

永续经营

打造百年老店的8种战略

【日】铃木贵博 著

アマゾンの
ロングテール
は、
二度笑う

亚洲版《基业长青》

日本百年咨询公司董事长25年潜心研究的企业“长寿”指南
揭示日本企业取胜中国市场的秘诀
风靡日本、中国台湾的商业管理畅销书，**中译本**隆重推出

“公司经营好比人的一生，加速社会繁荣的脚步是企业的使命，而且必须使繁荣与幸福一代一代地传下去。”

——松下幸之助（松下公司创始人）

汕头大学出版社

永续经营

打造百年老店的∞种战略
【日】铃木贵博 著 崔杨 译

图书在版编目 (CIP) 数据

永续经营/ (日) 铃木贵博著, 崔杨译. - 汕头:

汕头大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5658-0073-3

I. 永… II. ①铃… ②崔… III. 企业管理-研

究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第251422号

«Amazon no Ronguteeru wa Nido Warau»

© Suzuki Takahiro 2006

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHALTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with

KODANSHALTD. through KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China

著作权登记号 图字: 19-2008-084号

出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

永续经营

作 者: 铃木贵博

译 者: 崔 杨

责任编辑: 胡开祥 黄珊珊

封面设计: 王 勇 蒋宏工作室

图片来源: CFP 华盖创意 (北京) 图像技术有限公司

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内

经 销: 新华文轩出版传媒股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 720mm × 1020mm 1/16

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

定 价: 28.00元

ISBN 978-7-5658-0073-3

责任技编: 姚健燕

排版制作: 蒋宏工作室

邮 编: 515063

印 张: 14.5

字 数: 130千字

发行/广州发行中心 通讯地址/广州市越秀区水荫路56号3栋9A 邮编: 510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

目 录

序 言 打造百年老店不是梦想

公司的寿命可以更长!	2
选对战场就成功	4
从罗马人的战争中学“集中力”	6
你是“泥船上的老大”吗?	8

第 1 章 为什么伊藤洋华堂不行了

——从外部环境入手的基础战略论

伊藤洋华堂在走大荣集团 (DAIEI) 的老路	12
优秀棋手容易掉进的陷阱	17
“夕阳产业中精英人才”的悲剧	19
华堂“优秀结构”的秘密	21
国民差距拉大导致 GMS 衰退	25

去店面时感觉不方便的地方	29
下工夫的努力和转变战场的努力	30
意料之外的“洋华堂集团的优良企业”	32
Seven 银行和华堂的区别	34
“战场的转换”掌握事业的寿命	36

第2章 为什么松下不再模仿了

——关于同质化和差异化的思考

消耗战发展下去会怎样?	40
结果的差异比战斗力的差异更大	41
顶级企业的王道是“同质化战略”	43
可口可乐获得绝对胜利的理由	45
会出现“无计可施”的绝望境地吗?	48
当松下产品的市场占有率均为27%的时候	50
流通革命孕育而生的索尼的连续冲击	53
大厂商之间差异化战争的时代	56
同质化和差异化如何选择	60

第3章 职业摔跤选手小川直也为什么败给赛车宝贝垠凌

——用 Only One 战略取胜

纳不进既存范畴的“Only One”	64
热衷“Hustle”娱乐摔跤节目的人们	66
理解了 Only One 战略的小川直也	69

为什么 QB House 没有对手?	71
战略的理想境界就是“没有竞争”	73
最大的敌人是“内心的傻瓜墙”	74
推出 Only One 的加法和减法	76
“销售竞争对手的商品”这种让人不痛快的做法	78
新手开创新事业	80
成就索尼游戏机的教父	81

第 4 章 为什么外资系金融人士选购宝马

——成就高端市场商务

美国富翁和欧洲富翁的区别	86
前提是家里先得有佣人	88
“率先进入高端市场”的丰田战略	89
富裕阶层自身不知道高端市场	92
比起高级店铺,质量上乘的“洋服の青山”套装更受欢迎	94
千万别去“暴发户爱去的店”	96
日本人知道 BMW 和锐志之间的差别吗?	98
富裕阶层出身的高级销售员	102
成就高端市场事业的三个条件	104
绿色车厢中态度恶劣的乘客	107
不需要黏糊糊的服务	111
“能早点回去”想法的重要性	113
针对高端客户提供“有针对性的功能服务”	114

第 5 章 为什么星巴克能赶走美国罐装咖啡

——掌控低端市场

金字塔低端市场的魅力	118
使 BOP 层自立的商业模式	121
年收入 300 万日元的法国人和意大利人	123
在低端市场提高占有率的啤酒公司	126
在低端市场成功的新兴企业	128
凭借“触手可及的奢侈”急速增长的星巴克	129
拿铁咖啡让我感觉幸福	132
优势战略带来滚滚财源	134
新的激战区：100 日元的生鲜便利店	136
有失才有得	139
沃尔玛的商品为什么便宜	141
在日本的战役才刚刚开始	144

第 6 章 为什么罗森和全家便利店能在中国的

连锁店业胜出

——在中国市场成功的关键

上海越来越多的 21 世纪摩天大厦	148
急速增长的中国高端市场	150
大学老师开设的便利店	153
想在中国取胜，要培养中层管理骨干	156
用台湾的管理职位锻炼上海的店长	159

日本沦为贸易赤字国的日子	162
松下转换战场到“V 商品”	163
凭借汽车和钢铁延续日本优势	165
就这样创建“和中国竞争的最佳战场”	167

第 7 章 为什么亚马逊能用长尾理论保持常胜不败

——Web2.0 赚钱的商业模式

帕雷托法则开始瓦解!	172
孕育长尾理论的原动力“Web2.0”	174
在亚马逊网站读者打包购买的理由	176
企业赚钱的衡量尺度	178
零售业赚钱的条件	180
打折也能赚出纯利润	181
戴尔商业模式成就让人垂涎的业绩	184
如果从亚马逊业绩中把长尾部分的效益分离出来的话? ...	188
亚马逊又偷偷地笑了	192

第 8 章 为什么 Windows 会存在漏洞

——大胆选择不完全战略

汽车和洗衣机经常出故障的年代	196
“零缺陷”会让日本的制造业衰败	197
前提为“致命错误”的计算机	199
将不完整品迅速推向市场的理由	202

国际级生产厂家败北的理由	204
和完美型相比, Best effort 更有优势	206
系统相互依存引发的大问题	210
选择“疏结合”的欧盟各国	212
“过大组织结构 = 日本”的悲剧	214
“企业和网络”的三个要点	216
在不完善企业实施“应具备的经营”	217

尾 声

序 言

打造百年老店不是梦想

公司的寿命可以更长！

这是一本关于公司永续经营与生存能力的书，不管什么样的公司都有寿命一说，日本有句俗话叫“买卖长不过30年”，说的就是这个道理。巧的是，30年这个数字在相当多大企业的身上都得到了印证。上世纪七十年代开始创业，八十年代创造风光一时的时代品牌，九十年代成长钝化逐渐陷入负增长，到了现在，只能艰难度日朝不保夕，这样的例子并不在少数。

企业大限将至，受影响最大的要属四十多岁的员工。当初选了小有名气还在逐渐成长的企业就职，这时期的公司相当于人类十几二十岁的阶段，不过公司比人衰退速度快，当人还在干劲十足的40岁时，公司已经30岁，到了公司时日无多的时候，才恍然大悟发现自己乘的是条泥船，再想要跳到别的船上的时候已经35岁了，除了一小部分能力超群的人以外，一般都在人才市场无人问津。既然不能跳槽，也只好设法扭转公司命

运了。

那么，真能改变公司寿命吗？答案是肯定的，和人类的寿命不同，公司的寿命是可以延长的，所以趁公司还活着，只有着手培育可以成为未来支柱的产业，才能让公司长寿。IBM 原本是一家制造仪表的大生产厂商，二战刚结束，他们第一时间将公司的支柱转移到了当时最新发明的计算机产业上，通过这个举措，让 IBM 的公司寿命延长了不少。之后 1964 年 IBM 大型主机面世，公司扬起了计算机事业的大旗，在以大企业为市场的大型主机行业，一直保持着一枝独秀的绝对领先地位。这和其后 1993 年，IBM 产生史无前例的 8 亿业绩赤字，濒临倒闭危机，正好时隔 30 年，依赖大型主机的公司再次走到生命的极限。为了重振雄风，IBM 从纳贝斯克食品集团请来了当时的 CEO（首席执行官）路易斯·郭士纳。郭士纳大刀阔斧地调整了部门机构，公司业务重心也随之转移。IBM 从制造销售大型主机电脑的厂商，转为以提供系统整合和咨询顾问等服务为主要业务的企业。

值得一提的是，IBM 将拥有人气品牌“Thinkpad”的个人电脑事业卖给了中国的电脑厂商联想集团，这也是“提升服务

事业”这一战略思想延长的结果。在这个过程中，IBM 摆脱了多年的亏损，开始稳健赢利，寿命也得以延长。

选对战场就成功

“公司的寿命=30年”其实针对的是公司业务的寿命。无论看来多么不可或缺的工作，在30年的时间里，随着技术的完善，消费者观念的改变，社会环境的日新月异，大多数工作都失去了当年的意义，就算是同一个工作，性质和内容也通常有了不少差异。

街角的小酒馆、香烟店、化妆品店变成了便利店和超市，电影院被光盘租借店抢了生意，星期天购物中心全家大采购也被主题乐园取代……短短30年的时间里，社会已经发生了翻天覆地的变化，“业务的寿命”自身是无法改变的，像宿命一样让人无计可施。因此当业务寿限将至，公司摇摇欲坠时，没法跳槽换工作的员工将面临相当棘手的问题。

在经营的领域中，“公司的生存能力”被称为“战略”。战

略听起来是一个深奥的词，那么，到底什么样的东西才能称之为战略呢？我们回到刚才那个泥船的比喻。对乘坐在泥船上的公司来说，首要战略就是“登上陆地”。泥船在海上，早晚会融化掉，拼命加固船底，在融化前拼命捕鱼，最终结果还是沉船。早早脱离泥船登上陆地，才会彻底摆脱沉船的危险。

用“从泥船登陆”这个比喻可能比较牵强，不过具备这样的思维方式是必要的。它说明了“选择有利战场”的重要性，选择有利战场是战略的第一基本点。长寿的公司会选择像陆地这样没有危险的有利地点进行战斗，而不会选择像大海那样对自己不利的场所。

7-11 便利店著名的“优势（Dominant）战略”，就是凭借选择在自家店铺能密集铺设的地区集中开店的方式，成为了日本第一便利连锁店，它迟迟不在属于大都市圈的名古屋开设店铺，是因为名古屋一直是 OK 便利店（Circle K）的地盘。7-11 便利店在日本的其他地域还有充分的开店余地，没必要偏在名古屋这个“不利的战场”决一死战。

夏普是一家制造显像管电视机的家电厂商，后来他们决定“不在松下和索尼的强势范围战斗”，把战场转移到了液晶电视

领域。这也是回避显像管世界这一“不利战场”的战略判断的典型例子。

了解自己所处的位置，也就是分析市场，重新定义，寻找适合自己战斗的场所，即选择优势战场的能力是战略的第一基本点。发觉自己身处泥船慌张失措也无济于事，认真估算自身的战斗力后，将泥船转向有利位置的能力才能称之为“战略力”。只要具备这种能力就可以打破“买卖长不过30年”的说法，正如本书的副标题一样，打造百年老店也是大有可能的。

从罗马人的战争中学“集中力”

战略这个概念在渗透经营领域之前，是战争领域的专有名词。纪元前的战争就有这样的例子。

在罗马人创建大罗马帝国前，腓尼基人是地中海的霸主。腓尼基人拥有领先的造船能力和船只驾驶技术，海军实力在地中海遥遥领先，不过纪元前所谓海军的武器无非就是弓箭刀枪而已，双方船只免不了相互碰撞短兵相接，而罗马人造船能力

很弱，和敌船正面交锋毫无胜算，看来不管怎么做都没法打败腓尼基人的船了。

不过，罗马人在陆战中有绝对的优势，一旦在陆上作战，身经百战的罗马剑士们一定能将敌人一扫而光，所以古罗马的战略家们改变了战斗的战场。罗马海军首先着重训练了船只操纵技术中的“让战船转小圈”的技能，这就是所谓的“集中”，它也属于战略的另一个基本点。就算水平再差，如果集中某一点上反复训练的话，短时间内无论如何也能把这项能力提高到一定的水平。当其后在地中海上与腓尼基人的战船对峙时，他们钻进腓尼基船间的缝隙，放弃正面攻击，采取了侧面突击。

在侧面进攻的实战中，罗马船抛出带钩的板子，把自己的船和腓尼基船连在一起，全副武装的罗马剑士们跳进了腓尼基人的船里，船的甲板变成了陆地，对剑士们来说这是绝佳的战地。这样一来，罗马陆军不费吹灰之力就占领了敌船，腓尼基人不得不投降，罗马人缴获了敌人的船只，也最终赢得了地中海的海域统治权。罗马人巧妙地把弱势的海战转换成了对自己有利的陆战。

如果说第一基本点是“选择有利战场”的话，那么第二个

基本点就是“集中力量”。避免正面挑战强大的海军，集中训练转小圈的能力就是罗马军队的战略。以前面提到的企业为例，避免全国范围，以地方为单位集中力量提高地域性优势的7-11便利店，集中研发并生产投资液晶技术的夏普都是凭借集中战略成功的典型。

你是“泥船上的老大”吗？

现在我有一个问题想问问读者，作为企业的经营者、经理等高层领导者来说，最重要的技能是什么呢？市面上有不少讲如何提高管理技能的书刊。“提问能力”、“口才能力”、“沟通能力”、“语言能力”、“掌握部下心理的能力”、“活用上司的能力”等等，内容千变万化。具备上述的能力固然重要，但对于35岁以上的高层领导者，这些还远远不够，最重要的是“让公司本身能够生存下来的战略能力”。如果公司这条船选错了战场沉没了的话，不管自己具备多少了不起的能力，都没有了用武之地。我管那些公司自身成了沉船，仍拼命磨练语言能力，玩命琢磨