

电通

“广告鬼才”吉田秀雄于
20世纪50年代制定，沿用至今

全球最大独立广告公司的DNA

[日] 柴田明彦 | 著 (电通蓝标) 郑燕王婕 | 译
马洪月

鬼

它是电通庞大机体的DNA，
使得电通连续20多年广告收入居全球第一

十

它被全球广告从业人员奉为圭臬，
被视为从平庸走向成功的铁律

则

ビジネスで活かす電通「鬼十則」
仕事に誇りと自分軸を持つ



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

●

ビジネスで活かす電通「鬼十則」
仕事に誇りと自分軸を持つ

電通

鬼十則

全球最大独立广告公司的DNA
「日」柴田昌彦著
（电通蓝标）郑燕王、婕译

图书在版编目 (CIP) 数据

电通“鬼十则” / (日) 柴田明彦著; 郑燕, 王婕, 马洪月译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: ビジネスで活かす電通「鬼十則」

ISBN 978-7-5086-3870-6

I. ①电… II. ①柴… ②郑… ③王… ④马… III. ①广告公司—企业管理—经验—日本 IV. ①F713.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第039037号

Business de Ikasu Dentsu Onijussoku – Shigoto ni Hokori to Jibunjiku wo Motsu by Akihiko Shibata

Copyright © 2011 by Akihiko Shibata

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc., Japan

Chinese translation rights in simple characters arranged with Asahi Shimbun Publications Inc., Japan

through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

本书仅限中国大陆地区发行销售

电通“鬼十则”

著 者: [日] 柴田明彦

译 者: 郑 燕 王 婕 马洪月

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8 字 数: 128千字

版 次: 2013年5月第1版

印 次: 2013年5月第1次印刷

京权图字: 01-2012-9137

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3870-6/F·2849

定 价: 32.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



虽然不知道中国的各位读者朋友是以怎样的契机开始阅读本书的，但是作者想通过本书将诞生自1901年的日本电通广告公司中传承已久的社训——电通“鬼十则”分享给大家。之前作为电通公司中国总代表在北京工作的3年多时间里，我曾经有机会拜访过一家中国公司的办事处。令我十分吃惊的是，当时那家公司工作人员的席位上无一不张贴着“鬼十则”的中文版本。当我向那家公司的社长询问为什么会张贴电通“鬼十则”时，该公司的社长脸上也显出惊讶的神色，答道：“它从很久以前就作为许多中国企业面向员工的宣传口号了，但我们并不知道这竟然是电通公司的社训。”作为一家日本广告公司传承至今的企业哲学，“鬼十则”至今仍被电通公司的

工作人员熟记，在很多情况下已成为指引自身方向的行为指南。这样的“鬼十则”能够在邻国中国的诸多企业中得到灵活运用，这对于身为电通员工的我来说是一件令人欣喜万分的事情。

电通公司自1901年创立以来，至今已有110多年历史。现如今，其2011年度的总销售额已高达1.8兆日元（按照2012年12月26日汇率换算约合人民币1341亿元），作为独家公司位居世界第一位。电通公司在全世界29个国家内拥有45间公司、集团职员19000余人。在国际集团排行榜上与美国、英国、法国等国家的企业并驾齐驱，成为了排名世界第五位的市场传媒企业。创业之后能够维系公司的生存都已经非常不容易了，但电通公司的员工们却通过坚持不懈的努力，很快就将电通发展为日本第一乃至世界第一的大企业。除了员工的辛勤工作之外，1945~1990年间日本国内经济的高速发展也为电通公司的成长提供了良好的环境。在此期间，丰田及松下等许多优秀的日本企业纷纷成立，通过向这些企业提供服务，电通公司的业务得到了很好的磨炼，从而能够为客户们不断提供更具新意的广告构思。在日本经济高速发展的同时，日本的媒体产业也迅速成长起来并呈现出多样化的发展趋势。与这些媒体进行通力合作也为电通公司的快速成长提供了机遇。与此同时，我们当然也不能忘记第4代社长吉田秀雄所进行的诸多事业改革，正是这些改革为今日的电通奠定了坚实的基础。除了公司业务的国际化、美国现代化业务模式的引进、媒体扶植计划之

外，吉田社长还为培养企业成长所必需的人才倾注了毕生精力。优秀人才的猎取固然重要，但是对于所有企业经营者来说，优秀人才的培养是至关重要的经营课题。本书所介绍的吉田社长面向员工们提出的“鬼十则”职场训条，并不单单是对员工们的指示或命令，还是支撑着电通公司一路成长至今的精神支柱。

“鬼十则”不仅是电通公司员工们的行动基准，它还被以原日本首相小泉纯一郎为首的众多日本政治家、企业家们灵活运用，甚至作为通用电气公司的社训，被活跃于国际舞台上的知名企业所珍视。今后的时代是中国企业在世界舞台大展身手的时代。如果只付出平凡的努力，就只能收获平凡的结果。要想不断鼓舞员工，创建一个伟大的企业，就必须创造出新鲜的价值观与工作方式。

希望通过介绍电通“鬼十则”在日本的应用实例，本书能够为中國员工的工作方式带来一些小小的启示。如若能够如此，我将感到万分荣幸。

松岛训弘

电通股份有限公司执行董事



电通“鬼十则”是1951年第4代社长吉田秀雄制定的电通人行为规范。我以电通“鬼十则”为纵轴，以在公司工作23年的经历为横轴，用推崇商业哲学的笔调写下了本书。在日本的新书市场上，平均初版数一般为3 000至4 000本，但是本书的初版数却意外地高达12 000本。这样的成绩恰恰说明了出版社的编辑从本书中寻找到了适应时代需求的理念。而初版之后未过半年时间又进行了再版，这样的情况更是对作者以上判断的肯定。当初写书时，我将读者的年龄层设定为三四十岁的人群，但是出版之后才发现，支持本书的读者范围十分广泛，涉及刚参加工作的大学生们、年轻的女性白领、企业高层、经营者

们等众多人群。这个结果令我非常惊喜。

一家名为“媒体工厂”的出版社(<http://www.mediafactory.co.jp/shinsho/>)向我发出了将本书制作成漫画的邀请,于是从2012年8月起,由本宫宏志制作、漫画家能田茂绘图的10回连载系列漫画开始在KDDI公司运营的商业网站“Biz You”(<http://media.bizyou.jp/hiketsu/oni/1596/>)上与大家见面了。另外,该作品还将于2013年6月份作为漫画新书出版。通过漫画的方式,本书将开始渗透到年轻读者以及其他新兴读者层中。此外,嘉悦大学(<http://www.kaetsu.ac.jp/>)还将本书作为本年度入学考试题目中小论文试题的题材,这也充分说明了本书已成为向年青一代传达信息的资源。本书出版之后,来自日本国内各地的经营者、组织以及麒麟啤酒、施乐、日本交通公社(JTB)等知名企业的演讲邀请也接踵而来。

上述种种发生在我身上的事情正能反映现下的时代特征。当今社会已经进入了“创造”与“变革”的时代。电子化与网络经济的发展更是加速了时代变革,使商业环境发生了翻天覆地的变化。日本的许多企业亟须改变以往的商业模式,就连组织本身存在的理由也受到了质疑。商业模式的变革已经在若干行业、市场中发生了。在这样的时代背景下,人们无疑期待着出现能够描绘出新社会、新国家蓝图的具有创造精神与改革魄力的领导者。领导力、领导者并不是本书的主题,但是如果硬要我说出一个领导者的必备条件,我的答案是要拥有坚定

不移的定力，即自我。本书始终主张要拥有坚定不移的定力，不动摇，不退缩。也许正因为读懂了我的主张，人们才会纷纷向我发来演讲、培训、邀稿等请求吧。

此次本书能有幸翻译成中文，主要得益于电通时代的同事柴田淳先生与郑燕女士的鼎力相助。记得那次我与柴田淳先生久别重逢一起喝酒的时候，他拿出我的书，就红线标记处阐述了自己的感想和看法。那次交谈的话题并不只限于同事情谊，柴田淳先生更是从自身被派遣到泰国等亚洲各国的经历出发，指出了本书在中国出版的可能性。之后，柴田淳先生将本书作为礼物送给了他的下属郑燕女士。郑女士阅读后，产生了将本书推荐给活跃在中国广告界及其他行业年轻员工的想法，于是开始考虑本书的翻译及出版等相关事宜。郑女士向柴田淳先生提出约见作者的请求，开始在各个方面积极筹备，并且自荐在确定出版事宜后担任本书的翻译监督。郑女士的使命感、远见和热情为新书的诞生注入了巨大活力，本书才能漂洋过海来到大家的手中。以上是我对本书成书背景的一些介绍。

在本书正式出版之际，我想说明以下几点内容。本书并不是电通“鬼十则”的解说版本，当然也不会告诉大家应该怎么做。世间流传着很多前人留下的格言、名言，企业也存在着由创业者们制定下来的社训、社规、口号等等。它们的理念超越了时代，具有商业环境无论如何变化仍能运用其中的普遍真理。而至关重要的是作为生存在瞬息

万变的当今社会中的生意人，应该如何已有的商业环境中去理解它们。现代社会充满多样性，因此对于这些理念的理解方法当然不存在统一答案。抓住时代脉搏的智慧，我们称之为“感知智慧”。当下所需要的正是这种智慧。另外，感知的方式并没有标准答案，每个人都可以给出自己认为正确的解释。

现代的生意人活跃于全球化的信息环境当中。每个生意人都必须敏锐地意识到自己所处的环境，还要能够随着科学技术的应用范围不断扩大，相应地提高自己的敏锐性与想象力。希望大家通过观察我这样一个普通的日本生意人所具有的行事风格、美学、哲学，试着去聆听另一个国度的脉动。如果读者能抱着这样的心情去阅读本书，并能提高感受能力，那作为本书的作者，我将感到非常荣幸。

为加深对本书的理解而设立的前言部分

如果你对以“鬼十则”为行为规范的电通公司有所了解，将会对本书的脉络有一个明确把握。^①

^① 以下引用自《电通之路》(The Dentsu Way)，杉山弘太郎、蒂姆·安德烈著，麦格劳-希尔出版社出版。

电通公司于1901年创立，如今已成为独家广告公司排行榜上名列第一、全球化集团排行榜上名列第五的市场传媒企业。电通公司在世界四大洲均有自己的分公司与子公司，无论是作为独家广告公司还是作为集团公司，电通都能与稳居年均利润排行榜前列的知名企业并驾齐驱。公司2010年3月份统计的营业额（2009年度）高达180多亿美元（这些内容将会在第2条中为大家详细介绍）。日本是仅次于美国的世界第二大广告市场，而电通则是日本国内最大的广告公司。电通在媒体（报纸、杂志、收音机、电视）广告市场上的占有率约为22%，大概是第二名的两倍之多。电通在全世界范围内拥有27家子公司，其6 000多家客户公司中既包含美洲、欧洲的跨国企业，又包括位于亚洲、南非等发展中国家的公司。不过眼下这些国外公司的盈利还不到总体的10%，实际上美国公司的营业额仅有3亿多美元，约占总额的2%。

这里需要强调的不仅仅是电通的公司规模，电通所提供服务的广度与深度也是值得瞩目的。就像在开头部分提到的那样，电通依据“综合媒体设计”这一战略开展企业活动，这种做法早已超出了以往广告业务的范围。除了诸如媒体印刷、媒体广告播放等核心业务之外，电通也做一些市场调查、品牌设计、公司形象设计和新商品的策划宣传，有时还会涉及大型活动的策划或体育及博览会的策划等。电通公司于2001年在东京证券交易所上市。在第2条里，我们会就电通提

供的服务及其业务领域进行考察。

在“Good Innovation”这一企业理念的引导下，电通逐渐实现了向电子化交易推进、向综合性媒体设计推进等大规模的战略转移。这些战略性改革与其说是跟上电子领域的成长速度，倒不如说是以完全领先的姿态着眼于自我提高。除此之外，电通还注意提高服务质量，立足于推动其他国家经济的发展，这一点实际上是当今电通发展方向的重中之重。

电通既保有被漫长历史印证的传统价值观，也拥有最新鲜的意识与技术。这就像日本这个国家，一方面拥有以京都古城及其他文化建筑为代表的传统价值观，另一方面也拥有世界上首屈一指的高科技产业。

那么，电通究竟是怎样发展到如今这个规模的呢？一路支撑电通成长的经营理念是什么呢？这就不得不提到对电通发展最具影响力的人物——第4代社长吉田秀雄以及他的遗训“鬼十则”。

初期历史：1901~1945年

大多数人都认为美国是广告的发祥地，今时今日无论是从规模还是发展水平上来看，美国仍是广告市场业界的领头者。事实上美国虽然位居前列，但亚洲的广告市场活动与之相比并不落后，甚至可以说很好地跟上了社会产业发展的步伐。

1901年，当记者光永星郎（图1）设立电报通信公司（Telegraphic Service Company）和日本广告股份有限公司（Japan Advertising Ltd.）时，日本还没有成为大家眼中的先进工业国。当时光永星郎的想法是：要将新闻和广告一起制作并播放出来。



图1 第1代社长 光永星郎

初期的革新

5年后，光永星郎社长将两家公司合并为一家，并将其命名为日本电报通信公司（Japan Telegraphic Communications Co. Ltd.），1955年正式更名为 Dentsu Advertising Ltd.。之前，这家新兴企业的名字中并未出现“电通”二字，但是在行业内，这个冗长的公司名早已被简化成由“电”与“通”两个字组成的名称——“电通”。1978年4月，公司更名为 Dentsu Incorporated，并于1987年9月最终定为现在的电通股份有限公司（Dentsu Inc.）。

活动场所的变化

日本电报通信公司曾有过20年的全盛时期。但在之后的1932年，

日本政府针对所有通信公司下达了要求其合并成一家名为“同盟通信公司”的国营通信公司的命令。1936年，电通公司被命令将其通信公司部门转让给这家新成立的垄断性机构。自此，电通被改革成为一家专门的广告公司。

跻身强大媒体企业：1946-1960年

第二次世界大战后日本经济萧条混乱，当然对于电通来说同样也算不上是繁荣的时代。电通的创始人光永星郎于1945年去世，在此之后又经历了两代社长，公司才在1947年迎来了历代社长中最有名气的第4代社长吉田秀雄（图2）的就任。



图2 第4代社长 吉田秀雄

吉田是一位兼具魅力与行动力的领导者，他因强悍的领导力而被人誉为“广告鬼才”。举例来说，当时的领导有义务比其他职员提前一小时到公司，而各部门负责人则需要提交每日的工作日志。

扩大“广告公司”的含义

吉田不光进行统一的经营管理，还将许多新变化引入电通业务内部，使日本的广告业繁荣发展，并因此受到了极高的评价。除了广告及与之相关的开发活动之外，吉田社长还特意设立新部门，以便专业从事市场调查、向消费者取样，以及进行考察、公布广告统计结果和宣传推广等活动。作为当时新兴媒体的广播电台特别是电视业务也是其工作重点。

开展市场调查及分析的实践在当时看来极具创新意义。电通引进了随意抽取调查对象的办法，于1948年率先以电影观众为对象展开了民意调查，之后还为制药等行业制作过相关问卷调查。这些活动加深了对顾客的理解，使广告作品更具效果，同时也有助于在客户与媒体公司之间建立不可动摇的信赖关系。

吉田社长的构想使广告与市场交易的功能集中到广告公司，由此可以提供更加完美的服务，同时也能够节省各种相关手续费用。从本质上来看，这样做可以使双方实现共赢，既能为客户提供更加综合、

更加广泛的优良服务，又能为广告公司带来更多的收益。吉田的理念超出公司范围扩展到了整个媒体领域当中，对民间广播电台的首次设立以及20世纪50年代后期电视台的设立起到了非常重要的作用。

吉田社长认为广告是“科学与艺术的结合”，一方面努力提高电通公司创新活动的质量，一方面积极引进有关最新广告及市场交易的理论与测定办法。他不仅提高了电通公司的广告质量，同时也致力于改善整个广告界的情况。1948年，他设立了一年一度颁发给优秀广告制作人的“电通广告奖”，并创建广告业团体以测定消费者的规模、行动以及广告开展的情况和质量。除此之外，他还为社团法人日本ABC协会的创立及1950年日本新闻广告业者协会（日本广告业协会及日本贸易协会的前身）的成立做出了极大贡献。

吉田社长还将始于1925年的攀登富士山活动变为电通公司的传统之一。他将彻夜攀登海拔3 776米高山的旅程看作检验员工意志与责任感的年度测试，同时也将其视为展示领导气魄的舞台。

<专栏>

富士山：特殊的象征

于2002年落成的电通总公司大楼是一座位于东京市中心的宏伟建筑。在大楼高层的一个角落，有一幅由日本艺术家绘制的色彩分明的富士山风景画。

这不仅仅是一幅令人赏心悦目的画。对于许多日本人来说，富士山是一个特殊的象征，对于电通人来说，富士山更是意义非凡。它不仅是用于观赏的美景，更是一座需要实际去攀登的高峰。对于电通公司来说，攀登富士山是一种仪式，通过登山将直面困难的挑战精神与斗志播种到每个电通人的心中。

自1925年以来，电通公司每年都会有超过500名员工耗时两天去攀登富士山。登山者们为了看到第二天的日出，全都以在黎明前到达山顶为目标奋力攀登。登上山顶后，员工们会到山上的浅间神社祈祷电通公司与客户公司生意兴隆，并到富士山顶的邮局寄出暑期问候朋友的明信片。进行暑期问候能够提醒人们牢记电通的强大与团结，并使人们意识到为客户提供360度服务的重要性。

接近广播与电视的力量

吉田社长认识到民间广播不仅对电通公司十分重要，对于整个广告界来说也不可或缺，因此他为传媒业的起步倾注了很大心血。在吉田社长的推动下，1951年日本第一家民间广播电台宣告成立，电通公司在整个日本传媒领域占据了重要地位（图3）。