

(日)柳田邦男 著

YUHUOCHONGSHENG

张雅丽
周国谦 译

浴火重生

全面革新与企业

313
-2



浴火重生

——全面革新与企业转型

〔日〕柳田邦男 著

张雅丽 周国谦 译

浙江人民出版社

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-1998-95号

Originally published in Japan by Kodansha Ltd.

This edition published under the license by Kodansha Ltd.

through Bardor - Chinese Media Agency

图书在版编目(CIP)数据

浴火重生:全面革新与企业转型/(日)柳田邦男著;张雅丽,周国谦译.-杭州:浙江人民出版社,1999.10
ISBN 7-213-01708-X

I.浴… II.①柳… ②张… ③周… III.企业管理-研究-日本 IV.F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 28722 号

浴火重生——全面革新与企业转型

[日]柳田邦男 著 张雅丽 周国谦 译

出版发行 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天天电脑信息处理有限公司
印 刷 杭州大众美术印刷厂(杭州电厂路)
开 本 850×1168 1/32
印 张 9 插 页 2
字 数 20.3 万
印 数 1-5000
版 次 1999 年 10 月第 1 版
1999 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-01708-X/F·278
定 价 15.50 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

编者前言

偌小的日本涌现了松下、三菱、本田等无数名牌企业。在经历了几十年的发展历程之后，它们依然像常青树一样保持着旺盛的生命力。对比之下，中国自计划经济转入市场经济以来，也曾产生过众多名噪一时的企业，如巨人、飞龙、三株、太阳神、爱多……但这些企业犹如昙花一现，在经历了短暂的辉煌之后瞬时杳无声迹。

这是什么原因造成如此截然相反的结果呢？原因之一便是日本企业在制定发展战略方面胜出我们一筹。

本书以 20 世纪 80 年代的电子技术革命和海外事业的拓展为背景，生动地讲述了许多日本企业如何面临现状制定战略，以实现自我更新重焕生机的故事。

以松下为例。这是一家以家电起步并发展壮大的著名企业。进入 20 世纪，80 年代之后，家电产品日趋成熟，电子技术日新月异，面对这样的社会变化，松下在不放弃家电的前提下，毅然转入电子领域，走上“超家电”之路。山下俊彦社长接受采访时谈道：“对企业来说，最危险的是，当一项事业成功时，误以为成功越大越好。成功之后就会进入守势，进入这种守势之后，企业就丧失了活力，这必然造成企业衰退。”

日本的企业家们在谈及成功的原因时，都认为有两点最重要：一是企业发展战略，二是企业领导。这里的发展战略不是指空泛地树立一个目标而已，而是指企业根据自身实际情况和社

会发展前景,分阶段分步骤地制定出周密的规划和具体的行动方案。能否制定出既科学合理又敢于变革创新的发展战略是企业成功的关键所在。

企业成功的另一重要因素便是企业领导。书中每个优秀企业的背后都有一位优秀将领。这些将领属于不同类型的人,又具有不同的特征,但如果超越这些类型特征去寻求领导者不可缺少的共同条件,用很多企业领导们自己的话来说,那就是“先见力”和“决断力”。

本书以上述两个问题为中心,遴选数十个典型的企业个案,收集丰富详实的材料,深入阐述日本企业的经营之道。本书作者柳田邦男是一位研究战后日本产业史和企业史的学者。他分别于 50、60 和 70 年代推出多部颇具影响的论述日本企业的著作。

在新世纪来临之际,国际竞争日益激烈,一个国家的强弱主要取决其企业的盛衰。希望我们出版的这本书能为国内企业家和众多关心企业改革的人士提供一些借鉴和帮助。

浙江人民出版社

1999 年 8 月

责任编辑 刘 华

封面设计 池长尧

责任校对 朱晓阳

目录

一、转变的决心和程序	(1)
激发活力的时代	(2)
案例一:松下电器 山下俊彦前社长 ——“超家电”之路	(7)
案例二:日立制作所 三田胜茂社长 ——“脱重电”之路	(22)
案例三:法那库 稻叶清右卫门社长 ——重视软件之路	(35)
案例四:住友银行 小松康行行长 ——第二创业期之路	(45)
危机意识与战略思考	(55)
二、不死鸟(phoenix)的条件	(58)
企业长寿时代的自我革新	(59)
案例一:东洋人造丝公司 伊藤昌寿社长 ——广阔的高附加值商品开发之路	(63)
案例二:新日本制铁 武田丰社长 ——王者之路与新开拓地	(85)
案例三:三菱重工业 饭田庸太郎社长 ——国家路线与大众化路线	(97)
目标的明确化与技术的自我增殖	(108)

三、迈向世界企业的疾风怒涛	(111)
面向多国籍化的全军出击	(112)
第一节 明确世界战略的汽车生产商	(115)
案例一：本田技研工业公司	
——推进“本地化”的先驱	(115)
案例二：日产汽车	
——英美两面作战	(120)
案例三：丰田汽车	
——占世界市场 10% 的部署	(129)
案例四：马自达	
——不入虎穴焉得虎子	(136)
案例五：三菱汽车工业股份公司	
——有效利用与克雷斯公司的合作关系	
.....	(143)
案例六：富士重工业和五十铃汽车公司	
——实力对等的“合作伙伴”战略	(147)
第二节 在高度电子工业化时代里构筑自己的据	
点	(151)
案例一：日本电气	
——加速实施“世界战略型”	(151)
案例二：富士通	
——关于全球性的集中生产据点的构思	
.....	(157)
第三节 抢在贸易摩擦发生前就采取对策的电机	
制造商	(161)
案例一：松下电器	

——面向全球性的“水平分业”.....	(161)
案例二：三菱电机	
——集中据点方式与地场产业化的融合	
.....	(175)
案例三：日本胜利者公司	
——独特的日、英、德三国企业的合并	
方式	(179)
其他的案例 其他各公司一时云集欧美市场.....	(184)
四、自我变革型领导	(193)
转换期的决策形式.....	(194)
第一节 自我增殖型.....	(206)
京陶 稻盛和夫会长、安城钦寿社长	
——在日元日趋升值时代里的“倔脾气”	
.....	(206)
日本电气 小林宏治会长、关本忠弘社长	
——具有卓越预见力的领导.....	(217)
第二节 蜕皮型.....	(222)
住友银行 矶田一郎会长、小松康总裁	
——连领导者的人格魅力也继承下来.....	(225)
电通 木暮刚平社长	
——人间集团的缔造者.....	(233)
鹿岛建设 石川六郎会长	
——让提案者创建新事业.....	(239)
第三节 多元化经营型.....	(245)
旭化成工业 宫崎辉会长	
——新“健全的赤字”论.....	(245)

第四节 向跨国经营转变型.....	(252)
丰田汽车公司 丰田章一郎社长	
——国内优先发展的铁的规则.....	(252)
日产汽车公司 石原俊会长、久米丰社长	
——从市场份额到收益的重心转换.....	(258)
领导者应具备的先见力和决断力.....	(265)
后记	(273)
关于文库版的后记——转换期的记录	(275)
解说——山下俊彦	(277)

一、转变的决心和程序

在以计算机、半导体为核心的电子技术革命急剧发展的过程中,松下电器、日立制作所、法那库、住友银行的企业结构是如何进行转变的呢?

激发活力的时代

超优良企业的特征

纽约扬基队和读卖巨人队在打法几乎相同的棒球比赛中，各自的技巧却几乎完全不同。但是，区别到底在哪里，却难以回答清楚。

同样，当问到欧美企业与日本企业何处不同时，如想回答清楚，也是非常困难的。虽然确有不同，但它不是孰优孰劣这样简单的问题。

美国的经营顾问 T. J. 皮塔兹和 R. H. 华塔曼合著的《优秀的公司——超优良企业的条件》（讲谈社出版）一书中归纳了以下 8 点超优良企业的基本特征：

- (1) 风格 (Style)——重视行动；
- (2) 方式 (System)——紧贴顾客；
- (3) 技术 (Skill)——自主性与企业家精神；
- (4) 支柱 (Stall)——激发“人”的生产积极性；
- (5) 共同的价值观 (Shared Values)——依照价值观的实践；
- (6) 战略 (Strategy)——不要脱离基轴；
- (7) 机构 (Structure)①——单纯的组织，小规模的公司；
- (8) 机构 (Structure)②——同时具有严厉及温和两个方面。

此外，同样是美国经营顾问的精神病学专家 H. 里宾逊与 S. 劳珍苏鲁合著的《CEO“最高经营负责人”——掌握公司命运的男士们》分析了通用电器公司、城市消费合作社、纽约时报、扬基·K. 玛格力特、蒙桑涛、IBM 等六个公司经营者的的人际关系、

工作业绩等,指出他们作为美国企业发展强有力的领导人,具有以下 6 个共同特征:

- (1)承担责任的能力;
- (2)刚毅的自我形象;
- (3)实现理想的强烈欲望;
- (4)得到顾客、员工以及其他相关人员的支持;
- (5)敢于冒险的勇气;
- (6)既是实干家也是善于思索的人。

以上分析报告清楚表明,在美国的确有许多强有力的企业经营家。

不过,如果 T. J. 皮塔兹和 R. H. 华塔曼来到日本,分析日本的企业后,会发表什么样的分析报告呢?或许会找出美日企业间的许多共同特点,还会发现不完全相同的日本企业的特点。当然,他们所发现的日本企业的特点是什么,应当如何评价,还是未知数。

总之,本书的目的是分析日本企业、特别是超优良企业的特征。在被称为大转变时期的 80 年代,这些特征是如何体现在企业的活动之中的。

大转变时期的企业活力

为什么把 80 年代称为日本经济的大转变时期呢?其理由可以归纳为以下 5 点:

(1)“赶超英美”这一明治以来的国家目标经过一百年的努力已经实现。作为先进国家的一员,日本已进入“没有模仿目标的时代”;

(2)随着日本对外经济活动的急剧膨胀,国际摩擦激化,采取相应措施已成为重要的课题;

(3)随着以计算机、半导体为中心的技术进步,产业构造的重心急速向高科技转移;

(4)即使是金融界,自由化的浪潮也终于势不可挡;

(5)日元急剧升值。

在如此激烈的动荡时期,要求企业具有活力,靠自身力量找出航海图所没有标出的前进航道。

英语“活力”一词通常为 Vitality(生命力;活力;元气;持续力)和 Vitalization(赋予生命;给予活力;激励),而我则认为 Revitalization(使恢复生气;使复活)一词更准确地表达了企业所追求的活力。所谓活力,它不是静止的东西,它包含着不断扩大再生产的循环过程。过去高速发展时期只要能生产出产品,企业就能发展的时代已经结束。

那么,活力究竟是什么?

最近成立了以企业界成员和经济学者等组成的企业活力研究所,多方位地进行与企业活力相关的研究,以及开展以激发企业活力为目的的演讲会活动。这也表明企业界及经济界全体必须积极地去激发活力的时代已经到来。

受企业活力研究所的委托,庆应大学商学部的清水龙莹教授在《企业活力调查研究报告——企业活力的国际比较》(1985年3月)中,作为研究的一环,对企业进行了问卷调查(调查对象是55个公司)。当回答“何为有活力的企业”时,占第一位的是“领导把经营战略彻底贯彻给职工,充满生机的企业”。

当回答作为“激发活力的原动力”应当重视什么时,占前三位的是:

①通过制定长期计划明确经营战略。

②多元化、新领域的开展。

③加强研究开发。

接着是“大幅度转让权限”、“领导意志决定的快速化”、“推进激发创造性的新的人事评价系统”等等。以上顺序,作为转型期企业激发活力所必备的条件是恰如其分的。(受设备资金不足所困扰的 60 年代,排在首位的是“强化资金筹措能力”。本次调查“激发活力的原动力”的 19 个选择项目中,此项列最后一位。没有一个公司回答“重视”,这反映出经营环境已经发生了巨大的变化。)

有活力的企业的定义是:“领导→战略→环境→成果→企业文化→领导……,通过短期的、长期的、朝着理想的方向循环,由领导到全体职工所掌握的情报不断更新扩大,士气不断高涨,企业因此可以灵活自如地应付环境的变化,最终能在市场上发挥出强大的力量。”(清水教授的理论)

同时,还要紧紧把握活力的整体构造,因而有必要把上述过程全部经历一遍,以便详细地分析调查,这是一项说易行难的研究。

在经历了 70 年代前半期的石油危机之后,各先进工业国十分迫切地需要转变产业结构、改善经营体制、革新生产技术。能否妥善地解决上述问题,表现出各国经济力量的差别。正如反复指出的那样,日本在采取对策方面,堪称为优等生。综观日本企业,从整体上来说,它的确充满了活力。如能解析清楚这十年间日本企业采取对策的脉络,就完全能够把握日本企业之所以具有活力的原因。

特别是进入 80 年代之后的巨大转变时期,搞清楚日本企业活力的特征,无论是作为时代的记录,还是作为面向 21 世纪发展的条件,都是十分必要的。从以上视点研究活力,特别是把它作为比较日美企业基本特征的方法是极为有效的。

“激发活力的原动力”中,列为第一位的是“明确经营战略问

题”。具体地说,在以计算机、半导体为中心的电子革命及金融自由化急剧发展的时代,企业如何致力于经营结构的转变?就此问题,拟以松下电器、日立制作所、法那库和住友银行四个企业作为案例,进行分析研究。

案例一、松下电器 山下俊彦前社长 ——“超家电”之路

“作为战略方法的 A—61”

超越改良范围的改革

无论任何企业，盛衰的标志有其代表性的场面。作为家电制造公司、实现战后高速增长的代表企业——松下电器在时代的新潮流中，转变为综合电子设备公司的重要场面是什么？1983年（昭和 58 年）5 月 10 日，在大阪门真市总公司召开的第三次合同会议可以算作其中之一。

松下电器为把其经营方针在全公司及系列企业中彻底贯彻，设定了两个例会。

一个是每年 1 月 10 日松下集团的领导层 7000 余人聚集一堂召开公开的经营方针发表会；另一个是每两月一次召集部长级以上及系列企业的领导人约 300 余人，召开非公开的合同会议。

在 1983 年第三次合同会议上，山下俊彦社长（现顾问）提出了“ACTION（行动）——61”即以三年后的昭和 61 年（1986 年）为目标的行动计划。时间为昭和 58 年下半年（6—12 月）至 61 年年底为止的三年半时间。

像这样搞中长期计划，一般的企业年初或年度初（每年 4 月）开始，时间如为三至五年时，通常划分不同的阶段。

但是，“A—61”是从年中开始，而且时间为三年半，由此反映出山下社长“不能再拖沓”的危机意识。

在合同会议上，山下社长激动地称“这次运动是超越改良范