

跨国公司商战经典

——SECOM 在华商战实录

BUSINESS CLASSIC OF A GLOBAL COMPANY

——SECOM BUSINESS WAR IN CHINA

袁道之 白莉

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司商战经典: SECOM 在华商战实录/袁道之
白莉著, - 北京: 经济日报出版社, 1997, 8

ISBN 7-80127-366-4

I. 揭… II. ①袁…②白… III. 跨国公司-商业经营-
经验-日本 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 17057 号

责任编辑: 赵润庭

责任校对: 仲 壬

跨国公司商战经典

——SECOM 在华商战实录

袁道之 白莉 著

经济日报出版社出版发行

(北京市王府井大街 277 号 邮编 100746)

新华书店经销

中国石油报社印刷厂印刷

850×1168 毫米 7.875 印张 153 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-80127-366-4/F·108 定价: 15.00 元

目 录

第一章 日本西科姆商战史	(1)
一、西科姆对华战略	(3)
二、饭田亮传奇生涯	(12)
第二章 西科姆(中国)经营篇	(25)
一、总经理商海沉浮	(25)
二、高级主管本土化	(31)
三、于伟谈市场策略	(40)
第三章 跨国公司在华商战一瞥	(52)
一、中国安全技术防范事业简史	(57)
二、西科姆公司市场优势浅析	(63)
三、电子安全市场竞争形势分析	(68)
四、西科姆公司战略调整	(71)
第四章 计算机系统集成领域管窥	(82)
一、系统集成领域天地广阔	(82)
二、深圳建行首战告捷	(89)
三、西科姆系统集成市场战略	(97)
四、系统集成未来走向	(107)
第五章 大连模式暨上海模式	(118)
一、大连印象记	(122)
二、上海访谈录	(134)
第六章 能美消防公司见闻录	(147)
一、能美消防公司发展简史	(149)

二、能美消防公司产品领域·····	(154)
三、能美公司经营管理原则·····	(158)
四、能美公司市场营销策略·····	(162)
第七章 敬业公司信息咨询模式·····	(168)
一、中国信息咨询业现状·····	(173)
二、敬业咨询公司面面观·····	(175)
第八章 西科姆营销战略研究·····	(186)
一、微机本部销售秘诀·····	(189)
二、电子安全部行销诀窍·····	(198)
三、西科姆公司营销特点·····	(205)
第九章 西科姆经营模式探讨·····	(210)
一、跨国资本运用初探·····	(210)
二、跨国公司模式浅析·····	(213)
三、日本网络政策借鉴·····	(215)
四、中关村模式简谈·····	(219)
五、中国西科姆模式探讨·····	(225)
六、西科姆发展战略建议·····	(239)
结束语·····	(247)

第一章 日本西科姆商战史

“只要有三年到五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

——日本西科姆集团创始人饭田亮

西科姆（中国）有限公司总部位于北京东三环发展大厦十八层。大厦周围高楼林立，直指蓝天。气势雄伟，装饰豪华的燕莎大厦，幸福大厦，希尔顿饭店等现代化建筑物使得二十年前的郊野地区一跃而成京都黄金地段。用“物华天宝，人杰地灵”来形容这一地区应该是恰如其份的。

京城商界的一位元老对笔者说：“一个公司的实力可以从公司所在大楼管窥一斑。欧美跨国公司大抵设在国贸大厦，日本公司往往安营发展大厦，韩国公司一般在渔阳饭店扎寨，而中国大型公司则偏爱亚运村。”

此言不虚。走进发展大厦，人们可以发现，许多著名的日本公司都在此地。松下，索尼，丰田，三菱，一应俱全，无一不在。在这座大楼里，我们真正体会到“寸地寸金”的含义。西科姆公司总部每年仅大楼租金则高达人民币1000万元，跨国公司在资金方面的实力委实令人吃惊。

不久以前，日本西科姆集团董事长饭田亮先生来到中国。已过花甲之年的饭田亮中等身材，黑发中依稀可见几根银丝，浓眉大眼，目光炯炯有神。这位被新闻界称作世界电子保安之王的老人已经闻到这一市场所飘出的硝烟味了。在西科姆（中国）公司总部汇报会上，有关方面人士谈到：“在过去几个月中，上海方面的客户数目已增加到300多家，但是，与此同时，我们的竞争对手美国X公司已将产品卖给6000多家客户……”这时，全场气氛顿时显得凝重，紧张。

300比6000，无须再加详细说明，这一简单的比例数目本身就已说明问题之所在。

据一位当时在座的高级主管后来回忆：“饭田亮先生听到这一数字时，作为一位历经商战三十余载的财界大亨的脸上显露出激动的神色，但是，只有一刹那，他又平静下来。他说：“无论如何，西科姆的经营模式不能变。只要有三年至五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

我们询问道：“300比6000，胜负不言而喻。西科姆模式是日本模式，在日本市场上被证明是正确的模式，未必在中国也适用。你们怎么看？”

他略有犹豫地回答说：“公司内部部分人士也有同感。”

饭田亮先生何以如此自信？拥资70亿美元的西科姆王国究竟是如何创立起来的？西科姆模式是什么？西科姆在华战略是如何制订的？美国公司与日本公司在中国电子保安市场上的竞争情况如何？带着这些问题，我们开始对西

科姆公司进行长达两个多月的全面调查和深入采访。

一、西科姆对华战略

西科姆公司在进军中国市场的决策过程中，具有哪些战略考虑？他们是如何看待中国市场的？这是我们最感兴趣的一个问题。下面一份采访座谈纪要或许能提供部分答案。

座谈纪要

1997年2月18日下午。

参加者：中山润三（西科姆公司董事兼财务部长）

丹野幸四郎（西科姆北京分公司总经理）

李东亚（西科姆中国公司企画部主管）

邹燕明（留日硕士，翻译）

张雪薇（西科姆中国公司企画部工作人员）

袁道之，白莉。

袁道之：日本西科姆公司为什么要进军中国市场？

（中山先生示意丹野先生先讲。）

丹野：你主管财务大权，应该由你先讲。

中山：正如你们所知道的那样，日本西科姆公司在日本很成功。从70年代后期开始，逐步向海外发展，陆续进入台湾，韩国，美国等地。我们公司与其它许多公司不同之处在于：我们强调服务，以电子保安市场为例，产品仅供客户租赁使用，不予出售。这一服务理念历来是非常明

确的，也是极为正确的。

从80年代开始，总公司就积极进行准备，希望能进入中国市场。中国是我们的友好邻邦，一衣带水，地域宽广，当然市场也很大，具有巨大的商业魅力。从历史上来讲，两国之间有密切联系。我们日本人一直很向往中国，许多文化遗产是从中国传入日本的。公司总部的领导人平时经常讲要帮助中国人民做一些事情。大家有时谈起来，就会说，我们的祖先可能是从中国过来的，都很热烈。避开商业角度不谈，仅从两国关系来说，也是非常亲切的。因此，在进入东南亚市场之前，总公司就一直计划先进入中国市场。在80年代，由于种种原因未能进入，一直到1992年，方才正式在这里成立西科姆中国公司。

白莉：贵公司在华的近期目标是什么？

丹野：就这个问题来说，我们公司的最大目标不是销售产品本身，而是力求把工作做好，向整个社会提供安全保障，有助于抑制犯罪，消灭犯罪现象。在各个国家，西科姆的经营方式都有不同的特点。在中国，我们希望能作为一家民间企业，以最低的价格提供最佳服务。

袁道之：到目前为止，你们已投入大量资金。你们计划如何尽快收回前期投资？

丹野：又说到钱了。中山先生，还是你来讲吧。

中山：西科姆公司在海外投资时，一般先不考虑多少年能收回投资成本，我们从来不这么计算。从总的方面来讲，我们前期投资很大，有几千万美元了。有些分公司到目前为止，还需要追加投资。不过，随着事业机会的不断

扩大，从长远来看，投资肯定是会收回来的，对此，我们深信不疑。

我们西科姆公司是一个社会系统产业，不仅致力于电子保安事业，而且还涉足于计算机系统集成、消防、商业咨询、信息服务、医疗、教育等领域。要在中国发展社会系统产业，是需要很长时间的，我们将努力协助中国有关方面完全建立这一新型产业。在这个意义上，能为中国社会提供服务，将比完全以收回投资为目标更有意义。

白莉：在商言商，投资回收问题也不能完全不考虑。日本公司总部对投资回收有无具体时间要求？

中山：公司总部从来没有下过指示，定下明确的时间表。当然，要是5年、10年还是连续亏本的话，我想，总部也会不高兴的。

袁道之：西科姆公司在日本以外地区有十几个海外公司。日本公司总部对西科姆中国公司评价如何？

中山：1993年开始，我们已把投资重点转向中国，西科姆在中国开设的分公司最多，现在已有大连、上海、海南、北京、青岛等分公司了，这种做法在其他国家是没有先例的。在其他国家，我们只派一、两名主管人员，而在中国，我们派出28名主管人员；投入市场，不仅是资金投入，也包括人力资源投入。此外，我们对中国公司的投资增加速度最快，从这一点来讲，应该说总部对西科姆中国公司是很满意的。否则的话，就不会下这么大的气力了。

丹野：我们有时开玩笑说，中国市场很大，以这种速度发展下去的话，以后是否把日本总部也搬过来。

白莉：西科姆中国公司总经理由于伟先生担任。日本跨国公司委任中国人全权负责公司事务，这似乎极为罕见。不知日本总部在这一问题上有何考虑？

丹野：我曾经就此问题询问过饭田亮先生。他的看法是：西科姆公司在中国所要开展的业务是提供社会系统服务。在技术方面，可以采用日本模式，但是，主要管理工作应该由中国人负责，中国人管理会更好一些。在经营中，要把培养人放在第一位，要尽快让中方人员了解我们的具体做法。我作为北京分公司总经理，并不是单纯进行管理，而是要培养人，要通过自己的行动，使得中方人员掌握西科姆公司的做法。两年或三年以后，我们日本管理人员就可撤回日本或是去新的分公司开拓市场。

袁道之：西科姆公司在日本的管理模式和在中国的管理模式有无明显区别？

丹野：就电子保安方面而言，中国公司业务部与技术部基本照搬日本公司的做法。我们有严密的技术业务手册，工作人员应该完全按照日本公司的有关章程进行办理。但是，总务部与营业部则按照中国市场的实际情况，由日本管理人员和中国管理人员一起进行办理。

白莉：日中管理人员在管理中有何区别？

中山：日本人做事比较细致，事先准备工作进行很久。处理问题很严格，一步一步按要求去做。中国管理人员有时做事没有计划，不喜欢管得太细，小处管理不够。日本经理公文包里都有一个小笔记本，做什么事，都要写下来。每天上午、中午、下午要做什么，每一个步骤都会记下来。

但是，中国经理都用脑子去记，清楚不清楚，有时也不知道。我要是问他，清楚了吗？他就会哼哼哈哈，支支吾吾，这可能涉及到面子问题。谁都要面子。可是，双方商量以后，有的中国管理人员还是自作主张，不同上司商量。

丹野：先斩后奏。

袁道之：对于中国管理人员，你们最欣赏哪一点？

丹野：我们交给下级人员任务时，总是不放心，唯恐他们出错。但中国管理人员把事情一交下去，就甩手不管了。我很羡慕这一点，此外，中国人和和气气，待人客气，经常帮助别人。

白莉：你们在中国市场感到最为困难的是什么？

中山：有些公司客户，例如银行，保安部门等，有些场所规定我们外籍人员不能进入，实在是不太理解。我们也是公司人员嘛。这种情况在日本不会发生。

袁道之：中国公司和日本公司在企业文化方面有何区别？

丹野：企业文化特点很难归纳。日本不同企业也有不同企业文化。我在西科姆大连公司、海南公司、北京公司都呆过，不同分公司似乎都有自己的特点。

中山：两国公司之间，还是有许多不同点。例如，从抽象意义上来说，是强调个人，还是强调集团。中国企业文化中，个人权限很大，各自有各自的小城堡，小圈子，互相之间联系不够。你要是想做一件事，去请示A经理，A同意了，你就去做。但是，B经理就会说，为什么不和我商量？我没有同意。有时，你得到A经理认可之后，去向B

经理请示，B经理会说，这不是我管的事情，和我没关系。日本企业内部之间比较团结，大家抱成一个团。你同A说了，B不会反对。

白莉：日本公司认为目前中国投资环境如何？

中山：中国市场发展很快，在北京的日本常驻人员越来越多，对于这一点，我们印象非常深刻。但是，中国毕竟还是一个发展中的国家，有些法律还不太健全，基础设施方面还不太完善。

袁道之：你们认为，目前西科姆公司在中国市场的最大对手是欧美公司还是中国公司？

丹野：现在的竞争对手是欧美企业。五年以后，主要面临中国公司的竞争。目前，有些美国公司已在深圳设厂生产先进的电子保安器材，产品很有竞争力。

白莉：今后西科姆中国公司的日本管理人员会逐步增加还是减少？

中山：这要取决今后的总投资额。如果分公司进一步增加的话，日本管理人员人数就会上升。但是，从总的趋势来讲，随着中国管理人员的成长，日本人员的总比例将会逐步减少。

袁道之：你们在西科姆公司工作多少年了？

丹野：我30岁进入西科姆公司，从事务所基层干起，先后在千页、大阪、东京等分公司做过，今年47岁了。

中山：我是1980年进公司的，已经17年了。

白莉：你们都在西科姆公司工作17年了。为什么会呆这么久？

丹野：我喜欢电子保安事业，也喜欢饭田亮先生。西科姆公司每年都在发展，我能亲眼看到这些变化，心里感到很高兴。

中山：在日本，很多人一生在一家公司里工作。中国目前机会很多，大家不断跳槽。日本在80年代泡沫经济时期，大家也是不断跳槽，但现在稳定下来了。我想，今后中国企业人员也会逐步稳定下来。

1997年2月26日，我们在大连和西科姆公司大连分公司总经理古藤和喜先生会见时，就西科姆总公司对中国市场的看法，进行了交谈。古藤和喜先生表示，西科姆总公司对中国市场非常重视，为了进军中国市场进行了10多年的准备：1992年在中国成立西科姆中国公司之后，从日本各地挑选了30名管理人员，到东京总部集训半年，然后派往中国公司工作。在英国、美国、澳大利亚、韩国等海外公司，往往只派少数管理人员，而派往西科姆中国公司人员最多，经验也较丰富。

在谈到西科姆日本模式与西科姆中国模式有何区别时，古藤和喜先生表示，在提供优良服务与业务运作方面，应该是完全一致的。但在营业部门与总务部门方面，总部认为要注重中国的具体国情，要把西科姆日本模式与中国市场的具体情况结合起来。

就以大连分公司为例，刚开始运作时，日本管理人员和中国管理人员几乎天天开会，发现矛盾，找出差距，互相接受对方的正确看法，进行磨合。怎样运作方便，就怎样运作，双方逐步取得信任，打好基础，进一步改善工作

环境，健全各种规章制度。

我们询问古藤和喜先生：“为什么西科姆公司总部决定在中国市场的电子保安产品只租不卖？”

他的回答是：西科姆公司历来的宗旨是为客户提供最佳服务。西科姆公司注重的是长期服务，良好信誉。电子保安产品更新换代速度很快，为了适应市场的发展需要，公司可以不断将租给用户的电子保安产品进行更新升级，不断提高保安质量。如果出售产品的话，固然可以一次性地收取利润，可是，要是用户在使用过程中，发生故障，就会影响西科姆公司的声誉。西科姆的产品性能优良，需要高水平的工作人员进行维护与操作，没有西科姆公司人员的精心管理，其他公司人员尽管可以进行仿效，但绝不可能学到西科姆服务精神的精髓。这就是西科姆精神之所在，也是饭田亮先生苦心经营几十年所创立的成功模式。

根据西科姆公司中山润三、丹野幸四郎、古藤和喜等日本高级主管的介绍以及我们所能了解到的公司内部资料，西科姆公司对中国市场所确定的战略方针大致如下：

1. 经营模式以日本模式为主，坚持提供优良服务的方针，电子保安产品只租不售；依靠长期优质服务，最终占领市场。

2. 初期以电子保安事业为主，逐步发展消防产业，在条件成熟时，仿照日本经验，推广电子保安、互联网络、消防、医疗、教育等包罗万象的社会系统产业；

3. 在投资战略上，强调事业的发展，公司市场的扩大，不急于尽快收回投资成本；在具体投资步骤上，以沿海开

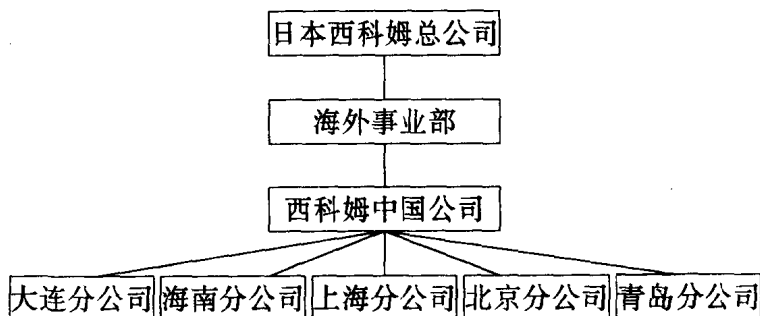
放城市为主，分期分批进行投资，每年成立一至两个分公司；目前已有大连、海南、上海、北京、青岛等分公司，今后将在深圳、天津、重庆等地建立新的分公司。

4. 在管理模式上，西科姆中国公司实行高级主管本土化的方针，由熟悉中国市场的中国人士担任总经理与副总经理，负责西科姆中国公司的战略管理；但是，各地分公司总经理则由日本人士担任，具体负责各分公司的战术管理；

5. 各地分公司的技术管理、业务运作、服务模式完全沿用日本模式；但是，营业部门与总务部门则按照中国市场的具体情况进行运作；

6. 日本总公司通过海外事业部同西科姆中国公司进行管理协调工作；但在重大问题上，由日本总公司负责人进行拍板。（例如，投资 1000 万美元建立上海能美消防工厂的项目，由饭田亮先生在上海听取西科姆中国公司负责人汇报之后，仅 30 分钟即拍板定案。）

西科姆公司管理系统图



显然，西科姆公司对华战略是由饭田亮先生所亲自制定的。从西科姆中国公司的经营战略，投资规模，分公司发展速度，日方人员配备等方面进行分析，人们不难看出，饭田亮先生对中国市场是情有独钟，爱莫能舍。

二、饭田亮传奇生涯

作为拥有 70 亿美元资产的日本财界巨子饭田亮先生在中国的名气似乎远不如比尔盖茨，较之李嘉诚也稍逊风骚。但是在日本，他却是个家喻户晓的人物。今年二月份，日本“日经新闻”所发布的调查报告表明，饭田亮先生所创立的西科姆公司行情看好，已被公众认为是二十一世纪数字时代里，在日本排名第二位最有前途的网络公司。

饭田亮先生是日本战后成长起来的一代人中的佼佼者。他没有显赫的家庭背景，全靠自己顽强拼搏，赤手空拳，在三十多年里，打出一片天地来。

在西科姆公司里，饭田亮先生拥有崇高的威望。一位在西科姆（中国）公司工作的日本经理告诉我们，他对来中国工作非常高兴，因为在日本公司服务多年，根本无缘见到饭田亮先生，而在北京，他却有幸受到老先生的接见。据说，饭田亮每次到中国来，在视察各地分公司时，无论多忙，都要抽空会见所有的员工，和他们亲切交谈。

有关他的趣闻轶事很多，时常为雇员们所津津乐道。尽管饭田亮先生富可敌国，在生活上却并不铺张。他的座车只是一辆普通型的奔驰 380 轿车。当他到北京时，坐进

北京公司的豪华奔驰 600 轿车，（每辆价值人民币 3 百万元），只是笑着对前往迎接的公司主管说：“哦，奔驰 600，比我的车好。”接待人员颇感汗颜，但老先生从此不再提起此事。他的宽容大度，可见一斑。

饭田亮先生出生于 1933 年。1962 年，这位当时年仅 29 岁的年轻人血气方刚，初生牛犊不怕虎，凭着一股热情，创建了日本警备保障株式会社，即后来的日本西科姆株式会社。当时全部资金只有四万美元，工作人员包括他本人在内，只有四人。

据饭田亮先生后来回忆说，公司开张以后，大家惨淡经营，到处奔波，经过三个月的努力，方才揽到第一笔小生意。这三个月是如何渡过的，现在我们已无法得知，不过，其中的呕心沥血，酸甜苦辣，则是完全可以体会得到的。他在接到第一笔生意时的欢愉心情，亦当可想而知；毕竟，对他而言，千里之行，始于脚下，资本的原始积累真正开始了，而今天拥有 70 亿美元资产的电子保安王国的奠基石难道不就是这第一笔小生意吗？有趣的是，当时谁也不曾想到，或许包括饭田亮本人在内，这位挨家挨户，苦口婆心宣讲电子保安好处的年轻人，后来居然会成为亿万富翁！（三十多年之后，这种挨家挨户，宣传电子保安好处的营销方式一直经久不衰，成为西科姆公司主要营销手段之一。）

江山代有才人出，各领风骚数十年。但是，对于任何才华横溢的人士而言，机遇是断然不可缺少的。时势造英雄，显然是一条普遍真理。