

应对中国

日本经济对策

中国シフト

大前研一◎著
郑礼琼◎译



「革命与物流革命使中国变成了日本的后院。进一步扩大思考视野，日本就是把世界当做自己的后院。但是，中国在规模与价格方面形成冲击之前，日本人的价值观并不会受到影响。」

新的商业机会尽在眼前，

这种趋势不会踏步不前。犹如本书所述，所有产业与服务都在「**优衣库化**」。「中国模式的转换」就是契机。

应对中国 日本经济对策

中国シフト

大前研一◎著
郑礼琼◎译

图书在版编目(CIP)数据

应对中国:日本经济对策/(日)大前研一著;郑礼琼译.

—青岛:青岛出版社,2010.12

(大前研一作品)

ISBN 978-7-5436-6783-9

I. ①应… II. ①大…②郑… III. ①经济政策-研究-日本 IV. ①F131.30

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 227592 号

中国シフト by Kenichi Ohmae

© 2002 Kenichi Ohmae

All rights reserved

Original Japanese edition published in 2002 by Shogakukan Inc., Tokyo

Chinese translation rights in China(excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with Shogakukan Inc.

through Shanghai Viz Communication Inc.

书 名 应对中国——日本经济对策

著 者 (日)大前研一

译 者 郑礼琼

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号,266071

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)80998631;85840717(兼传真) 85815240

鲁权图字 15-2010-103 号

责任编辑 杨成舜 E-mail: yesjy@163.com

封面设计 吴传友

照 排 青岛正方文化传播有限公司

印 刷 青岛星球印刷有限公司

出版日期 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本 大 32 开(880mm×1230mm)

印 张 5

字 数 70 千

印 数 1—7000 册

书 号 ISBN 978-7-5436-6783-9

定 价 18.00 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532)80998826

目 录

序章 从“价格”转向“价值”是立于中国、世界的关键 / 1

- 熟悉中国者才能成为胜者 / 5

第 1 章 单靠“降低成本”不能赢得价格削减战争 / 11

- 90% 的商品产自中国的专用工厂 / 14
- 深信价格重要的日本人 / 18
- 只靠压低成本的廉价商店时代的黄昏 / 22

第 2 章 物流革命使一切都变了 日本人应该舍弃“造物的幻想”了 / 27

- 导致生产制造发生变化的是“物流革命” / 31
- 日本特有的生产领域才能幸存下来 / 34

第 3 章 日本人应该重新审视支配市场的品牌·产地崇拜 / 39

- 食品业者伪造产地,消费者也有责任 / 43

第4章 “后优衣库时代”的关键在于选择最佳生产地点 / 47

● 海外发展与进军食品的商业风险高 / 51

● 假如我是优衣库的总经理 / 53

第5章 日本流通业界更惧怕的是塔吉特而不是沃尔玛 / 63

● 4~5年控制了加拿大与墨西哥市场 / 66

● 收购区域第一位的商铺是在日本取胜的捷径 / 69

第6章 中国经济的急速膨胀 / 75

● 企业从期待落空的越南开始转向中国 / 78

● 中国台湾与韩国开始迷失了方向 / 81

● 中国经济的腾飞使盛极一时的美国不再辉煌 / 85

第7章 “北方的香港”——大连,渐渐夺走日本公司职员的“饭碗” / 87

● 前任市长薄熙来雷厉风行的大改革 / 90

● 公司职员的“圣域”已非不可侵犯的禁区 / 93

● “大连的威胁”已非限制保障措施可以应付 / 97

第8章 “间接业务的优衣库化”在中国大连·沈阳启动了 / 101

● 日本企业专用高新科技园区的建设计划3个月确定 / 104

● IT 专业大学开设日语业务的专业院系 / 105

● 成功选择当地合作伙伴的关键 / 108

第 9 章 标准化是企业复活的第一步 / 113

● 呼叫中心的管理转到爱尔兰与印度是十分自然的事情 / 116

● 日本人精明过度导致业务无法标准化 / 118

● 只要坚决实施,就可以轻松实现标准化 / 121

第 10 章 只有研究并亲近中国,日本才能避免西班牙、葡萄牙的没落 / 127

● 日本企业为什么不能顺利向中国拓展业务呢? / 132

● 觉得“日本更先进”的看法只是日本的一种幼稚与傲慢 / 136

● 日本假如抱残守残,将会日薄西山 / 139

结束语 / 143

序 章

从『价格』转向『价值』是立于中国、世界的关键

你仍然相信价格的含金量吗？

2002 年,中国被称作日本的“生产基地”。但不久的将来,也许是 2010 年前后,中国与日本将完全统合,前者成为后者的“国内市场”。

最大的要因在于 20 世纪 90 年代中后期发生的物流革命。由于供应链管理(SCM)的发达,物流系统网络第一时间把商品从产地送到消费者手中,遍及全球。中国在 1995 年以前,港湾与机场仅有简陋的设施。而如今,大连、青岛、上海、厦门、福州等地的港湾与机场实现了现代化,配备焕然一新。因此,中国山东省生产的蔬菜加以开发进口,几乎可与埼玉县、千叶县郊区生产的蔬菜同一时间,直接送达东京筑地的东京中央批发市场或超市店面。总之,中国与日本的“时间距离”骤然缩短,中国仿佛成了东京“近郊”。这样,辽宁省的樱桃与山形县的樱桃还有什么区别呢?浙江省与静冈县的绿茶又有什么不同呢?

物流革命与 IT 息息相关。例如,通过 FedEx(联邦快递)网站,在 24 小时的任何时间我们都可了解自己订购的包裹目前在何位置。再者,在香港、中国内地或澳大利亚等产地,报关基础

设施与港湾基础设施急速统合,通过网络就可以办理绝大部分的进出口手续。

附加值高的商品通过航空运输进口,也有利于缩短时间,具有代表性的例子是中国与韩国的香菇。我曾经通过航空运输从中国餐厅订购了小笼包、烧卖、饺子等茶点,好吃。原因在于送来的菜肴本身十分美味,且并非速冻或冷藏,保持了常温状态。由于是 24 小时送达,常温就可以。附加值不高的商品当然使用船运了,即使如此,从中国或韩国一个昼夜就可以抵达日本。

鉴于物流基础设施的高度配备,埼玉县或千叶县的郊外与山东省,实质上几乎没有什么差别。通过与 IT 的结合,订购、物流等领域的边界早已消失。无论产地与发货港口在什么地方,选择地理上趋近的地方生产,才可以早日送达——这样的情况已不复存在。最明显的例子就是,我一个上海的朋友从亚马逊 (Amazon. com) 买了一本书,而那本书只要预先订购就可以在发售日送到,与日本的书店一模一样。

今后所有的商品——不只是蔬菜与水果,我们或许都无从知道产地。在日本看了窗帘布料的样品,然后就可以在网上订购自己喜欢的窗帘。我想,接受预定以后,中国福建省的工厂即

刻就可以开始缝制,第二天就可以送到自己家里了。现在向日本商家订制窗帘,一般需要两周左右才能完工,这是一种具有可行性的所谓即时生产(Just In Time)。当然建立了此类系统,用百货公司的订制券订购的衬衫在中国制作,也可以缩短时间。

关键词是“多品种少量生产”甚至是“订制”。以前普遍认为,品种少、产量大是降低价格的秘诀。日本一直贯彻着这一观点。选择多品种、少量生产,价格就会上涨,订制的话将进一步导致价格高涨。然而,无论是多品种少量生产还是订制,所有商品的价格皆可低于一直以来的量产价格,只要像优衣库^①那样充分利用IT并在中国生产,同时没有通过日本流通网络进行销售。因为日本流通网络榨取了超乎想象的利润。运用当前的IT与物流系统,我们可以十分简单地达成一些愿望。例如,把著名演员穿的毛衣拍成数码相片并通过网络发送出去,就可以廉价订做同一设计的毛衣。

● 熟悉中国者才能成为胜者

以前中国商品的质量令人担心。但是,随着劳动者技能的

① UNIQLO,是日本著名的休闲品牌,是全球服饰零售业排名前列的日本迅销(FAST RETAILING)集团旗下的核心品牌。坚持将现代、简约自然、高品质且易于搭配的商品提供给全世界的消费者。其倡导的“百搭”理念也为世人所熟知。

迅速提高,现在与日本商品相比也毫不逊色。实际上,美国超市“沃尔玛”(Wal-Mart)与“塔吉特”(Target)有40%的商品都是从中国采购的。到了美国,看到布料厚且柔软的毛巾与豪华床罩,羡慕不已。而实际上这些东西都是中国制造的,只是碰巧没有进口日本而已。详细内容稍后依次说明。假如订制的是窗帘、西服、毛巾、床单、床罩、家具与照明器具等,只要日本三分之一的价格就可以制作并直接送货,那么谁都想要订购。这就是所谓的“商机无限”。

中国的劳动薪酬是日本的二十分之一。因此,优衣库在中国大量生产标准品并通过直营店销售,从而构筑了新的商业模式——价格降至以前的一半以下。这向日本企业提供了一个相当重要的经营原点。但是,犹如此后优衣库销售萎缩所示,“优衣库型商业模式”存在着某种界限。我认为,优衣库的销售萎缩,是由于“模式化”的生产。日本消费者果真想要1900日元统一价格的羊毛套装吗?答案应该是否定的。只是因为新颖便宜,大家才争相购买。然而,那种需求目前已经减弱,也许很多人觉得:即使1900日元涨到2700日元也无关紧要,重要的是拥有属于自己个性的摇粒绒套装。

在中国制造就有 800 日元的差额,这意味着,能够以日本一直以来量产的产品价格进行订制。而且,制成的商品送到家里的时间与日本国内没有丝毫差异。换言之,从“优衣库型商业模式”进一步发展为“订购生产的优衣库化”。我想,这就是中国真正的价值,也是今后最有前景的“后优衣库型商业模式”。

以前,日本某个企业一旦投资中国,整个业界就会一拥而上采用同一形态,常常走向一种相似的绝境。然而,我想,“后优衣库型商业模式”投资进入中国的形态,应按照公司的不同迥然而异。原因在于,重要的是各个公司按照独有的理念展开事业,在独有的订制生产机制中借助中国。

但是,想要获得成功,必须拥有充分借助中国的技术机制与知识。提到间接业务就是大连,而机电一体化或软件开发是沈阳,照明器具是珠江三角洲的中山,食品加工是厦门,福州、青岛等地也是很好的候补性选择。首先,熟知这些地方的特征十分重要。另外,合作企业的选择及什么人、什么规模、如何生产等,也是至关重要的。

例如,刚才提到了销售总额全球最大的美国“沃尔玛”(Wal-Mart)(或是至 2001 年收购了沃尔玛的香港“华润创业有限公

司”)与竞争对手“塔吉特”(Target),他们十分清楚,中国哪个地区哪个企业有哪种实力,应该让什么人制造什么商品。两个公司拥有的信息量也许超过了当地的中国人。假如不能在中国幸存下来,就无法在美国的销售战争中获胜。除了优衣库等若干公司以外,日本企业并没有那么努力发展中国的商品采购。

那么,日本应该怎么办呢?首先需要的是,在中日公司之间负责客户服务性功能的人与组织,因为,日本公司即刻与中国公司直接进行交易相当困难,风险也很大。值得庆幸的是,目前在日本的中国留学生有数万人之多。但是,录用他们作为正式职员的企业仍然少之又少。另外,很少有企业培养掌握中文的日本人。今后,贯彻录用留学生作为骨干,迅速形成以其为中心的组织,应该可以发挥“后优衣库型商业模式”的客户服务性功能。我想,假如一个好公司能够充分利用此类人才,同时日本的超市质量有保证,没有过期产品纠纷,并满足了消费者的需要,换言之,能够以“后优衣库型商业模式”实现“中国转换”的公司,将成为21世纪的“胜者”。

帝国主义时代的日本曾想将中国殖民化并作为工业化腹地。希望读者勿生误解,战争已结束,中方期待的发展形态成为

可能。借助黑人、西班牙族裔和来自东欧诸国的移民,美国在国内做着同样的事情。因此,美国的订制与劳动集约型服务非常便宜。不仅是美国,发达国家均拥有此等要素。而日本拒绝接收移民,一些移民悄悄流入道路工程与地铁工程,却绝不像其他发达国家那样,有女佣、管家、园艺师那样的移民流入。然而移民政策不变亦无妨,只要我们转变内心的策略或内心的疆界,借助中国,日本也完全可以像其他发达国家一样地获得发展。当然,人才无法通过网络进口。但是我想,在网络以外的领域中亦有很多事业机会,通过与中国的联系,可以大幅度降低“舒适生活”需要的成本。

这是划时代的事业,网络时代的“后优衣库型商业模式”,最大的优点在于,只要彻底了解中国的硬件与软件两个方面的基础设施并最大限度地利用,就能以低价格实现订制的丰富性。倘若不掌握这一感觉,也许,永远只能慨叹产业的空洞化而不能实现正确的“中国转换”。

最后,本书与畅销书《.COM 冲击》一样,是小学馆的铃木崇司、熊谷由利、编辑中村嘉孝共同努力的结果。本书若能帮助各位读者借助中国开展新的事业,作为作者将倍感欣慰。

第 1 章

单靠『降低成本』不能赢得价格削减战争

大量采购、大量销售的廉价商店早已落伍