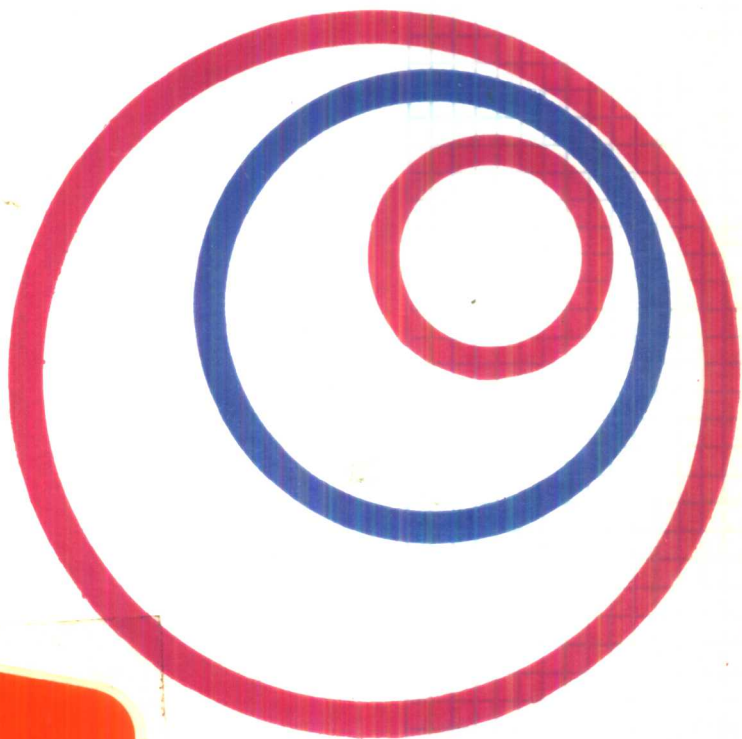


经营心得

〔日〕浅野喜起 著



中 信 出 版 社

313

44

经 营 心 得

【日】浅野喜起 著
孙 晓 燕 译

中 信 出 版 社

経営の小さなセント

浅野喜起

日本経済新聞社・1987年版

★

经营心得

【日】浅野喜起 著

孙晓燕 译

责任编辑：李晓玲

中 信 出 版 社 出 版 发 行

(北京建国门外大街十九号国际大厦)

华利国际合营印刷有限公司印刷装订

新 华 书 店 北 京 发 行 所 经 销

开本：787×965毫米 1/32 印张：6 字数：94千字

1989年10月第1版 1989年10月北京第1次印刷

印数：0001-3600

ISBN 7-80073-003-4/F·4 定价：3.30元

内 容 提 要

这是日本企业家艰苦创业的经营心得，也是以介绍日本各类企业从无到有，从小到大，从失败到成功的许多鲜为人知的具体事例为主的一本普及性小读物。

作者通过战后日本经济飞速发展的各个侧面，以深入浅出的手法揭示了高深的经营理论，阐明了作为一个企业经营者的品德和素质，指出树立优良的企业风气，充分发挥所有职工开拓创新、努力进取的积极性，深入了解客户心理，不断改变经营方式，信誉第一，顾客第一才是企业永生的关键所在。

书中所叙述的小故事，朴实、细腻、入情入理。这些看似简单、普通的事例都是人们在其经营活动中或日常生活中巧或不巧地碰到过的和即将碰到的。读了这本书，让人有一种真实可信之感，回味无穷。尤其是对那些企业家和经营者办好自己的企业可以起到潜移默化的作用。

译 序

浅野喜起先生是日本著名的经济学家，他对战后日本经济的发展史既有亲身的经历，又有深入的研究。因此，他深知日本各类企业应该走什么样的经营之路才能成功。几十年来，在进行研究的同时，他从未间断地为企业家提供经营咨询，并由此积累了丰富的第一手资料。

本书是浅野喜起先生的大量论著之一。虽然书中揭示了高深的经营理论，但由于他通过生动的事例，运用简捷的语言，深入浅出地、多角度地剖析了这些理论，所以读来非但不觉枯燥，且有妙趣横生之感。据闻本书受到日本读者的热烈欢迎，出版一年便增印了七次。

在当前我国经济体制进行改革、企业走向自主经营之时，本书的中译本由中信出版社出版了。特作简要介绍，希望本书能为我国企业家在改革经营管理方面提供有益的参考。是为序。

中信公司（集团） 总经理 徐昭隆

1989年5月4日

前 言

晚上躺在床上，人们往往会想起白天遇到过的那些人，想起他们说的话，并往往会再一次地感叹：这话说得真好。我通过自己所从事的经营咨询工作，从客户那儿学到了很多，并把那些零星所感都记录了下来，希望它能够随时为我所用。于是便有了这本书。

企业都肩负着各自的社会使命，细细想来，企业是不会倒闭的，而且没有比企业的破产更悲惨的了，它无法同某个人变成赤裸裸的穷光蛋相比。无论什么行业，无论多大规模，所有企业唯一的社会使命就是使自身永远生存下去。但是，在日元汇率由 260 元升值到 150 元这一谁也未能预料到的严酷环境中，企业要完成它的“永生”使命谈何容易。

企业为解决它所面临的课题，需要遵循两个原则——“有备无患、无备成患”及“扬

长避短”。而人们往往在被问到：“那缺点和不足怎么办？”时，也会有片刻畏缩的。不过，优秀的经营者都是能够成功地实践上述两项原则的。

本书介绍了多种多样的经营方式，而笔者借以贯彻始终的，则是探索如何改善经营之道。如允许我坦率回答的话，我认为改善经营之道既不在于理论也不在于技术，而在于人的作用。

浅野喜起

1987年1月7日

目 录

前言

1 社风为首	1
1 为客户着想	1
2 顾客不会无故上门	3
3 客户的心理	8
4 感恩之心不可无	12
5 社风第一	19

2 人是有价之宝	22
1 能否热爱工作	22
2 提拔	24
3 冈村技术学校	26
4 不以工作态度而以工作成绩评价职员	28
5 中老年人的作用	31
6 老龄化社会	37
7 能说“不”字的人	38

8 绿洲 40

3 贯彻始终的路43

- 1 画饼 43
 - 2 “彼埃尔与留斯” 46
 - 3 若是没有目标 47
 - 4 贯彻始终的路 49
 - 5 创业社长 51
 - 6 优秀的接班人 52
 - 7 正确地提出问题 55
-

4 多种多样的经营方式58

- 1 平凡的工作 58
 - 2 不靠货俏而靠服务 60
 - 3 豆沙蛋糕专营店 61
 - 4 关键所在 64
 - 5 与顾客融为一体 66
 - 6 小本主顾 68
 - 7 一本书 72
 - 8 风险型企业成功的要素 75
 - 9 有特色的经营 76
-

5 信息传播79

- 1 江湖医生派 79
- 2 成功的保障 81
- 3 幼苗 83
- 4 注重个性 85
- 5 奇妙的序言 88

6	实用文十训	90
7	谷中村的田中正造	92
8	不畏风雨	93
9	出席会议时的姿态	95
6	给组织机构以活力	100
1	精干的组织机构	100
2	从长官意志转向全员参与	104
3	大号椅子	108
4	分身术之集大成	110
5	吉冈觉太郎的态度	112
6	办公室革命	115
7	经营心得	119
1	既成概念	119
2	成功之母	122
3	打破成规	127
4	时过境迁与面对现实	128
5	道理与情理	132
6	不景气时的经营改革	135
7	降低成本	138
8	高额顺差与高额逆差	140
9	企业规模大未必是好事	143
8	发现长处 发扬长处	145
1	治疗腰疼病	145
2	改善经营的关键	151
3	企业是有生命的	153

4 只有我为人人 才有人人为我 154

5 遭受挫折以后 156

9 进行经营改革的方法159

10 经营咨询顾问须知170

后记

1 社 风 为 首

1 为客户着想

有 一本装帧朴素的小册子，使人想起了过去的普通小学语文课本。在纸色发黄的封皮上只印有“热情与创造”四个字，扉页上才出现“片冈机械制作所介绍”的字样。小册子的用纸使人想起再生纸的形象，因为这形象可以给人带来亲切的回忆，而在那些纸上，则简短朴实地叙述着工厂的发展及产品的介绍。

这是一家只有百人左右的小工厂，位于四国伊豫三岛的一座地方小城的边缘，但却生产着世界最先进的卷取机。这种卷取机可用于造纸、塑料、薄铝板及铁板的卷起，也适用于多种生产工序和多种产品。他们不仅拥有百余项专利，同时还向世界许多国家出口电脑控制的精密卷取装置。如果说小册子的前一半仅是上述一般性介绍，那么它的庐山真面目则是在后一半。这真面目集中体现在以“人们眼中的片冈机械厂及片冈 社长给面向 21 世纪的

片冈机械厂的赠言”为题的下面一段文字中。

片冈社长曾为某年来厂参观的当地某小学的六年级学生写的感想而激动，这孩子写道：“这样小的工厂能够生产出优于联邦德国的机械，真令我惊讶，我认为他们做到这些的关键正在于他们是诚实的、和蔼的。”片冈社长为此特别在与一群面临毕业的六年级学生举行的座谈会上，叙述了自己的感怀

我在搞机械制造时，总是念念不忘客户的好恶，尽力为他们制作产品，总是从客户的角度、以客户的眼光评价我的产品而不是从我自己出发。这个世界无论走到哪儿都不会是你一个人，都会存在着他人。而对企业来讲客户就是除你以外的、并须与你共处的另一些人。我正是为了这些人工作了这些年的。最重要的是我们要有为他人着想的一颗心。若没有与人方便的善心，我就会一事无成。做个善良的人吧孩子们，善良的人不仅为自己而生活还会为他人着想。多年来，我坚信与人方便的善心是成功之本，是否成功在于有否此心。信念一旦形成便不容扭曲，认为是正确的就必须坚持下去。

小册子的最后一页是片冈机械厂全体职工与小学生们们的合影，可爱的孩子们把片冈社长围在当中，他似乎已在他脚下的土地上生了根，看上去是那么可信，透出与人方便的信念和不容扭曲的坚毅。

1981年，NHK电视台播出了电视剧《梦千代日记》，反响空前。第二年又播出了《续梦千代日记》、《新梦千代日记》，盛况不衰。不仅如此，1985年还被改编成了电影和话剧。电视剧中梦千代的扮演者吉永小百合的演技令观众倾倒。后来，该剧作者早坂晓在电视座谈中与观众见了面，在被问及电视剧的主题时，早坂说希望通过梦千代来表现人的善良，所以赋予了人物善良不屈的性格。

经营企业同样需要善良不屈的性格。善良不只是意味着同情，而更应站在他人的立场上去理解，并以此为基础将二者融为一体以跨越一个更高的层次。正如梦千代所表现的那样，真正善良的人应是与人方便的、信念坚定的、贯彻始终的人，是善良而不软弱的人。这种性格是经营企业所不可缺少的。

2 顾客不会无故上门

我曾有机会在野田一夫先生任理事长的新商务协议会的集会上聆听了伊藤约卡堂公司社长伊藤雅俊的高见。那天他身患感冒，带病到会，讲起话来显得很平缓。但他讲的话却令人铭心刻骨——

我们希望成为顾客信赖的诚实的企业；

我们希望成为厂家信赖的诚实的企业。

伊藤约卡堂以此为社训，始终以“是否对顾客

有益”为经商的出发点。1961年该公司开办了连锁店业务以后，仍然不忘传统，他们根据顾客的需要稳步开设新店，终于发展成为象今天这样的、拥有126家伊藤约卡堂分店和七·十一公司、德尼兹公司等大型商场连锁业。他们之所以取得这些成功，除了能够顺应时代的变化外，还在于他们总是千方百计、想方设法地按照顾客的要求不断进行着点点滴滴的努力。

伊藤社长说：我们一向重视以顾客满意、物美价廉、品种齐全为标准的经营原则，以及我们随商品一起献给顾客的真诚。伊藤约卡堂集团之所以有今天，全是有了顾客的帮助和扶持。

在伊藤社长历时一个半小时的讲话中，他最频繁提到的字眼就是“顾客”二字。在他的词汇里不会出现什么“客人”、“消费者”，或是当前时髦名词“生活者”、“新人类”等等，而以“顾客”二字贯彻始终。这说明伊藤约卡堂虽然在经营上获得了成功，但他们没有忘记顾客、没有忘记厂家。无论是谁也会有忘记顾客、忘记厂家的时候，都难免“必有一失”。即便是伊藤约卡堂集团，也难逃这种“智者之失”，只不过是程度不同罢了。

伊藤社长还说：尽管我们已从一个小小的洋货店发展成年营业额为2兆日元的企业集团，但如果我们忘记了开业那天的信念仍会倒台，无论社会上

怎样赞扬我们，一旦自满就会末日来临。为了业务改革我们大胆引进了定点式销售信息管理体制，但并不能说七·十一公司、德尼兹公司或伊藤约卡堂公司已是十全十美，倒不如说它们浑身都是毛病。就在1987年的元旦，顾客还打电话痛责在七·十一公司购买的用于年夜饭的荞面条质量欠佳。如果我们真的固步自封了，就有可能一夜间灭亡，而忘记了厂家则会落入地狱。只有谦虚谨慎、认真踏实才是我们宝贵的财富。

顾客是不会平日无故地登你的店门的，同样，厂家不会平白无故地把产品卖给你，银行也不会平白无故地把钱借给你。这一问题不解决，就不会得出怎样才能使顾客买商品，怎样才能使厂家提供产品的答案。

我们伊藤约卡堂公司的前身是“羊华堂”商店。那时，每到2月和8、9月时买卖就清淡得很，有时没有一位顾客光临。尽管如此，我们的店员仍然是终日站立，一坐不坐。晚上到了关门时间两条腿象棍子似的僵直，可一想到远处还可能有位顾客正在朝我们走来时，就决不会想起去坐一会儿的，顾客总不会平白无故地上门来的嘛。

1961年我们开办连锁店业务时，没有一家批发商或是厂家愿意把商品卖给我们。为了使大家相信这是事实，我愿冒失礼之责举出一家公司的名字为

例。明治乳业公司第一次向我们出售产品是1970年，当时我们的年营业额已达到了300亿日元。

我自开始经商之时起，总希望设法得到厂家的信任，为此总是恪守合同。创业以来，从不拖延付款时间，也尽量减少商品的返修率。我的确做到了降低返修率。可随着销售额的增长，无论怎样降低返修率，返修金额仍有相当数量，这些金额如果都压在某一厂家身上，是相当麻烦的。于是除了降低返修率，我又致力于降低返修额。这些，都出自于我的“我们希望成为厂家信赖的诚实的企业”这一由衷的愿望。

1978年，正当我担任了日本连锁市场协会会长时，在一次集会上，某风雨衣公司的社长对我说：伊藤约卡堂进货态度有问题。我问他原因，他说，最近向伊藤约卡堂售出了相当于1亿日元的风雨衣，但其中有百分之八十，也就是8000万日元的产品被退了回来。我听到这话简直不相信自己的耳朵，回去一查，却又确有其事。

“经营”这东西就是这样，不是说只要努力就万事大吉了。有时认为这是不可能发生的事，然而问题的发生却偏偏象陷井一样在等着你。伊藤约卡堂在飞速发展的过程中，不知不觉地就出现了采购人员跷着二郎腿，双臂抱肩与厂家谈生意的现象了。我忘记了亡兄嘱咐我的话：若用年轻的采购员，务