

经营：竞争优势丧失时，垂直分工还是水平分工？
抉择：经济萧条时，裁员还是共渡难关？
你在苦恼时，你的『竞争对手』在自省、雄起！
你还在等什么？

松下幸之助


在哭泣

——日本家电业衰落给我们的启示

【日】岩谷英昭◎著 玉兰三友翻译会◎译



知识产权出版社

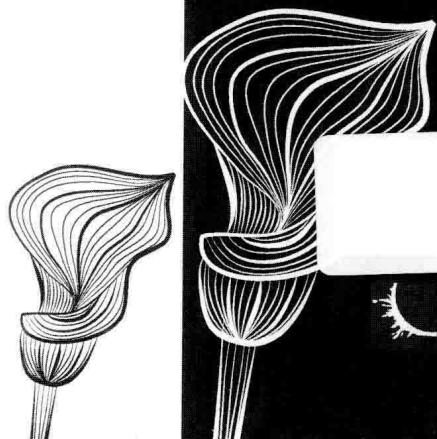
全国百佳图书出版单位

松下幸之助

在哭泣

——日本家电业衰落给我们的启示

【日】岩谷英昭◎著 玉兰三友翻译会◎译



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

松下幸之助在哭泣——日本家电业衰落给我们的启示 [日] 岩谷英昭著;
玉兰三友翻译会译. —北京: 知识产权出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-5130-3023-6

I. ①松… II. ①岩… ②玉… III. ①松下电气工业公司-工业企业管理-经验 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第322805号

©2012 Iwatani Hideaki

Published in Japan by Asahi Shimbun Publications Inc.

This document is a Chinese translation of the book written by Iwatani Hideaki (岩谷英昭).
The translation has received the permission of Iwatani Hideaki (岩谷英昭). The author is not
responsible for the correctness of the translation. Only the original is authoritative.

责任编辑: 蔡虹

执行编辑: 陈晶晶

责任出版: 孙婷婷

松下幸之助在哭泣——日本家电业衰落给我们的启示

[日] 岩谷英昭 著 玉兰三友翻译会 译

出版发行: 知识产权出版社 有限责任公司

社址: 北京市海淀区马甸南村1号

责任编辑: 010-82000860 转 8391

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

印刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

版次: 2014年10月第1版

字数: 108千字

ISBN 978-7-5130-3023-6

京权图字: 01-2013-8856

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100088

责任编辑: shiny-chjj@163.com

发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 6.25

印 次: 2014年10月第1次印刷

定 价: 28.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

译者序

许多人把 21 世纪称为“亚洲的世纪”。中国和日本既是地处亚洲的邻邦，又是位居全球前三名的两大经济体，两国在经济方面的交流与合作对于亚洲乃至全球经济的繁荣与发展都具有重要意义。作为旅居日本的华人，我们三人都热切地希望能为中日两国的交流贡献绵薄之力。鉴于我们从事翻译及其教学工作，因此便萌生了发挥专业特长把日本发展过程中的经验和教训介绍给中国读者的想法。

我们在对近几年出版的日本图书进行调查后发现，曾经辉煌一时如今却一蹶不振的日本家电业是个热门话题。日本的家电产品曾风靡全世界，成为日本的代名词。然而近

几年，美国家电厂商胜利回归家电市场；苹果公司异军突起，以全新概念设计的系列产品席卷全球；谷歌公司推出安卓操作系统，不断地推动家电业朝向智能化方向发展。韩国、中国台湾和中国大陆的厂商也各有建树，不断推出创新产品。反观日本家电厂商，却鲜有令人耳目一新的产品，取而代之的是普遍亏损、裁员、裁撤部门等负面新闻。到底是什么原因让日本家电业风光不再？日本家电厂商要想重振雄风必须解决哪些问题呢？

在众多书籍中，曾任松下电器美国公司董事长的岩谷英昭先生的著作引起了我们浓厚的兴趣。岩谷英昭先生作为松下电器公司在美国市场的开拓者之一，对全球家电业的变迁有着深刻的认识和体会。他在书中用“经营之神”松下幸之助先生的经营理念，为读者进行了细致且深入的分析，一针见血地指出了日本家电业由盛转衰的根本原因。

在筹备之初，我们抱着侥幸的心理给素未谋面的岩谷英昭先生发送了一封电子邮件。令人出乎意料的是，岩谷先生隔天便来

电，并在几天后热情地接待了我们。在听完我们的想法后，他当下便同意提供翻译授权，并表示衷心期盼中文版的出版能为中国家电企业的发展提供借鉴。

我们三人利用业余时间进行翻译，从着手到初稿完成花了将近 8 个月的时间。在翻译过程中，我们经常进行交流，对措辞和文风的统一等进行了多次讨论。本书各章节翻译的分担情况如下：序章和第一篇第一章、第二篇第一章和第二章，齐中凌；第一篇第二章和第三章、第二篇第三章和后记，程曦；第一篇第四章至第六章，汪珣。译文中不足之处，恳请读者批评、指正。

最后，编辑陈晶晶女士对本书的编辑和出版工作也付出了很多心力，谨在此表示衷心感谢。

玉兰三友翻译会
2014 年 5 日于东京

原著者序

我在美国工作的
30 年正是日本电子产品
风靡全球的时期。
在美国，从半导体收音机、电话、传真机
到录像机、彩色电视



岩谷英昭

机，日本厂商在家电的各个领域都逐步占据了市场优势，而美国的家电厂商则纷纷被挤出了市场。

时光转眼进入 21 世纪，家电生产迎来了数码时代。家电产品之间可以进行信息转换，逐步向信息家电转化。此时，美国厂商卷土重来，重新成为引领家电市场的火车头，而韩国厂商、中国厂商等后起之秀也各

显神通，各自闯出了一片天地。

再反观日本厂商，他们却一直固守着曾经在开拓全球市场过程中百战百胜的垂直整合型经营模式，坚持在企业内部完成从研发、生产到销售、售后服务等所有环节的工作。而在家电市场，水平分工型经营模式已经逐步占据主导地位，生产、售后服务等的外包降低了成本，并提高了产品流通的速度。

在新形势下，家电产品只有拥有独特的技术、新颖的设计和低廉的价格才能具有竞争力。产品营销渠道也在由小型零售商店向厂家直销、网购、大型连锁量贩店等方式转变。只有顺应时代发展才能在市场竞争中立于不败之地，家电厂商如果不充分认识上述新的竞争形势，就有可能被时代所淘汰。

希望拙著能够为中国读者勾勒出家电市场变化的全景图，为中国家电企业的发展提供些许借鉴。

岩谷英昭

2014 年 5 月

序

译者序 / I

原著者序 / V

序章 跌倒了就爬起来 / 1

距离溃败,只一步之遥 / 3

我的经历和感悟 / 5

本书的结构 / 7

第一篇 探寻失败的原因 / 11

第一章 汹涌而来的数码潮流 / 13

前所未有的危机 / 13

何谓“数码技术” / 17

家电逐渐成为日用品 / 22

松下幸之助先生的“自来水理论” / 26

势不可挡的互联网浪潮 / 28

“加拉帕戈斯化”的家电产业 / 31

第二章 在水平分工潮流中落伍的日本 / 33

从垂直整合到水平分工 / 33

水平分工的特点 / 36

难以适应的日本厂商 / 38

水平分工的支柱：专业电子代工服务 / 40

花落他家的工程技术人才 / 43

松下幸之助先生的“共存共荣”的理念 / 46

在垂直整合中植入水平分工的三星公司 / 49

第三章 裁员造成的恶果 / 51

人才是企业最宝贵的财富 / 51

裁员，造成企业财富——人才的流失 / 54

裁员真的非常有必要吗 / 57

痛苦的记忆 / 60

连接人与人之间关系的销售渠道 / 62

因泡沫经济破灭而转变的日本人 / 67

从名字上表现出来的“傲” / 70

第四章 销售对顾客有用的东西 / 74

视满足顾客的需求为起点 / 74

何谓“商品价值” / 75

试论了解市场 / 77

侧重技术的隐患 / 81

生产与生活息息相关的商品 / 85

“品牌商品”、“主打商品”、“促销商品” / 87
地区化与全球化 / 89

第五章 商品流通方式的变化 / 93

跨国平价量贩店是时代趋势 / 93
价格下降速度之快让人目瞪口呆 / 97
苹果专卖店的成功 / 100
与其售前奉承,不如售后服务 / 104
信赖与诚意没有国界 / 108

第六章 泛在商品的冲击 / 114

称霸时代的苹果公司 / 114
何谓“泛在网络时代” / 115
索尼公司的遗憾 / 118
毫无意义的规格之争 / 120
理解他国文化的不易 / 123
灵敏捕捉娱乐动向的触角 / 126
iWorld 是否会实现 / 128

第二篇 为重振日本家电业开方抓药 / 131

第一章 伤筋动骨的裁员措施 / 133

给员工创造如鱼得水的工作环境 / 133
为他人做嫁衣的裁员措施 / 135
员工会丧失对企业的信任 / 139

通过并购网罗人才 / 141

日本提供专业电子代工服务的可能性 / 144

美国是否存在产业空心化问题 / 146

反思股价至上的经营理念 / 148

第二章 实现跨越国境的“共存共荣” / 151

合作公司也是客户 / 151

国内工厂已经有心无力 / 153

生产技术已不具有优势 / 156

重视生产的本土化 / 160

与量贩店共同发展 / 164

第三章 复兴日本家电业的良方 / 168

行不通的“加拉帕戈斯化”常识 / 168

舍短取长才是日本家电业的出路 / 172

松下电器公司：将业务扩展至家居领域 / 175

大胆与鸿海联手的夏普公司 / 178

振兴索尼公司的关键是游戏机 / 179

跋 / 181

梦想、志向与技能 / 181

序章 跌倒了就爬起来

“跌倒了就爬起来！”

一声简短、铿锵有力的断喝。这是被誉为“经营之神”的松下电器公司创始人松下幸之助先生在面对困境时抛出的一句话。

1934年9月21日，当时日本气象观测史上最猛烈的“室户台风”横扫四国、近畿等地区，破坏性极大，有3,036人遇难或失踪，约1.5万人受伤，近9万幢民房被损毁。

而在此前一年，松下电器公司刚刚把总公司和工厂搬迁至大阪的门真市。台风来袭时，公司也遭到了重创，一片疮痍。公司全力投入新建的干电池工厂和配线器工厂全部倒塌，总公司大楼也部分受损……台风来临这一天，松下幸之助先生一大早就前往医院看望正在因病住院的夫人，当他得知公司受灾而赶到公司时已临近晌午。此时台风已过，风也平息了。

出门迎接的工厂厂长猜松下幸之助先生一定急着想了解受灾状况，便准备带松下幸之助先生进厂区。没想到松下幸之助先生却伫立在原地一边把玩着手中的折扇，一边平静地说：“兄弟，跌倒了，别爬不起来，小孩儿学走路时也是这样。可不能一直赖在地上，要马上爬起来。就这么办吧。”说完，松下幸之助先生便扭头回了家。

“跌倒了就爬起来！”

松下幸之助先生的话让全体员工清楚地认识到：在遭受意想不到的打击之后，哭天抢地、怨天尤人是没有用的，只有从零开始奋发图强才能解决问题。因此，从受灾当天起，所有员工便全力投入公司的重建工作中。

此时，松下幸之助先生考虑的已经不仅仅是眼前公司的重建了，几天后，他把公司干部召集到一起，说：“为了公司的重建，大伙儿都辛苦了。但大家有没有想到，我们的业务伙伴——批发商、零售商等，跟我们所有人及公司一样，也一定遭受了不小的损失。一直以来，他们都与我们公司同甘共苦，所以，我认为应该提供一些资金帮助他们渡过难关。”

在自己的公司刚刚开始重建之际，松下幸之助先生就已经急他人之所急，想到了批发商、零售商等业务伙伴的困难，并不惜动用宝贵的资金向他们施以援手。很

快，根据厂房倒塌、部分受损、浸水等不同的受灾程度，松下电器公司筹备了相应的援助资金，并由公司干部以及员工亲手交到了业务伙伴的手中。当时，市内的积水还未退尽，这笔资金对于那些受灾的批发商、零售商而言真可谓雪中送炭啊。

距离溃败只一步之遥

“跌倒了就爬起来！”如今，日本家电业需要的正是这一当头棒喝。

2011年，松下电器公司出现了7,722亿日元的巨额亏损。不仅是松下电器公司，夏普公司和索尼公司同期的亏损也分别达到了3,760亿日元和4,566亿日元，日本家电业这三驾马车的亏损总额超过了1.6万亿日元。曾几何时，家电业作为日本这一“制造业大国”的代表，产品风靡全球。而如今，巨额亏损说明日本家电业已经从高高的神坛上摔了下来，风光不再。

日本的家电产品曾经是高质量的代名词。但是随着数码技术的日新月异，只要调配到核心部件，一家刚成立不久的厂商也可以生产出达到一定质量标准的产品。产品在技术方面和质量方面相差不大时，决定其在市场竞争中成败的关键就是价格。相对日本家电企业固守着

国内生产这一原则，全球制造业的发展潮流方向已经是根据水平分工、凭借中国的廉价劳动力实现大规模生产，同时大幅降低生产成本。拥有数万员工的专业电子代工服务（EMS：Electronic Manufacturer Service）企业在大规模生产方面的技术实力可以说已经超过了日本企业，再加上日元汇率升值，这对日本家电企业来说无异于雪上加霜。

产品质量方面的差距已经微乎其微，价格方面又不具有优势，那么，对于日本家电企业来说，产品的出路就在于是否提倡和践行独具魅力的崭新设计理念。但在美国苹果公司独树一帜地相继推出 iPod、iPhone、iPad 等别具一格的产品占据绝对性优势的地位之后，日本家电企业在这一点上也完全失去了阵地，陷入了全面溃败的困境。

但危机同时也意味着机遇。此时，日本家电业不应该在低迷的业绩前悲叹天意弄人，而应该为了卷土重来而重振士气。如果松下幸之助先生面临这种状况，一定会在细究亏损的原因之前，用“跌倒了就爬起来！”那句刚劲有力的话来激励员工吧！

我的经历和感悟

我于1968年进入松下电器公司工作，第二年就被派往美国，在美国家电业的第一线一干就是近40年。其间，经常会陷入难以抉择或失败、沮丧的艰难境地。每当遇到这种情况，我都会从松下幸之助先生的著作中寻找智慧、汲取力量，帮助自己渡过难关。

尽管美国在文化、价值观、生活习惯等方面与日本迥然不同，但是，松下幸之助先生所提出的观点和理论仍然适用，这正是我对这位公司创始人、伟大的前辈始终心怀崇敬的原因之一。在美国，我主要负责营销工作，日本多数人认为美国人搞营销以盈利为宗旨，讲究理性和原则，不太重视相互间的感情交流。但事实上，同日本一样，美国的营销方式也十分注重人与人之间的信赖和诚信，重视相互间在细节上的礼尚往来。松下幸之助先生一语道出了其中的真谛——经营、销售及其他商务活动既然是人类生活中的一部分，那么无论时代、地域发生何种变化，其本质都是万变不离其宗的。

既然如此，那么曾经引领全球的日本家电业为什么会陷入一蹶不振的窘境呢？我认为最主要的原因是人才流失。