

日本四十七位企业家的

经营诀窍



人民出版社

F27/12 日本四十七位企业家的

经营诀窍

00507

方援 宜人

广西人民出版社

日本四十七位企业家的

经营诀窍

方援 宜人 著

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 南宁地区印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 4.75印张 插页1 105千字

1985年10月第1版 1985年10月第1次印刷

印数 1—289400 册

书号: 4113·129 定价: 0.75 元

前言

在日本经济高速发展的过程中，日本的大、中、小企业也得到了较快的发展。但不是所有的企业都是一帆风顺，有的是成倍甚至十几倍地扩展了企业规模，有的根据新形势开发了新型企业，有的则被人吞并或倒闭破产。然而，它们的发家史或破产史都反映了一条普遍规律，那就是企业经营必须适应高速发展的经济形势和迅速增长的社会需求，谁不适应或者适应得慢，谁就要被淘汰，谁适应得好适应得快，谁就生存发展。

本书介绍的几十位企业家，是日本经济界中极少的一部分，而且只限于介绍他们的经营方法，没有谈及他们的生活琐事，有意识地避开了于我无益的内容，突出了他们的某些经营诀窍。因为这些企业家的主观条件和客观条件不同，他们的诀窍也各有各的特点：有的是经过个人长期艰苦奋斗而成功，有的是善于运用经济信息而致富，有的是管理有方而发展顺利，有的是销售得法而壮大企业，有的在调查研究和开发技术方面有独到之处，有的在培育人材和使用人材问题上有远见之明。但他们的经验都不是系统的，这些分散的、多样的、甚至是带有偶然性的经验，在这个企业行之有效，不一定在另一个企业中也行之有效，如果把两个企业的不同的经验放在一起比较，有时甚至是互相矛盾的，因此，也就不可能把它们原封不动地拿来使用。然而，也许正是由于它

们是分散的、多样的、偶然性的经验，反而有可能为我国正在随着经济腾飞而兴起的成千上万的个体户和中小企业，提供借鉴和参考。

著 者

1985年3月

目 录

开发别人尚未想到的产品	
——日本“头脑公司”创始人佐佐木明	
.....	(1)
在向强者挑战中成为强者	
——日本第二精工舍社长服部一郎	
.....	(5)
世界最佳银行行长	
——日本住友银行总行长矶田一郎	
.....	(8)
培养上下平等以诚待人的厂风	
——菊水化学工业公司总经理远山昌夫	
.....	(11)
大火中烧出来的企业	
——田宫商事公司总经理田宫义雄	
.....	(14)
“我是主妇的代言人”	
——“佐贺主妇之店”总经理牛岛国枝	
.....	(17)
信誉是无可替代的财富	
——“赤福”总经理滨田益嗣	
.....	(20)

把风光变成财富

——浦岛观光公司总经理浦木清十郎

..... (23)

与其瞻前顾后以求稳 不如先干后看以求胜

——三井高级技术公司总经理三井孝昭

..... (26)

三好主义与让人得利原则

——三岛食品公司总经理三岛哲男

..... (29)

了解新需求 开创新行业

——日本警备保障公司总经理饭田亮

..... (32)

洞察潜在需求 及时战略转移

——东京索瓦蕾公司总经理儿岛绢子

..... (35)

独辟蹊径 独出心裁

——尿布大王锦公司董事长多川博

..... (38)

注重信息 事变我变

——昭和市丸交通公司总经理市丸良一

..... (41)

薯蔓式经营

——旭化成工业公司总经理宫崎辉

..... (44)

扩大宣传 降低价格

——土居公司总经理土居君雄

..... (47)

在“超乎寻常”上找出路	
——万寿公司总经理近藤昌平	
.....	(50)
薄利多销和售后服务	
——第一产业公司总经理久保道正	
.....	(53)
载着欢乐起步和经营的企业家	
——泉阳兴业公司总经理山田三郎	
.....	(56)
先行者强 先行者胜	
——鹤崎海陆运输公司总经理匹田功	
.....	(59)
保持廉价赢得顾客	
——“坪八”酒馆总经理石井诚二	
.....	(62)
在某个专门领域达到世界第一	
——竹中电子工业公司总经理竹中新策	
.....	(65)
适应新时代 开发新产品	
——田中造纸工业公司总经理田中治助	
.....	(69)
实行“人有我无、人无我有”的商业游击战	
——协动社社长浅利喜智治	
.....	(72)
给顾客以美感与喜悦	
——崎阳轩总经理野井丰	
.....	(75)

- 不单是满足需要 还要唤起需要
——藤井毛织公司总经理藤井恒一
..... (78)
- 约内克斯的名牌战略
——约内克斯 (YONEX) 公司总经理米山稔
..... (81)
- 全体职工参加企业管理
——西田铁工公司总经理西田诚
..... (85)
- 变老商品为新商品
——森产业公司总经理森喜美男
..... (88)
- 辛苦当良药 得失轻善恶
——村田工艺公司董事长村田基之
..... (91)
- 小商品做大生意
——御龟纳豆老铺总经理高野英一
..... (94)
- 准确判断三个月后的趋势
——三浦工业公司总经理三浦保
..... (97)
- 既高雅又大众化
——皆美馆总经理皆美健夫
..... (100)
- 打破常规 出奇制胜
——云海荞麦烧酒公司总经理中岛胜美
..... (103)

不断地开发新技术

——林原公司总经理林原健

..... (106)

在竞争中保持技术领先

——日本电气公司总经理小林宏治

..... (109)

远见·积累·创新

——“卡西欧”计算机公司总经理梶尾忠雄

..... (112)

干别的公司干不了的事

——武田机械公司总经理武田实

..... (115)

制造销售开发情报四轮并进

——日本医药品工业公司总经理田村四郎

..... (119)

出售最佳包装

——樽谷包装产业公司总经理樽谷清一

..... (122)

从一项技术突破引出一系列新产品

——濑谷工业公司董事长濑谷亮治

..... (125)

选准对象 时刻想着开发新产品

——藤田铁工厂总经理藤田芳雄

..... (128)

引进国外技术 发挥职工才能

——北海钢机公司总经理佐藤健二

..... (131)

大力进行人才投资

——斯瓦尼 (SWANY) 公司总经理三好锐郎

..... (134)

养好“金鸡”下“金蛋”

——奥林帕斯光学工业公司总经理北村茂男

..... (136)

重视人是最有效的经营法

——鹤源公司总经理兼杉源次郎

..... (139)

职工教育 一本万利

——丸八真棉公司总经理冈本一八

..... (142)

开发别人尚未想到的产品

——日本“头脑公司”创始人佐佐木明

几年前，日本出现的以智慧为资本、以设计为商品的“头脑公司”，现在已经发展成为一个独立的新行业。这种“头脑公司”的创始人，就是发明中小學生“学习机”的佐佐木明先生。

佐佐木明曾是一位新闻记者，一九七六年春，他受到微型电算机浪潮的启示，产生了专门从事设计机种向大公司出售“智慧”的想法，便同两位朋友白手起家，开办“头脑公司”——微型系统科技公司。

当时，日本的科技开发机构多属于官方或大公司，像索尼、松下、日立、东芝等电器公司，均设有开发新产品的科技研究所。而他们这个由两三个人组成的小小“头脑公司”能够生存下去吗？能够同大公司的科研机构竞争吗？特别是佐佐木明等人，既没有电算机的科技知识，也没有开办公司的资本，用什么来建立新型的公司呢？一连串难题摆在创业者的面前。然而，毕竟是“头脑公司”，他们首先为自己的出现动起头脑来。他们的第一个奋斗目标是：“要用并不比别人高明的技术，向别人还没有注意到的社会需要开发，力求赶在大公司前面研制出新的产品。”

他们的第二个奋斗目标是：在千百万人司空见惯的社会

现象中，发现别人还没有发现的路子，即了解潜在的市场需求。

在日本，要想在社会上找到一个好职业，就要有名牌大学的学历，这需要从入小学那天起就作准备，因为，只有考进有名的小学、初中和高中，才能进名牌大学。所以，不知有多少父母为子女的学习操心，有的送孩子进补习学校，有的为孩子请家庭教师，用于子女教育的费用在家庭开支中占有相当可观的比例。佐佐木明等人就首先从这里开动“头脑”，研制一个专门供中小学生用的“学习机”。他们认为，一部类似微型电计算机的“学习机”，配上小学四、五、六年级的数学、国语和中学一、二、三年级的数学、英语、国语的软件，至少可以使用几年，这要比请家庭教师或上补习学校方便、实惠。家庭教师不能每天来，就是每天来也只能教一二个小时，而由学生自己操纵的“学习机”则不受时间限制，可以根据需要反复地学习。

他们准确地掌握了学生家长的心理，发现了有三千多万中小学生的需求市场，在这一领域里他们的研究比起大公司的科研机构来确实要领先一步。

佐佐木明在观察到社会的潜在市场之后，立即着手“学习机”的设计与制造。然而，在组建公司初期，他们既没有电计算机的技术，也没有钱购买仪器。很多数据要靠笔算，科研工作的条件差极了。但是进取心强、事业心强的人，是可以用自己的“头脑资本”来克服困难，把不利条件转化为有利条件的。佐佐木说：“有精密的测定器，当然可以很快地计算出数据，但也会使人的头脑懒惰。自己计算虽然慢些，但迫使你开动脑筋，从而锻炼了头脑，使我们懂得了比别人更多的东西，在这种基础上再使用测定器，其结果就会比别

人了解更多的技术问题。”

业精于勤，功成于思。经过一年半的刻苦钻研，克服了技术上和经费上的种种困难，佐佐木明等人终于成功地研制出了“学习机”。它把教学的过程制成数据录在普通的录像带（软件）上，并把文字图表的录像和讲解课文的声音结合在一起，从外表上看象是部小录像机。“头脑公司”的这一设计，受到了“汤浅教育体系公司”的重视，立即被它买去，并投入生产。

一九八〇年七月，“学习机”开始在市场上出售，受到了学生和家长的普遍欢迎。

一位小学生正坐在“学习机”的荧光屏前自学，荧光屏上显示出教科书的题目，并发出声音：“请翻开第四十八页，现在讲重量的比较法。”随着讲解的声音，荧光屏上有条理地显示出文字说明，象是教学老师在课堂上一面讲课一面在黑板上写字。小学生认为自己听懂后，便按一下“学习机”的问题键，荧光屏上立即出现三个问题和参考答案，要求识别哪个答案正确。小学生根据刚刚学到的知识，认为第一个答案对，按下①键，这时荧光屏上显示出“正确”二字，“学习机”说了一声“回答得对”，接着播放二秒钟的悦耳音乐，以示赞许。然后，“学习机”又问：“为什么说第一个答案是正确的？”过了片刻，荧光屏上显示出结论，并用清晰的语调加以说明。如果按了②键，荧光屏上只显示出“不对”二字，但“学习机”默不作声，这是为了照顾学生的自尊心，学生可以思考后再按①键或③键。

“学习机”的问世在日本社会上引起了轰动，“头脑公司”从此享有声誉，公司也从几个人发展到十八个人，但它仍然保持着初建时期的勤奋作风，在一百八十平方米的办公

室里，没有专职的会计、事务员和勤杂工，十八个人轮流值班，作设计以外的事务，包括打扫卫生。公司最重视的是及时搜集新科技信息，经常在内部举行或到外面参加科技讨论会，每人每月八小时工作时间以外的科研活动时间平均在一百个小时左右，加了夜班，第二天照常上班。佐佐木明说：

“我们公司在辛勤工作方面是有名的，这一方面是为了公司的荣誉，同时也同个人的利益挂钩，这里的待遇要比大公司还高一些。”

象微型系统科技公司这样的“头脑公司”，在日本数以百计，它已经形成一种以“智慧”为商品的新型企业，这种企业的竞争也是激烈的。佐佐木明等人在研制成“学习机”之后，又马不停蹄地着手设计一种遥控的微型商业用电计算机。

在向强者挑战中成为强者

——日本第二精工舍社长服部一郎

过去一提起手表，人们会立即想到瑞士手表，但近几年已经改观了。在世界钟表企业中，出现了“东高西低”的局势，即东方的日本已经超过西方的瑞士，跃居领先地位，其中，第二精工舍社长服部一郎的经营战略，起了重要作用。

九十多年前创建的“精工舍”，是今天的精工集团的前身。一九三七年，精工舍把怀表和手表部门划分出来，成立了第二精工舍，目前，它在日本手表行业中以及国际手表市场上居于举足轻重的地位。

十五年前，第二精工舍已经走完了把手动机械表改为自动机械表的历史行程。一九六七年服部一郎任副社长后，便猛攻石英表的难关，力争走在瑞士手表行业的前面。石英钟就其原理来说已有百年的历史。早在一八八〇年，皮埃尔·居里就发现了其原理。一九二七年，美国的W·A·马里逊应用这一原理试制成真空电子管式石英钟，但它的体积却有衣柜那么大。

能不能把衣柜那么大的石英钟缩小到象手表一样，是精工表能否压倒瑞士表的关键。第二精工舍用了十年的时间，终于成功地研制成适合于手表的集成电路——石英水晶振荡子和小钮扣式电池，它不是把步进电动机作为单独的零件，

而是把电动机各要素分散在整体的各部分中。这样，精工牌的石英手表便于一九七〇年赶在瑞士之前在国际上首先问世。接着第二精工舍又于一九七四年把液晶显示石英表投入市场。

在向强者挑战的过程中，第二精工舍成了钟表世界的强者。一九八〇年，日本的手表产量是八千七百万只，大大超过瑞士，其中有百分之四十，即三千七百万只是出自精工集团，而精工集团产量的一半以上，即二千万只手表是第二精工舍的产品。

服部一郎社长经常对他的下属说：“社会上在手表质量方面对“精工”的要求很高，不管是技术人员，还是事务人员，都需要注意收集用户在质量方面对手表的要求和意见，我们的行动要走在前面。”第二精工舍的手表能够及时地、不断地改进创新，都是以用户的要求和意见为基础的。这样，它就能够让用户在使用精工表的过程中觉察到与其他厂商的手表有显著的区别，从而赢得信誉。

第二精工舍在手表技术上超群，还有一个有利条件，那就是有一个强大的销售部门“服部钟表店”作它的后盾。这家钟表店把日本全国二万二千家钟表店都掌握在自己的手中，这就使第二精工舍不必为销售劳神苦思，可以专心致力于手表的研究开发，作好生产设计和经营计划。

以前，精工集团在技术、人才、资金等方面还没有准备就绪时，它有意识地避免在瑞士开展手表的销售活动，以求不惊动和不刺激瑞士钟表大王，但到了八十年代，“精工”已跃居世界第一，它就对瑞士展开了强有力的推销活动。不仅在实用的中档、高档手表领域里，还在用钻石和宝石装饰的超高档手表中同瑞士表较量。一九八〇年，精工舍把日内