

管理新视野丛书

企业不败的奥秘

〔日〕上野明 著
唱新 陈重 译



企业管理出版社

企业不败的奥秘

——优秀企业成功要素探源

101.4/0
(日) 上野明 著
唱新 陈重 译

企业管理出版社

《管理新视野》丛书

主 编：周培玉

副主编：刘建生 林平生

企业不败的奥秘

[日] 上野明 著 唱新 陈重 译

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

*

新华书店北京发行所发行

涪金胶印厂印刷

*

787×1092毫米 32开 5印张 87千字
1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数：11000册

定价：2.75元

ISBN7—80001—123—2/F·124

序 言

“管理也是生产力”，这是改革开放十年后在我国才普遍得到认同的结论。

一个不讲管理的社会必然是一个混乱的社会，同样，一个不重视和讲求管理的国家必然是一个浪费严重、效率低下、运行无序的国家。建国以来，我国经济建设中始终存在着一种明显的倾向，即多强调和重视生产技术，而忽视有时甚至根本不讲科学管理。然而，80年代改革开放的巨流，使国人日益清醒地认识到，不改变管理落后的现状，建设具有中国特色的四个现代化无异于在沙滩上构筑海市蜃楼。

“知耻近乎勇”。整个80年代，既是改革开放的年代，更是中国人奋起直追的年代，一个学管理、用管理、事事讲求管理效应的风气在中国大地上方兴未艾。特别是1984年，原国家经委在全国推广18种现代化管理方法后（尽管其归纳有不尽科学、合理的地方），大大推进了管理科学在各行各业的应用和发展。全国上下广泛重视和应用现代管理思想、观念、方法和手段的结果，不但使国有企业普遍获得了

生机,增添了活力,改变了形象,提高了竞争能力,而且锻炼和造就了一大批优秀企业家和经营管理人才。不但如此,我们还在学习和借鉴国外企业管理方法的同时,创造了许多科学的行之有效的企业管理新方法,为我国经济的发展、生产力水平的提高作出了很大的贡献。

任何一门科学都是在人类社会的实践中不断丰富和发展起来的,管理科学也不例外,而且正以前所未有的速度和包容各种最新科学成份的巨大优势在推动着世界经济的不断发展。只有善于吸取新的营养,以最新的思想和方法来观察事物、处理问题,我们才能在世界之林立于不败之地。我们还应当十分清醒地看到,与发达国家相比,无论在管理理论研究方面,还是在实践应用和效能效率方面,差距仍然是十分明显的。发达国家经济起飞“三分靠技术,七分靠管理”,“科技与管理两只轮子一起转”,其实,这也是商品经济发展的一种客观规律,我们不能违背,更不能超越。尽快全面提高我国企业的经济效益,我们别无选择,只有在认真学习和借鉴国外先进管理经验的基础上,更快更有力地驱动科技和管理两只轮子。

在改革、开放的今天,我国企业正经历着深刻而巨大的变革,同时,也正面临着严峻的挑战——原料、资金、激烈的市场竞争等等。50年代、60年代、70年代的纯计划生产型企业已无法生存,而80年

代的生产经营型企业也将逐步被 90 年代的创新经营型企业所取代。一个企业的成败,不仅取决于技术、设备,更取决于适应改革形势和企业自身条件的思维方式和概念。企业是不断变化的,企业的外部环境是不断变化的,有些过去行之有效的管理思想和方法,也在不断变化、完善,需要重新认识;况且,企业间差别很大,在一个企业是成功之道,在另一个企业却可能无法借鉴。变革和挑战要求企业、企业家和企业管理工作不断吸收新的观念、新的管理思想和方法,拓宽管理视野。

基于这种想法,我们组织编写了《管理新视野》丛书,力求从成功与失败的角度、从过去与未来的角度,从正面与反面,多方位地介绍企业管理的思维方式和方法和观点。如果本丛书能对改革中的企业和投身于改革的人们有所帮助的话,那将是我们最大的愿望。

周培玉

1990 年 10 月

前 言

从近 20 年或近 10 年企业效益的变动来分析,就会发现一种不可思议的现象:生产同样的产品,其生产设备也大致相同的两个企业,在很长的时间内,其企业的发展能力却显示出十分明显的差别。

这种差别,经过 10 年、20 年的变化,正进一步扩大。两个企业都在拼命努力,但好像总有一种肉眼看不到的不可思议的力量在起作用,结果导致了双方的差距无法缩小。

那么,企业的发展能力,是以何种要素构成的呢?为什么生产同种产品的企业在其发展能力方面还会产生这样的差别呢?

本书为彻底揭示这个疑问,试图从尽量广阔的视角来分析企业发展能力形成的原因。以各种各样的侧面,剖析产生企业发展能力的差别的原因。

形成企业发展能力的主要因素,通常被认为是人、财、物等所谓“肉眼可以看到的经营资源。”但是怎样才能将这三种经营资源有效的活用,则决定企业发展的快慢。

那么,把“肉眼可以看到的经营资源”最大限度

地、最有效地注入活力的原动力是什么呢？乃是经营哲学、厂风、企业家精神、情报能力、计划能力、技术开发能力、人才开发能力等“肉眼看不见的经营资源。”

上面已经谈到，是“肉眼看不到的不可思议的力量在左右着企业发展。”而这种不可思议的力量，就是“肉眼看不见的经营资源。”

笔者为了解开严重左右企业发展能力的“肉眼看不见的经营资源”的奥秘，曾试图彻底弄清形成这种资源的多种要素。

研究的方式，是将这些“肉眼看不见的经营资源”进行分类，大致分为十一个方面的内容。这起码说明，企业发展能力实际上是由各种复杂因素所决定的。

比如，企业家将其独特的经营哲学，以浅显易懂的形式向全体职工浸透的企业，容易形成充满活力的厂风。从而使“肉眼可以看到的三种经营资源”得到有效运用。

情报能力、计划能力出色的企业，能够及早地掌握经营环境的变化，或预见不测。由此可以较为巧妙地调整人、财、物等经营资源的投向。

因此，从景气到萧条的转换期，上述企业同其它企业相比，能够尽早地预见其波动，先人一步对萧条提出对策。有些大企业之所以变化敏速，也是由于其具有优秀的情报开发能力、计划能力等“肉眼看不

见的经营资源。”

这样的企业，不仅对不景气具有很强的抵抗力，而且从不景气到恢复期的预见也比其它企业要快。因而，在景气时期就更具有旺盛的发展能力。

正如一句众所周知的格言：“事业即人”。人在“肉眼看不见的经营资源”中也是最重要的要素。但如何将其造就成才？作为看不见的经营资源，“人才开发能力”起着重要作用。所有具有出色的企业发展能力的企业，都表现为人才开发能力超群，人才力量雄厚。决定企业发展的最终力量还是人。所以，这些企业理所当然发展得快。

为了在较长的时期内，发挥旺盛的企业发展能力，“技术开发能力”和“市场营销能力”等两种“肉眼看不见的经营资源”，恰如一辆车上的两个轮子，需要在很好咬合的同时最大限度地发挥作用。

发展能力强的企业都概莫能外：即对预见消费者将来的需求的企业研究开发项目，都能极大地动员人和资金等要素，强化技术开发能力。另一方面，只有市场营销能力强劲，才有可能较为准确地掌握用户将来的需求。

本书旨在对左右企业发展能力的十一个“看不见的经营资源”予以彻底的揭示。为便于分析，试将这十一个“肉眼看不见的经营资源”，作为各自独立的机能进行解剖。但在实际上，它们之间却有着各种有机的联系。将这些资源融为一体，就会有效地

运用人、财、物，从而对企业发展起巨大的影响作用。

对于本书的出版、承蒙 *PHP* 研究所第一出版部的杜本道明先生的多方关照，在此深表感谢。

上 野 明

目 录

序言 前言

第一个条件 经营哲学与厂风	(1)
——优秀企业赖以生存的土壤	
经营哲学是厂风的精髓	(1)
尊重人——日美优秀企业共同的厂风 ...	(4)
革新厂风与改善素质	(6)
日美优秀企业厂风的共同点	(10)
全体职工励精图治充满幻想	(13)
为什么优秀企业不会沾染“大企业病” ...	(15)
 第二个条件 企业活力与企业家精神	 (19)
——勇于向风险挑战和不断进取的欲望	
向风险挑战是企业活力的源泉	(19)
象征攻势经营的超前投资	(22)
经营者的决断是企业发展的关键	(25)
永不满足的、不停顿的进取欲望	(27)
促进企业内部竞争	(30)

第三个条件 情报的开发能力 (34)

——左右企业命运的情报收集能力和选择能力

情报的收集能力和选择能力 (34)

从定期的情报中发现问题的能力 (36)

为进行可行性分析所应具备的情报收集能力 (37)

内外情报的一体化与活用 (40)

公司内情报的传达能力 (41)

对顾客提供情报的能力决定企业优劣 ... (43)

第四个条件 计划能力 (45)

——丰富的想象创造卓越的经营战略

战略性经营计划能力日益重要的时代 ... (45)

弹性经营计划的必要性 (48)

与多角化战略的成功相联系的综合计划能力 (49)

在短期计划中关键是设定适当的目标 ... (54)

第五个条件 技术开发能力 (57)

——在未来 21 世纪生存的关键

研究开发的方向决定企业的命运 (57)

走在用户需求前面的研究开发战略 (59)

技术开发能力是强化战略部门的关键 ... (60)

技术开发能力决定未来企业的成长能

力	(62)
研究开发的效率和速度	(63)
研究开发与市场营销的有机结合	(66)
第六个条件 生产管理的技巧	(70)
——降低成本、提高质量的原动力	
贯彻重视质量的价值观	(70)
提高劳动生产率的原动力	(72)
看板方式成功的条件	(75)
开展全面降低成本运动	(78)
第七个条件 人材开发能力	(82)
——唯有尊重人材是企业活力的源泉	
确保具有优秀素质的人材	(82)
最高领导对人材开发的热情	(85)
OFF · J · T 决定 O · J · T 的方向	(87)
各尽所长的人事制度和实力主义的提拔制	
度	(89)
第八个条件 市场营销能力和销售能力	(92)
——如何适应需求的变化	
全面市场营销的实践	(92)
家电企业的市场营销战略	(93)
大型预制件厂家业绩卓著的秘密	(96)
产业机器人企业的差别化战略	(98)

成熟产业的市场深耕战略·····	(99)
服务产业的市场营销战略·····	(101)
市场营销能力和销售能力处于表里一体 关系之中·····	(104)
第九个条件 国际经营能力·····	(107)
——避免贸易摩擦的诀窍	
因国际竞争能力过强而产生的贸易摩 擦·····	(107)
决定国外生产成功与否的国际经营能 力·····	(109)
国际经营能力卓越的美国优秀企业·····	(110)
将日本式经营的长处运用于国外经营·····	(112)
吉田工业国际经营能力较强的秘密·····	(115)
国际经营能力强的企业出口也顺利·····	(118)
第十个条件 对经营环境变化的适应能力·····	(120)
——变化之前的应变设计	
对巨大变化适应能力的强弱决定企业差 距的扩大·····	(120)
美国优秀企业的应变能力·····	(122)
通过战略计划实现先于变化的经营·····	(125)
通过分厂独立核算制来增强应变能力·····	(126)
通过产品事业部制增强应变能力·····	(127)
对决定企业命运的技术革新的适应能	

力·····	(128)
第十一个条件 企业形象和 CI ·····	(131)
——企业文化是最大的宣传战略	
优秀企业都是成功地确立良好企业形	
象的·····	(131)
三得利公司的企业形象战略·····	(132)
以“C&C”来刷新企业形象 ·····	(134)
引人注目的东洋人造丝公司的 CI 运	
动·····	(136)
企业文化和企业形象·····	(138)
生产生产资料企业的企业形象战略·····	(139)
伴随着经营多角化的企业形象转变战	
略·····	(140)
译后记 ·····	(143)

第一个条件

经营哲学与厂风

——优秀企业赖以生存的土壤

· 经营哲学是厂风的精髓 ·

经营资源是由人、财、物等三要素组成的。但将其高效运用的企业同一般运用的企业之间具有很大的差别。

所以，广义的经营资源，还应包括人、财、物之外的“看不见的经营资源”。这些资源虽然是无形的，但却起着巨大的作用。

在“肉眼看不见的经营资源”中，最引人注目的是“厂风”。所谓厂风，正如文学所示，是流动在企业（公司）内的风气，是企业内部职工的统一意识。它如同空气和水那样的重要，对企业的日常经营活动影响极大。

厂风同人的性格一样，表现为企业的个性。它不是一朝一夕可以建立或改变的。正因为是创业以

来长期形成的东西，所以让它在短时间起变化是不可能的。

但是，值得注意的是：厂风有各种各样，“好的厂风”、“平庸的厂风”、“死气沉沉的厂风”等，有的厂风充满希望，也有的厂风则必须大刀阔斧进行改革。

保持“良好厂风”的企业，效益会长期增长，这好像是不可思议。相反，“死气沉沉的厂风”、“温和过分的厂风”，在企业景气时不会有大的影响，而一旦不景气时则效益大幅度下降，从长期看则是停滞不前的。

由此可见，厂风对企业效益影响很大。由于良好的厂风能培育人材，所以，能够保持企业效益的稳定增长。

职工的工作、劳动热情高涨，厂风就会更加充满活力，这样就有可能确保人材不失。

所以，厂风的优劣，在很大程度上左右着企业命运，作为重要的“经营资源”，厂风变得使人尤为注目。

那么，五颜六色的厂风是怎样形成的呢？从代表日本的丰田汽车、本田技研工业、松下电器产业、日立制作所、日本电气等新型的厂风形成的经验看，都无一例外地表现为企业家发挥强有力的领导能力，将其经营哲学浸透到企业组织的末端。

最高经营者把自己独特的经营哲学，都在用言简意赅的形式向全体职工灌输。比如，在丰田公司，