

日本企业战略和结构

【日】小野丰广 著 吕梦仙 译 吕梦仙 校

冶金工业出版社

内 容 提 要

本书译自英国麦克米兰出版社出版的日本小野丰广著的《Strategy and Structure of Japanese Enterprises》(1984年香港版)一书,书中介绍了日本企业的经营管理经验、企业发展的基本战略及其制定方法与实施过程;指出了制定战略的基本出发点及影响因素、战略实施成功的关键因素和失败的主要原因等;还列举了100多家日本企业的大量统计数据,对于了解日本企业的发展过程具有参考价值。

本书可供企业管理人员、计划与经济工作者和大专院校经济管理专业师生阅读。

日本企业战略和结构

(日)小野丰广 著

吕梦仙 戎积盛 译

*

冶金工业出版社出版发行

(北京北河沿大街嵩祝院北巷39号)

新华书店总店科技发行所经销

冶金工业出版社印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 印张 $10\frac{3}{4}$ 字数 282 千字

1990年8月第一版 1990年8月第一次印刷

印数00,001~2,100册

ISBN 7-5024-0724-3

F·33 定价 6.55 元

译 序

一本值得读的书

周传典

日本著名经济学家小野丰广教授撰写的《日本企业战略和结构》一书，最近已译成中文，即将由冶金工业出版社出版。这本书内容丰富，见解精辟，材料翔实，精深而又通俗易懂，是一部不可多得之作。

这本书，总结了日本在60年代和70年代经济高速增长时期许多企业发展成功的经验和有些企业失败的教训，并且着重阐明日本企业采取正确的战略和结构是促进它们发展的重要因素。作者在对日本、美国和英国的企业，包括钢铁、有色金属、机械、电子、轻工、石油、化工、汽车、造船、电力和渔业等，进行大量调查的基础上，采用国际通用的比较研究方法进行对比分析，肯定了日本六七十年代发展经济的一些做法，有根据、有分析，很能令人信服。全书共有11章，特别值得一提的是，每章的主题内容都体现出日本企业在学习外国管理和技术经验的基础上，逐步演变为具有本国特色的经验的创新精神。70年代这种生机勃勃的创新精神逐步地使日本成为技术、装备和产品出口的工业大国。后来，亚洲“四小龙”等新兴工业国和地区追踪日本发展前期（五六十年代）的足迹，也取得了成功。迄今，这种创新精神已引起世界各国的普遍关注。下面，选择几点，就我所理解的，提出来供大家阅读时参考。

一是在管理上非常重视集体决策。企业集团或总公司最高领导层中，成立综合性的管理委员会，下设研究与发展、市场营销和工厂生产等若干专业性管理委员会。这是日本企业经营管理的

一个特点。各级管理层都采用集体决策，使企业发展战略真正建立在科学基础之上，因此可以承担较大程度的风险。这是日本企业富有创新精神，不墨守成规，不囿于传统，而又能做到不失败的一个重要原因。

书中列举的日本钢管公司改造京滨钢铁厂的决策过程，充分显示了企业各级领导人的这种素质，值得我们借鉴。

京滨工业区是日本最大的工业区，工业产值和钢铁消费量在日本占有相当大的比重。位于该地区的京滨钢铁厂已是有60年历史的老厂，设备陈旧，环境污染严重，生产成本没有竞争力，市场份额正在不断降低。负责制订计划的董事强烈要求总公司立即更新京滨厂。总裁考虑到当时的股东权益比率只有14%，再投入40亿美元的巨资会使财务比率变得更坏而踌躇不决。此时，同一企业集团的富士银行总裁全力支持更新设备投资，以改善公司的竞争地位。促使公司作出了决策，这是从上而下、上下结合的方式做出的决策，围海造地，易地改建，打破了老厂改造的常规，这在日本钢铁工业的历史上还是第一次。终于以最快的速度，实现了“扇岛计划”，于1979年建成了一个全新的钢铁基地。而京滨老厂也改造成为日本著名、世界一流的专业化钢管厂。这是老基地改造的一种创新形式，使日本钢管公司的竞争力大大增强。

决策成功的另一个例子是Teijin公司，它目前是日本一家最大的合成纤维制造公司。1960年，这家公司的销售额只有另一家同类公司——Toray公司的三分之一，利润只有Toray公司的十分之一。为此，Teijin公司的决策层进行了研究。是继续用老技术组织生产，还是引进新的产品技术？要引进新的产品技术需要大量投资，而当时Teijin公司的财政情况并不好。为了作出正确的决策，计划部门和研究部门收集了各自领域的资料，经过各领导层反复认真讨论，终于决定与Toray公司共同引进英国聚酯技术，并以同一商标组织生产。这一决策使这家公司在经营上势如破竹，到80年代初，Teijin公司生产的聚酯销售额超过Toray公

司，占全日本销售总额的56%。

二是日本产品能够夺取世界市场、占据上风的重要原因就是强化生产技术的开发。通过引进技术，消化吸收并发展创新成为自己的技术，运用在产品上，使产品迅速换代。

例如造船工业，战前，英国是最大的造船国，日本、联邦德国和法国建造的船舶只有世界造船总量的20%。但是，到1965年日本却一跃成为世界最大的造船国，这一年造船总下水量占世界的43.9%，为536万吨。至1975年，已占到50.15%。

日本造船业的发展是很成功的。其中一个最重要的原因是革新生产方法。先是50年代引进英国造船技术，迅速达到当代水平。接着60年代为了能在竞争中操胜券，努力开发新技术。书中以三井造船公司为例，过去钢板是一块一块焊接成船体，作业率低，操作危险。后来采用舢装方式，先在地面操作台上进行焊接和安装，制成船体段，然后再把这些大型组合件移到船台上总装，使船体和舢装过程同期一体化，从而大幅度减少工时，缩短工期，降低成本。日本造船方法的革新是因为日本各有关方面在政府指导下紧密配合得来的。造船业对设计部门和生产技术的积极开发和投资；政府组织了同行业的联合引进技术；得到了机器制造业的有力支持；与造船学会加强联系，实现了产学一体化的体制，打破了企业间隔阂，创造了技术人员相互交流的环境，促使造船技术比欧美各国先进。

又如照相机工业，战前德国照相机垄断了世界市场。战后，日本照相机业一开始就组织招募了一批光学工程师和机械工程师，不断研究开发性能好、体积小、售价低的新型照相机，提高在世界市场上的竞争力。到1965年产量超过了联邦德国，进入80年代，销售量已占世界的30%，销售额达到世界的66%。书中还列举了手表、计算器和电子计算机等正反两方面的具体事例，充分说明他们的成功之路。

60年代到70年代20年中，日本在技术上并没有什么独创性突破，但对运用引进技术和开发新产品方面有很强的能力，这是日

本企业的一大长处。他们积极设法取得各种工业技术的来源，逐步创建起自己的工业化基础。60年代，引进技术支付费用与输出技术收入费用之比，日本是5:1，美国是1:10，英国是1:1。70年代，日本在特许权支付方面一直是世界上最大的技术进口国，1982年达到18亿美元。同时，其技术出口也上升到5.27亿美元。对日本工业发展起主导作用的研究能力，决定于研究经费的不断增加。五六十年代研究经费占国民生产总值的比率较低，70年代大幅度增加，1980年增加到2.2%，这个数字同美、英、联邦德国、法国都差不多，但从实际金额看，是欧洲国家的两倍。而且在技术密集工业中，比例还要高。

三是重视长期计划。日本70%以上的公司都有数年的长期计划制度，这一点更值得目前重视短期行为的我国企业参考。作为一种制度，是促进革新和具有长远眼光的思想体现。长期计划的成功与否，取决于最高管理层的发展方针，他们既着眼于当前的效益，更重视未来的效益。作者从企业的产品——市场战略、发展能力和效益等方面进行分析后指出，成功的日本公司都是把长远效益放在首位的。当一种新产品投放市场时，如果它是一项战略性新产品，公司并不指望立即获得效益，在短期内收回投资。1970年日立公司在计算机开发上曾处于一个重大决策的两难境地。是继续下去，还是象美国通用电器公司、美国无线电公司那样停止研究。最后还是下了很大决心，要和IBM公司竞争，投入了大量资金，进行长期开发，并把当时家用电器获利很大的部门投入到计算机开发中。现在，日立公司在日本计算机销售额中保持第二位，已具有全球性竞争能力。

用什么方法可以使战略决策获得成功？日本政府从1956年开始制订国家的长期经济发展计划，几乎3~5年修订一次。这个计划带动了私营企业，也随着政府制订长期计划。长期计划有两个目的，一是鼓励革新，二是形成完整的革新战略，把短期行为同长远效益统一起来。日本企业的长期计划变迁较大，根据市场情况转移，不是采取某种固定的框框。在60年代，扩大资本投放

是当时最重要的战略，所以长期计划是数量计划。从1971年以后，数量已经能够满足需要，长期计划的重点放在产品-市场战略上，以后逐渐把重点转向于降低成本。1977年以后，各大公司的计划集中于几个长期战略的关键性问题，重点仍是放在基本战略和战略政策上，而不是像我国某些企业把重点长期不变地放在财政估算和扩大生产规模上。有了基本战略，公司就可以走自己的路。

长期计划在日本企业已经成为一种用来改进战略决策的正常制度。通产省的调查表明，有长期计划制度的公司比没有长期计划制度的公司业绩要好。在美国也有许多调查表明有长期计划者胜过无长期计划者。尽管日本的长期计划制度不像美国那样完善，但在两个方面是具有自己特点的。一是发现正确的战略问题；二是综合决策，使资源分配更加合理。计划制度是在变化的，也是在不断改进的。这个变化是从单纯的财政预算转变到更加集中于战略的核心问题，这也是日本企业计划的特点。

四是把新产品开发作为企业发展战略的一项重要内容。作者对日本成功的公司和不成功的公司提出了几组统计数据：新产品开发费用占销售额的比例，前者是1.92%，后者是1.18%；用于市场研究设计和销售业务的推销费占销售额的比例，前者是0.95%，后者是0.49%；新市场开发经费占销售额的比例，前者是1.31%，后者是0.75%；三者合计，前者是4.18%，后者是2.42%。这些数字说明成功的日本公司得力于发展新产品。根据日本的情况，一项新产品开发成功的基础条件是，一要企业领导人重视，二要有强的研究能力和市场营销能力。成功的关键因素包括制订开发新产品的政策，确定合理的组织机构，激励发明者，组织新产品科研课题小组等。

日本企业的新产品开发过程，大致分为四个阶段，首先是发现本企业的不利因素和寻找机遇，弄清企业发展的基本问题和确定基本政策，形成具有新颖性的新产品构思；然后进行三年左右的技术开发；成功后进行商业开发；商业开发成功之后，才为大

规模生产和大量销售进行投资。在整个开发过程中，要不断进行评价和筛选，其重要性在于早期淘汰不成功的构思，使资源不致于浪费。同时，有成功希望的，也不致于被过早地否定。第一次评价是筛选新的构思，形成基本政策；第二次评价是确定是否分配资源进行开发研究；第三次评价在技术开发和商业开发阶段进行；第四次评价是确定是否进行大规模生产。评估工作由企业的技术开发评估委员会和商业开发评估委员会合作进行。

关于新产品的成活率，作者也做过调查统计，人们提出的构思成活下来形成产品在市场上销售的极少。最初的构思中只有33.1%能活到技术开发阶段；在技术开发阶段结束后，只有其中的47.1%能进入商业开发阶段。而能进入全面生产和市场销售阶段的又只有这个数字的55.9%，所以总的成活率只有8.7%。再考虑到三个商品化产品中只有两个是成功的，因此，实现一个成功的产品需要有18个构思，即实际成活率只有十八分之一。由此可见，日本产品具有极大的竞争能力不是轻易获得的，而是经过巨大的努力和投入才成功的。

小野先生这部著作有30多万字，涉及的领域很广，可资借鉴之处很多。上面，仅择其要者简要地分析了四个问题。书中还有如产品-市场战略、竞争战略、多国经营、企业集团等，也是日本在经济振兴中采用的战略思想和经营管理方法，都是比较重要的课题。我认为这些内容也是很有参考价值的，读后会给人以启发。

一九九〇年七月

译者的话

本书作者小野丰广是日本东京一所皇室大学——学手院大学（Gakushuin University）的经营管理学教授、一位著名的经济学家。书中对1960~1980这20年间日本企业的发展战略及结构进行了分析，对企业最高层管理的特点和公司的宗旨及其对企业发展的影响等都做了详细讨论。并涉及了许多重要问题和争论，例如，为什么在日本很少采用收购和兼并政策，为什么采用象混合联合公司一类的经营形式效果不好，日本的管理方式能否转让和怎样向国外的子公司转让，产品事业部结构的问题究竟在哪里，这种结构在日本企业中是如何运用的，等等。作者根据在日本、美国和英国进行的多年研究，利用大量的统计数据和调研结果，对日本一些企业的成功与失败的原因作了剖析。

60年代，正是日本经济高速增长时期，进入70年代，尽管受到石油危机的冲击，增长速度有所放慢，但仍然获得了稳定的发展。这个时期，也是钢铁、汽车、造船、机械、食品、纺织、建筑等工业企业随着技术进步而走向成熟的时期，日本工业化中期的任务可以说是在这个时期实现的。进入80年代以来，随着新兴技术、工艺的发展和技术集约型工业的兴起，发达国家的传统产业，无论是技术、装备、产品还是经营管理方式和企业内部结构都在发生深刻的变化。企业的发展和企业的经营管理方式，同一个国家的经济发达程度、技术发展水平、社会环境、文化背景等有着十分密切的关系，并受到这些条件的制约。研究发达国家企业发展战略与结构，经营管理方式的演变及其实施的背景和条件，取得成功的关键因素和失败的原因等问题，对于我国企业的经营管理和企业的发展，具有一定的借鉴意义。

本书译自英文版，由于原书中的日本企业机构名称、地名和姓氏采用拉丁字母转写，加之日文中常有拉丁字母拼写相同而汉字不同的情况，因此在翻译过程中，尽量用日文汉字还原，不能

还原的则用同音汉字代替，而无法替代的则采用音译。

为了便于读者查阅，原书各章所列参考文献集中附于书后，并在正文中用方括号标出。

在翻译过程中，吴末华、傅静媛两同志承担了部分工作。

由于我们的水平所限，译文疏漏之处，敬请指正。

1989年8月

原 序

日本经济持久的繁荣，日本企业在争夺世界市场中获得的显著成就以及日本实业家引进和发展新技术的速度，使日本企业的经营活动成为世界各国重视和注意的焦点。舒姆皮特里扬（Schumpeterian）重视企业家的能力和独创精神，然而在论述国家之间经济增长的不同模式时，独创精神却被人们一致认为是主要因素。

小野（Kono）教授的这部优秀著作作为正在发展着的日本现代经济文献宝库提供了新篇章。首先，这是一部在详尽而有开创性地研究许多日本企业的组织结构和行为的基础上撰写的科学著作。特别是在英文著作中，常常只有推测和判断而缺少实例，小野教授却给了我们大量有价值的情报资料。其次，这部著作中采用的比较研究方法也特别受人赞许。书中详细比较了日本企业同美国、英国企业之间的对应内容，不仅说明了各国企业的战略、企业的组织结构间的重大差异，而且也说明了其间的相似之处。的确，这部著作最重要的贡献之一就是着重在日本和西方国家所发现的一般经济趋势与经济反响中的相似性。小野教授不仅通过对国内企业的分析，而且也通过考查日本在外国的子公司的发展来证实自己的观点。

作者始终强调，日本获得成功的许多因素决不是日本独有的，也绝非源于日本历史。事实上，近代合理的革新常常很容易转让到其他国家。

该书作者力图增加我们对日本商业企业的认识 and 了解，并且探讨了有关日本经济成功的许多传统假设。小野教授为我们提供了一部令人思索和具有挑战意义的著作。

伦敦政治经济学院 (The London School of
Economics and Political Science)
马尔科姆·福尔库斯 (Malcolm Falkus)

前 言

本书中，我分析了日本公司的产品-市场战略、组织结构和战略决策，特别是针对日本经营管理的战略态势进行了分析。

撰写本书的目的是想同鲁梅尔特 (Rumelt) 所著《美国公司的战略、结构和经济绩效》(Strategy and Structure and Economic Performance of America Corporation)、钱农 (Channon) 所著《英国企业的战略和结构》(Strategy and Structure of British Enterpris)、戴斯 (Dyas) 和坦海泽尔 (Thanheiser) 所著《正在兴起的欧洲企业——法国和西德工业的战略和结构》(The Emerging European Enterpris——Strategy and Structure in French and German Industry) 等书的内容进行比较；然而，我对战略态势的分析比上述这三本书要广泛得多。

我分析了那些比较大型的日本公司的做法。这些做法与那些不成功的日本公司的做法不同，因此我试图寻找企业战略成功的因素，或者说是企业战略成功的因果关系。同时，为了寻找子管理系统之间的相互关系，也分析了比较成功的公司战略之间的差异。

这些日本公司的做法同美国和欧洲公司的做法既有相似处，又有不同点。我强调相似处，更重视不同点。但是，某些成功的外国公司采用的方法确实与日本成功的公司有许多共同之处。这意味着，在公司战略的背后隐藏着一些普遍适用的原则。各国公司做法的异同比较也使“什么是组织行为的要素”这个问题变得清楚了。

成功的日本公司在管理上的做法有四个特点。

第一，成功的日本公司富有革新精神。组织目标以长远和增长作为指向。最高管理层不受资本所有的支配。公司主动开发

新产品，并且利用正式的长期计划制度来实现战略决策（见第2、3、8、9章）。

第二，成功的日本公司还是竞争指向的。它们相互竞争，而且，为了在竞争中取胜，它们的产品组合比混合联合型公司更有特点，技术相关性更强，也采用了纵向集团化或准纵向一体化。为了扩张市场，多国投资正在增加，而且移植日本的管理方式（见第4、5、6、7章）。

第三，成功的日本公司是集权的和柔性的组织。总公司大，研究所集中管理，产品事业部（若采用这种结构）并不被当作一个独立单位而赋予全部职能。这种集权化便于实现大的战略转移。组织是柔性的，有机的，分工不明确，每个管理层次都实行集体决策（见第10章）。

第四，成功的日本公司尊重关心本公司的职工。公司提供较多的晋级和增加工资的机会，而且蓝领工人和白领工人之间在这两方面没有任何差别（见第11章）。

本书重点在前三个特点。我尽量在强调不同管理特征的成功组合时，从管理类型的各个方面找出这些特点。

这些管理特征中的大多数在二次大战以后都得到了充分的和合理的发育，但若认为他们是来源于独特的日本文化，则是一种误解。所有权与经营权的分离、管理委员会、准纵向一体化、长期计划制度、终身雇佣、不明确的分工、按工作年限和业绩晋级和增加工资、尊重关心职工等特点，虽然战前有些公司在一定程度上采用过其中某些做法，但所有这些特点都是在1945年以后由于理性判断而发展形成的。

也有若干意见批评日本的管理方式一般化。最普遍的反应是，由于日本的文化是独特的，所以日本的管理也应是独特的。我早已说过，这是一种误解。另一条意见是日本企业存在着许多弱点，例如，日本过去的经营没有独创性，或者说没有革新，这条批评是恰当的。在本书中，虽然我也在每章结束时提出了问题，但是我分析的多半只是取得成功的日本公司的前途有望的那

些特点。最后一条意见认为，日本的管理方式在缓慢的经济增长中也许难于感觉出来。日本经济从1973年以来，一直处于低速运转之中，然而许多日本公司已经表现出它们可以在低速运转的经济中生存下去。但是很显然，考虑到今后日本经济较低的增长速度，日本的管理制度将受到某些限制。这些问题在每章末尾都再次作了分析。

多年来，我一直在研究企业战略和经营战略决策，以日本为对象写过几本这方面的书。本书中的一部分是这方面的研究结果，另一部分是大量实践经验的分析总结。来自102家大公司的数据都经过筛选和分析，至少处理了5篇寄来的有疑问的调查报告，其中一篇正在美国和英国广为流传。我也访问了若干家公司，会见了许多经理。

1975年，经乔治·斯坦纳（George Steiner）教授安排，我在加州大学洛杉矶分校管理研究院（Graduate School of Management, UCLA）做富布赖特访问学者；1980年经约翰·斯托普福德（John Stopford）教授安排，我在伦敦商业学院研究院（London Graduate School of Business Studies）任客座教授。这两段时间对我进行比较分析是很有益的。在此，我要感谢斯坦纳教授和斯托普福德教授，他们不仅为我做了安排，而且还让我分享他们的思想成果。

（以下略）

小野丰广（TOYOHITO KONO）

目 录

原序	XIII
前言	XV
第 1 章 绪论	1
1.1 分析的主题	1
1.2 选择的企业	3
1.3 国际比较方法	4
1.4 环境——结构和行为	6
1.5 结语	13
附录 1.1 国际比较研究方法	15
第 2 章 最高管理层	18
2.1 董事会	18
2.2 管理委员会	20
2.3 最高管理层的成员	26
2.4 报酬	31
2.5 最高层经理人员所需要的管理技能	32
2.6 结语	38
第 3 章 组织目标	41
3.1 目标的概念	41
3.2 重视社会使命和关心公共利益	44
3.3 目标的特点	46
3.4 目标的时限	52
3.5 宗旨和目标的交流和灌输	55
3.6 宗旨和战略之间的关系	57
3.7 结语	60
第 4 章 产品组合与多角化经营	63
4.1 4 种产品-市场战略	63
4.2 样本公司的选择	64
4.3 产品组合和多角化经营的概念与原则	65
4.4 产品组合的演变	69

4.5 多角化经营和其它战略	75
4.6 多角化经营和绩效	80
4.7 多角化经营和组织结构	92
4.8 结语	99
附录4.1 变数的定义	102
附录4.2 产品差异化和绩效	104
第5章 纵向一体化	106
5.1 概念和测度	106
5.2 纵向一体化的目的和日本企业纵向一体化的特点	110
5.3 纵向一体化的实例	113
5.4 纵向一体化和绩效: 成功的条件	119
5.5 纵向一体化和其它战略	121
5.6 纵向一体化和组织结构	122
5.7 结语	124
第6章 多国经营	128
6.1 多国经营的概念、形式和目标	128
6.2 日本公司多国经营的规模	131
6.3 多国经营和有关战略	132
6.4 多国经营对公司绩效的影响和子公司成功的关键因素	139
6.5 母公司的组织和管理方法	143
6.6 子公司的战略和结构	146
6.7 结语	159
第7章 竞争战略	163
7.1 竞争模型和成功的关键因素	163
7.2 竞争战略的几个实例	165
7.3 竞争实力	168
7.4 竞争采用的生产制度	171
7.5 竞争的营销制度	175
7.6 竞争战略和其它产品-市场战略	181
7.7 市场份额和公司绩效	182
7.8 结语	183
第8章 新产品开发	187

8.1 新产品开发及效果·····	187
8.2 新产品的概念和开发成功的关键·····	188
8.3 最高管理层的态度和长期计划·····	192
8.4 开发的组织结构和协同作用·····	195
8.5 新产品开发所需的信息和最初投入市场的时机·····	197
8.6 谁提出的新构思·····	199
8.7 人力问题·····	200
8.8 评价和优选·····	204
8.9 结语·····	205
附录8.1 信函调查方法·····	210
附录8.2 新产品信息调查·····	212
附录8.3 筛选标准·····	213
第9章 长期计划 ·····	215
9.1 长期计划和长远指向的推广·····	215
9.2 制订长期计划的动机·····	216
9.3 计划制度的变迁过程·····	216
9.4 现行的长期计划制度·····	220
9.5 计划目标·····	222
9.6 计划编制过程·····	223
9.7 计划编制过程的模式和案例·····	226
9.8 单项战略的形成·····	237
9.9 不确定性条件下的决策·····	239
9.10 激励和实施·····	241
9.11 结语·····	244
附录9.1 信函调查方法·····	246
附录9.2 对美国企业的信函调查方法·····	248
附录9.3 长期计划的内容·····	249
第10章 组织结构与资源结构 ·····	251
10.1 概念·····	251
10.2 战略和结构的均衡变化·····	251
10.3 少采用收购与兼并·····	255
10.4 战略制订部门·····	257
10.5 部门组织结构: 职能部门结构和事业部门结构·····	260