的数量和退职人数相符的倾向日趋一般化，将出现在原有从业人数的基础上提高销售额和利润的模式。

在高速增长时期，从业人员的大量录用和大幅度的增产成正比，从求职方面来看就职战线是卖方市场。在低速增长时期，经过1975年到1980年的减量经营，采取即使销售增长但职工人数几乎不增加这一基本方针的企业增多。

因此，今后的五年中，就职情况将更加严峻。每个企业都会为确保富有独创性和活力的人才而奔走，选用标准也会比现在更严格。

### • 高技术、高附加价值产业的发展 •

如上所述，今后五年中，GNP每年将继续以3~4%的比率低速增长，但应该注意到GNP的内容将有可能发生很大的变化。

如前所述，第二产业的内部将向软化、服务化的方向发展。但第二产业的主角在五年中将会不断更换。第一次石油危机之前的日本产业界主角是钢铁、造船等重机械和石油化学等基础化学工业。以前的高度成长正象当时流行的“投资呼唤投资”的口号所表示出的一样，设备投资热成为经济增长的推动力。

但是进入八十年代，这种状况完全变了，现在扮演第二

产业主角的是计算机、半导体、录像机等电器产业和以OA机器、工业用机器人等为中心的机械电子产业。

过去的“投资呼唤投资”的口号，被“轻薄短小的时代”取而代之。汽车也装上了车内电器，车体越来越轻，车体用钢板越来越薄。由于新技术的开发，在变得轻薄短小的同时，性能提高了，产品的附加价值也在增高。

所谓“轻薄短小”只是外表，但其内容，比高速增长时代更复杂。

今后的五年中，技术革命不会停滞，电子和机械电子的技术革命，将广泛深入地影响和渗透到各种产业。

随着“轻薄短小”的发展，单位产品的原材料使用量减少，原始型的材料产业将受到不利的影响，GNP的增长有可能低于实际的计算。

这种时代，从宏观上看，确属低速增长时代，但从半宏观（各行业水平）来看大致可分为成长产业和成熟产业及不景气产业。

再从微观（各企业水平）来看，可分为成长企业、成熟企业和衰退企业，是个业绩差别泾渭分明的严酷时代。

问题在于，被看做成长产业领域内的企业，并非都是成长企业。例如，工业用机器人的成长领域，已拥入150个厂家，但在今后的五年中即可分为继续增长企业和不得不撤出这块“阵地”的企业。

另一方面，具有特色的产品和强有力的销售网等比别人具有更加优秀经营力的企业，虽位于成熟产业之中，也可能作为优秀企业保持稳定的增长。

综上所述，今后五年中，生产高技术商品，高附加价值型商品的企业将相继登场。从GNP和雇用的增长来看，希望渺

茫的时代将继续下去，从其内容来看，将是更加闪光的新产品作为主角登台的时代。

如此来看，要成为五年后的优秀企业，决非易事。需要富有弹性地适应低速增长时期的激烈的环境变化，发挥优秀的技术开发能力，在开发高技术商品的竞争中先声夺人。

即使抢先开发了新商品，也要以强大的市场开发能力开拓新市场作为必要条件。

要在现有条件下判别五年后的优秀企业，是十分困难的。以下将试论一下“衡量五年后的优秀企业的十二个条件”。



• 厂风造就企业的个性 •

所谓厂风，就象企业内的空气，肉眼看不到，手又摸不着，但却是不可忽视的形成各个企业的不同个性的东西。

最近，人们经常使用“企业文化”和CI（法人同一性）的说法，可以说这和厂风有着互为表里的关系。正象人都有个性一样，企业也有特性和个性，这就是厂风。

厂风是在各企业内部经过漫长的岁月形成的，因此不会轻易改变。但是正象人的性格有长处和短处一样，厂风中也有好的方面和不好的方面。

例如，有的企业为“绅士集团”有着传统的敦厚的厂风，厂内没有意见的对立，企业和和气气，似乎无可挑剔。

但是，随着企业不断发展，规模扩大后，仍旧保持这种厂风，企业内就会形成“温水气氛”无人锐意革新，使“多一事不如少一事主义”“维持现状主义”的思想倾向蔓延。