

# 公司 死亡笔记

铃木贵博 著  
李颖秋 译

丰田，为什么巨额亏损？

优衣库，为什么逆市增长？

日航，能否起死回生？

华堂，它的前途在哪里？

……  
……

中国书籍出版社

# 公司死亡笔记

铃木贵博 著

李颖秋 译

中国书籍出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

公司死亡笔记 / (日) 铃木贵博著; 李颖秋译. —北京: 中国书籍出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-5068-2160-5

I. ①公… II. ①铃…②李 III. ①公司—企业管理—通俗读物  
IV. ①F276.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 140438 号

著作权登记号: 01-2010-4268

Kaisya no Deathnote - Toyota, JAL, Yokado ga Naze ?

by Takahiro Suzuki

Copyright 2009 Takahiro Suzuki

Simplified Chinese translation copyright 2010 Beijing Hanhe  
Culture Communication Co., Ltd., Published by ChinaBook Press.

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Asahi Shimbun  
Publication Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Asahi  
Shimbun Publication Inc. through Nishikawa  
Communications Co., Ltd.

责任编辑 / 金 硕

责任印制 / 孙马飞 张智勇

封面设计 / 久品轩装帧设计

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话: (010) 52257142 (总编室)

(010) 52257154 (发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 北京朝阳印刷厂有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/32

印 张 / 6.625

字 数 / 101 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价 / 24.00 元

版权所有 翻印必究

## 序 言

时间已跨入 2009 年，可是次贷危机引发的金融恐慌依然在延续。

下一个倒闭的大公司又将是哪一家？

又是何种机制将导致这家公司毁灭？

本书将为你一一解读。

一次偶然的机，我看见了“上帝的那只看不见的手”是如何扼杀这些大公司的。

我原本只是解读大公司竞争机制的专家，而不是能够占卜其生死存亡的巫师。在这场被视作百年一遇的经济危机到来之前，我甚至不知道搞懂大公司的生死问题有何意义。

我的一贯工作是给大公司的管理骨干提供战略方针，这项工作本身就会让人兴奋。因为，就是这一次一次的判断，有时能够让公司成长，有时又能将竞争

对手击败。

可是最近，有一件事不得不引起我的注意。

最初，那是一种无法付诸语言的感觉。我觉得这一段时间以来经营者做出错误判断的频率增加了，或者是感到奇怪，大公司怎么做出这样的举动？

那些大公司的经营骨干，职位越高，每天就必须做越多的经营决策。他们的工作就是做出决策。然后，员工们根据他们的决策付诸行动。比如说，“今年我们要集中投资到这款产品”，“我们要正式打入该领域”，等等，所谓职场，其实就是在这些骨干的决策中运转的。

而做出某项决策的骨干，也不过是一介凡人，必然会频繁出错。但是，在 10 次决策中，只要有 7、8 次是正确的，那整体上就算很不错的了，而且就算某次的判断是错误的，也可以立刻撤回，这样就不会导致损失进一步扩大。迄今为止，企业都是这样一路走来的。

但是，最近的情况则稍有不同。往往不是某个人犯错，而是公司自身在严重的错误决策之下，一路盲目向前。

错误之严重，不亚于旅鼠类成群结队扑向大海，盲目而冲动。它们的前方是悬崖，悬崖的那端是大海。

为什么会发生这样的情况？这主要是因为当前的变化过于剧烈，是任何人都未曾经历过的。正因为变化太大了，所以有的公司往右冲，有的公司则奔左跑。虽然它们都不敢确定自己选择的方向是正确的，可是停滞不前不是最差的状态吗？所以他们不能选择停下，只能先动起来。

在现代经济危机中，正是这种“动”，有时会给公司带来灭顶之灾。

我曾目睹过众多的客户企业在困境中苦苦挣扎，我很想弄明白，为什么会出现这样的困境？作为一名研究机制的专家，当我搞清楚其中的机制后，终于明白：正是走向了错误的方向，才导致市场缩小，结果使公司丧生于“上帝的那只看不见的手”中。

是降低还是提高产品或服务的价格，是增加供给还是减少供给，这就是向右走或向左走的问题。而事实往往是，其中的某个方向是正确的，相反的方向则是错误的。

正如亚当·斯密所言，市场就是被“上帝的那只看不见的手”操纵着。如果公司前进的方向是错误的，那么很可能导致销售量急剧减少，进而是利润一落千丈。

泡沫经济破灭之后，日本人明白了一件事情，那就是一旦公司领导层做出了错误的判断，那么一家大型公司也会轻易地倒闭。“上帝的那只看不见的手”会轻易地摧毁一家公司。

即使情况没有严重到令公司倒闭的程度，经营方面的错误决策也会导致核心事业的停滞不前、长期不景气、品牌受损，进而是事业规模缩小带来的大范围裁员，其结果还是招来“公司生病”或“公司灭亡”。

我写这本书，缘由之一即在于此。

在困难时代，无数经营者都想方设法谋求生存，即使是摸着石头过河，看不见前方。正因为当前情况是如此特殊，才需要有人写一本“让公司不死的指南”。

我这人比较冷酷，对于那些认认真真的经营者来

说，可能我书中的观点会让他们大为恼怒。不，不是可能，而且非常有可能。我做了24年的大公司经营咨询，切身感受到了这样一点。

“越是指出了问题所在，越会让对方愤怒。”

如果我面对的是客户公司的一名干部，那么我会去斟酌一下说话的方式，不过我现在是在写书，所以我决定不去拐弯抹角。

在本书中，我将与大家探讨面对这百年一遇的全球化经济规则的剧变，以及堪称大萧条的世界性经济衰退，大公司应该往左走还是往右走。如果选择的方向错了，公司就有可能倒闭，不过换一个角度看，一旦我们选择了正确的方向，那么公司就能够存活下来。

阅读本书并不需要多么高深的知识。正如经济学、管理学那样，只要具备了简单的知识，就可以理解。我写这本书的时候，也尽可能写得简单易懂。我希望更多的人去思考，现在发生了什么情况，将来又会出现怎样的情况。那么，我们先进入第一章吧。第一章的主题是“为何日本最优秀的丰田公司会卷入如此可怕的经营危机当中？”



## 公司的死亡笔记·规则0

· 在这个笔记本中写下了错误战略的企业，其死期将至。

· 写这个笔记的必须是管理者自己。

## 目 录

<b>第一章 次贷危机应该让丰田裁员吗？</b> .....	1
渐渐逼近的“死亡”恐惧 .....	1
是否预想到了销售衰退？ .....	7
过去的竞争策略不再适用 .....	14
汽车首当其冲被节省 .....	19
需求会急速回升！ .....	24
丰田的经营判断正确吗？ .....	31
第三个问题——电动汽车之潮流 .....	35
“狼到来之前的现象” .....	39
<b>第二章 为何需要非生态主义的经济政策？</b> .....	43
在逆境中求胜——优衣库 .....	43
麦当劳的同质化战略 .....	48
“性价比高”决定了胜负输赢 .....	55

大屏幕电视机的需求会减少?!	60
不可思议的政策背后含义是什么?	66
<b>第三章 沃尔玛效应与 7-11 效应</b>	71
另一个李维斯	71
低价品牌获得成功了吗?	75
价格究竟该升还是该降?	80
沃尔玛效应	85
降低日用品的价格会怎样?	90
7-11 效应	97
富裕中产层的攻略	105
需要的是“故事”	111
下一个目标市场是什么?	116
<b>第四章 服务业还有明天吗?</b>	124
通过降价能增加需求吗?	124
电影的价格还能进一步下降	131
选择美国运通还是一休.com?	137
积分服务的力学	142
日航将走向何方?	146
服务行业的生存方程式	150

将顾客作为资产积累起来 .....	157
转向重服务行业 .....	165
日本还能够大发展 .....	173
经济增长将解决所有的问题 .....	176
小泉政权的改革对“分配”视而不见 .....	180
日本发展的周期 .....	183
牵引经济发展的是欲望 .....	187
☆结束语☆ .....	191

## 第一章

# 次贷危机应该让丰田裁员吗？

### ● 渐渐逼近的“死亡”恐惧

2008年9月，一个不寻常的周末——围绕着雷曼兄弟公司是否要破产，一场紧张的谈判正在进行。此时，我正在亚特兰大（美国乔治亚州）。这一年的5月我也曾来到美国，与那个时候相比，此时商业街上空气特别凝重。

那天，为了一个商业上的聚餐，我来到了亚特兰大市中的一家备受欢迎的高级泰国餐厅。可是，明明是周五，餐厅里却只有寥寥数人。要是在前一年这个时候，一到周末，要想在这家餐厅订个位子，都很困难，可是现在，餐厅已今非昔比，坐下后四周无人，倒是挺适合谈些商业上的悄悄话。

不过这里的料理还是那么棒。要是我的商业会谈也很顺利的话，那真是无可挑剔的了。但是在时下的美国却似乎并不容易。

“现在做生意的环境，可不是一句严峻就能涵盖得了的啊！”

聚餐的朋友开玩笑地如是说。此前一直支撑着事业发展的前提已经摇摇欲坠，若想在这种情况下继续维持经营，需要巨大的努力。

接下来的一周，雷曼未接受任何救助，宣告破产。其负债总额约为64兆日元，而该金额堪称美国史上最大规模。

雷曼的破产，对于金融市场的参与者来说，不啻为一枚重磅炸弹。就在此前的一周，房利美（联邦国民贷款协会）和房地美（联邦住房抵押贷款公司）这两大政府旗下的住宅金融公司巨头，都得到了联邦政府的援助，还有同样经营状况恶化的投资银行巨头——美林银行也获得了美国银行的救助，于是大家自然而然地认为，政府肯定也会向雷曼伸出援手。

正因为这种预期的存在，当美国政府拒绝救助雷曼的态度明朗后的第二天，全球金融市场遭遇急剧动荡，股票市场大跌，投资家们注视着股票交易板，露

出绝望的神情。这是雷曼冲击波的开始。

以雷曼兄弟的破产为代表的次贷危机引发的冲击，我相信我们每个人都铭刻在心。在这个9月份里，全球的金融机构几乎失去了自己的职能。这次的危机之严重程度可见一斑。

但是，对于全世界的人来说，不幸之中的大幸是，次贷危机引起的、被写入“死亡笔记”的金融机构巨头中，雷曼兄弟是最后一家。由于全球金融市场的暴跌，日本、欧美的中央政府决定投入共计35兆日元，以稳定金融市场，使濒死的金融机构能够起死回生。

然而，当众多金融机构得到了援助后，非金融机构的公司，即实体经济又开始面临“死亡”的威胁。雷曼的破产，不只是影响到了金融业，还给实体经济造成了严重打击。于是，全球开始陷入百年一遇的经济危机泥沼之中。

以美国为代表，各国的消费需求剧减，致使中国生产出口美国的家电、玩具等产品的工厂纷纷倒闭。而一直以来依赖于美国和中国发展的日本厂商，也遭受了惨重的打击。

现在进入本章的正题。危机波及实体经济后，不久便出现了一件怪事。在日本企业中，最优秀的丰田汽车竟然情况危急。

丰田受到的冲击比其他日本公司要更大，尤其是北美市场，销售衰退得令人难以置信，库存剧增。就从这段时间开始，丰田的日本工厂也开始裁掉临时工、派遣工（经中介公司介绍来的员工。一般是按照小时计报酬，不享受正式员工的福利待遇。——译者按），这在日本成为民众的社会问题。

图表 1 丰田遭遇史上最严重的减收减益

	2007 年	2008 年	减少的金额
销售额	26.3 兆日元	20.5 兆日元	-5.8 兆日元
营业利润	2.3 兆日元	-0.5 兆日元	-2.7 兆日元

注：各项均采取了四舍五入

来源：基于丰田决算资料制作而成

美国三大汽车生产商中，通用汽车（GM）和克莱斯勒也面临着严重的销售衰退，纷纷向联邦政府提出了破产申请。

我能够理解通用汽车为何会濒临破产，因为它的生产浪费太多，但是日本最大的优秀企业——丰田为



何也会与美国的三大汽车厂商一样，面临如此严重的危机呢？

看到这里，估计读者朋友会有两个疑问。

“丰田的损失有那么严重吗？”

“只有丰田的情况这么严重吗？”

第一个问题的答案是“yes”。大家请看上面的图表1。与前一年相比，丰田的销售额减少了5.8兆日元。衡量主业是否盈利的指标——营业利润也减少了2.7兆日元。此前，从未有任何一家日本企业出现过如此大的减收减益。由此可知丰田遭受了多么严重的危机。

现在，我来回答第二个问题。其实，与其他行业的日本大公司巨头相比，丰田的情况确实更为严重，因此答案仍是“yes”。

当然，松下、佳能、新日铁、花王等日本的代表性制造企业，在这一年也受到次贷危机的冲击，业绩出现滑落。然而，业绩滑落远没有丰田那么严重（图表2）。