

045 跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

透視日本

辦公室革命

尊重個性的企業時代

江坂彰

●著 石 洪●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

辦公室革命

——
尊重個性的
企業時代



045

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

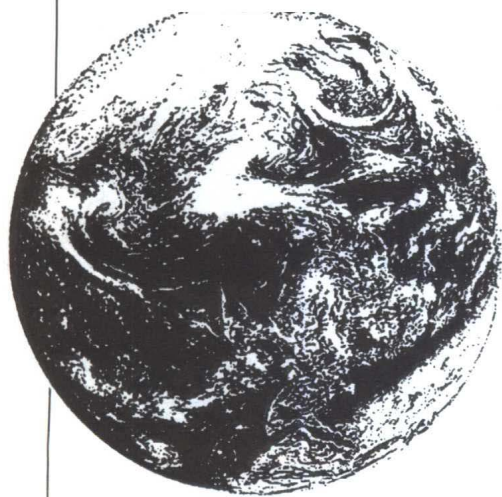
透視日本

辦公室革命

尊重個性的企業時代

江坂彰

●著 石 洪●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

江坂彰

一九三六年生於京都。畢業於京都大學文學部。歷任大手廣告代理公司的市場局局長、關西分社長、名古屋分社長，最後獨立。現在是一位作家兼市場顧問。主要著作有《冬天的火花》、《扼殺人才的時代》、《寒冬時代的管理層》、《領導者的冬天》等。

譯者簡歷

石洪

女，一九六八年生。畢業於北京外國語學院日語系、北京日本學研究中心。現在中國社會科學院日本研究所研究。有論文《日本母親出外工作與子女教育的問題》及譯作《中國家庭社會學研究動向》、《中國的環境保護與社會發展》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。

前言

我不是經濟預測家，對於像「今年景氣如何？」「股票以及日元升值現象將會如何發展？」這類問題知道得並不確切，也不是非常關心。因此每當有報紙或雜誌的記者問我這類問題時，我總是清楚地告訴他們：「一無所知。」

可是，我很清楚，時下的日本產業界正在經歷著歷史性的重大轉變，而且這股潮流已不可逆轉。總而言之，明治以來耗費一百二十餘年時間所建立起來的大工業化社會，由於經濟的成熟化，正在走向終結。日元升值、貿易摩擦的激化，又加快了它的步伐。日本產業界正在向資訊與服務的超工業化社會突飛猛進；儘管中途多少也經歷了一些曲折，但無論泡沫經濟破裂與否都無法影響其前進的步伐。

過去的知識和常識在目前這樣的產業界結構轉型期幾乎已不適用。例如，在日元升值、經濟不景氣的時候，破產的公司看起來雖然沒有增加，可是取而代之的是出現了至今仍無法想像的一些新動向，如企業的自動停業、改變經營項目等。再比如，失業人口並沒有因日元的急劇升值而增加多少，其原因某些人認為是顯示了日本企業的實力，其實內部卻已

經發生了相當大的變化。的確，資訊、服務、高科技產業吸收了一定數量的製造業過剩勞動力，但是在這些新興產業或新商業中，歷來的終身雇用制或長期雇用制等習慣性做法並不再適用。總的來說，這是一個人員進出較為頻繁的時代。而且，與高速成長期並行的薪資體系崩潰，各產業間以及企業之間的薪水差距也不斷擴大。總之，對於薪水階級來說，已不再是一個薪資平等的社會了。

正如D·J·布阿斯汀所說，知識、數字只能被限定於從過去到現在的事物之中。

挖掘人才以及中途錄用人才的做法，在類似於日本過去的「村落社會」（譯注：原文「ムラ社會」。用日文片假名把「村」寫成「ムラ」，其意思是自然村，即由居住在某一地區的人組成的集合體，它不同於行政劃分的「行政村」，在「ムラ」這個自然村中，人們既互相協助形成一個村落，又互相制約，對外排斥性強）中是不會被接受的，而現在，卻立即成為風尚，這是最近的一個特徵。而終身雇用和年資序列以及「一社一心」的忠誠心，被人們視為日本式經營的三大神器而大加宣揚，也成了明日黃花。敢做敢為的企業也逐漸增多，有的企業試行多角經營，有的企業甚至向子公司派送總公司的最優秀人才。各行各業的專家終於受到公正的評價，在年輕一代中甚至有不少人以成為一名自由業者為目標。大學畢業進入公司的新進職員中，有四分之一是女性。

有人認為：日本企業是「村落社會」，對變化反應遲鈍，其實不然。不能否認，「村落社會」有其難以改變的一面，但反過來說，正因為它是橫向排列的，所以一旦起動就非常

迅猛。

所謂企業，總而言之就是適應時代業。無論多麼優秀的企業，如果跟不上時代變化就會衰敗。薪水階級不可小看這個道理。如果企業發生了巨大變化，那麼支撐企業的骨幹力量——薪水階級，就不可能仍然是什麼「整齊劃一」、「毫無個性」的公司人或「無私奉公」的薪水階級。泡沫經濟崩潰後的日本企業正在全力籠絡以二次戰後嬰兒潮出生的一代為核心的中間層，為此有些企業不惜採取某些激烈的措施，例如實行年俸制、縮小或全部廢除部、課長職務、凍結升職和加薪……以及像TDK一樣讓管理人員回家待命等等。

企業合理化的目標已從藍領階級轉向白領階級，這一點應該說幾乎所有的薪水階級都已切身體會了。理財專家邱永漢因斷言「想發財就不要做薪水階級」而引起人們的廣泛注意，然而如果是在四、五年前說這句話，恐怕就會遭到薪水階級的猛烈反擊。

戰後，由退伍軍人和農村出身的次子、三子們建立起來的無私奉公型薪水階級的幻想——只要拚命地工作，金錢也好，地位也好，社會名譽也好，都會自我增值似地不斷膨脹；只要認真地工作，升職、加薪就都不成問題，這就是薪水階級人生價值的全部内容——現在卻徹底地破滅了。今後は各種類型的薪水階級輩出的時代：武士型、商人型、書生型的薪水階級，或者像戰國時代的借陣武士，憑藉本身能力游刃於各公司之間的薪水階級，還有以興趣、愛好為生的薪水階級。同企業一樣，今後薪水階級也將受到考驗，在考驗中首先要看一個人與其他人的多大程度的不同，這種「差異」以及他的「主張」將起關鍵性的

作用。

無論如何，對於薪水階級來說，戰後的終結期已經來臨。在這個意義上，成熟化社會也可以說是戰後薪水階級的總決算期。這對於按照慣例生活過來的薪水階級，特別是戰後嬰兒潮出生的薪水階級來說，將會變得艱辛難挨。但換個角度我們不妨也可以這樣認為，這將是一個未曾有過的非常有趣的時代。對此，我將在這本書中做具體探討。

辦公室革命 目錄

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

前言	VI
----	----

第一章 轉型期的薪水階級社會	I
----------------	---

重工業化社會的終結 2

薪水階級的戰國時代來臨 15

怎樣在無行業之分的時代取勝 38

第二章 公司與薪水階級	51
-------------	----

苦惱的薪水階級 52

從儲蓄社會到流通社會 65

分工越來越細的組織和人事 81

第三章

領導者的條件

.....

101

如何打破現狀

102

今後什麼樣的人適合當領導

117

第四章

如何生存

.....

127

薪水階級改變自我的時代

128

薪水階級今後應如何處世

139

加油吧，戰後嬰兒潮出生的一代

157

第五章

薪水階級應成為真正意義上的人

.....

171

尋找可以發揮能力的地方

172

先為自己

189

後記

207

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

轉型期的薪水階級社會

重工業化社會的終結

運用短期戰術不可能解決的日本經濟的若干課題

景氣的部分回升、內需擴大，總算開始顯示其效力，於是有人就此散布樂觀論，認為擔心日本經濟將陷入恐慌以及對結構不景氣的憂慮都是多餘的。可是，真的沒有擔心的必要了嗎？如果最終證明這不過是杞人憂天而已，那當然是再好不過了，但是在我看來，這只不過是把困難的問題一拖再拖，給日後留下禍根。正如土地問題遺留給子孫許多問題一樣，日本經濟轉型期的苦痛不如說是剛剛開始。曾經風行一時的《猶太陰謀物》、《即將來臨的恐慌風》之類的經濟書現在已經不見蹤影，但這些書再度被擺上書店書架上只不過是時間問題罷了。

像證券公司營業員似的經濟評論家很得意地說，日本經濟將會如石油危機時一樣，順利地克服日元升值危機，並將更加強大。其實並非如此。因為今天的日元升值危機已不是像過去的石油危機，它並非是一時性的事件，在升值的背後隱藏著日美兩國包括政治、經

濟以及整個文化在內的綜合摩擦。

不論一美元是兌換一百三十日元，還是兌換一百二十日元，能輕鬆地渡過難關的日本優秀企業也許不少。但僅僅是渡過而已，其實於事無補。因為美國最初的要求在於解決對日貿易赤字，日元升值僅僅是其解決手段之一而已。日本企業越是輕鬆地跨越日元升值的障礙，就越會惹來麻煩。

如果日元升值不能解決美國對日貿易赤字問題，那麼美國接下來想做的就可能是貿易保護。目前的經濟摩擦已不只是停留在經濟上的部分問題而已，而是轉化成為與兩國的政治、文化密切相關的貿易戰爭。最近就連一直對日本抱持同情態度的「親日派」也不見得擁護日本的株式會社了，甚至出現了一些人責難日本想要破壞世界經濟的生態系統。

同樣的事情，也發生在日本優秀企業不斷推行的當地生產。當地生產的目的是透過在當地建立生產據點，力圖降低生產成本，或同出口國保持友好關係。以此作為戰術當然無可厚非，可是從戰略觀點來看，則孕含著非常棘手的問題。因為當地生產的成功同時也孕育著導致失敗的危機。

我們可以看看汽車生產的例子。日本的汽車製造廠家都爭先恐後地開始在美國當地組織生產。如果成功，無非意味著頃刻之間在美國新誕生了一家或二家巨大的汽車製造廠。然而這樣一來，也許會給美國市場帶來極大的混亂。

反過來說更容易理解。假如現在日本的汽車市場中進入一家或二家新的汽車製造廠，

那麼將會有什麼樣的情況發生呢？即使沒有新廠家的進入，以我國汽車目前的國內市場來說，各廠家都沒有多大的盈利，甚至有出現赤字的地方，這是因為市場已經進入飽和狀態。如果新的汽車廠家一進來，汽車行業的大混亂便無可避免了。

在某些情況下，即使實行限制生產、企業間重新組合也不足為怪。當然，美國也是一樣。美國的汽車產業已經發展為成熟的產業，需求量不可能再增加。可以說，汽車已經是昨天的產業。

家電業也是一樣。日本的當地生產如果進展順利，也許會在短期性的戰術方面取得成果，像消除匯兌損失、增加當地工作機會等，但最終只會使對方國家的市場更加混亂，陷入進退兩難的境地。我前面所說的戰略上的棘手問題就在於此。

日本株式會社不可能永遠是最強的——杜拉克的警鐘

杜拉克的發言受人矚目。眾所周知，杜拉克(P. F. Drucker)就像明治時期聘請的外國人一樣，和品質管理的戴明博士相齊名，是日本株式會社的指南人之一。並且他本人也非常喜歡日本，在很早就指出日本株式會社是世界上最認真的，日本式經營是最優秀的。可是，即使這樣的一個人，對日本經濟的看法最近也在一點點地降溫。

正如日本的經濟評論家、經營者或是薪水階級不斷強調的，美國的經營者過於偏重短期效益，缺少以企業發展為重的眼光。為了短期效益而竭盡全力，卻忽視了技術革新和工

廠設備的更新。甚至有的工會組織還提出超過企業實力的加薪以及過度縮短工作時間的要求，並為此而奔走，結果使鋼鐵、家電、汽車等曾經是美國的骨幹產業江河日下，我們不可無視這個事實。同樣的情況也將在半導體行業上發生。

可是，依照杜拉克的話來說，這不過是事實的一面，在美國正在發生更實質性的變化。在經濟完全成熟化的美國，鋼鐵、汽車、家電，所有這些已經不是美國經濟的基礎產業。在經濟成熟化、重工業化社會走向終結的美國，這些產業已成為明日黃花。

可是，這不僅僅是發生在太平洋對岸的美國的現象。正如「物質過剩的社會」這一名詞所象徵的，幾乎和美國在同一水平上的日本經濟也走向了成熟化。只是日本這方面由於出口膨脹政策延遲了伴隨經濟成熟化的大轉型。正因為如此，才使鋼鐵、造船、汽車、機械這些重厚長大型的巨大產業，至今仍然能以明星產業而稱雄於經濟界。

本應該及早進行的產業結構的轉型，由於出口膨脹政策而延遲了，這筆帳現在落到了我們頭上。依靠一社一心的奮鬥精神所支撐的日本式經濟，在追求擴大規模的工業化社會時期或許是長處，但是到了超工業化社會，反而成為缺陷。如終身雇用制就對產業構造的轉型起不良作用，這就是杜拉克所警告我們的。

結果是我們日本人在昭和四十八年（一九七三年）石油危機時，犯了嚴重的戰略性錯誤。現在回想起來，在石油危機時，大量生產、大量銷售的時代其實就已經結束了。即重工業化社會即在那個時候宣告終結。打響終結槍聲的實非石油危機莫屬。實際上，向資訊