

世界第一流 經營法則

塚本潔

為什麼「新力、本田、松下電氣、豐田」
在不景氣的年代會站在「勝部」的隊伍中呢？

LIN YU
林鬱

國家圖書館出版品預行編目資料

世界第一流經營法則／塚本潔著，-- 初版.

-- 臺北市：林鬱文化，2002〔民91〕

面：公分

ISBN 957-452-270-9（平裝）

1. 企業管理 2. 企業—日本

494.1

91008469

世界第一流經營法則

NT\$220

塚本 潔／著

2002年7月／初版

〈出版者〉

林鬱文化事業有限公司

〔編輯部〕台北市〈文山區〉萬安街21巷11號3F

電話 (02) 2230-0545 * 傳真 (02) 2230-6118 * 郵撥 16704886

〔總管理處〕台北縣深坑鄉北深路三段141巷24號4F（東南學院正對面）

電話 (02) 2664-2511 * 傳真 (02) 2662-4655 / 2664-8448

〔網址〕<http://www.linyu.com.tw>

〔E-mail〕linyu@linyu.com.tw

〈代理商〉

紫宸社文化事業有限公司

台北縣中和市中山路三段110號7F之6

電話 (02) 8221-5697 * 傳真 (02) 8221-5712

◎法律顧問・蕭雄淋律師 Printed in TAIWAN ISBN 957-452-270-9

世界標準經營

SEKAI HYOJUN KEIEI by TSUKAMOTO Kiyoshi

Copyright © 1999 by TSUKAMOTO Kiyoshi

All rights reserved.

First published in Japan in 1999 by Shogakukan Inc.

Chinese translation rights arranged with Shogakukan Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

世界第一流經營法則

塚本 潔〔著〕

● 目 錄 ●

序 言 順應國際化趨勢出發的日本系世界企業／5

第一部 反覆進行選擇與集中的「本田技研工業」／19

第一章 美國思維（Mind）與本田精神（Spiritus）／20

第二章 捨卻了「創業者堅持」後獲得了高獲利體質／42

第三章 非計畫性「選擇與集中」／62

第二部 「新力」史即改革史／81

第一章 「新力」歐美型「想法並不正確」／82

第二章 總經理之「Do it」將公司蛻變成「數位新力」／97

第三章 「在廿一世紀重現日本的技術能力」／116

第三部 大夢初醒的巨人「松下電器產業」／139

第一章 孕育自中國的創業者精神／140

第二章 朝「進攻」型經營體質改善／163

第三章 固守亞洲飲食文化的顧客第一主義／185

第四部 挑戰組織「KAIZEN」的「豐田汽車」／201

第一章 脫胎換骨的豐田公司攻下世界最後的堡壘「歐洲」／202

第二章 日本人展現於汽車製造上的細膩度／222

第四章 超越「改善」，邁向「革新」時代／237

完結篇 四大公司晉級「勝隊」之「四大原則」／263

書評／281

序言 順應國際化趨勢出發的日本系世界企業

十多年前，日本經濟宛如「破竹之勢」，透過壓倒性的開發能力與生產技術，大量生產汽車及電子商品。緊接著，在日本金融、證券公司在政府與民間籌組護送團隊的推波助瀾下，急速竄升且早已超過面值的日幣（圓）幾乎雄霸整個世界。

數年間，日本就在歐美各國投下不可測度的恐怖風潮。令歐美人士最擔心的是：「急遽升值的日圓會不會因此將整個美國給買下來?!」美國人的確確曾因「日本破壞了我國人民的生活秩序」而感到惶恐不安。「日本株式會社」的經濟實力確曾讓美國人民一度陷入恐慌。

然而，如日中天的日本泡沫經濟瓦解了。此項消息對美國人而言，就宛如救世主降臨。眼看著狂飆不已的日圓即將摧毀歐美各國的市民生活，一道冷冽的經濟原則促使衝昏頭的日本泡沫經濟自我引爆。真可謂千鈞一髮，驚險萬分。泡沫經濟瓦解的消息傳

至，終於讓美國人民放下了心中大石，重拾往日「平靜」的生活步調。歐美人民更從中吸取教訓，凝聚了危機意識：「若不趁此機會遏阻錯綜複雜的日本經濟，後果將不堪設想。」

日本泡沫經濟瓦解後，美國政府立即透過孕育自美國矽谷的資訊技術產業，佔據了最有利的地位，趁著80年代美國經濟政策開放之助，著手提升各個領域的國際競爭能力。同時透過電腦設備，程式化各大金融、證券經營體系。目前的衍生物與期貨基金（Hedge Fund）可以說都是當時所奠定下的深厚基礎。

當時他們聯手完成改革的就是「一九八六年十月倫敦證券交易所因「大爆炸」（Big Bang）」後脫序的金融、證券業。首先他們於同一市場內業已系統化的金融、證券交易中大獲成功；繼而設計出利用倫敦、紐約兩市場間的交易差距，賺取龐大利益，研擬計畫案，緊密結合美國與歐洲；隨後更引領原本為英國屬地的新加坡加入，透過盎格魯·薩克遜族群，形成全球性網際網路。

他們研發出全球規模，即時因應世界各國股票、金融市場變化的系統，並不斷醞釀出最符合市場需要的金融商品。這就是歐美國家金融機構高瞻遠矚，進行全球化的真正

目的，充分運用這項系統之基本規則，亦即盎格魯·薩克遜人制定之世界標準（Global Standard）抬頭之背景。

那麼，日本方面呢？

日本金融、證券業的經營型態非如歐美國家般採電算（電腦）金融方式，充其量只能稱之為以「福澤諭吉」借貸方式為主要業務的算盤式金融。日本金融業務上的各種法規成了阻礙金融發展的最大瓶頸。這也是歐美金融機構選擇以新加坡為亞洲交易基地之主要原因。總之，日本已完完全全被歐美國家系統化金融、證券經營型態拋諸腦後。

英國經濟學周刊《ECONOMIST》中亦曾提到：「日本金融機構技術上再也跟不上歐美各國。日本根本沒有充分運用電腦等轉型技術之能力（專業技術），想要與世界各國齊步，難如登天。」直接點出日本金融、證券業之弱點並提出了強烈的批判，宛如向全世界宣告日本金融、證券業正式退出世界金融市場一般。

利用歐美與日本金融專門技術之差距反敗為勝的就是近年來所採用的金融、政策合縱連橫策略。事實上，雙方根本毫無「連合」的誠意，這只是一種單方面、強者降服弱者的策略罷了。

例如：旅行家財團與日興證券、奇異公司（GE Capital）與口本里斯（Lease）等之關係，日本企業一個接一個躲進他們的保護傘下。相準處理不良債權而焦頭爛額的日本金融機構，更得助於日本經濟政策開放等時機，一個以盎格魯·薩克遜族群為中心，由歐美外資金融、證券機構主導的日本各金融機構、證券公司之搏鬥正式展開。

外資金融機構迅速在GDP排名第二的金融、證券市場上奠定了穩固的基礎。同時計劃將陷入泡沫經濟危機，「難以理解的日本」納入自己的旗下，進行管理。他們認為，只要取得東京之掌控權，一個以盎格魯·薩克遜人為主導的紐約、倫敦、新加坡、東京等全球經濟圈即可順利完成。

儘管如此，八〇年代起的日本的國際化到底所指為何？無論走到世界上的任何角落都能碰到日本企業經營者，旅行人口更遍及全球各地。當時大家都一致認為：日本已經「國際化」。

那麼，實際情況又如何呢？

靠著過度飆漲的日幣支撐，總資產額高達世界排名首位的東京三菱銀行由於日圓盛況大不如前而力道盡失。日本銀行界總認為，前往世界各國廣泛設置分行，以往來於國

外的日本企業為對象，收取服務費等，就是國際化。事實上，這種作法頂多只能算是國內銀行業務之延伸罷了。這就是八〇年代日本國際化（Internationalization）的真相。他們採行的是一種與歐美國家金融、證券業所進行的國際化毫無關係的商業型態。亦即：倘若日本企業從國外撤退，他們的工作勢將隨之消失。當時的日本只不過是這種程度的國際化罷了。

◆難道日本企業就此全軍覆沒嗎？

撤回國內的不僅止於金融、證券業，製造業也難以倖免。歐美人把商業經營稱為「Game」，而把執業界之牛耳的主要企業呼作「大玩家（Major Player）」。日本人無法適應這種說法，但對歐美人而言，商業經營原本就是一種遊戲感十足的世界。歐美各國媒體極少以「大玩家」形容日本企業。

既然有以世界為對象的「大玩家」，當然不乏地方色彩濃厚的「地方玩家（Local Player）」。近年來，兩者間的關係已大幅改善。看似以世界為對象的日本「大玩家」紛紛將毫無利潤的國外事業撤回國內，並設法轉型為「地方玩家」，然後集中於國內或亞

洲市場等動向近年來顯得格外積極，即使舊財閥麾下的大型企業也不例外。

這些企業未來將何去何從？設法促使最拿手的半導體及LSI系統（大型積體電路）等高附加價值研究開發領域升級，在國際性市場中積極聯合國外「強者」。公司本身則設法拓展日本市場與亞洲市場等。至目前為止，即使是一直以成品製造者自居的業者也不得不裁撤無獲利可能的部門，留下較強的部門，以便設法加強公司與零件部分之競爭能力。因此，大型企業紛紛轉型為零件製造商。這也是日本製造業未來的型態之一。不過，顧客最熟悉的「品牌」可能將因此從他們面前隱入產品之中。

以出口立國自居，目前依然穩座GDP世界排名第二寶座，一直以世界為對象的日本企業為何被劃分成「勝隊」與「敗隊」呢？為了解開這個謎，必須從盛況空前的八〇年代以及落後於世界潮流的九〇年代期間世界上發生了哪些事情探討起？

最足以具體、正確地描繪出當時情景的就是九八年底日本國內曾經風靡一時的世界性暢銷書籍《國家與市場——重新塑造世界的歷史攻防》。這是一本立足於市場與國家相互競爭之觀點，描述廿世紀歷史的創作。作者為曾經榮獲普利茲大獎的國際知名傳記文學作家——丹尼爾·亞金。

筆者很榮幸，曾經獲得一小時採訪亞金的機會。令筆者最感興趣的是：「九〇年代起，美國為何能順利地隨著國際化趨勢的進展，取代了日本的地位？」筆者認為，只要了解其中原委，即可解開心中之謎：「日本之所以節節敗退，除了泡沫經濟崩潰外，應該另有原因吧?!」

「國際網路的出現，促使美國以超乎想像之速度，將國家及人民緊密地結合起來。因此，本人想深入了解那運轉著整個世界的組織是如何改變的？」亞金娓娓道出其創作該書之動機。繼而談到改變世界潮流的契機就是八〇年代初期推動經濟開放政策的美國總統雷根與促進國營企業民營化的柴契爾首相之上台。

「自由競爭市場的出現、開放政策及民營化政策的推動，使國家與市場的關係完全改觀。開放政策促使市場導向型經濟突飛猛進。英國國內由於傳統企業民營化政策之推動，規模龐大的股票紛紛釋出市場，大量金融資本以國際規模活絡了起來。而電腦技術的提升及國際網路的迅速普及，更加速其發展。」（亞金）

依據亞金的說法，目前已從所謂的「全球化（Globalization）」階段，以迅雷不及掩耳之勢，進入了所謂「全球依賴化（Globality）」階段。亦即：目前呈現在大家眼前的

是一個廿四小時內毫不間斷地流入龐大資訊，並以快速腳步逐漸擴大的世界經濟。而且，他更直接點出：「在此全球化潮流中，居於壓倒性優勢的必將是美國。」

近五、六年來，美國除了股票持有人驟增至60%左右外，還孕育出無數爆發性個人投資者。這些人更為國際化時代帶來了嶄新的價值基準，那就是股票投資人所追求的「High Return（高分紅）」。

「盎格魯·薩克遜價值觀逐漸抬頭。（在日本）也有人稱此為『世界標準』。但是，更嚴謹的說法應該是『盎格魯·薩克遜的價值觀』。」亞金對於日本的過度反應提出了這樣的警告。

據亞金表示：「日本經濟落後於歐美國家之主因與亞洲各國一樣，在於政治制度與經濟系統無法充分配合。」隨後他更斷然指出：「日本根本跟不上開放政策推動後順利轉型至市場主導型經濟等世界潮流的腳步。」

不過，亞金亦未曾或忘：「日本式經濟系統由於從前的非凡成就，轉型計畫之推動必然困難重重。更何況，日本國內尚未出現雷根總統或柴契爾首相那般強勢的領導人。轉型計畫之推動必須具備柴契爾首相那樣的鐵腕作風，以便凝聚全民共識。」

誠如亞金所言，日本國內市場主導型經濟轉移計畫大幅落後是九〇年代起日本被世界遠遠拋諸腦後之主要原因。美國開放政策之推動始於八〇年代初期，相關事宜將留待本書各章深入探討。

日本從當時起即遠落後於世界各國。一直到廿年後，即九七年左右，才終於朝著那個方向邁進。世界各國紛紛透過開放市場政策，導引市場導向型經濟之蛻變。先進大國中唯日本依然採用傳統國家主導型規範政策：

日本遠落後於世界潮流，世界先進大國與日本系統間出現分歧亦屬必然。這才是日本失去競爭能力的最主要原因。日本政府過度執著於以大藏省及通產省的法令規章為主軸的指導型行政，八〇年代日本式經營鼎盛時期之成功經驗，從而疏於研擬因應九〇年代市場變化之策略。企業也完全一樣。舊財閥企業即使步入了九〇年代，依然透過法令規章，維持著橫陳並置的商業經營體質，當然無法因應自由經濟市場導向型的變化，因而在國際市場失去其競爭能力。

在此急遽且全球規模的競爭環境下，日本企業是否具備積極「攻擊」的經營能力？是否具備此一經營手腕？

答案是「肯定」的。環繞於日本的週邊狀況儘管慘不忍睹，卻不盡然毫無希望。更何況，日本獨具之韌性更是我等所不能忽視。製造業的開發能力與生產技術至今依然屹立不搖。

雖然為數不多，不過，製造業中已有數家公司完美地跟上了國際化腳步。例如：以商品能力及品牌能力蛻變為世界性企業的新力與本田公司、以雄厚的資本及組織能力奠定國際市場地位的豐田汽車與松下電氣等產業皆是其中佼佼者。

在許多企業紛紛撤回日本的惡劣狀況下，為何這四家公司能功成名就於國外呢？

本書所列舉的這些「來自日本的世界企業」之所以全部為製造業，必然有其道理。

主要原因在於這些「來自日本的世界企業」都是在克服上述不良條件的過程中，凝聚了其他企業最缺乏的「韌性」。

美國企業全球性計畫之推動起自八〇年代初期，是在美國政府放寬各種法令規章之後。美國企業累積國外經驗的時間頂多廿年左右。而新力與本田公司卻擁有在國外孤軍奮鬥四十年以上的經驗哲學，談到國外的經商實務，絕對不輸歐美各大企業。不——甚至強過歐美企業。

本田企業（本田技研工業）總經理吉野浩行就曾自豪地說：「本公司自創業期起，即以世界為競爭對象，成長過程中未曾冀望政府之特別保護。」

吉野以「本田公司有別於『護送團隊』企業」強調該公司的競爭能力。的確，世界最大汽車製造商GM也是以美國為中心，歐洲地區之競爭能力並不突出。英國《經濟學家》雜誌於一九九八年五月九日出版的刊物中指出：「國際性汽車公司唯福特、本田與豐田。一本田的吉野總經理也承認：一經營之鑰一在於該公司之世界戰略：

新力公司創始人井深大亦曾表示：一六〇年代，本公司開始推動收錄音機製造計畫時，即發現僅依靠國內的小小市場，絕對無法穩定公司經營，從而決定前往國外開闢生路。」眾所週知，新力公司於六一年起，就在紐約市場發行ADR（美國委托保管證券），匯集美國國內資金。隨後更導入連結決算方式，採用美國會計制度。這些經營手法在日本企業中，全屬開創性嘗試。

「製造出來的必須是世界通用的商品。」綜觀本田公司創始人本田宗一郎上述的發言，即可窺見該公司自開發之初，即將經營重點置於國外。新力公司亦同。新力公司自七〇年代即增加摩托車、自用汽車之國外出口量，八〇年代起更提高了當地生產比率。