

006

企業人必讀100

經營論戰

以人為貴

人本主義企業的精髓

伊丹敬之

●著 孫承●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

2006 跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

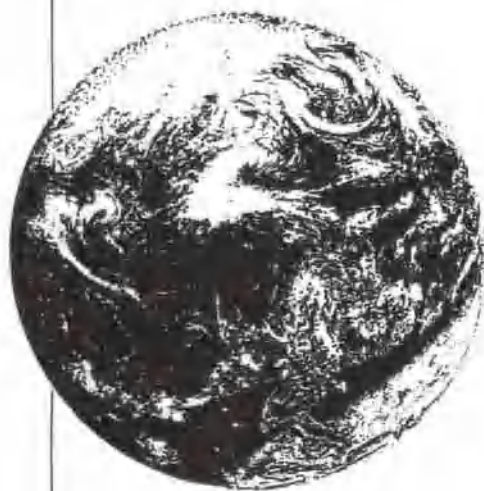
經營論戰

以人為貴

人本主義企業的精髓

伊丹敬之

●著 孫承●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

伊丹敬之

一九四五年生於日本愛知縣，一九六七年畢業於日本一橋大學商學部，一八七二年美國卡內基·梅隆大學研究所經營學博士，專攻經營學、經營戰略學、組織論。著有《經營管理理論》、《企業經濟學》、《新經營戰略的邏輯》等書。

譯者簡歷

孫承

一九五〇年生，南開大學歷史研究所博士，中國國際問題研究中心副研究員。主要著作有《日本資本主義國內市場的形成》以及學術論文數十篇。

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效極大。「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。

前言

面對二十一世紀的世界，日本企業經營的基本點應是什麼？需要和希望有什麼樣的企業形象和經營目標呢？

在與各種人的談話中，筆者強烈的意識到，對於面臨時代轉變關頭的日本企業來說，需要某種像錨的東西予以定位，要有值得參照的基本理念。如果沒有，就可能被時代的激流沖垮。經營者們尤其感到這種必要性。

新聞界有些人聳動地高談著日本企業以往的經營方式已經崩潰。時代即將發生轉變，這是顯而易見的，經營方式也要部分地改變，這也顯而易見，但在高唱這種論調的文章背後，似乎有把在日本企業辛苦工作的人當作傻瓜的味道。抱有這種看法的人恐怕不只是筆者吧。他們在某些方面讓人感到，已經逐漸無意識地以「美國標準」作為評價準則了。

這實在令人感到奇怪。再冷靜地仔細想一想，戰後日本企業所得到的成就背後，一定隱藏著某些東西，然而那就不應該去思考新的日本企業目標了嗎？正因為是轉變的時代，所以就更需要追根溯源地從企業原理方面進行思考。基於這一想法，筆者想對今後的日本

企業作一探討。這就是寫作本書的緣起。

這一構想的基礎是「人本主義企業」思想，即人不僅僅是提供勞動力的資源，也是有頭腦、有感情的人；不但要實現自己的個人主張，同時也會考慮在集團中保持協調的重要。企業就是這種人的集團。把這種理所當然的想法作為企業體制的核心，戰後日本的企業社會就成了與發達國家的資本主義企業社會風格迥異的東西。它造就了非階層化的、民主化的企業社會，所以它是成功的。這一點今後也應該繼續成為日本企業的理念。日本企業大概會超越時代、超越國境。誠然，具體的經營制度有許多部分需要改變，但原則則無須更改，最好不改。

本書甫脫稿，筆者出差美國。這是一次既切實感受美國生活的富裕，也深刻認識美國製造業存在的弱點的旅行。在旅行結束時，這種感覺尤為強烈。

在波士頓聞名的戰略經營學會的小組討論會上提到了NUMMI工廠。這是GM公司與豐田公司在加州的合營企業。這座工廠的基礎是GM公司的一座舊廠，但在豐田公司的領導下，生產率卻比以前提高了兩倍。討論會邀請了這家合營公司兩名GM方面的管理人員，其中一個人發言說：「GM公司以前對人的態度是只把他們當作一個勞工，只要他們每天按時上班，毫無怨言地從事規定的工作，傍晚回家，就可以了。除此之外，公司對他們沒有什麼要求，他們對公司也沒有什麼期望。公司付給他們薪水，然後就可以頤指氣使。但豐田公司就完全不同。」

筆者早就知道，美國的大多數企業對工人都是如此。但聽到這位管理人員的明確發言，恰恰是在這本闡述人本主義的小書剛剛脫稿之後，因此印象特別強烈。

另一位管理人員也說：「NUMMI的經驗非常好，有很多東西值得GM公司吸取，但GM的總公司究竟在想什麼尚不清楚，還沒有人考慮如何靈活地運用我們的經驗。GM公司的失敗是無法承受的。我終於決定辭去我所喜歡的GM公司，轉而擔任顧問的工作。」

小組討論會後的第三天，筆者就搭機回國。抵達成田機場不久，紐約股票市場的價格就開始了歷史上最慘烈的大暴跌。

本書是作為二十一世紀學術文化財團（木川田紀念財團）企業發展項目的一部分而寫的。該項目以研究戰後日本企業發展原因為主題。木川田紀念財團是為紀念木川田一隆先生而成立的。他是日本戰後發展歷程中產業界的代表領袖，提出了日本企業的社會目標，作為該財團的研究項目。寫作這本思考二十一世紀日本企業目標的著作，這份因緣使筆者非常高興。謹向財團的各位先生和惠予關照的經濟同友會的松永有介先生，以及作為項目成員給予筆者鼓勵和啟迪的加護野忠男（神戶大學）、小林孝雄（東京大學）、榊原清則（一橋大學）、伊藤元重（東京大學）先生，致上深深的謝意。

本書完成還得到另一個與通產省有關的單位很大鼓勵，即產業研究所的企業體制研究會。謹向該會的創立者松島茂、松尾隆三兩位先生（通產省）和該會的其他各位先生致上謝意。

本書是八、九兩個月寫成的，正值暑假。但對筆者的家人來說，卻因本書而度過了一個主人不在的暑假。對於他們平素所作的犧牲和給予的支持，語言實不足以表達筆者內心深深的感謝。

伊丹敬之

以人為貴 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

前言

第一章 迷途的巨象

- 1 在兩次浪潮中失去目標 2
- 2 轉變關頭的危險 8
- 3 日本企業成功的背後 12

第二章 人本主義企業體制

- 1 新企業體制 20
- 2 人本主義與資本主義 25
- 3 背後的企業觀與人類觀 34

第三章 人本主義好在哪裡？

- 4 殘酷的競爭原理 38
- 5 為什麼誕生在日本？ 43

51

第四章 依靠人本主義走向世界

- 1 員工主權 52
- 2 共同參與 62
- 3 有組織的市場 71
- 4 四個關鍵詞與日本 76
- 5 普遍性的界線 79

83

- 1 國際化的感情衝突和基本理念 84
- 2 人本主義的國際推廣 90
- 3 多民族企業與全球參與 97
- 4 能成為夥伴嗎？ 104

第五章

以人本主義迎接新產業革命

.....

109

- 1 新產業革命的要求 110

- 2 適應產業結構的變化 113

- 3 推進技術革新 125

第六章

人本主義的再充實——宏觀思考

.....

137

- 1 為什麼要「宏觀思考」？ 138

- 2 宏觀思考型經營方法 145

- 3 宏觀思考型經營的機制 150

- 4 尋找新的經營方式 158

第七章

嶺上白雲

.....

161

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

迷途的巨象

1 在兩次浪潮中失去目標

環境變化的兩次浪潮

日本企業環境正面臨著兩大變化——國際化與新產業革命。經營基礎受這兩大變化浪潮衝擊的企業非常多。

經濟活動的國境和技術革新是企業活動最根本的基礎，這兩次浪潮使這一基礎發生了部分變動。隨著日本企業在世界經濟中的比重增大，以及國與國之間，人員、物資、資本流動變得容易，日本企業無論喜歡與否，都要走向國際化。此次日圓升值，更使這一趨勢大為加快。還有，在世界新技術革命浪潮衝擊下，新產業革命（或稱為第三次產業革命）的現象，將使產業結構大為改觀。這是從微電子、生物學、資訊通訊、新材料等基礎領域裡展開的技術革命。

讀者不妨觀察一下自己的企業或有商業關係的企業。與十年前相比，不，與五年前相比，海外活動變得何等頻繁？與中度開發國家的競爭變得何等激烈？產品結構有多大變

化？技術開發的方向發生了什麼變化？原有事業的比重下降，過去沒有的事業和職業種類增加了多少？

有的企業這兩次浪潮都趕上了，鋼鐵業就是其中代表。韓國等國的急步追趕，使鋼鐵業的將來不太樂觀，向其他領域擴大發展顯得極為迫切。也有的企業在一次浪潮的衝擊下陷入困境，但卻得到另一次浪潮的恩惠，例如電子業。但是，即使是有利的浪潮，如果不能抓住時機趕上也無濟於事。對於沒有利用有利環境制定出經營目標的企業來說，結果可能反而有利於競爭對手。

日本企業明顯面臨時代的轉變，今後必須在與以往有極大差異的企業環境中經營，經營方式也不得不轉變。在時代轉變的浪潮中，許多日本企業和企業家都十分苦惱。他們的苦惱各不相同，被冷酷的浪潮衝擊的企業為了繼續生存而苦惱，得利於浪潮的企業則考慮如何才能抓住時機趕上。因為沒有引路人，也因為自己成了世界的前驅，所以應該經營什麼？判斷的標準又在哪裡？情況變了，只依靠過去的常識已不敷所需。

「現場」處於嚴重的迷惘和苦惱中。日本經營者常強調「現場主義」、現場是重要的、只有現場才是真實。因此，從現場微小努力的累積中，才能找到企業將來的方向。

的確，企業的行為最後都完全集中到現場。但是，在大結構變化的浪潮衝擊下，現場則令人十分苦惱。因為雖然清楚地知道今天的樣子，但卻無法預見明天的情況；雖然知道在某些基本點上必須採與以往不同的思維行動，但是行動的方向卻搞不清。在環境還許可

的形勢下，我們不得不不去考慮也沒想過的本質的、原理的東西。

例如：為什麼必須向海外發展？雖然確實知道在國內做已沒有利潤，也明白會產生貿易摩擦，但是在海外獲利，究竟是為了誰？我們的工作夥伴也許會因此失去工作場所。或者事業多角化，向各種行業發展，但成為「雜貨店」究竟好不好？我們公司將會成為什麼樣的公司？自己本想進入煉鐵或造船公司，但卻……。中、老年工人對策會怎樣？因年齡關係在企業裡不受重視、無所事事的人逐漸增加，被派到其他公司工作的人也多了，最後要被勸退吧？明天我怎麼辦？

雖然有這些苦惱，但日本企業和日本經濟宛如一頭巨象，它擁有全世界國民生產總值的百分之十五，獨占了世界銀行排名中的前五名，龐大的貿易盈餘，充斥世界的日本產品，全世界的金融機構都為了尋求日本資金而來。此外，還有洋溢著繼續發展的能量，訪問東京街頭的外國人，讓他們最感到吃驚的是滿街人們所蘊藏的能量。

儘管如此，企業的現場卻感到迷惘，「看不見前途」。雖然迷惘，但不斷成長的能量仍推動企業向前奔跑，向海外擴展，向海外投資，進行技術開發，開展新的事業。恰如迷途的大象，似乎有點累了，又似乎無法發洩它的能量而不由自主地向前推進。

失去目標

這種迷惘和苦惱的基本理由之一是，日本企業喪失了前進的目標。由於沒有目標，所

以在環境不透明的情況下，看不見前途。但是對成長的不倦熱情和能量卻勝過一般人。

以上情況在過去很好處理。戰後很長一段時間裡，經濟復興是人們的共同目標。之後，經濟成長又成為國民一致的目標。因此，企業的經濟意識是追趕歐美——尤其是追趕美國。第一名跑在前面相當遠，日本只要在後面追趕就可以了。觀察美國企業在做什麼（為此相當多的企業家前往美國）？再把它改造成具有日本風格，以更高的效率進行生產就行了。雖說如此，但也不是輕而易舉的，不過卻無須太為經營目標而苦惱，因為前進的方向，大多已經明確了。

企業經營的目標大體由兩部分組成。一部分是對事業發展方向的構想，亦即對企業戰略的構想；另一部分是對經營管理基本理念的構想，是對人與組織管理情況的基本構想。

以前在事業發展方向上以美國為參考，大都只考慮大量生產以降低成本，進而再擴大生產量；經營管理的基本理念則是只要發展日本的特點，對美國式經營進行改造就可以了。

然而現在怎麼辦呢？曾經扮演師長角色的美國企業，各種產業因與日本競爭而敗北。日、美在鋼鐵、纖維、電器、汽車、半導體等主要產業方面，摩擦「一個接一個」。據說美國著名的經濟雜誌《商業周刊》擬編輯一期專輯——「美國能贏得競爭嗎？」

如此一來，在事業發展方向上，美國企業至少已經不再是以往經營目標上的「師長」，而淪為同事或學生了。在量的方面，通產省發表的通商白皮書也終於對之投以疑問。以往