

スガ

10

わが家の友だち10チャンネル
テレビ朝日

io Thanks Mama

ARX

AV

CHIPLE ちっぷル アート

(.) 式拾

日本企业的名牌战略

RENAME THE MINGPAI ZHANLUO

本书通过日本近200家企业成功地创立名牌商品的实例，探索名牌战略的规律，发掘蕴含在名牌背后的独特经营招数。

徐德志 编著

广东旅游出版社



F279.313.3
X692

日本企业的名牌战略

RIBEN QIYE DE MINGPAI ZHANLUE

徐德志 编著
广东旅游出版社



图书在版编目(CIP)数据

日本企业的名牌战略/徐德志编著. — 广州: 广东旅游出版社, 1997.3

ISBN 7-80521-760-2

I. 日… II. 徐… III. 企业管理 - 经验 - 日本 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 00586 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

肇庆市新华印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 11.5 印张 270 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1 - 13000 册

定价: 18.50 元

目 录

1. 丰田汽车的“看板方式”	1
2. 日立公司的先忧后乐宗旨	3
3. 松下公司的成功策略	6
4. 日产汽车的求适不求一策略	8
5. 东芝与土光敏夫	11
6. 本田的交手较量法	16
7. 索尼就是开拓	19
8. 从失败中走过来的日本电气公司	24
9. 富士通的“植树造林”法	26
10. 审时度势的三菱电梯	29
11. 三菱汽车不示弱	32
12. 三菱重工的“餐馆经营方式”	33
13. 马兹达巧闯难关	36
14. 日本石油公司的“差异分析法”	39
15. 佳能的规划管理策略	42
16. 钢管公司的远见	44
17. 布里奇斯通轮胎公司的管理艺术	48
18. 三洋公司的信誉赚钱法	50
19. 夏普公司以人取胜	52
20. 五十铃公司的“企业文化”策略	55

21. 住友金属管理创新招	58
22. 日本电装公司的产品开发策略	60
23. 大日本印刷公司的成本管理技巧	62
24. 日本烟草公司的名牌策略	64
25. 川崎重工开发产品有办法	65
26. 紧跟时代步伐的久保田公司	69
27. 理光公司的“控制成本”法	73
28. DIC 的眼睛向外策略	75
29. 麒麟啤酒的市场细分策略	78
30. 富士电器的“激光销售”法	80
31. “花王”以电脑分析市场策略	83
32. 山多利的“先胜后战”谋略	86
33. 雅马哈的多角化经营策略	90
34. 冲电气工业公司的眼光	92
35. 都市公司的“五 S”管理策略	95
36. 先锋电子公司的“三板斧”	97
37. 东洋纺织公司以技致胜术	99
38. 丰田的“降成本不裁员”策略	101
39. 柯尼卡的经营信念	104
40. 任天堂攻占美国市场策略	106
41. 锐于开拓的伊藤食品	110
42. TDK 的用人学问	112
43. 森物业公司的地产策略	114
44. 森永公司的“正奇”策略	117
45. 卡西欧的八足行蟹策略	118
46. 精工公司精于经营促销	121
47. 札幌的“自我开发型”策略	123
48. 以俸养严的三菱商事策略	125

49. 伊藤忠的艰苦创业精神	128
50. 日本电报寻觅机遇的策略	132
51. 清水建设拓展业务有方	134
52. 奥姆伦巧借“洋”力	136
53. 狮子公司的群策群力法宝	138
54. 丸红的公关策略	141
55. 电通公司的创业策略	143
56. 日兴证券的传家宝	146
57. 第一劝业怎么夺得第一的	148
58. 西武集团的俭省生财策略	151
59. 三井物产居安思危	155
60. 日商岩井的员工管理策略	157
61. 明治公司的广告策略	159
62. 丸万的改进妙策	161
63. 东陶的“搅拌”策略	163
64. “两虎”争市术	165
65. 思丹雷的“朝礼”	167
66. 日立的“救灾式管理”术	169
67. 札幌的宣传策略	170
68. 伊势丹的高价策略	172
69. 东芝的推销术	173
70. 时势造富士	175
71. 处处留心的富士	176
72. 索尼调研有方	178
73. 精工随俗经营术	180
74. 日本石化中标有术	182
75. 丰田汽车开往世界之术	183
76. 佳速克的“联邦经营”策略	184

77. 铃木味精的推销策略	187
78. 森英惠创名牌方略	189
79. 东海的仿造策略	192
80. 东丽的差别化策略	194
81. 丸井的人才策略	197
82. 培特的“抱怨法”	200
83. 小山秋义的经营哲学	203
84. 吉之岛促销手段多样化	204
85. 第一公司以气象生财	207
86. 大丸的直接进货策略	208
87. 朝日玻璃的人无我有策略	210
88. 丰田的推销法	213
89. 龟甲万造市有道	215
90. 明治人寿保险推销术	219
91. 日清食品的人有我好策略	221
92. 西铁城“制人”有术	223
93. 丰田老板的毅力致胜术	226
94. 三洋老板的专心致志策略	229
95. 浅野老板一切从实际出发	232
96. 旭化学竞争人才术	234
97. “诺亚”的多机能经营策略	237
98. 华歌尔的“让女性更美丽”策略	239
99. 大荣的因利制权策略	241
100. 三越以周到服务赢得顾客	247
101. 三泽之家的“鲶鱼效应”	249
102. 西友的机器人策略	251
103. 日本国铁改民营的成功	254
104. 日航扭亏为盈法宝	257

105. 大和的差别化服务策略	259
106. 八百半以信用树立企业形象	262
107. 吴羽的延伸开发策略	266
108. 吉田工业的“善的循环”策略	270
109. 米内贝亚的选点策略	273
110. “最佳”的开放式经营管理	276
111. 《读卖新闻》的经营艺术	278
112. 来岛船坞独辟蹊径	281
113. 独立公司独到的策略	283
114. 童屋·日洋经营三原则	286
115. “永远不健全的迪斯尼乐园”	288
116. 九大商社的制胜要诀	292
117. 企业管理的四策略	294
118. 善于吸收消化的日本企业	298
119. 岛村产业的“大海捕鱼”法	301
120. 大都不动产的“苦肉计”	303
121. 丰田汽车的乘势借势法	307
122. 日本邮电的行销两极法	309
123. 万字酱油以柔制刚策略	312
124. “302”的集腋成裘策略	315
125. 达斯金的因“品”制宜策略	317
126. 吉野的择地而营策略	319
127. 阿托的“差别化”策略	323
128. 触媒化学的励精图治策略	325
129. 日绵的“八P组合”策略	329
130. 铃木汽车的定位策略	332
131. 佐贺主妇之店的广告技巧	336
132. 东海精器与世界拳王“结缘”	339

133. 系山英太郎的广告策略	342
134. 吉田工业与总统效应	346
135. “胜利”公司借助宣传致胜	349
136. 世界餐馆的实物广告策略	353
137. 日本企业巧立名目	354

1. 丰田汽车的“看板方式”

丰田汽车公司 (TOYOTA MOTOR)，总部设在丰田市。1995 年的销售额 1105.20 亿美元，利润 26.62 亿美元，拥有资产 1060 亿美元和员工 146855 人，是全球最大 100 家公司的第七位。

汽车工业是当今世界最大的机械制造部门，年产 4000 多万辆。由于利润诱人，成为经济大国竞争的重点。在众多的竞争者中，日本的丰田汽车是个佼佼者。它的销售遍布世界各地，几乎可以说是“有路必有丰田车”。现在丰田汽车的产量达到 400 多万辆，约占世界汽车产量的 1/10。

1937 年，被称为“发明大王”的丰田佐吉选定爱知县的举母镇建立汽车制造厂，十多年过去了，由于工厂内部的管理等问题，丰田汽车还是默默无闻，惨淡经营勉强使工厂维持下去。后来，由于朝鲜战争的军需订货，丰田公司的汽车生产兴旺起来，从中发了大财。1959 年，原来这个无名的小镇改名为丰田市。现在更被喻为“东洋底特律”（汽车城），28 万多人口，几乎全是丰田汽车公司的员工及其家属。

丰田汽车生产几十个系列的轻重型汽车。除了本公司自属的 10 个厂外，还有 1240 多家协作厂为其提供了 80% 的零部件。现在，丰田的年销售额近 300 亿美元，税后利润过 10 亿美元。丰田厂内有个可容 2 万观众的体育馆，在静冈县建有占地 206 万平方米的汽车研究所。厂内办有《丰田新闻》、《社

内通讯》等报刊。在名古屋修建有年装船 100 多万辆的世界最大的汽车码头。这些，使人佩服丰田的管理水平。

丰田汽车采用了名扬国际的“看板方式”。它在行销策略上，进行着先投资建立强有力的内外代理商网，撒开广阔的市场联系网点。1963 年以前是丰田高度成长期，但因第一次石油危机以后，国内汽车需求进入了低成长时代。丰田迅速作出了需求推测、生产、销售计划的调整，把过去的生产和销售分离的做法改为工销结合，更有效地使用资金和人才。同时，制定策略，把市场目标转向国外。

工销结合后的丰田果然获得了成功，到 1983 年，其营业额为 4.89 兆日元（约 180 亿多美元），税后利润为 2014 亿日元（约 8 亿多美元）。由于实行了“看板方式”，丰田汽车制造成本降低了，增强了竞争能力，1983 年的外销量猛增到 163.6 万辆，占其当年总产量的 51.4%，解决了国内市场饱滞的问题。

为了实现其“看板方式”，丰田花大力气对其 1000 多家协作厂进行宣传和指导，使大家都明白到要生存和发展就必须设法降低成本，才能增加竞争力。丰田通过自己研究中心研究出的新技术、经营和生产管理的诀窍，给各协作企业予以指导，以发挥“看板方式”效应。

丰田汽车大量外销，与美国和西欧发生贸易摩擦。为了消除障碍，丰田确定在汽车主要市场美国设厂生产。他们运用美国通用汽车（GM）的闲置工厂加以改造，合资生产小型车。该厂已于 1985 年 4 月投产，达到了预期的目的。

丰田汽车公司，以其骄人的业绩而被人们称为“企业管理之王”。

2. 日立公司的先忧后乐宗旨

“日立牌”电器产品在世界各地市场的占有率是相当高的，在我国也十分流行。日立牌子是由日本的日立制作所创立的名牌，这家公司由于经营的成功，已跃进了世界大企业行列。1995年度决算，该制作所的营业额为841.6亿美元，利润额为14.7亿美元，拥有资产916.2亿美元和员工331852人，是1995年全球100家最大公司的第13位。日立制作所（HITACHI）总部在东京。

日立制作所经营的不断发展，举世瞩目，引起各国经济学家分析研究。我认为其成功之道有四个方面：一是善于多种经营，二是综合利用技术，三是敢于科研投资，四是强化横向联系。

日立制作所的经营方针是一业为主，多种经营。翻开该公司的经营目录可见，电器产品是主要品种，有各种款式、多种规格的收音机、录音机、收录两用机、录放影机、音响设备、电视机、电冰箱、洗衣机等家用电器产品，还有电饭煲、电风扇、电吹风、电须刨、电子打火机、电熨斗等日用品；亦有电梯、电冷气、电话、小型电脑、大型电脑、重电机、机器人、汽车零部件……。日立制作所本着以民用电子产品为经营中心，全方位辐射，展开一切与电子科技有关的产品生产和经营，实行系列化和多样化，使“日立牌”渗透到人类活动的各个领域，从中扩大其经营额和市场占有率。

日立制作所的产品之所以能赢得国际市场，有多方面的因素，其中最主要的一个是他们不断创新品种，改进产品的质量，千方百计去满足消费者的需求。为了做到这些，日立制作所花大本钱投入产品的研究和开发。据统计，在世界第一次出现石油危机的1973年以前，该司将营业额的5%投入科研开发新产品和改进产品。石油危机后的1974年，公司的经常利润虽然50%的下降，但它仍没有减少科研和开发费用，相反还增加了，占其当年营业额的5.4%。到1976年增至6%，到了80年代起，升到7%，与它经常利润额几乎同额。

日立制作所对科研开发费不惜代价进行投入，这是其领导阶层所抱的“先忧后乐”的信念所决定的，他们认为：“眼前的收益固然重要，但更重要的是培养五年、十年后的企业成长力量，使获益力能有中长期的提升。”正是这种重视科研开发的方针，造成蓄积技术开发力，进而开发新产品的成果，使得日立的业务蒸蒸日上。

日立制作所不但营业额得到迅速发展，经常利润率也随之增长。1978年该司的经常利润率占营业额的5.4%，而到1984年上升到7.7%。在1978年该司开支的科研开发费占营业额的5.8%，而1984年的科研开发费提高到占营业额的7.3%。负担如此大的科研开发费，利润率仍能大幅度提高，这除了该司投下的科研开发资本显效外，还与该司对技术开发的综合利用关系密切。日立制作所以其独家技术开发的产业电子科技项目投入市场，因为这些产品不会卷入价格方面的竞争，它们可以用差别化的商品在国际市场与别人竞争。同时，其使用科研开发出的新技术进行综合使用，使各种边际价值得到充分发挥。如它用开发的半导体电器产品时，利用这方面技术开发电须刨、电动按摩器、计测器、通信机等。又如将电脑技术应用到电子游戏机、遥控玩具，家庭厨房用具等。日立因其电子科

技的开发，导出综合使用这种技术的产品营业额约占总营业额的 50%。日立制作所的目标是几年后，要将比率提高 75%。

日立制作所在拓展经营业务中，亦非常注意加强横向联系组织。该公司认识到，在科技日新月异的时代，系列产品不断增加，如果没有许多的工厂协助，是无法满足市场的需求的。日立制作所在其国内和国外有数十家工厂，这些工厂中，生产成熟商品的工厂和生产成长商品的工厂，在技术力量和业绩上有相当距离。生产成熟商品的工厂人员过剩，而生产成长商品的工厂则人员和技术力量不足。为了解决这个问题，日立采取的对策是将成长商品的一部分转给生产成熟商品的工厂生产，这样，就促进了工厂之间的技术转移。因为日立制作所各间分厂是实行独立利润制的，所以，采取这样转移就不会影响各工厂的技术力量转移，各工厂易于接受。如以生产马达的习志野工厂，接管生产商业用的个人电脑；以生产洗衣机、吸尘器的多贺工厂，自 1981 年起接管生产文书处理机等。这样横向组织工厂，即可使成长商品能成熟化，又可以充分使用各厂的力量，同时也使生产成长商品的工厂解除困境，提高工厂人员的士气，使到各家工厂的营业都得到发展。

日立制作所制定今后发展目标是：进一步发挥多元化经营，综合发挥开发的技术力量，在时代潮流中向工厂自动化 (FA)、办公室自动化 (OA)、家庭自动化 (HA) 进军，使其营业额到 1988 年比 1983 年增长 1.6 倍，经常利润增长 2 倍。

3. 松下公司的成功策略

松下电器产业公司 (MATSUSHITA ELECTRIC INDUSTRIAL)，总部设在大阪，经营电子及电子产品。1993年销售额已达 613.8 亿美元，利润额 2.27 亿美元，拥有资产 800 亿美元和员工 254059 人，当年是全球最大 500 家工业公司的第 8 位。

松下电器公司能发展成为一家举世瞩目的跨国公司，是与其成功的经营决策有着直接关系的，而培才与勤俭则是其成功之母。

该公司有两件事乍听起来令人有点费解，可你仔细思量一下，就可以体会到这正好说明该公司的两条成功秘诀。

第一件事讲的是松下电器公司老板松下幸之助教训下属的故事。一次，他在公司的会议上，问一位中层干部：“在你拜会客户时，如果对方问你，松下电器公司到底是制造什么产品的公司，你是怎么回答的？”

面对松下社长的问话，这位业务部的人事课长不假思索地答道：“那时我会回答对方，松下电器公司是制造电器用品的。”

这听起来是理所当然的答案，不管是谁也会这样回答的，因为该公司生产的各类产品都是电器产品。岂料却遭到了松下社长的训斥。

“像这样的回答是不行的，你们这些人的脑子里到底装

底装的是啥啊？”

那答案到底错在哪里呢？明明公司做的就是电器生意嘛！老板的责难着实使大家摸不着头脑。

“你们这些人不都是在人事部门工作的吗？难道你们不懂得培养人才正是你们这些身为人事主管的职责吗？如果有人问你们松下电器公司是制造什么东西时，你们要是不回答松下电器公司是培育人才的公司，并且兼做电器制品的话，就表明你们对人才的培育一点都不关心。”

“经营的基础是人，关于这一点，我不是已告诉过你们多次了吗？在企业经营上，制造技术、买卖方法、资金周转等固然重要，但人却是这些东西的主宰。尽管有钱，有产品，要是没有一个会利用这些人才的人，那么这些东西也产生不了任何作用的。所以，不管怎么说，人才是最重要的。如果你们不能很好地培养人才，松下电器公司还能有什么发展？亏你们是各人事部门的课长或主任。”

拍着桌子的社长激动地说个不停，他的训责使在场的松下职员受到很大的震动。是的，松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气器具，因为在制造电气产品之前，要先培养人才，不管组织如何完善，技术怎么先进，如果没有合适的人才，企业是不会有成就的。

松下先生还很强调在实践中培训人才，他认为企业培训的不是“学者”，而是“临床家”。光有学识不能经营事业，必须兼有“临床经验”才行。所以，他对本公司的员工都要进行培训，任何新到公司工作的人都要进行岗前培训，合格后才能上岗。

松下电器公司对培养人才的重视，使其每年支出的人员培训费和科研开发费，约占其营业额的8%左右。人们说，在国际市场的电器竞争中，松下赢就赢在其对人才的培育上。这说

法正如我国司马光在《资治通鉴》中所论述的“为治之要，莫先于用人”的道理。纵观古今中外的历史，开创江山，成就事业，治国平天下，哪一项都离不开人才。人才开创事业，事业造就人才，这是通过历史实践反复验证过的一条定律。

关于松下电器公司的第二件为人熟知的事，就是勤俭的经营作风。凡参观过该公司的人都会感到惊讶：办公室座落在森口的无名街道，室内拥挤不堪，过道上不铺地毯，公司用的草稿纸是使用过的纸张背面装订成的。员工因公用小车大多是租“的士”（这可节省专职司机和停车场）；公司要求每位员工在生产中要勤奋和精打细算，大手大脚的耗用原料和开支是不能容忍的。

很多人不理解，一个公司手中有这么多财产还那么小气。事实，松下电器公司就是靠这种勤俭作风使公司不断发展的。它把节俭的各项开支，用于发展新技术，开发新产品，培育人才。对科研和培养人才的资金他们是从不吝惜的。正因为这样，使该公司每年保持两位数的增长。从松下电器公司这一点成功经验，又一次证实“历览前贤国与家，成由勤俭破由奢”的古训的深刻意义，很值得办企业者借鉴。

4. 日产汽车的求适不求一策略

日产汽车公司（NISSAN MOTOR）总部在东京，现有员工 143310 名。1993 年是世界最大的 500 家工业公司的第 12 位，当年销售额 538 亿美元，利润额 8.05 亿美元，拥有资产