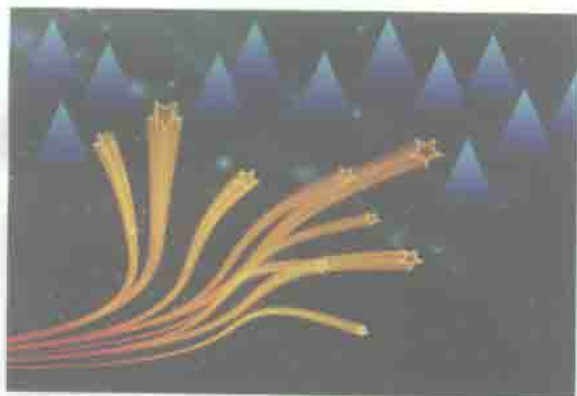


童门冬二著 吴树文译

经营之奥秘

——日本历史名人启示录



据说欧美国家的人总是先强调说

为出资者工作、但是日本人不然

开口无不是说：为顾客而工作

日本的经营者以及企业人员都是抱着

「工作得有人之道」的精神

在江户时代，这就叫做「和魂洋艺」

所谓「和魂」，乃是指「日本人的精神」

即「要以慰勉、亲切、温厚的言行

去对待弱小者和困苦者」

经营之奥秘

经营之奥秘

——日本经营名人自传丛书



经营之奥秘
——日本经营名人自传丛书

经营智慧丛书

经营之奥秘

日本历史名人启示录

童门冬二著 吴树文译

生活·读书·新知三联书店

图书在版编目(CIP)数据

经营之奥秘：日本历史名人启示录/（日）童门冬二著；
吴树文译. —北京：生活·读书·新知三联书店，1997.5
（经营智慧丛书）

ISBN 7-108-01004-6

I. 经… II. ①童… ②吴… III. 商业经营—经验—日本
IV. F733.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字（97）第 05588 号

责任编辑 夏 谦
封面设计 董学军
版式设计 彭丹莉
出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)
邮 编 100010
经 销 新华书店
印 刷 北京京海印刷厂
版 次 1997 年 5 月北京第 1 版
1997 年 5 月北京第 1 次印刷
开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 5.125
字 数 112 千字
印 数 00,001—20,100 册
定 价 8.60 元

绪 言

不久前，有一位相声演员在表演时说了这样一段话：

“今天，在进入正题之前，作为开场白，请允许我先来说一则《伊索寓言》，就是《螽斯和蚂蚁的故事》。说的是螽斯在夏季游手好闲，到了冬天没有充饥之食，便到蚂蚁那儿去借钱活命。而蚂蚁呢，由于拼命劳动，已经累死了。于是，螽斯得了蚂蚁的全部遗产，一生一世过着不劳而获的日子……”

听者不禁哑然失笑。但是仔细琢磨一下的话，其中也寄寓着一种以美国为首的攻击日本的理论。

如果这种理论的风潮占了上风，很可能得出一种论调：

“劳者恶，逸者善。”

这真是绝世谬论。

确实，日本人很劳碌，是蚂蚁。然而，这“日本蚂蚁”无不具备着“精神”，也就是说，“日本蚂蚁”是“有独特精神的蚂蚁”。日本人是可以为而此而在外国人面前感到自豪的。

据说欧美国家的人，包括经营者在内，总是先强调：

“为出资者而工作。”

但是日本人不然，开口无不是说：

“为顾客而工作。”

这说明，双方的职业伦理已经存在着根本性的区别。所谓

伦理,就是为人之道。因此,这也就意味着日本的经营者以及企业工作人员都是抱着这样的精神:

“工作得有为人之道。”

在江户时代,这就叫做:

“和魂洋艺。”

这句话,是在幕府末期,当外国列强纷纷向日本施加压力的时候,日本的一些颇有勇气的有名社会人士提出来的。

所谓和魂,乃是指“日本人的精神”。

当然,它不是指那种“八纮一字”(是太平洋战争时,日本以正当化进出海外为口实的标语。是将世界作为一家之意。)之类的向世界发动侵略的骇人精神。这里所谓的“日本人精神”,是指:

“要以慰勉、亲切、温厚的言行去对待弱小者和困苦者。”

使其体现于经营方面来说的话,就犹如释门人铃木正三所言:

“商人乃吾佛之代理者。”

具体地说,那就是:当甲地得不到所需要的物品,却获悉乙地出产此物品时,不免这样期望:

“最好能有人把物品从乙地运到甲地来……”

于是,商人用扁担把那物品从乙地挑到了甲地。

对于商人的这种做法,铃木正三认为:

“这就是人代佛行事呀!可见商人乃是吾佛的替身。”

这商人既然是佛的替身,理该不能牟取暴利,而是应该**谋利适度**才对。

对于这个问题,石田梅岩认为:

“武士为主人尽忠义而获取俸禄。而商人的主人,不外是顾

客,所以商人就从顾客处获取俸禄。这种从顾客处获得俸禄,也就是适度谋利。”

眼下,日本的经营者都因“泡沫经济”之破裂而纷纷进入萧条期。

放在人们面前的一个很大课题,就是:

“怎样渡过这一萧条期而延命于 21 世纪。”

然而在江户时代,那些“遵循为人之道并以佛之代理者自命的商人们”,他们在对待渡过萧条期的问题上,不像现在这么杂乱无章。他们多致力于:

“在本行本业上精益求精,凭借自身的才智去开拓新的顾客层。”

这里所谓的开拓新的顾客层,是说不能光依赖那种关注老顾客、原需要的销售法,而是应该做到:

“通过自身的智慧和努力,开拓出崭新的需求。”

本书就是从这一观点着眼,围绕着下列几个重点来写的:

- 历史上的商人们所具有的“和魂”,即日本之商业者的精神。
- 商人精神的实际运用。
- 不光是商人,连战国时代的众英雄也在运用这种商人精神来达成自身的事业。那又是如何实际运用的呢?

经济萧条期这个玩意儿,不光是现代社会的产物。大凡经济发展之后,它会一而再地光临的。然而,我们的祖先很出色地战胜了它。看来有必要来重新掂一掂他们的智慧和努力。

“经济”这个词汇,看来是由“经世济民”而来的。也就是说,名符其实的“经济”意思,应当是:

“整饬乱世,拯济贫困。”

从这一意义上来说,那些生活在机械文明尚未发达时期的人们,也许当时是很花了一番心血来对待这个问题的。我们决不能无视先人的智慧。

目 录

绪 言	1
-----------	---

第1部 向战国商人学习“行商精神”

——支撑着“行商精神”的“思想”

第1章 为什么现在来谈“行商精神”	3
1.1 创造必不可少的附加价值最为重要	3
1.2 京都商人推广的“心学”	6
1.3 如何体现热爱地域居民	8
1.4 现在以及今后的经营法	9
1.5 真正的行商精神究竟是什么	12
1.6 由新绿嫩叶而想到蚊帐颜色的西川甚五郎	13
1.7 以原价销售而获巨利的丰岛屋十兵卫	15
1.8 敢于冲破常规做法的三井高利	16
第2章 战国商人是从“扁担”起步的	20
2.1 气概不凡的战国商人	20
2.2 作出“与其做大名,不如做商人惬意”之回答的 岛井宗室	23
2.3 战国行商人的经营特性	24

2.4	灵活运用战国商人之行动性的织田信长	27
2.5	为什么德川家康要压低商人的地位	29
第3章	战国商人的“两条道路”	32
3.1	“海路”和“陆路”	32
3.2	国际派的反抗性表现	34
3.3	立足于博爱的国内派	38
第4章	行商是“佛心佛意之道”	41
4.1	经济在随着时代的进步而向政治靠拢	41
4.2	在现时代尤有必要的“扁担”精神	43

第2部 战国三雄身上的企业管理术

——握有企业成功之键的人

第5章	天下者，“时代之气氛”也	49
5.1	独眼龙也低头臣服的“西高东低”的思想是 什么玩意儿	49
5.2	切实感到民众在需求上的差距	51
5.3	“破、立、卫”这样的接力式连续剧	54
第6章	“破坏者”织田信长	56
6.1	破坏“拼老命思想”	56
6.2	现代也同样需要的企业管理感觉	58
6.3	情报有获城之价	62
6.4	创造新的价值	65
第7章	“创造者”丰臣秀吉	68
7.1	织田信长在部下管理法上的缺陷	68
7.2	甲型人物丰臣秀吉与乙型人物明智光秀的不同	70
7.3	丰臣秀吉诚心回答部下提出的“为什么？”	75

7.4	使现场的干劲浓烈起来的妙手	78
7.5	政权末期呈露出来的权力构成上的问题	82
第8章 “维持者”德川家康		86
8.1	在第三代将军时期,理想的臣下形象与 从前截然不同	86
8.2	高密度管理乃维持体制的诀窍	88
8.3	已予以花则不再予以果	93
8.4	顺应时代而自我变革	96
8.5	出类拔萃的制造舆论专家	99
8.6	取长补短	101

第3部 闯过了明治维新期的“商人之道”

——捕捉企业机遇的“意志”

第9章 明治维新时期的状况与现在极其相似		105
9.1	幕末时期与现在的相似之处	105
9.2	为什么会有“士农工商”	107
9.3	回到商人之原点的人	108
9.4	开拓了“第三条路”的动荡时期的商人	110
第10章 大阪财界的创始者五代友厚		111
10.1	经济界的“志士”	111
10.2	让世界了解日本	112
10.3	在伦敦为商行所迷	115
10.4	东有涩泽荣一,西有五代友厚	117
第11章 近代资本主义之祖的涩泽荣一		120
11.1	有学问则茅塞顿开	120
11.2	避实就虚地运用已有知识	122

11.3	凭行商经验洞悉假货	123
11.4	勿贱卖自己,宜待价而沽	126
第12章	“和魂和才”者服部长七	128
12.1	反对“洋魂洋才”化	128
12.2	“风和水乃是我的老师”	129
12.3	钓草鞋,测海流	131
12.4	独具匠心的“钢骨水泥砌块”方案	133
第13章	试图海外输出事业的女英雄大浦庆	137
13.1	与丈夫分手而承继家业	137
13.2	在“门户开放”前已着手出口事业	138
13.3	英国人来大量订购日本茶叶	140
13.4	坂本龙马等人的经济后援者	143
第14章	“乐于行好事者”塚本定次	146
14.1	胜海舟钦佩的人	146
14.2	为当地民众行好事的家庭遗训	149
14.3	把顾客繁盛放在首位	150
后 记		155

第 1 部

向战国商人学习“行商精神”

——支撑着“行商精神”的“思想”

第 1 章 为什么现在来谈“行商精神”

第 2 章 战国商人是从“扁担”起步的

第 3 章 战国商人的“两条道路”

第 4 章 行商是“佛心佛意之道”



第 1 章

为什么现在来谈“行商精神”

1.1 创造必不可少的附加价值最为重要

日前,在浏览某周刊杂志时,有一段文字映入了眼帘:

“觊觎着日本的诸形相,跃跃欲试,想到日本来发财的美国企业之一览。”

文章中说到的美国企业,是这样一些企业:

1. 针对日本的高龄化社会的特点,旨在提供上门服务之企业。

2. 针对日本的夫妇都上班赚钱的特点,使托儿所网点化(从北海道至九州的托儿所系列化)的企业。旨在解决孩子的照顾问题。

3. 旨在解决一旦死亡而可无所忧虑的自荐性企业。

4. 旨在担当父母与子女之间的一生教育,即旨在协助家庭成员之能力开发的企业。

5. 随着金融的自由化,旨在帮助商店及企业进行合并、分离的热心肠企业(M&A)。

6. 旨在提供娱乐服务的企业。

读了这篇文章后,至少有这样两点感受。第一点是:这样一来,行政同企业的界线将逐渐消失。

这也就是说,在政府行政部门所搞的工作中,尚有很多可纳入民间企业。根据不同的着眼点,小商店也可以充分将其揽入自己的企业范围。

第二点是:不论怎么说,彼方对问题的洞察力很出色,即,美国企业几乎都是在针对“人”来展开攻势的。

目前,社会正处于以长期经济萧条为前提的所谓经济低增长期,但是就商业整体而言,并不糟糕,其中不乏能相当盈利的地方。可以说,有很大一部分在走所谓冒风险企业之路,力图在重点部门及经营方法上导入崭新的改革。上述表现,无疑就是这种活动。

那就不禁要问,究竟是什么东西在促使这种局面的形成?也就是说,冒风险精神的根底究竟是什么呢?

1985年,经济同友会曾以“新日本式的经营”为题,对日本企业在跨入21世纪时应该采取的经营手法,作了些倡议。

倡议大致有这样一些内容:

“战略中心;要具有机动性;经营本业之外的多种营业;导入技术革新;把权限下放至现场;缩小中枢机能;取消由下而上的决定方法,改为由领导主导的决定方式;在人才之培育上,重视异质人才的采用;允许一定程度的个人主义;重视在职人员的个性;注意重用有志于变革而非唯命是从者……”

这里所谈到的事,并不是光对大企业、大组织而言的,它也

适用于某一商店或某一工场。有不少小企业的管理人员往往这么说：“这种事情，是大企业去干的，与我们没有什么关系。”其实不然。

现在，顾客选取商品的要求，除了在货物充裕、质量好，以及价廉外，还留意一种附加价值。这种附加价值乃是一种添加物。

那末，这添加物究竟是一种什么东西呢？

它不外是：“**商店视客如宾的服务态度！**”说得具体些，就是：“对待顾客要由衷地亲切、温暖、关怀。”也可以说，顾客是在寻求一种眼睛看不见的、诚心诚意的服务精神。

前面谈到过的那种美国旨在“人与人关系”上做文章的产业，现在相当受人青睐。究其原因，也许是因为它不光向现代人提供了一些他们迫切需要的东西，另外还添上了某些视客如宾的附加价值。

这也就是说，商店在经营上，不光是要准确地抓住每一位顾客、洞悉这些顾客需要些什么东西而单纯地销售商品，还需要为该商品添上某种附加价值才行。

也许有些危言耸听，现在，大凡一家商店或一所工场的经营，绝不可能与该商店或工场的所在地域无涉，否则无法经营。简言之，就是：为了准确地抓住顾客的需求，必须关注所在地域的环境有些什么变化。

这也就是说，在现时代，大企业正全力以赴地捕捉“地域环境之变化会相应导致顾客需求之变化”的问题，而这也是小企业必须认真关注的事。

那种所谓“我们不识字”、“我们对科学没有兴趣”之类的说法，现今是行不通了。如果本人已经难以改观，那就得另外培养