

001

企業人必讀100

經營論戰

回到原點

發掘經營的本質

宮田矢八郎

●著 郭慶光 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

001

周世紀風雲系列
企業人必讀100

經營論戰

回到原點

發掘經營的本質

宮田矢八郎

●著 郭慶光●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

宮田矢八郎

一九四八年出生於長崎。一九七一年畢業於早稻田大學政治經濟系；同年任職於中小企業金融公庫，先後在總行融資部、浦和、大阪、東大阪、高松分行任職。一九八四年入中小企業大學校接受諮詢士訓練（獲中小企業診斷士資格）。其後在營業第一部擔任企業審查，後又在總行審查部擔當企業規畫和教育研修。

現任大森分行副長，曾參加過對一千餘家中小或中型企業的融資和企業審查活動，擁有豐富的實務經驗和高度的企業評鑑能力，在公司內外的研修或演講活動中十分活躍。

著有《成長的企業 發展的經營》（東洋經濟新報社一九九一年印行）。

譯者簡歷

郭慶光

九五六年出生於山東。高中畢業後就業於黑龍江國營農場，歷任統計員、組織科幹事等職。一九八二年畢業於中國人民大學新聞系。一九八三年赴日本東京大學新聞研究所留學，獲碩士、博士（社會學）學位。現任中國人民大學新聞系副教授。

主要論著有：「傳播學歐洲批判學派評介」（《新聞學論集》一九八七年第十一輯）；「中國的輿論調查與輿論研究」（《日本輿論調查協會報》第六十二號）；《實證分析：戰後日本人的中國觀》等。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

自序

時代在匆匆流逝。

平成年間為人稱頌的景氣、日本經濟與日本經營型態備受海外推崇的時期，如今已經過去。在「泡沫經濟」破滅和經濟景氣大幅度衰退的今天，主張重新評價日本型經營的呼聲日益高漲起來。

身處於激流旋渦之中，要想客觀地把握自己的位置實非一件容易之事。但是，日本經濟界與企業將如何把握「今天」在歷史長河中的位置，都是至關重要的。錯誤的對策將導致更多麻煩，進而喪失了自信，經濟復甦的步調亦必然遲緩。

筆者長期在政府的金融機關——中小企業金融公庫任職，有機會經常接觸那些置身於時代狂瀾之中的中型及中小企業經營者。他們中間有在經營困境中掙扎的大型家電公司的一流承包商，也有在私人企業中建立了穩固的基礎，從而有充分剩餘來應付目前不景氣狀況的企業經營者。

在本書中，筆者將以金融和經營活動現場人員之立場，對「時代」作一個概觀的闡明；

「日本型經營」是筆者所著意的焦點。

「日本型經營」一語，本意原指有獨特個性的日本式企業經營方式。但是，它的含意不斷衍伸，成了作為經營之綜合用語「經濟」的同位語，甚至成了「日本型經濟制度」的代名詞。的確，「日本型經營」之所以成為可能，其前提條件是支撐它的經濟與社會制度的存在；從這一意義上看，「日本型經營」同時亦包括了一種「日本型經營制度」領域。白不待言，這種制度又是以日本人考慮問題的觀點與方法以及日本文化、歷史為背景的，因而，人們對「日本型經營」的意識也往往自然而然地與「日本型精神、社會結構」等基礎結構聯繫起來。

如上所述，本書的課題就是從金融和經營現場人員之眼光出發，對擁有如此廣泛含意的「日本型經營」作一次詳細考察。筆者能夠完成這一課題，完全受惠於那些在業務活動中經常保持接觸的中型企業與中小企業經營者。

正如與其他任何制度一樣，「日本型經營」亦有其光明和陰暗的兩面。從結論來說，筆者相信，「日本型經營」既然能夠實現世界屈指可數的高速經濟成長現象，那麼今後它同樣會保持其長處，維持高效率經營，繼續使日本發揮世界先進國家的影響作用。因為一個人、一個國家、一個民族的個性，是不會輕易改變的。

但是在今天，我們所必須大聲疾呼的都是修正與改善陰暗部分的對策。這些對策就是政府提出的「生活大國」構想與推行「縮短工時」措施，經濟同友會在一九九二年《企業

《白皮書》中提出的「恢復個體權利」之主張，以及新力公司盛田昭夫會長發表的文章所代表的各種革新提案。

時代正面臨著一個「臨界點」，一個視目前的「平成蕭條」為檢討「日本型經營」之陰暗面，從而實現再起飛的踏腳石，或是不努力修正軌道、不理會國內外的反省與批判，繼續沿著孤立與荒涼道路走下去的「臨界點」。又路的選擇亦是一種危機。筆者切望各界人士不要做出錯誤的選擇。

因而，在本書中，筆者並未一一列舉「日本型經營」之優點且加以褒揚。反之，筆者的宗旨是透過論述經營之原理原則來重新確認企業經營的原點，由此來探索「日本型經營」迄今為止所忽略、所遺忘或是在優先順序上未給予重視的部分，並考慮應該如何恢復它們應有的位置。

經營是一項有趣的活動。創造和培育作為經濟社會之中堅的企業是一項健全人格的工作，需要全部人格的投入；獲得成功的關鍵因素是經營者的人格、個性(character)以及作為人的魅力。這是筆者在拙著《成長的企業 發展的經營》（東洋經濟新報社一九九一年出版）一書中的基本主張，本書亦然。

本書的完成受益於許多關注這一有趣的世界的經營者，尤其是公司設於東京城南地區（人稱中小企業的麥加）、和中小企業金融公庫大森支店經常往來的經營者，給予筆者的指教尤多。書中將有幾位以真實姓名登場，由於省略了敬稱，筆者在深表歉意的同時，再次

向各位致謝。

借此機會，筆者還要向部署的上司和同僚謹表謝意，他們對筆者的缺點給予極大的忍耐和寬容。

此外，筆者必須事先聲明，本書的主張只是筆者個人的見解。

最後，自前著以來，東洋經濟新報社出版局第二部園田清治部長為筆者提供了大量有關經營的新聞和資訊，並對本書執筆給與莫大鼓勵，在此表示衷心的感謝。

宮田矢八郎

平成四年（一九九二年）初秋

回到原點 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰	趙耀東	IV
---------------	-----	----

自序		VI
----	--	----

序章 經營者的責任——保衛經濟社會的自由		I
----------------------	--	---

第一章 「夢想」在企業經營中的作用		9
-------------------	--	---

經營的根本理念	10
---------	----

經營者所應具備的能力	16
------------	----

事業的夢想與人生的夢想——經營首腦之必具	29
----------------------	----

「夢想」的繼承者	39
----------	----

第二章 經營戰略——「夢想」的實行計畫		47
---------------------	--	----

經營戰略的本質 48

產品及市場戰略——市場行銷的本質 58

技術能力與資金實力——經營戰略的支柱 66

戰略性的組織建設 71

第三章

實踐系統的建構——制定經營計畫的基礎

.....

79

經營與系統——為什麼需要收益管理系統 80

制定經營計畫的實踐 84

部門單獨預算與工廠單獨預算（S企業的範例） 89

從收益管理到生產管理 96

從收益管理到銷售管理 104

第四章

組織建設與人才培養——組織人與生活者的接點

.....

111

今後的人口及勞動問題 112

匯集人才的經營 116

從生活者的觀點看問題 121

「大企業病」的蔓延 133

第五章

處於轉捩點的經濟與經營

——日本型經營的再反思

戰後經濟的第三次結構變化

144

走向「平穩的資本主義」

148

走向創造性的經營——為中小企業的經營加油

159

143

第六章

日本型經營再生的條件

——建構二十一世紀型經濟、社會、經營制度

169

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

序章

經營者的責任

——保衛經濟社會的自由

《大和號戰艦的末日》

在德之島以西二十英里洋面上，「大和號」終於被炸沈。

巨大的艦體四分五裂，沒入水深四百三十公尺的海底。

至今，三千骸骨依然埋葬彼處，

他們臨終時的心境有誰能知？

這篇文章，是戰爭紀實文學傑作《大和號戰艦的末日》的最後三行。作者吉田滿（一九二二—一九七九年），以二十二歲的弱冠年華參加了大和號的特攻作戰，歷九死一生倖倖生還，不久便寫下了上述記錄。

在一次赴西德的小規模旅行中，我隨身攜帶並在飛機上讀完了這本書。閱畢胸中百感交集，久難平靜。為祖國而決死的熱血青年。炮彈炸裂、肢體橫飛的戰場。作者在這種血濺翻滾的境況下猶然能夠冷靜自若，我不禁為其勇氣而震驚，同時亦感受到強烈的共鳴。當時，我在飛機內寫下了這樣的讀後感：

只有在必死的戰鬥中，在生死存亡的懸崖上，才能吟出「一死無牽掛、生還欠債

多一的絕句。

念及弱冠二十二歲、勇武奮進的青年少尉之心境，我胸中亦熱血上湧。

我們的父親那一輩曾經那樣戰鬥過，我們的母親們曾經那樣哭泣過。想到他們為祖國捐軀的命運，我心中痛哭不已。

作者吉田滿於一九四五年加入日本銀行，歷任紐約、青森、仙台支店長，後任國庫局長、監事等職，卒於一九七九年（昭和五十四年），享年五十六歲。

那麼，作為一個擁有特殊體驗的參戰人員，吉田滿後來採取了什麼樣的人生態度呢？

在戰鬥的最後場面，座艦完全傾斜，甲板成了與水平面近乎垂直角度的牆壁，眼看就要向頭頂覆蓋下來。當此時刻我已筋疲力竭，胸中既無悔恨亦無憤怒，有的只是一種純粹的悲傷，一種想向人傾訴的願望和衝動。

想傾訴些什麼呢？……就是希望活下來的同胞，尤其是後方的婦女和孩子能夠闖過今後的困難時期，找到真正的人生之路。當時的心情與其說是傾訴，倒不如說是一種祈禱，一種聲嘶力竭的呼叫。《大和號戰艦》一名士兵的責任）

在生死關頭，吉田滿發現了自己對生與死的意義缺乏堅固的信念。於是，擺脫這一狀

態，尋求真實的和平便成了他戰後的人生道路。

希望活下來的同胞能夠闖過今後的困難時代，找到真正的人生之路——這不也是那些為祖國犧牲的眾多亡靈的祈禱呼喊嗎？戰後的人，對戰前及戰爭期間亡故的人們是負有責任的。

畫蛇添足地順便提一筆，吉田氏戰後的人生軌跡，詳細記載於他的《通向和平的巡禮》（新教出版社）一書中。雖然時光流逝，但讀後仍能使人感受到他青年時代的激情銳氣、穩健溫和。讀此書而得到一種欣慰感者，相信必非僅我一人。

泡沫經濟的崩潰

那麼，日本戰後是怎樣發展過來的？四十六年後的一九九一年（平成三年）是極具象徵意義的一年。這一年，日本創造了戰後歷時最長的經濟景氣記錄，超過了持續五十七個月的「景氣擴張期」（譯注：指一九六五年十月至一九七〇年七月的高速增長時期）；但與此同時，戰後經濟社會的腐敗亦赤裸裸地表面化了。

「泡沫」現象的發生，在歷史上亦有其先例。十八世紀英國南海公司的股價竄升與暴跌所引發的證券交易所危機、以及十九世紀荷蘭鬱金香花根價格的竄升與暴跌就是如此。說穿了，這是一種由於看漲搶購與投機，資產價值的價格與其基礎條件出現極大乖離，引起超過實質價值數倍的價格飛漲，其後又產生暴跌的現象。

八〇年代後期為何會發生「泡沫」現象？原因有以日圓升值為背景的低利率時代、巨額的貿易出超、以景氣狀況為背景的通貨供給量的增加、國民儲蓄熱的升溫、對股票投資獲利之期待的擴大，以及伴隨著東京成為國際金融都市而出現的對土地和辦公大樓之需求的增加等等。在這裏，筆者雖然不能就這些結構性的因果關係作詳盡分析，但不能否認的是，無論企業或是個人的經濟活動，在當時都有過熱之嫌。

在這段期間，引起了世間廣泛矚目的是：證券界的損失補填和金融界的虛假存款證書事件。前者據稱是對大宗客戶的優惠，但考慮到證券市場的性質，這一藉口是完全不能成立的。

後者則是不折不扣的犯罪行為。此類事件居然在以信用為宗旨的金融機關頻頻發生，人們只能感到震驚。對都市銀行在光天化日之下發生的數百、數千億日圓的犯罪行為，應該怎樣看待？

懲辦當事者、譴責經營首腦是簡單的，但那只不過是頭痛醫頭、腳痛醫腳的辦法。究竟是什麼使組織如此的腐敗、使經營者的意識如此的墮落？筆者覺得其中必定有根深柢固的原因存在。

杜拉克的經驗

換一個話題來談。且說蘇聯的改革終於有了一個結局。一年以前，誰能想像蘇維埃聯