



黑猫宅急便^的 经营学

小仓昌男 著

毛文伟 李勤 译

救活日本的“经营书”！

黑猫宅急便社长小仓昌男**唯一授权**著作
在日本出版至今共**37次印刷**，销量超**25万册**



黑猫宅急便^的 经营学



小仓昌男 著

毛文伟 李勤 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

雅玛多运输推出的宅急便业务是日本运输业的一大创举。尽管一开始并不被看好,但由于小仓昌男社长对市场需求进行了细致调查,对业务流程作出了周密规划,成功地解决了服务和成本的平衡问题,使该业务获得极大成功,进而带动日本个人快递配送业务快速发展。作为宅急便业务的第一决策人,本书作者小仓昌男社长在书中详细介绍了宅急便业务推出的历史背景、业务规划实施的全过程、遭遇的困难以及采取的对策,帮助读者深入了解日本企业的运营模式和决策流程,并对日本式的经营哲学取得一定认识。

图书在版编目(CIP)数据

黑猫宅急便的经营学 / (日) 小仓昌男著; 毛文伟, 李勤译. — 上海: 上海交通大学出版社, 2015
ISBN 978 - 7 - 313 - 12968 - 0

I. ①黑… II. ①小…②毛…③李… III. ①小仓昌男—自传 IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 094519 号

OGURA MASAO KEIEIGAKU written by Masao Ogura.
Copyright © 1999 by Masao Ogura
All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Chinese translation rights in simplified characters arranged with Nikkei Business Publications, Inc., Tokyo through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo

上海市版权局著作权合同登记号: 图字: 09 - 2014 - 551

黑猫宅急便的经营学

| | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 著 者: [日] 小仓昌男 | 译 者: 毛文伟 李勤 |
| 出版发行: 上海交通大学出版社 | 地 址: 上海市番禺路 951 号 |
| 邮政编码: 200030 | 电 话: 021 - 64071208 |
| 出 版 人: 韩建民 | |
| 印 制: 上海瑞辉印刷厂 | 经 销: 全国新华书店 |
| 开 本: 880 mm × 1230 mm 1/32 | 印 张: 7.25 |
| 字 数: 149 千字 | |
| 版 次: 2015 年 7 月第 1 版 | 印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷 |
| 书 号: ISBN 978 - 7 - 313 - 12968 - 0/K | |
| 定 价: 36.00 元 | |

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 021 - 57602918

前言

最初,宅急便并不被认可为一项事业。但从它莽撞地向邮政包裹业务发起挑战的那一天开始,就顺利地发展壮大了起来。1998年,雅玛多运输宅急便的处理量达到了77 926万件,是邮政包裹(31 644万件)的2.46倍,占据了同年快递服务市场37%的份额,远远超过日本通运鹈鹕快递17%和邮政包裹业务15%的市场占有率。

宅急便正式开始于1976年2月。在这之前,个人家庭只能通过邮政包裹业务寄送物件。宅急便瞅准机会进入了市场。第一年,与邮政包裹业务17 880万件的业务量相比,宅急便的实际业绩只有170万件。任何人都觉得雅玛多运输的尝试会以失败告终。但是,宅急便在1980年初首次跨越保本线,获得了盈利。看到这个情况,马上就有30多家同行加入了个人快递配送业务。“黑猫雅玛多宅急便”的广告歌曲风靡一时。

从那时起,我不断接到写书的邀请。可是我全部拒绝了。成功的经营者在出版了自己的经验谈后不久,企业就陷入萧条,转而陷入失意之中,这样的例子我已经看得太多。我相信,经营者一旦出书就会踏上不幸之路,所以我一直保持沉默。

1995年6月,我辞去了雅玛多运输的社长职位。之后,一直担任雅玛多福祉财团理事长。雅玛多福祉财团运营的目的是帮

助残疾人自立,并加入到社会中来。财团成立于1993年,主要援助对象是那些以帮助残疾人就业为目的的福利工厂。

这项工作使我了解到,在福利工厂工作的残疾人的报酬只有平均每月一万日元而已。这令我非常震惊。在这个年代居然还有人只拿一万日元月薪!为什么会这样呢?这是因为,福利工厂的经营者们虽然对于提升残疾人福祉抱有非同一般的热情,但是他们不懂得经营之道。

于是,我开始思考。我完全不了解福利方面的事情,但是我有在雅玛多运输42年的经营经历。这个经历对于福利工厂的运营应该会起到作用。于是在1996年到1998年的三年间,我每年在全国十几个地方开设“福利工厂能量提升讲座”。共计1400余人听了我的讲座,他们都很高兴地表示深受启发。

这个经历实际上也是我执笔写作的一个原因。

我离开雅玛多运输至今已有4年。既然已不是在职的企业经营者,也就不用在意那些忌讳了。事实上,关于在职期间各种经历的记忆也逐渐淡薄了。回首过去,似乎当时做的很多决定并没有向员工们进行详细的解释。作为社长,我当时是怎么考虑的,现在重新来谈谈也是一件有意义的事情吧。于是,我决定写这本书。

这是我一生中的第一本也是最后一本著作。而且,我没有生产物品和销售物品的经验。我只懂得运输,对一般人也没什么帮助。

我不打算写一部成功学的论著。我只打算老老实实地讲述,自己是如何用贫乏的头脑进行思考的。

小仓昌男

目 录

绪 言 / 1

第 1 部 牛肉饭和曼哈顿——宅急便前史 / 7

第 1 章 宅急便前史 / 9

二战前曾是日本第一货车运输公司 / 9

过去的成功成为灾难——在远距离运输上起步晚了 / 12

赚钱的公司,不赚钱的公司 / 15

良性循环和恶性循环 / 19

第 2 章 我的学习时代 / 22

提高生产率 / 22

第二产业和第三产业的经营差异 / 27

物流革新的进展 / 30

在讲座中学到的市场营销/业态/全员经营 / 33

第 3 章 市场的转换——从商业货物到个人快递 / 37

通运、百货配送——迈向多元化的道路 / 37

业绩的恶化 / 39

两个市场 / 44

对个人快递市场的关心 / 46

学习吉野家精简菜单 / 48

第4章 通往个人快递市场的道路 / 50

缺点对策 / 50

关键是配送网络 / 54

网络事业的特征 / 57

在曼哈顿收获信心 / 59

第2部 服务创造市场——宅急便的经营学 / 63

第5章 宅急便业务的开发 / 65

全员反对 / 65

宅急便开发纲要 / 68

工作团队的组成 / 70

关键词是“包裹的密度” / 73

商品化计划 / 75

开始营业 / 81

第6章 服务的差异化 / 83

翌日送达的实行 / 83

任何地方都可以实现“翌日送达” / 86

用两班制来提升服务水平 / 88

服务等级的确定 / 90

供应者的逻辑,使用者的逻辑 / 92

第7章 服务和成本的问题 / 94

先服务,后利润 / 94

- 先车辆,后货物 / 98
- 为什么要增加员工 / 100
- 安全第一,营业第二 / 102
- 第 8 章 一马当先三年计划,和行政部门的斗争 / 106**
 - 创业五年后清算保本点 / 106
 - 一马当先三年计划 / 110
 - 和运输省的斗争 / 114
 - 转换模式,再次和运输省斗争 / 119
 - 过疏地区经营赤字的谎言 / 122
- 第 9 章 全员经营 / 124**
 - 基层自发工作的体制 / 124
 - 推销驾驶员是“寿司店”的师傅 / 128
 - 优秀的前锋 / 131
 - 美国是职业棒球,日本是学生棒球 / 133
 - 对日本人来说,工作的意义等于生存的意义 / 136
 - 有干劲的员工团队 / 137
- 第 10 章 在经营中灵活使用工会 / 141**
 - 工会的作用 / 141
 - 不裁员的方法 / 145
 - 建立劳资间的信任关系 / 147
 - 如何获取基层的信息 / 150
 - 而后一心同体 / 154
- 第 11 章 业态特色化 / 156**
 - 何为业态特色化 / 156
 - 和丰田联合开发厢式货车 / 159

引进自动分拣机 / 162

信息系统 / 165

第 12 章 开发新产品 / 168

滑雪宅急便 / 168

高尔夫宅急便 / 171

低温宅急便 / 173

货到付款服务 / 176

图书服务 / 179

第 13 章 强化财务体制 / 183

宅急便之前的状况 / 183

融资渠道多样化 / 186

每天有进账的买卖 / 188

第 3 部 我的经营哲学 / 191

第 14 章 激发组织活力 / 193

二战后的组织理论——直线职能制 / 193

事业部制的流行 / 194

个人偿还制 / 195

从金字塔形组织到平面化组织 / 197

人事考核制度 / 198

第 15 章 成为经营领袖的十个条件 / 201

理性思考 / 201

阅读时代的潮流 / 203

战略性思考 / 204

- 进攻型经营 / 205
- 不依赖于行政的独立精神 / 207
- 不要依赖政治家,唯有自强不息 / 208
- 和媒体间的良好关系 / 210
- 开朗的性格 / 211
- 自掏腰包 / 212
- 高度的伦理道德观 / 214

后 记 / 217

绪言

——与三越诀别后奔向宅急便

那是1979年3月1日晚上发生的事情。地点是东京，白金，八方园的大宴会厅。就在前一天，原隶属于雅玛多运输三越联络处的大约两百多个职员还在这里举办了盛大的内部员工派对。

前一天，也就是2月末，雅玛多运输决定撤出日本最大的百货公司三越百货的配送业务。三越联络处就此解散，消失了。这个派对可以说是该部门的告别会。长期工作的部门没了，照说应该会感到寂寞难受，可是参加派对的员工们却一个个表情开朗，谈笑风生。

对雅玛多运输来说，三越曾经是最重要的客户。

1919年11月，雅玛多运输(当时称为“大和运输”)以四台货车起家。翌年3月，遭遇了突如其来的经济危机，出师不利，陷入了生死一线的危机之中。当时，将公司从危机中解救出来的，正是和三越百货公司的前身三越吴服店之间缔结的市场配送合同。

在那之后，雅玛多运输的创始人小仓康臣给予三越特别客户的待遇。三越也极为重视负责配送商品的雅玛多运输，将其

视为三越销售服务中的最后一环。作为惯例,每年在中元和岁暮最繁忙的时期,三越的社长都会邀请雅玛多的百货负责部长共进午餐,鼓励对方完成配送业务。双方互为一体,相互信赖。

但是,这种情况在 1972 年冈田茂担任三越社长之后完全改变了。冈田氏的经营方针,用一句话说就是:销售额至上主义。他反复不断地教导员工要开动脑筋想方设法提高销售额。正因为如此,三越对合作企业的态度也受到了销售额至上主义的影响。合作企业不仅是购买三越商品的顾客,更是被硬性推销也不能有怨言的买家——这是冈田一贯的主张。

雅玛多运输也不例外。我们被迫购买了昂贵的家具和手表、从俄罗斯进口的绘画以及别墅等。甚至还曾五次被强制参加了由三越组织的旅游,如参观法国凡尔赛宫等。

冈田就任社长的那一年还发生过这样的事情。那一年,三越召开了纪念三越创业 300 周年的典礼。作为合作了 50 多年的客户,雅玛多运输也受到表彰。当时,三越通知我们以 300 瓶清酒作为贺礼,当收到礼品清单时,不必把实物带来,只需把它纳入销售额即可。

不仅如此,三越每年分发给客户的年历均出自一流画家之手,评价颇高。以前他们有求于配送部长的时候,就会特别分给我们一两份。有一年,我们没特意去催促讨要,对方突然就送来了二三十份年历。雅玛多这边的负责人不由得夸奖对方好大方,对方的回答却让我们大吃一惊,说是从今年开始这个就收费了。更让我们吃惊的是,几年以后,三越把之前的年历画都收集了起来,制成画册强行推销。

后来,我们听说这都是冈田社长的主意。

冈田社长还制作了一部叫做《燃烧的秋天》的电影以获取名声。这本也无可厚非,可是我们被迫购买了1 000张预售票。

这样的例子举不胜举。我们只能看在公司间应酬的份儿上不得不容忍。但在本业上受到的各种不公对待则让我们忍无可忍。

首先是1974年10月,三越为了应对自身的业绩恶化,由社长下令采取了以下措施。

1. 降低配送费。
2. 征收雅玛多运输所属三越专属配送车在三越流通中心的停车费。
3. 征收雅玛多运输为配送业务设在三越内的事务所的使用费。

特别是第2条和第3条,完全脱离了常识,我们完全无法认同,可却不得不接受对方提出的条件,直到三越业绩恢复为止。

1976年,作为三越百货内部的合理化措施,原本在板桥和深川两地的配送中心集中到了深川一地。至于闲置不用板桥中心,三越说雅玛多运输有很多客户委托的工作要做,应该能够使用,硬是以每年6 600万日元的价格强行让我们签订了租赁合同。

这一连串的事情使得雅玛多运输三越联络处的收支状况自1976年之后急剧恶化,甚至出现了一年一亿日元以上的赤字。

而三越方面,业绩出现回升,1978年2月期的经常利润突破了百亿日元。于是,我们提出更改配送费用的要求,可是没有得

到有诚意的回应。

于是我下定了决心。考虑到长达 50 年的长期合作以及期间所受到的恩惠,也许我们不应该解除合约。但是,作为经营者,我不能放着庞大的赤字不管不顾。

当然,如果三越联络处仅仅只是陷入赤字危机的话,我大概也不会重新考虑和长期合作的三越之间的合同。收支状况的变动是常事,但冈田社长的做法实在令我无法忍受。作为合作伙伴,与他一起工作已经让我厌恶至极。

在董事会议上进行评估后,我在 1978 年 11 月会见了三越的津田尚二常务董事,提出于 1979 年 2 月底解除配送合同。

即将进入百货公司的旺季 12 月,我们会负责任地完成当年的业务。但是 2 月以后就不再继续了。我强调了这一点后,就谢绝了对方的挽留回了公司。

和最大的客户决裂了。我之所以下这样的决断还有一大理由。那就是全新的业务——宅急便的迅速成长。

虽然当初有过这样那样的担心,但宅急便从 1976 年开始就一直稳健地成长着。第一年的业务量达到 170 万件,1977 年达到 540 万件,1978 年超过了 1 000 万件。正因为预见到宅急便将成为业务的新支柱,我才能毫不犹豫地作出从最大的客户三越撤出的重大决定。

宅急便的成长使得撤出三越的决定得以顺利开展,并没有让员工感受到多大的不安。在决定从三越撤出业务时,我们先联系了工会组织。工会举双手赞成,但是也对所属员工的安排和待遇提出了严格要求。我与他们约定,可以按照本人的要求安排其他百货公司的配送业务或是宅急便的业务,无须为此担

心。公司的决定得到了他们的支持。

这之后,又有其他百货公司来询问,是否因为宅急便上了轨道就不愿意再做百货配送业务了。我回答说绝无此事,尽力得到了他们的理解。百货配送和宅急便既有共通点,又有互补之处。所以,百货配送业务只会加强而不会放弃,我只是讨厌冈田社长罢了。

和三越,不,是和冈田社长切断关系之后,雅玛多运输的内部气氛变得轻松自在了。面对宅急便的成功,公司内部士气高涨。

和三越结束业务往来后不久,公司创始人、我的父亲小仓康臣于1979年1月15日去世,享年89岁。这令我感慨良多。

创始人的离去和撤出三越如出一辙,似乎象征着雅玛多运输旧时代的结束和新时代的开始。开头部分所描述的3月1日在八方园召开的派对,就是庆祝新一代雅玛多运输起航的联欢会。

以宅急便事业为动力……

第1部

牛肉饭和曼哈顿——宅急便前史

创业于 1919 年的雅玛多运输在第二次世界大战前是日本短距离运输最成功的货车运输公司。但是，战后随着产业复兴，远距离运输兴起。雅玛多运输由于在远距离运输业务上起步晚了，转而陷入困境。创始人小仓康臣的成功经验反而成了绊脚石。为了打开僵局，公司选择了多元化道路。结果，在各方面均进展缓慢，基础业务商业货物运输的收益也出现恶化，公司面临危机。

另一方面，我于 20 世纪 50 年代加入雅玛多运输后，在各种研讨会上学习了美国企业和制造业的经营理念、流通革命的动向以及对市场的看法等，吸收了经营方面必要的知识。就任社长之后，我将目标从商业货物市场转向个人快递市场，摈弃多元化，转而将业务集中在一起，希望以此来渡过危机。给我启示的是一篇因专卖“牛肉饭”而大受欢迎的“吉野家”的报道。但是，由于收发货物效率极低，当时的个人快递市场完全被邮局独占，雅玛多运输应该怎样进入市场呢？我当时有一个假想，认为只要收发货物的网络建好就行了。我在曼哈顿参观访问时注意到了活跃在街头巷尾的 UPS 的集配车。于是，我确信自己能获得成功。