

中国第三产业杂志丛书

张可喜 主编

张可喜 编著

第三产业

日本名家名牌之道

淮
欲



中国发展出版社

中国第三产业杂志丛书

朱 兵 主编

张可喜 编著

日本名家名牌之道

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本名家名牌之道/张可喜编著. —北京: 中国发展出版社, 1996. 2

(中国第三产业杂志丛书)

ISBN 7-80087-229-7

I. 日…

II. 张…

III. 企业管理-经验-日本

IV. F279.313.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 21195 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮编: 100035 电话: 6180781

国防科工委印刷厂印刷 各地新华书店经销

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

开本: 1/32 787×1092mm 印张: 5.625

字数: 115 千字 印数: 1—15000 册

定价: 7.60 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

加强规范和管理 引导第三 产业健康发展

——中国第三产业杂志丛书序

国家计委副主任 余健明

江泽民总书记在党的十四届五中全会闭幕时的讲话中指出：“第三产业的兴旺发达，是现代经济的一个重要特征。发展第三产业，不仅有利于缓解资金、资源供求矛盾和就业压力，优化产业结构，而且有利于提高整个经济的效益，促进市场的发育。”江总书记的讲话，进一步阐明了加快发展我国第三产业的重要性，为促进我国第三产业持续、快速、健康发展指明了方向。

目前，我国第三产业的比重偏低。1994年，我国第三产业只占国内生产总值的31.8%，远低于中等收入国家50%的平均水平，也低于低收入国家35%的平均水平。针对这一情况，“九五”期间，需要采取相应措施，深入研究制定发展第三产业的规划和政策，逐步提高第三产业的比重，使之与第一、第二产业相适应，形成合理的规模和结构。按照全国第三产业发展规划基本思路的要求，争取到2000年使第三产业增加值占国内生产总值的比重上升到35%左右。为达到这一

目标，首先，要加强政策引导，充分发挥社会各方面的积极性，继续发展传统行业，积极发展新兴行业。在进一步发展中，要加强对第三产业的规范和管理，认真汲取国内外经验教训，防止产生“泡沫经济”。要注意跟踪第三产业热点问题，分析原因，研究对策，采取法律、经济以及行政等综合配套措施，促进第三产业中的新兴行业在规范中健康发展。第二，重点发展为社会生产和广大群众基本生活服务的行业，建立健全社会化综合服务体系。农村社会化服务体系的建设，要突出为农业和农民服务的宗旨，建立健全农业产前、产中、产后服务体系，提供全过程、多方位、系统化、综合性和配套型的服务，给农民以方便和实惠。工业和建筑业社会化服务体系的建设，要加强产品开发和市场销售服务，提高服务效益和质量，增进生产经营效益。城乡居民生活社会化服务体系的建设，要以大多数居民对服务业的消费需求为导向，增加服务项目，提高服务水平，提倡优质廉价和便民利民服务。第三，大力发展技术和知识密集程度较高的行业，提高经济和社会发展水平。配合经济体制和经济增长方式的转变，要进一步发展会计、审计、法律服务等行业，促进市场发育；积极发展信息、咨询、技术服务等行业，推动科技经济一体化和国民经济信息化。第四，规范和发展金融业。金融不仅是对国民经济实施宏观调控的重要手段之一，而且也是第三产业的支柱行业。近几年，我国金融机构和金融业务有了较大发展，但银行和非银行金融机构在经营、管理上出现了一些弊端，产生了一些问题。这既不利于金融稳定和宏观调控，又不利于金融业的健康发展。我们要按照《中国人民银行法》和《商业银行法》的要求，并借鉴市场经济发达国家金融业发展

的有效经验，加快几大专业银行向商业银行的转变，促进银行实行规范化经营，严格内部管理，逐步建立起现代商业银行制度。中央银行要保持币值的稳定，加强对各类银行和非银行金融机构的监管，促使其严格执行各项金融法律。第五，继续加强宏观调控，引导房地产业健康发展。前两年，各地出现了房地产“热”，在规划、管理、运营等方面产生了很多问题，影响了国民经济的正常运行。针对存在的突出问题，国务院有关部门和地方政府提出了一些具体调控措施，使房地产业发展逐步趋于正常。下一阶段的主要工作是加强房地产业的法制建设，抓紧立法，尽快建立和完善房地产业的各项政策、法规、条例，使房地产的开发有章可循、有法可依。

为进一步推动第三产业的发展，国务院发展研究中心中国第三产业杂志社于1994、1995两年连续推出了两辑《中国第三产业杂志丛书》。提供了大量发展第三产业的好经验、好办法、好信息，受到了广大读者的欢迎和喜爱，成为图书市场上的畅销书。1996年又精心策划编辑出版了第三辑《中国第三产业杂志丛书》，包括《跨上新台阶——中国发展第三产业操作经验集粹（三）》、《大热点·大沉思——‘95潮析’96回眸》、《大市场·大纪实——‘95潮析’96回眸》、《占据市场第一步——猎才·用人·遣将》、《国际旅游经营谋略》、《日本名家名牌之道》等6本。相信这套丛书与前两辑一样，会受到广大读者的青睐，并为促进中国第三产业的发展发挥应有的作用。

愿《中国第三产业杂志丛书》一辑一辑编下去，越编越有特色！

（作者同时系国家计委加快发展第三产业协调领导小组副组长）

目 录

敢于向未知的领域挑战

——访日本研究开发型企业阿尔法

电子技术公司…………… (1)

与时代同步革新经营

——记日本大型企业川崎钢铁公司…………… (4)

从每颗螺丝钉开始改良产品

——记从乡村小厂到世界第二的小松制作所…… (16)

面对致命的挑战

——记日本巨型企业新日本制铁公司…………… (29)

治愈大企业病重振雄威

——记日本三大综合电机厂之一的东芝公司…… (41)

以质量取胜创造神话

——记重营销主导型开发的尼康公司…………… (58)

乌龙茶饮料的开发者

——记日本绿色食品企业伊藤园…………… (73)

卡拉OK的发明人

——记以一个念头成就一门产业的日光堂…… (85)

在竞争中求发展

——访日本最早实现国产化的金属工业公司…… (88)

以“C&C”思想指导发展为世界性大企业	
——记多媒体思想的提出者小林宏治和	
他的日本电气公司·····	(92)
技术立社的典范	
——记日本三大综合电机厂之一的日立	
制作所股份公司·····	(102)
应用儒佛思想经营管理企业	
——记日立化成工业公司顾问横山亮次·····	(114)
以追随战略获取巨大成功	
——记日本第一大计算机厂家富士通公司·····	(128)
没有独创性的产品无法成为商品	
——记日本著名机器人厂家法那克公司·····	(141)
商事从来就没有国界	
——记日本综合商社中的佼佼者	
三菱商事公司·····	(153)
蔬菜新品种的摇篮	
——记日本老字号种子公司武藏野种苗园·····	(162)
为社会提供最佳牛奶	
——记日本优质牛奶的经营者伊豆大美牧场·····	(165)
以严格良好的职工教育取胜	
——记娱乐旅游场所东京迪斯尼乐园·····	(168)

敢于向未知的领域挑战

——访日本研究开发型企业阿尔法电子技术公司

在日本，研究开发型企业“VENTURE BUSINESS”在1970年前曾出现过一批，目前，迎来了第二个创建高潮。

这种企业集中在电子、生物工程、机器人、新材料、光纤通信等尖端工业技术领域内，从事新产品、新技术的研究开发，并且出售其产品。这种企业虽然资本小、人数少，却技术水平高；尽管产品种类不多，但是市场占有率大，甚至还垄断市场。

日本政府已把扶植这种企业列为一项重要的政策，期望它能为长期萧条的经济注入活力，提高产业结构的技术集约

程度。

记者在不久前访问了一家研究开发型企业——阿尔法电子技术公司。

东京都墨田区隅田川两岸，是著名的街道工厂区。这里集中着大批中、小型企业，既没有高大的厂房，也没有宽阔的院落，在狭窄的街道两旁，矮小的房屋鳞次栉比，从中不断传出铁锤的叮当声和机器隆隆的响声。阿尔法电子技术公司就设在其中一座普通的三层楼建筑里。但是，它却生产出在日本是独一无二、在世界上也只有美国一家公司才能制造的电子元件——超精密金属箔电阻。

超精密金属箔电阻是利用镍铬合金掺入少量的铜、铝、硅、锰而显现温度的特性，并通过压轧成箔和照像蚀刻的方法印制而成的高性能电阻，在1万千瓦的电力下，温度上升1度，电阻值只变化一千万分之一。

公司董事堀井和夫向记者介绍说，超精密金属箔电阻这一尖端产品是他在东京电气工业公司（即有名的TDK）产品开发研究所工作时研制出来的。他当时是这一科研项目的领导人。但是，由于它的市场有限，公司方面认为赚不了大钱，不愿把这一科研成果投入生产。堀井和夫说他当时想，4年辛勤劳动的结晶若不应用到工业生产上去，太可惜了。1978年末，他约集了13名志同道合者，其中9人是技术人员，4人为经理人员，一起离开设备齐全、待遇优厚的电气工业公司，自筹资金900万日元，在这隅田川畔的街道工厂区借用200平方米的房子，创办了名为阿尔法电子技术公司。2年之后，他们又在秋田县这个劳动力丰富、工资低廉的地区建立了协作厂。两处加在一起，目前这家公司也只有34名职工，4000

万日元的资本。新公司除把上述超精密金属箔电阻投入生产和市场外，还先后研制成功“超精密级电阻网络”、“高精密感温电阻”等新产品。

堀井和夫说，创业过程中遇到的最大困难是“为新产品找销路”。他说，性能良好的新产品，也不是一上市就被抢购一空，或用户主动找上门来的，市场要靠宣传去开辟，如在报刊上做广告，推销员拿着新产品让有关厂家去试用等等，半年之后，才渐渐地打开了局面。他回忆说，在这半年的头8个月，公司连工薪都开不出去，大家都是无报酬地干活。现在，连东芝公司试制的最新医疗设备——原子核磁偶共振电子计算机处理层析装置，也采用了超精密金属箔电阻，用户达到了100多家。

堀井和夫说，今后企业能否发展，关键在于能否研制和生产具有特点、与众不同而且价格更低廉和质量更可靠的产品来；由于国内市场有限，还必须努力开拓国外市场。

堀井和夫说，他研究超精密金属箔电阻得出的经验是，要“敢于向未知的领域挑战”。他说，各种金属的成分决定着电阻的温度特性。这种电阻，前人没有做过，书本上也没有记载，只有自己动手反复作实验。他记不得是经过了多少次失败才找到了最佳配方的。

目前，阿尔法电子技术公司正在研究高电力用金属箔电阻。该公司的创立和发展表明，这种小型企业有强大的生命力。

与时代同步革新经营

——记日本大型企业川崎钢铁公司

自明治维新以来,钢铁工业就受到日本政府的高度重视,一向有“钢铁即国家”的说法。还有人说,“铁者,金之王哉”。即使在 90 年代的今天,钢铁工业虽然已被称为“夕阳产业”,但它在国民经济中的重要意义和地位并没有减退。

川崎钢铁公司仅有 45 年的发展史,在日本五大钢铁企业中位居第三,它是日本在第二次世界大战后建立的第一家临海钢铁联合企业,被称为战后日本钢铁工业的起点。目前,它有原材料、钢铁冶炼、钢材加工、电子元器件、进出口贸易等有关企业 38 家,形成了一个规模可观的企业集团。在钢铁技术上,它取得过数百项研究开发成果,到 1994 年,该公司

拥有资本 2396 亿日元，总资产 18889 亿日元，从业人员 17276 人，计有千叶、水岛、知多、宇都宫 4 座钢铁厂，产品销售额超过 1 万亿日元，其中钢铁产品占 61%，成套设备制造占 25%。

川崎钢铁公司，是其创业者西山弥太郎冲破政府有关部门的阻力，而贯彻自我主张的结果。

一意孤行的“西山天皇”

在川崎钢铁公司千叶钢铁厂办公大楼前，鲜花与绿草丛中，耸立着西山弥太郎的半身铜像，这是为纪念他的创业功绩而塑造的。

第二次世界大战后，在美国占领当局“解散财阀”等经济民主化方针下，国家垄断性质很强的日本钢铁公司被分解为八幡和富士两家钢铁企业，日本经济复活了竞争机制。50年代初，由于缺乏能源和原材料，日本的 37 座高炉仅有 12 座开工生产。不仅仅是钢铁工业界，就是整个经济界，都认为建设新的钢铁企业是不现实的和没有意义的。

就是在这种形势下，西山弥太郎经过深思熟虑和实地考察，大胆地披露了要在东京湾东侧千叶县临海地带建设炼铁、炼钢、轧钢等一系列生产的计划。消息传出后，钢铁工业界和政府有关部门（通产省、大藏省等）为之哗然。这一计划的冲击性还在于，该公司的资本只有 5 亿日元，而建设这座钢铁联合企业的费用却需要 160 亿日元。

川崎钢铁公司原是川崎重工业公司的炼钢部门，它为机械制造部门提供所需的钢材。该公司所需要的主要原材料

——生铁，由八幡和富士两家钢铁公司提供。西山弥太郎认为，炼钢厂不拥有高炉（炼铁），等于是无源之水。因此，他把建立炼铁、炼钢、轧钢一系列生产视为当务之急。他之所以把厂址选在东京湾东侧，是因为这里原来就是临海工业区，有铁路，可以填海造地，而且，这里距东京、横滨等大城市的消费市场最近，是理想的建厂地点。

西山弥太郎面见当时的日本银行总裁一万田尚登，请求贷款以支援这一建设计划。他的要求遭到拒绝。报界传出消息说，一万田尚登甚至说：“我要让你千叶钢铁厂野草丛生”。这曾经成为日本战后经济发展史上有意义的插曲，而被许多人引用。但据该公司第三任总经理岩村英郎在他的《我的简历》中说，不曾有人听到一万田尚登说过这句话。这大概就是所谓的“事出有因，查无实据”吧。

然而，日本政府系统的金融机构不给这项计划以财政支援却是千真万确的。至于钢铁工业界的同行，出于竞争心理，反对这项计划的意见更为强烈。但是，西山弥太郎一意孤行，不接受同行们要他改变主意的劝告。从1951年2月开始，西山弥太郎依靠自己不太多的资金，建成了千叶钢铁厂1号高炉，并于1953年投入生产。西山弥太郎的计划是在1952年才获得通产省的认可的。1956年，川崎钢铁公司获得世界银行贷款2000万美元，这是日本政府在第二次世界大战后利用的第一笔外资，西山弥太郎建设新的钢铁联合企业的心愿，终于变成了现实。

西山弥太郎力排众议，决心建设新的钢铁联合企业，除了谋求自给自足，不受制于人这种经营意图外，还有赖于他作为一个有作为、有思想的企业家的先见之明。当时，他曾

这样说：“今后重要的是日本要成为富翁。这样，就不由世界各国不跟着日本走。要赚钱，就只有贸易立国。我们要向各国推销钢铁。”

在日本，有作为的企业经营者，大都有独断专行的性格和作风。西山弥太郎更是其中的典型。他毕业于东京大学工学院冶金专业，既懂技术，又会搞企业经营。他有思想，有能力，部属们对他佩服得五体投地，既敬且畏，对他的指示，唯有照办，从没有讨价还价的余地，更不用说进行反驳和推翻了。他因而博得了“西山天皇”的浑号。“个人独裁”的程度由此可以想象。不过，据他手下的人说，西山弥太郎总经理也并非蛮横、粗暴，只是对部下、对工作要求严格而已，对于部下的建设性意见，他也是虚心听取和采纳的。引进转炉炼钢技术，就是他采纳了部下一再提出建议的结果，这使川崎钢铁公司成为最后一个淘汰平炉炼钢的企业。

在引进的基础上发展钢铁技术

第二次世界大战后，美国和西欧国家拥有世界上最先进的钢铁生产技术。川崎钢铁公司虽说是西山弥太郎贯彻独立自主、自给自足精神的产物，但是，在钢铁生产技术上，他并没有坚持自己动手，一切从头做起的作法。他同其他厂家一样，在 50 年代和 60 年代引进了多项国外先进技术：1952 年从美国凯塞钢铁公司引进高炉矿石事前处理装置；1957 年从美国国民钢铁公司引进薄板制造技术；1959 年从奥地利阿尔皮耐公司引进 LD 转炉炼钢技术；1969 年从瑞士康加斯特公司、70 年代从前苏联引进高炉炉顶压发电技术……

为从凯塞钢铁公司引进矿石前处理设备，该公司派遣 3 人谈判小组前往美国，成员是炼钢课长岩村英郎、技术部副部长原田静夫和规划室职员佐藤一郎。50 年代初，日本的外汇还很匮乏，他们每人每天只有 20 美元的出差费，但为了公司的面子，他们还不得已地在第一流饭店下榻。30 余年后，川崎钢铁公司同巴西的利奥道赛公司购买了凯塞钢铁公司的钢铁厂。

1955 年，为学习薄板轧制设备的操作技术，川崎钢铁公司派遣技术代表团去美国国民钢铁公司学习。代表团出发时，公司总经理西山弥太郎到羽田机场送行。他向代表团告别的话是：“即使是飞机坠落了，你们也要活着回来。”由此可见，西山弥太郎对引进和学习国外先进技术的决心是多么大。

在这里值得特别一提的是，川崎钢铁公司引进先进设备只需一次就可做到国产化。不过，引进来之后的消化、吸收工作却也是异常艰苦的。也正因为如此，它才有数百项新技术和新产品的研究开发成果，实现了对世界先进钢铁技术的赶超。它没有对同一种先进设备的重复引进，更没有在技术上长期对引进的依赖。据该公司的一项统计说明，40 多年来，它取得的世界第一、日本第一和国内钢铁工业界第一的研究开发成果和先进纪录共计 500 余项，如高炉的无油化装置、底吹转炉、顶底复合吹氧炼钢技术、从钢坯到各种钢材的连铸连轧技术、连续退火技术以及生产的产品硅钢、镍钢、高锰钢等。

川崎钢铁公司自 1957 年起设立了技术研究所，1975 年改组为技术研究本部，它是该公司推进各种研究开发活动的大本营。技术研究本部目前下辖研究规划部（负责研究开发

计划的制定和管理)、测量和物性研究中心、钢铁研究所(下设工艺研究部、薄板研究部、表面处理研究部、电磁钢板研究部、钢材研究部等5个研究部、12个研究室)和高技术研究所(下设化学研究中心、新材料研究中心和超大规模集成电路研究中心,共16个研究小组),研究开发人员共约1300人,其中各方面的技术专家约500人。

川崎钢铁公司从70年代起开始走向世界:它首先在巴西建设了茨巴钢铁厂,继之在菲律宾建立了矿石烧结厂;80年代它购买了凯塞钢铁公司的钢铁厂;向美国加利福尼亚钢铁公司投资;同美国阿科姆钢铁公司合资办厂生产镀锌钢板;向法国出售防锈钢板制造技术……

变外部压力为动力

日本企业善于化险为夷,转祸为福。

60年代的产业公害和70年代的两次“石油危机”,给日本经济带来极大冲击,耗能型基干产业之一的钢铁工业首当其冲,面临着严重的考验。和其他钢铁厂家一样,川崎钢铁公司把这种沉重的外部压力变成推动技术发展和改善经营管理的巨大动力。经过长时间的努力,川崎钢铁公司大大增强了企业素质和产品的国际竞争能力。

1969年,川崎钢铁公司计划在千叶钢铁厂建设第6号高炉。第二年,国会会议通过了“公害对策基本法”。排烟、脱硫、脱硝(脱氮)等防止和治理大气污染,成为钢铁工业等行业的重大技术课题。1975年,川崎钢铁公司与千叶市政府签订“关于建设第6号高炉及有关设施的协议书”。其中规定,