

经营之神

——日本启示录

〔日〕长谷川洋三 著

〔美〕安东尼·基姆 英译

王广州 汉译

2013年·北京

Yozo Hasegawa

Translated by Anthony Kimm

REDISCOVERING JAPANESE BUSINESS LEADERSHIP

Copyright © 2010 John Wiley & Sons(Asia)Pte. Ltd

All Rights Reserved

Authorized Translation from English language edition

Published by John Wiley & Sons(Asia)Pte.Ltd

图书在版编目(CIP)数据

经营之神:日本启示录/(日)长谷川洋三著;(美)基姆英译;
王广州汉译. —北京:商务印书馆,2013
ISBN 978-7-100-09894-6

I. ①经… II. ①长…②基…③王… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 069247 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

经营之神

——日本启示录

〔日〕长谷川洋三 著

〔美〕安东尼·基姆 英译

王广州 汉译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商务印书馆发行

印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-09894-6

20 年 月第1版 开本 × 1/16

20 年 月北京第1次印刷 印张

定价: 元

目 录

序言	(1)
1. 颠覆增长模式 获得最大成功	原口兼正 (1)
2. 正确的服务定位 良好的销售状况	铃木敏文 (18)
3. 以消费者为导向 克服一切阻碍	前田新造 (32)
4. 公司传统重要 消费需求至上	岩田聪 (45)
5. 摆脱各种规范 处处为顾客设想	濑户薰 (59)
6. 从日本的餐桌走向世界	茂木友三郎 (72)
7. 适应信息技术革命 创新实体经营策略	柳井正 (82)
8. 在变革的世界中谋求发展	加藤壹康 (98)
9. 重新启动日本公司的发动机	三村明夫 (111)
10. 机遇就是逆境的倒转	大坪文雄 (122)
11. 业务不必居于第一位	长谷川闲史 (135)
12. 赢在新的工作环境	坂根正弘 (147)
13. 提高管理水平	御手洗富士夫 (160)
14. 回归本源	丰田章男 (176)
15. 稳步迈向目标 不要急于求成	榊原定征 (191)
跋	(208)
参考书目	(210)

序 言

十年以来，日本企业界发生了翻天覆地的变化。诸如终生聘用、年功序列工资制之类的金科玉律，由“临时”雇佣合同、绩效工资所取代。二战结束后的二十年内，日本经济奇迹般飞速增长，在此期间，日本的教育机构培养出大批具有“军人”作风的员工，这一白领工薪阶层积极投身于将国家建设为经济强国的行列。他们成功了。长时间劳作，而少有怨言，他们的存在几乎和公司密不可分。感念于他们的耿耿忠心，公司给予他们终生工作的保障和权益，他们一生得以与朋友畅饮、享受公司出资旅游的权利。人口真的成了这个国家最丰富的自然资源。

在《日美安全保障条约》的保护下，整个国家得以集中精力搞生产。政府鼓励重要产业，推动出口，建立现代的国家基础设施，促成中产阶级消费社会的兴起。

二战惨败后的日本只用了一代人的时间，由百业俱废一跃成为全球第二大经济体。但是，20世纪70年代爆发石油危机，随后，80年代早期日元升值、90年代初期房产泡沫迅速破灭，经济无限制增长的形势走到尽头。随着世界跨入21世纪，中国与印度等新兴经济大国成为新的大规模生产中心，成为全球经济增长的驱动体，意欲替代先进的西方工业化国家，其中，也包括日本。

面对人口老龄化、内需萎缩等问题，日本似乎在世界强国行列中回落到更为普通的地位上。然而，日本仍拥有一些世界闻名的规模最大、技术最先进、认可度最广泛的公司；这些公司的技术完善程度以及商业运营模式依然是新兴国家学习的典范和良师。总之，日本的领

2 经营之神

军企业，不仅仅局限于制造业，已然拓展出国内市场之外。它们需要到更广阔的空间去搏击风浪。日本企业在信息技术（IT）进步、市场全球化的过程中发现了新的机遇。全球面临的环境问题、可持续性发展的挑战也带来了日益增长的压力，日本企业也从中发现了新的机遇。

全球经济形势发生结构性变革的过程中，日本公司又重获旧时的荣光，重树雄心，引起世人的瞩目。大规模的汽车和电子制造业，一直是日本外向型经济的主要驱动力，由于全球需求萎缩、竞争日益激烈，都遭到了重创，但在同样的世界经济环境下，新的商业巨头和公司兴起于更广泛的经济领域，比如娱乐、时装、餐饮等行业。日本越来越多的公司出于发展的必要和雄心，不再仅仅出口那些精密复杂、毫无生气的机械设备，而是急切地投资于日常生活领域，以满足人们对生活品位日渐提高的需求。

同时，这个国家重要的制造行业，比如汽车、机械、电子和钢铁，创造出增值产品和尖端技术，重新改造自我，强化适应世界的能力。这些公司打入新兴的亚洲市场比较早，现在也正在利用这个优势。

书中涉及的所有公司几乎都实行了重整全球经济的举措，目标对准东方。即便日本能够最大限度地利用其专门技术和技术优势，也应该与亚洲新兴的经济体合作，靠拢这个世界经济增长的中心区域，附骥尾而谋求共同的发展与进步。

因此，拙著的主要目的就是针对 15 家最有潜力、发展稳定的日本公司，解释其最高管理者的重要策略、人生观和工作原则。他们力求在 21 世纪达到产值稳定增长、雄视全球的新高度。本书特别讲述的商界领袖中，我直接采访过很多人，加之，在日本的主流商报《日本经济新闻报》40 多年的工作积累，也做过研究与资料核实等工作，可以征引官方消息，希望能讲清楚目前日本的商界巨子在想些什么。

我认为，这 15 个公司的现任总裁能够恰到好处地体现日本产业

的未来，在关注他们的同时，一提及这些公司的名字，肯定也会让人想起日本过去的辉煌。这就是本书的主旨。不论是杰出的领导人锐意改革的成果，还是公司在文化上根深蒂固的求变传统，都说明这些公司在战胜经济危机方面有突出的能力，在危机之后，公司更加强盛，更加致力于创造一个辉煌的未来。

本书涉及的公司及其领导人包括称霸全球游戏软件的任天堂、迅速崛起于服饰零售业的迅销公司（优衣库）；为消费者提供生活保障的柴和伊控股、西科姆（安全）以及大和控股，这些公司经过不断的改革，效益稳步增长，同时也获得了消费者更高的信任。

本书也涉及到一些传统企业，比如，麒麟控股（饮料）、资生堂（化妆）、万字集团（食品）和武田药业，它们都迅速发展为全球性企业。最后，我还要讲几个重要的制造企业，诸如丰田汽车公司、松下集团、佳能公司、新日铁集团、小松制作所和东丽株式会社，这些公司都致力于提高技术，增强竞争力，树立一个更强大的全球企业形象。

事实一次次证明，它们有能力克服经济危机，经过坚持不懈的努力，适应新的经济形势，一如既往的改善运营策略，从而提高了竞争力。许多公司面临前所未有的全球经济衰退时，也明白一个道理，必须重新认识本土的商业价值观。

日本公司立足于国界日益消弭的世界，致力于平等竞争，多年来试图采用或仿照较为“西化”的企业模式，强调速度和短期效果。然而，现在的公司总裁回到了原点，他们意识到，不论是国内，还是世界经济舞台，要想实现最大的商业利益，就要回归到更加传统的日本商业价值观、商业运营方式上去，即注重树立长远目标，像手艺人一样始终专注于质量、对细节一丝不苟，管理工作有持续性，工厂或车间占据首位，稳妥地积累生产，坚持改善自身。

这些优势不一定能产生技术上的飞跃，让公司一蹴而就，面貌发生突变。但是，长期以来，这些优势已然成为日本商业文化的特质，

尊重传统，尊重人际关系，依然是至关重要的行业准则。

这并不是说，日本的公司没有遭受到 2008—2009 年全球金融危机的重创。丰田汽车公司受到前所未有的损失，即便它已跃升为世界汽车制造业的第一位。对于很多公司而言，要经过相当长的时间，实行彻底的改革，才能恢复稳固的积极收益。丰田章男提倡更加“本色”的管理方式，指出大多数日本公司只有更加重视特有的管理经验和实力，才能将其所拥有的技术优势和人才资本有效地投入到产品之中，才能有效地提供比那些低成本竞争对手更高质量的服务。这样，他们就能在满足 21 世纪人类需求的过程中，发挥主导作用，同时，影响未来全球经济的模式。

遗憾的是，还有很多公司本书不能一一述及。如果日本公司能最大限度地利用技术资产和知识资产，尤其在环境保护领域，而且，能调整其传统的商业价值观，适应成功的全球化模式，我完全有理由相信，本书提到的任何一家公司即便未来不会一路领先，也能够蓬勃发展。

因此，希望通过这本书，读者能了解到当代日本企业管理的优势、日本公司的实力，也许能为您了解当前的新经济模式增添一些色彩。

最后，我向神原翔表达最深挚的谢意，他在本书的写作过程中给予我很大的帮助；本书涉及的各公司管理人员和公关部主任也是鼎力合作，在此，我也致以最热诚的感激之情。

长谷川洋三

2010 年 1 月

1

颠覆增长模式 获得最大成功

原口兼正

董事会常务副董事长

西科姆株式会社

1950年8月生于京都。1974年3月毕业于武藏工业大学（今更名为东京都市大学）工程学系的电信工程专业。1974年4月，入职于日本警备保障株式会社（今更名为西科姆株式会社）。2002年任副总经理，2005年任总经理，2010年1月起，任董事会常务副董事长。人们都认为，他继承了公司创始人饭田亮的管理理念和精神，就其技术精英的背景而言，他能在信息时代为公司带来新的繁荣和增长。

反复重申自己的价值观

人身安全，在日本是一个比较新的概念。日本被认为是世界上最安全的国家之一，近年来，才像很多西方国家那样，致力于抑制日渐提高的犯罪率，这是工业发展不可避免的现象。社会科学家归纳出的各种成因，包括收入相对的平等和稳定、民族构成近乎单一，这就形成共同的社会准则和风俗习惯；另外，还包括社会行为，这一因素并非受宗教信仰或普遍的行为准则所制约，而是由维持小团体和谐的特别需求和迫切需要所决定的。任何人都归属于某个小团体，比如家庭、学校、邻里以及工作单位。人员往往在相对狭小的社会圈子里变动，这比起其他任何事情来说，也许更加强调日常的行为规范和道德准则，以促进和维持社会秩序。

日本的全球化程度高，商品流通更加自由、服务产业发达、特别是劳动力的素质更高，由于这些优势，这个曾经较为孤立的岛国逐渐发展为一个更加开放、更加多元的社会。社会需求多变，生活方式多样化，使这个社会具有更大的灵活性，尤其是日本人口日渐萎缩，这也许预示了日本今后需要更多的移民，以维持这个国家社会经济的基础建设。经济利益与价值观念更加多元化，人们日益脱离或归附一些偏狭的社会团体；故而，个人犯罪和不夹带个人因素的犯罪多受个人利益和经济目的的驱使，而鲜由社会关系的恶劣所引起。这类现象在日本呈稳定上升的趋势。

个人安全，形式多样，因而是一个增长型产业。而这个迅速老龄化的国家中，防止犯罪只是其发展过程中不可分割的部分。西科姆之类的公司位于日本国民人口结构变化、经济发展的潮头，致力于迎接国内外新的挑战，发掘新的机遇，因而在不断地拓展业务，重新定位其业务的意义。

人们普遍认为，西科姆公司创始人饭田亮是日本安全保障产业的

奠基人。饭田亮是家中的第五个儿子，其父是东京最古老的日本桥区的酒商。饭田家族为饭店和宾馆提供酒水饮料，在当地小有名望。

饭田亮排行第五，根本无望接手家族产业，因而无拘无束、自由自在长大成人。父母鼓励他积极地发展各种兴趣爱好，但并没有娇惯他，不过，要求他无论做什么事都要用正当积极的方法，目标要明确而有意义。

饭田亮记得，小时候，只是因为低头走路，或者大庭广众之下无精打采地蹲着，父亲就会狠狠地申斥一通。对父亲而言，在公开场合垂头丧气、精神涣散，简直就是丢人。

实际上，饭田亮的父亲思想开通、性情直率。他总是教导孩子去理解心理素质在现实生活中所发挥的作用。

饭田亮也会时时记起母亲的告诫，不要着急叹气。“一叹气，就让幸福溜走了。”母亲说。小饭田亮发现那个形象的说法非常有道理，他说自己一直注意不要叹气。

饭田亮得益于父母深入浅出的教诲，成长过程中一般都遵从长辈的劝告，但不是盲从。否则，怎么会全然推翻对公共安全保障的依赖，最终创造一个行业呢，更不用说跃居该行业的巅峰了。

安全防护没有免费的

能够预见生意会失败，是件好事。如果依赖他人介入其中去力挽狂澜，那么我解决问题的能力就会丧失殆尽。

上面这段话也许恰到好处地表达了饭田亮的性情与经营理念。饭田亮视冒险为定数。每个人既可能失败，又可能成功。饭田亮认为，任何商业行为都取决于敢于面对风险的勇气。“如果一味坚持稳妥的做法，也就没有决绝之心、少有动机行事，也就没有任何进取的希望。”

饭田亮决定创立一个行业，这确实实是冒极大的风险：长期以来，人们以为心境平和，不需要任何花费。他认为，只有更强大的安全防护与保障，心境才能更加平和，这些可以花钱买得到。本章一开始提到，安全保障在日本还是相当年轻的行业，至少作为私营企业努力的方向是这样的。当然，政府通过国家的警力为公众提供安全保障。但是，除了要抵御某些外在的威胁，大多数日本人都骄傲地认为，他们的国家绝对是“一个安全和平、秩序井然的”国家；民众无条件地尊重彼此的财产和私生活。人们对安全感已经习以为常，像氧气一样。安全保障作为一种商品还没有真正当作必需品或中意产品出现在任何人面前。

第二次世界大战日本战败之后，也许这个民族更专注于重建国家，顾不上考虑保护仅存的东西。1960年代早期，巨大的贫富差距已经浮现出来，饭田亮注意到每年报道的犯罪数量不断上升，开始意识到“日本人也会把心境平和的保障当作一种商品，这一刻终将到来。”

公共安全，不同于个人安全保障，是属于警察的职责范围。全国上下每个社区的警亭都驻有警力。他们实施地方人口普查，或徒步或骑自行车在社区巡逻，为民众指路，有时甚至借钱给人救急。值得称道的是，他们现在仍然如此。但是，总有些角角落落必然是他们无从着手的。饭田亮认为，正是这些地方，尤其是个人或商业财产，越来越频繁地受到侵扰。

饭田亮相信，如果提供一种服务，能让人倍感安全、心境更加平和，肯定有很多企业需要。所以，饭田亮在29岁那年不顾众人的反对，创立了日本警备保障株式会社，即西科姆有限公司的前身。

事实证明，饭田亮是有远见的。日本发展为世界第二大富有的国家，随之而来的就是国内市场的自由化、市场行为脱离规范、移民政策更加宽松。除了已有的犯罪形式，社会上又出现了新型的犯罪现象，频率高发，程度加重。这样，对安全防卫措施的商业需求急剧

上升。

西科姆成为最大的个人安全保障系统供应商，它不仅服务于大的公司客户，也服务于家庭。整个日本，大大小小的竞争对手现在大约有一万家，而西科姆一家企业就横扫了60%的市场份额。

警惕波谲云诡的市场形势

饭田亮的风险投资源自于对日本国家声誉的疑惑：日本是世界上 safest 的国家，这要么是个神话，要么就只是一个风吹即散的幻象。于是，他将这个远见卓识付诸实施，发展为一个新型产业，这个产业经证明，善于发掘隐性需求，从而赢得消费者的接受。但他不是异想天开，虎头蛇尾。饭田亮可能出自强烈的本能，先提出一个行业运作假想，然后，在最终形成决定之前经过广泛细致的研究，予以论证。即便如此，他还是遭遇到强大的阻力。

饭田亮永远保持着企业家的活力，其秘密就在于，只要认定目标有意义，一往无前、不懈地追求。这正是他的父母教给他的，也让他在工作中受益无穷。他发现，这个时代波谲云诡，而他开创的公司正处于风口浪尖。

西科姆公司一如既往地赶在浪潮的前头，始终在激烈竞争之中勇往直前。其中成因与公司现任总裁原口兼正有关，大家认为他是饭田亮理所当然的继承人，是继承饭田亮经营理念、并将其发扬光大的最佳人选。

自2004年原口就任西科姆总裁以来，公司的业务增长显著，这主要归功于提供全面的安全保障服务。他孜孜不倦地致力于扩大安全保障的市场，虽然个人安全保障还是一个有待开发的市场。饭田亮将公司服务的重点从人工控制的安全保障（保安人员）转换为以信息技术保障体系，原口兼正则致力于强化这些安全保障程式，建立并维持牢固的人力资源，从而保证始终如一地提供一个高水平高质量的安全

保障服务。

“我每天都感受到公司开创人饭田亮的强烈影响，”原口说，“那是因为他的信仰体现在西科姆的经营理念上。比如，永远追求你认为正确的东西，永远不要畏惧新的挑战，这都要求你与过去决裂。这就是为什么在我们公司没有重重顾虑，只有远大抱负，我们勇于面对信息时代瞬息千变万化的挑战，牢牢把握信息时代的种种机遇，与此同时，我们翻开公司历史的辉煌的新篇章。”

原口兼正很清楚维持西科姆积极运转的诀窍：

人才为本，技术为用。人才与技术是西科姆应对时局艰难、多变的两大法宝。产品与服务是西科姆人所能提供的一切。这就是我们不信任外包的原因。然而，我们招揽各种高级人才，我们信赖他们，他们能尽职尽责地完成任任务，能透彻地理解我们公司的性质、公司的由来、公司奋斗的目标。我们不相信你以人与人的轻松交换职位为模式就可以成功。因为那恰恰让你失去消费者的信任。

1964年东京奥运会期间，西科姆得以为运动员提供安全保障，仅在公司创立两年之后，就获得突破性的发展。西科姆的勃发令世人惊叹，日本公众大多数还不了解这一行业的概念。随着奥运会的召开，私人安全保障意识深入人心，因而，第二年，西科姆被刻画为一个保安人员的形象出现在一部电视连续剧之中，而且，这部片子广受欢迎。那时候，保安人员工作和安全保障企业，人们还不明所以，还以为是个特别的创造呢。

有计划地抑制业务增长

恰恰在企业发展蒸蒸日上，似乎是大鹏展翅恨天低的时候，西科

姆创始人饭田亮决定亮出红牌，发出危险信号。他所信赖的继承人原口兼正证实了这一点：

饭田亮从来不会安于现状，不会对成功志得意满。他会不断地质疑自我，思考自己的每一步举措。这就是为什么他要宣布我们需要彻底反思这个行业。他的决定让大家目瞪口呆。尽管公司已决定变革，饭田亮还是遭到公司内部强烈地抵制。他的基本主张是，我们要改变企业模式，不要过于依赖现场保卫，将经营重点转移到利用电信技术提供安全保障服务。这在内部引起了热烈的讨论：饭田亮的主张究竟意味着什么？西科姆减少现场人员，能向消费者承诺哪个层次上的真正的安全保障。但是，饭田亮明确指出，企业无论有多么成功，你必须永永远远记住一点，时代不会按照你的心愿变化，你必须适应时代的变化，否则就会面临淘汰。

西科姆宣告成立之初，就有数千名员工。饭田亮相信，如果公司沿直线轨迹继续向前发展，不做任何变革，那么公司的生存只会日益受到威胁，因为市场上不断涌现出经营项目相似的竞争对手。

“事后来看，这是正确的一步。”饭田亮说，“当时，日本一般的电信基础设施充分到位，所以，我们一开始就得安装自己的精密线路。成本很高，优势是别人没这么做。这样，我们就能在研发时间上领先竞争对手许多，而且能够时时提出新理念，保持领先地位。”

这一管理策略变革的背后，蕴含着饭田亮企业管理哲学的基本原则：

凭精诚的信念、专心致志的努力而取得某种成就，直面这一成就，准备好及时放弃这一成就，并无不妥，这样做很有意义。否则，真正新颖的东西是不会出现的。

一个人如果没有巨大的勇气，或者不是愚蠢透顶，就不会放弃一个成功的企业模式，因为那是耗费多年的心血才建立起来的。但是饭田亮对于自省的偏好是独一无二的，他再一次质疑企业经营的基本构想。不依赖于实实在在的人力，也就是说不依赖于附近随时候命的保安人员，而使用劳动强度不大的手段，如果不能提供更高水平的安全保障服务，与雇佣保安人员难道不一样吗？当然，应对的策略就是发展电信基础设施。

更加重视开发技术，正是西科姆赖以迈进下一个世纪的必要条件。刑事犯罪的形式也在变化，情况更加复杂、更加普遍。安全保障的技术有必要抢先一步。

比如，西科姆开发录像技术，用以发现并记录非法侵扰行为，哪怕是光线极暗的情况下也能高清晰记录犯罪行为，随后自动传输到某个西科姆监控中心。举个例子来说，作奸犯科之人扮作配送包裹的人进入建筑物中，西科姆为防范这类非法侵扰行为的发生，正在研发一种视频对讲系统，内嵌面孔识别功能。如果没有相匹配的面孔，报警信号就会响起来。

“我们也在研究各种方法，以辨别网络中的可靠信息与不可靠信息。”原口兼正说，“我们必须要继续提高网络安全保障服务的质量，因为这是信息时代出现的新需求、新的现实状况，或者说，我们要先发制人。”

简言之，饭田亮的这步棋走对了；他对未来的解读再次证明他有先见之明。他将公司引入计算机与传感器技术领域，替代人员密集型模式，这就为公司制定出一条发展的道路，后来，信息技术产业也走了这条道路。

适应瞬息万变、日益老龄化的社会

二度重新改造的西科姆现在将业务拓展进另外一个截然不同的领