

日本首席财经杂志《经济学家》授权成书
不景气中始见真章的企业经营实务秘籍

价值连城的50堂课



日本50大企业逆势成长经验谈

[日] 今井伸 著 林欣怡 译

全球华人竞争力基金会董事长
石滋宜先生 专序推荐



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

日本首席财经杂志《经济学人》授权成书
不景气中始见真章的企业经营实务秘籍

价值连城的 50堂课



[日] 今井伸 著 林欣怡 译



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

京权图字 01—2003—1358

本书经圆神出版事业(先觉出版社)授权出版中文简体字版本,非经书面同意,不得以任何形式任意复制和转载。

图书在版编目(CIP)数据

价值连城的 50 堂课/[日]今井伸著.

—北京:中央编译出版社,2003.4

(创业家书系)

ISBN 7—80109—661—4

I. 价…

II. ①今… ②林…

III. 企业管理—经验—日本

IV. F279.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020270 号

价值连城的 50 堂课

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521270 66521152(编辑部) 66171396(发行部)

E m a i l: edit@cctpbook.com

网 址: <http://www.cctp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定市印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 195 千字

印 张: 19.75

版 次: 2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

传达“赢家的秘诀”

《经济学人》周刊是由日本历史最悠久的每日新闻社于1923年为纪念创业50周年所创办的。当时日本的财经杂志，主要报导都锁定在企业经营者的八卦闲话上。但是《经济学人》周刊的报导，却锁定在探讨企业的经营问题、总体经济，以及世界形势或经济学的新理论等，因此跃升为日本最具权威的财经杂志。

1990年，日本发生了世界史上罕见的大规模经济泡沫化。此后10年，日本的大企业逐渐失去自信。虽然其中一部分做法领先的企业，在洞悉大环境的改变后，舍弃了过去的成功经验，踏出攻击性十足的脚步，进行企业再造，可是大部分企业却延宕了企业重整或组织改革的时机，只是一味地静待景气回复。

1999年10月，在号称“迷失的十年”的20世纪90年代即将告终之际，我出任《经济学人》周刊总编辑一职，立即策划推出企业家专栏。我四处访问那些挥别过去“负面遗产”、采取新发展路线的企业领导人，听取他们的经营策略。当时日本非常流行所谓“赢家”和“输家”这样的用语，企业被明显地划分为两极：勇往直前、努力使企业经营及早开花结果的“赢家”，以及成长步伐缓慢、不断为赤字所苦的“输家”。而我的专访便以传达“赢家的秘诀”而深受读者好评。

截至目前为止，我的采访对象已经超过150人，本书遴选了其中50人的访谈对话集结成册。能针对150位龙头企业经营者，进行所谓“促膝长谈”式的深度访谈，在日本应该是前所未有的吧。我认为这是非常珍贵的经验。

身为每日新闻社的经济新闻记者与《经济学人》周刊的总编辑,我在财经相关议题上已有近 30 年的采访经验。而此系列的访谈使我深刻体验和认识到,这 10 年日本的企业经营者已有相当大的改变。在过去,只要没有重大失误(换句话说,就是没什么重大成功事迹),能在激烈的出人头地竞争中存活下来,就能当上社长。现在则不然。有能力挑战全新事物的人成为社长的案例越来越多。以“和为贵”的日本式经营者逐渐消失,勇于在公司内“作乱”的社长反而不再稀罕。

日本经济前途未卜,经营者已经无法在脑海中描绘出 10 年或 20 年后的企业蓝图。事实上,大多数的经营者最多只能预测一年或两年后的光景。这的确是一个混乱至极的时刻。不过,只要再过一段时间,应该会有更多企业能够站在长期的观点推行大胆的策略。那时,日本经济应该就可恢复往日的景气了。

今井伸

2002 年秋

推荐序

创造高利润是企业不变的目标

石滋宜

一家企业能否永续经营,并不是看它在景气、容易赚钱的时候,而是在不景气的时候,它是否还能继续创造高的利润。

在日本历经泡沫经济后的“失落十年”,经济依然低迷,始终缺乏上升的动力,然而,2001年日产雷诺汽车的社长卡罗斯·巩恩(Carlos Ghosn),以一位外国人之身份领导日产走出谷底,竟造成一股社会盲目崇拜的旋风。这究竟代表什么意义呢?

事实上,除了代表日本企业亟需变革的典范,另一方面就是,领导者在面对现实时,一定要有前瞻的思考与果敢的信念,其责任、使命、承诺与决心都是元素。因此,企业获利最需要的就是不断自我调整(renew herself)与领导变革(leading the revolution)。

本书是日本《经济学人》周刊总编辑今井伸亲访日本50位总裁的汇集。受访者遍布各个产业,并不见得每家都是变革非常成功的企业,但却是勇于在逆境中寻求机会的企业。访谈相当程度反映了日本这些经营者的最新思维,以及企业未来发展方向,足供企业界人士进一步了解产业的经营动态。

在读者阅读之前,我提供对企业达到高获利的新境界的几点看法,作为与内容相互对照和思索的切入点。

第一,达到百分之百顾客导向与顾客满意的经营

21世纪的企业经营之道,最重要的是使顾客满意。如果你所提供的服务、产品,使顾客百分之百满意的话,你就会拥有很多顾客,持续

地为你带来利润,使企业获利率一直升高。顾客决定企业的成败也是这个道理。顾客满意的经营,便是要以顾客满意作为事业的起点,使不满意的顾客满意,而且要做超越顾客期待的事,最后再以顾客满意为事业的终点。我提醒企业,一定要时时刻刻反省自己是不是让顾客真正达到了百分之百的满意,如果不满意的话,便要继续努力,去挑战自己、改善自己。

第二,专注品质创新的企业文化

企业不光只是送出去的产品质量优良就好了,更要着眼于产品的不良率及过程,把不良品也变为好产品,才会获得高的利润。日本夏普便是一例。社长町田胜彦提出“Crystal Clear Company”的口号,其意思是要建立一个清澈透明的公司,而打破旧的思维模式。他们亟思用独有的创新技术,像 CMOS、CCD 的技术,应用在开发独特创新的产品上。而制造出高品质低成本的多晶硅化液晶屏幕,便是他们视为未来极具价值的开发商品。

第三,强者与强者的策略结盟

使企业达到高获利的方法,是建立低成本高品质的经营体系。所谓成本的降低,不是降低成本,而是完全避免成本的发生。外包(Outsourcing)与并购(M&A)就是一个很好的方式。京瓷是一例。他们在进行企业并购的思考,不是以增加规模经济为考量,而是以本身的强项结合他者的强项来创造结盟价值,适应新的市场需求。像京瓷三田原是一家办公设备制造商,现纳入京瓷的印刷事业体系,为的就是可以发展网络联机的复印机,将存于计算机的图像资料打印出来,这种需求正大幅增加。

第四,选择与集中

当面临竞争力停滞不前时,过去所谓“包山包海”的多角与规模经营模式,也必须跟着调整或做必要的舍弃,重新建立丢的经营哲学——抛除不必要的包袱,集中于特定且最具发展优势的领域。像佳

能,他们正是懂得变、懂得舍的企业。在 1996 年把产值 680 亿日元的 PC 部门卖掉,相机的定位则从制造走向休闲服务,以数字相机来取代传统相机,作为新的商品诉求。

以上几点原则,在书中都可以看到企业的实例,值得读者细细思索、加以应用!

(本文作者为全球华人竞争力基金会董事长)

作者序:传达“赢家的秘诀” 今井伸 1

推荐序:创造高利润是企业不变的目标 石滋宜 1

01 京瓷

标榜“创造型企业” 中国市场将是成败关键 1

02 日立制作所

全体员工减薪 5% 努力达成 V 字型复苏 7

03 三菱重工

贯彻客户导向 两年内即转亏为盈 13

04 日本电信电话 NTT

成为信息产业的世界领导者 19

05 索尼 Sony

惟有雀屏中选的企业才能存活 25

06 东芝 Toshiba

仿效 6 个标准差 从事“MI2001 运动” 31

07 丰田汽车

结合集团力量 在世界汽车大战中获胜 37

08 日本航空 JAL

通过结构改革 在调降运费的竞争中求胜 43

- 09 理光 Ricoh
致力环境经营工作的打印机制造商 49
- 10 小松
在下游市场建立新的商业模式 55
- 11 王子制纸
凭亚洲地利和巨大的欧美势力竞争 61
- 12 保圣那 Pasona
消除雇用与就业间的配置不当 67
- 13 AIFUL
建立个人金融领域的综合金融企业 73
- 14 日本如新 Nuskin
瞄准营业额 1000 亿日圆的传销事业 79
- 15 东方乐园 Oriental Land
建立超越现状的主题乐园事业 85
- 16 伊藤洋货堂集团
重视顾客需求 将日本 7-11 带上世界第一 91
- 17 全家便利超商
加入伊藤忠集团 成为顾客的购物天堂 97

18 日本安宾 am/pm Japan	
集中都会区 与既有的便利超商区隔	103
19 高岛屋	
为顾客带来惊奇、快乐和文化	109
20 可果美	
全力发展“西红柿和蔬菜”重点事业	115
21 朝日啤酒	
48 年后再度登上啤酒业第一	121
22 麒麟啤酒	
称霸“综合酒类公司”	127
23 日本雀巢集团	
从即溶咖啡到综合饮料业前十大	133
24 日清制粉	
期许子公司都成为业界第一	139
25 美津浓 Mizuno	
全力开发顶级选手青睐的产品	145
26 先锋 Pioneer	
以 DVD 及显示器成为业界翘楚	151

- 27 夏普 Sharp
展开液晶电视大革命 157
- 28 佳能 Canon
改革现场生产线 标榜“佳能式多媒体” 163
- 29 奥林帕斯 Olympus
世界第一的数字相机制造商 169
- 30 HOYA
以美国式的公司治理制度而闻名 175
- 31 大金工业
退出亏损领域 期待空调事业取得世界第一 ... 181
- 32 三井金属
转型成以电子材料为核心 187
- 33 三洋电机
提供家电系统服务 直指市场第一 193
- 34 日东电工
12 项世界第一商品 以“日东冠全球”为口号 ... 199
- 35 岩崎电气
积极进入光应用技术领域 205

36 森信托	
从办公大楼扩展至住宅、饭店	211
37 第一生命保险	
帮顾客做最佳的终身生活规划	217
38 明治生命保险	
以新产品在人寿保险业刮起旋风	223
39 东京海上火灾保险	
以综合保险集团成为金融重整的赢家	229
40 东京三菱银行	
尽早处理坏账 目标全球性金融公司	235
41 DLJ direct SFG 证券	
运用优质服务成为网络证券赢家	241
42 协和发酵	
发挥基因组技术 提升医药部门	247
43 中外制药	
转型为准国际化的生化科技公司	253
44 小林制药	
在小鱼池中钓大鱼 刷新营收与利润	259

- 45 宝酒造
首先发展生化科技的日本企业 265
- 46 信越化学工业
全球第四大化学制造商 271
- 47 味之素
强化联合经营 由日本起步的世界级食品 277
- 48 富士通
在网络革命中维持一贯领先 283
- 49 日本 IBM
坚持做电子商业的幕后工作者 289
- 50 SECOM
将家庭保全系统化 目标“社会服务产业” 295

京瓷 Kyocera

标榜“创造型企业”
中国市场将是成败关键

社长 **西口泰夫**



清水刚摄于京都伏见区京瓷总公司

记者：以“创造型企业”为口号，您的企图是什么？

西口：政治、经济领域发生了巨大的变化，市场需求也有了相当大的转变。我认为在这样的时代中，从新商品的开发到企业形态等所有层面都必须具有创造力，才能生存下去。

记者：您曾举出京瓷集团应朝“通讯信息产业”、“环境保育产业”、“生活文化产业”等三个方向前进。通讯信息产业方面，目前正在朝哪一个领域努力？

西口：其中一个为 Mobile(可移动的)通讯事业。从全世界的角度来看，电话尚未普及的国家仍然很多，成长的可能性相当高。其次，到目前为止，电话在使用上仍有时差和语言上的障碍，要成为国际化的通讯媒介仍有它困难的一面。不过现今互联网络普及的状况，已经确立了它成为国际化通讯媒介的地位。因此，我想在移动及互联网络两者的缺口上来扩大事业。

记者：持续急速成长的移动电话，也在 2000 年下半年开始原地踏步。现状究竟如何呢？

西口：以全球出货数量来看，2001 年突破了 4 亿台，2002 年应该是略微超过 4 亿台吧。我觉得像过去那样的成长虽然已不可期，但是随着宽带技术的发展，移动电话渐渐由以声音转变成以资料、影像为重心的。我期待新一波的成长将会因此而展开。

记者：1998 年倒闭的事务机器制造商三田工业，在纳入贵社子公司并更名为京瓷三田后，4 月 1 日起统一编入京瓷的打印机事业体系。请问这么做是希望达到什么效果？

西口：考虑复印机未来的发展，我认为通过连在网络上的复印机，将计算机制作出的原稿或资料打印出来的这种需求，将日渐增加。另一方面，以往利用高速打印大量文书的需求反而会有相当程度的减少。建立新的体制来适应这种需求变化，是我们最大的目的。

记者：理光及佳能也都在进行网络化。京瓷的长处在什么地方