

017

世紀宏觀系列
企業人必讀100

經營論戰

激發活力

技術與市場的全面開發

柳田邦男

●著

葛

明

●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

017

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

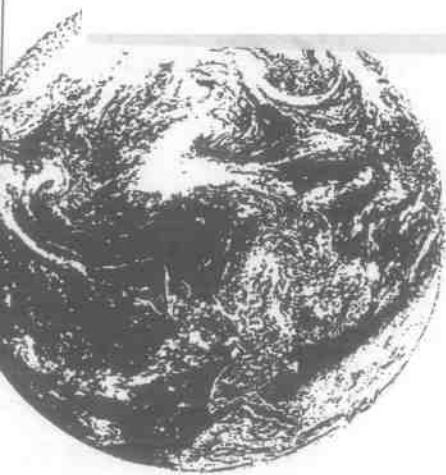
經營論戰

激發活力

技術與市場的全面開發

柳田邦男

●著 葛明●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 017
企業人必讀 100

激發活力

——技術與市場的全面開發

原著／柳田邦男

譯者／葛明

校訂／韓秀英

主編／黃台香

責任編輯／鄭秋萍

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鐘榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段25號11樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第2085號

排版／普辰電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／偉勳彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994年12月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段156號5樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

●本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

活力の構造 Kunio Yanagida

Copyright©Kunio Yanagida 1990

All rights reserved

Chinese Translation Copyright © 1994

by Macrovision Culture Co., Ltd.

Published by arrangement with 講談社
through Bardon-Chinese Media Agency

ISBN 975-720-235-7

國立中央圖書館出版品預行編目資料

激發活力：技術與市場的全面開發／柳田邦男
著；葛明譯．--初版．--臺北市：錦繡，
1994 [民83]
面；公分．--(跨世紀宏觀系列；17) (企業人必讀100)
譯自：活力の構造
ISBN 957-720-235-7(精裝)

1.企業管理 -日本

494

83011265

作者簡歷

柳田邦男

一九三六年生於日本栃木縣，一九六〇年畢業於東京大學經濟系。曾任NHK記者，現為報導文學作家，作品屢獲日本國內各項大獎。著有《航空事故》、《空白的天氣圖》、《失速》等書。

譯者簡歷

葛明

一九二四年生，一九四五年畢業於吉林師大博物科。曾任新華通訊社日文高級翻譯，並派駐東京分社。編著有《日漢現代用語詞典》等書。

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，至八〇年代末，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。一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。

激發活力 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

第一章 突破戰略

成熟時代的跳躍術 3

第一部 企業突破（正面突破的生存戰略） 6

實例 1 新力公司——某些差別的探求 6

實例 2 美樂達相機公司——空中轆轤式的開發 27

實例 3 旭硝子公司——以第四支柱為目標的精密玻璃 46

實例 4 住友化工公司——化學專業公司的挑戰精神 49

實例 5 花王公司——在三項基礎化學上的繁殖作戰 53

第二部 部門突破（成熟部門的活力再造） 56

實例 1 松下電器公司——改變廚房狀態的擊退蟑螂廚房系列 56

實例 2 兄弟工業公司——以個人電腦的感覺突破縫紉機的瓶頸 61

實例 3 日本交通公社——自由企畫部門的存活商品 63

走向自我革新的無限可能性 68

第二章 暢銷商品的偶然與必然

商品開發的各種形態 73

實例 1 主力商品飛躍型 78

日產汽車公司—FF Sunny (B11型)／富士軟片公司—超感光度軟片／任天堂公司—家庭電腦遊戲器

實例 2 新技術開發型 89

奧林帕斯光學工業公司—光學式拾音器／京陶公司—熱印刷磁頭／小野藥品工業公司—生理活性劑
市場需求取向型 98

實例 3

本田技研工業公司—市民牌／阿爾帕斯電氣公司—高級車音響裝置／夏普公司—太陽能計算機

實例 4 創意革新型 107

日本電氣公司—個人電腦／富士通公司—日語文字處理機／日興證券公司—股票自動買賣系統

實例 5 新領域切入型 117

京陶公司——手提型電腦／卡西歐計算機公司——廉價文字處理機／埃特納公司——一百日圓釘書機／三菱銀行——公債定期戶頭

實例 6 生活方式變化感覺型 125

普拉斯工業公司——文具七件組／華歌爾公司——自由組合胸罩／日本生命保險公司——女性保險／尼卡威士忌公司——純麥芽酒

企業人生活在這裡 133

第三章 強化未來取向的技術開發戰略

劃時代的研究開發投資 139

第一部 向多元複合技術時代挑戰 144

實例 1 日本電氣公司——走向生物電腦之路 144

第二部 走向獨創尖端技術的萬花筒 158

實例 1 東芝公司——發展百萬位元(MB)時代的決定 158
實例 2 三菱電機公司——智慧系統取向 166

實例 3	富士通公司——走向超高速元件時代的先驅	173
實例 4	日立製作所——以二十一世紀為目標的的氣概	179
實例 5	松下電器產業公司——創造微電子時代的技術	187
實例 6	新力公司——向「新式企業」衝刺	194
突顯戰略思想的指揮官		201

第四章 複合合作的時代

透過合資關係的尖端技術合作	207
第一部 多角化企業的新開拓領域——「生物技術」	213

實例 1	三菱化成工業公司——耐心向新領域挑戰	213
實例 2	東絲公司——巧妙地分別使用研究開發方法	221
實例 3	帝人公司——從「未來事業」構想開始的歷程	227
製藥廠家的尖端技術戰略		231

實例 1	武田藥品工業公司——無限提升技術水準取向	231
其他實例	開發的速度、效率與專利	237
電子工業廠家的新合作時代		242

實例 1	東芝公司——技術多樣化時代的多邊合作戰略	242
------	----------------------	-----

實例 2 富士通公司——從 O E M 產品到兼併的多樣性 247

其他實例 多樣的合縱連橫戰略 252

第四部 資訊與通訊革命時代勢力範圍的構築 264

實例 1 第二國際電信電話公司——不同行業多邊合作時代的開始 264

第五部 重厚長大領域的高科技新開拓領域 268

實例 1 石川島播磨重工業公司——噴射引擎的國際聯合開發 268

實例 2 日本鋼管公司——與馬京公司合辦鈦事業 275

實例 3 住友金屬工業公司——以鈦事業加入飛機領域 280

實例 4 新日本製鐵公司——複合經營路線的重點：鈦 283

實例 5 神戶製鋼所——以「金屬覆鈦膜」為目標 284

宏偉的「空中鞦韆」的時代 289

後記 294

解說 西澤潤一 298

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

第一章

突破戰略

處於後物資時代，打破成熟領域通常概念的劃時代商品是如何產生的呢？

下面讓我們探索一下新力公司、美樂達相機公司、旭硝子公司、住友化學工業公司、花王公司、松下電器公司、兄弟工業公司和日本交通公社充滿活力的條件。

成熟時代的跳躍術

突破商品滯銷的兩種形態

只要是產品就能賣得出去。這種說法是以往高速成長時期企業的狀態。可是，進入七〇年代中期的低成長時代以後，這種說法就行不通了。在各種產業領域中已出現成熟現象和商品充斥的情況下，製造出沒有個性的商品，在競爭市場中，勢必無法取勝。進入八〇年代以後，各企業都加速追求新領域，將事業結構轉移至電子等新成長領域，或謀求向新事業發展的多角化經營。

過去曾經是單項經營形態企業，現在改變為「某某綜合企業」的公司不斷出現，可以說，這就是八〇年代日本產業界的形態。

但是，正如本書姊姊作《浴火重生》第二章「火鳳凰的條件」中東絲(Tony)公司和新日鐵公司的實例研究裡所見到的，各企業無論怎樣使事業多角化或致力於新的領域，但卻不是放棄原本作為該企業賴以存在的基礎事業領域，且今後也不應放棄。

歸根究底，原因在於一直是存在基礎的事業領域，即使已經成熟，也始終是該企業

的基礎。能否堅守這個基礎，甚至也可以說，涉及該企業的主體性能否存在的大問題。

問題在於，不論是基軸或是其周邊，都有一個如何使已經成熟的事業重新激發活力，如何加強擴大市場占有率的商品競爭力的問題。

這裡準備針對下列因成熟而被認為是「已經停滯」或「即將停滯」的領域，使新商品或出人意料的理想商品問世，並以其為火車頭打破「停滯」的一般想法，謀求事業重新產生活力。透過這些實例，勾勒出一幅新的活力構圖。

突破「停滯」這一障礙的形態，大致可分為下述兩種情況，一是作為企業的存活戰略，謀求像「關原之戰」那樣的正面突破的情況。二是以一個事業部一級的單位為打開局部戰爭的局面而突破戰線的情況。即使說第二種情況所占企業事業體的比重並不大，但是，在一條戰線上找到突破口，就將使整個企業的精神為之一振，並成為「活力的證明」。

第一種情況如果稱為「企業突破」，第二種情況就可稱為「部門突破」。下面將這些分成「第一部」和「第二部」並分別予以闡述。

勾勒突破構圖的分析項目如下：

- (1) 生產出革命性商品或出人意料的理想商品，成為企業的資源。
- (2) 企業領導者的方向感及判斷。
- (3) 從企業領導者到技術人員對技術可能性的了解。
- (4) 必須突破的問題所在及其障礙。

(5)使突破成爲可能的條件和程序。

①在經營管理一級。

②在技術開發一級。

③在銷售一級。

特別是在「企業突破」部分，準備詳細探討新力公司的CD（雷射唱片）與八釐米攝影機的開發，以及美樂達相機公司的單眼反光相機「 α —7000」的開發。

*