

生产企业的经营

(修订版)

(日) 小野桂之介 根来龙之 著

AOTS 南京学友会

周东暉 施泽华 潘金贵 译

石磊 校

南京大学出版社

1995·南京

(苏) 新登字 011 号

内 容 简 介

日本庆应大学小野桂之介教授与产能大学根来龙之副教授在日本的经营管理理论和实践方面有很高的造诣。本书系根据他俩合著的《生产企业的经营》(海声社, 1994年7月日文第2版)一书翻译而成。作者结合日本企业的实例, 重点介绍了日本企业经营管理方面的成功经验, 如怎样认识企业经营的目的、怎样制定竞争战略等等, 不亏为一本有关生产经营方面的好教材。已被分别译成英文版、泰文版出版, 现又译成中文版出版, 这对我们学习日本经营管理是极有帮助的。

本书可供我国的政府经济部门及经济研究机构人员、高校教师, 特别是企业领导、经营者参考。

生产企业的经营

(修订版)

(日) 小野桂之介 根来龙之 著

AOTS 南京学友会

周东晖 施泽华 潘金贵 译

石磊 校

*

南京大学出版社出版

(南京大学校内, 邮政编码: 210093)

江苏省新华书店发行

江苏省前进印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 5.75 字数: 150千

1995年7月第1版 1995年7月第1次印刷

印数: 1—2000

ISBN 7-305-02851-7/F·436

定价: 10.00元

责任编辑: 时惠荣

中文版序

首先对小野先生《生产企业的经营》一书的中文版出版表示由衷地祝贺。

随着日本产品在国际市场上显示出极强的竞争能力，面积仅为我国 1/26 的地理小国日本成了世界上的经济大国，93 年日本的进出口额为 6016 亿美元，外汇储备为 956 亿美元，贸易黑字为 1202 亿美元，均居世界第一位或第二位。因此日本的经营管理模式引起了包括欧美在内的世界许多国家的关注，纷纷研究、引进。大量的实践证明，日本的经营管理模式是有效的，是对经营管理学科的发展和创造。

我国由长期的计划经济转为社会主义市场经济体制，这是我国经济领域里的一场重大变革，我们必须转变观念，学习在计划经济下不曾了解的新知识、新做法，以适应形势发展的需要。在这种新形势下，学习借鉴日本经营管理的经验是很有必要的，正如江泽民总书记所指出的：“大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴，当今世界各国包括资本主义发达国家的先进经营方式和管理方法。”这样可以使我们在变革中少走弯路，减少损失，更好地在深化改革中把我国经济搞上去，把我们的企业搞好。

小野先生是日本著名私立大学庆应义塾大学的教授，在日本的经营管理理论和实践方面有很高的造诣。《生产企业的经营》一

书重点介绍了日本经营管理的成功经验，如何认识企业经营的目的，如何提高附加价值，如何增强竞争实力，如何制定竞争战略，小野先生结合日本企业的实例作了详细的说明，对我们学习日本经营管理是很有帮助的，的确值得我们政府的经济部门以及企业、研究机构的领导和工作人员一读。

学习是为了应用，再好的经验也只有通过实践才能获得成效。我们在学习这本书时，应结合我们自己的实际情况，从中找出对我们有益的观点、方法去认真实践应用，努力做出成效。希望这本书对我们广大企业练内功，提高经营管理水平方面能有所帮助。

中国质量管理协会

马 林

1994年6月7日

原 序

只要一提起生产部门的经营管理，总会被认为就是人们常说的生产管理本身。从Q（质量）、D（交货期）、C（成本）等观点出发人们很容易认为只要有效地生产出所定的产品就足够了。当然，不用说，那种意义上的生产管理是生产企业最重要、最基本的经营管理活动。但是，只要研究一下竞争力发挥得好并取得明显经营效果的生产部门便可发现，它不仅仅只是生产管理意义上的效益，而是和该企业整体的经营战略相联系、一齐在运行，有时为了整体的效益还会牺牲仅从工厂本身的角度所关注的效益。

我们虽属于不同的大学，但一直携手进行着生产方针和生产战略方面的研究及教学活动。其中心课题是生产企业在经营时，生产部门必须怎样运行？美国哈佛大学商学院以Wickam Skinner与Robert Hayes教授为代表的学者起着先驱作用，基于他们观点的研究论文数在不断增加，然而还不能说该学术的理论体系已建立。我们几年前便想写一本有关这方面的书，但因杂事繁多未能如愿。去年夏天至秋天间，终于有机会对有关论点交换了意见，发现我们不仅相互之间有相同认识而且对于企业经营的基本理论及轮廓也有相似的看法。为此下决心于去冬至今夏将各自的想法和盘托出，尽量统一、调整，终于诞生了本书。

本书共有七章。第1章是“生产企业的经营”。首先对生产企业的基本活动系统作了说明，进而对企业活动的目的作了叙述。考

虑到作为社会活动之一的企业活动对人类社会发所起作用，所以该内容不仅适用于生产企业也适用于一般企业。第2章是“事业范围”。先对事业范围的设定与企业目的之间的关系作了叙述，其后对增大企业附加价值的七点建议作了说明。并对企业经营者进行的最基本方针中选择三个代表性的考虑方法及其界限作了叙述。紧接着是第3章“竞争战略”。根据竞争力与它的组成要素、差别化与竞争力、企业的战略行动等三种观点，提出了关于生产企业竞争策略的体系。本章的目的是关于总公司的竞争策略的效益化，由效率曲线与成本曲线提出了新的竞争行动的假设，并建议竞争策略行动中要将包含在“生产”范围内的各种功能的策略行动方案与总公司的竞争策略融合在一起。第4章是“提高竞争力的企业行动原则”。对所谓的单纯化、标准化、高度化、专门化、扩大规模、积蓄经验、协同合作、扩大业务范围、适应环境等提高生产企业的竞争力能起作用的“九个企业行动原则”结合例子作了说明。第5章是“生产系统的主要政策”，在第3、4章的基础上整理出有关品质政策、OPP政策、生产能力政策、工艺范围政策、工厂组建与布局政策等5个有代表性的生产政策的基本想法。第6章是“不断革新与改革”。对应于种种经营环境的变化，由企业结构、可利用的经营资源等组成的“企业素质”亦在不断变化，用实例对长期经营的基本考虑方法以及具体实施计划中的努力改善过程等进行了说明。最后的第7章是“日本企业的发展策略及国际化”。首先，将生产、供应都集中在工业环境条件优越的日本国内，做到产品“质量稳定”、“价格便宜”。接着介绍了日本企业所面临的国际竞争压力（保护主义政策）及企业活动国际化的状况，进而叙述了日本企业的两个新竞争战略，即“自身特有的竞争力的确立”与“对应NIES企业的做法”。

本书的重点是与生产部门的政策及战略行动直接有关的第3

章至第5章。为阐明以上部分并展开讨论，故加入了第1章、第2章的内容。本书起初定名为“生产政策”，后改名为“生产企业的经营”，随之又添加了第6章、第7章的内容。

撰写本书时，我们尽量加入了对于生产企业经营方面的自己的独特看法。总体构成上，不能不放入其它经营书都讲的概念及考虑方法，但本书的相当部分是根据我们议论中所产生的想法而展开写成的。坦率地讲，本书中含有许多今后需要研究证实或不够成熟的说法。此外，从“生产企业的经营”这个大标题看，第5章的具体政策没有涉及到销售、财务、人事及其它职能部门的具体政策。那是因为在这些领域中，至少目前已还无法提出如何产生附加价值的想法。从这种含义而言，与其说本书是一部成熟的学术著作不如说是一部讨论稿，这决不是外交辞令。我们衷心地欢迎阅读本书的研究人员、学生、产业界人士提出批评或提出建设性的建议。

庆应大学研究生院经营研究科河野宏和讲师与研究生小沢英树、木部幸一、弓削进志及清水建设株式会社山本亘都对本书初稿提出了各种宝贵意见。另外，长尾麻耶子从严冬到盛夏一直为原稿的核稿、打印而忙碌，海声社的小野义久先生在不知道本书销售前景的情况下，为本书出版发行而奔波。在此，一并表示谢意。

著者

1990年9月

修订版序

本书自 1990 年秋出版以来已有四个年头了。此间从研究同行以及将本书作为教科书的老师处得到了不少指教，我们作了重新思考，每次印刷（共四次印刷）都采纳了大家的宝贵意见，对图表、文章的表达、修辞等等要修改的部分亦作了修正和改进。但是，在反复修改中感有几处要作较大的改动，与原出版社协商后得到小野义久先生的支持，决定出第二版。与初版相比，有多处修改，特别重要的修改有以下三点：

第 1 点是将第 1 章 2.1 节的企业活动本质作为纯增值过程。为更好地说明这点，导入了称为“总和·模拟·工艺”的概念。在新版中，以啤酒生产为例介绍了此概念，说明所有的经济活动在最终消费阶段承担着面向效益、纯价值增值的使命。这说法比初版更容易理解。

第 2 点是在第 3 章里加入较多内容，对竞争的本质及竞争战略的构成方法作了更系统、更具体的说明。在以商品为基础的“（市场）竞争力”里加进了“企业竞争力”的新概念，对企业间竞争作总结性说明的同时，导入了所谓市场部分的概念，对市场竞争力的构成要素与差别化战略关系作了更系统的说明。最后结合美国 TIMEX 公司的事例，再一次作了说明。

第 3 点是在第 7 章前半部的有关“日本企业的成长战略”的议论中，加入了“低分红”、“低劳动分配率”、“劳资协调”、“生

产·供应集中于日本国内”等初版中未明讲的主要原因，并作了更为全面的说明。

与初版时一样，得到庆应大学研究生院经营管理研究科河野宏和副教授重要的指教和帮助。另外，法政大学的一寸木俊昭教授、金沢工业大学的三原一郎副教授、冈崎女子专科学校的松永美弘副教授从使用本书讲课的角度，对各章提出了修改的建议提案及鼓励之言，借此从内心表示谢意！

除本修订版外，本书于1992的底出了英文版(The Strategic Management of Manufacturing Businesses)，今年年底泰语版、中文版也预定出版。希望能在广阔范围内得到各位读者、教师的反馈信息，准备今后再来充实本书的内容。

著者

1994年5月

目 录

第 1 章 生产企业的经营	(1)
1. 生产企业的活动机制	(1)
2. 企业活动的目的	(4)
3. 企业活动的主体与经济性目的	(11)
第 2 章 事业范围	(21)
1. 事业范围与企业目的	(21)
2. 附加价值增大的途径	(23)
3. 事业综合的选择	(27)
第 3 章 竞争战略	(39)
1. 竞争力及其构成要素	(39)
2. 差别化与竞争冲击	(43)
3. 战略性的企业行动	(54)
第 4 章 提高竞争力的企业行动原则	(63)
1. 单纯化	(65)
2. 标准化	(69)
3. 高度化	(74)

4. 专门化	(78)
5. 规模的扩大	(80)
6. 经验的积累	(90)
7. 协作及事业范围的拓展	(100)
8. 对环境的适应与作用	(108)
第 5 章 生产系统的主要政策	(112)
1. 品质政策	(112)
2. OPP 政策	(120)
3. 生产能力政策	(126)
4. 工艺范围政策	(134)
5. 工厂的组建与布局政策	(141)
第 6 章 不断地革新与改革	(146)
1. 以革新适应环境变化	(146)
2. 努力改善企业素质	(153)
第 7 章 日本企业的发展策略及国际化	(157)
1. 日本企业迄今为止的发展策略	(157)
2. 日本企业面临的国际竞争压力	(161)
3. 欧美企业的反击与日本公司特有竞争力的强化 ..	(163)
4. 日本对应于 NIES 企业赶超的策略	(166)

第 1 章 生产企业的经营

1. 生产企业的活动机制

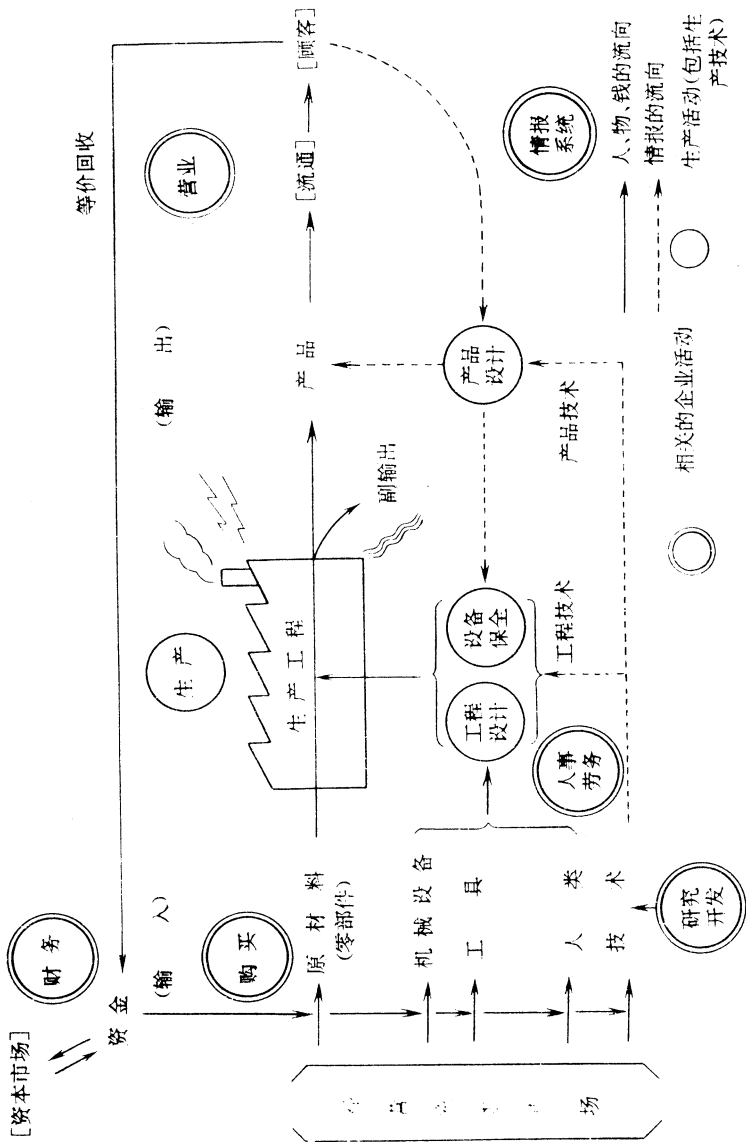
就像我们在许多工厂所看到的那样，“生产活动”是将各种各样的原材料或零部件进行加工，使之成为具有更多价值的物品的变换过程。例如在轮胎厂，天然或人工的橡胶、黑炭、硫黄、各种配料以及金属器具等作为原材料和零部件被采用，然后生产出汽车或飞机所用的各种不同类别、不同尺寸的轮胎。在炼钢厂，投入铁矿石、焦炭、炭以及其它各种金属材料等而制成多种多样的钢材。还有，如果到汽车工厂去的话就能看到，从炼钢厂运来的钢板被冲压成各种规格的车体部件，然后将它们按顺序焊接，并且和其它几千种零部件一起装配成一台汽车的过程。作为生产活动的输入要素，除原材料（零部件）以外，人、机械设备、工具（电、煤气、水等），还有各种技术都是必须的。原材料或部件是通过生产活动被变换成产品的主体，而与此相对的剩下的四个输入要素中的任何一个都形成生产过程并赋予原材料或部件以价值（参照图表 1.1）。这中间，机械设备，工具、人（劳动力）是形成生产过程的所谓“实体”的构成要素，我们通过肉眼是可以看得到的，而与此相对的技术，则是规定生产过程或产品的“信息”要素，通过肉眼是看不到技术本身的。通常我们将技术分成工艺技术和加工技术两大类。前者是通过产品的设计，将顾客的需求反映成经济的、能够实现的产品最后式样的过程中发生作用^{*1}。而后者是由机械设备和人本身所决定，根据在工程设计和安装、维护

中的反映,使得生产流程将所定式样的产品生产出来时发生作用。

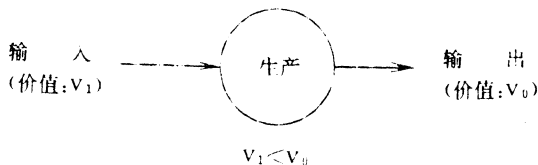
另外,如果仔细观察一下生产活动所产生的输出的话,就会发现输出的不仅仅是产品。在工厂如果注意用眼睛看、用耳朵听的话,就会发现烟、噪音、振动以及其它许许多多的产业废弃物同原材料的碎屑等与产品一起生产出来。当然,生产活动的目的是生产出顾客所需要的产品。而这些通常被称作为“副产品”的东西,在大多数场合下,可以说是在现有的技术和经济条件下不得不排出的物质。

作为生产活动的输出——产品,当然必须具备有比从投入原材料开始所消耗的所有输入的价值(成本)还要高的价值(参照图 1.2)。例如,在轮胎厂,要生产出比作为输入所消耗的橡胶及其它原材料(零部件)、工具、机械设备、劳动力等的成本总和还要高的商品价值的优良轮胎,更严密地说,必须生产出不仅要能够包含投入的所有输入要素的采购费用,还要包含处理产业废弃物和其它不需要的输出的费用,更进一步说还要包含各种经营管理费用的总和并有余额的产品,如果不是这样的话,在当今的市场经济社会,任何一种行业都不可能继续生存下去。因此可以说只有这种“从输入到输出的纯价值增长”才是生产活动的本质。

前面所叙述的图表 1.1 中所有用双圆圈标出的正是包含这种生产活动的企业活动的各个领域。通常原材料(零部件)、机械设备、工具等的采购工作被统称为“购货”,也可以认为包含于广义的生产活动之中。在生产流程中,人的要素的一大半是以生产操作者的形式出现的,对他们的录用、训练、分配等作为全公司的“人事劳动”活动的一环来进行。技术的要素和其它输入要素一样,虽然在广义的经营资源市场通过支付一定的费用可以买到,但有时也通过自身的“研究开发”来解决。作为生产活动的结果,生产出来的产品根据“营业”活动(包括所谓的营销活动),经过流通渠道被送到顾客的手中,从顾客那里收回作为产品代价的销售



图表 1.1 生产企业的活动机制



图表 1.2 生产活动与价值增长

货款。通过这个货款的回收以及资本市场的各种业务往来，确保在输入要素采购时所需的资金不多不少确保成本较低，这就是所谓的“财务”活动的要点。还有，图中虚线表示顾客的需求和给各部门及时提供可利用的与技术有关的信息——“信息系统”，这又增加了重要性。

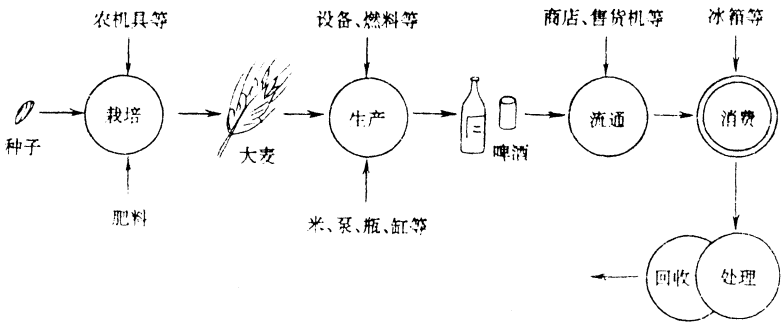
就这样，生产企业每天进行的是由研究开发、人事劳务、购买、生产、营销、财务这一系列的活动构成的商业循环，同时是一种社会性活动，即产生出比输入要素具有更高价值的产品——信息系统。

2. 企业活动的目的

2.1 纯价值的增值过程

食品、衣料、汽车等各种财物最终到达顾客的手中被消费的过程，包含着采购（栽培）、生产、流通、运输等各式各样的工作。例如，以我们日常喝的啤酒为例，首先其主原料大麦由农民从种子培育而成（以下参照图表 1.3）。然后啤酒公司使这些大麦发芽从而得到麦芽，再加入米、啤酒花、酵母等使其发酵，经过成熟、过滤、填装工艺生产出瓶装或听装啤酒。生产出来的啤酒经过批

发、零售店、饮料店、自动售货机等流通渠道，到达最后消费者的手中而被消费掉，但其最终阶段是对剩下的空瓶空罐即所谓的垃圾进行处理，从而结束整个过程。图中用→表示物流过程中所包含的各种运输·库存·商业交易等活动。这从采购到消费、处理财物流程的全过程，我们称之为全数学模型（以下简称为数学模型）^{*2}。



图表 1.3 总和、模拟、工艺

不用说，由这样的各种各样的活动所构成的数学模型作为社会活动的本质性的目的是“使消费者的欲望在使用（消费）阶段得以满足（最终效用的产生）”。在上述啤酒的例子下，从种子开始的数学模型表示：沿着该流程，财物的经济价值逐步地提高，在消费阶段达到其最高价值。

前面已说过，生产活动的本质在于“从输入到输出的纯价值的增值”。上述的啤酒公司为了保证其真正的“生产性”的话，必须生产出具有比大麦、米、啤酒花、瓶、罐这些原材料和投入的各种机械设备、燃料、电力、人力资源等输入要素的价值（费用），以及不必要的副产品（污水等废物）的负价值（处理费用）

的总和还要高的产品。

与此类似，先于啤酒生产的栽培大麦的农家，就必须生产出高于种子、肥料、农机具等的消费价值和废弃物的处理费用的大麦。另外，流通行业担负着将啤酒公司生产的啤酒转换成“对顾客来说具有更高价值的商品”的社会性责任。为此流通行业就将工厂出来的啤酒运送到顾客采购比较方便的地点，为顾客更易选择到各种喜爱的商品而陈列展示，通过冷藏来维持商品的品质和利于顾客消费。为了使这样的流通活动成为一种有经济性意义的活动并得以延续的话，与生产活动的情形一样，必须实现超出提供给顾客的产品（这里是啤酒）以及流通活动中所投入的其它输入要素的费用（人头费、设备费、照明冷藏费等）和在流通阶段产生的副输出的负价值（例如无用的包装材料的处理费用等）成为有魅力（价值）的商品状态。

更进一步说，对使用商品的顾客也一样，只有得到该商品的效用超出得到商品所支付的代价和在使用（消费）中必花（例如冰箱、电、玻璃杯等）的费用，以及处理次要支出（空瓶、空罐等）的费用（功夫）的总和，才会去购买、消费它。

如上述那样，数学模型按照人类的活动，在任何一方面承担着向在最终消费阶段产生效用，“增加纯价值”的使命。还分担加工、组装、分解这些活动的生产企业的活动，也成为很长的工艺联系过程中的一个组成部分。

2.2 企业活动的四个目的

企业活动为人类集团所进行的社会性行动，在其目的方面具有很复杂的情况。企业活动的目的，一般来说是实现利益、企业的发展、社会性的贡献这三点（以下参照图表 1.4）。换句话说企业活动的相关人员的行动是为了追求这三种东西。这里被称为“企业活动的相关人员”是指决定各企业的经营方针的人，特别是