



燃え尽きた日本企業

失落中的崛起

日本商业的突围与重生

陈 伟◎著

剖析日本企业家的匠人精神
揭秘日本经济复兴的内在逻辑

战后的废墟里，泡沫破灭的绝望中
有一群企业家撑起了这个国家的希望与未来
他们对造物的追求，让“日本制造”成为品质的象征
也一次又一次拯救了日本经济



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

失落中的崛起

日本商业的突围与重生

陈 伟◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

失落中的崛起：日本商业的突围与重生 / 陈伟著. —

杭州：浙江大学出版社，2016.4

ISBN 978-7-308-15664-6

I. ①失… II. ①陈… III. ①商业企业-企业管理-日本-现代 IV. ①F733.131.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 048599 号

失落中的崛起：日本商业的突围与重生

陈 伟 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

责任编辑 卢 川

责任校对 杨 茜

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 19.25

字 数 234 千

版 次 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15664-6

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>.

前 言

PREFACE

造物在前，企业家精神在后

大概两年前的夏天，我去厦门采访一家知名卫浴制造企业的老板，他的办公室庞大、空旷、华丽，墙上挂满了各种奖状，大都是当地政府对公司在技术层面不懈追求的鼓励。这位老板身材矮小，语速惊人，说起话来散落在额头上的硕果仅存的几根儿头发总是随着语速而颤动飘扬。他也热爱喝茶、吸烟，自豪于茶烟高昂的价格。

这大抵是福建商人共同的特质，他们还有其他的相同之处：比如，大都是白手起家，学历不高，经过贫寒的少年时代，走街串巷贩卖产品，不到中年就能赚取可观的财富……

如今他们销售的产品，也有类似之处——价格便宜，便宜，还是便宜。

这位老板向我介绍说公司申请了诸多专利，具体数字已经记不清楚了，唯一还留存在记忆中的是，他说自己一直在申请智能马桶方面的专利，但由于考虑市场需求不大，所以没有商业化。他以为，马桶智能化是早晚的事儿，手中握有专利，就会有新的机会。

机会总是擦肩而过，就在中国人热衷于购买日本马桶盖，并且想尽办法从日本买马桶盖回来之后，机会还是留给了别人。不知道当年我拜会的那位老板如今心情如何？

他为什么会错失机会？是因为他的思维形成了定式，要想赚钱，就要便宜。

在中国南方坐落着无数这样的工厂，打火机、眼镜、指甲剪、皮鞋、服装……便宜的产品源源不断地流出，同时，这些工厂也源源不断地倒闭。

万人测试一款马桶

即使在国内，日本TOTO的马桶销量也一直居高不下。它的生产基地也坐落在中国南方的城市边缘。自从TOTO进入中国市场以来，山寨者就前赴后继，但至今都没有超越者。不久前，TOTO全球总裁这样解读为何他们的产品难以山寨：“虽然中国也有智能马桶，它们也似乎想模仿我们的产品，但TOTO有一项独特的陶瓷制造技术，让我们的产品看起来更加洁白、华丽，这些技术中国公司还没有人能掌握。”他还耐人寻味地补充说，其实这项陶瓷技术的根源可以追溯到中国的宋朝。

而TOTO另一个制胜的“葵花宝典”是不断改进自己的技艺，不断完善用户的体验。在某种维度下，这种不断改进与技术无关。比如，TOTO每次推出一款新的马桶，都会让全体员工（1万多人）挨个儿测试水温，以此寻找最佳的温度。为此每年都有很多员工被水烫伤，菊花残，满地伤。

这种看起来简单粗暴的改进方式可能就是日本企业家的精神，也或许就是我们所说的“工匠之心”。

日本恐怕是这个世界上最具备工匠之心的国度。德国也讲匠心，但只有日本人把匠心上升为一种信仰。

古代铸剑师在工作之前，会进行一套复杂的仪式，他们相信利剑之中应该注入武士的精神。

松下幸之助在一个又一个幽深的黑夜里叩问产品中为何缺乏人性。稻盛和夫也说，他在深夜能听见产品自己在哭泣。

电影《拉面女孩》中那位拉面店老板面对技艺已经成熟的学徒说，你的汤里没有灵魂。

这种根植于日本民族性中的造物精神源远流长，并且成功地嫁接进了日本近代化的新历程中。近代之后，日本企业家与欧美西方企业家最大的区别在于，在尊重管理技巧和组织架构西方化的前提下，依然坚持东方哲学中倡导的精神的力量，人与自然和谐共生，人类不该征服自然，而是融合于自然；产品或者是物，也应该是自然的衍生品，人与物交相辉映，不存在谁是谁的主宰。

所以，无印良品追寻产品、材质本身的力量，设计掩藏在材质的背后，悄然无声。在日本，评价一个设计师的地位，不在于他的作品多么花哨，而在于他能否把自然之伟力完美地呈现出来。所以，简洁的设计只是一种表象，精神与自然和谐共生，灵魂与世界同步前行，才是日本产品的内核。

难怪原研哉感慨，无印良品畅销世界，但鲜有人知道其内在的价值。而这种造物精神隐藏在日本产品之中，你只是觉得它们美好，却难以洞悉其根源。

而这基本上就是日本企业家精神最为重要的支撑。日本媒体在评价索尼公司连续下滑的业绩时，异常痛惜地说：“这家公司背离了工程师的精神，滑向了深渊。”

而那些依然成功的企业家无不是贯彻了造物的情怀。柳井正缔造的优衣库自称是一家技术公司，他通过不断改进服装的材质而成为日本首富；丰田汽车也和TOTO一样，他们即使是推出一款新的座椅，都要经过几千人测试，寻找到最舒适的款式；而任天堂的前身是一家骨牌公司，他们认为骨牌应该是美好的，所以他们制造了当时日本最为精致的扑克牌……

日本企业家恋物，于是才创造了无数让人惊叹的产品。日本企业家恋物，于是他们才会不断改进自己的产品，直到能让产品包含泪水和灵魂。

也是因为日本企业家恋物，7-Eleven的创始人才会要求每一个店员都要熟知每一个产品的特质，然后介绍给消费者。

造物的情怀

正因为对造物的无比尊重，才让日本企业家热衷于持续改善技艺。他们甚至可以一生只做一件事，并把这件事做到极致。有一个广为人知的日本理论叫“断舍离”，其实，“断舍离”并非日本人的习惯，恐怕只是媒体的炒作。日本企业家相信“守破离”——坚守技术，不断精进，然后打破它，离开它，完成创新。

这个过程如此漫长，以至于让日本企业被诟病为缺乏创新，这恐怕也是事实。我一直反对日本企业完美的论调，但我坚信，中国的企业家目前最缺乏的不是技术、资金和人才，缺乏的是对于匠心的推崇。他们的脚步太快了，所以他们的产品没有灵魂，只有躯壳。

中国的马桶与TOTO的最大区别，可能就在于那个万人测试的过程，但中国大部分企业家不愿意花费时间去做这件事，因为他们缺乏工匠之心，缺乏

对产品的尊重。

最后说说这本书，它描述了日本第二次世界大战之后商业崛起的历程，也记录了泡沫经济崩塌之后，日本企业家的自我救赎。这是日本近代化之后最为悲壮的两次变革。他们在废墟中重建，在绝望中徘徊，然后选择向前走。他们对于造物的坚守，使得他们具备了对于极致的追求，他们当然也有缺憾，但值得记忆。

为了写就此书，我深入日本很多企业的内部，观察他们对于持续改进的偏执，观察他们对产品的细心打磨，观察他们对商业模式的不断洗礼。这是一个奇妙的过程，我深刻地感受到，日本企业与中国公司似乎只差一点点，似乎只有一线之隔，但这个隔阂依然需要中国公司多年努力才能造就。

陈 伟

目 录
CONTENTS

上 部
燃烧的日本

第一章 拥抱战败 ... 3

摔倒的怪兽 ... 5

独裁者的民主化改革 ... 10

解散财阀 ... 12

第二章 商人的丰田，技术的本田 ... 21

商业就是随风倒 ... 23

拯救丰田的战役 ... 27

本田曲线救国路 ... 29

革新才能获得救赎 ... 32

第三章 新财阀时代 ... 39

财团复燃 ... 41

自我救赎之路 ... 45

第四章 **电子在燃烧 ...** 51

技术革命引领财富之路 ... 53

一出生就国际化的索尼 ... 58

啃老创业路 ... 62

死活也要卖出去 ... 67

两栖动物才能席卷世界 ... 70

第五章 **藏富于民 ...** 79

小公司的能量 ... 81

汽车和家电拯救日本经济 ... 87

与垄断对抗 ... 93

第六章 **小器物缔造大财富 ...** 99

创新时代 ... 101

夏普的诞生与革命 ... 104

随身计算器 ... 108

我们不是模仿者 ... 110

让手表变得路人皆戴 ... 111

第七章 **用产品征服世界 ...** 117

新困境 ... 119

缓慢的调整 ... 123

再造日本 ... 126

国际化的阵痛 ... 130

下 部
对抗泡沫

第一章 危机重重的日本 ... 139

美国人的小弟弟 ... 141

利益还是自由 ... 145

第二章 货运大王浴火重生 ... 153

一道魔咒 ... 155

王者还是魔鬼 ... 157

第三章 大时代，大泡沫 ... 167

向银行开枪 ... 169

绝望的十年 ... 172

一切都变了 ... 175

第四章 云中之巅的森大楼 ... 183

世界第一高楼 ... 185

绝对不买土地 ... 187

第五章 无印良品的虚无主义 ... 193

简单的就是美好的 ... 195

叩问商品的实质 ... 198

禅意 ... 200

第六章 优衣库，做老少皆宜的服装 ... 207

四处游荡的买手 ... 209

上市的阵痛 ... 213

3年100家店 ... 216

第七章 稻盛和夫，东方哲学挽救低迷经济 ... 223

老子、孟子和孔子 ... 225

人人都会有一部自己的电话 ... 228

阿米巴是小虫子 ... 232

第八章 那些用户体验之神 ... 239

乐天是一种基因 ... 241

乐天怎么玩互联网金融 ... 244

7-Eleven的用户体验 ... 247

第九章 任天堂，让日本人变宅神 ... 257

游戏帝国，从骨牌屋开始 ... 259

陌生的继任者 ... 263

游戏帝国大乱战 ... 267

第十章 日产征战海外 ... 273

神奇的卡洛斯·戈恩 ... 275

再造日产 ... 278

在荒凉的北美开天辟地 ... 282

尾声 今天的日本需要燃烧自己 ... 289

第一部
拥抱失败

PART I

上 部
燃烧的日本

第一章
拥抱战败

摔倒的怪兽

1945年9月2日，天晴气爽。65岁的道格拉斯·麦克阿瑟将军戴着墨镜，以一副征服者的姿态，端坐在停靠在东京湾的“密苏里”号军舰上，气定神闲地吸着自己的大烟斗。面前是一群身材矮小、面带愧色的日本人，他们背后的帝国弥漫着某种灰暗的情绪，那是遭遇失败后的叹息与绝望。

半个月之前的8月15日，裕仁天皇在广播中发布了投降诏书。日本媒体和史学者将这段讲话描述为“玉音放送”，其实，当时天皇的声音毫无金玉之音，反而干涩、沧桑，说话时磕磕绊绊。

在诏书发布之后，日本人的心情无比复杂，有人想到战争结束了内心窃喜；有人想到死去的亲人泪如泉涌；也有人因为战败蒙羞而剖腹自杀……总之，在这个小小的国度里，不同的人面对同一个宣言，却选择了不同的方式来面对失败带来的影响。

那么，作为一个历史研究者和观察者，站在日本重大历史节点上，我必须努力洞悉的问题是，战败对日本人来说意味着什么？一向被人们当做神的天